



# **A MAN OF SUCCESS, A MAN OF SUCCESSION**

## **BUILDING A SUSTAINABLE ORGANIZATION**

「成功する人間、継承する人間」 持続可能な組織のつくり方とまわし方

Medical Studio ジェネラリスト・スクール

「コミュニティ・ヘルスケア・リーダーシップ学科」Day 5 教材

# 成功する人間、継承する人間

持続可能な組織のつくり方とまわし方：組織を哲学する

---

なんらかのミッションを達成するためには、「チーム」を作る必要がある。チームが大きくなって分業化や部門化が進めばそれは「組織」となる。組織は、一度形成されると拡大する傾向を持ち、組織固有の論理も増えていく傾向にある。創業期のチームメンバーが共有していた想いは、チームが組織へと形を変える過程で薄れてゆき、当初のミッションを見失ってしまうこともある。しかしながら、大きな物事を、長期間にわたって行うためには、組織が必要である。この回では、「組織」というものについて学ぶ。

---

## CASE

あなたは、グループ診療を行う在宅療養支援診療所に勤務する卒後 15 年目の医師である。この診療所はもともと、現在の理事長が 8 年前に 1 人で開設した。在宅医療が普及する時流にも乗り、患者数は急速に増加し、開設 1 年で在宅患者数は 80 名となった。理事長はその時点でグループ診療へと方針転換し、在宅医を目指す若い医師たちを集め始め、あなたはその第一号である。「在宅医療の文化を作りたい」、そう熱く語る理事長に魅力を感じたのであった。その後の 7 年間の間に医師数は 10 名となり、在宅患者数は 2,000 名、年間訪問診療は延べ 5 万件に達する。訪問看護ステーションも併設しており、看護師 15 名を配置するほか診療所専任の看護師が 10 名、理学療法士・作業療法士・言語療法士が合わせて 15 名、さらに居宅介護事業所に介護士が 30 名勤務している。あなたが赴任してからの 7 年間は、まるで車がアクセル全開で突き進むような毎日であった。

理事長の強力なリーダーシップのもと、急速に拡大した診療所は全国的にも注目され、年間 1,000 名もの見学者が来訪している。IT を駆使して急速なスピードで拡大した診療所のストーリーが「成功譚」として医学系の雑誌や全国版の新聞にも取り上げられ、理事長はその明るいキャラクターもあり、テレビ番組などにも出演するようになった。診療所の経営については、理事長とともに診療所を開設した事務長が担当し、事務員だけでも 15 名を擁する。理事長が診療所を空けることも多いため、経営の実権はこの事務長が担っており、理事長も全幅の信頼を置いているのだが、秘密主義的で独断的な傾向があり、この事務長以外はほとんど経営の中核のことは知らない状況である。診療所の経営が成功するのに合わせて事務長の暮らしぶりも派手になり、職員の一部では診療所の金を着服しているのではと噂するものもある。あなたが家族ぐるみで付き合っている事務系の二番手である主任と話しても、事務長についてはよくない話ばかりだ。

外に出ていくのに忙しい理事長ではあるが、診療所の経営方針や診療所のもののポリシーについてもすべて理事長が決めている。理事長が現在 50 代半ば、医師の二番手があなたで 40 代前半、他はすべて 20~30 代ということもあり、「理事長の方針をそのまま実践する」という状況になっている。患者の中からは、「(理事長は)最近テレビなんかで忙しくしてるから、私たちのことなんてあんまり考えてくれないんじゃない?」という声もちら

ほら聞かれる。実際、若い医師たちがそのような声を聞いて、診療の方向性をスタッフ全員で再検討することを数名で理事長に提案したことがあったが、「方針は俺が考えるから、お前たちはそれをそのままやっていたら心配ないよ」と言われて終わったという。医師のみならず、診療所のこのような状況を危惧する職員も徐々に増え、あなたのもとに相談に来るものもいた。あなたは、診療所開設2年目に理事長の人柄に魅かれて診療所に赴任したが、確かに最近の理事長の意思決定には現場のことがあまりわかっていないのではないかと思われるようなことが増えていた。1年前からあなたは、理事長以外には医師として唯一の医療法人理事に就任し、診療所の経営状況なども目にするが多くなった。理事会とは言っても、理事長の他の理事は理事長の妻と事務長しかおらず、社員構成も同じであり、どちらもほぼ形式上のものとなっていた。医師を含めたスタッフの人選についても、実質的には理事長と事務長で決めていたようだ。

この診療所はたしかに全国的にも有名な診療所にはなったが、ここ1年間の状況をみると、これまで長期に訪問診療を行っていた患者が他の医療機関からの訪問診療に移行するというケースも少なからず見られるようになり、これまで右肩上がりであった経営状況もやや減速傾向がみられている。2年ほど前に、若手の医師が近隣に家庭医療のクリニックを立ち上げ、「むこうの先生はゆっくりと話を聞いてくれるから」といって移る患者も多いようだ。

ここ最近の診療所の方針として、「自分たちのポリシーに合わないのであれば、よそに行ってもらって構わない」ということが多くなってきた。その対象としては、患者もそうであるが、他の連携機関もそうである。理事長の意向を受けて、診療所のみならず訪問看護や居宅介護も同様の方針をとっており、地域の他の医療機関やケアマネージャーから評判が悪くなってきていて、ここ最近では新規の利用者があまり増加していない。

あなたは、診療所の今後に不安を抱いていた。このままでは、いずれこの診療所はだめになるのではないか。いや、もうそのことに気づき始めた医師やほかの職員たちの中からも、診療所を辞めるというものが出てくるかもしれない。経営についても事務長が全権を握っている状況もリスクが高いのではないか。診療所が内部から崩壊したら、2,000名もの在宅患者さんや、訪問看護や居宅介護を利用している多くの利用者さんたちは一体どうなるのか。

ある夜、あなたの携帯電話が鳴った。理事長の妻からであった。「主人が倒れたんです」。脳梗塞だった。幸い、一命はとりとめたが右半身に麻痺が残った。その後、事務長は診療所にあった金をすべて持って夜逃げした。スタッフの中からも、医師を含め5名の退職希望者がでた。

二週間後、理事長の状態が安定し、あなたは病院に見舞いに行った。理事長は、絞り出すような声であなたに言った。

「頼む。診療所を立て直してくれ」

理事長の妻の話では、事務長が怪しい動きをしていることはずいぶん前から気づいていたようだ。診療所の実務についても、近いうちにあなたに全て任せたいと常々話していたとのことだった。あなたを理事に登用したのも、子供のいない理事長が引退したあとの事業承継を考えてのことだったようだ。

あなたは決意した。診療所を立て直そう。職員たちを、患者さんたちを、見捨てることはできない。この地域を、見捨てることはできない。

さあ、再スタートだ。

## DISCUSSION

1. これまでの診療所の歩みを、図で表してください。
2. 現在の診療所の組織構造を、図で表してください。
3. これまでに理事長が発揮した強力なリーダーシップについて、利点と弊害を考えて下さい。
4. 診療所を立て直すために、まず初めに行わなければならないことは何ですか。
5. 診療所の運営・経営を長期的に安定したものにするためにしなければならないことは何ですか。