

パネルディスカッション
経験を知恵に変える

パネリスト

吉戒 孝 (株)福岡銀行常務執行役員)

新町敦志 (株)ふくや取締役)

玉井輝大 (有)abc 機会社代表取締役、福岡県まちづくりアドバイザー)

石橋 薫 (独立行政法人 国立病院機構嬉野医療センター看護部長)

コーディネーター

菊池恵美 (株)西日本新聞社取締役編集局長)

コメンテーター

杉万俊夫 ((財) 集団力学研究所副所長、京都大学人間・環境学研究科教授)

菊池 恵美

それでは第2部のパネルディスカッションに入りたいと思います。

杉万先生の方から第1部で非常に示唆的な話をいただきました。私もメモをしたのですけれども、平素我々物書が使用しないような「小さな気付き」とか、「暗黙の了解」という、集団力学の中で使われている言葉が出てきました。我々の組織もそうなのですけれども、「小さな気付き」を語れるか否か、また語れる相手がいるか否か、これから我々が考えなければいけない言葉がたくさんあったと思います。基調講演を踏まえて、これからこの課題をいくつかに分けて討論に入っていきたいと思います。

まず最初に4人の方々に自己紹介を含めてお話しいただき、その後、杉万先生のお話に沿いまして、「学習できる組織」、「学習できない組織」、それから「知識の共有」とか「知識のルーティン化」という言葉も出てまいりましたけれども、そういう分野での体験を踏まえて、自らのご経験を話していただくというのが一つ。

次に、杉万先生のお話にも出ました新しい井戸をどう作っていくか、その新しい井戸とどう融合していくか。外部のショックをどう刺激に変え、組織を動かし、組織をどう変革していくかということ。

それから最後に、これは内側の話で、それぞれの組織の持ち味をどう活かしていくかというようなことで討論をしてまいりたいと思っています。

それでは、まずご自身の組織、それから業務内容などを含めまして、冒頭の自己紹介に代えてご発言をいただきたいと思います。まず吉戒さんからお願いします。

吉戒 孝

それでは自己紹介をさせていただきます。お手元の資料には多分簡単な経歴のようなものが書いてございます。私は昭和52年に大学を出て福岡銀行に入行し、現在53歳でございます。

私が何でここに呼ばれたのか、実は、今日の今日までよく分からなかったのですが、たぶん地域金融機関の再編というようなことが西日本新聞さんにもいろいろと記事として採り上げられ、今までどちらかということ最も保守的だと思われていた金融の世界、しかも福岡を中心にこういうことが起こりつつあるということで、呼ばれたのではないかと、今は思っております。

私どもの福岡銀行は、昨年10月に九州親和ホールディングスに出資をいたしましたし、本年4月2日に熊本ファミリー銀行と経営統合いたします。私どもは今まさに異なる企業文化、異なる井戸の統合・融和に向けて最後の段階に入っております。

現在の会社の紹介めいたお話をいたしますと、実は、会社も新会社法の施行とか、買収防衛策とかというようなこともありまして、福岡銀行は、昨年、コーポレートガバナンス改革という、要するに取締役会のあり方とか仕組みについて、大きな変革・改革を実行いたしましたわけでございます。

具体的には、今まで大体20名ぐらいいいた取締役の数を半分の10名に減らしました。その内訳は、社内から取締役になった者が8名、社外取締役が2名というような構成で、昨年の6月からこういう形になっております。

このようにしたのには、もちろん狙いもいろいろとあるのですけれども、そのうちでも最も大きな狙いとしては、どうしても形骸化しがちな取締役会を本当にディスカッションできる場にすべきだということで、思い切って人数も半分に減らしました。

しかも、そのうち2人は外からということですから、実質社内の取締役というのは、もう随分減っているわけです。この2名の社外取締役の方々は随分と活発にディスカッションに参加していただいているというか、むしろディスカッションの口火を切っていただくというようなことが、ずっとこのところ続いておりまして、少しは黙っていてくれればいいのと思うぐらい、よくいろんな意見をちょうだいしているわけでございます。

そんなことで、取締役の数が減ったということもあって、私自身の自己紹介をしますと、担当しております所管の部門というのが大変多くございまして、経営の企画、人事、総務、広報、それとコンプライアンスです。それから、これは一般の事業会社にはあまり関係がないかと思うのですが、市場といいまして証券とかそういった部門です。自分の管轄の部門があまりにも多すぎて、自分が何を担当しているのか時々分からなくなるわけですけれども、その中でも経営の企画というようなことで、今、現在、熊本ファミリー、それから九州親和とのいろんな連携、特に熊本ファミリーとは全く同じ屋根の下に住むというようなことで、まさに我々が初めて乗り出した新しい井戸に向かって掘り進めているという状況でございます。

また後ほど、お話しする機会があると思いますが、二つの異なった企業文化をどうやって融合させていくかということ、大変頭を痛めておりますが、じゃあ同じ会社の中だったらスムーズにやれるのかということ、それはそうでもないわけですし、同じ会社の中でも同じような問題、あるいは世代間でも同じようなことはあるわけです。最近では二つの株式会社が一つになって、新たに外の組織、外の事業会社が一緒になったからといって、特別なことはなにもないなと思うようにしております。私どもが熊本まで出て行って、ミニ福岡銀行をあそこでやろうとは思ってもおりませんし、全く視点を変えれば、融和といいますか、スムーズに経営統合を進めていけるのではないかと、できるだけ明るく考えるようにしています。

菊池 恵美

はい、ありがとうございました。

それでは続いて、玉井さんをお願いしたいと思います。玉井さんは、いろんな形でまちづくり、地域づくりにかかわっていらっしゃいましたので、そこら辺の視点からご発言をしていただきたいと思いますと考えています。じゃあ、よろしくお願いします。

玉井 輝大

ご紹介いただきました、玉井輝大でございます。本日の私の役割は新しい地域づくりの経験と構想をしゃべるようにということのようであります。

今日、この会場で、智頭町で活性化プロジェクトをやらせておられる寺谷さんと久しぶりにお会いいたしました。寺谷さんは、私がまちづくりコンサルタントとして福岡市から委託を受けて、博多部のまちづくりをやっていたときに、杉万先生にご紹介していただいた方です。

私は、この経歴の中に書いていますとおり、福岡市役所で働き始めました。在職中、仕事をやりながら県庁の保存運動をやりまして、その後、ケニアで1年間、JICA（ジャイカ）の技術移転プログラムの中で、貧困の社会の中でどういうふうにしてその社会を豊かにしていくかということを経験して、その後独立しました。

まず最初に、福岡市で働きながらやった県庁の保存運動がどのようなものであったかということ、これは本当に手作りの市民運動で、仲間と一緒にやった運動でございます。しかし、この市民運動も一定の成果を得た後、終わりとなりまして、その後アメリカに行ったり、ケニアに行ったり、いろんなことをやってきました。

平成6年に独立しまして、いわゆるまちづくりの専門家として、福岡市全体の政策作りとか、計画作りだけでなく、先ほど申し上げました、博多部のまちづくり、これを10年以上やってまいりました。それから、博多部のまちづくりから少し外れて、農村と漁村を持つ福岡市内の北崎小学校校区のまちづくりに福岡市および西区から委託を受けてアドバイザーとして入ったという経験もございます。

仕事がなくなればアドバイザーとして地域に入っていくことができないわけですが、つい先週、「北崎の東林寺というお寺で、北崎のおいしい食べ物を食べる会があるから来ないか」と誘われました。このように今でも、仕事以外でも北崎小学校校区の住民の方々とはお付き合いをさせていただいております。

それからもう一つのまちづくり、これは昨年まで続けて仕事としてやっていたのは、福岡の歴史のふるさと、九州の歴史、いや、ひょっとしたら日本の歴史かもしれませんが、金印が出土した志賀島のまちづくり、この活性化の仕事もやらせていただきました。

私と智頭町で活性化プロジェクトをやっておられる寺谷さんの違いというのは、私は行政からお金をいただいて、第三者的にまちづくりのコンサルタントとしてその地域に入っていくというところが、一番大きく違うところではないかと思っています。

実を申しますと、私は、そういうコンサルタントという自分の立場に飽き足らず、コミュニティービジネス、コミュニティーの人と情報の拠点づくり、簡単に言えば地域の便利屋みたいなこともやりました。その延長で、コンビニエンスストアの経営を今だに続けております。

それから、本日ご参加されております他のパネラーの方と私が違うところは、「地域」という「あいまいな組織」と取っ組み合いをしてきたということです。奈良屋地区、志賀島、北崎校区、これらは誰が与えたものなのかと考えてみると、私はそれに答えを出すのは、非常に難しいことだと感じています。

私の経歴の中で紹介していないのですが、私自身、自分で答えを見出せていないでいる経験が一つあります。それは中学校のときのバスケットボールの経験ですが、中学校のとき杉万先生とも一緒だったのですが、僕らがチームを作って、一度も負けずに3年の最後まで勝ち進み、九州の4県大会で優勝したことがあります。しかし、私の一つ上の先輩は3人しかいなくて、私は2年のときからレギュラーとして試合に出させていただけました。そして私たちは結果として素晴らしい実績を残せたのです。私たちの次の学年は2部落ちをしてしまいました。私たちがどうしてこのように素晴らしい戦績を残すことができたかということ、私はまだ解き明かせていないのでございます。今日のパネルディスカッションの中で、そういったことを解き明かす糸口を杉万先生からいただけないかなという気がしています。

また博多まちづくり学校というのもやりました。これは博多部のまちづくりをやりながら、きょうのテーマ「学習する組織」の核心になるかもしれないのですが、まちづくりの中でも学習する場を作ろうということで、私は事務局を3年やりました。今日のテーマは私の経験の中で何も満足にやりとげていないという後ろめたいところも

あるのですが、今日、この場でいろいろと学びながら、杉万先生のご講演の最後の部分の、新しい融合を作り出すというのを考えてみたいと考えています。

私はケニアで1年間仕事をしたのですが、日本とは本当にいろいろ違いました。例えば、私が日本に留学させようとしたケニア人の講師は、自分の誕生日がありませんでした。彼がいうには、「自分はウガンダとケニアの間で生まれ育ったみたいだ」というふうに曖昧です。タンザニアとケニアの間は、国境が直線です。特に私は地域づくりということでは、だいたい校区単位でその場所へ入っていきます。私がいろいろと地域のことを考えるとき、誰があのか国を与えたのかとか、その組織のあり方自体を誰がつくったのかなどと考えてしまいます。今日のテーマでもありません、学習して非常に成長していく組織については、私はまだ答えも出せないし、地域組織という難しいことに私自身取り組んでいるのだなという実感があります。

今日のパネルディスカッションの中で、いろいろと皆様のご意見をお聞きしながら、私の考えをもう少ししっかりとさせたいと思っております。

菊池恵美

ありがとうございました。

それでは、ふくやの新町さんをお願いしたいと思います。ふくやさんは、ユニークないろんな経営をやっているらしいんですけども、新町さんはその中でも特色となっています、網の目コミュニケーション室の担当役員でもいらっしゃるということです。よろしくお願いします。

新町敦志

はい、皆さんこんにちは。ふくやの新町と申します。どうぞよろしくお願いいたします。

本来なら、今日は研究所の40周年という記念すべき講演でございますので、最初、当社の社長であります川原の方にお話をいただいております。しかし、本人がどうしても今日は時間が取れなかったものですから、代わりに私がこの席に座らせていただいております。一生懸命やりたいと思っておりますので、どうぞよろしくお願いいたします。

まず私がここにお招きをいただいた理由としては、いくつかあるかとは思いますが、まず我が社の紹介をいたしますと、実は、我が社は今年の10月5日で創立60周年目に入ります。まだそんなに古い会社でもないし、かと言って新しい会社でもないと思えます。

売上高は、昨年の実績を申し上げますと、全体で180億円強ございまして、その内めんたいこの売上げが約150億円の会社でございます。

従業員につきましては、昨日現在605名、内438名が女性であります。正社員につきましては、男性116名、女性125名、ほぼフィフティーのところですが、いまちょうど女性の参画のための環境づくりとか、いろいろと社会的に問題になってはいますが、当社の場合は設立当初から、どうしても女性の力がなくては成り立たないという体質の会社でありましたので、この数字が示すように、ごく自然に運営をさせていただいているという状況です。

それから先ほど、コーディネーターの方からもご紹介いただきましたように、当社

の社風づくりの特徴として何を大事にしているかということ、それはコミュニケーションの環境づくりが一番大事にしているということ。そして、その中でも、今、当社の会長の川原健が社長をやっていたときに、最も力を入れたのが、この「網の目コミュニケーション」という言葉であります。彼曰く、「自分がいなくなっても、めんたいこの製造があって商品がきちっと受け継がれ、資金的な面で全然問題がなければ、会社は存続するだろう」。しかし、「自分がいなくなったら、私の友達をみんなは知らんやろう」と、会社の中で唯一相続の効かないのが何か、ということ、常々私に言っておりました。確かに最も相続しにくいのは、この人脈というものです。皆さんも、一人ひとり人脈をお持ちですけれど、その人脈も本人がいなくなったときには、ほとんどがゼロになってしまいます。これを何とか食い止めたいということで、こういう「網の目コミュニケーション」という部署をつくって、各々の知人や友人の方、あるいは家族の方、こういった情報を常日頃、網の目のように重ねながらみんなでおこうという環境づくりに力を入れてきました。

それから、会社自身の一つのポリシーとしては、やはり理想ですけど、財務的な意味での強い会社づくりです。後は、企業として一番難しいのは、どうやったら地域やお客様や社員にとって良い会社になれるかということです。地域やお客様や社員に喜ばれるためには、会社の中にどのような環境を作っていけばいいのか、ということに、今最も力を注いでおります。

それと創業当時から、当社がめんたいこ業界で他社と唯一違うのは何かということ、卸しをやらないということです。すべて直接販売なのです。ですから、博多駅の地下売店に行かれても福岡市内のデパートさんに行かれても、当社の商品はありません。ただ、スーパーさんには当社の商品は流通しておりますけれども、全て我々が本来直販で売る価格よりも高くなっております。駅の地下に行って、当社の商品を当社以外のところでお買い求めになりますと、1000円のものが例えば1300～1400円で販売されています。それは流通経路の中で卸をやらないという姿勢を取っていても、再販業者さんが一般のお客さまと同じ価格で購入されて、再販売をされているからです。

なぜ当社が卸しをやらないかということ、これは極めてシンプルな理由でして、創業者の一流品についての物の考え方が、他と大きく違っていたからです。創業者が言う一流品とは何かということ、良くて高いというのは当たり前であって、良い品をいかに安く、更に良いものをつくり出すという考え方だったのです。その答えは、「消費者に喜んでいただける」ということなのです。このポリシーをずっと創業以来伝えております。こういった一つのコミュニケーション、いわゆる創業時代からの一つの核をどのように進化させていくか、それを今現在、組織の中でいろんな手法を使って教育にも結び付けているというようなわけがございます。

ぜひ、今後の話の中では、その部分を詳しくご紹介できればと思っておりますので、どうぞよろしくお願ひいたします。

菊池 恵美

ありがとうございました。

じゃあ、最後になりましたが、石橋さんをお願いしたいと思います。

今国立病院は、国立病院機構という形に変わりました、非常に変化の真っ只中にあります。もちろん、看護そのもののあり方ということも随分変わってきていると思って

います。医療の現場からのお話を聞かせていただきたいと思います。

じゃあ、石橋さんお願いします。

石橋 薫

ただ今ご紹介いただきました、国立病院機構の嬉野医療センターの石橋でございます。今日はどうぞよろしくお願いたします。

本日この会場にお見えになっている皆様方も多くは企業の方々でいらっしゃいますし、また本日の私以外のパネリストの方々も企業の方でいらっしゃいますので、現在の私の気持ちを率直に申し上げますと、私は、なぜ、本日、福岡県の方が多数を占めるこのシンポジウムに佐賀県からはるばるやってきたのだらうらうかと、ちょっと戸惑っているような状況でございます。

本日のシンポジウムの登壇に当たりましては、福岡県の看護協会長でいらっしゃいます江川先生から「こういったシンポジウムがあるので、あなたが経験してきたことを話さない」とご指示をいただきまして、決断をしてこの会場に参りました。

私の自己紹介は、お手元のシンポジウム資料の講師プロフィールのところに書かれていますように、現在の職責は看護部長でありまして、看護師という資格で仕事をしております。

私は看護学校を卒業してすぐに、昔の時代の国立病院に就職いたしまして、組織としては国立病院だけしか知らない者です。私は看護師という資格を持っておりますので、その後、看護師の養成というか、看護学校の教員をやったり、それから当時の厚生労働省の出先機関の九州厚生局で看護専門官を行政機関の中の看護師という立場で仕事をしてきました。平成16年の4月に国立病院が独立行政法人化されるということで、その移行期の中で仕事をして、そして平成16年4月に病院がすべて独立行政法人になったときに、その後の2年間、国立病院機構を束ねるというか、国立病院がうまく機能するように支援する本部の九州の出先機関の中で、看護師の資格を生かして、教育であるとか、国立病院機構の中の看護師の人事を担当した経緯がありまして、今年の4月から佐賀県にあります嬉野医療センターで看護部長の仕事をしております。

本日のテーマが「経験を知恵に変える」ということで、私はお題をいただいたときから、「これは何を話すべきか」ということで非常に悩みました。そこで私は、皆さま方に国立病院機構というもの、それから、私が所属している嬉野医療センターが今何を目指しているかということを知っていただき、その後、今、医療安全というのは非常に重要な課題ですので、医療の現場の一つの小さな医療安全に対する取り組みを通して、医療の現場では今、医療の安全に対してどういった取り組みをやっているかということ、本日はご紹介したいと思っております。

私はこういった場では準備なしには話せませんので、事前に話すストーリーを考えて、パワーポイントを用意してまいりました。

先ほど申しましたように、平成16年の4月に、旧国立病院が独立行政法人化しました。当時、国立病院は全国に154の病院がありましたけれども、現在は再編成が行われ、統合しまして、146の病院に減り、九州内には28の病院がございます。それともう一つは、国立病院は附属の看護師養成所を持っておりまして全国で63校、九州に現在11校あります。後は割愛いたしますけれども、国立病院機構はその他にリハビリテーション学院だとか、そういった養成校も持っております。

病院というのは国立病院だけじゃなくて、いろんな民間の病院、それから地方自治体が所轄している病院など、いろいろとあります。そのようななかで「国立病院機構の使命」としては、一つには、地域における結核であるとか、エイズなどの感染症、それから救急とか難病の医療を担うというか、その地域の中で、この組織でしかできないことや、その組織でやった方が効率的な医療ができるということがございます。それから、もう一つの「国立病院機構の使命」は、医師をはじめ良き医療人の育成です。なぜなら国立病院機構は大きなネットワークですし、その機構の中では医師をはじめ、専門職による臨床研究の推進がなされていますので、その中からエビデンスというか、根拠に基づいた医療を行うための情報発信といったことを国立病院機構の病院が担っております。

目指す医療の中の一つは、患者の目線に立った安心で安全な医療の提供ということです。こういったことを言葉に書き表しますと、これは、非常に当たり前のことではないかと感じがちですが、その中でも医療安全対策の充実であるとか、救急医療であるとか、それからセカンドオピニオン制度の導入といったことを、国立病院時代にも一部はやってきたかと思うのですが、国立病院機構になってからは国立病院機構の中の146病院が全て、理事長の方針として患者の目線に立った安心で安全な医療の提供を目指している状況です。

これらの使命や目指す医療を実践するのは、人ですから、国立病院機構は人の育成にも力を入れています。医師は、ご存じの方も多いかと思いますが、平成16年より臨床研修制度が義務化されました。それに伴い、各病院が多様なプログラムを準備し、医学部卒業後の2年間での研修を実施しています。その中には、看護の研修も組み入れられている病院もあり、当院も行っていますが、医学のみでなく、一緒に働く看護師の仕事を経験したり、患者の24時間をみるといった夜勤の研修も入れるなど幅広い人格の涵養を促すようなプログラムになっています。

また、看護師の育成ということでは、国立病院機構は附属の看護師養成所を持っており、そこを卒業した看護師が新人として我々の組織に新たに入ってきます。そこで、看護師養成所で習った基礎の教育と社会人となって看護師のライセンスを持って現場で看護師として働くことがスムーズに移行できるように新人看護師の成長支援をしております。それから、看護師というのは、以前は、医療現場で総合的な看護業務に従事するだけでよかったのですが、最近では、医師と同じく専門性とかが非常に問われてきております。それで私どもでは、感染管理の専門の看護師であるとか、がん看護の専門の看護師であるとか、救急医療の専門の看護師であるとか、そのような看護師の育成も行っております。

今、国立病院機構の使命と、それから私どもが目指している医療を少しだけお話ししました。国立病院から独立行政法人になって何が一番変わったかということ、これはよく機構の理事長が話していることなのですが、官庁会計から企業会計にということ、会計制度の変更は当然のことなのですが、パワーポイント画面の下の3つ。「迅速主義」・「現場主義」・「業績主義」を理事長が自らの言葉で私たちに伝えられ、そのところが実現できるように、今、取り組んでいるという状況です。これは、国立病院の独立法人化という国の大きな動きの中で一番変化したところでもあります。

そのことによって現場の看護管理者がどんなふうになっていったかという辺りは、次のセッションの中で少しご紹介していきたいと思っております。

菊池 恵美

はい、ありがとうございました。今4人の方に、自己紹介を兼ねてお話をいただきました。

それではいよいよ、杉万先生の基調講演を受けて本題に入っていきたいと思っています。

杉万先生のお話の中でも出てきました、「芽をどう育てるか」、「その芽にどう気付くか」ということ、それから、「己に気づく」という言葉もありました。そのためには、「異質性と向き合わなければいけない」ということもお話にありましたね。

外部のショックについては、3番目のセッションでやりたいと思います。まず当面、「学習できる組織」、「学習できない組織」、それから「知識の共有」とか、「知識のルーティン化」とかという言葉が、いくつか出てきましたけれども、今までのそれぞれの体験を踏まえて、そういう事例を挙げてお話いただければと思います。

今度は、順番はこちらの方で指名させていただきたいと思います。吉戒さんから話いただけますでしょうか。

吉戒 孝

多分、企業なんていうのは、放って置くと澱むといいですか、基本的には性悪説なのだろうと思っています。実は我々も年がら年中組織改正といって、部の名前を変えてどっかの部にくっ付けるとか、新しい部を作るとかということをやっています。それで銀行の支店長というのは、しょっちゅう代わると、よく言われます。銀行の支店長の交代というのは概ね2年とかで、恐らく3年というケースはあんまりないのです。大体2年ちょっとで支店長は代わっていきます。

銀行の組織の基本的な枠組みというのは、あまり変わりませんが、銀行の本店の中ではしょっちゅう、先ほど言いましたように機構改正みたいなことをやっています。銀行の組織というのは、常に変わりつづけていないと不安ではないというのが実情です。私も金融の世界でいいますと、銀行というのは、昔は、絶対に元本割れしない商品しか売っていなかったのですが、最近は外から銀行に要求されることがどんどん変わって行って、ご承知のとおり「SOX（ジェイ・ソックス）」とか、内部統制だとか、あるいは投信とか、保険とか、といったリスクのあるものを取り扱うようになってきています。最近の銀行が監督官庁である金融庁からいろいろと業務改善命令をいただくのは、ほとんどがこれなのです。そういう意味では、銀行業務も随分とやることが変わってきたし、世の中が銀行を見る目も変わってきております。そこで、何も組織変革をせずにこのまま放って置くと、どうしても組織が澱むということになってしまいます。これはやっぱり気持ちをいくら入れ替えるたって、実はなかなか変わらないわけですから、やっぱり目に見える形で意識を変えていかなければいけないということで、銀行は今積極的に組織変革に取り組んでいます。

先ほど、取締役会の改革をやったということをお申し上げしましたが、例えばこれなんかもこの一環です。

どんな大きな組織でもトップが組織を変えようという意欲を失ってしまうと、これはもう多分アウトだと思うのです。組織は、トップ、あるいはその周辺、あるいは下の方というように、いろんなところが変わっていかなくてはならない、という気持ち

は、常に持っているのですけれども、ただ先ほど言いましたように、気持ちだけでは何も変わらないということも現実です。

私どもには約4000人の行員がおりまして、気持ちだけではとても4000人は動かさませんので、私どもでは目に見えて分かり易いやり方で組織変革をやっています。

今回の熊本ファミリー銀行と経営統合することは、はっきり言いますと、企業買収です。こういうことをなぜやるのかというと、これは成長戦略だからなのです。福岡銀行は、あと10年や20年は、今のままで十分にやっていけるとは思いますけれども、じゃあその次に何があるのかというと、私は今53歳なので個人的にはもう10年もってこれればと思いますけれども、私の10年後の世代にとっては、我々は一体どこを向いていけばいいのだということがあられるわけです。やっぱり我々は、後に続く人のために、絶対に次の成長戦略を示したいという思いもあって、そういう再編に踏み出したということです。

話がやや堅いのですけれども、学習するといいますか、ほっとくと澱むということもあって、今回の経営統合問題というのは、福岡銀行の結構若い行員にとっても、大変な刺激になっています。これは多分、よくも悪くも刺激を受けているという部分がたくさんありまして、これからまたしばらく、こういう状態が続くのだろう、と思います。刺激はやがて刺激ではなくなって、やがてまた次の刺激を求めるといふことがあるかもしれませんけれども、同じようなところにいるようでも、中身はしょっちゅう動いて変わってはいけないということで、やはり先ほど言いましたように、組織は常に変わり続けていなくてはならないと思っております。

先ほど言いました、例えば人事なんてまさにそうだと思います。同じ人が同じところで長くやるというのは、これはどんな立派な人でも絶対に澱むのだろうと思います。従って、そこは我々も長年の知恵というのがありまして、同じ人に同じところを長くやらせないようにしています。特に現場では、やはりどうしても澱みがちなところもありますので、先ほど言いました支店長も2年かそこらで代わっていくようにしています。これは、お客さまにとっては大変迷惑な場合もあるのですが、これは長い目で見ると、結局これがお客さまにとっても一番喜ばれるやり方だと確信しております。そういったことをやっているということでございます。

菊池 恵美

ありがとうございました。また後でご発言いただきたいと思います。

それじゃ、今度は順番を代えて、新町さんお願いできますか。

新町 敦志

当社で心掛けていることは、先ほど言いましたコミュニケーション、簡単に言うと社内の風通しをどれだけうまくやれるかということです。この職場の環境づくりというのは、我々経営者にとって大きな仕事だと思っています。

先ほど、吉戒さんのご発言にもありましたように、トップの意思というのは、非常に大事だと思っています。我々のような600名ぐらいの中小企業ですと、ある面トップ次第ですごくいい会社にも変わりますし、その反対に、もう全く駄目な会社にも成り得ます。そういう会社の規模の話は別にして、いずれにしろ、トップが強い意志、あるいは正しい姿勢を、どのように社員1人ひとりに見せることができるかというこ

とが、我々の環境づくりの最大のテーマです。ですから、トップが、強い意志、あるいは正しい姿勢を社員の方々に明快に見せると、そのトップの後ろ姿が社員たちに、自分たちは何をしなければいけないか、どちらの方向を向かなければいけないか、という大きな旗印になるのではないかと、思っています。ですから、私は、トップの意志を実践しようとしている社員たちに先駆けて、私たち経営者がそのトップの意思をどう社員たちに表現してあげられるか、ということや、また組織の中にどのようにしてその環境を作ってやれるか、ということが、最も大事なことだと思っております。

具体的にいいますと、私もふくやに入ってもう20年近くになりますけれども、ふくやという会社は、社員が、「こんなことまでしなくてもいいのに」とか、「ここまで言わなくていいのに」と思うくらい、ものすごく嘘を嫌う、非常にばか正直な会社です。この姿勢は、社員に対してもそうですし、もちろん社会に対しても、お客さまに対してもそうです。私たちの会社は、「嘘をつく」とか、「ごまかしをやる」とかといったことをすごく嫌います。これは創業者である、今の会長や社長の親の代からの躰だと思っております。そこで、我々も含めて、この「嘘をつく」ということを最も嫌うというのが従業員にもきちっと伝わっていて、このことが、私たちの会社の一つの強みだと、私は自負しています。

例えば、社内での風通しのお話をしますと、社員にとって嫌なことは、イコール、会社にとっても嫌なことだと思っております。私たちの会社では、報告の順番は、必ず嫌事（いやごと）から報告するという取り決めが社内にあります。何はともあれ、人が集って会議をやるときに、最初に報告するのは、この嫌事（いやごと）なのです。「先週こういうことがあった」、「ああいうことがあった」、「こういうミスをした」、「こういうクレームを受けた」ということが、一番最初に行われる報告で、「嫌なことは早く片付ける」、また、「いいことも早く伝える」という方針です。

次に大事にしているのが、今言ったようなスピードなのです。私どもではお客様のクレームをいち早く吸い上げる手段として、社内に「網の目コミュニケーション」という組織を設けています。この網の目コミュニケーションで一番気を使っているのが何かというと、情報の共有と申しますか、知識の共有なのです。この情報の共有は早いほどいいわけで、具体的にいいますと、今は、昔のFAX全盛時や、FAXがない時代とは違って、全社的な情報の共有手段としてメールというものがあります。

例えば、西日本新聞さんに同業他社が新商品を開発したというようなニュースが載ったとか、あるいは、似たような業界が、こういう新しいビジネスを始めたということは、新聞を読む人なら分かっているわけです。ところが、社員600名の内このことを果たして何人の社員が知っているかということも大事なことですけれども、最も恐れなくてはいけないのは、このことをお客さまから聞かれたときに社員が答えられるか、ということなのです。

例えば、今日の朝、そのニュースが新聞に載ったとします。私どもの店は朝9時に開きます。朝9時と同時にお客さまが店にお見えになって、そのときに、今朝新聞に載っていたニュースが話題に出たときに、私どもの社員がその情報を共有していないと、ただボーッと笑ってやり過ごすしかないので、私どもではこれを嫌うわけです。ですから、我々の仕事は新聞に載った情報をいち早く全社に伝えて、その情報に基づいて社員全員が、うちではこういうことをやっているとお客さまにもっと詳しくお話できるようにすることです。そうすれば、例えパート社員であろうが、お客さ

まと会話ができる環境を作り出すことができるわけです。私はこういう活動を毎日やっていくことが、会社における情報のスピード化と共有化に繋がっていくと考えますので、今こういったことをさせていただいています。

特にクレームについて、我々が会社の中で何をやるかといったら、最初に社員と「クレームとは何か」というやりとりをやることです。クレームとは会社が嘘をついた結果なのです。これがクレームです。我々は嘘をつくのが嫌ですから、このことを徹底的に社員に教えていきます。それで「クレームが減りましたか」と問われると、クレームは毎日のようにやって来ますので「クレームは減りました」と安易に返事をすることはできません。けれども、我々はクレームを隠さないという社風を徹底的に推し進めることで、同じようなクレームを未然に防ぐようにしています。ですから、クレームが表に出たからといって、社員を叱ることはありません。このように、私どもでは、例えクレームが発生した場合でも、気軽に報告できる社内の環境づくりに最も力を入れております。こういったことが、集団での学習ということに繋がるかは分かりませんが、私どもでは、アンケートはがきや、苦情については、最初に経営者が目を通し、その後、担当部署に書類が回って行きますので、そのクレームについて経営者が知らないという仕組みは今のところ当社にはないということです。

それともう一つ、システムということでは、当社は食品業界の中でも生ものを扱う会社としては、非常に早い、20年以上も前から通信販売を実現させております。これは今でいうコンピュータ化による通信販売ということですが、当時、このシステムづくりのノウハウはどこにもありませんから、自分たちで作り上げてまいりました。今でも私は、このソフトを作ってくれたのはお客さまだと、素直に思っております。なぜかという、通信販売を立ち上げた頃のお客さまからのクレームと要望が、我々が想定していたお客様からの問い合わせや、こういう情報があればお客さまと会話ができるという、我々のコンピュータソフトの仕組みを見事なまでに覆してくれたのです。それで、我々が通信販売を立ち上げた時に作ったソフトのおよそ3割は、ほとんど役に立たなかったわけです。それがどういったことで分ったかということ、それはお客さまから寄せられたすべてのクレームの内容と要望でわかったのです。このお客様のクレームとご要望をコンピュータソフトの仕組みに取り入れることができるかどうかで、当社のソフトの善し悪しが決まるのです。

今、当時を思い起こして良かったところは、すでに当時においてさえ、お客さまの声をきちっと聞く仕組みだけは当社にもあったということです。ですから、お客さまの声がすぐに経営者の方に伝わって、お客さまの要望をすぐに実行に移せたのです。従って、当時、当社は大きな費用は使いましたが、すごく短時間でお客さまとのトラブルを解消するコンピュータ・システムを作り上げることができました。やはりこれも、スピード化と情報の共有化、あるいは嫌なことを早く伝えるという風通しのよさといったものの一つの成果だと思っております。

ちょっと会社のPRになるかもしれませんが、当社においては「創業者の精神」というのがものすごく大事にされています。これはある面、美談になってしまうような部分もあるかもしれませんが、やはり創業者のオープン性といえますか、おらかなところと責任感の強さが、会社の一つの誇りになっておりますので、若い社員たちが同僚同士でふくやについて語るときに、「うちの会社はこうよ」というふうに誇りを持って話して合っている姿を目にすると、我々経営陣も非常にうれしいですし、

また恐らく社員たちも自社の経営者の姿勢を肯定的に捉えているものと見ています。ですからこの経営陣と社員との良好な関係を維持成長させることが、我々経営陣にとって最も大きな仕事ではないかと考えております。

菊池 恵美

はい、ありがとうございました。杉万先生の作っていらっしゃる組織学習のプロセス、「学習できる組織」にまさに当てはまるような話でした。

学習できる組織の判例として、組織のメンバーは外部から送られてくる重要な情報の中から危険信号を常に見つけ出して、問題を道義的に解決していくということがテキストにも書かれていますけれども、今の新町さんのお話はまさにそういうところのお話ではなかったかと思えます。

それでは、玉井さんには最後にお話いただくとして、先に、石橋さん、先ほどに引き続き、これまでのご自身の経験談をお話いただけませんかでしょうか。

石橋 薫

それでは、「学習できる組織」というところで、実際に病院の中でどういったことが行われているかを先に紹介させていただきたいと思えます。

私どもの病院は佐賀県の南西部に位置してしまっていて、皆様もご存じのように嬉野温泉という温泉街のすぐそばにある病院です。その中で、ベッド数は424床持っております。山間部の地域の中では、大きな病院ではないかと思っております。職員もちょうどベッド数と同じで、常勤の職員が424名おりまして、その中で看護師が253名、3分の2強は看護師という組織です。

「信頼と心のゆとり」という病院の理念を今の院長が作成いたしました。この病院の理念のこの「信頼」の部分には、もちろん患者さまからの信頼、そして職員相互の信頼、そして地域からの信頼ということで、人と人との繋がりを大切にした医療を提供していきたいという院長の強い願いが込められた病院の理念でございます。ですから私どもの病院においては、職員一同、「信頼と心のゆとり」という病院の理念が裏側に書かれたネームカードを胸にぶら下げて仕事をしています。

病院の診療機能としては急性期型の総合病院でして、循環器病疾患に比重を置いて活動している病院です。循環器は、心疾患、それから脳疾患障害に分かれていて、それぞれが病床を40床持っています、CCU・SCVという集中治療室を持っています。その他に、リウマチ疾患などもしておりますし、小児の救急拠点病院にもなっております、24時間小児の救急を受け入れている病院でございます。

病院が、国立病院機構になってから、質の向上に向けてどういうことに取り組んできたかということ、まず一つは質の評価ということです。例えば、企業でいえばISOだとかに当たる、病院機能評価を積極的に病院内に取り入れて、去年、日本医療機能評価機構から病院機能評価の認定施設という認定を受けております。それから地域医療の支援ということでは、地域やがん治療の質の向上に向けて積極的に推進しています。

病院の中の組織ですが、これは院長はじめ、その下の副院長、そして事務部門、それから医局部門、診療部門、看護部門というように、大きく分けて3つの部門からなっています。私のところは、看護部長以下、副看護部長、看護師長、看護師というよう

になっていて、現在253名の職員を抱えております。

先ほどの組織図は、いわゆる縦のラインの組織図なのですが、もう一つ病院を動かしていく上で重要な、会議および委員会組織という横のラインの組織があります。これもトップは病院長なのですが、その下に、病院長に意思決定を進言する機関として、病院長、副院長、それから事務部長、看護部長、医師である統括診療部の部長の5名で構成する統括責任者会議を、毎週1回、火曜日の朝8時から1時間から2時間程度行っております。そして、その統括責任者会議の下に管理診療会議という、中間管理職以上の職員を集めて行う会議があります。またその下の職種の部門別会議としては、診療関係、管理関係、教育・研修関係の職種の会議が開かれています。

病院というのは医師、それから看護師、薬剤師、放射線技師というように、それぞれが免許資格を持った専門職の集団ですので、縦の職種ごとのディスカッションは結構頻繁に行われるのですが、横の職種のいろんな人が集ってディスカッションをする機会はなかなかないのです。しかし、病院全体を考えると、縦の職種のディスカッションと横の職種のディスカッションとがうまく機能しないと病院の運営がうまく機能致しませんので、それで、外来運営委員会だとか、医療安全管理委員会だとか、臨床研修委員会だとかという、横の職種の人たちがディスカッションをする委員会活動が結構活発に行われています。

その中の一つの医療安全について少し事例を出しながらお話をいたします。

医療の安全というのは、当然のことだとは思いますが、ここ数年、よく新聞を賑わしております。この医療安全のシステムというのは、まさに部門ごとではなくて、医師、看護師、薬剤師、その他に医療従事者と事務部門をも含めて、職種横断的な対応が求められる取り組みです。それを図に表したのがこれです。

このような取り組みが確実に行われて初めて、患者さまに安全で安心な医療が提供できるのです。医療安全対策としては、多くのインシデント報告がありますが、私たちはこれを「ヒヤリハット報告」と言っております。これがどのようなものであるかという、日常の業務を行っている中で、間違いまでは起こさなかったけれども、ヒヤリとした体験、アツと思った体験を、自分だけが修正するのではなくて、その体験をみんなと共有しましょうということで、医療従事者の皆さんにアクシデントまではならなかったインシデントの報告を出していただいて、そして、その提出されたインシデントの報告の中で重要と思われるものは、職種を超えて全部署に迅速な情報の共有がなされるようにしております。また、そのインシデントの報告が全部署に情報を発信するだけでなく、何か対策を考えた方が良いようなものであれば、その対策も含めて、情報を発信するというような仕組みを取っております。その中で大切にしていることは、ここに「システム思考のアクション」と表現しておりますけれども、個人のヒヤリとした、ハツとしたという体験、あるいは、個人が起こしてしまったミス個人だけの責任にしないで、ミスを起こすということは、何か体制に問題があったのではないかというような視点で捉えて、病院のシステムを変える思考をできるだけ重視したいということで、私どもの病院ではこれを「システム思考のアクション」と呼んでおります。

再度申し上げますと、ヒヤリハット報告が事故防止対策、安全対策への第一歩です。それで、事故が起きてからでは遅いので、お互いが、この個々の身近な報告を教訓として共有するようにしています。それから、事故の背景には多くの事例が隠れていま

すので、なぜ事故を未然に防げたかということも、非常に重要になってきます。ヒヤリハット報告では多くの事例が集ってきますので、それらのヒヤリハット報告の中身を十分に検証してシステムをうまく変えていくということを、先ほど「システム思考」と申し上げました。もちろん、このヒヤリハット報告では、その報告書の中に個人の名前は、記さないようにしております。

これは本当にあった、ちょっとした事例なのですけれども、レントゲン室の前の廊下で患者さまが待っていらっしやった時に、放射線技師に「Aさん、撮影室の中へどうぞ」と言われて、患者さまが「はい」と答えられて、中に入って撮影が行われたのですが、実は、返事をした患者さんはBさんだったという事例なのです。その時、放射線技師は、確かに「Aさん」と呼んだのですが、Bさんは自分の名前と聞き間違えられたのです。たまたまその時、廊下には、その患者さま一人しか待っていらっしやらなかったの、自分のことだと思われたとのことでした。そういったことを、ヒヤリハット報告として、報告を受けて、医療安全委員会の中で対策を検討していきます。これまで私どもが行っていた患者さまの氏名の確認というのは、私どもが「Aさん」、あるいは「石橋さん」というように、患者さまの氏名を呼んで確認していたのですけれども、それだけでは、先ほどのようなヒヤリハットが起きるといことで、医療従事者と患者さまの双方向で氏名を確認いたしましよといことで、まずは患者さまに「お名前をおっしゃってください」というように、まず患者さまの方からご自身の氏名を名乗っていただいた後に、私どもでは指示された患者さまの伝票を見て、もう一度その患者さまのその伝票を見ながら「石橋さんですね」という具合に、再度患者さまを確認しております。それともう一つは、診療していく上で、IDカードを患者さまにそれぞれ発行しておりますので、必ず病棟外の検査であるとか、治療であるとかの場合には、このIDカードを持参していただき、そのIDカードによって患者さまの氏名を確認させていただくといように、私どもでは二種類の患者さまの確認のやり方をマニュアルの中に追加しております。

それから、今や病院の中もインターネットやメールの世界ですので、私どもではタイムリーな情報発信といことで、医療安全対策に関する情報を職員全体へメールで発信できるようになっています。また病院には、組織横断的に、医療安全委員会、あるいは医療安全管理室というものがあり、その中では専任の看護師長が専門に、医療安全管理者として、医療安全対策のための情報収集や分析、それから委員会の招集・検討、情報発信を行っております。

私どもの病院で、なぜこのように迅速な情報収集と情報発信できるようなシステムの変更ができたかといと、それは、先ほどの放射線科で起きた事例が示す通り、医局も看護部門も薬剤も事務も、情報共有の必要性を痛切に感じ取ったからなのです。

我々だけの立場で考えるならば、我々は病院の中では、看護師なら看護師とい一つの職種でしかないのですが、しかし、患者さまは、病院に来られると、いろんな職種に関わられるわけです。それで、今、病院では、部門を超えた情報の共有とコミュニケーションといことが不可欠になっております。

一つの事例でしたけど、私の方からは以上です。

菊池 恵美

はい、ありがとうございました。

それでは最後になりましたが、玉井さん、実践を交えながらご発言いただければと思います。

玉井輝大

私は、只今、3人のパネラーの方々のお話をお聴きしていて、私が現在やっていることとはかなり違うなという思いを持ちました。

今日のシンポジウムのテーマは「学習する組織」ということですが、学習するテーマが地域の場合、みんなが納得できるテーマというのを見出すには、時間がかかるのではないかと考えています。

先ほど私がご紹介いたしました「まちづくり」の中で、行政からお金をいただいて関わったのは、北崎と志賀島と博多部という3つの地域です。先ほども申し上げましたように、厳密に言うと、この3つのうち博多部以外の2つの地域においては、私がその地域に入った段階では、地域から自発的にまちづくりの活動をやろうという動きはなかったのです。1980年代の初めに、博多部だけは、地域の中から、「このままでは山笠がなくなる。祭りがなくなる。博多部がなくなる」という、博多部という地域に住んでいる方々が共通して抱く、かなり明確なテーマがあったというのが、他の2つの地域とは違ったかなと思っています。

あとの二つの地域は、市長が代わって、新体制で財政の見直しという話になりました。志賀島の場合は、国民宿舎をやめるので、それをどのように補完して、まちづくりを新たにやっていくかを考えてくれという、地域からの要望がありました。北崎の場合は、「グリーンビレッジ構想」をやめるので、それに代わる新たな地域振興策を考えてくれという、地域からの要望でした。

これはまさに次のテーマになるかもしれないのですが、そういう組織なり、まちづくりの場に入って行って、私が最初にやらなければいけないことは、私は、よそ者として、専門家として、その地域に「学んでもらう場」というのをつくることです。「学ぶ」とことというのは、例えば、同じような地域としてはどのようなところがあるのか、それから、この同じような悩みを抱えている地域では、どのようなまちづくりの事例があるのかなど、地域の住民の方々いろいろな地域の事例をご紹介いたしました。この「学んでもらう場」に集られる方は、北崎と志賀島の場合は、大体自治会長さん、町内会長さんでした。公が声を掛けると、「まあ行こうかな」、「集らなきゃいけない」、「という形で集られるのです。この二つの地域は、私が本当に納得して動き出すまでに2年かかりました。志賀島はもうちょっと時間がかかっているかもしれないですね。大体、自発的に動き出すまでには2年かかります。私とその活動を行っている時に一番困ることは、活動の途中でその中心メンバーが替わることです。もちろん自治会長さんとか、その会の最初の発足のときの会長さんというのは、大体続きますが、実際にそのまちづくりの中身を作っていく方は、多くが入れ替わって行きます。これは、自治会とか、最初に行政の方から声を掛けられた人たちが、最初にまちづくりを学習して、その後、「俺たちは、何ばするとかいな」、「このままじゃ、俺たちだけじゃ考えらん」みたいな極端なことを言い出して、匙を投げてしまうのです。

博多部の場合は、都市高速道路の呉服町ランプができると山笠が通る道を遮断するというところから、この「まちづくり」が始まったのです。

私は自己紹介も兼ねて、今まで自身がやってきたことを、いろいろとお話しいたし

ます。まず最初に、私の中学生時代のバスケットボール部でのお話を致します。私たちは中学生の時に、シンプルで楽しいバスケットをやろう、と思い立って、授業と授業の間の10分休みもシュートの練習をしていました。これだけ言っても何のことやら皆様にはお分かりにならないかと思えますけれども、その当時、私たちの仲間は、バスケットボールを楽しくやって、そして試合に勝とうというシンプルな気持ちでバスケットボールの練習に励んでおりました。私たちの頃は今みたいに、NBAがテレビであるという時代じゃなかったのですが、我々のバスケットボールのメンバーの中には進歩的な人間がいて、海外のバスケットの情報をきっちり調べ上げてくる人間もいました。その当時、私たちのバスケットボール部のメンバーの構成はというと、最初から入部しているメンバー、1年生の途中、1年生の最後の方で入部してきたメンバーとどんどん新メンバーが入って来ました。そして楽しんでやっていくうちにバスケットボール部の中にいろんな役割が自然と出来上がっていき、そして、勝というシンプルな目的に向かい私たちは、九州四県の中学校のバスケットボールの大会まで優勝できたのでした。

また私は「県庁の建物を残そう」、「県庁の建物を再利用していこう」という、県庁の保存運動をやりました。これは、「歴史を継承すべきじゃないか」と、主張が非常に市民の方々にわかりやすかったものでした。そしてこれは、私が今関わっている「まちづくり」という、地域を単位としたものではなく、「県庁の建物を保存する」という目的を共有する人たちの会だったので。教育庁舎は文化財になりましたし、県庁の列柱の部分辺りは、天神中央公園で、噴水として今も残っています。

私はこれからもずっと「まちづくり」をやっていく人間なのですが、今お三方のお話を聞いて思うのは、先ほど私はケニアの話をしていただきましたが、私がケニアで一番唖然としたのは、時間割は形式的には作るけど、それを守らないということでした。

私はケニアの大学に在任中に、ケニア人の講師の人と私とで前期の授業を半々に受け持つということで授業を開始したのです。その大学には時間割があって相棒のケニア人の講師から「来週から、ミスター玉井頼む」と言われて、私の番になったので時間割通りに講義室に行ってみたら、学生が誰も来ないので。それで「おい、時間割があるのに何で学生たちは講義室に集まっていないのだ」とやっとなつかまえた学生に尋ねたら、その学生が答えるには「いや先週、今度は時間をずらしてくれとケニア人の先生に交渉した」と、「それで、講義の始まる時間が変わって、今週は、この時間に講義が始まり、講義の場所もこことは違うのだ」というのです。つまり、ケニアの大学でも講義の時間割は形式的には作るけれども、それは必ずしも守られなくて、毎回先生と学生の都合で変えられるというのが一般的だったので。

それから、先ほど申し上げましたように、私が県庁の保存運動をやった時にはテーマがはっきりしていたのです。しかし、「まちづくり」を行う場合には、「行政の上で、校区の役割とは何なのか」、「自治会がやるべきこととは何なのか」、「何に基づいて、どういう学習をしながら、その地域の中に何を根付かせるか」など、地域の前提から、テーマをまず見つけ出す必要があるのです。

杉万先生が講演の時に紹介されました、「自分たちのための医療の機関をつくる」ということは、表現から想像すると、何か医療の行為をする自分たちの組織ということかもしれません。だから、この医療というのは、今日のパネリストの石橋さんが勤務

なさっていらっしゃる医療機構とかとは、ちょっと違って、地域から生まれてきた、あるいは、自分たちのテーマで、自分たちのオリジナルで何かやっていこうという組織のことではないかと思えます。私はこれはある面において、地域の中の「一つの公的なもの」になるのではないかと、という気がしております。

私は最近、1970年代にシューマッハーが書いた、『スモール イズ ビューティフル』という本を読みました。彼はこの本で、「株式会社形式にして地域を司る会社をつくったらどうか」というようなことを述べていたと記憶しています。アメリカ留学中に「アメリカの地方制度を教えてくれ」と言ったら、指導教官は自分でこの「本を読め」と言うだけでした。そこで読んでみると一言で説明できないことが解りました。

日本は市町村、都道府県、国という3層構造なのですけれども、アメリカは多い所は13層も自治体がある。そしてアメリカには自治体がない地域があるということも知りました。

私は、まちづくりの中で学習するときには、みんなが乗れるようなテーマを何か見つけ出し、シンプルな目標を持って学習していくことが重要であって、ただ単に学習するというのは、非常に難しいことだと思っています。

菊池恵美

はい、ありがとうございました。パネリストの皆様方に、それぞれのご体験を踏まえて、一通りお話をさせていただきました。

それじゃここら辺りで、杉万先生、今までパネリスト方々のご発言をお聴きになってどのようにお感じになりましたか。

杉万俊夫

企業、病院、それからコミュニティーと、それぞれ組織形態は異なるのですが、やっぱり、それぞれが難しい問題を内部に抱えているのだなと、当たり前の話ですけれども、そういうことをあらためて考えながら、とてもおもしろく聴かせていただきました。

最初に、吉戒さんと新町さんは、お二人とも企業人ですが、企業の場合には利潤を追求するという目標がはっきりしていると同時に、(まさかこのお二人の会社がつぶれるとは思いませんけれども)下手なことをしたらつぶれるぞという危機感を、常にお持ちでいらっしゃる。そういう意味で、その対極にあるのが玉井さんの世界で、危機感を持ってほしいのだけれども、なかなか危機感を持ってもらえないし、利潤追求というような明確な目標もないということです。

そこで、企業人の吉戒さんと新町さんに、ぜひお尋ねしたいことがあります。特に、吉戒さんの「放っておくと澱む」という台詞は、私にはグサツとききました——もう、大学なんか澱みきっているのではないかとさえ思えます。逆に、放っておくと澱むから、機構改革をしたり、支店長を3年以内に代えていくというのは、常に変わっていないと不安を感じるということですね。しかし、支店長を代えていくとしても、例えば一つの支店、一つの部署に、ある程度ノウハウが継承されていく必要があるのではないのでしょうか。そう考えますと、常に支店長を代えていくということと、基本的なノウハウの継承ということは、ある意味では、一見トレードオフと言うか、こっちを立てればこっちが立たずという関係にあるのではないかと思うのです。吉戒さんの

会社では、おそらくその辺を、何かうまくやられているのではないかと思います、いかがでしょうか。

吉戒 孝

一見じゃなくて、完全にトレードオフでして、それは同じ人間が長くやった方が確実にノウハウは蓄積されますし、さっき新町さんがおっしゃっていましたように、人脈とか人を知っているとかという、非常に定性的な部分は、引き継ぎのしようがないのです。だから、どちらのメリットを取るかということですので、ある種の割り切りが必要ではないかと思えます。

ただ、さっき申し上げましたように、コンプライアンスとまでは言いませんけれども、ある意味、職場の空気が澱んでいて、非常に問題を起こすような土壌を残すのか、それとも、仕事はちょっときつくなるけれども、人を交代させることによって、新しい風を職場の中に注ぎ込んでいくのと、どちらを取るかだろうと思えます。

去年、私は人事も担当してまして、新入社員の研修で、「君が職場に配属されたなら、たぶん君の周りには、嫌な上司や嫌な仲間が出現するだろうけれど、それでも我慢して3年から5年は一生懸命に働け。なぜなら、大体3年たったら、君か、嫌な上司、嫌な仲間のどちらかが、必ずその職場を代って行くことになる。我が社は、そういう意味では、非常に良い会社なのだから、今はとにかく我慢して働け」と言うと、若い人にかなり説得力があるのです。本心を言うと、夢と希望を持ってきている若い人に、最初からそういうことを言うのは、どうかと思うのですけれども、多分職場に足を踏み入れれば、すぐに大人の世界を垣間見てしまうわけですから、そういうわけで、多少のことには目をつぶって、やはり組織を変えていく努力を常にやるということとは、非常にプライオリティーの高いことではないか、と思っています。

菊池 恵美

ありがとうございました。

杉万 俊夫

それではせっかくですから、ここでパネリストの方々に、お一人ずつ、リクエストを出してみたいと思えます。

私は、先ほどの新町さんのお話から、たくさんのお話を勉強できたのですけれども、その中で一番おもしろかったのは、会議の冒頭で嫌事（いやごと）をオープンに話し合うということです。その時に、やっぱりこれもトレードオフというのがあって、「おまえが悪いんだ」とか、「こいつが悪いんだ」というようにやられると、とてもではないが、職場の話し合いで、嫌なことや、自分の失敗は、発表できなくなり、ついつい自分のミスを隠してしまうようになります。そこでは、発表を不当に責めないし、失敗は失敗として職場のみんなを受け止めて、失敗の原因を考えていくことが必要です。ところが、企業では、「誰の責任だ」というところを、はっきりしておかないと、物事がおさまらないということもあります。ふくやさんでは、このトレードオフにどのように対処されているかを、お聴きかせいただきたいと思えます。

新町敦志

杉万先生がおっしゃられた、最初の質問の隠すという部分についてのお答えですが、私が今まで職場を見てきて申し上げられることは、「失敗は隠しても無駄だ」ということです。なぜかと言うと、私どもの会社の場合、経営トップと、いわゆる一般の社員の距離が非常に近いからです。従って、職場のことはすぐに経営トップに漏れるのです。だから、中間にいるミドルが繕っても無駄だということを、一般の社員も恐らく分かっているのだと思います。従って、会議でその話題が出たときに、経営トップが詳しくその件を知っている場合もありますから、ミドルは部下から上がって来る失敗談の収集に努めています。じゃあなぜトップがそこまで一般の社員に近いかというと、我が社では、例えば、社内の誕生会や趣味の会であるとか、それから、いろんな食事会等とか、トップ自らが、一般の社員と一緒にいる機会を数多く作っておりますから、会社の問題がトップの耳に入りやすいのではないかと考えております。

そこで問題となるのは、杉万先生がおっしゃられるとおり、後者の対策・対応になるのですが、これは問題によって個人と組織に分かれるのではないかと考えるのです。ですから、個人の部分については、その問題を起こした本人に深く反省と改善を求めないといけないのですけれども、組織の部分については、それが必ず解決できるかどうかは別として、組織としてその問題にどのように対応していくかということ、最初のクレームが発生した時に考えておかないといけない、と聞いています。なぜなら、組織として最も重要に考えなければいけないのは、お客様からのクレームが発生したという事実です。だから、最初に起こったクレームの対応策を検討しておけば、再度、同様のクレームが起こっても、この対応策を組織の全員が知っていれば、1回目のクレームに対する対応によって2回目のクレームにうまく対応することができます。もちろん、私どもの会社としては、お客さまからのクレームがゼロになることを目指しますけれども、万が一お客さまからクレームが発生した場合でも、そのクレームの事実報告だけでなく、そのクレームに対してどのように対応したかという、対応の仕方の情報まで後々のためにオープンにしていくことが、非常に重要なことではないかと考えています。

ここで、クレームというのを一つ例に取って申し上げますと、皆さんもよく経験がおありだと思っておりますけれども、例えば、商品に何か欠陥があった場合、まずそのお客さまにいち早く謝ろうと思ひ、市内であれば最初に、電話でお詫びの訪問のアポイント取るという行動を起こされると思うのです。ところが、我が社では、「電話でお客様にお詫びの訪問のアポイント取るという行為」を社員にはさせておりません。では社員に何をさせるのかというと、お客さまとの間で問題が発生したならば、お客様がお宅にいらっしゃるうが、いらっしゃるまいが、まず社員に名刺を持たせてお客さまの所へお詫びに行かせます。そして、もしその時、お客さまがご在宅なら、その場でお詫びを致します。その時、お客さまがご不在の場合には、名刺と後日こういふことで連絡をさせていただきますというメモを置いてこさせています。我が社では、これがお客さまに対する礼儀だと思っております。私どもでは、こういうクレームに対する対策とか、事例を社内の情報に出していきます。だから、我が社の社内情報は、人事面も含めて、社員にとって嫌事（いやごと）が非常に多いのです。例えば、社員を傷つけるような、本当は聞きたくないような情報が、朝から私どもの耳に入って来ます。その情報は、二次災害、あるいはクレームの再発をどう防ぐか、という経営サイドと

しては必ず知っておかなくてはいけない最も大事な情報です。だから、とにかく問題が発生した場合には、その事実やその対応策を社員全員に知らせて、再度同じような問題が起こらないように、繰り返し社員に喚起を促すようにしています。しかしながら、システムのことや構造的な問題というのは、時間さえあれば解決できますけれども、多分、嫌事（いやごと）の大半は、個人的な勘違いや、ちょっとした個人の行動ミスというような、個人のマインドの部分によって引き起こされた事故なのです。そこで、私どもが、このマインドの部分によって引き起こされる事故にどのように対応しているかという、問題が発生した場合には、まずその職場の全員がその場で討議を行って、そうして問題解決のための対応策を決めるということをやっています。要するに、我々が一番気にする嫌事（いやごと）というのは、本当に小さな事なのですが、しかし、これをそのまま放っておいたら問題が益々大きくなっていくので、早めにその傷口をふさぐことに力を注いでいる、というお話を申し上げました。

杉万俊夫

次に石橋さんにお伺いしたいのですが、ナースくらい専門ごとの縦割り組織がある職種というのは、そうないのではないかと、思います。いろんな企業では、プロジェクトチームなどが導入されてはいますが、石橋さんのところでは、ドクターも、看護師も、技師もいる病院の中で、職種横断的に本当に歯に衣着せぬ議論をなさっている。敢えて職種横断的な議論をやるというのは、生半可なことではできないし、そこには、恐らく何か、一工夫、二工夫あるのではないかと、思っています。

嬉野医療センターの場合はよくわかりませんが、一般的に看護職の特徴として、大体3～4年ぐらいで辞めていくという具合に、離職率が非常に高いですね。そこで、私が石橋さんにお聞きしたいのは、専門職でありながら、なおかつ離職率が高い中であって、どうやって職種横断的なミーティングをやられているのかということ、これが一つです。

もう一つは、石橋さんの病院では、ヒヤリハットの報告をシステム思考で考えて、マニュアル化されているとのことですが、マニュアル化というのは、先ほどの私の基調講演で言えば、小さな気づき、要するにシングル・ループ学習をシステム化していくときの必須条件だと思うのです。ただ、問題は、マニュアル化、あるいはシステム化、ルーティン化していくときには、それを常に塗り替えていくというか、場合によっては全てを破棄することもあり得るということ、織り込んでおくことも必要なことではないかと思うのです。そして、その辺を考えておかないと、マニュアル化の落とし穴に陥りかねないと思います。石橋さんは、その辺を、どのようにお考えになりますか。

石橋 薫

はい。とても悩ましいところを質問されたなという感じです。

今、杉万先生がおっしゃられたように、病院というのは、医師を頂点として、それぞれが国家資格を持った人たちの集まりですので、隣の部署が何をしているか、ということに足を踏み入れてはいけない、ということが、結構多いのです。ただ、これは本当に私の数少ない経験なのですが、そういう組織ではあっても、ここ数年、世の中の動きの中で、医療安全ということが一つのキーワードになったような気がしていま

す。医療は人の命に関わる仕事ですので、その命の大切さを考えたときに、それぞれの部門だけでは、どうしても解決できない問題というのがあります。だから、もしある一つの部門で何か問題が起きたときに、その部門だけでは手に負えないような、病院全体に関わる、大きな責任が発生してくるので、近年、医療安全ということが一つのキーワードとなって、私の感覚では、職種横断的に医局や薬剤部と、以前よりは随分と踏み込んで話ができるようになったかなと思っております。そこで、現在、私どもが行っております医療体制が果たして本当に職種横断的に踏み込んで行われているか、というのは、私自身まだ多少の疑問は持っておりますが、しかし、また同時に、こればかりは少しずつ努力を重ねるしかないのではないかと感じております。

もう一つ、私が今の病院に勤務するようになって感じていることは、医療に向き合う病院長の姿勢というのが、私どもの病院における職種横断な活動に非常に大きな影響を与えているかなと感じています。

先ほど、少し申し上げましたが、私どもの病院では、毎週火曜日に、病院長、副院長、それから、医局を統括する統括診療部長、事務部長、看護部長の5名から成る「統括責任者会議」とネーミングされた幹部のみのミーティングを、朝8時から、1時間半から2時間ぐらい行っていて、そのディスカッションの中で、それぞれの部門に対する要望を申し上げて、そこで検討したことを現場に下ろしてやってみて、次回の統括責任者会議では、病院長自身が、結果として何がどう変わったのか、というようなことを、お尋ねになります。この院長の、トップしてのリーダーシップが、職種横断ということでは、非常に強く影響を与えているのかなと思っております。

それから、二点目のご質問のマニュアル化についてですが、病院全体ではなくて、看護部門に関して言えば、昨年看護部の業務をマニュアル化した時に、外部の病院機能評価を受けまして、病院機能評価の認定施設になりました。病院機能評価を受けた時には、病院内の他部署から、看護部では患者さんに均一な看護を提供するためにどれだけマニュアルの整備が進んでいるのか、ということが見られました。私どもの看護部では、昨年、一旦、マニュアルの整備は終わっていますが、またマニュアルは絶えず変えていかなければいけないものなので、マニュアル通りやってみて、何か不具合が発生していないかということ、それぞれの委員会の中で検証していく仕組みを採っております。

杉万俊夫

今度は玉井さんにお尋ねいたします。

中学校時代、バスケット部は授業の合間の10分間も惜しんで練習していたので、あの当時、あんなに強かったのか、というのが、先ほどの玉井さんのお話でわかりました。

そこで、何か行動を起こす場合に、本当に重要なことは、まず「何を学習するか」を見つけ出すことです。このことは、私どもの研究活動でも言えることです。ときどき、最近の学生は「研究テーマは何にしたらいいですか」と教官に聞きに来るのです。そこで、私が学生に言うのは、「研究とはそんなに甘いものじゃない。研究テーマが決まったということは、その研究が、もう8割方、終わっているということだ。あとは額に汗して作業をやればいいのか」ということです。研究者にとってテーマを見つけるというのは、それくらいしんどいことです。私は、ある意味では、地域づくりとい

うのも、そういう苦労があるのかなと思います。どういうふうに地域をつくっていくのかがわかれば、8割終わったも同然ではないかという気がするのですが、その辺はどうなのでしょう。

その次にお尋ねしたいことですが、例えば、基調講演の中で紹介しましたような、「医療を軸にした地域づくり」ですが、仮に医療を軸にと言っても、それはどっか根っこのところで教育とか、文化など他の領域に繋がっていて、医療のようにどこかに食らいつけば、割りと多方面にインパクトが広がっていくのではないのでしょうか。もちろん、それはなかなか難しいと思いますが、その辺についてのご意見を伺えればと思います。

それから、もう一つ、まちづくりにおける市民参加について、どうお考えでしょうか。「行政」対「市民・住民」という構図の中では、「市民参加」、「住民参加」というのは、なかなか難しい。例えば、防災活動でも、「自主防災組織、集まりなさい」と行政が声を掛けても、その集會に集まってくるのは、せいぜい自治会長さんとか、マンションの町内会長さんだけで、「ペーパー自主防災組織」と皮肉られる結果になってしまいます。集まって来る人たちは、みんな、義務感で集まっているのですから、なかなか防災意識も高まりません。そこで、例えば、NPOの存在がクローズアップされてきます。NPOの人たちはそもそもは市民です。また、彼らは結構押しが強く、行政の福祉部門に行ったり、防災・消防部門に行ったりして、ずけずけとものを言う。そうすると、「行政」対「住民」ではなくて、「行政」-「NPO」-「住民」という構図になって、市民の意識も変われば、行政の縦割組織にも風穴が空いて、新しい防災活動が始まりうるのではないかと思います。玉井さんの場合は、行政寄りの人間でも

あるし、またある意味においては住民の側に立って地域づくりを行っているので、根っからの行政マンでもない。そのような立場から見たときに、玉井さんは、市民参加について、どのようにお考えでしょうか。

玉井 輝大

今、杉万先生から非常に本質的なところをご指摘いただきました。確かに杉万先生がおっしゃる通り、地域づくりのテーマがはっきりしていて、行政と住民の間にNPOが入り込んで、行政に食らい付いていけば、子育てから福祉、それから産業振興までうまく進んで行けると思います。杉万先生は、先ほど、行政と一般の住民とNPOという中で、その鍵となるのはNPOであるとお話になりました。私は、地域づくりのテーマは、その地域自体が元々持っているその地域の権能というか、パワーを、その地域の中に再び蘇らせることではないかと思っているのです。

具体的な話をしますと、私が街づくりをコンサルタントでやる時は、お金の出所は、現状では行政からしかないので。それで、私はクライアントのために働くから、どうしても行政寄りにならざるを得ないわけです。しかしアメリカでは、例えば、ニューヨークにはニューヨーク市があって、ニューヨーク州があって、ニューヨーク・ニュージャージー・ポートオーソリティーがあるので、行政と行政が裁判で戦うのです。なぜなら、先ほど申し上げましたように、アメリカでは要するに首長を選ぶ自治体がいくつも重なっているところがありますし、片や自治体がゼロのところもあります。そして、自治体では地域づくりに参加する人たちが、地域づくりのためのいろいろな独立行政法人というものを自分たちで地域内につくって、この地域は医療が充実してい

るところなのだ、ここは商売が非常にやりやすい地域だみたいにその地域に特色を持たせた地域づくりを推し進めているのです。ひょっとしたら、これは、先ほど杉万先生がおっしゃられたNPO的な地域づくりかもしれないと思われます。

話は飛びますが、私の大学の時の恩師に、上田篤先生と言われる方がいらっしゃるのですが、私の大学時代、先生が出題された地域開発論の試験問題は、「地域便宜説、地域固体説について論ぜよ」という問題が1問でした。問題がシンプルであったという点では非常に簡単でした。しかし、私は今日に至るも、この大学時代の問題を引きずってしまっていて、これはもう専門分野の話になるので、皆さんに若干説明させていただかないといけないのですけれど、地域が便宜的に決められているのが便宜説なのです。それに対して、地域固体説というのは、何らかの一つの機能を共有する地域ということになっているのです。その時にはただ思いつくまま「地域便宜説」と「地域固体説」の違いをパスするために書きました。

先ほど申し上げましたように、ケニアとタンザニアの境が直線である理由は、少しアフリカの歴史を知れば分かります。私が日本へ留学させようとしたケニア人の大学講師は、自分が生まれ日も出生地も曖昧なのです。自分が生まれた場所は、「大体、ウガンダとケニアの間だった」と言うくらいです。そして、そういう国ケニアの国立大学の講師は、私に、地域を自分たちでつくっていくために、自分は、「何をやらたらいいかわからない」、「どういうことをしたら正しいかわからない」と言ったのです。ケニアでは国家がどこかで便宜的に決められたものであるように思えました。

私は地域を自分たちでつくっていくということは、取っ掛かりとしては、杉万先生が先ほどおっしゃられたような「医療を中心としてやり出すのだ」みたいなテーマを自由に選べるようになるのではないかと考えています。

日本の場合は自分が住みたい地域を選べないのですね。とにかく選ぶ選択肢が少ない。どういうことかという、私はニュージャージーに留学したのですけれど、消費税は8%ぐらいで、ニューヨークに行くとは多分15%ぐらいだったと思います。私の親しいアメリカ人から、住むなら所得税がないから「コニチカットに住んだらいい」と言われました。コニチカットの消費税はニューヨークと同じぐらいだったと思います。税率の違いからか、ニュージャージーは、ブルーカラーの多い地域になっています。ニューヨークはご存じのとおりですね。このコニチカットはお金持ちが住む州となっている。このような税制度がいいか悪いかというのは、非常に議論があるところだとは思いますが、今、私が取り組んでいる地域づくりという課題に照らして考えると、このアメリカのような条件が少し付加できるならば、私は特色のある地域づくりが非常にやりやすいと思います。しかし、そのような仕組みは日本では制度的にあまり許されていません。したがって今、行政を動かすための一つの手段として、杉万先生がおっしゃられたNPOとかがあるのかな、と感じています。

菊池恵美

杉万先生にアシストをいただいて、だいぶ話が進んでまいりました。

それでは、ここからはちょっと視点を変えて、「どう組織を動かしていくか」、「どう組織を変えていくか」という論議に入りたいと思います。

一つは、新町さんの話に随分と出てきました、外部の環境の変化とか、顧客の声とかに対して、それをどう組織の中に取り入れて、そして組織を活性化していくかという、

どのように「学習する組織」にしていくかという話。

それからもう一つは、これは石橋さんのお話の中にたくさん出てきましたが、組織の中には、いろんな持ち味を持った人がたくさんいるので、職責の違いを越えて、それぞれの持ち味がうまく引き出せるためには、どのようにして「学習する組織」をつくり上げていくかという話。

この二つの視点から、総合的に、これからどう組織を動かしていくか、どう組織を変えていくかということでお話しいただければと思います。

それでは、吉戒さん、お願いいたします。

吉戒 孝

組織をどう動かしていくかということは、大変難しい話なのですが、先ほどから何度も申し上げていますように、基本的に組織は、性悪説というか、組織は放って置くと良くないことが必ず起こるという前提で、いろんな仕組みを見直していくことが必要ではないかと考えています。

先ほど、冒頭に申しました取締役会の人数を減らして、社外取締役を入れるというのは、まさに外部の視点でありまして、法律では取締役の職務は代表取締役の行動を監視することと書いてありますけれども、取締役を内輪だけで構成すると、代表取締役である頭取から任命された取締役が代表取締役の行動を本当に監視できるのか、という問題に突き当たります。そこで、現実的な会社の仕組みとしては、やはり、社外取締役を取締役会に加えるという装置を用意しないと危険は防止できないだろうと思っています。

それから、これは、今の経営レベルの話なのですが、例えば、銀行の営業の現場は、年から年中、外部との接触があって、ある意味、外からいつも見られているわけですから、いつも外の評価に晒らされています。要は、新町さんのお話じゃないですが、企業の規模の大小に関係なく、そういった企業にとってのマイナス情報がトップまでどれだけ早く伝わるか、ということだろうと思うのです。

これは全く余談ですけど、私も銀行に入ったころは、銀行の頭取というのは、奥に立派な部屋があって、そこに一人できっと物静かに座っているだろうと思っていた。私は、今、頭取の部屋の隣におりますけれども、昔がどうだったか私にはよく分かりませんが、今は、頭取の仕事というのは死ぬほど忙しいのです。

ついでに、この場をお借りして、今日お集まりの皆さんに敢えて申し上げますと、私は自分のところの銀行の現場で今起こっているいろんなことを相当知っていますし、また、私のところへ迅速に伝わってくる仕組みになっています。もしかすると昔は違ったかもしれませんが、我々が組織を動かす上での知恵として、銀行内にそういうシステムが出来上がってきたのだと思います。だから、現在では、例えば、どこの支店でどういうトラブルがあったとか、お客さまからどういうクレームがあったとかという情報は、ほとんどその日の内か、翌日の朝には、頭取の目に触れる仕組みになっています。このシステムによって、頭取が直接現場に具体的な指示を飛ばす場合もありますが、そうしなくても、会社には当然組織のルールとかもあり、部長とか役員とか、いろいろいるわけですから、その中で、問題を解決していますけれども、基本的にはトップが何も知らないというようなことは全く御座いません。

これから私どもでは、熊本ファミリー銀行と経営統合して持ち株会社を作ります。

この持ち株会社の社長には私ども福岡銀行の頭取が就任いたしますので、私どもでは今、熊本で起こったことが、本社が熊本にある場合とほとんど同じぐらいのスピードで、福岡に伝わる仕組みを一生懸命考えています。持ち株会社というのは、上に親会社があってその下に子会社がぶら下がるという、非常にまどろっこしい組織形態なのですが、今は、とにかく、これを何とかしてやり遂げなくてはならないという思いでいます。

今日はこういう話をする場ではないのですが、本当は、両行が合併して、同じ組織に取締役会一つ、社長一人というのが、組織形態としては一番分かりやすいのです。ところがいろんな事情があって、今回、あえて持ち株会社を作るようになったのですが、持ち株会社を作ると、持ち株会社の方にも取締役会を作らなければいけないし、子銀行の方にも取締役会を作らなければいけなくなって、この二つの取締役会が同時並行で走っていくというのは、組織運営の上では非常に分かりにくいのです。こういう組織運営に慣れておられる人たちも多いとは思いますが、私はこういう組織運営のやり方は、やはり本物ではないのではないか、という気がしています。

まあ、組織の運営というのは、組織がどれだけ大きくなろうとも、先ほどの新町さんのお話ではないですが、その組織にとっての悪い情報がどれだけ早く組織の中心に伝えることができるか、ということだと思います。それには最初冒頭に申しましたように、気持ちだけ「頑張れ、頑張れ」と言っても、これだけでは、なかなかできないことなので、例えば、取締役を外部から入れるとか、いろんな工夫をし続けていかないと、組織の活性化が行われなくなって、組織は衰退へと向かうのではないかと、思います。

これから私どもでは、熊本ファミリー銀行と経営統合して持ち株会社を作ります。この持ち株会社の社長には私ども福岡銀行の頭取が就任いたしますので、私どもでは今、熊本で起こったことが、本社が熊本にある場合とほとんど同じぐらいのスピードで、福岡に伝わる仕組みを一生懸命考えています。持ち株会社というのは、上に親会社があってその下に子会社がぶら下がるという、非常にまどろっこしい組織形態なのですが、今は、とにかく、これを何とかしてやり遂げなくてはならないという思いでいます。

今日はこういう話をする場ではないのですが、本当は、両行が合併して、同じ組織に取締役会一つ、社長一人というのが、組織形態としては一番分かりやすいのです。ところがいろんな事情があって、今回、あえて持ち株会社を作るようになったのですが、持ち株会社を作ると、持ち株会社の方にも取締役会を作らなければいけないし、子銀行の方にも取締役会を作らなければいけなくなって、この二つの取締役会が同時並行で走っていくというのは、組織運営の上では非常に分かりにくいのです。こういう組織運営に慣れておられる人たちも多いとは思いますが、私はこういう組織運営のやり方は、やはり本物ではないのではないか、という気がしています。

まあ、組織の運営というのは、組織がどれだけ大きくなろうとも、先ほどの新町さんのお話ではないですが、その組織にとっての悪い情報がどれだけ早く組織の中心に伝えることができるか、ということだと思います。それには最初冒頭に申しましたように、気持ちだけ「頑張れ、頑張れ」と言っても、これだけでは、なかなかできない

手持ち無沙汰に陥ることです。私どもの会社の場合、女性の正社員の平均年齢は30歳ですが、これが高いか低いかということではなくて、私がここで申し上げたいのは、私どもの会社は離職率が非常に低いということです。そこで、私どもの会社の場合、なぜこのように離職率が非常に低いかというと、私ども経営者陣が、彼らに次にどのような仕事を与えれば、彼らに夢を与えてあげることになるか、ということに、真剣に商品の開発をやっていきますけれども、めんたいこは、やはり化け物でして、これを超える商品が、なかなか出てこないのが実情です。

これから先、我が社がめんたいこの製造を、止めるとか止めないとかという話ではなくて、食品という分野で考えると、新しい商品を造り出そうと思ったら、健康食品というのが必要になってきます。でも、我が社が製造販売している、「ふくやのめんたいこ」は魚卵ですから、いわゆるコレステロールという角度で見られると、我が社はとても健康食品をお客様に訴えるような会社じゃないので、健康食品というのは、我が社の企業イメージと大きく掛け離れていて、健康食品は我が社では取り扱いづらいのです。でも、食品業界の需要としては、間違いなくこの健康食品の市場が伸びることは、もうみんなが分かり切っていることです。でも、我が社では、領域が違うという理由から、この分野に手を出しにくいですが、しかし、経営者としては手を打たなくては行けないのです。若い社員たちは新商品にも興味がありますし、だんだん仕事に慣れてくると、新しい食品の分野にも興味を持ってくれます。私は、社員たちが新しい食品の分野にも興味を持つようになることが組織の活性化だと思っています。会社がこの状態の時に、新しい商品の開発・販売を決断できるのは、もう我々経営者だけです。

私たちが商品開発を考える時に、これから先の需要を大きく分けると、「うまいもの」・「いいもの」という分野と「健康」という分野に分かれます。ふくやでは、どうしても健康食品には手が出せないという事情があります。ここで誤解がないように申し上げますと、めんたいこが一概に健康に悪い商品だというわけではありません。もちろん、我が社でも健康に配慮しためんたいこの開発を推し進めています。コレステロールという問題は片付かないと思いますので、健康食品としてはあまりイメージが良くないと思っています。だから、我が社は、むしろすっきりとした形でこの健康食品という分野に突っ込みたいとも考えています。そうすると、先ほどから話に出ている、M & Aか、あるいは新規の分野の会社をつくらざるを得なくなるのです。だから、私たちふくやの経営者が、これからトータル的に大事にしたいことは、我が社が抱えるこういう問題点を一つずつ変えていって、社員の一人ひとりにふくやのポリシーを知ってもらい、その社員たちにこのふくやのポリシーを受け継いでもらう環境を作っていくことだ、と思っています。

私どもの会社では2年に1度、パートさんまで含めて「社員満足度」というアンケートをやってありますが、そのアンケートを見ると、本当に月並みですけれども、我々経営者が思っている以上に、社員たちは会社のことをよく考えてくれています。また、我が社の社風では、職場での気付きについて声を上げることを社員やパート社員に奨励していますので、職場からすごい要望や不満が上がってきます。そこで、我々経営者は、職場から上がってきた声に対して、即答できるものはできる限り回答しておりますが、中には即答できないようなものも御座いますので、その場合には回答を一旦保留するようにしています。しかし、この保留事項が増えますと、職場に不満が

鬱積しますので、我々経営者としては、職場に不満が鬱積しないように注意を傾けています。

先ほども申しあげましたように、我が社の社員の平均年齢は、現在、どんどん上がって来て、社会や会社のことがよく分かり始める年頃の社員が増えて来ましたので、我々経営者としては、その年齢層の社員たちが、これから先ずっと我が社に居てくれるのか、あるいはどこか別の会社に離れていくのか、と心配が絶えません。

それで、我々経営者が、この年齢層に差し掛かった社員たちに「やる気」を失わせないための方策を考える場合に、心のリフレッシュということで、この年齢層の社員たち全員を今すぐに新しい仕事につけるとするのは、現実の問題として難しいことですから、今後の我々経営者の課題としては、この年齢層の社員たちのために新しい分野の仕事を立ち上げていくことだ、と考えております。

菊池 恵美

はい、ありがとうございました。それでは最後になりましたが、玉井さんの場合は、他の方とは視点が少し違うと思いますので、地域づくり活動の今後について、新たな視点からお話ください。

玉井 輝大

地域づくり活動の今後については、先ほど、少し申しあげましたが、私が関わった博多部のまちづくりについてご紹介させていただきます。

この博多部のまちづくりも福岡市からのコンサルタントという立場で関わったわけですが、先ほど申しあげました他の二つの地域づくりと違った点についてお話ししたいと思います。その違いというのは、私が福岡市から依頼を受けて博多部のまちづくりに入って行った最初の時点から、「このままでは博多がなくなる」という地域住民の高いモチベーションがすでにその地域にあって、この博多部のまちづくりが始まったということです。

私は外部の人間としてその地域に入って行って、博多ファンクラブの方々や、中央から講師の方をお迎えして、「博多まちづくり学校」を地域の人々と開いて学習会をやりながら、「地域通貨よかよか」という通貨をつくりました。地域通貨は一時結構全国的に流行しました。博多部の奈良屋地区に限定して、今も続いております。

今日のシンポジウムのテーマにあるように、外部から新しい刺激がその地域によそ者が入って行くことで、その地域がこれから学習しなければいけないポイントがその地域の住民に伝わっていくようになっていこうと思っています。

つい最近お会いした40歳ぐらいの社長さんが、「私は大黒流れに参加しています」と自己紹介されました。そして「他の地域から山笠に参加されている方が多くいらっしゃると思うので、私は、そういった方々に博多部をもっと生き生きとするための会をつくらうと思っています」とおっしゃいました。それで、私が、「そしたら、あの方知っていますか。この方知っていますか。こういう団体あるのをご存じですか」と尋ねたら、その方はほとんど既存の団体をご存じではなかったのです。

1980年代、都市高速のランプが呉服町に出来る時に、700年間この博多の祭りとして受け継がれてきた山笠が通れなくなるので、この地域が博多でなくなる、『山笠があるけん博多たい』という、地域住民の意識が明確にあった。私は、山笠が通るこの博

多部は本当に素晴らしい地域だと思っています。一方、私が博多部のまちづくりに入った最初の頃は、伝統として、『きゅうりと不浄の者は祭りの間は山笠に立ち入るべからず』ということだったのですが、最近、奈良屋の山笠振興会の会長の後藤さんにお会いしたら、「俺は『不浄の者立ち入るべからず』というのをやめたんだ」と胸を張っておっしゃられていました。山笠には長く続いた伝統というのがあるのですが、一方で地域の中に何か新しいものを取り入れていかなければいけないという思いも持ち続けているのではないかと思います。

私は、博多部のまちづくりが活発でありつづけるのは、この博多部の地域にそこで生活する住民のだれもが共感できるわかりやすいテーマがあって、よそから博多部に入った人間でも、住民の方々は地域組織に受け入れて、外部の声を取り入れながら、自分たちの居住地域をよりよくするために学習をされつづけていることが活力のポイントではないかと考えています。

菊池恵美

はい、ありがとうございました。さまざまな議論が出てまいりました。ここら辺りで、また杉万先生、今迄、パネリストの方々のお話をお聴きいただいたのコメントをお願いいたします。

杉万俊夫

地域の問題と組織の問題というのは、一見、水と油みたいなのですけども、意外と共通性があると思っています。企業の方に他の企業の話をする、「いやあ、あそこはそれでいいかもしれないけれど、うちは違う。うちはこんな特殊事情があって、あんなにはうまくいかない」と大体反発の声が出てくるものです。しかし、地域で激烈にやっている話をする、最初から別世界の話ですから、「ほう、それはなかなかいい。うちでもやってみよう」とか、かなり翻訳して使っていただけたところがあるのです。

玉井さんの話は、そういう意味で企業経営に通じる点を多々含んでいます。例えば、地域固体説と地域便宜説の話は、職場固体説と職場便宜説と置き換えることも可能だし、組織固体説と組織便宜説に置き換えて聞くことも可能です。自分はここに籍を置いて給料をもらっているのだ、という便宜説でいくか、あるいは、もっと有機体みたいに、そこで動いていくか、によって、大きな違いが出てきます。よそ者を受け入れる地域は伸びる地域だと思うのです。私も、いろんな地域に入っていきますが、すぐに入れる地域もあれば、すぐ蹴飛ばされる地域もあります。---- 悔し紛れに「蹴飛ばしたところはさびれていく」と言うのですが。よそ者というか、異質性に対する寛容性というか、これを逆手に使うぐらいのしたたかさみたいなものが、やっぱり地域にも組織にも職場にも必要ではないかと思っています。

それから、玉井さんは、山笠の例を引いて説明されたのですが、伝統というのは、決して受身的に守れるものではありません。長く続いてきている伝統というのは、時事刻々と変化しているというか、変化させながら守っていつているものです。だから、伝統を守るというのは、すごく前向きなことであり、ある意味で創作というか、創造だと思うのです。以上のように、玉井さんの地域づくりの話から、企業組織について多くのことを教えられたような気がしています。

菊池 恵美

ありがとうございました。それじゃ、時間になりましたので締めたいと思います。パネリストの方でまだご発言し損なったこと、それから最後にご発言されたいことがありましたらご発言ください。

玉井 輝大

最後に私が申し上げたいのは、私は、「山笠には場がある」ということです。山笠には「物事を決める場」があって、そこで納得するならば好きなことをやらせる。だから、先ほどの40代の社長が「今までの活動はほとんど知らんばってん、『まちづくりの会』をやろうと思う。博多部というところでやりたいと思う」という、要するに、博多部には「場」を勝手に作らせてそれをやらせる包容力があると思っています。

私は「まちづくり」も、みんなで「場」を作ってやって、地域住民に勝手にやらせることだと考えています。その中から、先ほど杉万先生がおっしゃったように、育った芽の中からものになるものを選別していくみたいなことではないか、と思っております。先ほどの説明にちょっと補足をさせていただきました。

菊池 恵美

それでは、ここら辺で終わりにしたいと思います。

今回のテーマは、組織論ということで、集団力学研究所の一番の本筋に戻ってきた議論ではあったわけですが、論議のテーマとしてはなかなか難しいテーマじゃなかったかと思えます。

私も最後に発言させていただきたいと思いますが、私どもの新聞社も今年ちょうど130年を迎える、かなり古い組織になってまいりました。私どもの会社では、日夜、情報を扱っておりますので、本当のことを申せば情報というのは、いろんな意味で、組織を駆け巡って、トップまでスーッと伝わるような組織になっていなければいけないのでしようけれども、今、パネリストの方々のご発言をお聴きしていて、私どもの新聞社が今そんなふうになっているかどうかを考えると、まだ非常に心もとない思いがいたしております。

長時間に亘る論議でしたが、最後までお付き合いいただきまして、ありがとうございました。