

「季刊」

監事

2021 **3**

No.014

医療崩壊防止へ——

医療の仕組み・制度のあるべき姿を追う!

- 「診療情報の共有化で医療の生産性向上を」
山形県・酒田市病院機構理事長 **栗谷 義樹**
- 「コロナ禍でも職員を大事にする病院は経営がいい」
東日本税理士法人代表社員・所長 **長 英一郎**
- 「コロナ危機に対応し、医療福祉事業者に資金を供給していく」
福祉医療機構理事長 **中村 裕一**

なぜいま、「産後ケア」の充実が求められるのか?

東都文京病院院長 **杉本 充弘** × 東邦大学看護学部教授 **福島 富士子**

特別インタビュー

兵庫県の調味料メーカーから出発して120年、
今後の医療・福祉の新しい関係とは——

「従来の医療・介護のやり方では長続きしない。訪問系、予防系に重点を置く新たなサービスを提供していく」

大西 壯司 Onishi Takeshi 日の出医療福祉グループ代表理事

「本みりんや料理酒、清酒などの製造・販売を行う会社が原点です」——。兵庫県を中心に、医療や介護、保育など、様々な事業を手掛ける日の出医療福祉グループ。その原点は1900年（明治33年）に創業した調味料メーカー。事業で得た利益を地元還元しようという原点を大切にしながら、医療・福祉の世界に飛び込んだのが1992年。そこから約30年、現在は医師が患者の自宅に出向く訪問診療なども開始。同グループ代表理事の大西氏は今後とも、医療、介護、保育の“3本の矢”でさらなる経営の安定化を図っていく考えだ。

企業が存続できるのは 地元に愛されてこそ

—— 兵庫県を中心に、医療や介護、保育などを手掛ける日の出医療福祉グループですが、まずはグループの概要から聞かせてもらえますか。

大西 われわれ日の出医療福祉グループは、「社会福祉法人 日の出福祉会」「医療法人社団 奉志会」「社会福祉法人 博愛福祉会」という3つの法人が集まって生まれた共同事業体です。

兵庫県の稲美町という小さな町を中心に、兵庫、大阪、埼玉、東京、神奈川で、医療・介護・保育などのサービスを提供し、地域社会に貢献することを目指しています。5つの都府県で、全部で事業所は156カ所ありまして、約2900名の従業員が働いています。

—— 3千名近い規模になると、かなり大きなグループですね。

大西 ええ。ざっと申しますと、奉志会に所属する医師の数は大西メディカルクリニックとコスモクリニックを合わせて30名、看護師は46名、セラピストが21名です。日によって違いますが、1日平均の外来患者数は、大西メディカルクリニックで約1千名、コスモクリニックで約250名です。

また、各法人に所属する介護福祉士は合計835名（奉志会108名・博愛福祉会508名・日の出福祉会219名）になります。やはり、これだけ多くのスタッフを抱え、地域に貢献しているわけですから、責任の重さというのを感じています。

—— 今でこそ、医療と介護の連携時代と言われるんですが、日の出医療福祉グループはその先駆けとして実行してきたと言ってもいいですか。



おおにし・たけし

1950年生まれ。神戸大学農学部卒業。73年キング醸造入社。76年取締役、82年専務、90年社長、92年社会福祉法人日の出福祉会設立、理事長就任、2010年キング醸造会長。13年退任し、18年まで最高顧問。16年日の出医療福祉グループ設立、グループ代表理事に就任。

大西 そうですね。それがわれわれの生きる道だと信じています。

やはり、これだけ国全体で少子高齢化が進みましたから、医療や介護にかかる社会保障費はどんどん膨らむ一方ですが、国の税収が減っていくと現在の制度が維持できないことは目に見えている。そういう中で、医療と福祉の連携というのは非常に大事だと思っていますし、われわれはそれを実践してきたつもりです。

もともと、われわれの原点は『日の出みりん』で知られるキング醸造という会社です。1900年（明治33年）に設立され、創業120周年を迎えた会社として、本みりん

や料理酒、清酒などの製造・販売を行ってきました。わたしが生まれたのが1950年ですから、ちょうど50周年の節目の年だったんですが、キング醸造という会社は創業以来、節目の年には地元へ何かしらの貢献をしてきたんです。

——なるほど。もともとの発祥はみりんをはじめとする調味料の会社だったと。

大西 われわれは120年という長い間、稲美町という、一つの小さな地域で過ごしてきました。自分で言うのもなんですが、これだけの間、企業が存続できるのは、地元で愛されてこそだと思うんですよ。

やはり、われわれの企業の生き方とし

て、上げた利益は地元に戻元しないと聞いています。地元に戻元してこそ枝葉ができる。だから、こういう言い方をするとお叱りを受けるかもしれませんが、東京支店で利益ができたとしても、それを東京に戻元するというよりは、地元の稲美町に戻元したいと考えているんですね。

そういうことで、何周年という節目の年には地元への寄付などの地域貢献を続けてきました。それで創業90周年を迎えた1990年に、これからの時代は医療や福祉が大事になると考えて、記念事業の一つとして特別養護老人ホームを建設したんです。

これがスタートで、会社を育ててくれた稲美町への地域貢献の新しい形の一つとして、1992年に日の出福祉会を設立したのです。

日本の医療・介護システムが 変革を迫られる中で…

—— そういう経緯があったんですね。地元への還元の一環だと。

大西 そうなんです。その後、同じく1992年に奉志会の前身となる大西整形外科が設立、翌1993年に博愛福祉会が設立され、それぞれが地域に密着しながら、自立した活動を行ってきました。

しかし、これだけ時代の変化が激しくなってきた、持続可能な福祉のあるべき姿を追求しているうちに、3つの法人が有機的につながり、シナジーを発揮していかななくてはならないという思いが強くなってきました。

そういうことで、3法人が本格的な連携を進めようと、2016年に日の出医療福祉グループを設立したということです。ですから、地域へ恩返ししたいという気持ちは本当に強いんですね。

—— なかなか医療や介護の世界というのは、事業を続けるのが難しいと思うんですが、そこへあえて踏み込んだ決意とは何だったのですか。

大西 今から30年前というのは、老人福祉に対する社会的な関心も少なく、ほとんど理解は得られませんでした。施設をつくっても近くの方が入ってくれなくて、遠くから人を集めてこないと埋まらなかった。だから、今とは状況が全然違って、初めは本当に難しいなと思いました。

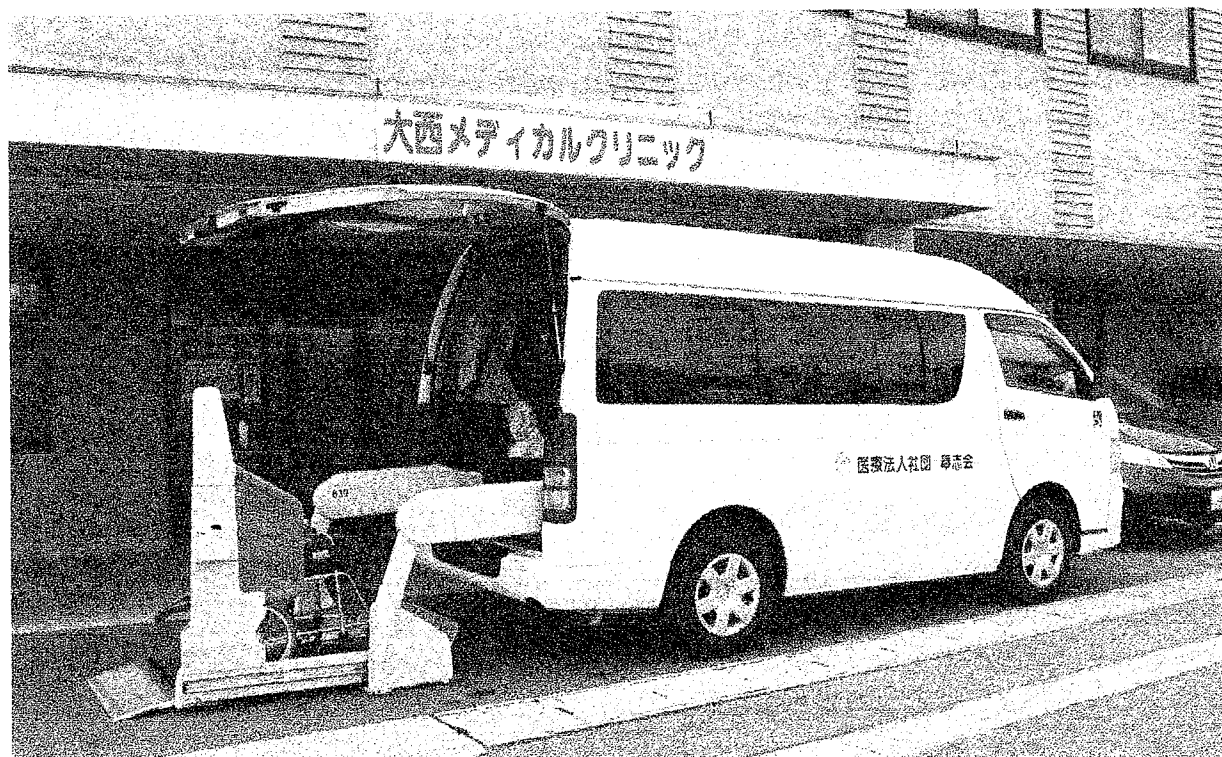
—— そういう時に大西さんはどういう知恵を出していったんですか。

大西 時代が変わっていったこともあるんですが、やはり第一に考えたことは、ここで働いてくれる職員をどうやって集めてくるかということでした。当初は周囲の理解が得られませんでしたので、行政に何度も足を運んで相談し、行政にある程度手を引っ張っていただいて、なんとかここまで来たということです。

先ほど申しましたように、現状の日本の医療・介護システムを維持するのが難しくなってくることは予想されるわけですよ。いつかは医療費や介護費をカットしていかないと、国がもちませんから。そういう中で、どうやって生き残っていくかが、われわれに課された使命だと思っているんですね。

やはり、われわれ企業経営が原点ですから、同業者との差別化をしないと生き抜くことができません。そういうことで、われわれは従来の医療・介護のやり方を変えていこうと。

具体的には医療や介護を訪問系にシフトしていく。あるいは予防系にシフトしていこうと考えていまして、こちらから出向いて介護をすとか、自宅で診察できるよ



大西メディカルクリニックでは、無料送迎付き受診サービスなども行っている

うな形で、高齢者が病気にならないようにやっていく。そういうふうな提案をしていきたいと思っています。

—— これはすでに実施しているんですか。

大西 ええ。例えば、そこで通院が困難で定期的な診療が必要な方、あるいはガンなどの症状で自宅療養をご希望の方には、医師がご自宅に伺うような訪問診療を行っています。また、医師の指示により、外来での検査が必要な方には、無料で送迎するサービスも行っています。

—— 車で患者さんを迎えに行くんですか。しかし、これは大変な手間暇、コストがかかると思うんですが。

大西 そうですね。今はグループで454台の送迎サービス用自動車があるので、相当な数のスタッフが必要になります。しかも、実際は一日を通じて何便もの送迎や小まめな送迎等を行っておりますので、勤務

するうちの半数くらいが送迎業務に関わっているかと思います。

主にお迎えするのは高齢者がほとんどですが、高齢者の方というのは、ご自宅から100メートルのところに病院があっても、そこへ行くことがなかなか難しい。だから、われわれがご自宅まで行って、患者さんや入居者さんをお連れする。われわれの病院から何キロ、十数キロ離れていることもありますが、こちらからお迎えに行くことによって、ご家族の負担をかけることもなく、通院することが可能になるのです。

—— これは日本でも珍しいシステムだと思うんですが、これは日の出グループ独自のサービスですか。

大西 多分そうだと思います。しかも、医療と介護で連携して、しっかりやれているところは他にないのではないかと考えています。

—— これは地域の方には喜ばれますよ。

大西 稲美町というのは人口3万人ほどの小さな町なのですが、隣接する加古川や明石を含めて、半径10キロまで範囲を広げれば、おそらく40～50万人の方が住んでおられます。われわれはご自宅の前までお迎えに行きますので、本当に多くの方に喜んでもらっています。

やはり、われわれがこういうシステムをつくることで自治体もお金を使わなくなるし、町全体の医療・介護のサービス提供が完結するような気がします。

ICTやAIの活用を検討

—— 福祉や介護の現場は非常にきつい仕事です。若い人はすぐに退職してしまうとも聞くんですが、働く方々へのケアはどのように考えていますか。

大西 これは本当に大きな課題だと思っ
ていまして、介護イコールつらい仕事というイメージを脱却しないことには、人手不足という問題は永遠に解決しないと思います。

われわれは現場の改革なくして、人材確保は無理だと考えていまして、介護の仕事の生産性を向上させるには、企業でいうところのロボット化やオートメーション化が不可欠だと思っています。従来のような物理的な医療・介護は止めよう、もっと先進的な医療・介護を目指そうということで、ICT（情報通信技術）やAI（人工知能）も積極的に活用したいと考えております。

例えば、浴室の自動洗浄やマイクロバブルによる入浴時の洗体介助など、機械ができることは機械に任せて、人間はもっと精神的なケアを重視しよう。見守りや自立指導に徹するとか、もっと介護本来の仕事に従事しようということで転換を図ろうと考えているところです。

—— ロボット化やICT、AIの導入は実際に進んでいますか。

大西 記録ソフトや大規模施設でのインカム導入による業務効率化、排尿センサーや睡眠センサーの導入による科学的介護の実践などを推進しています。

介護の現場というのは、日本全国いつも生産性の話になるんですが、わたしは基本となるのは仕事の品質管理だと思っ
ていまして、本当に人間がすべき仕事ができているのか。それを個々の部署で求めていくというのが、結局は差別化になるのではないかと考えています。

そういうことで、やはり、これだけきつい仕事ですから、AIを導入したりして、人間と機械の連携を進めていかないと、職員も長続きしません。いつまでも物理的な介護だけを続けるのではなく、患者さんを見守っていくという精神的な介護に比重を置いていきたい。それが日の出の介護だと思っ
ています。

—— そうなると、投資も結構かかりますね。

大西 はい。われわれは株式会社もありますが、メインは社会福祉法人です。社会福祉法人というのは、ご存じの通り、税金を払わなくていいシステムになっていますから、われわれは利益が出たら、それを全部投資に回そうと。株式会社であれば利益の何割かを税金で納めるんですが、それが社会福祉法人はないということで、積極的に投資していこうと考えています。

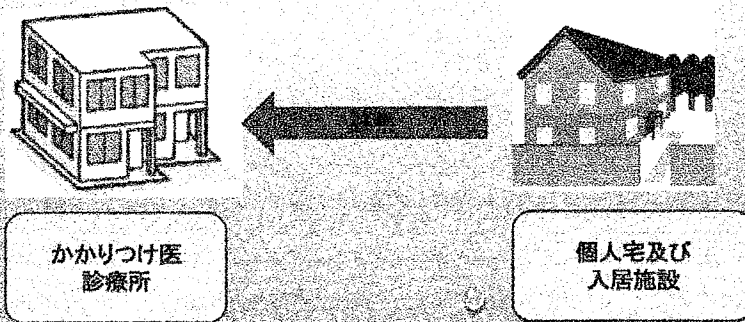
—— 自分たちのミッションとは何か？これは社会福祉法人のあり方論にもつながってくる話です。

大西 やはり、それが国に対しての恩返しになるかと思っ
ますし、それがわれわれの生き残る道なのかなと考えています。

地域包括診療とは

地域包括診療とは主治医(かかりつけ医)として、病状が急変することが多く夜間の対応も必要となる、高血圧、糖尿病、脂質異常症、認知症の内、2つ以上の慢性疾患を持つ患者様を対象に、継続的かつ総合的な診察や療養上の指導、服薬管理、健康管理、介護保険に係る対応、24時間の連絡対応等を提供する制度です。原則月1回の診察を受けられ、定額制で1660点(1割負担の方)を算定します。(必要に応じて月1回以上の診察も可能で、診察代は定額料金に含まれます。)

※大西メディカルクリニックの独自のサービスとして、無料の送迎を行い、ご家族様の付き添いがなくてもご本人様のみで受診できるようにしています。もちろん、病院内も職員が付き添うので安心です。



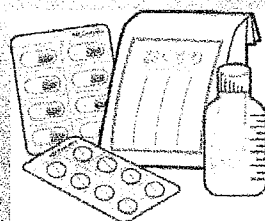
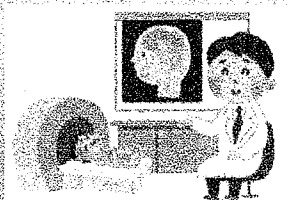
認知症地域包括診療とは

認知症地域包括診療とは主治医(かかりつけ医)として、認知症の認定を受けており、何らかの慢性疾患を1つ以上持つ患者様を対象に、継続的かつ総合的な診察や療養上の指導、服薬管理、健康管理、介護保険に係る対応、24時間の連絡対応等を提供した場合に算定されるものです。

また、処方した内服薬が5種類以内(その内、抗うつ薬・抗精神病薬・抗不安薬・睡眠薬は合計3種類以内)であることが算定条件の1つです。

原則月1回の診察を受けられ定額制で1681点(1割負担の方)を算定します。

(必要に応じて月1回以上の診察も可能で、診察代は定額料金に含まれます。)



コロナによって シニアの二極化が進む

—— それと当面は新型コロナウイルス感染症との戦いが続いていくわけですが、コロナ禍の影響はいかがですか。

大西 コロナ対策は本当に大変でして、やはり感染症対策をおろそかにしてはいけないと。

われわれは入所系や通所系など、いろいろなサービスがあるわけですが、食事や入浴、排泄など生活介助のレベルを落とさな

地域包括診療・認知症地域包括診療のメリット

- ①自宅から自力で大西メディカルクリニックまで通院が困難な患者様について当院のドライバーがご自宅とクリニック間を送迎いたします。
- ②予約制（月～金 10:00～12:30、16:00～17:30）で、待ち時間なしの診察を提供。（木曜日は午前のみ）
- ③料金が定額制1660点（1660円）もしくは1681点（1680円）（1割負担の方）
※再診料、検査、処置、処方箋料含む 但し、初診と初診時の検査代、検査結果報告時の診察料、緊急時の検査・診察、夜間対応時は別途診療費がかかります。
- ④対象疾患の診察以外に整形疾患・内科疾患の診察、点滴、内服薬の処方が包括内で対応が出来ます。
- ⑤毎月の血圧測定、定期的な血液検査を基に健康管理の実施、医師・看護師による健康相談も行っております。
- ⑥在宅診療部と連携して24時間365日の医療・介護相談、患者様対応に励みます。

地域包括診療の流れ

- 問い合わせ …疾患の確認など情報を頂き、検査日を決めます
当日は健康保険証・お薬手帳・血圧手帳をお持ち下さい。
- 初回受診 …診察及び検査（血圧測定・血液検査・CT・MRI）
地域包括診療の説明（検査も送迎いたします）
- 再診（約1週間後）…検査結果の説明、同意書などの提出、
内服薬処方など
- 地域包括診療開始（1カ月後）…診察、検査、内服薬処方

いために、施設外との接触は最低限にとどめていきます。その上で、入所系については、できるだけ安全・安心を保つということで、空気清浄機などの機械設備を導入し、強酸性水と光触媒による抗ウイルス・抗菌対策の徹底を呼び掛けています。

もちろん、送迎の車や手すりなど、人が触った箇所には強酸性水を噴霧して除菌するなど、対策をとるようにしています。

結果的に、日本で新型コロナが発生から1年以上経ちましたが、幸いにして散発的な感染はありましたが、大きなクラスター

(集団感染)のようなものは出ていません。

—— クラスタが発生していないというのは立派ですね。

大西 もちろん、数名の感染はあるんですが、それで治まっている。親戚の方やご家族の方で感染者があったとしても、いわゆる公的機関の方とも連絡を密にとりまして、適切に対処しているということですね。

—— 3密(密閉・密集・密接)は避けながらも、内外でスタッフとの連絡・連携は密にとると(笑)。

大西 仰る通りです(笑)。そういうことで今は何とか乗り越えてきていますね。

—— コロナ禍で大変なご苦労があったと思うんですが、逆にこの1年で何か嬉しかったことはありますか。

大西 われわれは医療、介護、保育と、様々な事業を展開しておりますので、まずは業績が安定したということですね。これがやっぱり一番、職員の皆さんにとっても非常に良かったことだと思っております。

わたしはコロナによって、今後シニア層の二極化が進むと考えています。要するに、高所得のシニアと低所得のシニアに分かれてくると思うんですね。

高所得の方は株式会社には任せれば良いと思うんですが、一方でコロナ難民と言いますか、低所得者層というのは放置しておく社会不安を惹起する恐れがありますので、こうした事態を回避するためにも、経済弱者のための介護ビジネスが必要になってくると思うんですね。

われわれはどちらかというと後者に目を向けて、そこに合うような施設展開をやっていくべきだろうと考えています。極端に言いすぎるのもいけませんけれども、例えば、10万円とか、普通の年金の中で何と

か生活できるような施設をつくっていくことが福祉法人の大きな役割かなと思います。そういうことに取り組んでいくのが、これからのわれわれの生き残る道かなと思っています。

—— 非常に素晴らしい経営理念といただきますか、経営の基本姿勢を聞かせていただきました。そうすると、今後も医療や介護の連携というのも、ますます必要になってきますね。

大西 もちろんです。これから必要なことは、ワンストップ医療、ワンストップ介護というのに取り組んでいかないといけないと思っております。ここで医療が全て終わる、そこで介護が全て終わるという地域づくりと言うんですかね、そういうふうな展開をしていくのが一つの課題かなと思っています。

ワンストップというのが一つの切り口として、やはり、われわれは介護だけして、医療はほったらかしというのはダメだと。どちらかだけというのはある意味では難民をつくるということなので、それをちゃんと結びつけてあげるという機能がわれわれの役目かなと思っています。だから、病院を出てきたらどうしようとなった時に、ここの施設で受け入れましょうというふうな、すぐつないであげるということが必要かなと思います。

—— キーワードはつなぐということですね。

大西 はい。つなげてあげたいですよ。高所得者は別としまして、コロナ禍で困っている人は本当に多いです。低所得者の方は知っている人も少ないし、ルートも少ない。そういう人たちに手を差し伸べる仕組みづくりというのが、今後、非常に大切なことだと思います。

3つの「H」を大切に！

—— 今度は人材育成という観点でお聞きます。企業経営には人づくりという視点が不可欠なんですが、日の出グループにおいて人材育成に関しては、どういったスタンスで臨んでいますか。

大西 わたしどもは「人が命」だと思っています。われわれの、みりんをつくっている会社は、この50年くらいは新卒しか入れないという形で取り組んできました。99%くらいが学校を卒業して、そのまま採用されて当社に来ているわけですね。最近医療福祉の方でも新卒採用に非常に力を入れております。

その理由は、新卒採用した人はほとんど辞めないからです。初めから日の出医療福祉グループの理念をしっかりと頭に入れて仕事に取り組んでいますので、帰属意識が非常に高いです。

—— やはり、本来、医療・福祉の仕事というのは生きがいや働き甲斐のある仕事ですから、忠誠心と言うか、帰属意識の高さというのはサービスの向上にもつながってくるんでしょうね。

大西 ええ。われわれは日の出医療福祉グループという名前もあって、3つの「H」を大切にしています。つまり、皆が働きたい、入りたい、入らせたい。そういう職場になればいいなと考えています(笑)。

—— 3つのHが大事だと(笑)。先ほど伺ったようなAIの導入で先進的な介護ができて、大西さんのような明るい方がいらっしゃると、日の出グループに就職したいという若い人も結構増えているでしょうね。

大西 そうですね。おかげさまで、最近地域外から面接を受けに来る方が増えていまして、東京採用、大阪採用という形で

採用しています。

だいたい現在は毎年50名から100名くらいの新入社員を迎えています。昨年は、日の出医療福祉グループ全体で46名(奉志会9名・博愛福社会18名・日の出福社会19名)が新卒で入社してくれました。

—— これは地域の雇用を支えるという意味においても大きいですね。

大西 昨年はコロナで春に入社式ができませんでしたから、昨年10月に入社式を行ったんです。そこで半年遅れでしたが、入社感謝状といって入社式の際に一人ずつ証書をお渡ししたんです。

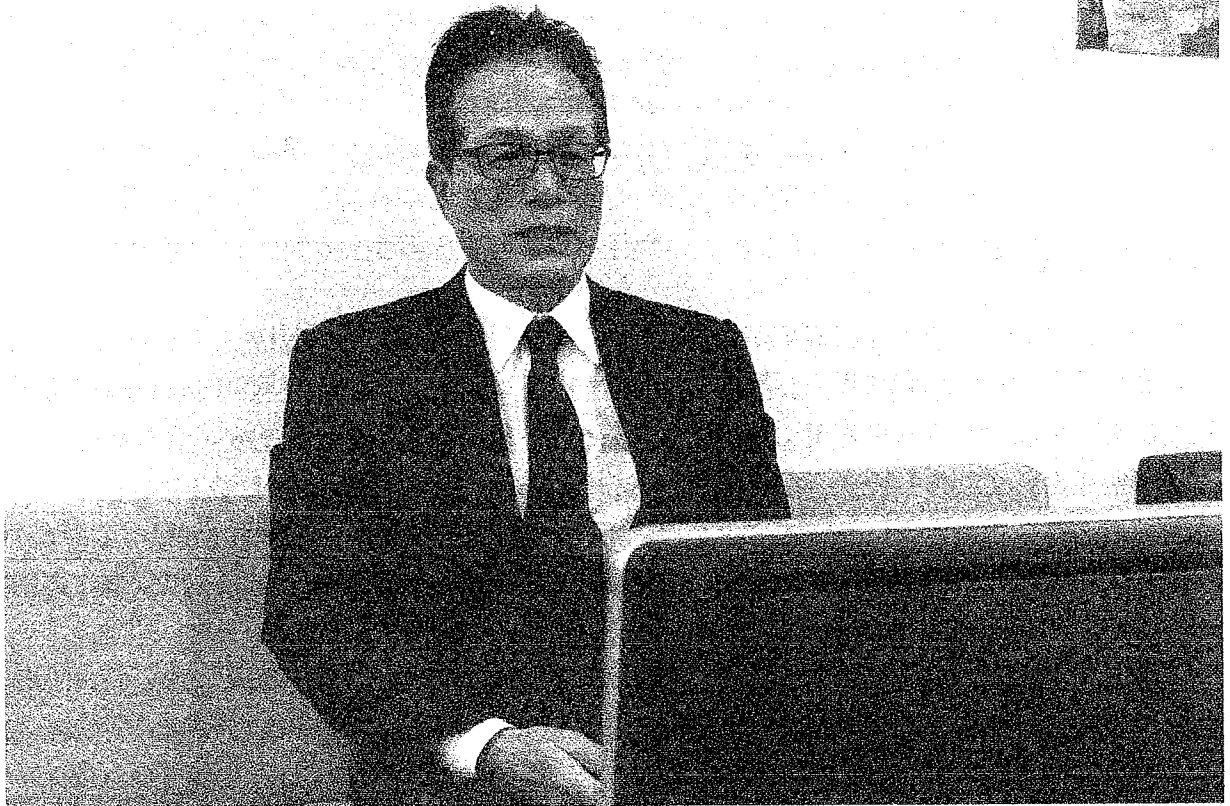
この時、若い人たちと話をしていたら、やはり、当初は介護の現場に入って汚いと思ったそうです。高齢者のおむつを替えたり、お風呂に入れたりすることに抵抗があったという意見は非常に多かった。しかし、彼らがこのまま仕事を続けていったらどうなるんだろうかと半信半疑で過ごしていたら、おじいさんかおばあさんか分かりませんが、ある日、「ありがとう」と言ってくれたんですって。その一言を聞いて、ガラッと変わって頑張ろうと思えたそうです。

実はそういう声が一人ではなく、何人からも出ていて、わたしもそういう嬉しい体験があると、今の若い子たちは励みになるんだなと思いました。

チームの輪とチームの和

—— 最初は汚いな、嫌だなと思っていた仕事が、誇りを持てるようになったわけですね。

大西 はい。何人もの若者たちが「ありがとう」と言われた瞬間に、一瞬にして全ての苦勞が吹っ飛んだ、報われたということで、わたしも「おお、そうか」と。若者の殺し文句は「ありがとう」なんだなと再



認識しました (笑)。

やはり、組織というのは継続的に人材を採用していかないと成長することはできません。そして、仲間に加わってくれた人たちが幸せになれる環境を整えてあげることが、わたしの役割です。仕事の現場に学びのチャンスがあり、自分の成長が実感できること。それが働く人たちにとって大切なことなんだと思います。

—— これはいい話ですね。ちょっとした一言が若者を勇気づけるし、個々人の成長につながるんだと。

大西 そうなんですよね。本当にちょっとしたきっかけで全てが変わるし、その気にさせるんです。こうした経験が精神的な介護というものに結びついてくれば、われわれはしっかりと生き残っていく会社になると思います。

—— 日本には100年以上続いている企業が3万超あるんですが、そうした企業はいずれも企業理念がしっかりしています。120年も続いている日の出グループにも何か、そういう精神的な支えがありますか。

大西 「和を以て貴しと為す」ではありませんが、基本的には創業以来、「和」という言葉が会社の中に入り込んでいます。

わたしも昔は営業をやっていたから分かるんですが、われわれの会社の人間が営業に行ったり、お得意先に行くと、誰が来たかが分かるんですって。なぜかといったら、おたくの会社は金太郎あめみたいだと。要するに、いつでも同じようなイメージだということによく言われました。

これからもチームの輪、チームの和というものを大切に、地域に根を張り、社会に貢献できる集団でありたいと思います。