

Hayakawa Hiroshi

経営コンサルタント。1991年に独立。介護事業に関する独自の調査に基づいたデータ分析を名誌・紙に発表。著書に『介護人財創造塾』（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）、『介護事業の羅針盤』（シルバー新報叢書）など。  
http://www.hayakawa-planning.com  
ブログ：http://ameblo.jp/hayakawa-planning/

## 介護マネジメント 経営（継業）のツボ

### えきしゃさんゆう 益者三友

転期に立つ経営者の資質の考え方⑦

早川浩士

（有）ハヤカワプランニング代表取締役

#### 「自己を損なう損者三友とは」

『論語（季氏16）』には、「直きを友とし、諛を友とし、多聞を友とするは、益なり。便辟を友とし、善柔を友とし、便佞を友とするは、損なり」とある。

友には、自己を益する3種、自己を損なう3種があり、これを「益者三友（三益友）、損者三友（三損友）」という。自己を益する3友（三益友）とは、

- ① 直言してくれる友
  - ② 誠実（諛）な友
  - ③ 博学多識（多聞）な友
- 逆に、自己を損なう3友（三損友）とは、
- ① 体裁ぶる（便辟）友
  - ② 媚び諂う（善柔）友
  - ③ 口達者（便佞）な友

一言言ってくれる友はほしいが、周りは体裁ぶる友ばかりという人へ。

直言は、遠慮せず自分の信ずるところのことを言うこと（そのような人）。

便辟は、人の嫌うことを避けて媚びること（そのような人）。

過ち（失敗）を犯したとしても、「直言のできる関係」がつけられていれば益になるが、体裁や格好にこだわっているようでは、信頼関係を損ねるのみ。

諛は、まこと、真実、思いやること。もつともだと認めること（そのような人）。善柔は、外見は柔和だが、うちに誠意のないこと（そのような人）。

過ち（失敗）を犯したとしても、「誠実な関係」がつけられていれば益になるが、人の気に入るような愛敬を振りまいていだけでは、信頼関係を損ねるのみ。

三 博学多識な友はほしいが、周りは口達者な友ばかりという人へ。

多聞は、多く物事を聞き知っていること（そのような人）。

便佞は、口先が巧みで人の気に入るように立ち回ることを得意とするも、実は心がねじれていること（そのような人）。

過ち（失敗）を犯したとしても、「多聞な関係」がつけられていれば益になるが、人の気に入るような口からでまかせでは、信頼関係を損ねるのみ。

介護現場は、仲良し仲間が集うところではないもの、体裁ぶって、媚び諂って、口達者な職員の愛想笑いと社交辞令に誤魔化され、直言して、誠実で、博学多識な職員がいつの間にか去ってしまったという事業所も少なくない。

#### 「禍は、前進のための必要な条件」

信頼の構築は、時に、口に苦く耳に痛いことをスバリ言える、聞けるとい

「益者三友」の関係をつくり出せるか否か。まずは、友からの直言に耳を差し出すこと。その友が過ちを犯したなら、躊躇することなく直言してあげる。

口に甘く、耳に優しい言葉に包まれた「損者三友」の状態では、何年経とうとも、介護の質の向上は見込めない。

「優しい悪友より厳しい善友、善友は助け合って成長し、悪友は誘い合って墮落する」という言葉がある。

「損者」は、「益者」を厄介な禍Ⅱ「障害」として排斥したがる。

「障害」は、前進のために欠かせない存在であるとともに条件でもある。

空飛ぶ鳥の唯一の障害、それは空気。空気を除去して、真空にすれば、鳥は飛べない。飛翔の妨げとなっている空気こそ、実は飛翔の条件になっている。

モータボートの最大の障害、それはスクリューにあたる水だが、これも同じ。

水はボートを推進する妨げとなるばかりか、条件にもなっている。

鳥と空気、ボートと水、いずれも抵抗する力を生かすことで飛んだり動いたりしている。

第4期介護保険事業計画に欠かせない飛翔と推進の原動力として、「益者」の重用はトップの大事な努め。

あとは、「損者」の処遇にある。