

連載  
第2回建て替え・新築移転案件から派生する  
課題とその解決 B病院の場合

～世代交代時の親子関係における意識の相違という課題①～

## はじめに

40年間という長い年月で医業経営コンサルタントという仕事を続けていると、医療機関経営での同じような課題や問題での相談があり、いまだ繰り返されることが多いです。

特に、建て替えや新築移転という大事業となり、大きな転換期となる場合のコンサルティング依頼では、単純に建て替え・新築移転に伴うエリア・マーケティングの調査・分析や資金調達のための事業計画の策定だけでなく、依頼がある医療機関との付き合い期間が長いこともあるせいか、建て替え・新築移転計画に関連し、広がっていく課題に対するさまざまなコンサルティング依頼がなされていくものです。

B病院の場合、建て替え・新築移転に関する当社のコンサルティングの実績を、医大の先輩から聞きつけたようでした。当初は70代の理事長より、老朽化した病院の建て替え・新築に伴うコンサルティングの依頼があり、B病院にて初顔合わせの面談となりました（別表）。

建て替え・新築に関する土地は、隣接する駐車場を利活用することで問題はありませんでした。資金調達となる銀行借入れでの理事長の年齢的部分や気力・体力面

などの悩み、病院経営自体の低迷している不安などが理事長から相談され、現状のB病院の状況を知りながら、数回の面談を経て、適正病床規模や病床種別の見直しなどを含めた建て替え・新築コンサルティングを依頼されたのです。

## 実際の理事長の悩みは……

調査・分析でのコンサルティング作業に入ろうとした時期に、いつもどおりに理事長との面談の際に、理事長から「半年前に外科部長として戻ってきている息子（長男）がいて、この病院を継いでほしいと考えている。今回新しい病院へ建て替えてから世代交代したほうがよいと思ったんだけど……どう思う？」という相談を受けたのです。

実際に、長女の方が非常勤で外来診察をしていることや、一人息子の長男の方が戻ってきていることなどは事務長から確認しており、おいおい世代交代により病院の事業継承・承継が行われることを察していたので、逆になぜ面談に同席しないかを疑問に思っていたぐらいでした。ようやく理事長の口から息子さんのことが聞けたので、「そうであれば、安心ですね、将来の病院の経営や運営での意向なども聞きたく、意向を反映させたいこともあり、是非とも次回に

でも面談させてください……」と話を返したのです。

息子さんの話が聞けて一安心と思っていたところに、理事長から意外な話が出てきたのです。「実はまだ息子に、病院の建て替えの具体的な話はしていないし、病院を継いでほしいことも言ってなくて、息子からも病院を継ぎたいといことも聞いてないんだよ……」ということでした。

つまり、理事長が描いている世代交代について息子と意思疎通もできておらず、それに応じた病院の建て替え・新築計画を具体的には相談していませんでした。この件は、退くことを考えている理事長一人での思惑だったのです。

この話を聞いて、建て替え・新築に伴うコンサルティングとは並行して、急いで息子さんである外科部長との面談の機会を設定してもらい、最初は理事長同席の下での面談を実施することにしたのです。

## 外科部長との面談では……

医療機関の経営者だけには限らないのですが、私が医業経営コンサルタントに40年程度携わっている経験では、70代以上の医療法人の理事長は、今まで築き上げてきた苦労や自力での病院開設・運営への想いが強く、また自分への自信や誇りが高く、一人で物事を決めるケースが多いように思えます。どちらかというところ“ワンマン経営”に近いです。

それに反して、世代交代による継承される側、特に親子関係でみると、継承する病

## 別表 B病院のプロフィール

1. 所在地：関西地方
2. 開設者：医療法人社団
3. 病床規模：100床未満
4. 病床（棟）種別：一般病床（地域一般から地域包括ケア病棟）と療養病床
5. 診療科目：内科、外科、消化器内科および外科、整形外科、皮膚科、泌尿器科、リハビリテーション科 ほか
6. その他：二次救急、介護関連施設の併設 ほか
7. 病院建て替え・新築の背景：  
①建物の老朽化、②理事長の高齢と資金調達  
の時期 ほか
8. 建て替え・新築コンサルティング依頼内容：  
①エリア・マーケティング調査・分析、②  
病院経営および診療機能現況分析、③幹部  
職員等ヒアリング調査・分析、④事業計画  
の策定、⑤基本設計および概算見積額の算  
出 ほか

院に対する思い入れもそれほど強くなく、一人で舵を切っていくより合議制やパートナーとの二人三脚を望むケースが多いように思われます。これは時代背景の違いや、実際に一から事業を立ち上げた、病院を開設した場合と、事業を継承する場合の相違ポイントかもしれません。

ところで、理事長同席の下での息子さんである外科部長との面談では、今回の病院の建て替え・新築計画の背景や概要などを説明し、理事長から世代交代を考え、新しくした病院を継承することなどが話されたのです。

薄々気付いていたようですが、話を聞いた息子さんの反応は、「分かりました……」ではなく、「話の内容は分かりましたが、ちょっと考えさせてください……」というもので、そこから話が始まったのです。