

変革の現場 2016 ①

済生会

社会福祉法人恩賜財団済生会（本部）東京（港区三田）は、明治天皇の「済生勅語」に「公益追求と健全経営の両立を支える人材育成」をテーマを設定する。

公益追求と健全経営の両立を支える人材育成

巡回診療班を編成して生活困窮者の多い地区を回り、診察・保健指導を行った。こうした「施策（無償で薬を施すこと）救療（無償で治療すること）の精神」を引き継いだ済生会は、40都道府県で99の病院・診療所、280の福祉施設等運営（平成26年度）約5万8000人の職員が働く日本最大の社会福祉法人となっている。

済生会では現在、来年2月に開設を予定している「済生会保健・医療・福祉総合研究所（仮称）」（略称「済生会総研」）の研究事業と人材開発事業

済生会では現在、来年2月に開設を予定している「済生会保健・医療・福祉総合研究所（仮称）」（略称「済生会総研」）の研究事業と人材開発事業

「済生会」像をいかに5万8000人の職員に浸透させていくかが大きな課題だ。病院長や支部長には会議の場などで直接

生会総研の設立準備を進めている。時代の求めに応じた事業展開のあり方を研究することや、基本的使命の遂行に貢献する実務的・実用的な研究を推進すること、公益追求と健全経営の両立を支える人材の育成を行うことを主なねらいとする。

「済生勅語」「三つの基本的使命」「済生会」像をわかりやすく明確化した上で、組織で働くことに誇りを感じられる人材開発を行う。「できあがった『済生会』像をいかに5万8000人の職員に浸透させていくかが大きな課題だ。病院長や支部長には会議の場などで直接

人材育成

中長期的に役立つ研究テーマを設定する。人材開発事業では、済生会における人材確保・育成の基本的な考え方をまとめた「済生



炭谷茂・済生会理事長の話

平成元年3月に出された審議会の答申には、済生会の解散の方向性が示されていた。本当にそうなのかと、厚生省の役人だった私はずっと疑問に思っていたが、そう言っていたのは私ぐらいだけだった。平成9年に済生会を所管する局長になり、従来の方針を180度転換した。

私は大学時代から50年間、釜ヶ崎や山谷で支援活動を行っていたので、生活困窮者が今でもたくさんいることが実態としてよくわかる。全体の事業費からみればわずかな額だが、「生活困窮者への支援」こそが、済生会の第一の存在意義だ。

この三つが済生会ブランドの基盤となっているが、これまではブランド力を高めていくという考え方があまりなかった。認知度も高くない。それではこれからの経営は成り立たない。今後は、済生会のブランド力、認知度を高める施策を強化していきたい。

済生会は今年で105年目を迎えるが、この間、決して順調にきたわけではない。昭和36年に国民皆保険制度が確立され、その後、福祉制度も充実されて、日本の社会福祉制度が全般的に整ってくると、生活困窮者の対策はいらなくなってしまうのではないかと、意見が当時の厚生省の役人や社会保障の研究の間で主流になり、そのうちに済生会解散論が圧倒的になった。

済生会には、組織の理念や使命を明確に意識していないかったために、外部から問題を提起されても、組織として対応できなかった。本来、組織というものは、自分たちは何をやるべきかを明確にしてこそ、存在意義がある。年意識していなかったのは、組織としての体を成していなかったと

組織体制も非常に弱く、ガバナンスや法令順守の概念もなかった。そのため、過去に何度も存亡の危機を迎えた。平成20年5月の理事長就任後、組織の再構築を進めている。かつて約80人いた理事会メンバーも人数を大幅に減らした。三つの基本的使命を組織全体として確認し、浸透させる

理念の浸透は本質論から議論を中間弘和・日本生産性本部主席経営コンサルタントの話



生産性本部では、済生会における人材像及び人材開発体系の構築についての支援を行う。グループの関係者を対象とする総研フォーラムを定期的に開催

「三つの基本的使命」(生活困窮者への支援) 地域医療への貢献、総合的な医療・福祉サービスの提供) に関わる分野に特化して、トップレベルの研究水準を目指すし、済生会にしかできない新たな問題の発見や、短期的な視点のみならず

その特色は、第一に、100年を超える歴史と伝統であり、その精神的な源流は、聖徳太子

「でもそも論」(本質論)から出発した。トップ・幹部へのヒアリングや、過去の膨大な文献から、人材像のキーワードを抽出し、討議を重ねながら構造化していった。

企業・組織の経営理念や行動方針、人材像などを浸透させるには、それを従業員に説明する管理職が自分の言葉で話すことが重要だ。「あの課長の言うことならわかる」と思うような人からでない、理念はなかなか伝わらない。行動方針を毎朝の朝