

経営再建

宗像 靖彦

経営不振の日産を再建したカルロス・ゴーン氏や、業績不振のカルビーを救い、RIZAPに移った松本 晃氏の記事など、最近、経営スキルのお話が多くなってきているように思います。視点を転じると、米国やEU、中国、韓国、日本など、全世界で国家経営にかかわる出来事や、リーダーのかじ取りについて毎日のように報道されています。私も過去に経営不振の病院再建に携わったことがあり、記事の当事者が自分だったらと考える癖があります。大学病院を辞して、ボストン留学時代に知り合った友人（経営コンサルタント）とタッグを組むことを前提として、病院経営再建に取り組みました。当時、私を迎え入れた二名の旧経営首脳は昨年他界しましたので、時効話も含め、今後は許される範囲でお話しする機会が増えるかもしれません。

経営の悪い組織の常として、見かけの帳簿は一見きれいに見えるものです。組織に入らなければ見えてこない実態が山のようにあり、そのほとんどがコンプライアンスに抵触するものです。お金を媒介とした複雑な人間関係・利害関係も決してきれいなものではありません。経営を再建するためには、組織の抱えるさまざまな問題点をすべて明らかにして、時系列を整理すること、そして、その原因を把握し、解決プランを検討し実行し、結果を評価すること、この順番が一番大事です。法律や経済に優れた能力を有する人は、直面する経営課題にあたって、根本的な原因究明のプロセスを省き、法解釈や経済テクニクで対応し解決したものと思込むことがあります。私に関わった組織ではこの傾向が顕著でした。見かけ上の経営再建結果を急ぎ、焦ったあげく、さらに経営は泥沼に入り



込んでゆきます。どのような医療・介護事業を行い、社会貢献してゆくのか、経営者がそのビジョンを示すことができなくなり、組織は社会における存在目的を見失ってゆきます。既存の組織が経営不振となり、その再建に途中から経営陣の一人として参加するため、ガバナンスを確保したトップダウンはできません。現場の組織作りのみならず経営陣の文化を変えてゆくことも必要でした。

日本の国民皆保険制度では制度のルールを順守し、国民の健康に資するという目的を忘れない限り、制度が経営を支えてくれる護送船団方式になっていますので、ルールに従って効率の良い医療供給体制を確立することで収益は確保できます。医療現場の組織体制構築を行い、職員のたゆまぬ努力があって、私の着任5年後には法人総収益が約1.5倍になりました。安定した経営基盤を確立し、持続性を確保するためには、経営陣の目線合わせが絶対不可欠です。しかしながら、個人個人がさまざまな思いと目的で経営参画しているのが実態という経営陣では、組織利益と個人利益が交絡しあってさまざまな衝突が発生します。私と共に再建に入った経営コンサルタントの友人が経営陣から離脱し

ます。そして、私の目指す再建ビジョンに合意していただける新たな金融機関・証券会社・コンサルタントなどの協力を得て、資産流動化という手法を採用し、経営陣に新しい文化を移植しようと試みました。その過程では、利害関係を伴って複雑に絡み合った、組織内・外の間関係の整理が同時並行で進みます。根本的な経営ビジョンの相違から私への解任動議が論議されたこともありました。経営の時系列において、経営に関わった各人が、その時点・場面で考え、起こした行動や発言にはそれなりに根拠があったはずですから、見解の相違点を否定することはできません。議論して止揚可能な妥協点がなければ、多数決で進んでゆきます。

経営再建の結論として、さらなる経営の安定化を確保できる経営基盤の厚い医療法人に引き継ぐことができました。事業再建の過程では、得難い経験を積むことができ、多くのビジネスパートナーに恵まれました。「総志会」は変革を求める多くのパートナーの志を結集した法人なのです。

(青葉区下愛子字観音堂1-1)
宗像靖彦クリニック

