

### 経営(継業)のツボ

### 理念



### 転期に立つ経営者の資質の鍛え方<sup>⑤4</sup>

## 自老視少

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。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各誌・紙に発表。著書に『早川浩士の常在学場』(簡井書房)、『介護人材創造塾』(簡井書房)、『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。

http://www.hayakawa-planning.com  
ブログ: http://ameblo.jp/hayakawa-planning/

**善(良・好)からぬところには  
善(良・好)からぬことが起る**

「老健施設で入所者虐待」と、マスコミ各社から報道されたのは4月17日のこと。

栃木県の介護老人保健施設で複数の介護職員が、認知症の入所者複数名に対して数年前から虐待行為を継続的に行われていたことが地元新聞社の取材によって明らかになったからである。

当初、「虐待」と認めたといわゆる理事長だが、次第に謝罪コメントが変わっていく。

「悪意はなかったが、行き過ぎた行為だった。入所者と家族の方に申し訳ない」

「不適切な行為があり、利用者にご迷惑をおかけした。高齢者介護への不信を抱かせたことをおわびしたい」

「虐待行為との報道内容について職員に虐待の意志がなかったことなどから、私は虐待ととらえていない」

良くないとわかっているにもかかわらず、集団が犯してしまいう愚かな行為を、集団愚行とか集団浅慮\*1 (groupthink) という。

「赤信号、みんなで渡れば怖くない」などが、その一例である。

愚考(行)が日常化した集団の下では、何が愚かな行為であるのかという善悪の判断が鈍くなる。

善(良・好)からぬところには、善(良・好)からぬことが起る。

再発防止は、「誰が正しいのか」ということにとらわれすぎて、「何が正しいのか」という視点を忘ってはならない。

### 姿勢が行動を決める

年若い若い頃を省みると、なんてバカなことをしていたのかということがわかってくるものだという意味を持つ「自老視少(老自り少を視る)」は、『業根譚』にある。

老は、経験を積むこと。これが増せば、見えないものが見えるようになる。

たとえば、ある職員の行動は、日頃の姿勢からおおよそ窺い知ることができるといふように。

「姿勢が行動を決める」といつて過言ではない。

このことに気づいて、自らの行いを反省してきた人、それをやり過(こ)してきた人の差は大きい。

苦境に立たされやすい人には、

次のような癖がある。

- ① 部下への理解がお粗末
- ② 想像力が欠如している
- ③ 個人的な悩み事がたくさんある
- ④ 責任を転嫁する
- ⑤ 天下泰平を決め込んでいる
- ⑥ 支離滅裂になりやすい
- ⑦ すぐに頭に血が上る
- ⑧ リスクを取ろうとしない
- ⑨ 自らを守る姿勢しかない
- ⑩ 融通無碍が利かない
- ⑪ チームスピリットがない
- ⑫ 変革に臆病である

「職員の規範意識が低かった。普段の研修が十分ではなかった」と釈明した理事長だが、自らを厳しく律すること、これが先だ。

自分自身を変えることの難しさ、その厳しさを理解できる人であればトップは務まらない。

「かわいくば、五つ教えて、三つ褒め、二つ叱ってよき人とせよ」という言葉がある\*2。

二つ叱るのは、  
一 すべきことをしない  
二 してはならないことをする

と、その人がとった行動(姿勢)を正すときに用いたい。

人格の否定に深入りすれば、元の木阿弥となるのでご用心あれ。

\*1: 本誌2006年6月号本欄参照 \*2: 二宮尊徳の言葉と伝えられるが定かではない。