



組織のハイパフォーマンスの 新しいモデル

「既存の現実には抗って物事を変えられない。何かを変えるためには、既存のモデルを陳腐化させるような新しいモデルを構築することである。」

- バックミンスター・フラー (米国の建築家・思想家)

すべての企業ではないにしても、ほとんどの企業が、特に従業員の間で何らかの変化を体験していると言ってもいいでしょう。

次のような統計があります。

97%

のCEOが、今後何らかの形でリモートワークを認めると回答している¹

51%

のCEOは、「リモートでの仕事をうまくこなす」ことを最重要課題として挙げている¹

56%

のCEOが、従業員のパフォーマンスに高い関心を持っていると回答している
昨年の36%から上昇¹

41%

41%のCEOは、自分のチームが強い結束力を持っていると強く感じている
昨年の58%から減少¹

75%

従業員の75%が燃え尽き症候群を経験しており、
そのうち40%がコロナウイルスの流行が直接の原因であると回答している²

これらの統計から私たちが感じたのは、新しいビジネスの世界が出現しているということです。それは、競争がより激しく、ペースが速く、グローバルで、リモートでもあり、テクノロジードリブンという事です。その世界では、新たなレベルでの事業運営、思考、リーダーシップが求められています。

リーダーであるあなたは、自分の組織やチームの成功に強いコミットメントを持っています。それは成長、飛躍的な成果、そして従業員もどんどん繁栄していくことを含むコミットメントです。

多くのリーダーがそうであるように、これらのコミットメントを成功させ、継続的に果たしていくにはどうしたらよいかを常に考えており、おそらく以下のような取り組みのいくつか、あるいはすべてをすでに試していることでしょう。

報酬やインセンティブの提供(原因と結果に基づくアプローチ)

チームの知識やノウハウを高めるための研修プログラムの実施(認識論的つまり知識を増やすアプローチ)。

社員のやる気を引き出す(心理学的アプローチ)。

これらの取り組みは成果を上げたかもしれませんが、あなたが思い描いていたようなパフォーマンスのブレークスルーは得られたでしょうか？また成果があったとしても、その効果が薄れてきているのではないのでしょうか？

私たちは世界で最も成功している組織との数十年にわたる研究開発の結果、これらの取り組みだけでは、持続的で画期的な成果を生み出すことはできないということにたどり着きました。

それを解決するには、新しいパラダイムが必要です。





パラダイム

「真の発見の旅とは、新しい風景を探すことではなく
新しい目を持つことである。」

マルセル・ブルースト(フランスの小説家)

パラダイムの語源は、ギリシャ語のパラダイグマで、パターンやモデルを意味します。作家のアダム・スミスはパラダイムを“共有された前提条件”と定義しています。そして「パラダイムとは、我々が世界を認識する方法である。パラダイムは私たちに世界を説明し、その世の中の動きを予測するのに役立ちます。」と述べています。

リーダーシップの専門家であるワーナー・エアハードは、世界についての私たちの考えは、ほとんどが吟味されていない前提から来ていると述べています。「私たちは前提を吟味せず、その前提を当たり前としてそこから考えています。」

あなたやあなたの組織が活動する上でのパラダイムがあります。このパラダイムはあなたとあなたのチームがどのように考え、行動し、調整し、協力し、コミュニケーションし、革新し、生産するかを彩り、形作ります。パラダイムはあなたが見たり行動したりする特定の問題や機会にフィルターをかけます。あなたの成功と失敗を説明します。パラダイムは、あなたが活動するビジネスの“世界”を作ります。

このパラダイムは私たちには見えないことが多いです。それは魚にとっての“水”のようなものです。私たちはその中を泳いでいるだけです。しかし、組織内の不文律、合意、仮定、共有されている信念を発見することで、“水”を見ることができるようになります。

組織のパラダイムに光を当てることで、従業員の行動やパフォーマンスに影響しがちな混乱や複雑さを切り開くことができるのです。

新しいパラダイム

ヴァントグループ創設者のスティーブ・ザフロンはこのように説明しています。「どんな企業でも、どんな業界でも、その企業ができることとできないことを左右する、ある種の力や法則のもとで動いている。古代の人々が空を飛ばうとしたとき、腕に羽をつけ、力いっぱい羽ばたいて高いところから飛び降りようとしたが、必ず失敗した。夢と努力があっても、自然の力には勝てなかったのだ。飛行が可能になったのは、自然の法則を理解してからである。重力や物理学、確率論などの関連する法則を理解することで、飛行や橋の建設、金銭的な利益など、特定のことが可能になるように、パフォーマンスの芸術と科学にも適用される法則があるのです。」

私たちは、数十年にわたる研究開発の中で、パフォーマンスの新しいパラダイムを発見しました。このパラダイムは、あなたがコミットしている画期的な結果やパフォーマンスの飛躍的な向上の源への強力なアクセスを提供します。

この新しいパラダイムによると、人間のパフォーマンスを支配する3つの基本的な法則があります。

1. 人がどのように行動するかは、その人にとってどのように状況が起きてくるかと相関する。
2. 状況がどのように起きてくるかは、言語の中に立ち現れる。
3. 未来志向の言語は、どのように状況が起きてくるかをトランスフォームする。



この新しいパラダイムをより深く理解するにはベストセラーとなった『パフォーマンスアップ 3つの法則』を読むことをお勧めします。ヴァントグループの創設者であるスティーブ・ザフロンの共著、ベストセラー『パフォーマンスアップ 3つの法則』（ダイレクト出版 <https://www.directbook.jp/bpu/>)をお読みください³

この3つの法則は、長期的に飛躍的な成果を上げるために必要なものですが、本稿では1つ目の法則「人がどのように行動するかは、その人にどのように状況が起きてくるかと相関する」に焦点を当てます。

“起き方 (Occur)”という言葉を紹介すると、最初は“知覚する (perceive)”の同義語だと思われがちです。私たちが使う“起き方”は、知覚も含みますが、それ以上に知覚したことの意義や意味も含みます。

例えば、会社が新しい技術システムの導入を発表したとき、ジェーンにとっては、チームの生産性を向上させるエキサイティングな新しい改善点として起きてくるかもしれません。一方、ジョーにとっては、自分の仕事を脅かすものとして起きてくるかもしれません。

この新しいパラダイムに基づけば、もしあなたが従業員のパフォーマンスに影響を与たいのであれば、彼らにどのように状況が起きてくるかに影響を与える必要があります。



この例を考えてみましょう。

ヴァントグループのあるクライアントは、従業員と外部コンサルタントで構成された650人以上のチームで、大規模で複雑な技術導入を行っている最中でした。

プロジェクト期間中、チームは様々な課題に直面しました。政府の規制が大幅に変更されたことにより、本番稼働の時期が4ヶ月延期され、外部コンサルタントと従業員の間で過去の問題が再燃し、生産性や職場環境全体に悪影響を及ぼし始めました。数々の遅延とチームの沈滞化の真っ只中で、その大規模な技術導入は絶望的であると起き始め、プロジェクト全体が停滞しました。

このような状況と、新しい「本番稼働」の日を守らなければならないという圧力から、チームのマネージャーは、プロジェクトを軌道に乗せるためにヴァントグループに依頼しました。

ヴァントグループの最初の仕事は、チームにとってプロジェクトがどのように起きてくるかを変えることでした。プロジェクトの起き方が絶望的なものから達成可能なものになると、チーム内の会話も劇的に変化しました。その時からお互いや状況を責めるのではなく、新しい「本番稼働」の日を達成するために必要なことをすることに集中したのです。

結果は驚くべきものでした。締め切り日が守られただけでなく、新しいチームが誕生したのです。

そのチームのマネージャーの言葉です。

“

「私たちには多くの障害がありました。私たちにかかるプレッシャーだけでなく、これまでのやり方がうまく機能しなくなっていたのです。私たちは、自分たちに対する新しい見方、そして何が可能なのかを知る必要がありました。プロジェクトに対する見方が実際に変わり、その時グループには興奮とエネルギーがみなぎったのです。」

”

自分の組織環境を見てみましょう。

組織のミッションや目標は、チームにとって刺激的で達成可能なものと起きていますか？それとも、非現実的な「絵に描いた餅」で、達成しようとする価値のないものですか？

あなたの顧客は、パートナーとして現れていますか？それとも嫌な人として現れていますか？

あなたのプロジェクトは、人々にとって「引き受けたいもの」ですか（それとも）「避けたいもの」として起きていますか？

あなたやあなたのチームが取り組んでいるすべてのプロジェクトや取り組みを見てみてください。もしそれらが、あなたがコミットしているほどのインパクトを持っていなかったり、スピーディーに動いていなかったりしたら、それはあなたのチームにそのことがどのように起きているのかが、作用していると考えてみてください。もしかしたら、これらのプロジェクトや取り組みが余計な仕事、負担、重要でない、または不公平なものとして起きているかもしれません。

自分のチームに今目の前の状況がどのように起きているのかわかれば、あなたとあなたのチームが取り組むあらゆる取り組みの成功に影響を与えるための新たなアクセスが得られるでしょう

私達が支援します。

「人生には、“結果”と“結果が出なかった理由”の2つがあります。結果は説明する必要はありません。ただそうになっているだけなのです。」

ワーナー・エアハード

ヴァントグループは、革新的なコンサルティング・アプローチと、25年以上にわたりお客様の飛躍的な成果の達成を支援し実績を持った、グローバルに展開する企業変革専門のコンサルティングファームです。

詳細をお知りになりたい方は、vantogroup.jp をご覧になるか、直接お問い合わせください。

引用元

1. The Predictive Index Annual CEO Benchmarking Report – 2021年版
2. FlexJobs, フレックスジョブズ (リモートワークのための求人サイト)、アメリカでのメンタルヘルス調査: Mental Health America Survey:「職場でのメンタルヘルス」Mental Health in the Workplace - <https://www.flexjobs.com/blog/post/flexjobs-mha-mental-health-workplace-pandemic/>
3. The Three Laws of Performance (パフォーマンスアップ 3つの法則) 」スティーブ・ザフロン&ディブ・ローガン