

## 医療にかかわる人材育成のためのコーチング

Development of human resources  
in medical institution using coaching method

片岡笑美子 Emiko Kataoka (名古屋第二赤十字病院)

キーワード：コーチング、アカウントビリティ、人材育成

key words : coaching, accountability, Development of human resources

## はじめに

当院で全病院的にコーチングに取り組み始めて3年目を迎えている。コーチングの導入経緯や現状について述べる。

当院はがん診療連携拠点病院、救命救急センター、周産期母子医療センターを特色とする高度急性期病院の役割を果たし、年間入院患者の半数が救急からの入院患者である。ユニット系も充実し、職員数は約1,900人である。ホスピタル・ミッションは患者さん、職員、社会にとって満足の高い病院を目指している。しかし、2012年当時、現状は比較的良好な病院と言われていたが、苦情や・クレームも多く医療トラブルが減らなかった。また、職員からも自分たちの意見が反映されていない。人が足りない、忙しい、誇りを持っていないなど不満があった。2014年には創立100周年を迎えるにあたり、何とか変えたい、変わりたい思いがあった。ちょうどその頃、コーチングで病院を変えた事例がたくさん書かれているエクセレント・ホスピタルを紹介され、職員を第一に考えることが、最高の医療を提供することに繋がる事を認識した。また、全社的にコーチングを取り入れている企業の現状やトップが組織変革のためにコーチングに取り組んでいるテレビ番組を見たことがきっかけである。その中で、組織を変えるには「何かを変えるか」、「何かを始めるか」、「何かをやめない」と変わらないという言葉があった。課題が満載している中、院長から創立100周年までに最高の病院に向けて「全病院あげてコーチングに取り組みたい」と提案がありました。職員を第一に考え、職員のやりがいや働きやすい職場環境を改善し、職員満

足を向上すれば患者満足度アップに繋がる。全病院的な取り組みは日本では初めてであり、導入に向けて議論を重ねた。そして、職員が一丸となって、「最高の病院になる」同じ目標（ゴール）に向かい、達成させるために2012年1月互例会で院長が宣言したのである。

## コーチングとは

コーチの語源は馬車と言われ、人や荷物を目的地に送り届ける事から相手の目標（ゴール）達成させる事をコーチングと言うようになった。コーチングの定義は、対話を重ねる事を通して目標（ゴール）達成に必要なスキルや知識、考え方を備え、行動することを支援するプロセスである。コーチングで学ぶ基本は、キャッチボールをすることと同じで、常にコミュニケーションをいかに円滑にするかがポイントとなる。以上の事から、コーチングのイメージとして、コーチはコミュニケーションを基本に相手が目指そうとする目標に達成できるように関わり続けることである。コーチが進んで欲しい方向に支援するのではなく、あくまで目標設定も達成も自分で決めて、進めていけるように支援する事である。

今までも目標達成に向けて、目標管理を実際にしてきたが、コーチングとティーチングをうまく使い分けていたのだろうか。新人看護師の教育指導やベテラン看護師に至るまでティーチングが主体になっていたのではないか。新人看護師の指導や新しいことを始める時、緊急時にはティーチングは有効であるが、相手の持っている能力を引き出す事には繋がらない。それは

未来への問いかけがないからである。

ここで医療に携わる人の特徴を見てみると、私達は問題点を見つけるように教育、訓練をされてきている。病気になった原因は、どこが悪いか、何が出来ないか、いつもマイナスの変化に注意を向けるようになっていく。医療や看護の質を担保するには必要であるが、患者ばかりでなく、人に対してもこのような見方が染みついている。できない事ばかり指摘する。出来て当たり前とっているとモチベーションは下がる一方である。これでは前向きな文化は育たない。

リーダーやマネジャーの役割で最も重要なことは人材育成である。リーダーやマネジャーは目標達成・部下育成のためにその時々で指示をし、ティーチングやカウンセリングやコーチング等を行っている。そのため、最初に中間管理者がコーチングを正しく理解し、目標達成に貢献できるように進めていくこととなった。

今回取り組んだコーチング実践のスケジュールは、約10ヶ月にわたる長期プログラムであった。当院ではコーチングプロジェクトチームを立ち上げ、コーチングに関わる事の支援体制を整え、開始された。第1期生は、コーチ25名、ステークホルダー125名であった。コーチは希望した中間管理者の中から決定した。各コーチが5名のステークホルダーを選び、目標に向かってコーチングを実施した。コーチングスキル取得に向けてコーチにもプロのコーチが1名付き、ステークホルダーも体験しながら相談していく形で進められた。

オンラインクラスとは、約8ヶ月にわたりコーチングスキルを電話会議を活用しながら学ぶ方法である。電話会議には全国よりコーチングに参加しているさまざまな仕事や年代の方々に参加しているため、非常に勉強になる。オンラインクラスの電話会議は9冊のテキストに沿って進められていった。日々のコーチングの実践もこのテキストを何回も確認しながら、ステークホルダーに説明しながら行っていった。電話会議で学んだスキルを1週間の間にステークホルダーに活用し、その反応を次の電話会議で発表しながら、会議に参加している他のコーチからフィードバックをもらい、また、次に活かしていくことを繰り返していくのである。

コーチングの基本的な進め方は、コーチングフローの8つのステップを効果的に使いながら進めていく。8つのステップとは、①会話のセットアップとアイスブレイク②扱う目標の確認と明確化③現状の明確化④望ましい状態の明確化⑤ギャップの明確化⑥具体的な行動の決定⑦会話のまとめ⑧フォローの決定である。これらを使う事でどの位置の話の流れかを確認して進む事が出来る。最初に、これからの会話がコーチングであることの確認や同意を取る。いつもすべてのフローを使わなくても、状況に応じて現状を明らかにし、

望ましい状態とのギャップを明確にして具体的な行動を決定することも出来る。

コーチングの3原則は双方向、継続性、個別対応であるが、ステークホルダーとコーチは常に対等な立場で進める事が重要となる。年齢、職位、職種は関係ない。コーチングフローに沿って話の流れを進めていくが、相手は質問を受けて、コーチに向けて話すだけでなく、話しながら自分の考えに気付いていくのである。コーチは質問や承認をしながら相手の考えを引き出していく事を繰り返し、相手が自分で決定できるようにしていくのである。

コーチに必要な代表的なスキルは、聞く・ペーシング・質問・アクノレジメント・フィードバック・提案・要望の7つである。

聞くとは、関心を持って聞く事が重要となる。通常、相手に答えを求めることが多いが、答えは相手の中にあるので相手が自分の問題として気づき、自分で決定していけるようにコーチングをしていく。答えは自分の中にあるが、いつも何かに不満を持っていると、他人のせいにして、自分の問題として考えられなくなる。この状況をヴィクティムという。効果的な質問をしながら相手の考えを引き出すのである。話を聞いてくれないと感じるとだんだんヴィクティムになり、自分の存在価値がないと感じてくるとひいては離職に繋がっていくことになる。

ペーシングとは相手に合わせる事である。呼吸のリズムや話すスピード、使う言葉、話の内容、声のトーン、姿勢や表情などを相手に合わせることを指す。人は相手と違うことで危機感を抱くので、同じであるということに安心感を覚え信頼に繋がるのである。

コーチングを実施して、一番難しいと感じるのは質問である。効果的な質問をすることで考えさせ、相手の選択の幅を広げていくのだが、相手の選択の幅を広げる効果的な質問は日頃から練習しておく必要がある。まずは、時間軸や人の軸で行うと入りやすいと思われる。効果的な質問のポイントは、自分が持っている答えに誘導する質問はしない、根本的な問題を明確にするための質問をする。質問は一つだけにするなどである。コーチングを通して、今まで自分自身は誘導する質問が多かった事に気づくこととなった。

アクノレジメントとは承認することである。医療人は褒めること、認めることが苦手なことが特徴としてあげられる。できる事から始めることできっと関係は変わってくると思われる。承認には、存在承認・行動承認・成果承認・成長承認といろいろなタイプがある。たとえば新人看護師が声をかけても先輩看護師が無視することは存在承認がないことを意味する。また承認にはいろいろな例がある。当院では、挨拶をすることから始めたが、今は職員同士の声を掛け合う機会が多くなった。私もエレベーターで研修医の先生や

職員に出合った時は、出来るだけ自分から挨拶し声をかけるように心がけている。

フィードバックはコーチングで一番重要なスキルである。今、自分がどの段階にいるのか、道が外れていないか、自分の状態がよいのか、コーチングの進め方は良かったか、お互いにフィードバックをもらう事で次に振り返ることが出来る。現状を把握し、理想の実現に向けて軌道修正するために自分からフィードバックを取りに行くことも重要である。

相手の選択肢を広げるために提案、要望というスキルを使用することもあるが、受け入れるかどうかは相手次第である。受け入れない選択も当然ある。

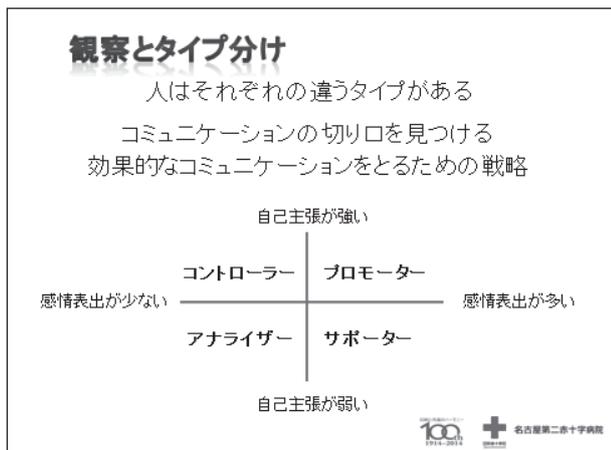


図1. コミュニケーションの4つのタイプ

これは3万人の企業の方を対象に調査し、標準化して4つのタイプに分けたものである。コミュニケーションを進めていく中で、人にはいろいろなタイプがあるので相手に合わせた切り口で対応しないと上手くいかない。どのタイプに近いかを相手を観察しながらタイプ分けをする。医師はアナライザー、看護師はサポーターが多かったようである。私は誰から見てもコントローラーであった。自分のタイプを知ることで相手とのコミュニケーションに気を遣うようになってきた。

## コーチングの実践

全病院的にコーチングを成功させるために、エクセレント・ホスピタルの本を事前に配布した。院長のサインをし、院長から一人ずつ手渡した。看護職に対しては私のサインもさせていただいた。2012年5月、第1回目のコーチングのキックオフを迎え、参加する全職員が一致団結し、コーチングに取り組む事を決意表明した。私もコーチングに関わる事で今までの管理の方法を振り返る機会となり、方針転換を図ろうと決めました。また、コーチングで人が持っている力を引き出し、目標達成出来るように支援出来れば離職も減ることを確信した。コーチングを実施するにあたり、他

職種2名、看護職3名にステークホルダーを依頼することとした。私は典型的なコントローラーなので少しでも和らぐように看護事務のスタッフが「えみちゃん」イラストを作成してくれた。

コーチングの場所や時間など話しやすい環境への配慮も重要である。オンラインクラス（電話会議）は、1モジュール55分（1クラス）×4週（回）、最大9モジュール、オリエンテーションは1週（回）、参加者数は最大15名とクラスコーチで、体験したことを持ち寄り検証する。事前にテキストを読んでからの参加となるが、積極的に会議に参加することで他業界、他職種、他職位など幅広く意見が聞ける。55分間固定電話の前で、一言一句漏らさないようにお互いの話を真剣に聞いたことは初めての体験であった。仕事が違っても管理者は同じような課題を持っていることがわかったが、鋭い質問にたじろぐこともあった。また、たくさんさんのフィードバックをいただいた。

2～3週間に1回、30分間電話でプロのコーチよりコーチングを受けた。ここでは自分の目標達成に向けてコーチングを受けるなど、ステークホルダーの体験が出来たり、コーチングを進める上で困ったことを相談したり、オンラインクラスで学んだことを振り返る機会にもなった。ベテランプロコーチはいつも前向きにさせてくれた。コーチを受けながら師長会議の方法をすべて見直し、ボトムアップ出来る仕組みに変更した。今は師長からの発言や提案が多くなり、主体的な動きに少しずつ変わってきている。コーチング期間中、4回の自己評価・周囲評価（ステークホルダー）をするが、ほとんどの方は周囲から評価される機会は少なかったと思う。今回、始めて5名のステークホルダーから評価をもらったときはショックを受けたが、変わるチャンスと受け止めた。職位が上がるほど下からの評価は厳しいと感じている。自己評価と周囲からのフィードバック比較表があるが、自己評価と周囲評価の差を見ることで、人の受け取り方は様々であることに改めて気がついた。看護職、特に中間管理者は話しすぎるため、コーチングに要した時間とステークホルダーが十分話せたか毎回確認を行った。時間的にも、内容的にも十分話せたときは高い評価であった。ステークホルダーの目標達成率については、職務に対する目標や自分の目標などあったが、4名がほぼ80%近くは達成していた。1名は途中体調不良でコーチングが十分出来なかった。開始時と終了時でステークホルダー自身も学びがあった。

コーチングを病院内で広げるために、中間管理者30名を対象に年3回、1泊2日の“リーダーシップ研修”を企画し、最高の病院についての共通認識を図った。事前学習のため、参加する前に、書籍【主体的に動く 著：ロジャーコナーズ/トム・スミス】が配布された。主体的に動く事がいかに重要か、なぜ主体的

に動けないのか、仕事の仕方を見直すきっかけとなった。いろいろな職種が集まり、一斉にかけ声をかけてリーダーシップ研修を開始した。同じテーマを一人一人が考え、情報共有を行った。人によって最高の病院のとらえ方に違いがあることがわかった。研修では話している内容を聞きもらさぬよう相手の話を傾聴した。一人一人が主役であり、皆に伝え、皆で聞いて情報共有を行った。

また、看護部職員は総勢約900名以上ですが、コーチングの取り組みを看護部に根付かせ、日頃の自身のマネジメントについて振り返ることを目的に、“看護部パワーアップ講座”を企画した。今回は要となる中間管理者95名を対象に（4時間、1回参加）開催し、共通理解に努めた。現在の看護部全体について思っていること、日頃どのようなことに意識しながらマネジメントしているか、理想の看護部の状態について、どう働きたいか、上司に期待することなどをテーマに、各グループに分かれて話し合った。グループにはいろいろな経験を持つ看護師長、看護係長がばらばらに入り、テーマについて真剣に話し合った。

## コーチングの成果

一期生の12項目のコーチングスキルにおけるコーチ、ステークホルダーそれぞれの各項目のコーチング受講事前事後のスコアの変化について確認したところ、コーチ、ステークホルダーいずれも事後のスコアがすべて上がっていた。特にコーチは“聞く”“フォローアップ”、ステークホルダーは“フォローアップ”“目標設定”“フィードバック”の項目で上昇値が高くなっていた。その中で看護職の変化を見たところコーチ、ステークホルダーともに“フォローアップ”の項目で高くなっていた。また、コーチは“聞く”の項目で事後の上昇値が高く、関心を持って聞くことが出来たといえる。「必要なコーチングスキル」の質問に対しては、事前では、コーチは“質問”“フォローアップ”、ステークホルダーは“フォローアップ”“フィードバック”が多い回答であったが、事後ではコーチもステークホルダーも“フィードバック”と回答された。フィードバックはもらうばかりでなく、自分から取りに行くことも重要である。コーチング受講者の職場での

状況について受講事前事後における変化をいくつかの項目に分けて調査したところ、コーチした人はすべての項目で事後のスコアが高くなっていたが、特に“モチベーション”や“主体性”“関係構築力”の項目に高い上昇がみられた。

2012年より毎年1回職員満足度調査を行い2014年までの変化を見た。調査方法は、8区分（理念、連携、コミュニケーション、モチベーション、主体性、能力開発、医療の質、総合評価）31項目によるアンケート調査で、満足度の尺度を4段階評価にて回答する。看護師長の満足度調査3回の推移をみると、“コミュニケーション”“主体性”“能力開発”の項目においてわずかであるがスコアに上昇がみられた。病院全体の満足度調査で最も低かったのは職員の意見が病院運営に反映されていない項目であったが、それらもわずかであるが上昇した。

離職率は正規職員は横ばいであるが、新人看護師は高くなっている。コーチングが広がることで離職率低下に繋がるように継続していきたいと考える。

2012年度にコーチングを始めてから参加した看護職はのべ288名で全看護職員数の約30%である。現在、1期生、2期生のコーチ修了者もコーチを実施している。コーチを修了し、試験を受けると認定証が取得できる。コーチ認定者はイントラネットに掲示し、ステークホルダーがコーチを指名することが出来るようにしてある。すでに47名がコーチとして活動している。

## コーチングを組織風土に

コーチングを開始するとともに、2012年よりサンキューカードを取り入れ、感謝の気持ちを伝えている。私からは渡すことが多いが、もらえるとうれしいものである。

院長は「最高の病院になるために」のシリーズを定期的にイントラネットに掲載し、院内報にも書いて広報している。昨年度からは月2回コーチングサロンを開設し、情報交換と初めての方のコーチング体験を行っている。また今年よりコーチング便りを発行し、みんなに広めている。コーチングの成果はまだまだではあるが、「最高の病院になる」を合い言葉に日々取り組んでいる。