

ライフ・ケア・コンシェルジュ株式会社 代表取締役社長

みずた

まこと

水田 誠さん

大学卒業後、飲料メーカー勤務を経て、1999年に20歳代で製造派遣を行う日本エイム株式会社（現UTエイム株式会社）に入社。人事制度設計やIPO準備業務を担当後、事業部門に異動し、全国複数拠点で地域統括等の担当を経て、取締役として事業統括を担当。UTグループの執行役員として、キャリア開発部門でキャリア支援施策の推進を担当後に退社し、ライフ・ケア・コンシェルジュに参画。2023年、社長就任。

[写真] 安岡 嘉

人材ビジネスの経験を生かし 在宅医療の推進に取り組む

[取材・文] 原 正紀

株式会社クオリティ・オブ・ライフ代表取締役、特定非営利法人キャリアコンサルティング協議会常務理事・事務局長、一般社団法人留学生支援ネットワーク理事、一般社団法人産学協働人材育成コンソーシアム理事・事務局長、高知大学経営評議会委員・客員教授、中小企業診断士。早稲田大学法学部卒業後、株式会社リクルートを経て起業し、人材事業を産学官において展開。公的委員多数歴任、「インタビューの教科書」(同友館)をはじめ、著書多数。

世界一の高齢化社会である日本では、医療問題が大きなテーマになりつつある。在宅医療の推進に取り組むスタートアップ企業「ライフ・ケア・コンシェルジュ」を率いる水田さんは、異業種からの参入である。人材ビジネスで培った経験をどのように生かし、医療・介護分野にアプローチしようとしているのか、聞いてみたい。



訪問看護ステーションを運営する

原：まずは事業の現状について教えてください。

水田：当社は「高齢者を中心とした在宅医療や介護を受ける人、またその支援者の頼れる存在でありたい」との思いで、2017年に創業しました。社名にもその思いを込めています。自費の医療サービスや各種高齢者向けサービスの仲介で立ち上げました。当初は自費での看護やリハビリテーションを中心に行う予定でしたが、まだまだ医療とサービスがスムーズにつながる時代ではなく、自費サービスだけでは難しい状況があ

り、半年後に訪問看護ステーションの許可を取って事業をスタートさせました。

現在は訪問看護ステーションの運営を中心に、サービス付き高齢者住宅や葬儀社などの紹介サービスも行っていますが、訪問看護以外の売上はまだわずかです。もともとのコンセプトはコンシェルジュなので、将来的には利用者のQOLの向上につながるサービスを増やしていきたいと考えています。また、土日の定期訪問や24時間の緊急対応、難病ケアなど、さまざまな利用者のニーズに応えられる体制を拡充しています。看取りの件数も年々増加しています。

原：個人のQOLを高めるために、人生の締めくくりはとても大事ですね。

水田：自宅で最期を迎えたいと考える人の割合は増加しています。一方、訪問看護師を志望する看護師の動機の一つとして、看取りをやりたいという人も少なからずいます。人の最期が安らかであることを支援するものです。特に終末期ケアは看護経験が浅かったり、医療的な判断ができる力量がなかったりすると難しいのですが、当社もようやくそうした支援ができるようになってきました。

原：個人への訪問看護においては、病院や介護関係の機関との連携も大事でしょうね。

水田：訪問看護の枠組みは医師の指示に基づいて行われるので、主治医との連携はとても重要です。また、利用者の多くは介護認定を受けており、ケアマネジャーが立てるケアプランに応じ

てサービスを提供されることが一般的です。その意味では、訪問看護は医療と介護の間を取り持つようなところもありますね。

病院の看護師とは、また違った活躍のフィールドがあると思います。「地域包括ケア」の考え方のもとで、医療も病院から地域、在宅への流れがありますが、環境整備が順調に進んでいるとは言えません。2025年には訪問看護師が12万人必要とされており、日本看護協会なども訪問看護師倍増計画などをうたっていますが、現在は5万人くらいで、まだまだ不足している状況です。

理念経営で人材の採用と定着を図る

原：医療の世界では医師中心に独特のやり方があると思いますが、異業種から参入してどのような戦略をお考えでしょうか。

水田：この事業では一定程度の規模に拡大することが大事だと考えています。現状は全体の8割が10人未満の小規模ステーションで、しかも他の事業を行いながらやっているところも多いです。規模を拡大することで看護師の役割も多様になり、管理者など看護師の活躍の機会も広がります。規模が小さいと求人などのコストも掛かるので、規模のメリットを出せる形にしていく必要があります。

業界としての競争環境でいうと、大手は介護事業を総合的に行っている企業などの参入が多く、小規模では医療職の個人が立ち上げているケースが多くなっています。直近では、訪問看護の単独事業で上場している企業なども出てきています。ただ、開廃業がまだ激しく、再編なども進むのではないかと考えています。私自身は以前の会社で企業スケールアップや上場の体

験をしていることもあり、スピード感のある成長が重要だと感じています。

そのためには看護師の採用と定着が最も大きな事業課題ですが、最近ようやく成果が出始めています。新たな採用手法を導入し、採用時にしっかりとカルチャーフィットを考えたことが、その要因でしょう。本人のキャリアを聞き、当社の仕事とマッチしそうかどうかを慎重に見て、現場スタッフに面接に入ってもらったり、訪問同行をしてもらったりしながら丁寧に採用しています。来る人の90%くらいが訪問看護未経験なので、不安をどう取り除くかを重視し、定期面談や管理者のフォローなどの対応もしています。直属の上司だけでなく、横のつながりのきっかけを作るため、同じ興味や悩みを持つ人をつないでいくことを意識して交流の促進などもしています。

原：今後は本格的な人手不足の時代を迎えますから、人材の採用と定着はとても大事ですね。

水田：訪問看護の仕事は精神的な負荷も高く、チームのサポートが欠かせません。チーム内の相互の理解を促進することをサポートしています。制度的には、月給制と従量制の2種類から報酬を選べるようにしています。看護師は月給制を選ぶケースが多く、リハビリ職は従量制を好む傾向がありますが、多様なニーズに応える報酬制度も重要な要素です。現在、事業所は東京都港区、渋谷区を中心にドミナント的に集中展開しています。今後、規模が大きくなってくると、人のつながりだけでの定着支援は難しくなるので、仕組み化や風土化をしていくことが重要だと考えています。

その大前提として理念経営を進めています。経営理念は「『生きる』を楽しむ」と設定し、行動指針への取り組みも始めています。看護観の

違いなどを指摘するスタッフもいますが、違いよりも重なっている部分に目を向けたほうが良いと考えています。数年前に共通点を見つけるワークショップを行い、それぞれの価値観はどのようなもので、全体として重なるものは何か、可視化する作業を行いました。それらを組織風土や価値観を大事にするメッセージとして「気持ちに寄り添ったサービスの提供をしよう」、「一人ひとりの持ち味や強みに目を向けよう」など、9つのバリューにまとめています。

働く人の支援を仕事にしたい

原：人材領域などで培われてきた、これまでのキャリアについてもお聞かせください。

水田：新卒で飲料メーカーに就職し、1年足らずで退職してしまいました。「考えていたイメージと違った」というリアリティーショックのようなものでしたね。その後、1年半くらい海外に語学留学をしたのですが、具体的な目的があったというより「学生の延長」という感じでした。

そして、25歳の時に製造派遣を中心に行うベンチャーに就職しました。当時は社員30人くらいで派遣社員は500人、10数億円の年商の頃でしたが、退社する頃には派遣社員2万人、1,000億の年商になっていました。成長の過程で、変わるステージで多様な役割を経験できたと思います。

入社当初は人事部門で採用や株式上場に向けた規程の整備や審査書類の作成などを担当した後、上司から現場を経験したほうが良いと言われて、東北の支店の立ち上げ時に支店長として赴任させてもらいました。その後は全国各地で地域の責任者や大手企業のアカウントマネージャーなどを経験し、2012年にグループ内の製造

派遣領域の担当役員になりました。退職前の4年ほどは、グループ各社の派遣社員のエンゲージメントやキャリア開発を推進する部門の責任者をしていました。そこではキャリア支援の取り組みについて、厚労省のグッドキャリアアワードで表彰されたり、経団連の機関紙で取り上げていただくこともありました。

原：キャリアを積み重ねてきた中で、異業種にチャレンジしようと思ったきっかけは？

水田：会社も大きく成長し、自身の役割も変化していく中で、2019年にそろそろ外で経験を生かしてみたいと思い、会社を辞めることにしました。実はそのときに前職からお世話になっていた上司であり、当社の創業者から誘われて、入社したのです。ただ、最初は正直、ピンと来ていませんでした。医療についてのバックグラウンドもありませんし、事業に感情移入できるか不安でもありました。しかし、課題を聞いてみると、社員の採用や定着、そのためのチームづくりであることが理解でき、私でも役に立てるかもしれないと、引き受けることにしました。

最初は取締役COOで入り、この4月から社長になっています。訪問看護は医療領域ではありませんが、民間企業の事業者も多く、サービス社会的な意味合いも強いため、特に違和感はありませんでした。前職を辞めた時も、「働く人の支援を仕事にしたい」と考えていたので、在宅医療の領域で看護師の活躍の場を広げていくことは、自身の興味に合致していたと考えています。

地域医療とも連携して

原：今後の取り組みについては、どのようにお考えですか。

水田：訪問看護でスケールして10億規模のライン

にもっていき、既存の枠組みにとらわれず新たな医療サービスにもチャレンジしていきたい、また働き手視点でも新しい価値が創れる会社にしていきたいと考えています。訪問看護師はまだ看護師全体の5%程度であり、訪問看護で注目されている企業も多くはないですから、チャンスは大きいと感じています。まだ、マネジメントや仕組みの強化に大きな資金を使える規模ではありませんが、少しずつ教育に力を入れているところです。特に、成長に向けて拠点展開を支える管理者の育成は大きな課題です。

また、看護師を含めて医療職は専門職なので、専門性を磨き、発揮する場や活躍の範囲を広げていくことにも取り組みたいですね。独自のものとしては、今年3月に地域の急性期病院から誘致を受けて、同院の敷地内に事業所を開設しました。そこには病院として地域医療に人材を回せないという看護師不足の問題がありました。当社としても、病院から教育研修などの支援をもらえることは大変ありがたいことです。また何より、連携によって退院後、在宅でケアを必要とする人にシームレスな支援が可能になることは、利用者にとっても極めて大きなメリットです。地域医療連携の新たな仕組みとして、積極的に提携先を広げていきたいと考えています。

自分自身も年を重ねてきて感じますが、働く人がいきいきと自己実現していくことはとても大事であり、それを支えることにやりがいを感じています。最近では20歳代の若い看護師が地域に活躍の場を求め、訪問看護師になったり、一方で看護協会では高齢化社会に向けてプラチナナース（定年前後のナース）の活躍の場を確立しようとする動きもあります。医師のオンライン診療の普及が注目されていますが、近い将来、訪問看護の提供のあり方にも影響があるかもしれません。高齢化、人口減少社会において、環境や価値観の変化に応じて看護師が活躍できる多様なフィールドをつくっていくことが、今の私のミッションです。



HARA's AFTER

インタビューからは、キャリアアンカーとしての人材観がとても強く見えてきた。医療というフィールドは個人のQOLをサポートする重要な領域だが、そこで人を支える役割の看護師などのメンバーを、さらに支えて活躍の場を広げるということに、強いコミットメントを感じた。世界一の高齢化社会を乗り切るには、在宅医療はとても重要な役割を担っている。「人を支えることがライフワーク」と語る水田さんの手腕に注目したい。