

## 〔研究報告〕

## 係員保健師の成長を促す係長保健師の支援方法と係長の役割

犬飼 亜矢子<sup>1)</sup> 松下 光子<sup>2)</sup>Characterizing Middle-Manager Public Health Nurses' Interactions with Junior Colleagues  
aimed at Promoting Professional GrowthAyako Inukai<sup>1)</sup> and Mitsuko Matsusita<sup>2)</sup>

## 要旨

本研究は、係員が自身のめざす保健師像に近づくための経験ができるよう係長が支援計画を立案し、係員の実践サポートを行い評価する。この取り組みを踏まえて、係員の成長を促す支援方法と、係員の成長を促すための係長の役割の視点から、係長の関わりの在り方について検討することである。

対象は、筆頭著者の所属する係の参加同意があった2名の係員と、係長の立場で参加した主任保健師1名である。

方法は、最初に「めざす保健師像」「実践計画書」「支援計画書」の様式を文献資料を参考に作成し、係長は係員と面談して係員のめざす保健師像を語る機会をつくり、それに近づくための実践計画書を係員が作成した。実践計画書を踏まえて係長は支援計画書を作成し、係員の経験を支援した。係長と主任が行った支援の結果について評価し、取り組み成果の把握を行った。

取り組みの結果、係員の1人は、政策部署で地域の健康づくりを考えていける保健師をめざしたいとして、担当地区の健康課題の対策について実践した。もう一人の係員は、住民の思いを引き出せる保健師をめざしたいと個別支援の実践を丁寧に取り組んだ。係長は支援計画書を作成し、係員の経験を支援した。

係員は保健師の仕事や役割を考える機会になったことや、保健師の関わりにより住民が変化したことを実感しており、取り組みを報告した上司からは、取り組んだ保健師の成長があったとの評価を得た。

係員の成長を促す係長の支援方法として、めざす保健師像を語る機会をつくる、成長を促すための経験の機会をつくる、係員の考えや判断を理解して助言する、援助場面に同席し、係長の判断をした上で援助方針を話し合う、係内で学び合う機会をつくるが必要であると考えられた。

係長の役割として、係員と実践を通して信頼し合い、住民の健康を守るために活動するという責任と情熱を持ち続け、互いに成長できるような環境づくりを目指していくことと考えた。

**キーワード：**係長保健師、めざす保健師像、保健師育成

## I. はじめに

平成28年に厚生労働省が発信している「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」では、自治体保健師の標準的キャリアラダーを示している。保健師

の次期管理者の立場にある中堅後期保健師以降の人材育成

では、これまで具体的に示す指標は十分なかったが、本ラダーの発信によって確認しやすくなった。鎌田ら(2019)によれば、「自身のキャリア形成に取り組むことは時間を

1) 前 岐阜市中市民健康センター Former Naka Civil Health Center, Gifu City

2) 岐阜県立看護大学 地域基礎看護学領域 Community-based Fundamental Nursing, Gifu College of Nursing

要しても必要な保健活動を住民に届ける大切な道であり」とあり、継続して取り組む重要な課題である。中堅後期の係長級保健師に期待される役割は、チーム単位でマネジメントに関するケースワークや、リーダーの取り組みについて「職場内における事例検討会 QJT としての意味合い」（森田，2009）の報告があり、チームで育ちあいをする意義について述べられていたが、一人ひとりの成長を考えた取り組みについての報告は見当たらず、個々の育成を支援する実践を行う必要があると考えた。

A 市の保健師配置は、衛生部門の他多岐にわたる。人材育成の重点が置かれているのは新任期中堅期で、それ以外の時期は明確になっていない。筆頭著者は衛生部門の保健センターに所属し、地区を担当して保健活動する係の係長である。係長保健師（筆頭著者、以下、係長とする）、経験 10 年以上の主任保健師（以下、主任とする）、経験 10 年未満の係員保健師（以下、係員とする）3 名の計 5 名の保健師で構成され、9 地区（5 万 1000 人弱）を担当している。

自施設においても、近年の社会構造の変化に伴う健康・福祉に関する課題が増大し、住民の健康相談等に複雑困難な対応が求められている。その対応を行うためには保健活動を振り返り、その気づきから実践能力を高める必要があるが、十分にはできていない。それは「自分の行った支援が、住民の健康課題の改善に繋がっているかを実感することがない」という係員の発言からも知ることができる。また、個別の対応から地域の健康課題の明確化、活動計画作成へと繋げ、事業を見直していく必要があるが、できないまま実施することが目的となっている。近年では保健師の活動範囲が広く求められており、計画的な現任教育を行い、経験年数に応じた必要な力をつけるための体制の見直しが必要である。大場（2009）は、保健師現任教育の全国状況から「現任教育の核となる中堅保健師を育成することが必要」と述べている。そこで、中堅保健師として実践現場を支える係長の役割について明らかにしていく必要があると考える。

また、係内のどの保健師も担当地区の住民が元気で安心して暮らせるよう健康をサポートし、信頼され責任をもって相談対応できる保健師になりたいとめざす保健師像を描いていた。以上のことから係長として、日々の保健活動を通じて係員の成長を考慮した支援の実践をしたいと考え

た。係運営や係員の育成を進めるには、まず係員らと向き合い、各々がどう成長していきたいかを把握して関わるのが大切である。そのため係長は、めざす保健師についての考えを聞き、必要な活動の経験ができるよう支援計画を立案して支援実践、評価することを考えた。計画通りに実践したことが住民の健康課題の解決に繋がり、保健師の関わりや役割の意義を実感でき、やりがいとなっていくと考えることから、係員が現場の経験から成長していくためには係長が係員に対してどう関わり、サポートすると良いかを検討していく必要があると考えた。

なお、本研究で係員は、係長と実務経験が長い主任以外の保健師をいう。また、主任は係長と共に係員を支援する立場とする。

## II. 研究目的

本研究は、係員が自身のめざす保健師像に近づくための経験ができるよう係長が支援計画を立案し、係員の実践サポートを行い評価する。この取り組みを踏まえて、係員の成長を促す支援方法と係員の成長を促すための係長の役割の視点から、係長の関わりの在り方について検討する。

## III. 研究方法

筆頭著者が係長の立場で所属する保健センターにて、以下の 1～4 に取り組む。研究期間は 7 月～翌年 2 月の 8 か月間である。

### 1. 文献資料を活用した実践及び支援計画書（様式）の作成

係員がめざす保健師像を記入できる様式と、めざすことが達成できるための実践計画書及び支援計画書の様式について、文献資料を活用して作成する。

### 2. めざす保健師像の語りを踏まえた実践計画書の記入及び支援計画の立案

1) 係長は係員と面談し、係員は自己がめざす保健師像を語り、それに近づくための実践計画書を作成する。実践計画書は係長、主任と係員が共に持ち、係員の実践プロセスを確認するためのツールとして活用する。面談内容について、係長が記録しデータとする。

2) 係長は係員がめざす保健師に成長できるよう、個々に対して支援計画書案を考え、主任と内容を検討して作成する。係長は、係員が必要な実践経験ができる機会の準備

や、調整をするなど支援できることを計画する。

### 3. 係員の保健活動の実践と係長と主任の支援の実践

1) 係長は方法2で作成した支援計画書に基づいた保健活動の実践前後に、個々の係員と面談して活動内容の確認や、実践を振り返る機会を設ける。面談した内容は係長が記録し、主任との意見交換の資料とする。

2) 係長は主任と面談し、係員の活動実践から得た気づきや結果について共有する。そして支援計画の修正等について主任と意見交換を行い、主任との意見交換内容について係長が記録したことをデータとする。話し合った内容を簡潔にして整理する。

### 4. 係長と主任が行った支援の評価

係長は、係員が進めた実践の終了後、実践計画が達成できたかの評価を係員との面談で聞き取り、その内容を係長が記録する。記録した発言を要約して語られた内容を区切り整理する。

係長は、方法3で行った支援の実践や主任との意見交換及び方法4の係員との面談で得られた実践の結果を振り返って、支援した内容から得られた成果を評価し、それを記述する。

### 5. 研究の取り組み成果の把握

1) 係長は、係員に対して参加した感想や取り組みが目的達成に繋がったのかを無記名、自記式の質問紙調査で把握する。

2) 係長は、主任と共に係員の活動実践を支援した過程を振り返る機会を設け、意見交換し、その内容をメモにとりデータとし、発言内容を整理する。

3) 係長は、上司に対して取り組み結果からまとめたことを、紙面と口頭で報告する面談の機会をつくる。面談時に上司から得た評価や感想についてメモを取りデータとする。意味内容のまとまりごとに要約し、それを整理する。

## IV. 倫理的配慮

本研究において、研究協力者となる個人の権利を擁護するために、研究結果を論文やその他の方法で公表する際にはプライバシーは堅く守り、協力者の氏名は匿名にし、個人が特定されないように配慮して個人情報の保護に努めた。研究協力者には研究目的、研究方法是説明文書と口頭で説明し、業務時間内で負担を軽減した実施にする旨伝え、同意を得た。また、研究のいずれの時点でも参加をとりや

めることができることを説明し、研究結果を発表する意図があることを伝えた。本研究は、岐阜県立看護大学大学院看護学研究科論文倫理審査部会にて承認を得た。(通知番号 30-A005M-1 平成30年5月)

## V. 結果

### 1. 文献資料を活用した実践及び支援計画書（様式）の作成

係員と係長及び主任が係の中で役割をもち、活動の中で係員が成長できるよう、その過程を具体的に記録する様式について、各自治体の人材育成指針や自分のキャリアを描くポートフォリオについての文献等を参考に以下のように作成した。

係員が自己のめざす保健師像について語り、それを踏まえた実践計画の立案ができる様式の作成。

#### ① 様式1「めざす保健師（私の未来像）」

係員が、今の自分の状況を確認、理想とする保健師像に向かってどう成長したいか言語化できることを目的として様式1を作成した。記載項目は、めざす保健師像、達成可能な目標の2項目である。項目を構成した理由は、「ビジョンとゴールが明確であればゴールまでの道のりが困難であっても、自分の足で一步一步進んでいこうという気力が湧く」（鈴木，2014）との報告があるように、めざす保健師像を書き表すことで、やりたい自分がイメージできる。目標を明確に立てることで、自分に必要な行動を起こす気持ちに繋がると考えた。様式1は係長との初回面談前に記載して、最初のビジョンとゴールを明確にしておくこととした。面談で、めざす保健師像について語る機会をつくり、成長するための目標達成には、何を実践していくと良いかを具体的に記載してもらうこととした。

#### ② 様式2「実践計画書」

様式2の目的は、様式1に記載した目標と実践するとよいことを計画することである。実践計画を係員自ら立てることは、自己を評価することに繋がり、課題を達成するための必要な学びや、経験を考えることになると思われる。目標に掲げためざす保健師像は、意図を持った実践で到達出来るよう、実践計画書を他者と共有して確認することが大切であると考え作成した。

様式2は、係員が実践計画を係長に面談時示す資料とした。また、支援する側の係長と主任が持ち、内容を把握し

て支援するためのものとした。

### ③ 様式3 係長と主任が作成する「支援計画書」

支援計画書は、様式2で係員が作成した実践計画書に基づき、係長と主任が実践過程に沿った支援ができる想定をして作成した。記載項目は、めざすこと（様式1の目標）、目標を達成するための必要な場面と経験、そして支援計画とした。このような項目で構成した理由は、「自律性を育むには、上司がチャンスをいかに投げられるかで成長を支えていくことになる」（西田ら，2016）と報告があるように、係長と主任それぞれが係員を支援する際に、保健活動の実践の機会を考えて、必要な経験ができるよう整理し準備しておくことが大切であると考えたからである。

## 2. 実践計画書の記入及び支援計画の立案

以下、全取り組みに参加した2名の係員であるC保健師、D保健師について報告する。

C保健師は、捉えていた担当地区の健康課題を住民と共有し、住民に健康づくりを仕掛けられる保健師をめざしたいと語った。C保健師が達成可能な実践として計画したのは、担当地区の健康課題である生活習慣病予防の取り組みである。住民に身体を動かす習慣の意識づけができるよう働きかけたいと話した。実践計画の内容は、1. 担当地区と健康課題をあらためて確認する、2. 実践できることを地区の役員と計画する、3. 計画に基づいた実践、4. 実践の評価、5. 評価を住民側と共有する、6. 次年度以降の健康課題を出すとし、実践時期や場面についても計画していた。

D保健師は、住民の思いを引き出し一緒に考えることができる保健師、常に学び続ける保健師をめざしたいと語った。地域を見るためにまずは個別援助に取り組むとして、実践計画書を作成した。実践計画内容は、担当地区の個別援助事例についてアセスメントして必要な援助を計画し、関わりから対象者が変化していく状況について、振り返りながら継続した関わりをしていくことを計画していた。そしてD保健師は、対象者自身が意思決定できる援助や、1回の相談でも相談して良かったと思われる関わり、対象者の持つ力や強みを引き出せる援助ができるようになりたいと語った。

係長は、係員と面談して作成した実践計画に対して、どういった機会にどんな方法で支援できるかを支援計画案として考え、案をもとに主任と支援内容について検討して作

成した。支援計画書は双方で持つこととした。

C保健師への支援については、表1に示すように【P-1 他の地区に共通するような内容を係の中で話題にする】【P-2 係員が担当する地区の保健活動を理解し、人の動きを捉える場合の相談にのる】など4つの計画の立案となった。

D保健師への支援については、表2に示すように【P-1 事例の援助で実践したいことについて、相談される立場の主任と共有しておく】【P-2 事例のアセスメントと援助計画の確認を一緒に行う】など8つの計画の立案となった。

支援計画が係員のめざすことに繋がる活動実践となるよう、地区活動の場面ごとに意識して支援の実践が行えるようにした。

## 3. 係員の保健活動の実践と係長と主任の支援の実践

経験年数が異なるC及びD保健師が、係長と主任の支援を受けながら計画していた保健活動の実践を進め、係長と主任は支援の実践を進めた。係員が活動する前後の場面で係長は面談を行い、その面談内容の記録からどのような支援を行っていたのかを分析した。更に分析した支援内容を、支援計画ごとに分類して表に整理した。表の横軸は支援計画とし、表の縦軸は時系列として実践場面を表した。C保健師を表3、D保健師を表4に示した。また、表1、2に示したように、当初に立案していた計画をP-○（数字）で表し、支援内容を振り返って整理した後、当初の計画にはなかった支援をSP-○（数字）で表し追加した。支援を実践していた場面No.に●印とした。

### 1) 係長による係員への支援の実践

#### (1) C保健師への支援の実践

C保健師は、9月～翌年2月の半年間実践を行った。C保健師は、担当地区で展開する生活習慣病予防事業を通じて住民と協働した健康づくりの実践をしたいと計画した。実践のうちの一部を以下に挙げる。

表3の場面No.1では、支援計画P-2、P-4を行った。地区活動の経過についてC保健師から報告を受けたが、活動の方向性に見通しが立たない状況があった中で【P-2 係員が担当する地区の保健活動を理解し、人の動きをとらえる場合の相談にのる】の支援をしていた。具体的には、地区役員との面会をしたらどうかと提案したところ、C保健師がキーパーソンと考えた地区役員との面会の機会を準備し、その機会に同行した場面であった。また、【P-4 実践



表1 C保健師への支援計画

項目番号	支援計画の内容
P-1	他の地区に共通するような内容を係の中で話題にする
P-2	C保健師が担当する地区の保健活動を理解し、人の動きを捉える場合の相談にのる
P-3	実践する健康づくり事業の準備過程において、人的応援や予算など必要に応じて相談にのり調整する
P-4	実践後の評価について、保健師が次の健康課題に繋げることができるよう、話を聞き助言する
※ SP-1	振り返りから、次の支援に繋げられるよう助言する

※ SP の表記は実践後に分析して行っていた支援を追加したもの

表2 D保健師への支援計画

項目番号	支援計画の内容
P-1	事例の援助で実践したい事について、相談される立場の主任と共有しておく
P-2	事例のアセスメントと援助計画の確認を一緒に行う
P-3	援助後に計画していたことと実際の援助について振り返り、対象者の反応などから援助を評価する機会をつくる
P-4	支援実施前後の面談で、発言しやすいよう聞く姿勢や態度に気を配る
P-5	係員が、自発的に相談できるような声かけをする
P-6	必要に応じて家庭訪問等に同行する
P-7	援助に必要な情報や資料の提示を行う
P-8	係の中で共通した課題や事例があった場合は、グループワークで共有する機会を持ち検討する
※ SP-1	個別支援の実践から対象者の考えを引き出す支援の経験ができるよう事例選択の助言をする
※ SP-2	他機関との関係づくりをし、体制を整えるための助言をする

※ SP の表記は実践後に分析して行っていた支援を追加したもの

後の評価について保健師が次の健康課題に繋げることができるよう話を聞き助言する】の支援では、地区役員との面会に同行して現状を把握した後、今一度地区で実施してきた保健活動の経過について、整理する必要を助言した場面であった。

場面No.2では、C保健師がこれまで地区で取り組みをしてきた経緯について資料にまとめていたことから、一緒に振り返りする機会をもつことを提案する支援を行った。ここでは支援計画 P-2、支援計画 SP-1 を行っていた。

計画していた実践が進展していかない状況で、【P-2 係員が担当する地区の保健活動を理解し、人の動きをとらえる場合の相談にのる】の支援では、場面No.1の実践からC保健師が考えていた役員では話を進めることが難しく、住民の誰と健康課題について話をするとうい悩んだ発言があった。その発言を捉えて、これまでの地区活動の積み上げがあることが、今後可能な活動に繋がると係長から助言した場面である。また、【SP-1 振り返りから次の支援につなげられるよう助言する】の支援は、C保健師と共に地区を把握するための統計資料と、活動から得た住民の声をデータとして活動経過を辿り、振り返りをした場面であった。振り返りでは、事業を進めることが目的でなく、掲げた健康課題の解決策を住民と考えていくプロセスも大切に

あることを助言した場面であった。

また場面No.6では、地域主体で実施されることになったウォーキング大会の事業内容について「準備したことについて聞いてほしい」とC保健師から声が掛り、共有した場面であった。支援計画 P-4、SP-1 を支援していた。この場面あたりからC保健師は係長からの声掛けがなくても積極的に自分から係長に声を掛け、考えを述べて行動するようになっていた。【P-4 実践後の評価について保健師が次

表3 C保健師の支援計画の実践経過

場面 No.※1	支援計画 ※2				
	P-1	P-2	P-3	P-4	SP-1
No.1		●		●	
No.2		●			●
No.3			●	●	
No.4				●	
No.5					●
No.6				●	●
No.7					●
No.8					●
No.9	●	●		●	

※1 場面No.は実践順序を表す

※2 支援計画を実践している場面に●印

の健康課題に繋げることができるよう話を聞き助言する】については、ウォーキング大会当日、C保健師が運動習慣の効果について実践を伴う健康教育を実施し、参加者にアンケートを取る計画をしていた。事業全体の流れと共に、当日実施可能なアンケートの取り方や、実施した事業の評価が次の健康課題に繋がる内容になっているかなど、内容に伴う注意事項について係長から助言していた。また、【SP-1 振り返りから次の支援につなげられるよう助言する】については、アンケートや参加者の声から大会を実施した意義についてまとめを残し、地域住民へ評価をフィードバックすることが大切であることを助言していた。

## (2) D保健師への支援の実践

D保健師は9月～翌年2月の半年間実践を行った。D保健師がめざすこととして選択した実践内容は、担当地区の住民の個別援助であった。対象者の能力を引き出す援助ができることをめざしていた。D保健師がこれまでに経験が少ない分野の事例で、対象者の思いを丁寧に捉えた援助を必要とする2事例（精神障害者の生活支援、特定保健指導対象者への関わり）を実践に取り上げてはどうかと係長から提案し、それぞれの事例に関わる前後に面談して支援を進めた。実践のうちの一部を以下に挙げる。

表4の場面No.5では、D保健師と対象者宅を同行訪問した場面で、支援計画P-2、P-3、P-4、P-6を実施していた。【P-6

必要に応じて家庭訪問に同行する】では、係長がD保健師の訪問に同行し、対象者の状況や状態の理解を深めたことによって、D保健師との援助の振り返りや援助方針の意見交換、対象者のアセスメントが充実した。【P-3 援助後に計画していたことと実際の援助について振り返り、対象者の反応などから援助を評価する機会をつくる】では、対象者が望む援助と支援者が必要と判断する援助のギャップについて考えた場面であった。援助に訪問看護を導入した後の評価として、対象者の思いを確認するために保健師の家庭訪問を実施する方針を立てた。【P-4 支援実施前後の面談で、発言しやすいよう聞く姿勢や態度に気を配る】では、対象者宅に同行訪問した際に、D保健師の援助をさえぎることの無いよう気を付けて支援した。また、事前にD保健師と立案した援助計画を意識し適宜対象者に声を掛け、関わりの流れをつくる支援を行った。【P-2 事例のアセスメントと援助計画の確認を一緒に行う】の支援では、同行した家庭訪問後は、D保健師とアセスメントをして、次回対象者と関わる際の計画を確認した場面であった。

表4の場面No.6では、対象者が制度の利用申請のため保健センターに来所する予定となり、係として対応する準備の場面であった。支援計画P-1、P-6、P-8を実施していた。【P-1 事例の援助で実践したい事について、相談される立場の主任と共有しておく】の支援では、係で相談対応する

表4 D保健師の支援計画の実践経過

場面 No.※1	支援計画 ※2									
	P-1	P-2	P-3	P-4	P-5	P-6	P-7	P-8	SP-1	SP-2
No. 1				●					●	
No. 2		●		●						
No. 3		●					●			
No. 4			●			●				
No. 5		●	●	●		●				
No. 6	●					●		●		
No. 7			●							
No. 8		●								●
No. 9		●	●							
No. 10		●	●							
No. 11		●			●				●	
No. 12			●							
No. 13		●								●

※1 場面No.は実践順序を表す

※2 支援計画を実践している場面に●印

ため、事例検討しておくことを主任保健師と共有し、計画した。【P-8 係の中で共通した課題や事例があった場合は、グループワークで共有する機会を持ち検討する】では、グループワークにおいて、対象者が来所した時の対応を検討したところ、D保健師は自分でなくても同じ対応が可能であることがわかり、安心した様子であった。また、係員らが担当地区で関わる類似した事例の援助方法の気づきがあり、意味のあるものとなった。係の保健師が対象者の特性を理解し、対応する方法について一緒に考え想定した場面であったことから【P-6 必要に応じて家庭訪問に同行する】の支援実施に値することとした。

表4の場面No.8では支援計画P-2、SP-2の支援をした。対象者が精神的に不安定になっていることへの対応に困り、D保健師から係長に相談があった場面であった。【P-2事例のアセスメントと援助計画の確認を一緒に行う】の場面では、対象者から申請した福祉サービス受給を取り下げたいという連絡があったことから、D保健師は、訪問看護師と情報を交換し、対象者の気持ちに沿うべきか悩んでいた。「このまま制度申請を継続するという訪問看護師の判断が、援助者の押しつけにならないか」と言うことや、D保健師の「対象者にとって、よい関わりにしたい」という思いに繋がっていくかについて検討した場面であった。【SP-2他機関との関係づくりをし、体制を整えるための助言をする】の場面では、訪問看護師に連絡を取り、対象者の状態について情報交換することを伝えた。また、対象者の不安は受けとめた上で、制度に必要な福祉サービス利用に伴う調査の内容に、このエピソードが反映できると良いのではないかとD保健師に助言していた。

## 2) 係長と主任の意見交換

係長は主任と面談し、係員の保健活動実践から得た気づきや結果について共有し、意見交換した。主任とはC保健師、D保健師について各2回の意見交換をして関わりの方角性が逸れていかないよう努めた。

1回目の意見交換は係長がC保健師と最初の面談をした後、2回目は実践計画をもとに支援計画案を主任に提示した時点であった。係長よりC保健師と長く所属が同じ主任は、「C保健師は相談対応する力を持ち、自分の考えや判断ができるため、相談を持ち掛けてきた時にしっかり聴いて支援できると良い」ということや、計画している地区での実践内容に、考慮が必要になりそうなことについて意見

があった。この意見を踏まえ、C保健師とは主に実践の事後面談を重点において支援すること、地区への働きかけには健康課題を明確にして地区役員に丁寧な説明を進めていくという方針を立てた。

D保健師との関わりについても主任とは2回の意見交換を実施した。1回目は係長とD保健師の最初の面談後、2回目は事例検討をグループワークする企画の時点であった。1回目の意見交換では、通常保健師が支援したことは、対象者にどう影響したかの評価が難しいことから、必要に応じて係長が家庭訪問に同行し、客観的に評価する機会を設けるという方針を立てた。2回目はグループワークで事例検討の企画をし、係全体で対象者が混乱しない対応の共有をした際に、主任は「係員が、係長や自分に活動を報告する機会が増えていると感じている。向き合ってもらっていることが嬉しいのだと思う」と感じていることを話したことから、今後も係間の活発な意見交換の機会をつくることを係の方針にすると共有した。

## 4. 係長と主任が行った支援の評価

各係員自身がめざした保健師に近づくことができたか保健活動の実践評価を係長との面談で係員が振り返り、評価した。係長がメモを取り記録の整理を行った。係員の発言内容を「」で示す。

C保健師は、「目的を明確に持ち、誰に伝えたいか考えて動くことが大切」「事業をこなすだけになっていた」「考えて行動し、良い取り組みができた」「計画を意識して進めることができた」と話した。

D保健師は、「保健師は人の生活、意識、価値観に影響する仕事と学んだ」「対象者が考えたことを見守り振り返る中で、援助の効果を感じた」「アセスメントの力がついてきた」「援助する自分の感情コントロールが必要であった」と話した。

また、係長自身の振り返りを以下に評価する。

C保健師は、担当地区の健康課題を解決していくための実践を計画し活動した。地区の健康課題が住民側と共有できたと考えていたが、具体的に話を進めることが困難である状況であった。地区はC保健師が数年担当しており、状況把握はできていたことから、係長としてはC保健師の考えを尊重して話を聞くことに努めた。C保健師の力量を踏まえ、必要とするタイミングで関わることにしていた。C保健師は、係長からの助言や意見を受け止め、自らもどう

していくと良いかを考えていた。係長は、活動前後のC保健師からの声掛けを待って一緒に考える姿勢を持つことを大切にしたい。自ら考え行動して目標達成に至ったことは、自己の成長を実感し、自信に繋がっていたと思われる。

一方で、係で考える機会を作る計画をしていたが時間調整できず、実施に至らなかったことは、係運営をマネジメントする係長の課題として残った。

D保健師は、担当地区の支援対象者に、能力を引き出す援助の実践を行った。多くの事例がある中で、どの事例で実践するかは選択は大切と考え、係長から事例選択の助言を行った。D保健師が事例を通じて対象者の生活支援や他機関と関わる経験が必要であると考えたことや、感情を捉えることが困難な対象との関わりは、D保健師がめざしていた対象者にとって良い関わりという必要なスキルを身に付けていくことになると考えたからである。実際にD保健師からアセスメントの力がついたという発言が聞かれ、精神障害者の生活支援と特定保健指導の2事例から住民の力を引き出す援助の経験に繋がっていたと思われる。

今回の取り組みにおいて、主任と共に意図を持って係員に向き合い支援の実践を行ったことは、係長として管轄地区の特性の理解を深化させることとなり、係が管轄する地区全体の運営を検討することに繋がった。今回係長の立場で主任が取り組みに参加したことは、近い将来の役割を考える機会となっていたと思われる。主任は、係長より近い立場で係員を理解しようとする言動があり、係長を意見交換でサポートし、係員への助言等、係長と同様に責任を果たそうとしていた。

また、取り組みの過程で、係長として他機関との関わりについて係員を支援したことは、対象者へのより良い支援を提供する助言だけでなく、係員と共に保健師の役割について考える機会となり、後に事例対応する上において他機関との関係づくりや組織としての連携を円滑に行う自身にも必要な経験となっていた。

## 5. 取り組みの成果の把握

### 1) 係員の感想・成果の把握

2名の係員保健師に、無記名の質問紙調査により研究の取り組みの感想や成果を把握した。質問内容を「」係員保健師の意見を【】に示す。

質問紙調査で、「実践計画に基づき保健活動に取り組んだことは、考えた目的が達成できたと思うか」の問いに関して【計画

を立てたことは意図的に機会を捉えて活動し、目標達成に至った】【相手の強みを引き出し、自己決定支援を促すことを意識し、その都度アセスメントしながら継続的に支援できた】等、取り組みの成果を感じていた。

「取り組みは保健師としての成長に役に立ったか」の問いに対し【思考の整理や発想転換の助言を受け、実践経験し成長できた】【保健師は、看護師の時のような支援結果や成果を実感しづらいと感じていたが、取り組んで援助の成果を得ることができ、やる気が向上した。活動の楽しさを感じ、成長につながった】と成長を実感する意見が見られた。

取り組み全般の感想では、【言語化して記述したことで目標を明確にできた。あるべき姿に近づくための方策を計画したことで実現することを学んだ】【自分だけでは活動が曖昧になりやすいところを、助言を受けて整理したことで楽しく前向きに取り組めて良かった】【対象者の強みを引き出すには、粘り強く相手と向き合い、信頼関係を築くことが大前提であることをあらためて学んだ】【アセスメントして支援方法を考える基本的なことを大切に、今後も保健活動を続けていきたい】等記載があった。

### 2) 主任の支援実践の結果

係長と主任が行った支援の実践について主任からの感想、意見の内容を【】で表す。

主任は、支援実践から得たこととして【十分でなかったが、支援側として意図的に声かけや会話ができた】【係員を支援するのに一緒に地区について考え、話す機会となった】とし、学んだことについては【人材育成の目安になる指標があると、自己成長を振り返ることができる】【一緒に行動し共有することで、援助方法に広がりが出る】等を確認した。

### 3) 取り組み成果の報告と上司の評価

実践の内容と結果について、2人の上司とそれぞれに面談報告し、感想・評価を記録し、意味内容を類似性に沿って分類し、整理した。内容は大分類として、取り組み前から実践できていること、取り組みの成果、今後できると良いことの3つに区分できた。以下各分類の内容と評価、感想について【】で示す。

取り組み前からすでに実践できていたことについて上司は、【声かけ】【認め、褒める】【良い関係づくり】とし、報告資料の支援の実践を確認して、日常に行っていること



が丁寧に実施されていると感想を述べた。

取り組みの成果として、【係長の支援が、係内の信頼関係を深めた】【係員は前向きに保健活動できている】と評価した。また報告の内容と普段の活動を踏まえて、「係員らは前向きに保健活動できているという印象があり、成長したと感じた」と述べた。

今後できると良いこととして、【ベテランは報告し合う機会をつくるとよい】【後輩に経験を伝えたい】【人材育成への取り組みを組織できるとよい】【更に知識を得る必要がある】と提案があった。

## VI. 考察

本取り組みを踏まえ、係員の成長を促すための支援方法及び、係員の成長を促す係長の役割の視点から係長の在り方を考察する。

### 1. 係員の成長を促すための支援方法について

#### 1) 係員がめざす保健師像を語るができる機会をつくる

取り組みの最初に、係員と面談してめざす保健師像を語る機会を持ったことは、どの保健師も持つめざしたい姿を確認し合うことになり、成長の方向性が明確になったと思われる。

取り組みの感想に【計画を立てたことは、意図的に機会を捉えて活動し、目標達成に至った】と成果が述べられたように、目標達成にどんな実践を計画して活動するとよいかを考えたことは、自らの成長について意識することとなり学びに繋がった。これまで自組織において、保健師をめざすことになった動機について他者と共有し、将来のビジョンを持って成長する過程を考える機会を持つことはなかった。「人は常にこうしたい、こうなりたいというイメージがあり、その目的を達成するために良い行動を選択していく。自分が考える自律した行動は、具体的なイメージをもつことから始まり、行動の結果、目的が達成できた時にモチベーションが高まる」(真田, 2018)という。このように、自己の未来に思いを馳せためざす保健師像を語る機会を作ったことは、係長と係員との信頼関係をつくり、係員の成長していきたいという気持ちを引き出していたと考える。

#### 2) 係員の力量を判断し、適した時期に、成長を促すための経験の機会をつくる

取り組みにおいて、係員保健師の目標を達成するために

力量に応じて経験できることはどんなことかを考え、意図を持って声をかける支援を行ってきた。西田ら(2016)は、「良いところや、伸ばしたりしていくと良いところ、それらを含めた多角的な角度から相手を見て成長を支えていく」と述べているように、係長は係員との関わりを重ねて必要な経験の機会を考え支援を進めた。

C保健師の支援No.1の場面で、係長は地区活動の見通しが立たないことの相談を受けた。まずは地区に出て役員との面会を提案する助言をしたところ、その後C保健師はキーパーソンと考えていた役員に会う準備していた。この活動によって地区で健康課題を共有する役員の整理をすることができていた。

D保健師においては、目標達成のための経験ができそうな事例選択を助言した。援助を通じて保健師が関わる意味や意義を見出す思考を繰り返すことでアセスメントの力がつき、自分の成長を実感したという感想を述べると共に、援助の効果を感じていた。これら実践から、係長は係員と日常に関わる中で力量を判断し、それより少し力を発揮していくことができる経験の機会を作り、実践を促していくことが大切であると考えた。

#### 3) 係員の考えや判断を理解し、受け止めながら助言する

取り組み全体を表3.4で振り返ると、係員からの相談に対し係長は助言という形で支援することが多かった。真柳(2007)が、「コーチングには信頼関係が欠かせない」と述べるように、信頼関係を基盤に係員の考えを支持して自ら行動できるように助言してきた。

C保健師においては場面No.2の支援に、活動に行き詰った状況の中、係員と一緒に活動経過を辿り、次の活動に繋がる気づきを支持した助言を行った。

D保健師においては、個別支援を通じて対象者の強みを引き出せる支援ができるようになりたいという考えを理解した上で、場面No.5のように援助行動を支持して助言した。係長という立場の助言が、係員にとって指示や命令というニュアンスにならないよう伝えることも、係員との信頼関係をつくる上で大切なことと考える。相手の考えを聞き、なぜそう判断するのか理解に努め、その考えを受け止めて助言することは、係員の考える行為に繋がり、大切な姿勢であると考えた。

4) 援助場面に同席し、係長としての判断をした上で、係員と援助方針を話し合う

保健師は、個人で行動する機会が多くあるため、日頃からスタッフ間で経験を伝え合うことや、話し合う環境があることは必要である。新任保健師を育成するトレーナー保健師を活用した事業の事例がある（梅庭，2009）が、先輩保健師の経験知を同じ現場を踏んでコミュニケーションの中で伝え、効果を上げている。

本取り組みにおいて、C保健師の場面No.1では健康課題を住民の誰と共有して保健活動を発展させるか手探りであった段階で、係長は係員と地区に出向き、役員との話し合いに同席した。この支援の実践からC保健師と活動方針を検討する機会を持つことができた。

また、D保健師とは場面No.4,5,6において家庭訪問等に行き支援実践を行った。係長自身が対象者と関わり、対象者の特性を把握したうえでD保健師と今回の援助方針を検討したことは、より良い援助をするために必要であった。係長が援助に同席して現状把握や判断をすることは、係員を支援する助言に繋がる必要な行動であると考ええる。

5) 共有した方が良いと判断したことを、係内で学び合う機会をつくる

今回の取り組みは、一人ひとりの保健師と丁寧に向き合う実践であったが、その中で、係全体の課題として事例検討を行ったことは、松波ら（2015）が、事例検討で職場づくりを進め「仲間との信頼感が強化された」と述べるように、事例を読み解きながら学び合い、係の協力体制づくりに繋がったと考える。

D保健師の取り組み表4の場面No.6において、グループワークで共有する機会を持ち事例検討している。対象者の援助方針を共有するために実施したが、他の係員らが受け持つ類似した事例の援助方針を考えることができたという感想が聞けたことや、事例を担当する保健師の精神的な負担の軽減に繋がっていた。

C保健師の取り組みにおいては、今回グループワークで共有することができなかったが、住民と関わりながら健康課題を考える地区活動プロセスの学びとなり、経験の少ない係員に対して参考になる機会であったことから、実施する必要があったと考える。

経験の少ない係員にとっては、他の保健師の動きを知ることとなり、経験のある保健師にとっては、多角的な考え

をするための機会となるため、グループワークを活用して学び合う機会を意図的に計画することは大切である。係長は、その機会を作ることができる立場であり、役割があると考ええる。

## 2. 係員の成長を促すための係長の役割について

係長は、係員一人ひとりが持つめざす姿を大切にし、信頼して支援する姿勢を持つことが必要であると考ええる。取り組みをした係員の感想に、「思考の整理や発想の転換の助言を受け、実践経験し成長できた」とあり、めざすことに向かって表現できる機会をつくり、行動を共にして助言したことは、係員の成長に繋がる係長の支援に必要な姿勢であったと考える。

また係長は、係員と日常の実践を通して信頼し合い、担当する地区の住民の健康を守るために活動していくという責任と情熱を持ち続け、互いに成長できるような環境づくりをめざしていく役割があると考ええる。

「事例の援助に取り組み、成果を得ることが出来てやる気が向上した。活動の楽しさを感じ、成長に繋がった。」と係員の振り返りがあるように、対象者の生活が良い方に変化していく状況を関わるごとに実感していた。

係長は、係員が目標にした計画の意図を理解して支援し、双方の信頼関係の中で、共に考え、粘り強く実践したことが住民の強みを引き出し、自己決定支援を促すなど援助の成果として実感できていたと考える。こうした経験を通じて係内では学び合い、互いに尊重した雰囲気の中で、活動出来る環境づくりの役割が、係長にはあると考える。

## 3. 今後の課題について

今後の課題として2点挙げる。1点は指導的立場の保健師の能力向上が必要であること、2点目は組織として保健師の人材育成について体制を定着させていくことである。

係員の育成には係長が係員に意図を持って関わる必要がある。係長側が広く実践経験を持つことや研修等学びの機会を得ること、人材育成に関する意識を持つことが必要になる。中堅前期保健師の指導者となる中堅後期保健師が自信を持って指導できるように、中堅後期保健師の能力向上が必要である」（堀ら，2019）とあるように、指導者のスキルアップの必要性が課題にあがっている。今回の取り組みにおいて個々の力量に応じた目標を掲げて自己育成する方法は、係員レベルの保健師のみならず、指導的立場の保健師としての能力向上にも必要と考える。

また、自施設においては、組織・個人レベルで年度ごとに目標を明確にし、意識して目標達成のための取り組みをして成果を確認する体制がある。こうした既存の体制を活用して組織全体で係員の人材育成や、係長が係員の成長を促す取り組みが継続できるとよい。今後も方法を改善して人材育成の体制を定着させていくことが必要と考える。

(受稿日 令和4年8月25日)

(採用日 令和5年1月23日)

## 謝辞

本研究の実践にご理解、ご協力をいただいた皆様に深く感謝申し上げます。

本研究は、令和元年度岐阜県立看護大学大学院看護学研究科の修士論文の一部に加筆し修正を加えたものである。

本研究における利益相反は存在しない。

## 文献

- 堀里奈, 山田洋子, 岡本美和ほか. (2019). 中堅前期保健師を指導する保健師の意見 ―指導者研修におけるグループワークから―. 岐阜県立看護大学紀要, 19(1), 155-162.
- 鎌田久美子, 村中峯子. (2019). 平成30年度保健師の活動基盤に関する基礎調査の概要. 保健師ジャーナル, 75(5), 370-377.
- 松波実智誉, 北山三津子. (2015). 実践活動を自己評価し改善できる保健師の育成方法の検討 ―事例検討会を充実させる取り組み―. 岐阜県立看護大学紀要, 15(1), 83.
- 真柳哲也. (2007). 民間企業に学ぶ新人教育のポイント. 保健師ジャーナル, 63(10), 874-881.
- 森田佳重. (2009). 職場内における事例検討会 OJT としての意味合い. 保健師ジャーナル, 65(3), 202-206.
- 西田朋子, 松尾睦. (2016). 成長を支援し、自律性を育む OJT. 週刊医学界新聞, 3188, 1-2.
- 大場エミ. (2009). 保健師現任教育の全国状況. 保健師ジャーナル, 65(6), 434-437.
- 真田茂人. (2018). 「自律」と「モチベーション」の教科書(改訂版) (p.141). CEO BOOKS.
- 鈴木敏恵. (2014). キャリアストーリーをポートフォリオで実現する (pp.8-22). 日本看護協会出版会.
- 梅庭牧子. (2009). 新任保健師育成に向けて退職保健師の果たす役割. 保健師ジャーナル, 65(6), 438-443.

## Characterizing Middle-Manager Public Health Nurses' Interactions with Junior Colleagues aimed at Promoting Professional Growth

Ayako Inukai<sup>1)</sup> and Mitsuko Matsusita<sup>2)</sup>

1) Former Naka Civil Health Center, Gifu City

2) Community-based Fundamental Nursing, Gifu College of Nursing

### Abstract

In this study, public health nurses (PHNs) in the middle management role ("middle-manager PHNs") created a support plan to allow junior PHNs on their team to accumulate experience aimed at bringing themselves closer to the aspirational self-image as a PHN, provide practical support, and make assessments. Based on this initiative, this study investigated middle-manager PHNs' ideal methods of interaction from the perspectives of support and their roles as middle-manager PHNs to encourage the growth of junior PHNs.

The subjects were two junior PHNs working in the team to which the lead author belongs who had agreed to participate, and one head PHN who had participated in the team as a middle manager.

Concerning method, first, reference materials were consulted to prepare the following three worksheets: A middle-manager PHN interviewed two junior PHNs and a "self-image" prompt on the junior PHNs' professional aspirations as public health nurses, a practice planning form, and a support planning form. The two junior PHNs were asked to describe their aspirational self-images and then respond in the practice form with specific plans that would help them achieve their goals. Based on these practice planning forms, the middle-manager PHN filled out support planning forms, and used these to support the junior PHNs' experiences. The results of the support provided by the middle-manager PHN and a senior manager were assessed to understand the success of the initiative.

Concerning results of the initiative, one junior PHN's professional aspiration was to be a PHN working on building health in the community as a part of the policy department, and this member therefore practiced work on countermeasures for health issues in their assigned district. The other junior PHN's aspiration was to be a PHN who would be able to help residents share their thoughts and feelings, and they thus carefully engaged in practice for individualized support. The middle-manager PHN created opportunities for one-on-one interviews before and after the practice planned by each junior PHN, and offered them support while making efforts to understand their work.

The junior PHNs felt that these were opportunities to consider the work and role of a PHN, and that residents had changed as a result of their interactions with PHNs. According to the assessment of the supervisor who reported on the initiative, the PHNs involved demonstrated growth.

Five key interaction areas required by the middle-manager PHNs were identified as follows:

Creating opportunities to discuss the junior PHNs' aspirational self-image; creating opportunities for growth-encouraging experiences; giving advice by understanding the thoughts and judgments of junior PHNs; joining junior PHNs in support situations, making middle-management decisions, and discussing aid policies; and creating opportunities to learn together within the team.

Accordingly, the ideal interaction of a middle-manager PHN should aim to build mutual trust with junior PHNs through practice, sustain responsibility and passion for activities that protect the health of residents, and create an environment where both sides can grow.

**Key words:** middle-manager public health nurse, aspirational self-image, public health nurse training