

## チームでの問題解決

何か大きなことを成し遂げたり、価値あることを追求またはこれまでにないことをしようとするとき、私たちは必ず問題を起こします。もし問題を抱えたくないのなら、解決策は簡単です。「何かを手に入りたい」「何かになりたい」「何かをしたい」と思わないことです。そうすれば、何もしないことから生じる問題に直面するだけで済みます。モーセはイスラエルを束縛から解放しようと決意するまで、ほとんど問題がありませんでした。ダビデは、ゴリアテに立ち向かうまで、ほとんど問題とは無縁でした。ネヘミヤも城壁の再建に踏み切らなければ、比較的問題のない状態でいられたはずです。使徒の働きには、初期の弟子たちが使命を果たすために、機会を利用するだけでなく複雑な問題を解決したことが書かれています。ユダの後任はどうするのか(1:20-26)。物質的な必要をどのように満たすべきか(4:32-37)。ギリシャ語を話す未亡人たちをどうするのか(6:1-7)。エルサレムの飢饉(11:27-30)、偽りの教理(15:1-35)、ヨハネ・マルコに関して(15:36-40)。リーダーは自分と他の人々の人生に問題を招き入れる人です。そして良いリーダーとは、それらの問題を解決する人です。成功するリーダーは4つの思考プロセスを持っています。それが成功しないリーダーとの違いです。

1. 自分の状況を正しく把握する能力
2. 真の問題を明確に定義する能力
3. 効果的な解決策を生み出す能力
4. その解決策を評価し、結果を予測する能力

このような資質は個人のリーダーにはほとんどありません。そして私たちはチームで仕事することを重視しているため、チームの一人ひとりの最高の知恵を活用するためのプロセスが必要です。学習する組織として、私たちは問題を解決し、成功や失敗から共に学ぶことができなければなりません。さらに、意志決定を神が導いてくださると信じられるような、チームで合意したプロセスが必要です。私たちは、複雑な問題を一緒に解決するためのプロセスを必要としているのです。PrEFACEは、そのようなプロセスを定義する頭字語です。直感的なプロセスを直線的な手順で表しています。このプロセスは、ファシリテーターがホワイトボードやフリップチャートに書き込むと、最も効果的です。これは「グループプロセス」ですが、各ステップは必ずしも全員の参加を必要とするものではありません。時には、個人またはサブグループに問題を定義させ、事実や代替案を考えさせる方が賢明です。しかし、チーム全体が、真の問題と最終的な決断に関して同意しなければなりません。

PrEFACEの概要は以下の通りです：

- Problem問題：問題点とその原因を明確にする
- Establish criteria基準設定：良い決断や解決策の基準を確立する

- Facts事実: 関連する事実は何か？
- Alternatives代替案: 代替案は何か？
- Choose選択: 問題解決に最も適したものを選ぶ
- Execute実行: --実行する！

## 問題

「問題が何かうまく定義されれば、半分解決されたも同然である。」問題はできるだけ明確に、そして包括的に述べられるべきです。複数の人にじっくり取り組んでももらいましょう。問題点の記述が不十分であったり、曖昧であったり、間違っていると、欠陥のある解決策になることを忘れないでください。「これは本当の問題なのか、それとも単なる症状なのか」と自問しましょう。問題の根本的な原因を明らかにします。誰でもわかるような、当たり前のこと以上を見ることを学んで下さい。マズローの警告: 「ハンマーが得意な人は、あらゆる問題を釘と見なす」。昨年 of 解決策を踏襲しようとする誘惑に負けないでください。問題点をまとめる際に考慮すべきことがいくつかあります。

1. 問題と解決策の責任者を決定する。私たちが直面するすべての問題をチームPrEFACEプロセスで解決する必要はありませんが、チームリソースの割り当てに影響する問題やチームの「クリティカルパス」に関わる問題だけは解決する必要があります。問題解決は、トップが解決して部下に引き継ぐのではなく、解決策を実行できるレベルまで押し上げる必要があります。時には、「この問題は必ずローカルレベルで対処し、解決してください」という解決策もあります。ナショナルチームとリージョナルチームは、その性質上、彼ら以外の誰にも解決・実行できないような問題に取り組むべきです。
2. 解決できる問題と、管理するしかない問題を区別する。解決できない問題もあるが(糖尿病など)、効果的に管理することはできる。ネヘミヤの敵であるサンバラテとトビヤとの問題は解決されませんでした。適切な戦略を用いることによって敵の存在にもかかわらず前進したのです(ネヘミヤ4:1-6、4:7-9、4:10-23、6:1-14、13:6-9)。
3. 収束型問題と発散型問題の区別をつける。「収束型問題」は、知的に研究すればするほど、答えが収束していく。発散型の問題には、正しい解がない。知識や知性のある人が研究すればするほど、互いに矛盾する答えが導き出される。難しいのは専門家ではなく、問題そのものの性質にある。ポストンにいるあなたが、車でアルバニーに行こうとするならば、「アルバニーへの最短ルートは何か」という問いに対する正しい答えがあるはずだ。しかし、「なぜアルバニーに行きたいのか？」という質問に対する正解はありません。子供たちを最も効果的に教育するにはどうし

たらいいでしょうか？この問いに対して、誠実で知的な人々が、必然的にまったく異なる結論に達するだろう。（“Flight of the Buffalo”, ワーナー・ブックス、1993年）。

重要なのは、発散的な問題とは未解決の収束的な問題ではない、ということです。それは単一の最適解が存在しない問題なのです。複雑で発散的な問題を、あたかも収束的な問題であるかのように扱えば、不十分で誤った解決策に直面することになります。「この世代の学生をどのように伝道すればよいのか」という問題は、単一の解決策で答えることはできません。発散する問題を収束的に扱うことができないように、純粹に収束する問題（唯一の正解がある問題）を発散するように扱うこともできません。

4. 「交絡変数」と「ホーソン効果」について理解する。ホーソン効果とは、1939年にイリノイ州シセロのウェスタン・エレクトリック・ホーソン工場で行われた、照明が労働者の生産性に与える影響に関する有名な研究に由来します。予想通り、研究者は照度を上げると生産性が上がることを発見しました。もし、この研究がそこで終わっていたら、「照度を上げると生産性が上がる」という単純な因果関係を結論づけるのは簡単だったでしょう。しかし、研究者たちはさらに踏み込みました。照度を下げたり、元に戻したりすると、再び生産性が向上したのです。つまり、照明が生産性向上の原因ではない、という結論づけました。労働者たちは、人から観察されることで生産性が向上し、その結果、優れたパフォーマンスを発揮したのです。ホーソン効果は、「交絡変数」の一例です。交絡変数とは、ある結果（例えば照明）に関連する可能性があるが、決してその結果の原因ではない、あるいはその結果におけるいくつかの要因のうちの1つに過ぎないかもしれない要因のことをいいます。つまり、状況や問題を見ると、明白なものに惑わされてはいけません。他の人と同じように考え、分析しては、ブレークスルーの思考や問題解決は起こりません。対症療法的な原因を探さないで下さい。むしろ、システム的な原因を探しましょう。最初に出てくる答え、または最も明らかな答えが正確だとは限りません。例えば、大きな成功を収めているミニストリーリーダーに、「あなたの働きの成功の要因は何だと思いますか？」と尋ねたします。彼は困惑した表情で、「まあ、私たちはたくさん祈るからねえ」と答えます。あなたはキャンパスに戻り、祈りのミニストリーを始めます。学生たちはもっと祈るようになりましたが、ミニストリーが成長していないことに気がつきました。祈りは大きな要因ではありましたが、それだけが要因ではなかったのです。そのミニストリーは、信仰を熱心に伝え、学生のリーダーシップに力を入れ、熟練したスタッフチームを持っていたのです。

## 基準の設定

良い決断、賢明な決断はどのようなものになるかを決定します。基準とは、問題に対する効果的な解決策を思いついたときに、それをどのようにわかるかを示すものです。これは、ある答えや選択肢を選ぶ理由となる要素です。基準は、「なぜこれがもっと効果的な解決策なのか」という問いへの答えを提供します。私たちの個人的な意思決定基準は、しばしば暗黙の了解に過ぎず、自分には明ら

かに思えます。しかし基準について明確に議論することで、ある答えや選択肢を選ぶときに、誤解や混乱を避けることができます。ある答えが受け入れがたく、ベストではない、または他よりも優れていると判断すると判断する上で助けになるのは、どのような要素でしょうか？ 情熱、個性、立場が切り札となることが多い意思決定の場では、効果的な基準を設けることで、真の問題解決に集中することができます。

PrEFACEは直線的なプロセスに見えますが、問題が定義されチームがプロセスを理解すると、あるチームメンバーは他の段階(事実、代替案など)に取り組もうとするかもしれません。これにより、順番通りでなくランダムに物事を考える人や、全体像で考える人も問題解決プロセスに貢献することができます。時には、より多くの事実が明らかになった後、問題点を再定義したり、再構成したりすることもあります。それにあまり時間を取られないようにすることも重要です。正しい事実を収集できるならすみやかに前に進むことができます。

## 事実

いま取り組んでいる問題点に直接関わりない事実は何でしょうか？ あなたの問題や疑問に関して、いま現在の事実は何ですか？ 賢明な選択をするために十分な最新情報を持っていますか、それとも噂や伝聞、仮定に基づいて行動していますか？ 創造的な解決策を見出すのに役立つ、最も優れた最新の情報を持っているのは誰ですか？ 多くの場合、問題を解決するのに十分な良い情報やフィードバックがないことがほとんどです。また問題解決のプロセスには、神様と神様が望んでおられることが含まれていることを確認してください。誰が事実を分析し提示するかは、時に事実そのものと同じくらい重要です。民数記14章に登場する10人のスパイは、信仰の目ではなく、恐怖の目を通して事実を間違って解釈してしまいました。

## 代替案と解決策

ブレインストーミングで、可能な限りの解決策をリストアップします。多様な問題は、通常1つの選択肢では解決できません。私たちは霊的な働きに関わっているので、どのようなプロセスでも解決できない「問題」が存在することを忘れないでください。それはとても複雑で、神だけが解決できるので。使徒12章に登場するペテロの投獄は、PrEFACEタイプのプロセスでは解決できませんでした。ある問題は、「祈りと断食」によってのみ解決されるのです。

「ハイレバレッジ」な解決策を探しましょう。ハイレバレッジな解決策とは、1つの策で2つ以上の問題を解決できるような策です。ネヘミヤ記4章では、2つの問題が発生しています。第一に敵対する軍隊の脅威、第二に労働者が疲れていたことです。ネヘミヤはこの2つの問題を解決する一つの決断をしました。労働者の半分に仕事をさせ、残りの労働者は武装して彼らの後ろに立たせたのです。その結果、労働者は必要な休息を得ることができ、城壁全体は戦士たちによって守られることになりました。同じように、月に人を送り込むとか、新入生を迎え入れるとか、1つの問題を解決することに集中することで、私たちは適応力と創造力を発揮し、その過程で無数の他の問題を解決することになるのです。

問題を一回で解決できるように、「対症療法」ではなく「体系的」な問題を解決する策を探します。約2000年前、使徒6章に登場する弟子たちは、その日の問題を解決するだけでなく、さらに進んでこの種の問題をすべて解決する責任を負う「執事」というグループを作り上げたのです。羊毛を提供する羊、ミルクを与えてくれる牛、金の卵を産むガチョウを探しましょう。

## 選ぶ

他の候補の中から最適な選択肢(複数のときもある)を選ぶには、選択肢を比較・計量すること、つまり合意した基準や事実に照らして相対的な価値を判断することです。「正しい人の心は、どう答えるかを思い巡らす。」(箴言15:28)。どの選択肢が、あなたの問題解決に最も貢献し、あなたの基準に合致していますか？問題終結のタイミングは、その決定を実行する責務を負う人や、決定自体の重さ(戦術的な道と戦略的な道)に影響されます。チーム内の誰かが納得するまでに時間が必要な場合、可能な限りあらかじめ決められた締め切りまで決断を保留しましょう。選択肢を検討する方法はさまざまです。ただし、必ず決断してください。

- 長所と短所--考えられるそれぞれの解決策の長所と短所は何でしょうか？残りの選択肢を評価し、チームが適切と判断したものを除外します。
- シナリオ--この選択肢を実行した場合、良くも悪くもどうなるか？この決断が個人、感情、戦略、財政などに与える潜在的な影響は何か？この解決策がもたらす二次的な影響とは何か？他の問題を引き起こすことはないのか？これは、しばしば「意思決定ツリー」として描かれます。うまくいく見込みが薄い状況で重要な決断を実行しないでください。

## 実行する

解決策は、実行しなければ意味がありません。「実行」はPrEFACEプロセスの引き金を引くことです。このプロセスがただ問題解決の演習で終わらず、実際の行動につながる決断へと導かれる必要があります。問題解決のプロセスにおいては、考えたり、憧れたり、望んだり、願ったりすることが問題を解決するものではありません。実行が問題を解決するのです。いったん選択肢を選んだら、たとえ最善の選択肢が「待つ」ことであったとしても、あなたとあなたのチームは断固としてその決断を実行しなければなりません。ロジャー・フォン・オーチはこう言っています：

新しい情報を探るときは、探検家であれ。

自分のリソースを新しいアイデアに投入するときには、アーティストであれ。

アイデアの良し悪しを評価するときには、裁判官であれ。

アイデアを行動に移すときは、戦士であれ。

決定的な行動をすると約束したら、人々の「じれったい時計」が動き始めることを忘れないように。選択したことを精力的に実行できるようにしましょう。リーダーの信頼性は、決断から行動までのタイムラグに比例して低下します。1度にひとつの問題に対して、圧倒的なリソースを投入する。解決策の実行に際して、以下の質問を考えてみてください：

- 具体的に何を実行するのか？
- 主な責任者は誰なのか？ 誰が何をするのか？
- すべてを実行するのはいつか？
- いつ、どのように評価するのか？ 成功や失敗から学びましょう。実行が早ければ早いほど、フィードバックを得て学ぶことができます。学習する組織の中で、学習者の中の学習者となりましょう。学び、調整している限り、目標に向かって前進することができます。

フォロースルー

神様がこのプロセスを使ってチームの解決策を作り出してくださることを信じ、いったん決めたら、チームとして一致団結した姿を見せることが重要です。これを "コンセンサス" と呼びます。決定した後は、「私たちは〜と決定した」という言葉で話しましょう。「最初から賛成してなかったけどね」と言わないように気を付けましょう。