

令和4年度保健師等ブロック別研修会（関東甲信越ブロック）

ワークエンゲイジメントと 保健師の能力開発



九州大学大学院医学研究院保健学部門

鳩野 洋子

内容

ワークエンゲイジメントを知る

- ▶ ワークエンゲイジメントとは
- ▶ 保健師とワークエンゲイジメント

保健師の能力開発

- ▶ 能力開発の基本的な考え方
- ▶ 保健師の能力開発

能力の発揮を支えるものとして近年着目されているもの・・・

ワークエンゲイジメント



仕事に関連するポジティブで充実した心理状態で、活力、熱意、没頭によって特徴づけられる

活力 就業中の高いエネルギーや心理的な回復力

熱意 仕事への強い関与、自己の有意味感や誇り

没頭 仕事への集中と没頭

新任期の特徴・課題

(皆ではない)

- 頭はいいし、パソコンもよくできる。
- 文章もそこそこ書ける。だけど、地域に出るよりパソコンの前が好き？
- 注意 = 怒られた、ととる。
「私は褒められて伸びるタイプです」
- 効率性が大事
まずやってみて・・・は好まない

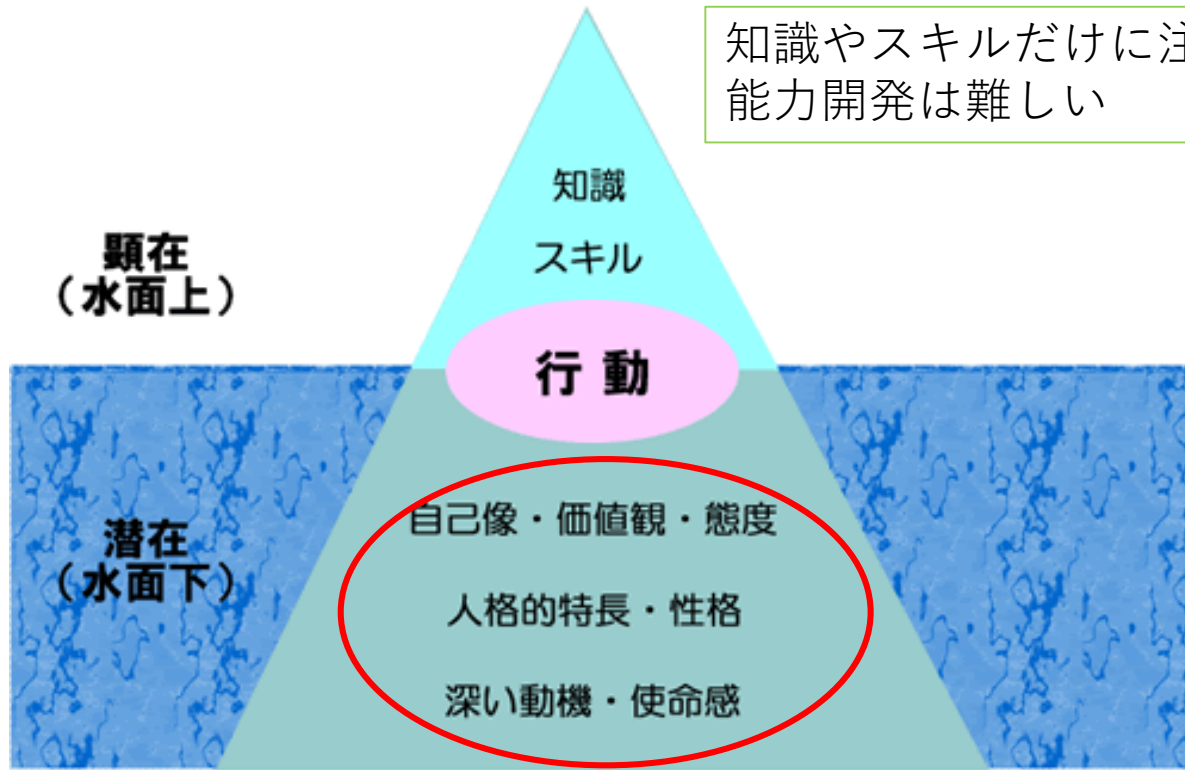
中堅期の特徴・課題 (皆ではない)

- キャリアプラトー(停滞)現象の発現
- キャリアと家庭の両立への苦慮

キャリアプラトー(plateau・高原)とは

組織内で昇進・昇格の可能性に行き詰まり、あるいは本人が行き詰ったと感じて、モチベーションの低下やキャリア開発の機会喪失に陥ること





人材の冰山モデル ←コンピテンシーモデルとも言われる

コンピテンシーとは・・・

業績の優秀な人がその業務についておこなっている、好業績を生む原因となっている行動の特徴、またそのような特徴を備えているかどうかの指標のこと

能力の発揮には、仕事に対する向き合い方が、強く影響します

ワークエンゲイジメント

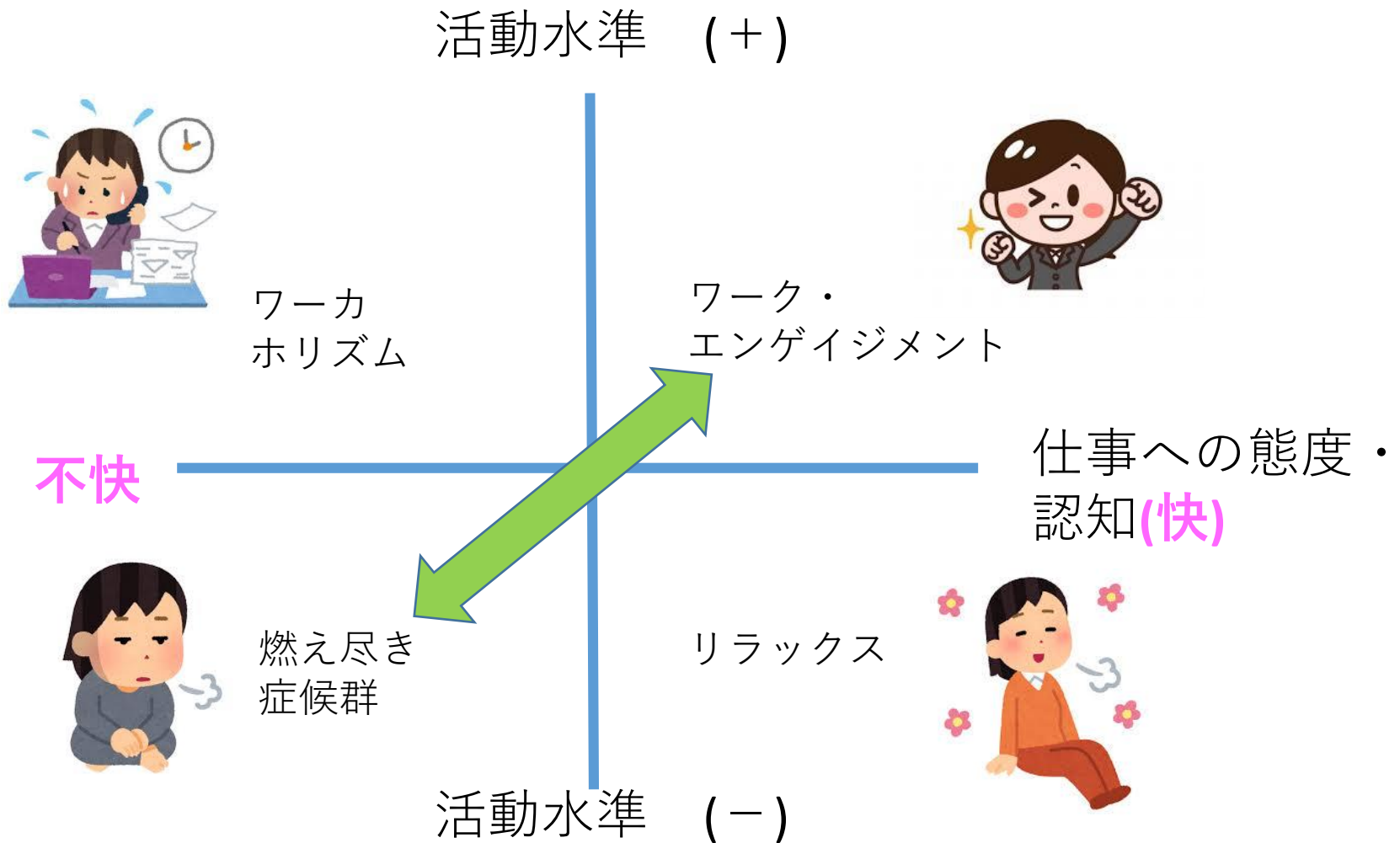
— 発展の経緯 —

- ~2000年 生産性の高い職場環境に関わる研究において、精神的・身体的にネガティブな要因へ着目
(例 バーンアウト)
- 2000年以降 職務への満足感や個人が持つ強みなど、**ポジティブな要因**に着目する動き
- その一つとしてワークエンゲイジメントが バーンアウト (燃えつき症候群)の対立概念として提唱される
- 以降、考え方の検討、実践研究が拡大

保健師の活動領域でのポジティブな側面への着目

⇒ 地域の強味、ポジティブ・デビアンス、レジリエンス

ワークエンゲイジメントと関連する概念



ワーカホリズムとは仕事への認知が異なる
WEは「やりたい！」という思いの中で活動

*関連要因

キャリアアンカー

キャリア選択や決定に際して、どうしても犠牲にしたくないもの
(自分が本当に価値を感じるもの)

例)政策形成をしたい(管理志向)、住民と直接接していきたい
(協働志向)*など

これは状況や時期によって変化する(人によっては変わらない)

【参考】自治体保健師のキャリア・アンカ-研究による

5つの志向性

管理志向/協働志向/奉仕志向/安定志向/専門志向

大倉美佳、野呂千鶴子、荻田美穂子、他.行政分野で働く保健師のキャリア志向植土の開発および基本属性との関連.日本公衆衛生学会誌.58 (12) ,1026-1039

ワークエンゲイジメントが高いとどうなる？ (ワークエンゲイジメントの効果)

仕事・組織への肯定的な態度

職務満足感 / 組織へのコミットメント / 離職率(↓)

組織行動

自発性 / 学習への動機づけ / 役割外の行動 /
前向きな行動

仕事のパフォーマンス

顧客満足度

健康

抑うつ(-) / 心理的苦痛(-)



ワークエンゲイジメントを高めるものは？

—組織/仕事の資源と個人の資源が影響する—

ワークエンゲイジメント (WE)

組織/仕事の資源

上司・同僚のサポート
仕事の裁量権
パフォーマンスのフィードバック
課題の多様性
トレーニングの機会

個人の資源

自己効力感
組織での自尊心
楽観性

解説

物理的・社会的・組織的要因がある。
仕事のストレスが高いときでも
これが十分ある場合は、WEが維持される

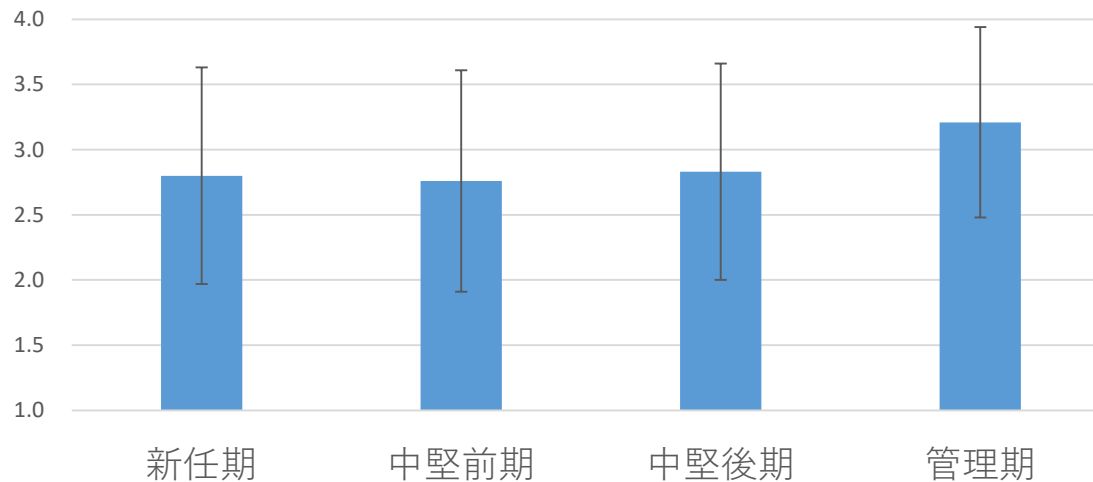
解説

自分を取り巻く環境を上手に
コントロールできる能力
や肯定的な自己評価のこと

保健師のワークエンゲイジメントの状況

2017年に無作為に1/2抽出した市町村の保健師の皆さまを対象にした質問紙調査を行わせていただきました。有効回答の1,367通を分析しました。
(ご協力くださった皆様、ありがとうございました)

時期別ワークエンゲイジメント得点



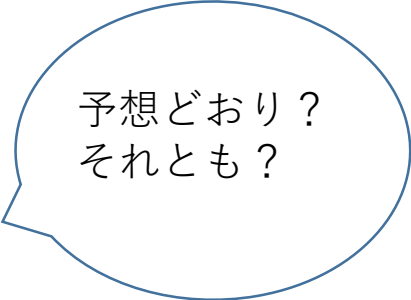
一番、平均得点が高いのは管理期、一方、一番低いのは中堅前期
でした(新任期よりも少しだけ低い)。

管理期と新任期・中堅前期・中堅後期との間にそれぞれ有意差

他職種と比較した場合の 保健師のワークエンゲイジメント

同じ尺度を使った研究論文結果と比較してみると
複数の結果と比べたところ・・・

**看護師よりも高い(ただし外国の看護師より低い)
訪問看護師よりも低い**



予想どおり？
それとも？

看護師のワークエンゲイジメントに影響する要因の例

①業務量 ②自分で仕事をコントロールできることの欠如 ③充分でない報酬 ④(他の職種と比較すると)公平でないこと ⑤コミュニティの欠如(職場の雰囲気やまとまりのこと) が抽出されています。

[Yseult M.Freeney,Joan Tiernan.Exploration of the facilitators of a barriers to work engagement im nursing.International journal of Nursing Studied.46,1557-1565,2009](#)

保健師のワークエンゲイジメントに影響するものの調査



要因として設定したもの

(本人の内面はなかなか変えられないので、職場の要因を中心に設定しました)

個人要因

- (1)対象の属性 年齢、性別、行政保健師の経験年数、最終学歴、
子どもの有無、要介護者の有無、役職
- (2)所属自治体の状況 自治体の種別、人口、保健師数
- (3)職務状況 所属部署での勤務年数、業務形態、担当業務内容

職場要因

- ① 保健師同士で日常的に相談する機会
- ② 困難な事例等、保健師間で検討する機会
- ③ 新任期保健師に対するプリセプター制度
- ④ 経験年数に応じた段階別の研修に参加できるしくみ
- ⑤ 直属の上司と働き方の目標やゴールなどについて話し合う機会
- ⑥ 保健師活動に対する努力を評価するしくみ
- ⑦ ジョブ・ローテーションは明確化
- ⑧ 業務量が多いときの業務分担
- ⑨ 課内の人員不足 ⑩ 残業・持ち帰りの仕事時間 ⑪ 有給休暇取得日数

時期別の影響要因 (多変量解析による)

新任期保健師のワークエンゲイジメントに影響する要因

	β
・忙しいときに業務を分担できる	0.220***
・困難な事例や活動に対して保健師間で時間をとって検討する機会がある	0.160***
・現在の所属場所での勤務年数	0.152***
*** $p < 0.01$	$R^2 = 0.109$

中堅期保健師のワークエンゲイジメントに影響する要因

	β
・直属の上司と働き方の目標などについて話し合う機会がある	0.142***
・子どもがいる(いるほうがよい)	0.116***
・残業時間	0.107***
・保健師のジョブローテーションが明確にされている	0.103***
・困難な事例や活動に対して保健師間で時間をとって検討する機会がある	0.076*
*** $p < 0.01$ * $p < 0.05$	$R^2 = 0.060$

管理期保健師のワークエンゲイジメントに影響する要因		
	β	
・ 直属の上司と働き方の目標などについて話し合う機会がある	0.188	***
・ 子どもがいる	0.170	***
・ 新任保健師に対するプリセプター制度がある	0.121	*
*** $p < 0.01$ * $p < 0.05$	$R^2 = 0.078$	



時期を超えて共通している項目

- 「**困難な事例や活動に対して保健師間で時間をとって検討する機会**」
(新・中)
 - ケアや活動に関する、モヤモヤした思い(不確実性)のままでなく活動したい。また、それができる職場環境があることの現れ？
- 「**直属の上司と働き方の目標などについて話し合う機会**」 (中・管)
 - ゴールが明確な中で働きたい。
- 「**子どもがいる**」 (中・管)
 - いるほうが高い

新任者

- **業務の分担** → 業務に慣れていない状況での安心材料
- **所属場所での勤務年数** → (長ければよいわけではない)
 - 変化や成長の機会を求める？ 「課題の多様性」に関係？

中堅期

➤ ジョブローテーション

→自分のキャリア発達の筋道が見える

➤ 残業時間

→長いと下がる ワークライフバランスも重要

管理期

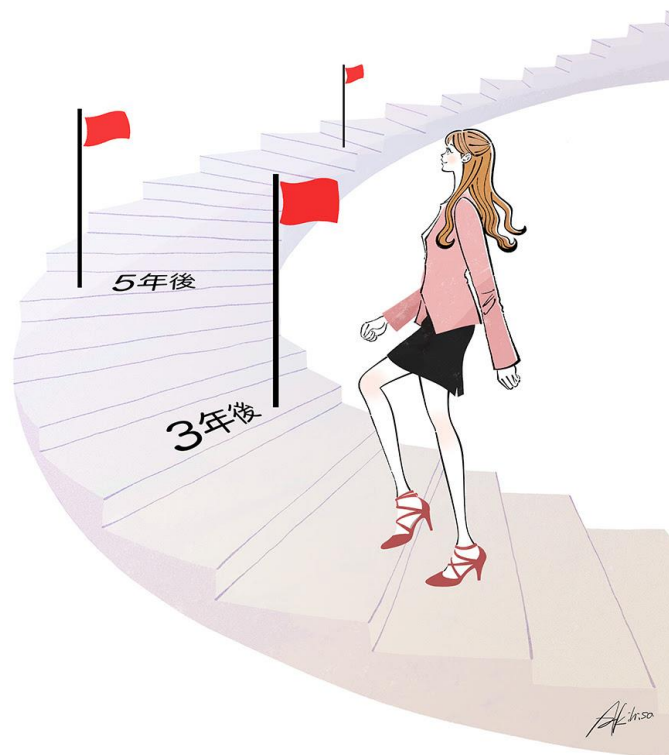
➤ 新任期に対するプリセプター制度

→ ? だが・・・

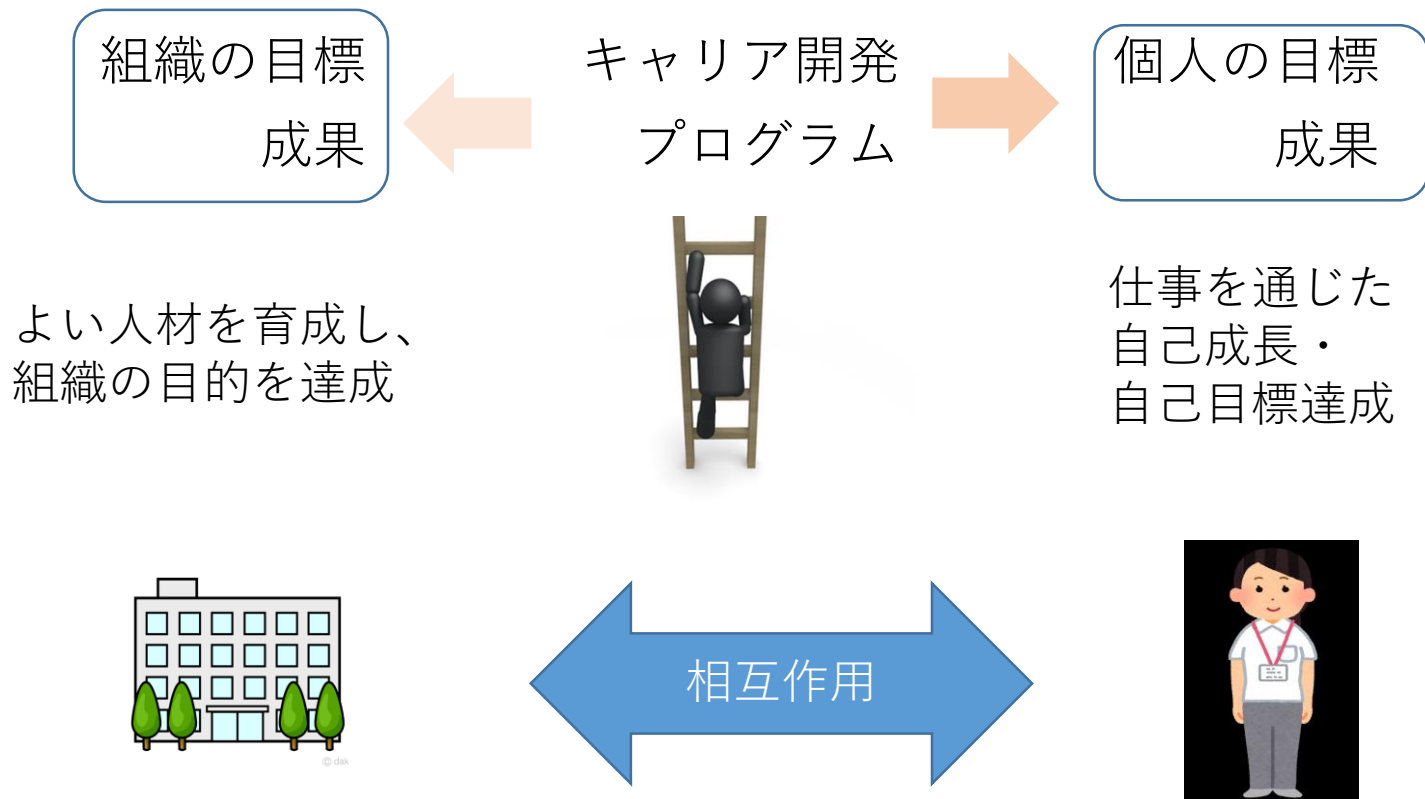


**キャリアの発達段階に応じて、ワークエンゲイジメントの高まり
を支援する体制を整えてゆくことが重要**

保健師の能力開発に向けて



キャリア開発の考え方



保健師の能力を高めるためには、

保健師個人の能力向上の働きかけると組織の変容が必要。

保健師の能力開発に向けた
「学び」に関するいくつかの
基本的な考え方

原則や理論の多くは、実践をまとめることから生まれたものです。

① 成人の学びの特徴

①成人は自立した学習者

自分は自立した存在であると、自分でも他者からも認められたい。
支援者は学ぶものと学ぶ対象の間のやり取りをコーディネートする存在

②「過去の経験」は学習の資源

経験を可能な限り引き出して活用することで、学びが強化される

アメとムチは効かない

③学習の準備性は、人生の発達段階において生じる

仕事や社会での役割、責任の範囲の変化は、「もっとよく理解しよう」「状況に適応しよう」と励むような学習機会を生み出し、この状況で下で、提示された情報の理解は容易になる。

経験との結びつきが大切

④学びは、課題や問題に基づいて導かれる

学ぶ対象が感じている必要性に応える場合に効果的になる。

タイミングがある

実利・目的志向である

②学習が定着するときは？

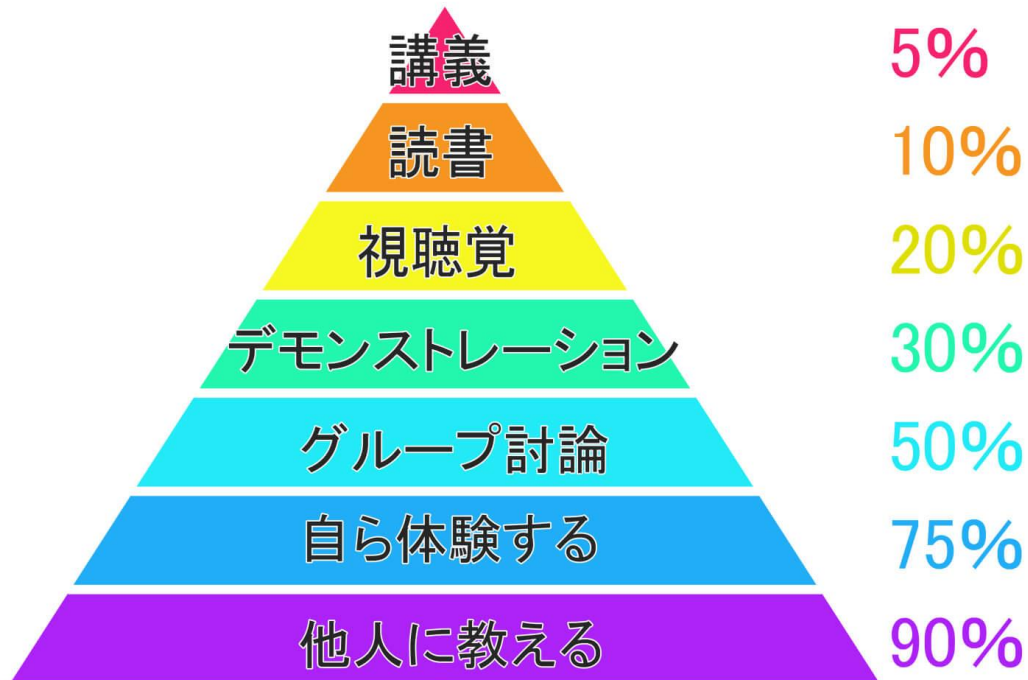
受け身の学びは、身につかない。体験する、あるいは指導役になることが効果的

体験する→プロジェクト方式 ロールプレイ

他人に教える→プリセプターになる

ラーニングピラミッド

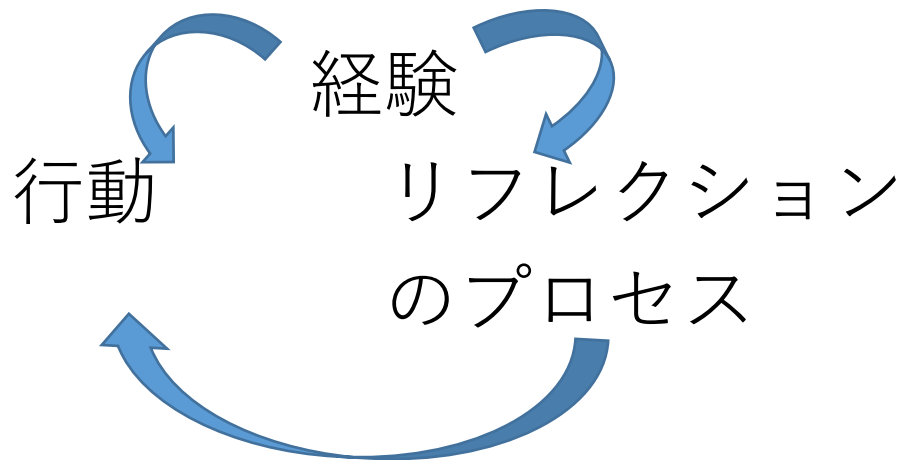
平均学習定着率



③成人が成長する過程 ーリフレクション(省察)の重要性ー

Dewey(教育哲学者)

経験をリフレクティブ思考のプロセスを通して学習することによって、人の理解力、思考力は向上し、磨かれ成長する



- ・なぜその行動をとったのか
- ・その意味は何だったのか
- ・対象にどのような結果をもたらしたのか
- ・その他、考えられる方法はなかったのか

実際、この考えに近いことは行われているのでは？

もっと専門的に知りたい方は、

田村由美/池西悦子 看護の教育実践に生かすリフレクション.南山堂.2014

松尾睦 経験からの学習 プロフェッショナルへの成長プロセス.同文館出版.2009 など

リフレクションの著書でこのようなことが記載されています

- 援助や教育に携わる専門家は、「行為の中の省察」(驚きや謎や混乱に直面したときに、その現象と自分の理解について考えること)を行っており、「状況との対話」を通じて次の活動を形づくっている
- 行為後の意識的な省察「行為についての省察」は、「状況との反省的対話」を行うことで、無意識に行っている「行為の中の省察」「状況との対話」の意味を問い、自分の「枠組み」を発見するとともに、「枠組み」を組み替える機会となっている

ドナルド・ショーン.専門家の知恵 反省的实践家は行為しながら考える、ゆみる出版.2001

何でそうしたの？ そう思うの？ と問われることで、
自分がよってたつ考え方(上でいう枠組み)に気づいた
経験は、誰しもあるのでは？

学びの理論から考える 保健師の能力開発の上でのキーワード

「経験」「体験」から学ぶ
学べるようにする



それは保健師の実践の特徴から生じる

保健師の実践の特徴

- 絶対の正解がない
- 臨床看護技術(「注射」「清拭」といった)のように
それ単独で成立する技術ではない
(状況依存性が高い)
- 個別性が高い

保健師に特に求められる技能は、**「メタスキル」**

スキル→訓練によって再現できる技能

メタスキル→作業の状況を認識して何らかの変化があれば修正(コントロール)する知識や技能

OFF-JTでの獲得は困難

- メタスキルは「回数を重ねればできる」ことにはならない

回数ではないです

- 経験の中から、そのエッセンスを自分の技能として獲得してゆくことが必要。

「熟達者とは、ルールやガイドラインに頼らずに、豊かな経験から状況を直感的に把握できる人」パトリシア・ベナー

能力獲得に日々の経験が重要であることの例

—管理職となった保健師の管理職としての能力獲得に寄与した保健師としての経験—

カテゴリ	経験
住民や地域への深い関わり	a 一事例に丁寧に関わる
	b 地区活動に深く関わる
	c 困難事例・事象へ対応する
実践の意味の明確化と発信	d 根拠を明確にしながら活動する
	e 活動を言語化・可視化する
	f 活動を外部へ発信する
リーダー役割の発揮	g 裁量と責任をもった活動をする
	h 新任者を育てる
行政職員としての広い経験	i 施策化の過程に関わる
	j 保健部門以外への部署へ配属される
	k 本庁機能の部署へ配属される
人や機関とのネットワークの構築	l 他の保健師とつながりを持つ
	m 他職種とつながりを持つ
	n 外部機関とつながりを持つ
	o 役割モデルとつながりを持つ
教育の場への参加	p 行政能力向上に関わる研修を受講する
	q 保健師としての能力向上に関わる研修を受講する
管理職を見据えた異動	r 管理職を見据えた異動をする

→の部分以外は
日常活動の中での
経験から
生じている



「日常活動」の経験からの学びのために

その場で問いかけ、伝える

あまり間を置かずに関わり(本人の準備性も高いので頭に入りやすい)、
問いかける一言にすることで、本人も半ば無意識にしていることが、
意識化される(「行為の後の省察」の促し)

話せる雰囲気をつくる

個人・職場の雰囲気として、話せる雰囲気

後輩から先輩に 先輩が後輩に

「直属の上司と働き方の目標などについて話し合う機会がある」→

あえて問わなくても、自分の仕事に対する「意味」の確認につながる

同僚(同期)同士

同じ立場の人の学びは、共感性をもって共有されやすい

少しまとまった振り返りの時間をとる

研修といった大げさなものでない、学びの場を設定する

「困難な事例や活動に対して保健師間で時間をとって検討する」

→事例検討は、ケアの省察の場ともいえます

経験から学ぶ観点からみた、
日常活動以外の、保健師の能力開発のために
実施される形態別の留意点

OJT プリセプターシップ
スーパーバイズ方式
プロジェクト方式

「教えるものが一番学ぶ」
適切な時期に役割を

「現行の能力より少し難しいこと」
が成長につながる
その際、傍観者にするのではなく、
キャリアにあった責任を持たせる

Off-JT 各種集合研修会

シュミレーション
ロールプレイ
ケースメソッド
ディベート

知識の獲得には有効な方法
ただし、深く考えてもらう、あるいは
特に中堅期以降に求められる技術獲得
(メタスキル)のためには、参加型のもの
(ケースメソッドや、ディベート等)
の企画が望ましい

ジョブ・ローテーション 出向

働く場が変わることは、ストレス源にもなるが、成人の学びの特徴の③に該当し、いやおうなく状況に適応するために学ぶ機会につながる

その際に注意すること

➤主体性を大切にすること ≠ 放置

本人の主体性を大切にすることと、「勝手に学べ」は異なる。明らかに能力を超えた業務、いきずまっている際にもアドバイスしない、最後の責任も本人に取らせるは、単なる「放置」

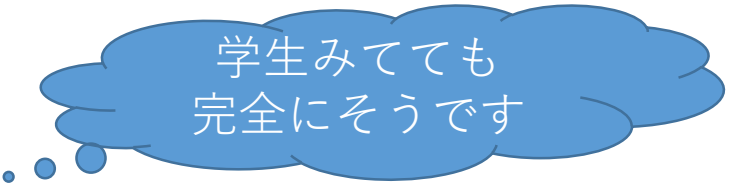
➤学びや成長はフィードバックする

単にほめたらいい、ではない。

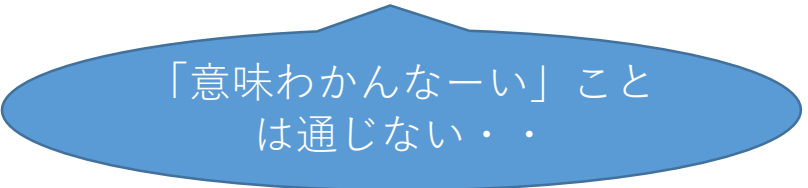
➤説明は論理的に

特に若い世代の特徴。

論理的に納得できないことは受け入れられない傾向はある



学生みても
完全にそうです



「意味わかんない」こと
は通じない・・・

個人の努力や個人の関わりだけで成長できる？
個人を成長させるためには、「人を成長させられる組織」
をつくることも必要

人を成長させる組織とは？



看護スタッフの能力開発の基準

アメリカ看護師協会

- ①組織は、看護スタッフ能力開発に関する理念や目的・目標を持ち、それが明文化されており必要に応じて見直し修正を行う
- ②スタッフの学習と能力開発に応じて、サポートのための人的資源をもつ
- ③学習者のニーズの明確化を図り、ニーズを満たす学習活動計画と実施・評価・修正を行う
- ④学習者へのフィードバック
- ⑤成果の評価
- ⑥目標の促進や強化のためのコンサルテーション
- ⑦学習や職業上の成果を促進する組織風土

これをまとめると・・・**組織として行ってゆくこと**は大きく3つ

- ①組織としての人材育成の理念・目的の明確化
- ②しくみづくりー具体的な教育体制・支援者・評価体制
- ③風土づくり

①理念や目的の明確化

- どのような人材を育てるのかを組織で合意する
それに基づいた人材育成計画について話し合う

「ある」ことが大切ではなく、その話しあいをする**過程自体が重要**。
話し合いの中からでてくる、当該自治体の課題やそれぞれが思っているすり合わせの中から②や③が生まれる

②しくみづくりー具体的な教育体制・支援者・ 評価体制

- ◆計画整備の基本は、組織内での教育体制(プリセプターやメンターを含む)それに外部研修がプラスされる

職場内での教育	化粧品と乳液みたいなもの
外部研修	エステ

- ◆保健師のキャリアラダー等を考慮した個別対応のハイブリッド型への転換(個人目標管理強化)
今までのキャリア開発 → 新任・中堅・管理といった時期別の設定に力点
本人の キャリア・アンカーを考慮したキャリア・パスの設定の検討
←本人の動機づけにつながる可能性

◆支援者の考え方

メンターに関しては、**複数の指導者**のほうが、今の新任者にはあうのではないかと考えられるようになってきている。

(ただし責任の所在が曖昧にならないように配慮する)

◆評価体制

まず保健師管理者が各保健師の活動・力量の評価を行い、フィードバックを行う

(評価面接も重要だが、**日常のフィードバック**で人は動機づけられる)

③風土づくり

ちゃんと評価する・話せる雰囲気

+ **自己啓発を行う風土 づくり**

「自分の給料を使って学ぶことは専門職の要件」の一つ
先輩がその姿を見せる、楽しさを見せる





pixta.jp - 31356604

ありがとう ございました

誰もそこへ行かぬから
我々がゆく。誰もしな
いから我々がする

九州大学出身の保健医療関係者



帚木蓬生氏

作家・精神科医(特に嗜癖)

「閉鎖病棟」「国銅」「ネガティブ・ケイパ
ビリティ」他 多数



中村哲氏

医師・ペシャワール会元代表

アフガニスタンの用水路建設に尽力

2019年 武装集団の襲撃にて死亡