

# 目次

はじめに 001

## 序章 リーダーシップの新動向と キーコンセプトの解説 ..... 009

- 1 コーチングと 1 on 1 :  
自律型人材育成とリーダーシップ開発 ..... 012
- 2 エグゼクティブコーチング :  
経営力強化と持続的発展 ..... 014
- 3 心理的安全性：医療安全と治療品質の向上 ..... 016
- 4 パワーハラスメント：指導と攻撃の境界 ..... 017

## 第 1 章 病院経営新時代 : 病院長だって泣きたい夜はある ..... 021

- 1-1 コーチングで“人”の問題に臨む ..... 022  
《事例：青い空と白いノートの余白》 025  
《事例：誰にも話せない話》 026
- 1-2 コーチングで病院が変わる ..... 028  
《事例：病院経営の羅針盤》 031
- 1-3 パワハラ改善の出発点 ..... 033  
《事例：覚悟を持った人材育成》 035
- 1-4 “人の課題”解決に最も重要な力 ..... 037  
《事例：世界中が敵になっても》 038

## 第2章 心理的安全性の組織風土を創る ..... 041

- 2-1 医療チームの研究に始まる心理的安全性 ..... 042
  - 《事例：プロ野球球団監督コーチ陣／選手育成》 045
  - 《事例：部下から受けるフィードバック》 047
- 2-2 医療安全と生産性向上に寄与 ..... 051
- 2-3 心理的安全性構築の出発点 ..... 054
  - 《事例：医療安全講習会で意識統一》 055
- 2-4 心理的安全性構築のポイント ..... 058

## 第3章 パワハラ課題の新戦略： 日本型コーチング® ..... 063

- 3-1 パワハラで病院存続が危険な時代 ..... 064
- 3-2 何がパワハラを起こさせるのか ..... 066
- 3-3 パワハラ課題者に受講を勧める伝え方 ..... 068
- 3-4 パワハラ課題者が受講を決断する道のり ..... 072
- 3-5 連携がパワハラ改善のカギ ..... 077
  - 《事例：事務長の協力》 077
  - 《事例：看護師長の協力》 078
- 3-6 感情マネジメントとイメージトレーニング ..... 080
- 3-7 実践ガイド：病院長がパワハラ改善に臨む ..... 087
- 3-8 コーチングで訴訟回避、苦情激減 ..... 091
  - 《事例：他責思考と論戦弁舌型の人に（1）》 092
  - 《事例：コーチングで訴訟回避》 096
  - 《事例：コーチングで患者さんの苦情激減》 099
- 3-9 パワハラへの具体的なコーチング技法 ..... 102
  - 《事例：他責思考と論戦弁舌型の人に（2）》 104

## 第4章 病院コミュニケーション改革の構造

.....	111
4-1 コミュニケーション改革の必要性 .....	112
4-2 多様なリーダーシップとコーチング .....	114
《事例：人生の打ち上げ花火》 .....	116
4-3 組織の成功：改革ポイント .....	119
《事例：アサーティブ・コミュニケーションで改善》 .....	120
《事例：トップのエゴとコーチの反省》 .....	123
4-4 実践ガイド：コミュニケーション改革13のステップ .....	127
ステップ（1）病院長へのエグゼクティブコーチング	
《個人形式》 .....	129
ステップ（2）パワハラ課題者への改善コーチング《個人形式》 .....	134
ステップ（3）経営層・リーダー層による「病院スローガン」の	
作成と広報 .....	135
ステップ（4）「心理的安全性の組織構築」講演 .....	137
ステップ（5）経営層へのエグゼクティブコーチング	
《個人形式》 .....	137
ステップ（6）病院長・経営層へのグループコーチング	
《グループ形式》 .....	139
ステップ（7）病院長が体系的にコーチングを学ぶ《個人形式》 .....	141
ステップ（8）病院長が経営層に、継続的に1 on 1を実施 .....	142
ステップ（9）経営層が体系的にコーチングを学ぶ	
《グループ形式》 .....	143
ステップ（10）経営層がリーダー層に、継続的に1 on 1を実施 .....	144
ステップ（11）課題のあるチームへのグループコーチング .....	145
ステップ（12）看護部へのコーチング研修 .....	147
ステップ（13）研修医にコーチングコミュニケーション教育の導入 .....	149
コミュニケーション改革13のステップの効果 .....	151

4-5	改革事例：コーチングで病院が変わった！	152
	《事例：13ステップ中、10ステップ推進の病院》	152
	《事例：13ステップ中、3ステップ推進の病院》	154

## 第5章 1 on 1 の基本：

### 働き方改革・世代間ギャップ

5-1	働き方改革の現状と課題	158
5-2	Z世代と昭和親父のギャップと橋渡し	165
	《事例：ワーキングママが変化した質問》	168
5-3	実践ガイド：効果的な1 on 1の基本	170
	《事例：高齢者がネガティブからポジティブへ》	179

## 第6章 パワハラ改善とウェルビーイング経営

		183
6-1	ウェルビーイング経営の重要性	184
	《事例：悲観は気分、楽観は意志》	188
6-2	利他シンドロームと、セルフマネジメント	191
	《事例：自分を励ますアプローチ》	192
6-3	経営層の覚悟と孤独に	196
	《事例：マネジメントへの覚悟の天秤》	196
	《事例：完璧主義がもたらした孤独》	198
6-4	パワハラ犠牲者へのメンタルサポート	201
	《事例：「死にたいんです」と青い付箋》	202
	《事例：鬱症状からの再生の道のり》	206

## 第7章 選ばれる病院への改革

7-1	患者さんに選ばれる病院 .....	212
7-2	職員と研修医に選ばれる病院 .....	216
7-3	患者さんに選ばれる医師像 .....	219
7-4	なぜここで働くのか .....	222

## 第8章 病院だって明けない夜はない

	.....	225
8-1	病院のイノベーションとコミュニケーション .....	226
8-2	暗黙知と形式知が生む医療の革新 .....	227
	《事例：未来を拓く、声の絆と夜明け》	228
8-3	病院の夜明け .....	231

おわりに	233
------	-----

## 序章

# リーダーシップの新動向と キーコンセプトの解説

序章では、ATD (Association for Talent Development) International Conference and Exposition: 国際大会 (学習と開発の最新トレンドを把握する年に一度の絶好の機会) における「リーダーシップの新動向」と、本書を読まれるにあたっての「基本となるキーコンセプトの定義」を行います。

言葉の意味を統一し、全体で共有することは組織内コミュニケーションにおいても非常に重要です。「わかっているはず」という自分の当たり前や思い込みが、意味の不一致や誤解、コミュニケーションエラーを招く原因となるからです。

## ■ リーダーシップの新動向：「コーチを受ける」能力

ATD2023年大会では、リーダーシップとマネジメント開発のセッションにおいて、初めて「コーチアビリティ (コーチを受ける能力)」という概念が取り上げられました。この概念の導入は、リーダーシップ開発で著名なゼンガー・フォークマン社によるもので、彼らは膨大な360度評価データとインタビューを基に、リーダーシップの成功のカギが「コーチを受ける能力」にあることを明らかにしました。

アメリカではコーチングが普及していますが、リーダーシップの成否を左右するのは、コーチを受ける側のスキルにあるという新しい視点が注目されています。セッションでは、リーダーシップの効果と「コーチを受ける能力」との間に強い相関関係を示すデータが多数提示されました。それによると、優れたリーダーは、他人からのフィードバックに価値を置き、それを積極的に求め、内省し、行動するという学習習慣を常に持っていることが確認されました。

さらに、フォークマン社の研究では、コーチを受ける能力は組織階層の上位 (エグゼクティブ層) に行くに従って低下することが明らかになっています。これはヒュブリス (傲慢) 症候群と呼ばれる現象で、権力のある立場にある人が自分と自分の能力を過大評価するよう

になるためです。その結果、過剰な自信、自己イメージへの執着、耳の痛いフィードバックを聴き入れないなど、裸の王様状態になってしまう危うさを含んでいます。

人は自分の背中は見えません。自ら積極的にフィードバックを受け止める力は現代のリーダーシップに欠かせない重要な資質です。この力を養うことで、リーダーはより客観的な視点を持ち、常に成長を続けるリーダーとして、組織全体の改革を力強く推進し、組織の成功と持続的な発展に貢献できるのです。

## ■ リーダーシップの最前線

---

ATD2024年国際大会<sup>1)</sup>(2024年5月19～22日開催)では、300を超えるセッションでリーダーシップについての活発な論議が交わされました。ATDのウェブサイトによると、「フィードバック文化の醸成」「強みを生かして先頭に立つ変革」「組織文化をつくるリーダーシップ」「心理的安全性の重要性」「ストーリーテリングのリーダーシップ」「生産性の向上とストレスの軽減」「リーダーの影響力」などがテーマとして取り上げられており、まさに本書で示すリーダーシップの在り方の最前線といえます。

また、World Economic ForumのFuture of Jobs 2023レポート<sup>2)</sup>によると、2024年に重要とされるリーダーシップスキルは「EQ(心の知能指数)」であると述べられています。心の知能指数のスキルを身につけるためには、「生涯学習」「レジリエンス(回復力)」「自己認識」「共感」「チームワークのスキル」を向上させることが重要であるとされています。これも本書で述べるリーダーシップの考え方と一致しています。

---

1) <https://atdconference.td.org/>

2) [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Future\\_of\\_Jobs\\_2023.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2023.pdf)

## 組織全体の「システマティック」な改革

---

組織風土改革のコーチングの中で最も大きな価値をもたらすものは、病院長と経営層全員を対象にした全組織的なコーチングであると確信しています。組織改革を加速し、持続させるには「システマティック」な形での変革が重要です。

### 1

## コーチングと 1 on 1 : 自律型人材育成とリーダーシップ開発

### コーチングの定義

---

コーチングはさまざまに定義されていますが、本書では以下のように定義します。

コーチングとは、コーチ（上司・医療者）とクライアント（部下・患者）との対話により、目標達成の力をクライアントが自ら見いだす支援の手法です（図表1）。

### 1 on 1 とは何か

---

1 on 1 とは、上司と部下が1対1で定期的に行うコーチング技法を使った面談のことです。1 on 1 では、関係性の向上と自律的成長の支援を目的とした部下主体の本音の対話が交わされます。

現代の現場での誤解は、1 on 1 という言葉が一人歩きをして、1対1で行う面談はすべて1 on 1 と思われていたり、上司主体で話す面談が1 on 1 と思われていることです。コーチングを使った部下主体の面談であることが重要です。

コーチングとは？

- コーチ（上司・医療者）とクライアント（部下・患者）との対話により、目標達成の力を、クライアント（部下・患者）が**自ら見いだす**支援の手法



※コーチとは「馬車」が語源  
大切な人を最短、最善の方法で目的地まで送り届ける

多様な価値観の時代。打たれ弱さの問題も含めて  
従来の指導方法だけでは、若手の育成が困難

**自律型人材育成法であるコーチングが、急速に求められている**

1on1とは？

- 上司と部下が1対1で定期的に行う、コーチング技法を使った面談
- 関係性向上と自律的成長の支援を目的とした、部下主体の本音の対話

図表 1 コーチングと 1 on 1 の定義

## コーチングの2つの意味

「コーチング」という言葉は2つの意味で使われています。両方存在するために、時にわかりにくく感じてしまう面があります。図表2を見てください。

### ① コーチングという手法を活かす

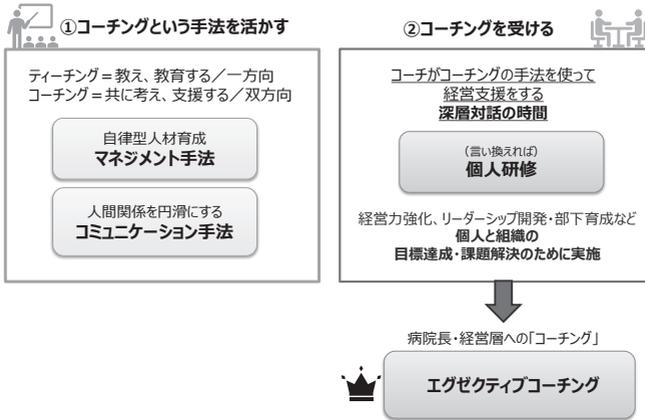
コーチングとは、「自律型人材育成によるマネジメント手法」であり、「人間関係を円滑にするコミュニケーション手法」です。ティーチングは教え・教育する一方向の指導法ですが、コーチングは共に考え、支援する双方向のものです。

### ② コーチングを受ける

コーチがコーチング手法を使って、経営力強化やリーダーシップ開発など、「人と組織の目標」に向かって支援をする深層対話の時間を「コーチングを受ける」という言い方をします。

## ビジネス現場でのコーチングとは？

2つの意味で使われている



図表 2 コーチングの2つの意味

## コーチングのプロセス

コーチングは、コーチとクライアントが双方向の対話を重ねることを通じて、クライアントが目標達成に必要なスキルや知識、思考法や心の持ち方を備えて行動することを支援するプロセスです。

## 2 エグゼクティブコーチング： 経営力強化と持続的発展

### エグゼクティブコーチングの定義

エグゼクティブコーチングについてはさまざまな定義がありますが、本書では以下のように定義します。

エグゼクティブコーチングとは、クライアント（病院長・経営層）とコーチとの、クライアント主体の対話を通じてクライアントが自ら