



市町村保健師管理者能力育成に関する研修について

(市町村保健師管理者能力育成研修:以下、本研修)

国立保健医療科学院 医療・福祉サービス研究部
主任研究官 成木弘子
naruki.h.aa@niph.go.jp

本日の内容

1 市町村保健師管理者能力育成に関する状況

2 都道府県の為の「市町村保健師管理者能力育成研修ガイドライン」の開発過程

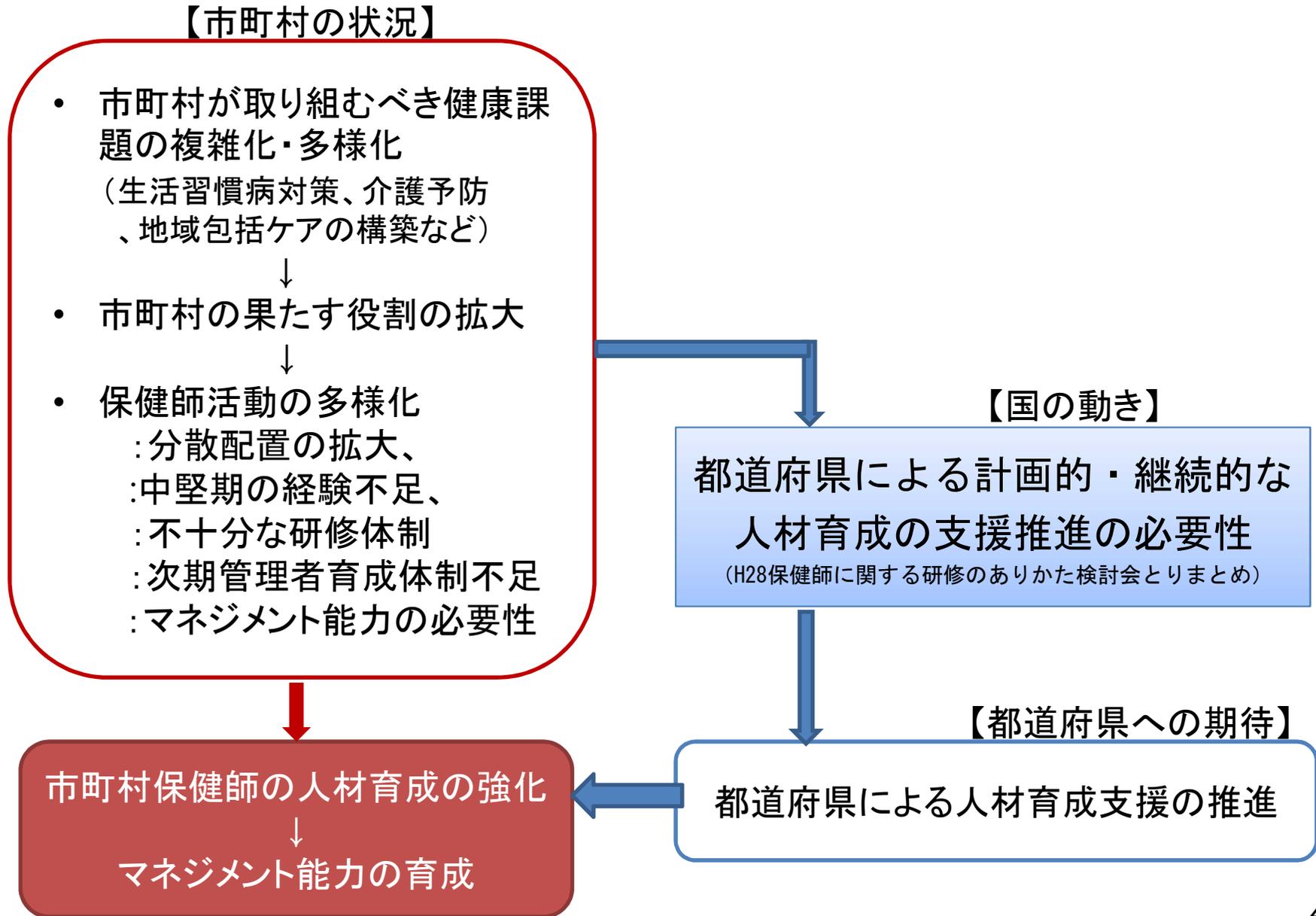
3 都道府県の為の「市町村保健師管理者能力育成研修ガイドライン」に基づく研修の展開方法

1. 市町村保健師管理者能力育成の状況



- 1) 背景
- 2) 管理的立場にある市町村保健師の人材育成の
「現状と課題」および「支援のポイント」
- 3) 市町村保健師管理者能力育成に関する研修
(市町村保健師管理者能力育成研修)の経過

1-1) 背景

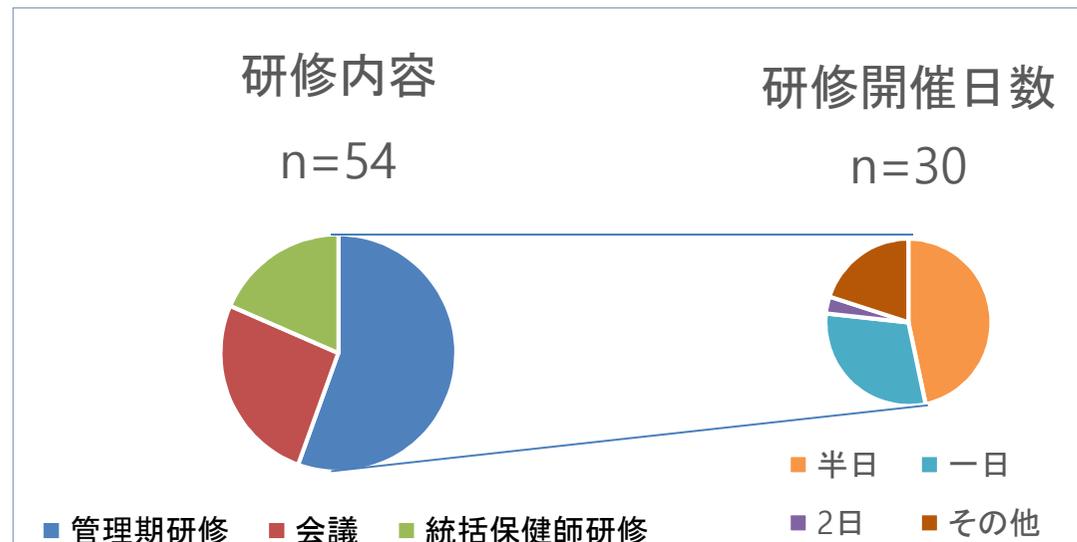


1-2) 管理的立場にある市町村保健師の人材育成の「現状と課題」

- (1) 管理期保健師への研修が少ない：新任期の1/6
- (2) 管理期研修は、会議や対象外の内容が多い：管理期研修以外44%
- (3) 実施研修日数は、半日：46.7%、一日：30%
- (4) 看護系大学教員の役割遂行の意識は、「依頼されたらできる限りかかわっていききたい」（佐伯、2018）



研修の機会がない市町村数(階層別)



都道府県による市町村保健師(管理期)への研修開催状況

・保健指導室、平成30年調査
全国1,633市町村対象
研修受講の機会の有無

・奥田、大澤：都道府県による市町村管理期保健師研修への人材育成に関する実態調査、2017. 全国47都道府県へ調査、回答42自治体、研修実施は33自治体（延べ54研修）

1-2) 管理的立場にある市町村保健師の人材育成の「支援ポイント」

(1) 研修を受講しやすい体制の構築

本管理者への研修の機会は、中堅期や新任期に比較すると著しく少ない状況であった。小さな市町村では管理期にある保健師は、職場を離れての研修を受けにくく、また新任者の研修を優先する傾向がある。職場を離れないで受講できる遠隔研修や身近な都道府県内で研修を受ける機会を促進する必要があると考えられる。

(2) 効果的な研修プログラムの開発

現在は階層別研修と開催されている場合が多いが、今後は本ラダーに沿った研修プログラムも開発する必要がある。また、分散配置されている保健師をまとめ、組織横断的な活動を推進する為のマネジメント能力の向上に焦点を当てた研修も必要であると考えられる。

(3) 看護系大学等の教育機関への積極的な働きかけの推進

看護系大学等の保健師現任者人材育成を専門とする教員は、行政機関との連携に関しては前向きであるので、積極的に係わっていくことで連携は推進できると考えられる。また、教員個人との連携のみならず、継続的な関係を構築する為には大学組織との連携を推進する必要があると考える。

(4) 各市町村の人材育成ビジョンとの連携

各自治体では、人事部門で人材育成ビジョンや研修体制を示している場合があるので、市町村保健師管理者への研修に関してもこれらとの連携を図る必要がある。

1-3) 市町村保健師管理者能力育成研修について

- ・ 目的 : 「市町村における保健師管理者が、効果的な保健活動を組織的に展開するための求められる能力や果たすべき役割を理解し、地域住民の健康の保持・増進に貢献する資質の向上を図る (H22 ~)」
- ・ 実施主体 : 厚生労働省健康局保健指導室、協力 : 国立保健医療科学院
- ・ 実施方法 : 現在は全国2会場で開催
: 事前学習 (遠隔講義、事前課題) + 集合研修2日間 (講義と演習)

都道府県による計画的・継続的な
市町村保健師人材育成の支援推進の必要性
(H28 保健師に関する研修のありかた検討会 とりまとめ)

今年度からは
各都道府県が主体となつての開催が望まれている

都道府県の為の「市町村保健師管理者能力育成研修」ガイドラインの開発

1-3) 市町村保健師管理者能力育成研修の「目指すところ」

平成28年度～

表7 研修目的・目標と獲得する能力レベル

上位の目的	市町村の管理的立場の保健師が、効果的な保健活動を組織的に展開するために求められる能力や果たすべき役割を理解し、地域住民の健康の保持・増進に貢献する資質の向上を図る。
-------	--



GIO	自身が管理的立場である組織の活動を、根拠に基づいて推進する為のマネジメントの資質を向上することができる。
SBO	① 我が国における地域保健の動向と、今後の課題について説明できる。
	② 市町村保健師管理者として、根拠に基づいて施策・事業をマネジメントするための具体的方法について述べることができる
	③ 各市町村保健師の活動方針(ありたい姿やビジョン)を踏まえ、施策展開に必要な組織運営管理、人材育成・人事管理を含むマネジメントのあり方について説明できる。



獲得する能力レベル	① 専門的能力キャリアラダーにおける【キャリアレベル】【3. 事業化・施策化のための活動(3-1)】【5. 管理的活動(5-1,2,3)】【6. 活動基盤】のA5レベルの能力の獲得を目指す。
	② 管理職保健師に向けた能力に係るキャリアラダーにおける【1. 政策策定と評価】【3. 人事管理】のB3レベルの能力の獲得を目指す。

2. 都道府県の為の

「市町村保健師管理者能力育成研修ガイドライン」開発過程

(以下、本ガイドライン)

- 1) 本ガイドラインは・・・
- 2) 開発の目的と方法
- 3) 昨年度モデル研修について
- 4) モデル研修の効果



2-1) 本ガイドラインは

H29-H30年度に実施された「厚生労働科学研費補助金(健康安全・危機管理対策総合研究事業)「管理的立場にある市町村の保健師の人材育成に関する研究」(H29-健危-一般-001)」の研究成果として作成された。

<研究組織>

【研究代表者】成木弘子 国立保健医療科学院 (H29年度：統括研究官、H30年度：医療・福祉サービス研究部)					
【H29年度 分担研究者】		【H30年度 分担研究者】			
横山 徹爾	国立保健医療科学院	生涯健康研究部	横山 徹爾	国立保健医療科学院	生涯健康研究部
高橋 秀人	同上	統括研究官	高橋 秀人	同上	統括研究官
佐伯 和子	北海道大学大学院	保健科学研究所	丸谷 美紀	同上	同上
大澤 絵里	国立保健医療科学院	国際協力研究部	吉岡 京子	同上	生涯健康研究部
奥田 博子	同上	健康危機管理研究部	永吉 真子	同上	同上
川崎 千恵	同上	生涯健康研究部			
堀井 聡子	同上	同上			
森永裕美子	同上	同上			
【H29年度 研究協力者】		【H30年度 研究協力者】			
松本 珠実	大阪市	阿倍野区役所	松本 珠実	大阪市	阿倍野区役所
			森永裕美子	香川大学	医学部看護学科
			大澤 絵里	国立保健医療科学院	国際協力研究部
			小島 亜未	同上	生涯健康研究部
【H29年度 モデル研修実施協力県】		【H30年度 モデル研修実施協力県】			
埼玉県、千葉県		埼玉県、千葉県、山形県、静岡県、鳥取県			

2-2) ガイドライン開発の目的と方法

【開発目的】

- ・各都道府県での本研修を実施する際に必要な内容(本管理者に求められる能力、研修プログラムの企画立案、研修プログラム、研修評価の為のアンケート調査票等)を提供することで、研修の実施を支援。

【開発方法】

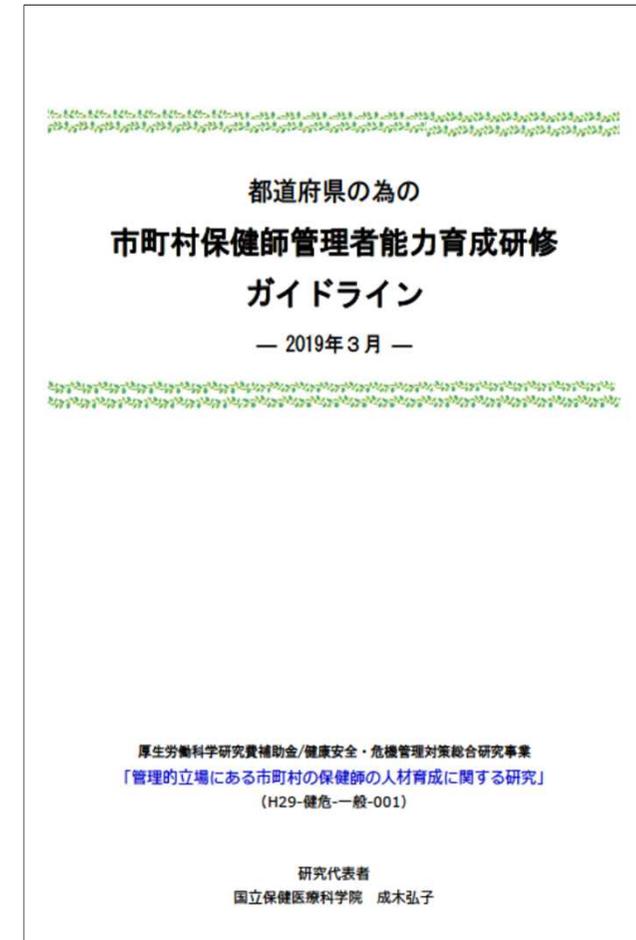
- ・平成29年と30年度に5つの県でモデル研修を実施した結果を元に開発した。

【配布先】

- ・**全国47都道県の研修担当部署**
- ・保健師長会、保健所長会
- ・全国衛生部長会等関係機関

【その他】

- ・国が主催する全国2会場の本研修と連動
- ・本研修以外のあらゆる研修(県のみならず市町村)の企画立案に活用可能



2-3) 昨年度モデル研修 「プログラム」

	研修内容	ねらい	担当者	
			初回実施県	2回目実施県
事前準備	【遠隔講義】約40分 組織におけるリーダーシップとマネジメント	・行政経営を念頭においた組織概念、リーダーシップ機能、マネジメント機能について説明できる	〇〇研究所所長等 学識経験者	
	【事前課題】 自治体情報（保健師数、人材育成状況等）健康課題と実施事業等	・保健師管理職として、自組織における人材育成・管理の現状と課題を把握し、地域の健康課題を解決するための事業・施策展開がなされているか、その中で、自身がどのようなマネジメント機能を果たしているか確認できる	課題開発・提供：国立保健医療科学院 教官 配布・対応：都道府県 担当者	
I	【講義】60分 国の保健活動の方針および各都道府県の現任教育体系を踏まえた市町村保健師管理者への期待	・国の地域保健における動向や各都道府県の役割を踏まえた上で、各都道府県の保健師現任教育において市町村保健師管理者が果たす役割について説明できる	40分：保健指導室 20分：県担当者	60分： 〇〇県 担当者
	【講義】90分 市町村保健師管理者に必要な機能と能力	・施策展開に必要な市町村保健師管理者の機能と、必要な能力について説明できる	国立保健医療科学院 教官（講義）	〇〇大学 教授 〇〇
	【講義】60分 根拠に基づく事業・施策の展開	・根拠（PDCA）に基づいた事業・施策の展開について説明できる	例：〇〇大学大学院 教授 〇〇〇〇	
	【グループワークⅠ】130分 事業・施策における管理者としてのマネジメントの現状	・健康課題解決のために根拠に基づいて施策・事業をマネジメントするための具体的方法の現状を述べる事ができる	コーディネーター 国立保健医療科学院 教官 ◇ファシリテーター 各都道府県保健師	◇コーディネーター 各都道府県の企画運営者等
II	【説明】30分 1日目の概要	・1日目の概要を述べる事ができる	各都道府県 統括保健師・企画運営者等	
	【講義】30分 保健師管理者への期待～他職種の立場から～	・他職種の管理者等からみた、管理的立場の保健師に求める役割や行動について説明できる	〇〇県内市町村の事務職員等	
	【実践報告】 & 【コメント】60分 事業・施策の展開における管理者のあり方	・実践報告事例から、自組織における事業・施策の展開を振り返り評価できる	例：〇市健康支援課 主幹〇〇 〇〇 コメント 国立保健医療科学院 教官	◇コメント ・県担当者 or 大学教員
	【グループワークⅡ】205分 管理者としてのマネジメントのあり方	・各市町村保健師のありたい姿（ビジョン）を踏まえ、施策展開に必要な人材育成・人事管理を含むマネジメントのあり方について説明できる	コーディネーター 国立保健医療科学院 教官 ◇ファシリテーター 各都道府県保健師	◇コーディネーター 各都道府県の企画運営者等
	【まとめ】20分	・今後の実践に活かす保健師管理者としてのあり方を説明できる	各都道府県 企画運営担当者	

2-3) 昨年度モデル研修 「対象者」

本研修の対象者

		区 分				
階 層		中堅中期	中堅後期	プレ管理期 (係長級以上)	管理期 (課長補佐級 以下)	・統括保健師 ・管理職
	ラダー	A A3	A4	A5		
	B	B1		B2	B3	B4

※本研修プログラムの対象以外（係長未満、統括保健師、県保健師など）に関する研修の効果は、検証していないので、対象外の方々を対象とする場合には、演習内容等に工夫する必要がある。

2-3) 昨年度モデル研修 「工程」

日 程	内 容
・年度初め	・実施年度の研修計画の策定
・6か月前	・本プログラムの内容確認 ・市町村へ研修概要案内
・4か月前までに	・講師&ファシリテーターの選定(会場、講師等選定)
・3か月前	・市町村へ研修案内送付 ・募集開始 ・講師&ファシリテーターへ研修依頼
・2か月半～2か月前までに	・応募締切 ・受講者&所属自治体へ研修決定通知の発送(連絡)
・1か月半前までに	・遠隔研修の受講開始 ・事前課題の配布 ・講師への公文書の発送
・1か月前までに	・グループ分け&ファシリテーターの配置(GWメンバー表作成) ・アンケートの完成
・2週間前までに	・事前課題の提出締め切り&整理 ・各種調査票の印刷
・1週間前までに	・ファシリテーターへ配布 ・講義資料の印刷 ・その他
・数日前までに	・研修時の配布資料の準備
・研修期間を通して	・研修の運営 ・実施場面の観察
・研修2日目の終了後(研修会場で)	・実施関係者の反省会
・研修終了後2か月以内	・アンケート調査のまとめ
・研修終了後2か月程度	・企画運営者による反省会 ・研修後アンケート調査の準備
・2-3か月後	・研修後アンケートの実施
・上記から2か月後(当該年度以内)	・研修の総括

3-4) モデル研修の効果:「研修前と2か月後の比較」受講者107

【到達(項目獲得を目指す能力)】	p
1. 所属係内で、チームのリーダーシップをとって保健活動を推進する	**
2. 自組織を超えたプロジェクトで主体的に発言する	***
3. 所属(課, 係)の保健事業に係る業務全般を理解し、その効果的な実施に対して責任をもつ	**
4. 所属(課, 係)の保健事業全般に関して、指導的な役割を担う	*
5. 自組織を超えた関係者との連携・調整を行う	微増
6. 組織の健康施策に係る事業全般を理解し、その効果的な実施に対して責任をもつ	***
7. 複雑な事例に対して、担当保健師等にスーパーバイズする	微増
8. 地域の潜在的な健康課題を明確にし、施策に応じた事業化する	***
9. 組織横断的な連携を図りながら、複雑かつ緊急性の高い地域の健康課題に対して迅速に対応する	***
10. 健康課題解決のための施策を提案する	***
11. 住民の健康課題等に基づく事業化、施策化及び事業評価に基づく見直しをする	***
12. 保健医療福祉に係る国の動向や組織の方針、施策の評価を踏まえ、組織の政策ビジョンに係る提言をする	***
13. 所属内職員の能力・特性を把握し、資質向上のための取組みを企画、実施、評価する	***
14. 所属(課, 係)内の業務内容と量を勘案し、人材配置について上司に提案する	*
15. 専門職の人材育成計画を策定するための関係者が協働し、検討できる場を設置・運営する	**
16. 関係課長等と連携し、保健師の業務範囲等を踏まえ保健師必要数について人事部門を含め組織内で提案する	**
17. 保健医療福祉計画に基づいた事業計画を立案する	***
18. 立案した事業や予算の必要性について上司や予算担当者に説明する	*
19. 地域の健康課題を解決するための自組織のビジョンを踏まえた施策を、各種保健	**
20. 所属部署内外の関係者と共に事業評価を行い、事業の見直しや新規事業の計画を	*
21. 地域診断などにより、根拠に基づいた保健事業を計画する	**
22. 施策立案時に、評価指標を適切に設定する	***
23. 評価に基づき保健活動の効果を検証し、施策の見直しについて提案する	***
24. 保健活動に係る情報管理上の不足の事態が発生した際に、所属部署内でリーダーシップをとる	***
25. 保健活動の情報管理に係る規則の遵守状況を評価し、マニュアル等の見直しを提案する	***
26. 根拠に基づき、質の高い保健事業を提案し、その効果を検証する	***
27. 保健師の研修事業を企画し、実施・評価する	***
28. 組織の人材育成方針に沿った、保健師の人材育成計画を作成する	***

B表

A表: 管理的活動

【できると思う程度】
 ・とても: 4点
 ・概ね: 3点
 ・どちらかという: 2点
 ・思わない: 1点

3-4) モデル研修の効果 「感想」

【受講者の感想】（研修2か月後のアンケート調査自由記載より）

- 日頃、自身が感じている漠然とした疑問や悩みに、解決のヒントをいただき、背中を押してもらえた研修でした。自治体の課題（現在から将来）を見据えた保健事業の在り方、管理者としての役割などを様々な角度から学ぶ機会となり、日々の業務に流されがちな中、これから進むべき方向を教えていただけたと感じています。
- 根拠に基づく施策の展開や上位計画を確認し、ビジョンを持ちつつ、現実に即した目標設定が重要であるなどの講義は、自身の職場での役割を整理し、今後の展望を含めて考える貴重な機会となった。講義を踏まえて行われたグループワークも、とても良かった。

【ファシリテータの感想】（研修後のアンケート調査自由記載&ヒアリングより）

- 「管理者として」を意識してマネジメントや組織体制について共有、検討できる機会となります。
- 保健師として大切に考えていることが（訪問や地域づくり）などを同じでテーマを深められてよかったです。
- 理解を深め、意識化するのにとってもよい内容だった。

【企画・運営者の感想】（研修1-2か月後のアンケート調査自由記載&ヒアリングより）

- 研修後に受講生が保健所に保健活動について相談にきた（適切な行動）
- 市町村保健師業務を具体的に知る機会になった。
- 研修実施を通して、本県における保健師の人材育成の取組みを促進できたと感じている。

●日頃、自身が感じている漠然とした疑問や悩みに、解決のヒントをいただき、背中を押してもらえた研修でした。自治体の課題（現在から将来）を見据えた保健事業の在り方、管理者としての役割などを様々な角度から学ぶ機会となり、日々の業務に流されがちなか中、これから進むべき方向を教えていただけたと感じています。

●根拠に基づく施策の展開や上位計画を確認し、ビジョンを持ちつつ、現実に即した目標設定が重要であるなどの講義は、自身の職場での役割を整理し、今後の展望を含めて考える貴重な機会となった。講義を踏まえて行われたグループワークも、とても良かった

3-4) モデル研修の効果 「感想」

【受講者の感想】（研修2か月後のアンケート調査自由記載より）

- 日頃、自身が感じている漠然とした疑問や悩みに、解決のヒントをいただき、背中を押してもらえた研修でした。自治体の課題（現在から将来）を見据えた保健事業の在り方、管理者としての役割などを様々な角度から学ぶ機会となり、日々の業務に流されがちな中、これから進むべき方向を教えていただけたと感じています。
- 根拠に基づく施策の展開や上位計画を確認し、ビジョンを持ちつつ、現実に即した目標設定が重要であるなどの講義は、自身の職場での役割を整理し、今後の展望を含めて考える貴重な機会となった。講義を踏まえて行われたグループワークも、とても良かった。

【ファシリテータの感想】（研修後のアンケート調査自由記載&ヒアリングより）

- 「管理者として」を意識してマネジメントや組織体制について共有、検討できる機会となります。
- 保健師として大切に考えていることが（訪問や地域づくり）などを同じでテーマを深められてよかったです。
- 理解を深め、意識化するのにとってもよい内容だった。

【企画・運営者の感想】（研修1-2か月後のアンケート調査自由記載&ヒアリングより）

- 研修後に受講生が保健所に保健活動について相談にきた（適切な行動）
- 市町村保健師業務を具体的に知る機会になった。
- 研修実施を通して、本県における保健師の人材育成の取組みを促進できたと感じている。

3. 本ガイドラインに基づいた 「市町村保健師管理者能力育成研修」の進め方 ～P(計画)→D(実施)→C(評価)→A(改善)の展開～

- 1) 本ガイドラインの構成
- 2) 本ガイドラインの特徴と使い方
- 3) P (計画) D (実施) C (評価) A (改善) の展開
- 4) 分析ツールの概要
- 5) 今年度の予定



3-1) ガイドラインの構成 「全体の目次」

はじめに

第Ⅰ章. 市町村保健師管理者能力育成研修ガイドラインの基本的な考え方

1. 市町村保健師管理者能力育成研修の基本方針
2. 市町村の管理的立場にある保健師が獲得すべきキャリアレベル
3. 研修実施体制

第Ⅱ章. 市町村保健師管理者能力育成研修の概要

1. 市町村保健師管理者能力育成研修の目的
2. 市町村保健師管理者能力育成研修GIOとSBO
3. 研修対象者
4. 日数
5. 研修体制のポイント
6. 研修プログラム
7. 工程
8. 研修の効果
9. 注意事項等

第Ⅲ章. 市町村保健師管理者能力育成研修の進め方

1. P(計画)
 - 1) 実態把握と課題の明確化
 - 2) 本研修の企画・立案
 - 3) 研修プログラムの作成
2. D(実施)
 - 1) 実施する上で注意するポイント
 - 2) モニタリング
3. C(評価)
 - 1) 評価項目の基本
 - 2) 評価ツールの活用
 - 3) 評価の解釈上の注意
4. A(計画の見直しおよび次年度の計画)

謝辞

【資料集】資料1)～資料26), Q&A

【CD】①資料集(含:Q&A), ②分析ツール

3-1) ガイドラインの構成「資料集目次」ワード等編集可能なファイル形式

<運営関係>

- 資料1 実施要綱(〇〇都道府県)
- 資料2 獲得を目指すキャリアレベル(表3、表4)
- 資料3 研修プログラム(表5)
- 資料4 取り組みの手順(表6)

<実施準備関係>

- 資料5 研修到達度(28項目)とプログラムの対応表(表7)
- 資料6 実施計画・評価計画(概要)(表8)
- 資料7 研修企画における評価計画(表9)
- 資料8 講義等の依頼内容
(講師・ファシリテーターへの依頼ポイント)
- 資料9 研修場面での観察ポイント(企画運営者用)

<演習(GW関係)> ※ GW:グループワークの略

- 資料10 事前学習(遠隔講義および事前準備資料)について
- 資料11 事前準備資料(1)【演習(GW)Ⅰ記入用紙】
- 資料12 事前準備資料(1)【演習(GW)Ⅰの記載例】
- 資料13 事前準備資料(2)【演習(GW)Ⅱ記入用紙】
- 資料14 演習Ⅱ(GW)【課題の作成様式】
- 資料15 演習Ⅰ(GW)、演習Ⅱ(GW)【各説明用パワポ】
- 資料16 演習Ⅰ(GW)、演習Ⅱ(GW)【各記録用紙】

<ファシリテーター関係>

- 資料17 ファシリテーターの心得
- 資料18 ファシリテーターガイド(1日目)
- 資料19 ファシリテーターガイド(2日目)

<アンケート調査票・分析ツール>

- 資料20 【受講者】研修前アンケート
- 資料21 【受講者】研修後アンケート
- 資料22 【受講者】研修後フォローアップアンケート
- 資料23 【ファシリテーター】研修後アンケート
- 資料24 【企画運営者】研修後の評価項目
- 資料25 【分析ツール】分析方法

<その他>

- 資料26 本研修ガイドラインの問い合わせ票(2019年度用)
【Q and A】

3-1) ガイドラインの構成「資料集」 資料の例

【資料1-1】

20▲▲年度 市町村保健師管理者能力育成研修 実施要綱(○○県):例

I 研修目的, 一般目標, 到達目標

1) 目的

市町村の管理的立場の保健師が、効果的な保健活動を組織的に展開するために求められる能力や果たすべき役割を理解し、地域住民の健康の保持・増進に貢献する資質の向上を図る。

2) 一般目的 (GIO)

自身が管理的立場である組織の活動を、根拠に基づいて推進する為のマネジメントの資質を向上することができる。

3) 到達目標 (SBO)

- (1) 我が国における地域保健の動向と、今後の課題について説明できる。
- (2) 市町村保健師管理者として、根拠に基づいて施策・事業をマネジメントするための具体的方法について述べる事ができる
- (3) 各市町村保健師の活動方針(ありたい姿やビジョン)を踏まえ、施策展開に必要な組織運営管理、人材育成・人事管理を含むマネジメントのあり方について説明できる。

4) 「自治体保健師の標準的なキャリアラダー」における獲得レベル

- (1) 専門的能力キャリアラダーにおける【キャリアレベル】【3. 事業化・施策化のための活動(3-1)】【5. 管理的活動(5-1,2,3)】【6. 活動基盤】のA5レベルの能力の獲得を目指す。
- (2) 管理職保健師に向けた能力に係るキャリアラダーにおける【1. 政策策定と評価】【3. 人事管理】のB3レベルの能力の獲得を目指す。

II 実施主体 ○○県

III 対象者(1)と(2)を満たす者

- (1) 市町村に勤務する保健師で、管理者(課長補佐級以下)あるいは次期管理者(係長級以上)として役割・機能を果たす者
- (2) 事前の遠隔講義の受講、事前課題の提出、研修の全日程に参加できる者

IV 研修会の日程

- (1) 受講者の準備性の標準化を図るための事前学習として、遠隔講義の受講及び事前準備資料の提出を行う。
- (2) 2日間の集合研修を開催する。
 - ・1日目: 20▲▲年○月○日() 9:25~16:30 (受付9:10~)
 - ・2日目: 20▲▲年○月○日() 9:30~16:30 (受付9:10~)
 ※会場: ...会場名...

【資料1-2】

V 研修内容

■事前学習(本研修は、遠隔講義受講及び準備資料の提出を行った上で受講することを前提とする。)

研修内容	ねらい
【遠隔講義】約40分 組織におけるリーダーシップとマネジメント ○○研究所 所長等 学識経験者	行政経営を念頭においた組織概念、リーダーシップ機能、マネジメント機能について説明できる
【準備資料】 自治体情報(保健師数、人材育成状況等) 健康課題と実施事業等	保健師管理職として、自組織における人材育成・管理の現状と課題を把握し、地域の健康課題を解決するための事業・施策展開がなされているか、その中で、自身がどのようなマネジメント機能を果たしているか確認する

■研修1日目 ○○月○○日(○曜日)

時間	研修内容	ねらい	講師
9:10~	受付		
9:25~	開会 挨拶/オリエンテーション		
9:30~10:30 (60分)	【講義】 国の保健活動の方針および各都道府県の現任教育体系を踏まえた市町村保健師管理者への期待	・国の地域保健における動向や各都道府県の役割を踏まえた上で、各都道府県の保健師現任教育において市町村保健師管理者が果たす役割について説明できる	○○県 担当者
10:40~12:10 (90分)	【ビデオ等】90分 市町村保健師管理者に必要な機能と能力	・施策展開に必要な市町村保健師管理者の機能と、必要な能力について説明できる	国立保健医療科学院 教官
12:10~13:10	昼休憩		
13:10~14:10 (60分)	【講義】 根拠に基づく事業・施策の展開	根拠(PDCA)に基づいた事業・施策の展開について説明できる	例:A 大学大学院 教授 ○○○○
14:20~16:30 (130分)	【演習:グループワークI】 事業・施策における管理者としてのマネジメント	健康課題解決のために根拠に基づいて施策・事業をマネジメントするための具体的方法について述べる事ができる	◇コーディネーター 各都道府県の企画運営者等 ◇ファシリテーター 各都道府県保健師
16:30~16:35 (5分)	【説明】 演習(グループワークII)の課題について	演習IIの課題について説明できる	○○県 担当者

演習(グループワーク) I のねらい

【研修目標(SBO)】

(1)我が国における地域保健動向と、今後の課題について説明できる。

(2)市町村保健師管理者として、根拠に基づいて
施策・事業をマネジメントするための具体的方法を
述べることができる

講義の内容を参考にしながら、管理者の立場として施策・事業の位置づけを踏まえた上で、事業をどのように展開していくと適切かを考え言語化する
→「事業運営管理」。

(3)施策展開に必要な人材育成・人事管理を含むマネジメントのあり方について説明できる

演習(グループワーク) I 進行予定

時間	内容	使用する資料
14:20~14:25	グループワークの進め方説明(全体)	この資料
14:25~14:45 (20分)	(1)自己紹介:一人2分(所属、職位、参加動機) (2)役割分担:2日間分の「司会、タイムキーパー、記録、発表」	
14:45~15:15 (30分)	(3)管理者として、「総合計画→施策→その重点課題→事業」 いう <u>流れの中で事業が位置づけられている</u> ことを確認する。 ☞ 事業担当者としてではなく“管理者として”を意識する	①事前準備資料 (1)1&2 ②午前中の 講義資料
15:15~16:10 (55分)	(4)上記(3)を踏まえて、管理者の立場として施策・事業を <u>どのようにやっていくとよい</u> と考えるかを話し合う ☞ 施策・事業展開の方向性を管理者として確認	③事前準備資料 (1)3 ②前記
16:10~16:15 (5分)	(6)本日の結論, 気づきの整理	グループワークの記 録用紙
16:15~16:30 (15分)	(7)全体発表・質疑応答 ☞ <u>管理者として施策・事業をどのようにやっていくか</u>	同上

ファシリテーターの心得

【ファシリテーター（facilitator）とは】「容易にする」「促進する」との意味

もともとは人間関係に関する体験的な学習プログラムの進行役であるスタッフを指した言葉。

現在は、教育機関、企業や行政、保健医療福祉現場など様々な分野や場所で、会議やワークショップといった話し合いやグループワーク（作業）が行われており、そのような場面で、参加者の話し合いや体験、学習がスムーズに進行するように支援や補助を行ったり、それぞれの参加者が持っている力を引き出すことのできる支援者あるいは、援助促進者のことを呼びます。

（引用：東北福祉大学：TFUリエゾンゼミ・ナビ 『学びとの出会い』第6章問題解決,10.ファシリテーターの役割を知ろう.<https://www.tfu.ac.jp/students/edu.html>）

【ファシリテーターの役割と4つのスキル】

1. 場のデザインのスキル：場をつくり、つなげる

- ・目標を共有する。
- ・テーマにしたがってワークが効果的に進められるようガイドする。
- ・メンバーをつなげ、主体的な参加意欲を引き出す。
- ・緊張や不安をなくすような話しやすいリラックスした雰囲気づくりを提供する。
- ・計画的に議論を進める。（時間配分を守る。話が脱線したら軌道修正する。）

2. 対人関係のスキル：受け止め、引き出す

- ・参加者の意見をよく聞き、持ち味や力を引き出す。
- ・自由に出された意見を受け入れる。
- ・意見に込められた意味や真意を引き出す。
- ・出しっぱることなく適度の介入を心掛ける。

3. 構造化のスキル：かみ合わせ、整理する

- ・出された意見を整理・確認する。
- ・論点を絞り込む。

4. 合意形成のスキル：まとめて、分かち合う

- ・意見をまとめる。
- ・学びの意識化や気づきを促すために、振り返りの時間をつくる。

<引用して改変>

- ・本間啓二，他：大学等におけるキャリア教育実践講習テキスト，グループワーク ファシリテーションの意義と実際，厚生労働省委託事業平成 25 年度キャリア教育専門人材養成事業，キャリア・コンサルティング協議会，p129-130，2014。
- ・堀公俊：ファシリテーション入門，p.51-55 日本経済新聞社，2004。

【スケジュール】

日程	時間	内容
1日目	12:10-13:10	ファシリテーターの心得、GW資料の説明 演習Ⅰの進め方に関する説明（昼食時）
	14:20-16:30	演習Ⅰにおけるファシリテーターの実施
	16:30-17:00	反省会への参加
2日目	11:35-12:35	演習Ⅱの進め方に関する説明（昼食時）
	12:35-16:20	演習Ⅱにおけるファシリテーターの実施
	16:30-17:00	反省会への参加



※ファシリテーターも研修受講生へのオリエンテーションから出席し、全講義に参加すること。

3-1) ガイドラインの構成「資料集」 資料の例

【資料20-1】

〇〇都道府県 20▲▲年度
市町村保健師管理者能力育成研修
受講者「研修前」アンケート

本事業の評価及び今後の事業企画に役立てるため、以下のアンケートにご協力ください。
(※個人の評価を行うものではありません。)

所属自治体：【.....市・町・村】.....職...位【.....】.....
保健師としての通算勤務年数【.....年】.....お名前：.....】.....

■現時点の研修の一般目標と到達目標に関する知識・技術レベルについてお伺いします。
右欄の1～4のいずれかに○をつけてください。

【一般目標】	知識・技術のレベル 4. 十分にできる 3. 概ねできる 2. 少しはできる 1. できない			
市町村保健師管理者として自身が管理的立場である組織の活動を、根拠に基づいて推進する為のマネジメントの資質を向上することができる	4	3	2	1

【到達目標】	知識・技術のレベル 4. 十分にできる 3. 概ねできる 2. 少しはできる 1. できない			
(1) 我が国における地域保健の動向と、今後の課題について説明できる	4	3	2	1
(2) 市町村保健師管理者として、自組織及び保健活動ビジョンを踏まえて事業・施策をマネジメントするための具体的方法を述べる事ができる	4	3	2	1
(3) 施策展開に必要な人材育成・人事管理を含むマネジメントのあり方について説明できる	4	3	2	1

※裏面にお進みください。

【資料20-2】

■あなたの到達度について

現在のご自身の到達度について、「4できる」と思う、「3ややできる」と思う、「2ややできない」と思う、「1できない」と思うのいずれかに○をつけてください。今までの直接・間接の経験を勘案し判断してください。

到達項目	できる—できない
1. 所属系内で、チームのリーダーシップをとって保健活動を推進する	4-3-2-1
2. 自組織を超えたプロジェクトで主体的に発言する	4-3-2-1
3. 所属(課、係)の保健事業に係る業務全般を理解し、その効果的な実施に対して責任をもつ	4-3-2-1
4. 所属(課、係)の保健事業全般に関して、指導的な役割を担う	4-3-2-1
5. 自組織を超えた関係者との連携・調整を行う	4-3-2-1
6. 組織の健康施策に係る事業全般を理解し、その効果的な実施に対して責任をもつ	4-3-2-1
7. 複雑な事例に対して、担当保健師等にスーパーバイズする	4-3-2-1
8. 地域や潜在的な健康課題を明確にし、施策に合わせた事業化をする	4-3-2-1
9. 組織間協力的な連携を図りながら、複雑かつ緊急性の高い地域健康課題に対して迅速に対応する	4-3-2-1
10. 健康課題解決のための施策を提案する	4-3-2-1
11. 住民の健康課題等に基づく事業化、施策化及び事業評価に基づく見直しをする	4-3-2-1
12. 保健医療福祉に係る国の動向や組織の方針、施策の評価を踏まえ、組織の政策ビジョンに係る提言をする	4-3-2-1
13. 所属内職員の能力・特性を把握し、資質向上のための取り組みを企画、実施、評価する	4-3-2-1
14. 所属(課、係)内の業務内容と量を勘案し、人材配置について上司に提案する	4-3-2-1
15. 専門職の人材育成計画を策定するための関係者が協働し、検討できる場を設置・運営する	4-3-2-1
16. 関係課長等と連携し、保健師の業務範囲等を踏まえ保健師必要数について人事部門を含め組織内で提案する	4-3-2-1
17. 保健医療福祉計画に基づいた事業計画を立案する	4-3-2-1
18. 立案した事業や予算の必要性について上司や予算担当者に説明する	4-3-2-1
19. 地域健康課題を解決するための自組織のビジョンを踏まえた施策を、各種保健医療福祉計画策定時に提案する	4-3-2-1
20. 所属部署内外の関係者と共に事業評価を行い、事業の見直しや新規事業の計画を提案する	4-3-2-1
21. 地域診断などにより、根拠に基づいた保健事業を計画する	4-3-2-1
22. 施策立案時に、評価指標を適切に設定する	4-3-2-1
23. 評価に基づき保健活動の効果を確認し、施策の見直しについて提案する	4-3-2-1
24. 保健活動に係る情報管理上の不足の事態が発生した際に、所属部署内でリーダーシップをとる	4-3-2-1
25. 保健活動の情報管理に係る規則の遵守状況を評価し、マニュアル等を見直しを提案する	4-3-2-1
26. 根拠に基づき、質の高い保健事業を提案し、その効果を検証する	4-3-2-1
27. 保健師の研修事業を企画し、実施・評価する	4-3-2-1
28. 組織の人材育成方針に沿った、保健師の人材育成計画を作成する	4-3-2-1

ありがとうございました。



3 - 2) 特徴と使い方①

- 本ガイドラインは、ガイドラインの説明に関する「3つの章」「資料集」及び2枚のCDから構成されている。
- 第Ⅰ章では「本研修の基本な考え方」、第Ⅱ章では「本研修の概要」、第Ⅲ章では「本研修の具体的な進め方」について述べている。
- 第Ⅲ章で紹介している本研修で用いる様々な必要書類、配布資料、アンケート調査票などは、資料の番号を各頁の左右の欄外に示しているので資料集で確認しながら取り組んで欲しい。
- 資料集には上記の調査票などの資料の他に、受講者の能力評価に用いることのできる分析ツールも含まれている。
- 資料一式と分析ツールは、巻末に付けたCDに保存している。研修で使用する資料は、ワードなど修正が可能な形式で保存されているので各都道府県の状況に合わせて修正し活用することが可能である。但し、CDのファイルは上書き保存できないので、別途保存して使用することが必要。

3 - 2) 特徴と使い方②

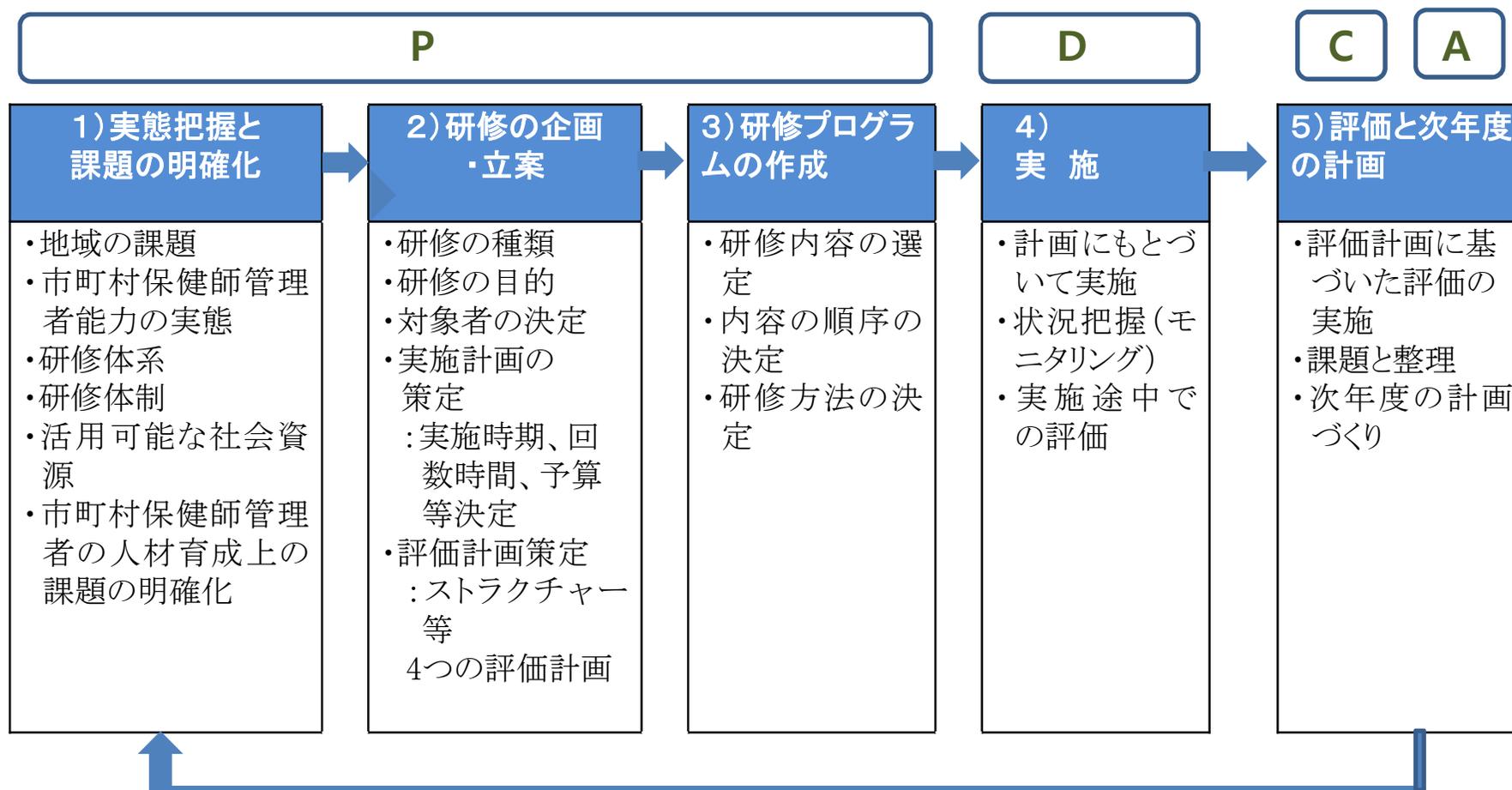


- CDには受講者の能力評価に使用するアンケート調査の分析ツールがエクセル形式で作成され保存されている。受講者の能力評価の調査票の値を入力すると図表が自動的に作成されるので研修の評価で活用することができる。
- 本ガイドラインは、今後も必要な修正や資料の追加ができるようにバインダー形式になっている。追加資料や差し替えがあった場合は、別途、各都道府県に送付するので差し替え等の対応をして欲しい
※希望する都道府県は登録が必要（現在21 / 47都道府県）
正）FAX : 048-469-1573
- 本ガイドラインの内容や使い方で不明な点やご意見などがあった場合は、「問い合わせ票」を用い、メールにて以下の窓口へ送信のこと。担当からの返信には数日を要する。**2019年度の窓口**は以下の通りである。

国立保健医療科学院 2019年度市町村保健師管理者能力育成研修担当
madoguchi-phn2019@niph.go.jp

3-3) ~P(計画)→D(実施)→C(評価)→A(改善)の展開~

研修の「計画(企画・立案)、実施、評価、見直し」の流れは、他の保健事業と同様にPDCAサイクルのプロセスに沿って実施されることが重要である



3-3) P(計画) (2) 研修の企画・立案

【実施計画の策定】

項目	ポイント	備考
開催日程	<ul style="list-style-type: none"> ・原則2日間連続 ・分離する場合は2週間以内に実施が望ましい 	
定員	<ul style="list-style-type: none"> ・15名以上(5人グループ×3個以上) ・毎年実施が困難な場合は、隔年等の開催も可 	
実施体制	<ul style="list-style-type: none"> ・各都道府県の研修体制全体の中での展開 ・看護系大学等の教員や公衆衛生医師との協力 ・ファシリテーターの確保、演習参加準備等の支援 	
工程表	<ul style="list-style-type: none"> ・事前課題や遠隔講義を実施する為の十分な時間を確保できるように配慮する必要あり 	見本あり
実施要綱	<ul style="list-style-type: none"> ・作成する必要あり 	見本あり
予算	<ul style="list-style-type: none"> ・看護大学等の教員への謝金と交通費が必要 	
その他	<ul style="list-style-type: none"> ・市町村への研修案内文書および研修申込書 ・評価用の各種アンケート調査表 	見本なし 見本あり

※ 研修の講師に関しては各都道府県の人材から選定する。

3-3) P(計画) (2) 研修の企画・立案

【研修の評価計画の策定】

研修前・後・終了後2～3ヶ月の評価で用いる指標(各アンケート調査票あり)

評価項目	評価指標	点数			
		4	3	2	1
研修目的 研修目標	知識・技術 レベル	十分に できる	概ねできる	少しできる	できない
研修全体の評価	研修の 満足度	大変満足	概ね満足	満足	不満足
	業務への 役立ち度	とても 役立つ	概ね役立つ	どちらかという 役立っている	役立って いない
ラダーにおける能力	できると思う 程度	とても思う	概ね思う	どちらかという と思う	思わない

獲得すべき能力の到達項目(28項目中10項目抜粋):アウトカム評価

1. 所属係内で、チームのリーダーシップをとって保健活動を推進する
2. 自組織を超えたプロジェクトで主体的に発言する
3. 所属(課, 係)の保健事業に係る業務全般を理解し, その効果的な実施に対して責任をもつ
4. 所属(課, 係)の保健事業全般に関して, 指導的な役割を担う
5. 自組織を超えた関係者との連携・調整を行う
6. 組織の健康施策に係る事業全般を理解し, その効果的な実施に対して責任をもつ
7. 複雑な事例に対して, 担当保健師等にスーパーバイズする
8. 地域の潜在的な健康課題を明確にし, 施策に応じた事業化する
9. 組織横断的な連携を図りながら, 複雑かつ緊急性の高い地域の健康課題に対して迅速に対応する
10. 健康課題解決のための施策を提案する

3-4) 分析ツール(概要)

☆本ガイドラインにはエクセル形式の「分析ツール」が入ったCDが準備されている。

☆この分析ツールは、「獲得すべき能力の到達項目(28項目)の得点を入力すると図表化

① 集計の準備

調査票1 (資料20) 研修前raw-data (素データ) の集計準備

調査票2 (資料21) 研修後raw-data (素データ) の集計準備

調査票3 (資料22) フォローアップ調査raw-data (素データ) の集計準備



② 集計結果の参照

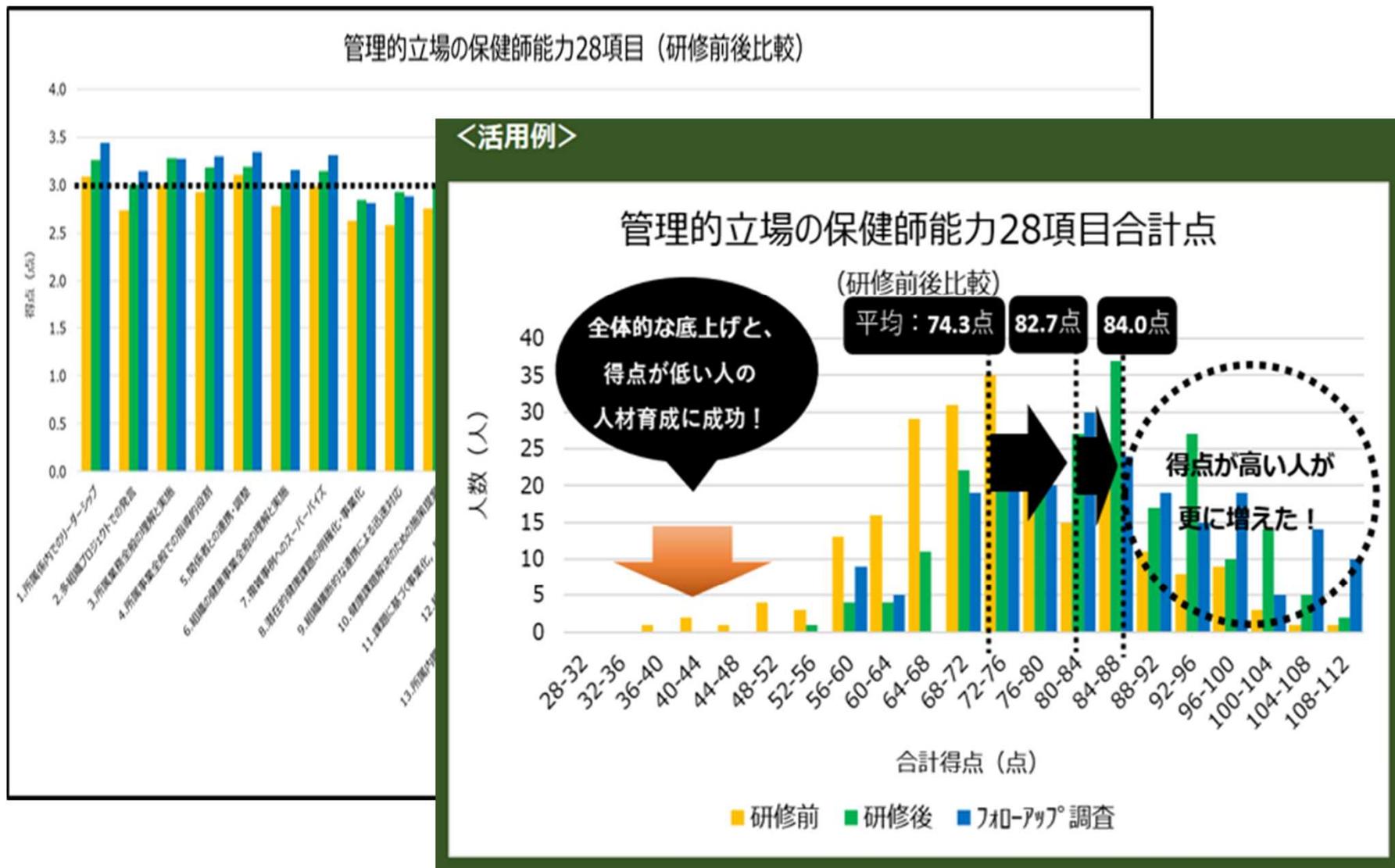
ヒストグラム (前後フォローアップ比較)

: 合計点の分布・変化 (研修の効果) の確認

項目ごと (前後フォローアップ比較)

: 各項目の変化 (研修の効果) ・強化すべき項目の確認

3-4) 分析ツール(分析後のイメージ)



3-5) 今年度の本研修の進め方

【今年度の地域保健総合推進事業】(単年度予算)

自治体保健師の人材育成における都道府県による管内市町村への支援・連携方法の検討

【目的】

本ガイドラインを踏まえ、都道府県による市町村保健師管理者能力育成研修(以下、本研修)が円滑に実施できるよう、研修の企画・立案・実施を支援することを通し、都道府県の実情に合わせた研修を実施するための課題と解決方法を検討する。

【実施計画】

1) 支援都道府県(5都道府県程度)の選定、本ガイドラインの課題の確認、今年度事業の確認

2) 本研修実施都道府県への支援

(1) 本ガイドラインを踏まえた本研修について、以下の事項を実施する。

① 研修企画実施のノウハウの教示のための説明会や打ち合わせの実施

② 企画立案への支援

③ 当日の講演や演習実施の分担

④ 実施都道府県に関して研修後ヒアリング実施 等

3) 上記2)を通して、研修を実施するための課題と解決方法を検討する。

4) 上記を踏まえて、本ガイドラインの改訂版を開発し、全国の都道府県等に普及

【事業組織】分担事業者: 成木弘子(国立保健医療科学院)

協力事業者: 横山徹爾、吉岡京子(国立保健医療科学院)、宮崎美砂子(千葉大学)

森永由美子(香川大学)、市川滋子(千葉県)、小林まゆみ(鶴岡市)、

尾室万里子(鳥取市)、互重之(松伏町)



おわりに

- 管理的立場にある市町村保健師の人材育成の課題を解決する為に「研修後も受講者の能力育成効果の継続を可能にし、市町村管理者に必要な能力が向上を促すプログラム」や支援ツールを含めたガイドラインを開発した。
- 本ガイドラインで紹介した研修のPDCAに沿って開催することで、効果的に本研修が展開できることを期待している。
- 本ガイドラインは、各都道府県で管内の保健師管理者の実態を把握し研修を企画実施している場合は、研修の改善に活用していただきたい。また、これから本研修に取り組む場合は、まず、本ガイドラインで紹介している研修プログラムを使っていただきたい。
- 本ガイドラインが、各都道府県における本研修の取り組みに活用され、市町村保健師管理者に必要な能力の向上に寄与するとともに、様々な自治体における保健師研修の企画立案に活用されることを期待している。