予防活動に対する市町村中堅期保健師の研修ニーズに関する調査

― 調査結果　報告書 ―

作成日：令和６年6月3日

【報告内容】

１．回答者の状況---------- 1
　１）保健師代表者
　２）中堅期保健師
２．予防活動の実践力に関する調査結果---------- 5
　１）保健師代表者
　２）中堅期保健師
３．職場環境に関する調査結果---------- 23
４．保健師代表者の自由記載内容---------- 29
　１）新任期までに開発すべき能力及び必要な職場環境
　２）中堅期として開発すべき能力及び必要な職場環境
　３）中堅期以後に開発すべき能力及び必要な職場環境
　４）その他
５．中堅期保健師の自由記載内容---------- 32
　１）新任期までに開発すべき能力及び必要な職場環境
　２）中堅期として開発すべき能力及び必要な職場環境
　３）中堅期以後に開発すべき能力及び必要な職場環境
　４）その他

【問合せ先】千葉大学大学院看護学研究科　地域看護学教育研究分野
（研究代表者）宮崎 美砂子　　Email：miyamisa@faculty.chiba-u.jp
（事務局）　　飯野 理恵　　Email：riino@ faculty.chiba-u.jp
〒260－8672　千葉市中央区亥鼻１－８－１　TEL：043－226－2437　FAX：043－226－2438

予防活動に対する市町村中堅期保健師の研修ニーズに関する調査

「予防活動に対する市町村中堅期保健師の研修ニーズに関する調査」の全国調査を令和５年１１月に実施いたしました。本調査の質問紙調査では保健師代表者２１４名、中堅看護師２３０名より回答を得ることができました。

ご協力に感謝申し上げます。下記に本調査の結果を示しました。

１． 回答者の状況

１）保健師代表者　有効回答　２１４名

⑴回答者の状況

表１．職位の内訳

職位	人数（%）
部局長級	0 名（0%）
次長級	4 名（2%）
課長級	45 名（21%）
課長補佐級	67 名（31%）
係長級	51 名（24%）
その他	30 名（14%）
未回答	17 名（8%）

表２．自治体保健師の経験年数の内訳

経験年数	人数（%）
5 年以上 10 年未満	0 名（0%）
10 年以上 20 年未満	25 名（12%）
20 年以上 30 年未満	97 名（45%）
30 年以上	69 名（32%）
未回答	23 名（11%）

⑵回答者の所属自治体状況

表３．所属自治体の人口規模（令和 5 年 4 月 1 日時点）

人口規模	人数（%）
1 万人未満	69 名（32%）
1 万人以上 5 万人未満	143 名（67%）
未回答	2 名（１%）

表４．所属自治体における保健師の人材育成計画の作成経験

あり	47 名（22%）
なし	152 名（69%）
未回答	15 名（9%）

表５．所属自治体における統括保健師の配置の有無

あり	97 名（45%）
なし	98 名（46%）
未回答	19 名（9%）

表６．所属自治体におけるメンター
（相談・助言によりスタッフの成長を支援する職員）の配置の有無

あり	51 名（24%）
なし	148 名（69%）
未回答	15 名（7%）

表７．所属自治体における部署横断の保健師間の連絡会議の有無

あり	105 名（49%）
なし	94 名（44%）
未回答	15 名（7%）

２）中堅期保健師　有効回答　２３０名

⑴回答者の状況

表８．自治体保健師としての経験年数の内訳

経験年数	人数（%）
5 年以上 10 年未満	71 名（31%）
10 年以上 20 年未満	134 名（58%）
20 年以上 30 年未満	23 名（10%）
30 年以上	1 名（1%）
未回答	1 名（1%）

表９．経験した担当業務の内訳（複数回答可）

業務内容	人数
母子保健	206 名
生活習慣病予防（がん対策を含む）	192 名
高齢者保健福祉・介護予防	134 名
精神保健（自殺対策を含む）	130 名
保健・医療・福祉計画策定	83 名
職員の健康管理	81 名
介護保険	51 名
健康危機管理（感染症対策、災害対応・防災対策を含む）	32 名
障害児者福祉	30 名
企画調整（人材育成、調査企画を含む）	28 名
国民健康保険	28 名
難病対策	19 名
その他	16 名
虐待・DV 防止対策	0 名

表１０．職場で経験した役割の内訳（複数回答可）

役割	人数
担当業務におけるリーダー役割	176 名
後輩指導の役割	167 名
新しい事業やプロジェクトの企画調整役割	110 名
地域の関係機関・関係団体との協議会等の運営役割	103 名
業務に関する調査研究の中心的な役割	21 名
未回答	7 名

表１１．受講研修の内訳

受講研修	人数（%）
キャリア別の研修	83 名（36%）
業務に関する専門研修	183 名（80%）
職場を離れての中長期研修	21 名（9%）
その他	4 名（2%）
未回答	2 名（1%）

表１２．職能団体や学会等の職場外での活動経験の有無

あり	70 名（30%）
なし	159 名（69%）
未回答	1 名（1%）

⑵所属自治体の状況

表１３．所属自治体の人口規模の内訳（令和 5 年 4 月 1 日時点）

人口規模	人数（%）
1 万人未満	72 名（31%）
1 万人以上 5 万人未満	156 名（68%）
未回答	2 名（1%）

２．予防活動の実践力に関する調査結果

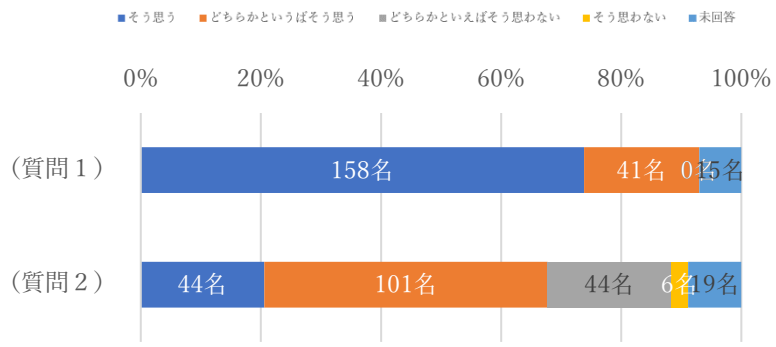
１)保健師代表者　（有効回答２１４名の集計結果）

（質問1）中堅期までに、身に付ける必要があると思いますか？
（質問2）所属組織の中堅期を見ていて身に付いていると思いますか？

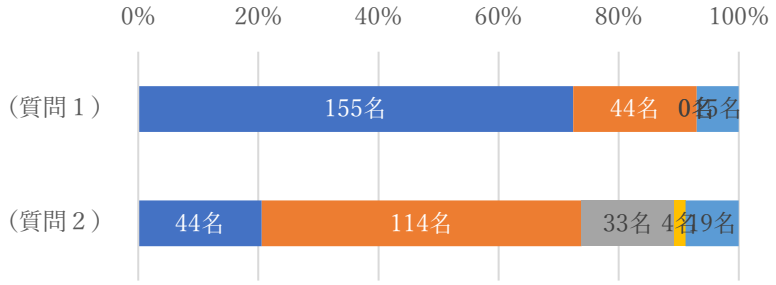
【A．予防活動の実践に対する理念の明確化】に関する技術項目

〈1．ビジョン・目標の設定〉６項目　＊棒グラフ内の数字は人数です

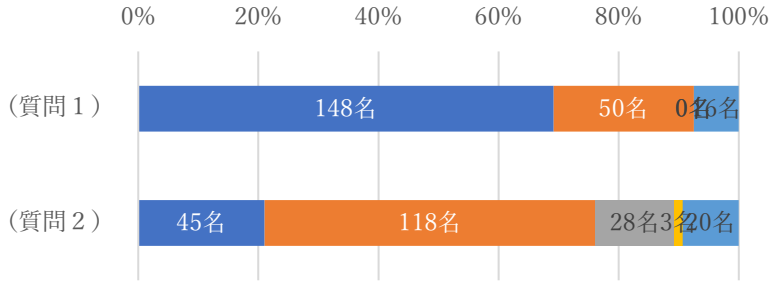
（1）住民と関わるあらゆる機会を健康づくりのチャンスと考え、潜在している健康問題がないかどうか意識する



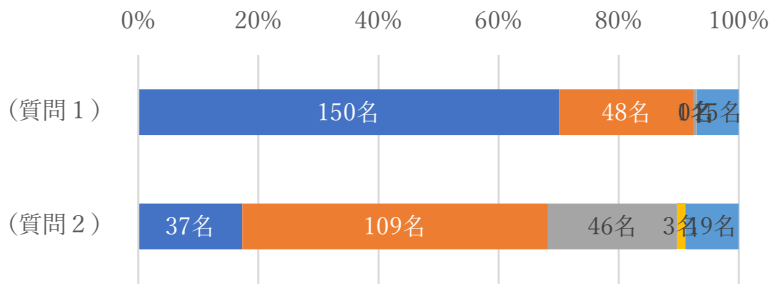
（2）健康問題発生に影響を及ぼしている地域の生活習慣や生活環境といった生活実態を捉え、事業の必要性を意識する



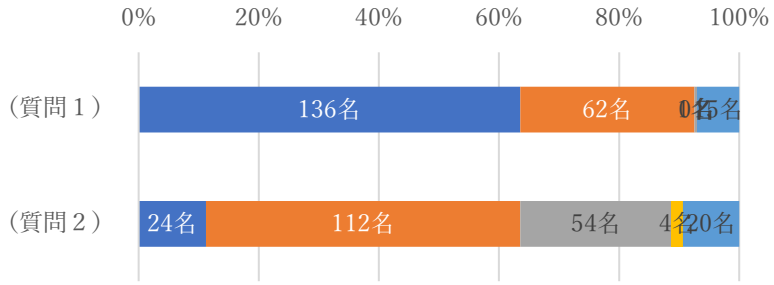
（3）事業がもたらす成果を描くことで、活動の必要性を意識する



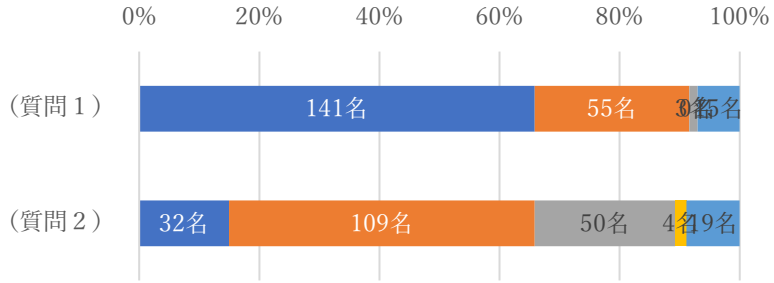
（4）住民の立場にたって目指すべき姿を明確にする



（５）先を見通し、事業において
大事とする考え方を明確にする

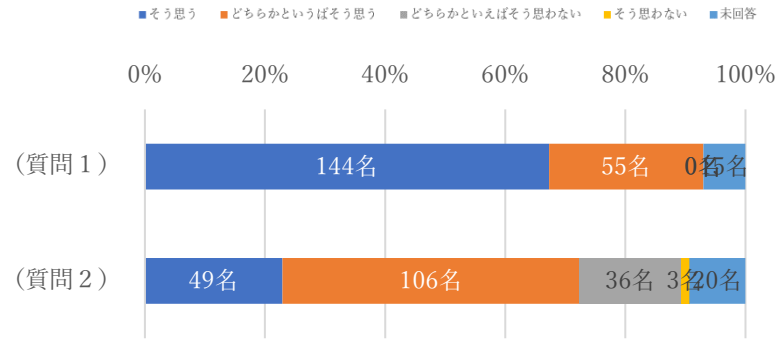


（６）保健師として取り組むべきこと
は何なのかを繰り返し問いかけ
考えていくことで、目指すべき
姿を明確にする

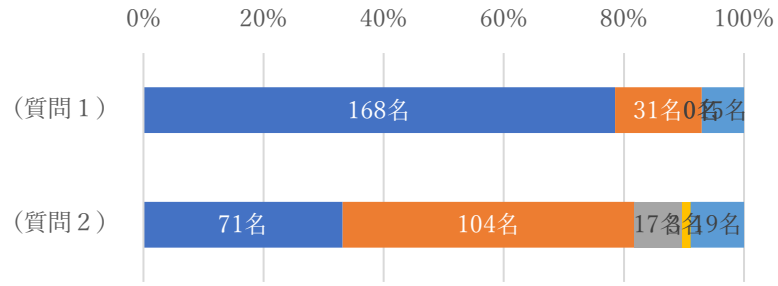


〈２．実践で価値をおいていることの意識化〉２項目　＊棒グラフ内の数字は人数です

（７）ライフステージのより早い段階
から、健康問題を未然に防ぐこ
とを重視する



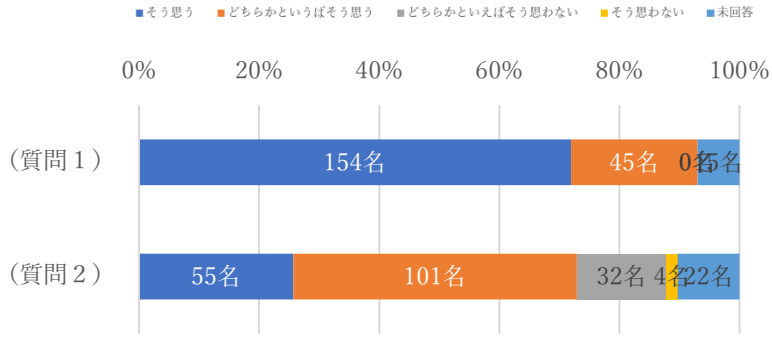
（８）活動を継続していくためには住
民との信頼関係づくりが基本で
あることを意識する



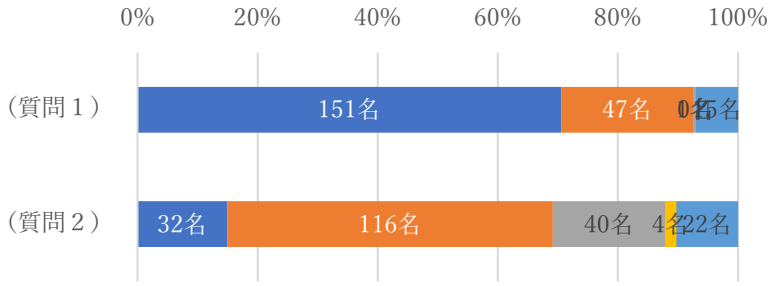
【B．予防活動を持続・発展させる技術項目】

〈3．評価・改善〉４項目　＊棒グラフ内の数字は人数です

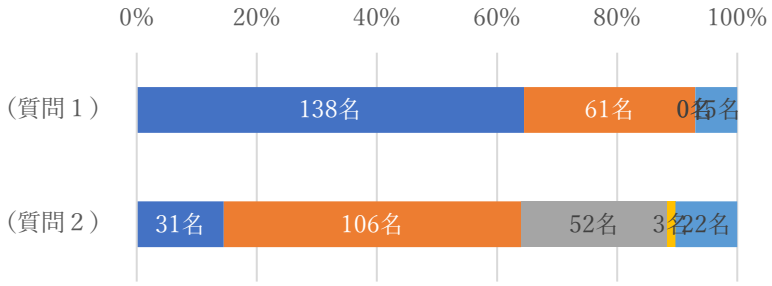
（9）事業実施後、カンファレンスを持ち、改善点を見出し、次の事業へ活かしていくことを繰り返す



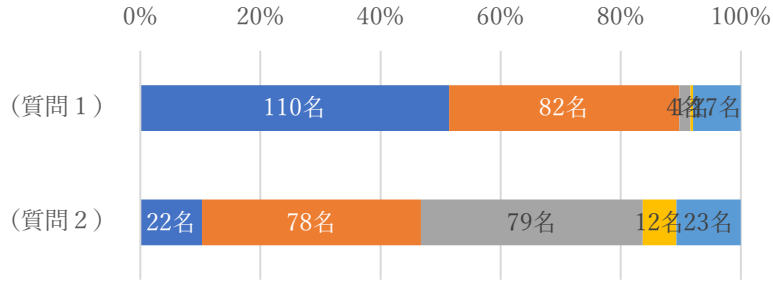
(10)事業対象者の健康課題を継続的に把握し、事業の目的・目標に照らしあわせ、今後の課題を見出す



(11)事業の取組内容と、問題の実態や最新の知識とを突き合わせながら、目標、対象、方法を変えていく

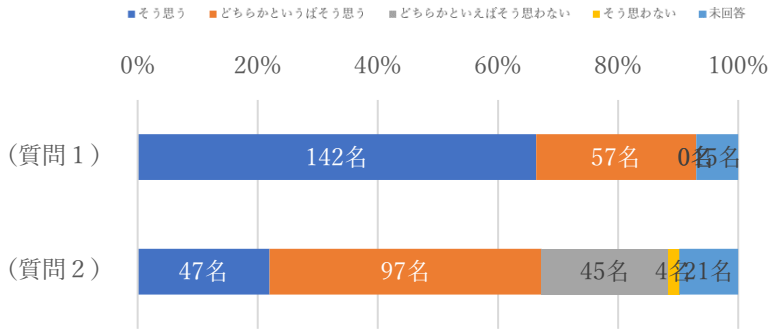


（12）部署横断的に検討する場を設けることで、事業を改善する

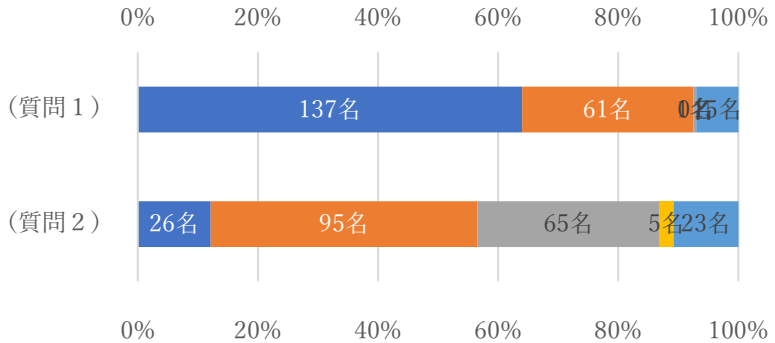


〈4．共有化〉３項目　＊棒グラフ内の数字は人数です

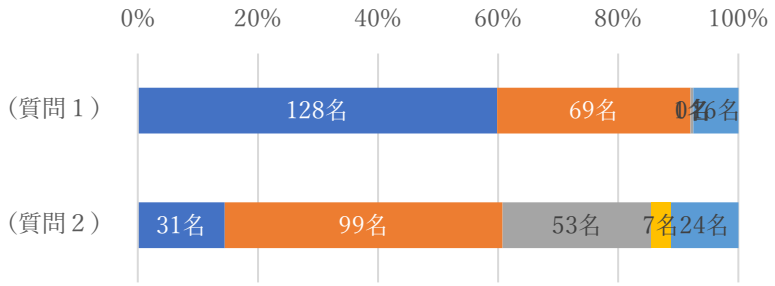
(13) 事業従事者間で評価・見直す機会をこまめに持つ



(14) 実施して見えてきた課題・成果を関係者で共有できるように資料化する

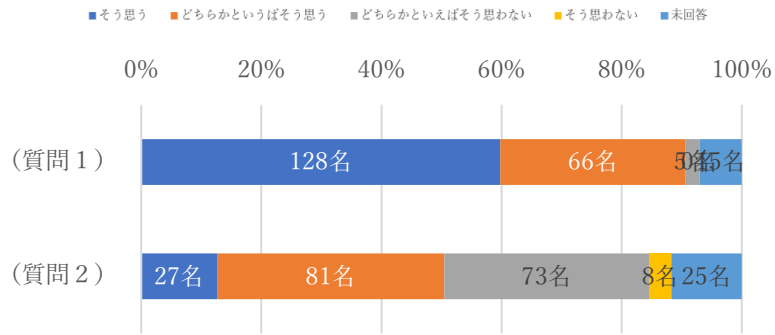


(15) 活動への思いや対応を共有する場を持つことで、モチベーションを高める

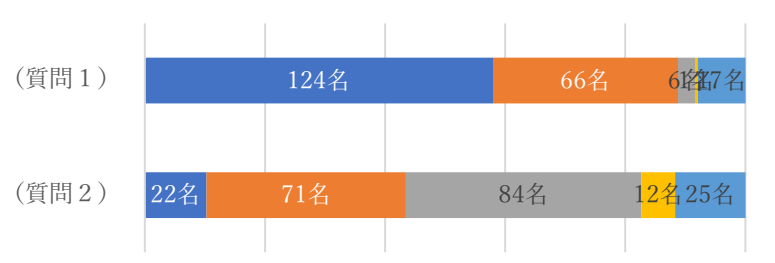


〈5．人材の育成／資質向上〉２項目　＊棒グラフ内の数字は人数です

(16) 事業担当者をローテーションすることで後継者を育てる/後継者として育つ

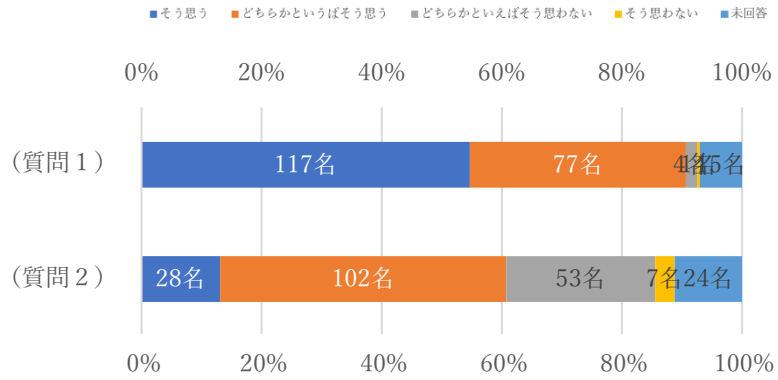


(17) 事業担当者だけでなく、担当部署を越えて保健師全体で課題や方針を話し合うことを人材の育成/資質向上の場として活用する

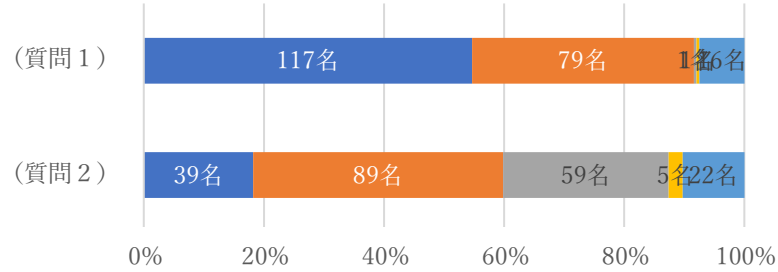


〈6．体系化・組織化〉４項目　＊棒グラフ内の数字は人数です

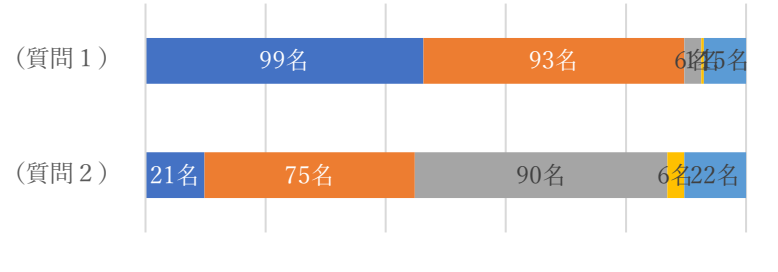
（18）事業従事者の対応の質を担保するために、様式やマニュアル、基準を作成・更新し、共有する



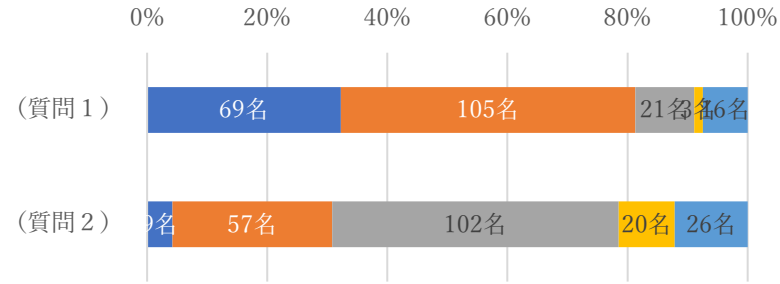
（19）事業の要項を作成することで組織内での事業の位置づけを明確にする



（20）施策全体の中での事業の位置づけを確認し関連する事業を連動させて進行管理・調整を行う

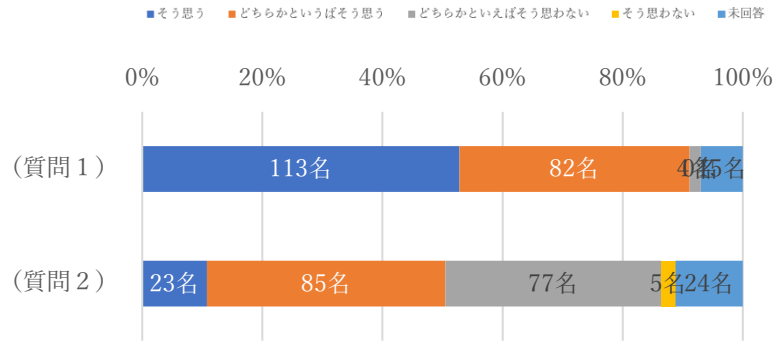


（21）協働・波及を意図して地域からメンバーを選定し、協議会などのフォーマルな場を設置する

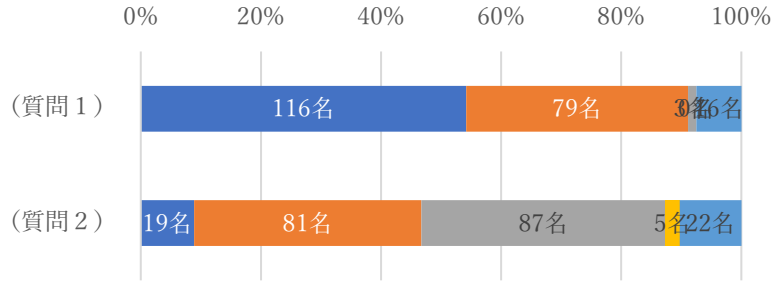


〈7．住民・関係者の主体性の育成〉５項目　＊棒グラフ内の数字は人数です

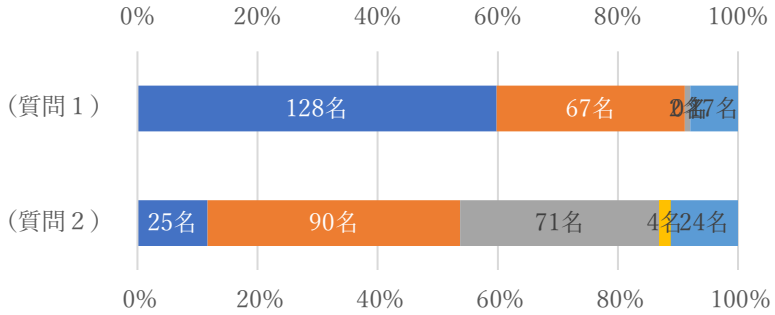
(22) 活動を積極的かつ計画的に PR することで、主体的に事業に参加する住民や主体的に協働する関係者を増やす



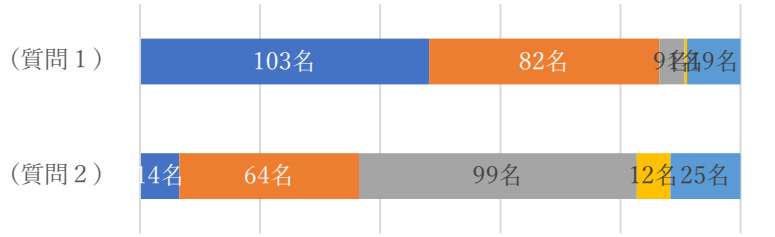
(23) 活動を継続する住民を増やすために、住民同士のつながりを持てるような工夫をする



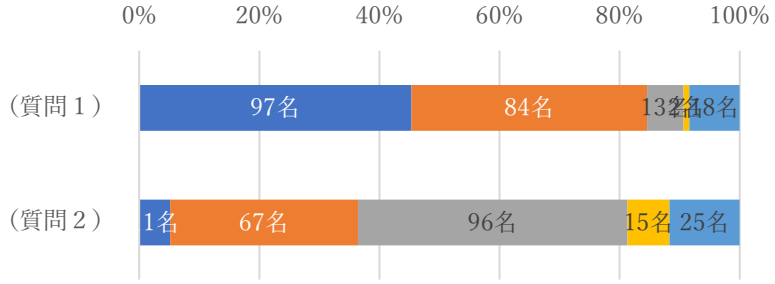
(24) 住民・関係者と関わるあらゆる機会を活かし、積極的に住民・関係者との関係づくりを行う



(25) 住民の組織力を発揮するために、核となる住民リーダーを探し出し育成する



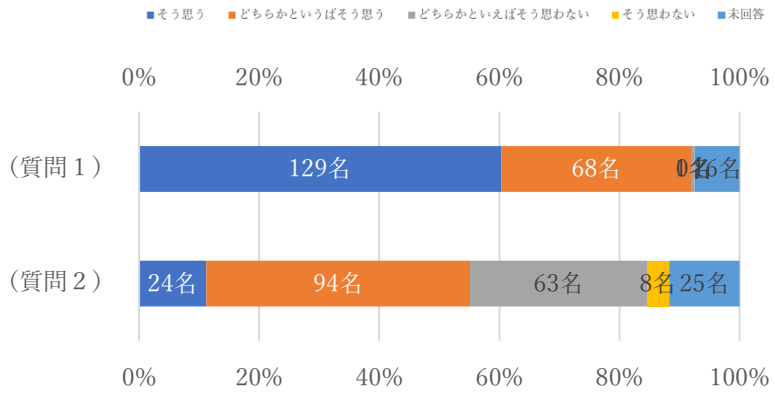
(26) 住民の主体性が発揮できるように、行政と住民の役割分担や協働のあり方を共に考え遂行する



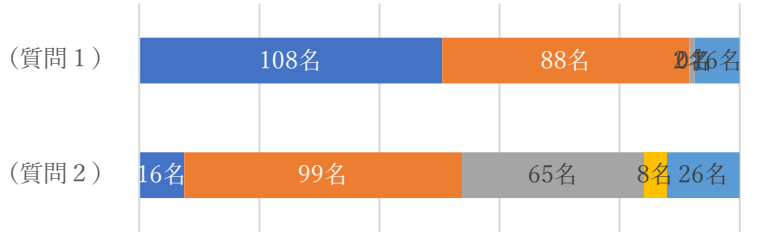
【C．予防活動の取組成果の認識の形成】に関する技術項目

〈8．直接的な成果の認知〉２項目　＊棒グラフ内の数字は人数です

(27)「医療費や死亡率などの統計資料だけでなく、人々の生活行動や生活環境などを含む地域診断」から取組成果を捉える

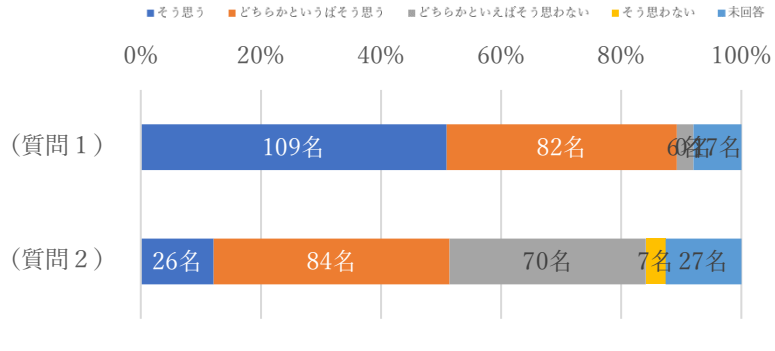


(28)「住民や関係者が事業の必要性や取組内容を理解していること」を取組成果として認識する

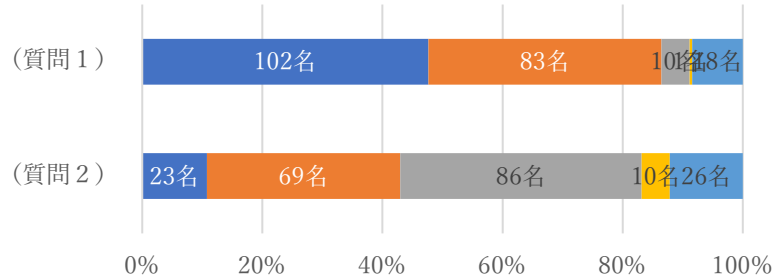


〈9．間接的な成果の認知〉３項目　＊棒グラフ内の数字は人数です

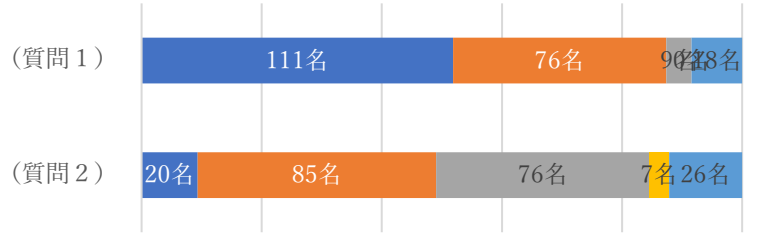
(29)「事業参加者を介して他の住民に活動が波及していること」を取組成果として認識する



(30)「今までとは違った関係者や、様々な領域からの参加といった、事業参加者の広がり」を取組成果として認識する



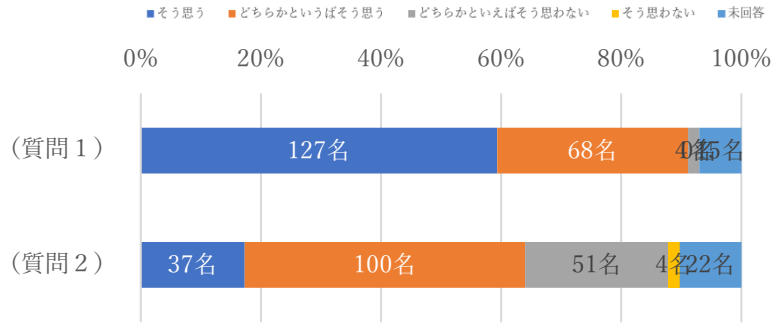
(31)「事業を通して築かれた住民や関係者との関係を他の活動にも生かしていること」を取組成果として意識する



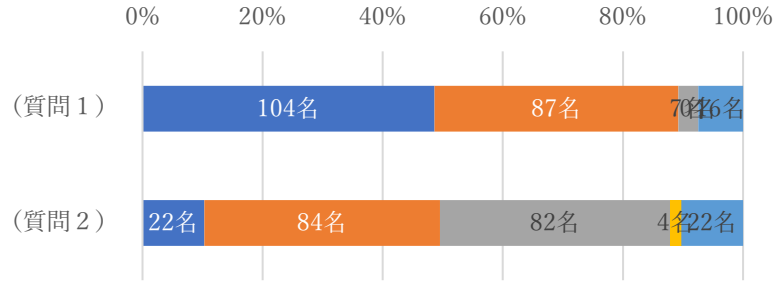
【D．予防活動の取組推進の拠り所の創出】に関する技術項目

〈１０．組織の承認〉４項目　＊棒グラフ内の数字は人数です

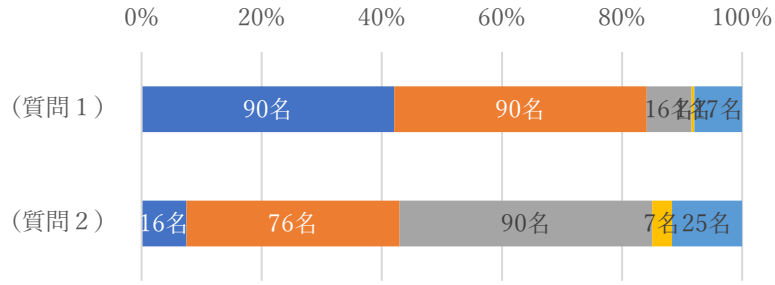
(32) 課全体の取り組みとして位置づけられるように、上司や課内の理解・協力・評価を得る



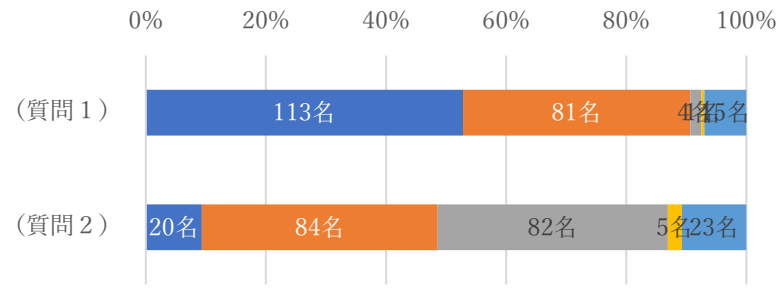
(33) 行政全体の施策の中に、取り組んでいる事業を位置づけて実施することで、活動推進を円滑にする



(34) 地域全体の取り組みとして位置づけられるように外部協力機関の理解・協力・評価を得る

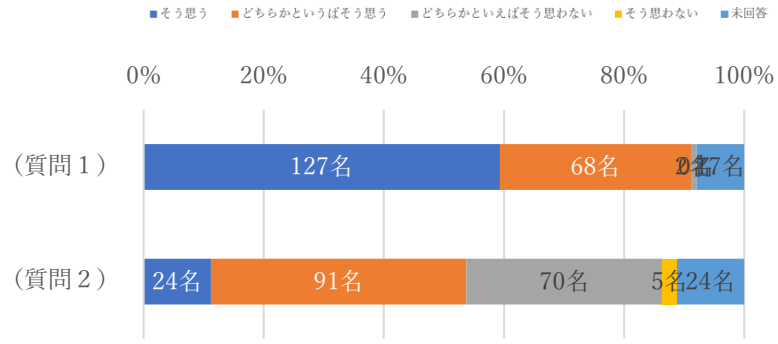


(35) 活動の必要性や成果を資料化し、上司や関係者の理解を得ることにより、予算を獲得する

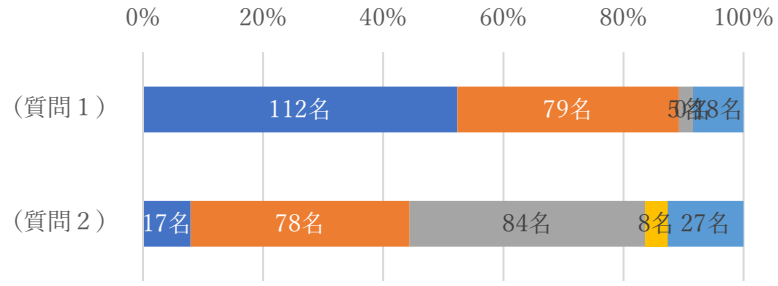


〈１１．効力感の形成〉３項目　＊棒グラフ内の数字は人数です

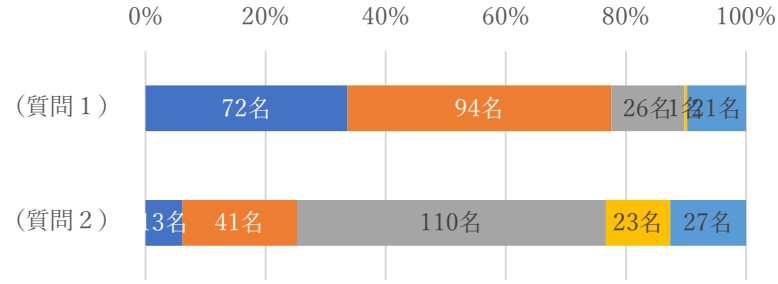
（36）事業内容に対して科学的根拠を確認し、事業推進に自信を持てるようにする



（37）活動の経験の意味づけがなされ、それによって活動の意義や面白みが喚起される場を持てるようにする



（38）大学や専門家等からの評価を活用することで自信を持てるようにする

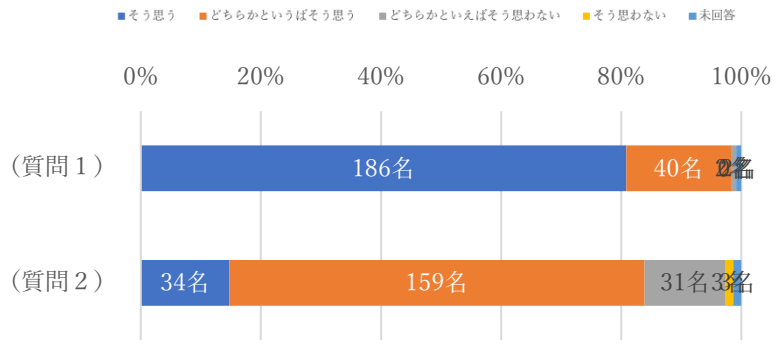


２)中堅期保健師　（有効回答２３０名の集計結果）

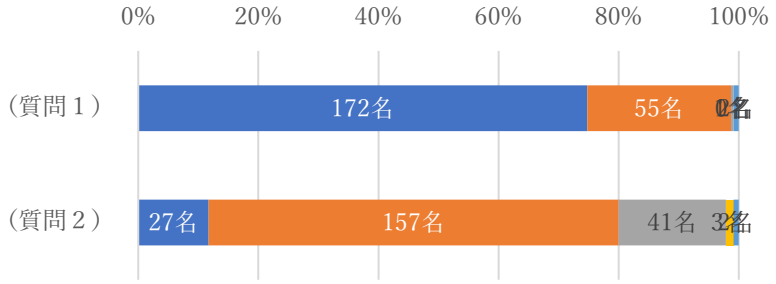
（質問１）中堅期までに、身に付ける必要があると思いますか？
（質問２）中堅期において、あなた自身、どの程度、身に付いていると思いますか？

【A．予防活動の実践に対する理念の明確化】に関する技術項目
〈1．ビジョン・目標の設定〉６項目　＊棒グラフ内の数字は人数です

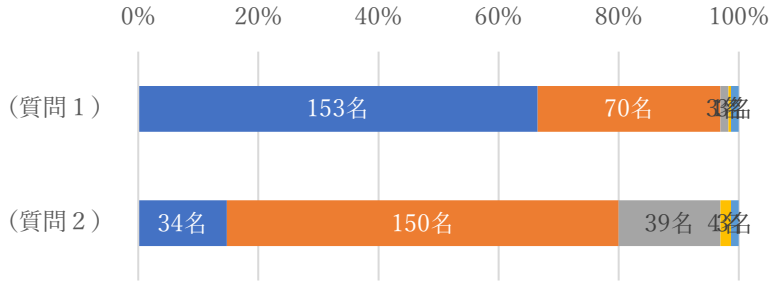
（1）住民と関わるあらゆる機会を健康づくりのチャンスと考え、潜在している健康問題がないかどうか意識する



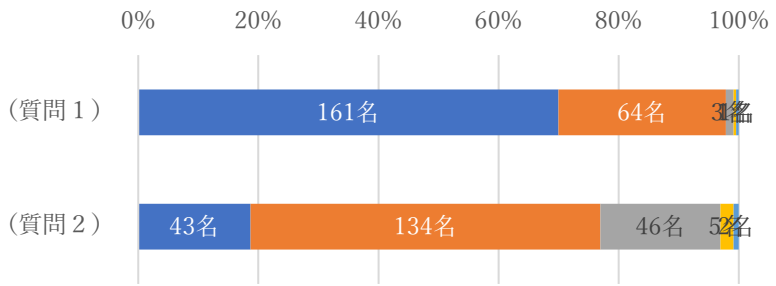
（2）健康問題発生に影響を及ぼしている地域の生活習慣や生活環境といった生活実態を捉え、事業の必要性を意識する



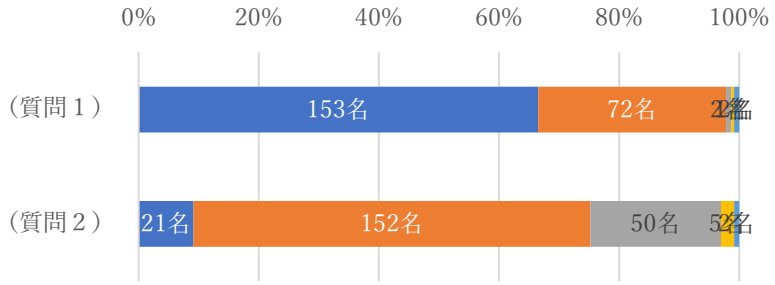
（3）事業がもたらす成果を描くことで、活動の必要性を意識する



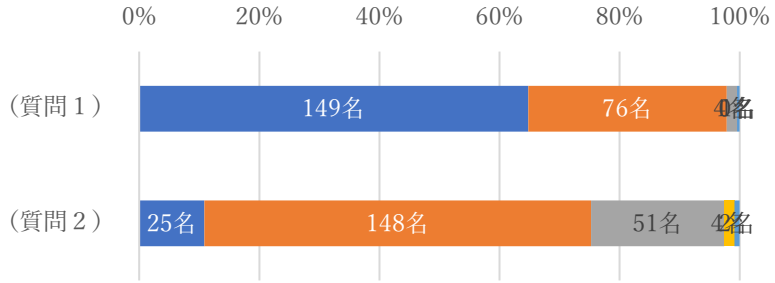
（4）住民の立場にたって目指すべき姿を明確にする



（５）先を見通し、事業において
大事とする考え方を明確にする

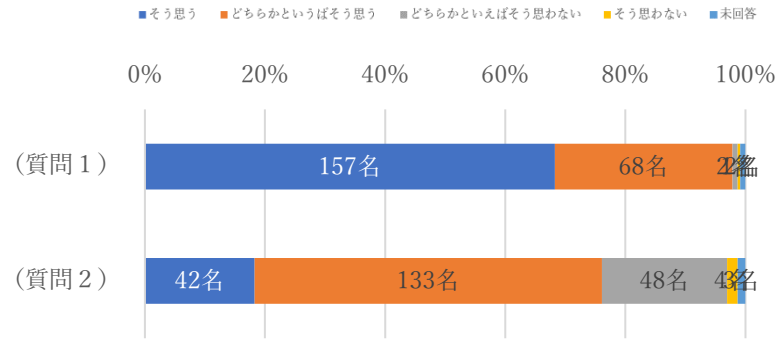


（６）保健師として取り組むべきこと
は何なのかを繰り返し問いかけ
考えていくことで、目指すべき
姿を明確にする

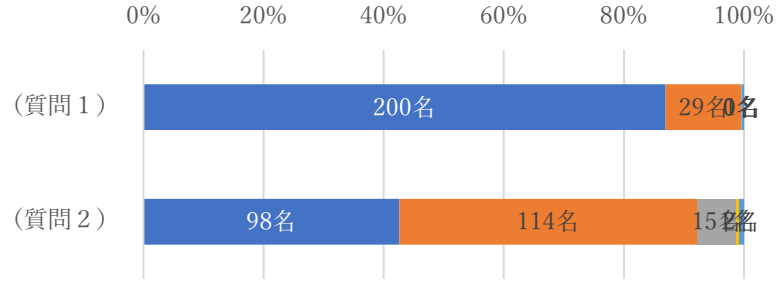


〈２．実践で価値をおいていることの意識化〉２項目　＊棒グラフ内の数字は人数です

（７）ライフステージのより早い段階
から、健康問題を未然に防ぐこ
とを重視する



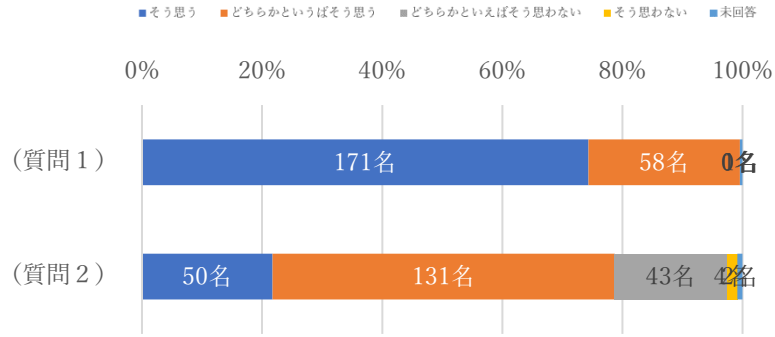
（８）活動を継続していくためには住
民との信頼関係づくりが基本で
あることを意識する



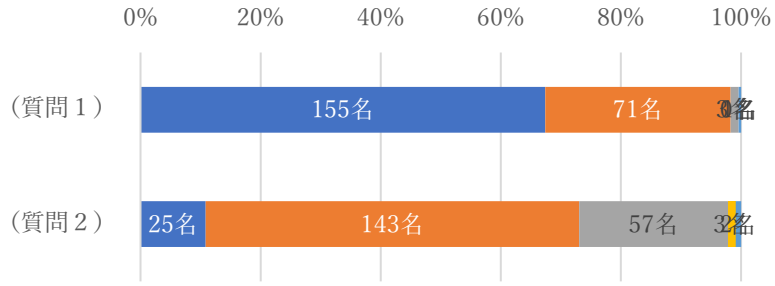
【B．予防活動を持続・発展させる技術項目】

〈3．評価・改善〉４項目　＊棒グラフ内の数字は人数です

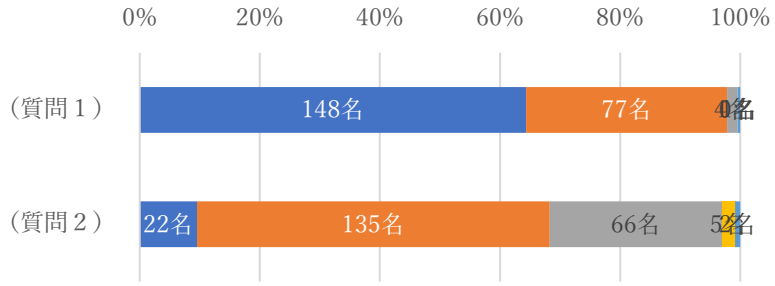
（9）事業実施後、カンファレンスを持ち、改善点を見出し、次の事業へ活かしていくことを繰り返す



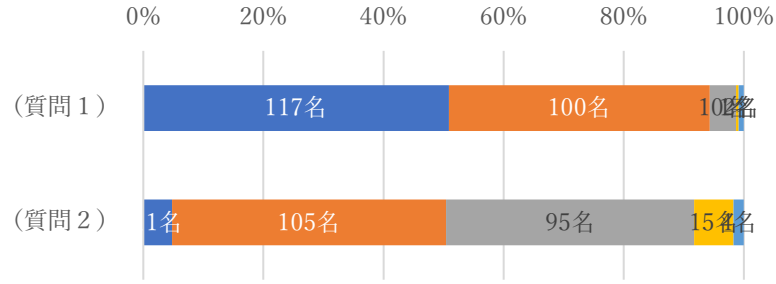
(10)事業対象者の健康課題を継続的に把握し、事業の目的・目標に照らしあわせ、今後の課題を見出す



(11)事業の取組内容と、問題の実態や最新の知識とを突き合わせながら、目標、対象、方法を変えていく

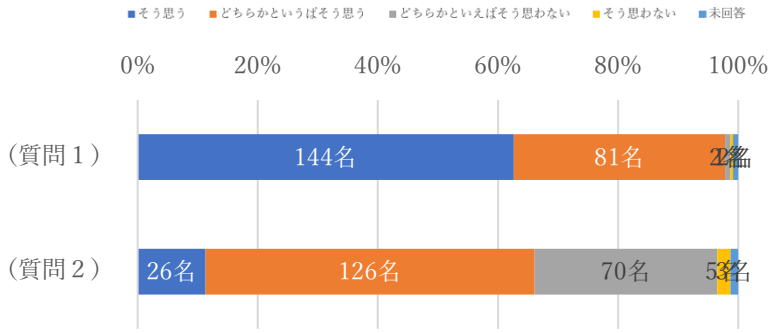


（12）部署横断的に検討する場を設けることで、事業を改善する

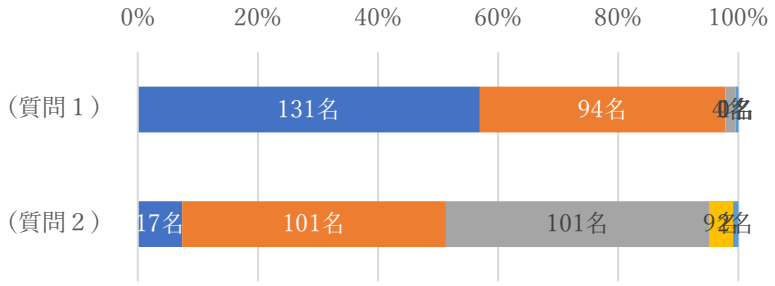


〈4．共有化〉３項目　＊棒グラフ内の数字は人数です

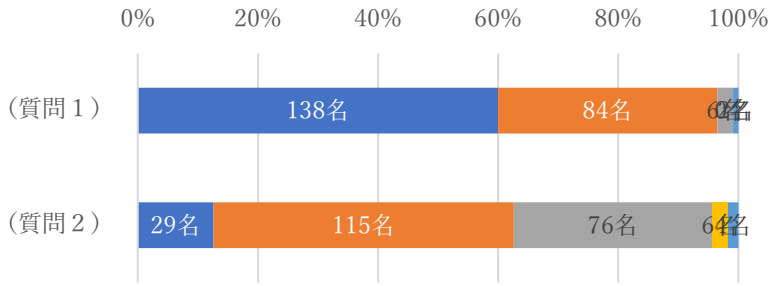
（13）事業従事者間で評価・見直す機会をこまめに持つ



（14）実施して見えてきた課題・成果を関係者で共有できるように資料化する

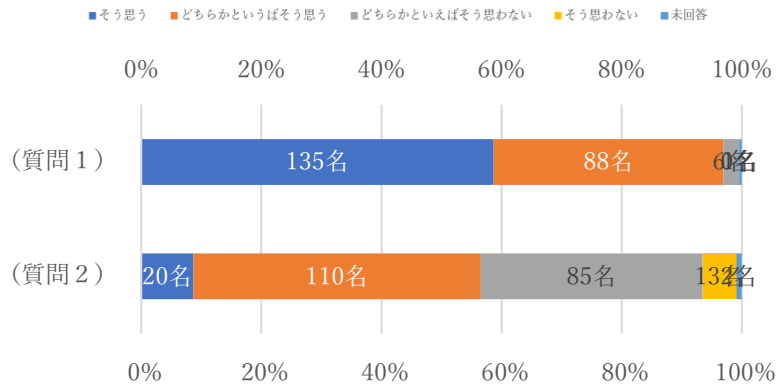


（15）活動への思いや対応を共有する場を持つことで、モチベーションを高める

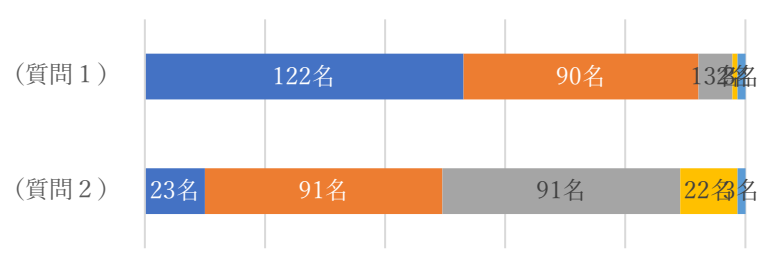


〈5．人材の育成／資質向上〉２項目　＊棒グラフ内の数字は人数です

（16）事業担当者をローテーションすることで後継者を育てる/後継者として育つ

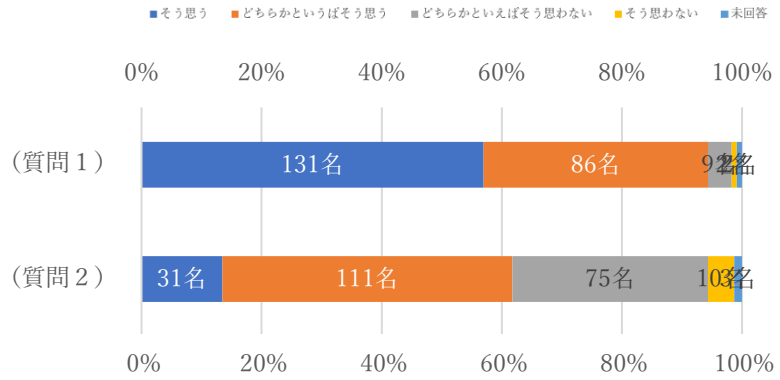


（17）事業担当者だけでなく、担当部署を越えて保健師全体で課題や方針を話し合うことを人材の育成/資質向上の場として活用する

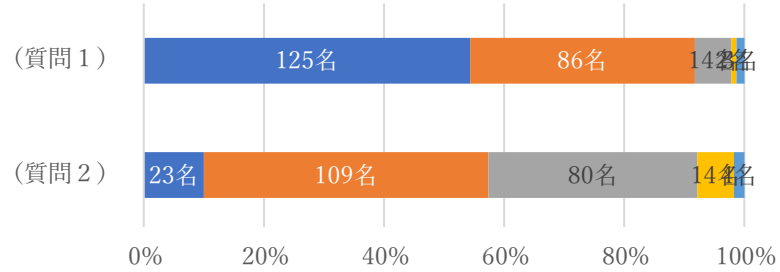


〈6．体系化・組織化〉４項目　＊棒グラフ内の数字は人数です

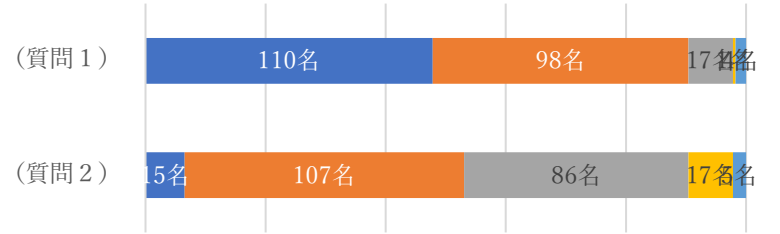
（18）事業従事者の対応の質を担保するために、様式やマニュアル、基準を作成・更新し、共有する



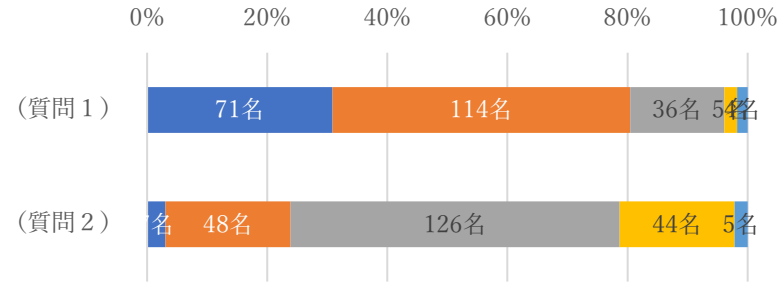
（19）事業の要項を作成することで組織内での事業の位置づけを明確にする



（20）施策全体の中での事業の位置づけを確認し関連する事業を連動させて進行管理・調整を行う

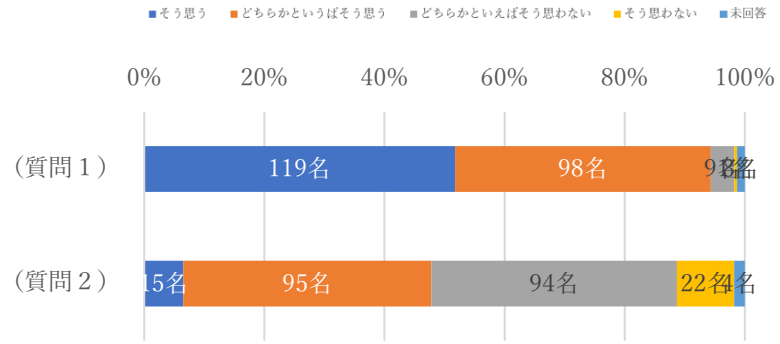


（21）協働・波及を意図して地域からメンバーを選定し、協議会などのフォーマルな場を設置する

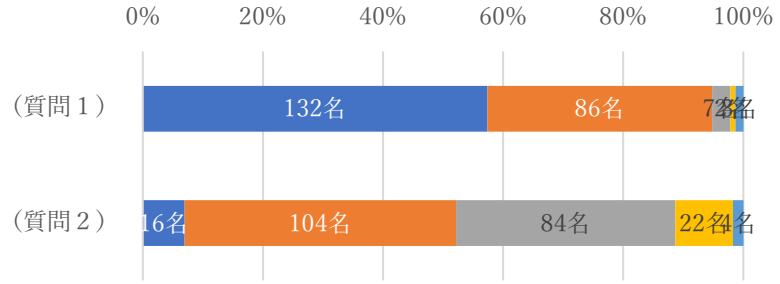


〈7．住民・関係者の主体性の育成〉５項目　＊棒グラフ内の数字は人数です

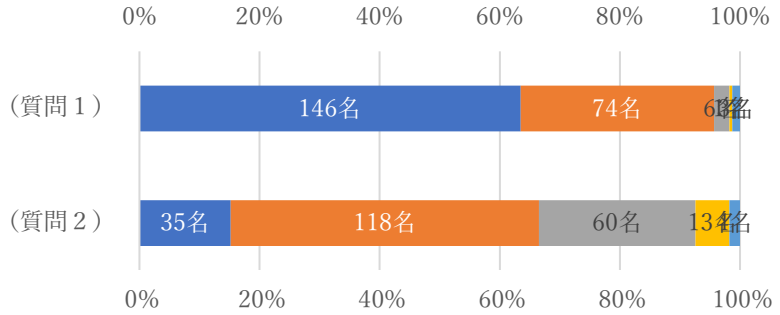
（22）活動を積極的かつ計画的に PR することで、主体的に事業に参加する住民や主体的に協働する関係者を増やす



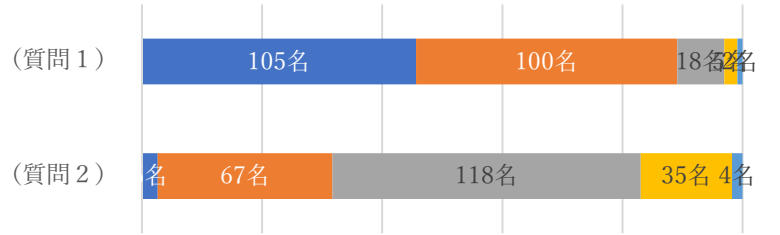
（23）活動を継続する住民を増やすために、住民同士のつながりを持てるような工夫をする



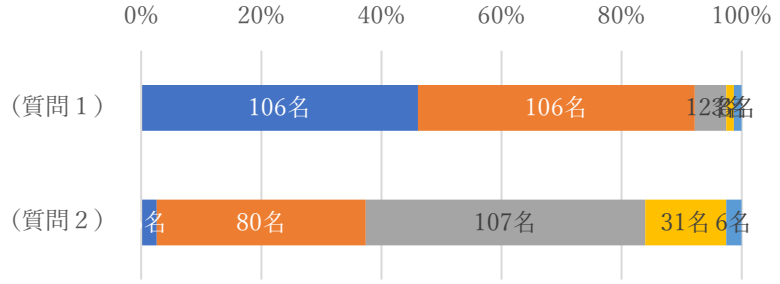
（24）住民・関係者と関わるあらゆる機会を活かし、積極的に住民・関係者との関係づくりを行う



（25）住民の組織力を発揮するために、核となる住民リーダーを探し出し育成する



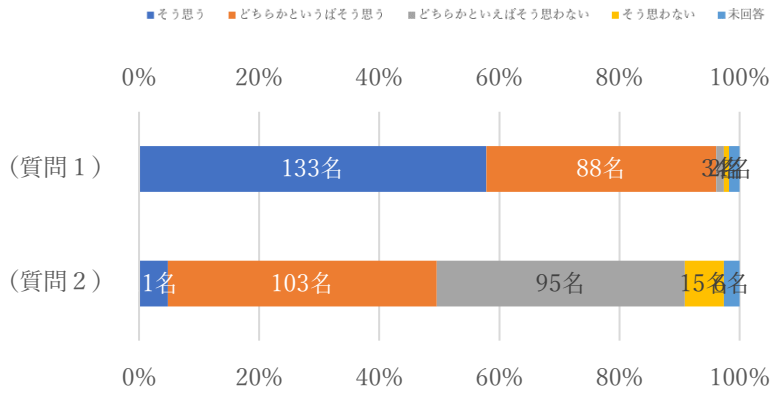
（26）住民の主体性が発揮できるように、行政と住民の役割分担や協働のあり方を共に考え遂行する



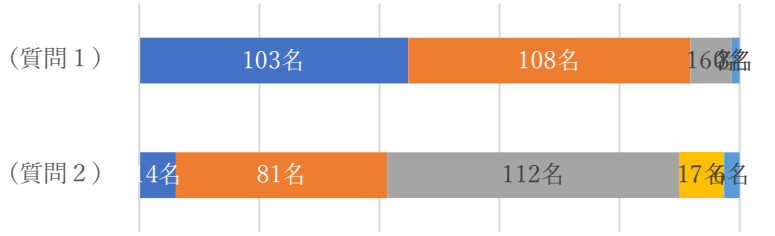
【C．予防活動の取組成果の認識の形成】に関する技術項目

〈8．直接的な成果の認知〉２項目　＊棒グラフ内の数字は人数です

(27)「医療費や死亡率などの統計資料だけでなく、人々の生活行動や生活環境などを含む地域診断」から取組成果を捉える

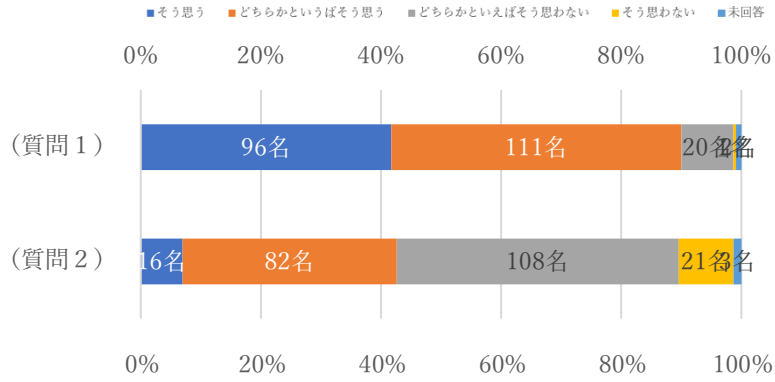


(28)「住民や関係者が事業の必要性や取組内容を理解していること」を取組成果として認識する

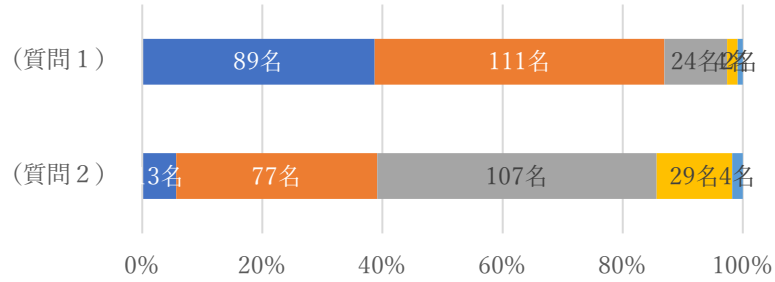


〈9．間接的な成果の認知〉３項目　＊棒グラフ内の数字は人数です

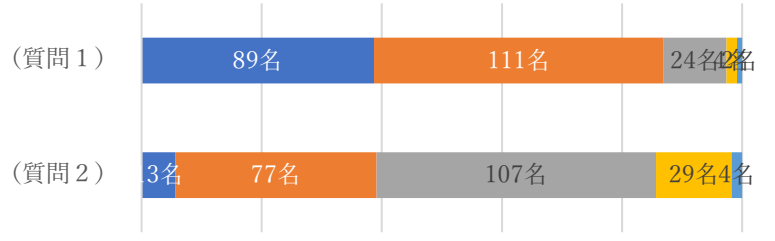
(29)「事業参加者を介して他の住民に活動が波及していること」を取組成果として認識する



(30)「今までとは違った関係者や、様々な領域からの参加といった、事業参加者の広がり」を取組成果として認識する



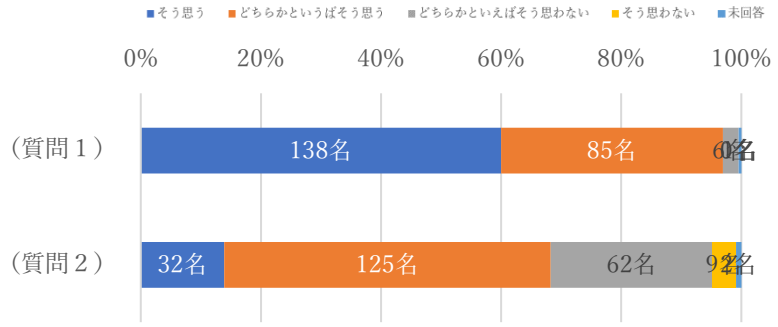
(31)「事業を通して築かれた住民や関係者との関係を他の活動にも生かしていること」を取組成果として意識する



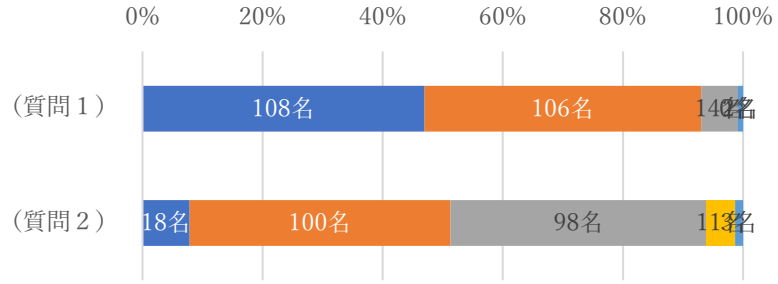
【D．予防活動の取組推進の拠り所の創出】に関する技術項目

〈１０．組織の承認〉４項目　＊棒グラフ内の数字は人数です

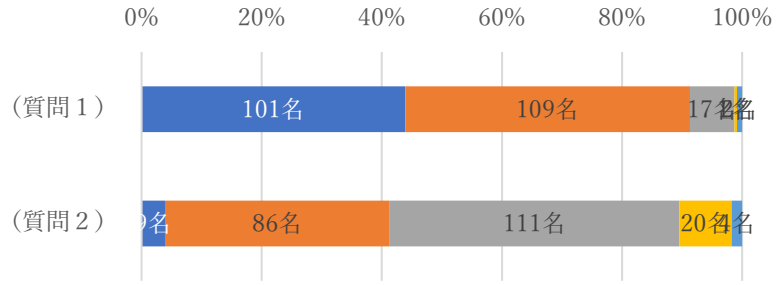
(32) 課全体の取り組みとして位置づけられるように、上司や課内の理解・協力・評価を得る



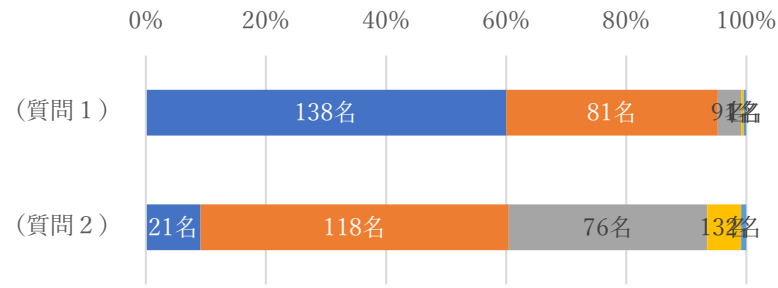
(33) 行政全体の施策の中に、取り組んでいる事業を位置づけて実施することで、活動推進を円滑にする



(34) 地域全体の取り組みとして位置づけられるように外部協力機関の理解・協力・評価を得る

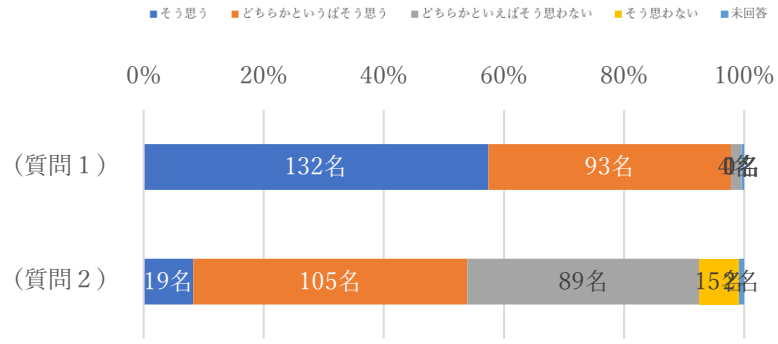


(35) 活動の必要性や成果を資料化し、上司や関係者の理解を得ることにより、予算を獲得する

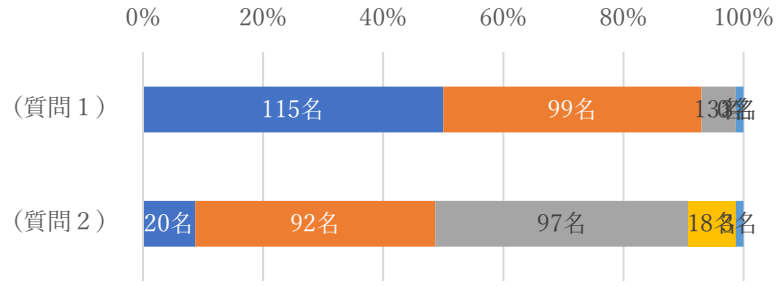


〈１１．効力感の形成〉３項目　＊棒グラフ内の数字は人数です

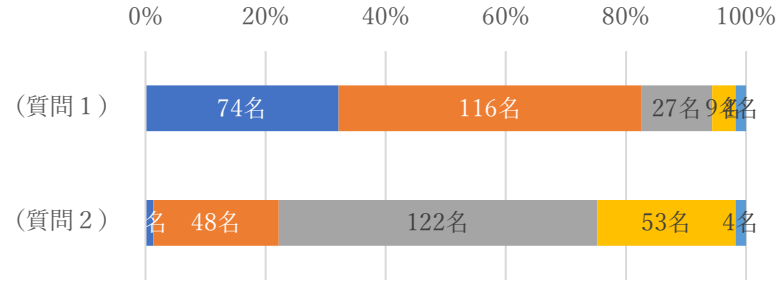
（36）事業内容に対して科学的根拠を確認し、事業推進に自信を持てるようにする



（37）活動の経験の意味づけがなされ、それによって活動の意義や面白みが喚起される場を持てるようにする



（38）大学や専門家等からの評価を活用することで自信を持てるようにする



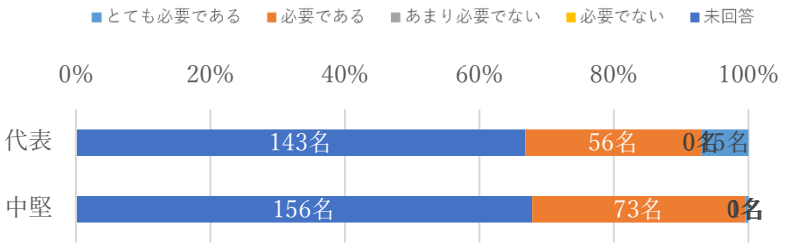
３．職場環境に関する調査結果

【保健師代表者】上部グラフ　　有効回答：２１４名

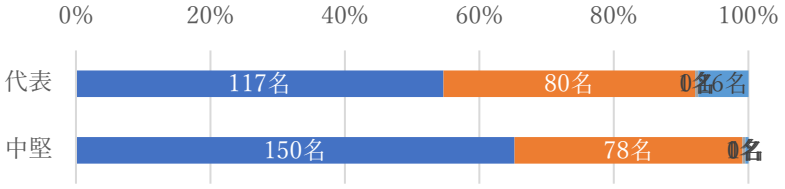
【中堅期保健師】下部グラフ　　有効回答：２３０名

〈１.業務における問題意識〉　４項目　＊棒グラフ内の数字は人数です

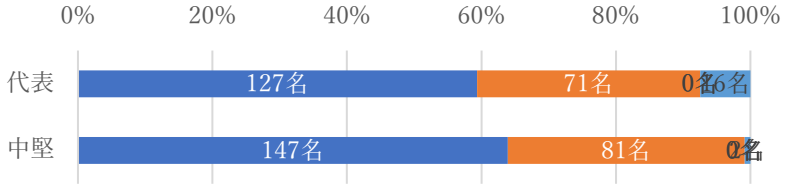
1-1 地域課題への問題意識



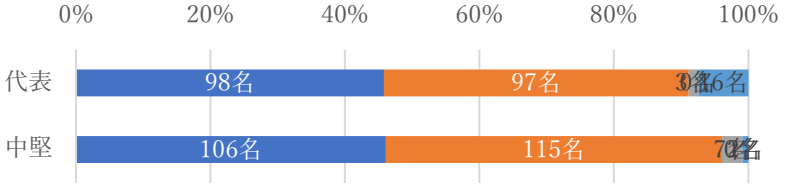
1-2 業務改善に対する問題意識



1-3 保健師としての自分自身の課題認識

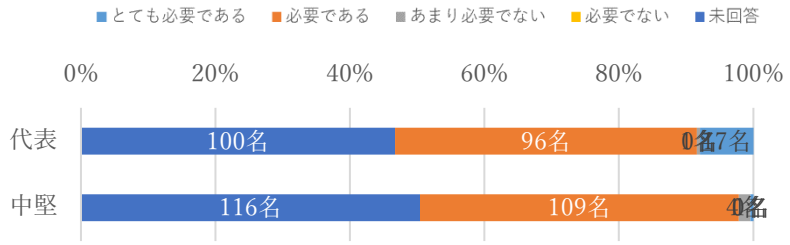


1-4 後輩育成に対する問題意識

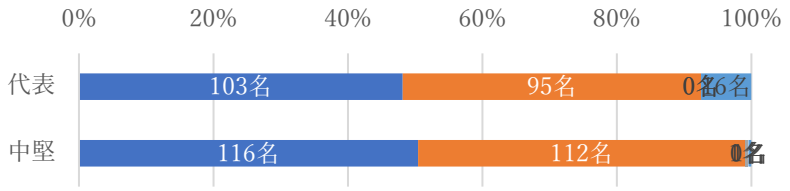


〈2.職場での指導・助言の方法〉　13項目　＊棒グラフ内の数字は人数です

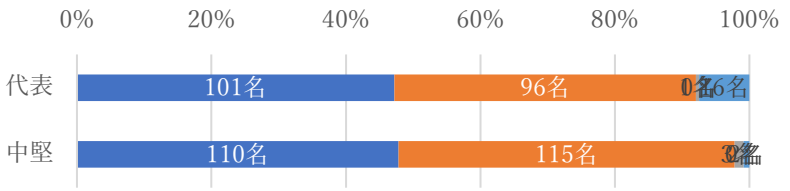
2-1 事業の意味や意義を熟考する機会の提示



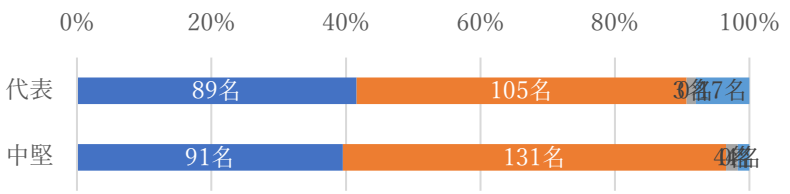
2-2 意見や考えを尊重した発展に向けた助言



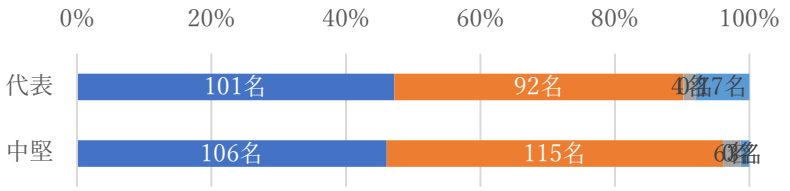
2-3 問題意識のタイミングをとらえた助言



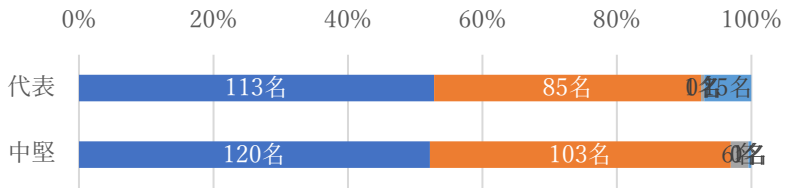
2-4 手段だけでなく専門的な理念の伝達



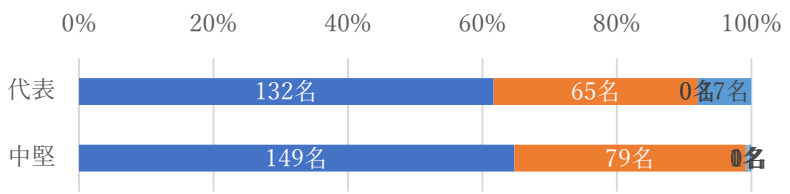
2-5 予防活動に対する思い（考え）の伝達



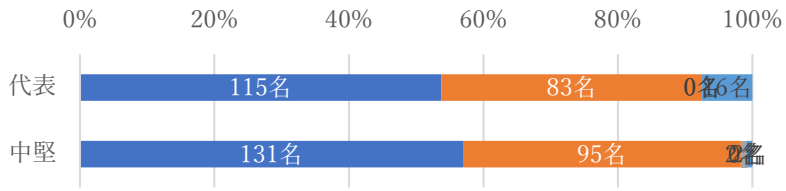
2-6 政策と関連づけて視野を広げる助言



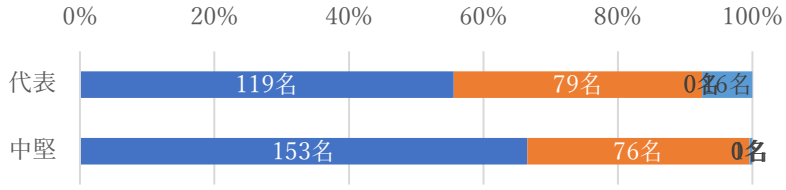
2-7 事業の目的や意義の共有



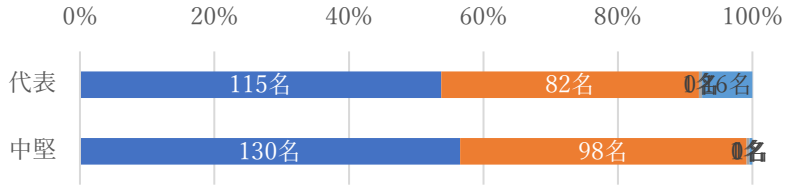
2-8 取組過程の共有と承認



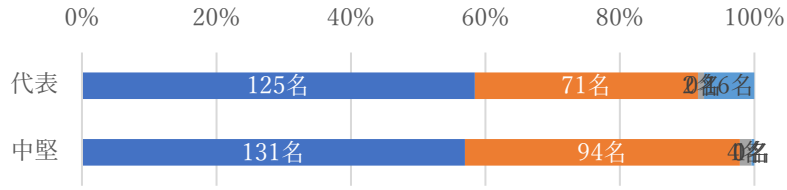
2-9 事業の改善点の共有



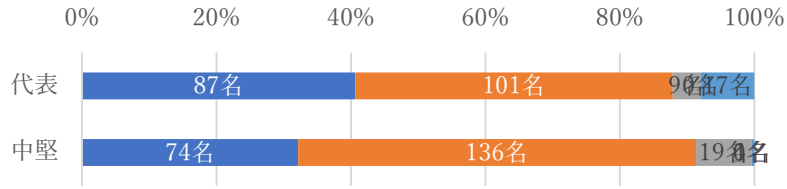
2-10 業務遂行への考えや行動への意味づけ



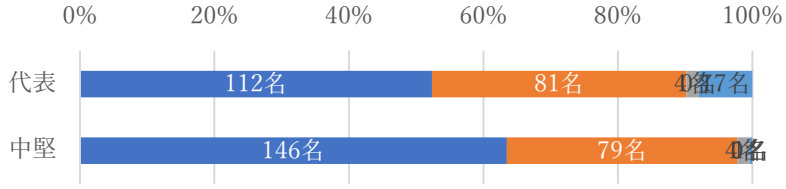
2-11 振り返りによる職務への展望と課題の自覚への促し



2-12 後輩への期待の表明

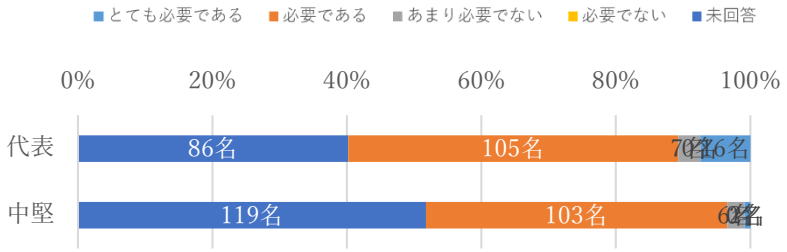


2-13 落ち着いて話のできる場や時間の確保

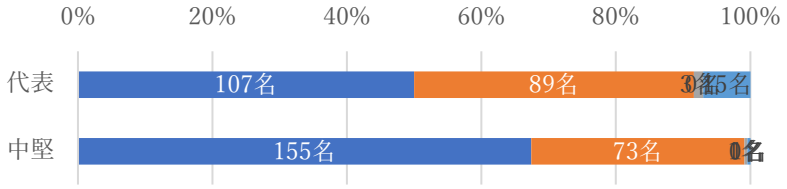


〈3.職場の体制〉　4項目　＊棒グラフ内の数字は人数です

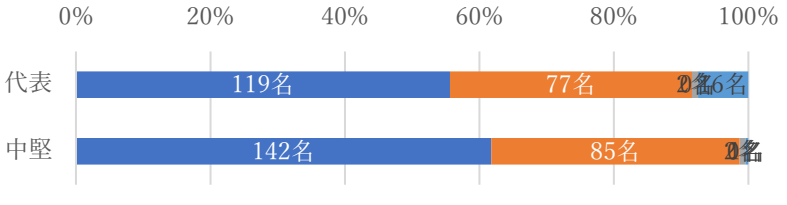
3-1 業務遂行の共通基盤となる指針の存在



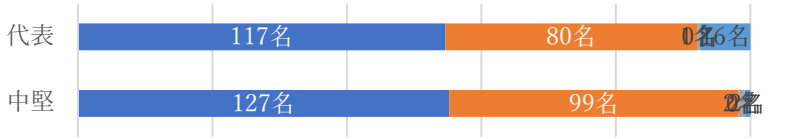
3-2 取組を共有できる業務体制



3-3 定期的な意見交換の場

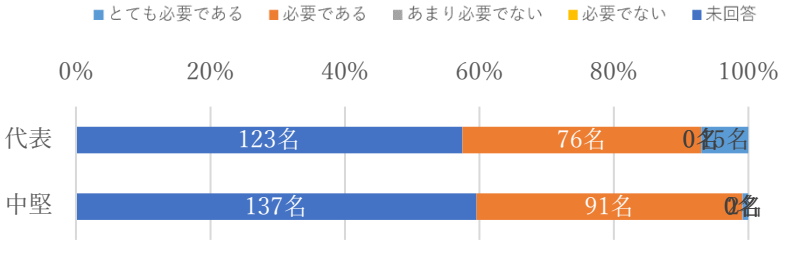


3-4 経験を共有し学び合う場

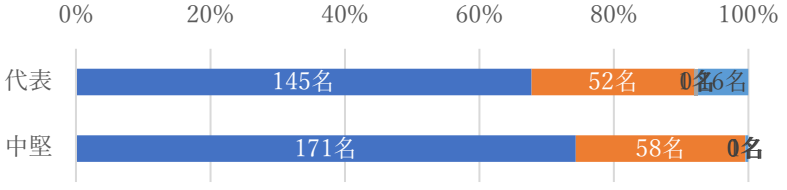


〈4.職場風土〉　3項目　＊棒グラフ内の数字は人数です

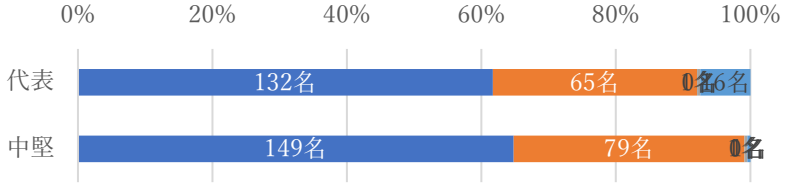
4-1 取組に対する承認



4-2 共感して話し合える人間関係

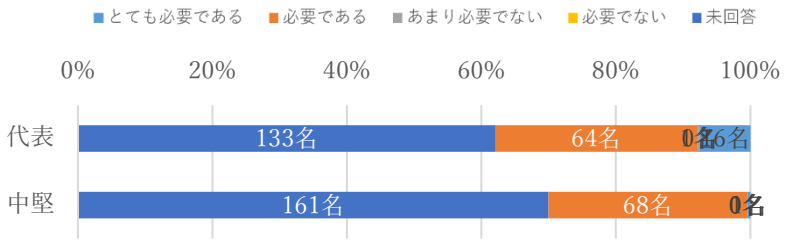


4-3 オンタイムで相談できる風土

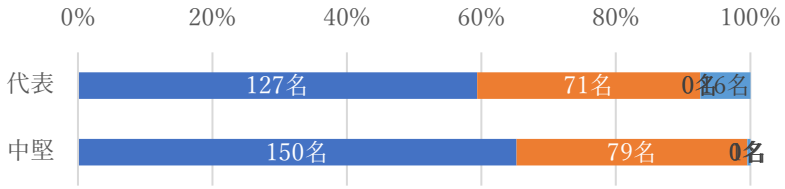


〈5.業務や人材育成に影響を与えるもの〉　10 項目　＊棒グラフ内の数字は人数です

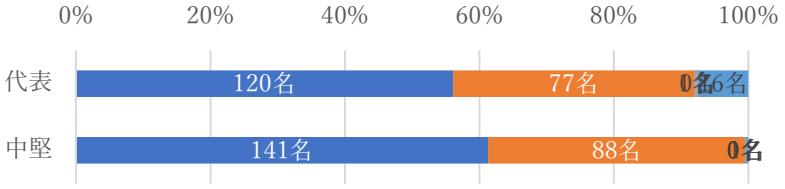
5-1 根拠に基づいた決断力



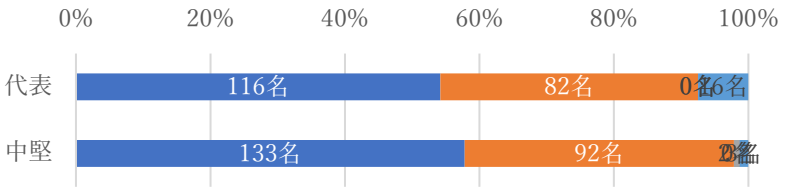
5-2 問題意識や計画性



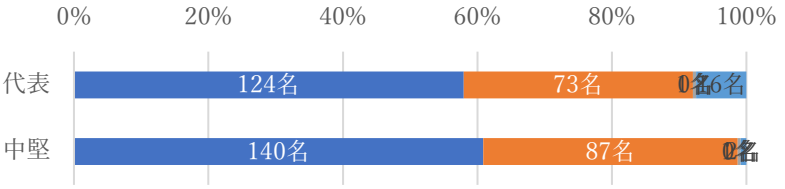
5-3 予防への価値づけ



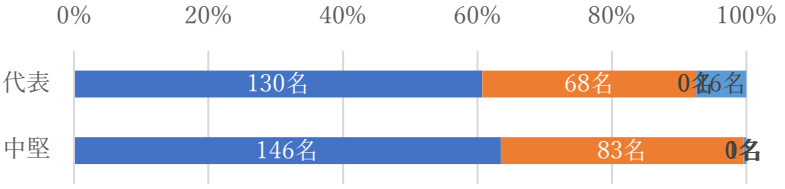
5-4 地区活動との連動



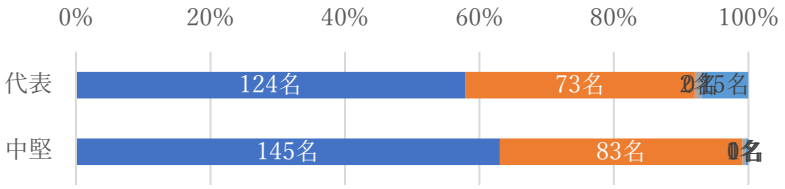
5-5 行動力



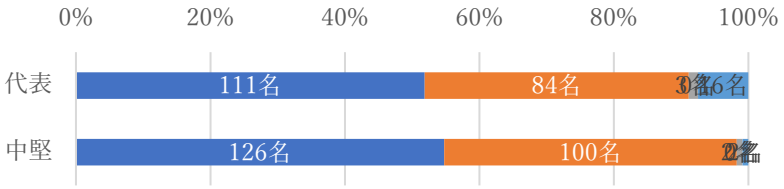
5-6 事業目的の明確化



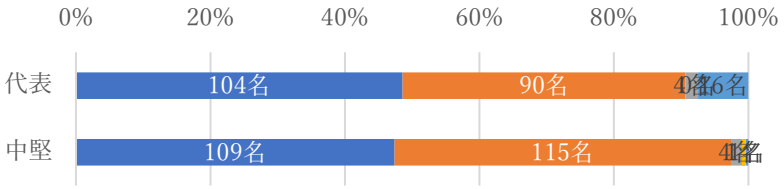
5-7 PDCA の促進



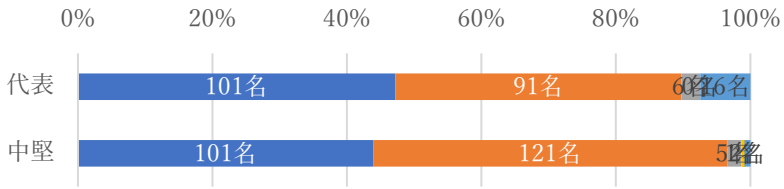
5-8 助言指導の意味の理解



5-9 自己評価



5-10 自信の高まり



４．保健師代表者の自由記載内容 （一部抜粋）

１)新任期までに開発すべき能力及び必要な職場環境 （回答８６名）

- 必要な職場環境は事業中心にせず、個別ケースをゆっくり関われる時間の余裕と丁寧な指導環境
- 自分の業務以外にも同じ部署でどのような仕事がされているのか、先輩保健師がどのように住民対応しているかなどを経験できる環境
- 活動への不安や様々な失敗や落ち込み、理想とのギャップ等で悩む新任期に対し、あたたかく見守っていく同僚の存在や自信をつけられるような体験ができる場面の提供など、周囲の配慮が必要。
- 住民と関わり、小さな成功体験を積み重ね、やりがい、達成感を得ることができる。先輩や上司が経験等で得たスキルを言語化し伝えていく。
- 自分が行っている業務がどのように、住民に生かされているか確認できる場をもつこと。不安な点や、業務でできるようになった事を共有できる時間が確保されること。
- マニュアルにない生きた活動を見て学び、そこから保健師としての考え方や技術を学んでほしい。そのうえで、自分のやり方やたくさんの選択肢を考え臨機応変に対応していける力をつけていくことが大事だと思う。必要な職場環境としては、多職種がそれぞれの特性を理解し合い役割分担ができ、ひとつのことにも協力し合えること。全体が見えていて同じ向かう方向に行くべく助け合う職場であることが大事だと思う。
- 視野を広くもってたくさんの立場の人から話をきくこと。他自治体の保健師と話をし、意見交換すること。研修への参加により新しい知識を知っておくことも必要である。
- なりたい保健師像について自分の口で語ることができる、取組を評価・承認し向上心が持てるような先輩保健師のサポート。
- 気づきをきちんと受けとめられる、話をきける（上司、同僚が）環境が必要である。

２)中堅期として開発すべき能力及び必要な職場環境 （回答８４名）

- 開発すべき能力はグループや地域全体を見て事業展開できる能力（データ分析力、企画力、説明力など)、関係機関との連携力である。
- 必要な職場環境は組織に抑えられることなく、自由に自分の考えを表現できる環境である。
- PDCA サイクルの推進事業評価と企画力プリセプターとして新任期保健師の育成困難事例の対応力中堅期同士が話し合える場づくり、定期的な面談や相談しやすい職場づくりが必要である。
- 個や自分が担当している業務から全体への取り組みへと上手く発展させられる能力。
- 担当業務に対し問題意識をもつこと。目的の再考や他の事業とのつながりを持たせること。
- 新任期の経験を地域課題解決に向けた事業に展開していく力や自分の意見を根拠を持って伝えられるプレゼン能力とプレゼンできる職場環境。
- ジョブローテーションで様々な分野の住民や支援者とともに仕事をする機会をもつこと、そこから地域のキーパーソンとつながり、様々な事業に展開していける柔軟な思考環境としては、外部から評価を受ける機会があるとよい。
- 複雑なケースを、助言を受けながら対応できる集団支援の企画ができる係業務を把握し、事業を担当できる能力。評価・見直しし計画できる定期的に意見交換する場をもつ保健師の性格等を把握する休みがとりやすいよう、自分が失敗してしまったことを時々話す環境が必要。

- 全体が見え先を見通せる力、そこに導いていくことができる能力。そこまでスキルアップが出来なければ向かう方向をきちんと捉えて向かっていく力。臨機応変な対応ができる力。すぐある程度の判断が出せる力。それをきちんと端的に上司に報告し指示を仰げる力。必要な職場環境としては多職種がそれぞれの特性を理解し合い役割分担ができ、ひとつのことにも協力し合えること。全体が見えていて同じ向かう方向に行くべく支持を出しまとめていってほしいと思っている。人間関係づくりが中堅期としての重要な役割である。
- 5 年・10 年先を視る、想像する力・周囲を巻きこみ・巻きこまれる中でのつながりをもつこと。町の課題について誰とどんな話ができれば解決していけるのか気軽に声を掛け合える、話をすることが大切だと思います。

３)中堅期以後に開発すべき能力及び必要な職場環境　（回答７８名）

- 保健事業だけでなく、相談援助業務においても関係機関、関係者とのネットワーク構築のための会議や個別支援会議を開催し、目標や取り組みを共有する。職場環境として、人事異動によるジョブローテーションで視野を広げていく能力。
- 後輩が自分の事業を実践・評価し、課題が見つかったらどのような事業を展開していくかを自発的に取り組める人材を育成できる存在になりたい。すぐに答えを出してしまうのではなく、後輩が自ら気づいて課題解決に取り組める職場環境にしていきたい。
- 全体を把握し向かうべき方向へ導く力に、予算や総務や、財政・議会・地区医師会など、上の関係団体との交渉や顔の見える関係などの環境整備。事業を円滑に進める目的は住民ファーストである基本に基づき方向性を示したり、そのための予算をとったり、ベースとなる計画の策定など、さらに上から見て現場が動くような体制づくりを実施していく能力が必要だと考える。
- 自分たちの若い頃によらない新しく感覚をリセットして臨む考えをもつ能力。
- 中堅後期・管理期には政策的な考察力、行動力が必要、又、企業や大学各種団体関連部署と協働や連携をして事業を行う力も必要である。補助金等についても活用できる力が必要である。

４)その他　（回答５７名）

- キャリアラダーも大切ですが、予防活動に限らず組織で活動を実践していくためには職場の人間関係に左右されると思います。今回の調査で改めて保健師のやるべきことを振り返ることができたこと、また、問題意識をいかに持つことが大事か、何でも言いやすい職場環境などが重要だと感じることができました。
- 10 年前、保健師の先輩が 55 歳くらいに、自分がいてもいなくてもいい存在になってしまったようだ。いなくても業務はしっかりできているから。と話されていたことを思い出します。そのたびに、いないと困ります！と訴えて、事あるごとに相談していました。今、その先輩の言われていた言葉が思い出されます。別の調査内容に、統括保健師の立場になった年代の質問項目に孤立感、と言うのがありました。年代が上になると、皆さん孤独や孤立感を抱くようになるものなんでしょうか。
- 中堅期の保健師の人数が少なく、分散配置の中、同年代で共有できることが少なく苦しい。

- 地方の自治体は、本町も同様ではあるが保健師不足が業務に支障を及ぼしている。災害やコロナまた、次々と事業が地方におりてくるため、人材育成よりも日々の業務をこなすことで精一杯なのが実状です。今回のアンケートで予防活動の能力向上に関する細かい要点がこのようにあることに驚きました。
- 現在この中堅期に該当する保健師が産休、育休、離職により不在の状況です。新任期保健師との仕事の価値観が異なる部分も多く、育成も十分にすすめられていない状況です。また、小さい自治体においては母子に関する様々な制度がすすめられる中、対象者は少なく、事業経験が少ないまま年を重ねていくことも少なくありません。求めることは多いと感じますが、なかなか現場ではそうした課題を埋めていけていないのが現状です。
- 自分たちが就職した頃とは違い、何度か見学して「さあ、やってみよう」「とにかく経験！」という時代ではなくなっており、どこまで丁寧に指導したら良いのか悩むことが多い。大事な仲間なので辞めてほしくない。大事に育てていきたい。
- 人材育成については、保健師だけでなく全庁的に職員の人材育成が十分出来ていないため、職場環境を考えるうえでは、保健師の在籍している部署だけで考えることが難しい。組織が、小さいため、人材も不足しがちで、今いる環境でどのように職務を遂行するのがよいのか、役場組織としても考える必要がある現状である。人材育成は、とても重要なことであると認識しているが、理想通りには程遠いため、もどかしさを感じながらも、できることを、意識しながら進めていることで精一杯であるのが現状です。
- 新任保健師が定着できるように、日々業務内外問わず声をかけ気にかけています。新任保健師が活動を通して成長できるように、何気ない声かけでも愛情こめて見守りサポートしています。先輩から気にかけてもらっていること、認めてもらっていることが保健師を続ける原動力になっているのではないかと思います。そのような職場風土作りは特に統括保健師の人柄や力量によるところも大きいと思います。

５．中堅期保健師の自由記載内容　（一部抜粋）

１)新任期までに開発すべき能力及び必要な職場環境（回答１０７名）

- 個別支援や、地域を見る視点、根拠に基づいて考えを述べる視点が大切だと思います。業務に追われて個別に話をする機会が少なくなりがちですが、ラダー等を用いて目標の共有や到達できていることを共有できる環境が必要だと思います。また、相談を新任期の方がしなくても、経験年数が多いスタッフが声をかける雰囲気が必要だと思う。
- 自身の目指す保健師像を確立し、報連相のできる環境の構築。様々な視点や職種・人との交流。
- いつでも相談できる環境やってみようとするやる気と、それを後押しするバックアップ体制。
- 保健事業全体の把握と理解、地域住民との信頼関係の構築、それらを理解したうえで保健師活動を考察できる能力。また、職場内でのコミュニケーションが必要だと考える。
- どの年代のどのような環境にある人に対しても、心を開いてもらえるような信頼関係づくりができる能力。
- 新任期は自身の業務を遂行することで精いっぱいで事業の目的を見失う傾向がある。また先輩や同僚に遠慮して報告が遅れたりすることもあるため、オンタイムで相談できる環境や、起案の際など様々な折に目的の再確認や事業内容と目的が合致しているかなどアウトプットしてもらうことが大切と考える。
- 何事に対しても、”なぜ？/どうして？”と思う力や気づく能力、コミュニケーション能力。
- 自らの意見を持ったり、それを表現できる力がついているといいと思う。そのためには、先輩保健師が指導する時にもそのように自らの意見・考えを伝えていった方がいいと思う。
- 自分の行っている事業が何の法律に基づいて行われているものかを理解する能力。そこから市の事業をとらえ、課題は何なのか、先輩と相談しながら地区をみることができる視点。さまざまな職種と連携しながら、住民の問題解決に向けて一緒にとりくむ姿勢が必要だと思う。
- 住民との関係づくり（対話）について、学生時代にほとんど経験がないので、新任期にたくさん機会があるとよい。その時は業務をこなすのに精一杯で余裕がなかったので、先輩方に背中を押してもらい振り返りもしていただけるとありがたい。

２)中堅期として開発すべき能力及び必要な職場環境　（回答１０１名）

- 自身の担当するもの以外も含めた保健事業全体を見て PDCA を回す能力。また、先輩後輩の仕事をみて、必要時に支援や補助を行い、事業が円滑に進むようにする技術。周りを巻き込んで業務を遂行する技術が必要。
- 俯瞰し統合の視点を持ち、組織全体での成果につながるあり方・弱音を吐ける上司の存在がある職場環境が望ましい。
- 各課における事業も早いスピードで変わっていくため各課リーダーだけでもこまめな情報交換が必須であり、横断的な考えで事業を連携してやっていくことが理想である。
- 新任期で培った経験や技術をベースに、基本的な日常業務が自立することが必要であると考えます。自身の業務だけでなく、職場全体を見て、必要に応じてフォローや上司と後輩とのパイプ役としての働きかけも必要と思います。職場環境については、相談や意見を出しやすく、助言をもらえる風土が必要であると感じます。

- ◆ 中堅期は保健活動全般に対しての実践能力を高めておくことは必須であると思いますが、管理職を見据え、組織管理の視点を持ち、新任期と管理期をつなぐ立場であると考えます。そのため、開発すべき能力としては管理職の動きを見つつサポートできる力と新任期の育ちを見ながら、彼らの思いやニーズを捉え、自分の自治体として目指す保健活動が実践できるような道筋を作っていくというような調整能力が必要になってくると思う。そのための職場環境としては、自分の立ち位置を振り返り、管理期に向けての意識向上を図れるような研修であったり、管理期との情報交換、検討の場や風通しのよい人間関係などがあるといいと考えます。
- ◆ 把握した事象を統合する力。また、見える化ができる力。ファシリテーション能力。これらが学びともに高められる職場環境。目的、根拠をもった事業を企画、実施していく能力や上席に理解してもらえるよう説得力のある説明をする力が必要と感じます。
- ◆ 中堅期となると、上席に気軽に相談がしにくいと感じることがあるため、キャリアによらず相談しやすい職場環境が必要だと思います。

3)中堅期以後に開発すべき能力及び必要な職場環境　(回答８４名)

- ◆ 大きな部局、首長との交渉能力や施策や事業を客観的に評価し、見える化、指導する能力。部門を越えて取り組むべき保健師活動をつなぐ能力。市の保健師全体を取りまとめ、皆で目標を共有できるような職場環境づくり新任期、中堅期、キャリア期（中堅期以後）の保健師が共に成長しあえるような職場環境があるとよい。
- ◆ 人材育成の視点と見通しを持った保健活動、職場や地域を巻き込むことができる話術と指標の作成能力。
- ◆ 管理する力。広い視野を持ち、ある程度のパッションを持つ外部の関係機関と町の代表として外交ができる能力。
- ◆ 部下が安心してのびのび業務遂行できる人間性・困難・複雑な事例に対する対応方法の俯瞰した支援
- ◆ 管理期には全体を俯瞰的、長期視点でとらえる力、時代を読み保健活動の方向性を指し示す能力が必要だと思います。職場環境としては、同じラダー同士で情報・意見交換ができる場が庁内外にあることや、実戦部隊である中堅期との思いの方向性を合わせていく場などがあるとよいと考えます。
- ◆ 様々なケース対応や事業運営に助言・指導ができることが必要であると考えます。職場だけでなく、組織、地域や関係機関等広く視点を持ち、施策等仕組みづくりの取り組みができることが必要であると考えます。所属する保健師と統括する役割を担い、それぞれが能力を発揮して職務に当たれるよう配慮することも必要であると感じます。
- ◆ 俯瞰してものごとを見て、状況を判断できる力。選択し取り組んだこと。組織が実施したことに責任を持ってとりくめる力。
- ◆ 自組織内でのリーダーシップや組織横断的な連携をはかりながら複雑かつ緊急性の高い地域の健康課題に対し迅速に対応する力。健康課題解決のための施策化を提案できる力。国の流れ、動きを随時読み取り、施策化していける力。適切に判断、決断していける力。リーダー同士で相談し合える環境も必要だと思います。

４)その他　（回答３２名）

- ◆ 人員の余裕がなく、本来すべきことができずに目の前の業務に追われる日々で、共有、学び、振り返りの時間がない状態です。今回の調査項目にあるような業務をしていくには、人員の確保が必要だと感じました。
- ◆ 就職氷河期世代のため、保健師の経験がないまま、転職した今中堅期の位置付けになってしまった。新任期保健師の経験や指導受けた経験もなく、現在に至るため、何も身についていない、役職にまもなく就いてしまうため、このような保健師対象の研修があると、心強いと思う。
- ◆ 中堅期は保健師の経験も増し、任される仕事も多くなり、仕事が面白いと感じられる時だと思いますが、仕事と家庭と育児に挟まれ、やりたいことはあるけどできない、自分が思うようにできない辛い時期だと感じています。
- ◆ キャリアラダーが明確でないのが現状であり、日々の業務に追われ研修を受ける余裕がないのが実情。ただ、小規模自治体のため実践による力をつける機会は確保されていると感じる。その反省や迷いについて、上司や後輩と相談しやすい環境ではある。
- ◆ 今は人材育成の部分、関係機関との連携について学んでいます。取り組みの成果については難しくどこまで達成できているかは改めて考えなければいけないのかな？と今回のアンケートで気付きました。
- ◆ 各技術項目は、すべて保健師に必要なことだと思います。小さい町のため兼務の体制で日々の業務に追われてしまい、必要なことが実践できていないと感じ苦しいです。
- ◆ 人員不足による長時間残業等で退職者が発生しないように職場環境を改善することと、人材育成のため必要な時間が勤務時間内にとれることの両立が必要と考えます。