

研究

全病院的なコーチングの導入と検査部の変化

杉野裕志¹⁾, 近藤規明¹⁾, 柴田一泰¹⁾, 伊藤 守¹⁾, 黄 卓¹⁾,
佐藤公治²⁾, 平山治雄²⁾, 石川 清²⁾

¹⁾名古屋第二赤十字病院 医療技術部

²⁾名古屋第二赤十字病院

**Introduction of a coaching in all departments of hospital
and change in clinical laboratory department**

要旨

病院を取り巻く医療環境は、少子高齢化、地域医療ビジョン、技術進歩などめまぐるしく変動している。こうした変動に対応しながらより安全で質の高い医療を提供していくために、病院スタッフは職種を問わず一人ひとりが主体的であることが望まれ、組織内のコミュニケーションを向上させることが課題の1つとなっている。

コーチングは対話によって相手の目標達成に向けた行動を支援するスキルであり、相手の主体的な行動を促す。ビジネス界を中心にその手法が導入され、組織におけるチーム力の向上やリーダー開発を目的としたスキルとしても取り入れられている。当院は2012年より3年計画で医療機関では初めての試みとなる全病院的なコーチングプログラムに取り組んだ。検査部では様々な変化と成果を認め、職員満足度の向上が図られた。

Hiroshi Sugino, et al : ISSN 1343-2311 Nisseki Kensa 49 : 13—18,2016(2016.1.4 受理)

KEYWORDS

コーチング, コミュニケーション, リーダーシップ, 風土改革

はじめに

病院を取り巻く医療環境は、少子高齢化、地域医療ビジョン、チーム医療の推進、医療技術の進歩などめまぐるしく変動している。こうした変動に対応しながらより安全で質の高い医療を提供していくために、病院スタッフは職種を問わず一人ひとりの資質の一層の向上が求められ、ますます連携・協働していかなければならない。そのためにはスタッフ一人ひとりが主体的であることが望まれ、組織内のコミュニケーションを向上させることが課題の1つである。

当院は2014年12月1日の創立100周年を「最高の病院」となって迎えようと、2012年

から3年計画で医療機関では初めての試みとなる全病院的なコーチングプログラムに取り組んだ。「最高の病院」とは院長が掲げた目標であり、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やサービスは最高であると信じ、患者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である。この3年間の検査部の取り組みと変化について報告する。

【コーチングとティーチング】

コーチングは対話によって相手の目標達成に向けた行動を支援するコミュニケーションスキルの1つである。コーチは相手の話をよ

く聴き、感じたことを伝えて承認する。そして、質問することで相手の視点を変え、自ら考えてもらうことで主体的な行動を促す。近年、米国ビジネス界を始め本邦においても多くの企業でその手法が導入され、組織におけるチーム力の向上やリーダー開発を目的としたスキルとしても取り入れられている。

コーチングに対して、相手にやり方やルールを教えるティーチングがある。ティーチングは医療現場で従来行われている基本的な教育方法であり、知識や経験の少ない人に対して具体的な指導やアドバイスをする。緊急性の高い判断が必要な場面や専門知識と技術の習得の場面においてはティーチングが有効である。

コーチングは組織におけるチーム力の向上や風土改革など緊急性はないが重要な課題、言い換えれば時間をかける価値のある組織の総合的なレベルアップを求める場合において、その可能性を高める手法として注目されている。

【背景】

当院は救命救急センター、総合周産期母子医療センターを有する病床数 812 床の地域医療支援病院である。検査部は医師 1 名、正職技師 62 名、パート技師 5 名の計 68 名で構成され、そのうち 4 名がコーチとして外部のプロコーチから約 8 ヶ月間の育成プログラムを通してコーチング理論とスキルを学んだ。コーチは育成期間中コーチングを学びながら、それぞれステークホルダー(以下 SH)と呼ばれる 5 名程度のスタッフを対象に日常業務の中でコーチングを実践した。コーチと SH の組み合わせは職種による制約がなく、検査技師同士で組む場合と、他職種(医師、コメディカル、事務系職員)の職員と組む場合があった。コーチが年長者をコーチするケースもあった。検査部では約 3 年間においてコーチ 4 名、SH 延 54 名がコーチングに関わった。

【取り組み】

SH はコーチングを始めるにあたってそれぞれ目標を決め、コーチからの対話によるサポートを受けながら達成を目指した。各 SH の取り組みは“周囲から見える取り組み”として実践されたものもあれば、自分を変える、

リーダーシップやコミュニケーションの取り方を変える、個人のスキルアップなど“周囲から見えない取り組み”もあった。以下に“周囲から見える取り組み”の一部を紹介する。

1. 技師長の意識的な変化

自身の行動や人に対する関わり方が周囲の人にどのような影響を与えているか現状を把握するため、30 名程度の職員に対し自身のコミュニケーションパターンに対するフィードバックを無記名のアンケートによる方法で依頼した。また、自身のこれまでの行動や発言が回答者にどのように影響しているかについて自由記述による方法で調査した。方法は外部の診断プログラムを用いた。この調査により、自身のコミュニケーションのあり方やリーダーとしての影響力について自己評価と他者評価のギャップを把握し、コーチングを学びながら意識的に行動を変えた。部下に対して指示命令型での関わりが多かった技師長が、コーチ型リーダーとして関わる場面が増え、部下の発言をよく聴き、相手の行動を承認し、感じたことをフィードバックすることに努めた。

部内各所からあがる提案を直ちに否定することなく受け取り、会議等の場において提案について「やれる理由」を考えるよう皆に働きかけることに努めた。ただし、提案の仕方や行動の起こし方が組織秩序において適切でないと判断した場合は、提案を受け取った後、その方法をティーチングによって指導した。

部下が行った業務や取り組みに対してその労をねぎらい、病院で全職員に配布された“サンキューカード”を率先して贈り感謝の気持ちを伝えた。

2. コミュニケーションアップWGの立ち上げ

部内のコミュニケーションを向上させることを目的としたワーキンググループを立ち上げた。メンバーは役職に関係なく、若手からベテランまで幅広い年代の技師 10 名で構成し、技師長をオブザーバーとした。WG の役割は部内のコミュニケーションを向上し、職員が働きやすくやりがいを感じられ、技師同士がお互いを高め合える検査室作りのための企画を部内最高決定機関である検査部管理会議に提案することである。WG はコミュニケー

ションアップを図るために何をすると良いか考え、自由な発想による様々な企画を立案した。これまでに以下の提案が採用され実施された。

1) 新人歓迎会のあり方を変えた

新たに迎える大切な新入職員の歓迎会のあり方について考えた。若手技師数名から自分たちが入職したときの歓迎会においてどんなことに緊張したのか聞き取り、慣習的に行ってきた新人による余興を止めた。新入職員に「心から歓迎されている」と感じてもらえる会にするため、WGや有志が中心となって新人をもてなすための企画を用意し、入職して間もない新入職員の緊張を少しでも和らげることができる会になるよう努めた。

2) 提案箱の設置

業務改善や職場改善について、職員の誰もが自由に提案することができる投書箱の設置を提案し採用された。投書箱に入れられた提案が会議等でどのように検討されたかについて明らかにされる仕組みでの運用としたため、個々の意見が組織に反映されやすくなった。

3) 技師同士の呼称を統一

患者さんがいない場面における技師同士の呼称は、～さん、～くん、～ちゃん、～課長(係長)、呼び捨て、あだ名など慣習的に様々であった。呼称が1対1のコミュニケーションや職場の雰囲気を与える影響は少なからずあると考え、技師同士が敬意を持って接することを目的として業務時間中は原則「さん」で呼ぶこととし、呼び捨てやあだ名を禁止した。ただし、状況に応じて役職名、さん、くん等を使い分けることとした。

4) 「検査おしゃべり Café」を企画

終業後に技師が集まり、コミュニケーションアップWGが提示したテーマについて話し合う企画を行った。時間は30分程度で、参加は自由とした。5名程度のグループに分かれてディスカッションを行い、ディスカッション後に各グループの代表者が自グループで出た意見を全体に紹介する時間を設けた。グループの構成は、同じ係や同じ年代の技師が偏らないように振り分けた。企画の目的は次の通りである。

- 共通のテーマについて話し、お互いの理解を深めること。
- 他者の意見を聴くことで、多様な視点を持つようになること。

- 検査部における課題を探り、それを共有すること。
- 対話を通じて個々のモチベーションアップを図ること。
- 新たな提案や企画が生まれること。

現在、「患者さんにとって、働く技師にとって理想的な検査室」というテーマのもと、ゼロベースで考えた検査部将来構想案について意見交換を行っている。

5) 検査部職員満足度調査の作成

部署間・世代間を越えてコミュニケーションが取れており、技師同士・部署同士がお互いを尊重し自発的に助け合えること、働きやすくやりがいがあり技師同士がお互いを高め合える組織であることは当検査部にとって望ましい状態の一つである。これらについて技師の意識を調査し、組織の現状を把握するため、「検査部職員満足度調査」を2013年度および2014年度に実施した。WGが質問内容を作成し、技師長が集計した。

a. 方法

無記名アンケート方式

b. 調査内容

調査内容は目標、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、検査の質、総合評価の8区分を設定し、区分毎に数項目の質問を設定した(表1)。

回答は質問毎に「そう思う」(4点)、「まあそう思う」(3点)、「あまりそう思わない」(2点)、「そう思わない」(1点)など4つの選択肢を設定し、満足度が最も高い選択肢から順に4点、3点、2点、1点とスコア化した。「4点×回答者数」によって求めたポイント数を満足度100%とし、これに対する集計ポイント数の比によって各質問および各区分の満足度を算出した。また、区分毎に自由記述欄を設けた。

c. 結果

回答率は2013年度調査96.9%(62/64名)、2014年度調査94.0%(63/67名)であった。2013年度調査結果を表2に、2014年度調査結果を表3に示す。

2014年度調査では2013年度と比較して各年代とも多くの区分で満足度が上がり、全体では8区分中、7区分で満足度が上がった(図1)。2014年度調査の自由記述では一年を振り返っての前向きな変化など多くのコメントが寄せられた(表4)。

表 1. 検査部職員満足度調査 アンケート内容

区分	設問
目標	1 あなたは、検査部としての目標があると感じますか？
	2 あなたは、検査部としての目標を達成するための行動を起こしていますか？
連携	3 あなたの部署のだれかが非常に多忙な時、他の職員がサポートしますか？
	4 検査部では、職員がお互いに敬意を持って接していますか？
コミュニケーション	5 検査部では、部署間の連携が上手いと思っていますか？
	6 あなたは検査部で、仕事以外の会話をする機会がありますか？
	7 あなたは検査部で、自由に意見や提案ができますか？
	8 あなたは検査部で、言いにくいことも自由に言えますか？
	9 検査部では、職員の意見が検査部の方針に反映されていると思いますか？
モチベーション	10 検査部では、職員間のコミュニケーションが良いと思いますか？
	11 あなたは、周囲の技師に自分の事を理解して欲しいと思いますか？
	12 あなたは、今の仕事にやりがいを感じますか？
主体性	13 あなたは、今の職場で長く働きたいと思いますか？
	14 あなたは、今の係で長く働きたいと思いますか？
能力開発	15 あなたは、自分の仕事が患者さんのためになっていると感じていますか？
	16 あなたは、日々工夫して仕事に取り組んでいますか？
	17 あなたは、周囲のせいによらず、主体的に動いていると思いますか？
検査の質	18 あなたは、今の部署で働くことで自分の成長を感じますか？
	19 あなたは、今の部署で働くことが将来自分がやりたいことに繋がっていると思いますか？
総合評価	20 あなたは、自分の仕事の成果が正当に評価されていると思いますか？
	21 検査部では、技師教育に力を入れていると思いますか？
検査の質	22 あなたは、患者としてあなたの病院の検査室で検査を受けたいと思いますか？
	23 当院の医療の質に見合ったレベルの検査部であると思いますか？
総合評価	24 あなたの検査室は、あなたにとって最高の検査室だと思いますか？
	25 あなたは、あなたの病院を知人に職場として勧めたいと思いますか？
総合評価	26 あなたは、検査部で働いていることを誇りに感じますか？

表 2. 2013年度検査部職員満足度調査結果 年代・区分別

区分	20代	30代	40代	50代	全体
目標	62.5%	62.5%	68.8%	68.1%	63.0%
連携	72.1%	61.3%	64.1%	71.1%	68.5%
コミュニケーション	63.0%	55.0%	62.5%	67.8%	62.8%
モチベーション	77.8%	68.1%	77.0%	81.9%	77.0%
主体性	68.4%	75.0%	76.8%	78.2%	74.8%
能力開発	75.4%	64.4%	69.9%	70.1%	70.5%
検査の質	84.7%	71.8%	89.5%	77.1%	80.8%
総合評価	61.8%	52.5%	64.1%	67.1%	62.4%

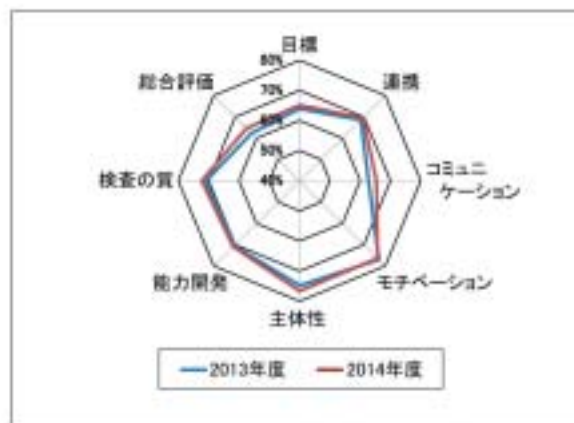


表 3. 2014年度検査部職員満足度調査結果 年代・区分別

区分	20代	30代	40代	50代	全体
目標	62.5%	62.5%	68.8%	71.3%	65.1%
連携	75.8%	61.7%	65.8%	70.8%	69.6%
コミュニケーション	68.5%	59.2%	61.5%	68.9%	65.3%
モチベーション	77.8%	71.3%	78.2%	73.9%	76.4%
主体性	71.3%	78.8%	78.9%	79.4%	76.6%
能力開発	74.4%	62.5%	71.9%	71.0%	70.9%
検査の質	73.8%	67.5%	74.2%	71.3%	72.2%
総合評価	67.9%	51.7%	64.1%	68.1%	64.7%

■ 背景は2013年度比較でポイントが上昇した区分

図 1. 検査部職員満足度調査 2013・2014 年度比較

表 4. 2014 年度調査自由記述より一部抜粋

- ・ 部内のコミュニケーションが向上していると思う。
- ・ 各技師の積極性が上がった。
- ・ 対話が増えた。
- ・ 自分の威圧的な言動が少し和らいだように思う。
- ・ 個々の努力している姿がよく見えるようになってきた。
- ・ 今までの検査技師経験の中では今が最高。
- ・ コーチングのおかげで人との接し方や自分の考え方に変化を感じる。
- ・ 自分自身に何らかの変化を求めるようになった。
- ・ いろんなことに積極的に挑戦するようになった。
- ・ 前向きになった。
- ・ 謙虚になったと思います。
- ・ 仕事にやる気を持てるようになりました。コーチングのおかげかもしれません。
- ・ 皆のやる気が出てきた。
- ・ 積極的に周りコミュニケーションを取ろうとするようになった。
- ・ 周りの人に対して何か働きかけてみようとするようになった。コーチングの影響かもしれない。
- ・ コーチングによって、お互いの意見を認め合う雰囲気が出てきていると思う。
- ・ どうすれば同じ職場で働く人のためになるか、どうすれば患者さんのためになるか考えるようになりました。
- ・ 私の課では提案や意見を発言する機会が増えました。
- ・ 何事に対しても技師全体の勢いが違うと思う。
- ・ 協力することに対する全体の意識が高くなったと感じます。

3. 検査部のアピール

院内他部門に検査部の存在と取り組みを広く知ってもらうため、様々な活動を行った。

- ・ 院内向けホームページ「検査室のご案内」の定期掲載
- ・ 検査部独自の災害対策チーム「災害時活動見直し隊」の活動や、医療安全のための取り組み「検査部内安全ラウンド」などの活動を業務連絡会議等で発表
- ・ 「患者さんのためのミニレクチャー」の継続開催

4. 部内会議方法の変更

部内責任者会議のファシリテートは従来、技師長が行っていたが、これを課長の持ち回りに変更し伝達会議からの脱却を図った。

5. 権限の委譲

技師長が新人技師の教育方法の立案を課長に任せ、課長主導での新人ローテート計画が実行された。また、部内各種委員会の運営責任を課長以下に委譲した。

【成果】

コーチング導入を契機にSHが取り組んだ様々な行動により、検査部では個人および組織として多くの成果を得ることができた。それらの成果は取り組みと同じように“周囲から見える成果”と“周囲から見えない（見えにくい）成果”があった。以下に“周囲から見える成果”の一部を紹介する。

- ① 病院幹部や他部門職員から高い評価をもらえるようになった。
- ② 病院活動で特に優れた功績のあった職員および団体が表彰される職員表彰において、「検査部」として最優秀賞を受賞、敢闘賞を2年連続で受賞した。
- ③ 親子のための脳波検査パンフレット（平成27年度日本医学検査学会で発表）および親子のための心電図検査パンフレットを作成し、小児脳波検査、小児心電図検査の質の向上が図られた。
- ④ ワークシェア意識が高揚し、部署間での協力体制が向上した。
- ⑤ 患者急変時対応訓練の定期開催が始まった（院内BLS講習とは別開催）。
- ⑥ 2014年度検査部職員満足度調査で多くの

区分の満足度がアップした。自由記述では「意見が言いやすくなった」、「コーチングの良い影響を評価する声」などの意見が増えた。

【検査部の目標】

当検査部の目標は、“もし、その患者が自分だったら、家族だったら、愛する人だったら、どうして欲しいですか？ どうしてあげたいですか？ 自分には何が出来るか、常に考動（考え動く）”である。

この目標について現場の技師からの様々な意見があるが、当検査部の一技師である筆者の私感では、この目標は医療に携わるものが持つ想いの根幹の一部を分かりやすく表現し、日々主体的な行動をとるための高いモチベーションの維持に影響し得るものであると考える。検査部目標は全ての部署の見やすい場所に掲示してあり（図2）、筆者の行動基準に影響している。

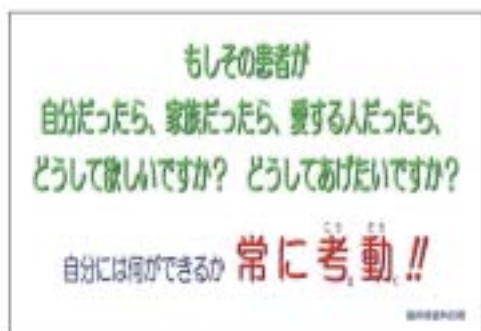


図2. 検査部の目標

【今後の方向性】

病院全体では、これまでの3年間はコーチングの手法を学び院内コーチを育成するための期間であった。今後は院内コーチによるコーチングマインドの普及に力を入れ、組織風土の変革に向かって行く方針である。

検査部は現在、院内4ヶ所に分かれた配置であるが、たとえハードが分散していても、専門性等による各係間の低くない壁があっても、皆でそれを乗り越えてこれまで以上の連携・協力体制を作り上げていく。そのためには、検査部目標の共有を図り、患者さんのために、同僚のために何が出来るかを考え行動し続けることができる検査技師を目指し、これまでの3年間の皆の取り組みによって得たものを今後の検査の質の向上と職員満足度のアップに繋げていく。

本論文の要旨は第20回日赤検査学術大会（2015年7月、東京）において発表した。