

浜松医科大学 医学部  
地域医療学講座

明日の病院運営を考える会

病院におけるキャリア育成型  
コミュニケーション法



Wed 3/12 2014 15:30-17:00

藤田保健衛生大学 医療経営学  
准教授

米本 倉基

よねもと くらもと

# 病院組織心理学

政策

病院組織  
心理学

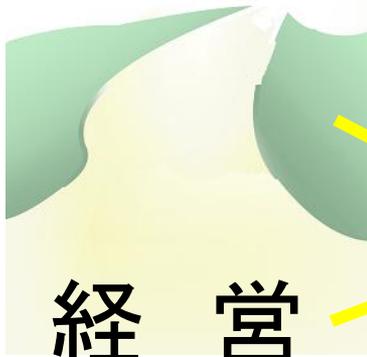


経営

経営学

社会学

経済学



テーマの

1

**なぜ** 病院のマネジメント職に

組織心理学なの？



# 医療組織を行動経済学で みてみよう

プロスペクト理論

ヒューリスティクスとバイアス

ピーク・エンドの法則

ダニエル・カーネマン  
2002年  
ノーベル経済学受賞

# なぜなぜ1

突然ですが・・・

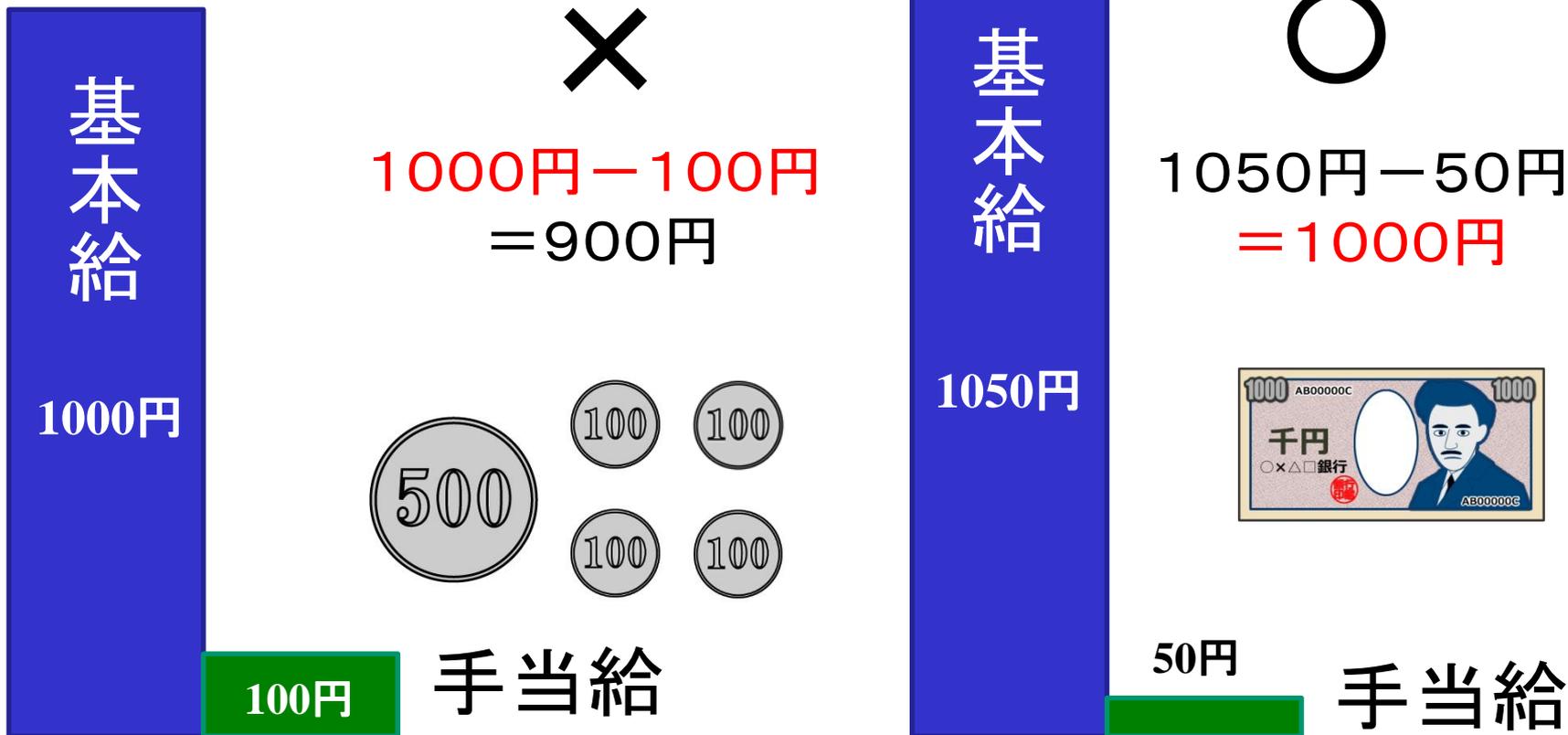
5秒で考えてみてください

「基本給と手当給の合計で1100円  
受け取りました。

基本給は手当給よりも1000円高い  
と説明されました。

さて、手当給はいくらだったのでしょうか？」

# 人は思考を単純記号化する



解りやすく伝えることが重要

# なぜなぜ2

## 上司の助言

この仕事は50%の確率で成功し、  
50%の確率で失敗します。

あなたはその仕事に挑戦しますか？  
しませんか？

する

しない

人は得より損に敏感である

回答割合も50%で分かれるはず・・・  
でも実際は・・・

**ポジティブ思考**  
にすることが重要

# なぜなぜ3の1

お寿司屋さんへ行きました。メニューは

- ・特上寿司(松)
- ・上寿司(竹)
- ・並寿司(梅)

どれを注文するでしょう？

## なぜなぜ3の2

では

- 時価厳選寿司(誉)
- 超特上寿司(壽)
- 特上寿司(松)
- 上寿司(竹)
- 並寿司(梅)

のメニュー どれを選ぶ？

人は真ん中が安心する

プロセスを承認  
することが重要

## なぜなぜ4

アメリカでは自殺と他殺で  
どちらが多いか？

よく覚えていることは、よく生じる

自殺者数が多い

事実で語る  
ことが重要

# なぜなぜ5

朝学校に行ったら、窓ガラスがすべて割られていました。  
窓ガラスを割った犯人は、どちらがありうるでしょうか？

- A 学生
- B 大学に不満をもっている不良学生

ステレオタイプ(固定観念)で判断する

# A 学生

決めつけない  
ことが重要

どうも マネージャーに大切なことは  
部下の比較でないようである



部下にまちがった行動を促してしまう  
危険性がある・・・

# ムチと人参で育てればロバになる アンダーマイニング現象

病院組織は

ロバを育てるところではないはず・・・

解りやすく伝える

ポジティブ思考にする

プロセスを承認する

事実で語る

決めつけない

テーマの

2

組織心理学の心得によって  
部下は**何が**得られるの？



# 医療組織をキャリア論で みてみよう

エドガー・H・シャイン

米国の心理学者。組織開発、キャリア開発、組織文化の分野で、  
支援や補助を提供するさまざまな専門職の発展にも貢献。

Job ?

Career?

Calling ?

# いらいらあ〜1

自分の働くという行動を3つの割合で示しましょう。合計は100です。

ジョブ（仕事・業務） \_\_\_\_\_

キャリア（一人前） \_\_\_\_\_

天職（自己実現） \_\_\_\_\_

# いろいろあ～を解く鍵

▪ 価値感

ジョブ（仕事・業務）

キャリア（一人前）

天職（自己実現）



▪ 行動

モチベーション（やる気・調子）

コミットメント（絆・居場所）

キャリア（プロ意識・夢）



▪ 報酬

金銭的報酬（給与・賞与）

非金銭的報酬（承認・成長）

# いらいらあ〜2

## モチベーション

部下のA君は能力は高いけど常に横柄な態度で、わからないことがあるとすぐに『これってどうやるんですかあ』と・・・「もっと謙虚に前向きな態度でないと・・・」

いらいらあ〜

# A君の価値感

- 上司はきちんと部下に教えられる能力をもっているべき。  
なんでも答えられないでどうする。
- そもそも上司の教え方や組織の教育システムに問題がある。  
わからないのは教え方に問題があって、自分のせいではない。
- 僕は頭が良い。本当はこんなところにいる人材じゃない。

# 「ほめて」指導してみる

## A君

- 能力で評価されるべき → 頭の悪い人は上司じゃない
- 常に論理的に解決すべき → 論理的でない人は頭が悪い
- 教え方が上手であるべき → 自分が悪いんじゃない

## 上司

- 能力評価は多様であるべき → 頭の善し悪しはしれている
- 人間関係に配慮すべき → 常に論理的であるとは限らない
- 仕事はみて、真似るべき → 学ぶ姿勢が大切だ

# いらいらあ～3

## コミットメント

異動してきた新人が職場になじもうとしない  
『もっと 自分からコミュニケーションをとって  
こないと ダメだと思う。職場は絆が一番！。』

いらいらあ～

# Bさんの価値感

- ・新しい職場で覚えることで頭がいっぱい。  
少しでも早く仕事に慣れて、戦力になりたい。
- ・子供を保育園に迎えに行くので、与えられた仕事を早く済ませて残業しないようにしたい。
- ・休憩室での会話って「誰かの悪口」や「うわさ話」ばかりで不愉快になる。どう会話に入ったらいいのかわからない。

# ～すべき思考をお互いにやめてみる

## Bさん

早く仕事を覚えるべき → 自分一人で覚えるべき

早く仕事を終わるべき → 自分一人でこなすべき

噂話はやめるべき → 自分一人でのいるべき

## 上司

仕事は正確に行うべき → 周囲と常に確認すべき

仕事の期日は守るべき → 仕事は分担して行うべき

絆を大切にすべき → 食事は一緒に取るべき

# いらいらあ〜4

## キャリア

部下のベテランCさんは「患者サービスが最優先」が信条、でも、患者さんから言われると、ルールを無視してなんでもすぐしてしまう。「少しは上手に断ることも覚えてほしい」

いらいらあ〜

# Cさんの価値感

- 病院でもできるだけ普段の生活ができるようにしてあげたい。
- 規則は、守るためにあるのではなくて、患者さんによいサービスを提供するためのもの。臨機応変さが必要。
- 私は仕事の経験が豊富。何が悪くて、何が良いことなのか自分で判断できる。若い人にそれを教えてあげたい。

# 部下の「こうしたい」をじっくり聴く

## Cさん

できるだけ普段の生活を → 患者さん第一優先

臨機応変さが大切 → 規則はあまり関係ない

私は経験が豊富 → 若い人に教えたい

## 上司

わがままは許すべきでない → 厳しくする時も必要

決まりごとは守るのは当然 → 原則は常に守るべき

経験よりも科学的にすべき → 古い考え方を変える必要がある

# レベル3（価値観）で聴く



レベル1（自分のため）  
確認のために訊く

レベル2（お互いのため）  
相手のニーズ聞く

レベル3（相手のため）  
相手の気づきを聴く

大切にしていること

テーマの  3

組織心理学の心得って  
どのようにするの？



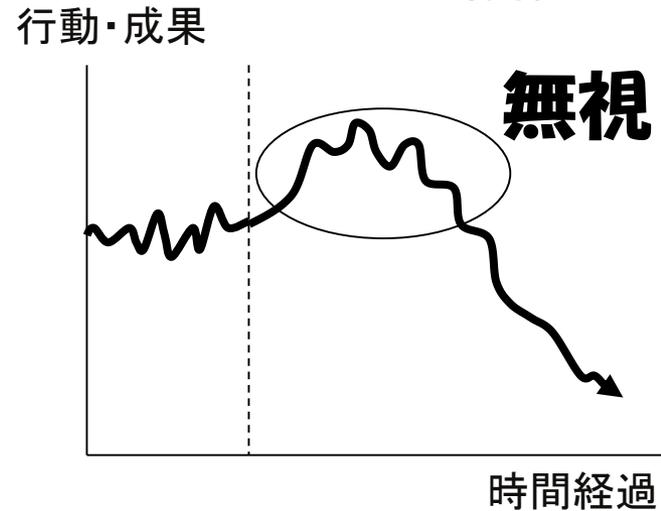
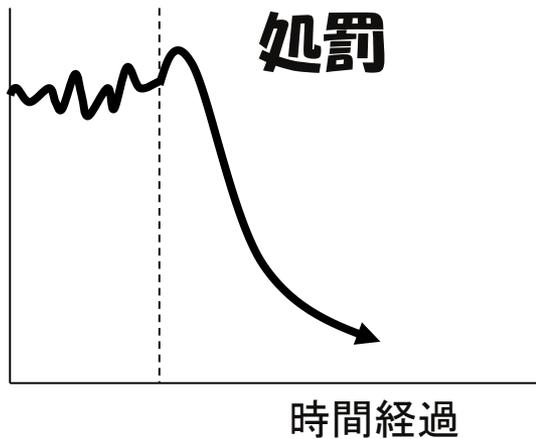
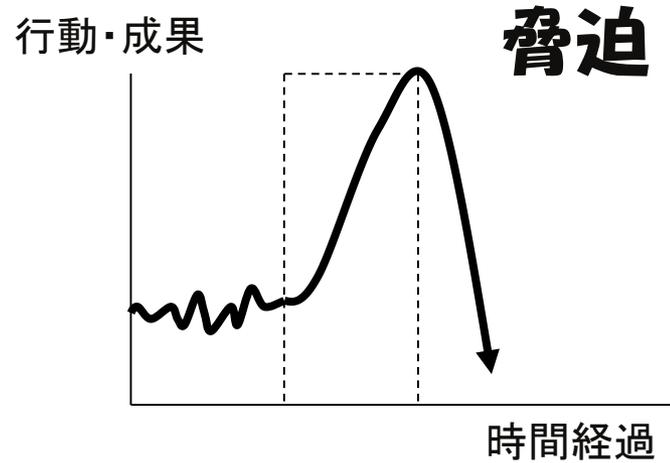
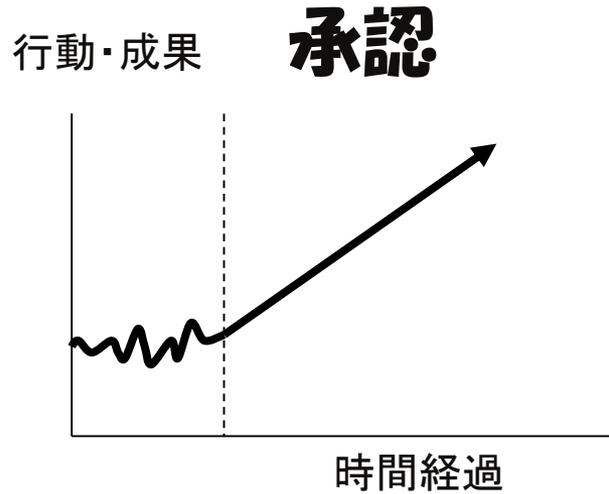
# 医療組織をコーチング心理学で 変えてみよう

コーチングは個人生活  
の幸福や職場での  
活動能力を高める

スティーブン・パーマー

シティ大学ロンドンの心理学名誉教授  
で、コーチング心理学研究科長。コーチ  
ング学会会長。

# 4つの動機付け



# コーチングとは

- コーチングとは、『パートナーシップに基づく目標達成のためのオンゴーイングなコミュニケーション科学』。**
- すなわち、相手が最大限の成果をあげるために自らの能力を引き出し、行動を起こすことを助ける理論的なコミュニケーション・スキル。**



**答えは相手の中にある**

**答えは自分の中にある**

**答えはひとりで見つけにくい**

## **コーチングのベースになっている考え方**

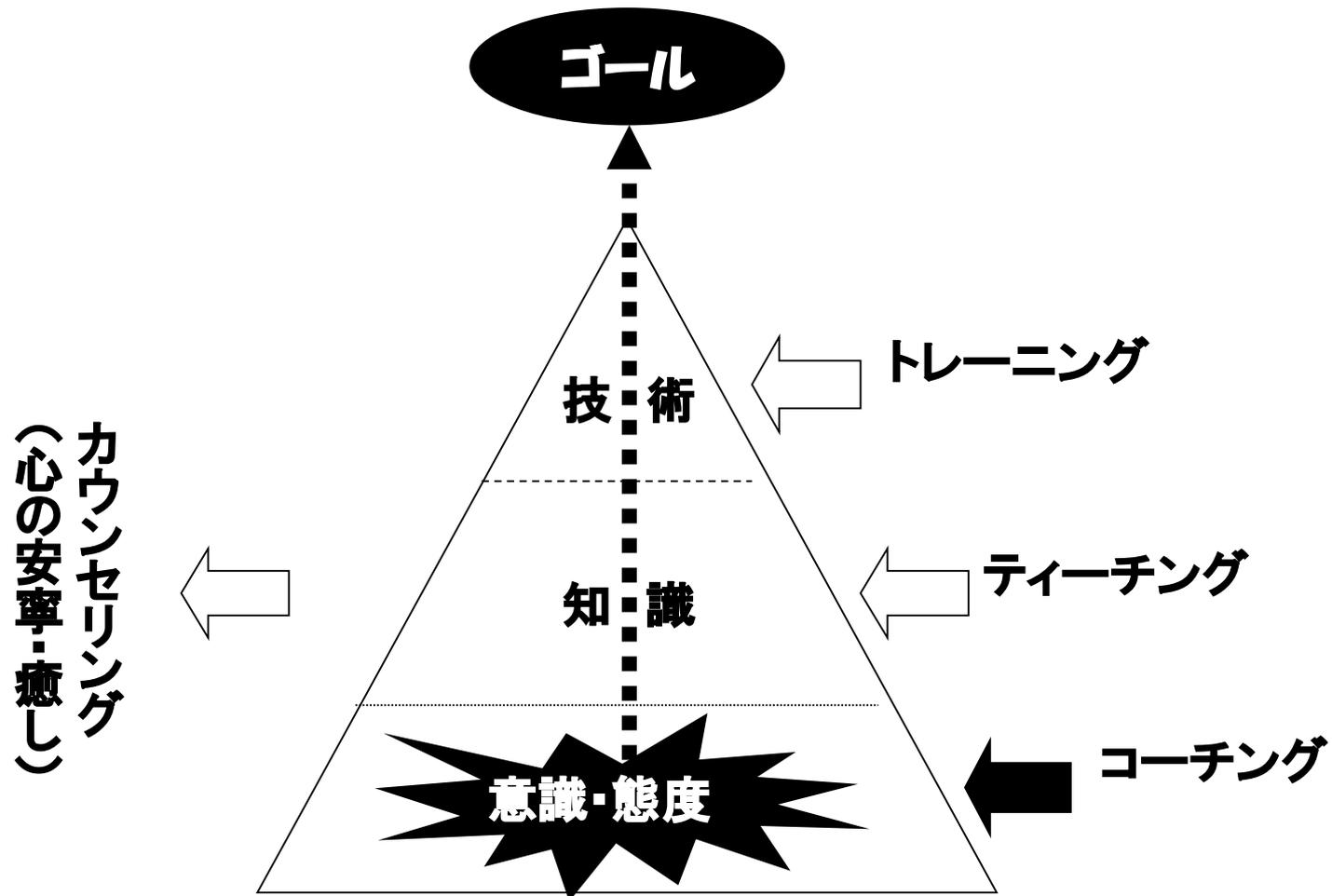
**(1)人間は無限の未開発の可能性を持っている**

**(2)答えは、その人の中にある**

**(3)答えを見つけるにはパートナー が必要**

**(4)「しなければならない」を「したい」にかえる**

# コーチングとティーチングの違い

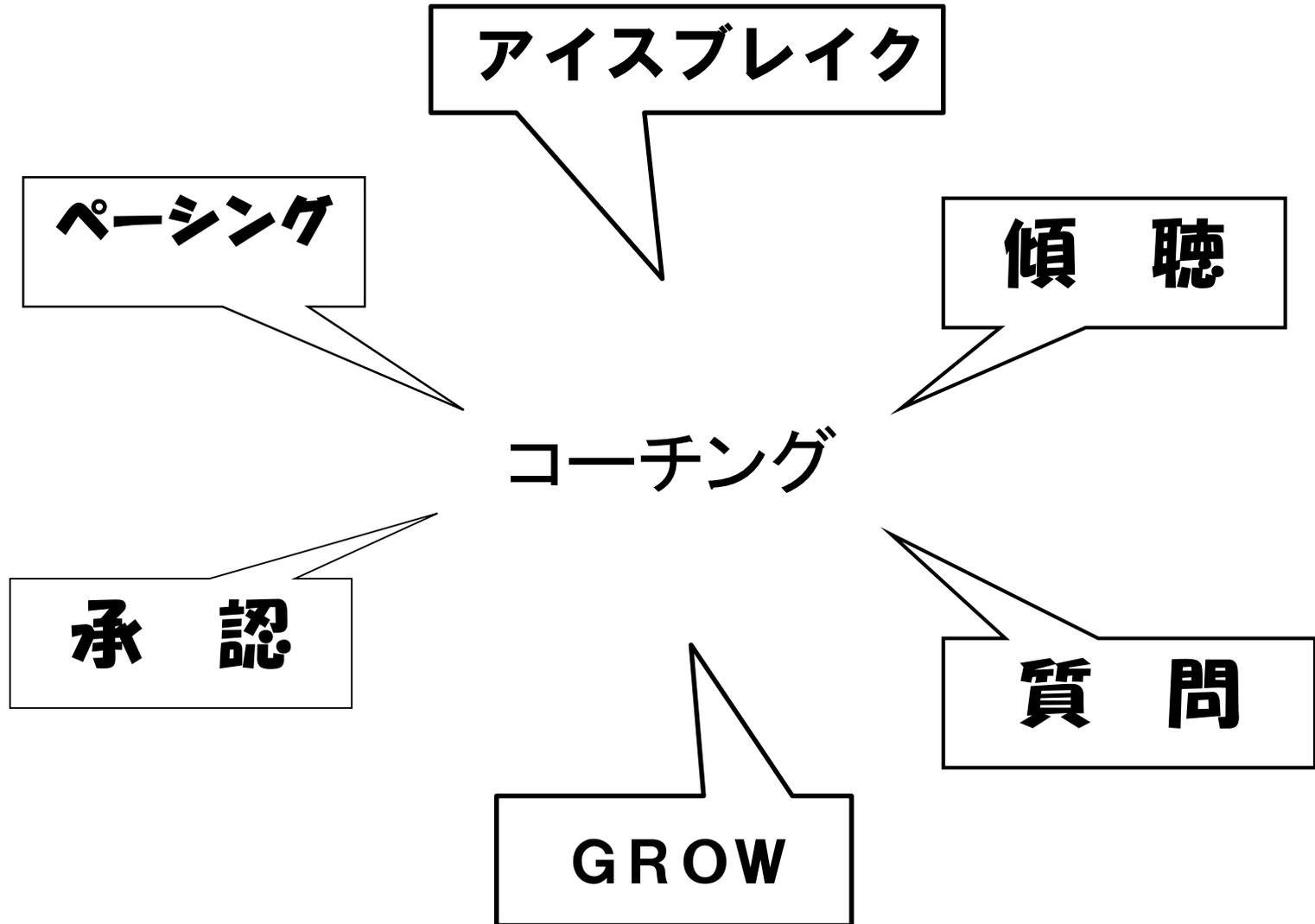


# コーチング

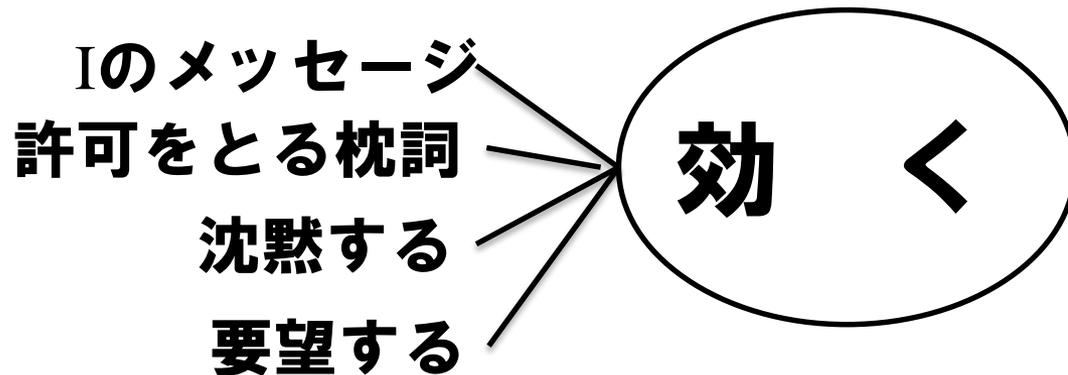
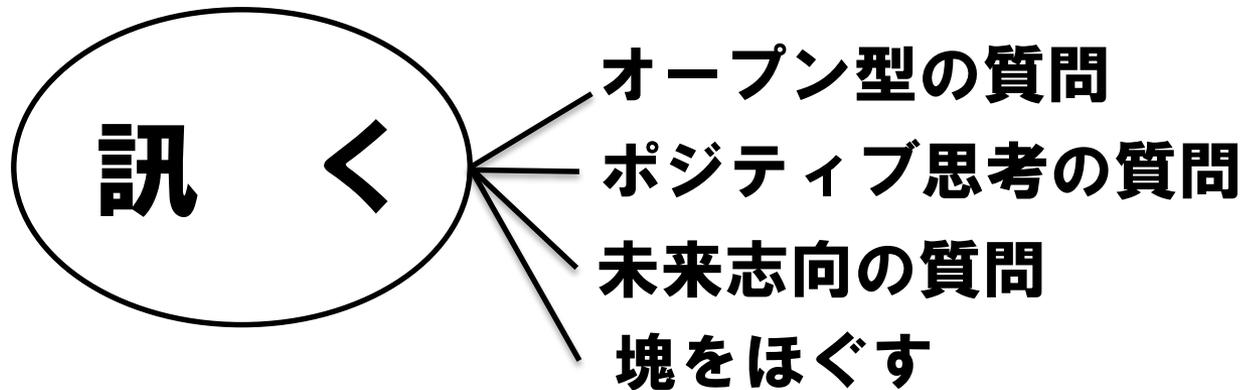
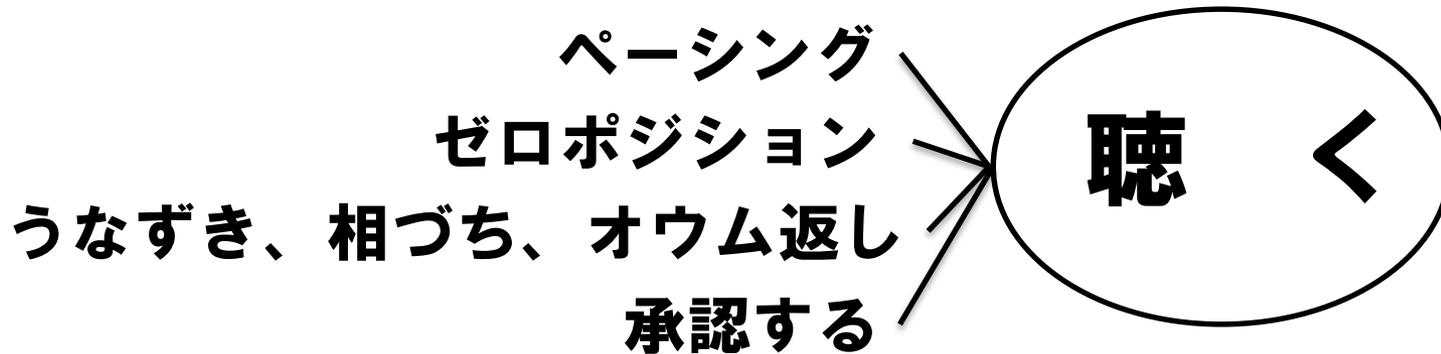




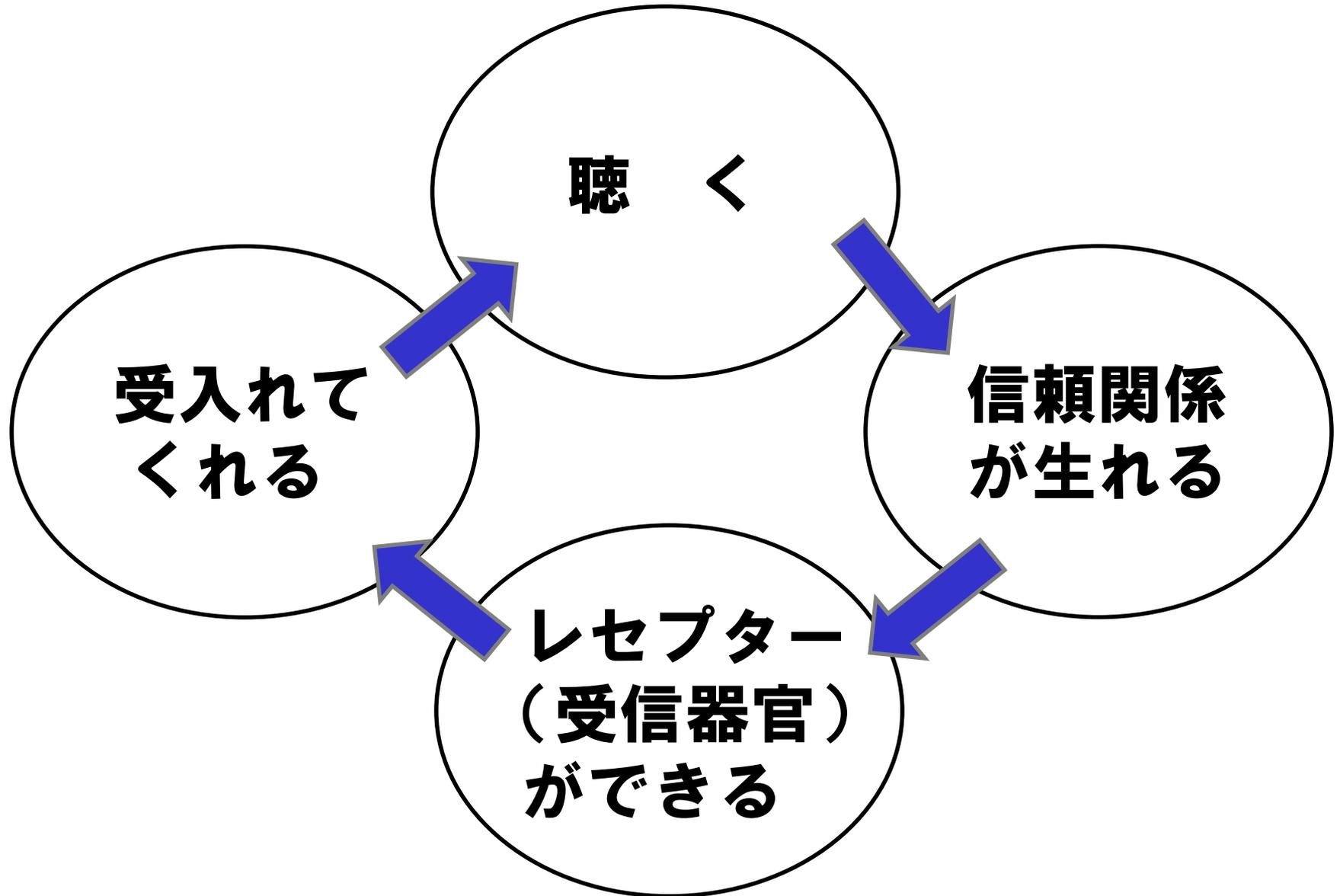
# コーチングの基本スキル



# コーチングの3つのキク



# リセプターをつくる



SKILL

# オウム返しをする

こんな時に  
使おう

相手の話集中して聴くとき

いやだ！  
いやだね

つらい・・・  
つらいね

頑張った  
頑張ったね

相手の言葉を繰り返す  
ことで 安心感を与え  
相手が自分の話集中  
できる

SKILL

# 相手から引き出す

こんな時に  
使おう

- ・自分が一方的に話してしまう
- ・部下が目標を達成しない

おはよう  
ありがとう  
元気？  
それで？  
それから？  
もったときかせて？

質問し、答えを受け取った  
ことを伝え  
相手のシャッターを上げる

SKILL

# かたまりをほぐす

こんな時に  
使おう

- ・ 部下の行動が今ひとつ見えてこない
- ・ 部下が目標を達成しない

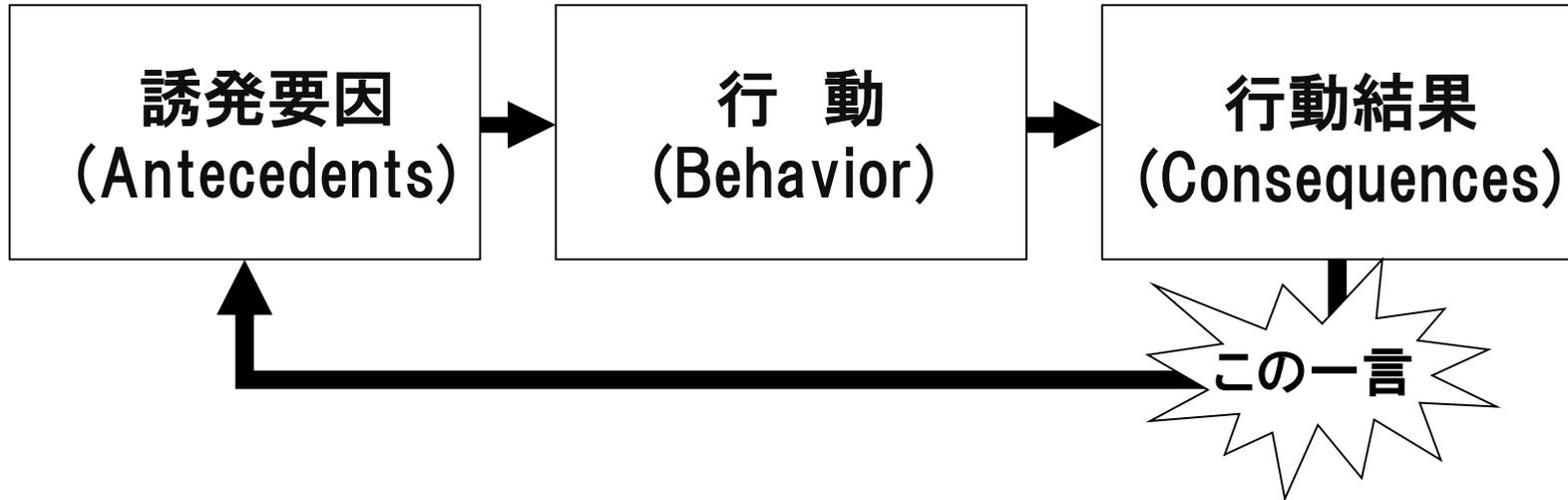
もう少し具体的に...

例をあげると...

そのためには...

相手の話を質問によって、  
自分の中で「絵」になる  
まで具体化していく

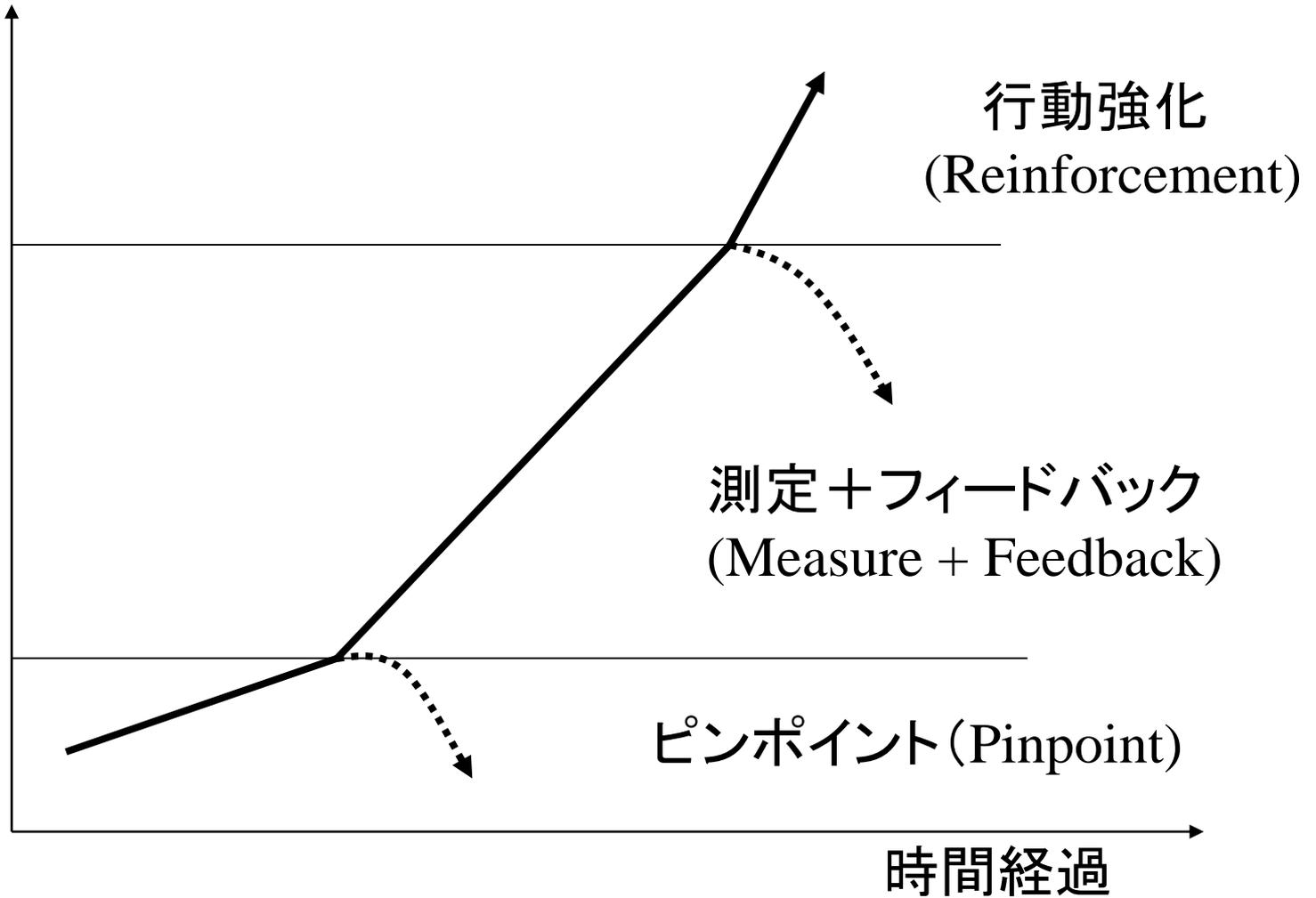
# ABCモデル



将来の行動の頻度は、行動の前に存在する条件に対してではなく、その**行動の直後**に何が起こったかによって決定される場合が多い。

# PMステップ

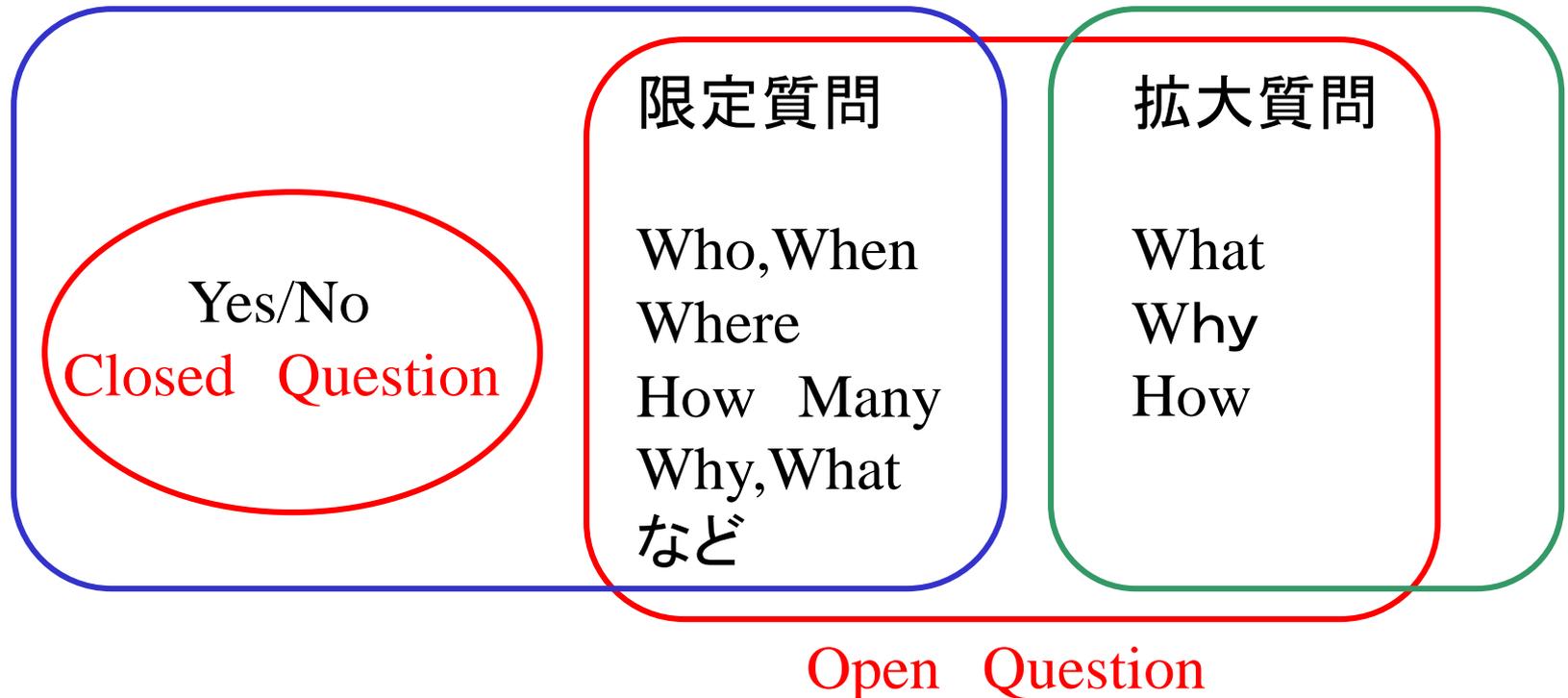
行動・成果



# 質問の種類

確認をとる、情報収集  
コミットメントを上げる  
行動の具体化、イメージをつくる  
視点を変える、発見を促す

考えさせる 視点を変える  
発見を促す



表層意識



深層意識

# SKILL

## 簡単な質問からはじめる

こんな時に  
使おう

- ・自分が一方的に話してしまう
- ・部下があまり話してくれない

楽しいことは？

やりがいは？

将来の目標は？

大きな質問をする前に  
まずは小さくて必ず  
答えられる質問から  
はじめる

SKILL

# 「なぜ」ではなく 「なに」と聞く

こんな時に  
使おう

- 部下が失敗した
- 部下がスランプに陥っている

なにが  
問題だと思う？

相手を警戒させず  
答えやすくなる

SKILL

# 沈黙を活用する

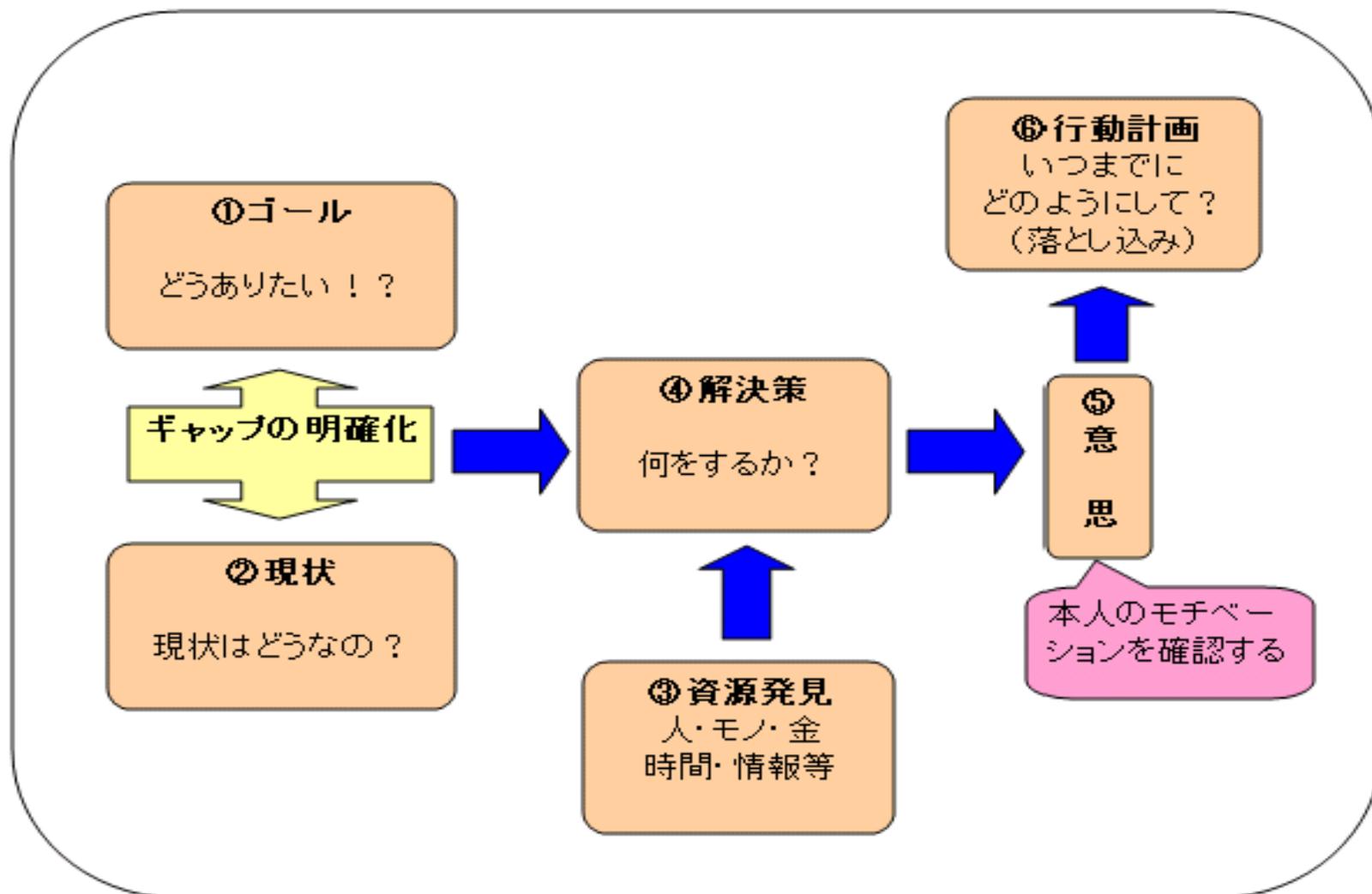
こんな時に  
使おう

- ・ 自分が一方的に話してしまう
- ・ 部下が目標を達成しない

沈黙を恐れなくて  
安心感が思考を促す

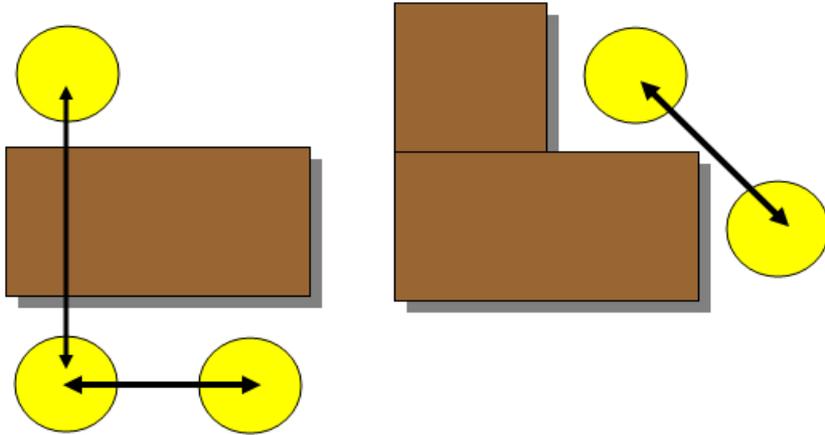
「ゆっくり考えて。  
黙ってますから」  
と伝える

# GROWストーリー



# ペーシング

## 目線とリズムを合わせる



アイス  
ブレイク

# 本題に入る前の アイスブレイク

ニュース

ヘア  
スタイル

趣味

小物

**テーマ  
を選ぶ**

# リクエストをきく

今日はなに  
なさいますか？

\*今週は何をサポートして  
ほしいですか？

\*どんなことを  
コーチングしてほしいですか？



## どんな姿になりたいの？

相手の視点を変える  
質問をする

もしなんの制限もなく、  
なんでも自由にできる  
としたらどうしたい？

十年後のあなたの理想の  
姿ってどんなイメージ？

ほしいものはなに？



**いま どこにいると  
感じます？**

**数値にする**

**ゴールを10としたら、  
どのくらいまで来てま  
すか？**

**満足度を採点すると  
何点くらいですか？**



## 切り口を与える

妥協してることはなんで  
しょうか？  
3つ以上思い浮かべてみて  
ください

抱えたまま未完了のことはな  
んでしょうか？  
3つ以上思い浮かべてみてく  
ださい



# とんでもない リクエストをしてみる

1週間以内に  
すべて完璧にしましょう

いまの二倍にしま  
せんか？

では、どのくらいに  
したいですか？



# 失敗する権利を与える

どのくらい失敗しても  
いいと思いますか？

失敗を半分にできますか？



**背中を押す  
「ここぞ」という場面で  
クローズド・クエッション**

**それを実現したいの？した  
くないの？**

**はじめるのはいつ？**

# むすび

ぜひ 明日 ちょっと意識して 言葉を換えてみてください

きっと 自分も相手も  
「何かの心理に気づく」はずですよ

それが病院組織を良くすることだと  
わたしは信じます

お疲れ様でした



# 引用・参考文献

- ・奥田弘美・木村智子著『かがやくナースのためのコーチングスキル』学習研究社, 2006
- ・奥山美奈著 『対人力を磨く22の方法』メディカ出版, 2011
- ・鈴木義幸著 『図解 コーチング・スキル』ディスカバー, 2005
- ・スティーブン・パーマー&アリソン・ワイブラウ著、堀正監修『コーチング心理学 ハンドブック』金子書房, 2011