

## 私の私学考420



# 逆境を乗り越える組織創り

全学園的なシステミック・コーチング™導入による組織改革

～創立 40 周年に向け三位一体の組織を目指して～

学校法人佑愛学園 愛知医療学院短期大学  
ゆうあいクリニック・デイケアセンター ゆうあいこども園

学長 石川 清



## 1. はじめに

近年、大学を取り巻く環境は、2018年問題、働き方改革、経営危機など数多くの課題が山積し、激変していると言っても過言ではありません。さらに、本年は世界中を震撼させている新型コロナウイルス感染症のパンデミックにより、世界が大きく変わり、“Withコロナ”の先が見えない不確実な時代となりました。各大学は、激変の環境に加え、“Withコロナ”による不確実な環境という二重苦の逆境を乗り越えねばならず、生き残っていくためには何らかの組織改革が求められているのではないのでしょうか。しかし、その決め手となる処方箋を探しあぐねている大学も少なくありません。組織改革を妨げる一因に、教員の専門性を重視するなかで、教員間の壁がなかなか打ち破れないといった大学組織ならではの課題があります。組織を一体化し、同じ方向を向かせるには、従来の風土や風習を打破できるような、新しいスタイルの取り組みが必要になります。

近年、コーチングがスポーツ界のみならずビジネス界など様々な業界で注目を集めています。多くの企業・組織が人材開発、リーダーの育成、組織風土改革の目的にコーチングを導入しています。コーチングはティーチング（教える）と異なり、対話を通して気付きを促し本人が持っている能力を引き出すことができます。また、その気付きを自主的な行動につなげ、目標達成をサポートするコミュニケーション・スキルです。コーチングはいま「個人が学ぶスキル」から「組織改革の手段」へとその活用の方が広がっています。組織改革に不可欠な要素の1つがリーダーシップです。リーダーシップを向上させることでリーダーを起点として組織全体に働きかけ、組織改革を行うことができます。いまの先の見えない不確実な時代に、逆境を乗り越えるための最適な手段とすることができます。

## 2. 学校法人佑愛学園の概要

学校法人佑愛学園（以下「本学園」）<sup>(1)</sup>、愛知医療学院短期大学（以下「本学」）は、愛知県の清須市にある理学療法科・作業療法科のみのリハビリに特化した短期大学です。建学の精神は「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の育成」です。教職員数約 80 名、学生数 300 名足らずの極小規模の大学ですが、リハビリの領域では歴史は古く、創立 38 年の歴史があります。クリニック・デイケアセンターを併設しており、実践的な経験を積むことができます。就学 3 年間の卒業後、国家試験に合格すれば 100%の就職率で実務に就けるといふ強みを持っています。今までに 2,000 名近くの学生をリハビリのプロとして、また、少子高齢化時代の地域医療を担う貴重な人材として社会に送り出してきました。

2020 年 4 月、本学園の隣接地に障がい児を含む定員 135 名の本学附属のこども園を開園しました。こども園併設による組織の拡大に伴い、組織の改編が求められるのに加え、近年、本学も例外ではなく、入学者数の減少、留年・中途退学者の増加、働き方改革、経営危機などが問題となっており、教職員の意識改革を含めた組織改革が必要になっていました。

## 3. 三位一体の組織創りを達成するために全学園的なコーチングを導入

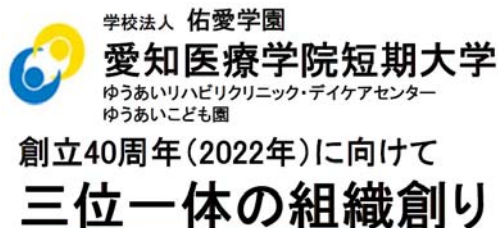
今まで本学は短大単体として発展を遂げてきましたが、今後は三位一体の組織創りを行い、クリニック、こども園を併設した特色のあるリハビリの短期大学として発展していくことを目標としています。短大、クリニック、こども園の 3 つの組織が有機的に繋がり、三位一体となって地域や行政と強く連携し、しっかりと地元で根差した学園になることを目指します。これからの少子高齢化時代に向けて、本学園の目指すビジョンは、お年寄り、学生、こどもの三世代がお互いを思いやり助け合いながら、日常生活の中で交流する場を提供することによって、この地域になくはならない存在になることです。そして、本学園が地域のモデルケースになることを目指しています。

2019 年 4 月、私が学長に就任した際、本学が抱えている課題を解決し、さらに、これから本学が生き残っていくために前述した組織改革を行うことを決断しました。プロのコーチの言葉に「組織を変えるには何かを変えるか、何かを始めるか、何かをやめなければ変わらない」という言葉があります。そこで、創立 40 周年（2022 年）に向けて三位一体の

(1) 学校法人佑愛学園 <https://www.yuai.ac.jp/>

組織創りを達成するという目標を掲げ、その目標達成のための手段として全学園的なコーチングを導入しました（図1）。

（図1）創立40周年に向けて三位一体の組織創り



#### 4. 導入したコーチング・プログラム

コーチングを本学園の風土とするため、全職員がコーチングを習得することを最終目標に据え、2019年から創立40周年を迎える2022年までの3年計画で、この活動の核となる人材の育成を目指しました。毎年、選ばれた受講者12名がプロのコーチから直接コーチングを受け、その受講者から間接的にコーチングを受けるキーマン各3名の合計48名が約6カ月間のプログラムに参加することとしました。3年間で参加予定者は延べ人数で約150名となり、本学園の全職員が継続してコーチングに参加することができます。

初年度の第1期生には、学長、副学長、学科長を始め、他の職員に影響があり積極的に参加を希望する職員を選抜しました。コーチング会社(株)スーペリア<sup>(2)</sup>と提携し、導入したプ

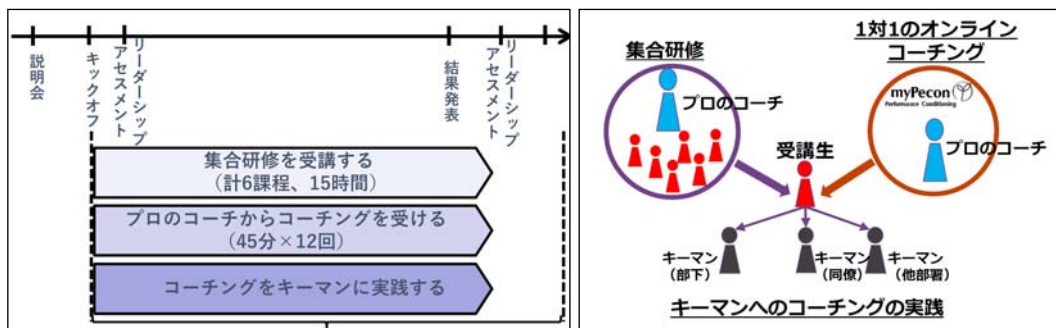


▲ コーチング・キックオフ

(2) (株)スーペリア <https://www.superieur.com/>

プログラムは3つの柱からなります（図2）。

（図2）コーチング・プログラム（約6か月間）



1つは、月2回合計10回、プロのコーチと1on1でオンラインにより行うセッション<sup>(3)</sup>、2つ目は、プロのコーチによる月1回の集合研修で、コーチング理論やコーチング・スキルを体系的に学習、そして3つ目は、その受講者が部下や同僚などから選んだキーマンに対し、日常業務の中で学んだコーチングを実践します。その他、プログラムの事前・事後に受講者のリーダーシップアセスメントのアンケートを実施、受講者間での情報共有の場としての最終成果報告会の開催、さらに、プログラム参加の意義や課題等に対するアンケートの実施等を行い、プログラム導入の成果を検証しました。



▲ 集合研修風景

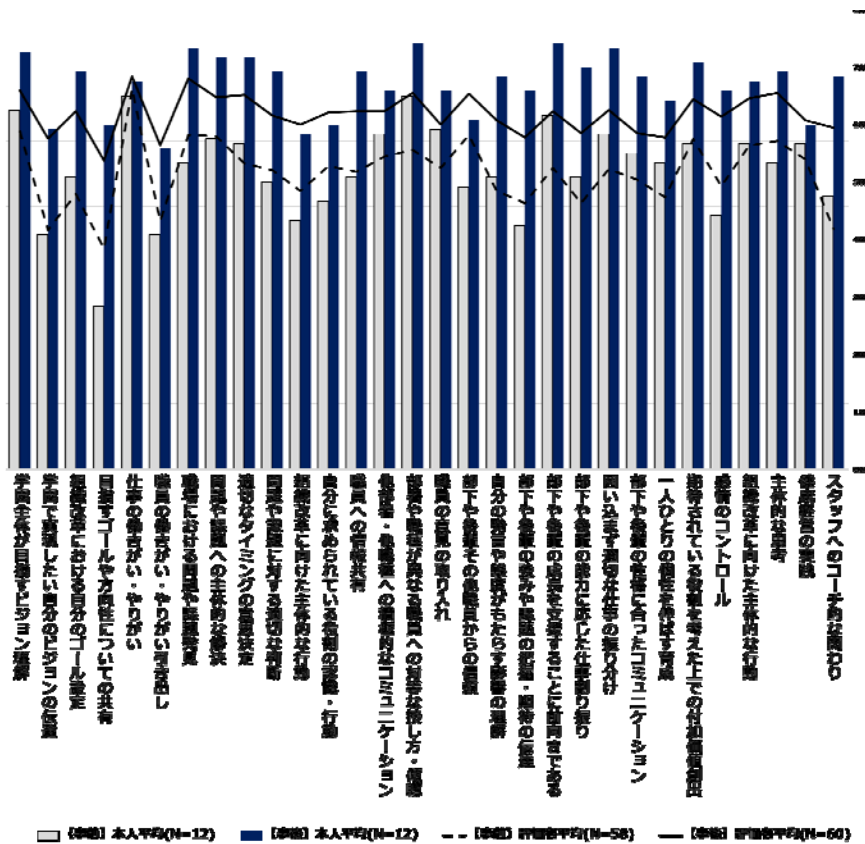
## 5. コーチング導入初年度の結果と課題

1年間にわたる全学園的なコーチングの取り組みの結果、コーチングが組織改革を行う手段として有用であることが明らかとなりました。プログラム事前・事後の受講者のリーダーシップに関するアセスメントの結果は図3の通りです。アセスメント項目は、リーダーシップ、オーナーシップ、部下育成、関係構築、業務遂行等全30項目で、プログラム前後で自己評価と他者評価の比較を行いました。全30項目の自己評価・他者評価ともに

(3) オンライン・コーチング myPecon <https://mypecon.com/>

上昇し、他者評価の伸びが最も大きかったカテゴリーはリーダーシップ、続いて部下育成でした。また、プロジェクト参加の意義については8割以上が有意義であったと回答しています。

(図3) 受講者のリーダーシップアセスメントの結果(事前/事後)



個別の意見としては、「全職員が共通認識を持つことが良い」、「全員で取り組むことで1人ひとりの変化が組織の変化に繋がる可能性がある」、「自分自身の変化を感じてやってよかった」などの意見があり、組織が変化していく上での素地ができつつあると見えています。また、「色々な話題で話ができる環境になった」、「聞く耳を持つ人が増えたことでお互いのコミュニケーションが良くなり、発言する価値があると思えるようになった」、「自身の凝り固まった考えがほぐれて新しい考え方ができるようになった」、「相手の話を良く聞くようになり、相手の意見を引き出すような会話に変わり、誰でも言いたいことが言える雰囲気になった」などの意見もあり、一人ひとりの考え方が柔軟に変化したことで組織風土が変わっていくと感じられました。集合研修の中で、「普段会話をしない教員間、あるいは教職員間で共通の話題について話し合う機会を持てたことが、教職員間の繋

がりを深めることになった」と複数の教職員が言及していました。

一方で、業務多忙の中でコーチングに取り組んだため、時間を確保するのが難しい教員のなかには、コーチングに費やす労力と日常業務とのバランスに苦慮するケースがみられました。その結果、十分にプログラムをこなせなかった教員も何人かいました。第1期生の反省を踏まえ、第2期生では、研修のオンライン化など受講しやすくすることで、実践量を増やして具体的な成果を出していくのが今後の課題と言えます。

## 6. 前職での全病院的なコーチング導入の経験

今回、本学園で全学園的なコーチング導入を行った背景には、私が前職の名古屋第二赤十字病院（以下「同院」）院長時代に、激変する環境下にあった医療界で、全国ではじめて全病院的なシステム・コーチング™<sup>(4)</sup> 導入により組織改革を行った経験があったからでした。システム・コーチング™のシステム（systemic）とは、「組織全体に働きかける」ことを意味します。システム・コーチング™とは、（株）コーチ・エイが開発した「組織改革型コーチング」です。

ここで同院での取り組みの概略を紹介したいと思います<sup>(5)(6)</sup>。2012年当時の医療界は、チーム医療の推進、新しい医療職の誕生、医療従事者・患者関係の変化など様々な変化が起こり、激変の環境下にありました。また、医療界はプロ集団の集まりであり、さまざまな個性を尊重しながら、その個性集団をまとめ、同じ方向にベクトルを向けなければなりません。そのような状況の中で、従来、それが当たり前だとされていた職種や職位の権威の壁を超えて、対話によって相手を動かす新しい形のコミュニケーション・スタイルが求められていました。

同院が2014年12月に創立100周年を迎えるに当たって、「最高の病院になる」という一大目標を掲げ、その目標を達成するための手段として2012年から3年間にわたって、全病院的なシステム・コーチング™を導入しました。プログラムはコーチング業界で最も歴史のある（株）コーチ・エイが提供する医療者向けのコーチング・プログラム<sup>(7)</sup>

(4) システム・コーチング™は（株）コーチ・エイの登録商標です。

<https://coach.co.jp/view/20141217.html>

法人向けコーチングとは？-会社の組織開発を実現する「システム・コーチング™」はどのようにして行われるのか？ <https://coach.co.jp/whatscoaching/whats-systemic-coaching.html>

(5) 山口和宣、清水紀子、渡邊勝他：コーチングで病院を変える、コーチングを病院の風土に～最高の病院を目指し、全病院的にコーチングを導入～、医療アドミニストレーター、39-44、2014

(6) 清水紀子、山口和宣、渡邊勝他：医療機関初、全病院的なコーチングを導入した3年間の成果と課題、日本病院会雑誌、2016；63：50-5

(7) （株）コーチ・エイの医療者向けのコーチング・プログラム <https://www.coacha.com/industries/medical/>

を導入しました。毎年、選ばれた職員 25 名がプロのコーチから直接コーチングを受け、その 25 名が各々5 名ずつ間接的にコーチングするステークホルダー125 名と合わせ計 150 名の職員がプログラムに参加しました。そして、3 年間で全職員の約 25%に当たる 450 名の職員がコーチングに参加しました。コーチング導入によって、参加者自身の変化だけではなく、院内の様々な部署で主体的な動きがみられました<sup>(8) (9)</sup>。

また、病院経営の一大危機など院内で発生した重大な課題に対しても、組織、あるいは個人が、高いアカウンタビリティ（「主体的に自ら進んで仕事や事業の責任を引き受けていく意識」や「一人ひとりが自分の責任で物事を考え、行動を起こす意識」）を発揮することによって切り抜けることができました。リーダーがコーチングを学んだことで、リーダー自身、およびその部署のアカウンタビリティが高まり、様々な主体的な動きがみられました<sup>(10) (11) (12)</sup>。

## 7. 医療界と教育界

2018 年 3 月、同院を定年退職し、2019 年 4 月に本学の学長に就任しました。過去には大学病院に長年所属はしていましたが、教育界に精通しているわけではなく、教育界では全くの素人です。1 年間学長を務めた中で、医療界と教育界には似たような体質がある印象を受けました。ふたつの業界を比較してみると、国家資格を持ったプロ集団の集まりであること、サービス業（患者に医療を提供、学生に教育を提供）に分類されること、時間外労働・過重労働等働き方改革が課題であること、モンスター・ペイシエントやモンスター・ペアレンツという言葉があるように提供を受ける側の意識の変化があること、患者確保や学生確保が運営上（経営上）の重要な課題であること、さらに、いまだに古い体質が残り、非常に似通った世界であると感じています。

中でも、教員の専門性を重視する中で、教員間の壁がなかなか打ち破れないといった縦割り組織であることを強く感じています。これは医療界での職種間の構造と非常に類似してい

(8) 石川清、他：特集 医療現場で生かせる！コーチングの実践 全病院的にコーチングを導入し組織改革に大きな成果を上げる、『医療業務』、第 22 巻、483 号、P18-22、2015 年

(9) 石川清：全病院的なコーチング導入の取り組み—医療安全とコーチング—、『看護展望』、Vol.38、P30-33、2013 年

(10) 石川清：連載「病院組織コーチング」全病院的なコーチング導入が生んだ組織改革の成果、病院、76 (4) : 320-322、2017 コーチング導入事例 (2) 名古屋第二赤十字病院『全病院的にコーチングを導入し、組織改革に大きな成果を上げる名古屋第二赤十字病院』

(11) 石川清：職員が満足して働ける環境づくりが患者の満足、信頼や安心につながる、最新医療経営 フェイズ・スリー、6 : 58-59、2016

(12) 石川清：病院経営改革に求められる病院トップのリーダーシップ、成功する病院経営 診療報酬の実践対応、209-222、2018、ロギカ書房

と思います。こうした類似した点があることを踏まえれば、医療界で成功した取り組みは教育界でも再現・応用可能なものと確信し、全学的なコーチング導入を決定しました。組織改革目的に大学で全学的にコーチングを導入したのはわが国では本学が初めてです。

## 8. 本学園でコーチングにより得られるメリット

いま、大学を取り巻く環境が激変するなかで、教育の質を担保しながらその変化に対応していくためには、教職員1人ひとりが物事を主体的に考え行動できる力を身につけ、職種間や職位間の壁を取り除いて対話によってチームが動けるような新しいコミュニケーション・スタイルが求められています。また、新しい発想のもと環境の変化にも柔軟に対応できる人材が求められています。コーチングで得られるスキル、あるいは成果は、個人にとっては、物事を深く考える力、主体的に物事を考え行動する力、リーダーシップを発揮する力、また、組織にとっては、組織間の壁を取り払ったスタッフ間の良好なコミュニケーション、柔軟な組織創り、組織風土の変革等があげられます。

コーチングで教職員間のコミュニケーションが良くなり、リーダーがリーダーシップを発揮できるようになれば、色々な課題が解決されます。そして、その結果として目指すべき目標の達成が可能になります。

## 9. コーチングが本学園の風土となることを目指して

コーチングは、医療界では、医療チームや病院組織のマネジメントだけでなく、患者ケアの一環として活用できます。特に、いま医療現場ではチーム医療やナラティブ・バイズド・メディスン（対話を重視した医療）というキーワードで示される対患者、あるいはスタッフ間のコミュニケーションの重要性が増しており、コーチングの果たす役割が期待されています。医療従事者にとってコーチング・スキルは大切ですが、特に、リハビリの領域ではコーチングは必須のスキルと言っても過言ではありません。リハビリを以前のような指示命令型の指導法で行っても、患者さんはなかなかリハビリに取り組んでくれません。いかに患者さんのやる気を引き出すかが大切で、リハスタッフがコーチング・スキルを活用することで患者さんをリハビリに積極的に取り組ませることができます<sup>(13)</sup>。

(13) 出江紳一：リハスタッフのためのコーチング活用ガイド第2版，2018，医歯薬出版



本学園の全教職員がコーチングを学び実践することは、三位一体の組織創りに向けた組織改革を行うことができるだけでなく、学生やこども教育に活用すれば、自分の頭で考えて意見を持ったり、主体性を育んだりすることにつながります。学園内にコーチング文化の土壌をつくり、継続して取り組むことによって、コーチングを本学園の風土としたいと思っています。

## 10. 逆境を乗り越えるためにも

第1期生による1年間にわたる全学園的なコーチングの取り組みの後、本年度は計画通り第2期生のプログラムを開始する予定でした。しかし、新型コロナウイルス感染症拡大により、プログラムの一時延期を余儀なくされました。冒頭に述べた通り、従来の激変の環境に加え、“Withコロナ”による不確実な環境という二重苦の逆境を乗り越えるためにも、コーチング・プログラムを実践することが不可欠であり、計画通り第2期生、第3期生のコーチング・プログラムを実施する予定です。そして、本学園の目標である創立40周年に向けて三位一体の組織創りを達成したいと思います。