

# 企画・調整能力を高めるために

(Vol\_1)

令和5年度  
全国保健師長会 調査研究事業

# 企画調整課保健師の状況



- 新任期後初めての異動等、保健師経験10年未満で、企画保健師となる機会が増えている。
- 地区診断の研修等はあるが、それを理解しても自身の業務に結び付けられず、その必要性が十分認識できていない場合がある。
- 地域での経験が少ない中、企画保健師が一人で一連の主担当業務を実施することが困難な場合があり、上司に意見を求めたり、情報交換、情報共有、参考資料探しや、資料の読み込み等に時間を要する。
- 地域医療構想関係の業務は本庁等との調整業務が多くを占め、専門性を要しない事務的な業務も多い。保健師は地域包括ケアの構築に注力すべきであるが、それらの認識に差がある。
- 主査になる年齢が若年化しており、地域保健課でチームリーダーを務めたとしても、企画調整課業務に慣れていないことが多く、企画総括が企画保健師の人材育成を十分に担える状況にない場合や、業務に追われその時間が割けない状況がある。

# 研修等、企画保健師を取り巻く環境



- 企画調整課業務の現状を表すベースラインがなく（どの業務をどのくらい実施しているか、どのような業務が増えている・減っている、など）変化する企画業務を評価する仕組みがない。
- 地域保健課より担当者の裁量が大きく、質の評価がしにくい（地域だと訪問記録や検討会で上司の目が入るが、企画は複数で協力して会議運営や事業を実施するので、個別の質の評価が行いにくい場合もある）。
- 企画業務の主管課は、事業ごとに分かれており、事業推進のための説明会・研修はあっても、企画保健師の専門性を伸ばすという視点の研修がない。特に企画調整課で必要・重要となる企画・調整能力や、関係機関との連携に係るスキルや調整能力等について、促進する仕組みや研修等の機会がない。

# コンピテンシーとは

コンピテンシーの定義は、研究者によりやや異なりますが、武村<sup>1)</sup>らは、行動によって見極められる（知覚される）動機、自己効力感、思考、スキル、知識などを含む総合的な能力の概念であり、高業績につながると予測されるもの、としています。

大阪府では、平成3年頃から保健師の人材育成に「コンピテンシー」の概念を取り入れており、この武村らの定義を活用しているため、今回の研究事業においてもこの定義を活用することとしました。

## 看護師の「コンピテンシー・モデルの全体構成」

### 領域1【個人の特性】

#### ・管理者として備えるべき特性

- A 信念の維持
- B 正確な自己評価
- C 感情の自己認識
- D セルフ・コントロール
- E 内省力
- F 自己研鑽・学習力

### 領域2【思考力】

#### ・ビジョンを描く力

- A 専門性の発揮
- B 情報志向
- C 分析的思考  
(問題解決思考)
- D 概念化  
(課題設定力)

### 領域3【企画実行力】

#### ・企画し実行する力

- A 達成志向
- B 顧客志向
- C 改革力
- D 質保証
- E コンプライアンス

### 領域4【影響力】

#### ・人を巻き込む力

- A 対人感受性
- B 対人影響力
- C ネットワーク構築力  
(関係構築力)
- D 組織感覚力

### 領域5【チーム運営力】

#### ・チームをまとめ動かす力

- A 組織へのコミットメント
- B リーダーシップ
- C 指導・強制力
- D 育成力
- E チームワーク
- F トラブル対応

# 企画調整課保健師に必要なコンピテンシーは？

コンピテンシーの5領域全25項目のうち、特に、企画調整課保健師に必要な能力として、主研究担当者らが選択したのは、以下の4領域10項目でした。それらが妥当であるのか検証するため、今回、企画調整課保健師さんに調査をお願いしました。

	働き	コンピテンシー	内 容
思考力	ビジョンを描く力	b 情報志向	有用な情報・データを速やかに幅広く収集し把握する能力
		c 分析的思考 (問題解決思考)	情報を分析する力 問題解決の一連の思考プロセスの展開力
		d 概念化 (課題設定力)	総合的に理解したうえで組織にとっての課題を設定 全体としてとらえ問題の本質をつかむ
企画実行力	企画し実行する力	a 達成思考	仕事に対するモチベーションの高さ 指示がなくても自ら高い目標をたて主体的に挑戦する姿勢 粘り強く取り組む姿勢
		c 改革力	現状より少し高みを目指して方法を企画し実行していく力 先見性をもって問題を発見し、柔軟な発想で解決法を考え周りを巻き込んで実行
		d 質保証	業務の質が均一で一定水準に保たれるよう監視し仕組みを整える
影響力	人を巻き込む力	b 対人影響力	他者の共感を得たり他者の心に響くメッセージを送り、心を動かし行動を引き出す力 関係者のサポートを引き出す
		c ネットワーク構築力	友好的な関係やネットワークを築く力
		d 組織感覚力	組織の人々の力関係や組織の風土、暗黙のルールや価値観を見抜き積極的に活用していく力
チーム運営力	チームをまとめ動かす	a 組織へのコミットメント	組織の目標に対し自分自身の目標や行動を整合させようとする意欲と行動 組織的役割の遂行 組織目標の優先

# 企画調整課保健師への調査（1回目）概要



（対象者：企画調整課保健師 26名 回答者：17名（65%））

- 全体の合計得点の平均：137点/300点 <内訳：主査平均184点 副主査平均142点 技師平均68点>

## できている（点数の高かった順に3位まで）項目

## できていない（点数の低かった順に3位まで）項目

全体

1. 常に自己の意見や考えと、組織のそれらは必ずしも一致しないことを意識できる<職位関係なし>
2. 現在までの保健所との関係を大切に、強制や指導的姿勢でなく事業調整ができる<主査・技師>

1. 新規事業を創出したり、保健所活動特別推進事業や学会等にエントリーできる<職位関係なし>
2. 事業の課題に対する仮説が考えられ、評価項目を決めることができる<主査>

主査

3. 相手が首長等高位の立場の人であっても、事業を進めるための役割を自覚し組織として調整できる

3. 状況を多角的、経時的に把握し、全体を構造的にとらえることができる

副主査

2. 事業ありきでなく、その数字や背後に府民の生活があることを常に念頭において事業展開できる
3. 現状把握のためにもヒアリングを行ったり、様々な調整事案に対し、自発的に行動に移していく

2. 情報のアンテナを貼り、常に最新の情報に気づくことができる
3. 優先順位を意識してスピード感をもって動くことができる

技師

3. 「自分に課せられた業務は何か」を（引き継ぎ書）、過去の資料、議事録、国や府、市町村の施策から把握する

2. 前例踏襲せず常にこれがベストか、内容が妥当か考え、臨機応変に方向転換できる
3. 地域の課題認識とその解決に向けた一連の進め方をイメージできる

# あなたが必要と思う能力を 高めるためのご提案



ちょっと覗いて見てみませんか？  
ヒントになるようなことが見つかるかもしれません。



## 【Ⅰ ビジョンを描く力】

- ①国の動向をはじめ最新の情報を入手し、国、府の施策の方向性を調べ、自分に課せられた業務を理解するために
- ②様々な場面で使われる数字を理解・整理し、事業等の根拠として示すことができるように
- ③状況を多角的・経時的・構造的にとらえ、課題解決に向けた一連の進め方をイメージできるように
- ④目指すべきところ、着地点を明確にしてそのために何をすべきか描くことができるように

## 【Ⅲ 人を巻き込み動かす力】

- ⑧様々な調整事案に対し、自発的に行動し、相手の機関の特性に合わせた説明で共感を得るために
- ⑨調整力・交渉力を高め、組織の目標達成に必要な協力を得たり、組織間で協働ができるように

## 【Ⅱ 企画し実行する力】

- ⑤事業内容や進捗状況を把握し、幅広い視点で対応すると共に必要な役割を担えるように
- ⑥既存事業でも課題の抽出と改善を図り横展開したり臨機応変な方向転換等もできるように
- ⑦新規事業を創出したり、保健所活動特別推進事業や学会等にエントリーする取組みができるように

## 【Ⅳ それ以外の力】

- ⑩多くの情報やその事業との関連を、誰でもがわかりやすく表現（見える化）できるように



# ①国の動向をはじめ最新の情報を入手し、国、府の施策の方向性を調べ、自分に課せられた業務を理解するために

- 国や府の通知文書をよく読み慣れる
- 週刊保健衛生ニュースの熟読（遅くてもOK）や自主購読
- 公衆衛生関係の雑誌等の定期購読
- 新聞やニュース、専門雑誌等を読む機会を作る
- 国の関連HPを定期的に確認する
- 公衆衛生関連の情報が来るネットワークへの参加・登録
- 公衆衛生看護学会等関係学会や看護協会への参加
- 本庁の関係課との良好な関係構築



- 計画策定時には素案の作成に加わり、言葉の使い方等の重みを理解する
- 過去の資料、議事録、国や府、市町村の施策を把握する
- 自分の果たすべき役割を整理し、書き出す
- 事業の進行や役割分担について進捗状況に応じて担当として見直す
- 付箋等を活用し、大切なポイントはすぐに見つけられるよう意識する
- 保健所の通知文等を一から作成する

## ②様々な場面で使われる数字を理解・整理し、事業等の根拠として示すことができるように

- どのデータがどこにあるかを把握する
- 統計データは背景により解釈が変わることもあるので、複数のデータを確認する
- データは経年でその傾向を確認する
- 何事にも、根拠を確認し、示せるよう準備する
- アンケートやヒアリングの結果を率先してまとめる努力をする
- 根拠データが入った、各事業説明書A4\_1枚ものを作成し、毎年データを更新する

※次のページに解説があります

- 論文を読む機会を多く作る
- 分析方法に注目しながら論文を読む
- 論文を読み込む※機会を作る
- データを使う会議資料を作成する
- 会議や学会でデータを示し発表する
- 管内やブロックで統計データをまとめ、整理し、議論する場を設定する
- 総務部統計課が実施する研修等に参加しデータの取扱いスキルを磨く
- MOS資格の取得や、民間の検定等により、エクセルのスキルを磨く





# 論文を「読み込む」とはということ？（参考）

- 著者らが ①どんな状況背景に問題意識を持ち（Why）②何を明らかにしようとし（What）③それをどんな方法で実行しようとしたか（How）の思考プロセスをたどること
- 結果の内的妥当性を吟味すること  
①再現性(偶然による変動の影響)は？ ②妥当性（選択バイアス、情報バイアス、交絡の影響）は？
- 著者による結果の意義付け・結論に同意・共感できるか吟味すること
- 方法、結果、考察、のどの部分が自分が関係する仕事や事業のどんな場面で役立ちそうか、を考え整理すること

**批判的に評価し、建設的に解釈する！**

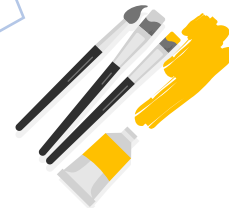
## 【読み込むメリット】

- ・ 専門家の言うことを鵜呑みにしなくてよくなる
- ・ 自分なりの回答を見出しやすくなる
- ・ 業務の意義や本質を正確に理解しやすくなる
- ・ 仕事上の自分の潜在的アイデアを顕在化しやすくなる
- ・ 仕事上の自分の潜在的アイデアを実現する根拠を得やすくなる
- ・ 数量データの解釈力が高まる
- ・ プレゼン能力が高まる

### ③状況を多角的・経時的に把握し全体を構造的にとらえ、課題解決に向けた一連の進め方をイメージできるように

- 過去の資料から事業の進め方を学ぶ
- 事業にかかわる機関や会議体等全体像を図示してみる
- PDCA研修の資料を繰り返しよく読む
- 一見関係ない分野の情報や主担でない事業にも関心をもち意識的に情報収取する
- 視点(立場)を変える、意味(価値)の捉え方を変えてみる、条件を変えるなど、多角的に見るようにする
- 普段から新聞や本をよく読み、自身の視野を広げる行動を考え実行する
- 他業種で働く人と交流をもつ機会を作る
- 課題につながる適切な地区診断を行う
- 中長期的に物事を考える

- 現状を把握・分析し、明確な課題意識をもつ
- 事業を主担当しレクや会議でも自ら説明する
- 調査を計画するときは必ず仮説を考える
- あらかじめ評価方法や時期を記載した事業の企画立案書の作成する
- 学会や関連NPO等への参加等により多様な情報源を持つ



## ④ 目指すべきところ、着地点を明確にして、 そのために何をすべきか描けるように

- 目的・目標を自らの言葉で設定する
- 上司の助言は、目的を振りかえりながら確認する
- ビジョンをチームで分かち合う
- インプット、アウトプット、アウトカムを設定する
- スケジュールを常に意識し、各事業でスケジュールを作成し、共有する
- 締切日やその日にやるべきこと等をスケジュール管理により把握しておく
- 毎日のミーティングで各自の進捗状況を把握・確認
- 時間のコスト感覚を意識し、効率的な業務遂行を心がける
- 職員研修の企画立案研修の受講

- 事業開始時には必ず推進のための会議体等を確認するようにする
- 事業開始時にはキーパーソンを確認するようにする
- 関係機関の関係者と、良好なコミュニケーションが取れる
- 適切な個別支援が実施できる経験を持つ
- 地域保健課の各グループの動きを把握する等、所内で情報共有しておく
- 地域保健課の保健師から実情を聞く
- 報告書等にしっかりと目を通し把握する
- 保健師会議等で、企画業務について発信することを怠らない

## ⑤事業内容や進捗状況を把握し、幅広い視点で対応すると共に必要な役割を担えるように

- 常に組織の一員である自覚を持つ
- 自分の組織や仕事の価値を再認識する
- 自分の考えとは異なっても、外向けには組織として意見を発する
- 信念をもって業務を遂行する
- 自身の仕事に対する思いを口に出す機会を作る
- 何のために事業を実施しているのかを常に意識する
- 事業の効果測定に必要な指標を設定する
- 効果測定の指標自体が、惰性的にならないよう事業を評価する
- 地域保健課での個別支援の経験を積む
- 機関の担当者とのコミュニケーションを密に行う
- 目指すビジョンとギャップを認識し、問題意識を掘り下げる
- 現状の問い直しを行う

- 同僚や先輩の仕事の仕方を観察し、真似てみる
- 事業開始時には必ず推進のための会議体等を確認するようにする
- 事業開始時にはキーパーソンを確認するようにする
- 関係機関の関係者と、良好なコミュニケーションが取れる
- 進捗状況を共有する機会を作るよう自ら提案する
- チーム内での業務の標準化を常に意識する
- 自分が直接かかわらない事業であっても、チームや他の事業はスケジュールを把握しておく
- 積極的に他課メンバーとコミュニケーションが取れる機会にできるだけ多く参加



## ⑥既存事業でも課題の抽出と改善を図り横展開したり、 臨機応変な方向転換等もできるように

- 年度初めに全員で事業全体を共有する
- 班会議を定期的 to 実施し、担当以外の業務についても理解する
- 特に既存事業の課題を明確にし、進め方について、チームの意見をもらう
- チーム会議の中で事業の進捗状況を共有し、意見交換等行う
- 業務のまとめを作成する
- 所長等へのレクを行い、意見をいただく
- 保健師会議等で他チーム等へ適切に事業のプレゼンを実施
- 異なる事業でも好事例に興味をもってよく学習する
- 好事例の中から普遍的な要素を抽出する努力を常に行い、自己の事業に活用する



- 上司や先輩に相談し、それらの考え方から学ぶ
- 当たり前ではなく、自分で一度調べたり考えたりする
- 年度毎に、事業のスクラップ&ビルドを意識する
- なんのために（誰のために）しているのか、目的を明確にし、目的に合っているか、その方法で達成するのかを振り返るよう意識する
- 何か行動した後や、事業も、必ず振りかえりを行ない、次の計画まで立てるようにする
- 研修学びの活用欄に、より具体的に記載することを心がける



## ⑦新規事業を創出したり、保健所活動特別推進事業や学会等にエントリーする取組みができるように

- 普段から業務の課題、地域の課題（解決したいこと）を複数自覚しておく
- 常に業務をまとめることを意識する
- 学会等への参加や、論文、雑誌等からの情報収集により、自身の取組みが他の人の参考になるようなものか意識・吟味する
- 調査の目的、対象等を意識して現状が評価できる情報を収集し、項目が起こせる
- 類似調査を検索する（他地域等も比較できる項目を含む探す）
- PDCAを3クールぐらい回せる経験をもつ



- 信念をもって業務を遂行する
- 自身の仕事に対する思いを口に出す機会を作る
- 何のために事業を実施しているのかを常に意識する
- 事業の効果測定に必要な指標を設定する
- 効果測定の指標自体が、惰性的にならないよう事業を評価する
- 地域保健課での十分な個別支援の経験

## ⑧様々な調整事案に対し、自発的に行動し、相手の機関の特性に合わせた説明で共感を得るために



- ❑ 失敗を恐れず、自らが説明実施して経験値を積む（重ねる）
- ❑ 主担として、責任を持つことを意識する
- ❑ 関係機関との打ち合わせの際には、どのように進めていくのかのイメージを事前に課内で確認しておく。併せて、次年度以降のために記録しまとめておく
- ❑ ヒアリング時は必ずヒアリングシートを作成して結果は項目ごとに整理する
- ❑ 複数機関へのヒアリング時は、結果をエクセルで一覧に整理し、比較可能にする
- ❑ ヒアリング項目は根拠を持った内容を精査する
- ❑ オープンクエッションやクローズドクエッションを意識してヒアリングスキルを高め現状把握の手法について多くの知識をもつ

- ❑ 電話で済む内容であっても関係構築が必要な場合には足を運ぶ
- ❑ 関係機関の役割と現状を知っておく
- ❑ 関係機関との調整後は、常に人や機関の印象や特徴をチームで情報共有する
- ❑ 依頼事項や説明する内容は、読みげんを作成、事前に何度も練習する、ポイントを書き出す
- ❑ HCとして「こうしたい」という事業への思いを伝えるよう心がける
- ❑ 自分の人となりを知ってもらう
- ❑ 積極的なコミュニケーションを心がける
- ❑ 相手の価値観や考えを認めることを意識する
- ❑ 名刺を交換した日時や担当窓口・業務をメモする

## ⑨調整力・交渉力を高め、組織の目標達成に必要な協力を得たり、組織間で協働ができるように

- 自身で機会を作り外に出て関係づくりを行う
- 普段から関係機関に自ら足を運ぶ機会を作る
- 普段から関係機関の人間関係や力関係をよく観察する
- あらかじめ、相手の組織に関する立ち位置や、役割を知り、自ら説明できる
- 異動時はHCから挨拶に行く
- 周囲と良好なコミュニケーションが取れる機会づくり
- 自身のコミュニケーション能力の向上のために、保健師会議等で必ず発言する
- 事前に様々な想定をしておく
- 定期的な企画班会議の開催により、各事業の進捗状況等について意見交換し、必要に応じて是正する

- 自身が主説明を行った時、上司が補足した部分についてリフレクションする
- HCとして「こうしたい」という事業への思いを伝えるよう心がける
- 同じ説得を繰り返すのではなく、相手の話をよく聞き、思いに沿った別の視点からアプローチをする
- 常に組織を意識し、地域の会議では、必ず組織としての発言をする
- 院長・医師会長等との調整を積極的に実施し、調整事項を勉強し、連絡の中でも問に回答できる自信をつけ、経験を増やす
- 必要に応じて上司に協力を求める
- 地域の医師会等関係機関が実施する研修等に自己研鑽で参加し関係を強化する

# 多くの情報やその事業との関連を、誰でもがわかりやすく表現（見える化）できるように

- プレゼン研修への参加
- 所内で上司にプレゼンするときに必ず、口頭のみでなく資料として見える化する癖をつける
- わかりやすい資料作り等を意識し、担当業務に限らず幅広くレク資料等を意識的に吟味する
- 見えそうな資料の作り方をマネする等、自身のスキルアップを意識する
- プレゼンする機会（資料作成の機会）を増やす
- 学会への参加で見える化スキルを高める
- 会議の資料作成を進んで受ける

「すぐにやってみよう」と思えること  
「これならできそうだ」と思えること  
ありましたか？



1つでもやってみることで何かが変わり、  
企画・調整業務が楽しくなるかも？

# 世界に名だたる偉人の言葉

- 生きる上でもっとも偉大な栄光は決して転ばないことにあるのではない。転ぶたびに起き上がり続けることにある。～ネルソン・マンデラ～
- 何かに挑戦したら必ず報われるのであればだれでも挑戦するだろう。報われないかもしれないところで、同じ情熱、気力、モチベーションをもって継続しているのは、非常に大変なことであり、私はそれこそが才能だと思っている。～羽生善治～
- 君に降りかかることすべては訓練である。訓練であることを自覚しておけば君はそれをもっと楽しむことができる。～リチャード・バック～
- 努力した者が成功するとは限らない、しかし成功する者は皆、努力している。～ベートーベン～
- 凧（たこ）が一番高く上がるのは、風に向かっていているときである。風に流されているときではない。～ウィンストン・チャーチル～
- 私たちのつとめは成功ではない。失敗にも負けずさらに進むことである。～ロバート・ルイス・ステイヴンソン～
- 失敗から学ぶ事ができれば、その失敗は成功だ。～マルコム・フォーブス～
- 自分に能力がないなんて決めて、引っ込んでしまっただめだ。なければなおいい、今まで世の中で能力とか、才能なんて思われていたものを越えた、決意の凄みを見せてやる、というつもりでやればいいんだよ。～岡本太郎～