

# 地域保健分野における保健師育成のOJTに対する 指導者の意識と組織体制

## 新任者教育の実践を通して

サエキ カズコ オオノ マサミ オオクラ ミカ イズミヒサコ  
佐伯 和子\* 大野 昌美<sup>2\*</sup> 大倉 美佳<sup>3\*</sup> 和泉比佐子<sup>4\*</sup>  
ウザミヨコ ヨコミノ テルミ オオヤナギ トシオ  
宇座美代子<sup>5\*</sup> 横溝 輝美<sup>4\*</sup> 大柳 俊夫<sup>4\*</sup>

**目的** 地域保健の分野において現任教育体制の整備が課題となり、厚生労働省で報告書が出された。しかし、なお、体制整備は困難な状況にある。本研究は、保健所および市町村の保健師と大学が協働で新任保健師育成の現任教育を実施した結果について、地域保健分野における保健師育成のためのOJTに対する指導者の意識と組織体制の視点から分析し、OJTの定着に向けての検討を行った。

**方法** アクションリサーチの方法を活用し、大学と保健所とが市の新任者および指導者育成の現任教育を協働で実施し、その評価を行った。データは半構成面接、会議記録、研修会時の状況記録と参加観察記録を用いた。面接の対象は、現任教育の担当者と現任教育の推進に責任を持つ者計10人で、1回または2回の面接を行った。分析は、特にOJTに関する部分を抽出してコーディングを行い、コードを比較検討しながらカテゴリー化を行った。

**結果** 指導者はOJTでの新任者指導の目的および方法に関して、新任者を現任教育の対象として理解すること、新任者のレベルに合わせた指導を意識し、新任者教育プログラムの標準化を期待していた。職場風土と体制に関しては、指導役割と時間を確保した指導体制の整備、OJTで育成するという人材育成の職場風土の形成、指導を通して相互啓発できる職場内のコミュニケーションがOJTの進展に関連した。さらに外部支援体制があることが有効であった。

**結論** OJTの定着を推進するためには、指導者の指導力の育成と教育プログラムの標準化、OJTを実施できる職場の風土づくりと外部支援体制が重要である。

**Key words** : 保健師, 新任者, OJT, 組織学習, アクションリサーチ

## 1 緒 言

病院組織での看護職者の現任教育は、規模の大きな病院では看護部に教育担当の副看護部長を配置し、キャリアラダーを整備して系統的な教育が実施されている。しかしながら、多くの保健師が勤務する地域保健の分野においては、現任教育体制の整備が課題となり、厚生労働省で検討会が設置され、報告書が出された<sup>1,2)</sup>。しかし、今もなお、現任教育体制の整備は困難な状況にある。

保健師の現任教育の体制整備が検討された背景に

は、基礎教育の変化ならびに地域保健の現場である行政の変化があげられる。基礎教育の変化とは、4年制大学が増加し、保健師の基礎教育が看護師基礎教育と統合された形で行われるようになったことである。地域看護学実習の時間と内容が不十分であり<sup>3)</sup>、保健師としてのアイデンティティが芽生えないまま就業している実態がある<sup>4)</sup>。また、新任保健師の実践者としての能力育成が不十分な点が指摘されている<sup>5)</sup>。

一方、保健所や保健センターの業務内容ならびに組織機構は、平成9年の地域保健法全面施行以来大きく変化した。かつて、保健所においては保健師が集団で配属される課や係があり、保健師職の係長が係の管理業務を行い、人材育成の役割を担っていた。しかし、保健師の分散配置が進行し、企画部門とケア提供部門に分配され、ケア提供部門でも精神や難病等の業務単位でグループが編成され、少人数

\* 北海道大学大学院保健科学研究院

2\* セーマ株式会社

3\* 三重大学医学部看護学科

4\* 札幌医科大学保健医療学部

5\* 琉球大学医学部保健学科

連絡先：〒060-0812 札幌市北区北12条西5丁目  
北海道大学大学院保健科学研究院 佐伯和子

制の業務遂行体制となっている。市町村においては、同様に、母子保健、成人保健、高齢者保健、介護保険担当、精神障害者福祉担当など、保健師の分散配置が進行している。さらに、平成16年頃から市町村合併が始まり、組織の統合による業務の調整等に多大な時間を費やさねばならない現状がある。自治体財政の緊縮化は現任者の教育にも影響を及ぼし、研修会への派遣や出席は次第に困難になっている。

以上のような背景のもと、それぞれの組織内での人材育成であるOJT (On-the-Job Training) の重要性は大きくなっている。しかしながら、多くの自治体ではOJTを強化した現任教育体制の構築は進展していない。OJTの推進を図るためには管理者の意識改革と体制の整備が重要であるといわれている<sup>1)</sup>。そこで、本研究では、保健所や市町村の保健師と大学が協働で新任保健師の現任教育を実施した結果について、地域保健分野における保健師育成のためのOJTに対する指導者の意識と組織体制の視点から分析し、OJTの定着に向けての検討を行った。

## II 研究方法

### 1. 研究デザイン

本研究は、アクションリサーチの方法を活用し、大学が新任保健師育成の現任教育の原案を提示し、保健所と協働して研修会の企画運営および評価を行った。

現任教育プログラムは、保健所単位で新任保健師の対人支援能力向上と、その指導者と管理者育成を目的に行った。本研究では新任者を就業して5年以内の保健師とした。プログラムへの参加者は市町村の新任保健師、その指導役割を担うプリセプターである指導者（以下、中堅指導者）、保健師職の管理的職位にあるか、またはその役割を担っている管理者の3者を一組とした。したがって、現任教育プログラムは、新任保健師、中堅指導者ならびに管理者の育成とともに、市町村でのOJT推進のための体制整備を図った。1年間に3回の研修会を大学と保健所が共催で開催し、OJTのフォローアップを保健所と大学が研修会の合間に随時行った。研修会およびOJTの内容は表1のとおりである。研究は2年間継続して行った。

本報告はA保健所での実践を詳細に分析したものである。A保健所は人口約24万人で2市5町を管轄していた。本プログラムに参加した2つの市の概況は、B市は人口約11万人、保健師19人、C市は人口約7万人で保健師13人であった。教育プログラム

の研修会への参加は、新任者3人(22-25歳)、中堅指導者3人(20歳代1人、30歳代2人)、管理者2人(40歳代、60歳代)であった。

なお、本論文では、中堅指導者および管理者を含めて指導者として表現した。

### 2. データ収集・分析

データ収集は半構成面接、会議記録、研修会時の状況記録と参加観察記録を用いた。

面接の対象は、OJT推進の現実的な課題を明らかにするために、現任教育の担当者と現任教育の推進に責任を持つ者とした。図1に示すように、2つの市での対象者は、管理職及び管理者3人(事務職1、保健師職2)、中堅指導者保健師2人であり、保健所は管理職(医師)1人、現任教育の企画運営担当者4人(管理栄養士1、保健師3)の計10人であった。地域保健の経験年数は8年から38年であった。

面接は、半構成面接を1年目の終了後に全員に行い、2年目の終了後に保健所と市の管理者の計4人に行った。面接内容は、現在の職場内での現任教育体制についての課題を明確にする質問として、教育力、問題点、改善の方向、内容や方法に関する考えを聞いた。また、現任教育の取り組みを実施して考えたことを聞いた。面接時間は30分から80分であった。面接は了解を得てテープに録音し、逐語記録を作成した。

記録物も分析の対象とし、研修会企画や評価のための会議、研修会実施状況の記録を用いた。さらに、会議時や研修会時に参加観察を行い、参加者の言動について記録を作成した。

分析は、面接記録、研修会や会議記録から特にOJTに関する部分を抽出してコーディングを行った。さらにコードを比較検討しながらカテゴリー化を行い、カテゴリー間の関連を検討した。

### 3. 結果の信用性確保

分析過程では多様な情報源およびデータ収集方法を用いて結果の信用性を検討した。分析結果は、共同研究者間で検討した。また、面接対象者に確認し、承認を得た。

### 4. 倫理的配慮

研究の実施にあたり、参加組織に研究の概要を説明し、組織の長の承諾を書面で得た。個人の研究への参加および中断の任意性を保証し、口頭と書面での説明と同意を得た。個人のデータは研究のみに使用し、人事管理には用いないことを保証した。研究結果の公表にあたっては、個人名および組織名が特定されないよう匿名とした。所属大学内の倫理委員会に研究計画書を提出し、承認を得た。

表1 新任保健師育成プログラム

1. 新任者プログラムの目的
  - 1) 対人支援能力の育成
  - 2) 保健師としてのマインドの育成
  - 3) 自己学習能力の育成
  - 4) 思考判断分析能力の育成
2. 中堅指導者（プリセプター）プログラムの目的
  - 1) 新任者が対人支援能力（個人家族支援）を獲得
  - 2) プリセプターが新任者（プリセプティ）の指導を通して自己の対人支援能力を向上
  - 3) プリセプターが新任者の指導を通して後輩育成能力を向上
  - 4) プリセプターが新任者の指導を通して自己の思考判断分析能力を育成
3. 管理者プログラムの目的
  - 1) 組織の人事管理面における管理者としての教育的対応能力向上
  - 2) 新任者，中堅指導者，管理者のキャリア開発の継続的な推進

参加者*注1	研修会（Off-JT）の内容			OJT
	新任者	中堅指導者	管理者	
第1回	<ul style="list-style-type: none"> <li>• キャリア発達</li> <li>• 保健師が行う個人家族支援</li> <li>• 自己学習</li> <li>• 教育計画作成</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• キャリア発達</li> <li>• 新任者の理解</li> <li>• プリセプターの役割</li> <li>• 教育計画作成</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• キャリア発達</li> <li>• 継続教育の基準</li> <li>• 人材育成と組織管理</li> <li>• 中堅指導者への指導</li> <li>• 教育計画作成</li> </ul>	教育計画の作成 （自己の教育計画と指導計画） <ul style="list-style-type: none"> <li>• 新任者</li> <li>• 中堅指導者</li> <li>• 管理者</li> </ul>
フォローアップ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 計画への助言</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 計画への助言</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 計画への助言</li> </ul>	計画の修正 新任者教育の実践 プリセプター教育の実践 職場内面接
第2回	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 個人家族のアセスメント</li> <li>• 事例検討会</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 事例検討の助言</li> <li>• コーチング</li> <li>• 計画の中間評価と修正</li> </ul>	中堅者と同じ	
第3回	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 自己評価</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 企画評価と結果評価</li> <li>• 目標管理</li> </ul>	中堅者と同じ	教育実践の評価

研修会は毎回、講義と対象プログラム別のグループワークを必ず入れた。  
 OJT 進行のフォローアップは保健所と大学が随時行った。  
 1年目は、新任保健師は第3回研修会には参加せず、管理者は第2回の研修会に参加しなかった。

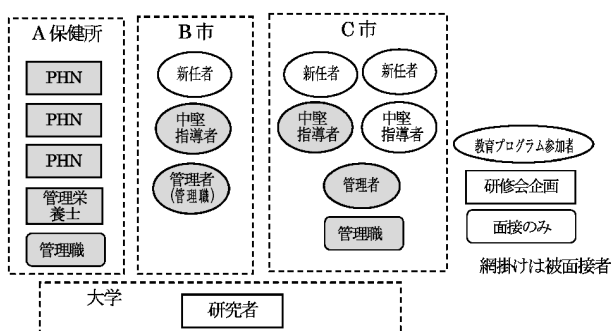


図1 研究参加者

### III 研究結果

研究を進める中で、研修会のための企画会議や面接において、人材育成の重要性は誰もが語ってい

た。しかし、OJT となるとすぐに実施することは難しかった。現任教育プログラムの実践前と後に関してOJT に対する指導者の意識と体制について分析を行ったところ、14のカテゴリーが抽出された。これらは、新任者指導の目的および方法に関すること、職場風土に関すること、外部支援体制に関することの3つに分類された。

以下、カテゴリーを小見出しにして記述し、本文中ではカテゴリーを〈ゴシック体〉、コードを‘太字’で示し、面接データを「」で示した。

#### 1. 新任者指導の目的および方法に関して(表2)

1) 新任者は一人前であるはず

指導者は、新任者の実践能力については「専門職として、国家資格を持って就職しているのだからある程度はできて当たり前」と言い、‘新人といえど

表2 OJTの定着に関連する新任者の目的と方法についての指導者の認識

カテゴリー	コード
新任者は一人前であるはず	○ 新人といえども免許を持っている ○ 人を育成するという意識の欠如 ○◇ 支障なく日常業務ができることが重要で、即戦力として期待 ○◇ 指導は日常業務の方法を教えている
教育対象としての新任者	○ 新任者の未熟さに対する理解不足 ◇ 等身大の新任者の理解
後姿を見て育つはず	○ 自分たちは育てられない ○ 見様見真似で仕事を覚える ○◇ 仕事はこなしながら覚えていくもの ○◇ 自分たちのしていることを見て学んでほしい
新任者のレベルに合わせた指導	◇ 新任者に分かる説明が重要 ◇ プラス面を伸ばすこと ◇ 求められる能力を考える ◇ 育てようという意識付け
現任教育は形の見えない仕事	○ OJTの重要性はわかるが自分に育てられた経験が無くどうしてよいのかわからない
教育プログラムの標準化への期待	◇ どこまで求めてよいのかわからない ◇ 標準化されたマニュアルやプログラムがないと不安 ◇ プログラム作成について国や県に期待 ◇ 最低限の指導の基準の設定を期待

○ 実践前に関して抽出されたコード、◇実践後に関して抽出されたコード

も免許を持っている’存在ととらえていた。したがって、指導者は、新任者に対して、「ともかく早く仕事を覚えて、仕事をこなしていけるようになって欲しい」と話し、「支障なく日常業務ができることが重要で、即戦力として期待」していた。「指導は日常業務の方法を教えている」ととらえていた。つまり、人材育成の目的は「仕事ができる」ことと考えられていた。「仕事を片付けることに注意がいつてしまい、人材育成の視点が抜けていた」と話し、「人を育成するという意識の欠如」が認められた。その背景には、業務が多忙なため、少しでも早く業務を分担できる同僚の存在を期待していた。保健所から市町村の状況を見ると、市町村の現状は切羽詰っていて、現任教育どころではない、ととらえられていた。日常業務ができることを期待する意識は、実践後も語られていた。つまり、指導者の新任者像は、新任者は国家免許を有しており多忙な業務の一部を担ってくれる存在であるという期待を交えた〈新任者は一人前であるはず〉という認識であった。

## 2) 教育対象者としての新任者

指導者は、自分の新任時期は一人で業務をしていたという思いがあり、目の前にいる新任者のできていない状況を客観的に正確に把握できていないだけ

でなく、認識としても新任者の未熟さに対する理解不足がみられた。現任教育の取り組み後も、即戦力としての期待はあったが、新任者とじっくりかかわる経験を経て、「若い子はコミュニケーションが下手なので現任教育で育てていかなければ」とか「新任者の考え方がみえた」と話し、「等身大の新任者の理解」をしていた。指導者が、新任者の仕事の仕方を客観的にみつめ、新任者は一人前ではなく、〈教育対象者としての新任者〉であると認識されるとOJTが始められた。

### 3) 後姿をみて育つはず

教育担当者である指導者は、自分がどのように育てられたかを振り返ると、とくにOJTを受けたという意識が無く、「自分たちは育てられていない」と思っていた。自分の体験から、先輩の様子を「見様見真似で仕事を覚える」と思っていた。とくに仕事を教えなくても職場の雰囲気から「仕事はこなしながら覚えていくもの」と考えていた。指導者はどのようにすることが新任者への適切な教育方法なのかかわからず、自分たちが育ってきたのと同じように「自分たちのしていることをみて学んでほしい」という期待があった。とくに、後者の2つのコードについては、積極的に自分から学んでほしいという

気持ちであり、実践後の面接でも話された。新任者といっても保健師という国家免許を持って就職してきているのだから、ある程度はできるはずという意識が背景に認められた。意図的に育てられたという体験を持たない指導者は、実践前の時点では、言葉にして指導しなくても、新任者は先輩の〈後姿を見て育つはず〉という認識を持っていた。

#### 4) 新任者のレベルに合わせた指導

プリセプターとしてかかわり、新任者の考え方がみえてくると、中堅指導者は「**新任者に分かる説明が重要**」であると認識していた。また、新任者に「**求められている能力を考え**」、できない点を指摘するよりも、「**プラス面を伸ばすこと**」が大切であると認識するようになった。新任者教育の実践を通して、「**育てようという意識づけ**」が指導者に芽生えてきた。これらのことは、実践を通して指導者が教育的な姿勢で新任者に関わることの必要性とそのかかわり方を体得していく過程での学びであり、〈**新任者のレベルに合わせた指導**〉に気づいていた。

#### 5) 現任教育は形のみえない仕事

教育方法について、実践が始まったころは、指導者は、「**OJTの重要性はわかるが、自分に育てられた経験が無くどうしてよいかわからない**」という思いを持っていた。指導者は、OJTは重要であっても、マニュアルやプログラムがない中では〈**現任教育は形のみえない仕事**〉であり、指導内容や方法に自信がなく、なかなか取り組みないと考えていた。

#### 6) 教育プログラムの標準化への期待

現任教育の実践では、新任者の教育プログラムは対人支援を重視して、個別事例を受持ち、その記録を通して考え方や知識の整理と振り返りを強調したものであった。新任者は自己の教育計画を作成し、中堅指導者はその計画を尊重しながら新任者の教育計画を作成した。教育プログラムの進め方において、研修会では詳細な方法を指示せず、OJTでの教育は職場の状況に合わせて担当者の采配によって展開されたため、「**どこまで求めてよいかわからない**」、「**標準化されたマニュアルやプログラムが無いと不安**」で、どのようにしてよいのかと戸惑っていた。さらに、そのプログラムに対しても「体系的なもの、あるいは段階を踏んだものが必要と思う」と述べ、それは一保健所や市町村で作れるものではないと考えていた。教育について自分たちは専門家ではないので、「**プログラム作成について国や県に期待**」し、「**最低限の指導の基準になるものを設定して欲しい**」と考えるようになった。これらは、OJTを体験して、よりよい新任者教育を目指す〈**教育プログラムの標準化への期待**〉であった。

## 2. 職場風土と体制 (表3)

### 1) 人材育成は余分な仕事

指導者が受けた基礎教育は、保健師として就職したときに一人配置になっても、ある程度の保健指導ができるレベルに到達して卒業させるというものであった。したがって、「**人材育成は基礎教育でされること**」であるという期待を含めた認識があった。さらに、本研究のプログラムではOJTを進めるために教育計画を作成し、新任者には事例のレポートを課題とした。教育計画作成には慣れていなかったため、負担感が強く表現された。新任者へのレポートについても、「日常業務に支障のない範囲でやってください」という管理者や事務職の上司がいた。保健事業の実施に直接関連すること以外は、「**人材育成のための課題は負担で業務の妨げになる**」と、とらえている場面があった。現任教育を担当する指導者は、人材育成が重要なことは認識しているが、日常業務が忙しく、自分が担当する保健事業を企画し、実施することで時間に追われていた。そのため、「**日常業務が忙しく、新任者への目配りのゆとりが無い**」ととらえていた。

これらのことから、指導者にとって、〈**人材育成は余分な仕事**〉という認識があった。新任者教育の重要性の認識はできていても、日常業務が忙しいことにより、人材育成のための課題に対する負担感は継続していた。

### 2) 指導役割と時間の確保

役所の仕事は事務分掌として明文化されている。保健事業は事務分掌で誰が担当するか役割分担が明確になされているが、人材育成の担当は、職場内の役割として明確化されているところがほとんど無く、本プログラム開始前には「**スタッフ指導が役割として位置づけられていない**」ため、業務のひとつとして認識されにくい状況にあった。しかし、プリセプター役割が明確になると「**スタッフ指導が役割で、時間の確保が位置づけられると指導できる**」と変化した。ある中堅指導者は「ある程度(職業)経験を積むと、教えることも給料のうちと思えるようになった」と、指導者経験を振り返って語った。指導者が「**教育は給料のうち**」と考えられるようになっていた。指導体制が確保され、〈**指導役割と時間の確保**〉がされると、新任者教育は余分な仕事からひとつの重要な業務へと位置づけが変わった。

### 3) 現任教育は研修会で行う

現任教育の目的は、業務を円滑に実施する能力を身につけることであり、知識や技術の習得が現任教育の中心であり、「**研修会は新しい知識や技術の講習**」の場であった。OJTよりも、保健所は研修会

表3 OJTの定着に関連する職場風土と体制

カテゴリー	コード
人材育成は余分な仕事	○ 人材育成は基礎教育でされること ○◇人材育成のための課題は負担 ○ 人材育成のための課題は業務の妨げになる ○◇日常業務が忙しく、新任者への目配りのゆとりが無い ○ スタッフ指導が役割として位置づけられていない
指導役割と時間の確保	◇スタッフ指導が役割で、時間の確保が位置づけられると指導できる ◇教育は給料のうち
現任教育は研修会で行う	○ 研修会は新しい知識や技術の講習 ○ 現任教育といえば研修会に参加 ○ 他人が育ててくれることの慣れ ◇現任教育で研修会への期待は大きい ◇他人が育ててくれることへの期待
OJT体制を整え自分たちが育てる	○ 現任教育は重要だが忙しくてできない ◇新任者だけへの研修では変わらない ◇新任者に自信をつけるのはOJT ◇プリセプター、管理者の体制は必要 ◇管理者の役割としての教育
忙しいというバリア	○ 誰にも聞けない新任者 ○ 担当者任せの仕事
指導を通しての相互啓発	◇話し合いにより、職場のコミュニケーションがよくなった ◇ちょっとしたことが聞ける環境 ◇頑張る姿が職場内の刺激

○ 実践前に関して抽出されたコード、◇実践後に関して抽出されたコード

を開催すること、市町村は研修会を受講させることが教育の主な機会であり、方法であると考えていた。つまり、「現任教育といえば研修会に参加」させることと考えられていた。保健所管内で、管内の研修会のための企画会議は開催されていたが、OJTのあり方など人材育成の課題と方法を検討するという会議は設定されていなかった。現任教育の中心が研修会の参加と考えられていたことや、新任者は基礎教育で育てられてきた経緯から、OJTで自分たちが新任者を育てるというよりも「他人が育ててくれることの慣れ」がみられた。〈現任教育は研修会で行う〉ものという認識があった。この意識は、実践後も継続され、保健所の研修会への期待は大きかった。

#### 4) OJT体制を整え自分たちが育てる

現任教育の実践を通して、「新任者だけへの研修では変わらない」ということに気づき、中堅指導者は「新任者に自信をつけるのはOJT」であると実感し、管理者は「管理者の役割として教育」があることを学んでいた。そして、「プリセプター、管理者の体制は必要」と認識していた。研修会へ

の期待は大きい、それ以上に〈OJT体制を整え自分たちが育てる〉という意識が明確になった。しかしながら、意図的なOJT体制を恒常的に組むことについては、管理者、中堅指導者、保健所の担当者ともに難しいことだと考えていた。

#### 5) 忙しいというバリア

OJTは日常業務の積み重ねであり、日常的な業務の指示と指導体制が新任者の教育となる。しかしながら、市町村は業務がそれぞれの担当者に任せられており、保健所と比較すると、上司が担当者の業務をチェックし指導する体制が甘い、と保健所の教育担当者は語っていた。「担当者任せの仕事」をする体制においては、新任者は周りに相談しにくく、「誰にも聞けない」でいた。中堅指導者の醸し出す〈忙しいというバリア〉が職場内にあり、そのバリアを超えて話しかけることに新任者は戸惑いを感じていた。

#### 6) 指導を通しての相互啓発

新任者指導を行う過程で、指導者は新任者の意思の確認や声かけが多くなり、「話し合いにより職場のコミュニケーションが良くなった」。‘ちょっとしたし

表4 OJTの定着に関連する外部支援体制

カテゴリー	コード
機関間の不十分な相互関係	○ 大学は何をしてくれるのか ○ 市町、保健所、大学でどうなるのか ○ 保健所からは市町の中が見えない ◇保健所から市町への踏み込みのむずかしさ
協働における役割の明確化	◇大学と共催することで保健所の位置づけが明確 ◇中堅指導者、管理者へのフォローは保健所の役割 ◇客観的立場からのスーパーバイズ

○ 実践前に関して抽出されたコード、◇実践後に関して抽出されたコード

た事が聞ける環境’ができたこと、中堅指導者が新任者指導を一生懸命行い、新任者が‘頑張る姿が職場内の刺激’となり、職場内では〈指導を通しての相互啓発〉がみられるようになった。しかし、職場全体の現任教育計画を作成するという段階にまでは至らなかった。また、現任教育の実践が職場全体に浸透していなかったところでは、今回の取り組みは組織に影響を及ぼさなかった、と管理者は評価していた。

### 3. 外部機関の支援体制 (表4)

#### 1) 機関間の不十分な相互関係

研究は大学の呼びかけで開始されたため、当初は、‘大学は何をしてくれるのか’と受身の現任教育に対する期待が表現され、‘市町・保健所・大学でどうなるのか’と、それぞれの‘相互の役割のみえなさ’が表現された。保健所の業務と市の業務の分離が進み、共同で事業を行うことが減少したことや、市の規模が拡大するにつれ事業の実施に関して保健所に直接支援を求めなくなったことから、保健所から市の内部の状況がみえなくなっていた。実践を進めていく過程で、‘保健所から市町への踏み込みの難しさ’があった。現任教育実施の当初は、市町、保健所、大学それぞれの持つ機能の理解が不十分で、〈機関間の不十分な相互関係〉しかできていなかった。

#### 2) 協働における役割の明確化

市への支援に関して、保健所担当者は、‘大学と共催することで保健所の位置づけが明確’になったと言い、‘中堅指導者と管理者へのフォローは保健所の役割’であり、‘大学にはより客観的な立場からのスーパーバイズ’があると認識していた。このように、実践を通して〈協働における役割の明確化〉がされた。

## IV 考 察

専門職業人としての成長は、その人の職業生涯を

かけてなされるものである。職業人としての成長をキャリア発達の観点からとらえると、初期、特に1年目の教育は非常に重要といわれている<sup>6)</sup>。基礎教育を終了し、社会人として職場で業務を行いながら、職業人としての教育を受ける機会がOJTである。病院組織においては看護師の現任教育体制は整備されてきた。しかし、地域保健の分野においては、OJTの必要性が提言され<sup>7)</sup>、新任者育成の体制が準備されつつある段階である。

新任保健師育成の現任教育の実践について、分析結果を考察し、今後の効果的なOJTの推進と定着に向けて検討する。

### 1. 現任教育実践からの成果

第一に、OJTにおける新任者育成の目的および方法に関してである。指導者は新任者の実践能力のレベルを、〈一人前であるはず〉と認識していた。新任者は指導者に遠慮してわからないことを聞かない傾向があり<sup>8)</sup>、指導者の把握する新任者像は、実態よりも指導者の期待するレベルに影響されていたと考えられる。この指導者の過剰な期待は、新任者自身の未熟さの認識<sup>9)</sup>と大きなずれが認められる。しかし、指導者が等身大の新任者を理解することで、〈教育対象としての新任者〉として認識され、OJTの必要性が認識されていた。OJTを実践した結果、指導者は新任者への理解の仕方が変わり、どのようにかわればよいかの糸口がみえたことで、OJTへの意識が進展したと考えられる。つまり、指導者が新任者の実践能力のレベルを客観的にアセスメントし、新任者を理解できたか否かがOJTへの取り組みに重要である。

実際の新任者への指導についても、指導者は〈後姿を見て育つはず〉という認識を持っていた。一般企業にける研究においても、OJTにおける教育担当者の教育能力に対する意識の低さが指摘されており<sup>9)</sup>、意図的に職場内で教育を行うことの難しさは共通であった。しかし、意図的に新任者にかかわる

体験をとおして〈**新任者のレベルに合わせた指導**〉の内容と教育的かかわりについて認識できていた。

現任教育を保健活動の実践と比較して、指導者は〈**現任教育は形のない見えない仕事**〉と認識していたが、指導体験をとおして新任者教育を見えるものと認識するようになり、形としての〈**教育プログラムの標準化への期待**〉が認識されたと考える。プログラムの標準化とは、すなわち教育マニュアルが作成されることであり、新任者育成のための教育技術や教育方法に関して指導者の戸惑いが軽減されることにつながるものである。一方、中堅の自治体事務職員を対象とするOJTの効果に関する研究で、職務機会提供と自由裁量権付与こそ部下の能力向上に有効であったという報告がある<sup>10)</sup>。これは育成対象が中堅以上の事務職員であったため、育てたい能力が異なることによる効果的方法の違いと考えられる。新任の技術職員の育成において教育目標と方法の標準化が必要と考える。

第二に、人材育成の職場風土と指導体制に関してである。指導者が新任者育成について〈**人材育成は余分な仕事**〉とらえていたのは、実践業務を第一に考え、管理業務の重要性を十分に認識できていなかったためと推察される。しかし、〈**指導役割と時間の確保**〉がなされると、OJTは進展していた。指導保健師のいる新任者のほうが仕事のやりがいを感じ、継続意欲が高いという報告があり<sup>11)</sup>、人材育成が組織の業務として位置づくことの重要性が示された。

現任教育における研修会への期待は、実践前も後にも述べられていた。しかし、〈**現任教育は研修会で行う**〉という認識から〈**OJT体制を整え自分たちが育てる**〉というように、他者への依存から自立した教育体制へと進展が認められた。とくに市町村では現任教育を行うことの難しさが言われており<sup>12)</sup>、主体的に新任者を育てようとすることは、指導者たちの自信の表れと推察される。

また、新任者との関係において〈**忙しいというバリア**〉を発していた指導者が、〈**指導をとおしての相互啓発**〉を感じ取っていた。現任教育の取り組みは、指導者と新任者のコミュニケーションルートだけでなく、職場全体のコミュニケーションにも影響を与えていた。これらのことは、職場の目に見えない文化や組織風土が人材育成に与える影響が大きいことを実証したといえる。

第三に、外部組織である保健所や教育機関との協力関係についてである。〈**機関間の不十分な相互関係**〉から、協働で研修会の企画、運営、評価を行うことで〈**協働における役割の明確化**〉がされた。中

堅指導者や管理者への研修のフォローアップを兼ねた保健所のサポートは、市町村支援の一環として実施され、外部からの支援体制があることで市町村のOJTの継続的な推進につながったと推察される。市町村では現任教育についてスーパーバイズしてくれる存在を強く求めており<sup>12)</sup>、その期待に応えた結果といえる。これは、現任教育という共同での作業をとおして、関係機関が相互に理解を深めた結果、外部機関のサポートが有効に活用されたといえる。

保健所と大学の協働については、大倉らによりプロセスと役割共有を重視した協働により、相互のエンパワメントができたことを報告した<sup>13)</sup>。新任者教育の実践活動での協働における大学の役割は、教育プログラムの企画と運営において理論的に整理することであり、客観的な立場でスーパーバイズができることといえる。このことにより、保健所の教育機能を支援することができた。基礎教育から卒後の継続した教育への移行期において、教育機関の果たす役割は大きいといえる。

## 2. OJTの定着に向けての提言

新任者育成のOJTに取り組み、指導者の意識や職場の人材育成に対する風土は少しずつ変化した。多忙な職場において、どのようにするとOJTが定着するのかについて、結果から以下のことが考えられる。

新任者指導の目的と方法に関しては、新任者の実践能力に過剰な期待をせずに客観的にアセスメントし、等身大の理解ができることがあげられる。また、新任者にあった教育的なかわり方の知識と技術を習得すること、指導者が安心して指導にあたるためには、保健所管内または都道府県レベルで地域にあった標準化された現任教育プログラムが作成されることが必要である。

職場の人材育成の風土づくりに関しては、指導者の役割を明確に位置づけ、指導の時間を確保して体制を整え、OJTを職場内で見える形にすることが必要である。研修会だけでなくOJTが人材育成に重要であるという意識を浸透させること、相互啓発が促される職場内のコミュニケーション環境をつくることである。自治体によってはジョブコーチ制を取り入れており、行政職員育成の観点から人材育成はされているが、保健師には専門職としての育成も必要である。指導役割を担う、プリセプターは経験のある中堅者が望ましいとされ<sup>14)</sup>、中堅期の研修として人材育成の基礎と方法を取り入れていくことが今後必要である。現任教育におけるプリセプターへの過重な期待は、プリセプターシップの妨げになるといわれており<sup>15)</sup>、管理者の中堅指導者への支援、



職場全体での支援が重要である。さらに、管理者は、職場全体に現任教育のビジョンを提示して方向性をさし示すだけでなく、組織の上位にいる役職者の協力を求め、組織づくりをすることが期待される。

外部機関のサポートについては、機関間の相互の理解が重要である。保健所と市町村の業務の分化が進行している状況だからこそ、保健所は管内の市町村の人材育成の実態とニーズを把握することが大切である。都道府県もしくは保健所単位で統括した地域保健の専門職の人材育成体制を構築することが今後の役割といえる。そのためには、保健所は講師を招いて研修を企画し実施するだけでなく、保健所職員が講師となって人材育成の研修会を開催することなど、より積極的なかわりが期待される。

看護系大学の増加により、各都道府県に複数校の大学が開設されている。人材育成に関しては、大学からも積極的にかかわることが地域の人材育成体制の構築につながると考えられる。

最後に、新任者の現任教育の課題は、OJTの整備だけで解決することは困難と考えられる。医師は卒後臨床研修制度が開始され、看護師においても卒後臨床研修の必要性が提起され始めた。保健師においてもOJTの定着と合わせて卒後臨床研修の導入を検討する必要がある。

OJTの定着に向けては、新任者、中堅指導者、管理者、職場環境の条件は様々であり、本報告はその一例にしか過ぎず、実践の積み上げが今後の課題である。

## V 結 論

OJTに対する指導者の意識と組織体制について分析を行ったところ14のカテゴリーが抽出され、3つに分類された。新任者指導の目的および方法に関しては、新任者を現任教育の対象として等身大で理解すること、新任者のレベルに合わせた指導ができることなど指導者育成が重要であり、新任者教育プログラムの標準化が求められていた。職場風土に関しては、指導役割と時間を確保した指導体制の整備、OJTで育成するという人材育成の職場風土の形成、職場内のコミュニケーションが重要であった。さらに外部支援体制があることが有効であった。

本研究は、平成14-16年度厚生労働科学研究費補助金、平成17, 18年度厚生労働科学研究費補助金を受けた。

(受付 2006. 9.15)  
採用 2009. 1.13)

## 文 献

- 1) 地域保健従事者の資質の向上に関する検討会. 地域保健従事者の資質の向上に関する検討会報告書. 2003.
- 2) 新任時期における地域保健従事者の現任教育に関する検討会. 新任時期における地域保健従事者の現任教育に関する検討会報告書. 2004.
- 3) 平野かよ子, 池田信子, 金川克子, 他. 看護系大学, 短大専攻科, 専修学校別の保健師養成について: 教員と学生の保健師活動の認識等の実態調査. 日本公衆衛生雑誌 2005; 52: 746-755.
- 4) 大倉美佳. 行政機関に従事する保健師に期待される実践能力に関する研究. 日本公衆衛生雑誌 2004; 51: 1018-1027.
- 5) 地域保健従事者の資質の向上に関する検討会のための調査研究委員会. 平成14年度地域保健総合推進事業「地域保健従事者資質向上検討会のための調査研究報告書」. 2003.
- 6) 林 伸二. 組織心理学. 東京: 白桃書房, 2000.
- 7) 川島みどり. 新人研修の制度化をめぐる. 看護展望 2005; 30: 32-35.
- 8) 四方雅代, 佐伯和子. 自治体に働く新卒保健師の職務に必要な自己の能力についての認知と職場内教育に対する要望. 北陸公衆衛生学会誌 2003; 29: 58-63.
- 9) 佐藤紀子. プリセプターシップは機能しているのか. 看護管理 2005; 15: 170-174.
- 10) 榊原國城. 職務遂行能力自己評価に与えるOJTの効果: 地方自治体職員を対象として. 産業・組織心理学研究 2004; 18: 23-31.
- 11) 望月宗一郎, 山岸春江, 飯島純夫. 新任保健師への現任教育に対する市町村保健師の認識. 山梨大学看護学会誌 2007; 5(2): 19-24.
- 12) 大野昌美, 佐伯和子, 和泉比佐子, 他. 行政機関に勤務する中堅保健師の継続教育に対する認識. 北陸公衆衛生学会誌 2004; 30: 65-72.
- 13) 大倉美佳, 佐伯和子, 大野昌美, 他. 保健所と大学の協働と共同: 継続教育体制の構築に向けての企画・実践を通して. 北陸公衆衛生学会誌 2004; 31: 36-42.
- 14) 新任時期の人材育成プログラム評価検討会. 新任時期の人材育成プログラム評価検討会報告書. 2006.
- 15) 富山 徹. OJT教育係のプロセス管理. 中央大学大学院研究年報 2004; 34号: 165-180.