

平成 25 年度全国保健師長会調査研究事業



大阪市管理期保健師の役割に関する ガイドライン



大阪市健康局健康推進部健康施策課
大阪市保健師管理職会（全国保健師長会大阪市支部）

平成 26 年 3 月

目 次

はじめに	1
本ガイドラインの使い方	2
大阪市の保健師の人材育成の考え方	3
大阪市管理期保健師の役割	
（１）事例管理	1 3
（２）地区管理	1 6
（３）事業・業務管理	1 9
（４）組織運営管理	2 2
（５）予算管理	2 4
（６）人材育成	2 6
（７）情報管理	2 9
（８）健康危機管理	3 1
統括保健師の役割	3 3
〔資料〕	
管理期にある保健師の役割についての調査	
（１）調査概要	3 4
（２）調査結果	3 5
（３）調査用紙	4 2
（４）学会発表抄録	4 6
新任期・中堅期保健師に対するグループインタビュー	
（１）インタビューガイド	4 7
参考文献	4 8

はじめに

少子高齢化の進展や家族形態・地域コミュニティの脆弱化等に加え、行財政改革や権限移譲、相次ぐ関連法案の改正等により地域保健を取り巻く環境は大きく変動しています。

激動する地域社会において、住民のニーズは複雑・多様化しており、保健師の活動領域も保健分野に留まらず拡大してきています。

そのような中、平成 25 年 4 月には「地域における保健師の保健活動指針」の改訂が行われ、保健活動を担う保健師には地域の健康課題を明らかにし、健康格差の縮小に向けた取り組みが求められています。

大阪市では保健師の人材育成を推進するため、大阪市保健師人材育成評価検討会を設置し、新任期・中堅期人材育成マニュアルに基づき保健師の育成に努めてきました。一方、管理期保健師の役割については十分な検討がされてこなかった現状があります。管理期保健師には、職場における OJT を推進する役割と、PDCA に基づく保健活動を推進する役割が求められています。特に、ニアイズベターの理念の下、住民に身近なところで地域づくりを支える区政運営がなされるようになり、事業の進捗管理から人材育成に至るあらゆる役割が区の管理期保健師に求められるようになっていきます。

そこで、今回、管理期保健師の役割を明らかにし、具体的行動について明記したガイドラインを作成することで、管理期保健師全体の質の向上に資することとしました。

ガイドラインの作成においては、まず、管理期保健師全員に対して、現在果たしている役割や必要な役割、役割を遂行するための方策等についてアンケート調査を実施し、8 つの管理機能の視点に基づき管理職会において検討を重ねるとともに、新任期・中堅期保健師へグループインタビューを実施し、管理期に求める役割をコラムとして追記しました。さらに、大阪市保健師人材育成評価検討会での助言を経て完成しました。

また、この取り組みは、全国保健師長会の調査研究事業として申請し、ガイドラインを全国へも発信することとしています。

本ガイドラインが、大阪市の管理期保健師の役割遂行の指針となり、保健師活動の活性化につながるとともに、全国の管理期保健師の業務に参考となれば幸いです。

大阪市健康局技術監兼健康推進部保健主幹 朽木 悦子

本ガイドラインの使い方



- ◆ 管理期保健師の役割について、管理期保健師へのアンケート調査結果をもとに作成した大阪市独自のガイドラインです。管理期保健師について、ここでは「各区の地域保健活動担当に従事する管理職の保健師」と定義しています。他部署に所属している管理職の方々にとっては、現在の業務にあてはまらない項目も多くあるかと思いますが、管理期保健師に求められる全般的な役割として、それぞれの立場で少しでも業務に役立てていただければ幸いです。新たに管理期になられた方には目指すべき方向を示す道標として、管理期としての経験が長い方にはこれまでの自身の活動を振り返りこれからの活動を見つめ直すきっかけとして、ご活用いただけるものと考えています。
- ◆ 「事例管理」、「地区管理」、「事業・業務管理」、「組織運営管理」、「予算管理」、「人材育成」、「情報管理」、「健康危機管理」の8つのカテゴリーについて、まず【定義】を明らかにし、次に【考え方】の中で管理期保健師の役割を考えたときに特に考慮した点を記載しています。そして、その考え方に基づいて管理期保健師が具体的に取るべき行動について、【具体的行動】にまとめています。また、管理期保健師として特に重要な姿勢や考え方については、【キーワード】として見やすく記載しています。
- ◆ 新任期・中堅期保健師を対象に管理期保健師の役割（「事例管理」「地区管理」「事業・業務管理」「人材育成」）についてグループインタビューを行いました。その結果を、「新任期・中堅期保健師が期待する管理期保健師の役割」としてまとめています。部下への対応や接し方に迷った時、ぜひ参考にしてください。

大阪市の保健師の人材育成の考え方

1 大阪市の保健師として求められるもの

近年、地域保健活動を担う保健師を取り巻く環境は大きく変化しており、平成 25 年 4 月 19 日には、厚生労働省健康局長通知として「地域における保健師の保健活動について」（健発 0419 第 1 号）が発出され、保健師に求められる能力も変わってきています。

- (1) 平成 21 年度の新型インフルエンザの世界的流行に見られるように、刻々と変化する状況を情報収集し、市民の安全を守るための対策を立案し、迅速に活動するための健康危機管理能力
 - (2) 虐待やDVなど、複雑・潜在化している健康課題に気づき、家族全体を視野に入れながら活動を展開できる困難事例への対応能力
 - (3) エビデンスに基づいて、市民と協働したポピュレーションアプローチを展開する力
 - (4) 地域の健康課題に応じてエビデンスに基づく事業が企画・立案・評価できる施策力
 - (5) 新任保健師の増加、ベテラン保健師の退職に伴う保健師活動の展開方法の伝承と人材育成能力
 - (6) 多くの専門職種や関係機関と連携し、協働する力
- これらの課題に対応すべく、保健師の力量形成を図ることが重要です。

また、大阪市の職員としては「仕事の先に市民が見える職員（市民志向）」、「常にチャレンジ精神をもって職務に向き合う職員（チャレンジ精神）」、「『自覚』と『責任』をもって仕事をやりぬく職員（プロ意識）」が求められており、大阪市の職員として、保健師としての自覚を持ってキャリア形成を図る必要があります。

大阪市の目指す保健師像は、「地域住民が主体的に個人及び地域の健康課題の改善・保持・増進に向けて行動することを支援し、潜在化している健康課題を見出し、常に個の事例から、地域づくりや施策化への展開を考えながら、地域に責任を持つ自覚と力量を備えた保健師」です。なお、配属分野によって、地域は組織、住民はメンバーと読み替えられます。また、地域づくりにはネットワーク化や組織化、施策化には事業化、システム化、既存事業の改善を含みます。

2 大阪市内における保健師の配置状況

大阪市内には、平成 25 年 4 月 1 日現在、361 名の保健師が在籍しており、各区保健福祉センター（24 区）の保健部門に 237 名、福祉部門に 56 名、大阪市保健所に 25 名、こころの健康センターに 7 名、局に 25 名（弘済院、こども相談センター、心身障がい者リハビリテーションセンター含む）、職員の健康管理部門に 11 名（人事室 7 名、教育委員会 4 名）配置されています。

平成元年以降、特に保健と福祉の連携が重視され、平成 3 年、各区役所区民室に配置された保健師は高齢者支援の地域ネットワーク委員会の立ち上げを担い、平成 9 年からは福祉部門に配置されました。平成 6 年からは社会福祉協議会への出向、平成 11 年には介護保険法の施行に伴い、区役所の介護保険部門に保健師が各 1 名配置されました。

平成 12 年度に保健所は、1 保健所 24 保健センターの体制となり、精神保健センターと

して「こころの健康センター」が設置されました。また、保健センターは平成 15 年度から福祉事務所と統合され、区役所の中に組織され保健福祉センターとなるなど、保健部門でも機構改革が行なわれました。さらに、職員健康管理部門への配置も行なわれるなど、近年、分散配置がなされています。

大阪市の保健部門では、小学校区を担当する地区担当制を、長年に渡る活動の基本としてきました。地区担当保健師はあらゆる健康段階・ライフステージにある地域住民を対象に保健師活動を行いつつ、母子保健・成人保健など業務の主担当及び副担当を決め、事業についても責任を持って推進する体制としています。また、保健福祉センターの保健部門では保健師のみで係を形成しており、資格を取得した保健師が精神保健福祉相談員として精神保健福祉業務を専任しています。

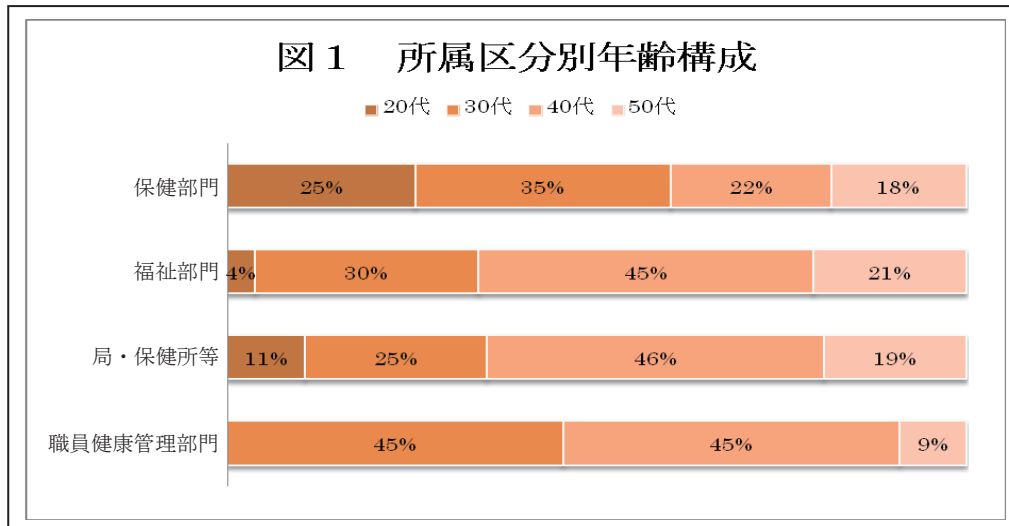
また、保健所では、結核の接触者検診やアレルギー・アトピー相談、難病相談会の開催など広域的な事業について直接住民に対して活動する他、事業課として事業の企画・評価を担っています。

大阪市における近年の保健師採用退職状況は表 1 のとおり、平成 25 年 4 月 1 日現在の所属区分別年齢構成は図 1 のとおりです。

表 1 保健師採用退職状況

		普通退職				定年退職
		係員（勤務年数）			管理職	
年度	退職者数	1～5	6～10	11～		
11	6	2		1		3
12	11	4		1		6
13	12	4			3	5
14	7	1	2	1	1	2
15	15	1	3	1	5	5
16	14	2	1	3	4	4
17	15	1	1	2	9	2
18	17	1	1	4	9	2
19	14	1	2	2	7	2
20	19	3	3	1	6	6
21	20	3	2	5	6	4
22	14	2	2		7	3
23	16	7	2	1	3	3
24	20	3	2	5	1	9
25						
計	200	35	21	27	61	56

採用者	定員	新採用者の占める割合
38	374	10.2%
6	376	1.6%
11	376	2.9%
12	377	3.2%
4	374	1.1%
12	371	3.2%
12	369	3.3%
14	369	3.8%
13	365	3.6%
19	370	5.1%
21	371	5.7%
20	371	5.4%
14	371	3.8%
8	363	2.2%
18	361	5.0%
196		



3 現状における課題

(1) 保健師としての経験年数が少ない職員の増加

平成 25 年 4 月 1 日現在、採用後 5 年以下の新任期保健師の割合は全体の 19.9%であり、平成 17 年 4 月 1 日の 13.1%に比べ、6.8 ポイント上昇しています。特に採用後 4 年目までは、原則として各区保健福祉センターの保健部門に配置されており、保健福祉センターの地域保健活動業務に従事する保健師のうち、新任期保健師の占める割合が高くなってきています。(平成 25 年度 29.1%)

新任期保健師の到達目標は「個人・家族に対する支援ができる」ことであり、「個人・家族支援ができる能力がある」と自己の能力を認識している者は仕事のやりがい感が高いことが調査結果で示されています。しかしながら、平成 24 年度保健師活動全体の中で、家庭訪問の占める割合は 17%であり、個人・家族へ支援する力量を形成する機会が減少してきている状況にあります。

平成 17 年度には、「新任期保健師指導マニュアル」を作成し、OJTとしてのプリセプター及び地域保健活動担当係長の役割を決め、定期的な面接を行い評価するシステムを構築しています。具体的には、家庭訪問計画の立案・同行訪問、健康教育案の作成、地区活動計画の作成などについてツールを用いて、日常的な指導が行われています。平成 24 年度からは「到達目標に沿った分野別体験項目」を設定し、具体的な体験時期を示しながら、OFF-JTとの連動をはかっています。

(2) 新採用時点における実習等経験の不足

一方、保健師教育では、地域看護学実習体験が不足していることが全国的な課題とされ、平成 21 年度のカリキュラム改正によって、「継続訪問」が必須の実習項目となったところですが、(平成 25 年度の本市新採用者について、「単独訪問経験がなく見学訪問経験のみ」が 78%)

平成 17 年度以降、「新任期保健師指導マニュアル」に基づいて、保健師としての基本的技術を身につけ、個別事例の展開ができるよう職場内での事例検討を行っていますが、平成 22 年度からは新たなプログラムとして、乳児及び統合失調症の事例について継

続訪問を実施し、基本的なコミュニケーション能力の向上・保健師としての家庭訪問の評価ができる力量の形成を図ることとしました。

(3) 中堅期保健師の力量形成が不可欠

大阪市では採用後 6 年目以降の非管理職の保健師を中堅期保健師として位置づけています。平成 20 年度に大阪市の保健師に対して行った調査では、中堅期保健師は専門職務遂行能力の自己評価(佐伯ら)から、新任期保健師と比べて個別事例や集団指導に対する力量形成は図られているものの、保健福祉計画立案、事業や施策評価の職務遂行能力には新任期と差がないことが認められており、中堅期保健師に対する事業計画立案や評価に関する力量形成や施策化の研修の必要性が考えられます。

「新任期保健師指導マニュアル」では、中堅期保健師が新採用者のプリセプターとしての役割を担うこととしており、新任期保健師への適切な指導を行うとともに、保健福祉センターにおける保健師活動の質を高めるために、プレイイングマネジャーとして果たすべき役割は大きいと考えられます。

平成 25 年度の採用後 6 年目以降の中堅期保健師の 34.9%(149 名中 52 名)がジョブローテーションで、福祉部門・職員健康管理部門などに従事しており、上司が保健師でない所属であっても、保健師としての力量を形成していく必要があります。

また、中堅期保健師は産前産後休暇や育児休暇を取得する割合も高く、休暇の長期化や育児時間の延長などの制度の充実が図られる中で、これらのライフイベントを考慮したモチベーションの向上策を立てる必要があります。

そこで、中堅期自身の手によって、平成 23 年度には「中堅期保健師人材育成マニュアル」を作成し、中堅期保健師が目標を見定めて、地域保健活動の実践力の向上をはかり、自分を評価して成長できるよう、マニュアルの活用を進めています。さらに、平成 24 年度には、マニュアルに基づいて、地域保健活動担当係長が面談時に活用できる「中堅期保健師人材育成計画様式シート」を作成し、計画的にOJTに取り組めるようにしています。

(4) 管理期保健師の役割の明確化

大阪市では係長以上の管理職の保健師を、管理期保健師と位置づけています。平成 25 年 4 月 1 日現在 143 名(保健師全体の 39.6%)の管理期保健師のうち各区保健福祉センターの保健部門に約半数の 71 名が在籍しています。

新任期・中堅期保健師には人材育成マニュアルを作成してきましたが、これまで、管理期保健師の役割について明確に示しているものではありません。平成 24 年度に管理期保健師を対象に実施した「管理期保健師の役割に関するアンケート」結果によると、管理期保健師は「事例管理」「地区管理」「事業・業務管理」「組織運営管理」「予算管理」「人材育成・人事管理」「情報管理」「健康危機管理」について、実際は多くの役割を担っているものの、役割を学ぶためのマニュアルや研修がないという課題があり、管理期保健師の役割の明確化が求められています。

4 人事評価制度と保健師人材育成マニュアル及び本ガイドラインの関係性

本市では、役職レベルや職務の級に応じて必要とされる能力について、絶対評価に基づいて相対的に評価する「人事考課制度」と効率的な業務運営や職員の人材育成を目的に、組織目標の明確化・共有化を図り一人ひとりが年度目標を設定しその達成度合いを上司が評価する「目標管理制度」が行われています。

新任期・中堅期保健師の人材育成マニュアル及び本ガイドラインは一人ひとりが保健師としてのキャリアアップを図り、目指す保健師像に向かって、自分の成長を促すために活用されるものであり、上記の評価時面談場面で活用するなど、両枠組みは併用していくものと位置づけます。したがって、級に応じて必要とされる能力については「人事考課制度」「目標管理制度」の手引きについても参照する必要があります。

5 人材育成計画について

人材については、ジョブローテーション、職場外研修としてのOFF-JT及び職場におけるOJTによって育成されます。また、大阪市の保健師は全員が自主組織である大阪市保健指導研究会の会員となっており、自己研鑽の場として活用されています。

(1) ジョブローテーション

本市では、原則として、新採用保健師を各区保健福祉センターの保健分野で地区担当として配属し、ゼネラルに地域の相談を引き受ける姿勢と、地域への愛着の形成、小学校区単位での町会組織や地域の活動と連携、協働した地域保健活動の展開を実践することで保健師としての素地を育むこととしています。その後4～5年の保健師経験を基に、専門的分野について学ぶ分野にも配置し、他部署との連携や他職種と共通の目的のために協力して業務を遂行します。その後、6～10年の保健師経験を基に、中堅期保健師として困難事例の対応能力や後輩を育成する力量を形成します。11年目以降については、主務として、リーダーシップや企画力を身につけます。管理期には、他部署との調整や係をチームとしてまとめ、業務を推進・管理し、メンバーを統率する力量が求められます。

以上より、ジョブローテーションの考え方は概ね表2のとおりであり、個人の特性や課題を見極めた上で行われています。

表2 基本的なジョブローテーションの考え方

期/経験年数の目安	配属先・役割
新任期(要見守期～自立期)/1～5年	地域保健活動
中堅期(主務・一人前)/6～10年	地域保健活動、福祉分野、保健所等
中堅期(主務・次期管理者)/11～20年	地域保健活動、福祉分野、保健所、局等
管理期(中間管理職)/21～25年	担当係長 (PSW、福祉分野、局、保健所等)
管理期(統括者)/26年～	保健主幹・保健副主幹・係長

(2) OFF-JT

OFF-JT については、①健康局・福祉局・こども青少年局の各事業担当及び保健所・こころの健康センター主催研修、②派遣研修、③大阪市職員人材開発センター主催研修があります。①～③の研修の受講については、「保健師研修受講記録票」を用いて各自で受講状況を記入し、自己の力量形成について確認するとともに、上司は各自の力量や課題に応じて受講を決定するなどの活用を図ります。

特に①については、保健師関係業務担当者意見交換会を年 2 回程度開催し、現場の実態把握・共有化、研修時期の調整・内容の評価検討等を行っています。

平成 24 年度の派遣研修については表3のとおりです。管理期保健師を対象とした派遣研修の内容については、地域保健活動担当係長会にて伝達講習を行います。

表3 派遣研修一覧(平成 24 年度)

担当	研 修 内 容	日数
健康推進部 健康施策課	保健師活動強化コンサルテーション事業	7 日間
	国立保健医療科学院 公衆衛生看護管理者研修(実務管理)	10 日間
	国立保健医療科学院 専門課程Ⅲ地域保健福祉専攻科	3 か月間
	全国保健師長会研修	3 日間
	全国保健師長会ブロック別研修会	3 日間
	保健師管理者能力育成研修	2 日間
保健所管理課	特定疾患医療従事者研修	5 日間
	公害健康被害予防事業研修 ◆保健指導成人の部◆フォローアップ研修	各2日間
保 健 所 感染症対策課	結核予防技術者地区別講習会	2 日間
	結核保健看護学科対策研修	5 日間
	全国地方自治体保健所等の青少年エイズ対策推進プログラム研修	2 日間
こころの健康センター	肥前精神医療センターアルコール・薬物関連問題研修会	3 日間
	自殺予防のための自傷行為とパーソナリティ障害の理解と対応研修	2 日間
	ACT 研修	4 日間
	司法精神医療等人材養成研修	3 日間
	こころの健康づくり対策事業 PTSD対策専門研修 A. 通常コース	2 日間
	こころの健康づくり対策事業 PTSD対策専門研修 D. 大規模災害コース	1 日間
	自殺危機初期介入スキルワークショップ及びリーダー養成研修	2 日間

(3) OJT

OJT については、①地域保健活動担当、②局・保健所、③福祉担当によって、それぞれ実施されます。

①について、地域保健活動担当係長は年度当初に所属内の新任期・中堅期保健師の人材育成計画を立案し、個々人との面接により、人材育成上の実態を把握し、課題を共有し、業務上の課題を課し、その遂行に助言・指導を行う他、必要に応じて所属内の業務量の調整、他課との調整等を図り、課題が遂行できる環境整備を図ります。

また、本市職員は、人事評価制度(人事考課制度・目標管理制度)に基づき、各所属において指導を受けます。人事考課制度の評価項目着眼点として「業績」、「能力」、「組織運営」について、自己評価を行い、面談を行います。新任期・中堅期保健師の自己評価にあたっては、マニュアル及び期待行動例を参考にします。保健師としてのあり方や成長に関する悩みについては、②については、健康推進部健康施策課に相談することができます。③については、各区保健福祉センター地域保健活動担当係長に相談することができます。

管理期保健師については、本ガイドライン及び目標管理制度に基づき、活動の実践・評価を行います。

(4) 自己研鑽

大阪市保健指導研究会は昭和 14 年に大阪市に勤務する保健師の自己研鑽の場として設立され、現在、大阪市の全ての保健師が加入し、会費で運営がなされています。

年に 3 回程度開催されている例会は、時代に応じた新たな保健師活動や保健師のスキルアップを目指して、講師を招き、時間外に開催されています。また、自主勉強会は、数名の発起人の呼びかけにより、文献の共有、相互の意見交換やグループワークなど、自ら学ぶ手法を中心に行われています。また、1～3年を研究期間として各所属でテーマを掲げ、業務を通じて調査・研究を行い、年に1回、学会発表の形式で研究報告会を行い、研究的手法を学び、業務の質的向上を図る場となっています。また、各所属を越えた交流や世代を越えた学び合いは、大阪市における保健師活動の伝承の場としての意義も大きいものです。また、研修会や学会参加に対する支援も行われています。

更に、管理期保健師は全員、大阪市保健師管理職会に加入しています。年2回程度開催されている研修会では、人材育成・管理等に関する力量形成が行われています。

その他、自己研鑽の場としては、医療・保健・福祉分野以外にも全国で数多くの研修会などが開催されており、大阪市では研修参加等による職務免除制度も活用できます。

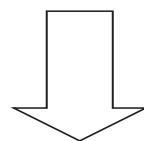
大阪市における保健師人材育成の基本的考え方

現状と課題

- 1 保健師としての経験年数が少ない職員が増加
平成25年4月1日現在、採用後5年以下の新任期保健師の就業割合は19.9%であり、平成17年の13.1%に比べ6.8ポイント上昇している。
- 2 統合カリキュラムによる看護系大学卒業者の増加に伴う実習等経験の不足
本市における過去3年間の新採用者の保健師教育機関は、大学が83.3%、短期大学専攻課程が14.3%、専門学校が2.4%となっている。(参考:平成22年度～24年度 中堅期保健師研修会受講者の保健師教育機関 養成所47.7%、大学31.8%、短期大学専攻課程20.5%)平成24年度採用者の実習経験では例えば学生単独での家庭訪問経験がある者は12.5%、その他は全員見学訪問の経験しかなかった。
- 3 中堅期保健師の力量形成が不可欠
○中堅期保健師へのアンケートでは、新任期保健師と比べて、個別事例や集団指導に対する力量形成は図られているが、事業の企画・立案・評価あるいは管理に対する力量形成の不足や自信のなさが認められる。
○各区保健福祉センターに所属する新採用者へのプリセプターとしての役割を担っており、プレイングマネージャーとして果たすべき役割が大きい。
○中堅期保健師の約半数がジョブローテーションで、福祉分野・介護保健分野・職員健康管理などに従事しており、上司が保健師職でない所属でも力量を形成していく必要がある。
○中堅期保健師は産前産後休暇や育児休暇を取得する割合も高く、ライフイベントを考慮したモチベーションの向上策を立てる必要がある。
- 4 管理期保健師の役割の明確化
○管理期保健師は「事例管理」「地区管理」「事業・業務管理」「組織運営管理」「予算管理」「人材育成・人事管理」「情報管理」「健康危機管理」について、実際は多くの役割を担っているものの、役割を学ぶためのマニュアルや研修がないという課題があり、管理期保健師の役割の明確化が求められている。

大阪市職員として求められている職員像

- 1 仕事の先に市民が見える職員(市民志向)
- 2 常にチャレンジ精神をもって職務に向き合う職員(チャレンジ精神)
- 3 「自覚」と「責任」をもって仕事をやりぬく職員(プロ意識)



大阪市の職員としてのあるべき保健師像は、「地域住民が主体的に個人及び地域の健康課題の改善・保持・増進に向けて行動することを支援し、潜在化している健康課題を見出し、常に個の事例から、地域づくりや施策化への展開を考えながら、地域に責任を持つ自覚と力量を備えた保健師」である。

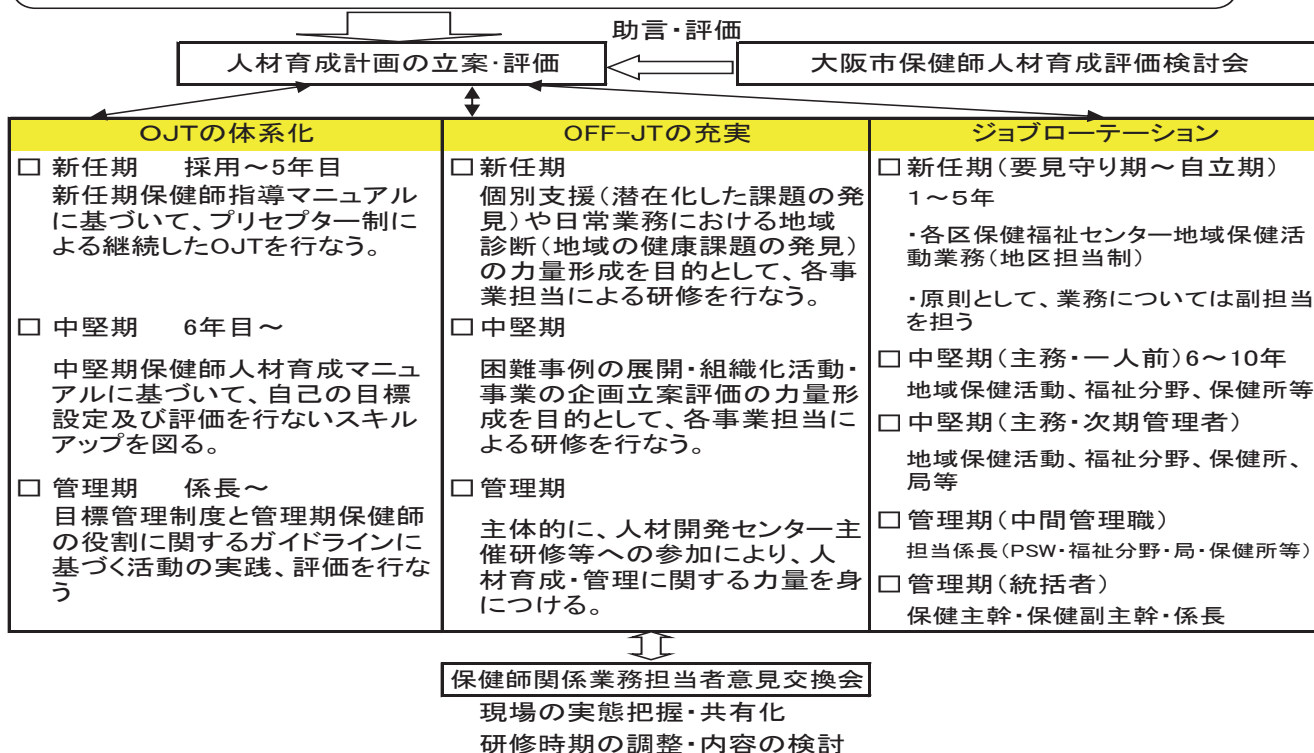


表4 新任保健師人材育成体系（新任時期の人材育成プログラム評価検討会報告書より）

○は必須 □は新任期に1回受講 ◎は日常業務の中で実践 ★は課題

		新任期				
		1年目～5年目				
		大項目	中項目	小項目	OFF-JT	OJT
組織人としての能力	1 所属機関の一員として責任ある行動がとれる	A 所属機関を理解する	1 所属機関の理念や目標を説明できる	○採用時保健師研修 :健康施策 ○新採用職員研修 :人事部	◎	
			2 所属機関の役割や機能の概略を説明できる			
			3 所属機関の基本方針・計画、意思決定機関を理解し、説明できる			
			4 担当する事業の根拠となる法律や条例等を説明できる			
		B 部署内のコミュニケーションをとる	5 実施した業務の経過や課題等を上司に報告、相談できる			
専門職としての能力Ⅰ	2 地域の人々の健康課題を明らかにし、解決・改善策を計画・立案する			◎		
	C 地域の人々の生活と健康を多角的・継続的にアセスメントする	6 身体的・精神的・社会文化的・生活環境の側面から客観的・主観的情報を収集し、個人・家族・小グループのアセスメントをすることができる	○新採用保健師研修 :健康施策	★地域診断		
		7 当事者の立場に立って生活者の視点で対象を理解することができる				
	D 地域の人々の顕在的、潜在的健康課題を見出す	8 潜在している健康課題を見出し、今後起こりうる健康課題を予測することができる	○新採用保健師研修 :健康施策			
		9 地域の人々が持つ力(健康課題に気づき、解決・改善、健康増進する能力)を見出すことができる				
	E 地域の人々の健康課題に対する支援計画を計画・立案する	10 健康課題について優先順位をつけて、目標設定を行い、支援計画を立案することができる				
	3 地域の人々と協働して健康課題を解決・改善し、健康増進能力を高める			◎		
	F 活動を展開する	11 対象者の生命・健康、人間としての尊敬と権利を守る対応ができる	○新採用保健師研修 :健康施策	★継続訪問 ★事例検討		
		12 プライバシーに配慮し、個人情報の収集・公表・管理を適切に行うことができる				
		13 担当地区の基本的な事例の訪問支援を行うことができる				
		14 保健事業や来所の相談による支援を行うことができる				
		15 健康教育による支援を行うことができる	□母子保健保健師研修(基礎編)			
		16 活用できる社会資源について、情報提供をすることができる	□公害保健事業関係研修(小児編・成人編):保健総務			
		17 支援の経過および結果を正確に迅速に記録し、報告することができる				
		G 地域の人々と関係機関及び関係者と協働する	18 対象者の話を聴き、コミュニケーションをとりながら信頼関係を築くことができる		□難病・小児慢性特定疾患研修(基礎編):保健総務 □新任保健師研修:こころの健康センター	
	19 地域の人々と関係機関及び関係者と、必要な情報や活動目的を共有する					
	20 地域の人々と関係機関及び関係者と、互いの役割を認め合いともに活動する					
	H 活動を評価・フォローアップする	21 活動の評価を行い、結果を次の支援に活かすことができる				
	4 地域の健康危機管理を行う					
	I 健康危機管理体制を整え予防策を講じる	22 健康危機(感染症・虐待・DV・自殺・災害等)への予防策を理解し、説明できる	□感染症に関する研修:感染症対策	◎ 大阪市災害時保健師活動マニュアル		
		J 健康危機の発生時に対応する			23 健康危機(感染症・虐待・DV・自殺・災害等)の対応を行うことができる	
		K 健康危機発生後からの回復期に対応する			24 健康回復に向けた支援(PTSD対応・生活環境の復興)を理解し説明できる	
専門職としての能力Ⅱ	5 地域の人々の健康課題を明らかにし、解決・改善し、健康増進能力を高める			◎		
	L 地域の人々の生活と健康を多角的・継続的にアセスメントする	25 身体的・精神的・社会文化的・生活環境の側面から客観的・主観的情報を収集することができる	○新採用保健師研修 :健康施策	★地域診断		
		26 地域全体、対象者の属する集団を全体としてとらえ、健康のアセスメントができる				
	M 地域の人々の顕在的、潜在的健康課題を見出す	27 顕在化している健康課題に気づくことができる				
		28 地域の人々の持つ力(健康課題に気づき、解決・改善、健康増進する能力)を見出すことができる				
	N 地域の人々の健康課題に対する支援を計画・立案する	29 地域の人々の健康課題解決のために、目的・目標を設定し、適切な方法を選択できる				
	6 地域の人々と協働して、健康課題を解決・改善し、健康増進能力を高める					
	O 活動を展開する	30 地域組織・当事者グループ等を育成する支援ができる	□健康増進・介護予防研修(新任期):健康づくり	◎		
		31 個人/家族支援、組織的アプローチ等を組み合わせて活用することができる				
		32 地域組織活動、保健福祉事業を目的に基づいて活動の記録し、報告することができる				
		33 地域の人々、関係機関の職員と円滑な情報交換を行いながら組織活動を進めることができるよう支援する				
	Q 活動を評価・フォローアップする	34 地域の人々の健康課題解決のために、活動の評価を行うことができる				
	7 地域の人々の健康危機管理を行う					
	R 健康危機管理体制を整え予防策を講じる	35 健康危機(感染症・虐待・DV・自殺・災害等)への予防策を理解し説明できる	□感染症に関する研修:感染症対策	◎ 大阪市災害時保健師活動マニュアル		
		36 広域的な健康危機(災害・感染症等)管理体制を理解し、説明できる				
		S 健康危機の発生時に対応する			37 健康危機(感染症・虐待・DV・自殺・災害等)への対応を理解し、説明できる	
		T 健康危機発生後からの回復期に対応する			38 健康回復に向けた組織的な支援(生活環境の復興)を理解し、説明できる	
同Ⅲ	8 地域の人々の健康を保障するために、生活と健康に関する社会資源の公平な利用と分配を促進する					
	U 社会資源を開発する	39 地域の人々が関係する部署・機関の間のネットワーク構築にチームの一員として関わることができる	○新任保健師研修:健康施策	◎		
		V 社会資源を管理・活用する			40 予算の仕組みを理解し、担当する事業の予算案を作成できる	
	W 施策化する	41 施策化が必要である根拠について資料化ができる				
自己管理・自己啓発に関する能力	9 保健・医療・福祉および社会に関する最新の知識・技術を主体的・継続的に学び、実践の質を向上させる					
	X 研究の成果を活用する	42 研究成果を担当する個人・家族・小グループの支援、保健事業の実践に活用できる	保健指導研究会活動	◎		
		43 社会情勢と地域の健康課題に応じた保健師活動の研究・開発をチームの一員として行う				
	Y 継続的に学ぶ	44 自己の人材育成計画および目標を作成し、主体的に学ぶことができる				
	Z 保健師としての責任を果たす	45 保健師としての自己の人材育成の目標に向けて着実に行動できる				
		46 自己のストレスマネジメントや健康管理ができる				

表5 中堅期保健師人材育成体系

○は必須 □は中堅期に1回受講 ◎は日常業務の中で実践 ★は課題

	中堅期 6年目～		
	到達目標	OFF-JT	OJT
基本的 能力	意欲と向上心を持って、職務にあたることができる	○中堅期保健師研修 :健康施策	◎
	保健師としてのアイデンティティを持ち、科学的根拠に基づいて職務を遂行できる		
	自己評価を行い、目標を明確にして必要なスキルの習得に努める		
行政 能力	リーダーシップを発揮し、後輩の育成など、職場内で求められる役割を果たせる		◎
	関係者との連携を持ち、チームとしてよりレベルの高い活動が遂行できるよう、円滑な組織運営に努める		
	公平性の視点を持ち、効果・効率的な職務の遂行にあたることができる		
	常に健康危機管理や予防の視点を持って活動できる		
専門 能力	家庭訪問が地域活動の原点であることを認識し、行政保健師としての責任を自覚し、質の高い個別支援技術を持つ	□難病・小児慢性特定疾患 研修(応用編):保健総務 □感染症に関する研修 (応用編):感染症対策 □精神保健福祉に関する 全体研修:こころの健康センタ □母子保健保健師研修 (応用編):子育て支援 □高齢者虐待防止研修 :高齢福祉	★事例検討
	個別ケースに対する地域活動の展開から、地区組織活動やシステム化・施策化・まちづくりを志向できる		
	地域診断を行い、科学的に分析・評価し、地域の健康課題を把握できる	○中堅期保健師研修 :健康施策	★地域診断
	地区担当制の利点を認識し、地域住民の生活実態から、ヘルスプロモーション活動を展開できる	□すこやかOSAKA推進 関係職員研修:健康づくり	★地区組織化活 動の実践
	PDCAサイクルに基づいた活動が展開できる	○中堅期保健師研修 :健康施策	★PDCAサイクルに 基づく保健事業の 企画・実施・評価 の実践
指 導 力 (人 材 育 成 能 力)	新任保健師の理解度や段階に応じた適切な指導ができる	□保健師学生実習指導者研 修 :健康施策	◎
	新任保健師の意見を尊重し、ともに経験し、ともに考える姿勢を持ち、新任保健師が自信を持って活動できるよう支援することができる	○プリセプター研修	★プリセプター

1 事例管理

【定義】

保健師が対象者と信頼関係を築き、適切な技術を用いて必要な情報提供や教育的な関わりを行うと共に、他職種等による支援を必要とするときにはサービスの総合的な調整を行うことで、対象者の課題解決を図れるようにすること。合わせて、対象者やニーズを的確に把握できているか、優先順位をつけ時期を逃さず支援を行っているかを確認し指導すること。また、個々の事例から集団の支援・施策化へと発展させていくことも含む。

【考え方】

管理期の保健師に求められる役割としては、個々の保健師の事例管理が円滑に機能するように、総合的にマネジメントしたり、事例管理に必要な能力が確実に獲得されるような体制を作ったり、必要時適切な助言を行ったりすることである。

（１）事例管理に関する助言・指導

KeyWord

*生活をみる視点を大切に
*個から集団への支援

*本人に考えさせる
*人材育成の視点



【具体的行動】

- 課題の抽出・アセスメント・支援計画の立案・評価までの一連の流れが、適切に記録されているかを確認。特に新任期保健師については丁寧に確認し、必要時「記録の書き方ガイドライン」に沿って助言を行う。
- 提出記録は速やかに提出させ、直ちに確認のうえ必要なことについてはタイムリーに助言を行う。
- 一方的に助言・指導を行うのではなく、「なぜそう考えたのか」「なぜそうしたのか」を考えさせるようにする。
- 対象者は地域での生活者であるという視点で、「生活をみる」ことの大切さを伝えていく。
- 部下の力量や特性に合わせた助言の仕方を工夫する。プリセプターがついていれば、プリセプターを通じて助言をさせることも必要。
- 部下の力量をみて、個別支援がしっかりできていれば、個から集団への支援、施策化に広げていくことを助言する。また部下によっては、その過程を管理期保健師自らが実践してみせる。

（２）事例検討・事例の共有化

KeyWord

*効果的な事例検討会の工夫
*組織対応

*批判せず共感する姿勢



【具体的行動】

- 事例検討会について、あらかじめ予定表に入れておく、折に触れて必要性を説くなど、先頭に立って進めていく姿勢をみせる。
- 事例検討会には、必要時適切なスーパーバイザーにも参加を要請し、効果的な検討会となるよう調整する。
- 事例検討会は時間をかけて行う場合とポイントを絞って短時間で行う場合、また、朝礼や連絡会等を利用して行う場合があり、方法については目的を明確にして選択する必要がある。

- 事例検討会については、中堅期保健師に司会進行の役割を持たせるなど、検討会を通じて事例提供者以外もスキルアップできるようにする。
- 困難事例については組織として対応可能にするため、職場内の共有化を図っておく。(例:積極的に話題にする、一覧表を作成し定例の事例検討会で管理する、管理票に地区番号とハイリスクケース番号を付しておくなど)虐待疑いケースについては、子育て支援室への相談・情報提供について事前に検討会を行う。
- 課および区としての対応が求められる事例については、保健師間だけの共有にとどまらず、課長・区長への報告を行い、課および区全体に共有及び協力体制を求めていく。

(3) 事例管理に関する体制づくり・環境整備

Keyword

*話しやすい雰囲気づくり
*スーパーバイズを受けられる環境



【具体的行動】

- 部下が事例支援において行き詰ったり悩んだときに、他部署や外部も含めたスーパーバイズやコンサルテーションが受けられる体制を整える。また、日頃からそのようなパイプを作っておく。
- 事例支援で困っていることや保健師としての思いなどを、日頃から口にしやすい職場の雰囲気をつくる。
(例:何か困ったことがあれば報告するよう声かけしておく)
- 新任保健師が訪問から帰ってきたときには、積極的に声をかけ、それを中堅期保健師にも意識させる。
- 管理期保健師の体験談も積極的に語る。

(4) 困難事例に関する対応

Keyword

*精神的負担の軽減



【具体的行動】

- 警察からの事情聴取を受ける場合は、管理期保健師が立会い、地区担当保健師に個人的責任を負わせることのないようにする。また必ず課長級の同席を求める。
- 保健師の力量やケースとの相性などにより地区担当保健師の継続的なケース対応が困難と考えられる場合、複数対応にしたり、担当者の変更を行う。その際、経過記録を残しておく。
- 部下がショックの大きい事例に遭遇するなどした場合、急性ストレス障害やPTSDが心配されるような場合は産業医や専門医師への相談を勧める。
- 相談者の態度や言動が業務妨害にあたると判断される場合は、躊躇せずに警察に通報する。

(5) 事例の進捗管理

【具体的行動】

- ケース記録とともに活動報告を提出させ、部下の活動状況やケース数のバランスを確認し、偏りがあれば業務を調整したり、場合によっては地区担当の変更も検討する。
- 全員が必要なケースに漏れなくフォローができるよう、各業務担当に合理的な事例管理の仕組みを作らせる。
また、適切に機能しているか定期的に評価を行う。
- 虐待など困難ケースについては、記録の確認だけではなく、地区担当に進捗状況を声かけしたり、一覧表にまとめて管理するなど支援の漏れがないよう注意する。

(6) 事例管理に関する関係機関連携

【具体的行動】

- 組織としての保健師の機能や役割を明確に提示する。
- 地区担当保健師が、地域ケア会議等個別の事例会議に出来る限り出席できるよう調整する。
- 管理期保健師は目的を持って会議に出席し、組織としての判断を行ったり、区の健康課題を集約する。(例：要保護児童地域対策協議会の個別会議には、地区担当保健師と管理期保健師がペアで参加する)
- 必要に応じて、事業を管轄する関係部局へ事例についての報告・情報提供を行う。



～部下は日々管理期保健師に支えられ、育てられています！～

事例管理編

新任期・中堅期保健師が期待する管理期保健師の役割

新任期

- 💡「特に精神の事例がわからなかったが、精神保健福祉相談員と一緒に訪問に行ってくれて、助言してもらった。」
「同伴訪問後、地域の民生委員さんのところに一緒に行ってくれて、ケースの状況を伝えてもらえた。言われるだけではなくて、実際に一緒にして見せてもらえた。」
「関係機関連絡をするときに、『行っておいで』より『一緒に行つてあげるよ』という声かけのほうが強かった。」
「ケースへの伝え方や判断など、初歩的なことから一緒にそばでしてくれた。終わってからの振り返りも一緒にしてくれた。」

中堅期

- 💡「中堅期になって異動したばかりのところで、地域の打ち合わせに係長と一緒に入ってくれてすごくありがたかった。」
「子育て中の時、優先順位をつけてやれば良いと言われ、前向きに整理ができるようになった。管理期保健師の経験談を聴かせてもらえた。」



新任期は、ただ助言を受けるだけではなく、**一緒にしてもらうこと**や**管理期保健師の事例支援をそばで見る**ことで、大きく成長できたと実感するようです。また**関係機関連絡**についても、誰にどのように伝えるのか最初は実際に見せることで技術を習得していきます。中堅期であっても、異動してすぐや産育休復帰後、子育て中などは特に配慮する必要があります。

- 💡「行き詰った時、答えを直接はくれなくても、本が置いてあったり、セミナーに誘ってくれたり、事例検討会で大学の先生に入ってもらうなど、多角的に見られるような支援をしてもらえた。」
「責められるわけでもなく言ってくださった言葉で楽になり、気づかされた。」
「『この人の支援はこれでいいの？』など、自分で考えられるような言葉をもらえると嬉しい。」



答えを直接助言するのではなく、**気付きを促すような言葉**をかけることや、そのような機会を作ることで、部下は**自分自身で考えられる**保健師に育っていきます。

- 💡「大変なケースは皆が知っているという雰囲気があるといいなと思う。忙しいときこそ、意見交換が出来ると良い。」
「係長がわかってくれれば孤独を感じない。大変なケースでも、みんながわかってくれて、声をかけてくれるから頑張れる。」
「担当係長が主になってケースのことをみんなに伝えてもらえると嬉しい。」



事例の共有はとても大切だと部下は感じています。地域を持っている係長であれば、**自ら率先してケースの話をする**ことも職場の雰囲気づくりには大切なことです。

【定義】

保健師が個々の事例を集積し、地域全体を俯瞰的に捉えた地域診断を行い、そこから地域全体の課題を導き出し、事業の企画・評価ができるようにすること。また、地域にある既存の社会資源を支援し、ネットワークを構築すると共に、不足している社会資源については開発・施策化していく機能もある。

【考え方】

管理期保健師に求められる役割としては、各保健師が行う地区管理の全体を総合的に管理する機能である。所属する組織が目指す方向性を提示すると共に、地域が目指す方向性やあるべき姿を管理的な立場から提唱するリーダーシップの機能を含む。

（１） 地域診断に関する取り組み

KeyWord

*全員で取り組める仕組みづくり *モチベーションの確保
*継続性 *質の向上



【具体的行動】

- 担当地域の地域診断を全員が行うように指示し、進捗状況を随時把握する。いつまでにどこまで進めるかの目安を設定し、保健師間で進行状況を情報共有できるようにする。
- 折に触れて地域診断のことを話題にし、職場内の機運を高める。
- 基本保健統計（地域診断シート様式1）については全員で役割分担をするなど、保健師全員で地域診断に取り組めるような仕組みをつくる。
- 分担したデータはまとめてファイリングするなどし、区全体のデータとして毎年活用できるよう整理する。
- 地域診断シートを引き継ぎ書として活用させ、各自が作成した地域診断を経年的に引き継いでいき、担当者が変わっても連続した支援が行えるようにする。
- 地区別の地域診断ファイルを作り、担当保健師に随時更新させる。それぞれの進捗状況を確認する。
- 量的データだけではなく、日常の地域保健活動の中から得た情報や住民の声なども、質的データ（地域診断シート様式3）を用いて言語化させる。
- 各自が作成した地域診断について報告しあう場を設けることで、地域診断の必要性の理解を深めるとともに、地域診断から地域のニーズや課題を把握し、必要な事業や施策へと展開するための資質を高めあう。

（２） 地域診断の活用、地域への還元

KeyWord

*地域診断の「見える」化



【具体的行動】

- 地域診断の結果を、啓発チラシや広報に掲載したり、地域健康講座の内容に盛り込むなど積極的に情報発信させる。
- 区全体の地域診断については、区の独自事業や運営方針に活かせるように努める。事業の目的が課題解決の方法に合致しているか確認する。

□保健師の活動を可視化するために、作成した地域診断については出来るだけ目に見える形でまとめる。所属の上司や関係部署および関係機関にも、必要に応じて保健師が行う地域診断結果を情報提供する。(例: 区の運営方針や地域活動協議会でのプレゼンに活用する)

(3) 地区管理に関する助言・指導



【具体的行動】

- 地域特性、地域課題を経年的に抽出し、短期的・中長期的な計画に基づく保健事業ができるように助言する。
- 次年度計画策定の際に、当該年度の事業総括および地域診断に基づいた検討を行い、計画を立案するよう指導する。また、進行状況を把握する。
- 地域診断の作成に関することだけではなく、部下が地域に愛着を持って活動できているかを確認する。また、地域診断を基盤として、住民や関係機関とつながることの大切さを伝える。
- 保健師間で地域への関わりに差が生じないように配慮する。
- 地域のネットワークづくりについて、具体的なケースを通じて細やかな助言を行う。区全体のネットワークシステムについては管理期保健師自身も作っていく役割があり、部下にその姿を見せることで育成することを意識する。

(4) 地区管理に関する関係機関連携

KeyWord

*地域の情報収集

*地区活動しやすい環境づくり



【具体的行動】

- 区保健師の代表として会議等に参加するときは、区全体の状況や健康課題、保健師の役割について説明し、地域や関係機関とのネットワークを構築する。
- 会議の目的・保健師の参加意義・優先順位等を検討した上で、参加の可否やふさわしい出席者を判断する。地域の会議には出来るだけ担当保健師が出席できるよう調整する。
- 個別事例についての会議であっても、そこで知り合った関係機関とネットワークを構築したり、得られた地域の情報を蓄積していくことの必要性を部下に伝える。
- 地域のネットワークを通じてニーズを把握したり、住民と協働した取り組みを推進する中で、不足している社会資源を明らかにし、新たな社会資源の開発に努める。難病保健、母子保健など分野別の地域ケアシステムの構築に努める。
- 地域診断を保健師だけでなく他職種や地域住民と共におこなえるような基盤づくりを行う。(例: 地域の健康課題は、地域診断結果を踏まえた上で、地域活動協議会等で地域住民とともに抽出し施策化につなげる)



地区管理編

新任期・中堅期保健師が期待する管理期保健師の役割

💡「地域診断のためのデータ収集を平等に分配して、全員で取り組めるようにし、進捗管理をしてくれた。全員でやると前向きに取り組める。」

「地域診断をみんなでやろうと係長の熱意で引っ張って貰えた。」

「係長がリードしてくれて、地域診断について一つの成果物をまとめることができた。『忙しい』で終わるのではなく、『やろう』とリードしてもらえたことがよかった。」

「一人だけの負担にならないような配慮をしていただくと、チームのコミュニケーションもとれるようになってすごく良いと思う。」

「何のために地域診断をするのかという根拠づけは、特に新任期には必要だと思う。みんなが同じ考えで地域診断をするという方向性を持った方が良いと思う。」



係長が**熱意を持ってリーダーシップをとる姿勢**は部下にちゃんと伝わっています。**全員で地域診断に取り組める仕掛けづくり**が期待されています。

💡「抽出した課題に対して、自分が見えていないところを明らかにしてくれた。管理期の方々は視点がとても鋭い。」

「統計をどう読み込むかという指摘を受けてみんなで考えることが出来たり、その中で区の特性や問題点が見えてきた。」

「地域診断をもとに地域保健活動担当係長が面接をしてくれた。課題を明確にしてくれ、今後のご指導をいただいた。」

「日頃の保健師活動から地域を多角的な視点で見られるような助言をいただいて、新たな発見があった。」

「『住民の声を大事にしたい』と言い続けてほしい。保健師が大事にすることだと思う。」



データを集めるだけではなく、そこから**地域をどうみるか**ということを**考えさせる**ことが大切です。時には地域診断のための面接の場を設定することも有効の様です。特に新任期は量的情報にとらわれがちなので、**地区活動から得られる質的情報**の大切さを伝え続ける必要があります。

💡「様々な会議の場で保健師のコマーシャルをしてくれたり、保健師が繋がりやすいようにしてくれた。」

「関係機関との会議に出席する際、自分の役割を説明してもらって、会議で自分が何をすべきかが良くわかる。そのような意識付けをしていただくと、有意義な会議になると思う。」



管理期保健師が、普段から地域で**保健師の活動を積極的に PR**してくれていると、部下も地区活動がスムーズに出来ると感じています。また、部下を会議に出席させる際には、その**役割について言葉で伝える**ことが大切です。

3 事業・業務管理

【定義】

地域保健活動として行われる活動や事業が、地域の健康課題を解決し、組織の目的を達成するものとなるように、事業の企画立案（事業計画）、実施、評価という一連の活動を管理することである。

【考え方】

PDCA サイクルを積み重ねていくことが重要。管理期の保健師に求められる役割としては、各保健師が行う事業や業務に関する体制づくり・調整、助言・指導、他部門との連携など、総合的に管理することである。また、事業・業務管理は、地区管理、情報管理、健康危機管理、予算管理等と連動して行われる。

（１）PDCAサイクルの展開

Keyword

- * PDCA サイクルを常に意識
- * 事業の「見える」化



【具体的行動】

- 所属の運営方針に沿った組織目標を設定した上で、業務との関連性をわかりやすく示す。
- 常に目指すべき方向性の示唆を行い、部下が事業実施の目的を見失わないように導く。
- 担当者に事業評価から翌年度の計画立案を指示し、管理期保健師はその進捗管理を行う。分野ごとに統一した評価表を用いて事業評価を実施させることが望ましい。
- 担当者が行った事業評価については係全員で検討を行い、次年度計画に活かせるようにする。前年度の課題について当該年度に解決が出来ていない場合は、次年度に反映させる。
- 特に新規事業や独自事業については、来年度の予算獲得に向けて、年度末の振り返りではなく、事業が終了次第評価を行う。
- 事業評価を行う中でPDCA サイクルの定着を図ることが出来るように部下に助言・指導を行う。
- 管理期保健師は、既存事業であっても「見える化」し、毎年の成果を周囲にみせていく必要がある。
- 既存の事業であっても、現状の区の課題にマッチしているかを意識しながら業務展開できるように部下に助言・指導を行う。
- 新任保健師に対しては、事業の運営方法を教えるだけでなく、事業の目的や効果を考えさせるように指導する。新任は業務をこなすのに精いっぱいになりがちであるが、事業の企画～評価までを見学・経験できるよう配慮し、力量アップを図る。
- 目の前の事業にとらわれず、区全体で新たにに取り組む課題はないか職場内で検討する。

（２）業務調整、進捗管理

Keyword

- * 力量や特性の見極め
- * 不公平感に配慮



【具体的行動】

- 全体をみて、できるだけ部下の力量や特性に応じた業務分担となるように工夫する。

- 業務がスムーズに進行しているか、特定の者に業務が集中していないかチェックを行い、適宜職場で話し合う機会を持つ。必要があれば業務担当者の追加や変更等の調整を行う。
- 毎月の勤務予定表や年間のスケジュール表を作成する。部下が訪問や地区活動の計画を立てやすいよう、なるべく早くに作成できるよう努める。
- 日常の業務を円滑に遂行させるため、必要時事業の整理や見直しを行うことも必要。
- 年間業務全体を全員で把握できるような示し方をする。(例：年間スケジュール表を共有フォルダに入れ、担当地域の予定は各自で入力してもらう。)
- 朝礼や業務検討会の機会、日々の報告や記録、スケジュール表を用い、事業・業務全体の進捗状況をタイムリーに把握し、計画通りに進捗しているか確認する。計画通りに進捗できていない場合、その理由を明確にし、計画の修正を行う。

(3) 事業・業務管理に関する体制づくり

KeyWord

*チームで仕事 *事業を任せ見守る姿勢
*モチベーションの向上



【具体的行動】

- 目的に沿った事業遂行のために、主担・副担・グループの中での役割を明確にし、主体的にチームで協働できる体制を作る。(例：先輩・後輩でペアを組ませ、互いの相乗効果を生み出せるよう工夫する、管理職と主務の役割分担を明確にしておく)
- 部下に事業・業務計画を立ててもらい、部下の知識や経験を事業に反映できるようにするなど、仕事に責任とやりがいを持って実施してもらえるようにする。
- 事業の実施前後に、関係職員も交えた打ち合わせや振り返りを行い、課題があれば連絡会等で検討し解決できるようにするなど、スピード感をもって対応できる体制を整える。また、検討時間の確保を計画的に行う。
- 状況に応じて事業は複数配置にすることで、新任期保健師が先輩の姿を見ながら丁寧に育つことを狙う。
- 出来る限り時間内に効率よく業務を終わらせるよう声かけを行い、超勤が必要な場合は事前に申請をして承認を受けることを徹底させる。また、超勤の結果としての成果物(記録や報告書等)は必ず確認する。
- 必要性のある超勤については、執行計画作成の際に訴えていく。

(4) 事業・業務管理における関係機関連携

【具体的行動】

- 事業が円滑に遂行されるよう、事業管理上だけでなく、常日頃より区役所内他課との人間関係づくり・他機関との顔の見える関係づくりを心掛け、部下にもその姿を見せる。
- 事業における他部門との方向性の調整



事業・業務管理編

新任期・中堅期保健師が期待する管理期保健師の役割



「上だけで決めるのではなく、私たちにも事業をちゃんとおろしてくれて、一緒に仕事をしているという感覚があるので嬉しい。」

「事業の振り返りとそれを持つての次年度の計画をみんなに提案するという会を設けてくれた。」

「みんなでどういことをやっていたいか話し合う時間を大切に事業化できると、達成感も出てくると思う。」

「1年間の事業の評価と来年度の課題を活字にまとめ、みんなで話し合っている。」



担当者任せではなく、皆で話し合う機会を設定することで、**チームで仕事をする感覚**を養い、**達成感**につながっていることがわかります。



「中堅期になって、地域の課題を事業化することを担当係長に相談した時に、計画で漏れていた視点を補てんするような助言をしてくれた上で任せてもらえた。実際に事業をするときにも一緒にやってくださり、共有できて嬉しかった。」



特に中堅期になれば、思い切って事業の企画立案からすべてを**任せてみる**ことも大切です。その場合も、任せっぱなしではなく、適宜**助言**を行いながら**見守り**、出来たことは**一緒に喜ぶ姿勢**が部下のやりがいにつながります。



「振り返って、ダメなところがあったらPDCAサイクルに沿って考えて、また次に改善できるようにと促してくれるところが嬉しい。」



「新しい事業を考える際、リスクについても考えておくことが大切と教えてもらった。」



「業務量が増えてきている中、保健師のマンパワーを踏まえて、出来ることを整理してくれたり、そのための助言をもらえると、みんなに無理がかからず最終的に達成感も得られるので、そのような管理や見極めをしてほしい。」

【定義】

組織集団がその構成員によってめざす目標を、円滑に、効果的、効率的に実現させるために行うものであり、そのために組織のしくみをよく理解し、管理機能がスムーズに展開できるようにすることである。

【考え方】

保健師は、所属する組織の目標を実現させると同時に、その地域が何を目指しているかを考え、その目標を実現させるという役割を持つ。管理期保健師は、常に全体を考え、目の前の仕事は全体のどこに位置するのかをとらえて組織運営を行う役割がある。

（１）組織目標・課題の共有、体制づくり**【具体的行動】**

- ☐ 区全体の運営方針、活動方針を部下に説明し、「私たちは何のために活動しているのか」組織として共有する。
- ☐ 現在取り組んでいる事業と区の運営方針との関連を明確にし、全体の中の保健師の役割を皆で考えながら活動できる体制をつくる。
- ☐ 管理期保健師の目標管理についても部下に示す。
- ☐ 当該年度の保健師活動の方針を決定する。
- ☐ 各事業を通じて、改善が必要と思われる点や懸案事項を組織内の連絡会等で提案し、事務職員と共通認識できる機会を設ける。

（２）組織運営管理に関する関係機関連携**【具体的行動】**

- ☐ 組織として対応できるよう、日頃から情報交換を行い他部署との連携を密にする。
- ☐ 区長をはじめ、他部署や関係機関に保健師活動をアピールする。
- ☐ 組織運営に関わる会議へ出席し、係内で情報共有する。

（３）指揮命令系統**【具体的行動】**

- ☐ 指揮命令系統を明らかにし、適切に機能させる。
- ☐ 上司と常に連絡を取り意思疎通を図る。部下の状況を伝え、必要時助言を行う。
- ☐ 報告・連絡・相談を徹底させる。

（４）人員の確保**【具体的行動】**

- ☐ 円滑な事業遂行のための応援体制を指示し、時にはブレインゲーマネージャーとして自らも人員として応援に入る。グループ内での業務完結が困難な場合や、他グループの職員の協力が効果的な場合は、課長や他部署との調整を図る。
- ☐ 部下の休暇・産前産後休暇・育児休暇・病気休暇・退職等に関連して、日頃から意思疎通を図り、適切・迅速に対応する。

(5) 職場環境の調整

【具体的行動】

- 保健師間や事務職員との間の日常的なコミュニケーションの状況について把握し、良好なコミュニケーションが図れるよう必要時調整・助言を行う。
- 風通しがよく、仕事がしやすい職場の環境づくりを行う。(例: 席の配置の工夫、相互協力、声かけ)
- 部下がやりがいを持って仕事ができているか常に気を配る。部下の満足度を確認するため、業務の達成感や市民の満足度を感じることができたかを言語化させ、職員間で共有できるような働きかけを行う。

(6) リスクマネジメント

【具体的行動】

- トップマネジメントの役割として、事例支援や事業における事故やトラブル、個人情報の流出などがあった場合に適切に対応する。また、再発防止策の検討と部署内での共有を行う。
- ヒヤリハット事例を共有し、日常業務の中で常に予防的に注意喚起を行う。他区であった事例についてはタイムリーに情報共有し、発生予防に対してお互いに注意し合える関係を作るよう働きかける。

【定義】

予算管理とは、事業の実施や人員の確保のための予算を編成し、かつ執行することである。また、日常の活動の中から予算化が必要な課題を整理し、課題を解決するための事業の実施に必要な財源を確保することも必要である。

【考え方】

どの保健師も予算の流れを理解し、どの事業にどのような予算が使われているのかを把握することは大切である。管理期保健師として求められる役割としては、職場全体の予算執行が適切に行われているかの進行管理を行い、係員でも予算の仕組みを理解し執行できるような関わりを行うことである。

（１）必要な予算確保と事業の見直し

KeyWord

*事前準備 *根拠に基づいた予算要求
*スクラップ&ビルド、費用対効果の視点



【具体的行動】

- 次年度の予算要求の前に、来年度の事業についての情報収集や事前準備をしておき、課題については事前に課内でも話し合い共有化しておく。
- 必要な情報収集や準備については部下に指示を出し、管理期保健師はそれらをまとめる。また、部下の意欲を引き出す。
- 地域診断結果やそこから導きだされる区の健康課題、事業の実績等を日頃からまとめておき、必要時すぐに提示できるよう準備をしておく。
- 健康課題解決のため、市民にとって価値のある事業に関する予算は目的や効果、公平性を明確にし、根拠をもって要求する。そのための計画書や予算調書の作成、他部局へのプレゼンテーションを行う。
- 必要性が高い事業へ予算が計上されるよう努め、また予算に値する事業内容であるかを常に意識する。
- 予算確保のためのスケジュール管理を行う。
- 超勤が発生することが予測される場合は、超勤の執行計画にも反映させる。

（２）予算執行管理

KeyWord

*業務目的に合っているか
*効果的・効率的であるか



【具体的行動】

- 保健師関係業務に関する事業費を把握する。
- 執行状況を決裁で確認したり担当者に聴くなどし、必要時台帳に整理をして、予算が適正に執行されているかの進捗管理を定期的に行う。局から予算配付されている一覧リストがあれば、それを活用して執行管理するのも良い。

（３）他職種との連携

【具体的行動】

- 次年度事業案を予算に反映できるように、予算案と執行管理について事務職の予算担当者との情報交換を密に実施する。

- 保健師だけではなく、事務職と一緒にマンパワーと予算と効果を考えながら事業を運営する。
- 他区の予算に関しても積極的に情報収集を行う。

（４）予算管理に関する助言・指導

【具体的行動】

- 予算の流れや仕組みを理解する。
- 予算が業務にどれだけ使われているかを伝え、事業と予算についての理解を職場内で共通認識できるよう働きかける。
- 予算執行については、業務担当者に役割を持たせ、可能であれば主務保健師を中心に予算担当者を任命し、全体像を把握させる。管理期保健師は必要時助言・指導を行う。
- 新規事業を企画立案するときの予算の立て方や、予算要求の方策についても指導する。

6 人材育成

【定義】

限られた人的資源を活用するために、職員の能力を育成し、各自が十分に力量を発揮でき、効率的に業務を進められるように職員を配置すること。また、職員が楽しく前向きに仕事ができる職場環境を築くこと。

【考え方】

管理期保健師にはどの分野においても人材育成の役割を担う必要があるため、ここでは全般的な内容についてのみ記述している。

（１）快適な職場環境※づくり

※何でも気軽に話し合える、やりがいや仕事の楽しさを感じられる、モチベーションを高く持ち続けられる職場

KeyWord

*職員ひとりひとりが「人材育成」を担える職場



【具体的行動】

- 人間関係に細かく気を配り、職員のコミュニケーションが図りやすい雰囲気作りを意識する。
- 管理期保健師が自らの経験を伝えることや、保健師活動について共に考えたり語り合う時間を共有することで、部下のモチベーションを高める。
- 成功体験を認め、自己効力感ややりがいを育てるような声かけや励ましを行う。

（２）係員のスキルアップ

KeyWord

*今後の展望を見つけ出す力

*専門性の向上

*自己研鑽を続ける姿勢



【具体的行動】

- 個々の研修受講状況を把握し、年度当初に１年間の目標や研修希望などを確認したうえで、それぞれにふさわしい研修や学会発表を経験できるように調整する。
- 保健師の専門性を向上させ、さらに専門職としての自信を育てるため、職場内で実践活動のまとめや研究を積極的に推進する。また、部下が問題意識を持ちながら業務にあたれるよう働きかけていく。
- １～３年目までの保健師については、「新任期保健師指導マニュアル」を活用し、全般的な到達目標と業務別の到達目標について、プリセプターとともに面談するなどして、適切な時期に確認・評価をする。
- ６年目以降の中堅期保健師については、「中堅期保健師人材育成マニュアル」を活用し、１年間の目標設定や自己を振り返る機会を作ってみよう促す。年度当初にチェックシートを用いて目標を確認し、人材育成計画に活かせるようにする。
- 自己啓発のために、管理職研修会等へ積極的に参加する一方、部下に対しては、保健指導研究会などの研修や学会発表への参加、他部署・他職種との交流を奨励する。
- 専門職としてだけでなく、区職員としてのスキルアップも図れるように配慮する。

（３）資質や特性に応じた人材育成

【具体的行動】

- 個々の特性を見極め、それぞれの強みを発揮できるような役割を持たせる。また、そのねらいを本人や周囲にも伝える。特に中堅期保健師に対しては、チームリーダーやプリセプター、研究リーダーなどの責任ある役割を持たせ、さらなるステップアップを図る。
- 「人材育成計画様式」を活用し、個々の資質や目標に応じた人材育成計画を作成し、それに基づき研修や業務分担の調整、助言・指導を行うなど、計画的な人材育成をする。
- 日々の観察を通して、適切な人事評価を行う。
- 具体的に理由を明確にして、「褒める」「叱る」をタイムリーに行う。

（４）プリセプターに対する支援

【具体的行動】

- 新任期（３年目まで）の保健師に対するプリセプターを決める。選出する際の基準としては、中堅期保健師を基本とし、新任期保健師にとって「何でも相談できるお姉さん、お兄さん」のような存在の保健師が望ましい。
- 家庭訪問にはプリセプター以外の保健師も同伴して指導する、業務についての指導は業務担当者に任せるなど、プリセプターだけでなく保健師全員で新任期保健師を育てる体制を整える。
- プリセプターにかかる負担を軽減するため、新任期保健師の評価時期にプリセプターと面接をし、必要時業務を調整するなどフォローを行う。可能であれば、プリセプターをサポートするサブ保健師を任命する。

（５）職員の健康管理

KeyWord

*健康配慮義務



【具体的行動】

- 何かあればすぐ相談してもらえるように、積極的に部下に関わりを持っていく。
- 部下が心身ともに健康で仕事を続けられるよう、健康状態や休暇・超勤等の勤務状況を把握し、必要時ライフワークバランスに対する助言や人間関係・業務の調整を行う。
- 体調不良者には、年休の取得や早期受診などの声かけを行う。
- 管理期保健師だけで抱え込まず、初期段階から総務課（人事）との連携を図る。

（６）保健師実習生の育成

【具体的行動】

- 行政保健師の役割を理解し、目指すべき保健師像が描けるような指導を行う。
- 指導保健師について、自らの成長を確認できるような指導や評価を行い、指導保健師の自信に結びつける。
- 保健師以外の実習生についても、将来の関連する他職種として、実習期間の一面にとらわれない行政保健師の役割と業務全体像が理解できるような指導をする。



人材育成編

新任期・中堅期保健師が期待する管理期保健師の役割

💡「みんなを認めてくれて、みんなを評価してくれているのが伝わるような管理職が良い。」

「新任期の時はどちらかというと褒めて育ててもらった。伸び伸びと否定されずに、自分で考えることが出来た。」

「成長したことを伝えてくれることで認められたと感じて、自分のステップアップを自覚できる。」

「肯定されたことや褒められたことは印象に残る。出来ていないことを指摘する時も、声のかけ方やその時の健康状態などを見極めて声をかけてくだされば、良い気づきになると思うので、出来るだけ受容から入った声かけを心がけて接してほしい。」

「出来ないことがあっても、理由を説明して経験談も交えて指導してもらえたら納得がいく。理由と一緒に考えながら歩んでいってくれるような指導だと心強い。」



部下に接する際の心構えとして、基本的には**褒めて伸ばす姿勢**や**受容の姿勢**が大切な様です。

💡「柔軟に、幅広く、受け入れてもらえるような感じで、何でも話せる幅のある雰囲気を作ってもらえると、自由な発想も出やすい。」

「和ませてくれたり、雰囲気作りが大事だと思う。」

「係長にはほんと構えていてもらえると、相談しやすい。」

「意見が言いやすかったり、座っているだけで安心できる存在でいてくれると嬉しい。」

「各係員の体調や顔色を良く見てくれていて声をかけてくれるので、体調の相談をしやすい。他の人も自分から声をかけ合える雰囲気になっている。」



どんなに仕事が大変でも、**雰囲気が良ければ頑張れる**と部下は感じています。職場の雰囲気作りは、管理期保健師の最も重要な役割の一つです。

💡「中堅期になって色々なことを相談してもらえると嬉しいし、中堅期としての自覚も芽生える。」

💡「管理期保健師はたくさん経験されて色々なことをご存知なので、もっと話してほしい。夢を聴かせてほしい。」

「係長の経験談を話してもらおうと、自分のモチベーションが高まった。」



部下は管理期保健師の**経験談**や**夢**をもっと聴きたいと思っています。

【定義】

数ある情報の中から必要な情報を収集し、所属内で情報が適切に管理され活用されているかを総合的に監督したり、体制を作っていくこと。特に個人情報の管理については漏洩防止を徹底させるための仕組みを構築するとともに、適切な情報開示やマスコミ対応を組織として行うための責任者の役割もある。

【考え方】

保健師は、保健・医療・福祉等に関する個人情報を日々多数取り扱うため、それらを正しく管理する能力はすべての保健師に求められる。また、現代のような高度情報化社会においては、真に必要な情報を選別し発信していくことが、重要である。

（１）個人情報の漏洩防止

KeyWord

- *所属の管理責任者
- *職場の慣例に流されない



【具体的行動】

- 個人情報は原則持ち出さないことを基本とし、どうしても持ち出す必要がある場合は必要最小限にとどめ、持ち出し簿等に記入の上、持ち帰ったかどうかのチェックを徹底する。
- 個人情報の取り扱いについて、所属内で決められたチェックリストやマニュアルの順守を周知・徹底させ、それらが有効に機能しているかどうか定期的に確認を行い、必要時改訂を行う。
- 各種相談票や個人情報の書かれた資料が、机上等に置きっぱなしになっていないかを確認し、適切な保管場所を定めて、退庁時には必ず保管することを徹底させる。また、実習生など外部の者に対しても同様の注意喚起を行う。
- 個人情報の取り扱いについて、日頃から注意喚起を行い、職場内の意識統一を行う。
- 個人情報の漏えい事故やヒヤリハット事例について情報共有し、再発防止策を自身の職場でも活かすようにする。

（２）情報の収集・発信・共有

KeyWord

- *広い視野で情報収集
- *新たな対象者の掘り起こし
- *情報共有されやすい職場環境づくり



【具体的行動】

- 市や区の方針、他部署の動きなど広い視野で積極的な情報収集に努め、保健師活動に必要な情報は朝礼や連絡会を活用し、タイムリーに共有されるようにする。新聞や雑誌の記事、日常のニュース報道、講演会の情報等についても日常的に発信する。
- 1人1台パソコンが充足されていれば、紙による回覧ではなく、出来るだけメールで周知を行う。
- 職場で共有した方が良い資料については、ファイリングしたり専用のフォルダを作成するなどして、誰もが有効に活用できるようにする。（例：個人で作成した健康教育用の資料を共有化させ、事務時間の短縮を図る。）
- 研修や担当者会での伝達事項は、回覧だけではなく、連絡会等で周知させる。

- 情報発信ツールとして、若い世代が利用しやすい facebook や twitter などの SNS の利用も検討する。
- アンケート等を用いて情報を収集する際、項目は必要最小限となるよう精査し、必ず対象者に同意を得るよう指導する。

（３）情報開示とマスコミへの対応

KeyWord

***各部署の役割を理解**



【具体的行動】

- 警察等の関係機関から照会があった場合、文書での依頼を通じて適切な手続きを踏んだ上で、提供する内容について所内で検討した上で回答する。また、必要に応じて担当部局に報告確認をしておく。
- 保健師の記録等も開示請求の対象となるため、普段から客観的事実に基づいた記録の作成を心がけるように指導する。
- マスコミ対応が必要となった場合、まずは時系列に関係部署の関わりをまとめて区長に報告する。区役所内の関係課と連携して情報を集め、経過とともに所内で共有し、適切に対応できるように準備をする。情報が一か所に集約されるようにしておくこと。

（４）情報収集と発信のためのネットワーク構築

【具体的行動】

- 感染症が発生した場合、プレス発表事例でなくても、区長やセンター長へ日頃から情報提供しておく。
- 効果的な情報発信ができるように、日頃から地域や関係部署とネットワークを作っておく。（例：子育て支援室が保有する保育所や幼稚園へのメーリングリストを利用して、感染症の動向等を情報発信する、感染症や熱中症の予防啓発に公用車による広報を利用するなど）

【定義】

健康危機発生時は、管理機能を総合的に発揮しなければならない状況である。管理的な機能としては、災害の規模や種類に応じ、組織内と組織外との迅速な調整が必要となり、組織内の統制を図るリーダーシップの発揮が求められる。

【考え方】

ひとたび健康危機が発生すると、保健師は発生直後から危機の実態把握と救護・防疫活動に従事し、中長期的な支援を行うことが求められる。健康危機の規模がまだつかめないような状況においても、迅速に行動し、かつ様々な調整・統制等のマネジメントが求められる。「健康危機」とは、大規模自然災害や重大な感染症の発生（集団感染も含む）を主に想定している。

平時の活動

KeyWord

*有時の対応を想定した事業運営

*日頃からのネットワークづくり

*健康危機に発展する可能性を予測できる力



（１）組織運営・管理

【具体的行動】

- ☐ 危機管理マニュアルについて日頃から整理・点検を行い、所属の職員全員が理解して行動できるよう、マニュアルに基づいたシュミレーションを行う。
- ☐ 指揮命令体制を整備し、各々の役割分担を明確にしておく。区役所の中の保健師の役割について確認しておき、全員に周知しておく。
- ☐ 感染症については、保健所と区の役割の違いを理解しておくことが必要。
- ☐ 災害物品や防護服、消毒セットなど物品の保管場所を全員に周知しておき、定期的に整理し、事務職・管理医師・保健師で期限切れ等の点検を行う。

（２）地区管理

【具体的行動】

- ☐ 健康危機発生時に住民との協働ができるネットワークを構築する。
- ☐ 保健師一人一人が地区組織活動を危機管理の視点でも展開できるように助言指導を行う。特に、要支援者の状況把握については区として取り組めるように体制を作る。
- ☐ 地区担当者に要援護者リストの作成を指示し、定期的に更新させる。健康危機発生時にはそれらを有効に活用できるよう、日頃から計画的に準備をしておく。
- ☐ 各自が作成した地域診断の内容を日頃から情報共有し、健康危機に備える。

（３）情報管理

【具体的行動】

- ☐ 日頃から健康危機に関する情報を収集し、発生動向を予測する。部下には、それらを踏まえて日頃から予防や啓発活動を行うよう指示する。

（４）人材育成

【具体的行動】

- 感染症対策について、定期的な勉強会を開催し、日頃からの意識付けや準備を行う。疫学調査のシュミレーションを取り入れる等、実地的な内容となるよう工夫する。その際、事務職と協働し理解を得る。
- 災害時の活動経験がない保健師が多くなっている中、管理期保健師が率先して災害時の経験を伝える。

健康危機発生時の活動

（１）組織運営・管理

【具体的行動】

- 対策会議等に参加するなど全体状況を把握して、各職員が有効に機能するよう命令体制を整える。
- その場で動ける人員を把握し、他部門との調整を行い、役割分担の指示を出す。活動できる保健師の数に応じて、臨機応変に役割分担をする。
- 支援活動が長期にわたることを意識して、保健師の健康管理にも気を配り、休息を取らせることが必要。

（２）情報管理

【具体的行動】

- タイムリーな状況把握を組織的に行う。

統 括 保 健 師 の 役 割

＜統括的役割を担う保健師の配置＞

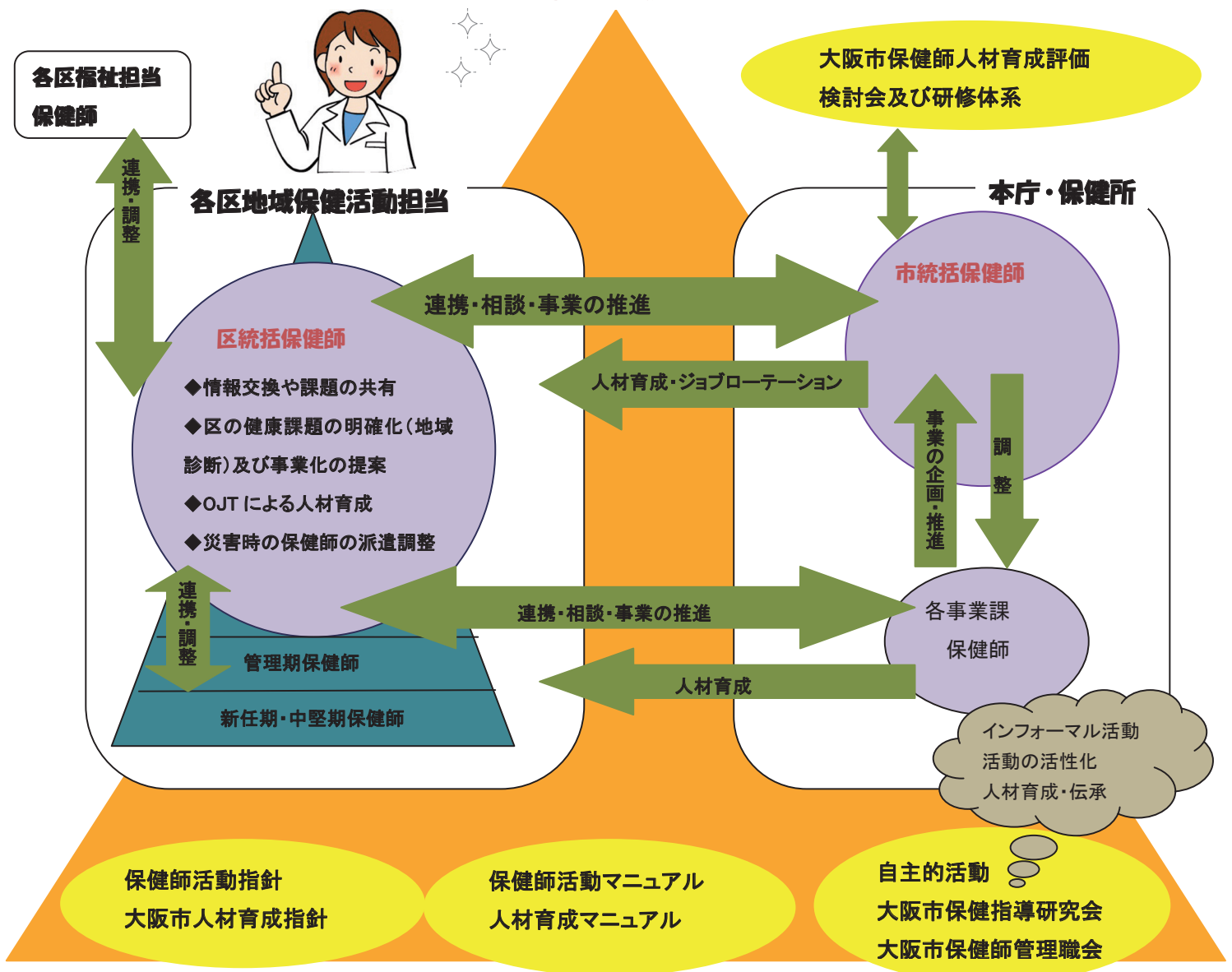
保健師の保健活動を組織横断的に総合調整及び推進し、技術的及び専門的側面から指導する役割を担う部署を保健衛生部門等に明確に位置付け、保健師を配置するよう努めること。

(平成 25 年 4 月 厚生労働省健康局長通知「地域における保健師の保健活動について」)

＜役割・機能＞

- 地域の健康課題の把握と活動方針の明確化を図り、優先度判断や部署横断的な調整
- 保健師の人材育成
- 専門職としての視点からの保健師配置等に関する意見具申

各区における統括的役割を担う保健師の位置づけ（イメージ図）



〔資料〕

管理期にある保健師の役割についての調査概要

1 目的

管理期にある保健師の役割についての現状と課題を明らかにし、人材育成の観点から、管理期保健師の役割についての指針（目標）及び具体的行動例を作成する。

2 対象

大阪市の管理期にある保健師 142 名

3 方法

無記名自記式アンケート調査

地域保健活動担当係長会で説明後、庁内メールにて送付。逡送にて返送。

4 調査内容

(1) 属性：所属（地域保健活動・福祉・局・その他）

管理期の在職期間

部下の有無

(2) 管理期の保健師の役割について：現在の活動（現実）

必要な役割（理想）

役割遂行についての自己効力感（自信）

役割についての課題

(3) 管理期の保健師の役割を遂行するための方策（研修・評価シートの活用等）について

管理期にある保健師の役割についての調査結果

1 回収状況

配布数 142 名 回収数 112 名 (回収率 78.9%)

2 調査結果

(1) 年齢構成

	人数 (%)
40～44 歳	23 (20.5%)
45～49 歳	28 (25.0%)
50～54 歳	34 (30.4%)
55～59 歳	27 (24.1%)
合計	112 (100.0%)

(2) 所属

	人数 (%)
地域保健活動	57 (50.8%)
区の福祉	21 (18.8%)
局・保健所・こころの健康センター	32 (28.6%)
その他	1 (0.9%)
不明	1 (0.9%)
合計	112 (100.0%)

(3) 管理期の在職期間

1 年～22 年であり、平均 8.6 年 (±標準偏差 5.54)

(4) 部下の有無

あり 86 (76.8%)

→保健師 76 (88.4%) 事務職 20(23.3%) その他 4(4.7%)

なし 24 (21.4%)

不明 2 (1.8%)

(5)管理期の保健師としての現在の活動 (別紙 1)

(6)管理期の保健師の役割 (別紙 1)

(7)管理期の保健師の役割を遂行する際の自信について（別紙2）

	平均値	標準偏差	7点以上の割合
事例管理	5.9	1.98	43.8%
地区管理	5.2	1.87	22.3%
事業・業務管理	5.6	1.85	33.9%
組織運営管理	4.9	1.97	19.6%
予算管理	4.4	1.87	14.3%
人材育成・人事管理	5.4	1.95	30.4%
情報管理	5.3	1.91	25.9%
健康危機管理	4.6	2.01	19.6%

(8)管理期保健師の役割に関する課題（別紙3）

(9)管理期保健師の役割遂行のための方策（別紙4）

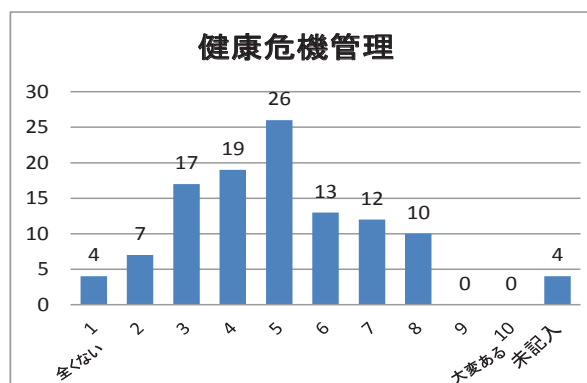
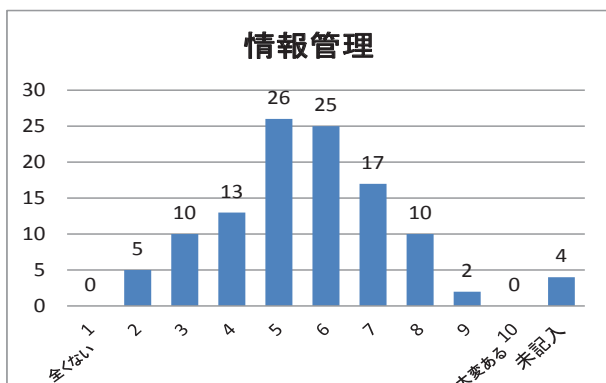
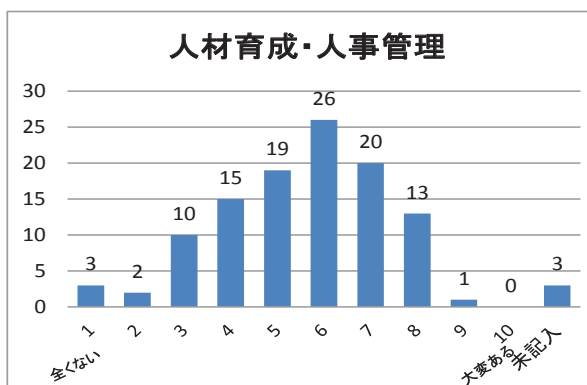
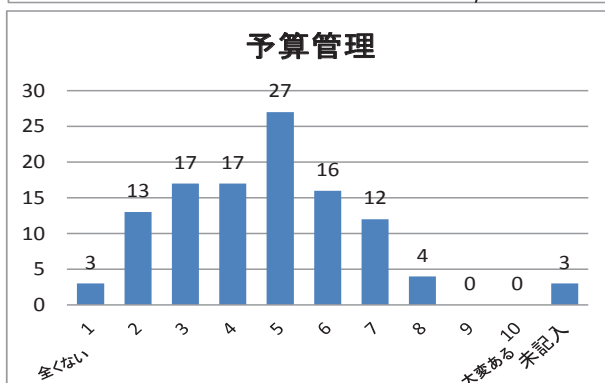
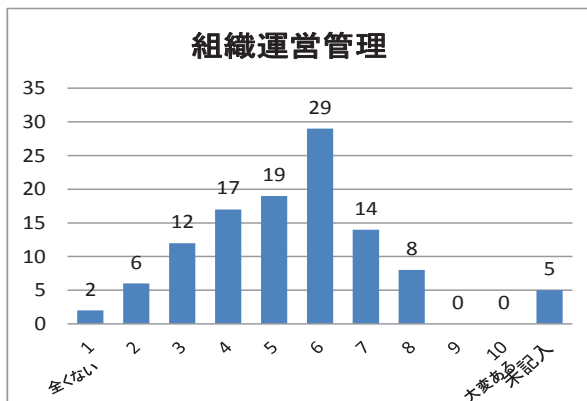
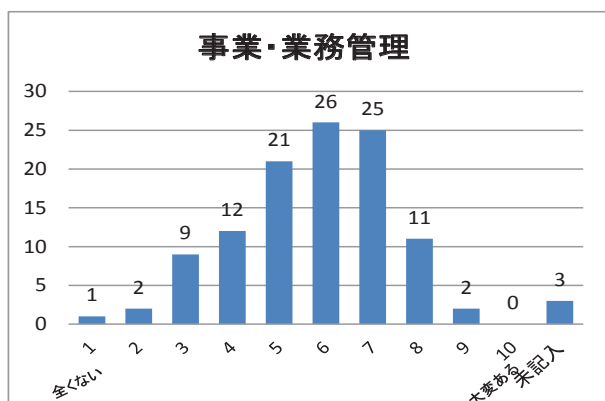
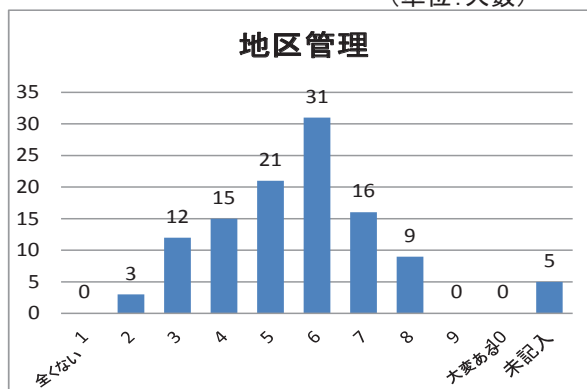
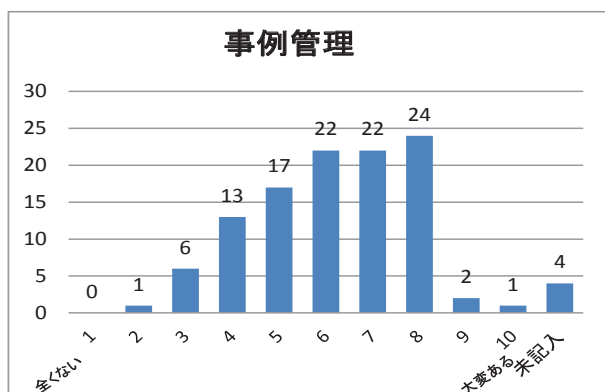
別紙1

管理期保健師としての現在の活動と理想の役割			
○共通項目	●現在のみ	◎理想のみ(課題)	※()は回答数
事例管理	現在	☐ 個別事例支援(41) ●記録の点検・助言(27) ☐ 事例検討・共有(31) ●会議への出席等(13) ☐ 処遇困難事例(27) ☐ 関係機関連携(16)	
	理想	☐ 個別事例支援(47) ◎全体の事例管理(16) ☐ 事例検討・共有(13) ◎個から集団への支援(15) ☐ 処遇困難事例(15) ◎体制づくり(14) ☐ 関係機関連携(11) ◎保健師のスキルアップ(8)	
地区管理	現在	☐ 地域診断(59) ☐ 事業化(8) ☐ 住民・関係機関連携(37) ☐ 助言・指導、情報共有(19)	
	理想	☐ 地域診断(50) ◎評価(9) ☐ 事業化・施策化(17) ◎体制作り(12) ☐ 住民・関係機関連携(20) ☐ 助言・指導、情報共有(35)	
事業・業務管理	現在	☐ 企画立案～事業評価(38) ☐ 体制作り(12) ☐ 進捗管理(33) ☐ 全体との関連付け(6) ☐ 業務調整(31) ☐ 関係機関連携(12) ●自身の業務の遂行(24)	
	理想	☐ 企画立案～事業評価(37) ☐ 体制作り(20) ☐ 進捗管理(30) ☐ 全体との関連付け(11) ☐ 業務調整(18) ☐ 関係機関連携(15) ◎助言、指導、スーパーバイズ(17)	
組織運営管理	現在	☐ 組織課題・目標・体制(活動方針・運営方針)(39) ●会議の出席、運営(11) ☐ 関係機関・他課連携(25) ☐ 職場環境(コミュニケーション・雰囲気作り)(11) ☐ 上司との連携、サポート(7)	
	理想	☐ 組織課題・目標・体制(活動方針・運営方針)(32) ◎組織全体との調整(15) ☐ 関係機関・他課連携(26) ☐ 職場環境(コミュニケーション・雰囲気作り)(8) ☐ 指揮・命令系統(上司との連携、サポート)(13)	
予算管理	現在	☐ 予算要求(37) ☐ 予算の把握(8) ●決裁(8) ☐ 予算執行管理(32) ☐ 他職種連携(4) ●担当者の決定・調整(4) ☐ 予算執行(16) ☐ 相談、指示(4) ☐ 事業の見直し、評価(10) ☐ 決算(3)	
	理想	☐ 予算要求(38) ☐ 予算の把握(14) ◎体制作り(4) ☐ 予算執行管理(31) ☐ 他職種連携(7) ☐ 予算試行(5) ☐ 相談、指導(6) ☐ 事業の見直し、評価(21) ☐ 決算(3)	
人材育成管理	現在	☐ 研修／資質の向上(42) ●事例、事業を通して育成(26) ☐ コミュニケーション／職場の環境づくり(31) ●プリセプター(6) ☐ 人事評価(25) ☐ 資質に応じた人材育成(12)	
	理想	☐ 研修／資質の向上(33) ☐ コミュニケーション／職場の環境づくり(40) ☐ 人事評価(14) ☐ 資質に応じた人材育成(24)	
情報管理	現在	☐ 個人情報保管、管理(37) ☐ リスク管理(7) ●持ち出し時(16) ☐ 情報の共有(29) ☐ 管理体制作り(4) ●メール関係(5) ☐ 注意喚起、指導(24) ☐ 情報収集・発信・整理(20)	
	理想	☐ 個人情報保管、管理(16) ☐ リスク管理(14) ☐ 情報の共有(5) ☐ 管理体制作り・評価(21) ☐ 注意喚起、指導(22) ☐ 情報収集・発信・整理(52)	
健康危機管理	現在	☐ 平時からの体制作り(31) ☐ 関係機関連携(11) ●会議への出席(6) ☐ 健康管理への配慮(21) ☐ 発生時の対応(7) ☐ 平時の活動(19) ☐ 情報収集・情報発信(13)	
	理想	☐ 平時からの体制作り(56) ☐ 関係機関連携(4) ☐ 健康管理への配慮(9) ☐ 発生時の対応(28) ☐ 平時の活動(26) ☐ 情報収集・情報発信(16)	

別紙2

管理期の保健師の役割を遂行する際の自信

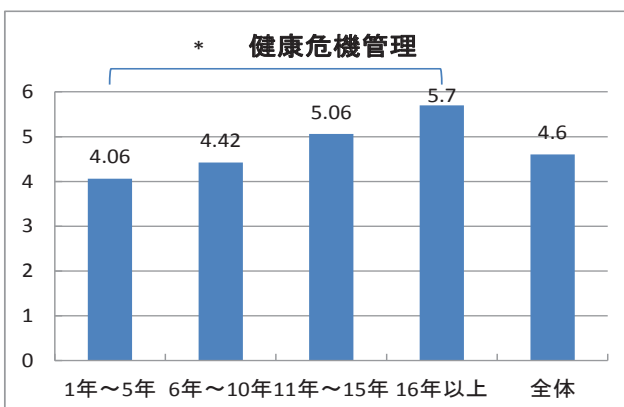
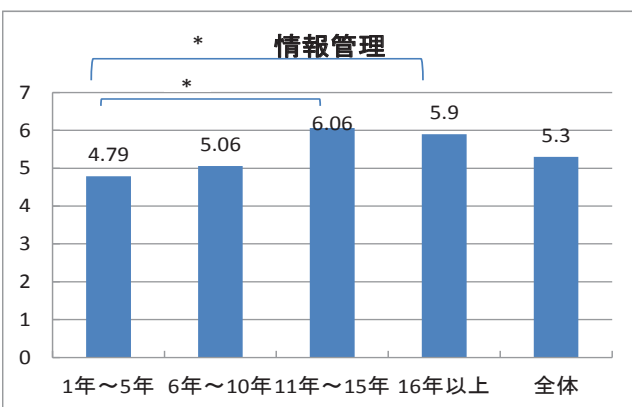
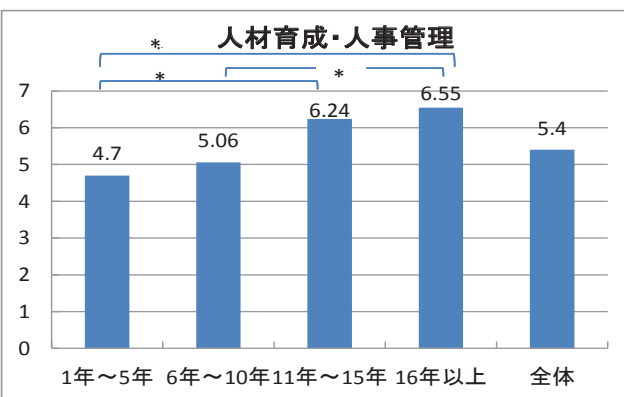
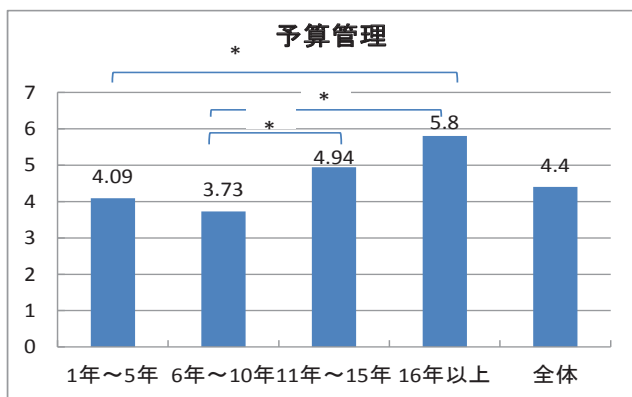
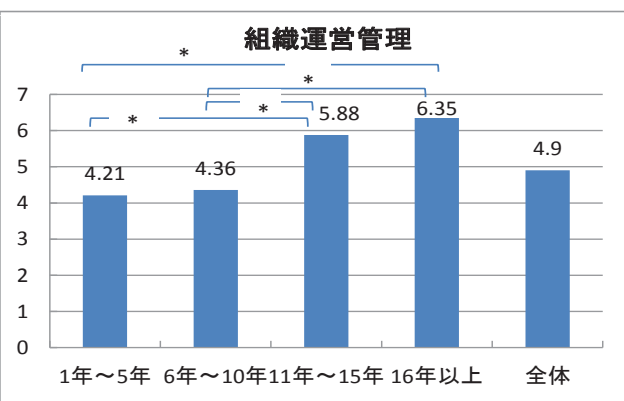
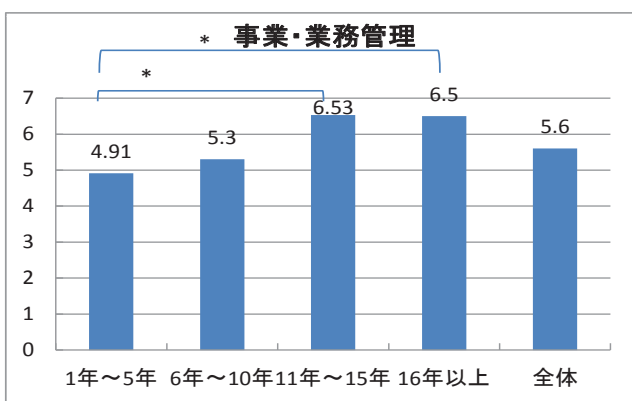
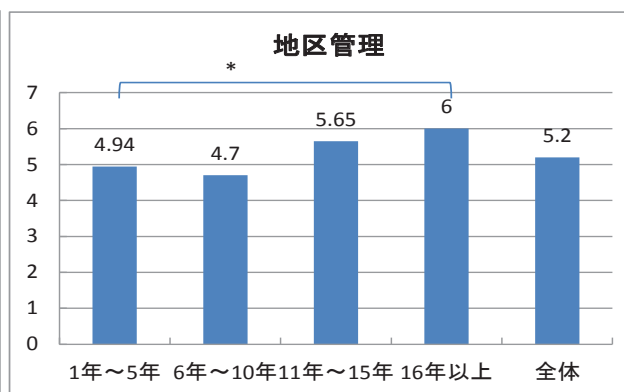
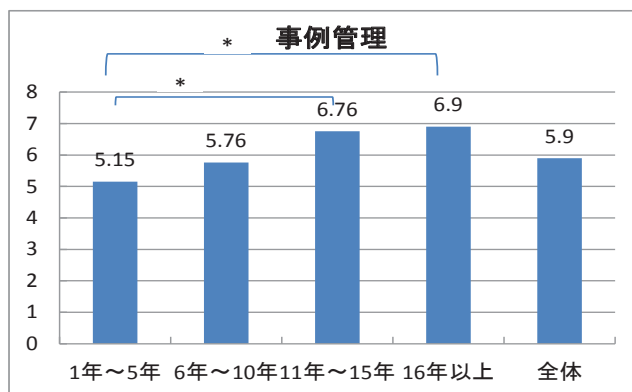
(単位:人数)



管理期の保健師の役割を遂行する際の自信（管理期としての経験年数別）

（単位：点数）

*：p<0.05



管理期の保健師の役割に関する課題

- ・ 他部署から地域保健活動に戻ったときの、管理期としての即戦力低下
- ・ 管理業務以外の担当業務が繁忙すぎる
- ・ 管理職としての業務の見直しや整理
- ・ 時代に合った戦略・戦術などの方法や視点
- ・ 管理期の役割についての意識付け、明確化
- ・ 地域における役割
- ・ 研修や情報交換の場、スーパーバイズを受ける機会の確保。管理期にとって必要な役割や位置付けを中堅期から学ぶべき。
- ・ 健康危機管理業務が手薄になりがち。
- ・ 情報が届きにくい
- ・ 事例管理に時間がかかる
- ・ 周囲へのアピール力
- ・ 他部署での経験をプラスに活かすこと
- ・ 人材育成のために費やせる時間の確保。
- ・ 配属先が多岐にわたり、経験の蓄積や新しい知識の習得が困難
- ・ 地区担当の担当係長業務が曖昧
- ・ 組織運営に関する意思疎通が困難
- ・ 統括力と責任
- ・ 風通し良く協力し合える職場作り
- ・ 現場を見ることのできる保健師活動
- ・ 法律や財務・組織に関する知識不足
- ・ 企画管理的な役割
- ・ 地域診断や優先順位をもとに業務全体を見て事業計画をしていく力
- ・ 中堅期保健師（主務）への伝達
- ・ 到達目標の明確化
- ・ 専門職としてぶれない視点を持つこと
- ・ 労務管理の徹底
- ・ 区の運営方針に沿った保健師活動

管理期の保健師の役割を遂行するための方策

- ・具体的役割や目標の設定。
- ・管理期保健師を対象とした研修(管理期保健師の役割について、保健師業務の最近の方向性、統計やパソコン研修、他自治体や国の動向について、組織マネジメントについて等)
- ・管理期の保健師の役割についての指標やマニュアル作成
- ・管理期保健師のグループでのスーパービジョン
- ・評価シート(厳選した項目)
- ・ピアグループ学習
- ・新人の管理期保健師についてはプリセプターをつける
- ・職場内 OJT に関する事例検討
- ・他部署から地域保健活動へ復帰後に研修を受講できる体制
- ・自分の組織や立場に当てはめて振り返ることができるように、管理期保健師の役割について普遍的な内容であることが望ましい。
- ・情報交換や機関誌の発行
- ・先輩保健師へのインタビュー
- ・部下からの評価や第 3 者評価

管理期にある保健師の役割に関するアンケート

平成 24 年度地域保健活動担当係長会の活動方針に、「効果的な事業展開のためにチームとして係をまとめ、区の推進体制を関係者と共に構築できるよう指導力を発揮する」とあります。

また、平成 17 年度に新任期保健師指導マニュアル(平成 17 年度～、平成 22 年度に、中堅期保健師人材育成マニュアルを作成し、人材育成に活用しているところです。各マニュアルには、人材育成における地域保健活動担当係長の役割は随所に記載されていますが、管理期の保健師の全般的な役割については、これまで検討されてきませんでした。

そこで、管理期にある保健師の役割に関して、現状及び課題等について、皆様からの率直なご意見をお伺いし、大阪市の管理期にある保健師の役割を明確にしていきたいと考えております。

つきましては、以下のアンケートにご協力くださいますようお願いいたします。

ご回答内容は、統計的に処理を行いますので、個人が特定されることはありません。

集計結果は、上記の目的に関連して、大阪市人材育成評価検討会をはじめ、大阪市の人材育成の取り組みとして公表されることがあります。

以上の調査の主旨等をご理解の上、以下の設問にご回答ください。

アンケートは、お手数ですが、平成 24 年 7 月 6 日(金)までに、下記あて、逡送にてご返送ください。

送付・お問い合わせ先	：健康局健康推進部健康施策課（保健医療）	七堂
TEL	06-6208-9977	
E-mail	m-shichidou@city.osaka.lg.jp	

以下の質問について、あてはまる番号に○をつけるか、()にあてはまる数字や語句を記入してください。

I. あなたのことについてお尋ねします。

1. 年齢

- | | | | | | |
|---|---------|---|---------|---|-----------|
| 1 | 39 歳以下 | 2 | 40～44 歳 | 3 | 45 歳～49 歳 |
| 4 | 50～54 歳 | 5 | 55 歳以上 | | |

2. 現在の所属はどこですか。

- | | | | | | |
|---|--------|---|------|---|------------------|
| 1 | 地域保健活動 | 2 | 区の福祉 | 3 | 局・保健所・こころの健康センター |
| 4 | その他 | | | | |

3. 管理期保健師になられて何年目ですか。 () 年目

4. 現在、部下はいますか。 部下の職種については○で囲んでください。

- | | | | | | | | | | |
|---|-----|---|-------|---|-----|---|-----|---|---------|
| 1 | いる | → | 部下の職種 | ： | 保健師 | ・ | 事務職 | ・ | その他 () |
| 2 | いない | | | | | | | | |

Ⅱ. 管理期の保健師としての現在のあなたの活動についてお尋ねします。

1. 「事例管理」について、あなたが現在行っていることは何ですか？
()
2. 「地区管理」について、あなたが現在行っていることは何ですか？
()
3. 「事業・業務管理」について、あなたが現在行っていることは何ですか？
()
4. 「組織運営管理」について、あなたが現在行っていることは何ですか？
()
5. 「予算管理」について、あなたが現在行っていることは何ですか？
()
6. 「人材育成・人事管理」について、あなたが現在行っていることは何ですか？
()
7. 「情報管理」について、あなたが現在行っていることは何ですか？
()
8. 「健康危機管理」について、あなたが現在行っていることは何ですか？
()
9. 「その他（1～8以外）」について、あなたが現在行っていることは何ですか？
()

Ⅲ. 管理期の保健師の役割についてお尋ねします。

1. 「事例管理」について、管理期の保健師の役割は何だと思えますか？
()
2. 「地区管理」について、管理期の保健師の役割は何だと思えますか？
()
3. 「事業・業務管理」について、管理期の保健師の役割は何だと思えますか？
()

4. 「組織運営管理」について、管理期の保健師の役割は何だと思えますか？
 ()
5. 「予算管理」について、管理期の保健師の役割は何だと思えますか？
 ()
6. 「人材育成・人事管理」について、管理期の保健師の役割は何だと思えますか？
 ()
7. 「情報管理」について、管理期の保健師の役割は何だと思えますか？
 ()
8. 「健康危機管理」について、管理期の保健師の役割は何だと思えますか？
 ()
9. 「その他（1～8以外）」についての、管理期の保健師の役割があれば、自由にお書きください。
 ()

IV. 管理期の保健師の役割を遂行する際の自信についてお尋ねします。

現在の活動の有無に関わらず、あてはまる番号に○をつけてください。

1. 「事例管理」に自信がありますか。
- | | | | | | | | | | | |
|------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|------|
| 全くない | | | | | | | | | | 大変ある |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | |
| | | | | | | | | | | |
2. 「地区管理」に自信がありますか。
- | | | | | | | | | | | |
|------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|------|
| 全くない | | | | | | | | | | 大変ある |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | |
| | | | | | | | | | | |
3. 「事業・業務管理」に自信がありますか。
- | | | | | | | | | | | |
|------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|------|
| 全くない | | | | | | | | | | 大変ある |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | |
| | | | | | | | | | | |
4. 「組織運営管理」に自信がありますか。
- | | | | | | | | | | | |
|------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|------|
| 全くない | | | | | | | | | | 大変ある |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | |
| | | | | | | | | | | |

5. 「予算管理」に自信がありますか。

全くない										大変ある
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

6. 「人材育成・人事管理」に自信がありますか。

全くない										大変ある
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

7. 「情報管理」に自信がありますか。

全くない										大変ある
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

8. 「健康危機管理」に自信がありますか。

全くない										大変ある
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

V. 管理期の保健師の役割に関する課題があれば、自由にお書きください。

()

VI. 管理期の保健師の役割を遂行するための方策（研修・評価シートの活用等）について、ご自由にお書きください。

()

ご協力ありがとうございました

管理期にある保健師の役割についての現状と課題

七堂 美香¹⁾，北川 温子¹⁾，宮川 淳子²⁾ 森河内 麻美³⁾，朽木 悦子¹⁾

1) 大阪市健康局，2) 大阪市淀川区保健福祉センター，3) 大阪市保健所

キーワード：管理期保健師，役割，人材育成

【目的】大阪市では，新任期及び中堅期保健師対象の人材育成マニュアルを作成しているが，管理期のそれは作成できていない．現在，管理期の保健師は，職場でのOJTを推進する役割，PDCAに基づく保健活動を推進する役割が求められている．保健師の人材育成の観点から，管理期にある保健師の役割についての現状と課題を明らかにする．

【方法】平成24年6～7月に，大阪市の管理期にある保健師142名に対し，無記名自記式質問紙調査を実施した．調査内容は，(1)属性（所属・管理期在職年数・部下の有無）(2)管理期の保健師の役割について（現在の活動（以下，現在）・必要な役割（以下，理想）・役割遂行についての自信（10段階）・役割についての課題）(3)役割を遂行するための方策であった．管理期の保健師の役割については「事例管理」「地区管理」「事業・業務管理」「組織運営管理」「予算管理」「人材育成・人事管理」「情報管理」「健康危機管理」の8項目を自由記載で回答を求めた．回答は無記名で統計処理を行うため個人は特定されないこと，結果が公表されることを説明し，回答をもって同意が得られたものとした．

【結果】回答は112名（回収率78.9%）であった．(1)年齢構成は，50～54歳が30.4%と最も高かった．所属は保健福祉センターの保健部門が50.8%と最も高かった．管理期在職年数は1～22年目で，平均 8.6 ± 5.5 年であった．部下がある者が76.8%で，そのうち88.4%は部下が保健師であった．(2)管理期保健師の役割として，現在・理想ともに最も多かったのは「事例管理」では「記録の点検・助言」，「地区管理」では「地域診断」，「事業・業務管理」では「企画立案～事業評価」，「組織運営管理」では「組織課題・目標・体制」，「健康危機管理」で

は「平時からの体制づくり」であった．「予算管理」では現在は「予算執行管理」，理想は「予算要求」，「人材育成・人事管理」では現在は「研修・資質の向上」，理想は「コミュニケーション・職場の環境づくり」，「情報管理」では現在は「個人情報保管・管理」，理想は「情報収集・発信・整理」が最も多かった．現在に比べ理想が大きく上回ったのは，「事例管理」では「体制づくり」「個から集団への支援」「スキルアップ」，「地区管理」では「評価」，「組織運営管理」では「組織全体との調整」，「人材育成・人材管理」では「資質に応じた人材育成」であった．役割遂行についての自信は，「事例管理」平均 5.9 ± 2.0 が最も高く，「予算管理」平均 4.4 ± 1.9 が最も低かった．管理期在職1～5年目の者は11～15年の者に比べ「事例管理」「事業・業務管理」「組織運営管理」「人材育成・人事管理」「情報管理」が有意に低かった（ $p < 0.05$ ）．役割に関する課題では，「業務繁忙」の中，「役割について学ぶ場がない」「情報交換やスーパーバイザーが必要」等，(3)役割を遂行するための方策では「マニュアル作成」「研修」等の意見があった．

【考察】管理期の保健師は日常様々な役割を担っているものの，特に管理期経験5年未満では自信を持って役割を遂行できていない現状がある．保健師の管理者研修未受講者は47.9%（H22保健師の活動基盤に関する調査）であり，本市においても自主的な勉強会を除いては，管理期保健師のみを対象とした研修は行われていない．今回の結果をもとに，管理期保健師全員で意見交換を行い，管理期1年目から活用できる「役割に関するガイドライン」の作成や研修の実施が必要である．

インタビューガイド

【日時】：平成 25 年 11 月 13 日（水） 18 時 30 分～20 時 30 分

【場所】：本庁地下第 7 会議室

【インタビュアー】：大阪市立大学大学院看護学研究科 横山 美江教授

協力者

区保健福祉センターの地域保健活動担当に従事する新任期・中堅期保健師

新任期保健師（2～5 年目） 3 名

中堅期保健師（6～20 年目） 7 名

インタビュー内容

【事例管理】【地区管理】【事業・業務管理】【人材育成】に関する 1) と 2) について、自分の上司である管理期保健師（過去も含む）をイメージしながらお答えください。管理期保健師とは、地域保健活動担当に従事する全ての管理職保健師を指します。（PSW も含む）

1) 今までの保健師経験の中で、管理期保健師にしてもらってよかったことや嬉しかったことは何ですか。

2) 管理期保健師に期待する役割とはどのようなものですか。小さなことでも構いませんので、出来るだけ具体的にお答えください。

＜ことばの定義＞

【事例管理】・・・保健師が対象者と信頼関係を築き、適切な技術を用いて必要な情報提供や教育的な関わりを行うと共に、他職種等による支援を必要とするときにはサービスの総合的な調整を行うことで、対象者の課題解決を図れるようにすること。管理期保健師としては、個々の保健師の事例管理が円滑に機能するように、総合的にマネジメントしたり、事例管理に必要な能力が確実に獲得されるような体制を作ったり、必要時適切な助言を行ったりすること。

【地区管理】・・・保健師が個々の事例を集積し、地域全体を俯瞰的に捉えた地域診断を行い、そこから地域全体の課題を導き出し、事業の企画・評価ができるようにすること。また、地域にある既存の社会資源を支援し、ネットワークを構築すると共に、不足している社会資源については開発・施策化していくこと。管理期保健師としては、各保健師が行う地区管理の全体を総合的に管理したり、地域が目指す方向性やあるべき姿を管理的な立場から提唱すること。

【事業・業務管理】・・・地域保健活動として各保健師が行う活動や事業が、地域の健康課題を解決し、組織の目的を達成するものとなるように、事業の企画立案（事業計画）、実施、評価という一連の活動を管理すること。

【人材育成】・・・職員の能力を育成し、各自が十分に力量を発揮でき、効率的に業務を進められるように職員を配置すること。また、職員が楽しく前向きに仕事ができる職場環境を築くこと。

【参考文献】

- 社団法人日本看護協会保健師職能委員会「保健師に求められる看護管理のあり方検討小委員会」(2005)『保健師に求められる看護管理のあり方-地域保健における看護管理の概念整理』社団法人日本看護協会 70pp
- 平野かよ子(2009)『地域看護管理論』株式会社メジカルフレンド社 182pp
- エ藤啓、佐々木裕子、荒井由美子「管理職としての保健師の組織運営・管理論とは」『保健師ジャーナル』vol.67(2011年6月号)pp.476-480
- 牧野由美子「公衆衛生医からみた、管理的立場にある保健師の役割」『保健師ジャーナル』vol.67(2011年6月号)pp.481-485
- 竹原智美、池田信子、平野かよ子「保健師に求められる管理的能力とは」『保健師ジャーナル』vol.67(2011年6月号)pp.498-504
- 『週刊保健衛生ニュース』第1687号 pp2-7

【平成 25 年度 大阪市保健師管理職会幹事】

- 会長 宮川 淳子（淀川区保健福祉センター）
- 副会長 玉木 多佳子（平野区保健福祉センター）
- 豆多 文子（浪速区保健福祉センター）
- 小西 伸子（生野区保健福祉センター）
- 門林 順子（大正区保健福祉センター）
- 金森 かずみ（こころの健康センター）
- 森河内 麻美（大阪市保健所）※全国保健師長会大阪市支部長

【大阪市保健師人材育成評価検討会メンバー】

- 大阪府立大学看護学部看護学科教授 上野 昌江
- 大阪市立大学医学部看護学科教授 横山 美江
- 大阪府看護協会職能理事 深田 敬子
- 大阪市保健行政医師会代表者（大阪市保健所長） 甲田 伸一
- 大阪市保健師管理職会代表者（淀川区保健福祉センター保健副主幹） 宮川 淳子
- 大阪市健康局健康推進部健康施策課長 薦田 昌弘
- <オブザーバー>
- 国立保健医療科学院生涯健康研究部主任研究官 米澤 純子

【事務局】

- 朽木 悦子（大阪市健康局）
- 七堂 美香（大阪市健康局健康推進部健康施策課）
- 北川 温子（大阪市健康局健康推進部健康施策課）

