



## 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—

5

### 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。」

10

15

15

20

### 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。

25

25

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。

30

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）