

連載
第7回建て替え・新築移転案件から派生する
課題とその解決 C病院の場合

～院内理事会で起こった突然の理事長交代劇④～

はじめに

前回、「経営の責任者」である理事長と、「診療面の責任者」である院長は、共に医師でなければならず、病院経営・運営には、両者の相性や意思疎通が大切と記述しました。

そのほかに付け加えると、本年度から始まっている「医師の働き方改革」に伴い、経営者側に今まで以上に必要となるのは、自院の勤務医との関係と、地元医大の各医局との関係です。

診療報酬算定基準を含め、病院は勤務医の人員数が不足すると運営困難に陥り、さらに地元医大との関係が良好でないと、医師派遣を含め非常に厳しい実情を突き付けられます。実際に、診療科ごとの勤務医師の一斉退職により、医療提供機能を変更した病院や、休院・閉院さらには廃院した病院も存在しています。

勤務医の定着性や補充していけるルートを確保しておくことについても、理事長と院長が“息を合わせ”両輪になって対応していくことが、病院およびその経営の存続のカギとなっています。特に本年度から始まった「医師の働き方改革」により、医療法人の病院では、その内規等整備や計画対応において、大きく経営が左右されると考

えられます。

院内理事会での院長からの動議

さて、C病院に新しい院長が赴任してきてから2年程度が過ぎたころでした。病院の現状について、また新たに理解してもらうために院長と個別面談を繰り返し行っていた時期で、いつものように月1回の定期的な院内理事会の終盤に差し掛かった時、いきなり院長から「理事長の退任」に関する動議が発せられたのです。

噂の範疇ですが、院長の行動も事前に聞いており、院長との個別面談の際には確認もしていました。しかし唐突な動議であっただけに、院内理事会に参加されていた理事の方々はどうも、その場が静まり返ったことを覚えています。

院長の発言後に、理事長が憤慨した様子で「どういうことだね……君は何を言っているのかね……この場で突然、失礼ではないか……」と話し出すと、院長は「このまま理事長が続けられると、この病院は診療面の運営も、長期借入金を抱えた経営面でも良くなる……運営も経営陣も刷新する必要がある……」という返答をしてきたのです。

そのあとは、他の理事が口を挟む間もなく、二人の口論が続きました。理事長から

は「院長として、君を連れてきたのは私で、その後を託すことなどを相談しながら進めていこうと思ったが、この場で、君の口から、私の退任の話が出てくるとは思わなかった……君が院長を辞めたまえ、私は理事長を続ける……」と憤った発言も出てきました。それで、これ以上は感情論になると、理事である副院長と事務部長がその場を鎮め、後日、理事長と院長で話し合いをすることになったのです。

健康保険組合が入ったの仲裁劇

その後、理事長と院長は顔を合わすことを避け、話し合いも並行線が続きました。また、今でも院長の気持ちが分からないのですが、彼は病院を辞めることなく、在職し続けていたのです。

病院内の雰囲気は良くなって、さまざまな噂も飛び出してきました。このまま長引かせることもできない状況を考え、事前に副院長と事務部長と話し合いをしたうえで、健康保険組合（以下、健保組合）の役員やその企業の代表取締役と相談を持ち掛けました。すると代表取締役から提案があり、「私が仲裁役に入り、両者の話を聞きましょう……それからどうしていくか決めましょう」ということになったのです。

後日、理事長と院長、そして健保組合側として代表取締役の三者での話し合いが行われました。結果としては理事長が来年度の社員総会で任期満了を迎えることから、退任し退職することが決まり、いったん、理事長職を古株の名誉院長をしていた方に

お願いすることになりました。そして、ペナルティーはありましたが、院長はそのまま残留という結末になったのです。

どうにも腑に落ちない結末ですが、汗をかいて調整役として動き回った私としては、一つの方向性が見えた点では、その時点ではホッとした心境があったのも確かでした。

理事長の決断と顛末

実際には理事長は、三者で話す前から自分の進退を決めており、私も前もって理事長から話を聞いてはいたのです。理事長自身、病院の移転新築が完成し、成功をおさめたこともあり、年齢のおよび身体的にも、遅かれ早かれ引退を考えていたとのことでした。

また、自分が招聘した院長からの発言で、理事長を継続していく気が萎えてしまったとのことでした。そして現状の病院の雰囲気や今後を含めて考えた結果、“身から出た錆”ということで、引退時期を早め、自分が身を引くという結論に達したようです。

ですから、三者での話し合いでは、理事長職を継続しない旨を話し、来年度の任期切れとともに、理事長退任および病院を退職することを自ら伝えたとのことでした。

その後、C病院が平穏を取り戻すまでには、かなりの時間が費やされました。医療提供体制やその機能などをしばしば変貌させながら、地域医療を担っているとのことでした。私も15年間続いたC病院でのコンサル活動を今は終えています。