

平成26年度 厚生労働省先駆的保健活動交流推進事業

統括保健師人材育成プログラム 実施報告書



公益社団法人 日本看護協会

平成26年度 厚生労働省先駆的保健活動交流推進事業

統括保健師人材育成プログラム実施報告書

目 次

はじめに

【第 1 章】 統括保健師としての力量を高めるプログラムとは

1. 統括保健師人材育成プログラムについて 2
 - 1) 統括保健師人材育成プログラム作成の背景
 - 2) 統括保健師の定義および役割・機能や位置づけ
2. 統括保健師人材育成プログラムの構成・内容 7
 - 1) 本プログラムの概要
 - 2) 本プログラムの構成及び主な内容
3. プログラムで使用したワークシートと進め方（目的・活用方法） 23
 - 1) プログラムで使用したワークシートの構成
 - 2) ワークシートの進め方と記入のポイント
4. 評価について 30
 - 1) 評価の構成

【第 2 章】 統括保健師としての取り組みと評価

1. 受講者の概要 31
2. 統括保健師としての取り組み 33
 - 1) 事例① 次期統括保健師を位置づけるための体制づくりに取り組む
 - 2) 事例② 統括保健師として保健師の人材育成や活動基盤整備に取り組む
 - 3) 事例③ 保健師 82 人をとりまとめ、好ポジションを活かし、見えてきた課題に組織横断的に取り組む
 - 4) 事例④ 保健師 20 人をとりまとめ、保健師本来の役割が発揮できる体制づくりに取り組む
 - 5) 事例⑤ 保健師や組織の理解を得ながら統括保健師を位置づけるための道筋をつくる
3. 評価結果について 53
 - 1) 自己評価について
 - 2) 他者評価について
 - 3) プログラム評価について

【第3章】グループ演習担当講師による総括

1. 政令指定都市・中核市を担当した講師より 73
2. 人口規模10～30万未満の自治体を担当した講師より 77
3. 人口規模10万未満の自治体を担当した講師より 83

【第4章】今後に向けて

1. プログラムの改善について 85
- おわりに 87

【資料】

1. プログラムで使用したワークシート
 - 1) 【様式1】組織見える化シート
 - 2) 【様式2】統括保健師の役割明確化シート
 - 3) 【様式3】統括保健師 行動計画シート
 - 4) 【様式4】統括保健師 実践日記
2. 評価シート
 - 1) 自己評価（事前・事後）
 - 2) 他者評価（推薦者・直属の上司等）
 - 3) プログラム評価
3. 受講者によるプログラム評価結果
4. プログラムの実施状況
5. 検討委員会の開催状況

はじめに

住民意識の成熟や価値意識の多様化は、行政ニーズの多様化をもたらし、生活習慣病、自殺、虐待、健康格差など社会問題とも言えるヘルスニーズも、複雑・高度化しています。これらは、単分野や各事業の取り組みなどの狭義の枠組みだけでは、解決が困難な健康課題であり、多分野・多職種が協働で課題を共有し、解決に向けては組織横断的な取り組みが効果的と言えます。縦割り組織のなかで、分散配置の保健師と保健衛生部門の保健師の暗黙の了解という前提がますます難しくなり、少なくとも保健師間の部所を超えた組織内の横断を、意識的に舵取りする必要がでてきているのです。

厚生労働省健康局長から発出された「地域における保健師の保健活動について」（平成25年4月）には、保健師の適切な部所への適切な配置と、「加えて、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る」ことが記されました。

保健師は、住民のいのちや健康の脅かしに対し、優先順位に配慮して改善方策に尽力します。災害時における、被災者への健康被害も、率先して予防的な関与を意識しますし、自殺対策や虐待対策などでは、三次予防のみならず各関連組織や地域住民の力を結集して取り組む一次予防を重視します。統括保健師は、その効果的な実践に結びつけるための組織理解の促しや調整、そして体制整備に期待がかかります。このプロセスには、複雑な思考と判断力、コーディネート力や交渉術、リーダーシップが必要です。指針に記された重みを受け止め、その機能や役割の確認も含めて、人材育成が重要です。

今回、厚生労働省健康局がん対策・健康増進課保健指導室、ならびに検討委員会およびプログラム実践にご協力をいただいた講師の皆様の協力の下、初めての「統括保健師人材育成プログラム」を実行することができました。

本報告は、プログラム精錬途上の報告になりますが、プログラム受講者の戸惑いや葛藤、一方で自組織での取り組みを通じて感じたやりがいや覚悟、そして得られた成果は、大変貴重であると考えます。47名の修了者、そして快く参加を後押ししてくださった上司の皆様に深く感謝するとともに、次年度は、皆様の意見も参照しながら、プログラムの完成を目指します。

各都道府県、各自治体において、統括保健師のための研修や統括保健師の横のつながりとなるネットワークづくりに取り組まれる際の参考にしていただければ幸いです。

平成 27 年 3 月

公益社団法人 日本看護協会
常任理事 中板 育美

第1章 統括保健師としての力量を高めるプログラムとは

1. 統括保健師人材育成プログラムについて

1) 統括保健師人材育成プログラム作成の背景

保健師に期待される役割は拡大し、様々な部所や課に分散され配属されるようになりました。業務内容も多様になり、複雑で緊急性を要する健康課題に対応するための技術及び活動の質の担保にも、高い能力が必要になっています。さらに、新興感染症や災害への備えなど、他職種・職員との協働・連携や市町村という枠を超えての広域での活動体制の構築が求められるなど、保健師活動のあり様も大きく変化しています。そこで、組織内での明確な位置づけのもとに円滑に業務を遂行するため、様々な調整を行い、人材育成なども計画的に行うための“まとめ・調整役”“旗振り役”となる保健師が必要となってきました。それがいわゆる「統括保健師」です。

これまで、保健師の活動を「組織横断的」に調整しまとめていくといった場合は、それが暗黙のうちに経験年数の長い保健師や管理職の保健師の役割となっていたかもしれません。しかし、暗黙の了解だけでは「組織横断的」な取り組みは難しいものです。組織は「部や課」などで構成されていますが、それを超えて保健師の活動を調整する統括保健師には、組織に“横串”をさしていく実力はもちろんのこと、組織的な位置づけや合意も必要です。

これまで統括保健師については、明確な定義やその位置づけが曖昧なままに、「統括」という言葉や役割・機能が浸透してきた感は否めません。けれども、平成25年4月19日に「地域における保健師の保健活動について（健発0419第1号）」（通称：保健師活動指針）が健康局長より発出されました。その中に「保健師の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づけ、保健師を配置するように努めること」が明記されました。これは、統括保健師の役割や機能が明確に

打ち出された大きな前進です。

日本看護協会ではこのような背景も踏まえ、組織において的確かつ十分にその機能や役割を発揮できる統括保健師の人材育成を目的に「統括保健師人材育成プログラム」を開発しました。

保健師の分散配置などをマイナスにとらえるだけでは、保健師活動の専門性が見失われてしまいます。縦割りの一領域に焦点が偏ることで、俯瞰性は削ぎ落とされます。医療・経済・教育・就労・安全等、人が生きてゆくために必要な諸条件を総合的に判断する力、つまり、地域をみる力が脆弱になることこそがマイナスであり、保健師の専門性から考えれば、由々しき課題です。それぞれが展開する保健活動を横串で調整することで、その成果も行政使命と結びついていきます。さらに、縦割りの定型業務の遂行は、担当領域毎の縦割りの枝葉のプログラムを増やすことになり、相当のscrap & buildの意識がなければ、各領域限定の膨大なプログラムに埋もれ、非効率な行政運営になりかねません。

統括保健師の配置は、行政の使命と責任を果たす上で、重要な行政運営の鍵となります。統括保健師が、その役割や機能をどのように発揮していけるかは、保健師のみならず組織、ひいては住民にとっても影響を与えることなのです。



2) 統括保健師の定義および役割・機能や位置づけ

(1) 統括保健師の役割や機能とは

統括保健師の定義や役割については、本会でも長年にわたり検討を重ねてきました。その結果、以下のような一定の定義および役割や機能を統括保健師と考えています。(以下の統括保健師は「市町村」における統括保健師を想定しています。)

定 義

統括保健師とは、自治体において様々な部所に配置されている保健師を専門的側面から組織横断的に調整・支援し、地域全体の健康水準の向上を図ることのできる環境・体制を整える保健師である。

役割や機能

統括保健師は住民の健康課題の解決や地域全体の健康水準の向上を図るために、主に次のような機能・役割を担う。

- 部所横断的な調整による地域の健康課題や優先度の明確化
- 保健師の人材育成
- 専門職（保健師）としての視点からの保健師配置等に関する意見具申

(2) 統括保健師の位置づけ

統括保健師の位置づけの考え方

統括保健師の位置づけについては、組織の大きさや構成によって異なると考えますが、これまでの検討の中で、いくつかのポイントがみえてきました。その前に、前提として頭の中に入れなくてはいけないのが、以下の「ライン&ス

スタッフ」という考え方です。

「ライン&スタッフ機能」は一般的な経営管理組織の一形態ですが、多くの行政組織もこの機能を有しています。具体的には、組織内の指揮・命令系統が上層部（管理部門）から末端まで直線的に流れるのがライン組織であり、それに、ラインを専門的に補佐・促進する役割を果たすスタッフを組み入れた組織形態です。「ライン（機能）」と「スタッフ（機能）」には、それぞれ長所や短所があります。

ライン（機能） … 上司が部下を指揮し管理する形態。

命令系統が明確で、規律・秩序が守られる。

【短所】：他部門との横の連携が取りにくい。上位者の負荷が多くなる。階層が多くなり意思決定に時間が掛かる。

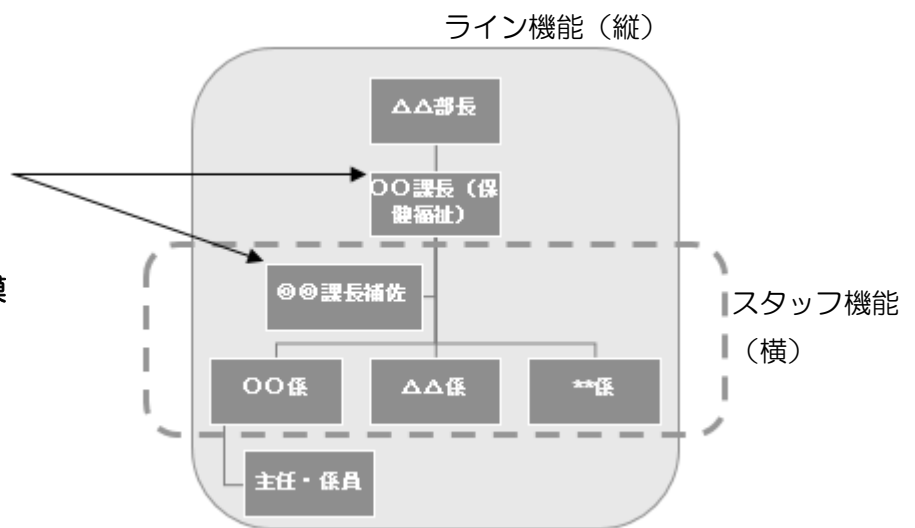
スタッフ（機能） … 参謀。ラインの命令権は持たないが、ラインの機能を専門的立場から補佐する者。

【短所】：専門家的立場の助言が生かせる一方、スタッフとラインとのパワーバランスが問題になることがある。



統括保健師

どちらの立場（位置づけ）が適当かなどは、人口規模や組織の考え方などにより異なる可能性がある。



上の図を用いて説明します。「ライン（機能）」の場合は、時として横の連絡が悪くなることが指摘されています。この上位者（部長や課長など）の負担が増大する短所に、専門的知識を基に助言や意見を伝えるという「ライン機能を補佐するスタッフ機能」を加えることで、組織としての目的達成に向けたチームワークの向上が期待できます。このスタッフ機能の部分が、統括保健師の役割と重なると考えます。

◆命令の一元性は優先

統括保健師が専門的立場から総合的に保健師間を調整し、導いた地域診断結果や人事面での意見、人材育成計画などに関して、直接ラインに対する命令権限を発揮するものではない。

◆統括保健師が生かすべきは、間接的命令機能

直属のラインの上司に対し、保健師としての専門的立場からの意見を通じて、組織全体への命令権限的影響を行使する。

また、これまで「ライン&スタッフ」について述べてきましたが、統括保健師が管理職などの職位であることを拒んでいる、という考えはありません。保健師の人口規模によっては「スタッフ保健師⇔中堅・ベテラン保健師⇔統括保健師⇔管理職の保健師」という循環ができ上がれば、統括保健師も先輩保健師に相談する体制ができるところもあるでしょう。そういった良い循環が生まれることを期待しています。

統括保健師の配置

これまで、統括保健師の位置づけについて述べてきましたが、配置についてもポイントが明確になってきました。統括保健師がその機能を発揮していけるようにするためのポイントです。こういったことから、統括保健師を計画的に育成していくことの必要性も見えてきます。

- 「統括」という役割・機能は“人につける”属人的なものではなく、“健康づくり部門（保健衛生部門）の一定の職位の機能”として位置づけ、事務分掌に明記する。
- 様々な部所に保健師が配置されている場合は、課・係などの単位ごと等に統括保健師を補佐する保健師を置くことが望ましい。

2. 統括保健師人材育成プログラムの構成・内容

本プログラムは、「統括保健師」の力量向上を目的とした現任教育プログラムです。平成26年度は全国から参加者を募り、約7か月間の実践的なプログラムを展開してきました。単なる座学の「研修」ではなく、参加者5～6名に1名の現場経験豊富な講師陣（スーパーバイザー）がつき「統括保健師として自分の市町村でどう活動していくのか？」を実践しながら、考え抜いていくプログラム構成です。

1) 本プログラムの概要

プログラムの目的・目標

○目的

質の高い保健活動を推進するために、統括保健師として組織横断的な調整を図ることができるために必要な能力を強化する。

○目標

効果的な保健活動を展開するために、組織横断的な「統括保健師」の役割・機能を理解し、その機能の発揮に不可欠な知識やスキルを強化する。

- ①統括保健師の役割や機能を十分に理解し、その実践ができる。
- ②統括保健師としての役割を果たしていくための意識（自信）が高まる。
- ③組織の中で統括保健師としての明確な位置づけを、自身の組織で確保できる。

プログラムの特徴

1. 本プログラムは、大きく「事前学習」「前期集合研修」「統括保健師としての実践」「後期集合研修」の4つで構成されています。
学習効果等も考慮し、約7ヶ月のプログラム構成としました。
(具体的な内容はP. 11～「本プログラムの主な内容と進め方」参照)
2. 座学だけではなく、DVD学習、職場での実際の活動や、集合研修での演習、ディスカッションなどを複合的に組み合わせ、自身の“統括保健師としてのアンテナ”の感度、強度を高めるプログラムです。
3. 統括保健師として自組織内の多くの賛同を得ながら、保健活動を推進していく実際に体験し、必要な力量を強化するプログラムです。
4. 参加者同士のネットワーク構築にも力を入れ、研修終了後も互いに情報交換をし、意識を高め合いながら成長し続けるプログラムを目指しています。



統括として、どのように役割を担っていくかをじっくり学びます！組織論なども学び、視野が広がります！

講義を受けるだけでなく、計画を立案し実践していくので、現場での活動にすぐに役立ちます♪



実施体制

日本看護協会に特別委員会「統括保健師人材育成プログラム検討委員会」を設置し、プログラム内容の作成や実施、評価、精練等について検討を重ね、効果的なプログラム運営を進めました。

【委員及び講師】

中板育美※（日本看護協会常任理事）、平野かよ子※（長崎県立大学/参与）

嶋津多恵子※（武蔵野大学看護学部看護学科/教授）、永江尚美※（島根県立看護大学看護学部看護学科/准教授）、山口佳子（東京家政大学看護学部看護学科/教授）、藤丸知子※（帝京大学福岡医療技術学部看護学科/教授）、宇田優子（新潟医療福祉大学健康科学部看護学科/准教授）、鎌田久美子※（福岡県糸島保健福祉事務所/副所長）、米澤純子※（国立保健医療科学院生涯健康研究部/主任研究官）

順不同、敬称略、※印は特別委員会委員

学習の方法

本プログラムでは、5～6人の受講者に1人の講師（スーパーバイザー）がつき、受講者自身が積極的に学習を進める、いわゆる「ゼミ形式」を取り入れています。ゼミは、「一方的に講師の話聞くのではなく、少人数で議論や意見交換を行う」「双方向性・相互啓発性の高い状況で、互いに学び合う」という点が特徴です。

さらに、図書や文献の読み込み、DVD視聴、ワークシートの提出、講義や演習（グループディスカッション）、プレゼンテーションなどを取り入れ、学びが深まるようにしています。

私は統括保健師になって2年目です。ヘルス部門の課長補佐ですが、事務分掌には明記されていません。分散配置の保健師をどう巻き込んでいくかが課題です。みなさんは、どうされていますか？（K美）

K美さんの言う「巻き込む」って、具体的にはどういうこと？（N講師）



統括としての機能を果たすために、部長などへの説明は、みんなどんな工夫をしているのかな？次に自分の順番がきたら聞いてみよう！

保健師25人の統括です。「保健師人材育成ビジョン」作成にむけ、今は保健師全員で話し合いを始めました。今年から事務分掌に明記され、分散配置の保健師にも参加の声かけがスムーズにできるようになったの。お互いの活動内容の共有も進んできたような気がします。（Y子）

【ゼミ形式のイメージ】

2) 本プログラムの構成及び主な内容

本プログラムのプロトコル

受講応募（申込書、受講理由、所属組織からの推薦）

受講決定通知



事前の自己評価



事前学習

平成 26 年 6～7 月

- ・文献やDVD、ワークシートでの自己学習



前期
集合研修

平成 26 年 8 月 11 日（月）～12 日（火）

於：大橋会館

- ・1泊2日の宿泊型合同研修
- ・事前に課題のワークシートを事務局まで提出



統括保健師
としての
実践

平成 26 年 9 月～平成 27 年 1 月

- ・前期集合研修で加筆、修正したワークシートを提出
- ・講師へのメール相談週間あり（活用は任意）



後期
集合研修

平成 27 年 1 月 26 日（月）

於：JNAホール

- ・事前に「統括保健師としての実践」に関する記録提出
- ・合同研修



修了証の授与

事後の自己評価・上司等からの意見

本プログラムの主な内容と進め方

ここからは、前頁のプロトコルに沿って、その内容と進め方の具体を説明していきます。

事前の自己評価

学習のポイント

- ◆学習に入る前に統括保健師としての活動の自己評価を行うことで、このプログラムの目的・目標を理解する。
- ◆それと同時に、統括保健師としての自身の現状の活動、強みや弱みを確認する。(自己の洞察)

重要!

本プログラムでは、学習に入る前に自己評価シートを用い、自身の現在の活動の状況、強みや弱みの確認を行いました。自分の状況を客観視し、このプログラムに参加して学びたいスキルや技能を明確にすることができます。できていること、できていないことの言語化は、自分自身の成長には必須です。また、学習の目的が明確になることで、学習の動機づけも高まります。

応募の動機と事前の自己評価シートを記入して：

平成 25 年度から統括保健師となり、保健衛生部門で統括保健師を担うべき立場にあります。私の市は、平成 18 年に 2 市 3 町が合併となりました。保健師の地区診断や予防的介入は保健活動の重要な活動だと思っていますが、保健師間でも考えに違いがあり、他職種へも保健師の活動が見えにくくなっていると感じます。

そういった点で、悩みながら統括保健師として活動していますが、この研修への参加をチャンスに、組織横断的に保健師活動のあり方を考えたいと思い応募しました。

自己評価シートをつけてみて、私の弱いところは統括保健師としての自信があまりなく「様々な人を巻き込んでの動きが取れていない」ところだとわかりました。がんばります！



統括保健師
I さんの場合

事前学習
(6~7月)

学習のポイント

- ◆統括保健師の役割・機能を発揮する上で、あらかじめ必須となる知識を確認する。(組織論、行政論、保健サービス提供体制、統括保健師としての役割や機能等)
- ◆自組織の行政構造、意思決定過程、権限関係の現状、保健事業に関連する他部所の事業、保健師配置の現状を確認する。(ライン&スタッフ機能、組織文化、組織分析等)
- ◆統括保健師として自組織の保健活動を可視化し、現状や課題、方向性を分析する。

重要!

事前学習では、統括保健師として必要な基礎的知識を図書やDVD、ワークシートを用いて自ら学習します。

また、ここでは「自分の組織」を正しく理解することにも力を入れています。組織は、個人では達成できない仕事を複数の人々で協働し実現し得るという構成です。組織の特徴として「コミュニケーションの経路と内容」が挙げられます。どのように情報が流れ、いつ、誰の手で意思決定がなされるのかなどについて理解をし、組織と個々人の動きの調和を取ることも大切です。

そこで、ここでは保健師の配置場所に限らず、自身の市や町の組織を自ら図式化し、組織の中で統括保健師の活動を展開していくためのルートや方法を具体的に考えます。



保健師活動指針を何度も読みました。「保健師の専門性」って、なんだろうかと改めて考えました。読んでいるうちに、統括保健師として頑張っていきたいという思いも強くなったわ。

事前学習のプログラム

プログラム名	目的・到達目標(ねらい)	学習方法・内容・教材	使用するワークシート
必読文献、図書等の読み込み	統括保健師の役割・機能を発揮するうえで、あらかじめ必須となる知識を確認する。	<p>◆指定された文献、図書等を読み、内容を理解する。 【必読文献・図書】</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.保健師活動指針活用ガイド,日本看護協会,2014.3 2.市町村保健活動のあり方に関する検討報告書Ⅲ,日本看護協会,2014.3 3.地域における保健師の保健活動に関する検討会報告書(平成24年度地域保健総合推進事業),日本公衆衛生協会,2013 4.地区活動のあり方とその推進体制に関する報告書(平成20年度地域保健総合推進事業),日本公衆衛生協会,2009 5.特集「統括保健師はなぜ必要か」:保健師ジャーナル,70(6),460-487,2014,医学書院 6.看護管理テキスト第2版第2巻:看護組織論p30-31,日本看護協会出版会,2011 	—
2 行政における組織論	<ol style="list-style-type: none"> ①行政組織構造の全体像を理解する。 ②自身が所属する組織を、行政学や組織論的な側面から客観的に考察し、組織を動かす方法を理解する。 	<p>◆DVD学習(約20分程度のDVD) 講師:日本看護協会 参与 野島康一 <DVD内容例></p> <ol style="list-style-type: none"> ①地方分権の地方公共団体の組織と役割 ②新しい時代に求められる保健師と組織のあり方 	—
3 統括保健師の役割・機能	<ol style="list-style-type: none"> ①統括保健師の概念や役割・機能を十分に理解する。 ②プログラムに参加する決意や意欲を高める。 	<p>◆DVD学習(約15分程度のDVD) 講師:日本看護協会 常任理事 中板育美 <DVD内容例></p> <ol style="list-style-type: none"> ①統括保健師とは(位置づけ、ポジション) ②統括保健師になるということ(覚悟) ③統括保健師に求められるスキル(PDCAサイクルを展開させるように環境を調整する役割等) ④本研修の参加にあたって求めること <p>※保健師としてのプロ意識を含む</p>	—
4 自組織の構造や多様な角度からの情報の把握	<ol style="list-style-type: none"> ①自組織の行政構造を確認し、組織の中での統括保健師の位置づけや役割・機能を確認する。 ②保健師の配置の現状や統括保健師としての所掌範囲の現状を捉える。 	<p>◆指定のワークシートを活用し、自組織の組織構造を可視化する。</p> <ol style="list-style-type: none"> ①保健師全員の配置状況を確認する(自組織でどの部・課に何人の保健師が配置されているか、統括保健師である自身がどの部・課に配置されているのかを図におとす) ②統括保健師としての所掌範囲(統括保健師として関与できている部・課・係)を確認する ③行政的な決裁権限、指示命令や伝達、意思決定過程の現状を確認する。 ④自分の組織と統括保健師としての動きを改めて確認し、積極的に働きかけていきたい部所を考える 	様式1「組織見える化シート」
5 統括保健師としての課題、役割の明確化	統括保健師として取り組むべき課題を言語化し、自身の役割を明らかにする	<p>◆指定のワークシートを活用し、統括保健師としての課題を言語化、課題を洞察する。</p> <ol style="list-style-type: none"> ①組織の中での立ち位置の曖昧さによる不具合や統括保健師として活動する中で感じている課題や困難感を言語化する ②「なぜその課題が起きているのか」を考える ③統括保健師として「実際に」取り組むべき課題を言語化する 	様式2「統括保健師の役割明確化シート」
6 統括保健師としての実践に向けて	統括保健師としての行動目標・行動計画を立案する	<p>○上記で明らかになった課題に対し、行動目標と行動計画を立案する</p> <p>○行動を移しやすくするため、「誰に、いつ、何を、どのようにするか」具体的に記入する</p>	様式3「統括保健師 行動計画シート」

【参考】事前学習用DVDの一場面

○行政における組織論

学習の目的・到達目標

- ①行政組織構造の全体像を理解する
- ②自身が所属する組織を行政学や、組織論的な側面から客観的に考察し、組織を動かす方法を理解する

1

個々の保健師の活動を統括・統轄するためには、所属組織(部課だけではなく、市町村全体)の構造(業務内容、意思決定の所在)の把握が不可欠



○統括保健師の定義・役割・位置づけ

統括保健師の必要性

高齢者対策 (地域包括ケアシステム)
児童・高齢者・障害者への虐待予防
生活習慣病予防および重症化予防
自殺対策・うつ対策
精神障害者の地域移行支援
難病患者支援ネットワーク
健康格差の縮小
・・・

- * 社会心理的背景やライフヒストリー、ライフサイクルを踏まえた家族としての対応
- * 集団としての仲間作り
- * 地域社会に根付くためのシステム作り
- * ソーシャルアクション

有機的な連携なしに活動成果は得られにくくなっている。
狭小化した業務担当での知識技術だけでは限界が出ている。

2

前期集合研修
(8月)
1泊2日

学習のポイント

- ◆統括保健師として、自身の役割・機能、技能を客観視する。自分の弱みを克服し、統括保健師として活動していく意欲を高める。
- ◆統括保健師として、自組織の保健活動を組織横断的に推進していくための役割を理解し、言語化する。(組織化とマネジメント、組織運営、ニーズをよむ力)
- ◆自組織で統括保健師として行動をしていくために具体的な行動計画を立案する。(ロジカルシンキング、PDCAサイクル、実行力の強化、改善が進行する仕組み)
- ◆統括保健師としてのネットワークを使って、自分自身のアンテナの感度を高くし、積極的に情報収集をする。(情報収集力)

重要!

事前学習をもとに、自分は「統括保健師としてどのような役割を果たしていくのか」について、事前に立案してきた計画を発表し、ゼミ形式のディスカッションで意見交換を行いながら「より適切な計画」へと修正をしていきます。グループは、おおよそ人口規模別の市町村で分けてあります。それによって、組織の構成や保健師の配置に関して少なからず共通点があるので、お互いにより踏み込んだ話し合いに発展していきました。

行動計画シート(P.27)への加筆・修正を行いながら、今後統括保健師としてどのような活動をするのかについて、考察しました。



写真 前期集合研修の一場面

前期集合研修1日目【平成26年8月11日(月)：大橋会館】のプログラム

時間(分)	プログラム名	目的・到達目標(ねらい)	学習方法・講師等
9:50～ 10:10	挨拶	①本プログラムの目的や到達目標を理解する。 ②今後、自分に取り組むべき研修の内容、学習方法が理解できる。	◆中板育美常任理事（講師紹介含む）
10:10～ 10:50 (40分)	地域保健をめぐる国の動きとリーダーに期待すること	①保健活動に反映させていくべき施策を理解する。 ②施策の目的や変更点を理解するなかで、自身の市区町村の保健事業との関連を確認する。	◆講義 講師：厚生労働省健康局がん対策・健康増進課 保健指導室長 島田 陽子氏
11:00～ 12:30 (90分)	統括保健師としての実践	統括保健師としての組織横断的な動きをとるためのポイントや円滑な機能の発揮の実際を学ぶ。	◆講義(事例の聴講と質疑応答) 統括保健師としての機能を発揮した優れた事例(モデル)の報告 1)北九州市保健福祉局地域支援部 地域包括ケア推進担当課長 清田 啓子氏 2)紀の川市保健福祉部 健康推進課長 中谷 秀美氏
13:30～ 15:50 (140分)	自組織の保健活動推進へむけての方略	①自組織の保健活動を組織横断的に推進していくための役割を理解する。 ②自己の統括保健師としての活動を振り返る。	◆演習：グループディスカッション（演習講師1名入る） ・自己紹介 ・事前学習で仕上げてきたワークシート(今後の計画)について「組織をどう動かしていくか」「統括保健師としてどのような動きをしていくのか」について、ディスカッションを行う。
16:00～ 17:00 (60分)	組織の中で求められる調整力	組織の中のライン機能、スタッフ機能、意思決定過程などを復習(事前学習)し、改めて統括保健師にもとめられている調整力について理解する。	◆講義 講師：長崎県立大学 参与 平野 かよ子氏 ①「ライン機能」に統括保健師としてどのように絡んでいくかを、自組織をイメージしながら学ぶ。 ②現在の自分の役割・機能を比較し、自分の調整に関する技能を客観視する。 ③質疑応答
18:00～ 21:00 (270分)	パジャマミーティング	①一日の学びの内容や疑問点などを明確にする。 ②参加者同士のネットワークを構築する。 ③自身の情報収集のアンテナを張り、他市町村の保健師活動や現任教育の状況などの情報を得る。	ワールドカフェ ・参加者同士のネットワークを深め、今後も情報を交換できる関係をつくる。 ・本日の感想や学び、新たな発見などを語り合い、共有する。

前期集合研修2日目【平成26年8月12日(火)：大橋会館】のプログラム

時間(分)	プログラム名	目的・到達目標(ねらい)	学習方法・講師等
9:00～ 11:00 (120分)	統括保健師としてのアンテナをはり、関係者を巻き込む力とは -1-	①統括保健師としての活動を意識した情報収集方法等を理解する。 ②組織内の力だけでなく、組織外の力も活用していく方法を理解する。 ③困難を乗り越えられるようにどう工夫していくかが理解できる。	◆鼎談(事例の聴講と質疑応答) 1)日本看護協会 専務理事 井伊久美子 (元 横浜市 保健師) 2)京都光華女子大学健康科学部看護学科 教授 堀井とよみ (元 水口町 保健師) 3)国東市 市議会議員 吉田 真津子 (元 国東市 保健師)
11:00～ 11:50 (50分)	統括保健師としてのアンテナをはり、関係者を巻き込む力とは -2-	自組織でどのように統括保健師としてアンテナを張り、「どこにいる」「誰を」巻き込みながら、保健活動を推進していくかをイメージできる。	◆演習(グループディスカッション) ①講義や実践事例を聞き、保健活動を推進していくための組織内外の「キーパーソン」をイメージし、良好な関係の中で保健活動を推進していくための統括保健師としての動きを、具体的に考える。 ②組織内だけでなく、組織外の関係者との積極的な交渉の方法を確認する。
11:50～ 12:20 (30分)	自身に求められている統括保健師の役割・機能とは	これまでの学習やディスカッションから、後期集合研修までの中間に行う(果たすべき)自身の統括保健師像を具現化する	◆個別学習(自習) 自組織で、自身が統括保健師としてどのように活動をしていくのかを、言語化する。
13:20～ 15:10 (110分)	自組織での保健活動改革の提案	統括保健師として求められる機能や役割を言語化し、自身の市町村の保健活動をどのように推進していくかを発表する。	◆演習(発表&意見交換)※グループ別 ①自身が統括保健師として立案した計画を発表し、論拠ある保健活動の推進の提案を体験する。→プレゼンテーション力も身につける ②自身の統括保健師としての認識や能力の「何」を変え、「どこ」を強めていく必要があるのかを確認する。 ③具体的に努力していくことを見出していく中で、これまで自分自身が「逃げてきたこと」「弱み」について表現する。



コラム：これが醍醐味！パジャマミーティング

前期集合研修の1日目の最後には、パジャマミーティングを行いました。これは、「パジャマを着ているような、気楽な雰囲気語り合おう」という趣旨です。その上で、単に世間話をするのではなく、テーマを「本日の学びや感想、新たな発見などを出し合おう」とし、ワールドカフェ形式で行いました。

ワールドカフェでは、カフェマスター（今回は講師陣）がいるテーブルへ、受講者が出向き、前のグループで出た話などを他の人に伝えながら、そのメンバーが変わっていくというものです。メンバーの組み合わせを変えながら、4～5人単位の小グループで話し合いを続けることにより、あたかも参加者全員が話し合っているような効果を得られます。今回は、必ず「2回、違うグループへ旅にでる」「同じカフェマスターのところに連続では居られない」というルールにしました。多くの仲間と名刺も交換し、ざくばらんに議論を深めることで、ネットワーク化を図ることができました。



この出会いも一生の
財産になるわ♪



統括保健師
としての実践
(8~12月)

学習のポイント

- ◆前期集合研修での学びを踏まえどのように活動を展開していくかの計画を具体的に提案する。
- ◆自身が立案した統括保健師としての活動の実際を経験する。(自組織での実践)
- ◆統括保健師として活動をした結果を自身で評価する。

統括保健師
としての提案♪



悩んだり、つまずいたりした時には、受講者仲間や先輩保健師と情報交換。
実践日誌に自分の気持ちを書いて、奮起。
頑張っている仲間がいると思うと、がんばれる！

統括保健師としての実践 (中間) プログラム

プログラム名	目的・到達目標(ねらい)	学習方法・内容・教材	使用するワークシート
統括保健師としての保健活動推進の提案	①前期集合研修での学びを踏まえどのように活動を展開していくかの計画を具体的に提案する。	◆実習 統括保健師として、自組織の保健活動の見直しや推進の提案を論拠を持って行う。 ①自身の活動目標を言語化する。 ②言語化したことをラインの上司やスタッフなどへ説明(プレゼンテーション)を行う。	・様式3「統括保健師 行動計画シート」 ※実施したこと(行動)や結果を記入
保健活動推進の実践	①自身が立案した統括保健師としての活動の実際を経験する。	◆実習 ・立案した計画に基づき、状況に応じて変更させながら統括保健師としての活動を、意識して実践する(他者をまきこみ、活動していく動きを作る) →前期集合研修で作成したワークシートに、実施したこと(仕方)や変更しながらやったこと、やれなかったことをどンドン記入していく。(そのプロセスが重要になっていく。) ・メール等も活用し、このプログラムの参加者同士の交流を生かし、活動の悩みや近況を報告し、意欲を継続させていく。 →取組については後期の集合研修で発表できるよう、要点を整理し、発表できるようにまとめる。	
自身の活動の評価	①統括保健師として活動をした結果を自身で評価する。	◆自習(振り返り) 自組織での保健活動推進の成果や統括保健師としての動きなどについて自己評価する。	

後期集合研修
(翌年1月)
1日

学習のポイント

- ◆自組織での統括保健師としての活動の取り組み成果や課題を整理し、今後の方向性を確認・共有する。(活動の評価)
- ◆統括保健師として機能や役割が発揮できる、要因・要件を考察する。(リーダーシップ論、プレゼンテーション、人的資源活用、政策的提案等)
- ◆これまでの統括保健師としての活動を通し、今後の統括保健師としての役割・機能を推進するスキルを考える。

重要!

後期集合研修では、「事前学習」「前期集合研修」「統括保健師としての実践」を通して計画、立案、実施や修正を行ってきた「統括保健師としての活動」について「できたことは何か?」「それは、なぜできたのか?」について、各自が発表し合い、ディスカッションを行いました。

こういった話し合いでは「～をしたかったけど、できなかった」「もっと、～すれば良かった」と、いわゆる苦労話や反省に目が行きがちです。しかしこの研修では「できたこと」を共有し、それが「なぜ、できたのか」を振り返ることで、自組織で今後も統括保健師としての活動を継続していくための要件を整理していきます。

例えば「たまたま、タイミングが良かった」ということなども「たまたま、タイミングがいい」と感じられたのは、何からなのでしょう。か。「今後、そういったタイミングを統括保健師としてキャッチして、自分で作るにはどのようなことが必要なのでしょうか?」といったやりとりを通じて整理し、深めていきました。

「後ろばかりを見ずに前を見る」「できたことをできたと認める」というのが、この後期集合研修です。その学びを生かし、統括保健師として活動していくためのスキルやコツを、グループワークをして発表しました。

後期集合研修（平成27年1月26日（月）：JNAホール）のプログラム

時間(分)	プログラム名	目的・到達目標 (ねらい)	学習方法・講師等
9:00～	受付開始		
9:25～9:35 (10分)	オリエンテーション		
9:35～9:40 (5分)	開会の挨拶		日本看護協会 常任理事 中板 育美
9:40～11:50 (130分)	自組織の保健活動推進へむけての方略	自組織での保健活動の取り組みの成果や課題を整理し、今後の方向性を確認、共有する	◆グループ演習&ディスカッション 自組織における実践の成果について共有する ・行動計画に基づき実施し、“できたこと” ・上手くいった要因、その背景にあるもの
12:00～12:45 (45分)	ランチョンミーティング ※シャッフルチーム(カラー別)でディスカッション		
12:50～13:50 (60分)		自組織での保健活動の取り組みの成果や課題を整理し、今後の方向性を確認、共有する	◆講評「自組織における実践について」【全体】 ◆講話【全体】 ・「自分自身の実践を評価する」 長崎県立大学 参与 平野かよ子 ・「一歩を踏み出すために」 帝京大学福岡医療技術学部看護学科 教授 藤丸 知子
13:50～16:00 (130分)	統括保健師として必要なスキルや活動のコツについて	これまでの活動を通し、今後の統括保健師としての役割・機能を推進するコツを考える	◆シャッフルチーム(カラー別)でのグループワーク ①趣旨・説明【全体】(13:50～14:00) ②チーム別グループワーク(14:00～15:10) 統括保健師として実践していく上で大切にしたいポイントや活動のコツ、必要なスキルを可視化する ③発表準備(15:10～15:20) ④各チームからの発表【全体】(15:20～15:50) ◆講師からのコメント【全体】
16:00～16:15 (15分)	まとめ		◆講話【全体】 「リーダーシップの発揮と今後の期待」 日本看護協会 常任理事 中板 育美
16:15～16:25 (10分)	修了証授与 記念撮影		
16:25～16:30 (5分)	事務連絡		

次ページ
参考



修了証をいただきました。けれど、これからが、本当のスタートです。学んだことを胸に、統括保健師として、がんばります！

【参考】後期集合研修のチーム別グループワークの説明で使用したPPT

グループワーク

**統括保健師として動くべき行動に向けて
必要なスキルやコツとは？**

これまでのグループを少々シャッフルし、新チーム結成

●レッド ●イエロー ●ブルー ●グリーン
●オレンジ ○ホワイト ●ピンク ●パープル
●ブラウン

1

**統括保健師人材育成プログラムの中で
実際に動いて「得た、わかった、実感した」ことから**

統括保健師として
私の市・町の
保健師活動には
○○ということが
必要だと考え、実行した

➡

- ・実際に、やってみて統括保健師には、■■が必要だとわかった！
- ・本当は、こうしたかったけど、実際にやってみて、統括保健師としてさらに▲▲が必要と実感！

2

【例1】

必要なコツやスキル

市の健康課題にあった活動を展開するために、保健師全員でPDCAサイクルを展開できる体制作りを目標に、活動を行ってきた

➡

- 事務職の上司などに、保健師全員で関わることの必要性を理解してもらうことがコツ！！
- ↓
- ・日頃からの人間関係をつくるスキル
- ・話を聞いてもらえそうなタイミングを推し量るスキル（飲み会などでの雰囲気作り重要）
- ・一緒に説明をしてくれる保健師の応援

3

言語化、図式化、可視化に Let 'Sチャレンジ

- ・統括保健師として持たなければならない「視点」は？
- ・統括保健師として役割を果たしていくための「コツ」は？
- ・統括保健師として必要な「スキル」は？
- ・統括保健師として大切な「モチベーション」とは？



4

模造紙で絵にするもよし！ 寸劇をするもよし！
ミュージカルにするもよし！
自分たちが得たもの、気づいたものを表現すべし



1チーム3分で発表
※時間厳守



模造紙、マジック、色画用紙、A3コピー用紙、折り紙、はさみ、のり、ホット
キス、両面テープ、新聞紙、輪ゴムなどが各チームに用意されています。

5



写真 グループワークの一場面



写真 グループでの発表の一場面

3. プログラムで使用したワークシートと進め方 (目的・活用方法)

1) プログラムで使用したワークシートの構成

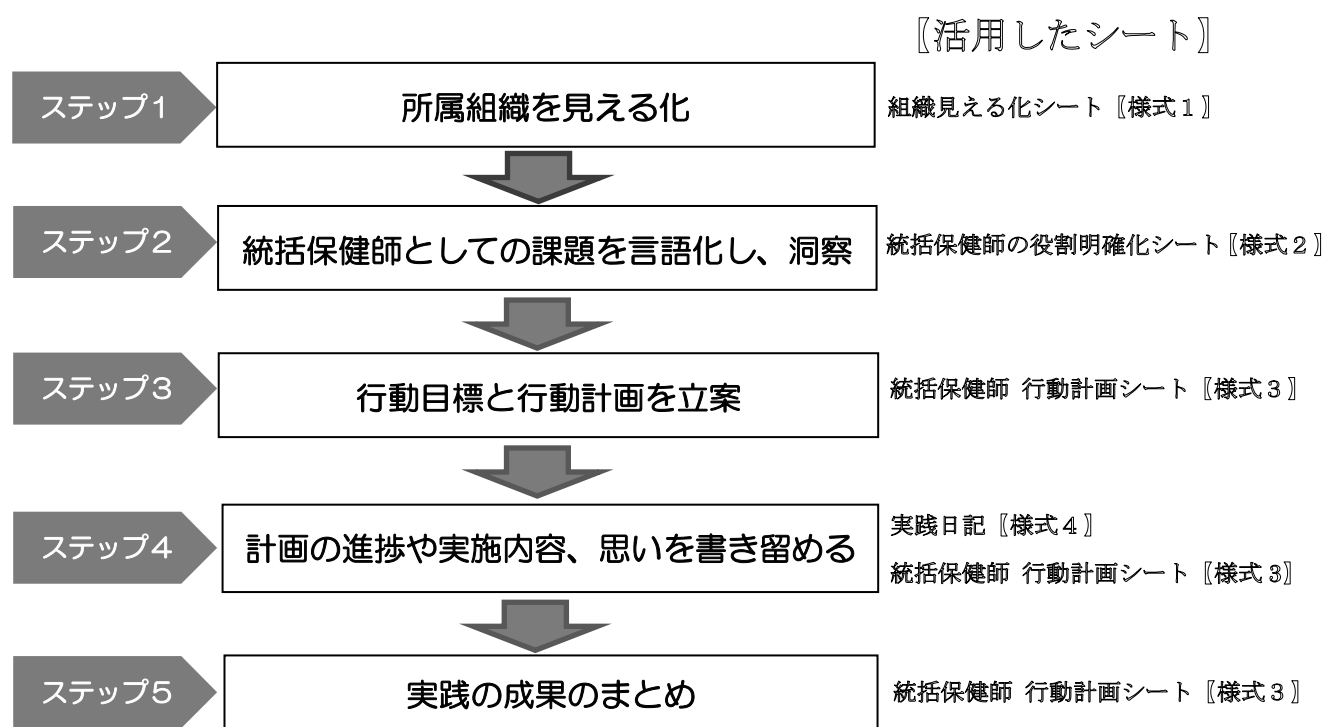
本プログラムは、「事前学習」「前期集合研修」「統括保健師としての実践」「後期集合研修」の4つで構成されており、事前学習から後期集合研修まで一貫して活用できる以下4種のワークシートを使用しました。

統括保健師としての役割・機能を有効に発揮するため、自組織の組織構造や事実関係、統括保健師としての活動の現状を可視化し、課題や今後の活動の方向性を明らかにすることを目指しました。

また、焦点化した課題から、具体的な目標・行動計画を立案し、それに基づき実践する際に、日々の気づきや思いを書き留めるシートを用いながら、実施内容を記録しつつ、最終的に成果を明らかにすることをねらいました。

<ワークシートの種類>

1. 組織見える化シート【様式1】
2. 統括保健師の役割明確化シート【様式2】
3. 統括保健師 行動計画シート【様式3】
4. 実践日記【様式4】



2)ワークシートの進め方と記入のポイント

(1) ステップ1

所属組織を見える化

①目的

「組織見える化シート」を活用し、組織の中での統括保健師の位置づけや動き（役割・機能）を確認します。所属自治体の組織図を紙面上におとし、保健師の配置や統括保健師として自身が関与できている範囲等の現状をとらえます。

平成26年度厚生労働省先駆的保健活動推進事業 統括保健師人材育成プログラム
 平成 年 月 日 ID: _____
 所属: _____ 氏名: _____

【様式1】「組織見える化シート」

保健師数(常勤): ○○人(H28年○月)※産休・育休中含む
 (非常勤): ○○人
 保健師の配置部署数: ○部、○課、○係

○統括保健師の役割について事務分掌への明記の有無: 有・無
 (明記されている場合、内容を記入)

<記入方法>(最大でもA3、2枚)
 ・常勤保健師が配置されている部署すべてに★印と保健師数を記入。産休・育休中の保健師数は括弧の中に人数を記入。
 ・非常勤保健師配置部署は☆印と人数を記入。
 ・ご記入者本人には◎印、保健師が管理職として配置されている部署には○印と職位を記入。
 ・統括保健師の所管範囲(自分が関わることができる範囲)を丸で囲む。
 ・統括保健師の配置の現状を意識しながら、統括保健師を中心にして実際の矢印(→)で示す。
 「決裁や権限、業務の配分」「助言や意見具申を行っているところ」
 「政策・施策・事業化の決定ルート」「伝達・協議を行っているところ」
 ・事実関係を客観的に見て、統括保健師として、今後積極的に働きかけていきたいところを点線で囲む。または、点線の矢印で示す。
 <参考図書>看護管理学習テキスト第2巻p31「ライン・アンド・スタッフ組織」

統括としての立場で見えてきた課題はなに?! 今後積極的に働きかけていきたい部署(部・課)は?!

公益社団法人日本看護協会

②「組織見える化シート」記入の方法

- ポイント1 保健師全員の配置状況を確認するために、自組織ではどこの部・課に何人の保健師が配置されているか、統括保健師であるあなたはどこの部・課に配置されているのかを図におとします。
- ポイント2 統括保健師として関与できている範囲を確認するために、自身が関わっている部や課、保健師を丸で囲みます。

- ポイント3 ライン&スタッフ組織を意識しながら、組織の中で統括保健師はどのような位置にあり、組織的にどのような裁量を期待されているのか、実際どのようなことを行っているのかを図に示します。
- ポイント4 事実関係を客観的に見て、統括保健師としてもっと積極的に働きかけていきたいところがあるとしたら、そのことを図におとします。

⇒作成した後の読み取り

- ・ 自組織における統括保健師としてのあなたの位置は？
 - ・ 保健師はどの部・課に配置されているの？
 - ・ 統括保健師として関わる事ができている範囲は？私は今後どのように関わっていききたいの？
 - ・ もっと積極的に働きかけていきたい部や課は？
- ……と、見てみたら、あらっ

ミエテキテ
シマッタ…。

統括保健師のT子さん

(2) ステップ2 統括保健師としての課題を言語化し、洞察

①目的

保健師活動を組織横断的に推進していくための、統括保健師としての課題や困難感を言語化します。課題が起こっている原因を一段掘り下げて考え、ロジカルに思考を整理して、課題を焦点化します。感覚的な思いや考えを説明・伝達可能なものとする、一歩進めた考え方により、具体的な行動計画につなげていきます。

ここでは、課題をロジカルに考えることに挑戦します

第1段階 「今、あなたが統括的な立場として感じている課題」を言語化すると…

第2段階 「なぜその課題が起こっているのか」を考え、原因を探る ※どうなっているのかを洞察

第3段階「実際に」あなたが統括として取り組むべき課題
(上記1～2を通して明らかになった課題を言語化)

Ⓐ

公益社団法人日本看護協会

ここで言語化した課題を、次のステップ3で作成する「統括保健師行動計画シート」のⒶの欄に書きます。

②「統括保健師の役割明確化シート」記入の方法

- ポイント1 ロジカルに思考を整理して、課題を焦点化していくために、3段階に分けて考えていきます。
- ポイント2 第1段階では、ステップ1を踏まえ、組織の中での立ち位置の曖昧さによる不具合や統括保健師として活動する中で感じている課題や困難感を言葉にします。例えば、位置づけがないので横断した調整が図りにくいというようなことが課題になります。
- ポイント3 第2段階では、第1段階を踏まえ、「なぜその課題が起きているのか？」を考え、課題が起こっている原因を探ります。この部分の洞察はとても重要です。
- ポイント4 第1～2段階を踏まえ、「実際に」あなたが統括保健師として取り組まなければならないこと、横断的な調整や体制づくりに向けて必要なことを焦点化し、文章にします。

(3) ステップ3

行動目標と行動計画を立案

①目的

ステップ2を通して明らかになった課題に対し、行動目標と行動計画を立案します。「統括保健師 行動計画シート」は、一連のプロセス（課題→行動目標→行動計画→実施した内容と結果→成果）が見えるようになっており、前期集合研修の演習での学びや気づきを反映させ、さらに具体化することができます。

平成26年度厚生労働省先駆的保健活動交流推進事業 統括保健師人材育成プログラム						平成 年 月 日 ID:
【様式3】「統括保健師 行動計画シート」						所属: 氏名:
課題	行動目標	行動計画		実施した内容と結果	成果	
		計画立案(事前学習時)	計画の追加・修正			
(A)	(B)	(C)	(D)	(E)	(F)	

②「統括保健師 行動計画シート」記入の方法

- ポイント1 ステップ2を通して明らかになった各課題(A)に対し「行動目標(B)」「行動計画(C)」を立てます。
- ポイント2 行動計画(C)は、実際の行動に移しやすいよう「統括保健師の私が、誰に、いつ、何を、どのようにするか」を具体的に言語化します。
- ポイント3 「行動計画ー計画の追加・修正(D)」には、前期集合研修での学びや意見を反映させ、実践に向けて行動計画を具体化させていきます。

(4) ステップ4

計画の進捗や実施内容、思いを書き留める

①目的

ステップ3で立案した、行動計画に基づき取り組んだ内容、修正しながら臨機応変に進めていった内容等、実施内容と結果を記録として書きとめます。ここで活用するワークシートは、「統括保健師 行動計画シート」と「統括保健師 実践日記」です。統括保健師として取り組んできたことを言語化し、自身の取り組みのプロセスを振り返りを確認することを目的としています。

②記入の方法

■「統括保健師 行動計画シート」

行動計画に基づき実施した内容を書きます(㊟)。

5W1Hを意識しつつ、主語述語を明確にし、取り組んだ内容と結果を具体的に記入します。また、「それがなぜ実施できたのか」を考え、結果につながった促進要因を具体的に記入します。

【例】

<結果>保健師連絡会議を業務時間内に開催することができた。

<促進要因>

私が事務職の部長、課長一人ひとりに保健師会議開催の趣旨を説明した。
保健師の活動について連携して進める必要性を理解してもらえたから。

■「統括保健師 実践日記」

本プログラムにおける統括保健師としての活動期間中、自身の書きたい時に、自身の気づきや気持ちを自由なスタイルで書き続けていきます。

実践中での気づき、悩んだこと、他の受講者とやりとりした感想等書き留めておきます。

(5) ステップ5

実践の成果のまとめ

①目的

行動計画に基づき取り組んだ結果、どういう成果が得られたかを言語化します。成果の大小に関わらず、得られた成果を言語化し、受講者らと共有することを目的としています。

②「統括保健師 行動計画シート」記入の方法

ステップ4で書き留めてきた「実施した内容と結果」を踏まえ、組織や保健師間、他職種等にとって、どんな成果が得られたかを記入します。成果の大小は問わず、「できたこと」を記入します。できなかったことや反省等は記載しません。

【例】

- ・ 統括保健師の役割を市保健師全体で共有できた。
- ・ 地域診断を分散配置の保健師らと一緒に保健師連絡会で実施できた。
- ・ 地域課題を市保健福祉部長に保健師代表として提示できた。
- ・ 人事に保健師配置の意見を訊かれ、提案が受け入れられた。

4. 評価について

1) 評価の構成

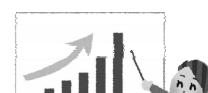
本プログラムでは、以下 3 種の「自己評価」「他者評価」「プログラム評価」を実施しました。

プログラムの目的や到達目標に沿って、「統括保健師人材育成プログラム検討委員会」での検討を踏まえ、評価シートを作成しました。

評価の目的・方法は、以下のとおりです。実際に用いた評価シートについては、巻末資料 95 ページをご参照ください。

表 1 評価の構成

		名称	実施時期	評価内容	評価実施者
1	自己評価	自己評価シート ①事前学習前	事前学習前	統括保健師としての現在の活動、自身の強み・弱み	受講者
		自己評価シート ②後期集合研修後	後期集合研修後	プログラム参加による受講者の成長、到達目標の達成度、自身の強み・弱みの変化	受講者
2	他者評価	統括保健師人材育成プログラム修了者の活動状況について(情報提供)	後期集合研修後	プログラム参加による受講者の変化、まわりの保健師や組織への影響	推薦者(直属の上司)
3	プログラム評価	統括保健師人材育成プログラムの評価およびご意見伺い	後期集合研修後	プログラムの妥当性・満足度を把握し、課題を検討する	受講者



第2章

統括保健師としての取り組みと評価

1. 受講者の概要

プログラムは48名の受講者でスタートし、47名が修了しました。受講者の概要は以下のとおりです。

1) 受講者全体(48名)の概要

(1) 年齢

平均年齢は52.3歳でした(最小40歳、最大58歳)。50～54歳が約5割を占めました。(図1)

(2) 実務経験年数

保健師としての実務経験年数は、平均28年でした(最小16年、最大37年)。実務経験が30年以上の受講者が20名(41.6%)でした。(表2)

(3) 所属組織の人口規模

10万未満が13名、10万以上～30万未満が19名、30万以上が16名でした。

(4) 所属部門

保健衛生部門41名、こども部門5名、介護・高齢部門各1名でした。

2) 統括保健師としての事務分掌がある受講者(14名)の概要

(1) 年齢

平均年齢は54歳でした(最小48歳、最大58歳)。(図2)

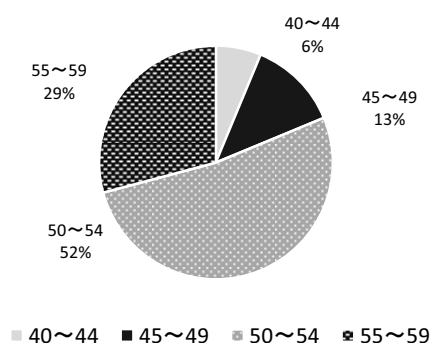


図1 受講者全体の年代別人数・割合 (n=48)

表2 受講者全体の実務経験年数

	受講者数(人)
20年未満	3
20～24年	7
25～29年	18
30年以上	20
合計	48

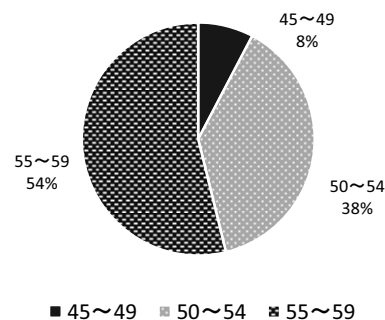


図2 統括保健師としての事務分掌がある受講者の年代別人数・割合 (n=14)

(2) 実務経験年数

平均 30 年でした(最小 20 年、最大 37 年)。

30 年以上の受講者が 8 名(57.1%)でした。

(表 3)

(3) 統括保健師としての活動年数

0～2 年が最も多く 9 名(64.3%)でした。

(表 4)

(4) 所属組織の人口規模

10 万以下が 4 名、10 万以上～30 万人以下

と 30 万人以上が各 5 名でした。

(5) 所属部門

全員が保健衛生部門に配置されていました。

表 3 統括保健師としての事務分掌がある
受講者の実務経験年数

	受講者数(人)
20年未満	0
20～24年	3
25～29年	3
30年以上	8
合計	14

表 4 統括保健師としての事務分掌がある
受講者の統括保健師としての活動年数

	受講者数(人)
0～2年	9
3～4年	2
5年以上	3
合計	14

2. 統括保健師としての取り組み

1)事例① 次期統括保健師を位置づけるための体制づくりに取り組む

倉敷市保健所保健課 副参事 中野 宏子

倉敷市人口約 48 万人、保健所設置市
保健師数：93 人（常勤 90 人、非常勤 3 人） 保健師配置部所：4 部、7 課、16 係
保健師の活動体制：地区担当制と業務分担制及び福祉部門が補完し合う重層型
統括保健師としての事務分掌：有「保健師全般に関すること」
統括保健師としての経験年数：7 年
統括保健師として関わっている範囲：保健衛生部門＋分散配置先の保健師全員

受講の動機

平成 18 年の保健所の機構改革により、統括的な役割を担う保健師として、保健師等の人材育成や健康危機管理業務に従事するため保健課総務係に配置された。その後、平成 20 年より保健課長として事務分掌により「統括保健師」として位置づけられ、自分なりに手探りで統括保健師の役割を担ってきた。

組織論を学び今までの実践を評価し、自組織の中で統括保健師のあるべき姿を明確にして次期統括保健師に繋いでいきたいという思いで受講を決めた。

倉敷市における統括保健師としての課題を 3 点にしぼり、研修に臨んだ。

- ①次世代の統括保健師育成を目的とした管理期保健師の研修体制の必要性
- ②統括保健師の組織的な位置づけを明確にする必要性
- ③統括保健師が相談でき、支えとなる体制の構築

研修での学び

前期集合研修の組織論の講話やグループ演習の話し合いから、統括保健師の位置づけが属人的になっており、今後引き継ぐためにも組織的な位置づけを明確にしなければならないと気づかされた。そのために、保健師活動を効果的かつ円滑に進めるには統括保健師をどこの部所へ位置づけるべきなのかを「組織見える化シート」を基に管理期保健師と共有することが必要であると感じた。

加えて、次期統括保健師となる管理期の保健師に何を伝えていけばいいのか、管理期の研修体制はどうあるべきか、統括保健師を支える体制はどうあるべきか等解決すべき課題を明確にした。

自組織における実践

①次期統括としての自覚と覚悟のために

～管理期保健師の自主勉強会開催の取り組み～

直属の上司である保健所長に研修報告を行い、次期統括保健師の配置や体制

のあり方について議論した。今後、体制を整えるためには仲間の合意・理解、人事との協議も必要であり、具体的な行動戦略が必要と考えた。

管理期の職員が自分たちの立ち位置を確認でき、保健師のリーダーとしての自覚と覚悟を持ってもらうための取り組みとして、今回の研修の復命会を開催した。通常の業務連絡会の場を利用し、復命会を行ったためか、みんなから意見を引き出すことができず、具体的な議論にまでは至らなかった。これは、私自身の焦りから、伝えることに終始してしまい、共に考えるということができていなかったと気づかされた。

そこで、各々が立場を超えて議論できる場づくりと焦らず一緒に考えていくプロセスを踏むことを目標に、時間外の自主勉強会「管理期（課長補佐級以上）保健師の語る会（2 ミリクラブ）」を企画した。メールで倉敷市の保健師活動や組織のあり方を語りませんか？と保健分野だけでなく分散配置の保健師にも参加を呼びかけた。時間外ではあったが 14 人中 12 人の参加があり、お茶を飲みながら「組織見える化シート」を基に話し合いを行った。時間外の自主勉強会という形式にしたことで、倉敷市の強み、組織の枠組みを超えて活動する必要性、強化すべき部所など、今の立場で発言するのではなく、ひとりの管理期保健師としての議論ができた。そして、今後も自主勉強会を継続していく合意も得ることができた。

※2 ミリクラブとは、2 ミリでも前という気持ちから命名。すでに若い保健師を中心に 1 ミリクラブという自主勉強会を月 1 回開催している。

②統括保健師を組織的に位置づけるために

～保健・分散配置先の所属長に保健師について理解を得るための取り組み～

日頃から、統括保健師として保健師の配置や活動について分散配置先の所属の部・課長と情報交換を行うように心がけてきた。

今年度は、「本市の地域包括ケアシステム」について介護保険課長と一緒に協議を進めてきた。この協議の過程から地域における保健師活動の重要性を評価していただき、今後の地域包括ケアシステム構築のための担い手として保健師の増員や組織のあり方について相談してもらえる関係づくりができた。

また、来年度の人事に際して、各部所の上司から保健師の人事配置に関するヒアリングを実施した。分散配置先の上司には原則 3 年でのジョブローテーションや保健師の専門性を発揮できる体制について説明し保健師を理解してもらえるように働きかけを行った。

③県内市町村の統括保健師を相互に支えるために

～市町村保健師協議会管理者研修会開催の取り組み～

今回の研修受講は、岡山県市町村保健師協議会から行かせていただいた。

このことをチャンスに岡山県下の市町村の統括保健師が相互に相談でき悩みを語り合える場ができることを狙って行動した。統括保健師を支える体制は、所属組織内外に必要なとの考えから当協議会会長に研修会開催を提案した。

折しも、当協議会主催の研修会に管理期保健師の参加が少ないという課題もあり、会長から快諾を得られた。現在、統括的役割を担っている保健師・次期統括保健師を対象に岡山県市町村保健師協議会 管理期研修会を開催することができ、当日は、25人が参加し「日々業務に追われ将来を見据えた活動ができない今の組織の中で、誰が統括保健師を担うべきか」「保健師の人材育成について」等、様々な現状や課題について活発な意見交換が行われた。この研修会を通して、県下の統括や管理期の保健師が、お互いに育ち合い、支え合えるネットワークづくりが必要であると実感した。今後もこのような場を継続していくという合意ができた。

【統括保健師としての気づき・コツ】

- ・保健師に本市の強みを伝え、保健師の頑張りを互いに認め合う
 ➡課題だけや弱みからの発信は、部下のモチベーションを下げる。
- ・統括保健師として「伝える」ことは重要だが、「共に考え進めていく」ことはもっと大事！！
 ➡思考プロセスの重要性を再確認
- ・機を読む力をつける。チャンスを逃さない。

成果

- ・本市における統括保健師の組織的な位置づけや今後の保健師活動の方向性等管理期の保健師自らが考えていかなければならないという意識づけができた。
- ・統括保健師を支える体制の一つとして、県内各市町村の統括保健師同士が悩みや課題を相談でき語り合える場づくりのきっかけができた。

今後に向けて

- ・統括保健師の位置づけを組織的に明確にするために、日頃から保健師の配置や活動について分散配置部所の上司や人事課等と話し合いを進めていき理解を得る。
- ・自主勉強会や分散配置の保健師との連絡会等を継続し、今後の統括保健師や保健師活動について保健師間の合意を図りながら進めていく。
- ・統括保健師の支援体制を構築するために市町村保健師協議会の活動として、県内市町村の統括保健師が情報交換や話し合いができる場を位置づける。
- ・今回の研修で、組織を意識して行動することの重要性が理解できた。

- ・ラインの管理職とは会議等で意見を聞く場があるが、スタッフとの交流は少ない。本市では、統括保健師とスタッフの管理職である主任とのミーティングを実施している。現場の意見を聞き、保健師活動の現場の活性化のために今後も継続していきたい。

【上司コメント】

本研修受講については、既に統括保健師として活動しており、研修が必要なのかという思いもありました。本人より自分自身の活動を顧みるとともに、他の自治体の状況や講師陣からの講義から次期統括保健師に伝えていくべきことを整理したいという申し出があり許可しました。

本市では、統括保健師を中心に人材育成に力を入れてきており、保健師たちが少しずつではありますが力をつけてきていると感じています。

そのことが他の職員へもよい影響を与えており保健所組織内の活性化につながってきています。

また、人事の面でも保健分野で育成した保健師を分散配置させることや、研修受講と人事配置がつながるしくみ等、保健師の専門性を生かした人事配置を目指した取り組みになったことも大きな成果です。

統括保健師が全保健師の業務を掌握し、スポークスマンとなったことで他部所へも意識づけられ、災害派遣など組織横断的な対応や他課からの保健師業務の相談なども統括保健師の配置が機能することにより円滑に対応できています。ただ、次期統括保健師を誰にするかは、これからという課題もあります。

今回の研修をきっかけに統括保健師の支援体制の重要性や次期統括候補に対して自覚や覚悟を持たせるために、自主勉強会や県内の統括保健師とのネットワーク化を始めたと聞いております。

統括保健師としての日々の業務に追われている中、この研修により自らの組織や活動を客観視し、課題が明確となり、本市の次への取り組みにつながったことは大きな成果であったと感じております。

＜倉敷市保健所長＞

2)事例② 統括保健師として保健師の人材育成や活動基盤整備に取り組む

高槻市健康福祉部保健所総務医薬課 統括保健師 澤田恵津子

高槻市人口約 36 万人、保健所設置市
保健師数：73 人（常勤 65 人、非常勤 8 人） 保健師配置部所：4 部、11 課、19 チーム
保健師の活動体制：業務分担制（一部地区分担制と重層的に実施）
統括保健師としての事務分掌：有「保健師業務の統括に関すること」
統括保健師としての経験年数：2 年
統括保健師として関与している範囲：保健衛生部門＋分散配置先の保健師全員

受講の動機

統括保健師として 2 年目を迎えるが、当市における計画的な保健師確保や人材育成の在り方について検討し、統括保健師の役割・機能について吟味し、必要な体制整備につなげていきたいと思い、自ら希望して応募した。以下の課題を明らかにし、研修に臨んだ。

○保健師活動の基盤整備

- ・保健師一人ひとりの経験時期に応じた成長ができ、保健師の役割認識につながるよう、高槻市保健師人材育成ガイドラインにそって、保健師の活動を実践できる体制をつくる
- ・人材育成の観点から中長期的視点にたった保健師の計画的採用と配置の提案
- ・一人配置保健師の保健師活動フォローシステムづくり

○地域診断に基づき健康課題を明確化し、優先度を考えながら保健活動を進めるための体制整備を行なう

○災害時の保健師活動について保健師間で討議し、防災や発災時における現状を整理する

研修での学び

統括保健師としての覚悟はあったが、今回改めて何事にもぶれずに一貫性を持ってやり続けていきたいと感じた。また、所属の組織構造を俯瞰し、改めて、高槻市としての統括保健師の役割・機能を明確にしたいと考えた。

自組織における実践

高槻市保健師人材育成ガイドライン（以下、ガイドライン）に保健師の現任教育体制を位置づけ、見直しを図るために以下の計画を立てた。

- (1) ガイドライン見直しと連動した研修担当者会議の実施
- (2) ガイドラインに基づく新任期・中堅期の到達度評価（自己評価、面談）
- (3) ガイドラインの問題点を把握するためのアンケートの実施、分析・検討
- (4) 刷新したガイドラインの共通理解を図るための保健師全体研修の実施

なかでも、ガイドライン見直しにかかる会議については、後輩を育て、自分たちも育つという自覚を持って欲しいと考え、統括保健師である私は、必要性や方向性を伝えることを重視した。業務検討会として研修担当者とガイドライン担当者が準備・運営を行い、研修担当者の主体性に任せて進めることとした。

また、保健師所属の各課長に直接会って、現在、ガイドラインに沿った保健師人材育成を行っていること、進捗状況を含めて説明した。その成果が実り、他部所から保健師の人材育成の重要性が認められるようになってきた。

さらには、ガイドラインに、保健師の計画的配置に向けても、その方向性を現時点でまとめることができ、人事担当部所へ持ちかけることができた。

一方、地域診断に基づく市全体の健康課題の明確化に向けては、保健師全体で取り組めるよう、横断的な地域診断研修会を実施した。保健師の課題でもあった地域診断に関する研修をまず中堅期をターゲットとして立ち上げ、①各自事前に地域診断に取り組む ②横断的な地域診断をグループワークで実施 ③成果を保健師全体研修で発表し市全域の健康課題検討につなぐことで、所属を超えて健康課題を共有し、さらに、優先的に取り組む課題を明らかにする必要性が理解された。加えて横断的な地域診断の効果をそれぞれが実感し、今後も継続して取り組んでいこうという共通認識を持つことができた。

また、めざすべき災害時の保健師活動を検討するために、保健師個々の現状認識を把握するためのアンケート、先進地視察を行い、課題を整理することができた。

成果

○保健師活動の基盤ができ、保健師仲間の成長がみられた。

〈管理職保健師の業務検討会議の充実〉

- ・管理期にある保健師が自身のスキルアップが重要であることに気づいた。
- ・保健師所属課の保健師活動について、できていること・できていないことを整理し、共有できた。
- ・高槻市としての人材育成のあり方を検討する契機になった。

〈中堅期保健師を対象とした研修の立ち上げ〉

- ・他部所の保健師が扱っている住民の健康に関するデータにふれることで、自身の所属部所の強み・弱みを客観視できた。

○保健師の人材育成の重要性について、部を超えて保健師が所属する部所からも認められた。

○所属を超えて、地域の健康課題を出し合い、市全域の健康課題抽出の第一歩につながった。

- 災害時ガイドライン作成に着手し、次年度も検討を継続していける環境ができた。また、各保健師と所属課にとって、平時の保健師活動を振り返る機会になった。
- 高槻市保健師人材育成ガイドラインに、統括保健師を含めた保健師の在り方を明記し、保健師間でも合意形成がなされ、統括保健師の役割・機能についても共有が図られ、具体的に追記する方向性で進んでいる。

今後に向けて

- ガイドラインは、管理期に関する内容等、まだまだ十分ではないため、実践しながら充実を図る。
- 災害時ガイドラインの作成を進める。
- 業務検討会はガイドラインの作成と研修の企画運営を OJT の一環として、保健師全体の資質の向上をめざす。
- 横断的な地区診断の必要性の理解はできてきたので、地区分担に向けて業務に反映する形を作り、各保健師の納得感につなげる。
- 「わくわく」と「なるほど」が各保健師の中で両立し、未来の自分の物語を紡いでいけるよう、保健師活動の感動と意味、暗黙知を伝える力を磨く。

【上司コメント】

- ・統括は、人事課・各所属長の理解を得て、高槻市保健師人材ガイドラインに基づく新任期・中堅期の到達度評価を実施した。(対象保健師：新任期・中堅期 約 25 人) また、対象保健師が自己評価を行った後、各所属管理職保健師が面談し、各自の育成を図ることができたと思う。
- ・統括は、担当保健師とともに、対象保健師及び面接実施管理職保健師約 40 名に、平成 26 年 11 月にアンケートを実施し、高槻市保健師人材育成ガイドラインの問題点を明確にするとともに、全管理職保健師とアンケートを共有する中、新ガイドラインの周知を図る全体研修を企画し、平成 27 年 3 月に全体研修を実施する予定である。
- ・統括は、業務横断的な地域診断に基づく市全域の健康課題の明確化について保健師全体研修で取り組みの必要性を感じる中、研修担当会議で、中堅期研修の必要性を説明し、年度途中に実施する合意を得るとともに高槻市保健師人材育成ガイドラインを用いて、上司・人事・各保健師の所属する所属長に説明し、中堅期研修実施についての理解を得た。そして、統括は、研修担当者とともに、平成 26 年度 11 月に部所横断・地域担当別中堅期地域診断研修を初めて実施することが出来た。研修内容は、「中堅期保健師の基礎的能力・地域診断」と題して、統括自ら、講義をしたが、本研修は、今後、本市を担う保健師と保健活動全体にとって大変意義深いものであると言える。
- ・統括は、目指すべき災害時の保健師活動や役割について、検討する必要性を感じ、災害時保健師活動担当者とともに、平成 26 年 10 月に、先進市である倉敷市保健所に視察に行き、先進事例を学ぶとともに、災害時の保健活動に関する認識等を保健師全員にアンケート調査を実施し、現状と課題の整理に努めた。

<高槻市健康福祉部保健所総務医薬課長>

3)事例③ 保健師 82 人をとりまとめ、好ポジションを活かし、見えてきた課題に組織横断的に取り組む

東大阪市健康部 保健所健康づくり課 総括主幹 小永吉久留美

東大阪市人口約 50 万人、保健所設置市
保健師数：82 人（常勤）
保健師配置部所：5 部、1 室、19 課
保健師の活動体制：業務分担制（地区分担）
統括保健師としての事務分掌：無
統括保健師としての経験年数：1 年目
統括保健師として関わっている範囲：保健衛生部門＋分散配置先の保健師全員

受講の動機

「保健師活動指針」（平成 25 年 4 月）の発出を受けて、健康部の上層部では、保健師の配置の在り方等について検討がなされてきた。平成 26 年 3 月、『全庁にわたる保健師を組織横断的に統括する役割を担う保健師を健康部に配置する』ことが決定した。事務分掌には明記されていない中で、その役割を担うことになった私は、統括保健師の役割・機能をまとめた資料を作成し、健康部長・健康づくり課長とともに、保健師配属の部・課長に説明に回った。

責任の大きさを痛感しながら、統括として組織を横断し推し進めるには、どのようにしたらよいか、考えあぐねていた矢先、本研修の企画を知り、保健所長の後押しも受け応募した。

庁内保健師の連携が確立でき、市全体で保健師の活動を推進できる体制をつくりたく、以下の課題を明確にし、取り組むこととした。

- ・保健師が担う保健活動を保健師全員で共有し、各部所の健康課題を総合化する仕組みをつくる必要がある。
- ・一人配置で、主に新任期が配置されている分散配置先(保育所)の保健師の現状や課題をつかみ、現任教育を行なうことができる体制をつくる必要がある。
- ・健康部保健センターには新任期保健師が約 4 割を占め、業務分担制である。困難事例の対応に追われ、保健師としてのモチベーションを保ちにくい現状がある。保健師が、母子から高齢者まで地域をトータルに見る視点を持ちつつ、いきいきと仕事ができる体制をつくる必要がある。
- ・保健師間で平時から危機管理意識をもち、有事の場合を想定して活動できる体制を組織を巻き込みながらつくる必要がある。

研修での学び

研修を受け、講師の先生からの「腹をくくる」の言葉に、自分の弱さを直視した。一方、誰もが手探りの中でやっていることがわかり、「やれるかもしれない」という勇気や希望を抱いて前期研修を終えたのも事実である。また、課題を文字化することで、やるべきことが明確にもなった。

自組織における実践

3つの保健センターの保健師リーダーが集まる会議にて、研修の復命と統括保健師としての行動計画を発表し、今後取り組もうとしていることを共有し、合意を得ることができた。また、直属の上司である健康づくり課長(保健師)に自ら説明し、分散配置先(保育所)の保健師の支援の仕方や庁内保健師連携の目標やねらいについて助言をもらった。

①保健師全員が連携を図る基盤を整える

庁内保健師連携会議の開催に向けて根回しから開始した。まず、分散配置先7部所の保健師に「各部所の保健師の役割、配属されるときに身につけておくべき能力等を共有することからスタートしたい」と提案し、会議参加の打診を行うとともに、統括保健師としてヒアリングも実施した。当市では、法律の施行や制度改正に伴って新設された部所には、ベテラン保健師が配属となる傾向があった。ヒアリングでは、各課に配属された保健師は、各課の方針の中で保健師としての視点と役割を持ち、任務を遂行していることが改めてわかった。

会議開催にあたっては、業務として位置づけられるよう、所属長(事務職)一人ひとりに、統括保健師の役割と庁内保健師連携会議の必要性、業務時間内に定例で開催する必要性を説明し、理解を得ることができた。部所によっては、非常に有意義な取り組みであるという発言もあり、保健師活動が支持されていることもわかった。連携会議の進行や到達点についても、当日運営をする保健師仲間と確認した。連絡会は60名の保健師が出席し、健康部を含む8部所の紹介を行ったが、配属部所における保健師の役割を確立しつつあることが充分にわかる内容であった。連携会議を「庁内保健師連絡会」と名づけ、目的を庁内保健師が連携して市民の健康増進を図ることとし、定例化することが決定した。

②分散配置先(保育所)の保健師が現任教育を受けられる仕組みをつくる

現任教育の進め方の現状・課題を保育課や保育所保健師に聞き取ることから着手した。その中で、新人及び異動してきた保健師にはプリセプターをつけ、相談や支援を行う必要があると判断した。そこで、保育室長に提案を行い、新人及び異動して配属になった保育所の近隣にある保育所の保健師がプリセプターを担ってもらえよう調整した。また、新任期の人材育成研修(外部・内部)に業務として出られるように保育課に申し入れを行うとともに、理解を得るため対象園を回って、所長にも理解を求め、研修の機会を保証した。

③保健師活動の効果評価を行うための調整を図る

健康部保健センターの保健師がいきいきと活動できるよう、これまで虐待予防対策として力を入れて取り組んできた、特定妊婦に対する支援についてまとめ、今後の保健師活動に役立てていきたいと考え、保健師に提案した。保健センターの新任期・中堅期の保健師とともに、特定妊婦の関わりの効果評価を行

い、そのまとめを27年度の学会に発表することとした。また、健康部の保健師活動の一部を可視化できたので、今後は効果評価を活かした保健師活動を進めていく。

④保健師が危機管理意識を高められるよう、関連部所を巻き込みながら横断的な調整を図る

一方、保健師の危機管理意識を高めるとともに、災害発生時は公衆衛生としての活動が必要であるため、組織横断した取り組みが必要と考え、危機管理研修を他職種に拡大し、2回実施した。また、あらかじめ部内での合意をとり開催している「震災発生時における保健班活動マニュアル作成ワーキング」では事務を含む複数の専門職が一堂に会し知恵を出し合っているところである。

また、庁内の危機管理室とは、研修の相談を行ったり、同室が市民の防災教育に出向く際に保健師も同行する等、あらゆる機会を捉えて、関わりを持つようすすめた。結果、保健師の仕事にも理解が得られ、災害時の要援護者の対応等も市民の安全が図れる方向で連携することとなったり、顔の見える関係が築けるようになった。

さらに、これまで進めてきた、「震災発生時における保健班活動マニュアル」は、市の防災マニュアルと幹を共有したものを作ることによって考えが一致し、庁内他部局ともそうした摺り合わせが必要であることが共通認識できた。

統括保健師を位置づけるため、関係部局の一層の理解を求めつつ、27年度の機構改革にあわせて事務分掌に役割を明記することを、健康部として関係部局に申し入れをした。しかし、賛同を得ることはできず、今後も活動実績を積みながら働きかけていく必要がある。

成果

- ・従来、庁内保健師が一堂に会する場がなかったが、部を越えて保健師がつながる重要性について合意が得られるとともに、連絡会を時間内に開催することについても配属先の理解が得られた。また、庁内保健師が業務における連携を深める足がかりができた。
- ・分散配置先(保育所)の新人保健師にはプリセプターを付け、相談や支援を行う体制が確立し、また、新任期の人材育成研修に業務として出られるようになった。結果、新任期保健師のモチベーションアップにつながった。
- ・保健センターの新任期・中堅期の保健師による特定妊婦の関わり方の効果評価への取り組みを通して、新任期・中堅期保健師に業務の振り返りや活動を分析できる力が育まれた。
- ・他職種を交えた「震災発生時における保健班活動マニュアル作成ワーキング」を立ち上げることができ、平時より災害時発生に備えた活動を行うことができる方向づけができた。

今後に向けて

- ①統括として取り組んできたことを健康部をはじめ関係部局に報告し、意見をもらう。
- ②「市内保健師連絡会」を活用して、市内保健師の連携を図り、健康問題の共有と解決に向け連携した対策をすすめる。
- ③健康課題を明確にし、市内で合意が得られる保健計画を立て、保健師のモチベーションを保ち、保健師がいきいきと活動する。
- ④災害発生時のみでなく、感染症を含む健康危機管理対策をすすめる。
- ⑤東大阪市の保健師人材育成ガイドラインを市内保健師全員が活用できる内容にバージョンアップし、的確な人材育成体制を構築する。
- ⑥統括保健師の役割を事務分掌に明記するなど継続性をもった位置づけが確保されるよう働きかけを継続する。

【上司コメント】

東大阪市における統括保健師は平成 26 年度からの位置づけとなりました。保健師の分散配置が進む中、保健師が配置先で孤独になり、アイデンティティを見失わないよう統括保健師が灯台の役割を果たしてほしいと思っています。

今回、ご本人が統括保健師として取り組んでいく方向を定め、活動を支援していただくために同じ立場の仲間が必要と思い、人材育成プログラムに推薦させていただきました。

最も取り組んでいただきたかった組織横断的な調整機能については、市庁保健師連絡会を開催するなど仕組み作りを行っていただいたことは大きな成果とっております。ベテラン保健師が分散配置されている中で、配置先業務のフィードバックの必要性をまずは配置された保健師自身に理解してもらうという困難な課題がありました。この仕組みができれば保健師のキャリアパスを考えていくうえで自身のモチベーションを向上することに役立てられ、配置先場所で保健師の視点で業務を行っていくことの重要性を理解できると思います。ぶれずに粘り強くかかわっていただいたことに感謝したいと思っております。

保健師活動向上については災害発生時の保健師活動について市の危機管理部門への理解を進めていただき、研修などへの協力を引き出したこと、さらに、大きな課題と考えていた特定妊婦支援のためのワーキングの立ち上げまで行っていただいたことはご本人の資質によるところも大きいと考えています。

今後、統括保健師を市の中で安定的に位置付けていくことが、保健所長の役目と認識しております。

<東大阪市保健所長>

4)事例④ 保健師 20 人をとりまとめ、保健師本来の役割が発揮できる体制づくりに取り組む

敦賀市福祉保健部健康管理センター 副所長 川口美佐子

敦賀市人口：約 7 万人
保健師数：20 人（常勤 17 人、非常勤 3 人） 保健師配置部所：2 部、5 課、7 係
保健師の活動体制：地区担当制と業務分担制の重層型
統括保健師としての事務分掌：無
統括保健師としての経験年数：4 年目
統括保健師として関わっている範囲：保健衛生部門＋分散配置先の保健師全員

受講の動機

平成 23 年に管理職となった頃から、健康管理センター内の 3 係のとりまとめの他、5 部門に分散配置されている保健師を含め、全ての保健師の統括的役割も担うことの必要性を感じ始めた。定期的な保健師連絡会を設け、事業や課題の共有・事例検討、保健師活動指針の勉強会等などを通して保健師同士の学びとして連携を図ってきたものの、人材育成の進め方に行き詰まりを感じており、この機会に、統括保健師として自信を持って実践するための知識やスキルを学びたいと考えた。

以下の課題に取り組むこととし、研修に臨んだ。

○保健師本来の役割が発揮できる体制づくりが必要である

- ・保健師活動の見直しの必要性やそのための取り組みについて組織内で理解される
- ・分散配置している保健師自身が保健師活動の方向性を共通理解し実践できる
- ・地区診断に基づく PDCA サイクルが実施できるような体制をつくる必要がある

研修での学び

自分がやるべきことの課題を、ロジカルに考えて整理することの重要性が実感できた。課題が明確になることで、統括としての役割を担って意図的に実践する必要性を感じた時に、統括として自分の中での自覚（覚悟）が芽生え、自分の言葉で、統括保健師の必要性を伝えたいという気持ちに変わった。

計画を効果的に実践するためには、誰を巻き込むのか（キーパーソン）、いつ動くのか（タイミング）がポイントとなる。「ひとりで頑張らない」「焦らない」「諦めない」を忘れずにいること。保健師の地域での活動と同じだと気づいた。

自組織における実践

統括保健師として自分が作成した「敦賀市の保健師の現状と課題」について、一番理解を求めたい所属長や主任保健師に伝え、行動計画に基づき職場内で進

めていきたいことを説明し、理解と協力を求めた。一方、今年度は、健康増進計画等すべての保健・福祉計画の見直しが重なる中、実践の方向性がまとまらず「統括保健師一人では挫折しそう」と思い、グループメンバーと連絡を取り進捗を報告し合うことで自分の士気を高めた。

計画にあげた、人材育成・PDCA サイクルの実施体制整備に向け、自分が意識し始めると、日々の業務の多くをPDCAの考え方で進めていくことができる気づくようになった。「もっと知りたい」と書店で参考図書をあたると、企業運営においても保健活動でも問題解決のプロセスは同じだと思った。

健康増進計画見直しの過程では、話し合いの目的を共通認識した上で進めていったが、目的がぶれずに同じ土俵で進んでいけるよう、時々生じるメンバー間の気持ちや認識のズレ、不満などに対してグループリーダーと随時調整を行った。併せて、自分たちの活動を毎回口頭で報告し、所属長や事務職の副所長からも強い後押しとサポートが得られ、励みになった。

そのような中、福井県看護協会主催の研修会において、統括保健師人材育成プログラム受講者の立場で伝達講習を実施する機会をいただいた。その中で、統括保健師の役割や必要性についての認識は、保健師間や市町村間で温度差が大きいことが浮き彫りになり、統括保健師の必要性を理解し支援してくれる保健師仲間をつくることはとても重要だと感じた。敦賀市の保健師仲間での理解・合意を重視して進めることとした。

人事ヒアリングに向けては、言葉だけではアピールが弱いと思い、統括保健師の配置及び役割・機能を事務分掌に明記するという要望を記載した資料を作成した。人事当局に積極的に伝えていきたいと所属長と福祉保健部長に伝え、了解も得ることができた。ヒアリング当日は、今の自分にできる精一杯の言葉で説明し、研修での学びも加え、交渉し続けることに重きをおいた。

一方、介護保険計画や次世代育成計画等、目的や対象が同じ様な事業が重複していることがみえ、所属長に活動のスリム化に向けての提案を行い、関係課と話し合いの場を持った。連携して考えていく必要性を双方で確認することができ、今後も横断的な調整を図り事業整理につなげるきっかけとしたいと感じた。

これらの実践を通して、統括保健師として組織横断的な調整を意識しつつ、一つひとつ前向きに取り組んでいくことで、周りの人も少しずつ確実に変わっていくことを実感した。

成果

- ・統括保健師として抱えている自組織での課題を整理し言語化（可視化）したことで、やるべきことの優先順位が決まり、行動や思考がぶれにくくなった。
- ・この自分のなかに落ちた感覚が自信につながり、前に進む力になっている。

他の保健師たちの意識にも変化が出てきて、活動を見直すきっかけにつながっている。

- 住民の声、関係者の意見、研修会での学び等が、目的達成のために活かせる情報として、つながることが増えた。アンテナが高くなった。
- 活動の目的や課題などを保健師間で話し合う機会が増え、積極的な意見が聞けるようになった。
- 統括保健師の必要性について所属長の理解が得られ、折につけ、所属長から他課の部長に、統括保健師の必要性を話してくれるようになった。

今後に向けて

保健師本来の役割が発揮できる体制づくりに向けて、今後も継続して計画的に実践していくこと、そしてその実践経過や成果を可視化して伝えていきたい。

また、保健師活動に関連する国の動きや会議内容など、他部門の活動や情報がわかるように、保健師全員に情報発信することを定着していきたいと考えている。

【上司コメント】

近年、地域保健を取り巻く状況は大きく変化しており、ますます保健師にかかる期待や重要性が高まっています。しかしながら、組織や地域の中で保健師活動の成果が見えにくく、保健師自身のキャリアアップも体制化されていない環境にあります。

今回、上記問題について、敦賀市の保健師の中で川口受講者が一番年齢が年上であることや、‘このままではいけない’‘私がなんとかしなければ’という、敦賀市の保健師の在りように改革・改善意識を強く持ったことが取り組みの大きなポイントであったと思います。

【受講者の取り組み】

1. 以前より分散配置されている保健師集合会議(研修会)のあり方の見直しを図っている。
2. 市民の健康づくり計画策定をとおして、保健活動質向上のために他職種職員を巻き込んだ自主的活動展開を図っている。
3. 敦賀市の保健師の年齢分布を考慮した人材活用と育成に対する意見・希望を積極的に提言するとともに、将来を見据えての主任保健師(係長級)の管理能力育成を心がけている。

【受講者の成長と保健師・組織への影響】

- ・川口受講者自身が自己の保健師観や取り組みへの熱い思いを自分の言葉で述べていった姿勢が保健師達の心に響き出した。まずは保健師の組織力を強化するために意思統一を図ることを優先とした取り組み、スタッフに任す姿勢、待つ姿勢が功を成している。話し合う時間を意図的に見つけて保健師達の発言機会を増やしていったことで、保健師達も考えを自分の言葉にすることで自身が振り返るようになってきている。忙しいが面白いと感じる、という発言が係長や保健師から聞かれるようになった。
- ・本来の保健活動の目指すところを改めて保健師達が各自落とし込んでいる。これまでは与えられた事業担当業務の流れの中で淡々とこなす姿勢であったのが、少しずつ問題意識を持って取り組む態度が見受けられてきている。特に係長級に早期に見られてきた。「上司(川口受講者)の意気込みが違う!」と強く感じることで、保健師組織のまとまり感が出てきているのを感じる。
- ・統括保健師の価値観や人事についてはまだまだ市は理解するに至っていないが、聴く姿勢はある。

統括保健師の重要性や必要性を理解しても、個人が動機づけされ自ら意識を持ち、取り組む熱い思いと意欲がなければなかなか成果が出てこないと思います。その点、川口受講者は気づきもやる気も備わってきた状況で研修に参加できたことが組織にとっても非常に有効であったと思っています。市上層部へ今以上に積極的に理解協力を求めることや部内及び他部門の横断的調整を図ることについては川口受講者は十分その必要性をわかっており、これからの準備を進めながら行動に移していくと思いますし、また期待しているところでもあります。

<敦賀市健康管理センター所長>

5)事例⑤ 保健師や組織の理解を得ながら統括保健師を位置づけるための道筋をつくる

西宮市保健所地域保健課母子保健チーム 係長 浦岡由紀

西宮市人口約 49 万人
保健師数：84 人（常勤 69 人、非常勤 15 人） 保健師配置部所：4 局、5 部、8 課、19 チーム
保健師の活動体制：地区担当制と業務分担制の重層型（保健部門）
統括保健師としての事務分掌：無
統括保健師としての活動経験年数：なし

受講の動機

西宮市では、「統括保健師」という名称で役割を担う保健師はおらず、自身は、母子保健全般のチームの係長として取りまとめをする立場である。母子保健事業推進にかかる調整を局を越えて行う中で、他部所と連携することは、「課内の事業の充実」から「市全体の事業の充実」に発展すると感じており、分散配置による業務成果をプラスに変える横断的な調整の在り方、統括保健師としての機能の発揮について学びたいと考えた。また、当市の組織体制としてどうあるべきかを協議し、「組織横断的に保健活動を行う」ことが意識づくような職場づくりを目指し、以下の課題を明らかにし、研修に臨んだ。

- 統括保健師の配置を実現し、統括保健師の業務が生かされるものとする
- 全保健師の業務を把握し、課題を明確にする
- 新任期人材育成プログラムの作成、明文化ができる

研修での学び

研修参加前は、統括保健師というものを漠然としていて理解しがたいものと考えていた。また、係長という立場でいったいどこまでできるのだろうという疑問も大きかった。

しかし前期研修を終えて、「市民の健康水準の向上のために横のつながりを持って保健活動を作り上げていくこと」をテーマに指揮をとっていく立場であるという大枠を理解し、そのためにはまず西宮市に統括保健師を作らなければと思った。そこに向かうひとつのステップとして私にできることは何かと考えた結果、保健師活動や統括保健師の役割について、庁内の関係課や上司に理解していただくことを目標にした。

自組織における実践

他の人も巻き込みながら進めていかなければならないと思い、今回の研修内容を、まず保健所長をはじめ、所内の関係課長・係長に復命した。自身の行動計画としては、「統括保健師研修復命会」という名称で、統括保健師の配置に向

けて、他局の局長や保健師配属部・課長に理解していただき、意見交流ができる場を持つために「統括保健師研修復命会」を開催したいと決意表明した。

実施した結果は、報告内容に関して賛同が得られるとともに、事務職の上司は、統括保健師の重要性を感じ、理解を示していることがわかり、心強く感じた。また、保健所以外のどの部所に配属されても、保健師は市の健康課題解決のために活動するということや、キャリアパスを意識したジョブローテーションの必要性にも議論が及び、統括保健師は局をまたいで調整していかなければならないため、職位は課長級がよいのではないかという意見も出された。貴重な意見交換ができ、この動きがなくならないよう、今後の進め方としては、保健師の管理職や上司と会議を持ちながら用意周到な動きをとらなければならない、と感じた。

保健師が配属された全部所の保健師業務と課題を明確にするために、各課保健師にインタビューを行うこととした。実施にあたっては、保健所副所長と地域保健課長(保健師)の協力が得られ、保健師配属の各部・課長に直接説明にまわることを自ら進んで引き受けてくださった。

インタビューを行う中で、保健師の悩みどころや課題を知り、解決のためにも配属課外に目を向ける意識を高めていく必要性を強く感じた。その思いを持ちながら、「統括保健師研修復命会」では各配属先保健師の業務内容・課題を説明し、保健師一丸となって地域の健康水準向上のために取り組んでいきたい、そのためには統括保健師が必要ということを誠意を持って伝えたいと決意を新たにした。

一方、保健師の人材育成プログラム作成を視野に入れ、ジョブローテーションの在り方を検討するために保健師の業務経験を把握するシートを作成することとした。活用にあたっては、人事課に諮り、合意した上で行えるよう協議を進めたが、まだまだ調整が必要との意見があり、一旦保留となった。しかし、保健所内係長会議を経て、所内に限って実施することとなった。

「統括保健師研修復命会」を目前にし、係長級の保健師等は、プレゼンテーション用パワーポイント作成やデモンストレーションにおいても非常に協力的で、貴重な意見や助言が得られ、また、会自体を成功させて統括保健師を配置したい、という意味統一が図れた。会当日は、健康福祉局長をはじめ、保健師配属部・課長、管理期の保健師等が参加した。西宮市保健師の現状と課題を踏まえた統括保健師の必要性や今後の体制のあり方等についてプレゼンテーションを行った後、意見交換を行った。行政組織の縦割り業務の中に横串をさして動く重要性と難しさについて議論がなされたが、管理職保健師がいない部所の課長は、統括保健師がいることで助かるという意見もあり、西宮市にとってどこに統括保健師を位置づけるべきか、配置に向けて検討する方向付けができた。

これらの実践を通して、自身は統括保健師を支える立場にあり、統括的立場

にある保健師が、役割・機能を発揮できるよう、立ち位置を明確にすることができた。今回、自身が学んだことや把握したことを、他部・課の保健師と共有し、統括保健師の必要性を皆の願いとして届けられたことに、大きな達成感を抱いた。

成果

- ・保健師の管理職がない部所の問題点が明らかになり、保健師内での共有ができた。
- ・統括保健師の配置に関し、全部所の保健師の合意が得られ、方向性が明確になった。
- ・保健師集団として団結して、統括保健師の配置に向けて動くことができた。
- ・統括保健師研修復命会の実施により、健康福祉局長や保健師配置部所の上司に、保健師活動指針（健康局長通知）や統括保健師の位置づけについて理解が得られた。
- ・また、保健師の管理職がない部所の問題点等も共有でき、西宮市における統括保健師の必要性、位置づけの在り方について協議し、今後も配置に向けて検討する道筋ができた。

今後に向けて

各課保健師へのインタビューや統括保健師研修復命会の実施を通して、普段あまり関わることのない課の保健師の活動を含め、保健師全体の動きを意識するようになった。

統括保健師がどの職位にあっても、その人一人で統括業務を行うことは不可能である。係長の立場として、むしろ他課の情報収集や調整など、動きが取りやすい点もある。自分が及ぶ範囲で統括保健師とともに動いていくことが、今後自分に必要なことだと思う。

【上司コメント】

- ・現在、西宮市では保健師は多部所に分散配置され、業務もさまざまであるが、統括保健師の配置はなく、少数の職場では保健師活動に関する助言指導が受けにくい状況にある。また、どの部所においても市民の健康増進を目指し、方向性を共有して保健活動をする必要があり、部所を越えて保健師活動を統括する統括保健師配置を望んでいたところであった。
- ・受講者は、母子保健分野の係長であるが、保健所内やこども支援局との調整役として力を発揮していた。
- ・今回、この研修により母子保健以外の全ての部所の保健師にインタビューする中で、新たに課題を見出すことができた。インタビューを通して、保健所内の保健師は全庁的に保健師業務を考えていくことが必要と感じ、保健所外の保健師は現在の業務の整理ができたと思う。
- ・今回の研修目的の一つである、庁内各部所の保健師の業務内容を把握し、保健師間での統括保健師の役割を確認することは達成できたと思う。
- ・もう1つの目的である、保健師配属部所の部長・課長に統括保健師の役割と必要性を認識してもらうことも、統括保健師研修復命会を開催することで、ある程度理解を得ることができた。
- ・受講者にとっては、他部所の保健師業務の取りまとめや、統括保健師研修復命会の開催準備などで大変だったと思うが、その姿を他の保健師が見ることにより、より連帯感ができたように思う。

<西宮市保健所地域保健課長>

3. 評価結果について

1) 自己評価について

(1) 自己評価の概要

プログラム受講者の到達度の把握については、自己評価シートを用いました。

評価の方法は、「統括保健師としての到達目標の達成状況」（資料 95 ページを参照）14 項目について 6 段階で事前・事後（同じ項目）で記入願いました。また、その理由について記述を求めました。

6 段階の評価については得点化し、単純集計を行い、さらに、得点の有意差をみるために、事前・事後ともに回答があった 44 人について検定（対応のある t 検定）を行いました。

〔時期〕

事前の自己評価：平成 26 年 6～7 月初旬（受講者が事前学習に取り組む前）

事後の自己評価：平成 27 年 2 月初旬（本プログラム修了後）

〔対象〕 プログラムを全て修了した 47 人

〔評価の構成〕

自己評価シートは、以下の 2 つの構成としました。

① 「統括保健師としての到達目標の達成状況」

- ・「統括保健師の役割や機能について説明ができる」：下位項目 5 項目
- ・「統括保健師として組織横断的な調整を図りながら実践できる」：下位項目 7 項目
- ・「自組織の中で統括保健師としての位置づけを確保できる」：下位項目 2 項目

② 「統括保健師として活動する際の自身の強み・弱み」

(2) 自己評価の結果

① 統括保健師としての到達目標の達成状況の得点について

「統括保健師としての到達目標の達成状況」14 項目の得点について、事前を表 6 に、事後を表 7 に示しました。事前・事後の得点の有意差を見るために行った検定の結果は、表 8～9 に示しています。

また、個人の総得点を算出し、平均値、標準偏差値を求め、ヒストグラムを図 3～4 に示しました。

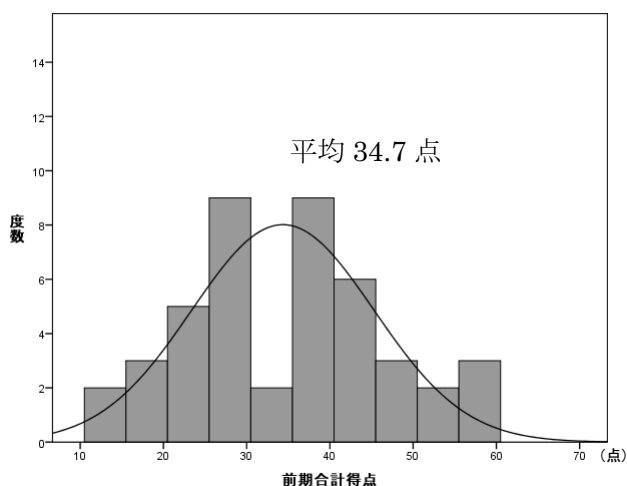


図3 事前の合計得点(n=47)
平均値 34.7 点

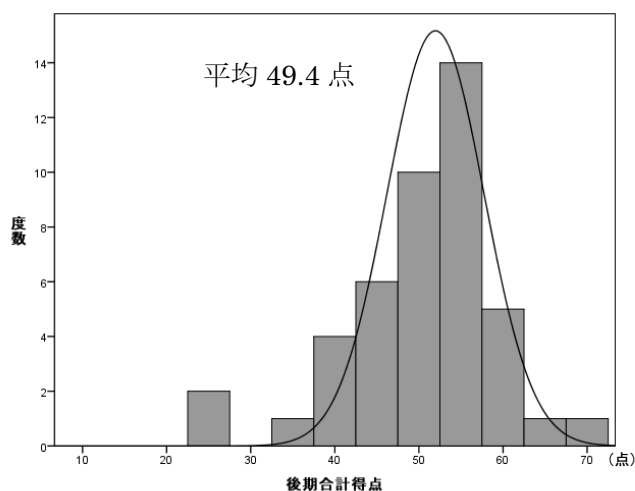


図4 事後の合計得点(n=47)
平均値 49.4 点

A 「統括保健師の役割や機能について説明ができる」の下位項目について

(表 6～9 参照)

得点の平均値について、一番高かった項目は、事前・事後ともに、「統括保健師の必要性が説明できる」(事前 3.5 点、事後 4.8 点)でした。一番低かった項目は、事前・事後ともに、「統括保健師の役割・機能、位置づけ、自身が果たすべき役割が他者に説明できる」(事前 1.9 点、事後 3.7 点)でした。

また、事後には、以下の4項目で、約9割の人が「できている(5点または4点)」と回答していました。

- ・統括保健師の役割・機能が理解できている
- ・統括保健師の必要性が理解できている
- ・統括保健師の組織的な位置づけを理解できている
- ・統括保健師として自組織で果たさなければならない役割・機能が認識できている

一方、「統括保健師の役割・機能、位置づけ、自身が果たすべき役割が他者に説明できる」については、得点の平均値が事前事後で1.8点上昇していたものの、3点または4点と回答している人が多く、他の項目とは異なる傾向がみられました。

B 「統括保健師として組織横断的な調整を図りながら実践できる」の下位項目について

(表 6～9 参照)

得点の平均値について、一番高かった項目は、事前・事後ともに、「統括保健師としての自覚を持つ」(事前 3.2 点、事後 4.3 点)でした。一番低かった項目は、事前の場合は「計画的なジョブローテーションを含み、人材育成を推進できている」1.7 点、事後の場合は「地域全体の健康課題、事業の優先度を政策・施策、事業化の決定ルート(ライン上)にのせていくことができる」2.5 点でした。

事前と事後の比較によって、顕著な差がみられたのは、「統括保健師としての自覚を持つ」「どのような統括保健師になるべきか、その姿を具体的に描くことができている」であり、事後では、約8割の人が「できている(5点または4点)」と回答していました。

下位項目7項目中、以下の5項目については、事前・事後ともに得点の平均値が3点未満でしたが、事前・事後で得点は上昇し、有意差がみられました。

表5 「統括保健師として組織横断的な調整を図りながら実践できる」

下位項目の得点の平均値(抜粋)

項 目	得点の平均値(点)	
	<事前>	<事後>
・地域全体の健康課題の明確化や事業の優先度決定を行うために必要な体制を整えることができている	1.9	2.7
・地域全体の健康課題、事業の優先度を政策・施策、事業化の決定ルート(ライン上)にのせていくことができる	2.0	2.5
・個々の保健師の専門性を育むために、成長に合わせた適材適所への配置、今後経験すべき業務が判断できている	2.2	2.9
・計画的なジョブローテーションを含み、人材育成を推進できている	1.7	2.7
・先を見据えて、保健師確保や配置、計画的な採用に関与できている(直接的・間接的)	1.9	2.9

C 「自組織の中で統括保健師としての位置づけを確保できる」の下位項目について

(表6～9参照)

「統括保健師として、保健師仲間に認められている」の得点の平均値は、事前2.5点であったのが、事後3.3点となり、約5割の人が「できている(5点または4点)」と回答していました。

「組織の中で、統括保健師として認められている」の得点の平均値は、事前2.1点であったのが、事後2.9点となり、約3割強の人が「できている(5点または4点)」と回答していました。

表 6 統括保健師としての到達目標の達成状況

事前の得点(n=47)

		合計	達成状況(n)							平均	標準偏差	
			できている				できていない					不明
			5	4	3	2	1	0				
統括保健師の役割や機能について説明ができる	1 統括保健師の役割・機能が理解できている	47	5 (10.6)	10 (21.3)	17 (36.2)	11 (23.4)	3 (6.4)	1 (2.1)	0 (0.0)	3.0	1.2	
	2 統括保健師の必要性が理解できている	47	8 (17.0)	19 (40.4)	12 (25.5)	5 (10.6)	3 (6.4)	0 (0.0)	0 (0.0)	3.5	1.1	
	3 統括保健師の組織的な位置づけを理解できている	47	5 (10.6)	8 (17.0)	19 (40.4)	11 (23.4)	3 (6.4)	1 (2.1)	0 (0.0)	3.0	1.1	
	4 統括保健師として自組織で果たさなければならない役割・機能が認識できている	47	2 (4.3)	12 (25.5)	13 (27.7)	13 (27.7)	7 (14.9)	0 (0.0)	0 (0.0)	2.8	1.1	
	5 統括保健師の役割・機能、位置づけ、自身が果たすべき役割が他者に説明できている	47	1 (2.1)	3 (6.4)	13 (27.7)	10 (21.3)	13 (27.7)	6 (12.8)	1 (2.1)	1.9	1.3	
統括保健師として組織横断的な調整を図りながら実践できる	6 統括保健師としての自覚を持っている(覚悟が決まっている)	47	9 (19.1)	13 (27.7)	10 (21.3)	9 (19.1)	4 (8.5)	2 (4.3)	0 (0.0)	3.2	1.4	
	7 どのような統括保健師になるべきか、その姿を具体的に描くことができている	47	1 (2.1)	9 (19.1)	10 (21.3)	17 (36.2)	8 (17.0)	2 (4.3)	0 (0.0)	2.4	1.2	
	8 地域全体の健康課題の明確化や事業の優先度決定を行うために必要な体制を整えることができている	47	1 (2.1)	4 (8.5)	10 (21.3)	15 (31.9)	7 (14.9)	10 (21.3)	0 (0.0)	1.9	1.3	
	9 「地域全体の健康課題」、「事業の優先度」を、政策・施策、事業化の決定ルート(ライン上)にのせていくことができている	47	2 (4.3)	3 (6.4)	12 (25.5)	13 (27.7)	9 (19.1)	8 (17.0)	0 (0.0)	2.0	1.3	
	10 個々の保健師の専門性を育むために、成長に合わせた適材適所への配置、今後経験すべき業務が判断できている	47	0 (0.0)	7 (14.9)	17 (36.2)	10 (21.3)	5 (10.6)	7 (14.9)	1 (2.1)	2.3	1.3	
	11 計画的なジョブローテーションを含み、人材育成を推進できている	47	1 (2.1)	1 (2.1)	12 (25.5)	16 (34.0)	9 (19.1)	8 (17.0)	0 (0.0)	1.8	1.2	
	12 先を見据えて、保健師確保や配置、計画的な採用に関与できている(直接・間接的関与どちらでも可)	47	0 (0.0)	4 (8.5)	17 (36.2)	10 (21.3)	7 (14.9)	9 (19.1)	0 (0.0)	2.0	1.3	
自組織の中で統括保健師としての位置づけを確保できる	13 統括保健師として、保健師仲間に認められている	47	3 (6.4)	12 (25.5)	11 (23.4)	9 (19.1)	5 (10.6)	7 (14.9)	0 (0.0)	2.5	1.5	
	14 組織の中で、統括保健師として認められている	47	1 (2.1)	5 (10.6)	15 (31.9)	11 (23.4)	5 (10.6)	10 (21.3)	0 (0.0)	2.1	1.4	

表 7 統括保健師としての到達目標の達成状況
事後の得点(n=47)

		合計	達成状況(n)							平均	標準 偏差	
			できている				できていない					不明
			5	4	3	2	1	0				
統括保健師 の役割や機能について 説明ができる	1 統括保健師の役割・機能が理解できている	47	25 (53.2)	20 (42.6)	2 (4.3)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	4.5	0.6	
	2 統括保健師の必要性が理解できている	47	37 (78.7)	9 (19.1)	1 (2.1)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	4.8	0.5	
	3 統括保健師の組織的な位置づけを理解できている	47	24 (51.1)	20 (42.6)	3 (6.4)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	4.4	0.6	
	4 統括保健師として自組織で果たさなければならない 役割・機能が認識できている	47	21 (44.7)	20 (42.6)	6 (12.8)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	4.3	0.7	
	5 統括保健師の役割・機能、位置づけ、自身が果たす べき役割が他者に説明できている	47	7 (14.9)	22 (46.8)	14 (29.8)	4 (8.5)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	3.7	0.8	
統括保健師 として組織 横断的な調 整を図りな がら実践で きる	6 統括保健師としての自覚を持っている(覚悟が決 まっている)	47	21 (44.7)	18 (38.3)	6 (12.8)	2 (4.3)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	4.2	0.8	
	7 どのような統括保健師になるべきか、その姿を具体 的に描くことができている	47	14 (29.8)	23 (48.9)	9 (19.1)	1 (2.1)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	4.1	0.8	
	8 地域全体の健康課題の明確化や事業の優先度決 定を行うために必要な体制を整えることができている	47	2 (4.3)	10 (21.3)	17 (36.2)	10 (21.3)	5 (10.6)	3 (6.4)	0 (0.0)	2.7	1.2	
	9 「地域全体の健康課題」、「事業の優先度」を、政策・ 施策、事業化の決定ルート(ライン上)にのせていく ことができている	47	2 (4.3)	6 (12.8)	21 (44.7)	6 (12.8)	7 (14.9)	5 (10.6)	0 (0.0)	2.5	1.3	
	10 個々の保健師の専門性を育むために、成長に合わ せた適材適所への配置、今後経験すべき業務)が 判断できている	47	3 (6.4)	11 (23.4)	20 (42.6)	5 (10.6)	1 (2.1)	6 (12.8)	1 (2.1)	2.8	1.4	
	11 計画的なジョブローテーションを含み、人材育成を 推進できている	47	2 (4.3)	10 (21.3)	15 (31.9)	10 (21.3)	4 (8.5)	5 (10.6)	1 (2.1)	2.6	1.3	
	12 先を見据えて、保健師確保や配置、計画的な採用 に関与できている(直接・間接的関与どちらでも可)	47	2 (4.3)	18 (38.3)	11 (23.4)	5 (10.6)	7 (14.9)	4 (8.5)	0 (0.0)	2.8	1.4	
自組織の中 で統括保健 師としての 位置づけを 確保できる	13 統括保健師として、保健師仲間に認められている	47	10 (21.3)	15 (31.9)	12 (25.5)	3 (6.4)	2 (4.3)	5 (10.6)	0 (0.0)	3.3	1.5	
	14 組織の中で、統括保健師として認められている	47	4 (8.5)	13 (27.7)	17 (36.2)	5 (10.6)	1 (2.1)	7 (14.9)	0 (0.0)	2.9	1.5	

表 8 統括保健師としての到達目標の達成状況

事前の得点(n=44)

		合計	達成状況(n)						平均	標準偏差	
			できている			できていない					
			5	4	3	2	1	0			
統括保健師の役割や機能について説明ができる	1	統括保健師の役割・機能が理解できている	44	5 (11.4)	9 (20.5)	17 (38.6)	10 (22.7)	3 (6.8)	0 (0.0)	3.1	1.1
	2	統括保健師の必要性が理解できている	44	7 (15.9)	18 (40.9)	12 (27.3)	5 (11.4)	2 (4.5)	0 (0.0)	3.5	1.0
	3	統括保健師の組織的な位置づけを理解できている	44	5 (11.4)	7 (15.9)	19 (43.2)	10 (22.7)	2 (4.5)	1 (2.3)	3.0	1.1
	4	統括保健師として自組織で果たさなければならない役割・機能が認識できている	44	2 (4.5)	11 (25.0)	13 (29.5)	12 (27.3)	6 (13.6)	0 (0.0)	2.8	1.1
	5	統括保健師の役割・機能、位置づけ、自身が果たすべき役割が他者に説明できている	44	1 (2.3)	2 (4.5)	13 (29.5)	10 (22.7)	13 (29.5)	5 (11.4)	1.9	1.2
統括保健師として組織横断的な調整を図りながら実践できる	6	統括保健師としての自覚を持っている(覚悟が決まっている)	44	9 (20.5)	12 (27.3)	9 (20.5)	9 (20.5)	4 (9.1)	1 (2.3)	3.2	1.4
	7	どのような統括保健師になるべきか、その姿を具体的に描くことができている	44	1 (2.3)	8 (18.2)	10 (22.7)	17 (38.6)	6 (13.6)	2 (4.5)	2.4	1.1
	8	地域全体の健康課題の明確化や事業の優先度決定を行うために必要な体制を整えることができている	44	1 (2.3)	4 (9.1)	10 (22.7)	14 (31.8)	7 (15.9)	8 (18.2)	2.0	1.3
	9	「地域全体の健康課題」、「事業の優先度」を、政策・施策、事業化の決定ルート(ライン上)にのせていくことができている	44	2 (4.5)	3 (6.8)	12 (27.3)	12 (27.3)	9 (20.5)	6 (13.6)	2.1	1.3
	10	個々の保健師の専門性を育むために、成長に合わせた適材適所への配置、今後経験すべき業務)が判断できている	44	0 (0.0)	6 (13.6)	17 (38.6)	10 (22.7)	5 (11.4)	6 (13.6)	2.3	1.2
	11	計画的なジョブローテーションを含み、人材育成を推進できている	44	1 (2.3)	0 (0.0)	12 (27.3)	16 (36.4)	7 (15.9)	8 (18.2)	1.8	1.2
	12	先を見据えて、保健師確保や配置、計画的な採用に関与できている(直接・間接的関与どちらでも可)	44	0 (0.0)	4 (9.1)	15 (34.1)	10 (22.7)	7 (15.9)	8 (18.2)	2.0	1.3
自組織の中で統括保健師としての位置づけを確保できる	13	統括保健師として、保健師仲間に認められている	44	3 (6.8)	10 (22.7)	11 (25.0)	9 (20.5)	5 (11.4)	6 (13.6)	2.5	1.5
	14	組織の中で、統括保健師として認められている	44	1 (2.3)	5 (11.4)	13 (29.5)	11 (25.0)	5 (11.4)	9 (20.5)	2.1	1.4

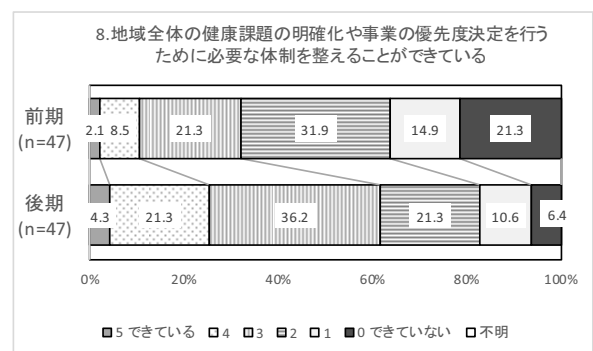
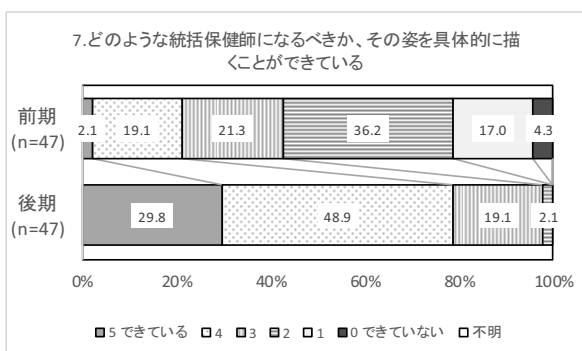
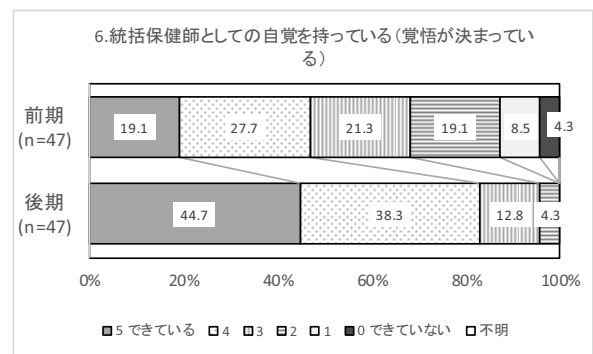
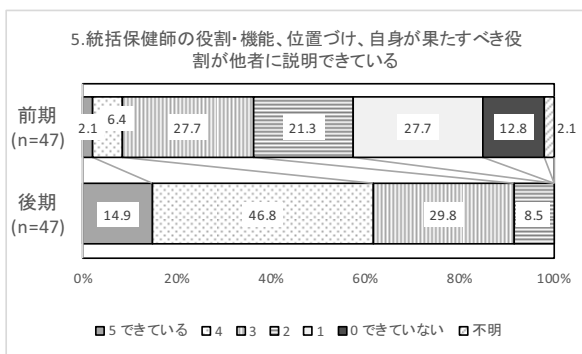
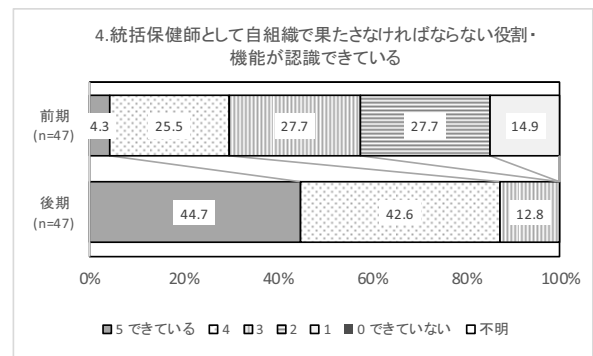
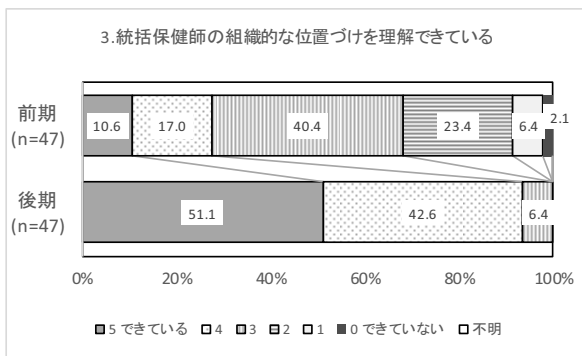
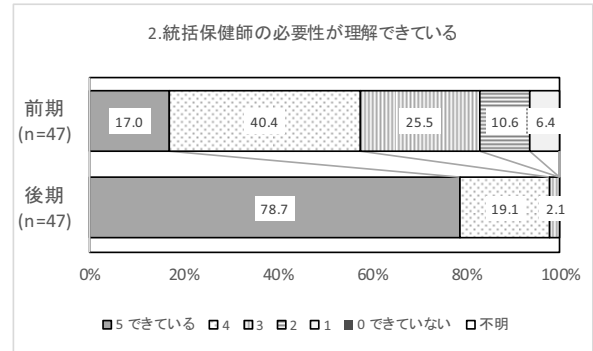
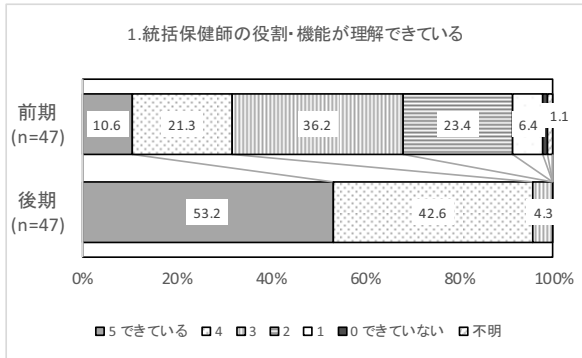
表9 統括保健師としての到達目標の達成状況

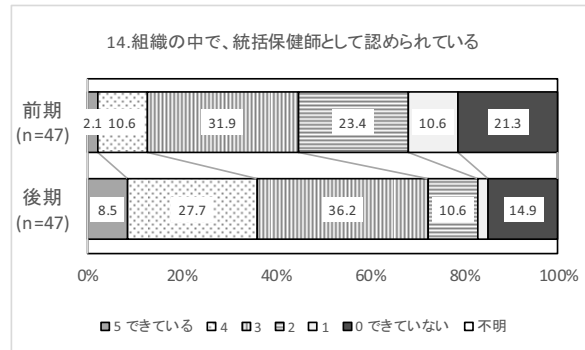
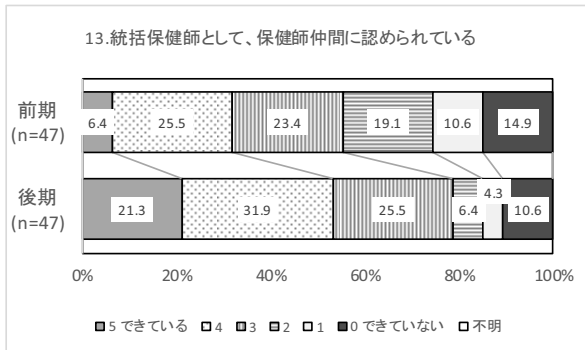
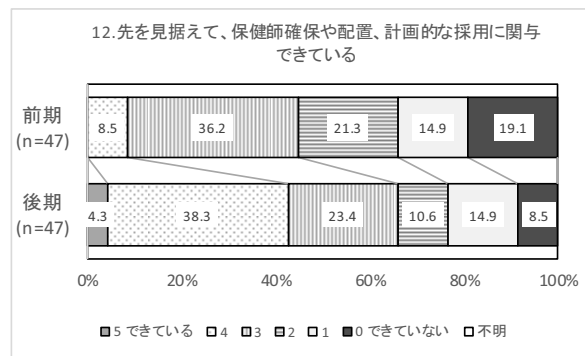
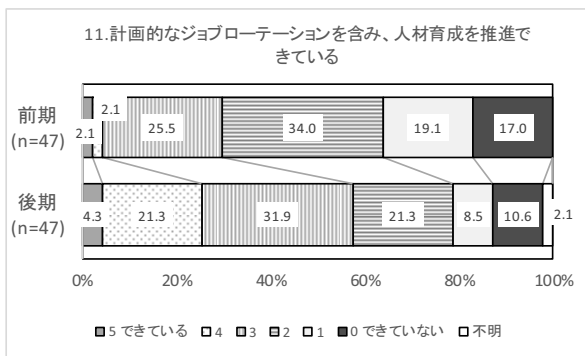
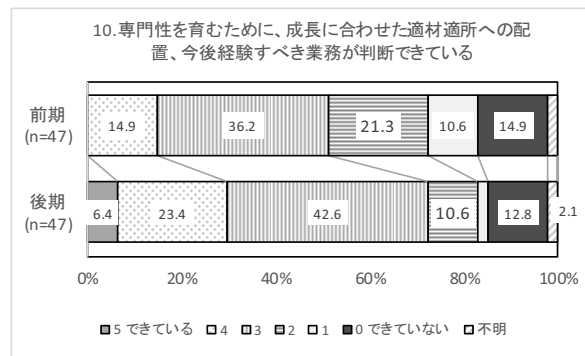
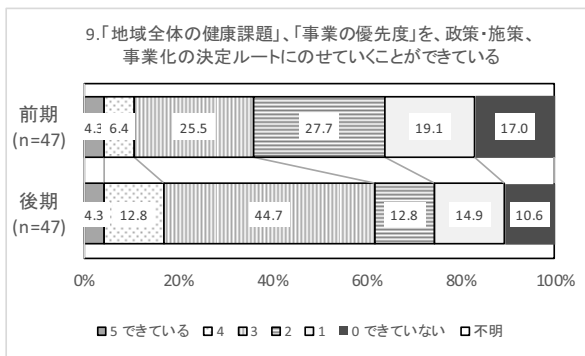
事後の得点(n=44)

		合計	達成状況(n)								平均	標準偏差	平均値の差	対応のある T検定 P値
			できている				できていない							
			5	4	3	2	1	0						
統括保健師の役割や機能について説明ができる	1	統括保健師の役割・機能が理解できている	44	24 (54.5)	19 (43.2)	1 (2.3)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	4.5	0.5	1.5	0.000	
	2	統括保健師の必要性が理解できている	44	36 (81.8)	7 (15.9)	1 (2.3)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	4.8	0.5	1.3	0.000	
	3	統括保健師の組織的な位置づけを理解できている	44	23 (52.3)	19 (43.2)	2 (4.5)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	4.5	0.6	1.5	0.000	
	4	統括保健師として自組織で果たさなければならない役割・機能が認識できている	44	20 (45.5)	20 (45.5)	4 (9.1)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	4.4	0.7	1.6	0.000	
	5	統括保健師の役割・機能、位置づけ、自身が果たすべき役割が他者に説明できている	44	6 (13.6)	22 (50.0)	14 (31.8)	2 (4.5)	0 (0.0)	0 (0.0)	3.7	0.8	1.8	0.000	
統括保健師として組織横断的な調整を図りながら実践できる	6	統括保健師としての自覚を持っている(覚悟が決まっている)	44	20 (45.5)	17 (38.6)	6 (13.6)	1 (2.3)	0 (0.0)	0 (0.0)	4.3	0.8	1.0	0.000	
	7	どのような統括保健師になるべきか、その姿を具体的に描くことができている	44	12 (27.3)	23 (52.3)	9 (20.5)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	4.1	0.7	1.6	0.000	
	8	地域全体の健康課題の明確化や事業の優先度決定を行うために必要な体制を整えることができている	44	1 (2.3)	10 (22.7)	17 (38.6)	10 (22.7)	4 (9.1)	2 (4.5)	2.7	1.1	0.8	0.000	
	9	「地域全体の健康課題」、「事業の優先度」を、政策・施策、事業化の決定ルート(ライン上)にのせていくことができている	44	2 (4.5)	5 (11.4)	21 (47.7)	6 (13.6)	6 (13.6)	4 (9.1)	2.5	1.3	0.5	0.012	
	10	個々の保健師の専門性を育むために、成長に合わせた適材適所への配置、今後経験すべき業務)が判断できている	44	3 (6.8)	11 (25.0)	19 (43.2)	5 (11.4)	1 (2.3)	5 (11.4)	2.9	1.3	0.6	0.001	
	11	計画的なジョブローテーションを含み、人材育成を推進できている	44	2 (4.5)	10 (22.7)	14 (31.8)	10 (22.7)	4 (9.1)	4 (9.1)	2.6	1.3	0.8	0.000	
	12	先を見据えて、保健師確保や配置、計画的な採用に関与できている(直接・間接的関与どちらでも可)	44	2 (4.5)	17 (38.6)	11 (25.0)	5 (11.4)	6 (13.6)	3 (6.8)	2.9	1.4	0.9	0.000	
自組織の中で統括保健師としての位置づけを確保できる	13	統括保健師として、保健師仲間に認められている	44	10 (22.7)	14 (31.8)	12 (27.3)	3 (6.8)	1 (2.3)	4 (9.1)	3.4	1.5	0.9	0.000	
	14	組織の中で、統括保健師として認められている	44	4 (9.1)	12 (27.3)	17 (38.6)	5 (11.4)	1 (2.3)	5 (11.4)	3.0	1.4	0.9	0.000	

■ 統括保健師としての到達目標の達成状況について

「統括保健師としての到達目標の達成状況」14項目についての事前・事後の得点の割合は以下の通りです。





②統括保健師として活動する際の自身の強み・弱みの強化

「統括保健師として活動する際の自身の強み・弱み」の変化をみるために、以下の3つの視点で整理し、事前・事後で比較を行いました。

- ・所属組織(自治体)の人口規模はどのくらいか
- ・統括保健師としての位置づけは確保されているか(事務分掌の有無)
- ・現在、どのような役割を担っているか(統括保健師または管理職、次期統括者)

一部抜粋して表10、11に示しました。

事前には、強みとして、「庁内外で培ったネットワーク」、「協力し合える人間関係づくり」「保健師の声を聞き、全体としてどうするか、広い視野で判断しようと努力すること」「部下への指導」「事業化、予算化」など、これまで実施してきたことが記述されていました。

事後には、「統括保健師のとらえ方が改められた」「統括保健師としての覚悟が決まった」「以前とは比べ物にならないほど自分の中での迷いがなくなった」「いつも以上の力が組織で発揮できた。チーム横断の地区診断の実施や採用への関与」といった新たな役割・機能を発揮する等、一歩前進している記述が見受けられました。

以前は、他課との絡みになると途端に及び腰になり、何からどう進めていいかわからず諦めていたけど、今では、どうやったら動かしていけるのかを考え、人、タイミング、交渉などの策を練って進めていこうと思えるようになったわ。

保健師仲間との共通理解、方向性を合わせることで、他部所保健師との連携や話し合いの必要性、上層部への提言・理解のためにと、ぶれない意思・考え方など、本当に必要なことを経験しました。

表 10 統括保健師として実践する上での自身の強み・弱みの変化
統括保健師の位置づけが確保されている(事務分掌あり) 場合

人口規模の階級	ライン & スタッフ機能	実務経験年数	【事前】 統括保健師として活動する際の自身の強み・弱み	【事後】 統括保健師として活動する際の自身の強み・弱みの変化
A 30万以上	スタッフ(次長級)	30～39年	<p>[強み] 庁内外今まで培ったネットワークを持っていること。信頼関係のある同僚や部下がいること。調整力、発信力についてもここ数年の経験で得られたと感じている。</p> <p>[弱み] 見抜く力や分析力がまだまだ必要である。また、行政職としての知識不足も管理職として業務をすすめる上で実感している。</p> <p>[強化したいこと] ①プレないリーダーシップ ②調整力 ③機を読む力 ④発信力 ⑤信頼関係の厚い同僚や部下をもつ ⑥培ったネットワークを強化していきたい。</p>	<p>◎自組織を客観的に分析することができた。</p> <p>統括として、次世代の管理期の保健師に対して「伝える」ことにこだわっていたが、みなで「共に考える」ことが重要であり、共に考える場を通して伝えることが大事であることが確認できた。また、統括保健師ひとりでは頑張れないので、統括保健師を支える組織作りをすすめることが必要。さらに、次期統括保健師は、保健師仲間がイメージできる人、合意できた人であるべきことを再認識できた。</p> <p>事業化や施策化など誰かを揺り動かすためには、行動すること。</p>
B 30万以上	スタッフ(課長補佐級)	20～29年	<p>[強み] 個々の持ち味を生かすような、協力し合える職場の人間関係づくり。</p> <p>[弱み] ①長期的な視野に立って、納得の得られるような、組織横断的な調整。②説得力のある説明ができ、コンセンサスを得ること。</p> <p>[強化したいこと] ①長期的スパンで、適切な保健師の採用配置や活動を滞りなく行うための基盤の整備。②優先度の判断を行うためのしっかりした地域診断に基づく健康課題の抽出。</p>	<p>・統括保健師としての思いはぶれずに持ち続けていきたいと強く感じた。仲間は組織の内にも外にも、そして全国にもいる。</p> <p>・組織づくりの中で、権限の及ぶ範囲を意識していたが、大切なことは権限より(権力ではなく自発的な力関係)仲間、自組織内のキーパーソンの理解を得て、エンパワメントすることが重要な役割の1つだと理解できた。</p> <p>・この研修で、自分のいつも以上の力が組織で発揮できたと実感している。中堅期研修の立ち上げ、チーム横断の地区診断、先進市の視察、災害時のガイドラインの着手、採用への関与等々。</p> <p>・最後のふり振り返り作業が自分をより強くしてくれた。</p>
C 30万以上	スタッフ(係長級)	30～39年	<p>[強み] 保健師の声を聞き全体としてどうするか、今後の方向性について、広い視野でものごとを判断しようとするところ。新人期育成、地域診断から健康課題を検討する場の設定など少しずつ動き始め、上手く行うことができていると感じる。</p> <p>[弱み] 個性の強い保健師に対し、資質向上は無理かもしれない。とあきらめるところ。市組織内の部署に統括保健師の活動を説明し、理解してもらうこと。</p> <p>[今後強化したいこと] 災害時の保健師の体制について、市の災害マニュアルに具体的に明記されていないため保健師体制を構築する必要がある。</p>	<p>統括保健師として動き出したが、組織にとっては初めてのことで日々悩みながら取り組んでいた。今回のプログラムに参加し、講師の話や他自治体の方々や情報交換することで、頭の整理ができた。1年前の自分とは比べられないほど自分の中で迷いが無くなった。何かに取組んだということより、自分で覚悟ができた事は、「自分自身が成長した」と実感している。</p>
D 10～29万	スタッフ(課長補佐級)	30～39年	<p>・10年以上も保健師部門を離れると、制度改正や保健事業の変更等を知らず、その間に保健師業務の変化も痛感した。自分の体験からも今後ジョブローテーション、人材育成を推進していかなくてはと思っている。</p> <p>・健康課題の把握に向け動いている。事業の効率性や優先度の検討等実施していきたいが、なかなか意見がまとまらない。</p> <p>・自分の強みは意思が固い。弱みは説得力が弱い。</p>	<p>保健師連絡会の中で、健康課題を明確にし、その対応を施策として取り組んでいくことは、管理期の保健師としての役割と思っていた。しかし、連絡会の中では、事務職よりも保健師間で共有を図ることの手強さを実感した。この研修を通して「統括」という責任性、役割、プレッシャーなど連絡会の中でその雰囲気を感じながら健康課題の共有を図ることができた。意見も活発で、みなよく考えていた。この力をバネに、これからは組織の中で「統括保健師」として認めてもらえるよう、私自身の決意表明でもある。全国にいる多くの統括保健師の力を感じ、励みになった。</p>
E 10～29万	スタッフ(課長補佐級)	30～39年	<p>[強み] 今まで従事した係内(業務)ではチームワークも良く取り組めたと思う。先輩・後輩とも信頼関係は築いている。日頃の声かけ・地区活動などの事業の企画やケースについての相談への対応・上司とのつなぎ役については、上手く行うことができている。</p> <p>[強化したいこと] 部所横断とミーティングを行い、具体的な取り組みを可視化したい。地区診断、組織育成、業務見直し(優先順位の決定、スクラップビルド)、PDCAの取り組みを強化したい。</p>	<p>参加する前は期待もふくらみ、評価も少しあまかったと反省している。統括として1年目、自分の役割は何かを問いつける毎日である。先輩が築きあげた土台を活かし、一人一人の保健師が何をすべきか自覚して取り組んでいけるようにするのが自分の役割と思っている。振り返りながら、悩みながら、声をだしあい、議論しあうことができる環境づくりが重要である。自分一人ではできず、助けを求めると、皆気持ちよく対応してくれる。これを後輩たちにつないでいくことを管理期の保健師たちとつめていきたいと考えている。種々の業務の強化はこうした環境の中で進めていきたいと思っている。</p>
F 9万以下	スタッフ(課長補佐級)	20～29年	<p>・新任期の保健師育成に携わっているが、個々の保健師の特性をとらえながら、その保健師に応じた、育成方法を考えていく中で自分自身も日々学びを得ている。</p> <p>・福祉部門に配属された保健師と連携して取り組むために組織横断的な調整をどのように行っていけばよいか、また全体的なジョブローテーションなど、まだまだ悩んでいることが多く、この研修を通して具体的な方法を学んでいきたい。</p> <p>・地域診断をする力は未熟であるので様々な視点から地域を見ている力を強化していきたい。</p>	<p>・福祉部門に配属された保健師との組織横断的な調整は、課長補佐級以上の保健師間での保健師ミーティングを積み重ねることで、少しずつ行えるようになり、お互いの業務理解につながっている。</p> <p>・今後は、地域診断を深めることで、業務の優先順位や業務整理・連携のあり方、保健師の配置のあり方などについて検討し、ジョブローテーションや保健師の人材育成についても幅広い視野でお互いに考えていくことができるよう、その調整を図っていきたい。保健師間で検討した結果を上司に伝えていく方法については、十分イメージできておらず、まだまだ自分の弱みであると思う。</p> <p>・この一年で、統括保健師としての覚悟はできたと思うので、具体的に一歩一歩前に進みつつ、次の統括保健師への土台作りを行っておきたい。</p>

表 11 統括保健師として実践する上での自身の強み・弱みの変化
保健衛生部門において統括的役割を担っている保健師(事務分掌なし)の場合

	人口規模	ライン & スタッフ機能	実務経験年数	【事前】 統括保健師として活動する際の自身の強み・弱み	【事後】 統括保健師として活動する際の自身の強み・弱みの変化
A	30万以上	ライン(課長)	30～39年	<p>【強み】①直属の上司が統括保健師の必要性を理解してくれていること。②医療費の削減を期待され、生活習慣病対策など保健活動の要望が多い。③医師会、歯科医師会、薬剤師会、助産師会をはじめ、ボランティア組織等との関係性が保たれていること。</p> <p>【弱み】①多岐にわたる保健事業を実施しているが、その成果を伝える資料作成の指示や説明が弱い。②法律分野を含め、予算の流れ、議会対応も1つ1つ上司に相談しながら進めている段階。③少子高齢化の中で制度や政策を大胆に変革することを求められているが、問題の整理や具体策を展開する力が乏しい。</p>	<p>・研修に参加したことで、統括保健師の役割や機能を理解することができ、理解ある上司のもと事務分掌化への実現が目前となり感謝している。今回の研修で、久しぶりに達成感を得ることができた。</p> <p>・自分自身は性格的に先頭に立って進むタイプではないが、組織の中でポジションに着いたら覚悟して忍耐強く進むしかないと思う。研修を通して、改めて、自分には追い風となる強みや克服しなければならない弱みを明確にして努力しなければならないと思った。</p>
B	30万以上	スタッフ(課長補佐)	30～39年	<p>・統括保健師としての役割を担うこととなり、1年目である。分散配置先の保健師に受け入れられるのかという思いがあった。分散配置先の保健師の集りや個別に話をすることで、認識されるようになり、新任期の保健師の人材育成に携われるようになった。</p> <p>・私自身は、やろうと決めたことは出来るまで結果が出るまでやり通すという粘り強さやあきらめないところはありますが、実践力が課題だと思っている。</p>	<p>・少しずつではあるが、統括の役割を進める中で、他部署の保健師のことも考え、その所属に足を運ぶことで、気おくれ感も薄れ、新たな人間関係を広がり、やりやすくなったと思う。自分が大切と感じ重要と思える課題を同時進行ですすめられるようになってきたと思う。</p>
C	10～29万	スタッフ(課長補佐)	20～29年	<p>【強み】業務分掌制をとってきたため、所属グループ以外の業務がわからず、グループ同士の関係もうまくとれていない雰囲気があった。事業の見直し、削減についてアンケートや話し合いを行い、地区担当制にしたことで皆が保健業務全体を見る意識がでてきた。他グループの業務の理解も深まり、関係性も良い方向に持っていくことができていくと思う。必要と思われる施策は事業化に向けて積極的に取り組むことができ、部下の指導や事業への適切な助言はできていくと思う。</p> <p>【弱み】PDCAを取り入れた活動ができていない。事業の必要性や保健活動について、事務職や上司に理解される分析や数値的な見せ方が苦手である。説得力のある話し方ができない。(他部署と連携した事業について、うまく人を動かすことができない)</p> <p>【強化したいこと】政策の会議で実現させていくために説明する力、他部署との連携のすずめ方、地区担当制の評価の仕方、効果の上げ方などPDCAを活用した保健活動について強化していきたい。</p>	<p>・統括保健師の意識として、実践から自分のものとして位置づけられたと思う。実際に実践する中で仲間との共通理解、方向性を合わせることで、他部署保健師との連携や話し合いの必要性、上層部への提案・理解、誰のためにとぶれない意思・考え方など、本当に必要なことだと経験した。</p> <p>・地区活動では、地域を把握する中でPDCAの必要性からシートを作り進めてきた。言葉として必要と理解していたことが、経験からその必要性を理解したことは、今後統括する上で生かされていく事と思う。</p> <p>・1つのことを実現化していくために、自分自身に信念を持ち推進していく中で仲間や上司の理解を得るための説明や資料が必要だが、聞いてもらえるための普段からの自分の動きや仕事への姿勢が大切であり、今まで努力してやってきたことも今回生かされたと思う。</p> <p>・優先課題を政策化していくために、他部署をまたがっての抽出ができていないため、これから話し合い、提案書として総合計画に具体的にあげていく予定。言語化の苦手さは自信をつけることで克服していきたい。</p>
D	10～29万	ライン(課長)	20～29年	<p>・保健師の1人配属等の異動を経験し、他職種の職員とのコミュニケーションスキルを高め、人間関係を上手く築くことができる。ただし、相手に添う傾向にあり、頼まれると頑張ってしまう。</p> <p>・今後は物事を冷静かつ客観的に判断し配役できる能力を強化していきたい。</p>	<p>・どうしても他人の意見に添う傾向にあったが、自分が思うほど甘えられる立場にないことがわかり、腹をくくった結果、言いにくいことも発言し、自分のペースに乗ってもらう方向に意識を変えた。</p> <p>・様々な文書や法律を後立てに物事を客観的に見ると共に、伝え方も極力冷静になる部分を熱く語る部分と組み合わせることで、リーダーシップを発揮できるのではないかと考えるようになった。</p> <p>・長年、統括的な役割を担っていたけれど、どこかで誰かに振りたい気持ちがあったが、私にとっては「腹をくくる」ことが一番のステップアップになったと思う。</p>
E	9万以下	ライン(課長)	20～29年	<p>・必要ことは事業化したり、予算説明したりすることは、割とスムーズに出来る方かと思う。また、分散配置されている保健師間の横の連携をとっていくことについては部内の理解もあり少しずつ進めてきている。</p> <p>・しかし、他部署の理解を求めていくことや、課をまたがって課題解決していくとする動きになかなか進めないでいる。</p> <p>・若手保健師が多いので、地域を見せる力や気づきを仕事に反映する力を育てていく体制をつくっていかないとけないと思うが、自分自身の実行力、計画性が弱く立ち止まってしまっている。</p>	<p>・自分の組織内の職種間の壁は、話し合いを重ねることやPDCAを意識していくことで職員が良い方向に変わってきたと感じる。</p> <p>・介護保険計画や健康増進計画等、すべての計画策定(見直し)を今年度行っており、すべての策定委員会に出席して、「組織横断的な横串」の必要性を痛感している。このことを組織横断的に考えていくことに対する大きな壁がある。多課とのからみになると、とたんに及び腰になる。何からどう進めていけばいいのかわからない、難しい。今までの自分ならここで諦めていたが、その必要性がスッキリと落ちた今は、どうやったら動かしていけるか考え、人・タイミング・根回し等、いろいろ策を練って進めていこうと思えるようになった。共感して一緒に考えてくれる仲間も上司もいる。少しずつでも諦めない、腹もすわったと感じている。</p>
F	9万以下	ライン(課長)	30～39年	<p>・上手く行うことができていること定例会、リーダー会を開催している。</p> <p>・苦手なこと組織を全体的にみて、判断したり意見を論理的に言うこと。</p> <p>・今後強化していきたいこと：後任への道筋を作ること</p>	<p>・腹をくくって、保健師全員に声がけし、協力を得られた。逃げずに人材配置について意見を言えた。</p> <p>・行動するスピード、判断するスピードはまだまだである。スロースピードではあるが、周囲に支えられながら、これで終わらず、組織として動いて行けるように組織横断ミーティングの規約を作って継続的に開催したい。火種を絶やさないう、引き継いで行きたい。</p>
G	9万以下	ライン(課長)	30～39年	<p>・課長職になってから保健師全体の取りまとめの役割を担っている。保健師経験の約8割は住民への直接支援、現場での保健師活動であり、保健師のネットワークは築けている。統括保健師の役割を明確にし事務分掌上に明文化することが課題である。</p>	<p>・保健師のネットワーク構築については自分の強みと思っていたが、研修を通してまだ自身の力で何とかしようと思いついていない自分に気がついた。統括の役割は、一人で何とかするものではない、いかにまわりを巻き込み協力しながらすすめていかないと大切なのだと思う。</p> <p>・また自組織外へのネットワークの求め方も弱い部分があったと知りました。自分の強みをいかにしながら前向きに取り組んでいきたい。</p>

(3) 自己評価の結果から見えてきたこと

今回、自己評価で把握した「統括保健師としての到達目標の達成状況」については全ての項目で得点の上昇がみられました。本プログラムを通して、受講者の力量は高まったと考えられます。今回の研修では「統括保健師としての経験5年以上」「統括保健師1年目」「次期統括保健師」「統括保健師の補佐」など様々な立場の受講者がいました。それぞれのスタートラインも、目標とするゴールも異なっていましたが、一連のプログラムを経て、それぞれが各々の立場で成果を出したと言えます。

「統括保健師の役割・機能について説明ができる」については、事後には約9割が「できている」と回答しており、役割・機能、必要性、組織的な位置づけについて、理解が増したと言えます。グループ演習や発表を通して、「自組織の場合は統括保健師はどのような役割を担うのか」と自組織に置き換えて具体化し、自身が果たすべき役割・機能を認識し、他者にも説明できるようになった様子も見受けられました。

また、約8割が「統括保健師としての自覚を持ち」、「どのような統括保健師になるべきか、その姿を具体的に描くことができる」と回答し、統括保健師として実践する上で必要な知識に加え、実践への準備性が具体性を持って高まったと考えられます。

「統括保健師として組織横断的な調整を図りながら実践できる」については、他の項目と比べて、事後においても得点の平均値が低い傾向でした。このことは実践の途中段階にあることが影響していると考えられます。受講者の実践においては、体制づくりに至るまでに、保健師仲間の理解や分散配置先の保健師の上司の理解を得る手続きをとったり、組織横断的な調整の結果、保健師全体として提案できる意見がまとまった段階で根拠となる資料を作成したり、時機をとらえた提案等を行って、段階的に積み上げるという努力していました。組織横断的に調整を図るということは、他部門や他職種等と多くの調整を行わなければならない、一足飛びにはいかず、いくつかの段階があるということが見えてきました。したがって、受講者が目に見える成果を出し、目標に到達したことを実感するのは、もう少し先になるのではないかと思います。

「統括保健師として組織横断的な調整を図りながら実践できる」の下位項目の中では、「地域全体の健康課題を明確化し、優先度を検討できる体制づくり」に向けて組織内で保障された場の確保に着手しているところもありました。また、従来なかったものを手掛け、保健師同士が検討できるような場の確保のために、保健師が所属している部所の上司一人一人に説明に行き、理解を得る動きをとっていました。既に、保健師間で検討の場を持っているところでは、各部所でとらえている健康課題を出し合ったり、各部所で進められている保健活動の共有を図るために、保健活動全容把握シート^{※1}や業務チャート^{※2}等を活用し、保健師が「実際には何の仕事をやっている、何を行っていないのか」を出し合っているところもありました。

※1 保健活動全容把握シート：市町村として行っている全ての保健活動を明らかにするシート

【参考】市町村保健活動のあり方に関する検討報告書Ⅲ，p13-19，日本看護協会，平成26年3月

※2 業務チャート：保健師の活動分野ごとに作成し、1年間に行った業務内容・量、仕事の仕方を把握するシート

【参考】市町村保健活動のあり方に関する検討報告書Ⅲ，p21-28，日本看護協会，平成26年3月

さらに、計画的なジョブローテーションを含む人材育成に向け、全ての保健師の面接を行って、人材育成ガイドラインを作成し、組織として認められた上で推進できるよう提案しているところもありました。

「位置づけが確保できる」の下位項目である「統括保健師として、保健師仲間に認められている」「組織の中で統括保健師として認められている」については、どちらも得点の平均値が3点前後と他の項目と比べて低い傾向でした。自己評価の理由の記述からは「事務分掌に位置づけることができていないので組織的に認められるのはこれから」という意見が散見されました。

なお、統括保健師として既に事務分掌に明記されている受講者14名を抽出して分析したところ、得点の平均値が高い傾向にありました（事後の自己評価）。「統括保健師として、保健師仲間に認められている」は4.1点（事務分掌なし2.9点）、「組織の中で統括保健師として認められている」は3.5点（事務分掌なし2.6点）でした。理由の記述からは、事務分掌に明記されている受講者の場合「組織的に認められ横断的な会議を開催している」、「保健師の配置や新規業務について他部所から意見や調整を求められる」という意見がみられました。

一方、事務分掌に明記されていない受講者は、得点の平均値が低い傾向にありましたが、中には「プログラム期間中に事務分掌に明記されるよう働きかけ、統括保健師としての位置づけを確保できた」といった成果もありました。

ほう、なるほど。
今まで、健康日本21と母子保健活動はそれぞれバラバラに進めていたということか！
それは非効率だよな。
効果をねらってやってみるのはいいんじゃないかねえ。頑張ってくださいよ！

統括保健師がいる意味は、
こういうところにあるんだね！

保健師連携会議の結果を報告させてください。重点的に取り組んでいきたい健康課題について共有しました。

母子保健担当保健師からは、妊娠届出時の面接結果より我が市では妊婦の喫煙率5%という報告がなされ、それはここ数年横ばいだそうです。妊娠中の喫煙はお母さんのみならず子どもにも影響があります。妊娠中は禁煙していても出産後、子どもが1歳6か月を過ぎた頃から再喫煙するという実態もつかんでいます。このことは母子保健においては重要な課題と共通認識しました。

一方、成人保健担当保健師からは、健康日本21の一環で喫煙対策に取り組んでいきたいということが出されました。これまでは40～50歳の男性をターゲットにしていますが、その対象を拡大して妊産婦にしてはどうかという案が出されました。

成人保健の事業で、母子保健を対象とすると効率よく上手くいくのではないかと、という新たな気づきがあって、とってもいい案が出てきたなと思っています。

はい。進捗や成果も適宜、報告します！

2)他者評価について

(1)他者評価の方法

本プログラム修了者の所属組織における活動状況等を把握するために、他者評価を行いました。

統括保健師としての活動(組織横断的な調整機能の発揮や保健活動向上のための取り組みなど)の他、まわりの保健師への影響や組織全体として有効であったことについて記述を求めました。

①時期：平成27年1～2月初旬(本プログラム修了後)

②対象：推薦者(直属の上司)から情報提供が得られた46名

(2)他者評価の結果

プログラム参加による受講者の変化

推薦者からみた受講者の変化で最も多かったのは、「組織横断的な会議の開催に向けて関係組織の調整」を行った点でした。

保健師の会議の必要性を十分理解している推薦者からは、「組織、人事等についても他人任せにせず、目先の課題解決だけではなく先を見据えて、今なすべきことを自ら発信し、行動する必要があることを理解する機会になったようだ」との評価がありました。

更には、「統括保健師の必要性について、関係部所と相談調整しながら理解を求め、事務分掌に記載されるよう努力する」と、受講者が変化したことにより、応援したいと考えた上司もいました。

保健師や組織への影響

「受講者の意気込みの変化」を挙げる推薦者が複数いました。その結果、推薦者には「周囲の保健師も受講者の意気込みを強く感じるようになり、保健師組織がまとまってきた」、「保健師間の意見交換の機会が増え、多忙の中にもやりがいを感じる保健師が増えた」とする記載がありました。また、「受講者が保健師全体の業務をまとめたり、報告会用資料を準備する姿を他の保健師が見ることにより、保健師間にこれまで以上の連帯感が出てきた」との評価もありました。

こうした受講者の活動を通して、推薦者も「組織として考える必要がある」ことを認識し、受講者を支持していることもわかりました。「保健師の分散配置先の所属長が替わっても、組織横断的な活動が行えるよう、保健師全体の統括者を明示する方向を目指したい」、「統括保健師一人が調整等の全て行うのではなく組織全体で考えて支援していきたい」などの意見も寄せられました。

意見や今後への期待

「保健師以外への職種への発信」や「保健師間での意思統一」について、今後の活躍への期待が複数ありました。「保健師の調整に留まらず、保健師が分散配置されている関係部所の調整も必要」であり、「職種を超えて、職員が同じ方向に向かって保健事業を進めていく力」も期待されていました。また、「同じ保健師でも、分散配置による実際の業務の相違からか、取り組みに温度差が生じている」ので、「分散配置された保健師による組織横断的な保健活動の検討の場となる会議を効果的に持つこと」への期待がありました。

一方、「他の保健師からは、統括保健師として活動しているというよりも、会の運営を行う係との理解だったのではないか」、「職場の理解（保健師、保健師以外）を進めるための働きかけを、併せてする必要がある」との指摘もありました。また、「課題をこなすことに目が行きがちになる。課題を設定して自組織で取り組むことは、統括保健師としての活動の一部だという意識をしっかりと持つ必要がある」との意見でした。「分散配置された保健師による組織横断的な保健活動の検討の場となる会議を持つことになったのは良い」が、「保健師による保健師のためだけの会議に終わらせないという視点が大事」とのメッセージもありました。

(3) 他者評価の結果から見えてきたこと

推薦者(直属の上司)は、受講者の日々の活動の変化やプログラム受講後の様子を見守り、支援していました。

特に事務職の上司は、受講者に、組織を広くとらえ、それを意識しながら動くことを期待していることが伺えました。例えば、会議の開催は組織的に重要で、開催に向けて努力することも大切だが、会議を持てたことに満足しているだけでは組織としての利点が見えてこないなので、健康課題を明らかにし、組織に提案していくところまでを求めています。

統括保健師は、保健師集団を組織の一員としてどのように動かしていけるかについて、組織に示していく必要があることを再確認しましたし、これらの意見を真摯に受け止め活動していくことが大事であると言えます。

3)プログラム評価について

(1)プログラム評価の概要

本プログラムの精錬に役立てることを目的に、全プログラム修了後、修了者(47名)全員にプログラム評価および企画評価を行なってもらいました(回収率100%)。

①時期：平成27年1～2月初旬(本プログラム修了後)

②方法

修了者全員に、特別委員会で検討・作成したシートを後期集合研修時に配付し、記入を依頼しました。

③構成

プログラム評価の構成は、以下の2つの構成としました。

- ・本プログラムの企画および結果評価について
- ・本プログラム内容の妥当性・満足度について

(2)プログラム評価の結果

①本プログラムの企画および結果評価について

A プログラム全体について

プログラムの開催期間や時期、プログラムの構成について質問したところ、約8割以上の人が「妥当である」と回答していました。

また、ほぼ全員が、「統括保健師を対象とした人材育成プログラムは必要である」と回答していました。

B 事前学習について

事前学習については、約6割の人が「妥当である」と回答していましたが、約4割の人が「量が多い」と回答していました。「量が多い」と回答した理由として、「文献は読めなかった」「文献の入手に苦労した」「ワークシート記入の際、課題の絞り込みに時間がかかった」という意見がありました。

一方、事前学習の内容については、約7割強の人が「妥当である」と回答しており、その理由として、必読文献については、「本来読んでおくべき文献だと思った」「統括として実践する上で役立った」といった意見がありました。また、ワークシート作成については、「様式1は自組織の特徴がよくわかる」「様式1～3への展開は考え方の整理に役立った」「事前学習により、統括としての課題が明らかになった」という意見がありました。

C 前期集合研修について

前期集合研修の時間配分や内容について質問したところ、時間配分が「妥当である」と回答した人は約 8 割、プログラムの内容が「妥当である」と回答した人は約 7 割でした。

時間配分が「妥当である」と回答した理由には、「盛りだくさんだが充実していた」「有効に時間が使われ、特にパジャマミーティングでは仲間・講師の方々と交流ができ有意義でした」「多様なプログラムで充実しており、形式的な研修では感じられない一体感を強く感じた」という意見がありました。一方、「改善が必要」と回答した(約 1 割)理由としては、グループ演習に関することが多く、「時間が短く感じた」「もっと他市の状況を理解する時間が欲しい」「じっくり話す時間が必要」などの意見でした。

内容が「妥当である」と回答した理由には、「人口規模が同じ市町村の事例を聞くことができ、やり始めたばかりで悩みながら取り組んでいる事例に共感できた」、「パジャマミーティングで受講者や講師との距離感を縮めることができた」との意見がありました。一方、「改善が必要」と回答した理由としては、「組織におけるマネジメントに関する講義が聞きたかった」、「指針を読み解くとか、地域課題の見せ方など今の話題に関する実践も取り入れて欲しい」という意見でした。

D 実践の中間で行った支援（メール相談）について

メール相談の実施時期・期間、活用の有無、必要性について質問したところ、実施時期が「妥当である」と回答した人は約 5 割で、約 2 割の人が「改善が必要」と回答していました。実施時期について「改善が必要」と回答した理由には、「実践が始まり動きだした頃がよい、1 か月ぐらい早めて欲しい」「最初つまづいた時に相談できるとよい」といった意見がありました。

「メール相談が必要だと思いますか」という問いについては、約 8 割の人が「必要である」という回答でしたが、実際にメールを活用した人は約 2 割でした。活用した人の中では「メール相談を活用して今後の見通しが持てた」と約 9 割の人が回答しています。

E 受講者間での情報交換について

受講者間で情報交換等を行った人は、約 6 割でした。その手段として、一番多かったのが、「メール」約 6 割、次いで、「電話」約 5 割でした(複数回答)。約 1~2 割が、学会や研修会等の対面や視察を行って情報交換していました。

F 後期集合研修について

後期集合研修について、時間配分・内容について質問したところ、時間配分が「妥当である」と回答した人は約 6 割強、内容が「妥当である」と回答した人は約 7 割でした。

時間配分が「妥当である」と回答した理由としては、「グループ演習を有効に行えた」といった意見があり、「改善が必要である」と回答した理由としては、「一日では足りない」「実践をゆっくり聞きたかった」といった意見がありました。

内容が「妥当である」と回答した理由には、「各プログラム内容から、今後の自身の進め方を考え、整理することができた」「チーム別グループワーク*のおかげで、たくさんの情報を得られた。もっと多くの市町村の実施状況を聞きたい」「チーム別グループワーク*では、新たな気づきが得られた」といった意見があり、「改善が必要である」と回答した理由としては、「グループワークを立場によりわけてもらいたかった」「盛りだくさんで慌ただしかった。短時間で要点を整理して発表する力も必要」といった意見でした。

※チーム別グループワークとは：前期集合研修では、人口規模別に編成したグループをつくり、演習を進めてきた。そのグループ2~3つをシャッフルして新たなチームを作り、後期集合研修では、統括保健師として活動していく際に必要なスキルやコツ、ポイントを可視化するために実施したグループワーク。

②本プログラム内容の妥当性・満足度について

前期および後期集合研修のプログラム内容について、「実践に役立てる内容であったか」を質問したところ、前期集合研修、後期集合研修のいずれも、約9割の人が「とてもそう思う」(4 または 3) と回答しており、どの内容についても満足度が高い傾向がみられました。

A 前期集合研修について

前期集合研修のプログラム内容の中で、「自分実践に役立てることができた」について「とてもそう思う」という回答で、一番多かったのは、2日目に行った鼎談「統括保健師としてのアンテナをはり、関係者を巻き込む力とは」(63.8%)と「グループ演習」(63.8%)でした。次いで、1日目に行った「パジャマミーティング(ワールドカフェ)」(57.4%)、実践報告「統括保健師としての実践」(53.2%)でした。

B 後期集合研修について

後期集合研修のプログラム内容の中で、「自分実践に役立てることができた」について「とてもそう思う」という回答で、一番多かったのは、「チーム別グループワーク*」(78.7%)、次いで、講話「リーダーシップの発揮と今後の期待」(76.6%)でした。

(3)プログラム評価の結果から見えてきたこと

プログラムの開催期間や時期、構成について約8割から「妥当である」との回答が得られ、ほぼ全員が、「統括保健師を対象とした人材育成プログラムは必要である」ととらえており、概ね今年度のような企画で進める必要があるという今後の方向性が見えてきました。

また、事前学習については、「量が多い」という回答も見受けられ、研修前の準備性をより高められるよう、量・内容の検討が必要と言えます。

特に、ワークシートに関しては、「自分の立ち位置や現状を把握する上で有効であった」という意見もありましたが、課題の絞り込みが難しかったといった意見もあり、PDCAに沿って現状の課題から具体的に行動計画を導くことができるシートに改変する必要があると言えます。

ワークシートの改編に伴って、グループ演習の進め方も見直さなければならないと言えます。前期集合研修において、統括保健師としての行動計画を修正する際、具体性を持たせるところまでいきつけなかったという反省もありました。演習時には、「統括保健師として〇〇をする」といった言語化を重視し、統括保健師として関与していくことが望まれる人材育成や人事等に関しては、演習担当講師から積極的に投げかけることが重要と考えられます。

さらに、集合研修のプログラム内容に関しては、プログラムの流れや目的、重点的に伝えたいこと等を考慮し、前期に行う講義と後期に行う講義を整理していかなければなりません。併せて、受講者間のネットワークづくりに関しても、重要であることがわかり、意図的に仕掛けていく必要があると言えます。

なお、実践期間中（前期集合研修と後期集合研修の間）のフォローについても需要が高く、効果的なあり方を検討する必要があると考えられました。



第3章

グループ演習担当講師による 総括

1. 政令指定都市・中核市を担当した講師より

長崎県立大学 参与 平野 かよ子

今回の研修会の目的は、統括保健師を理解し組織の中での位置づけを明らかにする等でしたが、受講者は統括保健師の理解を深めるとともに、「もし自分が統括保健師になったなら、統括として誠心誠意機能するようにしたい」といった「覚悟」が持てた研修でした。このようなパッションは、統括保健師を志向する仲間との率直な語り合いとつながりができたこと、また、統括保健師に関する思いを表明するプログラムも効を奏していたと思います。その研修の様子をお伝えしましょう。

グループの構成は、人口が約 50 万から数百万規模の政令指定都市や中核市の参加者で、大規模市における統括保健師はどこに居る保健師が担えばよいのだろう等を、共に悩みながら話し合いを始めました。人口約 150 万人の A 市では約 180 人の保健師が 11 局 46 課 53 係に広がり、業務を行っている場所も全市に散らばっています。このような大所帯になると、保健師の総合調整や人材育成、人事の機能を一人の統括者へ収斂させられるのか、実行可能なのか等、行政組織図をみながらの議論でした。大規模市の統括保健師は、本庁の「総統括」と出先の保健所等の統括である「統括補佐」からなる『統括保健師集団』として担うことが妥当なのだろう、などなどです。

また、大規模市であっても、合併により大規模化した市と保健所設置市としての歴史がある市とでは、技術職である保健師に対する理解や期待が異なり、それぞれの組織の特性を理解し、それに応じて統括保健師といった言葉の用い方から、それぞれに戦略が必要であることを学びました。

前期集合研修から後期集合研修までの約 5 か月間には、受講者は自組織の全保健師に統括保健師について、研修の復命を行いました。しかし、ここで大きな壁にぶち当たっています。個々の保健師は担っている業務の課題等に意識が向いていて、技術職としての保健師のあり方に意識を切り替えにくいということでした。業務を担うことから少し距離を置くために、業務時間外に茶菓子を

食べながらフリートーキングの「自主勉強会」を設定したり、「保健師活動指針」や「保健師人材育成マニュアル」の作成をきっかけとして、その中で保健師の専門性を確認し統括機能について語り合う保健師を増やした自治体が多かったです。「統括保健師とは」を整理して伝達するのではなく、専門職としての保健師に焦点を当て、組織に分散していながら技術職の機能を存分に発揮していけるために「共に考える場」の設定が重要なことを学びました。

さらに後期集合研修においては、次期統括保健師の育成に絡み、統括保健師が備えるべき資質やキャリア形成について意見交換を行いました。事業を担う経験だけではなく、事務職や他部門との連携や協議を経験できる政策企画部門の経験が必要か等についても話しました。昨今では個別支援においても多職種・多部門との連携・調整、事業評価は経験できることや、災害時の防災保健活動マニュアルの作成に参画することで培えるとの意見、また一方で、保健師の人望を得ていることも重要な要素等の意見がありました。

研修受講者の上司からは、受講者が自組織に戻って、部局を超えて動き出したこと、そのことが組織を超える連携を引出し、組織を活性化させてきているとの評も頂いています。本研修が保健師のパッションを高める、かつ、縦割りの行政組織に対して波及効果を生むものとなるのは、本プログラムの受講と自組織に戻っての活躍といった参加者の力です。次年度の研修が大いに楽しみです。

武蔵野大学看護学部看護学科 教授 嶋津 多恵子

日々を統括保健師的思考プロセスで活動する

グループは、政令指定都市・中核市から選出された5名のメンバーで構成されていました。部所や統括保健師の位置づけは5人5様であり、大規模な市における統括保健師としての活動が、浮き彫りになっていきました。

○日々のあらゆる業務を統括保健師的発想でかたちにする

まず、保健師の部所横断的体制づくりを進めていました。人材育成では、分散単独配置の新任保健師にも他部所からプリセプターをつけ、さらにジョブローテーションを見直すよう人事課に働きかけていました。そして、感染症対策や災害対策の健康危機管理でも、統括的役割を発揮していました。これら一連の活動では、組織の意思決定プロセスを踏んでいたこと、日々の業務で感染症対策、災害対策、母子保健対策など、新たな動きをとらえて、よりよい活動に向け、保健師集団や関連部所とネットワークを組んでいったことがポイントとなっています。

○区の統括的保健師活動から市の統括体制を構築する

大規模政令指定都市の区役所の立場での取り組みでは、すでに位置づけられている区役所の統括の役割をうまく生かして、区役所の部所横断的な活動を手掛けていました。分散配置されている保健師の人材育成は、事務職上司にとってもニーズが高く、取り組みやすい切り口となっていました。自身の区の統括をモデル的に取り組みつつ、市としての統括保健師を本庁に位置づけ連携をとる体制づくりをしていきました。その際、「誰もが統括保健師になる可能性がある」、「他人事にしない」という意識づけをしていました。

○統括保健師補佐として統括の体制を位置づける

統括保健師の活動の理解を得るために、保健師の上司のみならず、事務職の課長、部長、人事課などを回っていました。部所横断的な指示命令系統について確認すると、他部局でも同様の体制があることがわかりました。それに勇気を得て、統括保健師および統括保健師補佐の役割や必要性の共通認識を得るため、分散配置の保健師や上司、人事課等を対象として、研修の場を設定していきました。今後は、統括保健師に活動方法を提案しながら共に動き、補佐していこうと考えています。

○大規模政令指定都市で分散配置されている保健師のネットワークをつくる

各区の保健師と定例的に市の健康課題や取り組みについて話し合う場を作っていました。区役所は現場の業務の多忙さがあるため、共通認識をもつことを丁寧に取り組んでいました。また、分散配置にある本庁保健師には時間外で集まる機会を設定したところ、ニーズも高く今後も継続していく予定です。

○中核市の組織再編成を統括保健師の活動の好機にする

保健師の部所横断的な話し合いをもったところ、統括の必要性を認識している保健師が複数存在することがわかりました。折しも、市の組織再編成の機とも重なり、保健師の人事管理も求められ、統括保健師の位置づけや体制を組み込んでいく好機となりそうです。

保健師分散配置のメリットを生かしデメリットを埋めるために、今、統括保健師が求められています。しかし、その先に、保健師一人ひとりが統括保健師的発想で日々の業務にコミットしていくことが究極の姿と考えます。どの業務にも統括保健師的活動の切り口が潜んでいます。相談されたら、チャンスととらえましょう。

グループは、中核市 4 名、政令指定都市 1 名のメンバーで構成され、うち 1 名の統括補佐を除き、既に 4 名が統括保健師として活動していました。

受講者は地域の人口規模も保健師数も異なりますが、事前学習も含め、このプログラムに取り組むことにより、漠然としていた統括保健師の役割や各自治体の課題が明確になり、統括保健師としてのあるべき姿が、浮き彫りになっていったように思います。

統括保健師が事務分掌に明文化されている 2 市のうち、人口約 150 万の政令指定都市 A 市では、約 180 人の保健師が 16 部、35 課、38 係に分散されており、平成 26 年度から統括保健師を担当部長に昇格させています。この結果、多岐にわたる部所での保健師業務を横断的に俯瞰することが可能になりました。さらに、担当部長として政策会議に出席し、首長や副市長と議論し、局の政策・計画・事業遂行に関与することで、保健師活動を客観的に評価し、各業務での課題を共有できる仕組みづくりを始めています。このように行政でポストを持つことは、今後の業務の方向性を明確にできるという重要な要素であることがわかりました。

また、受講者は統括保健師として活動するための第一歩として、前期集合研修で学習した自組織の組織診断を踏まえ、統括保健師の役割・機能や行動計画について自組織に復命するとともに、情報を共有し、計画を実現するためあらゆる機会を通して話し合いの場を確保していました。

その結果、「保健師の代表として周囲から認められる」、「事務分掌明確化の可能性はある。保健活動指針作成のためのワーキングに取り組む」「統括配置に向け準備中。保健師全員と面接を行うとともに、人材育成ガイドライン作成においてリーダーシップを発揮」「事務分掌に位置づけられた。幹部職員の意思統一のための会議開催。事務職を巻き込み保健師確保に取り組む」「三つの部所に統括が配置され、全体調整には時間を要する。係長以上の会議で重点施策課題を提案する」など、多くの成果が発揮されました。

さらに実践していく中で、自分自身の強み弱みに気づき、他者協働しながら弱みを強みに変えていくこと、組織の合意形成に向けた働きかけが必要なこと、自ら率先して動くこと等多くの示唆が得られたようです。

具体的な成果はこれからだと思いますが、取組が具体的になっていくプロセスが印象的でした。また、プログラムに取り組んだことによる自信が今後の活動の機動力になっていくと確信できる研修でした。今後も引き続き統括保健師への関心が高まり、統括保健師の配置や活動が整理されていくことを願っています。7 か月にわたる研修お疲れ様でした。受講者のネットワークを大事にされ、仲間を増やし、ますますご活躍されますことを期待しております。

2. 人口規模 10～30 万未満の自治体を担当した講師より

東京家政大学看護学部看護学科 教授 山口 佳子

担当したグループ（5名）は、人口規模 20～36 万の市町村、統括保健師 3 名、次期統括保健師 2 名でした。統括保健師として事務分掌に明記されていたのは 2 名でした。当グループの実践や後期集合研修でのチーム別グループワーク等を俯瞰し、統括保健師として活動する上で大切にしたいポイントを中心に述べます。

○保健師仲間の理解を得る

前期集合研修を経て、受講者は、自組織での実践において、保健師仲間の理解を得ることに重きを置きスタートしていました。その際の動きで印象的だったのは、統括保健師が保健師仲間の持つ不平・不満を跳ね除けるのではなく、しっかりと受け止めて共感するというところを出発としていた点です。共感から始まり、本音で話し合える関係づくりをしていくことで仲間ができていきます。最初は、不満ばかり言っていたのが、「PDCA サイクルをまわしていきたいね」などと自分たちの希望や保健師活動としてありたい姿の話が出てきて徐々にベクトルが合い、保健師集団としての意思が統一されていくプロセスが重要と言えます。

○上司の理解を得る

また、受講者は上司の理解を得ることが非常に重要であるととらえ、直属の上司はもちろんのこと、分散配置先の保健師の上司に対してもきちんと説明していました。その際には、保健師がつながりながら活動していく重要性、それによってできることの意義を伝えていました。そこでは、説明力、言語化、情報収集、可視化といった能力も求められることがわかりました。

○統括保健師を支える仕組みを組織の中でつくる

以上のように保健師仲間や上司の理解と協力を得ていくことで、統括保健師を支える仕組みを組織の中でつくることは重要なポイントです。「統括保健師は孤独」という声も聞かれますが、組織を横断して調整するという大変な取り組みをしているからこそ統括保健師を支える仕組みが不可欠です。その際には、闇雲に進めるのではなく、機を読む力も求められていることがわかりました。

○すべては地域住民のため

その一方で、統括保健師として、覚悟や信念、プラス思考、希望や夢を持つことも大切です。それらのめざすものは、自分の立身出世ではなく、地域住民

の幸せや健康を守ることです。保健師たちの力を合わせ、生き活きと活動できる環境づくりをするのは「地域住民のため」なのだという思いをブレずに持つことは、孤独になりがちな統括保健師の支えともなり、統括保健師を支える仲間をつくる上でも重要と言えます。

前期集合研修から後期集合研修までの間に、受講者の皆さんは、辛い体験や大変な思いをしながらも、統括保健師として腹をくくり、夢を持ち、仲間から支えられつつ、少し自信も持ちながら前進していました。この調子で今後も取り組んでいただき、今回の研修で得られた貴重な人脈をこの先も活かしつつ、行政組織を超えたネットワークを広げていくことを期待します。

新潟医療福祉大学健康科学部看護学科 准教授 宇田 優子

私が担当したグループ（メンバーは5人）は、人口15万～25万、保健師は最大で3部8課12係に配置され、保健師数20～40人の中規模な自治体です。統括保健師が事務分掌に明記されていたのは2人でした。

8月の前期集合研修では、「事務分掌にあっても、何をしたらよいか?」「部・課を越えて『統括保健師』の役割を私は説明できるか」「他部所の経験が無く、本庁職員の顔を十分に知らない、連携や会議出席の交渉ができるか不安」「会議の運営が苦手」「他部所の保健師は『統括保健師』を必要と思っているのか」「私が統括で良いのか」等々の悩みとそれらをこの研修で打開したいという希望を抱えて、研修は始まりました。研修の中で、統括の役割、意義、実践方法のヒントと悩みを共有し、励まし合う仲間を得て、最後に「統括として行動する覚悟を決めて」2日間の研修を終え、実践活動に入りました。

取組みの成果でメンバーが得たものは、

1) 「統括として行動する覚悟が決まった」こと

1月の後期研修では、「この研修があったから腹をくくれた。事務の管理職へも働きかける覚悟ができ、説明する機会を作った」、「部長が興味深く話を聞き保健師の定例会の必要性を認め、他部所の部長・課長に橋渡しをしてくれた」という報告がありました。

2) 自組織の保健師一人ひとりが抱える問題を明らかにできた

前期集合研修で実践方法の一つとして、「統括保健師として全保健師に話を聞く」方法を紹介しました。実践したメンバーは「地域の健康課題」「仕事上の課題」を聞く中で、後輩育成の課題や、市全体の健康課題と担当業務が繋がりにくく（意識されないまま）行われている現実を明らかにしました。

3) 統括保健師の必要性・役割を保健師間で共有し、統括保健師の活動を期待し、後押ししてもらおう職場風土を作りだした

全部所の保健師が出席できる定例会の開催や、個別面談を通して統括保健師の役割を伝えています。保健部門以外の単独配置部所の保健師から「こんな会議が欲しかった」と喜ばれたメンバーもいます。

4) 具体的な成果

- (1) 「A市版保健師のあり方指針（案）」をワーキングチームを作り、作成したメンバーもいました。保健師の計画的採用、ジョブローテーション、地区担当制などを盛り込み上司の理解を得ており、今後保健師間で検討後、完成させるとのことでした。
- (2) 市全体の健康課題の明確化や事業の優先度決定、事業化を行うために必要な体制づくりに着手していました。統括保健師も運営に関与する部内検討会の中で検討するように、調整中とのことでした。
- (3) 他課への移動も含めた保健師の配置を検討できるようになっていました。
- (4) 会議運営や連絡調整、リーダーシップのコツがわかってきた。

「普通（という表現が妥当かは別）の保健師」からパイオニア「統括保健師」として意識と行動を変えるには、最初に「覚悟」し、現状を把握し、理解者を増やし、戦略を練り実行するというプロセスが必要ということが改めてわかりました。直接会ったのは3日間だけですが、メンバーの真摯な取り組みに敬意と今後の成長を願っています。

新潟青陵大学看護福祉心理学部看護学科 准教授 坪川 トモ子

「つくる・しかける統括保健師」

私の担当グループの方々には人口十数万人規模の市で、統括保健師、管理職で統括保健師的な立場、係長、次期係長ポスト、支所の係統括と多様な立場の方々でした。共通する課題は、分散配置の保健師同士の連携推進で、「市のあるべき姿の共有」「効果的な保健師活動の展開」のために、「情報共有の場」「活発な議論ができる場」を設定することを掲げられました。結果、新たな連絡会の立ち上げ、既存の連絡会の充実、連絡会立ち上げは叶わないまでも人材育成に関連する動きを開始する等の成果がありました。成果の要因と思われる工夫や配慮4点をお伝えしたいと思います。

1) 保健師の仲間づくり「よき理解者・協力者となる仲間探しと本音の語り合い」

管理職ポストでない方は、自身の立場での動き方を工夫していました。前期研修で整理した課題と行動計画を持ち帰り、ラインであり理解者である保健師

の上司に加え、分散配置保健師同士の連携を目指すために、他係の同僚保健師にも自身が捉えた「課題」「行動目標・計画」とその意図を伝え、計画を進める上での悩みや具体を相談していました。行動計画を即実践するのではなく、まずは本音を語り、理解者を得る工夫をしたといえます。一方、既に統括保健師、または統括的保健師立場にいる方は、行動計画を進める中で、次期統括的な立場にある保健師に事前に相談し意見を求めるなど、自身の協力者を得る工夫をしていました。

一方、既に統括保健師、または統括的保健師のポストにいる方は、行動計画を進める中で、次期統括的な立場にある保健師に事前に相談し意見を求めるなど、自身の協力者を得る工夫をしていました。統括保健師が統括機能を果たすためには、統括保健師を補佐する保健師が必要であり、自身で「補佐」してくれる仲間をつくる工夫や配慮をしていたといえます。

2) 他部所の理解者づくり「行政組織機構を踏まえた上で行動する根回し上手」

部所横断的に保健師の連携を図るために、保健師所属部所の上司、人材育成所管部所の行政職など、行政組織上、どの部所・職位の理解と協力を得る必要があるかを考え行動していました。連絡会の起案時には、合議をとる、必ず事前相談に出向く、連絡会報告書も合議するなど、「事前相談」「合議」を常としていました。他の方々も大いに参考にしたその実践は組織上の連携の要といえます。また、保健師には不得手な場合がある行政組織上の動き方などを行政職に遠慮なく相談し、活用できる情報を得るなど、日頃から関係づくりを無意識にしている方もあり、そのような行動の効用を意識して行うことも統括する立場には必要になってくると考えます。

3) 共有の場づくり「迷いながらも丁寧な準備によるしかけづくり」

連絡会の立ち上げ、連絡会の充実を実現した方に共通していたことは、そのプロセスを慎重に丁寧に行っていたことです。趣旨を伝えるためのわかりやすい資料作成や起案の工夫、事前アンケートや募集制による参加者ニーズをとらえたテーマの設定、保健師の協力態勢による資料作成や運営の工夫、懇親の場の設定による交流・相互理解の促進、欠席者への声掛けや資料配付によるフォロー、終了後の成果の共有と今後の課題の提示など、企画の段階から一連の課程で仲間意識を醸成させる意図が伺え、一つ一つのプロセスに協力・連携を考えながら取り組んでいました。これらの工夫や配慮が、手段にとどまらない連絡会の成功の要因になっていると考えます。

4) 日頃からの関係づくり「日頃からの対面による声のかけ合い」

皆さん、日頃から情報交換や出向く機会を意図的につくる工夫をしていました。連携が必要となりそうなケース検討を担当者間で短時間で行う、意見をもらいたい際は直接出向く、スタッフとの面接を随時行う、時には用がなくてもラウンドして声をかけるなどを行い、人間関係の円滑化に心掛けていました。

以上のような工夫や配慮により職場内の仲間意識を醸成し、連携する仕組みを作り、確かな自信を積み上げていっているメンバーの方々に期待を寄せています。

島根県立大学看護学部看護学科 准教授 永江 尚美

「試行錯誤の共有の場づくりが統括保健師を支える仲間意識に」

担当グループにおける保健師の分散配置先は、5部にまたがるところ、部は少なくとも6課14係と分散配置先が多い状況で、統括（統括的役割）保健師の配置先も健康部局（健康課等）が5自治体、子ども部局が1自治体でした。支援を通して、受講者の研修成果について以下にまとめることができます。

【研修受講によるグループ全体の成果として】

1) 統括保健師の役割機能・必要性・位置づけ・自身の役割等の理解

8月の集合研修におけるグループでの意見交換・講義・他グループ受講者との交流を通して、今まで一人で悩み試行錯誤の中で役割を考え進めてきた状況から、なぜ統括が必要なのか、部所横断的な調整が必要なかが明確となり、目的意識を持った行動へと変化していました。

2) 組織横断的な調整への努力

市の施策として健康課題を明確にしていくことの重要性を認識し、保健師連絡会・リーダー会等の開催により共有化・共通認識しながら、人材育成及び人材確保に向けての提案づくりの検討・努力を行っていました。

3) 統括保健師の位置づけの確保

研修受講者は今回の研修作業に向けて、業務チャート・ビビットシート・目標管理シート等々を活用し、所属保健師の協力を得て作成していました。その作成過程を通して統括保健師の重要性・位置づけの確保が認識されたと思います。

【取り組み成果で見えた統括保健師の共通した努力内容】

1) 連絡会の開催目的を意識して効果的に進めていくための努力

3箇所の市では、ビビットシート・業務チャートシート・気づきシート等の様々なシートを活用して市全体の健康課題を明確化し、全体業務の把握と共通認識につなげ人材育成の検討を行っていました。そして検討会議の重要性を人事担当部局に提案する努力を行っていました。また、他の市では、課長職の悩みを共有化するための集いの開催、保健事業従事者連絡会を有効にするための事前アンケートの実施等の努力や、人材育成をキーワードにし、連絡会議の必要性の検討に向けて各課からのプロジェクトの募集による企画運営の提案等の努力を行っていました。一方、一つ一つの会に持って行くための小ミーティングを

開催し、その状況を踏まえて部所横断ミーティング・リーダー会へとつなげると共にフィードバックさせていく努力をしている市もありました。受講者自身が仕事への姿勢を見せることによって、信頼づくり・支える仲間意識づくりにつながっていました。

2) ライン上の合意形成に向けての努力

保健師間の共有としての部所横断的な連絡会議に止まるのではなく、課長・部長・副市長・市長のラインに承認された会議の開催や人材育成計画及び人材確保につなげていく努力です。具体的には、会議の開催設置要項の作成や人材育成研修を市の研修体系に位置付ける努力や、人材確保及び統括保健師の事務分掌への明記など、人事担当部局を関与させて進めていました。

【おわりに】

本研修会を通して受講者は、統括保健師として役割機能を認識するだけでなく、役割を果たすためにどのような工夫・努力を行えば良いのか、置かれている立ち位置を見極めながら仲間に・上司に・関係課に働きかけていました。そして研修仲間の存在が、苦境時に気持ちをリセットさせ、一歩前に進めていく努力に繋がっていたと思います。本研修の意義はこの点にもあると思いました。

3. 人口規模 10 万未満の自治体を担当した講師より

帝京大学福岡医療技術学部看護学科 教授 藤丸 知子

受講者の状況は、統括保健師 2 名、次期統括候補者 3 名でした。人口規模が同程度の市町で意図的なグループ編成であったので、前期集合研修では、お互いの組織と自組織の特徴がよく見え、保健師活動の悩みや行き詰まり感などを語り合い、親密度がますと共に自分を表出することができ、充実感がみられました。さらに、保健師としての強みや弱みを共有し仲間意識とネットワークもできました。

後期集合研修まで、受講者は前期集合研修で立案した行動計画をもとに自組織で実践しました。その活動中での思いや感じたことを日誌にまとめられたことにより、行動計画シートでは見えない部分が、日誌を読み解くことで状況を捉え直すことができていました。

また、受講者は、活動を振り返ることで、新たな気づきや次の活動へのヒントにもなり、なんでも話せる仲間の存在、日頃の人間関係の大切さなど基本的なことの重要性を実感していました。

実際の活動においては、前期集合研修で自分に課題を課したことが、行動へと結びついています。その例をあげますと、①思いきって上司と話し合い統括保健師の業務、上司との事務分担等役割を明確にして活動しやすくなったり、研修報告を会議等で上司や同僚に報告し、理解を得て自分の立ち位置を確認していました。②統括保健師を配置することに対して、上司から「なぜ保健師だけに必要か」「組織の中で2重構造にならないか」など問題を提起されます。それに対して、最適な保健活動を円滑に行っていく上で統括保健師の機能・役割と組織として位置づけることの必要性をいかに理解してもらえるか説明を工夫し、他部所への説明にも根回ししながら入念に準備をして臨んでいました。③統括保健師の役割を1つの係に位置づけるため係の事務分掌に「保健活動の総合調整および推進に関すること」として組織規則改正についての文書を提出しています。④上司を交えた会議の中で研修報告を行っていますが、全体会議の開催が難しい時は、個別に説明し理解を求めています。これは、上司を巻き込むことと、顔が見える関係性が深い組織である小規模市町村ならではの行動といえます。そのためには、日頃の保健師の活動姿勢が問われることは当然です。⑤自組織の組織改編への動きをキャッチし、統括保健師を組織内に位置付ける動きも出てきています。

中には、明文化しないと上層部に保健師の意見が伝わっていないことに気づき、これから統括保健師の役割を理解してもらうため仲間と活動していく決意をした受講者もいます。常にアンテナを張り巡らせ、組織の動きに目配りをしておくことも大切といえます。⑥統括保健師として後輩の人材育成も重要と考え、研修体制の検討やマニュアル作成と自身の活動姿勢をみせながら積極的な動きもあります。焦らずに、地道に進めていってほしいと思います。⑦自分の苦手とする同僚との関係を見つめ、克服しながら活動の広がりができた受講者もいました。このことは、責任ある立場にあることを自覚しているからこそ、一步を踏み出し、行動化できたといえます。

前期の集合研修で、目的・目標、行動計画を明確にし、自らに課題を課し、何が何でも頑張りぬくことを確認しあったことが、このように良い結果に繋がっているといえます。統括保健師としての機能・役割の可視化や配置の促進については、保健師仲間の協力的な存在と統括保健師を支える体制づくり、上司・事務職の理解、組織としてのネットワークの構築が不可欠であることを実感されたと思います。そして、活動の根源は、リーダーシップを発揮し、保健師の考えをまとめ保健活動を「根気よく」「説明」「見える化」していき「諦めないこと」だといえます。

今後、受講者の皆様には、この研修をステップにして後輩へ道をつないでいく先達者として、統括保健師として次につながる住民のための活動をつくり上げていかれること、また、周囲に統括保健師の重要性が認識され、配置が進んでいくことを期待します。

第4章 今後に向けて

1. プログラムの改善について

約 7 か月間のプログラムを修了し、プログラムを精錬していくために、自己評価や他者評価、プログラム評価を実施しました。

評価の結果や受講者の取り組みの成果や意見等を踏まえ、「統括保健師人材育成プログラム検討委員会」において、今年度の課題について検討し、以下の改善点を明らかにすることができました。

- ① プログラム対象者の再検討
- ② 事前学習の量や内容の再検討
- ③ 演習の時間配分と進め方、ワークシートの再検討
- ④ 集合研修における講義内容と時間配分の再検討
- ⑤ 実践期間中のフォローに関する再検討
(前期集合研修と後期集合研修の間)

これらの改善を図るため、対応策を検討し、より受講者の力量形成につながるよう次年度に向けてプログラムを見直していきます。

おわりに

「覚悟を胸に、前へ」～地域の健康を守るため、住民の健康的な暮らしのために～
統括保健師人材育成プログラムを修了された 47 名の皆様、お疲れ様でした。通常のお仕事の合間に、このプログラムの実践が随所で入り込むという、あるいは入れ込まないといけない現状に、大変ご苦勞されたのではないのでしょうか。

〈自らの言葉を大切に、吟味する〉

前期集合研修で「自分の名誉のための統括保健師ではなく、後輩が、いきいきと保健師らしく活動できる環境を整え、ひいては住民の健康や暮らしやすさ、生きづらさの解消につなげるための統括保健師が必要である」「そのために一人ひとりが統括保健師としての覚悟を決めていただきたい」とのメッセージをお送りました。そして、報告書にも一部掲載していますが、「自分の強みと弱み」を知り、弱みを乗り越えるチャレンジをしていただきたい旨もお話しました。

統括的な立場に立つ保健師は、保健師仲間を、部所を超えて調整してつなぐ役割や人材育成を担うわけですが、その遂行には、医療職としての保健師の役割や機能についての組織的理解が不可欠です。属人的な統括保健師の存在、あるいは保健師間での暗黙の存在からは脱し、組織的に理解され、組織的に成果を共有できるようになるためにも、組織に位置づく統括保健師を目指したいものです。

研修初日には「自分にできるのだろうか」「上司に理解してもらえない気がしない」「仲間を説得できるだろうか」等、若干うつむき加減な発言が多かったように感じますが、後期集合研修を迎えた皆様の表情は、晴れやかでした。

統括としての自分の役割を語る人、統括保健師として組織的に位置づけられた人、次年度に向けて位置づけの道筋を作った人、統括保健師を補佐する役割を自覚し、自らの位置づけを整理した人など、成果を語る口調に力強さがありました。おそらく、上司や仲間への説明や交渉に失敗したり、落ち込んだり、あるいは励まされたり、悩んだりを経て成し得た自信でしょう。皆様の浮き沈みの激しい、半年間のご苦勞と奮闘振りから、果たせた役割・機能を 3 点に整理しました。

今後いっそう「住民のために」主体的に組織の理解を促し、よりよい保健師の活動体制につなげることを期待します。

日本看護協会 常任理事 中板 育美

1. 仕組み(仕掛け)づくり機能の発揮 ～達成に向けた仕掛けを工夫する～

目指す“旗”（地域住民の安全・安心な生活の保障と健康水準の向上）に向けて、組織横断的な会議などの必要な仕組みや仕掛けを部課長に説明し理解を得る。つまり“旗”の実現のお膳立て（組織的理解の促し）をしていた。

2. 仕掛けを活用して指示機能の発揮 ～方向と目標、そのための方策を提示する～

目的(何のために、誰のために)／目標(誰が何をするか)と、解決のための実行計画の立案等々“戦略的に”に関わる。組織横断的な会議を活用し、多分野保健師一人一人が主体的に考えるよう運営上の工夫、障害物を取り除く工夫、途中経過や進捗状況・成果を組織に反映させて、組織として理解・共有化ができるように働きかける工夫と調整をしていた。

3. 士気を高める機能 ～目標に向けて全体を奮い立たせる～

立てた“旗”を実現(達成)する手段として、保健師全員のチームとしての活力を維持・向上させるために必要なこと、理解の共有やコミュニケーションの円滑化などに取り組んでいた。

資 料

1. プログラムで使用したワークシート

1) 【様式1】組織見える化シート

平成 年 月 日 ID:	所属: 氏名:
【様式1】「組織見える化シート」	
平成26年度厚生労働省先駆的保健活動交流推進事業 統括保健師人材育成プログラム	
保健師数(常勤): 〇〇人(H26年〇月)※産休・育休中含む (非常勤): 〇〇人	〇統括保健師の役割について事務分掌への明記の有無: 有・無 (明記されている場合、内容を記入)
保健師の配置部署数: 〇部、〇課、〇係	
統括としての立場で見えてきた課題はなに?! 今後積極的に働きたい部所(部・課)は?!	

平成 年 月 日 ID:
所属: 氏名:

【様式2】「統括保健師の役割明確化シート」

ここでは、課題をロジカルに考えることに挑戦します

第1段階 「今、あなたが統括的な立場として感じている課題」を言語化すると…

第2段階 「なぜその課題が起こっているのか」を考え、原因を探る ※どうなっているのかを洞察

第3段階 「実際に」あなたが統括として取り組むべき課題
(上記1～2を通して明らかにした課題を言語化)

2) 【様式2】 統括保健師の役割明確化シート

平成 年 月 日 ID:
 所属: 氏名:

【様式3】「統括保健師 行動計画シート」

課題	行動目標	行動計画		実施した内容と結果	成果
		計画立案(事前学習時)	計画の追加・修正		

4)【様式4】 統括保健師 実践日記

No

【様式4】 統括保健師 実践日記

ID: _____ 所属: _____ 氏名: _____

- 【様式3】行動計画シートに基づいて実践する中で、気づいたこと、悩んだこと、他の受講生とやりとりしたことで“ハッ”したこと、心に残ったことを記録しておきます。
- 後期集合研修まで、「ときどき」でも「手書き」でも、ぜひ、あなたの気持ちを書き続けてください。
- きっと、あなたの宝物になります。

年月日	本音・気づき
/	
/	
/	
/	
/	

2. 評価シート

1) 自己評価 (事前・事後)

平成26年度 厚生労働省 先駆的保健活動交流推進事業 統括保健師人材育成プログラム

自己評価シート ①事前学習前

ID:

所属:

氏名:

記入日:平成 年 月 日

1. 以下は、統括保健師が組織的に位置づけられ、その中で役割・機能を発揮するプロセスを構造化して評価項目としています。目標1～14について「どのくらい達成できているか」をお考えいただき、現在のご自身の状況を6段階で自己評価してください。当てはまる番号に○を付け、その理由についてもご記入ください。

上位目標	下位目標	達成状況	
		6段階(あてはまる箇所に○をつけて下さい)	○を付けた理由(必ず記入)
統括保健師の役割や機能について説明ができる	1 統括保健師の役割・機能が理解できている	5.できている 4. 3. 2. 1. 0.できていない	
	2 統括保健師の必要性が理解できている	5.できている 4. 3. 2. 1. 0.できていない	
	3 統括保健師の組織的な位置づけを理解できている	5.できている 4. 3. 2. 1. 0.できていない	
	4 統括保健師として自組織で果たさなければならない役割・機能が認識できている	5.できている 4. 3. 2. 1. 0.できていない	
	5 統括保健師の役割・機能、位置づけ、自身が果たすべき役割が他者に説明できている	5.できている 4. 3. 2. 1. 0.できていない	
統括保健師として組織横断的な調整を図りながら実践できる	6 統括保健師としての自覚を持っている(覚悟が決まっている)	5.できている 4. 3. 2. 1. 0.できていない	
	7 どのような統括保健師になるべきか、その姿を具体的に描くことができる	5.できている 4. 3. 2. 1. 0.できていない	
	8 地域全体の健康課題の明確化や事業の優先度決定を行うために必要な体制を整えることができる	5.できている 4. 3. 2. 1. 0.できていない	
	9 「地域全体の健康課題」、「事業の優先度」を、政策・施策、事業化の決定ルート(ライン上)にのせていくことができる	5.できている 4. 3. 2. 1. 0.できていない	
	10 個々の保健師の専門性を育むために、成長に合わせた適材適所への配置、今後経験すべき業務)が判断できている	5.できている 4. 3. 2. 1. 0.できていない	
	11 計画的なジョブローテーションを含み、人材育成を推進できている	5.できている 4. 3. 2. 1. 0.できていない	
	12 先を見据えて、保健師確保や配置、計画的な採用に関与できている(直接・間接的関与どちらでも可)	5.できている 4. 3. 2. 1. 0.できていない	
自組織の中で統括保健師としての位置づけを確保できる	13 統括保健師として、保健師仲間にも認められている*	5.できている 4. 3. 2. 1. 0.できていない	
	14 組織の中で、統括保健師として認められている*	5.できている 4. 3. 2. 1. 0.できていない	

注) * 感覚的なもので結構ですのでご記入ください

2. 統括保健師として活動する際のご自身の強み・弱みについて伺います。上手く行うことができていること、苦手なこと、今後強化していきたいことを自由にお書きください。

自己評価シート ②後期集合研修後

ID: 所属:

氏名:

記入日:平成 年 月 日

1. 以下は、統括保健師が組織的に位置づけられ、その中で役割・機能を発揮するプロセスを構造化して評価項目としています。目標1～14について、「どのくらい達成できているか(できたか)」をお考えいただき、現在のご自身の状況を6段階で自己評価してください。当てはまる番号に○を付け、その理由についてもご記入ください。

上位目標	下位目標	達成状況	
		6段階(あてはまる箇所に○をつけて下さい)	○を付けた理由(必ず記入)
統括保健師の役割や機能について説明ができる	1 統括保健師の役割・機能が理解できている	5.できている(できた) 4. 3. 2. 1. 0.できていない -----	
	2 統括保健師の必要性が理解できている	5.できている(できた) 4. 3. 2. 1. 0.できていない -----	
	3 統括保健師の組織的な位置づけを理解できている	5.できている(できた) 4. 3. 2. 1. 0.できていない -----	
	4 統括保健師として自組織で果たさなければならぬ役割・機能が認識できている	5.できている(できた) 4. 3. 2. 1. 0.できていない -----	
	5 統括保健師の役割・機能、位置づけ、自身が果たすべき役割が他者に説明できている	5.できている(できた) 4. 3. 2. 1. 0.できていない -----	
統括保健師として組織横断的な調整を図りながら実践できる	6 統括保健師としての自覚を持っている(覚悟が決まっている)	5.できている(できた) 4. 3. 2. 1. 0.できていない -----	
	7 どのような統括保健師になるべきか、その姿を具体的に描くことができる	5.できている(できた) 4. 3. 2. 1. 0.できていない -----	
	8 地域全体の健康課題の明確化や事業の優先度決定を行うために必要な体制を整えることができる	5.できている(できた) 4. 3. 2. 1. 0.できていない -----	
	9 「地域全体の健康課題」、「事業の優先度」を、政策・施策、事業化の決定ルート(ライン上)にのせていくことができる	5.できている(できた) 4. 3. 2. 1. 0.できていない -----	
	10 個々の保健師の専門性を育むために、成長に合わせた適材適所への配置、今後経験すべき業務)が判断できている	5.できている(できた) 4. 3. 2. 1. 0.できていない -----	
	11 計画的なジョブローテーションを含み、人材育成を推進できている	5.できている(できた) 4. 3. 2. 1. 0.できていない -----	
	12 先を見据えて、保健師確保や配置、計画的な採用に関与できている(直接・間接的関与どちらでも可)	5.できている(できた) 4. 3. 2. 1. 0.できていない -----	
自組織の中で統括保健師としての位置づけを確保できる	13 統括保健師として、保健師仲間にも認められている	5.できている(できた) 4. 3. 2. 1. 0.できていない -----	
	14 組織の中で、統括保健師として認められている	5.できている(できた) 4. 3. 2. 1. 0.できていない -----	

2. 受講前に記載していただいた「統括保健師として活動する際のご自身の強み・弱み」について、プログラム修了した今どのように変化しましたか。どのくらい克服したり、成長させることができたか、ご自分の思いも含めて、自由にお書きください。

2) 他者評価 (推薦者・直属の上司等)

平成26年度厚生労働省先駆的保健活動交流推進事業

統括保健師人材育成プログラム修了者の活動状況について

記入日: 平成27年 月 日

記入者 所属・職位:

氏名:

統括保健師人材育成プログラム受講者氏名:

本プログラムに参加いただいた貴所属の統括保健師(統括的立場にある保健師)の活動状況、例えば、組織横断的な調整機能の発揮や保健活動向上のための取り組みなど、保健師の統括として、役割・機能を発揮していた活動についてお書きください。

また、まわりの保健師への影響、組織全体として有効であったことなどがございましたら、併せて、ご記入ください。

ご協力いただきありがとうございました

公益社団法人 日本看護協会 健康政策部保健師課

3) プログラム評価

平成26年度厚生労働省先駆的保健活動交流推進事業
 統括保健師人材育成プログラムの評価およびご意見伺い

ID番号: _____ 氏名: _____ 記入日: 平成27年 ____ 月 ____ 日

I. 本プログラムの企画および結果評価について

つぎの1)～5)について、当てはまる番号に○印を付けていただき、回答された理由についてもご記入ください。

1) プログラム全体について

質問	回答欄	
	選択肢	回答の理由
(1) プログラムの期間はいかがでしたか <small>(事前学習含む7か月間:前期集合研修2日間、後期集合研修1日間)</small>	1. 妥当である 2. 長い 3. 短い 4. その他	
(2) 集合研修の開催時期はいかがでしたか <small>・前期集合研修(8月11・12日) ・後期集合研修(1月26日)</small>	1. 妥当である 2. 改善が必要 3. その他	
(3) プログラム構成はいかがでしたか <small>・事前学習 ・前期集合研修(宿泊型) ・自組織での実践 ・後期集合研修</small>	1. 妥当である 2. 改善が必要 3. その他	
(4) 統括保健師を対象とした人材育成プログラムは今後も必要だと思いますか	1. はい 2. いいえ	

2) 事前学習について

質問	回答欄	
	選択肢	回答の理由
(1) 量はいかがでしたか <small>(文献・図書による学習:6種、DVD視聴:約35分、ワークシートの作成:3種)</small>	1. 妥当である 2. 多い 3. 少ない 4. その他	
(2) 内容はいかがでしたか	1. 妥当である 2. 改善が必要 3. その他	

3) 前期集合研修について

質問	回答欄	
	選択肢	回答の理由
(1) プログラムの時間配分は妥当でしたか	1. 妥当である 2. 改善が必要 3. その他	
(2) プログラムの内容は妥当でしたか <small>(講演・講話、演習、鼎談、バジャマミーティング等)</small>	1. 妥当である 2. 改善が必要 3. その他	

4) 自組織における実践の中間に行った支援(メール相談)について

質問	回答欄	
	選択肢	回答の理由
(1) メール相談の実施時期・期間はいかがでしたか <small>(11/25～12/8、一部12/12まで:2週間)</small>	1. 妥当である 2. 改善が必要 3. その他	

質問	回答欄	
	選択肢	回答の理由
(2) 相談するにあたり、メールという手段はいかがでしたか	1. 妥当である 2. 改善が必要 3. その他	
(3) メール相談は必要だと思いますか	1. はい 2. いいえ	
(4) メール相談を活用しましたか	1. はい 2. いいえ	

※以下4)-(5)は、上記4)-(4)で「1.はい」と回答の方のみ、お答えください

質問	回答欄	
	選択肢	回答の理由
(5) メール相談を活用して、今後の見通しが持てましたか	1. はい 2. いいえ	

5)受講者同士の情報交換等について

質問	回答欄	
	選択肢	回答の理由
(1) 前期集合研修以降、受講者間で、情報交換等を行いましたか	1. はい 2. いいえ	

※以下5)-(2)は、上記5)-(1)で「1.はい」と回答の方のみ、お答えください(複数回答可)

質問	選択肢	回答欄
		情報交換の内容
(2) 受講者間の情報交換等については、どのような方法で行いましたか	1. メール 2. 電話 3. 学会や研修会等の対面 4. 視察 5. その他	(どのようなことを情報交換しましたか)

6)後期集合研修について

質問	回答欄	
	選択肢	回答の理由
(1) プログラムの時間配分はいかがでしたか	1. 妥当である 2. 改善が必要 3. その他	
(2) プログラム内容はいかがでしたか(講話、演習、チーム別グループワーク等)	1. 妥当である 2. 改善が必要 3. その他	

Ⅱ. 本プログラム内容の妥当性・満足度について

以下のプログラム内容について、「統括としての実践に役立てることができたか」をお考えいただき、以下の選択肢の中から、最もよく当てはまると思う番号に ○ 印を付けてください。

プログラム内容	統括としての実践に役立てることができたか			
	とても 思う	そう 思う	あまり 思わない	全く 思わない
	4	3	2	1
1)前期集合研修	/			
<1日目>	/			
(1)【講話】「地域保健をめぐる国の動きとリーダーに期待すること」 (厚生労働省健康局がん・健康増進対策課保健指導室長 島田氏)	4	3	2	1
(2)【実践報告】統括保健師としての実践(北九州市、紀の川市)	4	3	2	1
(3)【グループ演習】自組織の保健活動推進へ向けての方略	4	3	2	1
(4)【講話】組織の中で求められる調整力(長崎県立大学 参与 平野氏)	4	3	2	1
(5)懇親会・パジャマミーティング(ワールドカフェ)	4	3	2	1
<2日目>	/			
(1)【鼎談】統括保健師としてのアンテナをはり、関係者を巻き込む力とは① (日本看護協会 専務理事 井伊氏) (国東市市議会議員 吉田氏) (京都光華女子大学健康科学部看護学科 教授 堀井氏)	4	3	2	1
(2)【グループ演習】統括保健師としてのアンテナをはり、関係者を巻き込む力とは②	4	3	2	1
(3)【グループ演習】自組織での保健活動改革の提案	4	3	2	1
2)後期集合研修	/			
(1)【グループ演習・ディスカッション】自組織の保健活動推進へ向けての方略	4	3	2	1
(2)【講話】統括保健師として活動していく上で重要となるポイント 「自分自身の実践を評価する」(長崎県立大学 参与 平野氏)	4	3	2	1
(3)【講話】統括保健師として活動していく上で重要となるポイント 「一歩を踏み出すために」(帝京大学福岡医療技術学部看護学科 教授 藤丸氏)	4	3	2	1
(4)【チーム別グループワーク】統括保健師として実践していく上で大切にしたいポイントや活動のコツ、必要なスキルの可視化	4	3	2	1
(5)【講話】リーダーシップの発揮と今後の期待(日本看護協会 常任理事 中板氏)	4	3	2	1

Ⅲ. 本プログラム参加時の状況について

研修の実施体制や今後の進め方に役立てるために、研修参加時の状況についておたずねします。選択肢の中から1つだけ選んで○印を付けてください。また、括弧内はご記入ください。

1) 統括保健師としての活動経験年数 ()年目 ※H26年4月時点

質問	回答欄
2) 統括保健師に関する事務分掌への明記	1. 有り ※「有り」の場合は、内容をお書きください。 2. 無し ()
3) 本プログラム受講の動機	1. 本人自ら希望して 2. 職場内の方から声がかかったため 3. 職場外の方から声がかかったため 4. その他 ()

4) 上記、3)で「2. 職場内の方から声がかかったため」「3. 職場外の方から声がかかったため」とご回答の方にお尋ねします。

どのような立場の方から声がかかりましたか 例) 直属の上司、保健師職能委員など ()

質問	回答欄
5) 本プログラムの参加にかかる費用(旅費等)	1. すべて公費である 2. すべて自費である 3. その他 ()

6) 上記、5)で「1. すべて公費である」「3. その他:一部公費」とご回答の方にお尋ねします。

費用負担していただいた組織(出処)について教えてください 例) 所属組織、〇〇県看護協会 ()

Ⅳ. 保健師の人材育成に関するご意見について

キャリアパスを検討していくための参考として、過去に受けられた人材育成について伺います。

選択肢の中から1つだけ選んで○印を付けてください。また、枠内にご記入ください。

質問	回答欄
1) 新任期(1~5年目)において、自身の力量形成につながったと考える出来事・体験はありますか。 例) 先輩保健師からの教えや研修等で特に印象に残っていること、心を揺さぶられた体験など	1. はい 2. いいえ ↓ ＜「はい」とお答えの方へ＞ 自身の力量形成につながった出来事・体験について自由にお書きください。
2) 中堅期(6年目~)以降において、自身の力量形成につながったと考える出来事・体験はありますか。 例) 先輩保健師からの教えや研修等で特に印象に残っていること、心を揺さぶられた体験など	1. はい 2. いいえ ↓ ＜「はい」とお答えの方へ＞ 自身の力量形成につながった出来事・体験について自由にお書きください。

■ 本会へのご意見・ご要望がございましたら自由にお書きください

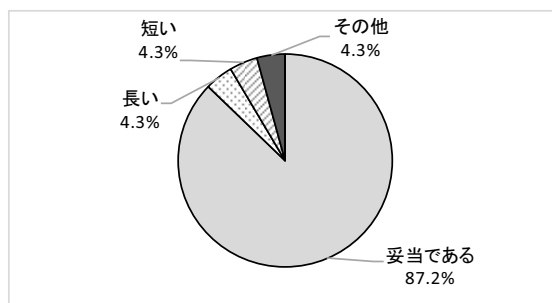
ご協力いただきありがとうございました。日本看護協会健康政策部保健師課

3. 受講者によるプログラム評価結果

(1)プログラム全体について

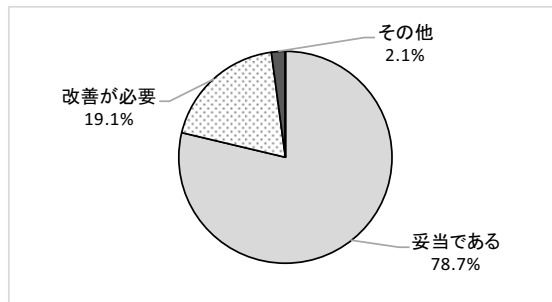
① プログラムの期間はいかがでしたか

	N	%
妥当である	41	87.2
長い	2	4.3
短い	2	4.3
その他	2	4.3
無回答	0	0.0
合計	47	100.0



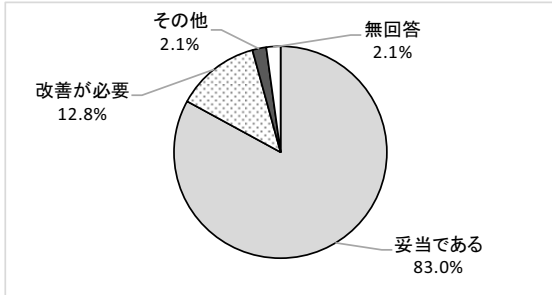
② 集合研修の開催時期はいかがでしたか

	N	%
妥当である	37	78.7
改善が必要	9	19.1
その他	1	2.1
無回答	0	0.0
合計	47	100.0



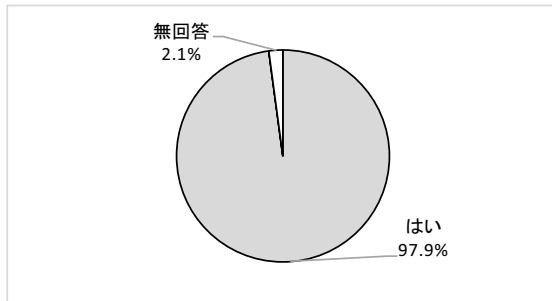
③ プログラム構成はいかがでしたか

	N	%
妥当である	39	83.0
改善が必要	6	12.8
その他	1	2.1
無回答	1	2.1
合計	47	100.0



④ 統括保健師を対象とした人材育成プログラムは今後も必要だと思いますか

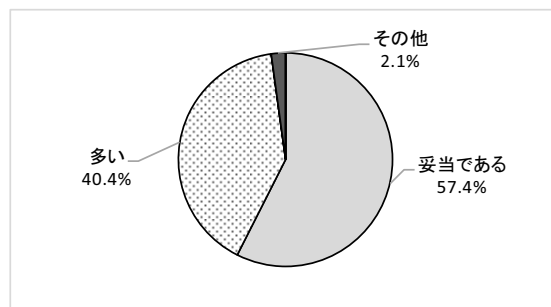
	N	%
はい	46	97.9
いいえ	0	0.0
無回答	1	2.1
合計	47	100.0



(2) 事前学習について

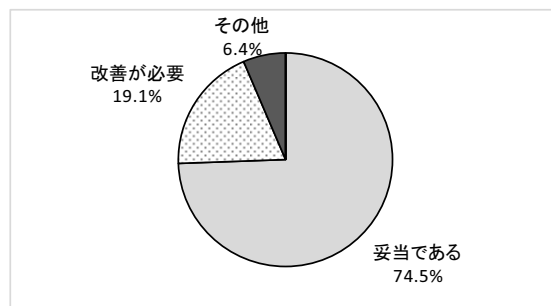
① 量はいかがでしたか

	N	%
妥当である	27	57.4
多い	19	40.4
少ない	0	0.0
その他	1	2.1
無回答	0	0.0
合計	47	100.0



② 内容はいかがでしたか

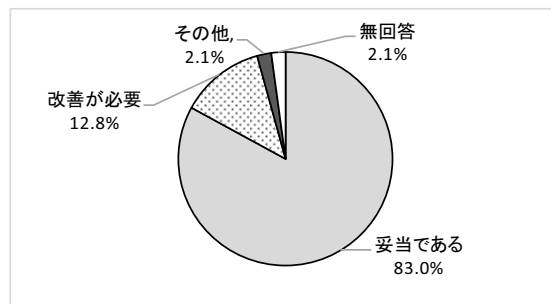
	N	%
妥当である	35	74.5
改善が必要	9	19.1
その他	3	6.4
無回答	0	0.0
合計	47	100.0



(3) 前期集合研修について

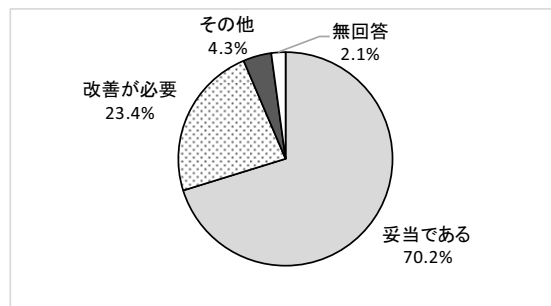
① プログラムの時間配分は妥当でしたか

	N	%
妥当である	39	83.0
改善が必要	6	12.8
その他	1	2.1
無回答	1	2.1
合計	47	100.0



② プログラムの内容は妥当でしたか

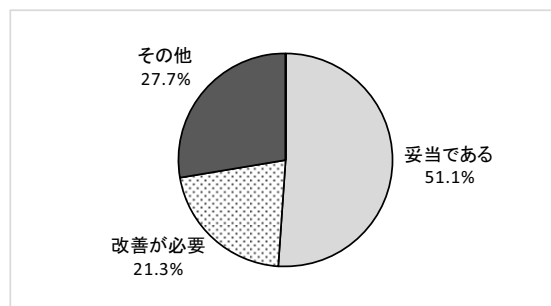
	N	%
妥当である	33	70.2
改善が必要	11	23.4
その他	2	4.3
無回答	1	2.1
合計	47	100.0



(4) 自組織における実践の中間に行った支援(メール相談)について

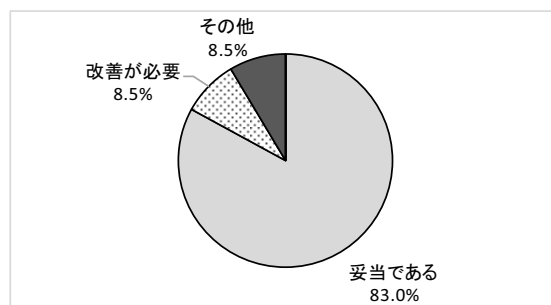
①メール相談の実施時期・期間はいかがでしたか

	N	%
妥当である	24	51.1
改善が必要	10	21.3
その他	13	27.7
無回答	0	0.0
合計	47	100.0



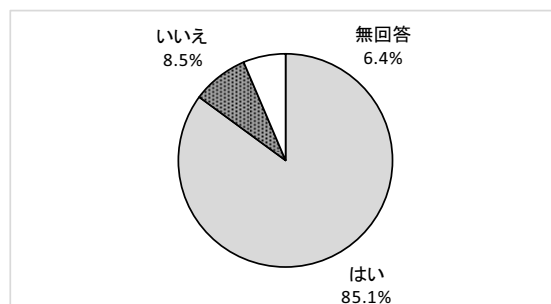
② 相談するにあたり、メールという手段はいかがでしたか

	N	%
妥当である	39	83.0
改善が必要	4	8.5
その他	4	8.5
無回答	0	0.0
合計	47	100.0



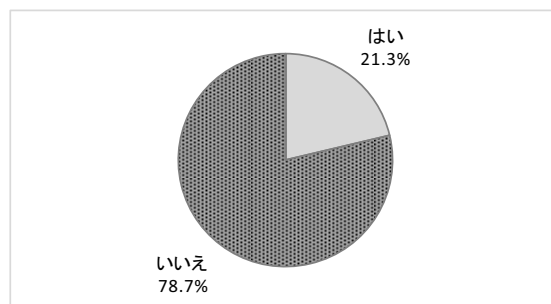
③ メール相談は必要だと思いますか

	N	%
はい	40	85.1
いいえ	4	8.5
無回答	3	6.4
合計	47	100.0



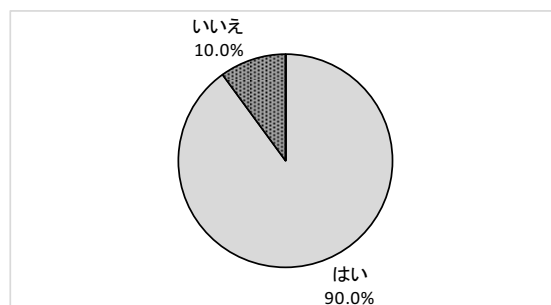
④ メール相談を活用しましたか

	N	%
はい	10	21.3
いいえ	37	78.7
無回答	0	0.0
合計	47	100.0



⑤メール相談を活用して、今後の見通しが持てましたか

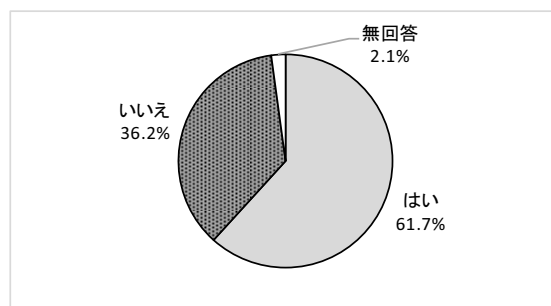
	N	%
はい	9	90.0
いいえ	1	10.0
無回答	0	0.0
合計	10	100.0



(5)受講者同士の情報交換等について

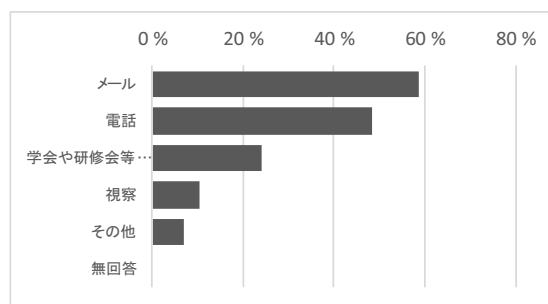
①前期集合研修以降、受講者間で、情報交換等を行いましたか

	N	%
はい	29	61.7
いいえ	17	36.2
無回答	1	2.1
合計	47	100.0



②受講者間の情報交換等については、どのような方法で行いましたか

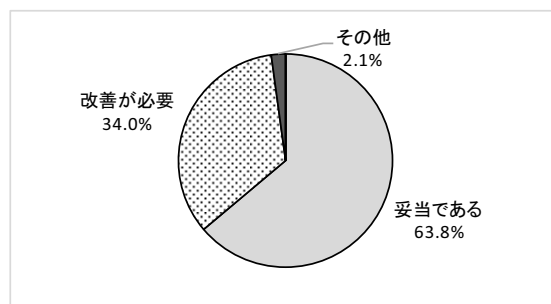
	N	%
メール	17	58.6
電話	14	48.3
学会や研修会等の対面	7	24.1
視察	3	10.3
その他	2	6.9
無回答	0	0.0
合計	29	100.0



(6)後期集合研修について

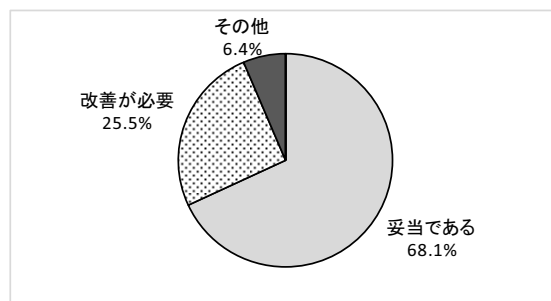
①プログラムの時間配分はいかがでしたか

	N	%
妥当である	30	63.8
改善が必要	16	34.0
その他	1	2.1
無回答	0	0.0
合計	47	100.0



②プログラム内容はいかがでしたか(講話, 演習, チーム別グループワーク等)

	N	%
妥当である	32	68.1
改善が必要	12	25.5
その他	3	6.4
無回答	0	0.0
合計	47	100.0



(7)本プログラム内容の妥当性・満足度

	合計	実践に役立てることができた					平均	標準偏差	
		とてもそう思う		全く思わない		不明			
		4	3	2	1				
<前期集合研修1日目>									
①	【講話】「地域保健をめぐる国の動きとリーダーに期待すること」 (厚生労働省健康局がん・健康増進対策課保健指導室長 島田氏)	47	22 (46.8)	22 (46.8)	2 (4.3)	0 (.0)	1 (2.1)	3.4	0.6
②	【実践報告】統括保健師としての実践(北九州市、紀の川市)	47	25 (53.2)	20 (42.6)	1 (2.1)	0 (.0)	1 (2.1)	3.5	0.5
③	【グループ演習】自組織の保健活動推進へ向けての方略	47	24 (51.1)	22 (46.8)	1 (2.1)	0 (.0)	0 (.0)	3.5	0.5
④	【講話】組織の中で求められる調整力(長崎県立大学 参与 平野氏)	47	19 (40.4)	26 (55.3)	2 (4.3)	0 (.0)	0 (.0)	3.4	0.6
⑤	懇親会・バジャマミーティング(ワールドカフェ)	47	27 (57.4)	17 (36.2)	3 (6.4)	0 (.0)	0 (.0)	3.5	0.6

<前期集合研修2日目>

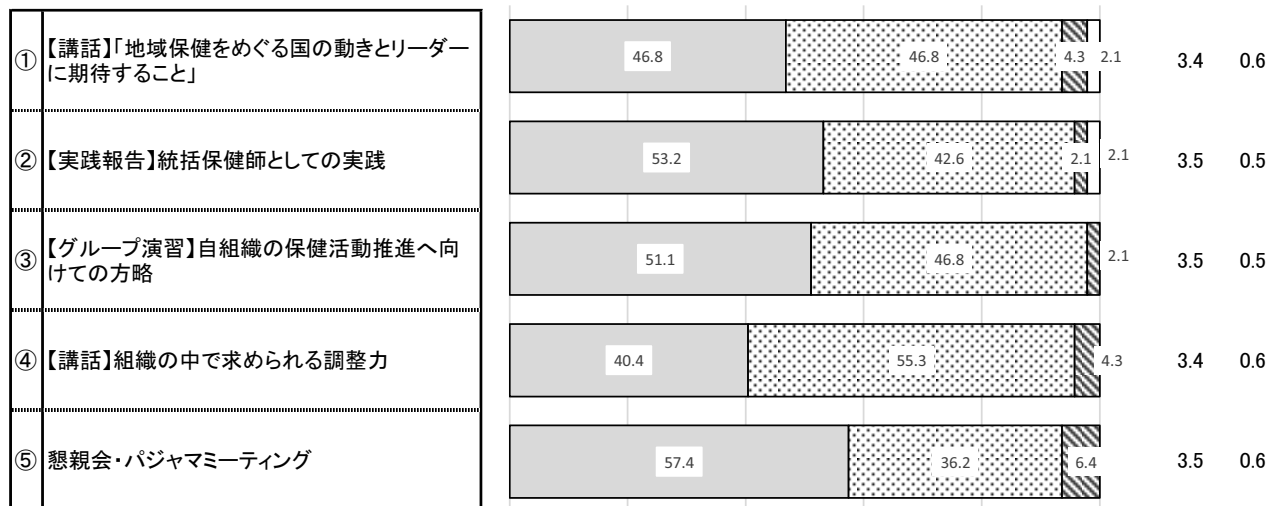
①	【鼎談】統括保健師としてのアンテナをはり、関係者を巻き込む力とは-1- (日本看護協会 専務理事 井伊氏)(国東市市議会議員 吉田氏) (京都光華女子大学健康科学部看護学科 教授 堀井氏)	47	30 (63.8)	15 (31.9)	2 (4.3)	0 (.0)	0 (.0)	3.6	0.6
②	【グループ演習】統括保健師としてのアンテナをはり、関係者を巻き込む力とは-2-	47	30 (63.8)	15 (31.9)	2 (4.3)	0 (.0)	0 (.0)	3.6	0.6
③	【グループ演習】自組織での保健活動改革の提案	47	30 (63.8)	15 (31.9)	2 (4.3)	0 (.0)	0 (.0)	3.6	0.6

<後期集合研修>

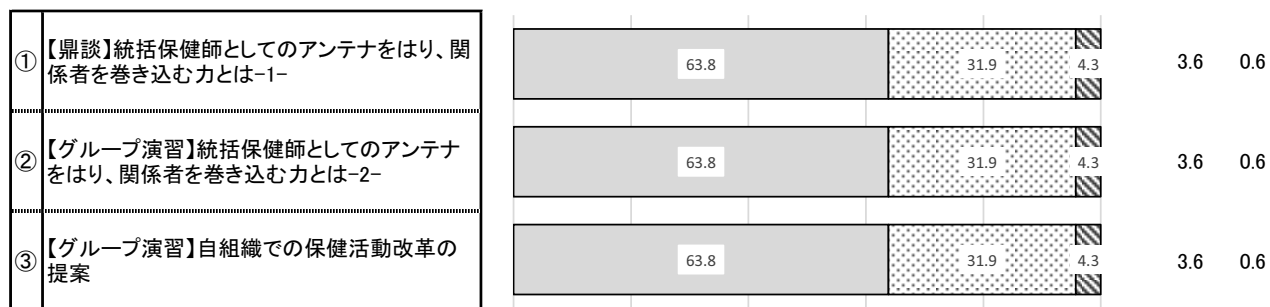
①	【グループ演習・ディスカッション】自組織の保健活動推進へ向けての方略	47	34 (72.3)	11 (23.4)	2 (4.3)	0 (.0)	0 (.0)	3.7	0.6
②	【講話】統括保健師として活動していく上で重要となるポイント 「自分自身の実践を評価する」(長崎県立大学 参与 平野氏)	47	26 (55.3)	20 (42.6)	1 (2.1)	0 (.0)	0 (.0)	3.5	0.5
③	【講話】統括保健師として活動していく上で重要となるポイント 「一歩を踏み出すために」(帝京大学福岡医療技術学部看護学科 教授 藤丸氏)	47	30 (63.8)	16 (34.0)	1 (2.1)	0 (.0)	0 (.0)	3.6	0.5
④	【チーム別グループワーク】統括保健師として実践していく上で大切にしたいポイントや活動のコツ、必要なスキルの可視化	47	37 (78.7)	8 (17.0)	2 (4.3)	0 (.0)	0 (.0)	3.7	0.5
⑤	【講話】リーダーシップの発揮と今後の期待 (日本看護協会 常任理事 中板氏)	47	36 (76.6)	11 (23.4)	0 (.0)	0 (.0)	0 (.0)	3.8	0.4

平均	標準偏差
----	------

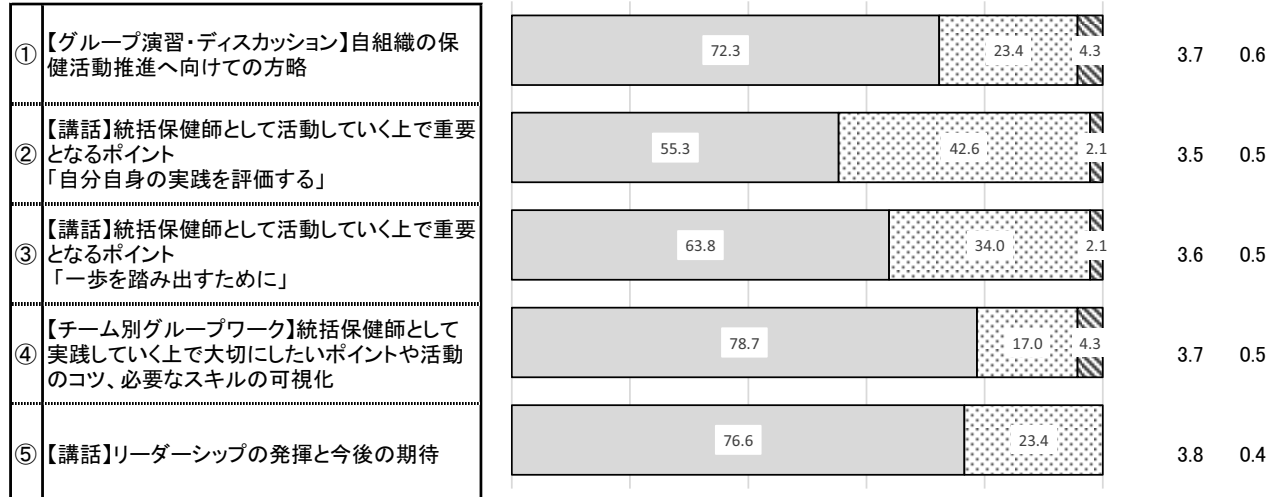
<前期集合研修1日目>



<前期集合研修2日目>



<後期集合研修>



4. プログラムの実施状況

後期集合研修の一場面

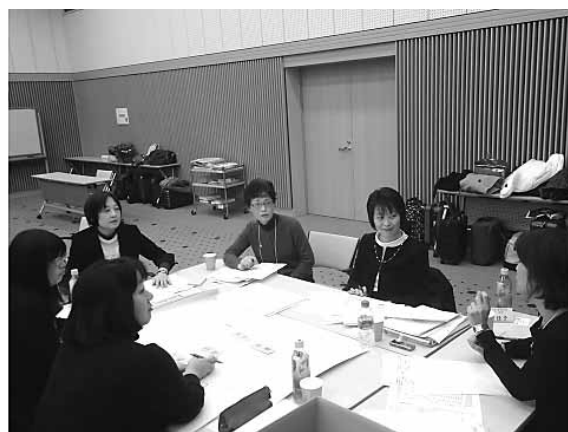
○ゼミ形式でのグループディスカッション等



○ゼミ形式でのグループディスカッション等



○「統括保健師としてのスキル」に関するグループワーク



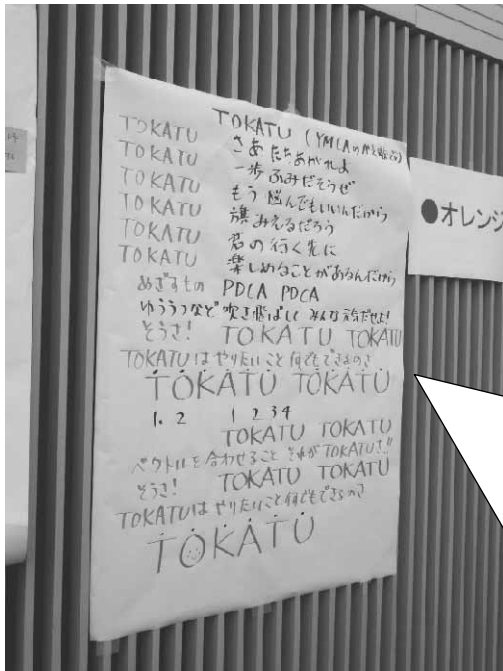
○「統括保健師としてのスキル」に関するチーム別グループワークの発表



イエローチームは、統括保健師として必要なスキルを「五か条」にまとめました。「第一条 統括保健師として“覚悟”と“自覚”を持つべし！」
「第二条 アンテナを高く持ちチャンスを見逃さず、機を読むべし」



グリーンチームの発表



オレンジチームは「ヤングマン」の替え歌「TOKATU (統括)」をこぶしを振り上げ熱唱しました♪♪



パープルチーム
「雨にも負けず、嵐にも負けず、明日に架ける虹を目指して」



ブラウンチームは、統括保健師役、中堅保健師役、新人保健師役などを演じながら「統括保健師として誰に相談をするの？」をテーマに発表をしました。「仲間をどんどんつくり、統括として孤立化しない」「一人になっちゃ、ダメよ～、だめだめえ（明美ちゃん風）」「くよくよしちゃ、いかなぜよ（坂本龍馬風）」



ブラウンチームの模造紙



ピンクチーム

「竹のような統括保健師」について
発表をしたホワイトチームです



ホワイトチーム



ブルーチーム

レッドチーム
「統括保健師は文鎮では
ない〜」



レッドチーム

後期集合研修（修了証授与）の一場面



1 グループ（平野）



2 グループ（島津）



3 グループ（鎌田）



4グループ（山口）



5グループ（宇田）



6グループ（坪川）



7グループ (永江)



8グループ (中板)



9グループ (藤丸)

5. 検討委員会の開催状況

平成 26 年度 厚生労働省先駆的保健活動交流推進事業
「統括保健師人材育成プログラム検討委員会」開催状況

委員会	日時	内容
第一回	平成 26 年 5 月 31 日 (土) 15 : 30 ~ 18 : 00	1. 統括保健師人材育成プログラム実施について 2. プログラム参加対象者の選定について
第二回	平成 26 年 10 月 5 日 (日) 13 : 00 ~ 16 : 00	1. 自組織での実践中のサポートについて 2. 後期集合研修について 3. 評価について
第三回	平成 27 年 2 月 14 日 (土) 18 : 30 ~ 20 : 30	1. 統括保健師人材育成プログラムの精錬について 2. 報告書の作成について

平成 26 年度 厚生労働省先駆的保健活動交流推進事業 委員会名簿

「統括保健師人材育成プログラム検討委員会」

鎌田 久美子	福岡県糸島保健福祉事務所／副所長（全国保健師長会／会長）
嶋津 多恵子	武蔵野大学 看護学部看護学科／教授
永江 尚美	島根県立大学 看護学部看護学科／准教授
平野 かよ子	長崎県立大学／参与
藤丸 知子	帝京大学 福岡医療技術学部看護学科／教授
米澤 純子	国立保健医療科学院 生涯健康研究部／主任研究官

(50 音順、敬称略)

<事務局>

担当理事	中板 育美
担当部署	健康政策部保健師課

部長	村中 峯子
課長	亀ヶ谷 律子
健康政策専門職	橋本 結花
	金丸 由香

平成 26 年度 厚生労働省先駆的保健活動交流推進事業
統括保健師人材育成プログラム 実施報告書

発行日 2015 年 3 月 31 日

編集 公益社団法人 日本看護協会 健康政策部保健師課

発行 公益社団法人 日本看護協会
〒150-0001 東京都渋谷区神宮前 5-8-2
TEL 03-5778-8831 (代表)
FAX 03-5778-5601 (代表)
URL <http://www.nurse.or.jp/>

※本書からの無断転載を禁ずる