

令和3年度全国保健師長会 南関東・東京ブロック研修会（R3.10.23）

保健師の人材育成と人材確保 ～コロナ禍での保健活動を経験して～

千葉大学大学院看護学研究院

宮崎 美砂子

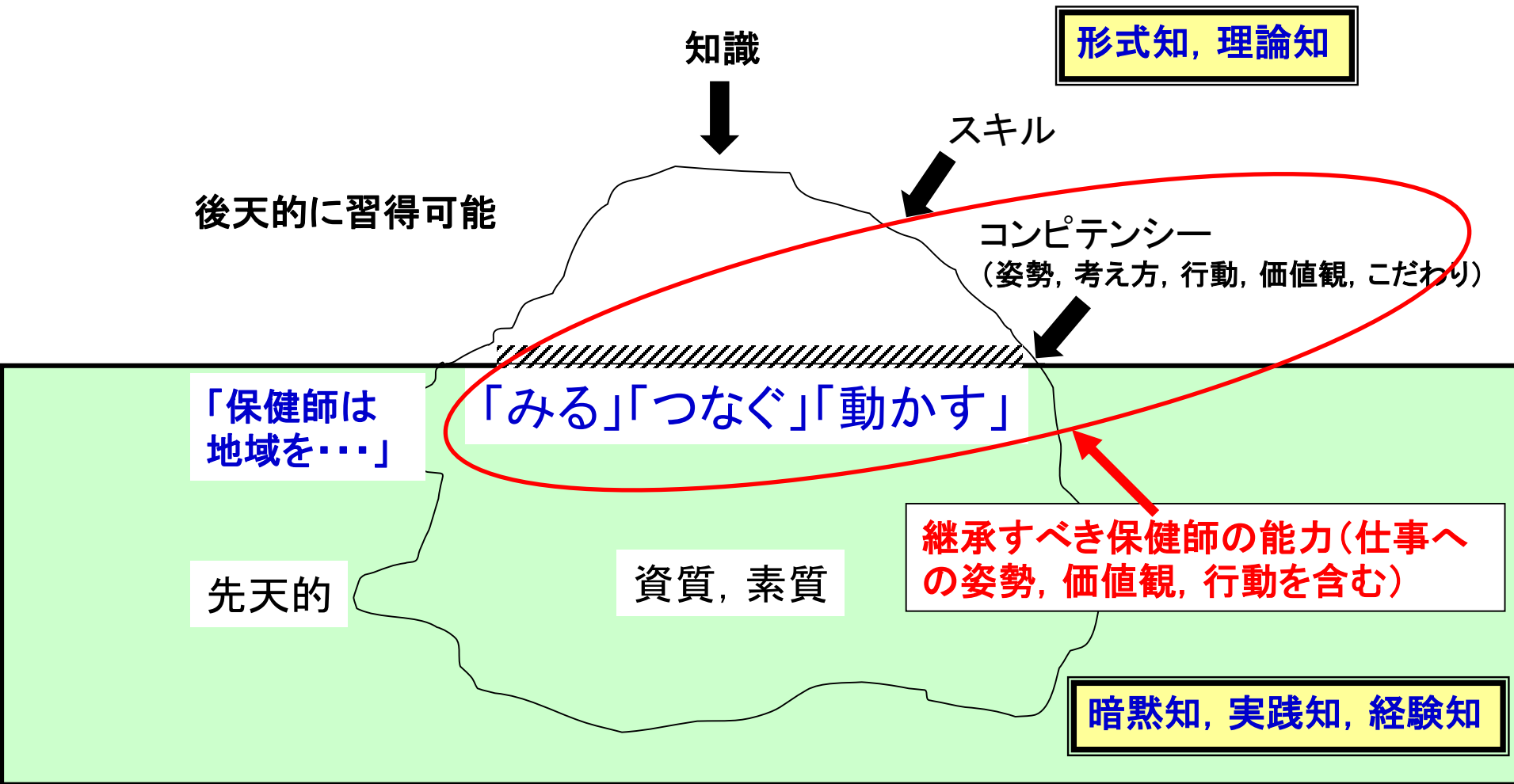
内容

- 保健師とはどのような専門職なのか
- 保健師の専門機能とは何か
- コロナ禍における業務の特徴
- 保健師の職務遂行能力と人材育成
- 業務向上と人材育成を両立させる鍵
- “連携”と健康危機対応における人材確保
- コロナ禍における保健活動を通して保健師としての専門性を成熟させるために



千葉大学のマスコット

保健師とはどのような専門職なのか



氷山モデル（相原孝夫：コンピテンシー活用の実際，2002）
を参考に作成

保健師の専門機能とは何か

保健師の専門機能（市町村保健師に焦点をあてた整理）

住民にとって身近な健康問題を取り上げ、対応する立場にあること

- ・ 育児、介護、健康づくりなど生活と密着した問題への対応に責任をもつ

住民にとって身近な支援者であること

- ・ 顔と名前のわかる関係、生涯に及ぶ持続的な関係の中で援助を行う

総合的な相談機能をもつこと（多様化しているニーズへの総合的な対応者であること）

- ・ 住民にとって問題として自覚できることと健康との関連づけができること、健康問題を生活の問題として総合的な解決ができること

地域特性を反映した活動であること

- ・ 家族・地域の中で受継がれている習慣・価値観を踏まえた活動ができること

生活圏域内の住民及び関係者との協働による体制づくり、「しくみづくり」に貢献する活動であること

- ・ 生活圏域内に活動を浸透・波及させていく体制、しくみづくりを意識して行う

専門職員として保健師に求められる技術・能力

●相談的対応技術，教育的対応技術

- 多様な価値観をもつ人々と意思疎通を図ることのできるコミュニケーション能力
- 人々を励まし，動機づけることのできる能力

●支援を生活圏域の中に組織的に位置づけ，地域全体に貢献しうる「体制」や「しくみ」を創る技術

- 問題の分析技術
- 事業の立案・調整・評価の技術
- 生活圏域内の人々・関係者に働きかける技術，体制・しくみの形成技術

対人支援能力

健康づくりに対する人々の主体性の育成

- 情報提供，動機づけ，目標設定，効果的実践方法の指導，励まし・相談

地域支援 地域管理能力

健康づくりのための環境や条件づくり

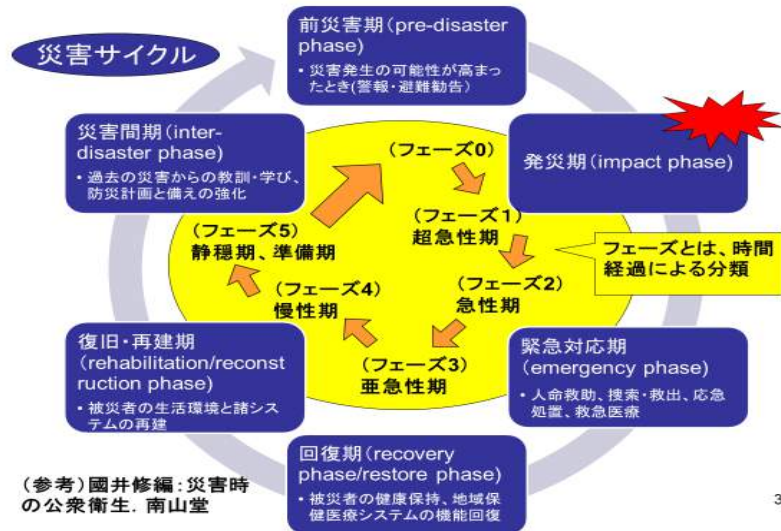
- 実践の場・仲間づくり
- 家族・地域への取組の浸透・波及
- 地域（職場）の風土づくり
- 資源づくり・人材づくりとネットワークづくり

保健師の活動基盤となる 主要概念

- 人との信頼関係
- 予防の追求（健康問題の背景・因果関係への着眼、1次予防・2次予防の重視）
- ヘルスプロモーション（生活共同体による健康づくり）
- ソーシャル・キャピタルの醸成（生活共同体によるまちづくり）

コロナ禍における業務の特徴

コロナ禍における業務の特徴



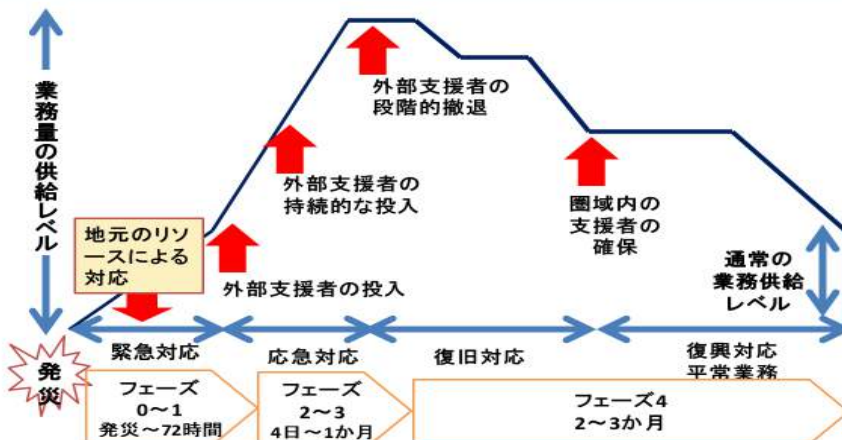
32

災害時対応の時間経過と業務

コロナ禍における業務の特徴

- ・健康危機対応が**長期化**している
(災害のフェーズでいうと亜急性期・慢性期が持続している)
- ・急速な陽性者の増加、患者の容体の増悪があるなど**業務量の予測のできない状況**がある
- ・こうした健康危機対応の中での**事業の展開と人材育成**が必要とされている

発災後の支援活動の業務量のイメージ



保健師の職務遂行能力と人材育成

キャリア発達のステージ (ソビイ; M. D. Sovie)

- ・ 第1段階: 専門家としてのアイデンティティの形成
- ・ 第2段階: 専門家としての成熟
- ・ 第3段階: 専門の熟達

●キャリア(career)の語源

馬車がたどった道程に起こる轍(輪の跡)

⇒そこから、人がたどる行程や足跡, 経歴・生涯・履歴などを意味するようになった(原 2015)

職務遂行能力(実践能力;コンピテンシー)とは

- 知識や技能など, 細分化された能力でなく, 職務遂行において, それらが行動特性のかたちで, **総合的に表れる能力**。仕事の成果に直接影響するもの, とされている
- 具体的には、単なる知識や技能だけでなく, 様々な心理的・社会的なリソースを活用して, 特定の文脈の中で複雑な要求(課題)に対応することができる力。

Competency is the ability to successfully deal with a complex issue (challenge) in a particular context by making use not only of knowledge or skills but also of various psychological or social resources. (OECD経済協力開発機構)

職務遂行に関わる3つの能力

組織の階層	能 力		
	テクニカルスキル (専門的知識・ 技能)	ヒューマンスキル (対人能力)	コンセプチュアル スキル (概念・分析的能 力)
シニア・マネジャー	幅広い領域の 技術的・業務的な 知識・技能	部門調整力	モデル的な取組 や戦略を創造す る力
ミドル・マネジャー		交渉力	
		集団管理力	社会の動向を 見極める力
プレイヤー (業務担当者)	狭い領域の技術 的・業務的な知識・ 技能	1対1のコミュニ ケーション力	論理的思考力


この比に合意できますか？

70 : 20 : 10

仕事経験
から学ぶ

他者から
学ぶ

研修・書籍
等から学ぶ



業務遂行能力修得においてOJT(On the Job Training; 仕事を通じての教育)が重視される理由

出典: 松尾睦: 職場が生きる 人が育つ「経験学習」入門. ダイヤモンド社, 2011.
に加筆

職務を通じた保健師の人材育成

- 業務の向上と人材育成を、職場の両輪として意識する
- OJT(On the Job Training)に関わる人が共に育ち合う
- 育ち合うための環境づくりを含む
- 日常的OJTと計画的OJTを用いる
- 人間的成長が人材育成の成果の中に含まれる

(引用) 予防活動の持続・発展のための地域看護実践ワークブックVer.2～OJTとして予防活動に取り組むために.予防活動の持続・発展のための地域看護実践のOJT実用化研究.令和2年度文部科学省科学研究費補助金 基盤研究(B)研究代表者 宮崎美砂子, p4, 2021年1月.

(参考) シンポジウム 育ち合う風土と仕組みと意識-組織的にOJTをすすめるためには-.第7回日本公衆衛生看護学会学術集会講演集, p55-58, 2019年1月.

新任期の保健師に 期待されている役割と実践能力

- 保健師としての自覚ある行動
- 個別事例への責任(A-1), 担当事業への責任(A-2)ある対応
- 主体的な行動(A-1), 自立した行動(A-2)
- 地区活動を通しての地域理解と健康課題の把握
- 必要に応じて指導を受けて対応すること

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, 平成28年3月をもとに作成

※A-1, A-2は保健師のキャリアのレベル

中堅期の保健師に 期待されている機能と能力

- 所属係内でのリーダーシップ, 管理期保健師の補佐
- 所属組織内のつなぎ役, 関係機関との信頼関係の構築
- 自組織を超えたプロジェクトへの参加・発言
- 担当業務への主担当としての責任, 課内の業務全般の効果的な実施への責任
- 複雑な事例に対して自立して対応, 後輩保健師へのスーパーバイズ
- 地域住民と協働した事業計画, 潜在的な健康課題の明確化, 施策に応じた事業化

管理的立場にある保健師に 期待されている機能と能力

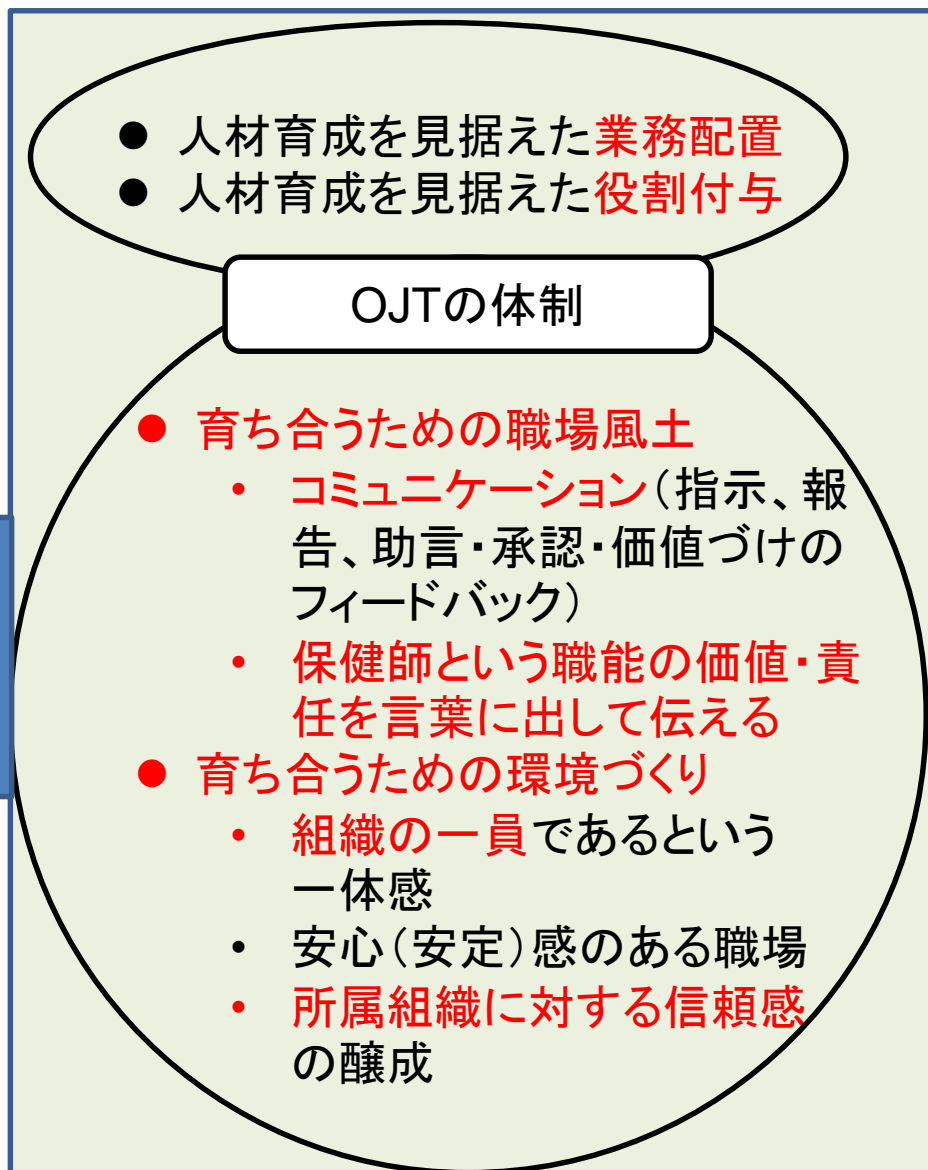
- マネジメント(調整機能)を中核とし、スタッフの能力を高め、組織の生産性を高めていくリーダーシップ(活動推進機能)
- 統括的立場が付加される場合は、保健師職能の組織横断的な調整に基づく能力育成、活動推進をも志向する

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, 平成28年3月をもとに作成

期待される役割・実践能力とOJTの体制づくり

期待される役割・実践能力(※)

新任期の保健師	<ul style="list-style-type: none"> 保健師としての自覚ある行動 個別事例への責任(A-1), 担当事業への責任(A-2)ある対応 主体的な行動(A-1), 自立した行動(A-2) 地区活動を通しての地域理解と健康課題の把握 必要に応じて指導を受けて対応すること
中堅期の保健師	<ul style="list-style-type: none"> 所属係内でのリーダーシップ, 管理期保健師の補佐 所属組織内のつなぎ役, 関係機関との信頼関係の構築 自組織を超えたプロジェクトへの参加・発言 担当業務への主担当としての責任, 課内の業務全般の効果的な実施への責任 複雑な事例に対して自立して対応, 後輩保健師へのスーパーバイズ 地域住民と協働した事業計画, 潜在的な健康課題の明確化, 施策に応じた事業化
管理期の保健師	<ul style="list-style-type: none"> マネジメント(調整機能)を中核とし, スタッフの能力を高め, 組織の生産性を高めていくリーダーシップ(活動推進機能) 統括的立場が付加される場合は, 保健師職能の組織横断的な調整に基づく能力育成, 活動推進をも志向する



(※)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, 平成28年3月をもとに作成.A-1, A-2は保健師のキャリアのレベル

日常的OJTと計画的OJT

日常的OJT

- 日常の場面での声かけ
- 行為の背景にある考え方や意図を伝える
- 人材育成の意図をもって尋ねる(質問する)、助言する

計画的OJT

- 能力開発を意図してまとまった業務を割り当てる
- 目標とする到達度と時期を決めて業務を付与する
- PDCAを稼働させることを経験する

業務遂行能力の基盤となる 人間的成長

自律性

- 自ら考え、行動し、課題解決に向けて行動する
- 計画性や展望をもって行動する
- 責任・限界を意識する

関係性

- 組織のミッションを理解して、自分の役割を俯瞰的に捉える
- 他者と協調性を構築しながら目標に向けて連携協働でき、成果を喜び合える

応用力

- 状況に直面した時に慣習的なやり方や方法を適用するだけでなく、経験から学んだことを基に工夫し創造的に行動できる
- 未知や不確実・不安定な状況下でも耐え、考えながら行動し続ける

業務向上と人材育成を両立させる鍵
“マネジメント・リーダーシップ”

業務の組織的な推進に必須の マネジメントとリーダーシップ

業務を進める**体制をつくる**

業務にかかわる**人を動かす**

マネジメント

複雑な状況にうまく対処すること

計画(手順)とその達成に向けての資源
(ヒト・モノ・カネ)の調達と配分

組織づくり(組織構造と一連の各業務を創
設し適切な人材を配置し実行の責任を課
して進捗管理を行う)

統制と問題解決による計画の達成(報告
やミーティングによって公式及び非公式に
計画と実績を詳細にモニターし、その
ギャップを突き止めて問題の対応にあたる)

リーダーシップ

変化に対処すること

方向性の設定(ビジョンとその実現に必要な
戦略を立案。基盤に利害関係者の利益
を置く)

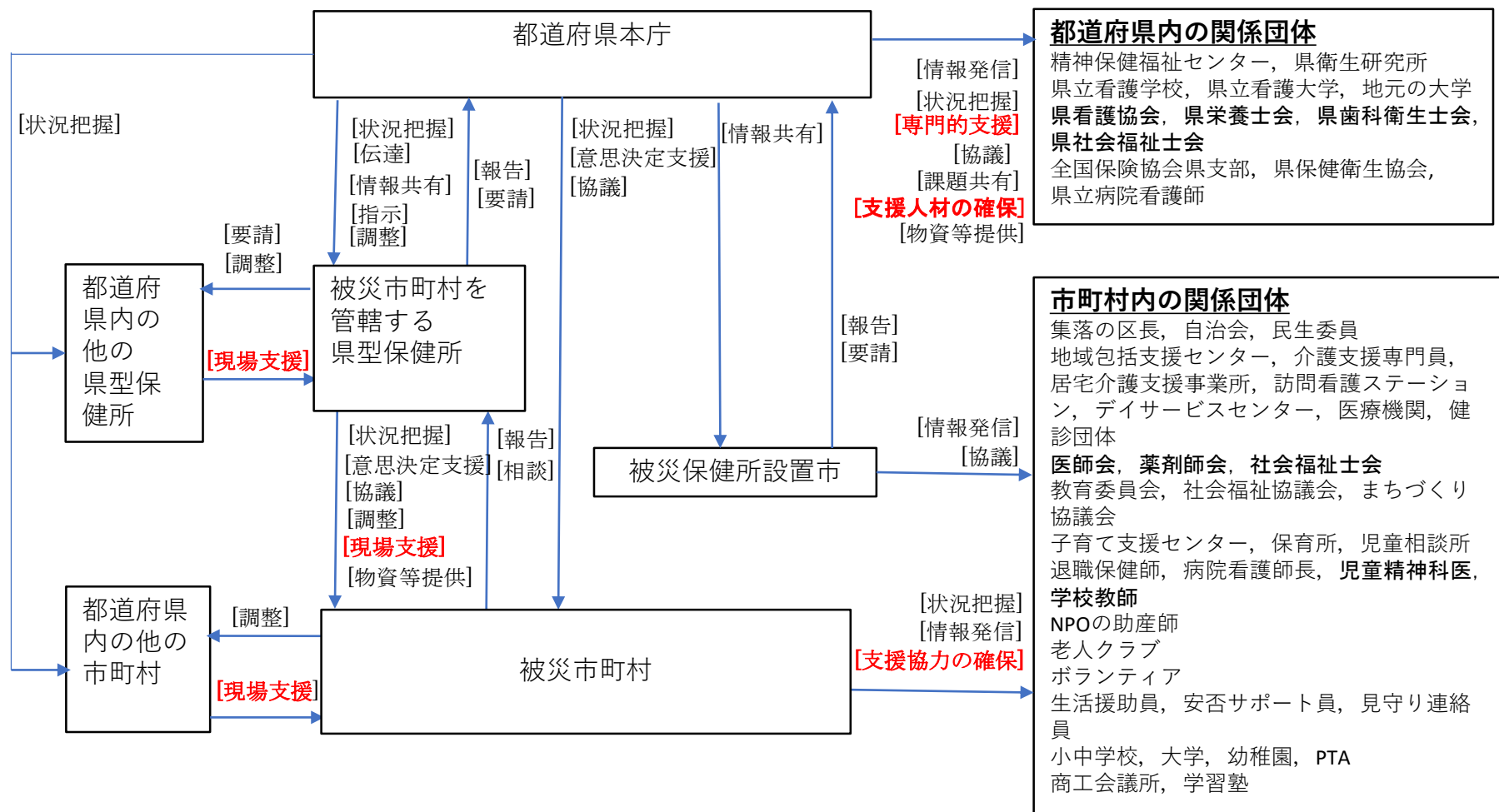
組織メンバーの心を一つにする(ビジョン
を理解し実現に向けて努力を傾け全員が
一丸となれるように方向性を伝える)

ビジョンを達成するために動機づけ、鼓舞
する。人間の欲求や価値観、感性など、
根源的であるが表面に浮かび上がってこ
ない要素に訴えかけることで大きな障害
があろうと皆を導き続ける

健康危機対応における人材確保

健康危機対応における保健師間及び地元関係団体との連携

過去20年間の健康危機事例（自然災害53事例, 感染症集団発生12事例）の分析結果



（出典）宮崎美砂子ほか：災害時における都道府県及び保健所設置市等の本庁，保健所，市区町村の各機関の保健師間の連携と応援人材の確保に関する仮説的枠組の作成.令和2年度厚生労働科学研究費補助金（健康安全・危機管理対策総合研究事業）災害時保健活動の体制整備に関わる保健師の連携強化に向けた研究（研究代表者 宮崎 美砂子） 分担研究報告書，p7-p26，2021.

健康危機対応における保健師間及び地元関係団体との連携の特徴

過去20年間の健康危機事例(自然災害53事例,感染症集団発生12事例)の分析結果

1. 情報の授受に関する連携

[状況把握][情報発信][伝達][情報共有][報告]

2. 活動の方向づけに関する連携

[意思決定][協議][相談][指示] **[専門的支援]**

[課題共有]

3. 活動に必要な資源の授受に関する連携

[要請][調整][物資等提供] **[現場支援][支援人材確保]**

[支援協力確保]

健康危機対応時の人材確保を“連携”の意味でとらえていくことが重要である

連携とは

- 連携とは、異なる専門職・機関・分野に属する二者以上の援助者が共通の目的・目標を達成するために、連絡・調整等を行い協力関係を通じていくための手段・方法である
- 連携とは、協働するために「つながる」手段であり、協働には「つながる」だけでなく「共通した目的・目標」「協力過程」「新たなものの生成」が要素としてある
- 連携は、共通の目的・目標の達成に向けて支援を行う活動の連続体である

(引用)中村誠文他:「連携」と「協働」の概念に関する研究の概観-概念整理と心理臨床領域における今後の課題.鹿児島純心女子大学大学院人間科学研究科紀要, 第7号, 3-13, 2012.

健康危機対応時の連携による 人材確保・活用の体制づくり

- 調整担当部署(担当者・副担当者)と協議体制の設置
- 支援人材の確保計画策定(目的・成果目標、確保人材の探索、配置計画、資源確保(活動拠点、資器材、予算))
- 業務の組織化と手順の明確化(マニュアル策定)、適切な人員配置・調整
- 目的の共有、役割・手順の指示、相談・報告受理、問題調整のラインの明確化
- 業務の進捗のモニタリングと問題への対応
- 業務の遂行過程で収集された地域情報やヘルスニーズの整理と対策への反映
- 確保人材との連携関係を、平時及び次なる健康危機対応での協働につなげるための体制整備、連携協働の継続、ネットワークづくりの指向性

健康危機対応時の連携による 人材確保・人材活用の特徴

- 自組織内のみならず、組織外の連携相手も健康危機時においては協働するチームメンバーであるとの捉えが重要である
- 個人間、組織間のそれぞれのレベルにおいて、チームとして機能するための持続的なかわり合いとチームであることを意識する場づくりが重要である
- 連携によるチームを機能させるためには以下が関与する
 - 連携の目的を形成し提示する「全体調整」
 - 連携の契機をつくる「協調関係」
 - 連携による協力過程で形成される「信頼関係」
 - 連携による「新たなものの生成」
- 連携を成立させるための環境づくりとして、制度・体制・基盤の充足が必要

コロナ禍における保健活動を通して
保健師としての専門性を成熟させるために

コロナ禍での保健活動の展開と 専門職としての成熟(まとめ)

- コロナ禍での保健活動において、業務の向上と人事育成の両立をいかに図るかが問われている
- OJTの体制づくりとして、配置、役割付与、職場風土、環境づくりが重要である
- 日常的OJTと計画的OJTを活かす
- 人材育成においては業務遂行能力の基盤となる人間的成長を忘れてはならない
- 業務向上と人材育成の両立にあたり、マネジメント、リーダーシップの考えを活かす
- 連携は人材確保し活用する手段であるが、連携を機能させる取組が必要。また平時及び次なる健康危機対応に連携の関係を持続させていくという発想をもつ

文献

- 相原孝夫:コンピテンシー活用の実際.日経文庫,2002.
- 原玲子:目標管理とリンクした看護職キャリア開発ラダーのつくり方・活かし方, 日本看護協会出版会, 2015.
- 松尾睦:職場が生きる 人が育つ「経験学習」入門. ダイヤモンド社, 2011.
- ジョン・P・コッター:リーダーシップ論-人と組織を動かす能力. 第2版, ダイヤモンド社,2012.
- 中村誠文他:「連携」と「協働」の概念に関する研究の概観-概念整理と心理臨床領域における今後の課題.鹿児島純心女子大学大学院人間科学研究科紀要, 第7号, 3-13, 2012.
- 宮崎美砂子ほか:災害時における都道府県及び保健所設置市等の本庁, 保健所, 市区町村の各機関の保健師間の連携と応援人材の確保に関する仮説的枠組の作成.令和2年度厚生労働科学研究費補助金(健康安全・危機管理対策総合研究事業)災害時保健活動の体制整備に関わる保健師の連携強化に向けた研究(研究代表者 宮崎 美砂子) 分担研究報告書, 2021.