

ツール 32：変化の5色

このツールの目的

自分がどのタイプのチェンジエージェントなのかを評価する。

このツールを使うタイミング

発散のフェーズで、物事の理解や見方、価値観の違いが明らかな場合。

変化の5色とは

どのように変化が起こるかについては、おそらく世界中の人の数と同じだけのさまざまな意見があることだろう。Léon de CaluwéとHans Vermaakは、変化に対する根本的に異なる5つの考え方を差別化するモデルを開発した。この5つの考え方のそれぞれは、変化とはどのように作用するのか、効果的な介入策のタイプ、人々を変えるにはどうすればよいかなどについての、異なる信念体系や確信を表している。

変化に関する異なるタイプの考え方は黄、青、赤、緑、白の5色に色分けされている。これら各タイプの考え方は、変化についての理論体系に基づいたものである。変化とは、関係するステークホルダーとのコミュニケーションと協力が必要となる集団内での動きであり、この5色モデルの目的は、変化についての議論を容易にする共通言語の提供である。この5色モデルは、コミュニケーションと診断のためのツールとして機能し、考えられる変革戦略のマッピングを可能にしてくれる。

- 青の思考は、合理的な変化の設計と実行に基づくものだ。経験論的な探究が結果を左右するベースと見なされ、計画的な変化（プロジェクトマネジメント等）が、変化を実現させるものとなる。
- 黄色の思考は、組織に関する社会政治的な考えに基づく。このタイプの思考は、人は、自身の利害が考慮された場合にのみ立場を変えようという前提に立っている。変化は交渉であると思われ、連合を組むことで変化は達成される。
- 赤の思考は、モチベーションに注目する。つまり、正しい方法で人々に刺激を与えれば、行動変容を引き起こすことができるという考えだ。介入策は、報奨システムやチームスピリットの強化から、刺激的な未来のビジョンまで、さまざまである。
- 緑の思考は、アクションラーニングと組織開発をルーツとするものだ。この思考では、変化することと学習することは、分かちがたく結び付いていると思われ。チェンジエージェントが注力すべきは、他者に自分の限界を見出させ、より効果的な行動法について学ばせることである。
- 白の思考は、継続的かつあらゆるところに存在するものだと変化を見なす。白の思考においては、チェンジエージェントは、変化をコントロールできない代わりに、変化を生み出すきっかけとなることができる。チェンジエージェントは、物事の奥底に横たわるものを理解するよう努め、チャンスを掴んだ者をサポートし、彼らの道を阻むものを取り除く手助けをする。

De CaluwéとVermaakによる、このモデルを紹介する[短い動画](#)を見るにはこちらから。

De CaluwéとVermaakはまた、変化に対する読者自身の思考法を把握するのに役立つインタラクティブなテストも開発している。テスト結果は、自分がどのタイプのチェンジエージェントか、自分の得意なものは何か、あるいは、今以上に伸ばせる個人的スキルは何かを評価するために用いることができる。無料のオンラインテストは[こちら](#)から。

数年にわたりこの5色モデルを用いると、以下のような洞察が生まれる。こういった洞察は、マルチ・ステークホルダー・パートナーシップのファシリテーションにとって貴重なものとなる：

- マルチ・ステークホルダー・パートナーシップを長続きさせ、長期的な成功に導くために必要なのは、さまざまに異なる物の考え方と価値観を持つ多様な参加者だ。チェンジエージェントモデルの5色すべてが重要となる。
- 変革戦略の基盤（カラー）について注視することが必要であり、特に、異なるカラーのアプローチが相互に大きく邪魔し合っていることが問題の根本原因の場合は、それが重要となる。
- チェンジエージェントの色は、変革に向けた取り組みと一致していなければならない。
- 複数のパラダイム（5色の思考法等）に基づいた組織内対話は、組織を活性化する。

さらに知りたい方は：

Caluwé, L. & Vermaak, H. Change Paradigms: An Overview. [ここ](#)をクリックして開く

Caluwé, L. & Vermaak, H. – Twynstra Gudde (2001). The color test for change agents. How do you think about change? [ここ](#)をクリックして開く

Caluwé, L. & Vermaak, H. (2015). Creating a colorful model of change. Best Paper Proceedings Academy of Management. [ここ](#)をクリックして開く

Colors of change – de Caluwé and Vermaak Youtube playlist by Twynstra Gudde [ここ](#)をクリックして開く

In Dutch: Hans Vermaak publicaties ‘kleurendenken’. [ここ](#)をクリックして開く