

20170511_戦略経営研究会_医療ビジネス研究会_議事録

日 時：2017年5月11日（木）19:00－21:00

場 所：東京／竹橋 ちよだプラットフォームスクウェア

テーマ：医療人材の育成について ～新卒看護師を即戦力として使う秘訣～

発表者：川添高志さん（ケアプロ株式会社 代表取締役）

参加者：22人（発表者を含まない）

（会社経営、会社員、財務コンサルタント、医師、看護職、NPO 法人理事長、
行政書士、司法書士など）

目次：

1. ケアプロの概要
2. 訪問看護での新卒採用・教育
3. ケアプロのLRM
4. まとめ

発表：

1. ケアプロの概要

ケアプロは社会の流れを創造するよる会社です。私は、子どもの時、入院したことがありました。退院の際、健康の有難みを知りました。しかし、「退院して良かったね」と声をかけてもらったときに、退院できない子、障害のある子がいることに疑問を感じました。21世紀に必要な医療システムは、お金を出して治療してもらえば良いではありません。予防医療、在宅医療、国際医療がポイントになります。また、ケアが必要とされています。医療システムのパラダイムがシフトしているのです。そこで、看護でのビジネスを選びました。現在、予防医療（ワンコイン検診）を始めて10年、在宅医療（訪問看護）を始めて5年、ケアマネを始めて1年です。

2. 訪問看護での新卒採用・教育

看取り難民30万人を救うことを目標にしています。このためには、訪問看護師が3万人不足しています。訪問看護ステーションは全国に9000カ所です。1カ所に平均5人ですので、おおよそ4.5万人がいることとなります。この現状に対して、さらに3万人を増やすことはアグレッシブです。しかし、看護師全体では100万人います。100万人から3万人を見れば無理ではありません。

訪問看護には、24時間対応へのニーズがあります。しかし、訪問看護を行う看護師の平均年齢は47歳です。これに対して、病院勤務の看護師だと38歳です。この10歳の体力の差は大きいです。夜勤はつらいです。そこで、若い看護師の流入が必要です。看護学生の志望にも訪問看護はあります。チャンスがあるのではないのでしょうか。既存の訪問看護ステーションはこのことに気付いていません。毎年、5.5万人が看護師になりますが、そのうちの50人しか、訪問看護ステーションに就職していません。すなわち、需要と供給が課題になっています。看取り難民が増加し、24時間365日のケアのニーズがあるにも関わらず、訪問看護を行う若手看護師が不足しています。この課題解決のためには、訪問看護における「教育システムの普及」が必要です。ケアプロはこの「教育システム」に目途をつけました。OJT、Off-JTによる教育システムです。ケアプロでは教育スタッフを専門分野ごとに置いています（既存の訪問看護ステーションでは施設長一人で担当しています）。各専門分野をコーディネーターとす

る教育責任者もいます。プログラムは、①利用者の情報収集を行います。②経験者と同行し利用者の住宅を見学します。③訪問看護サービスの一部を実施します。④訪問看護サービスの全部を経験者のサポートのもと実施します。⑤利用者の住宅に単独で訪問します。1年ほどで単独訪問が可能になっています。なお、単独訪問件数、月で80件、1件1万円の収入の計算で、新卒訪問看護師の損益分岐モデルを組み立てています。

採用時のモニタリング、面談が重要です。将来のリーダーとなる人材を採用しています。新卒・新人訪問看護師応援サイト「CAN-GO!」を運営しています。新卒・新人訪問看護師の人材市場を作っています。しかし当初、看護師界からの反発がありました。「新卒・新人が事故を起こしたらどうするんだ」というものです。いろいろな方に説明して回りました。その後、「看護師界の変化のタイミングである」とのコメントをいただけるようになりました。ですので、結果を出していかななくてはなりません。全国新卒新人訪問看護師の会も立ち上がり、盛り上がっています。新卒・新人同士の情報交換の場です。相互カウンセリングもしています。業界が変わり始めましたことに、厚生労働省、東京都からも応援の表明がありました。訪問看護の採用が熱くなっています。

全国の訪問看護ステーションで、あと3人の採用があると目標数値になります。これにより、夜間対応もできるようになります。この目標達成は時間の問題です。たとえば、中野区には訪問看護ステーションが30カ所です。これらと連携して行って、総合型訪問看護ステーションを目指しています。区単位で病院の病棟と同じような特化した機能を持たせたいです。

3. ケアプロのLRM

LRMは「ラブリー・リレーションシップ・マネージメント」の略です。ケアプロへの愛着によるスタッフとの関係づくりです。仕組みとして実践しています。人は親、兄弟、友人、恩師から愛をいただいています。これに報いて行こうというのは大切なことです。LRMの前提として、まずはケアプロの組織とガバナンスを説明します。株主は私も含めて7名ですが、上場へのプレッシャーがありません。上場よりも現場が大切です。取締役は4名ですが常勤は私だけです。グループの統括をしています。現場には権限を委譲しており、達成責任は現場（事業部）にあります。

社内へのLRMは次のとおりです。①入社式を行っています。②入社時にテストを行います。このテストに合格しないと次のステップにいけません。これにより、ほかの事業部の説明もできるようになります。③「川添ダイアログ」を実施しています。入社後1ヵ月程度で、食事をしながら対話をします。④メッセージを撮って共有しています。⑤目標設定ふり返りシートを3ヵ月ごとに自分で書かせています。自分の目標についてセルフケアをし、PDCAが回せるようにしています。⑥3ヵ月ごとの表彰制度があります。私がメッセージを書きます。⑦ケアプロのポータルサイトは各事業の把握ができるようになっています。⑧全社、事業部、事務など個別のマニュアルがあります。⑨社員全員、日報を書いています。私も書いています。日報に対するリアクションをしています。「がんばっているね」と承認のコメントをしています。また、スタッフが病んでいるのも分かります。⑩シェア会は他者に有益な情報の共有の場です。ノウハウを伝えます。⑪社内報「愛写真」を毎月発行しています。定期的にスタッフの家族にも配布しています。家族が「ケアプロは良い会社だね」とファンになってくれます。これは採用にもつながります。⑫「ゾエチューブ」という動画も配信しています。⑬退職するスタッフの卒業プレゼン、送別会もあります。別れた後にも良好な関係を築くためです。卒業生のネットワークをつくっています。⑭上司へのクレームを吸い上げる仕組みとして「ESP」を導入しま

した。いろいろな文句が出てきます。経営会議に反映しています。

社外へのLRMは次のとおりです。①定期的に見学会を開催しています。②学生実習・インターンの受入れをしています。③写真展を開催します。これらはソーシャルインパクト最大化のための戦略です。さまざまなパートナーとの連携にもつながります。④見える化のために「白書」を発行しています。⑤新卒・新人訪問看護師応援サイト「CAN-GO!」を運営しています。⑥年次報告会を開催しています。訪問看護ステーションの利用者もいらっしゃいます。⑦プレスリリースを行っています。⑧メルマガを発行しています。

4. まとめ

会社組織運営の上で、自社だけでなく、生態系としてミッションを達成することが必要です。プロとして正しい医療倫理観を持ち、医療界の革命児として、新市場の先導者を目指しています。医療分野における保険・税金に頼らない仕組みが必要です。儲かるかや、制度に触れないかではなく、本当に社会に必要か？が大切です。業界のルールや組織内の慣習をぶち壊していくのがヘルスケアビジネスです。

以上