

連載
第3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②～

はじめに

2020年発表の日本医師会の「医業承継実態調査：医療機関経営者向け調査」に関する病院のみを対象とした集計結果を見てみると、「親族への承継」が80.7%であり、その後継者候補を「子ども」としているのは76.5%になっています。しかし、「後継者候補はいるが、意思確認していない」が31.2%と約3割で意思確認ができていない状況です。

また、後継者がいない背景事情として「医師の子ども・親族がいない」が41.7%で約4割と意外に多く、さらに「医師の子ども・親族がいるが、継がせたくない」8.3%を合わせると50.0%、つまり半数で親族継承が困難という集計結果になっています。

医療法人や個人の場合、医師という有資格者が経営者（理事長）にならないといけない、医療機関の事業継承・承継の難しさを推し量れる集計データとも捉えられます。

B病院における理事長（父親）と
外科部長（息子）へのヒアリング面談

B病院の場合、前回記述したとおり、理事長（父親）から病院の建て替えや世代交代の具体的な話や示唆を外科部長（息子）へしておらず、それを外科部長に話した際

には、「ちょっと考えさせてください……」という返答があり、病院の建て替え計画を推し進める前に、暗雲垂れ込める様相となったのです。

そこでまず、理事長と外科部長への個別でのヒアリング面談を実施することを決めました。その後に三者での面談を再度行う流れの順番にし、理事長にはあらためて世代交代の意思や時期、考え方などを確認し、外科部長へは、病院の建て替え計画に際して、自院の承継意思や経営者としての意向などを確認することにしたのです。

理事長とのヒアリング面談から、病院の建て替えを実施したうえで、外科部長が病院を継いでくれる意思があれば、今後は院長から理事長へスライドさせていき、自らは名誉院長という肩書で、併設する介護関係施設を中心に在宅医療に取り組んでいく姿勢が示されました。またその時に、父親から見た息子の性格面などの話を聞くことができました。

次に外科部長に対しては、最初に「考えはいくらかまとまりましたか?」、「あの後、理事長とは話をしましたか?」という質問から入りました。回答は「理事長とは特に話してないです。ただ自分なりには考えてみました」ということで、再度、病院建て替え計画に伴う内容を作成した資料に基づ

き、現状の病院の経営状況や診療提供機能および状況を含め説明を行い、また本計画での資金面等の説明をしていきました。

外科部長は懸念と不安を抱いており、「現状の医療環境の中で、この病院を建て替えることが必要なのでしょうか……?」、「補助金と約10億円の借入金をしてまで存続していく意味合いはあるのですか……?」という心配が全面に出た質問がなされました。

また、外科部長の思いは「自分の考えとして、老朽化した病院を解体し診療所化して、医療法人で併設している介護関係施設を運営していったほうがよいのではないかと……?」、「そのほうが多額の借入金を抱えず、無理のない経営・運営ができるように思うのですが……現状での自院の診療提供機能や体制を考えると、この医療環境下で多額の借入金を背負うのは、大きなリスクだと思うのです……」ということでした。

話してみた結果、彼は病院経営と運営に自信がなく、まだ自覚がないことが読み取れ、経営や運営での目標もまだない中で、具体的な多額の借入金額が大きなプレッシャーになっていることが理解できました。

つまりB病院の場合、今回の病院建て替え計画を発端とした親子関係における課題が表面化したわけです。その一つは現在の時代の流れを見て聞いている外科部長の世代と、今までの時代の流れに乗ってきた理事長の世代とのジェネレーションギャップというか、互いの思い込みや意識の違いであり、二つ目は親子関係でのコミュニケーション不足と意思疎通ができていないことだと感じたのです。

解決策の一つの糸口

B病院の場合、病院の建て替え計画は早計に進めることが難しいと判断して、まず建物の補修をしながら、3年計画での収益性の改善と経営の安定化を図ることから始め、3年日以降で新たに本計画をリスタートさせることにし、舵を切り直したのです。

その期間でソフト面である院内人材の見直しや活性化に手を付け、業務および診療マニュアルなどを整備しました。さらに理事長派や外科部長派などが暗黙のうちにできていたこともあり、その解消も一つの目的として、正式に医療法人の経営責任者を理事長とし、病院の診療責任者として外科部長を院長へ就任させ、ベテラン医師（理事長の友人）を院長補佐（副院長）としました。そして組織図を作成し、職員全員へ公表のうえ、周知徹底して新たなB病院がスタートした形となったのです。

3年間計画を後ろ倒ししたことには、その間に息子に病院経営や運営を知って、自信と自覚を持ってもらうという目的がありました。また、その一方で、理事長には病院を息子に任せていく意識を強くしてもらい、お互いに自院に関するコミュニケーションを多くしていくためでもありました。

有資格者が経営者になる医療機関の世代交代は、一般的な世代交代より時間がかかると思います。父親と息子の関係やコミュニケーションは難しいかもしれませんが、できれば早い段階から話し合うことが肝要です。