

働き方改革×コロナショックが与える福祉現場への影響と今後の対策
～経営者に問われる意思決定とアクションとは何か？
今からやっておきたいコロナ不安・ストレスに打ち勝つ組織づくり～

日本経営グループ
株式会社ミライバ

自己紹介

日本経営グループ副部長

株式会社ミライバ取締役 江畑 直樹

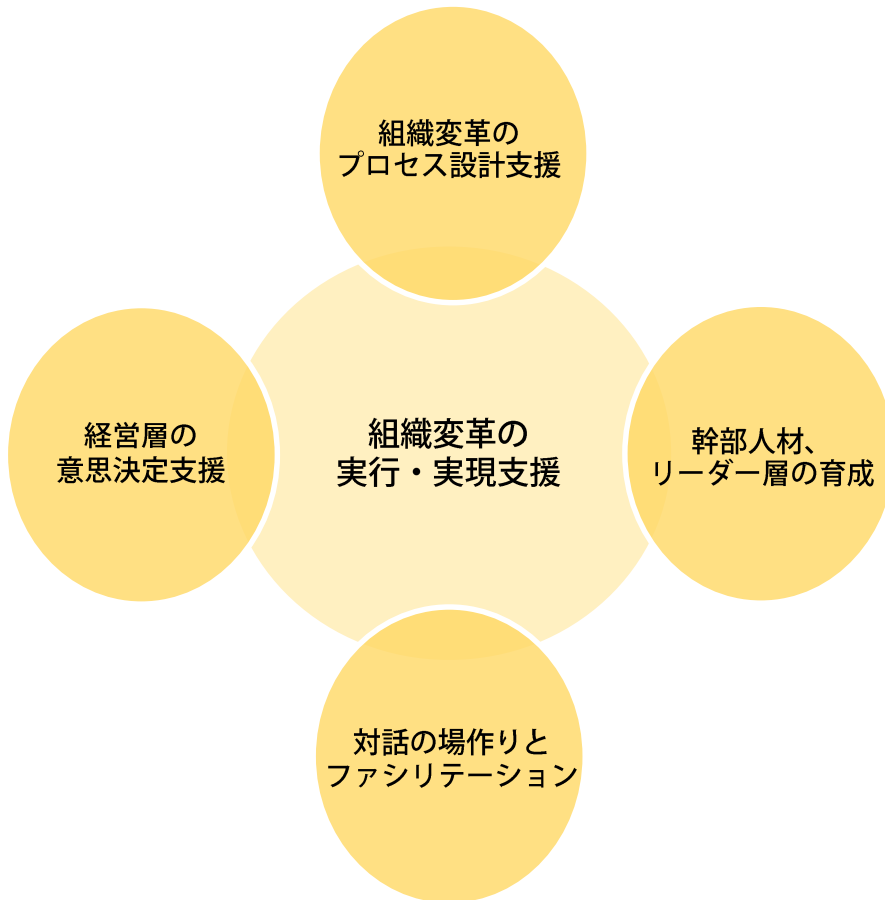
2003年日本経営入社。主に医療機関、福祉施設の組織創りや幹部・管理職・監督職の研修に従事する。約2年間にわたる医療・福祉のグループ法人への出向を含め、これまでに100以上の医療法人、社会福祉法人の支援実績を有する。

2018年にオーセンティックワークス株式会社との合併で「株式会社ミライバ」を設立し、組織の風土改革や次世代リーダーの育成、幹部・管理職の視座の向上等をテーマとする組織開発のファシリテーション・コンサルテーションや人材開発の研修・コーチング支援を行う。

成人発達理論、学習する組織、U理論、インテグラル理論、NVC等の理論をベースとしており、首都大学東京専門職大学院及び日本社会事業大学専門職大学院では、これら理論を軸とした組織創りやサービス開発等についての研究と、看護管理者、福祉管理者を対象とする講義、内省支援を行っている。



組織変革プロセスの企画・設計、対話の場作りとファシリテーションを通じて組織変革の実現、実行に向けた組織創りや意識変容の支援しております。



組織変革ソリューション例

- 当事者意識と一体感の醸成
- 戦略実行力を高める組織創り
- 組織ビジョンの創出・浸透・コミットメントの向上
- 事業承継後のあたらしい組織創り
- 幹部・管理者層のリーダーシップ向上・内省支援
- 共創型リーダーシップの開発
- 合併した組織の組織融合支援
- 組織活性度診断と組織活性度向上

「未来につながる場を作りたい」

社員一人ひとりがいきいきと働けるような組織にしたい。

自ら考え動くような組織にしたい。

1 + 1 を 2 以上にしたい。

ビジョンを共有し、実現したい。

そうした想いや願いが実現するまでのプロセスを描き、支援することがミライバの役割です。組織で働く一人ひとりの持つ個性や能力、思いや願いを解放し、対話によって組織そのものが持つ可能性に満ち溢れた「未来」を描いていく。組織に変化が起きるときには、そのような“未来を創る場”が立ち現れます。私たちは、そのような”場“をファシリテーションします。

「未来を創る場」をつくる

それが、私たちミライバです。

詳しくは、<https://miraiba.jp> までお問い合わせください。

今回のセミナーを実施するにあたり、私が問いを持ったこと

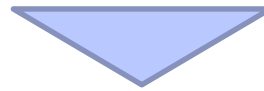
- 福祉の現場はとても深刻な状況が続いているがこのままの状態が続くとどうなるのか？
- 2020年度以降は外部市場等を踏まえると何が起きてくるのか？
- これまでの運営で福祉の事業所は持つのだろうか？
- もし、新しい運営形態が必要になるのであれば、何が問われてくるのだろうか？

1. これまでとこれからを観る ～これまでの経営スタイルの限界とは何か～
2. 経営をする立場として、おさえておく必要のあること
3. どのような組織運営が必要とされるのか

1. これまでとこれからを観る

福祉と言われたら、

「労働集約型」の事業構造



人材が価値を生み出し、人材がコストにもなる
人材の「数」と「質」が経営の持続性に欠かせない

しかしながら、ここ数年は、人材が
とても不安定な状況になっている

ここ10年間、福祉の現場にインパクトを与えた要素と影響

労働観の変化

サービス品質の高まり

日常業務の変化

組織への影響

- ✓ 若手の価値観の変化
- ✓ 働き手の不足

- ✓ 権利意識の高まり
- ✓ 第三者評価の強化

- ✓ 記録量の増加
- ✓ ITへの対応

現場への影響

人材マネジメントの
難しさ

サービス提供に対する
リスクの拡大

業務量の増加

ここ10年間、福祉の現場にインパクトを与えた要素と影響

人材マネジメントの
難しさ

サービス提供に対する
リスクの拡大

業務量の増加

人材面、サービス面、業務面、各方面での対応レベルが上がっている。
事業所を適切にマネジメントし、リードしていくことが難しい時代。

この状況に対応しようと現場のリーダーがしがちなことは、

人材育成は後回しにし
て、できる人に業務を
頼み、

自らも現場に積極的に
入り、複雑な業務を極
力引き受け、

時間外を使うなどで
間接業務の対応を行う

3. 内部環境 人材育成を難しくさせている背景

人材育成は後回しにして、できる人に業務を頼み、

自らも現場に積極的に入り、複雑な業務を極力引き受け、

時間外を使うなどで間接業務の対応を行う

その結果、

できる人の業務量が増えてストレスがたまり、能力が十分でない職員は、大切に扱われていないとして不満を抱く

現場業務に追われることで、部下との心理的距離やチームとしての一体感を作ることができない

役職者の心身も疲弊し、役職者と全体のパフォーマンスが落ちてしまう

その結果、

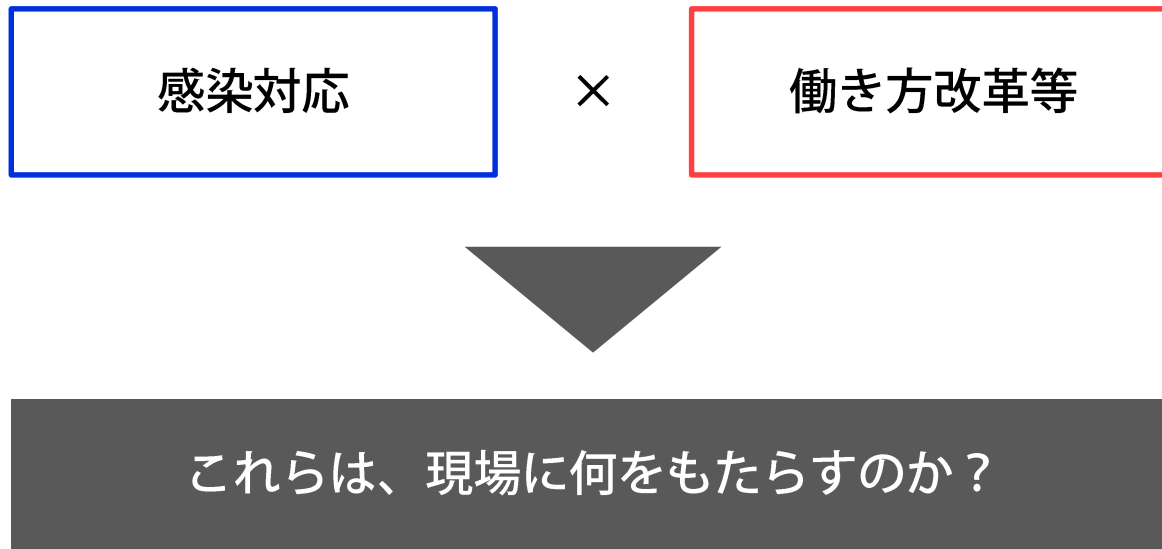
意欲低下、
人材離職

チームのばらつき、
品質悪化

役職者の疲弊、
チームの崩壊

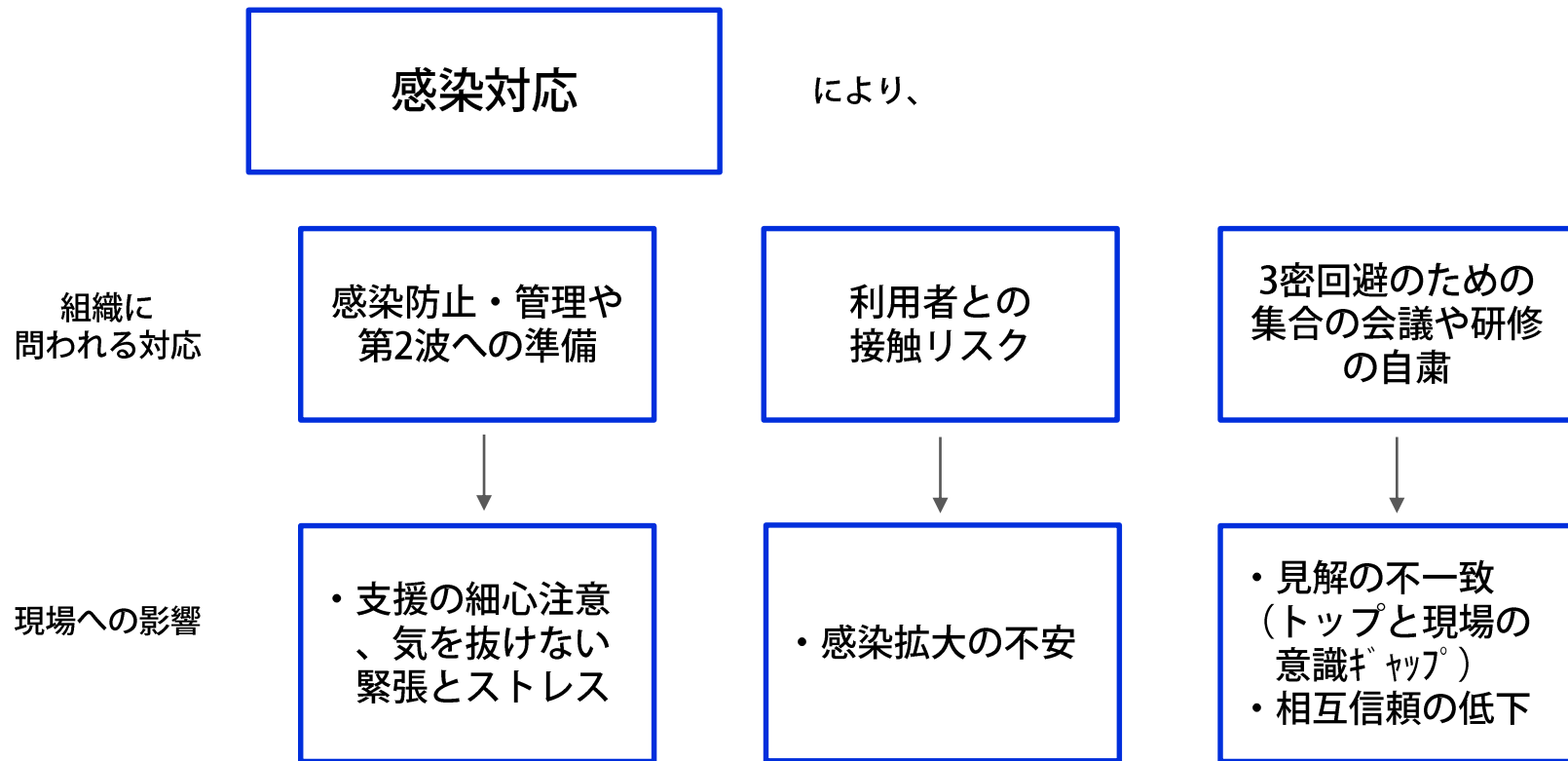
2. 2020年度より新たに突きつけられた2つのテーマと現場に与える影響

ここでさらに突きつけられているものは、

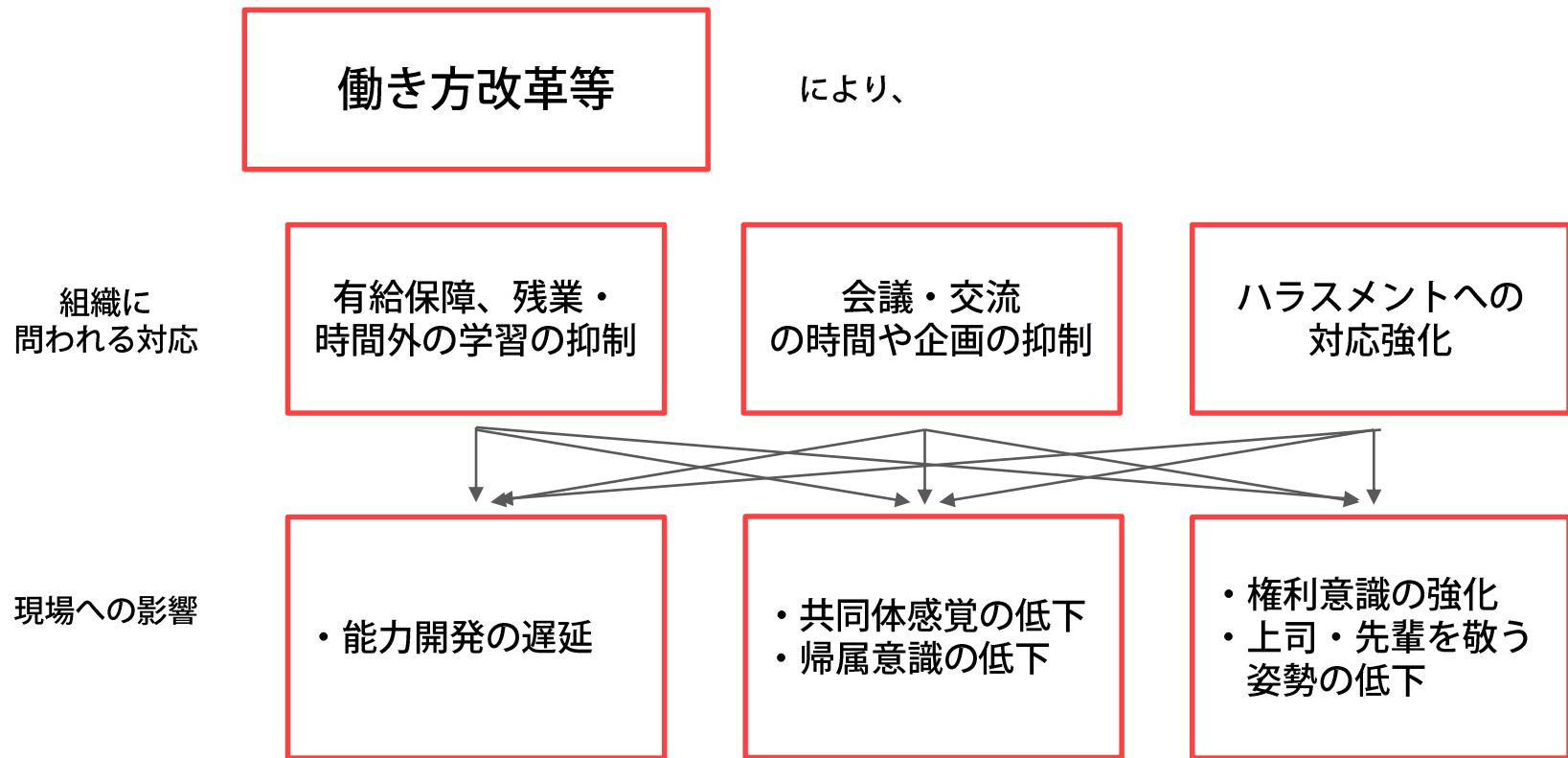


これらは、現場に何をもたらすのか？

2020年度より始まってくるもの



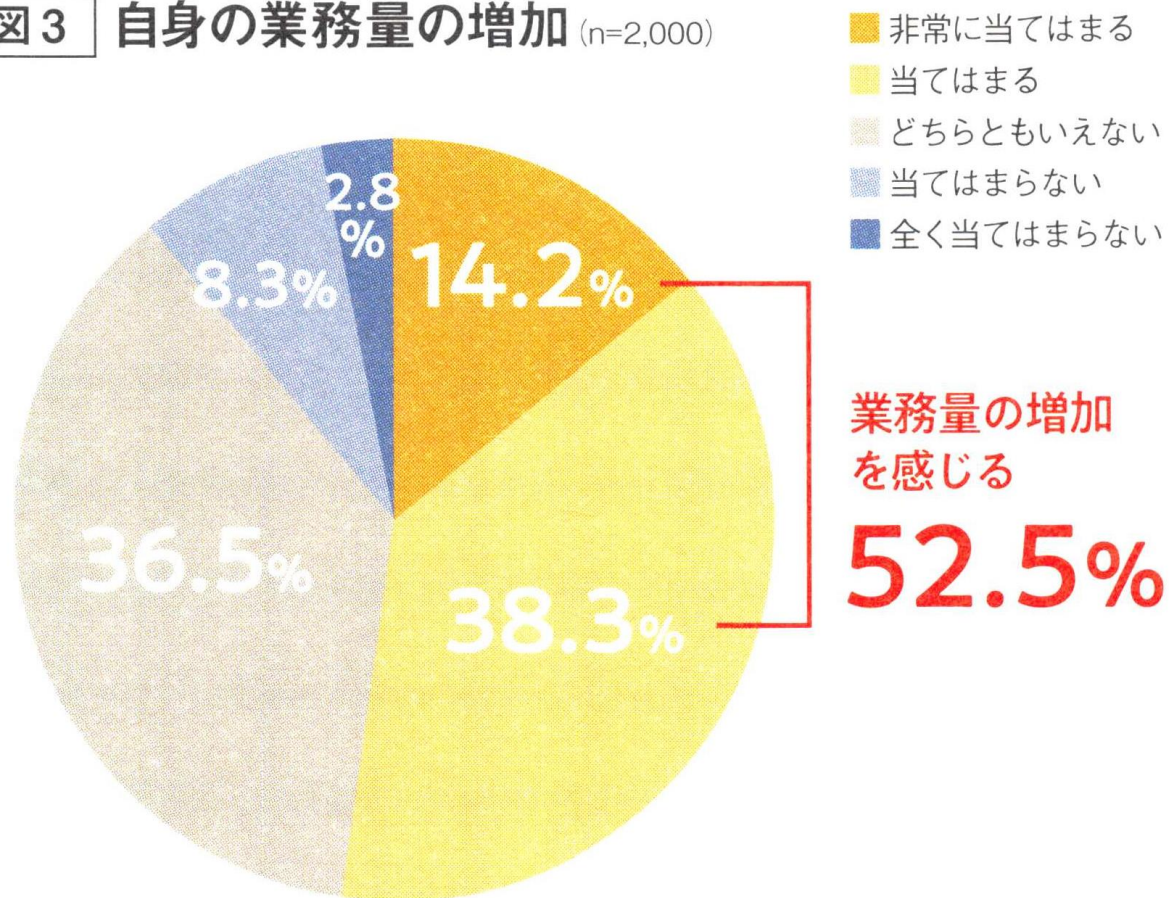
2020年度より始まってくるもの



多くの日本組織では、時間をかけて職場（OJT）・職場時間外（交流）を活用して能力開発や関係資本を育んできましたが、これらが働き方改革等によりこれが難しくなっています。

働き方改革による管理職の負担 ～企業の例から見る～

図3 自身の業務量の増加 (n=2,000)



出所：パーソル総合研究所「中間管理職の就業負担に関する定量調査」調査時期 2019年3月20日～3月21日

3. 今後、福祉の組織で起こりうる内部崩壊のシナリオ

「利用者に感染させてしまったらどうしよう」、「施設は継続できるのか？」という不安を抱えながら、日々、感染防止と対策、また職員の行動抑制が続く

さらに危惧すべきことは、

働き方改革等により、スタッフと深く・時間をかけて接することが難しくなり、従来のように組織を統率すること、人材を動機づけ・育成することも難しくなり、ばらばらになりやすい状態が発生する

起こりうることとしては、

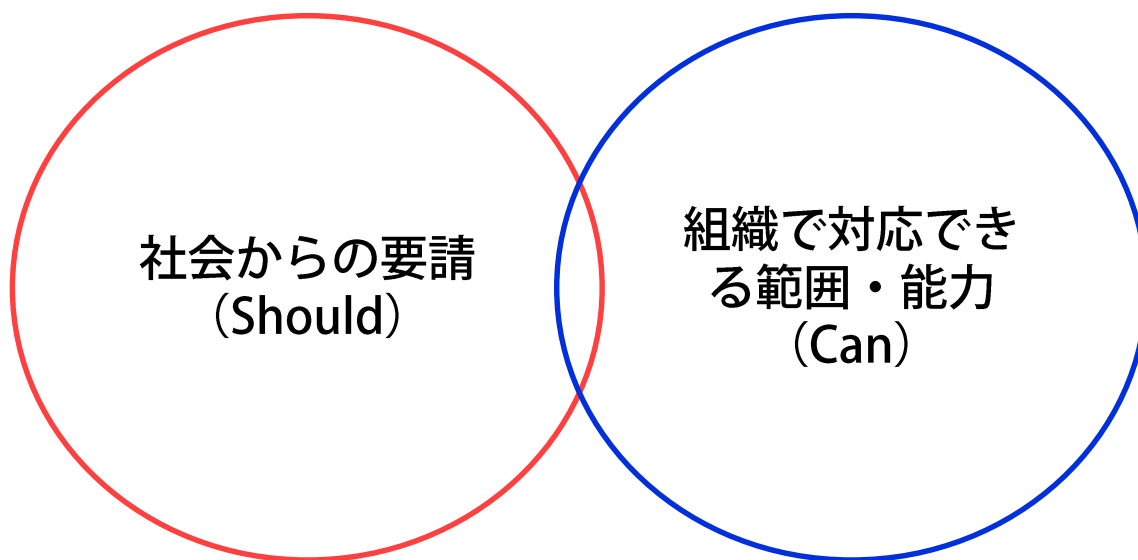
地域への（営業）活動や家族対応等に向けて一歩踏み込めず、経営状態と、職場のムードの停滞状況が持続して立ち直れない状況になる

3. 今後、福祉の組織で起こりうる内部崩壊のシナリオ

(1) 組織に問われることとは

組織が社会に生存していく上で問われることは、社会ニーズ（Should）に対して、組織が適切に対応できる能力（Can）を身につけていることとなります。

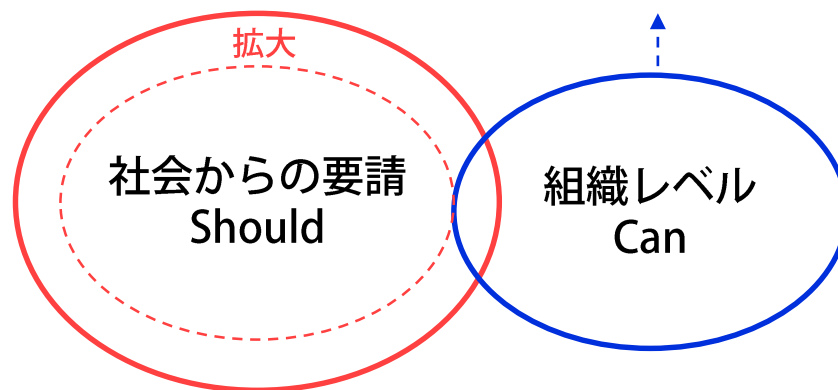
これが均衡している状態は適切なサービスが提供できているといえますが、社会要請（Should）が組織の実力（Can）を上回ると、現場は負担が増え、混乱と心身疲労のリスクが高まります。



赤以上若しくは均衡

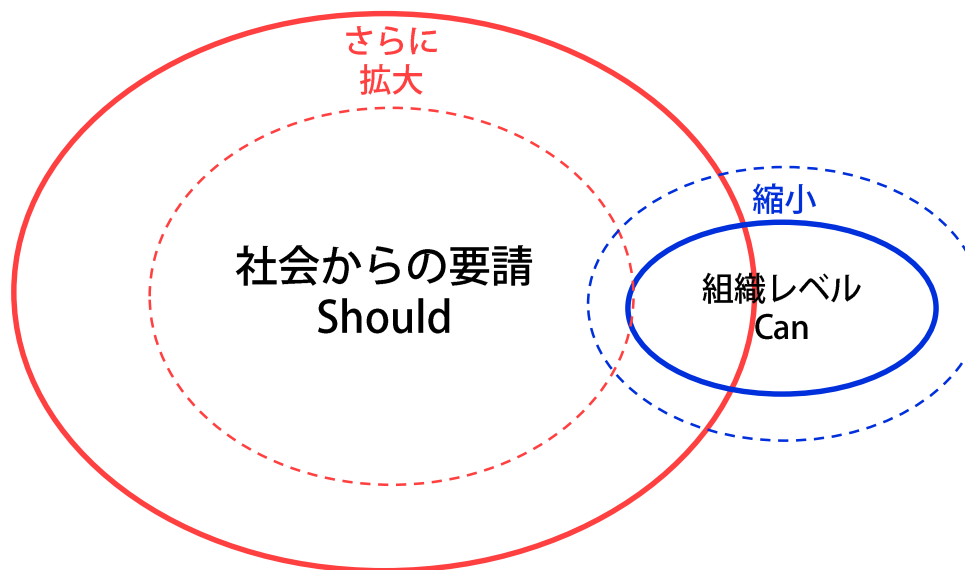
3. 今後、福祉の組織で起こりうる内部崩壊のシナリオ (2) ダブルショックによる影響

ここ5～10年



人材不足や働くことへの価値観の変化等により、できる人に業務が集中したり、リーダーにシワ寄せがある中で、リーダーがスタッフに働きかけたり、キャリアパス等を導入することで、なんとか日々の支援を乗り越える

2020年度～



働き方改革、コロナ対応という過去遭遇したことの無い問題・テーマに対応せざるを得ない状況により、地域の支援ニーズが高まる一方で、できることのギャップが生じ、現場の不安とストレスは増加し、組織力が低下する可能性がある

3. 今後、福祉の組織で起こりうる内部崩壊のシナリオ (2) ダブルショックによる影響

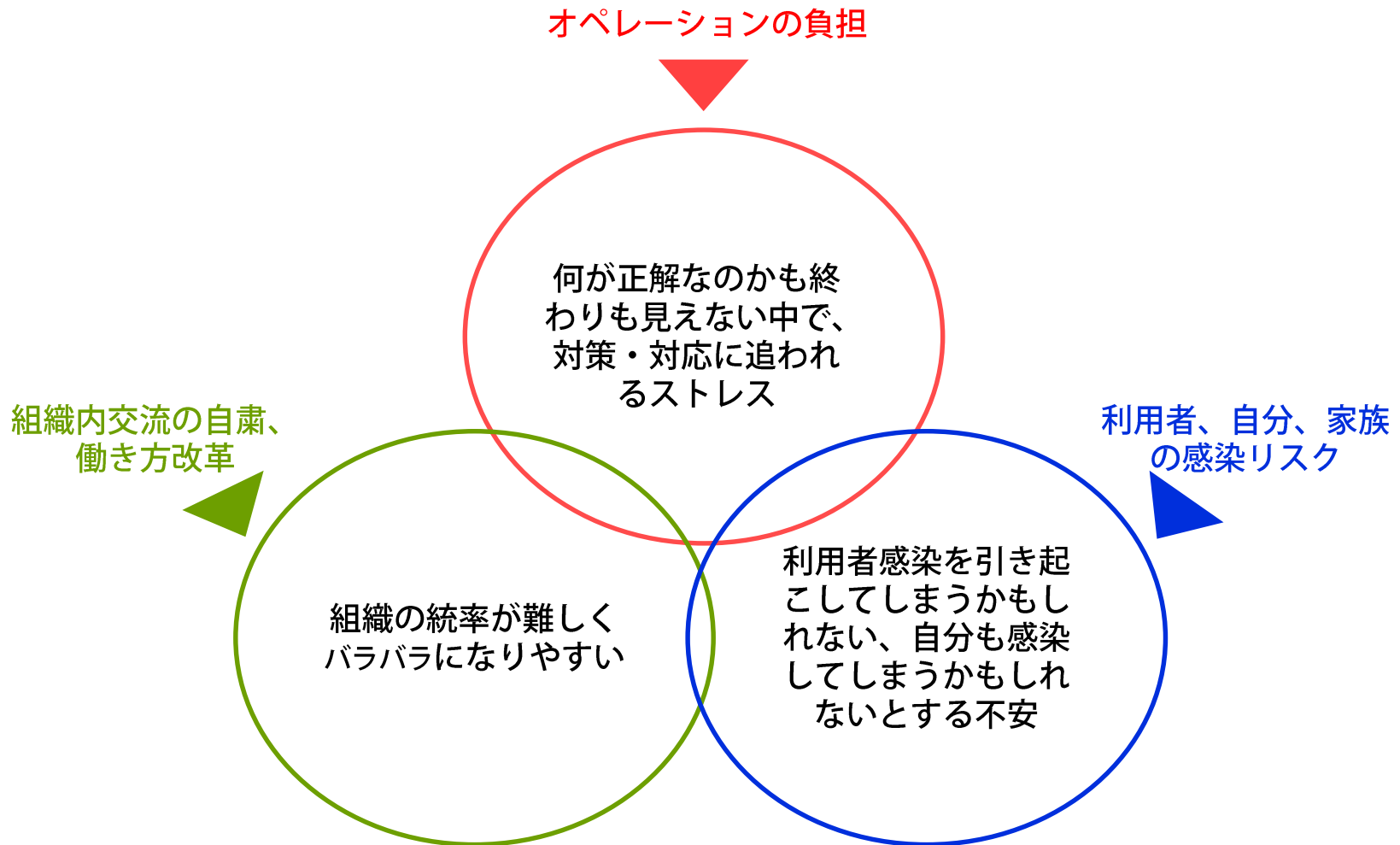
社会課題の拡大により、経営状況が厳しくなることに加え、
現場の不安・ストレス増加により、
社会からのニーズに対する現場対応力にギャップが生まれ、
内部崩壊が生じるリスクが高まっています。

また、感染は、今後当面は抑えることのできないもので、自然災害もやってきます。



経営・組織の維持・安定化を図るために、
今から福祉は「何を課題」として捉えておく必要があるのでしょうか？
その課題と向き合うために、「組織として何を取り入れる」必要があるのでしょうか？

3. 今後、組織で起こりうる内部崩壊のシナリオ (3) 現場を蝕む3つの内的感情



こうした困難な状況にいかに適切に向き合い、乗り越えていく組織を築けるか？

ニュージーランド

ドイツ

台湾

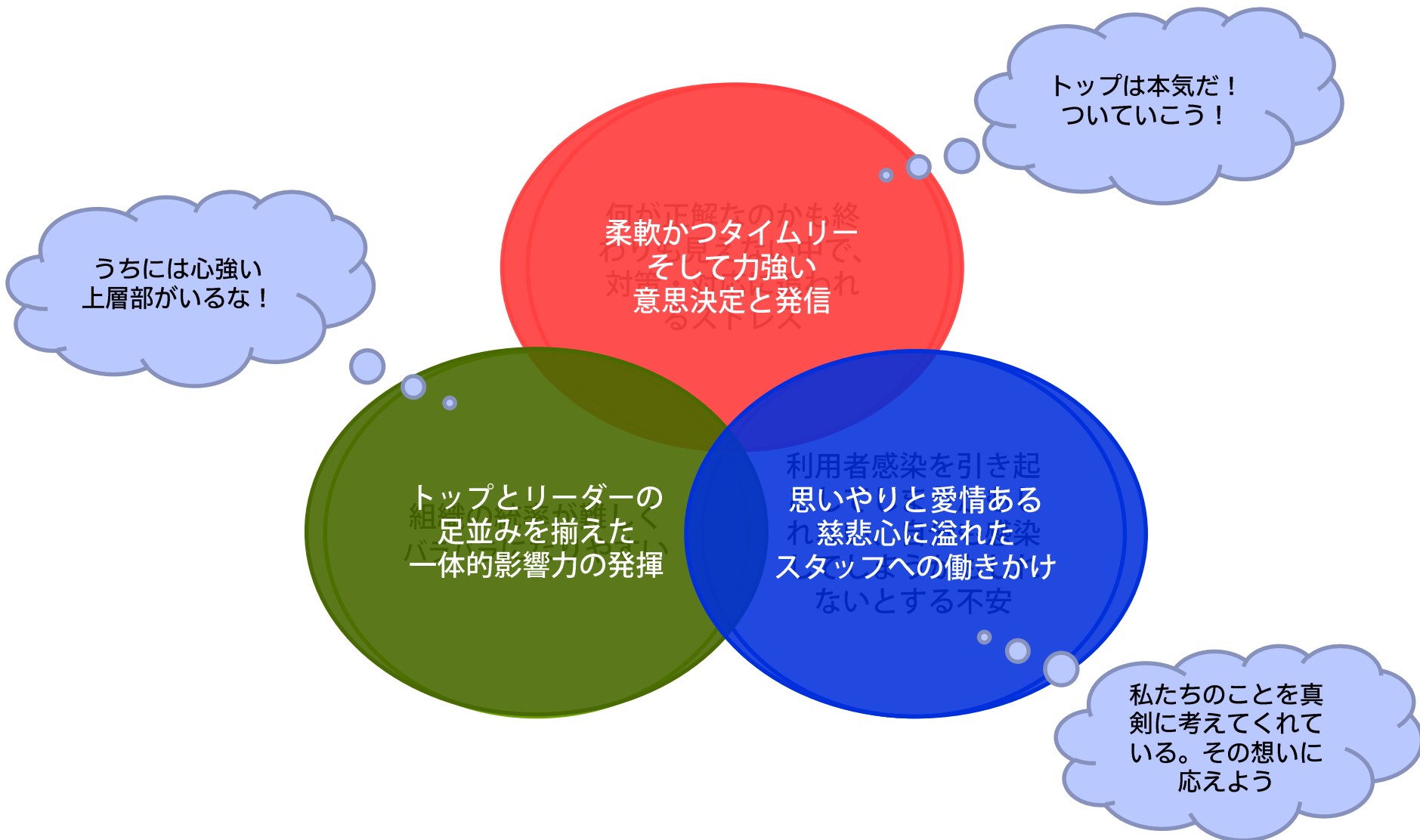
アイスランド

1. 事実・データをもとにした「早期の決断と発信」

起こりうる最悪のシナリオを想定し、周りの目を気にせずに早期に決断して力強く実行

2. 自らの言葉で、慈悲の心をもって「国民の心に訴えるメッセージ」を伝達 人間味が溢れ、恐怖心を与えない発信。

不確実性の高いこれからの時代に、経営者に問われるものは何か？



自分の責任範囲の仕事
をきっちりやろう

責任感

責任感 大辞泉より
自分のしごとや行為についての
責任を果たそうとする気持ち

「自分の責任範囲の仕事をき
ちりとやるのが何よりも優
先」という固定観念に囚われる
可能性がある

自分が組織の一部に
なってやるぞ！

当事者意識

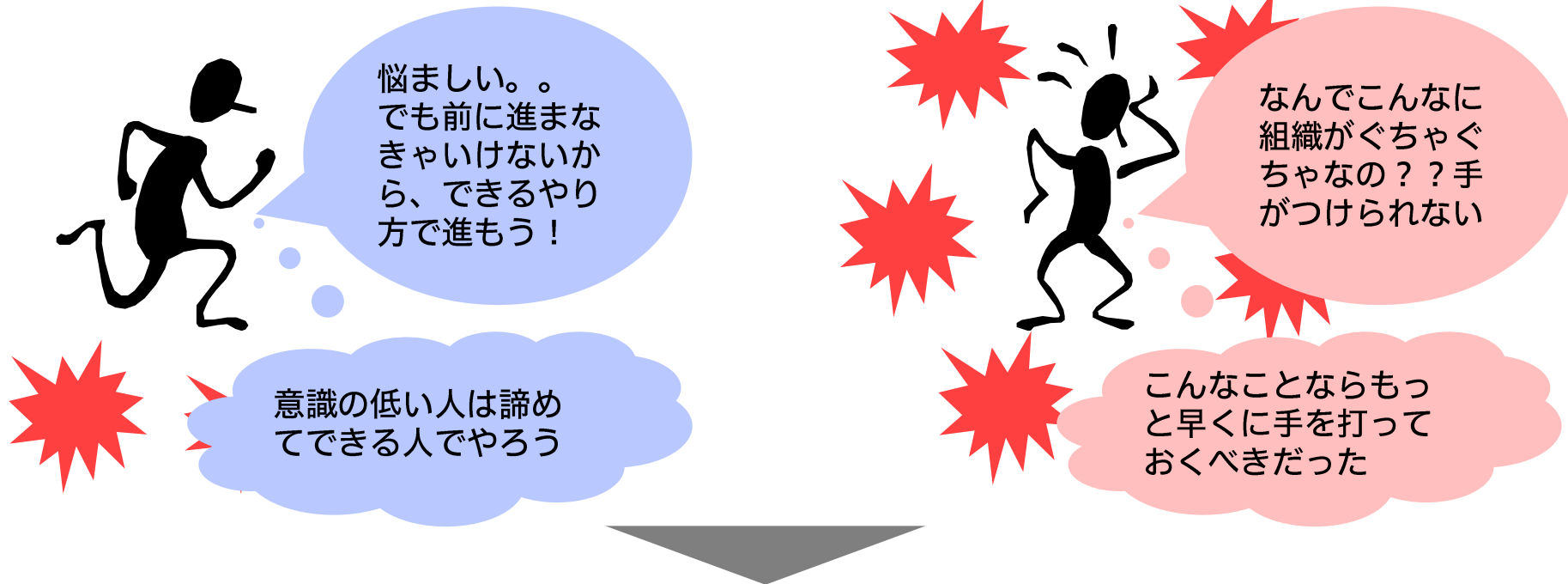
当事者意識 大辞泉より
その事柄に直接関係している人

「自分が問題の片棒を担いで
いるのかもしれない」という観点
に立って、状況を観察しつつ、
次なる一手を打つ姿勢

問題の先送りによる内部崩壊

現在

起こりうる未来



重要なことは、有事の時に、現場が混乱・不安・不満に飲み込まれず、しっかりと意識を高め、協力し合いながら困難な局面を乗り越えようとする姿勢を持てるかどうか。
起こりうる内部崩壊リスクの未来を見据え、今の段階からしっかりと組織づくりをしておくこと。

2. 経営をする立場として、おさえておく必要があること

50年、自分の手法がすべて正しいと思って経営してきた。だが今回、それは間違っていた。テレワークも信用していなかった。収益が一時的に落ちても、社員が幸せを感じる働きやすい会社にする。そのために50くらい変えるべき項目を考えた。

反省する時間をもらっていると思い、日本の経営者も自身の手法を考えてほしい。

日本電産株式会社代表
代表取締役 永守重信氏

世界が変わる。

外出制限が人々の行動に与える影響は分からない。
3～4年後に、昨年までのように飛行機に乗るよう
になるのか見通せない

パークシャー・ハサウェイCEO
ウォーレン・バフェット氏

おさえておく必要のあること、それは

「もう元には戻らない」



つまり、これまでのやり方では通用しなくなる。

したがって、計画もできなければ予測もできない。もとに戻るだろうではなく、新たな時代に入ることを前提に、新たな発想を取り入れ、前を向いて「みんなと共に」、前進していくことが問われる。

組織を抜本的に見直ししていくベストなタイミングは、

「有事」がひと段落着いた時。

有事のときは、火消し対応に追われる

平時の際は火をつけにくい

有事の直後は、今後の緊張と不安が高まっている



経営層がどのような姿勢を示すか、関心レベルが高い

まさに今、この瞬間が問われる

第1波の惨事は過ぎたものの、現場としては不安が残り、混沌とした状況が続いています。そうした状況下においては、

- 今の組織の状況と私たちの心境について、トップはどのように捉えているのか
- 今回の経験を通して、今後の運営や私たちのことを、トップはどのように考えているのか

に大きな関心を持っています。この点が腹落ちしているかどうかで、今後の現場の意欲、組織への愛着、当事者意識、生産性などは大きく変わってきます。なぜなら現場の気持ちは傷ついた状態が続いているからです。心の拠り所を欲しているためです。

今回の出来事から何を学び、それを踏まえて今後どうしていくのか、状況が落ち着き始めた、まさに今このタイミングで、これからの組織運営、マネジメントのあり方をトップとして発信し、不安と混乱に満ちた現場の状態から、自分たちの組織に可能性の未来を感じてもらえるようにしていくことが大切なこととなります。

「環境・ハード」による刺激（報酬・パス）のみでなく
目に見えない「意識・文化」への働きかけによる
個々人の当事者意識と、共同体の1チーム経営の両立。

それを果たすための
組織そのものの進化・バージョンアップ。

組織運営・マネジメントの捉え方・視点、そのものをシフトし、
普段から、現場が崩れないようにするための土台を築いておくこと

3. どのような運営が必要とされるのか

どのような運営が必要とされるのか

変化に対応するための

先々を見据えて、全体を見て、リスクも想定し、スピード間ある意思決定、全体発信するのは大変

柔軟かつタイムリー
そして力強い
意思決定と発信

トップ

組織全体をどのように統率していくか？

現場の機動力を高めるための

トップの目線に立つこと、さらにはスタッフを導きながら実行するのは大変

リーダー

トップとリーダーが足並みを揃えた
一体的影響力の発揮

+

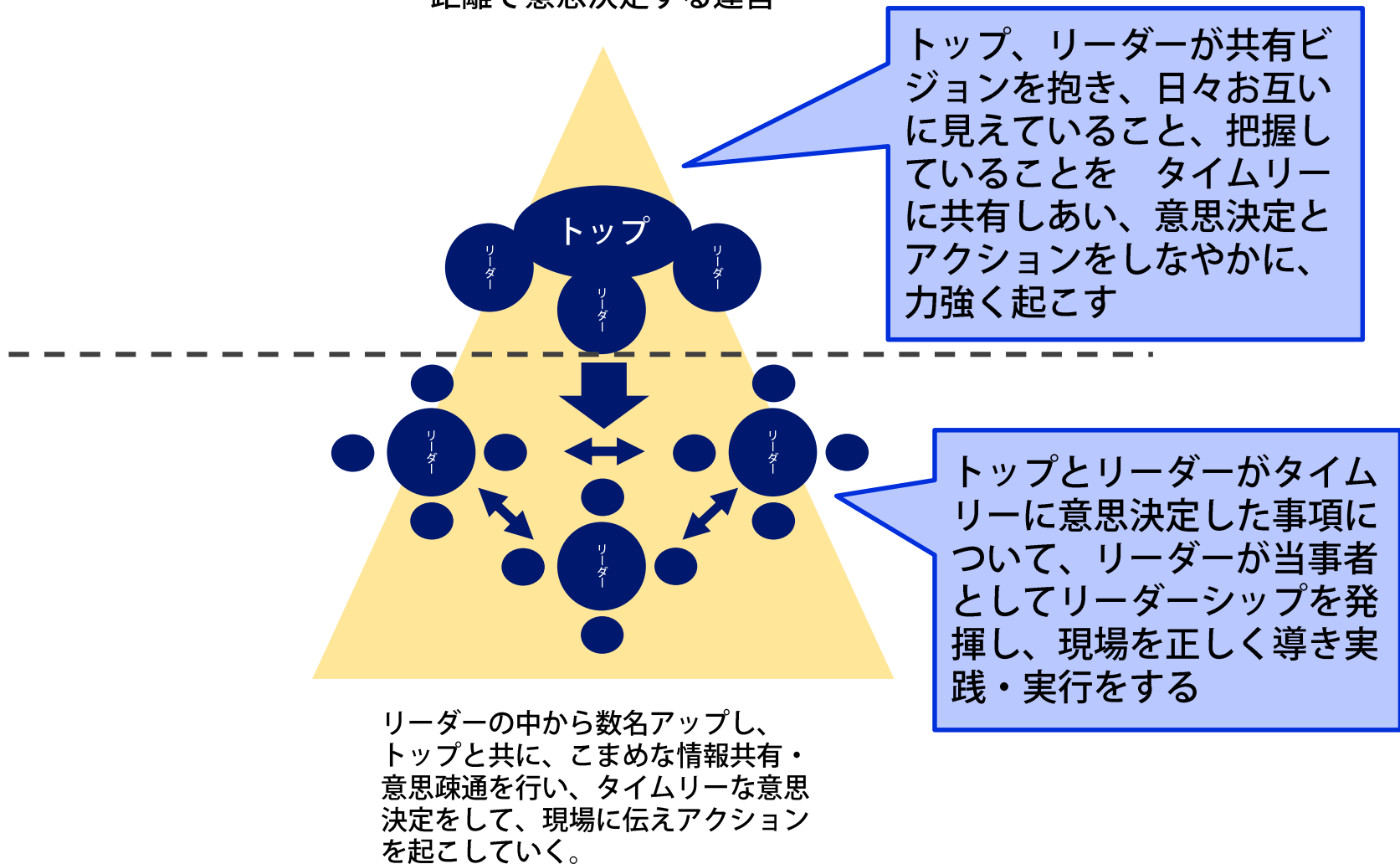
現場

思いやりと愛情ある
慈悲心に溢れた
スタッフへの働きかけ

組織と上司を信じてここで頑張ることを決意するのは大変

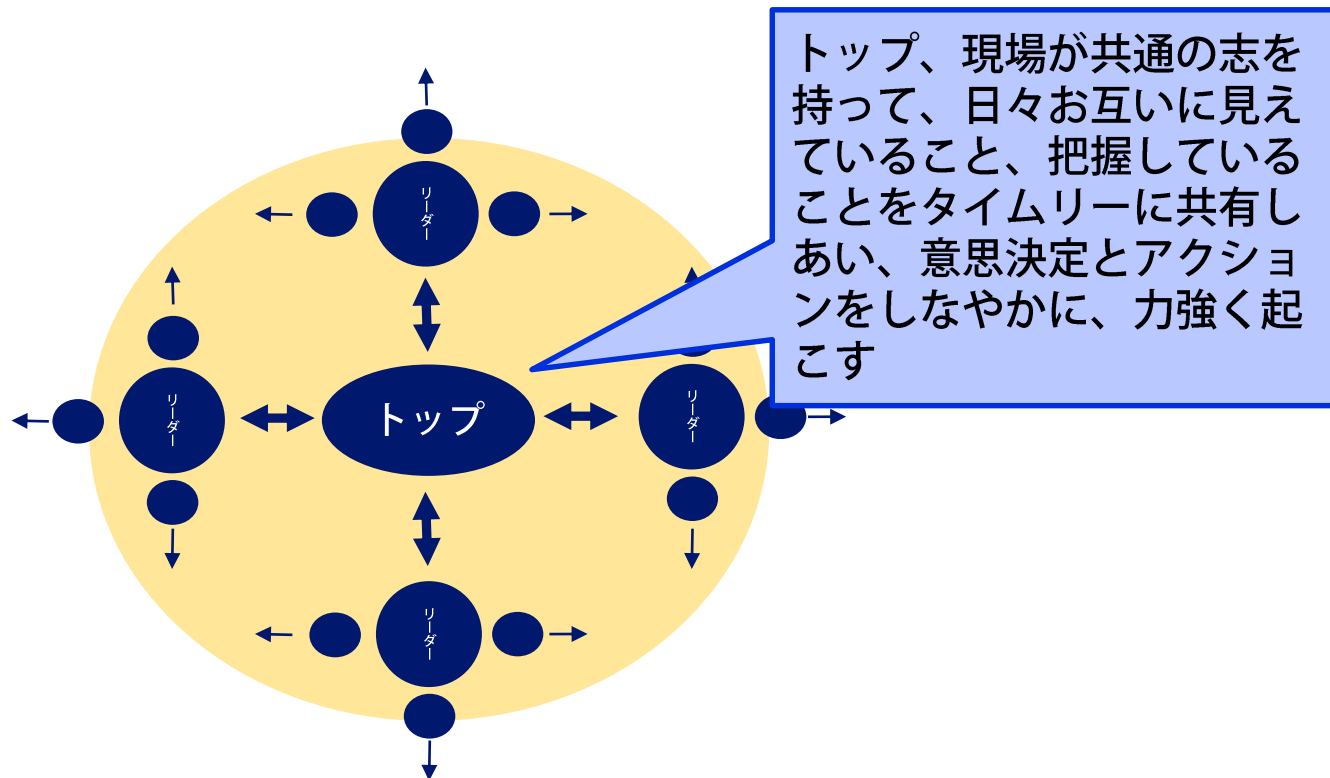
今後の組織マネジメントで問われること（入所等大規模事業所）

トップとリーダーが近い
距離で意思決定する運営



今後の組織マネジメントで問われること（小規模事業所）

トップが現場と同じ目線で
即断即決を行う運営



トップ・現場が距離を縮め、こまめな情報共有・意思疎通を行い、タイムリーな意思決定とアクションを起こしていく。

今後の組織づくりとして問われること

(1) 柔軟かつタイムリーそして力強い意思決定と発信 ～意思決定の質チェック～

- 意思決定はタイムリーに、十分に、できていると思いますか？
- 意思決定する必要のあることを経営層で抱え込み、あいまいな状態で意思決定をしたり、遅くなったり、混乱したりせず、様々なリスクや状況を踏まえた上での冷静な判断を、タイムリーにすることができていますか？
- 現場の状況をタイムリーに情報収集して、正しく現状把握できていると思いますか？
- 現場の状況やレベルを踏まえた意思決定や説明ができていると思いますか？
- リーダーはその意思決定を理解し、良好な反応を示していますか？

今後の組織づくりとして問われること

(1) 柔軟かつタイムリーそして力強い意思決定と発信

緊急時だからこそ**民主主義**が必要です。

国民がすすんで協力すればそのほうがはるかに効果的です。

～決定に参加し、政治家たちの行動を監視することがとても重要です。

パンデミックへの現実的な対抗策は**協力と情報共有**です。～協力して共通の計画を策定できます。～これを活用しなければ現在の危機はさらに悪化するでしょう。

世界的歴史学者・哲学者 ユヴァル・ノア・ハラリ

ETV特集「緊急対談 パンデミックが変える世界～海外の知性が語る展望～」



職場全体が連帯・団結をもって乗り越えることを決意し、一枚岩
となってタイムリーに状況をシェアし、意思決定していく「場」を整える

今後の組織創りとして経営者に問われることは何か
現場を蝕む内的感情に対応するマネジメントの3要素

変化に対応するための

トップ

柔軟かつタイムリー
そして力強い
意思決定と発信

現場の機動力を高めるための

リーダー

現場

トップとリーダーが
足並みを揃えた
一体的影響力の発揮

思いやりと愛情ある
慈悲心を持った
スタッフへの働きかけ

トップの目線に
立つこと、さら
にはスタッフを
導きながら実行
するのは大変

リーダーの絆と目線
をいかに高めるか

うちにはそれほど有能なリーダーがない。

リーダー同士が対等に話し合えるようなレベルには育っていない。



福祉事業所の「リーダーに対する課題意識」について弊社がこの5、6年でよく伺うこと

- 部下目線にたった意思疎通ができてなく、部下の気持ちを汲み取れていない
- チームとしてのまとまりを作れていない
- プレイヤーとしての業務で精一杯で、マネジメントをしていない
- 他の職種と連携や協力関係をしっかりと築けていない
- 目標意識が低く、日々のことで手一杯になっている

今後の組織づくりとして問われること

(2) 一体的影響力の発揮

緊急時だからこそ民主主義が必要です。

そのためには**教育**が必要です。

世界的歴史学者・哲学者 ユヴァル・ノア・ハラリ

ETV特集「緊急対談 パンデミックが変える世界～海外の知性が語る展望～」

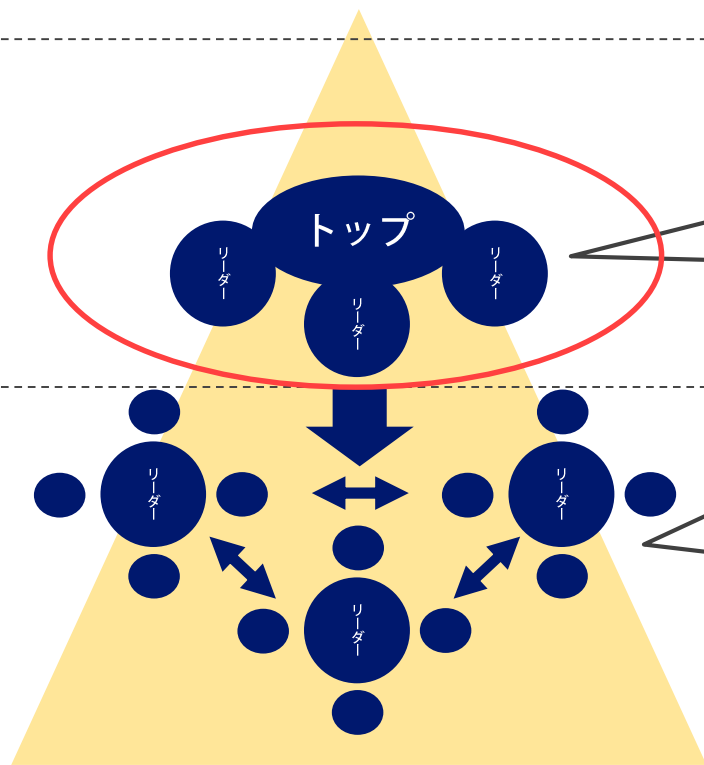


幹部・管理職が困難な状況や、組織・現場の課題を自分ごと化し、自ら考え、行動する自律人材になるよう、視座と意識の発達に向けた教育を行う

今後の組織づくりとして問われること（入所等大規模事業所）

（１）柔軟かつタイムリーそして力強い意思決定と発信、（２）一体的影響力の発揮

トップとリーダーが近い
距離で意思決定する運営



トップとリーダーが同じ視座で話し合えるようにするための目線合わせのための機会

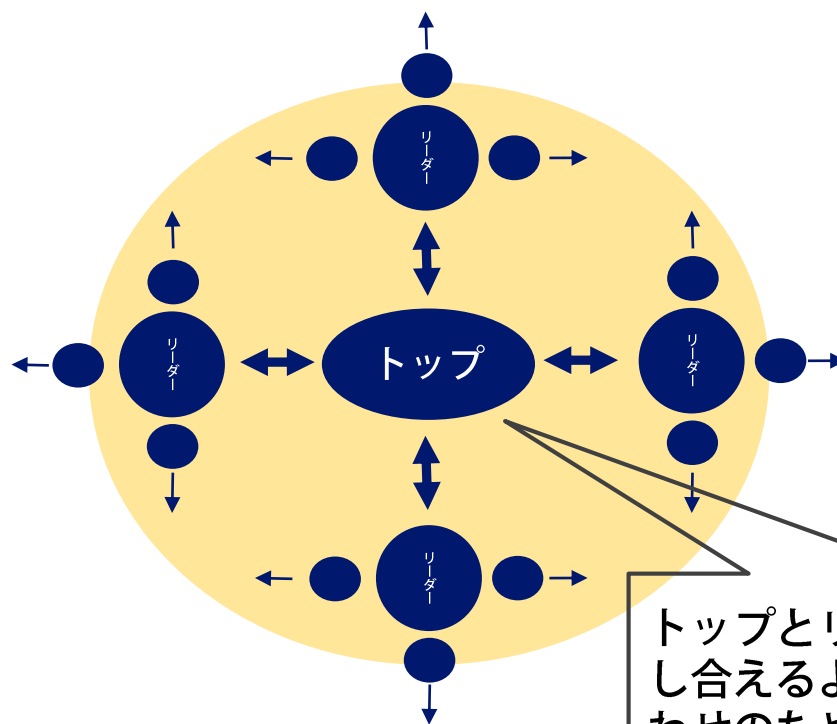
トップ・リーダーによるタイムリーな意思決定を実行し、実現していくために、リーダーが与えられた課題に対して自ら考え行動していける、また周囲を適切に導いていけるリーダーシップを育む能力開発の機会

リーダーの中から数名アップし、トップと共に、こまめな情報共有・意思疎通を行い、タイムリーな意思決定をして、現場に伝えアクションを起こしていく。

今後の組織づくりとして問われること（小規模事業所）

- (1) 柔軟かつタイムリーそして力強い意思決定と発信、 (2) 一体的影響力の発揮

トップが現場と同じ目線で
即断即決を行う運営



トップ・現場が距離を縮め、こまめな情報共有・意思疎通を行い、タイムリーな意思決定とアクションを起こしていく。

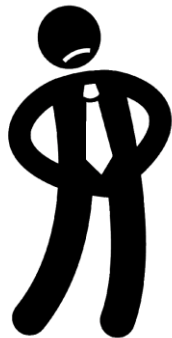
今後の組織づくりとして問われること

(2) 一体的影響力の発揮 ～限定合理性～

みんな自分の意見ばかりで全体をみてくれないな

リーダーは業務を抱え込んだり受け身姿勢で頼りがないな

現場はあれこれ言うてるが、考えることが多すぎて、どう判断したらよいか迷う



経営層

方針も曖昧で計画にも無理がある

部下のレベルが低く、態度も悪い。指導しても言うこと聞かない！もっと現場をみてくれ！

リーダーとして何をすればよいのか教えてもらっていない！



リーダー

うちにはビジョンがない！何を希望に働けばよいかわからない

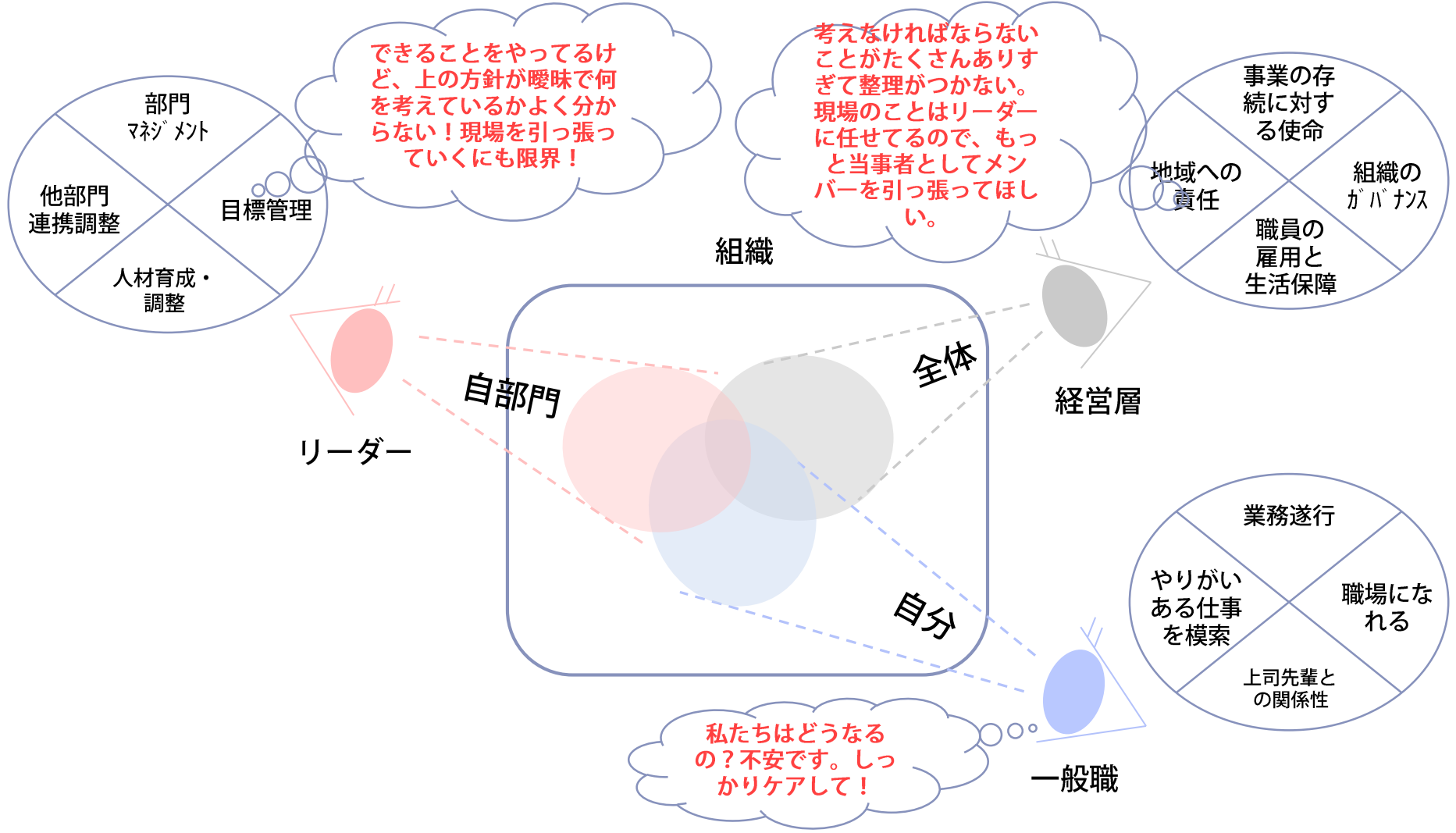
上司は自分のことで精一杯で、私たちの不安を汲み取ってくれないし、育てようともしてくれない

このままここにいてもしょうがない



一般職

今後の組織づくりとして問われること
 (2) 一体的影響力の発揮 ～限定合理性～



同じ組織にいても、見えていること、感じていることは全く異なる。
 それが、組織の他責化、一枚岩化を邪魔する要素となっている。

組織には様々な立場・階層の人材が集まっている。
立場・階層は、ある偏った思考を創り出す。

経営層とリーダーが一つになるためには、意思決定を共に創り出していくためには、
「お互いの立場と視点、意見を尊重しあえる風習や文化を創ること」が何よりも大事



トップとリーダーが、定期的・継続的に意見を交換し合い、考えや想いを出し合っていく「機会」が必要になる。その機会を通して、トップとリーダーの目線は、少しずつ時間をかけて合わさっていくことになる。

4. 今後の組織づくりとして問われること

(2) 一体的影響力の発揮 ～経営層と幹部候補者の目線合わせ～

短期間で行う目線合わせ

1. 今の状況の不安・気がかりのシェア
今の組織や状況を各自がどのように観て、何を感じていることをシェアする
2. 全体で感想をシェア
自分の気持ちを語り、他者（仲間）の気持ちを聴くことで、自分の認知の枠組みを拡げ、オープンに話し合える空間を創る
3. 共に活動していく上での心構えの整理
これまでの自分のスタンスを切り替え、今後は、どのような姿勢・気持ち・配慮をしながら共に組織づくりを行っていきたいかのダイアログ
4. 1年後にありたい姿・なりたい姿の整理
共に創り出したい未来の状態をイメージする
/若しくはビジョンを創る

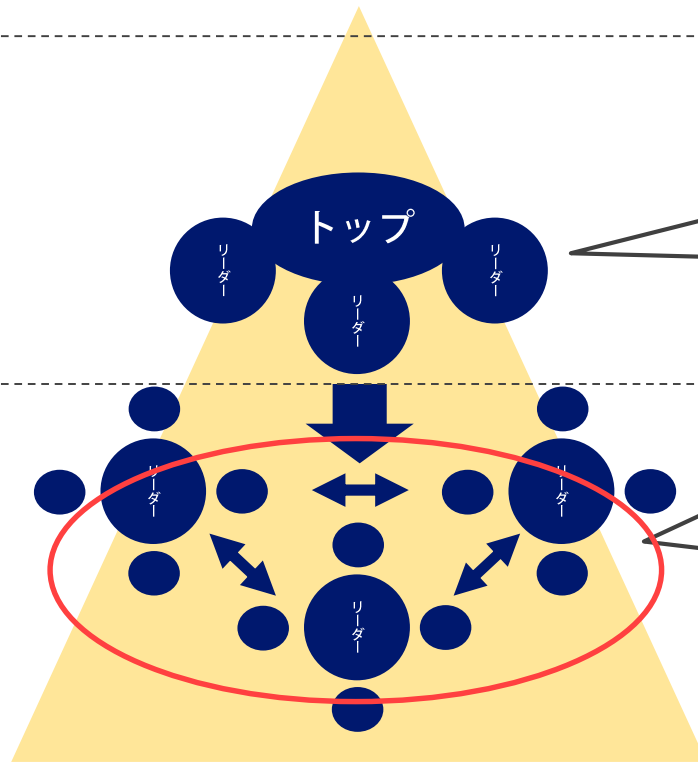
一定期間をかけて絆を深める

1. 法人の歴史を振りかえり、組織がこれまでに辿ってきた歩みを感じる
過去の困難な出来事、事件、成果等に触れることで、組織への愛着心を高め、自らがその一員になっている感覚を味わう
2. (私たち)に問われていることに触れる
過去の歩みから、法人に流れているものや使命感に触れ、今の局面に当てはめ、私たちに問われていることが何かを探求する
3. 各々が大切にしたい想いに触れる
それぞれの人生の歩みを振り返り、何を大切にしてきたのかを探求し、各個人の深い願いに触れる。
4. 「私たちのビジョン」を創造する
各人の願いを統合し、私たちが共に創り出したい未来をイメージする

今後の組織づくりとして問われること

(1) 柔軟かつタイムリーそして力強い意思決定と発信、(2) 一体的影響力の発揮

トップとリーダーが近い
距離で意思決定する運営



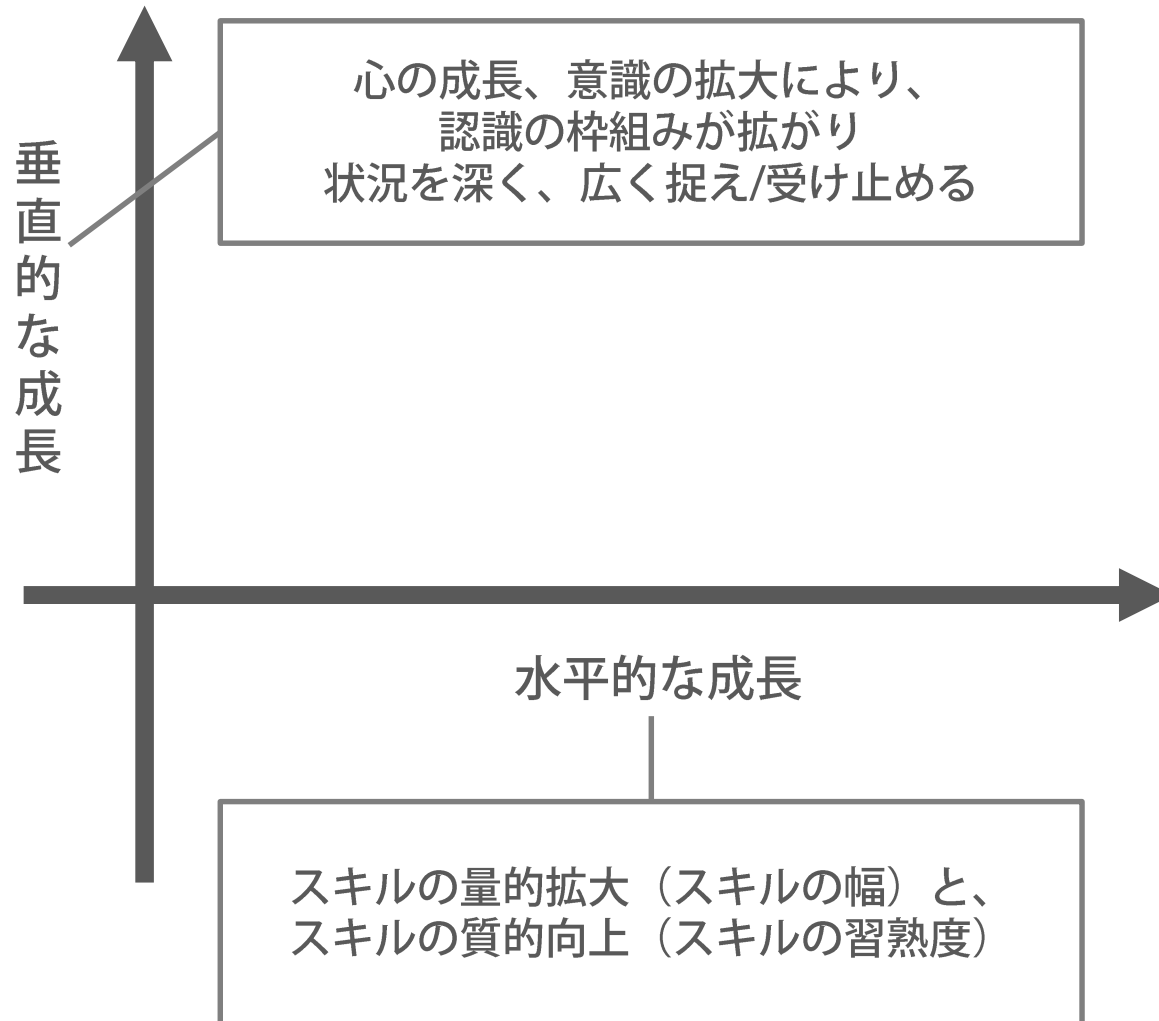
トップとリーダーが同じ視座で話し合えるようにするための目線合わせのための機会

トップ・リーダーによるタイムリーな意思決定を実行し、実現していくために、リーダーが与えられた課題に対して自ら考え行動していける、また周囲を適切に導いていけるリーダーシップを育む能力開発の機会

リーダーの中から数名アップし、トップと共に、こまめな情報共有・意思疎通を行い、タイムリーな意思決定をして、現場に伝えアクションを起こしていく。

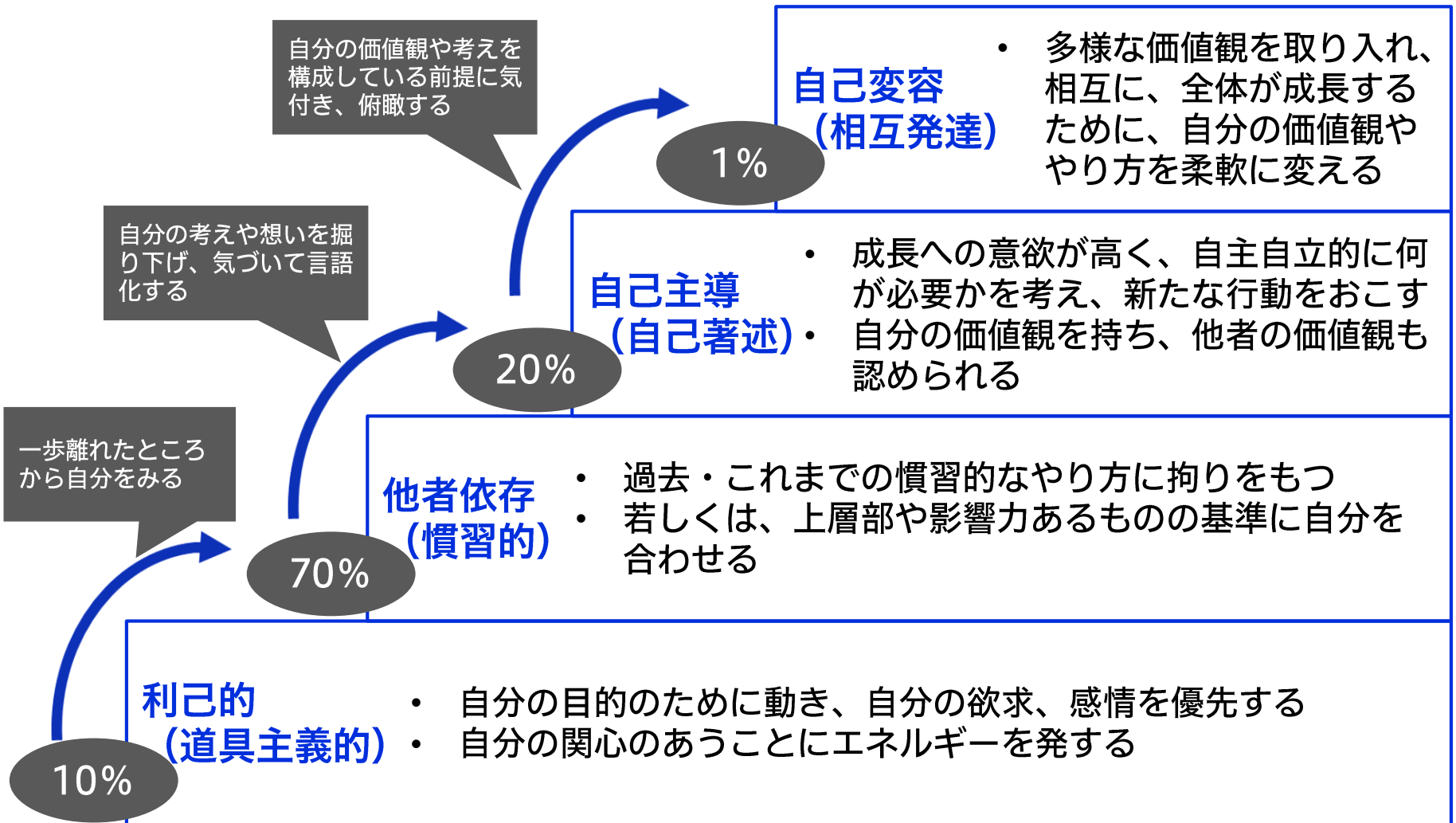
4. 今後の組織づくりとして問われること

(2) 一体的影響力の発揮 管理職の視座・意識の発達 ～人間の成長の2軸～



4. 今後の組織づくりとして問われること

(2) 一体的影響力の発揮 管理職の視座・意識の発達 ~成人の器の成長プロセス~



※「なぜ、部下とうまくいかないのか」(日本能率協会マネジメントセンター) 著加藤洋平をもとに一部加工

4. 今後の組織づくりとして問われること

(2) 一体的影響力の発揮 管理職の視座・意識の発達 ～視座・意識を高めるポイント～

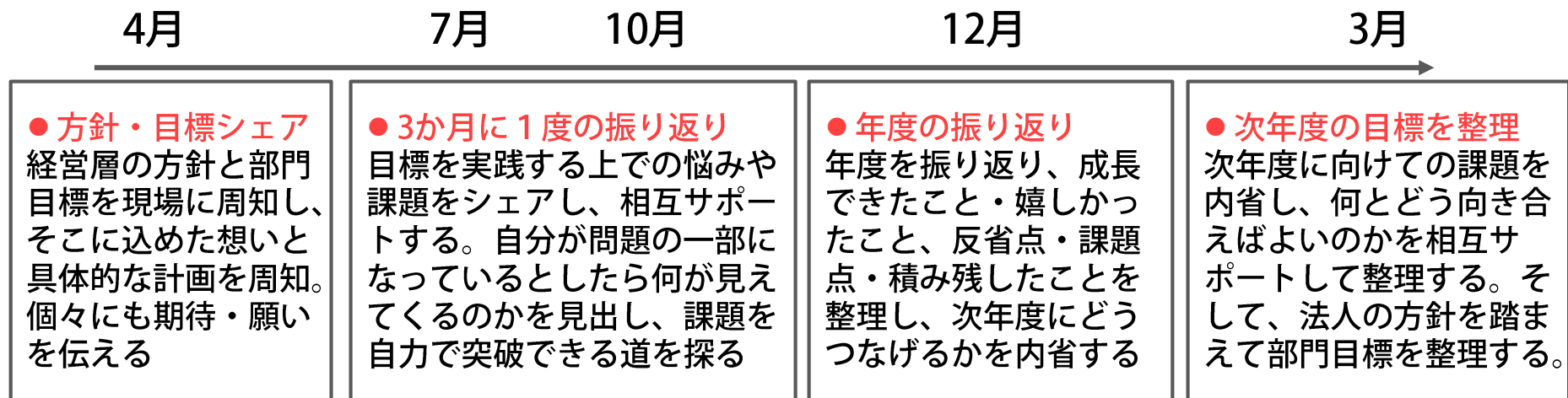
実践を積み重ねること

個別具体的な「テーマを決めて」「意識的に」そして「継続的に」一定期間の実践を積み重ね、過去の自分を超えていくこと。

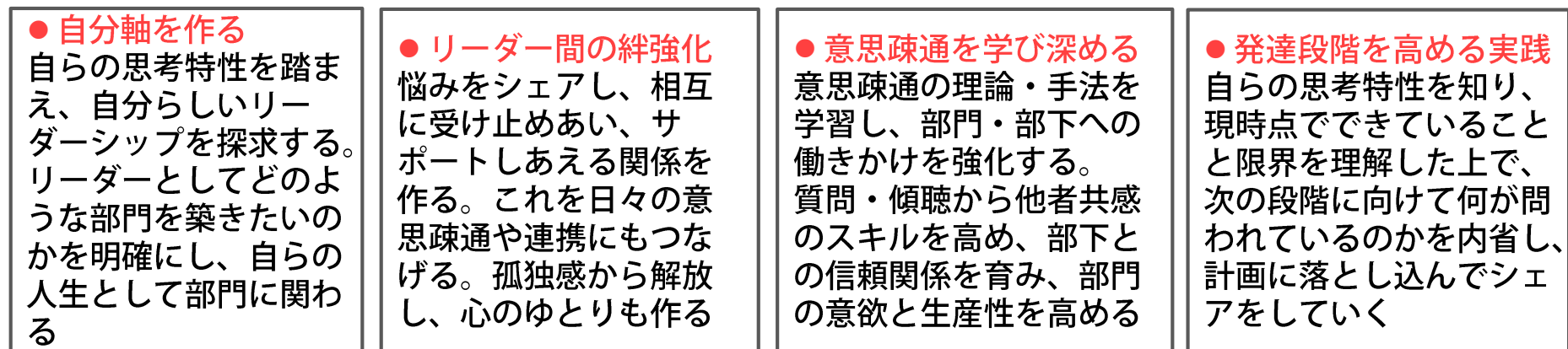
4. 今後の組織づくりとして問われること

(2) 一体的影響力の発揮 ～具体的な能力開発 (例)～

年度を通して行う管理職合同の実践会 (※対面)



実践・影響力の基礎力を高めるための能力開発研修 (※対面orオンライン)



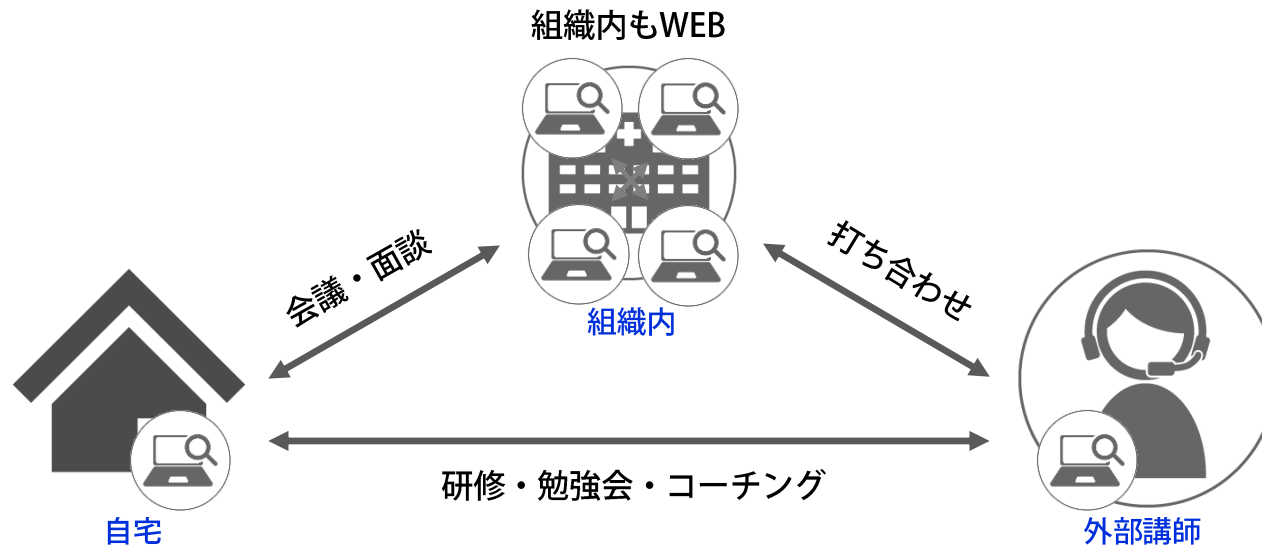
4. 今後の組織づくりとして問われること

(2) 一体的影響力の発揮 ～具体的な能力開発 オンライン～

今後の想定されうる社会：意思疎通や関係の育み方のバージョンUP、時間の合理化

WebM.T.2.0 → 今後はオンラインが取り入れられる時代となり、遠隔医療も、地域連携の打ち合わせも、教育研修も、場合によっては会議も、リモートで行うオンラインが基本となってくる。これにより、外部に出かけることや組織内で集合研修をすることの機会が減り、自部署で打ち合わせをしたり、自宅で学習をしたりすることが主流となり、効率化・合理化が促進する。

対面.2.0 → 対面（リアル）での打ち合わせは、対面でなくてはならないテーマのみに絞られていく。対面の価値とは何かが明らかにされ、集団のダイナミクスを活かしたビジョンの創発や、関係の深めあい等は対面でなされるようになり、より深みのある意思疎通がなされることになる。



4. 今後の組織づくりとして問われること

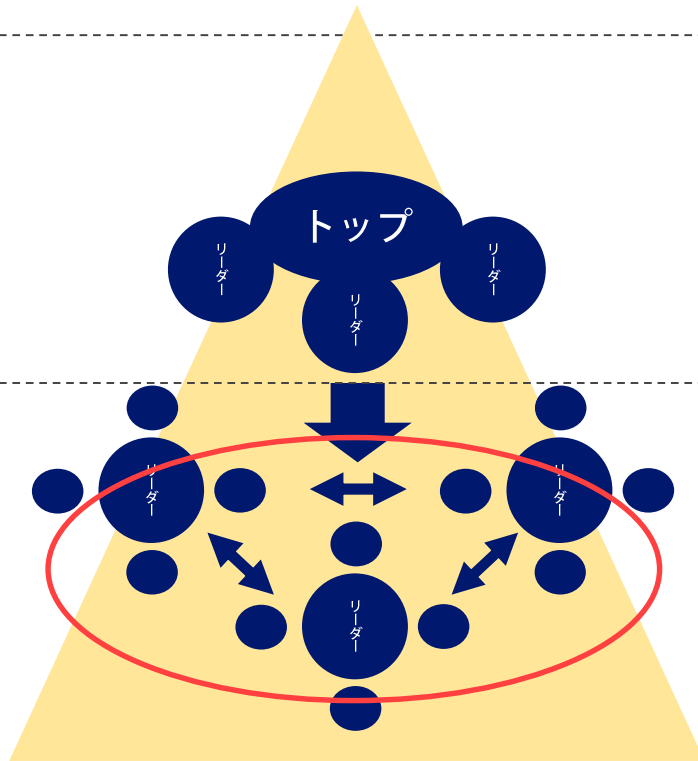
(2) 一体的影響力の発揮 管理職の視座・意識の発達 ～管理職の実践力の状況チェック～

- 経営層とリーダーは、目指している方向やビジョンを深いレベルで共有できていると思いますか？
- 各部門は、経営層の意向や期待を踏まえた目標と計画を立てることができていますか？
- リーダーは、自らの言葉で方針や目標を語り、部門や部下を方向付けできていますか？
- リーダーは、受け身姿勢ではなく、自ら考え行動する自律的な行動を取れていますか？
- リーダーは、悩みを相談しあったり、協働・連携して取り組むことはできていますか？

4. 今後の組織づくりとして問われること

(1) 柔軟かつタイムリーそして力強い意思決定と発信、 (2) 一体的影響力の発揮

トップとリーダーが近い
距離で意思決定する運営



リーダーの中から数名アップし、
トップと共に、こまめな情報共有・
意思疎通を行い、タイムリーな意思
決定をして、現場に伝えアクション
を起こしていく。

トップとリーダーが同じ目線にたち、今の、
そしてこれからの課題にどう対処していくの
か、地域や現場の状況等を踏まえて素早くし
なやかに意思決定し、力強く現場に発信する。
また今後の未来、次世代に向けての対話を積
み重ね、ビジョンを共有して短期・中長期の
計画を立案し、現場に浸透させる。

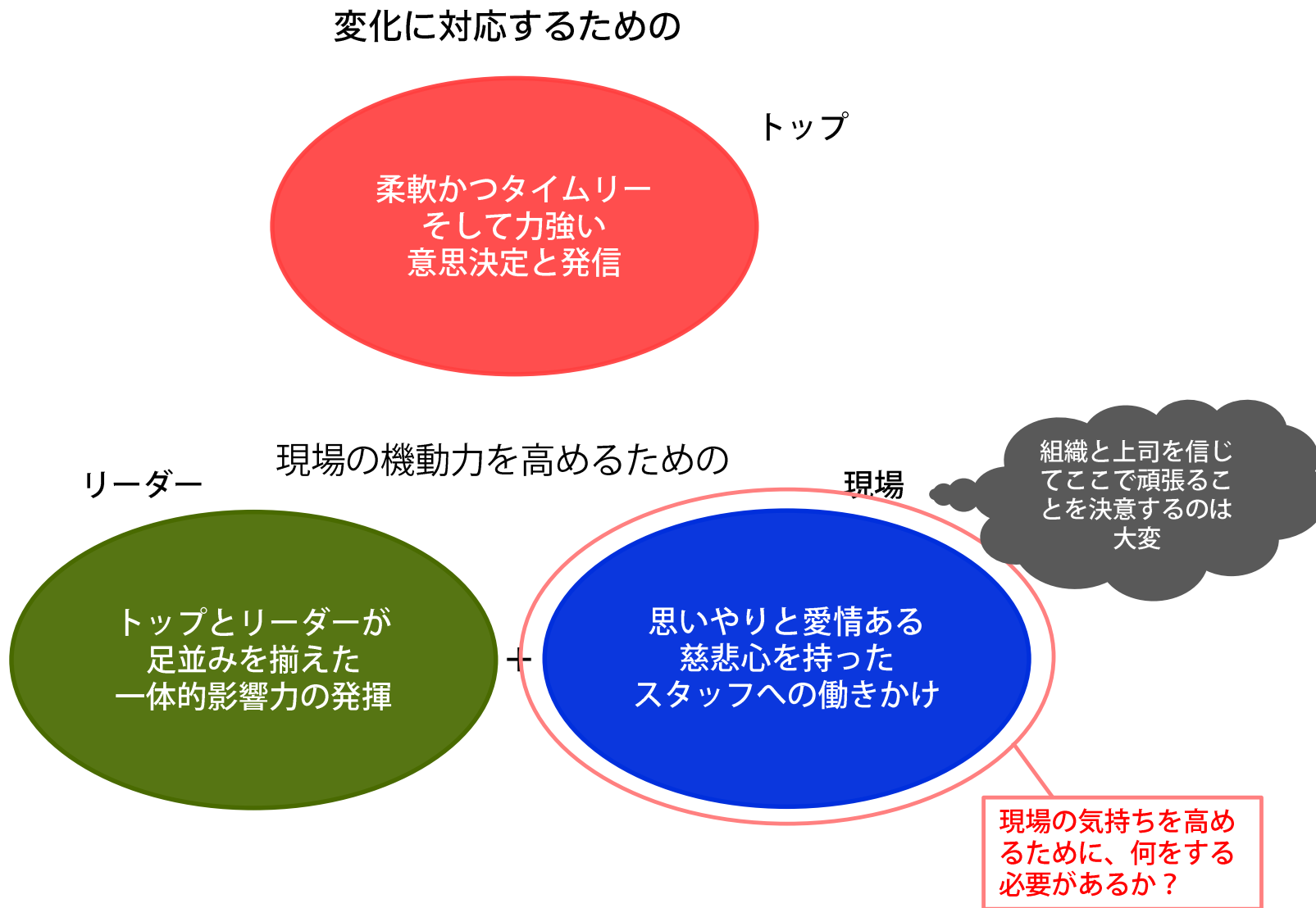
トップ・リーダーの
目線と方針を合わせ
る絆を育む機会

リーダーが自らの部門、部下を率いていくこ
と、目標を達成していくことに当事者意識を
持ち、受け身姿勢から脱却し、自ら考え、自
ら行動する自律型人材としてアクションを起
こす。自らの言葉で組織の方針や部門の目標
を語り、部門全体と個人の意欲と能力を高め
る。

リーダーの心の成
長・意識の拡大のた
めの能力開発の機会

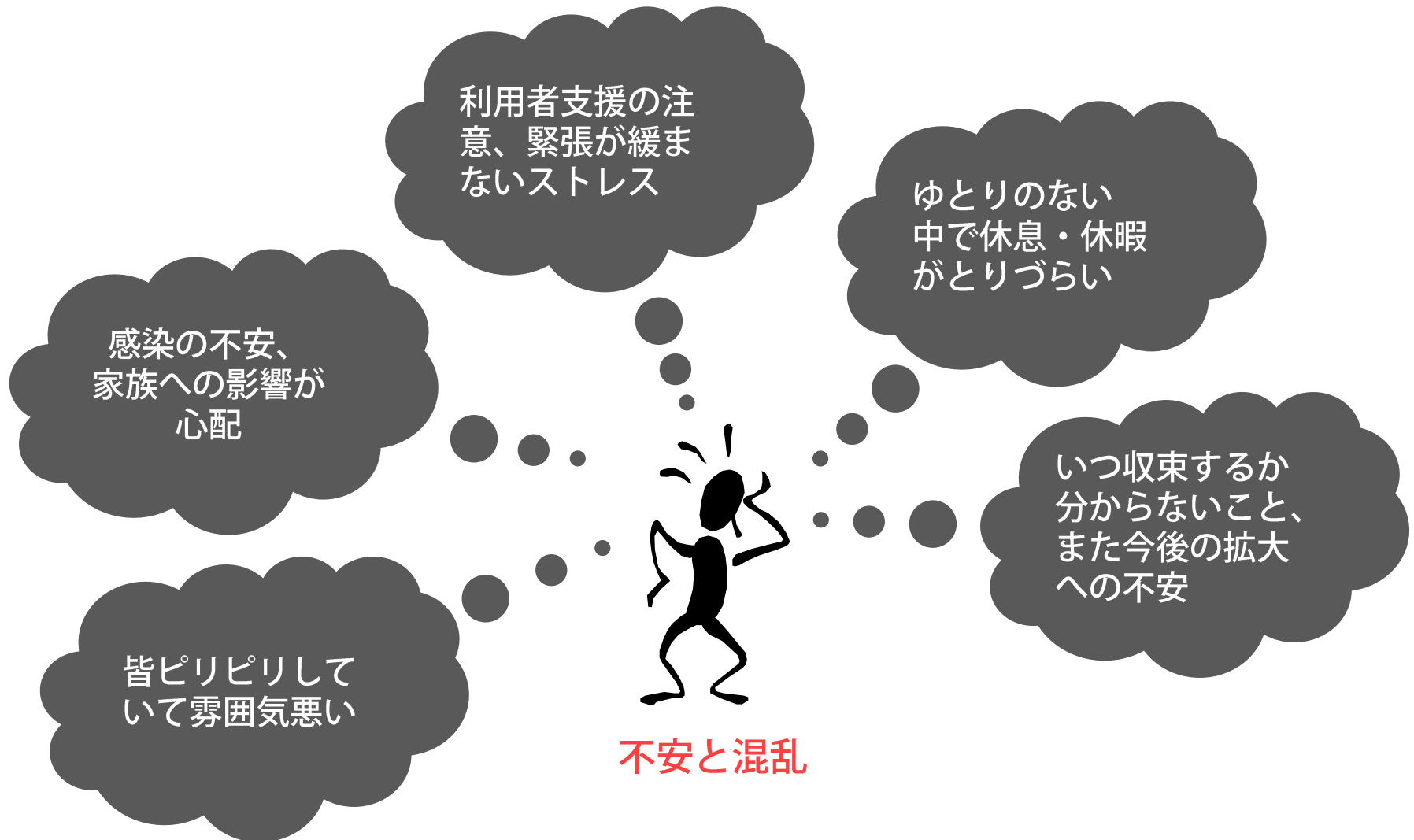
残すは、スタッフの気持ちとアクションを高めるため
の働きかけ

4. 今後の組織創りとして経営者に問われることは何か 現場を蝕む内的感情に対応するマネジメントの3要素



4. 今後の組織づくりとして問われること

(3) 思いやりと愛情ある慈悲心を持ったスタッフへの働きかけ ～現場のプレッシャー～

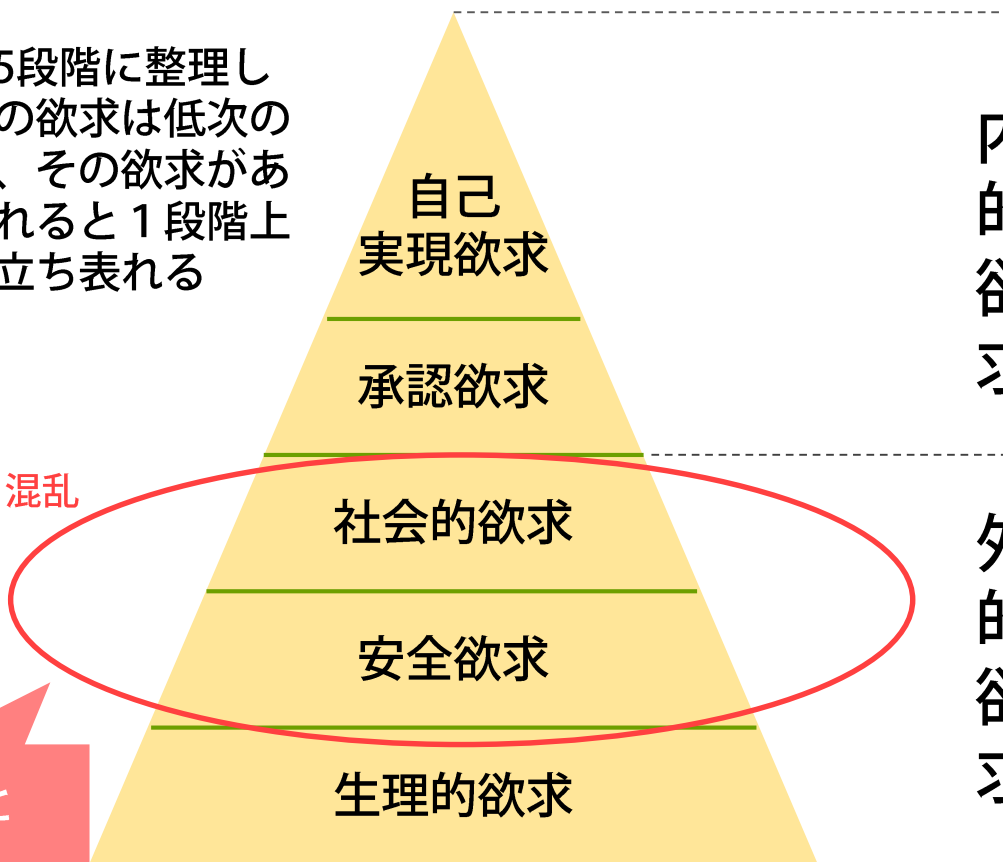


4. 今後の組織づくりとして問われること

(3) 思いやりと愛情ある慈悲心を持ったスタッフへの働きかけ ～人間の欲求～

マズローの欲求5段階説

人間の欲求を5段階に整理したもので人間の欲求は低次の階層から表れ、その欲求がある程度満たされると1段階上の高次欲求が立ち表れる



内的欲求

安心・安全を確立できた後に生じる、自らの内面を充実させたいとする欲求

外的欲求

身の安全を確立するために不安、危険を避けたい、安心を得たいとする欲求

思いやりと
温かさ

不安と混乱

4. 今後の組織づくりとして問われること

(3) 思いやりと愛情ある慈悲心を持ったスタッフへの働きかけ

パンデミックという危機に直面した今こそ「他者のために生きる」という人間の本質に立ち返らねばならない。

協力は競争よりも価値があり人類は一つであることを理解すべきだ。

利他主義という理想への転換こそが人類のサバイバルの鍵である。

フランス経済学者・思想家 ジャック・アタリ

ETV特集「緊急対談 パンデミックが変える世界～海外の知性が語る展望～」



意思決定をする上では、スタッフのこと、経営（業績）のことを考えることに加え、地域を守り支える福祉従事者としての誇り（私たちはこの地域にとって何者なのか）に触れ、志を高く持つてもらうことに踏み込むことも重要となる。
緊急事態では、「皆で団結して乗り越える」が最もパワフル。

この感染拡大が究極的に何をもたらすのかあらかじめ決まっています。

結末を選ぶのは私たちです。

～連帯や民主的で責任ある態度、科学を信じる道を選べば、たとえ死者や苦しむ人が出たとしても後になってみれば人類にとって悪くない時期だったと思えるはずで
す。

～強く団結した種になれた時代と位置付けられるはずで

ETV特集「緊急対談 パンデミックが変える世界～海外の知性が語る展望～」

世界的歴史学者・哲学者 ユヴァル・ノア・ハラリ

危機に、決して、屈さない、負けない組織を創る

この危機から学び、組織の持続性と、共に働くスタッフの人生を、よりよくするための未来につなげる

本資料に対するご質問、また以下のような点に関するご相談は、下記までご連絡下さい。

- 経営層とリーダーの信頼関係と目線合わせ・方針のすり合わせのための場をつくりたい
(意思統一や強固な信頼関係作りやビジョン作りのための、ファシリテーション支援)
- リーダーの心の成長・意識の拡大のための能力開発の機会を作りたい
(能力開発のための、対面orオンラインでの、研修・ファシリテーション支援・コーチング支援)
- 経営者としてのリーダーシップやマネジメントを高めていきたい
(後継者塾or個人コーチング支援)

など、組織のビジョンや風土に関すること、個々の意識・視座・メンタルに関すること

まずは、状況を深く理解するための実態把握をさせていただきます。

ヒアリング内容から次の打ち手が見えてきた際には、資料に取りまとめて無料でご提供いたします。

お問い合わせ先：日本経営グループ ミライバ 江畑 直樹 ebata@miraiba.jp