

連載  
第5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②～

## はじめに

地方の医療機関にコンサルティングの仕事で何うと、いまだに「医療法人社団の出資持ち分あり」に関し、その出資持ち分額と社員総会の関係を認識していない理事長等がいらっしゃいますので、一応記述しておきます。

「医療法人社団の出資持ち分あり」の場合、普通法人である株式会社のような株式保有率を重んじる株主総会方式でなく、社員総会方式で運営され、社員個々での出資持分額の大小に関係なく、社員の議決権は一人1票を保有しています。つまり簡略に表記しますと、議決権は株式保有率の大小にかかわらず、議案の可否は、賛成する社員数により左右されるということになります。

よって大事なポイントは、出資持分額の保有比率でなく、社員の人数により経営権も大きく動くということです。

事業継承・承継やM&Aなどを実行する際には、社員の新たな任命時、社員の変更・追加時などは、より慎重な判断が必要となりますから、必ず認知および認識しておいてほしい点です。またそのうえで、適正かつ熟知している専門家に相談することが、医療機関の適正な存続につながるかもしれ

ません。

## 後継者候補

前回から取り上げているC病院ですが、理事長が後継者となる人物を探し始めて1年ぐらいが経過した時に、院内理事会後の理事長との打ち合わせで「整形外科の医局の後輩に一人該当する人物がいて、当院に来てもよいと言っている……」という話が理事長より告げられ、「当初は院長職で迎えるよう考えているのだけれど……」ということでした。

前回も記述しましたとおり、健康保険組合（以下、健保組合という）が運営している医療法人社団でしたので、当時の理事長や院長、さらに法人理事に関しては、それぞれ任期を定め、月例の院内理事会➡半期での社員総会での了承を得る形で進めていたのです。

さらに当時の院長が高齢という理由もあり、院長の任期切れに合わせて、院長の交代が図られることになったのです。

この点に関しては、詳細には記載ませんが、人事に関してはさまざまな憶測などもあり、後継者を探す一方で、事前（水面下）に当時の院長への相談や院内理事（勤務医師）への説明、また健保組合側との打ち合わせに留まらず、大学の医局との話し

合いなどが繰り返され、問題が起こらないように事前に行動することの大切さを知りました。

筆者もできる限り理事長と話し合い、必要に応じた同席・同行をしました。また、健保組合へ意思や進捗状況を伝達する役割も担っていたのです。

一つの医療法人社団であり、特に親族間ではない場合は、院長、つまり診療のトップが外部からの登用で交代するのは、そう簡単にできるものではありません。勤務医師を派遣する大学の医局を含め、事前（水面下）の根回しをしておくことが大事であること、また、根回しをせず、わが道を行くようにトップダウンだけで取り決めて実行するようであると、法人内外でさまざまな軋轢が生じることも実感した局面でした。

## 院長交代の実現と理事長との関係

新たな院長とは、入職前に理事長とともに会食兼面談などを数回行い、健保組合側の代表取締役と担当役員への面接・面談の機会をつくり、最終的には社員総会の場で、現院長兼理事の退任後に新たな院長兼理事に就任することが決まったのです。

健保組合側では、病院の移転も終え、高齢である院長および理事長の交代時期と医師の若返りを示唆していたのですが、新たな院長候補となる医師を連れてこれるルートも乏しく、基本的には理事長が決めたことに反対することなく、物事は進んでいったのです。

新院長が就任してから、従来どおりに私も院内理事会前に、理事長、事務部長に加えて院長の3者での打ち合わせを実施しました。時間によっては個別にも行いましたが、院長との打ち合わせでは、C病院の今までの経緯や経営状況を伝えながら、コンサルティング顧問としての活動を続けました。その結果、病院経営に関しては上向きとなり、借入金返済も滞りなく無事に実行されていったのです。

ところが、新たな院長が就任して約1年が経過したころから、理事長と院長の関係がギクシャクしてきたように感じられました。

ある時、理事長、事務部長といつものように打ち合わせをしている場で、私のほうから「理事長、最近は院長とコミュニケーションはうまく取れていますか？」と尋ねてみました。すると理事長から「病院の運営や経営に関して、どうも院長とは意見が合わない……考え方が違うように思える」と話があり、さらに、「頑固なのか、私の話を聞かないで、自分の意見を押しとおしてくるんだよなあ……だから、ここのところあまり話してないね……」と呟いたのです。

そして、「あの考え方だと、理事長職を交代するのは……」と呟きは続いたのです。

理事長が連れてきた院長候補であったので、良好な関係が続き理事長交代になると筆者は安心していたのですが、院長の入職から約1年で暗雲が垂れ込めてきたのです。