

<報告>

管理的立場にある自治体保健師に求められる
能力獲得のための研修プログラムの開発

—経験学習サイクルに基づく内省型教育プログラムの概要と受講者アンケートの結果から—

堀井聡子^{1,2)}, 奥田博子²⁾, 成木弘子²⁾, 川崎千恵²⁾, 大澤絵里²⁾

¹⁾ JICA ベトナム新卒看護師のための臨床研修制度強化プロジェクト

²⁾ 国立保健医療科学院

**Development of the training program for the required competencies of
administrative public health nurses in manager level:
brief overview of the reflective learning program based on experimen-
tal learning and the results of the self-evaluation by participants**

Satoko Horii^{1,2)}, Hiroko Okuda²⁾, Hiroko Naruki²⁾, Chie Kawasaki²⁾, Eri Osawa²⁾

¹⁾ Project for Strengthening Clinical Training System for New Graduate Nurses, JICA Vietnam

²⁾ National Institute of Public Health

抄録

健康課題の複雑化、保健活動を取り巻く環境変化を背景に、管理的立場にある保健師には高度かつ多様な能力が求められており、必要な能力の獲得に向けた人材育成方法の開発が急務である。かかる状況に対し、国立保健医療科学院公衆衛生看護領域では、経験学習サイクルモデルに基づき内省型教育プログラムを開発し、同院の公衆衛生看護研修統括保健師および管理期研修に導入した。本稿では、同プログラムの概要と研修生のアンケート結果が示唆する本プログラムの効果について報告する。

アンケート結果から、開発したプログラムは、管理的立場にある保健師の「承認されることによる自己効力感の向上」、「自組織における人材育成に対する動機づけ」、「内省による前提の問い直し」、「概念化の重要性と難しさの認識」等に寄与する可能性が示唆された。

キーワード：自治体保健師、管理的立場、現任教育、経験学習、内省型教育

Abstract

It is crucial to develop the appropriate training program for manager level of administrative public health nurses (PHN) in order to acquire the competencies which can address the complex needs in the society. We developed the reflective learning program based on experimental learning as continuum professional education for PHN in manager level, and introduced the program into the training course for PHN in manager and supervisory level in National Institute of Public Health. In this paper, we report the overview of the program and participants' evaluations to describe the effectiveness of the program.

The evaluations showed that the program could contribute to increasing of self-efficacy by recognizing their strengths, motivating them to do training and mentoring of staffs, and perceiving the importance of reflection and conceptualization.

連絡先：堀井聡子

〒351-0197 埼玉県和光市南2-3-6

2-3-6, Minami, Wako, Saitama 351-0197, Japan.

E-mail: horii-satoko@umin.ac.jp

[平成30年7月27日受理]

keywords: administrative public health nurse, manager level, continuum professional education, experiential learning, reflective learning

(accepted for publication, 27th July 2018)

I. はじめに

健康課題の多様化・複雑化、保健師活動をとりまく環境変化により、今日の保健師には、住民への直接的な保健・福祉サービスの提供のみならず、地域保健関連施策の企画立案・実施・評価や、分野を超えた連携・協働による活動の展開など、多様な能力が求められている。とりわけ、管理的立場にある保健師には、こうした社会のニーズ変化に合わせて、保健師の人材管理や組織管理など、高度なマネジメント能力が求められるようになっていく。

このように、管理的立場にある保健師に求められる能力が高度、多様化する一方で、管理期を対象とした研修には、その実施状況や受講者割合が新任期や中堅期と比べて十分ではないという課題がある[1,2]。また、その内容や方法は、「管理職の役割」等をテーマとした講義形式の研修が多いことや、新任期や中堅期を対象とした研修の企画や、新任期研修のグループワークのファシリテーター役割で代替するなどの対応をとられていることが報告されている[1]。このため、管理的立場にある保健師に求められている能力の獲得に資する研修やその方法論の確立が急務と考えられる。

保健師と比較し、人材育成の体系化が進んでいる看護師の研修内容の傾向をみると、中堅期以降の看護師に対しては、リーダーシップの発揮や職場改善に関する役割を遂行する能力の獲得に向け、経験学習モデルに代表される内省機会を含む能力開発プログラムが多く用いられていることが明らかになっている[3]。また、内省型の教育プログラムは、病院単位で開発され、その実践報告がなされているほか[4-6]、効果検証に関する研究も実施されている[7]。

経験学習モデルとは、デビッド・コルブが提示した、「経験」「内省」「概念化」「実践」の4つのステージからなる学習モデルである[8]。経験学習モデルでは、経験を通じて知識を作り出すプロセスを学習として捉えており[8]、このような経験を通じた学びは、豊富な経験を持ち、問題中心的、つまり、自らが直面している課題を解決することが学習の動機となる「成人（大人）」を対象とした人材育成プログラムに有効であると考えられている[9]。経験学習モデルは、学習における「経験」と「内省」の重要性を示した、アメリカの哲学者デューイの影響を受けて開発されたものであり、コルブと同じくデューイに影響を受けて、専門職の発達に内省が必要不可欠であることを述べたショーンの「省察的实践家」の概念とともに、1990年代、急速に普及したといわれる[10]。

保健師教育においても、岡本らが、経験学習の重要性

を指摘し[11]、学習成果創出型プログラムを開発し、その効果を実証している[12]。しかしながら、同プログラムの対象は特定の大学院の学生に限られており、このため、全国の自治体保健師、なかでも管理的立場にある保健師が、必要とされる能力を獲得できるような教育プログラムの開発が必要と考えられる。また、管理的な立場にある保健師を対象としたプログラムでは、個人の経験学習を推進することだけを目的にするのではなく、自組織の人材育成をデザインする際に経験学習を活用できるようになることも必要と考えられる。

そこで、国立保健医療科学院公衆衛生看護学領域では、経験学習サイクルモデルに基づき内省型教育プログラム（以下、プログラム）を開発し、2016年度より、全国の自治体保健師を対象とした階層別研修である公衆衛生看護研修のうち、管理期、統括保健師研修に対し同プログラムを導入した。本稿では、開発したプログラムの概要と受講後アンケートに記された研修生の主観的評価の結果を報告するとともに、アンケート結果が示唆する本プログラムの効果と今後の課題について考察する。

II. プログラムの概要

1. 理論的背景

プログラムは、コルブのExperiential Learning : 2nd Edition（経験学習、第2版）[8]に示された、経験学習の各段階における知識の形式と、教育者に求められる役割を基盤に開発した（図1）。

経験学習では、具体的な「経験」を「内省」し、個々の経験に意味づけや価値づけをして、教訓を引出し（「概念化」）、その教訓をほかの状況に適用（「実践」）するサイクルを展開する。そして、これらの各段階では、図1に示したように、異なる学習スキルが求められるとともに、それを支援する教育者の存在が重要になる[8]。各段階における学習スキルと教育者役割とは以下のとおりである。まず、内省の段階では、学習者が自身の行為を前提から問い直すことができるよう、教育者は対話を通じて関係性を構築し、肯定的な態度で振り返りを支援する。概念化の段階では、学習者が振り返りの結果を理解できるよう、教育者は課題を系統的に整理するための支援を行う。そして、試行に向けた段階では、学習者が学習を通じて得られた教訓を試行に向けて適応できるよう、教育者は、学習者が目的に向かって前進できるように支援する。なお、ここでいう教育者とはあくまでも学習者の主体的な学習を促す存在であり、保健師の人材育成の場面では、管理的立場にある保健師をはじめ、人材育成に関わる者全てに、教育者役割が求められると考えられる。

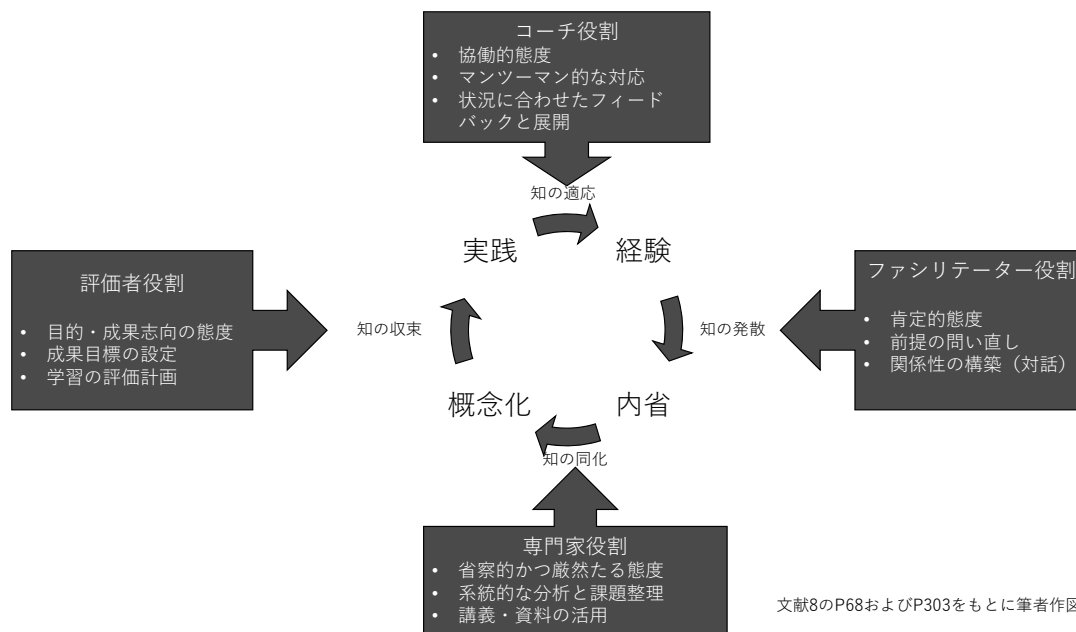


図1 経験学習サイクルの各段階における知識の形式と教育者の役割

本プログラムでは、こうした経験学習の各段階における知識の形式や教育者の役割を展開できるように、プログラムの構成や経験学習の各段階に必要な時間数、グループ構成とグループメンバーの役割などの詳細を設定した。この際、経験学習の概念等を取り入れて開発されている清宮らの「質問会議」の方法も参考にした[13]。

2. プログラムの対象

本プログラムの対象は国立保健医療科学院の公衆衛生看護研修統括保健師および管理期研修の受講者である。これら2研修は、全国の自治体保健師を対象とした階層別研修であり、主に、都道府県や政令市に勤務する管理的立場にある保健師を対象としている。両研修では、厚労省が2016年に示した「自治体保健師の標準的なキャリアラダー」[14]のA5相当の能力獲得を目指しており、全体の研修期間は、統括保健師が3日間、管理期が5日間である。

これら研修において、本プログラムは、統括保健師では、「統括的な役割を担う上での自身の課題を見出し、課題解決の方法を言語化できる」こと、管理期では「管理期にある保健師として人材育成・人事管理における自身の課題と対応を言語化できる」ことを目標に実施した。

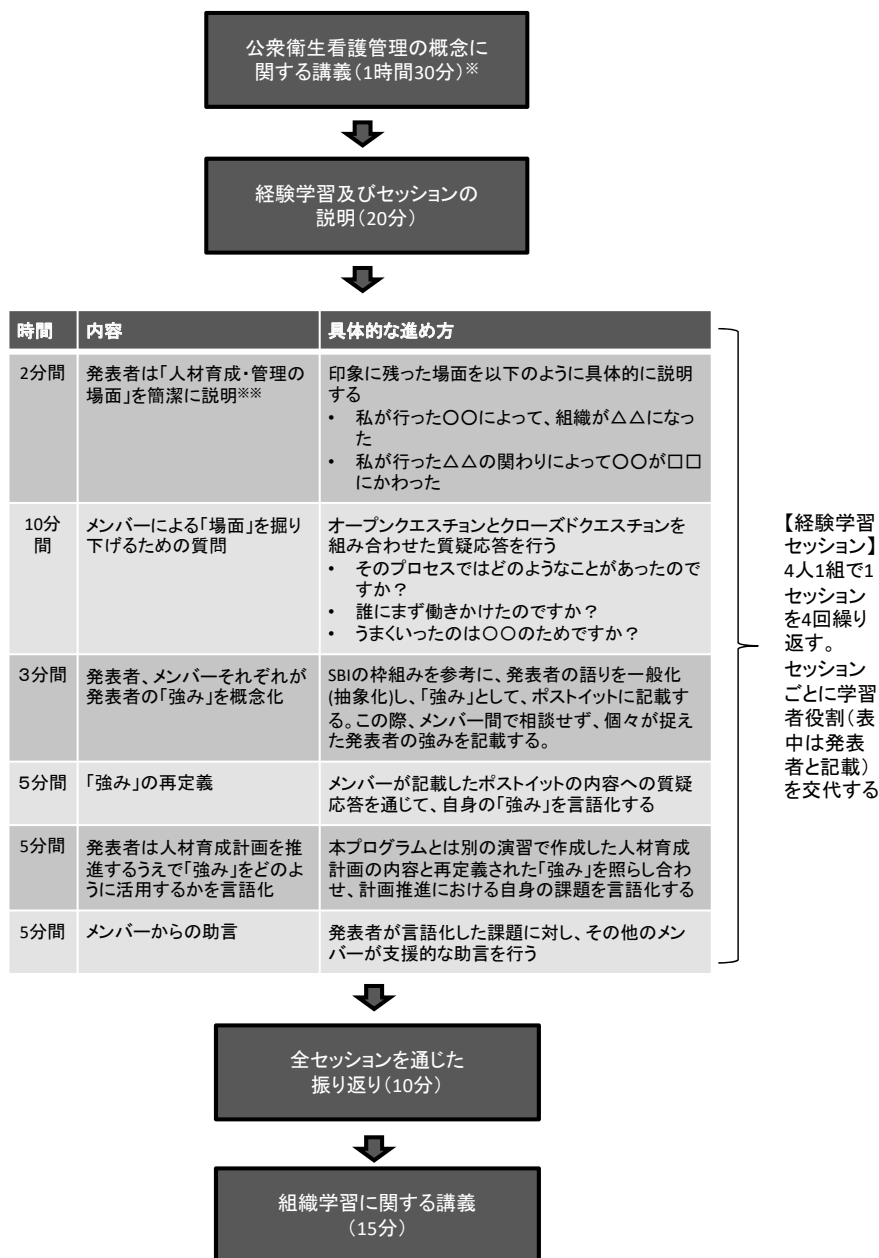
3. プログラムの全体像

プログラムの概要は図2のとおりである。経験学習サ

イクルのうち、経験の説明から内省、概念化までのプロセスを1セッションとし、1セッションを約30分間とした。研修生は4人1組となって、1人が学習者、それ以外の3名が教育者役割を担うこととした。セッションごとに学習者役割を交代し、グループメンバー全員が経験学習サイクルを体験できるよう、同じメンバーで4セッションを実施した。そして、グループメンバーの4人全員が学習者役割、教育者役割を体験したのち、セッションそのものの振り返りをグループメンバー間で行い、経験学習プログラムから得られた教訓を抽出した。

内省の対象とする経験は、統括保健師研修では「連携・調整の場面」、管理期研修では「人材育成・人事管理の場面」とし、可能な限り、自らが成功した、うまくいったと認識している場面を取り上げるよう指示した。

また、概念化を行うためには「公衆衛生看護管理の概念」を理解しておくことが有用と考えられたため、同テーマの講義を経験学習のセッション前に行った。またセッション直前に「経験学習の理論的背景」について、セッション後には「経験学習と組織学習」について説明した。具体的には、リフレクション[15]、ファシリテーション[16]、フィードバック[17]、Katzのスキルズアプローチ[18]、ナレッジマネジメントと集合知[19]などの各概念と方法に関する説明を行った。



※ 管理期研修はプログラムと同日に実施、統括保健師研修は前々日に実施

※※ 統括保健師では「組織横断的な取り組みの場面」

図2 内省型教育プログラムの概要

4. 経験学習セッションの具体的な内容

1セッション30分間のうち、前半は、学習者の深い内省を促すことを目的に質問中心の対話の時間とした。後半は、学習者の経験の意味や本質を抽出し概念化し、また、概念化された教訓を学習者の課題解決に向けて活用できるようにすることを目的に展開した。

セッション前半では、まず、学習者役割の研修生が、経験の場면을説明する時間を2分間設け、続く10分間を、教育者役割のメンバーが肯定的な態度で質問を行うこと

により対話を進める時間とした。このように質問中心の対話を取り入れた目的は以下の3点である。1点目は、学習者の深い内省を促すことである。つまり、学習者は他者から質問をうけることで、質問に回答しようとして自身の経験について深く考えるようになるとともに、自分では気づかなかった異なる視点で場면을捉えなおすことができるようになる。2点目は、学習者と教育者の対話を促進することである。質問中心の対話では、自分の考えに対しほかのメンバーから批判的な意見を言われる

恐れがないため、学習者は承認されているという感覚を得、安心感のもとで対話が促進される。3点目は、教育者役割のメンバーの学習を促進することである。管理期にある保健師は、一般的に、グループディスカッションを行うと、自身の経験に基づき、解決策などを助言する傾向がある。しかし、質問しかできないというルールがあることで、意見を述べたい、判断を下したいという衝動がおさえられる。これにより、教育者役割のメンバーは、解決策を考えるのではなく、学習者の課題そのものを明確にするために、学習者の言葉を傾聴するようになる。

セッション後半では、まず、前半に学習者役割の研修生が説明した経験の中から、学習者、教育者役割のメンバー全員で、学習者の経験の意味を抽出し、ポストイットに文章化する時間を設けた。次に、グループメンバー全員がポストイットの記載が終わった段階で、学習者はそれらの内容を相互に比較し、自らの経験の教訓を再定義する時間を設けた。最後に、再定義された教訓を、学習者は自らが立案した人材育成等の計画に活用するための方策として言語化し、加えて、教育者役割がそれに助言をすることで、教訓を新たな実践に活かす推進力とする機会を設けて1セッション終了とした。なお、学習者の経験の意味を、学習者本人だけではなく、グループメンバー全員が記載するようにした理由は、第1に、他者からみた自身の強み、とくに自身では認識していない強みに気づくため、第2に、現場の保健師にとって、事象を帰納的に分析したり、論理的に構造化したりすることが必ずしも容易ではなく、他者の支援が必要と考えられたため、第3に、全員が4人の異なる経験の概念化を行うことにより、概念化のトレーニングになるという効果もあると考えられたためである。また、学習者の経験の語りを構造化するためには、あらかじめ概念枠組みを提示することが有用と考えられたため、本プログラムでは、Situation (状況), Behavior (行動), Impact (影響)の頭文字であるSBIを構造化の枠組みとして提示した。

5. 講師の役割

本プログラムでは、筆頭著者がセッションのオリエンテーションや「経験学習の理論的背景」および「経験学習と組織学習」の講義を実施するとともに、全体ファシリテーターとして時間配分などのプロセス管理を行った。セッション中は、各グループにファシリテーターを置かず、筆者らは、講義室をラウンドして各グループの学習の深さなどを確認して必要最低限の介入をした。

6. 倫理的配慮

本実践報告を執筆するにあたり、次項の対象者に対して実施された研修受講後アンケート(既存資料)を2次利用した。2次利用にあたり、対象者全員に対し、実践報告に使用するデータの内容を示すとともに、個人情報保護されること、2次利用に同意しなくても不利益を被らないことなどを説明し、本実践報告を公表することに関し承諾を得たうえで執筆した。

なお、プログラム開発、研修実施および実践報告作成に際し、開示すべき利益相反はない。

Ⅲ. プログラムに対する研修生の主観的評価

1. 対象者の概要

本プログラムの対象(2017年度)は、統括保健師研修の受講者全員(30人)と、管理期研修受講者全員(60人)であった。統括保健師研修受講者の所属は、都道府県17人、保健所設置市(政令市・特別区等)13人、職位は、次長級3人、課長級17人、係長級8人、係員1人、その他1人であった。管理期研修受講者の所属は、都道府県33人、政令指定都市12人、中核市12人、保健所設置市3人、職位は、課長級14人、係長級39人、係員4人、その他3人であった。

2. 対象者の主観的評価

対象者の主観的評価には、2017年度の統括保健師研修、管理期研修の受講後アンケートの結果を用いた。受講後アンケートは自記式記名式であり、講義ごとに、講義内容の理解、講師の教え方、講義等の資料、プログラムの必要性、時間配分について4段階評価を行うものである。また各講義には自由記載欄が設けられている。本稿では、本プログラムの妥当性、有効性に関わる評価項目(講義内容の理解、プログラムの必要性、時間配分)の単純集計結果と、自由記載の内容を用いた。

1) アンケートの集計結果

表1のとおり、管理期、統括保健師ともに、参加者の95%以上が、本プログラムを「是非必要」または「概ね必要」と回答しており、時間配分については約9割が「適切」と回答していた。内容の理解についても「だいたい理解できた」以上が約9割であった。

2) 自由記載の内容

自由記載欄には、管理期では60名中37名が、統括保健師では30名中20名がプログラムの内容に関する意見を記

表1 プログラムに対する評価(受講後アンケートの単純集計)

	プログラムの必要性(%)					時間配分(%)				内容の理解(%)				
	是非必要	概ね必要	あまり必要でない	全く必要でない	無回答	適切だった	時間が足りなかった	時間が長かった	無回答	よく理解できた	だいたい理解できた	あまり理解できなかった	全く理解できなかった	無回答
管理期(60人)	70.0	28.3	0.0	0.0	1.7	88.3	8.3	1.7	1.7	46.7	50.0	1.7	0.0	1.7
統括保健師(30人)	80.0	16.7	0.0	0.0	3.3	93.3	3.3	0.0	3.3	60.0	36.7	0.0	0.0	3.3

載していた。類似した内容ごとに自由記載を分類したところ、①承認されることによる自己効力感の向上、②自組織における人材育成に対する動機づけ、③内省による前提の問い直し、④概念化の重要性と難しさの認識、⑤経験の応用に向けた課題、の5つのテーマに分類できた。各テーマに関する対象者の記載内容は以下の通りであった。なお、表現は誤字脱字を含め、対象者の記載内容をそのまま使用した。

(1) 承認されることによる自己効力感の向上

- いつもこれでいいのかと思っていることに対し誰かに認めてもらうこと、言葉で伝えることが大事だと感じた
- ほめられることのうれしさややる気になる気持ちを実感でき、とても良かった。
- 自分の強みに気づかせていただき感謝。いままでいろんなことに耐えてきたかがあった。いずれできる部下にも今日の思い(を)忘れず対応していきたい(()は著者加筆)

(2) 自組織における人材育成に対する動機づけ

- 手法が日常から使えそうだと感じた。職場ですぐ生かせるのでよかった。
- 概念化の過程が経験できるので、持ち帰って実践したい
- 職場でも活用し、モチベーションアップ、実践力アップに役立てたい
- とても暖かい気分になった。これを職場でいかしたいと思う
- 楽しかったです。職場に戻ったら、後輩たちにやってあげたいと思いました

(3) 内省による前提の問い直し

- 自分でも自覚できていた強みだったが、その奥にある部分を見つけて頂き、とてもうれしかった
- できていないところに目が行きがちだが、強みが重要であることを認識した
- その人の持ち味、つよみがなにか、対話を通して深め、視野が広がった感じです。
- 皆に話し、質問されていくうちに、整理できていくと実感した
- 無意識に実施していることに意味づける大切さを学んだ
- 相手を理解するためには、「なぜ？」の問いかけが大切で、自分で表面的な解釈をしないようにしようと思いました

(4) 概念化の必要性と難しさの認識

- 概念化すること、それを人材育成に役立てること、リーダーシップのいろいろな形があることも参考になった
- 概念化することが難しかったが、保健師にとって不足していることであると認識した
- 概念化するための手法、質問力が自分に足りないことがわかり、勉強したいと思いました

(5) 経験の応用に向けた課題

- 今後どんどんと体験する機会が少なくなってくるため、いかに1つの体験を生かしていけるかが大事であると認識した
- (自分が立案した)人材育成計画との関連づけをしっかり押さえてグループワークをできればもっと良かった

IV. 考察

1. アンケート結果が示唆するプログラムの効果

本稿では、国立保健医療科学院の公衆衛生看護研修を通じて、管理的立場にある自治体保健師に対し実施した内省型教育プログラムの概要と、プログラムに対する研修生の主観的評価の結果を報告した。

アンケートの集計結果では、本プログラムを必要と回答した研修生が9割を超え、管理的立場の保健師にとって、内省型教育プログラムが必要とされていると考えられた。また、内容については約9割が理解したと回答するなど理解度が高いことから、方法論として本プログラムが容易であると考えられた。加えて、自由記載のなかに、「手法が日常から使えそうだと感じた。」など、自組織における人材育成に対する動機づけに関する回答がみられたことから、受講生の所属先での人材育成に、本プログラムを活用することが可能であると考えられた。

自由記載の内容は、①承認されることによる自己効力感の向上、②自組織における人材育成に対する動機づけ、③内省による前提の問い直し、④概念化の重要性と難しさの認識、⑤経験の応用に向けた課題に分類できた。

このうち「承認されることによる自己効力感の向上」を示す内容に関して、本プログラムでは、質問中心の対話を取り入れたことで、グループの他のメンバーからの個々の経験に基づく助言や批判的な意見を避けられたこと、また、内省のテーマとして、自身がうまくいったと考える場面を取り上げたことにより、自分がありのまま受け入れられた、承認されたという感覚を生み、それが、自己効力感の向上につながったと考えられる。看護管理者の役割遂行や移行に対する支援に関する研究で、管理者の能力獲得や課題解決には「他者からの承認」が必要とされていることが明らかにされている[20, 21]。アンケートの記載内容は、管理的立場にある保健師にとっても、他者から肯定的に評価される機会をもつことや情緒的支援が、能力獲得だけでなく、管理職として業務を継続するうえでも重要になることを示したと考えられる。

また、「内省による前提の問い直し」を表現する内容について、中原と金井は、「リフレクティブマネージャー」のなかで、マネージャー、つまり管理的立場にある者の成長に内省が不可欠であることを指摘している[22]。組織を管理し、部下を指導する立場になっても、学習には終わりはない、むしろ、管理的立場にあるものは、人材育成をする中で、部下をはじめとする他者から学び、管理職として成長する。アンケートの自由記

載の内容には、自身が承認された経験や、質問中心の対話の難しさを実感することで、それまでの自身の部下への関わり方、指導方法の振り返りになり、質問力、傾聴力、共感性などの重要性を認識することができたことを示唆する内容もあった。こうした記述は、本プログラムが、管理的立場にある保健師に求められる人材管理や組織管理能力の向上に寄与する可能性を示唆しているといえるだろう。

「概念化の重要性とむずかしさの認識」に関し、研修生がこのように概念化を困難と認識した背景には、研修生、つまり管理的立場にある保健師にとって、事象を論理的に整理し、帰納的に構造化する能力に課題があるためと考えられる。リーダーシップのモデルのひとつであるKatzのスキルアプローチによると[18]、個人がリーダーシップを発揮するには、ヒューマンスキル、テクニカルスキル、コンセプトチャルスキル（概念化スキル）の3つのスキルが必要とされる。そして、これら3つのスキルの重要度は、管理期、中堅期、新任期（原文では、Top, Middle, Supervisory management）で異なり、組織管理・運営に関わる問題解決を牽引する管理期には、概念化スキルが最も重要とされる。本プログラムの本来的な目的は、経験学習、つまり内省を通じて教訓を得、次の行動に生かしていくことであるが、研修生の記述から、管理期に求められる能力の一つである概念化スキルをトレーニングするためにも、本プログラムを応用することが可能と考えられた。

なお、経験の概念化では、複数の事例から本質的な要素を見出すうえで、理論的根拠、つまり、組織管理や人材管理・育成等に関する知識を有しておくことも必要と考えられる。本プログラムでは、こうした点を考慮し、公衆衛生看護管理の概念に関する講義を本プログラムの前に実施した。一方で、「経験の応用に向けた課題」に関する記載内容に、「人材育成計画との関連づけをしっかり押さえてグループワークをできればもっと良かった」等の回答があったことから、研修生は、必ずしもそれらの知識を概念化の段階に活用していなかった可能性がある。管理期の保健師に求められる能力の基盤に関わる知識や、本プログラムの背景にある内省や概念化の意味の理解が不十分な場合、本プログラムへの参加が「楽しかった」体験で終わってしまう可能性がある。また、深い内省を通じた、自身の体験の前提の問い直しが必要ならば、シングルループ学習[23]、つまり、状況によらず自身の問題解決パターンを適応させる結果を導く可能性もある。こうした課題を考慮し、今後は、研修生が自身の経験の意味を、理論的な基盤に照らし合わせて、根拠に基づく実践に向けて経験学習サイクルを展開できるよう、プログラムを改善していくことが必要になると考えられる。

2. 今後の課題

本プログラムは、各年の実施状況や研修生のアンケート

結果をもとに評価、修正し、改善を繰り返しており、完成されたものではない。また、効果の客観的な評価を実施しておらず、本プログラムが管理期に必要な能力のうちどのような能力と関連しているのかを示すことができていない。加えて、プログラム直後に実施した評価結果だけでは、能力の獲得が本プログラムの効果によるものかどうかを説明することは困難である。今後は、本プログラムの評価指標など評価方法を開発し、能力強化への効果を評価すること、そしてその結果をもとに、管理的立場にある自治体保健師に求められる能力獲得のためのプログラム開発につなげていく必要がある。

謝辞

本稿執筆にあたり、受講後アンケートの2次利用を承諾くださった、2017年度国立保健医療科学院統括保健師研修および管理期研修の受講者の皆様に深く感謝いたします。また、本プログラムの運営にご協力いただいた、元保健医療科学院主任研究官（公衆衛生看護領域）森永裕美子氏に感謝申し上げます。

文献

- [1] 守田孝恵, 奥田博子, 兼平朋美, 磯村聡子. 我が国の行政保健師の専門能力向上のための段階別研修の実態. 保健医療科学. 2016;65(5):510-518.
- [2] 日本看護協会. 平成26年度厚生労働省先駆的保健活動交流推進事業「保健師の活動基盤に関する基礎調査報告書」. 2015.
- [3] 小山田恭子. 我が国の中堅看護師の特性と能力開発手法に関する文献検討. 日看管会誌. 2009;13(2):73-80.
- [4] 鈴木麻美, 東めぐみ. 経験学習に基づく人材育成プログラム. 看護管理. 2017;27(4):282-289.
- [5] 山田弘美. 力のある看護部を目指して実践! 看護リフレクション「看護の概念化」を活用した部署のスタッフ育成（全5回）. Nursing BUSINESS. 2016;12:1066-1069.
- [6] 頭山悦子. 看護部の理念を実現させる人づくり・チームづくり えびなモデル（経験学習と概念化・相互作用展開）の創造（全7回）. Nursing BUSINESS. 2015;11:996-1001.
- [7] 村田由香, 西山史江, 近末清美, 他. NPO法人主催による看護マネジメント力育成研修会の評価 参加者による看護マネジメント塾の有用性について. 日本赤十字広島看護大学紀要. 2017;17:9-17.
- [8] Kolb DA. Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development. 2nd Edition ed. Pearson FT Press. 2014.
- [9] Cranton PA. 大人の学びを拓く—自己決定と意識変容をめざして—. 東京：鳳書房；2010.

管理的立場にある自治体保健師に求められる能力獲得のための研修プログラムの開発

- [10] 中原淳. 経験学習の理論的系譜と研究動向. 日本労働研究雑誌. 2013;55(10):4-14.
- [11] 松尾陸, 岡本玲子. 保健師の経験学習プロセス. 国民経済雑誌. 2013;208(4):1-13.
- [12] 岡本玲子, 谷垣静子, 岩本里織, 他. 保健師等のコンピテンシーを高める学習成果創出型プログラムの開発 大学院の地域貢献を目指すアクションリサーチの一環として. 日本公衆衛生雑誌. 2011;58(9):778-92. doi: http://doi.org/10.11236/jph.58.9_778
- [13] 清宮善美代. 質問会議 なぜ質問だけの会議で生産性が上がるのか? 東京: PHP研究所; 2008.
- [14] 厚生労働省. 保健師に係る研修のあり方等に関する検討会最終とりまとめ—自治体保健師の人材育成体制構築の推進に向けて—. 2016.
- [15] Bulman C, Schutz S. 看護における反省的実践. 田村由美, 池西悦子, 津田紀子, 訳. 東京: 看護の科学社; 2014.
- [16] 堀公俊. ファシリテーション入門. 東京: 日本経済新聞出版社; 2004.
- [17] 堀公俊. 組織変革ファシリテーター. 東京: 東洋経済新報社; 2006.
- [18] Northouse PG. Leadership. Theory and Practice, 7th Edition. Suites Thousand Oaks, CA, USA: SAGE Publications; 2015.
- [19] 野中郁次郎, 紺野登. 知識経営のすすめ—ナレッジマネジメントとその時代—. 東京: 筑摩書房; 1999.
- [20] 吉川三枝子, 関根聡子, 高橋由紀, 他. 新任の中間看護管理者が認識する役割遂行上の困難と必要とする支援. 茨城県立医療大学紀要. 2012;17:1-10.
- [21] 山根一美, 井上祐子, 倉田節子, 他. 中堅看護師から中間看護管理者への役割移行に伴う支援に関する文献検討. ヒューマンケア研究学会誌. 2013;5(1):79-83.
- [22] 中原淳, 金井壽宏. リフレクティブ・マネジャー—一流はつねに内省する—. 東京: 光文社; 2009.
- [23] Argyris A. 「ダブル・ループ学習」とは何か (特集: 「弁証法」思考 超ロジカル・シンキング). ハーバードビジネスレビュー. 2007年4月号.