

コーチングを活用した人材育成

赤星誠美[†] 藤也寸志*

第76回国立病院総合医学会
2022年10月7日 於 熊本

IRYO Vol. 78 No. 1 (4 - 8) 2024

要旨

国立病院機構九州がんセンター（当院）では、2016年の新病院移転時に、「患者さんにもご家族にもスタッフにも優しい日本をリードするがん専門病院」を病院のビジョンとして掲げた。このビジョン実現の一環として、2016年より、毎年すべての多職種からなる約30チームが目標達成に向けて活動する「オール九州がんセンタープロジェクト」を推進している。さらに、このチーム活動の基本となるコミュニケーションの推進および次世代を担うリーダー育成を目的として、2018年より病院全体でコーチングプロジェクトを開始した。コーチングは、「対話を通して、相手の目標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」と定義づけられている。コーチング資格を有したコーチからコーチングを学んだ院内コーチとコーチングを受ける側との双方向の対話を通して、お互いを成長させて、さらにその変化が組織全体に波及していくことが期待される。当院のコーチングプロジェクトの特徴は、診療科長が看護師長へ、副看護部長が診療科長、検査技師長が看護師長へ等、職種や立場を越えたコーチングの仕組みが作られていることである。その結果、職種を越えたコミュニケーションへと発展し、すべての職員がチームの一員でありパートナーであるという認識の変化に繋がっている。看護部においては、コーチングを学んだ看護部長、副看護部長が看護師長へコーチングを行い、コーチングを受けた看護師長が副看護師長、スタッフへコーチングを行う等、成長を促す機会となり、人材育成へと繋がっていると考える。さらに、今後は個々の成長によってチーム力が向上し、成長し続ける組織へ変化していくことを期待する。

キーワード コーチング、コミュニケーション、人材育成

はじめに

国立病院機構九州がんセンター（当院）では、現院長が院長就任した2015年に新院長メッセージとし

て、「地域に根ざしたがんセンター」である一方で「世界へ目を向けたがんセンター」であることをvisionとして掲げた。また、「がん医療のプロフェッショナル」であることを意識し、当院の職員であること

国立病院機構九州がんセンター 看護部 *消化器外科（病院長） †看護師

著者連絡先：赤星誠美 国立病院機構九州がんセンター 看護部長

〒811-1395 福岡県福岡市南区野多目3丁目1番1号

e-mail : akahoshi.nobumi.dw@mail.hosp.go.jp

(2023年3月20日受付 2023年6月9日受理)

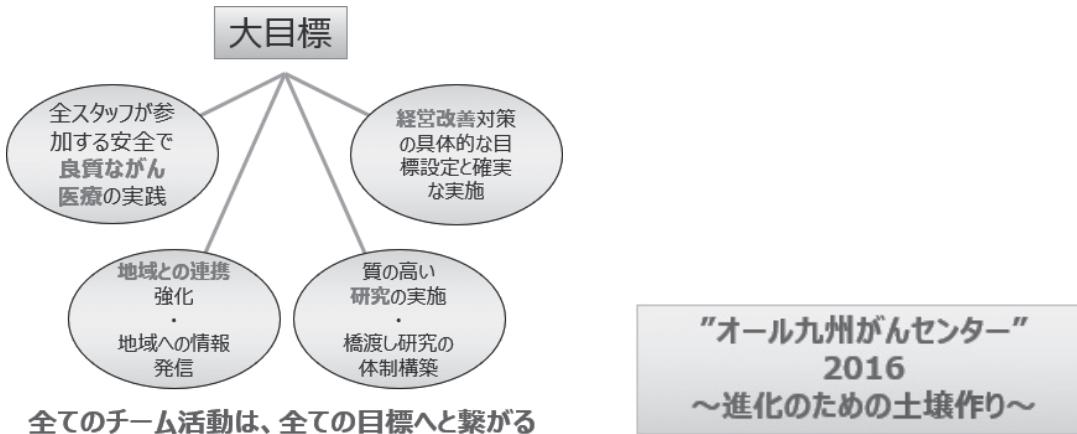
Human Resource Development using Coaching

Nobumi Akahoshi and Yasushi Toh

NHO Kyushu Medical Center

(Received Mar. 20, 2023, Accepted Jun. 9, 2023)

Key Words : coaching, communication, human resource development



【平成30年度(2018年度)の目標】 “オール九州がんセンター” 2018:進化のための“土壌作り3”と“種まきの開始”

<2018年のキーワード ⇒ 全スタッフへの活動の見える化>

大目標	中目標	2018年度にやるべき活動と目標	リーダー	サブリーダー
働き方改革（全員の相互理解と協力）	・相互理解/相互協力の醸成とそれを基に業務改善の推進 ・効率をもつてより見える化するための技術開拓	腫瘍部長	看護部長	三島副看護師長 三角副看護師長 田嶋診療部長 佐藤看護師長
全員参加型の医療への展開	・研修会・演説会・キャッサーコードの行動等などの参加者増加対策 ・職能会議・院内会議等のコミュニケーションの促進	他科部長	山口医長 久村医長	木暮副看護師長 荒川副院長 佐藤副院長 森川副院長
がんゾーン医療の体制構築と院内教育	・がんゾーン医療の運営開拓 ・がんゾーン医療と全員の基礎知識の向上	江崎臨研センター長	細谷部長 細谷部長	細谷部長 原田医長 (田嶋支院センター) 松田医長 寺井院長(外来)
チーム医療のさらなる充実	・患者のつながりやチームの運営のあり方をより見る ・チーム医療は患者の役割を立てていくのか?と言う視点での取り組み	西田医長	末松副看護師長	三角副看護師長 吉田栄養管理室長
・透析予防対策チーム	・感染予防対策に関する医療スタッフの感染活動の改善と効率の見える化 (特に院内感染の発生率・手洗いの検査による改善の策定)	吉本医長	室下医師 鈴木医師	木暮ICU看護師 田嶋薬剤士 鈴木看護師
・口腔ケアチーム	・全患者の口腔ケアの介入強化 ・全患者の口腔リハビリテーションの向上	佐井看護師	二宮歯師	佐藤副歯師(3歯) 鶴田歯科衛生士
・自己免疫疾患連携作用(AAC)チーム	・活動内容のさらなる見直しと活動の見える化	木澤医長	鷲澤医師	吉田看護師(自己免疫) 舟井看護師(自己免疫)
・皮膚疾患チーム	・既往アレルギー歴のカム(皮膚疾患発生頻度、重症度などの見える化)	吉崎医師	古川医師	吉井看護師(皮膚科) 吉田看護師(皮膚科)
・周術期管理チーム	・既往歴と入院時の大変 ・治療の経過とその見える化	川瀬部長	水嶋看護師	吉村看護師(外来) 金子副看護師(外来) 吉川呼吸器室長
・リビングテラピーシャツチーム	・既往歴の経緯とその見える化 ・在宅リビングの見える化	中村部長	福島部長	岡口リビング主任 浜永言語聴覚士
・柔軟な認証対応チーム	・チーム医療の見直し、さらなる改善 ・スムーズな対応体制やアプローチの効率の見える化	岩澤部長	大森医師	村谷看護師(外来) 桂田看護師(外来)
・栄養サポートチーム	・栄養改善、合併症併存など具体的なアプローチの見える化	杉本医長	杉野医師	吉大栄養看護室長 二階幹
・禁煙サポートチーム	・禁煙外での実績の数値表示と課題の提出	細田医長	河井医師	波江医長 下田副医長(看護師)
・カルテ・返書の質的評価チーム	・カルテ記載・返書管理のさらなる質の向上のための積極的介入	雄山医長	市川看護師	小堀看護師 藤井看護師
・IT活用推進チーム	・IT活用による業務効率化(電子カルテの使い方の拡大) ・Quality Indicator(医療品質監査の基準化指標の構築の検討)	田中医長	青川医師	三角副看護師長 門田副院長 吉川看護師(医療監査)
・AI活用時代のがん対策チーム	・AI活用時代のがんの取り組み	中山医長	樋田医長	一宮看護師(5院) 坂井がん専門看護師 (西院)
総合的な医療安全の強化	・医療安全のための取り組みの見える化 ・医療事故・医療差誤などの全ての漏れの改善強化と全スタッフの意識向上	吉川院長	田口医長 (医療安全部室長)	藤井看護師 西田看護師
・被毛アカの立ち上げ	・スマートフォンの普及やアカバッズの普及による被毛の見える化 ・動物への必要性の認知活動の開始	大鳥医長	大鳥医師	白石看護師(心臓) 竹原看護師(心臓) (被毛アカセンター)
・腫瘍科アカ病棟の立ち上げ	・NCCの被毛アカ病棟のための明確化 ・病棟アカ病棟の運営と被毛アカ病棟の構成化	江崎臨研センター長	大鳥医長	山崎看護師 (被毛アカセンター)
・入院患者体制の構築と運用	・病院患者・外来患者の両方とも被毛アカ病棟と被毛支援センターの連携構築 ・病院アカ病棟の運営と被毛アカ病棟の構成化	森山部長	森山部長 (被毛アカセンター)	中田がん専門看護師 白川看護師
・勤務看護の開拓と院内医療の推進	・勤務看護ステータスの整備と問題点の抽出・解決 ・在宅看護の認知度の向上	吉川副院長	竹山看護師 森山看護師	今村看護企画室長 大久保副看護師 山本看護師
・がん相扶支援センターの活動推進	・全院化・早期化による早期の社会資源の収集と効率化と実行 ・がん相扶支援センターの認知度の向上	古川副院長	平田助教 (相扶支援センター)	界隈がん専門看護師 松山MSW
クリティカルパス推進	・パラマトリクル(呼吸)・心臓循環(心臓) ・がん相扶支援センターの運用とクリティカルパス評価	中村部長	大庭医長	嘉田副院長 岡村副院長
患者サービスの向上	・自立的・自助的・自らの効果の見える化 ・顧客満足度の向上	森山部長	森山部長 河井医師	吉村副院長 河井副院長
委員会・会議のあり方検討	・委員会の意義とその効果の見える化 ・顧客満足度の向上	吉川副院長	江崎臨研センター長	森田副院長 鈴木副院長
マニフェルの理解と活用の推進	・マニフェルの地元・医療機関・院内周知方の方法の工夫 ・マニフェルの理解と活用の促進(地元・院内周知方の工夫)	森医長	四面医長	西野副院長 注生幹
教育研修活動の向上	・教育研修活動の意義とその効果の見える化 ・全員参加型研修プログラムの実施と講師候補者の選出の工夫	兼永助教	横木助教 (教育研修師) 吉古助教	辻副院長
経営改定対策の具体的な目標設定と確実な実施	・経営改定の活動の評価 ・各部門の目標と実現度の評価と見える化	吉川院長	今村経営企画室長	近藤副院長
地域との連携強化地域への情報発信	・効率の悪い病院管理の取り組み ・効率の悪い医療の改善と見える化	西山看護師	西山看護師 山口医長	西島副看護師 西島副院長 近江副院長(外来)
質の高い研究の実施構築し研究の体制構築	・コト連携の向上 ・外院医療機関との連携強化と検討 ・企画の企画と実施の連携と検討 ・診断報酬制度対策	吉川副院長	吉川副院長 吉川副院長 吉川副院長 吉川副院長	今村経営企画室長 二島副院長 近江副院長 久藤幹
地図連携のあり方の検討と強化	・前方連携・後方連携による必要な費用のうちの自分のコンセンサス作り ・各部門の連携と検討	西田医長	西田医長 (相扶支援センター)	辻川事務長 今村経営企画室長
かかりつけ医との連携の強化	・かかりつけ医との連携と検討 ・かかりつけ医との連携と検討	吉川副院長	吉川副院長	持田看護師 吉川副院長(看護)
对外的プロジェクトの更なる推進	・内外の異なる効率と改善の検討 ・企画の企画と実施の連携と検討	吉川副院長	吉川副院長	今村副院長(看護)
NKCCの情報発信	・広報誌やHPの要なる変更	竹之山部長	田口医長	木松副看護師 立壁副看護師
診療科・部門別の研究活動の推進	・各診療科・部門の発表と評議会の実施と見える化 ・研究会の運営と検討	森田副院長	森田副院長	猪俣副院長 (研究会セミナー)
治癒や臨床試験のさらなる推進	・質の良い研究・特定臨床研究会議の実施 ・研究会の実施と検討	江崎臨研センター長	森戸治験看護室長	森戸治験看護室主任 森戸治験看護室 (研究会セミナー)
接種し諒解の推進	・実施主体の構造の基盤化と成 ・相談の実施と検討	江崎臨研センター長	森田副院長	鶴田医長 吉川副院長

・幹部はいでもリーダー・サブリーダーの相談に乘ります！

・2018年度は各チームへの意見交換を頻回に行います！

・新しい目標の提案も大歓迎です。

引用：九州がんセンター院長 藤也寸志、「九州がんセンターにおけるコーチング取り組み」

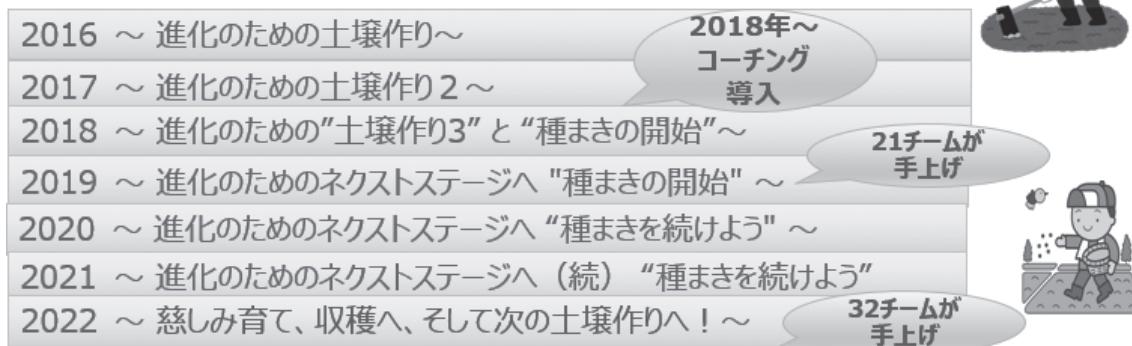
図1 院長主導のプロジェクトの開始 (2016年~)

を誇りに思えるようになることが目標に挙げられ、院長から全職員に周知された。この目標実現のためには、異なる職種間でパートナーシップを作るため

に、お互いがコミュニケーションをとって理解しあえる必要があり、2016年に院長主導で、「オール九州がんセンターープロジェクト」が開始された(図1)。

＜オール九州がんセンター プロジェクト＞

～”九州がんセンターの文化”を醸成する～



毎年、多くのチームを作り、リーダー・メンバーを指名

各チーム活動をオール九がんフォーラムで発表

引用：九州がんセンター院長 藤也寸志、「九州がんセンターにおけるコーチング取り組み」

図2 院長主導のチーム医療プロジェクトの開始（2016）

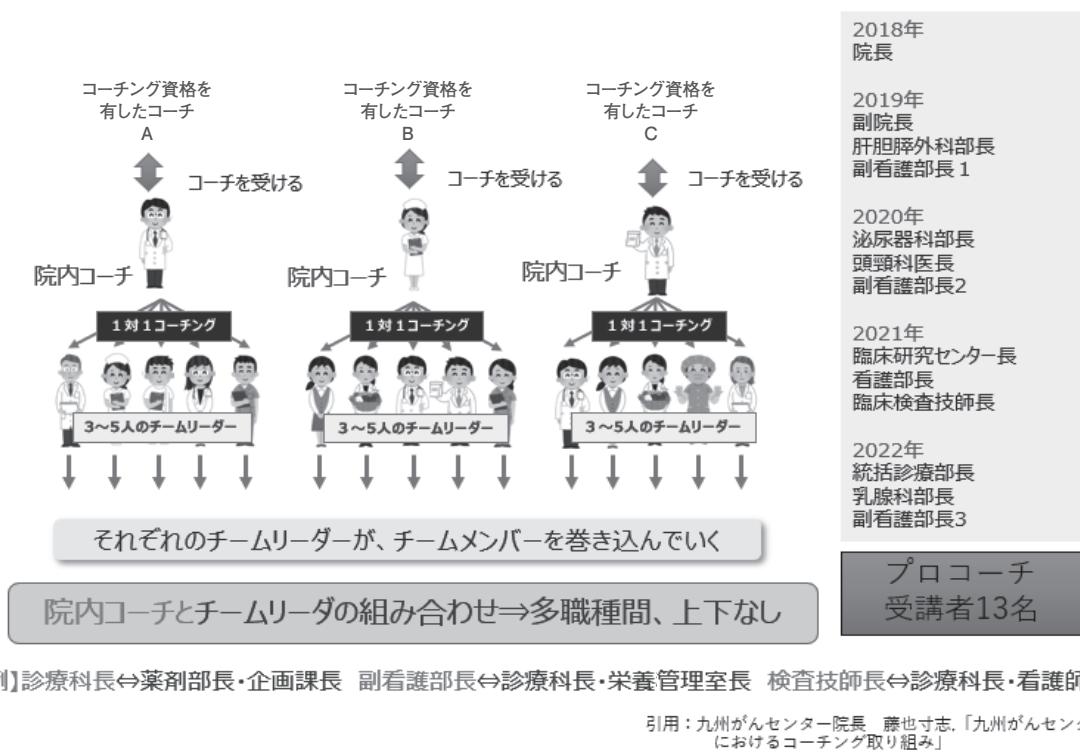
プロジェクトは、多職種で構成された27チームが編成され、医療の質の向上、経営改善、地域との連携強化、臨床研究の推進の各目標を達成するためのチーム活動が開始された。このプロジェクトは毎年多くのチームを作り、リーダー・メンバーをかえ、「オール九がんフォーラム」と名付けた会議で活動内容を発表し、PDCAサイクルを回しながら、活動を行っている。主なチームには、「高齢者評価・管理チーム」、「経済的困難患者への早期介入チーム」、「働き方改革推進チーム」等がある。2019年度からは職員、自ら手を挙げてリーダーとなり、自主的な活動を行っており、2022年度は、32チームが手上げをして活動を行っている。

コーチングの導入

当院では、2018年度から「オール九州がんセンター プロジェクト」のチーム活動を支えるために「コーチング」を導入している（図2）。当院のコーチングの目的は、コーチング資格を有したコーチを作ることではなく、コーチングをコミュニケーションのきっかけにすることにより、パートナーシップを高めることを目的としている。コーチされることで自分の考えや目標や進むべき方向を明確にでき、また、コーチすることで相手のことを考え、相手のために

時間を作る経験ができ、さらに、コーチする側もコーチされる側も将来のリーダーを担う人材の育成に繋がっていくことを期待している。

当院のコーチングは、導入初年度は、院長自らが、プロのコーチからコーチングを受け、以後、毎年3名の職員がプロのコーチからコーチングを受けながら、自らがコーチ役となってプロジェクトチームリーダーのコーチングを行っている。また、当院のコーチングの特徴は、コーチ役とコーチングを受けるリーダーの組み合わせが、診療科長が看護師長へ、副看護部長が診療科長、検査技師長が看護師長へ等、職種や立場を越えたコーチングの仕組みが作られていることである。現在、5年間で計13名の職員がプロのコーチからのコーチを経験すると共に、それぞれが毎年、複数の職員のコーチングを行っている（図3）。また、2020年度からは、コーチングを広げるために職場のリーダーが3名のスタッフに対して、3分間コーチングも並行して推進している。コーチングを受けた職員は、自分の思い、考えを言葉に表現することで、次第に自分の考えが明確になり、リーダーとしてメンバーと協同しながら活動に取り組んでいる。これらの活動を通じて、コーチする方もコーチされる方も、同時に成長していくことを期待している。



【例】診療科長↔薬剤部長・企画課長 副看護部長↔診療科長・栄養管理室長 検査技師長↔診療科長・看護師長

引用：九州がんセンター院長、藤也寸志、「九州がんセンターにおけるコーチング取り組み」

図3 九州がんセンターでのコーチングプロジェクト

看護部門におけるコーチング導入

看護部門では、コーチング導入後、5年目を迎える2022年度までにコーチング資格を有したコーチからのコーチング受講者が4名、院内コーチよりコーチングを受けたものと3分間コーチング受講者が約54名いる。ほぼすべての看護部職員が他職種からコーチングを受け、プロのコーチよりコーチングを受講した看護部長、副看護部長は、医師、事務職員など他職種を中心にコーチングを行っている。

看護部職員による コーチング導入により得られたこと

看護部でコーチングを受講したメンバーがどのようなことを得られたのか、コーチングを受けた、あるいは現在受けている看護職員19名に記述式アンケートを実施した。質問内容は、「コーチングを受けての感想」、「コーチングを受けて変化したこと・仕事に活かされたこと」、「他職種からコーチングを受けた感想」の3点で、アンケート記述内容を分析し、カテゴリーに分けた。

1点目の「コーチングを受けての感想」の質問では「言語化により、考えの整理・新たな気づき」、「傾

聴による承認の実感」、「目標達成に向けての動機づけ」、「コミュニケーションの大切」の4つのカテゴリーが挙がった。「言語化により、考えの整理・新たな気づき」のカテゴリーでは、コーチより、「師長さんは、どうなったらいいいと思う?」といった質問が投げかけられ、自分の考えを言葉に出すことでき思考が整理され、新たな気づきを得られていた。「傾聴による承認の実感」のカテゴリーでは、コーチから熱心に話を聞いてもらうことで、「認められている、サポートしてもらっている」と感じることができたと述べていた。「目標達成に向けての動機づけ」のカテゴリーでは、コーチから「それいいね、すごくいいんじゃない!」といった承認を受けることで、次のコーチングまでに頑張って進めようという動機付けに繋がったと述べていた。

質問の2点目「コーチングを受けて変化したこと、仕事に活かされたことに」に対しては、「相手・スタッフの話を聞く」、「承認・効果的な質問」、「チーム員、部下に自分の考えを伝える」の3つのカテゴリーが挙がった。「相手・スタッフの話を聞く」カテゴリーでは、「人と関わる時に一呼吸おいて、『まず相手の話を聴こう』と意識するようになった」、「相手が、自分自身で方向性が導き出せるような言葉かけを考えようになった」と述べていた。「承認・効果的

な質問」のカテゴリーでは、効果的な質問をすることで、経験が浅いスタッフでもしっかりと自分の考えをもっていることに気づき、スタッフの力を引き出すことが大切であることに気づいたと述べていた。また、「チーム員、部下に自分の考えを伝える」のカテゴリーでは、「目標達成に向けて自分の考えを伝え、活動を進めていくように努めている」と述べており、コーチングを受けたことによる自分自身の変化が、他者や部下への関わり方の変化に繋がっていることがわかった。そして、関わり方が変化することでスタッフの考えが引き出され、スタッフの持っている力に気づくことができたと述べていた。

3点目の質問「他職種からコーチングを受けた感想」では、「『看護』を他職種へ伝えることの大切さ」、「他職種の理解」、「組織の一員としての自覚」の3つのカテゴリーが挙がった。「『看護』を他職種へ伝えることの大切さ」のカテゴリーでは、「他職種に看護をわかりやすく説明することで、今までの看護を振り返る機会となった」と述べていた。「他職種の理解」のカテゴリーでは、「他職種を知る機会になり、仕事に対する姿勢、やりがい、部署の課題などを理解することができた」と述べていた。「組織の一員としての自覚」のカテゴリーでは、チーム活動を通して、組織の一員であるという自覚が高まり、組織の目標達成のために、何ができるかと意識するようになったと述べていた。お互いを理解するためにコミュニケーションが深まり、病院という組織の中で多職種と協働して取り組むことによって、組織の目標を達成できることを実感したと考える。

コーチングを活かした人材育成

次にコーチングの学びを看護部における人材育成への活用について述べる。1点目は「目標管理における支援」である。看護師長は、目標管理における個人目標設定時に、コーチングスキルを活用し、部下の話を傾聴し、質問を行いながら相手の考えを引き出していく。計画実施段階では、定期的に進捗状況を確認しながら目標達成に向けて支援を行い、目標達成に向けての動機づけを行っている。2点目は、「リフレクション（振り返り学習）の手助け」である。看護部の教育ではリフレクションを活用したOJT（On the Job Training）の充実に取り組んでいる。経験学習とは、経験の中から学んだ内容を活かして

いく学習プロセスである。Kolbは、自分の経験を振り返って何らかの気づきや学びを見つけ出し、他の状況に応用する経験学習モデルを提唱している。看護師長はスタッフの「具体的経験」から自分自身の力で「振り返り」ができるよう傾聴、問いかけを行い、上司が助言するのではなく、スタッフが主体的に気づくことができるような働きかけを行っている。さらに、関わりのプロセスにおいては、スタッフが自分なりの考えを述べたことに対して、看護師長は「いいと思うよ」「○○さんの成長を感じたよ」と承認するというコーチングで学んだスキルを活用している。この取り組みにより、部下育成において一方的に指導を行うのではなく、まず「相手の考えをしっかり聞こう」という風土が形成されてきたと実感する。

おわりに

看護部では、オール九州がんセンタープロジェクトを通して、看護部長・副看護部長の看護師長へのコーチング、また、看護師長による副看護師長、チームリーダーへのコーチングなどに取り組んでいる。コーチングを看護部組織に根づかせていくことで、スタッフへの動機付けが行われ、リーダーとしての役割を發揮する人材が育成されていき、その結果、チーム力が向上し、常に成長し続ける組織へと変化していくと考える。「患者にも家族にもスタッフにも優しい日本をリードするがん専門病院」を目指して看護部門のトップとして役割を果たしていきたい。

〈本論文は第76回国立病院総合医学会シンポジウム「働き方改革と看護職の成長・能力向上－看護職が魅力ある職場で働き続けるために－」において、「コーチングを活用した人材育成」として発表した内容に加筆したものである。〉

利益相反自己申告：申告すべきものなし

[文献]

- 1) デイヴィッド・コルブ、ケイ・ピーターソン著；中野真由美訳. 最強の経験学習：ハーバード大卒の教授が教える、コルブ式学びのプロセス. 東京；辰巳出版、2018.