

分担研究課題

「市町村保健師管理者能力育成研修における企画・運営・評価のあり方に関する一考察」

分担研究者 森永裕美子（国立保健医療科学院 生涯健康研究部 公衆衛生看護領域）

【研究要旨】

市町村保健師管理者能力育成研修を都道府県が展開していく上での「企画・運営・評価」の課題と今後の取組みのあり方や課題を検討し、研修ガイドライン（仮称）の試案開発に資するものを見出すことを目的とした。

方法は、モデル実施する県を 2 県設定し、企画・実践・評価のプロセスおよび結果を観察記述したものと及びモデル県担当者のヒアリング内容から実施のあり方と今後の課題を検討した。

結果として、研修ニーズ把握の重要性、事前課題は事前の思考整理、準備性を高めることを目的としたうえでグループワークに活用することが効果的だと考えられた。研修内容においては到達目標項目の評価により、今回実施したプログラムの妥当性は確認できた。また、グループワークではファシリテーターが重要な役割を果たすため、ファシリテーターの事前打ち合わせとファシリテーターガイドの事前提示により、グループワークの着地点の理解や組み立て方、進捗、到達具合が確認できることの必要性が分かった。

課題としては、都道府県が市町村保健師管理者の能力育成をどのように行うのか、位置づけや仕組みについての検討の必要があることが明らかになった。

A. 研究目的

モデル県が行う市町村管理者能力育成研修の企画・実施・評価に関して、側面支援を行い、本研修を展開していく上での「企画・運営・評価」の課題と今後の取組みのあり方を検討し、研修ガイドライン（仮称）の試案開発に資するものとする。

B. 研究方法

1. 実施対象

市町村保健師管理者を対象に、管理者研修の実施が可能なモデル県 2 県とする。

モデル県の選出は、すでに県が市町村の管理期保健師も含めた研修体系と実施実績のある関東近郊の県とした。関東近郊の県としたのは、

モデル県担当者と研究者が打ち合わせを行うこととしたためである。

2. モデル県における本研修の企画・実践・評価の取組みを側面支援する。

3. モデル県への側面支援を通じて、本研修の企画・実践・評価の実際を記述し、プロセス及び結果から得られる今後の課題と取組みのあり方を検討する。

4. 上記 2 及び 3 の結果等から、研修ガイドライン（仮称）の試案作成に還元できる要素等を示す。

C. 実施内容

1. 研修プログラム内容

表 1 に示す。

2. 側面支援内容

- 1) 研修企画会議での事前準備への助言(各モデル県2回、電話やメールによる相談・助言複数回)
- 2) 研修実施にあたっての目的・目標の確認、対象者の選定への助言
- 3) 研修内容における講師選定への助言
- 4) 研修内容に関連する事前課題、演習の到達度の相談
- 5) グループ分けへの助言
- 6) 研修内容における演習(以下、グループワークという)時のファシリテーター用ガイドの作成と提案
- 7) 研修時の講義(90分担当)
- 8) 研修時のグループワークコーディネイト及び助言
- 9) グループワークにおけるファシリテーターへの事前説明及び質疑応答(昼食時間)
- 10) 研修のまとめ(概ね20分)
- 11) 研修担当者へ評価指標の提示(助言)
- 12) 研修担当者との反省会コーディネイト

3. 研修企画

以下の1)~4)について、企画段階で、モデル県A,Bの研修担当者に答えてもらう形で確認した。

- 1) 企画準備として市町村の状況分析、市町村保健師管理者のニーズ把握について
- 2) 市町村保健師管理者のニーズ分析を踏まえた研修内容設定
- 3) 開催通知文書及び周知方法等、運営事務について
- 4) 研修担当者のマンパワーと実行スケジュール(工程)について

モデル県A

上記1)2)について、市町村保健師管

理者は相談者がいないことや、現任教育に関する合意が得にくいこと、小規模市町村であっても分散配置により、保健部門の中堅保健師不在により、活動推進力が弱いという分析をしていた。

また、市町村保健師管理者が、ビジョンを語るというプログラム内容は困難であると判断し、ビジョンを明確にすべきことを重視しながらも、ビジョンを踏まえてマネジメントをどうすべきかの強化をする必要性が明確に出されていた。マネジメントをするなかで、市町村の人材育成の取組みについても意識づけした方がよいことも想定していた。

3)4)については、従来行っている現任教育研修と変わりないとした。開催通知は、概ね1か月半~2か月前に送付している。年間計画で年度当初に示すことは必要。

モデル県B

前述1)2)について、概ね保健所が管内市町村の人材育成計画を作成し、本庁研修担当課(者)送ってくるため、資料(データ)としては、持っているが、詳細に分析までしていない。

研修担当者としては、市町村の人口規模及び保健師数によって、研修受講が少ない自治体があることを把握していた。

市町村保健師管理者としては、行政対応管理者になっているところもあり、保健師活動のリーダーシップがとれているかどうかまでは分析していない。

研修担当者としては、市町村保健師管理者は、施策や事業の評価はできていると思うが強化したいところでもあると判断していた。

また、ビジョンに向けて活動しているこ

と、行政の中で保健師がどのように役立っているのかを理解し、それらを市町村保健師管理者が、まず言語化できることが必要だと感じていた。

4. 研修プログラム（講義）

モデル県 A,B 共に、下記 1)~6)のような感想、反応を示した。

- 1)国の動向...市町村保健師として理解する必要がある。
- 2)市町村保健師管理者に必要な機能と能力...標準的なキャリアラダーと合わせ、整理されたものの提示、解説が必要である。
- 3)組織におけるリーダーシップとマネジメント...一見保健師領域の内容とは違うように感じる人もいるが、大きな流れ、行政経営といった考え方の中で保健師活動を考えていく必要性を理解してもらうために重要である。
- 4)保健師管理者への期待～他職種の立場から～...他職種から保健師はどのようにみられるかを聞くことで、行政内でどのように保健活動のリーダーシップ、マネジメントを行うかを考えられ、また可視化することでの保健師活動への理解が促せることを理解できるために有効である。
- 5)根拠に基づく事業・施策の展開...市町村保健師が事業実施のみで追われるため、根拠を明確にすることや、PDCA サイクルを回すことへの意識づけ、それにより活動の意義づけができることを理解するために必要である。
- 6)事業・施策の展開における管理者のあり方（実践報告）...実践事例のため、とても分かりやすいというが、報告だけだと腑に落ちないため、講師により理論と実

践の部分をつなぐ解説を入れることが、活動の意義づけ（概念化）等が自分たちの活動にも置き換えられ、理解しやすい。

5. 研修プログラム（事前課題とグループワーク）

1)事前課題様式

事前課題とグループワークにより研修目標の(2)(3)の達成を目指した。

事前課題は A4 版両面 1 枚とし、表面では、自組織の人材育成・人事管理の現状について記載することで、改めて自組織がどのような状態にあり、課題は何なのかを認識できるようにした。

裏面では、保健師活動が何に向かっているのかを確認した上で、事業・施策の評価を保健師管理者として行う視点に気づくよう、思考プロセスを辿るようにした。

記載例を示し、事前課題を受講者が記載することにより、グループワークに入る準備性を高めるようにした。事前課題に正解を求めず、グループでのディスカッションにより、自分の記載の何が違うのか、何が求められているのかを自分で考えていくプロセスを期待した。

モデル県 A,B 合わせた様式の記入についての評価は、記入しやすい 39.5%、どちらとも言えない 27.9%、記入しづらい 25.6%であった（以下略）。記入しやすいと答えた理由として、「記入例があった」「視点が整理された」という意見があった。一方で、どちらとも言えない、記入しづらいとした理由は、「記入例がヘルス部門のものであり、福祉部門の所属のためイメージできなかった」という意見が多くみられた。

2) グループワーク

ビジョンの表現で躓きかけたグループもあったが、ファシリテーターの誘導（ファシリテート）により、概ね管理者としてのマネジメントの具体的なあり方や視点の持ち方を理解できた発言・発表があった。

<人材確保の意識をもって資料準備，スキル向上を見据えたジョブローテーションを考える，事業の方向性を見極める，政策の変化に敏感に反応できるようにアンテナをはる，問題意識をもつ，全体における施策のバランスをみる，保健師の仕事が組織に認められるような可視化への動き，言語化することで他職種にも伝えられる，機を見て行動を起こす，横断ミーディングを行う...等の発言があった>

<感情でなくデータや根拠を示す，スクラップの決断をする勇気，目の前の仕事はどこに繋がっているのかを保健師間で共有する，ビジョンをもって保健師としての指針を作る，合意形成を行っていく（その場や機会を確保する），効率的に仕事を進めていける力量形成が必要でその体制づくりを行う...等>

6. ファシリテーターとファシリテーターのあり方

事前に参考資料（ビジョンの説明等）とファシリテーターガイドを送付（表2）

- ・グループワークの進め方のイメージをもってグループワークに臨めた。
- ・担当するグループの進捗，目的達成度がファシリテーターガイドによって確認できるため，ファシリとして役割を果たしているかの目安になる。
- ・進め方で時間を区切って，そのセッションごとにキーワードがあるとグループ

ワークの成熟度が理解しやすい。

7. 評価（反省会）

1) 評価方法 - 研修実施後の企画担当者との振り返り，研修前後のアンケート（到達項目 28 項目，表 3）集計結果をもとに行った。

2) 評価項目 - ストラクチャー，プロセス，アウトプット，アウトカムに沿って行った（表 4）

モデル県 A,B 共に，研修実施後の振り返り（反省会）では，研修前後のアンケート（到達度 28 項目）の比較から，研修によってどこまで達成できたかを見ていた。

モデル県 A は，到達度 28 項目の下がっている項目について，対象者の設定と関連させて分析していた。また，評価結果の還元の際の設定や，保健所を経由した市町村支援の仕組みを活用するなどして，リーダー教育研修の位置づけや必要性を市町村に認知してもらえよう，県としてバックアップしていくという役割を見出す評価となっていた。

モデル県 B も，到達度 28 項目の下がっている項目について，対象者の設定と関連させて分析していた。そして，キャリアラダーレベルの設定が望ましいとしながらも，研修担当者として，設定したキャリアラダーレベルに応じた研修内容かどうかを見極める企画は難しいと評価し，一つの県単独での実施でなく，ブロック単位の持ち回り実施の可能性も検討する必要があるとの課題を出す評価となった。

D. 考察

1) 企画段階

モデル県 A,B のように市町村の特徴,人員および組織体制や,研修を実施するために市町村保健師管理者の実態や強化すべき点(研修ニーズ)について,研修担当として把握しておく,効果的な対象者選定,研修内容の検討と実施,評価が一連の流れとして行いやすいことが分かる。研修企画をする際に,対象集団(市町村及び市町村保健師管理者)のアセスメントを行い,強化すべき能力等(課題)の抽出によって,課題解決のための手段(研修内容)と,期待するアウトカムを設定する必要性が確認できたと言える。

2) 研修プログラム

研修プログラムを提供しようとするとき,研修プログラムによって生じる変化のプロセスと,結果として期待される改善状態を仮定して構成すべきである¹⁾。本研修プログラムは,市町村保健師管理者が,管理者としてのリーダーシップとマネジメントがどのようなことであるかといった理解を得た上で管理者役割を果たし,根拠に基づく,かつ効果的な保健活動の展開ができることを期待する内容とした。効果的な保健活動の展開ができ,地域住民の健康の保持・増進に貢献できるという研修目的を遠位的アウトカムとすれば,そのために保健師管理者としての役割を認識(自覚)し,役割発揮のための手段(リーダーシップやマネジメント)を用いることができるという近位的アウトカムがうまく達成されることが必要であったと考える¹⁾。モデル県 A,B の研修前後の到達項目アンケートからも,概ね近位的アウトカムの達成に貢献し得るプログラムであったと考えられた。一方で,近位的アウトカムとして仮定していないことについては,到達項目の達成度が低いことも明らかであるため,研修プログラムのアウトカム設定の明確化あるいは対象を絞った上での焦点化が重要であると言

える。

事前学習の様式について

様式のあり方だけ見て記入しやすいか,そうでないかと判断することも一つだが,本研修の事前学習様式は,目標の達成のために,グループワークという手法を使うためにメンバーの準備性を高めるための媒体としていた。受講者は様式の記載すること自体への困難感を示すが,どの様式であっても困難感個人差があると考えられた。記入例がないとイメージしづらく,研修企画意図が伝わらない場合もあれば,記入例があることで,例としていても,自分に当てはまらないとして記入しづらいと感じる者もいる。この個人差の改善をするためにも,目標達成のために,事前課題様式(媒体)をどう使い,どのようなグループワークによって,何を着地にするかを明らかにして様式設定する必要があると考える。様式の記入のしづらさの指摘はあっても,それを媒体にグループワークの達成度や満足度が高く,目標達成に近づくとすれば,事前課題様式はあくまでも事前の思考整理,準備性を高めることとして,完成度の高い事前課題記載を求めなくてもいいという認識を踏まえた設定も可能ではないかと考える。

講義の組み立て

国の動向と保健師管理者に必要な理論を置き,理論を実践現場と突合するために,現場の実践や見解を提示する組み合わせが,受講者には理解が深まりやすいと考えられた。しかし,理論の講義と,実践現場からの報告や示唆等が,独立する可能性があり,実践現場の報告や示唆等がどの理論と突合できるのかを解説する場面あるいは時間の確保が必要であり,有効であったと考えられた。多くの受講者は,「いい事例を聞いた」で終わることが予測され,その事例をいかに概念化し,

自分ごととして取り入れられるかということの思考パターンとする必要があると考えられた。

グループワークの組み立て

研修担当者としては、グループワークの組み立ては講師に任せたいと考えがちである。グループワーク全体のファシリテーションに対する不安も大きいと分かった。グループワークで、どこに着地するのかを決めずに、話し合いのテーマだけを決めて研修に取り入れてきた経験もあるためと考えられた。今回の研修では、事前課題で思考整理・準備性を高め、グループ内で、管理者のあり方やマネジメントの具体的方法について言語化することを求めていた。しかしながら、グループメンバーは、自分の事前課題様式を紹介（発表）、現状のできない部分を訴え、皆と共有したことがグループワークと感じている者が少なからずいた。事前課題の内容や他者の発表を各々踏まえ、自分の言葉で、こんなことが管理者には必要である、こういう動きはどうだろうか、こうすることでこんな期待ができないだろうか...といった深めるディスカッションが目標達成のためには不可欠であることが感じ取れる。ただ、受講者だけのグループメンバーによる達成は困難であり、目標達成のためのグループワークの組み立てと着地点を理解しているファシリテーターが重要な役割を担うことも分かってきた。

3) ファシリテーターとファシリテーターガイドのあり方

上記2)で述べたように、グループワークの組み立ては、目標達成に大きく影響すると考えられる。そのため、グループワークが頓挫したり、話し合いの軌道を外れたりする場合、着地点が見えず混迷する場合を修正するた

めに、ファシリテーターの役割が大きい。ファシリテーターとしての役割発揮のためには、研修目的と目標、そのために選択している手段（講義内容や事前課題とグループワーク等）を理解し、目標達成のためにどのようにファシリテートしていくかをイメージできたうえで臨む必要があった。本研修プログラムのグループワークに沿ったファシリテーターガイドを作成し、具体的なファシリテート内容や、ステップ毎に目安となるキーワードを設定し、ファシリテーターが自分の担当するグループの進捗、到達具合を確認しながら進められるガイドとした。具体的すぎると、その記載通りをメンバーに要求しかねない部分もあることを考慮しつつ、このような研修では、ファシリテーターのトレーニングが十分でないままグループワークの活性化と目標達成のための確実なルートに乗せる役割を担うことを期待するならば、ガイドを曖昧・抽象的より、明瞭・具体的にしておく、ファシリテーターの個人差を均等化し、効果的なグループワーク展開に有効であると考えられた²⁾。

4) 評価のあり方

今回の研修においては、評価指標案を提示し、モデル県A,Bそれぞれと評価を行った。研修企画、実施（プログラム）、評価の流れにおいては、この評価指標は活用可能と考えられた。

研修プログラムには、プログラムの資源、スタッフ、運営、全般的組織に関連した要素によるプログラムの組織計画が必要であり、プログラムを提供できるシステム開発・維持がアウトカム達成に効くとされている¹⁾。

つまり、都道府県として、市町村保健師管理者を育成しようとする研修プログラム

の内容と、研修企画担当者(人的)、財政的(必要経費)、研修会場等(物理的資源)が確保され、かつリーダー教育研修の位置づけや保健所を介する育成支援の仕組みづくり等(システム開発)がアウトカム達成に導くことができると考えられる。そのため、モデル県A,Bの振り返り内容を踏まえると、市町村保健師管理者の育成を目指した研修を行うにあたり、県の体制、役割、手法に関する評価を追加する必要があると考えられた。

5) 今後の課題

市町村及び市町村保健師管理者のアセスメントを行う項目の抽出や、アセスメントから導く強化すべき能力等(課題)を明確にできる手順が必要である。また、ニーズにあった研修目的・目標のアウトカムを明確にして手段の選定、ファシリテーターガイドを用いたファシリテーターの活用を想定した組み立てとすると良い。さらに、都道府県としてどのように市町村保健師管理者の能力育成を行うのか、位置づけや仕組みについて検討しながら、研修評価を行う必要性が示唆された。

E. 結論

企画にあたっては、市町村保健師管理者の実態や強化すべき点(研修ニーズ)を明確にし、効果的な対象者の選定と研修内容の検討を行うこと、研修ニーズが明確であれば、対応するための手段(研修内容)と研修によって期待するアウトカム設定が容易なことが明らかになった。

また、事前課題はあくまでも事前の思考整理、準備性を高めることを目的とし、必ずしも事前課題の完成度の高さを求める様式でなくて良いことも示唆された。

研修内容においては到達目標項目の評価により、今回実施したプログラムの妥当性は確認

できた。また、グループワークの導入は目標達成において有効であるが、ファシリテーターが重要な役割を果たすため、ファシリテーターの事前打ち合わせとファシリテーターガイドの事前提示により、グループワークの着地点の理解や組み立て方、進捗、到達具合が確認できることの必要性が分かった。

課題としては、都道府県が市町村保健師管理者の能力育成をどのように行うのか、位置づけや仕組みについての検討の必要があることが明らかになった。

F. 健康危険情報

なし

G. 研究発表

なし

H. 知的財産権の出願・登録状況

なし

参考文献

- 1) PETER H.ROSSI , MARK W. LIPSEY , HOWARD E.FREEMAN. プログラム評価の理論と方法．大島巖，平岡公一，森俊夫，元永拓郎監訳．東京：日本評論社；2005
- 2) 内藤知佐子，伊藤和史．シミレーション教育の効果を高めるファシリテーター Skill & Tips．東京：医学書院；2017

表1 研修プログラム内容 (上段; 1日目, 下段; 2日目)

時間	研修内容	ねらい	講師
約 40 分	【遠隔講義】 組織におけるリーダーシップとマネジメント	行政経営を念頭においた組織概念、リーダーシップ機能、マネジメント機能について説明できる	組織マネジメント系講師
	【準備資料】 自治体情報(保健師数、人材育成状況等) 活動のあるべき姿と施策・事業評価等	保健師管理職として、自組織における人材育成・人事管理の現状と課題を把握し、地域のあるべき姿と保健活動ビジョンを踏まえて健康課題を解決するためにどのようなマネジメント機能を果たしているか確認する	
(40分)	【講義】 地域における保健活動の推進に向けて	国の地域保健における動向と課題、市町村保健師管理者に求められる役割について説明できる	厚生労働省健康局健康課保健指導室
(20分)	【講義】 県における地域保健の動向を踏まえた市町村保健師管理者への期待	変化する地域保健において市町村保健師管理者が果たす役割について、県が果たせる役割と共に説明できる	県担当者
(90分)	【講義】 市町村保健師管理者に必要な機能と能力	施策展開に必要な市町村保健師管理者の機能と、必要な能力について説明できる	国立保健医療科学院
(60分)	【講義】 保健師管理者への期待(他職種の立場から)	他職種の管理者等からみた、管理的立場の保健師に求める役割や行動について説明できる	自治体職員
(125分)	【グループワーク】 事業・施策における管理者としてのマネジメント	健康課題解決のためにあるべき姿とビジョンをもち、管理者として事業・施策をマネジメントすることについて述べる事ができる	コーディネーター 国立保健医療科学院 ファシリテーター

時間	研修内容	ねらい	講師
(60分)	【講義】 根拠に基づく事業・施策の展開	根拠(PDCA等)に基づいた事業・施策の展開について理解できる	看護系大学
(60分)	【実践報告】 事業・施策の展開における管理者のあり方	実践報告事例から、自組織における事業・施策の展開について、評価できる	自治体職員 看護系大学
(180分)	【グループワーク】 管理者としてのマネジメントのあり方	管理者としてのマネジメントのあり方(具体的方法や果たす役割等)について説明できる	コーディネーター 国立保健医療科学院 ファシリテーター
(30分)	【全体発表】グループワーク 結果の発表 ビジョンを踏まえた管理者のマネジメントについて	グループ内で様々な考え方の集約・合意形成と、簡潔にまとめること(プレゼン)の必要性が説明できる	コーディネーター 国立保健医療科学院
(20分)	【まとめ】	今後の実践に活かす保健師管理者としてのあり方を説明できる	国立保健医療科学院

表2 ファシリテーター用ガイド案（1日目，2日目）

【グループワーク】「事業・施策における管理者としてのマネジメント」

【目標】(2) 市町村保健師管理者として，自組織及び保健活動ビジョンを踏まえて事業・施策をマネジメントするための具体的方法を述べることができる。

(3) 施策展開に必要な人材育成・人事管理を含むマネジメントのあり方について説明できる。

【グループワーク のねらい】健康課題解決のためにあるべき姿と保健活動ビジョンをもち，管理者として事業・施策をマネジメントすることについて述べるができる

<p><事前準備資料について></p> <p>(表面) 1, 2 = 自分のところの人材育成・人事管理に関して現状を把握(理解)し，それを踏まえた課題について認識する</p> <p>(裏面) 3 = 自分の自治体の目指す姿(またはあるべき姿)を確認し，そこを目指して保健師はどのようなビジョンをもつのかを明確にする</p> <p>4 = 管理者として，施策一事業の位置関係を踏まえたうえで，優先順位をつけること，PDCAを回すべく評価をしているかを確認する</p> <p>5 = 目指すところに向かってどのようなマネジメントが必要かを見出すために，俯瞰的な視点で事業(施策)評価をみてる</p> <p>6 = 施策・事業評価の流れを踏まえ，管理者として(自分が)どのようなマネジメント機能を果たしてきたかを振り返り，言語化する</p>	
---	--

目安時間	内容とねらい	ファシリテーター(F)
(20分)	<p>(1)自己紹介</p> <p>(2)人材育成状況の共有 事前準備資料表面1, 2の概要を共有する</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・進行役，記録，タイムキーパー，発表者をグループ内で決めてください。 ・記録は，要点のみ記載するよう助言してください。 ・グループメンバーの組織の人材育成状況について共有，確認をします。
(50分)	<p>(3)自組織の目指す姿()及び保健師のビジョン()をグループ内で確認する <事前準備資料裏面 3 ></p> <p>(4)管理者として，施策とその重点課題，事業という流れの視点において評価を説明する <事前準備資料裏面 4, 5 ></p>	<p>(3) は自分で考えたのか，保健師間で共有しているものかを確認して進めます。 事前準備資料の完成度の差はあります。書けていない人がいても，他のメンバー分を参考にイメージしていただくように促します。ここにはあまり時間をかけません。</p> <p>(4) 事前準備資料の裏面4, 5(主に表)について簡潔に説明してもらいます。 「事業担当者としてではなく，<u>管理者として</u>」を意識して発表していただくよう進めてください。(管理者でないという方には，今の立場より上の立場に立ったつもりで...を強調してください。)の最重要健康課題とした理由を簡潔に述べていただきます。 の事業概要は，具体的になりすぎず，概要に留めていただくよう配慮してください。 の評価の部分，「施策全体としてのバランスの中でその評価が妥当ですか」，「担当者でなく，管理者としてみたときどうでしょうか」等について俯瞰的な視点を意識していただくよう，声掛けをしてください。 ・評価が十分できていないということであれば，「なぜできていなかったのでしょうか」と振り返りを促します。</p>

目安時間	内容とねらい	ファシリテーター（F）
(40分)	<p>(5) 本日の着地点の話し合い 管理者として を踏まえた施策・事業の展開ができているかを確認する。 管理者として施策・事業をどのようにやっていくとよいと考えるかを言語化する。 <事前準備資料 6> 【期待したい Key Word】 「目の前だけを見ず、広い(俯瞰的な)視野をもつ」 「管理者として根拠に基づきながら PDCA サイクルが回っているかをみる」 「スクラップ&ビルドを行っていくこと(業務調整等)が必要」 「活動全体における事業のバランス(優先順位,濃淡等)を考える」</p>	<p>(5) 管理者として の保健師の<u>ビジョンを踏まえた施策・事業の展開</u>ができているかをグループ内で確認してみます。 ・事業の展開が、関連施策における へ向かって目指す中にあるかを確認しながら、 「<u>管理者として施策・事業をどのようにやっていくとのがいいのでしょうか</u>」 「今、何が足りていない(十分だと思えない,あるいは管理者として不安に感じる)ことはあるでしょうか」 など、 メンバーが“管理者を意識する”,“自分が管理者として後輩・スタッフにどのように働きかけるとよいか”, “今後こうすることが必要である”などの意見が出るように促しの声掛けをします。 ・管理者として施策一事業についてマネジメントすることを考えていきます。 「<u>施策一事業をマネジメントすることとは、どのようなことだと思いますか</u>」と提起します。 意見がなかなか出ない場合、例えばとして、 「PDCA を回せるような意識づけ、活動のあり方の共有等はどうしていますか」 「<u>保健師のビジョンに基づく施策一事業になることを、管理者としてどのようにスタッフに伝えていきますか</u>」と話し合いを促進するよう例を出してください。 ・話し合いの終盤で、再度「<u>施策一事業をマネジメントすることとはどのようなことだと思いますか</u>」と提起し、グループ内の着地点を見つけます。</p>
(10分)	(6) 本日の結論, 気づきの整理	(6) 本日の結論(主に上記(5)), 疑問点, 分かりにくかった点を出し合います。 疑問点, 分かりにくかった点があった場合は, 全体で返すので発表時に伝えるようにします。
(20分)	(7) 全体発表・質疑応答	(7) 全体に向けて, 本日の結論として, 「自分たちのグループは, 管理者として施策・事業をどのようにやっていくか」を最初に言っていただきます。 次に結論に至ったプロセスとして, 「どのような話・気づきからその結論になったか」を説明するようにします。
(10分) GW まとめ	・本日の結論のところをまとめ, 2日目へのつなぎをする。	・記録者へ, 本日のグループの結論, 話し合いで出たキーワードを分かりやすく書き出す, または で囲むなどをしておくよう, 助言ください。 記録は, ファシリが受け取り, 一旦事務局へ提出してください。

【グループワーク】「管理者としてのマネジメントのあり方」

【目標】(2) 市町村保健師管理者として、自組織及び保健活動ビジョンを踏まえて事業・施策をマネジメントするための具体的方法を述べることができる。

(3) 施策展開に必要な人材育成・人事管理を含むマネジメントのあり方について説明できる。

【グループワーク ねらい】健康課題解決のためにあるべき姿と保健活動ビジョンをもち、グループワーク の結論と合わせて、管理者としてのマネジメントのあり方の具体的方法等について説明できる。

<事前準備資料について>

- (表面) 1, 2 = 自分のところの人材育成・人事管理に関して現状を把握(理解)し、それを踏まえた課題について認識する
- (裏面) 3 = 自分の自治体の目指す姿(またはあるべき姿)を確認し、そこを目指して保健師はどのようなビジョンをもつのかを明確にする
- 4 = 管理者として、施策―事業の位置関係を踏まえたうえで、優先順位をつけていること、PDCAを回すべく評価をしているかを確認する
- 5 = 目指すところに向かってどのようなマネジメントが必要かを見出すために、俯瞰的な視点で事業(施策)評価をみてる
- 6 = 施策・事業評価の流れを踏まえ、管理者として(自分が)どのようなマネジメント機能を果たしてきたかを振り返り、言語化する

目安時間	内容とねらい	ファシリテーター(F)
(15分)	グループワークの進め方説明 公衆衛生看護管理の復習	* 進行役、記録、タイムキーパー、発表者をグループ内で決めてください。 * 記録は、要点のみ記載するよう助言してください。 * 最初にコーディネーター(科学院)がグループワークの進め方の説明と、公衆衛生看護管理に関する復習を行います。

目安時間	内容とねらい	ファシリテーター（F）
(60分)	<p>(8) 振り返り時間 1日目のグループワークで出した結論を共有する</p> <p>(9)-1 管理者としてのマネジメントのあり方を検討する <事前準備資料 6></p>	<p>(8) 1日目の記録を基に、1日目のグループ内の結論を共有します。 「このように考えて、このような結論だったのですね」と確認する。</p> <p>(9)-1 グループワークの結果(思い出して)を踏まえて、事前準備資料の6をグループ内で共有します。 具体的に、「どのような場面」で、 (自分が)「どのように考えて または こうなることを目指して(予測して)」 「このような言動、行動(振る舞い)」を行った (その結果)「どうなったか」 といった形で、メンバーの実践を、他者が聞いてわかるように言語化していくことを促します。 ここでは、色々な場面・経験を共有し、お互いに「その時、どうしてそうしたか」等、掘り下げる質問をし合っていたください。</p>
(50分)	<p>(9)-2 管理者としてのマネジメントのあり方を検討する</p> <p>【期待したい Key Word】 「ビジョンをスタッフと共有することが大事」 (管理者としての自分の役割として) 「根拠に基づく事業・施策展開のための見直しの場をもつ」 「事業だけ見ず、施策や政策を見る必要がある」 「人材育成のあり方を提言する」 「的確な人員配置を提言する」</p>	<p>(9)-2 管理者として、具体的にどのようなマネジメントをしていく必要があるのかを、言語化してもらいます。 (9)-1の共有から一歩進んでディスカッションします。</p> <p>・例えば、管理者がビジョンをスタッフに示すことが大事という意見が出たら、 「管理者はビジョンに向かって、どのように施策・事業展開をするように仕向けなければならないでしょうか。」と提起します。</p> <p>*この「仕向けること」の内容について、 例えば、「ビジョンを共有する必要があるが、それはいつどこで誰と共有しますか」 「事業のあり方を見直すのは、いつ、誰が、どの場面で、どんな体制で行うのでしょうか。」「誰がどう推進するのでしょうか」 「ビジョンに向けて活動する(または、施策における事業展開をする)ためのスタッフの育成(力量形成)はどのようにしますか」などの気づきを促す声かけをします。</p>

目安時間	内容とねらい	ファシリテーター（F）
(20分) 10分休憩	(10)2日間の結論・気づきの整理	(10)発表に向けて、グループワークの内容を整理します。 <ul style="list-style-type: none"> ・2日間で何を学べたか、何に気づいたかを確認します。 ・管理者として行うマネジメントについて、具体的にはこういうこと（こんな状況またはこんな場面で、こうすることである）と気づくように振り返りを促します。 ・自分は明日からどのような動き、ふるまい、意識、行動を行うかを共有します。
(20分)	(11)全体発表・質疑応答 ビジョンを踏まえた管理者のマネジメントについて G内が出た様々な意見を集約・合意形成のもと、簡潔に説明できるようまとめる。	(11)全体に向けて、2日間の結論として、 「自分たちのグループは、ビジョンを踏まえた管理者としてのマネジメントはこういうことだ」ということを最初に言っていただきます。 <ul style="list-style-type: none"> ・次に結論に至ったプロセスとして、「どのような話・気づきからその結論になったか」を説明するようにします。 ・記録者へ、本日のグループの結論、話し合いで出たキーワードを分かりやすく書き出す、またはで囲むなどをしておくよう、助言ください。 記録は、ファシリが回収し事務局へ提出してください。
(20分)	2日間のまとめ	保健医療科学院

表3 到達項目 28 項目（研修前後のアンケート時に使用）

到達項目	できる---できない
1. 所属係内で、チームのリーダーシップをとって保健活動を推進する	4 - 3 - 2 - 1
2. 自組織を超えたプロジェクトで主体的に発言できる	4 - 3 - 2 - 1
3. 所属（課，係）の保健事業に係る業務全般を理解し，その効果的な実施に対して責任をもつ	4 - 3 - 2 - 1
4. 所属（課，係）の保健事業全般に関して，指導的な役割を担う	4 - 3 - 2 - 1
5. 自組織を超えた関係者との連携・調整を行う	4 - 3 - 2 - 1
6. 組織の健康施策に係る事業全般を理解し，その効果的な実施に対して責任をもつ	4 - 3 - 2 - 1
7. 複雑な事例に対して，担当保健師等にスーパーバイズすることができる	4 - 3 - 2 - 1
8. 地域の潜在的な健康課題を明確にし，施策に応じた事業化ができる	4 - 3 - 2 - 1
9. 組織横断的な連携を図りながら，複雑かつ緊急性の高い地域の健康課題に対して迅速に対応する	4 - 3 - 2 - 1
10. 健康課題解決のための施策を提案する	4 - 3 - 2 - 1
11. 住民の健康課題等に基づく事業化，施策化及び事業評価に基づく見直しができる	4 - 3 - 2 - 1
12. 保健医療福祉に係る国の動向や組織の方針，施策の評価を踏まえ，組織の政策ビジョンに係る提 言ができる	4 - 3 - 2 - 1
13. 所属内職員の能力・特性を把握し，資質向上のための取組みを企画，実施，評価できる	4 - 3 - 2 - 1
14. 所属（課，係）内の業務内容と量を勘案し，人材配置について上司に提案できる	4 - 3 - 2 - 1
15. 専門職の人材育成計画を策定するための関係者が協働し，検討できる場を設置・運営できる	4 - 3 - 2 - 1
16. 関係課長等と連携し，保健師の業務範囲等を踏まえ保健師必要数について人事部門を含め組織 内で提案できる	4 - 3 - 2 - 1
17. 保健医療福祉計画に基づいた事業計画を立案できる	4 - 3 - 2 - 1
18. 立案した事業や予算の必要性について上司や予算担当者に説明できる	4 - 3 - 2 - 1
19. 地域の健康課題を解決するための自組織のビジョンを踏まえた施策を，各種保健医療福祉計画策 定時に提案できる	4 - 3 - 2 - 1
20. 所属部署内外の関係者と共に事業評価を行い，事業の見直しや新規事業の計画を提案できる	4 - 3 - 2 - 1
21. 地域診断などにより，根拠に基づいた保健事業を計画できる	4 - 3 - 2 - 1
22. 施策立案時に，評価指標を適切に設定できる	4 - 3 - 2 - 1
23. 評価に基づき保健活動の効果を検証し，施策の見直しについて提案できる	4 - 3 - 2 - 1
24. 保健活動に係る情報管理上の不足の事態が発生した際に，所属部署内でリーダーシップをとるこ とができる	4 - 3 - 2 - 1
25. 保健活動の情報管理に係る規則の遵守状況を評価し，マニュアル等の見直しを提案できる	4 - 3 - 2 - 1
26. 根拠に基づき，質の高い保健事業を提案し，その効果を検証できる	4 - 3 - 2 - 1
27. 保健師の研修事業を企画し，実施・評価できる	4 - 3 - 2 - 1
28. 組織の人材育成方針に沿った，保健師の人材育成計画を作成できる	4 - 3 - 2 - 1

表4 評価指標(案) 提示用のため、「目標値」「評価体制」「評価結果」については記載欄を省略

枠組み	評価項目	評価指標	評価手段	評価時期
ストラクチャー	・事業担当(企画担当)者の配置,数は適切か	担当者数,従事時間数	実施後反省会	研修終了23週間後
	・事業に関する予算確保状況	必要経費内	実施後反省会	研修終了23週間後
	・研修に必要な設備,環境	開催地場所への意見,資料	実施後反省会	研修終了24週間後
	・既存の実施研修における位置づけ	受講自治体割合,受講者属性	実施後反省会	研修終了25週間後
プロセス	・開催時期は適切か	現状満足度	研修後アンケート(ア)-1	
	・開始・終了時間は適切か	現状満足度	研修後アンケート(ア)-2	
	・開催回数(日数)は適切か	現状満足度	研修後アンケート(ア)-3	
	・開催地・場所は適切か	現状満足度	研修後アンケート(ア)-4	
	・設定した研修目的に合った内容か	到達度	研修後アンケート(2頁)	
	・県内市町村の実態またはニーズにあった目標か	満足度,役立ち度	研修後アンケート(2頁)	
	・講師の選定及び依頼内容は妥当か	到達度,満足度	研修後アンケート(3頁)	
	・演習内容は妥当か	到達度,満足度	研修後アンケート(3頁)	
	・演習と講義時間のバランスはどうか	到達度,満足度,時間配分	研修後アンケート(ウ)-1	
・遠隔講義は有効か,必要か	取り組み状況,理解度	研修後アンケート(イ)		
アウトプット	・参加者は設定対象者となっていたか	受講対象者職位	受講申込書	
	・想定していた参加者数であったか		受講者名簿	
	・欠席者(または不参加)の理由を把握したか		実施後反省会	
	・参加者の参加態度はどうか	グループワークへの積極度	実施後反省会	
	・参加者の研修に対する評価はどうか	満足度,役立ち度,必要性	研修後アンケート(2,3頁)	
・参加者は設定した能力の獲得ができたか	到達度の変化(率)	研修前後アンケート到達度		
アウトカム	・知識・技術のレベルの達成状況の上昇	到達度(4段階)	研修前後アンケート(2頁)	
	・各講義の理解度	理解度(5段階)	研修後アンケート(3頁)	
	・キャリアラダーの設定到達度の上昇	到達度の変化(率)	研修前後アンケート(4頁)	