

表 10 人材育成実践における自己評価（3回目研修会后実施）

N=21 (%)

項 目	←できた (思う)		できなかった→ (思わない)	
	1	2	3	4
職場における中堅職員の育成を日常業務の中で意識して考えるようになった	47.6	52.4	—	—
中堅職員の人材育成を効果的に行うためにOJTが重要であることを理解できた	76.2	23.8	—	—
人材育成における目標設定の重要性が理解できた	61.9	38.1	—	—
対象者にあわせた人材育成の目標を設定することができた	9.5	76.2	14.3	—
評価できる具体的な人材育成の目標を設定することができた	9.5	57.1	28.6	4.8
対象者にあわせた方法を計画することができた	9.5	57.1	33.3	—
中堅職員に対応する場合、肯定的・教育的なかわりができた	28.6	42.9	28.6	—
職場において自分の立場で人材育成の役割があると思うか	66.7	33.3	—	—
自分が設定した目標に対して対象者の到達状況を評価できた	14.3	61.9	19.0	4.8
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た	38.1	42.9	19.0	—

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

表 11 研修方法についての評価

	人			
	そう思う	やや思う	やや思わない	そう思わない
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	12	7	0	0
理由・自分の考え方、テーマなどの捉え方と他の参加者との違いを知る機会となった。				
・他のスタッフに伝えるときに自分の不足している能力を知るために有効であった。				
・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。				
・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。				
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	12	6	1	0
理由・自分自身の体験や経験を振り返ることができた。				
・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を学べたことは良かった。				
・指導は、他人ではなく自分であったことに気づいたこと。				
・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。				
・業務量的に大変であったが、「人材育成」とはどういうことかを学ぶことができた。				
・上司に理解してもらいやすく進めやすかった。				
・実際にやってみるとわかることが多くあると感じた。				

離島における保健師指導者育成プログラムの開発
現任教育のシステム化に向けて

分担研究者 宇座美代子 琉球大学医学部保健学科教授

研究要旨

Off-JT と OJT を組み合わせた現任教育プログラムのシステム化に向けて、会議と研修を開催した。現任教育プログラムのシステム化の必要性や重要性は誰もが認識しているが、新任者を指導する指導保健師を決定するために多くの時間を要した。指導保健師決定後は Off-JT と OJT を組み合わせた現任教育プログラムがスムーズに進んだ。その経過を分析し、現任教育のシステム化のための要因を検討した。

キーワード：離島、市町村合併、保健師指導者、現任教育のシステム化、役割認識

A. 研究目的

市町村合併が進み、合併した市町村では保健行政の統一した取り組みの基盤づくりはもとより職員の現任教育のシステム化が求められている。特に離島市町村では研修・教育の機会が得にくく、現任教育のシステム化の必要性は高い。また、保健師の指導的立場にある人への研修・教育は未整備であり、現任教育のシステム化に向けて指導保健師の育成が大きな課題となっている。

平成 17 年 10 月に 1 市 3 町 1 村が合併した宮古島市において、平成 14 年に開発した継続教育プログラムを導入・活用し、現任教育のシステム化を目指すとともに指導保健師育成に焦点をあてたプログラムの開発を試みた。その経過を分析し、現任教育プログラムのシステム化に向けての要因を明らかにする。

このことによって、保健師の指導者なら

びに管理者の組織管理及び人材育成能力の育成を体系的に行い、組織の現任教育能力向上と生活習慣病対応能力の向上を目的とする。

B. 研究方法

1. 研究デザイン

実践者参加型の研究であるアクションリサーチの方法を用いた。地域で活動している保健師、大学のスタッフが共同で Off-JT と OJT を組み合わせて現任教育プログラムを進め、必要に応じ会議を開催した。

Off-JT は大学が担当し人材育成と目標管理をテーマに研修会を実施した。OJT は各保健師が自己教育計画票を用いて自己教育課題に対応した行動目標を作成し実践した。

2. 研究対象

対象者はこのプログラムに合意を得て参加した沖縄県離島の宮古島市に勤務する保

健師 10 人と宮古福祉保健所の保健師 4 人の計 14 人である。現任教育システムを保健師全体で考える視点から指導者のみでなくスタッフも対象とした。

3. データ収集

データは、基本属性、専門職務遂行能力、職場環境等の調査結果や会議及び研修会の会議録等を用いた。

4. 分析方法

職務遂行能力に関する 3 回のデータが得られた 9 人を分析対象とした。

現任教育プログラムのシステム化に向けた経過分析には、レビンの変化理論のフォース・フィールド分析を使用した。

5. 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と口頭で研究の説明を行い、署名による承諾を得た。

C. 研究結果

1. 対象者の基本属性

対象者の平均年齢は 37.4 歳、平均保健師経験年数は 11.2 年であった（表 1）。

2. 現任教育プログラムのシステム化に向けた経過分析

宮古島市の保健師の配置状況を図 1 に示した。宮古島市における現任教育プログラムの活用・導入の経過は図 2 に示すとおりである。現任教育プログラムのシステム化に向けた経過についてフォース・フィールド分析を行った。その結果、保健センターの状況は以下のとおりであった（表 2）。

1 市 3 町 1 村が合併した保健センターには、新任者育成プログラムを実践し成功させた職員がいる（推進力）。合併したことによる職員やグループ間の敵対心、人員削減（抑制力）などが入り混じっている。質の高い保健指導を提供できる保健師がほとんどなので状態は安定している（現状維持）。

中堅保健師は現在、新任者を指導するシ

ステムを持っていない（未達成であるという確信）。また、中堅保健師の中には、新任者を指導するための研修を受講していないものがある（獲得していないという確信）。中堅保健師が新任者を指導する役割を持っていることは保健センターの保健師にとって不可欠のことである（成長していないという確信）。

現任教育をシステム化していく段階では、保健師は研修会を受講する必要があり、研修会を企画・実施した（解凍期）。会議で、現任教育のシステム化に向けて新任者の担当者を決める計画を立てた（移行期）。担当者を決定し、担当者（中堅者）が指導者として行動しはじめた（再凍結期）。

これらの経過の中で、現任教育のシステム化に向けて新任者の担当者を決める（移行期）段階で、多くの時間（半年間）を費やした。この移行期の段階について、現任教育のシステム化に向けて推進力と抑制力となるものに関する力関係を図式化した（図 3）。このようなフォース・フィールド分析の結果、中堅の保健師が指導者として自信がなく役割不足であると認識していることが明らかになった。このことが抑制力となり進展しない状況となっていた。その中堅者に対して、旧城辺町で現任教育を経験し成果を得ている中堅保健師から、現任教育の状況について、年 3 回のチェックリストを作成し、日常的な指導は事業を通して行うことができる、ことが説明された。これらの話し合いの結果、私がやってみます、という中堅者の発言によって新任を担当する指導者が決まった。

以上の結果より、現任教育のシステム化に向けた教育プログラム導入に必要な条件は、①中堅者、管理者の役割認識が高いことであり、②現任教育プログラムの概要を理解し、実践し、成果を得ている中堅者・管理者がいる事が大きな推進力となってい

た。

3. 保健師の職務遂行能力の変化等

対人支援能力に関する評価は、経過を追うごとに高くなっていった。地域支援能力に関する評価には大きな変化は見られなかったが、教育・管理能力に関する評価では後輩を育成する力が経過を追うごとに高くなっていった（表3）。これらの結果は、対人支援サービスに対する自信や施策化や管理に対する自信への評価と同様の傾向を示していた。OJTへの満足度は3.9点（6点満点）であった（表4）。

指導保健師が有すべき知識技術は表5に示すとおりであり、平成17年度調査結果と同様な傾向を示していた。

4. このプログラムに参加した成果や意見

このプログラムに参加した成果について、「自分が今どの立場か、役割などを考えるようになった」、「中堅者として意識を持つようになった」の記述がみられた（表6）。

このプログラムに対する意見・感想では、「中堅指導者が後輩に自分の業務として関わっているさまは感激だった」、「中堅はこんな役割がある」というはっきりした目標、ビジョンを示すことで、しっかり意識して中堅指導保健師になれると思う。自分の5年先、10年先が楽しみになった」、「組織の中で働くにはきちんと役割として任命されないと実際はうまくいかない」、「プログラムに職場における人間関係についての項目があるといいかもしれない」という記述がみられた。

5. 保健師人材育成支援プログラム要綱の作成

現任教育プログラムのシステム化に向けた経過分析で述べたように、指導保健師決定後は現任教育プログラムがスムーズに進んだ。そして、管理者が中心となり宮古島市保健師人材育成支援プログラム要綱が作成された（参考資料）。

D. 考察

現任教育プログラムのシステム化の必要性や重要性は誰もが認識している。それを導入して自分の職場で活用するには、様々なステップが必要である。市町村合併後の宮古島市ではプログラム導入に際して、半年間進展しない状況が出現した。その経過をフォース・フィールド分析した結果、進展しない理由は、指導者としての動機や役割認識及び職場の力関係などが影響しあっていることが明らかとなった。特に、抑制力となっていた中堅者の役割認識について、管理者やすでに現任教育を経験している他中堅者からの適切なアプローチにより、状況に進展が見られた。すなわち、現任教育のシステム化には、新任者を指導する立場にある中堅保健師が、その役割認識を高めることが重要であること、また、現任教育プログラムを実践し、成果を得ている中堅者・管理者がいる事はプログラム導入の大きな推進力となっていたことが明らかとなった。

また、現任教育プログラムの導入によって、対人支援能力や後輩を育成する力が育ってきたことが伺えた。

E. 結論

現任教育プログラムのシステム化の必要性や重要性は誰もが認識している。しかし、システム化に向けて、新任者を指導する指導保健師を決定するために多くの時間を要した。指導保健師決定後はOff-JTとOJTを組み合わせた現任教育プログラムがスムーズに進んだ。現任教育プログラムのシステム化に向けた指導者決定には、①中堅者、管理者の役割認識が高く、②現任教育プログラムを実践し、成果を得ている中堅者・管理者がいる事が要因となっていた。

参考文献

P・ハーシイ他、山本成二他訳（2002）：行動科学の展開、生産性出版。

シャーリー・メラット・ジューグラー編、竹尾恵子監訳（2002）、理論にもとづく看護実践－心理学・社会学の理論の応用、医学書院。

E. 健康危険情報

特になし

F. 研究発表

1. 論文発表

なし

2. 学会発表

Uza M, Saeki K, Izumi H.: Force field

analysis toward induction of PHN continuing program in an Okinawan island, Japan. ICN Conference, Yokohama, May. 2007 (in press)

G. 知的財産の出願・登録状況

特になし

研究協力者

仲宗根美佐子 沖縄県宮古島市保健師
調整官

根間 京子 沖縄県宮古島市保健師

古謝 勝子 沖縄県宮古島市保健師

盛島 幸子 沖縄県宮古福祉保健所地域
保健班長

表 1. 対象者の概要

n=9

			人数	%	
一般属性	性	女性	8	88.9	
		男性	1	11.1	
	年齢	20～29 歳	2	22.2	
		30～39 歳	4	44.4	
		40～49 歳	2	22.2	
		50～59 歳	1	11.1	
		平均 (歳)	37.4		
職業経験	保健師 経験年数	1～10 年	5	55.5	
		11～20 年	2	22.2	
		21～30 年	2	22.2	
		平均 (年)	11.2		
	職業年数	1～10 年	2	22.2	
		11～20 年	4	44.4	
		21～30 年	3	33.3	
		平均 (年)	14.6		
	所属	勤務自治体	県	1	11.1
			市町村	8	88.8
勤務部門		保健	7	77.7	
		福祉	2	22.2	
職位	スタッフ	6	66.7		
	主任・係長	1	11.1		
	課長・課長補佐	2	22.2		
教育背景	養成所	5	55.6		
	大学	4	44.4		
所属自治体の保健師数	11 人以上	9	100		
モデルとなる先輩の存在	職場内にあり	6	66.7		
	職場外にあり	3	33.3		

宮古島市(1市3町1村が合併)

平成17年10月市町村合併

離島: 旧伊良部町 3人

旧平良市 8人

旧城辺町 4人

旧下地町 2人

旧上野村 2人

旧伊良部町3人のうち新任保健師2人を指導する保健師の担当者が必要

保健師活動体制は地区分担と業務分担

図1. 宮古島市の保健師の配置状況

14.15.16年	17年	18年		
<p>新任者育成プログラムの開発</p> <p>旧城辺町保健師4人</p> <p>成果: ・新任者、中堅者の成長 ・学会発表</p>	<p>指導者育成プログラムの開発</p> <p>・H17年10月に市町村合併し宮古島市となる。保健師19人。宮古島市の離島である旧伊良部町の新任者2人を指導対象とし、新任者を異動させて指導する。</p> <p>↓</p> <p>指導することで指導者が育つことを目指した。</p> <p>・会議および研修を3回開催(テーマ:人材育成と目標管理)</p>	<p>指導者育成プログラムの開発</p> <p>・宮古島市&保健所の学習会開催(H18.4.19.)</p> <p>・会議(H18.7.11): 現任教育担当者が決まらない。何が問題なのか、どうしたら解決できるか討議</p> <table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%;"> <p>新任者</p> <p>・人事異動はできない</p> <p>・組織の仕組みが気になって仕事どころではない</p> </td> <td style="width: 50%;"> <p>中堅者</p> <p>・手探りでやってきた私が新人を指導してよいのか</p> <p>・年3回のチェックリストの作成だけであり、日常的な指導は事業を通して行うことができる</p> </td> </tr> </table> <p>学習会のレポーターの「やってみます」の声で担当者決定</p>	<p>新任者</p> <p>・人事異動はできない</p> <p>・組織の仕組みが気になって仕事どころではない</p>	<p>中堅者</p> <p>・手探りでやってきた私が新人を指導してよいのか</p> <p>・年3回のチェックリストの作成だけであり、日常的な指導は事業を通して行うことができる</p>
<p>新任者</p> <p>・人事異動はできない</p> <p>・組織の仕組みが気になって仕事どころではない</p>	<p>中堅者</p> <p>・手探りでやってきた私が新人を指導してよいのか</p> <p>・年3回のチェックリストの作成だけであり、日常的な指導は事業を通して行うことができる</p>			

図2. 現任教育プログラム活用・導入の経過

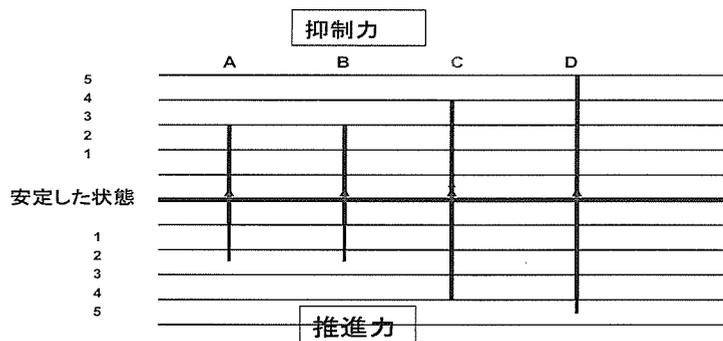
表2. フォース・フィールド分析による保健センターの状況

<p><力の場> 1市3町1村が合併した保健センターには、新任者育成プログラムを実践し成功させた職員がいる(推進力)。合併したことによる職員やグループ間の敵対心、人員削減などが入り混じっている(抑制力)。質の高い保健指導を提供できる保健師がほとんどなので状態は安定している(現状維持)</p> <p><動機> 中堅保健師は現在、新任者を指導するシステムを持っていない(未達成であるという確信)。また、中堅保健師の中には、新任者を指導するための研修を受講していないものがある(獲得していないという確信)。中堅保健師が新任者を指導する役割を持っていることは保健センターの保健師にとって不可欠なことである(成長していないという確信)。</p> <p><段階> 現任教育をシステム化していく段階では、保健師は研修会を受講する必要があり、研修会を企画・実施した(解凍期)。会議で、現任教育のシステム化に向けて新任者の担当を決める計画を立てた(移行期)。担当を決定し、担当者(中堅者)が指導者として行動しはじめた(再凍結期)。</p>
--

	推進力	強さ
A	高いモラル	3
B	研修会	3
C	仕事への満足	4
D	現任教育経験者の存在	5
	計	15

	抑制力	強さ
A	保守的な伝統	3
B	業務への支障の予測	3
C	役割不足	4
D	市町村合併	5
	計	15

* 変化を成し遂げるには、推進力を強化するより抑制力を小さくする方がよい



強さは、推定強度でありプログラム参加者で評価した。合計15点で拮抗している状態を示す

- 点数は変化に
1. ほとんど影響を与えない
 2. 少し影響を与える
 3. 中等度の影響を与える
 4. 大きな影響を与える
 5. 非常に大きな影響を与える

図3. 現任教育のシステム化における推進力と抑制力

表 3. 専門職遂行能力の変化

各項目 4 点満点

n=9

専門職務遂行能力	1 回目	2 回目	3 回目
	H17. 12. 8	H18. 3. 7	H19. 1. 30
1 個人家族をアセスメントする力	3.0	3.0	3.2
2 個人家族への看護計画立案する力	2.9	2.9	3.2
3 健康相談で個人家族をサポートする力	2.9	3.1	3.3
4 在宅で生活する個人家族へ援助する力	2.9	3.1	3.3
5 個人家族への看護援助を評価する力	2.4	2.8	3.0
6 集団をアセスメントする力	2.4	2.3	2.7
7 集団への援助プログラムを立案する力	2.4	2.4	2.8
8 集団への健康教育を実施する力	2.6	2.8	3.0
9 セルフヘルプグループをサポートする力	2.3	2.2	2.6
10 集団への援助を評価する力	2.2	2.6	2.7
11 地域をアセスメントする力	2.3	2.4	2.6
12 事業計画を立案する力	2.8	2.8	2.8
13 地域の保健福祉計画を立案する力	2.4	2.4	2.3
14 地域の調整等コーディネートする力	2.6	2.6	2.5
15 地域のシステムを構築する力	2.2	2.6	2.2
16 事業を評価する力	2.3	2.3	2.7
17 施策を評価する力	2.2	2.0	2.0
18 後輩を育成する力	2.1	2.2	2.8
19 チームを管理する力	2.0	2.0	2.1
20 研究を行う力	1.9	1.8	2.1

表 4. 業務への自信、職務満足の状態の変化

平均(点)

n=9

	1 回目	2 回目	3 回目
	H17. 12. 8	H18. 3. 7	H19. 1. 30
対人支援サービスに対する自信 (10 点満点)	7.3	7.1	7.4
施策化や管理の仕事に対する自信 (10 点満点)	4.9	5.0	5.4
実践能力を高める努力(6 点満点)	4.6	4.1	4.4
現在の仕事への満足度 (6 点満点)	4.3	4.2	4.3
OJTへの満足度 (6 点満点)	3.5	—	3.9

表 5. 保健師指導者が有すべき知識・技術について

-
- ・対人支援に関する知識・技術は勿論、関連する分野との連帯や自らの業務が自治体の計画のどのような位置づけか等を把握する力も今後必要。
 - ・的確な判断力（社会情勢のキャッチや自己・周囲の現状把握を含めて）と自己の人格形成。
 - ・人間的に広い心、ゆとりある人間。
 - ・リーダーシップや聴く技術。法的根拠や国の動きなどの情報。
 - ・リーダーシップを発揮でき、マネジメント能力が高いこと。
 - ・先見的なビジョンを描くことが出来てそれを後輩と共有できる力。
 - ・言うべきことをしっかりとと言える度胸。
 - ・スタッフの特性をみて活用できる能力。
 - ・長期展望、集団がどこを目指しているかを示し、方向性を持って動かせる能力。
 - ・見本となる動きをしてほしい。
 - ・コーチング、カウンセリング等のコミュニケーション手法を見につける。
 - ・アセスメント、計画、実践、評価、まとめて報告が出来る
 - ・ネットワークをうまく活用できる（一人で抱えない）
 - ・指導、現任教育など身構えてしまうのでコミュニケーション能力が重要となってくると思う。
 - ・根拠のある地域や集団に対するアセスメント能力
 - ・ 個人に関わる面接技術と知識など
 - ・
-

表 6. このプログラムに参加した成果について

- ・管理職としての役割が以前より明確になり、精神的に楽になった。
 - ・全体で人材育成していくということが理解でき、自分の負担感が減ったし、自分がどう動くべきかということがわかった。
 - ・保健師の業務について10年あまりマンネリ化状態だったので、このプログラムを受けることで新鮮な気持ちを取り戻せた様な気がします。ただ、参加があまりできなかつたのが残念です。
 - ・今まで個別の相談や目の前の事業をこなすことで精一杯だったが、少し立ち止まって自分の仕事の事を振り返ったり、見つめ直す良いきっかけになりました。
 - ・自分自身が悩んだり、周りとうまくいかない、業務がうまく進められていないという場面になったとき、プログラムで学んだ考え方や皆とのディスカッションで視界が広がり、乗り越えられることができた。
 - ・人は教育しないと育たないということを実感でき、それを機会に自己啓発の本なども目に留めて読むようになった。
 - ・組織という大きな動きを理解することができた。
 - ・自分だけでなく、どのタイプの保健師かとまわりの保健師を意識してみるようになった。
 - ・自分が今どの立場か、役割などを考えるようになった。
 - ・振り返りを持つこと、また困難ケースも抱えずに相談することで日々負担が少なく業務にあたれる。
 - ・コーチングについて理解が深まった。
 - ・中堅保健師の育成の方法を学ぶことができた。
 - ・コミュニケーションを通して考えを引き出していく仕方を学ぶことが出来た。
 - ・琉大と連携した人材育成で保健師が後輩を育成することの大事さを改めて理解できた。
 - ・成果というほどの大きなものはありませんが、仕事に対する考え方や今の自分の役割について考えさせられました。それに応えられるかどうか不安ですが、その視点が持てたことはいい機会だったと思います。
 - ・中堅者としての意識を持つようになった。
 - ・「何かおかしい」「変だな」と思う事例について話し合いを深めたり、上司に相談をしたりする意識を持つようになった。
-

表 7. このプログラムに対する意見・感想

-
- ・今年度は自市の人材育成について要綱を作成し、スタートしてみたが中堅指導者が後輩に自分の業務として関わっている様は感激だった。新人が嬉しそうに相談している姿や、中堅の自身に満ちた指導の姿は1年間の成長をみている思いでした。自分が管理者の役割としてどれだけ成長できたのか確認できないがこの人材育成プログラムは継続していく価値があると思うので、次年度は条例化に向けて動いていきたい。
 - ・プログラムができることによって、経験年数が増え、いつの間にか中堅の指導保健師になっていた。という状況から“中堅はこんな役割がある”というはっきりした目標、ビジョンを示すことで、しっかりと意識して中堅指導保健師になれると思う。自分の5年先、10年先が楽しみになった。
 - ・打てば響く人と、どんなに叩いても鈍い音しか鳴らない人がいる。プログラム導入の際が一番困難でした。組織としてプログラムを採用するにはどうしても上司の理解が必要です。その組織の中に推進力となるような人がいないと他でやる際には難しいと思う。プログラムを通して教育という土壌をつくることで、上から下へ知識や技術の伝達ができ、スタッフ同士も学びあう態度ができるというのが良いと思う。例えば民間のスポーツ施設のインストラクターとかを見ていると客の取り合い、自らの技術は仲間には教えない。一個人の評価をあげるための努力は凄い。専門職ってそういう方向へ行ってしまう危険性もあると思う。仲間同士、競争ではなく、教育しあって伸びていく環境をつくるのが組織としての成長にもなると思う。それを達成するためのプログラムとして有効だと思う。
 - ・自分の役割を認識していなくても組織の中で動くにはきちんと役割として任命されないと実際はうまくいかないと感じていたので、今年度からし市としてプログラムを実施することになってうれしく感じている。プログラムを通して思うのは、中堅者に方向性を示してもらえたことで、今だけでなくケースがこの先どうなっていけばいいか目線を少し先に向けることと、振り返りをすることの姿勢が身についたように思う。また、個人として目標をもつだけでなく、組織がどこを目指しているかを全体で共通認識する必要があることも学んだ。でも簡単ではないなど常々悩むところもある。プログラムも新人のためだけでなく、自身の立場、役割をふまえて組織全体として成長していくためにも自分に必要ということを実感していないとあまり生きてこないようにも思う。今回のように最初だけではなく定期的に宇座先生から研修を受ける形で、プログラムについて深めていくことができたので、大学の継続支援はやはり有効だと強く思っている。
 - ・このプログラムは、多面的に捉えているので自分の評価が今どの位置かを読み取って良い点を伸ばして、弱点を補っていくか検討できる。プログラムに職場における人間関係についての項目がある（仕事のやりがいや、意欲が違ってくつと思う）といいのかもかもしれない。
 - ・「現任教育」ときくとプレッシャーを感じるが、宇座先生の話を書き添えて少し肩の荷がおりたような感じがあった。
-

宮古島市保健師人材育成支援プログラム要綱

1. 主旨

宮古地区では平成8年度に保健所保健師の駐在制度が廃止になり、平成9年からは特定町村保健師支援をうけながら各市町村で採用された保健師が保健活動をそれぞれで展開してきた。学校のカリキュラムの違いや、社会人としての経験の違い、専門職としての経験年数の違い、配置された状況（離島、複数、単数配置）の違いもあり、四苦八苦しながら、あるいは先輩保健師のみようみまねで専門職としての事業をこなし対人サービスを展開してきた。

そういう中で、旧城辺町では平成15年度から琉球大学、宮古福祉保健所と連携し、保健師現任教育システムを構築し、新人保健師の育成に高い成果をあげている。

平成17年10月に宮古島市が誕生し、旧市町村で採用された保健師は総数19名と大所帯となり、新任期（1～5年）もいれば中堅期（6年～）、管理期の者それぞれの立場も違い、業務部署（健康増進課、介護長寿課、伊良部総合支所）も勤務場所（各保健センター）も違う。保健師の活動は、社会情勢の変化に伴い、虐待や精神疾患等の深く大きな問題を抱えるケースや、介護保険、福祉分野と連携が必要な業務の増加、また災害時の健康危機管理など保健師個人の学習だけでは対応できない状況である。

宮古島市の住民が平等で質の高い保健サービスを楽しむためには、旧城辺町が築いた保健師現任教育システムを宮古島市で引継ぎ新任期のみならず、中堅期、管理期と一貫した保健師人材育成プログラムを構築し、保健師職能の専門性を高く発揮することが重要だと思われる。

2. 参加機関

- 宮古島市・・・福祉保健部健康増進課
- ・・・福祉保健部介護長寿課
- ・・・伊良部総合支所福祉保健課

3. 指導機関

- ・・・琉球大学医学部保健学科
- ・・・宮古福祉保健所地域保健班

4. 教育担当者の育成

(1) 教育担当者育成のための教育

人材育成能力は、中堅期以降の職員に求められる能力の一部でもある。教育担当者は、新任者を担当し教育することを通して教育内容について理解を深め、成長する機会ともなる。そのために重要なのは管理職をはじめとしたスタッフの支援と、自己啓発である。

管理職から教育担当者への助言は、教育担当者のやる気を引き出すように主体性を尊重して行う。管理職らの適切な助言や指示があれば、自信を持って指導に当たることが

できる。また、事例検討会や各事業のミーティング等は教育担当者を支援し、組織としてのOJTを行う為に活用できる方法である。

この他に教育担当者は自分自身をも成長させ、人間的にも自己を磨いていく必要があるため、自己啓発として職場内だけでなく、広く社会とのつながりを持ち、幅広い知識と柔軟な思考をもつことが必要である。

(2) 教育担当者会議

教育担当者間の情報交換、課題・目標・教育方法の共有化を図ることも、OJTを進める一助となる。

(3) 県保健所においては管内市町村を支援する役割をもつことから、市村の管理者及び教育担当者と共に教育計画を検討し支援する。

(4) 教育担当者の役割

<プリセプターシップ>

新任者にとって身近な先輩が指導者として、新任者とペアを組み、一定期間内に指導目標が達成できるよう段階的育成計画を作成し、日常業務を通じたマンツーマン指導を行う。ある程度、方針をもって関ることができる中堅期以降の保健師がふさわしい。

<現任教育担当者>

所属内のスタッフの現任教育を計画しすすめていくためのコーディネートをする。各所属に現任教育者を配置し、事務分掌上位置づける。現任教育担当者は中堅期後期等、管理職保健師に次ぐ立場にある保健師が担うことが適当であるが、運用上は所属の状況に合わせ柔軟に対応する。

平成 18 年度宮古島市現任教育体制

新任期（1～3年）

新城 俊（伊良部総合支所福祉保健課）

山本 文子（伊良部総合支所福祉保健課）

中堅指導者（6年目以上）

根間 京子（健康増進課 平良保健センター）

古謝 勝子（健康増進課 上野保健センター）

管理者

仲宗根 美佐子（健康増進課 保健センター調整官）

平成 18 年度現在宮古島市では新任期 2 名が伊良部総合支所配置になっており、中堅指導者が常時身近で指導できる体制ではない。しかし、定期、または随時必要なときに相談、教育状況のチェックを行うことで孤立せず、新任期の目標を達成できると思われる。

なお、現任教育遂行のための費用（旅費等）は各所属負担とする。

- 定期カンファレンス . . . 第 1 金 (午後 3 時～ 5 時)
- 定期現場指導 . . . 月 1 回程度
- 随時相談 . . . 電話、及び同行訪問
- 現任教育進捗状況確認 . . . 3 ヶ月毎 (7 月、10 月、1 月)
(中堅指導者全員、及び管理者)

保健師指導者の人材育成におけるスタッフへのマネジメントの実態

研究協力者	上田 泉	北海道大学医学部保健学科	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
分担研究者	河原田まり子	北海道大学医学部保健学科	助教授
分担研究者	和泉 比佐子	札幌医科大学保健医療学部看護学科	助教授
分担研究者	関 美雪	埼玉県立大学保健医療福祉学部看護学科	講師

研究要旨

3道県内の「指導者育成プログラムの開発」に関する研修会に参加予定の保健師指導者 145 名を対象に、記名の自記式質問紙調査を実施した。回収した 134 名中、経験年数 10 年以上の保健師指導者 118 名を分析した。調査内容は、対象者の属性等、現任教育に関する意識、人材育成におけるスタッフへのマネジメントに関する 8 項目を設定し、4 段階のリッカートスケールで回答を求めた。結果、保健師指導者のスタッフへのマネジメントとして、コーチング的な対応は比較的实施しているがマネジメントの活動はあまり実施していない状況が把握できた。したがって、スタッフの人材育成を推進するためには、保健師指導者の職場の組織体制が重要であることが示唆された。

キーワード：保健師指導者、人材育成、マネジメント

A. 研究目的

近年、市町村合併、組織機構の改編等によって保健所・市町村の組織は大きく変化している。

2002 年の「地域保健従事者の資質向上に関する検討会」報告書¹⁾によると、現任教育の重要性、特に新任時期の保健師の教育の必要性が強調されている。保健師の所属している組織の変化に伴い、その役割も変化していることから、新任期からの現任教育の体制をいかに整備していくかが重要な課題となっている。

このような職場環境の変化の中では、保健師の指導者や管理者の人材育成における役割はとても重要である。2002-2004 年度に実施された「新任者の対人支援向上のための現任教育プログラム」²⁾においても、新任保健師の人材育成における管理者の役割、指導力育成が課題となっている。

職場の組織において、チームが創造性を持ち着実な業績をあげるために必要な条件は、個人レベルの成長と組織の伸長のこの二つであり、これはどのような組織においても共通する普遍的なものとされている³⁾。現任教育を推進するためには、管理者および指導者の個人と組織の二つのレベルでの働きかけがとても重要であり、この二つへの効果的な働きかけができる指導力が必要である。

その中で、スタッフ個人レベルの成長を促すためのマネジメントは人材育成計画の中核であり基盤となる⁴⁾。

スタッフへのマネジメント⁵⁾とは、個人の課題を達成するために課題達成に向けて個人を動かしていくための活動である。マネジメントの活動は、課題設定、課題設定のための方向づけ、活動内容の確認、成果評価などを行うというプロセスが基本となり、課題設定や成果評価などを確認するためには個人面談などの方法がある。

そして、マネジメント活動全体を円滑にすすめると同時に、本人の動機づけを促すためには、肯定的受容などのコーチング的な対応が有効である⁶⁾。

本研究においては、前述したマネジメントの活動とコーチング的な対応を含む内容をスタッフへのマネジメントとした。

そこで今回の研究では、保健師指導者の人材育成におけるスタッフ個人へのマネジメントの実施状況について明らかにすることを目的とする。本論文でスタッフとは、それぞれの部署を受け持っている保健師を指している。

B. 研究方法

今回の対象は、3つの道県内4ヶ所のフィールドにおいて「指導者育成プログラムの開発」に関する研修会に参加予定の保健所・市町村に勤務している保健師指導者145名である。スタッフの指導を担当する者および管理者を含み、そのような立場に近い将来立つと思われる者を含んでいる（以下、保健師指導者とする）。

研修会開始前に、保健師指導者の現任教育における実施状況を把握するため、研修会の各会場で記名の自記式質問紙調査を配布し、回収した。調査期間は2006年1月～2月とした。

調査内容は、保健師指導者の基本的な属性等、現任教育に関する意識、スタッフへのマネジメントであった。

保健師指導者の基本的な属性等については、所属組織、所属領域、職位、保健師経験年数、異動・転勤経験の有無、人材育成・管理者研修受講の有無、スタッフ育成の職務としての位置づけの有無、スタッフ育成のモデルの存在の有無の8項目を設定した。

保健師指導者の現任教育に関する意識については、「現場での現任教育の重要性をどの程度感じているか」「職場での現任教育を進めていくことに困難を感じるか」の2項目を

設定した。以上の項目について、「感じる」～「感じない」の4段階のリッカートスケールで回答を求めた。

スタッフへのマネジメントについては、マネジメントの活動として「課題の明確化」「課題への方向づけ」「活動の確認・助言」「業績評価」「個人面談」の5項目、コーチング的な対応として「考えるための促し・助言」「肯定的受け止め」「変化を伝える」の3項目を設定した。以上の項目について、「している」～「していない」の4段階のリッカートスケールで回答を求めた。

倫理的配慮については、各研究者所属の北海道大学医学部倫理委員会、埼玉県立大学倫理委員会で承認を得て研究を実施した。

C. 研究結果

対象者145名中、134名から回答を得た（回収率92.4%）。134名の内、今回は、経験年数10年以上の後期中堅期⁷⁾の保健師指導者118名を分析対象とした。

1. 保健師指導者の属性等

保健師指導者の基本的な属性と職場内環境の概要は表1に示す。保健師指導者の所属組織については、都道府県が41.5%、政令市・中核市が11.0%、市町村が47.5%であった。所属領域は73.7%が保健部門で、保健・福祉領域と福祉領域を合わせ23.7%であった。

職位は係長級以上が74.6%であり、一般職が25.4%であった。保健師経験年数10～25年は65.3%で26年以上は34.7%であった。異動・転勤経験はありの者が77.1%で、なしの者が22.9%であった。人材育成・管理者研修受講はありが58.5%、なしが40.7%であった。スタッフ育成の職務としての位置づけはありが47.5%、なしが52.5%であった。スタッフ育成のモデルの存在はありが60.2%、なしが39.8%であった。

2. 保健師指導者の現任教育に関する意識

保健師指導者の現任教育に関する意識（表2）では、職場での現任教育の重要性については、94.9%の者が重要と感じていた。一方で、職場での現任教育を進めていくことの困難性については87.3%の者が困難を感じていた。

3. 保健師指導者のスタッフへのマネジメント

保健師指導者のスタッフへのマネジメント（表3）については、「6 肯定的受け止め」は86.4%、「8 変化を本人へ伝える」の項目では、72.0%と高い割合で実施していた。次いで、「3 活動の確認・助言」「7 考えるための促し・助言」の項目では、63.5%、62.7%の実施であった。「4 業績評価」の項目では、50.0%と半数が実施しており、「1 課題の明確化」「2 課題への方向づけ」「5 個人面談」の項目は順に32.2%、28.0%、19.5%、という低い割合の実施状況であった。

D. 考察

1. 保健師指導者のスタッフへのマネジメント状況

保健師指導者のスタッフ個人に対するマネジメントの活動は、全体的に実施している者の割合はやや低かった。その中で、マネジメント活動の「活動の確認・助言」「業績評価」よりも、「課題の明確化」、「課題への方向づけ」、「個人面談」はあまり実施されていない状況であった。

2002年の「地域保健従事者の資質向上に関する検討会」報告書⁸⁾においても、現任教育の現状は、指導者が日常業務の合間に日々の業務の進め方を中心に手探りで行っている現状が指摘されている。今回の結果からも、保健師指導者は、活動の確認や業績評価

といった業務、活動内容そのものに着目した評価は比較的实施しているが、個人の課題設定、課題への方向づけといった個人の能力に着目した評価はあまり実施されていない傾向であった。

一般に、「課題の明確化」とは、課題の設定、実施、評価という一連のサイクルの中で、活動の評価を基にして設定される基本的なものの⁹⁾である。この課題の明確化がすべてのサイクル内の過程に影響を及ぼす。つまり、職場組織においてスタッフ個人の課題設定が適切になされなければ、活動を実施、評価しても活動の成果が十分に把握できないまま経過してしまうことになる。

すなわち、スタッフへの人材育成において、個人の適切な課題設定はとても重要であり、マネジメントの出発点ともなる。そのため、保健師指導者は、スタッフの適切な課題設定を行うことが必要である。

一方、保健師指導者のコーチング的な対応については、肯定的受け止め、変化を伝える等、全体的によく実施されている傾向であった。コーチング¹⁰⁾の基本技法は、傾聴、フィードバック等から成り立っている。コーチングの技法については、保健師は基礎教育の時から対人関係に関するコミュニケーションスキルとして学習してきた経過があるため、比較的实施できていたのではないかと考えられる。コーチング的な対応は、人材育成を意図した活動というよりは、その活動を促すための関わりである。つまり、日常的な対応として保健師が実施しやすい状況にあるのではないかと考えられる。

コーチング的な対応は、日常的に行うのももちろんであるが、実施状況の良くなかった目標設定面談や成果評価面談において利用することでより一層の効果をあげるとされている¹¹⁾。つまり、コーチングはスタッフ個人に対するマネジメント全ての活動にも関わるものであるため、この技術を活用しながら人

材育成を推進していくことが望まれる。

2. 保健師指導者の現任教育に関する意識

保健師指導者は現任教育の重要性をほとんどの者が感じていた一方で、現任教育を進めていくことの困難性をほとんどの者が感じているという結果であった。つまり、その背景には、近年の行政における組織の拡大・機構改編等による組織の変化に伴って、保健師の配置転換や所属の変動があり、保健師の担うべき役割が難しくなっている現状があるとされている¹²⁾。今後、現任教育を推進する上で困難な組織のシステム上の課題はあるが、現任教育推進のための組織体制、職場環境の整備が重要であり急務であると思われる。

3. 保健師指導者の属性等の実態からみた人材育成におけるスタッフへのマネジメントについての提言

今回、保健師指導者の内、約75%の者は職位のある者であった。一方、保健師指導者の約半数の者はスタッフ育成の職務としての位置づけがあり、約4割の者は人材育成・管理者研修を受講しているという結果であった。つまり、職位のある者全員が人材育成・管理者研修を受講している、あるいはスタッフ育成の職務としての位置づけがあるという実態ではないのが現状である。そして、保健師指導者のスタッフ個人に対するマネジメントの中で、コーチング的対応よりマネジメント活動は全体的にあまり実施されていない傾向であった。

以上の結果から、今後は、保健師指導者の属性等とスタッフへのマネジメント状況の関連について明らかにしていくこと、保健師指導者のマネジメントの実践を高めていくために何が必要なのか検討していく必要がある。

保健師指導者の人材育成・管理者研修の受講経験は、人材育成を意図した活動を推進していくための動機づけを含め、指導者の指導力育成のために重要であると考えられる。ま

た、組織全体で意図して人材育成を担当する課・係を配置し、スタッフ全体の資質の向上を担当する部門を組織として位置付け、現任教育を体系的に構築することが重要である。スタッフを指導する指導者自身も計画的な研修に参加できるよう、職場環境の整備、研修の体系化を図る等、資質の向上を図れるような基盤をつくる必要があると思われる。

保健師指導者のスタッフへのマネジメント能力育成のために、保健師指導者の研修経験、職場組織の体制等が重要と思われるが、必要な方策については、さらに検討をすすめていくことが課題である。

E. 結論

今後、現任教育を推進していくためには、スタッフ個人の人材育成を意図した働きかけ、スタッフ個人に対する適切な課題設定をはじめとしたマネジメントの重要性を保健師指導者が認識し、マネジメントできる職場組織の体制を作り、現任教育を実践していくことが必要である。

文 献

- 1) 佐伯和子. 「地域保健従事者資質向上検討会のための調査研究」報告書, 平成14年度地域保健総合推進事業報告書, 2002; 63-66.
- 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」報告書, 平成16年度厚生労働科学研究費補助金健康科学総合研究事業報告書, 2004; 1-4, 57-62.
- 3) 古川久敬. チームマネジメント. 日本経済新聞社, 東京, 2004; 52.
- 4) 松下博宣, 樫原美恵子. クリニカルリーダー・人材開発システム導入成功の方策. 日総研出版. 名古屋, 2004; 32.
- 5) 松下博宣. 看護経営学. 日本看護協会出版会, 東京, 2006; 174-175.
- 6) 柳澤厚生, 日野原万記, 井原恵津子, 他.

ナースのためのコーチング活用術. 医学書院, 東京, 2003 ; 32.

- 7) 佐伯和子, 和泉比佐子, 宇座美代子, 他. 行政機関に働く保健師の専門職務遂行能力の測定用具の開発. 日本地域看護学会誌, 2003 ; 6 : 32-39.
- 8) 佐伯和子. 「地域保健従事者資質向上検討会のための調査研究」報告書, 平成 14 年度地域保健総合推進事業報告書, 2002 ; 64.
- 9) 五十嵐英憲. 目標管理の本質. ダイヤモンド社, 東京, 2003 ; 31.
- 10) 藤田完二, 高橋慶治, 木村孝. 自分を伸ばす実践コーチング. PHP 研究所, 東京, 2006 ; 118-167
- 11) 古川久敬. チームマネジメント. 日本経済新聞社, 東京, 2004 ; 176-181.
- 12) 池田信子. 現任教育の今日的な課題. 保健師ジャーナル 2006 ; 62 (9) : 698-701.

F. 健康危機情報

特記すべきことなし

G. 研究発表

1. 論文発表

「保健師指導者の人材育成におけるスタッフへのマネジメントの実態と属性の関連」, 北海道公衆衛生学雑誌, 2007. 印刷中

2. 学会発表

「Staff education by public health nurse leaders in Japan」, ICN Conference ,27 May-1 June, 2007 Yokohama, Japan.発表予定

H. 知的財産権の出願・登録状況

特になし