

# 魅力ある8人のリーダーの経営理念

己のあるべき姿を自覚することとともに、21世紀を生きる事業経営者にとって今最も重要な使命は、介護の魅力を若い世代に対していかに伝えていくかということ。100万人の人材が不足していると言われる介護業界にとって、次世代をどのように呼び込むかが喫緊の課題となっているからです。

## 介護事業という「舞台」を演出する「ディレクター」たれ

とつての「保身」とは、他人が嫌がることを率先して行うことでなければなりません。何故なら介護とは、排泄の世話や掃除などを抜きにして語れない職業だからです。さらに、介護の仕事とは雑用の集積です。私は介護の仕事で「生活総合産業」であると考えています。「人間力」のある経営者は、介護職が利用者の生活全般のプロデューサーであることを、誰よりも自覚しています。「凡事徹底」という言葉にある通り、スタッフへの気遣い、日々のデータ管理、衛生管理のどれ一つもおろそかに出来ないだけでなく、経営者自ら進んで行い、身をもって示すことが求められるのです。

## 経営(継承)のツボ 番外編

# 人が集まるリーダーの条件とは何か?



**早川 浩士**  
有限会社ハヤカワプランニング  
代表取締役  
はやかわひろし 経営コンサルタント。プロフィールは00P参照。本文で紹介した故事成語は「99の言葉の杖」(日本医療企画)に収録されたものから、特集の趣旨に合わせて早川氏が抜粋。

経営の手法は各々異なっているが、介護事業に対する考え方や熱意、利用者・従業員双方に対する配慮など優秀な人材が集まる経営者には共通する点も多い。では、魅力あるリーダーに求められる基本的な資質とは何か? 特集のまとめとして、本誌連載でおなじみの経営コンサルタントの早川氏に聞いた。

### 介護現場にあったかつての「困らん」が失われたのは何故か?

優れたリーダーの条件について話す前に、まず、人材難の背景にある介護職の質の問題に触れておく必要があります。

介護保険制度の開始以前の措置時代には、人生経験豊かな主婦たちが中心となって介護の現場で活躍していました。家庭内での姑や小姑との関係をはじめ、常に困難な課題に直面してきた彼女たちには、問題処理能力やコミュニケーション能力など介護の仕事の土台となる大切な能力と使命感が自然と身につけていました。いわば彼女たちの「主婦力」が、介護の現場を支えてきたのです。

翻って今はどうでしょうか? 残念ながら「主婦力」がないがしろにされている一方で、「人」ではなく「腕前」を披露するようなテクニック至上主義が大手を振っています。介護職としては「半人前」の人たちによって支えられているのが、現在の介護現場の現実です。それゆえ、かつてどの介護事業所の現場にあった「困らん」の光景が

失われてしまいました。

今、リーダーに求められているのは、もう一度介護の原点に立ち返り、「どのように介護の仕事をするのか」(How to)ではなく、「なぜ、介護の仕事をするのか?」(Why)をしっかりとして次世代に伝えていくことです。そのことを踏まえたうえで、「人が集まる魅力あるリーダーの条件」について、先人たちの言葉をヒントに検証してみましよう。

### 介護経営の土台は、全て基本的な「人間力」にあり

介護経営で求められるリーダー像を語るとき、よく使われるのが「人間力」という言葉です。ところで、リーダーにおける「人間力」とは一体何でしょうか? 経営テクニックでしょうか? 営業能力でしょうか? それらは、船でたとえると水の上に出ている部分でしかありません。船は底の部分安定してないとひっくり返ってしまいます。介護経営でも一番大切なのは、人間として基本となる底の部分です。私は、経営者のあり方を語るとき、故事成語をよく使います。それは、先人たちの教訓

が人間として一番大切な基本の部分に立ち還らせてくれるからです。

たとえば、「克己復礼」という言葉をご存じでしょうか。3000人の門弟の中でも最高位の人と言われた顔淵が、ある日孔子哲学の根幹を表す「仁」について尋ねたとき、孔子が「己に克つて礼を復むる仁となす」と答えたことに由来する故事成語です。己に打ち克ち、他人に対する礼(心遣い)を常に忘れないことが、介護事業所の経営に不可欠なことは言うまでもありません。職員に対する声掛けの大切さは、よく言われるところです。

また、「詩経」には「明哲保身」という言葉があります。「ものの道理をわきまえた人は物事を適切に判断するので身を誤ることがない」という意味です。この言葉自体は、経営者ならずとも、誰もが旨とするところでしょう。ところが、「保身」という言葉をはき違え、一事が万事要領を優先し、やりたくない仕事を他人に押しつけることが「明哲」だと思っている経営者が多いのも事実です。これではスタッフは誰一人付いて来ません。身を誤り事業所は傾くばかりです。本来、介護事業所の経営者に

かつてある事業所を訪れたとき、玄関に「私たちがめざすものは日本のこころです」という事業所モットーが掲げられていました。そこには続けて、次のようにありました。「無くさないでくださいの思いやり 持っているはずですよ さしきさも 贈ってくださいの真心を 求めてくださいの安らぎを」。そして最後に「ここにはあります

変わることはない日本の心」と締め括られていました。これを見て、私は「漢書」の枚乗にある「水滴穿石」という言葉を思い浮かべました。これは、大きな石に垂れ落ちる水滴の一滴の量はわずか

でも、その一滴一滴は長い年月をかければ石に穴を開けることができるという意味。時間がかかるからこそ実現したときの手応えはひとしおです。そして、それこそが介護の仕事最大の魅力なのです。そのことを、後進に身をもって指導している経営者が、どれだけいるでしょうか?

今、事業所に若いスタッフを呼び込むためには、何より現場に活気がなければいけません。そのため経営者は毎日生き生きとした姿で過ごさなければならぬと、私は思います。処世の術などを記した『葉根譚』の中に「母憂不私」とい

う言葉が出てきます。これは、思い通りにならないからといってよくよししてはならないという意味。介護の現場はスタッフにとって舞台です。一人ひとりが舞台上に立つ「役者」だという意識を事業所全体に行き渡らせるためには、少しいのこでよくよししない気構えが必要で、「役者」たちの陣頭指揮を取る介護事業者は、介護事業という舞台を演出する「ディレクター」です。小道具、役者、照明、音響……すべてにこだわり尽くした素晴らしい舞台を創造できれば、そこには観客も資本もおのずと集まってくるはず。です。

## リーダーが学ぶべき10の教訓

**克己復礼**(こつきふくれい) [22~23頁]  
私利私欲という己の心にうち克って、社会規範という心がけの礼に立ち戻ること。

**明哲保身**(めいてつほしん) [94-95頁]  
ものの道理をわきまえた人は、物事を適切に処理することができるので、身を誤ることがない。

**凡事徹底**(ぼんじてつてい) [40-41頁]  
当たり前なことを徹底して行うこと。

**水滴穿石**(すいてきせんせき) [88-89頁]  
今、力が足りなくても根気よくできることをコツコツと続けていけば、いずれ目的を果たすことができる。

**母憂不私**(かんゆうふつひ) [216-217頁]  
思い通りにならないからといってよくよししてはならない。

**高下在心**(こうげざいしん) [50-51頁]  
物事が良くなるか悪くなるかは、あなた自身の「心がけ」次第。

**愚公移山**(ぐこういざん) [48-49頁]  
みなぎる熱意とたゆまぬ努力を続ければ、大きな事業であろうとも、いつかは成し遂げられる。

**改過不吝**(かいかふりん) [30-31頁]  
過ちを過ちとして改めることへの努力を惜しまない。

**躬行心得**(きゆうこうしんとく) [146-147頁]  
実践することによって理解を深めること。

**面壁九年**(めんぺきくねん) [54-55頁]  
一つの目的に長い歳月をかけて心を傾け、辛抱強くやり抜く。

\*頁数は「99の言葉の杖」の収録ページ