

---

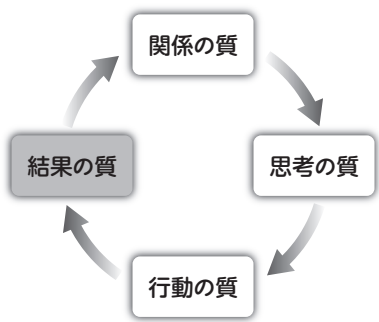
## 序章

# 組織の成功循環を 作り出すために

---

組織を見るにあたっての考え方として、MIT(米国マサチューセッツ工科大学)の教授ダニエル・キム氏の提唱した「組織の成功循環モデル」があります。

この図は、組織の循環モデルには組織を見るための視点として「四つの質」があり、それぞれが因果関係を持って循環(サイクル)していることを表しています。この組織のサイクルには、目指すべき「グッド・サイクル」と、避けるべき「バッド・サイクル」の二種類があります。



バッド・サイクルは、まず結果を求めて「結果の質」を向上させようとすることから始まります。しかし、なかなか思うような成果が上がらず「結果の質」が低下すると、対立や押し付け、命令が横行するようになって、「関係の質」が低下していきます。

「結果の質」を上げるために強制や報酬などの手段を用いて一時的に成果が得られたとしても、それはメンバーが、追い詰められた状態に陥ったり報酬に釣られて出したりした一時的なものに過ぎないので、結局はまた同じ低下のサイクルに戻ってしまいます。

「関係の質」が悪化していくと、メンバーは自ら考えることを

止めて受け身になってしまい、仕事がつまらなさと感じ、その結果「思考の質」が低下します。受け身なので自発的・積極的な行動は減少し、「行動の質」が低下して成果が上がらなくなる——つまり、「結果の質」がさらに低下することになります。

なかなか成果の上げられない組織は、このようなバッド・サイクルに陥っていることが多々あります。

- ① 成果・業績が上がらない(結果の質)
- ② 対立が生じ、押し付け、命令・指示が増える(関係の質)
- ③ 創造的思考がなくなり、受け身で聞くだけ(思考の質)
- ④ 自発的・積極的に行動しない(行動の質)
- ⑤ 成果が上がらない(結果の質)
- ⑥ 関係がより悪化し、なすりつけ合い、自己防衛に走る(関係の質)

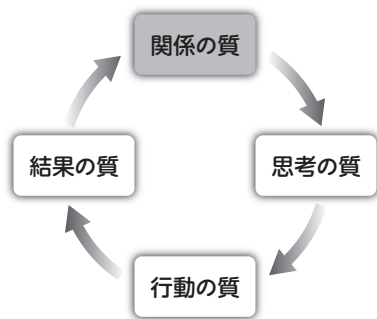
このバッド・サイクルに陥っているのが、病んでいる組織の特徴です。組織というのは突然悪くなるものではありません。最初は小さなことから、次第にじわじわと悪化していきます。いろいろと対策を施したとしても、それが対症的なものでは悪化を止めることはできません。循環の力というものには非常に大きいのです。

本書では、各章の冒頭に、病んでいる組織の兆候を載せていますので、参照してください。

一方で、グッド・サイクルは「関係の質」を高めるところから始めます。「関係の質」を高めるとは、相互理解を深め、お互いを尊重し、一緒に考えることです。ここから始めるとメンバーは気づくことが多く、考えることが有意義だと感じるようになり、「思考の質」が向上していきます。有意義だと感じるので自発的・積極的な行動が増え、「行動の質」が向上します。その結果として「結果の質」が向上し、成果が得られて信頼関係が強まり、「関係の質」がさらに向上していきます。

- ① 互いに尊重し合い、一緒に考える（関係の質）
- ② 気づきがあり、共有される（思考の質）
- ③ 自発的・積極的にチャレンジ・行動する（行動の質）
- ④ 成果が表れてくる（結果の質）
- ⑤ 信頼関係が強まる（関係の質）
- ⑥ 良いアイデアが生まれる（思考の質）

「関係の質」が良いとは、いわゆる仲良しグループだという意味ではありません。お互いが思ったことをいう、時には耳の痛いことも言い合い、激しく議論を戦わせることができるということです。信頼関係という「関係の質」が高くなければ、そのような



ことはできません。

本書では、この図をベースにして、三つの質（関係・思考・行動）について、それぞれを高めるための具体的な実践方法を述べていきます。三つの質を高めることができれば、最終的に「結果」は向上すると私は考えます。

メンバーの関係の質を高めるところから始める——ちょっと遠回りに見えるかもしれませんが、最終的にはこれが近道なのです。そして、その後に思考の質、行動の質を高めて、成功体験を積み、そこから関係性を改善して……と、あとは好循環なサイクルを回しながら、それぞれの質を高めていくスパイラルを作ることにより、病んでいる組織とは対極にある、健全で成長しつづけられる組織が出来上がっていくのです。