

**「チーム医療推進のための大学病院職員の人材養成システムの確立」
事業結果報告書**

大 学 名	東北大学
取 組 名 称	高度専門医療チーム活性化システムの開発
取 組 期 間	平成23年度～平成25年度（3年間）
事業推進責任者	病院長 下瀬川 徹
W e b サイト	
取 組 の 概 要	本事業では、多様な高度専門職の間のコミュニケーション促進によるチーム医療の質の向上と、成人教育手法を用いた高度専門チームの育成を同時並行的に行うため、①コーチング理論に基づくコミュニケーショントレーニングプログラム（以下「CTプログラム」という。）の開発および継続的な実施、②①から得たフィードバックを反映させたCTプログラムの改良に取り組んだ。 CTは成人教育モデルと並行して実施し、院内にコミュニケーションのハブとなりチームをまとめあげるリーダー的な人材を育成することができた。また「現場」と「学習の場」の乖離を防ぐ特徴的な学習構造により職種・部署を超えたコミュニケーションが常態となる組織を作ることができた。 医療連携を促進する体制がCTを進行しながら構築され、高度医療の提供や医療人材の養成を行い、専門職種の積極的な活用、多種間協働の推進、効率的な医療サービスの向上を実現することができ、医療経済の効率化や雇用創出にも繋がることが期待される。

I. 取組の実施状況

（１）取組の実施内容について

本事業では、高度医療専門集団としての医療チームの構築を目指し、目的別に編成される独自の構造に鑑みたコーチング理論に基づくコミュニケーショントレーニング(CT)の継続的な実行、CTプログラムの開発を行った。

学内に事業評価・データ解析事務局を設置し、教育プログラムの実施前後、及び定期的な調査、事業の成果を分析・評価を行い、改善ポイントを抽出し、組織活性度の改善に反映させることができた。また、外部評価者を含めた評価委員会を設置し、評価を経たCTプログラムガイドラインが確定され、院内の他部署・他チーム医療にて順次取組み、高度医療を促進させることができた。また、本学における専門能力教育者人材養成プログラムガイドライン作成についての協議を行い、今後は地域医療との連携の中でも本事業のモデルケースを波及させていくことで、東北地方全体の医療整備・地域医療連携・高度医療の促進を促すことが期待される。

（２）取組の実施体制について

チーム医療には、他組織との連携を強化するために推進責任者を置き、また、指導体制を強化するために現場担当者を置いて実施された。

事業推進責任者：１名 事業推進担当事務：１名

チーム医療推進責任者・現場担当者：各１名（院内コーチ１、２、３）

プログラム評価は「コーチング理論に基づく医療コミュニケーション教育法の確立（2007, 2008, 基盤研究B, 研究課題番号19650139）」を実施した東北大学出江紳一（肢体不自由学分野）が、事業評価・データ解析事務局を設置し、教育プログラムの実施前後、及び定期的な調査、事業の成果を分析・評価を行い、教育プログラムの改良を行った。

- ・コミュニケーションインフラ調査（コミュニケーションの現状認識、課題特定）
- ・往復電子メールを用いた調査システム、簡易アンケートシステム
- ・組織活性度（医療スタッフ、患者、チーム医療、組織全体の状態を測定）
- ・コーチングスキルの習熟度（180度アセスメント）などを評価した。

評価は独立した外部委員を含めた評価委員会を設置し、厳正な評価を受け、プログラムに反映させることができた。

院内グループコーチング実施状況

担当：奈良正之、岡本智子、後藤えり子、奥山節子（第Ⅲ期のみ）

CTプログラム受講経験のある3名（奈良正之、後藤えり子、岡本智子）と、第Ⅲ期グループコーチングでは第Ⅱ期受講者だった奥山節子もコーチとして参加。受講者同士が顔を合わせプログラムの進行や、コーチングセッションや受講者と職務上関わりのある主要人物（以下「協力者」という。）との関わり方、意見交換、情報共有の場として毎月開催した。

（３）地域・社会への情報提供活動について

コーチ資格を有する専門職員が51名育成され、医療事故の軽減と事故後対応の円滑化、患者満足度の向上、労働生産性の向上、離職率の低下、新たな医療制度や新しい電子カルテなどの医療システム改変への対応力の向上（導入までの時間短縮）等の成果を期待してデータが蓄積される。また、認定メディカルコーチ資格試験を受験し、25名が認定メディカルコーチの資格を取得した。

認定メディカルコーチ資格取得者

第Ⅰ期受講者・・・8名

第Ⅱ期受講者・・・13名

第Ⅲ期受講者・・・4名

（４）その他の取組み

シミュレーション教育

成人向けの対応トレーニングは行われているが、小児向けの定期的なトレーニングはなされていないため、関係する職員が対応できるよう、小児に関わる職員を対象とした院内職員研修を実施した。トレーニングを実施することにより、高度医療の提供や医療人材の養成を行うことができ、専門職種の積極的な活用、効率的な医療サービスの向上を実現するための情報を共有した。

継続研修実施

期間：2013年8月～2014年1月

コーチングプログラム受講を終了した第Ⅰ期・第Ⅱ期受講者を対象とし、継続研修を実施した。院内コーチの育成と受講を終了した受講者の継続的フォロー、病院全体におけるCTの継続的な実行を目的とし、CTプログラムの中からテーマをしばり月1回開催した。

Ⅱ．取組の成果

本補助事業の本年度の目的は、院内におけるリーダー的な人材育成を達成するためにCTプログラムを実施し、高度専門職のコミュニケーションを促進するためのプログラムの開発を行った。また、受講者の情報交換の場として院内コーチによるグループコーチングを開催した。

(1) I期～Ⅲ期実施状況

コーチングプログラム参加人数

実施期間	受講者(人)	プログラム完遂率	協力者(人)
第Ⅰ期(2012年1月～2012年7月)	22	77.30%	106
第Ⅱ期(2012年8月～2013年3月)	18	89.50%	92
第Ⅲ期(2013年6月～2013年12月)	17	82.40%	87
計	57		285

※実施期間：事前・事後アンケート実施月を含む

総参加人数 342名

グループコーチング参加人数

対象	開催月	開催回数	開催日	参加人数(人)	参加率
第Ⅰ期 受講者	2012年2月	3	第1、2、3月曜	5	23%
	2012年3月	3	第2、3、4月曜	5	23%
	2012年4月	3	第2、3、4月曜	4	18%
	2012年5月	2	28日、29日	8	36%
	2012年6月	2	25日、27日	3	14%
第Ⅱ期 受講者	2012年10月	3	1日、3日、4日	10	56%
	2012年11月	4	1日、5日、7日、8日	12	67%
	2012年12月	4	4日、5日、6日、11日	13	72%
	2013年1月	3	7日、10日、16日	14	78%
	2013年2月	3	5日、6日、12日	10	56%
第Ⅲ期 受講者	2013年3月	3	4日、5日、7日	10	56%
	2013年7月	3	1日、4日、9日	13	76%
	2013年8月	3	5日、7日、8日	11	65%
	2013年9月	3	3日、4日、9日	11	65%
	2013年10月	3	1日、2日、9日	11	65%
	2013年11月	3	5日、7日、8日	6	35%
	2013年12月	3	2日、5日、6日	9	53%

【第Ⅰ期 平均参加率 23%】

- ・開催方法：開催する曜日・時間帯をあらかじめ決めて告知
- ・問題点：参加率の低さ

【第Ⅱ期 平均参加率 64%】

- ・改善点：開催方法の変更
候補日を出し、都合よい日を選択いただき、人数がまとまった日を開催日としたことにより、参加者の増加に繋がった。

【第Ⅲ期 平均参加率 60%】

- ・グループコーチングの定着化
- ・第Ⅱ期受講者が担当コーチに加わりグループコーチングを行った。

コーチング研修実施前後での医療現場における介入効果(平均値)

6か月のコーチング研修を通じて、研修受講者およびステークホルダーである評価

者によってチーム医療への波及効果をアンケートにて評価した。

コミュニケーションスキルの向上において高い効果がみられるとともに、患者安全度および組織活性度においても中等度の効果が反映されるか等が示された。

		受講者		評価者	
		履修前	履修後	履修前	履修後
コミュニケーション スキル評価	コーチングスキル得点	102.4	116.2	117.3	125.7
	職場状況得点	46.1	48.7	43.5	43.6
	コーチングスキル項目平均	4.3	4.8	4.9	5.2
	職場状況項目平均	5.1	5.4	4.8	4.8
	観察項目平均	4.7	5.1	4.7	5.1
	個別対応項目平均	4.0	4.8	4.6	5.0
	コーチングフロー項目平均	4.3	4.8	5.3	5.3
	聞く項目平均	4.4	5.0	5.6	5.6
	ノンバーバル項目平均	4.6	5.2	5.7	5.8
	フォローアップ項目平均	3.9	4.8	4.2	5.1
	アクノレジメント項目平均	4.8	4.9	5.2	5.5
	質問項目平均	4.0	4.9	4.7	5.3
	提案・要望項目平均	3.8	4.4	5.0	5.2
	フィードバック項目平均	3.7	4.3	4.2	4.7
	他者支援項目平均	4.3	4.9	4.7	5.2
	目標設定項目平均	4.5	5.0	4.7	5.1
患者安全度 評価	患者安全スコア総得点 (raw score)	147.1	149.9	140.3	140.1
	患者安全スコア偏差得点	54.4	56.3	49.9	49.8
	a (出来事の報告される頻度)	10.5	11.5	11.0	11.1
	b (医療安全に対する総合的理解)	14.0	13.8	13.3	13.0
	c (上司の医療安全に対する態度・行動)	15.9	16.0	14.9	14.9
	d (組織的・継続的改善)	10.9	11.4	10.2	10.3
	e (部署内チームワーク)	14.7	15.1	14.5	14.1
	f (オープンなコミュニケーション)	11.1	10.9	9.8	9.7
	g (エラー後フィードバック)	11.2	11.4	10.3	10.5
	h (過誤への非懲罰的対応)	10.5	10.6	9.9	9.7
	i (人員配置)	10.2	11.4	10.5	11.0
	j (医療安全に対する病院管理支援)	11.4	11.6	10.6	10.7
	k (部署間チームワーク)	13.5	13.2	12.7	12.7
	l (仕事の引継ぎ・患者移動)	13.2	13.1	12.6	12.5
組織活性度 評価	FLAGS：個人活性度	37.6	38.8	34.5	35.3
	FLAGS：チーム活性度	18.6	19.2	17.4	17.7
	FLAGS：組織活性度	21.9	22.8	20.3	21.5
	FLAGS：組織活性総得点	77.6	81.4	72.2	74.5

(2) その他の取組み

継続研修実施

開催月	テーマ	参加人数(人)
2013年8月	D01観察とタイプ分け／D02関心を持って聞く	5
9月	D03 信頼関係を築く	6
10月	D04 戦略的質問	6
11月	D05 アカウンタビリティ	6
12月	D06 ファウンデーションを築く	4
2014年1月	D07 影響力	2

診療科における自主研修

4 ヶ月間のコミュニケーショントレーニングプログラムを作成（2013/4～）

病院心臓外科における自主研修が行われた。CT テキストを活用し、4 か月間対面にて実施され、院内教育研修を行うことができた。2014 年以降も継続して実施していく予定である。



メディカルコーチング通信

期間：2013 年 10 月～2014 年 3 月

第Ⅰ期・第Ⅱ期受講者、受講者と協力者等へ依頼し、2013 年 10 月より毎月院内向けのメディカルコーチング通信を発行した。

成果報告会

東北大学病院での取り組みのまとめ、総括として成果報告会を開催した。院内のチーム医療を活性化し、さらなるチーム医療の促進を目指した。

日時：2014 年 2 月 25 日（火）17：30～19：00
場所：東北大学病院臨床講義棟 2 階臨床大講堂
テーマ「コミュニケーションの活性が組織にもたらすものとは」

参加者数

	参加人数	比率
プログラム受講者	32	23%
職務上の協力者	52	38%
その他病院職員	29	21%
学外	25	18%
	138	100%

文部科学省 大学改革推進等補助金大学病院人材育成機能強化事業
「チーム医療推進のための大学病院職員の人材育成システムの確立」

高度専門医療チーム活性化システムの開発 成果報告会

～臨床を動かすリーダーシップ～

「チーム医療推進のための大学病院職員の人材育成システム」とは、2011年10月から約3年間に渡り、大学病院職員を対象としたコーチング理論に基づくコミュニケーショントレーニングを実施することにより、高度医療専門集団としての医療チームの構築、高度医療の提供や医療人材の育成、専門職種の積極的な活用、多職種協働の推進、効率的な医療サービスの向上を実現することを目的とした事業です。

開催日時 平成26年2月25日（火）入場無料
17：30～19：00

会場 東北大学病院 臨床講義棟2階 臨床大講堂
仙台市青葉区中央1-1

お申込 メールアドレス：team-ryo@reha.med.tohoku.ac.jp
(または、裏面のFAX用紙からお申込みください)

プログラム 岡 会 様 出江 紳一 事業責任者 肢体不自由リハ科 科長
病院長 坂下 敬
兼 岡 様 文部科学省

成果報告
テーマ「コミュニケーションの活性が組織にもたらすものとは」
座長 齋藤 正之
(臨床研究推進センター 教育部門長)

1. 海野 倫明 副病院長、肝臓科・腎臓科 科長
2. 酒井 敏子 看護部 看護管理室 副看護部長
3. 齋木 佳亮 心臓血管外科 科長
4. 栗川 功 診療技術部 部長
5. 佐藤 剛郎 リハビリテーション部 技師長
6. 廣野 成康 薬学部 部長
7. 栗山 節子 西の臨床棟 看護部長
8. 岡本 智子 栄養管理室 室長

2013
この成果報告会は、医療安全研修施設対象です。

■同会社・連絡先
チーム医療GPプログラム開発・作成・監修事務局（東北大学大学院医学系研究科 医体不自由学分野内）
担当 木下・寛木
事務局アドレス：team-ryo@reha.med.tohoku.ac.jp
〒980-8575 仙台市青葉区中央2-1 TEL:022-717-7338 / FAX:022-717-7340

成果報告会案内 3

- ・ 真のコミュニケーションとは、相手の行動を変えることである。自分が変わることによって相手が変わる。
- ・ コーチングを通して自分自身が気付くことが少なくない（メタ認知）。
- ・ 価値観を押し付けず、相手に合わせて目標を見直すことが重要である。
- ・ 目標実現に向け継続的に関わる必要がある。目標を達成したとき喜びを共有できる。
- ・ 目標の共有がチーム力を高める。
- ・ 自分のアイデアが取り入れられ、主体性をもって業務を推進するようになった。
- ・ 視点を変える質問ができるようになった⇒医療の現場でのコーチング活用。
- ・ 多様性を尊重し、柔軟な姿勢で各人を活かす⇒主体的な構成員からなる組織を目指す。

Ⅲ．評価及び改善・充実への取組

内部評価委員 6 名、外部評価委員 3 名からなるプログラム評価委員会を組織し、委員会を 3 回実施した(第 1 回 2011 年 12 月 19 日、第 2 回 2013 年 4 月 4 日、第 3 回 2014 年 2 月 25 日)。各委員会では、下記の内容が討議された。

第 1 回：実施責任者である出江紳一が事業内容、スケジュール等を説明し、教育プログラムについて意見が交換された。問題点として、タイトなスケジュールの実施可能性、参加者の募集方法、参加者のモチベーションの維持、評価尺度の設定、などが挙げられた。院内のコーチ資格保持者がファシリテーターとなって月に 1 回のグループコーチングを行い、参加者のモチベーションを向上させ活性化するとともに、参加者が感じている問題点を把握する場を設けることが決定された。

第 2 回：実施責任者より、第 1 期、第 2 期の実施報告があり、当初のプログラムに加え、グループコーチングおよび目標管理シートが導入されたことが報告された。さらに、第 3 期の活動計画について、受講者や協力者の選定方法の工夫、グループコーチングを通しての参加者モチベーションの維持について協議された。また、新たな広がりとして、病院全体の新人オリエンテーションにチーム医療研修を取り入れること、心臓血管外科内で自主的研修が行われることが報告された。問題点として、すでに受講を終えた者の継続的な実施への支援の不足が挙げられた。

第 3 回：第 1 期から第 3 期までを通しての実施状況が報告された。第 3 期には、第 1 期、第 2 期受講者を対象に定期的な継続研修を行ったこと、メディカルコーチング通信を定期発行したという改善が行われた。

IV. 財政支援期間終了後の取組

- ・ 新人職員研修にコーチング研修を導入

東北大学病院において、新人職員研修会にコーチング研修を半日導入した。平成 25 年度はコメディカル部門のみであったが、平成 26 年度からは研修医を含む新人職員研修に導入された。

- ・ 2014 年 4 月より医工学の授業として『コーチング概論』を開講

コミュニケーション能力は、企業が求める人材が備えているべき能力であるだけでなく、研究活動においても必須の技能である。コーチングは相手の主体的な行動を促進し、目標達成を支援するコミュニケーションとして、スポーツ、企業、教育、医療など様々な領域で活用されている。本授業では、大学院における研究活動ならびに卒業後のキャリアにおいて役に立つコーチング技能を、実践を通して学ぶ。具体的には、授業で扱った技術を日常で活用し、その結果を次の授業でフォローする構造をとる。コーチング技能は医療面接においても有用であり、病院職員も受講することができる。

- ・ 2014 年 7 月のシンポジウム参加

他病院等への情報発信を目的として、東京で開催されるシンポジウムに参加し、東北大学病院でのチーム医療への取り組みについて発表する。

<http://www.coach.or.jp/event/medical2014/>

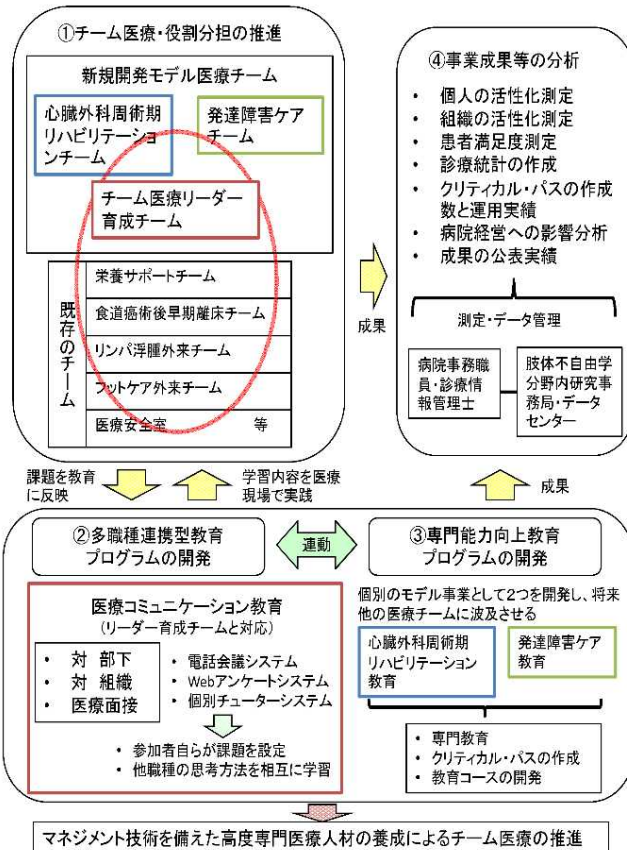
取組大学：東北大学

取組名称：高度専門医療チーム活性化システムの開発

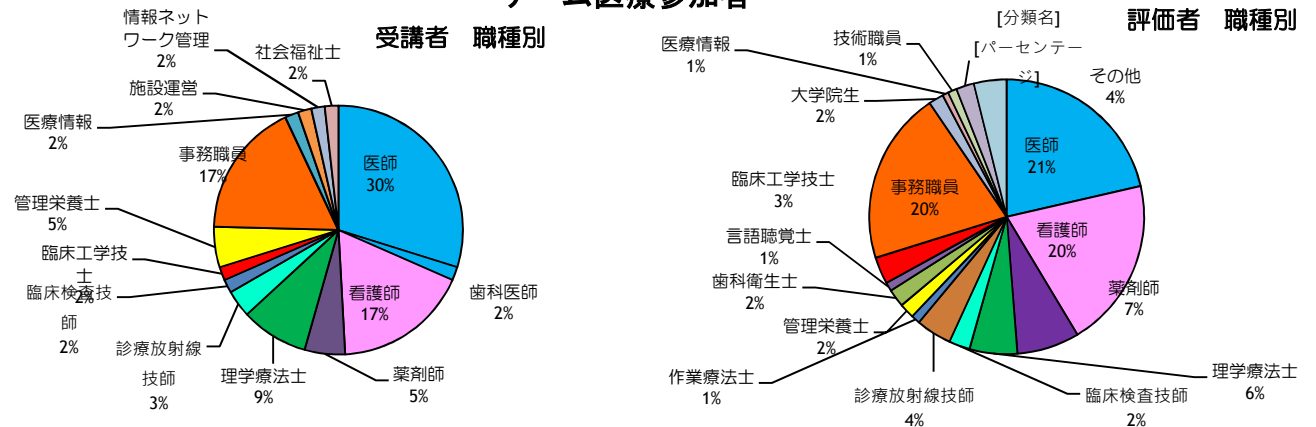
○取組概要

高度医療の提供や医療人材の養成を行い、多種間協働の推進するため、医療連携を促進する体制を構築

高度専門医療チーム活性化システム



チーム医療参加者



事業成果等の分析【個人の活性化】

高度専門医療人材への医療コミュニケーション教育の結果、プログラム前後において個々人のスキル向上がみられた。

個人の活性化 (受講者のコーチングスキル習得)

観察
個別対応
コーチングフロー
聞く
ノンバーバル
フォローアップ
アクノレジメント
質問
提案・要望
フィードバック
他者支援
目標設定

