

連載  
第6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③～

## はじめに

ご存じかもしれませんが、従来の医療法人は中間法人に位置付けられます。

それは保険診療にかかわる収益に関しては法人事業税や内部留保金が非課税であり、また配当禁止事項などもあり、普通営利法人とは異なる性格を持っているのです。

この点に関しては、法人に伴う事業譲渡やM&Aでは慎重を期し、知っておく基本知識と考えられます。

さらに医療法人の代表者である理事長は医師でなくてはならず、一般人は基本的になれません。また、診療面の責任者である院長も医師でなければ駄目です。

よって「法人経営・運営の責任者」である理事長と、「診療面の責任者」である院長が同一人物であれば問題ないのですが、両者が別の人物で、なおかつ院長を法人理事に任命した場合は、理事長と院長の“呼吸が合う”、意思疎通ができていて、法人や医療機関の運営・経営に関して統一した見解を持っていることが求められます。

しかし、今までの経験上、なかなかうまく両輪が稼働するケースは少ないです。うまく稼働しているケースでは、性格や行動の相性が合う、どちらかが合わせる、互いの信頼に基づく人間関係上のバランス、ま

たは明確な上下関係が構築されているなど、お互いの相性や関係性が成功するキーポイントとされます。

## C病院の院長

C病院の続きですが、理事長が呟いた「あの考え方だと、理事長職を交代するのは……」に対して半信半疑な思いと一抹の不安を抱きながらも、その場が過ぎ、後日、事務部長と話し合うことにしたのです。

ただしこの時、実際に私から見た院長の印象も、よくいえば寡黙であり不言実行というか、黙々と自分のやり方を押し通す「唯我独尊」タイプで、何を考えているのかを察知することが難しい性格であるように感じました。さらに理事長への対抗意識が見え隠れしているように見え、また、健康保険組合（以下、健保組合という）を含め、基本は合議制を要するC病院の体質に適任か否か心配していたところだったのです。

しかし、理事長が選んできた院長でしたので、誰もなかなか言い出せず、事務部長からもさまざまな話を聞いていたところでした。

院長との膝をつけ合せての  
個別面談で……

それから月日が経つ中で、理事長の考え

方を再確認して、事務部長と数度話し合い、院内での状況などをヒアリングしたうえで、直接院長と個別に面談をすることになりました。

院長からの一番の意向は、「C病院に来て、1年以上が経つけれど、今の理事長の経営や運営のやり方では駄目だ……」ということでした。つまり院長の考え方では、院内の診療提供体制や人材の配置や登用、健保組合の関係など、病院の運営にはマイナス面が多く、今のままでは将来的にC病院の経営は頓挫するというものでした。

医業経営コンサルタントとして顧問に入っている筆者に、面と向かって発した話だったので、最初は面食らいました。現段階の病院事情や経営状況などを説明しながら、2時間程度院長とのヒートアップしたディスカッションとなりましたが、その場は状況等を理解してもらって終わりました。

その際、院長へ第三者からの余計な情報や話が入っていることも把握した一方で、今までさまざまな話をしてきたことが、ほとんど理解されていないことも分かり、なおかつ病院の表面上を見ているだけで、内情・内面が理解されていないことも判明したのです。

また、一番悲しかったのは、コンサルタントで入っている筆者への評価でした。院長は筆者に対して理事長や事務部長側のコンサルタントという認識を持っていたようです。

これでは確かに理事長が眩くとおり、理事長職への世代交代は難しいと感じた一幕

でありました。それでその後、理事長と事務部長と相談しながら、今まで以上に院長との定期的な個別面談に時間を費やすことにしたのです。

## 医業経営コンサルタントの立ち位置 (役回り)

---

少し横道にそれますが、長い年月で、医業経営コンサルタントを担っていると、必ず悩むのが、依頼のあった医療機関での立ち位置（役回り）です。

基本的には医療機関自体のコンサルタントだと考えますが、C病院のように、理事長や院長、事務部長だけでなく、健保組合など複数の人間・組織が関係する場合に、どの方向を見てコンサルティングを行うのがよいか、また私のおよび民間の医療法人でも事業継承を要する場合などでは、コンサルティングを行うのは理事長なのかそのご子息なのか、それとも……。

実際には、契約書を交わした時の署名捺印した代表者であり、決裁権者に対して行うものだと思うのですが、受託したコンサルティング業務の内容によっては、難しい判断を要する場合もあります。

先にも記述しましたが、基本的には医療機関自体のコンサルタントです。しかし、「人対人」で形成されるコンサルティングの仕事は、単純には立ち位置（役回り）を決められないと思いながら、いまだ失敗に懲りずトライを繰り返しています。(次回に続く)