

平成18年2.3月に、埼玉県およびさいたま市の保健師人材育成のシステム構築に携わった担当者（以下人材育成担当者）4名への半構成的面接調査を実施した。面接調査の内容は、保健師人材育成に携わる中で重要だと感じたことや考え方、認識の変化とした。

その結果、人材育成担当者は、現任教育に重要なこととして、コンピテンシーに働きかけること、職種にこだわらずに組織として仕事をする事、職種に関係なく一緒にビジョンやまとめの場をもつこと、OJTが重要であること、指導者の姿勢が重要であること、みんなで育つ、みんなでレベルアップするという風土作りや意識改革をしていくこと、1人1人が目標を持てるようになること等が明らかとなった。

また、考え方や認識の変化として、教育体制が整っていないこと、指導者が不足していること、後輩育成の視点が育っていないこと、管理者の意識改革が必要と感じた等、現任教育の現状と課題を改めて強く認識したという内容であった。

さらに、現任教育のメリットとして、住民サービスの向上につながる事、組織全体のレベルアップにつながる事、組織の中で共に支え合えるようになる、1人1人が光るようになり指導者も自分の仕事の支えや自信になる等、人材育成をしたあるいは育てられた実体験から語られていた。

この他、仕事に対する姿勢、真剣に働く姿勢、とことん考えること、住民を見つめて仕事をする事等、自己の成長に重要と考えられる内容についても明らかとなった。

人材育成に関するこれらの内容のほとんどは、人材育成担当者が実践の中で培ってきたことや、自分自身の体験から得られた内容であった。

#### D. 考 察

埼玉県では初めて保健師の人材育成システムが構築された。また、さいたま市では政令指定都市としての保健師人材育成システムを作り上げた。その結果、各保健所が、現任教育計画表を作成し、管内市町村の現状と課題に応じた人材育成が推進されており、このことはシステムが有効に機能した成果といえる。

2月に行われた現任教育の取り組みについての発表では、新任保健師が、明るく元気に目をきらきらと輝かせて働けるようになることを目標に掲げた保健所もあり、全保健所が体系的かつ計画的な研修が行われていた。さらに、研修だけでなく各市町村に出向いて会議を開催したり、同行訪問を行うなど、保健所の積極的なアウトリーチが行われている。

1年間の現任教育実施評価については、全体的に貧弱さが否めなかったが、中には町との協働の保健事業を介して、中堅保健師に求められる能力である情報収集・調査研究能力、計画立案能力を高める方法がとられていた。さらに、町は保健事業のプロセス評価を行い、保健所は人材育成の評価について各々が評価表を作成して行った保健所があった。このような取り組みは、今後の参考になるとともに、大いに期待できるものと考えられる。

管理者保健師が人材育成の推進者となり組織全体で取り組む体制が全保健所でみられている。すべての階層別保健師研修において人材育成の大切さや、保健師人材育成プログラムの周知活用を行った成果といえる。

さらに、県・市町村保健師連絡調整会議では、人材育成の啓発を継続的に行うなど、人材育成システムを介入プロセスとして機能させる方法が有効に機能した成果といえる。管理者保健師の意識の変化により、保健師の人材育成が飛躍的に推進されたと考える。

また、さいたま市では、面接による評価や

次年度新規採用者の教育に向けて指導者やリーダーが積極的に動き始めるなど、組織で育成していこう、育っていこうという意識が定着している。OJT と Off-JT を機能させたシステムによる成果といえる。

人材育成システムを構築した担当者は、実践の中で取り組んできた経験から、埼玉県やさいたま市における現状と課題を的確に把握しており、それに基づく明確なビジョンを打ち出した。また、管理者の役割が重要であり、組織全体で取り組む推進体制が必要との認識から、人材育成が保健所を核として一気に推進される方法を用いている。既存の方法やマニュアルを当てはめるのではなく、それらを参考としながらも、組織全体の成長やコンピテンシーに働きかけることを考えて、実践知に裏付けられた方法を取り入れたシステムといえる。

また、人材育成担当者は、職場訪問や県・市町村保健師連絡調整会議等から、人材育成の現状と課題、推進状況をモニタリングあるいは評価し、システムを柔軟に機能させている。人材育成に対する、ビジョンや目的を明確にしているため、目指すべき方向を確認しつつシステムを柔軟に運用することができているといえる。

さらに、自己啓発としての取り組みもみられており、埼玉県とさいたま市の保健師人材育成システムにより、ねらいどおりの成果が得られているといえる。

#### E. 結 論

埼玉県とさいたま市は保健師人材育成システム構築により、管理者が人材育成の推進者となって、組織全体でその取り組みが行われている。これは、県保健医療政策課およびさいたま市の人材育成担当者が、現状と課題を的確に把握し、明確なビジョンを打ち出し、実践の中で培ってきたことを、システムとし

て構築し機能させた成果といえる。

#### 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」
- エドガー H. シャイン著：二村敏子、三善勝代訳（1991）：キャリア・ダイナミクス、東京：白桃書房
- ピーター・チェックランド、ジム・スクールズ著：妹尾堅一郎訳（1994）ソフト・システムズ方法論、東京：有斐閣
- 特集「この時代」の現任教育のすすめ（2006）：保健師ジャーナル、医学書院、62(9)、698-729

#### F. 健康危険情報

特記すべきことなし

#### G. 研究発表

- 1) 関美雪，澤登智子，頭川典子，山田芳子，奥村みちる，嶋津多恵子．階層別保健師研修による人材育成の取り組み－新任保健師研修に焦点を当てて－．第8回埼玉県健康福祉研究発表会
- 2) 関美雪，山田芳子，森田輝，嶋津多恵子，斎藤広美．埼玉県・さいたま市における保健師人材育成システムの構築－保健師人材育成プログラムの開発に焦点を当てて－．埼玉県立大学紀要第8巻（印刷中）

#### H. 知的財産の出願・登録状況

特になし

## 資料1 平成18年度保健師現任教育計画表および実施報告書の概要

<p>現任教育の現状と課題</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 経験年数の少ない保健師の育成 <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 5年以下、10年以下の保健師の占める割合が高い</li> <li>・ 受けてきた教育が多様である</li> <li>・ 健康な乳幼児を見る機会がない</li> <li>・ 指導者が業務に追われ十分な指導が受けられない</li> <li>・ 職域が広がり、教育的立場の保健師がいない部署がある</li> <li>・ 専門技術に関する不安がある</li> <li>・ コミュニケーションスキルや相談技術</li> <li>・ 保健師としての姿勢</li> <li>・ 行政に働く認識</li> <li>・ 個別・集団への対応技術</li> </ul> </li> <li>2. 中堅保健師、指導者保健師の育成 <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 指導者としての研修を受けていない</li> <li>・ 自信をもって指導できるような指導者のスキルアップの場が必要</li> <li>・ 保健分野以外に配置されることが多く研修への参加がままならない</li> <li>・ 市町村間の保健師の交流が少ない</li> <li>・ 指導者を対象とした人材育成プログラムが必要</li> <li>・ 計画的な教育を展開するに至っていない</li> </ul> </li> <li>3. 分散配置の問題 <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 地域全体をみることが困難となっている</li> <li>・ 人材育成を組織で行うことが困難となっている</li> <li>・ 計画的な系統立てた教育が実施しにくい</li> <li>・ 自分の業務に直結しない内容の研修には参加しにくい</li> <li>・ 専門職として必要な研修が制限される</li> </ul> </li> <li>4. 業務に追われている <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 人材育成の時間が取れない</li> <li>・ 即戦力としての実務が優先される</li> <li>・ 日常業務が優先となる</li> <li>・ 担当業務以外の内容は疎くなりがち</li> <li>・ 研修への参加が難しい</li> </ul> </li> <li>5. 市町村合併後の課題 <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 住民ニーズの把握と取り組みが困難</li> <li>・ 保健師の連携体制づくりに苦慮している状況</li> <li>・ 柔軟な取り組みが展開しにくい</li> </ul> </li> <li>6. その他 <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 行政職としての視野を入れた教育も必要</li> <li>・ 地区診断ができる保健師の活動が必要</li> <li>・ 市町村独自の現任教育体制が整っていない</li> <li>・ 市町村独自で保健師だけの研修を組むことは困難</li> <li>・ 現任教育の評価指標が曖昧</li> <li>・ 研修履歴などによる現任教育の情報の整理が必要</li> <li>・ 情報交換の場が必要</li> </ul> </li> </ol>
-------------------	--

<p>教育計画</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 県・市町村保健師連絡調整会議（地域別会議）の開催 <ul style="list-style-type: none"> <li>・管内市町村と人材育成の打合せ</li> <li>・人材育成に関する学習会の開催や情報交換</li> </ul> </li> <li>2. 県主催の階層別保健師研修への参加 <ul style="list-style-type: none"> <li>・新任保健師研修</li> <li>・中堅（前期・後期）保健師研修</li> <li>・管理者保健師研修</li> </ul> </li> <li>3. 人材育成に関する教育内容 <ul style="list-style-type: none"> <li>・保健師人材育成プログラムの周知活用</li> <li>・保健所主催の階層別保健師研修の開催</li> </ul> </li> <li>4. 保健師業務に関する教育内容 <ol style="list-style-type: none"> <li>(1) 母子保健 <ul style="list-style-type: none"> <li>・研修（未熟児訪問、児童虐待、産後うつ、ふれあい親子支援事業、乳幼児の発達、小児精神保健）</li> <li>・事例検討会の開催</li> <li>・未熟児の同行訪問</li> </ul> </li> <li>(2) 精神保健 <ul style="list-style-type: none"> <li>・研修（障害者自立支援法、ひきこもり、医療観察法、相談支援、アルコール）</li> <li>・事例検討会の開催</li> <li>・困難ケースの技術協力</li> <li>・同行訪問</li> <li>・同伴面接</li> </ul> </li> <li>(3) その他 <ul style="list-style-type: none"> <li>・研修（医療制度改革、介護予防、健康危機管理、感染症、難病、地区診断）</li> <li>・ネットワーク会議の開催</li> <li>・伝達講習会の開催</li> </ul> </li> </ol> </li> <li>5. 派遣研修</li> </ol>
<p>評価</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・スキルアップにつながった</li> <li>・人材育成の意識が高まった</li> <li>・組織で取り組む意識が高まった</li> <li>・市町村と保健所のコミュニケーションや連携が強化された</li> <li>・未熟児訪問委譲の理解が深まった</li> <li>・未熟児訪問に対する不安が軽減された</li> <li>・課題解決のための機関連携が積極的にとれるようになった</li> <li>・保健師間の情報交換が促進された</li> <li>・時機に対応した研修の開催ができた</li> <li>・保健事業の円滑な実施につながった</li> </ul>
<p>新たな課題</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・保健師としての視点を継続的に育成していくことが重要</li> <li>・市町村によって保健事業の取り組みにバラツキがある</li> <li>・中堅保健師の現任教育が重要</li> <li>・地域を見据えた活動が可能となるような支援が重要</li> <li>・分散配置や年齢構成など市町村の保健師の状況をふまえた取り組み</li> <li>・予算確保の問題</li> <li>・研修に参加しやすい環境づくり</li> </ul>

資料 2

保健師現任教育計画表

福祉保健総合センター ・保健所名 (管内市町村名)	
管内保健師の状況	
現任教育の現状と課題	
教 育 計 画	

## 資料 3

## 保健師現任教育実施報告書

福祉保健総合センター ・保健所名 (管内市町村名)	
実施結果	
評価	
次年度計画 (概要)	

厚生労働科学研究補助金（地域健康危機管理研究事業）  
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の実施と評価

主任研究者 佐伯 和子 北海道大学医学部保健学科 教授  
研究協力者 河村 瑞穂 富山県厚生部医務課 主任  
研究協力者 中嶋 寿絵 富山県厚生部医務課 課長補佐

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。これまで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ため、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し、実施方法の検討と評価を行った。育成プログラムは、①Off-JTとして3回の研修会を実施し、②参加者が、OJTでスタッフの人材育成計画を立案し、実施と評価をそれぞれの職場で実施した。個別の教育計画の実施と実践を行うことにより、指導者としての自己の振り返りができていた。円滑にスタッフ教育を行うためには、職場内の調整が必要であり、個人への教育が組織全体の教育的風土を形成することにつながっていた。職場での現任教育への理解の浸透と、指導者の人材育成に対するモチベーションの維持が今後の課題となった。

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、人材育成能力の開発と組織の現任教育能力の向上を目的とする。

実践研究において人材育成の評価をするためには、第一に、実践の成果として人材育成の対象となった保健師の人材育成についての意識や行動の変化を明らかにすることとした。第二に人材育成のプロセスの評価を行い、人材育成能力獲得の過程を明らかにし

た。第三に、人材育成の体制および方法について評価を行い、効果的な人材育成の方法とシステムについて検討した。

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、保健師指導者及び次期保健師指導者となる者とした。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。3回の研修会を実施し、1回目（平成18年2月）参加者37名、2回目（平成18年6月）参加者24名、3回目（平成18年11月）参加者19名で、実人員42名の参加であった。参加者の概要は表3に示すとおりであり、年齢は平均50歳、保健師経験が平均26年、保健所保健師が約40%、課長・課長補佐級が約20%であった。

スタッフ育成の職務を位置づけられている者が約40%、人材育成や看護管理の研修受講者はベースライン時には約50%であった。

### 3. データの収集と分析

対象者の人材育成の意識や行動の測定は、ベースライン調査を教育プログラム開始前の2006年2月に実施した。最終調査は、3回目の研修会終了後の12月に実施した。調査内容は、個人属性、スタッフへのマネジメント行動、現任教育についての意識と行動、職務遂行能力とした。記名式で郵送調査を原則とした。ベースライン調査と最終調査の比較にはMann-Whitney検定を用いた。

プロセスの評価は、研修会での発言やレポート、OJTの課題であった教育計画の分析、研修会および検討会への参加観察により行った。

教育体制および方法については、検討会記録、参加者への質問紙調査および企画運営担当者への個別面接調査により行った。

### 4. 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と運営のための検討会

「保健師指導者育成プログラム策定のための検討会」を設置と保健師指導者育成プログラムの概要の策定までの経過については、平成17年度の報告書に詳述した。

#### 1) 検討会の内容

平成17年度から継続している「保健師指導者研修会」の第2回及び第3回について研修目標、研修内容、方法、研修後の評価に関する検討、第1回～第3回までの研修全体の評価について、今回の取組みから今後の保健師指導者の人材育成能力の向上のための支援について検討した。

#### 2) 検討会の活動

第2回研修会前、第2回、3回の研修会終了直後に開催した。検討会メンバーは、自分の市町村や組織の人材育成については考えることができるが、県全体を見渡して人材育成上の課題を考え、企画を考えることは困難だと話していた。そのため、検討会への参加はやや受身的であった。

### 2. 富山県保健師指導者プログラムの概要

#### 1) プログラムの概要

係長以上等の管理的立場の者あるいは将来、その役割を果たすことが期待される者を対象として、人材育成能力を高めることを目的とした。

実施の役割分担は、実施主体は富山県であり、大学は企画と進行の助言、研修会での講師、評価の役割を担った。

#### 2) 教育目標

表1に示すように、6項目の目標を検討会で検討し、決定した。到達レベルは管理的立場の者と中堅者と区別して設定した。

- ① 職場全体の中で、中堅職員を含めた人材育成を考えることができる。
- ② 中堅職員の人材育成を効果的に進めるためには、職場内研修が重要であることが理解できる。
- ③ 中堅職員に対する人材育成計画を立案できる。
- ④ 中堅職員に対して肯定的・教育的なかわりができる。
- ⑤ 参加者自身が、職場内における人材育成の推進者であることを認識できる。
- ⑥ 職場内で人材育成を行う上での自己の人材育成能力の課題などに気づくことができる。

### 3) 方法

Off-JT では今年度 2 回の研修会を実施し、人材育成の基本的考え方と教育計画作成の方法を講義した。また、参加者が自分の人材育成の行動を振り返ることを意図したグループワークを取り入れた。OJT では研修会で学習したことを実践することとし、自分より若い中堅職員の教育計画を作成し、教育的なかわりを実施し、自己評価した。

### 3. 保健師指導者研修会の企画、実施、評価

3 回の研修会の概要は表 2 に示すとおりである。第 1 回保健師指導者研修会については、平成 17 年度報告書に掲載した。

#### 1) 第 2 回保健師指導者研修会

第 2 回の研修会前の課題として、職場で実践できる人材育成計画の立案を課した。

参加者は、どのように計画を記載すればよいのか悩んで作成したと話していた。

参加状況は、年度をまたいだため、職場の異動等により継続して参加できない人がいた。また、新たに指導者の役割の任を得て参加した人がいた。

保健師指導者研修会での参加者の発言から、「自分で教育計画を作成することにより、人材育成について具体的に考えることがで

きるようになった」、「OJT の推進のためには、組織内の調整が必要であることが理解できた」の声が聞かれた。また、検討会では「提出された教育計画はよく整理されたものから、混沌としているものまで差があったが、人材育成の重要性と仕事の一部としてとらえるという認識は持てた」という評価がされた。

この時点での課題としては、「理解レベルからどれだけ実践レベルで実施することができるか不安」と参加者からの発言があり、検討会でも「人材育成の目標の考え方、スタッフの力量のアセスメント、OJT の方法技術の習得は今後の課題」となった。

検討会メンバーは研修会への参加姿勢が積極的で、グループワークの推進役となっていた。また、研修会での事例提供も自分の役割と受け止めていた。

#### 2) 第 3 回保健師指導者研修会

OJT を中心とした人材育成の定着（まとめ）を意図して実施した。

参加者は実践による学びがあり、非常に明るい表情で、それぞれの学びを意見交換していた。研修会での講義とグループワークが OJT につながっており、相互作用が認められた。

#### 3) 保健師指導者研修会の評価

講義では、現任教育の考え方を整理して聞くことができ、自分なりの位置づけや理論的な理解につながったという参加者の評価であった。

グループワークは、自己の人材育成能力を高めることに有効かという設問（表 11）に対しては、全員が肯定的に解答していた。「これまで、単にスタッフとしての立場でしか取り組んでこなかったが、グループワークで指導者としての立場を意識化させられた」、現職場では、なかなか同年代、同職位の者がい

ないため、「同じような立場の人と交流できたことは勉強になった」など、自己の振り返りをしながら、課題を明確にし、指導者としての役割認識をしていた。

#### 4. 教育計画の立案と OJT での実施

参加者は1回目の研修会終了後に、自分の職場内の中堅者（もしくは新任者）への教育計画を立案し、2回目の研修会では相互にクリティークをして修正した。さらに大学教員と県庁の担当者がコメントをつけて参加者に返した。3回目の研修会では、その教育計画表に、自己の評価を記入して提出し、意見交換を行った。教育計画のうち A 保健師と B 保健師の例を図 1-1、1-2 に示した。

事前・事後の課題は、自己の人材育成能力を高めることに有効かの設問に（表 11）、19 人中 1 人はややそう思わないと回答したが、他の全員は肯定的に回答していた。その理由として、「仕事の中で、人材育成を意識できた」、「他の人を育成することにより、自分の自分自身の状況に気づき、人材育成について学べたことは良かった」、「人を育成することは、自分を育てることだと気づいたこと」、「実際にやってみるとわかることが多くあると感じた」、「上司に理解してもらいやすく進めやすかった」などが挙げられた。

職場全体に人材育成の必要性が浸透したという人がいた。

#### 5. ベースライン (BL) 調査と最終調査の結果

##### 1) 仕事と現任教育の認識 (表 4)

現在の仕事への満足は、BL 調査よりも最終調査のほうがあると回答したものが多く有意な差が認められた。職場での現任教育の重要性は、BL 調査では 7.7% がややないと回答していたが、最終調査では 85.7% が強く認識し全員が重要性を感じ、有意な差が認められた。現任教育を進める困難性は、BL

調査では 15.4% があまりないと回答し、最終調査でも同様であった。

##### 2) スタッフ個人へのマネジメント (表 4)

BL 時と最終調査で統計的に有意な差が認められた項目は無かった。スタッフとの個人面談の実施、スタッフの活動記録について内容の確認や助言、スタッフに現れた変化を言葉にして本人に伝えることの 3 項目は改善がみられた。最終調査ではスタッフへの肯定的な受け止めや助言の項目はできているという回答率が 70% 以上で高かった。しかし、スタッフの課題の明確化、業績や成果の評価は 60% 前後が実施できていなかった。スタッフの葛藤への対応も約半数ができていなかった。

##### 3) 職場の現任教育 (表 5、6)

職場の現任教育に関しても、有意な差が認められた項目はなかった。職場の現任教育計画を作成していた者は BL ではなかったが、最終調査では 9.5% であった。職場の業務上の目標設定、スタッフの力量に応じた職務配分、職場内での学習会の機会の設定は約半分ができていた。

最終調査の結果から、職場内で現任教育の目標が明文化されていたのは 4.8% しかなかった。教育担当者の配置が明確なものも 28.6%、現任教育についての話し合いの機会を持っているもの 19.1% であった。

スタッフの育成を意図したケース検討会や処遇検討会の開催回数は、していないが 20.5% から 4.8% に減少した。実施しているところでは、最終調査では年に 1~2 回が 28.6%、2~3 月に 1 回が 42.9%、月 1 回以上は 23.8% であった。

##### 4) 実践能力の自己評価 (表 7)

厚生労働省が提示した地域保健従事者に求められる資質をもとに、個人的な能力 6 項目、行政能力 7 項目、専門能力 8 項目につ

いてきた。BL 調査と最終調査で有意な差が認められた項目は、ケアチームの育成ができケアチームに対してスーパーバイズできるという 1 項目のみであった。

人材育成に直接関連する項目では、「スタッフの能力向上に向けた業務配分をすることができる」があり、BL 調査では 48.7%、最終調査では 61.9%ができると回答していた。

#### 5) 現任教育の推進者 (表 8、9)

「スタッフの現任教育をうまく実施できると思うか」と自己効力感を聞いた質問では、BL 調査よりも最終調査のほうが有意に高い得点であった。また、リーダーシップに関しては、「スタッフの個性や能力を生かすかわりをしていく」で、最終調査のほうが高い傾向が見られた。

#### 6. 目標達成状況 (表 10)

6 つの目標にあわせ 10 項目で到達状況を評価した。「中堅職員の育成を日常業務の中で意識して考えること」、「OJT で人材育成を行う重要性の認識」、「人材育成における目標設定の重要性の理解」、「職場において自分の立場で人材育成の役割を認識すること」は非常に高い自己評価をしていた。到達状況が低かった項目は、「評価できる具体的な人材育成の目標を設定すること」、「対象者に合わせた方法を計画すること」、「肯定的・教育的にかかわりができた」の 3 項目で、30%前後の参加者ができなかつたと回答した。

### 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成果と課題

本研究への参加者は、職場内では様々な意思決定にかかわるラインに就く前の層であり、次期の管理者としてまた職場のリーダーとして期待されている人たちであった。しか

しながら、人材育成については自分の役割として位置づけられておらず、自分自身でも役割意識は低かった。そのため、目標は人材育成の重要性の認識と理解に重点を置いたものとなった。目標の到達レベルが高すぎなかったため、表 10 のように目標到達が達成され、参加者は自分のペースで参加することができたと推察される。

目標と方法を個人への人材育成ができるレベルに設定することで、一人のスタッフとじっくりかかわることができ、第一段階としては適切であったと考える。職場全体の人材育成や職場づくりについては、今後の課題となった。

しかし、参加者のなかには、個人への教育的なかわりを上司や他の職員にも了解を得て進めることで、職場全体の雰囲気を変えることができたとの報告があり、個人への教育計画の立案と実施からであっても、職場全体に人づくりを浸透させることができるといえる。

#### 2. 方法論に関する評価

##### 1) 研修会について

研修会は年度をまたがった開催になったため、継続できなかった者が多数いた。効果的な人材育成を行うためには、年度内に完結することが必要である。研修会への継続参加の保証と途中参加者へのフォローの仕方を考える必要がある。

研修会のプログラムは、表 11 の結果からも OJT を進める上で有効だったといえる。研修会は人材育成の知識の獲得と整理、参加者間での意見交換による相互啓発と交流の機能を果たしていたといえる。

##### 2) 実践重視の方法

本プログラムは単に知識習得のプログラムではなく、現任教育を実践し、それを教育

計画として意図的に考えてから行い、振り返りながら進め、さらに評価を行うという一連の過程を実践した。3回目の研修会での様子や表 11 の評価結果から、実践することでの学びの多さと深さがあった。

職場での実践は参加者に負担であったが、実践的に考えるにはよい方法であった。スーパーバイザーからコメントを返すことで、サポートされているという意識を持って、未知のものに対する不安の軽減になっていた。

### 3) 教育計画の様式

教育計画は A4 用紙 1 枚に収まるように例示した。様式については、簡便性と実践での有効性が認められた。一人のスタッフの全体像を認識した上で、教育課題を明確にできるような様式への改善が課題である。

### 3. 県下の指導者育成体制づくりとしての検討会方式

検討会を開催することによって、研修会の開催が県に一任されるのではなく、参加者の立場からの意見を取り入れることができた。そのため、プロジェクトならびに研修会の目標設定や研修会の方法などに対して、現実にあった助言が得られた。また、検討会のメンバーは、推進の役割意識を持って研修会に参加しており、研修会と検討会をつなぐ役割を担っていた。これらは、検討会方式の有効性といえる。

一方、県全体の保健師指導者育成の推進役割を担うことには負担感を感じており、県全体の人材育成をの課題を分析し、現任教育の企画への参画と実施ができる体制の検討が必要である。

### E. 結論

育成プログラムは、Off-JT として 3 回の研修会を実施し、参加者が OJT でスタッフ

の人材育成計画を立案し、実施と評価をそれぞれの職場で実施した。個別の教育計画の実施と実践を行うことにより、指導者としての自己の振り返りができていた。円滑にスタッフ教育を行うためには、職場内の調整が必要であり、個人への教育が組織全体の教育的風土を形成することにつながっていた。職場での現任教育への理解の浸透と、指導者の人材育成に対するモチベーションの維持が今後の課題となった。

### 文献

小野公一：キャリア発達におけるメンターの役割－看護師のキャリア発達を中心に－，白桃書房(東京)，2005

古屋由美子：「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(東京)，2004

マイケル J. マーコード：実践アクションラーニング入門 問題解決と組織学習がリーダーを育てる，ダイヤモンド社(東京)，2004

### F. 健康危険情報

特記すべきことなし

### G. 研究発表

佐伯和子：これだけは押さえておきたい現任教育の方法. 保健師ジャーナル 62:702-705, 2006

佐伯和子：これからの保健師－保健師の人材育成 卒後・継続教育－. からだの科学増刊 これからの保健師：140-143, 2006

### H. 知的財産の出願・登録状況

特になし

## 富山県保健師指導者研修会

表1 研修会全体の目標と参加者の立場における目標の達成との関係

研修全体の到達目標／主として中堅職員の人材育成の実践から	参加者（属性別）の目標達成の想定	
	管理的立場の者	中堅者
職場全体の中で、中堅職員を含めた人材育成を考えると（体制、組織）ができる。	○	△ (部分的、職責)
中堅職員の人材育成を効果的に進めるためには、職場内研修が重要であることが理解できる。	○	○
中堅職員に対する人材育成計画を立案できる。（指導方法）	○	○
中堅職員に対して肯定的・教育的なかわりができる。（指導方法）	○	○
参加者自身が、職場内における人材育成の推進者であることとを認識できる。（自己課題）	○	△ (部分的)
職場内で人材育成を行う上での自己の人材育成能力の課題（自己課題）などに気づくことができる。	○	○

表2 保健師指導者研修会の概要

	第1回（2/8PM）	第2回（6/30PM）	第3回（11/28PM）
目標	1 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。 2 指導者が、中堅職員の人材育成において意図的に関与することの重要性を理解する。	1 人材育成を計画的に実践するための計画の必要性が理解できる。 2 自分の職場に適応する人材育成計画の目標が記載できる。 3 人材育成の方法(時期、内容、協力者等関与する人)を記載できる。	1 OJT を継続して実践することの必要性が理解できる。 2 人材育成を効果的に実践するためには、組織的な対応が不可欠であることを理解する。 3 参加者自身が、職場の OJT の推進者であることの認識を持つ。
テーマ 研修 内容	職場での中堅職員の人材育成の現状とその必要性 <u>講義</u> 職場において保健師を育てる重要性（中堅を中心に） <u>意見交換</u> ①中堅職員に必要とされる能力 ②各職場の中堅職員の人材育成の現状と課題	職場で実践できる人材育成計画の立案 <u>講義</u> 職場における具体的な OJT を計画するために <u>意見交換</u> 人材育成計画の立案から「中堅職員の人材育成」をする上で①重要な事項、②計画立案上で悩んだ事項	OJT を中心とした人材育成の定着（まとめ） <u>講義</u> 職場に OJT による人材育成の手法、仕組みを定着させるために <u>意見交換</u> 計画立案と実践を通じての気づき自身が人材育成の推進者となるための自己課題
事前 課題	所属の中堅職員の人材育成に関する課題を考える。	人材育成計画（案）を作成する。	人材育成計画を修正する。 計画をもとに職場で実践し、結果を記載する。

図 1-2 教育計画事例 A

所 属	市町村	作成者	健康づくりセクションの係長
<b>所属における人材育成の課題</b> 法律に基づき各種保健事業を実施しているが、地域と密着した地区活動を行う機会が少なく、地域特性を踏まえた健康づくり活動の展開に乏しい。			
<b>それをどのようにしたいと考えるのか</b> 経験 15 年目の保健師自身が、地区住民のニーズ把握や地区活動に対する苦手意識がある。 ①「町民一人ひとりの健康づくり推進事業」を通し、町の壮年期から高齢期の健康課題について、調査などの既存データを住民が客観的に理解できるよう提示しながら地区住民の意見を直接聞き、上記の苦手意識の軽減を図り、健康な町づくりへの支援の一部を担う能力を身につける。 ②健康づくりに関する事業を実践する中で、係全体で取り組むよう中堅者として組織の中での指導力をつける。			
<b>具体的な人材育成方法</b>		<b>実施結果・評価</b>	
○いつ ○対象 ○協力者 ○何を ○どのように に	平成 18 年 7 月～11 月 経験 15 年の A 保健師 係 員 ①「町民一人ひとりの健康づくり推進事業」の一部として、健康座談会を開催し地区活動を展開する能力の向上 ②係スタッフへの指導力の向上 OJT 7 月～8 月①地区把握：既存データの分析 9 月②健康座談会の企画書作成、係での企画検討会の実施 スタッフの協力者への協力内容などの指示 10 月③健康座談会の実施 11 月④係で健康座談会の評価（実績報告書の作成） Off・JT 県や保健所が主催する関連研修に参加 自己学習 データ解析、健康づくり関連の文献学習	1. 地区活動の展開が円滑にできる能力の向上 ・健診や意識調査の既存データを分析し、住民と課題共有するため媒体を使用し健康教育が実施できた。 ・健康座談会を実施し、住民の声を直接聞きながら状況把握を行った。 ・健康座談会の企画・運営の経験により、関係機関との連携が深まった。 2. 組織指導力の向上 ・事業について係内で説明に、スタッフの理解と協力が得られるように説明することができた。 ・企画・運営に関する検討会においてリーダーとして積極的に臨み、意思統一や役割分担を行った。 ・スタッフ全員でイベントに取り組む雰囲気生まれ楽しみながら事業ができた。	
○あなたの関与	・係員に育成計画を実施していることを周知する。 ・A 保健師に過重な負担がないよう日常業務を調整する。 ・A 保健師に健康座談会に関わるスタッフの調整から企画、評価までを任せることをと係員に説明する。 ・企画検討会に参加し、係員の意見に対して、適切な助言をするよう努める。 ・企画書や報告書など作成時は、話しやすい雰囲気づくりに努め、悩みや不安に対しては助言を行ない、良いところをほめる。 ・健康座談会に参加し、会の運営上必要があればフォローし、終了後にどうであったか話し合う。 ・結論を急がず A 保健師のペースで、また、係全体で取り組むことができるよう見守る。	①進捗状況を確認しながら、求められれば助言する立場を維持することにより、自らが事業を展開する意識が高まり、「地区活動を通し、住民から教えられることも多かった」との感想が聞かれるなど、苦手意識が薄れたのではないかと感じられた。 ②地区活動では、連絡調整が不十分だったため事業の趣旨がうまく伝わらず、地区との行き違いもあったが、「やり方を変えればスムーズにできたのではないか」という体験をしたことで次の活動の改善につながった。 ③検討会では、話しやすい雰囲気づくりと自由に意見交換ができるように努めたことにより、様々なアイデアが生まれ、係員が意欲的に事業に取り組めた。 ④A 保健師の主体性を重視し、中堅リーダーの立場を尊重したことで、自覚と自信がついたように感じられた。	
<b>今回の実践から、あなたがスタッフの職場における人材育成（OJT）を実施する上で重要と思う事柄</b>			
・相手の行動や反応を見ながら側面的に支援することの難しさを痛感した。 ・A 保健師への支援を通じ、今まで「人を育てる」という意識が少なかったのではないかと、また、本当にスタッフの意見に十分に耳を傾けていたのかと反省させられた。 ・事業への指導者としての関与を、取り組む業務の難易度に応じて指示→参加→委任で支援することが重要と思われた。 ・意図的に人材育成を行うためには、中長期的な視点を持ちながら保健活動を展開することや、ビジョンをもって現任教育を行うことが重要であると感じた。			

図 1-2 教育計画事例B

所 属	県保健所	作成者	保健予防課 係長
<b>所属における人材育成の課題</b>			
<p>保健事業全般については、毎年度末に実施結果を踏まえ次年度計画を係内で話し合っているが、国や県からの通知に従い実施している事業が多いため、中堅保健師が、地域の現状に目を向け課題を抽出し、保健事業を行うことが少ない状況がある。</p> <p>* 精神保健担当のB保健師は日常の業務に追われており、うつ対策関連の新たな事業の基礎資料作成に取り組めていない。</p> <p>* B保健師には、精神担当グループの中心として管内の健康課題の把握を担ってもらいたいが、その役割がスタッフに周知されていない。</p>			
<b>それをどのようにしたいと考えるのか</b>			
<p>精神担当グループのB中堅保健師が、社会的問題であるうつ病や自殺の増加に目を向け、①精神保健福祉に関する基礎資料を収集し、②国や県の施策の方向性を理解しながら、③管内の自殺の現状を統計資料等から分析し、④管内の課題を整理しチームの中で提言できる。</p>			
<b>具体的な人材育成方法</b>		<b>実施結果・評価</b>	
<p>○い つ</p> <p>○対 象</p> <p>○協力者</p> <p>○何 を</p> <p>○どのよう に</p>	<p>平成 18 年 7 月～10 月</p> <p>経験 10 年の A 保健師</p> <p>精神担当グループ及び地域保健班全員</p> <p>国や県の施策の動向を理解しながら、管内の自殺の現状を統計資料等から分析し管内の課題を整理する。</p> <p><u>OJT</u></p> <p>①データーの分析</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>必要な統計資料や情報を自分で選択し収集する。</li> <li>収集した資料や情報を分析・整理する。</li> <li>整理した資料等から地域の問題点や課題を考える。</li> <li>簡潔でわかりやすい資料にまとめる。</li> </ul> <p>②検討結果の報告 — 11 月下旬の班内打合せ会で報告する。</p> <p><u>Off・JT</u> 研修会参加 — 県等が主催する関連研修に参加する。</p> <p><u>自己学習</u> 自殺に関する情報を収集、文献検索等</p>	<p>・整理した基礎資料を、関連研修の基礎データーとして講師に提示することができた。年度末には、住民向け研修会において管内の状況を報告できるよう企画できると良いと考える。</p> <p>・11 月末の班内業務連絡会では、まとめた内容を報告できた。</p> <p>・基礎データーの分析の目的をしっかりと認識し、自分の役割として積極的に取り組めた。</p> <p>・データー入力等を他のスタッフの協力を得て、係内の業務マネジメントを経験した。</p> <p>・データーをわかりやすい表やグラフに示すことはできたが、その分析や現状の課題の抽出は年度途中であったため、今後継続する。</p>	
○あなたの 関与	<p>7 月：B 保健師を含む精神担当グループ内でテーマへの取り組みについて協議し、動機付けと共有化を図る。</p> <p>班内打合せで、班員にこの取り組みを説明し協力を得る。</p> <p>8 月：業務の進捗状況に配慮しながら、資料収集状況を把握する。できている部分を評価し、今後の作業内容を確認する。</p> <p>9 月：必要な資料や情報の分析状況を把握する。</p> <p>困っていること等がないかを聞き、必要時上司等と調整。</p> <p>10 月：抽出された問題点や課題について、B 保健師の意見や考えを聞き、報告資料のまとめ方について確認し助言する。</p>	<p>・B 保健師の人材育成のために「意図的に教育的支援」を行うことを本人や係全員に説明し了解を得ることができた。</p> <p>・何につまづき、作業がどこで停滞しているのかを把握し、適時、声かけをする必要があるが、指導者自身が日常業務に追われなかなか適時にできなかった。</p> <p>・自分の考え方を押しつけそうになり、本人の思いや方法を尊重した基礎データーのまとめとするためのアドバイスの難しさを感じた。</p>	
<b>今回の実践から、あなたがスタッフの職場における人材育成（OJT）を実施する上で重要と思う事柄</b>			
<p>・人材育成として意図的に事業を計画し取り組むためには、上司、班員の理解は不可欠であり、共通理解を得ておくことは、安心して取り組む環境づくりとなると思われた。</p> <p>・中堅者が業務の目的をきちんと理解し、責任を持って取り組んだ成果を、何らかの形で生かせる機会があると、自主的、積極的になり、以後の取り組み姿勢に影響すると思われた。</p> <p>・育成計画を作成するにあたり、アセスメントとして対象者が「何ができて、できないのか」「どのような能力を伸ばしたいと思っているのか」を正確に把握することが重要であり、経過の中では、対象者の困難感や理解度、達成感を把握するため意図的で頻回なコミュニケーションと適時適切な助言が有効であると感じた。</p> <p>・対象者の良い点を言語化してほめることは心を開かせ「もっとこうしたい」という意欲につながるが、他方、注意や指摘は難しく、一方的な指摘は心を閉ざさせ成長の芽を摘むと感じた。</p> <p>・計画に「私の関与」として時期や方法を明記することで、自分がとるべき行動の道しるべとなった。</p>			

表3 参加者の概要

		ベースライン (N=39)		最終 (N=21)	
一般属性					
性	女性	39	(100.0)	21	(100.0)
	男性	—	—	—	—
年齢	40～45歳			4	(19.0)
	46～50歳			8	
	51～55歳			7	(33.3)
	56歳以上			2	(9.5)
	平均±標準偏差(年)			49.5±3.9	
職業経験					
保健師経験年数	16～20年	3	(7.7)	1	(4.8)
	21～25年	14	(35.9)	9	(42.9)
	26～30年	16	(41.0)	7	(33.3)
	31～35年	6	(15.4)	4	(19.0)
	平均±標準偏差(年)	26.4±4.1		26.0±4.1	
所 属					
勤務自治体	都道府県	14	(35.9)	9	(42.9)
	市町村	14	(35.9)	7	(33.3)
	政令市・中核市	11	(28.2)	5	(23.8)
勤務部門	保健	29	(74.4)	17	(81.0)
	福祉	2	(5.1)	—	—
	保健福祉	7	(17.9)	4	(19.0)
	その他	1	(2.6)	—	—
職 位					
	部長級	—	—	—	—
	課長級	2	(5.1)	1	(4.8)
	課長補佐級	6	(15.4)	3	(14.3)
	係長級	25	(64.1)	14	(66.7)
	その他	6	(15.4)	3	(14.3)
異動経験					
	あり	34	(87.2)	20	(95.2)
	なし	5	(12.8)	1	(4.8)
前回調査時からの異動経験	あり	—	—	4	(19.0)
	なし	—	—	17	(81.0)
教育背景					
一般教育	養成所・専門学校	36	(92.3)	20	(95.2)
	短期大学	2	(5.1)	1	(4.8)
	大学	1	(2.6)	—	—
保健師専門教育	養成所・専門学校	38	(97.4)	21	(100.0)
	短期大学	—	—	—	—
	大学	1	(2.6)	—	—
スタッフの育成					
スタッフ育成の職務としての位置づけ	ある	16	(41.0)	9	(42.9)
	ない	23	(59.0)	12	(57.1)
管轄する直属のスタッフ数	5名以下	23	(59.0)	9	(42.9)
	6～15名	12	(30.8)	11	(52.4)
	16～100名	1	(2.6)	—	—
	無回答	3	(7.7)	1	(4.8)
人材育成や看護管理の研修受講	ある	19	(48.7)	8	(38.1)
	ない	20	(51.3)	13	(61.9)
スタッフ育成でモデルとなる上司または先輩の存在	いる、もしくは過去にいた	31	(79.5)	19	(90.5)
	ない	8	(20.5)	2	(9.5)

ベースラインデータには2回目からの参加者も含む

表4 スタッフへの現任教育

(%)

項 目	ベースライン (N=39)				最 終 (N=21)				
	←ない		ある→		←ない		ある→		
	1	2	3	4	1	2	3	4	
職場と仕事について									
現在の仕事に満足しているか	—	53.8	38.5	2.6	5.1	4.8	19.0	61.9	14.3
職場での現任教育の重要性をどの程度感じるか	—	7.7	33.3	53.8	5.1	—	—	14.3	85.7
職場で現任教育を進めていくことに困難を感じるか	—	15.4	53.8	25.6	5.1	4.8	9.5	47.6	38.1
スタッフ個人へのマネジメント									
スタッフ個人の課題について明確にしているか	17.9	33.3	33.3	2.6	12.8	9.5	57.1	33.3	—
スタッフの業績や成果について評価しているか	15.4	23.1	35.9	10.3	15.4	14.3	42.9	38.1	4.8
スタッフとの個人面談を開催しているか	43.6	17.9	17.9	2.6	18.0	23.8	38.1	28.6	9.5
スタッフ個人の課題について今後どのように取り組むか方向づけをしているか	28.2	28.2	30.8	—	12.8	19.0	38.1	33.3	9.5
スタッフの活動記録について内容を確認したり助言したりしているか	15.4	28.2	28.2	12.8	15.4	9.5	23.8	38.1	28.6
スタッフから相談されたとき問題解決に向けてスタッフ自身が考えられるよう助言をしている	7.7	28.2	43.6	7.7	12.8	—	28.6	61.9	9.5
スタッフの考えや言動を肯定的に受け止めているか	2.6	10.3	61.5	12.8	12.8	—	—	81.0	19.0
スタッフに現れた変化について言葉にして本人に伝えているか	7.7	20.5	51.3	5.1	15.4	—	23.8	61.9	14.3
問題を起こしやすいスタッフに対して監督しているか	23.1	25.6	30.8	7.7	12.8	19.0	19.0	57.1	4.8
スタッフからの不平や苦情を本人が納得できる形で処理しているか	12.8	30.8	41.0	—	15.4	9.5	42.9	47.6	—
スタッフ間の葛藤に関して適切に解決しているか	15.4	35.9	33.3	2.6	12.8	9.5	42.9	47.6	—
スタッフと自分との葛藤に関して適切に解決しているか	12.8	43.6	28.2	2.6	12.8	9.5	42.9	47.6	—
スタッフ自身の意識や行動について									
スタッフが保健師として日頃から現任教育の必要性を感じていると思うか	2.6	15.4	48.7	20.5	12.8	4.8	23.8	42.9	28.6
スタッフ自身が自分の課題について明確にしていると思うか	2.6	41.0	35.9	10.3	10.2	—	23.1	52.4	4.8
スタッフ自身が今後どのように自分の成長を促すかの目標を立てることができると思うか	7.7	23.1	48.7	7.7	12.8	—	38.1	42.9	19.0
スタッフ自身が自己啓発を十分実践していると思うか	7.7	38.5	41.0	2.6	10.2	—	47.6	42.9	9.5

評価は4段階のリッカートスケールであり、“4”が positive、“1”が negative な回答に該当する。

表5 職場全体への現任教育

(%)

項目	ベースライン (N=39)				最終 (N=21)			
	←ない		ある→		←ない		ある→	
	1	2	3	4	1	2	3	4
職場の現任教育								
管轄する職場の現任教育計画を作成しているか	61.5	23.1	-	-	52.4	38.1	9.5	-
管轄する職場の業務上の目標を設定しているか	15.4	35.9	30.8	2.6	14.3	38.1	42.9	4.8
スタッフの力量に応じて職務配分をしているか	23.1	12.8	43.6	5.1	14.3	33.3	38.1	14.3
スタッフにチームワークを取らせたり、それを高める方法を指導しているか	20.5	15.4	35.9	10.3	9.5	28.6	47.6	14.3
時間内外にかかわらず職場内でスタッフの学習機会を設定しているか	25.6	23.1	23.1	12.8	19.0	23.8	52.4	4.8
業務の進め方や現任教育の状況について								
職場内での現任教育の目標が明文化されているか	64.1	15.4	7.7	2.6	57.1	38.1	4.8	-
教育担当者を配置または明確にされているか	48.7	20.5	12.8	7.7	42.9	28.6	14.3	14.3
現任教育について職場内で話し合いの機会をもっているか	43.6	30.8	15.4	-	33.3	47.6	14.3	4.8
職場内のコミュニケーションはどのような状況だと思うか	-	20.5	48.7	23.1	-	14.3	71.4	14.3

評価は4段階のリックカートスケールであり、“4”がpositive、“1”がnegativeな回答に該当する。

表6 業務の進め方や現任教育実施状況

(%)

項目	ベースライン (N=39)				最終 (N=21)			
	←ない		ある→		←ない		ある→	
	1	2	3	4	1	2	3	4
業務の進め方や現任教育の状況について								
ケース検討会や処遇検討会の開催回数	2.6	10.3	43.6	35.9	-	14.3	38.1	47.6
スタッフ育成を意図したケース検討会や処遇検討会の開催回数	20.5	15.4	46.2	10.3	4.8	28.6	42.9	23.8
活動や事業の評価および計画のための検討会の開催回数	2.6	43.6	23.1	23.1	-	57.1	23.8	19.0

表7 実践能力の自己評価

項 目	ベースライン (N=39)										最 終 (N=21)			
	←できない		できる→		無回答		←できない		できる→		無回答			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
基本的な能力について														
組織上自分に求められる仕事に対して結果を示す責任を果たすことができる	—	12.8	71.8	10.3	5.1	—	23.8	66.7	9.5	—	—	—		
関係機関と意思の疎通を図ることができる	—	15.4	66.7	12.8	5.1	—	19.0	66.7	14.3	—	—	—		
明確な信念に向かって、柔軟性とのバランスを保ちながら仕事に取り組むことができる	—	33.3	61.5	—	5.1	—	28.6	61.9	9.5	—	—	—		
計画的に遂行するための工夫を図り、スタッフに対し効率的な仕事ができるよう指示ができる	2.6	35.9	51.3	2.6	7.7	—	38.1	57.1	4.8	—	—	—		
入手した多様な情報から問題の本質や方向性を理解することができる	2.6	30.8	59.0	2.6	5.1	—	33.3	61.9	4.8	—	—	—		
スタッフや関係者の意見を収集した上で、自らの判断によって適切に対処を行うことができる	—	33.3	56.4	2.6	7.7	—	42.9	52.4	4.8	—	—	—		
行政能力について														
課題解決のために立案された計画に助言し、解決に向けて有効な支援・指示をすることができる	2.6	41.0	51.3	—	5.1	—	61.9	33.3	4.8	—	—	—		
収集した施策化に必要な情報を活用した上で、中期的視点から将来を展望することができる	2.6	48.7	43.6	—	5.1	—	42.9	52.4	4.8	—	—	—		
自治体の施策全体を鑑みて、大局的な判断を行うことができる	7.7	53.8	33.3	—	5.1	—	66.7	28.6	4.8	—	—	—		
調整目的や周知の範囲を明示し、必要に応じた関係機関と情報を交換することができる	2.6	30.8	56.4	2.6	7.7	—	28.6	66.7	4.8	—	—	—		
必要に応じて他機関と有効な交渉を行うことができる	2.6	41.0	46.2	5.1	5.1	—	38.1	47.6	9.5	—	—	—		
施策事業や業務体制の見直しができるような取り組みを行い、有効で具体的な指示ができる	5.1	56.4	33.3	—	5.1	—	52.4	38.1	4.8	—	—	—		
スタッフの育成を図るため、スタッフに対して的確な能力の評価をし、スタッフの能力向上に向けて業務を配分することができる	7.7	33.3	48.7	—	10.3	—	38.1	57.1	4.8	—	—	—		
専門能力について														
保健分野として自治体に必要な保健計画の策定に参画し、具体的な提案を行うことができる	5.1	35.9	48.7	2.6	7.7	—	4.8	47.6	38.1	9.5	—	—		
収集した施策化に必要な情報を活用して、調査研究に取り組み体制を整備することができる	2.6	53.8	35.9	—	7.7	—	4.8	57.1	38.1	—	—	—		
地域の健康課題を保健計画に生かすため事業の見直しを図り、地域保健計画への反映ができる	5.1	30.8	59.0	—	5.1	—	—	38.1	61.9	—	—	—		
保健活動に必要なケアチームの育成ができる、あるいはケアチームに対しスーパーバイズできる	2.6	48.7	41.0	2.6	5.1	—	—	28.6	61.9	9.5	—	—		
住民団体への主体的な活動に向けて支援を行い、運営に対してスーパーバイズできる	5.1	35.9	51.3	2.6	5.1	—	—	38.1	52.4	9.5	—	—		
健康危機発生時には関係機関と連携を図り、情報の適切処理を行い、的確・迅速な指示ができる	12.8	53.8	25.6	—	7.7	—	9.5	47.6	42.9	—	—	—		
地域の社会資源活用のために、平常時から関係機関と調整・連携を図ることができる	—	33.3	59.0	2.6	5.1	—	—	33.3	52.4	14.3	—	—		
施策として評価した保健活動を保健計画に反映することができる	—	43.6	51.3	—	5.1	—	—	42.9	52.4	4.8	—	—		

評価は4段階のリッカートスケールであり、“4”が positive、“1”が negative な回答に該当する。

表8 現任教育への自己効力

項目	←できない										無回答
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
B L	2.6	12.8	15.4	17.9	12.8	12.8	12.8	5.1	2.6	—	5.1
最終	—	4.8	—	9.5	28.6	19.0	38.1	—	—	—	—

スタッフの現任教育をうまく実施できると思う

評価は10段階のリックカートスケールであり、“10”がpositive、“1”がnegativeな回答に該当する。

BL(ベースライン): N=39 最終: N=21

表9 リーダーシップ

(%)

項目	ベースライン (N=39)						最終 (N=21)							
	←できない			できる→			←できない			できる→			無回答	
	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6		
スタッフを指導して保健師業務を推進していく	2.6	7.7	30.8	38.5	15.4	—	5.1	4.8	4.8	14.3	57.1	14.3	4.8	—
スタッフやスタッフ間の人間関係を円滑に保つ	2.6	7.7	12.8	41.0	30.8	—	5.1	—	9.5	4.8	38.1	38.1	9.5	—
組織で求められる保健師業務を計画的に達成していく	2.6	7.7	20.5	48.7	15.4	—	5.1	—	9.5	14.3	66.7	9.5	—	—
スタッフの個性や能力を生かすかわりをしていく	2.6	12.8	23.1	43.6	12.8	—	5.1	—	9.5	9.5	47.6	33.3	—	—
状況の変化に応じてリーダーシップを調整していく	2.6	17.9	25.6	33.3	15.4	—	5.1	4.8	4.8	19.0	52.4	19.0	—	—

評価は6段階のリックカートスケールであり、“6”がpositive、“1”がnegativeな回答に該当する。