



令和6年度全国保健師長会代議員総会研修会  
2024/11/9

# 次期統括保健師の育成 ～管理期に向けた中堅期保健師の人材育成～

---

国立保健医療科学院 生涯健康研究部

主任研究官 茂木りほ

# 本日のねらい

---

統括保健師の配置の有効性を理解し、  
統括保健師の補佐的役割を担う人材の育成、次  
期統括保健の育成に取り組み、  
各自治体における役割・機能の継承と、  
未配置の自治体においては配置の推進を目指す。

# アウトライン

---

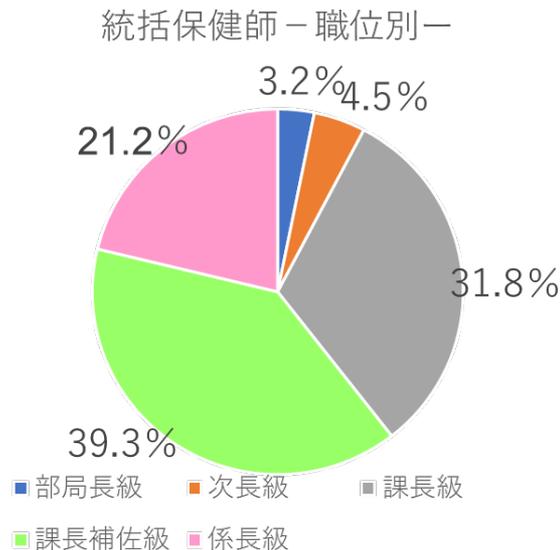
## 次期統括保健師の育成

～管理期に向けた中堅期保健師の人材育成～

1. 背景
2. 地域保健総合推進事業（以下、調査）の目的・方法
3. 調査の結果
4. 調査の考察
5. 広い視野で人材育成を考えてみる
6. 本日のまとめ

# 1.背景①

- ◆統括保健師の配置状況：都道府県100%、保健所設置市88.5%、特別区78.3%、**市町村64.6%**(R5保健師活動領域調査)であり、さらなる配置の推進が求められている。
- ◆統括保健師職位別割合(R5保健師活動領域調査)



→未設置の自治体の統括保健師配置を進めるうえでも、係長級など**早期からその能力を身に付ける**必要がある。

R5保健師活動領域調査（領域調査）

# 1.背景②

- ◆保健師の年齢構成：特に都道府県においては40代後半の保健師数が少ない(R5保健師活動領域調査(領域調査))
- ◆40代後半の保健師が少ない上に、育児等に時間を要し職務経験が積みにくくなっている。
- ◆中堅期研修の未受講理由(R4保健師の活動基盤に関する基礎調査)

	研修自体がない	研修参加に指名されなかった	業務が多忙	妊娠・出産・子育て
都道府県	25.5%	22.4%	19.6%	15.1%
保健所設置市	30.3%	25.1%	17.9%	13.9%
市町村	32.1%	22.1%	24.8%	14.5%

# 1.背景③

## ◆就業困難の理由 (R4保健師の活動基盤に関する基礎調査)

	自分の適性・能力への不安	職位・自分の適性や能力以上に責任が課せられている	業務に関する精神的負担が大きい	妊娠・出産・子育てと両立しにくい
全体	25.9%	15.7%	30.9%	11.7%
40-44歳	29.7%	19.4%	35.9%	18.1%

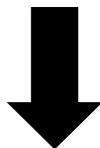
→地域保健対策を推進するために統括保健師の補佐的役割を担う人材の育成、次期統括保健師の育成を充実させていく必要がある。

# 1.背景④：自治体保健師の標準的なキャリアラダー

		A4レベル
キャリアレベルの定義	所属組織における役割	<ul style="list-style-type: none"> <li>・所属係内で<b>チームのリーダーシップ</b>をとって保健活動を推進する。</li> <li>・キャリアレベル<b>A-5の保健師を補佐</b>する。</li> <li>・<b>関係機関</b>との信頼関係を築き協働する。</li> <li>・<b>自組織を越えたプロジェクト</b>で主体的に発言する。</li> </ul>
	責任を持つ業務の範囲	<ul style="list-style-type: none"> <li>・<b>課の保健事業に係る業務全般を理解</b>し、その効果的な実施に対して<b>責任</b>を持つ。</li> </ul>
	専門技術の到達レベル	<ul style="list-style-type: none"> <li>・複雑な事例に対して、担当保健師等に<b>スーパーバイズ</b>することができる。</li> <li>・地域の<b>潜在的な健康課題を明確</b>にし、施策に応じた<b>事業化</b>を行う。</li> </ul>

## 2.令和5年度地域保健総合推進事業 「中堅期保健師におけるプリセプター支援の方法 や**管理期に向けた人材育成体制の検討**」：目的

- ◆令和4年度の感染症法・地域保健法の改正を受けた改正地域保健指針において、地域の健康危機管理体制を確保するために、総合的なマネジメントを担う保健師の配置等について明記され、これらの役割を担う**中堅期から次期管理者に向けた準備**が求められている。
- ◆また、新型コロナウイルス感染症対応を踏まえ、地方財政措置により感染症対応業務に従事する自治体保健師の人員増により、多様な背景を持つ新任期保健師が増加する中、**プリセプターを担う中堅期保健師の役割が重要**となっている。



【目的】 統括保健師が行う**管理期に向けた中堅期保健師の人材育成体制**について明らかにする。

## 2.方法

---

- ◆インタビュー調査期間：令和5年10月30日から令和5年12月26日
- ◆インタビュー対象者：統括保健師18名
  - ・都道府県12名(66.7%)、保健所設置市・特別区6名(33.3%)
  - ・50代14名(77.8%)、保健師経験年数33.8年(22-38年)
  - ・職位：部長級1名(5.5%)、次長級1名(5.5%)、課長級11名(61.1%)、課長補佐級5名(27.8%)
- ◆方法：「中堅保健師に対して、管理期に向けた人材育成支援をどのような方法・内容でされていますか」等を個別インタビュー
- ◆倫理的配慮：国立保健医療科学院研究倫理審査委員会の承認を受けて実施。

### 3.結果：統括保健師が行う中堅期保健師の管理期に向けた人材育成の現状（課題）・取り組み

---

- 3-1. 事業化・施策化能力を向上させる
- 3-2. 行政的能力を向上させる
- 3-3. 次期管理職（統括保健師）になることを早期から意識させる
- 3-4. 中堅期保健師が抱える状況を理解し過度なプレッシャーを与えずモチベーションを向上させる

の4点に整理できた。

## 結果3-1.事業化・施策化能力を向上させる：現状（課題）

---

- ◆地域の健康課題を捉えた後、事業化・施策化する能力が十分に備わっていない。
- ◆現場での事業化・施策化経験の減少。
- ◆本庁に配属されていても、必ずしも予算・決算の経験ができるとは限らない。

## 結果3-1.事業化・施策化能力を向上させる：取り組み

【長期的・継続的・実践的な研修を受講させる】

- ◆研修（中堅期研修やプレ管理期研修）で、**事業化・施策化をテーマ**に取り入れる。地域を見る視点から、施策化の視点を身に付け、PDCAの展開を学ばせる。
- ◆地域診断の後、健康課題の抽出・明確化、計画策定、評価を行う**長期的**（2年間）・**継続的**な研修を実施。
- ◆地域診断から事業を組み立て、実施後に評価する**一連のプロセスを経験**できる研修を取り入れたい。**実践の中**で力を付ける。
- ◆都道府県保健師と市町村保健師がペアでチームを組み事業評価を行う研修を実施。
- ◆国の資源（例：管理者能力育成研修）の活用。

## 結果3-2. 行政的能力を向上させる：現状（課題）

---

- ◆中堅期保健師には、目の前のことだけでなく、行政組織全体（自治体の施策全体）を見通した判断ができ、組織マネジメント（組織運営管理）ができることを期待。
- ◆予算や議会など行政の仕組みを理解できないと、今後行政組織の中で管理期保健師として活躍することは難しい。
- ◆課長になったら行政的な感覚がより必要で、保健師の感覚だけでは物事は進まなくなる。
- ◆住民のことを思う気持ちもわかるが、それを他職種に説明でき、予算を獲得でき、制度を上手く理解・活用できる力が必要。

## 結果3-2.行政的能力を向上させる：取り組み①

【事務系管理職による講義等により保健師職（保健師活動）を行政の視点で捉えられるようにする】

◆事務系管理職に、研修で管理期の保健師に期待することを話してもらおう。事務職（行政組織）から保健師がどう見えているかを考えてほしい。

【行政職員として必須のスキルを学ばせる】

◆全職員を対象とした研修プログラム（人材育成、企画、コミュニケーションスキル、課題解決スキル、リーダーシップやマネジメント等）を受講させる。統括保健師が、受講の必要性を意識し、中堅期保健師が積極的に受講できるような職場環境整備をする。

## 結果3-2.行政的能力を向上させる：取り組み②

【計画的なジョブローテーションと本庁経験をさせる】

- ◆これまで経験した部署と異なる部署に配置し立ち位置を変えて保健師業務を見てもらいたい。入職後10年間で三か所程度の部署の経験、かつ三か所目で本庁経験。
- ◆本庁に配属されると、政策決定や意思決定の具体的方法がわかる。議会、新規事業、予算編成の経験ができ、1年間のスパンで事業が動いていることがわかる。

【（基本的に）全中堅期保健師に本庁経験をさせる】

- ◆将来誰が課長になるかわからないため、課長になるであろう（なりたい）者だけでなく、全員に本庁経験をさせることが理想。仮に課長にならなくても、課長のもとで働く時に役立つ。

【統括保健師のOJTを受けながら、行政内でのふるまいを学ばせる】

- ◆行政組織の中での立ち位置や行政組織内での発言の仕方を、管理期を見据えた中堅期保健師に伝えていく必要があり、保健所の統括保健師が個別でとサポートする。

## 結果3-3.次期管理職（統括保健師）になることを 早期から意識させる：現状（課題）

---

- ◆採用控えの影響もあり中堅期保健師数が少ない。
- ◆そのうえ、**管理期に向けて重要な時期**であるにもかかわらず、**期間が長くマンネリ化**しやすい。
- ◆**管理職への昇進意欲、キャリアプラン、保健師として目指す姿も様々**である。
- ◆特に、**昇進の捉え方は自治体によって様々**。基本的に中堅期保健師全員が**当たり前のよう**に昇進する自治体では、本庁異動や係長昇進への抵抗感もほとんどない。
- ◆一方、中堅期保健師の多くが**昇進することを避けている**自治体もある。

## 結果3-3.次期管理職（統括保健師）になることを 早期から意識させる：取り組み①

【ジョブローテン等異動の経験を積ませる（特に本庁経験）】

- ◆主任の時期から全員が統括保健師になる可能性があることを認識すべき。全員野球でやらないと持ち堪えられない。これからの時代、誰か一人が重荷を背負って潰れていくのは良くない。
- ◆保健所にも統括保健師を置くことが推奨されたため、各保健所に統括保健師を配置したい。そのためにも、統括保健師の役割を早い時期（中堅期）から自覚してもらう必要がある。
- ◆一方、適任者を定めて管理職（統括保健師）に進むようなアプローチをする自治体もある。基本的には全員に一度は本庁経験をさせるが、二回目の異動は、将来管理職（統括保健師）になるであろうと思う人が異動することが多い。

## 結果3-3.次期管理職（統括保健師）になることを 早期から意識させる：取り組み②

---

【後輩等の人材育成を担う役割であることを意識させる】

- ◆人材育成への動機付けをテーマとした演習を行ったり、外部講師にも「中堅期は人材育成を担う年代であること」を伝えてもらう。
- ◆人材育成に有効な手法として、ファシリテーションやコーチングの力を身に付けるための講義や演習を行う。

## 結果3-3.次期管理職（統括保健師）になることを 早期から意識させる：取り組み③

---

【実践をとおしてリーダーシップを身に付けさせる】

- ◆ **職場の保健師の意見をまとめる役割**を与えていた。
- ◆ 新任期保健師研修で、中堅期保健師がファシリテーターをし、**後輩保健師の意見の吸い上げ・まとめ**をさせる。
- ◆ 主任保健師 3～4 人が 1 つのグループになり、1 年間を通して演習をする研修（地域課題の明確化～施策化）を実施している。中堅期保健師にファシリテーター担わせ、**後輩・部下職員をまとめていく力**を養うことを狙う。

## 結果3-3.次期管理職（統括保健師）になることを 早期から意識させる：取り組み④

---

### 【新たな役割を担わす】

- ◆小さくても新たな役割を意識的に付与することで、責任をもって、その業務を遂行でき、次期管理者として意識できるようになることを期待している。
- ◆学生の実習指導の責任者を任せる。
- ◆大学から依頼の講義を任せる。

## 結果3-3. 次期管理職（統括保健師）になることを 早期から意識させる：取り組み⑤

---

【OJT等をとおして統括保健師と身近に接する】

- ◆保健所統括保健師（課長）の支援者と位置付け、OJTの中で学ばせる。統括保健師（課長）が参加する会議に同席。
- ◆管理期能力研修に参加させ、ベテラン保健師とペアにすることで管理期に必要なファシリテーション能力を学ばせる。
- ◆一緒に部署内の人材育成を考える。統括保健師が行う保健師の面談への同席や、市町村の人材育成に携わる。

【キャリアパスを意識的に考えさせる】

- ◆キャリアラダーを活用して、キャリア面談を行い、次期管理期となることを見据えて目標設定していくように促す。

## 結果3.4. 中堅期保健師が抱える状況を理解し過度なプレッシャーを与えずモチベーションを向上させる： 現状（課題）①

---

- ◆中堅期保健師の数が少ないために、中堅期であっても近い将来管理職に昇進せざるを得ない状況である。これを常々中堅期保健師に伝えているため、プレッシャーを与えているかもしれない。
- ◆先輩である自分達が、管理職としての仕事の魅力・楽しさ・やりがいよりも、大変さや忙しさばかり見せてしまい、昇進することへの憧れを持ちにくくさせてしまったかもしれない。

## 結果3-4.中堅期保健師が抱える状況を理解し過度なプレッシャーを与えずモチベーションを向上させる： 現状（課題）②

- ◆中堅期は育児や介護の時間を要する者も多く、仕事とプライベートの両立が難しく、仕事に没頭できず疲弊する者も多い。
- ◆晩婚化や不妊治療をする者の増加等からプライベートで悩む中堅期保健師の増加。
- ◆長期間の育児休業・時間取得者が増え、統括保健師が期待するような次期リーダーとしての経験を積みにくい状況もある。
- ◆育児期の異動は敬遠されるため、計画的・継続的なジョブローテーションは困難であり、研修受講ですら途絶えがち。
- ◆仕事へのモチベーションや自己効力感が下がり、キャリアに対するモチベーションが上がりにくく伸び悩む。
- ◆管理職に昇進することへの抵抗感を示す者が一定数いる。

## 結果3-4. 中堅期保健師が抱える状況を理解し過度なプレッシャーを与えずモチベーションを向上させる： 取り組み①

---

【自信・自己効力感を持たせる】

- ◆プレッシャーを感じているので辛さを聞いてあげたい。
- ◆自己効力感を上げるようなワークを取り入れる。
- ◆研修で、地域ケアシステムを構築で上手くできた事例を取り上げその理由を発表させる。その内容を概念化する作業（リフレクション）をとおして、これまでの保健師活動を振り返り、頑張ってきた自分自身を丁寧に認める作業をしてもらう。

## 結果3-4. 中堅期保健師が抱える状況を理解し過度なプレッシャーを与えずモチベーションを向上させる： 取り組み②

---

### 【保健師の魅力や課題を再整理させる】

- ◆ 忙しさ等で疲弊しモチベーションが低下しているので、今一度立ち止まり、自分自身が**目指す保健師像を考えさせ言語化させる**ためのワークを研修に取り入れる。
- ◆ **保健師の仕事の魅力や課題**を他のメンバーに伝える演習をする。これにより、保健師の仕事に**愛着**を持って、保健師の仕事を**客観的に見る**ことができ、保健師の仕事の**面白さ**に気付いてもらうことを狙う。

## 結果3-4. 中堅期保健師が抱える状況を理解し過度なプレッシャーを与えずモチベーションを向上させる： 取り組み③

【複数のロールモデルを参考にし管理職保健師（統括保健師）をイメージできる】

- ◆良い実践活動をしている統括保健師や課長に講師をお願いして、話を聞く機会を意識的に作っている。
- ◆局長経験後退職した保健師に入職から退職までの歴史を語ってもらったり、厚生労働省に派遣された経験のある者にその経験談を共有してもらう。
- ◆人材育成ワーキンググループでプレ管理期保健師・管理期保健師のコンピテンシーモデルの作成に挑む。中堅期保健師が管理期保健師になるために必要な力を具体的にイメージできることを狙う。

## 結果3-4. 中堅期保健師が抱える状況を理解し過度なプレッシャーを与えずモチベーションを向上させる： 取り組み④

【プライベートと両立できる】

- ◆大変な子育て時期でもスキルアップできることや異動しやすい部署はある。
- ◆育休取得者でも本庁勤務ができる方法として、三か所目に考えていた本庁異動を早めて二か所目にする者もいる。
- ◆これらを円滑に実施するためにも、育休中でも管理期に向けてどのような能力を身に付ければいいのかイメージできることが重要で、育休時期も含めたキャリアプランを立てることを検討。
- ◆子育て時期でも研修受講を途絶えさせないために、オンライン研修やオンデマンド研修を導入したい。

# 4. 考察

---

- 4-1. 能力と意識・態度の両輪へのアプローチ
- 4-2. Off-JT(研修) をさらに効果的に行うための工夫
- 4-3. OJTの重要性
- 4-4. ジョブローテーションを危機的体験に  
終わらせないために
- 4-5. 全員で管理職（統括保健師）を目指す組織を  
作るには：組織風土の重要性

# 5. 広い視点で人材育成を考えてみる

---

5-1. 人材育成は何のために必要か

5-2. 人材育成は誰の責任か

5-3. 保健師の世代要因と個人要因

5-4. 組織の共通のビジョンやゴールの共有

# 本日のまとめ

---

ご清聴いただき誠にありがとうございました。