

※弊社のメルマガをご希望くださった方、過去にメールでのやり取りやお名刺を交換させていただいた方、  
弊社のクライアントの法人様にお送りしています。

※メルマガは、多すぎて読み切れない方も多いかと思います。

「配信不要」とだけご返信いただけましたら即、配信を停止致します。

ご不要の場合は、大変に恐れ入りますが、そのようにお取り計らい頂けますと幸いです。

こんにちは。

福祉マネジメントラボの大坪信喜です。

今年は本当に災害が多い年ですが、皆様いかがお過ごしでしょうか。

災害の被害に遭われた地域の皆様には心よりお見舞い申し上げます。

さて、今回のメルマガが第3号になります。

そして、今回のテーマは「経営理念再考」です。

先日、致知出版社主催の「松下幸之助1日セミナー」を聴講してきました。

松下幸之助から直に薫陶を受けた3名の先生方が講師陣でした。

最初に登壇された松下政経塾元塾頭の上甲晃氏は、「経営とは何か」というお話をされました。

経営とは、まずはじめに「リーダーが将来のあるべき姿（国民や社員が奮い立つようなビジョン）を指し示す」

そして「それを実現するための段取りを考える」、

そして最後に「今日、只今から実行する」これが経営であると定義されていました。

ご承知の通り、あるべき姿、いわゆる経営ビジョンの根幹をなすものが「経営理念」です。

社会福祉法人や介護事業所の理念を散見しますと

「高齢や障害をもつ利用者が自立し、尊厳を持って暮らせる地域社会を実現  
します。」

というような文言を理念として掲げている所が多いようです。

一方、JAL の再生でも有名な稲盛和夫会長が経営する京セラの経営理念は

「全従業員の物心両面の幸福を追求すると同時に、人類、社会の進歩発展に貢  
献すること。」

となっています。

この二つの理念を見比べて思うのは「高齢や障害をもつ利用者が・・・。」と  
いう文言は、

「経営理念」ではなく「運営理念」ではないかということです。

そもそも運営と経営は何が違うのか。

私は、運営とは「今あるものを使って法律や制度で決まったことを粛々で行うもの」と捉えています。

一方、経営とは「あるべき姿を実現するために無いものは創意工夫して生み出し、

会社、従業員、社会の三者に対して価値を提供し続けること」だと考えています。

経営とはまさに近江商人のいう「売り手良し」「買い手良し」「世間良し」の「三方良し」の精神ではないでしょうか。

ですから「買い手」である利用者だけに焦点を当てた理念は経営理念ではなく、運営理念だと考えるのです。

「買い手」と「世間」だけで「売り手」である会社や従業員の満足がないところに経営は成り立たない。

この視点が今の福祉介護業界には足りないのではないか。

それが離職率の高さや人手不足につながっているのではないかと、大変失礼ながらこう思うのです。

さらに付け加えますと「利用者主体」や「利用者満足」とさえ言っておれば何でも許される組織風土、職場風土につながっているのではないか。

京セラの経営理念は「全従業員の物心両面の幸福」を謳っています。

他の事業所より少しばかり給料が高いという物理的報酬だけでは従業員のやりがいや帰属意識は醸成されないのではないか。

なぜこの会社、施設で働くのか。この会社、施設のどこが好きなのか。

「私はこの会社が好きだから今の仕事をしている」という帰属意識を従業員に持ってもらうないと

利用者はどこにでもいますから、簡単に近隣の他の施設や事業所に転職して行くことになるのだと思います。

この会社、施設にいれば自分が人間的に成長できるという実感がある、

風通しの良い職場環境なので安心して働ける、

上司から温かな愛情をかけてもらえるのでここにいていいんだという自信がもてる、

こうした精神的報酬がやりがいや帰属意識となって職員の定着につながっていくものだと思います。

人手不足や離職率の高さは、利用者ばかりに焦点を当てて運営に終始してい

る事も一因ではないか。

私はそのように考えています。

ですから、経営に対する考え方や経営理念の中身を再考することが

今の多くの社会福祉法人や介護事業所にとって必要な事ではないか。

「経営とは何かうまくやり方がないかというような小手先のテクニックではない。」

先の上甲氏が繰り返し仰っていたことが印象に残っています。

「経営の神様」と言われる松下幸之助師から直に肉声で薫陶を受けた上甲晃氏ならではの至言だと思います。

経営とは、まず「リーダーが将来のあるべき姿（国民や社員が奮い立つよう

なビジョン)を指し示す」。

ですからその根幹となる「経営理念」をまず打ち立てる。あるいは今までの理念を再考してみる。

「運営理念」ではなく「三方良しの経営理念」になっているか。

そして経営理念を最上位概念として、事業計画・予算・人事考課制度・就業規則・給与規定・委員会活動・経営会議等々

のあらゆる経営システムへと落とし込んでいく。

これが経営への道筋ではないか。

稲盛和夫会長がJALの再生に乗り出したとき、はじめは財務体質の問題でJALは倒産したのではないか

と考えておられたようですが、実際に中に入って色々分かってくると、全従

業員を一つに結びつける「経営理念」がないことが

JAL の倒産につながったのだと確信するようになったそうです。

ですから、まずはじめに着手されたことが「京セラフィロソフィー」をベースに

「JAL フィロソフィー」という経営理念を打ち立てることでした。

「JAL フィロソフィー」を通して「何のために働くのか」、「誰のために働くのか」、「自分たちはどうなりたいのか」

という価値判断基準を全従業員が共有することで、わずか2年で再上場を果たすという驚異的な成果を挙げられたということです。

以上、何かのご参考になれば誠に幸いです。

お忙しい中、最後までお読み下さり、本当に有難うございました。

次の第4号は来月10月10日に配信致します。

疑問や質問等ございましたら以下のホームページアドレスの「お問い合わせ」からお願いします。

<https://fukushi-mng.jp/contact/>

☆このメルマガがご不要の場合、

「配信不要」とだけご返信いただけましたら即、配信を停止致します。

ご不要の場合は、大変に恐れ入りますが、そのようにお取り計らい頂きますと幸いです。

---

福祉マネジメントラボ

代表 大坪信喜

Mail [info@fukushi-mng.jp](mailto:info@fukushi-mng.jp)

ホームページ <http://www.fukushi-mng.jp/>

〒238-0021 神奈川県横須賀市富士見町 3-77

TEL 046-890-0856 FAX045-330-5995

---