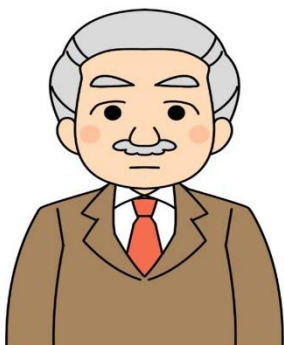


良い循環 悪い循環

ビジネスケーススタディ
紙芝居

社員研修マンガ教材



社長

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あ。
やっぱり安い海外の部品がどんどんで回
ってきて、利益がどんどん少なくなっち
やっているんだよなあ。困ったなあ。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』

A部長



B部長



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。

『コンコンコン、社長、失礼します』



社長

『A部長、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』

A部長



B部長



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。



A部長

『今年の目標は、営業利益1.2倍かあ。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な』



『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、営業利益を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』

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。

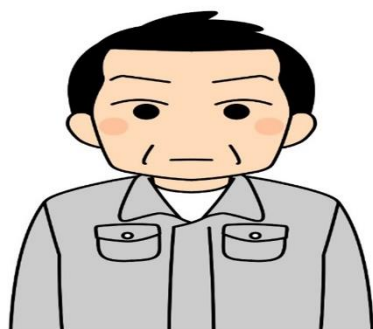
こちらは、第1工場勤務のCさんです。

『今年は、営業利益1.2倍かあ。大変だなあ。いったいどうしたらよいのか。年々厳しくなってるから、どうやって結果を出すかが難しいんだよなあ・・・』

A部長
の部下



Cさん



一か月後

それから、一か月後のことです。

A部長が一か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2割減の業績になってしまいました。これをみて焦ったA部長は、ますます、第1工場のメンバーに、厳しく接しました。



『みなさん、この一か月間、いったい何をやってたのですか？営業利益1.2倍どころか、業績が昨年同月と比べて2割減になってしまいましたよ。』

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1工場のメンバーを激励することが増えました



第1工場勤務のCさんはこう思っていました。

『うーん、やっぱり難しいよなあ。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あ。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』

・雰囲気悪化 ・意見が出ない



『こないだ、やっとの思いで、1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、なんか寂しい感じになっちゃってさ。へこむよなあ。まあしょうがないか。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2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。営業利益を増やして、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』



『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いるから、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、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』



『みなさん、社長から、営業利益1.2倍という目標の発表がありました。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と言われています。そこで、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、仲間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』

- ・関係性
- ・コミュニケーション
- ・意見、アイデア
- ・否定しない

B部長
の部下



Dさん

こうして、B部長は、まずは第2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たりす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、とにかく否定せず、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り実験したりした場合、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。

そのような中、第2工場勤務のDさんは、こう思っていました。

『最近、第2工場は仲間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い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あ』

- ・意見、アイデア
- ・表彰
- ・失敗OK

『それに、新しいアイデアを出したり、それを試したりしたら、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、面白いんだよねあ』

思いつく



試したくなる

- ・様々な
アイデア
- ・試す人増える
- ・無駄な作業や
失敗も増える

『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2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、自らそれを試そうとする人が増えました。

しかし、その分、第1工場に比べ、無駄な作業や、失敗も増えていきました。

年度末

そして、いよいよ、年度末となりました。

このあと？

はたして、このあと、どのような結果になると思いますか？

<参考>

この物語は、元MIT（マサチューセッツ工科大学）のダニエルキム教授が提唱された「組織の循環モデル」をヒントに、制作した物語です。

ダニエルキム教授は、下図のように、組織の成功循環モデルとして、まず、はじめに結果を求めるバッドサイクルと、まず、はじめに関係の質を高めるグッドサイクルという二つの循環を提唱しております。

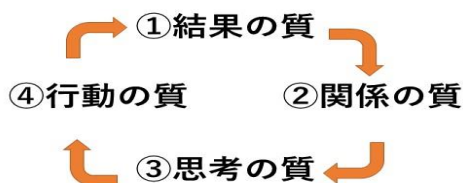
組織論については、さまざまな理論があるところではありますが、シンプルな理論であり、説得力があるものと思いますので、ご紹介させていただきました。

社員研修などで、この物語の事例について意見交換したり、結末を予想したり、自分の組織において、具体的に何をすればグッドサイクルに近づけるのか意見交換したりするなど、社員研修の題材としてご活用いただければと思います（この物語は制作時点の情報に基づくものであり、最新の理論等の確認を推奨します）。

組織の成功循環モデル

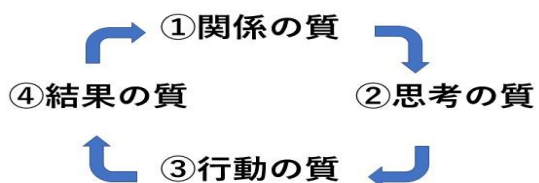
マサチューセッツ工科大学
ダニエル・キム博士 提唱

バッドサイクル



- ①成果出ない
- ②対立 押し付け 命令
- ③自分で考えない 受け身
- ④合理的・積極的に行動しない
- ⑤成果出ない

グッドサイクル



- ①人間関係 互いに尊重 一緒に考える
- ②「気づき」が得られる おもしろくなる
- ③自分で考える 自発的行動
- ④成果が出る
- ⑤信頼関係が高まる 関係性強化

©2021TakehisaTodo