

令和5年度 全国保健師長会調査研究事業

保健所・企画調整部門の保健師に  
必要な能力とその向上に資する取組  
研究報告書

令和6年3月

大阪府泉佐野保健所

## 【研究概要】

### 1. 目的

保健所の企画調整部門に勤務する保健師（以下、「企画保健師」とする）に必要な能力とその能力の獲得に関連する要因を把握し、それらの向上に資する取組等を明らかにする。

### 2. 方法

- 1) 府内9保健所の企画調整部門の長等に、企画保健師に求める能力や行動について、聞き取り或いは調査票を用いて把握。
- 2) 1)の結果を用いて、企画保健師を対象に求められる能力等の獲得状況や獲得・強化のために必要な事等は無記名自記式調査で把握。
- 3) 本人の気づきを促す資料を作成し、企画保健師に提供する（軽微な介入）。
- 4) 同対象に2)と同様の項目に3)の資料の役立ち度等を尋ねる項目を加え調査を実施。
- 5) 4)の結果を踏まえ、企画保健師に必要な能力とその向上に資する取組を検討。

### 3. 結果

- ・企画調整部門の長が企画保健師に求める能力は、「様々な場面で使われる数字を理解し、的確に整理する等、事業等の根拠となるよう示せる」「関係機関の特性に合わせ、明確に説明し共感を得ることができる」「粘り強く説得・交渉することで組織の目標に必要な協力を得ることができる」「様々な調整事案に対し、ヒアリングを行うなど自発的に行動に移せる」「地域の顕在的・潜在的な健康課題を見出す方法を考えることができる」「地域の課題認識とその解決に向けた一連の進め方をイメージできる」「事業の課題に対する仮説が考えられ、評価項目を決められる」「状況を多角的、経時的に把握し、全体を構造的にとらえることができる」「事業を推進するための組織の確認（推進機関、意思決定機関）やキーパーソンを確認できる」などをはじめとした52項目であった。
- ・企画保健師が有する能力の獲得に関係する要因は、職階と、企画保健師としての経験年数であった。
- ・能力の向上に資する取組としては、①研修内容等を検討する場合、主査とそれ以外の者を区別し、主査には今回得点の低い能力等に焦点を絞り、それを高めるための具体的な行動を自ら考えてもらうような内容とする。②主査以外の者においては、早い時期に具体的な資料の提供により、企画保健師として必要な能力を高めることで効果的な成長を促す。③調整・交渉業務を行う場合は「意図」の明確化を図る、が考えられた。

### 4. 結論

- ・主査以外の者あるいは経験年数が2年目までの者においては、軽微な介入（資料提供）でも、達成志向や改革力、問題解決思考や課題設定力といったコンピテンシーを高められる可能性が示唆されたため、それらにターゲットを絞って効果的な資料を提供することで早期に企画保健師の成長を促すことができる。
- ・企画保健師としての成長が期待できる「2年目まで」にOJTや、成長を促す取組や事業等に出会い経験知を増やせる環境を作る。
- ・組織として企画保健師の人材育成を体系化できるよう本研究の成果を効果的に活用する。

## 目次

|      |                                         |    |
|------|-----------------------------------------|----|
| I    | はじめに                                    | 2  |
| II   | 目的                                      | 4  |
| III  | 方法                                      | 5  |
|      | (1) 研究体制                                | 5  |
|      | (2) 研究の流れ                               | 6  |
|      | (3) 主な3つの調査について                         | 8  |
| IV   | 結果                                      | 10 |
|      | (1) 企画保健師に求められる能力に係る調査                  | 10 |
|      | (2) 企画保健師に求められる能力の保有状況調査(1回目調査)         | 14 |
|      | (3) 企画保健師に求められる能力の保有状況調査(2回目調査)         | 19 |
|      | (4) 企画保健師に求められる能力の保有状況の変化(1回目と2回目調査の比較) | 22 |
| V    | 考察                                      | 26 |
| VI   | 今後に向けて                                  | 32 |
| VII  | 引用文献                                    | 34 |
| VIII | 参考資料                                    | 35 |
|      | (1) 調査票の内容(実際はkinton画面) 資料1             | 35 |
|      | (2) 企画保健師に配布したppt資料 資料2                 | 37 |
|      | (3) 研究メンバー                              | 40 |

## I はじめに

平成25年4月に、厚生労働省健康局長より「地域における保健師の保健活動について」が都道府県に通知され、自治体保健師の保健活動の基本的な方向性として「地域における保健師の保健活動に関する指針」が10項目示された。

これを受け、大阪府においても平成26年3月に、「大阪府保健師の保健活動指針」（以下「活動指針」とする。）が策定されたが、国の定めた項目以外に大阪府（以下、「本府」とする。）独自に「災害対策及び健康危機管理体制の確保」を追加し、11項目の基本的な方向性を定めた。加えて、重点的に取り組むべき活動として、（１）保健所の企画調整機能の強化、（２）健康危機管理対策、（３）医療体制の整備、（４）地域のケアシステムの構築、の４つが挙げられた。これらの活動の多くは、本府の保健所においては企画調整部門（以下、保健所・企画調整部門のことをいう。）が主として担うべき業務と位置付けられる。

また、近年、台風による被害や地震等の災害が多く発生し、その度に膨らんでいく危機管理業務や、少子高齢化や家族構造の変化等を踏まえ介護や福祉分野と連携した地域包括ケアシステムの構築、病院との調整が必要な地域医療構想の推進には、多くの業務量が費やされている。それにも拘わらず、本府の保健所において、企画調整部門に配置される保健師（以下「企画保健師」とする。）の数はほとんど変わっていない。本府では、今年度から全9保健所の企画調整部門の長が全て保健師職となり、その配下に主査が1名と副主査か技師の保健師1名の体制を基本として、保健所規模や業務内容に応じて保健師が加えて配置されている。主査が1名という体制は以前から変わらないが、府保健師における平均年齢の低下により、保健師としての経験が浅く、個別支援の経験がないか、あっても十分とは言えない状況で企画調整部門に配置されるといった状況が生じている。

また、健康づくり部門、保険部門、高齢部門や感染症部門等、本庁に配置される保健師数の増加に加え、子ども部門や福祉部門等にも配置されるようになり、保健所以外で勤務する保健師が増加し、保健所・企画調整部門の保健師を経験せずに保健師の長や企画調整部門の長になるといった場合もある。加えて、以前のように一定の個別支援経験といった保健師の基礎的な能力を有してから企画調整部門に配置される状況ではなく、個別支援の経験も関係機関との調整も初めて、といった状況で保健所・企画調整部門に配置されるのが本府の実態である。

一方、本府では1年目、2年目、主査研修、PDCA研修等の保健師としての基本的な能力を高める研修は本庁にある保健所・事業推進グループが企画・実施するが、各事業に必要な研修は各事業課で実施することとなっている。母子・難病・感染症といった専門分野であれば本庁に所管課があり、そこから事業がおりてきたり研修が案内されるが、企画調整部門は特化した分野でなく、本庁の危機管理課、健康づくり課、保健医療企画課、健康医療総務課等、各課から幅広く事業がおりてくるため、各事業説明や事業に必要な研修の案内はあるが、企画調整部門を所管する課が本庁になく保健所の企画調整部門全体を見て調整する機能が

働かない。また、保健師の人材育成ガイドラインによると、保健師の人材育成における保健師職の企画調整部門の長の役割は、「保健師の長の求めに応じ協力する」こととなっており、企画調整部門の長に企画保健師の人材育成は求められてはいない。しかしながら、現実として部署が異なる保健師の長が企画保健師の人材育成を担える状況にはなく、企画保健師の人材育成はOJTに任されている状況で、特に企画保健師の主査においては、OJTを受ける機会も少なく、自己研鑽や自己啓発の意識を持たないと企画保健師としての成長や能力の向上が図りにくい状況にある。

そこで、企画調整部門の長あるいは組織の上席が、企画調整部門の保健師に求める能力を把握し、優先順位の高いものから焦点を絞って効果的に人材育成ができるよう、企画調整部門の保健師に求められるコアコンピテンシーを明らかにしたいと考えた。

大野ら<sup>1)</sup>は、新任期にどの能力をどこまで成長できるようにするのかといった人材育成の目標を組織が持つということは成長の促進要因の一つであると述べている。同様に、企画保健師にかかる本府としての組織的な考え方を明確化することで、保健師職以外の企画調整部門の長であっても保健師の人材育成に繋げられる。また、必要な研修等を検討する材料にもなり、系統的な研修体制の構築に向けて取組を進めるきっかけにもなる。

今回の調査で、それら企画保健師に求められる能力を現時点で企画保健師がどのくらい有しているのか、求められる能力を高めるにはどのようなことが必要なのか、また、求められる能力の保有には基本属性に応じた特徴があるのか等について確認し、それらの特徴を踏まえて効果的に企画調整部門の保健師の能力を高めることが必要と考え、本研究を実施した。

## Ⅱ 目的

保健所の企画調整部門に勤務する保健師（以下、「企画保健師」とする。）に必要な能力を把握し、その向上に資する取組等を明らかにする。

### <背景>

#### 【企画保健師の現状】

- 新任期や初めての異動等、保健師経験 10 年未満で、企画保健師となる場合が増えている。
- 主査になる年齢が若年化しており、個別支援を実施する部門で十分な調整能力を身につけてから企画調整部門の主査になるといった流れになっておらず、企画調整部門の主査が企画保健師の人材育成を十分に担える状況にない。また、業務に追われその時間が割けないような状況もある。
- 力量不足から企画保健師が主体的に一連の担当業務を実施するのが困難な場合があり、自分の意見を持たず他人に意見を求めることがある。また情報の収集・分析・共有等に時間を割く割合が高いため、自席で過ごす時間が長く、（効果の見える形で結果が出しにくく）結果的に何をしているかわかりにくい
- 地区診断の研修等を受けても自身の事業に結び付けることができない場合がある。
- 医療構想関係の業務は本庁等との調整業務が多くを占め、必ずしも専門性を要しない事務的な業務も多い。
- 企画保健師は業務量に比べ、相対的に人員配置が少なく、企画調整部門の長が部門の実務を実施している割合が高くなっている。

#### 【研修等、企画保健師を取り巻く環境】

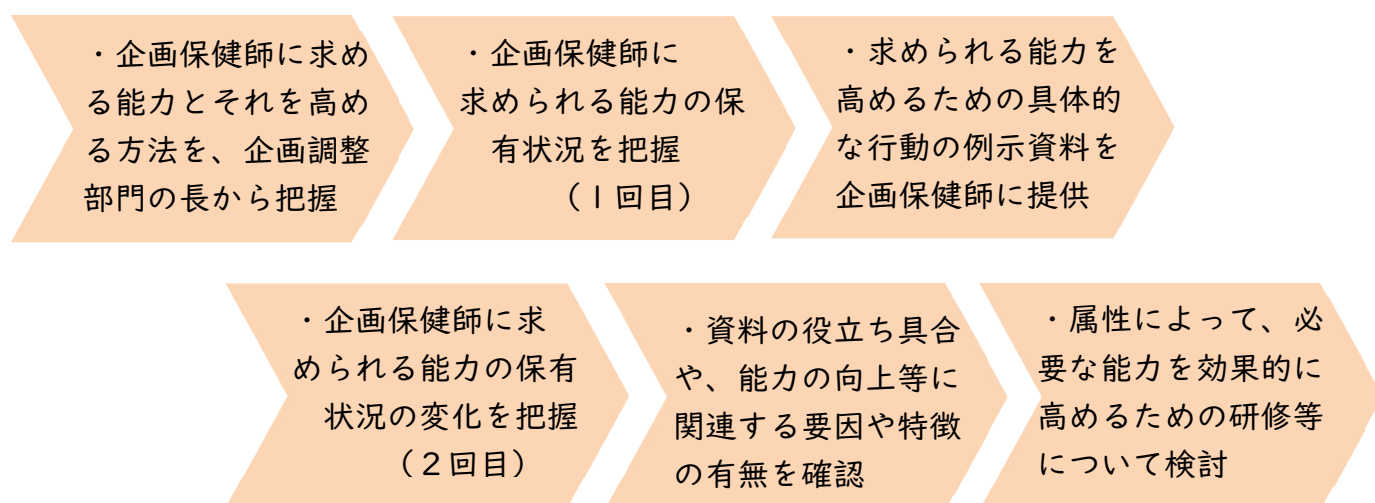
- 企画調整部門の主管課が本庁になく、事業推進のための説明会・研修はあっても、企画調整部門の専門性を伸ばせる研修がない。
- 明確に「企画部門に特化した専門性」というものはないが、特に企画調整部門で重要である企画調整能力や、当該部門に所属することで得られる（獲得しやすい）関係機関との連携に係るスキルについて、所属中に獲得・強化する必要があるが、それを促進する仕組みや研修等の機会がほばない。
- 個別支援を実施する部門であれば、訪問記録や事例検討会等で個別の評価が行いやすいが、企画調整業務は複数で事業を実施することが多く、個人の裁量も大きいことから個別の評価が行いにくい側面がある。
- 全体として、企画調整部門の現状を表すベースラインがなく（どの業務をどのくらい実施しているかなど）変化する企画部門の業務を評価する仕組みがない

### Ⅲ 方法

#### (1) 研究体制 (P4I 参照)

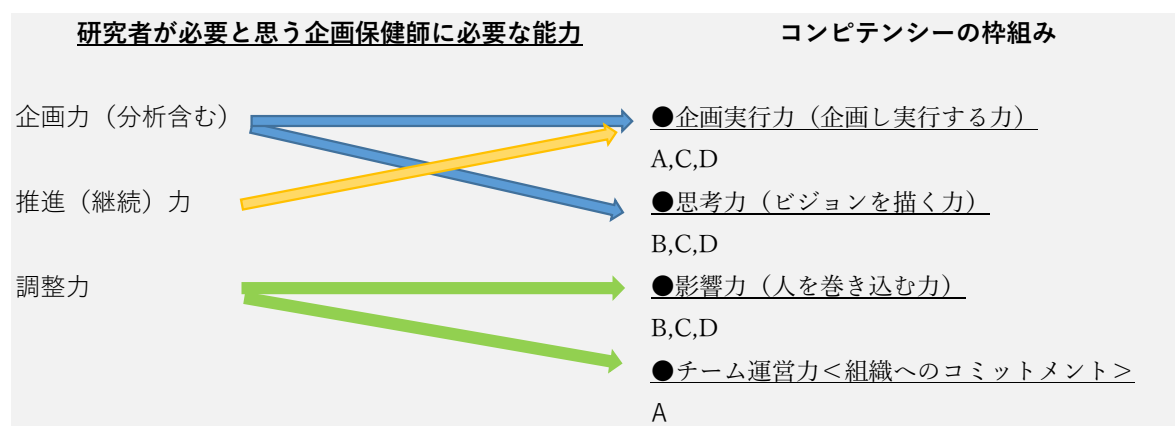
- ・ 主研究者と研究指導者との打ち合わせで研究のアウトラインを検討
- ・ 主研究者と分担研究者とのリモート会議及び OB 保健師の協力で「企画調整部門の長が求める企画保健師に必要な能力」の抽出・分析を実施
- ・ 残りの企画調整部門の長 6 名に、企画調整部門の長が集まる会議等を活用して研究の趣旨等を説明し、協力を依頼して研究を推進
- ・ データ分析・解析については研究指導者の所属四天王寺大学の研究員の協力を得た

#### 【研究の概要】



#### 【能力と関連する要因についての推論】

- 職階
- 企画の経験年数



## (2) 研究の流れ

### 1. 「企画調整部門の保健師（企画保健師）に求める能力」の把握

#### 調査 1

（企画調整部門の長）

- ・対象者：9 保健所 企画調整部門の長 9 名（全保健師職）
- ・方法：①企画調整部門の長が集まる場で研究概要を説明  
②研究者が聞き取りの枠組み、例示を記載した調査票を作成し対象者にメール送付  
③企画調整部門の長が自身の考えを調査票に入力あるいは、必要に応じて上席の意見の聞き取りや直接調査票への入力を依頼  
④企画調整部門の長が研究者に返信  
⑤研究者は、把握した意見を企画保健師への調査項目として活用できるように整理



### 2. 企画保健師に求められる能力の保有状況を把握

#### 調査 2<1 回目>

（企画保健師）

- ・対象者：9 保健所 企画調整部門の保健師 26 名
- ・方法：①研究者は、対象者への依頼文と回答フォームの URL が掲載されたメールに、研究の趣旨等詳細説明が記載されたファイルを添付し、企画調整部門の長あてにメールで依頼  
②企画調整部門の長は、研究者の指示した日程で対象者にメールを送り調査を依頼し、必要に応じて協力依頼の声掛けを実施  
③内容は上記 1. で把握した企画調整部門の長等が求める行動のうち上位 30 項目を選択肢として用いた
  - 1) 属性：年齢、職位、企画調整部門の経験年数（複数保健所経験の場合は合算）
  - 2) 求められる能力の保有度：企画・調整部門の保健師に求められる能力について、「できる」を 10 点、「できない」を 0 点として回答欄に 10～0 の正数字で回答してください、と自己評価を依頼
  - 3) 各項目で「できる」に近づけるために「必要と考える事」「やっている事」を自由記載



### 3. 企画保健師に求められる能力を高めるために必要な行動の把握

- ・対象者：9 保健所 企画調整部門の長
- ・方法：研究者が上記 1. の調査で把握した能力 30 項目について、それらを高めるためにどのような行動をすればよいか例示し、対象者（企画保健師）にメールで依頼。企画調整部門の長が自身の考えを回答



#### 4. 企画調整能力を高めるために参考となる資料を作成

- ・ 上記 1, 2, 3 の結果を活用して、研究者でとりまとめ
- ・ 方法 : 資料は PPT で作成し、企画調整部門の長を通じて、企画保健師にメール送付 (11/24) することで配布

資料配布 : 内容を意識して約 2 か月強  
業務に従事

#### 5. 企画保健師に求められる能力の保有度の変化を把握

調査 2 <2 回目>  
(企画保健師)

- ・ 対象者、方法、調査内容、は上記 2. と同様
- ・ 調査内容に①配布資料の役立ち具合とその理由、②新たに起こした行動の有無の 2 点を付加

#### 6. 調査結果の比較・分析

- ・ 上記 1, 2, 5 の調査から、企画保健師のコアコンピテンシーを推察する。
- ・ 能力の保有状況やその変化、役立ち具合等の調査結果が、年齢や所属年数や職階等の基本属性ごとの特徴を明らかにする。

#### 7. 求められる能力を高めるための効果的な方法の検討

- ・ 上記 6. で明らかになった、基本属性別の特徴を踏まえた、研修や資料等の提供が必要なのか検討する。

### (3) 主な3つの調査について

#### 1) 企画保健師に必要な能力に係る調査

対象：9保健所の企画調整部門の長（必要に応じて所長、次長を含む）

方法：①企画調整部門の長が集まる場で研究概要を説明

②研究者が聞き取りの枠組み、記入例を記載した以下の調査票を対象者にメール送付

③企画調整部門の長が自身の考えを各自の表現で自由に調査票に入力（必要に応じて上席の意見を聞き取りして加筆・上席が直接調査票へ入力）

④企画調整部門の長が研究者に回答をメールで返信

⑤企画保健師に求められる能力を以下の視点で整理

- ・可能な限り一項目一内容となるよう長文は複数項目に分ける
- ・表現が異なっても同様の内容は一項目にまとめる
- ・「◎◎ができる」という行動レベルの表現に変更
- ・コンピテンシーモデルに当てはめる

⑥企画調整部門の長に対し、⑤で整理した52項目の中から、企画保健師に必要な能力と考える上位10項目をA、さらに10項目をB、さらに10項目をCとして、上位30項目の選定を依頼。研究者がそれらの意見を取りまとめ、企画保健師への調査項目の選択肢30項目を決定

#### 【調査票】

| 企画保健師として必要な行動                                                            |
|--------------------------------------------------------------------------|
|                                                                          |
|                                                                          |
|                                                                          |
|                                                                          |
| 【記入例 参考】                                                                 |
| 例) ・各事業について「何をどれだけ」推進したかを明確に答えられる<br>・各事業について複数年に渡る事業計画をたてられる            |
| 例) ・地域の状況をふまえた、地域診断をチームで企画し実施できる<br>・事業毎に、その実施根拠となる情報を集めまとめている           |
| 例) ・事業推進のためのキーパーソンを明確化でき、そこへの働きかけを行い事業を進められる<br>・関係機関との会議で事業推進に向けた助言ができる |

#### 2) 企画保健師に求められる能力の保有状況（1回目調査）

対象：9保健所 企画調整部門の保健師26名

期間：令和5年10月18日から10月27日

方法：①研究者は、対象者である企画保健師への依頼文と回答フォームのURLが掲載されたメールに、研究の趣旨等詳細説明が記載されたファイルを添付し、企画調整部門の

長あてに依頼

②企画調整部門の長は、研究者の指示した日程で対象者にメールを送り、調査を依頼し、必要に応じて企画保健師に直接協力依頼の声掛けを実施

③企画保健師は、メールに記載された期間内に、各自で回答を入力（回答することが調査への同意とみなした）

※なお、回答フォームは Kintone で作成し、フォームブリッジとの連結により匿名性が保持できるものとした。

内容：・基本属性として、年齢、職位、企画部門の経験年数（複数保健所経験の場合は合算）職階の 3 項目と、2 回目調査と連結できるよう 任意の文字列を 1 項目

・求められる能力は、「できる」を 10 点、「できない」を 0 点として 1 点刻みで自己評価：30 項目

・その他項目として、「できる」に近づけるために「必要と考える事」と「やっている事」についての自由記載を 2 項目

検定：平均値の差の検定を実施（t 検定、Mann-Whitney の U 検定）

倫理的配慮：

- ・四天王寺大学の倫理審査員会の承認を得て実施した。
- ・各所属長に、調査の趣旨・内容について研究者の所属長よりメールで説明し、承諾を得て実施した。
- ・対象者全員に、研究者からの同様のメールを配信して、研究に参加しない場合も不利益は生じないことを明記した。
- ・kintone に蓄積された調査データは、暗号化され分析実施機関である四天王寺大学に送付された。

### 3) 企画保健師に求められる能力の保有状況（2 回目調査）

対象：9 保健所 企画調整部門の保健師 26 名

期間：令和 6 年 2 月 1 日から 2 月 10 日

方法：1 回目調査と同様に、企画調整部門の長あてに依頼

内容：その他項目として、「資料の役立ち具合」を「役立った」を 10 点、「役に立たなかった」を 0 点として 1 点刻みでの自己評価と、その理由を自由記載、「資料を参考に新たに始めたことの有無」と、その内容についての自由記載：計 4 項目

検定：平均値の差の検定を実施（t 検定、Mann-Whitney の U 検定）

倫理的配慮：

- ・1 回目と同様の倫理的配慮を行った。

## Ⅳ 結果

### (1) 企画保健師に必要な能力に係る調査

|    |                                                       |
|----|-------------------------------------------------------|
| 1  | 情報のアンテナを貼り、常に最新の情報に気づくことができる                          |
| 2  | チーム内、課内、保健所内の事業内容や進捗状況を把握し、幅広い視点で対応すると共に必要な役割を担う      |
| 3  | 地域の課題認識とその解決に向けた一連の進め方をイメージできる                        |
| 4  | 様々な場面で使われる数字（データや表、グラフ含）を理解し、的確に整理する等、事業等の根拠となるよう示せる  |
| 5  | 事業の課題に対する仮説が考えられ、評価項目を決めることができる                       |
| 6  | 状況を多角的、経時的に把握し、全体を構造的にとらえることができる。                     |
| 7  | 予防の視点をもって課題を見出し、事業展開に繋げられる                            |
| 8  | 好事例から普遍的な要素を抽出し、それを他の事例に活用する等、事業案を提案できる               |
| 9  | 優先順位を意識してスピード感をもって動くことができる                            |
| 10 | 各事業について進捗状況や効果等を適切に答えられる                              |
| 11 | 地域の関係機関等と協働しその活動を評価する等、ビジョンを持った継続支援に取組める              |
| 12 | 前例踏襲せず常にこれがベストか、内容が妥当か考え、臨機応変に方向転換できる                 |
| 13 | 新規事業を創出したり、保健所活動特別推進事業や学会等にエントリーすることができる              |
| 14 | 既存事業でも課題の抽出と改善を図り、横展開できる                              |
| 15 | 効果的・効率的な情報交換や情報共有の機会をタイムリーに設定等することができる                |
| 16 | 現在までの保健所との関係を大切に、強制や指導的姿勢でなく事業調整ができる                  |
| 17 | 相手の機関の特性に合わせ、明確に説明し共感を得ることができる                        |
| 18 | 粘り強く説得したり交渉することで組織の目標に必要な協力を得ることができる                  |
| 19 | 保健・医療・福祉介護等の各種サービスの総合的な調整を意識し取組める                     |
| 20 | 関係機関との会議で、事業推進に役立つ適切な助言ができる                           |
| 21 | 現状把握のためにもヒアリングを行ったり、様々な調整事案に対し、自発的に行動に移していく           |
| 22 | 事業を推進するための組織の確認（推進機関、意思決定機関）やキーパーソンを確認できる             |
| 23 | 相手が首長や院長等高位の立場の人であっても、事業を進めるための役割を自覚し組織として調整できる       |
| 24 | 常に自己の意見や考えと、組織のそれらは必ずしも一致しないということを意識できる               |
| 25 | 事業ありきでなく、その数字や背後に府民の生活があることを常に念頭において事業展開できる           |
| 26 | 事業立案の際は国・府・市町村の施策、計画等を踏まえる                            |
| 27 | 地域の顕在的・潜在的な健康課題を見出す方法(調査等)を考えることができる                  |
| 28 | 個々の事業について、法的根拠や取組みの位置づけ（重要度・経過等）を確認できる                |
| 29 | 府や国の通知、各種計画において、目的やポイントをすぐ読み取れる                       |
| 30 | 多くの情報やその事業との関連を、誰でもがわかりやすく表現（見える化）できる                 |
| 31 | 経験年数が少なくとも主担事業においては、自分が主担当である意識と責任をもてる                |
| 32 | 事業毎に、その実施根拠となる情報をまとめられる                               |
| 33 | 各事業について複数年に渡る事業計画をたてられる                               |
| 34 | 関係組織の調整力・交渉力を有し、組織間の協働ができる                            |
| 35 | 多くの情報や物を、区分・仕分け（的確に整理）ができる                            |
| 36 | 目的が明確で、短文でわかりやすい、行政文書のルールにそった文書が作成できる                 |
| 37 | 目的、目標の違いや、それらとともに関連づけた方法もA4_1枚程度にまとめられる               |
| 38 | ポイントを絞って、簡潔に説明できる                                     |
| 39 | Pptを使い、見やすいレイアウト等、上手な資料の作成ができる                        |
| 40 | 国の動向にアンテナをはり、国、府の施策の方向性を調べ、理解する                       |
| 41 | 地域課題をふまえ保健所としての取組みを計画・立案することができる。                     |
| 42 | 地域の健康課題の解決に向けた、社会資源の活用（必要な資源を導入及び調整）等が実施できる           |
| 43 | システムの構築や支援計画を企画・立案することができる。                           |
| 44 | 根拠のある課題を具体的に示せる                                       |
| 45 | 目指すべきところ、着地点を明確にしてそのために何をすべきか描くことができる                 |
| 46 | 「自分に課せられた業務は何か」を（引き継ぎ書）、過去の資料、議事録、国や府、市町村の施策から把握する    |
| 47 | 会議を効率的に進めるための事前資料の配付や事前説明（目的や到達目標等）などを行い、効果的な会議運営ができる |
| 48 | わかりやすい説明により適格な会議の運営ができる                               |
| 49 | 照会や通知などは相手の立場にたったわかりやすい表現や内容に努め、疑義照会を極力少なくする          |
| 50 | 情報収集力・情報管理力がある                                        |
| 51 | 体制構築する力がある                                            |
| 52 | 法令順守できる                                               |

企画調整部門の長から企画保健師に必要な能力を聞いた全ての回答を整理すると、前ページ（PI0）の表の52項目となった。

次に、企画調整部門の長に対し、52項目の中から、最も重要なもの10項目にA、続いて重要な10項目にB、続いて重要な10項目にCを付し、計30項目抽出してもらい、上位30項目を抽出したものが下表の左の列で、それを高めるための具体的提案について照会した結果を右の列に示す。

|    | 今回調査に用いた30項目                                           | 求める能力を高めるのに役立つ提案                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|----|--------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1  | チーム内、課内、保健所内の事業内容や進捗状況を把握し、幅広い視点で対応すると共に必要な役割を担う       | <ul style="list-style-type: none"> <li>・進捗状況を共有する機会を作るよう自ら提案する</li> <li>・同僚や先輩の仕事の仕方を観察し、真似てみる</li> <li>・チーム内での業務の標準化を常に意識する</li> <li>・自分が直接かかわらない事業であっても、チームやかの事業はスケジュールを把握しておく</li> <li>・積極的に他課メンバーとコミュニケーションが取れる機会にできるだけ多く参加</li> </ul>                                                                                                                                                                                                      |
| 2  | 情報のアンテナを貼り、常に最新の情報に気づくことができる                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| 3  | 国の動向にアンテナをはり、国、府の施策の方向性を調べ、理解する                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>・国の関連HPを定期的に確認する</li> <li>・保健衛生ニュースの購読</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| 4  | 「自分に課せられた業務は何か」を（引き継ぎ書）、過去の資料、議事録、国や府、市町村の施策から把握する     | <ul style="list-style-type: none"> <li>・過去の資料、議事録、国や府、市町村の施策を把握する</li> <li>・事業の進行や役割分担について進捗状況に応じて担当として見直す</li> <li>・自分の果たすべき役割を整理し、書き出す</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| 5  | 個々の事業について、法的根拠や取組みの位置づけ（重要度・経過等）を確認できる                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・根拠データが入った、各事業説明書A4一枚ものを作成し、毎年データを更新する</li> <li>・何事にも、根拠を確認し、示せるよう準備する</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| 6  | 府や国の通知、各種計画において、目的やポイントをすぐ読み取れる                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>・国や府の通知文書をよく読み、慣れる</li> <li>・計画策定時には素案の作成に加わり、言葉の使い過方の重みを理解する</li> <li>・ふせん等を活用し、大切なポイントはすぐにつつけられるように意識しておく</li> <li>・保健所の通知文等を、一から作成。</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                        |
| 7  | 様々な場面で使われる数字（データや表、グラフ含）を理解し、整理する等、事業等の根拠となるよう示せる（単位も） | <ul style="list-style-type: none"> <li>・論文を読む機会を多く作る</li> <li>・データを使う会議資料の作成</li> <li>・会議や学会で データを示した発表</li> <li>・総務部統計課が実施する研修等に参加しデータの取扱いスキルを磨く</li> <li>・MOS資格の取得や、民間の検定等により、エクセルのスキルを磨く</li> <li>・管内やブロックで統計データをまとめ、整理し、議論する場を設定する</li> <li>・どのデータがどこにあるかを把握する</li> <li>・根拠データが入った、各事業説明書A4一枚ものを作成し、毎年データを更新する</li> <li>・統計データは背景により解釈が変わることもあるので、複数のデータを確認する</li> <li>・データは経年で、その傾向を確認する</li> <li>・アンケートやヒアリングの結果を率先してまとめる努力をする</li> </ul> |
| 8  | 地域の課題認識とその解決に向けた一連の進め方をイメージできる                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>・具体的な地区診断の手法を共有する</li> <li>・過去の資料から事業の進め方を学ぶ</li> <li>・PDCA研修の資料を繰り返しよく読む</li> <li>・個別支援がしっかりできる。</li> <li>・関係機関の関係者と、良好なコミュニケーション</li> <li>・現状を把握・分析し、明確な課題意識が持てる</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                            |
| 9  | 事業の課題に対する仮説が考えられ、評価項目を決めることができる                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>・調査を計画するときは必ず仮説を考える</li> <li>・事業開始から評価内容や時期を決める</li> <li>・あらかじめ評価方法までに記載した事業の企画立案書の作成。PDCAを3クールぐらいしてもらおう</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| 10 | 状況を多角的、経時的に把握し、全体を構造的にとらえることができる。                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>・主担でない事業にも参加し、多くの情報を得る</li> <li>・事業にかかわる機関や会議体等全体像を図示してみる</li> <li>・関心をもって幅広い情報に接する、普段から新聞や本をよく読む</li> <li>・学会や関連NPO等への参加等により多様な情報源を持つ</li> <li>・中長期的に物事を考える</li> <li>・自身の視野を広げる行動を考える</li> <li>・事業を主担当し、レクや会議でも自ら説明する</li> </ul>                                                                                                                                                                        |

|    | 今回調査に用いた30項目                                | 求める能力を高めるのに役立つ提案                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|----|---------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 11 | 地域の関係機関等と協働しその活動を評価する等、ビジョンを持った継続支援に取り組める   | <ul style="list-style-type: none"> <li>・地域の医師会等関係機関が実施する研修等に自己研鑽で参加する</li> <li>・地域の会議では、必ず組織としての発言をする</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| 12 | システムの構築や支援計画を企画・立案することができる。                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・異なる事業でも好事例を興味をもってよく学習する</li> <li>・好事例の中から普遍的な要素を抽出し、自己の事業に活用する</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| 13 | 目指すべきところ、着地点を明確にしてそのために何をすべきか描くことができる       | <ul style="list-style-type: none"> <li>・目指すべきところ、着地点を明確にする</li> <li>・どの事業においてもスケジュールを作成し共有する</li> <li>・インプット、アウトプット、アウトカムを設定する</li> <li>・ビジョンを分かち合う</li> <li>・職員研修の企画立案研修の受講</li> </ul>                                                                                                                                                                                                               |
| 14 | 優先順位を意識してスピード感をもって動くことができる                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>・スケジュールを常に意識する</li> <li>・締切日やその日にやるべきこと等をスケジュール管理により把握しておく</li> <li>・毎日のミーティングで各自の進捗状況を把握・確認</li> <li>・時間のコスト感覚を意識し、効率的な業務遂行を心がける</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                   |
| 15 | 地域課題をふまえ保健所としての取組みを計画・立案することができる。           | <ul style="list-style-type: none"> <li>・地域保健課の保健師から実情を聞く</li> <li>・報告書等にしっかりと目を通し把握する</li> <li>・地域保健課の各グループの動きを把握する等、所内で情報共有しておく</li> <li>・保健師会議に参加し、企画調整課業務について地域の保健師へ発信することを怠らない</li> </ul>                                                                                                                                                                                                         |
| 16 | 地域の顕在的・潜在的健康課題を見出す方法(調査等)を考えることができる         | <ul style="list-style-type: none"> <li>・調査の目的、対象等を意識して現状が評価できる情報を収集し、項目が起こせる。</li> <li>・類似調査を検索する。（他地域等も比較できる項目を含む探す）</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| 17 | 既存事業でも課題の抽出と改善を図り、横展開できる                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>・年度初めに全員でしっかりと事業全体を共有する</li> <li>・特に既存事業の課題を明確にし、進め方について、チームの意見をもらう</li> <li>・チーム会議の中で事業の進捗状況を共有し、意見交換等行う</li> <li>・所長等へのレクチャーをする。</li> <li>・まとめの作成</li> <li>・他チーム等へのプレゼン</li> </ul>                                                                                                                                                                           |
| 18 | 新規事業を創出したり、保健所活動特別推進事業や学会等にエントリーすることができる    | <ul style="list-style-type: none"> <li>・普段から業務の課題、地域の課題（解決したいこと）を複数自覚しておく</li> <li>・常に業務をまとめることを意識する</li> <li>・学会等への参加や、論文、雑誌等からの情報収集により、自身の取組みが他の人の参考になるようなものか意識・吟味する。</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                    |
| 19 | 効果的・効率的な情報交換や情報共有の機会をタイムリーに設定等することができる      | <ul style="list-style-type: none"> <li>・企画班会議を定期的に実施し、担当以外の業務についても理解する</li> <li>・何か行動した後や、事業も、必ず振り返りを行ない、次の計画まで立てるようにする</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| 20 | 前例踏襲せず常にこれがベストか、内容が妥当か考え、臨機応変に方向転換できる       | <ul style="list-style-type: none"> <li>・上司や先輩に相談し、それらの考え方から学ぶ</li> <li>・当たり前ではなく、自分で一度調べたり考えたりする</li> <li>・年度毎に、事業のスクラップ&amp;ビルドを意識する</li> <li>・そもそも、なんのために（誰のために）しているのか、目的を明確にし、目的に合っているか、その方法で100%達成するのかを、本人が考える機会をつくる</li> </ul>                                                                                                                                                                   |
| 21 | 現状把握のためにもヒアリングを行ったり、様々な調整事案に対し、自発的に行動に移していく | <ul style="list-style-type: none"> <li>・現状把握の手法について多くの知識を有する</li> <li>・主担として、責任を持つことを意識する</li> <li>・失敗を恐れず、まず実施して経験値を積む</li> <li>・ヒアリング時は必ずヒアリングシートを作成して結果はエクセル等で項目ごとに整理する。</li> <li>・複一機関へのヒアリング時は、結果をエクセルで一覧に整理し、比較可能にする</li> <li>・ヒアリング項目は根拠を持った内容を精査する。</li> <li>・オーブンクエッションやクローズドクエッションを意識してヒアリングスキルを高める</li> <li>・関係機関との打ち合わせの際には、どのように進めていくのかのイメージを事前に課内で確認しておく</li> </ul>                     |
| 22 | 相手の機関の特性に合わせ、明確に説明し共感を得ることができる              | <ul style="list-style-type: none"> <li>・積極的なコミュニケーションを心がける</li> <li>・自らが説明の経験を重ねる</li> <li>・関係機関の役割と現状を知っておく</li> <li>・関係機関との調整後は、常に人や機関の印象や特徴をチームで情報共有する</li> <li>・依頼事項や説明する内容について、読みげんを作成、事前に何度も練習する、ポイントを書き出す</li> <li>・HCとして「こうしたい」という事業への思いを伝えるよう心がける</li> <li>・名刺を交換した日時や担当窓口、業務をメモする</li> <li>・自分の人となりを知ってもらう</li> <li>・相手の価値観や考えを認めることを意識する</li> <li>・電話で済む内容であっても関係構築が必要な場合には足を運ぶ</li> </ul> |

|    | 今回調査に用いた30項目                                    | 求める能力を高めるのに役立つ提案                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|----|-------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 23 | 粘り強く説得したり交渉することで組織の目標に必要な協力を得ることができる            | <ul style="list-style-type: none"> <li>・HCとして「こうしたい」という事業への思いを伝えるよう心がける</li> <li>・同じ説得を繰り返すのではなく、相手の話をよく聞き、思いに沿った別の視点からアプローチをする</li> <li>・自身が主説明を行った時、上司が補足した部分についてリフレクションする</li> <li>・チーム全体で、各事業の進捗状況等について意見交換し、必要に応じて是正する</li> <li>・事前に様々な想定をしておく</li> <li>・企画班会議の開催</li> <li>・目的を自らの言葉で、設定する。</li> <li>・具体的な目標を設定する。</li> <li>・上司の助言は、目的を振りかえりながら確認する。</li> <li>・周囲と良好なコミュニケーションが取れる機会づくり</li> </ul> |
| 24 | 事業を推進するための組織の確認（推進機関、意思決定機関）やキーパーソンを確認できる       | <ul style="list-style-type: none"> <li>・事業開始時には必ず推進のための会議体等を確認するようにする</li> <li>・事業開始時にはキーパーソンを確認するようにする</li> <li>・関係機関の関係者と、良好なコミュニケーションが取れる</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                 |
| 25 | 関係組織との調整力・交渉力を有し、組織間の協働ができる                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>・普段から関係機関の人間関係や力関係をよく観察する</li> <li>・自身で機会をつくって外にでて関係づくりを行う</li> <li>・自身のコミュニケーション能力の向上のために、保健師会議等で必ず発言する</li> <li>・あらかじめ、相手の組織に関する立ち位置や、役割をしり、自ら説明</li> </ul>                                                                                                                                                                                                    |
| 26 | 現在までの保健所との関係を大切に、強制や指導的姿勢でなく事業調整ができる            | <ul style="list-style-type: none"> <li>・異動時はHCから挨拶に行く</li> <li>・普段から関係機関に足を運ぶ機会を作る</li> <li>・自ら足を運ぶ</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| 27 | 相手が首長や院長等高位の立場の人であっても、事業を進めるための役割を自覚し組織として調整できる | <ul style="list-style-type: none"> <li>・常に組織を意識する（上司の働きかけも効果的？）</li> <li>・懇話会等の調整で、院長・医師会長等との調整を積極的に実施し、経験を増やす（調整事項を勉強し、連絡の中でも間に回答できる自信をつける）</li> <li>・必要に応じて上司に協力を求める</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                       |
| 28 | 常に自己の意見や考えと、組織のそれらは必ずしも一致しないということを意識できる         | <ul style="list-style-type: none"> <li>・常に組織の一員である自覚を持つ</li> <li>・自分の組織や仕事の価値を再認識する</li> <li>・自分の考えとは異なっても、外向けには組織として意見を発する</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| 29 | 事業ありきでなく、その数字や背後に府民の生活があることを常に念頭において事業展開できる     | <ul style="list-style-type: none"> <li>・信念をもって業務を遂行する</li> <li>・自身の仕事に対する思いを口に出す機会を作る</li> <li>・何のために事業を実施しているのかを常に意識する</li> <li>・事業の効果測定に必要な指標を設定する。</li> <li>・効果測定の指標自体が、情性的にならないよう事業を評価する</li> <li>・地域保健課での個別支援の経験</li> </ul>                                                                                                                                                                        |
| 30 | 多くの情報やその事業との関連を、誰でもがわかりやすく表現（見える化）できる           | <ul style="list-style-type: none"> <li>・プレゼン研修への参加</li> <li>・所内で上司にプレゼンするときにならず、紙等に見える化する癖をつける</li> <li>・わかりやすい資料作り等を意識し、担当業務に限らず幅広くレク資料等を意識的にみる</li> <li>・使えそうな資料の作り方をマネする等、自身のスキルアップを意識する</li> <li>・プレゼン実施とその資料の作成</li> <li>・学会や会議の資料作成</li> </ul>                                                                                                                                                    |

企画調整部門の長が、「最も重要」とした上位10項目は、PI0に示す1-10までの10項目であった。

## (2) 企画保健師に求められる能力の保有状況（1回目調査）

表1 回答者の基本属性

|                     |        | 人 (  | % )     |
|---------------------|--------|------|---------|
| 年齢                  | 20代    | 2 (  | 11.8 )  |
|                     | 30-34歳 | 3 (  | 17.6 )  |
|                     | 35-39歳 | 4 (  | 23.5 )  |
|                     | 40-44歳 | 3 (  | 17.6 )  |
|                     | 45-49歳 | 2 (  | 11.8 )  |
|                     | 50-54歳 | 1 (  | 5.9 )   |
|                     | 55-59歳 | 2 (  | 11.8 )  |
|                     | 計      | 17 ( | 100.0 ) |
| 企画調整<br>部門の<br>経験年数 | 1年目    | 7 (  | 41.2 )  |
|                     | 2年目    | 2 (  | 11.8 )  |
|                     | 3年目    | 1 (  | 5.9 )   |
|                     | 4年目    | 2 (  | 11.8 )  |
|                     | 5年目    | 3 (  | 17.6 )  |
|                     | 6年目以上  | 2 (  | 11.8 )  |
|                     | 計      | 17 ( | 100.0 ) |
| 職階                  | 技師     | 5 (  | 29.4 )  |
|                     | 副主査    | 5 (  | 29.4 )  |
|                     | 主査     | 7 (  | 41.2 )  |
|                     | 計      | 17 ( | 100.0 ) |

値は人数, ( ) 内は%を表す

### 1) 回答者の基本属性（表1）

対象者 26 名中回答者は 17 名であった（回収率 65%）。

年齢をみると 30 歳代が全体の約 4 割を占め、次いで 40 歳代が約 3 割を占めた。

企画調整部門の経験年数では 1 年目の者が全体の 4 割強を占めたが、5 年目以上の者も 3 割程度あった。

職階では、回答者の 4 割を主査が占めた。

## 2) 企画保健師に求められる能力の各項別平均得点（表2）

30 項目のうち最も平均得点が高かった項目は「常に自己の意見や考えと、組織のそれらは必ずしも一致しないということを意識できる」で 7.06 点であった。

次いで「事業ありきでなく、その数字や背後に府民の生活があることを常に念頭において事業展開できる」で 5.81 点、「現在までの保健所との関係を大切に、強制や指導的姿勢でなく事業調整ができる」5.65 点と続いた。

## 3) 年齢別、職階別にみた企画保健師に求められる能力（表3）

30 項目について、40 歳未満と 40 歳以上者の得点の平均値を比較すると、「地域の課題認識とその解決に向けた一連の進め方をイメージできる」「既存事業でも課題の抽出と改善を図り、横展開できる」の 2 項目について有意な差を認めた ( $P < 0.05$ )。

次に、職階別に主査とそれ以外の者に分け、その得点の平均値を比較すると、「関係組織の調整力・交渉力を有し、組織間の協働ができる」において有意な差を認めた ( $P < 0.001$ )。また、「地域課題をふまえ保健所としての取組みを計画・立案することができる」「多くの情報やその事業との関連を、誰でもがわかりやすく表現（見える化）できる」「既存事業でも課題の抽出と改善を図り、横展開できる」の項目等においても有意な差を認めた ( $P < 0.01$ )。



表2 企画調整部門の保健師に求められる能力

|    |                                                           | 平均点         | ±        | 標準偏差       |
|----|-----------------------------------------------------------|-------------|----------|------------|
| 1  | 様々な場面で使われる数字（データや表、グラフ含）を理解し、的確に整理する等、事業等の根拠となるよう示せる（単位も） | 4.94        | ±        | 2.1        |
| 2  | 相手の機関の特性に合わせ、明確に説明し共感を得ることができる                            | 5.00        | ±        | 2.5        |
| 3  | 粘り強く説得したり交渉することで組織の目標に必要な協力を得ることができる                      | 4.47        | ±        | 2.6        |
| 4  | 現状把握のためにもヒアリングを行ったり、様々な調整事案に対し、自発的に行動に移していく               | 5.47        | ±        | 2.5        |
| 5  | 地域の顕在的・潜在的健康課題を見出す方法(調査等)を考えることができる                       | 4.29        | ±        | 2.3        |
| 6  | 地域の課題認識とその解決に向けた一連の進め方をイメージできる                            | 4.06        | ±        | 2.6        |
| 7  | 事業の課題に対する仮説が考えられ、評価項目を決めることができる                           | 3.82        | ±        | 2.4        |
| 8  | 状況を多角的、経時的に把握し、全体を構造的にとらえることができる                          | 4.18        | ±        | 2.5        |
| 9  | 事業を推進するための組織の確認（推進機関、意思決定機関）やキーパーソンを確認できる                 | 4.88        | ±        | 2.4        |
| 10 | 個々の事業について、法的根拠や取組みの位置づけ（重要度・経過等）を確認できる                    | 5.47        | ±        | 1.9        |
| 11 | 府や国の通知、各種計画において、目的やポイントをすぐ読み取れる                           | 4.00        | ±        | 2.3        |
| 12 | 情報のアンテナを貼り、常に最新の情報に気づくことができる（N=16）                        | 4.25        | ±        | 2.5        |
| 13 | チーム内、課内、保健所内の事業内容や進捗状況を把握し、幅広い視点で対応すると共に必要な役割を担う          | 4.41        | ±        | 2.7        |
| 14 | 地域の関係機関等と協働しその活動を評価する等、ビジョンを持った継続支援に取組める                  | 4.41        | ±        | 2.2        |
| 15 | 前例踏襲せず常にこれがベストか、内容が妥当か考え、臨機応変に方向転換できる                     | 4.00        | ±        | 2.8        |
| 16 | 新規事業を創出したり、保健所活動特別推進事業や学会等にエントリーすることができる                  | 2.76        | ±        | 2.6        |
| 17 | 既存事業でも課題の抽出と改善を図り、横展開できる                                  | 4.00        | ±        | 2.6        |
| 18 | 効果的・効率的な情報交換や情報共有の機会をタイムリーに設定等することができる                    | 4.18        | ±        | 3.1        |
| 19 | 事業ありきでなく、その数字や背後に府民の生活があることを常に念頭において事業展開できる（N=16）         | 5.81        | ±        | 2.2        |
| 20 | 多くの情報やその事業との関連を、誰でもがわかりやすく表現（見える化）できる                     | 4.12        | ±        | 2.0        |
| 21 | 関係組織の調整力・交渉力を有し、組織間の協働ができる                                | 4.53        | ±        | 2.4        |
| 22 | 国の動向にアンテナをはり、国、府の施策の方向性を調べ、理解する                           | 4.47        | ±        | 2.3        |
| 23 | システムの構築や支援計画を企画・立案することができる                                | 4.18        | ±        | 2.3        |
| 24 | 「自分に課せられた業務は何か」を引継ぎ書、過去の資料、議事録、国や府、市町村の施策から把握する           | 5.18        | ±        | 2.0        |
| 25 | 優先順位を意識してスピード感をもって動くことができる（N=16）                          | 4.81        | ±        | 2.3        |
| 26 | 地域課題をふまえ保健所としての取組みを計画・立案することができる                          | 4.18        | ±        | 2.3        |
| 27 | 目指すべきところ、着地点を明確にしてそのために何をすべきか描くことができる                     | 4.41        | ±        | 2.3        |
| 28 | 現在までの保健所との関係を大切に、強制や指導的姿勢でなく事業調整ができる                      | 5.65        | ±        | 2.8        |
| 29 | <b>常に自己の意見や考えと、組織のそれらは必ずしも一致しないということを意識できる</b>            | <b>7.06</b> | <b>±</b> | <b>2.9</b> |
| 30 | 相手が首長や院長等高位の立場の人であっても、事業を進めるための役割を自覚し組織として調整できる           | 5.24        | ±        | 2.8        |

表3 年齢別、職階別にみた企画保健師に求められる能力

|                                                             | 40歳未満<br>(n = 10) |      | 40歳以上<br>(n = 7) |       | p値      | 技師・副主査<br>(n = 10) |             | 主査<br>(n = 7) |             | p値               |
|-------------------------------------------------------------|-------------------|------|------------------|-------|---------|--------------------|-------------|---------------|-------------|------------------|
| 1 様々な場面で使われる数字（データや表、グラフ含）を理解し、的確に整理する等、事業等の根拠となるよう示せる（単位も） | 4.22 ±            | 1.78 | 5.75 ±           | 2.14  | 0.146   | 4.00 ±             | 2.00        | 6.29 ±        | 1.60        | 0.024 *          |
| 2 相手の機関の特性に合わせ、明確に説明し共感を得ることができる                            | 4.33 ±            | 0.60 | 5.75 ±           | 2.25  | 0.251   | 4.10 ±             | 2.69        | 6.29 ±        | 1.50        | 0.050            |
| 3 粘り強く説得したり交渉することで組織の目標に必要な協力を得ることができる                      | 3.67 ±            | 2.45 | 5.38 ±           | 2.62  | 0.185   | 3.20 ±             | 2.49        | 6.29 ±        | 1.50        | 0.006 **         |
| 4 現状把握のためにもヒアリングを行ったり、様々な調整事案に対し、自発的に行動に移していく               | 5.44 ±            | 2.60 | 6.50 ±           | 2.51  | 0.965   | 4.70 ±             | 2.87        | 6.57 ±        | 1.27        | 0.129            |
| 5 地域の顕在的・潜在的健康課題を見出す方法(調査等)を考えることができる                       | 3.44 ±            | 1.88 | 5.25 ±           | 2.49  | 0.110   | 3.20 ±             | 1.93        | 5.86 ±        | 1.95        | 0.014 *          |
| 6 地域の課題認識とその解決に向けた一連の進め方をイメージできる                            | 2.89 ±            | 2.32 | 5.38 ±           | 2.39  | 0.046 * | 2.80 ±             | 2.20        | 5.86 ±        | 2.12        | 0.012 *          |
| 7 事業の課題に対する仮説が考えられ、評価項目を決めることができる                           | 2.78 ±            | 1.92 | 5.00 ±           | 2.45  | 0.054   | 2.60 ±             | 1.90        | 5.57 ±        | 1.99        | 0.007 **         |
| 8 状況を多角的、経時的に把握し、全体を構造的にとらえることができる                          | 3.44 ±            | 2.40 | 5.00 ±           | 2.45  | 0.207   | 3.20 ±             | 2.35        | 5.57 ±        | 1.99        | 0.049 *          |
| 9 事業を推進するための組織の確認（推進機関、意思決定機関）やキーパーソンを確認できる                 | 4.11 ±            | 2.09 | 5.75 ±           | 2.61  | 0.171   | 3.80 ±             | 2.20        | 6.43 ±        | 1.90        | 0.022 *          |
| 10 個々の事業について、法的根拠や取組みの位置づけ（重要度・経過等）を確認できる                   | 5.11 ±            | 1.83 | 5.88 ±           | 1.96  | 0.419   | 4.70 ±             | 1.95        | 6.57 ±        | 1.13        | 0.038 *          |
| 11 府や国の通知、各種計画において、目的やポイントをすぐ読み取れる                          | 3.11 ±            | 1.76 | 5.00 ±           | 2.45  | 0.086   | 2.80 ±             | 1.75        | 5.71 ±        | 1.80        | 0.004 **         |
| 12 情報のアンテナを貼り、常に最新の情報に気づくことができる（N=16）                       | 3.33 ±            | 2.24 | 5.43 ±           | 2.37  | 0.092   | 3.00 ±             | 2.35        | 5.86 ±        | 1.57        | 0.015 *          |
| 13 チーム内、課内、保健所内の事業内容や進捗状況を把握し、幅広い視点で対応すると共に必要な役割を担う         | 3.56 ±            | 2.56 | 5.38 ±           | 2.67  | 0.172   | 3.20 ±             | 2.57        | 6.14 ±        | 1.86        | 0.021 *          |
| 14 地域の関係機関等と協働しその活動を評価する等、ビジョンを持った継続支援に取組める                 | 3.78 ±            | 1.64 | 5.13 ±           | 2.59  | 0.214   | 3.40 ±             | 1.96        | 5.86 ±        | 1.68        | 0.017 *          |
| 15 前例踏襲せず常にこれがベストか、内容が妥当か考え、臨機応変に方向転換できる                    | 2.89 ±            | 2.57 | 5.25 ±           | 2.55  | 0.077   | 2.70 ±             | 2.50        | 5.86 ±        | 2.04        | 0.015 *          |
| 16 新規事業を創出したり、保健所活動特別推進事業や学会等にエントリーすることができる                 | 2.22 ±            | 2.05 | 3.38 ±           | 3.20  | 0.385   | 1.80 ±             | 2.15        | 4.14 ±        | 2.80        | 0.069            |
| 17 既存事業でも課題の抽出と改善を図り、横展開できる                                 | 2.78 ±            | 2.17 | 5.38 ±           | 2.39  | 0.033 * | 2.60 ±             | 2.12        | 6.00 ±        | 1.73        | 0.003 **         |
| 18 効果的・効率的な情報交換や情報共有の機会をタイムリーに設定等することができる                   | 3.44 ±            | 3.05 | 5.00 ±           | 3.02  | 0.308   | 3.00 ±             | 3.13        | 5.86 ±        | 2.12        | 0.054            |
| 19 事業ありきでなく、その数字や背後に府民の生活があることを常に念頭において事業展開できる（N=16）        | 5.63 ±            | 2.56 | 6.00 ±           | 1.93  | 0.746   | 5.22 ±             | 2.68        | 6.57 ±        | 1.13        | 0.200            |
| 20 多くの情報やその事業との関連を、誰でもがわかりやすく表現（見える化）できる                    | 3.44 ±            | 1.67 | 4.88 ±           | 2.23  | 0.152   | 3.00 ±             | 1.63        | 5.71 ±        | 1.38        | 0.003 **         |
| 21 関係組織の調整力・交渉力を有し、組織間の協働ができる                               | 5.00 ( 1.50、5.5)  |      | 6.50 ( 3.50、7.1) |       | 0.074   | <b>3.10 ±</b>      | <b>2.08</b> | <b>6.57 ±</b> | <b>0.98</b> | <b>0.000 ***</b> |
| 22 国の動向にアンテナをはり、国、府の施策の方向性を調べ、理解する                          | 3.78 ±            | 2.11 | 5.25 ±           | 2.49  | 0.207   | 3.40 ±             | 2.32        | 6.00 ±        | 1.41        | 0.019 *          |
| 23 システムの構築や支援計画を企画・立案することができる                               | 3.44 ±            | 1.81 | 5.00 ±           | 2.62  | 0.171   | 3.10 ±             | 2.03        | 5.71 ±        | 1.80        | 0.015 *          |
| 24 「自分に課せられた業務は何か」を（引き継ぎ書）、過去の資料、議事録、国や府、市町村の施策から把握する       | 4.89 ±            | 1.97 | 5.50 ±           | 2.20  | 0.554   | 4.60 ±             | 2.07        | 6.00 ±        | 1.83        | 0.170            |
| 25 優先順位を意識してスピード感をもって動くことができる（N=16）                         | 4.50 ±            | 2.14 | 5.13 ±           | 2.59  | 0.607   | 3.67 ±             | 2.29        | 6.29 ±        | 1.38        | 0.019 *          |
| 26 地域課題をふまえ保健所としての取組みを計画・立案することができる                         | 3.22 ±            | 2.05 | 5.25 ±           | 2.12  | 0.063   | 2.90 ±             | 1.85        | 6.00 ±        | 1.41        | 0.002 **         |
| 27 目指すべきところ、着地点を明確にしてそのために何をすべきか描くことができる                    | 3.56 ±            | 2.01 | 5.38 ±           | 2.45  | 0.113   | 3.30 ±             | 2.06        | 6.00 ±        | 1.83        | 0.014 *          |
| 28 現在までの保健所との関係を大切に、強制や指導的姿勢でなく事業調整ができる                     | 7.00 ( 2.00、8.0)  |      | 6.50 ( 3.50、9.1) |       | 0.673   | 4.70 ±             | 3.27        | 7.00 ±        | 0.82        | 0.057            |
| 29 常に自己の意見や考えと、組織のそれらは必ずしも一致しないということを意識できる                  | 6.89 ±            | 3.41 | 7.25 ±           | 2.375 | 0.806   | 6.20 ±             | 3.43        | 8.29 ±        | 1.25        | 0.103            |
| 30 相手が首長や院長等高位の立場の人であっても、事業を進めるための役割を自覚し組織として調整できる          | 4.67 ±            | 3.28 | 5.88 ±           | 2.232 | 0.395   | 4.00 ±             | 3.06        | 7.00 ±        | 1.00        | 0.014 *          |

正規分布：平均値±標準偏差 t検定  
非正規分布：中央値（25パーセンタイル値、75パーセンタイル値）Mann-WhitneyのU検定  
\*：p<0.05, \*\*：p<0.01,\*\*\*：p<0.001

表4 企画経験年数別にみた企画保健師に求められる能力

|                                                             | 2年目まで<br>(n=9) |  | 3年目以上<br>(n=8) |  | p値       |
|-------------------------------------------------------------|----------------|--|----------------|--|----------|
| 1 様々な場面で使われる数字（データや表、グラフ含）を理解し、的確に整理する等、事業等の根拠となるよう示せる（単位も） | 3.89 ± 2.09    |  | 6.13 ± 1.55    |  | 0.026 *  |
| 2 相手の機関の特性に合わせ、明確に説明し共感を得ることができる                            | 3.78 ± 2.59    |  | 6.38 ± 1.51    |  | 0.024 *  |
| 3 粘り強く説得したり交渉することで組織の目標に必要な協力を得ることができる                      | 3.00 ± 2.55    |  | 6.13 ± 1.46    |  | 0.008 ** |
| 4 現状把握のためにもヒアリングを行ったり、様々な調整事案に対し、自発的に行動に移していく               | 4.11 ± 2.09    |  | 7.00 ± 2.00    |  | 0.011 *  |
| 5 地域の顕在的・潜在的健康課題を見出す方法(調査等)を考えることができる                       | 2.89 ± 1.76    |  | 5.88 ± 1.81    |  | 0.004 ** |
| 6 地域の課題認識とその解決に向けた一連の進め方をイメージできる                            | 2.56 ± 2.19    |  | 5.75 ± 1.98    |  | 0.007 ** |
| 7 事業の課題に対する仮説が考えられ、評価項目を決めることができる                           | 2.56 ± 2.07    |  | 5.25 ± 1.93    |  | 0.015 *  |
| 8 状況を多角的、経時的に把握し、全体を構造的にとらえることができる                          | 2.89 ± 2.21    |  | 5.63 ± 2.00    |  | 0.018 *  |
| 9 事業を推進するための組織の確認（推進機関、意思決定機関）やキーパーソンを確認できる                 | 3.78 ± 2.17    |  | 6.13 ± 2.17    |  | 0.042 *  |
| 10 個々の事業について、法的根拠や取組みの位置づけ（重要度・経過等）を確認できる                   | 4.33 ± 1.58    |  | 6.75 ± 1.28    |  | 0.003 ** |
| 11 府や国の通知、各種計画において、目的やポイントをすぐ読み取れる                          | 3.11 ± 1.97    |  | 5.00 ± 2.27    |  | 0.086    |
| 12 情報のアンテナを貼り、常に最新の情報に気づくことができる（N=16）                       | 3.22 ± 2.54    |  | 5.75 ± 2.32    |  | 0.055    |
| 13 チーム内・課内・保健所内の事業内容や進捗状況を把握し、幅広い視点で対応すると共に必要な役割を担う         | 3.22 ± 2.54    |  | 5.75 ± 2.32    |  | 0.050 *  |
| 14 地域の関係機関等と協働しその活動を評価する等、ビジョンを持った継続支援に取組める                 | 3.11 ± 1.83    |  | 5.88 ± 1.53    |  | 0.005 ** |
| 15 前例踏襲せず常にこれがベストか、内容が妥当か考え、臨機応変に方向転換できる                    | 2.33 ± 2.35    |  | 5.88 ± 1.89    |  | 0.004 ** |
| 16 新規事業を創出したり、保健所活動特別推進事業や学会等にエントリーすることができる                 | 1.67 ± 1.80    |  | 4.00 ± 2.98    |  | 0.066    |
| 17 既存事業でも課題の抽出と改善を図り、横展開できる                                 | 2.67 ± 2.24    |  | 5.50 ± 2.14    |  | 0.018 *  |
| 18 効果的・効率的な情報交換や情報共有の機会をタイムリーに設定等することができる                   | 3.11 ± 3.10    |  | 5.38 ± 2.67    |  | 0.130    |
| 19 事業ありきでなく、その数字や背後に府民の生活があることを常に念頭において事業展開できる（N=16）        | 4.50 ± 2.20    |  | 7.13 ± 1.25    |  | 0.011 *  |
| 20 多くの情報やその事業との関連を、誰でもがわかりやすく表現（見える化）できる                    | 3.33 ± 2.00    |  | 5.00 ± 1.77    |  | 0.091    |
| 21 関係組織の調整力・交渉力を有し、組織間の協働ができる                               | 3.44 ± 2.60    |  | 5.75 ± 1.58    |  | 0.043 *  |
| 22 国の動向にアンテナをはり、国、府の施策の方向性を調べ、理解する                          | 3.00 ± 2.06    |  | 6.13 ± 1.89    |  | 0.002 ** |
| 23 システムの構築や支援計画を企画・立案することができる                               | 2.89 ± 1.90    |  | 5.63 ± 1.85    |  | 0.009 ** |
| 24 「自分に課せられた業務は何か」を引継ぎ書、過去の資料、議事録、国や府、市町村の施策から把握する          | 4.33 ± 1.87    |  | 6.13 ± 1.36    |  | 0.068    |
| 25 優先順位を意識してスピード感をもって動くことができる（N=16）                         | 4.25 ± 2.12    |  | 5.38 ± 2.50    |  | 0.349    |
| 26 地域課題をふまえて保健所としての取組みを計画・立案することができる                        | 3.11 ± 2.09    |  | 5.88 ± 1.73    |  | 0.035 *  |
| 27 目指すべきところ、着地点を明確にしてそのために何をすべきか描くことができる                    | 3.11 ± 2.09    |  | 5.88 ± 1.73    |  | 0.010 *  |
| 28 現在までの保健所との関係を大切に、強制や指導的姿勢でなく事業調整ができる                     | 4.67 ± 3.16    |  | 6.75 ± 1.83    |  | 0.116    |
| 29 常に自己の意見や考えと、組織のそれらは必ずしも一致しないということを意識できる                  | 6.22 ± 3.53    |  | 8.00 ± 1.69    |  | 0.203    |
| 30 相手が首長や院長等高位の立場の人であっても、事業を進めるための役割を自覚し組織として調整できる          | 4.00 ± 3.32    |  | 6.63 ± 1.19    |  | 0.050    |

正規分布：平均値±標準偏差 t検定

\*：p&lt;0.05, \*\*：p&lt;0.01,\*\*\*：p&lt;0.001

#### 4）企画部門の経験年数別にみた企画保健師に求められる能力（表4）

2年目までと、3年目以上の者に分け得点の平均値を比較すると、「国の動向にアンテナをはり、国、府の施策の方向性を調べ、理解する」、「前例踏襲せず常にこれがベストか、内容が妥当か考え、臨機応変に方向転換できる」「地域の顕在的・潜在的健康課題を見出す方法(調査等)を考えることができる」「地域の関係機関等と協働しその活動を評価する等、ビジョンを持った継続支援に取組める」等の8項目で明らかな差を認めた（ $P<0.01$ ）。その他にも多くの項目で2年目までと、3年目以上の者では明らかな違いがあり（ $P<0.05$ ）、差がない項目は10項目のみであった。

## 5) 企画保健師に必要と考えること（自由記載）

| 必要と考えること                                     |
|----------------------------------------------|
| 【情報入手・現状把握・課題分析】                             |
| ・データ分析力、データと現状を統合させる能力を養うこと                  |
| ・地域の実情や事業についての基礎的な知識をもつこと                    |
| ・地域診断や関係機関の考えを把握した上で、将来の地域を描きつつ企画や事業等を行うこと   |
| ・現状を正確に把握し、相違が生じないように調整に努めること                |
| ・様々なデータの入手先を知り、データを読み取ることを習慣化すること            |
| ・国や府等の動向を常に意識し、地域全体を俯瞰して分析すること               |
| ・企画業務について過去の資料等から学ぶ、当たり前でなく自分で一度調べたり考えること    |
| ・関係機関の役割を把握すること                              |
| 【調整能力】                                       |
| ・地域の課題解決のため、関係機関と調整し、協働すること                  |
| ・企画立案のための課題抽出が適切にできること。そのための手段（スキル・人脈等）を持つこと |
| ・交渉のためのコミュニケーションスキルを身に着けること                  |
| ・調整力や交渉力を高める。そのために機会を作り外にでて他機関と顔の見える関係を作る    |
| 【事業・企画調整の実務】                                 |
| ・他機関と連携して保健所主体の事業展開の経験を積むこと                  |
| ・職位の高い方へアプローチすることが多いため、自身の管理職の協力を仰ぐこと        |
| ・事業立案する際は、継続してできるレベルにすること                    |
| ・担当業務以外にも、適宜業務を共有する時間をもつこと                   |
| ・他機関との信頼関係を含め、異動による人的影響を前提に意識して仕事をする         |
| 【基礎能力・ビジョン・他】                                |
| ・読解力。表現力。説明力。端的にまとめる力をもつこと                   |
| ・多角的に物事をとらえられる広い視点をもつこと                      |
| ・自分だけの価値観にとらわれず、多方面からも意見を聞くことができること          |
| ・相手の立場で物事を考える力をもつこと                          |
| ・目標が明確であること（担当者個人のレベルに左右されない）                |
| ・年度初めの各課からの業務説明を系統立て、全体像がつかめるものとする           |
| ・タイムマネジメント、自己研鑽、積極性、アンテナを張り広く関心を持つこと         |
| ・初めての企画業務の者には年度初めに新任・転任者向けの研修を開催すること         |

## 6) 能力を高めるためにやっていること（自由記載）

|                                                                                       |
|---------------------------------------------------------------------------------------|
| 【具体的な事業実施上の配慮】                                                                        |
| ・データを分析した中から、課題を検討。関係機関にヒアリングを行い、現状把握している                                             |
| ・地域診断を実施する、地域保健課のメンバーから実情を聞く、事業の過去の議事録や会議の実施要綱を確認する                                   |
| ・年度初めに主担事業の法的根拠や目的、参加機関などを整理する。会議体については、その都度チーム員に聞きながら進める                             |
| ・国や都道府県の通知文書を読む、地域のデータ分析、会議等での関係機関の意見を聴くなど地域の情報収集に努める                                 |
| 【意識・工夫・自己研鑽】                                                                          |
| ・担当事業の計画書（根拠や経過、評価方法なども書けるようにした自作のもの）や他機関との打ち合わせの前に目的などが書き込めるシートを作成して、仕組化している         |
| ・関係機関との関係を築くために、顔を合わせる機会を持つようにしている。過去の事業状況の把握に努めるようにしている                              |
| ・報告書等にしっかりと目を通し把握する。現状を把握し、相違が生じないように調整に努める                                           |
| ・先輩や上司に相談しその考え方から学ぶ、過去の資料から事業の進め方を学ぶようにしている                                           |
| ・積極的に業務に従事する。分からないことはまず調べる。すぐにあきらめない                                                  |
| ・経験を多く積むことや実際に対象者や関係者に会うこと、経験した方に経験談を聞くことを積極的にしている                                    |
| ・広い視点を持つために、多くの経験を積む。主担でない事業にも参加し、他の人の意見を聞いたり、動きを見ることで追体験する                           |
| ・行政以外は交渉先の担当者が変わらないことが多いため、まずはグループ員等から情報を得て事業をスムーズに進めるための方法を検討している。同僚の仕事の仕方を観察し、真似ている |

### （３）企画保健師に求められる能力の保有状況（２回目調査）

２回目調査については、１回目調査のあと能力向上に役立つ資料を PPT 形式で提供し、その内容を意識しつつ約２か月間勤務した後に実施した。

表 5 ２回目調査の回答者の基本属性

|                     |        | 人 (  | % )     |
|---------------------|--------|------|---------|
| 年齢                  | 20代    | 3 (  | 15.8 )  |
|                     | 30-34歳 | 3 (  | 15.8 )  |
|                     | 35-39歳 | 4 (  | 21.1 )  |
|                     | 40-44歳 | 3 (  | 15.8 )  |
|                     | 45-49歳 | 2 (  | 10.5 )  |
|                     | 50-54歳 | 2 (  | 10.5 )  |
|                     | 55-59歳 | 2 (  | 10.5 )  |
| 計                   |        | 19 ( | 100.0 ) |
| 企画調整<br>部門の<br>経験年数 | 1年目    | 7 (  | 36.8 )  |
|                     | 2年目    | 3 (  | 15.8 )  |
|                     | 3年目    | 1 (  | 5.3 )   |
|                     | 4年目    | 2 (  | 10.5 )  |
|                     | 5年目    | 3 (  | 15.8 )  |
|                     | 6年目以上  | 3 (  | 15.8 )  |
|                     | 計      | 19 ( | 100.0 ) |
| 職階                  | 技師     | 6 (  | 31.6 )  |
|                     | 副主査    | 4 (  | 21.1 )  |
|                     | 主査     | 9 (  | 47.4 )  |
|                     | 計      | 19 ( | 100.0 ) |

値は人数, ( ) 内は%を表す

#### １）回答者の基本属性\_2 回目調査（表 5）

対象者 26 名中回答者は 19 名（回収率 73%）で 1 回目の調査から 2 名増加した。

年齢をみると 30 歳代の割合が約 37%と最も高かったが、1 回目調査に比べて年齢の分布の差が縮小した。

企画調整部門の経験年数では 1 年目 2 年目の者で全体の約 53%を占めた。

職階では、回答者の 47.4%を主査が占めた。

#### 2）企画部門の経験年数別にみた企画保健師に求められる能力\_2 回目調査（表 6）

2 年目までと、3 年目以上の者で得点の平均値を比較すると、「地域の顕在的・潜在的健康課題を見出す方法(調査等)を考えることができる」「地域の課題認識とその解決に向けた一連の進め方をイメージできる」「地域の関係機関等と協働しその活動を評価する等、ビジョンを持った継続支援に取り組める」「前例踏襲せず常にこれがベストか、内容が妥当か考え、臨機応変に方向転換できる」「既存事業でも課題の抽出と改善を図り、横展開できる」「事業ありきでなく、その数字や背後に府民の生活があることを常に念頭において事業展開できる」「多くの情報やその事業との関連を、誰でもがわかりやすく表現（見える化）できる」の 7 項目で有意な差を認めた ( $P<0.001$ )。また、それ以外の項目でも 3 つの項目以外は、明らかな差が確認できた ( $P<0.05$ 、 $P<0.01$ )。

表には示していないが、年齢や職階別の平均得点の比較では、ほとんどの項目で明らかな差を認めなかった。

表 6 企画経験年数別にみた企画保健師に求められる能力\_2 回目調査

|                                                             | (N=19)          |              |                |              |            |
|-------------------------------------------------------------|-----------------|--------------|----------------|--------------|------------|
|                                                             | 2年目まで<br>(n=10) |              | 3年目以上<br>(n=9) |              | p値         |
| 1 様々な場面で使われる数字（データや表、グラフ合）を理解し、的確に整理する等、事業等の根拠となるよう示せる（単位も） | 3.90 ±          | 1.97         | 6.56 ±         | 1.94         | 0.009 **   |
| 2 相手の機関の特性に合わせ、明確に説明し共感を得ることができる                            | 4.40 ±          | 2.22         | 6.67 ±         | 1.58         | 0.021 *    |
| 3 粘り強く説得したり交渉することで組織の目標に必要な協力を得ることができる                      | 4.10 ±          | 3.846.00     | 6.89 ±         | 1.54         | 0.018 *    |
| 4 現状把握のためにもヒアリングを行ったり、様々な調整事案に対し、自発的に行動に移していく               | 4.00            | (1.75、7.00)  | 8.00           | (7.00、8.75)  | 0.006 **   |
| 5 地域の顕在的・潜在的健康課題を見出す方法(調査等)を考えることができる                       | 2.70 ±          | 2.06         | 6.89 ±         | 1.54         | <0.001 *** |
| 6 地域の課題認識とその解決に向けた一連の進め方をイメージできる                            | 2.90 ±          | 2.33         | 6.67 ±         | 1.50         | <0.001 *** |
| 7 事業の課題に対する仮説が考えられ、評価項目を決めることができる                           | 3.30 ±          | 2.21         | 6.11 ±         | 1.45         | 0.005 **   |
| 8 状況を多角的、経時的に把握し、全体を構造的にとらえることができる                          | 3.60 ±          | 1.84         | 5.56 ±         | 1.94         | 0.038 *    |
| 9 事業を推進するための組織の確認（推進機関、意思決定機関）やキーパーソンを確認できる                 | 4.50            | (1.75、6.50)  | 7.00           | (5.50、8.00)  | 0.010 *    |
| 10 個々の事業について、法的根拠や取組みの位置づけ（重要度・経過等）を確認できる                   | 4.20 ±          | 2.39         | 7.33 ±         | 1.73         | 0.005 **   |
| 11 府や国の通知、各種計画において、目的やポイントをすぐ読み取れる                          | 3.30 ±          | 2.36         | 6.00 ±         | 2.35         | 0.023 *    |
| 12 情報のアンテナを貼り、常に最新の情報に気づくことができる (N=16)                      | 3.10 ±          | 1.85         | 6.11 ±         | 2.09         | 0.004 **   |
| 13 チーム内・課内・保健所内の事業内容や進捗状況を把握し、幅広い視点で対応すると共に必要な役割を担う         | 3.50            | (1.50、5.25)  | 7.00           | (6.00、8.00)  | 0.045 *    |
| 14 地域の関係機関等と協働しその活動を評価する等、ビジョンを持った継続支援に取組める                 | 3.70 ±          | 1.70         | 6.33 ±         | 1.32         | <0.001 *** |
| 15 前例踏襲せず常にこれがベストか、内容が妥当か考え、臨機応変に方向転換できる                    | 3.30 ±          | 2.06         | 6.67 ±         | 1.41         | <0.001 *** |
| 16 新規事業を創出したり、保健所活動特別推進事業や学会等にエントリーすることができる                 | 2.50 ±          | 5.55         | 5.67 ±         | 1.94         | 0.004 **   |
| 17 既存事業でも課題の抽出と改善を図り、横展開できる                                 | 2.60 ±          | 2.01         | 5.89 ±         | 1.76         | <0.001 *** |
| 18 効果的・効率的な情報交換や情報共有の機会をタイムリーに設定等することができる                   | 3.50 ±          | 1.58         | 5.89 ±         | 1.54         | 0.002 **   |
| 19 事業ありきでなく、その数字や背後に府民の生活があることを常に念頭において事業展開できる (N=16)       | 4.00 ±          | 1.70         | 6.78 ±         | 1.39         | <0.001 *** |
| 20 多くの情報やその事業との関連を、誰でもがわかりやすく表現（見える化）できる                    | 3.20 ±          | 1.75         | 6.44 ±         | 1.51         | <0.001 *** |
| 21 関係組織の調整力・交渉力を有し、組織間の協働ができる                               | 4.40 ±          | 2.50         | 6.56 ±         | 1.13         | 0.029 *    |
| 22 国の動向にアンテナをはり、国、府の施策の方向性を調べ、理解する                          | 3.30 ±          | 2.11         | 6.22 ±         | 1.56         | 0.003 **   |
| 23 システムの構築や支援計画を企画・立案することができる                               | 2.50 ±          | 2.32         | 5.78 ±         | 1.64         | 0.003 **   |
| 24 「自分に課せられた業務は何か」を引継ぎ書、過去の資料、議事録、国や府、市町村の施策から把握する          | 3.90 ±          | 2.18         | 6.78 ±         | 1.79         | 0.006 **   |
| 25 優先順位を意識してスピード感をもって動くことができる (N=16)                        | 5.00            | (2.75、7.25)  | 7.00           | (5.50、8.00)  | 0.261      |
| 26 地域課題をふまえて保健所としての取組みを計画・立案することができる                        | 3.40 ±          | 2.50         | 6.22 ±         | 1.56         | 0.010 *    |
| 27 目指すべきところ、着地点を明確にしてそのために何をすべきか描くことができる                    | 3.30 ±          | 2.41         | 6.44 ±         | 1.33         | 0.003 **   |
| 28 現在までの保健所との関係を大切に、強制や指導的姿勢でなく事業調整ができる                     | 4.78 ±          | 3.30         | 7.56 ±         | 1.33         | 0.029 *    |
| 29 常に自己の意見や考えと、組織のそれらは必ずしも一致しないということを意識できる                  | 8.00            | (3.00、10.00) | 8.00           | (7.00、10.00) | 0.196      |
| 30 相手が首長や院長等高位の立場の人であっても、事業を進めるための役割を自覚し組織として調整できる          | 4.80 ±          | 2.74         | 7.33 ±         | 1.58         | 0.027      |

正規分布：平均値±標準偏差 t検定

\*: p&lt;0.05, \*\*: p&lt;0.01,\*\*\*: p&lt;0.001

### 3) 資料の役立ち具合とその理由（表7）

2 回目調査における、資料の役立ち具合に係る得点の平均点及び標準偏差を表7に示す。  
10 点が最高得点（とても役に立った）の役立ち具合の平均得点は 6.67 点であった。

表 7 資料の役立ち具合の平均得点

|              | 平均点    | ± 標準偏差 |
|--------------|--------|--------|
| (N=18 or 19) |        |        |
| お役立ち得点       | 6.67 ± | 2.3    |

その理由に係る自由記載を以下に示す。

| 資料の役立ち具合                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>・ <b>具体的</b>だったので取り入れられそう</li><li>・ 仕事をする上で、心がける内容が<b>具体的</b>に明記されていて、参考にしやすいと感じた</li><li>・ 能力を高めるための提案として、各項目で<b>具体的</b>な行動を示してあったので、とても参考になった</li><li>・ 必要と感じている能力に対する<b>具体的</b>な提案が示されており、すぐに普段の業務に取り入れることができると感じた</li><li>・ 提案の内容が<b>具体的</b>で、項目によっては取り入れやすい提案もあるように感じた</li><li>・ 資料のみではなく、研修や講義等、口頭での説明もあれば、より理解が深まるのではないかと感じた</li><li>・ <b>具体的</b>に項目出しされていることで、より意識しやすいと感じた</li></ul>                                                                    |
| <ul style="list-style-type: none"><li>・ 企画業務が初めてなので、どのような能力が必要かを<u>考える事ができた</u></li><li>・ 通知文やデータ、論文等を事業の根拠として、もっと活用しなければならないと<u>分かった</u></li><li>・ 自分の能力を高めるためにできること、しなければならないことがまだまだたくさんあると<u>自覚した</u></li><li>・ 身近な業務にも企画・調整能力を高められる機会があるのだと<u>気づく</u>ことができた</li><li>・ 能力を高める項目について具体例が挙げられており、思っていたこと(やっていること)はこの能力を高めることに<u>繋がるのだ</u>と<u>わかった</u></li><li>・ 自分のやるべきこと、行動すべきことの<u>目標となった</u></li><li>・ 資料の中に自分にも取り組めそうな具体的な行動が書かれていたので、こういったことの繰り返しが能力向上に<u>つながるの</u><u>かな</u>と思うことができた</li></ul> |
| <ul style="list-style-type: none"><li>・ 内容全て、参考になった。特に、統計データの理解・整理の<u>ポイントがわかった</u></li><li>・ 項目の具体例が書かれており、「これは出来ている」「これは出来ていない」と<u>確認がしやすい</u></li><li>・ 経験があるため<u>振り返りに役立った</u>。初めて担当する人には項目や内容の量の多さに圧倒されてしまうように感じた</li><li>・ 具体的に書かれている項目（例「受講する」）といったものは、できたかできていないかの判断が明確で参考になった、一方で「心がける」「理解する」などの項目ではどのような状態になればできているとするのかの判断に迷った</li><li>・ 具体的な行動に落とし込むことが難しいと感じた。記載されている内容は理解でき勉強になる</li></ul>                                                                                              |

#### 4) 資料による行動変容の有無

表には示していないが、資料を参考に、新たに始めたことについて尋ねた結果、19名中9名(47%)が「ある」と回答した。あると回答した者に、内容を自由記載で尋ねた結果を以下に示す。

| 新たに始めた行動・内容                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>【行動】</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・ プレゼン資料作成の工夫（伝える内容の精査・読み込み、ポイントをおさえたスライド、わかりやすい表現 等）</li><li>・ <u>上司にプレゼンするときに必ず、口頭のみでなく資料として見える化した</u></li><li>・ 名刺を交換した日時や担当窓口・業務を<u>メモした</u></li><li>・ <u>依頼事項や説明する内容は、読み原稿を作成した</u></li><li>・ チームで<u>学会報告した</u></li><li>・ 若手に学会経験してもらうため、<u>データ分析等を分担しサポートした</u></li><li>・ <u>保健師ジャーナルの定期購読、</u>主担でない事業であっても供覧資料等に関心を持って読むように<u>心がけた</u></li><li>・ ひとつひとつのデータや資料を意識して<u>丁寧に見るようになった</u></li><li>・ 読めていない人に<u>内容を抜粋して伝えた</u></li></ul> |
| <p>【意識】</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・ 事業を展開する上で、根拠を明確にするよう<u>心掛けた</u></li><li>・ 過去の資料等を把握するように<u>努めた</u></li><li>・ データを読み込むことに対する苦手意識をなくすよう<u>努めた</u></li><li>・ 効率的な業務遂行を<u>心がけた</u></li><li>・ より<u>責任をもって</u>自分の担当業務をこなすようになった</li><li>・ 具体的だったので、一つずつでも取り入れようと<u>意識している</u></li></ul>                                                                                                                                                                                        |

## （４）企画保健師に求められる能力の保有状況の変化（１回目と２回目調査の比較）

### １）企画保健師に求められる能力の各項目別平均得点の比較（表８）

２回目調査における、企画保健師に求められる能力の各項目の平均得点及び標準偏差を表９に示す。30項目のうち最も得点が高かった項目は、１回目調査同様「常に自己の意見や考えと、組織のそれらは必ずしも一致しないということを意識できる」で7.53点（±2.7）であった。

表8 企画保健師に求められる能力の各項目の平均得点（2回目調査）と1回目と2回目の比較

|                                                             | 平均点<br>(N=18 or 19) | ± 標準偏差 | 1回目<br>(n=15 or 16) |      | 2回目<br>(n=15 or 16) |      | p値    |
|-------------------------------------------------------------|---------------------|--------|---------------------|------|---------------------|------|-------|
| 1 様々な場面で使われる数字（データや表、グラフ含）を理解し、的確に整理する等、事業等の根拠となるよう示せる（単位も） | 5.16 ±              | 2.3    | 4.94 ±              | 2.21 | 5.00 ±              | 2.50 | 0.910 |
| 2 相手の機関の特性に合わせ、明確に説明し共感を得ることができる                            | 5.47 ±              | 2.2    | 5.00 ±              | 2.56 | 5.38 ±              | 2.39 | 0.383 |
| 3 粘り強く説得したり交渉することで組織の目標に必要な協力を得ることができる                      | 5.42 ±              | 2.7    | 4.44 ±              | 2.68 | 5.00 ±              | 2.66 | 0.339 |
| 4 現状把握のためにもヒアリングを行ったり、様々な調整事案に対し、自発的に行動に移していく               | 5.67 ±              | 2.7    | 5.50 ( 4.25、8.00 )  |      | 6.50 ( 2.25、8.00 )  |      | 0.865 |
| 5 地域の顕在的・潜在的な健康課題を見出す方法(調査等)を考えることができる                      | 4.68 ±              | 2.8    | 4.38 ±              | 2.36 | 4.31 ±              | 2.89 | 0.835 |
| 6 地域の課題認識とその解決に向けた一連の進め方をイメージできる                            | 4.68 ±              | 2.7    | 4.13 ±              | 2.68 | 4.44 ±              | 2.90 | 0.352 |
| 7 事業の課題に対する仮説が考えられ、評価項目を決めることができる                           | 4.63 ±              | 2.3    | 3.88 ±              | 2.47 | 4.50 ±              | 2.25 | 0.086 |
| 8 状況を多角的・経時的に把握し、全体を構造的にとらえることができる                          | 4.53 ±              | 2.1    | 4.25 ±              | 2.54 | 4.50 ±              | 2.25 | 0.643 |
| 9 事業を推進するための組織の確認（推進機関、意思決定機関）やキーパーソンを確認できる                 | 5.58 ±              | 2.4    | 5.00 ( 3.00、7.00 )  |      | 5.50 ( 3.25、8.00 )  |      | 0.470 |
| 10 個々の事業について、法的根拠や取組みの位置づけ（重要度・経過等）を確認できる                   | 5.68 ±              | 2.6    | 5.50 ±              | 1.93 | 5.38 ±              | 2.71 | 0.795 |
| 11 府や国の通知、各種計画において、目的やポイントをすぐ読み取れる                          | 4.58 ±              | 2.7    | 4.06 ±              | 2.32 | 4.06 ±              | 2.59 | 1.000 |
| 12 情報のアンテナを貼り、常に最新の情報に気づくことができる (N=16)                      | 4.53 ±              | 2.5    | 4.25 ±              | 2.46 | 4.13 ±              | 2.47 | 0.684 |
| 13 チーム内、課内、保健所内の事業内容や進捗状況を把握し、幅広い視点で対応すると共に必要な役割を担う         | 5.32 ±              | 2.2    | 5.00 ( 2.00、7.00 )  |      | 5.50 ( 2.25、7.00 )  |      | 0.271 |
| 14 地域の関係機関等と協働しその活動を評価する等、ビジョンを持った継続支援に取組める                 | 4.95 ±              | 2.0    | 4.50 ±              | 2.22 | 4.75 ±              | 2.15 | 0.468 |
| 15 前例踏襲せず常にこれがベストか、内容が妥当か考え、臨機応変に方向転換できる                    | 4.89 ±              | 2.4    | 4.13 ±              | 2.80 | 4.63 ±              | 2.58 | 0.281 |
| 16 新規事業を創出したり、保健所活動特別推進事業や学会等にエントリーすることができる                 | 4.00 ±              | 2.7    | 2.50 ( 0.25、4.75 )  |      | 3.00 ( 1.00、7.00 )  |      | 0.563 |
| 17 既存事業でも課題の抽出と改善を図り、横展開できる                                 | 4.16 ±              | 2.5    | 4.06 ±              | 2.65 | 3.94 ±              | 2.61 | 0.806 |
| 18 効果的・効率的な情報交換や情報共有の機会をタイムリーに設定等することができる                   | 4.63 ±              | 2.0    | 5.00 ( 1.25、7.00 )  |      | 4.00 ( 3.25、6.00 )  |      | 0.859 |
| 19 事業ありきでなく、その数字や背後に府民の生活があることを常に念頭において事業展開できる (N=16)       | 5.32 ±              | 2.1    | 5.87 ±              | 2.26 | 5.27 ±              | 2.22 | 0.228 |
| 20 多くの情報やその事業との関連を、誰でもがわかりやすく表現（見える化）できる                    | 4.74 ±              | 2.1    | 4.19 ±              | 2.07 | 4.38 ±              | 2.34 | 0.699 |
| 21 関係組織の調整力・交渉力を有し、組織間の協働ができる                               | 4.35 ±              | 2.2    | 4.63 ±              | 2.47 | 5.25 ±              | 2.38 | 0.264 |
| 22 国の動向にアンテナをはり、国、府の施策の方向性を調べ、理解する                          | 4.68 ±              | 2.4    | 4.44 ±              | 2.42 | 4.31 ±              | 2.39 | 0.743 |
| 23 システムの構築や支援計画を企画・立案することができる                               | 4.05 ±              | 2.6    | 4.25 ±              | 2.35 | 3.81 ±              | 2.74 | 0.276 |
| 24 「自分に課せられた業務は何か」を（引き継ぎ書）、過去の資料、議事録、国や府、市町村の施策から把握する       | 5.26 ±              | 2.4    | 5.31 ±              | 2.02 | 5.00 ±              | 2.56 | 0.370 |
| 25 優先順位を意識してスピード感をもって動くことができる (N=16)                        | 5.74 ±              | 2.1    | 5.07 ±              | 2.15 | 5.27 ±              | 2.12 | 0.595 |
| 26 地域課題をふまえ保健所としての取組みを計画・立案することができる                         | 4.74 ±              | 2.5    | 4.25 ±              | 2.32 | 4.38 ±              | 2.58 | 0.787 |
| 27 目指すべきところ、着地点を明確にしてそのために何をすべきか描くことができる                    | 4.79 ±              | 2.5    | 4.50 ±              | 2.39 | 4.56 ±              | 2.68 | 0.884 |
| 28 現在までの保健所との関係を大切に、強制や指導的姿勢でなく事業調整ができる                     | 6.17 ±              | 2.7    | 7.00 ( 3.75、8.00 )  |      | 6.50 ( 3.5、8.00 )   |      | 0.714 |
| 29 常に自己の意見や考えと、組織のそれらは必ずしも一致しないということを意識できる                  | 7.53 ±              | 2.7    | 8.00 ( 5.50、9.75 )  |      | 8.00 ( 6.00、10.00 ) |      | 0.951 |
| 30 相手が首長や院長等高位の立場の人であっても、事業を進めるための役割を自覚し組織として調整できる          | 6.00 ±              | 2.6    | 7.00 ( 2.50、7.00 )  |      | 6.00 ( 4.00、7.00 )  |      | 0.643 |



次いで「現在までの保健所との関係を大切に、強制や指導的姿勢でなく事業調整ができる」6.17点、「相手が首長や院長等高位の立場の人であっても、事業を進めるための役割を自覚し組織として調整できる」で6.00点、と続いた。

一方、1回目調査の得点の平均と2回目調査の得点の平均を比較した結果、いずれの項目においても統計学的に有意な変化は見られなかった。

## 2) 企画保健師に求められる能力のグループ別比較（全体及び職階別）（表 9）

企画保健師に求められる能力 30 項目について因子分析を行った結果、表 9 の左端の番号 1-3 の 3 つのグループに分類できた。

そのグループ別に、1 回目と 2 回目の得点の差を確認したところ、2 グループと 3 グループにおいて有意な差が認められた ( $P<0.05$ 、表 9)。2 グループについては 2 回目調査で明らかに得点が増加し、一方、3 グループについては 2 回目調査で得点が増加していた。

次に、職階別に、同 3 グループで比較した結果、主査においては何れのグループにおいても 1 回目と 2 回目の得点に明らかな差は認められなかったが、主査以外の保健師においては、2 グループでは明らかに平均得点が増加し、1 と 3 のグループでは明らかに低下した。

## 3) 企画保健師に求められる能力のグループ別比較（企画経験年数別）（表 10）

上記 2) と同様に企画経験年数別に、同 3 グループで比較した結果、2 年目以下の者では 3 つの何れのグループでも明らかな変化を認めなかったが、3 年目以上の者においては 1 グループ ( $P<0.01$ ) と 2 グループ ( $P<0.05$ ) において 2 回目調査で明らかに得点が増加し、3 グループで低下した ( $P<0.05$ )。

表9 グループ別得点の1回目と2回目調査の比較と、職階別・グループ別得点の1回目と2回目調査の比較

|      |                                                       | 1回目<br>( n = 14 or 15 or 16 ) | 2回目<br>( n = 14 or 15 or 16 ) | p値      |
|------|-------------------------------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|---------|
| 1    | 様々な場面で使われる数字（データや表、グラフ含）を理解し、的確に整理する等、事業等の根拠となるよう示せる  |                               |                               |         |
|      | 3 粘り強く説得したり交渉することで組織の目標に必要な協力を得ることができる                |                               |                               |         |
|      | 9 事業を推進するための組織の確認（推進機関、意思決定機関）やキーパーソンを確認できる           |                               |                               |         |
|      | 11 府や国の通知、各種計画において、目的やポイントをすぐ読み取れる                    |                               |                               |         |
|      | 12 情報のアンテナを貼り、常に最新の情報に気づくことができる                       |                               |                               |         |
|      | 13 チーム内、課内、保健所内の事業内容や進捗状況を把握し、幅広い視点で対応すると共に必要な役割を担う   | 50.33 ± 25.45                 | 50.47 ± 25.35                 | 0.973   |
|      | 17 既存事業でも課題の抽出と改善を図り、横展開できる                           |                               |                               |         |
|      | 18 効果的・効率的な情報交換や情報共有の機会をタイムリーに設定等することができ              |                               |                               |         |
|      | 20 多くの情報やその事業との関連を、誰でもがわかりやすく表現（見える化）できる              |                               |                               |         |
|      | 25 優先順位を意識してスピード感をもって動くことができる                         |                               |                               |         |
| 2    | 26 地域課題をふまへ保健所としての取組みを計画・立案することができる                   |                               |                               |         |
|      | 5 地域の顕在的・潜在的健康課題を見出す方法(調査等)を考えることができる                 |                               |                               |         |
|      | 6 地域の課題認識とその解決に向けた一連の進め方をイメージできる                      |                               |                               |         |
|      | 7 事業の課題に対する仮説が考えられ、評価項目を決めることができる                     |                               |                               |         |
|      | 8 状況を多角的、経時的に把握し、全体を構造的にとらえることができる                    |                               |                               |         |
|      | 10 個々の事業について、法的根拠や取組みの位置づけ（重要度・経過等）を確認できる             |                               |                               |         |
|      | 14 地域の関係機関等と協働しその活動を評価する等、ビジョンを持った継続支援に取組める           | 46.88 ± 25.01                 | 58.00 ± 31.52                 | 0.017 * |
|      | 15 前例踏襲せず常にこれがベストか、内容が妥当か考え、臨機応変に方向転換できる              |                               |                               |         |
|      | 16 新規事業を創出したり、保健所活動特別推進事業や学会等にエントリーすることができる           |                               |                               |         |
|      | 22 国の動向にアンテナをはり、国、府の施策の方向性を調べ、理解する                    |                               |                               |         |
| 3    | 23 システムの構築や支援計画を企画・立案することができる                         |                               |                               |         |
|      | 27 目指すべきところ、着地点を明確にしてそのために何をすべきか描くことができる              |                               |                               |         |
|      | 2 相手の機関の特性に合わせ、明確に説明し共感を得ることができる                      |                               |                               |         |
|      | 4 現状把握のためにもヒアリングを行ったり、様々な調整事業に対し、自発的に行動に移してい          |                               |                               |         |
|      | く事業ありきでなく、その数字や背後に府民の生活があることを常に念頭において事業展開できる（N=16）    |                               |                               |         |
|      | 19 関係組織の調整力・交渉力を有し、組織間の協働ができる                         |                               |                               |         |
|      | 21 「自分に課せられた業務は何か」を（引き継ぎ書）、過去の資料、議事録、国や府、市町村の施策から把握する | 51.00 （41.0、58.4）             | 42.00 （ 34.0、55.0 ）           | 0.021 * |
|      | 24 現在までの保健所との関係を大切に、強制や指導的姿勢でなく事業調整ができる               |                               |                               |         |
|      | 28 常に自己の意見や考えと、組織のそれらは必ずしも一致しないということを意識できる            |                               |                               |         |
|      | 29 相手が首長や院長等高位の立場の人であっても、事業を進めるための役割を自覚し組織として調整できる    |                               |                               |         |
| 総合得点 |                                                       | 150.93 ± 64.21                | 151.21 ± 72.58                | 0.978   |

正規分布：平均値±標準偏差 t検定  
非正規分布：中央値（25パーセンタイル値、75パーセンタイル値）Mann-WhitneyのU検定  
\*：p<0.05, \*\*：p<0.01,\*\*\*：p<0.001

※問 16. 問 28. 問 29 は項目間相関が低いため、他とは異なる可能性がある。

| 主査(N=7 or 8 or 9) |                | p値    | 副主査・技師(N= 7)   |                | p値      |
|-------------------|----------------|-------|----------------|----------------|---------|
| 1回目               | 2回目            |       | 1回目            | 2回目            |         |
| 36.13 ± 23.90     | 39.63 ± 22.41  | 0.561 | 66.57 ± 16.38  | 62.86 ± 24.05  | 0.018 * |
| 34.33 ± 22.51     | 46.44 ± 29.24  | 0.066 | 63.00 ± 18.68  | 72.86 ± 29.76  | 0.018 * |
| 41.38 ± 22.21     | 37.00 ± 17.84  | 0.300 | 54.29 ± 6.73   | 44.86 ± 11.85  | 0.031 * |
| 118.00 ± 68.47    | 121.86 ± 71.45 | 0.806 | 183.86 ± 41.39 | 180.57 ± 65.55 | 0.017 * |

表10 経験年数別にみたグループ別得点の1回目と2回目調査の比較

|   |                                                        | 2 年目まで         |               |       | p値             | 3 年目以上         |       |    | p値 |
|---|--------------------------------------------------------|----------------|---------------|-------|----------------|----------------|-------|----|----|
|   |                                                        | 1回目            | 2回目           |       |                | 1回目            | 2回目   |    |    |
| 1 | 1 様々な場面で使われる数字（データや表、グラフ含）を理解し、的確に整理する等、事業等の根拠となるよう示せる |                |               |       |                |                |       |    |    |
|   | 3 粘り強く説得したり交渉することで組織の目標に必要な協力を得ることができる                 |                |               |       |                |                |       |    |    |
|   | 9 事業を推進するための組織の確認（推進機関、意思決定機関）やキーパーソンを確認できる            |                |               |       |                |                |       |    |    |
|   | 11 府や国の通知、各種計画において、目的やポイントをすぐ読み取れる                     |                |               |       |                |                |       |    |    |
|   | 12 情報のアンテナを貼り、常に最新の情報に気づくことができる                        |                |               |       |                |                |       |    |    |
|   | 13 チーム内、課内、保健所内の事業内容や進捗状況を把握し、幅広い視点で対応すると共に必要な役割を担う    | 37.25 ± 23.32  | 33.50 ± 16.45 | 0.110 | 65.29 ± 19.70  | 69.86 ± 19.00  | 0.006 | ** |    |
|   | 17 既存事業でも課題の抽出と改善を図り、横展開できる                            |                |               |       |                |                |       |    |    |
| 2 | 18 効果的・効率的な情報交換や情報共有の機会をタイムリーに設定等することができる              |                |               |       |                |                |       |    |    |
|   | 20 多くの情報やその事業との関連を、誰でもがわかりやすく表現（見える化）できる               |                |               |       |                |                |       |    |    |
|   | 25 優先順位を意識してスピード感をもって動くことができる                          |                |               |       |                |                |       |    |    |
|   | 26 地域課題をふまえ保健所としての取組みを計画・立案することができる                    |                |               |       |                |                |       |    |    |
|   | 5 地域の顕在的・潜在的健康課題を見出す方法(調査等)を考えることができる                  |                |               |       |                |                |       |    |    |
|   | 6 地域の課題認識とその解決に向けた一連の進め方をイメージできる                       |                |               |       |                |                |       |    |    |
|   | 7 事業の課題に対する仮説が考えられ、評価項目を決めることができる                      |                |               |       |                |                |       |    |    |
| 3 | 8 状況を多角的、経時的に把握し、全体を構造的にとらえることができる                     |                |               |       |                |                |       |    |    |
|   | 10 個々の事業について、法的根拠や取組みの位置づけ（重要度・経過等）を確認できる              |                |               |       |                |                |       |    |    |
|   | 14 地域の関係機関等と協働しその活動を評価する等、ビジョンを持った継続支援に取組める            | 31.33 ± 19.51  | 38.00 ± 22.45 | 0.084 | 66.86 ± 15.10  | 83.71 ± 20.97  | 0.024 | *  |    |
|   | 15 前例踏襲せず常にこれがベストか、内容が妥当か考え、臨機応変に方向転換できる               |                |               |       |                |                |       |    |    |
|   | 16 新規事業を創出したり、保健所活動特別推進事業や学会等にエントリーすることができる            |                |               |       |                |                |       |    |    |
|   | 22 国の動向にアンテナをはり、国、府の施策の方向性を調べ、理解する                     |                |               |       |                |                |       |    |    |
|   | 23 システムの構築や支援計画を企画・立案することができる                          |                |               |       |                |                |       |    |    |
| 4 | 27 目指すべきところ、着地点を明確にしてそのために何をすべきか描くことができる               |                |               |       |                |                |       |    |    |
|   | 2 相手の機関の特性に合わせ、明確に説明し共感を得ることができる                       |                |               |       |                |                |       |    |    |
|   | 4 現状把握のためにもヒアリングを行ったり、様々な調整事案に対し、自発的に行動に移していく          |                |               |       |                |                |       |    |    |
|   | 19 事業ありきでなく、その数字や背後に府民の生活があることを常に念頭において事業展開できる（N=16）   |                |               |       |                |                |       |    |    |
|   | 21 関係組織の調整力・交渉力を有し、組織間の協働ができる                          | 38.00 ± 18.69  | 31.50 ± 13.61 | 0.038 | 58.14 ± 8.09   | 51.14 ± 9.69   | 0.020 | *  |    |
|   | 24 「自分に課せられた業務は何か」を（引き継ぎ書）、過去の資料、議事録、国や府、市町村の施策から把握する  |                |               |       |                |                |       |    |    |
|   | 28 現在までの保健所との関係を大切に、強制や指導的姿勢でなく事業調整ができる                |                |               |       |                |                |       |    |    |
| 5 | 29 常に自己の意見や考えと、組織のそれらは必ずしも一致しないということを意識できる             |                |               |       |                |                |       |    |    |
|   | 30 相手が首長や院長等高位の立場の人であっても、事業を進めるための役割を自覚し組織として調整できる     |                |               |       |                |                |       |    |    |
|   | 総合得点                                                   | 111.57 ± 62.59 | 97.71 ± 50.08 | 0.075 | 190.29 ± 37.40 | 204.71 ± 47.27 | 0.013 | *  |    |

正規分布：平均値±標準偏差 t検定

\*：p<0.05, \*\*：p<0.01,\*\*\*：p<0.001

## V 考察

### (1) 企画保健師に必要な能力について

まず、本研究の目的は「企画保健師に必要な能力」を把握することにあるため、本来なら企画調整部門の長が求める「企画保健師に必要な能力」に加え、企画保健師自身が考える「企画保健師に必要な能力」を把握すべきであったが、企画保健師には保有状況の調査を2回予定していたため、断念した。

#### 1. 企画調整部門の長に実施した企画保健師に求める能力に係る調査方法と項目の妥当性について

⇒今回の調査では、企画調整部門の長に対し、記入例を参考に自由に記載してもらう様式とした。その結果、企画調整部門の長の求める保健師像や企画保健師のあるべき姿が類似してしまうこともあり、記載内容が重複している状況が多くあった。企画保健師に必要な能力を因子分析で特定するには、項目ごとの相関が低い項目を挙げる必要があったことから、事業や会議運営、調査研究、基礎能力等分野別の枠組み等を提示した上で回答を促す工夫をすべきであった。

結果的に項目全体の項目間相関が非常に高い( $r > 0.7$ )状況で、ほぼ同じまとまり(内容)であると推察されることから、最終3つに分類して検討したものの分析対象数も少なく、統計的処理の妥当性が低いと考えられる。

一方で、企画保健師に必要な能力全57項目から優先順位の高い30項目を企画調整部門の長に抽出してもらう作業において、上位12項目くらいまではおおそ意見が一致するが、それ以降の優先順位については企画調整部門の長の考え方にばらつきが大きかった。今年度9名中3名が初めての企画調整部門の長を担う者であり、職位の経験年数等も考え方に影響している可能性が伺えた。また、項目はできるだけ記載者の言葉をそのまま採用したため、一つの項目に複数の内容が含まれていたり、複数のとらえ方ができる表現もあった。よって、項目の選定にあたっては、企画調整部門の長等で項目の表現や抽出に係る意見交換をしながら、項目内容の解釈や認識を統一して、丁寧に実施する必要があった。

#### 2. 企画保健師のコアコンピテンシー

⇒3年ほど前から本府における保健師の人材育成においてコンピテンシーの概念が導入され、人材育成ワーキングにおいても管理期保健師のコンピテンシーモデルの検討を進めるなど、成果(府民への保健医療サービス等への還元)につなげる保健師活動を意識している。

今回の調査では、企画保健師のコアコンピテンシーを特定したいと考え、武村ら<sup>2)</sup>が開発した看護管理者に活かすコンピテンシーモデルを参考に検討した。

## 看護師の「コンピテンシー・モデルの全体構成」



まず、企画調整部門の長に対し実施した調査で、優先順位の高かった 30 項目のうち、上位 10 項目（P11）について、上記コンピテンシーモデルに当てはめてみた。結果、**企画調整部門の長が最も必要と考えるコンピテンシーは、「ビジョンを描く力」である C. 分析的思考と D. 概念化のコンピテンシーで、「思考力」の領域が半分を占めた。**次に、他者の共感を得たり、心を動かし行動を引き出す**「B. 対人影響力」のコンピテンシーが 2 つ、「C. ネットワーク構築力」と「D. 組織感覚力」のコンピテンシーが各 1 つで、人を巻きこむ力である「影響力」の領域の割合が高かった。**

一方、上位 30 項目の因子分析結果から明らかになった 3 つのグループを、このコンピテンシーの領域に当てはめて考えると 1 グループの項目は「企画実行力」「影響力」「思考力」、2 グループの項目は「思考力」と「企画実行力」、3 グループの項目は「影響力」と「チーム運営力」により構成された。

これらの結果から、上位 30 項目から見た企画保健師に求められる能力は、主に「思考力」「企画実行力」「影響力」「チーム運営力」の 4 つの領域に含まれ、全体に占める割合順にみると、「企画実行力」の割合が最も高く、「思考力」と「影響力」は同程度で、次にチーム運営力、の順となった。

また、4 つの領域に含まれるコンピテンシーとしては、「情報志向」「課題設定力」「問題解決思考」「達成志向」「改革力」「組織感覚力」「対人影響力」「組織へのコミットメント」であり、これら 8 個が企画保健師のコアコンピテンシーであることが示唆された。

更に、今回明らかとなったコアコンピテンシーは何れも、研究者らが仮説として考えた、企画保健師に必要なコンピテンシー（P28）の項目に含まれていた。

研究者ら(P40)が仮説として考えた、企画保健師に必要なコンピテンシー

|        | 働き         | コンピテンシー             | 内 容                                                             |
|--------|------------|---------------------|-----------------------------------------------------------------|
| 思考力    | ビジョンを描く力   | b 情報志向              | 有用な情報・データを速やかに幅広く収集し把握する能力                                      |
|        |            | c 分析的思考<br>(問題解決思考) | 情報を分析する力 問題解決の一連の思考プロセスの展開力                                     |
|        |            | d 概念化<br>(課題設定力)    | 総合的に理解したうえで組織にとっての課題を設定 全体としてとらえ問題の本質をつかむ                       |
| 企画実行力  | 企画し実行する力   | a 達成思考              | 仕事に対するモチベーションの高さ 指示がなくとも自ら高い目標をたて主体的に挑戦する姿勢 粘り強く取組む姿勢           |
|        |            | c 改革力               | 現状より少し高みを目指して方法を企画し実行していく力 先見性をもって問題を発見し、柔軟な発想で解決法を考え周りを巻き込んで実行 |
|        |            | d 質保証               | 業務の質が均一で一定水準に保たれるよう監視し仕組みを整える                                   |
| 影響力    | 人を巻き込む力    | b 対人影響力             | 他者の共感を得たり他者の心に響くメッセージを送り、心を動かし行動を引き出す力 関係者のサポートを引き出す            |
|        |            | c ネットワーク構築力         | 友好的な関係やネットワークを築く力                                               |
|        |            | d 組織感覚力             | 組織の人々の力関係や組織の風土、暗黙のルールや価値観を見抜き積極的に活用していく力                       |
| チーム運営力 | チームをまとめ動かす | a 組織へのコミットメント       | 組織の目標に対し自分自身の目標や行動を整合させようとする意欲と行動 組織的役割の遂行 組織目標の優先              |

出典：看護管理に活かすコンピテンシー

## (2) 企画保健師に求められる能力の変化に関連する要因 (2 回の調査の比較)

まず、本調査は個人の主観的な能力の自己評価であるため、本来の能力の保有状況とは異なる可能性がある。

1. 1 回目調査で、職階別に主査とそれ以外の者で比較すると、「関係組織の調整力・交渉力を有し、組織間の協働ができる」において有意な差を認めた ( $P<0.001$ )。

⇒最も大きな差が生じた「関係組織の調整力・交渉力・組織間の協働」の項目は、「関係構築力」のコンピテンシーに該当し、企画調整部門の根幹となる業務である。関係機関との適切な関係を構築し、事業を進めていく上で必要不可欠な能力であり、経験によってそのスキルは高まると考えられる。しかしながら、企画調整部門の調整先となる関係機関は行政機関や医療関係団体も多く、どれほど担当保健師の知識が豊富で意識や能力が高かったとしても、調整の場での組織的な判断が求められる場合もあり、相手や状況によっては、相手と同等の職位が必要となる場合も少なくない。また、企画調整部門における調整においては「自身の考え」ではなく「組織の考え」を踏まえた上での調整・交渉が求められるため、若い保健師にはやや困難であり、経験する機会も少ないことから職位によって明らかな差が生じた可能性がある。

今回の調査の項目で、「常に自己の意見や考えと、組織のそれらは必ずしも一致しないということを意識できる」は、全項目中最も得点が高く、それは職位による明らかな差を認めなかったが、「相手が首長や院長等高位の立場の人であっても、事業を進めるための役割を自覚し組織として調整できる」については明らかな差が認められた ( $P<0.05$ )。企画調整部門

に求められる調整・交渉業務は、必要な心構えや意識を高めることはできても、求められる行動を実行することは難しいスキルであることが推察でき、これを高めるために必要な取組等を検討する必要性が示唆された。

また、「地域課題をふまえ保健所としての取組みを計画・立案することができる」「多くの情報やその事業との関連を、誰でもがわかりやすく表現（見える化）できる」「既存事業でも課題の抽出と改善を図り、横展開できる」等の項目においても有意な差（ $P<0.01$ ）を認めたがこれらの項目についても、「所としての取組」「誰でもが分かりやすく」「横展開」といった組織的、広域的な視点や取組内容が求められる項目であり、職位によって差が生じやすくなったと考えた。

これらのことから、企画調整部門において職位という形で組織上の役割や責任を明確化することが、企画保健師の質の向上に資する要因の一つとなることが示唆された。

## 2. 1 回目調査で、企画調整部門の経験年数別に得点の平均値を比較した結果、8 項目で大きな差がみられ、その項目のほとんどが「思考力」と「企画実行力」にかかるコンピテンシーであった。

⇒企画保健師は多くの保健所で 2,3 名の配置となっており、異動等の影響で担当業務を 1 年で変更することも多い状況から 2 年でやっと 1 回経験できるといった事業も多い。よって、3 年目で概ね企画調整部門の全体像が把握できる状況になると推測され、この状況が企画調整部門経験年数の 2 年と 3 年との間に大きな差を生じさせており、2 年目までに企画保健師として大きく成長できる時期がある可能性が示唆された。

前述したように、企画調整部門の長が最も必要と考える能力は「思考力」と「企画実行力」であり、今回経験年数別で明らかな差を認めた項目の多くは、これらの 2 つの領域に該当するコンピテンシーであったことから、企画保健師として必要な能力は 2 年目までに OJT や成長を促す取組等に出会い経験知を増やすことが重要であると考えられた。

## 3. 2 回の調査の得点の平均を比較した結果、いずれの項目においても明らかな変化は見られなかった。

⇒本研究では、1 回目と 2 回目の調査の間に軽微な介入（能力向上に資するよう企画調整部門の長が知恵を絞った資料の提供）を実施し、その効果を確認しようと考えたが、研究開始の遅れや準備不足の影響もあり、変化は期待できないと考えていた。予測どおり、全体として有意な変化は見られなかったが、資料の役立ち具合を 10 点満点で聞いた結果の平均得点は 6.67 点であり、資料を確認後に新たに行動を起こした者が 19 名中 9 名（47%）あったことは、期待以上の結果であった。また、2 回目調査への回答者が 2 名増え自由記載にも否定的な意見はなかったことから、資料提供による何らかのプラス要因が働いたと推測された。



4. 因子分析による3つのグループ別に、2回の調査の得点の差を確認したところ、2Gについては2回目調査で有意に得点が上昇し、3Gについては有意に得点が低下した。基本属性別にみても、主査以外の保健師において、また、企画経験が3年目以上の者において同様の傾向を認めた。

因子分析による3つのグループで変化を確認した結果、主査においては何れのグループにおいても有意差は見られなかったが、主査以外の者においては、「企画実行力」「思考力」を主要要素とする2Gにおいて、2回目調査で有意にその能力が高くなっていたことから、主査以外の者においては、軽微な介入（資料提供）であっても、達成志向や改革力、問題解決思考や課題設定力といった企画保健師のコアコンピテンシーを高められる可能性が示唆された。

一方で、1Gと3Gでは主査以外の者において、明らかな得点の低下が認められた( $P<0.05$ )。

得点が低下する理由としては、資料を確認して「こんなに多くを求められているのか・求められる水準が高い」といった印象を与えてしまった可能性、企画部門が1,2年目の経験者が半数以上を占めていることから、懇話会や協議会関係の業務が秋から冬にかけて増加して新たな経験をする機会が多く発生し、これまで「できていた」と感じていたことが「そうではなかった」と感じる機会があった可能性、また、3つのグループ別に見ると、有意に低下しているグループの項目は、「イメージできる、考えられる」といった個人の努力で可能な内容でなく「協力を得られる、事業展開できる、調整できる」といった関係機関等との調整を要する内容が多い傾向があり、経験知が増えるほど難易度の高さを自覚した可能性、などが考えられた。

### （3）能力の向上に資する取組

#### 1. 資料等で高めることが難しい調整・交渉能力の向上に向けて

Ajzen<sup>3)</sup>の提唱した計画的行動理論において、行動の直接の規定要因は意図とされており、松島ら<sup>4)</sup>は府の保健師が関係機関への支援方法を検討するために「必要な内情を教えてもらうために伝手を作りに行く」「関係性を構築するヒントを得るために足を運んで余談をしってくる」「関係機関のことを濃く深く知るためにきっかけを見つけて市町村・関係機関に入り込む」などの行動を意図して行っていると述べている。また、「関係機関と共有するために情報を集め見える化する」といった、負担を軽くすることを意図した支援や、「取組みやすくするためにハードルを下げる」などの主体性を育むことを意図した支援、「関係機関の距離を近づけるために知り合うきっかけを作る」といった保健所の立場を活かすことを意図した支援、なども行っている、としている。

ベテランの企画保健師は関係機関との調整・交渉において、これらのことを意図せずとも無意識に実施していると考えられるが、企画業務の経験が浅い者や保健師としての経験が浅い者においては、これらの意図を明確に意識することが、調整・交渉能力を高めることにつながると推察する。よって複数で調整・交渉業務を行う場合には、事前にこの意図を互いに確認し合い調整・交渉に臨む等、調整・交渉業務における意図の明確化を図ることが重要であると考えた。



加えて、調整・交渉時に重要と考えられるのは、その相手先である関係機関とその担当者のことをよく知ることである。例えば A 関係機関とは担当者とのメールでのやり取りで良かったが、担当者が変わると電話しないと伝わらない状況となったり、B 関係機関とはまず担当者同士で話を進めて上司に話を挙げていたが、上司の異動で先に上司に話を通さないといけなくなるなど、人・組織によって調整方法等が変化し、また内容によっても調整方法は変わってくる。これらに適切に対応するためにも、**相手のことをよく理解することが重要である**。特に年度当初には丁寧な調整を行い、異動により担当者が変わるときには、良好な関係性を継続できるように細かい部分まで引き継ぎを行うことが望ましいと考えられる。

## 2. 能力の変化に関連する基本属性を踏まえて

能力の向上に資する取組を検討する際には、基本属性としては主査とそれ以外の者を区別して考える必要があることが示唆された。また、主査に対しては、具体的な資料等の提供だけでは、必要な能力を高めることは難しいと考えられることから、例えば主査の得点の低い能力等に焦点を絞り、それを高めるための具体的な行動を自ら考えてもらうグループワークによる研修や、例えば本調査の分析や考察を各自で考え、他の主査と意見交換したり、調整案件（事例）への調整方法について意見交換を行うなど、焦点を絞った研修内容を考え、実施・評価し、**研修を一事業としてとらえ PDCA により効果を確認しながら進めていく**ことが重要であると考えた。

一方、主査以外の者については、今回提供した資料等によってもその能力を高められる可能性があることから、取組事例や調整事例など、更に具体的な内容や気づきを促すコメント等を盛り込み、資料の内容を充実させることや、資料の提供時に説明も加えることで理解を深めるなど、提供する方法やタイミング等を再検討し、効果を高める工夫を検討しつつ資料内容の改良を図っていく必要があると考えられた。

また、**企画保健師としての成長の節目が「2-3 年目の間」に存在し、2 年目までに OJT や成長を促す取組や事業等に出会い経験知を増やすことに寄与する環境**を提供することが、企画保健師を管理する者に求められると考えられた。

## 3. 高めたい能力別アプローチの必要性

前述より「思考力」や「企画実行力」を高める場合と、「影響力」や「チーム運営力」を高める場合には異なるアプローチが必要であることが示唆された。

研修内容等を検討する際には、まずどういった能力を高めたいのかということを明確にし、前述の主査への研修と同様、焦点を絞って研修内容を考え、実施・評価することで、着実に企画調整部門で必要な能力を身に付けていくことが保健師の人材育成上重要であると考えられた。「思考力」や「企画実行力」を高めるための具体的な行動の例は、既に作成した資料にも 100 例以上記載したので、まずはそれらを参考に研修内容を検討することも可能であると考えた。

## VI 今後に向けて

### (1) 企画調整部門の長に求められるもの

項目別平均得点で、最も高かった項目は「常に自己の意見や考えと、組織のそれらは必ずしも一致しないということを意識できる」であり、次いで「事業ありきでなく、その数字や背後に府民の生活があることを常に念頭において事業展開できる」であった。この2つの項目は、行政職員としての基本的な心構えであったり、保健師のアイデンティティに係る意識であったりと、企画調整部門の長が重要として挙げた項目であるものの、企画保健師に特化して必要な能力とは言いにくい。しかしながら、前者は調整業務において必須の視点であり、後者は事業の推進が業務主体である企画保健師には欠かせない視点である。

前者について、見聞や知識・経験がまだ浅い段階では、「実際にこのようなことがあった」という「実体験」として記載した可能性が高く、今後経験知を増やし意識化していく過程であると考えられるが、これらの視点の重要性を認識している、実際に大事にしているとも考えられることから、期待が持てると複数の企画調整部門の長から意見があった。

一方、後者については、単にデータを見るだけにとどまっている感があると言った意見や、日頃の業務からは「できている」とは感じられないといった厳しい意見が多かった。これは、企画調整部門の長が具体的な事業展開の中でどのような変化を期待しているのかが企画保健師に伝わっていないため、求められる実態とは乖離がある状況であることが推測される。そこで、企画調整部門の長は期待する行動を具体的に伝える努力や工夫を行う必要があることを認識し、他の項目についても同様の視点で意見交換をしつつ、本研究の結果を正しく評価し活用していくことが求められる。

また調査項目には入らなかったが、保健所における他部門との関係性において、企画保健師が他部門の保健師を指導したり、支援したりと自ら歩み寄る立ち位置であってほしいという保健所の上席の声もあった。保健所という組織においては、能力とは別の部分で、企画調整部門の保健師に求められるものがあることを認識できるよう、企画調整部門の長は機会をとらえて伝えていきたい。

### (2) 能力を高めるための資料について

今回作成した資料は、企画調整部門の長から多くの協力（知恵）を得て作成した。

2 回目調査の資料の役立ち具合に係る質問への自由記載としては、「具体的」であり取り入れやすいといった意見が複数あった。また、自由記載への意見から必要な能力にかかる気づきを促したり、根拠の必要性等の理解の深化に寄与した可能性も伺え、既にできていることの確認や振り返りの指標としての役割も担え、各々の必要に応じた活用がなされたことが推察できた。

また、新たに始めた行動に関する問には、保健師ジャーナルの購読やプレゼン時のポイントを押さえた資料作成、読み原稿作成、学会発表の実施、口頭での内容伝授など、明らかな行動変容や、提案を意識した努力や心がけをしているといった回答が複数あった。

これらのことから、各所属で実際に使っている効果的な様式や、チェックリストなどの様

式例や、意図への気づきを促すことができるような事例を加え、資料をブラッシュアップしていきたい。

### （３）企画保健師の専門性を継承するために

今回の研究で、企画保健師に求められるコアコンピテンシーは「思考力」「企画実行力」「影響力」「チーム運営力」の４つの領域に含まれ、「情報志向」「課題設定力」「問題解決思考」「達成志向」「改革力」「組織感覚力」「対人影響力」「組織へのコミットメント」であると考えられた。この結果は、研究者らの推論とほぼ同じであり、仮設が検証できた結果であった。

今後は、この結果を各自が再認識し、これを高めるための行動を意識的に行う必要があるとともに、企画調整部門は初めて、という若い保健師が次々と異動してくる度に、そのことを伝えていく必要がある。今回の自由記載にも初めて企画調整部門に配属されたら事業説明ではなく、企画保健師とは「こういうもの」という基本的かつ必要な意識やスキル等を伝えてほしかったという意見も複数あった。そのスキルは、企画・調整業務を「意図して実施していく」ことであり、企画保健師の専門性を高めることにつながる。

初めて企画調整部門で働く保健師に対し、このコアコンピテンシーや企画調整部門の長が求める能力、身に着けてほしいと思っている能力及びそれを高めるための具体的な方法等を伝えていくことは、非常に重要である。

今後は、それを個々の企画保健師や企画調整部門の長に求めるのではなく、組織として体系的に習得できるような仕組みを構築していく中で、本研究の成果を活用できるよう検討していく。

### 謝辞

最後になりましたが、この研究にあたり御指導くださいました四天王寺大学看護学部・看護学研究科 教授上野昌江先生に深く感謝申し上げます。

## 引用文献

- 1) 大野絢子 他, 地域保健法施行後の業務実態からみた保健所保健婦の役割, Kitakan to Med. J. 50 (2), 127 - 137 (2000)
- 2) 武村雪絵 編集, 看護管理に活かすコンピテンシー, メヂカルフレンド社, (2014)
- 3) Icek Ajzen : The theory of planned behavior. Organizational Behavior and Human 298 Decision Processes, 50 (2), pp179-21, (1991)
- 4) 松島 美穂 他, 地域包括ケアシステム構築において保健所保健師が行う市町村支援とその意図, 日本地域看護学会誌, 26(2), 4-12 (2023)

## VII 参考資料

資料 I

### (I) 調査票の内容（実際は kinton 画面からの入力）

保健所企画・調整分門の保健師に求められる能力についてのアンケート

#### (1 回目)

「アンケート」へのお願い文をお読みいただき、下の□に☑を入れてからアンケートにご協力をお願いいたします

私は、アンケート調査」の協力を ⇒ ☐ 同意します ☐ 同意しません

#### I. あなた自身のことについておたずねします

1. 年齢と職階 ( ) 歳 【 技師 ・ 副主査 ・ 主査 】
2. 企画調整課での経験年数（複数保健所で経験されている場合は合算してください）  
( ) 年
3. 2 月ごろに 2 回目の質問をさせていただきます。1 回目の回答者と 2 回目の回答者を合わせるためにあなたの記号（数字や文字等）を自由にきめてください。 記号 ( )

#### II. 企画・調整部門の保健師に求められる能力について回答してください。

1. 以下の質問に「できる」を 10 点、「できない」を 0 点として、回答欄に 10～0 の正数字で回答してください。

|    | 求められる能力                                                   | 回答欄 |
|----|-----------------------------------------------------------|-----|
| 1  | 様々な場面で使われる数字（データや表、グラフ含）を理解し、的確に整理する等、事業等の根拠となるよう示せる（単位も） |     |
| 2  | 相手の機関の特性に合わせ、明確に説明し共感を得ることができる                            |     |
| 3  | 粘り強く説得したり交渉することで組織の目標に必要な協力を得ることができる                      |     |
| 4  | 現状把握のためにもヒアリングを行ったり、様々な調整事案に対し、自発的に行動に移していく               |     |
| 5  | 地域の顕在的・潜在的健康課題を見出す方法(調査等)を考えることができる                       |     |
| 6  | 地域の課題認識とその解決に向けた一連の進め方をイメージできる                            |     |
| 7  | 事業の課題に対する仮説が考えられ、評価項目を決めることができる                           |     |
| 8  | 状況を多角的、経時的に把握し、全体を構造的にとらえることができる                          |     |
| 9  | 事業を推進するための組織の確認（推進機関、意思決定機関）やキーパーソンを確認できる                 |     |
| 10 | 個々の事業について、法的根拠や取組みの位置づけ（重要度・経過等）を確認できる                    |     |
| 11 | 府や国の通知、各種計画において、目的やポイントをすぐ読み取れる                           |     |

|    |                                                    |  |
|----|----------------------------------------------------|--|
| 12 | 情報のアンテナを貼り、常に最新の情報に気づくことができる                       |  |
| 13 | チーム内、課内、保健所内の事業内容や進捗状況を把握し、幅広い視点で対応すると共に必要な役割を担う   |  |
| 14 | 地域の関係機関等と協働しその活動を評価する等、ビジョンを持った継続支援に取り組める          |  |
| 15 | 前例踏襲せず常にこれがベストか、内容が妥当か考え、臨機応変に方向転換できる              |  |
| 16 | 新規事業を創出したり、保健所活動特別推進事業や学会等にエントリーすることができる           |  |
| 17 | 既存事業でも課題の抽出と改善を図り、横展開できる                           |  |
| 18 | 効果的・効率的な情報交換や情報共有の機会をタイムリーに設定等することができる             |  |
| 19 | 事業ありきでなく、その数字や背後に府民の生活があることを常に念頭において事業展開できる        |  |
| 20 | 多くの情報やその事業との関連を、誰でもがわかりやすく表現（見える化）できる              |  |
| 21 | 関係組織の調整力・交渉力を有し、組織間の協働ができる                         |  |
| 22 | 国の動向にアンテナをはり、国、府の施策の方向性を調べ、理解する                    |  |
| 23 | システムの構築や支援計画を企画・立案することができる                         |  |
| 24 | 「自分に課せられた業務は何か」を（引き継ぎ書）、過去の資料、議事録、国や府、市町村の施策から把握する |  |
| 25 | 優先順位を意識してスピード感をもって動くことができる                         |  |
| 26 | 地域課題をふまえ保健所としての取組みを計画・立案することができる                   |  |
| 27 | 目指すべきところ、着地点を明確にしてそのために何をすべきか描くことができる              |  |
| 28 | 現在までの保健所との関係を大切に、強制や指導的姿勢でなく事業調整ができる               |  |
| 29 | 常に自己の意見や考えと、組織のそれらは必ずしも一致しないということを意識できる            |  |
| 30 | 相手が首長や院長等高位の立場の人であっても、事業を進めるための役割を自覚し組織として調整できる    |  |

2. 各項目で「できる」（10点）に近づけるためにあなたが〈必要と考えること〉〈やっていること〉について自由に書いてください。

〈必要と考えること〉

〈やっていること〉



## (2) 企画保健師に配布した ppt 資料

企画・調整能力を高めるために  
(Vol.1)令和5年度  
全国保健師長会 調査研究事業

## 研修等、企画保健師を取り巻く環境

- 企画調整課業務の現状を表すペースラインがなく(どの業務をどのくらい実施しているか、どのような業務が増えている・減っている、など)変化する企画業務を評価する仕組みがない。
- 地域保健課より担当者の裁量が大きく、質の評価がしにくい(地域だと訪問記録や検討会で上司の目が入るが、企画は複数で協力して会議運営や事業を実施するので、個別の評価が行いにくい場合もある)。
- 企画業務の主管課は、事業ごとに分かれており、事業推進のための説明会・研修はあっても、企画保健師の専門性を伸ばすという視点の研修がない。特に企画調整課で必要・重要となる企画・調整能力や、関係機関との連携に係るスキルや調整能力等について、促進する仕組みや研修等の機会がない。

## 企画調整課保健師の状況

- 新任期後初めての異動等、保健師経験10年未満で、企画保健師となる機会が増えている。
- 地区診断の研修等はあるが、それを理解しても自身の業務に結び付けられず、その必要性が十分認識できていない場合がある。
- 地域での経験が少ない中、企画保健師が一人で一連の主担当業務を実施することが困難な場合があり、上司に意見を求めたり、情報交換、情報共有、参考資料探しや、資料の読み込み等に時間を要する。
- 地域医療構想関係の業務は本庁等との調整業務が多くを占め、専門性を要しない事務的な業務も多い。保健師は地域包括ケアの構築に注力すべきであるが、それらの認識に差がある。
- 主査になる年齢が若年化しており、地域保健課でチームリーダーを務めたとしても、企画調整課業務に慣れていないことが多く、企画総括が企画保健師の人材育成を十分に担える状況にない場合や、業務に進められその時間が割けない状況がある。

## コンピテンシーとは

コンピテンシーの定義は、研究者によりやや異なりますが、武村リらは、行動によって見られる(知覚される)動機、自己効力感、思考、スキル、知識などを含む総合的な能力の概念であり、高業績につながる予測されるもの、としています。大阪府では、平成3年頃から保健師の人材育成に「コンピテンシー」の概念を取り入れており、この武村らの定義を活用しているため、今回の研究事業においてもこの定義を活用することとしました。

看護士の「コンピテンシー・モデルの全体構成」



## 企画調整課保健師に必要なコンピテンシーは？

コンピテンシーの5領域全25項目のうち、特に、企画調整課保健師に必要な能力として、主研究担当者らが選択したのは、以下の4領域10項目でした。それらが妥当であるのか検証するため、今回、企画調整課保健師さんに調査をお願いしました。

| 働き     | コンピテンシー        | 内 容                                                         |
|--------|----------------|-------------------------------------------------------------|
| 思考力    | a 情報志向         | 有用な情報・データを速やかに幅広く収集し把握する能力                                  |
|        | b 分析的思考        | 情報を分析する力 問題解決の一環の思考プロセスの展開力                                 |
|        | c 問題解決思考       | 集合的に理解したうえで組織に合った課題を設定 全体としてとらえ問題の本質をつかむ                    |
|        | d 協働性          | 集合的に理解したうえで組織に合った課題を設定 全体としてとらえ問題の本質をつかむ                    |
| 企画実行力  | a 達成志向         | 仕事に対するモチベーションの高さ 指示がなくても自ら高い目標を達成するための行動する姿勢 粘り強く取り組む姿勢     |
|        | b 調整力          | 現状より少し高みを目指して方法を企画し実行していく力 先見性をもって問題を発見し、柔軟な発想で解決法を考案し実行で実行 |
|        | c 責任感          | 業務の質が均一で一定水準に保たれるよう監視し仕組みを整える                               |
|        | d 対人影響力        | 他者の共感を得たり他者の心に響くメッセージを送り、心を動かす行動を引き出す力 関係者のサポートを引き出す        |
| 影響力    | a ネットワーク構築力    | 友好的な関係やネットワークを築く力                                           |
|        | b 組織調整力        | 組織のルールや組織の風土、組織のルールや組織の風土を見直し積極的に活用していく力                    |
|        | c 組織調整力        | 組織のルールや組織の風土、組織のルールや組織の風土を見直し積極的に活用していく力                    |
|        | d 組織調整力        | 組織のルールや組織の風土、組織のルールや組織の風土を見直し積極的に活用していく力                    |
| チーム運営力 | a チームへのコミットメント | 組織の目標に対し自分自身の行動を整合させようとする意識と行動 組織の役割の遂行 組織目標の優先             |
|        | b チームへのコミットメント | 組織の目標に対し自分自身の行動を整合させようとする意識と行動 組織の役割の遂行 組織目標の優先             |
|        | c チームへのコミットメント | 組織の目標に対し自分自身の行動を整合させようとする意識と行動 組織の役割の遂行 組織目標の優先             |
|        | d チームへのコミットメント | 組織の目標に対し自分自身の行動を整合させようとする意識と行動 組織の役割の遂行 組織目標の優先             |

## 企画調整課保健師への調査(1回目)概要

(対象者：企画調整課保健師 26名 回答者：17名 (65%) )

- 全体の合計得点の平均：137点/300点 <内訳：主査平均184点 副主査平均142点 技師平均68点>

| 全体                                             | できていない(点数の低かった順に3位まで)項目                               | できていない(点数の低かった順に3位まで)項目                       |
|------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|
| 1. 常に自分の意見や考えと、組織のそれらは必ずしも一致しないことを意識できる<最低限なし> | 1. 新規事業を創出したり、保健所活動特別推進事業や学会等にエントリーできる<最低限なし>         | 1. 新規事業を創出したり、保健所活動特別推進事業や学会等にエントリーできる<最低限なし> |
| 2. 現在までの保健所との関係を大切に、強制や指導的姿勢でなく事業調整ができる<主査・技師> | 2. 事業の課題に対する仮説が考えられ、評価項目を決めることができる<主査>                | 2. 事業の課題に対する仮説が考えられ、評価項目を決めることができる<主査>        |
| 主査                                             | 3. 状況を多角的、経時的に把握し、全体を構造的にとらえることができる                   | 3. 状況を多角的、経時的に把握し、全体を構造的にとらえることができる           |
| 副主査                                            | 2. 事業ありきでなく、その数字や背後に市民の生活があることを常に念頭に置いて事業展開できる        | 2. 情報のアンテナを貼る、常に最新の情報に気づくことができる               |
| 技師                                             | 3. 現状把握のためにヒアリングを行ったり、様々な調整事業に対し、自発的に行動に移していく         | 3. 優先順位を意識してスピード感をもって動くことができる                 |
|                                                | 3. 「自分に課せられた業務は何か」を(引き継ぎ書)、過去の資料、議事録、国や府、市町村の施策から把握する | 3. 前例踏襲せず常にこれがベストか、内容が妥当か考え、臨機応変に方向転換できる      |
|                                                |                                                       | 3. 地域の課題認識とその解決に向けた一連の進め方をイメージできる             |

あなたが必要と思う能力を  
高めるための提案

ちょっと覗いて見てみませんか？  
ヒントになるようなことが見つかるかもしれません。

| 【I ビジョンを描く力】                                         | 【II 企画し実行する力】                                  |
|------------------------------------------------------|------------------------------------------------|
| ① 国の動向をはじめ最新の情報を入手し、国、府の施策の方向性を調べ、自分に課せられた業務を理解するために | ⑤ 事業内容や進捗状況を把握し、幅広い視点で対応すると共に必要な役割を担えるように      |
| ② 様々な場面で使われる数字を理解・整理し、事業等の概観として示すことができるように           | ⑥ 既存事業でも課題の抽出と改善を図り展開したり臨機応変な方向転換等もできるように      |
| ③ 状況を多角的・経時的・構造的にとらえ、課題解決に向けた一連の進め方をイメージできるように       | ⑦ 新規事業を創出したり、保健所活動特別推進事業や学会等にエントリーする取組みができるように |
| ④ 目指すべきところ、着地点を明確にしてそのために何をすべきか描くことができるように           |                                                |
| 【III 人を巻き込み動かす力】                                     | 【IV それ以外の力】                                    |
| ⑧ 様々な調整事業に対し、自発的に行動し、相手の機嫌の特性に合わせた説明で共感を得るために        | ⑧ 多くの情報やその事業との関連を、誰でもがわかりやすく表現(見える化)できるように     |
| ⑨ 調整力・交渉力を高め、組織の目標達成に必要な協力を得たり、組織間で協働できるように          |                                                |

## ①国の動向をはじめ最新の情報を入手し、国、府の施策の方向性を調べ、自分に課せられた業務を理解するために

- 国や府の通知文書をよく読み慣れる
- 遠く保健衛生ニュースの熟読（遅くてもOK）や自主精読
- 公衆衛生関係の雑誌等の定期購読
- 新聞やニュース、専門雑誌等を読む機会を作る
- 国の関連中を定期的に確認する
- 公衆衛生関連の情報があるネットワークへの参加・登壇
- 公衆衛生看護学会等関係学会や看護協会への参加
- 本庁の関係課との良好な関係構築



- 計画策定時には案書の作成に加わり、言葉の使い方の癖を理解する
- 過去の資料、議事録、国や府、市町村の施策を把握する
- 自分の果たすべき役割を整理し、書き出す
- 事業の進行や役割分担について進捗状況に応じて担当として見直す
- 付箋等を活用し、大切なポイントはすぐに見つけられるよう意識する
- 保健所の通知文等を一から作成する

## ②様々な場面で使われる数字を理解・整理し、事業等の根拠として示すことができるように

- どのデータがどこにあるかを把握する
- 統計データは背景により解釈が変わることもあるので、複数のデータを確認する
- データは経年での傾向を確認する
- 何事にも、根拠を確認し、示せるよう準備する
- アンケートやヒアリングの結果を率先してまとめる努力をする
- 根拠データが入った、各事業説明書A4 1枚ものを作成し、毎年データを更新する

※次のページに解説があります

- 論文を読む機会を多く作る
- 分析方法に注目しながら論文を読む
- 論文を「読み込む」機会を作る
- データを使う会議資料を作成する
- 会議や学会でデータを示し発表する
- 管内やブロックで統計データをまとめる、整理し、議論する場を設定する
- 統計師統計課が実施する研修等に参加しデータの取扱いスキルを磨く
- MOS資格の取得や、民間の検定等により、エクセルのスキルを磨く



## 論文を「読み込む」とはということ？(参考)

- 著者が ①どんな状況背景に問題意識を持ち(Why) ②何を明らかにしようとし(What) ③それをどんな方法で実行しようとしたか(How) の思考プロセスをたどる
- 結果の内的妥当性を吟味すること  
①再現性(偶然による変動の影響は?) ②妥当性(選択バイアス、情報バイアス、交絡の影響は?)
- 著者による結果の意義付け・結論に同意・共感できるか吟味すること
- 方法、結果、考察、のどの部分が自分が関係する仕事や事業のどんな場面で役立つのか、を**考え整理すること**

批判的に評価し、建設的に解釈する

### 【読み込むメリット】

- ・ 専門家の言うことを鵜呑みにしなくなる
- ・ 自分なりの回答を見出しやすくなる
- ・ 業務の意義や本質を正確に理解しやすくなる
- ・ 仕事上の自分の潜在的アイデアを顕在化しやすくなる
- ・ 仕事上の自分の潜在的アイデアを実現する根拠を得やすくなる
- ・ 数量データの解釈力が高まる
- ・ プレゼン能力が高まる

※資料は参考資料、資料は参考資料より提供

## ③状況を多角的・経時的に把握し全体を構造的にとらえ、課題解決に向けた一連の進め方をイメージできるように

- 過去の資料から事業の進め方を学ぶ
- 事業にかかわる機関や会議等全体像を明示する
- PDCA研修の資料を繰り返しよく読む
- 一見関係ない分野の情報や主担でない事業にも関心をもち意識的に情報収集する
- 視点(立場)を変える、意味(価値)の捉え方を変える、条件を変えるなど、多角的に見るようになる
- 普段から新聞や本をよく読み、自身の視野を広げる行動を考え実行する
- 他業種で働く人と交流をもつ機会を作る
- 課題につながる適切な地区診断を行う
- 中長期的に物事を考える

- 現状を把握・分析し、明確な課題意識をもつ
- 事業を主担しない場合でも自ら説明する
- 調査を計画するときは必ず仮説を考える
- あらかじめ評価方法や時期を記載した事業の企画立案書の作成する
- 学会や関連NPO等への参加等により多様な情報源を持つ



## ④目指すべきところ、着地点を明確にして、そのために何をすべきか描けるように

- 目的・目標を自らの言葉で設定する
- 上司の助言は、目的を振りかえりながら確認する
- ビジョンをチームで分かち合う
- インプット、アウトプット、アウトカムを設定する
- スケジュールを常に意識し、各事業でスケジュールを作成し、共有する
- 締切日やその日にやるべきこと等をスケジュール管理により把握しておく
- 毎日のミーティングで各自の進捗状況を把握・確認
- 時間のコスト感覚を意識し、効率的な業務進行を心がける
- 職員研修の企画立案研修の受講

- 事業開始時には必ず推進のための会議等を確認するようにする
- 事業開始時にはキーパーソンを確認するようにする
- 関係機関の関係者と、良好なコミュニケーションが取れる
- 適切な個別支援が実施できる経験を持つ
- 地域保健課の各グループの動きを把握する等、所内で情報共有しておく
- 地域保健課の保健師から実情を聞く
- 報告書等によりしっかりと目を通し把握する
- 保健師会議等で、企画業務について発信することを怠らない

## ⑤事業内容や進捗状況を把握し、幅広い視点で対応すると共に必要な役割を担えるように

- 常に組織の一員である自覚を持つ
- 自分の組織や仕事の価値を再認識する
- 自分の考えとは異なっても、外向けには組織として意見を発する
- 信念をもって業務を遂行する
- 自身の仕事に対する思いを口に出す機会を作る
- 何のために事業を実施しているのかを常に意識する
- 事業の効果測定に必要な指標を設定する
- 効果測定の指標自体が、情性的にならないよう事業を評価する
- 地域保健課での個別支援の経験を積み、機関の担当者とのコミュニケーションを密に行う
- 目指すビジョンとギャップを認識し、問題意識を掘り下げる
- 現状の問い直しを行う

- 同僚や先輩の仕事の仕方を観察し、真似てみる
- 事業開始時には必ず推進のための会議等を確認するようにする
- 事業開始時にはキーパーソンを確認するようにする
- 関係機関の関係者と、良好なコミュニケーションが取れる
- 進捗状況を共有する機会を作るよう自ら提案する
- チーム内での業務の標準化を常に意識する
- 自分が直接かわからない事業であっても、チームや他の事業はスケジュールを把握しておく
- 積極的に他課メンバーとコミュニケーションが取れる機会にできるだけ多く参加

## ⑥既存事業でも課題の抽出と改善を図り横展開したり、臨機応変な方向転換等もできるように

- 年度初めに全員で事業全体を共有する
- 班会議を定期的に実施し、担当以外の業務についても理解する
- 特に既存事業の課題を明確にし、進め方について、チームの意見をもらう
- チーム会議の中で事業の進捗状況を共有し、意見交換等行う
- 業務のまとめを作成する
- 所長等へのレクを行い、意見をいただく
- 保健師会議等で他チーム等へ適切に事業のプレゼンを実施
- 異なる事業でも好事例を興味をもってよく学習する
- 好事例の中から普遍的な要素を抽出する努力を常にし、自己の事業に活用する



- 上司や先輩に相談し、それらの考えから学ぶ
- 当たり前ではなく、自分で一度調べたり考えたりする
- 年度毎に、事業のスクラップ&ビルドを意識する
- なんのために(誰のために)しているのか、目的を明確にし、目的に合っているか、その方法で達成するのかを振り返るよう意識する
- 何か行動した後や、事業も、必ず振り返りを行い、次の計画まで立てるようにする
- 研修学びの活用欄に、より具体的に記載することを心がける

## ⑦新規事業を創出したり、保健所活動特別推進事業や学会等にエントリーする取組みができるように

- 普段から業務の課題、地域の課題(解決したいこと)を複数自覚しておく
- 常に業務をまとめることを意識する
- 学会等への参加や、論文、雑誌等からの情報収集により、自身の取組みが他の人の参考になるようなものか意識・吟味する
- 調査の目的、対象等を意識して現状が評価できる情報を収集し、項目が絞られる
- 類似調査を検索する(他地域等も比較できる項目を含む)
- PDCAを3クールぐらい回せる経験をもつ

- 信念をもって業務を遂行する
- 自身の仕事に対する思いを口に出す機会を作る
- 何のために事業を実施しているのかを常に意識する
- 事業の効果測定に必要な指標を設定する
- 効果測定の指標自体が、情性的にならないよう事業を評価する
- 地域保健課での十分な個別支援の経験



## ⑧様々な調整事案に対し、自発的に行動し、相手の機関の特性に合わせた説明で共感を得るために

- ❑ 失敗を恐れず、自らが説明実施して経験を積む（重ねる）
- ❑ 主担として、責任を持つことを意識する
- ❑ 関係機関との打ち合わせの際には、どのように進めていくのかのイメージを事前に課内で確認しておく。併せて、次年度以降のために記録しまとめておく
- ❑ ヒアリング時は必ずヒアリングシートを作成して結果は項目ごとに整理する
- ❑ 複数機関へのヒアリング時は、結果をエクセルで一覧に整理し、比較可能にする
- ❑ ヒアリング項目は根拠を持った内容を精査する
- ❑ オープンエクシジョンやクローズドエクシジョンを意識してヒアリングスキルを高め現状把握の手法について多くの知識をもつ

- ❑ 電話で済む内容であっても関係構築が必要な場合には足を運ぶ
- ❑ 関係機関の役割と現状を知っておく
- ❑ 関係機関との調整後は、常に人や機関の印象や特徴をチームで情報共有する
- ❑ 依頼事項や説明する内容は、読みげんを作成、事前に何度も練習する、ポイントを書き出す
- ❑ HCとして「こうしたい」という事業への思いを伝えるよう心がける
- ❑ 自分の人となりを知ってもらう
- ❑ 積極的なコミュニケーションを心がける
- ❑ 相手の価値観や考えを認めることを意識する
- ❑ 名刺を交換した日時や担当窓口・業務をメモする

## ⑨調整力・交渉力を高め、組織の目標達成に必要な協力を得たり、組織間で協働ができるように

- ❑ 自身で機会を作り外に出て関係づくりを行う
- ❑ 普段から関係機関に自ら足を運ぶ機会を作る
- ❑ 普段から関係機関の人間関係や力関係をよく観察する
- ❑ あらかじめ、相手の組織に関する立ち位置や、役割を知り、自ら説明できる
- ❑ 異動時はHCから挨拶に行く
- ❑ 周囲と良好なコミュニケーションが取れる機会づくり
- ❑ 自身のコミュニケーション能力の向上のために、保健師会議等で必ず発言する
- ❑ 事前に様々な想定をしておく
- ❑ 定期的な企画会議の開催により、各事業の進捗状況等について意見交換し、必要に応じて是正する

- ❑ 自身が主説明を行った時、上司が補足した部分についてリフレクションする
- ❑ HCとして「こうしたい」という事業への思いを伝えるよう心がける
- ❑ 同じ誤得を繰り返すのでなく、相手の話をよく聞き、思いに沿った別の視点からアプローチをする
- ❑ 常に組織を意識し、地域の会議では、必ず組織としての発言をする
- ❑ 院長・医師会長等との調整を積極的に実施し、調整事項を勉強し、連絡の中でも間に回答できる自信をつけ、経験を増やす
- ❑ 必要に応じて上司に協力を求める
- ❑ 地域の医師会等関係機関が実施する研修等に自己研鑽で参加し関係を強化する

## 多くの情報やその事業との関連を、誰でもがわかりやすく表現（見える化）できるように

- ❑ プレゼン研修への参加
- ❑ 所内で上司にプレゼンするときに必ず、口頭のみでなく資料として見える化する癖をつける
- ❑ わかりやすい資料作り等を意識し、担当業務に限らず幅広くレク資料等を意識的に吟味する
- ❑ 使えるような資料の作り方をマネする等、自身のスキルアップを意識する
- ❑ プレゼンする機会（資料作成の機会）を増やす
- ❑ 学会への参加で見える化スキルを高める
- ❑ 会議の資料作成を進んで受ける

「すぐにやってみよう」と思えること  
「これならできそうだ」と思えること  
ありましたか？



「いつでもやってみることで何かが変わり、  
企画・調整業務が楽しくなるかも？」

## 世界に名だたる偉人の言葉

- ・生きる上でもっとも偉大な栄光は決して転ばないことにあるのではない。転ぶたびに起き上がり続けることにある。～ネルソン・マンデラ～
- ・何かに挑戦したら必ず報われるのであればだれでも挑戦するだろう。報われないかもしれないところで、同じ情熱、気力、モチベーションをもって継続しているのは、非常に大変なことであり、私はそれこそが才能だと思っている。～羽生善治～
- ・君に降りかかることすべては訓練である。訓練であることを自覚しておけば君はそれをもっと楽しむことができる。～リチャード・バック～
- ・努力した者が成功するとは限らない、しかし成功する者は皆、努力している。～ベートーベン～
- ・風（たこ）が一番高く上がるのは、風に向かっていくときである。風に流されているときではない。～ウィンストン・チャーチル～
- ・私たちのつとめは成功ではない。失敗にも負けずさらに進むことである。～ロバート・ルイス・ステューヴンソン～
- ・失敗から学ぶ事ができれば、その失敗は成功だ。～マルコム・フォーブス～
- ・自分に能力がないなんて決めて、引っ込んでしまっただけだ。なければなおいい、今まで世の中で能力とか、才能なんて思われていたものを越えた、決意の凄みを見せてやる、というつもりでやればいんだよ。～岡本太郎～

泉佐野保健所 泉田所長のメールより抜粋

(3) 研究メンバー

| 研究メンバー | 役職     | 氏名     | 所属                    |
|--------|--------|--------|-----------------------|
| 研究責任者  | 企画調整課長 | 大西 聖子  | 大阪府泉佐野保健所             |
| 研究分担者  | 企画調整課長 | 木山 敦子  | 大阪府茨木保健所              |
| 研究分担者  | 企画調整課長 | 祖父江 由佳 | 大阪府四條畷保健所             |
| 研究分担者  | 教授     | 上野 昌江  | 四天王寺大学看護学部・<br>看護学研究科 |
|        |        |        |                       |
| 研究協力者  | 企画調整課長 | 井村 礼   | 大阪府池田保健所              |
| 研究協力者  | 企画調整課長 | 酒井 典子  | 大阪府守口保健所              |
| 研究協力者  | 企画調整課長 | 松岡 孝子  | 大阪府藤井寺保健所             |
| 研究協力者  | 企画調整課長 | 梯 和代   | 大阪府富田林保健所             |
| 研究協力者  | 企画調整課長 | 上栴 真由美 | 大阪府和泉保健所              |
| 研究協力者  | 企画調整課長 | 榎本 理恵  | 大阪府岸和田保健所             |
| 研究協力者  | 参事     | 山本 佳美  | 大阪府健康医療部健康医療<br>総務課   |



