



全国保健師長会

だより

平成6年度 全国保健師長会調査研究事業 「プレ管理期保健師の統括的能力育成を目指した研修プログラムの開発と実践」研究報告

研究代表者 静岡県健康福祉部福祉長寿局介護保険課 島村 通子

はじめに
自治体の保健師は、令和6年度に3万9千人を超え、20年前の1・3倍に増加しています。これとともに保健師を統括管理する立場の人材が求められるようになりました。統括保健師には、政策策定や組織横断的な調整、人材育成など高度なマネジメント能力が求めますが、これら的能力は、一朝一夕に身に付くものではありません。そこで、静岡県内の大学教員等と共に、自治体の統括保健師を含む管理期の保健師に、管理的な立場にある保健師の役割や準備すべきことなどをインタビューし、どんなスキルが求められるか、どんな準備が必要かなどを明らかにした上で、管理期になる前の「プレ管理期」の保健師への研修プログラムを

作ることにしました。今回、全国保健師長会の研究助成を受けて取り組んだ、その経過を報告します。

プレ管理期保健師の統括的能力育成を目指した研修プログラムの開発

協力の得られた自治体の管理職保健師にフォーカスグループインタビューを行い、質的、帰納的に分析しました。インタビューは、協力自治体（都道府県2か所、市、中核市、小規模市町）の管理職保健師に5会場で実施しました。内容は、①管理職保健師の役割についての考え方②管理的立場になつて大変なこと・大変だったこと③管理職になる前に準備したこと④プレ管理期の保健師が持るべきスキルは何だとと思うかなどです。なお、倫理的配慮として、

本研究は「豊橋創造大学倫理委員会」の承認を得た後に実施しました。
統括的役割を担う保健師に求められる能力や課題

インタビューの結果、自治体の規模によって、統括的役割を担う保健師に求められる能力や課題に差が見られました。次のような能力が求められていることが分かりました。
(1)政策・組織の方針を理解し、ビジョンを示すとともに組織内外の調整を行う。

自組織の円滑な組織運営とともに、新型コロナウイルス感染症等の際には、本庁や外部組織との調整が必要で、行政的な視点と人事管理や予算、業務管理等の能力が求められていました。同時に専門職の確保や

職員の業務負担、勤務時間の管理等が大変であつたとの声もありました。
(2)健康危機発生の予防と危機発生時は迅速な判断を行い、組織内外対応することも管理職として必要だと語っていました。
新型コロナウイルス感染症対応時の体制づくりとマネジメントについて、
管理職チームで素案を考えながら、トップダウンで業務管理をしたことや、他職種連携で健康危機を乗り越えた経験などが語られました。なお、新人への指導力も必要であり、それが課題にもなっていました。
(3)人事管理…自所属の部下の能力・

特性を把握し育成支援や資質向上の仕組みづくり、採用計画や人事異動を提言する。
職員の健康管理に配慮し、人事面接・評価を行い、人事異動に関して意見が出せる一方で、保健師の人事確保、定着への支援が大変だと語られました。また、業務分担への配慮や部下を褒める等の配慮がなされていました。課題としては、計画的な採用やジョブローテーションができなかこと、現任研修の企画や指導方法が難しいとの声が多く聞かれました。インタビューからは、管理職になる準備のための研修は実施されていないところもありました。管理職に求められる能力は、単に行政知識の習得や必要な管理能力という知識だけでなく、実践、経験を通じた意思決定能力や組織マネジメント能力の獲得が不可欠であると考えられました。

リアラダーでのB-1(係長級への準備段階)とB-2(係長級)レベルの人を「プレ管理期」と定義付けし、研修対象としました。研修は、参加者が主観的に考えられるよう「ケースメソッド」を取り入れることとしました。また、人材育成や人事管理の課題に対応するため、管理職に必要なリーダーシップの在り方として「サーパント・リーダーシップ」の理解についても加えることとしたしました。

令和7年2月に実施した研修会の内容は、第1部は講義(管理職保健師に向けたキャリアラダー、管理職への準備、ティーチングとコーチング、管理職の姿勢としてのサーバント・リーダーシップについて)、第2部はケースソード(①実際の事例を作成したケースを準備し、事前にケースを読んでから参加してもらう②グループ討議を行う③クラス討論を行い、まとめ・解決策を提案する④フィードバック)としました。このプロセスを通じて、受講者は事例を基に問題解決能力やリーダーシップの力を養うことをねらいとしました。部下の保健師から中途退職の相談を受けた統括保健師という事例に対して、その原因について、組織の相談体

本研修は、行政現場での複雑な問題や職場風土の問題等の課題のほか、経験の浅い職員へのフォローができるといことや人材配置の偏りなどが挙げられました。次に問題を解決するための対応については、定期的なケータイの進行で会議を行うことやその人に合った教育方法を考え、普段のコミュニケーションが大事だという意見が出されました。その後は、グループに分かれて、研修の振り返りを行い、職場に戻つてから実施したいことや、研修会での気付きなどを語つていただきました。

研修会は1回のみでしたが、今後は保健師の基本的能力や自治体の特性、規模に応じた研修要素を整理し、地域特性や課題に応じたカスタマイズ型の研修設計が必要だと考えています。

なお、この研修プログラムでは、ケースソードを開拓するアシリテーターも必要です。今後も大学等と協力し、自治体で開催している既存の研修と効果的に連携しながら実施し、継続的なプログラム評価と改善を開いていきたいと考えています。

プレ管理期保健師の研修プログラムの設計と実践

管理期(統括保健師や部長、課長職)になる前「自治体保健師の標準的なキャリアラダー」の管理的立場にある保健師に向けた能力に係るキャ

本研究は「豊橋創造大学倫理委員会」の承認を得た後に実施しました。
統括的役割を担う保健師に求められる能力や課題

インタビューの結果、自治体の規模によって、統括的役割を担う保健師に求められる能力や課題に差が見られました。次のような能力が求められていることが分かりました。
(1)政策・組織の方針を理解し、ビジョンを示すとともに組織内外の調整を行う。

自組織の円滑な組織運営とともに、新型コロナウイルス感染症等の際には、本庁や外部組織との調整が必要で、行政的な視点と人事管理や予算、業務管理等の能力が求められていました。同時に専門職の確保や

職員の業務負担、勤務時間の管理等が大変であつたとの声もありました。
(2)健康危機発生の予防と危機発生時は迅速な判断を行い、組織内外対応することも管理職として必要だと語っていました。
新型コロナウイルス感染症対応時の体制づくりとマネジメントについて、
管理職チームで素案を考えながら、トップダウンで業務管理をしたことや、他職種連携で健康危機を乗り越えた経験などが語られました。なお、新人への指導力も必要であり、それが課題にもなっていました。
(3)人事管理…自所属の部下の能力・

今後のプレ管理期保健師研修に向けて

■参考
令和6年度 全国保健師長会調査研究事業「プレ管理期保健師の統括的能力育成を目指した研修プログラムの開発と実践」研究報告書 https://www.nacpm.jp/03/pdf/2024_shizukai.pdf