

# コーチングを活用した 院内コミュニケーション向上のポイント

## Contents

- 1 医療現場におけるコミュニケーションの重要性  
.....
- 2 行動スタイルの把握がコーチングの第一歩  
.....
- 3 コーチングの進め方を理解する  
.....
- 4 コーチングスキルを理解する  
.....
- 5 コーチングを活用した院内コミュニケーション向上事例  
.....



# 1 | 医療現場におけるコミュニケーションの重要性

## 医療現場に求められるコミュニケーションスキル

ここ数年来、国民の医療・健康・福祉問題等に対する関心が、以前に比べてはるかに高くなってきました。マスメディアを通じ医療行為に関する事件・事故・裁判等、医療に対しての不信・不満・要望等の報道が増加するなかで、医療機関に対してより高いレベルの患者サービスを要求する時代に変化しています。このような中、医療従事者により高いコミュニケーションスキルが求められるようになってきました。

### (1) 院内のコミュニケーション不足が要因で発生するヒヤリハット事故

診療所内でヒヤリハット事故が発生する要因は、下記の要因が大勢を占めています。いわゆる説明不足等、院内コミュニケーションが不足することに起因する項目が多くなっています。

#### 医療機関での医療事故発生要因

##### 患者への説明不足によるヒヤリハット事故

主な発生場面として、

処方・与薬                      ドレーン、チューブ類の使用・管理                      療養上のお世話

主な当事者職種としては、

看護師                      医師                      准看護師                      助産師                      看護助手

##### 他部門医療スタッフとのコミュニケーション不足、部門間のセクショナリズムが強い

ヒヤリハット事故の発生要因として、連携不適切による事故も多い

連携不適切による事故の詳細として、

看護職間                      医師と看護師                      他職種間

### (2) なぜ、医療機関でコミュニケーションが重要なのか

患者の医療への関心が高まっている現在では、患者ニーズを引き出し、特性を理解し、患者の立場に立ったコミュニケーションスキルが求められています。また、医療スタッフ間では他職種の立場を尊重し、指示命令型ではなく双方向型のコミュニケーションが求められているからです。医療現場は人と人が直に接し、人の心理にかかわる職場であり、コミュニケーションが本来ことさら重要な位置を占めているにもかかわらず、医療現場や医学教育では長らくコミュニケーションがあまり重要視されてきませんでした。それが、結果的に患者やスタッフの立場を考えないスタッフを生み出してしまうのです。

## コーチングを活用して理想的な人間関係の構築

コーチングとは、「人の自主性」に注目したコミュニケーションスキルです。目標や希望を実現するために、その人の自主性を引き出して、効果的な行動に結びつけていくものです。

このコーチングスキルを身につけることによって、チーム医療における患者・医療スタッフ・看護師の理想的な人間関係がつくれます。

コーチングスキルを使って、会話を重ねることで、相手の心の扉を開け、信頼関係を築きニーズや思いを聴き出し、その解決方法や目標を達成させるための手段を話し合うなど、そのためにどのような行動をするかについて意見を交わすことができるようになります。

### (1) コーチング活用の効果

コーチングを活用すると下記のような効果が期待できます。

コーチングは、人間関係を良い方向に導き、对患者関係、院内の人間関係を好循環に持っていくことができます。

患者・家族のニーズを引き出し、相手の立場に立ったコミュニケーションが可能になる  
信頼関係を築くことによって患者が治療に協力的になり自然治癒力を高める  
コミュニケーション不足によるクレーム、ヒヤリハット事故が減少する  
組織のコミュニケーションの質を向上させ、また活性化する  
各自が目標や夢を明確に持ち、共有し実現に向かって具体的に行動する

### (2) コーチング活用の場面

コーチングは、あらゆる場面での活用が可能です。院長自身のコミュニケーション力アップはもちろん、患者対応、スタッフのレベルアップ、クレームやトラブル等で活用が可能です。次章では、具体的コーチングスキルについて、解説します。

#### コーチングが活用できる場面

院長やスタッフ自身のセルフコーチング  
医療従事者と患者とのクレーム  
患者の闘病サポートや生活指導  
医療スタッフ間、先輩 - 後輩間のよりよい関係作り  
後輩指導の目標管理ツール  
院内で人間関係のトラブルが発生した時

## 2 | 行動スタイルの把握がコーチングの第一歩

### タイプ別コーチングの理解

院内のコミュニケーション力をアップさせるためには、まずスタッフの行動スタイルを把握することが必要です。次に「どうしてわかってくれないのだろう」「自分はこれでうまくいったのに、なぜ相手には通用しないのだろう」などと感じた時に、自分とは違うタイプの特徴を理解し、相手のタイプに合ったアプローチ戦略を立てることが大切です。

つまり、各タイプの特徴を捉え、かかわり方・アプローチの仕方を理解することで、育成や指導をしやすくするのが目的です。相手のタイプを把握して臨機応変に対応することがポイントとなります。

#### (1) 4つの行動スタイルを理解する

人は誰でも、自分の行動スタイルを身につけており、この行動スタイルの中心的な部分はあまり変わらない傾向があるといわれています。それは、人間の欲求・動機は、ほぼ固定的なものであり、それが日々のコミュニケーションや行動に現れているのです。

ここでは、人間の行動傾向を分析・理解するために、「統制」「創造」「着実」「論理」の4つの行動スタイルを指標とし、どのような欲求・動機がコミュニケーションや行動として現れているのか、また、4つのタイプの違いを見ていきましょう。



## 統制タイプ

統制タイプは、業務に強い関心を持ち、自らの主導で結果や成果をつくることを重視します。全体を統制できる環境で、新しい物事に挑戦し、目標達成するために最大限の力を発揮します。スピードの速い行動や環境を好み、人からの指図を嫌います。

### 統制タイプの特徴

これまでやってきたことに自信を持ち行動する  
 自分の判断に確信を示す  
 自分の裁量で行動できるとモチベーションが上がる  
 正直で、正義感が強い  
 他人の感情には鈍感で、人を信頼しない  
 目標を掲げ、成果を求める  
 人の話を聞かず、自分で判断する傾向がある

頑固  
 自分のやりたいようにやる  
 一番を追求する  
 自己表現が下手  
 人に合わせるのが苦手  
 勝ち負けにこだわる  
 業務スピードの遅い人にイライラする

## 創造タイプ

創造タイプは、周りとのコミュニケーションを図りながら、物事を進めていくことを好みます。好奇心が旺盛で、とてもエネルギッシュです。社交的で話し好き、人を感化させる存在です。ただし、目標達成に執着しない傾向もあります。

### 創造タイプの特徴

基本的に楽観的でエネルギッシュ  
 認められると、より力を発揮する……褒める  
 他人の価値を認める  
 社交的で周囲からも人気がある……人志向  
 創造的で、これまでにない新しいものに興味を引かれる  
 好奇心が強く、新しいものが好きな反面、根気強さに欠ける  
 数字でとらえるのは嫌、人から褒められたい

楽しければ、損得勘定抜きで行動する  
 問題の本質については避けて通りたい  
 社会的ステータスがほしい  
 ブランド志向が強い  
 目標達成の意思は少ない  
 自分一人で取り組むよりも、多くの人間と意見交換しながら取り組む方が好き

## 着実タイプ

着実タイプは、人とのつながりを大切にします。物静かでソフト、控えめで温かく、親しみやすい感じを与えます。チームワークを重視し、強い協力の下に仕事を進めていくことを好みます。新しいことやリスクのあることを求めず、安全で着実に進める環境を好みます。

### 着実タイプの特徴

周囲の人々の助けになることに労をいとわず、他者の必要を満たすことに一生懸命。周囲の人々に同調し、場を和ませることに長ける  
協調性が高く、人とのつながりを大切に  
慣例、習慣にのっとり行動することに安心感を覚える  
決断に時間がかかる  
仕事より人を優先させる  
自分が話すよりも、人の話を聞くのが先

協調性がある  
世話好きで、人が気づかないところに気づく  
ナンバーワンにならなくてもいい、ナンバーツーがいい  
与えられた課題ができなかった時の不安や恐れが強い  
結果よりもその途中の努力を大切にする  
チームプレーヤー  
前例を参考にする

## 論理タイプ

論理タイプは、裏づけのある確実な方法で、目標達成に向けて進んでいくことを重視します。そのため、十分な情報やデータをそろえ、それを分析し、リスクを最小限にする方法を徹底的に検討する慎重派です。論理的なものや体系的な事柄に興味を持ちますが、人とのかかわりに対しては慎重で、自分の感情をあまり外に出しません。

### 論理タイプの特徴

分析力や洞察力に長け、客観的に物事をとらえることを好む  
仕事の法則やルールを、自分で変えようとは思わない  
論理的に考えようとする傾向が強く、裏づけのない事柄は信用しない  
完璧主義で、自分にも人にも厳しい  
自分流にこだわる

理屈っぽい、論理的(理論、データが必要)こうあるべきという立場をとる  
よく考える  
マイペースな慎重派で、行動する前によく考える  
納得するために多くの説明と情報が必要  
ペースを乱されるのが嫌い

### 3 | コーチングの進め方を理解する

#### コーチングのステップと必要なスキル

ここではコーチングの流れを具体的に説明していきます。コーチングの目的は、スタッフのやる気を引き出して、自発的な行動を起こさせることです。つまり、自分で考え、自ら行動できるスタッフを育てるといえるものです。

コーチングは6つのステップで行われます。6つのステップだけを見ると、普段スタッフとの対応の中で当然のようになされていることと思われるかもしれませんが、6つのステップを進めるには、そのステップにあったコーチングスキルが必要です。

ここでは各ステップのポイントを説明し、次章以降でコーチングスキルについて解説します。



このような6つのステップによるコーチングを活用すると、院長とスタッフの会話は次のように進められます。

## Step 1 リラックスさせる

まず、最初はスタッフをリラックスさせることが大切です。スタッフは緊張したり、不安を抱えていると自由に考えを話しにくいものです。ましてや、院長が不機嫌だったりすれば、なおさら萎縮してしまいます。

## Step 2 現状を聴く

次は、スタッフの話に耳を傾け、現状を徹底的にヒアリングしましょう。スタッフは自分の話を院長に聴いて欲しいのです。スタッフの悩み事や問題意識はどこあるのか、途中で勝手に決めつけず、最後まで話に耳を傾けましょう。

## Step 3 理想のゴールを聴く

さらに理想のゴールや達成したい目標を聴きましょう。コーチングは、スタッフの愚痴を聴くために行うものではありません。あくまでスタッフのゴール到達のための手助けをするのが目的です。そのためにも、理想の目標を聴くことは必須です。

## Step 4 課題を特定する

現状と理想のゴールを聴けば、スタッフの課題や問題点が見えてくるはずです。ただ、ここでも院長は答えを言わず、質問して考えさせることが重要です。

## Step 5 行動計画を立てさせる

課題を特定したら、次は解決策を考えさせましょう。ここでのポイントは「頑張り目標」ではなく、具体的な行動計画まで落とし込むことです。質問しても、解決策がどうしても出ない場合は、スタッフに断った上で院長から提案してあげましょう。

## Step 6 進捗状況をフォローする

コーチングの最終目標は、スタッフの自発的行動を促すことです。院長は計画を立てさせただけで満足せず、スタッフの行動を最後まで責任を持ってフォローしましょう。スタッフが実行して、初めてコーチングは完結します。



## 4 | コーチングスキルを理解する

### コミュニケーションアップに不可欠なコーチングスキル

前章で紹介したコーチングステップを踏まえ、ここでは実践するためのコーチングスキルを説明します。相手が心を開き、真の信頼関係を構築するために様々なスキルを駆使することが必要なのです。

共感・ペーシング

うなづきや合の手など相手に合わせたコミュニケーションを図り、相手に対する共感を示すことができる

ニュートラル

話し手の問題であることを意識し、自分の主観で意見を言ったり、感情的になったりしない

傾 聴

本人が「何を言いたいのか」に集中し、途中でさえぎったりせず、最後まで聴くことができる

承 認

スタッフの存在や行動を承認し、モチベーションを高めて信頼関係を築く

質 問

スタッフに深く考えさせ、新しいアイデアを引き出したり、気づきを促す質問ができる

提 案

目標が達成できるような的確な提案をタイミングよく行うことができる

チャンクアップ

スタッフのゴールをイメージ化させることでモチベーションを高め、その後、行動レベルに落とし込む質問ができる

### (1) 共感・ペーシング

コーチングは信頼関係を築いていることが前提となります。スタッフが発した言葉の一つ一つや、これまでのスタッフの行動などをまずは共感を持って受け止めることが重要です。そうすればスタッフは安心感を持ち、上司に対して心を開くでしょう。

院長とスタッフの信頼関係を一層深めるもう一つの概念としてペーシングがあります。ペーシングとは別名ミラーリングとも呼ばれ、スタッフの行動を真似たり発言を復唱したりすることです。

相手の使った同じ言葉を繰り返す  
相手の話を促す表現を使う（「なるほど」「もう少し詳しく聞かせて」等）  
話のスピード、トーンを相手に合わせる  
相手の表現・姿勢・しぐさをまねる

### (2) ニュートラル

上司とスタッフの信頼関係を一層深める概念としてニュートラルがあります。ニュートラルとはその時の自分の感情を抑えて、常に中立的な態度でコミュニケーションを図ることです。常に一定の態度であれば、スタッフは安心して様々な情報や意見を言うことができ、信頼関係が強まります。

ニュートラルな姿勢を保つためには、下記の点に心がけることが効果的です。

自分の感情を客観的に見る  
深呼吸する  
ニュートラルにならない時は、やり取りを避ける

### (3) 傾聴

スタッフの話が途中で遮られたり否定されたりすると、せっかく抱いた共感が消えてしまい、何も話したくなくなります。この状態に陥るのを防ぐにはニュートラルやペーシングに注意すると傾聴の意識が強まり、スタッフの本心を引き出すためには効果的です。

スタッフの話は最後まで聴く  
スタッフの考えを否定しない  
スタッフの本心を見抜く

### (4) 承認

承認のスキルとは簡単に言えば「褒める」ことです。コーチングでは褒め方を「YOU（ユー）メッセージ」と「I（アイ）メッセージ」の2つに分けています。YOUメッセージは、相手を主語にした褒め方を言います。一方、Iメッセージは「君は頑張っている

と私は思うよ」「今回のレポートはよく分析できていると感心しているよ」といった自分を主語にした褒め方です。コーチングに効果的なのはIメッセージですが、IメッセージでもYOUメッセージでも、褒める時には下記の点に配慮が必要です。

取ってつけたように褒めない  
結果を目的にして褒めない  
具体的な言葉で褒める  
他人と比較する言葉は使わない

## (5) 質問

コーチングで最も大切なのは質問のスキルです。相手に気づきを与えるためには、この質問を効果的に使うことが不可欠です。質問は、クローズド質問とオープン質問の2つに大別できます。クローズド質問は「はい・いいえ」で答えることができる限定された答えを求める質問であり、オープン質問は相手が自由に答えられる質問です。

### 【クローズド質問の例】

あなたはそれが正しいと思いますか？  
あなたは勤続何年ですか？

### 【オープン質問の例】

あなたは仕事にどんな価値を感じていますか？  
あなたの院内での役割はどのようなものですか？

## (6) 提案

スタッフ自身に考えさせて答えを引き出す。これがコーチングの原則ですが、どれほど質問を繰り返しても、スタッフから問題点や解決策のアイデアが一向に出てこない場合はどうするのか？そんな時に有効なスキルが「提案」です。

「ちょっと提案してもいいかな？」と言って、考えに詰まったスタッフにアイデアを提案して、目標達成を早めてあげるのがねらいです。

## (7) チャンクアップ

人がある行動を起こすための「動機づけ」には、様々なものがあります。この動機づけを長期的・継続的なものにするのに最も有効なのが、「達成した時のイメージ」を持たせることです。

チャンクアップとは、達成した時などの良い状態をイメージさせる質問を繰り返すことで、相手のモチベーションを高めて、自発的な行動を促したい時に使います。

## 5 | コーチングを活用した院内コミュニケーション向上事例

### Aクリニックでのコーチング活用事例

#### Aクリニック

診療科目：内科・消化器科

職員数：12名（看護職員4名、事務員5名、その他医療スタッフ3名）

#### (1) コーチング導入のねらい

Aクリニックは、医業収益が伸びない中、さまざまな経営改善を実施してきました。その一つとして、患者満足度向上とリスクマネジメントを最優先事項に、取り組みを進めることとなりました。

患者からのクレーム、ヒヤリハット事故の原因を調査したところ、確認ミスや思いこみなどの要因も挙げられましたが、对患者・家族への説明不足によるクレーム、医療スタッフ間の連携不足などコミュニケーション能力の問題によるものが多いことが判明しました。

医療スタッフには、治療のための医療技術の提供もさることながら、患者・家族の不安を取り除くため患者ニーズを引き出し、その特性を理解したうえで患者の立場に立ったコミュニケーション能力が不可欠です。その重要性は日増しに高まっています。

医療スタッフのコミュニケーション能力の個人差が患者やスタッフからの信頼を左右する現状は放置できないと、院長からの提案があり、院内でのコーチングの導入に着手することとなりました。

#### (2) コーチングの導入

コーチングの導入に当たっては、コミュニケーション能力の向上の必要性をスタッフに伝えることが重要と考え、院長自らクリニックがおかれた環境、目指すべき方向性、そのために何をすべきかを説明し、スタッフとの認識の共有を図りました。

次に、管理者がコーチング研修を受講し、研修を受けた管理者が講師となって一般スタッフに研修を実施、自分たちは「患者の本音」を聴き出しているのか、「私達の説明を本当に納得していただいているのか」など、患者・家族の満足度向上、医療スタッフ間連携強化、部下育成のためのコミュニケーション能力の向上の必要性を周知しました。

### (3) コーチング導入の効果

#### 院内でのコミュニケーションアップ

相手の自主性を尊重し、指示命令ではなく双方向のコミュニケーションを意識し、コーチングスキルを活用したコミュニケーションを図るように意識しました。

#### < 活用事例 >

他医療スタッフとの連携時  
自部門の日常のコミュニケーション（悩み、ストレス解決）  
後輩の育成指導（課題解決、目標設定）  
目標管理ツールとしての活用（目標設定、行動計画、面接） etc

#### < 導入後の効果 >

管理者の部下の接し方が一方的な指示命令型から、部下を理解し考えを引き出す質問型に変わったことで物事を自分で考えるようになった  
業務改善の提案等が下から上に上がる仕組みができ、風通しのよい職場となった  
目標達成するための方法を、管理者が部下の考える能力を引き出すことによって、目標管理の運用効果が向上した

#### 患者対応の場面において

患者・ご家族の説明の理解度の確認、患者の不安・不満・ニーズの把握を意識し、コーチングスキルを活用して、患者とのコミュニケーションを活性化する試みを継続しました。

#### < 活用した場面 >

医師の説明を看護師が理解したうえで患者への補足説明  
医療器具の使用法、留意点の説明時  
窓口業務での患者・家族への説明時  
患者の闘病サポートや生活指導 etc

#### < 導入後の効果 >

アンケート調査結果で患者満足度の指標が上がった  
患者からのクレームが減少（「説明がわかりにくい」等のクレームが減少）  
患者に対する説明も理解しやすく、不明点も聞きやすくなったという声が増えた