

「年100人離職の病院」を変革した、病院長の”秘策”

教育 2020年11月27日(金) Doctors LIFESTYLE編集部



医療現場におけるコーチング活用のヒントを出版社ディスカヴァー・トゥエンティワンとのタイアップでお届けする全5回シリーズ。第3回前編からは、来年2月刊行予定の『医師の働き方改革をコーチングで実現する』の一部を本の販売に先駆けて公開する形でお届けします。今回は、自身も医師の働き方改革の第一人者である著者 佐藤文彦氏が行った対談の中から、大規模病院の事例をご紹介します。

主体的な職員が育ち定着する「組織改革」の進め方

名古屋市の中核病院であり、多くの臨床研修医を受け入れている教育病院でもある名古屋第二赤十字病院。2007年に病院長に就任した石川清先生は、就任直後から「やりがい・働きがいのある病院づくり」をスローガンに掲げ、コーチングを通じた組織改革に挑んできました。働きやすい環境づくりの必要性が議論されるずっと前から、職員満足度に目を向けてきた同院。一連の取り組みを通して得られた知見や、コロナ禍に病院経営者に求められるリーダーシップのあり方について伺いました。

【病院データ】

- 病院名: 名古屋第二赤十字病院
- 住所: 愛知県名古屋市昭和区妙見町2番地の9

- 病床数:812床

【話し手】

- 石川 清氏:名古屋第二赤十字病院 名誉院長、愛知医療学院短期大学 学長、麻酔・集中治療医、日本コーチ協会認定メディカルコーチ

待遇改善だけでは不十分？ 看護師の離職の真の原因は…

—— まず最初に、どのようにコーチングと出会われたのか、教えていただけないでしょうか。

2007年、院長就任時、強く意識したのが「やりがい・働きがいのある病院づくり」でした。当院は名古屋市の高度急性期医療を担う中核病院の1つであり、加えて、赤十字病院であることから、災害救護や国際救援にも積極的に取り組んできました。おかげで高いモチベーションを抱いて入職する職員が数多く在籍していました。そういう職員がやりがい・働きがいを持って仕事をすれば、おのずと医療の質は高まり、それは間違いなく患者満足度につながると考えていました。ですから、当時、私は「職員のやりがい・働きがいを出すためには職員満足度を向上すればいい」と考え、福利厚生充実、職員表彰制度の創設、ビールパーティや病院旅行など職員満足度を向上するための施策を展開していきました。

しかし、いくら職員の待遇を改善しても、医療トラブルの件数や看護師の離職率が下がりませんでした。当時、看護師の離職者数は毎年100人程度でしたから病院運営上大きな問題でした。改めて離職の背景を探る中で特に気になったのは、リーダーによって離職率に違いがあった点です。職員のやりがい・働きがいはリーダーの在り方によって違うのでは、福利厚生を良くしてもやりがい・働きがいのある環境づくりにならないのでは、職員満足度向上の本質は職場での人間関係など、日々日常の仕事の中でのやりがい・働きがいでは、そんな思いが、徐々に募ってきました。

そんな時に出会ったのが、書籍『エクセレント・ホスピタル』（クイント・ステューダー著、ディスカバー・トゥエンティワン）でした。コーチングで病院を変えるという内容で、当時の私の問題意識と重なるヒントが数多く盛り込まれていました。また、NHKの番組「クローズアップ現代」の中のコーチングで組織改革を実現した企業の取り組みに感銘を受けたことでした。社員がコーチングを学び、職場の壁を越えたコミュニケーション力を養い、組織が変わっていく様子が描かれていました。こうしたコミュニケーションの手法が組織改革に有効であると気づきコーチング導入を検討するようになりました。

全職員の4分の1を巻き込んで、コーチングを浸透

—— 具体的に、どのようにコーチングを病院内に取り入れていこうと考えられたのですか？

2012年の年頭、3年先の2014年に創立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ました。最高の病院とは職員満足度と患者満足度がともに高い病院と定義づけ、そのための手段として全病的なコーチング導入を考えました。

当初、幹部会でコーチング導入を提案した時には、過去に例がない、コストの問題、費用対効果が見えづらい等の理由で導入にはかなりの抵抗がありました。しかし、最高の病院になるための手段として全病的なコーチング導入なくしては、組織改革は達成できないという確固たる信念のもと、約5ヶ月間にわたる説得の末、幹部全員の了解を得て導入することを決断しました。

コーチングを組織の風土とするため、全職員がコーチングを習得することが最終目標ですが、限られた予算の中、3年計画でこの活動の核となる人材を育成することにしました。2012年から毎年、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名から間接的にコーチングを受ける各5名の計150名が、医療者向けのコーチング・プログラム(株式会社コーチ・エイ)に参加しました。当初、参加者は院長、副院長、看護部長はじめ他の職員に影響力のある役職者を中心に選抜しました。最終的に3年間で450名の職員がコーチングに関わった計算になり、これは全職員の約4分の1に当たりました。

—— 主要なスタッフ全員が納得してから始めるという、院長先生の心意気も、幹部の方々の心に響いたところがあったんでしょうね。

このように病院のキーパーソンを巻き込む形で組織改革を進めていき、多くの職員が同時期にコーチングを学んでいたこともあって、コーチングで使われるキーワードが院内の各部署で聞かれるようになりました。例えば、「アカウントビリティ(当事者意識・主体性)」について学んでいる時には、誰かの発言に対して「あ、それはヴィクティム(受け身意識・被害者意識)だ!」などという会話が聞かれたりしました。加えて、お互いのコミュニケーションの取り方に対するフィードバックなども活性化していきました。やはりみんなが同じ時期に同じプログラムで取り組んでいるからこそ、そういう会話ができるのであって、一緒にやるのが大切なのだと思います。コーチングという共通言語を持ったことで日常のコミュニケーションが円滑に回るようになったことも、みんなで行ったことによるメリットであったと感じています。

—— アカウンタビリティという概念はコーチングの中でも上級レベルだと思いますが、それをスタッフの中で共有できるというのはすごいことですね。スタッフの皆さんのモチベーションが相当高いということがよく分かるエピソードですね。

いかがでしたか?

今回はコーチングを導入後、院内に起きた驚きの変化についてご紹介いたします。