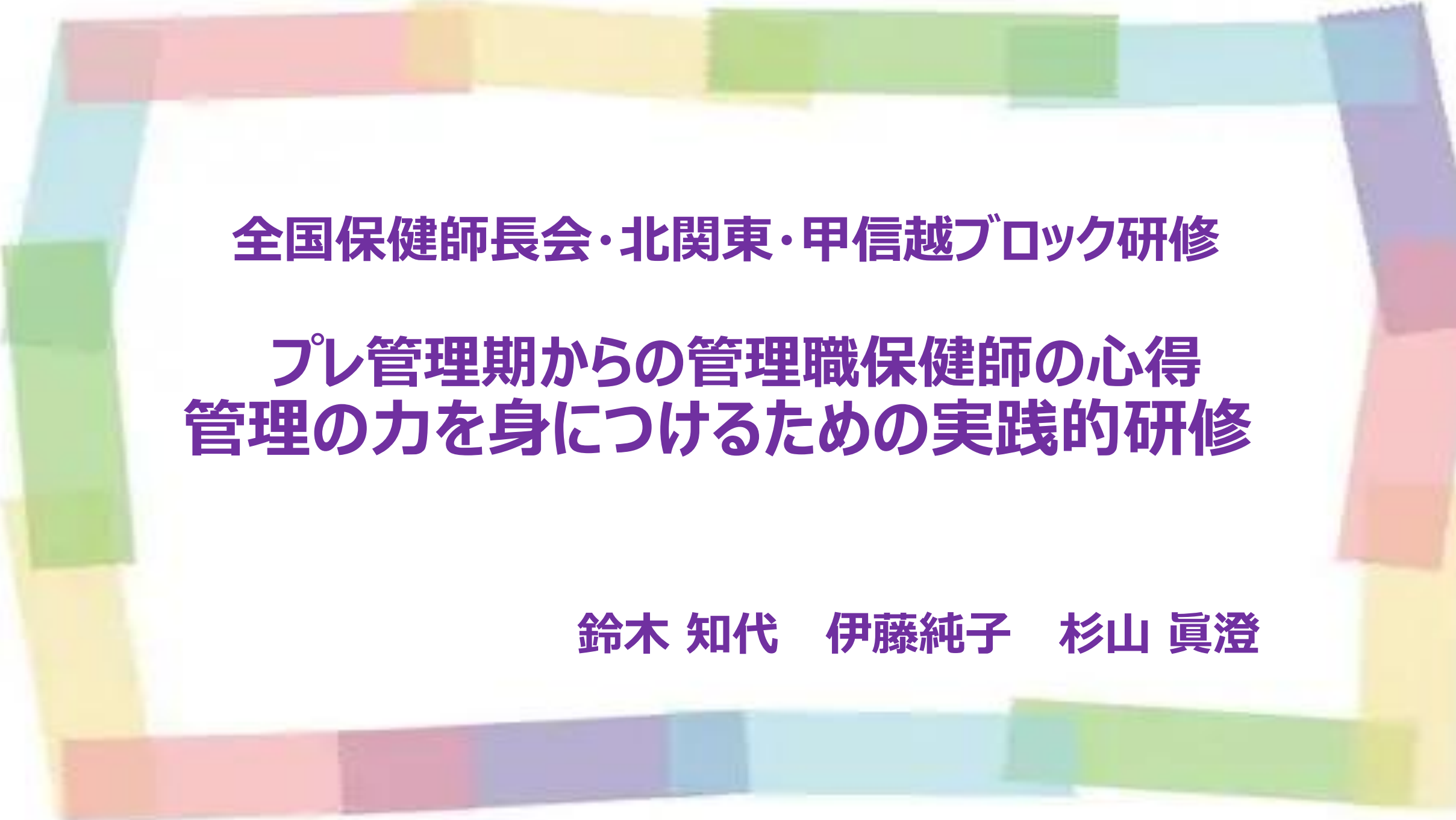




全国保健師長会・北関東・甲信越ブロック研修

**プレ管理期からの管理職保健師の心得
管理の力を身につけるための実践的研修**

鈴木 知代 伊藤純子 杉山 眞澄

自己紹介から・・・

- 私たち「保健師のスキルアップをめざす会」は、大学教員と行政保健師により、2009年から研究を基盤にして研修活動を行ってきました
- これまで「クレーム」を保健師の援助技術の向上や業務改善につながる機会ととらえて調査や研修を展開してきました
- 活動の中から、管理的能力に優れた管理期保健師の存在は、保健師活動の向上をもたらし、業務改善や組織風土にも影響をもたらすことを実感しました
- 一方、管理職の役割は非常に大きく、専門職として教育を受け、直前まで保健師活動を展開していたところから、突然管理職の辞令を受けて戸惑い、またそれを相談できる方がいない～という声が多く聞かれました

- 令和6年度「全国保健師長会の調査研究事業」の助成を受けて、静岡県健康福祉部健康局の島村通子さんを代表者に「プレ管理期保健師の統括的能力育成を目指した研修プログラムの開発と実践」という研究を行いました
- 研究は、①都道府県、②政令市、③市町、④小規模町村、それぞれで管理職に必要な能力や管理職になって困ったこと、管理職になる前の準備などについてフォーカス・G・インタビューを行いました
- FGインタビューを基に、プレ管理期保健師のための研修プログラムを作成しました。研修は自らが参加し、正解のない課題にどのように立ち向かったらいいのかを「ケースメソッド」という手法で体験して頂くことにしました。今回の研修はこれを体験して頂きます💖

研修の目的

＊プレ管理期保健師や管理期保健師が、質の高い保健活動を組織的に展開するために、準備する内容、求められる統括的管理能力や果たすべき役割を理解する

管理的立場の不安やストレスを軽減し、統括的能力を発揮することで地域住民へのサービスの向上をめざす

本日のスケジュール

1 3 : 5 0 ~	挨拶・導入(研修目的やスケジュールの説明)
1 4 : 0 0 ~	講義 (管理期に必要な能力やプレ管理期からの準備等)
1 5 : 0 0 ~	ケースメソッドについて (活用する意義や方法を説明)
1 5 : 1 0 ~	ケースメソッド①グループ討論
1 5 : 3 0 ~	【休憩・移動 1 0 分間】
1 5 : 4 0 ~	ケースメソッド②クラス討論
1 6 : 2 0 ~	ケースメソッド③まとめ/質疑
1 6 : 3 0 ~	終了 (アンケート等)

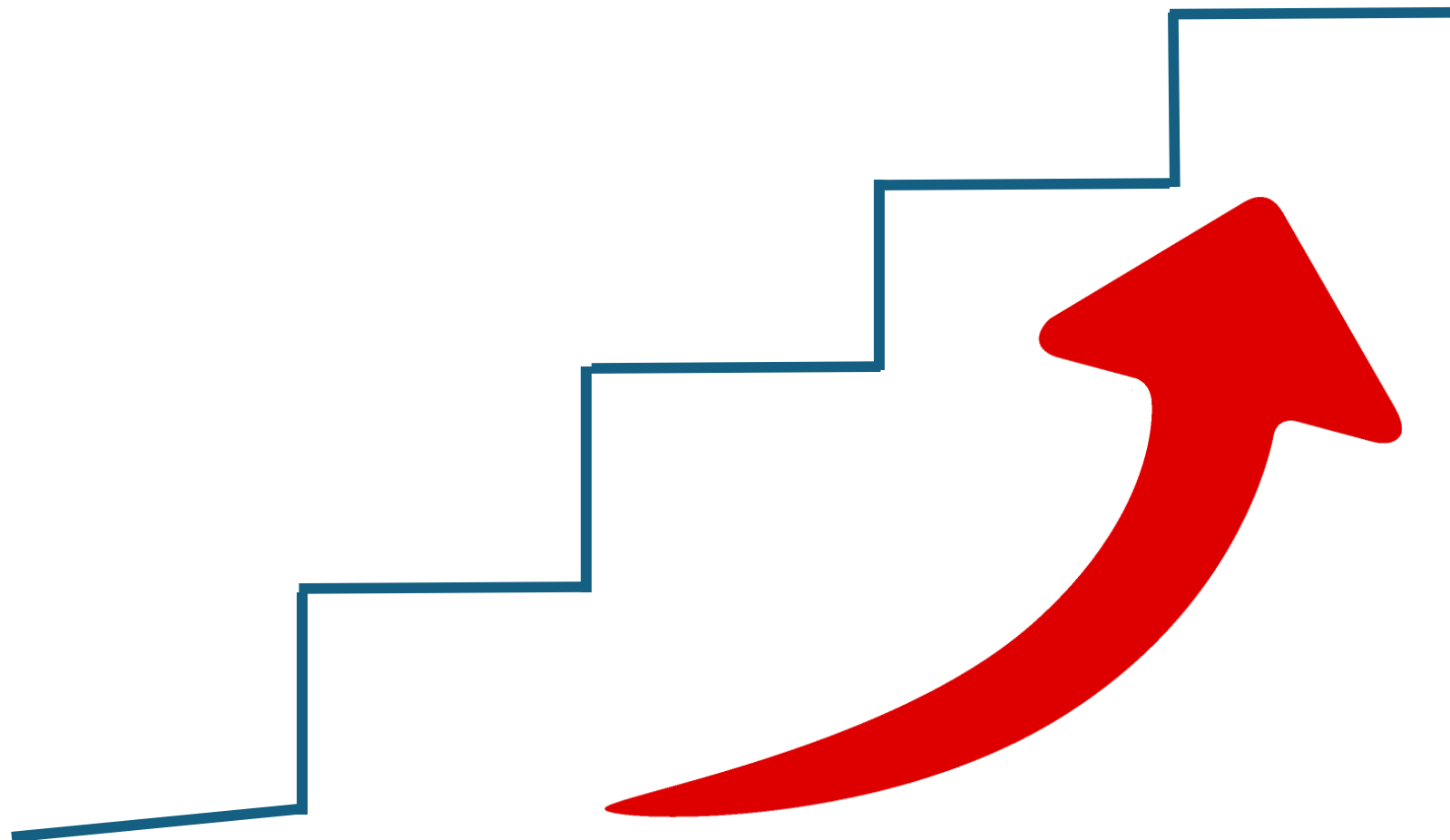
自治体保健師の標準的なキャリアラダー(専門能力／管理職保健師向け)

キャリアレベル (所属組織での役割、業務の責任範囲、専門技術の到達レベル)				
A-1	A-2	A-3	A-4	A-5

管理期に求められる能力

獲得すべき専門能力

対人支援活動	個人及び家族への支援
	集団への支援
地域支援活動	地域診断・地区活動
	地区組織活動
	ケアシステムの構築
事業化活動・施策の実施	事業化・施策化
健康危機管理に関する活動	健康危機管理の体制整備
	健康危機発生時の対応
管理的活動	PDCAサイクルに基づく事業・施策評価
	情報管理
	人材育成
保健師の活動基盤	



政策策定と評価

健康危機管理

人事管理

管理期保健師とは…プレーヤーからマネージャーへ

- 自治体保健師の標準的なキャリアラダー（専門能力に係るキャリアラダー）では
 - A - 4（所属係内でチームのリーダーシップをとって保健活動を推進する）
 - A - 5（所属課の保健事業全般に関して指導的役割を担う）
- 管理職保健師に向けた能力に係るキャリアラダーでは
 - B - 1（係長級への準備段階）
 - B - 2（係長級）
 - B - 3（課長級）
 - B - 4（部局長級）

プレ管理期と定義



厚生労働省；保健師に係る研修のあり方等に関する検討会最終とりまとめ
～自治体保健師の人材育成体制構築の推進に向けて～, 2016より

キャリアレベル：A－4とは

「保健師に係る研修のあり方等に関する検討会
最終とりまとめ」2016より

◆所属組織における役割

- ・所属係内でチームのリーダーシップをとって保健活動を推進する
- ・キャリアレベルA-5の保健師を補佐する
- ・関係機関との信頼関係を築き、協働する
- ・自組織を超えたプロジェクトを主体的に発言する

◆責任をもつ業務の範囲

- ・課の保健業務に係る業務全般を理解し、その効果的な実施に対して責任を持つ

◆専門技術の到達レベル

- ・複雑な事例に対して、担当保健師等にスーパーバイズすることができる
- ・地域の潜在的な健康課題を明確にし、施策に応じた事業化を行う

保健師の活動領域においては…

1. 対人支援活動

- ・ 複雑な事例の潜在的な健康課題を把握し、予防に係る支援を実践できる
- ・ 健康課題に予防的に介入できる
- ・ 集団への支援を通して、地域の課題解決に向けた事業計画を立案できる

2. 地域支援活動

- ・ 地域に潜在する健康課題を把握し、リスクの低減や予防策を計画し、実践できる
- ・ 住民ニーズに応じた組織化を自立してできる。
- ・ 関係者と協働し、必要に応じて新たな資源やネットワークの立ち上げを検討することができる
- ・ 各種サービスの円滑な連携のために必要な調整ができる
- ・ 地域の健康課題や特性に応じたケアシステムについて検討し、提案することができる

3. 事業化・施策化のための活動

- ・保健医療福祉計画に基づいた事業計画を立案し、事業や予算の必要性について、上司や予算担当者に説明できる

4. 健康危機管理に関する活動

- ・地域特性に応じた健康危機の予防活動を評価し、見直しや新規事業を立案できる
- ・健康危機発生時は、健康被害を予測し、回避するための対応方法について、変化する状況をふまえて見直しができる
- ・組織内の関係部署と連携、調整できる

5. 管理的活動

- ・ 所属部署内の関係者と共に事業評価を行い、事業の見直しや新規事業の計画を立案できる
- ・ 保健活動に係る情報管理上の不測の事態が発生した際に、所属部署内で主導して対応できる
 - ・ 保健師の研修事業を企画し、実施・評価できる

6. 保健師の活動基盤

- ・ 地域診断などにおいて研究的手法を用いて分析し、根拠に基づき保健事業を計画できる
 - ・ 保健師の活動の理念である社会的公正性・公共性について理解し、活動を論理的に判断できる

全国保健師長会の助成を受けて取り組んだ研究

「プレ管理期保健師が統括的能力を獲得に向けた内容と課題を明らかにする」

- 目的：管理期保健師に、プレ管理期保健師の統括的能力育成のためにインタビューを行い、「管理職保健師に向けた能力に係るキャリアラダー」をもとに分析し、統括的能力育成のための活用と課題を考察する。

- 方法：本研究では、県保健師、市町の管理職保健師を対象にフォーカスグループインタビューを実施

質問項目は、管理職になる前の準備や研修、管理職としての役割と課題、プレ管理期保健師に必用なスキル等を経験をふまえて語ってもらった

これを質的帰納的に分析し、キャリアラダーの①政策策定と評価、②危機管理、③人事管理/人材育成を基に分析した。

インタビューから得られた結果

①政策策定と評価

- ・管理職になる前に行政研修や外部研修を受講し、管理期保健師の業務を見て準備をした（突然の昇進で、準備できない人もいた）
- ・管理職になる前に参加した研修や役員経験の有無によって、保健師の能力に差が生じる
- ・管理期研修や本庁での経験が、課題整理や行政調整のスキル向上に寄与していた
- ・プレ管理期保健師には、業務手順、課題を整理して行政資料としてまとめる力が必要

②危機管理

- ・管理期保健師の役割は、感染症の発症の際、情報を分析し、初動対応と他部署と調整する役割がある
- ・プレ管理期保健師には疫学情報の分析とモニター等の資料を作成する力が必要

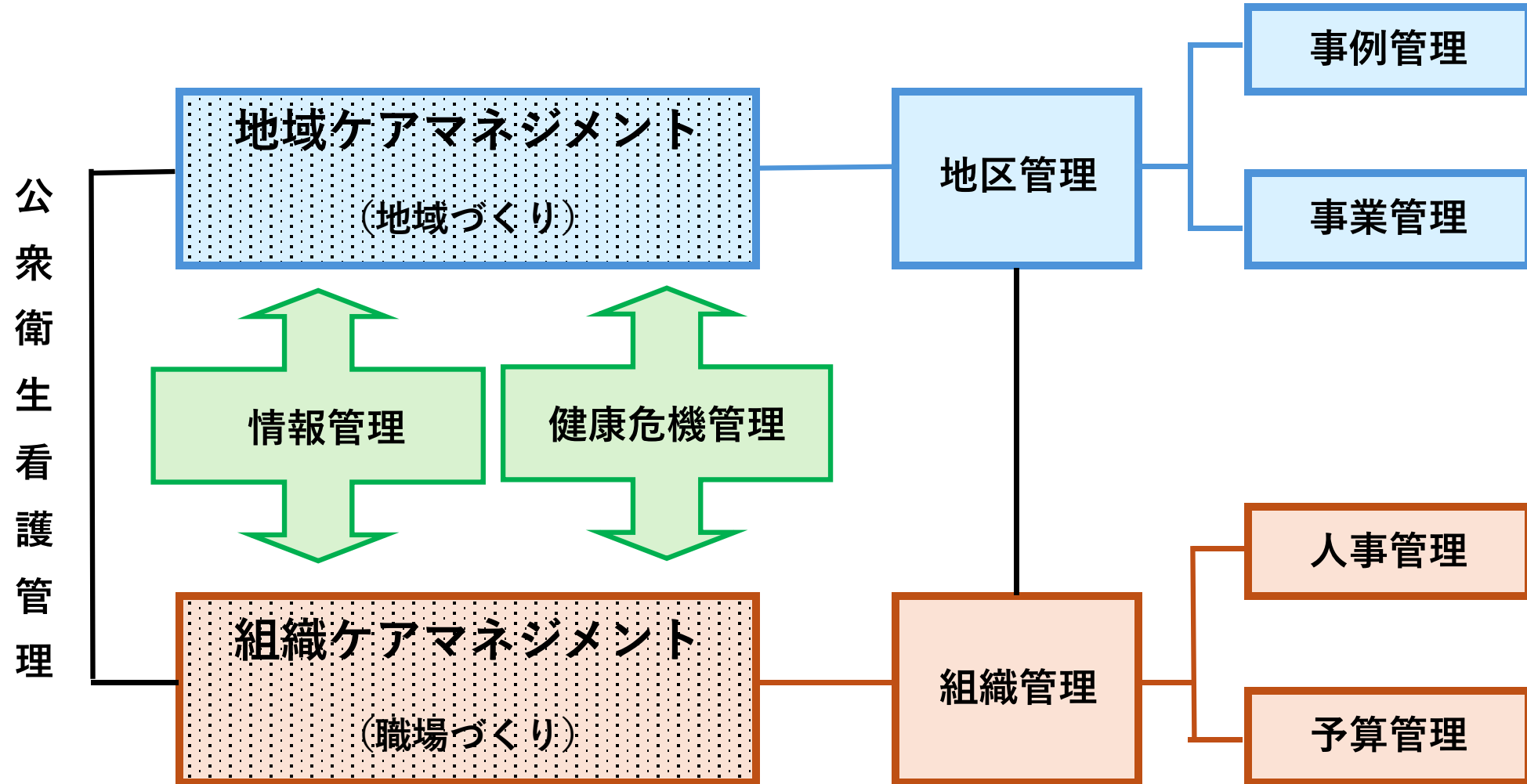
③人事管理

- ・業務調整や部下とのコミュニケーション、リーダーシップの発揮が管理職としての重要な要素
- ・日頃から部下に声をかけて健康や業務の進捗を確認したり、活動しやすい環境づくりが必要
- ・人事評価や人員確保などの組織マネジメントが管理職の役割で、プレ管理保健師はそれをサポートする
- ・プレ管理期の保健師は、部下の業務や健康に目を向けて人柄や能力を見極める力が必要

その他

- ・市町の保健師は、首長からのトップダウンの指示に対応する力が必要で、所属自治体の総合計画等を理解し、議会对応(資料作成や答弁原稿) できる力が必要
- ・関係する機関や人材を知り、連携できる体制をつくる必要がある
- ・各能力の獲得のためには、計画的なジョブローテーションが必要
- ・専門職能組織での役員経験があると良い

知っておきたい公衆衛生看護の 8 つの管理機能



では、目指すべき
「統括的な役割を担う保健師に求められる能力」とは…

1. マネジメント機能

地域ケアマネジメント

- 計画立案と予算設定
- 目的を達成するための組織化と人材配置～モニタリングも必要
- 目的達成に向けたコントロールと問題解決のための再計画と再組織化
- 成果を常に実現できる確実性と秩序の構築

組織ケアマネジメント(職場づくり)

- 意思決定とリスクの回避・軽減
- 現状事業運営のための予算管理と新たな政策形成や人材確保に伴う予算の管理
- 事業適任者の選抜、人材の確保と人材育成(課題の理解と知識・技術の習得、動機付け、
スタッフのキャリアの支援と相談者の確保)



2. リーダーシップ機能

- ・進むべき方向の設定
- ・人材を共通する方向に向ける（ビジョンと戦略を共に理解しつくり上げる）
- ・モチベーションと意欲高揚を図る
- ・大きな変革を進める、あるいは望ましい変化を生み出す

※リーダーシップの型

- ・ **旗振り型のリーダーシップ**：トップダウン、指示命令系統がはっきりしている
- ・ **サーバント・リーダーシップ**：まずは相手を傾聴し、相手を支えながらコーチング、導くタイプ
- ・ **ファシリテーション型リーダーシップ**：スタッフの個性、意見が出しやすくしておき、その後チーム全体で合意形成を図る

■サーバント・リーダーシップとは

- ・ ロバート・K・グリーンリーフにより生み出されたリーダーの行動モデル。サーバント・リーダーの特徴は、優れた傾聴スキル、共感力、自己認識力、健全な職場環境を築くことへの情熱を兼ね備えていることで、「サーバント」とは、「どんな時でも受け入れ、共感し、決して拒絶しない」という意味

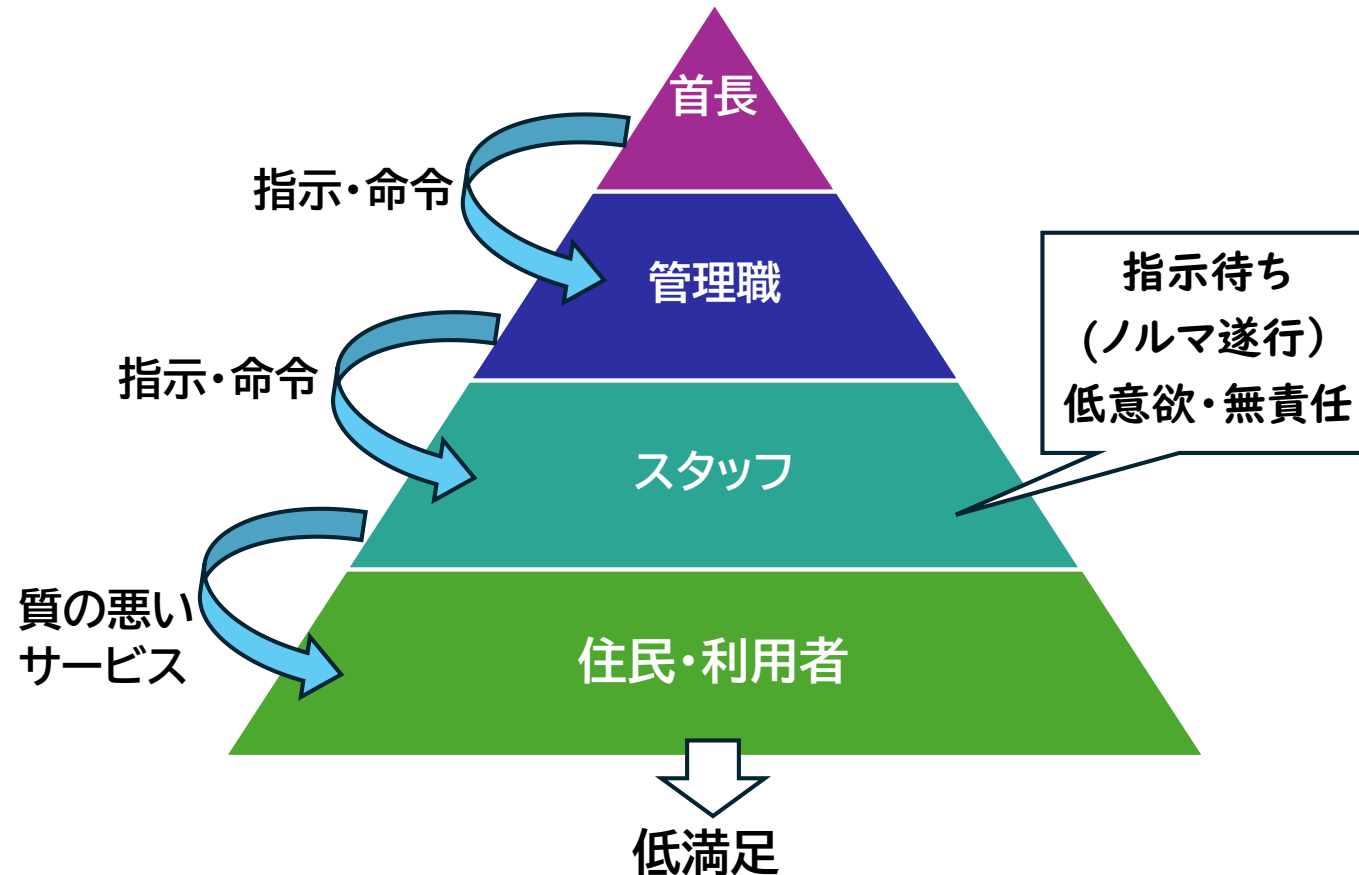
サーバント・リーダーの10の特徴

- ①傾聴 : 相手の話に耳・目・心を傾け、共感しながら理解し受け止める
- ②共感 : 他の人々の立場を理解し、気持ちを理解しようとする
- ③気づき : 一般的には意識を高めることが大事だが、自分への気づきがサーバントリーダーを強化する
- ④癒し : 人の欠けているもの、傷ついているところを見つけ、全体性を探し求める
- ⑤説得 : 職位に依拠することなく、服従を強要することなく説得できる
- ⑥概念化 : 自分の志向をストレッチして広げ、大きな夢をみる。能力を育てたいと願う。
- ⑦先見力・予見力:今の状況がもたらす帰結をあらかじめ見ることができなくても、それを見定めようとする
- ⑧執事役 : 大切なものを任せても信頼できると思われるような人を指す
- ⑨人の成長に関わる : 人それぞれに内在的価値があると信じ、みんなの成長にコミットできる
- ⑩コミュニティづくり : 同じ制度のなかで仕事をする人たちの間に、コミュニティを創り出す

自組織を振り返ってみましょう

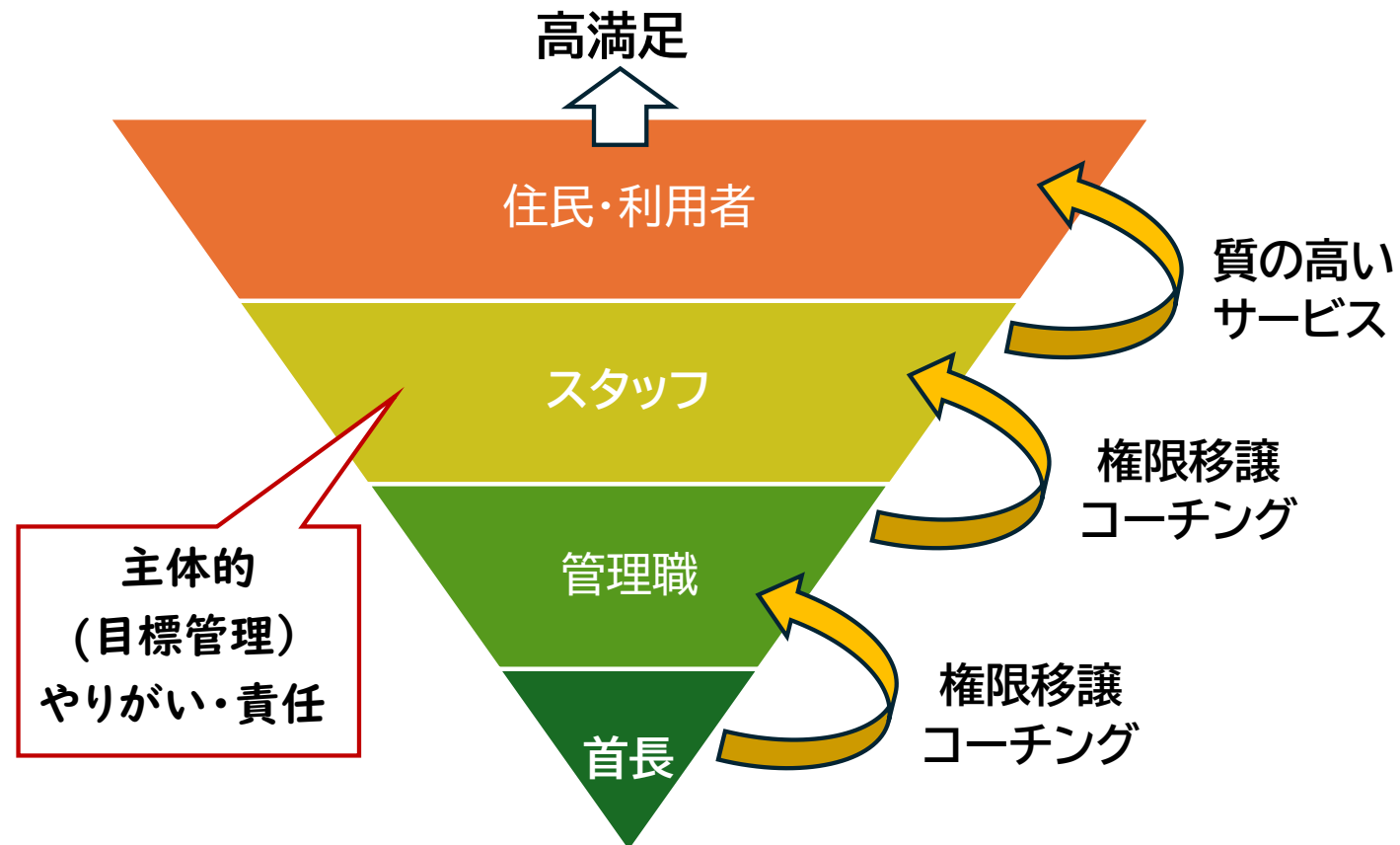
あなたの組織はこんなではありませんか？

- * マニュアル通りにしか働かない。リーダーに依存して、スタッフが一人ひとりの利用者・住民に合ったベストなサービスを自ら考えようとしない



逆ピラミッドで質の高いサービスを！

- * 一番上はサービスを提供するスタッフで、その下にはスタッフをサポートするリーダーが位置づく。
- * 権限移譲されたスタッフが目標の自己管理をして、それを管理職などがコーチングでサポートする



人と人材 ~代替のきくヒト・代替のきかないヒト~

- 宝（たから）
- 価値の高いもの

= 財

= 能力／資質
はたらき



【人財】

- ・貴重な能力を持ち、独自の働きをする人
- ・他の人・機械に代替できない

- いろいろ加工
できる
- 使い勝手がよい

= 材

= 能力／資質
はたらき



ポテンシャル【人材】

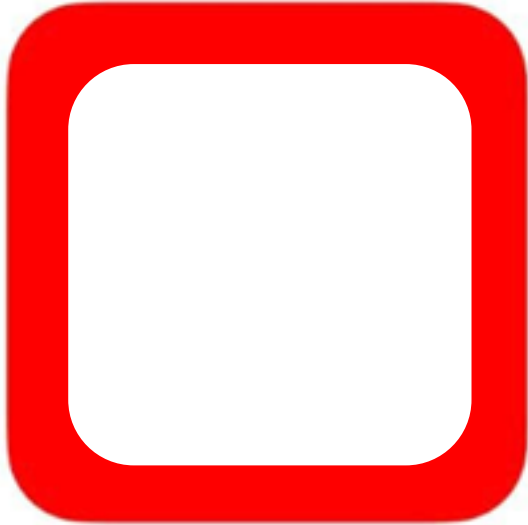
- ・多様に能力を開発できる
- ・潜在力を持った人

ユーティリティ【人材】

- ・使い勝手の良い人
- ・他の人・機械と代替がきく

リーダーシップは学習可能である

「私にはリーダーシップは向いていない…」と考えるのはまだ早い
リーダーシップは高めるためには大きく2つの要素が大切になる



リーダーシップの発揮が求められる
「新規で困難な経験」をする



自分のリーダーシップ行動を
他者の視点とともに振り返ること

積極的ティーチングと消極的ティーチング

積極的ティーチング

- ◆**依存型のフォロワー（後輩）**に対しては、指示を避けることはできない
- ◆指示を出すにしても、本人の主体性や自立性を尊重する姿勢を表すことが大切
 - 「～しましょう」「～してください」という表現を使う
 - 曖昧な表現は避けて、数字や適切なたとえなどを使って、具体的に伝える
 - 「どうしてそうするのか」という指示の理由も伝えて、納得してもらう
 - 質問に答え、「そうそう」「そのとおり」といった指示に則しているか否かも伝えることが重要

消極的ティーチング

- ◆当面する問題を少しは自分で解決できるような**半依存のフォロワー（後輩）**もいる
 - フォロワーの主体性を尊重し、「こうしたら、いかがですか」と助言することが望まれる
- ◆指示に従わないことも珍しくない＝フォロワーの心をつかまないと助言も空振りに終わる
 - 観察をして、目の前のフォロワーが「いまやろう」「やりたい」と思っていることを、言動や表情から読み取ることが大事
 - 矢継ぎ早に助言するのではなく、1つ助言したら、しばらく見守る

コーチングとは

- ◆基本的に教えたり、アドバイスすることはしない
- ◆問いかけて聞くことで相手の本能的な学習能力を引き出し、自己決定、自己解決、自己成長等サポートすること

- コーチングをする人はコーチングを受ける人に…

- 新しい気づきをもたらす
- 視点を増やす
- 考え方や行動の選択肢を増やす
- 目標達成に必要な行動を促進する

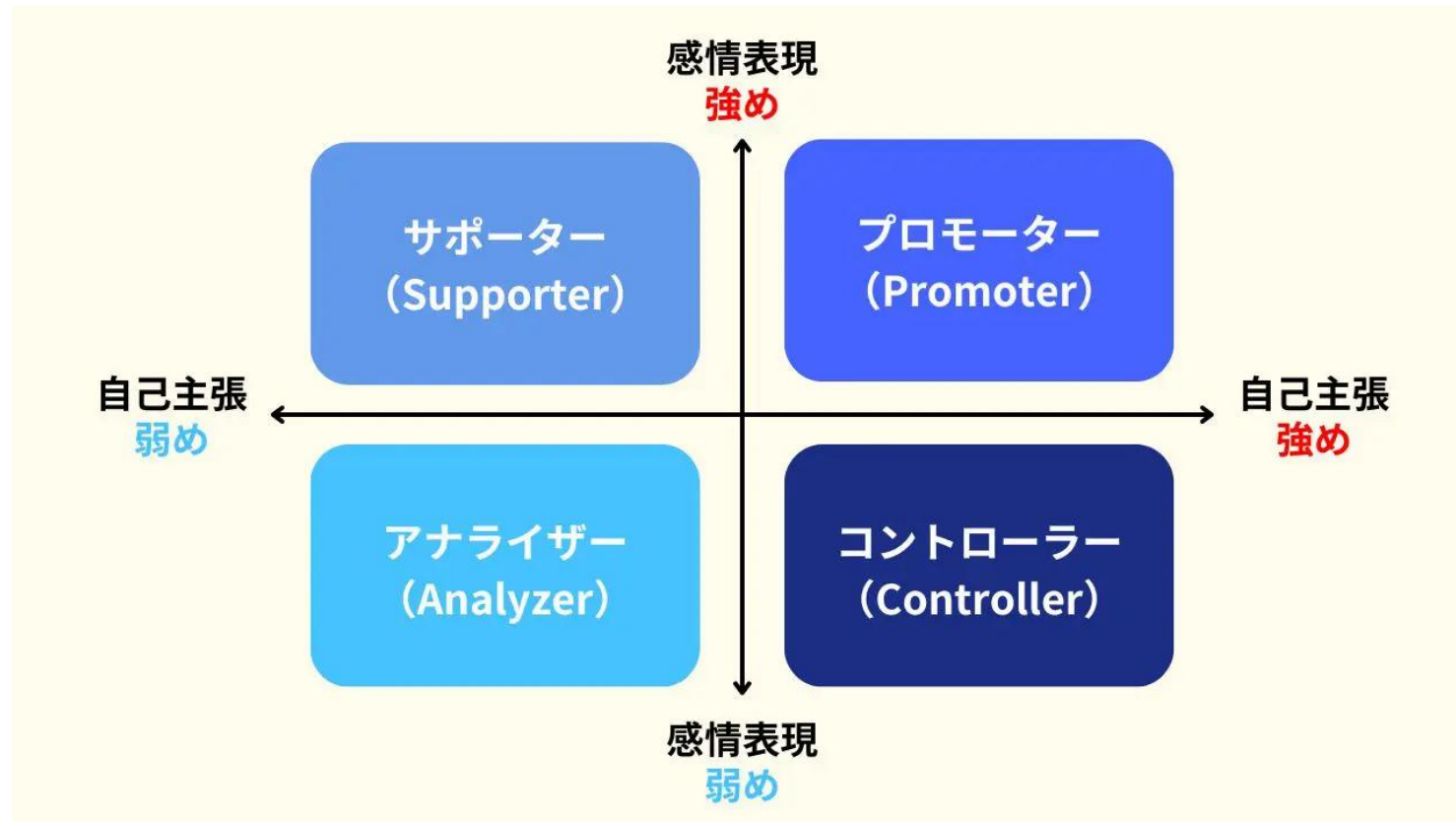
コーチング



コーチング流タイプを知ってアプローチをするのも…

- 自己主張や感情表現の強弱を基準として、人が持っているコミュニケーション欲求を4つに分類する診断し、活用する

(別紙を使って、どのタイプか診断してみましょう)



人や物事を支配していく
コントローラー



- トップダウン型のリーダー
- 野心的で正義感が強い
- 自己管理の能力が高い
- 結果にこだわる
- 自分に自信があり、人をなかなか信用しない
- 優しい感情を出すのが苦手

人や物事を促進していく
プロモーター



- 想像力がありアイデアが豊富
- 社交的で人に影響を与えたい
- 人と活気のあることをするのが好き
- 細かいことを気にしない
- 飽きっぽい

全体を支持していく
サポーター



- 人を援助することが好き
- 協調性があり、温かく穏やか
- 自分より他者の意思を優先し、共感力はある
- 無意識に人からの承認を求めている
- リスクを冒すのは苦手
- 感情に任せて判断する

分析や戦略を立てていく
アナライザー



- 冷静に判断して行動する
- 頑固、まじめと言われる
- 他人を否定しない
- 計画を立てて行動する
- 筋道を立てて考える
- 感情表現はあまり得意ではない

普段の行動パターンを観察して相手のタイプを見分ける

	Cコントローラー	Pプロモーター	Sサポーター	Aアナライザー
モチベーションの源泉	自分が周りをコントロールしたい	注目されることや成果を出すこと	「人」優先で「和」を重んじる	客観的な視点で問題解決を行う
話すスピード	速い	速い	ゆっくり	ゆっくり
声の調子	断言口調	抑揚がある	穏やか、温かい	単調、冷静
話の長さ	結論から単刀直入に話すので短い	話があちこちに飛び、展開が速く長い	前置きが入る、すべてのことを話すので長い	順を追ってロジカルに話すが、長い
表情	頼れそう	楽しそう	優しそう	真面目そう
スタンス	要点を話そうとする	人に影響を与えるように話す	期待に応えるように話す	正確に話そうとする

各タイプに対応する際に意識すること

コントローラータイプには…



- ✓ 結論から簡潔に話す
- ✓ 質問ではなく「教えてほしい」とお願いする
- ✓ 提案は複数伝え、相手に選んでもらう

プロモータータイプには…



- ✓ 話を聞くときは、相槌などで反応する
- ✓ 相手が自由に話せるような質問をする
- ✓ 肯定的な言葉をかけ、相手を承認する

各タイプに対応する際に意識すること

サポータータイプには…



- ✓ 本当の思いを引き出す
- ✓ 肯定的な言葉をかけ、相手を承認する
- ✓ できるだけ穏やかで丁寧な対応をする

アナライザータイプには…



- ✓ 質問は相手がじっくりと考えられる内容にする
- ✓ 返答が返ってくるまで待つ
- ✓ 相手の専門性を承認する
- ✓ ゴールを明確にし提案する

※他者との関係をつくるうえで、役立つツールですが過信は禁物です。
相手の世界の扉を開ける一つのカギとして、このタイプ分けを使って下さい。