

## ワークショップ 公衆衛生看護の人材育成における指導者養成と職場づくり

開催日：平成23年5月14日（土）11：00～16：30

会場：国立保健医療科学院

### プログラム

#### 午前の部 11：00～13：00

11：00 挨拶

實成文彦（理事長），村嶋幸代（委員長）

11：10 新任ガイドライン紹介と新任者指導の実際  
（座長：石垣和子委員）

- 「新任ガイドライン紹介」  
佐伯和子委員（北海道大学）
- 「保健所と市町村が連携した人材育成」

#### ▶保健所の立場で

蒲田廣子氏（大阪府豊中保健所）

#### ▶市町村の立場で

岡本里美氏（豊中市健康福祉部健康支援室）

12：00～13：00 グループワークをしながら昼食  
（サンドイッチ）

13：00～13：30 報告

#### 午後の部 14：00～16：30（座長：松井通子委員）

14：00～15：00 保健師の現任教育体制とネット  
ワークづくり

- 他職種がとらえる保健師（現任教育）  
宇田英典氏（鹿児島県始良保健所兼大口保健  
所長）  
宮山徳司氏（埼玉医科大学医療政策学教授）
- 育ちあう職場づくり 統括者として  
伊原哲子氏（高岡市健康増進課総括専門員）
- 連携を育む，つながりを作る  
瀧野芳江氏（横須賀市こども健康課長）

15：00～16：00 グループワーク

16：00～ グループワーク報告

16：20 挨拶 まとめ

平野かよ子（副委員長）

### 「公衆衛生看護の人材育成における指導者養成と 職場づくり」開催にあたって

日本公衆衛生学会「公衆衛生看護のあり方委員会」  
委員会 委員長 村嶋 幸代

3月11日に発生した東日本大震災では、沢山の貴重な命が失われてしまった。多くの保健医療職も亡くなられ、痛恨の極みである。亡くなられた方々に哀悼の意を捧げると共に、困難な中、果敢に救援・復興支援活動を継続していらっしゃる方々に心から

敬意を表する。

公衆衛生関係者も、多数、現地に入り、復興を支援している。保健師も全国から続々と支援に入っている。その中で改めて明らかになってきたのは、中堅期から指導者層の保健師の重要性である。そこが機能していなければ、外部から保健師が入った時に、受け入れすらできないことになってしまう。

本ワークショップは、2010年12月ごろから企画されてきた。

震災で、様々な催し物が取りやめとなっている。全国の公衆衛生関係者、保健師も忙しいため、本ワークショップも中止するか否かについて検討したが、今回の震災で、改めて明らかになった中堅保健師育成の重要性という課題を正面に据えて討議することは、震災からの復興にとっても重要であることを考慮し、実施することとした。

保健師助産師看護師法の改正により、保健師の修業年限が1年間になり、新しい指定規則も制定された。さらに、保健師の臨地実習に関しても、保健所と市町村とが一緒に学生を受け入れるという方策も検討されている。新任保健師を採用する地方自治体のなかには、実習施設の確保・調整や卒後研修のあり方を含めて、保健師の教育について問題提起を行うところもある。

このような変革の大きな時代に、人材育成は非常に重要である。保健師教育に従事する方々、保健師として働く方々、また、保健師実習を受け入れている実践者の方々、保健師と共に活動している地域保健・産業保健・学校保健・医療福祉関係者に広くご参加いただき、専門職としての保健師教育の質保証について、討議したい。

### 「新人看護職員研修ガイドライン～保健師編～」の 紹介

北海道大学保健科学研究院 佐伯 和子

#### 1. 背景

地域の健康課題は複雑化・困難化しており、課題解決のためには保健師個人に十分な力量が必要である。新任者の背景である保健師教育は大学化が進行し、平成22年度の入学定員では92%が大学となった。看護系大学卒業者のうち5.8%が保健師として

就業している (H22)。保健師教育課程は、今後、養成所、学部を選択制や統合カリ、短大専攻科、学部専攻科、大学院等、多様化傾向にある。これら基礎教育の質が反映されて新任者教育に直結する。

## 2. 法律改正とその意味

平成21年7月の保健師助産師看護師法及び看護師等の人材確保の促進に関する法律の改正により、平成22年4月1日から新たに業務に従事する看護職員の臨床研修等が雇用者の努力義務となり、看護職本人の能力開発への責務も明記された。

新人保健師研修は、保健師の基礎教育で学んだことを土台に、保健師としての基本的な視点と実践能力を獲得するための研修で、保健師基礎教育との連続性が重視された。全国で新人保健師の育成体制が整備され、同じ基準で新人保健師の育成がされることは、公衆衛生活動の水準向上に貢献できる。

## 3. ガイドラインの概要

1) 基本的考え方：新人看護職員研修ガイドラインは、看護課を主管課として作成され、保健師編はその一部である。新人保健師が基本的な実践能力を獲得するための研修として、実践の分野や保健師が就業する所属機関及びその規模にかかわらず、新人保健師を迎える全ての所属機関で研修を実施することができる体制の整備を目指している。

新任保健師の育成とともに、周囲の職員が共に成長し職場全体の力量形成を図る取り組みである。

2) 新人保健師研修内容と到達目標：研修プログラム作成のために、保健師活動実践能力の構造が明らかにされた (図1)。5つの保健師活動に関する技術を支える要素では、総合的かつ抽象度が高い保健師活動において理念 (魂) が重要であるとの考えが表現され、活動の基本と技術が明示された。到達目標は、「組織人としての能力」5項目、「専門職としての能力」36項目、「自己管理・自己啓発に関する能力」5項目からなり、新人保健師が1年以

内に経験し修得を目指す項目とその到達の目安が示された。研修方法では、OJTとOff-JTの方法と効果的組み合わせが説明され、研修評価の考え方や方法が提示された。

技術指導として家庭訪問と地域診断の2つが詳細に例示された。

3) 研修体制：新人保健師を支える体制は、継続的に自己研鑽を積むことが出来る実効性ある研修体制や指導体制が整備されていることが重要である。新人保健師、実地指導者 (プリセプター)、教育担当者、研修責任者、プログラム企画・運営組織が明確にされ、人材育成の中核となる保健所など他機関との連携下で実施する体制が例示された (図2)。

4) 実地指導者、教育担当者の育成：実施指導者には、地域保健活動実践の知識・技術の専門能力と根拠を説明できる行政能力、多角的視野に立ち多様なニーズに対応する能力とコミュニケーション能力、新人保健師研修のプログラムを立案、新人保健師の実践能力を評価する能力が求められる。

教育担当者には、説明する能力や指導方法を知る能力、スタッフに対するアセスメント能力、教育的に関わる能力、コミュニケーション能力、他部署との関係調整能力が求められる。

5) 研修計画、研修体制の評価：研修終了時のプログラム評価、研修の成果評価を多角的に行う。

## 4. 実施にあたって

新人育成にあたっては、①自部署での活動の理念と目標を再確認し、育てたい保健師像を明確にすること、②職場全体で新人を育てる職場づくりをすること、③指導者・管理者の育成がポイントと押さえておくこと、④教育機関・行政・就業施設との連携、⑤ガイドラインを上手に活用することである。

## 大阪府豊中市と豊中保健所の人材育成地域研修 大阪府豊中市健康福祉部健康支援室主幹

図1 保健師活動実践能力の構造 (ガイドラインより)

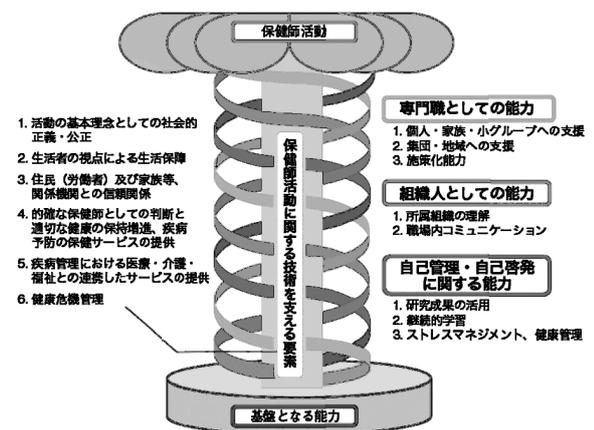
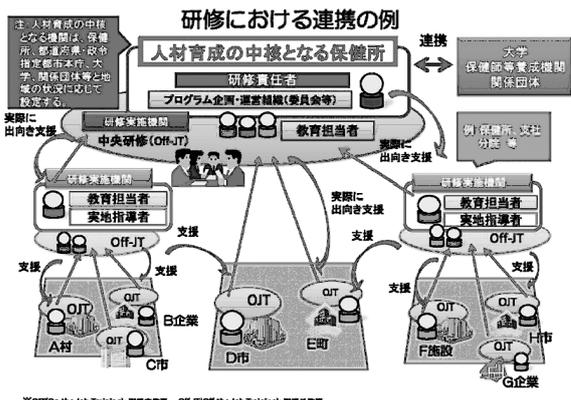


図2 新人保健師研修体制における組織の体制 (ガイドラインより)



岡本 里美  
大阪府豊中保健所 地域保健課 保健師長  
蒲田 廣子

### 1. 大阪府の人材育成地域研修の経過

全国的に都道府県では、団塊の世代の保健師の退職に伴い急速に世代交代が進み、保健師活動に関する継承力の低下を招いている。また、市町村では保健事業の増大、活動範囲の広域化、分散配置等により人材育成を行なう体制が不十分な状況にある。

そこで大阪府では平成20年度に大阪府と市町村の中堅保健師が集まり、「中堅保健師が考えた新任期の人材育成マニュアル」を作成した。これをおして、中堅期保健師が自ら保健師の価値観、保健師活動のコアを整理し、人材育成の役割認識を持つことができた。

また、平成21年度には組織的な人材育成の取り組みを展開するため、共通の指針となるガイドラインを府と市町村の協働で作成した。その具体的な展開を平成22年度は保健所と管内市町村で人材育成地域研修として実践していくことになった。

### 2. 豊中市の概況と保健師の配属状況

豊中市は人口38万8千人で、大阪府北部に位置し、東西に走る大きな道路で北部・中部・南部に生活エリアがわかれている。平成24年度に中核市に移行予定で、大阪府豊中保健所が担ってきた保健衛生業務を、豊中市保健所として実施させるためプロジェクトチームを中心に移行準備を進めている。

保健師数は、豊中市に41名（保健センター29名・福祉部7名・教育部2名・その他3名）豊中保健所に18名。市では、5年以内の新任期保健師が46%、16年以降の中堅後期が39%で、15年以内の中堅前期が15%と極端に少なくプリセプターの担い手が少ない。

また新任期は母子チームに配属されるため、母子チームでは新任期が65%を占め、ケースや業務のディスカッションが活発に行なえない状況にある。

保健所は中堅後期が50%を占め、新任期と中堅前期がほぼ同数の50%である。各チーム内ではケースや業務の意見交流はできているが、全体の会議では中堅後期に発言が偏る状況である。

### 3. 豊中市と豊中保健所の人材育成地域研修

平成24年度の中核市移行に向けて、平成21年度には保健所から市に業務の法的根拠と内容の引継ぎをし、平成22年度は事例検討会や同伴訪問で実践しながら引継ぎを進めていく方針がでていた。

よって豊中市と保健所の人材育成地域研修は、保健所で実施してきた①事例報告会（月1回）と②事例検討会（年9回）に③同伴訪問を加えて市の保健

師に参加してもらい、そこに人材育成の要素を加えて実施していくことにした。

①の事例報告会は母子と難病のケース管理の会議で、人材育成としては、どんな事例を保健師が危機管理ケースとしてあげ、保健所全体で検討し方針を出していくかを共有することをねらいとした。

②の事例検討会は各チームが事例や業務の展開方法を提出し検討する会であり、人材育成としては、グループ討議の中で特に新任期の保健師が活発に発言する経験を増やすことと、事例や業務の報告を通じて「みる、つなぐ、動かす」の視点で検討し保健師が経験知として養ってきた実践的能力を継承していくことをねらいとした。特に、事例提出者やチームに、ケースや事業の引継ぎとともに保健師として何を伝えたいかのメッセージを送って欲しいことと、ディスカッションが活発にできる企画を考えて欲しいと依頼した。

③の同伴訪問は、難病や母子のケースに同伴し、ケースの引き継ぎとともに、保健師の姿勢や考え方、価値観の継承をねらいとした。

### 4. 平成22年度豊中市と保健所の人材育成地域研修の結果

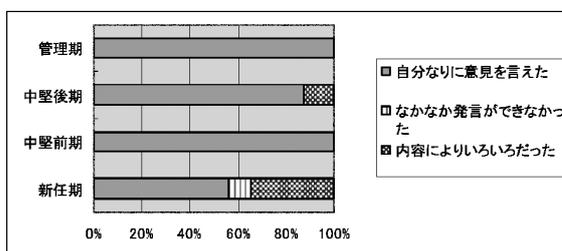
参加者は、①事例報告会に市から延べ63名、保健所が101名。②事例検討会は市から述べ92名、保健所から131名。③同伴訪問は市から6名であった。

また、研修会を終えた年度末にアンケートを実施し、その結果を集計し評価を行った。ここでは、主に②の事例検討会と③の同伴訪問を中心に報告する。

②の事例検討会において保健師が活発な発言をすることができたかについては、管理期と中堅前期が自分なりに意見が言えた100%、中堅後期が88%に対し新任期は57%であった。

「みる、つなぐ、動かす」の視点で検討したことについては、自由記載で感想を聞いた。

- 「みる」ということは「聞く」ことでもあり、アセスメントすることだと思った。
- ディスカッションすることで自分の「みる」視点が広がった。
- 「動かす」ではなく「動いた」の表現がいい。上か



ら視線だ。

- 「つなぐ」「動かす」の境目がわからない。
- 「つなぐ」ためには「みる」力がすごく重要と感じた。
- 「つなぐ」ことで施策や行政も動かすことに繋がると感じた。
- 「つなぐ」ことは個人と関係機関を結びつけたり、支援の手を増やすことだが、「動かす」はケースの行動変容とともに、地域のネットワークが動いたと言う意味もあるのだと気が付いた。
- 「みる、つなぐ、動かす」の視点ばかりで話合うと、どこに当てはまるかばかり考えて議論が深まりにくい。等

### ①の事例から担当保健師の姿勢、考え方、行動、価値観等感じたことがあったかについての感想

- 疾病も背景もケース様々だが、保健師の姿勢は一緒だと感じた。
- ケースだけでなく、家族や関係職種にどう接すればケースがよりよく生活していけるかを常に考えて行動していると感じた。
- 「あるべき姿」をケースに押し付けてはいけませんが、保健師として「こうあるべき」と思う気持ちは持ち続けたいと思った。
- 自分自身の価値観やこだわりを常に知っておく必要性を感じた。
- 自分の中で何を大事にするかぶれない気持ちも大切と感じた。
- 専門チームにわかれているが、保健師の姿勢、視点は同じで、ケースを共有することで改めて自分の考え方の見直しができた。
- 拒否ケースはあきらめないで次のタイミングを待ちながら関わることの大切さを改めて感じた。
- 精神の事例でPSWとの対応の違いの話があり、保健師の専門性について再認識できた。

②の地区診断は2回企画し、1回目は自分の担当地区の不動産屋になったつもりでキャッチコピーを考える等、担当地区をどう感じているか言語化できる内容にした。

2回目は同じメンバーで企画調整課の保健師が集めたデーターを基に豊中市の市長になったつもりで、何を一番のヘルス課題として取り上げて対応をしていくかを出し合った。

#### 地区診断の感想

- 地域に出ることが少ないので地域をちゃんと見てい

ないことを自覚した。

- 不動産屋の立場で地区を見ることで、自由に意見をだし易かった。
- 地域のキャッチコピーを作りよい面を示めすという手段が発想の転換で楽しく取り組めた。
- 様々な角度で地域をとらえる必要性を感じた。市と府でさくばらんに話し合えてよかった。
- 様々なチームの担当者と担当地域について意見を出し合い議論することで、見えていなかった部分が理解できた。
- 施策・政策に反映させるならば、地域の課題が主観的にならないようにしたい。
- データーや裏づけが今回の診断では不十分。今後深めていきたい。
- 業務が専門化しすぎて市域全体のヘルスニーズがとらえにくい現状。府市の情報をあわせて市の特徴をとらえて活動したい。
- 今の状況では地区特性を日常業務にいかすことは困難
- 地区診断をするには、地区特性が明確に出しやすい地区割りの方法も考えていきたい。等

③の同伴訪問は神経筋難病ケース6名に市の保健師が同伴した。

- ALSのケースは初めてで人工呼吸器等医療機器の多さに圧倒された。
- 介護保険が優先か医療保険が優先かしっかり制度を理解する必要性を感じた
- ケアマネジャーの仕事や力量、特徴を掴む必要性和、在宅医療の強い味方として関係よく仕事をしていく必要性を感じた。
- 訴えの多い家族と本人の間を保健師が無駄の無い動きで両者を受け止めている姿が印象に残った。
- 退院するまでに家族がバラバラで頼りなく在宅療養が困難と判断していたが、実際訪問すると「家に帰ってこられて良かった」と本人がパソコンで表現するほど家族が纏まり、介護技術力があがっていた。関わる中で評価しなおす必要性和、また先入観の怖さも感じた。

総評として、22年度の豊中市と保健所の人材育成地域研修のねらいに関しては、新任保健師の6割弱が自分なりに意見が言えたと答えているが、内容により色々だったとの意見も3割あり、一層工夫が必要である。また、普段漠然と感じていることを事例検討会や同伴訪問を通じて文章化することの意義を感じた。

全体として、グループの記録や発表は新任期の保健師が力を発揮し、地区診断では地区を細かく受け持っている市の保健師が熱く語っていた。また、今回の企画で一番力がついていたのは事例の報告者である。市と府も中堅前期を報告者にしていくことが大事である。

予想外の収穫は、2回目の地区診断でヘルス課題としてあがった豊中市の結核罹患率が高いことに関して、市から具体的な対応策が出されたことである。感染症チームだけが対応策を出すのではなく、健康診査や成人保健のグループが各々持っている事業の展開方法や改善策を出す中で、感染症チームだけでは見出せなかった対応策が展開できると感じた。中核市になってからの展望が見えた。

### 5. 平成23年度の計画

平成23年4月に、22年度の人材育成地域研修の評価と今年度の計画をたてるため、市と保健所のリーダー会議を実施した。

最初に、今年度の保健師の配属状況や、各チームの環境について情報交換をした。

市では、幼稚園等への保健師配置に引き続いて、新たに教育委員会への配置も加わり、生活福祉課にも非常勤保健師が配置されていることから、今後も分散配置は続いていくと考えられる。また、新任期の特徴として、事例検討会への提出事例が少なく、事例や仕事にかかるディスカッションが少ないなどの状況を府と市で共通認識をもった。

これらを踏まえて今年度の人材育成地域研修の目標は、昨年度に引き続き新任期保健師が活発に発言できる経験を増やすことと、市の分散配置を強みに連携していくこと二つをあげた。

今年度の内容

#### 第1回目 (5月予定)

分散配置を強みにする一步として、「豊中市・保健所保健師合同研究会」を開催

事業紹介と現在困っていることを提出しあい、どんな連携ができるのか模索する中で、保健師としての基本的な役割を共有する。

#### 第2回～5回目 事例検討会 (6月～10月)

ケースや地域を見る能力・つなぐ能力・動かす能力について討議する中で確認していく。

- ①個を集団に結びつけていった事例
- ②個の問題を地域の課題として拵げていった例
- ③困難事例への対応等

#### 第6回～8回目 3回シリーズで地区診断 (11月～1月)

業務分担制や分散配置で地区割りが困難なため、業

務の関連性からグループを作っていく。

### 6. 今後の展望 (中核市にむけて)

保健師全体をみる部署が必要であり、総括保健師の位置づけを明確にし、市域全体の保健師集団を職能としてまとめ、情報共有できる環境を整える役割を果たすことが必要である。また、人材育成の必要性を保健師全体で認知する必要がある。

さらに、保健師の経験年数や年齢構成を考えた配属とともに、何処に配属されても研修が受けられるシステムが構築されることが必要である。

そのためには必要な予算の獲得や業務として研修が受けやすくなるために職員研修の一部として公認されることなどが必要と考える。

中核市こそ公衆衛生活動が展開できると言われている。今年度開く「豊中市・保健所保健師合同研究会」をその第一歩として分散配置を強みにできる人材育成を目指していきたい。

#### 「保健所長の立場からみた保健師の現任教育」

鹿児島県始良・伊佐地域振興局  
保健福祉環境部長 兼 始良保健所長  
宇田 英典

業務の多様化、日常業務で遭遇する困難事例の増加、広域災害や感染症等への備えや対応等、地域保健の現場では優先性を考慮しながら、質の高い公衆衛生活動を実践していくことが求められており、活動の原資となる人材確保と育成は喫緊の課題である。しかし、本稿のテーマでもある保健師の現任教育については、職場内研修(OJT)の中核的役割を担う中堅保健師数の減少や予算確保が困難なことに伴う各種研修への未受講者数の増加、分散配置等により組織全体で現任教育を行う体制がとりにくい等の現状もあり、難しい課題の一つとなっている。

地域では保健所以外にも、市町村や地域包括支援センター、精神科病院、教育施設、健康増進施設や健康診査施設等、地域の保健医療福祉施設に多数の保健師が勤務しており、保健師の現任教育は地域のそれぞれの組織が責任を持って行うことを基本としながら、相互に連携・協働していく視点も必要となる。地域における公衆衛生の専門機関としての保健所の役割が大きい。しかし、近年、保健所数の減少とそれに伴う管轄区域の広域化、事務職員数の減少と技術職員の事務振り替え、保健所組織の統合化(保健福祉部、保健福祉環境部等)等の様々な変化により、「人材の確保・資質の向上」、「健康危機への迅速な対応」、「調査研究事業」等、保健所が有する専門的機能が低下しつつあることも懸念されてい

る<sup>1)</sup>。

このような現状のなかで、保健師の現任教育については統括保健師の果たす役割が大きいと考えている。統括保健師については、「組織上で定めている」(19.8%)、「組織上での定めはないものの同様の役割を果たす保健師がいる」(43.4%)と、全国の約65%の保健所に配置されている<sup>1)</sup>。ただし、統括保健師が、その役割を発揮するためには、職場内における役割の周知、位置づけの明確化が基本となる。

当保健所では組織として統括保健師の役割や位置づけを以下の3点としている。

1. 部内の連携・調整：横断的に部内の業務や情報、人をつなぐ役割(健康危機管理、自殺対策、精神保健・医療相談、介護保険・予防、健康増進等)。保健師等技術職員同士、技術職員と事務職員、課長・所長等の上司と業務を通じた意見交換による共有化。保健師の配置に関する人事資料等の作成・関係者への相談・支援要請等。

2. 管内関係機関・団体との積極的連携：保健所の誰に相談したらいいか、保健所に相談していい事項かどうか等についての窓口の機能の周知と相談への対応や情報提供。顔の見える関係づくりのために積極的に地域の検討会、研修会、学習会等への積極的参加(看護協会、訪問看護ステーション連絡協議会、地域包括支援センター連絡会議等)。関係機関・団体等との連携強化の観点から保健所全体の業務を俯瞰した企画・調整。

3. 現場における保健師の育成・支援：ケースワークや事例検討での指導(事例への同伴訪問や個別の事例検討)。業務のまとめと公衆衛生学会等への研究発表支援。保健師個人への面接相談やカウンセリング。

保健所長の役割としては、以上述べたような統括保健師の支援を行うとともに、職員全体に対しての指導的立場にある者として日常業務、事例検討、職場研修等、直接的な指導や助言等を通じた学習の機会の提供を行う。これら、現場での工夫や取り組みとともに、保健師の配置、組み合わせ、研修等、人事管理上の対策も考慮する必要がある。保健所や市町村保健センター等の現場と都道府県庁・大学や研究機関・国の機関、保健所と市町村との人事交流、保健医療科学院等への長期研修派遣への支援等、人事管理部門との意見交換や要望を含め、バランスのとれた人事、中・長期的人材育成に取り組む体制づくりも保健所長の重要な責務である。

ただし、職業人としての保健師の育成は職場の責務ではあるものの、保健師としての資質形成の重要な時期を過ごした大学や養成機関等の役割も大き

く、卒前・卒後の教育・育成機関が緊密に連携して行う必要がある。保健師に限ることなく、技術職員の人材育成に関しては、技術職員自身の自覚と姿勢を基本としながら、職場内におけるOJT、職場外での研修・卒後教育支援体制構築等、それぞれが真摯に取り組んでいく必要がある。公衆衛生医の集団としての保健所長会はもとより、保健師等の技術職員が所属する各種団体、それぞれが所属する都道府県や市町村等の関係機関・団体、多くの関係者、機関・団体が加入している公衆衛生学会が、それぞれの役割を自覚し、工夫しながら実践していくとともに、協働して成果をあげていける体制づくりが求められている。公衆衛生学会の今後の取り組みに期待したい。

1) 「保健所の有する機能・健康課題に対する役割に関する研究」報告書、平成21年度地域保健総合推進事業、財団法人公衆衛生協会 分担事業者 荒田吉彦、平成22年3月

## 公衆衛生看護の人材養成における指導者養成と職場づくり

埼玉医科大学特任教授 宮山 徳司  
地方自治体の公衆衛生行政に携わって39年、そのスタートは保健所であり、保健師から、日々、多くのことを学んできた。

ある時、「公衆衛生に詳しい保健師が、なぜ個々のケース対応に埋没するのだろうか?」、「保健所活動の新たな展開が求められる中、その変革について、なぜ保健師は声を上げないのか?」といった疑問が湧いてきた。

私の心の中にあったのは、「保健師の能力はなんだろうか?」、「活かされていなければ衛生行政における損失ではないか?」という想いであった。

そこで、『保健師採用枠の撤廃』を求める1通の手紙を県の人事課に送り、また、県本庁で保健所活動の総合調整を行うようになった時には、『保健所保健師一人論』を唱え、多くの保健師から冷たい視線を浴びた。しかし、いずれも保健師の能力の活用を願ってのことであった。

『保健師採用枠の撤廃』は、新たに『公衆衛生専門職の採用枠』を創設し、その受験資格を保健師等とするものであり、『保健所保健師一人論』は、保健所に保健師が一人しかいなかったら、数々の業務の中から、『あなたは何をすべきですか?』という問いかけであった。

地方自治体において、事務職を含む他の職種が保健師に対してどのようなイメージを持っているだろ

う？そして、その認識は正しいものだろうか？提案の背景を述べたい。

「保健師は、母子保健や結核予防、精神保健など対人保健サービスの担い手であり、面接技法や身体状況評価などに優れた存在である。」というのが一般的な認識であり、保健師自身もそれを誇りに思っていた。しかし、私には、保健師がこれらの能力を活用し、公衆衛生行政の『中心的な役割』を担うべきだという想いの方が大きかった。これが現実となったのは平成12年の介護保険法施行時である。市町村では、保健師を「要介護認定調査員」に、また、「ケアプランの精度管理」や「サービスに対する苦情対応」を担わせるなど、保健師の活用が進んだ。しかし、これは公衆衛生看護の本旨に合った活用だったのだろうか、保健師を便利屋として都合よく使っているのではないか、という疑問である。

今、公衆衛生に従事する者に求められているものは、財政状況に左右されない健康対策の推進であり、平常時における健康危機管理、日常生活におけるQOLの向上、人類の未来に対する義務と投資を通して、『健康の価値』を高めていくことではないか。健康は大事だけれど「いつも3番手」、「いつも後始末」といった状況の中で、これからは、客観的データに基づく情報により、事業の優先順位付けの信頼性を高め、客観的に評価する姿勢を全職員に植え付けていかなければならない。そのキーパーソンは保健師であると私は考える。

その際に求められるのは、組織のミッション、ビジョン、戦略の理解であろう。求められる保健師像について、澁谷全国保健所長会長は、①保健所長・首長とビジョンを語り合え、職種・職位を超えて議論できる保健師、②地域と市町村動向が視野にあり、広い視野を持って活動する保健師、③活動を客観的にまとめ、評価し、交流を図る保健師の3点を挙げられた。私も、①組織のミッション、ビジョン、戦略を理解し、②保健師業務に埋没せず、保健師だけで固まらず、③上司、同僚から公衆衛生の専門職として理解を得ること、以上の3点を挙げたい。

しかし、組織の現状はどうだろうか？専門性に基づく業務への従事が優先され、他分野への人事異動が極めて限定的であることから、行政能力を高める研修の受講が難しいことやOJTとしてのジョブローテーションが行いにくいという現実がある。

中堅・管理者保健師には、行政組織を活用した総合的な取り組みが求められ、企画・計画能力や意思決定能力、説明・調整能力、交渉・折衝能力、組織運営能力などの向上が必要となる。地方自治体の行財政の仕組みや予算執行事務、事業評価や施策立案

に関する研修が期待されるが、その際に最も大事なことは、保健師が属する職場自体が変わることだと考える。

保健師の行政能力を高められる組織、保健師の行政能力を活用できる組織に向けて、組織は①人材養成のビジョンを持ち、②ビジョンに基づいて計画的な人事異動を実施しなければならない。保健師の皆さんには、組織の体質を変える努力を続けていかれることも、併せてお願いしたい。

### 育ちあう職場づくり 統括者として

高岡市福祉保健部健康増進課総括専門員

伊原 哲子

私からは、「育ちあう職場づくり」について報告をする。

高岡市は、平成17年11月1日に1市1町が合併した、富山県西部に位置する人口176,792人、世帯数63,535人の少子高齢化、核家族化が進んでいる市である。保健師は24名で、健康増進課（20名）、社会福祉課（1名）、高齢介護課（3名）に分散配置されている。保健師活動の統括者は事務分掌に明記されていないが、健康増進課の総括専門員である。

#### 1. 育ちあう職場づくりへの取り組みの背景

取り組みの背景は、①保健師が目の前の業務をこなすことに必死で疲れている。②上層部や他職種に保健師活動への理解を得る必要がある。③合併後の保健師の一体感を高める。④研修旅費の予算が削除されたこと等から、主体的に考えながら活動する保健師を育てたいと考えた。

#### 2. 高岡市の人材育成の状況

高岡市の職場外研修は、人事課が職位に応じて行う研修と富山県や県厚生センター（保健所）が行う新人期、中堅期、管理期の研修、各種派遣研修がある。また、職場内研修は、職位に応じて段階的に実施しているが、今回は、全保健師を対象に行った健康増進課内での取組を紹介する。①若い保健師が保健師活動について考え、発言できる場を提供することで、保健師活動の課題・方向性等の共有化を図られるよう、「保健師のありかた検討会（図1）」を開催した結果、次年度には保健師による「乳児家庭全戸訪問事業」や事例検討会が実施され、また、健康づくり担当の係の新設や高齢保健担当業務と担当保健師を高齢介護課へ移管することにつながった。②若い保健師からの「自分の保健師活動を紹介し、互いに頑張ったよね。やっぱり保健師って良いよねと語り合いたい。」と言う発言がきっかけで「私の保健師活動を語る会」を開催し、活発な意見交換がなされた結果、個々の保健師活動の相互理解が図ら

れ、モチベーションが高まった。「こんなに良い表情をしているメンバーにどうして気付かなかったのだろう」と感じたものである。③地域の健康課題を明確にし、地域に根ざした住民組織活動を進めるため、「地域診断報告会（図2）」を開催した。課長や事務職など他職種の参加を求め、独自に作成した地域診断シートを活用した。この結果、自らの地区活動を振り返ることができ、担当地域への愛着や楽しみが増し、住民と協働した活動が増えたことや、課内の他職種の保健師活動への理解が深まったことから、保健活動への意欲が向上した。一方で、データを分析し量的データと質的データから地域全体をとらえる力量の向上が求められることや、保健活動の

図 1

**OJT**  
保健師のありかた検討会(H18)

- ねらい
  - ・ 保健師活動の課題・方向性等の共有化
  - ・ 若い保健師が自発的に考え、発言できる場の提供
- 主査が中心になり、皆でテーマを決定。
  - ・ 合併後の調整 ・ 母子保健、
  - ・ 特定保健指導 ・ 地域支援事業
- 次年度事業等への反映
  - ・ 保健師による「こんにちは赤ちゃん訪問」事例検討会
  - ・ 健康づくり担当の係を新設
  - ・ 高齢保健担当業務を高齢介護課へ移管

図 2

**OJT**  
地域診断報告会(H19～)

- ねらい
  - ・ 地域の健康課題を明確にし、課内で地域の課題解決に向けた合意形成を図る。
  - ・ 健康づくり推進員等による主体的な住民組織活動を進める。
- 実施方法
  - ・ 年2回開催（6月、11月）
  - ・ 課長や事務職など他職種の参加を求める。
  - ・ 地区診断シートを活用する。(H21～)

図 3

**OJT**  
地域診断報告会実施結果

- ・ 地域を視ることを実感し、地域活動を振り返る。
- ・ 担当地域に愛着を感じ、住民との協働が増加。
- ・ 課題の明確化と根拠に基づく優先順位の絞り込みの必要性を再認識。
- ・ 各地域特性や各地域、市の課題の共有化。
- ・ 他職種の保健師活動への理解が深まった。

→ 保健活動への意欲向上

- 課題 データ収集、データ分析のスキルアップ  
保健活動のPDCAサイクルを機能させる。

企画立案から評価までのPDCAサイクルをしっかりと機能させること等の課題が明確になった（図3）。

### 3. 育ちあう職場づくりへの取り組み後の職場の状況

現在の職場は、随時、事例検討会が開催され、研修を受講した場合は、速やかな伝達講習会や学習会の開催、自費で自己研鑽に取り組む者の増加、業務上の報告・連絡・相談の適切化等、孤立感を感じずに相互に啓発しながらチームで仕事に取り組める環境が整いつつある。

### 4. 統括者として意識してきたこと

私がリーダーとして意識してきたことは、①保健師が互いに相談し、話し合える雰囲気づくり。②個々の保健師の能力・状況を適正に判断しながらOJTを意識して業務に臨むこと。（特に主査や中堅期保健師には、将来のリーダーとしての期待があり、初任期保健師の支援者としても位置づけている。）③上司に保健師活動の理解を得ること。これは、保健師の人事に意見が反映される職位の獲得や保健師の増員のためには重要なことであり、保健師のモチベーションの向上につながる。④高岡厚生センター（保健所）に専門職としてのスーパーバイズ機能を求める。⑤統括の立場にある私自身が学習し、自己研鑽を積むことや各種の情報収集に努め、メンバーに提供することを心がけることの5点である。

### 横須賀市における新任保健師の教育体制について

横須賀市こども育成部こども健康課 瀧野 芳江  
本市は、神奈川県南東、三浦半島の中央に位置し、平成13年(2001)4月に中核市に移行しました。平成23年4月現在の人口は、423,821人、平成21年の出生数は2,994人、出生率7.1%である。

平成9年の機構改革以降、保健のみならず福祉の分野にも保健師の職域が拡大しました。平成23年4月現在、69人の保健師が、4部、7課で業務を行っている。

保健師が最も多く所属しているこども健康課での新任保健師の教育体制は以下の通りである。こども健康課は、母子保健業務を担っており4つの健康福祉センターを所轄している。

本市の特徴として、新規採用保健師の最初の配置先は母子保健部門が多いという点があげられる。その理由としては「地域全体を捉える視点の育成」と「ケースワークの習得」という面から、まずは個人や家族、それを取り巻く地域とのつながりが見える母子保健（健康福祉センター）での業務経験が望ましい事、複数の保健師が配置されており指導を受け

る機会が多い事等が考えられる。母子保健部門で、基本的ケースワーク力をつけ、地域を俯瞰的に捉えてから、保健所や福祉の専門分野で専門性を発揮していくという考えも根底にあるようである。

こども健康課の新任保健師の研修体制の柱は以下の4点である。

- ①プリセプターが新任保健師の指導を1年受け持つ
- ②研修は人事課の新規採用職員研修と課で計画する研修の2本柱で行う
- ③新人チェックリストで習熟度をチェックする
- ④人材育成としての意味合いを持つチーム会議を毎月実施する

人事課が実施する新規採用職員研修は、主に春と秋に、他の行政職と一緒に行われている。当課で計画する研修は、5月から6月に児童相談所や療育部門、保育園などでの実習型研修や関連する健康福祉部署での講義形式の研修である。

「新人チェックリスト」は、新任保健師自らが業務の習熟度を確認できるツールで、定期的に新任保健師とプリセプター、健康福祉センター館長等が確認している。

また、本市は人事制度の中に行動評価、目標管理制度を取り入れ、職員の意欲と能力を高めることで組織目標を達成し、市民満足度の向上を目指している。各自の目標管理シートの進捗状況にあわせて計画的な面接を行っている。それら既存の面接計画も有効活用し、所属長である課長（保健師）は新任保健師とは年4回～5回の面接を実施し、職場や職務への適応状況や本人の思いを直接的に把握している。

「人材育成としての意味合いを持つチーム会議」とは、各健康福祉センターで毎月末に行われるマネージメント会議であり、OJTでもある事例検討会である。従来の母子保健業務は、子育て支援を中心とした母子健全育成が中心で新任保健師が経験を積み重ねやすい状況がある。しかし、近年は、児童虐待や家族的に問題を抱えるケースなど難支援ケースが多くなり、新任保健師が早くから難支援ケースに取り組む事、それを支えるプリセプターの負担が大きな課題となっている。そこで地区担当制機能をいかしながら、すべてのケースをチームスタッフで共有する目的で考えられたのがチーム会議である。

毎月月末に、電話や訪問などの当月の支援結果と翌月の支援計画などのマネージメントをチームで共有している。個々の事例検討を通し、課題、アセスメント、支援の方向性と具体的なプラン、時期を決定している。チーム会議そのものを保健師のレベル

に応じたスキルアップや、チームワークの強化につながっている。また、チーム会議を通して新任保健師の支援状況や苦手なケースの傾向も自ずとわかる。どうしたら苦手なケースの支援を克服することができるのかをチームで一緒に考えていく事も可能である。円滑に効率的に仕事を進める上では、周囲と連携を育みつながりを作る事は重要である。職場のリーダーやプリセプターは、新任保健師が日々の業務や毎月のチーム会議を通して「チームワークの重要性」や「連携の必要性」を認識し実践出来るように育成している。

最初は自信がなかった新任保健師も徐々に表情や態度に変化が見えてくる。新任保健師からは、

- ①ひとつひとつ自分ができることが増えてきて自信に繋がった
- ②支援対象者が変わっていく様子を見て手応えややりがいが増えてきた
- ③先輩保健師のケースワークなど身近に目標があると頑張れる

などの声も聞かれるようになっている。

また、プリセプターにとってもその経験が自分自身にプラスになるように組織全体で支えている。プリセプターを担当した保健師からは、

- ①プリセプターになることで全ての業務を基本から再確認し、仕事への振り返りができた
  - ②新任保健師の指導は、プリセプターだけの役割ではなくチーム全体が協力してくれている。一人でやっているわけではないと実感した
- などの声も聞かれた。

新任保健師を育てるためには、共に育ち合う職場づくりが重要である。新任保健師の現任教育がプリセプターを担う中堅期保健師の現任教育にもつながり、同時に組織としての課題の解決や目標達成にも繋げる事ができる仕組みづくりが重要である。

本市は、人材育成担当部署も確立されておらず保健師人材育成システムも体系化していない。新任保健師の教育についてもまだ試行錯誤の状態である。今後は、人材育成についてのシステム構築も視野に入れつつ更に丁寧な人づくりに心がけたいと考えている。

#### 〈参考文献〉

- 1) 職場内における事例検討会 OJT としての意味合い 森田佳重 平成21年(2009)3月10日保健師ジャーナル第65巻第3号
- 2) 採用面接で行政保健師に求められること 横須賀市の取り組みから 濱野芳江 平成22年(2010)9月10日保健師ジャーナル第66巻第9号