**良い循環・悪い循環**

＞

こちらは，とある自動車の部品工場を経営している社長さんです。

＞

　最近，会社の業績が落ちてきたなぁ。やっぱり安い海外の部品がどんどんでまわってきて，利益がどんどん少なくなっちゃってるんだよなぁ。　困ったなぁ。どうしたらいいんだろう

＞

　やっぱり，今がふんばりどころだから、せめて、昨年に比べて営業利益１．２倍を目標に、みんなでがんばって、みんなに還元できるように、がんばろう。

　よし、さっそく、二人の工場長に、今年は、営業利益1.2倍を目標とすることを、全社員に伝えてもらおう

＞

　こうして，さっそく，第１工場・第２工場それぞれの工場長であるA部長とB部長を呼び出しました。

　コンコン，社長，失礼します。

＞

　A部長とB部長、おつかれさまです。今日は，一つ，お願いがあります。今年のわが社の目標は、昨年の営業利益の１．２倍とすることにしました。方法はお任せしますので、お二人、それぞれ、営業利益１．２倍を目標に、がんばってくださいね。

　はい，わかりました。

＞

　こうして，A部長とB部長は，それぞれ、第１工場と第２工場でそれぞれ、営業利益１．２倍に向けて、取り組むことになりました。

＞

　こちらは，A部長です。A部長は第１工場の工場長です。

今年の目標は、営業利益１．２倍かぁ。去年下がった分、今年は取り返さなきゃな。よーし、やるっきゃないな。さてさて、なにから始めようか。

＞

　うーん、そうだ！とにかく結果を出せばいいんだから、第１工場の全員に対して、とにかく、営業利益が１．２倍にするという結果を出すことを全員に徹底しよう。とにかく、しつこくしつこく、結果を出すことを言い続けよう。うんうん、それっきゃないな。

　このように，A部長は，第１工場のメンバーに対し，ひたすら、今年は営業利益を１．２倍にするよう，指示しました。

＞

　こちらは、第１工場で勤務しているCさんです。

　今年は、営業利益の１．２倍かあ。去年下がっちゃってるから、なんとかしないとだけど、なかなか大変だよなぁ。いったいどうしたらよいのか。年々厳しくなってるから、どうやって結果をだすかが難しいんだよなぁ・・・。

＞

　それから、一か月後のことです。

　A部長が一カ月間の業績を見たところ、昨年と同じ月の業績の１．２倍どころか、昨年の８割ほどの業績になってしまっていました。

　これをみて焦ったA部長は、ますます、第一工場のメンバーに、きびしく接しました。

＞

　みなさん、この一カ月間、いったい何をやっていたのですか。営業利益１．２倍どころか、業績が昨年同月と比べて２割減になってしまっていますよ。

　正直、ちょっと焦ってます。みなさん、もっともっとがんばってくださいね。

　営業利益を１．２倍にするアイデアを出して、どんどん実行してくださいね。

　こうして、A部長は、第一工場のメンバーを激励することが増えました

＞

　こちらは、第一工場で勤務しているCさんです。

　うーん、やっぱり難しいよなぁ。ちょっとアイデアが全然思い浮かばないから、なるべく目立たないようにしちゃうんだよなぁ。

　業績アップのアイデア出しても、的外れだったり、笑われたりしたら恥ずかしいんだよな。

＞

　こうして、第一工場の雰囲気はどんどん暗くなってしまい、なかなか意見を出せる人はいませんでした。

＞

　こちらは、Cさんです。

　こないだ、やっとの思いで、一つアイデアが浮かんだから、同僚に言ってみたら、リアクションしてもらえなくて、なんかさみしい感じになっちゃってさ。へこむよあなぁ。しょうがないか。とにかく、今はせめて、最低限のことだけでもちゃんとやらなきゃな。

＞

　他方、こちらは、第二工場のB部長です。

うーん，今年の目標は、営業利益１．２倍かあ。営業利益増やして、部下のみんなに還元してあげるのが私の役目だから、がんばらなきゃだな。さてさて、いったい、なにから始めようか。

＞

　うーん、そうだ！やっぱり、これからは変化が激しい時代って言われてるから、今までどおりのやり方だとライバルとの競争に勝てなくなるから、仲間でみんなで力を合わせて、アイデアを出し合って乗り越えていく必要があるから、まずは第２工場のみんなの関係性の強化から始めよう。

＞

　第二工場のみなさん、社長から、今期の目標の発表がありました。営業利益１．２倍です。なかなか大変な目標ですか、みんなの力を合わせればきっと達成できると思っています。

　これからは変化の激しい時代、どうなるか先が読めない時代と言われています。

　そこで、みんなで力を合わせて、アイデアを出し合うことが大切だと思います。そのためには、メンバーの関係性の強化が大事だと思うので、まずはそこから始めたいと思います。

＞

　こうして、B部長は、まずは第二工場のメンバーの関係性が良くなるように、コミュニケーション研修をしたり、メンバー同士で仕事上や仕事外のコミュニケーションが増えるよう様々な仕組みを作りました。

　そして、業務に関する意見・アイデアについては、まずはとにかく否定をせず、意見・アイデアを出したこと自体を表彰する制度を作りました。そして、そのアイデアを実際に試した、実験した場合、仮に失敗しても責めないで、挑戦したこと自体を表彰するというルールを作りました。

＞

　こちらは、Dさんです。Dさんは第二工場に勤務しています。

　最近、第二工場はメンバー同士でいろいろコミュニケーションがとれて、お互いについて知ってることが増えてきて、誰とでも話しやすくなった気がするなぁ。

　前より、意見を言いやすくなったなぁ。

＞

　それに、新しいアイデアを出したり、それを試したら、それだけで表彰してもらえるし、失敗しても全然OKだから、なんだかおもしろいなぁ。

＞

　アイデアって、自分で思いつくと、試したくなるもんなんだなって気づいたよ。

＞

　こうして、第二工場では、実際に使えるアイデアから突飛なアイデアまで、様々なアイデアが出てくるようになりました。

　そして、アイデアを出した人は自らそれを試す人がふえました。しかし、その分、第一工場に比べ、無駄な作業や、失敗も増えていきました。

＞

　そして、いよいよ、年度末となりました。

＞

　さて、いかがでしたでしょうか、はたして、このあと、どのような結果になると思いますか？