

2024年10月大和発表原稿

盛和塾から継続して大和に入塾させていただき12年目となり、4回目の発表の機会を頂き大変感謝しております。そして、この貴重なチャンスを今までの振り返りと今から永続的発展を成す、事業構造の構築のきっかけにして行きたいと考えております。

また、ありのままの私をさらけ出し、綴ったこの発表が皆様の経営の一助になります様、一生懸命発表させていただきます。

何卒、宜しくお願い致します。

会社概要

医療法人 明寿会 林原整形外科
事業内容 一般無床診療所 介護事業所
創業 1974年
法人創立 1992年
従業員数 35名（内18名パート）
資本金 1000万円
年商 2億円

経営理念：すべては健康と笑顔のために

株式会社 JOIN 代表取締役
事業内容 整骨院・鍼灸院
創業 2008年 10月
法人設立 2015年 3月～（医療法人より独立）
従業員数 16名（内3名パート）
資本金 100万円
年商 9000万円（令和6年度）

経営理念：手で伝え 心をつなぎ 笑顔を創る

盛和塾 入塾 2013年1月

私には夢があります。

それは、地域活性化トレーニングセンターを設立し、病気にならない健康な笑顔溢れる社会を仲間たちと共に創る事です。私は当年として66歳

しかし、厚かましくも私は今なお成長し続け、私の可能性は無限大だ！と信じています。

稲盛塾長は「会社は経営者の器以上にはならない」と、おっしゃいます。

私はそれを日々痛感し、自身の人間力を磨く事と共に全従業員と互いの成長を育み合うことを喜びと感じ、地域医療への貢献を目指しております。

現在、私の兄が整形外科医であり、そのもとで事務長としての職と明寿会より独立し、立ち上げた整骨院(3院)事業の代表として、全力投球で全スタッフと日々奮闘しております。私が経営者として盛和塾と言う経営者勉強会に参加したのは、今から11年ほど前にクリニックにおいて労使問題が起こり、約2年の月日を経て裁判の末、和解という結果で終わり、そのために従業員は不安な日々を送り、経営上にも数々の支障を来す事で私の経営者としての能力不足に落胆し、こんなつらい思いをもう二度と従業員にさせる訳にはいかないと、顧問税理士の方に「この歳でも経営を学べることはありませんか」と尋ねると、直ちに「盛和塾」を紹介して下さったのです。

入塾当時、勉強会で私と同じような労使問題で億と言うお金を支払いそれでも、従業員の人たちと一丸となって経営をされている若き経営者の方のお話を聞き、「あー私はなんてちっぽけなことでもよくよしているの」「学べばわが社もみんなニコニコ顔になれるのだ」と希望と情熱がよみがえったように感じました。

私の人生観はその後、一変しました。

艱難汝を玉にす その言葉通り 困難が訪れるたび、私の人生は喜びが増えてくることになるのです。そんなことを思える心を持てるようになったのも入塾5年を過ぎた頃でした。

1. 私の生い立ち

私は、兵庫県西宮市で両親と3歳上の兄の下に生を受けました。

私が生まれると兄は私をなめるように可愛がったそうです。

神様のいたずらか、1歳のお誕生日を過ぎたころ、私は高熱に見舞われ、その後、右足首から先がマヒしてしまう、当時、大流行していたポリオ菌に侵されてしまったのです。(小児麻痺)

幸いにも脳性麻痺は免れました。

父母の愛情をいっぱい浴びて、すくすくと育ち小学校時代は男の子を子分に良くも悪くもお山の大将のような幼少期を過ごしました。しかし思春期には足の悪いことを悲観し自殺願望を常に抱き過ごしていた様に覚えています。

マンションの10階から「サー飛び降りるぞ」と覗き見ると父母の顔が浮かび「悲しませる

からやめた」そんな葛藤の中学生時代でした。

高校時代は受験に明け暮れますが結局、医者にも幼いころから夢見ていた獣医にもなれず第2・第3希望の人生を歩んでいました。

大学を卒業後、トリマー(犬の美容)の専門学校に通いながら開業医をしていた父のクリニックでアルバイトを始めました。

当時、父は在阪のプロ野球球団のチームドクターも兼ねておりましたので野球選手が患者さんに留まらず我が家が雀荘の様な状態で週末になれば野村克也・江夏豊などの面々が夜を徹して集う場所となり、両親は公私共に忙しく結構派手に暮らしておりました。

しかし、私がクリニックの手伝いをして出納帳や通帳に目を通すようになると、簿記も経営学もかじった事の無い私でさえ数字の合わない、収支のバランスが全くもっておかしい会計を目にすることとなるのです。

経営者としての歩み

当時、事務長は母の従兄弟でした。私はこの叔父から医療事務・経理を習う事となり、「見よう見まね」でいつの間にか私が事務長の役を成す様になり、叔父は親戚の不動産会社へと転職をして行きました。

ようやく兄は勤務医として国立病院に働くようになり、クリニックの継承も近い将来約束された状態となりました。

私は林原整形外科にアルバイトから入社したものの、愛する両親が必死で働く姿を私が支えたいと言う思いが芽生え、結婚し出産の前日まで勤務し出産5日後から仕事に出て運営を切り盛りしていました。

一方、クリニック経営は患者様のレセプト(請求書)枚数は多いが単価は低く、父1人が忙しく走り回り大変効率の悪い運営でした。

親戚の不動産業者がクリニックの隣の土地を半ば脅迫の様に勧め、世事に疎い我々は兄の事業承継の事も考え、大変高価な値段で買い取る事になりました。

さらに、資金繰りは苦しくなりました。

私の出来る事は借金を返済するために資金繰りをする事、ゴルフの会員権の売却や父名義の私たち若夫婦の新居を私たちがローンを組んで買い取る等、思いつく事から整理し日々の資金繰りを少しでも楽にしたいとばかり考えていました。

その翌年、冬 父は解離性大動脈瘤破裂で急死しました。

私は途方にくれました。

愛する父が突然この世から居なくなり。

膨大な借金だけが残り、糖尿病の持病を持った母は泣くばかりでした。

クリニックの残務整理をしていると一人の男性が訪ねて来られ、このクリニックを貸して

くれないかという申し出でした。

私は思わず「兄が後を継いで開業しますので、お断りします」と何も兄の意思も確認せずこの言葉を発していました。

私は林原整形外科医院の看板の灯を落とすことをしたくはなかったのです。

平成4年7月 兄が医師 私が経営 2人3脚での林原整形外科 新たなスタートとなりました。

父の生命保険などを全部相殺しても3億円の負債を抱えての始まりでした。

私はこれ以上借り入れが増える事があれば、いさぎよく閉院する。心に決めていました。

私の夢は借金を返す事！

月末は払うお金が無く喉がつまり、夢でうなされる事は常で、私の貯金を出したり入れたり、まさに自転車操業！

それでも常に明るく前向きに借金返す事にまっしぐら！

当初、従業員は兄以外すべて女性 本当に力合わせて患者様からの「林原に来て、良かった」の言葉を頂きたく朝から晩まで働き続けました。

父の頃とは患者様の相もゴロツと変わり、ご近所の方が採れた農作物を持って来て下さったり、手作り煮物を下さったり、玄関先の花壇に花を植え、壊れたドアを直して下さったり息子の子守りをして下さったり、とても我々をかわいがって下さいました。

兄は早すぎる開業に目の前の患者様の事でいっぱいだったと思います。

それでも、文句ひとつ言わず患者様に向き合っていました。

ある日、背骨がしだいに曲がり、体力が衰弱されて行く高齢の患者様が「あなたの働く姿を見ていると元気が出るわ」と言うお言葉を頂きました。

私は天命を知ったように思いました。

私が神様のいたずらと悲観した足の障害は実は神様のプレゼントではなかったかと！

私だから患者様の気持ちに寄り添えるホスピタリティーを持ち合わせた人たちの仲間が集い地域の活性を担えるのではないかと。

開業して7年、患者様は毎年右肩上がりが増加するもキャッシュフローが回らない経営でお昼休みも電気治療だけを受ける事が出来るようにクリニックを閉めることなく働き続けました。(実は違法ですが) その間、私の息子は母が世話をしてくれ、すっかり「おばちゃん子」になっていました。

息子小学校4年生秋、母は持病の糖尿病が悪化をして急逝してしまいました。

父を亡くし、母を亡くし愛する人をなくすことの怖さを知りましたが逆にもうこれ以上何も怖いものはない！とも思える覚悟がついたようにも思いました。

困難は幸福の門

兄の真面目に患者様に向き合う姿勢とスタッフたちの熱い思いやりの心が患者様の来院に

繋がり、借金の返済は滞る事も無く、20年間は右肩上がりの経営を続ける事が出来ました。以前より手掛けていた介護保険事業や整骨院事業の拡大を図る為、従業員を3倍ほどに増員しました。

理念も経営方針も社員教育の場も無い私の感性のみで運営する事となりました。

今から思えば、当然起こりうる事が起こったのです。

一気に増えた従業員の指示命令が一貫せずリーダーとして一人の男性柔道整復師 Y さんを雇入れる事になりました。

入職当初は温厚な性格で物事を器用にこなし、私の力不足を補ってくれることにとっても頼りにし、正直に言うと任せっ切りになっていたのかもしれない。

次第に Y さんとスタッフ間が険悪になり診療中に怒鳴り合ったり、女性従業員が泣き出したりと言う、今までに当院ではあり得ない事が起こり始めました。

ある時、一人の従業員がこのまま事務長が Y をかばうのであれば他の皆は辞めるかもしれないと私に伝えてきました。

確かに彼は0か100か、白か黒かいつも曖昧な兄や私に苛立ちを感じているのは察しておりました。

毎日、他の従業員といざこざが絶えず、私が彼と対話することで理解しあえる解決できると思い込んでおりました。

Y さんは形相、態度が一変し、患者様以外の誰彼無しに攻撃的でどんどん孤立して行きました。

私の事は信頼してくれていたのですが意見の食い違いがおそらく彼の中では裏切りとなり最終的に私に対しての批判が増強し、耐え切れず「もう、辞めてくれないか」と言っけは出来ない言葉を発言してしまったのです。

Y さんはすかさず「解雇と言いましたね!解雇と」私の甘さ、無知がすべてを引き起こしたのだと思いました。

その後、弁護士より陳述書が上記のやり取りの会話が録音された CD と共に届いたのです。

復職するしないの論争が続く約1年半、和解金・その間の給与・未払い金など合わせて数千万円を支払い裁判は終結しましたが、その後も内部告発のホームページを立ち上げ、特に私への復讐が収まらない状態でした。

労働基準局・保健所・保険組合・厚生局が次から次へと調査にやってきました。

その度に、膨大な書類を用意し、時間をかけて対処することに自分の時間を使って一緒に対応してくれるスタッフが一人二人と集まってきてくれたことは今でも忘れません。

お陰様で、この機会にすべてがクリアーになり、いい加減にして来た事も全て清算し善きことを思い、善きことを実行する。

私はこれからの経営を人に優しくあれ、正直であれ、誠実であれ、謙虚であれ、人としての最も基本的な価値観で全従業員と育てていくことを心に決めたのです。

この、紛争で色々な方の助けを頂き、従業員とともに乗り越えた事を実感しました。そして、私の夢は借金を返す！ことから社会に役に立つ林原整形グループを創る事変わったのです。

とは言え、従業員との一旦崩れた信頼関係を取り戻すにはなかなか時間を要します。矢崎前会長に相談すると「今から五年間は院内も影響を及ぼし暗くなる、明るい職場を作りなさい。それと、兄ちゃんとは仲良くな」とお言葉を頂き、日比野塾生(社労士)をご紹介頂きました。

事業の意義目的を明確にする

日比野さんの力添えで朝から晩まで働かないと経営が成り立たないと怯えていた私の考え方が変わりました。

就業規則や待遇の見直しを図りました。

経営理念も院長を中心として幹部で作りました。

それでも、なかなか皆の顔が輝きません。

1年で28名入職し25名退職して行くこともありました。

問題が起これば解決が出来ないのは事務長のせい、伝達事項を知らなかった聞かなかった、こんなことが頻繁に起こりました。

何事も私が差配を振る事でスタッフの主体性を奪っている事に気付き、私は現場から離れ少し距離を置いて、連絡・相談・報告を受ける役となりました。

次第に部署リーダーを中心にスタッフ達は主体的に責任を持って行動するようになり、上司が部下を頼り、部下が上司に相談し物事を解決する体制が出来てきました。

何もかも頑張っ解決してしまう私が現場を離れるとリーダー達がどんどん主体的に成長していく様子が見えてくるのです。

ふと、考えてみると、その成長を止めていたのは私ではないかと気づいたのです。

経営は強い意志で決まる。

次に、整骨院部門の独立を企てました。

労働条件や微妙に異なる職種が同じ法人で同じ規則で働く事がスタッフ間で比較や優劣が生まれ、対立構造が生じていました。

働く人たちがそれぞれの使命感で地域に貢献することを目指し2015年春

私が率いる、株式会社JOINが誕生しました。

整骨院部門の誰一人抜けることなく独立に賛同してくれた事に心からの感謝と大きな責任感を抱いての出発です。

しかし、独立は簡単なものではなく今まで医療法人におんぶに抱っこ、どれだけ頼っていたかを痛感する毎日でした。

私は柔道整復師や鍼灸師のような国家資格を持たない経営者ですのでナンバー2 の幹部従業員との信頼関係を築く事が重要なカギです。

彼らがどれだけのやりがいや使命感 夢を現実に行える場と認識してもらえるか、そんな会社を構築したいと心から思い、必ずみんながよくなる、「三方良し」を判断基準で取り組もうと強く心に決意をしました。

技術もさることながらコミュニケーション能力や人間力向上の勉強会も積極的に取り組み、売り上げ目標を立て、進捗会議を開き、PDCA サイクルを一貫して行うことで開業当時の厳しい経営状態から脱出することができました。

私が何故、この JOIN の経営を本気で売り上げにこだわり地域で一番になろうと覚悟できたか、それは従業員一人一人の思いをよく聞いて、従業員の夢を叶える事の出来る会社にしたという志を持ったからです。

従業員の入職の際に夢や目標を聞きます。

その度に私は身が引き締まるような思いを持ちます。「この人の夢がかなえる事が出来る会社になりたい」と

株式会社 JOIN を立ち上げた頃、従業員の心がどうにも一つにならないことを盛和塾生の川瀬さん（コンサル業）に相談したところ「南さんが何をしたいのかもはっきりしていないのに、誰も着いてくる訳がない、依存心強すぎ！そんな気持ちでするのであれば会社潰したほうがまし！」悔しさがこみ上げました、私はそれから寝ても覚めても考えました。私は本当は何をしたいのか、どうなりたいのか？ 私はこの地域で45年余り、患者様 地域の方々が頼りにしていただき健康や体の不調を解決し安心して生活を送るお手伝いをしてきた事、みんなが顔見知り笑顔行き交うコミュニティの場を提供することを今からも尚、続けてゆきたいこと。何としてもこの地域を守る。

私を信じてついてきてくれた従業員の人たちを誰一人としてこのまま敗北感で辞めさせることは絶対ない！という思いがはっきり見えました。

具体的な目標を立てること

毎日、売り上げ目標を立て 達成するためのコミットメントを一人一人が行い、それに対しての自身の気づき学び、患者様の反応を全従業員と共有すること。

手で伝え・心をつなぎ・笑顔を創る（JOIN 理念）

私たちは手技だけで患者様の痛みや苦しみを和らげる仕事。

技術・心を高め必ず池田1番になる！

のように12か条一つずつを具体的な行動に落とし込むことから取り組んでいます。

決めたことは必ず実行すること、私がか会社に社会に何を行いたいかの思いをことあるごとにスタッフみんなと共有すること。

結果が出るとみんなで大喜びすること。感動すること（みんなのお誕生日サプライズ）をみんなで行うこと。

分かり合うまで言い合っても、ののしりあってもとことん話し合うこと。

そして、必ず最後には笑顔で握手をすること。

その積み重ねがか法人創立から4年目にしてようやく利益が出始め、無給の代表取締役が給料を頂けるようになりました。

2023年屋号をJOIN 鍼灸整骨院 駅前院・城南院・神田院と統一し、池田市で一番信頼される整骨院、思わず通いたくなる整骨院としてブランディングを図りました。

このブランディングの陰役者に今は亡き従業員向井君の存在があります。

愛と誠と調和の心を学んだ日々

今から5年前に中途採用でわがか社に入職し、患者様のため・家族のため・自分の人生の目的を果たすため一生懸命働く青年でした。自身の過去の考え方を改めたいとわがか社のフィロソフィーを繰り返し勉強したり、部下のために時間を作り、とことん話し合ったり、売り上げを上げるための創意工夫をしたり、何より患者様からの信頼は厚いものがありました。

私は彼の人柄も含めて将来、会社の中心的存在と期待していました。

そんなある日、「血尿が出るんです」と軽く私に伝えてきました。

すぐに専門医に診てもらい、その結果、「腎臓がん ステージIV」既に肝臓・大腸・骨転移がありました。彼は闘病中一度も弱音は吐かず、必ず元気になり「手で伝え 心をつなぎ 笑顔を創る」を実践する事を心に抱き、抗がん剤治療を受ける日、以外は仕事に出て、私の仕事をフォローしてくれたり、治療指針や行動指針 屋号を統一して会社のブランディング価値を高める企画を立てたり、患者様の治療は体力的に無理でも自身のできる事は惜しみなく与えてくれる姿勢に私は彼が時間をかけて完治できること、そんな彼の生活を支える事の出来る筋肉質の頑強な会社にする事を心に決めました。

しかし、2023年1月 向井君は最後の最後まで「僕は会社をもっと良くしたい、なのに無念、悔しいけれど後を頼みます」と涙を流してこの世を去っていきました。

私は無力でした。何度も変わるものなら変わってやりたいとも思いました。

私は彼から愛と誠と調和の心を学び、今なお、スタッフみんなの心に彼の志の炎が灯かかれています。私はこの世で向井君と会うべきして出会えたと思いました。

新たな構想

2022年 春 30年の借入れ返済を1年早めての完済とし 私の最初の目標「借金完済の

夢」を果たしました。

その夏、林原整形外科グループ創立 30 周年記念式典を開催し、過去に感謝・現在を楽しみ未来に向けて改めてのスタートとなりました。

その式典のあいさつで理事長である兄が泣きました。

私は今まで借金返済や人事の苦労を一人で抱えてきたと大きな間違いをしていました。

兄と確かに二人三脚でと言うより私を黙って支えてくれていました。

周りの家族も本当に温かく包んでくれました。

開業当時のスタッフから今に至るスタッフにもあなた達と出会えたから今の明寿会グループが存在することに心から感謝しています。

もっと言えばあの借金がそして労使問題があったから現在の事業の構築が出来たし、考え方や人として何が正しいのかを問い続けて来れたのではないかと思っています。

2030 年 日本の人口の 30%が 75 歳以上そのうちの 75%の方が在宅患者と推定される今、健康寿命を延ばし、医療サイドから病気にならない予防医療を推進して行くことに力を注ぎたいと考えています。

医師は介護事業においては寝たきり老人を作らない、通院して身体能力を維持する手立てを提供する役割があります。

人は高齢になると当たり前に出ていた生活動作が出来なくなります。

その事実を受け取る事が出来ずに心は鬱状態になって行かれる方が大変多く、人生を楽しめなくなって行かれます。

私たちは医療の技術を提供するだけではなく生活を楽しむことができる環境を提供する、そんな医療チームになって行きたいと考えています。

高齢者だけではなく幼児から壮年までも早期にトレーニングを重ねて行く事で体の癖を補正し病にならない体づくりが出来てくるようなトレーニングを兼ねたリハビリテーションの提供や骨粗鬆症による寝たきりを防ぐ 40 歳代よりの予防医療の啓蒙にも力を注いでいます。

今後も我々は更に患者様（地域の方々）が働き甲斐や生きがいを持てる体力の創生により、生活向上を目指すとともに働く人々がやりがい、働き甲斐を旺盛に感じられる現場を創っていききたいのです。

しかし、身内による医師の承継がありません。

クリニックの法人化は医師が理事長でなければなりません。

医師以外の理事長はあり得ないのです。

第三者承継を考えています。

従業員にもその旨は伝えていますが何もわからない彼らにとっては不安が募るようです。

その為にはガラス張りの経営が必要と考え、4 年前より経営会議に部門別採算制を導入し、部門別にデータ分析をすることにより現状の患者様動向、傾向、レセプト枚数が増加して

いるのに売り上げが下がっている原因はどこにあるのか、会計を見える化することにより幹部の従業員の人が主体的に運営を担えるように1か月1か月実績を積み上げて行く事を行っています。

この1年、クリニックの買い手の存在を探るために仲介業者や買い手の医師と面談を行い、実際にこの2年内外で手放してほしいとの要望もありました。

その都度、私は胸が「キュン」として「手放す」ことに決断がつきませんでした。

とは言え、兄は来年、古希を向かえ、私も2足のわらじは体力的に無理を感じ、M&Aをすれば退職金はこのくらいはもらって、どんな生活が出来るかなど動機は私心にあふれ始めました。

と同時に「手放す」決意がつかないということはまだ私は経営をすべきお役目がある。

そう思うと、以前諦めていた兄以外に常勤の医師を雇い入れ、現在の医療法人を継続させていく事への欲望が燃え始めました。

開業当初は何もかも兄と2人で決めてきたことも今では信頼できるスタッフも存在し、また成人となった兄、私の子供たちもとても有能なブレンであることに気づきました。

そんな中、盛和塾の先輩である角田税理士から「せっかく盛和塾で学んだのだから」

「診療所経営をホールディングスとしてやってみたら」とお言葉をいただき、M&Aではなく兄の命ある限り医師として使命を全うし、同じ方向性のある若手医師を雇い入れ、医療・介護・生活向上・予防医療・トレーニング・東洋医療・代替医療など総合的に運営して行く医療法人 明寿会 株式会社 JOIN のホールディングス化の計画を立てています。

冒頭に私には夢があります。「地域活性化トレーニングセンター」設立です。

まずは事業の体質を頑強に人材のプール・財務のプールを整え、経営の後継者育成も同時に行わなければなりません。

次世代を継いでくれる思いの共有できる若い彼らたちとともに医療法人明寿会林原整形外科と株式会社 JOIN は事業として強健な経営を成し、病気を治すのではなく病気になる体づくりや病気になったとしてもそれをきっかけに健康で明るい未来を創り上げる事業をそして地域を巻き込み、地域事業として発展していく事を構想に持ち、事業の隆盛と人徳の和合をめざします。

また、医師の承継は無くとも理念(志)の「すべては健康と笑顔のために」を成す事業は数限りなく存在すると考えます。

働く人がやりがい・生きがいを見出し、地域の人々が元気で病に無縁な街づくりをコンセプトに未来に開いた事業展開を実践してまいります。

町中に花咲きほこり、町のあちこちで人が語り合いコミュニティが拡がり、住人の笑顔あふれる街を創造してまいります。

私のつたない発表をご清聴頂き誠にありがとうございました。