

厚生労働科学研究補助金（健康危機管理研究事業）
総合研究報告書

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
鳩野 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、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は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ろう。

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，

斉藤広美. 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 卷（印刷中）

2. 学会発表

- 1) 中板育美、嶋野洋子、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。
【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。

この課題をクリアー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力)	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

【フォローアップ】 1日×1回

日程		テーマ	方法・時間	ねらい	分野
1回目 7/16 (水)	午前	・人材育成計画の中間評価のスーパーバイズ、コンサルテーションのあり方	演習：3時間	・スーパーバイズ、コンサルテーションができる。	I③④
	午後	・組織における現任教育の組織体制整備の中間評価（課題と対応方針） ・人事担当者を交えた次年度の保健師等の採用計画と配属、人材育成計画についての協議のあり方、人材育成の予算化	演習：3時間	・組織の人材育成力や体制整備を評価できる。 ・人事担当者とともに人材採用計画について考える。 ・人材育成で生じた職場の環境改善や組織風土の育成できる。	I①～⑥ II①② III①～③

【後半研修・会議】 2日間

日程		テーマ	方法・時間	ねらい	分野
1日目 11/19 (水)	午前	・プリセプター及び部下の力量の評価について ・人材育成計画の年度末評価のあり方	演習：3時間	・管内の人材育成の実施について評価できる。 ・年度末評価のあり方を考える。	I④ II①②
	午後	・人材育成の施策 次年度の現任教育計画 保健師等のジョブローテーション案	演習：3時間	・現任教育を主眼としたジョブローテーションや、人材育成の推進に必要な部署と協働するための計画案について考える。	I②～④
2日目 11/21 (水)	午前	・研修企画担当者と人事担当者、管理者の上司を交えて人材育成計画についての話し合い	交流会	・人事担当者をはじめとする人材育成関連部署と協議し、施策への反映について考える。	II①②
	午後	・研修担当者、人事担当者と県保健所長・市町村課長との評価についての話し合い	会議	・管内関係者を交えて、人材育成の評価について話し合い、今後の課題や改善点について情報を共有し、解決策について協議する。	I④～⑥ II①②

厚生労働科学研究補助金（健康危機管理研究事業）
総合研究報告書

健康危機管理能力育成のための保健師指導者育成プログラム開発

分担研究者	宮崎 美砂子	千葉大学看護学部	教授
研究協力者	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
	春山 早苗	自治医科大学看護学部	教授
	牛尾 裕子	兵庫県立大学看護学部	准教授
	森下 安子	高知女子大学看護学部	准教授
	藤谷 明子	島根県保健環境科学研究所	保健師
	本間 靖子	千葉大学看護学部	助教

研究要旨

健康危機管理能力育成のための保健師指導者育成プログラム開発を目的とした。まず平成18年度において、保健師のキャリア・ラダー（Ⅰ新任期、Ⅱ中堅前期、Ⅲ中堅後期、Ⅳ管理者）別に育成すべき、地域の健康危機管理に対する保健師の能力及びキャリア・ラダーごとに求められる保健師の現任教育プログラムの内容について、健康危機管理の実践・教育・研究に関して経験豊かな教育研究者5名及び保健師4名を対象に、意見調査を行い集約した。この結果を踏まえ、平成19年度は、保健師が健康危機管理におけるキャリア・ラダーを積み重ねていくうえで、保健師指導者層にあたる中堅後期保健師に焦点をあてて、健康危機管理能力育成のための保健師指導者育成プログラム開発に取り組んだ。健康危機管理の実践・教育・研究に関して経験豊かな教育研究者7による討議を段階的に行いプログラム内容を検討する方法を用いた。その結果、「災害発生時対応」、「平常時対応」の2つのプログラムを開発した。これらは、保健所の中堅後期保健師が災害に対する自らの対応力を高めながら同時に、保健所管内の市町村保健師の災害対応力を高める取組を実地に進め、保所の中堅後期保健師として人材育成にかかわる能力を高めていく構造を有している。また災害発生時対応プログラムでは「リーダーシップ」、平常時対応プログラムでは「パートナーシップ」が育成される能力であるところに特徴があった。さらに災害発生時対応プログラムではケースメソッドによる事例に基づく短期集中の演習、平常時対応プログラムでは現地における課題解決の6か月の取組を用い、実践的な判断力・行動力の育成を重視する点が共通していた。

キーワード：健康危機管理能力、キャリア・ラダー、中堅後期、保健師、育成プログラム

A. 研究目的

今日、自然災害、感染症の集団発生、汚染物質の流出事故などの不特定多数の人々の生命、健康、生活に重大な被害を及ぼす健康危機がしばしば生じており、自治体等の公的機関に所属する保健師にとって、健康危機管理は極めて重要な業務のひとつとなっている¹⁾。

したがって組織のなかでリーダーシップを発揮する立場にある中堅後期保健師が自

らの健康危機管理能力を高め、かつ保健師集団の健康危機管理能力の育成にかかわることのできる能力を高めることは極めて重要である。

しかしながら保健師職能としての現任教育として、危機管理能力育成に特化した体系的な現任教育プログラムは、現在のところ充分に開発されていない²⁾。

本研究は、平成18年度から平成19年度の2か年にわたり、保健所の中堅後期保

健師を対象にした健康危機管理能力育成のための保健師指導者育成プログラム開発を目的に取組んだ。

まず平成 18 年度は、保健師のキャリア・ラダー（Ⅰ 新任期、Ⅱ 中堅前期、Ⅲ 中堅後期、Ⅳ 管理者）別に育成すべき、地域の健康危機管理に対する保健師の能力を明らかにし、さらに、キャリア・ラダーごとに求められる、保健師の現任教育プログラム内容について検討した。

平成 19 年度は、平成 18 年度の研究結果を踏まえ、組織の運営・管理及び人材育成において要となる、キャリア・ラダーⅢの中堅後期に相当する保健師指導者を対象にして健康危機管理能力育成のための保健師指導者育成プログラムを検討した。

本研究に取組むうえで以下を前提とした。

- (1) 保健師のキャリア・ラダーは、能力指標として、A 対人支援、B 地域マネジメント、C 組織管理の 3 点から考えること、ラダーのステージとして、Ⅰ（新任期）、Ⅱ（中堅前期）、Ⅲ（中堅後期）、Ⅳ（管理者）の観点から考えることが妥当である。
- (2) 健康危機管理とは、保健師としての能力を総合的に駆使するところに特徴のある活動であるため、上記の A 対人支援、B 地域マネジメント、C 組織管理の各能力の観点を全て含めて検討する。
- (3) ラダーのⅠ（新任期）は在職後 1～3 年、Ⅱ（中堅前期）は 4 年～10 年、Ⅲ（中堅後期）は 11 年以降、Ⅳ（管理者）は管理者としての職位にある者とする。
- (4) またさらに、保健師の健康危機管理能力を検討するうえで、以下の点を考慮する。
 - ① 行政職としてではなく、保健師としてのより専門的な能力に焦点をあてること

- ② 保健師が用いる手段（行為）レベルの能力に留まらずに、保健師の判断や思考、意図を含めて検討すること
 - ③ 保健師のかかわる対象は、対象者個人、家族、集団、地域、関係機関・職種、所属組織メンバーのそれぞれを含むため、これらに対する働きかけの実践的能力を検討すること
 - ④ 保健所、市町村等の所属の違いによって、より強調して保健師に求められる能力があるので、それがわかるように特記すること
 - ⑤ 平常時、危機発生時、回復期を含めた能力とすること
 - ⑥ 被災地保健師としての能力だけでなく、派遣・応援保健師としての能力を含めること
 - ⑦ 健康危機管理という業務の特徴を考慮すると、中堅後期保健師を対象とした健康危機管理能力育成のためのプログラムにおいても、健康危機管理に対する取り組み姿勢を動機づけることや、健康危機管理対応に必要な基本的知識・技術を修得することを包含することは極めて重要である。
- (5) 健康危機管理業務は、所属機関内外の様々な関係職種とチームを組んで取り組む、組織的な活動であるが、本研究で開発する健康危機管理能力育成のためのプログラムは、保健師としてのキャリア・ラダーを積み上げていくという観点から、職能として必要な能力開発プログラムのひとつとして位置づけるものである。
- (6) 本研究で開発する健康危機管理能力育成のためのプログラムは、中堅後期保健師を対象にしたキャリア・ラダーの一環としての人材育成プログラムの中に組み込み計画的に運用することが適切である。
- (7) 健康危機の種別は、自然災害、感染症集団発生、人為的災害（事故等）など本来多岐にわたるが、本研究において作成するプログラムは、中堅後期保健師自身

が自らの健康危機対応力を高めながら同時に、管内市町村保健師の危機対応に対する能力開発にかかわる構造をもつ必要があることから、本プログラムで素材として具体的に取り上げる健康危機の種別は、自然災害が適切である。

(用語の定義)

本研究において、健康危機管理とは、不特定多数の人々の生命、健康、生活の安全と安寧が脅かされ、多大な被害を及ぼす、あるいは及ぼす恐れのある事態に対する組織的な活動であり、自然災害、感染症集団発生、人為的災害（事故等）を含むものとする。

B. 研究方法

1. 平成 18 年度における調査

1) 研究者への意見調査

健康危機管理の実践・教育・研究に関して経験豊かな4名の研究者を研究協力者として依頼し、分担研究者を含む合計5名の研究者を対象に、健康危機管理に対する保健師のキャリア・ラダー別育成能力について意見調査を行った。各研究者には、健康危機管理に対してキャリア・ラダー別に育成が必要な保健師の能力について自由記述できる様式を配布し、合わせて記述にあたり参考とした文献のリスト作成を依頼した。

2) 保健師への意見聴取

本研究趣旨に同意と協力の得られた健康危機管理の実践経験豊かな保健師4名を対象に、健康危機管理におけるキャリア・ラダー別の保健師の能力について、意見聴取を行った。その結果は、上記1)の集約内容を加筆・修正する資料として用いた。

2. 平成 19 年度における調査

地域の健康危機管理の実践・教育・研究に関して経験豊かな研究者6名を研究協力者として依頼し、分担研究者を含む合計7名の研究者により合計3回の討議を段階的

に行い、保健所の中堅後期保健師を対象にした健康危機管理能力育成のための保健師指導者育成プログラムを作成した。

C. 研究結果

1. 平成 18 年度の調査より得られた結果

1) 健康危機管理に対する保健師のキャリア・ラダー別育成能力(試案)

図1に示すように、健康危機管理に対する保健師のコア能力として、I 新任期(1~3年)は、個人・家族への責任ある対応の実施、II 中堅前期(4~10年)は、集団・地域を視野に入れた組織的対応の実施、III 中堅後期(11年以上)は、リーダーシップを発揮した活動の推進・評価の実施、IV 管理者(管理者の職位にある者)は、自治体における対応策のシステム化、が導出された。これらコア能力を支える実践能力として、さらにA 対人支援の領域ではa 人的被害の把握、b 要支援者の把握と支援、c 二次的被害の防止、d 倫理的配慮、e 継続支援への対応の5項目、B 地域マネジメントの領域ではf 被害情報の収集・分析・共有、g 事業の企画・実施、h 生活環境の整備、i 関係機関・団体、住民組織との連携体制づくり、j 活動評価・今後の課題整理の5項目、C 組織管理の領域ではk チームメンバーとしての組織的行動、l 派遣・応援者の確保と編成、m 職員等の健康管理の3項目の合計13項目が導出された。

保健師のキャリア・ラダー別に育成が求められる健康危機管理能力は、前述のラダーI~IVのコア能力の習得をねらいとして内容を構成することが有効と示唆された。すなわち、I 新任期に育成すべき能力は、「個人・家族に対して自立して責任ある対応ができること」、II 中堅前期に育成すべき能力は、「集団・地域を視野に入れた、組織的対応ができること」、III 中堅後期に育成すべき能力は、「組織内でリーダー

シップを発揮した活動の推進・評価ができること」、さらにIV管理者の職位にある者が育成すべき能力は、「必要な対応策をシステムとして位置づけることができること」が基本となる。

2) 健康危機管理に対するキャリア・リーダー別現任教育プログラム(試案)

上記1)の結果を踏まえ、キャリア・リーダー別現任教育プログラム内容について検討を加え、以下の健康危機管理に対するキャリア・リーダー別現任教育プログラム(試案)を作成した(表1)。

I 新任期に必要と考えられる教育プログラム

コア能力である「個人・家族への責任ある対応」を十分に発揮するための知識・技術・態度として①健康危機に関する基本的知識、②健康危機状況のイメージ化による自己の役割、責任性の意識化、③迅速かつ確実な健康調査技術・倫理的配慮のある対応技術の必要性が示唆された。教育形態は被災の体験者や支援経験者から直接話を聞いたり、映像記録を見たり、手記等の記録を読んだりして、感じ考える機会をもつことが有用である。

II 中堅前期に必要と考えられる教育プログラム

コア能力である「集団・地域を視野に入れた組織的対応」を充分発揮するための知識・技術・態度として、①健康危機を想定した地域診断技術、②疫学(調査実施、原因分析、資料化)の技術、③健康危機のフェーズに即した事業の企画立案・評価、の必要性が示唆された。このうち①はDisaster Imagination Game ;DIGのような災害発生を想定した図上訓練が有用である。また健康危機管理の対応は、刻々と変化する状況に即して「意志決定」を行う必要があるため、上記の②③を習得するには、ケースメソッド演習(討議を含む参加

型事例演習)等を用いるとよい。

III 中堅後期に必要と考えられる教育プログラム

コア能力である「リーダーシップを発揮した活動の推進・評価の実施」を充分発揮するための知識・技術・態度として、①関係機関との連携・調整技術、②人員配置・派遣者調整技術、③中長期的視野をもった地域支援計画策定、の必要性が示唆された。このうち①は連携調整会議開催を想定した模擬訓練の実施、②③ではケースメソッド演習を用いるとよい。

IV 管理者に必要と考えられる教育プログラム

コア能力である「自治体における対応策のシステム化の実施」を実効性のあるものにするための知識・技術・態度として、①体制、システムづくり、②施策化、③上部組織への提言(発信)、の必要性が示唆された。このうち①②③は複雑な状況下で意志決定をし周囲の理解協力を創りながら制度としての位置づけを図っていく場面であることから、ケースメソッド演習を用いるとよい。また既存のマニュアルやガイドラインの見直しは施策上重要な業務であり、危機事例を経験する毎に見直しを行い、マニュアルやガイドラインの実効性を高めていく検討を教育プログラムの一部として実施するのもよい。

2. 平成19年度の調査より得られた結果

1) 保健師指導者育成プログラム開発の目的

健康危機管理に対する業務推進及び市町村保健師を含む保健師の健康危機管理能力育成のため、保健所の中堅後期保健師が能力を発揮できるようになることを目指す。

2) 保健師指導者育成プログラムの目標

本プログラムにより、育成したい中堅後期・管理的立場にある保健師の能力は、「人を動機づける力」、「企画力・取組の体

制づくりの力」、「推進力」、「評価力・業務改善力」である。

3) 保健師指導者育成プログラムの内容

自然災害対応を想定した、「災害発生時対応」「平常時対応」の各プログラムから成る。中堅後期保健師自身が自らの災害対応力を高めながら同時に、管内市町村保健師の災害対応に対する能力開発にかかわる構造をもったプログラムとした。

(1) 災害発生時対応プログラム (表 1)

保健所に所属する中堅保健師自身が自然災害発生時の対応力を育成するための「基礎編」と、基礎的な対応力を習得した保健所の中堅後期保健師が保健所管内の市町村保健師を対象に、災害発生時の市町村保健師の対応力の開発にかかわる「実践編」の構造をもつ内容である。

① 基礎編

本プログラムの目的は、保健所保健師を対象に災害対応における関心や取組への動機を高め、災害時に求められる判断力・行動力のイメージを形成することである。

目標は、a) 保健所中堅後期保健師の災害に対する意識を高める。b) 災害発生時の状況、組織内の立場において災害時に求められる判断・行動を具体的にイメージすることができる。c) 災害発生時に的確な対応を行うために、組織内の自己の立場において必要な災害発生時の取組について考察することができる、である。

科目展開の具体例は、①災害対応に必要な基本知識及び災害発生時の保健師の役割機能 (講義 3 時間)、②ケースメソッドによる災害時対応の実践的理解 (演習 3 時間) である。

ケースメソッドによる実際の事例に基づいた緊迫感のある実践型演習とすることにより、日常的に意識しにくい災害発生時の状況をできるだけ具体的にイメージし、さらに討議により多様な考え方や気づきを得

ることを意図するものである。

ケースメソッドの課題提示は、「災害発生直後にどれだけ危機としての緊急性・重大性を認識でき、必要な対応を予測できるか」が、その後の危機対応において被害を最小に抑える判断と行動に影響を与えると考え、「発災後 24 時間以内のフェーズ 0」、及び「発災後 72 時間以内のフェーズ 1」の 2 場面とした。

② 実践編

災害時対応「基礎編」を受講した保健所の中堅後期保健師が、次に保健所管内の市町村保健師を対象にして研修を企画・実施する側にまわり、市町村保健師の災害に対する関心、災害発生時の対応力を育成していく力を習得することを目的としたプログラムである。

科目展開の具体例は、①管内の市町村保健師を対象とした災害対応研修の企画・計画策定及び実施に向けての準備 (演習 3 時間)、②管内の市町村保健師を対象とした研修の実施 (実習 3 時間)、③管内の市町村保健師を対象とした研修の評価 (演習・講義 3 時間) である。

目標は、a) 管内市町村保健師の災害に対する意識を高める、b) 管内市町村保健師が災害発生時の状況、組織内の自己の立場において求められる判断・行動を具体的にイメージすることができる、c) 管内市町村保健師が災害発生時に的確な対応を行うために、組織内の自己の立場において必要な災害発生時の取組について考察することができる、である。

(2) 平常時対応プログラム (表 2)

本プログラムの目的は、(1) 災害に備える平常時ケアシステムづくりの観点から保健所の中堅後期保健師が能力を育成する、(2) 研修受講者である保健所保健師が災害に備える平常時ケアシステムづくりにおいて管内市町村保健師とパート

ナーシップを形成する力を育成する、である。

目標は、保健所の中堅後期保健師が、災害時に備えて平常時から対応が必要であり、かつ管内市町村保健師との連携が重要と考えられる課題について取り上げ、課題対応に向けての実践（調整、体制づくり・システム化）を通して、市町村保健師と連携して以下の a) ～ c) に取り組み、平常時から災害対応における市町村保健師の関心や対応力を高めることができること、とした。

a) 災害発生を想定した平常時における地域診断（実態把握）、健康課題の抽出と検討、協働が必要な関係機関の抽出、協働体制づくりに向けての計画策定、b) 取組の実施（推進と調整）、評価、c) 取組をシステム・体制として、施策（事業、計画等）への位置づけを図ること、である。

科目展開の具体例は、①災害対応に必要な基本的知識、平常時の保健師の役割・機能（講義 3 時間）、②自己の課題の明確化・計画立案（演習 3 時間）、③現地研修（実習 15 時間）、④取組の経過報告・評価改善（演習・講義 6 時間）、⑤現地研修（実習 15 時間）、⑥経過報告及び評価（演習・講義 3 時間）、である。時間数は計 45 時間となるがこれを 6 か月かけて実施する。

プログラムの受講者である保健所の中堅後期保健師に取り組んでもらう自己の課題とは、保健所保健師としての日頃の活動から、災害に備える平常時ケアシステムづくりとして、特に管内の市町村保健師と共同して取り組むべき課題を意図している。たとえば、「災害時要援護者（難病患者・要支援高齢者・障害児者等）の平常時ケアシステムづくり」、「保育所・高齢者施設等の災害時マニュアルづくり」、「予防接種率向上計画の取組」等があげられる。これらの課題について約 6 か月程度の時間をかけて

市町村保健師と共同してケアシステムづくりに取り組み、市町村保健師の平常時の災害時対応力を育成することにかかわる保健所の中堅保健師の能力を育てるプログラムである。科目展開の「現地研修」とは、受講者各自の所属現場において実地にケアシステムづくりに取り組む活動自体を指している。本プログラムは、実地研修型の内容から成っている。

4) 評価

災害発生時対応プログラムでは、災害対応に対して、保健所の中堅後期保健師自身がどれだけ災害対応への関心及び取組への動機を高め、さらに保健所管内の市町村保健師に対して災害対応への動機、対応力をどれだけ高める働きかけができたかという「リーダーシップ」が評価視点となる。

また平常時対応プログラムでは、災害発生に備えた平常時のケアシステムづくりに対して、保健所の中堅後期保健師が保健所管内の市町村保健師と共同すべき課題をどれだけ的確に見出し、ケアシステムづくりに向けて市町村保健師と連携協働できたかという「パートナーシップ」が評価視点となる。

5) プログラムの推進ならびに運営体制

本プログラムの推進・運営は、保健師のキャリア・ラダーを管理する所属組織の現任教育担当部門が担うのが妥当である。

災害時対応プログラムの基礎編は、年 1 回程度の頻度で、毎年繰り返して経験する機会を設けることにより、災害対応時の認識や取組姿勢をその都度意識することができるので、より望ましい。一方、災害時対応プログラムの実践編、及び平常時対応プログラムは、中堅後期保健師としての時期に受講すべき必須のプログラムとして位置づけて計画的に取り組むのが妥当である。

D. 考察

1. 保健師指導者育成プログラムの特徴

1) プログラム構成

本プログラムは、地域の健康危機管理のなかでも自然災害に焦点をあて、保健所の中堅後期保健師が災害に対する自らの対応力を高めながら同時に、保健所管内の市町村保健師の災害対応力を高める取組を実地に進めながら、保健所の中堅後期保健師としての人材育成能力を高めていくという構造を有しているところに特徴がある。

健康危機管理は平常業務と異なり、日常的に繰り返し体験しながら熟練していく類の業務ではない。それだけに中堅後期保健師として、他の保健師の健康危機管理能力を育成する能力を高めるプログラム開発は、災害対応にかかわる保健師としての自らの能力開発と他の保健師の能力開発という二重の能力開発の意味をもつ必要性が存在している。

2) プログラムにより開発される中堅後期保健師の能力

災害発生時対応プログラムにおいても、平常時対応プログラムにおいても、保健所の中堅後期保健師が働きかける人材育成の対象は保健所管内の市町村保健師であるが、その能力開発にかかわることを通して、中堅後期保健師としての能力開発が確実になされることが重要となる。災害発生時対応プログラムにおいては、中堅後期保健師の「リーダーシップ」、平常時対応プログラムにおいては中堅後期保健師の「パートナーシップ」が開発されるべき評価指標となり、そのような点においても、これら2つのプログラムは、それぞれ特徴をもつ内容である。

3) プログラムの展開方法

災害発生時対応プログラムも、平常時対応プログラムもいずれも具体的な状況設定の中で判断・行動していく実践型研修の方

法を用いている点で共通している。

災害発生時対応プログラムでは、そのねらいは、保健師の災害に対する取組対応の動機づけを図ることであり、ケースメソッドによる3時間程度の短期の演習により実施するところに特徴がある。発災後24時間以内のフェーズ0、72時間以内のフェーズ1に焦点を当て、災害の初動を方向づけるうえで極めて重要となる、事態の緊急性や重大性に対する認識、取るべき判断・行動のイメージを具体化させていくことを重視した。

一方、平常時対応プログラムでは、災害に対する平常時のケアシステムづくりについて、市町村保健師と共同すべき現場の課題を取り上げ、市町村保健師と共に6か月の間、現地にて実地にシステムづくりに取り組む形態としたところに特徴があり、そこでの経験の意味づけと価値づけを助言者・スーパーバイザー等により確実に行うことによって、実質的な能力開発となるといえる。

E. 結論

健康危機管理能力育成のための保健師指導者育成プログラム開発を目的に、2か年にわたり取組んだ。平成18年度において、保健師のキャリア・ラダー（Ⅰ新任期、Ⅱ中堅前期、Ⅲ中堅後期、Ⅳ管理者）別に育成すべき、地域の健康危機管理に対する保健師の能力及びキャリア・ラダーごとに求められる保健師の現任教育プログラムの内容について、健康危機管理の実践・教育・研究に関して経験豊かな教育研究者5名及び保健師4名を対象に、意見調査を行い集約した。次いで平成19年度は保健師が健康危機管理におけるキャリア・ラダーを積み重ねていくうえで、保健師指導者層となる中堅後期保健師に焦点をあてて、健康危機管理能力育成のための保健師指導者育成

プログラム開発に取り組んだ。健康危機管理の実践・教育・研究に関して経験豊かな教育研究者7による討議を段階的に行いプログラム内容を検討した。その結果、「災害発生時対応」、「平常時対応」の2つのプログラムを開発した。これらは、保健所の中堅後期保健師が災害に対する自らの対応力を高めながら同時に、保健所管内の市町村保健師の災害対応力を高める取組を実地に進め、保健所の中堅後期保健師として人材育成にかかわる能力を高めていく構造を有するものである。災害発生時対応プログラムでは「リーダーシップ」、平常時対応プログラムでは「パートナーシップ」が育成される能力である。さらに災害発生時対応プログラムではケースメソッドによる状況性を重視した演習、平常時対応プログラムでは現地における実際の課題解決に取り組む過程により、いずれも実践的に判断・行動していく力の育成を重視している点が共通していた。

文献

- 1) 宮崎美砂子、牛尾裕子、春山早苗、錦織正子、松永敏子、藤本眞一、関龍太郎、藤谷明子、武藤紀子、山田洋子、石川麻

衣：地域の健康危機管理における保健所保健師の活動指針、地域の健康危機管理における保健所保健師の機能・役割に関する実証的研究、厚生労働科学研究費補助金健康科学総合研究事業平成14年度～16年度総合研究報告書（主任研究者：宮崎美砂子）、別1-31、2005.

- 2) 牛尾裕子、美濃千里、藤山明美、武藤紀子、山田洋子、石川麻衣：地域の健康危機管理にかかわる保健所保健師の現任教育のあり方・方法に関する研究、地域の健康危機管理における保健所保健師の機能・役割に関する実証的研究、厚生労働科学研究費補助金健康科学総合研究事業平成16年度総括・分担研究報告書（主任研究者：宮崎美砂子）、45-60、2005.

F. 健康危機情報

なし

G. 研究発表

なし

H. 知的財産権の出願・登録状況

なし

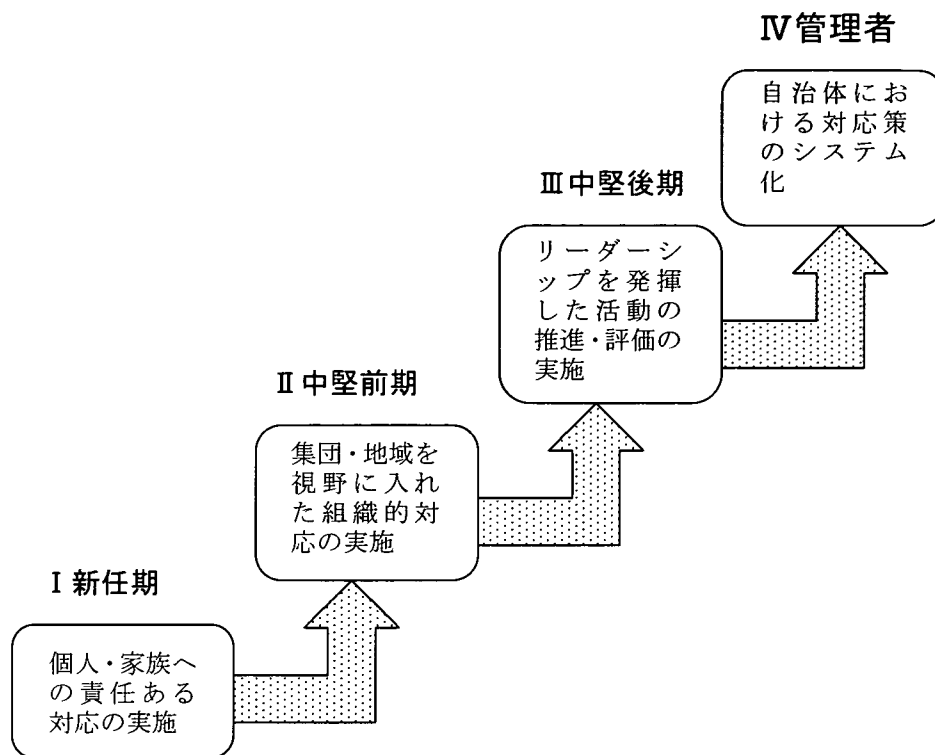


図1 健康危機管理における保健師のコア能力

表1 保健師のキャリア・ラダー別健康危機管理現任教育プログラム試案

ステージ	育成するコア能力	基盤となる知識・技術・態度	教育形態
I 新任期	個人・家族への責任ある対応の実施	① 健康危機に関する基本的知識 ② 健康危機の状況のイメージ化による自己の役割、責任性の意識化 ③ 迅速で確実な健康調査技術・倫理的配慮のある対応技術	・講義型研修 ・危機体験者、支援体験者からの聴取 ・面接に関するロールプレイ ・トリアージ実地訓練
II 中堅前期	集団・地域を視野に入れた組織的対応の実施	① 健康危機を想定した地域診断技術 ② 疫学（調査実施、原因分析、資料化） ③ 健康危機のフェーズに即した事業の企画立案・評価	・DIG（図上訓練） ・ケースメソッド演習（討議を含む参加型事例演習） ・除染実地訓練
III 中堅後期	リーダーシップを発揮した活動の推進・評価の実施	① 関係機関との連携・調整技術 ② 人員配置・派遣者調整技術 ③ 中長期的視野をもった地域支援計画策定	・ケースメソッド演習（討議を含む参加型事例演習） ・関係者への聴取 ・模擬訓練（連携調整会議開催等）
IV 管理者	自治体における対応策のシステム化	① 体制、システムづくり ② 施策化 ③ 上部組織への提言（発信）	・ケースメソッド演習（討議を含む参加型事例演習） ・マニュアル・ガイドラインの見直し・修正