

# コーチングを活用した人材育成

赤星 誠美<sup>†</sup> 藤 也寸志<sup>\*</sup>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。

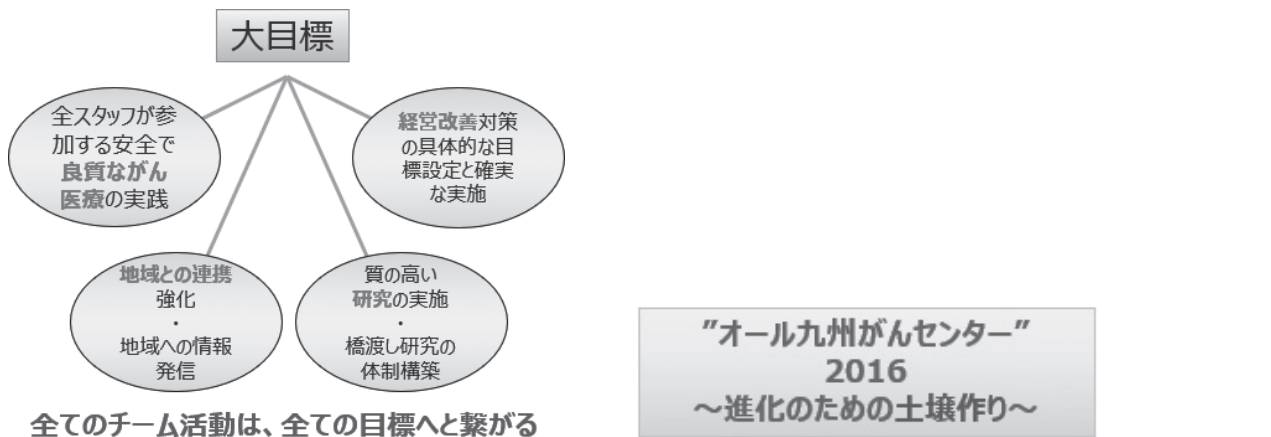
キーワード コーチング、コミュニケーション、人材育成

## 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



全てのチーム活動は、全ての目標へと繋がる

【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”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	
多職種で構成された27チーム	働き方改革（全員の相互理解と協力）	・相互理解/相互協力の文化醸成とそれに基づく業務改善の推進 ・成果をどうにか「見える化する」ための検討開始	奥平部長	横田氏	三島部長 三島副部長
	全員参加型の医療への展開	・看護、医、薬、リハビリ、放射線など多職種間の連携強化 ・職種間の円滑なコミュニケーションの促進	横田氏	山口部長 大田部長	三島部長 三島副部長
	がんゲノム医療の体制構築と院内教育	・がんゲノム医療の活用開始 ・がんゲノム医療の活用に関する基礎知識の向上	三島部長	山口部長 大田部長	三島部長 三島副部長
	チーム医療のさらなる充実	・患者のニーズに合わせたチーム医療の構築 ・チーム医療の推進に必要となる人材の育成	三島部長	山口部長 大田部長	三島部長 三島副部長
	・感染予防対策チーム	・感染予防対策に関する全スタッフへの啓発活動の推進と効果の見える化 ・（特にスタッフの手洗い・手洗いの徹底と手洗いの徹底）	三島部長	山口部長 大田部長	三島部長 三島副部長
	・口腔ケアチーム	・全患者への口腔ケアの徹底 ・全患者の口腔ケアの知識と技術の向上	三島部長	山口部長 大田部長	三島部長 三島副部長
	・自己免疫疾患専門看護チーム	・活動内容のさらなる見直しと活動の見える化	三島部長	山口部長 大田部長	三島部長 三島副部長
	・皮膚ケアチーム	・皮膚ケアチーム（皮膚科・皮膚科）の活動の見える化	三島部長	山口部長 大田部長	三島部長 三島副部長
	・周術期看護チーム	・院内看護と外来看護の連携 ・院内看護と外来看護の連携	三島部長	山口部長 大田部長	三島部長 三島副部長
	・リハビリテーションチーム	・治療の継続と効果の見える化 ・（特にリハビリテーションの推進）	三島部長	山口部長 大田部長	三島部長 三島副部長
全スタッフが参加する安全で良質ながん医療の実践	・高齢者・認知症対策チーム	・チーム活動の開始、さらなる推進 ・スタッフの対応力向上と活動の見える化	三島部長	山口部長 大田部長	三島部長 三島副部長
	・栄養サポートチーム	・栄養サポートチームの活動の見える化 ・（特に栄養サポートチームの活動の見える化）	三島部長	山口部長 大田部長	三島部長 三島副部長
	・放射線対策チーム	・放射線対策チームの活動の見える化 ・（特に放射線対策チームの活動の見える化）	三島部長	山口部長 大田部長	三島部長 三島副部長
	・カルテ・返書の実行評価チーム	・カルテ・返書の実行評価チームの活動の見える化 ・（特にカルテ・返書の実行評価チームの活動の見える化）	三島部長	山口部長 大田部長	三島部長 三島副部長
	・IT活用推進チーム	・ITを活用した業務効率化の推進（電子カルテの活用方法の確立） ・Quality Indicatorsの活用推進（院内活動の基盤システムの構築）	三島部長	山口部長 大田部長	三島部長 三島副部長
	・AYA世代のがん対策チーム	・AYA世代のがん対策チームの活動の見える化 ・（特にAYA世代のがん対策チームの活動の見える化）	三島部長	山口部長 大田部長	三島部長 三島副部長
	総合的な患者安全の強化	・患者安全の強化と活動の見える化 ・（特に患者安全の強化と活動の見える化）	三島部長	山口部長 大田部長	三島部長 三島副部長
	・がんケアの向上	・がんケアの向上と活動の見える化 ・（特にがんケアの向上と活動の見える化）	三島部長	山口部長 大田部長	三島部長 三島副部長
	・がんケアの向上	・がんケアの向上と活動の見える化 ・（特にがんケアの向上と活動の見える化）	三島部長	山口部長 大田部長	三島部長 三島副部長
	・がんケアの向上	・がんケアの向上と活動の見える化 ・（特にがんケアの向上と活動の見える化）	三島部長	山口部長 大田部長	三島部長 三島副部長
経営改善策の具体的な目標設定と確実な実施	・がんケアの向上	・がんケアの向上と活動の見える化 ・（特にがんケアの向上と活動の見える化）	三島部長	山口部長 大田部長	三島部長 三島副部長
	・がんケアの向上	・がんケアの向上と活動の見える化 ・（特にがんケアの向上と活動の見える化）	三島部長	山口部長 大田部長	三島部長 三島副部長
	・がんケアの向上	・がんケアの向上と活動の見える化 ・（特にがんケアの向上と活動の見える化）	三島部長	山口部長 大田部長	三島部長 三島副部長
	・がんケアの向上	・がんケアの向上と活動の見える化 ・（特にがんケアの向上と活動の見える化）	三島部長	山口部長 大田部長	三島部長 三島副部長
	・がんケアの向上	・がんケアの向上と活動の見える化 ・（特にがんケアの向上と活動の見える化）	三島部長	山口部長 大田部長	三島部長 三島副部長
	・がんケアの向上	・がんケアの向上と活動の見える化 ・（特にがんケアの向上と活動の見える化）	三島部長	山口部長 大田部長	三島部長 三島副部長
	・がんケアの向上	・がんケアの向上と活動の見える化 ・（特にがんケアの向上と活動の見える化）	三島部長	山口部長 大田部長	三島部長 三島副部長
	・がんケアの向上	・がんケアの向上と活動の見える化 ・（特にがんケアの向上と活動の見える化）	三島部長	山口部長 大田部長	三島部長 三島副部長
	・がんケアの向上	・がんケアの向上と活動の見える化 ・（特にがんケアの向上と活動の見える化）	三島部長	山口部長 大田部長	三島部長 三島副部長
	・がんケアの向上	・がんケアの向上と活動の見える化 ・（特にがんケアの向上と活動の見える化）	三島部長	山口部長 大田部長	三島部長 三島副部長
地域との連携強化・地域への情報発信	・がんケアの向上	・がんケアの向上と活動の見える化 ・（特にがんケアの向上と活動の見える化）	三島部長	山口部長 大田部長	三島部長 三島副部長
	・がんケアの向上	・がんケアの向上と活動の見える化 ・（特にがんケアの向上と活動の見える化）	三島部長	山口部長 大田部長	三島部長 三島副部長
	・がんケアの向上	・がんケアの向上と活動の見える化 ・（特にがんケアの向上と活動の見える化）	三島部長	山口部長 大田部長	三島部長 三島副部長
	・がんケアの向上	・がんケアの向上と活動の見える化 ・（特にがんケアの向上と活動の見える化）	三島部長	山口部長 大田部長	三島部長 三島副部長
	・がんケアの向上	・がんケアの向上と活動の見える化 ・（特にがんケアの向上と活動の見える化）	三島部長	山口部長 大田部長	三島部長 三島副部長
	・がんケアの向上	・がんケアの向上と活動の見える化 ・（特にがんケアの向上と活動の見える化）	三島部長	山口部長 大田部長	三島部長 三島副部長
	・がんケアの向上	・がんケアの向上と活動の見える化 ・（特にがんケアの向上と活動の見える化）	三島部長	山口部長 大田部長	三島部長 三島副部長
	・がんケアの向上	・がんケアの向上と活動の見える化 ・（特にがんケアの向上と活動の見える化）	三島部長	山口部長 大田部長	三島部長 三島副部長
	・がんケアの向上	・がんケアの向上と活動の見える化 ・（特にがんケアの向上と活動の見える化）	三島部長	山口部長 大田部長	三島部長 三島副部長
	・がんケアの向上	・がんケアの向上と活動の見える化 ・（特にがんケアの向上と活動の見える化）	三島部長	山口部長 大田部長	三島部長 三島副部長
質の高い研究の実施・橋渡し研究の体制構築	・がんケアの向上	・がんケアの向上と活動の見える化 ・（特にがんケアの向上と活動の見える化）	三島部長	山口部長 大田部長	三島部長 三島副部長
	・がんケアの向上	・がんケアの向上と活動の見える化 ・（特にがんケアの向上と活動の見える化）	三島部長	山口部長 大田部長	三島部長 三島副部長
	・がんケアの向上	・がんケアの向上と活動の見える化 ・（特にがんケアの向上と活動の見える化）	三島部長	山口部長 大田部長	三島部長 三島副部長
	・がんケアの向上	・がんケアの向上と活動の見える化 ・（特にがんケアの向上と活動の見える化）	三島部長	山口部長 大田部長	三島部長 三島副部長
	・がんケアの向上	・がんケアの向上と活動の見える化 ・（特にがんケアの向上と活動の見える化）	三島部長	山口部長 大田部長	三島部長 三島副部長
	・がんケアの向上	・がんケアの向上と活動の見える化 ・（特にがんケアの向上と活動の見える化）	三島部長	山口部長 大田部長	三島部長 三島副部長
	・がんケアの向上	・がんケアの向上と活動の見える化 ・（特にがんケアの向上と活動の見える化）	三島部長	山口部長 大田部長	三島部長 三島副部長
	・がんケアの向上	・がんケアの向上と活動の見える化 ・（特にがんケアの向上と活動の見える化）	三島部長	山口部長 大田部長	三島部長 三島副部長
	・がんケアの向上	・がんケアの向上と活動の見える化 ・（特にがんケアの向上と活動の見える化）	三島部長	山口部長 大田部長	三島部長 三島副部長
	・がんケアの向上	・がんケアの向上と活動の見える化 ・（特にがんケアの向上と活動の見える化）	三島部長	山口部長 大田部長	三島部長 三島副部長

・幹部はいつでもリーダー・サブリーダーの相談に乗ります！  
・2018年度は各チームと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 藤也志志、「九州がんセンターにおけるコーチング取り組み」

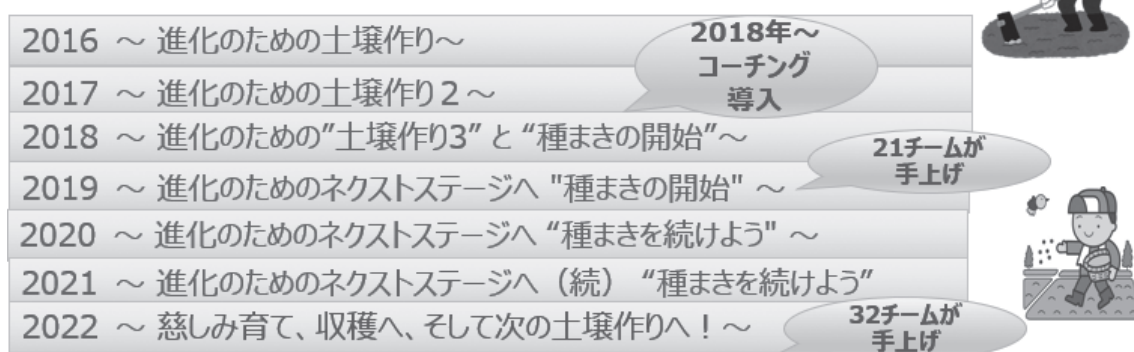
図1 院長主導のプロジェクトの開始（2016年～）

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・メンバーをかせ、「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のではなく、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のべ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げられた。「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ろ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」に対しては、「相手・スタッフの話を聴く」、「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げられた。「相手・スタッフの話を聴く」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るようになった」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と聞こう」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発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。