

できるよう階層別研修の充実強化を図っている。

具体的には、①各職場での OJT を促進するため平成 16 年度からすべての階層別研修で保健師現任教育について扱い、現任教育の重要性と自分の役割を理解する②研修で得た知識を実践・行動に結びつけるため、グループワークや演習を多く取り入れた参加型研修とし自分で考える過程を大切に③保健活動へのモチベーションを高め、チームワーク力を向上させるため、保健師としてのアイデンティティを実感・確立・再認識する内容を取り入れる④Off-JT で得た知識・技術を OJT につなげるため、新任・中堅保健師研修の内容を管理者保健師に伝える⑤研修効果を高めるための研修目標の明確化・事前学習を促す⑥保健師人材育成の要は管理者であるとの認識から管理者保健師研修の日程を 1 日間から 2 日間に増やす⑦研修への参加率を向上させるため、研修履歴を掲載した対象者名簿による指名研修とする⑧保健師人材育成を現場でリードする人材を育成するため、保健所や市町村の保健師をグループワークのファシリテーターとして起用する これらの工夫により、Off-JT を保健師個人の資質向上だけでなく、各職場で OJT を促進するための仕掛けとして機能させた。

(3) 管理者保健師研修の開催

人材育成の中心的推進者となる管理者に対する研修は、管理的立場にある県及び市町村保健師を対象に、平成 16 年度から本格的に実施されている。

「平成 17 年度第 1 回県・市町村保健師連絡調整会議（全体会議）」への参加者に対して現任教育に関する質問シートを実施・回収した。それによると、管理者が業務遂行の責任に大きな負担感を感じており精神的余裕がないこと、現任教育を進めたいがスタッフとじ

っくり向き合う時間的余裕がないことなど管理者保健師の現状が把握できた。特に最近では、市町村合併等の組織変動、事業評価等の成果主義、さまざまな法改正や新たに発生する健康課題への対応など保健師を取り巻く環境が大きく変化しており、それらへの対応に自信がない状態であり、管理者保健師が自らの支援者を求めている実情やもっと学ぶ場がほしいという要望があることが把握できた。このような余裕のない状況では、業務優先となり部下育成の優先順位が下がってしまう。各職場で現任教育を推進していくためには、管理者に現任教育の重要性とノウハウをきちんと理解していただくこととともに、これらの阻害要因を解消することを図る必要がある。その上で、自分なら部下の育成をうまくやっていけるという自己効力感を持ち、意識の変化を行動につなげることを目的に管理者保健師研修を企画・実施した。資料 4 の 1-3 に平成 17 年度の管理者保健師研修の内容を示した。管理者としての自信を高めることを目指して、現任教育についての知識と技術を得るとともに、それを実践に結びつけることができるよう参加型・体験型の研修となっている。

日々の業務に追われ部下の育成は後回しになりがちである。管理者は部下育成の必要性をぼんやりとは認識していても、深く理解する段階まで至っていないため、またノウハウがわからないため優先順位が低く取りかかることができない。研修手法としてディベートを取り入れることで、組織的に現任教育に取り組む必要性を自らの中に深く問い、よく納得した上で日々の業務に OJT を織り込んでいく意識づくりができるよう配慮した。また、演習中心のコーチングにより実際にコミュニケーション実習を体験してみることで、これなら明日から取り入れられると感じ、部下育成のための意識的なコミュニケーション

への自己効力感を高めることにつながった。

(4) OJT 推進への働きかけ

平成 17 年度に県・市町村保健師連絡調整会議を設置した。この会議は、埼玉県保健師現任教育体制整備の一環として開催するもので、保健師の資質向上を図り各職場における組織的な人材育成を促進し、もって県民の健康福祉サービスの向上に寄与することを目的としている。会議は、埼玉県保健医療部保健医療政策課が主催し年 2 回開催する「全体会議」と、各保健所が各々の計画に基づき開催する「地域会議」の 2 種類からなる。全体会議では、保健所・市町村の保健師に県の進める「現任教育体制の整備と推進」について周知し理解を得るとともに、保健所・市町村の意見を反映させながら現場に即した現任教育体制の整備を図るために実施している。一方、地域会議は各保健所主催で開催するもので、管内市町村とともにその地域の現任教育に関する現状・課題を話し合い、それぞれの地域にあった人材育成を進めていくために実施する。この地域会議において各保健所は「保健師現任教育計画表」を作成しこの計画に基づいた現任教育を管内市町村とともに実施していく。計画表及び 1 年間の実績報告を県保健医療政策課に提出することとし、県全体の推進状況を把握していく予定である。

これらの取り組みにより、平成 17 年度には 7 保健所で新規に人材育成に関する研修が実施され、保健所を核として管内市町村保健師が共に育ち合う体制づくりが開始された。これら先進的な取り組み状況を全体会議で共有した。このことは、取り組みを開始していない地域を支援し、県全体での推進体制を確立しく足がかりとなった。

その他、新任・中堅保健師研修などでのファシリテーター起用による人材育成推進者の養成、さらに新規採用者～3 年目までの保健

師が配属されている職場等、教育ニーズのある職場へ、埼玉県保健医療部保健医療政策課保健師が訪問を行うなど、現任教育体制の課題を早期にキャッチすると共に、現場での OJT 推進のための働きかけを積極的に行っている。

2. さいたま市における保健師人材育成の取り組み

1) さいたま市の保健師現任教育体制整備と推進

さいたま市は、平成 13 年度に、三市が合併し、さいたま市となり、平成 15 年度に政令指定都市に移行し 1 保健所 9 区役所保健センターとなった。平成 17 年度には、さらに一市が合併し、現在 1 保健所 10 区役所保健センターが設置されている。さいたま市における現任教育体制は資料 5 に示すとおり、保健師は 143 名（県からの派遣 1 名を含む）が配置されており、管理職の保健師が少なく、主任以下の実務者が多い年齢構成となっている。

平成 15 年度には政令指定都市移行に伴い、保健師も 7 名新規採用された。この新任者の育成にあたり、人材育成が急務となり OJT 担当者を対象とした OJT 担当者会議を設置した。そこで各々が取り組んでいる現状、並びに個々で使っていた教育計画表、評価表の共有と情報交換を行い、1 年間の教育目標・教育方法を提示した。また、旧三市と県各々の人材育成についての現状と課題も共有していった。特に、プリセプターの役割をとる OJT 担当者について、キャリアに大きなばらつきがあること、新人教育を OJT 担当者に一任されがちであること、どの所属にも系統だった人材育成プログラムがないため OJT 担当者も困っていることが明らかになった。

平成 16 年度には、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事業

を受け、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、平成 17 年度から新任時期の保健師人材育成の推進をいっている。作成にあたっては、さいたま市地域保健従事者人材育成検討会を設置し、現状と課題の共有、教育目標・教育方法の検討、組織として人材育成していく体制作りを行った。途中、人材育成課の参加も得て、市の人材育成計画との調整を図り、ジョブローテーションの考え方については人事課にも伝えていった。

平成 17 年度には、埼玉県との協働で、保健師人材育成プログラムの開発に取り組み、先述の新任期保健師の人材育成プログラムをさらに具体化し、新任期以降、中堅・管理者・現任教育担当者のそれぞれの保健師に求められる機能を果たすことができる具体的な内容となった。特に、保健センターに関わる場所は、16 年度の市検討会メンバーを中心とした保健センター保健師からの協力を得られたためより実情に合うものとなった。

2) さいたま市管理者保健師のキャリア開発

資料 6 に示すように、管理者保健師を対象とした研修を開催し、人材育成や組織運営能力などの資質向上を図るとともに、管理者保健師間での課題共有や相互啓発を体系的に行っている。

また、いずれ管理者となる層に対しても管理者と共に研修を行い、管理者としての準備的教育を行うと共に、人材育成に関して積極的に役割を担うことができるような教育的働きかけを行っている（表 7）。

3) 保健師キャリア別研修会の新設

平成 17 年度からは、管理者と実務者に対象を分けた保健師キャリア別研修会を開催している。さいたま市の保健師が共通して取り組むべき課題を題材とし、その課題に対する

管理者・実務者各々について目標設定し実施している。表 7 に示すとおり、個別支援能力、マネジメント能力の向上を図り、管理者においては組織運営能力の向上を目指した研修を実施している。その結果、広い視野と将来の展望を持った対応、適切な判断を管理者は実務者から求められており、各々の考えを共有し組織として仕事をする意識を管理者は実務者に求めていることがわかった。

4) 埼玉県階層別保健師研修の共同企画

埼玉県担当者が中心となり実施している、階層別保健師研修すべての企画に共同参画すると共に、さいたま市における先進的な人材育成の取り組みについて、講師として報告も行っている。

ここでは、保健師として普遍的な各階層に求められる能力の獲得を目指して保健師を派遣し、県内保健師との相互啓発を図っている。

5) OJT 推進への働きかけ

平成 17 年度から実施している、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）に基づき、人材育成が推進されるように、定例で開催する所属長および保健師リーダーの各会議で周知、検討を行っている。新任期保健師の人材育成を組織的に取り組むこと、その中で管理者のとする役割の検討も進められている。一方、研修参加履歴を電算化し保健師の研修派遣計画の資料として整備しているところである。

また、埼玉県階層別保健師研修のファシリテーターとして職員を派遣するなど、キャリア開発の意識づけを意図的に行っている。

6) 地域保健従事者人材育成検討会の開催

地域保健従事者人材育成プログラムを活用し、人材育成を組織の中で位置づけていくことを目的として、管理者及び中堅期で指導

的立場にある保健師を対象に実施している。その結果、保健師業務が多様化・専門化していき行政能力・企画立案能力等を求められているため現任教育は重要であること、管理者として自身が習得していくことの必要性について認識を得た。

D. 考 察

1. 埼玉県における保健師人材育成の取り組みの特徴

1) 埼玉県とさいたま市の協働

埼玉県と政令指定都市であるさいたま市では、保健師人材育成に関する現状や課題の相違、組織的体制上の相違があるものの、両県市が、階層別保健師研修の共同企画、保健師人材育成プログラムの開発、さらに研修講師としての交流等、現任教育体制を推進する中で、相互に協力し協働している。

平成 17 年度に行った保健師人材育成プログラムの開発では、先進的に取り組んでいたさいたま市の事例と、埼玉県における現任教育体制整備に関する資料等をもとに効率的に検討を行うことができたため、困難な作業ではあるが 1 年間で完成させることができた。これは、組織や機関の隔てなく「埼玉県の保健師ひとり一人が持てる力を向上させ、組織に貢献しいきいきと輝いて働く環境を作りたい」という共通の目的・ビジョンを持ち、それぞれの情報やノウハウを惜しみなく出し合ったことが要因といえる。

2) 専門職と行政職との協働

埼玉県の階層別保健師研修や保健師人材育成プログラムの開発など、保健師の人材育成に関する内容の企画運営に関しては、専門職だけでなく行政職と共に人材育成について検討を行っている。

このことで、研修にディベートやロールプレイなどの演習を積極的に取り入れ、また業

務上の技術や知識に偏らずコンピテンシーに働きかける内容となり、行政に働く保健師として視野を広げるとともに、人材育成を体系的に推進することにつながった。

専門職だけに偏った検討を行うことをせず、行政職がもつ客観的で柔軟な視点で共に検討したことで、結果的には保健師としてのアイデンティティを実感・確立・再認識することにつながり、保健師の専門性をより発揮できるような研修内容や人材育成プログラムとなっていることは興味深い。

3) 保健所を中心とした取り組み

埼玉県では、保健所が管内市町村の現任教育に関する現状と課題を把握し、保健所を核とした体系的組織的な人材育成の推進が行われつつある。埼玉県の市町村保健師は経験年数の少ない保健師が多数いること、管理者不在の市町村も存在すること、平成 18 年度に保健所が再編され市町村支援機能が強化されることなどを考慮すると、保健所を核として現任教育体制を推進する手法が有効な地域であるといえる。

4) 現任教育体制整備に関わる担当者の推進力

階層別保健師研修の充実や保健師人材育成プログラムの開発など保健師現任教育体制の整備と推進の基盤が整い、平成 18 年度から本格的に保健所や市町村の各職場で組織的・計画的・継続的に人材育成が推進されていくこととなる。本格的な現任教育体制の取り組みが推進された要因としては、保健師の現任教育体制整備に関わる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他ならない。

E. 結 論

埼玉県では県全体の保健師人材育成を進め

るために、保健所を核とした組織的体系的な現任教育体制の整備を図るとともに、各職場での人材育成を推進するツールとして人材育成プログラムを作り上げた。また、保健師個人の資質向上を図る Off-JT を充実強化させ、これを OJT 推進のための仕掛けとしても機能させるなど多角的な取り組みを行ってきた。これにより、人材育成の重要性についての理解が進み、現場の保健師の意識が変化し、県内あちこちでさまざまな取り組みが始まっている。その要因として、多機関、多職種が参画し埼玉県全体の保健師人材育成についての意見交換を重ね、その積み重ねから共通する目的・ビジョンが生み出され、その目的・ビジョンに沿った人材育成推進の働きかけを繰り返して行ってきたことが要因といえる。

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」

F. 健康危険情報

特記すべきことなし

G. 研究発表

特になし

H. 知的財産の出願・登録状況

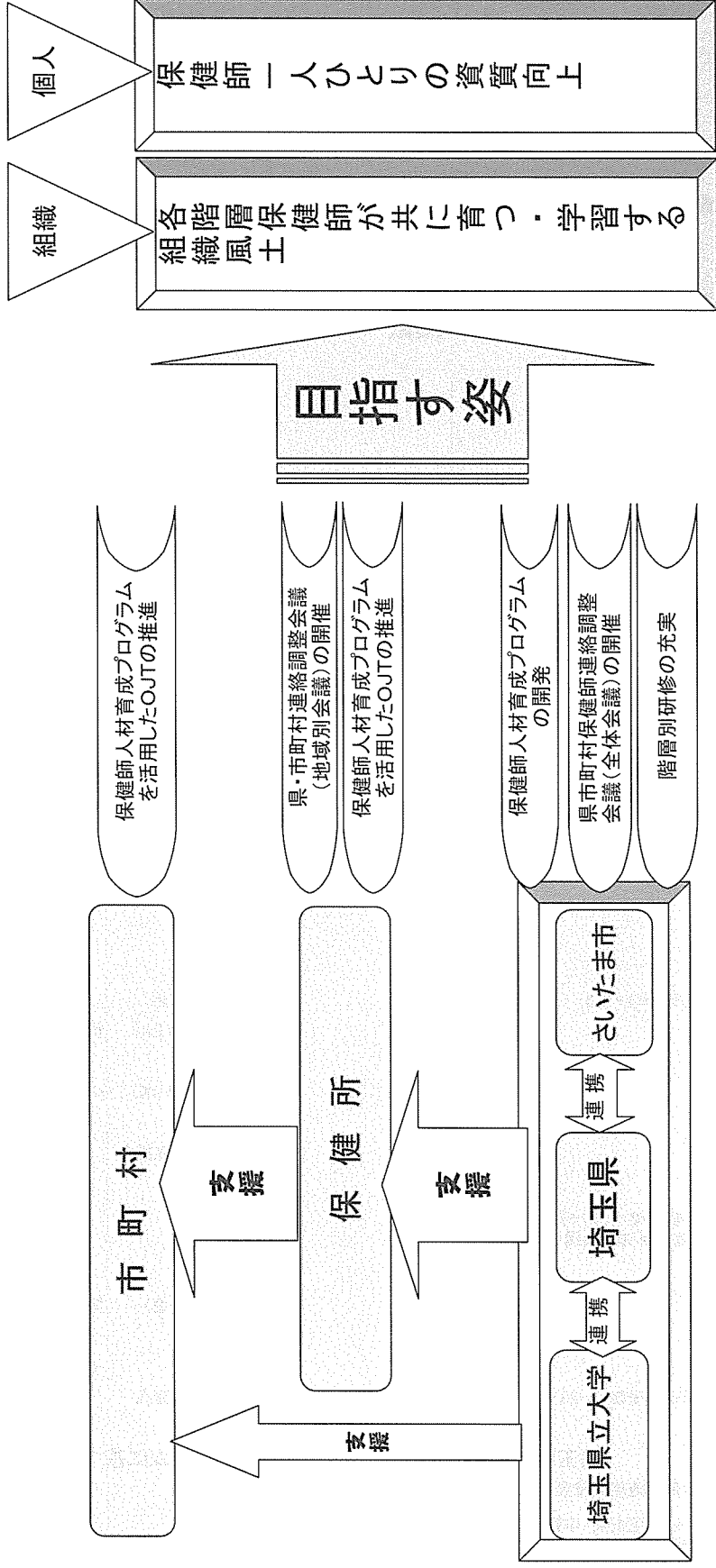
特になし

埼玉県保健師現任教育体制の整備と推進 平成16年度～18年度

*保健師人材育成プログラム(新任期・中堅期・管理職・教育担当者それぞれに求められる機能と到達目標を明記)を活用した現任教育の推進

*各福祉保健総合センター・保健所単位で、管内市町村の人材育成を支援する体制を整備・推進する

*埼玉県保健医療部保健医療政策課の重点目標として、保健師人材育成を推進



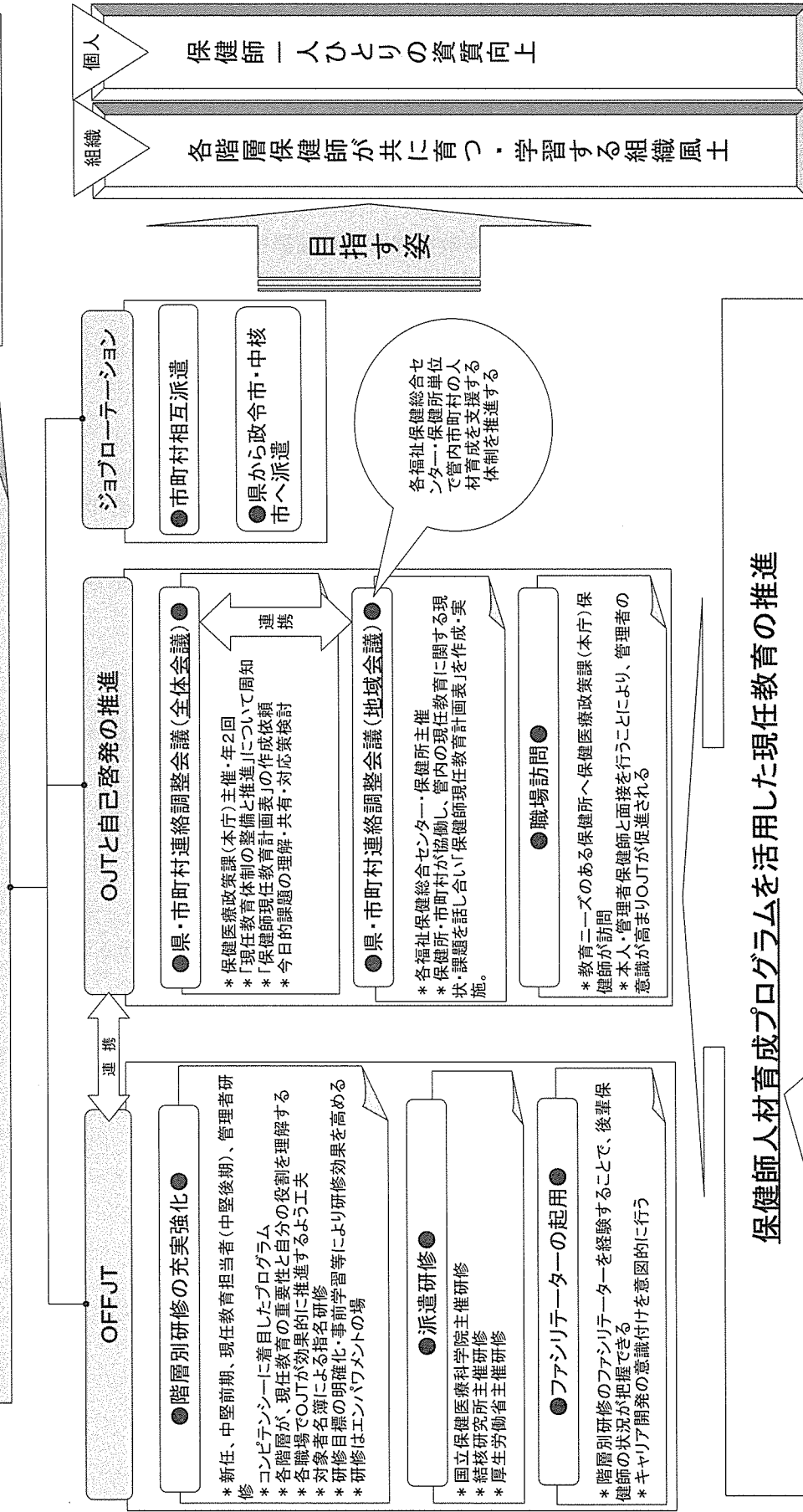
平成17年度埼玉県における現任教育の取り組み

	集合研修等	OJTへの働きかけ	保健師人材育成プログラム検討経過	
平成17年				
2月			事前打合せ(2/15)	保健師人材育成プログラム作成の目標の共有
3月	管理者保健師研修(3/1)			・さいたま市地域保健従事者人材育成プログラム(案)報告 ・新任・中堅保健師研修の評価報告 ・17年度の階層別保健師研修の進め方 ・埼玉県およびさいたま市における今後の現任教育体制整備
4月	地域保健福祉関係職員研修企画運営会議(4/28)	教育ニーズのある職場への訪問(年間を通じて実施)	①4月19日(火)	保健師人材育成プログラム内容の検討
5月			②5月13日(金)	・プログラムの構成について検討 ・各期における現状と課題、伸ばしたい能力について検討 ・各期における教育方法および到達時期について検討
6月	福祉保健総合センター別担当者会議(6/21)		③6月2日(木) ④6月23日(木)	・他県の人材育成に関する報告書を参考に、人材育成プログラムに盛り込む内容について検討 ・現任教育方法・活用に関する提示内容の検討 ・業務別・経験年数別到達目標についての検討 ・業務別活動例についての検討
7月	県・市町村保健師連絡調整会議(7/15) 中堅前期保健師研修(7/12.13)		⑤7月28日(木)	・研修体系など提示資料についての検討 ・基礎教育における現状についての検討
8月				↓
9月		教育計画立案の支援 「保健計画策定力量形成に関する調査」の実施	⑥9月5日(月)	
10月			⑦10月12日(水)	
11月	新任保健師研修(11/7.8)		⑧11月2日(水) ⑨11月29日(火)	保健師人材育成プログラム構成確認 ・人材育成プログラムに盛り込むべき内容について再検討
12月			⑩12月14日(水)	・素案提示の方法について検討
			プログラム素案提示	
平成18年				
1月	管理者保健師研修(1/27.31)、 県・市町村保健師連絡会議(1/27)			
2月			⑪2月17日(金)	保健師人材育成プログラム最終案の作成 ・素案に対する意見内容に基づき検討 ・最終案の作成
3月	中堅後期保健師研修(3/23)		プログラムの完成	
【埼玉県・さいたま市保健師人材育成プログラムに基づく人材育成の推進】				
4月以降	県市町村保健師連絡調整会議の開催 階層別(新任・中堅前期・中堅後期・管理者)保健師研修の実施	OJTの継続的フォロー		

埼玉県保健師現任教育体制の整備と推進

平成16年度～18年度

*埼玉県保健医療部保健医療政策課の重点目標として、保健師人材育成を推進



ジョブローテーション

- 市町村相互派遣
- 県から政令市・中核市へ派遣

各福祉保健総合センター・保健所単位で管内市町村の人材育成を支援する体制を推進する

OJTと自己啓発の推進

- 県・市町村連絡調整会議(全体会議)
 - *保健医療政策課(本庁)主催・年2回
 - *「現任教育体制の整備と推進」について周知
 - *「保健師現任教育計画表」の作成依頼
 - *今日的課題の理解・共有・対応策検討
- 県・市町村連絡調整会議(地域会議)
 - *各福祉保健総合センター・保健所主催
 - *保健師・市町村が協働し、管内の現任教育に関する現状・課題を話し合い「保健師現任教育計画表」を作成・実施。
 - 職場訪問
 - *教育ニーズのある保健所へ保健医療政策課(本庁)保健師が訪問
 - *本人・管理者保健師と面接を行うことにより、管理者の意識が高まりOJTが促進される

OFFJT

- 階層別研修の充実強化
 - *新任、中堅前期、現任教育担当者(中堅後期)、管理者研修
 - *コンピテンシーに着目したプログラム
 - *各階層が、現任教育の重要性と自分の役割を理解する
 - *各職場でOJTが効果的に推進するよう工夫
 - *対象者名簿による指名研修
 - *研修目標の明確化・事前学習等により研修効果を高める
 - *研修はエンパワメントの場
- 派遣研修
 - *国立保健医療科学大学院主催研修
 - *結核研究所主催研修
 - *厚生労働省主催研修
- ファシリテーターの起用
 - *階層別研修のファシリテーターを経験することで、後輩保健師の状況が把握できる
 - *キャリア開発の意識付けを意図的に行う

保健師人材育成プログラムを活用した現任教育の推進

* 新任期・中堅期・管理者・教育担当者それぞれに求められる機能と到達目標を明記
* 埼玉県・さいたま市・埼玉県立大学の協働で作成

平成17年度 管理者保健師研修開催要領

1 趣 旨

この要領は、平成17年度保健医療政策課所管地域福祉関係職員研修実施要綱に基づき実施する「管理者保健師研修」に関し、必要な事項を定めるものとする。

2 主 催

埼玉県保健医療部保健医療政策課

3 目 的

管理的立場にある保健師が、保健師人材育成を効果的に実施するための知識と技術を習得し、各職場で実践することにより、現任教育を通じて新任保健師・中堅保健師・管理者が相互に成熟した関わりあい、学びあいをもち、職場全体を活性化させ、もって地域保健サービスの向上を図ることを目的とする。

4 研修目標

- ① 知識 保健師人材育成の必要性・重要性、キャリア発達・開発のとらえ方及び新任者、中堅者、管理者それぞれの役割を理解する。
- ② 技術 部下が自発的に考え、行動することを促すコミュニケーションスキルとしてコーチングの基本スキルを習得する
- ③ コンピテンシー
管理者自身のセルフエフィカシー（自己効力感）とセルフエスティーム（自己肯定感）を高め、効果的に部下を育成していく自信を高める

5 対象者

管理的立場にある県及び市町村保健師

（管理者が設置されていない市町村については、管理者以外の参加も可能）

6 日 時

1日目 平成18年1月27日（金） 9：20～17：00

2日目 平成18年1月31日（火） 9：20～16：30

7 会 場

1日目 埼玉県県民健康センター 大会議室A（1F）

2日目 埼玉県県民健康センター 大会議室C（1F）

8 内 容 別添「管理者保健師研修プログラム」のとおり

平成17年度管理者保健師研修プログラム

1日目 平成18年1月27日(金) 埼玉県民健康センター大会議室A(1F)

時間	内容・講師	ねらい
9:20～9:30 (10分)	開 会・あいさつ・オリエンテーション	研修の目的・目標を明確にする。
9:30～10:00 (30分)	アンケート記入	・アンケートの記入により、管理者保健師としての現在の状況を把握する。
10:00～12:00 (120分)	ディベート・グループワーク 【保健師の人材育成を考える】 北海道大学医学部保健学科看護学専攻 教授 佐伯 和子 導 入 (20分) グループワーク (40分) ディベート (30分) 評 価 (30分) (昼食休憩)	・保健師の人材育成は誰が、どのように行っていくのかをディベートにより考察する。(部下の自己責任か、管理者の責任か、プリセプターの責任か、職場全体で取り組むのか、管理者として部下育成のOJTにいかに取り組みむか) ・保健師人材育成が重視される背景、保健師のキャリア開発、発達のとらえ方、保健師人材育成の必要性・重要性を理解する。
12:00～13:00	(休 憩)	
13:00～14:00 (60分)	講 義 【保健師の人材育成を進める上での管理者の役割】 北海道大学医学部保健学科看護学専攻 教授 佐伯 和子	・人材育成を進める上での新任保健師・中堅保健師・管理者保健師それぞれの役割を理解し、職場全体で進める意義及び現任教員担当者を設置する必要性を理解する。
14:00～14:10	(休 憩)	
14:10～15:30 (80分)	グループワーク・ペアワーク・まとめ 【保健師の人材育成を考える】 北海道大学医学部保健学科看護学専攻 教授 佐伯 和子 埼玉県立大学保健医療福祉学部 講師 関 美雪	・ディベートと講義により学んだことをグループワークにより自分のことに置き換え、より深く理解する。 ・人材育成において管理者としてできているところを確認し、自分を認めるとともに、さらに自信をもって部下の育成を進めるためには何か必要かをとらえる。 ・グループワーク・ペアワークで悩みを共有しながら、互いに共感し、理解し、承認しあうことを通じて自分の状況や問題に気づき、解決策を見いだす。これにより、管理者自身のセルフエフィカシー・セルフエスティムを高め、学んだ知識やスキルを実行していく意欲と自信を持つ。
15:30～15:40	(休 憩)	
15:40～17:00 (80分)	県・市町村保健師連絡調整会議	

平成17年度管理者保健師研修プログラム

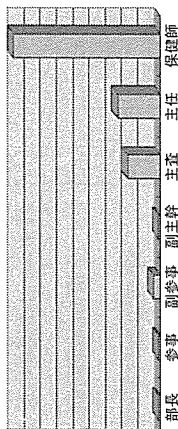
2日目 平成17年1月31日(火) 埼玉県民健康センター大会議室C(1F)

時間	内容	ねらい
9:20～9:30 (10分)	オリエンテーション	2日目の目的・目標を明確にする
9:30～12:00 (150分)	講義・演習（ロールプレイ、ペアワーク） 【部下のやる気と能力を引き出すコーチング術】 オファイス Serendipity（セレンデイピテイー） 代表取締役 鱸 伸子	<ul style="list-style-type: none"> ・マネジメントスタイルが指示・命令型から、参加・協働型へと変化している。部下のやる気と能力を引き出し、自分で考え、行動することを促すコミュニケーションスキル「コーチング」を概要を理解する。 ・コーチングが保健師がかかわるさまざまな対象（住民、関係者、職員等）や事業（健診、家庭訪問、健康相談、健康教育等）に幅広く活用できることを理解する。 ・コーチングの基本スキル（ラポールの構築、傾聴、質問、承認、提案）を習得する。 ・コーチングの演習（ロールプレイ等）を通して、管理者保健師同士が互いに自己表現し、共感し、理解し、承認し、支持しあい、セルフエスティームを高める。 ・演習を通して、部下育成のためのさまざまな手法（効果的なカンファレンスの運営、ビジョンの共有、タイプ別コミュニケーション法等）を習得する。 ・なぜ保健師になつたかななどの原点に返り、ゲーム感覚のペアワークで自分のミッションを明確にし、実践への自信（自己効力感）を得る。
12:00～13:00	（ 昼食休憩 ）	
13:00～16:00 (180分)	講義・演習（ロールプレイ、ペアワーク） 【部下のやる気と能力を引き出すコーチング術】 オファイス Serendipity（セレンデイピテイー） 代表取締役 鱸 伸子	
16:00～16:30 (30分)	アンケート記入	2日間の学びを確認する

さいたま市保健師人材育成体制整備と推進

さいたま市保健師の現状

保健師数 143名 管理職7名 管理者(主査以上)27名



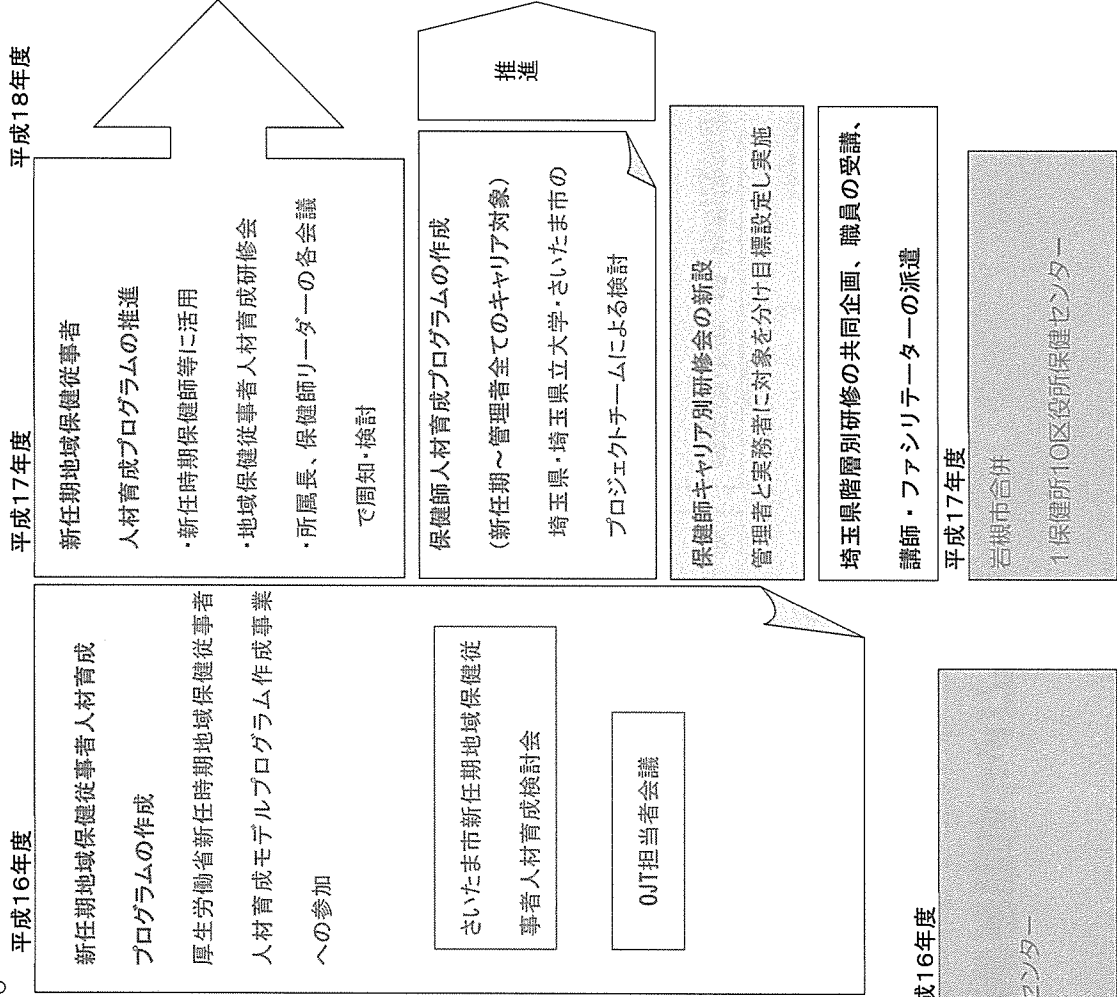
所属内訳(平成17年4月1日現在)

本庁	2名	精神保健福祉センター	3名
保健所	26名	福祉部	14名
保健センター	94名	その他	4名

- ☆他の職歴(看護職)をもつ職員 約7割弱
- ☆管理職(副主幹以上)の保健師が少なく、主任以下の実務者が多い年齢構成
- ☆政令指定都市という新たな体制でジョブローテーションを行っている段階であり、現任教育についても従来の方法でなく体系的な現任教育が必要
- ☆政令指定都市となり新たな業務を担うこと、法や制度改正により保健師に新たに求められる役割への対応が必要
- ☆保健師の配置場所の拡大
- 各部署の役割に応じた専門性を担う。
- 他部署の役割の理解、幅広い視点、特に保健師の活動で家族や地域全体を視る視点が必要である。

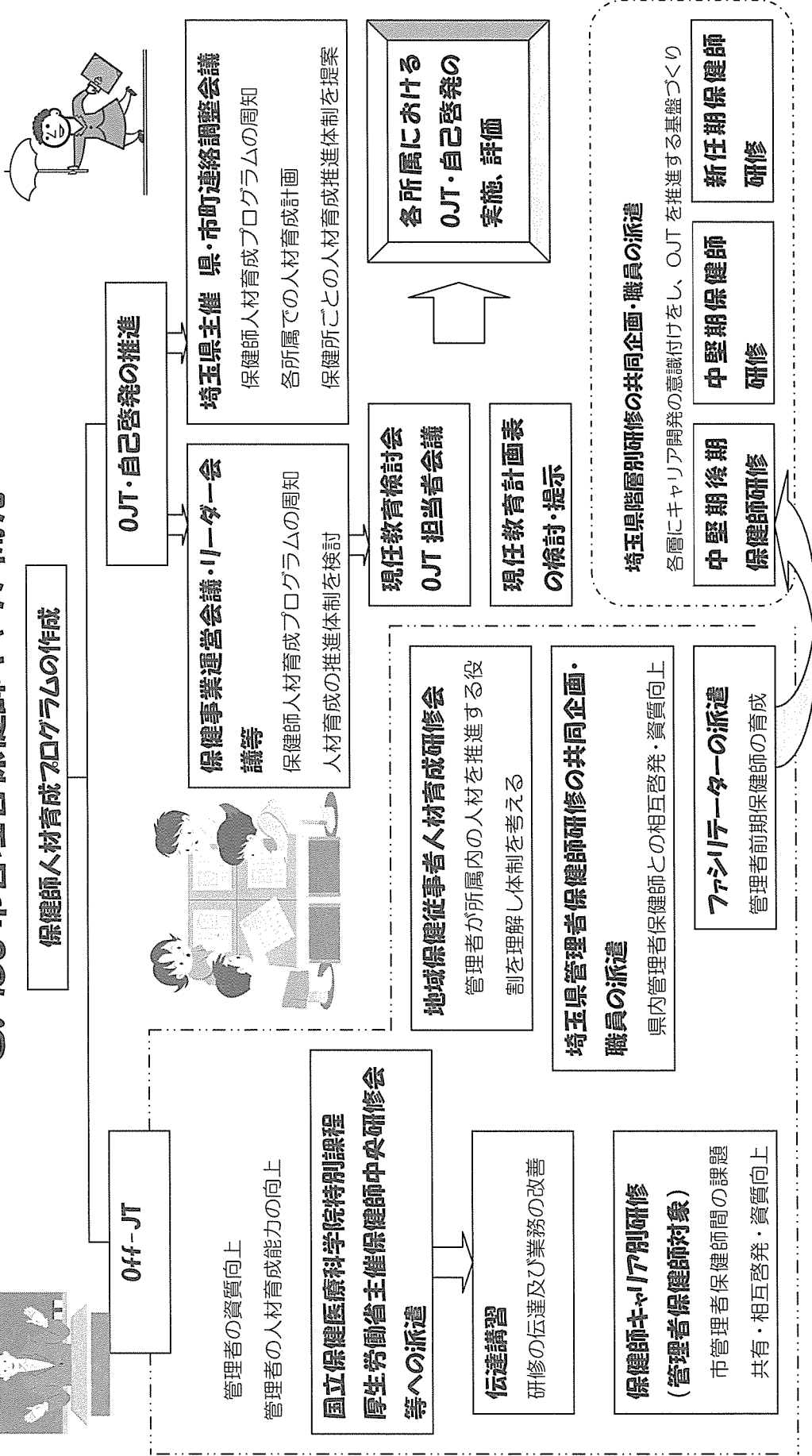
*県からの派遣
1名を含む

体制整備の方策





さいたま市管理者保健師キャリア開発



平成17年度さいたま市管理者保健師研修

研修名	保健師キャリア別研修会	
地域保健従事者人材育成プログラム研修会	職員研修の一環として、昨年度作成し今年度より実施している地域保健従事者人材育成プログラムを活用し、人材育成を組織の中で位置づけていくことを目的として研修を実施する。	職員研修の一環として、保健師の個別支援能力、マネジメント能力の向上、さらに管理職保健師については組織運営能力の向上を目的としてキャリア別に研修を実施する。併せて、子ども虐待発生予防のための育児支援について理解を深め、今後の体制整備に資することを目的とする。
目的	<p>①達成目標</p> <ul style="list-style-type: none"> ・組織決定が適切にできるようケース マネジメント能力の向上を図る ②行動目標 ・スタッフの処遇方針に基づきアセスメントツールを活用しながら相談に応じる ・個別援助の結果を確認しケースへの対応、今後の方針を決定できる ・関係部署（支援課、児童相談所、保育園、学校、乳児院、児童養護施設等）を視野に入れたケースマネジメントができる 	<ul style="list-style-type: none"> ・アセスメントツールを活用した個別支援技術の向上を図る
対象	保健所・保健センターの管理職及び中堅期で指導的立場にある保健師その他、受講希望のある職員	主任以下の保健師全員
日時	平成17年9月29日（木）13時30分～17時まで	平成17年9月6日（火）または10月5日（水）のいずれかに参加13時45分～17時
内容	<p>(1) 講義 「地域保健従事者の資質向上に向けた人材育成」 講師 金沢大学大学院医学系研究科 教授 佐伯和子 氏</p> <p>(2) 「さいたま市地域保健従事者人材育成プログラム」の概要及び趣旨説明 講師 さいたま市地域保健従事者人材育成検討会メンバー数名</p> <p>(3) グループワーク</p> <p>各所属での人材育成の取組状況と課題について話し合う</p>	<p>管理職として担当者から相談される養育支援事例の対応を題材にした演習（子育て質問票・養育支援のためのアセスメント指標）およびグループワーク</p> <p>①想定事例の概要説明（EPDSの情報も含む） 管理職として担当者から報告を受ける場面のシナリオロールプレイを用いる</p> <p>②演習</p> <ul style="list-style-type: none"> ・各受講者が、想定事例について子育て質問票、養育支援のためのアセスメント指標を記入する ・グループワーク <p>養育支援のためのアセスメント指標の記入内容について話し、更に必要とする情報や担当者への助言について話し合う</p> <p>③各グループの発表</p> <p>④まとめ（地域保健課長）</p> <p>⑤講義「組織決定における管理職の役割—保健師の視点から—」 講師 埼玉県保健医療政策課研修・国際協力担当副課長 山田芳子 氏</p>

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

富山県における中堅期の保健師指導者の育成プログラム開発

研究協力者 河村 瑞穂 富山県厚生部医務課 主任
研究協力者 竹 邦子 富山県厚生部医務課 課長補佐
研究協力者 大倉 美佳 金沢大学大学院医学系研究科 助手
研究協力者 榊原 千秋 金沢大学大学院医学系研究科 助手
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

富山県における保健師指導者育成プログラムの策定を行なうために、保健師の現任教育を担当する本庁の保健師および市町村・県保健所の保健師、大学スタッフが協働で、実践者参加型研究を行なった。富山県の市町村は、経験 5 年未満の保健師が 4 分の 1 を占め、保健師指導者の年齢及び職位には市町村によって格差が大きい。一方、県保健所の保健師指導者は、年齢的にはまとまっているが、中堅保健師の指導者としての役割が明確でなく、指導者としての経験も不足している。新任期から管理者までの研修は、行政職の研修としては、系統的に実施されている。しかし保健師を対象にした研修については、新任期は、県と市町村が合同で実施しているが、中堅以降の保健師に対する指導力育成のための研修は十分に行なわれてこなかった。保健師指導者の現任教育の課題を明らかにした上でプログラムを策定するために、市町村・県保健所で保健師指導者の育成の職務にある保健師等で構成された検討会を開催した。これまでに保健師指導者の役割を明文化されたものはなかったため、検討会に参加した保健師においても保健師指導者の役割を認識されておらず自己評価も低かった。検討会において現任教育における保健師指導者の役割の認識と指導力育成が課題であることが明らかになり、課題に沿った保健師指導者育成プログラム策定が行なわれた。

キーワード：保健師指導者、現任教育、アクションリサーチ、組織管理能力、人材育成能力、検討会

A. 研究目的

本研究の目的は、市町村・県保健所で働く保健師指導者の組織管理能力および人材育成能力に焦点をあてた現任教育を体系的に行い、組織の現任教育能力の向上を目的とする。

B. 研究方法

1. 研究デザイン

地域で活動している保健師、現任教育を職務とする保健所や本庁の保健師、及び大学のスタッフが協働で進める実践者参加型のアクションリサーチの方法を用いた。

2. 対象

富山県の市町村および県保健所で働く保健師のうち、保健師指導者として勤務している者及び次期保健師指導者として勤務する予定の者とした。該当する保健師指導者及び所属する機関に対し、本研究の趣旨を説明した。参加同意を得られた対象者は、25名だった。

3. 倫理的配慮

研究の実施にあたり、参加組織及び参加者に文書で研究の説明を行い、署名による承諾を得た。主任研究者、研究協力者の所属である、北海道大学医学部倫理委員会、金沢大学医学系研究科等「医の倫理委員会」の承認を得て研究を実施した。

C. 結果

1. 保健師指導者育成プログラム策定のための検討会

研究進行計画案の検討にあたって、主任研究者、研究協力者間で協議し、「保健師指導者育成プログラム策定のための検討会」を設置することとした。検討会のメンバーの選定、検討会の運営、保健師指導者育成の研修会の開催にあたっては、本庁の保健師が行った。研修会、検討会の実践については、県の課長会に報告し県として保健師指導者育成に取り組むことの了解を得た。

1) 検討会のメンバー

検討会のメンバーは、すべて保健師で、市町村の係長等が3名、県保健所の班長及び副主幹が3名、県保健所の課長が1名の計7名だった。

2) 検討会事前レポートの結果

検討会開催前に「それぞれの職場における人材育成の現状と課題」についての事前レポートをメンバーに依頼した。その結果、検討会メンバーは、中堅保健師の現状として、組織内実務の中心的存在として、主体的に事業

を展開できる存在であり、さらに健康課題を生活の視点から捉え、地域のさまざまな課題の解決の方策をより広い視点で考えプロデュースできる能力が求められると考えていた。

3) 検討会の内容

・検討会の運営は、県が行ない、研究班との関係、事業の経緯の説明を行った。さらに検討会メンバーに対し、メンバー人選の意図を説明することにより役割を明確化した。

・研究事業の概要の説明は、大学の研究協力者が行なった。

・内容は、富山県における保健師指導者育成プログラム策定にあたって、それぞれの職場における人材育成の現状と課題や人材育成上必要な能力の共有と研修プログラムの具体的な案の検討(時期、対象、育てたい能力、方法)を行った。

4) 検討会で明らかになった保健師指導者の人材育成上の現状と課題

検討会メンバーが人材育成上、課題と考えていることには、メンバーの立場や役職の有無で格差があった。

市町村保健師は、市町村合併により、市町村独自でこれまで行なわれてきた事業を取りまとめ調整していく能力や保健事業以外の部署への配置や保健師1人の職場が増え他職種への説明能力が求められている。しかし、これまでは、先輩の背中を見て育つという状況で、人材育成を意識的に行なってこなかった現状にある。市町村保健師の約半数が20代、30代の若手保健師が占めており、年齢や役職に関係なく保健師指導者の役割を担わざるを得ない状況にあるが十分に育成されておらず不安を感じていた。

県保健所の班長は、保健師の人材育成上の総括的舵取りの役割を担っている。県保健所の保健師は、年齢層にはまとまりがあるが、

これから 5 年の間にベテラン層が一気に退職し、次期保健師指導者（班長）の育成が重要課題であると考えていた。

5) 対象の決定

市町村の保健師は、自治体の規模により指導者の年齢層や所属部署による職位にばらつきがあるため係長以上とする。

県保健所の保健師は、今後 5 年間で保健師の管理職や指導者的人材が一斉に退職することや班長未満の副主幹や係長が若いスタッフと同じ役割に留まっている現状にあることから、班長、副主幹等、今後所属する係（班）の職員の人材育成を担う者、将来担う者とする。

6) 目標の設定：育成したい保健師指導者像（人材育成上必要な能力と育成したい能力）

検討会メンバーが研修会で育てたい能力は、「保健師の専門性が語れる能力」、「スタッフの技量の向上ができる能力」、「他者を肯定的に評価してそのことを伝えられる能力」、「チーム内スタッフが目標を共有し同じ目標に取り組める能力」で、地域保健従事者に求められる能力の基本的な能力、行政職員としての能力、専門職員としての能力に一致していた。

7) 教育プログラムの検討と計画

新任保健師のマニュアルを作成したが、実践現場での定着に困難さがあった。OJT の継続と定着化のためには、対象者の意識化が必要と考えられた。研修会の動機付けと経験の分析から振り返ることが重要と考え、参加者が、各職場の中堅職員の人材育成に関する現状と課題を認識し、意図的に人材育成に関与することができるようにプログラムを検討した。また、研修の目的の共通理解を行い、中堅者の人材育成が自らの課題として取り組め、参加者相互の相乗効果も期待されるようなプログラムとした。

指導者自身の OJT としては、保健師指導者の人材育成計画書の作成を通じて、人材育成能力の習得や行動計画の立案と運用能力の向上を目標とした。人材育成計画検討や具体的な実践と評価においては、OJT の体制・環境の現状と課題が整理され、効果的に整備されることにより、組織管理能力の向上が図れるものとする。尚、OJT の遂行にあたっては、組織のコンセンサスが得られるよう配慮する。

2. 富山県保健師指導者研修会の企画

1) 実施主体

実施主体は、富山県

2) 保健師指導者研修会の対象者と参加状況

参加者の募集にあたっては、市町村衛生主管課長、保健所長に対し、①市町村の保健師で係長等、②県保健師で班長及び副主幹等であり、今後所属する係（班）の職員の人材育成を担う者及び将来担う予定のものとし、平成 17 年度、18 年度の研修を継続して受講できる者とした。

3) 保健師指導者研修会の目的

研修会の目的は、富山県内の行政機関に所属する保健師指導者の人材育成能力の向上だった。

4) 保健師指導者研修会開催の背景

富山県では、保健師指導者の人材育成として新任保健師研修会の実施や教育マニュアルの作成に取り組んできており、今回さらに保健師指導者の中堅職員の人材育成能力を向上させることを目的とした。

5) 保健師指導者研修会の内容

検討会で出された課題を取り入れ、平成 17 年度 1 回、平成 18 年度 2 回の計 3 回の研修会を企画した。

第 1 回目の研修は、動機付けを目的とし講義とグループワーク、OJT の目的と課題の説明を行なう。第 2 回目の研修は、保健師の

人材育成計画書を持ち寄り実践可能な計画案を作成し、研修後具体的に職場で OJT を実践する。第 3 回目は、OJT の実践報告と評価から中堅職員に対する OJT に共有する課題を抽出し、各職場で継続・定着するための方策を検討するという内容である。内容については、検討会メンバーに研修後にフィードバックし、2 回目以降の研修の修正を行なうこととした。

3. 富山県第 1 回保健師指導者研修会

「職場においてスタッフの人材育成を効果的に行なうには」

1) 参加者の状況

市町村保健師では、課長補佐が 1 名、所長代理及び主幹が 4 名、係長及び副主幹が 13 名、将来担う予定の主任及び主査等が 5 名の計 23 名だった。県保健師では、課長が 2 名、班長が 2 名、副主幹が 5 名、将来担う予定の主任及び係長が 5 名の計 14 名だった。参加者の合計は、37 名だった。

2) 研修会の目標

- ・各職場の中堅職員の人材育成に関する現状と課題を確認する
- ・中堅職員の人材育成における指導者が意図的に関与することの重要性を理解する。
- ・中堅職員とは、保健師経験年数 5 年以上の主任とする

3) 研修会前の課題

- ・中堅職員に必要な能力（基本的能力・行政能力・専門的な能力）の列記
- ・中堅職員の人材育成の方法
- ・中堅職員の人材育成の課題

中堅職員の人材育成の課題については、付箋に記載し研修日に持参してもらった。

4) 内容

- ・講義
職場において保健師を育てる重要性
—中堅保健師の人材育成—

・意見交換

各職場における中堅職員の人材育成の現状と課題で、4～5 人にわかれてグループワークを行った。あらかじめ記載してきた付箋を活用した。話し合ったことを模造紙にまとめ、2 グループから発表を行った。

・保健師の人材育成計画書の作成方法の説明 5) グループワークのまとめ

中堅保健師の人材育成の課題として、中堅保健師に求められる能力として、まず専門的知識や技術・報告や相談・連絡といった基本的能力の上に、「人間性の向上」「仕事への情熱」「組織の一員としての協調性」「組織の人材育成の環境づくり」「関係機関とのネットワークの構築」「行政職としての資質」「健康課題の把握と分析力」「企画・立案・評価の力」「調査研究の力」「ケースマネジメント能力」「プレゼンテーション能力」「自己啓発」「ビジョンの提言」「危機管理能力」あげられた。そのためには、適正配置や保健師指導者の指導力の向上のほか、「組織の人材育成の環境づくり」が重要であることや組織的に行う OJT の推進の必要性や組織の人材育成の共通したマニュアルの必要性が示唆された。

6) 第 1 回保健師指導者研修会の評価

研修会終了後、検討会メンバーのうち研修会に参加した市町村保健師 1 名と県保健師 4 名と主催者である本庁保健師と大学スタッフにて、研修会の振り返りを行なった。

研修会に参加した検討会メンバーからは、中堅保健師の人材育成を職場において行なう重要性の講義から、「人材育成を系統だてて考えることができ、中堅保健師の人材育成の重要性を感じながらも現実をみつめると厳しさを感じた。」「組織としてこの課題にどのように取り組んでいったらいいか自分自身のこととして考えることができた。」ま

た、グループワークからは、「検討会メンバーが話題提供者としてグループを牽引できた。」「検討会で話し合ったことを自分の意見として、自信を持って言えた。」「他の組織の実践から学ぶことが多く力をもらった。」「他の研修参加者とともに成長していきたい。」という意見が出された。また、グループワークの発表からは、人材育成を中堅保健師にこうあって欲しいということの意見交換は活発におこなわれたが、自分たちが保健師指導者としてどのようにあるべきかという自分自身を振り返る意見交換は難しいということを実感したが、自分自身が保健師指導者として人材育成をするときにどうありたいかを考えていくことでモチベーションを高めることができるという意見が出された。

事前に送られた人材育成の課題整理のアンケートについては、研修会においてフィードバックされた実感がなく、研修会に参加した仲間がどのような課題を持っているのかを整理して欲しいという意見が出た。

2回目以降の研修会については、4月に人事異動があることから、2回目を6月上旬に実施し、3回目を11月に実施することとした。実践期間の見通しを参加者に示す必要がある。

第1回目の研修会の目標はほぼ達成された。

D. 考察

1. 富山県における保健師指導者育成プログラム実践の課題

保健師の人材育成計画書は、内容やレベルではなく、教育プログラムを形にして表現してみることを重要視することで具体的なヒントが得られより実行できるものに近づけることができると考えられる。参加者らは、これまで明確に人材育成計画を立案してい

なかった。そのため、職場内の管理者や部下と組織的に人材育成を管理していく方法を共有できていなかった。今回のプログラムのOJTを通じて、職場内での組織的人材育成能力が共有できることが大切である。OJTに取り組む姿勢が、組織を変化させると考えられる。OJTは、新たな業務配分でなく受け持っている仕事の範囲内で、職場の体制の中で、どんな工夫ができるかを大切にし、過重な負担となるプログラムにならないよう配慮することが、重要と考える。さらに「他者からの正しいフィードバック」があり、「グループでの取り組み」、「リスクが許される」OJTであることが望まれる。

E. 結論

大学と県本庁の保健師、市町村や県保健所で活動している保健師が協働して検討会を立ち上げ保健師指導者育成プログラムの策定を行った。富山県において育てたい保健師指導者層は、後期中堅保健師だった。プログラム策定過程をとおして、地域で活動している保健師が、保健師指導者の現任教育の現状と課題を振り返り、保健師指導者の役割の重要性を認識し意識化できた。中堅保健師の人材育成の現状と課題の認識から現任教育プログラムが策定され、平成17年度に第1回目の研修会が開催され、平成18年度に2回の研修会とOJTの実践が行われる予定である。

F. 健康危険情報

特記すべきことなし

G. 研究発表

投稿予定

H. 知的財産の出願・登録状況

特になし

文献

- 1) 地域保健従事者の資質の向上に関する検討会・地域保健従事者資質向上検討会のための調査研究委員会編集：地域保健を支える人材の育成．中央法規，2004.1
- 2) 佐伯和子：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，2003.3
- 3) グロービス・マネジメント・インSTITUTE，MBA 人材マネジメント，ダイヤモンド社，2002
- 4) 新任期における地域保健従事者の現任教育の関する検討会（2004）：新任期における地域保健従事者の現任教育に関する検討会報告書