

平成29-30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
「管理的立場にある市町村の保健師の人材育成に関する研究」
分担研究報告書

分担研究課題
市町村保健師管理者能力育成研修
「演習プログラムおよびファシリテーター用手引きの開発」

研究分担者

吉岡 京子（平成30年度）：国立保健医療科学院 生涯健康研究部 主任研究官
堀井 聡子（平成29年度）： 同 上

研究要旨

本研究の目的は、都道府県が市町村の管理的立場にある保健師に対して演習プログラムの開発とその運営の際に、ファシリテーター役割を担う都道府県職員に必要となる知識等をまとめた「ファシリテーター用手引き」（以下、手引きとする。）を開発することである。平成29年度は演習プログラムと手引き開発に必要な基礎的情報を収集することを目的に、文献検討、モデル県等でのヒアリング、参与観察を行った。その結果、演習プログラムについては、ビジョンの共有や明確化とその実現に向けて保健師がどう活動しているかをグループワークで意見交換することの難しさが指摘された。また事前課題の記入しやすさについて尋ねたところ、「記入しづらい」が25.6%、「どちらともいえない」が27.9%であった。手引きについては、研究班が作成する演習の内容に併せて、プロセス管理(時間配分等)、ゴール設定（ねらい）、ねらいを達成するための支援技術（質問法など）を含めることが必要と考えられた。

平成30年度は、ビジョンを全面に押し出した演習内容を見直し、事前課題も修正した。またファシリテーターはどのような視点で助言をすればよいのかをまとめた心得を試作し、手引きと併せて実際の演習場面で試用すると共に、その活用可能性と改善の必要性について検討した。演習プログラムを実施した5県の研修準備担当者13人とファシリテーター22人にインタビュー調査を実施した結果、演習Ⅰ・Ⅱは参加者の知識と技術の向上に寄与しており、手引きと心得も円滑な演習の運営に役立っていることが明らかとなった。手引きと心得の改善点として「キーワードは見やすいようにカラー印刷する」、「受講生向けに、プレゼンをもっと意識できるような内容を書いてほしい」といった意見や、演習Ⅰ・Ⅱの流れを検討する必要性について意見が出された。得られた意見に基づき、演習Ⅰ：自己紹介と保健事業と政策・施策との関連について検討する内容、演習Ⅱ：人材育成・人事管理を含むマネジメントに関する内容に修正した完成版演習プログラムを作成した。また、これらの内容を反映した手引きと心得を完成させた。今後は本研究において改善した点が、ファシリテーターや受講生にとってどのような影響をもたらしたかについて検証する必要がある。

A. 研究目的

本研究の目的は、都道府県が市町村の管理的立場にある保健師に対する演習プログラムの開発と、演習を運営する際にファシリテーター役の都道府県職員にとって必要となる知識等をまとめた「ファシリテーター用手引き」(以下、手引きとする。)を開発することである。

B. 方法

【平成 29 年度】

1. 修正版演習プログラム案の開発に向けて

1) 修正版演習プログラム案の作成

2) 修正版演習プログラム案に関するヒアリング調査

モデル県 2 か所に対し、修正版演習プログラム案に関するヒアリング調査を実施した。

2. 手引きの開発に向けて

1) 文献検討

ファシリテーションに関する文献検討によりファシリテーションに関する基本的概念等を整理した。

2) 手引き(試作版)の活用可能性と改善点の明確化

平成 29 年度のモデル県 2 か所に加え、新たに 3 か所の協力を得て市町村管理者研修を開催した。その際、修正版演習プログラム手引きの試作版を用いて、ファシリテーターを務めた都道府県等の職員に対し、ファシリテーションに関する経験・知識、手引きの活用可能性と改善点についてインタビュー調査と参与観察を行った。

【平成 30 年度】

1. 演習プログラム案の開発に向けて

1) 修正版演習プログラム案の修正

平成 29 年度の結果に基づき、演習 I・II のねらいを①健康課題解決のために根拠に基づいた施策・事業のマネジメントの現状を述べる事が出来る、②各市町村保健師のありたい姿(ビジョン)を踏まえ、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について説明できる、に修正した修正版演習プログラム案を作成した。研修実施開始前の演習担当者説明会にて共有した。

2) 修正版演習プログラム案に対するヒアリング調査

モデル県 5 か所に対し、修正版演習プログラム案に関するヒアリング調査を実施した。

2. 手引きの開発に向けて

1) 修正版手引きの活用可能性と改善点の明確化

モデル県 5 県における研修終了後、ファシリテーターと研修準備担当者にインタビュー調査を行った。質問項目は、①演習を進める際に手引きをどの程度活用したか、②手引きの良かった点と改善が必要な点について、③打ち合わせの時間はファシリテーターをする上で役立ったか、④ファシリテーターをして感じたことや考えたことについて、である。インタビューの内容はファシリテーターと研修準備担当者に許可を得て録音し、逐語録を作成した。分析は、県ごとに逐語録から心得と手引きに関する語りの内容を抽出した。さらに、得られた結果について、各県の研修を担当した分担研究者および研究協力者と検討した。

倫理的配慮

本研究は、国立保健医療科学院研究倫理審査専門委員会の承認を得て実施した（平成 29 年度承認番号 NIPH-IBRA #12167、平成 30 年度承認番号 NIPH-IBRA #12199）。本研究の目的、方法、結果の公開、調査協力は自由意思に基づくこと、同意撤回の方法等について口頭および文書にて、研修準備担当者とファシリテーターに説明した。研究開始前に全員から書面にて同意を得た。

C. 結果

【平成 29 年度】

1. 演習プログラム案の作成と演習企画に対するヒアリング調査

演習プログラム案に対して、2 自治体の演習担当者にヒアリングを行った。その結果、演習プログラム案の内容 1) ～8) について以下の意見が聴取された。

- 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:行政経営という流れ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～多職種の立場から～:多職種から保健師はどのようにみられるかを聴くことで、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るようになる。また、可視化することで保健活動への理解が促せることを理解できた

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、PCDA サイクルを回すことへの意識付け、それにより活動の意義づけが出来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在り方（実践報告）:実践報告だけだと腑に落ちないため、講師により理論と実践をつなぐ解説を入れることで活動の意義づけ（概念化）等が理解しやすくなる。
- 7) 企画について:市町村保健師管理者は分散配置や中堅保健師の数が少ないことから、活動推進力が弱いと分析していた。また、市町村保健師管理者がビジョンについて語るというプログラム内容は困難であるため、ビジョンを踏まえてマネジメントをどうすべきかを考え、言語化する必要性が出されていた。また、事業や施策の評価は強化する必要性についても指摘された。
- 8) 事前課題について:記入しやすさについて尋ねたところ、「記入しやすい」が 39.5%、「記入しづらい」が 25.6%、「どちらともいえない」が 27.9%であった。

2. 手引きの開発に向けた文献検討

ファシリテーションに関する基本的な概念を整理するため、論文および入手可能な図書を検討した。その結果、1)ファシリテーションとファシリテーターの概念、2)ファシリテーションの類型、3)ファシリテーター求められる役割に整理した。

1)ファシリテーションとファシリテーターの概念

ファシリテーション (facilitation) は、「(事を) 容易にする」、「促進する」ことか

ら派生しており、会議、研修やワークショップ、プロジェクト等のあらゆる活動の場で、そこに関わる一人一人が、自分自身で考え、学び、気づき、創造することを促したり、容易にすることを意味する¹⁾。

また、ファシリテーターは、ファシリテーションの役割を担う人であり、会議等の目的や論点の整理、議論の進め方の支援、参加者の思考や関係性、感情を調整したりすることにより、短時間で最大の成果を得られるように支援している²⁾。つまり、ファシリテーターは、中立的な立場で会議等の「プロセス」を支援している。

2) ファシリテーションの類型

ファシリテーションの分類には、会議、チーム、組織など、ファシリテーションを行う対象や状況による分類や³⁾、応用分野による分類がある。ファシリテーションに関する多くの書を執筆している堀は、ファシリテーションを以下の4つに分類している^{2,4)}。

(1) 教育学習型

これは体験学習、生涯教育、キャリア開発などで用いられるファシリテーションである。近年、学校教育でアクティブラーニング等として用いられるケースが増加している。参加者が、自身の体験を振り返ったり(リフレクション)、参加者同士の相互作用の中で気づきや学びを深めたりすることで、教訓を引き出しながら、問題解決能力を強化する、コルブの経験学習モデル⁵⁾をベースとしたアプローチを採用することが多い。

(2) 問題解決型

これは主に企業組織の問題解決に向けた会議進行やプロジェクト推進、組織改革、ビジョンづくり等に用いられる。また、医療、福祉、教育等、多様な専門家が集まって問題

解決を行う多職種連携の推進にも用いられている。その目的は、社会環境の変化の速さに対応するため、短時間に合理的な結論を出すことである。

(3) 合意形成型

これはまちづくり等の多様な立場の関係者が関与する社会の問題について合意形成をする際に用いられるものである。いわゆる「正解がない課題」を扱うことが多い。このため、多様な関係者(利害が対立する者も含む)間の関係性の変容やチームビルディングなどを促進し、合意形成のプロセスや、関係者の協働を促進することを目指す。

(4) 変革型

これは前述した3つを組み合わせたもので、人、組織、社会の変革を目指している。複雑な問題を解決するために、企業やNPO、住民など多様な利害関係者を集めた集合型対話等を通じて、地域の未来像やそれに至るシナリオを作ることを支援する。また、変革型のファシリテーションは、P.センゲの「学習する組織」⁶⁾の考え方がベースになっている。なお、ホールシステム・アプローチ⁷⁾や、フューチャーセッションと呼ばれるセッションが用いられることがある⁸⁾。

3) ファシリテーターに求められる役割

ファシリテーターに求められる役割について、堀は以下の4点に集約して説明している⁴⁾。

1つ目は、「場のデザイン」である。これは、ワークショップ等の目的、進め方、招集するメンバーなどを設定することである。例えば、何のために会議開催をするのか、会議では何をどこまで決定するのか、そのためには、どの分野の関係者を招集するか⁹⁾、どのような話し合いの方法を用いたらよい

のかを設計する力である。また、論点整理することも重要になる。有効な解決策を生み出すことができるかどうかは、何が真の問題なのか、正しい論点は何かを見極められるかどうかが大きく影響される²。会議等の目的に合わせた進め方を設定するためには、ワールドカフェ、オープンスペーステクノロジー（OST）など⁷、ファシリテーションに関する多様な手法やツールを理解しておくことも有用である。

2 つ目は、「対人関係」である。これは、ワークショップの参加者やプロジェクトのチームメンバーの相互理解を深めたり、関係性の変容を促したりすることである。これは、EQ（Emotional Quotient, Emotional Intelligence）¹⁰と呼ばれる、人々の感情や関係性に働きかける力に相当する。ファシリテーションでは、参加者が安心して、討議に参加し、自身の意見を述べられるようにするため、中立的な立場で場をファシリテートすることが求められる。対人関係能力が低ければ、ファシリテーターとして期待される成果を得られない。

3 点目は、「構造化」である。これは、議論の全体像や論点を整理し、まとめるためのロジカルシンキングを基盤としている。短時間で合理的に解決策を導く「問題解決型」のファシリテーションにおいて特に重要になる。具体的には、MECE などのフレームワーク¹¹を状況や目的に合わせて活用しながら、要約したり図式化したりする「論理的コミュニケーション」¹²、「ファシリテーション・グラフィック」¹³などの技術が挙げられる。

4 点目は、「合意形成」である。必ずしも参加者全員の意見が 100%一致することを目指すことではない。しかし、参加者の意見が反映されたという納得感が得られるように、

議論の過程で生じた対立や葛藤を、同意に向けてまとめることが求められる。

ファシリテーターはこれらを組みあわせながら、議論を発展させたり、収束させたりすることで、集団や組織の問題解決や合意形成を促していく。

2. 手引き（試作版）の活用可能性と改善点の明確化

モデル県 2 県と全国 4 か所で開催された市町村管理者研修において、手引きの試作版を用いて、ファシリテーターに対し、ファシリテーションに関する経験・知識、手引きの活用可能性と改善点についてインタビュー調査と参与観察を行った結果を以下に示す。

1) ファシリテーションに関する知識・経験等

ファシリテーターに関する知識・経験が乏しい者から豊富な者まで幅があった。

- ・ 今回が初めての者がほとんどであった。
- ・ ファシリテーションについて、これまで学ぶ機会がなかった。
- ・ 全員、事例検討等でファシリテーションの経験があった。
- ・ 別の研修では、事前にファシリテーションについて学習する機会を持った。
- ・ ファシリテーターとしての経験は、自身の振り返りや、市町村の課題を理解する上でも役立つので、県の職員を充てることは重要。初年度は、オブザーバーとして、2 年目からファシリテーターとして参加できればなおよい。

2) 手引き（試作版）に関する意見

ファシリテーターからは、手引きについ

て役立ったという肯定的な意見が寄せられた一方、進行管理や最終的な到達点の明示、演習の内容についても改善の必要性が言及された。

- ・ 事前説明の時間は必要である。今回と同様 20 分程度でよい。
- ・ 手引きがあつてよかった点は、時間管理（プロセスの見える化）、困ったときの質問例など。
- ・ プロセス管理（進行、時間配分）についての目安が必要。時間配分が妥当でない場合、議論ではなく雑談になることもある。
- ・ 最終的にどのような形にまとめたらいいかかわからない。ゴールを明示してほしい。
- ・ 演習や教材の構成が議論に影響するので、演習や教材の改善をした方がよい。

【平成 30 年度】

1. 修正版演習プログラム案に対するヒアリング調査について

研修担当者に対し、修正版研修プログラム案のうち、特に演習Ⅰ・Ⅱについて意見を聴取した。

その結果、2 年連続で実施協力を得た 2 自治体の研修担当者からは、「ビジョンを全面に押し出していた平成 29 年度よりも円滑に研修全体を運営できた。」との意見が出された。

また新たに平成 30 年度実施協力を得た 3 自治体からは、「全体の構成・流れは概ね良かったが、2 日目は時間が余り気味だった。」との意見が寄せられた。

2. 修正版手引きと心得の活用可能性と改善点の明確化

1) インタビュー調査の対象者

インタビュー調査の対象者である各県の研修準備担当者とファシリテーターの人数の内訳は、以下の通りである。

県	研修準備担当者	ファシリテーター
A 県	5 人	5 人
B 県	2 人	5 人
C 県	2 人	3 人
D 県	2 人	5 人
E 県	2 人	4 人
合計	13 人	22 人

なお、E 県では 1 日目と 2 日目で 2 人ずつ交代したため、インタビュー調査の参加者は 4 人であった。

2) 修正版手引きの活用可能性と改善点の明確化

修正版手引きに加え、演習の目標に受講生が到達することを助けるために、ファシリテーターはどのような視点で助言をすればよいのかをまとめた心得の試作版を文献検討に基づき開発し^{4, 14-16}、ファシリテーターに試用してもらうこととした。

5 県のうち 4 県では予めファシリテーターに心得と手引きを配布していたが、D 県では研修準備担当者が失念しており、研修初日の朝に配布した。いずれの県も運営上の目立った支障はなかった。

(1) 演習を進める際にどの程度活用したか

全ての県で手引きや心得は、ディスカッションの脱線時の軌道修正や、沈黙時に問いを投げかける際に活用されていた。また、

ファシリテーターが事前準備として、演習の具体的なイメージを持つことにも役立っていた。

- ・ファシリテーターの手元にあると運営上良い。
- ・特に沈黙の場面で役に立った。
- ・受講者の話が脱線した時などに役に立った。
- ・手引きは事前に配り、目を通してもらえば良い。
- ・事前に手引きが配布されていたことで、演習のイメージができて良かった。

(2)良かった点と改善が必要な点について

ファシリテーターが心得や手引きを手元に持っていることで、ディスカッションが円滑に進むように助言出来ていた。一方、キーワード等の重要な部分は、目立つように印刷する必要性や、受講生向けのプレゼンの要点について記載する必要性について意見が出された。

- ・キーワードを読み返して話を仕向けたり、導き出せたので、手引きが手元にあつてよかった。
- ・キーワードのところはカラー印刷など見やすいほうがよかった。
- ・受講生向けに、プレゼンをもっと意識できるような内容を書いてほしい。ポイントを絞って話すことも管理職の重要な素質である。「結論を先に言う」、「要点を書く」、「上司に簡潔に3分で伝えるつもりで」等。

(3)打ち合わせの時間はファシリテーターをする上で役立ったか

研修初日の朝30分と昼食時間帯、および

研修終了直後に、研修準備担当者およびファシリテーターとの打ち合わせ時間を設定し、手引きの活用方法について説明すると共に、質疑応答や振り返りを行った。

全ての県で朝の時間帯に打ち合わせを行うことは、会場設営等の準備の都合上難しかった。研修終了後の打ち合わせでは、2日目に向けた改善点の確認、全体を通してのファシリテーターの振り返りが話題とされており、有効に機能していたが、インタビューでは言及されなかった。昼食時間帯の打ち合わせは、ファシリテーターにとって好評であった。

- ・昼の時間帯にファシリテーターの打ち合わせをしていただけたのは、心強かった。

(4)ファシリテーターをして感じたことや考えたことについて

ファシリテーターは管理者の先輩として、受講生の悩みに共感しつつ、各々の発言を引き出せるように工夫していた。またファシリテーターとして意見を押し付けないように配慮したり、議論が進むように席を外す等の工夫を行い、受講生が管理者としての視点や意識を持つことができるように側面から支援していた。

- ・1日目はあまり介入しなかったが上手くいかないと感じたため、2日目は「管理者」として意識を持った発言が引き出せるように仕向けた。
- ・グループ間で話が煮詰まった場面があり、ファシリテーターとして、導き出しに苦慮したが、講義の資料をフルに活用したり、話の振り返りを丁寧に行いながら進める工夫をした。
- ・出された課題や管理者としてのあるべき

姿がグループ内で共有できるように仕向けた。

- ・結論に至るまでのプロセスが大事なので、結論のみを押し付けないようにした。
- ・ファシリテーターがグループに入りすぎないように配慮し、一時席を外してグループメンバーだけで話ができる場面を作った。
- ・「今回の演習ではここを狙う」ということを明確に打ち出すように工夫した。
- ・言葉だけでは流れてしまうため、「全体発表のテーマ」を文字で目立たすなどの工夫をした。

(5)その他

その他の意見として、演習Ⅰ・Ⅱの流れを変更する必要性や、ファシリテーターの選定条件について意見が出された。

- ・演習Ⅰでは自己紹介と人材育成体制について共有した上で、保健事業と政策・施策との関連について検討しているが、午前中のうちに自己紹介を済ませた方が、午後の時間を有効活用できるのではないかな。
- ・過去に本研修プログラムを受講した経験者であれば、市町村の管理者であってもファシリテーターを担えるのではないかな。

D. 考察

【平成 29 年度】

1. 演習プログラム案について

ヒアリングの結果から、演習プログラム案の構成については、概ね必要性が認められたと考えられる。しかし、市町村保健師管理者がビジョンについて語るというプログラム内容は困難であるとの意見が得られた。市町村によっては人材育成指針を策定して

いない場合も少なくない。このため、ビジョンとは何かを理解し、その上で自組織の課題を踏まえて言語化する作業が必要となると、演習場面で受講者とファシリテーターの双方が行き詰り、演習の到達目標を達成できない恐れが生じる。このため、ビジョンについて言語化するという演習内容は見直す必要があると考えられる。

また、事前課題の記入しやすさについても、「記入しづらい」が 25.6%、「どちらともいえない」が 27.9%を合わせると半数以上となっており、事前課題が受講者の準備性を高めることに十分に寄与しているとは言いがたい。このため、演習内容の見直しと併せて、事前課題の内容についても改善が必要である。

2. ファシリテーションとファシリテーターの概念整理について

文献検討の結果、ファシリテーションとファシリテーターの概念、類型、求められる役割について整理した。本研究で開発するファシリテーター用の手引きは、教育学習型を該当すると考えられ、それに必要な内容を手引きに含めることが必要と考えられる。

インタビュー調査の結果、都道府県によっては、職員が基本的なファシリテーションに関する技術・知識を習得する機会がない都道府県が存在すること、機会がある都道府県でも、管理期職員が、新任期、中堅期研修においてファシリテーターを担う際に、自己学習等により、ファシリテーター技術を習得している実態が明らかになった。このため手引きには、ファシリテーションの基礎的知識を統合する必要性が示唆された。

3. 手引き（試作版）に関する意見について

インタビュー調査の結果、ファシリテーターからは「手引きが役立った」という肯定的な意見と、進行管理や最終的な到達点の明示、演習の内容について改善の必要性が言及された。手引きは演習の内容と連動しているため、演習内容をある程度確定した上で修正することが必要と考えられる。

以上の結果から、以下に示す内容を手引きの骨子に含めることが望ましいと考えられる。とくに(3)～(5)の項目は、演習の内容に拠るため、次年度の研究班において精緻化していくことが必要と考えられる。

手引きの骨子(案)

- (1) ファシリテーターの役割
 - (ア) 一般的なファシリテーターの役割
 - (イ) 本プログラムにおけるファシリテーターの役割とメンバーの役割
- (2) ファシリテーションに必要なスキル
 - (ア) 場のデザイン
 - (イ) 構造化
 - (ウ) 対人関係力
 - (エ) 合意形成
- (3) ゴール設定
 - (ア) ワークの目的(ねらい)の設定方法
 - (イ) 目的を達成するうえで、ファシリテーター自身が有すべき知識(公衆衛生看護管理の概念、ビジョンの定義と立て方など)
- (4) プロセス管理
 - (ア) 各ワークの時間配分
 - (イ) 各ワークのねらい
- (5) ワークの目的(ねらい)を達成するための支援(働きかけ、介入)方法
 - (ア) 時間配分に応じた支援方法

- ・ 議論を発散(展開)させるための発問法、収束のための発問法、アクティブリスニング、傾聴

- ・ アイスブレイク→議論展開→収束のための質問例

(イ) エピソードの概念化(構造化)のための技法

- ・ フレームワークとまとめ方の技法
- ・ 本プログラムにおける構造化された表現の例示

【平成 30 年度】

1. 修正版演習プログラム案について

平成 30 年度の修正版演習プログラム案については、概ね良好との意見が得られた。本結果で出された意見を踏まえ、さらなる改良として、演習Ⅰに含めていた人材育成の実態に関するディスカッションを、人材育成・人事管理を取り上げている演習Ⅱに移動することとした。これに伴い、演習Ⅰは冒頭の自己紹介と保健事業と政策・施策との関連について検討する内容に限定した。また、手引きに各々の演習のねらいを加筆すると共に、事前課題に管理的立場の視点のポイントを加筆し、受講生の理解を深める工夫を行った。

2. 手引きと心得の活用と改善について

インタビュー調査の結果から、手引きと心得はファシリテーターにとって演習における脱線時の軌道修正や、沈黙時に問いを投げかけるといった円滑な運営に貢献するだけでなく、事前の心構えと演習のイメージ化にも役立っていることが明らかとなった。このため、心得と手引きは研修前にファシリテーターに配布し、一読した上で演習

に臨んでもらうことが円滑な演習の運営に役立つと考えられる。

一方、キーワード等の重要な部分は、目立つように印刷する必要性や、受講生向けのプレゼンの要点について記載する必要性が示唆された。このため、完成版の手引きではディスカッションの中で期待したいキーワード等を目立つように記載した。また、演習のねらいや進行予定について説明するスライドも改善し、受講生が時間内に端的に発表することを意識できるように修正した。

3.ファシリテーターとの打ち合わせについて

本結果から、昼食時間帯と研修終了後の打ち合わせは有効に機能しており、ファシリテーターの演習運営や役割について理解を深めることに役立っていたと考えられる。一方、朝の時間帯に打ち合わせを行うことは、現実的に難しかったため、割愛する方が望ましいと考えられる。これに伴い、心得に記載していたスケジュールを修正し、朝の時間帯の打ち合わせは削除した。

4.ファシリテーターの役割と選定条件の拡充について

本結果からファシリテーターは受講生が管理者としての資質や能力を向上できるように工夫して関わっていることが明らかになった。このことはファシリテーター自身が管理者としての経験が豊富であることが寄与していたと考えられる。また本研修プログラムの受講生であればファシリテーターを市町村の管理者に拡大するという意見が出されたが、現場の実情を考慮した上で弾力的に運用することが望ましいと考えられる。

5.今後の課題

本結果を踏まえ、ファシリテーターにとって活用しやすい手引きと心得を完成させた。また演習の事前課題やその流れについても変更し、受講生にとって理解が深まるように工夫をした。今後は、本研究において改善した点が、ファシリテーターや受講生にとってどのような影響をもたらしたかについて検証する必要がある。

E. 結論

本研究の目的は、都道府県が市町村の管理的立場にある保健師に対する演習プログラムの開発と、その運営に際しファシリテーター役の都道府県職員に必要となる知識等をまとめた手引きを開発することであり、2年間で文献検討、モデル県等でのヒアリング、参与観察を行った。その結果、研修プログラムの構成は原案通りとし、演習Ⅰ：自己紹介と保健事業と政策・施策との関連について検討する内容、演習Ⅱ：人材育成・人事管理を含むマネジメントに関する内容に修正した。また、ファシリテーターの経験知には個人差があり、演習内容と連動させて手引きを作成する必要性が明らかになった。また、手引きに加え、ファシリテーターの視点や役割を端的にまとめた心得の試作版を開発した。5県での試行の結果、手引きと心得はファシリテーターにとって円滑な演習の運営に役立っていることが明らかとなった。以上の結果から、完成版演習プログラム（資料1）と手引き（資料2）および心得（資料3）を開発した。

引用文献

1. 中野民夫. ファシリテーション革命 参加型の場づくりの技法. 東京: 岩波書店; 2003.
2. 堀 公俊. ファシリテーション・ベシックス 組織のパワーを引き出す技法. 東京: 日本経済新聞出版社; 2016.
3. フラン リース. ファシリテーター型リーダーの時代. 東京: プレジデント社; 2002.
4. 堀 公俊. ファシリテーション入門. 東京: 日本経済新聞出版社; 2004.
5. Kolb DA. *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*. 2nd Edition ed: Pearson FT Press; 2014.
6. ピーター M センゲ. 学習する組織 システム思考で未来を考える. 東京: 英治出版; 2011.
7. 香取 一昭, 大川 恒. ホールシステム・アプローチ 100 人以上でもとことん話し合える方法. 東京: 日本経済新聞出版社; 2011.
8. 野村 恭彦. イノベーション・ファシリテーター. 東京: プレジデント社; 2015.
9. アダム カヘン. 社会変革のシナリオ・プランニング 対立を乗り越え、ともに難題を解決する. 東京: 英治出版; 2014.
10. ダニエル ゴールマン リボ, & アニー マッキー. *EQ リーダーシップ 成功する人の「こころの知能指数」の活かし方*. 東京: 日本経済新聞出版社; 2002.
11. グロービス経営大学院. グロービス *MBA* クリティカル・シンキング. 東京: ダイヤモンド社; 2012.
12. 堀公俊, 加藤彰. ロジカル・ディスカッション. 東京: 日本経済新聞出版社; 2009.
13. 堀公俊, 加藤彰. ファシリテーション・グラフィック—議論を「見える化」する技法. 東京: 日本経済新聞出版社; 2006.
14. 東北福祉大学: TFU リエゾンゼミ・ナビ 『学びとの出会い』第 6 章問題解決, 10. ファシリテーターの役割を知ろう. <https://www.tfu.ac.jp/students/edu.html> (2019 年 3 月 6 日アクセス可能)
15. 本間啓二, 他. 大学におけるキャリア教育実践講習テキスト, グループワークファシリテーションの意義と実際, 厚生労働省委託事業平成 25 年度キャリア教育専門人材養成事業, キャリア・コンサルティング協会, p.129-130, 2014. <https://www.mhlw.go.jp/file/06-Seisakujouhou-11800000-Shokugyounouryokukaihatsukyoku/0000087057.pdf> (2019 年 3 月 6 日アクセス可能)
16. 佐藤浩章, 編. 大学教員のための授業方法とデザイン, p.88, 玉川大学出版部, 2010.

F. 健康危機情報

特記事項なし

G. 研究発表

1. 論文発表

なし

2. 学会発表

なし

H. 知的財産権の出願・登録状況

特記事項なし

研修プログラム（最終）

	研修内容	ねらい	講師
事前準備	【遠隔講義】約40分 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	〇〇研究所 所長等 学識経験者
	【事前準備資料】 (1) 自治体の概要、健康課題と実施事業等、 (2) 自治体の保健師の情報（保健師数、人材育成状況等）	(1) 地域の健康課題を解決するための事業・施策展開がなされているか、その中で、自身がどのようなマネジメント機能を果たすのかを考える (2) 保健師管理職として、自組織における人材育成・管理の現状と課題や自治体の状況、保健師の活動ビジョンを踏まえた上で、管理者としてのマネジメントのあり方を考える。	事前準備資料の提供 国立保健医療科学院 教官 配布および対応 〇〇県 担当者
一日目	【講義】60分 国の保健活動の方針および各都道府県の現任教育体系を踏まえた市町村保健師管理者への期待	・国の地域保健における動向や各都道府県の役割を踏まえた上で、各都道府県の保健師現任教育において市町村保健師管理者が果たす役割について説明できる	〇〇県 担当者
	【ビデオでの講義】90分 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 教官（ビデオ等）
	【講義】60分 根拠に基づく事業・施策の展開	・根拠（PDCA）に基づいた事業・施策の展開について説明できる	例：〇〇大学大学院 教授 〇〇〇〇
	【グループワークⅠ】130分 事業・施策における管理者としてのマネジメントの現状	・健康課題解決のために根拠に基づいて施策・事業をマネジメントするための具体的方法の現状を述べることができる	◇コーディネート 各都道府県の企画運営 者等 ◇ファシリテーター 各都道府県保健師
二日目	【説明】30分 1日目の概要	・1日目の概要を述べることができる	〇〇県 担当者
	【講義】30分 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	〇〇県内市町村の 事務職職員等
	【実践報告】【コメント】60分 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・施策の展開を振り返り評価できる	例：〇市健康支援課 主幹〇〇 〇〇 コメント ：〇〇県 担当者 大学の教員等
	【グループワークⅡ】205分 管理者としてのマネジメントのあり方	・各市町村保健師のありたい姿（ビジョン）を踏まえ、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	◇コーディネート 各都道府県の企画運営 者等 ◇ファシリテーター 各都道府県保健師
	【まとめ】20分	・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	〇〇県 企画運営担当者

20▲▲年度 市町村保健師管理者能力育成研修 ファシリテーターガイド（1日目）

【演習（グループワーク）Ⅰ】「事業・施策における管理者としてのマネジメント」

【演習（グループワーク）Ⅰのねらい】

SBO 2：健康課題解決のために根拠に基づいて管理者の立場に立って事業・施策をマネジメントの実際について述べることができる

【事前準備資料（1）の意図】

- 1：所属自治体および所属組織の管内の概要を確認する。
- 2：管理者としての立場に立ってみて施策→事業の位置関係を踏まえた上で、施策や事業の優先順位をつけているかを確認する。
(事業を回すことに終始していないか？)
- 3：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）を評価する。

【演習（グループワーク）Ⅰの進め方】

目安時間	内容とねらい	ファシリテーターの役割
14：25～14：45 (20分)	(1) 自己紹介 (2) 2日間の役割分担	(1) グループメンバーに簡単に自己紹介をしていただきます（所属、氏名、役職等、1人2分）。 (2) 2日間の研修の進行、記録、タイムキーパー、発表者を決めてください。
14：45～15：15 (30分)	(3) 管理者として、「総合計画→施策→その重点課題→事業」いう流れの中で事業が位置づけられていることを確認する。 ＜事前準備資料（1）＞ 1. 2-1）～5)	(3) 一人約5分 ・所属自治体や組織の管内の概要を確認してください。 ・事業を展開することに目が奪われ安いが、事業は上位の計画や施策などを受けて位置づけられていることを確認してください。 ・上位とのつながりを確認できた場合は、「日常でも何度も確認することが重要ですね」と気づきを強化する声かけをしてください。 ・できていないことに焦点を当てるより、重要性を確認する機会となったことを強化してください。

【グループワークのすすめ方】

- * 上記（3）と次の（4）に関しては、説明が重複したり、話題の流れが一旦切れたりする状況です。
- * このまま上記（3）を30分程度実施してから（4）に進んでいただいても構いませんし、上記（3）と次の（4）を受講者一人ずつがまとめて発表しディスカッションする形でも構いません。この場合は（3）30分+（4）55分の合計85分が時間の枠になります。

目安時間	内容とねらい	ファシリテーターの役割
15：15～16：10 (55分)	(4) 本日の着地点の話し合い <事前課題(1)3> ◆管理者の立場として 事前課題(1)1&2を踏まえた施策・事業の展開ができているかを確認する。 ◆管理者の立場として施策・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。	(4) ① 事前準備資料(1)の裏面の表と【気づき】について簡潔に説明してもらいます。 ② 「事業担当者としてではなく、管理者として」を意識して発表していただくよう進めてください。 ③ 管理者としての視点は「左下のキーワード参照」 ④ 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。 表 (ア) 欄：上記(3)で記載した施策の中から、優先度の高いものが転記されています。 (イ) 欄：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。 (ウ) 欄：事業概要は、具体的にになりすぎず、概要に留めていただくよう配慮してください。 (エ) 欄：評価の部分は、「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とどうでしょうか」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。
【期待したいKey Word】 ・「目の前だけを見ず、広い（俯瞰的な）視野でアセスメントをする」 ・「管理者と根拠に基づきながらPDCAサイクルが回っているかを見る」 ・「スクラップ&ビルドの必要性を検討する（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」		※表の(ア)欄～(エ)欄のディスカッションを通して、管理者の立場として施策・事業をどのように展開するとよいと考えるかを言語化していく過程を支援します。 ：事業の展開が、関連施策における(3)3→2)→1)へ向かって目指す中にあるかを確認しながら、管理者として施策・事業をどのようにやっていくのがいいのかね」「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が”、“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・事業についてマネジメントすることを考えていきます。 「施策—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」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」「施策—事業になることを、管理者としてのどのようにスタッフに伝えていきますか」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「施策—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」と提起し、グループ内の着地点を見つけます。

16：10～16：15 (5分)	(5) 本日の結論、 気づきの整理	・ 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。
16：15～16：30 (15分)	(6) 全体発表・質疑応答	・ 全体に向けて、本日の結論をまとめ、2日目へのつなぎをします。 ：「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 ・ 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、ファシリテーターが事務局へ提出してください。

※：2日目のファシリテーターガイド（手引き）については省略

ファシリテーターの心得

【ファシリテーター（facilitator）とは】「容易にする」「促進する」との意味

もともとは人間関係に関する体験的な学習プログラムの進行役であるスタッフを指した言葉。

現在は、教育機関、企業や行政、保健医療福祉現場など様々な分野や場所で、会議やワークショップといった話し合いやグループワーク（作業）が行われており、そのような場面で、参加者の話し合いや体験、学習がスムーズに進行するように支援や補助を行ったり、それぞれの参加者が持っている力を引き出すことのできる支援者あるいは、援助促進者のことを呼びます。

（引用：東北福祉大学：TFUリエゾンゼミ・ナビ 『学びとの出会い』第6章問題解決,10.ファシリテーターの役割を知ろう.<https://www.tfu.ac.jp/students/edu.html>）

【ファシリテーターの役割と4つのスキル】

1. 場のデザインのスキル：場をつくり、つなげる

- ・目標を共有する。
- ・テーマにしたがってワークが効果的に進められるようガイドする。
- ・メンバーをつなげ、主体的な参加意欲を引き出す。
- ・緊張や不安をなくすような話しやすいリラックスした雰囲気づくりを提供する。
- ・計画的に議論を進める。（時間配分を守る。話が脱線したら軌道修正する。）

2. 対人関係のスキル：受け止め、引き出す

- ・参加者の意見をよく聞き、持ち味や力を引き出す。
- ・自由に出された意見を受け入れる。
- ・意見に込められた意味や真意を引き出す。
- ・出しゃばることなく適度の介入を心掛ける。

3. 構造化のスキル：かみ合わせ、整理する

- ・出された意見を整理・確認する。
- ・論点を絞り込む。

4. 合意形成のスキル：まとめて、分かち合う

- ・意見をまとめる。
- ・学びの意識化や気づきを促すために、振り返りの時間をつくる。

<引用して改変>

- ・本間啓二,他：大学等におけるキャリア教育実践講習テキスト,グループワークファシリテーションの意義と実際,厚生労働省委託事業平成25年度キャリア教育専門人材養成事業,キャリア・コンサルティング協議会,p129-130,2014.
- ・堀公俊：ファシリテーション入門,p.51-55 日本経済新聞社,2004.

【スケジュール】

日程	時 間	内 容
1日目	12:10-13:10	ファシリテーターの心得、GW資料の説明 演習Ⅰの進め方に関する説明（昼食時）
	14:20-16:30	演習Ⅰにおけるファシリテーターの実施
	16:30-17:00	反省会への参加
2日目	11:35-12:35	演習Ⅱの進め方に関する説明(昼食時)
	12:35-16:20	演習Ⅱにおけるファシリテーターの実施
	16:30-17:00	反省会への参加



※ファシリテーターも研修受講生へのオリエンテーションから出席し、全講義に参加すること。

【グループワークにおけるファシリテーターの技法の例】

事柄	取 扱 い 技 法 の 例
グループメンバーが発言しようとしないうち	・しばらくそのままにしておき、他のグループメンバーがどのように発言しているかを観察する時間を与える。他の参加者の発言に反応する行動が見られたら指名して答えやすい質問を行い、発言を促す。 ・例えば、「一番苦労した点はどこですか?」、「もう少しここを良くすればよかったというところはありませんか?」と質問を投げかけてみる。 ・グループワークに抵抗を示したり、流れに乗れなくて参加しないグループメンバーがいる場合には、グループワークの狙いや内容、条件、留意点などを説明した後で質問したり、参加の仕方のモデルを示したりして速やかに抵抗を取り除いたり、参加意欲を高めておく。
発言しすぎるメンバーがいる場合	・「今の〇〇さんの発言について、皆さんはどう思いますか」等、他のグループメンバーに質問を投げかけることによって、次の発言を封じる。 ・その発言を無視して、他のグループメンバーに発言を求めるようにするそれでも発言を止めない場合は、「他の人の意見も聞いてみたいので」と告げ、明確に阻止する。
話題が逸脱したとき	・そのグループワークの目的を再び告げて、確認することによってグループメンバー全員の関心と注意を本題に戻す。 ・「この話は、私も面白いと思いますが、残り時間も少なくなっているので、～という本来のテーマに戻って議論を進めましょう」。
理解を深めることを促すとき	・「今の～という発言について、誰からも意見がでなかったようですが、私にはよくわからなかったのですが……」 ・「今の～という発言について、質問はありませんか」 ・発言の少ないグループメンバーがいる場合には、その人に対して「今の問題について、〇〇さんはどう思いますか」と発言を促す。
特定の参加者に対して集中攻撃が生じたとき	・反対のための反対である場合には、話題を転じる等の方法を取ることでグループメンバーの注意を別の事項に集中させるようにする。 ・正当な理由に基づいてなされたものであり、かつ、建設的な内容のものである場合には、悪意があつてなされたものでないことが明確な限り、続行させてしばらく成り行きを見守る方が、良い結果をもたらすとされる。
良い点を誉めるとき	・このグループは、メンバーの発言が多くて良いですね。この調子でいきましょう。 ・司会進行役の〇〇さんの司会は、方向付けもきちんとできていたし、タイムキーパーとしても上手でした。 ・〇〇さんの～という意見は、良かったです。あれで、議論の道筋が明確になったと思います。前回のワークで指摘した改善点が、今回のワークではきちんと直されていました。
改善点について話すとき	・議論しているだけだと筋道が分かりにくいので、図に示して書いてみたらどうでしょう。 ・今回は、前回のワークと比べて、議論があまり盛り上がりなかったようだと、どうしてだと思いますか。 ・時間をもっと有効に使って、決められた時間までに結論を導き出すためには、どうしたら良いと思いますか。グループメンバー全員で、ちょっと考えてみてください。

<引用参考文献>

- ・本間啓二，他：大学等におけるキャリア教育実践講習テキスト，グループワーク ファシリテーションの意義と実際，厚生労働省委託事業平成 25 年度キャリア教育専門人材養成事業，キャリア・コンサルティング協議会，p129-130，2014.
- ・堀公俊：ファシリテーション入門，p.51-55 日本経済新聞社，2004.
- ・佐藤浩章編：大学教員のための授業方法とデザイン，p88，玉川大学出版部，2010.