

現在、日本の医療を取り巻く環境は劣化の一途をたどっているようにみえる。過酷な勤務と医療過誤訴訟の増加を嫌って減り続ける産科・小児科の医師たち。地方における医療の空洞化。増え続ける高齢者の医療費とそれに対して打ち出された「後期高齢者医療制度」の混乱ぶり。ドクターハラスメントなどに象徴される、患者不在の医療機関の存在。国民皆保険制度を維持し、誰もが低料金で一定レベルの医療サービスを受けられる時代は終わるのだろうか。また、患者の心までケアする医療とは、本当に夢物語なのだろうか。

そんな時代にあつて、分厚い壁に小さな穴をうがち、水の流れを作ろうとしている経営者がいる。株式会社メディヴァの大石佳能子社長その人だ。大石社長は日本生命、マッキンゼー&カンパニー（日本、アメリカ）のパートナーを経て、2000年にメディヴァを設立した。現在は医療機関の経営コンサルティングや経営支援・運営代行、ヘルスケア・サービスの開発・運営、医療情報システムの開発・販売を手がける。

メディヴァの社は東京・用賀（世田谷区）にある。すぐ近くには、メディヴァが初めて手がけた「用賀アーバンクリニック」もある。「用賀アーバンクリニック」は、野間口聡院長を中心とする医師グループとメディヴァが協力して開いたクリニックだ。日本にはまだ珍しい、さまざまな診療科目を横断して総合的に患者を診るファミリードクターとしての機能を持つ。「用賀アーバンクリニック」にはさまざまな専門の医師がいて、情報交換を密に行いながら診断や治療をしてくれる。場合によっては、専門病院も紹介してもらえらる。また、患者が自分のカルテを見られる「電子カルテ」も取り入れられている。

起業して9年目に入ったメディヴァに持ち込ま

れる案件は、内容的にも実にさまざま。地域も全国に広がっている。それだけ医療機関の経営は難しく、問題が山積みで、改革が待たれているということであろう。

日本生命を退社し 自費でMBA取得を決断

大石社長は大阪大学法学部を卒業後、日本生命に入社した。雇用機会均等法施行前だったが、法律施行をにらんで実験的に大卒女子を採用しようとしていた時期のことである。

「同期の大卒女子は4名。普通の事務職でしたから、制服を着てお茶汲みしていました。お茶汲みやコピー取りが仕事全体の10%ぐらいはありましたね。先輩の女性社員から、給湯室でお茶を早くたくさん出す方法なんかも教わりましたよ。事務職としては失敗ばかり。何しろデータ入力はしょっちゅう間違えるし、小切手は金額の途中からチョコキンと切ってしまうし（笑）」

ダメOLは、ほかの仕事では能力を発揮した。不動産部からスタートし、やがて商品開発部へ異動。仕事を任されるようになり、それなりに充実していたが、

「社員食堂でご飯を食べていたとき、ふっと『自分は一生ここにいいのかなあ』と思いました。そうすると先が見えてしまうような気がして……」

あっさりと退職。それが第一の決断である。出身地の大阪は商売人を尊ぶ土地。小さな駐車場経営であっても、勤め人よりは自分で商売をしている人間のほうがエライという感覚は、大石社長にもしみこんでいた。いざれ起業という夢を温めつつ、ハーバードビジネススクール（HBS）に留学。自費留学のため、学費は貯金と奨学金をあて

大石佳能子

株式会社メディヴァ
代表取締役社長

業界常識の打破、新たな産業の創出——。ビジネスを通じた“新しい日本”創造の中心には、ビジョンを掲げ信念を貫き、決断を下すリーダーがいる。出産を機に、患者視点の抜け落ちた医療体制に疑問を持ち起業。日本の医療機関を変えたいと突き進む彼女の信念とは「次の世代に何を残すか」。

決断の
瞬間

文・千葉 望 / 写真・栗原 克己

た。1年目の夏休み、学費稼ぎを兼ねたインターンシップでマッキンゼー&カンパニーと出会う。「HBSを修了した学生は、コンサルティング会社、投資銀行、メーカーなどに就職していきます。自分ではメーカーには行く気がなかったし、インターンシップを経験してコンサルティングに興味を持ったので、卒業後もマッキンゼー&カンパニーに行く道を選びました」

今ではMBA取得をめざす女性も増えてきたが、当時はまだ少数派。しかも自費留学という思い切った決断を下した結果、まったく新しい道が開けたのだった。

長男出産で人生の 価値観が大きく変化

結局、マッキンゼー&カンパニーには11年在籍した。その間、1993年には最年少のパートナーにも就任し、多彩な経験を積んでいく。特に最後の2年間はヘルスケアの分野も経験した。当時の仲間たちの仕事ぶりは実にハード。徹夜も当然のように行われていた。このような環境の中で、大石社長は36歳で出産を決意する。無事長男を産んだものの、入院した病院には大いに疑問を持った。患者の視点が抜け落ちていたからである。

「いろいろな科の医師の間で、患者のデータが共有されていないなど、おかしいと思うことはたくさんありました」

今でも大病院は、縦割り組織のところが多々ではないだろうか。別の科へ行けば、前にやった検査と同じ検査をまた受けさせられて大変だったとか、余計な診療代金を払わなければならないといったなどという不満をよく耳にする。複数の病気にかかっているときにどちらの治療を優先すべき

次の世代に何を残すか 出産を経験したことが 経営者への道を拓いた

おおいし・かのこ
1961年生まれ。商社マンの父の仕事の関係で中学2年生までの間に10年ほどの滞米経験を持つ帰国子女。著書に『消費者最優先』企業時代(共著)など多数。このほか厚生労働省「これからの医療経営の在り方に関する検討会」「社会保障審議会福祉部会」委員などを務める。



か、患者不在で争いが起きることもある。自分が診療する病気を早く治したいと思うのは人情だろうが、優先されるべきなのは患者の利益である。

また、究極の個人情報であるはずのカルテが医師や医療機関の手に握られているのもおかしなことだ。そこに何が記録されているのか、患者が知らないままに診断が下され、治療が進行していく。医療過誤訴訟を起こす場合、状況をよく知る弁護士はまず裁判所からカルテの保全命令を出してもらい、カルテを押さえるという。カルテの改竄を防ぎ、証拠を残すためである。それほど今は、患者の立場が弱い。

大石社長がコンサルタントとして鍛えた目で見たととき、病院のあり方にはさまざまな改善点が見つかった。もっとも、疑問を持ったから単純にそれが起業に結びついたわけではない。疑問ならそれまでも、さまざまな業種に対して抱いてきたはずだ。違ったのは、新しい命を生んだ体験だった。自分が守るべき新しい命を腕に抱いたときに湧いてきた思いが、彼女を動かしたのである。

「出産して人生観が変わったんですね。私はマツキンゼー&カンパニーで一生懸命働いてきたけれど、それだけでは足りないものがあると思えたんです。次の世代に私は何を残すことができるのか。自分の息子に、仕事の意義をきちんと語るることができるのか。そんなことを自分に問いかけるようになりました」

2000年、メデイヴァ設立。マツキンゼー&カンパニーでの恵まれた仕事や地位を捨て、いよいよ「商売人」への道を突き進んでいく。メデイヴァの仕事であれば、息子に対して「日本の医療を少しでもよくすることで、君や、君の友人が助かるかもしれないんだよ」と胸を張って語れる。言い換えれば、36歳で出産を決意したことが、経

営者への道を拓いたとも表現できるだろう。

立ち遅れる日本の医療機関を変えたい

実際に踏み込んでみた医療の世界は、大石社長の目にどう映っているのだろう。

「医療機関の場合、何か新しい提案をしても先例がないものにはなかなか取り組んでももらえません。実際の状況がひどくて運営支援までする必要があっても、先例主義に打ち勝つのは難しいですね」

企業のコンサルティングであれば、ビジネスパートナーとしての共通用語や体験がある。だが医療機関の場合、「ビジネス」でありながら「ビジネスの感覚」がないことが多い。

「倒産にまで至った医療機関を再生させる案件もいろいろと持ち込まれています。案件を検討していくと、倒産した理由は3つに大別されます。ひとつは、そもそも立地などが悪くて市場性がなかった場合。これは倒産しても仕方ないといえます。2つ目は、経営者が事業に飽きてしまい、余計なサイドビジネスに手を出して失敗した場合。医療は、現実には単調なものです。同じようなケースの繰り返しになりがちで、いくら使命感を持っていても飽きてくるのはどうしようもない。その結果、遊技場やレストランの経営などに手を出して借金が膨らむ。それを病院へ持ち込んで倒産に至るんです。この場合はファンドが入ってくる人が多いですね。債務を整理して病院とほかの事業を切り離すので、再生可能なケースです。」

3つ目は不法行為があった場合。事務長がお金を持ち逃げしたとか、経営者ファミリーが病院の利益を自分たちの懐に入れていたようなケース。

大石氏 年表

▼1961年／大阪府生まれ
▼1983年／大阪大学法学部卒業 日本生命入社
▼1986年／日本生命を退職

▼1988年

米ハーバードビジネススクールのMBA取得。留学時代のインターシッフ経験を通じてコンサルティングに興味を持ち、マツキンゼー&カンパニーに入社

▼1993年／マツキンゼー&カンパニーでパートナー（役員）に最年少で就任

▼1997年／長男を出産

▼2000年／6月 マツキンゼー&カンパニーを退職し、メデイヴァを設立

▼2000年／12月 メデイヴァの第1号案件である「用賀アーバンクリニック」を開設支援



長男を出産



米ハーバードビジネススクール留学時代

▼2001年／10月 厚生労働省「これからの医療経営の在り方に関する検討会」委員就任

▼2004年／4月 老人ホームへの訪問診療を中心とした「在宅医療部」を開設支援

▼2005年／6月 女性のニーズに総合的に対応するファミリードクターを目指して「桜新町アーバンクリニック」を開設支援

▼2005年／12月 在宅患者の訪問診療や緩和ケア（ホスピス）、そして患者家族のケアを目的とした「松原アーバンクリニック」を開設支援

▼2006年／4月 子供に喜ばれる小児科を目指した「鎌倉アーバンクリニック」を開設支援

▼2006年／12月 日経ウーマン・オブ・ザ・イヤー2007を受賞

▼2007年／11月 女性のための健康診断機関、「女性のための統合ヘルスクリニック、イイク丸の内」を開設支援

▼2007年／12月 社会経済生産性本部による「ハイ・サイビス日本300選」を受賞

こういう場合は組織がガタガタになっていきますので、ひとつずつ立て直しながら再生していきます。当社に持ち込まれることが多い案件ですね。足を運んでみると、病院の建物はぼろぼろ、医療機器は古く、職員がみんなやる気をなくしている、というケースもまれではありません」

「用賀ファミリクリニック」のように、最初から医師と志を共にして創造していくのならやりやすいかもしれないが、実際には再生が困難だからこそメデイヴァに持ち込まれる案件が多い。それだけ、日本の医療機関が立ち遅れているのだろう。問題点を明らかにし、マネジメントのあり方を見直し、職員に共通の目標を持たせる。それだけでも変わる病院もある。

マクロの視点から 政策提言も行う

最近では、地方と都市部の医療格差の問題なども深刻化している。地域によっては、ほとんど診療科目が減らされている中核病院も少なくない。



産科や小児科不足は都市部も同じである。このままでは日本の医療がどうなるのかと、不安に思っている読者も多いのではないだろうか。

「正直なところ、再生可能な地域と、問題が大きすぎて誰も立ちすくむような地域とに分けられますね。医大が少なく、医師の供給が限られている地域はさらに問題が深刻です」

そこで、メデイヴァでは個別の案件に対するコンサルティングや経営支援だけではなく、マクロの視点から政策提言も行っている。病気になる前の段階で健康を維持し、医療費の抑制につなげたいという国の方針もある。

「生活習慣病を防ぐためのメタボリック予防指導も手がけています。これについては、経済産業省からお金を出していただきました」

メタボ対策を打ち出しているのは、厚生労働省ばかりではないのである。また、事業主が抱える産業医に問題があるので紹介してほしいという話なども持ち込まれる。一口に医療といっても、メデイヴァが貢献できる範囲は思った以上に広い。「私たちがクリニックで得た知見は、病院経営や

企業内のヘルスケアに役立てていけると思いますが。実際、企業ごとに社員の健康についての問題を分析していくと、さまざまなことが見えてきます。男性社員のメタボ率が高い会社の場合、本人の健康管理だけでなく、お茶休憩がなくて水分が不足し、血圧上昇につながっていたケースもありました。単身赴任の多い企業もまた、健康に問題を抱える社員が増えがちです。問題の背景が明らかになり、そこを改善することで『メデイヴァがきてくれたから社員が健康になった』といわれるようになれば嬉しいですね」

メデイヴァの仕事は手間もかかるし、それを支えるスタッフの採用や教育にも資金や時間が必要だ。事業の宿命として高コスト体質になりそうだが、それでも息子に意義を語れる事業はやりがい大きい。

「確かに、すぐもうかる仕事という気はしませんね。でもいいんです。私の野心のレベルは『駐車場経営』くらいですから」

こう言って、注目の経営者は笑顔でインタビューを締めくくった。

気付きを、素直に、行動に。だから決断は自然だ。

私たちは、「素直さ」という美德を、過小評価してはいないか——大石氏の歩みを振り返ったときに心に浮かんだ問いである。社員食堂で「先が見えてしまうような」気がするもの、入院した病院に疑問を持つのも、何も大石氏に限ったことではない。ユングが言うところの「人生の正午」、すなわちミドル期における「人生の

価値の値踏みめ直し」が、出産というイベントと重なることでよりくつきり行われたとしても、これとて彼女に限ったことではない。人生の変わり目を素直に受け入れて行動する。今の自分に執着しない。欲しいものと、必要のないものの区別がついている。それが大石氏の真骨頂であり、ミドルのブレイクスル

「のひとりの『型』でもある。同じことを経営の文脈に訳せば、変局点を見極め、選択と集中をし、戦略を素早く実行に移すことになる。これもまた、事業の停滞打破の王道である。大石氏の人生と仕事の素直さ。それが生む、無理のない、自然な成果。『自然』とは「自ずと然り」と書くのだ。」

高津尚志（本誌編集長）