

はじめに

本書の目的は、実に単純だ。医師が目の前の患者だけに集中すること。その余は蛇足だ。医師であれば、救いを求める患者に対して最良の治療を提供し、よりよい人生を過ごしてほしいと願うはずだ。新型コロナウイルス禍においてなお見受けられた医療従事者の献身的な努力には、あらためて畏敬の念を抱く。

医師の「命を救う」という社会的役割を果たすためには、医師、スタッフ、患者が良好な関係にあることが必要となる。それぞれが果たすべき役割を自覚し、尽力することではじめて医療が成立するといっても過言ではないであろう。

もつとも現実のクリニックでは、こういった医師の切なる願いは実現しにくくなっている。「よりよい治療」の実現に向けて歩みを揃えるべきスタッフ、あるいは患者と緊張関係に陥っているときがある。いずれも人に関する問題である。

院長は人の問題に頭を抱え、しだいに目の前の患者に真摯に向き合うことができなくなる。本来ならば信頼関係があるべきところに、疑念や批判ばかりあるのであれば、誰しも

平穩な気持ち維持することはできない。

私は、弁護士として複数の医療機関の顧問をさせていただいている。おそらく医師とすれば、弁護士が関与するケースとしては医療過誤を想定しやすいであろう。だが私の事務所で扱う事案は、医療過誤よりも、労働事件あるいは悪質クレーマー対応といった、人の問題に関するケースが圧倒的に多い。

多くの院長は、「人の問題を誰に相談すればいいか、わからない」と悩みつつ、人づてに私のことを聞き、相談に訪れる。人は、社会的地位が高くなり、背負うものが多くなるほどに、誰かに相談することができなくなってしまう。院長にしても然りだ。「弁護士に相談すると話が大きくなって噂になるのではないか」といつまでも相談できずに、ひたすら時間ばかりが過ぎ去っているケースがあまりにも多い。

本書は、そんなあなたに問う。

「人の問題で悩み疲れることが、医師になった理由なのか」と。

本書は、そういつた院長の悩みに解決の指針を提示するものである。細かな知識については、あえて触れていない。多忙な院長には、そのすべてを把握する必要も時間的余裕もないはずだ。それだけの時間があれば、ひとりでも多くの患者を診ていただくべきだ。

そこで本書では、クリニックの経営を前提に、「院長であれば、ここだけはせめて押さえておくべき」というところを体系化して説明している。一読すれば、解決に向けた全体のイメージを持っていただけるであろう。あらゆる知識は、全体のなかでの位置付けが決まってこそ意味がある。だからこそ、まずは問題解決に向けての全体図を自らのなかに持っていたきたい。

本書の特徴をいくつか指摘しておこう。まず本書は、労働問題と悪質クレーマー対応という、一見すれば別々の課題をひとつに体系化したものである。両者はまったく異なるようで、「人の問題」という点で共通する。しかも、相互に影響し合う関係にある。だからこそ院長には、両者を統一的に把握し、問題の抜本的解決に向けて歩みを進めていただきたい。次の特徴は、空理空論ではなく、実際に経験したことを基礎にしていることだ。いくら正しい知識を山のように集約しても、現場で使えるものでなければ、現実にクリニックを経営する院長にとっては意味がない。そして現場で使う知恵は、シンプルであればあるほど応用性も高く利用しやすい。そこで本書では、「いかに手早く解決させるか」という視座から話を展開している。

さらなる特徴として、当事者の心理的な部分にも踏み込んで検討していることが挙げら

れる。人の問題は、そこに心情があるからこそ、流動的でとらえにくいものだ。つまり、人の心情への配慮がなければ問題の本質的な解決にはならない。スタッフとのトラブルにしても、患者とのトラブルにしても、相手の心理への理解があつてこそ、ひとつの着地点を見いだすことができる。

なお本書では、夫が院長で、妻が事務担当というクリニックを前提にした話が多い。これは、私の個人的な経験を基礎に執筆しているためだ。見事な手腕を発揮されている女性院長も数多くいらっしゃるの承知のうえ、この点についてはご理解いただきたい。

本書を読むにあたり、自問していただきたいことがある。それは、「医師とはなにか」ということだ。本書は、その問いに対する私なりのひとつの結論を導き出すものでもあり、ぜひ、あなた自身の答えも考えていただきたい。

なお本書では、弁護士としての守秘義務から、事例が特定されないよう適宜内容を変更している。また関連する法規などは、いずれも執筆当時のものであることについてはご注意いただきたい。

2021年5月

島田直行

目次

院長、
クレーマー&問題職員で
悩んでいませんか？

第1章 人の問題で疲弊する医師たち

〈 影響し合い肥大するふたつの問題 〉

- | | | |
|---|----------------|----|
| 1 | 目の前の患者に集中できない | 10 |
| 2 | 人を救い、そして苦しめられる | 25 |
| 3 | 変われるのは自分しかない | 41 |

第2章

院長が労働問題に直面したら

～クリニックの労働問題に秩序を宿す～

1 労働問題が引き起こす三大悲劇 58

2 解雇を口にしてはならない 75

3 信頼していたスタッフによる不正が発覚したとき 95

第3章

クレーマー問題が発生したら

～もはや患者ではない～

1 クレーマーに対する院長の姿勢を確立させる

第4章

弁護士との上手な付き合い方

2 繰り返される質問を「ちぢちぢから終わらせる

129

3 「今すぐ会わせろ」には応じない

145

〈 弁護士はあなたのそばにいる 〉

1 そこに紛争があれば弁護士は考える

162

2 弁護士を活用する際のポイント

180

3 いかにして弁護士は問題を解決するか

195

第5章

理想のクリニックの作り方

〈クリニック繁栄の基礎を固める〉

1

スタッフが安心して成長できる職場環境を目指す

212

2

クレイマーに淡々と対応できる組織を目指す

228

3

患者、スタッフ、家族、そして自分

244

第1章

人の問題で疲弊する医師たち

～影響し合い肥大するふたつの問題～

1 目の前の患者に集中できない

『抱え込まれる医師の悩み』

「先生、僕は医師として目の前の患者だけを見たいのです。それなのに、余計なことがあまりにも多すぎる」——スタッフとの労働問題に疲弊した院長が、吐き捨てるように口にした言葉が今でも鮮明に思い出される。

医師は、社会的エスタブリッシュメントとして位置付けられる。資格を手にしたときから「先生」と呼ばれ、安定した収入も手に入れることができる。少なくとも世間からは、そう目されている。いわば勝ち組。されど現実の医師は、さまざまな悩みを抱えている。ときには悩みすぎて疲弊している方すらいる。経営まで担うクリニックの院長であれば、なおさら悩むことも多い。

医師が病気を抱える方に寄り添うように、弁護士は悩みを抱える方に静かに寄り添う。私の事務所には、そんな院長からの相談が持ち込まれてくる。

院長からの相談の特徴は、弁護士に相談すべきか悩み抜いたあげく、切羽詰まってから連絡をしてくることだ。根底には、「周囲に知られるのが恥ずかしい」「弁護士に相談したら話しが大きくなるのではないか」といった心情がある。責任ある地位というのは、ときに自分の悩みを自由に吐露することすら許さない。だからこそ、院長の相談については、「悩みを話して大丈夫です」という安心感を与えることから始める。

ある内科クリニックが問題職員を抱えてしまい、スタッフも含めて恐怖心に襲われていた。すでに弁護士に相談したものの、ありきたりの回答をされるばかりでまったく解決につながらない。そこで、知り合いを通じて私の事務所へ問い合わせがあった。

晩秋の午後6時過ぎに電話をすることになった。医師との打ち合わせは、たいてい診察が終わったあと実施している。院長に電話がつかないとすぐに、「弁護士の島田です。先生、大丈夫ですか」と伝えた。院長は予想しない言葉に驚くとともに、「ありがとう。よかった」と声を詰まらせた。

必要なのは、まずは安心。「医師であるがゆえに」という重責で身動きがとれない状況になっていたからこそ、たわいない言葉を寄せて安心してもらうことが肝心だ。

それから受任して10日間以内に、問題職員には退職してもらおうことで話をまとめた。後

日、奥様から「あのときの夫は、電話が終わってからは本当に安心した様子でした。救われました」と伝えられた。「仕事ですから」と淡々と答えたが、やはり感謝の言葉は身染みる。

『両手に抱えた双子の不安』

病院であれば、顧問弁護士を抱えているところは多いだろう。これに対して、クリニクではまだ少ない。しかも、日頃から付き合っている弁護士すらいなのが実情だ。

つまり、悩みはあれども相談先を確保していない。そのため何かトラブルに巻き込まれたときに、あわてて人づてに弁護士を探すことになる。

持ち込まれる相談事例は多種多様だ。「土地を借りている薬局の対応に納得いかない」「医療モールにしたけど隣の医者が気に入らない」「いつまでも院長が引退してくれない」など書き出したら終わりが無い。なかには「夫が看護師と浮気している」という妻からの怒りの相談もある。

「クリニクの代理人をしています」と言うと、「医療過誤が多いですか」と質問される

ことが多い。だが、医療過誤を担当することはあまりない。クリニックの場合には、難しい症状の患者であれば別の医療機関を紹介するため、直接的に医療過誤が問題になることは病院ほど多くはない。仮に医療過誤が問題になった場合でも、医師会や保険会社が用意した弁護士が対応することが一般的だ。

実際の相談として圧倒的多数を占めるのは、問題職員とクレイマーへの対応だ。「あのスタッフのせいでクリニックが壊れかねない」「あの患者がまたやってくる」——いずれも人に関する不安だ。院長は、問題職員とクレイマーという双子の不安を両手に抱きながらの経営を強いられている。読者もそういった不安があるからこそ、本書を手にとられたのであろう。そういった不安は、弱みを見せるようで周囲にはひととき相談しにくい。

ここで読者を勇気づける真実をお伝えしよう。それは「すべての医師は人の問題を抱えている」ということだ。協調性のないスタッフに悩んでいる人もいれば、人手不足に悩んでいる人もいる。あるいは言われなき批判を患者の家族から受けている人もいる。

院長は、そういった問題の本質を直視することなく、場当たり的な対応でお茶を濁そうとしてしまう。それでクリニックの経営も「なんとなく」回ってしまうものだ。だが、「なんとなく」という姿勢こそクリニックの経営をとときに危機に陥らせる。

あるクリニックでは、約半数のスタッフが同一の日に退職届を提出してきた。しかも翌日から有給休暇の申請も併せて。「いくら相談しても院長が話を聞いてくれない」という日ごろの不満が一気に表面化したものだ。ほかにも、クレーマー対応を特定の職員に任せていたら、「受付が怖い。これが原因でうつ病になった」と言われた院長もいた。

いずれも院長の曖昧な経営姿勢が引き起こしたものだ。クリニックの繁栄と衰退は、院長の姿勢ひとつですべて決まる。弁護士としてクリニックの課題を片付けてきた果てに学んだことだ。

私はこれまでの経験をベースに、医師の抱える人の問題への対応策を体系化し、サービスとして提供している。本書は、その内容をお伝えするものだ。

根底にあるのは、自分の失敗。「弁護士が何様か」と電話越しに大声で非難されたこともある。安易に信頼して裏切られたこともある。そういった苦い経験を煎じたものだ。

経験をベースにしているがゆえに、ときにグロテスクで目を覆いたくなるだろう。だが真実とはたいがいグロテスクなものだ。目を背けず現実を直視するからこそ、解決の指針も見いだすことができる。それは治療と同じだ。

それでは、まず不安を抱える医師の置かれた立場から確認していこう。

『両手は事実と法律に縛られる』

誰しも生きていくために、いくつもの仮面をすげ替えながら自分を演じている。医師も同じだ。家族として、医療の専門家として、あるいは経営者として。その場に応じた自分を演じている。ときに演じることに集中しすぎ、自分の置かれた立場を見失ってしまうこともある。

人は、自分で考えるほどに自分を理解していない。そのため問題を検討する前提として、「医師の置かれた立場」を確認することから始める。もつとも、抽象的に立場を考えてもわかりにくい。そこで院長の特殊性を明確にするため、一般企業の経営者と比較しながら話を進めていこう。

私は弁護士になったときから、「医師のために」と燃えるような情熱を持っていたわけではない。もともとは中小企業の経営者を対象に、労働問題やクレマー対応を担当していた。それも具体的な計画や野心があったというわけではない。開業しても事件がなく、閑古鳥が飛んでいたので「あまり人がやらないことでもやろう」という切実な事情からだ。それが一つひとつ実績を積んでいき、人づてに「あいつは面倒な会社の案件も扱う」と

いう話が広がっていった。そこから人の問題に頭を抱える院長からも、相談を受けるようになった。「企業もクリニックも同じようなものだろう」と高をくくっていたら、大きな間違いだった。同じ問題なのに、クライアントのスタンスがまったく違うのだ。

企業の判断基準は、最終的には営利性に尽きる。判断基準としてシンプルがゆえに、ある意味では弁護士としての方針も決めやすい。それがクリニックでは違う。「そんなことまで一般企業では考えません」と思わず口にすることがある。

このような相違が生じるのは、医療が公共的要素を含んでおり、単純に営利性だけで成り立つものではないからだ。仮に営利性のみを追求すれば、自由競争の名のもとに、医療を受けることができる者とできない者に区別されてしまう。医療には公共的要素があるため、判断基準を単純化することができない。これが人の問題にも影響を与えることになる。

規模の大小にかかわらず、院長には「地域医療を支える」という自負がある。一般企業のように、「このサービスは売れない。だから撤退」と拙速に判断することはできない。いったん走り出したら走り続けなければならない。

そのためには人が必要だ。問題職員がいたとしても、「辞めたらクリニックが立ち行かなくなる」という不安に襲われる。結果として、腹が立っても飲み込んで耐えることしか

できない。

そういった院長の忍耐力は、なかなか現場のスタッフには伝わらない。むしろ「パワーハラス」が「労務管理がなっていない」といった不満を浴びせられる。「これでは、いったい誰が誰を雇っているのかわからない」と、ある院長は嘆いていた。クリニックを維持させるという大義のため、医師はスタッフに対して弱い立場に置かれている。

加えて労働法による規制もある。労働法は、労働者は弱い立場にあるという価値観を前提に、労働者を守るためにある。つまり労働法は、スタッフを守るものであつて院長を守るようなものではない。

そのため労働事件になると、圧倒的に院長が弱い立場に置かれてしまう。院長は、法律的にもスタッフよりも弱い立場にあるということだ。院長の右手は事実上、左手は法律に縛られている。

『クレーマー問題と医師の義務』

同じような図式は、クレーマー問題でも認められる。

「クレイマーに対しては、毅然とした態度を」という言葉は、繰り返し耳にしてきたはずだ。それでも医師は、目の前の人を「クレイマー」と認めることができない。

医師の本懐は、病を携えた患者を救うことだ。不当な要求をされたとしても、「患者だから」ということで、ひたすら耐える姿勢を貫くことになりがちだ。それが自分にとっての相当な負担になっていることを感じながら。

たとえクレイマーであろうと、患者であることを否定することは、医師としての倫理に反するという思いがあるのであろう。崇高な職業倫理が、ときとしてクレイマーを蹴躰させてしまうことも否めない事実である。

医師と患者は本来対等な立場であるべきだ。それがいつの間にか、患者のほうが偉くなっている。それを「おかしいのではないか」と言えない空気も現場に広がっている。見えないう圧力のもとで、医師は自分の感情を抑えながら今日も聴診器を手取る。

さらに悩ましいのが、医師法第19条第1項の定める医師の応召義務だ。これは、「医師として診察診療の求めがあった場合には、正当な事由がなければ拒否できない」という義務のことだとされている。

営利性を基礎とする一般企業であれば、「売る」「売らない」の自由がある。相手が気に

入らなければ、「売らない」という回答をするだけですべてが終わる。されど医師の場合には、法律の定めによって、理由もなく診察を拒否することができない。

しかも法律の文言が曖昧であるため、いかなる場合に診療を拒否できるか判然としない。判然としないために、「拒否すれば問題になるのではないか」と萎縮して、クレーマーからの言いがかりすら甘んじて受けてしまうことになる。ここでも医師の両手は事実と法律で縛られている。

このように、医師は事実と法律の両面において、弱い立場にあることを認めなければならぬ。これは、「頼りがいのある存在」としての市民のイメージとは乖離したものだ。

現実をありのまま把握することは、複雑な問題を解決するための第一歩である。この現状認識を前提に、人の問題の解決方法を模索していく。

具体的な解決策を考える前に、同じく人の問題とされる労働問題とクレーマー対応の関係性から整理していこう。

『ふたつの問題は影響し合い肥大する』

労働問題とクレーマー問題は、一見すれば別個独立のものだ。労働問題はクリニック内の問題であり、クレーマー問題はクリニック外の問題である。

両者は独立したものとして、セミナーや本においても別々に語られる。読者のなかにも、知見を求め、セミナーに参加した方もいるはずだ。ただ、たいいていの場合には、「いい話を聞いた」ということで終わってしまう。翌日からのクリニックが劇的に変わったということは無い。むしろセミナーひとつで劇的に何かが変わってしまうことのほうが怖い。

セミナーで語られるのは、いずれも対症的なものであって、問題の本質的な解決になっていない。問題を本質的に解決するには、戦略と時間を要する。拙速に解決しようとしても表面的なものをならすだけで、本質的な解決にはつながらないものだ。

問題の本質を把握しにくいのは、「労働問題とクレーマー対応が別個独立のものである」という前提の認識に誤りがあるからだ。これまでの経験からすれば、労働問題とクレーマー問題は独立のものではなく、相互に影響する関係にある。

労働問題があれば、クレーマー対応にも苦勞する。逆にクレーマー対応が杜撰であれば、

労働問題も誘発しやすい。両者は泣きやまない双子のようなものだ。一方が泣きだすと他方もつられて泣きだす。これを受けて、泣き声がさらに大きくなってしまふ。

両者が影響し合い肥大するのは、いくつかの特徴が共通するからである。

共通点①

感情を持った個人が相手

まず、いずれも感情を持った個人を相手にしていることが挙げられる。医師は、世界を論理で把握しようとする。論理は万国共通の言語。正しい論理であれば正しい結論に至るというのは、まさに「正しい」考え方だ。ただ人は、論理だけで動くような存在ではない。人間を行動させるのは、論理を超えた感情にほかならない。

ある院長が「なんと説明してもわかってくれない。なぜ理解しないのかわからない」と話していた。残念ながら、いくら説明をしても問題の解決にはつながらないだろう。

医師としては、論理的に説明すれば相手も納得して矛を下ろしてくれらると期待している。否、期待というよりも納得することが当然だと考えているのかもしれない。だが相手は、医師から論理的に説明を受けたというよりも、論理的にねじ伏せられたという印象を抱く。人は、自分の考えが否定されるほど、自分の考えに正当性を見いださそうとする。結果と

して、医師からの説明にも根拠なく反発することになる。これではいつまでも問題の解決にならない。問題の解決には相手の心情を汲んだ配慮が必要になる。

共通点② いずれも組織の抱える課題

もうひとつの共通項は、いずれも組織の抱える課題であるということだ。

クリニックは院長を中心としたひとつの組織だ。これは一般企業と同じである。院長が「右」と指示すれば、全体として右に動くことこそ組織としてあるべき姿だ。院長が「右」と言いつつも、スタッフが独断で「左が正しい」として動いてしまうようなクリニックでは、誰も怖くて受診できない。強固な組織というのは、トップの指示のもとで同じ方向に動く組織のことだ。

だが、たったひとりの問題職員の存在で、組織の一体性は失われてしまうものだ。院長が、トップではなく組織内のバランス調整係に陥っている場面を何度目にしてきた。医師も大変だろうが、そんな不安定な組織に身を任せる患者や職員も不安でしかない。職場の雰囲気というものは、見えないようで患者にも自ずと知れ渡るものだ。

こういった組織の課題は、クレーマー対応にも確実に影響する。クレーマー対応に迷走

しているクリニックは、クレーマーに担当者個人で対応しようとしている。結果として、クレーマーによるストレスを特定の個人がすべて引き受けることになってしまい、疲弊してしまふ。それを見ている周囲のスタッフも「がんばって」と口では励ましつつも、「ババ抜きゲームには巻き込まれたくない」と適当な距離を置くようになる。それがさらに職場内の空気を冷やし、労働問題にも広がっていく。担当者としては、「自分だけが負担を強いられている」という思いにもなる。

クレーマー対応は、個人ではなく組織で対応するのが鉄則である。この点を把握していないからこそ、電話対応や接遇といった個別のスキルを学習するばかりで、クリニックのクレーマー対応のレベルが向上しない。

共通点③

怒りの感情が周囲を巻き込む

さらに両者は、怒りの感情が周囲を巻き込んでいくという特徴も共通する。怒りという感情の持つ拡散力は、人間の持つさまざまな感情のなかでもとくに強い。SNSでも、何かに対する憤りについてのコメントを目にすることは多い。

院長に反発するスタッフは、他のスタッフも巻き込んでクリニック内に派閥を形成させ

ることがある。個人の問題が、いつの間にか小さなクリニック内の派閥闘争になってしまふ。クレーマーにしても、気がつけば患者ではなく患者の家族や知人といった第三者が出てきて、院長に詰め寄ってくるときもある。怒りの感情には、本人と周囲を狂わせる恐ろしさがある。

このように労働問題とクレーマー問題は、本質的な部分で共通したところが多い。そこで、ふたつのリスクの共通する部分を押さえることができれば、医師の抱える人の問題をトータルにとらえることができるはずだ。

この認識を前提に私が提案しているのが、クロス・リスク・ポイント (Cross Risk Point) という考え方である。医学の分野でCRPといえば炎症反応のことではあるが、ここでは組織の炎症反応を意味している。ふたつのリスクの共通点から、組織の抱える問題を顕在化して個別の対処方法を模索していく。

そこでまずは、共通要素から導き出される「なぜ医師は人の問題に悩むのか」という根源的理由から検討していこう。

〔著者略歴〕

島田直行（しまだ なおゆき）

島田法律事務所代表弁護士

京都大学法学部卒。山口県弁護士会所属。

経営者をあらゆる方向から支援することをテーマに“社長法務”と称する独自のリーガルサービスを提供する。労働事件（使用者側）、悪質クレーマー対応及び相続を含めた事業承継をメインに、経営者のあらゆる悩みに耳を傾ける。

常に意識することは、空理空論ではない「この難局をいかに解決するか」という具体的な解決策の模索。これまで労働案件だけでも200件を超える事案に関わり、経営者とともに目の前に立ち塞がる課題を解決してきた。顧問先はサービス業から医療法人まで多岐にわたる。

基本的な姿勢は、交渉による柔軟かつ早期の解決。一方の見解をひたすら突き通すのではなく相手の心情にまで踏み込んだ交渉を展開することで、双方にとってバランスのとれた着地点を見いだすことを旨としている。

自らの中心に据える価値観は「もののあはれ」。いかなる状況でも将来に向けた一条の希望を感じさせることに人としてあるべき姿勢を見いだす。

著書は、『社長、辞めた社員から内容証明が届いています——「条文ゼロ」でわかる労働問題解決法』『社長、クレーマーから「誠意を見せろ」と電話がきています——「条文ゼロ」でわかるクレーマー対策』『社長、その事業承継のプランでは、会社がつぶれます——「条文ゼロ」でわかる代替わりと相続』（いずれもプレジデント社）。その他雑誌への連載など執筆多数。