

## 医療業界のプロ経営者

初めまして、乾雅人と申します。医療一家の次男として育ち、兄弟ともに東大医学部に進学、そして父親と同じ胸部外科を専攻します。そんな経歴の私が、現在は、銀座で完全自由診療のクリニックを経営しています。そして、HPには「美養と老化を科学する。」の文字が。本誌の読者の方なら、「どこかで聞いた話だな」等と推測されるのでしょうか。しかしながら、私は現在、恐らく、前例のない取り組みをしています。具体的には、自分自身をスポンサードしたセミナーを学会で協賛したり、所属した医局の財源確保のために、医局の外部組織として医療機関を事業経営し、寄付金を拠出したり。己が信じる医療観に殉じるために、そのような生き方もあるのか、と、コロナブスの卵になってみたいのです。「医師にしか気づけない社会問題」について提起し、物議を醸し、医師という属性集団の意思を、民意を、問いたいです。本誌をお読みの皆さまの常識が、何かしら揺さぶれたとしたら、寄稿

者としては真利につきます。

私自身、何代も続く名家の出身という訳ではありません。しかしながら、呼吸器外科医であった父親の影響を色濃く受けて育ちました。正しくは、父親に影響を受けた兄の後を追いかけただけなのですが、幼稚園、小中高、大学、部活、医局に至るまで、兄と同じというの、なかなか珍しい事例かと思えます。それほどまでに、5歳の時、肺移植領域で研究留学した父親に憧れを抱いていました。誰に何を言われようと、自身の中には、確かな医療観、社会観、そして家族観がありました。

転機は大学院生の時。肺移植領域の研究に従事する中で、現実的な壁にぶつかります。当時の東大呼吸器外科医局は、首都圏で初の肺移植を実施すべく、精力的で活気に満ち溢れていました。同時に、成長痛の如く、人員も財源も広報も、各方面で負担が生じていると感じることもありました。その実体験を踏まえ、社会にとっての全体最適という視点から、*Zero Driven*で思考した際に、「医療業界にこそプロ経営者が必要」との結論に至ります。大切なものを、

大切にし続けるために。

こうして、まずは医療コンサルテイングの実務経験を積み始めます。製薬会社や生命保険会社、総合病院、等の問題を解決すること、社会の中での医療の位置づけについて、理解も深まりました。この一環で、自由診療クリニックの経営支援にも関与し、武者修行の一貫として、現在のクリニックも事業買収しました。医療業界のプロ経営者としての第一歩を歩み始めました。

## 捲土重来を期す

海外旅行にいくと、日本の良さが分かります。遠くに行けば行くほどに、違いを知れば知るほどに、異質に触れば触れるほどに。それでも共通する文化や、人々の営みなど、本質に対する洞察が、深く得られます。自身の医療観を追求する過程でも、中途半端に離れるのではなく、最も対極を経験しよう。これが、東大病院での肺移植領域と真逆、銀座という場所、美容医療領域を選んだ最大の理由です。

銀座という最激戦区で、誰の後

の方々は極めて優秀です。また、「解の質」においては及ぶべくもないでしょう。しかしながら、「問

いの質」においては、臨床現場の経験を有する医師にしか掴みえぬインサイトがある筈です。

本職のコンサルタントと協調することで、定量評価と定性評価を融合させ、社会への価値貢献を最大化しよう。その道筋において、医師は「医療の本質なるもの」を深く掘り出すことこそが正義でしょう。いつか来たべき、その時に備えて。捲土重来を期し、肺移植領域の現場を離れる決断をしました。

## 薬液の検証を行う

## 医療機関

事業領域は美容皮膚科に限定しました。私自身は外科専門医ですが、自身の医療観、社会観と照らし合わせた時に、美容外科での活動に社会的意義を見出せなかったのです。

確かに、海外旅行の例えよろしく、美容外科領域で研鑽を積みこつて、外科学の本質を更に深掘りできたのかもしれない。実際、それまでのキャリアは明確に「外

科学の本質なるもの」を追求して

いました。外科専門研修では東大胸部外科プログラムを選択しました。腹部外科を2年間経験して初めて胸部外科を専攻する、当時、日本唯一のカリキュラムでした。また、肺移植を志向することで自然と、腫瘍外科、感染症外科、外傷外科、移植外科と、病態生理に応じた整理も意識することになります。外科学総論から医療の本質を俯瞰する、大局観を得る、という意味合いにおいて、これ程までに戦略的にキャリア選択をしてきた医師は稀有です。数少ない同期と共に、多少の手ごたえを感じていたのは事実です。

ですが、それ以上に、美容医療業界にはガイドラインが存在しないという社会問題の方が、自身の意思決定に影響を及ぼしました。大病院で勤務する医師ならば当然持っているであろう医療観が、そこでは軽視されていました。よって、医療の原理原則を美容医療にも適応するクリニック経営ならば、社会的意義があるだろうと考えました。当然、リスクが少な

ことになります。

加えて、美容皮膚科領域は、もう一つ有利な点がありました。体表臓器である皮膚で、薬液の検証が可能なこと。この情報から、深部臓器での影響を洞察することは、やはり意義深いものである筈です。PDCAサイクルの絶対数が異なりますから。一例を挙げるならば、薬液による線維芽細胞への影響。気道におけるそれを評価するには、鎮静下に気管支鏡の実施が必要です。一方で、体表臓器である皮膚に対する薬液の影響ならば、非侵襲的に、何度でも、経済性を伴って、検証が可能です。

こうして、裏側の意図としては薬液の検証機関という顔を持ちながら、表向きは「自然美の追求に特化」した、ミシュランの三つ星クリニックなるものを志向する医療機関の経営に踏み出しました。いつの日か、臓器移植領域に役立つ薬液と出会うことを信じて。

## 医療観と社会観の止揚

大層なことを記載しましたが、当時の私は周囲の理解を得られませんでした。当然です、私自身が、

ろ盾もなく、美容医療領域で事業経営を成り立たせたら、少しは経営者としての力量を認めて貰えるのではないだろうか。そして、その実力を、いつの日か、総合病院、大病院の経営再建に役立たせることが出来たらならば、恰好良い生き方だろう。

東大病院の経営支援には一流コンサルテイングファームが関与しています。でも、その方々は手術現場を経験はしていない。そうであるならば、本当の意味での組織文化、暗黙知、医師の矜持、医療の温度感、などは知りえるのでしょいか。もちろん、定量評価に於いては、本職のコンサルタント

自分自身を客観視出来ておらず、上手く言語化出来ていなかったのですから。そんな最中、大学教授だった父親が逝去します。臍臓がんのステージIVでした。半年の闘病の中で、父親の生き方が腹落ちします。「ああ、この人は、医師にしか出来ない手術で、患者と向き合ってきたのだな」と。5歳からの憧れ、学生時代からの疑問、葛藤が、一つの完結を迎えました。そうして、私自身の行動原理は「医師にしか気付けない社会問題から逃げない」と定まることに。

かつて、日本国の財源が潤沢であった時代。理想の医療を叶える為の財源確保は、国家歳出からの「分配」を主張するだけで十分でした。しかしながら、日本国の財源が限られる昨今では、それだけでは他の予算、例えば、少子化対策や貧困対策などの予算を奪うことを意味します。

この医療観と社会観の板挟みにずっと苦しんできました。保険診療に携わる医師であれば、誰しもが思うことがある筈です。その答えを、学生時代から10年以上に渡って探し求め、父親の逝去を契



写真中央(#7)。学生時代はアメフト部で主将を務めた。心身ともに「タフな東大生」を体現。