

未来<sup>眼</sup>とうほく 第2回

## 改革の決め手は「人・使命・情」

行財政改革の一環として、国の機関の独立行政法人化が進んでいる。それまで厚生労働省管轄だった国立がんセンターも今年4月に独立行政法人国立がん研究センターとして再スタートした。その初代理事長として就任したのが、前山形大学医学部長の嘉山孝正氏である。山形大学でさまざまな改革を行ってきた嘉山氏が新たに国立がん研究センターの改革に取り組んでいる。嘉山氏に改革への思いや具体策などについてうかがった。

## 理事長就任への思い

●町田 本日は4月に就任された国立がん研究センター理事長、および昨年就任された中央社会保険医療協議会（中医協）委員としての取り組みについてうかがいたいと思います。



嘉山 孝正（かやま・たかまさ）

1950年、神奈川県生まれ。東北大学医学部卒業。ドイツ・ギーゼン大脳神経外科、国立仙台病院、東北大学脳神経外科講師などを経て、94年山形大学脳神経外科助教授、96年教授、2002年医学部附属病院長、03年医学部長。09年中央社会保険医療協議会委員に就任、2010年より現職。

まず、がん研究センターの理事長を引き受けられたのはどのような経緯だったのですか。

●嘉山 理事長就任にあたっては非常に悩みました。山形大学医学部の改革の成果がようやく現れてきたところで、それを見届けずに去るのは大変心苦しいことでした。

それでも決断したのは、単にがん研究センターを立て直すだけというよりは、「日本の独立行政法人全体を何とかしなければいけない」という思いがあったからです。

●町田 就任からまだ半年ですが、独立行政法人にはどのような問題や課題があると思われますか。

●嘉山 国立大学が法人化する際に、イギリスのエージェント制度について学びました。そもそも独立行政法人には「国ができないことを、国に代わって行う」という役目がありますが、健全に機能しているのはごくわずかというお粗末な現状にあります。

医療の分野については、これから高齢化社会でサービスへの需要は増えることが予測されます。そこで供給が縮小されれば、必要に応じられなくなるという危機感を持っています。

●町田 独立行政法人は現在、事業仕分けの対象として厳しい状況にありますが、その矢面に立ち、改革を進めなくてはならないという決断は容易ではなかったと思いますが。

●嘉山 「公務員は全部いかん」と荒げる国会議員もいますが、公務員は国を支える大切な柱です。有能な公務員あるいはその出身者が働かなくなってしまう組織そのものが問題なのです。

独立行政法人にしても、何よりも公務員あるいは公務員OB・OGの力を生かすこと、モチベーションをあげることが大事だと思います。独立行政法人で働く職員が、国のために成果を出せるようになれば、日本は再びよみがえり、息を吹き返すことができるようになる。それががん研究センター理事長を引き受けようとして決断した一番の動機です。

## 組織改革で人を生かす

●町田 「改革に取り組む」といっても、やり方はさまざまです。がん研究センターでは、どんなことから始められたのですか。

●嘉山 就任してすぐに職員からのヒアリングを行いました。話を聞いているうちに、組織が組織として機能していないことが見えてきました。それは、「自立、自律、自浄ができない組織」、また「機能を考慮していない組織」ということです。

例えば、管理職である医長以上が104人、その下に管理職よりも少ない93人の医師がいる頭でっかちで、しかも食道科長、胃科長など部位ごとに名称がついた専門家ばかりで、患者さんにはわかりにくい組織でした。

また事務職の正社員は70名いましたが、実質的には全体の3割を占める派遣社員が業務の大半を担っており、これでは人材を生かす組織になっていないことが一目瞭然でした。

●町田 経営改革においては「人、組織をいかに改革するのか」が、何よりも大きな課題になりますね。

●嘉山 そこで、それまでの部長制から機能を重視した科長制へと2ヵ月で改革しました。組織を変えると機能が明確になり、偏った利権もなくなります。それによって組織は一気にクリーンになりました。

次に取り組んだのは、「正社員の増加」と「人材育成」です。派遣社員を削減して、正社員を増やしました。また、事務職員の企画立案力を向上する教育研修を行いました。その結果、職員が主体的に働くようになってきました。

## 意識改革で人を生かす

●町田 組織を見直し、また従業員の意識を変えることが改革においては不可欠です。経営学者のピーター・F・ドラッカーは「企業経営の役割」として、「それぞれの組織にかかわりを持つ人たちが、生き生きと生産的に働けるようにすること」と述べています。先生はそれを実践しておられますね。

●嘉山 当センターでは病院の改革だけでなく、併設しているがん研究所の改革も急務です。研究所の使命は民間ではできない、利益の出ない基礎研究の分野で功績を残し、がんに対する情報発信を行うことです。

医療界ではいま「トランスレーショナル・リサーチ」

と言われているように、研究は臨床から基礎へと展開することが求められています。研究所は、病院で起きた問題を解決できる研究所でなくては意味がありません。これまでのように、現場に携わらない厚生労働省が出す政策に従うだけではなく、患者目線で政策を立案し、現場から国に政策提言していかななくてはなりません。

## 改革の決め手は、使命の共有

●町田 先生が取り組んでおられるがん研究センターの改革は、これからの独立行政法人改革のモデルになると、大変期待しております。

●嘉山 この半年間で取り組んできたことは、先ほど申し上げたように、「組織改革」、「意識改革」、「研究所と病院の連携強化」などです。

実は、改革において最も大事なものは「使命の共有」です。当センターがめざす理念・使命を掲げ、全職員が目指すべき旗をはっきりさせることが大事です。そこで、就任した4月1日に、全職員に対して当センターの使命「世界最高のガン医療、国民の目線で」という所信表明を配りました。また「スローガン」を職員から募集し、ポケットマネーで報奨金を出しました。

●町田 そのスローガンとは「All Activities for Cancer



町田 睿（まちだ・さとる）

1938年、秋田県生まれ。東京大学法学部卒業後、株式会社富士銀行入行。同行取締役総合企画部長、常務取締役を経て、1994年株式会社荘内銀行取締役副頭取、1995年取締役頭取に就任。2008年より取締役会議長。2009年10月1日より、フィデア・ホールディングス取締役会議長・北都銀行取締役会議長。

理 念

1. 世界最高の医療と研究を行う
2. 患者目線で政策立案を行う

スローガン

All Activities for Cancer Patients

使 命

1. がん難民をつくらない
2. 調 査
3. 研 究
4. 技術開拓
5. 先進医療の提供
6. 教育（医師・看護師・コメディカル・ME）
7. 政策立案
8. 国際がんネットワークへの参加 リーダーシップ

国立がん研究センターの理念・使命

Patients ～職員のすべての活動はがん患者のために！～”ですね。

●嘉山 当初の案は“All for Cancer Patients（すべてはがん患者のために）”だったのですが、そこに“Activities”を追加しました。その理由は、「自分の行動はすべて患者さんのためである」ということを全職員に自覚してもらいたかったためです。

当センターでは、医師が患者さんを診療するだけでなく、研究員が試験管を洗うのも、事務職員が経理業務をするのも、清掃担当者が病棟を掃除するのも、すべてがん患者さんのためです。この使命を明文化することで、すべての職員が目指す方向を再認識してほしいと思いました。

●町田 銀行の立場、つまり企業に対する「医者」という視点で見ると、駄目な企業には「3つの共通点」があると思います。ひとつは「上から下まで危機感がない企業」、ふたつに「組織が官僚化している企業」、最後に「トップが適切に判断できない企業」です。とりわけ、世の中に大きな変化が起きている時に、その変化を読み解き、組織を変えることができるのはトップの力次第です。

●嘉山 そうですね。トップの判断がその組織を大きく変えます。また、改革は単に壊すだけのものではなく、新しく何かを作り上げることが大事です。そのために業務改善など解決すべき課題がたくさんあります。私が理事長に就任してから、すべての書類をチェックし、業務を把握できるようにしました。何を買ったか、何をしたのか、すべて分かるようにしました。

これまでは、膨大な赤字があってもまったく経営改善がなされてきませんでした。そこで、どこが赤字部門で、どこを努力すればよいか問題点の発掘に務めました。そのために、コストを徹底的に精査し、何にお金を使っているのか、無駄なお金はないかを洗い出しました。職員には「自分の家のお金と思って使え」と指示しています。無駄を省けば必要な経費を算出することができるのです。

がん難民をつくらない

●町田 厚生労働省によれば、日本は昭和56年からがんが死因の第1位で、現在年間約30万人以上と、国を挙げてがん対策に取り組むことが急務になっています。

●嘉山 かつては「がんセンターが『がん難民』を生んでいた」と批判されたこともあります。そこで、私は新たに「がん難民をつくらない」を掲げて取り組み始めました。

そのひとつが「よろず相談」です。がんの患者さんがどのような問題を抱え、何を悩んでいるのか、病気のことなのか、お金のことなのか、心の病なのか、すべての悩みを相談できるようにしました。これまで相談を受けるのは医者だけでしたが、看護師、ソーシャルワーカー、精神科医師と一緒にやることで、患者さんのさまざまな悩みを聞けるようにしました。

●町田 嘉山先生がよくおっしゃる医学的・社会的・精神的という多面的なサポートの実践ですね。

●嘉山 また「がん登録100%」にも取り組みます。日本のがん患者さんのうち、現在がん登録をしているのは30%程度です。これをシンガポール、マレーシア、韓国のように100%にしたいと考えています。

いまのがん登録は、学者、役人のためのもので、患者さんのためとしては不十分です。がん登録が100%になることによって、例えば胃がんの診断を受けた患者さんが、自分と同じ病歴の患者さんがこれまでどのような診察、手術をしたのか確認することが出来ます。このように患者さんにメリットがあるような仕組みに変えることができれば登録も増えるでしょう。

正確な情報で本質的な議論を

●町田 先生は昨年、国の医療政策の方向性を左右する中央社会保険医療協議会（中医協）の委員として審議に携わっておられますね。

●嘉山 中医協の委員に就任するなんて、全く考えませんでした。ある方から「委員はかなり激務になると思うが、もし打診があったらぜひ引き受けてほしい、あなたしか中医協を改革できる人がいない」と言われていました。

●町田 中医協も独立行政法人と同じように変化の過渡期にあるのですね。

●嘉山 昨年10月にはじめて会議に出席しましたが、そこでは事前に資料が送付されているにもかかわらず、資料説明に多くの時間が費やされるという状況でした。

中医協で議論すべきは「いったい、日本の借金はいくらで、医療費はどうか」と、本当のデータに基づき議論することです。そのうえで、中医協が決めるべき診療報酬は、病院経営ができる金額という視点ではなく、本当に医療にどれだけかかっているのか、これからどのような医療が必要で、そのためにはどれだけの費用がかかるのか、という議論をきっちりしなくてはならないのです。

日本人の悪いところは、きっちり物事を考えないところです。マスコミの情報に流されるのではなく、しっかりと証拠を調べ、事実に基づきじっくり考えることが必要です。

改革で一番大事なのは「情」

●町田 先生は「名医がすすめる脳外科の名医」に選ばれていますが、同時に、優れた経営者としての資質をお持ちとあらためて感じました。

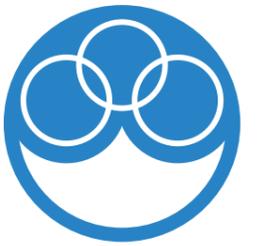
●嘉山 これまで改革を進めてきて思うのは、改革が成功するかどうかは「情」で決まるということです。人は理屈だけでは動きません、情です。たばこが一番良い例でしょう。たばこが原因で心筋梗塞を起こし、一度「痛い」という感情を経験すれば、たいていの人は禁煙します。改革も同じで、説得しても、納得させられなければ人は動きません。

私は改革を進めるにあたって、医師、研究員、事務職、そして掃除の方に至るまで「今度の理事長は安心だね」と言われるようになることが大事なことだと思っています。

●町田 まだ半年もたっていないのに、これだけのスピードで改革を進めているのは見事です。先生がどのように改革を進めることができるのは、どんな思いからなのでしょう。

●嘉山 おそらく「自分がやらなくては」という思い

でしょう。湘南で生まれ育った私は、幼い頃から京浜工業地帯でモクモクと煙が吐き出される風景を眺め、子供ながらに「大丈夫だろうか」と考えていました。その後、川崎ぜんそく、光化学スモッグなどの公害問題が出て、企業も国民もハッピーになりませんでした。ですから、いま「不作為の罪」を犯してならないと思っています。



理念の臨床・研究・教育をあらわしたシンボルマーク

不作為の罪を犯してはいけない

●町田 お話をうかがっていると、先生の改革の原点にあるのは、「誰もやってくれない。自分がやるしかない」という強い思いのように感じます。

●嘉山 「わが国はどうなってしまうのか、滅びに向かっているのではないか」という不安があります。

経済面でも、企業はアジアなど賃金の安いところへ進出し、その利ざやで富を得ているだけに見えます。この状況がいつまで続くのかは分かりませんが、もうそろそろ変えなければ、いつか破綻してしまうのです。

作家の城山三郎さんが生前、個人情報保護法に反対して、がんを思いながらハンガーストライキをした姿を思い起こします。当時私は、教授になったばかりの若造でしたが、城山さんの姿や生き方を見て「ああ、このような人がまだ日本に残っているんだ、日本を何とかしなければならぬ」とハッと気づかされました。

●町田 城山さんの著書「官僚たちの夏」には、役人の「ノブレス・オブリージュ（高貴なる者の責務）」がしっかりと描かれていましたね。現在の官僚が、あの官僚のようであれば、天下りや利権の奪い合いは無くなるでしょう。

●嘉山 それは官僚だけでなく、国民一人ひとりの問題でもあると思います。一人ひとりにはそれぞれの能力があるはずですが、いつの間にか「自分がやらなくても、問題はない」と思う人が増えてきたような気がします。一人ひとりが持てる力をもっと使うべきです。個人みんなが参加型の民主主義にならなければ日本を変えることはできないし、変わらないと思います。

●町田 本日はありがとうございました。