

# メディカルマネジメント・コーチング

## 連載を終えるにあたって

この連載を終えるにあたり、再び医療現場におけるコーチングとは何かということ、これからの医療界のあり方について私なりの見解を述べてみたいと思います。

メディカルマネジメント・コーチングを簡単に説明すると、病院の責任者や上司が、部下の指導・育成のために行う対話型のプロセスのことです。その相互の関わりの中で、個人が持つ潜在能力を最大限に引き出し、目標の設定、目標に対してのアクション、問題解決などの手助けを目的としたコミュニケーションのことを指します。

昨今、ビジネス・コーチングを取り入れている企業は確実に増えていますが、医療界ではまだまだ浸透していないように感じられます。一般企業とは違い病院の医師は、開業や独立など、みなが同じ方向性に進む世界ではありません。プロフェッショナルな人たちの集団です。さまざまな個性を尊重し

ながら、できるかぎり同じ方向にベクトル向けなくてはなりません。その個性集団をまとめていかなければならない医療界にこそ、コーチングというスキルが必要になってくると私は考えています。

## これからの医療界

従来の組織は上司からの一方的な指示や命令で成り立っているという部分がありました。しかし、いまは変化の激しい社会です。誰もが多様な生き方や選択肢を持ち、答えを待っているよりも自分たちで考え始めています。そのため上司からの一方的な命令が通用しなくなってきているようです。

たとえば、いままでの生産業界では「モノをつくれれば売れる」、医療界では「医療は授けるもの」、教育界では「先生のルールに従え」という一方向的ペースでやっていたても、情報が少なかったこともありそのスタンスで通用してきた時代でもありません。

しかし情報化社会となったいまでは、モノをつくっても売れないサービスマンが浸透するスピードもかなりなものになるでしょう。これからの医療界は変わり身の早さが問われそうです。

## 答えは現場が持っている

2006年8月に立ち上がった



## 第12回 (最終回)

# 展望

和歌山県立医科大学麻醉科学教室教授 畑 義雄



「臨床コーチング研究会」のことについて少しお話ししたいと思えます。

先ほどの項でもお話ししたように、時代は変化してきています。しかし医師は、従来の構造のなかで、なかなか自分たちのやっていたことの変化を望まない人が多いように感じます。そして医師よりは、コメディカルたちのほうが早くそれに目覚めてきているようです。そういう意味では新しいことを受け入れる姿勢や、医療事故防止の取り組みにしても、一番遅れているのは医師であるように思えます。改革で最も障害となるのは「ベテラン」と「権力者」かもしれません。

医療事故の例を一つとってみても、トップはすぐにマニュアルをつくらうとします。しかし、そのマニュアルをトップで考えてつくっても、魂が入っていないように感じられます。事故は現場で起こっているのだから、まずは現場で話し合っべきだと思のです。医師同士がいくら話し合っても出ない答えやなくならない問題は、現場で働く人たち（医師・看護師・薬剤師・コメディカルなど）のなかに、答えがあると考えなければいけないでしょう。問題は医師同士、あるいは看護師同士ではなく、医師と看護師、またはコメディカルの異職種間にあると思われま

医療不信、学級崩壊などさまざまな問題が浮き彫りになってきています。これからは消費者本位、患者本位、生徒本位のテラーメイドな対応をとる必要性があるのではないでしょうか。ダイエーの創業者である中内さんが辞任される時「もはや消費者をひとくりにできなくな

1年間 お読みいただきありがとうございます。58~59ページにスキルのまとめをしましたのでご覧ください。

イラスト・あおき ゆみこ

この異職種間のコミュニケーションをつくるのが重要です。研究会への参加対象者は、医師、歯科医師、看護師、薬剤師、理学療法士、栄養士、医学教育関連などの医療専門職に限定して、現場に答えがあるという立場に立って、お互いの情報交換を活発に行うことにより、医療とコーチングの融合を目指していきたいと考えています。

## 双方向性のコミュニケーションをつくる

日本の医療現場では、まだチーム医療という形をうまく実現しているところは少ないと思っています。医師と患者、看護師と患者、外科と内科、放射線科と内科という横の関係はつくっているけれども、紹介・命令・指令という形で動いているだけで、会話を通じた双方向性の関係はつくられていません。これは日本医療界の一番の欠点で、双方向性がないということとはチーム医療ではなく、単なる

## 今月の【展望】スキル

- ・患者様本位のテラーメイドな対応が大切
- ・現場で働く人たちのなかに解決策がある
- ・これからの医療界は異職種間の双方向性コミュニケーション



# メディカルマネジメント・コーチング10のスキルのまとめ

<p><b>⑩ プライド(指導者)</b></p> <p>自己防衛的なプライドは捨てて、自己尊敬的なプライドアップを図る</p> <p>① プライドのハードルは低く設定することで情報量を多く確保しプラスアルファの能力を吸収 ② 管理能力に長けた指導者に必要な自己尊敬的プライド</p> <p>① 自己防衛的なプライドは柔軟な考え方や協調性をとをなくす ② 部下と同じ次元で戦わない</p>	<p><b>⑨ プライド(学生)</b></p> <p>必要以上の背伸びはしない</p> <p>① 他人から聞いたり、教わったりすることは当然 ② 相談する相手は自分よりできる人</p> <p>① 自分が傷つくことや恥をかくことを避ける ② 人に聞かない、聞けない」というプライドの壁</p>	<p><b>⑧ ツール</b></p> <p>表情、しぐさ、話し方、声のトーン等々、ツールを駆使して相手と呼吸を合わせる</p> <p>① チューニング(ベールシング、ミラーリング)スキルには相手に共感してもらえらる効果が ② 道具の特徴を的確にとらえ、上手に使う</p> <p>① 雄弁に語ったとしても目を合わせなければ真剣に聴く気が起らない</p>	<p><b>⑦ 質問</b></p> <p>質問の大事なポイントの一つが、オープンクエスチョンで、双方向性のコミュニケーションをつくる。時に、沈黙も有効である</p> <p>① 質問は問題を明確にしていく作業のお手伝い ② 質問という形のコミュニケーションを通して高い目標を持つ</p> <p>① 気をつけなければいけないのは答えを与えてしまうこと</p>	<p><b>⑥ コミットメント</b></p> <p>良好なコミットメントに欠かせないものは良好な人間関係</p> <p>① 組織のなかでの価値観を1つにしない ② 組織における自分の役割を知る</p> <p>① 研究が一番という価値観だけだと「自分は研究にたずさわっていない」などと考ええる人が出てくる ② 「しかしね」などの否定的な言葉を使う</p>	<p><b>⑤ コミュニケーション</b></p> <p>会話をつなげるだけでなく、背後にあるものまでを見通すことがコミュニケーションの真髄</p> <p>① 患者中心のコミュニケーションが求められている ② コミュニケーションは性格ではなくスキル</p> <p>① 「私のいうことを聞いてもらえない」は一方的なコミュニケーション ② 「しかしね」などの否定的な言葉を使う</p>	<p><b>④ 目標</b></p> <p>目標を達成することによって自信が次へのステップアップに</p> <p>① 目標は高いものがよいとはいえず妥協できる水準を見極める ② 目標を達成することによって自信につながる</p> <p>① 目標を達成した自信を前面に出しすぎると過信になる ② なかなか期限を守らない</p>	<p><b>③ 傾聴</b></p> <p>傾聴にプラスして励ましのメッセージを送ることが大切</p> <p>①ゼロポジションを守る ②座る位置を工夫する ③相手の目を見すぎない</p> <p>① 先人観で相手を評価する ② 相手の話を途中でさえぎったり自分の意見を押しつけたりする</p>	<p><b>② 環境</b></p> <p>患者にとって「この病院ならまたきてもいい」というリビータをつくる環境</p> <p>① 口でいうだけでなくリーダー自身が決められた時間を守る ② みんながサービス精神(気配り)を持つ</p> <p>① 「遅刻をしないように」と命令をし、自分が遅れてくる ② チームのことを考えず単独行動をとる</p>	<p><b>① 承認</b></p> <p>他人から評価され認められているという実感が承認</p> <p>① 相手の意図を肯定的にとらえる ② 「こころうさま」「ありがとう」の言葉をかける</p> <p>① 相手に意見を聞いたり、気にかけてもらえない ② オーバーなお世辞</p>
--	--	--	--	---	--	---	---	--	--

■スキル

■スキルの説明

■スキルを使うプラス面

■スキルを使わないマイナス面

**⑦ コミュニケーションは性格ではなくスキル**

職場の人々との幅広く、良好な人間関係を築くにはコミュニケーションは欠かせない。それは個人の性格ではなくスキルだと認識することが大切。コミュニケーション能力には、自己主張のパワー、相手に不愉快でない程度のネゴシエーション力が必要。コミュニケーション能力は自立能力ともいえる。

**⑥ 目標を現実の範囲で設定する**

人には過去、現実と未来がある。コーチングは現実と未来に向けてある。目標は現実の範囲で設定し、あまりハードルを高く設定しすぎない。目標は数値で表せるようにする。そこで立ち止まってしまふよりも、低く設定しその余力で他からの情報量の確保やプラスアルファの能力を吸収し、自分自身のスキルをアップさせる。リーダーは現実の少し未来にあるビジョンを示す。

**⑤ 価値観を1つにしない**

1つの事柄だけを取り上げて、上の立場に立つ者だけの価値観で判断を下すことは危険。価値観を1つにしてしまうと、いろいろな人たちが共存して生きるということが難しくなる。

**① リーダーの姿勢**

口でいうだけでなく、リーダー自身、そしてチームの幹部も決められたことを守っている“空気”をつくり、チーム全体が認識・納得するコンセンサス型経営で対処することによって信頼につながる。これがモチベーションを引き出す。

**② 励ましのメッセージを送る**

「君はそのままでもいいんだよ」、赴任先の人には「元気でやっているか？」など、それぞれが誉めてもらいたいと自負する部分に励ましのメッセージを送ることが、教室員の次のエネルギーに継続する。

**③ 達成感を味わわせる**

教室員に目標を持たせたり、責任のある仕事を与えることによって鍛えられ、達成感を味わわせることができる。達成感を持つことは自信につながる。

**④ 信頼関係を築く**

患者さん、他職種やコメディカル、部局内での同僚からの信頼を得るには「患者さんや部下、あるいは組織のために一生懸命になっているか?」「上司が自分たちのために汗を流しているか?」、このことを患者さんや部下に気づいてもらうことが重要。“信頼”は決して押しつけて獲得するものではない。

## メディカルマネジメント・コーチングの7つのお約束