

KAIGO 介護ジャーナル Journal



for 要介護者・家族/ケアマネジャー/看護職/介護職/相談員/行政/介護サービス/ビジネス/教育/求人 Webプラス「介護110番」= www.kaigo110.co.jp

時代の語り部として、人間を描く

青年向けマンガ雑誌『ビッグコミック』(03年10月25日号・小学館)に、特別記念読み切り『家路1945～2003』が掲載された。ご自身の終戦時の体験を描いた作品である。あの伝説的な名作『あしたのジョー』で名高いちばさんだが、『紫電改のタカ』『屋根うらの絵本かき』『少年たちの記憶』(中国引揚げ漫画家の会編)など、戦争をテーマにした作品も多い。これらに共通する幼少期のエピソードこそ、永遠に色あせない、ちばマンガの原点なのだ。

幼い目に刻んだ戦争の記憶

2003年秋、電車内の1枚の中吊り広告に目が吸い寄せられた。凍てつく雪の中で心細げに振り返る少年の顔。『家路1945～2003』の予告である。電車から降りた後も、しばらくその絵の残像が消えなかった。



んでいたのが、いつの間にか仕事になってしまったというかんじで]

この当時読んでいたマンガは、父の好きな『漫画読本』やペイネなどの外国の1コマもの(カートゥーン)。やがて木内さんの影響で小松崎茂の『地球SOS』や山川惣治の『少年王者』といった絵物語へ広がり、さらに手塚治虫、馬場のぼる、ディズニーなども加わって、それらすべての作品から影響を受けたという。

人間の本来の姿を問いつける

プロデビューしたのは高校生のとき。端正で気品のある美しい描線と、さりげない日常の1コマも懐かしい心象風景へと昇華させる描写力は、他の追随を許さない。また比較的初期の作品の『紫電改のタカ』は、それまでの戦記ものとは次元の異なる視点から描かれていてユニークだ。

「当時はスポーツ感覚で戦争を扱ったものがヒットしてて、ぼくはこれはちょっと違う。子供たちに対して戦争はカッコいい

一。
その年の7月、ちばさんは新しい作品の構想を練っていた。

「浅草の浅草寺境内に、ぼくがデザインした“まんじゅう母子地藏”があるんです。これが出てくるシーンを描くので、写真を撮りに行ってたんですよ。タイトルもまだ決まってないですけど」

生後ほどなく一家で朝鮮半島に渡り、2歳から終戦までの5年間を旧満州・奉天(現在の中国・遼寧省瀋陽)で過ごした。当時日本は傀儡政権の満州国をつくり、全国から約32万の開拓民がこの地に移り住んでいた。

「満州は五族協和とかの旗印がありましたが、本来は植民地でしたから、日本人は威張ってたんですね。戦争中は爆撃機もそんなに来なかったのが、満州は住みやすい、夢のある国だったんです。広い大地に太陽がドーンと落ちていくような場所で、とて

マンガ家 ちばてつやさん(64歳)

も穏やかな時間が流れていたと思います」
しかしそんな日々も敗戦と同時に一転し、悲惨な逃避行が始まった。

「すごい地獄を見てきました。寒さと飢えと恐怖、それと絶望感。一冬で約24万人死んだといわれています。中国から引揚げてくるときに、こうした現実があった。それもたった58年前のできごとなんだよということを描くつもりなんです。そして完成したのが、『家路1945～2003』だった。

好きな絵がそのまま仕事になった

「ぼくはどちらかというと、家の中で本を讀んだり絵を描いて遊んだりというのが趣味でした。満州は夏が短くて、あとは零下20度とか30度の世界になっちゃうんです。印刷会社に勤めていた親父が本好き

で、壁一面ずっと本棚でした。で、親父が“やれ紙”という裁断後に余った紙を焚つけ用に持ち帰ってきて、大きいのがあるとぼくにくれたので、それに絵を描いて遊んだりしてましたね」

面白いことに、同じ引揚げ者の中から著名なマンガ家がたくさん輩出されている。赤塚不二夫、古谷三敏、森田幸次、北見けんいち、高井研一郎さんらの面々だ。現在の“中国引揚げ漫画家の会”のメンバーでもある。

さて7歳で故郷に戻ったちばさんは、東京の小学校で運命的な出会いをする。

「木内って同級生がマンガを描いていて、ちば君、一緒にマンガをつくらないかと。それでぼくも描きはじめてたんですね。2人で『漫画クラブ』という同人誌をやって遊

みたい表現をしたらいけないんじゃないかという気持ちで、ずっとあったんです。特攻隊の手紙や遺書を集めた『きけわだつみのこえ』とか讀んだとき、ほんとに惜しいなあと思いました。これから日本を背負って立つ優秀な若者が“爆弾”として死んでいった。というより、ぼくは殺されたと思うんですね、当時の日本軍の方針で。それで『紫電改のタカ』を描くことにしたんです」

柔和な人柄の中の、時代の趨勢や読者にこびない毅然としたこの姿勢が、ちばさんの作品に深い陰影と輝きを与え続けている。と同時に、国家の暴走に対して再び沈黙しつつある私たちへの、これは鋭い問いかけでもあるのだ。

焼け跡の中から立ち上がった子供たちの、キラキラした目を描きたいというちばさんに、敗戦で得た日本の“良心”を見た思いがした。

誰でもできる!!

小規模
多機能施設

開設・運営方法!

デイサービス・グループホームの 起業マニュアル

シリーズ

- 痴呆介護
- 介護ストレス
- 摂食・嚥下
- トラブルQ&A
- 介護相談掲示板
- 住宅改修
- データでみる
行政関連資料

ビジネス・レポート シリーズ⑧

『介護事業者の経営(継承)と人材創造塾』 ハヤカワプランニング：早川浩士代表

経営は継続して栄える仕組み

介護保険の要介護認定者は試算を大幅に上回って毎年増加を続け、特に75歳以上の高齢者と要介護1が急増しています。ところがそれに対応したサービスはまだ未整備で、利用者のニーズも今後大きく変化していくと思われます。こうした中で介護事業の質の向上と効率化も急務であり、そのためには事業所トップの意識改革が必要となります。なお今回のテーマに関しては、NHKの『21世紀ビジネス塾』で取り上げられた北海道の製菓メーカー『六花亭』小田社長の社員掌握術が参考になると思います。次々とヒット商品を出して年商180億円を売り上げる六花亭は社員数1300人ですが、人事部も管理職もなく小田社長が一人で管理しています。その経営哲学は「すべての社員にスポットライトを当てやる気を引き出す」ことで、毎日各社員に1情報を出させて社内報にして配り、潜在的な不安を取り除くきめ細かな配置換えやユニークな報奨制度で社員の自発的なやる気を生み出しています。この六花亭の試みは、21世紀の介護事業のモデルケースでもあると考えます。

経営とは継承、すなわち継続して栄える



早川浩士代表

ようか。それは自分自身です。同業他者をライバルと見ていると事業の発展はありません。どこまで飽きずに仕事を続けられるか(商いは飽きないに通じる)、部下はそんなトップのことをよく見えています。そして本当の競争とは“競争の異質化”です。異質化とは差別化や区別化ではなく、比較優位のこと。その原点は、常に自分たちがこの事業の中の大きい決定者として参画していることを共有できるかどうか、つまり先ほどの受付業務で誰もが同じ対応ができるかどうかで、これが異質化への第一歩です。六花亭のように、常に「あなたが今日の主役です」ということを共有していく。たとえばパートであっても暗れの舞台をもら

いう養命酒は2300日(6年4カ月)かけて製造され、これが他の製品との異質化になっています。また400年も伝統を守りながら時代のニーズにも対応した経営姿勢を取っています。皆さんも介護事業への思いや原点を22世紀につなげることができるか、これが競争優位のポイントかもしれません。“商いの家訓”を大切にしてきたこうした他産業にも、大いに学ぶ点があると思います。

蟬蛻龍変で生かして生きる

また“生(活)かして活(生)きる”こと、すなわち生(活)かされている組織、

サービス、会社、自分、職場、ポジションを常に頭に置いておくことが大切です。21世紀を生きるにあたっての心構えを、私は「蟬蛻龍変(せんぜいりゅうへん)」の意味に託してみました。蟬蛻とはセミの抜け殻のこと(仏教用語では悟りを開くの意)。殻を脱いで変身したものの、それをひと夏のはかない夢で終わらせずに龍のように大きく変化してゆくには、従来からの慣習や因習にとらわれない、21世紀の超高齢社会を見据えた一人ひとりの意識改革が欠かせないのです。

マーケティングとは 新たな市場を創造する

“マーケティング”とは売れる仕組みづくりであり、戦略業務であり、明日の糧です。介護業界にも、このマーケティングという言葉がこれから大きく突きつけられることは確かです。自分の事業所が明日(=未来、将来)どのような糧を新たに築き上げていくのか。そこには戦略業務が伴ってきます。日常業務や売り込む手段としての“セリング”とは違い、マーケティングは新しい市場の創造を図っていくことなのです。

将来を予見する力を持つ

ではなぜ将来の業務を考えざるを得ないのでしょか。商品(サービス)を巡っては“顧客”“ニーズ”“独自性”の3つの要素が互いに引き合っています。この先、介護の範囲はどこまで広がっていくかわかりません。もし給付対象者の年齢枠がはずれたなら、現在の高齢者介護から0歳から

ビジネスのビジョンを明確にしていくか、常に顧客と向き合った4Cであるということ大切に存んでほしいと思います。

新社屋は倒産への道

会社が大きくなるとよく新社屋をつくりませんが、私がこれまで見てきた結果では、どの業界も新築と同時に倒産のカウントダウンが始まっています。これは創業当時の背景を知らない多くの人たちが入るため、新築以外の違う部分にいかにお金を注ぐことができるかが問われています。事業の共用化でもっとも取り組みやすいのは介護報酬の請求と一連の業務の効率化であり、もし外部の共同計算センターなどが地域ごとに行えば間接コストが軽減できて、もっと現場に力を注げます。この事業の協業化を皆が一緒に腹を割ってできるかが今後の課題だと思えます。

円を売り上げる六花亭は社員数1300人ですが、人事部も管理職もなく小田社長が一人で管理しています。その経営哲学は「すべての社員にスポットライトを当てやる気を引き出す」ことで、毎日各社員に1情報を出させて社内報にして配り、潜在的な不安を取り除きめ細かな配置換えやユニークな報奨制度で社員の自発的なやる気を生み出しています。この六花亭の試みは、21世紀の介護事業のモデルケースでもあると考えます。

経営とは継承、すなわち継続して栄える仕組みです。高い原点には私情があり、私情が発展して市場となります。そしてこの市場（私情）競争に勝ち抜く決定者は皆さん1人ひとりであることに気づいてください。嫌だなと思ったら、競争他者がその間隙を縫って進出してきます。暖簾（のれん）をたたんだら終わりなのです。

市場競争のルールは自分自身

皆さんが直面する一番大きな問題は「責任者出てこい」という苦情です。ぜひ受付業務が集中してできるようにしてください。たとえパートの受付でも、「責任者になりかわって私がお詫びします」と真剣に受け止め、その苦情をメモ書きして復唱すれば、相手の気持ちは治まります。その後で、この件については少しお時間をくださいといえよいのです。この当たり前のことができる、つまり市場競争のルールの決定者は自分自身であるという個々の自覚こそが、競争に打ち勝つ大原則なのです。また自らの枠、すなわち既成概念を外すことで商売のあり方も変わります。宅配便やコンビニのように、アウトサイダーの参入が業界を活性化させ競争のルールを変えました。

異質化こそ最良の生き残り方法

あなたにとって最大のライバルは誰でし

か（高いは飽きないに通じる）、部下はそんなトップのことをよく見えています。そして本当の競争とは“競争の異質化”です。異質化とは差別化や区別化ではなく、比較優位のこと。その原点は、常に自分たちがこの事業の中の大いなる決定者として参画していることを共有できるかどうか、つまり先ほどの受付業務で誰もが同じ対応ができるかどうかで、これが異質化への第一歩です。六花亭のように、常に「あなたが今日の主役です」ということを共有していく。たとえパートであっても暗れの舞台をもらえれば、がんばろうという意識が生まれてくるのです

アッチラズ・ルールで失敗を解決

創業するのは簡単でも、続けていくのは難しいものです。各種業界には“暖簾に腕押し”というのがあまたあって、昨今売れている本に共通する言葉は“失敗”。私も失敗の経験が聞きたいと多くのクライアントからいわれてきました。共通する失敗から学ぶ部分があるわけです。フン族の大王アッチラの統率のルールで「悪い話はすぐにいい、いい話は明日でいい」というのがあって、失敗に学ぶという原点はこのアッチラズ・ルールでほとんど解決できます。自分で解決できない悪い話は一刻も早くトップに伝えることが肝心で、事業継承がうまくいかないのは現場の中で決定できることを落としているためです。六花亭の小田社長のように毎日1情報を得ることで、組織の中で不安を持っている1割の人の気持ちをくみ上げることができるのです。

養命酒から学ぶ

今年は江戸開府400年に当たりますが、ちょうど400年前に家康に薬草酒を献上して製造許可を受け、現在に至ったのが養命酒です。忠臣蔵の赤穂浪士も飲んでいたと

“セリング”とは違い、マーケティングは新しい市場の創造を図っていくことなのです。

将来を予見する力を持つ

ではなぜ将来の業務を考えざるを得ないのでしょか。商品（サービス）を巡っては“顧客”“ニーズ”“独自性”の3つの要素が互いに引き合っています。この先、介護の範囲はどこまで広がっていくかわかりません。もし給付対象者の年齢枠がはずれたなら、現在の高齢者介護から0歳から100歳まで介護へと商品サービスの概念枠も広がるわけで、これを予見する必要があります。たとえば長野では立地条件のよい銀行の店舗がデイサービスセンターになるなど、これまで異端に思われていたものが広がる動きが見られます。現在は将来予見される技術革新の端境期にあたっており、IT技術の変化に対応できない利用者はどううまく取り持つのが大切な課題でもあります。

サービスにおける新たな4Pと4C

サービスの基本形には商品化計画(Product)、価格戦略(Price)、流通戦略(Place)、促進戦略(Promotion)の4Pと、これらに向き合った形での従来の4C（自社、他社、販路、顧客）がありますが、21世紀型のマーケティングではこのCの部分に変化して、顧客ソリューション(Customer Solution)、顧客コスト(Customer Cost)、利便性(Convenience)、コミュニケーション(Communication)がそれぞれのPに対応しています。このように対応している結果、商品化計画がブラッシュアップするわけです。さらに介護ビジネスでは4Pに政治(Politics)、世論(Public Opinion)を加えた6P+4Cでマーケティングの枠組みを考えていくべきです。明日の糧に結びつくのは1年後や5年後かもしれない。その中でいかに自らの

ウンが始まっています。これは創業当時の背景を知らない多くの人たちがいるため、新築以外の違う部分にいかにお金を注ぐことができるかが問われています。事業の共用化でもっとも取り組みやすいのは介護報酬の請求と一連の業務の効率化であり、もし外部の共同計算センターなどが地域ごとにできれば間接コストが軽減できて、もっと現場に力を注げます。この事業の協業化を皆が一緒に腹を割ってできるかが今後の課題だと思えます。

掘って固めて磨いて飛ぶ

—マーチャンダイジングの策定

各種サービスが山のようにある中でどのようにそれらを組み合わせるか、このマーチャンダイジングの策定が介護の世界でも避けては通れません。そのとき確実に見ていかなければならないポイントとして、今やっている介護サービスをまず掘り返してみてください。掘り返すことで点検・確認されていないことがたくさん出てくるかもしれないし、人材もつながっていく可能性があります。またスキルをどのように磨いていかに他社との異質化を考え、既存のサービスを固めることでスタッフの絆を強めます。掘り起こしには常に未経験の事業に“飛ぶ”という要素が伴っていて、この要素を見ない限り新市場の展開の実現性は難しいと思います。さらにマーケティングをする側が組織のスーパーバイザー（各種サービスのコーディネーター）になっていけるかどうかというのも大事なポイントです。それは顧客ソリューション（問題解決）に向き合うためであり、向き合う結果として新たなサービスが生まれてくることにもつながるのです。

※（右）ハヤカワブランニング（代表・早川浩士さん）が、「経営（継承）とマーケティング」と題して塾を昨年12月13日に東京都・文京シビックセンターにおいて開催したものです。