平成21年度　地域保健総合推進事業

「市町村における新任の人材育成のプログラムの
作成に関する調査研究」報告書

継承

新任期と中堅期の人材育成は、表裏一体で行える！

平成22年3月

分担事業者

渡辺　好恵（さいたま市保健所）

はじめに

本報告書は、市町村における新任の人材育成のプログラムの作成を目的に平成20年度、21年度の2年間に、全国保健師長会として取り組んだ内容をまとめたものである。

平成20年度の研究では、市町村における人材育成体制の強化が求められているなか、①市町村における新任期 OJT を中心とした人材育成マニュアルの作成プロセスモデルの提示として、都道府県と市町村が合同で人材育成マニュアル作成を行った大阪版と、市町村が単独で取り組んだ神奈川県海老名市版の 2 つの規模の異なる自治体で、モデルを示した。このプロセスの中で、市町村の新任期保健師の育成者としての中堅期保健師が、自分自身の保健師活動でのマインドがどのように培われてきているのかを言語化し、継承する方法としてグループワークが有効であることを確認した。また、全国保健師長会のブロック別研修会で人材育成の重要性と現状の確認を行った。

平成 21年度は、1 年目に確認された有効な方法で、規模の異なる自治体での実践を増やし、中核市(横須賀市)での人材育成プロジェクトと、市町村(小田原市)の人材育成プロジェクトの2事例を加え、共通する方法を見つけることを目指して、展開方法やその際のポイントを示した。また、新任期の現任教育の際に利用できる保健師の倫理観を継承する視聴覚教材(DVD)を作成した。あわせて、人材育成の取り組みの普及を図るために、全国保健師長会8ブロック研修会で1年目の成果を報告とグループワークを行い、保健師の人材育成体制の現状を把握するための調査を行った。

目次

1. 研究概要（目的・方法及び結果・研究組織） 1

2. 人を育む「価値観の継承」と中堅期への期待 3

3. パフォーマンスを上げるためには・・・（グループコーチング） 4

4. 育成マインドを醸成し、人が育つ仲間と組織をつくる 5

5. 市町村人材育成の手順とポイント 6

6. 実践編

① 中核市モデル（横須賀市）の人材育成マニュアル
作成プロジェクト報告 10

（横須賀市保健師人材育成マニュアル 20）

② 市町村モデル（小田原市）の人材育成プロジェクト 42

7. 保健師人材育成用 DVD
『継承－人と向き合う仕事。地域に責任を持つ仕事！－』 52
製作プロジェクト

8. 保健師人材育成の状況（研修会参加者の調査から） 61

9. 資料
平成21年度 地域保健総合推進事業抄録 68

1研究概要

目的

平成20年度の研究では、新任期保健師の指導者なる中堅期保健師が、新任期の人材育成マニュアル作成を目的としたグループワークをとおして、中堅期保健師自身が成長することを確認した。具体的には、市町村の人材育成支援を担う都道府県型の人材育成マニュアル作成プロセスと出来上がったマニュアルを示した。平成21度はモデル自治体の取り組みを、全国保健師長会８ブロック研修で報告し普及を図ること。モデル地区を増やし、研究班メンバーが現地での人材育成プログラム作成の支援を行い、自治体の規模に応じた人材育成プログラム展開方法やその際のポイントを示すことを目的とした。あわせて、新任期の現任教育の際に利用できる保健師の倫理観を継承する視聴覚教材を作成することを目的とした。

方法および結果

① 市町村の規模別人材育成の取り組み事例の積み上げ

モデル自治体での人材育成マニュアルプロジェクトへの支援として、中核市の人材育成モデル（横須賀市）と市町村が行う人材育成モデル（小田原市）への人材育成支援を行った。また、昨年度の研究と総合して市町村での新任期の人材育成マニュアル作成プロセスの一般化を試み、そのポイントをまとめた。

② 保健師の倫理観の継承

保健師の分散配置が進みその先輩の姿が追えない現状を鑑みると、保健師活動のコアを中核に据えた倫理観の継承が重要であり、保健師の倫理観を伝える媒体としてDVD教材『継承－人と向き合う仕事。地域に責任を持つ仕事！－』を作成した。新任期研修の導入で利用できる内容を想定し、団塊世代の先輩保健師から保健師として継承したいマインドを語ってもらい１時間程度の映像にまとめたDVD教材を作成した。

③ 全国保健師長会研修会での人材育成実施への働きかけ

全国 8 ブロックの研修会で、これまでの研究で明らかになった市町村での新任の人材育成のためのプロセスと中堅期保健師の成長について報告した。参加者の理解を深め、人材育成の現状についてグループワークで、現状と課題を確認し人材育成の取り組みを促した。

また、人材育成マニュアルの有無と人材育成体制や、昨年度本研究で作成したマニュアルが活用できるかについて、参加者を対象に行った調査では、全体では人材育成マニュアルがあると回答した人が 61.9%で、プリセプターを決めていると回答した人が 67.3%であったが、市町村の回答が 48.9%と市町村における人材育成体制が不十分で、人材育成マニュアルや人材育成体制整備の必要性があることが示された。

研究組織

役　名	氏　名	所　属
分担事業者	渡 辺 好 恵	さいたま市保健所地域保健課
研究協力者	高 橋 ゆ き え	横須賀市児童相談所
研究協力者	茗 荷 谷 弘 子	小松市介護保険課
研究協力者	加 藤 静 子	埼玉県保健医療部健康作り支援課
研究協力者	中 板 育 美	国立保健医療科学院公衆衛生看護部主任研究官
研究協力者	安 齋 由 貴 子	宮城大学看護学部看護学科　教授
研究協力者	宮 崎 紀 枝	佐久大学　　准教授
研究協力者	斉 藤 泰 子	武蔵野大学看護学部看護科看護学部教授
研究協力者	米 澤 洋 美	福井大学医学部看護学科　助教
研究協力者	服 部 真 理 子	東京女子医科大学　地域看護　講師
アドバイザー	山 田 芳 子	恩師財団母子愛育会

2. 人を育む「価値観の継承」と中堅期への期待

保健師の人材育成＝保健師という専門家としての技術継承は、ツールの伝承、ハウツーの伝承ではなく、「価値観の伝承」であり「ものの見方・考え方」「住民の健康に寄せる思い」を連綿と後輩に受けつないでいくことです。

そのためには、系統だった、（1）OJT（On the Job Training=職場内研修）、（2）OFF－JT（Off the Job Training=職場外研修）、（3）自己研鑽　（4）適切なジョブトレーニングの三つが重要であるといわれており、さらにはそれらが、有機的に結合させていける環境が大切と考えています。この三つの好循環を目指すには、職場での一人一人との対話を心がけながら進めるOJTを核に据えることが必要です。

保健師の人材育成においては、中堅期によるプリセプターの親身なかかわりのもとに、対人サービスを担う上での基本的能力や、行政人としての行政能力、そしてそれらの能力を上手く活用して保健師としての専門能力を発揮できるよう、新任期保健師に伝えていく新任期の到達目標とその道筋が示されています[1][2]。

しかし、全国保健師長会が行った全国８ブロックでの管理的立場の保健師へのグループインタビュー結果（平成19年度）によれば、新任期の保健師に対し*「知識はあるが、地域に出ることに戸惑いがあり、訪問を否定することも」「コミュニケーション能力からして自信がない」「住民（患者）に寄り添うところも自信がなさそう」*と評価していました。また、中堅期が、自信を持って育成指導にかかわれていない状況に憂いを抱いていました。このように人材育成を阻む要因の中には、組織的な環境要因だけではなく、すでに連綿と受け継がれてきたはずの「価値観」などが揺らぎ始めており、その反省点として、*「情報交換をする時間がすごく少なく、意見の集約や交換、共有ができていない」「自分たちが自信を確認しあえるゆとりも持てていない」*などの意見が多く聞かれました[3]。そこで、平成20年度は、中堅期保健師へのグループインタビューを行い、その中で、『先輩保健師は、＜新任者を理解し、新任者にあった方法で伝える＞＜共有する＞で信頼関係を築き、保健師として必要な知識・技術・興味・意義に関して＜保健師活動を語る＞＜姿勢をみせる＞で学習の動機づけや実践のサポートを行い、ふりかえりを促し、教育的アプローチをすることが先輩保健師の語りのなかからあげられた。更に組織の人材育成の考え方として＜新任者育成の体制づくり＞も重要な要素』としてあげられていました。

実践者としての人材を育成（新任者育成）するということは、知識を増やすためのものではありません。獲得した知識を確認し、実践と統合して主体的に物事を考え、前向きな実践ができるように支援することです。ここで効果的な育成ポイントを５つ示します[4]。

（1）喜びが学習意欲を刺激する
　新しい発見や感動を得ることで仕事に対するモチベーションの向上につながる。

（2）自分は、自分の意見には反論しない
　自分の発言や考えを自らは否定しない。自らの決断力を促すことで実行率を上げることにつながる。

（3）学びと楽しめることは比例する
　住民との対話を通した活動からエネルギーと学びを得る。学びを実感することは、達成と同時にやりがいや役割認識の獲得にもつながる。

（4）学びは活動（行動）に反映するべきもの
　保健師活動において、知識の獲得は手段（プロセス）である。育成は、そのプロセスも含めて、見学から自らの行動化につながるまでの流れすべてが含まれている。

（5）学びを人に語ることができる
　学びや感動を他者に伝え、広めるプロセスで、技術はさらにしっかりとしたものになる。

---

1 新任時期の人材育成プログラム評価検討会報告書：財団法人日本公衆衛生協会．2006

2 指導者育成プログラムの作成に関する検討会報告書．財団法人日本公衆衛生協会．2007

3 全国保健師長会

4 「人材育成担当者をより優れたトレーナーに」．ダイナミックヒューマンキャピタル．人材教育．October 2007．P48-49

５つのポイントは活動の中で生かされるもので、OJT の大切さと OJT を効果的に勧めてくれる伴走者の存在の大きさに気付かされます。

3. パフォーマンスを上げるためには・・・(グループコーチング)

人材育成マニュアルやガイドラインは、指導者として期待したい中堅層にとって愛着のある、身近なものでなければなりません。中堅層が、管理者らにより作成されたものを手渡されたり、管理者に命令されたり、他力本願に指示を待ってしまえる状態は、人材育成に対する責任を薄めてしまいがちです。

一方、中堅層が自ら考え、自らの意思で自己決定して導いた主体的なガイドラインやマニュアルは、愛着も湧き、やりがいと責任が醸成されやすく、手ごたえのある成果が期待できます。

そこで、大阪府では、中堅層のこれまでの経験と先輩からの教えを振り返りながら、継承していきたい姿勢や心構え、技術をじっくりと考えながら導く、グループコーチングの手法を取り入れました。

ひとりの力、１対１で発揮される力は限界があり、コーチングの中でもグループで行う手法を使うことで、グループの力を借りて、置かれた立場の意識の醸成と仲間意識、自己成長を図ることを期待しました。この手法は、基本的な行政能力・保健師としての専門能力に達している中堅期の保健師には妥当な方法と考えました[5]。

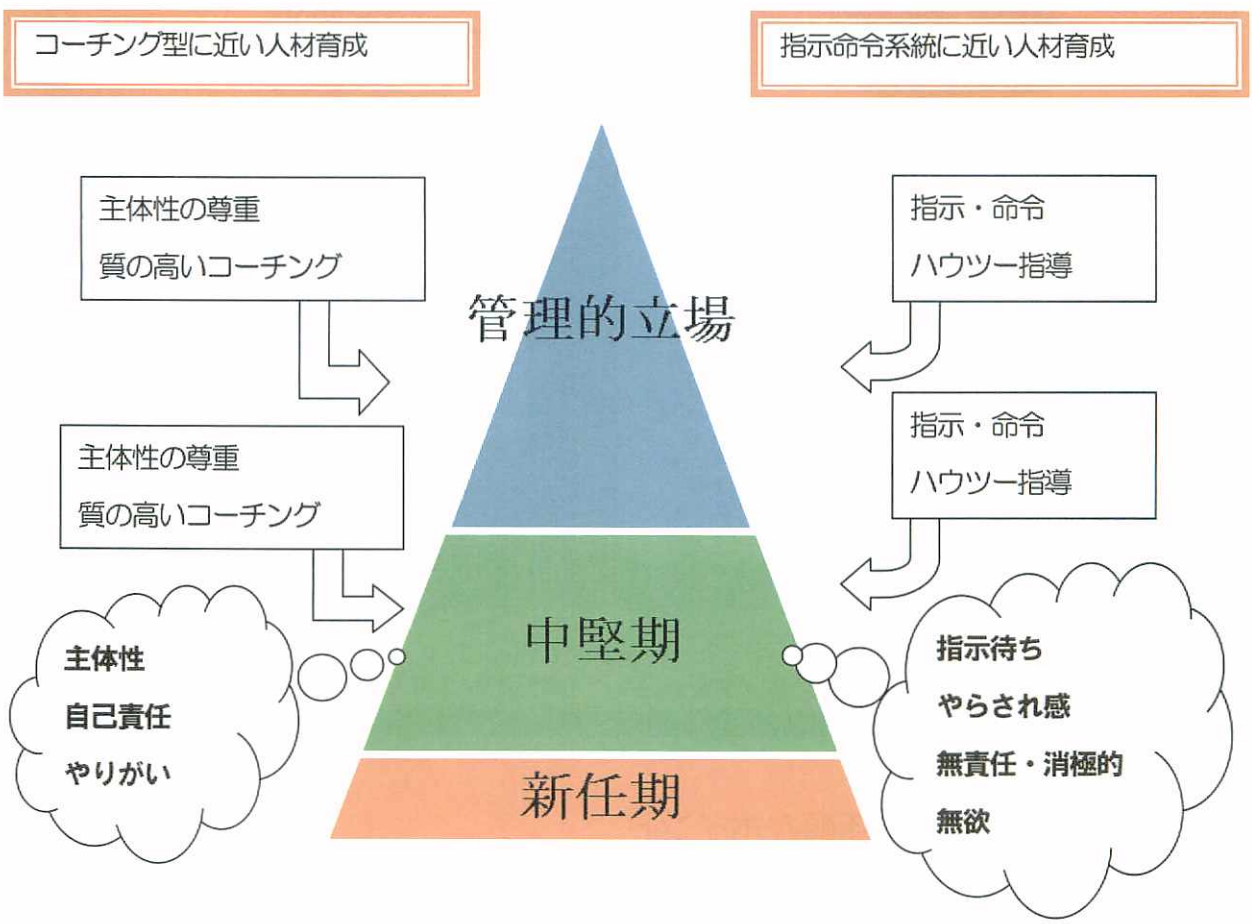
コーチングとティーチング

コーチングは、現状と理想のギャップを認識し、ギャップを埋めるための行動変容意欲・自己決定を促すプロセスなので、そのテーマの知識を得る段階の初心者や病気や心理的要因によって現実と理想に対する思考能力が低下している場合には最適の方法とは言えず、むしろティーチングが向いています。コーチングは「コミュニケーションが維持されること」「一発勝負ではなく、次につながるコミュニケーションが交わされる環境にあること」「話す対象者に合ったコミュニケーションスタイルがとれること」など、環境が整っていることと比較的、対象者の自立度が高い場合に向いています。

5 「リーダーシップも話術も不要・会議ファシリテーションの基本が身につく本」：釘山健一,すばる舎．2008.3
6 対人援助のためのコーチング：諏訪茂樹．中央法規．2007.7

4. 育成マインドを醸成し、人が育つ仲間と組織をつくる

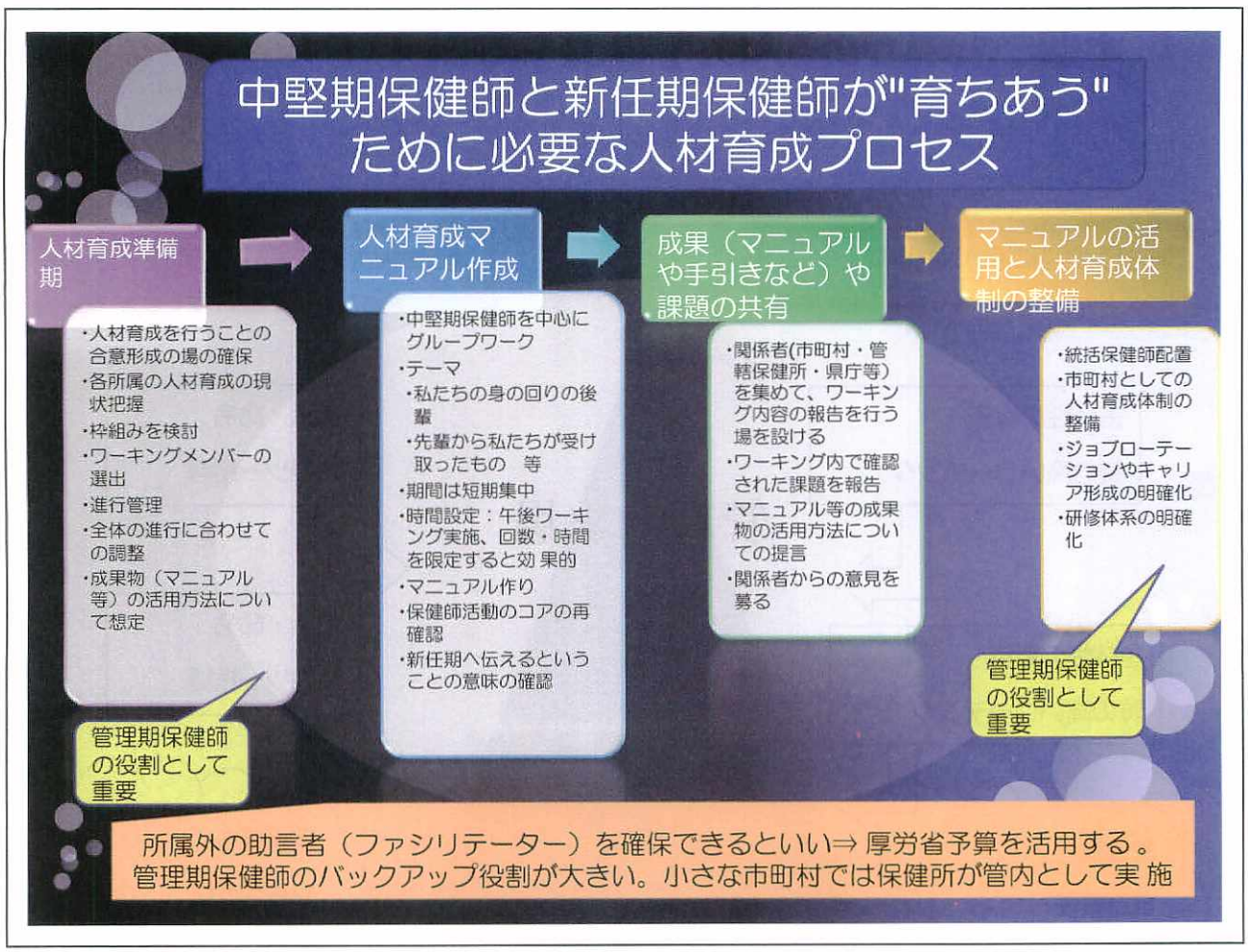
脅かされて、引きずられて、
本当にやる気が出る人は、皆無といってもいい！！



「マニュアル世代で受身な体質」「見学から抜け出せない。主体的に自分から飛び込んでいこうとしない」などマニュアル依存、指示待ち体質の改善は、管理的立場が権威で後輩を育てようとしても、期待できません。指示待ちの後輩の体質改善には、指示をあまり出しすぎない職場風土にしていくことが大切です。

5. 市町村人材育成の手順とポイント

本研究で取り組んできた事例や先行研究をもとに、市町村で保健師の人材育成を行う際の手順とポイントは以下のとおりです。



1）人材育成に取り組み手順とポイント

市町村で保健師の人材育成に取り組み際の手順は、上図に示す通り『人材育成準備期』『人材育成マニュアル作成』『成果（マニュアルや手引きなど）や課題の共有』『マニュアルの活用と人材育成体制の整備』の4ステップに大きく分けられる。それぞれの自治体でどのステップに該当するのかを検討して実情に合わせてアレンジする際の参考にしてください。

次ページ以降にそれぞれの段階（ステップ）にあわせて説明をします。

① 人材育成準備期

この段階は、自治体の中で保健師の人材育成を行うための合意形成を行うことがポイントであり、そのための資料として、その自治体の保健師の配置や、担当業務の内容・実績など現状を示すものを用意することが必要です。この資料を元に管理期にある保健師が中心となって以下のような内容を検討し、まとめることが大事です。

・人材育成状況の把握と人材育成の必要性に関しての合意形成を行う。
・人材育成全体の枠組み（△△市では○年計画で、どのような保健師像を目指すのか）
・人材育成を行うことの合意形成の場の確保
・ワーキングメンバーの選出
・進行管理
・全体の進行に合わせての調整
・成果物（マニュアル等）の活用方法について想定　　など

②人材育成マニュアル作成

人材育成を行う際の指針となるマニュアルを作成する作業そのものが、その作業にかかわった保健師の成長を促す。そこで、新任期の育成の主力を担う中堅期保健師をマニュアル作りの中心メンバー（5～10人程度）として任命し、作業グループを組織し人材育成に用いる手引きの作成を目的に一定の期間（3か月～6カ月程度が理想的）を設けてマニュアル作りを任せる。この際管理期保健師は、通常業務の他にマニュアル作りに費やされる時間や労力を考慮し、他の職員の理解を得られるようバックアップすることが重要な職務になる。また、途中経過で迷うことなどの助言ができるよう作業の進捗状況は把握しておくことが必要です。具体的には以下のような点がこのステップで行われます。

ワーキングの中心の段階です。求めて時間が取れることが効果的です。

・中堅期保健師を中心にグループワークの手法でディスカッションと作業を行う。
・ディスカッションされるテーマとしては
　私たちの身の回りの後輩
　先輩から私たちが受け取ったもの
　新任期に何をわたしたちは伝えるのか　等
・取り組む期間は短期集中が理想的
　おおむね開始からマニュアルの内容がまとまるまでに３カ月その後、成果物としてまとめるまでに２カ月程度を設定し、ディスカッションで得た実感が薄れる前にまとめ上げる。実施回数・時間を限定すると効果的
・ワーキングに適切な時間設定：午後の時間帯が最適な時間設定です。
・マニュアル作り
　成果物としてのマニュアルは、その出来上がった経過を含めて、各自治体の関係者に周知し理解を求め、利用されその後修正が加わっていくものです。あくまでも現状でのベターなものであり、直接作成にかかわらなかった保健師にも使ってもらい意見を上げてもらうことが組織全体の成長へとつながることを管理者は十分に認識すること。
・保健師活動のコアの再確認
　保健師活動のコアは、活動領域が様々でも同じでることがマニュアル作成作業の中で確認され、分散配置で、一人職種となっている部署の保健師へも意図的に参加を呼び掛けよう！
・新任期へ伝えるということの意味の確認
・保健師活動のコアを自分の言葉で、伝えられることが最終的な目標です。　　など

③成果（マニュアルや手引きなど）や課題の共有

成果を、作業した人以外に公表する。この取り組みでワーキングメンバーの自己肯定観を強化し、自身を持って新任期の指導にかかわれるようになる。作業している途中では常に自分の同僚や先輩からどのように思われるかの不安を感じている場合が多い。管理期の保健師はその点を考慮してバックアップを行うことも大事です。

・関係者(市町村・管轄保健所・県庁等）を集めて、ワーキング内容の報告を行う場を設ける
・ワーキング中に確認された課題についても報告することで、人材育成全体を見直す契機とする。
・マニュアル等の成果物の活用方法についての提言を行ない、その時点での限界や今後必要となる事項や次期など自治体内で確認していくことが継続性を担保する意味で大事です。
・関係者からの意見を募る。そして、真摯に受け止め改善すべきは修正を行い、常に現場の状況にマッチしたものとなるように手直しを行っていく。　　など

④マニュアルの活用と人材育成体制の整備

この部分は、管理期の保健師が果たす役割が大きくなります。

どの事例とも共通していた点として、マニュアルをつくり現任教育を行っていくと並行して課題にあがることがジョブローテーションの問題です。市町村では、団塊の世代が退職したあと自治体の中で人事権を行使できる管理職としてのポストに保健師がいなくなっているところが目立ってきています。また、市町村の職員採用には様々な課題があり、保健師だけを特別な扱いをすることは困難な状況にあることから、保健師の専門性をいかした住民サービスを有効に提供することに主眼をいた計画的な職員の人材育成体制の整備が不可欠です。

具体的には以下のような取り組みを推進することが必要です。

・統括保健師配置
・市町村としての人材育成体制の整備
・ジョブローテーションやキャリア形成の明確化
・研修体系の明確化
・人事管理部門との折衝

２）　中堅期保健師と新任期保健師が〝育ちあう〟ために

市町村での４つもモデルを通じて、人材育成は育成される側と育成する側相互に成長することが確認されている。この点からも新任期の人材育成と中堅期の人材育成は両輪で行っていくことが効率的です。

また、その方法は、グループワークの手法を用い、自分自身がどのように保健師として活動を行ってきたかを再確認し、その中から新任期の保健師へ伝えることを自分の言葉で語れることが大事です。

１管理期保健師の役割

- 所属の人材育成について目標やどの時期を対象に行うのか目標設定し、メンバーを選定する。「育てられた感」のある保健師が人材育成には適任です。
- 管理的立場の保健師の見識（人材育成意識の高さややる気）や所属の風土（地区活動を重視しているなど）が鍵
- 管理期保健師の人材育成に携わる保健師への配慮（場や時間や守秘義務の保障など）
- 人材育成全体の仕組みづくりなどのテーマを含んだ話し合いを重ねる。

２グループワークの検討内容を発信する機会と仕組みを作る。

- 中堅期なら中堅期で仲間が集まり、自身の保健師活動を語ることがふりかえりとなり、成長の機会となる。仲間で内省しあい確認共有することが大事です。皆で話す中で「育てられている・いたことが実感できる」
- 中堅期の保健師が人材育成について、毎回どのような話し合いを実施しているのかを、組織内に発信する。
- マニュアルを作ることに終わらず、マニュアルの使い方を提示し、管理期・中堅期・新任期皆でマニュアルを共有していくことが重要です。
- 保健師としての成長には、人とのかかわり・事例との出会い・仲間とのかかわり・多職種とのかかわり・住民との出会いが出発点となる。
- 中間報告、最終報告会など、何度か報告会を設ける。報告会は可能なかぎり、組織内の保健師や上司に出席してもらう。

３効果的に勧める工夫・ポイント

- 短期集中で、時間や期限を制限することも効果的です。
- 地区活動（家庭訪問・健康相談・地区組織活動など）を積極的に担える保健師の育成が必要です。
- 新任期・中堅期・管理期保健師ごと分かれて、話し合い課題を出してみる。（可能であれば外部の人のファシリテーターが入るといいでしょう）
- 新任期の保健師は、どのような保健師になりたいのかというテーマを含んだ話し合いを設ける。

保健所は管轄市町村の人材育成を積極的に行う責任があり、そのためには管轄市町村の状況を把握することから始め、市町村と協働して取り組むことを仕組みとして作ることが重要です。

具体的には、市町村で人材育成に取り組む場合に進捗状況を見守り、必要時に実践例などを示し助言を得ることができるファシリテーター（退職後の先輩保健師や、現任教育に関心がある公衆衛生看護の教員など）の協力を得ることがうまくいくポイントです。国の補助事業も活用していくこともできるでしょう。

6. 実践編

【モデル3】

①中核市モデル（横須賀市）の人材育成マニュアル作成プロジェクト

【政令指定都市・中核市版】

横須賀市プロジェクトメンバー

横須賀市子ども健康課で新任教育にあたることを期待される主任クラス保健師10名。

氏名	所属
濱崎久美子	中央健康福祉センター
竹内和美	中央健康福祉センター
増田浩子	中央健康福祉センター
水野明子	北健康福祉センター
原　和子	南健康福祉センター
佐藤晴子	南健康福祉センター
鈴木由美子	南健康福祉センター
川田貴久江	南健康福祉センター
中村富美子	西健康福祉センター
竹内晶子	こども健康課

研究班メンバー

氏名	所属
服部　真理子	東京女子医科大学　地域看護　講師
斉藤　泰子	武蔵野大学看護学部看護科看護学部教授
渡辺　好恵	さいたま市保健所　地域保健課
高橋　ゆきえ	横須賀市児童相談所　副所長

①中核市モデル（横須賀市）の人材育成マニュアル作成プロジェクト報告

１．はじめに

全国保健師長会調査研究「市町村における新任期の人材育成プログラムの作成に関する調査研究」において、市町村モデル（中核市）として横須賀市が人材育成の検討を積極的に行ってみたいと手を挙げた。横須賀市で保健師の新任期を育てる役割を期待される中堅期を対象に、保健師としての現場で人材育成を実践することの意義を理解でき、実践できる方法を見出すことを目的として、プロジェクトチームによるグループワークを展開した。

今までも、新人教育として事業毎の達成目標（OJT）はあったが、「保健師魂」の継承は、各指導保健師に任され、指導者としても悩みながら育成してきた経過があった。さらに、近年の保健師分散配置や業務分担制による保健師の経験の違い、保健師教育背景の違いなどから「保健師魂」が伝承されにくい時代になってきた。そこで、今回、教育体系の変革や住民ニーズの多様化等、新任期保健師を取り巻く社会背景の違いを踏まえ、伝えるべき保健師のコア（保健師魂）や中堅期の保健師の役割・組織としての育成の方向性をまとめるとともに、受身の「人材育成」ではなく、お互いが成長し育ちあうための人材育成について検討した。

２．目的

伝えるべき保健師活動のコア（保健師魂）を明確にして、後輩を育てる中堅期の保健師の役割と組織としての育成の方向性をまとめるとともに、受身の「人材育成」ではなく、新任期も中堅期もお互いが成長し育ちあうための人材育成を検討し、絵に描いたもちでない使えるマニュアルを自分たちで作成することを目的とした。

３．組織として人材育成に取り組むまでの経過

横須賀市保健師である高橋ゆきえ児童相談所副所長が、地域保健総合推進事業の全国保健師長会のメンバーであったことから、横須賀市の管理的立場の保健師はこの機会を横須賀市の人材育成の好機ととらえ積極的に取り組んだ。この背景には、所属する自治体の保健師としての活動実績の誇り、現状認識、好機を逃さない意識の高さが基盤にあるといえる。今回は、高橋ゆきえ児童相談所副所長、國田たけみ横須賀市こども育成部こども健康課長、浜野芳江こども育成部こども健康課主査、中央健康福祉センター館長、出石珠美保健師、南健康福祉センター館長　森田佳重保健師、北健康福祉センター館長　有沢貴美保健師、西健康福祉センター館長　國本由紀子保健師の横須賀市の管理的立場の保健師がそれぞれの立場で役割を果たされた。まず、管理的立場の保健師は、人材育成を考える上でふさわしい中堅期保健師を選定し、夏季集中の５回のグループワークの機会を研究班メンバー（２人）と設定した。グループワークを行う場の選定（時間と場所の確保）をされ、勤務体制上の配慮や周囲への配慮・周知を行った。グループワークについては中堅保健師を信頼し全面的に任せる体制をとり、研究班メンバーのファシリテーターとは毎回綿密に打ち合わせ連絡調整を必ず行った。グループワークメンバーに対しては、タイムリーなお茶の差し入れなどの細やかな気づかい・邪魔はしないでさりげない見守りや配慮が見事であった。夏季集中グループワーク終了後は、ファシリテーターと10人のメンバーの連絡調整を行った。最終的なマニュアル作成には、メンバーはもちろん管理的保健師の果たした役割も大きい。

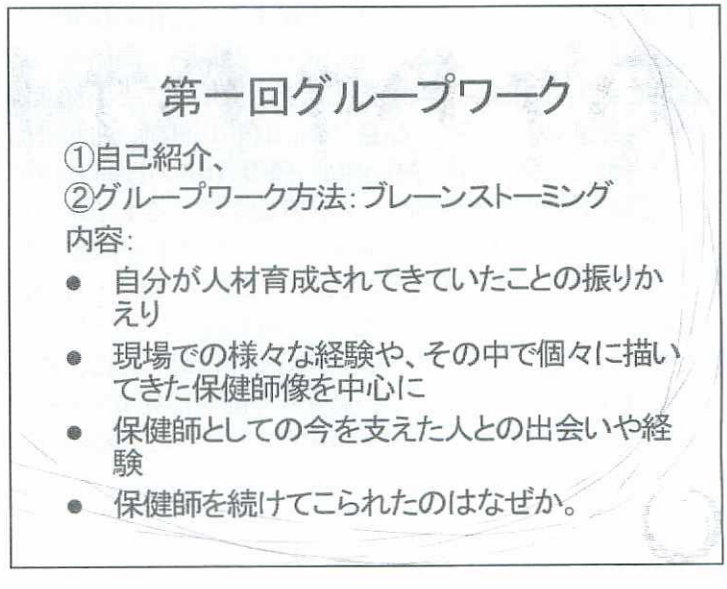
4．ワーキンググループの経過（毎回約３時間）とファシリテーターの感想

日程	グループワークの内容
第一回目 ７月 10 日	プログラムの趣旨説明、話し合いのきっかけとして人を育む「価値観の継承」における課題の講話、お互いを知るために自己紹介を行い、続いてグループワーク（自分が人材育成されてきていたことの振りかえり、①現場での様々な経験や、その中で個々に描いてきた保健師像、②保健師としての今を支えた人との出会いや経験、③保健師を続けてこられたのはなぜかを検討）の内容で行う。
第二回目 ７月 30 日	第一回目の続き、前回の内容も含めて付箋紙に書いた似た内容を集めてコーディング、保健師のコアや住民や先輩たちとの出会いや経験からの自分たちの成長などについて話し合う。
第三回目 ８月 30 日	第一・二回の検討内容をどうすれば伝承できるかを現状分析、自分が人材育成されてきたときと今の状況の違い、横須賀市の保健師として外してはいけない保健師活動のコアは何かを含めて検討する。
第四回目 ８月 25 日	今までの議論を踏まえて横須賀市子ども健康課の現状での人材育成の目標設定と到達点を設定し、人材育成を行う方法を実践後の評価方法を合わせて検討する。
第五回目 ９月 15 日	第四回で設定した横須賀市の人材育成の目標と到達点をふまえ、人材育成に必要な方法を継承するために、グループワークの成果のまとめを行う。

〔第一回グループワーク〕

分散していた部署違いの中堅保健師が、久しぶりに一同に介し、同期や顔見知りに会い、旧交を温める自己紹介からグループワークが始まる。自己紹介では入職から現在までの経歴を時には家族のことを含めて話し、お互いの状況報告を行い、日頃は別々のセンターで働く仲間が一同に揃い話ができる機会となり、同窓会のように「あんなこともあったね」「先輩にこういわれたね」と話に花が咲き終始和やかな雰囲気であった。

自己紹介の後、自分が人材育成されてきたことの振り返り、現場での様々な経験やその中から個々に描いてきた保健師像を中心に、保健師としての今を支えた人との出会いや経験、保健師を続けられた理由を付箋紙にそれぞれが記入した。記入した付箋紙は一人が何枚にもおよび、保健師として育てられ、育ってきた自分自身を振り返った。付箋紙にひと通り記入し終えると、ファシリテーターが指示しないのに模造紙にそれぞれの付箋紙を張り、似たものを集めてグループ分けに入った。「さすが保健師！」でグループワークやカテゴリに分類する作業は見事であった。第一回はカテゴリ分けの途中で時間切れとなったが、次回が楽しみとなった。



一同に集まって保健師活動や人材育成について語り合う第一回のグループワークでは以下のようなことを感じた。

＜横須賀保健師コミュニティ（同属意識や絆の確認）＞
仲間が集まることの意義！を確認した熱い（熱心）3時間を皆で共有する。
日常忙しい中堅保健師たちが、自己紹介をしながら横須賀市での自分自身の保健師活動をふりかえり、こういう先輩がいたよねー、「とにかく訪問」「ついてきて」「思うままにやっていいから（責任とるから）」と励まされていたことなどを、口々に話し共感する。「横須賀が好き！」「人が好き！」「横須賀の保健師はがんばっている」と横須賀の保健師としてみなが誇りを持っていることを自分たちの言葉で語り、「自分たちは育っている」ことを確認している。
このような＜喋り場の保障が大切！＞　こんなに何でもいいたい放題にいえる場が、先輩管理者の保健師によって、時間（勤務時間内に保障した）や場所（皆が集まりやすくそして他からは隔離された場所）の保障はもちろん、「何を言ってもよいこと」「中堅保健師が中心になって考えて決める」が保障されることが大切だと感じさせられた。

GWで大切なことは、みんなが意見を出せるように
① 他人の意見を批判しない
② 自由に意見を述べる
③ 発言は多いほどいい
④ 他人の意見を少し変えただけの意見も大歓迎
の4点を守ってグループワークを進める。このことを提示することは非常に重要である。
5回のグループワークは、メンバーそれぞれが意見を出し合い、和気藹々と話し合いが進みました。それは、初回の自己紹介を通して打ち解けあったと共に、同じ課に所属する保健師であり、お互いが顔見知り、共に育ち、同じ境遇にいる保健師仲間が集まったグループワークであったためと考えられる。保健師同士が気軽に自分の意見が言える雰囲気を作ることが大切である。

〔第一回グループワーク〕

第一回に引き続き、付箋紙にそれぞれが記入したものをまとまりグループに分けた。その日の司会を決め、さくさくと作業を進めていくメンバー。グループ分けを行う中で、伝承されてきた「保健師として必要なこと：要件」「住民の言葉」「行政職として必要なもの」「内省の重要性」「伝承のための How to」「今時の新任像」「環境」など様々な側面のカテゴリに分けられる付箋紙が山のように出来た。
メンバーはグループワークの中で、自分の経験を振り返り、特に様々な経験を振り返り内省しながら成長してきたことを実感していた。

ファシリテートしなくてもどんどん進む
先輩を尊敬している！　育てられた！感あり！
保健師魂の継承では「先輩の背中から学んできたこと」「自分から学んだことの振り返り」「まず訪問に（現場に）いってみる」ことがたくさん出ている。いろんな「個性の強い先輩」がいたけれど・・といいつつ先輩を尊敬している。このことは自分が育てられたという実感があるからではないかと考える。
内省という言葉を体得して、「自分の経験を振り返る大切さ」を確認している。
いまどきの新任期保健師や先輩保健師の思いに思いをはせる！　育ちあいたい！
「自分たちはできないなんていえなかった」「今の新人はそんなことへいちゃらで言えちゃう」この違いも考えなくてはいけない。管理的な保健師さんの思いも感じて自分たちが上になったときのことを考えると、自分たち中堅も新任期の育成をしながら育っていかなくてはならない「育ちあわなければ」と共有している。

〔第三回グループワーク〕

３回目では、２回目までに話し合ったことを「どのように後輩に伝承していけばよいか」を考えていくために、まず、現状と自分たちが育ってきた状況の違いを付箋紙に書き出した。記入した付箋紙は一人が何枚、にもおよび、新任期の現状を再確認した。

最初は、今時の新任期は、常識の違いや育ちの遅さなど、新任期へのネガティブな側面が目立ったが、話し合ううちに、昔より住民が厳しい環境で育たなければいけない厳しさなどの新任期がおかれている厳しい現状にまで話し合いが深まった。そして、新任期の保健師が少しずつではあるが、成長していることにも気づきが及んだ。

現在の保健師を取り巻く状況は厳しいぞ！
自分たちが新任期保健師にどのように伝えていかなければならないかを狭い会議室で暑い議論！
　現在の保健師の置かれている状況は、新任期保健師は「自分の生活の中で、人を看取る、介護などの経験が少ない」、生活が豊かになり「過保護に育てられた」ため、「できませんとはっきり言う」、「保健師自身の生活力が低下、経験不足」になっている。そのため、「プライドは高いが、失敗をおそれる」、「マニュアルがないと動けない」。それに加えて、「昔より住民の目が厳しい」、仕事で「全体をみる力を求められる」など高い能力を求められ、育つ環境としては厳しい。では、新任期保健師の育ちをどのように支えるか？「体験、体で覚える機会を増やす」ことで「小さな安全な失敗を経験をさせる」「できませんと言えたことも良い部分と認める」「期待しすぎず」「力を引き出す」など「気長に」育てることが大切だと確認する。

〔第四回グループワーク〕

３回目で話し合った新任期の特徴から、保健師のどのようなことが継承するためにどのような目標設定や方法が必要かを検討していった。そして、新任期の１年から３年までの目標と役割、そして中堅期の目標と指導者としての役割を明らかにし、それをマニュアル化する方針が決まった。

先輩の期待に応えたい！　育ちあいたい！
あと２回と時間的に制限が目の前になって中堅期の自分たちに期待されていることを敏感に感じ取っており、今までの先輩たちが作成したマニュアルなどをイメージして「育ちあい」を実現できる「人材育成のための具体策（表７）」の下案を作成する。「育つ年代」「育てる年代」をそれぞれ、「育つ年代」は１年目・２年目・３年目そして中堅と細かく、「育てる年代」を１・２・３年目、中堅１（4～10年目）中堅２（11～15年目）中堅３（15年目以上）として相対表とした。例えば「なぐさめあう」「悩みを共有する」「弱音が吐ける」「孤立しないように気にかける」「一緒に体験してみる」など自分たちが育てられた実感からのキーワーズが出る。

先輩たちの暖かな配慮：
研修を効果的に進めるために先輩保健師の配慮がとても大切です。
研修に集中できる雰囲気が大切、
研修の場所は職場から切り離れた場所：仕事が気になると作業に集中できません。職場とは離れた集中できる場所であることが大切、職場から離れた会議室を使用しました。
作業のしやすさ：みんなでわいわい作業をするので、大きな机、様々な付箋紙、ホワイトボード、ホワイトシート、マーカーなど作業のしやすい環境と物品を準備。
業務中の研修に参加できるように、
研修日程：短期集中、２ヶ月に５回、半日のグループワーク。間隔が長いと前回の内容を振り返る時間が必要。記憶が薄れる前に短期集中で作業効率アップ。
日程と場所の確保：研修前に全体の日程と場所をほぼ調整、研修中は次回日程と場所を押さえ、参加者の所属するすべてのセンターで調整。課全体で参加者をバックアップ。
暖かな心使い、
先輩保健師からグループワークの途中でお茶の差し入れがありました。参加者は先輩の心使いと期待をしっかりと受け止め、それに応えようとがんばりました。

〔第五回グループワーク〕

いよいよグループワークも大詰めに、話し合ったことをマニュアルにまとめました。新任期・中堅期それぞれの目標設定をより具体的にし、それを生かすマニュアルをどのように作るかを具体的に話し合った。

お互いに育ちあうことの大切さ！
中堅期保健師は成長の扇のかなめ！

「先輩が自分たちに期待してこのワーキングの機会を持っていること自体も人材育成であり、先輩が並々ならぬ配慮をしていることを日々実感している。中堅は新任と管理者の間に入って「中堅は辛いよ」であるが、「若手の気持ちを上司に伝える」「体験談を伝える」「上司の考えを若手に伝える」のも中堅、「若手に対応する中堅を支えるのも中堅」で人材育成の柱であり要となる。人材育成の中心的役割を担う扇の要であることを自覚する。人材育成のためには、ひとり一人の中堅保健師が「業務改善の意識を持つ」ことが重要！

５．おわりに

横須賀市中堅10名の保健師が作成したマニュアル作成を終えた気持ちが次のように表現された。

結末も予測できない中で、人材育成をテーマに検討を重ねることに不安や戸惑いが多くありました。ことばで表現する作業は苦しさも感じました。しかし検討を重ねる中で、横須賀市の保健師が大切にしてきたこと、無意識に継承されてきたことを再認識し、自分たちが育ってきた過程を振り返る機会を得ることができました。成長するには時間がかかることに気づき"ゆっくり育ちあう"ことを今後も大切にしたいと考えます。

今回のマニュアルはこども健康課の保健師のみで作成したものであり、まだまだ改善の余地があります。しかし、それぞれ所属が異なっていても、保健師としての視点や価値観といった保健師のコア的部分は普遍的なものなので、横須賀市の保健師として、市全体で日々実践できるような人材育成マニュアルに発展させることができれば幸いです。

このマニュアルは、プロジェクトチームメンバーだけでなく、他のスタッフの協力があったからこそ作成することができました。プロジェクトに快く送り出してくれたスタッフに感謝します。

横須賀市の保健師として「ゆっくり育ちあいたい」ということを大切にしていることがわかる。横須賀市の人材育成ワーキンググループのかかわりから、人材育成に取り組む際に必要なこととして以下のことを考察した。

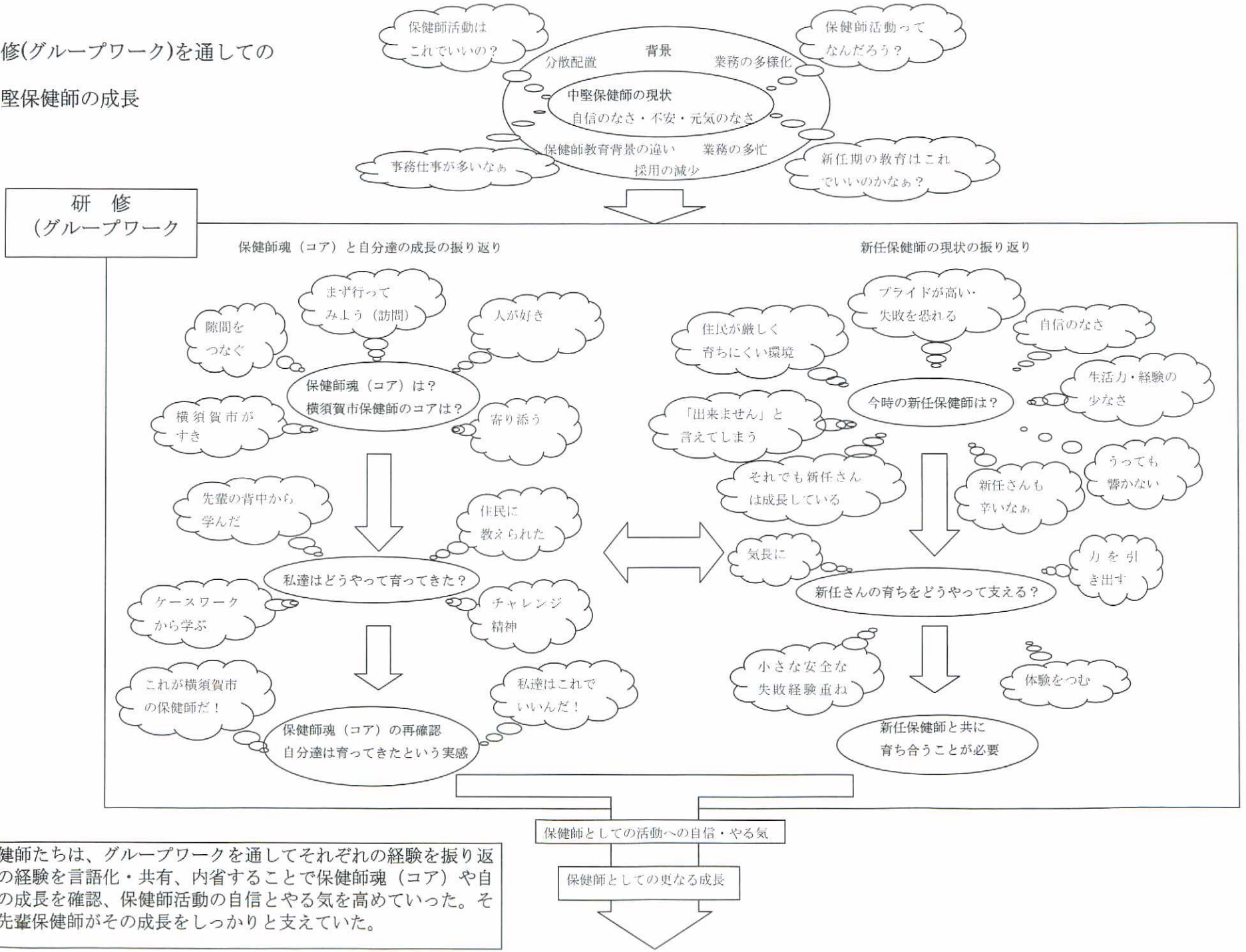
1)所属の人材育成について目標やどの時期を対象に行うのか目標設定し、メンバーを選定する。
2)そのためには管理的立場の保健師の見識（人材育成意識の高さややる気）や所属の風土（地区活動を重視しているなど）が鍵となり重要である。
3)管理期保健師の人材育成に携わる保健師への配慮（場や時間や守秘義務の保障など）が必要である。
4)中堅期なら中堅期で仲間が集まり、自身の保健師活動を語ることがふりかえりとなり、成長の機会となる。仲間で内省しあい確認共有することが大事である。皆で話す中で「育てられている・いたことが実感できる」
5) 短期集中で、時間や期限を制限することも効果的である。
6)「育てられた感」のある保健師が人材育成には適任であろう。任せるときちんとできる。
7)保健師として成長には、人とのかかわり・事例との出会い・仲間とのかかわり・多職種とのかかわり・住民との出会いが出発点となる。
8)地区活動（家庭訪問・健康相談・地区組織活動など）を積極的に担える保健師の育成が必要である。
9)マニュアルを作ることに終わらず、マニュアルの使い方を提示し、管理期・中堅期・新任期皆でマニュアルを共有していくことが重要である。

また、グループワークを通した学びからの中堅保健師の成長の過程を図にまとめた。

中堅保健師たちは、グループワークを通してそれぞれの経験を振り返り、その経験を言語化・共有、内省することで保健師魂（コア）や自分たちの成長を確認、保健師活動の自信とやる気を高めていった。そして、先輩保健師がその成長をしっかりと支えていた。

研修(グループワーク)を通しての

中堅保健師の成長



中堅保健師たちは、グループワークを通してそれぞれの経験を振り返り、その経験を言語化・共有、内省することで保健師魂（コア）や自分たちの成長を確認、保健師活動の自信とやる気を高めていった。そして、先輩保健師がその成長をしっかりと支えていた。

プロジェクト研修（事前・事後アンケート）（N=9）

保健師のベストプラクティスの明確化とその推進方策に関する検討会報告書（理念的コア参照）

		プログラム前					プログラム後				
Ⅰ.保健師活動の「理念的コア」について		理解できず実践できない	理解できるが実践できない	理解して実践できる	理解して実践でき人に説明できる	理解して実践し人に説明・指導できる	理解できず実践できない	理解できるが実践できない	理解して実践できる	理解して実践でき人に説明できる	理解して実践し人に説明・指導できる
1.	生活を捉え、人と環境を捉える		2	4	3				1	5	3
2.	個から全体と全体から個を連動させてみる		2	5	2				2	6	1
3.	統計と日常生活関連情報から地域を診断する		1	5	3				5	2	2
4.	予防			5	4				2	4	3
5.	費用対効果でみる		2	7				1	3	3	2
6.	総合的に捉える			6	2	1			2	4	3
7.	個別重視ありのままの受容をする			1	6	2				3	6
8.	地域、生活（者）重視をする			2	4	3				3	6
9.	普通の生活の尊重をする				5	4				3	6
10.	主体性の尊重をする				6	3				4	5
11.	指示ではなく支持する			2	4	3			1	3	5
12.	見守り			1	6	2			1	3	5
13.	仲間重視（ネットワーク）をする			2	6	1				6	3
14.	対等性、パートナーシップ重視をする			3	4	1				5	3
15.	内省する				4	5			2	4	3
16.	専門職として自立する			5	4				2	6	1
17.	地域に出向く・現地を重視する				7	2				4	5
18.	あるべき姿を実現する			5	3	1				5	4
19.	地域（フィールド）責任性			2	4	3			3	5	1
20.	協働（住民同士、住民と専門家、専門機関同士）する			4	4	1			1	7	1
21.	地域の資源やシステムの提案（アドボカシー）する		1	7	1			1	1	3	2
22.	中立・公平			4	4	1				4	5
23.	社会的弱者への関心		2	4	3				1	4	4
24.	次世代等先を見通した成果の重視をする		2	6	1				3	5	1
Ⅱ.組織特性		そうでない	ややそうでない	どちらとも言えない	ややそうである	そうである	そうでない	ややそうでない	どちらとも言えない	ややそうである	そうである
1.	職場内研修（OJT）の進め方が明確になっている			7	1	1			2	4	3
2.	職場外研修（Off-JT）が計画的に進められている		1	4	3	1			1	2	5
3.	みんなで育ち合おうという組織の雰囲気がある			1	4	4				3	6
4.	上下のコミュニケーションがある				3	6				2	7
5.	職場全体が後輩を育成しようという雰囲気がある				3	6				2	7
Ⅲ.個人特性		かなり少ない	やや少ない	どちらとも言えない	やや多い	かなり多い	かなり少ない	やや少ない	どちらとも言えない	やや多い	かなり多い
1.	あなたは、この仕事がおもしろいと思う				7	2				3	6
2.	業績があなたの処遇に適切に反映していると思う			3	4	2			2	2	5
3.	あなたは、いつも他の同僚より優れた知識や技術を身につけたいと思う			4	3	2			3	2	4
4.	あなたにとって、今の仕事はあまり意味のないものであると思う	6	3				6	2			1
5.	仕事経験が自己成長に有用だと思う				2	7				2	7
6.	あなたは保健師として「こうありたい姿」が描けていると思う			3	5	1				7	2

事後アンケート集計（N=9）

		思わない		⇔		思う
		1	2	3	4	5
1.	自分の専門性が相手の役に立てるという実感が得られたと思う			2	5	2
2.	自分自身のこれまでの保健活動に対し、自信が得られた思う			2	5	2
3.	自分たちの意識や行動が変わると思う			1	5	3
4.	仲間と一緒に考え、共感できる機会であったと思う			1	3	5
5.	仕事の質について、上司の理解が得られる機会になったと思う			3	4	2
6.	これまで以上に拡大して関係機関との意思疎通が出来ると思う			2	6	1
7.	これまで以上に自信をもって人材育成に関与できると思う			1	5	3
8.	これまで以上に積極的に人材育成に関与できると思う			1	5	3
9.	保健師活動の継承を自分の活動を含めてしていくことができると思う			1	5	3
10.	今回の研修は、ちょうどいい時期（経験年数的に）であった			2	4	3
11.	今回の研修は楽しかった			1	3	5
12.	このような機会は必要だと思う				3	6

その他、プログラムに参加して思ったこと。

- プラス思考の同僚から刺激を受けた。
- 就職してからの振り返りとなりました。今まで先輩方に指導していただいたこと、見せていただいた先輩の姿勢も。今後後輩の育成に協力していきたいと思います。

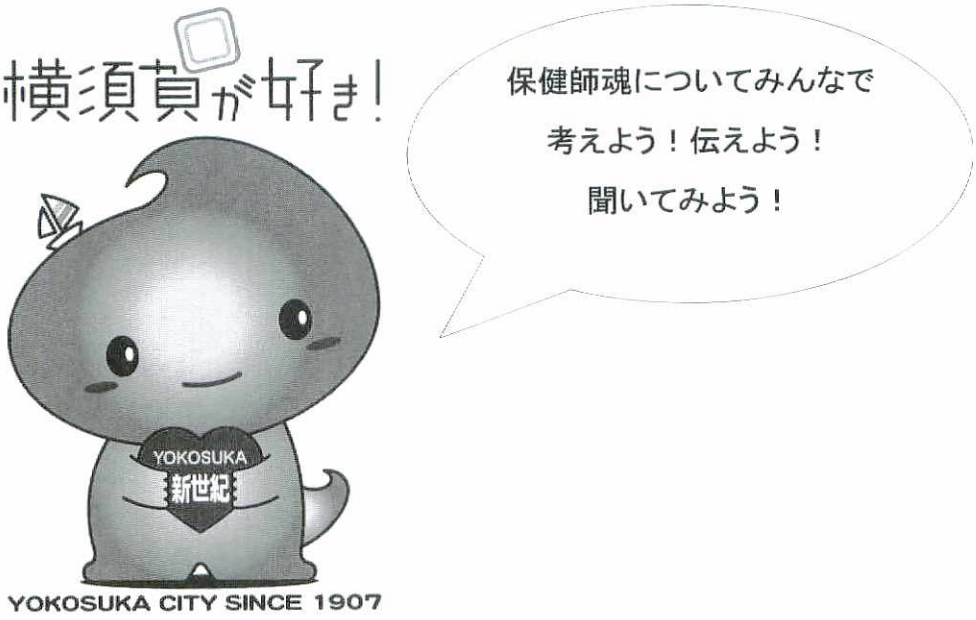
アンケートの結果から

保健師の理念的コアでは、事前では理解して実践できる状況であったが、事後アンケートではさらに説明できるようになっているものが多い。グループワークによりコアの言語化と共有化が起こることで説明できる段階まで進めたと考えられる。また、個人特性でも保健師としてのやりがいや理想とする保健師象が明確になっていた。

研修のアンケートでもほとんどの項目が思う５・４に該当していた。中堅期保健師は、この研修を機会に新任期育成を含む日頃の業務の体験をグループで言語化、共有化することで、体験を自分のものとして自信につなげ、保健師としての自己の成長につなげていったと考えられる。分散配置の進む中で、保健師としてのアイデンティティを個々に確立することは難しい、このような機会の中で中堅期の成長を促し、さらにそれが新任期の成長につながる機会は重要であると考える

横須賀市保健師人材育成マニュアル

・・・保健師がお互いに“育ちあう”ために・・・



平成 22 年 3 月

横須賀市保健師人材育成プログラムワーキンググループ作成

目　次

（頁）

はじめに　22

Ⅰ.横須賀市の保健師が大切にしてきたもの　23

Ⅱ.横須賀市の保健師に求められているもの　26

1.専門職として求められているもの　26

2. 行政職として求められているもの　27

3. 保健師の視点をもとに事業化されたもの　28

Ⅲ.保健師として成長し、育ちあうために・・・　31

1. 最近の保健師をとりまく状況　31

2. 保健師の専門性が育つ過程　32

（1）住民との関わりから得るもの　32

（2）住民（ケース）支援で得られるもの　33

（3）成長するための要素　34

3. 保健師として求められる各年代の役割・心構え　35

4. 人材育成における各年代の目標　36

5. 人材育成のための具体策（育てる年代から育つ年代）　37

横須賀市保健師業務関連資料　＜資料１＞保健師配置状況の推移　38

＜資料2＞近年の保健師配置の動向　38

人材育成プロジェクト会議の経過　30

おわりに（マニュアル作成を終えて）　41

はじめに

全国保健師長会調査研究「市町村における新任期の人材育成プログラムの作成に関する調査研究」において、市町村モデルとして横須賀市が手を挙げた。横須賀市で保健師の新任期を育てる役割を期待される中堅期を対象に、保健師としての現場で人材育成を実践することの意義を理解でき、実践できる方法を見出すことを目的として、プロジェクトチームによるグループワークを展開した。

今までも、新人教育として各事業ごとの達成目標（OJT）はあったが、保健師魂の継承は、各指導保健師に任されていて、指導者としても悩みながら育成してきた経過がある。さらに、近年の保健師分散配置や業務分担制による保健師の経験の違い、保健師教育背景の違いなどから保健師魂が伝承されにくい時代になってきた。そこで、今回、教育体系の変革や住民ニーズの多様化等、新任期保健師を取り巻く社会背景の違いを踏まえ、伝えるべき保健師のコア（保健師魂）や中堅期の保健師の役割・組織としての育成の方向性をまとめるとともに、受身の「人材育成」ではなく、お互いが成長し育ちあうためのマニュアルを作成した。

横須賀市の特徴と保健師のあゆみ

横須賀の文化は、「半島文化」と「谷戸文化」に特徴付けられる。「半島文化」とは、三方を海に囲まれていることにより醸成される半島全体の独立性や一体感を表す。また、「谷戸文化」とは、山間の谷戸ごとに発展してきた集落により形成される独自性と多様性を融和させる受容性の強さを表す。

この「半島文化」と「谷戸文化」が融合しているということは、自らのオリジナリティーや、よその文化を積極的に受け入れ、自分のものにできる文化といえる。

温暖な気候の下、戦前より軍港として栄え多地域からの転入住民が多く、戦後も米軍基地を抱える都市となった。また、製造業を中心とする工業地域の発展に伴い外国人労働者が増え、様々な国籍の住民が生活している。

このような背景の中、昭和23年県立横須賀保健所が県から移管され、政令市型の保健所となった。「ゆりかごから墓場まで」といった幅広い対象者への保健活動を実施するために、地域の抱える問題に早期に着目し、ちょっとした発想（気づき）を皆で大切にし、社会情勢や国の動きを察知しながら、住民の特性に合わせた保健活動を展開し、事業化してきた。

横須賀の保健師として、公衆衛生活動が変革する中で、保健師活動の伝承の必要性を感じ、「保健師のあゆみ」の作成を平成5年から続けており、現在第3版（平成19年発行）まで発行されている。

保健業務が多岐に渡り、保健師配置が分散化され、それぞれの業務の情報共有が難しくなった。そのため、情報共有・交流・職能としてのスキルアップの機会としての平成16年には、「ポラリスの会」を発足させ、保健師同士のつながりを大切にしている。

Ⅰ．横須賀市の保健師が大切にしてきたもの

グループワークでは、チームメンバーそれぞれが、**保健師として大切にしてきた姿勢・価値観・視点（①）**をもとに横須賀市保健師活動の目的を再確認し、今まで感覚として体験し、無意識に体得してきた伝承すべき**保健師のコア（保健師魂）（②）**を明確化した。

● **保健師として大切にしてきた姿勢・価値観・視点①1**

☆ 訪問!!とにかく行ってみて、様子を言葉にする。
☆ 痴呆、虐待など困ったけど･･･、真剣に悩んで･･･。
☆ ケースワークを通していろいろな職種とつながっていく。

援助に向けて

- 個別重視
- 社会的弱者への関心・支援
- まず動いて、アセスメント・評価をする
- つなぐ（個と個、個と地域、関係職種、関係機関、事業化）
- 寄り添う
- 指示ではなく支持
- 待てる
- 今だけでなく、先の見通しの視点をもつ

☆ 寄り添うこと、一緒に喜び、悲しみ･･･。
☆ 保健師は、住民がその人らしく生きられるように助ける人!?
☆ アセスメントする力。

保健師として

- 仕事を楽しむ
- 保健師同士の支えあい
- 孤立しない
- 背中を見て学ぶ
- 保健師も人間としての成長を続ける

☆ ケースとわかり合えたとき嬉しい。
☆ 保健師は楽しい！という先輩に恵まれた。
☆ 相談できる先輩・何でも話せる仲間がいた。
☆ 先輩の仕事姿、背中を見て育った。
☆ 生活に役立つことを住民が教えてくれた。
☆ 出会った人から学びがあり、価値観を教えてもらうこともある。

「**とりあえず、行ってみよう！みてこよう！やってみよう！**」という個への支援を大切にし、住民主体の考えのもと**観る・聴く、ありのままを受け入れ寄り添うこと**を基本的支援姿勢として、保健活動を実施する。めまぐるしく社会情勢が変化する中でも、**訪問を大事にしながら、熱い心と冷静な頭で、人は変わると信じ、自ら行った支援を評価し、つないでいく**ことを行う。

また、ちょっとした発想を保健師の仲間で大切にし、時代や国の動きを察知する力を活かし、事業化していく。保健師活動の源流は、**個性豊かな保健師が智恵を出し合い、保健師同士が認め支えあって保健活動を展開していくこと**である。

【とりあえず、行ってみよう！見て（観て）こよう！やってみよう！】ってどういうこと？

こんなことがありました・・・

事例①　＜泣きながら、育児の不安を訴える母からの電話相談＞

母の話では、要領を得ず、こどもの状況も判断できないので、

訪問してみたら・・・

洗濯物は山積み、ゴミは散乱・・・

赤ちゃんの体重も増えておらず、母の産後うつ病が疑われた

→緊急支援を開始！！やっぱり、訪問して実際に生活をみてよかった！

事例②　＜近所からの「一人暮らしの高齢者が心配」との相談＞

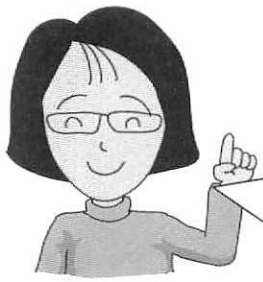
ご近所からの連絡「一人暮らしの高齢者世帯。最近、顔を見かけないので心配なんです。」

ご近所情報だけでは、状況判断ができない。

「独り暮らしの方を訪問させてもらってるんですー」と言って

訪問してみたら・・・

ゴミに埋もれて、湿った布団で、汚物にまみれて一人寝ていた→緊急支援を開始！！



「今忙しいから、訪問できない。」というのではなく、
「とりあえず、行ってみよう！みてこよう！やってみよう！」の精神で、チャレンジ！！
一人で抱え込まずに、先輩、同僚に声をかけることが大切よ！

● **保健師のコア（保健師魂）（②）**

《保健師活動の目的》

健康問題に焦点をあて、その人らしく地域で暮らし続けることができるように支援すること

《保健師のコア》

◎とりあえず、まず行ってみよう。みてこよう。やってみよう。
◎専門家としてのおせっかい
◎住民の主体性・生活を尊重し、押しつけはしないで寄り添う
◎ 隙間をつなぐ（社会資源の活用や関係機関との橋渡し。地域で網の目からこぼれてしまう人々を支援するセイフティーネットの役割を果たす）

【伝承された名言集】

先輩からのこんな言葉が心に残っています…

Ⅱ．横須賀市の保健師に求められているもの

１．専門職として必要な能力

保健師として、どの職場に配置されても身につけるべき必要な能力は共通である。保健師活動の中で住民の声に耳を傾け、そこから問題に気付く感性を高めていく。そのためには以下の**保健師として必要な能力（③）**が求められていることを自覚しなければならない。

● **保健師として必要な能力（③）**

資　質

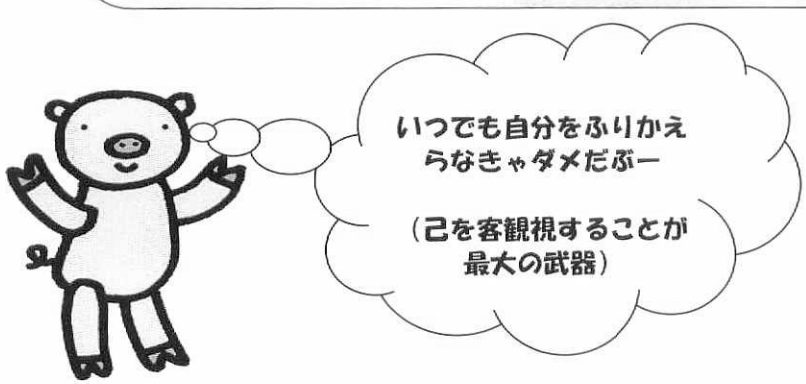
（素　直　さ）	先入観を持たない
（健　康）	心と身体
（センス・感受性）	ピピピと感じるもの…　なにかおかしいと感じる感覚
（人・社会への興味）	人と関わるのが好き　世の中を知りたい欲求
（共　感　性）	一緒に喜んだり、悲しんだりできる感性

地域への愛着

横須賀が好き　横須賀を良くしたい

能　力

（バランス感覚）	全体を見渡せる　安定している　のめり込みすぎない 仕事をひきずらない　我慢強い　忘れられる　寛容さ 適当さ
（協　調　性）	他職種と良好な関係を築く
（自分の限界を知る）	自分が何とかしようと思わない　相手の力を信じる
（想　像　力）	想像力　発想ゆたか
（観　察　力）	背景を知ろうとする
（行政職としての視点）	まとめる　形にのこす　時代の流れにうまくのる アピールする



２．行政職として求められているもの

横須賀市の中で保健師職としての立場をどう維持していくかは常に課題である。人は個性があり、課題、生活、価値観も様々であり、数や形で表現することが難しい。住民生活を反映させた政策を展開していくためには、地域を知る保健師が住民生活における課題を事務職等に理解してもらうためにも、**行政職として必要な能力（④）**が求められる。

● **行政職として必要な能力（④）**

説明力

☆事務職等を納得させるには数値が大事
☆効果的な数値を出し評価を上げることが必要
☆効率を求められるが、手間のかかる部分を捨てない
☆住民の生活を知り、リアルに伝える
☆感覚的なことを数や形などする力が必要

健康問題を施策に生かす

☆事務をしていても、保健師の視点を持つこと
☆生活は法律の枠にぴったり割り切れるものではない

対個人ではなく地域集団

☆対個人なら看護師など他職種でもできる

情報収集能力

☆国や県の政策を知る
☆社会情勢に敏感になる
☆事業化に必要なデータを蓄積・分析・活用できる

３．保健師の視点をもとに事業化されたもの

YCAP（こども虐待予防相談センター）（図2）

カンガルー教室（フォローアップ教室）（図1）

ツインズ教室

外国人子育て支援事業等の子育て支援事業

YEAP（高齢者虐待防止センター）

親子支援相談事業

助産師支援事業

世代間交流事業

胃がん検診（ペプシノゲン法導入）

【先輩保健師は、こうして事業化を成功させた！】

実際にいってみて、感じた問題をことばにして仲間の保健師に伝えた。

↓

すると、他の保健師も、同じような問題を感じていることがわかり、その問題がその人だけのことではないことがわかった。

↓

行政保健師として何をすべきか、何ができるか検討！

↓

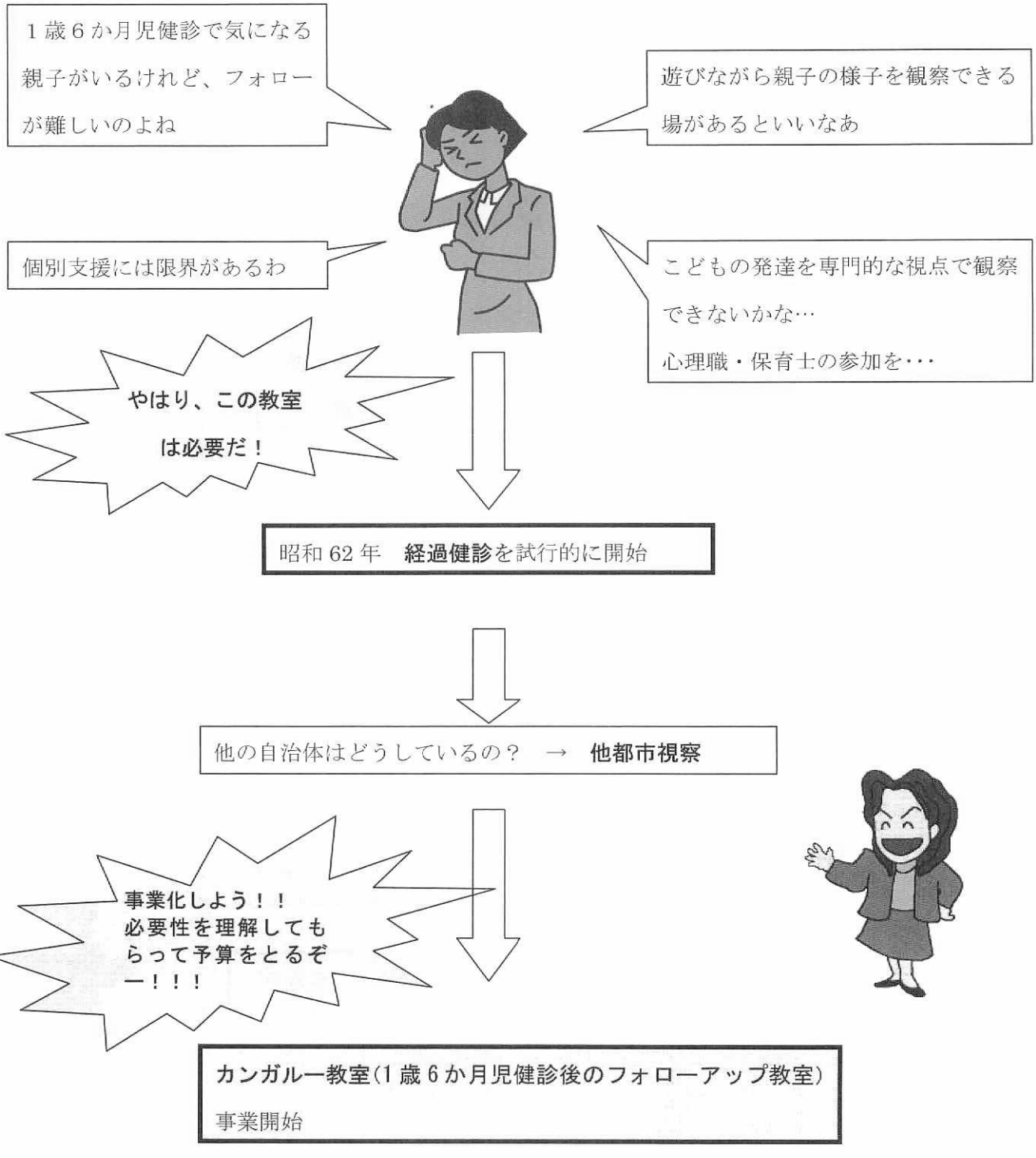
まずはやってみよう！

↓

やっぱり必要だ！予算化できるよう働きかけよう！

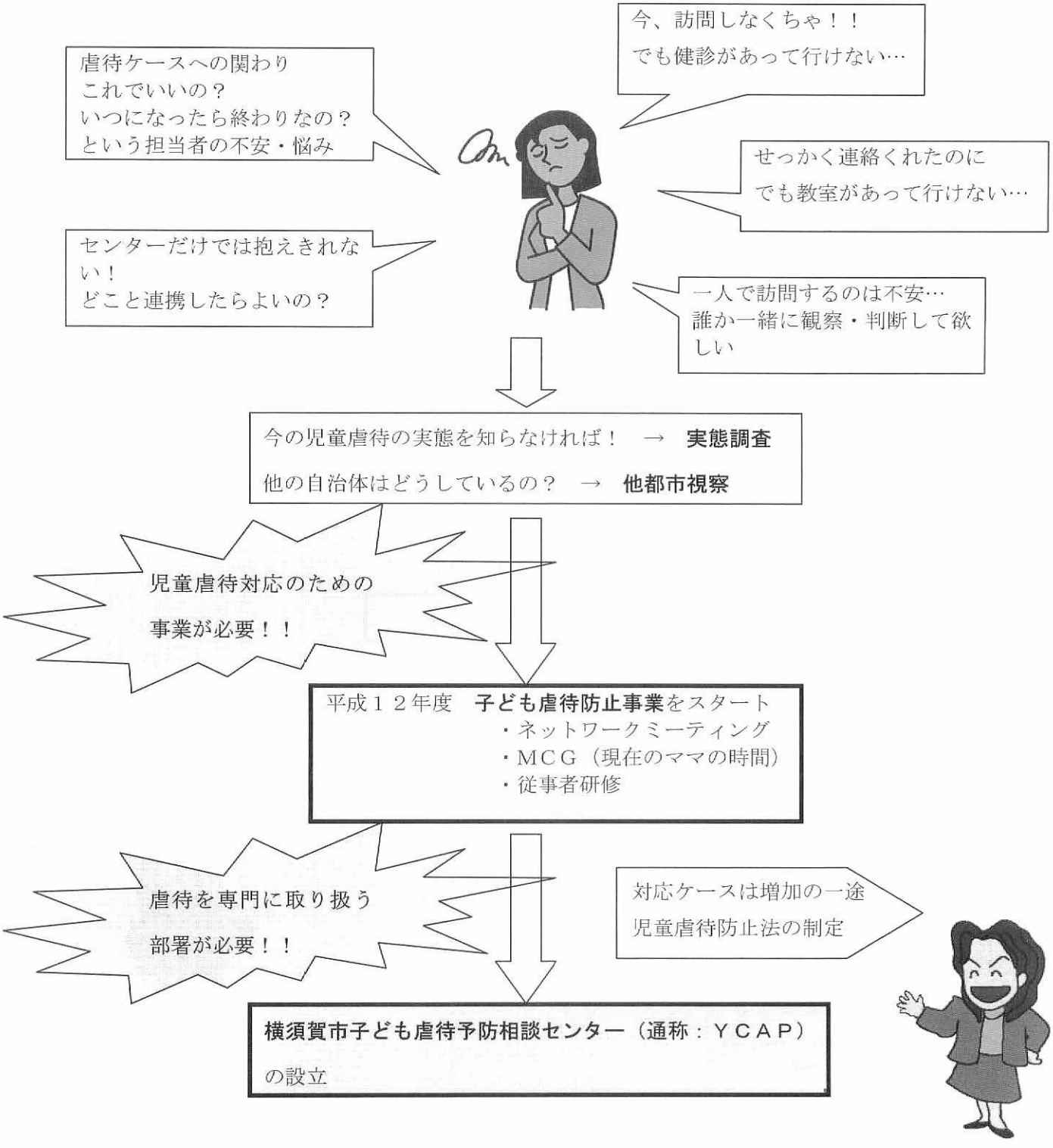
【例えば･･･】

① カンガルー教室（1 歳 6 か月児健診後のフォローアップ教室）（図１）



1 歳 6 か月児健診後の支援の場が必要と感じた保健師や心理相談員が、予算のない状況の中で経過健診を開始した(昭和 62 年)。事業の必要性を訴え続け、教室の企画･運営を試行錯誤しながら、実績を重ね、事業化できた(平成 8 年)。

② ＹＣＡＰ（横須賀市こども虐待予防相談センター）（図２）



YCAP は、福祉職ではなく、**保健師がケース支援を展開**していた。そのため、**児童福祉の分野で母子保健との連携がタイムリーかつスムーズ**に行うことができた。

平成 18 年度に横須賀市児童相談所が開設することにともない、ＹＣＡＰは発展的に解散をし、必要な事業については児童福祉分野と母子保健分野に移行された。

Ⅲ. 保健師として成長し、育ちあうために…

グループワークでは、保健師のコアをどう伝承していくかについて検討を重ねた。

今回、横須賀市における先輩保健師が実践し積み上げてきた保健師活動や、中堅期である保健師が「どう育てられてきたか」を振り返り、無意識に伝承されてきたことを確認した。そして、教育体系の変革や住民ニーズの多様化等、新任期保健師を取り巻く社会背景の違いを踏まえ、伝えるべき**保健師のコア（保健師魂）**や**中堅期の保健師の役割・組織としての育成の方向性**をまとめるとともに、受身の「人材育成」ではなく、**お互いが成長し育ちあう**ために、各時期の目標を定め、マニュアルを作成した。

１．最近の保健師をとりまく状況

（１）社会の変化

少子高齢化・核家族化により、他世代との交流の機会が減り、経験できることが限られるようになった。また、生活スタイルの多様化や価値観の変化も大きく、個人主義化が進み、従来常識とされてきた習慣や文化が伝わりにくい背景がある。

（２）教育システムの変化

看護教育の体系が変化し、実習時間が短縮されている中、現場を体験する機会が奪われ、保健師のイメージを持ちにくいことが考えられる。

成果主義の社会では、失敗が許されない風潮があり、それゆえにマニュアルを求める傾向がある。

（３）職場環境の変化

地域保健法の改正や保健師の分散配置などで業務分担制となり、住民に接する機会や地域全体をみる経験が減っている。さらに、社会の変化により、虐待や DV などの問題が深刻化し対応が困難になってきている。

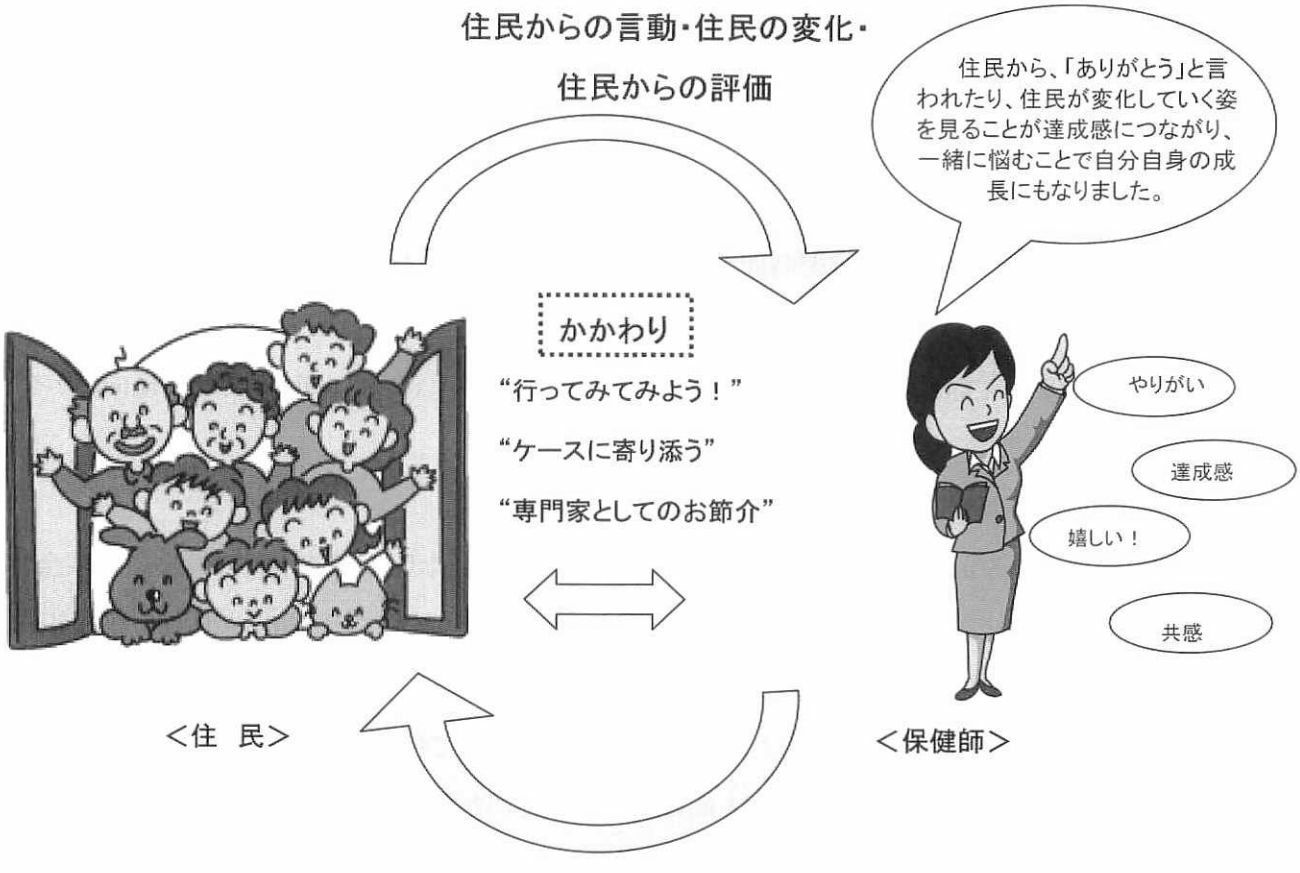
昔は「保健師さん、来てくれてありがとう」と住民から声をかけてもらえる時代だったが、現在は「行政は何をしている」という住民の権利意識も高まっている。そのため、行政職としての対応や接遇が必要とされる場面が多くなっており、保健師個々の対応でなく、組織として統一感をもった対応が求められている。

２．保健師の専門性が育つ過程

（１）住民とのかかわりから得るもの

私達保健師は、住民がその人らしく、その人にとってプラスの方向に変わるにはどうしたらよいか考え、悩みながら住民と接している。そして、住民自身が変化していくことに喜びを感じたり、住民とわかりあえた感触を得るといった内面的な変化が見られていく。この内面的な変化を意識し、振り返りを行うことで、保健師としてのやりがいや達成感につながり、ケース支援や事業の展開に活かされていく。その過程を、**住民とのかかわりから得られるもの（図３）**にまとめた。

● **住民とのかかわりから得られるもの（図３）**

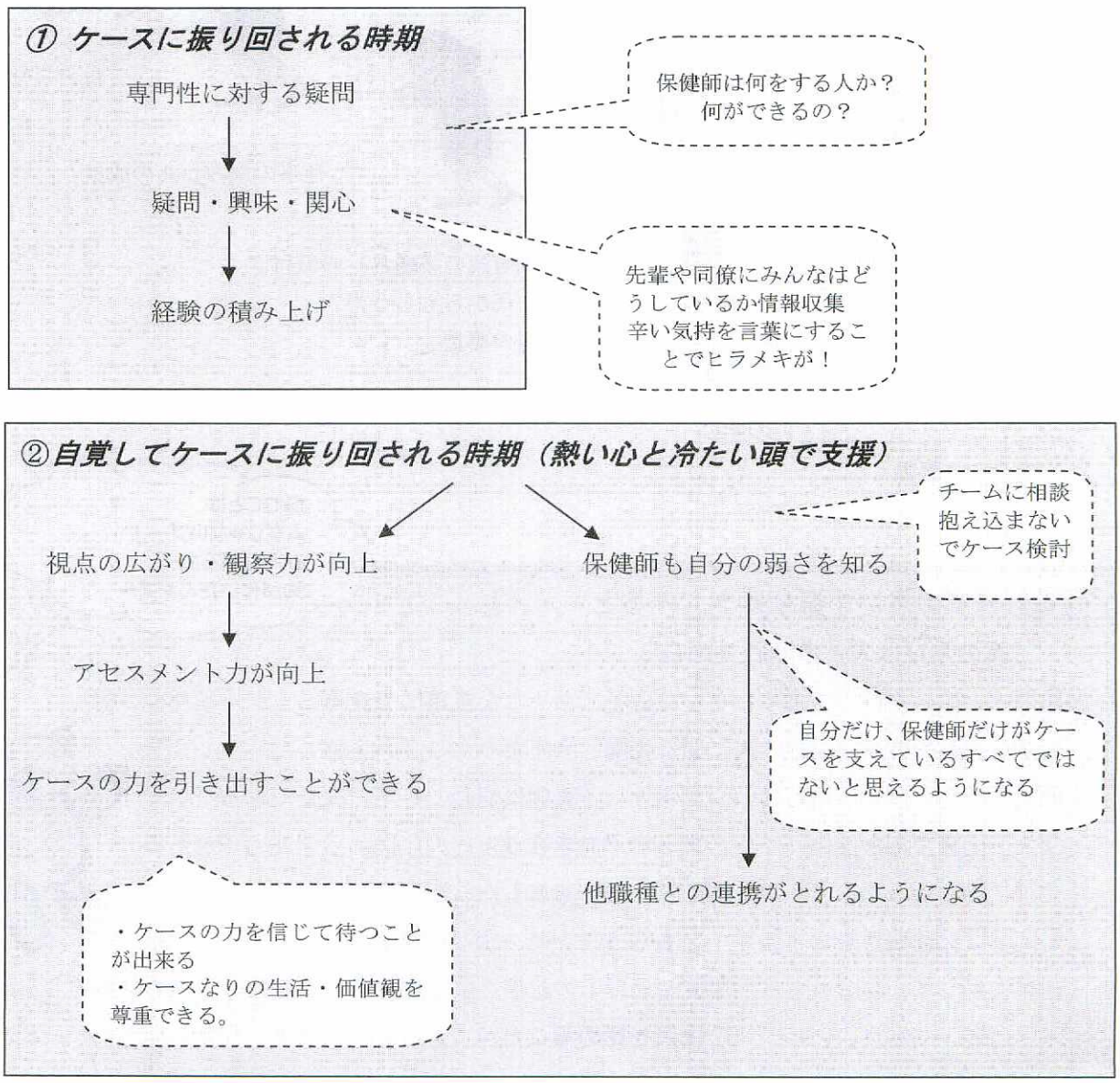


振り返りを行い、よりよいかかわりができる

(2)住民(ケース)支援で得られるもの

私達保健師は、ケースに振り回され、悩み成長してきている。ケースの力を引き出すために、葛藤している。「私がどうにかせねば」「私があなたを変えてみせる」「変わらないのは私のせい？」と、支援に気負いをもっている時期がある。やがて、経験をつむことで、ケースの力を信じて待つことができるようになり、保健師自身も変化していく。また、自分の弱さを知ることで、保健師だけがケースを支えているわけではないと思えるようになる。この段階を経て、専門職との連携をとることができるようになり、個人ではなく組織として判断できるようになる。強いては、アセスメント力が向上し、より良いケース支援につながっていく。その過程を、**悩みから抜け出すまで・・・（図４）**にまとめた。

● **悩みから抜け出すまで･･･（図４）**



(3)成長するための要素

さらに保健師として成長するためには、自分の力だけでなく、人との関わりの中から様々な気付きをもち、悩み、学んでいく姿勢をもつことが必要である。**保健師が成長するための要素**（図５）に示す。

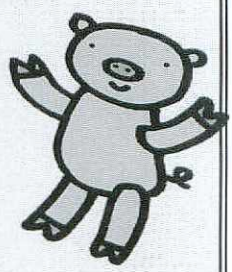
● 保健師が成長するための要素（図５）

悩むことは
ムダじゃないブー！
みんな悩んで、
気が付いたんだブ～

【これまでの思いを振り返ってみると・・・】

“真の学びは人との関わりから”

- **訪問！**とにかく行って見て、どんな様子であったか**言葉にできる**ことが、最初の目標
- 先輩保健師や様々な職種の**人に聞く姿勢**も大事だったことを実感した
- 他人の事でもどうしたら良いのだろう、と**真剣に悩む**ことで、成長できる
- 支援が困難であった住民でも、**まっすぐ向き合う**とその住民から学ぶものがある
- 住民に**寄り添う**ことで辛かったけど、得るものもあった
- 訪問して、**住民からエネルギーをもらう**ことで、励みになる
- 仕事を通じて、自分の育った環境や幼い頃の記憶がよみがえり、**価値観の多様さを知る**
- 人とは違っても良いのだ、その**住民を認めること**ができるようになり、仕事の幅が広がった
- 先輩保健師に自分がやったことを**一緒に振り返ってもらった**ことが心強かった



3．保健師として求められる各年代の役割・心構え

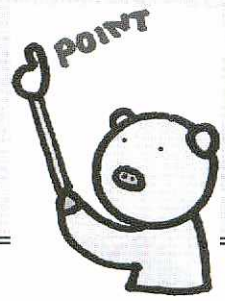
横須賀市の保健師は、長く保健師という仕事を楽むために**“ゆっくりじっくり育ちあう”**ことを意識している。そのため以下のような**各年代の役割・心構え（表５）**が求められている。

● **各年代の役割・心構え（表５）**

年　　代	役割・心構え
１・２・３年目	・体験する ・チーム間の連携を意識して仕事ができる
中堅　１　（４～10 年目）	・健康問題を行政の仕事として位置づけることができる ・チームの一員として行動する
中堅２　（11 年～15 年目）	・後輩の動きを見守る ・時代背景をふまえ、住民ニーズをキャッチする
中堅３　（15 年目以上）	・チーム全体の動きを見守る ・それぞれの力量を見極めて接する ・ニーズをもとに政策に結びつける

【ゆっくり、じっくり育ちあう】ってどういうこと？

- **新人に求めすぎず、自らの行動で示す**
- **余裕をもって**新人に向き合える
- 「こんなこともできない」でなく「こんなことができた」と**前向きに評価**できる
- **お互い楽しく**仕事ができる
- **話しやすい**雰囲気をつくる
- **一緒に振り返り**ができる
- 新人が自分自身で気付くことが大切だと思えるように**見守る**



４．人材育成における各年代の目標

年代によって、それぞれの役割がある。１年目は、毎日が緊張の連続だが、まず仕事に慣れることから始める。２年目は、見て学んだことをやってみる。３年目は、意欲的に取り組み、わからないことは調べた上で聞いて、理解を深める。この**各年代の目標（表６）**は、一見ゆっくりのように見えるが、保健師としての土台をしっかりとつくることで、ステップアップへとつながって行く。

● **各年代の目標（表６）**

年　代	目　標	内　容
１年目	仕事になれる ～やってみるから見ててみな～	・各業務の流れを知り体験する ・わからないことを声に出し仕事に慣れる ・積極的に相談報告する
２年目	挑戦する ～見ててやるからやってみな～	・基本的には一人で実施 ・幅広く体験し覚える
３年目	理解を深める ～やってみてわからなかったら聞いてみな～	・チーム間の連携を意識して行動できる
中堅１ （４～１０年目）	若手の気持に寄り添う	・健康問題を行政の仕事として結びつける
中堅２ （11年～15年目）	若手と中堅の気持に寄り添う	・ネットワークを広げる ・管内の地域住民や関係者と共同できる
中堅３ （１５年目以上）	中堅と管理職の間を取り持つ	・政策に結びつける

焦らない、焦らない。
でも、自分で調べて、先輩の意見も参考にして、確実に自分のものにしていきましょう！！！

5．横須賀の人材育成は“育ちあい”

これまでの内容を踏まえ、育てる年代が、育てられる年代に接する際の心構え・配慮・意識することを、育ちあう**人材育成の具体策（表７）**を以下のようにまとめた。

● 育ちあう**人材育成の具体策（表７）**

<table>
<tr><th>育てる年代
育つ年代</th><th>１・２・３年目</th><th>中堅１
（４～10年目）</th><th>中堅２
（11～15年目）</th><th>中堅３
（15年目以上）</th></tr>
<tr><td>１年目</td><td rowspan="3">・なぐさめ合う
・悩みを共有する
・弱音が吐ける
・孤立させないように気にかける
・いっしょに体験してみる</td><td>・若手の個性を知る
・気持を引き出す
・一緒に考える
・相談を受けやすい姿勢を心がける
・何事も体験してもらう
・見守る</td><td>・つみのこしの確認
・失敗体験を今後に生かせるようアドバイスする
・成果を共有する</td><td rowspan="3">・軌道修正する
・分業化のデメリットを認識できる
・時代背景を踏まえられる</td></tr>
<tr><td>２年目</td><td>・体験を増やす
・責任ある業務の実施を促す
・業務全体の流れを把握するよう促す
・苦しい体験も必要と認識してもらう
・聴き上手になる</td><td rowspan="2">・個人の長所を引き出す</td></tr>
<tr><td>３年目</td><td>・チームで考える
・目的を明確にして対応する</td></tr>
<tr><td>中堅</td><td></td><td>・若手の気持ちを上司に伝える</td><td colspan="2">・若手に対応する中堅を支える
・体験談を伝える
・業務改善の意識を持つ
・上司の考えを若手に伝える</td></tr>
</table>

横須賀市保健師業務関連資料

（横須賀市の概要）

人　口：420,790 人（平成 20 年 10 月現在）　　出生数：3,126 人（平成 20 年現在）

老年人口：100,578 人（老齢化率 23.5%）（平成 20 年 10 月現在）

＜資料１＞

保健師配置状況の推移

	平成 12 年度	平成 13 年度	平成 14 年度	平成 15 年度	平成 16 年度	平成 17 年度	平成 18 年度	平成 19 年度	平成 20 年度	平成 21 年度
人事課			1	2	2	2	2	2	2	2
青少年課			0	1	1	1	1	0	0	0
青少年課相談センター		1	1	1	1	1	1	1	0	0
長寿社会課	6	5	6	5	5	11	11(2)	11(2)	11	11(1)
保健所健康づくり課	12	12(1)	12(1)	14(1)	14(1)	14(1)	14(1)	15(1)	15(1)	15(1)
子育て支援課※1	2	2	2	2	2	2	3	2	5	5
子ども虐待予防相談センター※2			2(1)	3(1)	3(1)	3(1)				
障害福祉課							1	1	1	1
療育相談担当				1	2	2	3	3		
こども健康課						3	4	4(1)	4(1)	4(1)
中央健康福祉センター	13	14	13	14	15	9	9	9(1)	9(1)	8(3)
北	5	5	4(1)	4(1)	4(1)	3(1)	4	4	4	4
南	10	10	11	11	11	9	8(1)	9	9(1)	8(3)
西	4	4	4(1)	4(1)	4(1)	4(1)	4(1)	4	4	4
児童相談所							1	2	3	3
小計	52	53(1)	56(4)	62(4)	64(4)	64(4)	66(5)	67(5)	67(5)	65(9)
健康管理科	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4
合計	55	56(1)	59(4)	65(4)	67(4)	67(4)	69(5)	70(5)	71(5)	69(9)

※１　平成 20 年度よりこども青少年支援課

※２　平成 14～17 年度まで開設

（　）は非常勤保健師・こんにちは赤ちゃん訪問機能強化分保健師・欠員分を含む

＜資料２＞

近年の保健師配置に係る組織や機関の動向

平成 12 年度：健康福祉部中央健康福祉センターが課相当となり、課長が保健師となった。

平成 14 年度：「こども虐待予防相談センター（YCAP)]（子育て支援課所管）を開設。

平成 16 年度：「高齢者虐待防止センター（YEAP）（中央健康福祉センター所管）」がウェルシティー市民プラザに開設した。

平成 17 年度：こども育成部新設に伴い、子育て支援課が健康福祉部から、青少年課が市民部から移管し、保育課、こども健康課、児童相談所開設準備室が新設された。療育相談担当がこども健康課所管となった。

「高齢者虐待防止センター（YEAP）（中央健康福祉センター所管）」が長寿社会課に移管。

平成 18 年度：児童相談所開設準備室を廃止し、児童相談所を開設した。YCAP を廃止。

療育相談業務が子育て支援課の所管となり、子育て支援課に「担当課長」を配置。

平成 20 年度：青少年課、青少年相談センター、子育て支援課、療育相談担当が統合され、こども青少年支援課が新設された。

子どもに関する総合的・一体的な取り組みを進めていくための拠点として、子育て支援の総合相談窓口、療育相談センター、児童相談所をもつ、子どもに関する総合支援体制の中核機能を担う施設として「はぐくみかん」がオープンし、こども育成部の組織を集約化した。

＜人材育成プロジェクト会議の経過＞

横須賀市で保健師の新任期を育てる役割を期待される中堅期を対象に、保健師としての現場で人材育成を実践することの意義を理解でき、実践できる方法を見出せることを目的に5回の検討会を実施した。検討会の成果を踏まえ、引き続き同メンバーで横須賀市の人材育成マニュアルを作成することになり、合計10回の会議を開催した。各回の検討内容・実施事項は以下の通りである。

	日時	内容	参加者数
第1回	平成21年7月10日	① 自己紹介（経歴・自己の振り返り） ② 保健師としての経験や継続できているのはなぜかをブレーンストーミングの手法により抽出	10人
第2回	平成21年7月30日	第1回の続きと共通する内容を集めてコーディング	8人
第3回	平成21年8月10日	① 現状分析 ② 自分が人材育成されてきたときと今の状況の違い	9人
第4回	平成21年8月25日	① 横須賀市保健師としてはずしてはいけないコアは？（視点や姿勢や価値） ② 人材育成の目標の設定と到達点の設定	10人
第5回～第10回	平成21年9月～平成22年2月	マニュアル作成にむけての検討・作成	

【人材育成プログラム作成メンバー】

こども健康課：竹内晶子

中央健康福祉センター：濱崎久美子　竹内和美　増田浩子

北健康福祉センター：水野明子

南健康福祉センター：原和子　佐藤晴子　鈴木由美子　川田貴久江

西健康福祉センター：中村富美子

助言者：武蔵野大学看護学部地域・在宅看護学　齋藤泰子　先生

東京女子医科大学看護学部地域看護学　服部真理子　先生

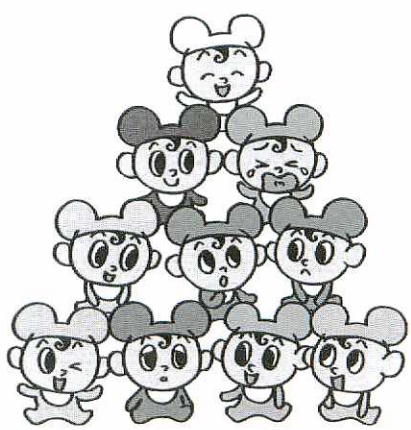
おわりに（マニュアル作成を終えて）

結末も予測できない中で、人材育成をテーマに検討を重ねることに不安や戸惑いが多くありました。ことばで表現する作業は苦しさも感じました。しかし検討を重ねる中で、横須賀市の保健師が大切にしてきたこと、無意識に継承されてきたことを再認識し、自分たちが育ってきた過程を振り返る機会を得ることができました。成長するには時間がかかることに気づき“ゆっくり育ちあう”ことを今後も大切にしたいと考えます。

今回のマニュアルはこども健康課の保健師のみで作成したものであり、まだまだ改善の余地があります。しかし、それぞれ所属が異なっていても、保健師としての視点や価値観といった保健師のコア的部分は普遍的なものなので、横須賀市の保健師として、市全体で日々実践できるような人材育成マニュアルに発展させることができれば幸いです。

このマニュアルは、プロジェクトチームメンバーだけでなく、他のスタッフの協力があったからこそ作成することができました。プロジェクトに快く送り出してくれたスタッフに感謝します。

最後に、今回の検討の機会を与えていただいたことに感謝いたします。また、プロジェクトの進行にあたりご指導いただいた武蔵野大学　齋藤泰子先生ならびに東京女子医科大学　服部真理子先生に感謝いたします。



【モデル4】

②市町村モデル（小田原市）の人材育成プロジェクト

【市町村版】

小田原市プロジェクトメンバー

小田原市中堅期の保健師を中止にメンバー選出

氏名	所属
古瀬　薫	健康づくり課
櫻井　ちはや	健康づくり課
橋本　桂子	健康づくり課
神谷　美智子	健康づくり課
渡邉　香織	健康づくり課
石川　志麻	高齢介護課

研究班メンバー

氏名	所属
安齋　由貴子	宮城大学看護学部看護学科教授
宮崎　紀枝	佐久大学准教授
渡辺　好恵	さいたま市保健所地域保健課

②市町村モデル（小田原市）の人材育成プロジェクト報告

１．はじめに

小田原市では、平成 10 年から継続的に事例検討会を行い、互いに学びあい、保健師としての互いに成長していこうとする土台作りができている。一方で、保健師の年齢構成は 50 歳代前半と 40 歳代が 10 人、30 歳代 12 名、20 歳代 6 人の計 28 名と比較的若く、途中採用者も含め、毎年数名の新人を採用している。また、職場においては分散配置が進み、保健師一人体制の係も増えた。そのために、新人を指導する意図的な体制作りの必要性を感じていた。

以上の背景により、「市町村における新任期の人材育成プログラムの作成に関する調査研究」におけるモデル市町村として参加し、「小田原市で新任期の保健師の人材育成を行うために、保健師としての人材育成を実施することの意義を理解でき、情報や課題を共有化し実践できる方法を見いだす」ことを目的として、人材育成について検討することとした。

今回、「今、なぜ保健師の人材育成が大切か」の講演会を宮城大学の安齋教授と佐久大学の宮﨑准教授をお招きして開催し、まず、人材育成の必要性を全員の保健師で共通理解した。そこで、将来、小田原市の保健行政を担う中堅保健師の有志が集まりワーキンググループを結成し、体制や個々の悩みについて具体的に出し合う中で、保健師としての成長や中堅保健師からみて後輩保健師をどう育てるかの話し合いを行った。

このように、小田原市の行政保健師の資質向上をめざすことにより、市民の多様なニーズをとらえ、住民や関係機関から期待される保健師の育成を図る第一歩として検討会を実施した。

２．小田原市の概要

小田原市は、神奈川県の西の玄関口にある都市であり、東西 17.5km、南北 16.9km、面積は神奈川県の 4.7%を占め、横浜市、相模原市、川崎市に次いで 4 番目の広さと有している。市の南西部は箱根連山につながる山地、東部は曽我丘陵と呼ばれる丘陵地帯があり、市の中央を酒匂川が流れて足柄平野を形成し、南部は相模湾に面している。

恵まれた自然立地と温暖な気候を背景に、古くから東海道の宿場町として、また北条氏以来の城下町として知られ、人・ものが行き交う要衝として商業・文化が栄えてきた。

小田原市は、平成 12 年（2000）11 月に特例市に移行し、現在も富士・箱根・伊豆という国際的な観光地の広域交流拠点都市として繁栄している。

3．小田原市保健師人材育成検討会の立ち上げ経過

まずは、各課の代表者との会議を開催し、人材育成に対する必要性を共通認識し、合意形成を図るために、各課代表保健師との話し合いを行った。

【人材育成検討会立ち上げに向けての話し合い】7月16日　9：00～12：00

出席者：青木章子（障害福祉課・担当主査）、伊藤真弓（高齢介護課）、内田暁子（健康づくり課・担当主査）、鈴木富子（学校教育課・担当主査）、吉川由紀子（子育て支援課）、茂川由美子（健康づくり課・担当主査）、安齋由貴子（研究班）計7名

小田原市の新人の実態や課題、人材育成の現状

1）新人の実態や課題

分散配置になり、自分の担当以外の仕事を知る機会が少ない。そのために、自分の担当でないからわからないのは当然という姿勢になっているのではないか。全体を見ながら対応できる保健師になっていく必要があり、そのためには他課の仕事を理解する機会が必要であり、また他職種から学ぶことも多い。そのためにも効果的なジョブローテンションを検討していかなければならない。

2)人材育成の現状

自分たちは先輩に守られ、安心感をもらないながら、育ってきた。若い人は「それでいい」と認め、見守っていることを伝えることが大切である。

1年目まではプリセプターがつき、それぞれの事業には指導者を決めている。管理的な立場の保健師は全体を見て体制作りをし、必要時会議を開いている。人材育成マニュアルも看護協会や県が出しているような既存のものがある。しかし、業務量が多い部署では十分にできていない現状がある。また、部署によっては既存のマニュアルではそぐわないものもある。

小田原市の保健師の年齢構成は、一番年齢が高いのが40歳で、先輩がいない中で、本当にこれで良いのか自分たちで考えながらやってきた。そういう意味では中堅者にはよい教育をしてきたのか考えることもあり、自分たちにも課題がある。

3）本研究の参加について

中堅期に対象として、その数名の代表者が中心となったグループワークによって人材育成を行うことを説明した。しかし、何をどこまでやるのか、目標が曖昧であること、問題・課題も明らかにしていないこと、中堅期だけでなく、管理期の検討も必要であることなどの意見が出された。

管理期については別途検討することとし、まずは保健師全体に対して、人材育成の必要性を理解し、自分のこととして考えるためのグループワークの研修会を行うこと、今年度の予定などの確認をした。

４．研修会の実施

テーマ：「今、なぜ保健師の人材育成が大切か」

日時：平成 21 年 8 月 19 日　9 時 30 分～11 時 40 分

対象：小田原市保健師全員

目的：保健師の人材育成の必要性を知り、積極的に取り組むこと

まず、健康づくり課長　奥津春夫氏から趣旨、経緯等について説明があった。次に、「今、なぜ保健師の人材育成が大切か」というテーマで、研究班の宮崎、安齋が講演を行った。内容は、平成 18 年度に実施した指導者研修プログラム作成のデータの基づき、実践現場や教育現場、人材育成の現場の現状と課題を中心に報告した。次に、平成 20 年度に実施した、大阪府と海老名市の人材育成プログラムの成果について報告し、より具体的なイメージを持ってもらうこととした。

報告の後、新任期・中堅期・管理期に分かれ、保健師の人材育成やコアについてグループワークを持った。

５．ワーキンググループの経過

平成 21 年 8 月 19 日の研修会終了後にメンバーと今後の打ち合わせをおこなった。

中堅期の保健師を中心に、今後の進め方について、確認するとともに日程調整等を行った。

氏名	所属
古瀬　薫	健康づくり課
櫻井　ちはや	健康づくり課
橋本　桂子	健康づくり課
神谷　美智子	健康づくり課
渡邉　香織	健康づくり課
石川　志麻	高齢介護課

【第１回ワーキング】

日　時	平成２１年９月３日（木）　午後２時から午後４時３０分	
場　所	小田原市保健センター　２階　がん対策室	
出席者	健康づくり課	櫻井、橋本、神谷、渡邉、古瀬（記録）
	高齢介護課	石川、実習生１名
	宮城大学	安齋教授
	佐久大学	宮崎准教授

１）目的の再確認

人材育成検討会を実施する目的について再確認した。

目的　①自分たちがどう成長するか

②後輩をどう育てるか

２）グループワーク

KJ 法を用い、「後輩をどう捉えているか」「自分たちがどう育てられたか」をテーマに意見を出し合った。

３）次回の検討会について

①「何を伝えていきたいか」をテーマに KJ 法を用い意見を出し合う。

②「伝えるために何をしたらよいか」について検討を深める。

・　どういう手段が必要か

・　どんな仕組み作りをすれば伝えられるか

…　勉強会、事例検討のあり方、日々の関わり方などを具体的にしていく。

↓

①、②について意見を出し合い、深めていく中で、この検討会のゴールを明確にしていく。

＊次回までに各自で「何を伝えていきたいか」を書き出しておき、検討会では意見を出し合うところから話合いを進めていく。

４）グループワークを終えての話合い（スタッフのみ）

この検討会のあり方について意見を出し合った。現時点で、この検討会は私たちが保健師として成長していくために大切なことについて、自分たちができることから進めていこうと考えた。そこで自分たちのスキルアップや後輩（新人）を育てていくために、①自分たちから発信できる

ことは何か、②どんな意識をもって接するか、③言葉にしていなかったが言葉にして伝えた方がよいことは何か、④どんな環境を整えるかなどについて考えを深め、この検討会の目的に向けた第一歩としていきたいと考えた。

【第２回ワーキング】

日　時	平成２１年１０月５日（月）　午前９時３０分から午後１２時	
場　所	小田原市保健センター　２階　がん対策室	
出席者	健康づくり課	櫻井、橋本、神谷、渡邉、古瀬（記録）
	高齢介護課	石川
	佐久大学	宮崎准教授

１）宮崎先生より情報提供

○人材育成研修（東北ブロック）での事例

・青森県：県主催で保健師塾を開催。小規模市町村への保健師派遣（プリセプター保健師・・・退職した保健師を活用）

・岩手県：乳幼児事業は委託をしていたが、新人育成の場としていくために委託をやめた。・・・新生児訪問を通した人材育成

・10年ぶりに新人採用した市町村では、採用期間があくと人材育成が難しいと実感。２、３年ごとに採用してもらえるように働きかけるようになった。また、ヘルス部門に新人を置くことも働きかけている。

２）グループワーク

「何を伝えていきたいか」「伝えるために何をしたらよいか」をテーマにKJ法を用い意見を出し合う。出た意見を、専門職である保健師は、「何をする人か」「そのために何が（どんな力が）必要か」に分類した。

何をする人か：①住民のために仕事②主体は住民③セルフケア力を高める④「その人らしさ」を大切にした関わり⑤個を見るだけでなく、集団・地域を対象とした関わりの５つの視点をあげた。

そのために必要なことは：以下の視点で分類した。

Ⅰ支援者：①姿勢②知識・技術③感性

Ⅱ支援方法：①個人への支援②集団への支援

3）グループワークを終えての話合い（スタッフのみ）

今回の人材育成のゴールをどこに置くか？

①自分たちの成長、②後輩の教育が今回の人材育成のゴールであり、まず、今回の機会を通し、自分たちが何を学んだか（個人として、チームとして）を明らかにする。

人材育成のためのマニュアル作りというより、小田原市として「後輩へ何を伝えるか」「自己成長する」、そのための具体的な方策を考えていきたい。

結論はでず、次回以降のスタッフでの打合せで検討していく。

【第３回ワーキング】

日　時	平成２１年１１月１６日（月）　午後１時３０分から午後４時３０分	
場　所	小田原市保健センター　２階　がん対策室	
出席者	健康づくり課	櫻井、橋本、神谷、渡邉、古瀬（記録）
	高齢介護課	石川
	宮城大学	安齋教授

1）グループワーク

◎保健師のコア・コンピタンス

保健師でなければできないこと←この能力を獲得するためにどうしたらよいか？

①「保健師ならではの能力」を明らかにする。

②能力を得るためには、何が必要か？

・新任期、中堅期、ベテラン期で到達すべき事項

③具体的提案　　上記①～③を下記の表を用いて検討。

次回（11／27）までに、各自で①～③を具体的に示しておく。

保健師のコアコンピタンス

保健師ならではの能力	何が必要か（視点・感性・技術・能力）	何をしたらよいか（自分・まわり）	具体的な提案（短期的・長期的）

2）今後について

ワーキンググループでの検討結果を課長や各課代表保健師へ報告し、その結果を受け全体への報告を行う。　　スタッフ打合せ　11／27　「保健師ならではの能力」について再検討

12／8　　具体的な提案等、今後の方向性を具体的に示す。

【中間報告会】

日　時	平成２１年１２月１４日（月）　午後２時から午後４時	
場　所	小田原市保健センター　２階　がん対策室	
出席者	健康づくり課	内田担当主査、茂川担当主査、櫻井、橋本、神谷、成川、古瀬
	高齢介護課	伊藤
	子育て支援課	吉川
	学校教育課	鈴木担当主査
	小田原保健福祉事務所	猿田（企画調整課）
	宮城大学	安齋教授
	佐久大学	宮崎准教授
欠席者	健康づくり課	渡邉
	高齢介護課	石川
	障害福祉課	青木担当主査

１）ワーキンググループ中間報告（神谷、橋本、櫻井、古瀬）

資料１・２参照（中間報告およびコア・コンピタンス）

２）質疑応答、提案に対する意見

〔質問・意見〕

・本検討会における

① 終報告はどのような形になるのか。

② ②ゴール（最終目標）はどこにあるのか。全体像が見えない。

・部署によっては地区活動しない、訪問をしないところもあり、統一のマニュアルを作るのは難しいのではないか。

・保健師は期待されており、分散配置は今後も進んでいく。一人配置などの部署に行ったときに困らないためにも、人材育成は大切で、まず、衛生部門からこの研究を取り組んでいこうと考えた。衛生部門を中心に考えてよいのではないか。

・新人など職員の配置は職員課が行っており、保健師に権限はない。新人で福祉部門への配属もある。

⇩

◎宮崎先生より中間報告の目的の再確認

①今までの経過の共有　　②中堅期が考えた、目標や提案についての見直し

プリセプターとなる中堅期の保健師が、自分たちが育つ、新人をどう育てるという視点で、検討を重ね、優先して取り組むこととして提案をあげている。しかし、人材育成は中堅期だけで行うことではなく、先輩保健師との意識の共有が必要。また、最終目標をどこに置くか、何ができるのか、どうしていくのかといった管理期やベテラン保健師が意見を出し合うことで市全体での体制づくりにつながっていく。

◎安齋先生より具体的な実施に向けての助言

中堅期の報告を受け、管理期・ベテランが今回作成した内容を追加・検討し、「どう人材育成していくか」を考えるきっかけとなればよいのではないか。

また、今回の検討が計画に終わらないためにも、実現可能な現実的な方法を考えなくてはならない。提案の中に「定期的な実施」とあるが、どのくらいのスパンでの実施を考えているのか、また可能かなど、どんな計画立てをしていくべきなのか目標を決めていくとよい。

3）提案の実現に向けた今後の取り組みについて

◎先生方からの提案

中堅期の保健師がスキルアップし、「保健師としてどう活動していきたいか」ということは描かれてきている。今回の報告を受けて、管理期・ベテランが小田原市としてどんな体制を組み、人材育成を進めていくかの検討をしていくといいのではないか。そして、定期的に実施していく中で、修正を重ねていき市の体制が確立していくといいのではないか。

○今後について‥福祉・衛生部門と配属が違う中でも、保健師が専門職としての意識を持ち、成長していけるよう、保健師全員が「皆で育ちあう意識」を持ち、この人材育成へ取り組むことが課題である。その意思統一をした上で、まず衛生部門として、具体的提案を切り口に進めていくこととする。具体的実施については、今後検討していく。

○検討事項

・中堅期：具体的提案の中・長期的目標の明確化と４つの提案の具体的な展開方法を検討していく。

・管理期：今回の報告（提案）を受け、小田原市の人材育成の目標をどこに置き、どんな体制をつくっていくのかを検討していく。

‥‥中堅期だけでは、取り組みを具体的に実施していくには限界があり、また、横の連携も不可欠である。保健師が基本的な能力をつけていくための体制づくりや他部門を巻き込んでいくには、管理期やベテランの力が必要。

＊公衆衛生学会（自由集会など）で発表してはどうかと提案あり。

【平成21年度　小田原市保健師人材育成検討会（最終会）
管理期・ベテラン期　報告会】

日時	平成２２年１月５日（火）　午後２時から４時まで	
場所	小田原市保健センター　２階　がん対策室	
出席者	障害福祉課	青木担当主査
	学校教育課	鈴木担当主査
	健康づくり課	内田担当主査・茂川担当主査・林上級主査・井澤上級主査・磯﨑主査・北嶋主任
	宮城大学	安齋教授
	佐久大学	宮﨑准教授

１）ワーキンググループ発表：古瀬・櫻井・橋本・神谷・渡邉（発表者：古瀬・渡邉）

中間報告での助言を基に、完成させた「保健師のコア・コンピタンス」を用いて、小田原市保健師人材育成への提案について説明した。

２）中堅期の保健師の提案を受けての今後の取組について

〔質問・意見〕

・ 管理期・ベテラン期の保健師も皆、後輩を育てようという意識が高い。
しかし、新人・中堅期の保健師は管理期・ベテラン期の保健師に対し、威圧的・怖いというイメージがあり敬遠しがちである。

・ 中堅期の保健師の提案の中では先輩との関係が出ていない。

↓

① これらのことを踏まえ、管理期・ベテラン期に出来ること

・ 訪問も母子１名成人１名の見学でなく、出来るだけ多くの事例を体験できるように同行訪問する。同行訪問を何度もして観察力を身につける。

・ 保健師の仕事は「○○よ」と教える。

・ 訪問についても事前計画・報告・記録・カンファレンスを持つようにする。

・ 訪問から帰っても「どうだった」ではなく、こちらが具体的な内容に踏み込んで考えさせるような対応に変えていく。

・ ミニカンファレンスは時間がないではなく、短時間ででも有効に出来るよう配慮していく（時間は作り出すもの）

② 課としての今後の体制（案）

・ 新人教育のプリセプターは、この人材育成検討会のワーキンググループのメンバーが１年間かかわる。

・ プリセプターをフォローする体制。

・ 新人を育てるのに県の保健師は５年かけている。（小田原市はどうするか）

・ この人材育成検討会の結果をより良いものにしていくためにも、継続して実施していき、人材育成を検討していくためにも、業務研究会や所内研究会の中で効果的に出来るよう、提案していく。
・ 研修は管理期・ベテラン期もリーダーとして、人を引っ張って保健師を育てていけるような研修を受けないといけない。(研修費の確保・職員課との連携)
・ 一度に高い目標でなく、一年ずつ目標を決め、各年代(管理期・ベテラン期・中堅期・新任期)の中から企画委員会(仮称)等を設置し、検討していく。
・ また、1年ごと、人材育成検討会を実施していく中で、実践・評価・見直しをしていく。

③ 小田原市としての体制

・ 今、スタートラインについた状況で、将来に向けて人材育成検討会は継続的に実施していく必要がある。
・ 最終的には人事面(ジョブローテーション)に反映していく。

↓

・ 年代別のバランスよい配置(分散配置や担当制の中でも管理期・中堅期・新任期などがメンバーとなる)
・ 保健師の体制を見ると年功序列型の人事も大切である。
・ 身近にいる保健師を大切にしようと思う、人を育てる職場づくりが必要である。
・ 行政保健師として市は何を望むか、アンテナを高くしながら働く。
・ 新任期は、保健師のスキルアップをすすめるために、最低5年は衛生部門で引き受け、教育してから、本庁に異動する。

6. 一年間の人材育成検討を通して

中堅期の保健師が、一年間の新任期人材育成検討を行った学びについて、自由記載にて記述してもらった結果、人材育成会議そのものが中堅保健師の成長につながっていたことが明らかになった。

【自分には関係のない人材育成】と思い、自分から進んで検討会に参加したわけではなかった。しかし、実際にはじめてみると、【自己や自己の仕事を見つめなおす】ことができ、自分の【新任期を思い出し先輩からの助言が理解できた】ことで感謝の気持ちも芽生え、人材育成など【人任せにしていたことを反省】し【自分たちが伝えていく努力】が必要だと感じ始めていた。「自分が生き生きと活動することが職場づくりや市民の健康づくりにつながる」と考え方が前向きに変化していることを自覚していた。

普段所属しているかが異なる中堅期保健師が話し合う機会があったことについて【互いの思いや悩みを共有し理解しあえた】【モチベーションと一体感が高まった】と一体感を感じたと同時に、皆が勉強していることに気づき【話し合いが刺激になり自己成長につながった】とも評価していた。

そして、人材育成検討を含め今後とも【保健師としてスキルアップしていきたい】という希望をもっていた。

今回の検討会を通して、自らの自治体における人材育成に課題を整理し、「理想論でとどまらない計画の立案へ持っていけたのは収穫だった」と述べ「後輩に伝えていくための基盤づくりとして、保健師相互の信頼関係」をつくっていきたいと期待を持っていたことが明らかになった。

＜市町村型の人材育成プログラム作成のポイント＞

半年余りの期間、市町村にかかわり、新人保健師の指導者にあたる中堅期の保健師育成に携わった。中堅期の保健師は、悩みながら日常の業務をこなし、同時に人材育成を考えることで自らが成長でき、新人保健師の育成の重要性を学び取ったといえよう。一方で、中堅期の成長や学びをいかし、市町村の人材育成を軌道にのせるためには、人材育成プログラム全体の仕組みづくりを行わなければ、この半年は無駄になってしまう。もともと、人材育成に積極的な組織文化を持つ市町村であれば、中堅期の育成を行うことで市町村支援を終了できるかもしれない。しかし、そうでない場合は、少なくとも保健師全体が人材育成の重要性に気づき、仕組みづくりの土壌を整えるまでの支援が必要になるであろう。今回は、中堅機保健師にターゲットを絞ったが、実用を考えると中堅期保健師の育成のみでは限界があると考えられた。そこで、市町村の人材育成プログラム作成の成果をあげるためのポイントを、以下のようにまとめてみた。

- 中堅期の保健師が人材育成について、毎回どのような話し合いを実施しているのかを、組織内に発信する。（情報の共有）
- 中間報告、最終報告会など、何度か報告会を設ける。報告会は可能なかぎり、組織内の保健師や上司に出席してもらう。
- 新任期・中堅期・管理期保健師ごと分かれて、話し合い課題を出してみる。（可能であれば外部の人のファシリテータが入るといいだろう）
- 新任期の保健師は、どのような保健師になりたいのかというテーマを含んだ話し合いを設ける。
- 管理期にあたる保健師は、人材育成全体の仕組みづくりなどのテーマを含んだ話し合いを重ねる。
- 新任期・中堅期・管理期の保健師がメンバーとなって、具体的な市町村の人材育成プログラムを作成する。（新任期～管理期の保健師までのプログラム、新任期の望ましい配属、ジョブローテーションなど）
- 保健所の保健師も、市町村の人材育成に積極的に関わることが望ましい。

今後、人材育成の支援を重ねることによって、活動のポイントはさらに整理されていくと考えられる。人材育成の必要性や重要性を組織内の保健師が共有できれば、組織文化は変えることでき、保健師のコア育成という目標を達成できるであろう。

7.　保健師人材育成用 DVD
継承
－人と向き合う仕事。地域に責任を持つ仕事！－
製作プロジェクト

【要約】

これまでの人材育成プログラムでは、行政職としての能力や業務に関する能力に主眼が置かれ、保健師としての共通した倫理観は現場で『先輩の後姿から学べ』ということが多かった。しかし保健師の分散配置が進みその先輩の姿が追えない現状を鑑みると、保健師活動のコアを中核に据えた倫理観を伝えることが重要であると昨年度の研究から明らかになった。そこで、保健師の倫理観を伝える媒体として DVD 教材『継承－人と向き合う仕事。地域に責任を持つ仕事！－』を作成した。新任期研修の導入で利用できる内容を想定し、団塊世代の先輩保健師から保健師として継承したいマインドを語ってもらい１時間程度の映像にまとめた。これを機に新任期研修の場面では、身近な先輩の活動への関心を深め、話に耳を傾ける機会を促す効果を期待する。DVD には保健師マインドとして、個別事例への丁寧な関わりと事例検討、地道な地区活動の重要性など共通する部分も多くみられた。

１．目的

保健師の専門性として、行政職としての能力や、専門的知識や技術に重点を置いた能力の獲得を即戦力として期待される傾向にある。加えて、分散配置や一人配置の進む昨今の職場環境において、従来先輩保健師から後輩保健師、新任保健師へと「暗黙知」として受け継がれてきた保健師としての倫理観が継承されにくい現状も否めない。

そこで、平成 20 年度地域保健総合推進事業「市町村における新任の人材育成のプログラムの作成に関する調査研究」を受け、先輩保健師から後輩保健師へ保健師としての、価値・倫理観を伝える媒体作成に取り組み、人材育成時の教材として広く活用してもらい、保健師としての倫理観の獲得、継承のための一助となることを目的とした。

２．取り組みの方法；誰から誰に「何を」伝えるか。

保健師としての倫理観を継承するための方策を検討するにあたり、専門的知識や技術といった内容の普及と対比して、保健師として大切にしたいマインドは、より「目に見えない」難しさを伴う。そのため、大勢の先輩保健師からのマインドを集め凝縮して提示するというような形をとらず、従来であればそれぞれの職場内であらゆる時間のすきまに先輩保健師から後輩に何度となく語られてきたような雰囲気を大事にすることとし、数人の先輩保健師によるインタビュー形式とした。

この DVD を活用してもらいたい層は、今後の新任期の人材育成を担う経験 5 年以上の中堅保健師を

メインターゲットとした。加えて新任期研修の導入として、一部を活用することでなりたい保健師像をイメージする助けになればと考えた。そのため、語ってもらう先輩保健師として団塊世代と呼ばれる現在60歳前後の保健師を中心に登場願った。

出演者は、以下の10名にご協力いただいた。大阪府、古川市、秋田県と所属も経験も異なる3名には、単独インタビューと3名による座談会の中で、保健師としての大切にしたい思い；保健師魂を語ってもらった。また、須坂市の7名の保健師には、保健補導員発祥の地としても有名なこのまちでの保健師の育ちあいについて、世代の異なる保健師に集まりいただき地区活動を中心に語ってもらった。

【出演者】

森岡幸子さん（大阪府健康福祉部保健師）、佐藤美貴子さん（元宮城県大崎市保健師）、
佐藤淑子さん（元秋田県保健師）、小林　澄子さん（元須坂市保健師）
田野口光子さん（元須坂市保健師）、若林久枝さん、須樽井寛美さん、中島圭子さん、
浅野章子さん、荻原幹子さん（須坂市保健師）

倫理観を伝えるために、これまでの保健師生活を振り返りつつ、後に続く保健師へのメッセージを送るという方法で、以下の3点に絞り語っていただいた。

1）保健師生活の中で大切にしてきたこと。困難にあたったときにも、信じてきた思いや流儀、先輩保健師から受け継がれた思い

2）これからの保健師には、どのような保健師になってもらいたいか

3）そのためにはどのような能力をつけたらよいか、である。

3．内容

構成は、3名の単独インタビューと、2つの座談会の2部構成（およそ1時間）とした。

1）単独インタビュー

若い保健師（特に新任期の保健師）にむけて、メッセージ性の強い内容を一人8分程度の短時間にまとめて語っていただいた。

・仕事への取り組み姿勢

・先輩から後輩への技の伝承

・現場でしかわからないこと　などをとおして後輩保健師にむけ首尾一貫して口々に語られたのは、あきらめない・逃げないという強い思いであり、その先に保健師として専門性を展開する上での醍醐味ややりがいを体験して、さらなる高みを目指していこうとする真摯な姿勢であった。

2）座談会

（1）集合版（森岡幸子さん、佐藤美貴子さん、佐藤淑子さん）

具体的事例を踏まえながら大切にしたい思いを座談会の形で語っていただいた。所属も経験も異なる3名ではあるが、伝えたい思いには各所に共通点がみられた。

①これからの保健師に伝えたいこと；徹底的に個と向き合って！

30数年に及ぶ長い保健師のキャリアの中では、管理職・教育職としての経験が長かったが、保健師になりたての頃から管理職になるまでの十数年の間に、家庭訪問や健康相談の場面をとおして地域を駆け回り、身につけた「個に向き合う力」があるからこそ、現在の管理能力、施策化・事業化の能力があるとの思いが強かった。　統括保健師、管理職としての力を発揮するためには、困難事例であっても逃げることなく、かかわりを持ち続けたり、事例のもつ「弱み」ばかりでなく「強み」にも目をむけられたりするような経験が必要で、後々の仕事に必ずつながっていることが語られていた。

コラム：座談会から（森岡さん）

30年前のことになるでしょうか。保健師になりたての頃で家庭訪問の中で出会った事例が今も私のこころの中に非常に強く残っています。

【事例】若年夫婦・第1子の家庭訪問場面から学んだこと

子育てのいろいろな悩みや課題があるであろうということで家庭訪問をさせてもらいました。若年なので非常に経済基盤も弱く大変な環境の中で第1子を育てておられました。そのお母さんは、こどもをあやすためのおもちゃがなかなか買えなかったのだと思いますが、新聞の色とりどりのチラシをハサミで切って針を通して鈴をつけて、精一杯お母さんとしてできることをやっておられました。そのようなお母さんと出会い、きっとこのお母さんは素晴らしいお母さんになっていくのだろう！と心から応援してあげたいという思いでいっぱいになったことを今でも鮮明に記憶しています。それは、保健師としての技術以前のものかとは思いますが、その感動は思い出すたびに胸が一杯になります。**きっとこのお母さんのその思いが『子育てにこれからも頑張っていくだろう』と私に感じられて、むしろ私が保健師として力を与えられました。**

本当に問題・課題を抱えているという場合もあるが、**住民の方から保健師としてのこころの部分も、そして成長を与えられたと思います。**そういう事例というのは17年間の地区活動の中から数え切れないほどあります。**やはり保健師は、住民に沿う中で事例から育てられるといっても過言ではないですね。**

---

②事例検討の重要性；事例検討で磨かれていく「保健師としての能力」

保健師として身につけたい能力として「個と向き合う力」をまず挙げた３名が、その力を磨くための重要な場として、事例検討会を挙げていた。

対人援助の力をつけていくために、事例と自身とのかかわりや事例の読み解き方を先輩保健師、他の職種とともに振り返り、気づきを重ねるなかで、保健師としての倫理観を磨いていくことが求められていた。

とかく、事例検討会に事例を出したくない、事例検討会に出るとあちこちやってないことをいわれるから出席したくないとの声も若手の保健師から聞かれることも少なくない。　その上では、従来の事例検討会に陥りがちな批判ばかりや、処遇困難のような会の運営では上記の能力を身につけることは困難で、事例検討会を運営する側の力量も問われていることが示唆された。

コラム：座談会から（佐藤美貴子さん）

常に、やりたことが一杯あるの（笑）。あれもやりたい、これもやりたい。どうすればやれるのだろう。といつも考えている。

たことを考えてみると.【事例】住民とのかかわりからひろがる保健師活動

行政の中にいるからしょっちゅう会議や計画策定もある。その中で、いつも私が気にかけていること、しかも『これをすればなんとかなるだろう』みたいなことについて、まったく無理なことを最初に言ったのでは効果がないから、**『これだったらちょっとしたお手伝いくらいはできそうだ』ということを声に出して賛同者を得るの。賛同者を得るための根回しも少ししてものにしてきたかしら。**このようなことを考えたとき、振り返ってみると**結局助けられている。誰に助けてもらったかなと考えてみると、いつか私がお手伝いしていたというか、かかわりがあってきた人たちだった。何年か経って私にそれを返してくださった。それもすごく大きな力で返してくれている。**たとえば介護家族の駆け込み寺を作りたいと思ったら、そのボランティアに会う住民は誰がいいだろうかと考える。ボランティアだったら誰でもよいというわけではないから。この人だったら合いそう。あの人だったら向きそうと頭の中にある。その人が**声を出してくださるように「私こんなのやりたいのだ」といいながら。**そうすると「佐藤さんやってみる？」と手伝ってくれるようになるの。**とにかく言うことが大事ね、必ず手を組む人を決めておく、そしてバトン渡す時期も決めておく、そうするとやれそうな気がしてくるの。**

---

③地区活動の重要性：保健活動はまちづくりそのもの！

地域住民とともに歩み、地域の住民に助けられたりしながらその活動の輪を広げていくプロセスや手法そのものが保健師活動の原点にある。とにかく現場にでてみよう！声を聞いてみよう！とは電話やメールで済まされがちな現状にありながら、住民とより身近なところで生活・生命や生きる権利といった「生」を衛る保健師として欠かせない流儀であった。

④保健師が行政にいることの意味

行政に保健師がいることの意味について次の4点が挙げられた。

i　地域住民すべてを対象とすること；地域責任制

まず私たちは地域を担当している：税金をいただいているという関係で市区町村、エリアすべての管内の住民を対象としている。

ii　声を上げてくる人だけが対象ではないこと；ポピュレーションアプローチ、マイノリティへの思い

すべてを対象としているという中には、本当に困っている人は声すらだせない。そういったひとも大事にしていかなければならない。市区町村全体をみていくということは、その人たちのことも含めていかなければならない。

iii　乳幼児～高齢者までとぎれないかかわり

他市に勤務している人であっても住まいがそこにあれば間接的にでも入りこんで健康づくりに携わっていかねばならない。

iv　個から集団、集団から地域まで一貫したかかわり

上記のような活動を実践してくことによって、個を中心にでもグループであっても、そこから施策まで住民の声を施策に乗せていき、必要なサービスは税金でしっかりと必要なサービスとして提供できるような、そのつなぎの人になっていく役割が保健師には求められている。

コラム：座談会から（佐藤淑子さん）

地域で暮らしている一人ひとりの健康問題、健康課題、健康増進のサービスが提供されたりしている。でもそこから**こぼれる問題**。誰かが何かをしているのだけどわからないような。全体として現前と問題があるという場合、その**問題から逃げない、あきらめないでそこにつきすすんでいく。そういうところに行政に働く者の責任性があると思うの。**なかなか経験のないことは二の足を踏むし、できれば避けたいという気持ちが無いわけではない。だけど**みんなのいのち**を考えたときに最優先で取り組まなければならないことには**絶対逃れないで。**その時に個別対応で済む問題というのはそんなになくて組織的に**総合的に、１－２年でなくて中長期的展望に立って**。気長く取り組む必要があると思う。

2）須坂市版

世代の異なる須坂市保健師 8 名（OG2 名を含む）に、保健補導員とともに地区活動を進める中で大切にしてきた思いを話していただいた。その中では、保健補導員という 2 年間の活動をとおしてその後も地区活動に取り組む住民の姿がうかがわれ、そこにいたるまでに「黒子」として地域の会合に顔を出し、絶え間ないかかわりを続けている保健師の姿勢が垣間見えた。保健補導員を保健師が支援し、保健補導員が若い保健師を育てていくといった関係性が印象的で、福祉や介護といった健康づくり以外の分野でも保健補導員の活躍によって地区組織活動が展開されている実態があった。住民や関係機関の信頼を得るために、保健師自ら組織を柔軟に変えていくこともいとわない強い信念が感じられ、そのためには庁内の事務職との目的の共有の重要性についても随所にみられた。

コラム：座談会から（須坂市保健師のみなさん）

地区組織活動の中で大事にしてきたこと

先輩保健師の動きをみていて、須坂市が保健補導員さんたちの活動に力をいれないといけないということが伝わってきたんです。保健補導員さんが一生懸命に活動できることによって全体の健康づくりがレベルアップするのだということが、先輩方が保健補導員さんのお宅に伺ったり会話の中から一生懸命コミュニケーショを取ろうとしている姿から感じ取ってきたと思います。**「一人の百歩より全体の一歩」を目指して須坂市全体が健康づくりに目覚めてもらわないと。わかってもらうためにまず、人に伝えられる能力っていうのがないとだめですね。**今は、いろんな知識や情報は簡単に手に入るけれど、保健補導員さんの場合は仲間作りの中で学びあい地域づくりを進めていくから、信頼をしてもらわないといけないという思いでこれまでやってきたんです。

4．まとめ

全国 4 箇所の団塊世代を中心とした先輩保健師に、保健師として大切にしてきた思い・価値観について語っていただいた。たとえ、分散配置や一人配置の環境にあっても、保健、行政職としての能力や業務に関する能力だけでなく保健師としての倫理観を継承するための場や機会が必要であり、OJT の一環として意識的に人材育成に取り組む必要性が示唆された。これを機に新任期研修の場面では、身近な先輩の活動への関心を深め、話に耳を傾ける機会を促す効果を期待したい。また、身近に先輩保健師の話を聴く機会の少ない場合には、本 DVD を活用しつつ保健師という職業人としての倫理観の形成に役立てていただきたい。

5. 謝辞

DVD 製作にあたりご出演いただきました先輩保健師の皆様、ご協力を賜りました関係各方面の皆様に深謝申し上げます。

6. 参考文献

1）平成 20 年度　地域保健総合推進事業「市町村における新任の人材育成のプログラム作成に関する調査研究」報告書

2）平成１９年度　地域保健総合推進事業

「生活習慣病予防対策の保健指導に関する調査研究」movie2「まちの宝　保健補導員～生涯健康都市須坂～」

8. 保健師人材育成の状況（研修会参加者の調査から）

1）調査概要

①調査対象　全国保健師長会8ブロック研修会参加者　462人（すべて女性）

②調査期間　平成21年7月18日～11月14日

②調査方法　研修開始前と研修終了後の2回自記式質問紙による調査

③調査内容
- 基本属性（年齢・保健師経験年数・管理職経験年数）
- 人材育成体制（マニュアルの有無・指導者の有無・人材育成目標の設定方法・目標到達評価の有無・人材育成検討場面の有無・統括保健師の有無）
- 人材育成体制について研修前後の変化
- 人材育成に関する管理者としての意識の研修前後の変化
- 昨年度研究班で作成したマニュアルの活用について

④調査結果

＜基本属性＞

年齢構成

N=462

20代	30代	40代	50代	60代
18	26	152	262	4
3.9%	5.6%	32.9%	56.7%	0.9%

保健師経験年数

N=451

1年未満	1～5年	6～10年	11～15年	16～20年	21～25年	26～30年	31年以上
1	15	18	17	34	99	137	130
0.2%	3.3%	4.0%	3.8%	7.5%	22.0%	30.4%	28.8%

管理職経験年数

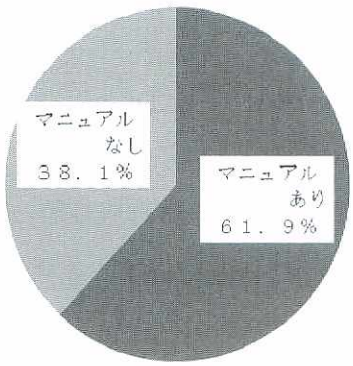
N=451

1年未満	1～5年	6～10年	11～15年	16～20年	21～25年	26～30年	31年以上
1	15	18	17	34	99	137	130
0.2%	3.3%	4.0%	3.8%	7.5%	22.0%	30.4%	28.8%

＜人材育成体制について＞

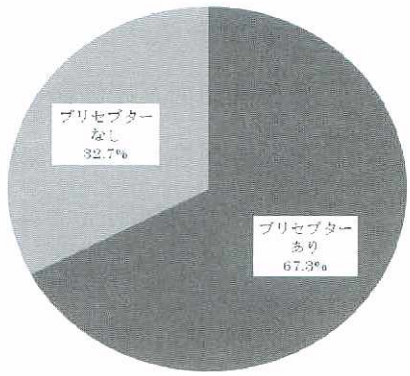
新任期の人材育成マニュアルの有無

n＝４５４



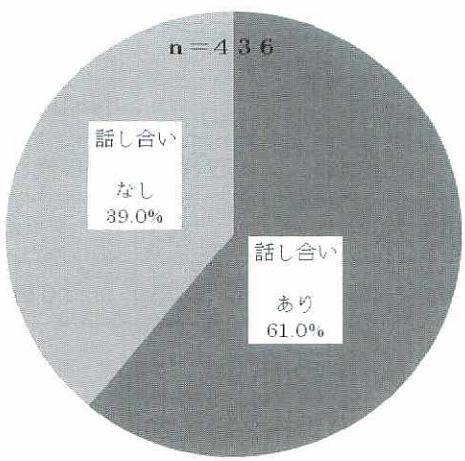
プリセター保健師の有無

n＝４４９



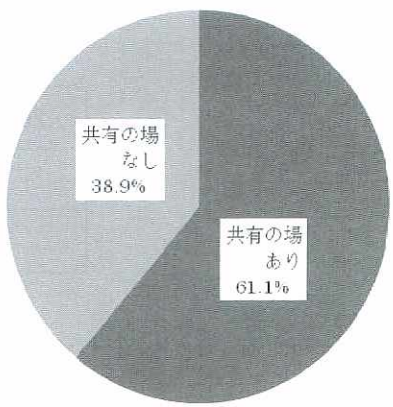
管理職またはプリセターの保健師と新人保健師で目標設定の話し合いの有無

n＝４３６



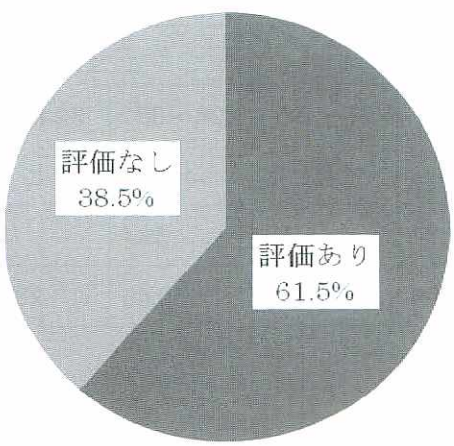
新人育成を共有するための話し合いの場の有無

n＝４３７



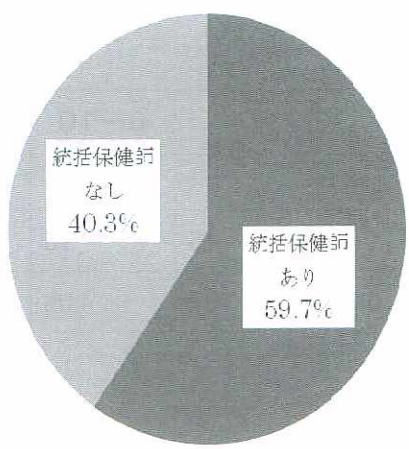
新人の目標設定の評価の有無

n＝４３９

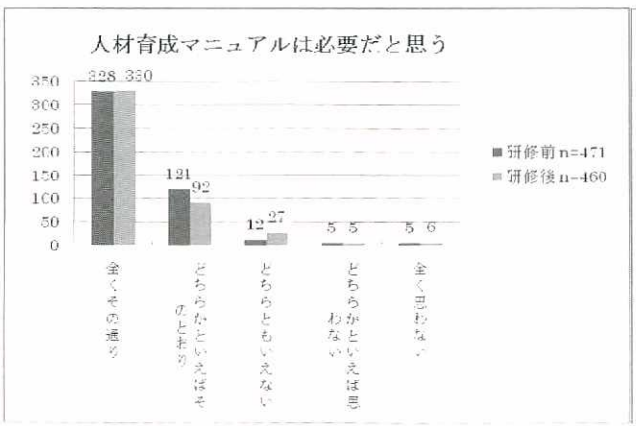


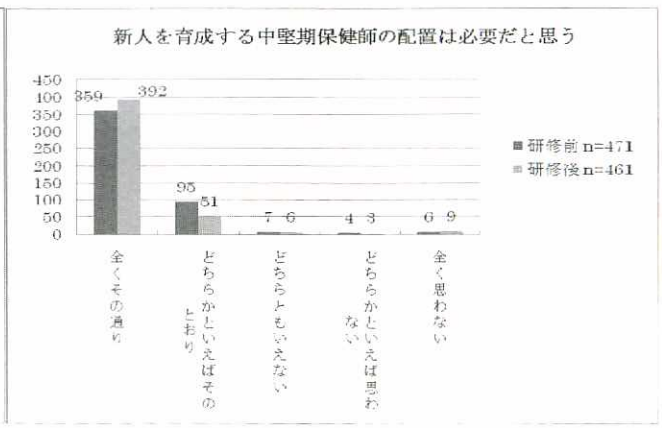
統括保健師の配置の有無

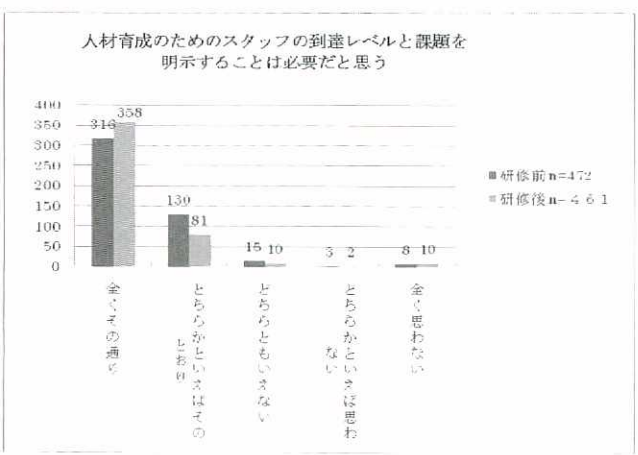
n＝４３２

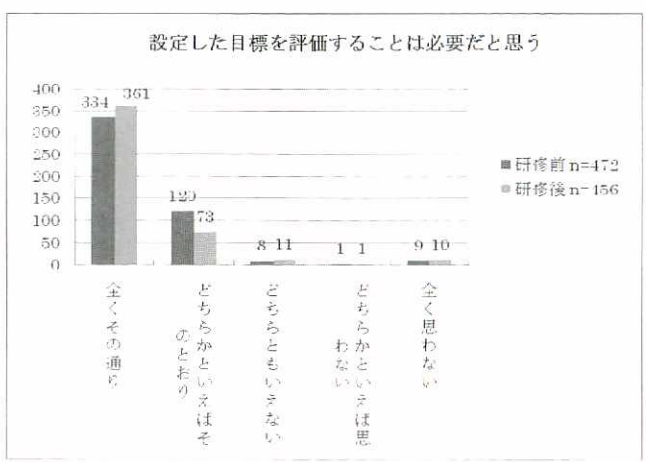


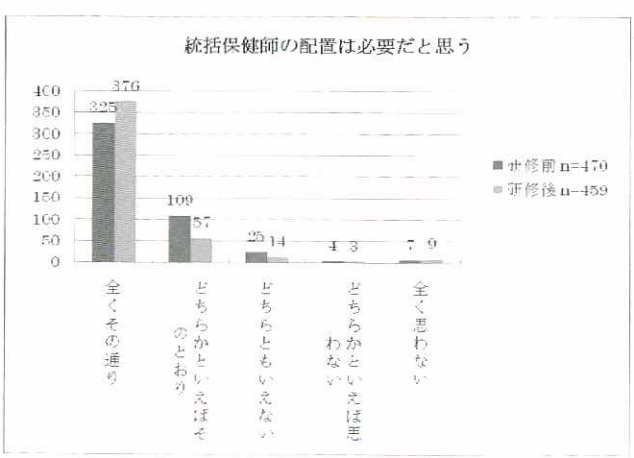
＜人材育成体制について研修前後の変化＞



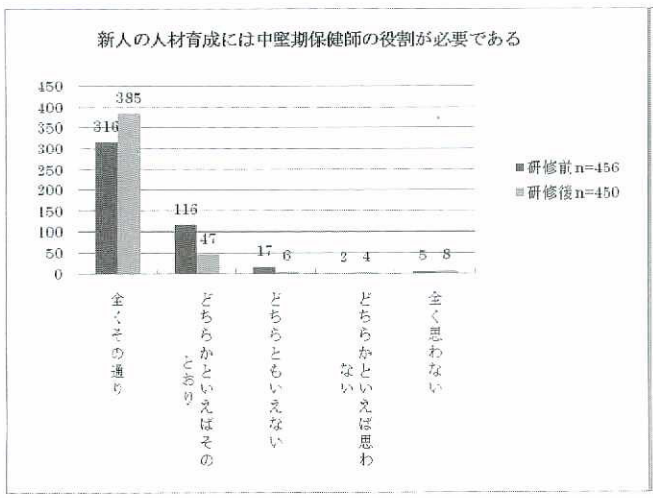


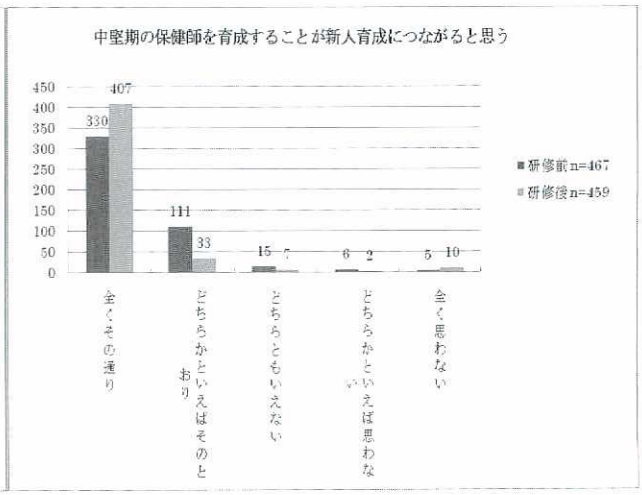


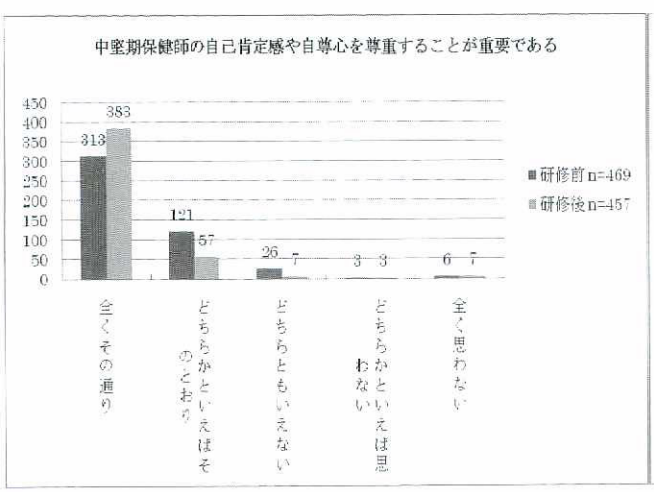


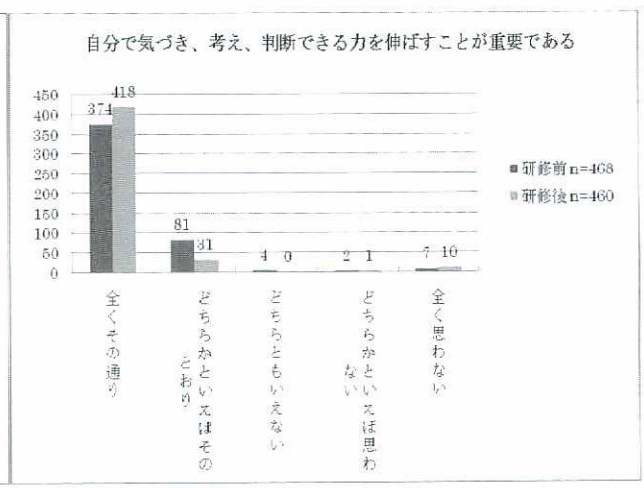


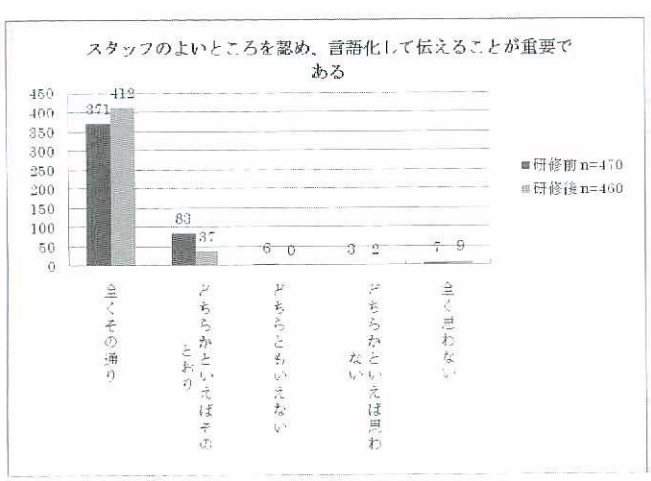
＜人材育成に関する管理者としての意識の研修前後の変化＞

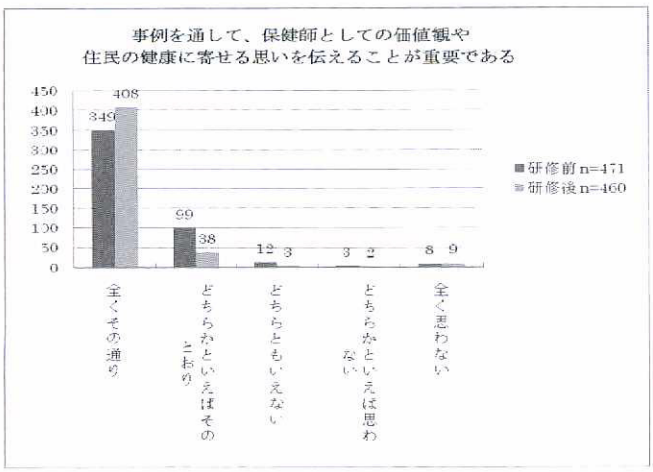


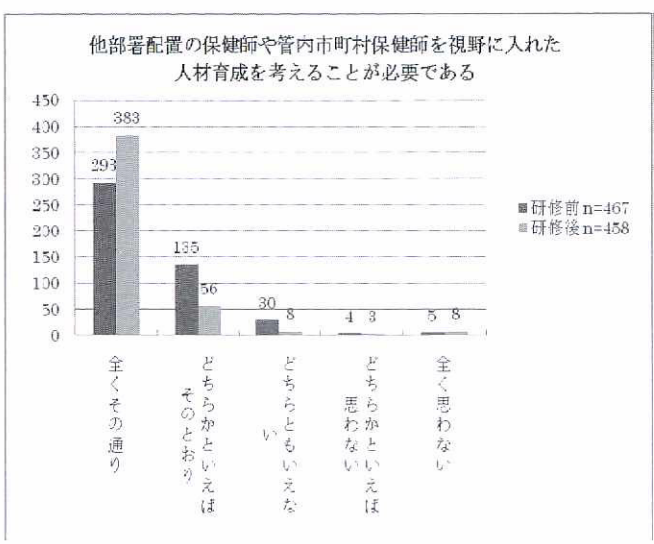


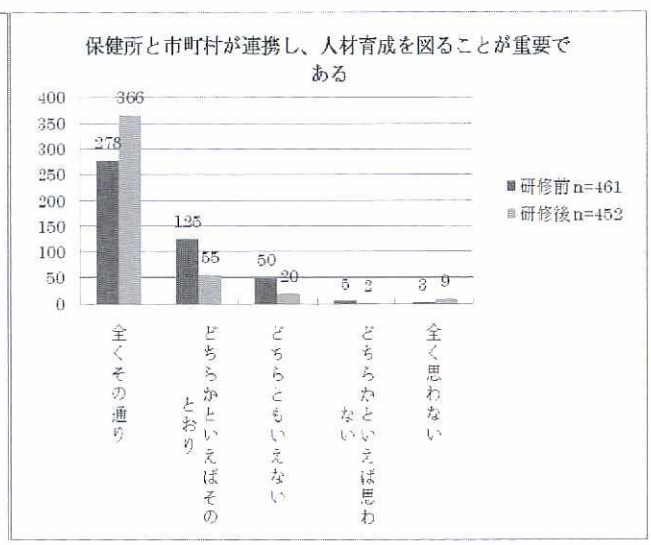


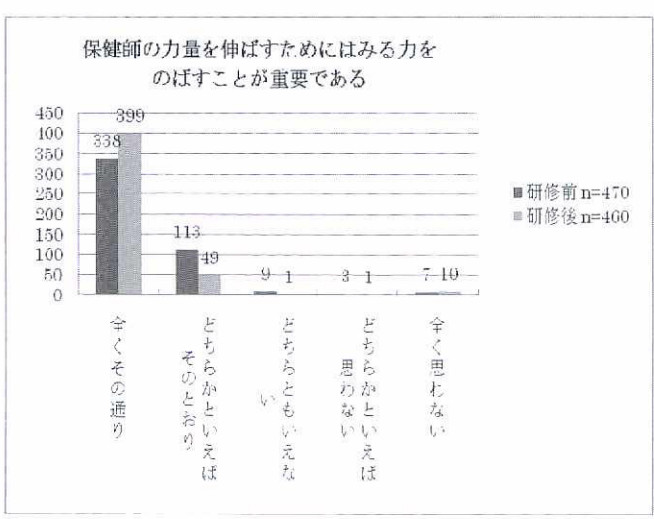


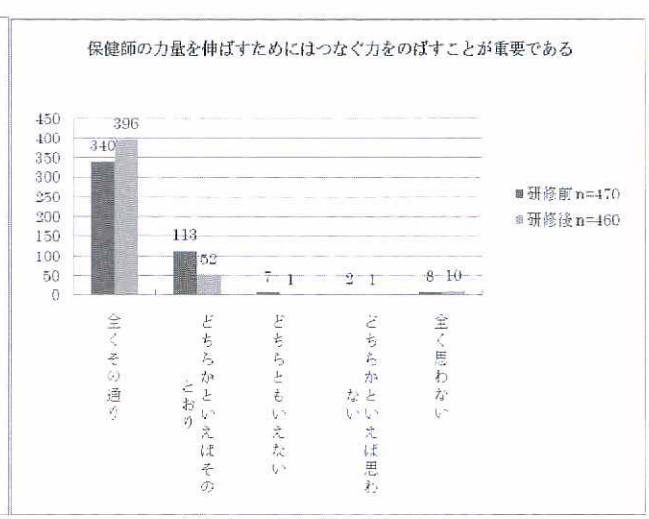


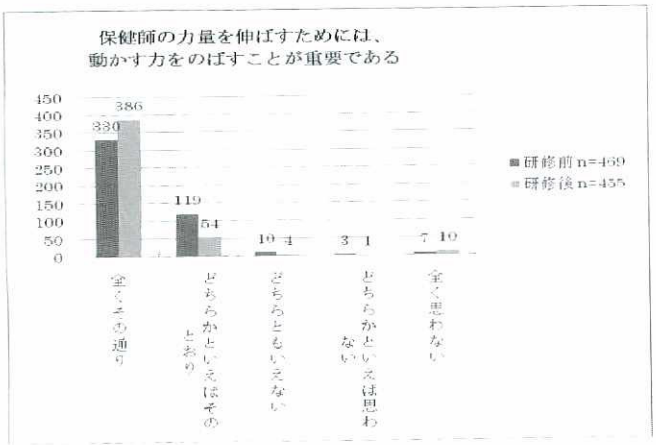

事例を通して、保健師としての価値観や
住民の健康に寄せる思いを伝えることが重要である
研修前n=471
研修後n=460
全くその通り
どちらかといえばそのとおり
どちらともいえない
どちらかといえば思わない
全く思わない


他部署配置の保健師や管内市町村保健師を視野に入れた
人材育成を考えることが必要である
研修前n=467
研修後n=458
全くその通り
どちらかといえばそのとおり
どちらともいえない
どちらかといえば思わない
全く思わない

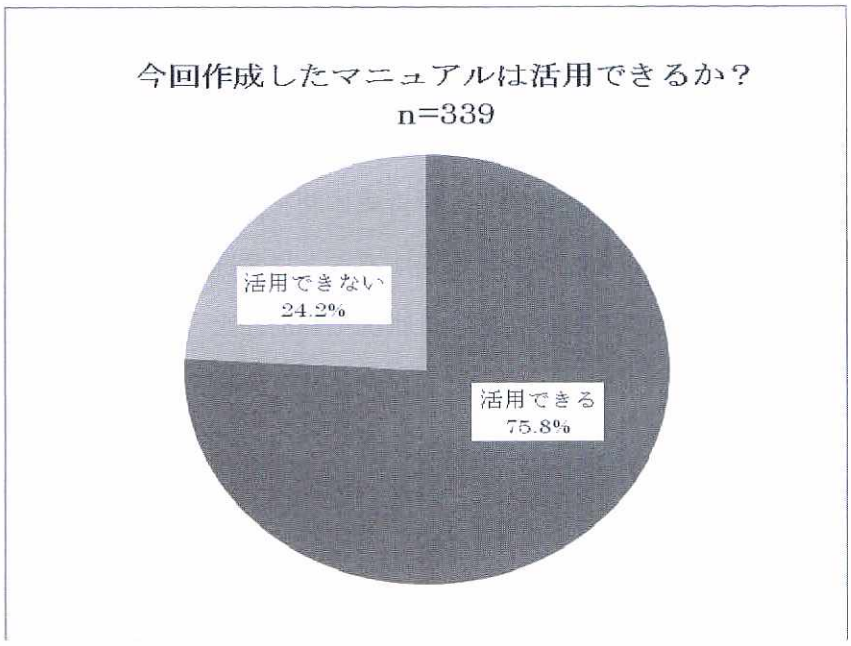

保健所と市町村が連携し、人材育成を図ることが重要で
ある
研修前n=461
研修後n=452
全くその通り
どちらかといえばそのとおり
どちらともいえない
どちらかといえば思わない
全く思わない


保健師の力量を伸ばすためにはみる力を
のばすことが重要である
研修前n=470
研修後n=460
全くその通り
どちらかといえばそのとおり
どちらともいえない
どちらかといえば思わない
全く思わない


保健師の力量を伸ばすためにはつなぐ力をのばすことが重要である
研修前n=470
研修後n=460
全くその通り
どちらかといえばそのとおり
どちらともいえない
どちらかといえば思わない
全く思わない


保健師の力量を伸ばすためには、
動かす力をのばすことが重要である
450
400
350
300
250
200
150
100
50
0
330
386
119
54
10
4
3
1
7
10
全くその通り
どちらかといえばその通り
どちらともいえない
どちらかといえば思わない
全く思わない
研修前n=469
研修後n=455

＜昨年度研究班で作成したマニュアルの活用について＞



⑤考察

今回の調査対象は、全国保健師長会会員であった。全国保健師長会では、平成 17 年度から人材育成についてテーマの研究や研修会を実施してきている経過があり、調査対象もこれまでに人材育成に関して情報を得る立場にあった人であった。そのために、『人材育成体制について研修前後の変化』は、マニュアルの必要性や体制整備の必要性は研修前から高かった。また、『人材育成に関する管理者としての意識の研修前後の変化』も研修前から高い意識を持っていた。そのために研修後の変化は少なかったが、これは意識の高い集団への調査であったためと考えられた。

一方で、人材育成体制についての質問への回答を詳しくみると、市町村に勤務する人の回答では、マニュアルがあるとの回答が 25.0%、プリセプター決めているとの回答が 48.9%と市町村における人材育成プログラムの不十分さが示されていた。そこで以下の 2 点を考察とした。

1. 人材育成支援体制の強化

市町村合併に伴う保健師配属先の多様化や、保健福祉関連法律の改正や制度の変更、保健師基礎教育の変更等の影響で保健師を取り巻く環境は大きく変化している。この状況に対応し、社会の要請に対応できる人材育成としての現任教育とその仕組みづくりは不可欠である。しかし、市町村でのその実践は不十分な現状にある。そこで、本研究で示したモデル等を活用し、市町村の個別性に応じた人材育成を行う必要がある。職員数の少ない市町村ほど、外部支援者が介入することが推進力になることも確認された。成木他は、市町村の人材育成は保健所の重要な責務であると述べており、県型保健所保健師はこれを再認識し、管轄市町村への人材育成支援介入を行うべきである。

2. 人材育成マニュアルと人材育成プログラムの再構築の必要性

研修会に参加した管理期保健師の多くは、現存する人材育成マニュアルの課題と見直しの必要性を感じている。本研究で介入したすべての自治体で共通していたこととして①マニュアルを作成する過程そのものが現任教育になる。②マニュアル作成と並行してジョブローテーションを含む人材育成プログラムを検討する必要性が明らかになる。③組織として人材育成体制を検討する契機となることが挙げられた。また、マニュアル作成は、期間を区切って作業することに意味があり、その後も定期的に見直す必要がある。その際には、自治体のおかれている状況や個別性を十分に勘案することが重要である

＜引用文献＞

成木他，平成 20 年度地域保健総合推進事業「保健所保健師活動事例集作成検討会報告書」，2009.3

資料

平成21年度　地域保健総合推進事業抄録

市町村における新任の人材育成のプログラムの作成に関する調査研究

分担事業者　渡辺好恵（さいたま市保健所）
事業協力者　中板育美（国立保健医療科学院）宮﨑紀枝（佐久大学）安齋由貴子（宮城大学）米澤洋美（福井大学）茗荷谷弘子（小松市役所）齋藤泰子（武蔵野大学）服部真理子（東京女子医科大学）中由美（大阪府）高橋ゆきえ（横須賀市児童相談所）加藤静子（埼玉県）山田芳子（恩賜財団母子愛育会）

要旨：モデル自治体での取り組みから得た成果を、全国保健師長会８ブロック研修で報告し普及を図った。人材育成マニュアル作成は人材育成プログラムの一部であり、ジョブローテーションを含めた人材育成プログラムを位置づけることの大切さが確認され、その実現には保健所の積極的と支援が重要である。本研究では、モデル自治体への人材育成支援介入を行った実践例から市町村における新任の人材育成プログラムを示した。またその際の視聴覚教材としてDVDを作成した。

平成20年度の研究で①市町村における新任期の人材育成マニュアルを新任期保健師の指導者が作成することで、指導者自身成長することが確認でき、②市町村の人材育成支援を担う都道府県型の人材育成マニュアル作成プロセスモデルを提案した。今年度はモデル自治体の取り組みを、全国保健師長会８ブロック研修で報告し普及を図ること。モデル地区を増やし、研究班メンバーが現地での人材育成プログラム作成の支援を行い、自治体の規模に応じた人材育成プログラム展開方法やその際のポイントを示すことを目的とした。また、新任期の現任教育の際に利用できる保健師の倫理観を継承する視聴覚教材を作成した。

B.方法

1.全国保健師長会８ブロック研修会で、モデル自治体でのマニュアル作成プロセスの報告を行い、参加者の理解を深め、人材育成の現状についてグループワークで、現状と課題を確認し人材育成の取り組みを促す。
2.モデル市町村（中核市モデルとして横須賀市、市町村モデルとして小田原市）にて「新任期の人材育成マニュアルの作成」の支援を行う。
3.人材育成時に活用するDVD教材を作成する。

C.結果

1.全国保健師長会研修会での働きかけ

保健師長会は、自治体に働く管理的立場の保健師で組織されている任意団体である。全国を８ブロックに分け研修会が行われている。この研修会でこれの人材育成のためのプロセスと中堅期保健師の成長について報告した。また、人材育成マニュアルの有無と人材育成体制や、昨年度本研究で作成したマニュアルが活用できるかについての調査を参加者と対象に行った結果では、全体では人材育成マニュアルがあると回答した人が61.9%で、プリセプターを決めていると回答した人が67.3%であったが、市町村に勤務する人の回答では、マニュアルがあるとの回答が25.0%、プリセプター決めているとの回答が48.9%と市町村における人材育成プログラムの不十分さが示されていた。

2.保健師の倫理観の継承

これまでの人材育成プログラムでは、行政職としての能力や業務に関する能力に主眼が置かれ、保健師としての共通した倫理観は現場で『先輩の後姿から学べ』ということが多かった。しかし保健師の分散配置が進みその先輩の姿が追えない現状を鑑みると、保健師活動のコアを中核に据えた倫理観を伝えることが重要であると昨年度の研究から明らかになった。そこで、保健師の倫理観を伝える媒体としてDVD教材『継承－人と向き合う仕事。地域に責任を持つ仕事！－』を作成した。新任期研修の導入で利用できる内容を想定し、団塊世代の先輩保健師から保健師として継承したいマインドを語ってもらい1時間程度の映像にまとめた。これを機に新任期研修の場面では、身近な先輩の活動への関心を深め、話に耳を傾ける機会を促す効果を期待する。DVDの内容には保健師マインドとして、個別事例への丁寧な関わりと事例検討、地道な地区活動の重要性などどの地域でも共通する部分が多くみられた。

3. 市町村の規模別人材育成の取り組み事例

モデル自治体 2 か所への人材育成支援を行った。

①市町村が行う人材育成モデル（小田原市）

人材育成の必要性とこれまでの成果について、市保健師全スタッフに向けて説明会を設け、中堅期保健師を中心に市の人材育成検討会を重ねた。研究班員および中堅保健師の会議を10回実施し、その後、管理期保健師への報告会を実施した。中堅期保健師は、検討会の目的を自らの成長と後輩の育成に焦点をあて、後輩に何を伝えていきたいか、そのために何をしていくべきかを話し合い、5 年後・10 年後の「保健師像」についても考え、「保健師ならではの能力（コア・コンピタンス）」を育てるために必要なことは何かについて、具体的な提案を短期的・長期的な視点から考えていった。管理期に当たる保健師への報告会を受けて、中堅期保健師はより具体的な行動レベルの計画をすることになり、管理期保健師は、中堅期保健師からの提案を受け、市全体の保健師の人材育成の仕組みづくりについて検討会を開催することになった。

①　中核市の人材育成モデル（横須賀市）

保健師として0JTによる人材育成実践の意義を理解し、実践できる方法を見出すことを目的に新任期を育てる役割を担う中堅期保健師による5回のグループワークを行った。中堅期保健師は自分達がどのように育てられたかを振り返る中で、成長を支えてくれた住民や先輩保健師の存在や悩みや失敗を含めた日々の経験からの成長を改めて認識し、先輩から無意識に伝えられてきた「保健師像」や「保健師マインド（コア）」を共有した。そして、新任期の保健師にそれを伝えるために、新任期の保健師の抱える悩みや置かれている状況を話し合い、中堅期保健師の指導者としての難しさや日頃の悩みを共有した。その過程には、乗り越えるべき目標や課題があり、新任期と中堅期保健師が相互に育ちあうため、目標と課題を明確にした道標となる人材育成マニュアルを作成した。

D. 考察

1.　人材育成支援体制の強化

市町村合併に伴う保健師配属先の多様化や、保健福祉関連法律の改正や制度の変更、保健師基礎教育の変更等の影響で保健師を取り巻く環境は大きく変化している。この状況に対応し、社会の要請に対応できる人材育成としての現任教育とその仕組みづくりは不可欠である。しかし、市町村でのその実践は不十分な現状にある。そこで、本研究で示したモデル等を活用し、市町村の個別性に応じた人材育成を行う必要がある。職員数の少ない市町村ほど、外部支援者が介入することが推進力になることも確認された。成木他 i は、市町村の人材育成は保健所の重要な責務であると述べており、県型保健所保健師はこれを再認識し、管轄市町村への人材育成支援介入を行うべきである。

2. 人材育成マニュアルと人材育成プログラムの再構築の必要性

研修会に参加した管理期保健師の多くは、現存する人材育成マニュアルの課題と見直しの必要性を感じている。本研究で介入したすべての自治体で共通していたこととして①マニュアルを作成する過程そのものが現任教育になる。②マニュアル作成と並行してジョブローテーションを含む人材育成プログラムを検討する必要性が明らかになる。③組織として人材育成体制を検討する契機となることが挙げられた。また、マニュアル作成は、期間を区切って作業することに意味があり、その後も定期的に見直す必要がある。その際には、自治体のおかれている状況や個別性を十分に勘案することが重要である。

E. 結論

2 年間の研究では、人材育成マニュアル作成は人材育成プログラムの一部であり、ジョブローテーションを含めた人材育成システムを位置づけることが必要であることが確認された。その実現には、県型保健所の積極的介入と支援が重要であると考えられた。

F. 今後の計画

日本公衆衛生学会自由集会で、さらに議論を深め、実践に結び付けていきたい。

G. 発表　なし

[1] 成木他，平成 20 年度地域保健総合推進事業「保健所保健師活動事例集作成検討会報告書」，2009.3

地域保健総合推進事業
（全国保健師長会協力事業）

市町村における新任の人材育成のプログラムの作成に関する調査研究

研究事業者　渡辺　好恵
（さいたま市保健所）

全国保健師長会研修会での働きかけ

- 全国8ブロックでの研修会（参加者総数655名）の場で、20年度の研究成果を報告し、人材育成の現状と今後の人材育成をどのように進めていくかをテーマにグループワークを実施
- 参加者の所属に人材育成状況について調査を実施

事業実施経過

平成20年度の研究

①市町村における新任期の人材育成マニュアルを新任期保健師の指導者（中堅期保健師）が作成することで、指導者自身成長することが確認できた。

②市町村の人材育成支援を担う都道府県型（大阪府）の人材育成マニュアル作成プロセスモデルと市町村単独型（神奈川県海老名市）の人材育成プロセスモデルを提案した。

全国保健師長会研修会での人材育成の現状・どのように進めていくか

- 背景：分散配置が進んでいること。保健師職能の教育背景が多様化していること。段階の世代の退職等
- 保健師全体（新任期・中堅期・管理期）の人材育成システムが必要
- マニュアルの見直しの時期

  中堅期、主任、係長の人材育成など総合的系統的なマニュアルが必要である。
- 計画的採用やジョブローテーションなども重要であるため、市の上層部や人事担当部門との連携が必要
- 保健師に必要な公的責任性を背景にした倫理観を継承したい。

本年度の目的

① 全国保健師長会8ブロック研修で報告し、人材育成の取り組みの普及を図る。

② モデル地区（中核市モデル・市町村型）での人材育成プログラム作成の支援を行い、自治体の規模に応じた人材育成プログラム展開方法やその際のポイントを示すことを目的とした。

③ また、新任期の現任教育の際に利用できる保健師の倫理観を継承する視聴覚教材の作成

【目的および方法】

（1）市町村保健師等が、人材育成についての現状と必要性を認識し、日常の活動の中での人材育成を意識しながら行うことができる。

手段：市町村が独自の人材育成プランを持つにあたって、その参考となる市町村に合った新任の人材育成プログラムのあり様を、モデル市への介入を通じて検討した。

（2）都道府県型保健所が市町村との協働のもとに、後輩に伝え継承していきたい保健師の専門性について再確認することができ、自信を持って人材育成に参画することができる。

手段：　実際に人材育成に携わる特に中堅者の当事者意識を引き出すために、都道府県と市町村で中堅者のプロジェクトチームを編成し、継承したい技術や考え方を指針またはサブテキストにまとめた。

【目的および方法】

（1）市町村保健師等が、人材育成についての現状と必要性を認識し、日常の活動の中での人材育成を意識しながら行うことができる。

手段：市町村が独自の人材育成プランを持つにあたって、その参考となる市町村に合った新任の人材育成プログラムのあり様を、モデル市への介入を通じて検討した。

（2）都道府県型保健所が市町村との協働のもとに、後輩に伝え継承していきたい保健師の専門性について再確認することができ、自信を持って人材育成に参画することができる。

手段：　実際に人材育成に携わる特に中堅者の当事者意識を引き出すために、都道府県と市町村で中堅者のプロジェクトチームを編成し、継承したい技術や考え方を指針またはサブテキストにまとめた。

全国保健師長会研修会での人材育成状況に関する調査結果

	新任期人材育成マニュアルの有無	
	ある	ない
政令市・中核市	118	39
市町村	31	72

	人材育成担当者（プリセプター）保健師の必置の有無	
	ある	ない
政令市・中核市	125	32
市町村	51	50

「私たちの身の回りの後輩」
「先輩から私たちが受け取ったもの」

1回目2回目GW

初めのうちは、言語化すると堅苦しい言葉、教科書的な言葉になり、自分の言葉で表現することの難しさを知った。
「教科書的なきまった言葉で表現しなければとつい思ってしまう」
「この言葉が思いを表わしているとは思えないけど、言葉が思いつかない」など苦しい時間をすごしましました！

コーチングとティーチング

コーチングは、現状と理想のギャップを認識し、ギャップを埋めるための行動変容意欲・自己決定を促すプロセスなので、そのテーマの知識を得る段階の初心者や病気や心理的要因によって現実と理想に対する眼者能力が低下している場合には最適の方法とは言えず、むしろティーチングが向いている。

コーチングは「コミュニケーションが維持されること」「一発勝負ではなく、次につながるコミュニケーションが交わされる環境にあること」「話す対象者に合ったコミュニケーションスタイルがとれること」など、環境が整っていることと比較的、対象者の自立度が高い場合に向いている。

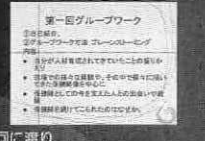
モデル地区への人材育成支援

- 本年度は、政令市・中核市モデルとして横須賀市、市町村モデルとして小田原市への人材育成支援を行った。
- 横須賀市：中堅保健師がワーキンググループを作り、マニュアルを作り上げた。今後このマニュアルを普及していく予定。
- 小田原市：市町村の中で分散配置されている各所属長の理解を得る取り組みから始め、保健所保健師への働き掛けも念頭に入れて中堅期がワーキンググループでマニュアルを作成した。

私たちが大切にしている、後輩にも伝えていきたい想い！

◆保健師は、「住民がより健康に、より自分らしく、自立して生活する」ことができるように支援する専門職である。
◆そして、私たち保健師は、「住民が、様々な健康課題に対して、自分自身で対処したり、周囲に支えられたりしながら、地域の中で暮らし続けることができる。」と思っている。
▲住民は「個と地域」が相互に影響しあう中で暮らしている。だから、保健師は個と地域をきりはなして、その人の暮らしを支援することはできない。
マインド
・誰もが追求する信念「より健康に、より自分らしく、自立して生活したい」という思いを信じるがある
・人は変わると信じる
・住民の持つ力を信じる
・つながることで生まれる大きな力を信じる
・地域の力を信じる
私たちが求める住民の姿
「住民が、様々な健康課題に対して、自分自身で対処したり、周囲に支えられながら、地域の中で暮らし続けることができる。」

横須賀市



- グループワークのルールを確認後、5回に渡り、中堅期保健師のグループワークが行われた。
- 横須賀市は、中堅層の保健師が「先輩から育てられた」実感を持っており、それを言語化することが卓かった。
- 管理期保健師は、この取り組みに際して業務内での時間の確保や、同僚への理解を得るなどの役割を率先して取り、中堅期もその期待に応えるべく努力する姿が印象的であった。
- 今後は、出来上がったマニュアルを横須賀市で普及活用すること予定である。

横須賀市での人材育成ワーキングを通しての考察

- 中堅期になげかけて場の保障をすることで人材育成の基盤ができる。
- そのためには管理的立場の保健師の配慮（場や時間や守秘義務の保障など）が必要である。
- 中堅期なら中堅期で仲間が集まることそのものが保健師活動のふりかえりとなり、人材育成へと波及する。仲間で内省しあい確認共有することが大事である。
- 時間や期限を制限することも効果的
- 「育てられた感」のある保健師が人材育成には適任
- 皆で話す中で「育てられている・いたことが実感できる」
- 保健師として成長には、人とのかかわり・事例との出会い・仲間とのかかわり・多職種とのかかわり・住民との出会いが出発点となる。

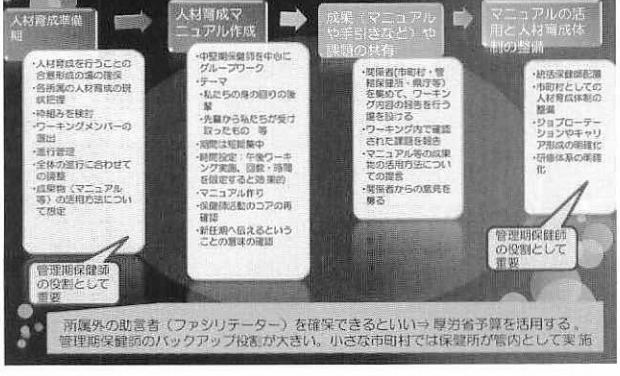
保健師の倫理観の継承

- 保健師の分散配置が進みその先輩の姿が追えない現状を鑑みると、保健師活動のコアを中核に据えた倫理観の継承が重要であり、保健師の倫理観を伝える媒体としてDVD教材『継承ー人と向き合う仕事。地域に責任を持つ仕事！ー』を作成した。

小田原市

- 最初に関係者を集めた講演「今、なぜ保健師の人材育成が大切か」を開き、関係者の動機づけを行った。
- その後、中堅期保健師のワーキンググループを5回（1回／月）のペースで開催。
- 最終日には、ワーキング内容を管理期・ベテラン保健師へ報告する機会を作った。
- 今後は、他の保健師への普及について取り組む

中堅期保健師と新任期保健師が"育ちあう"ために必要な人材育成プロセス



平成21年度　地域保健総合推進事業

「市町村における新任の人材育成のプログラムの

作成に関する調査研究」報告書

継承

新任期と中堅期の人材育成は、表裏一体で行える！

発行日：平成22年3月

編集・発行：事業分担者　渡辺　好恵（埼玉県さいたま市保健所）

〒338－0013　埼玉県さいたま市中央区鈴谷7-5-12

TEL　048－840－2219

FAX　048－840－2230