

## 「院内感染にも柔軟に対応」できる強い組織の”作り方”

教育 2020年12月4日 (金) Doctors LIFESTYLE編集部



医療現場におけるコーチング活用のヒントを出版社ディスカヴァー・トゥエンティワンとのタイアップでお届けする全5回シリーズ。第3回からは、来年2月刊行予定の『医師の働き方改革をコーチングで実現する』の一部を本の販売に先駆けて公開する形でお届けします。今回は、自身も医師の働き方改革の第一人者である著者 佐藤文彦氏が行った対談の中から、大規模病院の事例をご紹介します。

### 【病院データ】

- 病院名:名古屋第二赤十字病院
- 住所:愛知県名古屋市昭和区妙見町2番地の9
- 病床数:812床

### 【話し手】

- 石川 清氏:名古屋第二赤十字病院 名誉院長、愛知医療学院短期大学 学長、麻酔・集中治療医、日本コーチ協会認定メディカルコーチ

## コーチング導入後の院内の変化は？

—— 実際に、コーチングを病院内に取り入れてみて、具体的に変化が見られたことは、例えばどんなことがあったのでしょうか？

コーチングを学んだ成果として、目に見えて変わったのは職員満足度でした。定期的実施した職員満足度調査では、リーダーがコーチングを学んだ診療科の医師の職員満足度は、医師全体の職員満足度よりもはるかに高かったのです。こうした傾向は医師以外の職種でも同様で、コーチングを学んだグループとそうでないグループでは、明らかに前者の方の職員満足度が高い結果が出ていました。

もう一つ大きな変化は、医療トラブル(アクシデントやクレームなど)件数の減少です。医療トラブルの多くはコミュニケーション不足によって起こるとされていますから、コーチングを通してコミュニケーション不足が改善されたのではないかと推測しています。

一般的に、医療トラブルの最大の原因がコミュニケーション不足にあるにもかかわらず、コミュニケーションの改善という側面から、医療トラブルを防ぐための方策に取り組んでいる病院はあまり多くないように思います。例えば、薬の投与量に関して、医療安全のために電子カルテのソフトに何百万円という高額なシステムをいくつも導入している半面、コミュニケーション不足などに対する対策はほとんど取られていません。医療安全の重要性を強調する管理職は多いかと思いますが、エラー防止のためのハード面でのシステムだけではなく、院内のコミュニケーションというソフト面の改善に投資をしなければ、病院管理上片手落ちではないでしょうか。コーチング導入に際して費用対効果が見えづらいことが問題になっていましたが、コーチングを通してコミュニケーションの改善、職員満足度の向上、そして、医療トラブル件数の減少にも寄与できるのであれば、その費用対効果は非常に大きいと言えます。

—— 病院内のコミュニケーションを活性化させるというソフト面の改善に投資を行い、今で言う「医師の働き方改革」の施策を打っていかれた。そして、実際に職員満足度を向上し医療トラブル件数を減らしていかれた、本当に素晴らしい取り組みだと思います。

## 多剤耐性菌の院内感染が発生…その時職員は

—— 次に、現在のコロナ禍のような危機的状況下における、コーチングの意義についても伺わせていただきたいと思います。

コーチングを導入して3年ほど経過した頃、「危機的状況下でのコーチングによる成果」とも言える象徴的な出来事がありました。海外から受け入れた重症患者が、入院数日後、多剤耐性菌に感染していたことが判明、その患者から伝搬した多剤耐性菌による院内感染が病棟内で発生し、病院の一大危機とも言える事態に陥りました。病棟閉鎖に伴う入院・転入の中止、先の見えない状況に加えさらなる感染拡大の脅威、経験したことのない感染対策等々、スタッフには計り知れないストレスの連続でした。まさしく現在のコロナ禍とも似た状況でした。しかしながら、約2ヵ月間に亘る病棟閉鎖を始めとした徹底した感染対策を実施したことにより、完全に終息させることができました。この危機的な状況乗り越えることができたのは、現場のスタッフのアカウンタビリティの高さでした。そして、その背景にあったのはコーチングを学んだ上司が日ごろからスタッフのアカウンタビリティを高めていたことでした。

コーチングでは、目の前の出来事を自分事としてとらえ、次にとるべき行動を自主的に考えようとする姿勢を「アカウンタビリティが高い状態」と定義します。当時のスタッフたちは、「感染対策として何ができるか」、「チームの中で自分は何をすべきか」、一人ひとりが前向きな姿勢で向き合っていました。日々の上司との面談や日常のコミュニケーションの中で自分たちのあるべき姿をしっかりと意識していました。被害者的な思考になるのではなく、課題を乗り越えるためにどうすべきかを主体的に考え実行する、まさに「アカウンタビリティが高い状態」でした。

この事例はスタッフの1人ひとりが厳しい現実を受け入れ、自分たちの役割を認識し、自ら考え主体的に行動するアカウンタビリティの重要性を再認識する出来事でした。職員一人ひとりが主体性を発揮すれば、どのような課題も乗り越えられる、そんな確信が取り組みを進めるほどに強まってきました。こうした風土は今日のコロナ禍においても非常に重要なことだと思います。

コーチングを通じた組織づくりの効果というのは、平穏な時より、このような緊急時こそ色濃く現れるものなのかもしれません。このコロナ禍で、全国各地の病院が多大な苦勞をされていると思いますが、当時の当院と同じようにコーチングを通してアカウンタビリティの高い組織を作っておけば、課題は乗り越えられるのではないのでしょうか。コーチング導入の目的の1つは、まさしく、この組織、あるいは個人のアカウンタビリティを高めることにあるといてもいいかもしれません。

今までお話しした通り、当院ではコーチングによる組織改革で職員満足度向上や医療トラブル減少に一定程度寄与したばかりでなく、多剤耐性菌による院内感染という危機的状況下での課題を乗り越えることもできました。これ以外にも、コーチングの取り組みが進むにつれて、院内の多くの部署で主体的なアクションが次々と起こってきたことも成果であったと思います。

### 3年ほどかかる病院の組織改革、リーダーが主導を

—— 現在、先生がなされていることを教えていただけますか？

そして、このコロナ禍で、多大な苦勞をなされている全国各地の病院や病院長の先生方に、メッセージをいただけないでしょうか？

現在、私は学校法人佑愛学園、愛知医療学院短期大学の学長として、「教育界における全学園的なコーチング導入」に挑戦しています。医療界と教育界は似たところがありますから、コーチングによる組織改革は教育界でも通用するのではないかと考えています。本学園の目指すべきビジョンを達成するための手段として全学園的なコーチングを導入して取り組んでいるところです。

いまの全国の院長先生はじめ病院のトップは、近年の激変する医療環境に加え、“Withコロナ”による不確実な環境という二重苦の逆境を乗り越えねばならず、本当に大変かと思います。その変化に対応して逆境を乗り越えていくためには、まずは、院長先生をはじめとするトップがリーダーシップを発揮し、職員を同じ方向に向かせ、組織を一体化することかと思っています。そして、職員1人ひとりが物事を主体的に考え行動できる力を身につけ、職種間や職位間の壁を取り除いて対話によってチームが動けるような組織作りをすることかと思っています。リーダーがリーダーシップを発揮し、職員間のコミュニケーションが良くなり、職員1人ひとりが主体的に行動すれば、直面する色々な課題は乗り越えることができると思います。とはいえ、当院の事例から見ても、組織改革には、3年ほどの年月がかかることは覚悟しなければならぬと思います。

—— 今日は本当に有り難うございました。

#### 【ポイント】

石川先生は、院長自らがイニシアティブをとり、「職員がやりがいを持って働き続けられる」病院にグレードアップすべく、職員の待遇改善などにとどまらず、院内のコミュニケーションを活性化させ、コーチングを通して組織改革をしようと決断されました。

しかも、自らに3年間という期限を定め、幹部をはじめとするリーダー層とともに、スタッフみんなでコーチングに取り組み、主要なキーパーソンを次々に巻き込みながら改革を推進していかれました。

さらに、このプロジェクト中に、職員満足度向上や医療トラブル件数減など、成果をきちんと測りながら、実績を重ねていったのです。

そして、この一連の取り組みを行っていくうちに、院内の各部署で次々に主体性を発揮していく風土も醸成されていきました。

このコロナ禍においても、職員それぞれが主体性を発揮すれば、あらゆる難局も乗り越えられる。そして、「非常事態に強い主体的な組織」を作ることができる。そんなことをこのインタビューを通して詳細に教えていただいたと思います。

2021年2月刊行予定『医師の働き方改革をコーチングで実現する』より抜粋編集

いかがでしたか？

次回も引き続き、『医師の働き方改革をコーチングで実現する』から医療現場の変革にコーチングを活用する事例をご紹介します予定です。

## 【アンケート】お子様に関するアンケート



**Q1 あなたのお子様の人数を教えてください（1992年4月以降に生まれたお子様のみの人数をお答えください）。**

0人（子供はいない、または1992年3月以前に出生のみ）

1

2

3

4

5人以上

【進捗ポイント】 m3ポイント0ポイントを進呈

【開示範囲等】 本アンケートの結果は、個人情報保護方針および関係法規に準拠し、以下に活用する可能性がございます。

- 個人が特定できない形で集計した結果の医療従事者への公開
- アンケート集計結果および/または回答内容と先生のご氏名・ご所属等情報のデータ活用企業への提供
- データ活用企業における販売情報提供活動

上記個人情報等の取り扱いに

同意する

進む



## 「医療現場におけるコーチング活用を探る」連載記事一覧

01 医療界での活用増!今、なぜコーチングなのか?  
10月13日

