

北原茂実 医療法人社団KNI理事長に聞く

# 「新しい医療」に求められる 経営人材の資質とは何か

医療法人社団KNIの北原茂実理事長は国民皆保険に代表される現代医療の制度疲労をいち早く指摘し、その解決について独自の方法を提示してきた。患者家族にボランティアを求め、代わりに室料差額などを免除して負担を軽減する家族ボランティアシステムを導入し、ボランティアに参加した市民に同院での保険外診療などに使える地域通貨「はびるす」を発行して貨幣経済と医療の分離を図っているのはその一例だ。現在は通常の医療機関の枠を超え、地域の人々の生活全般を支える「トータルライフサポート」事業の実現に向けて奔走している。一方で海外進出にも積極的で、今夏にはカンボジアで同国初となる本格的な救急医療センターを開設する。同法人でそうした数々の新規事業を構想し、運営しているのは事務系のスタッフではなく、医療技術職だ。

## 現行制度下の医療には「経営」は存在しない

「すでに国民皆保険制度は破綻している。それが誰の目にも明らかになり医療供給体制が崩壊していくのを座視するわけにはいかない」と、開院以来「新しい医療」のあり方を提言し、また実践してきた北原茂実理事長。現在の医療に経営は存在しないと断言する。

そもそも現在の医療は言わば統制経済下であり、皆保険に縛られた医療機関に本当の意味での「経営」は存在しません。病院の財務状況の良し悪しは診療報酬や消費税の動向に左右され、正当な企業努力を反映していません。

収入が決められている状況下で、求められる経営はと言えば人件費を含むコストカットしかありません。特に支出の半分以上を占める人件費の節減が求められるわけですが、これにも、職員定数の縛りがあるし、いくら赤字でも給与がきちんと支給される公的病院との競争上、給与の引き締めにも限界があります。

共産主義体制の崩壊に見るまで

もなく、こんなシステムがいつまでも存続できるはずはなく、遠くならず医療供給体制は崩壊するでしょう。私たちにはそうなった場合でも事業を継続できる体制を整える必要があるし、成功例として提示する必要があるのです。

## 「医療は総合生活産業」 医療法人外の事業で初めて 求められる「医療の経営」

北原理事長は従来の医療の枠組みにとどまらないさまざまな事業展開を進めてきた。構想を実現するためにグループ内には株式会社、NGO、一般社団法人といった組織が存在し、そういった意味でもすでに「病院」「医療法人」の枠から大きく踏み出している。すべての事業展開に共通するのは「医療は生活総合産業」という考え方。医療法人外での事業も全て医療であり、それらを経営するために必要なのが、「医療という仕事」や「命」に対する考え方なのだという。

私たちは「人がいかにして良く生き、いかにして良く死ぬか」を



## 北原茂実

医療法人社団KNI (Kitahara Neurosurgical Institute) 理事長

きたはら・しげみ / 1953年、神奈川県生まれ。東京大学医学部を卒業後、三井記念病院、東京都立府中病院、帝京大学医学部付属病院などを経て95年に北原脳神経外科病院を開設。当初より「世のため人のため より良い医療をより安く」「日本の医療を輸出産業に育てる」を経営理念に掲げ、現在八王子市内に4施設、宮城県東松島市に1施設を運営。2016年夏にはフロンペンに同国初となる救命医療センターを開設予定。NGO日本医療開発機構、一般社団法人医療みらい創生機構を設立して医療による社会開発・改革に挑んでいる。

支援するアプローチすべてを「医療」と定義し、高価な医療機器や施設を使った重厚長大型の医療から脱却し、医療の要素を町全体に溶け込ませてしまう社会づくりをめざしています。こうした事業展開においてこそ、はじめて「経営」が必要になってくるのです。ただ、ここでも留意すべき点があります。

まず、かつて医師をはじめとする医療職には経営のことは理解できないから医療と経営は分けるべき、といった議論がありました。が、まったく間違っているというこ

と。医療は本質的に技術者による労働集約産業です。技術をわらない人に経営はできません。たとえば医療事故が起きた場合、技術的・社会的・経営的に適切な判断、行動が瞬時に求められます。そうした場合、他人の判断を仰ぐことができないなかで即座に必要な対応ができるのは、優れた医療職以外にありません。

また医療職にも事務職と技術職がありますが、一般的に技術職からのほうが経営人材が生まれやすい状況があります。医療法上、病院に必要な技術職の数は決められ

ており、かつ、先ほどお話ししたとおり彼らに公立病院に劣らない給与を支払わなければならないとなると、赤字を出せば潰れる民間病院においては、直接利益を生まないと事務職に払える人件費は自ずと限られてきます。というわけで、病院への就職を第一希望とする優秀な文系の学生は少ないのに対し、医療機関に就職するのを前提とする医療技術系の学生のなかにはそれなりに優秀な者がいるので、彼らを採用して経営人材に育て上げるわけです。

我々が行っている医療法人外の事業はまぎれもなく「医療」です。そしてこれを経営していくには医療職の考え方、知識、技術が必須なのです。

実際、北原国際病院では総務経理課長はPT、事務局長は放射線技師、人事担当はOTとST、広報責任者はPT——と、経営に直結する通常事務系のポストも医療技術者で固められている。また同グループの海外事業の総責任者は医師と音楽療法士、国内事業の総責任者は医療相談員である。さらに一般企業ではヘッドハンティン

グなどで経営幹部を他の企業から引き抜いてくるところもあるが、同法人が進める革新的な事業をマネジメントするには同法人で育ち、その理念を熟知している医療人材でなければ難しいという。

先ほどお話ししたように医療職とそれ以外では「命」や「仕事」に対する考え方が違うので、他業種から経営幹部をスカウトするのは困難です。また、良い医療は高い専門性を備えブライドの高い医療技術職がチーム一丸となつてはじめて提供できるものであって、それをコントロールできるのは仲間の信頼と尊敬を集められるその道のプロだけです。途中から入ってきた、しかも技術の分らない人間に、到底務まる仕事とは思えません。

ただ、そうは言っても、普通の病院のやり方では医療職から経営幹部は生まれてきません。私たちの組織には固定概念がありません。運転免許を持つているだけではドライバーとは呼ばれないのと同様、たとえば看護師免許を持っているでも、それは単にその業に携わっても構わないというだけのこ

とであって、法に触れない限り資格の枠を超えて、全てのチャンスを与える、組織にそういった柔軟性があるのはじめて優れた経営人材が育つのです。

### 「新しい事業」の管理職は現場に身を置き、成長を

北原グループの経営管理職は「リーダー」「マネージャー」「ディレクター」の3ランクに分けられており、ディレクターには北原理事長自身、リーダー、マネージャーには各科から抜擢された医療職10数人が就いている。それぞれチームを率いて事業にあたるが、それらは特に部門として固定化されているわけではなく、事業の発展に応じて変化する。

一般企業に見られるようなピラミッド型の組織の構築は百害あって一利なしと考えていますが、当グループにも経営管理職はいますし、それぞれの役割も明確です。「ディレクター」は最高経営責任者に該当し、その責務は他産業の場合同様、あるべき理想的な世界の姿を頭のなかに完全な絵として描き、しかもそれを現実の社会の

なかで具現化していくことです。

そして、ここで描かれる絵は、実はジグソーパズルのようなものであって全てのピースが自らの手の内にあるわけではないし、それどころか現実にはまだ存在しないピースもたくさんあります。他社や他産業の力も借りて、どうピースを調達し、美しい絵を現実の世に現出させるのか、それが経営責任者に問われる能力です。これは天性のもので、教えて身につくものではありません。ですから自らの能力を駆使するのみならず、そうした素質をもった貴重な人材を見出し、事業拡大の切り札として、あるいは自らの後継者として育てることも「ディレクター」の重要な役割です。

「ディレクター」の下に位置するのが「マネージャー」で、たとえ自分で美しい絵を描くことはできなくても、ディレクターが描く絵を共有し、それを彩り、一層輝かせる力が求められます。そして、リーダーやスタッフを適材適所に割り振って「欠けているピース」を仕上げ、ディレクターの描いたジグソーパズルをこの世に現出させるのが彼等の役割です。

一方「リーダー」は実行者です。

理想の世界像を描く力はまだないかもしれませんが、マネージャーから割り当てられたピースを自らの力で完成させる能力は必須です。最も重要なことは「自らの責任において」実行すること。つまり会議での合意形成などはリーダーにとって意味がないのです。とにかくチームを率いて「結果」を出すことが全て。その業績によってのみ、リーダーとしての評価が決まります。

経営管理職としての適性の有無は、実際に業務を任せれば一目瞭然です。従来の枠組みは通用しませんから、「昇進試験」のようなものは意味をなしません。日々刻々変わっていく状況に身を置き、判断し、実行していくしかないのです。

そもそも昇進試験を課すような大企業も、内情を見ればそれを支えてきた下請け企業があったからこそ発展してきたことがわかります。その下請け企業は多くの場合、少人数、家族経営で、すべての結果について自分たちで考え、責任を負い、大企業の無理難題に因應してその事業を支えてきたのです。

私たちの経営管理職はそうした下請け企業の経営者に近いかもしれません。従前の医療制度のもとで決まりきった仕事をするのではなく、まったく新しい観点から医療をビジネスとして展開しようとしているグループにあって、そのための技術を自らの能力で開発しようとしているのです。前例はないし教える人もいません。既存の知識を伝えるだけの研修など何の役にも立たないでしょう。

私たちが展開している事業は既存の医療機関が提供する「狭義の医療」の延長線上にはありません。むしろ情報と物流を束ね、製造業にまで進出して確実に世界を変えようとしているグループやアマゾンが本場の意味での競争相手と言えるかもしれません。私たちの経営、人事のスタイルはこの競争に打ち勝つために考案され、今も進化し続けています。

