

保健師の資質の向上と量の確保 — 現任教育について —

平成20年度保健師中央会議

2008.7.18

北海道大学大学院保健科学研究所 佐伯和子

1.地域保健活動の転換期に おける人材育成

行政の変革期における専門家への期待

背景 経済優先の競争社会、地方分権と公共サービス
医療制度改革と地域保健福祉システムの再構築

行政組織

1. 自治体の政策策定、施策化と事業運営、評価
2. 組織のフラット化、分散配置、機能性の追及
3. 保健福祉活動における機能分化

施策立案と評価、説明能力
サービスの質管理
横断的視野

保健活動

1. 複雑化する健康課題
2. 住民参加と関係機関のネットワーク
3. 情報化社会

高度な看護実践専門能力
組織構築、調整能力
情報収集、判断、活用能力
倫理的判断

総合的能力を備え、高度な専門性をもったプロフェSSIONナル

保健師の実践におけるコア能力の構造

対人支援
ケースマネジメント能力
地域住民との協働能力

地域マネジメント
地域管理・情報管理能力
事業企画立案・評価能力
地域住民との協働能力

日常活動

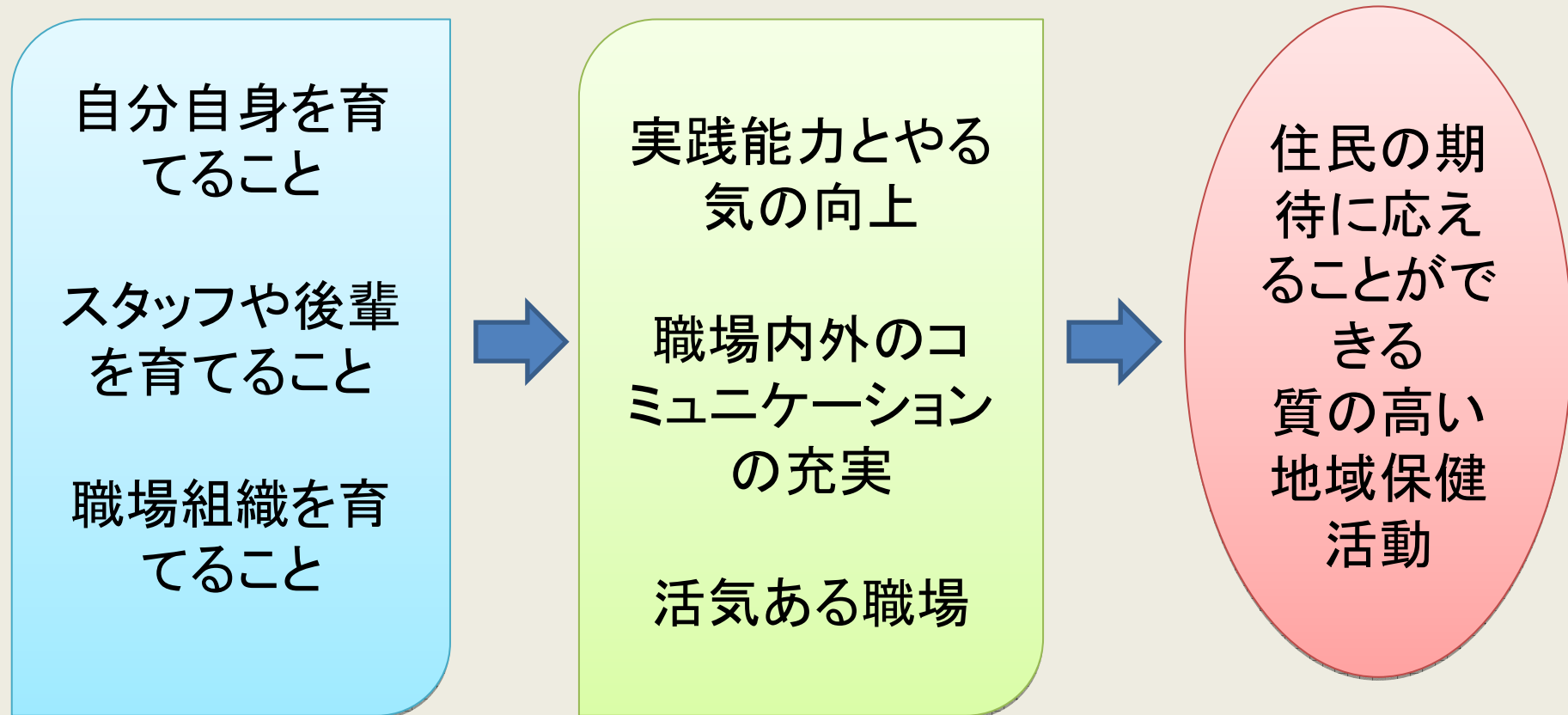
健康危機管理

組織管理 職場組織、人材育成

人材育成の基盤となる能力: 自己内省力

平成19年度厚生労働科学研究報告書「保健師指導者の人材育成プログラムの開発」 代表佐伯和子

人材育成とは



キャリアのとらえ方

1 2つの側面

組織管理論：人材資源として職業能力の開発

生涯発達論：個人の生涯発達

2 キャリア開発の視点の本質 Schein EH(1978)

時の経過にともなう個人と組織の相互作用に焦点があり個人と組織の調和過程



キャリアは生涯をとおしての人間の生き方

3 組織内キャリア発達の側面

主観的・・・職務満足、アイデンティティなど

客観的・・・職務遂行、業績、地位、給与など

2.保健師のキャリアラダーと 人材育成の課題

キャリアラダーとは

- 1 当該組織の人的資源管理ならびに総合的な人材開発を目的とした個人支援システムである
人材の採用、育成、登用、キャリア開発、目標管理など
- 2 基本軸となるのは、保健師のコンピテンシーであり、知識・技術、思考的側面を含む
- 3 系統的、順序性のある保健師専門職としての成長発達が確認できる

保健師のキャリアラダー (育成するコア能力)

管理期

自治体における対応策
のシステム化

スーパーバイズ

中堅期

リーダーシップを発揮した
活動の推進・評価

集団・地域を視野に入れ
た組織的対応の実施

新任期

個人・家族への責任あ
る対応の実施

職場適応と保健師として
のアイデンティティ

保健師のキャリアラダー1

ラダー	期	職位・めやす	育成するコア能力	ギャッジアップの要件
V	管理期2	統括者	自治体における対応策のシステム化	国や他の自治体、他部署を視野に入れて、調整や資源・制度を創出する政策的対応ができる力量
IV	管理期1	中間管理職	スーパーバイズ	管内や自治体全体を視野に入れて資源や制度を創出する政策的に対応できる力量
III	中堅期2	次期管理者	リーダーシップを発揮した活動の推進・評価	集団的あるいはチームとして組織内外の住民や関係者と共同できる力量
II	中堅期1	一人前	集団、地域を視野に入れた組織的対応能力	個別的に部署内で対応できる力量
I	新任期2	基礎自立期	個人家族への責任ある対応	
	新任期1	要見守期	職場適応と保健師としてのアイデンティティ	

保健師のキャリアラダー2

	対人支援	地域マネジメント	健康危機管理	組織管理	
				職場管理	人材育成
V	総合的なスーパーバイズ	地域保健計画、医療計画の策定 政策評価	体制、システムづくり 施策化 上部組織への提言	組織を代表しての交渉、調整 他部署との交渉調整	組織の発展と人事管理 適材適所の人事配置と人事異
IV	事例のスーパーバイズ	担当分野のアセスメントと計画、評価	人員配置・派遣者調整 中長期的視野をもった地	実務の自組織内調整	職場内人事管理
III		担当保健分野の施策化体系	関係機関との連携・調整 健康危機のフェーズ別事	リーダーシップ	組織的な教育対応
II	複雑困難な事例への対応	地域保健全体のアセスメント 対策としての事業起	健康危機の地域診断 疫学調査実施、原因分析、 資料ル	担当業務の進行管理	後輩、スタッフへの教育的対応
I	担当以外の分野の基本的な事例への対応	担当する保健分野の地域のアセスメント	予測下での自己の役割 健康調査技術・倫理的配慮のある対応技術	メンバーシップ	
	○担当する分野の個人・家族への対応(母子、成人、高齢者)	個人・家族の背景としての地域 資源としての地域	健康危機に関する基本的知識	組織規範と規律、使命	

人材育成の検討会報告書

報告書 年度 内容

- 地域保健従事者の資質の向上に関する検討会報告書(平成15年)
新任期、中堅期、管理期の教育目標と体制整備

- 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 (平成16年)
新任期の詳細な時期別能力別の教育目標の提示

- 新任時期の人材育成モデルプログラム作成事業検討会報告書
7自治体のモデル事例 (平成17年)

- 新任時期の人材育成プログラム評価検討会報告書 (平成18年)
新任期1年目について中核となる10の目標の提示

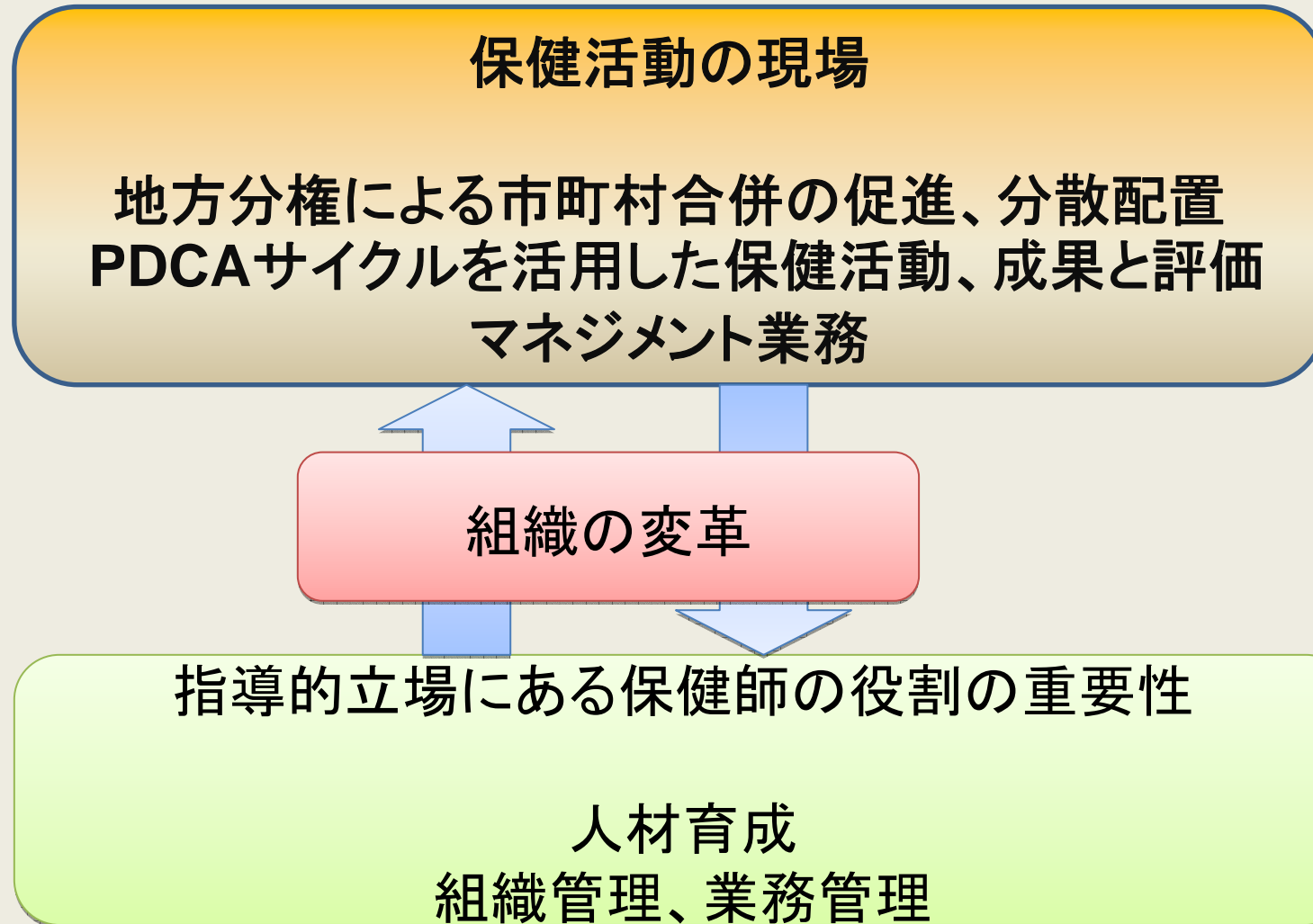
- 指導者育成プログラムの作成に関する検討会報告書 (平成19年)

新任者の指導にあたるプリセプターと管理者の育成

管理者の教育目標

	目 標
基本的能力	1. 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
	2. 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
	3. 地域保健活動におけるリーダーシップを発揮できる
行政能力	1. 立案された計画とその遂行について支援ができる
	2. 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
専門能力	1. 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
	2. 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
	3. 地域の必要に応じ、社会資源の開発ができる
指導力(教育管理能力)	1. 施策事業や業務体制の改善に対し、助言と指示ができる
	2. 部下の能力を的確に評価し、育成することができる

人材育成における管理者の重要性



3.人材育成の方法と体制

継続教育の方法

卒後教育 (Post Graduate Education)

.....大学院教育

現任教育 (In-service Training)

.....OJT (職場内教育)

Off-JT(職場外教育)

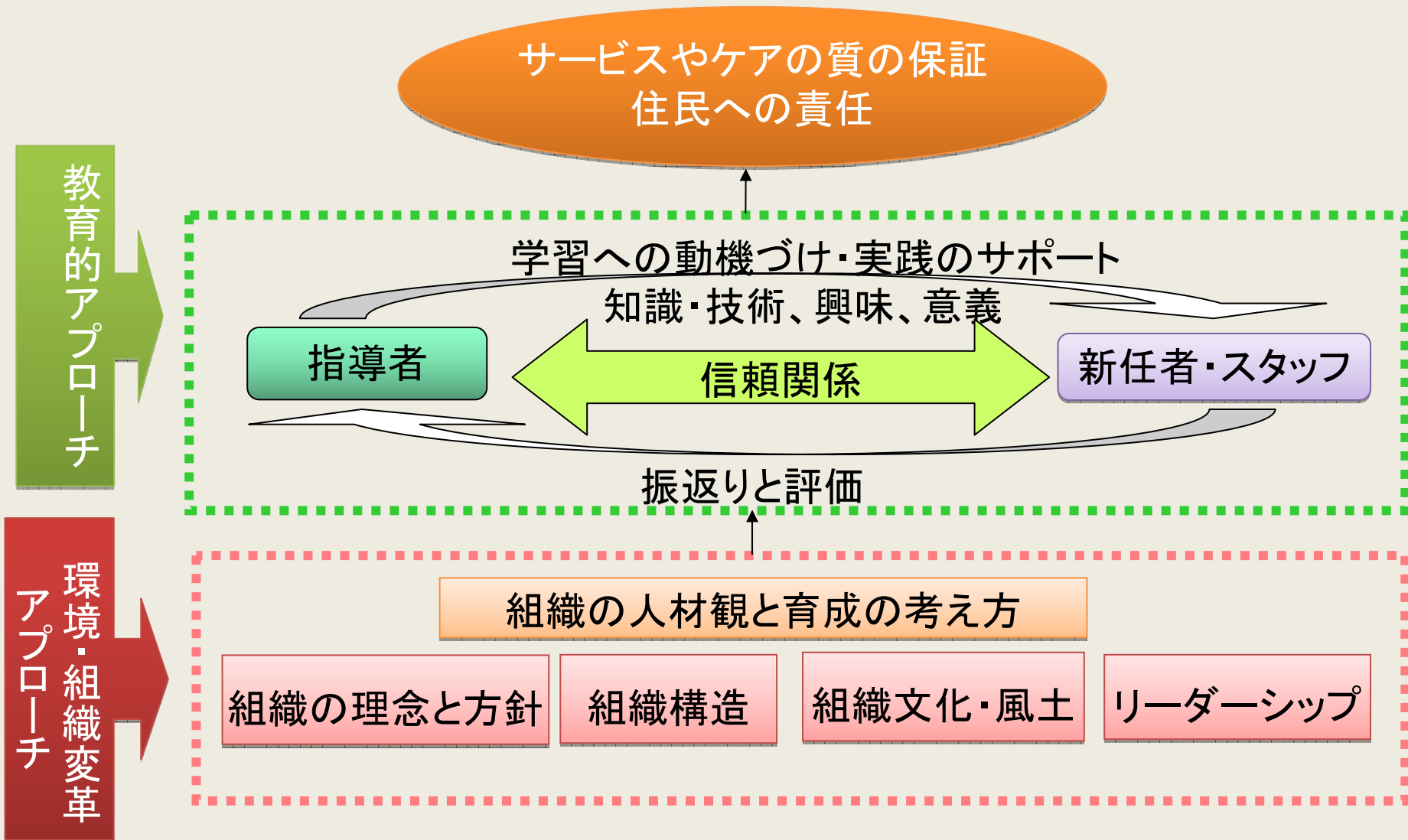
ジョブ・ローテーション

自己啓発

自己啓発・自己教育

基礎教育

OJTでの人材育成のアプローチ



有効な人材育成プログラムの要素1

1. カリキュラム

1) 内容

- ・人材育成の基本的な考え方
- ・指導に必要な能力・・・
- ・スタッフ育成技術・・・モデリング、コーチングなど

2) 方法

- ・実践的な取組
- ・人材育成計画の作成
- ・グループワークによる共有と振り返り

3) 自己の発達課題としての指導力育成

- ・自分の課題から出発し、自分たちの課題としてとらえる

有効な人材育成プログラムの要素2

2. 指導者育成体制

1) 都道府県全体での取り組み

2) 現任教育の推進者、推進組織の存在

検討会や委員会

3) 継続的運用と進行管理ができる体制

4) キャリア段階別の指導者研修体制

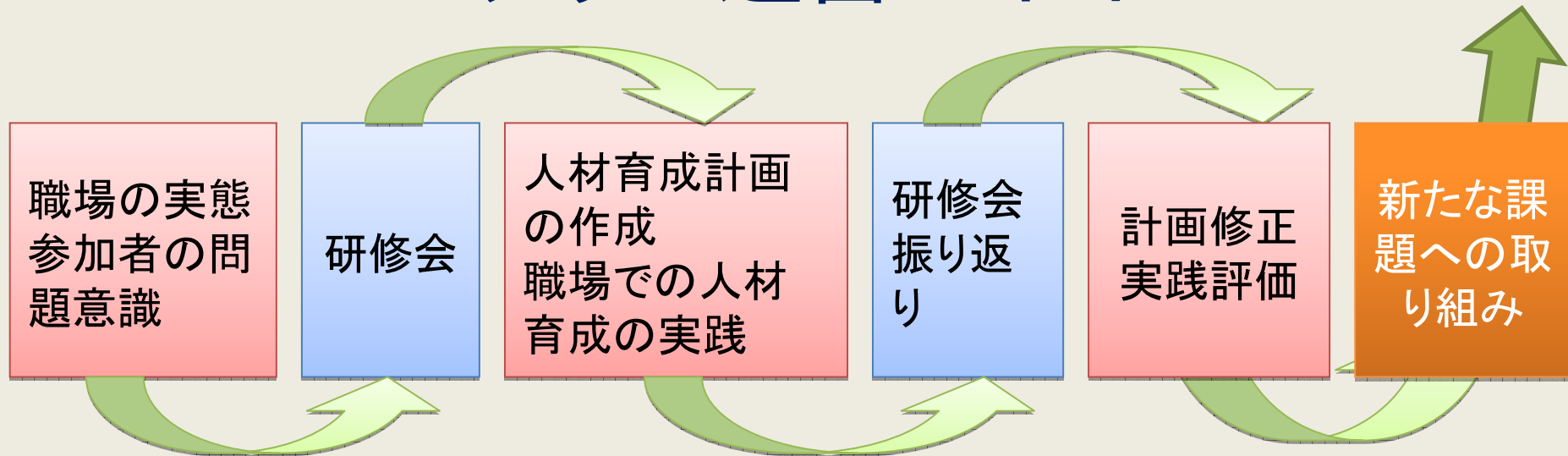
5) 育成モデルプログラムの提示

指導者育成カリキュラム、新任者指導マニュアル など

6) OJT(実践)をサポートする体制

教育機関、スーパーバイザー など

プログラム運営のポイント



1. 人材育成の実践の動機づけを行い、現任教育の重要性と技術を学習する
2. 研修会 (Off-JT) と、計画を作成し実践を行うOJTを組合せる
3. 計画を作成し実践、評価までを実際に体験する
4. ギャッジアップを行えるジョブローテーションを意図的に組合せる
5. 自己啓発ならびに振り返りの機会である自己内省を重視したプログラムとする

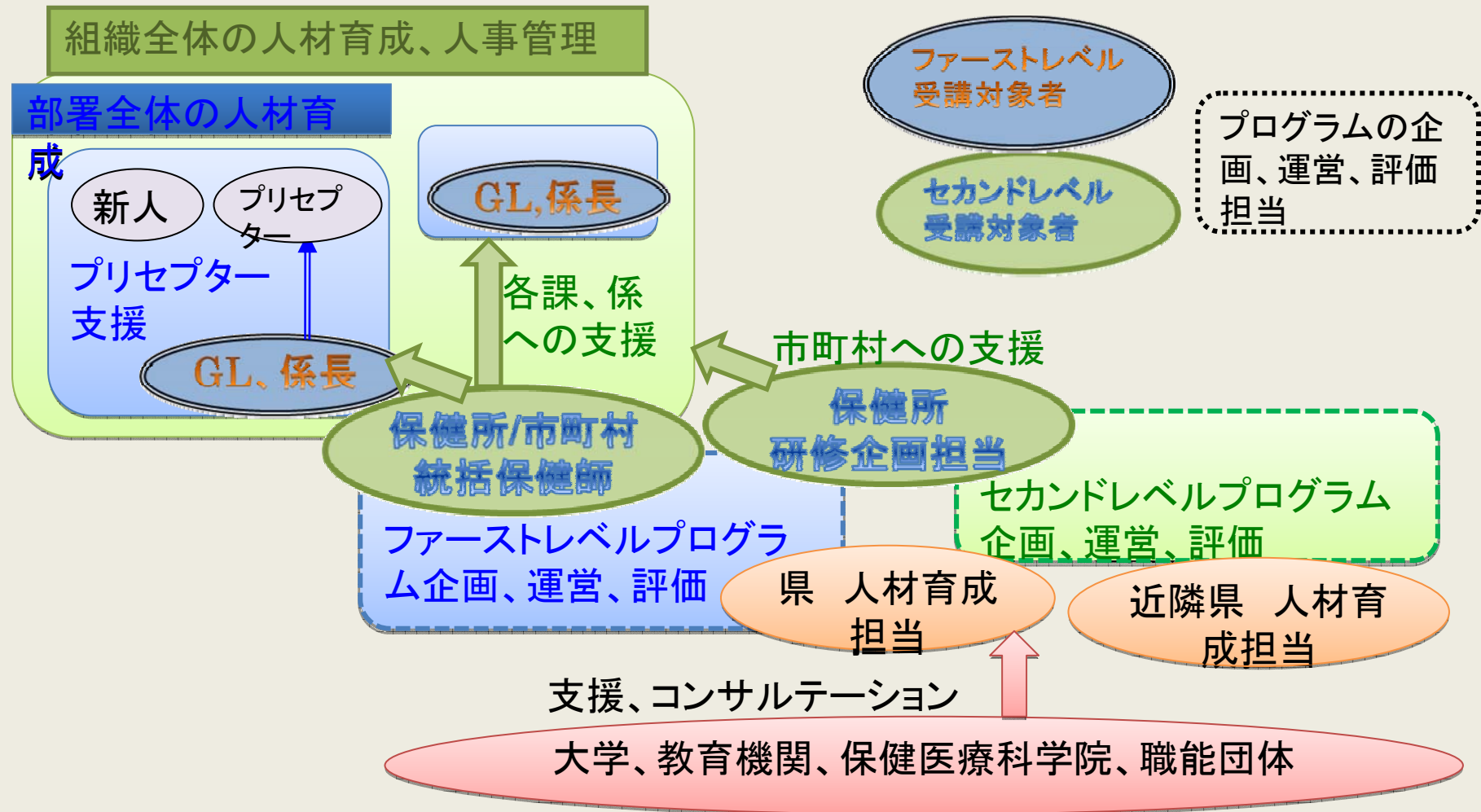
人材育成の職場体制の整備

1. 人材育成の取り組みへの認識と方針の共有
職場の教育マニュアルやプログラムの作成
新任には意図的な地域活動の実践経験と振り返りの重視
2. 人材育成担当者の配置
指導者の配置、指導者の支援体制
3. 研修会（Off-JT）と連動させたOJT
4. 教育的な職場環境づくり
事例検討、業務検討、記録の指導など
5. 教育的な評価体制
人を伸ばす建設的な評価、総括者としての総合的な評価
6. 人事管理（配属、異動、昇任）と人材育成を関連

広域的総合的な人材育成体制の整備

- 1 保健所の人材育成力の強化
 - 保健所は管内の人材育成の要
 - 研集会の企画と講師の実施
 - 日常的な市町村支援と人材育成の連結
- 2 都道府県本庁の役割
 - 人材育成における全県体制（またはブロック体制）
 - 管理者育成
- 3 大学等の教育機関との連携
- 4 卒後研修体制の整備（国の制度化、地域の自主活動）への働きかけ

県全体で取り組む保健師指導者の 人材育成プログラム実施体制



◆ファーストレベルのプログラムとセカンドレベルのプログラムは入れ子式となっている
セカンドレベルプログラムの実践の対象がファーストレベルプログラムの参加者である

まとめ

保健師の資質の向上のために

1. 長期を展望した人材育成のビジョンと計画をつくる
2. 地域の住民や関係者から信頼され、期待される人材像とその能力を明確にする
3. OJTの推進：日常活動の中で、意図的教育的なかかわりを行う
4. 円滑なコミュニケーションの職場をつくる
5. 都道府県単位での組織的な取り組みを推進する