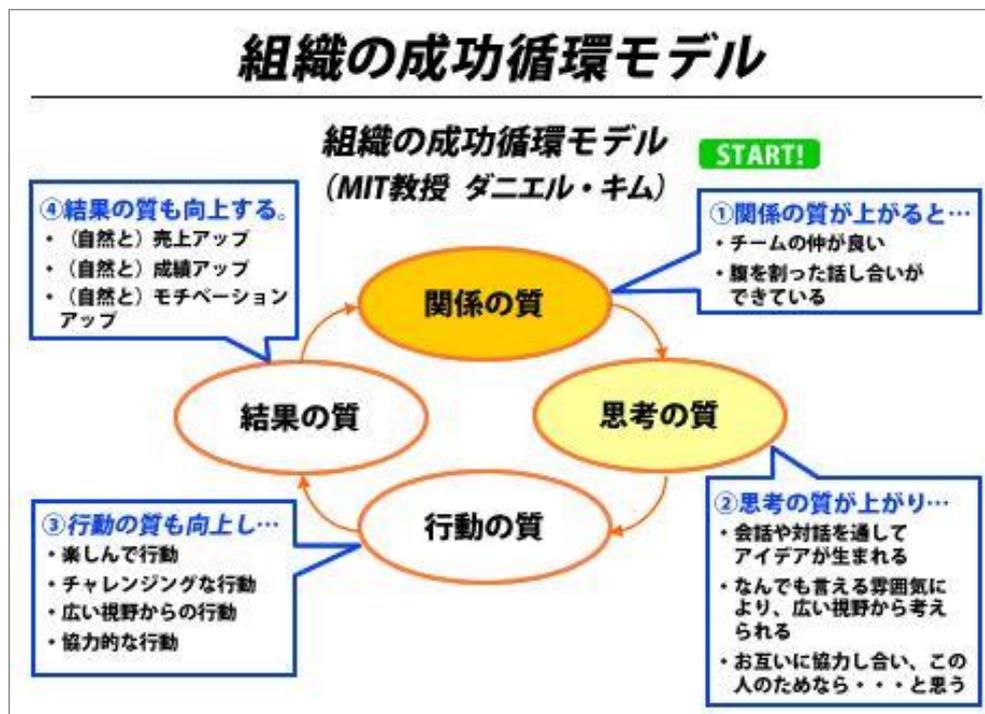


69. 「組織の成功循環モデル」を活かした介護職場の発展に挑戦！

2019年4月21日

今回のエッセイは、マサチューセッツ工科大学の教授ダニエル・キム氏が提唱した、組織の成功循環モデル（理論・考え方）を基にして、ピーエムシーの「3つの研修」と、介護職場の宿命とも言える「生産性の向上」「質の向上」「稼働率の安定」の関連性を考えてみます。

ダニエル・キム氏が提唱した、組織の成功循環モデル（理論・考え方）の概念を下図に示します。



“人材開発の天気予報 入江倫成”。ヒューマンキャピタル Online.
<https://project.nikkeibp.co.jp/atclhco/20100402/219084/>

なぜ、私がダニエル・キム氏が提唱した、組織の成功循環モデル（理論・考え方）の話をするかを説明します。

今、介護の職場に求められているのは、

- 稼働率の安定を図り安定した収益の確保
- 根拠に基づいた質の高いケアの提供と職員の質の向上
- 人手不足に伴いICTの活用を進め、作業の効率化と生産性の向上

ではないでしょうか。経営を安定するため上記の事業所の目標は、とても大切なことです。

これら目標の「結果の質」「行動の質」をどのようにして高めていくかについてを考えるため、下記引用文を紹介します。

下記引用文では、業績・営業目標・数字と言うビジネス用語が出てきますが、「稼働率の安定」「質の向上」「生産性の向上」等に置き換えて読み続けてください。介護社会にも通じ、とても共感できる内容です。

引用先 “組織で成果を出し続けるグッドサイクルの秘訣 ダニエルキムの成功循環モデルとは”. Salesforce.
<https://www.salesforce.com/jp/blog/2016/06/success-theory.html>

結果の質につなげるための、見落としがちな関係の質 (黄色のマーカーは追記)

業績に対して厳しい目線が向けられる現代において、組織は往々として「結果の質」や、「結果の質」に直結する「行動の質」ばかりを追いかけていきます。職場を俯瞰してみれば、営業目標の数字がいたるところに張り出され、スケジュール帳には営業進捗会議がびっしりと予定されているのではないのでしょうか。数字への探求は、短期的には結果がでるかもしれませんが、しかし、結果に対する強いプレッシャーに組織がさらされ続けると、組織がどのようなことが起こるのでしょうか。

数字への追い込みが強くなってくると、往々にして組織の中にいる人たちは疲弊し、だんだんと「関係の質」が悪化していきます。「関係の質」は、「結果の質」に直接影響をしないように見えますので、ここで問題意識を持つ人は少数派でしょう。しかし「関係の質」が悪くなると、例えいいアイデアや思考にたどりついたとしても「ほかのメンバーに言ってもどうせまともに取り合ってくれなやしない、時間の無駄だ」とブレーキがかかり、相手に伝えようと思わないかもしれません。

また、ほかのメンバーの発言に対してついつい批判的で攻撃的になってしまい、チームとしての思考を妨げてしまうこともあるでしょう。こうして、「関係の質」の低下は、「思考の質」の低下につながります。「思考の質」が悪ければ、結果が出にくくなるのは明らかです。

このように「関係の質」は巡り巡って「結果の質」の低さにつながってきます。それだけにとどまらず、「良い結果がでないのは、チームメンバーがイマイチだからに違いない」と他責の念が強くなり、「関係の質」がさらに悪化して・・・と、負の無限ループに陥ってしまいます。

ダニエル・キム氏の成功循環モデルに着目すべきポイントは、組織としての「結果の質」を高めるためには、まず「関係の質」を高めるべきである、と説いたところにあります。「関係の質」を高めた組織では、チームメンバーがより能動的にアイデアを出し、ほかのメンバーから出されたアイデアに対しても前向きな意見を述べるようになり、チームとしての「思考の質」が高まります。高い質の思考は「行動の質」につながり、「結果の質」の高さへとつなげることができます。結果が出ると「自分はなんて素晴らしい仲間に恵まれているのだ！」とさらなる「関係の質」の高さにつながり、好循環が生まれるようになるのです。

このように、組織が持続的に結果を出し、成長し続けるためには、一見遠回りするように見えますが、「関係の質」を向上させることが重要なのです。

以上 引用まで

ダニエル・キム氏の「組織の成功循環モデル」いかがだったでしょうか。
介護の社会、あるあるではないでしょうか。

最後の文章、「組織が持続的に結果を出し、成長し続けるためには、一見遠回りするように見える「関係の質」を向上させることが重要である」という、**他の要素と異なる本質的な要素「関係の質」にフォーカスできる**こと自体が、大事なことだと私は思います。

言い方を変えると

「業績」や「成果」といった組織としての「結果の質」を高めるためには、一見遠回りに思えても、組織に所属するメンバー相互の「関係の質」をまず高めるべきだ、と述べているのが、ダニエル・キム氏が提唱している「組織の成功循環モデル」です。

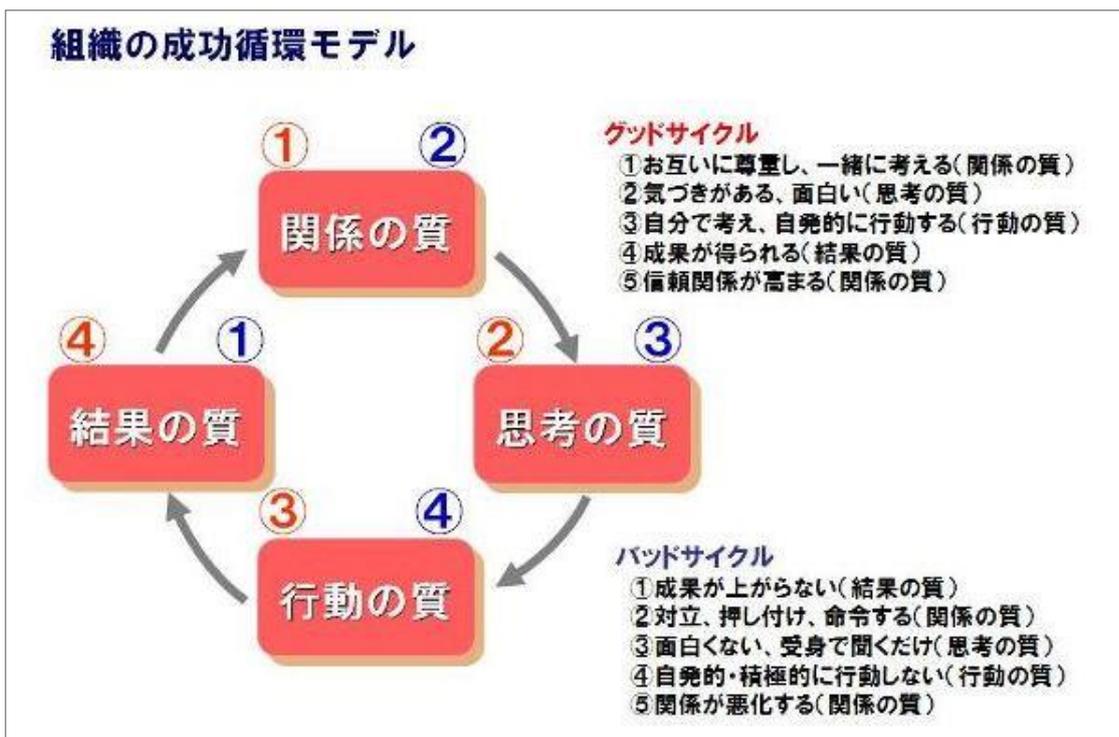
組織の「関係の質」が高まると、個人の「思考の質」や「行動の質」もよい方向に変化して、「結果の質」の向上につながる。さらに、良い結果が出ると、メンバーの相互信頼が深まり、さらに「関係の質」が向上していく。この**グッドサイクル**を回すことが、組織に持続的な成長をもたらしていくということを説いています。

グッドサイクルとは、

①→②→③→④→①→・・・というサイクルは Good です。

「関係の質」を重視して組織をマネジメントしていくことにより、

- ① 互いに尊重し、結果を認め、一緒に考える（関係の質）
- ② 気づきがあり、共有され、当事者意識を持つ（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 成果が出てくる（結果の質）
- ⑤ 信頼関係が高まる（関係の質）
- ⑥ もっと良いアイデアが生まれる（思考の質）



マサチューセッツ工科大学 ダニエル・キム教授 提唱

といった、グッドサイクルがぐるぐるんと回り続けていきます。

介護の社会では職場の目標である「稼働率の向上」「質の向上」「生産性の向上」が、「結果の質」「行動の質」の向上であり、メンバーの相互信頼を深める「関係の質」の向上は、コミュニケーションの場としての仕組みとして捉えているピーエムシーの「3つの研修」が手段手法の一つのアプローチに当てはまるのではないかと私は考えています。

しかし、「結果の質」や「行動の質」、あるいは「思考の質」に関しては、多くのスキル、ノウハウ、書籍、研修が世の中に溢れています。しかしながら、「関係の質」にダイレクトにアプローチし、効果を出しているプログラムはまだまだ少ないと思います。「関係の質」は目に見えない抽象的な概念だけに、アプローチの方法も効果の判断も難しいのが背景にはあると思います。

しかしながら、介護社会の発展、飛躍の実現において、この「関係の質」は最も重要な要素になるとピーエムシーでは考えており、今後、アプローチの方法や効果の判断についても引き続き研修の継続に伴い研究開発していく所存です。

※ 参考「関係の質」の向上のアプローチとして

ピーエムシーの「3つの研修」の一つである「リーダー研修」を紹介します。(エッセイ 65)

介護現場の主任・副主任・リーダーを対象とした集合研修を実施し、「リーダーの意識変容」「リーダーの役割明確化」をテーマに、リーダーシップや部下への関わり方を学びました。具体的にはSL理論、経験学習、コーチング等の理論をプロセスレコードやSB&KJ法、グループスーパービジョン等の実践を通して学びました。

研修の中では、個々のリーダーの考えを話してもらい、聴く機会を多く作りました。

年度末のふりかえりのなかでは、多くのリーダーが研修を通して「自分の役割」「視野の広がり」「他者理解の大切さ」等の気づきが得られた一方で、「課題がまだまだ解決されていない」「研修が実践に役立っていない」という声もありました。

研修開始後2年目の施設では、「リーダーとスタッフの信頼関係づくり」が大きな目標となります。2018年度の実践をふまえて来年度も研修を継続していきます。

皆様、いかがでしょうか。

上記「リーダー研修」からコミュニケーションの場としての数々の仕組みづくりが見えたと思います。しかし、「結果の質」「行動の質」に伴う効果がまだ足りていない事も見えていますが、今後、**グッドサイクル**が動き始めてきている事や新たな2年目への取り組み「リーダーとスタッフの信頼関係づくり」が行われることで、「結果の質」・「行動の質」の具体的な効果が期待できるものと思われま