

表4. 統括保健師の機能推進に必要な要件(個人要件)

発言者 必要な能力	
県	健康危機管理能力(実践経験含む)
	施策化能力
	組織力(情報, 対応分担)
	調整力
政令市・中核市	ネットワーク能力
	調整力
	行動力
	コミュニケーション能力
	交渉力、折衝力(「落としどころをつける, 折り合いをつける, 駆け引きなど」)
	提言力、代弁力(「スポークスマン」)
	企画力
	指導力
	判断力
	人材育成能力
一般市	行政管理職に必要な能力
	自己管理・自己啓発能力
	組織運営能力
	アセスメント・カウンセリング能力(個別支援能力)
	連携・調整能力
県	コミュニケーション能力
	予算に関連する能力(獲得, 企画含む)
	求められる資質
	保健師としてのコアが確立されている
	メンタルの強さ
	ねばり強さ、あきらめない
	信頼される人
	対外的にも評価される人材
	気配りができる人
	政令市・中核市
公衆衛生看護に対する熱意の強さ	
視野が広い	
ゆとりがある(感情を吐き出す場となれる)	
協調性が高い	
周囲から信頼されうる人	
一般市	保健師としてあるべき能力をきっちりと伝えることができる人
	自分自身の資質向上を目指す気持ちが高い
	変革を恐れない
政令市・中核市	次世代を育てる意識
	統括保健師としての留意(こころがけ)
	統括保健師としての覚悟をもつ
	後輩が管理職試験を受けるよう、管理職の楽しさ、可能な仕事などを意識的に発言している
	市民にとってどうか…というぶれない視点
	柔軟な姿勢
	多様な情報の受信と発信
	傾聴
	保健師全体にかかる情報を集めたり、全体を見渡し、課題を早くキャッチできるように心がけている
	人間関係を円滑に保つ(特に保健師の関連課の所属長との関係は良好に保つことが大事)
一般市	奉仕の精神
	他自治体保健師等との交流
	保健師として継承すべき能力の伝達「みる・つなぐ・動かす」
	心がけとして部下より苦勞する、汗を流す、他部署の保健師に対しても常に気配り、声掛けを行う
	保健師マインドの継承
一般市	1人ひとりの声を聞く
	自分も統括保健師をしたいと思うような実績を残す

表5.統括保健師の機能推進に必要な要件(組織要件)

位置づけ, 理解	
県	組織上の位置づけと権限が確保
	組織内部における統括保健師の役割に対する理解
	行政機関内部での明確な位置付け、合意形成
政 等 令 市	統括保健師の位置づけの明確化(保健師間の理解・合意形成)
	統括保健師の位置づけの明確化(組織間, 事務分掌への明記)
	位置づけ(職名として明記される)
一 般 市	管理職としての業務は多岐にわたるため、これらの業務に加え、保健師の人材育成や部署横断的な連携等保健師業務に関わる業務を所掌することは非常に難しい
	行政機関内部での明確な位置付け
サポート体制(ブレンシステム、組織、人材)	
県	役割を発揮するために、相談できるブレンシステム(組織、ネットワーク等)の存在
	管理職と統括保健師が協働し幅広い立場からの検討が必要(人材育成、業務に関する課題の検討や推進、中長期的な計画に関する事項)
政 令 市 等	統括を補佐する存在(保健師, 事務職双方が必要)
	管理職との役割分担 課長補佐、係長級の存在は不可欠
	統括保健師(1人)を補佐する保健師は各分野ごとに必要(分野代表制)
	他の管理職のバックアップ
一般市	保健師が統括保健師を盛りたてるような動きができる
	1人ではできないのでサポート体制を作る
職位(権限)	
県	組織上の位置づけと権限が確保されており、組織から理解があること
政 令 市 等	職位(本庁課長級以上)一組織横断的に動くためにはある程度の職位が必要
	課長級(以上)の職位
人材育成, 役割明確化	
一般市	個人の考え方や能力に頼らず、誰が担ってもある程度の機能を果たせるシステムづくり
	統括を補佐する存在は必要であるが、その育成も課題
その他	
政令市等	国の指針(方針)
一 般 市	統括の必要性を保健師だけでなく、関係課の職員も思えるようにすることは大切。 (活動の内容が見えるようにする)
	組織として必要性の理解。

## 統括的な役割を担う保健師（統括保健師）

### 求められる役割と機能を発揮するためのポイント

「統括保健師に期待される役割は？」  
「管理職の保健師と統括保健師の違いは？」  
「統括保健師の機能が発揮されるためのポイントは？」



平成 25 年 4 月「地域における保健師の保健活動について」（保健師活動指針）が示されたことを受け、統括的な役割を担う保健師（統括保健師）の配置がすすんでいます。一方、統括保健師に求められる役割や取り巻く状況は多様であり、試行錯誤が続けられています。

そこで、すでに統括保健師として活躍されている方々から、期待される役割や、求められる機能を発揮するために必要なポイントなどについてご意見をいただきました。

現在、統括保健師ではないあなたも、ひとり一人の保健師が統括保健師の機能を支える一員です。統括保健師の配置がすすみ、その機能が一層推進され、専門職の資質の向上と、地域保健活動の充実発展へ貢献していきましょう。

平成 26 年度 厚生労働科学研究費補助金（健康安全・危機管理対策総合研究事業）

「地域保健に従事する人材の計画的育成に関する研究」（研究代表者：奥田博子）

分担研究「統括的な役割を担う保健師の機能推進要因と人材育成に関する研究」

平成 27 年 3 月

## 統括的な役割を担う保健師の必要性の背景

近年、少子高齢社会の急速な進展、人口減少、地域住民の生活スタイルの多様化、健康危機管理事案の多発化、関連する制度の改正など地域保健を取り巻く環境はめまぐるしい変化が生じています。このような社会情勢の変化、健康課題の複雑・多様化に伴い、地域保健行政の組織体制面においても時代とともに大きく変容し、行政の保健師は多様な部署に配置され、各分野における、より高度で専門性の高いサービスの提供を担うことが求められています。今後もより一層、複雑・多様化することが想定される地域健康課題へ対応するために、多様な分野の保健活動を総合的に調整する必要性と、そのための専門職としての資質の向上が求められています。こうした状況を受け「地域における保健師の保健活動について（保健師活動指針）」（平成25年4月厚生労働省健康局長通知）では、保健師の活動のあり方が提示されました。保健師活動指針には『都道府県及び市町村は、保健師が住民に対する保健サービス等の総合的な提供や、地域における保健、医療、福祉、介護等の包括的なシステムやネットワークの構築とその具体的な運用において主要な役割を果たすものであることに鑑み、保健、医療、福祉、介護等の関係部門に保健師を適切に配置すること。加えて、保健師の保健活動を組織横断的に総合調整及び推進し、技術的及び専門的側面から指導する役割を担う部署を保健衛生部門等に明確に位置付け、保健師を配置するよう努めること。』が示され、“統括的な役割を担う保健師”の配置とその機能の発揮が求められています。

そこで本研究班では、統括的立場の役割を担う保健師の協力を得て、統括保健師の実態やその機能が推進するための意見をうかがい要点についてまとめました。

## 統括的な役割を担う保健師（統括保健師）とは？

管理職（管理的立場）の保健師と、統括的な役割を担う保健師（統括保健師）との主な相違点についてうかがいました。統括保健師は、情報管理、組織運営管理、人材管理などの側面において自治体の保健師全体に対する責務を担う点が管理職保健師との相違点として示されました。

### 管理職の保健師と統括保健師の主な相違点

	管理職の保健師	統括的な役割を担う保健師 (統括保健師)
配属・人数	一般的に管理職保健師は複数 (多様な部署に配置)	ヘルス分野等に配属される 管理職(相当)の保健師(任用)
職責範囲	所属組織が基準 (様々な職種, ラインの部下全員)	所属部署を越えた(分散配置) 全ての保健師
役割特性	所属組織(部署)内の指揮命令系統 に基づき組織運営管理を担う	組織横断的な自治体政策の中で保健活動が 推進できるよう中心的役割を担う
情報 量・質	所属組織(部署)に関連する情報	全ての保健師が配属されている部署の情報 保健師職能全般に関連する情報
人材管理・ 人材育成	所属組織(部署)構成員(部下)	保健師職能全体

## 統括保健師の取り組みの実態は？

現在、統括保健師が担っている役割として主に以下の取り組みがありました。(回答の多い順)

1. 災害時等の保健活動の総合調整（想定含む）
2. 保健師の専門性に関連する情報の収集や発信
3. 保健師の研修や教育に関する企画
4. 保健師の人事（採用，配置，人員確保等）権限や人事に対する関与
5. 保健師職能全体のエンパワメントへの関与
6. 保健師職能全体に関連する対外的な交渉や調整等
7. 分野横断ミーティングの実施
8. 実践的研究（保健活動まとめ含む）の推進
9. 各部署の保健師への技術的，専門的側面からの助言や業務調整
10. 自治体保健師として果たす役割（方向性等）の明確化
11. 地域全体の健康課題や優先順位の明確化，業務検討
12. 11. の提言（施策，予算化）や推進（業務運営方針への反映等）
13. その他
  - ・ 個々の保健師の個人的相談への対応
  - ・ 他自治体統括保健師との連携
  - ・ スポークスマンとしての役割
  - ・ 先進地視察等による活動推進
  - ・ 研究や学会発表等に関する指導・助言，個人履歴の管理
  - ・ 保健師実習生の受け入れ，調整



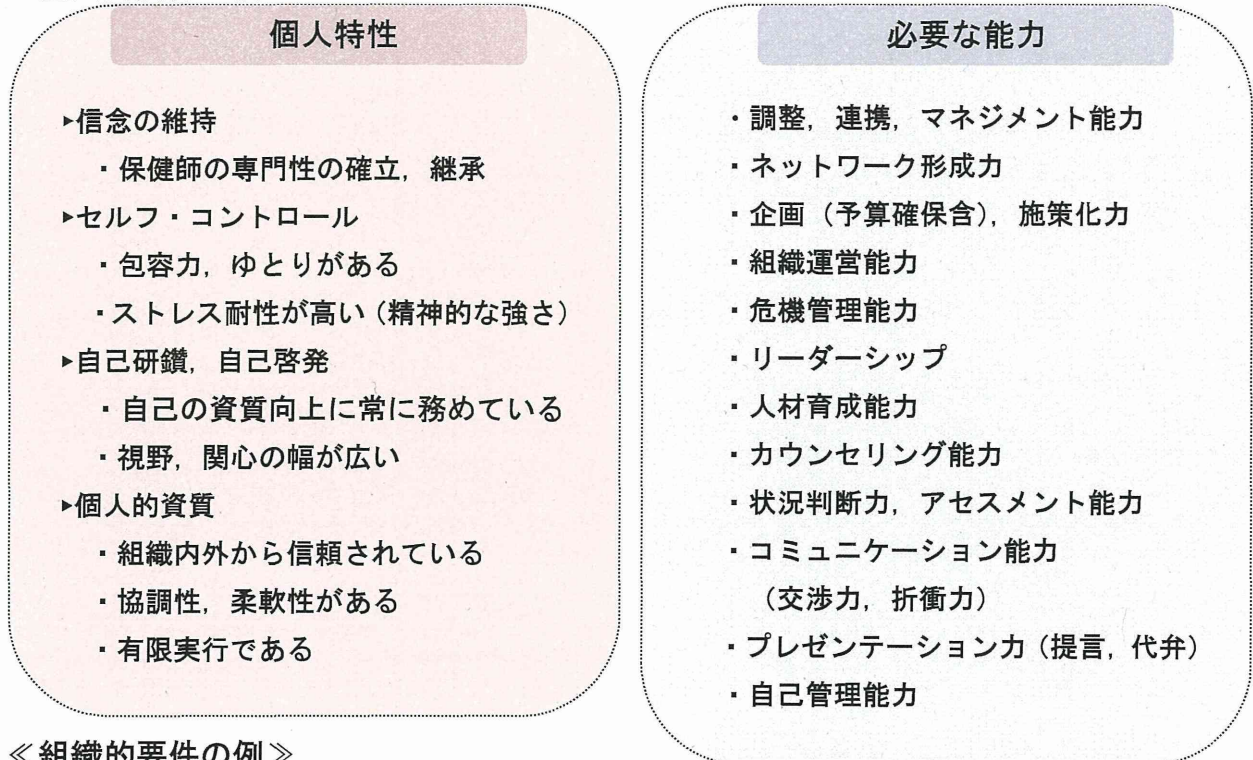
### 統括保健師として日常こころがけている事

- ・ 人間関係を円滑に保つ（特に保健師の所属する他職種上司等）
- ・ 様々な部署の保健師に対し常に気を配り，声をよく聴く
- ・ 統括の実績を残す（後輩が“統括になりたい”と思う姿を示す）
- ・ 多様な情報の収集（キャッチ）と発信
- ・ 部下（後輩）より率先して苦勞をする，汗を流す
- ・ 変革を恐れない，ねばり強く，何事に対してもあきらめない
- ・ 奉仕の精神，「住民のため」というぶれない視点
- ・ 次世代を育てるという意識を強く持つ

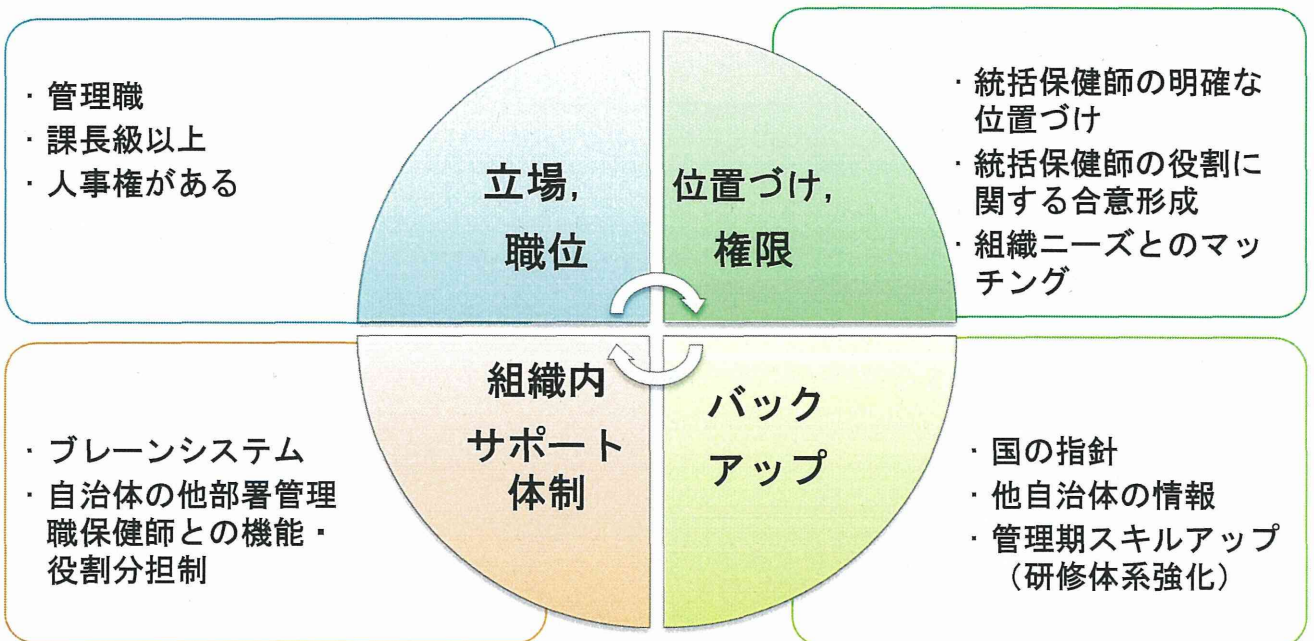
## 統括保健師の機能が発揮されるために必要な要件とは・・・？

統括保健師の機能が有効に発揮されるために、個人的な要件と組織的要件として以下が示されました。

### 《個人的要件の例》



### 《組織的要件の例》



#### ▶統括保健師からのメッセージ

統括保健師の果たす役割は、公衆衛生の基本理念を土台とした新任期からの継続的な地域保健活動，関係機関連携，地域ケアシステム構築等の集積です。統括保健師の役割を共有し、サポート体制が整うことが不可欠です。統括保健師の配置と体制整備がすすみ誰もが担える仕組みへと発展させ、よい質の高い地域保健活動の提供へ活かしていきましょう。

平成 26 年度厚生労働科学研究費補助金（健康安全・危機管理対策総合研究事業）

「地域保健に従事する人材の計画的育成に関する研究」

（研究代表者：奥田 博子（国立保健医療科学院））

分担研究報告書

分担研究課題：「Competency 獲得に必要な教育プログラム量の検討  
に関する研究」

研究分担者： 宮崎美砂子（千葉大学大学院看護学研究科）

奥田博子（国立保健医療科学院）

研究要旨

統括的立場の保健師に必要な経験の質と量を明らかにし、統括的立場の保健師の育成のあり方を検討することを目的に、統括保健師 10 名（県型保健所 3 名、政令市 2 名、中核市 2 名、市町村 3 名。実務経験年数：平均 32.5 年。管理職経験年数：平均 8.1 年）を対象に、半構成的質問紙調査票を用いたグループインタビューを実施した。

その結果、新任期では、必要な職務経験は、対人サービス部門を 3 年サイクル 2 回であった。専門能力獲得のためには、個別支援ケースマネジメントにおける効力感、住民との協働における信頼確保、地域を見ることにおける効力感、行政能力獲得には、予算書作成による組織の体系的理解などの経験が重要であった。

中堅期では、必要な職務経験は、本庁勤務 3 年を複数回、一人設置職場勤務を 3 年、30 代半ばでの管理職試験受験、中長期の派遣研修。専門能力獲得のためには、事業開発・プロジェクトの立ち上げでのリーダーシップ発揮、チームの一員として動くことによるメンバーの肯定的評価、健康危機管理における判断と対応、関係者との調整・ネットワークによる相手の肯定的評価、後輩育成の自覚と意識化、職能としての活動による社会貢献、行政能力獲得には、予算化による事務職との調整・交渉などの経験が重要であった。

統括的立場となるために、新任期から専門能力と行政能力の獲得に向けて経験を積み上げる必要性が明らかになった。とりわけ、中堅期において、複数回本庁勤務、一人職場での勤務、管理職の資格獲得などの仕事の割り当てが重要である。育成方法においては、専門能力と行政能力をアセスメントし、経験を積み上げ、評価することの継続、見込みのある者を選択し、リーダーシップが発揮できる経験を積めるよう、意図的組織的に育成していく重要性が示唆された。

研究協力者

石丸 美奈（千葉大学大学院看護学研究科）

勝又 浜子（国立保健医療科学院）

水野 亮子（川崎市中原区役所）

中西 信代（大分県中部保健所）

## A.研究の背景・意義

統括的立場の保健師は、「地域における保健師の保健活動について」通知<sup>1)</sup>に明記されたこともあり、自治体においてその重要性が認知され、配置が進んでいる<sup>2)~5)</sup>。今後は、統括的立場の保健師の継続的な確保に向け、系統的・継続的に育成していくことが重要な課題であるが、統括するためにはどのような経験を積むべきか明らかではない。

## B.研究目的

統括的立場の保健師に必要な経験の質と量を明らかにし、統括的立場の保健師の育成のあり方を検討する。

<用語の定義>保健師に必要な経験とは、職務上の出来事や現任教育(OJT、OFF-JT、ジョブローテーション、自己啓発)に係る出来事及びそれに対する本人の意味づけを含む。

## C.研究方法

### 1. 調査対象者

統括保健師(自治体の分掌上の明記の有無は問わない)

### 2. 調査方法

半構成的質問紙調査票を用いたグループインタビュー

### 3. 調査内容

1) 対象者の属性:所属機関、職位、経歴、行政保健師経験年数など

2) 統括保健師の役割遂行のために必要(重要)と考える職務上の経験や教育

### 4. 分析方法

インタビュー内容を対象者の許可を得て録音し、データを逐語録におこす。統括保健師が必要(重要)と捉えた経験の質や量に関連する記述を抽出し、データとして、階層別に、経験内容の類似性により分類整

理し、見出しをつけた。

<倫理的配慮>国立保健医療科学院の倫理審査委員会による承認(NIPH-IBRA#12075)を得た後に調査を実施した。調査協力者には所属長および本人に対し文書と口頭にて説明の上、承諾を得た。結果は個人および所属が特定されないよう配慮した。

## D.研究結果

### 1. 調査対象:統括保健師 10名

1) 所属:県型保健所3名、政令市2名、中核市2名、市町村3名。

2) 役職:課長級以上9名、係長1名。

3) 実務経験年数:平均32.5年(25年-37年)。

4) 管理職経験年数:平均8.1年(1.5年-17年)。

### 2. 統括保健師に必要な経験(図1)

#### 1) 新任期

##### (1)職務経験

対人サービス部門を3年サイクル2回

・新任期5年以内に本庁へ配置されると1人配置部署が多い。保健師としてのアイデンティティが確立されていないと、一般事務職化してしまう。(No.4)

・人事権のある職員課に対して、保健師のジョブローテーションについては、「新任期保健師は対人サービス部署で、子どもや成人を対象とした健康教育等の健康増進活動や介護支援などの経験可能な部署を3年サイクルでまわせるのが理想」と要望をしている。(No.7)

##### (2)専門能力の獲得

個別支援ケースマネジメントにおける効力感

・新任期は、保健所の公衆衛生の経験により保健師として確立される。異動はそれからが望ましい。(No.4)

・新任期は、個別のケースワーク(個別、



患者支援の基本)が大事。人とかかわることの楽しさ、支えてもらえることのうれしさなどの経験が必要。それらの成功体験。(No. 3)

#### 住民との協働における信頼獲得

・住民と、どううまく関わっているかが、業務や計画にかかわってくる。それは保健師マインドと言われるものがあるかないかによる。(No. 8)

#### 地域を見ることにおける効力感

・地区をみるには5年は必要。そのため同じ区内で3年、他の区で3年の計6年の保健所経験を基本としている。(No. 5)

### (3)行政能力の獲得

#### 予算書作成による組織の体系的理解

・新任期から保健分野だけでなく、総合計画として、どういう方向に自治体が動いているのかという全体像と、その下位の地域保健計画や母子保健計画などとの関連を理解することが大事。保健師は健康増進を担っていて、目ざすところは総合計画のあるべき姿であることを念頭におけるようにする (No. 9)

## 2) 中堅期

### (1)職務経験

#### 本庁勤務3年を複数回

・現場(保健所)と本庁(1人配置職場も含む)それぞれで、係員及び係長級として経験できたことが統括する上で役立った。(No. 4)

・その後(新任期後)、本庁～現場～本庁のジョブローテーションが理想。(No. 4)

・10人中6人が中堅期に本庁勤務を経験。

#### 一人設置職場勤務を3年

・新規職場や1人職場で、PDCAサイクルに添って事業を実施した経験が統括する上で役立った。(No. 7)

### 30代半ばでの管理職試験受験

・係長になるにはまず管理職試験を受験してもらわなければならない、さらに上のポストになるためには係長歴10年が必要なため、ある程度の年齢(30代半ば頃)で受かることが必要。(No. 4)

・組織横断的に動くためにはある程度の職位が必要。(No. 4)

#### 中長期の派遣研修

・県外研修、学会発表などの機会が必要である。研修は受講するだけでなく、実践の中で生かせ、自身の成長の機会となる。(No. 2)

・専門分野のみの研修ではなく、行政職として幅広く視野も広げ、予算や法律(条例や要綱等)も積極的に関わり、行政職員として市全体を考えることも大切。(No. 8)

・行政執務研修(条例づくり、改正など)についても、次は「この年代で」という人に、受講を割り当て学ばせる。(No. 9)

#### ワークライフ・バランス

・女性のキャリア像(ロールモデル)を学べる機会があるとよい。(No. 1)

### (2)専門能力の獲得

#### 事業開発・プロジェクトの立ち上げでのリーダーシップ発揮

・何かをゼロから立ち上げる経験。先輩の指導のもと、手さぐりでやってみて形にする。地域を見て地域の課題を1つの形に成し得た経験はさまざまに応用がきく。(No. 3)

・本庁において、係員、係長級それぞれの立場で新規事業立ち上げを経験できたことが統括に役立っている (No. 4)

#### チームの一員として動くことによるメンバーの肯定的評価

・先輩保健師が常に「保健師の専門性」を

見失わないように活動し、保健師活動の方向性を言葉で伝えてくれたことが、とても役立っている。(No. 6)

#### 健康危機管理における判断と対応

- ・健康危機管理対応能力が必要(No. 1)
- ・健康危機管理事象の実践経験が必要。(No. 2)

#### 関係者との調整・ネットワーキングによる相手の肯定的評価

- ・保健師以外の職種との事業の協働が大事。例えば、他職種の中で、事例検討会などで事業や活動に対して意見や評価を得る機会。(No. 2)

#### 後輩育成の自覚と意識化

- ・次世代を育てるという意識が必要。(No. 10)
- ・ある一定の年代になったら後輩育成について学ぶ(No. 7)

#### 職能としての活動による社会貢献

- ・看護協会への入会 (No. 10)
- ・職能団体委員長の経験が役立っている(No. 7)

### (3) 行政能力

#### 予算化における事務職との交渉・調整

- ・事務職と対等に渡り合えるための施策化力が必要。(No. 1)
- ・統括は落としどころをつける、折り合いをつけるなどの能力が必要。職員課や他部と調整する際にも駆け引きもできなければならない。(No. 6)

#### 行政文書の解釈における行政の理解

- ・自治大学での行政職対象研修(要綱作成、条例、地方公務員法、講義の実践課題など多様な経験)により視野が広がった。(No. 8)

### 3) 全ての時期において

#### (1) 専門能力

#### 困難事例の対処と問題解決

- ・特に困難事例の経験、行き詰ったときの上司や先輩の適切なアドバイスが役に立っている。(No. 2)

#### PDCA サイクルマネジメントを自律して行う

- ・新規職場や1人職場で、PDCA サイクルに添って事業を実施した経験が役に立つ。(No. 7)

#### 業務研究で発表する

- ・県外研修、学会発表などの機会がよかった。(No. 2)

### 3. 統括保健師に必要な教育

#### 新任期、中堅期、管理期における系統的な教育体制

- ・新任期→中堅期→管理期と系統だった教育体制。(No. 7)
- ・専門研修については、領域別研修(業務別研修)は多岐にわたり多く実施されているが、保健師に求められる能力を獲得、開発するための各期(新任期・中堅期・管理期)における研修が不十分であり、この部分も強化が必要である。(No. 9)

#### 到達目標と到達レベルを明確にし、評価しながら進める教育方法

- ・「これができた、これをしなくては」がわかる、マニュアル、ガイドライン、評価は必要。(No. 7)
- ・機能強化のための保健師の人材育成に関しては、評価の視点を組み入れて行えばよいと思う。(No. 10)

#### 見込みのある者に対する意図的な育成

- ・ある一定の時期から、管理期保健師を意識した(見据えた)人材育成が必要。(No. 4)
- ・行政執務研修(条例づくり、改正など)についても、次は「この年代で」という人に、受講を割り当て学ばせる。(No. 9)

## E. 考察

### 1. 統括保健師になるために必要な経験

#### 1) 新任期から専門能力と行政能力の獲得に向けて経験を積み上げる

結果に示したように、統括保健師の役割遂行のために必要または重要と考える職務上の経験や教育が多様に語られた。新任期から必要または重要な経験があり、専門能力および行政能力の獲得に向けて、それらの経験を積み上げていく必要があることが示唆された。ラスらは多様な組織への調査を通して、リーダーシップ開発の時間に対する企業の見方として、近年はイベントではなく、長期にわたるプロセスの支援ととらえる動きがある<sup>6)</sup>ことを述べている。統括となるためには、長期的、体系的に、時期を考慮して、能力開発につながる機会を増やしていくことが必要である。

#### 2) 中堅期における仕事の割り当て

参加者は、経歴を語る中で、異動や昇進など仕事の割り当てに関する経験が、統括になるために必要であると考えていた。例えば、「本庁勤務3年を複数回」

「一人設置職場勤務を3年」、「30代半ばでの管理職試験受験」などである。仕事の割り当ての中にある成長を促すチャレンジの源泉として、「異動」、「高レベルの責任」<sup>7)</sup>などが言われており、本庁勤務や一人職場は「異動」に、管理職試験は「高レベルの責任」に該当するものである。「異動」は、人々に問題や機会に対する新しい考え方や対処の仕方を要求し、「高レベルの責任」を伴ったリーダーとなると、以前よりも仕事が複雑となり、より多くの外部とのやりとりが求められるからである<sup>7)</sup>。統括になるための能力開発を目的として、仕事の割り当てを体系的に利用していくことが求められる。

### 2. 統括保健師になるための育成

統括保健師になるために必要な教育として、「到達目標と到達レベルを明確にし、評価しながら進める教育方法」が挙げられた。これらより、統括保健師になるための人材育成のあり方としては、専門能力と行政能力の各時期の目標に照らしてアセスメントし、必要な経験を積んだ上で到達度を評価し、次に何をすべきかとアセスメントするという一連のプロセスを継続していくことが大事である。

また、「見込みのある者に対する意図的な育成」も挙げられた。リーダーシップ開発の実践として、「将来有望なリーダーを早期に見極める」や「リーダーシップ開発を組織文化の一部にする」などが言われている<sup>8)</sup>。将来の統括保健師として見込みのある者を選択し、リーダーシップが発揮できる経験を積めるよう、意図的組織的に育成していく重要性が示唆された。

## F. 結論

統括的立場となるために、新任期から専門能力と行政能力の獲得に向けて経験を積み上げる必要性が明らかになった。とりわけ、中堅期において、複数回本庁勤務、一人職場での勤務、管理職の資格獲得が重要である。育成方法においては、専門能力と行政能力をアセスメントし、経験を積み上げ、評価することの継続、見込みのある者を選択し、リーダーシップが発揮できる経験を積めるよう、意図的組織的に育成していく重要性が示唆された。

### 【謝辞】

インタビューにご協力いただいた統括保健師の皆様へ厚く御礼申し上げます。

## G 健康危機管理情報

なし

H.研究発表

なし

I 知的財産権の出願・登録状況

なし

J. 引用・参考文献

- 1) 地域における保健師の保健活動指針 (平成 25 年 4 月 25 日付け、健発 0419 第 1 号)
- 2) 島田美喜, 鳩野洋子, 渡邊優子, 栗原せい子: (座談会) 統括保健師に求められるもの 機能・役割・行政内の位置づけは?, 地域保健 43(7), 16-41, 2012.
- 3) 鈴木和恵: 保健活動の総合的調整役としての統括保健師-組織改編を機にあらためての位置づけ, 保健師ジャーナル,

70(6), 466-470, 2014.

4) 齊藤恵子: 系統立てて行えるようになった保健師業務「機を読み」実現した統括保健師, 保健師ジャーナル, 70(6), 471-476, 2014.

5) 西川幸子: 人材育成事業を通じた活動と役割 機構改革を機に統括的役割を事務分掌に明記, 保健師ジャーナル, 70(6), 477-482, 2014.

6) C.D. マッコレイ他(編), 金井壽宏(監訳): リーダーシップ開発ハンドブック, 223-224, 白桃書房, 2013.

7) 同上 6) 132-142.

8) カーレン・ローソン, 永禮弘之(監修): リーダーシップ開発の基本, ヒューマンバリュー, 34-37, 2014.

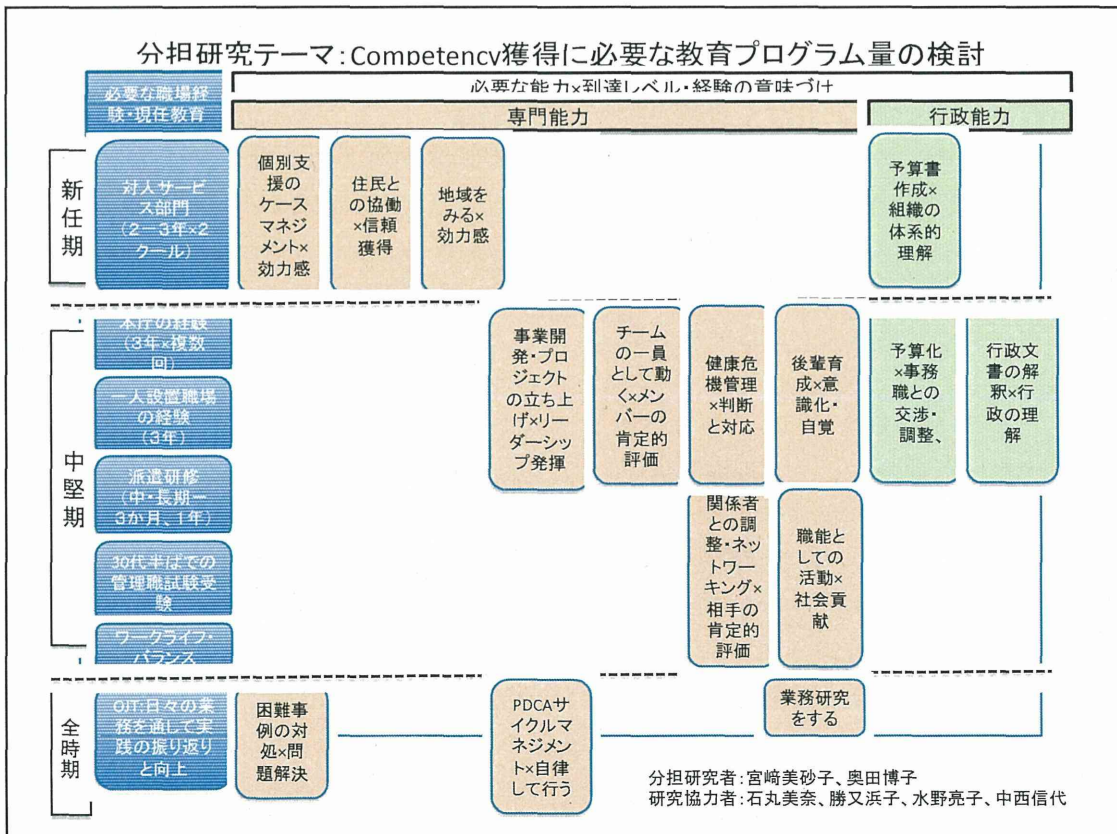


図 1 統括保健師に必要な経験

「保健師のキャリア」に関する概念の分析

分担研究者 中板 育美 公益社団法人日本看護協会/常任理事

**研究要旨** 「保健師のキャリア」について概念の分析を実施し、一定の定義を行った。「保健師のキャリア」とは、保健師としてのアイデンティティに基づく、狭義の職業意識を越えた自己規定概念であり、基礎教育や現任教育などからのみ成立するものではない。むしろその保健師の生活体験すべてに影響されて成立し、その人の自己価値の基本的根拠になり得る「人生全体に浸透する意識」である。

研究協力者

橋本 結花 公益社団法人日本看護協会  
渋井 優 公益社団法人日本看護協会  
村中 峯子 公益社団法人日本看護協会

1. 研究背景

保健師は時代の要請に応え、多様な領域で活動を行っている<sup>1)2)3)</sup>。保健師は保健婦規則制定から一貫して社会のニーズ、行政施策の変遷と直接関連して国民的健康課題に取り組んできた<sup>4)</sup>。しかし、住民および地域の健康課題が複雑・多様化する中で、保健師が専門職として力を発揮するべきケースは多い。ゆえに、保健師は時代の変化に対応し、常に高いレベルで適切な個別支援や地域診断等を実施することが求められている。保健師という専門職である以上、学び育ち続け、技能を磨くため努力が必要であり、対人援助職には高い技術が必須となることは言うまでもない。

全国レベルで行われている保健師の研修事業には、国(国立保健医療科学院)が実施している公衆衛生看護管理者研修(短期)、専門課程Ⅱ地域保健福祉分野(1年)、専門課程Ⅲ地域保健福祉専攻科(3か月)等のほか、国からの委託事業として日本看護協会が実施している統括保健師人材育成プログラム等、全国保健師長会が実施するブロック研修会等<sup>5)</sup>がある。階層別研修や業務別研修としての内容や体制は整ってきたものの、それが系統的になっているとは言い難い。平成26年12月に出された「保健師に係る研修のあり方等に関する検討会中間とりまとめ<sup>5)</sup>」の中にも「地域保健関連施策等の変化に伴い、施策が分野ごとに実施される中、総合的に施策を推進する上で、保健師には一層の連携調整能力の習得が求められており、このような能力を習得するための系統的な研修体制の構築が課題となっ

ている」と述べられている。

現任教育体制の課題が浮き彫りとなると同時に、保健師は様々な研修や教育プログラムを受講しても、それが実務や配置、処遇に直結しにくい現状も鮮明となっている。自主的な研修会や勉強会に参加している保健師もいる<sup>1)</sup>が、研修やジョブローテーション等については、経験年数やその時の担当業務で参加する者が決まっているという場合もある。これは、保健師のキャリアが、いわゆる組織まかせ、組織の体制ありきになってきた一例と言えよう。

だが、昨今の一般企業等の組織を概観しても、個人が組織に動かされる・育てられるというより、むしろ個人が尊重される時代となっている。職業人が、変化する職務に対応しつつ充実した仕事生活を送るためには、個人の発達課題を踏まえたキャリア開発が重要といわれている<sup>6)</sup>。組織が定年までの道筋を保証するという、年功昇進/賃金制度や終身雇用といった、雇用のあり方や慣行も変化しつつある。

このような現状から、保健師が自身の知識や技術の実態を正しく捉えながら、各々が「目指すべき道筋」「獲得しなければならない技能」あるいは「昇進・昇格のモデル」など、専門性を極める領域に達するまでの基本的なパターンであるキャリアパスを示すことが、専門職としての活動基盤を形成する上で喫緊の課題であると考えられる。

そこで本研究では、保健師のキャリアパス(career pass)の策定に向けた初段階として、個々によって捉え方が様々である「保健師のキャリア」について一定の用語や意味の整理を行うことを目的とした。日本におけるそもそもの「キャリア」の捉え方の変遷や現在の一般的な認識、潮流等を踏まえた上で、「保健師のキャリア」という概念およびその特質を整理する。

## 2. 研究目的

保健師のキャリアパスの策定の初段階として「保健師のキャリア」という概念の定義的特性やその特質を明らかにし、実効性のあるキャリアパスを作成していく上で盛り込むべき要素等の基礎及び学術的な資料を得ることを目的とした。

- 1) 一般的な職業人としての「キャリア」という概念の定義的特性の明確化
- 2) 「保健師のキャリア」という概念の定義的特性の明確化
- 3) 「保健師のキャリア」という概念の先行要件及び帰結の明確化

## 3. 研究方法

近年の研究動向から「保健師のキャリア」の概念を検討するため、概念の分析を試みた。

### 1) 文献・資料等の収集

日本における保健師のキャリアについて検討をするため、和文献を中心にNII Scholarly and Academic information Navigator (CiNii) 及びJDreamIII文献検索システム(株式会社ジー・サーチ)を用い、看護学、社会学、経済学、教育学、心理学、教育学等の幅広い分野から「キャリア」「キャリアアップ」「キャリア形成」「キャリア構築」「キャリア開発」等、「キャリア」というキーワードを含む文献を抽出した。英文献については、和文献のレビューをもとに、研究者間で必要と考えられた国内で入手可能なものを収集した。さらに、保健師のキャリア形成の意義を深く考察するため「ベテラン保健師」「熟達保健師」「保健師の専門性」等をキーワードにした文献の収集も並行して実施した。

なお、本研究では「キャリア (career)」について検討をしており、いわゆる運輸、電気・通信、物理、生物・医学で使用される「キャリア (carrier)」については文献検索の際に除外した。

### 2) 分析方法

本研究では、既存の文献等を収集・分析し、用語の捉え方を整理することで、概念の定義的特性や先行要件や帰結を明らかにし、概念を明確にした。これらの手法は、現在、看護学領域の概念分析<sup>7) 8)</sup>で主に用いられているWalker&Avant<sup>9)</sup>、Rogers<sup>10)</sup>、Chinn&Kramer<sup>11)</sup>、Schwartz-Barcott&Kim<sup>12)</sup>等の手法を参考とした。

具体的には、①関心のある概念の選択や分析の必要性の明確化②概念の使い方の明確化(多様な意味や例、様々な状況で使用されていることの理解)③定義的特性の決定④典型事例(model case)や対比例の提示⑤先行要件(antecedent)と帰結(consequence)の明確化⑥考察、というステップを経て概念の分析を行った。

## 4. 研究期間 平成26年11月～27年2月

## 5. 結果

### 1) 概念の使い方の明確化

#### (1) 一般的な職業人としてのキャリアについて

キャリアの語源は、「ラテン語の“車輪のついた乗り物”“荷車”である」<sup>13)</sup>というのが、言葉の発生及び経過とされる。

文献収集の結果、キャリアという言葉は一般に広く多用されている現状が明らかとなった。また、様々な分野で多くの研究がされており、多数の文献や書籍を確認することができた。文部科学省におけるキャリア教育推進に関する総合的調査研究協力者会議報告書<sup>14)</sup>の中で、「キャリアの解釈・意味づけは極めて多様であり、また時代の変遷とともに変化してきている」と述べられており、キャリアという概念が、時間の経過や社会の変化の中で、その意味の捉え方が変化していることが明らかとなった。

表1 「キャリア」という言葉(用語)の使用例

キャリア
キャリアアップ
キャリアデザイン
キャリアラダー
キャリアパス
キャリア形成
キャリア教育
ワークキャリア・ライフキャリア
キャリア・ディベロプメント
キャリアビジョン
キャリアプラン
キャリア構築
キャリア発達
キャリア戦略
キャリア・アンカー
キャリア・サバイバル
キャリア・カウンセリング
キャリア・マネジメント
キャリア段位制度
キャリアウーマン
キャリアカウンセラー
キャリアコンサルタント

これらのことを踏まえ研究者間でディスカッションを行い、概念についての主な使用状況の例をまとめた(表1)。文献レビューの結果、一定の意味合い、あるいは定義付けをもってキャリアについて述べられているものがあつたがそうでないものもあり、言葉の遣い

手、あるいは受け取り側によっては認識の違いがある概念であることが明らかになった。

シャイン (1988) は<sup>15)</sup>、キャリアを「人の一生を通じての仕事、生涯を通じての人間の生き方、その表現の仕方」であるとし、キャリアはさまざまな要因が複雑にからみあって形成されるとし「キャリアダイナミックス」(Career Dynamics)を著した。また、シャインは「キャリア・アンカー」<sup>16)</sup>(個人のキャリアのあり方を導き、方向づける錨、キャリアの諸決定を組織化し決定する自己概念、よりどころとなるもの)を提唱し、キャリア・アンカーを8つ(専門コンピタンス、経営管理コンピタンス、安定、起業家的創造性、自律(自立)、社会への貢献、全体性と調和、チャレンジ)に分類している。スーパード(1995)<sup>17)</sup>は、「キャリアとは人々が生涯において果たす役割をも範疇に入れた人間の生涯に視点をおいた生き方や社会的役割との関連で捉えた概念でなければならない」と述べている。クランボルツ(1996)<sup>18)</sup>は、キャリア開発とキャリア選択に関する社会学習理論を研究し、キャリア開発は学習プロセスの結果であるとした。変化の激しい時代におけるキャリア形成では既存の興味・価値・能力とマッチした職業選択よりもむしろそれらをさらに拡大するための新たな学習体験が必要であり、そのためにはむしろ「決定」状態よりも「無決定」状態のほうが望ましいとしている。つまり、未決定の状態であらう予期せぬ出来事をうまく新たな学習へ結びつけることで人は興味や価値さらに能力を拡大させ次のキャリア発達の機会へと発展させていくことができるのである。阿部(2010)ら<sup>19)</sup>は、「キャリアとは、経歴、経験、発展、関連した職務の連鎖などといったいろいろな意味で使われるが、職業という意味合いだけではなく、個々人が生涯にわたって進行するさまざまな立場や役割の連なりとその過程における自己と働くこととの関連付けや価値づけの積み重ねを意味する」と述べている。小門(2012)は<sup>20)</sup>「プロフェッショナルな点に着目してその人生のコースを意味するもの」「一般的に進歩や前進の機会を与えるというニュアンスを持つ言葉」「昇進あるいは名誉をもたらしてくれる職業上あるいは雇用上の履歴」「(職業・生涯の)経歴、専門の技能を要する職についていること」「キャリアの定義は、時間の経過とともに進化していく仕事経験の連鎖とされ一貫している。」と述べている。金井(2013)<sup>21)</sup>らは、キャリアは、日常語であるだけに、しっかりとするような定義は難しいとした上で、キャリアを「成人になってフルタイムで働き始めて以降、生活ないし人生(life)全体を基盤にして繰り返される長期的な(通常は何十年にも及ぶ)仕事生活における具体的な職務・職種・職能での諸経験の連鎖と(大きな)節

目での選択が生み出していく回顧的な意味付け(とりわけ、一見すると連続性が低い経験と経験の間の意味付けや統合)と将来構想・展望のパターン」と定義している。また、キャリア(や人生)とは、過去を振り返り、過去の経験を意味付けし、それを将来へと結び付ける、過去—現在—未来の時間的統合概念であると言える。「キャリアは他者から独立して存在するのではなく、他者との関係の中で構築され、他者との関係の中で自身のキャリアを見いだしていく側面があるのではないかというものである。そして、仕事のキャリアに関して、最も影響を与える他者は所属する組織であろう。またそのキャリアと組織と個人の関係は、一方的関係ではなく、相互作用によって形成されると考えるのが自然である。」と述べている。岩波ら(2012)<sup>22)</sup>は、「キャリアには、職務経歴という客観的側面と、仕事に対する自己イメージという主観的側面がある」と述べている。坂柳(2007)は<sup>23)</sup>、キャリアについて以下3つの特性を述べている。「①連続的な過程

(process)であること:キャリアとは、個人の生涯にわたる連続的な過程であり、それには過去から現在に至る経歴(形成してきたキャリア)と現在から未来に向けての進路(形成していくキャリア)とが内包されている。したがって、キャリアとは単に過ぎ去った経歴(経験の積み重ね、職業経験)という意味だけでなく、現在から未来への進路も含まれる。つまり、これから先の人生(職業生活、家庭生活、余暇生活など)をどのように築き、充実させていくかという将来を志向した概念でもある。」「②空間的な広がり(Scope)をもつこと:キャリアとは、人生上の諸役割の組み合わせであり、職業(職業的役割の連鎖・パターン)の枠に制限されない幅広い内容を含んでいる。すなわち、キャリアは職業的側面だけではなく、非職業的側面=私生活(家庭生活や余暇)も含めた人生全体(生涯)を意味するものになっている。職業生活の在り方は、私生活の在り方も相互に作用しているので、分離して考えることはできない。」「③個性的な生き方

(life-style)を志向していること:キャリアとは、自己実現を目指した個性的な生き方(ライフスタイル)に焦点がおかれている。人は、誰も非可逆的で有限の生涯を悔いなく送りたいと願っている。個人のキャリアは代理不可能なものであり、個人の意志と責任によって主体的に創造・形成していくものである。また、将来の生活の中で自己充実、自己実現の礎石の多くは、現在の生き方や生活とも密接に関連している。」である。文部科学省のキャリア発達にかかわる諸能力の育成に関する調査研究報告書(2013)<sup>24)</sup>では、「人が、生涯の中で様々な役割を果たす過程で、自らの役割価値や自分と役割との関係を見いだしていく連なりや積み重ねが、キャリアの意味するところである」「キャ

リアは、ある年齢に達すると自然に獲得されるものではなく、子ども・若者の発達段階や発達課題の達成と深くかかわりながら段階を追って発達していくものである。」と述べられている。川喜多(2014)<sup>25)</sup>は、「キャリアの中心は今でも職歴であろうが、しかしキャリアを職歴とすることは職業が外的にも長い人生および短期の生活時間中でも比重を下げ、内的にも生活中心価値としての地位を下げているからふさわしくなくなってきた。かわって職業以外の社会的役割を含んで、キャリアと考えられるようになってきた。」と述べている。

これらのような文献から、一般的に使用されているキャリアという言葉には、「職業や仕事」「職業や仕事だけでない生き方」「生活」「人生や生涯」「社会的役割」「連続性や発展」「自己実現」「経験」「自己や個性」といった性質を含んでいることが明らかとなった。

## (2) 保健師としてのキャリアについて

「保健師に関するキャリア」について、それに言及した図書や雑誌も加え、文献検索を行ったところ表2のような結果が得られた。保健師に関する先行研究においても、キャリアという言葉(用語)は使用されており、キャリアに関する重要性について述べられている。

表2 「保健師」×「キャリア」に関する主な文献検索結果

・行政分野で働く保健師のキャリア志向尺度 <sup>26)</sup>	1件
・先駆的な公衆衛生看護活動を展開した保健師のキャリア発達 <sup>27)</sup>	1件
・中堅期の人材育成と保健師のキャリアパス <sup>28)</sup>	1件
・保健師の総合的なキャリア発達尺度の開発 <sup>29)</sup>	1件
・行政保健師のキャリア認知と管理者の評価 <sup>30)</sup>	1件
・保健師の地域看護アセスメント力 その現状とキャリア発達からみた課題 <sup>31)</sup>	1件
・行政機関に勤務する保健師のキャリア発達 <sup>32)</sup> <sup>33)</sup>	2件
・公衆衛生看護職としての保健師のキャリア発達 <sup>34)</sup>	1件
・山形県における行政保健師のキャリア開発 <sup>35)</sup>	1件

※本研究目的に該当しないものを除く

大倉(2011)<sup>26)</sup>は、行政保健師に焦点をあて、行政分野で働く保健師のキャリア志向尺度の開発を行った。

その中で、「行政保健師自身が自分のキャリア目標を方向付け、選択・決定する、あるいは自らのキャリアを意味付け、統合することは重要である。主体的なキャリア選択や統合ができたと思えることは、主体的な学習効果を得ることになり、地域看護のケアの質の向上につながる」と述べている。田中(2005)<sup>27)</sup>らは、先駆的な公衆衛生看護活動を展開した一人の保健師の仕事生活に関連する人生体験に焦点を当て、キャリア発達を記述し、その発達の特質を質的帰納的に分析した。その結果、発達の特質として「働く女性としての道を切り拓くこと」「保健師として目指す方向をもち続けること」「活動を振り返りながら実践能力を高めること」「サポートネットワークを作り出すこと」「キャリア発達の基盤となる資質をもっていること」の5つが見いだされたと述べている。後藤(2008)ら<sup>35)</sup>は、山形県における行政保健師のキャリア開発に関する研究を実施し「キャリアは、履歴すなわち個人が職業上の地位や役割を獲得しながら、職業人としての能力やアイデンティティを形成していくことで、それを発達過程と捉え、職業能力を計画的に向上させることで、キャリアの上昇をめざすこととし、さらにこの研究におけるキャリア開発は単なる職位の昇格だけでなく、行政保健師としての基本的・行政・専門能力の開発(向上)と定義していた。

これらの結果より、保健師のキャリアに関しては「地域看護のケアや公衆衛生看護活動」「保健師としてのアイデンティティ」という性質が含まれることが明らかになった。しかし、どの分結果からも「保健師という専門職におけるキャリア」そのものに関する明確な定義付けや概念構成等までの情報は得られなかった。

そこで、保健師は看護師の資格も保有しているという前提のもとに、「看護職」や「看護師」というキーワードと「キャリア」に関しても広く文献検索を行い、保健師のキャリアとの関連概念や相違について検討を行った。

荻原(2014)<sup>36)</sup>らは、「我が国における看護師のキャリア自律の概念に関する文献検討」を行い、看護師のキャリア自律をテーマにした文献が初めて発行されたのは2000年であったと述べている。水野暢子<sup>37)</sup>(2000)らは、「臨床看護婦のキャリアは発達過程に関する研究」を行い、臨床看護婦のキャリア発達過程は、内容(空間的広がり)と過程(時間の流れ)という2つの観点から捉えることができると考察している。加えて、臨床看護婦のキャリア発達過程に対する影響因子として「学習機会」「患者・家族とのかかわり」「上司・同僚」「役割の付与」「配置転換」「ライフイベント」の6因子を抽出したが、これは単独ではなく複数の因子が重なり合ってキャリア発達過程を促進する。中でも、「患者・家族とのかかわり」「ライフイベント」と



いう体験は、人間観・看護観の進化・拡大につながっていたと述べている。グレック美鈴<sup>38)</sup>(2003)らは、「臨床看護師のキャリア発達の構造」について半構造的面接法にて調査をし、「キャリアの発達の構造は、キャリア発達の基礎とし8つのコアになるものは“自己実現の手段としての看護師という認識”であり、これを支えるものが存在した。また、さまざまなキャリア発達に関する苦悩の経験は、キャリア発達の支援、個人の能力・努力によって解決され、ライフイベントと仕事のバランスをとっていた。このキャリア発達の中で専門職としての看護の追及が行われていた」と述べている。原<sup>39)</sup>(2015)は、「看護職キャリア開発リーダーのつくり方・活かし方」という自身の著書において、「私は緩和ケアの認定看護師になりたい」「私は災害看護のスペシャリストになりたい」等、自分自身の目指す未来を掲げて、それがキャリアデザインだと思っている場合があるが、それだけではない。キャリアは積み重ねていくプロセスであり、大事なものは目標達成に向けて必要となる実践力を獲得するための努力のプロセスを設計することである、と述べている。

これらのことから「実践の経験値」「苦悩の経験や努力」「保健師としてのアイデンティティ」等は、保健師のキャリア発達にも包含される性質であると判断した。

## 2) 定義的特性

以上の結果から、いわゆる一般的なキャリアについては、その概念を構成するおおよその共通要素が確認できた。本研究では、属性(Attributes)として4つの要素を抽出できると判断した。それは、「職務経験」「社会的役割(生き方、私生活)」「連続性(広がり、発展していくもの、創造していくもの)」「自己決定性」のである。これらのすべて、もしくはいずれか、または一部が、様々な使用や活用に含まれていると判断した。

さらに、保健師のキャリアについては、一般的なキャリアに加え、公衆衛生看護<sup>40)</sup>を実践する専門職としてのキャリアの側面もあると判断し、以下のような定義的特性とした。

### 【(一般的な)キャリアの定義的特性】

一般的にキャリアとは、その人の過去の職務経験や学歴のみを意味するものではなく、昇進、昇格のみをさすものでもない。キャリアとは、個人の人生の中で仕事や私生活において、経験や経歴を重ねる時間的持続性や継続性を持ち、発展させるという価値である。

### 【保健師のキャリアの定義的特性】

公衆衛生看護実践者としての保健師のキャリアとは、過去から現在に至るまでの経験や経歴であり、自己が責任を持って創造していく価値である。それは自己決

定によってなされるものであり、私生活を含む社会的役割を包含するものである。

さらに「保健師のキャリア」形成のプロセスは「保健師としての活動の質や量」「適した研修の受講機会」「保健師としての躓き、後悔、揺れ、もがき」「保健師としての感銘、驚き、発見」「保健師としての自己(私)を認めてくれる他者からの学び」等に影響を受ける。

## 3) 典型事例及び対比事例

以下に、保健師のキャリアに関する定義的特性を含む事例を挙げ、言葉の持つ特質を明確にしていく。

### (1) 「保健師のキャリア」を形成している事例

#### 【典型事例① model case】

ミホは看護系大学卒業後、保健師国家試験と看護師国家試験に合格し、免許を得た。大学進学時は「救急現場で活躍する看護師」になりたいと思った。しかし、公衆衛生看護実習で住民から保健師が頼りにされている姿をみて、少し考えが変わり、保健師の仕事に興味を持った。保健師と看護師の就職試験に両方受かったが、なんとなく保健師の方が自分に合っているのかな、と思い保健師になった。

就職をしたのは人口約5万人、保健師が6名の田舎町だった。町には、高血圧や透析をしながら暮らしている住民がおり、先輩保健師に助言を受けながら、家庭訪問や公民館での健康相談などを実施した。充実はしていたが、ある時「もう、健康診断へは行きたくない。ほおっていてほしい。」と、住民Aさんから支援を拒まれるような対応を受けた。ほかにも、介入が難しいケースがあり「住民に、自分の支援が受け入れられていない」「私は住民のために、何ができるのだろう」と思い、辛かった。時には「自分の保健師としての対応は、正しいのだろうか」と悩み、そんな時は保健所が主催する管内保健師連絡会や保健指導ミーティングに参加した。そして、様々な保健師からアドバイスをもらい「また、がんばろう」と思った。支援が難しいケースには、プリセプター保健師が「事例検討会をしよう」と呼びかけてくれ、支援の方向性が見えた。

なるべく多くの住民と接し、多くの保健師と出会う中で、支援の技術などを学ぼうという姿勢をもちながら2年が過ぎた。その頃、以前「もうほおっておいて」と言われたAさんから「ミホさんに相談がある」と直接、電話が入った。ミホは驚いたが、すぐに駆けつけた。Aさんの家を訪ねると「健康診断で何か、注意されたりするのが面倒だと思っていたんだけど・・・。だけど、実姉の体調が悪くなり自分の健康も心配になった。以前から心配してくれていたミホさんに、もう一度、身体の話をかきたい」とのことであった。ミホはAさんへの新たな関わりを再開した。しばらくして、「A

さんのような不安を抱えている住民が、他の地域にもいるのではないかと、ミホは自分から他の保健師に声をかけ、地域の健康課題の洗い出しも始めた。

○解説：この事例は、ミホが保健師としての躓きや揺れなどを体験しながらも、それを適した研修受講や先輩保健師からの支えなどによって乗り越えて、保健師として成長している事例である。個々のケース支援や自分の対応を、客観的に振り返り、保健師としての技能を高め、住民から保健師としての活動を認められてキャリアを形成するという事例である。保健師としての就職の動機づけは決して強いと言えないが、保健師としての実践を重ねることにより、なお新たな保健師活動への意欲も湧いている。保健師としてだけでなく人間としての成長も感じられる。

## (2) 「保健師のキャリア」を形成している事例

### 【典型事例② model case】

現在53歳になるケイコは、今年からA市で健康推進部長となった。看護師学校卒業後、保健師学校へ進み、就職し22年目となる。

就職した初めは、自分にとって仕事は厳しかった。商店や市営団地が多いZ地区の受け持ち保健師となったが、そこで出会ったのは糖尿病の治療を中断する店主や日々の食事にも困窮する家族などであった。様々な職種との連携や地域住民の協力なくしては支援ができないケースが多かった。協働の難しさを実感する毎日だった。

28歳で結婚をし、30歳で出産し、育児休暇を取得。働いている保健師から遅れをとりそうで、内心は焦ったが、同僚から現場の話を聞いたりしながら復職した。

その後は、成人保健や高齢福祉の部署も経験した。他部署に異動になっても、地域づくりの経験や自身の子育ての経験も活動の中で生かすことができた。忙しく働く中で、40歳になったとき、上司から「県庁へ出向してみないか」と声をかけられた。不安のほうが大きかったが、せつかくの機会だと思い、同僚や家族の応援もあって人事交流として県へ出向した。健康福祉に関する計画立案や人材育成、災害支援等にかかわることができ、視野が広がった。

出向を終えるとまた現場に戻った。1人の保健師として地区担当や事業をもつだけでなく、実習指導や支援ケースを学会で発表したりもした。45歳で係長試験にチャレンジし、合格。翌年には係長となった。

係長という管理職となり、保健師以外の職員の労務管理や人材育成なども自分の仕事となった。ケイコはこれまでのいわゆる現場経験を生かし、スタッフの業務マネジメントや調整、他部門との協働に関する仕事

を懸命に行った。係長になった時には、「保健師としての活動ができなくなるのでは」という心配があった。実際に「管理職になるのはイヤ。事務量が増える。」という同僚もいた。けれど、スタッフを通して地域住民に関わり、保健師である係長として活動に取り組むことで、市の健康づくりの向上を担っていけるということも発見だった。

現在は部長となったケイコ。係長から部長になったことで、4課1係に配属されている保健師たちの、横断的な活動を支える役割がとれるようになった。保健師活動を縦割りではなく、組織横断的にとり組むように、活動内容を考えてく勉強会などを行っている。また、議会対応や予算獲得などについても、事務職の部長たちとも情報交換をしている。行財政改革が進められ、決して保健師の人数も潤沢とは思わない。しかし、保健師である部長として健康づくりの事業立案や政策提言をしていくのも楽しい仕事だと思う。管理職としての保健師活動も夢があって面白いと感じている。

○解説：この事例は、保健師としての技能を積み重ね、管理職となっても保健師の専門性を発揮し、活動を展開している事例である。保健師として着実に技能を獲得し、出向というチャンスも生かし、自分のキャリア形成を積極的に図っている。出産や子育ての経験も自身の活動に生かしながら、自身のキャリアに磨きをかけている。管理職になることで、ケイコは住民への直接的な対人支援は減ったものの、事業立案や政策提言という形で住民の健康を支えるという、まさに保健師ならではの専門性を発揮し、自身もその活動に満足している。保健師の係長としてマネジメントを行いながら地域住民にかかわり、保健師の部長として組織横断的な活動を展開している例である。

## (3) 「保健師のキャリア」を形成していない事例

### 【対比(相反)事例 contrary case】

ユカは看護系大学卒業後、保健師国家試験と看護師国家試験に合格し、免許を得た。その半年ほど前に就職を考えていた時、両親から「看護師になると夜勤があつて大変なんじゃないか。家から近い市役所に、保健師として勤めたほうが、苦勞をしなくていいじゃないか。」と言われた。ユカは、「楽に働きたいな」という気持ちから、あまり考えることもなく保健師の就職試験を受け、出身地の市役所の保健師となった。

新採用の同期保健師は、ユカも含めて5人いた。ユカ以外の新人保健師は「この地域や住民さんのことがよくわからないから」と言って、先輩保健師に尋ねたり、同行訪問をしたり、資料を見たり必死になっていた。しかし、ユカは地名などには慣れていたので、上

司に言われた仕事だけをこなし、日々を過ごしていた。学生の時「保健師は、自分の足で地域の実態をみる」と先生や先輩保健師に言われた。けれど、インターネットで検索をするといろいろな情報が得られた。それをプリントアウトし、ファイリングすることに専念した。仕事の内容も、事務作業のほうが楽しく自分に合っていると思い、来所相談や家庭訪問は最小限しかかわらず、なるべく勤務時間内に業務を終了するように努力した。土日や勤務終了後に、新人研修や保健師情報交換会が開催されることもあったが、上司に出席を命じられたわけではなかった。勤務時間外であったため、一切参加はしなかった。そして1年半後に結婚し、産休・育児休暇に入った。

3年間の育児休業を経て、ユカは職場に復帰した。しかし、「保健師として4年目（4年間の経験がある保健師）」としての業務や相談などは来ず、事務的な仕事が多い。同期で入職した保健師は、プリセプター保健師になるための研修会に参加したり、ケースカンファレンスのファシリテーターとしての自主勉強会にも参加したりしていた。ユカにも声はかかったが、子育てをしているという経験も十分保健師活動に生かせると思い、勉強会へは参加しなかった。

○解説：この事例は、そもそもとして「公衆衛生看護に携わる保健師」として活動ができていたか、というキャリア形成の根幹が確立されていない事例である。行政職員として事務作業はそつなくこなしていたが、保健師としての活動の量や質、研修の受講、躓きやもがき、感銘や驚きが一切なく、保健師という職業を通じての自己実現はなされていない。単に年数や時間の経過をたどるだけでは、保健師のキャリア形成は図ることができないという事例である。

#### (4) 中堅管理職（係長）として保健師としてのキャリア形成について模索している事例

##### 【開発事例（キャリアの模索） invented case】

ヤスコは現在47歳。看護系大学を卒業と同時に看護師及び保健師の国家試験に合格し、新卒として22歳の時に出身校の大学付属病院の外科に看護師として就職した。1年が経過した頃、周りと比べたときに、自分には体力に自信がないと感じた。また、夜勤等を含む不規則勤務を今後も続けていける自信もなく、勤務形態が規則的な保健師への転向を検討し始めた。保健師への転向を考えたもう一つの理由は、学生時代の地域看護実習の際に実習先の保健師が優しく、また、楽しそうに仕事をしていたのが印象的だった、というものもある。

大学病院に2年間勤務したのち、地元の市役所に保健師として入職。同期や先輩にも恵まれ、迷うことな

く、母子、成人、高齢者、障害福祉、と様々な部署を異動し、経験を積んできた。住民との接し方や他職種との協働について悩むこともあったが、先輩保健師や同僚、保健師の学会などで知り合った仲間などにも相談しながら、仕事に向き合ってきた。32歳と35歳の時に出産を経験、合計3年間の産休・育児休暇を取得した。「地域にでる」ということはその後も怠らず、看護協会が主催する研修会などにも積極的に参加した。43歳の時に係長試験に合格し、現在は10名の保健師（非常勤も含む）を束ねる母子保健の部署の係長をしている。

係長業務を始めてまだ3年目だが、管理業務や事務方との調整等、主査では経験したことのない仕事の内容に慣れてきて、少し係長の仕事が面白いと感じ始めている。と同時に、管理業務に徹する中で、「保健師」としてのアイデンティティが薄くなっている事に強い危機感を覚えている。後輩保健師の相談に「現場に出していないのに、的確な助言ができていいるのだろうか」と悩む事も多くなった。

また、管理職として、昨今増えてきている福祉職に対して、保健師の仕事在市役所内でさらに可視化しないといけないという思いも拭えない。しかし、どうしていいかわからず、管理職としての力量が十分ではないと感じ悩んでいる。まわりからは「ベテラン保健師」といわれるが、その言葉にプレッシャーばかりを感じてしまう。先輩保健師にきいても「あとは慣れよ」といわれるだけである。

○解説：この事例は、出産などを経ながらも保健師として着実にキャリアを積み上げてきたものの、キャリアの形成が揺らいでいる事例である。新人や中堅の頃は自分のキャリアを自然と重ねることができていたが、いわゆる管理職やベテランと呼ばれる時期に入ったものの、研修体制や業務上の課題を解決していく仕組みがなく、キャリアの形成が阻害されようとしている。自分の知識や技術に自信もないため、本人自身が困惑している事例である。

#### 4) 「保健師のキャリア」に関する先行要件と帰結

##### (1) 先行要件 (antecedent)

「保健師のキャリア」に関する先行要件について明確に述べているものはなかった。しかしながら、帰結との関連から「保健師及び看護師の国家資格を有する者」「保健師として公衆衛生看護を実践する、又はそれに携わる者」の2点が先行要件として考えられた。

1点目の「保健師及び看護師の国家資格を有する者」については、大前提として保健師という職種が存在しなければ、保健師のキャリアは存在し得ないものであると考えられるからである。

2点目の「保健師として公衆衛生看護実践者、又はそれに携わる者」は、保健師の行う活動が公衆衛生看護活動であるという点からである。現在保健師の資格をもつ看護師が、病院や診療所などでも活動を行っている<sup>2)</sup>。しかし、保健師国家資格を有していても看護師として採用をされ、なおかつ看護師業務しか行っていない場合もある。そのような場合は、あくまでも「看護師」としてのキャリアをたどることになると考える。

以上の2つが先行要件であり、これらが揃うことで「保健師のキャリア」が存在する。しかし、この先行要件が満たされれば、必ずしも保健師のキャリアに結びつくものではないと考える。それは、定義的特性や事例からの特質によって説明されるが、「保健師のキャリア」形成のプロセスは「保健師としての活動の質や量」「適した研修の受講機会」「保健師としての躓き、後悔、揺れ、もがき」「保健師としての感銘、驚き、発見」「保健師としての自己(私)を認めてくれる他者からの学び」等に影響を受けることが説明できる。

## (2) 帰結 (consequence)

「保健師のキャリア」に関する帰結として明確に述べているものはなかったが、先行要件との関連や影響する要因等を含め、「新人のころから、かつ管理職等になっても豊かになる保健師という職業へのアイデンティティ」「保健師であるという自己の経験や専門職としての技能、人生の価値」「保健師や人間としての動機、欲求、研鑽意欲、価値観、能力への問い」「保健師という職業を通して自己実現」の4点を帰結と考える。これらはすべて絡み合いながら、帰結として存在するが、一番の中核となるのは「「新人のころから、かつ管理職等になっても豊かになる保健師という職業へのアイデンティティ」となる。

## 6. 考察

本研究での概念分析の結果より、保健師のアイデンティティ(美意識)とは、狭義の職業意識(例えば法定業務に基づく既存の定例的業務の遂行など)を越えた自己規定概念であり、基礎教育や現任教育など企画された教育プログラムからのみ成立するものではないことが明らかとなった。むしろその個人の生き方が、その保健師の生活体験すべてに影響されて成立し、その人の自己価値の基本的根拠になり得る「人生全体に浸透する意識」である。その根底には1人の保健師として、また人間として内発的動機づけや外発的動機づけを得ながら、育ち続けるアクションを起こしていく必要がある。

また、保健師のキャリア形成の際には「私はこうなりたい」という明確な目標を掲げても、組織で活動

する場合、組織内の業務内容やポジションに一定の制約があるのも事実である。個人としてのライフイベントも明確に想定できるわけではない。誰しもが望むべきキャリアを、足早に歩んでいけるとは限らない。しかし、その時点では自らが望んでいなかった配属や業務内容の担当になったとしても、その仕事に最善を尽くすことで次のチャンスが得られたり、可能性がない場合には、進んでジョブローテーションを希望することはできる。自分が描くゴールに向かって再調整をしながら、キャリアを自ら形成していくことは可能である。

したがって、保健師のキャリアとは、自分の適性や自分のやりがい、目指すべきゴールを描くと同時に、自分では予期しなかった業務などでも最善を尽くすことで、保健師としての育ちを進め、技能を高めていくという考え方でもある。

## 【引用文献】

- 1) 社団法人日本看護協会(2011):平成22年度厚生労働省先駆的保健活動交流推進事業 保健師の活動基盤に関する基礎調査
- 2) 日本看護協会出版会(2014):平成25年度看護関係統計資料集
- 3) 厚生労働省健康局 がん対策・健康増進課保健指導室(2014):平成26年度 保健師活動領域調査(領域調査)の結果について, [http://www.mhlw.go.jp/toukei/saikin/hw/hoken/katsudou/09/ryoukichousa\\_h26.html](http://www.mhlw.go.jp/toukei/saikin/hw/hoken/katsudou/09/ryoukichousa_h26.html) (2015年1月30日現在)
- 4) 井伊久美子, 荒木田美香子, 松本珠美他(2013):新版 保健師業務要覧第3版, 日本看護協会出版会
- 5) 厚生労働省(2014):保健師に係る研修のあり方等に関する検討会中間とりまとめ
- 6) Schein, E. H.(1991): Career dynamics: Matching individual and organizational needs, Addison-Wesley, Reading, MA, 1978 二村敏子, 三善勝代, 訳: キャリア・ダイナミクス, 白桃書房, 東京, 1991
- 7) 上村朋子, 本田多美枝(2005):概念分析についての検討—概念分析の主な手順とその背景—, 日本赤十字九州看護大学 Intramural Research Report, 3, 2005, 194-207
- 8) John R Cutcliffe, Hugh P. McKenna, 山田智恵里監訳(2008):看護の重要コンセプト20 看護分野における概念分析の試み, エルゼビア・ジャパン
- 9) Walker, L. O&Avant, KC. (1995):Strategies for Theory Construction in Nursing, 3, 1-77
- 10) Rogers, B L(2000):Concept analysis: an evolutionary view, In: Rogers, BL&Knafl, KA (Eds.): Concept development in nursing: foundations, techniques, and applications,