

価は他の能力に比較して低く、課題となっている²⁾。地域保健従事者の資質向上に関する検討会報告書³⁾の中では、初任期における現任教育の課題として体系立った研修カリキュラムの必要性や職場内研修(OJT)を充実させるための指導体制の整備が課題としてあげられている。職場内研修(OJT)を推進し、職場の中で現任教育体制を整備していく保健師指導者の役割は非常に重要である。現任教育を推進するためには、個人と組織の二つのレベルでの働きかけが重要である。スタッフの個人レベルの成長を促すための個人の課題達成を支援するマネジメントは人材育成の中核であるが、保健師指導者のスタッフへのマネジメントの実施状況は全体的に低い状況にあった⁴⁾。また、平成 17-18 年度に行ってきた本研究(厚生科研)では、現任教育の推進を阻害する要因の存在や現任教育の推進状況の地域差の現状も明らかにしてきた。

本論では、これまでの研究成果にもとづき、管理者の人材育成能力の向上を意図したファーストレベルの保健師指導者育成プログラムの概要を構築することを目的とした。

B. 研究方法

保健師の指導者育成に関して、理論的な整理を主眼とした演繹的アプローチとアクションリサーチによる帰納的アプローチ⁵⁾による研究結果に基づき教育プログラムを作成した。演繹的アプローチでは、文献検討、エキスパート保健師へのキャリアに関する面接調査、都道府県保健師の現任教育の実態調査、市町村保健師の指導者育成プログラムに実態調査を行った。帰納的アプローチでは、3 県 4 カ所のフィールドで、アクションリサーチの手法を用いて指導者育成プログラムを実践し評価した。これらの結果に基づいて、研究チームで人材育成プログラムを検討した⁵⁾⁻¹⁰⁾。

C. 研究結果

演繹的アプローチの結果に基づき、保健師のキャリアラダーと育成するコア能力を理論的に整理し、育成すべき保健師指導者の能力が明確になった。また、アクションリサーチにより、人材育成プログラムの促進要因と阻害要因が明らかとなり、有効な人材育成プログラムの要素が具体的に抽出された。また、育成プログラム研修による保健師指導者の人材育成能力の向上が確認できた。これらの結果を検討し、ファーストレベルの指導者プログラムを作成した。

ファーストレベルでは、保健所および市町村の係長とグループリーダー対象に、所属する機関の部署単位(係規模)での人材育成計画の立案、実施、評価とスタッフの育成を中心にプログラムを組み立てた。カリキュラムは管理的立場にある指導者に必要な保健師の専門性、地域看護管理、キャリア開発等の内容で構成し、グループワークと実習の学習方法を取り入れることにより、経験の共有による協働学習と実践的な取り組みの推進を図った。

1. プログラムの基本的な考え方

新任者および中堅者の人材育成ができる能力の向上を目指し、人材育成を取り入れた所属部署内の組織管理ができるファーストレベル(初級)の管理的指導者を育成することをねらいとした。

2. プログラムの概要

ファーストレベルは、保健所および市町村の係長およびグループリーダーを対象にしており、所属部署単位でスタッフへの人材育成能力と人材育成を取り入れた組織管理能力を高めること目的としている。保健師の専門性とリーダーシップ、キャリア開発・人材育成、各職場における人材育成計画の実践・評価の実習の4つの分野で構成し、研修の最後に人材育成計画の実践報告会を行なう内容になっ

ている。講義・演習 45 時間と実習 45 時間を組み合わせた合計 90 時間を 1 年間で実施する研修プログラムで、実践的な能力を高めることを意図している。

保健師指導者のファーストレベルプログラムの概要は次の通りである（表 1）。

1) プログラムの目的

プログラムの目的は住民の信頼に応えることができる保健師の力量向を目指して、人材育成の一連の過程を実践できる能力の向上を図ることである。

2) プログラムの目標

プログラムの目標は次の 4 点である。

- (1) 人材育成の概念、理念が説明できる。
- (2) 新任者、中堅者の人材育成ができる。
- (3) 人材育成を取り入れた組織管理（所属部署内）ができる。
- (4) 個人または組織の育成課題を明確にして、人材育成計画を立案し、実践、評価できる。

3) プログラムの対象者

プログラムの対象者は保健所の係長とグループリーダーおよび市町村の係長とグループリーダーの立場にある保健師職である。

4) プログラムの担当者（企画者）

プログラムの担当者（企画者）は保健所単位あるいは都道府県単位で行うことが望ましいが、教育対象者の数によっては広域ブロック単位で実施することも可能である。

5) プログラムの期間

研修期間は OFF-JT8 日、OJT5 日の計 13 日間である。1 年間で終結することを意図し、年度当初に講義・演習を行い、その後実習を行う。フォローアップを得ながら年度末に実践のまとめを行い、知識と実践の統合ができるよう考慮する。

6) プログラムの科目と内容

プログラムの科目はⅠ「保健師活動原理」、Ⅱ「リーダーシップ」、Ⅲ「キャリア開発」、Ⅳ「実習」、Ⅴ「フォローアップ」の 5 科目である。講義・演習を 45 時間（3 単位）、実習を 45 時間（1 単位）と設定した（表 2）。実習は、自己学習、OJT を含む。

各科目のねらいや主要内容は次に示す通りである（表 3）。

Ⅰ保健師活動原理では、自己の保健師観を深め専門職としての自立性を確立することをねらい、保健師に関する制度や理論をより深く学ぶ内容とした。

Ⅱリーダーシップでは、職場組織においてリーダーシップを発揮できることをねらい、リーダーシップ発揮に必要なスキルを学ぶ内容とした。

Ⅲキャリア開発では、人材育成の計画・実践・評価の一連の過程が実践できることをねらい、キャリア発達・キャリア形成の考え方、マネジメント、目標管理、コーチング等を学ぶ内容とした。

Ⅳ実習では、人材育成が OJT として実践できることをねらい、人材育成計画の具体的展開を試みる内容とした。

Ⅴフォローアップでは、人材育成に関する知識と実践が統合できることをねらい、実践レポート作成と実践報告会を設定した。

6) プログラムの評価

プログラムの評価は結果評価およびプロセス評価で行う。

(1) 結果評価

結果評価では、ファーストレベル受講者および受講者の管理者への質問紙調査を研修開始前と研修終了後に実施する。質問紙の内容は、4 つの育成目標である①人材育成の概念、理念が説明できる、②新任者、中堅者の人材育成ができ

る、③人材育成を取り入れた組織管理（所属部署内）ができる、④個人または組織の育成課題を明確にして、人材育成計画を立案し、実践、評価できる、の達成状況について受講者の自己評価および受講者の管理者の評価とする。

また、実践報告会での報告内容およびレポートについて受講者同士での相互評価を行う。評価の視点は、人材育成計画における教育対象者の課題の明確さ、教育目標の設定レベルの適切性、OJT・OFF-JT・自己学習を含めた教育計画の内容妥当性、評価指標と評価方法の明確さ、教育計画の実施および評価の適切性とする。

(2) プロセス評価

プロセス評価では演習および実習での課題の達成状況やその記録物、参加者の反応等を記録として評価を行う。

7) プログラムの推進ならびに運営体制

ファーストレベルの研修プログラムの推進は、保健所単位あるいは都道府県単位で行うことが望ましいが、教育対象者の数によっては広域ブロック単位で実施することも可能とする。

保健所単位で実施する場合は企画調整担当部署、都道府県単位では本庁の人材育成担当部署、広域ブロック単位では職能団体の教育担当部署で企画運営を行う。

大学教員（地域看護学、看護管理学、経営学）や上位システムの人事担当者、コーチングについては民間団体の協力を得てプログラム運営にあたる。

演習および実習に関しては、受講者の管理者およびセカンドレベルの既受講者が指導にあたる。

D. 考察

法改正や機構改革により保健所保健師も

市町村保健師も配置される部署や推進しなければならぬ業務も多様化しきており、より強いリーダーシップや組織管理能力が求められていると考えられる。したがって、ファーストレベルの保健師指導者育成プログラムは管理的立場の保健師指導者を受講対象としたため管理の基盤となるリーダーシップおよび地域看護管理についての内容を組み入れた。

また、プログラムの内容構成は、保健師の専門性、地域看護管理、キャリア開発等としたが特に実施状況が低いことが明らかな保健師指導者のスタッフへのマネジメント⁴⁾を人材育成の原理に取り入れた。これは組織の管理だけでなくスタッフ個々人の育成のための調整や活動に焦点を当てていくことでより効果が期待できると考える。

コーチングとは、人材開発のための技法のひとつであり、課題解決のために自己決定を引き出し、自己解決を支えるかかわりかた¹⁰⁾で、コーチングを受ける人を目標達成に導くことであり、心理学的手法を取り入れてビジネスや個人の目標達成の援助にも応用されている。今回コーチング理論を講義の中に取り入れたことで、実習において人材育成の実践に活かすことができると考える。

講義と演習（グループワーク）および実習の学習方法を取り入れることにより、経験の共有による協働学習と実践的な取り組みの推進につながり、知識および技術の習得に寄与できると考える。また、実習により職場での人材育成の実践を行うことで、組織体制の波及効果も望めると推察する。

E. 結論

保健師の指導者育成に関して、理論的な整理を主眼とした演繹的アプローチとアクションリサーチによる帰納的アプローチによる研究結果に基づき教育プログラムの概要を作成した。

プログラムは新任者および中堅者の人材育成ができる能力の向上を目指し、人材育成を取り入れた所属部署内の組織管理ができるファーストレベル（初級）の管理的指導者を育成することをねらいとした。

以下の4つの育成目標

- (1) 人材育成の概念、理念が説明できる。
- (2) 新任者、中堅者の人材育成ができる。
- (3) 人材育成を取り入れた組織管理（所属部署内）ができる。
- (4) 個人または組織の育成課題を明確にして、人材育成計画を立案し、実践、評価できる。

を設定し、保健師の専門性とリーダーシップ、キャリア開発・人材育成、各職場における人材育成計画の実践・評価の実習の4つの分野で構成した。

文 献

- 1) 指導者育成プログラムの作成に関する検討会：指導者育成プログラムの作成に関する検討会報告書，2007.
- 2) 佐伯和子，和泉比佐子，宇座美代子，高崎郁恵（2004）：行政機関に働く保健師の専門職務遂行能力の発達－経験年数群別の比較，日本地域看護学会誌 7(1)，16－22.
- 3) 地域保健従事者の資質向上に関する検討会（2003）：地域保健従事者の資質向上に関する検討会報告書.
- 4) 上田泉，佐伯和子，河原田まり子，和泉比佐子，関美雪（2007）：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 20(2)，78－84.
- 5) 厚生労働省（2005）：「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」
- 6) JMAM コンピテンシー研究会編：コンピテンシーラーニング，日本能率協会マネジメントセンター（東京），2002.
- 7) 五十嵐英憲：新版目標管理の本質，ダイヤモンド社（東京），2003.
- 8) 松下博宣，他：クリニカルラダー・人材開発システム導入 成功の方策，日総研出版（名古屋），2004.
- 9) ニューチャーネットワークス編著：実務入門事業計画書の作り方，日本能率協会マネジメントセンター（東京），1999.
- 10) 諏訪茂樹：看護にいかすリーダーシップ，医学書院（東京），2002.

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

- 1) 上田泉，佐伯和子，河原田まり子，和泉比佐子，関美雪（2007）：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 20(2)，78－84.

2. 学会発表

- 1) 河原田まり子，森本信子，木村千都子，佐伯和子，和泉比佐子：小規模町村における新任保健師現任教育の推進上の課題，日本地域看護学会第9回学術集会講演集，p 72，2006.
- 2) 河原田まり子，佐伯和子，和泉比佐子，関美雪，上田泉，宇座美代子，平野かよ子，宮崎美砂子：リーダーシップ能力の変化からみた保健師指導者現任教育の効果，第27回日本看護科学学会学術集会，2007.

H. 知的財産権の出願・登録状況

特になし

表1 保健師指導者育成プログラムの概要 ファーストレベル

目 的	住民の信頼に応えることができる保健師の力量向上を目指して、人材育成の一連の過程を実践できる
目 標	<ol style="list-style-type: none"> 1) 人材育成の概念、理念が説明できる 2) 新任者、中堅者の人材育成ができる 3) 人材育成を取り入れた組織管理（所属部署内）ができる 4) 個人または組織の育成課題を明確にして、人材育成計画を立案し、実践、評価できる
対 象 者	<p>保健所の係長、グループリーダー</p> <p>市町村の係長、グループリーダー</p>
担 当 者 (企画者)	<p>保健所単位の場合：企画調整者が担当する</p> <p>県単位の場合：県庁の人材育成担当者（同等の役割の人）が担当する</p> <p>広域ブロック単位の場合：看護協会の保健師職能委員が担当する</p>
期 間	<p>1年間</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ OFF-JT8日間、OJT5日間の研修プログラムを実施する ・ 「各職場における人材育成計画の実践・評価」に取り組み、実践レポートを提出する

表2 科目と内容

科目	内容	時間数
I 保健師活動原理	保健師の専門性	6
II リーダーシップ	リーダーシップ論, 地域看護管理	6
III キャリア開発	目標管理論, 人材育成におけるマネジメント, キャリア開発, コーチング理論, 人材育成計画評価	18
IV 実習	実習	45
V フォローアップ	フォローアップ, 実践レポート作成, 実践報告会	15

*講義・演習 45 時間 (3 単位) *実習 45 時間 (1 単位) *研修期間 13 日

表3 各科目の概要

日程 (例)	内容	ねらい	時間 数	主要内容	授業 形態
1日目 I 保健師活動原理	I-1 保健師専門職の機能と活動	1) 保健師に関する制度や理論をより深く学び、自己の保健師観を深め、専門職としての自立性を確立する 2) 保健師の自立性と責務について人材育成を通して明確にする。 3) 拡大・変化する役割機能と活動を予測し保健師実践活動の改善へ適応する方法を学ぶ。	1	<ul style="list-style-type: none"> ・ 保健師と倫理 ・ 保健師の役割 ・ 専門職の役割機能と拡大 ・ 専門職活動の変化の予測と適応 ・ 専門職の自立性と責務 ・ 専門職化と社会化 ・ 人材育成の概念・理念 	講義
	I-2 保健師の定義と概念	1) 保健師の定義や保健師活動のよりどころとなる保健師業務基準について学ぶ 2) 保健師基礎教育の現状と課題について学び、現任教育の課題がわかる。	1	<ul style="list-style-type: none"> ・ 保健師の定義 ・ 保健師業務基準 ・ 保健師活動の範囲 ・ 保健師の独自性と役割拡大について ・ 保健師基礎教育のカリキュラムの概要 	講義
	I-3 サービスの提供	1) サービスとは何か 2) 事実を客観的に捉え、論理的な思考で解決に臨む概念化能力を養う 3) 提供したサービスの評価を行うための知識・技術を習得する	1	<ul style="list-style-type: none"> ・ サービスの概念 ・ 論理的思考 ・ 問題解決技法 ・ 保健サービスの組織的提供 	講義
	I-4 演習（グループワーク）	1) 保健師専門職としての役割がわかる。 2) 育成能力を高めるために自己能力の拡大を図ることができる。	3	<ul style="list-style-type: none"> ・ 悩み、課題、解決策 ・ 自己能力拡大のための自己課題に取り組む。 	演習

	内容	ねらい	時間数	主要内容	授業形態
2日目 Ⅱ リーダーシップ	Ⅱ-1 リーダーシップ論	1) リーダーシップの機能とリーダーに必要な能力を理解する。 2) 職場組織においてリーダーシップを発揮できる能力を養う。	2	<ul style="list-style-type: none"> ・ リーダーシップの定義 ・ リーダーシップの機能 ・ リーダーに必要な能力 ・ 課題状況と効果的なリーダーシップ ・ リーダーシップの発揮に必要なスキル 	講義
	Ⅱ-2 地域看護管理	1) 地域看護管理の概念と機能について理解する。 2) 組織運営管理に必要な能力について学び、実践できる能力を養う。	2	<ul style="list-style-type: none"> ・ 地域看護管理の概念 ・ 地域看護管理の機能 ・ 地域看護管理に必要な実践能力と発展・応用能力 ・ 人材育成と組織運営管理 ・ 職場組織の人材育成の課題の明確化 ・ 人材育成の課題解決のための組織運営管理の方法 	講義
	演習	1) 人材育成を取り入れた職場組織をマネジメントできる実践能力を養う。 2) 組織の人材育成の課題解決のための組織運営管理が実施できる。	2	<ul style="list-style-type: none"> ・ 職場組織の人材育成の課題を関係者と共有する。 ・ 人材育成の組織としての課題解決のために関係者と交渉・調整・ネットワーク化を図る。 ・ 職場組織の人材育成体制の明確化を図る。 	演習

	内容	ねらい	時間数	主要内容	授業形態
3日目 Ⅲ キャリア開発	Ⅲ-1 キャリア開発	1) キャリア開発・キャリア形成の考え方を理解する。 2) 保健師のキャリア発達の実態を理解する。 3) キャリア開発プログラムとシステム構築の重要性を理解する。	2	<ul style="list-style-type: none"> ・ キャリアの定義 ・ キャリア発達・キャリア形成の考え方 ・ 保健師のキャリア発達の実態 ・ キャリア開発プログラムの構成要素 ・ キャリア開発プログラム運用のためのシステム ・ キャリア開発プログラムの評価システム 	講義
	Ⅲ-2 人材育成におけるマネジメント	1) 組織の目標を達成するために必要な調整機能、活動について理解する。 2) マネジメント活動の方法、マネージャーの特性について学ぶ。	2	<ul style="list-style-type: none"> ・ 組織目標と人材育成 ・ 組織過程の機能と目標管理 ・ 人材育成のための組織構造と機能の査定 ・ 職場環境整備 ・ 人材マネジメントの活動 ・ マネージャーの特性 	講義
	Ⅲ-3 目標管理論	1) 目標管理の理念と目的を理解する。 2) 目標管理の基本原則、目標管理の要件および評価について学ぶ。	2	<ul style="list-style-type: none"> ・ 目標管理の理念 ・ 目標管理の目的 ・ チャレンジ目標とセルフコントロール ・ 目標管理の理論と方法 ・ 目標管理に必要とされる理論と要件 ・ 目標管理の評価 	講義
4日目	Ⅲ-4 コーチング理論	1) コーチングの理念、コーチングの基本的考え方等、コーチングに必要な知識、技術、態度について学ぶ。 2) コーチングの具体的方法について学び、実践できる能力を養う。	6	<ul style="list-style-type: none"> ・ コーチングの概念と歴史 ・ コーチングの基本的考え方と基本スキル ・ コミュニケーションとコーチング ・ コーチングの種類とプロセス ・ コーチングの実践 	講義 演習

	内容	ねらい	時間数	主要内容	授業形態
5日目 Ⅲ キャリア開発	Ⅲ-5 人材育成 計画評価	1) 人材育成をめぐる環境の変化、人材育成の必要性を理解する。 2) 職場の課題に沿った教育方針の設定、目標設定や教育計画の作成ができる。 3) 教育対象者に対する教育計画の具体的展開方法が理解できる。 4) 評価の視点、評価方法が理解でき、評価計画の作成ができる。	6	<ul style="list-style-type: none"> 現在の環境の変化と人材育成の考え方、人材育成の必要性 教育計画の立案と作成（教育方針、教育対象の選定、アセスメント、教育目標、教育課題の決定、教育計画作成） 教育計画作成の具体的展開方法（教育内容と方法の種類、選定、時期、担当者等の設定）の理解、作成と計画の検討 教育計画の評価の視点と評価方法の理解 評価計画の作成と検討 	講義 演習
(OJT) Ⅳ 実習	実習	1) 自己の職場における人材育成計画を立案したものに基づいて、実践、評価ができる。 2) 評価に基づき、教育計画の修正について考えることができる。	45	<ul style="list-style-type: none"> 演習で作成した自己の教育計画に基づいて、職場での具体的展開を試みる。 実践に基づき、評価を実施する。 評価に基づき、教育計画の修正を実施する。 	実習 5日間 OJT
6日目 Ⅵ フ ア オ ツ ロ プ 	フォロー アップ	1) 人材育成計画の進行管理ができる。	6	<ul style="list-style-type: none"> 進捗状況についてチェックする 	
7日目	実践 レ ポ ー ト 作 成	1) レポートを作成することができる。 テーマ「職場における人材育成計画の実践・評価」	6	<ul style="list-style-type: none"> 実践報告書の書き方 	
8日目	実践報告 会	1) 実践レポートを発表することができる。	3	<ul style="list-style-type: none"> 実践報告 	演習

厚生労働科学研究補助金（健康危機管理研究事業）
分担研究報告書

保健師指導者育成プログラムⅡ：セカンドレベル

平野かよ子 国立保健医療科学院公衆衛生看護部 部長
関 美雪 埼玉県立大学保健医療福祉学部看護学科 講師

研究協力者

池田 信子	山形県立保健医療大学大学院 非常勤講師
山田 芳子	埼玉県大里福祉保健総合センター福祉保健部 部長
嶋津多恵子	さいたま市保健福祉局保健部健康増進課 課長補佐
嶋野 洋子	国立保健医療科学院公衆衛生看護部 看護マネジメント室長
奥田 博子	国立保健医療科学院公衆衛生看護部 主任研究官
中板 育美	国立保健医療科学院公衆衛生看護部 主任研究官
横関 身江	埼玉県保健医療部保健医療政策課 副課長
山崎 和美	埼玉県保健医療部保健医療政策課 主査
奥村みちる	埼玉県保健医療部保健医療政策課 主事
今野 弘美	さいたま市保健所保健総務課企画係 主査

研究要旨

保健師の指導者育成プログラムを作成するために、都道府県の中堅および管理者の人材育成研修とプリセプター保健師の連絡会議に参加し、管理的な立場の保健師から有効な人材育成プログラムの要素を抽出した。これらを基に論議・集約し、都道府県研修担当者あるいは保健所の管理的立場の保健師及び市町村の統括保健師を対象とした人材育成プログラム：セカンドレベルを作成した。このプログラムは、受講者である保健師が自らが所属する組織内の人材育成に留まらず管内全体の人材育成に責任があることを自覚し、人材育成の基本方針をもって日々の活動や事業の運営、人材配置を教育的な視点を持って行い、人材育成に大きな影響を及ぼす組織の上司や人事担当者と協働できる管理的な立場の保健師となることをねらいとした。

キーワード： 保健師管理者、人材育成、地域保健看護管理、人事管理、組織運営管理

A. 研究目的

我が国では、少子高齢化の急速な進展や行政改革や地方分権が推進される中で、市町村合併や機構改革などが行なわれ、保健師の活動領域の拡大が図られた。それに伴い保健師の分散配置が進展し、健康関連部門では保健師の増員が図られることなく、限られた人員で住民や関係者と共にエンパワーし、住民の健康を保持・増進する資質の高い保健師の育成が課題となってきている。そこで管内の組織・機関に対して横断的にリーダーシップを

発揮する保健師の指導者や管理的立場にある保健師（以下、保健師指導者）の役割が重要となってきている¹⁾。また、効果的な保健師のキャリア発達のためには、教育的な配慮のある人事配置やジョブローテーションが重要で、人材育成は人事管理と連動されなければ効果的な展開にならない。しかし、保健師指導者に人事配置やジョブローテーションに関する権限を与えられていることは少なく、組織の管理者や人事担当者との協働した人材育成を推進することが課題である。また、保健師の職務遂行能力の経験別比較では、21年

以上のベテラン期にある保健師の組織管理や人材育成に関する自己評価は他の能力に比較して低く、課題となっている²⁾。地域保健従事者の資質向上に関する検討会報告書³⁾の中では、初任期における現任教育の課題として体系立った研修カリキュラムの必要性や職場内研修(OJT)を充実させるための指導体制の整備が課題としてあげられている。

平成 17-18 年度に行ってきた本研究⁴⁾では、現任教育の推進を阻害する要因の存在や現任教育の推進状況の地域差の現状も明らかにしてきた。

本研究では、これまでの研究成果を踏まえ、指導的な立場の保健師が職場内研修(OJT)を推進するとともに、管内全体の保健師の現任教育体制を整備していく管理者としての人材育成能力の向上を意図したセカンドレベルの保健師指導者育成プログラムの概要を構築することを目的とした。

B. 研究方法

保健師指導者の育成に関して、文献検討を行うと共に、都道府県および中核市保健師の現任教育の実態調査と2県3か所で指導者育成プログラムに参加協力をを行い、1県でのプリセプターの連絡会議に参加し、指導者の現状および課題について知見を深めた。これらの経験を基に、保健師指導者が所属する組織の人材育成の指導とともに、広く管内保健師の人材育成を人事担当者等と協働して推進させる管理的力量を向上させるセカンドレベルの保健師指導者プログラムについて論議・集約を行った。

C. 研究結果

1. プログラムの概要 (特色)

セカンドレベルの指導者プログラムは、都道府県や保健所の広域的な対応が求められる保健師と市町村の管理的な保健師を対象に、所属する組織内の人材育成計画の立案、実施、

評価についてスーパーバイズし、管内組織の人材育成計画を立案、実施、評価を行い、人事担当者と連携を図り人材育成を施策化できることを目的とした。

科目の構成は「人材育成」、「人事管理」、「組織運営管理」の3分野とした。これらの分野はそれぞれで完結されることなく、絡み合って展開されることが特徴である。

このプログラムの概要を表1に示した。

1) 目的

研修目的は、都道府県および市町村の管理的な立場の保健師が管理者としての力量を向上させ、教育的な配慮のある人事配置の協議へ参画し、現任教育にかかる施策を形成する資質の向上を図ることとした。

2) 達成目標

本研修の達成目標は以下の10項目である。

- (1) 保健師の管理者としての役割・機能を理解する。
- (2) 専門技術職としての生涯にわたる人材育成の必要性を理解する。
- (3) 管理者の人材育成にかかる責務と役割を理解する。
保健師基礎教育の現状と新任者の卒後研修の必要性を理解する。
- (4) プリセプターを選出し、他の保健師の配置・役割分担案を作成できる。
- (5) 管内の人材育成計画(都道府県、保健所、管内)を評価し、スーパーバイズ、コンサルテーションができる。
- (6) 各組織で行われる現任教育(OJT, OFF-JT)を評価することができる。
- (7) 現任教育のための管内の各組織の体制整備の現状を把握し改善を図ることができる。
- (8) 自治体の人材の採用と配属の全体像を把握できる。
- (9) 現任教育を主眼とした人事管理に関して人事担当者および上司と協議できる。

(10) 人事担当者、研修企画担当者、管理者の上司と人材育成について協議し施策へ反映することができる。

3) 対象者

研修は都道府県等の研修担当者と保健所の管理者あるいは研修等を所管する企画調整部の保健師および市町村の統括的立場にある保健師を対象とする。

なお、研修開始前に以下の事前課題を提出した者とする。

- (1) 部下の力量をアセスメントする。
- (2) 現任教育の行政における位置づけを把握する。
- (3) 管内における各組織の現任教育の力量をアセスメントする。

4) 担当者

セカンドレベルのプログラムは、全国規模あるいはブロック単位または都道府県単位で行うことが適当と考える。都道府県等の研修担当者を対象とするプログラムは広域ブロック単位での企画者あるいは国立保健医療科学院等が企画・担当する。都道府県の管理的な立場の保健所保健師および市町村の統括者の保健師を対象とするプログラムは都道府県研修担当者が企画・実施する。また、受講者が協力・参加することで、よりニーズに適合したものとなる。

5) 期間

プログラムは全体で6日間であるが、前半3日間、フォローアップ1日間、後半に2日間で、講義・演習を組み合わせ合わせた合計36時間を通年で実施し、管理者としての能力を高めることを意図している。

6) プログラムの内容と運用方法

(1) 科目の内容

科目は、人材育成、人事管理、組織運営管

理の3分野であり、その主な内容を表2に示した。

「人材育成」では、①地域保健看護管理における人材育成の位置づけ、②人材育成計画、③人材育成の方法、④人材育成の評価、⑤システム形成、⑥予算を主な内容とする。

「人事管理」は、①人事配置および業務管理と②ジョブローテーションとし、「組織運営管理」は、①組織内外の運営管理、②組織風土の育成、改善、③ストレスマネジメントとした。

(2) プログラムのねらい

プログラムの内容とそのねらいを表3に示した。

このプログラムは人材育成を主目的としたものであるが、留意点に記載したように基本には地域保健看護管理の十分な理解とともに、人材育成は指導者と被指導者が相互にエンパワーメントすることの理解が重要と考える。また、ファーストレベルの課題でもあるが、保健師の基礎教育の現状と卒後の研修の必要性の理解も不可欠である。さらに、このプログラムの対象者には、所属する組織内の人材育成に留まらず、所管する管内全体の人材育成に責任があることを自覚し、人材育成の基本方針を明確にし日々の活動や事業の運営、人材配置を教育的な視点を持って行い、人材育成に大きな影響を及ぼす組織の上司や人事担当者と協働できる管理者となることをねらいとしている。

表4にはこのプログラムに基づく研修の実施例を参考までに示した。3つの事前課題を達成した者を対象とし、前半の研修は初夏の5月の3日間とし、フォローアップは7月の1日とした。後半の研修は次年度予算編成と年度末の評価に反映させることができる時期が適当と考え、例示では11月の2日間とした。それぞれの月日は平成20年度のものである。表頭の右側の「分野」に記載されている数字は表3の科目名のローマ数字と内容の

欄にある数字に該当する。各テーマはいくつかの科目内容から構成されることを示した。

7) プログラム実施体制

このプログラムの運用のためには財源の確保が必要となろう。財源を確保する段階からプログラム企画担当者は保健師技術職の組織の管理者や人事担当者、財務担当者の理解が得られる体制を築くことが望まれる。また、実施に当たっては研修対象の保健師指導者が所属する組織の管理者および人事担当者の理解と協力・参加が不可欠となる。

都道府県単位で実施する場合は本庁の人材育成担当部署や職能団体の教育担当部署、大学教員（地域看護学、看護管理学、経営学、キャリア開発学）や上位システムの人事担当者、民間団体の協力を得て運営することが望まれる。

8) プログラムの評価

(1) 結果評価

セカンドレベル受講者に質問紙調査を研修開始前と研修終了後に実施する。

質問紙の内容は、達成目標の到達状況を測る。

(2) プロセス評価

演習課題の達成状況や演習の成果物及び参加者の反応等を記録として評価を行う。また、受講者の上司へ研修終了後に質問紙調査あるいはインタビューを行い、実際に現場に生じた人材育成の課題や問題への対処の仕方についての評価を行う。

D. 考察

市町村合併や機構改革により保健所保健師も市町村保健師も配置される部署や推進しなければならない業務も多様化しきており、より強い横断的なリーダーシップや組織管理能力が求められる。しかし一方では、めまぐるしい法改正や行政の財政悪化から、新たな事業

にチャレンジすることが難しく、求められる業務だけをこなし、余計なことはしないという職場の風土が生まれつつある。そのような状況を解決するためにも、本研究で開発した指導者育成プログラムは管理的立場の保健師指導者を受講対象とし、人事管理および組織運営管理の内容を積極的に組み入れるものとした。

特に所属する組織の管理だけでなく管内全体の人材育成の計画立案や調整に焦点を当てることが必要と考えた。

スーパーバイズ、ファシリテーション等は、スタッフの指導育成のための技法であり、指導的な力量を醸成することができる。また、演習により人事担当や上司との会議的な研修を企画することで、保健師のキャリア開発の現状の共有と教育的な人事が実現することにつながる。

E. 結論

管理的立場の保健師の人材育成力の向上を図るセカンドレベルの育成プログラムを、文献検討、都道府県および中核市保健師の現任教育の実態調査、県で実施する指導者育成プログラムへの参加協力、プリセプターの連絡会議への参加を基に作成した。プログラムの構成は、保健師の専門性を踏まえた人材育成と人事管理および組織運営管理の3分野をプログラムの構成要素とし、1年間に前期3日、中間期のフォローアップ1日、後期3日の通年6日間のプログラムを作成した。今後このプログラムを参考に各自治体あるいは国の現任教育機関である国立保健医療科学院等で実施され、プログラムが精緻化され管理的立場の保健師の人材育成力量が向上されることを期待したい。

引用・参考文献

1) 指導者育成プログラムの作成に関する検討会：指導者育成プログラムの作成に関する

る検討会報告書，平成 19 年 3 月、財団法人日本公衆衛生協会

- 2) 佐伯和子，和泉比佐子，宇座美代子，高崎郁恵（2004）：行政機関に働く保健師の専門職務遂行能力の発達－経験年数群別の比較，日本地域看護学会誌 7(1)，16－22.
- 3) 地域保健従事者の資質向上に関する検討会（2003）：地域保健従事者の資質向上に関する検討会報告書.
- 4) 厚生労働省（2005）：「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」、平成 18 年 3 月
- 5) 保健師の 2007 年問題に関する検討会報告書、平成 19 年 3 月、財団法人日本公衆衛生協会
- 6) 山梨県保健師現任教育マニュアル（案）、2007
- 7) 保健師人事育成プログラム（埼玉県・さいたま市）、2006
- 8) 池田信子、OJT 実践報告；窓口刷新へのトライ、2003.3

F. 健康危機情報
なし

G. 研究発表

1. 論文発表

- 1) 嶋津多恵子. 市町村合併後の人材育成のポイント. 保健師ジャーナル(2006)；62(9)：717-723
- 2) 山田芳子. 県全体で人材を育成するシステム 市町村との協働をめざして. 保健師ジャーナル(2007);63(10):896-903
- 3) 関美雪，山田芳子，嶋津多恵子，森田輝，

齊藤広美. 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活用についての検討－. 埼玉県立大学紀要第 9 巻（印刷中）

2. 学会発表

- 1) 中板育美、鳩野洋子、奥田博子、米澤洋美、平野かよ子：中堅保健師に期待される能力と、新任保健師の指導保健師に求められる能力と組織の課題、日本地域看護学会第 10 回学術集会演題集、p166、2007
- 2) 河原田まり子、佐伯和子、泉比佐子、関美雪、上田泉、宇座美代子、平野かよ子、宮崎美砂子：リーダーシップ能力の変化からみた保健師指導者現任教育の効果、日本看護科学学会第 27 回学術集会演題集、p498、2007
- 3) Kayoko HIRANO, Sachiko YAMADA, Tomohumi SONE, Kazuko SAEKI, Sala SAKUTA: A Baseline Survey of Competencies of Community Health Nurse in Fiji for Capacity Building, The 39th Conference of Asia-Pacific Academic Consortium for Public Health, p218, 2007

H. 知的財産権の出願・登録状況
なし

表 1 保健師指導者人材育成プログラムの概要

セカンドレベル

【目的】	都道府県および市町村の管理的な立場の保健師が、管理者としての力量を向上させ、教育的配慮のある人事配置の協議へ参画し、現任教育にかかる施策を形成する資質の向上を図る。
【達成目標】	<ol style="list-style-type: none"> 1) 保健師の管理者としての役割・機能を理解する。 2) 専門技術職としての生涯にわたる人材育成の必要性を理解する。 3) 管理者の人材育成にかかる責務と役割を理解する。 保健師基礎教育の現状と新任者の卒後研修の必要性を理解する。 4) プリセプターを選出し、他の保健師の配置・役割分担案を作成できる。 5) 管内の人材育成計画（都道府県、保健所、管内）を評価し、スーパーバイズ、コンサルティングができる。 6) 各組織で行われる現任教育（OJT, OFF-JT）を評価することができる。 7) 現任教育のための管内の各組織の体制整備の現状を把握し改善を図ることができる。 8) 自治体の人材の採用と配属の全体像を把握できる。 9) 現任教育を主眼とした人事管理に関して人事担当者および上司と協議できる。 10) 人事担当者、研修企画担当者、管理者の上司と人材育成について協議し施策へ反映することができる。
【対象者】	都道府県本庁・研修担当者、 保健所の管理的立場の保健師、 市町村の保健師統括者
【担当者】	全国、広域ブロック単位：国立保健医療科学院、職能団体 県単位：都道府県人材育成担当
【期間】	<p>1年間</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 6日間(前半：3日 フォロー：1日×1回 後半：2日)の研修プログラムを実施する ・ 研修開始前に部下の力量を把握し、管理者としての人材育成の役割を動機付ける。
【時期】	所属部署における人材育成への取り組みと、人事課をはじめとする関連部署との調整、ヒヤリング、予算化への波及を考慮した研修時期を設定する。

表2 人材育成プログラムの内容

科目名	内容	時間数
I 人材育成	① 地域保健看護管理における人材育成の位置づけ ② 人材育成計画 ③ 人材育成の方法 ④ 人材育成の評価 ⑤ システム形成 ⑥ 予算	20
II 人事管理	① 人事配置および業務管理 ② ジョブローテーション	12
III 組織運営管理	① 組織内外の運営管理 ② 組織風土の育成、改善 ③ ストレスマネジメント	4

※講義・演習36時間

※研修期間6日

表3 科目名別の内容とねらい

科目名	内容	ねらい	時間数	留意点	授業形態
I. 人材育成	<p>①地域保健看護管理における人材育成の位置づけ</p> <p>②人材育成計画</p> <p>③人材育成の方法</p> <p>④人材育成の評価</p> <p>⑤システム形成</p> <p>⑥予算</p>	<p>1)保健師の管理者としての役割・機能を理解する。</p> <p>2)専門技術職としての生涯にわたる人材育成の必要性を理解する。</p> <p>3)管理者の人材育成にかかる責務と役割を理解する。</p> <p>4)部下の力量をアセスメントすることができる。</p> <p>5)現任教育のための管内の各組織の体制整備の現状を把握する。</p> <p>6)各組織の人材育成力と体制整備の現状の把握し管内全体の人材育成計画を立てることができる。</p> <p>7)プリセプター選出し、他の保健師の配置・役割分担案を作成できる。</p> <p>8)スーパーバイズ、コンサルテーション、ファシリテーションができる。</p> <p>9)現任教育（OJT, OFF-JT）を評価することができる。</p> <p>10)管内の人材育成計画（都道府県、保健所、管内）を評価することができる。</p> <p>11)管内の人材育成のネットワークを形成することができる。</p> <p>12)現任教育にかかる予算を編成することができる。</p>	20	<ul style="list-style-type: none"> ・地域保健看護管理の概念 ・人材育成の理念 ・人材育成は相互のエンパワメントであることの理解 ・保健師基礎教育の現状の理解 ・卒後研修の必要性の理解 ・管内全体の人材育成の責任の自覚 ・組織の人材育成の基本方針・役割分担の作成の必要性の理解 ・自己効力感の向上 	講義 演習

<p>Ⅱ．人事管理</p>	<p>①人事配置および業務管理</p> <p>②Job ローテーション</p>	<p>1)自治体の人材の採用と人事管理の全体像を把握する。</p> <p>2)現任教育を主眼とした配置案を提示することができる。</p> <p>3)人材育成にかかる役割を所掌事務の中に位置づける。</p> <p>4)現任教育を主眼とした人事管理に関して人事担当者および上司と協議できる。</p> <p>5)人事担当者、研修企画担当者、管理者の上司と人材育成について協議し施策へ反映することができる。</p>	<p>12</p>	<p>・ジョブローテーション等の人材育成の推進のために人事担当との協働の必要性の理解</p>	<p>講義 演習</p>
<p>Ⅲ．組織運営管理</p>	<p>①組織内外の運営管理</p> <p>②組織風土の育成</p> <p>③ストレスマネジメント</p>	<p>1)人材育成をすすめるために組織に働きかけることができる。</p> <p>2)人材育成をすすめるために潜在的資質に気づき、相互にエンパワメントすることができる。</p> <p>3)部下の指導力についてモニターし、組織の課題を見極め調整することができる。</p> <p>4)ほかからの圧力や反対などの中でも、課題をやり遂げる精神的な安定性を保ち適正にマネジメントすることができる。</p> <p>5)管理者としての役割や責務を認識し、心身の自己管理ができる。</p>	<p>4</p>	<p>・人材育成において生じた職場の人間関係等の環境改善の必要性の理解</p> <p>・管理者の心身の自己管理</p>	<p>講義 演習</p>

表4 都道府県指導保健師の育成プログラム：セカンドレベル（例）

【事前課題】

研修開始前に部下の力量を把握し、管理者としての人材育成の役割を動機付ける。
この課題をクリアした管理者を対象とする。

- 1) 部下の力量をアセスメントする。
- 2) 現任教育の行政における位置づけを把握する。
- 3) 管内における各組織の現任教育の力量をアセスメントする。

【研修内容】

【前半研修】3日間

日程	テーマ	方法・時間	ねらい	分野	
1日目 5/7 (水)	午前	オリエンテーション ・専門技術職としての生涯にわたる人材育成の必要性の理解 ・行政における人材育成の現状と課題	講義：3時間 演習	・地域保健看護管理における人材育成と、人材育成は相互のエンパワメントであることを理解する。	I①② II①
	午後	・管理者の役割・機能の理解 (スーパーバイズ、コンサルテーション、組織運営管理等) ・人材育成としての人事管理の現状と課題の整理 (保健師基礎教育の理解、保健師の適正配置・ジョブローテーション)	講義：1.5時間 GW：1.5時間	・人材育成をすすめるために人事担当者との協働の必要性を理解し、人事担当者とともに現任教育を主眼とした人事配置について考える。	III①～③ II①②
2日目 5/14 (水)	午前	・管理者の管内の人材育成にかかる責務と役割の理解（都道府県と市町村の役割） ・管内における各組織の現任教育の組織体制整備の現状と課題の整理 ・人事管理 (プリセプター選出のポイント、部下の配置、ストレスマネジメント)	講義：3時間	・管理者としての役割や責務を認識する。 ・組織の人材育成の基本方針・役割分担の作成の必要性について理解する。 ・心身の自己管理ができる。	I①～⑥ III①② II①②
	午後	・部下の力量のアセスメントと管内の各組織の現任教育力のアセスメント ・組織における人材育成計画の作成と評価 ・部下の人材育成計画のフォローと進行管理	講義：1.5時間 演習：1.5時間	・部下、組織および管内全体の現任教育力をアセスメントし、人材育成計画を運用できる。	I②～⑤
3日目 5/21 (水)	午前	・保健師指導者の指導・支援方法 (人材育成面接の技術) (多部門、他機関との支援協力調整)	講義・演習：3時間	・自己効力感の向上を目指した人材育成の方法について理解する。	I③
	午後	・人材育成の評価 (研修会の企画と評価) (職場における現任教育、管内保健師の現任教育) (プリセプター等部下および管理者のSGHの形成支援) ・管内人材育成のネットワークの形成	講義・演習：3時間	・部下、組織および管内全体のOJT、Off-JTの評価と人材育成のネットワークについて考える。	I③～⑤