

2019/04/01

# 『新学長としての抱負』

学校法人 佑愛学園  
愛知医療学院短期大学  
ゆうあいリハビリクリニック・デイケアセンター  
ゆうあいこども園（2020年開園予定）  
学長 石川 清

## 学長就任に当たって

このたび学長を拝命し、あらためて自分の置かれた立場の重大さを痛感しています。昨年3月に名古屋第二赤十字病院を定年退職し、4月から愛知医療学院短期大学（以下短大）教授として教育運営に関わらせていただきました。医療界と教育界、病院経営と学校経営は全く別の世界と認識しました。しかし、組織として考える時、かなりの類似点があると思っています。自分のこれまでの経験を活かし佑愛学園（以下学園）にどのような貢献ができるかを考えたとき、私の学長としての立ち位置は、教育者・研究者の長というよりは、管理運営の実務者であるべきと自覚しています。学長として、教職員や学生が主体性ややりがいを持って働き・学ぶことができるように全面的にサポートし、学園の発展に貢献したいと思います。

舟橋前学長が雑誌「私学経営」に投稿された『小規模私立短期大学の憂苦』の中で、本学の進むべき方向性について次のように書かれています。「本学の特色を最大限に活かし、求められる役割を積極的に果たし、ソフト面の充実を図ることで内部質保証を実質的なものにし、一致団結して進化していくしか術はない。そのためには教職員1人ひとりの努力が不可欠であり、教職員全員が心を寄せ合い、協力し合っていくために学長として努力したい」と結んでおられます。この方向性に私も全く同感であり、この言葉を私の新学長として目指すべき道筋の基盤としつつ、次のとおり抱負を述べさせていただきます。

## 本学を取り巻く環境と本学に期待される役割

### 人口変動

清須市は名古屋都市圏に位置し、交通の便が良く、通勤・通学には好条件と言えます。そのために全国的な少子高齢化、人口減少が進む中、徐々に高齢化は進んでいるものの、人口が伸び続けている数少ない地域です。また、若い年齢層が移り住むことによって、出生率については全国平均、愛知県平均と比較し高い水準にあります。そのような背景の中、清須市は高齢者の社会参加を促進するとともに、介護予防・日常生活支援の多様なサービスを充実させ、健康でいきいきと暮らせるまちづくりを進めています。また、若年層の定住化に向けて、若い世代が求める子育て支援施策等の充実を進めています。このことから分かる通り、この地域における高齢者のリハビリを担う理学療法士、作業療法士を養成する本学の重要性は益々高まるものと思われます。併せて、若い世代が求める子育て支援施策の一助としてこども園にも大きな期待が寄せられています。

### 短大運営

学生数が減少する2018年問題、大学の統廃合、短大から4年制大学への改

組の問題等に加え、入学者数の減少や留年・中途退学者の増加等、短大運営に関して本学が直面している課題は山積しています。特に、国が進める大学改革では、経営困難な学校法人に対しては、撤退を含めた早期の経営判断を求める踏み込んだ指導を進めるとしています。本学の経営はここ数年、非常に厳しく経営改善は喫緊の課題です。

今後、経営改善や大学改革を推進することによって、今まで培ってきた歴史と伝統を守るとともに、本学の特色ある事業・研究を柱に本学の独自色を打ち出して本学の存在価値を高め、地域から必要とされる存在にならなければなりません。

### 本学の歴史と伝統

本学は、建学の精神である知恵と慈しみの心をもって障がいをもつ人々の心身を広く支えることができる医療人を育成し、社会に送り出すことを使命として取り組んできました。本学は、リハビリに特化した単科の短期大学であります。3年間で卒業でき国家試験に合格すれば、100%の就職率で実務に就けるという大きな強みを持っています。本学の現在ある姿は、37年の歴史と伝統の上に出来上がったもので、特に、ここ数年は舟橋前学長のリーダーシップのもと、様々な改革がなされてきました。ハード面では、リハビリクリニックの設置、学生ホール、ラーニングcommons、大講義室を備えた学生プラザ棟の新築など施設・設備の充実が図られてきました。また、ソフト面では、GPA制度・ルーブリック評価法導入による教育の質的向上、入学前教育・初年次教育の充実、学習アドバイザー制強化による学生支援の充実、入試戦略・国試対策強化、教職員の資質向上など様々な改革がなされてきました。これらの改革に取り組んでこられた舟橋前学長、および教職員のご努力に敬意を表したいと思います。また、本学教員による、高齢者に対する介護予防活動、障がい者スポーツ支援活動、保育園との連携事業、認知症やロボット研究など様々な特色ある研究・支援活動、ならびに献身的な学生の教育指導に対しても敬意を表したいと思います。

### 本学の更なる発展への布石

2012年の創立30周年記念式典で、法人としての第一期中期実行計画（2014年～2018年）：①クリニック設立、②4年制大学への改組、③認定こども園設立、④短期大学キャンパス整備、の4つの基本方針が策定・実践されてきました。4年制大学への改組については未達成ではあるものの、他の方針については計画通り順調に進捗しています。そして現在、城南キャンパスの売却・移転、新校舎建設用地購入および新校舎建設計画等が進められています。

2019年度からスタートする第二期中期計画(2019年～2023年)では、短大とクリニックの明るい将来展望が開けるような積極的な改革の推進と同時に、こども園の開園準備を滞りなく進め、早期の安定稼働を目指すことが掲げられています。

### 佑愛学園の目指すもの

今回、私の就任が第二期中期計画のスタートに重なったことから、この計画に沿う形で本学の目指す方向性について言及させていただきます。

第二期中期計画の具体的な取り組みについては、全教職員の意見を踏まえて項目毎のアクションプランを策定し、理事長はじめ学長、および全教職員の総意のもとに全学園一丸となって、着実に実行していく必要があります。

従来、本学は短大単体としての改革・発展を進めてきました。しかし今後、本学が、特色を持った存在価値のある短大になるためには、短大、ゆうあいリハビリクリニック・デイケアセンター(以下クリニック)、ゆうあいこども園(以下こども園)の3つの組織が、佑愛学園の名の元に、三位一体となって、地域や行政と強固に連携し地域にしっかりと根差した学園になることが重要です。三位一体とは、3つの組織が一つになること、また、3つの組織が心を合わせることです。言い換えれば、短大、クリニック、こども園の3つの組織の間に壁を作らないのは勿論のこと、教員と職員、PTとOTの間にも壁を作らず、学園に関わる人たち全員が一丸となって、目指すべきビジョンに向かって進むことです。

### 佑愛学園が提供すべきもの

私が描いている佑愛学園のイメージ像は、「クリニックを受診した地域のお年寄りに、短大の学生が寄り添い、こども園のこどもと一緒に歓談する姿」です。佑愛学園が提供すべきものは、「お年寄り、学生、こどもの3世代が、お互いを思いやり、助け合いながら、日々日常の生活の中で交流する場」です。地域のお年寄りは、学生、こどもとの交流を通してやりがいや生きがいを見出し、短大の学生は、お年寄りからこどもまでの幅広いライフステージの人たちとの関わりによって心身を広く支えることができる人材に育ち、こども園のこどもは、一人ひとりが心身ともに健やかに成長・発達し、生きる力を培うことができます。この3世代交流の姿を佑愛学園のイメージ像として広く社会にアピールし、本学園がこの地域で広く認識される存在になることです。それによって、短大、クリニック、こども園それぞれの組織にも付加価値が付きまします。

### クリニックにおける取り組み

### ①高い専門性を持った教員によるリハビリ

医療系大学教員の3つの柱は、教育、研究、診療であり、その一つの診療を実施する場としてのクリニックは重要な意味があります。本学園には多くの優秀なOT・PT教員が在籍しており、本学教員によるクリニックでの特色ある診療は、他のクリニックにまねのできないものです。また、クリニックは学生教育の場としても大切なところであり、学生にとって臨床実習の場として大きな効果を発揮することができます。

### ②他の医療施設との連携

当クリニックの担うべき役割をより効率的に果たすためには、地域の病院や診療所とより密接に連携を図る必要があります。とりわけ当クリニックの近隣病院である済衆館病院、名鉄病院、名古屋第一赤十字病院、稲沢市民病院などとは病病連携を通して密接な連携を図る必要があります。地域の医療ニーズに応じて、他の病院や診療所と連携しながら、本学園独自の役割を果たすクリニックを目指したいと思います。

### ③電子カルテシステムの導入

今後クリニックを活性化するに当たって、他の医療施設との連携を深めるため、患者情報の共有ができる電子カルテの導入は不可欠です。近年、各施設が電子カルテ設置を基本として、病診連携、診診連携、医師会との連携等クロスネットの呼び名でネットワークを構築する動きが盛んです。この流れに乗らないことは、クリニックの存続にかかわることになるため、電子カルテ導入に向けた取り組みも進めていきたいと思います。

### ④名古屋第二赤十字病院との密接な連携

名古屋第二赤十字病院とその関連施設の共同事業として行っている「ロコモ外来」を本クリニックでも実施したいと思います。「ロコモ外来」の取り組みの詳細については省略しますが、清須市民げんき大学で受講生に行っている取り組みと類似したものであり、クリニックを受診するお年寄りを元気にすることができます。

## 短大における取り組み

### ①地域社会に貢献する学園

国が推し進めている大学の将来像は、地域の大学を中心として、地方公共団体、産業界を巻き込んで地域特有のグランドデザインを策定することと位置付けています。本学園も清須市および近隣の地域の企業（株式会社和田製作所、株式会社パロマ、株式会社アラクス、株式会社メディセオ等）を巻き込んで共同研究や社会貢献事業のグランドデザインを策定・実現したいと思います。

### ②官学連携事業の充実・発展

本学は長年にわたって、高齢者に対する運動教室や「清須市民げんき大学」を開設し、清須市との密接な連携をとってきました。そして、この事業をさらに発展させ、平成30年度の私立大学研究ブランディング事業としても計画し、清須市、社協、本学の官学関連事業として進めています。本事業は本学園の重要な柱となるべく事業であり、この事業をさらに充実・発展させていく必要があります。げんき大学卒業生を地域高齢者の介護予防や認知症予防などに携わるリーダー的な存在に育成する取り組みを進めることによって地域に貢献していきたいと思えます。

### ③障がい者スポーツの啓蒙・普及活動

長年、出前授業等によって培ってきた障がい者スポーツの啓蒙・普及活動も本学園の重要な柱の一つとなっています。スペシャルオリンピックスへの協力、AJU 自立の家との連携、名古屋シティハンディマラソンへの協力（タイホウグループ）等に加えて、2020年の東京パラリンピック協力連携施設として協力するなど、障がい者スポーツの啓蒙・普及活動についてもさらなる活性化を図っていききたいと思えます。

### ④産学連携事業の推進

産学連携事業として、本学と和田製作所とのロボット研究をはじめとして、地域の企業との共同研究や防災対策の協働社会貢献事業等にも積極的に取り組んでいききたいと思えます。

### ⑤災害医療救護を本学園の重要な柱の1つに！

清須市は平成12年に東海豪雨で甚大な被害を受けた地域であり、今後も水害が危惧される地域です。また、南海トラフ地震の発生に際しては、県下でも最も液状化現象が危惧されている地域であり、清須市は災害対策を最重点項目の一つとして掲げています。本学は清須市にある唯一の医療系大学であることから、大規模災害時に災害医療に関して本学の担うべき役割は大きく、地域からも大きな期待が寄せられています。本学園が特色ある学園となるために、災害医療救護を本学園の柱の1つとして位置づけることは大きな意味があります。そのためには日頃から災害救護活動ができる人材の育成を図る必要があります。

### ⑥本学園と日赤愛知県支部との協定の締結

私が日赤愛知県支部（以下日赤）の災害救護アドバイザーである立場を活用し、本学園と日赤との協定の締結を図る計画です。日ごろから日赤との連携を密にして、日赤が実施する災害訓練等に参加することによって、教職員及び学生が日赤の災害対応のノウハウを修得することができます。また、毎年実施している清洲市の総合防災訓練に全学園挙げて協力することにより、清須市との災害救護に関する連携を密にしたいと思えます。また、この地域内にある企業（株式会社メディセオ）との産学共同事業としての災害救護活動も行いたいと

思います。そして、今後は本学園が中心となって、災害訓練・災害研修会の実施、地域住民に対する災害救護の啓蒙を行い、将来の来るべき大災害に対して、救護班の育成、災害現場への派遣等に備えたいと思います。

#### ⑦ボランティア活動の推進

従来、本学園は障がい者スポーツ領域や清掃活動（きよすクリーンアップ作戦）等でボランティア活動を行ってきました。また、本学園のブランディング事業の取り組みにも学生のボランティア活動が含まれており、ボランティアは本学園の重要な活動の一つです。前述した日赤の活動を支えているのは地域のボランティアであり、赤十字活動の本質と言っても過言ではありません。教職員・学生が日赤のボランティア活動に積極的に関わり、その精神を学ぶことによってボランティア活動の推進を図りたいと思います。

#### ⑧同窓会組織をより強固なものに！

37年間の本学の歴史の中で、1,700名以上の卒業生を輩出し、全国500近くの医療施設で活躍しています。この卒業生のネットワーク、人脈の大きさは、本学園の強みの一つであり、在校生にとって臨床実習や就職先確保の強力な支援者となります。今後、本学園がさらに発展していくためにも同窓会組織からの支援が不可欠となります。同窓会組織をより強固なものにするばかりでなく、本学園と同窓会との密接な関係を築いていく必要があります。そのためにも卒業生が自慢できる学園、卒業生が接触しようと感じる学園にならなければなりません。

#### ⑨名古屋第二赤十字病院との密接な連携

前任の勤務先である名古屋第二赤十字病院は、赤十字病院、高度急性期病院、災害拠点病院、国際医療救援拠点病院等の指定を受け、その理念は本学園の目指す方向性と合致する点も多く、同院との密接な連携・交流は本学園にとっても大きなメリットがあります。同院と本学園との交流や連携によって、学生の実習や就職、リハビリ教員の交流、災害救護活動の連携等本学園の得るところは大きいかと思えます。

#### ⑩その他の取り組み

現在、短大が直面している様々な課題として、入学者数確保や留年・中途退学者の問題、教育の質向上、教職員の過重労働等があります。これらに対処するために、例えば、入学者として社会人・留学生の受け入れ、学生教育の改革として情報通信技術（ICT）の導入が考えられ、また、教職員の過重労働軽減策として委員会の整理、会議の進め方ガイドラインによる効率的な会議の進め方（表1）等の取り組みを行いたいと思います。

#### 他大学との連携

他大学とのコンソーシアムを形成し、教育プログラムの改善、教育レベルの

向上、学生・教職員の資質向上等を目的に他大学との積極的な交流を進めていきたいと思ひます。

### **グローバル化の推進**

外国人留学生、外国人職員の受け入れをはじめ、外国の大学との交流等、積極的に学園のグローバル化に向けた取り組みを推進していきたいと思ひます。

### **学園全体における取り組み**

#### **① 3つのキーワード、やりがい、主体性、チームワークを重視**

組織にとって、やりがい、主体性、チームワークという3つのキーワードは非常に重要です。

#### **やりがい**

教職員にとってやりがい、働きがいのある学園作りを目指したいと思ひます。日々日常の仕事の中でのやりがいをはじめ、福利厚生・職場環境の改善等により職員満足度向上に取り組んでいきたいと思ひます。学園に貢献しつつ個人も成長する、個人のキャリアアップにつながるような体制を作りたいと思ひます。人はやりがいのある仕事をしていれば、多少仕事が大変だったり、いやなことがあっても耐えられるものだと思ひます。

#### **主体性**

主体的に物事を考え行動する姿勢は、教職員ばかりでなく今の学生にとっても最も必要とされている資質です。特に、本学園を取り巻く環境が激変している昨今、教職員・学生の主体性を生み出すことは非常に大切で、主体性を持った人材育成に努めていきたいと思ひます。

#### **チームワーク**

本学園が一丸となって目指すビジョンに向かって進むためには、部門間に壁のないチームワークの良い組織にならなくてはなりません。短大、クリニック、こども園、3つの組織のチームワークばかりでなく、OT・PTのチームワーク、教員と職員のチームワーク等いろいろなチームワークが求められます。チームワークが良くなればお互いの仕事の負担を軽減することができます。

#### **② コーチングによる組織改革**

3つのキーワード、やりがい、主体性、チームワークを達成するためには、組織改革とそのための投資が必要になります。プロのコーチの言葉に「組織を変えるには何かを始めるか、何かをやめるか、何かを変えなければ変わらない」という言葉があります。組織を変えるためにその手段として全学園的にコーチングを導入し、コーチングを学園の風土としたいと思ひます。いまコーチングは「個人が学ぶスキル」から「組織改革の手段」へとその活用場が広がっています。コーチングが学園の風土となれば、3つのキーワードの達成ばかりで

なく、コミュニケーションが良くなり、リーダーのリーダーシップ育成もできます。もちろん、コーチングスキルは、学生教育にも活用でき、教職員がコーチングスキルを習得することで、本学園が抱えている学生の留年・中途退学等の問題解決の一助となるものと確信しています。

3年先の学園創立40周年（2022年）に向けて、目指すべき学園となるために、その手段として3年計画で全学園的なコーチング導入を考えたいと思います。

### ③教職員・学生（園児）の健康を第一に！

本学園は健康に深く関わる業界であることから、教職員はもちろん学生（園児）の健康を第一に考えなければなりません。近年、国が積極的に推進していることもあって『健康経営』の取り組みが注目され、一般企業を中心に『健康経営』に力を入れている企業が増えています。『健康経営』とは「企業が職員の健康に配慮することによって、経営面で大きな成果が期待できる」との基盤に立ち、健康管理を経営的視点から考えることです。健康とは単に病気でないということではなく、心身共に健康で生き生きとして働ける状態です。学園として、「教職員・学生（園児）の健康」を重点項目と位置づけ、一人ひとりが自らの健康増進を意識し、心身ともに健康で生き活きと働くことができるように教職員・学生（園児）の健康づくりを積極的に行っていきたいと思います。具体的には、佑愛学園健康経営宣言の公表（表2）、教職員・学生（園児）の健康管理を行うために、クリニックで健診データの一元管理できるシステムの導入（日通システム）、さらには規則正しい生活習慣（食習慣、運動習慣）の啓蒙、禁煙教育・敷地内禁煙の徹底等の禁煙対策にも取り組んでいきたいと思います。

#### 禁煙対策（禁煙教育、敷地内禁煙の徹底）の推進

本学学生は、卒業後は医療従事者として患者の健康を預かる仕事に就くことになり、自らがその手本となるべき立場にあります。また、現在ほとんどの医療施設は敷地内禁煙を徹底していることから、その職員は必然的に禁煙を余儀なくされます。将来そういう環境に入っていく学生を育てる立場にある本学には禁煙対策を積極的に推進することが求められています。全教職員が禁煙対策に積極的に取り組めるよう敷地内禁煙を徹底するだけでなく、「禁煙のすすめ」（表3）で禁煙教育を行いたいと思います。

#### ④広報活動の推進

広報活動は学園の発展のためには非常に重要な活動です。ホームページをはじめとしたネット上での本学園の広報を重視し推進していきたいと思います。

## 経営改善の取り組み

### ①学園の健全経営が大前提

前述した通り、2018年の中央教育審議会の答申によれば、高等教育のグランドデザインの中で、今後は学校法人に対して、経営改善に向けた指導の強化や経営困難な場合に撤退を含む早期の適切な経営判断を促す指導を実施する、との方向性が示されています。ここ数年厳しい経営状況にある本学園にとって経営改善は喫緊の課題であり、学園一丸となって取り組む必要があります。社会貢献活動を含めいろいろな活動はすべて健全経営の下ではじめて意味があるものであり、健全経営は学園運営の大前提です。

### ②収益事業としてのクリニックの活性化

クリニックを活性化し、地域の患者さんから信頼されるクリニックになることによって、患者数の増加、収益の増加を図る必要があります。クリニックの経営を学園に関わる全教職員が自分事として捉え、現場の職員が中心となって早急にその方策を考えていきたいと思えます。そして、可能であれば年度内に黒字化を目指したいと思えます。

### ③学納金の確保

入学者数の確保、中途退学者の減少を図ることにより確実な収入源である学納金の確保を行いたいと思えます。そのための方策として、従来からの取り組みに加えて、学生教育へのコーチングの導入等新たな取り組みを進めていきたいと思えます。

### ④補助金・交付金の増収

研究活動、社会に必要な取り組みなどによって得られる補助金・交付金の増収を図ることも重要です。

### ⑤寄付金収入の増加

学園にとって重要な収入源の一つとして、寄付金収入の増加を図りたいと思えます。様々な社会貢献活動を積極的に推進することにより、企業、個人等からの寄付金を学園の重要な財源の一つとしたいと思えます。

## 最後に

学長のリーダーシップは教職員のフォロワーシップに裏打ちされたものでなければなりません。フォロワーシップとは部下であるフォロワーが主体的な判断や行動で上司を支え組織における成果の最大化を図ることです。

私が学長としてリーダーシップを発揮するに当たって、教職員の皆さんのフォロワーシップ、ご支援をよろしくお願いいたします。

## 参考

## 表 1. 会議の進め方ガイドライン

会議をより有意義、かつ効率的に行うために、会議の進め方のガイドラインを作成しました。このガイドラインに従って会議を進めることにより、参加者を会議に集中させ、規律を持たせ、主体制を持たせることができます。

司会者（委員長）は下記に示すガイドラインに従って、会議を進めいただくようお願いをいたします。

### 記

- 会議のための事前の準備をしておく
- 会議のテーマや議題は事前にメールなどで参加者に連絡をしておく
- 会議の開始時に資料を確認し、会議の目的をはっきりさせ、以下のどれに当たるのか参加者全員で確認する。
  - 意思決定のための会議
  - 問題解決（計画）のための会議
  - 評価・フィードバックのための会議
  - 情報共有のための会議
  - アイデアを出し合うための会議
- 会議が始まる時に、必ず目標の確認を行い、参加者全員から同意をとる
- 会議の終了時刻を明確にして、必ずその時間に終わるようにする
- 会議中は個々の発言の意図が参加者全員にきちんと伝わるようにする
- 参加者は会議中に少なくとも1つは気のきいた意見を言う
- 言いたいことがあれば会議の最中に言う
- 会議の最中には、愚痴を言わない、ひそひそ話をしない
- 参加者全員が望んで会議に参加する
- 問題点を明確にしてそれに対する解決策を出すことに注力する
- 会議を終える前に決定した事柄が現実的かどうかを再確認する
- 会議を終えた時に参加者全員が会議の評価をする（10点満点評価）
- 会議の議事録を作成する
- 会議を終えた時に全員が達成感を持つ
- 会議の流れをしっかりと作る（事前準備⇒目標の明確化⇒現状の把握⇒目標と現状のギャップの明確化⇒行動プランの策定⇒振り返りと検証）

## 表 2. 佑愛学園健康経営宣言

- I. 佑愛学園は、開学以来培ってきた「仏心尽障」の基本理念に基づき、障がいをもつ人々の心身を広く支えるばかりでなく、自らも健康の保持・増進活動を実践することにより、健康づくりを推進していきます。
- II. 教職員・学生（園児）一人ひとりが自らの健康増進を意識し、心身ともに

健康で生き活きと働き・学ぶことができることが、学園の発展につながると考えます。

Ⅲ. さらには、健康に関する様々な事業活動を通して、世の中全ての人々の健康づくりに資することで社会に貢献していきます。

表 3. 禁煙のすすめ (全 154 ページ)

