

## ツール 24：変化の4象限フレームワーク

### このツールの目的

MSPにおいてどのような変革戦略が用いられており、どのような戦略が用いられていないかについての参加者の検討をサポートする。

### このツールを使うタイミング

このツールはMSPのさまざまなフェーズで使用できるが、特に、変化に向けた戦略を議論する際に役立つ。このツールを使うことで、参加者が変化をどのように見ているかについての活発な議論につながる。

### 変化の4象限フレームワークとは

変化を実現するために、人は「正しい戦略」について議論しがちだ。多くの場合、少し議論してみれば、実際に自分たちが議論しているのは補完的な戦略についてだと気付くこととなる。やがて彼らは自分が主張する戦略の限界や、その戦略単独ではうまく行かないことを理解するようになる。このような洞察がきっかけで、ケン・ウィルバー（Ken Wilber）は、世界についての包括的かつ統合された見方をサポートするための総合的なアプローチを広めた。

このアクティビティの主要成果物は、「変化の4象限（4Q）」ダイアグラムと呼ばれるもので、これを用いることで、変化の様々な側面を特定し、それに対応することができるようになる。このフレームワークでは、変化を次の4タイプに分類している：「象限1」は、意図、個人のアイデンティティ、理解の仕方に関するもの。「象限2」は、行動や行動の形作られ方に関するもの。「象限3」は、文化や信念、価値観に関わるもの。「象限4」は、社会システムの構造やプロセスに関わるもの。このフレームワークが示すのは、変化に対するこれら4つの課題すべてに対応したものが成功する戦略だということである。

MSPが望む形で問題が変わるためには、これら4象限すべてにおいて取り組みが必要となる。だがそれは、MSP自身で取り組みを主導しなければならないということではない。しかし、MSPが働きかける変化を実現するには、MSPの参加者またはその他の誰かが、これら4象限すべてで変化が確実に起こるよう、戦略的介入を行わなければならない。この4象限のうち1つにおいて変化が起こらなければ、他の象限における変化の進展にも悪影響を及ぼすこととなる。

変革を目指すネットワークは、個人レベルでも、またとりわけグループレベルにおいても、外部に注目する傾向がある。精神的・心理的戦略は、往々にして抵抗に遭うが、これは、他者を変え、物理的技術や構造的・知的変化に注力しようとするほとんどの外部指向のネットワークの考えと衝突することが多いからだ。また、特定の変革課題や目標に対して、不適切な手法が用いられることも多い。使ってみれば分かるが、このツールは、自分自身の変革戦略分析にも役立つ。

|    | 内部  | 外部  |
|----|---|---|
| 個人 | <p><b>1. 精神的・心理的</b><br/>自分自身に対する認識の変化に関するもの</p> <p>変化学論の概略: すべては個人の認識と能力の問題である</p> <p>注力事項</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 自己認識を深める</li> <li>・ 自身の知識、スキル、能力を高める</li> <li>・ 自身の前提、価値観、マインドセット、信念を定義する</li> </ul> <p>手法</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 瞑想</li> <li>・ 内省や心の内の考察</li> <li>・ 研修や見習いを通じた個人としての専門技能開発</li> </ul>                         | <p><b>2. 対人的</b><br/>他者とのかかわりにおける自らの行動の変化に関するもの</p> <p>変化学論の概略: すべてはいかに人と関わるかの問題である</p> <p>注力事項</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 信頼・尊敬・共通理解を示す</li> <li>・ 相互依存していることを示せるよう行動を変える</li> <li>・ 人との違いをうまく調整する</li> </ul> <p>手法</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 多様性研修</li> <li>・ 時間をかけ、他者の世界を学ぶ</li> <li>・ 深掘りのためのグループミーティングやグループ合宿</li> <li>・ 調停/交渉研修</li> </ul> |
| 集団 | <p><b>3. 社会的・文化的</b><br/>公平や正義についての集団的価値観に関するもの</p> <p>変化学論の概略: すべては集団的価値観や信念の問題である</p> <p>注力事項</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 集団としてのゴールや野心的目標</li> <li>・ 根底にある価値観や信念</li> <li>・ 暗黙の「ルール」や前提</li> <li>・ 対話、言語</li> </ul> <p>手法</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 集団での目標設定と戦略策定</li> <li>・ バリューステートメントと実現プロセスの策定</li> <li>・ 継続的なメディアキャンペーン</li> </ul> | <p><b>4. 構造的・体系的</b><br/>ガバナンス、意思決定プロセス、組織に関するもの</p> <p>変化学論の概略: すべてはプロセス、組織、力の問題である</p> <p>注力事項</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 政策、法律</li> <li>・ 組織、手順</li> <li>・ リソースの分配</li> </ul> <p>手法</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 政治的構造、合意、フレームワーク、システムの構築</li> <li>・ 新たな会計・報告・測定システム</li> </ul>  |

出典: Steve Waddell (2011, p 106) および Generative Change Community

### 変化の4象限 – ステップ・バイ・ステップ

このフレームワークは、個人の内省や過去の棚卸に使うこともできるが、グループとしての分析活動に用いることもできる。

MSPに関するアクションラーニングに関わる研究者の場合、自分の研究対象であるMSPについてよく理解できた段階で、どのようなタイプの変革戦略が使われており、どのような戦略が使われていないかを検討するためにこのツールを用いることができる。

グループのアクティビティとしては、参加者に次のような問を覚えてもらうためにこのフレームワークを使う:「あなたならどこから変革を始めるか?」

- ・ たとえば15人のグループであれば、会議室の中にテーブルや椅子のない5m×5mのスペースを確保する。あるいは屋外でこのアクティビティを行う。
- ・ A4用紙4枚に以下の語を記載する(1枚に1語):「個人的」「関係性」「文化的」「構造/システム」。それぞれの用紙を四角く床に置く。
- ・ 参加者に「あなたならどこから変革を始めるか?」と尋ねる。自分の答に関連する言葉が記載されたA4用紙の近くに立つよう全員に言う。もしもそうする方が自分の見方をよく表せると感じるなら、用紙と用紙の間に立ってもよい。
- ・ 参加者を立ったままにさせ、今いる位置になぜ立っているかを何人かの参加者に尋ねる。それぞれの用紙の近くの人のうち、必ず2、3人の答を聞くようにし、参加者にお互いに質問するよう促す。誰かが話している間に立ち位置を変えることもできる。
- ・ アクティビティの締めとして、(大抵のMSPのような)複雑なシステムでは、書かれた4つのすべてのレベルで変化が必要となること、唯一の正しい答は存在しないことを説明する。経歴やシステム内で

のポジションにより、好みは変わってくるかもしれないが、すべての象限において変革戦略に取り組むことが重要であることを強調する。

時間とスペースが限られているなら、このフレームワークを1枚のスライドとして投影し、同じ質問をして、参加者にこれについて議論するように言う方法もある。

またウィルバーのフレームワークを用いて変革戦略についてグループで分析を行わせる別の方法としては、少人数グループに彼らのMSPについてこのフレームワークを適用してみるように言うというものがある。この場合は、フリップチャート上の4象限に記入し、そのMSP内で変革を起こす際のスタート地点の具体例を挙げてもらおう。

さらに知りたい方は：

Wilber, Ken (2000) A brief history of everything. Revised edition. Boulder, Colorado: Shambala Publishing

Waddell, Steve (2011) Global Action Networks: Creating Our Future Together. New York/London: Palgrave Macmillan/Bocconi University Press.

This description is based on a blog by Steve Waddell (2012)

<http://networkingaction.net/2010/11/four-network-change-strategies-for-complex-systems/>