

「やっぱりいつもの展開か……。無理なんだよ、うちのチームでは」。静まり返った会議室でプロジェクトチームのリーダーである高井は深いため息をついた。

金属部品メーカーのA社は、金属を円柱状に加工する独自の技術を持っており建築資材の製造を得意としてきた。大口の顧客が多いものの、ここ数年は受注が頭打ちになっていく。その打開策としてこれまでとはまったく異なる分野での製品開発を進めることとなり、1年前にプロジェクトチームが立ち上げられていた。

「うちの社員はみんなまじめだけど、言われたことを言われたとおりにしかやらない。自分の頭で前例のないことや正解のわからないことを考えるのが苦手。しかも率先して行動しない」というのが高井の認識であった。プロジェクトチームの発足当初は高井も頻りに高井が一方的に指示を出していた。

「君のマネジメントスタイルは野球型だ。つまり選手の一手一投足に指示を出している。それでうまくいかない。もっとメンバー一人ひとりの主体性を引き出すために、彼らを信じて任せておくれしうになつた

# すすめ、組織開発

日本生産性本部 人材・組織開発コンサルタント

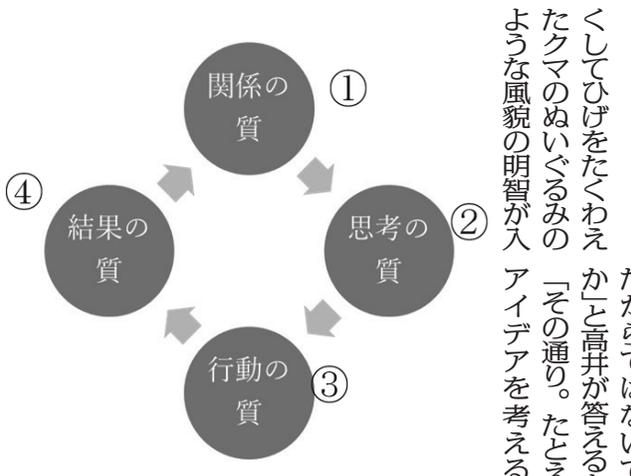
栗林 裕也



(筆者略歴) 鉄道会社を経て現職。「人は組織内でどのように成長するのか」「どうすればより成果のあげやすい組織になるのか」をテーマに調査、コンサルティング、研修に従事。論文に「組織における管理職を起点とした人材の活性化戦略とは」(生産性労働情報センター)など。白百合女子大学非常勤講師。

「さすればいいんだ」  
「空回りをするだけ」  
「君のマネジメントスタイルは野球型だ。つまり選手の一手一投足に指示を出している。それでうまくいかない。もっとメンバー一人ひとりの主体性を引き出すために、彼らを信じて任せておくれしうになつた

## 循環する四つの「質」



「それは、一人で仕事をやるよりも効果的だからではないですか」と高井が答えると、「その通り。たとえばアイデアを考えると

「これはマサチューセッツ工科大学のダニエル・キム教授の提唱した『成功循環モデル』というものです。成果のあがる組織はメンバーが互いに信頼の絆で結ばれています(①)。そのような組織では、本音で対話することでこれまでと違う発想や深い洞察が可能となります(②)。その結果、これまでになく行動がとれたり、メンバーの助け合い行動が増えいきま(③)。それが最終的に良い結果につながる(④)」。説明を聞いた高井は「チームの思考の質が高まらないことに悩んでいたが、そもそも関係の質が十分でなかったのかも」とギクッと

「これはマサチューセッツ工科大学のダニエル・キム教授の提唱した『成功循環モデル』というものです。成果のあがる組織はメンバーが互いに信頼の絆で結ばれています(①)。そのような組織では、本音で対話することでこれまでと違う発想や深い洞察が可能となります(②)。その結果、これまでになく行動がとれたり、メンバーの助け合い行動が増えいきま(③)。それが最終的に良い結果につながる(④)」。説明を聞いた高井は「チームの思考の質が高まらないことに悩んでいたが、そもそも関係の質が十分でなかったのかも」とギクッと