



## 慶應義塾大学ビジネス・スクール

# 慈恵会グループ 地方創生ケース

## —様々な内部資源と外部資源をどう組み合わせるか—

理事長代行就任時のあいさつ（当時 33 歳）

「ここに集まってくれた人の 90% 超は、一度は私に悩み事や愚痴をしたことがあるはずです。みんな目をつぶって思い出してみてください。私という人間は、言いやすい、口が堅い、すぐ動いてくれる。そんな印象を抱いているはずです。だって、年に 365 日しかないのに、昨年 410 件飲み会あったんですよ。私は飲兵衛、喫煙家。肝臓と肺を犠牲にしても皆さんと対話していく。だから気軽に相談しやすいわけで、皆さんはご家庭に帰って、たまに友人と飲んで、『あたしあそこの理事長代行にこの間言ってやったわ』とすっきりしてください。個人的には王様の井戸機能と思っています。よって永続性あり、社内混乱なく、経営者に物申せる組織体制になったことを、59 歳で他界した創業者も安心して見守っているでしょう。さあたくさん酒飲んで、たくさんタバコ吸って、たくさん愚痴りあいましょう。」

### 慈恵会理事長 丹沢有宙、プロローグ

丹沢は理事長室のベランダに立ち、津軽地方特有のやませと呼ばれる激しい吹雪の中、遠くに白く見える津軽海峡を仰ぎ見ていた。すでにベランダに出て 20 分が経過している。ビジネススーツと髪は雪で真っ白になっているが、コーヒーを持参した秘書も話しかけづらい雰囲気が漂っていた。秘書はコーヒーを机に置き、無言で部屋を立ち去った。青森県津軽地区では真冬の厳冬期に、「雪が横に降る」地吹雪で田畠は真っ白に包まれる。丹沢の眼下では、ディケアの車両や観光会社の大型送迎バス、その運転手たちが慌ただしく動いている。神野総務人事担当執行役員はその様子を心配そうに見ている。

ケース中の人物名はすべて仮称とした。このケースは社団法人慈恵会の全面的な協力により作成された。特に慈恵会本部スタッフの尽力に感謝する。ケースを作成したのは高木晴夫・新村和大・鶴ヶ谷典俊・鶴ヶ谷理子である。作業において市村真納・伴英美子の両氏から大きな協力があったことに感謝する。

本ケースは慶應義塾大学ビジネス・スクールが出版するものであり、複製等についての問い合わせ先は慶應義塾大学ビジネス・スクールまで（〒223-8526 神奈川県横浜市港北区日吉 4 丁目 1 番 1 号、電話 045-564-2444、e-mail:case@kbs.keio.ac.jp）。慶應義塾大学ビジネス・スクールの許可を得ずに、いかなる部分の複製、検索システムへの取り込み、スプレッドシートでの利用、またいかなる方法（電子的、機械的、写真複写、録音・録画、その他種類を問わない）による伝送も、これを禁ずる。ケースの購入は <http://www.bookpark.ne.jp/kbs/> から。

Copyright © 高木晴夫、新村和大、鶴ヶ谷典俊、鶴ヶ谷理子（2017 年 10 月作成）

つい20分ほど前に、別の応接室にいる信濃町大学の矢上教授から経営分析レポート約60ページの報告を受けた。矢上からの最後の衝撃的な一言が丹沢を熱くさせていた。

(注: ケース中の人物名と役職の概要は付属資料1を参照)

5 「敢えて親しみを感じ応援する立場から厳しい結論を申し上げます。丹沢さんが率いるグループは内外資源を活用しきれていない上に、青森県の外部環境も把握せず、独り上がりの経営をしているに過ぎないとも言えます。それは青森市という地方において大きなシェアを誇る経営者とすれば、社会使命を放棄しているとも受け取れる。組織研究を40年してきた学者としては、この状況が継続すると、様々な外部環境変化から3年経たずして経営破綻の可能性も出てくるかもしれない。」

10

矢上からの言葉は丹沢の脳内で幾度も反芻されていた。「先生、少しだけ冷静になる時間をください」、丹沢はそう言い残して理事長室のベランダに立っていた。

丹沢は部屋へ戻った。心配そうに見つめる神野をよそに、次のように指示した。

15 「わりな、矢上先生に今日の会議混じってけえと頼んでござい。わあだぢでやんねえばまいね。ほがの連中さ、あんまり心配もかげたぐねえがら、一緒にのりごえるぞ。はいぐ先生さいいでござい。こっだらしんぱいごどわ一人胃痛になればいいから、緊張感もちごむな。」(悪いな、矢上先生に今日の会議に混じってくださいと頼んで来い。俺たちでやらなきやいけない。他の連中にあんまり心配かけたくないから、一緒に乗り越えるぞ。早く先生に頼んで来い。このような心配事は俺だけ胃痛になればいいから、緊張感を持ち込むな。)

20

今日は、日程の都合でいくつの会議を一日に集めてあった。丹沢の経営の現場、つまり意思決定会議のそのものを、矢上に見てもうには好都合の一日となっていた。

理事会は30分後に迫っていた。

25

## 矢上レポートの概要抜粋

1. 医療事業は制度改革の影響を受けているばかりでなく、丹沢が推進した医師4人確保と看護師89人確保の結果、人件費が5億円近く上がっている。それを収益に結びつかせるための回復期リハビリ構想と、手術件数が増える人工関節センターの設置が遅延している。そのため収支状況は、放置すると医療事業全体が赤字へ転落する。一方で、市内の高度急性期医療機関は、資源不足で患者が3ヶ月手術待ち状態とも言え、決して良好な状況にはない。後方支援病院の機能強化は住民にとって責務といえるが、遅延している。

2. 介護事業は新規事業展開が著しいが、平成 30 年改定（平成 30 年に実施される診療報酬と介護報酬の同時改定のこと）で、機能を強化しないと基本的にはマイナスの影響が出やすい制度改革のこと）に向け、報道ではデイケア事業などは 10% 近い減収、他の介護事業は 5% 近い減収が見込まれる中、機能強化政策が遅れている。あと数ヶ月でこの準備ができなければ、いずれ赤字転落は必至である。

5

3. 観光事業全体は、高付加価値型店舗は成功している一方、大衆店舗は赤字転落しつつある。ホテル事業、温泉事業はインバウンドの海外顧客を取り込めていない。現在は良いが何も手立てをしなければ赤字転落も予測される。

4. 青森市の人口動態は少子高齢化が著しい。これは顧客増加とも考えられるが、医療・介護・観光が労働集約型産業とすれば、労働資源の減少を意味する。しかし、機械化や効率化などその手立てが低い。

10

5. 仮にグループがもし破綻すると、青森市経済と社会保障に与える影響は極めて大きい。青森市の人団約 290,000 人に対し、慈恵会グループ職員は約 1,800 人である（160 人に一人は慈恵会グループ職員である）。グループ職員の家族まで含めると約 8,000 人となり（36 人に一人はグループの関係者となる）、これが失業ということになる。さらに病院（慈 HP・青い森 HP・敬仁会 HP）では 1 日 580 人が入院されており、年間では 211,000 人。介護施設（青照苑・鶴ヶ丘・かいふう・オアシスの家・はじろの家・GH新城・GHあおいもり・ケアハウス）では 1 日 410 人が入所されており、年間では 150,000 人。通所（さくら・慈恵会デイケア・敬仁会デイケア・鶴ヶ丘デイ・合浦デイ）は 1 日 220 人が利用され、年間 74,300 人。健康診断（慈恵クリニック）は年間 27,000 人、人間ドック 4,500 人、約 700 の企業が受診している。また給食事業では 7 病院・19 施設、1 日 6,300 食、年間で 2,326,000 食を提供している。ホテル事業は年間 20,700 人の県内外の宿泊客にサービスを提供している。これが仮に破綻をした時、その社会的影響は極めて大きい。

15

早急に、対処する必要がある。

20

## 慈恵会の歴史

25

慈恵会グループは、次の 3 つの事業体の総称である。医療・介護・福祉事業を主軸とした慈恵会、ホテル・旅館・飲食店経営と給食事業を主軸とした城ヶ倉観光、社会福祉事業を主軸とした敬仁会。

2016 年に 39 歳で慈恵会グループの理事長に就任したのが丹沢有宙氏である。丹沢氏が業界関係者経営幹部 500 名ほどを前に行った理事長就任時のあいさつを一部抜粋する。

30

「医師 40 名、看護師 400 名、従業員 1800 名の管理をしている 39 歳で、医者じゃない。人工知能開発をしながら、1000 年の歴史のある鳴温泉の経営再建をしたかと思うと、東京のコンサル企業のアドバイザーをしている。ワインソムリエを持って、アマチュア将棋 6 段を持ち、スキーガイドもスクールバーディングもする。中国カナダにも経営助言をしに行く。政財界芸能界に個人人脉があつて海外のノーベル平和賞受賞者自宅でランチをふるまわれる。お集りの関係取引先も、病院、製薬会社、そして水産業の方、製造の方も、世界へ羽ばたいておられるグローバルな経営者が多く、その社長さんたちに昔からかわいがつてもらい、時に自宅まで飲みに行く。時々加えていただく経済界の会合などでは、ほぼほぼ最年少だが、父に代わり 10 年前から行っているので顔なじみが多い。たぶん今日この会場で爆破テロがあつたら青森市経済は停滞する。多くの人々から、変わったおもろい若者だといわれる。実に 20 年近く皆様にご哀願いただき、父の魂を継ぎ理事長になった。多くの人から変わらないでほしいというので、これからも笑いながら理念の思いやりだけは守りながら誰よりも仕事をしていきたい。医療業は叔父の雅明院長を中心に、観光業は叔父といつてもよい宮川社長とともに、私自身はおそらく規模的には日本最年少の若手経営者だけど、それを誕生させた法人役職員の意思決定はとてもかっこよいと感じている。そして誕生させたのは、ほかならぬここにお集まりの皆様です。ほぼ毎日飲んでますが、社長の何名かは朝までご薰陶いただいたことがある。人口減少、高齢化。とてもネガティブな環境ですが、どんどん設備投資をして、雇用を増やして、経済貢献して、経済の下支えになる社会保障を充実させ、余暇の楽しみのためのホテル飲食を実現して、それらの利害調整をして同じ方向に向かい、本日おいでのお客さんや市長さん、国会議員や地方議員の先生方、そして経済界の皆さんのお力を借りながら、20 自慢できる青森市まちづくりに貢献したい。私自身はメディアに出ることが苦手なのでこういう場でしかメッセージ発信はしませんが、健康推進する知事さん市長さんには言いづらいけど、おやじに似てタバコも酒もやるので、健康にだけは気を付けます。これからもよろしくお願ひします。」

## 矢上レポートの続き、青森県の概況（表 1 参照）

人口の減少と高齢者率の増加は、周知のとおり全国的な傾向ではあるが、青森県では他県にも増し高齢化が急激に進行することになると見込まれる。2010 年には高齢化率（人口に対する 65 歳以上の割合）が 25.8% で全国 18 位であったが、2025 年には 35.8% で 4 位、さらに 2035 年には 39.3% で 2 位になると予測され、これにともない医療・介護ニーズは増大すると考えられる。地域において、疾病構造の変化に対応するとともに、効率的で質の高い医療提供体制と地域包括ケアシステムを構築することが期待される。青森県では 1997 年より県全域における包括ケアの推進の取り組みを進めてきた。

2014 年現在、県内の病院数は 97 か所で、人口 10 万対で全国 6.7 に対し、青森県 7.3 と上回つ

ている。病院規模を考慮せずに単純に計算するならば、全国平均では人口 14,926 人程度に一病院、青森県で人口 13,699 人程度に一病院が、割り当てられることになる。青森県では、病院の開設者は市長村立が多い（24 か所）。一般診療所数は全国を下回るが（青森県では人口 1,475 人程度に一か所、全国平均では人口 1,265 人程度に一か所）、有床診療所数は全国を大きく上回る（人口 10 万対、青 14.0 全 6.6）（青森県では人口 7,143 人程度に 1 か所、全国平均では人口 15,152 人程度に一か所が割り当てられる）。5

また病床数も全国レベルを上回っている現状となっている。病床数は、病院（青森県では人口 75 人程度に対し 1 床、全国平均では 82 人程度に対し 1 床）、一般診療所（青森県では人口 478 人程度に対し 1 床、全国平均では人口 1,132 人程度に対し 1 床）といずれも青森県が全国を上回って、病床数が多い。10

一方、全国に比較し医師数が少ない。全国平均では、人口 429 人程度に医師一人が割り当てられるのに比較し、青森では 518 人程度に医師一人が割り当てられる計算となり、医療機関での医師不足感も高くなっている。また、70 歳以上の高齢の医師の割合が 13.4% と多く、全国第 2 位であることも留意すべきである（全国平均は 9.8%）。医師の確保と養成、また限られた医療資源の有効活用は、引き続き課題である。15

なお看護師数は全国と比較し上回っている。青森では人口 108 人程度に対し看護師一人、全国平均では人口 117 人程度に対し看護師一人が割り当てられる計算となる。

厚生労働省の「必要病床数等推計ツール」によると、年齢階級により医療需要の内容が異なることが明らかになっており、今後高齢者が増えると、回復期・および慢性期の医療需要が大きくなることが予想される。また 2025 年の県の必要病床数は合計 11,827 床と推測される。この頃には、病床の機能分化・連携や在宅医療体制の整備により必要病床が全体的に減少（特に「急性期」が減少）する前提からの推測だが、「回復期」必要病床数のみが 2,800 床不足すると推測されるため、病床の転換など対応が必要と考えられる。20

在宅医療の現状についても確認したい。県内の在宅療養支援診療所数は 96 か所で、人口 14,706 人程度に一か所の割合となり、全国平均を下回り、また地域偏在が見られる。訪問看護事業所数は青森県 123 か所で、人口 11,112 人程度に一か所の割合であり、全国平均を上回っている。訪問看護ステーション従事者数も 1 従事者に対し人口 2,733 人程度の割合と東北地方では最も多い。在宅医療を担う医療機関や訪問看護ステーション、薬局などの拡充と、そこを中心とした多職種協働による提供体制の構築が求められる。また病院の休床中の病床を在宅医療支援機能として活用するなどの検討も必要である。25

地域特有の在宅医療提供に障る条件としては、県土の広さ・冬季の積雪・高齢単身世帯の増加等があり、自宅以外での在宅医療の提供を含め検討を進めるべきとも考えられる。30

sample

sample

sample

sample

sample

表1：医療看護等の統計（全国平均、青森県平均）

(人口10万人あたり)	全国平均	青森県平均
病院数	6.7	7.3
一般診療所数	79.1	67.8
病床数（病院）	1234.0	1337.2
病床数（一般診療所）	88.4	209.4
医師数	233.6	193.3
看護師数	855.2	929.1
在宅療養支援診療所数	11.0	6.8
訪問看護事業所数	6.8	9.0
訪問看護従事者数	---	36.6

## 丹沢の思い

丹沢はこれまで何度も危機を乗り越えてきた。東日本大震災のように緊急性の高い危機もあつたし、制度改正、外部環境変化のような危機も、それぞれじっくり乗り越えてきた。震災の際は多くの医療介護事業者と同様、停電による凍えるような寒さ、水や食料、ガソリン不足など資源不足も大変だった。目先の危機は電気が止まることによる寒さで、高齢者と病人のため暖気を用意することだった。中期的には観光客の風評被害も相次ぎ、経営危機に立たされたことだった。これも父である会長と宮川社長と共に乗り越えた。制度改正も、グループの多くに影響が出る改正について、少しずつ叔父である雅明院長と共に乗り越えてきた。

しかし、矢上レポートが示唆するような種類の危機は、同時多発的かつ時間制限のある重複危機である。慈恵会グループの理事長として、以前とは異なる種類の対応が迫られている。

一方で、この危機意識を従業員などに知らしめ全体化することは、丹沢の経験から回避したい危機対応であった。回避したい理由は3つあった。過剰な危機意識の伝聞は技術職の離職につながりやすいこと。過剰な危機意識伝聞は管理職に余計なストレスを与え、価値の低い対立が生じやすくなること。そして何より、トップダウン経営からの脱却を目指しケースメソッドを活用した内発的動機付け型組織文化が、過剰すぎる危機意識伝聞により崩壊してしまうこと。危機意識を薄めながらも、有効な戦略を、トップダウンと受け止められず、共有していくことが求められる。権威勾配の強いトップダウンは大震災の2日間のようなときには発揮した。しかしそれ以来、内発的動機付け型でした仕事のほうが業績が上がったため、こちらを重視している。

丹沢は胃薬をコーヒーで流し込み理事長室を出た。

## 矢上の気遣い

神野に請われて矢上は予定を変更し、一日かけてすべての会議に同席することとした。一昨日から学会で青森に来ていた矢上だが、依頼されていた慈恵会の環境組織分析のレポートを朝一番で丹沢に手渡してから大学に戻る予定であった。しかし、もう一日青森にいることとした。矢上としても、40年近く組織の研究をし、また丹沢にケースメソッド方式を教えた研究者・学者としても、種類の違う複数の会議に同席することは興味深かった。

それ以上に、自分のレポートをこれほど真摯に受け止め、すぐ行動しようとしている経営者丹沢に責任を感じていた。「丹沢君にとって良い刺激だったんだろうか」。矢上はそんなことを心配しつつ、会議に影響を与えないために筆記メモは取らないことにした。部屋の隅にただ座って、会議を記憶することだけにした。脳内の記憶力に頼り、できる限りの情報を脳内にインプットし、大学の研究室へ戻ってから文字に書き出すこととした。

矢上が同席した会議とは、以下の6つの会議である。そして会議と会議の間の理事長室での丹沢と訪問者との面談も含み、一日かけて順に同席した。

1. 理事会（慈恵会の最高意思決定機関）
2. 部長連絡会（グループの部長クラスが集まり課題について議論する場）
3. 次長課長連絡会
4. 城ヶ倉観光の会議（城ヶ倉観光の最高意思決定機関）
5. がりがり会議（若手中心で収益向上について議論する会議）
6. 経営戦略会議（ケースメソッドで経営戦略を考える会議）

## 理事会の1分前、そして理事会開始

理事長室で神野と理事長の会話。

「神野、今日の議案さいぎなしたばって、3つ加える。せづめいは全部わがやる。おめ、司会しろ。」

5 (今日の議題はいきなりだけど3つ加える。説明は全部自分でやる。お前が司会しろ。)

長い一日が始まった

### 1. 理事会（慈恵会の最高意思決定機関）

10 朝10時丁度に理事会は始まった。会議の参加者は25名。

会長 「本当に良いお日にちで、業績も悪くないし、とても順調で感謝している。」

丹沢 「本当に良い天気で、こんだけのゴルフ日和に会長に悪いなあと。今日は信濃町大学矢上教授が来ていますが、組織研究の第一人者で見学に来てくださいました。緊張せず普段通りに。矢上教授何か一言お願いできますか？」

15 矢上 「40年近く組織研究する立場とすれば、ここに座って役員会を見させていただく機会をとてもられしく思います。私のことはかまわづどうぞ。」

神野 「それでは役員会を始めます。」

20 神野 「以上5つの議案が可決されました。最後に理事長からお願いします。」

丹沢 「皆さんありがとうございます。少子高齢化は顧客増加だが、一方で、少ない労働人口でどれだけの価値を出していくのか。私たちができるることは何か。例えば飲食店で月並みなものは閉鎖てしまえばよい。その労力と資源は困窮する在宅高齢者への配食とか、栄養と医療と介護を組み合わせたセントラルキッチン事業へ投資したい。よって、医療と介護と食事のすべてが得意なうちのグループとすれば、総力を挙げてセントラルキッチン事業を展開したい。高齢者は増えるし市内企業からの受注も期待できるうえに集中製造でコストは落ちて品質が高い。青森の食材をたくさん使いたい。しいては、通信販売したい。海外へ販売したい。これがグループのダイナミズムだ。」

一方、医療では雅明院長を中心に、人工関節センターを設置してほしい。長らく保留となっているが、ぜひ力を合わせて加速化したい。ついこの間もなじみの床屋さんと焼鳥屋さんのおやじが、閉店するかどうかと云っていた。うちで手術受け立ち仕事が出来ている。高齢者を雇用していて、閉店すると7名ずつの失業者が生まれる。医療には身体機能改善だけでなく地域経

济を補完する役割があることを再認識できた。よって、医師と看護部とリハビリ部で院長中心に人工関節センターを設置する。

さらに回復期リハビリ病棟の体制強化を来月からとする。看護師不足などと聞こえるが、地域優先で8名くらいいざとなれば集まる。歴代、私たちの先代はそのように地域優先してきた。内側の事情で停滞は許されない。県病院・市民病院では手術3ヶ月待ちだ。この状況を早く打破したい。5

4つ目、少労働社会のため、人工知能のコンシェルジーサービスを展開するチャットボットをホテルに導入したのを、さらに強化する。山間部のホテルではフロントマンやウエイターがなかなか集まらない。海外顧客とのやり取りは1件当たり1時間だ。これが数秒になる。絶対必要だ。いずれその知的体験は観光分野だけでなく、医療の診察や健診機能、特に入院相談窓口機能で必ず必ず役に立ち効率化につながる。10

この4つの案件を加えたい。」

一見、緊張感漂う最高意思決定機関の雰囲気だが、丹沢が時折話す「右膝手術したから、今度は左のおかわりって、おじいちゃんもいて、院長のファンってすごいね（笑）」「会長なんか首の手術したのに病室でタバコ吸いだそうとするから、難易度高い手術が日帰り手術になった、医療データ破壊者だ（笑）」「ホテルの支配人や観光会社社長の津軽弁にチャットボット人工知能は対応できないけどなあ。社長なんか新橋行くと急に中国語うまくなる（笑）。副社長時代からしゃちょーさん寄っていかないって、社長と呼ばれてた。人工知能あればぼったくられなかつたのに（笑）」などユーモアを織り交ぜているので5分に一度は笑いが起きている。緊張と緩和が連続している会議だ。15

会議は肃々と進んでいた。理事会出席者はすでに議題を認識しているようだ。時折、丹沢からの議題についての詳細な説明が入るが、白熱した議論になる、ということはない。会長席と理事長席からはタバコの煙が立ち上っている。他に吸う人はいない。父の会長は終始微笑んでうなずいている。叔父のような存在、番頭的な宮川觀光社長も時折「いげいげ」と可決承認を推奨している。叔父である雅明院長も「そうだそうだ、やるべし」と推奨していて目が輝いている。ほかの60代の役員はみな異論を一言も言わない。40代の理事会参加している部長たちも従っているようだ。20

会議は笑い声に満ち終了した。

矢上「丹沢さん、突然の提案でもすんなり通る組織なんですね。」

丹沢「意思決定機関で審議を延々する会議は苦手。私の提案も突然のように見えるけど、院長や会長や社長、役員とは日々、公式非公式問わず、語り合っているし、院長や会長などはとても懐深く、応援し信頼しあう組織なんです。」25

sample

39歳の若手経営者を信頼し委託している光景にも見える。時折、ケースメソッド教授法で培ったディスカッションリーディング技法が垣間見える。少し横暴にも見えるし、丁寧にも見える。この理事会で決定した意思決定は金額にすると10億円近いが、緊迫感はない。込み入った質問もない。理事の平均年齢は60歳を超えており、理事ではない若手幹部が参加していて、一見すると会長の世代と、若手の丹沢のブレーンが協働しているかに見える。

5

## 理事長室に戻って、再び会議室へ

sample

sample

sample

sample

sample

「神野、この後来るのって、長町さんだっけ？」

10

「はい、10時45分から10分の予定で長町看護部長がお見えになります。例の、人員配置の件です。」

「そうだったな。りよーかい。」

sample

sample

sample

sample

sample

長町 「3ヶ月後開始予定の回復期のための配置ですが。」

丹沢 「あれならついさっき、来月にということになった。全面協力する。」

15

長町 「かなり厳しいかと。8名は増やさなきや。」

丹沢 「一年で89名も集めたんだから、あの人たちは新規事業や機能強化部署に配置されたけど、大丈夫だって。明日看護副部長以上を全員集めてください。詳しく説得します。神野に4名集めるように言うし、4名は配置転換ができるはずだ。院長と十分相談しながらやりましょう。長ちゃんならできるって。」

20

長町 「であれば、少し安心します。私のほうでは何を。」

丹沢 「看護師の各病棟配置リストをください。」

長町 「わかりましたあとで届けます。」

丹沢 「原案は看護部で作って院長よりご承認いただこう。」

25

長町 「その流れであれば私もできそうです、少し作戦練ってみますね。」

## 2. 部長連絡会（グループの部長クラスが集まり課題について議論する場）

sample

sample

sample

sample

sample

二人掛けの机が一边に二つ、正方形に机が配置されている部屋に、続々と人が集まってきた。部長連絡会という慈恵会グループの部長クラスが集まる月一回の会議だ。部屋に入って、一番奥、丹沢が座っている。神野はその隣だ。皆、思い思いの席に座っているようだ。勝手に座る席図からして、あまり上下関係の遠慮がない組織にも見える。たくさんの資料を抱えて部屋に入ってきたものもいれば、持ち物がメモ帳程度の人もある。

丹沢「よし、みんなだいたい集まつたかな。じゃあ、部長連絡会を始めようか。今日は信濃町大学の矢上教授が見学に来ていますが、あまり意識せず普段通りの光景を。最初に、先ほどの理事会で方針決定したセントラルキッチン責任者の話を聞こう。」

セントラルキッチン責任者「理事会の意向を受け、各事業所と綿密な打ち合わせをしなければいけません。いろいろとお願ひに上がりますがよろしくお願ひします。」

5

理事会の方針決定を踏ました観光社長の迅速な手配により、この挨拶があったようだ。

丹沢「まあ、うちの飯は褒められたもんじやない。このあいだも納豆に食パン出された。いやがらせかと思ったじや。(笑)」

打って変わって少し平和な空気さえ漂っている。

家庭の話題、法人の近況、各施設の困りごとなどが、お互いの雑談形式で一言一句応答されている。例えば、駐車場購入が先ほどの理事会で承認されたことを神野が言う。すると病院責任者は「夜勤者のためにその場所が欲しい」と言い出す。一方で車両管理者は「夜勤者は時間が不定期で管理が大変」と言い出す。神野は「実は土地の形狀的に、距離は近いが駐車はめんどくさい土地だ」と言い出す。丹沢はそれら意見を笑いながら聞いているようで、最終的に、「なんだか縛張り争いみたいで、もっと見てたいなあ。めんどい土地はでぶっちょな本部男性に使わせて、夜勤者の駐車場はラーメン屋の後ろにすればどうだろう。ラーメン屋の店主うるせえけどな。明日までに3名で決めてきて」と投げかける。すると、自然に意見がまとまっていく。

10

丹沢は夜勤者の数と実態、本部職員の顔ぶれと人数、さらに遊休財産の土地や形状、ラーメン屋の店主の性格と歴史にも精通しているのだろうか。トップダウンには見えない。最初から議論の着地点を知つていて、集団意思決定しているように見える。何らかのケースメソッド技法が取り入れられているように見える。

15

会議は進行していく。丹沢からの投げかけ、それを受けた発言、そこから他の部長からの返しもあり、いくつかの議題が上がり、そこかしこで発言が繋がった。

20

理事会に比べると部長級の発言数は多く、セクショナリズムもあまりない。通常はありがちな、部長からトップへの過剰PRもない。部長級の平均年齢は60代と40代が入り交じり50代といったところだろうか。会長世代と理事長世代が融和しているように見える。年齢ギャップについて「まあ、石場さんはじいだから関係ないかもしれないけど、まあ、三河は若いせに頑固だから」など、たまに年齢をいじりながら年齢ギャップ調整をしているかに見える。そして理事会の4つの追加議案含め、意思決定は柔らかく伝達され、より詳細な実務分野でいろいろ動き始めている。

25

## 部長連絡会から 5 分後の理事長室

理事長室に戻った丹沢の元に一人の訪問者がやってきた。敬仁会病院の山田事務部長である。

「山ちゃん、お疲れ。」

5 丹沢はにこやかだ。デスクの前にある二人掛けのソファに座るように山田を促した。デスクを周って、自分も向かいのソファに腰掛けた。

山田 「今日は宿題でいただいていた今度の納涼大会の計画の説明にやってきました。トイレ問題や、車の誘導員について考えてきました。あと、警備員の配置についても考えてあります。これをご覧ください。」

10 山田が持参した A4 の数枚の紙を丹沢は受け取った。丹沢はそれにざっと目を通し、今度は 2 枚目に注目して読みながら、

15 丹沢 「山ちゃん、ちょっと違うんだ。わたしが検討してほしいのは、このお祭りは地域と初めて合同開催するので、どちらが主催なのか話し合って来てほしいんだ。それによって、私は挨拶をしに行つて、町会の皆さんのお手伝いを受けて、新たな介護保険事業をやる委託を受けるかどうか、単なるお祭りなんだけど、いつも地域のために動いてくれる敬仁会に介護事業をやってほしいと町会に思つてももらえるかどうか、の重要なポイントなんだ。町会主催で敬仁会が協賛のほうが美しいストーリーなんだ。」

決して声を荒げるようなことはない。諭すように続けた。

20 丹沢 「トイレも車のことも警備員も大切なんだけど、どんなに準備をしていても問題は起きてしまうよね。けが人が出たらそれはうちの病院で診ればいい。でも、どこが責任を持つのか、これが明確になつていないと、困ってしまうんだ。けが人が出たときに保障とかどっちが持つの？ 山ちゃんそこまで考えてくれよ」

山田 「あ、すいません。そこはまだ町内会の役員と話をしています」

恐縮して山田が答える。地域との打ち合わせは今週末らしい。

25 丹沢 「敬仁会主催で事故が起こると、マイナスの風評被害になる。出しやばってケガさせたっていう落ちは、悲しい。だから町内会との打ち合わせが終わったら、また部屋に来て主催をどうすることになったか、教えてな。風情会長にもよろしく。山ちゃん得意のカラオケ披露しなくていいの？ 笑」

山田 「いやいや、理事長すいません、すぐにまどめできます。」

丹沢 「いいのいいの、まだ時間はあるからね。来週の報告よろしく。」

30

## さらに会議は続く

### 3. 次長課長連絡会

20分間の予定の次長課長連絡会は定刻通りに始まった。丹沢は一番奥の席に座り、タバコを吸っている。

丹沢「今日もいい天気で気持ちいいよね。緑も綺麗だよなあ。さて今日は誰からいこうか？」

岩田が発言した。「私からいいですか。福祉用具の事業所の件です。今、行政への申請の手続きをしているところです。事務所は旧在宅ケアサービスの一階部分を使わせてもらうことになりました。それで名称を検討しているのですが、いくつか候補を考えているので、どれが良いかアドバイスをいただきたくて」

丹沢「申請お疲れ様。事務手続きは大変だよね。名称ね、どんなのがあるの？事業所のコンセプトは考えている？」

丹沢が質問した。年末には事業を開始しようとしている福祉用具の新しい事業所の件である。

岩田「コンセプトですか」

丹沢「そうそう、コンセプト。利用者さんにサービスがわかりやすい名前がいいよね。便利で安心とかさ。そういうのを考えてから名前の案を何個か考えて部屋に来てよ。楽しみにしてる。慈恵会っていうブランドを使っていいんじゃないかな。」

岩田「はい、わかりました」

丹沢「よろしく。じゃあさ、松尾と青木のところって、どうなってる？ほら、フロアをどう使うかってやつ。」

丹沢がテンポよく話を振っていくと、そこかしこから発言が出てくる。

丹沢「・・・、うん、うん、そうか。それは棚田部長の意見も聞いておいた方が良いね。わたしからも言っておくけど、田口さんも案を考えて、棚田さんに言っておいてね。」

部長会議よりさらに格段と親しみ感があり、緊張とはかけ離れた会議である。次長級課長級は、39歳の理事長に対して少しの緊張が見えるものの、日常の悩みを打ち明け、それに回答する理事長という構図で会議は進行していく。理事会や部長級会議の方針がさらに柔らかく伝えられ、反論はない。会は終わった。会議出席者が退出していく。連れ立ってお昼ご飯に行くものもいるようだ。

矢上「この会議は短いですねえ」

丹沢「後で経営戦略会議って濃い会議があるので、会議疲れ起こしたくなくて。ケースメソッド方式で神野がディスカッションリーダーなので、会議疲れでみんな発言しないと神野に怒られるので。あいつああ見えて緊張しているので、あはは。」

丹沢も席を立って理事長室に向かい始めた。

神野「理事長お疲れ様です。今日のこの後の予定は・・・」

会議室出口付近に座っていた神野が丹沢に声をかけた。彼は今日は議事録を取っていない。

丹沢「お疲れ様。今日はこの後は川田が来ることになっているよ。異動したいって話。わたしは異動し

5 ないで頑張るのがいいと思うのだけど、本人の気持ちもあるから。うん、じっくり聞いてみる。」

理事長室に丹沢は向かった。すでに川田が来ているようだ。

丹沢は理事長室で川田を説得しているようだったが、矢上は隣室で病院食堂からの親子丼を食べて  
いたので、この光景は見ていない。

10 10分後、丹沢が矢上のところへ戻ってきた。

丹沢「先生、昼食は口に合いましたか？会議ラッシュでお疲れじゃないですか？」

矢上「いやいや美味しいいただきました。会議は疲れていません。一日に2つ3つのケースメソッドや  
る日もあるので慣れています。それより会議光景見れるのが貴重で楽しんでいますよ。」

15 丹沢「ケースメソッドでディスカッションリーダーをしていると、発言が多いから、疲れても爽快感あるでしょ  
うが、でも田舎の会議を聞きっぱなしだと、そちらのほうが疲労感があるのでは？」

矢上「丹沢さんは偉いなあ。そういうところに気が回って。丹沢さんは昼食は？」

丹沢「食べると眠くなるので・・・」

#### 4. 城ヶ倉観光の会議（城ヶ倉観光の最高意思決定機関、丹沢が進行を務める）

20 昼過ぎから始まったこの会議の参加者の服装は多彩だ。板前、仲居、作業服、スーツ。雰囲気は柔らかい。城ヶ倉観光の社長そして丹沢が並んで奥の席に座っている。

丹沢「みなさんお集まりいただき、どうもありがとうございます。城ヶ倉観光の今年の業績は対前年比で向上してい  
ます。みなさんが各自の持ち場で頑張った成果です。ありがとうございます。」

25 席から立った丹沢が深々と一礼した。

丹沢「本当に利益が出る会社になりましたよね。セントラルキッチンも頑張りましょうね。社長、いやあ、  
お互い苦労の10年間でしたね。これからもますます、いい知恵を出して頑張っていきましょう。」

傍の城ヶ倉観光の社長に丹沢は声をかけた。社長がにこやかに頷く。丹沢から聞いた話だと、父親  
である会長の番頭さん的人物で、丹沢のメンターであるとのことだった。

30 宮川「さあ、みんなオーナーがおいでくださったんだから感謝しよう。これから長期的大局的話し始  
まるはずだ。それでは理事長お願ひします。」

宮川は番頭として丹沢をとても立てている様子だった。事業継承で頓挫し父親世代や番頭から支持  
されず組織破たんをした事例を複数みてきた矢上からすると、少しばかりの微笑しさを感じた。丹沢に

sample

sample

sample

sample

sample

一定の好印象を抱き始めつつある自分自身に少し気づいたものの、すでに議論は始まっている。

丹沢「まず、四季島（JR 東日本が新しく運行を開始した周遊型臨時寝台列車のこと、この料理を城ヶ倉観光が担当した）が大好評だと聞いている。社長と佐藤君を中心に料理人、サービススタッフが一丸となって取り組んだ成果だ。だから財務面だけでなく、俺たちは少しだけ格付けが上がって いる感じがする。」

5

宮川「好評いただいてます。これも理事長がJRと交渉し、レシピを考え、スタッフトレーニングしてくれたからですよ。最初シャンパンの注ぎ方もおぼつかなかつたんで。あとはメニューにドクターと管理栄養士のコメント載せて、食材の漢方学的効能を載せて、健康意識に訴えたから喜んでいる、との評価もあるようです。」

10

料理人「いやあ、JRからメニュー変更打診されたとき、撤退するまで考え変えねえって、ぶれねえなど、ぶっちゃげ思いました。」

丹沢「いやいや皆さん見事だよ。一度スタッフ連れて慰労会したら。良くも悪くも慣れてくると失敗あるから。ところで昨年立ち上げた料理研究会もいいねえ、出汁の研究進んでて。石田料理長どう？」

石田料理長「ありがとうございます。カツオの量の調整が大事で結構いい感じになっています。」

15

丹沢「願わくば商品化して販売したい。管理栄養士と病院長や医師そして石田さんとか料理人の写真を商品のパッケージに載せてさ。青森の田舎で病院関係者と料理人が作成した出汁パックですって感じで。かねてから計画していたセントラルキッチン構想は本格稼働を始めませんか？病院だけでもできない。ここにいる料理長たちとスタッフのサービス技術が必要なんだ。全国的な事例研究でしたが、給食事業と病院がばらばらでは絶対失敗する。皆さん、一緒に楽しみましょうよ。出汁パック作る勢いです。」

20

矢上は、丹沢が意図的にブランドマネジメントとかシナジーとかモチベーションという単語を使っていないのでは、と感じながら、引き続き会議の光景を見続ける。

冒頭のセントラルキッチンに無関心そうだった料理長たちは四季島と出汁パックの話題から、医療と観光の連動性について自然に目を輝かせ、前のめりになっているように見える。

25

丹沢「10年前はまるで別組織、言っちゃあなんだけどさ、観光側に劣等感があつて、医療側には偉ぶる感覚があつて、それが今、協力の話をしている。嬉しいなあ社長」

宮川「確かになあ、給料も上がったべし、単独で利益出るようになったしなあ。わしは走り続ける役割りなんで難しいことわかんないけど、とにかくよかった。鳴温泉も海外からの客が増えました。

30

韓国中国の団体はわしの世代だったけど、最近ノルウェーとかイタリア、フランスだつきや。理事長が主導したチャットボットだが何だがわがんねえけど、評判らしい。英語でおすすめしてくれるつて良いみたいです。」

丹沢「うん、役に立つよかったです。言語数増やすのと内容を高めて外販もしていきたい。温泉改修はひと段落した。ヒノキに変えたのもいいよなあ。評判が良くて。この冬は改修の予定ないけど雪の時期の営業をどうするかについて話をしよう。雪はお客様に喜ばれるけど、運営側は大変だよね。やっぱり雪の時期は閉めますか、どうしますか？」

5 温泉スタッフ「雪の時期は来ていただけるお客様には喜んでもらえるのですが、雪かきや施設の維持がとても大変です。道に雪が降り積もるのでお客様の送迎にも苦労があります。そんなわけで従業員の通勤もかなり大変です。」

何人かの発言が続くが、運営側の手間やお客様の安全を考えたところから、冬は施設を閉めることが大半の意見であった。

10 丹沢「やっぱり、大変ですよね。みんな大変でお客あまり来ないなら、あっさり、うん、じゃあ冬は閉めましょう。決定です。それで進めてください。伊藤さん、それで考えて。」

丹沢が応えた。実務を担う伊藤が、ありがとうございますと応えた。

病院給食の話では、暖かい食事を提供するために弁当の下に保温装置をつけるといいかもしれないという話で会議は盛り上がった。セントラルキッチンをホテルや居酒屋にも技術展開したい、通販もしたいなど、その話題と実務的な打ち合わせは進んでいく。城ヶ倉観光が経営する飲食店についての報告に会議は進み、居酒屋の業績について議題は移った。

15 丹沢「水里園の焼肉飲み放題コースの宴会プランはとても好評ですね。お店の雰囲気も明るくなるし、楽しんでやってください。ええ、赤字なのは承知していますが、地域サービスの一環です。みんなが明るくなってくれれば、良いです。年間 500 万円の赤字までなら大丈夫です。」

20 会議が終わり、丹沢は理事長室に戻った。部屋には神野がいた。

丹沢「神野お疲れ様。城ヶ倉の会議終わったよ。水里園の赤字は 500 万円まで大丈夫って言っちゃつたけど、やりすぎたかなあ。」

25 神野「そうなんですか。でもみなさん、やる気になったんじゃないですか。客数増えていますし。理事長も売り上げに貢献するのはどうですか。」

丹沢「そうだなあ、そうだよな。また、ハイボール飲むか。来週火曜日の会議の後、会議メンバーとの飲み会は水里園を予約しておいてよ。」

神野「はい、わかりました。11 名で予約しておきます。」

丹沢はタバコに火をつけた。理事長室の扉がノックされた。「はあい、空いてるよ。入って入って」

30 丹沢が答える。長町看護部長が入って来た。人員配置の相談だろう。神野は部屋を入れ替わり退出した。

会議では終始笑い声に満ちていた。水里園の話題が出たときの安堵感は不思議だった。温泉を冬

閉めるか否かは4千万円の可決。単純化していえば効率化が進んでいる。セントラルキッチンは、板前たちも全面協力していく方針が打ち出され、加速している。AIコンシェルジェも世界初の導入なのに、まるでAIとはかけ離れた職人肌が賛同し、楽しんでいるようだ。それにしても丹沢の喫煙本数が気になると、矢上教授は老婆心で思った。

5

## 5. がりがり会議（若手中心で収益向上について議論する会議）

神野 「本日は第2回目のがりがり会議です。理事長挨拶をお願いいたします。」

やや緊張の面持ちで神野が開会を宣言した。

丹沢 「やあ、皆さんこんにちは。皆さんのような若手が良いと思ったことはすぐに実行してほしいです。」

当然、私は支援します。皆さんの上司に話をしますし、関係者がいればうまく動いてくれるよう後に押しもします。では神野さん、始めちゃってください。」

神野 「はい、わかりました。前回から引き続きですが、リハビリの利用者数を増やしていきましょう。」

目標は利用者数プラス80名です。リハに対応できるスタッフの空き状況の把握徹底は開始したので、利用者を見つかったのにリハスタッフがいないという状況はこれから減少していくと思います。」

丹沢 「そうだよな。そのマッチングは大事。せっかく営業かけても対応できないんじゃ悲しくなるもんな。」

市内の老健施設の担当は前田だったよな。営業はどこからいくの？」

議論はどんどん具体的になり、どのように利用者数を増やしていくかに集中していった。

機能強化や顧客収益増加が議論され、8,000万円

20

新規事業による収益増とコストカットで、6,000万円

助成金を活用した新たなサービスで、2,000万円

若手を中心とした、内発型の提案が数々提案され、報告され、審議されている。

丹沢の声も高く、若手の緊張感も高い。「なぜできない。いつやるんだ。すぐ動けよ。もったいない。」

もっと調べてこい。来週までだ。」

25

神野 「明日、砂田市役所行ってこい。村田県病院。わは東京さ行ってくるはんで！理事長も来週行って来てください。」

先ほどとは打って変わってとても緊張感が高い。若手からあげられた提案を加速化させ、実務的に審議し具体化する組織のようだ。このメンバーの多くはケースメソッド方式でトレーニングを受けている。

緊張感は高かったが、終了後、若手たちは神野と会議室に残り談笑している。丹沢はすぐに部屋を出た。アフターケアもない。

30

## 6. 「経営戦略会議」（ケースメソッドで経営戦略を考える会議）

「経営戦略会議」という名称のついた会議は理事長の発案で始まった会議である。この会議は、自分の職場の問題点について、当事者が理事長と事前に相談しながらケースを作成し、それをケースメソッド授業の形式で議論する会議である。

ケースメソッドと丹沢の出会いは10数年前に遡る。丹沢が28歳のころ、自己成長と企業成長のために、医療介護政策の権威である日吉大学ビジネススクール三田教授に師事した。そこでは、価値観の異なる多様な背景を持つ若年層やベテラン層、階層の異なる多職種の人々が激しい議論を交わしていた。丹沢は、その議論を纏め上げる三田教授の姿を見て感銘を受けた。丹沢はその後、ヘルスケア領域だけではなく、財務やマーケティングなどの週末セミナー、大阪のホテルで開催される9泊のトップマネジメントセミナーへも参加し始めた。そして日々、ケースメソッドを組織に活用にしたいという思いを強くしていた。そんな折、日吉ビジネススクールでケースメソッドの教え方が学習できる矢上教授主催のセミナーの案内に目が留まり、参加を決意した。35歳の夏のことである。

そして丹沢はすぐに、慈恵会内のビルの空きスペースを活用してケースメソッド用の階段教室を作った。そこを拠点に「経営戦略会議」と称し、職場の問題をケースにし、それについてケースメソッドで議論することを始めた。この形式となつてすでに3年が経過した。職場の問題を扱ったケースの作成は、すでに50点以上となった。

ケースメソッドの目的が学びであるのに対し、この経営戦略会議の最たる特徴は、議論した内容をまとめて実際の経営戦略に具体化し、即実践する点にある。作られた多くのケースは課題解決に活用され、実践してきた。色々な意見が出やすいようにと、参加する理事長は発言権を有していないとのこと。

この日は神野が作成したケース「慈恵会広報部門立ち上げ」についてであった。ディスカッションリーダーは神野である。

神野 「はい、みなさんおつかれさまです。参加していただきありがとうございます。すでに緊張で足が震えていますが、がんばります。ケースの登場人物である神田は、組織のトップから、広報部門を立ち上げて統括するように命じられました。なんか私みたいな人がいるんですね。」

教室では笑いが起こった。「経営戦略会議」で議論されるケースは、登場人物は仮名ではあるものの、どれも慈恵会グループの各施設や各人が抱え、解決しなければならない問題がリアルに記載されている。

神野 「さあ、あなたが神田なら広報部門の立ち上げに際し、まず何から着手しますか？」  
広報部門に求められることや、人材について、どのように社内外に働きかけるかについて、議論は進んでいった。

sample

sample

sample

sample

sample

この広報部門のケースは、慈恵会グループにとって顧客増加という重要な経営課題を扱う。しかも、これから的新規事業の命運を握る部署であり、ホテルから病院まで幅広く営業できる人材を増やすというグループの生命線ともいえる課題だ。参加者の多くにとっても深刻な話題である。

不思議なことに、多部門多職種で、年齢や階層も異なる参加者が、事前予習した提案をどんどん出し合っている。理事長や他の役員への批判ともとれる発言や、自らの利害に絡むことも平気で話し合っている。中には「丹田理事長や神田執行役員（実際は丹沢と神野のこと、ケース上仮名だが特定が容易なケース人物名）がもっとしっかり動かなきや。」

はたから見ると痛烈な批判にも聞こえるが、笑い声が絶えない。丹沢は終始言葉は出さず、にこやかに眺めている。実務的具体的な提案がどんどん出てくる。神野はそれを板書しながら討論を進めていく。討論の最後に「貴重な意見ありがとうございます」。神野は板書された内容を振り返りながらまとめていく。「この意見とこの意見はもう明日から動く。でもこの人事は少し考えたい」など実務的な内容に移ってくる。感謝の言葉を終え神野の討論リードは終わった。

終わったのを見届けて丹沢が登場し、「神野にとって矢上先生の前でやるって、地獄でしたね（笑）。今日の意見の中のこれとこれはリアルに明日から神野と実践します。とは言え、神野が言ったとおり難しい人事もあります。これをどうするか、皆さんと、もやもや考えながらする飲み会もたのしいんだよね。」

「18時半からだったよね？」授業後のコメントを終えた丹沢が近くの参加者に尋ねた。時計の針は17時15分であった。「ちょっと一回、家に帰つてから行くよ。開始時間には間に合うから」

丹沢 「子供を風呂入れてから行くので先生すんません、ホテルで一休みしてください。送迎はこちらでします。先生この後の飲み会がおもしろいんですよ。実は3つ仕掛けがあって、1つはディスカッショナリーダーをやった者が、アルコールの力借りて皆さんに褒められ自信がつくこと。第2は、実はまだこっそり討論が続いていること。会議中は言えなかったシャイな人の意見とか、話し足りなかつた参加者が、出し切るって意味もあるんです。最後は神野塾。神野は最近酔っぱらうと説教されるんですがこれが熱くて。経営者が言うより若手トップが熱いほうがうまくいくんです。」丹沢は一時帰宅した。

ケースメソッドとは教育の一つの手法である。当然、この経営戦略会議はそこに参加する職員たちの教育の面も大きいだろう。しかし、最も特徴的なのはここでの議論や意見によって、実際の慈恵会の方針が決まることがある。つまり意思決定会議なのだ。丹沢はこの場で決まったことについて公的に承認し、広報部門の立ち上げに関わる人々を支援するだろう。しかもこのスピード感である。

矢上はひとまずホテルへ向かった。

5

10

15

20

25

30

## 「経営戦略会議」後の飲み会

水里園という居酒屋。慈恵会グループで運営している居酒屋だ。テーブルの中心に丹沢が座り、ディスカッションリーダーをした神野がその隣だ。矢上は丹沢の正面の席に座っている。

5 乾杯の前に、丹沢から A4 で 1 枚の紙が飲み会の参加者に配られた。広報部門（B）というケースに仕立てられていた。

丹沢 「みなさん、討議おつかれさまでした。神野さんもディスカッションリーダーおつかれさまでした。たくさんのいい意見が出て来たね。本当に良かったです。さて、みなさんにお配りしたのは先ほどの討議の続きをするためのケースです。さっき家に帰って子供をお風呂に入れてから 20 分で作成しました。とっても粗くてごめんね。慈恵会の広報のこれからについて具体的に議論しよう。本当に決めるからね。」

実際の人選について忌憚のない意見が深夜まで交換された。席のあちらこちらから広報に協力する、という乾杯の声が聞こえた。「神野さん俺手伝うよ」「神野さん、俺、最悪、異動しても良いからね」「あれやっぱり理事長が介入しなきや」「会議で出たあの意見だけど、あたしはこうしたほうが良いと思うわ」

開始して 3 時間もたつと神野塾という不思議な光景が始まっている

神野 「うるせえな一砂田！とにかくやんねえばまいんだって（やらなきやいけない）」「おめえ、そういう

どこあるから成長しねえばまいんだ（成長しなきやいけない）」

20 説教を受けている若手にとってパワハラ交じりなコメントも混じっているが、かなり酔った神野から、みんな笑いながら動機づけられている。丹沢はテーブルの一番端の席でそれを微笑みながら眺めている。実務的な白熱議論は続いている。やりとりが重なりあい、みんなの熱意は高まっていく。

結果として広報の専任希望の立候補があり、木下が来月の人事で専任職となることになった。

25 丹沢 「矢上先生、ここまで熱帯びたら経営者のすることはなく、むしろお邪魔になるので、二人でどこか静かなバーに行きませんか？」

丹沢の呼んだタクシーで店を出た。議論は夜中 1 時まで続いたという。

## 静かなバーで

丹沢「先生何を飲みますか？」

矢上「私はほとんど飲まないのでお水を。まあでも、お土産で持ってきた電気プランを少しだけ」

丹沢「先生疲れていませんか。うちの組織、昨日よりはよくなっていますか？」

5

矢上「それは帰宅してから報告しますよ。でも、正直、丹沢さんの体調大丈夫かなあと思うのと、まあお疲れでしょうから今は実務的なことは控えようかなあと」

丹沢「いやいやすぐに言ってください」

矢上「大丈夫ですか？では熱意に負けて。丹沢さんはまだまだやれる！」

丹沢「何をですか？」

10

矢上「丹沢さんの、いわゆる内側は上手だなあ、そして外交や外側を取り入れていくのは上手だなあと。ただ一方で外側と内側の両方をどう組み合わせるかですよね。いやいや、組み合わせられるのは丹沢さんだけだ。私は研究者なので様々な経営者を見てきましたが、正直丹沢さんは偉いなあ、いやあ年齢の割に立派だなあと。」

矢上は、眼の前にいる青年経営者にこれ以上のコメントを今日するのは酷だと感じ、電気プランを少しだけ喉の奥に運んだ。

15

丹沢はウイスキーのロックを一気に煽り、また注いで矢上の正面に対峙し「先生、何か言いたそうです。教えてください。本当にやれること全部したいんです。んでないとばやつとしてる危機ってすぐに来るんです。わがるんです先生なんが言いたいそんじでるって。ただ、ばがないながもんだんだん。(馬鹿な田舎者なんで。)

20

矢上の目の前にいる青年の目は熱い。矢上は意を決して話した。

矢上「あくまで研究者とすれば、先月聞かせていただいた通り、丹沢さんは『やさしいケア』という介護最大手でICT活用が非常にうまい会社と連携している。一方で、『JR』という巨大インフラ会社や、再生可能エネルギーに長けた大手企業、東京の人工知能開発会社、有名な京都のお寺やその関係の個人とグループに、協働関係がある。政財界も人脈多く、海外人脈も多い。中国の病院やカナダの医療介護施設とも連携協定している。全国の医療法人理事長や関係省庁にも人脈を持っている。つまりすべての外側は丹沢という人物に集中してから慈恵会の中に入ります。ところが内側にいるたくさんの人々は、自らの足で外へ繋がっていない。

25

一方で青森市という地方を見ると、少子高齢化は激しく、周辺市町村は壊滅可能性もある。既存事業の危機的状況を打破するのが目先だとすれば、内と外をつなぐもっとたくさんの人が慈恵会にいれば、新しい価値創造ができるのかもしれない。丹沢さん一人にそれを集中することで創造になるのかどうか。

30

いやな気持にならないでくださいね。地方創生とはおそらく今ある資源や資産をどう組み合わせるかということなんだと思います。外にあるたくさんの資源と内にあるたくさんの資産との間を、たくさんのネットワークのリンクで繋ぐ。これは外と内を知りつくしている丹沢さんしか実現できないと思うんです。

5 市長とか知事になれっていうんじゃなくて、民間経営の、それもある地方でとても大きなシェアと責任、さらに言えばたくさんの人的資源や資産を持っているので、地方にとってやれることが大きいはずなんです。何と何をどう組み合わせるか。例えばAIをどの領域に活用するのか？再生可能エネルギー分野と医療をどう組み合わせるのか？農産物や水産物と料理と医療と雇用をどう組み立てるのか？これらはみな丹沢さんと一緒に創造的に働く人たちの成果になる。

10 丹沢さんはまだお若い。しかし、私といえばもう70近い。時間はたくさんあると思ってきたが、今の丹沢さんのようには時間も体力もない。丹沢さんならもっともっとできる。まあ老いぼれのたわごとと思ってください。

じゃあ、あまり一晩に詰め込みすぎてもよくないし時計も12時を回りそうなので、おいとましますね。」

15 矢上はタクシーを呼んでホテルへ戻った。漆黒の闇の中、地面からの白い雪の反射で、消えかけている青森のネオン街の明かりが寂しそうに見える。シャッター街には人の姿がない。青森で一番と言われるホテルのロビーにも誰もいない。宿泊者は自分だけだろうか。多忙な一日だったが、目を閉じても眠れなかつた。

## 20 丹沢の夜

丹沢は一人でバーに残っていた。自分で結構やりぬいた自信もあったが、矢上の最後のコメントが胸に突き刺さっていた。ウイスキーのロックグラスの氷はすでに全部溶けている。どのように価値創造をすればよいのだろうか。

25 酔いはすっかり冷めて脳内では様々な資源や人脈、アイディアがうごめいている。タバコを吸い、自宅へ帰宅した。

妻が出迎えた。「あら今日は早かったのね、まだ12時半だし。なんか食べる？一緒にバラエティーでも見る？」その声で2歳になる子供が起きてきた。

妻 「あなた今日は忙しかったね」

30 丹沢「まあ、でもこの子の世代が20歳になるころまでにやらなきやいけないこと、たくさんあるんだなあって」

深夜2時を回っていた。窓から見える津軽海峡は冬の強風で荒れていた。鈍色の空の下、救急車

が走っている。窓の下には、夜中なのに、隣に住む高齢者がシャベルを握りしめ必死な形相で雪片づけをしている。このお年寄りは定年後仕事がないらしい。息子夫婦は東京へ行ってしまった。津軽の雪は、孤独な高齢者の願いを無視して残酷に降り続いている。

5

10

15

20

25

30

<付属資料>

1. 主な人物の名前と役職

慈恵会

丹沢 理事長

神野 総務人事担当執行役員

丹沢 会長

青森慈恵会病院 雅明 院長

長町 看護部長

川田 院長秘書

敬仁会病院 山田 事務部長

城ヶ倉観光 宮川 社長

日吉大学 三田 教授

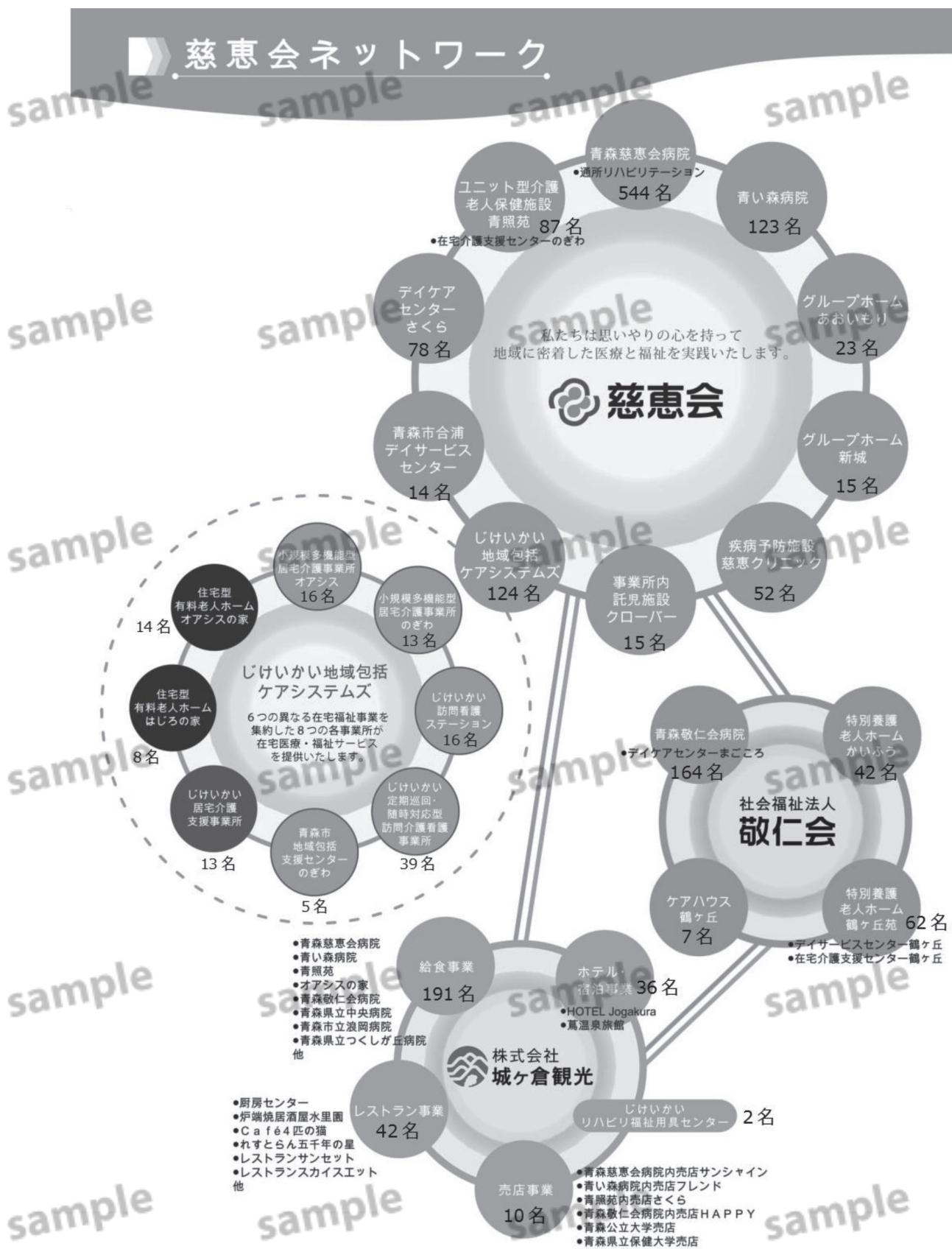
信濃町大学 矢上 教授

2. 参考文献

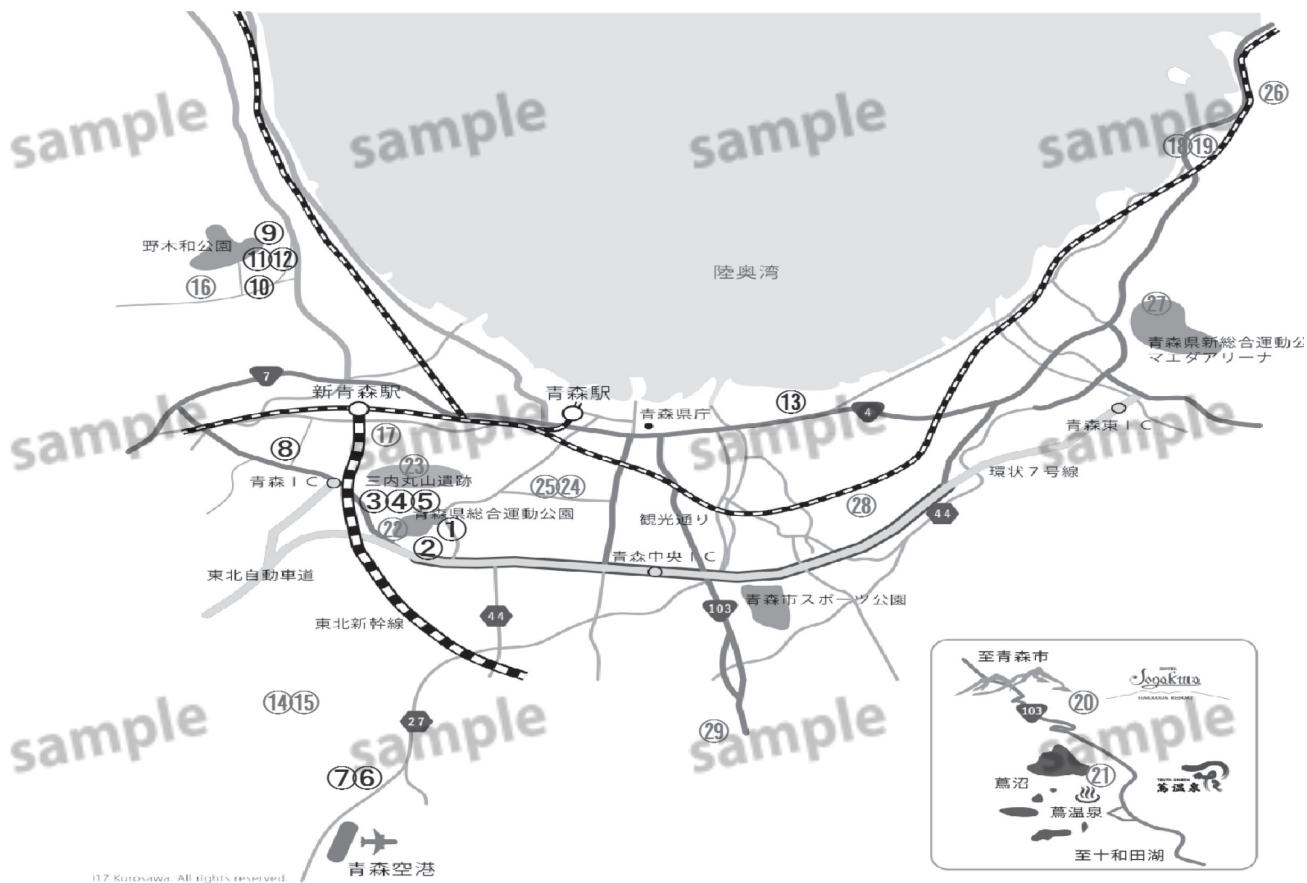
青森県「青森県地域医療構想」2016

[http://www.pref.aomori.lg.jp/soshiki/kenko/iryo/tiikiiryokousou\\_01.html](http://www.pref.aomori.lg.jp/soshiki/kenko/iryo/tiikiiryokousou_01.html)

3. 慈恵会グループの組織図（出典：許可を得て社内資料より転載）



#### 4. 慈恵会グループの主な施設・事業所（出典：許可を得て社内資料より転載）



##### 一般社団法人 慈恵会

- ① 青森慈恵会病院（通所リハビリテーション）
- ② 慈恵クリニック
- ③ 小規模多機能型居宅介護事業所 オアシス
- ④ 住宅型有料老人ホーム オアシスの家
- ⑤ じけいかい地域包括ケアシステムズ
- ⑥ 青い森病院
- ⑦ グループホーム あおいもり
- ⑧ グループホーム 新城
- ⑨ ユニット型介護老人保健施設 青照苑
- ⑩ デイケアセンター さくら
- ⑪ 住宅型有料老人ホーム はじろの家
- ⑫ 小規模多機能型居宅介護事業所 のぎわ
- ⑬ 青森市合浦デイサービス

##### 社会福祉法人 敬仁会

- ⑭ 特別養護老人ホーム 鶴ヶ丘苑
- ⑮ デイサービスセンター 鶴ヶ丘
- ⑯ ケアハウス 鶴ヶ丘
- ⑰ 青森市立すみれ寮
- ⑱ 青森敬仁会病院（通所リハビリテーション）
- ⑲ 特別養護老人ホーム かいふう

##### 株式会社 城ヶ倉観光

- ⑳ HOTEL Jogakura
- ㉑ 蔦温泉旅館
- ㉒ café 四匹の猫
- ㉓ れすとらん 五千年の星
- ㉔ 炉端焼居酒屋 水里園
- ㉕ 日本料理 城
- ㉖ レストラン サンセット
- ㉗ レストラン スカイスエット
- ㉘ 青森県立保健大学 レストラン
- ㉙ 青森公立大学 レストラン

5. 財務諸表（出典：社内資料より作成）

＜慈恵会、城ヶ倉観光、敬仁会 合計＞

貸借対照表

		27年度
資産の部	流動資産	31
	固定資産	95
	計	126
負債の部	流動負債	42
	固定負債	42
	計	84
純資産の部		42
自己資本比率		33.3%
負債・純資産 計		126

損益計算書

		27年度
収入	慈恵会	68.0
	城ヶ倉観光	18.0
	敬仁会	20.0
	計	106.0
仕入		12.0
売上総利益		94.0
営業費用	給与費	61.0
	減価償却費	6.0
	その他経費	25.0
	計	92.0
営業利益		2.0
営業外収益		0.9
営業外費用		1.2
経常利益		1.7
臨時収益		1.0
臨時費用		0.5
税引前当期利益		2.2
法人税 等		0.5
当期純利益		1.7

**不許複製**

慶應義塾大学ビジネス・スクール

共立 2017.10 PDF