



## 「スキル(資格・経験)」と 「マインド(志・思い)」

「起業した頃は上手くいったのに、今は……」と、経営の難しさを嘆くトップがいる。

職員数、事業所数は起業時から

事業所が増え、新米管理者が登

用される。マネジメントに不慣れ

な彼らから不適切な指示を受けた

職員が不満を煽ぶらせ、職員との

関係の質が悪化することがある。

管理者には、スキル(資格・経験)

とマインド(志・思い)が共に求め

の成功循環サイクル」を助言した。

## 「グッドサイクル」と 「バッドサイクル」

マサチューセッツ工科大学のダニエル・キム教授が「組織の成功循環サイクル」を提唱している。

職場の人間関係が良好になると「グッドサイクル」という好循環が働き出し、好影響が生まれる。好循環のきっかけは、職員一人ひとりの信頼関係が良くなることだ。

良好な信頼関係は、関係の質(互いに尊重し合い、結果を認め、一緒に考える)、思考の質(気づきがあり、当事者意識を持つ)、行動の質(自分で考え、自発的にチャレンジする)、結果の質(成果が出てくる)へとつながり、次の関係の質(信頼関係が高まる)、思考の質(気づきが共有され、当事者意識が高まる)につながる「グッドサイクル」という好循環が働きます。

ことで好影響が生まれ、職場環境が良質になるといいます。邪念がなく、澄み切って落ち着いた心を形容した「明鏡止水」といったところか。

この逆が、「バッドサイクル」という悪循環と悪影響である。職員一人ひとりの心のなかに不信と警

戒が募り険悪になるものだ。

信頼関係を揺るがすきっかけは、結果の質(嘘、偽り、ミス等が続いて成果があらならない)、関係の質(対立が生じ、押し付けや命令、指示が増える)、思考の質(面白くない、受け身で聞くだけ)、行動の質(自発的積極的に行動しない)へと連鎖し、次の結果の質(ますます成果があらならない)、関係の質(関係性が一段と悪化する)へと連鎖する「バッドサイクル」という悪循環が働きます。

ことで悪影響が生まれ職場環境を悪質にする、という。疑いを持つと、何でも疑わしく感じる心を形容した「疑心暗鬼」に通じる。

職員が「仕事ができるようになりたい、成長したい」との思いを抱けるように、「仕事ができるようになるには何が必要か、成長するには何をしなければいけないか」等が大事であるとトップが自覚し、範を示すことが必要だ。

また、職員一人ひとりに関心を持つだけでなく、彼らに関心を持つことに関心を持つことも大事だ。「相手も大事、自分も大事」との視座に立ち、関係の質

を大事にしたい。

転期に立つ経営の視座⑤

## 「相手も大事、

## 自分も大事」

はやかわ・ひろし

経営コンサルタント。「継業と人材創造塾」主宰。「介護ビジョン」編集委員、介護福祉教育マスター、健康経営アドバイザー。著書に『99の言葉の杖』(日本医療企画)、『早川浩士の常在学場』(筒井書房)、『介護人材創造塾』(筒井書房)、『介護保険改正に勝つ! 経営』(年友企画)、『データで徹底分析 介護事業の最新動向と経営展望』(日本医療企画)など。

HP: <http://www.hayakawa-planning.com>

比べると格段に増え、いつしか組織がギクシャクして、規模の壁を感じているというのだ。

一人ひとりの職員の顔と名前が一致し、各々の表情から何を考えているのかなど、創業の頃は手に取るようにわかっていたことが、今では覚束ないという。

られるものの、スキル偏重者もいればマインド偏重者もいる。それが新米管理者だ。

まずは、職員一人ひとりと向き合い、顔と名前を一致させ、何を考えているのかなど、覚束ない職員との関係の質を改善するための手立てを講ずべきであると「組織