

平成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:研修プログラムの開発  
研究分担者:丸谷美紀 (国立保健医療科学院 統括研究官)

研究要旨

【目的】

平成29年度の本研究班で開発された「市町村保健師管理者能力育成研修モデルプログラム(以下、本モデルプログラム)」を用いて、平成30年度は5つの県で研修を実施し評価することによって本プログラムの課題を明らかにし、本研修に関するガイドラインの改善へ提案することを目的とした。

【方法】

平成29年度の調査結果を踏まえ、モデルプログラムに沿った対象選定、周知期間の確保、人材確保、ファシリテーターへの役割理解、グループワーク内容と時間配分の再度検討、評価しやすい体制等を修正し、5つのモデル県で実施した。5か所のモデル県の研修企画運営者に対し、プログラムに関する「ストラクチャー評価」「プロセス評価」「アウトプット評価」について質問紙並びにグループインタビュー調査を実施した。分析は、質問紙は単純集計し、グループインタビュー調査は質的に分析した。インタビューは対象者の許可を得た上で録音した。調査は所属機関の倫理審査委員会の承認を得て実施した。

【結果】

アンケート調査では、ほぼ全項目の4段階評価において「妥当」「やや妥当」との高い評価が多数を占めた。改善点としては、「研修対象者の選定を職位で行うと力量に幅があった」「資源の把握で講師の絶対数が少なく工夫が必要」「ファシリテーターの進め方がわかりにくいこと」「内容に健康危機管理を含める、一部の講義時間の不足」「グループワークⅠとグループワークⅡの時間配分の再検討等」が挙げられた。グループインタビュー調査も、概ねアンケート調査と同様で高い評価が多数を占めた。一部の意見として「マネジメントに関して、講義とグループワークが結びつきにくい」などが見られた。

【考察】

5か所のモデル県の研修企画運営者に対する調査結果では、本モデル研修プログラムは高い評価を得ることができていたと考えられ、概ね管理者能力育成に有効なプログラムであることが確認できた。また、波及効果として、企画や運営に携わる保健師にとっても力量形成の機会となっていたと考えられた。本モデル研修プログラムに関する改善点をガイドラインの改善に提案し、研修プログラムの開発を推進する必要がある。

A. 研究目的

平成29年度はモデル県での企画運営者にインタビュー等を実施し、モデルカリキュラムとプログラムの妥当性の評価を実施した。その結果、市町村保健師管理者能力育成研修ガイドライン(試作)を開発する為には、①モデルプログラムが設定している対象に基づいて受講生を選定する、②

研修案内から開催までに期間を十分に確保し、周知徹底を図ることで参加しやすさを高める、③講義や演習で不足しているコーディネーターを確保する、④ファシリテーターへの役割等基礎知識の資料や説明の機会を増やし理解を深める、⑤演習Ⅰと演習Ⅱの内容と時間配分を再度検討するとともに演習課題様式なども改善する、⑥評価計画を

策定し評価しやすい体制を整える必要が示唆された。

平成 30 年度は、モデル研修プログラム(資料 1、以下プログラム)を基本としてモデル県で研修を開催し、研修企画運営者に対して、プログラムの妥当性に関する質問紙並びにヒアリング調査を実施し、最終版のモデルプログラムを完成することを目的とした。

## B. 研究方法

### 1. 対象:モデル県研修企画運営者(計 16 名)

#### 1)平成 29 年度からの継続県

A 県:3 名、B 県:4 名

#### 2)平成 30 年度新規実施県

C 県:5 名、D 県:2 名、E 県:2 名

### 2. 調査方法と内容

#### 1)自記式アンケート調査(資料 2)

研修の「ストラクチャー評価」「プロセス評価」「アウトプット評価」に関する評価と自由記載を調査し、単純集計を行った。

#### 2)グループインタビュー調査

研修終了後 1 か月以内に、インタビューガイドを用いて調査し、許可を得た上で録音した。得られたデータから逐語録を作成し、質的に分析した。  
分析は、逐語録を作成したうえで質的に分析した。

## C. 倫理的配慮

調査は所属機関の倫理審査委員会の承認を得たうえで、対象者に研究の趣旨・研究参加の任意性・情報保護等の説明をして実施した。

## D. 研究結果

### 1. 自記式アンケート調査

アンケートは対象者全員が提出した。以下アンケートの項目に沿って結果を述べる。

#### 【ストラクチャー】

#### 1)人材育成上の課題の抽出

有効回答のうち「妥当」「やや妥当」と回答した者が全数を占めた。「現任教育推進会議にて抽出」「看護

協会、大学と連携して調査した」等の工夫があった。

#### 2)人材育成に関する資源の把握(関係組織、教育機関等)

「妥当」「やや妥当」と回答した者が多く、市町村からも情報収集を行う工夫があった。「やや改善が必要」の理由として、県内講師だけでは絶対数が少ないことがあげられた。

#### 3)対象の明確化

有効回答のうち「妥当」「やや妥当」と答えた者が全数であった。研修対象を明確化するために「実施要綱への明記」等の工夫があった。

#### 4)研修運営事務等(予算、文書等)

「妥当」「やや妥当」の回答が多く、「ガイドラインとは別に、当日の進行者、準備物について作成した」等の工夫があった。「やや改善が必要」と回答した者もあり、その理由として、「ファシリテーターの進め方」がわかりにくいことが挙げられた。

#### 5)担当者の配置・数

「やや改善が必要」「改善が必要」の回答が多く、理由として、人員不足が挙げられていたが、事務職に補佐してもらう工夫があった。

#### 6)すでに実施している研修との位置づけ

「妥当」「やや妥当」「やや改善が必要」の回答に3分され、「毎年開催している管理期の研修会の内容を本モデル研修とした」と工夫する県もあれば、「中堅後期・管理期との差別化が困難」「市町村のみ対象とした研修を県が行う意義の明確化」等の課題があった。

#### 5)その他

研修の名称を「管理能力」とした方が良いという意見もあった。

#### 【プロセス】

1)到達目的及び到達目標、研修内容の設定(強化すべき能力他)

(1) 目的は適切か及び(2) 目標は適切か?

回答が「妥当」「やや妥当」「やや改善が必要」に分かれた。理由として、危機管理の要素が弱い、文言が分かりにくい、があった。

### (3)強化すべき能力は適切か？

「妥当」「やや妥当」の回答が多く、組織運営能力、マネジメント能力・健康危機管理能力の意見があった。

### 2)研修方法の選定、研修の展開

#### (1)講義やグループワーク等の組み合わせ

「妥当」「やや妥当」が回答の9割を占めたが、「やや改善が必要」という回答もあった。その理由として、講義時間の不足があった。

#### (2)研修プログラム

①開催時期、開始・終了時間:「妥当」「やや妥当」の回答が9割で、議会開催の時期を外す等の意見や、時間のずれを調整しながら進行する等の工夫が見られた。

②日数:「妥当」「やや妥当」が有効回答の全数だった。

③会場:「妥当」「やや妥当」が有効回答の全数で、駐車場があり、グループワークもしやすく、利便性のよい立地を選定するといった工夫があった。

#### ④講義

〈地域における保健活動およびこの県における現任教育体系を踏まえた市町村保健師管理者への期待〉

「妥当」「やや妥当」が有効回答の全数だったが、講義時間が足りないという意見が多かった。

〈市町村保健師管理者に必要な機能と能力〉

「妥当」「やや妥当」が有効回答の全数だったが、時間が足りないという意見があった。

〈保健師管理者への期待～他職種の立場から～〉

「妥当」「やや妥当」が有効回答の全数だった。

〈根拠に基づく事業・施策の展開〉

「妥当」「やや妥当」「やや改善が必要」に3分され、「やや改善が必要」の回答理由として「評価等の具体例があったらよかった」「公衆衛生医等から講師を選定してみてもどうか」という意見があった。

〈実践報告事業・施策の展開における管理者のあり方〉

「妥当」「やや妥当」と回答した者が多いが、講義時間が足りないとの意見があった。

### ⑤講師

「妥当」「やや妥当」が有効回答の全数だったが、研

修会の到達目的・目標に沿うよう今後の連携強化をしたいという記載があった。

### ⑥演習

〈時間配分〉

「妥当」「やや妥当」「やや改善が必要」に3分され、理由として、2日目の時間が長いとの意見があった。

〈グループの人数〉

「妥当」「やや妥当」が有効回答の全数だった。

〈メンバー構成〉

「妥当」「やや妥当」が有効回答の全数だった。自治体の人口別にグループ編成を行う、ワールドカフェ方式を取り入れる等の意見もあった。

〈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〉

「妥当」「やや妥当」が多いが、一部の回答者からは人材育成(事前課題)と施策・事業展開についてのつながりが見えにくい内容だったという意見があった。

〈グループワークⅡ 管理者としてのマネジメントのあり方〉

「妥当」「やや妥当」が多いが、10年後の姿の根拠を明確に述べる必要性がある等の意見があった。

### ⑦遠隔教育

「妥当」「やや妥当」が有効回答の全数だったが、資料を入手したいという希望があった。

### ⑧事前課題

「妥当」「やや妥当」が有効回答の全数だった。

### (3)ファシリテーターの育成と配置

①ファシリテーターの選定:「妥当」「やや妥当」が有効回答の全数だった。

②ファシリテーターの役割の理解:「妥当」「やや妥当」が多いが、グループによってディスカッションが活発に行われているところとそうでないところの差があった。

③ファシリテーターに求められる能力:「妥当」「やや妥当」が多い。

④ファシリテーターの手引き:「妥当」「やや妥当」「やや改善が必要」に分かれ、その理由として、手引きの内容がわかりにくい、縦横同じ方向の資料がよいという意見があった。

### 3)研修評価計画

#### (1)評価の考え方、時期、方法

無回答

#### (2)評価計画

##### ①ストラクチャー評価計画

「妥当」「やや妥当」が有効回答の全数だった。

##### ②プロセス評価計画

「妥当」「やや妥当」が有効回答の全数だったが、講義内容を検討する必要性があるという意見があった。

##### ③アウトプット評価計画

「妥当」「やや妥当」が有効回答の全数だった。

##### ④アウトカム評価計画

「妥当」「やや妥当」が有効回答の全数だった。

・厚労省や保健医療科学院からの講義と組織運営の遠隔講義の継続等を検討していただきたい。

・eラーニングによる中央講師の講義。演習のまとめを資料として配布

・小さな県なので、同じ内容であれば、隔年開催でもよいように思う。受講した者をファシリテーターとして、中堅期などの研修で協力していただけるようしなかけ・工夫をしていく必要があり、そのことで互いに育ち合うということが根づいていくように考えている。

・19市町村しかなく、人事異動もあまりないため、毎年度の開催は難しい。何かの研修との組合せなど検討したい。ビデオ学習(オンデマンド)導入などにより講師の確保が難しい部分を補う。

・現在実施している階層別研修を見直し、市町村管理者能力育成研修の位置づけを検討していく。

県保健師の管理者の育成方法についても検討

・現在行っている階層別研修の見直しか本研修に県保健師の受講可とするか課題や(案)を検討し年明けに開催する県現任教育推進会議で協議いただく予定

### 【アウトプット】

#### 1)参加者の参加状態

「妥当」「やや妥当」が有効回答の9割を占めたが「やや改善が必要」と回答した者もあり、その理由として「小規模市町村からの参加がない」が挙げられた。

##### (1)参加数、想定していた人数

「妥当」「やや妥当」が有効回答の全数だった。

##### (2)想定していたレベルの参加者か

「妥当」「やや妥当」が有効回答の9割を占めたが、「やや改善が必要」の理由は「参加者のレベルに幅があった」であった。

#### 2)参加者の参加態度

##### (1)講義への参加態度

「妥当」「やや妥当」が有効回答の全数だった。

##### (2)演習への参加態度

「妥当」「やや妥当」が有効回答の全数だった。

### 【アウトカム】

自由回答として下記の回答があった。

・受講者の研修会全体評価は各講義の理解度、到達度において、「よかった」「理解できた」「できる」等の回答少なかったか。

・現在プレーヤーとしての立場の者が、管理期に求められる役割を考える機会になっており、目的到達できたと考える。

### 【次年度への改善課題と方法】

自由回答として下記の回答があった。

### 2.グループインタビュー調査（資料3）

各項目に対する意見を質的に分析したカテゴリを資料3に示した。アンケート調査結果同様、概ね妥当という意見であり、開催県ごとの会場選定や講師を選定する際の工夫が語られた。課題としては、アンケート調査同様の内容であった。具体的には、研修対象選定の課題、講師として大学教員を選定する際の専門領域の考慮、グループワークⅠとⅡの時間配分、マネジメントに関して、講義内容とグループワークを結びつけにくい等の課題が挙げられた。

### E. 考察

以上の結果より、下記のように考察される。

#### 1. ストラクチャー：

1)人材育成上の課題の抽出：妥当との意見であったが、今後は自治体ごとの課題分析と本プログラムの適用能力が求められると思われる。

2)人材育成に係る資源の把握：日常的に教育研究を通じて看護系大学教員と関係性ができている場合は、研修の趣旨の理解が得やすいようであったため、自治体と大学の日常からの交流が必要と思われる。交流を進めている途上の自治体の場合は、依頼文書に趣旨を充分書き加える必要がある。

他職種への依頼は、保健活動の理解が得られている人材を探すことが困難ということだが、裏を返せば、

理解を得られるような日常からの活動が求められるともいえよう。

実践報告の講師は、他職種と共に市町村に身近な保健所に依頼しており、研修を組み立てていく中でのネットワークづくり寄与できたと思われる。

3)対象の明確化:本研修とラダーの関連について言及されており、明確な評価にもつながると思われる。また、県と市の同時開催の案も述べられており、伊東らが実施した県と市保健師を組み合わせた研修の効果も示されており<sup>1)</sup>、目的や研修方法を工夫することで相乗効果が期待されると思われる。

#### 4)研修運営事務等(予算、文書等)

自治体の事業として予算化をするために国の後援を求める声があった。人材育成の重要性が浸透するまでの間、国からの文書や予算の後援は継続が必要と思われる。

#### 5)担当者の配置・数

前年度受講者にファシリテーターを依頼する等、質の確保にも配慮していた。ただし、後述するように、担当者を2日間確保することが難しいとの意見もあり、各自治体の現状に即してプログラムを改変する力量が求められると考える。

#### 6)すでに実施している研修との位置づけ

明確に区別するまで至っていないようだが、各自治体の人材育成の課題に照らし合わせて位置づけを明確にする必要がある。

### 2. プロセス

#### 1)到達目的及び到達目標、研修内容の設定

・目的目標:今回は課題と対応して適切だったが、次年度以降、自県で応用するにあたり、目標設定等の能力が求められると考える。

・強化すべき能力:今回は課題と対応して適切だったが、将来は組織横断的能力やAI等の活用の強化が必要という意見があり、各県のアセスメントに基づいた設定が望まれる。

#### 2)研修方法の選定、研修の展開

##### (1)講義やグループワーク等の組み合わせ

グループワークⅠの時間を延長し、グループワークⅡは短縮しても十分という意見だった。また、講義とグループワークが連動するような組み合わせが望まれる。

##### (2)研修プログラム

①開催時期:議会開催に配慮したり、年度当初に年間計画を提示する等の工夫がされており、各県の事情に合わせた工夫が功を奏すると考える。

②日数:2日間は人員確保が難しい場合、各県で効果的な開催日数とそれに伴う内容の工夫が求められる。

③会場:開館時間等の考慮も必要となる。

##### ④講義

【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】

直接講義もしくは一堂に会してVTR視聴する等、集合研修が望まれる。再開催県は、自県の現状も加えているため内容が多くなり、講義の焦点を絞る工夫が必要となる。県保健師自身が講義を担当したことでの学びも大きいようであり、市町村管理者能力育成プログラムではあるが、守田らや藤田が述べるように、企画や運営に携わる保健師にとっても力量形成につながりうる<sup>2)3)</sup>。

##### 【市町村保健師管理者に必要な機能と能力】

公衆衛生看護管理の中でも焦点を絞る必要性が言及されていた。公衆衛生看護管理論が基礎教育に組み込まれたのは2009年からであり<sup>4)</sup>、現在管理期に当たる保健師は、基礎教育の中では十分学習していない可能性もあり、県単位の限られた研修時間の中では、自県における課題に応じた内容に焦点化する必要がある。

##### 【根拠に基づく事業・施策の展開】

実際の活動事例を組み込み、グループワークへの結び付けが欲しいという意見、上記の【市町村保健師管理者に必要な機能と能力】に組み込めるという意見もあった。人材育成の手法の一つに各種の経験学習が用いられているが、いずれも学習の源泉として「実践・経験」と「内省・省察」が位置づけられている<sup>5)</sup>。

本研修参加者は長年の活動経験を持っており、理論と実際の活動事例を結びつけることは重要と考える。

#### 【事業・施策の展開における管理者のあり方】

インタビューからは「現任教育以外の活動事例」を望む声が聴かれた。本研修は、国立保健医療科学院の公衆衛生看護研修(管理期)とも関連して開発された。公衆衛生看護研修(管理期)は人材管理研修から発展したため<sup>6)</sup>、本研修も人材育成に焦点を当ててきたが、各県の課題や関心に即して活動事例を選定し、管理者のあり方を検討することも、研修企画者の力量形成の意味からも重要と思われる。

#### 【保健師管理者への期待～他職種の立場から～】

保健師の率直な意見を他職種に発信してほしいという期待があった。公衆衛生は多様な職種・機関との連携や協働なくしては成立せず、連携・協働の前提として人や組織の価値観・目的の理解が重要である<sup>7)</sup>。日本文化は保健医療の場でもはっきりと意見を言うことを避けがちになるが<sup>8)</sup>、研修での交流を通じさらに率直に意見を交わせる関係構築が望まれる。

#### ⑤講師

大学教員：日常からの連携がある場合は効果的な研修につながるが、一方で趣旨を十分伝える必要がある大学もある。県内の大学教員が能力を獲得するために国立保健医療科学院の研修の対象を大学教員にも広げる発想も必要という意見もある<sup>2)</sup>。国、県、各大学が力量を高めるシステムも必要と思われる。

他職種：前述したように日常から保健活動に対する理解を広めるために可視化していく必要もあると思われる。また、本研修を通じて、互いの理解を深め合う契機としていく発想も重要である。

実践報告の講師：講師依頼を通じて、保健所や市町村との関係強化ができるようである。

#### ⑥演習

気づき：マネジメントの学びのみならず、文章として表現する力量形成の機会ともなっていた。

人数：妥当であった。

グループメンバー構成：人口規模への種々の意見があり、次年度以降は課題に応じて、講義内容とも連動

しグループワークテーマやグループメンバーの設定も考慮していく必要がある。

講義との連動：講義との連動は、講義の内容のみならず、グループワーク中に講義の振り返りを促すことも後述のファシリテーターの役割として重要である。

時間配分：前述したようにグループワークⅠの時間を延長し、グループワークⅡは短縮しても十分という意見だった。

グループワークテーマ：マネジメントの理解が難しいことは、公衆衛生看護管理論を基礎教育で十分学んでいないことも一因として考えられる。しかし、本研修参加者は長年の活動経験を持っているので、マネジメントと自己の経験を結び付けるようなグループワーク内容、またはファシリテートが必要と考える。「管理職のやりがいや楽しさも伝えられる場面があるとよい」というインタビュー結果にも結び付け、マネジメントの理解を促すことも一考である。

⑦遠隔教育：本モデルでは遠隔教育の技術的な問題はなかったが、視聴が困難な自治体がある場合はDVD等の活用も考えられる。

⑧事前課題：様式1はグループメンバーを理解する基礎資料となっていた。

#### (3)ファシリテーターの育成と配置

①ファシリテーターの選定：企画者よりも若手を選定し、ファシリテーターを担うこと自体が人材育成につながるように企画した自治体もあったり、伊東ら<sup>1)</sup>の研究と類似のことを経験的に実践していた。

②ファシリテーターの役割の理解：経験者を活用するという工夫がされていた。また事前打ち合わせが効果的だった。

③ファシリテーターに求められる能力：企画者と別にファシリテーターがいることで企画者は俯瞰して研修進行を担うことができた。

・ファシリテーターの手引き：研修生にも一部示す必要がある内容があり、映写することも考えられる。

#### 3)研修評価計画

評価の基準を下げる希望があるが、研修後に実践

を重ねることで評価が上がるということが重要である。また、評価に応じて研修を改善していくためのヒントを希望しており、いわば check から action ための項目等の開発も必要と思われる。

以上より、平成29年度の調査を踏まえて改定した本プログラムは 同年度の報告で重要といわれていた「県下の市町村別の人材育成状況、市町村保健師管理者の実態を丁寧に把握したうえでのアセスメント、都道府県として問題意識をもち、強化したいところを明確にしておくこと」「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」<sup>9)</sup> ができる内容になっていると思われる。波及効果として、企画や運営に携わる保健師にとっても力量形成の機会となっていた。

#### F. 結論

平成29年度の調査結果を踏まえ、修正を加えたモデル研修プログラムを5つのモデル県で実施した。管理者能力育成に有効なプログラムであることが確認できた。改善点として各県の実情に応じた講師の選定、グループワークⅠとⅡの配分の工夫等が考えられるた。

#### 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

1. 特許取得 なし
2. 実用新案登録 なし
3. その他 なし

#### 【引用文献】

- 1)伊東 愛, 牛尾 裕子, 塩見 美抄, 奥田 啓子, 黒川 博史, 庄司 直子, 藤原 恵美子, 松下 清美, 柳瀬 厚子, 神坂 百合子(2011):中堅期保健師を対象とした実践型研修プログラムの評価 受講者の実践能力向上と関連する研修プロセスの分析,兵庫県立大学看護学部・地域ケア開発研究所紀要, 18.119-133
- 2)守田孝恵, 奥田博子, 兼平朋美, 磯村聡(2016):我が国の行政保健師の専門能力向上のための段階別研修の実態,保健医療科学,6(5).510-518
- 3)藤田敬一郎(1995):院内研修を成功させるスキル,6-10,医学書院,東京
- 4)宮崎美砂子ほか(2016):最新公衆衛生看護学第2版改題版 総論,日本看護協会出版会,東京
- 5)中原淳(2013):経験学習の理論的系譜と研究動向,日本労働研究雑誌,639,4-14
- 6)成木弘子, 松本珠実, 奥田博子, 森永裕美子, 川崎千恵, 堀井聡子, 大澤絵里(2016):国立保健医療科学院における保健師人材育成体制の現状と今後の取り組み,保健医療科学,65(5),501-509
- 7)武藤孝司, 磯博康, 村嶋幸代(2015):公衆衛生領域における連携と協働 理念から実現に向けて, 1-16.日本公衆衛生協会,東京
- 8)藤田敬一郎(1995):院内研修を成功させるスキル,108-117, 医学書院,東京
- 9)成木弘子(代表)(2018):厚生労働科学研究費「管理的立場にある市町村の保健師人材育成に関する研究」,80-106

## 市町村保健師管理者能力育成モデル研修プログラム（H30年度実施）

|      | 研修内容                                                   | ねらい                                                                                                   | 講師                                                  |
|------|--------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| 事前準備 | 【遠隔講義】約 40 分<br>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                                                          | 〇〇研究所等<br>学識経験者                                     |
|      | 【事前課題】<br>自治体情報（保健師数、人材育成状況等）健康課題と実施事業等                | ・保健師管理職として、自組織における人材育成・管理の現状と課題を把握し、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しているか確認できる | 国立保健医療科学院<br>教 官<br>〇〇県<br>担当者                      |
| 一日目  | 【講義】60 分<br>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<br>担当者                                          |
|      | 【講義】90 分<br>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                                                                 | 例：〇〇大学大学院<br>教授 〇〇〇〇                                |
|      | 【講義】60 分<br>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<br>教授 〇〇〇〇                                |
|      | 【グループワークⅠ】130 分<br>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<br>各都道府県の企画運営者等<br>◇ファシリテーター<br>各都道府県保健師   |
|      | 【グループワークⅡ】205 分<br>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<br>各都道府県の企画運営者等<br>◇ファシリテーター<br>各都道府県保健師   |
| 二日目  | 【講義】30 分<br>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<br>担当者                                          |
|      | 【講義】30 分<br>保健師管理者への期待<br>～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<br>事務職職員等                                  |
|      | 【実践報告】&【コメント】60 分<br>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<br>主幹 〇〇 〇〇<br>コメント<br>：〇〇県 担当者<br>大学の教員等 |
|      | 【グループワークⅡ】205 分<br>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<br>各都道府県の企画運営者等<br>◇ファシリテーター<br>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<br>企画運営担当者                                      |

## 企画運営者アンケート

今後よりよいプログラムにするために、下記の質問にお答えください。「1妥当」と思う、「2やや妥当」と思う、「3やや改善が必要」と思う、「4要改善」と思う、のいずれかに○を付けてください。

併せて右欄の理由、工夫した点や留意した点もご記入ください

| 評価項目                          | 妥当――要改善                                              | 理由            | 工夫した点や留意した点                 |                    |
|-------------------------------|------------------------------------------------------|---------------|-----------------------------|--------------------|
| ストラクチャー                       | 1) 人材育成上の課題の抽出                                       | 1 - 2 - 3 - 4 | 課題抽出の方法と工夫した点               |                    |
|                               | 2) 人材育成に関係する資源の把握（関係組織、教育機関等）                        | 1 - 2 - 3 - 4 | 資源の把握方法と工夫した点               |                    |
|                               | 3) 対象の明確化                                            | 1 - 2 - 3 - 4 | 対象明確化の方法と工夫した点              |                    |
|                               | 4) 研修運営事務等（予算、文書等）                                   | 1 - 2 - 3 - 4 | 研修運営事務等（予算、文書等）、分担方法等と工夫した点 |                    |
|                               | 5) 担当者の配置・数は適切か？                                     | 1 - 2 - 3 - 4 | 担当者の配置・数の決定方法と工夫した点         |                    |
|                               | 6) すでに実施している研修との位置づけは                                | 1 - 2 - 3 - 4 | すでに実施している研修との位置づけ方と工夫した点    |                    |
|                               | 5) その他                                               |               |                             |                    |
| プロセス                          | 1) 到達目的及び到達目標、研修内容の設定<br>（強化すべき能力他）                  |               |                             |                    |
|                               | (2) 目標は適切か？                                          | 1 - 2 - 3 - 4 |                             | 目標設定の根拠、留意した点      |
|                               | (3) 強化すべき能力は適切か？                                     | 1 - 2 - 3 - 4 |                             | 強化すべき能力の設定根拠、留意した点 |
|                               | 2) 研修方法の選定、研修の展開                                     |               |                             |                    |
|                               | (1) 講義やグループワーク等の組み合わせ                                | 1 - 2 - 3 - 4 |                             |                    |
|                               | (2) 研修プログラム                                          |               |                             |                    |
|                               | ①開催時期                                                | 1 - 2 - 3 - 4 | ⇒ ( ) 月頃へ変更                 | 留意した点              |
|                               | 開始・終了時間                                              | 1 - 2 - 3 - 4 | ⇒ 開始：( 時 分)<br>終了：( 時 分)    | 留意した点              |
|                               | ②日数                                                  | 1 - 2 - 3 - 4 | 日間へ変更。                      | 留意した点              |
|                               | ③会場                                                  | 1 - 2 - 3 - 4 | ⇒希望する場所：( )                 | 留意した点              |
|                               | ④講義                                                  |               |                             |                    |
|                               | 地域における保健活動およびこの県における現<br>任教育体系を踏まえた市町村保健師管理者への<br>期待 | 1 - 2 - 3 - 4 |                             |                    |
|                               | 市町村保健師管理者に必要な機能と能力                                   | 1 - 2 - 3 - 4 |                             |                    |
|                               | 保健師管理者への期待～他職種の立場から～                                 | 1 - 2 - 3 - 4 |                             |                    |
|                               | 根拠に基づく事業・施策の展開                                       | 1 - 2 - 3 - 4 |                             |                    |
|                               | 実践報告事業・施策の展開における管理者のあ<br>り方                          | 1 - 2 - 3 - 4 |                             |                    |
|                               | ⑤講師                                                  | 1 - 2 - 3 - 4 |                             | 選定の根拠、留意した点        |
|                               | ⑥演習                                                  |               |                             |                    |
|                               | 時間配分                                                 | 1 - 2 - 3 - 4 | ⇒ ( ) へ変更                   | 留意した点              |
|                               | グループの人数                                              | 1 - 2 - 3 - 4 | ⇒ ( ) へ変更                   | 留意した点              |
|                               | メンバー構成                                               | 1 - 2 - 3 - 4 | ⇒ ( ) へ変更                   | 留意した点              |
|                               | 内容の妥当性                                               |               |                             |                    |
|                               | グループワークⅠ<br>事業・施策における管理者としてのマネジメント                   | 1 - 2 - 3 - 4 |                             | 留意した点              |
| グループワークⅡ<br>管理者としてのマネジメントのあり方 | 1 - 2 - 3 - 4                                        |               | 留意した点                       |                    |

|                                                 |                                   |               |  |             |
|-------------------------------------------------|-----------------------------------|---------------|--|-------------|
| アウト<br>プ<br>ツ<br>ト<br><br>ア<br>ウ<br>ト<br>カ<br>ム | ⑦遠隔教育                             | 1 - 2 - 3 - 4 |  |             |
|                                                 | ⑧事前課題                             | 1 - 2 - 3 - 4 |  |             |
|                                                 | (3)ファシリテーターの育成と配置                 |               |  |             |
|                                                 | ①ファシリテーターの選定                      | 1 - 2 - 3 - 4 |  | 選定の根拠、留意した点 |
|                                                 | ②ファシリテーターの役割の理解                   | 1 - 2 - 3 - 4 |  |             |
|                                                 | ③ファシリテーターに求められる能力                 | 1 - 2 - 3 - 4 |  |             |
|                                                 | ④ファシリテーターの手引き                     | 1 - 2 - 3 - 4 |  |             |
|                                                 | 3)研修評価計画                          |               |  |             |
|                                                 | (1)評価の考え方、時期、方法                   |               |  |             |
|                                                 | (2)評価計画①ストラクチャー評価計画               | 1 - 2 - 3 - 4 |  |             |
|                                                 | ②プロセス評価計画                         | 1 - 2 - 3 - 4 |  |             |
|                                                 | ③アウトプット評価計画                       | 1 - 2 - 3 - 4 |  |             |
|                                                 | ④アウトカム評価計画                        | 1 - 2 - 3 - 4 |  |             |
|                                                 | 4) その他                            |               |  |             |
|                                                 | <b>評価計画に沿った評価</b>                 |               |  |             |
|                                                 | 1) 参加者の参加状態                       | 1 - 2 - 3 - 4 |  |             |
|                                                 | (1)参加数、想定していた人数                   | 1 - 2 - 3 - 4 |  |             |
|                                                 | (2)想定していたレベルの参加者か                 | 1 - 2 - 3 - 4 |  |             |
|                                                 | 2) 参加者の参加態度                       |               |  |             |
|                                                 | (1) 講義への参加態度                      | 1 - 2 - 3 - 4 |  |             |
|                                                 | (2)演習への参加態度                       | 1 - 2 - 3 - 4 |  |             |
|                                                 | 3) 参加者からの評価→アンケート調査結果へ            |               |  |             |
|                                                 | 4) その他                            |               |  |             |
| ア<br>ウ<br>ト<br>カ<br>ム                           | 1) 数量的評価参照<br>(ラダー・知識等レベル・講義の理解度) |               |  |             |
|                                                 | 2) 結果の解釈                          |               |  |             |
|                                                 | 5) その他                            |               |  |             |
| 次年度への改善課題と方法                                    |                                   |               |  |             |

## グループインタビュー結果 (1) H29 年度からの継続県

| 評価項目    |                                            | まとめ                                                                                                                                                                                                                          |
|---------|--------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ストラクチャー | 1) 人材育成上の課題の抽出                             | ガイドラインの課題はマネジメント能力育成という点で合致している                                                                                                                                                                                              |
|         | 2) 人材育成に係る資源の把握 (関係組織, 教育機関等)              |                                                                                                                                                                                                                              |
|         | 看護系大学教員                                    | 既存の研修講師依頼等の連携体制を活用し研修目的に沿った講義ができた<br>大学教員は多様な専門分野があるので「地域診断、事業・施策の展開」という依頼内容を明記したほうが良い                                                                                                                                       |
|         | 他職種                                        | 講師選定は現場に詳しい保健所に依頼したが保健活動に理解のある他職種を探すことは難しい                                                                                                                                                                                   |
|         | 実践報告の講師                                    | 講師選定は自治体の状況や人材に詳しい保健所の現任教育責任者に紹介いただき適任であった                                                                                                                                                                                   |
|         | 3) 対象の明確化                                  | 職位で選定するよりもラダーで個別に評価して対象を明確化したほうが良い<br>職位で選定したところ県が対象としたい受講者と一致した<br>ス年は同一人物が管理者のため毎年開催すると受講者数は減ると予測される<br>小規模市町村の参加が少なく参加しやすい工夫が必要である<br>県保健師も管理能力を育成する必要がある市町村保健師と同時開催が望まれるが、同時開催の場合は県と市では求められる管理能力が異なるため一部の内容は県と市を分けたほうが良い |
|         | 4) 研修運営事務等 (予算, 文書等)                       | モデル事業終了後は県の予算で市町村保健師のみの研修開催は難しく予算上も県保健師も対象とする必要がある<br>モデル事業終了後の予算獲得は難しいため国の通知や補助金が望ましい                                                                                                                                       |
|         | 5) 担当者の配置・数は適切か?                           | 担当者は研修生 5 人につき 1 人程度が必要<br>前年度受講者にファシリテーターを頼むなど研修経験者を活用したことで運営が円滑に進んだ                                                                                                                                                        |
|         | 6) すでに実施している研修との位置づけは                      | 既存の管理期研修との差別化を図っていききたい                                                                                                                                                                                                       |
|         | 1) 到達目的及び到達目標, 研修内容の設定 (強化すべき能力他)          |                                                                                                                                                                                                                              |
|         | (1) 目的は適切か (ニーズにあったか?)                     | 目的・目標とも妥当だが、県と市の管理期研修を同時開催する場合には、県保健師向けの目的・目標の追が必要となる                                                                                                                                                                        |
|         | (2) 目標は適切か?                                |                                                                                                                                                                                                                              |
|         | (3) 強化すべき能力は適切か?                           | 今後は、組織横断的能力や AI 等との協働等が求められる                                                                                                                                                                                                 |
| プロセス    | 2) 研修方法の選定, 研修の展開                          |                                                                                                                                                                                                                              |
|         | (1) 講義やグループワーク等の組み合わせ                      | 演習 I は時間が不足した<br>演習 II は時間に余裕があった<br>演習 I の前に PDCA に関する講義を行い、演習 II の前に公衆衛生看護の理論と実践の講義を入れると効果的と思われる                                                                                                                           |
|         | (2) 研修プログラム                                |                                                                                                                                                                                                                              |
|         | ①開催時期                                      | 議会の時期を考慮する必要がある                                                                                                                                                                                                              |
|         |                                            | 年度当初に年間研修予定を配信する等、受講しやすい工夫をしている                                                                                                                                                                                              |
|         | ②日数                                        | 担当者を 2 日間確保することが難しいため 1 日に凝縮したい                                                                                                                                                                                              |
|         | ③会場                                        | 退出時間の制限の有無を考慮して選定する必要がある                                                                                                                                                                                                     |
|         | ④講義                                        |                                                                                                                                                                                                                              |
|         | 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 | 厚労省の担当者に直接講義をしていただきたい<br>ビデオ視聴の場合は個別に視聴するよりも受講者が一堂に関して視聴するほうが効果的と思われる<br>国と自県の内容を講義する場合、情報量が多くなるため焦点を絞る必要がある                                                                                                                 |
|         | 市町村保健師管理者に必要な機能と能力                         | 公衆衛生看護管理は幅広いため講義の焦点を明確にする必要がある                                                                                                                                                                                               |
|         | 根拠に基づく事業・施策の展開                             | 事業・施策の展開に関する理論に加えて実際の活動を例示すると理解が深まる<br>講義の所要所で演習への結び付けをすると演習が円滑に演習が進む<br>「市町村保健師管理者に必要な機能と能力」の講義に「根拠に基づく事業・施策の展開」を盛り込むことも可能と思われる                                                                                             |

|                            |                                                                                                                                                                                                    |
|----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                            | 管理期保健師に求められる能力や組織の中での役割を講義してほしい旨を明確に依頼する必要がある                                                                                                                                                      |
| 事業・施策の展開における管理者のあり方        | 自治体ごとに資源が異なり課題解決に向けて資源活用の工夫が必要になる<br>現任教育以外の幅広い内容が望まれる                                                                                                                                             |
| 保健師管理者への期待<br>～他職種の立場から～   | 講義の趣旨を明確に依頼する必要がある<br>行政で働く視点や保健師の活動とつなぐ役割について明確に言及してほしいと伝える必要がある                                                                                                                                  |
| ⑤講師                        |                                                                                                                                                                                                    |
| 大学教員                       | 他の研修や業務で人材育成の課題や目標を共有していると講義内容も目指したものになる<br>初めて依頼する教員の場合は「地域診断、事業・施策の展開（評価を含める）」を講義してほしい旨を依頼文書に入れるとよい                                                                                              |
| 他職種                        | 保健活動を理解いただいている市町村の他職種は少ない                                                                                                                                                                          |
| 実践報告の講師                    | 市町村に身近な保健所保健師に紹介を受けると適切な講師に依頼できる                                                                                                                                                                   |
| ⑥演習                        |                                                                                                                                                                                                    |
| 気づき                        | マネジメントの視点で活動を考える機会を持てた<br>文章化する力量を高める効果も期待できる                                                                                                                                                      |
| 人数                         | 4～6 人程度が話し合いには妥当である                                                                                                                                                                                |
| グループメンバー構成                 | 経験・人口規模・地理的な距離が偏らないほうが良い<br>人口規模に配慮することも必要<br>管理者の経験の有無を考慮することも必要                                                                                                                                  |
| 講義との連動                     | 演習の所要所で講義内容を振り返ると討論が進む                                                                                                                                                                             |
| 時間配分                       | 1 日目事業・施策における管理者としてのマネジメントは時間が足りない<br>2 日目管理者としてのマネジメントのあり方は時間が長い                                                                                                                                  |
| 演習テーマ                      | 準備資料 1 の人事管理・人材育成に関する内容は短時間の共有でも演習に結び付く内容として役立つ<br>演習Ⅱのマネジメントという言葉の理解が難しい<br>演習Ⅱは 5～6 年後のほうがイメージしやすい<br>演習Ⅱで 10 年後を見据えることは管理職前も現管理職にも重要である<br>演習Ⅰから演習Ⅱへのつなぎの説明が必要だった<br>管理職のやりがいや楽しさも伝えられる場面があるとよい |
| ⑦遠隔教育                      | 遠隔教育は自治体の環境によっては視聴できないこともある<br>遠隔教育の資料を印刷できるとよい                                                                                                                                                    |
| ⑧事前課題                      |                                                                                                                                                                                                    |
| 分量と内容の負担                   | 分量や内容の負担は聞かれない                                                                                                                                                                                     |
| 様式の必要性                     | 準備資料 1 は演習における各自治体の背景の理解のために必要<br>準備資料 1 は自己の自治体の人事を再確認する意味で役立つ<br>準備資料Ⅰは演習Ⅱの 10 年後の姿につながる基礎資料となる<br>準備資料 1 は自己の自治体の再確認の意味にはなるが演習にはつながらない                                                          |
| (3) ファシリテーターの育成と配置         |                                                                                                                                                                                                    |
| ①ファシリテーターの選定               | 県の部長・副所長クラスに依頼した<br>県の保健所の課長と政令中核市の統括保健師に依頼した<br>若手の課長クラスは研修後も勤務を続けるので管理能力育成の意味からも課長クラスにファシリを依頼した                                                                                                  |
| ②ファシリテーターの役割の理解            | 研修の経験者を選定したためファシリテータの役割を理解できていた<br>朝と昼に打ち合わせをしたため共通理解できた                                                                                                                                           |
| ③ファシリテーターに求められる能力<br>(効果?) | ファシリテーターがいることで演習に大きな効果がある<br>企画者はファシリテータにならず全体を見回す役目がある                                                                                                                                            |
| ④ファシリテーターの手引き              | プレーヤーからマネジャーになるキーワードが必要<br>2 日目のテーマは参加者にも開示したほうが良い<br>心得は事前に配ることで役立つ                                                                                                                               |
| 3) 研修評価計画                  |                                                                                                                                                                                                    |
| 評価の基準                      | 項目ごとの目標を明確に書いたほうが目安にしやすい<br>1 が 6 割は達成が難しい                                                                                                                                                         |

|        |          |                                        |
|--------|----------|----------------------------------------|
|        |          | 「できない」がゼロになることを目指すほうが現実的である            |
|        |          | 研修の前後で評価が上がっていればよい                     |
|        |          | アンケートと評価が突合できるようにするとよい                 |
|        |          | 評価後に研修を改善するためのヒントがあるとよい                |
| ガイドライン | Q&A の必要性 | 一般的なことや問い合わせがありそうな内容のQ&Aを添付するとよい       |
|        | 章立て      | 2 章は研修を事業化する際に自治体予算担当に研修の意義を示すために非常に大事 |
|        |          | 1 章と 2 章はまとめてもよい                       |
|        | 募集人数     | 対象者数は 20 名程度が現実的である                    |
| 他      | 自己の成長    | 企画者・ファシリテータ共に研修を実施して管理期に必要な能力等の学びを深めた  |
|        |          | 企画者・ファシリテータ共に市町村の業務を知る機会となった           |

## グループインタビュー結果(2)新規開催県

| 評価項目    |                                            | まとめ                                                                                                                                               |
|---------|--------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ストラクチャー | 1) 人材育成上の課題の抽出                             | 課題分析はしていないが必要な研修内容だった                                                                                                                             |
|         | 2) 人材育成に関係する資源の把握<br>(関係組織, 教育機関等)         | これまで連携してきた関係機関を活用した<br>研修実施決定後に資源を捜したところ適切な資源が見つかりにくかった<br>県内のみではなく県外資源も活用したい                                                                     |
|         | 3) 対象の明確化                                  | 対象は管理者か次期管理者か明確にしたほうがよい<br>管理者という研修名だと次期管理者が参加できないため「管理能力の育成」としてはどうか<br>自県の市町村保健師のみだと対象が少ないため県保健師も対象としてはどうか<br>自県の市町村保健師のみだと対象が少ないためブロック開催としてはどうか |
|         | 4) 研修運営事務等(予算, 文書等)                        | 無料の会場等を工夫すれば県の研修予算で実施可能<br>県と町の予算で実施                                                                                                              |
|         | 5) 担当者の配置・数は適切か?                           | 研修担当を担う保健師の日常業務を補佐する保健師がほしい<br>受講者数にもよるが保健師 2 名と事務 1 名で可能                                                                                         |
|         | 6) すでに実施している研修との位置づけは                      | 例年の研修を置きかえ内容は充実した                                                                                                                                 |
| プロセス    | 1) 到達目的及び到達目標, 研修内容の設定<br>(強化すべき能力他)       | 受講者の年代や経験に差があるため全体を網羅する管理能力育成という目標がよかった<br>マネジメントの資質向上という目標が良かった                                                                                  |
|         | (1)講義やグループワーク等の組み合わせ                       | グループワークと講義の組み合わせはモデルのままでよい                                                                                                                        |
|         | (2)研修プログラム                                 |                                                                                                                                                   |
|         | ①開催時期                                      | 議会等研修対象者の予定に配慮したので妥当だった<br>対象の人数が少ないので隔年にする可能性もある                                                                                                 |
|         | ②日数                                        | 内容の充実と宿泊の関係で 2 日連続で実施するほうがよい<br>2 日連続は業務の負担を考えると管理期には難しい                                                                                          |
|         | ③会場                                        | 交通の便と収容人数から妥当だった<br>降雪などの地域の気象条件を考慮しても妥当な会場だった                                                                                                    |
|         | ④講義                                        |                                                                                                                                                   |
|         | 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 | 60 分間程度の時間をとったほうがよい<br>何年かに一回は厚労省から直接話を聞きたい<br>次年度以降は県の保健師で各種研修を受けたものが担当する役目がある                                                                   |
|         | 市町村保健師管理者に必要な機能と能力                         | 時間をもう少し確保する必要がある<br>講義を踏まえてグループワークに結びつけることができなかった                                                                                                 |
|         | 根拠に基づく事業・施策の展開                             | 具体的な調査結果や活動事例があるとよい                                                                                                                               |
|         | 事業・施策の展開における管理者のあり方                        | 講義時間が 30 分は必要                                                                                                                                     |
|         | 保健師管理者への期待<br>～他職種の立場から～                   | 遠慮がちに言われたので、依頼の際は率直に話していただくよう伝えたい                                                                                                                 |
|         | ⑤講師                                        |                                                                                                                                                   |
|         | 看護大学教員                                     | 社会医学系の教員でも市町村保健活動に世通していれば担当できる                                                                                                                    |
|         | 他職種                                        | 職員数の追い市町村から推薦を受けた                                                                                                                                 |

|                   |                                                                                                                                              |
|-------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                   | 県職員でも講義は可能                                                                                                                                   |
| ⑥演習               |                                                                                                                                              |
| 時間配分              | 1 日目(演習Ⅰ)は時間を延ばし、2 日目(演習Ⅱ)は時間を短縮してもよい<br>演習Ⅱの課題の負担は少ない                                                                                       |
| 人数                | 演習人数は 5～6 名が妥当<br>演習人数は 4 名が妥当                                                                                                               |
| メンバー構成:           | 年代別で妥当だった<br>年代を混在したグループだと時期管理期の保健師が現管理期保健師の意識などを共有できる<br>自治体の規模が同一のほうが良いという意見と混在したほうが良いという意見の両者があった<br>小規模自治体へは配慮が必要である                     |
| グループワークテーマ        | グループワーク1のテーマは、政策・施策・事業の流れを講義と連動して理解を深めることができた<br>管理者としてのマネジメントというテーマは想像しにくく難しい<br>50 歳代にも 40 歳前後で管理的立場にならざるを得ない参加者にも、管理者としてのマネジメントというテーマは難しい |
| ⑦遠隔教育             | 遠隔講義よりも直接聞くほうが伝わりやすい<br>ビデオを同一会場で視聴すると質疑ができたり演習が効果的になる<br>遠隔講義では質問にすぐに回答できる体制が必要<br>遠隔講義の資料を印刷できるとよい                                         |
| ⑧事前課題             | 事前課題の量は負担ではない<br>準備資料 1 枚目は組織を理解する基礎資料として必要                                                                                                  |
| (3)ファシリテーターの育成と配置 | 科学院の研修等を受けた人材に頼む<br>心得と手引きの両者とも必要                                                                                                            |
| ガイドライン            | キャリアラダーの説明表が参考になる<br>表 10 の資料準備の部分は確認しやすい<br>大学教員への依頼文書は事例の説明を強調する必要がある                                                                      |