

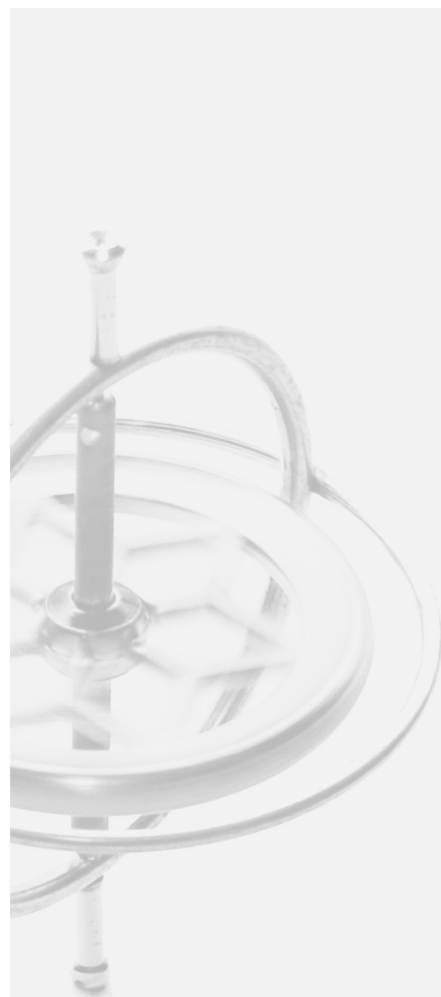
パフォーマンスの

3つの

法則

ディスカッション・ガイド

ブレークスルーを起こす会話のための計画





## イントロダクション

組織、あるいは人生の中でブレークスルーを起こすパフォーマンス（行動）をする人々は、ある綿密な計画に沿って会話をリードしています。本ガイドブックでは、4つのプロセスからなる、この会話の計画の内容を見ていきます。

1. 自分そして他者の行動を駆り立てる緊急の課題を作る
2. ブレークスルーを起こすパフォーマンスに必要な会話の環境を作る
3. 行動が必要な緊急の課題において、自分そして他者に新たなリーダーシップの役割を作る
4. 未来を書き換える

以下の章では、書籍の内容と同様に、皆さんに新しいものの考え方をして頂くこととなります。これまで当たり前だと捉えていた物事について、改めて考え直し、様々な状況に対する新たなアプローチの方法を探究するのです。これができれば、皆さんの組織そして人生において、ブレークスルーを起こすパフォーマンスを実現できるはずです。こうした会話を持つことは簡単なことではありませんが、実際に有効な手段なのです。哲学者のJacques Derridaはこう言っています。「物事が単純であれば、言葉はもっと溢れていただろう」本ガイドブックを読み進めるにあたって、自分の作業をノートやパソコン上に残しておくとい良いでしょう。その中には、これから決める自分の決意も残しておくこととなります。

このガイドブックは、皆さん方がパフォーマンス3つの法則、及びリーダーシップ3つの帰結命題を取り入れていく中で、その一助となる内容になっています。参考までに、以下にポイントをまとめます。

# パフォーマンスの3つの法則

1

人がどう振る舞うか・行動するかは、その人にとっての状況の起き方と関連している。

リーダーシップ帰結命題: リーダーは状況がどう起きてくるかに関して発言権があり、他の人にも発言権を与える。

2

状況の起き方は言葉の中に出現する。

リーダーシップ帰結命題: リーダーは会話環境を自由自在にコントロールすることができる。

3

未来に基づく言葉は、状況が人々にとってどのように起きるかをトランスフォームする。

リーダーシップ帰結命題: リーダーは自分の組織の未来に耳を澄ましている。

## プロセス1

自分そして他者の行動を駆り立てる緊急の課題を作る

このプロセスを始める前に第3章にもう一度目を通しましょう。

「行動が必要な緊急の課題」は、「なぜ今新しいことをやらなければいけないのか？」という、常に背景にある疑問に対する答えになります。また、ときには「なぜ今、時間やお金を投資してまで行動しなければならないのか」というような疑問に対する答えになる場合もあります。

この答えが出るまでは、進むべき方向性がはっきり定まらないでしょう。「行動が必要な緊急の課題」は、今、何か新しいことを始める基盤になります。

「行動が必要な緊急の課題」は、次の質問に対する答えの中にも表れます。

- ・自分の部署や組織の規定の未来とは何か？
- ・今、行動しなかったら、どんな結末が待っているのか？
- ・今、行動しなかったら、どんなリスクにさらされるのか？
- ・今、行動しなかったら、どのようなチャンスを逃すのか？

何かしなければという思いはあっても、真の力は、「正しい答え」の発見の中に生まれるのではありません。チームとして「行動が必要な緊急の課題」を明言する過程で、本当の力が生まれるのです。

新しいことをやるのだという決意を、自分のチームのメンバーと共有しましょう。チームのメンバーは、一緒にその内容を考えることに前向きですか？もしそうであれば、チームとして「行動が必要な緊急の課題」を作るために、話し合う準備ができているということです。

ではその会話を持つにあたって、まず会話のファシリテーター役の人を選ぶことから始めましょう。ファシリテーターの役割とは、チームが集中して議論を行い、メンバーの発言をあげることです。ファシリテーターを選ぶ時は、その役割を果たせるよう、チーム全員で支えてあげられる人を選びましょう。

そして、チームで集中した議論を行い、その後に合意形成という流れになりますが、やり方は自分たちのやりやすいように工夫してください。

パソコンの画面や、メモ帳、ホワイトボード等を使って、一番上に「行動が必要な緊急の課題」と書きます。まず、ファシリテーターはチームに向かって、問題のリストについて熟考するように促し、各人からのアイデアをボード上に書き出します。(注：熟考するというのは一種のブレインストーミングですので、答えが正しいか、間違っているかという話にならないよう、会話をコントロールすることが重要です。ここはアイデアを「検証」する段階です)

この熟考する段階で、全員がアイデアを発言し終わったら、ファシリテーターは新たに「提案」セクションに入っていきます。ファシリテーターは、メンバーに提案を出すように促しますが、その時の発言は、強い意思を伴った言い方してもらいます。例えば、「…というリスクを早急に排除することを提案します」や、「直ちに…というチャンスを手にするために行動を起こすことを提案します」等といった言い方です。

ここは、なるべく具体的な方がいいでしょう。最も強力な提案にするために、自分の心を開いて、決意について他の人と話合しましょう。自分の意見を通すのではなく、他人の意見を聴きましょう。「行動が必要な緊急の課題」を全員で考える作業は、メンバーの一人ひとりが「これは自分の意見だ！」と思えるようになるまで続けましょう。その段階まで来たとき、全員の意見が一致した状態になります。

チームメンバー全員が合意している時、すなわち、一人ひとりが「行動が必要な緊急の課題」を自分の問題として捕えた段階に来たら、その内容を記録しておきましょう。これは、「行動が必要な緊急の課題についての合意事項」として、今後も使うことになります。

次に、この会話に関与してもらわなければならない、チームの外にいる人々のリストを見ていきます。このリストはステークホルダー、意思決定者、そして影響力の大きい人の名前が書かれたものです。

こうした人たちに対して、チームメンバーの誰が接触していくのかを、リストに書き込んでいきます。また、いつまでに「行動が必要な緊急の課題」にこれら人物が関わることになるのか、時期を明記します。

ここでの狙いは、新しい取り組みを始めることにより、どんな新しい未来が待っているのか、他の人達にもその未来と一緒に想像してもらうことです。こうすることによって、自然と人が集まり未来を書き換える必要性が生まれます。

## 隠れた危険性

このプロセスに潜む隠れた危険性とは、「行動が必要な緊急の課題」の合意を取ることに集中なくなってしまうことです。例えば、以下の様な兆候が見られます。

- 本題からは外れたコメント
- 問題に取り組んでいる人の話を真剣に聞かない（他者の話を傾聴することで、自分自身や他の人の問題が解決される可能性があります）
- 会話が「行動が必要な緊急の課題」を作ることよりも、問題そのものの説明になってしまっている

## プロセス2

### ブレイクスルーを起こすパフォーマンスに必要な会話の環境を作る

*このプロセスを始める前に第5章にもう一度目を通しましょう。*

このプロセスは、チーム及び組織そのものが置かれている会話の環境そのものに焦点を当てます。多くの人を巻き込む会話の環境を整えることで、ブレイクスルーを起こすパフォーマンスが可能になります。

プロセス1と同様、会話のファシリテーターとなる人が、パソコンの画面や、メモ帳、ホワイトボード等に、「行動が必要な緊急の課題」について合意した内容を書くことからまず始めます。次にファシリテーターは、パソコンの画面やホワイトボードを半分に分けて、一方に「チーム」、もう一方に「組織」と書きます。

その次に、ファシリテーターが以下の二つの質問リストを読み上げ、チームの答えをそれぞれの欄に書き入れていきます。

## チームの会話を取り巻く環境

- 「行動が必要な緊急の課題」に関して、私たちが決意したことの観点から見た時に、止めるべき会話、そして新たに始めるべき会話とは何なのでしょう？ これらの会話をリストアップして、開始・終了のプロセスを実行するリーダーを誰にするかを決めましょう。またこのプロセスをいつまでに完了させるのか、期限も決めましょう。
- 規定の未来とは、過去のどのような意思決定によってもたらされたのでしょうか？
- 自分たちの言葉をどれくらい尊んでいますか？ 具体的に、どのような場合に言葉を尊んでいませんか？
- 我々は相手に対してどれ位不完了な状態でしょうか？ 具体的に、誰が何に関して、また誰が誰に対して不完了なのでしょう（完了な状態に至るまでのステップは第3章に記載されています）
- 「完全・完璧」な会話の環境の維持のために我々が決意していることは何ですか？

## 組織の会話の環境

あなたの組織における会話を取り巻く環境を、「行動が必要な緊急の課題」という観点から見てみましょう。

- 止めるべき会話、そして新たに始めるべき会話とは何なのでしょう？ これらの会話をリストアップして、開始・終了のプロセスを実行するリーダーを誰にするかを決めましょう。またこのプロセスをいつまでに完了させるのか、期限も決めましょう。
- 組織の規定の未来とは、過去のどのような意思決定によってもたらされたのでしょうか？
- 組織において、人々は自分たちの言葉をどれくらい尊んでいますか？ 具体的に、どのような場合に言葉を尊んでいませんか？他人が自分の言葉を尊ぶように仕向けるには、どのような道筋が新たに必要になるのでしょうか？
- 組織において、我々は相手に対してどれ位不完了な状態でしょうか？ 具体的に、誰が何に関して、また誰が誰に対して不完了なのでしょう？ 他人を完了な状態になるように仕向けるには、どのような道筋が新たに必要になるのでしょうか？
- 組織における「完全・完璧」な会話の環境の維持のために我々が決意していることは何ですか？

## 隠れた危険性

ここでの問題は、チームが戸惑ってしまう可能性があるということです。何がどこで足りないのかについての答えが出る前に、チームはいかに誠実に決意を実行に移していくかを考えてしまうかもしれません。しかし将来「起こるべきこと」がはっきりし、それに対してやるという決意を持つことができれば、「やらなければいけないこと」そして「どのようにそれを起こしていくか」について混乱することはないのです。

## プロセス3

行動が必要な緊急の課題において、自分そして他者に新たなリーダーシップの役割を作る

このプロセスを始める前に第4章と第6章にもう一度目を通しましょう。

「行動が必要な緊急の課題」については合意がとれていて、いかに他者を巻き込むかを考えた時、おそらく皆さんは自分自身も新しい行動を起こさなければいけないと気が付くでしょう。例えば、何かに対して立ち上がる、新たな対話を始める、他人を巻き込む等です。それはチームの他のメンバーにとっても同様です。

これがまさにリーダーシップなのです。パフォーマンスの3つの法則の観点から言えば、リーダーになるということは、ポジションや権限の問題ではありません。リーダーシップは組織の誰でも取りうるものなのです。

次の会話は、自らがリーダーシップを取るのだという決意を、チームメンバー1人ひとりから引き出すためのものです。ファシリテーターは、パソコンの画面や、メモ帳、ホワイトボード上に、「行動が必要な緊急の課題」について合意した内容を書くことから始めます。この一文が新たなリーダーシップを作る土台になります。

メンバーに以下の質問について考えてもらい、1人ずつ答えてもらいましょう。その内容が決意を含んだものになってきたら、その人の名前と内容を、画面かホワイトボード上に書き出していきます。

質問の内容は以下の通りです。

- 「行動が必要な緊急の課題」においてリーダーシップを取るにあたり、自分は自分自身にとってどういう風に現れていますか？本件において強いリーダーシップを発揮する上で自分は自分自身にとってどういう風に現れる必要がありますか？
- 今までそうしてこなかった理由は何ですか？自らリーダーシップを発揮しないと決意するに至った考え方、あるいは人生における判決とはどのようなものですか？
- こうした考え方を乗り越えるためには、どのような決意が必要ですか？

リーダーシップを取る決意の例を以下に示します。「自分が持っていた\_\_\_\_という人生における判決は捨てることにします」「\_\_\_\_すると決意しました」「恐れや不確実性があっても先に進みます」「他人からの支援を受け入れます」「他の人に起きている状況を重視し耳を傾けると約束します」「新たな未来を描けるように皆さんをサポートします」「衝突を解決するためオープンな対話を持ちます」

ここで重要なことは、自分自身を変えることを決心するということです。これまでどんな人間であったかよりも、どんな人間になり得るかに軸足を置いて、どんな貢献が出来るかを考えていくのです。

このプロセスの最後に目指すことは、1人ひとりが決めたことを行動に移すため、お互いサポートし合うという約束を取り付け、チームとして他人の支援を受け入れることを確認することです。これにより、未来を書き換えていくために必要な決意に、誠実さが生まれるのです。

## 隠れた危険性

このプロセスには二つの危険性が潜んでいます。

- 「行動が必要な緊急の課題」から横道にそれる

孤立の中でリーダーシップは発揮できません。大胆で勇気があり、常に前進する行動の根本には、「行動が必要な緊急の課題」の存在があります。これがなければ、リーダーシップは独りよがりなものになってしまいます。

- 本物ではない

このような会話を持つ場合には、通常では話し合わない問題に向き合い、率直であることが求められます。ここで重要なのは、将来に変化をもたらす決意に至ることであり、調和や友情を保つことではないのです。組織の将来に耳を傾けるリーダー達と同様に、チーム全員がメンバー1人ひとりのリーダーシップの考えに耳を傾ける必要があります。メンバー全員に頼れるようになるまでは、「行動が必要な緊急の課題」に必要な支援は十分得られません。

## プロセス4

### 未来を書き換える

*このプロセスを始める前に第7章にもう一度目を通しましょう。*

前述のプロセスとは異なり、未来を書き換えるという作業は、質問に対する答えを求めるよりも、一連の会話により重きを置いていきます。有効な会話を持つためには、前述の3つのプロセスで作り上げた土台の元に、対話を行う必要があります。



ここでファシリテーターは再び、パソコンの画面や、メモ帳、ホワイトボード上に、「行動が必要な緊急の課題」について合意した内容を書くことからスタートします。そしてメンバーに次のことをやってもらいます。

- 「行動が必要な緊急の課題」が解決されるだけでなく、パフォーマンスを飛躍的に向上させるための、将来に向けた提案を出しましょう。
- 宣言する、決意する、約束する、等の将来を意識した言葉を使いましょう。例えば、「我々は\_\_\_\_\_を宣言します」「我々は\_\_を支持します」「我々は\_\_\_\_\_を確約します」等の表現を使います。
- 提案について話し合しましょう。提案に賛成しない人がいれば、別の代替案を出してもらいましょう。ファシリテーターは、意見の食い違う両者を話し合わせ、合意可能な新しい提案を出してもらいます。両者が賛成したら、他に賛成できない人がいないか確認します
- 新しい未来が、全員にとって納得できるものになるまで、話し合いを続けます。その段階までいけば、「まさにこれだ！」という実感があるでしょう。そして仕事や組織に新しい意義を見出し、皆がその周りに集まってくるでしょう。このような一体感が生まれるまで続けてください。

この時点で、良く聞かれる事は、「納得しなかったらどうするのでしょうか？」という疑問です。未来を書き換えるという考え方は、「行動が必要な緊急の課題」を深く経験した先に自然と行きつくものです。仮に、「行動が必要な緊急の課題」を良くわかっていなければ、未来を書き換えることもできませんので、新しい未来は納得いくものにならないでしょう。その場合は、プロセス1に戻って、「行動が必要な緊急の課題」が、全員にとって明白な現実であるということを皆に認識してもらう必要があります。

## 隠れた危険性

このプロセスに潜む危険性は、既に自分が知っている事、そして自分が強い意見を持っている事柄に耳を傾けがちになるということです。この場合は、新たなことを作り出す前に、同じ問題をチームとして繰り返してしまう結果になってしまいます。また、既知の範囲に留まってしまうと、チームの持つ将来の可能性に限界を作ってしまうこととなります。

## 未来を書き換えるチームのためのアドバイス

このプロセスを始める前に第8章にもう一度目を通しましょう。

これまで数千人の方たちとこのプロセスと一緒に取り組んだ経験上、皆さんとチームがこれから挫折を味わうことになるのは不可避だと考えています。以下は、皆さんが行き詰った時に読んでいただきたい、私たちからのアドバイスです。

- どこで行き詰ったのかを理解しましょう。未来を書き換え、パフォーマンスを向上させるという決意を遂行しようとする中で、果たして邪魔が入ったのか、中止させられたのか、妨害されたのか。そうした経験を他の人と話し合ってください。仮に自分の経験と違う経験であっても、他者が間違っているとは考えないでください。
- 既定の未来を超えて、新たな未来を作ろうとするときは、現在の置かれている状況と将来との間には必ずギャップが存在します。そのギャップを埋めようとすれば挫折もあるのは当然です。別の言い方をすれば、行き詰まることは、本書の4つのプロセスの一部なのです。
- 挫折を悪いものと捉える代わりに、自分自身に、あるいはチームのメンバーに何が足りないのかを問いかけてください。「行動が必要な緊急の課題」に対する皆の関わり方の問題かもしれないし、書き換える未来に関して十分賛同が得られていないのかもしれない。役に立つものを見つけられたかどうかは、挫折をブレークスルーへと変えるという約束が得られたかどうかで解るでしょう。
- 挫折をブレークスルーに変えるために、いくつかの新しい行動に対して決意を表明しましょう。4つのプロセスを実行する中で、誰がいつまでに約束を果たすべきなのかを一つずつ明確にしていきましょう。

パフォーマンスの3つの法則を組織に応用するコンサルティングについてのお問い合わせは以下までご連絡をお願いいたします。

[inquiry@threelaws.com](mailto:inquiry@threelaws.com).

Copyright © 2009 Steve Zaffron and Dave Logan. All rights reserved.

[www.threelawsofperformance.com](http://www.threelawsofperformance.com)