

2024年度の新入職員中途研修を実施しました

医療法人社団 健育会 理事長 竹川 節男



1月25日(木)と1月29日(月)に、TKPガーデンシティ御茶ノ水にて、新入職員中途研修を開催しました。健育会で働く上での心構えについての研修と、理事長講話を実施し、グループへの理解を深めてもらいました。

研修の前半は、ビーフォーシーの相部博子先生による「ディズニーから学ぶ顧客満足 医療人に求められること」の講義を行い、医療人に求められる顧客満足の考え方について、ディスカッションも交えて学んでもらいました。



その後、健育会グループ紹介のためのオリエンテーションを実施。健育会70周年の記念ビデオを放映したのち、理事長講話で私から健育会グループのMVVと病院理念について以下のようなお話をしました。



今日の研修の目的は、社会人として、介護、医療人として経験を積んできた皆さんに、健育会グループは
どういう組織で、何を目指しているかいうことを理解してもらうことにあります。したがって覚えること
は、特にありません。

今年、健育会グループは創立71周年を迎え、コロナが第5類に移行したこともあり、創立記念パーティー
や「笑顔の写真展」など色々なイベントを行いました。過去にも10年ごとの節目にイベントを行い、その
度にグループの方針も少しずつ加えてきました。70周年に加えた新たな方針については、のちほどお話を
します。



まずは、60周年の年に当時の天皇皇后両陛下、現在の上皇上皇后陛下がケアポート板橋を公式訪問された
時のお話をします。当時の天皇皇后陛下は、敬老の日の近くに高齢者施設へ訪問することが行事となっ
ており、そこで非常に珍しいことですが民間の施設であるケアポート板橋が選ばれたのです。

その理由の1つがケアポート板橋にはフィリピンやインドネシアの介護職員が働いていることや、介護に関
する様々な賞を受賞していることから、厚生労働省が宮内庁に推薦をしてお縁を頂きました。1時間ほど施
設を訪問され、利用者の方と目線を合わせてお話をしていらっしゃいました。



さて今日は、健育会グループのMVVと病院理念を表したこのピラミッドを紹介します。皆さんの1日1日の働きぶりが健育会グループのミッション、使命を作り上げていくということを理解して帰ってください。私が30年前に健育会グループの理事長に就任した時、大学病院の臨床医を辞めて健育会の理事長に就任することの意味を考えました。そして、健育会グループを世の中の役に立つ医療法人にすることだと考えたのです。その後勉強していく中で、企業には「社会的責任」と「経済的責任」があることをハーバードのビジネススクールで習います。社会的責任は社会に対して価値を生むこと、経済的責任は利益を出して税金を払うことであり、この2つが企業の目的、そして存在意義です。

そのためのミッション、使命として掲げたのが「光り輝く民間病院」です。当時は、民間病院は医療のレベルが低いから利益を出すことができるが、公的病院は医療のレベルが高いから赤字になるのは当然という常識がありました。しかし日本に税収による豊かな財源があった時はそれで良かったのですが、そうもいなくなっていました。

当時、JRの前進である国鉄は大きな赤字を抱えていたことから、民間に払い下げられて現在のJRになり、数年で黒字化しました。そして郵政民営化も行われます。規制改革委員会が国主導の事業はもう成り立たない、どんどん民営化をすすめるべきだと提言をしました。そこで私は、そこに医療も入れてほしいと言いました。

いくらレベルの高い医療を提供しても、赤字続きでは自治体が持ちません。実際に北海道の夕張市は、夕張市民病院の出した大きな赤字によって2006年に破綻しました。自治体や国が経営破綻するということは、すべての公共サービスが止まるということです。ゴミの集配、水道、電気が止まって国民の生活が失われるのです。したがって医療は聖域ではなく、「レベルの高い医療を提供しながら利益を出すこと」も可能であると私は考えるようになり、健育会グループのミッションに「光り輝く民間病院」を掲げたのです。



その後、健育会グループは介護事業を手掛けることになり、再び「私たちが介護事業をやる意味」について考えました。そして介護事業グループのミッションに「活力のある高齢社会のサステナビリティを実現する」と規定したのです。

今後、日本は少子高齢化がさらに深刻化して財政を圧迫していくと予想されていますが、だからこそ健育会グループは、高齢化社会になっても活力と持続性のある社会を実現するために介護事業を手掛けると決めました。その背景には、厚労省が出した日本の国民がどこで亡くなるかの推計がありました。グラフには医療機関、介護施設、自宅（在宅サービスを受けて家族に看取られる）、その他とあり、2030年には「その他」が47万人になっています。「その他」とは、発見された時にはすでに息が絶えている状態、つまり孤独死のことです。実際数年前にも有名な女優さんが孤独死したニュースもありました。

ところが今は、そういうニュースを聞きません。なぜなら孤独死が一般的になったからです。救急車のたらい回しも数年前まではニュースになっていましたが、今は見かけません。当たり前になったからです。当たり前のことは、ニュースバリューがないから取り上げられないのです。今、高齢者の孤独死が当たり前になっています。

しかし、そんな寂しい死に方をするとしたら国のために一生懸命頑張る活力は生まれてきません。ですから我々は介護事業で「その他」を減らし、「この国に生まれてよかった」と思って亡くなってもらえることを目指しています。

また、介護で離職しなければならないことも国が活力を失う原因です。だから我々が頑張って介護をして、家族の方には一生懸命働いて価値を作ってほしいと思っています。

次に健育会グループの特徴を紹介します。まず、民間であること。この民間の定義というのは、スピードとチャレンジです。例えばお役所は新しいことしようとする、前例がないし、責任が取れないからとチャレンジを嫌います。しかし民間である健育会グループは、どんどんチャレンジします。そして、その責任は必ず私が取ります。勝手にチャレンジしては困りますが、みんなで話し合いをして決めたことはどんどんチャレンジしてください。



そして、やると決めたらスピードが大切です。スピードを持って対応した実例を3つ紹介します。1つ目は、今から10数年前に起きた東日本大震災で、当時の石巻港湾病院（現在は石巻健育会病院）が津波被害を受けた時のこと。残念ながら、職員3人の方は病院の外で津波の被害にあわれてしまいました。日頃の訓練の成果から、津波で亡くなった患者さんは1人もいませんでした。

その後、電気、ガス、水道、食べ物の供給が止まり、連絡も取れなくなりました。3月の石巻は非常に寒いのです。その中で職員の皆さんは、1晩、また1晩と夜を明かし、着ている服を患者さんにかけて「私たち患者さんと一緒に凍死するんだ」と思ったそうです。その時に本部と連絡が取れて、再開された関越道と山形の山を越えて健育会本部が物資を供給しました。これにより診療を続けることができたのです。そして、健育会グループのすべてのネットワークを通じて、半年後には新しい病院に生まれ変わりました。これが健育会グループのスピードです。

これに比べて近隣の石巻市立病院はたった3日で放棄されました。公立病院だったので自衛隊のヘリコプターによって患者さんは他の病院へ運ばれ、職員は病院を捨てて病院は空になりました。そして今、別の場所で再開して赤字垂れ流しの病院経営を行っています。こうした民間と公立の対比は色々なところで報道されました。実はハーバードビジネススクールの教材でも、ローソン、ユニクロ、ヤマト運輸と一緒に、支援を頑張っているケース&スタディとして紹介されました。

2つ目は、震災の被害を受けた、いわき湯本病院です。ここは津波被害もなく、建物も無事でしたが、風評被害で町がもぬけの殻になり、旅館が残した冷凍食品とプロパンガスに頼って避難生活を送らざるを得ませんでした。さらに、ガスがないために給水車が走らず、断水になりました。そこで健育会グループはネットワークを駆使して、静岡から15トンの給水車を送ることができました。我々はこうしたスピードとネットワークで乗り切ってきました。

3つ目が、コロナ禍における石川島記念病院の例です。（ビデオ放映）

救急の受け入れもしていなかった病院をたった1ヶ月でコロナ専門病院に転換し、多くの患者さんを受け入れたのです。この決断で私は職員が半分でも残ってくれば良いなと思っていましたが、ワクチンを打てない3人の退職だけで、みんな残って頑張ってくれました。



しかし、良いことだけ言っても内容が伴わないのでは仕方ありません。我々の介護施設がきちんと世の中から質が高いと認められるためには、どういう施設になるべきかを考える必要があります。それが「施設理念」です。地域の特性と経営資源、建物の大きさ、人員配置、そして何よりも健育会グループの使命というものを踏まえて施設理念を規定します。

だから施設ごとに施設理念は違います。自分たちの施設理念をきちんと理解をして、職員みんながことあるごとに話し合う。そして職員全員が同じ絵を描くことが何より大切です。ベクトルを同じにすることが、効率的な経営を実現する最も効率的な方法だからです。公立病院の人たちも一生懸命働いていますが、目指すべきところがバラバラだから赤字になってしまうのです。健育会グループは、自分の病院施設の施設理念を理解して同じ絵を描くということを目指しています。

そして昨年70周年を迎えてから全員が経営参加することを打ち出しましたが、すでに皆さんに浸透していると感じています。経営資源はそれぞれ異なりますが、「健育会グループはクライアントの心を豊かにする医療介護グループだ」と世間から認められた時に、我々は本当の意味で社会的使命を果たすことができるのです。そして、そこに向かって毎日努力をしてもらえるように皆さんを引っ張っていくことが、私の使命だと思っています。

次に、バリューについてです。我々は7つのクライアントにバリューを提供することを掲げています。ご利用者、ご家族、地域、紹介元、取引先、職員、社会です。クライアントごとに求められている価値というものがあるため、それをきちんと理解して、求められている価値を提供する。これはどの施設も同じです。「ご利用者様には輝きの1日を」。こういうことを定めている介護施設はほとんどないと思います。どこの病院も質の高い医療をするとうたっていますが、介護の目的は治すことではありません。明日亡くなるかもしれない患者さんにも、生きててよかったと思ってもらう、そしていかに良い笑顔を引き出すが我々の介護施設の役割です。これはもう皆さん実践していると思いますから、これから入ってくる人たちにも教えてあげてください。



これらを実現するのに欠かせないのが、チームワークです。みんなで話し合って良いチームを作ってください。そして上司から期待されている自分自身の役割を全うして、健育会グループのミッション、ビジョン、バリューを理解し、使命を果たしてください。

今後、少子高齢化の影響を受けて日本の介護報酬が下がっていくことが予想されます。その中で、皆さん全員に経営意識を持って経営に参加してほしいと思います。これを「our team経営」として予算も形も変えました。皆さん、予算達成に対してどういうことができるかを考えてください。そして3月のヒアリングで堂々と説明してほしいと思います。

また患者さんの「輝きの1日」を実現するには、我々が「愛情を持って親身な対応をする」ことが欠かせません。情緒的な言葉は経営にはそぐわないので、あまり好きではありませんが、ダウン症候群の親子と出会った日に、たまたまイギリスのテレビで自閉症の親子も見ることがあり、愛情が生命力を育てることを改めて実感したのです。

ですから、皆さんには科学的にご利用者の幸せホルモンが出るような接し方で、「いつも自分のことを気にかけてくれている」と思ってもらえるよう心がけてみてください。



最後に皆さんに伝えたいのは「人間の尊厳は平等である」ということ。これは絶対に忘れてはいけないことです。よく医療機関で人の命は平等だと言ったりします。私も医学部でそう習いました。しかし現場に出て、命は平等ではないのだということを知ります。

しかし、人の尊厳は皆さんの気持ち次第で必ず平等に扱えます。ただし、人間という生き物は自分の心が悲惨だと弱いものに当たります。

だから、私は皆さんの心が豊かになる経営を目指します。そのために今年から健育会グループは、福利厚生を手厚くしました。民間ですけれども、国の方針である少子化対策も考慮して、結婚や子育ても支援していきますので、どんどん利用してください。

さらに、私は皆さんのやりがいのある職場環境を作ります。どんなに忙しくても仕事にやりがいを持てれば、家に帰った時、心地よい疲れの中で夢を持てると私は思っています。勉強することと、ご利用者様や上司からきちんと評価されること、この2つによって使命感は育ちます。健育会グループは使命感を育てるために、教育や評価に力を入れています。本当に忙しい中で、どうしてこんなに発表会が多いのかと思うかもしれません。私も大学病院時代にそう思っていました。でも振り返ってみると、そういうことで使命感が育っていったのだと思いました。皆さんが心から豊かになれるような経営を目指しますので、皆さんもぜひ一生懸命仕事も勉強も頑張っって夢を持って、「人間の尊厳は平等である」ということを忘れずに頑張っってほしいと思います。