

下がらない看護師離職率

院長に就任してから職員満足度向上に積極的に取り組んだが、数年経っても満足度が向上したという確かな手ごたえは、いまひとつ感じる事ができなかった。

「八事曰赤は比較的良好病院」との評価はあった。しかし、いろいろな課題は解決されることなく残っていた。特に、問題になっていた医療トラブルは減らなかったし、看護師離職率も下がらなかった。

当時、看護師の離職者数は毎年100人近くあり、病院運営上、大きな問題だった。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ことだ。

福利厚生を良くしてもやりがい・働きがいのある病院づくりにならないの



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

石川 清 41

コーチング導入を決断



全病院的なコーチング導入のキックオフ

では？ 職員のやりがい・働きがいはリーダーによって違うのでは？ 職員満足度向上の本質は職場での人間関係など、日々の仕事の中でのやりがい・働きがいに関係しているのでは？ そう思った思いが、徐々に募ってきた。

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、デイスカバー・トゥエンティワン)だった。コーチングで病院を変えろという内容で、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た。

また、NHKの番組「クローズアップ現代」でコーチングが取り上げられ、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。社員がコ

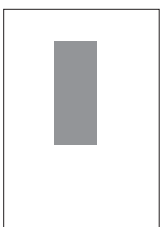
ーキングを学び、職場の壁を越えたコミュニケーション力を養い、組織が変わっていく様子が描かれていた。

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った。

そして、コーチングを導入すれば職員満足度の高い病院づくりが実現できると考え、幹部会でコーチング導入による組織改革を提案した。

最初は「病院での導入例がない」「費用対効果が得られそうもない」などの意見が続出し、導入にはかなりの抵抗があった。

それでも、全病院的なコーチング導入なくして組織変革は実現できないとの確固たる信念を持ち、約9カ月間の説得の末、幹部全員の了解を得て、全病院的なコーチング導入を決断した。



創立100周年に向けて

八事日赤創立100周年（2014△平成26▽年12月1日）の大きな節目に向けて「最高の病院になる」という一大目標を掲げた。

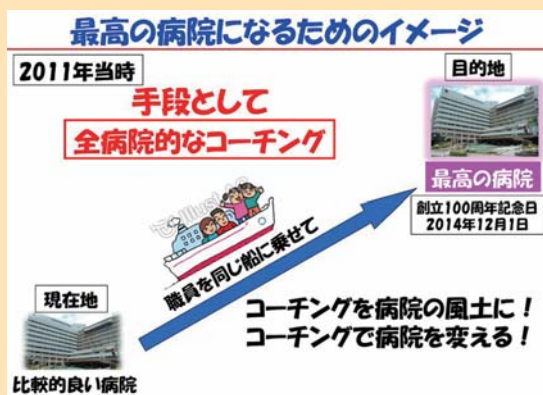
これを実現するため、2012（平成24）年から3年間にわたって、コーチング会社「コーチ・エイ」と契約し、全病院的なコーチングを導入した。

最高の病院とは「職員が日々の仕事にやりがいを持ち、自分たちが行っている医療サービスは最高であると感じ、患者さんが自分たちの受けている医療やサービスは最高であると信じている病院、つまり、職員満足度と患者満足度がともに高い病院」と定義した。2012年から毎年、選ばれた受講者25人がプロのコーチから直接コーチ

名古屋第二赤十字病院名誉院長
石川清 42
愛知医療学院短期大学学長



石川 清 42



最高の病院になるためのイメージを示す

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ステークホルダー

目標は「最高の病院になる」

（利害関係者）各5人の計150人が
約8カ月間のプログラムに参加した。

全職員の25%にあたる450人が
コーチングに関わった。

受講者には、院長、副院長、看護部
長などの病院幹部をはじめ、他の職員
に影響力があり積極的に参加を希望す
る役職者、組織を変えたいという意欲
ある職員を選抜した。

コーチングは元来、スポーツ界で用
いられたものだが、近年、人材育成や
組織改革の手法として用いられるよう
になった。組織改革を目的に全病院的
に取り組んだのは全国では当院が初め
だった。

ある職員を選抜した。

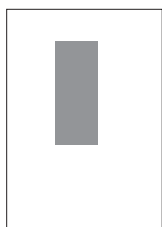
医療界では先駆的な取り組みであつ
たため、多くの医療関係者の関心を集
めたため、多くの医療関係者の関心を集
めたため、多くの医療関係者の関心を集
めたため、多くの医療関係者の関心を集

受講者は月1回、プロのコーチとの
1対1の電話セッションと、週1回の
電話会議を通して、コーチング・スキ
ルを体系的に学習した。そして、その
受講者が部下や同僚などから選んだス
テークホルダー各5人に対し、日常業
務の中でコーチングを実践した。

11年間の院長在任中、一番やりがいを
持って一生懸命取り組んだことだつ
た。

3年間のコーチングプログラム受講
者は75人で、ステークホルダーを含め、
た。

全病院的なコーチング導入は、私の
11年間の院長在任中、一番やりがいを
持って一生懸命取り組んだことだつ
た。



一大危機を克服

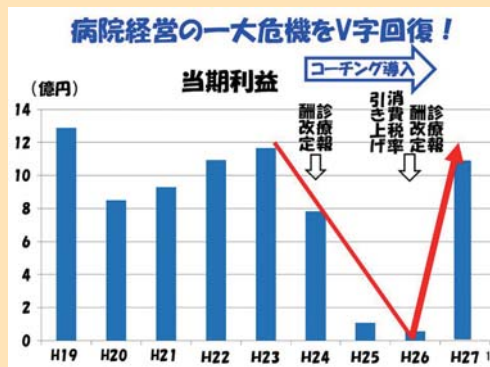
全病的なコーチング導入の成果として、コーチングを学んだリーダーがリーダーシップを発揮した職場では、徐々に変化が見られるようになった。検査部、脳神経外科、電話交換台など、院内のいろいろな部署や診療科で主体的な動きが出てきたのだ。

また、多剤耐性菌による院内感染、極めて難しい「JIC認証」取得、病院経営の一大危機などさまざまな課題に直面した時にも、コーチングによって育まれた職員の主体的な取り組みによって乗り切ることができた。

2012年頃から、診療報酬のマイナス改定に加え、消費税の増税、原油価格の高騰による光熱費の増加など、わが国の病院経営に大きな影響

名古屋第二赤十字病院名誉院長
石川清
愛知医療学院短期大学学長

石川 清 43



コーチングに取り組んでいなければV字回復は不可能だった

を及ぼす出来事が相次いだ。そのため全国の多くの病院が赤字経営に陥った。

八事日赤も例外ではなく、2014

（平成26）年は大幅な赤字を覚悟しなければならぬ深刻な事態となった。コーチング導入の3年目に当たる時期だった。

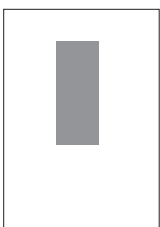
コーチングでV字回復実現

こうした一連の取り組みが実を結び、2014年の八事日赤の当期利益は若干の黒字となって、大幅な赤字転落を回避することができた。

この時には、組合の団交でコーチングがやり玉に上がり、組合側から「コーチングにかかる高額な費用はムダな経費だ」と迫られた。これに対して、私は「コーチングはムダな経費ではなく、人材育成のための投資だ」と反論した。

そして、私は経営危機を乗り切らために、院長メッセージで「病院経営の一大危機、職員一人一人が危機意識を持って経営改善に向けての行動を！」と全職員に呼びかけるとともに、私を

全病的なコーチング導入によって、職員が協力的な行動を促す組織文化が定着してきたことを、私は実感することができた。



コーチングの成果

コーチングを導入して3年ほど経過した頃、「危機的状況下でのコーチングの成果」とも言える象徴的な出来事があった。

海外から受け入れた重症患者が、後日、多剤耐性菌に感染していたことが判明し、その患者から伝搬した多剤耐性菌による院内感染が発生した。多剤耐性菌とは抗生物質がまったく効かない菌のことで、病院の一大危機とも言える事態に陥った。

病棟閉鎖に伴う入院・転入の中止、先の見えない状況に加え、さらなる感染拡大の脅威、経験したことのない感染対策など、スタッフには計り知れないストレスの連続だった。まさに今のコロナ禍と似た状況だった。

しかし、約2カ月間にわたる病棟閉

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

石川 清 44



アカウンタビリティが高い現場スタッフ

アカウンタビリティの高い組織確立

鎖をはじめとした徹底した感染対策を実施した結果、完全に終息させることができた。

この危機的な状況を乗り切ることができたのは、現場スタッフのアカウンタビリティの高さだった。その背景にあったのは、コーチングを学んだ上司が日頃からスタッフのアカウンタビリティを高めていたことだった。

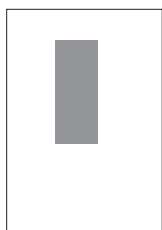
コーチングでは、目の前の出来事を自分事としてとらえ、次にとるべき行動を主体的に考える姿勢を「アカウンタビリティが高い状態」と定義する。反対はウィックティムだ。

現場スタッフは、チームの中で自分は何をすべきか、一人一人が前向きな姿勢で向き合っていた。日々の上司と

の面談や日常のコミュニケーションの中で、自分たちのあるべき姿をしつかりと認識していたのだ。被害者の思考になるのではなく、課題を乗り切るためにどうすべきかを主体的に考えて実行する、まさに「アカウンタビリティが高い状態」だった。

この事例は、スタッフの一人一人が厳しい現実を受け入れ、自分たちの役割を認識し、自ら考えて主体的に行動するアカウンタビリティの重要性を再認識させる出来事だった。

今回のコロナ禍のような難しい課題に直面しても、コーチングを通してアカウンタビリティの高い組織が確立していれば、乗り越えていくことができる。コーチング導入の目的のひとつは、まさしく組織あるいは個人のアカウンタビリティを高めることにあると言っても過言ではない。



「JCI認証」の取得

2016（平成28）年7月には、「JCI認証」取得に向けてのキックオフを行い、また新たな取り組みに挑戦した。

JCI（Joint Commission International）とは、「患者の安全と医療の質の向上」について、世界で最も厳しい基準を持つ医療施設の評価・認証機構である。

認証には3年ごとの更新があり、更新時には前回よりも厳しい審査を受けることになる。常に改善が求められ、PDCAサイクルによる継続的な業務の改善が必要になる。このため、認証取得には全病院のかつ継続的な取り組みが不可欠だった。

非常に難しい挑戦だったが、これを

名古屋第二赤十字病院名誉院長
石川清
愛知医療学院短期大学学長

石川 清 45



JCI認証取得は東海3県下で初めて

取得すれば患者さんや社会から絶大な信頼が得られ、職員の大きな自信につながる。私には考えた。

東海初、ワンランク上の病院に

審査基準は非常に厳しい内容で、14領域1146項目にわたっている。とりわけ「国際患者安全目標」と位置づ

けられている「患者の正確な識別」「感染リスクの軽減」「転倒・転落リスクの軽減」などの6項目は、全職員が徹底して基準をクリアしなければならない。

全病院挙げて2年間にわたって認証取得に向けた取り組みを行い、模擬審査と本審査を受審した。ともに外国人審査員4人と通訳4人の合計8人で行われた。

初日の幹部のリーダーシップインタビューに始まり、5日間にわたって病院中くまなく審査を受けたが、先駆的

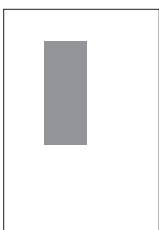
な取り組みである災害対応や生命倫理の領域で、高い評価を受けた。

そして、2018（平成30）年3月、私が定年を迎える直前、JCI認証を取得した。職員を集めて開催した報告会では、認証取得によって世界基準を

クリアし、ワンランク上の病院として認められたことを喜びあった。認証取得は全国でも25番目、東海地区では初めてであり、近隣の病院にも影響を及ぼし、地域医療の向上に貢献することができた。

極めて難しいJCI認証取得という課題を乗り越えられたのは、多剤耐性菌による院内感染の克服や経営のV字回復が達成できたのと同様、全病院的なコーチング導入によって、職員の主

体的な行動を促す組織文化が定着していたからだ。



寄付額とボランティア数

2018(平成30)年3月に「JC I認証」を取得できたことで、まさに「患者の安全と医療の質の向上」に関しては、世界基準の評価を受けることができた。

それ以外にも、当院は救急医療の救急車搬送数、高度医療の腎移植数、研修医教育の研修医マッチング数など、いずれも全国でもトップクラスの実績を有し、社会から高く評価されてきた。そして、これらの評価とは異なる病院を評価するもうひとつの基準が私にはあった。病院への寄付額と病院で働くボランティア数である。

寄付額やボランティア数は、良い医療を提供する良い病院であること、国際救援など社会貢献する病院であること



名古屋第二赤十字病院名誉院長
石川清 46
愛知医療学院短期大学学長

石川 清 46



八事日赤の正面玄関に掲げられている寄付者芳名

病院評価のもうひとつの基準

となどが不可欠であり、病院の評価にばかりでなく発展させることも、院長直結するものだ。この数字を維持するの重要な任務と認識していた。

当院への寄付額、ボランティア数とも、栗山康介先生の時代から、他の病院に比較して群を抜いていた。それは当院の歴史と伝統でもあった。

栗山先生は、人づき合いも面倒見も良い人で、交際範囲が極めて広く、経済界で栗山先生を知らない人はいないほど社交的な人だった。私は院長に就任した時、栗山先生を目指すべき院長のモデルとして仕事に励んできた。

院長就任時、栗山先生の紹介で、伝統ある丸八会にも入会させていただき、地元の経済界の人たちとの交流を大切にしてきた。

一方、ボランティアについては、比較的高齢の方が多いが、八事日赤では十余りのグループ約300人が登録している。受付や案内、あるいは患者さんを励ましたり楽しませたりする活動など、職員では十分に対応できない仕事を担っていただいている。

無償の奉仕活動にやりがいを見たいし、病院の仕事をサポートしていただいているボランティアの人たちの活動を、私は院長として大切にしてきた。

地域に開かれた病院づくりのために、ボランティア活動の受け入れは大切で、日頃の感謝の気持ちを伝えるために、毎年、感謝の集いのパーティーや研修旅行などを開催した。創立記念日には、職員表彰とともに、お世話になっているボランティアの方たちも表彰した。

