

岩見沢保健所保健師に対する OJT 計画（原案）

1 組織概要

組織機関名	北海道岩見沢保健所
教育に関する決裁権者	北海道岩見沢保健所長
所属部署（教育対象）	北海道岩見沢保健所保健師 対象人数 9 名
現任教育担当者所属・	子ども・保健推進課課長 保健福祉企画課保健推進係長
教育対象集団の主たる業務	○保健推進；地域保健関係職員の研修・総合相談・市町村保健活動支援業務、管内保健師の研修・支援、所内保健師の現任教育調整 ○保健予防；感染症・難病保健指導 ○精神保健福祉；精神保健指導 ○子育て相談；母子・児童保健指導、母子総合相談、思春期保健事業 ○支所；各係業務の保健指導

2 職務遂行能力に関するアセスメント

1) 対象の選定に向けて概要把握

【保健所内保健師職配置の概要】

研究対象者

キャリア層 配置部署	課長職	係長・ 主査職	後期中堅期 (11年以上)	前期中 堅期	新任期	計
保健福祉企画課保健推進係		1	2			3
健康推進課保健予防係			2	1	1	4
子ども・保健推進課精神保健福祉係	1		2		3	6
子ども・保健推進課（子育て相談）		1	1			2
由仁支所（保健指導）		1				1
計	1	3(2)	7	1	4	16

【業務分散配置に伴う業務推進・現任教育の変化】

- 平成 16 年度より業務分散配置となり、新任期保健師（5 年目まで）は、原則的に 2 つの保健指導専門分野に配置されることになった。
- 2 つの保健指導専門分野には保健師係長職が配置されていず、事務係長が直接監督者となり、保健指導面で業務進行管理や現任教育・指導が十分に得られない体制となっている。
- 道中央部の組織であることや異動困難等から、後期中堅期の保健師層が多く若年層保健師の 2 極化となっている。職場内ローテーションもあり、どの部署においても後期中堅保健師の業務推進上のリーダーシップ発揮が期待される。

【教育対象集団の決定】

各係の後期中堅期以上の保健師（各係保健師業務リーダー、係長職）

2) 対象（集団・組織）のアセスメントと教育課題の決定

	社会や組織からの期待・現有能力・伸ばしたい能力/モチベーション
基礎的な能力 行政能力 専門能力 その他	<p>【基本的能力】 保健師職が遂行する保健指導業務の進行管理や成果・方向性に関して上司や係内、関係係と積極的・効果的に相談・調整していく姿勢が求められている。</p> <p>【行政能力】 保健師がもつ情報の整理結果を関係部署内で共有・検討したり、係事業や施策に効果的に活用する役割が期待されている。 後輩保健師の能力育成指導や業務割り当て・進行について、指導監督者とともに進めていくことが専門職チームのリーダーとして求められている。</p> <p>【専門能力】 各係における個々の事例支援や保健事業の実施や関係機関情報等から、地域課題を抽出し、保健事業や施策の企画・評価へ反映がより求められている。</p> <p>【その他】 スタッフの所内配置ローテーション（指導的中堅保健師とスタッフ配置）の吟味が配置責任者として必要。</p>

教育担当者として大事にしたいこと。（当面の目標像）



- ・係支援事例管理をチームで進め、管内関係機関・関係者と医療依存度の高い事例や緊急体制必要事例等のケアチームづくりを進める。
- ・係チームで道や圏域の施策方針を踏まえ、事業の評価や訪問、他情報等から地域課題を把握し、効果的な事業や活動実施につなげるプロセスを作る。
- ・上記をチーム進行していく中で係内の後輩を育成・指導が十分にできる。

教育課題	<ol style="list-style-type: none"> 1 係内・チーム内の支援事例管理 2 関係者とのケアチームづくり、システムづくり 3 事業・活動評価 4 係内・チーム内の後輩育成
------	--

3 職場環境、教育システムに関するアセスメント

	現任教育を進める上での促進要因・阻害要因
現任教育の認識 日常業務との関連 教育担当者の位置付け 教育担当者の能力 職場外の資源 その他	<p>【促進要因】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・道として近日、「保健福祉事務所活動指針・現任教育マニュアル」が作成され、職場の現任教育に対する認知や所内体制が整備しやすくなる。 ・新任者や職場内保健指導業務研修、所内の市町村支援企画会議を通して、業務・地域課題の共有・検討や現任教育を進める機運はできつつある。 ・研究事業としての期間（平成17年度～19年度）、研究者の協力が得られる。 <p>【阻害要因】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・業務係の後期中堅保健師に対する専門的指導・助言者の不十分 ・後期中堅保健師自身の認識や意欲

4 教育行動及び評価計画

プロジェクト名	保健所後期中堅保健師の業務推進や後輩育成のためのリーダーシップ育成		
教育目標	1 係支援事例管理をチームで進め、管内関係機関・関係者と医療依存度の高い事例や緊急体制必要事例等のケアチームづくりを進める。 2 係チームで道や圏域の施策方針を踏まえ、事業の評価や訪問、他情報等から地域課題を把握し、効果的な事業や活動実施につなげるプロセスを作る。 3 上記をチーム進行していく中で係内の後輩を育成・指導が十分にできる。		
教育課題	方法（方法・時期・回数・担当者）		評価
1 組織の目標管理と係内保健師チームのリーダーシップ発揮 3 事業・活動評価 4 後輩育成指導	① 講義や討議による目標管理、チーム管理理解促進 ●研究研修・討議 2～3回 ② 係内保健活動計画の策定・評価 ●係内作業と係長協議の実施 ●所内保健指導業務会議（リーダー層） 内容や保健指導の連携点の相互確認（計画・評価） ③策定・評価力量形成 ●管内中堅保健師研修「事業・活動評価と施策化（仮題）」2回参加 ●道看護協会研修派遣 ④自己啓発 ●「保健福祉事務所保健師の自己啓発制度」に基づく自己課題・取り組み経過・結果の点検 ●係後輩育成や係業務推進の視点での取り組みへの反映	2月、6月、10月 1月～2月各係 4月、保推 6月、8月保推 9月2名 4月、2月末、各自	
1 係内・チーム内の支援事例管理 2 関係者とのケアチームづくり、システムづくり 4 後輩育成指導	① 保健所内各係支援事例の医療依存度の高い事例や緊急体制必要事例の台帳整備（健康危機管理面と合わせて実施） ●所内保健指導業務会議（リーダー層） ●台帳整備作業 ②①の事例についてのスーパービジョン体制整備 ●係内支援検討～台帳の中から依存度・緊急度の高い事例の検討 ●所内事例検討～困難事例やケアチーム検討事例の相互スーパーバイス ③関係者とのケアチームづくり、システムづくり ●各係地域ケア相談機関会議の実施 ④健康危機管理時の保健指導研修「保健所支援事例管理とチーム活動」 ●所内保健指導研修の実施	4月、12月保推 5月、各係 6月、各係 7月～8月 3回、保推 9月～11月 各係各1～2回 3月、12月	
4 後輩育成指導 （平成18年度新規採用者がいる場合）	①新任者職場研修プログラムの作成（所内・係内） ●プログラム作成（所内・係内） ●課長会議等での所内認知 ②新任者への教育・指導の実施 ●オリエンテーションの実施 ●業務体験・指導の実施 ●看護過程の理解・活用指導（事例理解・検討） ●課題・目標の設定と評価支援	4月、保推・担当係 5月、保推 保推・担当係・関係係 担当係・保推	

* 参加者や上司、職場のみんなでも共有できるものにしよう。

* OJTに上手に組み込み、Off-JT（研修会）、SE（自己研鑽）も取り入れていこう。

岩見沢保健所管内市町村保健師に対する OJT 計画（原案）

1 組織概要

組織機関名	北海道岩見沢保健所
教育に関する決裁権者	北海道岩見沢保健所長
所属部署（教育対象）	保健所管内市町村保健師 人数 7市町村 16名（課長・係長・中堅）
現任教育担当者所属・職	子ども・保健推進課課長 保健福祉企画課保健推進係長
教育対象集団の主たる業務	○ 研究進行に参加 4市町村 13名 保健部署保健師 A市・B市・C市・D町 課長職2名、係長職1名、中堅7名 福祉部署保健師 A市・C市・D町 係長職1名、中堅2名 ○ 研究一部（研修・会議のみ）に参加 3市町村 3名 保健部署保健師 E町・F町・G町 課長職1名、係長職1名、中堅1名

2 職務遂行能力に関するアセスメント

1) 対象の選定に向けて概要把握

【市町村保健師職配置の概要と研究参加状況】（保健・福祉部署以外配置を除く）

	研究 参画	保健部署				福祉部署			計	研究参画者
		課 長 職	係 長 職	中 堅	新 任	係 長 職	中 堅	新 任		
A市	○	1		7	1		2		11	課長1、保中堅2
B市	○		1	8	1		1		11	保係長1、保中1、福中堅1
C市	○	1		6	1		1		9	保課長1、保中2、福中1
D町	○		1	3	2	(1)			6	保福係長1、保中2
E町	△		1	2			1		4	保係長1
F町	△	1		1	1	2	2		7	保課長1
G町	△			1	1		3		5	保中1
H町	×		1		1	2	1		5	
I市	×		1	3			1	1	6	
J町	×			2	1		2		5	
K村	×			2	1				3	
計	7	3	5	35	10	4	14	1	72	7市町村 16名

○小規模な町村は合併作業や業務の輻輳（地域包括支援センター業務兼務の予定）があり、研究に参加できない。

○参加市町村においても、保健部署からさらに「地域包括支援センター」と兼務や専任で、保健業務従事者が削減されてきつつある。また、兼務・専任者に中堅ベテラン職をあてるため、保健部署系の業務推進力は質・量ともに低下していくことが見込まれる。

○参加・不参加市町村に共通して、福祉部署配置保健師は専門性を十分に発揮できていないところが多い。（住民や関係機関等の実態・課題から施策・事業の企画推進の面）

【教育対象集団の決定】

管内市町村の課長職・係長職および係内の業務推進役を担う中堅保健師

2) 対象（集団・組織）のアセスメントと教育課題の決定

	社会や組織からの期待・現有能力・伸ばしたい能力／モチベーション
基礎的な能力 行政能力 専門能力 その他	<p>【基本的能力】【行政能力】</p> <p>管理者；自治体の方針や目標を踏まえ、自部署組織において目標管理的な業務推進や、効果効率をねらった業務推進が管理者に求められている。また、市町村保健師配置部署の拡大や業務の複雑化に伴い、キャリアに応じた部下育成が急がれている。</p> <p>中堅者；情報の整理を基に庁内の関係署担当者と調整したり、協働するプロジェクトについて、進行管理能力やリーダーシップが求められている。また、業務推進をとおして、自身の主体的な教育・啓発や後輩育成指導が求められている。</p> <p>【専門能力】（保健所への市町村支援等から捉えた部分で推定）</p> <p>新たな健康課題について、関係者や住民と検討や施策化、ケアシステムづくりを進めていく能力に対して支援ニーズが見られる。（地域ケア・介護予防、医療費適正化、自殺予防等）</p> <p>【その他】</p>

教育担当者として大事にしたいこと。（当面の目標像）

- ・ 管理者が目標管理の考え方にに基づき、業務推進のリーダーシップ発揮や後輩育成の面で中堅保健師を育成し、組織活性化につながる。
- ・ 市町村係長職や中堅保健師が庁内関係者や住民と協働しながら、施策化やシステムづくりを進めていく体験を通して、リーダーシップを強化する。
- ・ 上記を進めていく中で課内・係内の後輩の育成指導が十分にできる。

教育課題 （仮説）	<ol style="list-style-type: none"> 1 組織の目標管理とリーダーシップ発揮の認識 2 事業・活動評価と施策化の実践 3 関係機関・職種や住民との協働推進の実践 4 組織内・係内の後輩育成
--------------	--

3 職場環境、教育システムに関するアセスメント

	現任教育を進める上での促進要因・阻害要因
現任教育の認識 日常業務との関連 教育担当者の位置付け 教育担当者の能力 職場外の資源 その他	<p>【促進要因】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 重要課題等の進行管理・展開手法に対して、保健所の市町村支援への期待が一部にはある。 ・ 保健所の市町村支援、市町村管内保健担当者会議や管内保健師研修等の機会を活用して管内保健師と検討や学習を進めていく基盤がある。 ・ 研究事業としての期間（平成17年度～19年度）、研究者の協力が得られる。 <p>【阻害要因】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 目標管理の発想を持っていない、事業遂行が主体となっているところが多いと思われる。 ・ 現任教育に対して、「業務外業務」という認識や管内保健師研修（Off-JT）と連動させていかないという傾向が多々みられる。 ・ 分散配置部門を統括する現任教育体制が市町村ではとれていない。 ・ 業務配置数の少数化や業務輻輳により、係チーム内では十分な討議時間をとれていないところが多い。

4 教育行動及び評価計画

プロジェクト名	市町村中堅保健師の業務推進や後輩育成のためのリーダーシップ育成		
教育目標	1 目標管理の考え方に基づく、業務推進のリーダーシップ発揮や後輩育成の面で中堅保健師を育成し、組織活性化につながる。 2 市町村係長職や中堅保健師が庁内関係者や住民と協働しながら、施策化やシステムづくりを進めていく体験を通して、リーダーシップを強化する。 3 上記を進めていく中で課内・係内の後輩の育成指導が十分にできる。		
教育課題	方法（方法・時期・回数・担当者）		評価
1 組織の目標管理とリーダーシップ発揮 4 組織内・係内の後輩育成	① 講義や討議による理解促進 ●研究研修・討議 2～3回 ②所属における実践取り組み ●市町村ごとのOJT計画・実施・評価	2、6、10月 HC保推 各市町村	
2 事業・活動評価と施策化の実践 4 組織内・係内の後輩育成	① 講義や討議による理解促進 ●管内中堅保健師研修「事業・活動評価と施策化（仮題）」2回 ② 所属における実践取り組み ●評価シート活用による事業・活動見直しの実践	HC保推 各市町村	
3 関係機関・職種や住民との協働推進の実践 4 組織内・係内の後輩育成	① 所属における取り組み ●重要課題テーマに対する実践取り組み ② 上記、実践取り組みに対する保健所の市町村支援の実施 ●市町村の支援要望による保健所の支援	各市町村 HC保推、他係	

* 参加者や上司、職場のみんなでも共有できるものにしよう。

* OJTに上手に組み込み、Off-JT（研修会）、SE（自己研鑽）も取り入れていこう。

北海道後志地区における保健師指導者育成プログラムの開発
—小規模町村における新任保健師育成に焦点を当てて—

研究協力者 森本 信子 北海道倶知安保健所保健福祉企画課保健推進係 係長
研究協力者 木村 千都子 北海道倶知安保健所健康推進課 課長
研究協力者 河原田まり子 北海道大学医学部保健学科 講師
主任研究者 佐伯 和子 北海道大学医学部保健学科 教授

研究要旨

組織の変化や保健活動の変化に対応しながら地域保健活動を推進するためには、保健師指導者の役割が重要なものとなっているが、保健師指導者の組織管理や人材育成能力を高めるための現任教育体制が整備されていない現状にある。北海道では小規模町村が多く、新任保健師の育成が課題の一つになっており、各自治体ならびに保健所を単位とした現任教育体制が構築される必要がある。また、保健所においても組織機構の改革により保健師が分散配置され、新任保健師の育成が課題となっている。そこで、町村および保健所の保健師指導者と共に新任保健師教育の課題を共有し、大学と保健所が協働しながら新任保健師育成を課題にした保健師指導者育成プログラムを作成した。

キーワード：保健師指導者、人材育成、小規模町村、新任保健師、アクションリサーチ

A. 研究目的

北海道では、平成 16 年度に道立保健所組織機構の改革により、保健師職が企画部門と各事業部門に分散配置され、業務毎の保健活動を統合して地域保健活動を推進するリーダーとしての役割が重大なものとなっている。また、市町村では合併が進み、市町村規模が拡大している一方、北海道では小規模町村も多く、分散配置がすすむ中、少人数配置の現任教育体制が整っていないのが現状である。

平成 14 年度の厚生労働省「地域保健従事者の資質向上に関する検討会日報告書」では、現任教育の重要性が報告され、特に新任期の教育の必要性が強調されている。平成 14－16

年度の厚生科学研究「新任保健師の遠隔継続教育プログラムの開発研究報告書」でも、管理者の役割の取り方が新任者教育の成果に影響を及ぼし、指導者の指導力の育成が課題になっている。

小規模な町村単位での新任者教育では、人的にも時間的にも限界があり、保健所が管内の人材育成機能をもって現任教育に取り組むことが重要と考えられる。また、保健所においても組織機構の変化に伴う新任保健師の育成は課題となっている。

本研究は、小規模町村および保健所の抱えている現任教育の課題である新任保健師育成能力の向上に焦点をあて、保健師指導者人材

- 育成プログラムを検討した。本研究の目的は、
- ① 小規模町村における新任保健師現任教育推進上の課題を明らかにする。
 - ② 地域のニーズに応じた保健師指導者育成プログラムを開発し、保健師指導者の意識や能力の変化を明らかにする。

平成 16 年度は、小規模町村における新任保健師現任教育推進上の課題を共有し、保健所および町村の新任保健師育成に焦点を当てた保健師指導者育成プログラムの原案を作成したので報告する。

B. 研究方法

1. 研究デザイン

保健師指導者育成のための現任教育体制の構築をめざして、参加型の実践を行うことから、アクションリサーチの方法を用いた。平成 16 年度は、研究者と保健師指導者間で現任教育の課題を共有し、OJT と OFF-JT を組み合わせた保健所及び町村の保健師指導者育成プログラムの原案を作成する。平成 17 年度は、作成したプログラム原案に沿って現任教育を実施し、評価する。平成 18 年度は、評価に基づきプログラムを修正し、実践、評価する。

2. 研究参加者

対象となった自治体の組織は、北海道後志地区の 1 保健所と保健所管内の 14 町村であった。保健所は中堅後期保健師（保健師経験 11 年以上）と係長職保健師あわせて 9 名が参加し、町村は保健師指導者 14 名が参加した。管内町村は 10 町 5 村で、全道に比べて経験年数の少ない保健師の占める割合が高い地域である。

3. データ収集と分析

現任教育の課題についてのデータは、実践経過を記述したものとして、会議記録、研修

会実施記録を用いた。質的データの分析は、現任教育推進上の課題を明らかにするために、データから着目点に関する記述部分を拾い出し、類似した概念を分類整理した。

平成 17 年 10 月に保健所において研究者間で管内町村の保健師育成の課題を検討した。平成 17 年 12 月に保健師指導者の力量向上に関する会議を開催し、町村および保健所の保健師指導者による新任保健師育成に関わる現状と課題について意見交換を行った。平成 18 年 1 月に保健師指導者育成プログラムの原案に基づき町村および保健所保健師指導者に対する 1 回目の OFF-JT を実施した。

4. 倫理的配慮

研究の実施にあたり、参加保健所に研究の概要を説明し、組織の長の承諾を得た。個人のデータは研究のみに使用し、研究結果の公表にあたっては、個人名および組織名が特定されないよう匿名とする。北海道大学の学内の倫理委員会に研究計画書を提出し、承認を得た。研究の進行にあたっては、北海道庁と連携し、今後の継続教育のシステム構築に寄与するものとする。

C. 研究結果

1. 新任保健師現任教育推進上の課題

保健師指導者の力量向上に関する会議でされた課題は表 1 に示すとおりである。13 名の保健師指導者から、新任期に経験した教育や新任保健師を取り巻く現状および新任保健師育成に関する現状と課題が出された。

2. 保健師指導者育成プログラムの原案

町村保健師指導者を対象にした保健師指導者育成プログラムの原案は資料 1 に示すとおりである。保健所保健師指導者を対象にした保健師指導者育成プログラムの原案は資料 2-1 と資料 2-2 に示すとおりである。両者

とも新任保健師育成に焦点をあてた教育計画で、職務遂行能力のアセスメントから教育課題を抽出し、課題別に現任教育の方法を検討した。

D. 考 察

小規模町村では分散配置が進み、新任期から保健師業務の担い手として期待されているが求められる能力との間にギャップがあり、とまどいながら業務をこなす現状にある。保健師指導者として新任育成の必要性を感じているが、指導者自身にゆとりがなく、試行錯誤しながら新任教育を行っており、保健師指導者自身の現任教育も含めた人材育成の体制が整っていないのが現状である。

人材育成は、組織の課題である。今後、指導者自身の力量形成や組織としての体制整備など組織の実態に応じた現任教育体制を早急に整えていく必要があると考えられる。

E. 結 論

保健師指導者は、新任保健師の現任教育を組織的に行う必要性を感じている。また、指導者自身に必要な能力や指導者の現任教育の必要性を感じており、組織として現任教育の体制整備を行う必要があると考えられた。保健所による小規模町村への OJT への支援が必要であり、保健所を単位とした現任教育体制の構築が必要である。また、保健所も組織機構の変化に応じた新任保健師育成計画が必要である。

参 考 文 献

厚生労働省 (2004) : 「地域保健従事者の資質向上のための検討会報告書」
厚生労働省 (2005) : 「新任時期の地域保健従事者の現任教育に関する検討会報告書」
新任時期の人材育成モデルプログラム作成事

業検討会 (2006) : 「新任時期の人材育成モデルプログラム作成事業検討会報告書」

佐伯和子, 他 (2005) : 厚生労働科学研究費補助金健康科学総合研究事業「新任保健師の遠隔継続教育プログラムの開発」平成 16 年度総括・分担研究報告書

佐伯和子, 他 (2004) : 厚生労働科学研究費補助金健康科学総合研究事業「新任保健師の遠隔継続教育プログラムの開発」平成 15 年度総括・分担研究報告書

佐伯和子, 他 (2003) : 厚生労働科学研究費補助金健康科学総合研究事業「新任保健師の遠隔継続教育プログラムの開発」平成 14 年度総括・分担研究報告書

大倉美佳 (2005) : 行政機関に従事する保健師に期待される実践能力に関する研究, 日本公衆衛生雑誌, 51 (12), 1018-1027.

佐伯和子, 他 (2004) : 行政機関に働く保健師の専門職務遂行能力の発達, 日本地域看護学会誌, 7 (1), 16-22.

古屋由美子 (2004) : 「仕事ができる」人材を育成する OJT 能力開発マニュアル, ぱる出版

野津浩嗣 (2005) : 看護コーチング, 日総研出版

F. 健康危険情報

特記すべきことなし

G. 研究発表

1. 論文発表

投稿予定

2. 学会発表

第 9 回日本地域看護学会学術集会発表予定

H. 知的財産の出願・登録状況

特になし

表1 新任保健師現任教育の課題

<p>1 新任期に経験した教育</p> <p>1) 新任教育を受けた記憶はない。 ○仕事しながら覚えなさいと言われた。 ○看護師の新任教育は、指導者を決め指導を行っていたが、保健師は見て覚えることが多く、これで良いのかと思った。 ○保健所は先輩が助言してくれる環境があった。</p> <p>2) 行政職員として育つ機会はなかった。 ○保健師としての専門業務を中心に担ってきたが、ある時期から「地方自治法についても知らない」「行政の基礎ができていない。」と言われた。</p>	<p>新任保健師には</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p>自分が苦勞したので、守ってあげたい。 新任に応じた指導が必要。</p> </div> <p>若い保健師も</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p>保健師の専門性に加え 行政職員としての力量をつける 必要がある。</p> </div>
<p>2 新人保健師を取り巻く現状</p> <p>1) 各分野への分散化、少数配置 ○保健所、町村も保健師は保健以外の分野に配置されるようになっている。 ○管内町村は介護保険に保健師が異動になった時から人員補充はなく、少数（1～2名）で活動している。</p> <p>2) 業務の推進役 ○1年目から業務の担い手であり推進責任を担うことが求められている。 ○何をして良いか悩む。 とまどいながら業務をこなす現状。 ○2～3年目での離職がある。</p>	<p>1 新人保健師をめぐる現状・課題</p> <ul style="list-style-type: none"> ●高齡化や健康問題の複雑・多様化により保健師の活動分野が拡大、業務量も増大している。 ●住民の健康管理責任の拡大 保健、福祉、介護保険、医療などの分野への対応能力育成の必要性 ●行政能力育成の必要性 <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p>保健師の質を向上し、住民との信頼関係を築き答えるための人材育成 必要性が高い。</p> </div>
<p>3 新任保健師の育成について</p> <p>1) 人材育成は難しい。 ○保健師指導者は、業務を通じ、自分なりに悩みながら、施行錯誤。</p> <p>2) 指導者は取り組んでいる。 例) 新任者の業務を減らし、個別援助などを段階的に体験できるよう配慮 例) 業務を通じ、新任者の状況を把握しながら指導するが、できない現状。</p> <p>3) 新人育成の方法・手段 ○小規模町村における保健師の育成について</p> <p>4) 新任者が自身が望む教育は ○当事者ニーズを把握することが必要 ○新人が望む保健師像と指導者がめざす像を一致させないとプログラムにはならない。する合わせが必要。</p>	<p>2 新任保健師の育成の現状と課題</p> <ul style="list-style-type: none"> ●各町村保健師指導者が行う指導は様々何をどうして良いか、施行錯誤している。 <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p>業務の中での指導のあり方では悩む</p> </div> <ul style="list-style-type: none"> ●育成手段・方法が未確立である。 <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p>育成計画の様なものではなく、第3者にわかるように示せていない。</p> </div> <p>新任保健師はどのように育ちたいと考えているか 指導者が期待する新任保健師像</p>

資料 1

倶知安保健所管内町村保健師指導者OJT計画

1. 組織概要

組織機関名	北海道後志保健福祉事務所保健福祉部（倶知安保健所）		
教育に関する決裁権者 所属・氏名	保健福祉部長		
所属部署（教育対象）	管内の町村保健師	人数	50名
現任教育担当者所属・ 職・氏名	保健福祉企画課 保健推進係長		
教育対象集団の主たる業務	地域保健福祉業務		

2. 職務遂行能力に関するアセスメント

1) 対象の選定に向けて概要把握

対 象	基礎的な能力・行政能力・専門能力
所属全体 リーダー層 中堅層 新任層 個人	<p>（対象）保健福祉部（保健所）管内町村 特に、ここ2～3年にも保健師の採用を行っている小規模町村</p> <p>（現状）少人数（2～3名）の保健師の分散化により、介護保険部門に経験者が配置され、新任者のみで保健事業を展開し、新人であっても保健師として一人前の仕事ができることを期待されている。</p> <p>（リーダー層）健康課題の多様化により、膨れる町村の保健福祉業務量をこなしながら、行政役割、法改正等に伴う今後の町村の保健福祉総合したビジョンの提案求められている。小規模町村では、経験の少ない（3～4年目）者がリーダー役割を担う町村もある。</p> <p>（中堅層）小規模町村では保健、福祉、介護保険、医療保険などへの対応能力が求められている。これらの期待に少数で業務展開していかなければならないことから、中堅は業務の要になっている。新任期への直接的な指導者としての育成の役割を担っている。</p> <p>（新任層）中堅のいない町村も多いことから、業務展開が新任期の保健師への期待となって、基礎的な能力の獲得が確認されないまま、各個人に課せられている現状がある。</p> <p>このことから、指導的立場の保健師を対象とした教育が必要となる。</p>



教育対象集団または対象組織の決定	小規模で町村における、新任保健師を指導する立場にある保健師及び管理者（町村の課長職）
------------------	--

2) 対象（集団・組織）のアセスメントと教育課題の決定

	社会や組織からの期待・現有能力・伸ばしたい能力／モチベーション
基礎的な能力 行政能力 専門能力 その他	<p>(新任期保健師を指導する立場の保健師)</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 事業の進行管理能力、行政能力 ○ 保健業務チームの管理能力・人材育成能力 <p>新任保健師に対しては保健師の基礎的な能力・住民との信頼関係を築く能力・住民からの相談に責任を持ち答えられる力などを期待している。人材育成の内容・方法・教育計画がない。また、教育技術に、自信を持ってないと感じており、人材育成能力を養うことの必要性を感じている。</p> <p>(管理者) ○ 政策の企画・立案能力</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 小規模町村においては、保健師指導者が行う現任教育を支援する立場で課長職が部下の把握や人材育成を担う必要がある。管理者（町課長など）立場では、新人であっても保健事業全てをこなせること。限られた人員で必要な業務をこなす進行管理することを期待しているが、業務遂行に必要な能力の育成については、新任者、指導的立場の保健師と管理者間では共有されていない。

教育担当者として大事にしたいこと

町村保健師の分野、業務量が増大しているが、教育にかける時間の不足等の状況にある。現状に合う人材育成の組織的取組みが必要。

教育課題	<p># 1 新任期保健師が、住民との信頼関係を築き、住民の求めに適切に答える能力を養うための保健師指導者の人材育成能力の向上を図る。</p> <p># 2 新任保健師、指導的立場の保健師、管理者が、新任期保健師に必要な能力・教育目標を共有でき、組織的な人材育成体制を構築できる。</p>
------	--

3. 職場環境、教育システムに関するアセスメント

	現任教育を進める上での促進要因・阻害要因
(促進要因)	<ul style="list-style-type: none"> ○保健師指導者は、試行錯誤しつつ新任保健師育成に取り組んでいる。教育計画になっておらず組織内で共有できる形になっていない。 ○保健所と協働で教育プログラム作成、評価などの実施の希望がある。
(阻害要因)	<ul style="list-style-type: none"> ○指導保健師が試行錯誤していても、町の管理職とは共有されておらず、組織的取組みとはなっていない。町では議論にならない。 ○保健など業務が煩雑で、人材育成の議論が後回しの状況 ○人材育成が地域保健業務遂行にいかにか有効かとの意識改革が困難

4. 教育行動および評価計画

プロジェクト名	後志人材育成プロジェクト —小規模町村における新任保健師育成のための指導者・管理者育成—	
教育目標	1 新任者を育成する立場にある保健師指導者が、自信を持って指導に取り組めるよう、人材育成能力の向上を図る。 2 新任保健師、指導的立場の保健師、管理者が、新任保健師に必要な能力についての共有ができ、組織的な人材育成の体制を構築できる。	
教育課題	方 法 (方法・時期・回数・担当者)	評価 (時期・方法)
#1 地域保健の推進のための現任教育の有効性と組織的取り組みがない。	<u>導入研修</u> 平成18年1月 町村・保健所の保健師指導者、管理者 現任教育の必要性について 管内町村と保健所による人材育成検討の実施についての決定 管理者の意向確認	研修終了時 アンケート
#2 町村保健師に必要な能力の明確化と教育プログラムがない。	<u>第1～2回ワーキング</u> 4月、6月 町村・保健所メンバーによる意見交換 ・ 新任保健師に必要な能力の明確化 ・ 教育プログラム(OJT)の作成 教育方法の学習：プリセプター機能	
#3 教育方法・技術向上のニーズがある。	<u>現任教育実践支援</u> ・ プリセプター機能の導入 ・ 保健所がプリセプター、保健師指導者 管理者へ助言 <u>集合研修：管内新任保健師研修会</u> 11月 新任保健師、保健師指導者、講師 事例検討の実施 指導技術の習得の機会	研修終了後 自己評価による ・ 新任者 ・ 指導者
#4 教育プログラムの有効性を確認できないことと、各町村の実情に応じた実施体制が不備	<u>第3回ワーキング</u> 1月 各職場の実践に基づき、成果課題、改善点 町村における教育計画の修正 <u>評価研修・報告会</u> 2月 町村・保健所の保健師指導者、管理者 現任教育の意義を確認、各町村の人材育成計画を実施体制の検討を行う。	教育プログラムの評価を各町村の実践後に評価する。 評価票

*参加者や上司、職場のみんなで共有できるものにする

*OJT に上手に組み込み、Off-JT (研修会)、SE(自己研鑽)も取り入れていく

資料 2 - 1

倶知安保健所における現任教育の取り組み

1 保健師の配置

	精神保健	子育て	保健予防	支所	保健推進	合計
係長・主査		1		1	1	3※
中堅後期(11年~)	2		2		1	5※
中堅前期(4年~)					1	1
初任期 (1~3年)	4					4
合計	6	1	2	1	3	13

※保健師指導者

2 現任教育 実施状況

(1) 研修会

1 基礎技術形成研修	初任期	ﾌﾟﾘﾌﾟﾗｸﾀｰ3名 対人支援技術(家庭訪問)
2 管内新任保健師研修会	初任期	2回、自己評価
3 地域保健職員研修 (初任者)	初任期	公衆衛生の基礎
4 所内学習会	全職員 初任・中堅・指導者	テーマ:保健所の専門技術 6回
5 管内保健師連絡会(研修)	初任・中堅・指導者	公衆衛生技法:住民との協働
6 管内保健師リーダー 連絡会(研修)	指導者	保健師リーダーの役割 現任教育の考え方

(2) 初任期(1~2年目) OJTの状況

精神保健(業務係)	健康教育	子育て
個別支援(家庭訪問/小集団指導)実践 ・同伴訪問、計画評価の助言指導 ・ケース検討会への参画、事例検討	健康教育の実践(薬物・ アルコール・タバコ・性 教育などのテーマ)	

(3) 新任保健師の現任教育体制の検討

平成17年	検討経過
10月	所内会議(課長職以上) 議題 保健師の現任教育 結果 所全体で新任保健師の育成に取り組む
12月	所内打合せ(保健師指導者※による) 議題 保健師指導者の立場で考える新任保健師の教育 内容 各課に所属する保健師指導者で「新任保健師の 現任教育計画(仮称)」について、既存のものをベ- ースに検討する。 保健師指導者の力量向上に関する会議(若手町村リーダーの集い)
1月	事務所各保健師指導者による)現任教育のためのアセスメント及び教 育計画の策定 研修会「保健師の求められる能力とこれからの現任教育」

3 今後の課題について

○地域の健康課題の把握(精神保健) ○担当町村への支援

資料 2 - 2

倶知安保健所保健所保健師指導者 O J T 計画

1. 組織概要

組織機関名	北海道後志保健福祉事務所保健福祉部（倶知安保健所）		
教育に関する決裁権者 所属・氏名	保健福祉部長		
所属部署（教育対象）	事務所保健福祉部の保健師	人数	15名
現任教育担当者所属・ 職・氏名	保健福祉企画課 保健推進係長		
教育対象集団の主たる業務	地域保健福祉業務		

2. 職務遂行能力に関するアセスメント

1) 対象の選定に向けて概要把握

対 象	基礎的な能力・行政能力・専門能力
所属全体 リーダー層 中堅層 新任層 個人	<p>（対象）保健福祉事務所保健福祉部（保健所）保健師</p> <p>（現状）平成16年度から各業務係に保健師が配置され、専門業務に従事している。新規採用者の配置が続いており、新任期保健師が多い。</p> <p>（新任層）新任者の O J T は係の主任保健師が実施している。</p> <p>初年度は、基礎技術形成研修があり、新任者は新任期に期待される役割を理解して教育を受けており、対人支援に自信を得ることで、保健師業務へのモチベーション強化につながっている。</p> <p>今後は、3年目に向けて、集団支援、地区組織育成、地域（担当町村）の健康課題のアセスメント力の向上等が必要である。</p> <p>（中堅層）リーダーを補佐し、業務の要となり、新任期の O J T を行っている。特に中堅者はプリセプターとして、気楽に相談できる関係づくりができており、新任者の直接的な指導者役割を担っている。</p> <p>（リーダー層）業務別活動を推進すると共に、指導的立場で育成に従事している。しかし、機構改革後、事務所内で新任教育について検討したことはなく、今後の現任教育の体系化など、各課の保健師指導者が協力し組織的な検討が必要になっている。</p> <p>このことから、指導的立場の保健師を対象とした教育が必要となる。</p>



教育対象集団または 対象組織の決定	保健福祉事務所保健福祉部における、新任保健師を指導する立場にある保健師及び管理者（課長職）
----------------------	---

2) 対象（集団・組織）のアセスメントと教育課題の決定

	社会や組織からの期待・現有能力・伸ばしたい能力／モチベーション
基礎的な能力 行政能力 専門能力 その他	<p>(新任期保健師を指導する立場の保健師＝主任保健師、係長・主査)</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 事業の進行管理能力、行政能力 ○ 保健業務チームの管理能力・人材育成能力 <ul style="list-style-type: none"> ・ 新任者に対し意図的に保健師活動や専門技術モデルを示す。 ・ 教育ニーズ把握や相談関係づくりのためのコミュニケーション力、指導力の向上。 ・ リーダー保健師はビジョンを持ち、通常業務を通じてのチームワークの強化、教育プログラム作成、OJTシステム等の現任教育のしくみ、環境づくり等の力を強化することが求められている。 <p>しかし、実際は指導方法技術に自信を持っていないと感じており、人材育成技能を養うことの必要性を感じている。</p> <p>(管理者) ○ 政策の企画・立案能力</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 保健師指導者が行う現任教育を支援する立場で、課長職が部下の把握や適正配置や人材育成を担う能力が求められる。 <p>業務遂行に必要な能力の育成が必要になっている背景の理解や管理職の役割、現任教育のしくみについて共有する必要がある。</p>

教育担当者として大事にしたいこと

新任者が望む「保健師像・保健活動」を伸ばす現任教育のあり方を
新任者・指導者・管理者が相互考え、推進するしくみづくり。

教育課題	<p># 1 新任期を中心とした保健師の人材育成を効果的に実施するための知識、技術を習得し、保健師が専門性を発揮し、相互に協力して業務を遂行できる職場環境を整える。</p> <p># 2 新任保健師、指導的立場の保健師、管理者が、新任期保健師に必要な能力・教育目標を共有でき、組織的な人材育成体制を構築できる。</p>
------	---

3. 職場環境、教育システムに関するアセスメント

現任教育を進める上での促進要因・阻害要因	
(促進要因)	<ul style="list-style-type: none"> ○保健師指導者は、試行錯誤しつつ新任保健師育成に取り組んでおり、町村と協力した現任教育プログラム・評価等の作成の希望がある。 ○平成17年「新・北海道職員人材育成基本方針」等を策定推進している。
(阻害要因)	<ul style="list-style-type: none"> ○教育計画等の共有できる形がない為、組織的に取組めていない。 ○保健など業務が煩雑で、人材育成の議論が後回しの状況にある。 ○人材育成が業務遂行にいかにか有効かとの意識改革が難しい。

4. 教育行動および評価計画

プロジェクト名	後志人材育成プロジェクト —町村・保健所における新任保健師育成のための指導者・管理者育成—	
教育目標	1 新任者を育成する立場にある保健師指導者が、自信を持って指導に取り組めるよう、人材育成の役割認識や知識・技術の向上を図る。 2 新任保健師、指導的立場の保健師、管理者が、新任保健師に必要な能力についての共有ができ、組織的な人材育成の体制を構築できる。	
教育課題	方 法（方法・時期・回数・担当者）	評価（時期・方法）
#1 地域保健の推進のための現任教育の有効性と組織的取り組みがない。	<u>導入研修</u> 平成18年1月 町村・保健所の保健師指導者、管理者 現任教育の必要性について <u>保健福祉事務所現任教育推進会議</u> 4月 人材育成検討の実施についての決定	研修終了時 アンケート
#2 町村保健師に必要な能力の明確化と教育プログラムがない。	<u>第1～2回ワーキング</u> 4月、6月 町村・保健所メンバーによる意見交換 <ul style="list-style-type: none"> ・ 新任保健師に必要な能力の明確化 ・ 教育プログラム(OJT)の作成 ・ 教育方法の学習：プリセプター機能 	
#3 教育方法・技術向上のニーズがある。	<u>保健福祉事務所現任教育推進会議</u> 7月 <u>集合研修：管内町村保健推進連絡会議</u> 7月 保健師指導者、講師 指導技術の習得の機会 <u>現任教育実践</u> 7月 <ul style="list-style-type: none"> ・ プリセプター機能の導入 ・ 教育プログラムに基づき実施 	研修終了後 自己評価による ・ 指導者
#4 教育プログラムの有効性を確認できていないことと、各町村の実情に応じた実施体制が不備	<u>第3回ワーキング</u> 1月 各職場の実践に基づき、成果課題、改善点 町村における教育計画の修正 <u>評価研修・報告会</u> 2月 町村・保健所の保健師指導者、管理者 現任教育の意義を確認、各町村の人材育成計画を実施体制の検討を行う。	教育プログラムの評価を各町村の実践後に評価する。 評価票

*参加者や上司、職場のみんなで共有できるものにする

*OJTに上手に組み込み、Off-JT（研修会）、SE(自己研鑽)も取り入れる

厚生労働科学研究補助金（健康科学総合研究事業）
分担研究報告書

埼玉県・さいたま市における保健師人材育成の取り組み
—保健師指導者育成のアクションリサーチ—

研究協力者	山田芳子	埼玉県保健医療部保健医療政策課	副課長
	森田輝	埼玉県保健医療部保健医療政策課	主査
	斎藤広美	埼玉県保健医療部保健医療政策課	主任
	嶋津多恵子	さいたま市保健所保健総務課	主査
	関美雪	埼玉県立大学保健医療福祉学部看護学科	講師
主任研究者	佐伯和子	北海道大学医学部保健学科	教授

研究要旨

埼玉県では平成 16 年度から本格的な保健師現任教育体制の整備と推進が行われている。平成 17 年度には保健師人材育成ガイドラインを検討・作成し、平成 18 年度からはこれをツールとして各職場において本格的に現任教育が推進されていく。さいたま市では平成 16 年度に人材育成プログラムの検討を行い、平成 17 年 4 月には、「さいたま市地域保健従事者人材育成プログラム（新任期保健師等）」を作成し、人材育成の推進が行われている。埼玉県では県と政令指定都市が協働し人材育成の推進が行われていること、保健師の人材育成に専門職だけでなく行政職も参画していること、保健所を中心とした人材育成体制を目指していること、Off-JT を OJT 推進のための仕掛けとしても機能させていることに特徴があり、現任教育体制整備に専門職および行政職の担当者が熱意を持って本気で取り組んだことにより、人材育成が多角的に検討され、体系的組織的に推進されている。

キーワード：アクションリサーチ、人材育成、現任教育体制、管理者保健師

A. 研究目的

平成 14 年度の厚生労働省「地域保健従事者の資質向上に関する検討会報告書」では、現任教育の重要性や管理者の役割の重要性が指摘されている。

埼玉県では、市町村保健師の急増、指導者の不足、保健師を取り巻く環境の変化などに現任教育体制が追いついていない状況である。この状況を打開し体制を構築するため、平成 16 年度から 18 年度の 3 年間で、保健師現任教育体制整備と推進のための基盤づくりを行うこととした。

一方、さいたま市は、平成 15 年に政令指定都市となり、新規採用により職員を増加したことと、業務も政令指定都市として求められる内容に造り上げていくためにも、人材育成は急務である。そこで、さいたま市では、平成 16 年度に厚生労働省新任時期地域保健従事者人材育成モデルプログラム作成事業に参加し、さいたま市地域保健従事者人材育成プログラム（新任期保健師等）を作成し、それに基づいて新任期保健師の人材育成に着手している。プログラムでは、保健師の現任教育は、個人としての努力もさることながら、

人材を育成するという組織としての対応が必要であることを位置づけた。

埼玉県内の保健所や市町村の各職場で人材育成を効果的に推進するためには、人材育成の重要性について認識し知識を得るとともに、誰が誰をどのように育成していくかについてのノウハウが必要である。そこで、埼玉県、さいたま市及び埼玉県立大学が協働し、各職場において保健師人材育成が組織的・計画的・継続的に取り組まれるためのツールとして「保健師人材育成プログラム」を作成した。平成18年度から、このプログラムを活用した本格的な人材育成体制がスタートする。

本研究では、埼玉県における現任教育推進に関する管理者の役割が重要であるとの認識から、管理者保健師を対象を絞った検討を行うこととした。そこで本研究の目的は、

- ①保健師人材育成の組織的な取り組みをめざした埼玉県現任教育体制の整備と推進のプロセスを明らかにする。
- ②このプロセスによる管理者保健師の人材育成能力に対する意識や行動の変化を明らかにする。

B. 研究方法

1. 研究デザイン

地域保健における現任教育の体制整備と推進を目指して参加型の実践を行うことから、アクションリサーチの方法を用いる。

2. 研究計画

平成17年度は、埼玉県で行われている現任教育体制整備と推進の状況について分析を行う。さらに、管理者保健師の人材育成能力の変化を明らかにするために、管理者保健師を対象に、人材育成能力に関する質問紙によるベースライン調査を実施する。また、人材育成体制整備のプロセスを明らかにするために、埼玉県およびさいたま市の人材育成担当

者への半構成的面接調査を実施する。

平成18年度は、この面接調査から人材育成体制整備のプロセスを明らかにする。また、管理者保健師への人材育成に関する質問紙による継続調査を実施する。

平成19年度は、管理者保健師への質問紙による継続調査から管理者保健師の人材育成能力の変化を明らかにし、埼玉県における保健師人材育成に関する研究の総括を行う。

3. 倫理的配慮

本研究の推進にあたっては、参加組織に研究の概要説明を行い、埼玉県立大学倫理委員会における承認を得た。

C. 研究結果

1. 埼玉県における保健師人材育成の取り組み

1) 埼玉県の保健師の現状と課題

表1に示すように、県の保健師は144名(保健所:121名、その他:23名)、市町村の保健師は1,006名(さいたま市(政令指定都市):142名、川越市(中核市):46名、その他市町村:818名)が配置されている。市町村の保健師は、10年間で約2倍に増え、さらに37.2%が経験5年以内で、65.6%が経験10年以内である。市町村によっては管理者不在の場合もあり、教育ニーズの高い市町村が多数存在する。一方、県の保健師は、経験5年以内が7.6%である。また、平成18年4月には20保健所4支所が、13保健所11分室と再編され、市町村支援機能等が強化される。これらから、市町村に身近な保健所を核とした現任教育体制の整備を進めている。

2) 埼玉県保健師現任教育体制の整備と推進

埼玉県では平成16年度から18年度の3年間で、保健師現任教育体制の整備と推進のための基盤づくりを推進している。資料1に示

すように、各階層保健師が共に育つ・学習する組織風土と保健師ひとり一人の資質向上を目指し、再編され市町村支援機能が強化される保健所を核とした人材育成体制の整備を行

う。そのさきがけとして、平成 16 年度には人材育成の中心的推進者となる管理者を対象

表 1 年齢区分別および市町村保健師経験年数別保健師数 () %

年齢区分	22～25	26～30	31～35	36～40	41～45	46～50	51～55	56～
県(名)	4(2.8)	6(4.2)	17(11.8)	33(22.9)	37(25.7)	19(13.2)	14(9.7)	14(9.7)
市町村(名)	80(8.0)	236(23.5)	236(23.5)	208(20.7)	107(10.6)	56(5.6)	52(5.2)	31(3.1)
市町村保健師 経験年数区分	0～5	6～10	11～15	16～20	21～25	26～30	31～35	36～
市町村(名)	374(37.2)	286(28.4)	149(14.8)	121(12.0)	52(5.2)	16(1.6)	7(0.7)	1(0.1)

表 2 職位状況 () %

	部長級	副部長級	課長級	主幹級	主査級	係員
県	—	—	3(2.1)	21(14.6)	40(27.8)	80(55.5)
市町村	4(0.4)	—	14(1.4)	26(2.6)	151(15.0)	811(80.6)

とする研修を実施し、平成 17 年度には保健師人材育成の推進を埼玉県保健医療部保健医療政策課の重点目標に位置づけ、保健師人材育成プログラムの開発、県・市町村保健師連絡調整会議の開催など、保健師人材育成の組織的な取り組みのための整備と推進に積極的に取り組んできた(資料 2)。

(1) 保健師人材育成プログラムの開発

平成 17 年度に、埼玉県、さいたま市及び埼玉県立大学の担当者が 11 回の検討会を行い、「保健師人材育成プログラム」を作成した。検討会では、新任期・中堅期・管理者及び現任教育担当者まで、各階層における現状と課題を分析し、階層ごとの基本的能力、行政能力、専門能力の到達目標と教育方法などを明示した。

この内容を保健所及び市町村に配布し意見を求めることで、保健師人材育成に関する県の考え方や取り組みについての理解、またこ

のプログラムを活用した人材育成の方法についての理解を促す働きかけを行った。

(2) 階層別保健師研修の実施

埼玉県では、階層別研修として平成 15 年度までは新任及び中堅前期研修の 2 種類を実施していたが、保健師人材育成を一層推進させるため、平成 16 年度からは管理者研修、平成 17 度からは現任教育担当者研修(中堅後期)を加えた計 4 種類をさいたま市と県立大学との協働で企画・実施している。これらの研修は、どのセクションで活動していても必要な保健師としてコアとなる部分を扱い、コンピテンシーの高まりを意識したプログラムとしている。

資料 3 に示すように、保健師人材育成の組織的な取り組みを目指した体制の整備と並行して、ひとり一人の保健師が、現任教育の重要性と自分の役割について理解し、また、保健活動を推進する力を効果的に高めることが