


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**  
(2022年3月改訂版)



成木 弘子

(分担事業者 日本赤十字看護大学 さいたま看護学部)

日本公衆衛生協会 令和3年度 地域保健総合推進事業  
「市町村保健師の人材育成体制構築支援事業」

## はじめに（改訂版の発刊にあたり）

### 【市町村保健師管理者能力育成研修ガイドライン作成の経過と作成目的】

市町村の保健師に求められる役割はますます重要となっているが、人材育成体制が十分であるとは言えず、特に管理的立場の保健師への研修が求められている。国は平成28年3月に「保健師に係る研修のあり方等に関する検討会最終とりまとめ（以下、最終とりまとめ）」を提示し、市町村の保健師の人材育成に関しては「都道府県による計画的・継続的な人材育成の支援・推進が今後も重要である」とし各都道府県の役割を示している。

国は市町村保健師管理者を対象に2010年度より「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」ことを目的として「市町村保健師管理者能力育成研修事業（以下、本研修）」を開催してきた。今後は、本研修も都道府県が主体となって実施することが望まれているが、各都道府県が主体となって研修を実施するためには、本研修を実施するための研修ガイドライン（以下、本ガイドライン）の作成が必要であると考えられた。本ガイドラインは、2017～2018年度に渡り国立保健医療科学院の公衆衛生看護関係等の研究者らがモデル研修を5つの県で実施する中で開発され（厚労科研：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）、その後2019年～2021年度の地域保健総合事業において研修効果の検証とガイドラインの改正を重ねてきた。本改訂版ガイドラインは前記の研究・事業の結果に基づいたものであり、研修の効果を検証した上で、各都道府県で管理者能力育成研修を実施する際に必要な内容（市町村保健師管理者に求められる能力、研修プログラムの企画立案、研修モデルプログラム、研修評価等）を記載している。この度の改訂は、これまでの実践評価の結果を踏まえて改善した内容となっている。

このガイドラインの利用者は、各都道府県において管内市町村の管理的立場にある（次期立場になる）保健師に関する研修を企画・運営する役割を担う者を想定している。本ガイドラインは、①すでに管内市町村保健師管理者の研修を実施している場合は研修の改善に、②これから市町村保健師管理者研修に取り組んでいかれる場合は、まず、このガイドラインの中で示している研修モデルプログラムを使って、研修に取り組んでいただきたい。

本ガイドラインが、各都道府県における市町村保健師管理者研修の取り組みに活用され、市町村保健師管理者の能力の向上を推進することを期待しています。

2022年3月

## 【本ガイドラインの特徴と使い方】



本ガイドラインは、「第Ⅰ章～第Ⅲ章：本ガイドラインの解説」と「資料集：本研修の実施要綱（例）やアンケート調査票など本研修実施の為の様々な資料」および「分析ツール」から構成されている。以下に特徴と使い方を説明する。

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ため、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（CDは各都道府県研修実施部署に令和4年3月配布済み）。CDに保存されてい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
- 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。
- 研修の講師に関しては、基本的には各都道府県内の人材から選定する。但し、一部の講義はガイドラインに同封のDVD（講義版）を活用し視聴講義とすることができる。
- 本研修で対象としている者以外の受講は、研修効果が確認されていないので研修効果が得られない可能性がある。
- 研修プログラムの一部分を取り出して、他の研修等に活用したり、一部分の実施を持って本研修の開催としたりするのは避けること。
- 本ガイドラインの内容や使い方不明な点やご意見などがあつた場合は、資料26を用い、メールにて以下の窓口に送信のこと。担当からの返信には数日を要する。

国立保健医療科学院 都道府県のための市町村保健師管理者能力育成研修  
ガイドライン質問受付窓口

メールアドレス：[kanriki-madoguchi-phn@ml.niph.go.jp](mailto:kanriki-madoguchi-phn@ml.niph.go.jp)

■を@に変えてお送りください。

# 目次

## はじめに

<b>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</b> .....	1
1. 市町村保健師管理者能力育成研修の基本方針 .....	1
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 .....	1
3. 研修実施体制 .....	4
<b>第Ⅱ章. 市町村保健師管理者能力育成研修の概要</b> .....	5
1. 市町村保健師管理者能力育成研修の目的 .....	5
2. 市町村保健師管理者能力育成研修GIOとSBO .....	5
3. 研修対象者 .....	5
4. 日数 .....	5
5. 研修体制のポイント .....	5
6. 研修プログラム .....	6
7. 工程 .....	7
8. 研修の効果 .....	8
9. 注意事項等 .....	8
<b>第Ⅲ章. 市町村保健師管理者能力育成研修の進め方</b> .....	9
1. P（計画） .....	11
1) 実態把握と課題の明確化 .....	11
2) 本研修の企画・立案 .....	12
3) 研修プログラムの作成 .....	20
2. D（実施） .....	23
1) 実施する上で注意するポイント .....	23
2) モニタリング .....	23
3. C（評価） .....	25
1) 評価項目の基本 .....	25
2) 評価分析ツールの活用 .....	26
3) 評価の解釈上の注意 .....	29
4. A（計画の見直しおよび次年度の計画） .....	30
<b>謝辞</b> .....	31
<b>資料集：資料1～資料28, Q&amp;A</b> .....	33

【CD】①ガイドライン本文（PDF）②資料集（含：Q&A），③評価分析ツール

【DVD】講義「組織におけるリーダーシップとマネジメント」熊川寿郎

「市町村保健師管理者に必要な機能と能力」成木弘子

「根拠に基づく事業・施策の展開」宮崎美砂子

## 研 究 組 織（敬称略）

分担事業者 成木 弘子（日本赤十字看護大学さいたま看護学部）

### 協力事業者（五十音順）

麻生 保子（国立保健医療科学院生涯健康研究部）

木村 愛（日本赤十字看護大学さいたま看護学部）

互 重之（埼玉県松伏町総務課）

永井 健太（日本赤十字看護大学さいたま看護学部）

中根 恵美子（愛知県衣浦東部保健所）


藤井 仁（目白大学看護学部）

藤川 あや（日本赤十字看護大学さいたま看護学部）

宮崎 美砂子（千葉大学大学院看護学研究院）


横山 徹爾（国立保健医療科学院 生涯健康研究部）

事務局 若井 友美（日本公衆衛生協会）



# 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

- 1) 市町村における保健師管理者として、効果的な活動を推進するために求められる資質の向上を図る。
- 2) 特に求められている「事業評価（専門能力）および人材育成管理能力」を高める。
- 3) 具体的な目標（一般目標：GIO）は、時代の要請を踏まえた上での各都道府県における市町村保健師管理者の人材育成上の課題によって設定する。
- 4) 市町村保健師管理者能力育成研修は、各都道府県が主体となって実施する。

### 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

保健師の研修は、「初任者・中堅期・管理期」と言った階層別を実施されてきたが「最終とりまとめ」において「自治体保健師の標準的なキャリアラダー（以下、キャリアラダー）」による能力の整理が示され、保健師の研修もこのキャリアラダーを参考に実施することが求められている。

キャリアラダーにおける管理期の保健師の能力は、専門的能力キャリアラダーの「A5レベル」の能力、管理職保健師に向けた能力に係るキャリアラダーの「B3レベル」の能力であると考えられている。そのため、市町村保健師管理者能力育成研修においては、A5レベルやB3レベルにある保健師がその能力を強化するだけでなく、係長級以上の保健師の内、A4レベルの者がA5レベルへ、B2レベルの者がB3レベルへと能力を高めることも目指している。

次のページ（表1. 表2）に自治体保健師の標準的なキャリアラダーの内、管理的立場にある保健師が獲得すべきキャリアレベルを示し、その後、このキャリアレベルの内、本研修での獲得を目指すキャリアレベルの下位項目（表3. 表4）を表示した。

表1：自治体保健師の標準的なキャリアラダー(1)

(専門的能力に係るキャリアラダー：管理者が目指すレベル(A5))

		各レベルにおいて求められる能力
キャリアレベルの定義	所属組織における役割	<ul style="list-style-type: none"> <li>・所属課の保健事業全般に関して指導的役割を担う。</li> <li>・自組織を越えた関係者との連携・調整を行う。</li> </ul>
	責任を持つ業務の範囲	<ul style="list-style-type: none"> <li>・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持つ。</li> </ul>
	専門技術の到達レベル	<ul style="list-style-type: none"> <li>・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。</li> <li>・健康課題解決のための施策を提案する。</li> </ul>
1 対人支援活動	1-1. 個人及び家族への支援	<ul style="list-style-type: none"> <li>・複雑かつ緊急性の高い健康課題を迅速に明確化し、必要な資源を調整し、効果的な支援を実践できる。</li> </ul>
	1-2. 集団への支援	<ul style="list-style-type: none"> <li>・集団への支援を通して立案した事業により、住民による地域の健康課題の解決を支援することができる。</li> </ul>
2 地域支援活動	2-1. 地域診断・地区活動	<ul style="list-style-type: none"> <li>・地域診断や地区活動で明らかになった課題を施策立案に活用できる。</li> </ul>
	2-2. 地域組織活動	<ul style="list-style-type: none"> <li>・多様な住民組織のネットワークを立ち上げ、地域組織の育成を行うことができる。</li> </ul>
	2-3. ケアシステムの構築	<ul style="list-style-type: none"> <li>・保健福祉政策に基づき、地域特性に応じたケアシステムの構築に係る施策化ができる。</li> </ul>
3 事業化・施策化のための活動	3-1. 事業化・施策化	<ul style="list-style-type: none"> <li>・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医療福祉計画策定時に提案できる。</li> </ul>
4 健康危機管理に関する活動	4-1. 健康危機管理の体制整備	<ul style="list-style-type: none"> <li>・有事に起こりうる複雑な状況の対応に備え、平時より関係者との連携体制を構築できる。</li> <li>・健康危機管理計画や体制の見直しを計画的に行うことができる。</li> </ul>
	4-2. 健康危機発生時の対応	<ul style="list-style-type: none"> <li>・有事に起こる複雑な状況に、組織の代表者を補佐し、関係者と連携し対応できる。</li> </ul>
5 管理的活動	5-1. PDCAサイクルに基づく事業・施策評価	<ul style="list-style-type: none"> <li>・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できる</li> <li>・施策立案時に評価指標を適切に設定できる。</li> </ul>
	5-2. 情報管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>・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できる。</li> </ul>
	5-3. 人材育成	<ul style="list-style-type: none"> <li>・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できる。</li> </ul>
6. 保健師の活動基盤		<ul style="list-style-type: none"> <li>・根拠に基づき、質の高い保健事業を提案し、その効果を検証できる。</li> </ul>

表2：自治体保健師の標準的なキャリアラダー(2)

(管理職保健師に向けた能力に係るキャリアラダー：管理者が目指すレベルB-3(課長級))

保健師の活動領域		各レベルにおいて求められる能力
管理的活動	1. 政策策定と評価	<ul style="list-style-type: none"> <li>・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ができる。</li> </ul>
	2. 危機管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>・課員が危機管理マニュアルに沿って行動できるよう各係長級に対し、訓練等の実施を指導できる。</li> <li>・有事に、組織の対応方針に基づき、組織内の人的物的資源等の調整や管理ができる。</li> </ul>
	3. 人事管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>・専門職の人材育成計画を策定するため関係者が協働し検討できる場を設置し運営できる。</li> <li>・関係課長と連携し、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できる。</li> </ul>

表3 本研修で獲得を目指すキャリアレベル(1)

(専門的能力に係るキャリアラダー：キャリアレベルA4～A5)

活動領域		各レベルにおいて求められる能力	
所属組織における役割		A4	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
		A4	2. 自組織を超えたプロジェクトで主体的に発言できる
		A5	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
		A5	5. 自組織を超えた関係者との連携・調整を行う
責任を持つ業務の範囲		A4	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
		A5	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
専門技術の到達レベル		A4	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ことができる
		A4	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ができる
		A5	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
		A5	10. 健康課題解決のための施策を提案する
事業化・ 施策化の 為の活動	事業化・施策化	A4	17. 保健医療福祉計画に基づいた事業計画を立案する
		A4	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できる
		A5	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医療福祉計画策定時に提案できる
管理的 活動	PDCAサイクルに基 づく事業・施策評価	A4	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できる
		A5	22. 施策立案時に、評価指標を適切に設定できる
		A5	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できる
	情報管理	A4	24. 保健活動に係る情報管理上の不測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ことができる
		A5	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できる
	人材育成	A5	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できる
保健師の活動基盤		A4	21. 地域診断などにより、根拠に基づいた保健事業を計画できる
		A5	26. 根拠に基づき、質の高い保健事業を提案し、その効果を検証できる
		A4	27. 保健師の研修事業を企画し、実施・評価できる

表4 本研修で獲得を目指すキャリアレベル(2)

(管理職保健師に向けた能力に係るキャリアラダー：キャリアレベルB2～B3)

管理的 活動	政策策定と評価	B2	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ができる
		B3	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ができる
	人事管理	B2	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、評価できる
		B2	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できる
		B3	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・運営できる
		B3	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できる

注) 各レベルにおいて求められる能力の文頭の番号は、  
資料20,21,22の受講者への調査票における「到達項目」の番号



### 3. 研修実施体制

#### 1) 看護系大学等保健師養成教育機関および医学部公衆衛生学教室等との連携

「最終とりまとめ」の中では「看護系大学等の自治体外部の関係機関の参画により、多角的な検討の場を設けることも有用である。」(p4)とされており、看護系大学等保健師養成機関との連携の重要性が示されている。

本研修では、看護大学等保健師養成機関だけでなく、各都道府県の実態に合わせて医学部公衆衛生学教室等で自治体における保健事業の計画立案や評価に係わっている公衆衛生医師との協力も求めることが望ましい。

#### 2) 人事部門との連携

保健師の人材育成の仕組みを構築するに当たっては、人事部門との連携も不可欠である。「最終とりまとめ」では、人事部門との連携の重要性を以下のように示している。

自治体組織として効果的な保健師の人材育成体制を構築するためには、まず保健師間で、目指すべき保健師像や人材育成の方針、体制等について議論を重ね、保健師の人材育成指針を定め、共通理解を図ることが必要である。

その上で、自治体全体の人材育成を体系化する役割を持つ人事部門と共に検討する場を設け、保健師に求められる能力の評価指標を協働して策定するなど、各自治体の人材育成基本方針に体系づけられた保健師の人材育成について組織的に推進することが重要である。

本研修でも市町村保健師だけでなく、各市町村の人事部門との連携も取りながら進めていくよう努力する必要がある。



## 第Ⅱ章

# 市町村保健師管理者能力育成研修の概要



※資料1：実施要綱参照

### 1. 市町村保健師管理者能力育成研修の目的

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ことができる。

### 2. 市町村保健師管理者能力研修 GIO（一般目標）と SBO（到達目標）

#### 1) GIO：

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。

#### 2) 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。
- (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。

### 3. 研修対象者（原則として以下の者で全日出席できること）

：市町村保健師管理者および次期管理者

（課長補佐級以下の管理者、あるいは係長級以上で次期管理者として役割・機能を果たす者）

：「自治体保健師の標準的なキャリアラダー」 B2～B3 レベル、A4～A5 レベルの能力の者

：課長級以上の者や統括保健師は、講義の聴講のみを許可する。

### 4. 日 数

：連続した2日間を原則とする。

### 5. 研修体制のポイント

- 1) 看護系大学等保健師養成機関の教員や公衆衛生医師との連携の強化
- 2) 市町村の人事部門との連携
- 3) 演習場面におけるファシリテーターの充実

## 6. 研修プログラム

研修プログラムは、以下の表5の通りである。

研修の運営に関しては、各都道府県で作成する必要がある。

表5 研修プログラム（資料3）

	研修内容	ねらい	講師
事前準備	<b>【事前準備資料】</b> (1) 自治体の概要、健康課題と実施事業等、 (2) 自治体の保健師の情報（保健師数、人材育成状況等）	(1) 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すのかを考える (2) 保健師管理職として、自組織における人材育成・管理の現状と課題や自治体の状況、保健師の活動ビジョンを踏まえた上で、管理者としてのマネジメントのあり方を考える。	・本ガイドライン資料 ・配布や対応 ○○県 担当者
一 四 日	<b>【講義】60分</b> 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
	<b>【DVDまたは講義】約30分</b> 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	・グローバルヘルスマネジメント研究所 所長 熊川寿郎氏のDVD視聴 ＊他の公衆衛生学学識経験者へ依頼可
	<b>【DVDまたは講義】60分</b> 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	・日本赤十字看護大学 成木教授のDVD視聴 ＊他の看護大学等教員への依頼可
	<b>【講義またはDVD】60分</b> 根拠に基づく事業 ・施策の展開	・根拠に基づいた事業・施策の展開（PDCAサイクル）について説明できる	・千葉大学 宮崎教授 DVD視聴 ＊他の看護大学等教員への依頼優先
	<b>【グループワークⅠ】130分</b> 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ことができる	◇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
二 四 日	<b>【振り返り】GW30分</b> 1日目を振り返る	・1日目の学びを整理して述べるができる	○○県 担当者
	<b>【講義】30分</b> 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	○○県内市町村の事務職職員等
	<b>【実践報告】【コメント】60分</b> 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：○市健康支援課 主幹○○ ○○ コメント :○○県 担当者 大学の教員等
	<b>【グループワークⅡ】205分</b> 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 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
	<b>【まとめ】20分</b>	・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	○○県 企画運営担当者

## 7. 工程

本研修への取り組みの工程表を以下に示す。

基本的には通常の研修工程と大きく異なっていないので、各都道府県のそれまでの経験と合わせて計画的に取り組んで欲しい。

**表6 工程表（概要版）※詳細は、資料3：本研修の取り組みの手順参照**

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	・応募締め切り ・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

★研修後2か月後の調査は実施が望ましい

## 8. 研修の効果

本研修は、平成 29 年度と 30 年度に 5 つの県でモデル的に実施し、研修で獲得を目指した能力を「受講前」「終了時」「終了後 2 か月」の 3 点で比較した。その結果、終了後 2 か月になっても受講前よりも能力が向上していることを確認した。

研修の効果が検証されているのは、本研修の受講者である「市町村保健師管理者および次期管理者」であり、それ以外の者への効果は検証されていない。

詳細は、平成 30 年度「厚生労働科学研究費補助金(健康安全・危機管理対策総合研究事業補助金)「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)」報告書を参照されたい。

## 9. 注意事項等

(1) 禁止事項：本研修プログラム的一部分を取り出しての研修の実施

(詳細は、p21 参照)

(2) 注意事項：上記 8 で述べた通り、本研修で設定している対象者以外に使用する場合は、研修効果が低下する可能性がある。(p13 参照)

# 第Ⅲ章 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～

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（図1）。

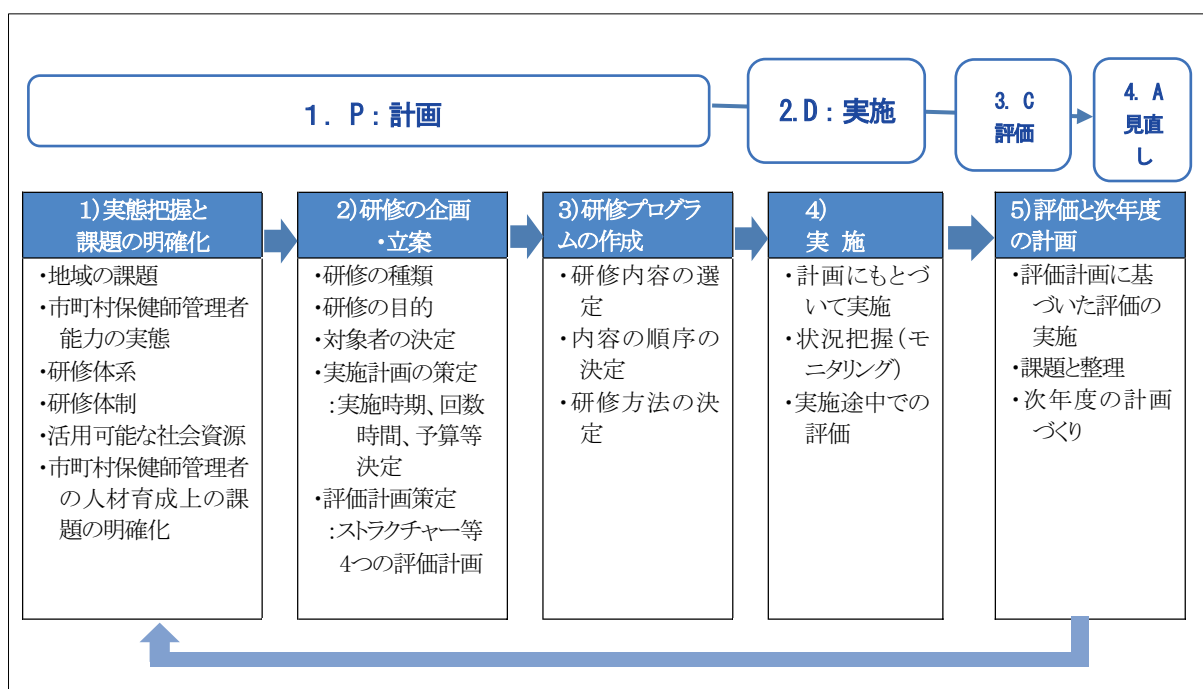


図1 研修における企画・立案・実施・評価のプロセス

本研修もPDCAサイクルに基づいて研修を進めていくので以下に紹介する。

「1. P（計画）」においては、「1）実態把握と課題の明確化、2）研修の企画・立案、3）研修プログラムの作成」が含まれ、研修の企画・立案では、実施計画だけでなく評価計画も策定しておくことが非常に重要である。「2. D（実施）」においては、計画したことを実行し、計画通りに実施されているかを状況把握（モニタリング）する。また、評価計画にしたがって実施の場面でも評価し、場合によっては計画を修正することが必要である。「3. C（評価）」においては、結果が良かったか悪かったか判断する。評価計画に従って評価を実施するので、計画の段階で評価計画を策定していない場合には、評価することが困難となる。「4. A（見直し）」においては、見直しをかけて研修全体を総合評価し、次年度への課題を明らかにした上で、次の計画を改善していくことが求められる。

しかし、PDCAサイクルの展開が事前の場合は必ずしも実態把握(Pの最初)からスタートするだけでなく、現

在の事業や活動の見直し(C・A)からスタートしPDCAサイクルを展開する場合もある。

本研修の実施にあたっては同様に、「P:実態把握」からのスタート、「D:本研修プログラムの実施」からのスタート、「C:現在の研修の振り返り」からのスタートという方法がある。「P:実態把握」からスタートする場合は、地域の現状や市町村保健師管理者能力をアセスメントし、明らかになった課題を基にプログラム化していく方法である。県内保健師の能力を調査したり、それまでの研修を振り返ったりすることから研修を企画していくことになるが、実施が難しい場合が多い。本章では、「D:本研修プログラムの実施」からスタートする方法について説明していく。すでに各都道府県で同様な研修を開催している場合は、本研修プログラムを評価に活用していただきたい。

## 【市町村保健師管理者能力育成研修におけるPDCAの展開】

ここでは、本研修をPDCAサイクルに沿って展開する具体的な進め方について説明する。



### 1. P（計画）

#### 1) 実態把握と課題の明確化

本研修は、市町村保健師管理者が獲得すべき能力の内、マネジメントの資質の向上に焦点をあて具体的な課題を「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ためのマネジメントの資質の向上」としている。

研修を実施するにあたり下記の点を確認し、各市町村における保健師管理者の人材育成の中での位置づけを確認した上で取り組む必要がある。

##### (1) 各市町村保健師管理者の能力

管内市町村の保健師管理者の能力を実態調査など実施して把握した上で、人材育成上の課題を明確にすることが原則であるが、これまでの取り組みの評価に基づいて課題を明確にする方法もある

- ① これまで実施した市町村保健師管理者に関する能力の調査結果や検討結果がある場合は、その結果から課題を確認する。
- ② 実態把握が不十分な場合は、研修担当者で十分にディスカッションをした上で、対象者の選定をするが、その場合は対象者の選定理由等を記録しておくことが必要である。

##### (2) 人材育成体制の中での位置づけ

これまで各都道府県で開催している市町村保健師管理者を対象とした研修を確認した上で、本研修の位置づけを確認する必要がある。本研修の位置づけとは、市町村保健師管理者として獲得すべき能力のうち、本研修で獲得可能な能力とできない能力、そして、現行の研修でカバーできるのか、できないのかなどを明確にすることである。また、研修実施体制についても確認し、研修を単独で実施可能か、あるいは既存の階層別研修として実施するのか、県保健師管理者と市町村保健師管理者を一緒に研修する体制をとるのかなどの確認が必要である。本研修は、基本的に市町村保健師の内、「係長級以上の次期管理者～課長補佐級以下の管理者」（統括保健師は除く）を対象として開発しているので、これ以外の対象者を含める場合には、工夫が必要である。



### (3) 看護系大学等保健師養成機関との連携状況

本研修では、看護系大学等保健師養成機関の教員の支援が必須である。そのためには、これまでどのような看護系大学等保健師養成機関あるいは教員と連携をとってきたのか？ 連携をとった実績はないが、潜在的な資源としてはどのような機関や教員がいるのか？ 本研修の講義や演習を担当できる教員がいるのか、もしもない場合は、どのようにして人材を確保していくのかなどを明らかにする必要がある。看護系の教員だけでなく公衆衛生学に関する学識経験者等の協力を得られるかどうかも把握しておくが良い。

## 2) 本研修の企画・立案

企画・立案では、研修の種類、研修の目的、対象者の決定、実施計画の策定（実施時期、回数、時間、予算等決定）、及び次の項目で述べる評価計画（ストラクチャーの評価計画、プロセス評価計画、アウトプット評価計画、アウトカム評価計画）の策定が必要である。特に、各都道府県内の看護系大学等保健師養成機関などとの連携を視野にいれた計画づくりが重要である。

### (1) 研修の目的、目標

本研修の目的は、上位の目的を踏まえ、研修の一般目標：GIO、研修による到達目標：SBOを設定し、研修で獲得すべき能力を設定している。その上で研修内容を以下の様に決定している。なお、「自治体保健師の標準的なキャリアラダー」における本研修での獲得レベルは、本研修の最終的な成果（アウトカム）とした。

**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	専門的能力に係るキャリアラダーのうち、キャリアレベルA4～A5：【キャリアレベルの定義】【事業化・施策化の為の活動】【管理的活動】【保健師の活動基盤】 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キャリアラダーB2～B3：【政策策定と評価】【人事管理】

## (2) 対象者の選定

本研修モデルプログラムは、市町村保健師の内、「係長級以上の次期管理者～課長補佐級以下の管理者」(統括保健師は除く)を対象として開発し、その効果を検証したものである。

### ① 職位からの設定

- a. 現在、管理者である者（但：課長補佐級以下）
- b. 次期管理者である者（但：係長級以上）

\*注 課長級以上の者および統括保健師は、講義の聴講のみ許可する。

\*注 もし、a. b以外の者を参加させる場合は、講義に必要な内容を不可したり別の演習内容し別途実施するなどの工夫をする必要がある。

### ② 自治体の保健師の標準的キャリアラダーの下記に該当する者

- a. 専門的能力に係るキャリアラダーのうち、キャリアレベルA4～A5：【キャリアレベルの定義】【事業化・施策化の為の活動】【管理的活動】【保健師の活動基盤】レベルの能力獲得を目指す者
- b. 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キャリアラダーB2～B3：【政策策定と評価】【人事管理】レベルの能力獲得を目指す者

### ③ 事前の遠隔講義の受講、準備資料の提出ができる者で、かつ集合研修に全日程とも参加できる者

表8 本研修の対象者（緑破線）

		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 ・課長以上 ・管理職
ラダー	A	A3	A4	A5		
	B	B1		B2	B3	B4

したがって、係長級未満の者あるいは課長補佐級を超える管理者（含：統括保健師）へ対象を拡大したい場合や、階層別研修の代わりとして実施する状況がある場合は、前述したように「プログラムの内容や運営に関して配慮や工夫が必要」である。また、県の保健師を対象に含める場合も、上記と同様に対応が必要である。

### (3) 研修の実施計画の策定

研修の実施計画に必要な事項は以下に述べる①～⑧である。これ以外にも各都道府県で必要な事柄は実施計画に含めて欲しい。

#### ① 開催日程（原則2日間連続）

本研修は連続する2日間を基本とするが、2日間連続できない場合は2週間以内の間隔での開催が望ましい。2日間続けての開催が困難な場合は、翌週～翌々週に開催することが望ましい。それ以上の間隔を空けると、研修の効果が減少する可能性が大きい。

#### ② 定員（15名以上が望ましい）

グループワークを取り入れた研修とし、グループワークは5～6名の受講生と1名のファシリテーターから構成することが望ましい。そのために、定員は15名以上が望ましい（3つ以上のグループ編成）とし、十分なファシリテーターを確保した上で最大定員を決定する必要がある。最大定員は研修効果を考慮すると30名が目安である。

#### ③ 会場（複数のグループワークが可能な広さと、打ち合わせの部屋の確保）

上記の様に、グループワークを取り入れた研修となっているために、受講生数とグループワーク数を配慮し、複数のグループワークを実施するに十分な会場を設定する必要がある。また、ファシリテーターの打ち合わせや運営者等の反省会の会場を別途確保することが望ましい。その他、受講生の利便性を考慮し会場を選択する。

#### ④ 実施体制（企画運営者だけでなく、研修体制全体の中での展開を）

通常開催している管理期保健師研修の体制で基本的には可能であるが、以下に留意する必要がある。

##### a. 各都道府県の研修体制全体の中での展開

各自治体は、平成27年度までは「初任者、中堅期、管理期」という階層別研修での研修実施体制であった。平成28年度に「自治体保健師の標準的なキャリアラダー」が示され、現在は移行段階である。市町村保健師管理者能力育成研修を実施するにあたり、階層別研修における管理期研修と本研修の関係を明確にし、キャリアラダーに沿った研修体制として位置づける必要がある。

##### b. 看護系大学等の教員や公衆衛生学に関する学識経験者等との協力

本研修の講義だけでなく、研修の企画や評価においても行政経験を有する看護大学等の教員、自治体での事業評価等の経験を有する公衆衛生学に関する学識経験者等の協力を得ることが望ましい。本研修プログラムにおいては、看護大学等保健師養成機

関の教員との連携が必須である。本研修のためだけに連携をする訳ではなく、日頃からの研修の企画運営に参画している状況が望ましいが、本研修に実施をきっかけに連携を深める機会とすることも可能である。また、講師の選定に関しては、各都道府県内での人材を活用することを原則とする。以下、本研修において、看護系大学等保健師教育機関の教員に期待する事柄は表9の通りである。

**表9 看護系大学等保健師養成機関の教員との連携内容**

注) ●：看護系大学等保健師養成機関の教員、◎：都道府県企画運営担当者等

連携の場・機会		内容	担当
研修前	打ち合わせ	・研修の企画	●◎
	事例の選定	・事例の選定	●◎
	講義	・組織におけるリーダーシップとマネジメント ・市町村保健師管理者に必要な機能と能力 ・根拠に基づく施策の展開	●3つの内 どれでも担当可
	事例発表後のコメント	・各事例発表に対するコメント	◎
	演習Ⅰ・Ⅱに関するファシリテーターへの説明&打ち合わせ	・演習の説明、ファシリテーターの概要説明、 演習Ⅰ・Ⅱにおけるファシリテーターの役割に関する説明	◎
	演習Ⅰ・Ⅱのコーディネート(運営)	・演習の司会進行 ・演習の説明 ・演習時のファシリテーターへの支援 (質問に答える等) ・発表へのコメント	◎
	初日と二日目修了時の反省会への参加	・司会進行 ・演習の内容に関する課題と対応	◎
研修後	研修全体の反省会	・司会進行 ・今年度の総括と次年度に向けた課題の整理への助言	●◎
	アンケートの分析	・アンケート調査の集計&分析	●◎

### c. ファシリテーターの確保、演習参加準備等の支援

本研修は、演習が50%以上を占め、学習効果を高めるためにファシリテーターを各グループに1名配置する。受講者が係長級以上の保健師のため、都道府県の課長級の保健師に協力を依頼することが適切である。また、両日ともに参加し、講義を聴講し、説明の場や反省会に参加することが望ましい。

本研修を企画運営する者は、ファシリテーターを担当する保健師が円滑に役割を果たせるように、ファシリテーターの支援を行う(表10)。具体的なツールとして、【ファシリテーターの心得(資料17)】【ファシリテーターガイド(演習Ⅰ:資料18、演習Ⅱ:資料19)】【資料27:演習(グループワーク)Ⅰの進め方(1日目)】【資料28:演習(グループワーク)Ⅱの進め方(2日目)】があるので活用することが望ましい。

表10 ファシリテーターへの支援とファシリテーターの役割

日程	ファシリテーターへの支援	ファシリテーターの動き	
事前	事前学習 <ul style="list-style-type: none"> <li>以下の資料の配布 :ファシリテーターの心得(資料17)</li> <li>:ファシリテーターガイド(資料18&amp;19)</li> <li>:受講者から提出された事前準備資料(資料11&amp;13)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>本研修におけるファシリテーターの役割の概要と受講生の状況を把握する</li> </ul>	
研修初日	研修開始前	<ul style="list-style-type: none"> <li>役割の説明の場の設定</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ファシリテーターの役割の理解(資料17)</li> </ul>
	昼食時	<ul style="list-style-type: none"> <li>演習Ⅰにおける役割の説明</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ファシリテーターの役割の理解(資料17)</li> <li>演習Ⅰの運営と役割に関する理解(資料18)</li> </ul>
	演習中	<ul style="list-style-type: none"> <li>サポート体制(演習コーディネーター)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>演習中で困った時には支援を受ける</li> </ul>
	終了後の反省会	参加	<ul style="list-style-type: none"> <li>困りごとを適宜相談し、対応できるようにする。</li> <li>二日目に向けた課題の整理</li> </ul>
研修二日目	昼食時	<ul style="list-style-type: none"> <li>演習Ⅱにおける役割の説明(前掲資料19)</li> <li>受講者から当日提出された演習Ⅱの課題(資料14)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>演習Ⅱにおける運営と役割の理解</li> <li>受講者の準備状況を理解</li> </ul>
	演習中	<ul style="list-style-type: none"> <li>サポート体制(演習コーディネーター)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>演習中で困った時には支援を受ける</li> </ul>
	終了後の反省会	<ul style="list-style-type: none"> <li>反省会の開催</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>研修期間を通しての状況の共有と次年度へ向けての演習課題の明確化</li> </ul>
	アンケート調査	<ul style="list-style-type: none"> <li>アンケート調査の実施(資料23)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>アンケート調査票への記入を用いて、演習全体の評価に参加する</li> </ul>
両日	講義	<ul style="list-style-type: none"> <li>基本的に全講義の受講を促す</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>全講義を聴講し、受講生との共通認識を持って演習のファシリテーションを行う</li> </ul>

⑤ 工程表（事前課題、事前遠隔学習のための時間の確保等）

企画運営者は、研修実施に関する工程表を作成し、工程管理を行う必要がある。本研修では、講師に関すること、ファシリテーターに関すること、受講生に関すること、会場準備等を含めて作成する必要がある。事前課題の作成もあるので、ゆとりをもった工程を設定する必要がある。本研修の基本的な工程表（概要）は、表6として第2章p9に紹介した。更に詳しい取り組みの手順は資料4として資料集に納めてあるのでこれらを参考にして取り組んで欲しい。

⑥ 実施要綱

他の研修と同様に本研修でも研修の企画書の提出や管内市町村への研修案内に

活用する為に実施要綱の作成が必要である。本研修の実施要綱例を資料1として資料集に収めているので各都道府県用にアレンジして実施要綱の作成に活用して欲しい。

## ⑦ 予算

本研修では、看護大学等の教員の講義と交通費に関して予算の確保が必要であり、各都道府県において他の研修などの予算と調整して準備する必要がある。

## ⑧ その他

### a. 市町村への研修案内文書および研修申込書

上記に関しては、各都道府県が通常の研修開催で用いているものを活用すること

### b. 評価用の各種アンケート調査表

各種アンケート調査票は後述する評価計画で内容を説明する。

各種調査票は資料集（資料20～24）にあるので活用すること。

## （４）研修の評価計画の策定

評価ができるか否かを左右するのは、研修の企画の段階で評価計画を策定しているかどうかにかかっている。研修で用いる評価指標は感想など数値化が難しい場合もあるが、できる限り数値化し客観的に測定できる指標が望ましい。実施前に評価計画をたて、研修の前後および終了後2～3ヶ月後の結果と比較できるように準備する必要がある。本研修の評価計画では、「評価指標」「評価時期」「目標値」「測定方法」「分析方法」を資料7の様に設定している。



### ① 評価指標

本研修で用いる主な指標は表11の通りである。

表11 研修前・後・終了後2～3ヶ月の評価で用いる指標

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	とても良かった	概ね良かった	どちらかという と良かった	良くなかった
	業務への 役立ち度	とても役に立 っている	概ね役に立っ ている	どちらかとい うと役立って いる	役に立ってい ない
ラダーにおけ る能力	できると思う 程度	できる	ややできる	ややできない	できない

また、本研修のアウトカム評価としては、ラダーにおける能力の評価として「獲得すべき能力の到達項目(28項目)」を表12のように設定している。

**表12 獲得すべき能力の到達項目：資料20, 21, 22参照**

到達項目
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
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，各種保健医療福祉計画策定時に提案する
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
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測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

## ② 評価時期

一般に研修直後の受講生の気持ちは高揚しているため、測定結果は高めに現れる傾向がある。研修後は、研修で学んだ知識や技術を使う機会の有無や上司や同僚の支援体制の有無などでも測定結果は影響を受ける。評価の時期は評価の目的によって異なるため、以下を参考に設定する（表13）。本研修モデルプログラムを用いた研修においては、「研修受講前」「研修終了時」「研修終了から2～3ヶ月後」に評価を行うことが望ましい。但し、研修終了から2ヶ月後の評価がどうしても困難である場合、本研修プログラムを用いた研修は、研修2か月後においても研修効果が増加していることが確認できているので2ヶ月後の評価を省略することは可能である。

表13 評価目的と測定時期

評価の目的	評価の時期
① 研修内容の測定	研修直後
② 受講生が学習した技術や知識がどの程度活かされているのかの測定	研修終了後2～3ヶ月

## ③ 目標値

研修の効果を測定する目標値の設定は重要である一方で、研修の環境や時期、職場の環境など様々な事柄から影響を受けるため、明確に設定することが難しいが、事前に設定しておくことは必要である。本研修では、受講者の状況を踏えて各評価指標に関して「第1段階と2段階の合計60%」を目標とする。

## ④ 測定方法

研修の評価を実施する場合の測定方法としては、アンケート調査、聞き取り調査、グループインタビュー、観察、反省会などでの記録などの整理など、場面に応じて様々な方法を組み合わせて用いる必要がある。企画運営者は、受講者やファシリテーターへアンケート調査などによる測定を実施するだけでなく、研修場面の観察を通して受講者の参加態度、各講師の講義方法や資料などが研修目的に沿った内容であるかどうか把握する必要がある。

本研修プログラムを用いた研修では、受講生、ファシリテーターに対するアンケート調査を実施する。加えて、企画運営者が研修場面に参加して観察する方法や反省会を開催し発言内容を記録する方法なども用いる。

評価のためのアンケート調査票等は、資料20-24参照のこと。

- ・ 資料20:【受講者】研修前アンケート



資料  
20  
21  
22  
23  
24

- ・資料21:【受講者】研修後アンケート
- ・資料22:【受講者】研修終了後フォローアップ・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  
6

なお、「実施計画」と「評価計画」の概要を資料6として整理しているので参考にして欲しい。

### 3) 研修プログラムの作成

企画した事柄を元に研修のプログラムを詳しく作成してく。本研修のプログラムは(1)研修内容、(2)内容の順序および研修方法、(3)遠隔講義、(4)演習方法、(5)講師等への講義依頼を準備し、(6)最終プログラムを作成している。

#### (1) 研修内容

研修内容は、学習目的や目標を設定した上で、達成のために必要な研修項目を洗い出し、研修項目のまとめをすることを通して決定する。

本研修では、研修のSBOに対応した研修の内容を以下の表14のように定めている。

表14 本研修のSBOに対応した研修内容

	研修内容
SBO ①	1-1) 国の地域保健における動向 2) 各都道府県の役割 3) 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
SBO ②	2-1) 根拠に基づいた事業・施策の展開(PDCAサイクル) 2) 自治体の概要、健康課題と実施事業等 3) 事業や施策の展開における管理者としてのマネジメントのあり方
SBO ③	3-1) 組織におけるリーダーシップとマネジメント 2) 市町村保健師管理者に必要な機能と能力 3) 自治体の保健師の情報(保健師数、人材育成状況等) 4) 管理者としてのマネジメントのあり方

#### (2) 内容の順序および研修方法

資料  
8  
5

研修の最終目標に合わせて講義と演習の割合を検討し、演習を約55%、講義を約45%とした。併せて各目標に沿ってどのような講師が適切かを検討した(資料8)。またGIOおよびSBOと各講義や演習の関係について更に詳細に整理したものを資料5として提示し

ているので参考にして欲しい。

本研修は、SB01，2に対する講義を配置した上で演習Ⅰを配置し、それらの講義や演習での学びを踏まえた上で、SB03に関する講義、演習Ⅱを配置している。この一連の学習の積み上げによって、GIOが達成されると考えたものである。したがって、本研修を開催する場合は、学習の効果を担保する為に以下の2点を守る必要がある。

- 重要
- ① 講義や演習の順序を崩さないこと
  - ② 講義や演習の一部を取り出して実施しないこと

### (3) 演習（グループワーク）方法

前記(2)で紹介して表に示すように、本研修では、受講者の学習を深めるために6割近くの時間を演習に当てている。また、演習に関係のある事前学習として、事前準備資料(1)(2)の作成を受講者に課し、事前提出を求めている。

実際の演習は、①2つのグループワーク（演習Ⅰ・Ⅱ）とし、②5～6名の受講者で構成し、③2つの演習で同じメンバー構成とする。④グループ構成は市町村の大きさや保健師の経験年数等を考慮する。⑤この5～6名のグループにファシリテーター1名を配置しグループでのディスカッションを実施する。⑥演習Ⅱの課題は研修初日の終了時に配布し受講者へ作成を求め、翌朝提出とする。⑦各演習の内容は各グループで記録を作成し、⑧各演習の終了時にディスカッションの内容を発表する。⑨さらに発表した内容を演習コーディネーターが整理しコメントを加えることにより、受講者の学びを深めるように設定している。追加資料1&2に演習に関する受講者の行動と必要な資料を提示している。また、各様式やパワポ等説明に必要な資料は、資料集にあるので確認し準備する必要がある。

表15 演習に関する受講者の行動と必要な資料など

資料  
10  
11  
12  
13  
14  
15  
16  
追1  
  
追2

	受講者の行動	様式や資料	備考
研修前	事前準備資料の作成	・事前準備資料の作成方法 ：資料10-2) ・事前準備資料(1)：資料11 ・上記の記載例：資料12 ・事前準備資料(2)：資料13	→演習Ⅰで使用 → 同 上 →演習Ⅱで使用
研修中	演習Ⅰの説明を受ける	・演習Ⅰ説明パワポ：資料15前 ・【資料27】	演習Ⅰ開始前に説明
	演習Ⅱの課題の作成	・演習課題Ⅱの課題の作成様 ：資料14	初日の修了時配布、 翌朝提出、 演習Ⅱで使用
	演習Ⅱの説明を受ける	・演習Ⅱ説明パワポ：資料15後 ・【資料28】	演習Ⅱ開始前に説明
	各演習記録の作成	・各演習の記録用紙：資料16	グループ毎に作成
追2	全体発表&演習ファシリテーターからのコメント	無 し	無 し

### (5) 各講義やファシリテーターへの依頼内容（シラバス）

それぞれの講義は研修目的を達成する役割を果たす必要がある。そのためには、研修の講師を依頼する場合に、研修の目的や目標を説明した上で、依頼する講義の内容についてもポイントを抑えてもらえるよう講義や演習の柱建てをしっかりと行い、それに従って講師やファシリテーターへの講義や演習を依頼する必要がある。

本研修では「①看護系大学等保健師養成機関および公衆衛生学教室等の学識経験者」「② 市町村の事務職」「③市町村保健師管理者」「④各都道府県保健師管理者」「⑤各都道府県保健師（課長級）等への講義やファシリテーター」を依頼する。各々に対しての講義や演習の依頼内容（講師への依頼ポイント）を資料8としたので活用して欲しい。

### (6) 本研修のプログラム

これまで述べてきたプロセスを経て本研修のプログラムは作成している。プログラムは、第Ⅱ章に表5（資料3）として示したので再度確認し活用されたい

## 2. D (実施)



研修は実施計画に基づいて行うが、実施する上で注意すべきことやモニタリングの内容は、以下の通りである。

### 1) 実施する上で注意するポイント

研修は実施計画に基づいて行うが、実施する上で注意すべきことは以下の通りである。

#### (1) 研修の目的・目標に立ち戻りながら実施する。

目的や目標を見失うと、手段であったはずの研修内容や方法が、それを実施すること自体が目的や目標になってしまう危険がある。何のために実施しているか常に意識することが重要である。

- ① 目的や目標の達成に向かうプロセスの今どこにいるか確認する。
- ② 必要に応じて計画を修正する。

### 2) モニタリング

実施が問題無く行われているかを確認しながら研修を進める必要がある。そのためには以下に述べるように研修の状況把握（モニタリング）を行い、日単位で関係者の反省会をもつことが必要である。

#### (1) 研修の実施場面の観察

研修を企画運営する者(少なくとも1名)は、研修の開始から終了まで研修の進み具合や受講者の反応を十分に観察することが重要である。講師と受講者の両方を見ることにより、講師が伝えようとしていることや教え方に対する観察で得られた情報とアンケート調査などで得られる結果を合わせて考察することにより、問題点や原因が明らかになり、よりよい研修に改善していくことが可能となる。グループワークもラウンドしたり参加したりして、自身で状況を把握することが必要であり、ファシリテーターに任せきりにはしないことが求められる。観察用ポイントを資料9に示す。

#### (2) 日単位での反省会実施

研修実施終了後には、毎日運営者間での反省会(場)を開催することも重要である。研修終了直後に(できれば講師を含む)関係者全員で反省会を持つことは、記憶が鮮明な内に問題点、良かった点を明確にし、その後のアンケート調査結果を解釈するポイントを明らかにすることを可能にする。

本研修プログラムを用いた研修は2日間の開催としており、研修の1日目と2日目に

資料  
9

講師、ファシリテーター、企画運営者での反省会を実施することが必要である。1日目の反省会では、2日目の運営を微修正し、2日目の反省会では、2日間を通しての研修の課題を明らかにし、次の研修の改善に役立つ必要がある。



### 3. C (評価)



研修の評価は、計画の段階で作成した「ストラクチャー評価」「プロセス評価」「アウトプット評価」「アウトカム評価」に関する評価計画にしたがって実施する。本研修では、評価計画の項で評価計画を資料6として示している。

また、本研修は単年度1回限りで終わるものではなく、評価し次の研修の課題や改善点をあきらかにし、市町村保健師管理者の能力を高めるためにより効果的な研修になるよう改善する必要がある。その為には、計画と評価が重要である。

資料

6

#### 1) 評価項目の基本

あらゆる研修において基本的で共通する評価事項を「健診・保健指導の研修ガイドライン（平成30年4月）p15-16」では以下のように整理しており、これは、市町村保健師管理者能力育成研修においても同様である。

##### (1) 研修実施体制（ストラクチャー評価）

- ・研修実施機関の中で、主たる担当者を中心としてチーム形成ができたか
- ・組織外の関係者と連携・調整し、当該研修の果たすべき役割を明確化できたか・・・等

##### (2) 準備過程の評価（プロセス評価）

- ・社会情勢や受講者層のニーズを把握できたか
- ・ニーズにあった企画ができたか
- ・スキルや業務遂行能力を高めるために、自己学習、OJT と外部研修等の方法を組み合わせて考えることができたか・・・など

##### (3) 研修会参加状況の評価（アウトプット評価—1）

- ・地域、職種、経験年数別の参加状況等、詳細な分析により、目的とした受講者層が参加したか
- ・受講者は積極的に受講したか・・・など

##### (4) 研修会后評価（アウトプット評価—2）

- ・受講者のニーズに応える研修であったか

- ・目的に合った研修の内容であったか（講師選定、教材等）
- ・受講者からの苦情や研修に対する意見への対応を行えたか・・・など

### (5) 研修の評価（アウトカム評価）

- ・受講者の保健指導スキル、業務遂行能力等、必要とされる能力が高まったか
- ・研修会の満足度が高く、人材育成、研修会の必要性が認識され、次回以降、受講者が増えたか・・・など

本研修では、企画の段階で評価計画(資料6)を策定しているのので、基本的にはそれに基づいて評価を実施する。

## 2) 評価分析ツールの活用

本研修ではアウトカム評価の指標として、『獲得すべき能力の到達項目（28項目）』を設定している（表12：p18）。本ガイドラインで提供する評価ツール内の該当エクセルシートに、各対象者の値を入力もしくは貼り付けることで、研修による管理的立場における保健師能力の変化を図と表で示すことができる。

次に【「獲得すべき能力の到達項目(28項目)」を用いた研修評価ツールの使い方】を紹介する。手順詳細は、資料25：評価ツール（分析方法）を一読の上、CDに収納されている分析ツール（シート名『調査票1～3（処理手順）』）を参照して欲しい。この分析ツールを実際に使うとデータが自動的に図表化されるので、研修結果の見える化に役立てることができる。

注) 評価分析ツールでは、

「獲得すべき能力の到達項目(28項目)」を『管理的立場の保健師能力(28項目)』と標記している。

### (1) 管理的立場の保健師能力（28項目）を用いた評価分析ツールの使い方

本ツールは、市町村管理者能力育成研修で用いた質問紙『管理的立場の保健師能力(28項目)』を集計し、研修の評価に用いるための評価ツールである。

以下の手順でデータをエクセル上のデータ入力用シートに張り付け、結果を図表で示すことで受講者の保健師能力の分布や研修による変化を確認することに役立てて欲しい。

## 【管理的立場の保健師能力（28項目）を用いた評価分析ツールの使い方】

- ・本ツールは、市町村管理者能力育成研修で用いた受講者のアンケートの中で用いている『管理的立場の保健師能力（28項目）』を集計し、研修の評価に用いる為の評価ツール。
- ・以下の手順でデータを分析し、受講生の保健師能力の分布や研修による変化を確認しよう。

1. エクセルの①～⑩の各シートの内容を確認してください。



2. アンケート調査結果のデータをシート①～③へ入力してください。



3. シート①～③へ入力したデータをシート④～⑥へ貼り付けてください。



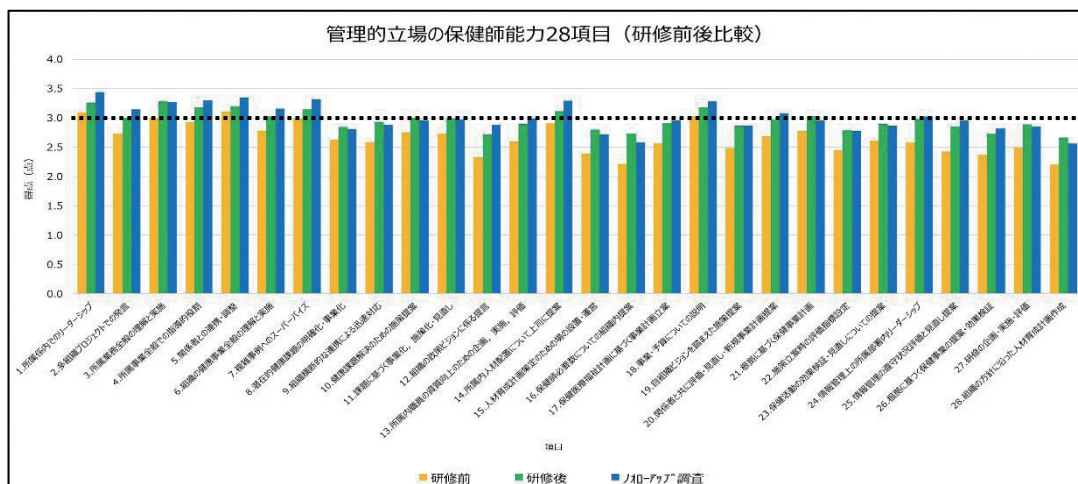
4. シート⑦と⑧で分析結果を確認し、シート⑨⑩の例を参考にして分析結果を整理して見ましょう。

### 【活用例】シート⑨⑩

次に分析結果の例を紹介する。詳細は、CDに収められている例示を参照し活用して欲しい。

#### ① 各項目ごと（前後フォローアップ比較）

研修前	研修後	フォローアップ調査	合計（点）	満点（合計112点）中の到達割合（%）	平均3.0点（合計84点を目標）とした場合の到達割合（%）																
3.1	2.7	3.0	2.9	3.1	2.8	3.0	2.6	2.6	2.8	2.7	2.3	2.6	2.9	2.4	2.2	2.6	3.0	2.5	2.7	2.8	
3.3	3.0	3.3	3.2	3.2	3.0	3.1	2.8	2.9	3.0	3.0	2.7	2.9	3.1	2.8	2.7	2.9	3.2	2.9	3.0	3.0	
3.4	3.1	3.3	3.3	3.3	3.2	3.3	2.8	2.9	3.0	3.0	2.9	3.0	3.3	2.7	2.6	3.0	3.3	2.9	3.1	3.0	
研修前	232	232	231	232	231	232	232	230	232	231	232	232	232	230	231	232	232	232	232	232	
研修後	227	228	227	228	227	225	228	228	228	228	226	228	228	228	228	228	228	228	228	228	228
フォローアップ調査	209	209	209	209	209	209	209	209	209	209	209	209	209	209	209	204	209	209	209	209	209

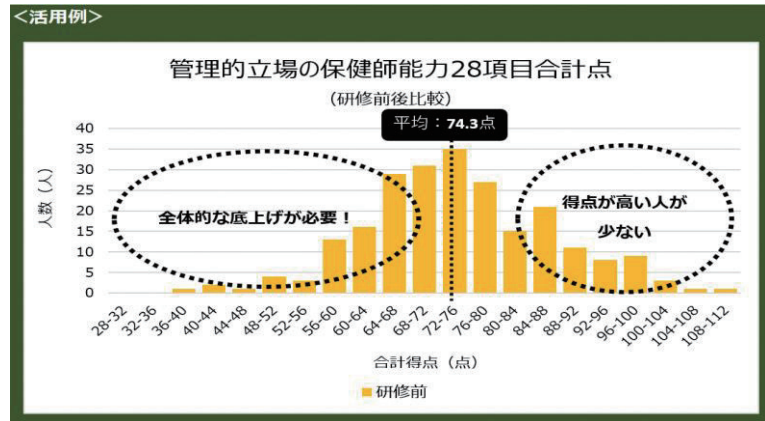




## ② 管理的立場の保健師能力28項目合計点（前後フォローアップ比較）

### （前後フォローアップ比較）

データ区間	研修前	研修後	フォローアップ調査
28-32	0	0	0
32-36	0	0	0
36-40	1	0	0
40-44	2	0	0
44-48	1	0	0
48-52	4	0	0
52-56	3	1	0
56-60	13	4	9
60-64	16	4	5
64-68	29	11	0
68-72	31	22	19
72-76	35	23	20
76-80	27	24	20
80-84	15	27	30
84-88	21	37	24
88-92	11	17	19
92-96	8	27	15
96-100	9	10	19
100-104	3	14	5
104-108	1	5	14
108-112	1	2	10
人数	232	228	209
平均値	74.3	82.7	84.0
標準偏差	32.0	35.2	34.7
標準誤差	2.1	2.3	2.4

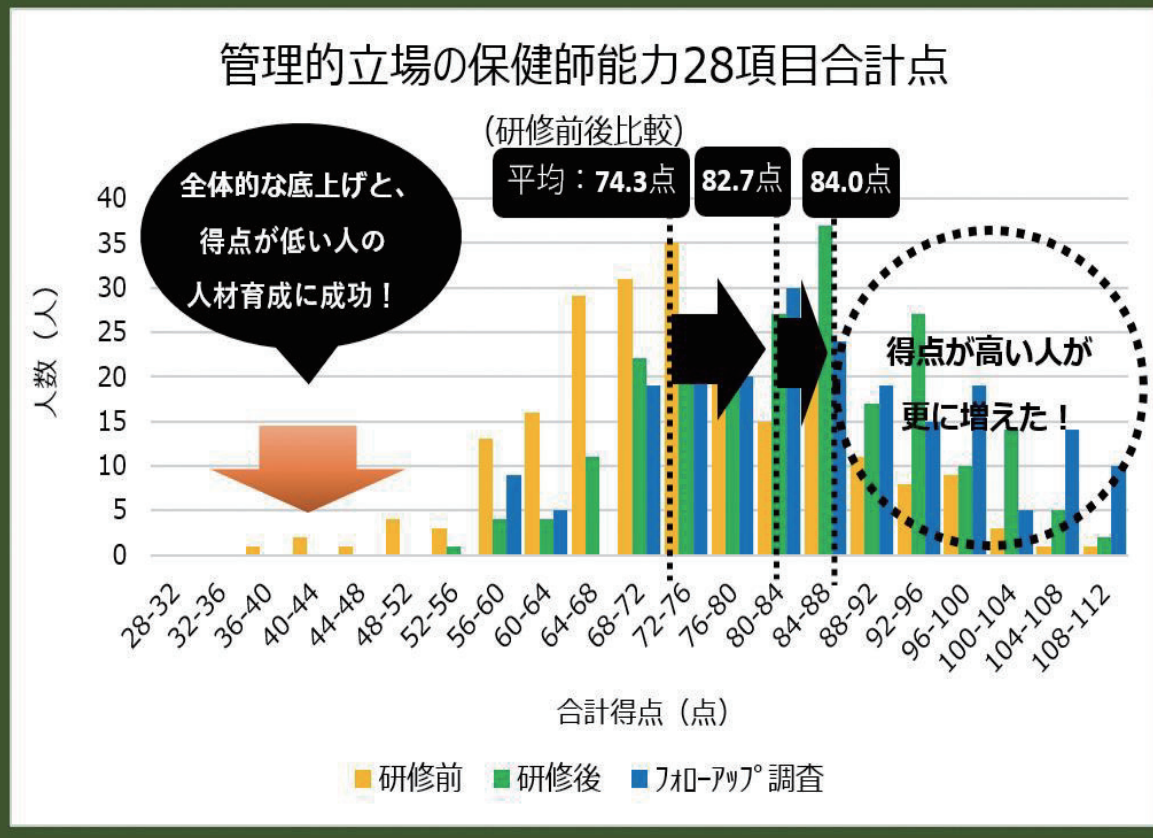


現状の把握



変化の把握

### <活用例>



### 3) 評価の解釈上の注意

#### (1) 予想通りの成果が得られなかった場合

評価を実施し、目標通りの成果が得られなかった場合は、計画が予定通り進んでいなかったか、また計画した活動が目標を達成するうえで適切な活動（手段）であったか、目標等の含めた計画の見直しが必要である（図2）。

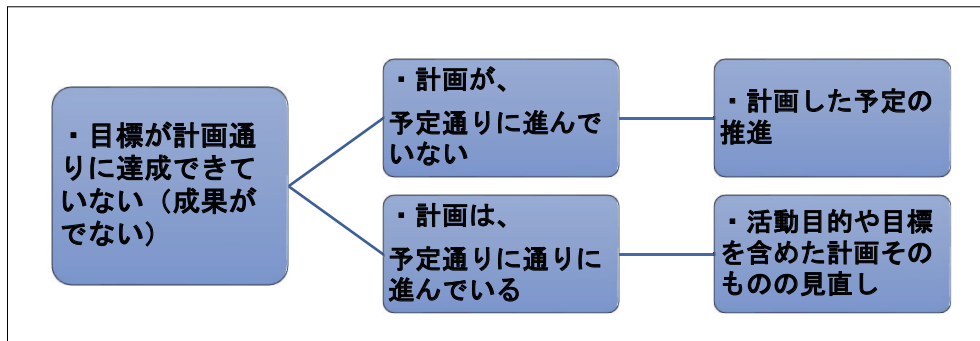


図2 計画の見直し

#### (2) フォローアップ時における調査の解釈

研修終了後2～3ヶ月時における評価については、職場環境や関係する体験の機会の有無を考慮して結果を理解する必要がある。

### 4) 総合評価

#### (1) 次年度へ向けた課題の明確化

評価計画にそって「ストラクチャー評価」「プロセス評価」「アウトプット評価」「アウトカム評価」を実施した後に、それらを総合して次年度へ向けた課題を明確にする。厳密に総合評価をする場合には、判断すべき内容の例として以下の3点が上げられている。

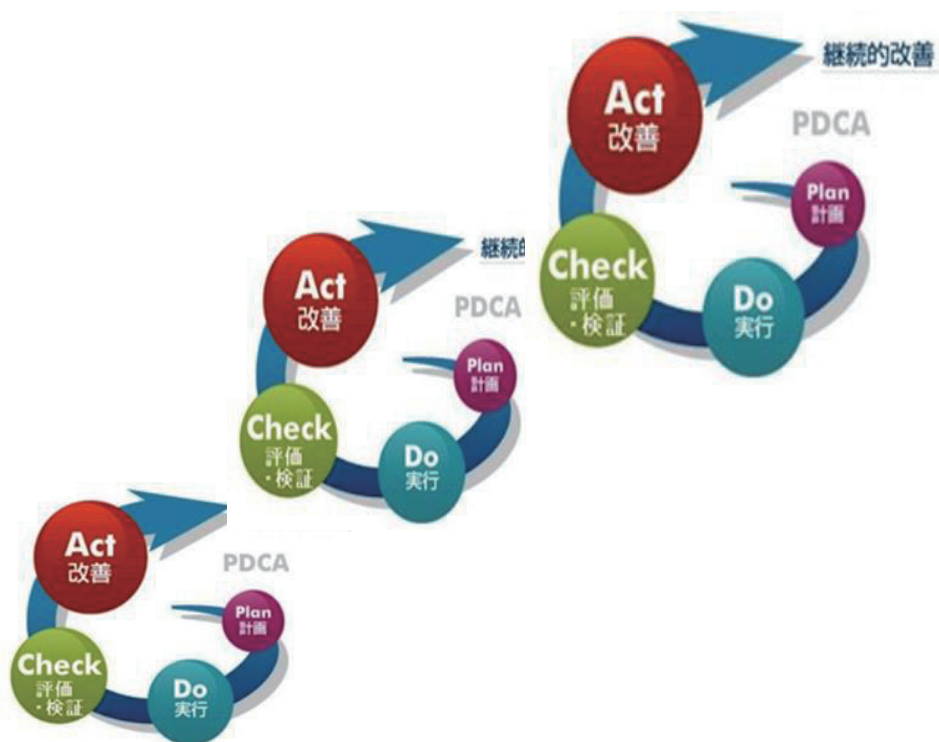
- ① 研修ニーズと研修の内容や方法が一致しているのか（介入策としての適切性）
- ② 研修の完成度や内容の正確性が担保されているのか（内容の正確性）
- ③ 問題解決作として、その機能を果たしているのか（内容の有用性）

このような総合評価を実施する場合は、企画運営者だけでなく、専門家の支援の元を実施することが望ましい。市町村保健師管理者能力育成研修においては、看護系大学等保健師養成機関の教員等々ネットワークをつくり研修の企画から評価における様々な場面で支援を受けることが必要である。

## 4. A (計画の見直しおよび次年度の計画)

前述した評価で次年度の課題が明確化した上で、研修プログラムを改定していく場合、「プログラムに加える視点」「プログラムから削る視点」「内容を取り替える視点」「プログラム内容を修正する視点」から検討し、具体的な改定内容を整理していくと取り組みやすい。

これらのPDCAサイクルでの研修の取り組みは、単年度で終了するものではなく「継続的な改善」の努力を続けることが重要である。



\*\*\*\*\*

## 【謝辞】


- ：本ガイドライン開発に際して厚労科学研究でのモデル研修開催及び調査にご協力をいただいた「埼玉県」「千葉県」「山形県」「静岡県」「鳥取県」の関係者の皆様、受講者のみなさまに心より感謝申し上げます。
- ：令和元年度から令和3年度にかけて地域保健総合推進事業で本ガイドラインを活用し研修を開催していただき、ガイドラインの評価にご協力をいただきました「福島県」「愛知県」「奈良県」「高知県」「三重県」「栃木県」「愛媛県」「山口県」「宮崎県」の関係者の皆様、受講者のみなさまにも心より感謝申し上げます。
- ：「2017年年度～2018年度厚労科研：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」、「2019年度～2020年度地域保健総合事業」において本ガイドラインの策定に関わっていただいた以下の先生方のご尽力にも心よりお礼を申し上げます。

(五十音順：敬称略、所属は当時のものを記載しております)

市川滋子	千葉県健康福祉部健康づくり支援課
大澤 絵里	国立保健医療科学院 国際協力研究部
奥田 博子	同 上 健康危機管理研究部
尾室万里子	鳥取市健康こども部
川崎 千恵	国立保健医療科学院 生涯健康研究部
小島 亜未	国立保健医療科学院 生涯健康研究部
小林まゆみ	山形県鶴岡市健康福祉部健康課
佐伯 和子	北海道大学大学院 保健科学研究院
高橋 秀人	国立保健医療科学院 統括研究官
永吉 真子	同 上 生涯健康研究部
堀井 聡子	同 上 同 上
松本 珠実	大阪市 阿倍野区役所
丸谷 美紀	国立保健医療科学院 統括研究官
森永裕美子	香川大学 医学部看護学科
吉岡 京子	国立保健医療科学院 生涯健康研究部

ご協力感謝申し上げます





## 市町村保健師管理者能力育成研修

# 資料集



- ◇ 資料 1～28 の全てワード、エクセル、パワーポイントの形式での**編集可能**ですので必要に応じて県名、会場名、定員、開催日時など編集してご活用ください。
- ◇ 資料には資料番号が振ってありますが、ご活用される場合には**資料番号は消去**、あるいは変更してから使ってください。
- ◇ 資料 16 は、2つの演習（グループワーク）のグループ毎の記録用紙です。A4 版で保存してありますが、**A3 版に拡大コピー**して両日ともグループ毎に配布して発表に役立ててください。
- ◇ 別添の CD には ①②③が保存されています。
  - ①ガイドライン本文（PDF 編集不可）、
  - ②資料 1～28 のファイル、 ③評価分析ツール一式
- ◇ **上記の CD は、どちらも書き込みができません。**  
各自治体で使用する場合は、お手元の USB 等に保存の上でご使用ください。
- ◇ 別添の DVD には 3つの講義が 2枚に保存してあります。
  - 「組織におけるリーダーシップとマネジメント」  
グローバルヘルスマネジメント研究所 所長 熊川寿郎
  - 「市町村保健師管理者に必要な機能と能力」  
日本赤十字看護大学さいたま看護学部 教授 成木弘子
  - 「根拠に基づく事業・施策の展開」  
千葉大学大学院看護学研究院 教授 宮崎美砂子



## 市町村保健師管理者能力育成研修：資料一覧

### 注：無断転用禁止

#### <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 【企画運営者用評価項目（研修終了後最終反省会）】

資料 25 【管理的立場の保健師能力（28項目）を用いた研修評価ツールの使い方】

#### <その他>資料 26 本研修ガイドラインへの問い合わせ方法

資料 27 演習（グループワーク）Ⅰの進め方（1日目）

資料 28 演習（グループワーク）Ⅱの進め方（2日目）

【Q and A】

#### <別添 C D >①【ガイドライン本文】（PDF 編集不可）

②【資料集】資料 1～28 ③【評価分析ツール一式】

#### <別添 DVD>3つの講義

「組織におけるリーダーシップとマネジメント」熊川寿郎

「市町村保健師管理者に必要な機能と能力」成木弘子

「根拠に基づく事業・施策の展開」宮崎美砂子



## 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  
注) 課長級以上、あるいは統括保健師は、講義の聴講のみ許可する。

### 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、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( ) 9:15~16:30 (受付9:00~)
  - ・2日目: 20▲▲年○月○日( ) 9:30~16:30 (受付9:10~)※会場: . . . 会場名 . . . . .

## V 研修内容

■事前学習（本研修は、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
<b>【準備資料】</b> 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
9:00~9:15	受付		
9:15~9:25	開会 挨拶/オリエンテーション		
9:25~10:25 (60分)	<b>【講義】</b> 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
10:35~11:05 (30分)	<b>【DVD または講義】</b> 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	・グローバルヘルスマネジメント研究所 所長 熊川寿郎の DVD 視聴 ＊他の公衆衛生学学識経験者へ依頼可
11:05~12:05 (60分)	<b>【DVD または講義】</b> 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	・日本赤十字看護大学 成木教授の DVD 視聴 ＊他の看護大学等教員への依頼可
12:05~13:05	昼休憩		
13:05~14:05 (60分)	<b>【講義またはDVD】</b> 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	・千葉大学 宮崎教授 DVD 視聴 ＊他の看護大学等教員への依頼優先
14:15~16:35 (140分)	<b>【演習：グループワーク I】</b> 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ことができる	◇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
16:35~16:40 (5分)	<b>【説明】</b> 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

■研修 2日目 ○○月○○日 (○曜日)			
時間	研修内容	ねらい	講師
9:10～		受付	
9:30～10:00 (30分)	【振り返り】GW 1日目を振り返る	・1日目の学びを整理して述べる ことができる	○○県 担当者
10:00～10:30 (30分)	【講義】 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	○○県内市町村の 事務職職員等
10:35～11:35 (60分)	【実践報告】 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：○市健康支援課 主幹○○ ○○ ○○県 担当者
11:35～12:35	昼休憩		
12:35～15:30 (175分)	【演習：グループワークⅡ】 管理者としてのマネジメントのあ り方	管理者としてのマネジメントのあ り方（具体的方法や果たす役割等） について説明できる	◇コーディネート 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
15:30～16:00 (30分)	【演習：グループワークⅠ・Ⅱの 結果の発表】 管理者のマネジメントについて	グループ内で様々な考え方の集約・ 合意形成と、簡潔にまとめること （プレゼン）の必要性が説明できる	各都道府県の企画運 営者等 各都道府県保健師
16:00～16:20 (20分)	【まとめ】	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
16:20～16:30	アンケート記入・閉会		

## VI. 定員 ○○会場 ○○名

## VII. 応募資格

前述Ⅲ. 対象者の要件を満たす者

## VIII. 費用

受講料は無料です。なお、交通や宿泊等に係る経費は自己負担とします。

## IX. 応募方法・申込期限

- 1) 申込期限 20▲▲年○○月○○日 (○) (メールにて回答)
- 2) 申込先 ○○○○ (例：本庁、管轄のセンター、管轄の保健所)

## X. 受講決定通知について

(必要時記載)

## XI. 事前学習について

※別添●の「準備資料」及び別添●「受講者研修前アンケート」を、提出期日(○○月○○日(○))  
までに提出してください。

\*詳細は、別添●「事前学習(遠隔講義及び事前準備資料)について」をご参照ください。

### 【お問合せ先】

A 県○○部○○○・・・(担当：研究担当者)

TEL：・・・・・・ FAX：・・・・・・ E-mail：・・・・・・

表3 本研修で獲得を目指すキャリアレベル(1)

(専門的能力に係るキャリアラダー：キャリアレベルA4～A5)

活動領域		各レベルにおいて求められる能力	
所属組織における役割	A4	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	
	A4	2. 自組織を超えたプロジェクトで主体的に発言できる	
	A5	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	
	A5	5. 自組織を超えた関係者との連携・調整を行う	
責任を持つ業務の範囲	A4	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	
	A5	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	
専門技術の到達レベル	A4	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ことができる	
	A4	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ができる	
	A5	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	
	A5	10. 健康課題解決のための施策を提案する	
事業化・施策化の 為の活動	事業化・施策化	A4	17. 保健医療福祉計画に基づいた事業計画を立案する
		A4	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できる
		A5	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医療福祉計画策定時に提案できる
管理的活動	PDCAサイクル に基づく事業 ・施策評価	A4	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できる
		A5	22. 施策立案時に、評価指標を適切に設定できる
		A5	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できる
	情報管理	A4	24. 保健活動に係る情報管理上の不測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ことができる
		A5	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できる
	人材育成	A5	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できる
保健師の活動基盤	A4	21. 地域診断などにより、根拠に基づいた保健事業を計画できる	
	A5	26. 根拠に基づき、質の高い保健事業を提案し、その効果を検証できる	
	A4	27. 保健師の研修事業を企画し、実施・評価できる	

表4 本研修で獲得を目指すキャリアレベル(2)

(管理職保健師に向けた能力に係るキャリアラダー：キャリアレベルB2～B3)

管理的活動	政策策定と評価	B2	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ができる
		B3	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ができる
	人事管理	B2	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、評価できる
		B2	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できる
		B3	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・運営できる
		B3	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できる

注) 各レベルにおいて求められる能力の文頭の番号は、資料20, 21, 22の受講者への調査票における「到達項目」の番号

表5 研修プログラム

	研修内容	ねらい	講師
事前準備	<b>【事前準備資料】</b> (1) 自治体の概要、健康課題と実施事業等、 (2) 自治体の保健師の情報（保健師数、人材育成状況等）	(1) 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すのかを考える (2) 保健師管理職として、自組織における人材育成・管理の現状と課題や自治体の状況、保健師の活動ビジョンを踏まえた上で、管理者としてのマネジメントのあり方を考える。	資料 11～13  配布および対応 ○○県 担当者
	<b>【講義】 60分</b> 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
1日目	<b>【DVD または講義】 30分</b> 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	・グローバルヘルスマネジメント研究所 所長 熊川寿郎の DVD 視聴 ＊他の公衆衛生学学識経験者へ依頼可
	<b>【DVD または講義】 60分</b> 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	・日本赤十字看護大学 成木教授の DVD 視聴 ＊他の看護大学等教員への依頼可
	<b>【講義または DVD】 60分</b> 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	・千葉大学 宮崎教授 DVD 視聴 ＊他の看護大学等教員への依頼優先
	<b>【グループワーク I】 130分</b> 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ことができる	◇コーディネート 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
	<b>【ミニグループワーク】 30分</b> 1日目の振り返り	・1日目の概要を述べることができる	○○県 担当者
2日目	<b>【講義】 30分</b> 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	○○県内市町村の事務職員等
	<b>【実践報告】【コメント】 60分</b> 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：○市健康支援課 主幹○○ ○○ コメント：○○県 担当者 大学の教員等
	<b>【グループワーク II】 205分</b> 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	◇コーディネート 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
	<b>【まとめ】 20分</b>	・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	○○県 企画運営担当者

\*DVD は各都道府県研修担当へ令和4年4月に配布済み

表6 市町村保健師管理者能力育成研修の取り組みの手順

(※：日程は理想とする目安。各県の実態に合わせて修正の上、活用のこと)

日程の目安	企画運営者が取り組む内容	資料番号
年度初め ～6か月前	<ul style="list-style-type: none"> <li>・年度の研修計画の策定 (日数、プログラム構成、会場、予算など)</li> <li>・対象者の選定</li> <li>・看護系大学等保健師養成機関との連携</li> <li>・評価計画の策定</li> <li>・手順の確認</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→資料 2, 3, 4, 6</li> <li>→表 8 (p13) : 研修対象者</li> <li>→表 9 (p15) : 役割分担表</li> <li>→資料 7</li> <li>→資料 4</li> </ul>
～6ヶ月前	<ul style="list-style-type: none"> <li>・プログラム内容の確定</li> <li>・市町村へ：研修概要案内</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→資料 3</li> <li>→◆各都道府県で作成</li> </ul>
～4ヶ月前	<ul style="list-style-type: none"> <li>・会場、講師、ファシリの選定</li> </ul>	→資料 8
～3ヶ月前	<ul style="list-style-type: none"> <li>・実施要綱作成、市町村へ：研修案内送付</li> <li>・募集開始</li> <li>・講師&amp;ファシリへ：研修依頼</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→資料 1</li> <li>→資料 1, 8</li> </ul>
2ヶ半月前 ～2ヶ月前	<ul style="list-style-type: none"> <li>・応募締切</li> <li>・受講者&amp;所属自治体へ：研修決定通知発送</li> <li>・事前準備に必要な資料や調査票の準備</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→◆各都道府県で作成</li> <li>→資料 10～資料 19</li> </ul>
2～ 1ヶ半月前	<ul style="list-style-type: none"> <li>・事前準備 <ul style="list-style-type: none"> <li>：受講者の遠隔研修の受講開始</li> <li>：受講者へ事前準備資料作成様式の配布</li> <li>：受講者へ研修前アンケート調査票配布</li> </ul> </li> <li>・講師への公文書の発送</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→資料 10</li> <li>→資料 11, 12, 13</li> <li>→資料 20</li> <li>→◆各都道府県で作成</li> </ul>
～1ヶ月前	<ul style="list-style-type: none"> <li>・グループ分け&amp;ファシリの配置 およびグループ編成表作成</li> <li>・ファシリへ資料配布</li> <li>・事後評価票の完成</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→◆各都道府県で作成</li> <li>→資料 10～資料 19</li> <li>→資料 21, 23, 24</li> </ul>
～2週間前	<ul style="list-style-type: none"> <li>・事前課題の提出締め切り&amp;整理</li> <li>・講師の講義資料の提出、確認</li> <li>・各種事後調査票の印刷</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→◆各都道府県で対応</li> <li>→資料 8</li> <li>→資料 21, 23, 24</li> </ul>
～1週間前	<ul style="list-style-type: none"> <li>★受講生の事前準備資料 11, 13 を必要な枚数印刷する。(必要数：参加者人数+ファシリ数+事務局分+予備)</li> <li>・上記をファシリに送る</li> <li>・★以外の講義・演習配布資料の印刷</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→受講から提出された事前準備資料 (資料 11, 13)</li> <li>→別途講師の講義資料など 資料 1, 14, 15, 16, 21, 23, 24, 27, 28</li> </ul>
～数日前	<ul style="list-style-type: none"> <li>・研修時の配布資料の準備</li> </ul>	→それまで印刷し準備した資料一式
研修期間を 通して	<ul style="list-style-type: none"> <li>・研修の運営</li> <li>・実施場面の観察</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→◆各都道府県で作成</li> <li>→資料 9</li> </ul>
研修1&2日 目終了後	<ul style="list-style-type: none"> <li>・実施関係者の振り返り (各研修会場で)</li> </ul>	→◆各都道府県で作成
研修終了後 2ヶ月以内	<ul style="list-style-type: none"> <li>・アンケート調査の分析とまとめ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→資料 25</li> <li>→CD ②「分析ツール式」</li> </ul>
研修終了後2 ヶ月程度	<ul style="list-style-type: none"> <li>・企画運営者による振り返り</li> <li>・研修フォローアップ調査準備</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→資料 24</li> <li>→資料 22</li> </ul>
2-3ヶ月後	<ul style="list-style-type: none"> <li>・研修フォローアップ調査実施</li> </ul>	→資料 22
当該年度末 まで	<ul style="list-style-type: none"> <li>・研修後フォローアップ調査の分析</li> <li>・研修の総括</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→資料 25、CD ②「分析ツール式」</li> <li>→資料 24</li> </ul>

注)「ファシリ」は、ファシリテーターの略

★可能な範囲で実施：受講生から提出された事前準備資料のファシリテーターへの事前送付  
：受講者への研修後フォローアップ調査

表7 市町村保健師管理者能力育成研修到達度（28項目）とプログラムの対応表(参考)

●関連大、○関連中、△関連小

活動領域	キャリアレベル	各レベルにおいて求められる能力	SB0	講義	講義	講義	講義	GW I	講義	実践報告	GW II	
専門的能力に関するキャリアラダ 3-1 専門的能力に関するキャリアラダ 5-1 PDCA 6 活動基礎 5-1 PDCA 5-2 情報管理 6 活動基礎 5-3 人材育成	キャリアレベル	各レベルにおいて求められる能力	(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、自組織及び保健活動プロジェクトを推進するための具体的な方法を述べる (3) 施策展開に必要な人材育成・人事管理を念慮したマネジメントについて説明できる	国の保健活動の方針および各都道府県における現行教育体制と市町村保健師管理者への期待	組織におけるリーダーシップとマネジメント	市町村保健師管理者に必要な能力と能力	根拠に基づく事業・施策の展開	事業・施策における管理としてのマネジメント	保健師管理者への期待～他職種との立場から～	事業・施策の展開における管理のあり方	管理者としてのマネジメントのあり方	
	所属組織における役割	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できる 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 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 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ことができる 8. 地域の潜在的な健康課題を明確にし、施策に即した事業化ができる 9. 組織横断的な連携を図りながら、複機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き事業化、施策化及び事業評価に基づき見直しができる 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ができる 13. 所属内職員的能力・特性を把握し、資質向上のための取組みを企画、実施、評価できる 14. 所属（課、係）内の業務内容と責任を勘案し、人材配置について上司に提案できる 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、検討できる場を設け、運営できる 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できる 17. 保健医療福祉計画に基づいた事業計画を立案できる 18. 立案した事業や予算の必要性について上司や予算者に説明できる 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医療福祉計画策定時に提案できる 20. 所属部署内外の関係者と共に事業評価を行い、事業の見直しや新構想の計画を提案できる 21. 地域診断などにより、根拠に基づいた保健事業を計画できる 22. 施策立案時に、評価指標を適切に設定できる 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できる 24. 保健活動に係る情報管理上の不測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ことができる 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できる 26. 根拠に基づき、質の高い保健事業を提案し、その効果を検証できる 27. 保健師の研修事業を企画し、実施・評価できる 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できる	○	●	○	○	○	○	○	○	○	○
	キャリアレベルの定義											
	1. 政策策定と評価	B2										
	2. 業務実施と評価	B3										
	3. 人事管理	B2										
	4. 健康増進	B2										
	5. 専門職	B3										
	6. 保健師	B3										
	7. 地域連携	A4										
	8. 事業計画	A4										
	9. 評価	A5										
	10. 情報管理	A5										
	11. 研修	A4										
	12. 人材育成	A5										
	13. 健康増進	A4										
	14. 専門職	A5										
	15. 保健師	A5										
	16. 地域連携	A4										
	17. 事業計画	A4										
	18. 評価	A5										
	19. 情報管理	A5										
	20. 研修	A4										
	21. 人材育成	A5										

注) 各レベルにおいて求められる能力の文頭の番号は、資料20.21.22の受講者への調査票における「到達項目」の番号

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ことができる。

本研修の一般目標：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。  
(達成時期：研修終了2～3か月後)

対象：市町村保健師管理者および次期管理者（係長級以上～課長補佐級以下）\*統括保健師及び課長級等は講義の聴講のみ可  
：「自治体保健師の標準的なキャリアラダー」のB2～B3 レベル、A4～A5 レベルの能力の者

表8 市町村保健師管理者能力育成研修【実施計画・評価計画】概要案

一般目標 (GIO)	到達目標 (SBO)	実施計画 (研修プログラム)	評価計画 (評価指標・目標値・方法・時期)
1) 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の向上	(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	<ul style="list-style-type: none"> <li>項目① 国の保健活動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 方法：講義、時間：60分 講師：各都道府県の保健師管理職 内容：講義等依頼内容参照</li> </ul>	※①～⑧に関する下記の評価計画  ア) 受講者 : 自記式アンケート調査を研修前後及び 2～3 か月後に実施 (資料20, 21, 22 参照) : 研修への参加態度の観察 (資料9 参照) 【ストラクチャー評価計画】 資料7 参照 【プロセス評価計画】 ・研修体制：開催時期、開催場所等の評価値1と2の合計70%以上 【アウトプット評価計画】 ・到達目標：評価値1と2の合計70%以上 : 研修前後・研修2か月後時の変化が70%以上の状態 ・研修選全体の評価：評価値1と2の合計70%以上 : 研修後と研修2か月後時の変化の状況 : 研修前後・研修2か月後時の変化が70%以上の状態 ・各講義の理解度・必要性：評価値1と2の合計70%以上 ・研修生の受講態度 【アウトカム評価計画】 ・到達度：評価値1と2の合計70%以上 : 研修前後・研修2か月後時の変化が70%以上の状態  イ) ファシリテーター : 自記式アンケート調査を修了時に実施 (資料23 【ストラクチャー評価計画】 資料7 参照 【プロセス評価計画】 ・各研修日の終了後に企画運営者との反省会に参加し、その内容をまとめる。 【アウトプット評価計画】 ・グループワークの設定：評価値1と2の合計70%以上 ・各講義の理解度・必要性：評価値1と2の合計が70%以上  ウ) 企画運営者 : 各研修日の終了後にファシリテーターを交えた反省会を実施し、その内容をまとめる : 研修終了後1ヶ月以内に企画運営者の反省会を開催し、研修全体の振り返りを実施 (資料24)
	(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事ができる	<ul style="list-style-type: none"> <li>項目①を踏まえた上で</li> <li>項目②「組織におけるリーダーシップとマネジメント」 方法：DVDによる講義 時間：30分 講師：グローバルヘルスマネジメント研究所 所長 熊川寿郎 または学識経験者等による講義 内容：プログラム参照</li> <li>項目③「市町村保健師管理者に必要な機能と能力」 方法：DVDによる講義：60分 講師：日本赤十字看護大学 教授 成木弘子 または看護系大学等保健師教育機関の教員の講義可 内容：プログラム参照</li> <li>項目④「根拠にもとづく事業・施策の展開」 方法：講義、時間：60分 講師：看護系大学等保健師教育機関の教員 または千葉大学 教授 宮崎美砂子 DVD 可 内容：講義等依頼内容参照</li> <li>*尚、項目②～④のDVDは都道府県研修部局へ配布済み</li> <li>項目⑤「事業・施策における管理者としてのマネジメント」 方法：事前課題と演習Ⅰ、時間：130分 講師：事前課題作成提供 地域保健総合推進事業編 本ガイドライン : 演習Ⅰコーディネーター 各都道府県担当者 ファシリテーター 各都道府県保健師 内容：講義等依頼内容参照</li> </ul>	
	(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	※上記項目①～⑤を踏まえた上で <ul style="list-style-type: none"> <li>項目⑥「保健師管理者への期待」 方法：講義、時間30分 講師：事務職の管理者 内容：講義等依頼内容参照</li> <li>項目⑦「事業・施策化における管理者のあり方」 方法：講義+コメント、時間：60分 講師：市町村における保健師管理者 内容：講義等依頼内容参照</li> <li>項目⑧「事業・施策における管理者としてのマネジメントのあり方」 方法：事前課題・演習Ⅱ・まとめ、時間：175分+30分 : 事前課題ワークシート講義資料提供 地域保健総合推進事業編 本ガイドライン : 演習Ⅱコーディネーター 各都道府県担当者 ファシリテーター 各都道府県保健師 内容：講義等依頼内容参照</li> </ul>	
		※上記①～⑧共通 ・開催場所：○○ ・開催日：○○年○○月○○日～○○月○○日 ・予算措置：○○ ・周知・広報：○○ ・工程：工程表の作成 ・物品：配付資料等 ・企画運営体制：○○ ・関係機関との連携 : ○○大学への講義依頼：市町村との連携 ・企画運営体制：○○ ・演習ファシリテーター：講義等依頼内容参照 ・関係機関との連携：○○大学への講義依頼 : 市町村との連携	



表9 研修企画における評価計画 ※活用する場合は、必要に応じて枠などを変更してください。

評価の枠組み	評価項目	評価指標	目録(値)	評価手段	評価時期	評価結果	アセスメント	今後課題・対策
ストラクチャリー	・事業担当(企画担当)者の配置、教は適切か	担当者数、従事時間数	当初の予定通りで適切であったか	実施後に開催する企画運営者反省会(1)	研修終了から1~2か月以内			
	・必要経費	開催会場、意見、資料						
全体	・研修に必要な設備、環境であったか	既存の研修への管理者の受講状況、受講自治体割合、受講者属性	「現状で良い」が60%以上	受講者研修後アンケート:資料21,p1(ア)(1) 受講者研修後アンケート:資料21,p1(ア)(2) 受講者研修後アンケート:資料21,p1(ア)(3) 受講者研修後アンケート:資料21,p1(ア)(4) 受講者研修後アンケート:資料21,p2中段 受講者研修後アンケート:資料21,p2下段 受講者研修後アンケート:資料21,p3 受講者研修後アンケート:資料21,p3 受講者研修後アンケート:資料21,p1(ウ)(1) 受講者研修後アンケート:資料23,p1(ア)~(ウ) 受講者研修後アンケート:資料21,p1(イ) 受講者研修後アンケート:資料21,p2上段	研修終了時			
	・看感系入学生保護師養成機関の教員と連携や調整し、当該研修の果たすべき役割を明確化できたか	教員との連絡調整状況、講義等の依頼・実施状況						
	・その他							
	・開催時期は適切か	現状で良い~3段階						
	・開始・終了時間は適切か	到達度						
	・開催回数(回数)は適切か	満足度、役立ち度						
	・開催地・場所は適切か	到達度、満足度						
	・設定した研修目的に合った内容か	到達度、満足度						
	・県内市町村の実態またはニーズに合った目標か	到達度、満足度						
	・講師の選定及び依頼内容は妥当か	到達度、満足度、時間配分						
・演習と講義時間のバランスはどうか	取り組み状況、受講状況							
・速隔講義の取り組み状況	受講者名簿(受講対象者職位等)							
・事前準備資料の取り組み状況	受講者名簿(受講者出欠)							
・受講者は設定対象者となっていたか	講義への参加態度							
・想定していた受講者数であったか	グループワークへの積極度							
・受講者の参加態度は良好か	満足度、役立ち度、必要性(4段階)							
・受講者の研修に対する評価はどうか	到達度の変化の状況							
・受講者は設定した能力の獲得ができたか	理解度(4段階)							
・各講義や演習の理解度	到達度(4段階)							
※知識・技術のレベルの到達状況	到達度(4段階)							
※本研修で獲得を目指すキャリアレベルの到達状況	到達度(4段階)							
※知識・技術のレベルの到達状況	到達度(4段階)							
※本研修で獲得を目指すキャリアレベルの到達状況	到達度(4段階)							
アウトプット								
アウトプット								
アウトカム								

・注)上記※の評価項目は、研修終了後2~3ヶ月時点で実施した場合は、「アウトカム評価」となるが、研修直後に実施した場合は「研修プログラムの評価(アウトプット評価)」となる。但し、2~3ヶ月後に評価を実施することが難しい場合は、研修後の評価を研修のアウトカム評価として代用することも可能である。

## 講義の依頼内容（講師への依頼ポイント）

### 【看護系大学等保健師教育機関および公衆衛生学教室等の教員への講義依頼内容】

- 1 講 義：「根拠に基づく事業・施策の展開」
- 2 時 間：60 分
- 3 講 師：各都道府県内の看護系大学等保健師教育機関の教員  
（自治体の保健行政領域の複数部署で保健師経験を有する者が望ましい）  
：医学部公衆衛生学教室等の教員  
（公衆衛生の医師として自治体の保健計画や事業計画、および各評価に参加した経験を有する者が望ましい）  
：適任者が選定できない場合は、ガイドライン添付の DVD（千葉大学 宮崎教授：各都道府県研修部局へ配布済み）の講義視聴とすることもできる。
- 4 ねらい：根拠に基づいた事業・施策の展開（PDCA）について説明できる。
- 5 概 要：根拠に基づいた事業・施策の展開とは、住民に対して最善の事業や施策を提供する為の手段であり、「地域診断に基づく課題の明確化や活動の展開過程（PDCA）のそれぞれの段階に対して、専門職の立場から取り組む理由（根拠）を明確にし、意義や価値を説明できること」であるとの理解を促す。また、事例紹介を通じて、理解を深める。
- 6 内 容：
  - （1）根拠に基づいた事業・施策の必要性
  - （2）問題の背景まで捉えた地域診断
  - （3）PDCA サイクルを展開上での根拠
  - （4）改善につなげる評価のあり方
  - （5）事業・施策を組織的に展開する上で、管理者として大事にすべきこと  
（例）国の動向や組織の方針、ビジョンを踏まえる、マネジメント等
  - （6）**必ず事例の紹介を含めること**（計画～評価および改善）
- 7 備 考  
：後述する市町村保健師管理者である者からの事例発表者を紹介していただく。  
：研修の打ち合わせにもできるだけ参加していただくことが望ましい。  
：講義の参考資料として千葉大学「宮崎教授」の DVD での講義・資料を参考に講義資料の作成を依頼する。

【都道府県保健師管理職・統括保健師等】への講義依頼

- 1 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」
- 2 時 間：60分
- 3 講 師：各都道府県における統括保健師・保健師管理職等  
(当該年度に保健師中央会議に出席した者が望ましい)
- 4 ねらい：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上で、市町村保健師管理者としての役割を説明できる。
- 5 概 要：市町村保健師の人材育成に関しても役割が期待されている都道府県の管理職保健師（含：統括保健師）から、保健師活動を取り巻く国の動きを分かりやすく解説するとともに、各都道府県の保健師人材育成体制の中で、市町村保健師管理者の目指す姿を共有し、市町村保健師管理者として果たす役割の理解を促す。
- 6 内 容
  - (1) 保健師の人材育成の推進の状況
  - (2) 最近の地域保健の動向
  - (3) 各都道府県における就業保健師の状況
  - (4) 各都道府県における保健師現任教育の現状と課題（含：市町村保健師）
  - (5) 市町村保健師管理者へ期待すること
- 7 備 考：国の動向に関する講義は、保健師中央会議等で保健指導室が使用した資料をパワーポイントで提供されるので活用することが可能。  
：受講者は次期統括保健師になり得る立場にあるということを説明すると、受講者の動機づけが高まる可能性がある。

## 【市町村保健師管理者である者】への講義の依頼内容

- 1 講 義：「組織における事業・施策の展開における管理者のあり方」
  - 2 時 間：50分（講義）+10分（コメント&補足説明）
  - 3 講 師：市町村保健師の「課長級以上の者」「統括保健師」「活動のリーダー的立場にあるもの」など受講資格者よりも職位が上である保健師。
  - 4 ねらい：組織における事業・施策の展開における管理者のあり方に関する実践事例報告から、受講者の組織における事業・施策の展開における管理者のあり方についてできる。
  - 5 概 要：市町村管理者からの組織における事業・施策の展開における管理者のあり方に関する実践の報告を受けた上で、看護大学等教育機関の助言者にその報告の中での管理者のあり方を概念と結びつけて説明されることを通し、受講者の組織における事業・施策の展開における管理者のあり方について評価できる。  
：「管理者としてこうしたいという思い」「担ってきた役割」「保健師間連携」の内容を含むことが望ましい。
  - 6 内 容：
    - <事例紹介>
      - (1) 市町村の概要（事例の自治体）
      - (2) 組織の概要（含：保健師の状況）
      - (3) 管理者としての具体的な取組（事例を交えてお話しください）
        - ①事業化・施策化、PDCA サイクルに基づく事業・施策評価、政策策定と評価について
          - ：根拠に基づく施策・事業の展開  
（地域の実情把握、分析、事業立案、実施、評価、説明）
            - ・国の動向や組織の方針、ビジョンを踏まえる
            - ・評価に基づき効果を検証し、施策の見直しを提案する
            - ・施策・事業立案時の適切な評価指標の設定
          - ②人材育成・人事管理について
            - ：組織の人材育成方針に沿った保健師の人材育成
            - ：保健師の業務範囲や業務量等を踏まえた保健師必要数の算定と人事部門等への説明
          - ③その他
            - ：事業化・施策化や人材育成・人事管理等における他職種との役割分担や連携
            - ：課（係）内のスタッフへの支援の具体  
（保健師間の情報共有の機会を設ける、課（係）内の目標設定、困難意識の言語化等）
            - ：財政的な視点の重要性（歳入・歳出状況の把握、予算の確保等）
- <都道府県企画運営担当者等からのコメント>
  - ：保健師管理者の役割（マネジメント）を必要に応じて補足説明をしながら、保健師管理者のマネジメントの実際をより明確にする。

【市町村の事務職管理者】への講義依頼内容

- 1 講 義：「保健師管理者への期待 ～事務職の管理者の立場から～」
- 2 時 間：30 分
- 3 講 師：自治体における事務職の管理者
- 4 ねらい：事務職の管理者からみた、管理的立場の保健師に求める役割や行動を説明できる。
- 5 概 要：保健師と接点がある経験を有した事務職の管理者から、保健師活動の強みや弱みを伝えることを通して、受講者が保健師の強みを理解した上で、管理的立場の保健師に求める役割や行動を説明できる。
- 6 内 容
  - (1) 市町村の概要（事例の自治体）
  - (2) 保健師の強みと弱みとして感じていること  
(講師と保健師の関わりから、保健師の果たしている役割や保健師の課題として感じていることをお話してください)
  - (3) 保健師管理者への期待
    - ①事業化・施策化、PDCA サイクルに基づく事業・施策評価、政策策定と評価について
      - ：根拠に基づく施策・事業の展開  
(地域の実情把握、分析、事業立案、実施、評価、説明)
      - ：国の動向や組織の方針、ビジョンを踏まえる
      - ：評価に基づき効果を検証し、施策の見直しを提案する
    - ②施策・事業立案時の適切な評価指標の設定
    - ③人材育成・人事管理について
      - ：組織の人材育成方針に沿った保健師の人材育成
      - ：保健師の業務範囲や業務量等を踏まえた保健師必要数の算定と人事部門等への説明
    - ④その他
      - ：事務職も含めた関係機関との連携・コミュニケーション、リーダーシップの発揮
      - ：財政的な視点の重要性
      - ：情報の適切な管理や活動の見せる化

備考：管理者としての人事管理や予算管理等の財政的な視点を含めていただく。

**【都道府県等保健師へのグループワーク時ファシリテーター】の依頼内容**

注：グループワークはGWと標記

- 1 演習（GW）Ⅰ  
：受講者は、健康課題解決の為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ができる。  
演習（GW）Ⅱ  
：受講者は、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。
- 2 時 間：約10時間（講義の聴講は除く）
  - （1）ファシリテーターの役割についての基礎知識の説明を受ける（10分：研修開始前）
  - （2）演習（GW）Ⅰにおけるファシリテーターの役割の説明を受ける  
（30分：昼食時）
  - （3）演習（GW）Ⅰにおけるファシリテーターの役割を担う（約180分）
  - （4）演習（GW）Ⅰの反省会への参加（約60分）
  - （5）演習（GW）Ⅱにおけるファシリテーターの役割の説明（約30分：昼食時）
  - （6）演習（GW）Ⅱにおけるファシリテーターの役割を担う（約210分）
  - （6）演習（GW）Ⅱおよび2日間を通しての反省会への参加（約60分）

※上記以外に、研修生が受講する遠隔教育や講義には原則参加して、研修生と演習に必要な知識について共通認識を持つことが必要である。
- 3 ファシリテーターの条件  
：都道府県保健師等の内、課長級以上の管理的立場にある者  
：全国で開催している「市町村管理者能力育成研修」の受講者あるいはファシリテーター経験者
- 4 ねらい：受講者が演習（GW）Ⅰ、演習（GW）Ⅱの目標を達成できるよう支援することができる。
- 5 概 要：研修生5-6名で構成されるグループにおいてファシリテーターとして参加し、そのメンバーで展開されるグループワークをファシリテートし、受講者が管理的立場の保健師として求められる役割や行動を説明できるよう支援する。
- 6 内 容：具体的な内容は、ファシリテーターガイド参照
  - （1）ファシリテーターの役割を理解する。
  - （2）各演習における目標を理解し、研修生がそれを達成できるよう支援する。
  - （3）反省会に参加し、各演習の課題を整理し、次の演習の改善に寄与する。
  - （4）ファシリテーターガイドは、研修開催前に配布されるので必ず読んでおくこと
  - （5）研修前に受講者から提出された事前準備資料（1）（2）が配布された場合は、受講者の状況を把握しておくこと。

## 【研修場面での観察ポイント（企画運営者用）】

実施年月日： 年 月 日（ ）  
 開催時間： 時 分 ～ 時 分（ 分間）  
 対象とする講義（あるいは演習）  
 :  
 講師：

## ＜講義の場合＞

## 1. 受講者の参加態度など

1) 良く聞いていたか（メモを取る、顔をあげて聞く、うなづくなど）

気づいた点（ ）

2) 積極的に参加していたか（質問をする、講師の投げかけに答える、反応する）

・気づいた点（ ）

3) その他

・気づいた点（ ）

## 2. 講師の講義内容など：意図した内容であったか等を確認する。

1) 講義方法（教え方）は適切か

・改善点（ ）

2) 講義資料は適切か

・改善点（ ）

3) その他（ ）

## ＜演習＞

## 3. 受講者

（積極的に発言していたか？メンバーを支援していたか？困ったことはなかったか？等）

（ ）

## 4. 演習におけるファシリテーターの対応など

（メンバーの発言を引き出していたか？自分の体験を話しすぎていなかったか？

困った時にコーディネーターに相談したか？等

（ ）

## 5. その他：雰囲気等感じたことなど

（ ）

## 事前学習(事前準備資料)について

本研修では、受講者の準備性の標準化を図るため、集合研修の事前学習として、準備資料の提出をお願いしております。貴重なお時間・労力をいただくこととなりますが、一緒に良い研修を作ってまいりたいと思いますので、ご理解とご協力をお願い申し上げます。

### 【1】「事前準備資料」および「受講者研修前アンケート」の提出について

別添「事前準備資料(1)(2)」および「受講者研修前アンケート」を下記提出期限までに、必ずご提出ください。ご提出いただいた準備資料は、企画運営者およびファシリテーター等だけでなく、当日同じグループの受講者に配布する旨、ご了承ください。

\*様式の電子ファイルは、受講決定者へメールにて●●都道府県担当から送信します。

#### <事前準備資料の記入に関する注意事項>

- ・事前準備資料は、研修中に実施する演習（グループワーク）Ⅰ・Ⅱの資料として使用します。
- ・事前準備資料（1）は、記載例を参考にご記入ください。
- ・A4版、**必ず3枚**に収めてご提出ください。
- ・記載事項については、ご自身がわからなくとも担当者に尋ねる等の方法で記載し、演習（グループワーク）時に自治体の現状についてご自身で説明できるようにしてください。

#### <提出時の注意事項>

- ・電子メールで提出する際は、メールの件名を「受講 No・自治体名・氏名」として、ファイルをメールに添付して送信してください。
- ・添付するファイル名にも「受講 No 事前準備資料（または研修前アンケート）・自治体名・氏名」を記してください。

ファイル名の例：「受講 No 事前準備資料・〇〇市 氏名：〇〇 〇〇」

↳※受講 No は「受講決定通知」の〇〇〇でご確認ください。

※「受講決定通知」は受講が決定次第送付します。応募締切後2週間経っても届かない場合はお問合せください。

**【提出期限】** 〇〇月〇〇日 (〇) 必着

決定通知が届いたらご自身の受講 No を確認し、事前準備資料の「受講 No 欄」に記入し、上記期限までにご提出ください。

**【提出方法】** 「事前準備資料」と「受講者研修前アンケート」はできるだけ電子メールに添付してご提出ください。

電子メールでの提出が難しい場合はFAXでご提出ください。

**【提出先】** 〇〇都道府県〇〇部・・・・研修運営担当 宛て

電子メール：・・・

FAX番号：・・・



【問い合わせ先】

〇〇都道府県〇〇部 〇〇 「担当：〇〇 〇〇〇」

TEL：・・・・・・・・ e-mail：・・・・・・・・ FAX：・・・・・・・・

受講NO. \_\_\_\_\_ 所属 \_\_\_\_\_ 氏名 \_\_\_\_\_

1. 所属市町村の概況

			高齢化率 (%)	合計特殊出生率 (%)	健康寿命 ※ 男女 (歳)	死亡原因の比率：上位3つ		
	数 (千人)	将来予測				1位	2位	3位
所属自治体		増・減・横ばい			男： 女：			

※管内地域の健康寿命は、把握できた場合に記載

2. 施策の状況や事業の位置づけ、現在の取り組みの状況を確認しましょう。

1) 貴自治体の「総合計画」に記載されている「住民の健康に関する目的等を記入してください。

・記載欄 \_\_\_\_\_

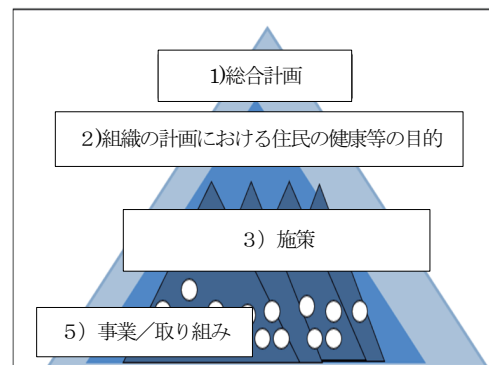
2) あなたが所属している組織の計画（健康増進計画、福祉計画、医療計画など）で記載している「住民の健康に関する目的(あるべき姿、ありたい姿)等」を記入してください。

・記載欄 \_\_\_\_\_

3) 上記2) で記した目的（あるべき姿）等を目指して実施している施策の内、最も優先度が高い施策を一つ選び下記の表（ア）に記載してください。

4) (ア) 欄に記載した施策の最優先（健康、福祉、医療等の）課題とその理由を下記の表（イ）欄に記載してください。

5) (ア) (イ) 欄に記載した（健康、福祉、医療等の）課題を解決する為に実施している「事業／取り組み等」を3つ程度取り上げ、その概要を簡潔に下記の表（ウ）欄に記載し、事業の位置づけを確認しましょう。



注：図はイメージです

※開始初年度事業は除く

3. 上記を踏まえた上で取り上げた事業の今後の取り組みについて検討しましょう。

以下の表の（ウ）欄に記載した3つの「事業／取り組み等」について、あなたが管理的立場にある者だとしたら、今後どのように取り組んでいくべきだと考えますか？

下記に記載した各々の事業に関して管理的立場の視点から「(A) このまま継続すべき、(B) 改善すべき、(C) 廃止（含：他の事業へ統合）すべき」の一つを選び、表（エ）欄に(A)～(C)を記してください。また、その理由も表（エ）欄に記載してください。

※管理的視点→「俯瞰的に見る」「根拠に基づく評価」「PDCAの展開」「スクラップ&ビルドの視点」「活動全体における事業のバランス」「優先順位の検討」など

(ア) 施策を一つ	→	(イ) 優先課題と理由	→	(ウ)：事業／取り組み等 簡潔に概要を記載（3つ程度）	→	(エ)：(A) (B) (C) とその理由 (PDCAにおけるC=評価の部分)

具体的な記述は次のページへ

受講NO. \_\_\_\_\_ 所属 \_\_\_\_\_ 氏名 \_\_\_\_\_

■記載用「事業の今後の取り組み」

(ア) → 施策を一つ	(イ) → 優先課題と理由	(ウ)：事業／取組み等 → 簡潔に概要を記載（3つ程度）	(エ)：(A) (B) (C) とその理由 (PDCAにおけるC=評価の部分)

4. これらの課題に取り組んで「管理的立場として」気づいたことや考えたことなど。

【事前準備資料（１）の記載例です。以下を参考に記載してください。】

1. 所属市町村の概況

	人口		高齢化率 (%)	合計特殊出生率 (%)	健康寿命※	死亡原因の比率：上位3つ		
	数 (千人)	将来予測 増・減 ・横ばい			男女 (歳)	1位	2位	3位
所属自治体	27		23.5	1.40	男：72.1 女：74.8	がん 27.9%	心疾患 15.3%	脳血管障害 8.2%

※健康寿命は、所属自治体で分かる場合は記入

2. 施策の状況や事業の位置づけ、取り組みの状況を確認した上で、今後の取り組みについて検討しましょう。

- 1) 貴自治体の「総合計画」に記載されている「住民の健康に関する目的等を記入してください。  
・記載欄 例：安全で安心でき、健やかな生活を送ることができる
- 2) あなたが所属している組織の計画（健康増進計画、福祉計画、医療計画など）で記載している「住民の健康に関する目的(あるべき姿、ありたい姿等)」を記入してください。  
・記載欄 例：子どもから大人まで共に支えあい、自ら健康をつくるまち

- 3) 上記2) で記した目的（あるべき姿）等を目指して実施している施策の内、最も優先度が高い施策を一つ選び下記の表（ア）に記載してください。

例：母子保健施策、精神保健施策、介護予防施策など

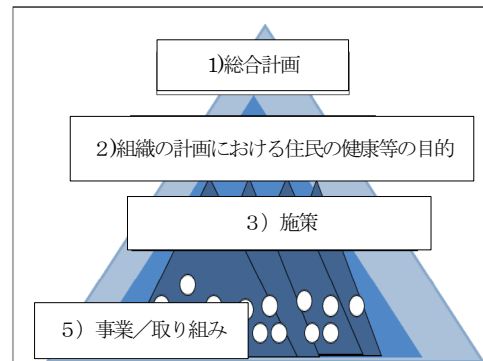
- 4) (ア) 欄に記載した施策の最優先（健康、福祉、医療等の）課題とその理由を下記の表（イ）欄に記載。  
※その施策の最重要健康課題を記載し、なぜそれが最重要健康課題なのかを表に記載

- 5) (ア) (イ) 欄に記載した（健康、福祉、医療などの）課題を解決する為に実施している「事業／取り組み等」を3つ程度取り上げ、その概要を簡潔に下記表（ウ）欄に記載し、事業の位置づけを確認しましょう。

※開始初年度事業は除く

※例：ネオボラ事業、産褥サポート、パパママスクール等

※事業／取り組みは、概要がわかる記載としてください。あまり細かい内容は不要です。



注：図はイメージです

3. 以下の表の（ウ）欄に記載した3つの「事業／取り組み等」について、あなたが管理的立場にある者だとしたら、今後どのように取り組んでいくべきだと考えますか？

下記に記載した管理的立場の視点から各々の事業に関して「(A) このまま継続すべき、(B) 改善すべき、(C) 廃止（含：他の事業への統合）すべき」の一つを選び、表（エ）欄に(A)～(C)を記してください。また、その理由も表（エ）欄に記載してください。（開始初年度は除く）

※管理的立場の具体的な例は、記入用紙参照

(ア) 施策を一つ	(イ) 最優先課題と理由	(ウ)：事業／取り組み等 簡潔に概要を記載（3つ程度）	(エ)：(A) (B) (C) とその理由 (PDCAにおけるC=評価の部分)
母子保健施策 ↓ 安心して子育てができる環境づくり (施策のめざす姿)	・地域の中できめ細かいサービスが提供されることにより、安心して子育てをすることができる体制・環境整備の必要性 理由) 地域における子育て支援体制・環境整備が虐待予防であり健やかな成長発達につながる基盤であるため。	・ネオボラ事業 → ・産褥期サポート事業 → ・パパママスクール →	(A) 昨年度開始し当初予定していた目標を達成しているため改善せずに経過を観察する必要があるため (B) 委託助産院の減少、行政を含む関係機関との連携不足で目的果たしていないので内容の見直しが必要のため (C) 沐浴等の内容は産院等での習得可能。予防のための中高生への教育へ転換していく必要があるため

4. これらの課題に取り組んで「管理的立場として」気づいたことや考えたことなど。

事業だけを見るのではなく、上位の施策や計画などとの関係を把握して事業を展開し、優先順位を考えながらスクラップ&ビルドする視点の重要性を実感した・・・など

受講NO. \_\_\_\_\_ 所属 \_\_\_\_\_ 氏名 \_\_\_\_\_

## 1. 組織（職場：各自治体）における人事管理・人材育成の現状について簡潔に記入してください。

### 1) 人員・配置状況等について

#### (1) あなたの所属する自治体の保健師の内訳・配置状況

			自治体全体	所属組織
総 数			人	人
階 層 別	新任期	～ 年	人	人
	中堅期	～ 年	人	人
	管理期	～ 年	人	人
統括保健師数			人	人
保健師配置部署数			か所	か所

・注）例：保健センター（4か所でもまとめて1か所とする）、高齢福祉部（1）、国民健康福祉部（1）、児童福祉課（1）の場合は、4か所と記入

#### (2) あなたの所属している組織について

- ①職員数（ ）人、②職種；保健師（ ）人、③事務（ ）人、④その他（ ）人  
③あなたの部下・後輩（ ）人

#### (3) 基本活動形態（以下で該当する□に✓）

地区担当制      業務担当制      地区担当、業務担当併用制

### 2) あなたの自治体における保健師の人事管理の実施内容

[例；人材配置（ジョブローテーション）に関する工夫、採用・配置に関する人事部門との調整、産休・育休者の職場復帰支援の配慮、研修履歴管理…等]

### 3) あなたの自治体では、現在、職場でどのような方法で（誰を対象に）人材育成をおこなっていますか。 [例；年代別研修、事例検討会の開催、OJT、自主勉強会等]

### 4) 保健師の人材育成に関するマニュアル・ガイドラインの有無と活用状況

・マニュアルやガイドラインが「有 ・ 無」  
「有」の方は活用状況について記載してください。

### 5) 上記4)に記載されている保健師の「ありがたい姿」「目指す姿」「ビジョン」などを記載してください。（※上記4)が無い場合は、所属都道府県のものを記載してください。）

## 2. あなたの自治体における人事管理・人材育成に関する課題を記入してください。

**【演習（グループワーク）Ⅱ】**

初日に配布したこの様式の下記について記載した上、研修2日目の開始前に受付で提出してください。演習Ⅱ開始までに事務局で印刷し、参加されるグループワークで配布します。

グループ番号（ ） 受講NO（ ） 所属（ ） 氏名（ ）

課題：10年後の地域や保健師活動を見据えて、あなたが管理的立場であるとしたら、あなたはどのようなマネジメント機能（組織運営管理、人材育成・人事管理等）を果たしているか、または果たすべきか、今後のマネジメントのあり方を考えていきましょう。

1. 各自治体で作成している保健師活動指針やガイドなどに描かれている保健師のありたい姿（ビジョン）を表の（ア）に記載しましょう。作成されていない場合は、各都道府県が作成したものを記載してください。
2. あなたの保健師活動を取り巻く10年後の姿を想像し、表の（イ）（ウ）に記載しましょう。
3. 上記の状態を踏まえて、管理的立場となったあなたは、どのようなマネジメント機能（組織運営管理、人材育成・人事管理等）を果たしているか、または果たすべきかを表（エ）～（カ）に記載してください。自由に考えてみましょう。**※現在、管理的立場の方は、現在、果たす役割を記載**

**<1. 各自治体が描く保健師のありたい姿（ビジョン）>**

（ア）



**<2. あなたの保健師活動を取り巻く10年後の姿>**

（イ）地域社会の姿はどうなっているでしょうか？

---

---

---

---

---

---

---

---

（ウ）あなたの所属する自治体で働く保健師集団（組織）は、どのような姿になっているでしょうか？

---

---

---

---

---

---

---

---



**<3. 管理的立場になったあなたは、どのようなマネジメント機能を果たしていますか？>**

（エ）組織運営管理

---

---

---

---

---

---

---

---

（オ）人材育成・人事管理

---

---

---

---

---

---

---

---

（カ）その他

---

---

---

---

---

---


---

---

20▲▲度 ○○都道府県【市町村保健師管理者能力育成研修】 1  
資料15-1

## 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



1

3

## 演習(グループワーク) I 留意点

- ・ 2日間とも同じグループです。
- ・ 司会・記録・時間管理・発表者をバランス良く決定して主体的に話し合いを進めてください。
- ※「今、管理者ではない」という考え方でなく、公衆衛生看護管理は新任期から日常にあることだという観点を踏まえた上で、**あなたが管理的立場にあると想定し**、どのような役割を果たすと良いかを話し合います。
- ・ あまり細かく事業は語らないでください。
- ・ 各グループに一人ファンリテーターが入ります。役割は、GWがスムーズに進行するように支援や補助を行ったり、参加者が持っている力を引き出すことです。

3

2

## 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

2

4

## 演習(グループワーク) I 進行予定

時間	内容	使用する資料
14:15~14:25 (10分)	グループワークの進め方説明(全体)	この資料
14:25~14:55 (30分)	(1)自己紹介:一人2分(所属、職位、参加動機) (2)役割分担:2日間の「司会、タイムキーパー、記録、発表」	
14:55~15:25 (30分)	(3)管理者として、「総合計画→施策→その重点課題→事業」という流れの中で <b>事業が位置づけられている</b> 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」を認識する	①事前準備資料 (1)1&2 ②午前中の講義資料 ③資料27
15:25~16:15 (50分)	(4)上記(3)を踏まえて、管理者の立場として <b>施策・事業をどのようにやっていくと良い</b> 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 ④前記 ⑤資料27
16:15~16:20 (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 資料16
16:20~16:35 (15分)	(7)全体発表・質疑応答 ☞ <b>管理者として施策・事業をどのようにやっていくか</b>	同上

4

20▲▲度 ○○都道府県【市町村保健師管理者能力育成研修】 1  
資料15-2

## 演習(グループワーク) II

管理者としてのマネジメントのあり方



5

2

## 演習(グループワーク) II 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

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

最終的には、演習 I「事業運営管理」と演習 II「人材育成・人事管理」「組織運営管理」を総合して、**看護管理者としてのマネジメントのあり方について説明できる**ことを目指します！

6

3

## 演習(グループワーク) II 留意点

- ・ 1日目と同じグループです。
- ・ 司会・記録・時間管理・発表者をバランス良く決定して、主体的に話し合いを進めてください。
- ・ 保健師活動をありたい姿(ビジョン)と保健師を取り巻く10年後の姿を踏まえた上で、住民のために「管理的立場にある自分」は、どのような役割をどんな場面で、どのように果たすのかを考えます。

7

4

## 演習(グループワーク) II 進行予定

時間	内容	使用する資料
12:35~12:50 (15分)	(1)グループワークの進め方説明(全体) (2)公衆衛生看護管理復習(全体) (3)振り返り:2日目の初めに実施した場合は不要 ☞ 1日目に学んだポイントを振り返り、2日目の研修とのつながりを確認する	①この資料 ②2日間の研修資料 ③資料26 ④グループワーク I の記録用紙 資料16
12:50~15:15 (145分)	(4)管理者としてのマネジメントのあり方を検討 ☞ 事前準備資料(2)と初日研修終了後に作成した演習 II の内容を共有しながら、自身が管理者の立場(となった時)として、どのようなマネジメントをしていくかを検討する ☞ 人材育成状況の共有(各メンバーの組織の人材育成状況について大まかに共有) ☞ 具体的などのようなマネジメントをしていく必要があるのかを言語化する	③資料26 ④資料16 ⑤事前準備資料(2) ⑥初日終了後に作成した演習 II の様式 ・筆記②(特に、公衆衛生看護管理における管理者の役割の表) ④グループワーク II の記録用紙
15:15~15:30 (15分)	(6)2日間の結論、気づきの整理	①~⑥
15:30~16:00 (30分)	(7)全体発表 質疑応答 ☞ <b>保健師活動をありたい姿(ビジョン)と保健師を取り巻く10年後の姿を踏まえた上で</b> 、 ①「自身が行う管理者としてのマネジメントはこういうことだ、こうしていきたい」 ②どのような話、気づきからその結論になったか、を説明する	④グループワーク II の記録用紙 資料16

8







## 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。
- ・テーマに従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。
- ・出しゃば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.

時間配分は、各自治体のスケジュールと合わせて記載してください。

### 【スケジュール】

日程	時間	内容
	9:00-9:10	ファシリテーターの心得、GW資料の説明
1日目	12:10-13:10	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者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。

## 【グループワークにおけるファシリテーターの技法の例】

事柄	取 扱 い 技 法 の 例
グループメンバーが発言しようとしないうち	<ul style="list-style-type: none"> <li>・しばらくそのままにしておき、他のグループメンバーがどのように発言しているかを観察する時間を与える。他の参加者の発言に反応する行動が見られたら指名して答えやすい質問を行い、発言を促す。</li> <li>・例えば、「一番苦労した点はどこですか?」、「もう少しここを良くすればよかったというところはありませんか?」と質問を投げかけてみる。</li> <li>・グループワークに抵抗を示したり、流れに乗れなくて参加しないグループメンバーがいる場合には、グループワークの狙いや内容、条件、留意点などを説明した後で質問したり、参加の仕方のモデルを示したりして速やかに抵抗を取り除いたり、参加意欲を高めておく。</li> </ul>
発言しすぎるメンバーがいる場合	<ul style="list-style-type: none"> <li>・「今の〇〇さんの発言について、皆さんはどう思いますか」等、他のグループメンバーに質問を投げかけることによって、次の発言を封じる。</li> <li>・その発言を無視して、他のグループメンバーに発言を求めるようにする。それでも発言を止めない場合は、「他の人の意見も聞いてみたいので」と告げ、明確に阻止する。</li> </ul>
話題が逸脱したとき	<ul style="list-style-type: none"> <li>・そのグループワークの目的を再び告げて、確認することによってグループメンバー全員の関心と注意を本題に戻す。</li> <li>・「この話は、私も面白いと思いますが、残り時間も少なくなっているので、～という本来のテーマに戻って議論を進めましょう」。</li> </ul>
理解を深めることを促すとき	<ul style="list-style-type: none"> <li>・「今の～という発言について、誰からも意見がでなかったようですが、私にはよくわからなかったのですが……」</li> <li>・「今の～という発言について、質問はありませんか」</li> <li>・発言の少ないグループメンバーがいる場合には、その人に対して「今の問題について、〇〇さんはどう思いますか」と発言を促す。</li> </ul>
特定の参加者に対して集中攻撃が生じたとき	<ul style="list-style-type: none"> <li>・反対のための反対である場合には、話題を転じる等の方法を取ることでグループメンバーの注意を別の事項に集中させるようにする。</li> <li>・正当な理由に基づいてなされたものであり、かつ、建設的な内容のものである場合には、悪意があつてなされたものでないことが明確な限り、続行させてしばらく成り行きを見守る方が、良い結果をもたらすとされる。</li> </ul>
良い点を誉めるとき	<ul style="list-style-type: none"> <li>・このグループは、メンバーの発言が多くて良いですね。この調子でいきましょう。</li> <li>・司会進行役の〇〇さんの司会は、方向付けもきちんとできていたし、タイムキーパーとしても上手でした。</li> <li>・〇〇さんの～という意見は、良かったです。あれで、議論の道筋が明確になったと思います。前回のワークで指摘した改善点が、今回のワークではきちんと直されていました。</li> </ul>
改善点について話すとき	<ul style="list-style-type: none"> <li>・議論しているだけだと筋道が分かりにくいので、図に示して書いてみたらどうでしょう。</li> <li>・今回は、前回のワークと比べて、議論があまり盛り上がりませんでしたようですが、どうしてだと思いますか。</li> <li>・時間をもっと有効に使って、決められた時間までに結論を導き出すためには、どうしたら良いと思いますか。グループメンバー全員で、ちょっと考えてみてください。</li> </ul>

## &lt;引用参考文献&gt;

- ・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。
- ・佐藤浩章編：大学教員のための授業方法とデザイン、p88、玉川大学出版部、2010。

20▲▲年度 市町村保健師管理者能力育成研修 ファシリテーターガイド（1日目）

【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」

【演習（グループワーク）Iのねらい】

SBO2：健康課題解決のために根拠に基づいて管理者の立場に立って事業・施策をマネジメントの実際について述べるができる

【事前準備資料(1)の意図】

- 1：所属自治体および所属組織の管内の概要を確認する。
- 2：管理者としての立場に立ってみて施策―事業の位置関係を踏まえた上で、施策や事業の優先順位をつけているかを確認する。  
(事業を回すことに終始していないか?)
- 3：目指すところに向かってどのようなマネジメントが必要かを見出すために、俯瞰的な視点で事業（施策）を評価する。

【演習（グループワーク）Iの進め方】

目安時間	内容とねらい	ファシリテーターの役割
14：25～14：55 (30分)	(1) 自己紹介 (2) 2日間の役割分担	(1) グループメンバーに簡単に自己紹介をしていただきます(所属、氏名、役職等、1人2分)。 (2) 2日間の研修の進行、記録、タイムキーパー、発表者を決めてください。
14：55～15:25 (30分)	(3) 管理者として、「総合計画→施策→その重点課題→事業」いう流れの中で事業が位置づけられていることを確認する。 <事前準備資料(1)> 1. 2.	(3) 一人約5分 ・所属自治体や組織の管内の概要を確認してください。 ・事業を展開することに目が奪われぬが、事業は上位の計画や施策などを受けて位置づけられていることを確認してください。 ・上位とのつながりを確認できた場合は、「日常でも何度も確認することが重要ですね」と気づきを強化する声かけをしてください。 ・できていないことに焦点を当てるより、重要性を確認する機会となったことを強化してください。

【グループワークのすすめ方】

- \*上記(3)と次の(4)に関しては、説明が重複したり、話題の流れが一旦切れたりする状況です。
- \*このまま上記(3)を30分(1人5分×人数)程度実施してから(4)に進んでいただいても構いませんし、上記(3)と次の(4)を受講者一人ずつがまとめて発表し、ディスカッションする形でも構いません。この場合は(3)30分+(4)50分の合計80分が時間の枠になります。

20▲▲年度 市町村保健師管理者能力育成研修 ファシリテーターガイド（1日目）2/3

目安時間	内容とねらい	ファシリテーターの役割
15：25～16：15 (50分)	(4)本日の着地点の話し 合い <事前課題(1)3> ◆管理者の立場として 事前課題(1)1&2 を踏まえた施策・事業 の展開ができてい かを確認する。  ◆管理者の立場として 施策・事業をどのよ うにやっていくとよ い と考えるかを言語化 する。	(4)① 事前準備資料(1)3、裏面の表と4、管理者としての【気づき】について簡潔に説明してもらいます。 ② 「事業担当者としてではなく、管理者として」を意識して発表していただくよう進めてください。 ③ 管理者としての視点は「左下のキーワード参照」 ④ 管理者でないという方には、今の立場より上の立場に立ったつもりで…を強調してください)  表(ア)欄：上記(3)に記載した施策の中から、優先度の高いものが筆記されています。 (イ)欄：最重要健康課題とした理由を簡潔に述べていただきます。 (ウ)欄：事業概要は、具体的にすぎず、概要に留めていただくよう配慮してください。 (エ)欄：評価の部分は、「施策全体としてのバランスの中でその評価が妥当ですか」、「担当者でなく、管理者としてみたときどうでしょうか」等について俯瞰的な視点を意識していただくよう、声掛けをしてください。 ：評価が十分でないということであれば、「なぜできていなかったのでしょうか」と振り返りを促します。  ※表の(ア)欄～(エ)欄のディスカッションを通して、管理者の立場として施策・事業をどのように展開すると良いと考えるかを言語化していく過程を支援します。 ：事業の展開が、関連施策における(3)3)→2)→1)へ向かって目指す中にあるかを確認しながら、管理者として施策・事業をどのようにしていくのか、いのでしょかね」「今、何が足りていない、十分だと思えない、あるいは管理者として不安を感じることはあるでしょうか」など、メンバーが「管理者を意識する」、「自分が管理者として後輩・スタッフにどのように働きかけるとよいか」、「今後こうすることが必要である」などの意見が出るように促しの声掛けをします。 ：管理者として施策―事業についてマネジメントすることを考えていきます。 「施策―事業をマネジメントすることとはどのようなことだと思いますか」と提起します。 ：意見がなかなか出ない場合、例えばとして、「PDCAを回せるような意識づけ、活動のあり方の共有等はどうしていますか」「施策―事業になることを、管理者としてどのようにスタッフに伝えていきますか」と話し合いを促進するよう例を出してください。 ※話し合いの終盤で、4.を共有し「施策―事業を管理者としてマネジメントすることとはどのようなことだと思いますか」と提起し、グループ内の着地点を見つけます。

【期待したいKey Word】

- ・「目の前だけを見ず、広い(俯瞰的な)視野でアセスメントをする」
- ・「管理者と根拠に基づきながらPDCAサイクルが回っているかをみる」
- ・「スクラップ&ビルドの必要性を検討する(業務調整等が必要)」
- ・「活動全体における事業のバランス(優先順位、濃淡等)を考える」

16:15~16:20 (5分)	(5) 本日の結論 気づきの整理	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 本日の結論（主に上記（5））、疑問点、分かりにくかった点を出し合います。</li> <li>• 疑問点、分かりにくかった点があった場合は、全体で返すので発表時に伝えるようにします。</li> </ul>
16:20~16:35 (15分)	(6) 全体発表・質疑応答	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 全体に向けて、本日の結論をまとめ、2日目へのつなぎをします。 ：「自分たちのグループは、管理者として施策・事業をどのようにやっていくか」を最初に言っていただきます。</li> <li>• 次は結論に至ったプロセスとして「どのような話・気づきからその結論になったか」を説明するようににします</li> <li>• 記録者へ、本日のグループの結論、話し合いで出たキーワードを分かりやすく書き出す、または〇口で囲むなどをしておくよう、助言ください。</li> </ul> <p>※記録は、ファシリテーターが事務局へ提出してください。</p>

20▲▲年度 市町村保健師管理者能力育成研修 ファシリテーターガイド（2日目）

【グループワークⅡ】「管理者としてのマネジメントのあり方」

【演習（グループワーク）Ⅱねらい】

SBO3：管理者の立場で施策展開に必要な組織管理、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。  
 まとめ：ビジョンを踏まえた管理者としてのマネジメントのありかたについて説明できる

【事前準備資料（2）の意図】

- ① 自身の所属する組織の保健師の人事管理・人材育成に関して現状を把握（理解）する。
- ② 上記を踏まえて保健師の人事管理・人材育成に関する課題について認識する。

【演習（グループワーク）の進め方】

目安時間	内容とねらい	ファシリテーター（F）
12：50～15：15 （145分）	（1）管理者としてのマネジメントのあり方を検討する <事前準備資料（2）>と<演習Ⅱ課題作成様式>に基づいてディスカッション  【グループワークのすすめ方】 ＊右記（1）①と②は、説明が重複したり、話題の流れが一旦切れたりする状況です。（1）①を30分程度実施してから②に進んでいただいても構いませんし、①と②を受講者一人ずつがまとめて発表しディスカッションする形で構いません。  【期待したいKey Word】 「保健師のありたい姿をスタッフと共有することが大事」（管理者としての自分の役割として） 「根拠に基づく事業・施策展開のための見直しの場をもつ」 「事業だけ見ず、施策や政策を見る必要がある」 「人材育成のあり方を提言する」「的確な人員配置を提言する」	（1）①事前準備資料の（2）を説明する。 ②前日配布した演習Ⅱの課題を各自発表しながら、管理者として、具体的にどのようなマネジメントをしていく必要があるのかを、言語化してもらいます。 ・各自治体の保健師活動指針等に記載されている「保健師の目指す姿（ビジョン）」を確認できているか？未設定の場合は、県のものを活用可能。 ・10年後の保健師はどのような状況にあるのかを推測できているか？ ・それらを踏まえて、自身が管理者となったとしたら、「組織管理」「人材育成・人事管理」にどのように取り組んでいくのか？ ★「管理者が保健師のありたい姿をスタッフと共有することが大事」という意見が出たら、→「管理者はビジョンに向かって、どのように施策・事業展開をするように仕向ければならないでしょうか。」と提起します。 ★この「仕向けること」の内容について、例えば、「ビジョンを共有する必要があるが、それはいつどこで誰と共有しますか」「事業のあり方を見直すのは、いつ、誰が、どの場面、どんな体制で行うのでしょうか。」「誰がどう推進するのでしょうか」「施策における事業展開をするためのスタッフの力量はどうでしょうか」などの気づきを促す声かけをします。

20▲▲年度 市町村保健師管理者能力育成研修 ファシリテーターガイド（1日目）2/2

目安時間	内容とねらい	ファシリテーター（F）
15：15～15：30 （15分）	（2）本日の気づき・学びの整理	（2）発表に向けて「グループワークⅠ・Ⅱ」の内容を整理します。 ・メンバー全員が、管理者として行うべきマネジメントについて、具体的にはこういうことであると気づくように振り返りを促します。
15：30～16：00 （30分）	（3）全体発表・質疑応答 ビジョンを踏まえた管理者のマネジメントについてグループ内で出た様々な意見を集約・合意形成のもと、簡潔に説明できるようまとめる。	（10）全体発表に向けて（2日間の結論） 「自分たちのグループは、ビジョンを踏まえた管理者としてのマネジメントはこういうことだ」ということを最初に言っていただきます。 ・次に結論に至ったプロセスとして、「どのような話・気づきからその結論になったか」を説明するようにします。 ・記録者へ「本日のグループの結論」「話し合いで出たキーワード」を分かりやすく書き出す、または〇口で囲むなどをしておくと、助言ください。 ファシリテーターが記録を事務局へ提出してください。

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	3	2	1
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	3	2	1
(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。

## ■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. 地域の潜在的な健康課題を明確にし、施策に応じた事業化をする	4 - 3 - 2 - 1
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	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検証し、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測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、マニュアル等の見直しを提案する	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。





## ■事前学習についてお伺いします。

(1) 研修内容を深めるために役立ちましたか？	4. 大変役立った 3. 役立った 2. あまり役立たなかった 1. 役立たなかった
	理由：
(2) 事前課題は記入しやすかったですか？	4. 大変記入しやすかった 3. 記入しやすかった 2. 記入しづらかった 1. 大変記入しづらかった
	理由：

■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。

	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
【到達目標】				
(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

## ■研修の全体的な評価についてお伺いします。番号を一つ選び、記載欄にご記入ください。

(1) 今回の研修全体の評価（満足度）はいかがでしたでしょうか	4. とても良かった 3. 概ね良かった 2. どちらかという良かった 1. 良くなかった
	[理由をお答えください]
(2) 今回の研修は、あなたの業務に役立っていますか	4. とても役に立っている 3. 概ね役に立っている 2. どちらかという役に立っている 1. 役に立っていない
	[理由をお答えください]
(3) 今回の研修は、今後、管理者として必要な能力をあなたが獲得・発揮していくことに役立つと思いますか	4. 大変思う 3. 思う 2. あまり思わない 1. 思わない
	[今後実際に、どのようなことを心がけていきたいですか]

### ■各講義や演習の理解度及び必要性

各講義や演習についてお尋ねします。該当する番号に、それぞれ一つ〇をつけて下さい。  
また、ご意見がありましたら余白にご記入ください。

研修項目	講義や演習の内容は 理解できましたか	この講義や演習は 必要だと思いますか	ご意見
	4. 十分理解できた 3. 理解できた 2. あまり出来なかった 1. 理解できなかった	4. ぜひ必要 3. 概ね必要 2. あまり必要ではない 1. 必要ではない	
【講義】 国の保健活動の方針および 当県（都道府）における現任教 育体系を踏まえた市町村保健師 管理者への期待	4 3 2 1	4 3 2 1	
【DVDまたは講義】 組織におけるリーダーシップと マネジメント	4 3 2 1	4 3 2 1	
【DVDまたは講義】 市町村保健師管理者に必要な機 能と能力	4 3 2 1	4 3 2 1	
【講義またはDVD】 根拠に基づく事業・施策の展開	4 3 2 1	4 3 2 1	
【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	4 3 2 1	4 3 2 1	
【振り返り】ミニGW 1日目を振り返る	4 3 2 1	4 3 2 1	
【講義】 保健師管理者への期待 ～他職種立場から～	4 3 2 1	4 3 2 1	
【実践報告】 事業・施策の展開における 管理者のあり方	4 3 2 1	4 3 2 1	
【演習（グループワーク）Ⅱ】 管理者としてのマネジメントの あり方	4 3 2 1	4 3 2 1	

## ■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て判断してください。

到達項目	できる----できない
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	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. 地域の潜在的な健康課題を明確にし、施策に応じた事業化をする	4 - 3 - 2 - 1
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	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検証し、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測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、マニュアル等の見直しを提案する	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

## ■ 今後の研修企画についてお伺いします。

今後、特にどのような能力を身につけたいですか。(優先順位をつけ、上位2つを枠内に番号で回答)

1. 部下や後輩への助言・支援能力
2. リーダーシップを発揮できる能力
3. 関係機関との調整能力
4. 施策化や各種保健計画策定のための助言・支援能力
5. 地域特性に応じた事業の企画・実施・評価の遂行・助言・指導能力
6. 社会資源の開発や醸成能力
7. 事業や業務体制の改善・助言・指示能力
8. 所属組織内の人材育成体制を推進する能力
9. 組織内の調整及び連携を図る能力
10. 組織横断的な調整及び連携を図る能力
11. その他 ( )

最も身につけたい能力1つ		次に身につけたい能力1つ	
--------------	--	--------------	--

## ■ 職場における人材育成推進体制についてお伺いします。

(ア) 今回の研修会の内容を、職場の同僚に対して伝達・共有するための研修会や復命を行う予定ですか。

1. 予定がある→<①研修会の開催 ②復命書による回覧 ③会議等での報告  
④その他 ( ) >
2. 予定がない

■ 「2. 予定がない」と回答した理由

(イ) -1 貴市町村を管轄する県保健所は、貴市町村の人材育成の推進に関わっていますか。

1. 関わっていない
2. 関わっている→<①研修会 ②連絡会 ③OJT  
④その他 ( ) >

(イ) -2 貴市町村を管轄する県保健所に対して、貴市町村の人材育成においてどのような関わりを希望しますか。

( )

(ウ) -1 都道府県は、貴市町村の人材育成の推進に関わっていますか。

1. 関わっていない
2. 関わっている→<①研修会 ②連絡会 ③OJT ④人材育成ガイドラインの作成  
⑤その他 ( ) >

(ウ) -2 都道府県に対して、貴市町村の人材育成においてどのような関わりを希望しますか。

( )

(エ) 今回の研修受講の決定は、どのようになされましたか。

1. 都道府県からの勧奨で受講
2. 都道府県と受講者を選定し受講
3. 市町村の判断により受講
4. その他 ( )

～お疲れ様でした。ご協力ありがとうございました。～

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「研修後フォローアップ」アンケート

本研修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。)

受講 No. : [ ..... ] 氏名 : [ ..... ]

■ 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、現在の状況をお伺いします。

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

■ 研修の全体的な評価についてお伺いします。

番号を一つ選び番号に○をつけた上、理由等を記載欄にご記入ください。

(1) 今回の研修全体の評価（満足度）はいかがでしたでしょうか	4. とても良かった 3. 概ね良かった 2. どちらかという良かった 1. 良くなかった
	[理由をお答えください]
(2) 今回の研修は、あなたの業務に役立っていますか	4. とても役に立っている 3. 概ね役に立っている 2. どちらかという役に立っている 1. 役に立っていない
	[回答理由または役立っている場合の場面・状況等をお教えてください]
(3) 今回の研修は、研修後に管理者として必要な能力をあなたが獲得・発揮していくことに役立っていると思いますか	4. 大変思う 3. 思う 2. あまり思わない 1. 思わない
	[回答理由または役立っている場合の場面・状況等をお教えてください]

裏のページにお進みください。

## ■ あなたの到達度について

【資料22-2】

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て判断してください。

到達項目	できる---できない
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	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. 地域の潜在的な健康課題を明確にし，施策に応じた事業化をする	4 - 3 - 2 - 1
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	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検証し，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測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，マニュアル等の見直しを提案する	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

次のページは自由記載欄のみです。





**〇〇都道府県 20▲▲年度 市町村保健師管理者能力育成研修  
【ファシリテーター】研修後アンケート**

本研修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。)

所属名：【.....】 氏名：【.....】

職 位：【.....】 保健師としての通算勤務年数【.....年】 担当：1日目・2日目

**■演習（グループワーク）について**

(ア) 時間配分

4. 大変良い    3. 良い    2. あまり良くない    1. 良くない
■検討すべき・改善できる点があればご記入ください。

(イ) グループの人数

4. 大変良い    3. 良い    2. あまり良くない    1. 良くない
■検討すべき・改善できる点があればご記入ください。

(ウ) メンバー構成（今回は人口規模別を優先にグループ編成しました。）

4. 大変良い    3. 良い    2. あまり良くない    1. 良くない
■検討すべき・改善できる点があればご記入ください。

(エ) グループワークにおける受講者の到達度について

①事業・施策における管理者としてのマネジメントについて説明できていましたか

4. 全員できた    3. 概ね全員できた    2. あまりできなかった    1. できなかった
■回答した理由を教えてください。

②ビジョンを踏まえた組織マネジメントや人材育成について説明できていましたか。

4. 全員できた    3. 概ね全員できた    2. あまりできなかった    1. できなかった
■回答した理由を教えてください。

③保健師管理者として行うマネジメントのあり方の具体的な方法について説明できていましたか。

4. 全員できた    3. 概ね全員できた    2. あまりできなかった    1. できなかった
■回答した理由を教えてください。

(オ) ファシリテーターを担った感想

①ファシリテーターとしての役割、グループワークの進め方をどの程度理解して、研修にのぞめましたか。

4.十分理解していた 3.ほぼ理解していた 2.少し理解していた 1.全く理解できていなかった

②もし来年度もファシリテーターの依頼があった場合には、自信をもってファシリテーターを担うことができますか？

4.自信をもって担うことができる 3.ほぼ自信を持って担うことができる  
2.あまり担う自信がない 1.担う自信がない

③ファシリテーターを担うために、どのような準備（説明、資料、サポート等）があれば良いと感じましたか。

■自由記載

④今回の感想、困ったことなどがありましたら、記載してください。

(気づいた点や困難だった点等をご記載ください。)

■自由記載

## ■ 市町村保健師管理者の人材育成支援について

(ア) あなたの組織（立場）で、市町村保健師管理者の人材育成支援として行っていることを教えてください。

■自由記載

(イ) 今回のファシリテーターの経験を通して、あなた自身が今後、市町村保健師管理者の育成に関して取り組もうと思うことをご記載ください。

■自由記載

(ウ) あなたの組織（立場）で、市町村保健師管理者の人材育成支援を実施する上での課題についてご記載ください。

■自由記載

## ■ 研修についてお伺いいたします。各講義や演習の理解度及び必要性について

各講義や演習についてお尋ねします。聴講した講義や参加した演習について、該当する番号に、それぞれ一つ〇をつけてください。(ア) 講義や演習の内容の理解は、ファシリテーター個人レベルでの理解度、(イ) は、ファシリテーターとして、客観的な立場から、この研修目的・目標における必要性についてご記入ください。

また、ご意見がありましたら自由にご記入ください。

※聴講していない講義や参加していない演習については、回答欄に斜線を引いてください。

研修項目	(ア) 講義や演習の内容は理解できましたか	(イ) この講義や演習は必要だと思いますか	ご意見
	4. 十分理解できた 3. 理解できた 2. あまり出来なかった 1. 理解できなかった	4. ぜひ必要 3. 概ね必要 2. あまり必要ではない 1. 必要ではない	
【講義】 国の保健活動の方針および 当県（都道府）における現任教育 体系を踏まえた市町村保健師管理 者への期待	4 3 2 1	4 3 2 1	
【講義またはDVD講義】 組織におけるリーダーシップとマ ネジメント	4 3 2 1	4 3 2 1	
【講義またはDVD講義】 市町村保健師管理者に必要な機能 と能力	4 3 2 1	4 3 2 1	
【講義またはDVD講義】 根拠に基づく事業・施策の展開	4 3 2 1	4 3 2 1	
【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	4 3 2 1	4 3 2 1	
【振り返り】ミニGW 1日目を振り返る	4 3 2 1	4 3 2 1	
【講義】 保健師管理者への期待 ～他職種の立場から～	4 3 2 1	4 3 2 1	
【実践報告】 事業・施策の展開における 管理者のあり方	4 3 2 1	4 3 2 1	
【演習（グループワーク）Ⅱ】 管理者としてのマネジメントのあ りかた	4 3 2 1	4 3 2 1	

～お疲れ様でした。ご協力ありがとうございました。～

## 企画運営者用評価項目（研修終了後最終反省会）

評価項目		結果
ストラクチャー	1) 人材育成上の課題の抽出	
	2) 人材育成に関する資源の把握 (関係組織, 教育機関等)	
	3) 対象の明確化	
	4) 研修運営事務等 (予算, 文書等)	
	5) 担当者の配置・数は適切か?	
	6) すでに実施している研修との位置づけは?	
	7) その他	
プロセス	1) 一般目標 (GIO) 及び到達目標 (SBO) (1) 目的や目標は適切か (ニーズにあったか?)	
	(2) 強化すべき能力は適切か?	
	2) 研修方法の選定, 研修の展開	
	(1) 講義やグループワーク等の組み合わせ	
	(2) 研修プログラム	
	①開催時期	
	②日数	
	③会場	
	④講義	
	⑤講師	
	⑥演習	
	⑦遠隔教育	
	⑧事前課題	
	(3) ファシリテーターの育成と配置	
	①ファシリテーターの選定	
	②ファシリテーターの役割の理解	
	③ファシリテーターに求められる能力	
	④ファシリテーターの手引き	
	3) 研修評価計画	
	(1) 評価の考え方, 時期, 方法	
	(2) 評価計画①ストラクチャー評価計画	
	②プロセス評価計画	
	③アウトプット評価計画	
④アウトカム評価計画		
4) その他		
アウトプット	<b>※事前に立てた“評価計画”に沿った評価※</b>	
	1) 参加者の参加状態	
	(1) 参加数, 想定していた人数	
	(2) 想定していたレベルの参加者か	
	2) 参加者の参加態度	
	(1) 講義への参加態度	
(2) 演習への参加態度		
3) 参加者からの評価→アンケート調査結果へ		
4) その他		
アウトカム	1) 数量的評価参照 (ラダー・知識等レベル・講義の理解度)	
	2) 結果の解釈	
	3) その他	
次年度への改善課題と方法		

・本ツールは、市町村管理者能力育成研修で用いた受講者のアンケートの中で用いている『管理的立場の保健師能力(28項目)』を集計し、**研修の評価**に用いるための評価ツールです。  
 ・以下の手順でデータを分析し、受講者の**管理的立場における保健師能力の分布や研修による変化を確認**しましょう。

**1. エクセル①～⑩の各シートの内容を確認してください。**

【シート①～③】各アンケートの回答の数値を入力するためのものです。

- シート①研修前データ「入力」用  
 :受講者研修「前」アンケート あなたの到達度:資料20-2)の回答の数値を入力
- シート②研修後データ「入力」用  
 :受講者研修「後」アンケート あなたの到達度:資料21-4)の回答の数値を入力
- シート③フォローアップデータ「入力」用  
 :受講者研修「後フォローアップアンケート あなたの到達度:資料22-2)の回答の数値を入力

【シート④～⑥】上記シート①～③に記載したデータを貼り付け、分析するためのものです。

- シート④研修前データ「貼り付け・分析」用  
 :受講者研修「前」アンケート あなたの到達度:資料20-2)の回答の数値を貼り付け
- シート⑤研修後データ「貼り付け・分析」用  
 :受講者研修「後」アンケート あなたの到達度:資料21-4)の回答の数値を貼り付け
- シート⑥フォローアップデータ「貼り付け・分析」用  
 :受講者研修「後フォローアップアンケートあなたの到達度:資料22-2)の回答の数値を貼り付け

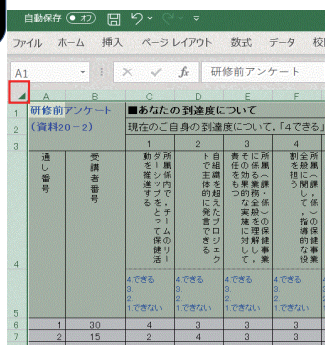
【シート⑦～⑩】上記シート④～⑥にデータを貼り付けると、自動的に結果を図表化することができるシート⑦⑧および表記される例シート⑨⑩です。

- シート⑦合計得点の分布と推移(研修前・後・フォローアップの比較)
- シート⑧28項目毎の比較(研修前・後・フォローアップの比較)
- シート⑨活用イメージ:合計得点の分布と推移(前・後・フォローアップの比較)
- シート⑩活用イメージ:各項目ごと(前・後・フォローアップの比較)

シート①～③の左端の角を押してからコピーする

**2. アンケート調査結果のデータをシート①～③へ入力してください**

- 管理的立場の保健師能力(28項目)を用いた**研修評価ツール(分析ツール)**を用いる場合は、必ず、本ツールのシート①～③へ上記1)のシート①～③で示したアンケートの回答結果の数値を入力してください。
- 各シートのフォーマットの変更(列・行の削除や、列・行の入れ替えなど)はしないで**ご利用ください。
- 入力したデータは必ず原本を残し、分析用に加工する場合(未回答項目の処理など)は、複製したデータを加工することをお勧めします。



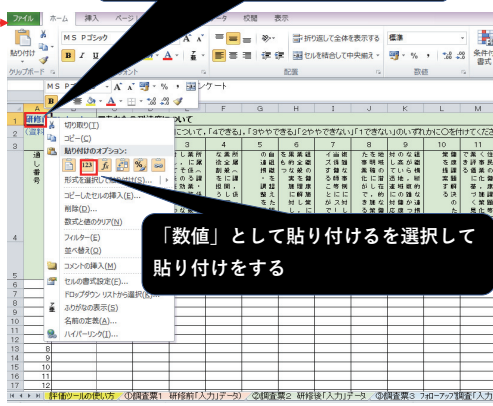
**3. シート①～③へ記載したデータをシート④～⑥へ貼り付けてください。**

- 「シート①のデータを④」へ、「②のデータを⑤」へ、「③のデータを⑥」へ貼り付けてください。  
 ・貼り付ける時にはシート①～③のホームボタンを選び、各シートの左の角を押してからコピーすると、データの表の内容ごとコピーできます。  
 ・その上でシート④～⑥のA1セルを各クリックしてから「値として張り付け」すると各1回でデータを貼り付けることができます。

「A-1」セルをクリックしてから

**4. シート⑦と⑧で分析結果を確認し、シート⑨⑩の例を参考にして分析結果を整理してみましょう。**

- 研修前・後・フォローアップの28項目合計得点の分布と推移はシート⑦に、28の各調査項目の比較はシート⑧へ自動的に図表が作成され表示されます。
- シート⑦を用いて、受講者の管理的立場における保健師能力の分布や研修による変化(研修の効果)を確認しましょう。
- シート⑧各調査項目の比較:管理的立場の保健師能力28項目の各項目ごとの平均得点を用いて、研修による変化(研修の効果)や、強化すべき項目を確認しましょう。
- シート⑨と⑩の活用イメージを参考に分析結果を整理してみましょう。



**(参考)**

- 未回答項目があった場合の処理方法**
  - 『未回答』部分(未回答もしくは999と入力してある)に、その対象者の**その他の項目から計算した平均値**を代入してください  
 →平均値代入法:例えば、他27項目の平均値が3.4ならば、未回答部分に「3.4」を代入する。
  - 『未回答』部分が多い場合は、対象者ごと集計から削除する。
- その他:**データは1000名分は入力できるようになっています。

都道府県のための「市町村保健師管理者能力育成研修」ガイドライン

## ガイドラインに関する問い合わせ方法

以下の内容を必ずメール本文に記載し、最下部アドレスへ送付してください。  
回答までに数日を要しますが、ご了承いただければ幸いです。

問い合わせ年月日 ( )年 ( )月 ( )日  
研修実施県(発信者) 都道府県名 ( )都・道・府・県  
ご所属部署名 ( )  
お名前 ( )様  
ご連絡先E-mail アドレス @  
質問内容の種類  ガイドライン(1章～3章)の内容について  
 ガイドライン(資料編)について  
 ガイドライン(分析ツール)について  
 その他

具体的な質問内容：

回答希望 年 月 日までに回答がほしい。

国立保健医療科学院 都道府県のための市町村保健師管理者能力育成研修  
ガイドライン質問受付窓口

[kanriki-madoguchi-phn@ml.niph.go.jp](mailto:kanriki-madoguchi-phn@ml.niph.go.jp)

■を@に変えてお送りください。

**演習（グループワーク）Ⅰの進め方（1日目）**

**【テーマ】：事業・施策における管理者としてのマネジメント**

**【事前準備資料（1）の意図】**

- 1：所属自治体および所属組織の管内の概要を確認する。
- 2：管理な立場に立ってみて施策一事業の位置関係を踏まえた上で、施策や事業の優先順位を付けているかを確認する（事業を回すことに終始していないか？）
- 3：目指すところに向かってどのようなマネジメントが必要かを見出すために、俯瞰的な視点で事業（施策）を評価する。
- 4：これらの課題に取り組んで「管理的立場の視点」について気づいたことや考えたことなどを説明する。

**【ねらい（SB03）】健康課題解決のために根拠に基づいて管理者の立場に立って事業・施策をマネジメントの実際について述べるができる**

**【進め方のポイント】**

<b>14：15～14：25（10分）</b>
グループワークの進め方の全体説明：各都道府県研修担当者
<b>14：25～14：55（30分）</b>
(1) 自己紹介：グループメンバーの簡単な自己紹介（所属、氏名、役職等：1人4分程度） (2) 2日間の役割分担：進行、記録、タイムキーパー、発表者
<b>14：55～15：25（30分）：一人5分程度（要：グループ人数で調整）</b>
(3) 事前準備資料（1）1～2-1）-5）について各受講者から説明（各） 1. 所属市町村および管内地域の概要 2. 「1）総合計画→2）健康に関する目的→3）施策→4）その重点課題と理由→5）これらの流れの中で事業が位置づけられていることを確認する。
<b>15：25～16：15（50分）：一人7分程度（要：グループ人数で調整）</b>
(4) 事前準備資料（1）3と4について上記1. 2を踏まえた上で各受講者から説明し、本日の着地点について話しあう 3. 事前課題（1）1と2を踏まえた施策・事業の展開が管理的立場として考えた時に、どのような状況であるのかを説明する。※注意：事業の説明は簡潔にすること！ →確認：①俯瞰的に見たらどうか？ ②根拠に基づく評価を実施しているか？ ③PDCAに基づいて展開しているか？ ④スクラップ&ビルドの視点は？ ⑤活動全体における事業のバランスは？ ⑥優先順位の検討は？ ⑦目指す姿（ビジョン）は記されているか？ ⑧評価ができていなかったら場合はその理由は？ 4. これらの課題に取り組んで「管理者の立場で」気づいたことや考えたことなど（管理者の立場として考えてみた時に「施策・事業をどのようにやっていくとよいと考えるか」を言語化する） →ディスカッションして深める事柄 ：上記①～⑦（含：総合計画～事業へのつながり）を実現する為には、だれに、どのように働きかけていくのか等の取り組みが必要であるのか？
<b>16：15～16：20（5分）</b>
(5) 本日の気づき・学びを整理する（結論）：記録用紙へ記録 管理者として事業・施策を展開する場合はどのように取り組んでいくのかをまとめる ・上記①～⑦を参考にまとめをして発表の準備をする ：施策・事業の展開における管理者のマネジメント（結論）を記述する。 ：キーワードを挙げる。：その結論に至ったプロセスを記述する。 ：疑問点やわかりにくかった点を挙げる
<b>16：20～16：35（15分）</b>
(6) 全体発表：全グループ各2分（時間厳守）：時間内で発表可能な数のグループ ・結論、プロセス、キーワードを完結に発表する（疑問点があったら述べる）

※記録用紙は、ファシリテーターへ提出してください

**演習（グループワーク）Ⅱの進め方（2日目）**

【テーマ】：管理者としてのマネジメントのあり方

【事前準備資料（2）の意図】

- 1：自身の所属する組織の保健師の人事管理・人材育成に関して現状を把握（理解）する。
- 2：上記を踏まえて保健師の人事管理・人材育成に関する課題について認識する。

【ねらい（SB03）】

：管理者の立場で施策展開に必要な組織管理、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。

まとめ：ビジョンを踏まえた管理者としてのマネジメントのありかたについて説明できる

【進め方のポイント】

<b>12：35～12：50（15分）</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>・グループワークの進め方の説明（全体）：各都道府県研修担当者</li> <li>・昨日の振り返り（公衆衛生看護、演習内容）：必要に応じて実施</li> </ul>
<b>12：50～15：15（145分）</b> ：グループ毎に進行、 各個人の発表時間等はグループ人数から設定
<b>（1）管理者としてのマネジメントのあり方を検討する</b>
① 事前準備資料（2）について各受講者から説明（30分）
② 演習課題Ⅱについて各受講者から発表とディスカッション（115分）
<ul style="list-style-type: none"> <li>→確認：目指す姿（ビジョン）は記されているか？</li> <li>：10年後の保健師はどのような状況にあるか推測できているか？</li> <li>「地域社会は？」「各自治体の保健師集団（組織）の姿は？」</li> <li>：管理的立場となったあなたは、どのようなマネジメント機能を果たしているか？「組織管理」「人材育成・人事管理」「その他」に関して、いつ、どこで、だれと、どのように、どんな体制などで取り組んでいるか？</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>→ディスカッションして深める事柄</li> <li>：「組織管理」におけるマネジメント機能</li> <li>：「人材育成・人事管理」におけるマネジメント機能</li> <li>：「その他」上記の連動など</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>→例：管理者はビジョンに向かって、どのように保健師活動を展開するように“仕向けなければならない”でしょうか？</li> <li>↓</li> <li>・ビジョンの共有：いつ、どこで、だれと、どのように・・・</li> <li>・事業のありかたを見直す</li> <li>：いつ、だれが、どんな体制で、どのように・・・</li> <li>・施策における事業展開をするためのスタッフの力量はどうでしょうか</li> <li>：力量形成する為に何が必要か？だれがどのように</li> <li>どのような体制で・・・</li> </ul>
<b>15：15～15：30（15分）</b>
<b>（2）本日の気づき・学びを整理する（2日間の研修を踏まえて）</b>
①ビジョンを踏まえた管理者としてのマネジメントについてまとめる（記録用紙へ記載）
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ビジョンを踏まえた管理者のマネジメントについてグループ内で出た様々な意見を集約・合意形成のもと、簡潔に説明できるようまとめ発表の準備をする。</li> <li>：ビジョンを踏まえた管理者のマネジメント（結論）を記述する。</li> <li>：キーワードを挙げる。</li> <li>：その結論に至ったプロセスを記述する。</li> </ul>
<b>15：30～16：00（30分）</b>
<b>（3）全体発表とコメント：全グループ各〇分（グループの数で調整）</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>・結論、プロセス、キーワードを完結に発表する</li> </ul>

※記録用紙は、ファシリテーターへ提出してください







## Q & A



- ・よく質問される内容をこちらのQ&Aにまとめましたので、参考にしてください。
- ・但し、厳密には各都道府県の状況によっても回答内容は多少変わるので、こちらのQ&Aで解決されない場合は、下記、問い合わせ窓口までお問い合わせください。
- ・問い合わせる場合は、「ガイドラインに関する問い合わせ方法（資料26）」をご参照ください。
- ・お返事までに数日かかります。

国立保健医療科学院 都道府県のための市町村保健師管理者能力育成研修  
ガイドライン質問受付窓口

メールアドレス：[kanriki-madoguchi-phn@ml.niph.go.jp](mailto:kanriki-madoguchi-phn@ml.niph.go.jp)

■を@に変えてお送りください。



Q1

研修の対象は、市町村の保健師の内、「係長級～課長補佐級」(統括保健師は除く)となっていますが、それ以外の保健師も受講できますか？  
例えば①係長級より下の職位や課長補佐級より上の職位の者は？統括保健師は？  
②県の保健師はどうでしょうか？

A →本研修は、お示した様な対象の方への効果は検証しています。特に現在管理者の方がより研修の効果があることを確認しています。しかし、今回、対象とした方々以外の効果は検証していません。したがって①②の受講は推奨していません。各県で独自に開催される場合に、①②の方の受講を検討される場合は、演習内容やグループのメンバー構成に配慮や工夫が必要となります。

Q2

研修は2日間続けて開催することが基本とされていますが、本県では1日単位での研修開催の経験しかありません。

例えば①研修の一部分だけを取り出して1日で開催することは可能でしょうか？  
②間隔はどのくらい開けて実施しても構いませんか？

A →① この研修のプログラムは、「事前準備資料→集合研修の講義→演習→講義→演習」という積み上げによって一般目標 (GIO) を達成することができるように構成されています。一部分だけ取り出して実施することは避けてくださるようお願いいたします。  
→② 一般に研修は間隔を開けるとしても2週間程度が望ましいとされ、本研修でも同様に考えています。それ以上の間隔を開けると十分に研修の効果を得られません。

Q3

受講者は最低 15 名となっていますが、当県は小さいので人数を毎年集めて実施することは難しいと思います。隔年など数年に一度の開催頻度でも可能でしょうか？

A →グループワークを重視しているので、「5人×3つ=15人」と最低の定員を設定しています。貴県の実態に合わせて、数年に一度の開催や近隣県との合同実施などを考えていかれると良いと思います。

Q4

ファシリテーターは、県の課長職にある保健師が望ましいとされていますが、もっと若手の保健師がファシリテーターをすることは可能ですか？

A →本研修は国が全国の数カ所で開催しています。その研修でファシリテーターとして参加した経験のある方、その研修や本研修の受講経験がある市町村保健師の方で経験が豊富な方など、各都道府県でこの様な経験と同程度の経験を有する適切な方を選んでいただきたい。

Q5

各グループに一人のファシリテーターの配置とされていますが、複数のグループを担当しラウンドする形は可能でしょうか？ 2日間同じ者が担当する必要がありますか？

A →グループワークでは「管理的立場になって考える」ことを求めています。このイメージを広げたり、焦点を絞ったりするには各グループに一人のファシリテーターの配置を必要としています。できるだけ、2日間同じファシリテーターが担当してください

**Q6** グループメンバーを決める際に適切な受講者の組み合わせはありますか？  
また、1日目と2日目のメンバーは同じ方が良いでしょうか？

例えば①市町村の人口規模別、②保健師の経験年数別、③受付順

- A →グループメンバーの配置は、各都道府県管内の市町村の状況によって左右されるので一律には設定していませんが、例示された①か②が適切だと考えます。③は研修の運営や評価をする際の妨げになるので避けてください。  
また、1日目と2日目のメンバーは、同じメンバー構成にしてください。

**Q7** 開催する為の予算は、具体的にどれくらい必要となりますか？

- A →謝金や交通費などの経費は、外部講師等を依頼する際に必要になりますが、添付したDVDに収録されている講義を活用することもできます。他の方への対応は各都道府県の実態に合わせてください。

**Q8** 「組織におけるリーダーシップとマネジメント」「市町村保健師管理者に必要な機能と能力」「根拠に基づいた施策の展開」の講義などを依頼するのに適切な先生が思い浮かびません。県外の先生や国立保健科学院の先生に講義を依頼するのは可能でしょうか？

- A →研修の講師は、保健師育成を行っている看護系大学（含：養成所）の教員で適切な方がいない場合は、行政での保健政策や事業計画の策定や評価に関わった経験がある公衆衛生の医師の方も含め各都道府県内での人材を検討してください。また、本事業では、この3つの講義に関してはDVDを用意していますので、集合研修時に視聴することも可能です。

**Q9** 資料集で紹介されているアンケート調査票を本研修以外の研修でも活用することはできますか？

- A →本研修以外の研修でアンケート調査票を活用していただく場合は、**出典を明らかに明記**してご活用ください。

**Q10** 分析ツールで紹介されているデータの入力表（エクセル）を使って、本研修以外の研修のデータを分析することは可能ですか？

- A →入力できる項目は、28項目で各項目は4段階の得点を入力するように設定しています。したがって、28項目で4段階の得点配置なら本研修以外の研修でのアンケートの結果でも活用することは可能です。もし、項目数を増減する場合は、正しく計算されていることを確認の上、集計結果をご使用ください

**Q11** 研修の効果は、研修終了後に徐々に低くなるのではと危惧しています。また、研修後（2～3ヶ月後）のフォローアップ調査は必ず実施する必要がありますか？

- A →これまでの調査では、研修前と終了後、および2か月後の3点で、ほとんどの項目に統計的に有意な改善が確認できています。少人数で行う場合、統計的有意差はバラつく可能性もありますが、点数（効果）の推移は確認できるため、フォローアップ調査はできれば実施が望ましいとしています。



令和3年度地域保健総合推進事業  
「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」  
(2022年3月改訂版)

発行日 令和4年3月  
編集・発行 日本公衆衛生協会  
分担事業者 成木 弘子  
(日本赤十字看護大学 さいたま看護学部)  
〒338-0001 埼玉県さいたま市中央区  
上落合 8-7-19  
TEL 048-799-2747 (代)  
FAX 048-857-1173 (代)