

指導者育成プログラムの作成に関する検討会
報告書

平成19年3月

〈 目 次 〉

はじめに	1
I 新任者の指導者をめぐる現状と課題	
1 現状と課題	2
2 フォーカスグループインタビュー調査結果	3
1) 調査目的	
2) 調査時期と対象者	
3) 分析方法	
4) 結果と考察	
II 新任者の指導者育成指針	
1 基本的な考え方	5
1) 新任者の指導者育成指針作成の目的	
2) 新任者の指導者育成指針の対象者	
3) プリセプターとは	
4) 管理者とは	
5) プリセプターの位置づけ	
6) 管理者の位置づけ	
2 プリセプター育成目標	7
1) 求められる能力	
2) プリセプター育成指針と育成目標設定の方向性	
3) 到達目標及び行動目標	
3 管理者育成目標	10
1) 求められる能力	
2) 管理者育成指針と育成目標設定の方向性	
3) 実践能力の内容、到達目標及び行動目標	
4 指導者育成プログラム	12
1) プリセプター育成プログラム	
2) 管理者育成プログラム	
5 人材育成を支える仕組み	15
1) 人材育成を支える組織体制	
2) 適切なプリセプターの選出	
3) プリセプターへの支援体制	
4) 都道府県の役割	
6 指導者の評価方法	17
1) 基本的な考え方	
2) プリセプターの評価方法	
おわりに	19
(参考資料) 平成 18 年度地域保健総合推進事業 指導者育成プログラムの作成に関する検討会開催要綱	20

はじめに

我が国では、少子高齢化の急速な進展や、生活習慣の変化などに伴い、生活習慣病有病者・予備群の増加等により、疾病予防のための保健指導、介護予防等に関する地域保健活動の重要性がますます高まっている。

また、近年、ひきこもりや自殺対策など精神保健に対するニーズの増加、新興感染症などの健康危機管理対策、社会問題化する児童虐待や高齢者虐待への対応など、地域における健康課題は多様かつ複雑化している中で、地域保健従事者には、住民のニーズを的確に把握して、地域特性に応じた健康施策の推進が求められている。

さらに、地方自治体においては、行政改革や地方分権が推進される中で、市町村合併、行政組織の再編等が行われ、より効率的・効果的な行政運営が求められ、地域保健従事者も専門性に加えて、行政的な視点を備えた人材育成が重要になってきている。

このような中で、地域保健従事者の人材育成に関する検討会を平成 14 年度から継続して行い、平成 17 年度には「新任時期の人材育成プログラム評価検討会」を設置し、新任時期に地域保健従事者としての能力を確実に身につけるための現任教育が重要であることから、1 年目の保健師、管理栄養士等の地域保健従事者を対象とした人材育成プログラムを作成した。

また、地方自治体において新任時期の人材育成を円滑、かつ効果的に実施するためには、新任時期の地域保健従事者（以下、「新任者」とする）に対して、よい環境を整備し、系統的に育成を行う立場の新任者の指導者（以下、「プリセプターと管理者」を指す）の能力の習得及び強化が重要であり、組織として体制を整備することが望まれる。このようなことから、平成 18 年度「指導者育成プログラムの作成に関する検討会」を設置した。

本検討会では、まず、平成 17 年度の「新任時期の人材育成プログラム評価検討会」での指導者の要件をベースにし、新任時期の保健師、管理栄養士等の地域保健従事者の人材育成、指導者を取り巻く現状や課題を様々な角度から議論し、さらに、人材育成の観点で新任者、新任者の直接の研修担当者（以下、「プリセプター」とする）や、その管理者が抱えている現状や課題を整理するために、東京都、茨城県、三重県の 3 つの地域において、フォーカスグループインタビューを実施した。さらに、それらの議論、インタビュー結果等から整理された現状と課題を踏まえて、新任者の指導者に求められる能力、育成目標、育成プログラム、支援体制、評価の基本的な考え方等について、新任者の指導者育成指針としてまとめたものが本報告書である。

本報告書が、保健師や管理栄養士等の地域保健従事者の新任者を育成する立場になったプリセプターや管理者の能力開発や職場の体制整備等の一助となるばかりでなく、中堅期以上の地域保健従事者全体の人材育成に積極的に活用されることを期待したい。

I 新任者の指導者をめぐる現状と課題

1 現状と課題

地域保健に携わる専門職は、社会情勢の変化に合わせ、地域住民の健康に責任を持って保健サービスの質の向上に努めなければならない。専門職としての人材育成もそのために行われるべきである。

地域保健の現場では、業務量の増大にも関わらず慢性的な人手不足が続き、分散配置や制度・法の改正等で、新任者に即戦力が求められる一方、新任時期の実践能力の低下及び公衆衛生の視点の希薄化、職場への適応の困難などの問題もある。このような現状の中で、新任時期の人材育成を担うプリセプターや管理者の役割は、非常に重要である。

即戦力を求められる新任者に対し、管理者は、今ある厳しい環境下で自律して育ってほしいと願っているが、新任者は、新任時期に手をかけてひとつずつ教えてほしいと考えている。さらに、管理者は日常の保健活動の中で熟練者の行動や住民とのかかわりの中から学んでほしいと思っているが、新任者はマニュアルを重視する傾向が強い。プリセプターは、このような管理者と新任者の考え方の相違にはさまれながら、新任者の育成を担わなければならない。

ところが、新任時期の人材育成は未だ系統的に行われているところは少なく、プリセプターの支援体制は乏しい。また、プリセプターとして人材育成に関わる経験も少なく、プリセプター自身の指導方法も統一されていないため、プリセプターは常に悩みながら新任者の育成を担っているのが現状である。

新任者の人材育成は住民により質の高い保健サービスを提供することにつながる。そのため、新任者の指導者を育成するプログラムの開発は必要であり、同時に新任者の育成を支援するための体制づくりが求められている。



新任者はこんな想いで、仲間入りを目指しています。

- ・「ポピュレーション・アプローチの授業を受けた。地域全体を底上げしてみんなが健康になる。『すごい仕事だな。』そんな仕事ができる保健師ってすごいな、と思って入りました。」
- ・「自分は保健師として頑張りたいので、じっくりいろいろなことを考えながら、最初の1年を過ごしたい。」
- ・「公務員になったからには、この仕事を一生続けようと思っていて、辞める感覚は余りない。最初の3年間で、『この仕事でよかった。』と思えることが私の中で大事です。」
- ・「自分を認めてくれて、いいところを指摘して、「それでいいのよ」と話を聞いてくれるやさしい先輩がいたので、続けようと思えました。」
- ・「免許を持ったのだから、責任を持たなければいけないと思っています。」
- ・「『こういう保健師になるぞ。』みたいな、思いはあります。」
- ・「思いはあっても、実際不安ばかりで自信がない。頑張っけて認めて欲しいという思いばかりが先走り。」
- ・「仕事をしてても本当にこれでいいのか1年目はすごく悩みました。職場だと業務に追われて立ちどまる機会がなくて残念です」
- ・「市は研修らしいものが行政研修くらい。専門研修は県の研修を活用する。専門職としてのビジョンなどを確認できて安心した。」



『指導者育成プログラムの作成に関する調査（グループインタビューより）』

2 フォーカスグループインタビュー調査結果

1) 調査目的

新任期、プリセプター、管理期にある保健師及び管理栄養士が抱えている課題、疑問などについて整理する。

2) 調査時期と対象者

東京都（平成 18 年 12 月 12 日、平成 19 年 1 月 19 日実施）

新任期（1-5 年）都 2 名 市 3 名 区 1 名（管理栄養士 1 名、行政以外の職場経験者 3 名）

プリセプター（10-25 年）都 5 名

管理期（14-15 年）都 2 名 市 2 名 区 2 名（指導経験者 5 名）

茨城県（平成 19 年 1 月 22 日実施）

新任期（1-2 年）県 4 名 市 4 名（管理栄養士 2 名、行政以外の職場経験者 5 名）

プリセプター（14-25 年）県 3 名 市 3 名 町 1 名（管理栄養士 2 名、指導経験者 5 名）

管理期（22-38 年）県 3 名 市 3 名（管理栄養士 1 名、指導経験者 5 名）

三重県（平成 19 年 1 月 24 日実施）

新任期（1-5 年）県 3 名 市 4 名（行政以外の職場経験者 3 名）

プリセプター（11-26 年）県 2 名 市 4 名（指導経験者 4 名）

管理期（23-38 年）県 3 名 市 3 名（指導経験者 4 名）

3) 分析方法

インタビューにより得られた情報を SWOT 分析によりまとめた。SWOT とは、Strength（強み）、Weakness（弱み）、Opportunity（機会、チャンス、追い風）、Threat（脅威）の頭文字をとったものであるが、ここでは Weakness を「弱み」ではなく「成長課題」として前向きにとらえることとした。これら 4 つの要因のうち、「強み」と「成長課題」は新人の内的要因、「チャンス」と「脅威」は外的要因と位置づけ、新人を取り巻く内的・外的環境の整理をおこない、図 1 とした。各要因内の項目については KJ 法によりボトムアップでまとめた。

4) 結果と考察

新任者は真面目かつ優秀で、使命感をもって仕事に臨んでいるため、研修機会や指導体制が整備されれば、少数配置や業務量の増大といった厳しい職場環境のなかでも職務をまっとうできる有能な人材に成長する可能性を秘めている。一方で、言われたことはそつなくこなすが、受身で自ら学んでいく姿勢に欠けるといった課題も抱えている。

専門職として働くことに高い志と意欲をもっている新任者の強みが活かせるよう、行政研修だけでなく、専門研修の充実が望まれる。脅威のなかには「指導者の抱える問題」として、指導者人材育成指針の中で検討すべき課題が浮き彫りになった。

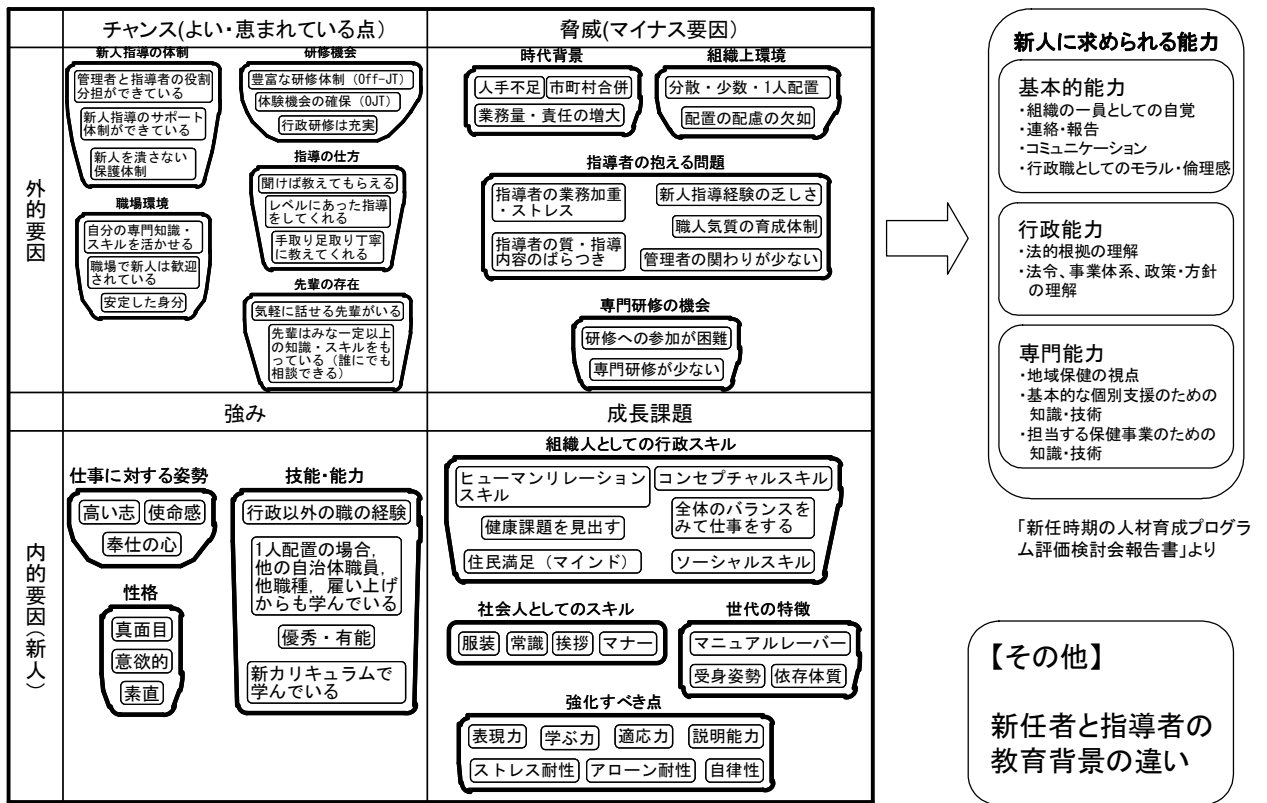


図1. 新任者を取り巻く内的・外的な環境

【用語の説明】

- 1 ヒューマンリレーションスキル：対人関係構築スキル
- 2 コンセプチュアルスキル：試行錯誤を通じながら目標にたどり着く力
- 3 マニュアルレーパー：マニュアル依存性、マニュアル通りにしかできない傾向
- 4 アローン耐性：孤独耐性、一人ぼっちの中でも頑張れる力

II 新任者の指導者育成指針

1 基本的な考え方

1) 新任者の指導者育成指針作成の目的

新任者の成長は、属する自治体の規模や配属係で経験する業務、人材育成の体制、それらを取り巻く環境などに左右されるのが現状である。そこで、本検討会においては、新任者の人材育成を良い環境の下で、系統的に進めるため、プリセプターや管理者の能力開発および向上をめざす新任者の指導者育成指針を作成することを目的とする。

2) 新任者の指導者育成指針の対象者

地域保健に従事し始めた5年未満の新任者の中でも、特に1年目の保健師、管理栄養士を育成するプリセプターと、新任者やプリセプターを組織全体の中でさらに幅広い視野で支える管理者を対象とする。

3) プリセプターとは

プリセプターは、新任者の専門的能力の育成だけでなく、社会人としてのルールや住民と接する中での倫理観など基本的能力の確認、専門能力を活かすために、必要な行政能力の育成に向けた指導を行う。また、係内外を通じて、能力向上に必要な体験の場の調整を図るなど、新任者にとって効果的な人材育成環境を整える役割も担っている。

また、プリセプターが担当する新任者には、新卒者に限らず、過去に他の職務を経験した新任者も含まれている。それゆえに、プリセプターは、自身の基本的能力はもちろん、専門職としてのアイデンティティや関係調整能力、行政能力をベースに持ち、さらに新任者の年齢やこれまでの経験を考慮しながら、毅然と育成に臨める姿勢が求められる。

以上のことから、プリセプターは、保健師や管理栄養士と同職種が望ましい。

4) 管理者とは

管理者は、職場内の保健師ならびに管理栄養士の総括責任者で、人材育成制度についての職場内理解を浸透させ、協力を得て、より効果的な人材育成環境を整える者である。

5) プリセプターの位置づけ

プリセプターは職場内で合意し、管理者の指名により決定する。現在の分散配置、単数配置、業務分担制の状況で、プリセプターが具体的指導内容のすべてを負うことに限界があることから、係内や関係部署などとの調整を行うコーディネート役割を負うと同時に、新任者に最も近い、よき相談相手としての位置づけとなる。

6) 管理者の位置づけ

管理者は、組織の中で、プリセプターの指導や新任者の育成状況に全責任を負う覚悟で寛大な姿勢で見守る立場である。適切なプリセプターの選出を行ない、強力な後押しをすることでプリセプターを後方、側方から支援することになる。また、プリセプターが新任者の育成を行なう段階で、部署または直接の所管を超えて行なう必要がある場合には、管理者は、プリセプターの経験年数や業務経験などの限界に配慮し、周囲の協

2 プリセプター育成目標

1) 求められる能力

平成 17 年度の「新任時期の人材育成プログラム評価検討会報告書」では、新任者の能力を基本的能力、行政能力、専門能力に整理して、新任時期にこれらの能力育成を行うとされたが、プリセプターは、新任者同様の基本的能力、行政能力、専門能力のブラッシュアップは言うまでもなく、さらにこれらの能力を、言葉だけではなく理念やマインドとして後輩に伝承する力、いわば指導力が求められる。これらを図 3 で示した。

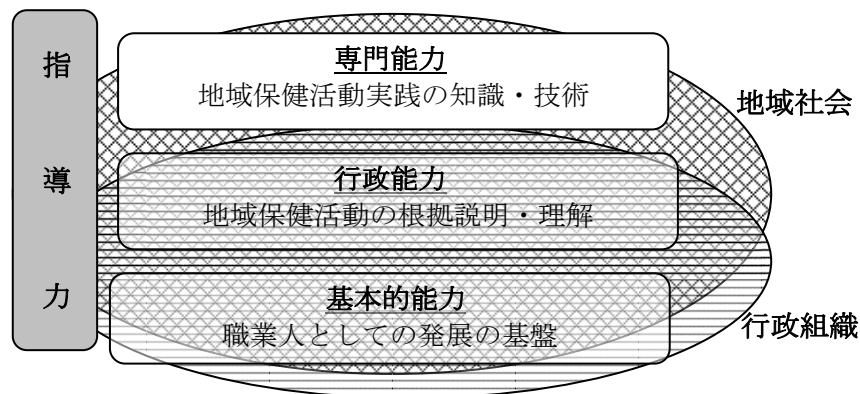


図 3 地域保健活動実践能力の構造 (プリセプター)

2) プリセプター育成指針と育成目標設定の方向性

プリセプター育成指針としては下記の 3 つの点があげられる。

- ① 中堅期の基本的能力、行政能力、専門能力の確認・獲得
- ② 能力を活用して適切な助言と動機づけができる力の育成
- ③ 考え、気づき、工夫や改善点を引き出せる力の育成

プリセプターの育成目標には、プリセプターが中堅者として必要な能力を備え、さらに人を育てるための指導力を身につけることが盛り込まれる。

まず、プリセプターは、新任者の社会人としての意識や人との関係の結び方、仕事への姿勢などにギャップを感じることも多いが、自分の基準で新任者をはかるのではなく、世代の特徴を押さえつつ理解を示すことが大切である。

次に、卒業時点、入職時点での基礎能力をアセスメントし、具体的な目標設定、計画を導ける力が必要である。課題に対し、ポイントを定め、優先順位をつけながら、確実に安全に実行できるよう助言する。

また、新任者が、個別援助や家族支援、担当事業、地区組織活動など、業務の中で、必要な知識や技術、姿勢などを習得していくために、身近な先輩として一緒に考えながらサポートしていくことも必要である。

このプロセスで、新任者とプリセプターは信頼関係、協調関係を築き、結果的に、質の高い住民サービスの提供に向けた基礎づくりができる。基礎をしっかりと根付かせるためには、従来の「指示命令」型から「自分で考え、自分で気付く」型のファシリテーション型指導ができる技術を磨くことが指導者には求められている。

3) 到達目標及び行動目標

プリセプターの到達目標及び行動目標として、平成 14 年度に出された『地域保健従事者の資質の向上に関する検討会報告書』に基づき、中堅者の基本的能力、行政能力、専門能力を明記し、さらにプリセプターとしての指導力を加えたものを表 1 に示した。

この到達目標・行動目標の達成の原点は、プリセプターが成長しようと希望を抱く新任者に共感し、認め、信じることであり、指導力の幹の部分となるものである。プリセプターのその姿勢が、新任者の難題に向き合う姿勢や覚悟を引き出し、住民との対話や接触を通して、やりがいや頼もしさを育てる元になるのである。

さらに、新任者にとって、社会人としても仕事人としても基礎づくりの時期に、プリセプターと管理者は、新任者にとっての最も身近な人間関係モデルになることを日々意識することが大切である。



新任者は、プリセプターにこんな想いを抱いています。

- ・「プリセプターですよと紹介されて、相談もしやすいし、一番身近でいろいろ聞いて、いい方なのですごく助かっています。」
- ・「荒療治で「1 回見れば OK」みたいな感じで、『冷たいな』と思ったけど、「やってみてから相談にのる」派で、結果的にはありがたかった。」
- ・「相談すると「あなたの考えは？」と返されて、「一番近くで関わったあなたが、思うようにやってみよう」と言われ、『困ったな』と思ったが、今はそういうやり方がいいな、と思っています。」
- ・「自分を認めてくれて、いいところを指摘して、「それでいいのよ」と話を聞いてくれるやさしい先輩がいたので、続けようと思えました。」
- ・「私たちに教えるのって大変そうです。業務として認められれば、私たちも相談しやすくなるかも。仕事として認めてあげてほしい。」
- ・「プリセプターと「ここはできたよ」とか「ここはまだだね」など、定期的に 30 分位でも話せる時間があって、自分の振り返りになった。」
- ・「例えば起案文書を書いてねと言われても、文書の意味の説明もなく書けないなと思った。結局、前年度の真似をただけだった。文書ひとつとっても、意味づけをしっかり教えて欲しい。」



『指導者育成プログラムの作成に関する調査（グループインタビューより）』

表1 プリセプターの到達目標及び行動目標

到達目標		行動目標
基本的能力	自治体の方針に基づき、チームワークを取りながら、職務を遂行できる	①自治体の方針、各種計画を理解している ②上司に求められていることや、部下に指示すべき事を的確に理解し、行動できる
	業務遂行や問題解決に、柔軟に、的確に対応し、責任を全うできる	①事実の内容や影響等を見極め、業務遂行のための方向性を定めることができる ②業務に応じ、手段や方法を工夫し、無駄なく業務が進むよう関係者と協力して実施できる
	向上心を持って職務知識やスキルの修得、人的ネットワーク拡大に努める	①自己評価を適切に行い、必要な研修会・勉強会に参加する ②全体のレベルアップのために、関係者と共同して組織の向上のための行動を取ることができる
行政能力	部下や後輩の報告を正確に聴き、組織内に必要な情報を判断して適切な情報提供ができる（説明・調整）	①関係部署内で建設的な議論ができる ②情報分析を行い、実施可能な計画を立案できる ③計画について適切な助言を行うことができる ④計画の進捗状況を把握できる ⑤遂行上の課題解決に有効な支援ができる
	関係者との信頼関係を築きながら円滑な組織運営に努める（組織運営）	①他の職員の個性や能力を把握し、効率的・効果的な業務を運営できる
	管理者の下で、後輩の能力を的確に評価した上で助言を行うことができる	①新任者の行政職員としての能力をアセスメントすることができ、管理者に的確に伝えることができる ②業務につく新任者の動機づけを意識しながら、支援することができる
専門能力	地区診断に基づき、事業を実施し、評価する	①日々の活動や研究から地域の特性を明示できる ②地域特性や健康問題に対応した事業を創造的、科学的に実施、評価できる
	複雑困難な事例、支援に必要なケアチームを構成し、対応ができる	①複雑困難な事例について関係職種と連携して責任を持って対応できる
	住民団体の主体的な支援や運営ができる	①住民組織の活動支援や運営ができる
	自治体の目標に沿った保健事業を企画、実践し、評価を事業の計画、実践に反映することができる	①施策化や保健計画策定に必要な情報を収集できる ②収集した情報を効果的に活用できる ③研究計画を立案することができる ④研究のリーダーシップをとることができる
指導力（人材育成能力）	新任者の育成状況を共有し、新任者の人材育成ための体制づくりをする	①新任者の育成状況を共有する場を活用できる ②新任者の育成のために関係者と連携をとり、必要な体験や指導が受けられるように調整することができる ③上司に指導状況を報告し、体制としてまたは管理者の必要な支援を説明できる
	新任者の能力を判断し、的確な指導ができる	①新任者の能力にあった説明、指示、演示等ができる ②新任者が自分で考え自分で気づける関わりができる ③新任者の目標を共に設定し、先に成長を確認できる
	新任者と信頼関係を築き、職業人として成長していくプロセスを支援できる	①定期的に話し合い、新任者の悩みや思いを受け止め、身体的精神的状況にあった助言ができる ②新任者のキャリアアップを共に考え支援することができる

3 管理者育成目標

1) 求められる能力

管理者に求められる能力は、日常の業務において複雑困難な課題や新たな課題に対処でき、組織全体を見渡して職場環境の整備と部下の育成を行い、業務が円滑に進行するように管理を行うことができる能力である。これらを図4で示した。

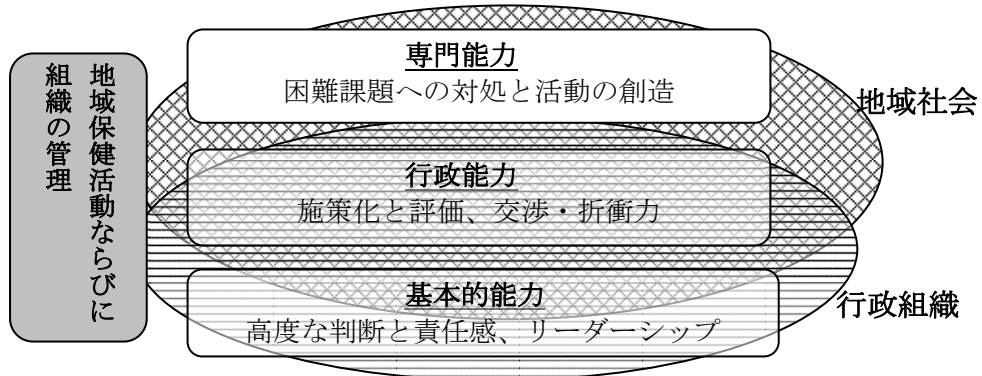


図4 地域保健活動実践能力の構造 (管理者)

2) 管理者育成指針及び育成目標設定の方向性

管理者育成指針としては下記の3つの点があげられる。

- ① 管理期の基本的能力、行政能力、専門能力の確認・獲得
- ② 能力を活用して、部署全体の活動ビジョンを提示していく力の育成
- ③ マネジメント力を発揮し、人材育成のための環境整備を担える力の獲得

管理者には、自身の業務だけでなく、管理する組織の内部および関連する組織の動向にも目配せできる組織管理能力の育成が求められている。より高い実践能力の発揮とともに、リーダーシップをとって発展的に活動を進めていけること、部下の活動に対するスーパーバイズができること、人事管理と職場に環境管理ができることを組み込んだ。経験や立場により目標レベルは異なるが、管理者として基本的な目標を設定した。

3) 実践能力の内容、到達目標及び行動目標

新任者の人材育成を行うために、地域保健の実践者そして組織の管理業務を遂行する管理者として求められる実践能力の内容を図5、到達目標と行動目標を表2で示した。

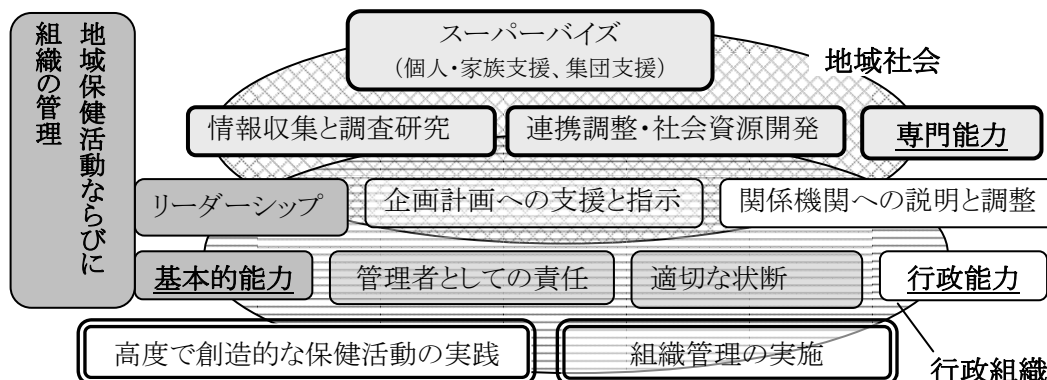


図5 管理者として求められる実践能力の内容

表2 管理者の到達目標及び行動目標

到達目標		行動目標
基本的能力	誠意と気概を持って管理者としての立場と責任を全うする	① 所属自治体全体の方針と重要課題、重要目標を正しく理解している ② 部下の行動や活動に責任を持って支援できる
	情勢の変化に対応して自らの判断で適切な対処ができる	① 情勢の変化を素早く把握できる ② 困難な状況、突発的な出来事について組織としての判断ができる ③ 判断に基づき、部下に指示を出すことができる
	地域保健活動におけるリーダーシップを発揮できる	① 地域の情報の収集に努め見識を涵養する ② 明確な信念と柔軟性をバランス良く有して、リーダーとして活動のビジョンを提示できる
行政能力	立案された計画とその遂行についての支援ができる	① 立案された計画について、適切な助言できる ② 必要に応じて計画の修正を指示することができる ③ 計画の進捗状況を把握できる ④ 計画遂行の上の課題解決に向けて有効な支援、指示ができる
	調整目的や周知の範囲を明示し、必要に応じて関係機関と情報の交換ができる	① 関係者、関係機関への十分な説明ができる ② 目的達成のため必要に応じて関係機関と調整ができる
専門能力	複雑困難な事例、住民団体の主体的な活動の支援や運営のスーパーバイズができる	① 複雑困難な事例のスーパーバイズができる ② 住民組織、NPOなどの活動の支援についてスーパーバイズができる
	施策化や保健計画策定のための組織的意図的な情報収集と分析、活用の助言ができる	① 施策化や保健計画策定に必要な情報を収集できる ② 収集した情報を効果的に活用できる ③ 調査研究体制の整備ができる ④ 研究計画の立案の助言ができる
	地域の必要に応じ、社会資源の開発ができる	① 地域の社会資源の活用ができるように関係機関との調整ができる ② 健康課題解決のために新たな資源の開発に取り組むことができる
指導力(人材育成管理能力)	施策事業や業務体制の改善に対し、助言と指示ができる	① 業務の改善について有効で具体的な助言と指示ができる
	部下の能力を的確に評価し、育成することができる	① 部下一人ひとりの能力を的確にアセスメントできる ② プリセプターの選出と助言ができる ③ 部下の能力を高める方向で、業務を割り当てることができる ④ 部署全体の力量を的確にアセスメントできる ⑤ 部署全体での人材育成への取り組みの指示ができる ⑥ 人材育成の方法を組み合わせる職場の人材育成計画を立案できる ⑦ 職場の人材育成のための環境整備ができる

4 指導者育成プログラム

1) プリセプター育成プログラム

プリセプターの人材育成は、Off-JT、OJTの組み合わせで行われる。年度当初にはOff-JTで、新任者の育成の考え方やプリセプターの役割・姿勢、新任者の到達目標の確認と計画の立て方などプリセプターとしての位置づけを確認できる内容を取り入れる。年度途中は、基本的能力における課題や業務遂行の意欲・技術の底上げが思うようにいかないなど戸惑いが生じる時期でもあるため、この時期は、計画の修正や評価の観点、コーチングやカウンセリング技術などの獲得をねらった集合研修を行うことも一つである。年度末のOff-JTは、評価が中心になるが、反省点や改善点などを整理し、次年度につなぐための橋渡しができる機会として考えることも大切である。

また定例のプリセプター連絡会などは、部分的に、管理者の参加も得ながら、新任者の人材育成の振り返りやプリセプター自身の個人到達目標などの設定や目標管理の場として活用するなどOJTの機能を取り入れるなどの工夫も考えられる。

【プリセプター研修の例】

	内 容	開催時期など
第1回目	プリセプターとは ・プリセプターの役割 ・新任者の世代の理解を深める ・新任者の人材育成の現状と課題 ・新任者の人材育成の基本的考え方と一年間の到達目標の確認 ・人材育成プログラムの立て方 ・コーチング	年度当初 1日
第2回目	新任者研修との合同研修 ・グループワーク (入職しての不安・期待・希望、自分なりの目標設定など)	年度当初 半日
第3回目	新任者育成プログラムの中間評価 ・評価の仕方・軌道修正 ・コーチング ・グループワーク(悩み・課題・解決策)	年度途中 半日
第4回目	新任者研修との合同研修 ・1年を経過して(発表) ・人材育成の評価 管理者とプリセプターの交流会	年度末 半日



先進的な取り組みをご紹介します



(A 県の取り組み)

管理職保健師による月 1 回の会議で、『県・市町保健師の人材育成のあり方』をテーマに考えました。

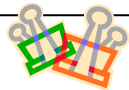
会議では

- ① 検討内容毎に、県庁内の所管「課」長や新任者の育成担当にも出席依頼し検討をともにする。
- ② 保健所長会と連携する。
- ③ 保健福祉事務所毎に保健師業務総括担当を配置し内容の浸透を図る。

など工夫しました。

その結果、導かれた研修企画を紹介します。

- ・ 県内数ヶ所で開催しどこでも受講できる単位制とした。
- ・ 県部長名で市町村長宛、派遣依頼を行う。
- ・ 指導者としての研修修了証書を知事名で発行する。
- ・ 地域資源を活用した内容(実習を含む)をとり入れる。



(B 県・B 市の取り組み)

系統的な新任者育成プログラムを先進的に進めています。ここではシステムの中の一部である新任者研修についてご紹介します。

対象者：年度の新規採用者および 2 年未満で新任者研修未受講の県・市町村保健師

日時：採用後半年経過頃に、2 日間制で実施

目標：①住民に対する保健師の役割とアイデンティティーの実感②住民ニーズの把握③法、計画等と各事業や活動との関連を知る④自ら学び育つ意欲を持つなど

方法：講義、グループワーク

特徴は、新任者を指導する中堅の指導者等も同じ研修にファシリテーターの役割として参加します。講義を受け持つのではなく、同じ研修の時間を共有することで、新任者の気持ちや特性を理解する機会になっています。県と市町村との入念な検討と調整の成果で、ほぼ悉皆研修の形を実現しています。

2) 管理者育成プログラム

管理者としての能力向上を目指すには、多部署での勤務経験や都道府県と区市町村の人事交流などのジョブ・ローテーションなども重要であるが、Off-JTも重要な位置を占める。人材育成に特化すれば、「管理的立場から考える人材育成」を管理者研修に盛り込んだり、あらためて管理者対象の人材育成研修を行なったりすることが必要となる。また、これらの研修は、昇任前あるいは昇任早期に行うことが望ましい。

【管理者研修の例】

	Off-JT	OJT	自己啓発	ジョブ・ローテーション
年度当初	1. 地域保健活動のリーダーとしての自覚を持つ 2. 人材育成における組織での管理者の役割が理解できる 3. 人材育成のための環境づくりと整備を理解できる <hr/> 人材育成管理者研修 ・ 地域保健活動の展望 ・ 組織管理 ・ 人材育成と人事管理	・ 所属部署の年間人材育成計画作成 ・ プリセプターの選出	・ 現任教育、組織管理について自己学習	・ 保健や福祉部門、専門以外の部門、事務部門 ・ 所属自治体以外での職務経験
↓		・ 所属部署での人材育成の取り組み ・ 組織環境整備 ・ 部下の指導 ・ プリセプターの指導・支援		
年度末	1. 組織での人材育成のポイントを体験から明確にする 2. 人材育成の評価を理解する 3. 人材育成の継続的取り組みへの動機づけができる <hr/> 人材育成評価研修 ・ 計画と実践の評価 ・ 管理者としての自己の振り返り	・ 人材育成計画と実践の総括評価 ・ プリセプターとの面接		

5 人材育成を支える仕組み

1) 人材育成を支える組織体制

組織内の人材育成において、基本的なことは、組織全体が人を育てるのに望ましい環境であり、支援する体制になっていることである。

したがって、新任者を育成するプリセプターを支援する組織体制においても、新任者育成をプリセプターだけに任せるのではなく、組織全体で支え合う体制が基本となる。新任者とプリセプターを統括的立場から支援する管理者、同じ立場から支援する地域保健従事者の同僚たちが、新任者とプリセプターの関係を基本軸に、組織全体で支え合う体制が重要である。

2) 適切なプリセプターの選出

管理者は、地域保健従事者としての中堅者を対象に、今までの業務実績、組織内での役割を考慮して、新任者に対し適切なプリセプターを選出する。選出する基準は、中堅者としての基本能力、行政能力、専門能力の地域保健活動の実践能力を習得した者で、プリセプターとしての指導能力が備わった者である。さらに、協調性、話しやすい雰囲気などの資質を兼ね備えた者が望ましい。また、新任者との教育的背景が近いなど共通部分があり、コミュニケーションが比較的とりやすい者を順次選出する。

3) プリセプターへの支援体制

選出されたプリセプターは、中堅期の基本的能力、行政能力、専門能力を獲得していることは前提であるが、特に都道府県の保健師の場合、地区担当制から業務分担制に様変わりした背景もあり、住民への直接支援の機会や広い視野で地域を見渡すことの困難さにジレンマを抱えていることも多い。プリセプターは、自分自身の限界を知り、むしろそれを補完するために、新任者との関係を積極的にオープン化していくことも必要である。結果的には、その動きが、育成をチームで支える風土づくりに寄与することにもなる。

管理者は、新任者育成の仕組みを定着させるプロセスの一環として、プリセプターを支援する体制づくりをする必要がある。

管理者は、プリセプターを始め部下を信頼し、失敗や難題にもプリセプターが周囲のサポートを得ながら主体的に乗り切る力に期待し、見守る覚悟と姿勢が必要である。

また、プリセプターを支援するには、職場内外の必要な研修への参加の促しや、同じ立場同士の情報交換や相談ができるピアサポート機能が期待できる横の連携を制度化するなどの配慮も大切である。

4) 都道府県の役割

都道府県は、都道府県だけでなく、各区市町村の人材育成状況を配慮しながら、その自治体にあった人材育成プログラムおよび指導者育成プログラムを創り上げる役割がある。その大きな役割の一つとして、都道府県のプリセプターおよび管理者研修に、区市町村が参加できるような機関調整がある。次に、都道府県および区市町村が、ともに人材育成環境を整えていくためには、職場の人数構成や経験年数を考慮した計画的な職員の配置や、新任期、中堅期、管理期の職員のバランスよい配置、また各区市町村も含めた指導者および管理者の人事交流など、工夫を凝らすことも重要である。

また、都道府県は、他の自治体の組織や大学および研究機関と連携し、研修時等にその人材活用を促進するなど、指導者の質の向上を図ることも必要である。

さらに人材育成プログラムの実施状況、評価結果等をインターネット等で公開することや専門誌、学会等で発表することで、意見交換の材料を提供するとともに、地域保健従事者全体で情報を共有し議論を図ることも必要である。



プリセプターも疑問、不安・迷いを持っています。

- ・プリセプターの業務量が業務体制に反映されない。
- ・プリセプター経験が自分のキャリアに生かせる道筋になっていない。
- ・プリセプター自身の指導力向上のための研修が乏しい。指導方法がまちまちであるだろう。
- ・新人教育経験の乏しさからくる自信のなさが指導力に表れてしまう。
- ・新任者との世代の違いに戸惑うことが多い。
- ・プリセプターサポートする体制が乏しい。職場内体制と、自治体内でのプリセプターの横のピアサポート体制も重要。
- ・プリセプターが新任者の本音を聞ける機会が少ない。新任者の強みを生かせていないのではないか。
- ・持つべき専門能力も、広がりや深さが求められており、指導者自身がどう対応していいかわからない状態。
- ・指導する自分が、地区組織活動や個別支援の経験が乏しい。実施してもいけないことを教えないといけない現状はきつい。



『指導者育成プログラムの作成に関する調査（グループインタビューより）』

6 指導者の評価方法

1) 基本的な考え方

新任者を指導する指導者の評価を適正に行うことにより、指導者の行動目標の到達度を客観的に確認することができ、指導者自身が新任者を指導することに対する意欲を高めると共に、今後の現任教育や人材育成プログラムを改善し、よりよい人材育成体系を整備することが可能になる。

指導者の評価を考える上で以下のような点に考慮する必要がある。

- ① 評価は人事システム全体の中で考えられる必要があること。
 - ・ 任用や給与等の報酬といった人事システム全体の中で考える。
 - ・ それぞれの地方自治体が策定している人材育成方針と整合性が取れていること。
 - ・ 専門職かつ行政職という視点が含まれていること。
- ② 評価対象となる指導者の役割や業務を明確にすること。
 - ・ プリセプターとなる地域保健従事者を選定し、何が求められるのかを明確にした上で、指導を業務の一つとして評価する。
 - ・ 管理者の職務として人材育成は必ず含まれることを明確にする。
- ③ 評価することにより指導者が「充実感」「達成感」を感じられるものにする事。
 - ・ 指導者が評価によって得られた情報や評価のプロセスを通じて新任者を指導する意味を確認し、教えることは学ぶことにつながるというようなモチベーションを高める仕組みをつくる。
- ④ 指導者の評価は地域保健従事者以外によって行われる可能性があること。
 - ・ 保健師、管理栄養士等の地域保健従事者が複数配置されている職場では評価者と上司が同職種であることが比較的多いが、少数配置の場合、必ずしも上司が同職種であるとは限らない。
 - ・ 評価の視点や指標が地域保健従事者以外でも理解できる「共通の言語」で表現されていることが必要である。

2) プリセプターの評価方法

プリセプターの評価は、新任者の指導の責任をおう立場の管理者が客観的に行う。時期は新任期の育成プログラムとあわせて、6ヵ月目、12ヵ月目に設定するのが望ましい。

【プリセプター評価方法の例】

評価の視点	評価指標
指導目標の設定 及び到達度 学習機会・方法 の選択など指導 計画に関する評価	<ul style="list-style-type: none"> ・目標の数（量）は適切だったか。 ・目標のレベルは妥当だったか。 ・目標に見合った評価時期の設定は適切だったか。 ・目標を達成させるための方法は適切だったか。 ・目標・計画の中間評価、課題整理、計画修正はその都度必要に応じてなされたか。
新任者育成環境の 整備に関する評価	<ul style="list-style-type: none"> ・新任者の目標に絡む事業や個別支援の機会は獲得できたか。 ・プリセプターはチーム（組織）への経過報告等により、人材育成のオープン化が図られていたか。
新任者実践指導に 関する評価	<ul style="list-style-type: none"> ・指導姿勢として「指示命令」ではなく「考え、気づかせる」形が取れたか。 ・個別支援の実施前の準備、実施、見立ての自立を適切に評価できたか。 ・個別支援や担当業務などの記録と整理が行われたか。
管理者への報告、 連絡、相談に 関する評価	<ul style="list-style-type: none"> ・管理者への報告、連絡、相談は適切に行われたか。
体制づくりに 関する評価	<ul style="list-style-type: none"> ・職場内での新任者の人材育成体制は適正だったか。 ・改善点などについて提案し、行動化が図れたか。

おわりに

本検討会では、平成 17 年度地域保健総合推進事業「新任時期の人材育成プログラム評価検討会」において提示された「新任時期の人材育成プログラム」および各自治体が整備している新任者を対象にした人材育成マニュアルを確実に実践できる指導者を育成するために、地方自治体における新任者を育成する指導者の実態を把握し、指導者に必要な能力や資質、指導者を育成するための目標、育成プログラム、体制整備等について検討し、新任者を育成する指導者を対象とした「指導者人材育成指針」を作成した。

検討会での議論の中では、新任者の実践能力の低下および地域保健活動の視点の希薄さ、少人数配置のため指導者的な役割をとれる人がいない職場もある、指導者から見ると新任者を「宇宙人」と表現するくらい世代のギャップが存在する等の問題点が指摘される一方、新任者は素直、奉仕、使命感、意欲などの強みも持っており、職場に新任者が配属されることにより職場自体の活性化につながっている等もあげられた。このように新任者を指導者はどう理解してどう育てていけばいいのかということは、人材育成を考える上において大きな課題になっている。

また、新任者を指導する立場の指導者の能力の習得および強化ばかりでなく、組織として指導者を育成し、支援していく体制を整備することも必要なことである。

人材育成の能力は、ともに育ちあう職場づくりの基盤をなすものであり、職場においてその年に新任者が就業したかどうかに関わらず、地域保健従事者の中堅期および管理期の職員には獲得すべき能力でもあり、それらの層の人材育成の一つでもある。

本報告書が新任者への指導能力の育成のためだけでなく、広く中堅期および管理期の人材育成に活用されることが期待される。

最後に、約半年という短い期間の中での検討会にも関わらず、積極的な議論、フォーカスグループインタビュー、報告書執筆作業にあたっていただいた検討会の構成員の皆様、また、ヒアリングにご協力いただいた埼玉県、富山県、厚生労働省医政局看護課の皆様、フォーカスグループインタビューにご協力いただいた、東京都、茨城県、三重県の 3 地域の保健師、管理栄養士の皆様に改めて謝意を表したい。

平成 18 年度地域保健総合推進事業
指導者育成プログラムの作成に関する検討会 開催要綱

1 趣旨

地域保健従事者の育成は、地域保健法等に基づいて実施されているところであるが、生活習慣病対策の充実や健康危機管理への対応に加え、高齢者対策、児童虐待対策、障害者対策など福祉分野と協働した業務の増加等、新たな健康課題に的確に対応できる人材育成は、地域保健活動の質を確保する上で重要な課題である。

このような健康課題に常に対応できる地域保健従事者を育成するためには、その基礎である新任時期における人材育成は非常に重要であることから、昨年度までに新任時期の能力開発を主眼においた人材育成プログラムを作成したところである。

自治体において、新任時期の人材育成を円滑、かつ効果的に実施するためには、新任者の育成を行っている指導者の能力の習得及び強化が重要であり、組織として体制を整備することが望まれる。

そこで、各自治体における新任者を育成する指導者や管理者の実態を踏まえた上で、指導者に対する人材育成の目標、内容、方法等について検討を行い、新任者を育成する指導者を対象とした人材育成プログラムを検討し、地域保健従事者の人材育成体制の充実に資することを目的とする。

2 実施主体

日本公衆衛生協会

3 検討事項

- (1) 検討会を設置し、新任者を育成する指導者に対する人材育成の在り方について検討を行う。
- (2) 新任者を育成する指導者を対象とした人材育成について、各自治体の研修（Off-JT、OJT）の実施状況、体制等の調査を行う。
- (3) 調査結果を踏まえ、新任者を育成する指導者を対象とした人材育成プログラムを作成する。

4 検討会構成員

- (1) 検討会の構成員は下表のとおりとし、うち 1 人を座長とする。
- (2) 検討会の構成員の任期は、平成 19 年 3 月 31 日までとする。

5 その他

- (1) 会議の庶務は、厚生労働省総務課保健指導室の協力を得て、日本公衆衛生協会において処理する。
- (2) この要綱に定めるものの他、その他会議の運営に関し必要な事項は、検討会において定める。
- (3) この会議は原則公開で行うものとする。

構成員名簿

氏名	所属
安保 明子	三重県心の健康センター 専門監
安齋 由貴子	宮城大学看護学部看護学科 教授
大倉 通宏	(株)資生堂 企業文化部企画運営グループ 課長
大杉 覚	首都大学東京都市教養学部都市教養学科 教授
佐伯 和子	北海道大学医学部保健学科 教授
須藤 紀子	国立保健医療科学院生涯保健部 主任研究官
中板 育美	国立保健医療科学院公衆衛生看護部 主任研究官
高橋 節子	横浜市健康福祉局地域福祉保健部 保健事業担当課長
宮崎 紀枝	東邦大学医学部看護学科 講師
吉岡 洋治	筑波大学大学院人間総合科学研究科 講師

(50音順・敬称略)