

看護の組織を活性化する

コミュニケーション・ツール

＝ コーチングってなんだろう？

コーチングという技術が注目されつつあります。コーチングがこれからの医療、なかでも看護において新たな視点を導入する端緒になるのではないかと期待する医療従事者や病院が増えています。コーチングとはどういう技術なのか、また認定コーチの資格を取得し、医療の現場で仕事に活用されている方々のお話を紹介いたします。



坪田さん

コーチングとは どういった技術か

コーチング研究所LLPで、コーチングを看護に導入したことでのような効果が現れたか実地検証をしている坪田康佑さんに、コーチングとはどう

いうものか伺いました。

「コーチングとは、一口に言えば、目標達成のためのコミュニケーション技術のひとつです。特に『質問』を重視しているのが特徴といえるでしょう」

ある問題に対して、解決方法をすぐさま提示するのではなく、「どうすれば解決するのか」を考えてもらう。目標は何か、どうなりたいのかを具体的にイメージし、目的をかなえるには何をすべきか、質問を繰り返しながら当事者本人に答えてもらう。そのコミュニケーションのとりかたがコーチングです。

坪田さんは、大学で看護を学んだ後、数年勤務した後によりよい医療システムを考えたいと、MBAの資格を取得するためにアメリカに留学しますが、そこでコーチングと出会いました。

経営コンサルタント的な発想よりも、医療システムにはコーチングのほうが医療には合っていると、坪田さんは確信したそうです。

コンサルタント（コンサルティングを行う人）は、問題点を指摘、分析し、解決案を提示します。一方、コーチ（コーチングを行う人）は「どうすればよいか」を相手とともに考え、同じ視点から成長を目指します。スポーツ選手のコーチはその一例で、個を尊重するの

も特徴のひとつです。
経済的思考ともいえるコンサルティ



岡林さん

ングは、医療界でも採り入れられていますが、「顧客」「費用対効果」などの概念は、医療や福祉の分野にはなじみにくいところがあります。
「コンサルティング業界の用語は、医療業界の人の気に障ることがありますね。経営の視点も必要とする院長や看護部長はよいと思って使っても、現場

を支えている人たちには抵抗感があるようです」と坪田さん。

コーチングは、アメリカでは医療界にも浸透していて、実際に効果が出ている所があると坪田さん。日本でも、坪田さんの進めている研究では、生活習慣病病棟やクリニックなどで、組織の活性化、離職率の低下、医療事故の低減などに効果がみられるそうです。

自発的に行動できる 看護師を

竹下病院で看護部長を務める岡林純賀子さんは、コーチングを看護師の指導に取り入れています。岡林さんが看護部長になった平成18年、7対1看護がスタート。竹下病院のある高知市でも看護師争奪戦が起こり、80床と規模の小さい竹下病院では新人の確保が厳しくなつたそうです。岡林さんは、看護スタッフの定着率をあげないといけない、そのためにはスタッフの力を底上げする必要があると考えていたとき、コーチングに出会いました。

「コーチングを学んで、自分自身の価値観、自己基盤がしっかりして、それを言葉に落とせるようになりました。誰かに何かしてもらおうとか、押し付けるのではなく、周囲を引っ張っていくモデルに自分にならなくちゃ、という発想になりました」

竹下病院では奨学制度を設け、年齢も課程も様々な学生を募集して支援しています。離婚率が全国でも高位な高知県では、収入の安定を期待して看護を目指す子連れシングルが多いそうで、そこに着目した制度です。その奨学生に、コーチングを実施しています。

「収入の安定だけが看護師への動機ですと、挫折してしまう人もいます。何のために看護師になるのか。国試に合格した後どういう看護師になりたいのか、そういうイメージをしっかりと描いてもらう。コーチングで、資格取得後の自分をしっかりと考えてもらいます」

奨学生に、月に2回、30分から1時間間の面談をもつてコーチングを実施しました。質問を繰り返して、自分の目標は何かを本人自身で見出し、主体性・自発性を重んじ、実際に本人が行動に移すことを目標にしたそうです。今年入職した7名の新人のうち5名は、岡林さんがコーチングを行った奨学生でした。現在まで、離職者は1人も出ていません。

また現在は、1年をかけて看護部のすべてのスタッフに面談をするプロジェクトを進行中です。チャレンジシートに目標などを書いてもらって、30分程度話をしています。このなかで気づいたのは、仕事を続けたいという声がある一方で、将来の人生設計などを描けていないスタッフや、夢や目標を持

ていないスタッフも少なくないこと
でした。

「看護師一人ひとりが自分の目標を持
って将来を描けるようになれば、もっ
といきいきとした組織になると思います。
そこに関わるのがコーチングだと思
います」

対立を超えて互いのポジ ティブな面を引き出す

川越胃腸病院の総務部長を務める小
川さんは「医療サービス対応事務局担
当」の肩書きももっています。患者さ
んに提供する医療サービス全般を部署
横断的に検討するグループです。「患
者さんのために」という目的は同じで
も、病院のセクションによって目指す
方向が違ったり、対立することもあり
ます。多くの専門職が集まる病院では、
往々にして起こりがちです。活動開始
から約20年、試行錯誤のなか、この事
務局活動に取り入れたのが、コーチン
グです。

何か問題が起きた際、今まではリー
ダーが判断して指示を出し、それでう
まくいった頃もありました。「チーム
医療の今、それは通用しませんよね。
コーチングの手法では「なぜ」ではなく
「なに」を使います。「なぜトラブルが
起きたの？」ではなく「なにが障害だっ
たの？」この問いかけのほうが内側に

あるものを引き出しやすいからです。
傾聴も大切です。問題の解は常に現場
にありますから、スタッフが率直に正
直な情報を出しやすい職場の空気をつ
くることが、それも事務局の大切な役割
です」

また、会議の進め方も大きく変えた
そうです。

「会議のスタートは自画自賛から(笑)。
お互いよくやってるよね、とポジティ
ブ情報を確認し合うんです。いきなり
個別の改善案件に進むと、あそこが悪
い、という出口のない暗闇に入りがち
です。不安や不満を抱えたままコミュ
ニケーションを続けるのは大変なエネ
ルギーロスです」

事務局活動も進化を目指し、ケース
スタディ中心の活動から脱皮を図って
いるそうです。「過去の出来事集積・
分析はとても大切ですが、それだけで
は組織が活性化しません。目の前の患
者さんは入れ替わるし、状況は常に動
いているからです。今、必要なのは、
患者さんや同僚の心や要求の動きに気
づく能力、そして、自分達固有のプロ
セスを他部署と共有し合える能力、そ
の2つが鍵です」

医師の抱える問題の解をナースが、
看護部改善のアイデアを栄養士が持っ
ているかもしれない。他者の目線を持
ち合うことが大きな展開につながるそ
うです。



小川さん

小川さんは、コーチング手法を院内
で活用していることをあえて公言して
いません。「すぐれた看護管理者は、
コーチングの要素をさりげなく使う知
恵を持っています。あなたにとって
理想の看護って何よ？」と一緒に伴走
してくれる管理者のもとでは、ナース
はいきいきと働けますよね」

医療事故、 ヒヤリハットを減らす

コーチングは、医療事故の軽減にも

役立つと考えられています。医療事故
の大きな要因として、コミュニケーション
不足があげられるからです。

横須賀中央眼科で医療コンシェルジ
ユとして活躍する看護師の河井葉純さ
んは、認定コーチの資格を3年前に取
得しました。横須賀中央眼科クリニッ
クでは7年以上前からコーチングを導
入し、部署間の連携育成や理念の共有
に役立っているそうです。毎月の全体
ミーティングでヒヤリハットの事例を
発表する場で、それぞれがどう考える
かを発表します。



河井さん

「事故が起きたとき、見方は人によって様々です。その人が不注意だったから」あときは混み合っていて……」起きたことについて、いろいろな見方ができることを、全員参加で話しています。いくら気をつけなさいといっても、他人事と思つては行動を起こしません。どうすれば、自ら気をつ

けようと思えるのか、身近なこと、自分のこととして考えられるのか。そう考えられるポイントを観察しています」
医療は人間が行うことなので、事故をゼロすることはできません。
「人間だから、ヒヤリハットすることは度々あります。何かが起きると、当



事者に問題があったという見方になりやすいのですが、それを見つめ直してみると、個人の不注意というよりも、組織的な、システムに落とし穴がある場合があります。ミスしようと思つてする人はいません。その人がミスするには、何らかの原因があつたはずですから、その原因をつきつめ、たとえミスが起きても、重大な事故になる前にリカバリできるコミュニケーションが大事です」
そのために、河井さんは、コーチングは有効だと考えています。

コーチングを看護に

コーチング・スキルを学んでも使ひこなせるか懸念されることもあるでしょうし、逆に学ばなくてもともと素質がある人もいるかもしれません。
「スキルを学ぶこと、コーチングを受けること、自分がコーチをすること、

この3つを繰り返すことで、コーチングが身につくと思います」と岡林さんは言います。師長クラスがコーチをできるようなればいいな、と岡林さんは思っています。自分の目標に自覚的な看護師が続々と現れ、看護部、ひいては病院全体を引っ張って行く存在になつてくれればと、岡林さんは期待しています。

小川さんは、コミュニケーションの構築にコーチングを利用している医療機関同士で「こういう方法がよかった」など情報交換すると、コーチングがより広まると期待していました。

坪田さんは「看護師は、ある意味、ジェネラリストだと思います。たとえば、ナイチンゲールは、看護の質を高めるために、政治にも、軍部にも、マスコミにも働きかけました。看護師は、周りのリソースを可能な限り活用してほしいですね」と話しています。そして、そのためにコーチングは有効なツールとなると語っていました。

もう少ししたら、坪田さんの研究成果を見ることができるとしよう。

☆コーチングを学ぶのに、多くの人が企業や研究所のプログラムに参加したりして、日本コーチ協会が定める「認定メデイカルコーチ」の資格試験にチャレンジしています。関連書籍も多く出ています。