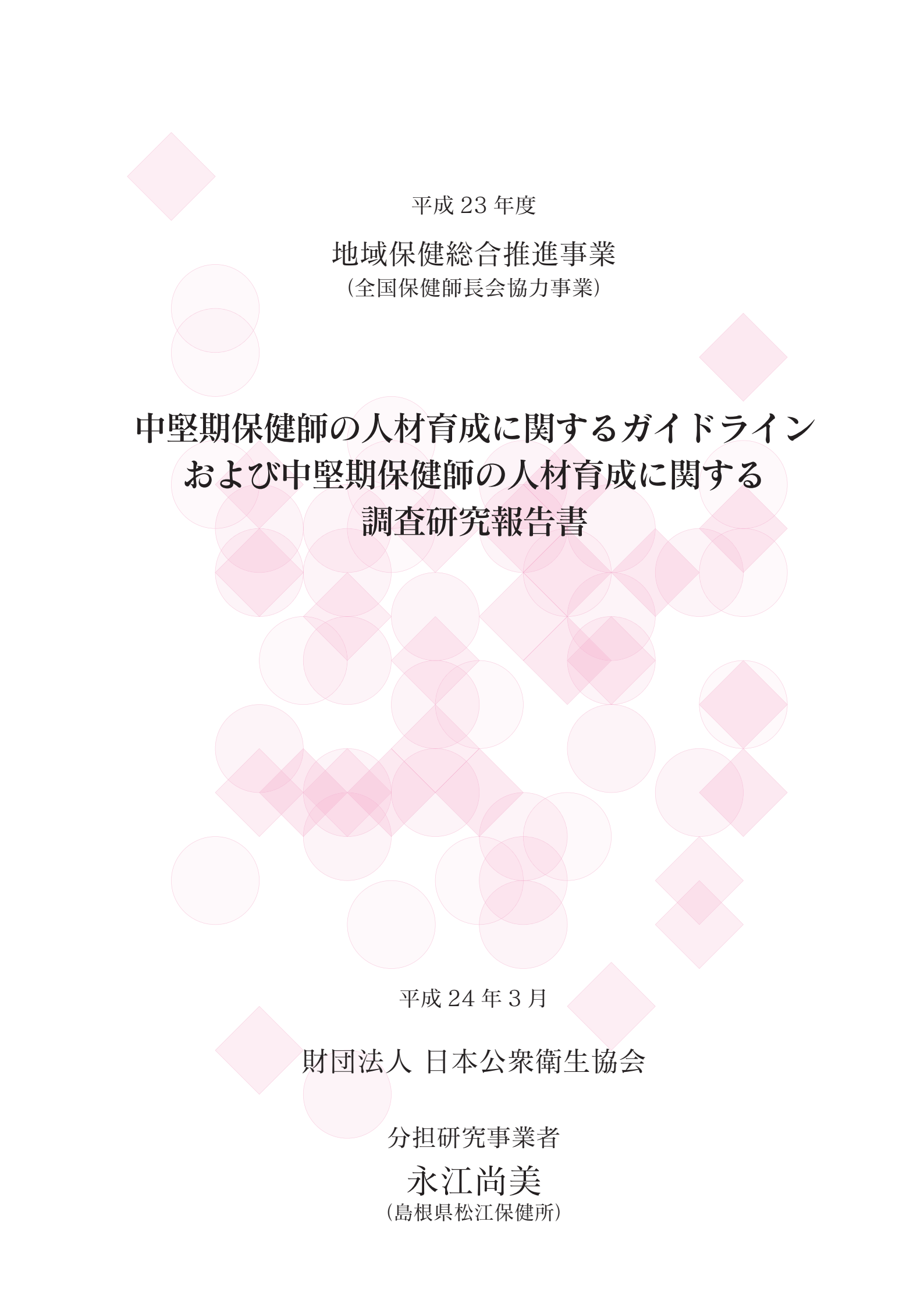




平成 23 年度

地域保健総合推進事業
(全国保健師長会協力事業)

中堅期保健師の人材育成に関するガイドライン
および中堅期保健師の人材育成に関する
調査研究報告書

平成 24 年 3 月

財団法人 日本公衆衛生協会

分担研究事業者

永江尚美

(島根県松江保健所)

はじめに

平成 22 年度・23 年度の 2 カ年事業として「中堅期保健師の人材育成に関する調査研究」事業を行いました。

本研究事業を実施する背景には、地域保健・医療・福祉活動に関わる法律の制定及び改正など、社会情勢の変化に対応した地域保健活動を展開する総合能力が保健師に求められていることがあります。

特に、2007 年（平成 19 年）をピークとした団塊世代の退職に始まり、市町村合併後に定年を待たずに先輩保健師の退職が継続する中、次期リーダー及び管理職となる中堅期保健師の人材育成が喫緊の課題であり、その必要性が求められています。

併せて、1994 年（平成 6 年）の地域保健法の制定に伴い、都道府県と市区町村との役割分担が明確となり、多くの自治体が保健師活動も地区分担制から業務分担制に移行し、従来の地域を基盤とした活動体系に変化が生じてきました。また、2000 年（平成 12 年）の介護保険法の施行に伴い、介護部門への保健師の配置に始まり、児童及び高齢者虐待への対応に向けて福祉部門への配置、精神障がい者の地域移行支援等を踏まえ障害部門への配置、研修機能強化等を図るために研究部門等への配置等、保健師の分散配置が拡大してきました。

近年では、大学教育課程に学び保健師資格を取得した新規採用保健師が増加し、現任教育において保健師の基礎的専門能力の実践力を養成する状況となっております。

このような状況も踏まえ、本研究では次期リーダー及びリーダー育成に携わる管理職に焦点をあて、「中堅期保健師の人材育成」について調査研究を行い、中堅期に獲得すべき能力とその実践方法、保健師としてのマインド育成及びパッションの醸成等について検討を行いました。

今年度は、全国保健師長会ブロック研修会において、昨年度の実態調査の結果を報告し、現状と課題を保健師間で共有し意見交換を行いました。全ての意見を取り上げることはできませんでしたが、現場の意見を参考にガイドラインを作成することができました。

本ガイドラインが、全国の自治体において、中堅期保健師の人材育成を進めていく一助になれば幸いです。

最後になりましたが、本研究にあたり、ご指導をいただいた研究協力者の諸先生、調査に御協力いただいた関係者の皆様に厚くお礼を申し上げます。

平成 23 年度 地域保健総合推進事業

「中堅期保健師の人材育成に関する調査研究事業」

分担事業者 永江尚美（島根県松江保健所）

目 次

第 1 章 中堅期保健師の人材育成ガイドライン

1

I	ガイドラインの活用にあたって	3
II	中堅期保健師のあるべき姿	3
1	保健師マインドとパッション	3
2	新任期に求められる能力	5
3	中堅期に求められる能力	6
III	強化すべき課題と育成への方策	7
1	地域の課題に基づく企画・立案	7
2	健康危機管理	8
3	行政組織や機関・施設・団体等との連携	9
4	次期リーダーとしての組織管理・運営	9
5	育児休暇取得者へのサポート	10
IV	中堅期保健師を育てる環境づくり	12

第 2 章 平成 23 年度調査研究報告

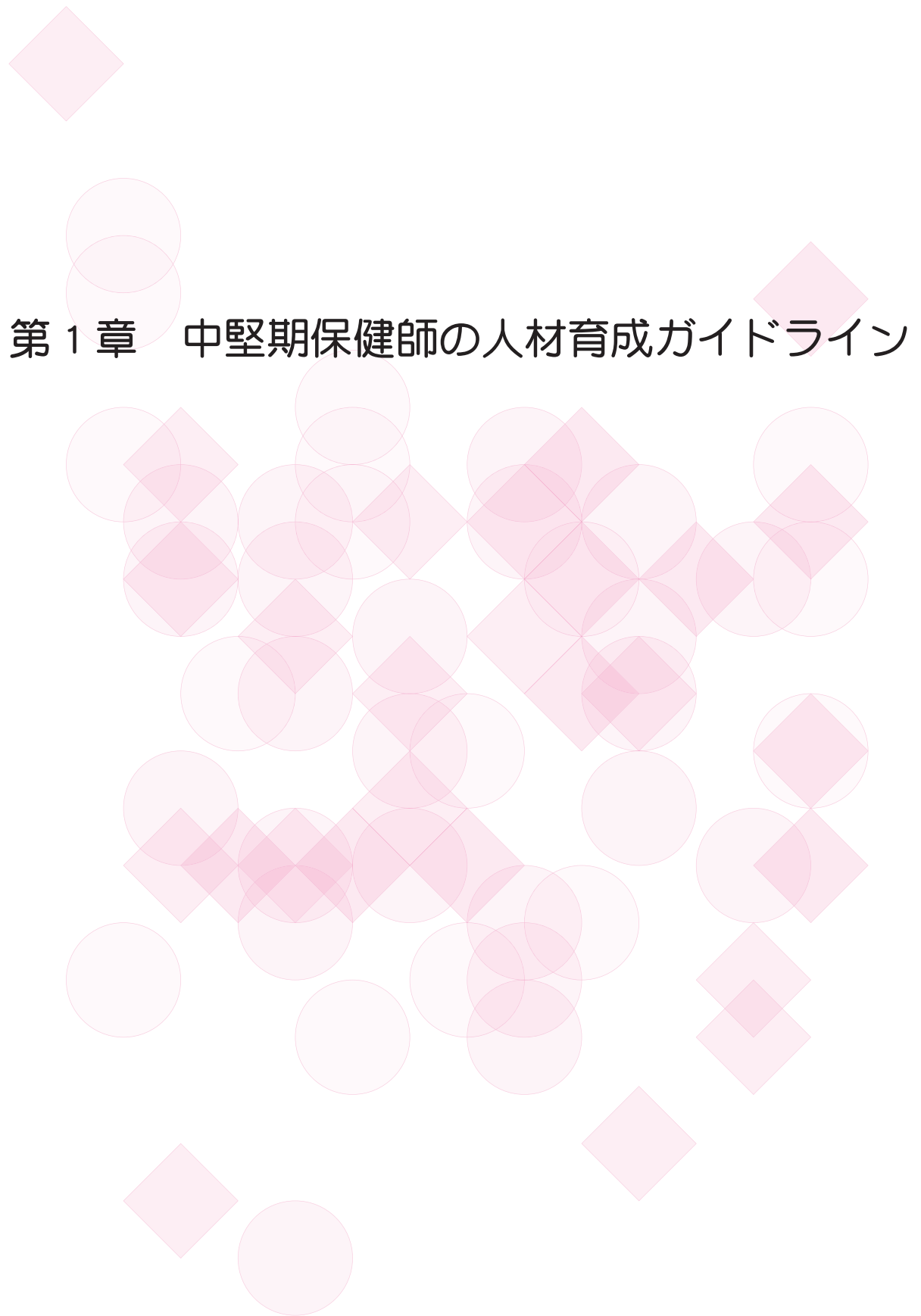
13

I	研究要旨	14
II	研究目的	14
III	研究組織	14
IV	研究方法	15
V	結果	17
VI	考察及び今後に向けて	21

資 料

23

1	平成 22・23 年度地域保健総合推進事業検討会経過	25
2	平成 22 年度実態調査全体結果概要	26
3	地域保健総合推進事業発表会抄録（平成 22 年度、23 年度）	31
4	中堅期保健師の人材育成に参考となる文献一覧	40
5	第 70 回日本公衆衛生学会発表資料	41



第 1 章 中堅期保健師の人材育成ガイドライン

I ガイドラインの活用にあたって

本ガイドラインは、次期リーダーとなる中堅期保健師を対象に作成しました。

中堅期保健師の定義については、先駆的研究事例を参照に、本研究事業では表 1 のように定義し検討を行いました。

特に、次期リーダーとしての準備期に入る中堅中期の人材育成にあたっては、中堅前期にプリセプターを経験し、新任期に到達すべき能力を『共に確認』しながら『共に育つ』ことが基盤となります。

また、次期リーダーを育てるためには、中堅後期および管理期にある保健師が中堅期保健師として必要な能力を備えておくことが重要となります。

本ガイドラインでは、各自治体において中堅期保健師の人材育成ガイドラインを作成されるにあたっての基本的事項、調査結果等から出された強化すべき課題と育成を中心に骨格を示し、ガイドラインをもとに各自治体で地域特性を踏まえ肉付けできるようにしました。また、各自治体で作成されるにあたり、参考となる文献一覧を資料編につけました。

そして、本ガイドラインおよび各自治体で作成されたガイドラインを有効活用していくために、年度当初・中間・年度末にガイドラインに基づき、対象となる中堅期保健師と確認・評価を行なわれることを勧めます。

表 1：中堅期保健師の定義

中堅前期：経験年数 5 年（6 年目）～ 9 年（10 年目）
中堅中期：経験年数 10 年（11 年目）～ 14 年（15 年目）
中堅後期：経験年数 15 年（16 年目）～ 19 年（20 年目）

II 中堅期保健師のあるべき姿

中堅期保健師のあるべき姿から、そのために求められる能力を掲げました。

保健師という職業人（プロフェッショナル）としてのマインド・パッションの部分と、新任期・中堅期それぞれに求められる専門的能力です。

1. 保健師マインドとパッション

1) 保健師マインド；（保健師としての姿勢、保健師魂）とは？～根性論ではない。

住民の生活・いのちをまもり、より健康な社会をつくりだすという高い志をもった職業人としての哲学である。

保健師マインドとは、保健師という職業人（プロフェッショナル）を形作る基盤にあって、能力の発揮や行動特性を司る役割があります。専門的能力の向上として、スキルや知識を身につけ業務をうまくこなす「自立」した人材、成果を挙げる優秀な人材としての成長だけでは不十分です。「あたまでっかち」で動けない、仕事はスマートだが「指示待ち」などの人材ではなく、自ら考える人

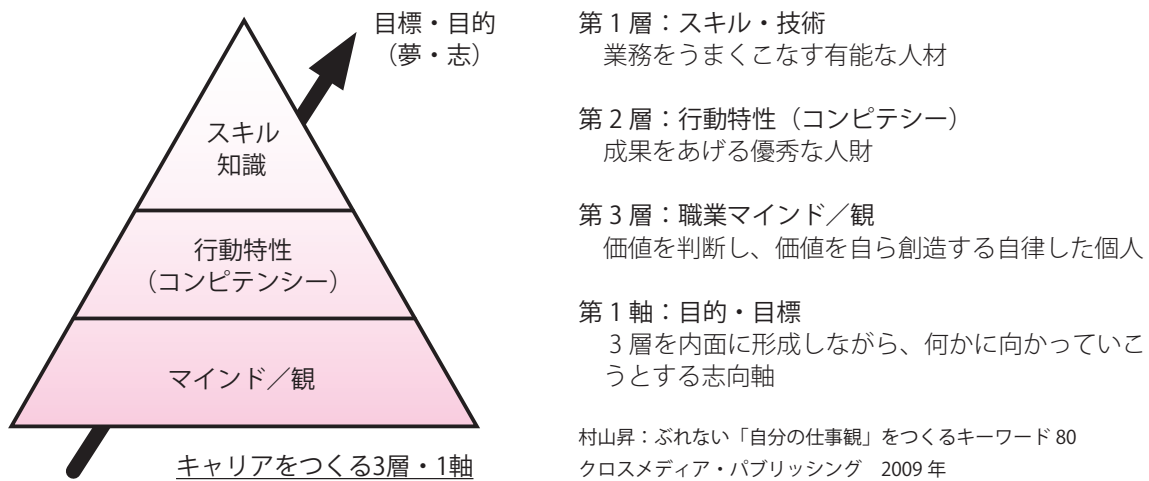
財を育成することが重要です。真のプロフェッショナルは、価値を自ら判断し、価値を自ら創造することで職業観（マインド）を醸成し、「自律」した個人へと成長することができます。

2) パッション；保健師としての情熱とは？～ただの熱ではない。

職業人としての基盤にある保健師マインドを突き動かすための原動力となるものである。

保健師が抱くパッションとは、思い描く高い志に対する使命感に対して目標像をかかげ、方向性を指し示すベクトルのようなものです。

保健師マインドが醸成されているからこそ抱くことのできる想いであり、明確な行動に移せるものです。



現状は・・・

職場の仲間や住民とのかかわりの中で成長実感・やる気を感じる一方で、管理職への昇進や後輩育成には関心が低い現状にありました。管理職の背中はどう映っていますか？

「今の仕事が自分に適していると思う」 64.9%

「仕事を通して全体として成長したと思う」 91.3%

やる気が出るとき

「所属の仲間と協力体制を感じたとき」 97.0%

「地区組織活動で住民と協働を感じたとき」 97.0%

成長を感じるとき

「住民から評価されたとき」 94.1%

「人に教える経験をしたとき」 64.1%

「職場内の昇進試験や昇任したとき」 29.5%

キャリアデザイン

「管理職を望む」 10.5%

職務上の持ち味

「協調性がある」 91.6%

「リーダーシップ能力がある」 27.5%

「後輩の指導、人材育成が得意である」 31.2%

保健師マインド・パッションのはぐくみ方（ブロック研修会より）

「保健師とは？」「保健師らしい仕事って？」などの保健師マインドやパッションを育てるような研修は昨今めっきり減りましたね。

保健師マインドやパッションを育てるために、『研修への参加や学びを通して、単に知識だけでなく、気持ちが触発されたことが非常に重要だった』などの意見が聞かれました。

内外との交流を刺激としながら、保健師の核となる部分に問いを立てていくことを通して、保健師マインドやパッションは育まれていくのです。

【マインドとパッションを育てるための方策】

- ①職場内外での交流
- ②保健師職能としてのモチベーションの維持
- ③統括保健師等のリーダーシップ
- ④プリセプターの役割経験 …… 後輩が育つことの成功体験
- ⑤事業計画の作成（目標設定） …… PDCA に基づく活動展開を通して自信を醸成
- ⑥リーダー、管理者等への登用 など

2. 新任期に求められる能力

中堅期保健師に至る前の新任期に獲得しておいて欲しい能力は、新任期の間に確実に身に付けておくことが重要です。新人保健師は、教育課程やキャリアの違いからスタート地点でもばらつきがあり、個人の能力に応じた人材育成が求められます。

1) 専門職としての能力

- ①個人・家族・小グループへの支援
- ②集団・地域への支援
- ③施策化能力

個別のケースや教室等の事業から、集団・地域全体の対策の必要性へと視野を広げてアセスメントすることができたり、健康危機事例が発生したときに対応ができることが求められます。

2) 組織人としての能力

- ①所属組織の理解
- ②職場内コミュニケーション

行政に働く専門職としての自覚を持ち、組織の一員としてのルールや活動するための法的根拠や活動体制が理解できること、必要な報告や連絡など上司や同僚との職場内のコミュニケーションが図れることなどが求められます。

3) 自己管理・自己啓発に関する能力

- ①研究成果の活用
- ②継続的学習
- ③ストレスマネジメント、健康管理

自身の健康管理はもちろんのこと、実践活動に必要な知識・技術の習得や社会の情勢に敏感に対応できるアンテナの高さが求められます。

※参考にしよう：詳細については、各時期までの到達度や研修ガイドラインをご参照ください。

- ・新人看護職員研修ガイドライン～保健師編～（新人看護職員検討会報告書 平成 23 年）
- ・保健師に求められる実践能力と卒業時の到達目標と到達度
（看護教育の内容と方法に関する検討会報告書 平成 23 年）

3. 中堅期に求められる能力

今回の調査や各ブロック研修会の結果から中堅期保健師に求められる能力は、下記の通りです。特に強化したい5つの能力については、「Ⅲ強化すべき課題と育成への方策」をご覧ください。

1 保健師の基礎的能力	
個人・家族のアセスメント能力 地域・集団のアセスメント能力	個人家族の状況分析、地域の状況分析、対象が抱える問題の所在とその本質、解決の優先度、支援の方向性、アセスメントの視点 等
ヘルスプロモーションを実現する能力	住民主体の活動、健康を支援する環境づくり、健康的な公共政策づくり 等
業務管理能力	地区管理、事業管理、事例管理 等
健康危機管理能力	対象分野、健康危機の地域診断、健康危機管理の業務、健康危機管理における保健師の活動 等
2 中堅期保健師としての行政能力・組織能力・管理能力	
地域診断（地区診断）能力	地域を基盤にした根拠ある保健活動のための地域診断能力、事業企画・立案に先立つ PDCA を基盤とした地域診断能力
アセスメント能力	個から集団へ、事業化へ、ネットワーク化へと展開する力 複雑困難な事例への責任のある対応、施策化や保健計画策定に必要な情報収集 等
行政能力	事業の企画・立案、事業の評価、可視化 地域特性や健康問題に対応した事業を創造的・科学的に実施・評価 総合職としての認識
災害に限らない健康危機管理対応能力	平時から有事までの災害を含むあらゆる健康危機事象に対応する能力 健康危機事象を想定したマニュアル化等の準備や事後の分析・共有化
調整能力、コーディネート能力	関係機関（者）との連携、地域ネットワークの構築、住民組織の活動支援
組織横断的な対応能力	各種プランの推進、行政組織、機関・施設・団体等との連携
マネジメント能力	新任保健師・若手関係職員・他職種等の助言・指導、プリセプターとして新任者の能力に見合った助言・指導、新任者のキャリアアップをともに考え支援 等
社会資源開発能力	個人・家族支援から社会資源診断、新たな資源開発へ
調査研究能力	科学的データに基づく活動展開、研究のリーダーシップ
3 自己研鑽・自己啓発し続ける力	
スキル・マインドの両方に働きかける自己研鑽・自己啓発	実践活動に必要な知識・技術の習得の継続、後輩の育成やリーダーとして意識し研修へ参加する、ネットワークづくり、専門以外のことを含めた幅広い知識の獲得
4 キャリアデザイン・ライフデザインを思い描く力	
ポスト意識	次期管理職、プレリーダーとしての意識化・自覚 モデルになる管理職の姿から学ぶ 後輩の育成や地域保健福祉活動の推進に必要な施策化の提言、政策方針策定の積極的関与 等
育児休暇などの生活体験を仕事に活かす力	育児休暇、病気休暇、介護休暇等の経験もその後の仕事に反映させる 当事者としての視点や多角的視点の強化
5 マインド・パッションを育む力	
保健師魂	研修会等へ参加・交流し職業観を育む、保健師マインドとパッションを触発し続け、職業人としての内省を繰り返す

Ⅲ 強化すべき課題と育成への方策

昨年度の調査結果において、中堅期保健師の人材育成に必要なこととして下記事項を整理しました。

- 新任教育としてのプリセプターを経験することにより、中堅期保健師としての育ちにつながる
- 業務としての人材育成については、業務の優先順位（位置づけ）が弱いため、人材育成の必要性についての意識化が必要である
- 健康危機管理については、新任期の人材育成プログラムに位置づけるとともに、担当業務をとおして公衆衛生としての捉え方の確認をしていくことが必要である
- 地域診断・PDCAに基づく活動展開・アセスメント能力等については、一人ひとりが意識化できるような人材育成プログラム作成が必要である
- ネットワーク・社会資源の開発、組織的取り組みについては、実践の中で積み上げていける人材育成プログラムの作成が必要である

これらを踏まえ、特に中堅期保健師に潜在化している能力を、いかに顕在化させるのか、いかに意識化させるのが重要と考え、特に強化すべき課題を下記の5項目について取り上げました。

1. 地域の課題に基づく企画・立案
2. 健康危機管理
3. 行政組織や機関・施設・団体等との連携
4. 次期リーダーとしての組織管理・運営
5. 育児休暇取得者のサポート

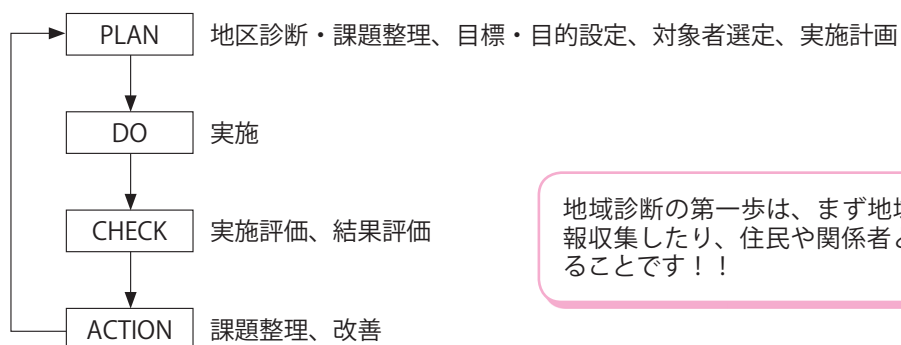
これら強化すべき課題に対応した人材育成を図ることにより、昨年度の調査結果において中堅期保健師に不足していた達成感・充実感を得られることにつながると考えます。

1. 地域の課題に基づく企画・立案

地域診断は、受け持つ地域（市・管内）で公衆衛生看護活動を展開するために、その地域に住む人々をよく観察し、集団としてとらえて、健康の切り口から正しい判断を導くプロセスです。

また、地域診断により、地域の課題に基づいて企画・立案することは、保健師活動の基盤でもあります。

そして、地域診断は、日々の家庭訪問活動・健康相談および健康教育・様々な地域活動などの保健活動をとおして行う情報収集から始まっています。



地域診断の第一歩は、まず地域に出向き、情報収集したり、住民や関係者と意見交換をすることです！！

現状は・・・

地区診断を努力し、重視していると推察できます。しかし、プリセプターや管理者の行動目標の観点からみると到達していない現状にありました。

- [生活者の視点で、客観的・主観的情報を収集している] 79.9%
- [地域の顕在的、潜在的健康課題を見出すように努力している] 82.6%
- [健康課題に優先順位を付けて目標設定を行い支援計画を立てている] 72.5%
- [健康な地域社会づくりへの支援を重視している] 69.8%
- [地域診断のプロセスを重視している] 51.9%
- [個々の保健福祉事業はPDCAに基づいて展開を進めている] 58.6%
- [地域特性や健康問題に対応した事業を創作的、科学的に実施、評価できる] 39.2%
- [健康問題解決のために新たな資源の開発に取り組むことができる] 51.2%

担当している事業を「計画・実施・評価」として整理し、QOLの視点で目的・目標を記載し、地域の課題を確認しましょう！

新人保健師が行う地区診断を、厚生労働省「指導技術の例～保健師編～」に示されている内容を参考にして指導しましょう！
<http://www.nurse.or.jp/home/kisokyouiku/pdf/shidorei2.pdf#search='指導技術の例～保健師編～'>

2. 健康危機管理

健康危機とは、医薬品、食中毒、感染症、飲料水その他何らかの原因により生じる国民の生命、健康の安全を脅かす事態に対して行われる健康被害の発生予防、拡大防止、治療等に関する業務であって、厚生労働省の所管に属するものをいいます。

健康危機管理に求められるコンピテンシー（業務遂行能力）に基づく人材育成体制を地域において構築することが急務です。

危機が発生する対象や内容がなんであろうと、危機管理の基本は同じです。日頃から、危機発生時にどのように対応するか、意識することが重要です。危機を予測し、回避させ、再発防止に努めましょう！

現状は・・・

健康危機の事象が起こったときの役割を理解している者は6割、学習に努力している者は5割でした。また、マニュアルを準備したり、資料化して共有している者は4割にも達していない状況でした。

- [健康危機の事象が起こったときに行動すべき自分の役割を理解している] 62.8%
- [健康危機管理に関する基本的知識を有するための学習に努力している] 54.9%
- [健康危機事象を想定し保健活動マニュアルを作成し準備している] 38.6%
- [経験した健康危機の事象に対して、分析を行い資料化して共有している] 33.3%

各自治体において、マニュアルや防災計画を「課や係で一緒に確認」「想定訓練」「関係機関や部署との連絡会議」など、人材育成の観点で取り組みましょう！

3. 行政組織や機関・施設・団体等との連携

保健師が活動領域に共通してもっている保健活動のコアは、活動には理念的なコア「視点、姿勢、価値」と、活動的なコア「つなぐ」です。行政組織や機関・施設・団体等との連携なしには「つなぐ」ことはできません。そのためには、今、与えられている仕事を通じ、企画評価・連携活動・住民支援など一連の保健活動を丁寧に実施し積み重ねて信頼を得ることが大切です。また、直接声を聞く、顔を見るコミュニケーションを大事にして、活動のプロセスを共有し、活動からつながった関係を継続し拡大していくことでネットワークを広げていくことが重要です。

日々の実践活動から様々な協働関係・連携体制を構築し強化することで、“共に仕事を行いつながった人々との関係はその後の仕事の財産になる！”

現状は・・・

地域保健福祉活動の展開において、9割以上が、地域の人々・関係機関（者）との信頼関係づくり、情報を共有し連携、地域のネットワーク構築等に必要な連携・調整に努力していました。一方、職務遂行上で自分の持ち味（長所）と思っている力、得意とする能力は十分とは言えません。また、ケースを通じた関係機関との連携は、どちらかと言えば努力していると評価できますが、ネットワーク構築などの外部連携に関しては、やや苦手という現状でした。

〔保健師の専門能力としてのコミュニケーション能力がある〕 78.6%

〔保健師の専門能力としての調整能力がある〕 69.1%

〔保健師の専門能力としてのネットワーク構築能力がある〕 51.1%

平常時の活動で絆を深める！ 熟練保健師からのメッセージ

◇ケースに関わる中で、保健事業の運営の中で、健診業務の中で、日常の実践活動で出会う様々な関係者とのつながり、社会資源との関わりを大切にしましょう。

◇保健計画の企画・実施・評価の一連の保健活動からは、他職種との連携、交渉の技術、エビデンスのある資料づくりで組織内の保健活動に対する理解が深まり、連携が強まります。

＊参考にしよう：地域におけるネットワーク構築のためのガイドライン

（平成 21 年度地域保健総合推進事業）分担研究者 永江尚美

4. 次期リーダーとしての組織管理・運営

地域の健康管理の責任者として次期リーダーであることへの自覚を持つことは、“保健師の人材育成や働きやすい職場づくりは住民サービスの質を高める” ことになります。

中堅期は、総合職としての認識を持ち幅広い知識を身につけると専門性がより輝き、身近な保健師同士で相互に研鑽し合うことで触発され成長につながります。また、働きやすい職場・組織づくり・組織の意識改革に管理職ポストは重要です。

現状は・・・

管理職に就くことを望む中堅保健師は少なく、その理由の多くが、「管理能力に自信がない」でした。中堅期に必要なリーダーシップ能力や管理者の行動目標の観点からみた自信も低い現状でした。

〔所属自治体の方針と重要課題・重要目標を正しく理解している〕 71.1%

〔情勢の変化を素早く把握できる〕 63.2%

〔困難な状況、突発的な出来事について管理する組織として判断ができる〕 56.7%

〔業務の改善について有効で具体的な助言と指示ができる〕 63.6%

〔プリセプターの選出と助言ができる〕 54.2%

〔部署全体の力量を的確にアセスメントできる〕 49.6%

管理職だからできることがある！ 部長職である保健師からのメッセージ

現職に着任してまず実施したのは、保健師がその専門性を発揮できるように、事務管理職や事務職への理解を得て横の連携を強化したことです。そして、保健師の専門性を高め住民サービスの質の向上を図るために、組織改革など仕組みづくりを含め、保健師の人材育成に力を入れました。人事に関する意見が言えるのは管理職だからできることです。定例勉強会や研修など職員の気持ちを刺激・共有することも必要です。事務職・保健師の意識改革もまた管理職の重要な役割であることを自覚しているからです。

5. 育児休暇取得者へのサポート

少子高齢社会の日本において、子育てと仕事の両立を目指した育児休業が取得しやすい職場風土を醸成することが求められています。

女性が育児休業を取得した割合は、厚生労働省（2009年度の雇用均等基本調査）によると、83.7%¹⁾であり、医療・福祉専門職に限定すれば85.9%です。ちなみに男性の取得率は1.38%にとどまっています。一般的には、出生時に有職の女性のほとんどが出生1年前にも有職であり、その8～9割は、出生半年後も常勤で働いています。

要するに出産をしても「就業継続型」が多く、特に「専門・技術職」は就業を継続する割合が高い²⁾状況です。

¹⁾ 平成21年度雇用均等基本調査、2009、厚生労働省

²⁾ 人口動態職業・産*中堅保健師の獲得すべき能力の達成度を育児休業取得者と未取業別統計、2005、厚生労働省

現状は・・・

中堅保健師の獲得すべき能力の達成度を育児休業取得者と未取得者の両群でその代表値の差の検定をおこなった（Mann-WhitneyのU検定、有意水準5%）結果から

回答者属性：30代が18.8%、40代が66.3%、50代が13.0%

回 答 者：558人（56.5%）

・産前産後休暇取得者（率）477人（84.7%）

・育休取得者（率）396人（70.3%）（平均取得期間は2.4年、合計最長期間7.3年）

・育休未取得者のほうにポジティブ回答が多かった項目

責任感や粘り強さ、「必要な関係機関との連携・調整をしている」など協働や連携、「必要な情報を収集できる」「計画策定」「策定支援」につながる地域診断、リーダーシップなど育休未取得者がポジティブに回答をしていました。また人材育成においては「新任者の目標を共に設定し、成長を確認できる」「新任者のキャリアアップをともに考え、支援できる」などが、育休未取得者がポジティブに回答をしていました。

個人の担当業務の遂行に差はないものの、後輩育成や機関調整やマネジメント・リーダーシップなど他者と絡み、関与することで有効性を発揮する力量などについては、脆弱性が伺えました。

育児をしながら仕事を続ける／続けられるような職場づくりは、組織の未来のための人材戦略／人材確保としては重要な視点です。

育休休業取得者は、今回の調査では、産前産後休暇取得者（率）477人（84.7%）のうち、育休取得者（率）が396人（70.3%）であり、全国の調査結果より少ない結果でした。

これは、今回の調査対象の中には、育休制度創設前に出産をした者も含まれており、その保健師には、育休取得の意志／希望に関わらず、そもそも選択の余地がなかったことが反映されていると考えられます。近年の育休取得者の増加からいえば、今後もなお、育休取得者は増加していくものと考えられます。

育休制度は、コストか！それとも投資か！育休休業をブランクからブラッシュアップの期間に！

子育てと仕事の両立のためには、いうまでもなく国家資格を有する保健師は、その責務を認識したうえでワークライフバランス¹⁾を考慮するなど、保健師個人の努力が要請されます。ただし、そうは言っても限界もあります。突発的な休暇（子どもの病気）や、時間外勤務が出来ないことへの不安や申し訳なさ、また、仕事と育児の両立の難しさに不安を持つことも、つとに報告されています。

また、今回の調査では、自らの担当業務以外のマネジメントやリーダーシップ、後輩育成に対する自信が弱い傾向にありましたが、その背景には、周囲に対する「引け目」や「申し訳なさ」、あるいは「子育て中心割り切り型」の双方があると思われますが、育休取得者の多くが中堅であることを鑑みれば、育休取得者の脆弱性の克服のための施策（育休を取得しやすい環境と自信を損なわずに仕事に向き合える体制）を考慮する必要性は優先度が高いといえます。

人事制度・管理職が、子育てと仕事の両立に対する現状の理解と意識啓発・組織風土醸成または改革のための研修など、組織全体で取り組むテーマとして認識することも大切です。

育休休業の期間をブランクとして終えるか、ブラッシュアップの機会とするかは、すなわち、育休休業制度を組織のコストとして終わらせるか、必要な人材を確保するための投資として、のちの成果に期待するかは、個人及び組織双方の意識の成熟にかかっています。

¹⁾ ワークライフバランスとは：仕事と生活を調和させることで、働く人が仕事上の責任と、仕事以外の生活でやりたいこと・やらなければならないこととの調和を無理なく実現できる状態のこと。

育休復帰支援プログラム・・・実際の取組例

民間で推進されている育休復帰支援プログラムを行政に置き換えれば、育児休業者の支援として“休業中の能力／スキル／意識のアップ”を支援するプログラムと“スムーズな職場復帰”を目指すためのプログラムは、最低限必要です（資生堂）。

また、F市では、育児休業者復職支援プログラムとして、(1) 職場復帰支援研修（復帰後おおむね1ヶ月）を担当業務の最新状況や、事務分担等を確認しながら必要な知識を学べる機会として設定しています。また、(2) 郵送、電話、電子メールなど方法は育休取得者との話し合いのもとに決め、定期的に職場からの情報の提供を行い、(3) 任意の通信教育や、(4) 仕事と育児を両立することへの不安を和らげるため個別相談窓口も設置しています。

引用：船橋市育児休業取得者の復帰支援体制づくり

<http://www.city.funabashi.chiba.jp/shisei/jinji/0002/p002117.html#shokubafukkinimukete>

Ⅳ 中堅期保健師を育てる環境づくり

新任期および中堅期保健師の人材育成で大切なことは、一人ひとりが自分の培ってきた経験を後輩に伝えることであり、先輩が培ってきた地域の信頼関係・関係者との信頼関係による活動を学び受け継ぐ姿勢を持つことです。

特に、中堅期保健師はプリセプターの役割や管理職を補佐する役割を担う中核的な存在です。この時期にある保健師に、次期リーダーとしての役割認識とスキルアップを図るためには、本人の意識化と合わせ、職場内研修・職場外研修が受けられる環境づくりが必要です。この環境づくりが、健康なまちづくりを推進する中核となる人材であることを認識し、自治体の人材育成計画に位置づけることが重要です。

また、中堅期保健師は、産休・育休を経験し、経験年数とのギャップによる不安、自身の業務遂行にとどまらない力量についての脆弱性につながっていることから、育休を終えて職場復帰後の早期の復帰研修等の支援体制づくりも必要です。

～環境づくりのための方策案～

- 都道府県における中堅期保健師の人材育成研修体系の整備
- 市町村における中堅期保健師の人材育成計画（プログラム）の作成
- 市町村・都道府県・大学等保健師養成機関が連携した保健師の人材育成
- 専門性を向上させるための研修派遣（OffJT）
- 横断的な保健師交流の場づくり
- 日々の業務をとおしての事例検討等の場設定
- 業務研究等の研究的取り組みへの環境づくり
- 自己啓発のための研修参加支援
- 育児休暇取得者へのサポート体制

人材育成は、職場ぐるみの取り組みです！

専門職として、行政職として、労働者として、地域住民として、それぞれの視点で分野を超えて、『育て育ちあう』ことが、職場の『力』に『宝』になります！そこには学ぶ姿勢と育てる姿勢が必要です！



第2章 平成23年度調査研究報告

I 研究要旨

これからの地域保健活動を支えていく中堅期保健師の人材育成の必要性について、その背景に、①団塊世代以降の退職が継続する中で、次期リーダーとしての力量不足からくる不安、②業務体系の変化による地域を基盤とした活動の不十分さ、③市町村合併・組織改革等による分散配置の拡大、④新任期保健師の人材育成体制は構築されてきたが中堅期保健師の人材育成の不十分さが伺えた。そこで、平成 22 年度から 2 カ年事業で「中堅期保健師の人材育成に関する調査研究」を行い、平成 22 年度は、次期リーダーとなる中堅期保健師に焦点をあて、地域保健福祉活動や人材育成などの取組や状況などの現状を量的・質的調査により明らかにし、求められる能力や資質及び実践方法について検討した。

平成 23 年度は、平成 22 年度の研究結果を踏まえ中堅期に獲得すべき能力と実践方法、保健師としてのマインド育成及びパッションの醸成等について具体的に検討し、「中堅期保健師の人材育成ガイドライン」を作成した。

なお、本ガイドラインは、各自治体が中堅期保健師の人材育成計画（マニュアル）作成に役立つ基本事項を示すことにより、保健師全体の資質向上を図るものである。

II 研究目的

平成 22 年・23 年の 2 カ年事業で「中堅期保健師の人材育成ガイドライン」を作成することを目的とした。平成 22 年度は、ガイドライン作成の一助とするために、中堅期保健師を対象とした量的調査や先駆的自治体の管理職（保健師）を対象とした質的調査結果を行った。平成 23 年度は、昨年度の調査結果を全国の保健師リーダーと共有し、中堅期保健師に求められる能力と実践方法、保健師マインド及びパッションの醸成等について意見交換を行い、出された意見を踏まえた中堅期保健師の人材育成ガイドラインを作成する。

III 研究組織（五十音順）

分担事業者	永江 尚美（島根県松江保健所 総務保健部長）
事業協力者	大石万里子（福島県南相馬市健康福祉部健康づくり課 主任保健師） 大場 エミ（全国保健師長会会長：横浜市南福祉保健センター長） 加藤 静子（全国保健師長会副会長：埼玉県熊谷保健所 副所長） 福井恵美子（奈良県葛城保健所健康増進課 母子・健康推進係長） 前田ひとみ（香川県健康福祉部健康福祉総務課 保健師）
研究協力者	吾郷美奈恵（島根県立大学短期大学部専攻科 教授） 中板 育美（国立保健医療科学院生涯健康研究部 主任研究官） 宮崎 紀枝（佐久大学看護学部看護学科 准教授） 米澤 洋美（福井大学医学部看護学科地域看護学 講師）
オブザーバー	坂本 善子（厚生労働省健康局総務課保健指導室 保健師）

Ⅳ 研究方法

平成 22 年度は、保健師経験 15 年以上、管理的役職（係長・サブリーダー・グループリーダー・課長補佐・課長及びそれに類する役職）に就いてない者を対象に、保健師の専門的能力に関する実態調査を実施した。また、自治体の管理職（保健師）を対象に、保健師専門職のエキスパートとして成長するための人材育成方法について、「次期リーダー・管理職になる中堅期保健師に必要な能力」をテーマに、現在のポストを獲得するまでの経緯、管理職から見た次期リーダーを担う中堅期保健師の育成すべき能力（と具体的な育成方法）についてインタビュー調査を実施した。

平成 23 年度は、昨年度の調査結果に基づき明確にされた中堅期保健師のあるべき姿と、人材育成における課題および人材育成方法等について、全国のリーダー保健師を中心に意見交換を行い、課題の集約と人材育成方法の検討を行った。

1. 全国保健師長会が主催する各ブロック研修会を活用した人材育成方法の検討

1) 昨年度の研究事業報告書を活用し実態調査結果の報告

2) グループ討議による中堅期保健師の人材育成方法の検討

グループ討議にあたっては、『グループ討議の進め方』を提示し、各ブロック共通の内容で進めた。（別記）

3) 各ブロック研修会で新たに出了された人材育成における課題集約

なお、ブロック別研修会は下記 8 ブロックで実施

北海道ブロック、東北ブロック、北関東・甲信越ブロック、南関東・東京ブロック、東海・北陸ブロック、近畿ブロック、中国・四国ブロック、九州ブロック

2. 上記意見集約結果および昨年度調査結果を踏まえガイドラインの検討

1) 中堅期保健師の人材育成における強化すべき課題の検討

2) ガイドラインの内容・活用方法の検討

全国保健師長会 ブロック活動（中堅期保健師の人材育成分野）のすすめ方

【主旨】

平成 22 年度地域保健総合推進事業（全国保健師長会協力事業）「中堅期保健師の人材育成に関する調査研究事業」を行った。本調査結果から整理できた中堅期保健師の人材育成に係る現状と課題等を共有し、中堅期に獲得すべき能力と実践方法、保健師としてのマインド育成及びパッションの醸成等について意見交換を行う。出された意見を踏まえ、今年度の地域保健総合推進事業に掲げている「中堅期保健師の人材育成ガイドライン」作成の一助とする。

【流れ】

1. 平成 22 年度調査研究事業「中堅期保健師の人材育成に関する調査研究」報告（約 30 ～ 40 分程度）
2. 報告を受けてグループで意見交換と意見集約（約 60 ～ 80 分程度）
3. 全体共有（約 30 分程度）
4. まとめ：全体集約（約 15 分程度）

【グループ意見交換について】

意見交換のテーマ：「中堅期保健師の人材育成に向けて」

～中堅期に求める保健師マインドと公衆衛生活動～

○グループワークの目的

- ・平成 22 年度地域保健総合推進事業「中堅期保健師の人材育成に関する調査研究」の報告及び午前の東日本大震災の支援に関する意見交換を踏まえ、普段の保健師活動の着眼点、PDCA に即した活動展開の重要性を共通認識する。
- ・その上で、中堅期に備わってほしい「保健師の専門能力を活かした地域づくり、住民のエンパワメントの重要性等々」について、現場での状況を踏まえ中堅期の人材育成方法を検討する。検討内容はガイドライン作成の一助とする。

○テーマの主旨と意見交換のポイント

- ①報告を聞いての感想
- ②中堅期に獲得すべき能力と実践方法について
- ③専門能力を活かした地域づくりと住民のエンパワメント
- ④保健師マインドの育成及びパッションの醸成について
- ⑤ガイドラインで押えてほしい事項

保健師活動のコアは、健康危機に直面した時にも基礎となる力である。
「保健師の専門能力を活かした地域づくり」「公衆衛生活動として当り前の地区活動を当り前にする」ことが有事の活動にも活かされ、後輩の人材育成にもつながる。

V 結果

1. 平成22年度中堅期保健師を対象に実態調査から

1) 地域保健福祉活動の展開について

生活者の視点での情報収集や情報提供、地域や集団全体としてアセスメントし顕在・潜在的健康課題を見いだす内容（地域住民・関係者との信頼関係づくり、情報の共有と連携、地域のネットワーク構築の調整等）は約8割が努力していた。一方、経験した健康危機の事象に対して、分析を行う、健康危機事象を想定しての保健活動マニュアルの作成等の準備は約3割で、健康危機に関する取り組みの弱さがあった。

2) プリセプターの行動目標の観点について

「複雑困難な事例について関係職種と連携して責任を持って対応」「立案した実施可能な計画の進捗状況を把握」する等は、8割以上ができるのに対し「新任者の能力にあった説明、指示、演示等」「新任者のキャリアアップを共に考え支援」については6割であった。特に「研究計画の立案」「研究のリーダーシップ」ができるのは約3割であり、地域課題に基づく研究・科学的分析・評価はできていない現状にあった。

3) 管理者の行動目標の観点について

「立案された計画について適切な助言」「必要に応じて計画の修正を指示」「関係者、関係機関への十分な説明」について約7割ができると回答し、上司に求められること・後輩に示すべきことを的確に理解して行動できていた。しかし、「リーダーとして活動のビジョンの提示」「住民組織などへのスーパーバイズ」「職場の人材育成計画の立案」等は約4割程度ができると回答し、新たな提案や提言することはできていない現状にあった。

4) 充実感・達成感について

今の仕事が「適している」と答えた者は69%で、仕事を通して「成長した」91%、「充実感がある」76%、「達成感がある」65%の回答であった。また、都道府県より市町村にそう感じる者が多く、有意（ $p < 0.05$ ）な差を認めた。一方、やる気がでるときは、「所属の仲間と協力体制を感じた」「担当している仕事がうまくいった」「地区組織活動で住民と協働を感じた」「職場の人間関係が良好」「仕事ぶりを回りから評価された」がいずれも9割以上であった。

自分の成長を感じるときは、「仕事で具体的成長が出た」「住民から評価された」「上司、先輩、同僚、仲間から評価された」「人に教える経験をした」等がいずれも8割程度あった。一方、「管理職を望む」者は11%で、その理由は「自信がない」「現場業務がしたい」であった。

5) 職務遂行する上での持ち味（長所）や得意とする能力について

「協調性」92%、「責任感」89%、「コミュニケーション能力」79%、「家庭訪問技術」77%であったが、「リーダーシップ能力」26%、「後輩の指導・人材育成」31%、「地域診断能力」45%、「積極性」49%と少なく、これらの項目は勤務年数により有意（ $p < 0.05$ ）な差を認めた。

2. 平成22年度先駆的自治体の管理職（保健師）を対象とした質的調査から

1) 対象者が部長職となった背景

対象者が部長職に着任した背景には三つの要因が抽出された。

一つは、「新しい市長や知事の着任で新たな取り組みと女性の管理職確保の環境が可能になった」そして、新しい取り組みである組織改革により「新しい部署と管理職が必要な状況」となり、女性の管理職が少ない現状から女性の管理職の登用が検討され登用へとつながっていた。一方で、保健師は現場で保健師の専門性を発揮するとともに、「これまでの働きが事務職の上司に認められる」ことにより、部長職への推薦を得ていた。

2) 部長職に着任したからできる仕事

一つには、「働きやすい環境や組織を創る」「組織の意識改革」である。保健師がその専門性を発揮するためには、スキルアップする機会とその必要性を理解する職員の存在が必要と考え、事務管理職らへの説明を丁寧に実施していた。さらに、他課の管理職を含めた会議等で〈横の連携を強化する〉努力をして、組織の改革を徐々に実施していた。部長職に慣れない自分自身に対しては、部長会議や交流会で〈自らを素直に相手に開示する〉ことで、足りない知識や知恵を声に出して支援依頼できる環境をつくって、管理職としての役割を学ぶように努力していた。そして、「保健師の人材育成」「管理職ポストづくり」である。保健師の専門性を高め、質の向上を図るためにも、定例の勉強会・リーダー育成・人材育成のマニュアルづくりに加え、組織改革に合わせて管理職ポストの確保を行っていた。

3) 中堅期保健師に必要な能力とその育成について

中堅期までに獲得してほしい保健師の専門性として、「地域を見る能力と力」「ニーズに基づく根拠ある保健活動の展開」に向けては、住民との信頼関係、コミュニケーション力などは基本的に持っていてほしいと願い、中堅期が抱える家庭生活からも多くの学びがあるため、「人としての成長は保健師としての成長につながる」と考えていた。そのうえで、中堅期からは「総合職としての認識を持つ」ことが重要で、そのためには、「自己研鑽し保健師の気持ちを触発し続けること」、そしてあえて専門以外のことを学び「幅広い知識を身につける」必要があると考えていた。モデルとなる身近な先輩からは、保健師としてのあり方を学んだと語っていた。

保健師の活動や管理職になってからの自分の働きを左右したのは、かつて、「共に仕事を行いつながった人との関係が財産になる」ことから、中堅期の保健師に期待する内容として、仕事を通じ「ネットワークを広げる」重要性を伝えていた。

3. 平成23年度全国保健師長会が主催する各ブロック研修会から

1) 各ブロック研修会実施状況

ブロック名	開催地	開催日	参加者数
北海道ブロック	札幌市	9月24日	97名
東北ブロック	青森市	9月3日	55名
北関東・甲信越ブロック	新潟市	10月1日	62名
南関東・東京ブロック	横浜市	9月17日	71名
東海・北陸ブロック	岐阜市	9月3日	61名
近畿ブロック	大津市	8月20日	114名
中国・四国ブロック	岡山市	11月5日	68名
九州ブロック	佐賀市	9月23日	106名
			合計 634名

2) 全国保健師長会ブロック研修会における意見集約結果

(1) 中堅期保健師の人材育成に関わる現状と課題及び解決の方策

【現状と課題】

- ①地域とのかかわりが薄い
- ②地区診断が弱い、全体を見る視点・力がない
- ③分散配置による人材育成の困難さがある
- ④業務に追われ研修を積む余裕がない
- ⑤業務の実施が目的となっている
- ⑥リーダービジョンが低い、次期管理者意識が低い
- ⑦評価ができていない、言語化の弱さ、行政能力の不足
- ⑧業務分担、市町村合併による保健師活動の差
- ⑨中堅保健師として自信がない、マインドの低さ、意欲が低い
- ⑩年齢構成の隔たりあり、育休・産休取得後の中堅期が多い

【課題解決の方策】

- ①地区分担と業務分担との併用
- ②キャリアデザインを考える人材育成
- ③リーダーの役割、管理職の役割を明確化
- ④プリセプターの役割の明確化と経験
- ⑤計画的なジョブローテーション
- ⑥職場における人材育成の仕組みづくり
- ⑦職場内での交流の場、環境づくり
- ⑧県（保健所）として、中堅期保健師の育成マニュアルの作成
- ⑨研修の見直し（質的研修）
- ⑩産休・育休取得者を対象とした人材育成

(2) 中堅期に獲得すべき能力と実践方法

【獲得すべき能力】

- ①地域診断（地区診断）能力 …… 保健師活動の基盤は地域
- ②アセスメント能力 …… 個から集団へ、事業化へ、ネットワーク化へ

- ③行政能力 …… 事業の企画・立案、事業の評価、可視化
- ④災害に限らない健康危機管理対応能力 …… 専門職としてのスキル
- ⑤調整能力、コーディネート能力 …… 関係機関（者）との連携、ネットワーク化
- ⑥組織横断的な対応能力 …… 各種プランの推進、組織間連携
- ⑦マネジメント能力 …… 新任保健師・若手関係職員・他職種等の助言・指導
- ⑧社会資源開発能力 …… 個人・家族支援から社会資源診断へ
- ⑨調査研究能力 …… 科学的データに基づく活動展開

【実践方法】

- ①家庭訪問、健康相談、衛生教育等の活動から課題整理
- ②定例的業務検討会、事例検討会の開催
- ③チーム活動での共有化
- ④PDCAに基づく事業展開の経験
- ⑤本庁業務の経験（計画的なジョブローテーション）
- ⑥研修体系の構築（職場研修、管内研修、全県研修等）により研修会の開催
- ⑦調査研究事業の実施
- ⑧自己研鑽

(3) 地域づくりと住民のエンパワメント

【方策】

- ①地域診断の実施 …… 地域担当でも業務担当でも地域診断はできる
- ②情報の共有、関係機関との連携によるネットワーク化の事業を担当
- ③保健師が行う地域づくりの確認（ヘルスプロモーションの考え方の確認）
- ④担当事業を通して成功体験をつくる支援を実施
- ⑤地域の社会資源（人）との顔の見える関係づくり

(4) 保健師マインドの育成及びパッションの醸成

【方策】

- ①職場内外での交流 …… 保健師の言葉で伝え話す、仲間・先輩保健師との交流
- ②保健師職能としてのモチベーションの維持 …… 研修への参加、担当業務での達成感
- ③統括保健師等のリーダーシップ …… 相談体制、情報交換の場づくり、先輩保健師
- ④プリセプターの役割経験 …… 後輩が育つことの成功体験
- ⑤事業計画の作成（目標設定） …… PDCAに基づく活動展開を通して自信を醸成
- ⑥リーダー、管理者等への登用

(5) ガイドラインで押えて欲しい事項

- ①住民との協働・連携の重要性
- ②地域診断の重要性
- ③中堅期に到達してほしい到達目標のモデル案
- ④計画的なジョブローテーションの在り方、分散配置の在り方 …… モデル案等
- ⑤目標・ビジョンを持つことの大切さ
- ⑥キャリアラダーの必要性
- ⑦中堅期、管理期の保健師の役割
- ⑧人材育成は市区町村、都道府県、教育機関等が連携して取り組むことの重要性

- ⑨保健活動の理念、保健師専門職としての視点・役割・必要な能力等の基本を明記
- ⑩プリセプターの経験の必要性

3) 中堅期保健師の人材育成に関するガイドラインの作成

上記、1) 及び 2) の結果を踏まえ、ガイドラインを作成した。ガイドラインの内容については、第 1 章のとおりである。

VI 考察及び今後に向けて

平成 22 年度の調査研究結果から、中堅期保健師のあるべき姿と人材育成に向けて必要な実践能力・基盤に存在すべき能力について下記事項を整理し、これらは、次期リーダーとしての資質にも影響すると推察された。

- ①保健師の基礎的能力が身につけている
- ②中堅期保健師としての行政能力・組織能力・管理能力を身につけている、努力している
- ③保健師としての専門能力を活かした地域ネットワークの構築に心がけている
- ④後輩の育成、リーダーとしての自己研鑽・自己啓発に努力している
- ⑤ポスト意識、マインド・パッションを高めるために努力している
- ⑥研修会等への参加に努め、保健師マインドとパッションを触発し続けている

また、管理職(部長職)が考える中堅期に必要な能力とその育成についても、下記の内容が整理された。

- ①原点としての保健師の専門性を身につけておく
 - ・ 地域を見る視点と力
 - ・ ニーズに基づく根拠ある保健活動の展開ができる
 - ・ 人としての成長は保健師としての成長につながる（コミュニケーション力、信頼関係、家庭生活）
- ②総合職としての認識を持つ
 - ・ 総合職を視野に入れ勉強する
 - ・ 行政的能力と活動展開の方法を獲得する
 - ・ 地域をよりよくするために総合職の力とポスト意識を持つ
- ③自己研鑽し保健師の気持ちを触発し続ける
 - ・ 自己研鑽のため勉強会や研修会に参加する
 - ・ 意識してスキルアップし続ける
 - ・ 研修会などで保健師としての気持ちを触発させる
 - ・ 研究的思考や方法の力をつける
- ④幅広い知識を身につける
 - ・ よりよい専門性を磨くために専門以外の幅広い知識や見方を学ぶ
- ⑤先輩から保健師の姿勢を学ぶ
 - ・ モデルになる管理職の身近な先輩保健師から学ぶ

- ・保健師のあり方を教えてくれた先輩と共に勉強する
- ・先輩から刺激をもらい自分の力にする

⑥ネットワークを広げる

- ・共に仕事を行い、つながった関係が財産になる
- ・意識して様々な人々とのつながりを大事にする
- ・人のつながりというネットワークで必要な正しい情報を迅速に得る力をつける

平成 23 年度の各ブロックの保健師リーダーの意見集約結果、中堅期保健師に必要な能力とその育成においても上記に整理した中堅期保健師のあるべき姿と人材育成に向けての実践能力・基盤に存在すべき能力と一致する状況であった。

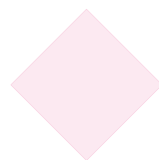
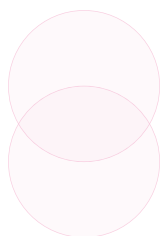
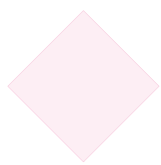
改めて、今後の地域保健を担う中堅期保健師の人材育成の重要性を鑑み、各自治体の人材育成計画を踏まえた育成指針及び実践プログラムの作成が必要であると共に、その根幹となる職場内での人材育成を可能とする環境づくりが重要と考える。

また、中堅期保健師に求められる能力は、人材育成における強化すべき課題と並立しており、社会情勢の変化、教育体制及び研修体制の充実等により、求められる能力と課題も変化していくことが考えられる。

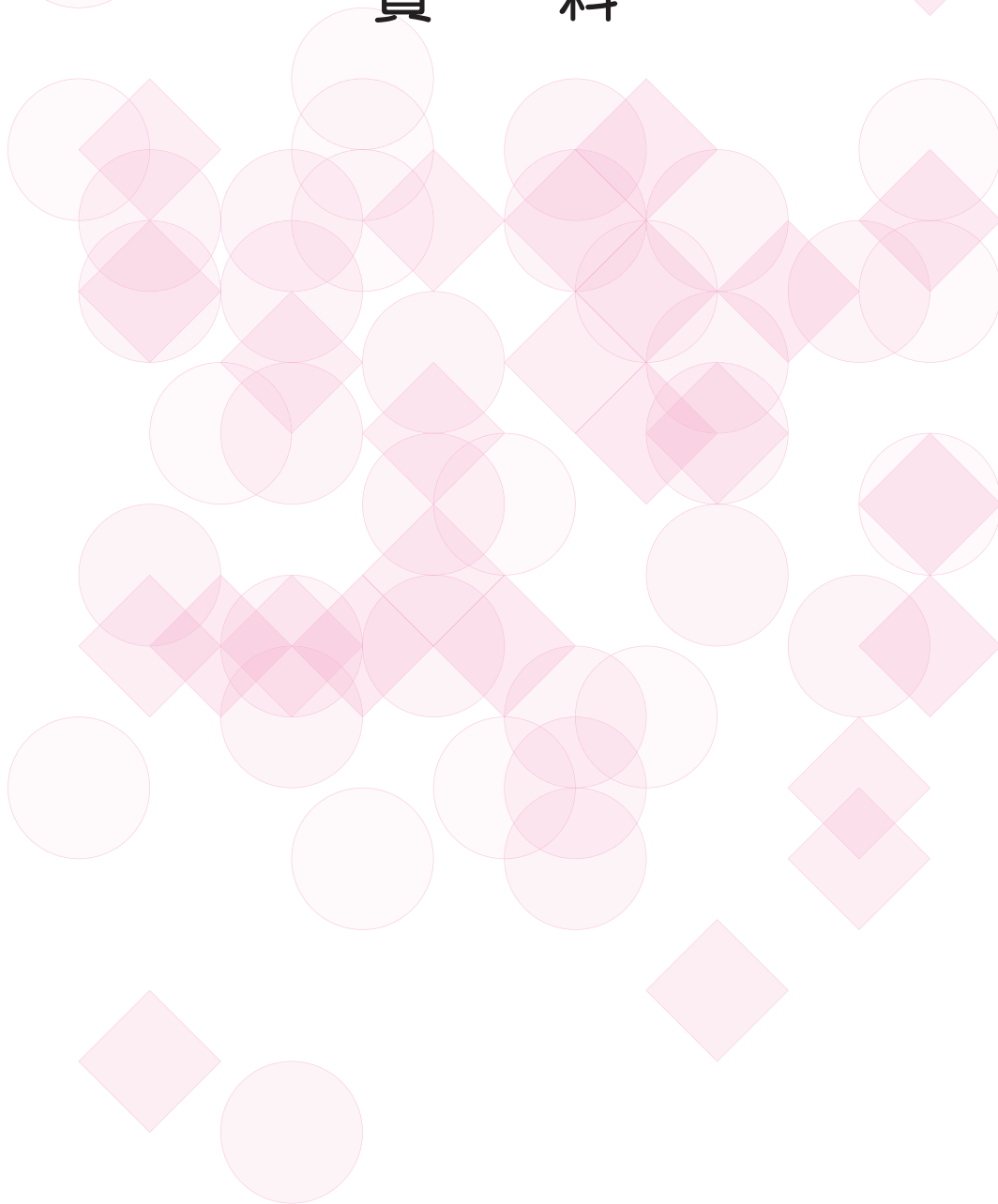
今回作成した中堅期保健師の人材育成に関するガイドラインは、現状況下における強化すべき課題を中心として作成しており、今後、課題の変化に伴う見直しが必要である。

そして、本調査研究事業実施期間中に、東日本大震災に見舞われ、多くの保健師も支援活動を行った。支援活動と 2 カ年の調査研究事業をとおして、「保健師のコアは、健康危機に直面した時にも基礎となる力」であり、「保健師の専門能力を活かした地域づくり」「公衆衛生活動として当たり前の地区活動を当たり前にする」ことが、有事の活動にも活かされ、後輩の人材育成にもつながることが確認できた。

今回整理した「中堅期保健師の人材育成ガイドラインおよび報告書」が、各自治体の人材育成に活かされることを期待する。



資料



資料1：平成22・23年度地域保健総合推進事業検討経過

平成 22 年度

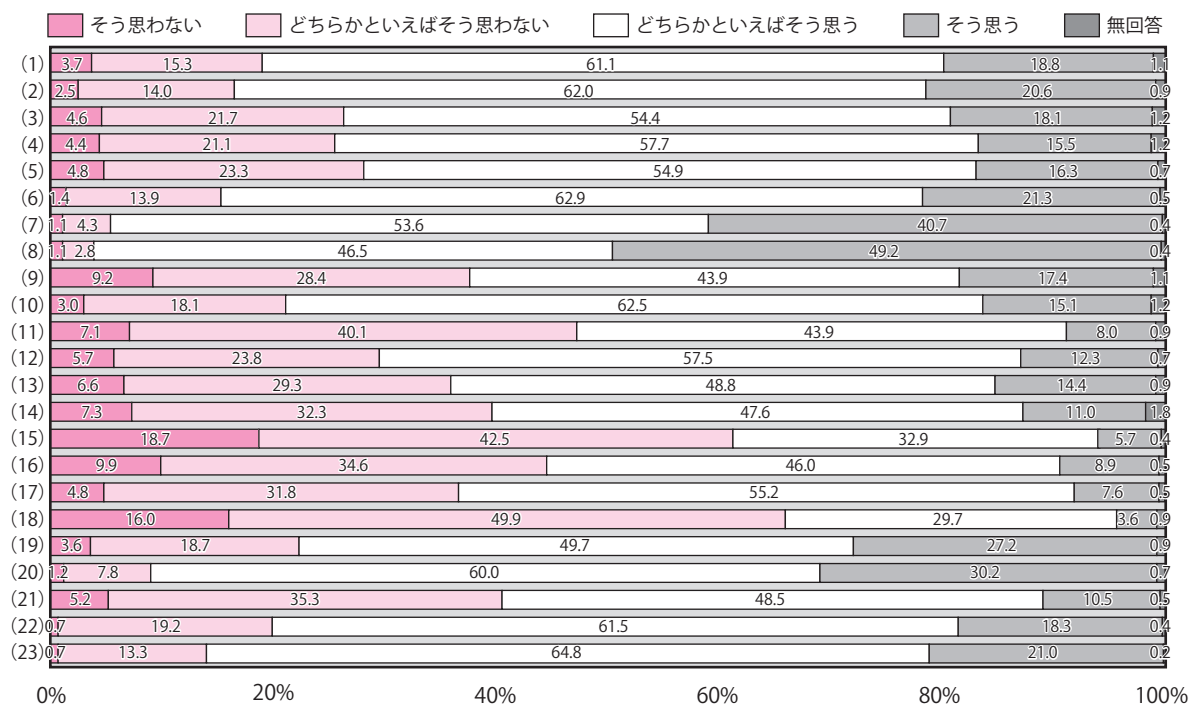
	開催日	会 場	内 容
第 1 回	平成 22 年 6 月 26 日	東京八重洲倶楽部 第 7 会議室	・研究事業の目的・内容の確認 ・中堅の定義、仮説の設定について ・実態調査内容について
第 2 回	平成 22 年 8 月 7 日	東京八重洲倶楽部 第 1 会議室	・実態調査項目及び内容・方法等の検討 ・ガイドライン骨子について ・先進地ヒアリングについて
ワーキング会議	平成 22 年 12 月 5 日	東京八重洲倶楽部 第 8 会議室	・実態調査結果の分析について ・中堅期のあるべき姿と必要な能力について ・人材育成ガイドライン（案）について
第 3 回	平成 22 年 12 月 18 日	東京八重洲倶楽部 第 9 会議室	・実態調査結果の分析について ・結果に基づくまとめの方向性について ・報告書の骨子（案）について
第 4 回	平成 23 年 1 月 29 日	東京八重洲倶楽部 第 1 会議室	・実態調査のクロス及び検定結果について ・先駆的自治体管理職インタビューについて ・地域保健総合推進事業発表会抄録について ・ガイドライン（案）および報告書骨子について
管理職保健師へのインタビュー	平成 23 年 2 月 19 日	日本公衆衛生協会 第 3 会議室	・現在のポスト就任までの経緯、現在のポストで出来る人材育成・役割機能について ・中堅期保健師に必要な能力・実践方法、中堅期保健師に期待すること

平成 23 年度

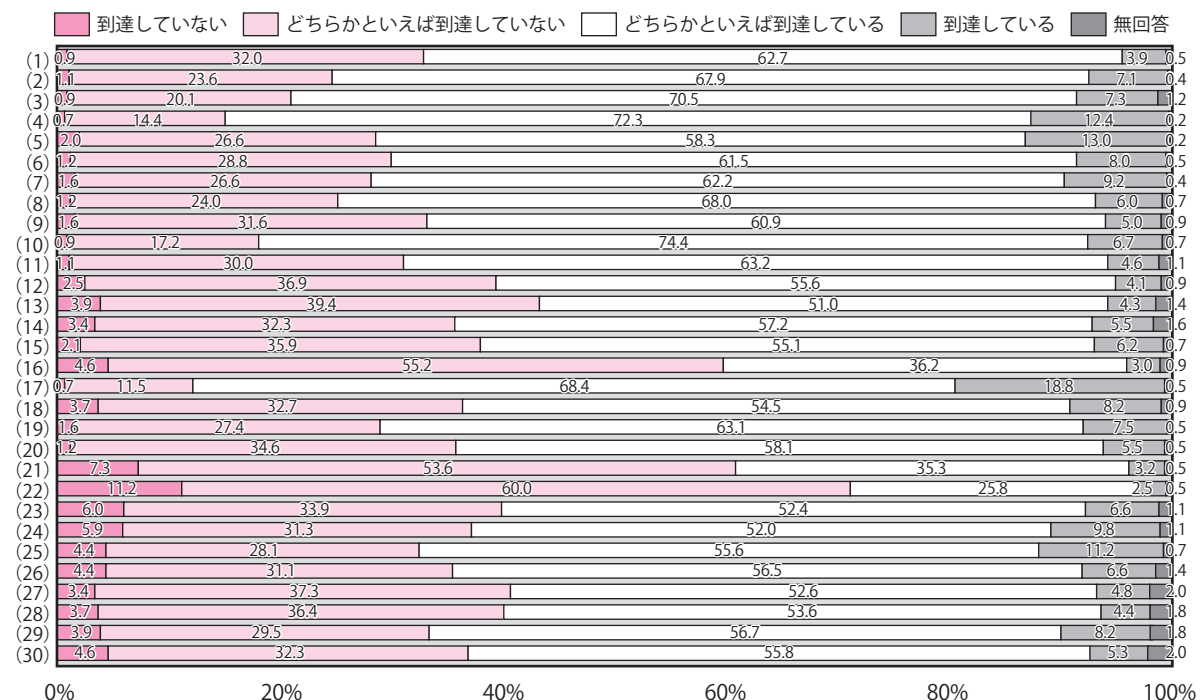
	開催日	会 場	内 容
第 1 回	平成 23 年 5 月 29 日	東京八重洲倶楽部 第 11 会議室	・23 年度事業計画及び具体的進め方について ・ガイドライン作成に向けて ・各ブロック研修会の進め方について
ブロック研修会	平成 23 年 7 ～ 11 月	全国 8 ブロック	・実態調査結果の報告 ・報告に基づくグループ討議
第 2 回	平成 23 年 10 月 9 日	東京八重洲倶楽部 第 8 会議室	・ブロック研修会の状況報告 ・中堅期保健師の人材育成ガイドラインおよび今年度報告書の骨子について
第 3 回	平成 23 年 12 月 10 日	東京八重洲倶楽部 第 12 会議室	・ブロック研修会のまとめについて ・中堅期保健師の人材育成ガイドラインの具体的骨子案、報告書の骨子（案）について
第 4 回	平成 24 年 1 月 22 日	東京八重洲倶楽部 第 8 会議室	・ガイドラインの内容及び全体調整 ・地域保健総合推進事業発表会抄録について ・23 年度報告書内容について

資料2：平成22年度実態調査全体結果概要

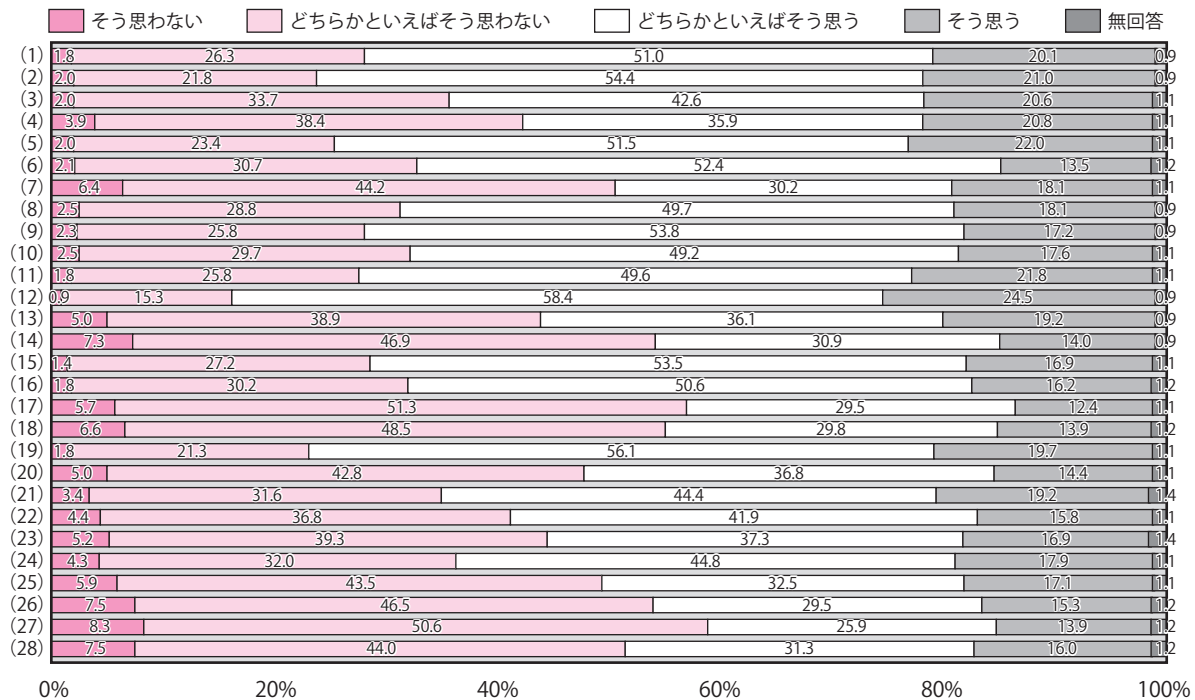
【問 12】地域保健福祉活動の展開における、現在の取り組み状況は	そう 思わ ない	ど ち ら か と い え ば そ う 思 わ ない	ど ち ら か と い え ば そ う 思 う	そ う 思 う	無 回 答
(1) 地域住民の生活環境と健康を関連づけ（生活者の視点で）、客観的・主観的情報を収集している	3.7%	15.3%	61.1%	18.8%	1.1%
(2) 地域の顕在的、潜在的健康課題を見出すように努力している	2.5%	14.0%	62.0%	20.6%	0.9%
(3) 健康課題に優先順位を付けて目標設定を行い支援計画を立てている	4.6%	21.7%	54.4%	18.1%	1.2%
(4) 地域全体、集団全体を捉えて健康のアセスメントをするようにしている	4.4%	21.1%	57.7%	15.5%	1.2%
(5) 地域の人々の持つ力を見出し、住民の主体的活動を促す努力をしている	4.8%	23.3%	54.9%	16.3%	0.7%
(6) 地域の社会資源の活用と発掘及び情報提供に努力している	1.4%	13.9%	62.9%	21.3%	0.5%
(7) 地域の人々、関係機関（者）と情報を共有し連携に努力している	1.1%	4.3%	53.6%	40.7%	0.4%
(8) 地域の人々、関係者との信頼関係づくりに努力している	1.1%	2.8%	46.5%	49.2%	0.4%
(9) 地域組織、当事者グループを育成し組織的な活動の推進に努力している	9.2%	28.4%	43.9%	17.4%	1.1%
(10) 課題解決のために実施した活動の評価を行い、次の対策に活かしている	3.0%	18.1%	62.5%	15.1%	1.2%
(11) 担当地区における健康課題の解決及び健康づくり対策の活動計画を立て、具体的に努力している（地域診断のプロセスを重視している）	7.1%	40.1%	43.9%	8.0%	0.9%
(12) 地域住民が主体的に健康状態の改善・保持・増進に向けて行動することを支援している（健康な地域社会づくりへの支援を重視している）	5.7%	23.8%	57.5%	12.3%	0.7%
(13) 個々の事業を自治体の行政計画に位置づけて事業評価を行っている	6.6%	29.3%	48.8%	14.4%	0.9%
(14) 個々の保健福祉事業は PDCA に基づいて展開を進めている	7.3%	32.3%	47.6%	11.0%	1.8%
(15) 健康危機事象を想定し保健活動マニュアルを作成し準備している	18.7%	42.5%	32.9%	5.7%	0.4%
(16) 健康危機管理に関する基本的知識を有するための学習に努力している	9.9%	34.6%	46.0%	8.9%	0.5%
(17) 健康危機の事象が起こったときに行動すべき自分の役割を理解している	4.8%	31.8%	55.2%	7.6%	0.5%
(18) 経験した健康危機の事象に対して、分析を行い資料化して共有している	16.0%	49.9%	29.7%	3.6%	0.9%
(19) 地域活動において、複雑困難な事例支援にはケアチームを構成し対応している	3.6%	18.7%	49.7%	27.2%	0.9%
(20) 地域のネットワーク構築等に必要な関係機関との連携・調整をしている	1.2%	7.8%	60.0%	30.2%	0.7%
(21) 地域の必要に応じ、社会資源の開発等に努めている	5.2%	35.3%	48.5%	10.5%	0.5%
(22) 仕事に情熱を持って自己研鑽に励んでいる	0.7%	19.2%	61.5%	18.3%	0.4%
(23) 向上心を持って職務知識やスキルの習得、人的ネットワークに努めている	0.7%	13.3%	64.8%	21.0%	0.2%



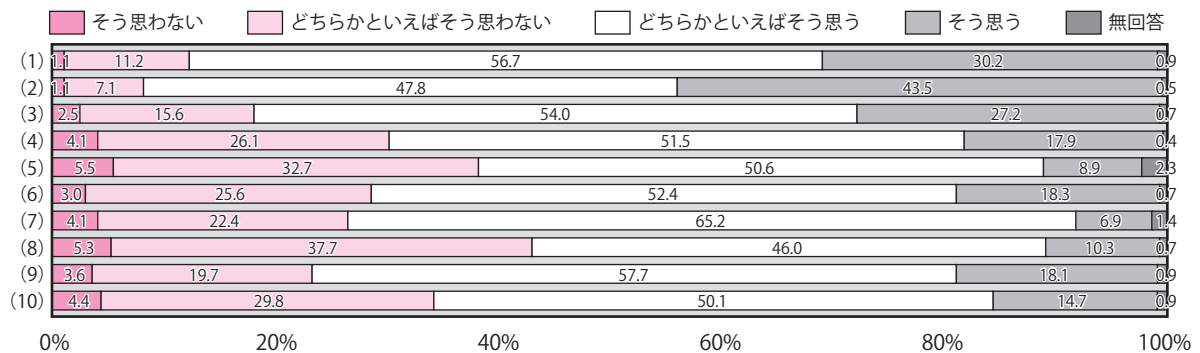
【問 13】 プリセプターの行動目標の観点から、現在の仕事の状況は	到達していない	どちらかといえば到達していない	どちらかといえば到達している	到達している	無回答
(1) 自治体の方針、各種計画を理解している	0.9%	32.0%	62.7%	3.9%	0.5%
(2) 上司に求められている事や、後輩に指示すべき事を的確に理解し行動できる	1.1%	23.6%	67.9%	7.1%	0.4%
(3) 事実の内容や影響を見極め、事業遂行のための方向性を定めることができる	0.9%	20.1%	70.5%	7.3%	1.2%
(4) 業務に応じ、手段や方法を工夫し、無駄なく業務が進むよう関係者と協力して実施できる	0.7%	14.4%	72.3%	12.4%	0.2%
(5) 自己評価を適切に行い、必要な研修会・勉強会に参加する（している）	2.0%	26.6%	58.3%	13.0%	0.2%
(6) 全体のレベルアップのために、関係者と共同して組織の向上のための行動をとることができる	1.2%	28.8%	61.5%	8.0%	0.5%
(7) 関係部署内で建設的な議論ができる	1.6%	26.6%	62.2%	9.2%	0.4%
(8) 情報分析を行い実施可能な計画を立案できる	1.2%	24.0%	68.0%	6.0%	0.7%
(9) 立案した実施可能な計画について適切な助言を行うことができる	1.6%	31.6%	60.9%	5.0%	0.9%
(10) 立案した実施可能な計画の進捗状況を把握できる	0.9%	17.2%	74.4%	6.7%	0.7%
(11) 遂行上の課題解決に有効な支援ができる	1.1%	30.0%	63.2%	4.6%	1.1%
(12) 他の職員の個性や能力を把握し、効率的・効果的な業務を運営できる	2.5%	36.9%	55.6%	4.1%	0.9%
(13) 新任者の行政職員としての能力をアセスメントすることができる	3.9%	39.4%	51.0%	4.3%	1.4%
(14) 業務につく新任者の動機付けを意識しながら、支援することができる	3.4%	32.3%	57.2%	5.5%	1.6%
(15) 日々の活動や研究から地域の特性を明示できる	2.1%	35.9%	55.1%	6.2%	0.7%
(16) 地域特性や健康問題に対応した事業を創造的、科学的に実施、評価できる	4.6%	55.2%	36.2%	3.0%	0.9%
(17) 複雑困難な事例について関係職種と連携して責任を持って対応できる	0.7%	11.5%	68.4%	18.8%	0.5%
(18) 住民組織の活動支援や運営ができる	3.7%	32.7%	54.5%	8.2%	0.9%
(19) 施策化や保健計画策定に必要な情報を収集できる	1.6%	27.4%	63.1%	7.5%	0.5%
(20) 収集した情報を効果的に活用できる	1.2%	34.6%	58.1%	5.5%	0.5%
(21) 研究計画を立案することができる	7.3%	53.6%	35.3%	3.2%	0.5%
(22) 研究のリーダーシップをとることができる	11.2%	60.0%	25.8%	2.5%	0.5%
(23) 新任者の育成状況を職場内で共有することができる	6.0%	33.9%	52.4%	6.6%	1.1%
(24) 新任者の育成のために関係者と連携をとり、必要な体験や指導が受けられるように調整できる	5.9%	31.3%	52.0%	9.8%	1.1%
(25) 上司（新任者の係長など）に指導状況を報告し、体制としてまたは管理者（統括責任者）に必要な支援を説明できる	4.4%	28.1%	55.6%	11.2%	0.7%
(26) 新任者の能力にあった説明、指示、演示等ができる	4.4%	31.1%	56.5%	6.6%	1.4%
(27) 新任者が自分で考え自分で気づける関わりができる	3.4%	37.3%	52.6%	4.8%	2.0%
(28) 新任者の目標を共に設定し、先に成長を確認できる	3.7%	36.4%	53.6%	4.4%	1.8%
(29) 定期的に話し合い、新任者の悩みや思いを受け止め、身体的精神的状況にあった助言ができる	3.9%	29.5%	56.7%	8.2%	1.8%
(30) 新任者のキャリアアップを共に考え支援することができる	4.6%	32.3%	55.8%	5.3%	2.0%



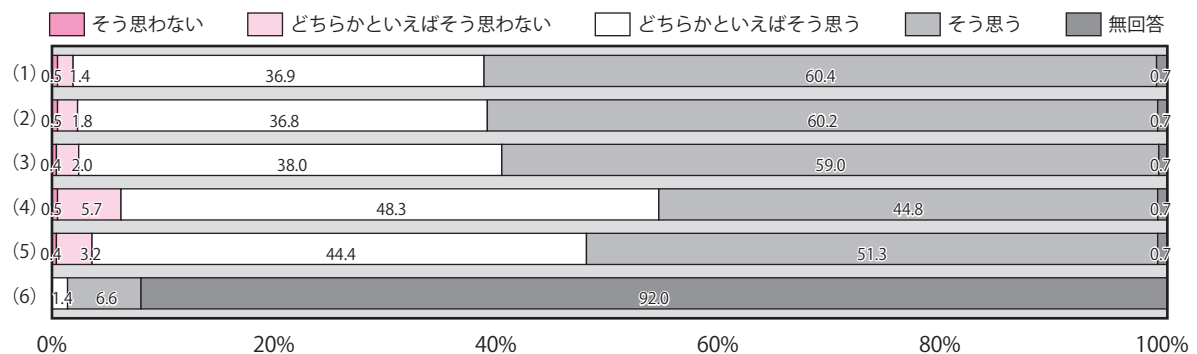
【問 14】今の段階で、管理者業務を実施するとして管理者の行動目標の観点は	そう 思わ ない	そう 思わ ない ど ち ら か と い え ば	ど ち ら か と い え ば そ う 思 う	そ う 思 う	無 回 答
(1) 所属の自治体の方針と重要課題、重要目標を正しく理解している	1.8%	26.3%	51.0%	20.1%	0.9%
(2) 後輩の行動や活動に責任を持って支援できる	2.0%	21.8%	54.4%	21.0%	0.9%
(3) 情勢の変化を素早く把握できる	2.0%	33.7%	42.6%	20.6%	1.1%
(4) 困難な状況、突発的な出来事について管理する組織としての判断ができる	3.9%	38.4%	35.9%	20.8%	1.1%
(5) 判断に基づき、後輩に指示を出すことができる	2.0%	23.4%	51.5%	22.0%	1.1%
(6) 地域の情報の収集に努め、見識を養い育てていくことができる	2.1%	30.7%	52.4%	13.5%	1.2%
(7) 明確な信念と柔軟性をバランスよく有して、リーダーとして活動のビジョンを提示できる	6.4%	44.2%	30.2%	18.1%	1.1%
(8) 立案された計画について適切な助言ができる	2.5%	28.8%	49.7%	18.1%	0.9%
(9) 必要に応じて計画の修正を指示することができる	2.3%	25.8%	53.8%	17.2%	0.9%
(10) 計画遂行の上の課題解決に向けて有効な支援、指示ができる	2.5%	29.7%	49.2%	17.6%	1.1%
(11) 関係者、関係機関への十分な説明ができる	1.8%	25.8%	49.6%	21.8%	1.1%
(12) 目的達成のために必要に応じて関係機関と調整ができる	0.9%	15.3%	58.4%	24.5%	0.9%
(13) 複雑困難な事例のスーパーバイズができる	5.0%	38.9%	36.1%	19.2%	0.9%
(14) 住民組織、NPO などの活動の支援についてスーパーバイズができる	7.3%	46.9%	30.9%	14.0%	0.9%
(15) 施策化や保健計画策定に必要な情報を収集できる	1.4%	27.2%	53.5%	16.9%	1.1%
(16) 収集した情報を効果的に活用できる	1.8%	30.2%	50.6%	16.2%	1.2%
(17) 調査研究体制の整備ができる	5.7%	51.3%	29.5%	12.4%	1.1%
(18) 研究計画の立案の助言ができる	6.6%	48.5%	29.8%	13.9%	1.2%
(19) 地域の社会資源の活用ができるように関係機関との調整ができる	1.8%	21.3%	56.1%	19.7%	1.1%
(20) 健康問題解決のために新たな資源の開発に取り組むことができる	5.0%	42.8%	36.8%	14.4%	1.1%
(21) 業務の改善について有効で具体的な助言と指示ができる	3.4%	31.6%	44.4%	19.2%	1.4%
(22) 後輩一人一人の能力を的確にアセスメントすることができる	4.4%	36.8%	41.9%	15.8%	1.1%
(23) プリセプターの選出と助言ができる	5.2%	39.3%	37.3%	16.9%	1.4%
(24) 後輩の能力を高める方向で、業務を割り当てることできる	4.3%	32.0%	44.8%	17.9%	1.1%
(25) 部署全体の力量を的確にアセスメントできる	5.9%	43.5%	32.5%	17.1%	1.1%
(26) 部署全体での人材育成への取り組みの指示ができる	7.5%	46.5%	29.5%	15.3%	1.2%
(27) 人材育成の方法を組み合わせる職場の人材育成計画を立案できる	8.3%	50.6%	25.9%	13.9%	1.2%
(28) 職場の人材育成のための環境整備ができる	7.5%	44.0%	31.3%	16.0%	1.2%



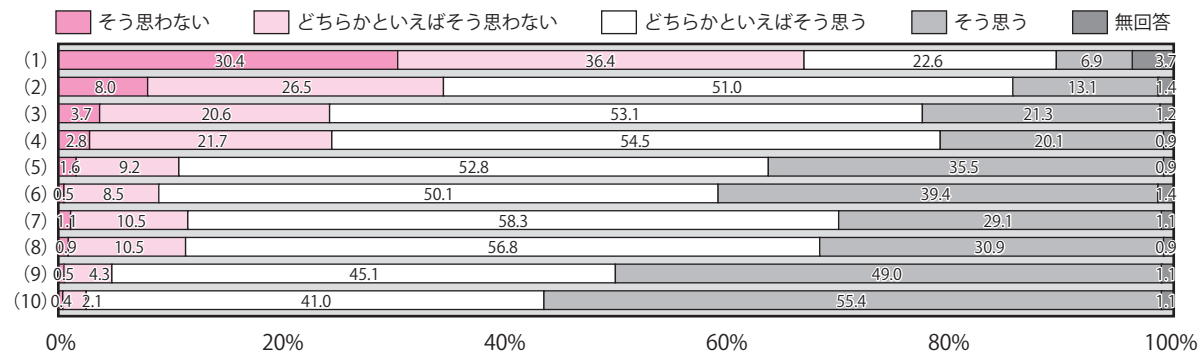
【問 15】現在の職場の仕事（職務内容）にやりがい（充実感・達成感）は	そう 思わ ない	ど ち ら か と い え ば そ う 思 わ ない	ど ち ら か と い え ば そ う 思 う	そ う 思 う	無 回 答
(1) 私は今の仕事に興味を持っている	1.1%	11.2%	56.7%	30.2%	0.9%
(2) 私は仕事を通じて全体として成長した	1.1%	7.1%	47.8%	43.5%	0.5%
(3) 私はこの職場に勤めていることを誇らしく思う	2.5%	15.6%	54.0%	27.2%	0.7%
(4) 今の仕事は私に適している	4.1%	26.1%	51.5%	17.9%	0.4%
(5) 職場外の人々は、私の仕事を尊敬するに値する仕事だと思っている	5.5%	32.7%	50.6%	8.9%	2.3%
(6) 私の仕事は「やりがいのある仕事をした」という感じが得られる	3.0%	25.6%	52.4%	18.3%	0.7%
(7) 私は職場のみんなに認められている	4.1%	22.4%	65.2%	6.9%	1.4%
(8) 私はこの職場にいて、着実な人生設計が立てられる	5.3%	37.7%	46.0%	10.3%	0.7%
(9) 私は今までの仕事を通して充実感を感じている	3.6%	19.7%	57.7%	18.1%	0.9%
(10) 私は今までの仕事を通して達成感を感じている	4.4%	29.8%	50.1%	14.7%	0.9%



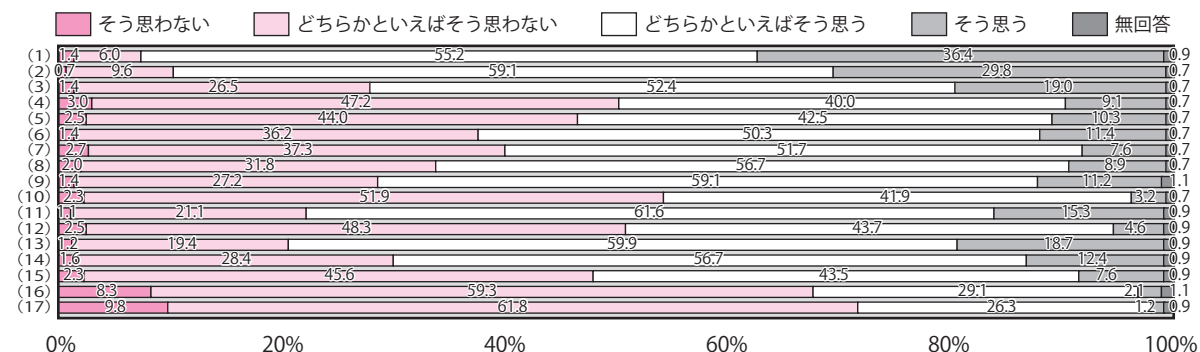
【問 17】どんなときにやる気が出るか	そう 思わ ない	ど ち ら か と い え ば そ う 思 わ ない	ど ち ら か と い え ば そ う 思 う	そ う 思 う	無 回 答
(1) 担当している仕事がうまくいったとき	0.5%	1.4%	36.9%	60.4%	0.7%
(2) 所属の仲間との協力体制を感じたとき	0.5%	1.8%	36.8%	60.2%	0.7%
(3) 地区組織活動で住民との協働を感じたとき	0.4%	2.0%	38.0%	59.0%	0.7%
(4) 仕事ぶりをまわりから評価されたとき	0.5%	5.7%	48.3%	44.8%	0.7%
(5) 職場の人間関係が良好なとき	0.4%	3.2%	44.4%	51.3%	0.7%
(6) その他	1.4%	6.6%	92.0%		



【問 21】自分の成長を感じる瞬間はどのようなときか	そう 思 わ ない	そ う 思 わ ない ど ち ら か と い え ば	そ う 思 わ ない ど ち ら か と い え ば	そ う 思 う	無 回 答
(1) 職場内の昇進試験の結果（あるいは昇任したとき）	30.4%	36.4%	22.6%	6.9%	3.7%
(2) 仕事で人に教える経験をしたとき	8.0%	26.5%	51.0%	13.1%	1.4%
(3) 責任重大な仕事を担当するようになったとき	3.7%	20.6%	53.1%	21.3%	1.2%
(4) 職場の人とうまくコミュニケーションができたとき	2.8%	21.7%	54.5%	20.1%	0.9%
(5) 住民とうまくコミュニケーションができたとき	1.6%	9.2%	52.8%	35.5%	0.9%
(6) 職場外の人から自分の仕事や専門性が評価されたとき	0.5%	8.5%	50.1%	39.4%	1.4%
(7) 同僚、仲間から評価されたとき	1.1%	10.5%	58.3%	29.1%	1.1%
(8) 上司、先輩から評価されたとき	0.9%	10.5%	56.8%	30.9%	0.9%
(9) 住民から評価されたとき	0.5%	4.3%	45.1%	49.0%	1.1%
(10) 仕事で具体的成長が出たとき	0.4%	2.1%	41.0%	55.4%	1.1%



【問 22】職務遂行上で自分の持ち味（長所）と思っている力、得意とする能力は何か	そう 思 わ ない	そ う 思 わ ない ど ち ら か と い え ば	そ う 思 わ ない ど ち ら か と い え ば	そ う 思 う	無 回 答
(1) 協調性があること	1.4%	6.0%	55.2%	36.4%	0.9%
(2) 責任感があること	0.7%	9.6%	59.1%	29.8%	0.7%
(3) 粘り強さがあること	1.4%	26.5%	52.4%	19.0%	0.7%
(4) 積極性があること	3.0%	47.2%	40.0%	9.1%	0.7%
(5) 行動力があること	2.5%	44.0%	42.5%	10.3%	0.7%
(6) 自分の意見がきちんと言えること	1.4%	36.2%	50.3%	11.4%	0.7%
(7) 迅速な業務対応としての状況判断能力があること	2.7%	37.3%	51.7%	7.6%	0.7%
(8) 迅速な業務対応としての住民対応能力があること	2.0%	31.8%	56.7%	8.9%	0.7%
(9) 迅速な業務対応としての個別対応能力があること	1.4%	27.2%	59.1%	11.2%	1.1%
(10) 保健師の専門能力としての地域診断能力があること	2.3%	51.9%	41.9%	3.2%	0.7%
(11) 保健師の専門能力としての家庭訪問技術があること	1.1%	21.1%	61.6%	15.3%	0.9%
(12) 保健師の専門能力としての企画立案能力があること	2.5%	48.3%	43.7%	4.6%	0.9%
(13) 保健師の専門能力としてのコミュニケーション能力があること	1.2%	19.4%	59.9%	18.7%	0.9%
(14) 保健師の専門能力としての調整能力があること	1.6%	28.4%	56.7%	12.4%	0.9%
(15) 保健師の専門能力としてのネットワーク構築能力があること	2.3%	45.6%	43.5%	7.6%	0.9%
(16) 後輩の指導・人材育成が得意である	8.3%	59.3%	29.1%	2.1%	1.1%
(17) 職場（または職能）の中で、リーダーシップ能力がある	9.8%	61.8%	26.3%	1.2%	0.9%



資料3：平成22・23年度地域保健総合推進事業発表会抄録

1) 平成22年度地域保健総合推進事業発表会抄録・発表会資料

中堅期保健師の人材育成に関する調査研究事業（平成22年度）

分担事業者：永江尚美（島根県浜田保健所）

事業協力者：大石万里子（福島県南相馬市） 福井恵美子（奈良県葛城保健所） 前田ひとみ（香川県綾川町）
大場エミ（全国保健師長会）

アドバイザー：中板育美（国立保健医療科学院） 宮崎紀枝（佐久大学看護学部） 米澤洋美（福井大学医学部）
吾郷美奈恵（島根県立大学短期大学部専攻科）

オブザーバー：橋本亜希子（厚生労働省健康局総務課保健指導室）

要 旨：これからの地域保健活動を支えていく中堅期保健師の人材育成の必要性について、①団塊世代以降の退職が継続する中で、次期リーダーとしての力量不足から来る不安 ②業務体系の変化による地域を基盤とした活動の不十分さ ③市町村合併・組織改革等による分散配置の拡大 ④新任期保健師の人材育成体制は構築されてきたが中堅期保健師の人材育成が不十分 という背景がある。今回、中堅期保健師の地域保健福祉活動や人材育成などの取組や状況などの現状を明らかにし、求められる能力や人材育成の実践方法について検討した。

A. 目的

この事業の目的は、次期リーダーとなる中堅期にある保健師の人材育成に向けて、求められる資質・獲得すべき能力及びその獲得方法、マインド形成等について検討し、中堅期保健師の人材育成ガイドラインを作成することである。その手段として、中堅期保健師を対象とした量的調査や先駆的自治体の管理職（保健師）を対象とした質的調査から現状を明らかにし、中堅期保健師の人材育成の実践方法について検討することを計画している。

なお、研究にあたり、今後の地域保健活動を担うリーダーとして中堅期保健師に期待する能力に対し、次の観点を設定した。①新任期に獲得すべき素養と育休期間の影響 ②上昇思考とポスト意識 ③管理者としての目標到達意識 ④指導者としての人材育成の視点 ⑤習得している専門能力・指導能力・管理する能力の現状である。

今回は中堅期保健師の地域保健福祉活動や人材育成などの取組や状況などの現状を明らかにし、求められる能力や人材育成の実践方法について検討した。

B. 方法

1. 調査対象の抽出および基準

全国保健師長会会員名簿から、1000人（市町村400人、県300人、指定都市300人）を無作為抽出。

会員から所属内で対象となる保健師1名に協力依頼（996人）。対象者の基準は、①保健師経験15年以上 ②管理的役職（係長・サブリーダー・グループリーダー・課長補佐・課長及びそれに類する役職）に就いてない者とした。

2. 調査方法 無記名・自記式アンケート調査

3. 調査期間 平成22年9月20日～10月5日

4. 調査内容

基本属性（性別・年齢）、就業状況（所属・就業年数・職名・産休及び育休等取得状況等）、保健師の専門的能力

について（保健師の基礎的能力、地域のアセスメント能力ヘルスプロモーション能力、業務管理能力、健康危機管理能力、保健師の行政能力・組織化能力・管理能力の実態、自己研鑽・自己啓発の実態、保健師のポスト意識、マインド及びパッション等）。

なお、回答は、4段階尺度で求めた。

5. 分析方法

全数による実態把握に加え、所属、経験年数別に保健師の能力に関する項目を比較した。

カテゴリ変数はカイ2乗検定を用い、解析には統計パッケージSPSS19.0 for Windowsを用いて処理し統計学的有意水準は両側検定で5%未満とした。

C. 結果

1. 対象の背景

回答数は563件（回答率56.5%）であった。その内訳は、女性98.6%・男性0.7%で、30代18.8%・40代66.3%・50代13.0%であった。所属は、都道府県36.8%・市区町村61.6%で、所属部門では保健部門65.9%・福祉部門9.4%・保健福祉統合部門21.3%・その他3.0%であった。

2. 地域保健福祉活動の展開について

生活者の視点での情報収集や情報提供、地域や集団全体としてアセスメントし顕在・潜在的課題を見いだす内容については約8割が努力していた。実践的な「地域の人々、関係者との信頼関係づくり」95.7%、「地域の人々、関係機関（者）と情報を共有し連携」94.3%が努力しており、「地域のネットワーク構築等に必要な関係機関との連携・調整」90.2%、「向上心を持って職務知識やスキルの習得、人的ネットワーク」85.8%が務めていた。一方、「経験した健康危機の事象に対して、分析を行い資料化」33.3%、「健康危機事象を想定して保健活動マニュアルを作成し準備」38.6%がしていると答えており、健

康危機に関する取組が最も弱かった。

また、多くの項目で、都道府県と市町村の所属の違いにより有意（ $p < 0.05$ ）な差を認めた。

3. プリセプターの行動目標の観点について

〔複雑困難な事例について関係職種と連携して責任を持って対応〕87.2%、〔立案した実施可能な計画の進捗状況を把握〕84.7%ができるのに対し、〔新任者の能力にあった説明、指示、演示等〕63.1%、〔新任者のキャリアアップを共に考え支援〕61.1%で弱かった。特に、〔研究計画の立案〕38.5%、〔研究のリーダーシップ〕28.3%ができると答えており、地域課題に基づく研究・科学的分析・評価はできていない現状にあった。

4. 管理者の行動目標の観点について

〔立案された計画について適切な助言〕67.8%、〔必要に応じて計画の修正を指示〕71.0%、〔関係者、関係機関への十分な説明〕71.4%ができると回答しており、上司に求められること・後輩に示すべきことを的確に理解し行動できていた。しかし、〔リーダーとして活動のビジョンの提示〕48.3%、〔住民組織、NPOなどの活動についてスーパーバイズ〕44.9%、〔職場の人材育成計画の立案〕39.8%ができると回答しており、新たな提案や提言することはできていない現状にあった。

5. 充実感・達成感について

今の仕事が「適している」と答えた者は69.4%で、仕事を通して「成長した」91.3%、「充実感がある」75.8%、「達成感がある」64.8%と答えていた。また、都道府県より市町村の方がそう感じる者が多く、有意（ $p < 0.05$ ）な差を認めた。一方、やる気がでるときは、「所属の仲間と協力体制を感じた」99.0%、「担当している仕事がうまくいった」97.3%、「地区組織活動で住民と協働を感じた」97.0%、「職場の人間関係が良好」95.7%、「仕事をりを回から評価された」93.1%の順であった。

自分の成長を感じるときは、「仕事で具体的成長が出た」96.4%、「住民から評価された」94.1%、「上司、先輩から評価された」87.7%、「同僚、仲間から評価された」84.5%の順に多く、「人に教える経験をした」74.4%であった。一方、「職場内の昇進試験や昇任」29.4%で、成長とは感じていなかった。また、管理職を望むものは10.5%で、望まないが55.2%で、望まない理由は、自信がない、現場業務がしたいであった。

職務遂行する上での持ち味（長所）や得意とする能力は、「協調性」91.6%、「責任感」88.9%、「コミュニケーション能力」78.6%、「家庭訪問技術」76.9%の順に多く、反対に少なかったのは「リーダーシップ能力」26.3%、「後輩の指導・人材育成」31.2%、「地域診断能力」45.1%、「積極性」49.1%の順であった。これらの項目は、勤務年数により有意（ $p < 0.05$ ）な差を認めた。

D. 考察

今回、明らかにした現状から、中堅期保健師のあるべき姿と人材育成に向けて必要な実践能力・基盤に存在すべき能力は、「保健師の基礎的能力が身につけていること」「中堅期保健師としての行政能力、組織能力、管理能力を身につけている、努力していること」「保健師としての専門能力を活かした地域ネットワークの構築に心がけてい

ること」「後輩の育成、リーダーとしての自己研鑽・自己啓発に努めていること」「ポスト意識、マインド・パッションを高めるために努力していること」であると考えられた。また、これらは、次期リーダーとしての資質にも影響すると推察される。

今後の地域保健を担う中堅期保健師の人材育成は喫緊の課題であり、各自治体の人材育成計画を踏まえた育成指針及び実践プログラムの作成が必要である。また、職場や経験年数で取組や状況は異なっていることから、これらのことにも配慮したガイドラインであることが必要である。

E. 結論

今回の結果から、中堅期人材育成に次のことが必要であることが明らかとなった。①新任教育としてのプリセプターを経験することにより、中堅期保健師としての育ちにつながる。②業務としての人材育成については、業務の優先順位（位置づけ）が弱いため、人材育成の必要性についての意識化が必要である。③健康危機管理については、新任期の人材育成プログラムに位置づけるとともに、担当業務を通して公衆衛生としての捉え方の確認をしていくことが必要である。④地域診断・PDCAに基づく活動展開・アセスメント能力等については、一人ひとりが意識化できるようなプログラム作成が必要である。⑤ネットワーク・社会資源の開発、組織的取り組みについては、実践の中で積み上げていけるプログラムの作成が必要である。

F. 今後の計画

今回明らかにした量的調査に加え、質的調査をもとに、中堅期保健師の人材育成ガイドライン（案）を作成し、全国各ブロックで開催する保健師長会研修会で検証・修正し人材育成ガイドラインとしてまとめ全国発信する。

平成22年度地域保健総合推進事業

「中堅期保健師の 人材育成に関する調査研究事業」

分担事業者: 永江尚美 (島根県浜田保健所)
事業協力者: 大石万里子 (福島県南相馬市) 福井恵美子 (奈良県葛城保健所)
前田ひとみ (香川県綾川町) 大場エミ (全国保健師長会)
研究協力者: 中板育美 (国立保健医療科学院)
宮崎紀枝 (佐久大学看護学部)
米澤洋美 (福井大学医学部)
吾郷美奈恵 (島根県立大学短期大学部専攻科)
オブザーバー: 橋本亜希子 (厚生労働省健康局総務課保健指導室)

【中堅期保健師の人材育成の必要性】

＝必要性の背景＝

- ① 団塊世代以降の退職が継続する中で、次期リーダーとしての力量不足からくる不安
- ② 業務体系の変化による地域を基盤とした活動の不十分さ
- ③ 市町村合併・組織改革等による分散配置の拡大
- ④ 新任期保健師の人材育成体制は構築されてきたが中堅期保健師の人材育成が不十分

【目的】

次期リーダーとなる中堅期にある保健師の人材育成に向けて、求められる資質・獲得すべき能力及び獲得方法、マインド形成等について検討し、中堅期保健師の人材育成ガイドラインを作成する。

※研究にあたり設定した「中堅期保健師に期待する能力」に対する観点

1. 新任期に獲得すべき素養と育休期間の影響
2. 上昇思考とポスト意識
3. 管理者としての目標到達意識
4. 指導者としての人材育成の視点
5. 習得している専門能力・指導能力・管理する能力の現状

【研究方法】

1. 量的調査～中堅期保健師を対象に実態調査
調査対象の抽出、対象者の基準、調査方法、調査期間については抄録のとおり

【調査内容】

- ・基本属性 (性別・年齢)、就業状況 (所属・就業年数・職名・産休及び育休等 取得状況等)
- ・保健師の専門的能力について
(基礎的能力、アセスメント能力、ヘルスプロモーション能力、業務管理能力、健康危機管理能力、行政能力・組織化能力・管理能力の実態、自己研鑽・自己啓発の実態、ポスト意識、マインド及びバッション等)

2. 質的調査～先駆的自治体の管理職 (保健師) に グループインタビュー

【目的】

保健師専門職のエキスパートとして成長するための人材育成方法の示唆を得るとともに、次期リーダーを担う中堅期保健師の育成すべき能力を明らかにする。

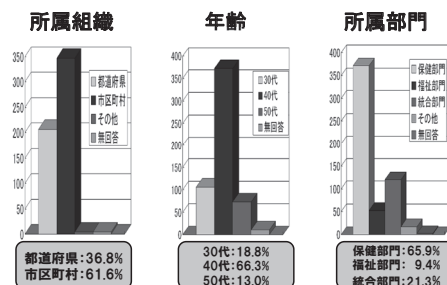
＝テーマ: 中堅期に必要な能力＝

ポストについての経緯、ポストに就いているからできる人材育成・役割機能、中堅期保健師に求められる能力育成
研究協力者～都道府県・市区町村の自治体において、現在部長職の保健師4名

3. 分析方法 … 抄録のとおり

【実態調査結果: 対象の背景】

回答数 563件 (回答率56.5%: 女性98.6%、男性0.7%)



【結果：地域保健福祉活動の展開について】

生活者の視点で客観的・主観的情報を収集している	79.9%
地域全体・集団全体を捉え健康のアセスメントを努力している	77.7%
地域の存在・潜在的な健康課題を見出すように努力している	82.6%
地域の人々、関係者との信頼関係づくりについて努力している	95.7%
地域の人々、関係機関（者）と情報を共有し連携に努力している	94.3%
地域のネットワーク構築等に必要な関係機関との連携・調整に努力している	90.2%
向上心を持って職務知識やスキルの習得、人的ネットワークに努力している	85.5%
経験した危機管理の事象に対して、分析し資料化を行っている	33.3%
健康危機事象を想定して、保健活動マニュアルを作成し、準備している	38.6%

健康危機に関する取り組みの弱さが現状としてあった

7

【結果： プリセプターの行動目標の観点について】

複雑困難な事例について関係職種と連携して責任を持って対応できる	87.2%
立案した実施可能な計画の進捗状況を把握できる	84.7%
新任者の能力にあった説明、指示、演示等ができる	63.1%
新任者のキャリアアップを共に考え支援することができる	61.1%
健康課題に対応した事業を創造的、科学的に実施、評価できる	39.2%
研究計画を立案することができる	38.5%
研究のリーダーシップをとることができる	28.3%

地域課題に基づく研究・科学的分析・評価ができていない現状であった

8

【結果：管理者の行動目標の観点について】

立案された計画について適切な助言ができる	67.8%
必要に応じて計画の修正を指示することができる	71.0%
関係者・関係機関への十分な説明ができる	71.4%
目的達成のために必要に応じて関係機関と調整ができる	82.9%
リーダーとしての活動のビジョンが提示できる	48.3%
住民組織、NPOなどの活動についてスーパーバイズができる	44.9%
職場の人材育成計画を立案できる	39.8%

上司に求められること・後輩に示すべきことは、的確に理解し行動できているが、新たな提案を提言することはできていない現状にあった

9

【結果：充実感・達成感について】

今の仕事が自分に適していると思う	64.9%
仕事を通して全体として成長したと思う	91.3%
今までの仕事を通して充実感を感じている	75.8%
今までの仕事を通して達成感を感じている	64.8%
やる気が出るとき：所属の仲間と協力体制を感じたとき	99.0%
担当している仕事がうまくいったとき	97.3%
地区組織活動で住民と協働を感じたとき	97.0%
職場の人間関係が良好なとき	95.7%
仕事ぶりを周りから評価されたとき	93.1%
成長を感じるとき：仕事で具体的成長が出たとき	96.4%
住民から評価されたとき	94.1%
上司、先輩から評価されたとき	87.7%
同僚、仲間から評価されたとき	84.5%
人に教える経験をしたとき	74.4%
職場内の昇進試験や昇任したとき	29.4%

10

【結果：キャリアデザイン・持ち味について】

将来のキャリアデザイン：管理職を望む者	10.5%
管理職を望まない者	55.2%
理由 ～ 自信がない	47.3%
現場業務がしたい	39.0%
職務遂行上の持ち味：協調性がある	91.6%
責任感がある	88.9%
コミュニケーション能力がある	78.6%
家庭訪問技術がある	76.9%
リーダーシップ能力がある	26.3%
後輩の指導・人材育成が得意である	31.2%
地域診断能力がある	45.1%
積極性がある	49.1%

勤務年数により有意（ $p<0.05$ ）な差を認めた

11

【グループインタビューの結果】 管理職（部長職）が考える中堅期に必要な能力

1. 原点としての保健師の専門性を身につけておく
・地域を診る視点と力
・ニーズに基づく根拠ある保健活動の展開ができる
・人としての成長は保健師としての成長につながる（コミュニケーション能力、信頼関係、家庭生活）
2. 総合職としての認識を持つ
・総合職を視野に入れ勉強する
・行政能力と活動展開の方法を習得する
・地域をより良くするために総合職の力とポスト意識を持つ
3. 自己研鑽し保健師の気持ちを触発し続ける
・自己研鑽のため勉強会や学習会に参加する
・意識してスキルアップし続ける
・研修会などで保健師としての気持ちを触発させる
・研究的志向や方法の力をつける

12

【グループインタビューの結果】

管理職（部長職）が考える中堅期に必要な能力

3. 幅広い知識を身につける

- ・より良い専門性を磨くために、専門職以外の幅広い知識、ものの見方を学ぶ

4. 先輩から保健師の姿勢を学ぶ

- ・モデルになる管理職の身近な先輩保健師から学ぶ
- ・保健師のあり方を教えてくれた先輩と共に勉強する
- ・先輩から刺激をもらい自分の力にする

5. ネットワークを広げる

- ・共に仕事を行い、つながった関係が財産になる
- ・意識して様々な人々とのつながりを大切にする
- ・人とのつながりというネットワークで必要な正しい情報を迅速に得る力をつける

※30代は重要な時期であり、意識的に勉強し続け、身近な助言を真摯に受け止め努力していくことを勧める。

13

【考察：】

今回、明らかにされた現状から、中堅期保健師のあるべき姿と人材育成に向けて必要な実践能力・基盤に存在すべき能力として、次のことが考えられた。

- 保健師の基礎的能力が身につけていること
- 中堅期保健師としての行政能力、組織能力、管理能力を身につけている、努力していること
- 保健師としての専門能力を活かした地域ネットワークの構築に心がけていること
- 後輩の育成、リーダーとしての自己研鑽・自己啓発、幅広い知識を身につけること等に努めていること
- ポスト意識、マインド・パッションを高めるために努力していること



これらは、次期リーダーとしての資質にも影響すると考えられる¹⁴

【結論：中堅期保健師の人材育成に向けて】

- ①新任教育としてのプリセプターを経験することにより、中堅期保健師としての育ちにつながる
- ②業務としての人材育成については、業務の優先順位（位置づけ）が弱いため、人材育成の必要性についての意識化が必要である
- ③健康危機管理については、新任期の人材育成プログラムに位置づけるとともに、担当業務を通して公衆衛生としての捉え方の確認をしていくことが必要である
- ④地域診断・PDCAに基づく活動展開・アセスメント能力等については、一人ひとりが意識化出来るようなプログラム作成が必要である
- ⑤ネットワーク・社会資源の開発、組織的取り組みについては、実践の中で積み上げていけるプログラムの作成が必要である¹⁵

【中堅保健師の人材育成ガイドライン（骨子案）】

- 1)人材育成ガイドラインの活用にあたって
- 2)中堅保健師の定義 ～ 前期、中期、後期
- 3)新任期保健師に到達している能力
- 4)中堅保健師に必要な能力
～ 中堅期保健師としてのあるべき姿 ～
- 5)中堅保健師に必要な能力
 - ①中堅前期までに獲得して欲しい能力と活動の実践
 - ②中堅中期までに獲得して欲しい能力と活動の実践
 - ③中堅後期までに獲得して欲しい能力と活動の実践
- 6)保健師マインドの育成（パッションの醸成）
 - ①中堅保健師に求める保健師マインドとパッション
 - ②保健師マインドとパッションを高めるために
 - ③達成度満足感のある保健活動の推進に向けて
- 7)次期リーダー・管理職に向けて

ガイドラインの作成にあたっては、他の研究事業と調整・協働し、次年度に更なる検討を加え作成する。

16

2) 平成23年度地域保健総合推進事業発表会抄録・発表会資料

中堅期保健師の人材育成に関する調査研究事業（平成23年度）

分担事業者：永江尚美（島根県松江保健所）

事業協力者：大石万里子（福島県南相馬市） 福井恵美子（奈良県葛城保健所） 前田ひとみ（香川県健康福祉部）
加藤静子（埼玉県熊谷保健所） 大場エミ（全国保健師長会）

研究協力者：中板育美（国立保健医療科学院） 宮崎紀枝（佐久大学看護学部） 米澤洋美（福井大学医学部）
吾郷美奈恵（島根県立大学短期大学部専攻科）

オブザーバー：坂本善子（厚生労働省健康局総務課保健指導室）

要 旨：今、保健師には、地域保健・医療・福祉活動に関わる法律の制定及び改正など、社会情勢の変化に対応した地域保健活動を展開する総合能力が求められている。特に、2007年度をピークに団塊世代をはじめとした先輩保健師の退職が継続する中、中堅期保健師には次期リーダー及び管理職としての人材育成が喫緊の課題となっている。昨年度中堅期保健師の人材育成について、実態調査および管理職保健師へのインタビュー調査を行い、中堅期に獲得すべき能力、実践方法、保健師マインドの育成及びパッションの醸成について検討を行った。今年度は、昨年度の調査をもとに「中堅期保健師の人材育成ガイドライン」を作成した。

A. 目的

次期リーダーとなる中堅期にある保健師の人材育成に向けて、求められる資質・獲得すべき能力及びその獲得方法、マインド形成等について検討し、中堅期保健師の人材育成ガイドラインを作成する。

ガイドライン作成にあたっては、全国各ブロックでの研修会で中堅期保健師の現状と課題等を共有し、意見交換により出された意見を「中堅期保健師の人材育成ガイドライン」作成の一助とした。

ブロック名	開催日	参加者数
北海道ブロック	9月24日	97名
東北ブロック	9月3日	55名
北関東・甲信越ブロック	10月1日	62名
南関東・東京ブロック	9月17日	71名
東海・北陸ブロック	9月3日	61名
近畿ブロック	8月20日	114名
中国・四国ブロック	11月5日	68名
九州ブロック	9月23日	106名

B. 研究方法

1. 全国保健師長会が主催する各ブロック研修会を活用した人材育成方法の検討

1) 方法

昨年度の研究事業報告書を活用し、調査研究構成員が実態調査を報告し、報告に基づき、「中堅期保健師の人材育成に向けて～中堅期に求める保健師マインドと公衆衛生活動～」をテーマに、研修参加者で意見交換を実施。

2. 上記意見集約結果及び昨年度調査結果を踏まえたガイドラインの検討

研究班会議を開催し、昨年度調査結果の詳細検討と各ブロック研修会の意見集約により、中堅期保健師の人事育成ガイドラインの内容を検討した。

C. 結果

1. ブロック研修会の参加状況

全国8ブロックで開催し、総参加者数は634名であった。

2. ブロック研修での意見集約結果

1) 中堅期保健師の人材育成に関わる現状と課題

全国8ブロックで出された現状と課題を集約すると次の10項目に整理できた。

- ①地域とのかかわりが薄い
- ②地区診断が弱い、全体を見る視点・力がない
- ③分散配置による人材育成の困難さがある
- ④業務に追われ研修を積む余裕がない
- ⑤業務の実施が目的となっている
- ⑥リーダービジョンが低い、次期管理者意識が低い
- ⑦評価が不十分言語化の弱さ、行政能力の不足
- ⑧業務分担、市町村合併による保健師活動の差
- ⑨自信がない、マインドが低い、意欲が低い
- ⑩年齢構成の隔たり、育休・産休取得後が多い

2) 中堅期保健師に求められる能力

昨年度の調査結果および8ブロックの意見を集約・検討した結果、下記項目が整理できた。

- ①保健師の基礎的能力
 - ・個人、家族、地域、集団のアセスメント能力
 - ・ヘルスプロモーションを実現する能力
 - ・業務管理能力（地区管理、事業管理、事例管理等）
 - ・健康危機管理能力（対象分野、健康危機の地域診断、健康危機管理の業務、健康危機管理における保健師の活動等）

- ②中堅期保健師としての行政能力・組織能力・管理能力
 - ・地域診断（地区診断）能力
 - ・アセスメント能力（個から集団へ、事業化へ、ネットワーク化へと展開する力。施策化や計画策定に必要な情報収集等）
 - ・行政能力（事業の企画・立案・評価・可視化、地域特性や健康問題に対応した事業を創造的・化学的に実施・評価、総合職としての認識等）
 - ・災害に限らない健康危機管理対応能力
 - ・調整能力、コーディネート能力
 - ・組織横断的な対応能力
 - ・マネジメント能力
 - ・社会資源開発能力（個人・家族支援から社会資源診断、新たな資源開発等）
 - ・調査研究能力（科学的データに基づく活動展開、研究のリーダーシップ等）
- ③自己研鑽・自己啓発し続ける力
 - ・スキル、マインドの両方に働きかける自己研鑽・自己啓発（実践活動に必要な知識・技術の習得の継続、後輩育成、ネットワークづくり、専門以外のことを含めた幅広い知識の獲得等）
- ④キャリアデザイン・ライフデザインを思い描く力
 - ・ポスト意識（次期リーダーとしての意識化、後輩育成、必要な施策化への提言、政策方針策定の積極的参加等）
 - ・育児休暇などの生活体験を仕事に活かす力（その後の仕事に反映させる当事者としての視点や多角的視点の強化等）
- ⑤マインド・パッションを育む力
 - ・保健師魂（研修参加により職業観を育む、保健師マインドとパッションを触発し続け、職業人としての内省を繰り返す等）

3. 中堅期保健師の人材育成ガイドラインの作成

中堅期保健師に求められる能力を育成していくために、特に中堅期保健師に潜在化している能力を、いかに顕在化させるのか、いかに意識化させるのが重要と考え、特に強化すべき課題を5項目設定し、ガイドラインに盛り込んだ。

1) 中堅期保健師の人材育成ガイドライン骨格

本ガイドラインは、次期リーダーとなる中堅期保健師を対象に作成した。

- I ガイドラインの活用にあたって
- II 中堅期保健師のあるべき姿
 - 1 保健師マインドとパッション
 - 2 新任期に求められる能力
 - 3 中堅期に求められる能力
- III 強化すべき課題と育成への方策
 - 1 地域の課題に基づく企画・立案
 - 2 健康危機管理
 - 3 行政組織や機関・施設・団体等との連携
 - 4 次期リーダーとしての組織管理・運営
 - 5 育児休暇取得者のサポート
- IV 中堅期保健師を育てる環境づくり

2) 強化すべき課題と育成への方策

- ①地域の健康課題に基づく企画・立案
 - ・担当している事業を「計画・実施・評価」として整理し、QOLの視点で目的・目標を記載し、地域の課題を確認する。
- ②健康危機管理
 - ・各自治体において、マニュアルや防災計画を『課や係と一緒に確認』『想定訓練』『関係機関や部署との連絡会議』など、人材育成の観点で取り組む。
- ③行政組織や機関・施設・団体等との連携
 - ・日々の実践活動から様々な協働関係・連携体制を構築し強化する。
- ④次期リーダーとしての組織管理・運営
 - ・地域の健康管理の責任者として次期リーダーであることへの自覚を持つ。
- ⑤育児休暇取得者のサポート
 - ・育児休業中に仕事への意欲の維持を外部からサポートする体制や職場復帰後の早期の復帰研修等の支援体制づくりを行う。

D. 考察

中堅期保健師に必要な能力を育成する方策は、本人の自助努力と現任教育も含めた職場内研修が基本である。専門職としての実践能力、行政組織人としての行政能力、次期リーダーとしての管理能力等の人材育成は、職場ぐるみで行うことが重要と考える。

各自治体において、各自治体で策定されている人材育成計画に位置づけた中堅期保健師の人材育成指針及び実践プログラムの作成が必要と考える。

E. 結論

2か年の調査研究事業で、量的・質的調査から中堅期保健師の課題を抽出し、人材育成ガイドラインを作成した。ガイドラインを基に各自治体で計画を作成するなど、活用されることを期待する。

平成23年度地域保健総合推進事業

「中堅期保健師の 人材育成に関する調査研究事業」

分担事業者:永江尚美(島根県浜田保健所)
事業協力者:大石万里子(福島県南相馬市)福井恵美子(奈良県葛城保健所)
前田ひとみ(香川県健康福祉部) 加藤幹子(埼玉県熊谷保健所)
大場エミ(全国保健師長会)
研究協力者:中板育美(国立保健医療科学院)
宮崎紀枝(佐久大学看護学部)
米澤洋美(福井大学医学部)
吾郷美奈恵(島根県立大学短期大学部専攻科)
オブザーバー:坂本善子(厚生労働省健康局総務課保健指導室)

【目的】

次期リーダーとなる中堅期保健師の人材育成ガイドラインを作成する。

【研究方法】

＝平成22年度＝

- 1) 量的調査～中堅期保健師を対象に実態調査
- 2) 質的調査～管理職(保健師)にグループインタビュー

＝平成23年度＝

- 1) 全国保健師長会が主催する各ブロック研修会を活用した人材育成方法の検討
- 2) 上記意見集約結果及び22年度調査結果を踏まえたガイドラインの検討

2

＝ブロック研修会意見交換のすすめ方＝

【テーマ】

～中堅期に求める保健師マインドと公衆衛生活動～

【意見交換のポイント】

- ① 22年度調査報告を聞いての感想
- ② 中堅期に獲得すべき能力と実践方法について
- ③ 専門能力を活かした地域づくりと住民のエンパワメント
- ④ 保健師マインド及びパッションの醸成について
- ⑤ ガイドラインで押えて欲しい事項

3

【結果:ブロック研修会参加状況】

ブロック名	開催日	参加者数
北海道ブロック	9月24日	97名
東北ブロック	9月 3日	55名
北関東・甲信越ブロック	10月 1日	62名
南関東・東京ブロック	9月17日	71名
東海・北陸ブロック	9月 3日	61名
近畿ブロック	8月20日	114名
中国・四国ブロック	11月 5日	68名
九州ブロック	9月23日	106名
		合計634名

【結果:研修会の意見集約～現状と課題】

- ① 地域とのかかわりが薄い
- ② 地区診断が弱い、全体を見る視点・力がない
- ③ 分散配置による人材育成の困難さがある
- ④ 業務に追われ、研修を積む余裕がない
- ⑤ 業務の実施が目的となっている
- ⑥ リーダービジョンが低い、次期管理者意識が低い
- ⑦ 評価が不十分、言語化の弱さ、行政能力の不足
- ⑧ 業務分担、市町村合併による保健師活動の差
- ⑨ 自信がない、マインドが低い、意欲が低い
- ⑩ 年齢構成の隔たり、育休・産休取得者の世代

【結果:中堅期保健師に求められる能力】

- ① 保健師の基礎能力
 - ・ 個人、家族、地域、集団のアセスメント能力
 - ・ 業務管理能力 (地区管理、事業管理、事例管理等)
 - ・ 健康危機管理能力
- ② 中堅期保健師としての行政能力・組織能力・管理能力
 - ・ 地域診断能力、アセスメント能力
 - ・ 行政能力 (企画・立案・評価・可視化・・・)
 - ・ 調整能力、組織横断的な対応能力、マネジメント能力
 - ・ 社会資源開発能力、調査研究能力 等々
- ③ 自己研鑽・自己啓発し続ける力
- ④ キャリアデザイン・ライフデザインを思い描く力
- ⑤ マインド・パッションを育む力

6

【結果：強化すべき課題と育成への方策】

- ①地域の健康課題に基づく企画・立案
担当している事業を「計画・実施・評価」として整理し、QOLの視点で目的・目標を記載し、地域の課題を確認する
- ②健康危機管理
各自治体において、マニュアルや防災計画を『課や係で一緒に確認』『想定訓練』『関係機関や部署との連絡会議』など人材育成の観点で取り組む
- ③行政組織や機関・施設・団体等との連携
日々の実践活動から様々な協働関係・連携体制を構築し、強化する
- ④次期リーダーとしての組織管理・運営
次期リーダーであることへの自覚を持つ
- ⑤育児休暇取得者のサポート
職場復帰後の早期の復帰研修等の支援体制づくり

7

【結果：中堅期保健師を育てる環境づくり】

- 都道府県における中堅期保健師の人材育成研修体系の整備
- 市町村における中堅期保健師の人材育成計画の作成
- 市町村・都道府県・大学等保健師養成機関・関係団体が連携した保健師の人材育成
- 専門性を向上させるための研修派遣
- 横断的な保健師の交流の場づくり
- 日々の業務をととしての事例検討等の場設定
- 業務研究等の研究的取り組みへの環境づくり
- 自己啓発のための研修参加支援
- 育児休暇取得者へのサポート体制

8

【結果：人材育成ガイドラインの作成】

＝ポイント＝

- 各自治体において中堅期保健師の人材育成計画を作成するにあたっての基本的事項、調査結果等から出された強化すべき課題と育成方策を中心に骨格を示し、ガイドラインをもとに、各自治体で地域特性を踏まえ肉付けできるようにした。
- 中堅期保健師に求められる能力を育成していくためには、特に中堅期保健師に潜在化している能力を、いかに顕在化させるのが重要と考え、特に強化すべき課題を5項目設定した。

9

【中堅期保健師の人材育成ガイドライン(骨格)】

- I ガイドラインの活用にあたって
- II 中堅期保健師のあるべき姿
 1. 保健師マインドとパッション
 2. 新任期に求められる能力
 - 1) 専門職としての能力
 - 2) 組織人としての能力
 - 3) 自己管理・自己啓発に関する能力
 3. 中堅期に求められる能力
 - 1) 保健師の基礎的能力
 - 2) 中堅期保健師としての行政能力・組織能力・管理能力
 - 3) 自己研鑽・自己啓発し続ける力
 - 4) キャリアデザイン・ライフデザインを思い描く力
 - 5) マインド・パッションを育む力

10

【中堅保健師の人材育成ガイドライン(骨格)】

III 強化すべき課題と育成への方策

1. 地域の課題に基づく企画・立案
2. 健康危機管理
3. 行政組織や機関・施設・団体等との連携
4. 次期リーダーとしての組織管理・運営
5. 育児休暇取得者へのサポート

IV 中堅期保健師を育てる環境づくり

中堅期保健師に次期リーダーとしての役割認識とスキルアップを図るためには、本人の意識化と併せ、職場内研修・職場外研修が受けられる環境づくりが必要である。

中堅期保健師は、育児取得時期と重なることから、育児を終えた職場復帰後の、早期の復帰研修等の支援体制づくりが必要である。

11

【考察】

- 中堅期保健師に必要な能力を育成する方策は、本人の自助努力と現任教育も含めた職場内研修が基本である。
- 専門職としての実践能力、行政組織人としての行政能力、次期リーダーとしての管理能力等の人材育成は、職場ぐるみで行うことが重要と考える。
- 各自治体において、各自治体で策定されている人材育成計画に位置つけた中堅期保健師の人材育成指針及び実践プログラムの作成が必要と考える。

12

資料4：中堅期保健師の人材育成に参考となる文献一覧

1. いまを読み解く保健活動のキーワード
尾崎米厚・鳩野洋子・島田美喜：医学書院 2002
2. わかりやすい公衆衛生学
清水忠彦・南波正宗編集：廣川書店 2002
3. 地域特性に応じた保健活動ー地域診断からー
平野かよ子編：ライフ・サイエンス・センター 2004
4. 事例から学ぶ保健活動の評価
平野かよ子 他編：2004
5. 新版保健師業務要覧 第2班
日本看護協会監修：看護協会出版会 2010.2
6. 平成16年度地域保健総合推進事業「政令市等における保健師の現任教育に関する研究事業」
ー新任期から管理職期までー
日本公衆衛生協会：2005.3
7. 平成17年度地域保健総合推進事業「保健活動展開過程見直しプログラムの開発」
全国保健師長会：2006.3
8. 平成17年度地域保健総合推進事業「新任時期の人材育成プログラム評価検討委員会報告書」
日本公衆衛生協会：2006.3
9. 平成18年度地域保健総合推進事業「指導者育成プログラムの作成に関する検討会報告書」
日本公衆衛生協会：2007.3
10. 平成18年度地域保健総合推進事業「市町村保健活動の再構築に関する検討会報告書」
日本公衆衛生協会：2007.3
11. 平成18年度地域保健総合推進事業「保健師の2007年問題に関する検討会報告書」
日本公衆衛生協会：2007.3
12. 平成19年度地域保健総合推進事業
「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」
日本公衆衛生協会：2008.3
13. 平成20年度地域保健総合推進事業「地区活動の推進体制に関する検討会報告書」
日本公衆衛生協会：2009.3
14. 平成21年度地域保健総合推進事業
「保健所機能を活かした保健・医療（看護）・福祉の連携強化報告書」
及び「地域におけるネットワーク構築のためのガイドライン」
日本公衆衛生協会：2010.3
15. 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」
ー新任期と中堅期の人材育成は表裏一体で行えるー
日本公衆衛生協会：2010.3
16. 平成22年度地域保健総合推進事業「地域診断から始まる見える保健活動実践推進事業報告書」
日本公衆衛生協会：2011.3
17. 平成22年度地域保健総合推進事業「保健師の固有の活動方法とその継承」
日本公衆衛生協会：2011.3

資料5：第70回日本公衆衛生学会発表資料

中堅期保健師の人材育成に関する研究（第1報）

1507-65 永江尚美¹⁾、宮崎紀枝²⁾、前田ひとみ³⁾、米澤洋美⁴⁾、吾郷美奈恵⁵⁾、中板育美⁶⁾、福井恵美子⁷⁾、大石万里子⁸⁾、大場エミ⁹⁾

1) 島根県松江保健所 2) 佐久大学 3) 香川県健康福祉部 4) 福井大学 5) 島根県立大学短期大学部 6) 国立保健医療科学院
7) 奈良県葛城保健所 8) 福島県南相馬市 9) 横浜市南福祉保健センター

目的 中堅期保健師に求める資質・獲得すべき能力及び獲得方法、マインド形成等について現状把握を行うことにより、「中堅期保健師の人材育成ガイドライン」作成の一助とする。

方法 1. 量的調査：管理職に就いてない中堅期保健師を対象に、保健師の専門的能力等に関する実態調査を行い、全数、所属、経験年数別に保健師の能力に関する項目を比較分析した。
2. 質的調査：管理職保健師にインタビュー調査を行い分析した。（第4報参照）

論理的配慮 実態調査では、研究の趣旨を説明文に同封、回答を持って協力意思を確認した。質的調査では全国保健師長会理事会の承認を得、対象者には、研究趣旨の説明、研究参加・中断の自由、匿名性を保障し同意を得た。

結果

1) 対象者の背景

表1：対象者の年齢と所属

所属組織	年齢	所属部門
都道府県	30代 18.8%	保健部門 65.9%
市区町村	40代 66.3%	福祉部門 9.4%
	50代 13.3%	統合部門 21.3%

2) 地域保健活動の展開では

生活者の視点での情報収集や情報提供、地域や集団としてアセスメントし、顕在・潜在的な健康課題を見出す内容（地域住民・関係機関との信頼関係づくり、情報の共有と連携、ネットワーク構築の調整等）については約8割が努力していた。一方、経験した健康危機の事象に対して、分析を行う、健康危機事象を想定しての保健活動マニュアルの作成等の準備は約3割で、**健康危機に関する取り組みの弱さ**があった。（表2）

3) プリセプターの行動目標の観点について

「複雑困難な事例について関係職種と連携して責任を持って対応」「立案した実施可能な計画の進捗状況を把握」する等は8割以上ができるのに対し、「新任者の能力にあった説明、指示、演示」「新任者のキャリアアップを共に考え支援」については6割であった。特に、「計画の立案」「研究のリーダーシップ」ができるのは約3割であり、**地域課題に基づく研究・科学的分析・評価はできていない状況**であった。（表3）

4) 管理者の行動目標の観点について

「立案された計画についての適切な助言」「必要に応じて計画の修正を指示」「関係者・関係機関への十分な説明」について約7割ができると回答し、上司に求められること・後輩に示すべき事を的確に理解し行動できていた。しかし、「リーダーとして活動のビジョンの提示」「住民組織などへの活動へのスーパーバイズ」「職場の人材育成計画の立案」等は約4割程度ができると回答し、**新たな提案や提言をすることはできていない状況**であった。

5) 充実感・達成感について

今の仕事が「適している」69%で、仕事を通して「成長した」91%、「充実感がある」76%、「達成感がある」65%の回答であった。都道府県より市町村にそう感じる者が多く有意（ $p < 0.05$ ）な差を認めた。一方、やる気が出るときは、「所属の仲間と協力体制を感じた」「担当している仕事がうまくいった」「地区組織活動で住民と協働を感じた」「職場の人間関係が良好」「仕事ぶりを周りから評価された」がいずれも9割以上であった。

自分の成長を感じるときは、「仕事で具体的な成果が出た」「住民から評価された」「上司、先輩、同僚、仲間から評価された」「人に教える経験をした」等がいずれも約8割程度あった。

しかし、「**管理職を望む**」者は11%で、その理由は「自信がない」「現場業務がしたい」であった。また、職務遂行上の持ち味や得意とするところは「協調性」92%、「責任感」89%、「コミュニケーション能力」79%、「家庭訪問技術」79%であったが、「**リーダーシップ能力**」26%、「**後輩の指導・人材育成**」31%、「**地域診断能力**」45%、「**積極性**」49%と少なく、これらの項目は勤務年数により有意（ $p < 0.05$ ）な差を認めた。

表2：地域保健活動の展開では

生活者の視点で客観的・主観的情報を収集している	79.9%
地域全体・集団全体を捉え健康のアセスメントを努力している	77.7%
地域の顕在・潜在的な健康課題を見出すように努力している	82.6%
地域の人々、関係者との信頼関係づくりに努力している	95.7%
地域の人々、関係機関・者と情報を共有し連携に努力している	94.3%
地域のネットワーク構築等に必要な関係機関との連携・調整に努力している	90.2%
向上心を持って職務知識やスキルの習得、人的ネットワークに努力している	85.5%
経験した危機管理の事象に対して、分析し資料化を行って	33.3%
健康危機事象を想定して、保健活動マニュアルを作成し、準備している	38.6%

表3：地域保健活動の展開では

複雑困難な事例について関係職種と連携して責任を持って対応できる	87.2%
立案した実施可能な計画の進捗状況を把握できる	84.7%
新任者の能力にあった説明、指示、演示等ができる	63.1%
新任者のキャリアアップを共に考え支援することができる	61.1%
健康課題に対応した事業を創造的、科学的に実施、評価できる	39.2%
研究計画を立案することができる	38.5%
研究のリーダーシップをとることができる	28.3%

本研究における中堅期保健師の定義

区分	経験年数
中堅前期	経験年数 5年～ 9年
中堅中期	経験年数 10年～ 14年
中堅後期	経験年数 15年～ 19年

考察およびまとめ

今回、明らかにした現状から中堅期保健師のあるべき姿と人材育成に向けて必要な実践能力・基盤に存在すべき能力について、下記事項を整理した。

- ①保健師の基礎的能力が身につけていること
- ②中堅期保健師としての行政能力、組織能力、管理能力を身につけている、努力していること
- ③保健師としての専門能力を生かした地域ネットワークの構築に心がけていること
- ④後輩の育成、リーダーとしての自己研鑽・自己啓発に努めていること
- ⑤ポスト意識、マインド・パッションを高めるために努力していること
- ⑥研修会等への参加に努め、保健師マインドとパッションを触発し続けていること

これらは、次期リーダーの資質にも影響すると推察される。

今後の地域保健を担う中堅期保健師の人材育成は、喫緊の課題であり、各自治体の人材育成計画を踏まえた育成指針及び実践プログラムの作成と職場や経験年数に配慮した内容が必要である。特に、

- ①新任教育としてのプリセプターを経験することにより、中堅期保健師としての育ちにつながる
- ②業務としての人材育成は、業務の優先順位（位置づけ）が弱いため、人材育成の必要性の意識化が必要
- ③健康危機管理については、新任期の人材育成プログラムに位置づけ、担当業務を通じて公衆衛生としてのとらえ方の確認をしていくことが必要
- ④地域診断・PDCAに基づく活動展開・アセスメント能力等については、一人一人が意識化できるようなプログラム作成が必要
- ⑤ネットワーク・社会資源・組織的取り組みについては、実践の中で積み上げていけるように各自治体で人材育成のプログラムの作成が必要である。

中堅期保健師の人材育成に関する研究（第2報）—都道府県と市町村の特徴—

1507-66

吾郷美奈恵¹⁾、中板育美²⁾、宮崎紀枝³⁾、米澤洋美⁴⁾、大場エミ⁵⁾、大石万里子⁶⁾、福井恵美子⁷⁾、前田ひとみ⁸⁾、永江尚美⁹⁾

1) 島根県立大学短期大学部 2) 国立保健医療科学院 3) 佐久大学看護学部 4) 福井大学医学部看護学科 5) 横浜市南福祉保健センター
6) 福島県南相馬市 7) 奈良県葛城保健所 8) 香川県健康福祉総務課 9) 島根県松江保健所

目的

中堅期保健師のやりがいや活動形態、指導力について市町村と都道府県の特徴を明らかにし、今後の人材育成について検討する。

方法

全国保健師長会会員のうち経験15年以上で管理的役職に就いてない996名を無作為抽出し、無記名・自記式の調査を依頼した。調査内容は、就業状況と保健師の専門能力等である。分析は、都道府県と市町村を比較検討し（x2検定）、有意（ $p < 0.05$ ）であった項目については実数と期待度数の差により解釈を加えた。

論理的配慮

研究の主旨や目的、無記名で個人を特定しない、自由意思などの倫理的配慮を記載した文書で依頼し、調査用紙の提出をもって同意とした。

結果

回答者(率)563名(56.5%)のうち、所属の記載があった554名を分析対象とした。都道府県は207名(37.4%)、市区町村は347名(62.6%)であった。

表1: 対象の概要

	保健部門	福祉部門	統合部門	その他	計	平均年齢
都道府県	117 (60.3)	5 (2.6)	66 (34.0)	6 (3.1)	194 (男性3名)	44.6 ± 4.7
市区町村	257 (71.2)	44 (12.2)	55 (15.2)	5 (1.4)	361 (男性1名)	42.5 ± 4.3

表2: 保健師福祉活動の展開において【そう思う】【どちらかと言えばそう思う】の割合

	都道府県	市区町村
1 地域住民の生活環境と健康を関連づけ(生活者の視点で)、客観的・主観的 情報を収集している。	76.4	81.8
2 地域の潜在的、潜在的健康課題を見出すように努力している。	84.5	80.7
3 健康課題に優先順位を付けて目標設定を行い支援計画を立てている。	71.4	72.8
4 地域全体、集団全体を捉えて健康のアセスメントをするようにしている。	75.5	72.3
5 地域の人々の持つ力を見出し、住民の主体的活動を促す努力をしている。	64.6	73.3 *
6 地域の社会資源の活用と発掘及び情報提供に努力している。	87.6	83.9
7 地域の人々、関係機関(者)と情報を共有し連携に努力している。	94.3	94.7
8 地域の人々、関係者との信頼関係づくりに努力している。	96.9	95.6
9 地域組織、当事者グループを育成し組織的な活動の推進に努力している。	59.2	64.2
10 課題解決のために実施した活動の評価を行い、次の対策に活かしている。	80.2	76.5
11 担当地区における健康課題の解決及び健康づくり対策の活動計画を立て、 具体的推進に努力している。	50.0	50.8
12 地域住民が主体的に健康状態の改善・保持・増進に向けて行動することを 支援している。	56.3	77.8 *
13 個々の事業を自治体の行政計画に位置づけて事業評価を行っている。	59.8	65.5
14 個々の保健福祉事業はPDCAに基づいて展開を進めている。	56.8	57.3
15 健康危機事象を想定し保健活動マニュアルを作成し準備している。	52.1	30.6 *
16 健康危機管理に関する基本的知識を有するための学習に努力している。	69.9	45.6 *
17 健康危機の事象が起こったときに行動すべき自分の役割を理解している。	76.8	50.6 *
18 経験した健康危機の事象に対して、分析を行い資料化して共有している。	39.9	24.6 *
19 地域活動において、複雑困難な事例支援にはケアチームを構成し対応して いる。	75.1	79.1
20 地域のネットワーク構築等に必要な関係機関との連携・調整をしている。	93.2	88.0
21 地域の必要に応じ、社会資源の開発等に努めている。	58.5	58.1
22 仕事に情熱を持って自己研鑽に励んでいる。	78.2	79.7
23 向上心を持って職務知識やスキルの習得、人的ネットワークに努めている。	84.0	86.4

表3: 管理的な業務遂行能力において【そう思う】【どちらかと言えばそう思う】の割合

	都道府県	市区町村
1 所属の自治体の方針と重要課題、重要目標を正しく理解している。	74.0	67.2
2 後輩の行動や活動に責任を持って支援できる。	74.0	73.1
3 情勢の変化を素早く把握できる。	70.1	58.2
4 困難な状況、突発的な出来事について管理する組織としての判断ができる。	58.4	57.5
5 判断に基づき、後輩に指示を出すことができる。	66.2	70.9
6 地域の情報の収集に努め、見識を養育していくことができる。	66.2	64.2
7 明確な信念と柔軟性をバランスよく有して、リーダーとして活動のビジョン を提示できる。	49.4	46.3
8 立案された計画について適切な助言ができる。	64.9	64.9
9 必要に応じて計画の修正を指示することができる。	64.9	70.9
10 計画遂行の上の課題解決に向けて有効な支援、指示ができる。	59.7	67.2
11 関係者、関係機関への十分な説明ができる。	72.7	72.2
12 目的達成のために必要に応じて関係機関と調整ができる。	80.5	81.3
13 複雑困難な事例のスーパーバイズができる。	57.1	52.2
14 住民組織、NPOなどの活動の支援についてスーパーバイズができる。	42.9	42.5
15 施策化や保健計画策定に必要な情報を収集できる。	75.3	70.9
16 収集した情報を効果的に活用できる。	62.3	65.7
17 調査研究体制の整備ができる。	46.8	34.3
18 研究計画の立案の助言ができる。	51.9	34.6 *
19 地域の社会資源の活用ができるように関係機関との調整ができる。	81.8	70.9
20 健康問題解決のために新たな資源の開発に取組むことができる。	46.8	50.0
21 業務の改善について有効で具体的な助言と指示ができる。	53.2	65.2
22 後輩一人一人の能力を的確にアセスメントすることができる。	57.1	53.0
23 アリセプターの選出と助言ができる。	55.8	47.0
24 後輩の能力を高める方向で、業務を割り当てることができる。	53.0	64.9
25 部署全体の力量を的確にアセスメントできる。	55.8	43.2
26 部署全体での人材育成への取り組みの指示ができる。	41.6	39.7
27 人材育成の方法を組み合わせ職場の人材育成計画を立案できる。	41.6	35.1
28 職場の人材育成のための環境整備ができる。	44.2	40.9

表4: 仕事のやりがいにおいて【そう思う】【どちらかと言えばそう思う】の割合

	都道府県	市区町村
1 私は今の仕事に興味を持っている。	88.0	82.8
2 私は仕事を通じて全体として成長した。	92.1	90.3
3 私はこの職場に動いていることを誇らしく思う。	78.9	84.3
4 今の仕事は私に合っている。	71.1	63.4
5 職場外の人々は、私の仕事を尊敬するに値する仕事だと思っている。	58.7	59.5
6 私の仕事は「やりがいのある仕事をした」という感じが得られる。	64.5	74.6
7 私は職場のみんなに認められている。	78.7	72.9
8 私はこの職場にいて、着実な人生設計が立てられる。	65.8	59.7
9 私は今までの仕事を通して充実感を感じている。	78.9	80.5
10 私は今までの仕事を通して達成感を感じている。	68.4	64.9

都道府県は市町村に比し、次の特徴があった。

活動の現状: 健康危機管理項目の「マニュアル整備」「基本的知識の学習」「役割の理解」「危機事象の分析」において、「どちらかと言えばそう思わない」が少なかった。一方、「住民の主体的活動への努力」「主体的健康行動への支援」については、「そう思う」「どちらかと言えばそう思う」が少なかった。

プリセプターの視点: 「住民組織の活動支援」において、「到達している」「どちらかと言えば到達している」が少なかった。

管理的な業務遂行力: 「研究計画立案の助言」において、「どちらかと言えばそう思わない」が少なかった。

やりがい: 「仕事を通じて成長」「今の仕事は私に合っている」「やりがいのある仕事をした」という実感や「この職場で着実な人生設計が立てられる」において、「そう思う」が少なかった。また、やる気(100点満点)は都道府県: 73.7 ± 14.8、市区町村: 73.7 ± 14.0 で差は無かった。

職務意欲と成長実感: 「職場の人間関係が良好なとき」「住民とのコミュニケーションができたとき」について、「そう思う」が少なかった。

得意とする技量: 「コミュニケーション能力」は「どちらかと言えばそう思わない」が、「調整能力」や「リーダーシップ能力」は「そう思う」「どちらかと言えばそう思う」が少なかった。

結論および考察

中堅期保健師の能力は、都道府県と市区町村で異なっていた。その背景には、地域保健法制定により市町村が住民サービスの実施主体となったことにより県型保健所の集約化が急進に進んだことや、市町村合併による組織体制の変更により保健師の活動も変化してきたことなどが考えられる。公衆衛生上の問題解決には、都道府県と市町村の有機的な連携が必要であることから、人材育成においても所属等の行政機能に応じた役割を認識し、相互に協調し合える研修プログラムが必要と考えられた。

中堅期保健師の人材育成に関する研究（第3報）－中堅保健師の能力と育休取得の有無との関連－

1508-67

中板育美¹⁾、吾郷美奈恵²⁾、宮崎紀枝³⁾、米澤洋美⁴⁾、大場工ミ⁵⁾、大石万里子⁶⁾、福井恵美子⁷⁾、前田ひとみ⁸⁾、永江尚美⁹⁾

1) 国立保健医療科学院 2) 鳥根県立大学短期大学部 3) 佐久大学看護学部 4) 福井大学医学部看護学科 5) 横浜市南福祉保健センター 6) 福島県南相馬市 7) 奈良県葛城保健所 8) 香川県綾川町 9) 鳥根県松江保健所

目 的

中堅保健師の獲得すべき能力の達成度と育児休業取得の有無との関連を明らかにし、中堅保健師自身の現任教育ならびに中堅保健師の後輩育成力の向上に向けた効果的研修体制を整備するための一助にする。

調査対象と方法、内容および倫理的配慮

第1報参照

論理的配慮

活動の現状、プリセプターの視点、職務に対するやりがい、職務意欲が向上するとき、成長実感、管理的な業務遂行能力、持ち味や得意とする技量（4択：思わない・どちらかといえば思わない・どちらかといえばそう思う・そう思う）ならびに管理職希望の有無を育児休業取得者*（以下、育休取得者）と未取得者の両群でその代表値の差の検定をおこなった（Mann-WhitneyのU検定）。

*育児・介護休業法に基づく休業

結 果

回答者（率）は558人（56.5%）で、回答者を年代別にみると30代が18.8%、40代が66.3%、50代が13.0%であった。回答者のうち産前産後休暇取得者（率）は477人（84.7%）で、育休取得者（率）は、396人（70.3%）であった。

育休の平均取得期間は2.4年、育休の合計最長期間は、7.3年であった。

また、育休の取得回数は、1回が24.0%、2回は49.5%、3回が22.7%、4回が3%であった。育休の回数ごととの休暇期間については（表1）のとおりであった。

グループの平均ランク（代表値）に差が認められたのは、**地域保健福祉活動**においては、「経験した健康危機事象に対し、分析を行い資料化して共有している」、「地域のネットワーク構築等に必要な関係機関との連携・調整をしている」の2項目で、育休未取得者のほうがポジティブ回答が多かった（表1）。**プリセプターの行動目標からみた現在の仕事**では、「立案した実施可能な計画について適切な助言を行うことができる」「施策化や保健計画策定に必要な情報を収集できる」「計画立案に対する適切な助言ができる」「新任者の目標を共に設定し、成長を確認できる」「新任者のキャリアアップをともに考え、支援できる」の30項目中5項目が育休未取得者にポジティブ回答が多かった（表2）。

持ち味・得意とする能力については、「責任感があること」「粘り強さがあること」「迅速な業務対応としての状況判断能力があること」「迅速な業務対応としての個別対応能力があること」「保健師の専門能力としての地域診断能力があること」「企画立案能力があること」「調整能力があること」「ネットワーク構築能力があること」「後輩の指導・人材育成」「リーダーシップ能力がある」がグループの代表値に差を認め、育休未取得者にポジティブ回答が多かった（表3）。

管理職希望の有無については、全体で「はい」が10.5%で、育休取得者と未取得者による有意差については断言できなかった（p値0.491、P<0.05）。

管理的な業務遂行能力については、28項目中の1項目「職場の人材育成のための環境整備ができる」のみ育休未取得者にポジティブ回答が多かった（p値0.016、P<0.05）。

職務に対するやりがいについて10項目で聴いた。すべての項目において、育休取得者と未取得者による有意差については断言できなかった。現在の仕事に対するやる気点数で現すと、平均73.6点（最低5点、最高120点）で、60点未満が9.9%であったが、育休取得者と未取得者による差について、有意差は断言できなかった。また、今後のキャリアデザインにおいても差はなかった。

表1：育休取得回数ごとの休業期間（％）				
	1回目	2回目	3回目	4回目
1年未満	73.3	65.8	54.9	49.9
1年以上	25.9	33.8	45.1	50

表2：地域保険福祉活動の現状

	結果	p値
地域住民の生活環境と健康を関連づけ、客観的・主観的情報を収集している	0.544	
地域の顕在性、潜在的な健康課題を見出すように努力している	0.178	
健康課題に優先順位を付けて目標設定を行い支援計画を立てている	0.513	
地域全体、集団全体を捉えて健康のアセスメントをするようにしている	0.328	
地域の人々の持つ力を見出し、住民の主体的活動を促す努力をしている	0.144	
地域の社会資源の活用と発掘及び情報提供に努力している	0.492	
地域の人々、関係機関（者）と情報を共有し連携に努力している	0.32	
地域の人々、関係者との信頼関係づくりに努力している	0.194	
地域組織、当事者グループを育成し組織的な活動の推進に努力している	0.18	
課題解決のために実施した活動の評価を行い、次の対策に活かしている	0.089	
地域診断のプロセスを重視している	0.129	
健康な地域社会づくりへの支援を重視している	0.734	
個々の事業を自治体の行政計画に位置づけ事業評価を行っている	0.138	
個々の保健福祉事業はPDCAに基づいて展開を進めている	0.07	
健康危機事象を想定し保健活動マニュアルを作成し準備している	0.609	
健康危機管理に関する基本的知識を有するための学習に努力している	0.403	
健康危機の事象が起こったときに行動すべき自分の役割を理解している	0.155	
経験した健康危機の事象に対して、分析を行い資料化して共有している	育休取得者に「そう思う・どちらかといえばそう思う」が多い 0.046 ※	
複雑困難な事例支援にはチームを構成し対応している	0.065	
地域のネットワーク構築等に必要な関係機関との連携・調整をしている	育休取得者に「そう思う・どちらかといえばそう思う」が多い 0.05 ※	
地域の必要に応じ、社会資源の開発等に努めている	0.225	
仕事に情熱を持って自己研鑽に励んでいる	0.341	
向上心を持って職務知識やスキルの習得、人的ネットワークに努めている	0.123	

考察およびまとめ

本調査結果からは、中堅期保健師のやりがいや職務意欲は育休取得の有無で影響は受けていなかった。一方、責任感や粘り強さ、協働や連携や地域診断、リーダーシップ、自分の持ち味や得意点などの項目は代表値の位置に差があった。育休取得者の周囲との調整やマネジメント、後輩育成などのように、自身の業務遂行にとどまらない力量についての脆弱性が伺えた。

日本女性の21年度の育休取得率は85.6%であり、医療・福祉専門職に限定しても85.9%である¹⁾。本調査における育休取得率は、これまでの取得経験で聞いたことや本調査の対象者が40代以上が8割を超えるなど、育休制度創設前後の出産者を含んだ可能性があるため、当然比較できないが70.3%であった。一般的には、出生時に有職の女性のほとんどが出生1年前にも有職であり、その8～9割は、出生半年後も常勤で働いている。要するに出産をしても「就業継続型」が多く、特に「専門・技術職」は就業を継続する割合が高い²⁾。持続的に組織を発展させる源は人材であり、なかでも中堅期は中間管理職であったり、プリセプター役割を担うなど組織においては中核的な存在である。育休取得者の多くが中堅であることを鑑みれば、育休取得者の脆弱性の克服のための施策（育休を取得しやすい環境と自信を損なわずに仕事に向き合える体制）を考慮する必要性は優先度が高いといえる。

育児休業をブランクからブラッシュアップの期間に転換する施策を提案したい。

育児休業中に仕事への意欲の維持を外部からもサポートする体制づくり（情報不足によるスキルの低下を防ぐための育休取得中の協力・支援体制を整えるなど）や、育休を終えて職場に復帰した後の早期の「育休からの復帰研修」などを盛り込んだ「育児休業取得者等支援プログラム」の構築が必要である。

¹⁾ 平成21年度雇用均等基本調査、2009、厚生労働省 ²⁾ 人口動態職業・産業別統計、2005、厚生労働省

表3：プリセプターの行動目標からみた現在の仕事

	結果	U検定
自治体の方針、各種計画を理解している		0.277
上司に求められている事や、後輩に指示すべき事を的確に理解し行動できる		0.412
事実の内容や影響を見極め、事業遂行のための方向性を定めることができる		0.664
業務に応じ手段や方法を工夫し無駄なく業務が進むよう関係者と協力できる		0.770
自己評価を適切に行い、必要な研修会・勉強会に参加する（している）		0.751
レベルアップのために関係者と共同して行動をとることができる		0.445
関係部署内で建設的な議論ができる		0.955
情報分析を行い実施可能な計画を立案できる		0.668
立案した実施可能な計画について適切な助言を行うことができる	育休取得者に「そう思う・どちらかといえばそう思う」が多い 0.002 ※	
立案した実施可能な計画の進捗状況を把握できる		0.720
遂行上の課題解決に有効な支援ができる		0.480
他の職員の個性や能力を把握し、効率的・効果的な業務を運営できる		0.207
新任者の行政職員としての能力をアセスメントすることができる		0.247
業務につく新任者の動機付けを意識しながら支援することができる		0.059
日々の活動や研究から地域の特性を明示できる		0.720
地域特性や健康問題に対応した事業を創造的、科学的に実施、評価できる		0.073
複雑困難な事例について関係職種と連携して責任を持って対応できる		0.910
住民組織の活動支援や運営ができる		0.583
施策化や保健計画策定に必要な情報を収集できる	育休取得者に「そう思う・どちらかといえばそう思う」が多い 0.014 ※	
収集した情報を効果的に活用できる		0.363
研究計画を立案することができる	育休取得者に「そう思う・どちらかといえばそう思う」が多い 0.013 ※	
研究のリーダーシップをとることができる		0.043
新任者の育成状況を職場内で共有することができる		0.054
新任者育成のために関係者と連携をとり、必要な体験や指導の調整ができる		0.053
上司に指導状況を報告し体制としてまたは管理者に必要な支援を説明できる		0.192
新任者の能力にあった説明、指示、演示等ができる		0.200
新任者が自分で考え自分で気づける関わりができる		0.450
新任者の目標を共に設定し、先に成長を確認できる	育休取得者に「そう思う・どちらかといえばそう思う」が多い 0.020 ※	
定期的に話し合い新任者の悩みや思いを受け止め心身にあった助言ができる		0.200
新任者のキャリアアップを共に考え支援することができる	育休取得者に「そう思う・どちらかといえばそう思う」が多い 0.036 ※	

表4：自分の持ち味（長所）と思っている力、得意とする能力

	結果	U検定
協調性があること		0.277
責任感があること	育休取得者に「そう思う・どちらかといえばそう思う」が多い 0.412 ※	
粘り強さがあること	育休取得者に「そう思う・どちらかといえばそう思う」が多い 0.664 ※	
積極性があること		0.770
行動力があること		0.751
自分の意見がきちんと言えること		0.445
迅速な業務対応としての状況判断能力があること	育休取得者に「そう思う・どちらかといえばそう思う」が多い 0.955 ※	
迅速な業務対応としての住民対応能力があること		0.668
迅速な業務対応としての個別対応能力があること	育休取得者に「そう思う・どちらかといえばそう思う」が多い 0.002 ※	
保健師の専門能力としての地域診断能力があること	育休取得者に「そう思う・どちらかといえばそう思う」が多い 0.720 ※	
保健師の専門能力としての家庭訪問技術があること		0.480
保健師の専門能力としての企画立案能力があること	育休取得者に「そう思う・どちらかといえばそう思う」が多い 0.207 ※	
保健師の専門能力としてのコミュニケーション能力があること		0.247
保健師の専門能力としての調整能力があること	育休取得者に「そう思う・どちらかといえばそう思う」が多い 0.059 ※	
保健師の専門能力としてのネットワーク構築能力があること	育休取得者に「そう思う・どちらかといえばそう思う」が多い 0.720 ※	
後輩の指導・人材育成が得意である	育休取得者に「そう思う・どちらかといえばそう思う」が多い 0.073 ※	
職場（または職能）の中で、リーダーシップ能力がある	育休取得者に「そう思う・どちらかといえばそう思う」が多い 0.910 ※	

中堅期保健師の人材育成に関する研究（第4報）—管理職が考える中堅期に必要な能力—

1508-68

宮崎紀枝¹⁾、永江尚美²⁾、前田ひとみ³⁾、米澤洋美⁴⁾、吾郷美奈恵⁵⁾、中板育美⁶⁾、福井恵美子⁷⁾、大石万里子⁸⁾、大場エミ⁹⁾

1) 佐久大学 2) 島根県松江保健所 3) 香川県健康福祉部 4) 福井大学 5) 島根県立大学短期大学部 6) 国立保健医療科学院 7) 奈良県葛城保健所
8) 福島県南相馬市 9) 横浜市南福祉保健センター

目的

先駆的自治体の保健師管理職が考える“次期リーダーを担う中堅期保健師に必要な能力”を明らかにし、保健師専門職のエキスパートとして成長するための人材育成方法に示唆を得る。

方法

全国保健師長会に所属し都道府県・市区町村の現役部長職にある保健師（以下、対象者）4名を対象に、半構成的にグループインタビューを実施した。インタビューは、ICレコーダーに録音後、逐語録におこし質的に内容を分析した。

論理的配慮

実施にあたり全国保健師長会理事会の承認を得た。対象者には、研究趣旨の説明、研究参加・中断の自由、匿名性を保障し同意を得た。

結果

1) 対象者の属性

表1：対象者の年齢と所属

	A	B	C	D
年齢	59歳	59歳	56歳	59歳
所属	保健福祉部	生活文化部	健康福祉部	福祉保健センター

2) 対象者が部長職となった背景

対象者は部長職に着任した背景には3つの要因が抽出された。【新しい市長や知事の着任で新たな取り組みと女性の管理職確保の環境が可能になった】そして新しい取り組みである組織改革により【新しい部署と管理職が必要な状況】となり、女性の管理者の登用が検討された。

一方で、保健師は現場で専門性を発揮するとともに、【これまでの働きが事務職の上司に認められる】ことにより部長職への推薦を得ていた。

3) 部長職に着任したからできる仕事

【働きやすい環境や組織を創る】【組織の意識改革】

保健師がその専門性を発揮するためには、スキルアップの機会とその必要性を理解する職員が存在が必要と考え、保健師の意識を高めると同時に、事務管理職への説明を丁寧に実施していた。さらに、他課の管理職を含めた会議等で「横の連携を強化する」努力をして、組織や意識の改革を徐々に実施していった。部長職に慣れない自分自身に対しては、部長会議や交流会で「自らを素直に相手に開示する」ことで、足りない知識や知恵を声に出して支援依頼できる環境をつくって、管理職としての役割を学ぶ努力をしていた。

【保健師の人材育成】【管理職ポストづくり】

保健師の専門性を高め、質の向上を図るためにも、定例の勉強会・リーダー育成・人材育成マニュアルづくりに加え、組織改革に合わせ管理職ポストの確保を行っていた。

4) 対象者が考える中堅期保健師に必要な能力とその育成

中堅期までに獲得してほしい保健師の専門性として「**〈地域をみる視点と力〉〈ニーズに基づく根拠ある保健活動の展開〉**住民との信頼関係、コミュニケーション力などは基本的に持っているほしいと願い、中堅期が抱える家庭生活からも多くの学びがある為、**〈人としての成長は保健師としての成長につながる〉**と考えていた。

中堅期からは【**総合職としての認識を持つ**】ことが重要で、そのためには【**自己研鑽し保健師の気持ちを触発し続けること**】をして、あえて専門以外のことを学び【**幅広い知識を身につける**】必要があると考えていた。モデルとなる身近な先輩からは、保健師としてのあり方を学んだと語っていた。

保健師の活動や管理職になってからの自分の働きを左右したのは、かつて「**〈共に仕事を行いつながった人との関係が財産になる〉**」ことから、中堅期の保健師に期待する内容として、仕事を通じ【**ネットワークを広げる**】重要性を伝えていた。

表2：管理職（部長職）が考える中堅期に必要な能力とその育成

カテゴリー	サブカテゴリー
原点としての保健師の専門性を身につけておく	・地域を見る視点と力 ・ニーズに基づく根拠ある保健活動の展開ができる ・人としての成長は保健師の成長につながる（コミュニケーション力、信頼関係、家庭生活）
総合職*としての認識を持つ	・総合職*を視野に入れ勉強する ・行政的能力と活動展開の方法を獲得する ・地域をよりよくするために総合職の力とポスト意識を持つ
自己研鑽し保健師の気持ちを触発し続ける	・自己研鑽のため勉強会や研修会に参加する ・意識してスキルアップし続ける ・研修会などで保健師としての気持ちを触発させる ・研究的思考や方法の力をつける
幅広い知識を身につける	・よりよい専門性を磨くために専門以外の知識を学び地域の見方を広げる
先輩からの保健師の姿勢を学ぶ	・モデルになる管理職の身近な先輩保健師から学ぶ ・保健師のあり方を教えてくれた先輩と共に勉強する ・先輩から刺激をもらい自分の力にする
ネットワークを広げる	・共に仕事を行い、つながった関係が財産になる ・意識して様々な人々とのつながりを大事にする ・人のつながりというネットワークで必要な正しい情報を迅速に得る力をつける

*総合職：人事異動などに限定のない、基幹的業務など総合的業務にあたる職
一般職：定型的な一般業務にあたる職

考察およびまとめ

管理職が中堅期までに獲得してほしいと望む能力と、量的結果（1報～3報参照）で得られた中堅期保健師自身が評価する能力との間には、いくつかのギャップがあった。

ひとつは、管理者が考える中堅期に必要な基礎的能力に、「**〈地域をみる視点と力〉〈ニーズに基づく根拠ある保健活動の展開〉**」がある。しかし、量的研究では、「**〈地域診断・根拠に基づいた活動展開〉**」が不十分であるという結果が得られている。

ふたつめとして、対象者（管理職）たちは、「**〈人としての成長は保健師の成長につながる〉**」ため「中堅期は、子育て等での時間の制限はあるがプライベートからも多くを学ぶことができる、中堅期とくに30代の過ごし方が重要である」と語っていた。一方で量的研究結果は、やりがいや職務意欲に長期休業の影響はないが、責任感・地域診断・リーダーシップ等に影響があるという内容であった。これらのギャップを埋めるためには、課題解決の具体的なプログラムと人材育成に関する仕組みづくりが必要であると考えられる。

中堅期保健師の人材育成を如何に整備すべきか。職場環境の整備と保健師自身の意識改革両方が必要であろう。これは管理職に就任後、対象者たちがまず優先して実施したことからもその重要性が理解できる。法や制度の改正、分散配置、市町村合併により現場は多忙となり、研修会等への参加が厳しくなっている社会背景がある。人事や組織環境を改革できる管理職ポストを得て、人材育成を可能にする職場環境やその仕組みを整え、自己研鑽の機会をつくることは重要である。また、保健師自ら意識的に自己研鑽し続けることが必要であると本研究の結果から考えられた。

結果には記述していないが、管理職の視点は、常に住民の健康づくり・地域づくりに向いていたことも付け加えておきたい。保健師の質向上は、保健活動の質を高め住民サービスの質保証へつながるからである。

平成 23 年度 地域保健総合推進事業（全国保健師長会協力事業）

**中堅期保健師の人材育成に関するガイドライン
および中堅期保健師の人材育成に関する調査研究報告書**

平成 24 年 3 月

（財）日本公衆衛生協会
分担事業者 永江尚美（島根県松江保健所）

〒 690-0882 島根県松江市大輪町 420 番地
TEL 0852-23-1313 FAX 0852-21-2770
