

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

研究代表者 島村 通子

令和 7 年(2025 年)3 月

目 次

I	はじめに	p 2
II	目的	p 3
III	方法	p 3
	1 研究の概要	p 3
	2 研究の流れ	p 5
IV	結果	p 6
	1 インタビューの結果	p 6
	1) A 県の保健師	p 6
	2) B 県の保健師	p 8
	3) B 県内の市町保健師	p10
	4) C 市(中核市)の保健師	p12
	5) A 県の小規模市町保健師	p14
	2 作成した研修プログラム	p16
	1) プログラムの設計と工夫	p16
	2) 研修の基本的な考え方	p17
	3) 研修プログラムの構成及び目標	p19
	4) 研修の実施と評価	p20
V	考察および今後の方向性	p 28
VI	謝 辞	p 30
VII	引用・参考文献	p 31
VIII	参考資料	p 33
	1 学会発表資料	p 33
	2 研修用資料	p 37
IX	おわりに	p 48

I はじめに

自治体の管理的立場の保健師には、健康課題の複雑化や環境変化に対応した保健活動、度重なる健康危機への対応等のために組織縦断的な調整を行うマネジメント能力や人材育成の推進が求められ、「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～」(平成28年)では、「自治体保健師の標準的なキャリアラダー」において、能力の成長過程と段階別に自治体保健師におおむね共通して求められる標準的な能力を整理して示されている¹⁾。ここでは、管理期保健師が獲得すべき能力は、管理的活動の3項目(1. 政策策定と評価、2. 危機管理、3. 人事管理)が明示されている。つまり、政策策定に積極的に介入し、自治体の管理的な立場にある者として、組織のマネジメント力や評価スキル、危機管理への対応、人事管理として職員の育成能力の向上やジョブローテーション等の体制づくりの力が求められる。

行政組織において、保健師が個々の能力が発揮され、現場の活動が活発になり、組織としての実践力と共に保健師のスキルが向上するためには、管理期にある保健師の能力が大きく影響する。これらの能力育成には、これまでも研修プログラムが開発され、研修が行われている^{2), 3)}。組織概念等の講義と所属部署の活動の評価、管理職としての経験の振り返り等多岐にわたる内容となっている。しかし、管理職はその職についてから初めて管理的業務を経験することがほとんどであり、前任者はどのように判断し行動していたのか、相談先の判断がつかないまま思い悩むことも少なくない。

令和4年に実施された「保健師の活動基盤に関する基礎調査」⁴⁾によると、行政において「課長もしくはそれと同等」以上の保健師は、行政保健師全体の7.3%を占め、多くは50代後半だが、管理期研修は約半数しか受講していない状況である。受講していない理由は、研修が実施されていないことが大きな理由となっている。実施されていなければ、受講できるための研修体制を作り上げるのも管理職の役割といえるのではないか。また「管理職保健師に向けたキャリアラダー」に沿った能力の育成を展開するには、管理期になる前の保健師に、管理期になったら何が求められるのかを理解して準備しておくことが大切で、そのための研修が必要だと考える。

そこで、今回の研究では、管理的立場の保健師に必要な能力育成のため、プレ管理期の保健師を対象に、統括的な能力の育成を目指した研修プログラムの作成に取り組むことにした。なお、今回の研究では「プレ管理期」を「自治体保健師の標準的なキャリアラダー(管理職保健師に向けた能力に係るキャリアラダー)」のB-1、B-2に相当(係長級への準備の段階と係長、主幹等)する職位として取り組んだ。

研修プログラムの特徴として、課題に対して「自ら考え判断していく」能力の獲得に注力し、研修前の事前準備が短時間で済むよう、ケースメソッド^{5), 6)}を活用した研修プログラムを開発し、実践・評価することを目指した。

Ⅱ 目的

自治体の管理的立場の保健師（以下、管理職）には、健康課題の複雑化や環境変化に対応した保健活動の推進、組織横断的な調整、人材育成の推進等、高度なマネジメント能力が求められている。これらの管理職にインタビューを行い、管理職に必要な能力は何か、管理的立場となって何が困ったのか等、その役割・責任の考え方などを明らかにし、管理職になる前のプレ管理期保健師を対象とした能力育成の準備としての統括的な能力育成プログラムの作成を行うことを目的とした。また、研修プログラムを実施し、評価を行うことでプログラムの有効性と課題を併せて検討することとする。

Ⅲ 方法

1. 研究の概要

1) 管理職へのフォーカスグループインタビュー

・対象：以下の4グループに分けて実施する

- ① 都道府県の保健師
- ② 政令市または中核市の保健師
- ③ 市町の保健師
- ④ 小規模町村(人口3万人以下)の保健師
- ⑤ 【インタビューガイド】

Q 1 管理的立場の保健師の基本情報について教えてください。(別紙に記載を依頼)

SQ1. 現在の役職は何ですか

SQ2. 管理的立場になって、何年になりますか。

SQ3. 所属の概要(組織の人数、業務内容)を教えてください

Q 2 あなたは管理職になる前に何か準備をしましたか

SQ1. 準備をした場合、どんな準備をしましたか

Q 3 保健師の管理職の役割について、どのようにお考えですか

Q 4 プレ管理期の保健師が持つべきスキルや知識は何だと思えますか。それらを獲得するために、どのようなサポートやスキルが必要だと思えますか

Q 5 管理的立場となって何が大変でしたか

SQ1. 大変だった事例を具体的にお話いただけますか

Q 6 管理的立場になり、できたこと・良かったことは何ですか

SQ1. それはなぜ、うまくいったのですか

SQ2. そこから何か学びましたか

2) ケースメソッド事例を作成する

フォーカスグループインタビューで得た、エピソードや課題を元に、ケースメソッドで活用する事例を作成する。特に活動上の問題を取り上げ、組織の問題や管理職対応の不十分さを架空事例に盛り込み、研修で行われるクラスディスカッションで検討して課題解決に取り組むことが出来る事例とする。

ケースメソッド事例は複数作成することとする。事例作成の視点として、保健師活動領域のうち管理的活動の3つ（政策策定と評価、危機管理、人事管理）、②自治体規模と行政体系（都道府県、政令指定都市、市町村）、を満たす内容とする。事例作成にあたっては、静岡県及び群馬県、愛知県豊橋市、静岡県袋井市から協力の内諾を得た。

3) 倫理的配慮

豊橋創造大学倫理委員会の承認を得て実施をした（承認番号：H2024002）。

4) 研修プログラムの検討、テキスト作成

プレ管理期保健師に向けて、次の内容を盛り込むこととした。

- ① 研修参加者が同じ立場であることを認識し、情報交換ができる仲間づくり
- ② 自治体保健師の標準的なキャリアラダーおよび管理職保健師に向けた能力に係るキャリアラダー
- ③ インタビューより得た、管理期に発揮する統括的能力について
- ④ プレ管理期に必要な能力や管理職への準備について
- ⑤ 管理期の姿勢としてのサーバント・リーダーシップ⁷⁾について
- ⑥ ケースメソッドを活用する意義
- ⑦ リーダーシップとコーチングについて
- ⑧ ケースメソッド事例

5) 研修の実施

A県内の県および市町村の統括保健師向けに、案内を郵送すると共に、県の保健師長会経由で参加者を募集した。参加対象はプレ管理期保健師とした。

内容は、上記4)の研修プログラムに準じて実施した。

終了後は、評価ためのアンケートをWEBにて実施した。

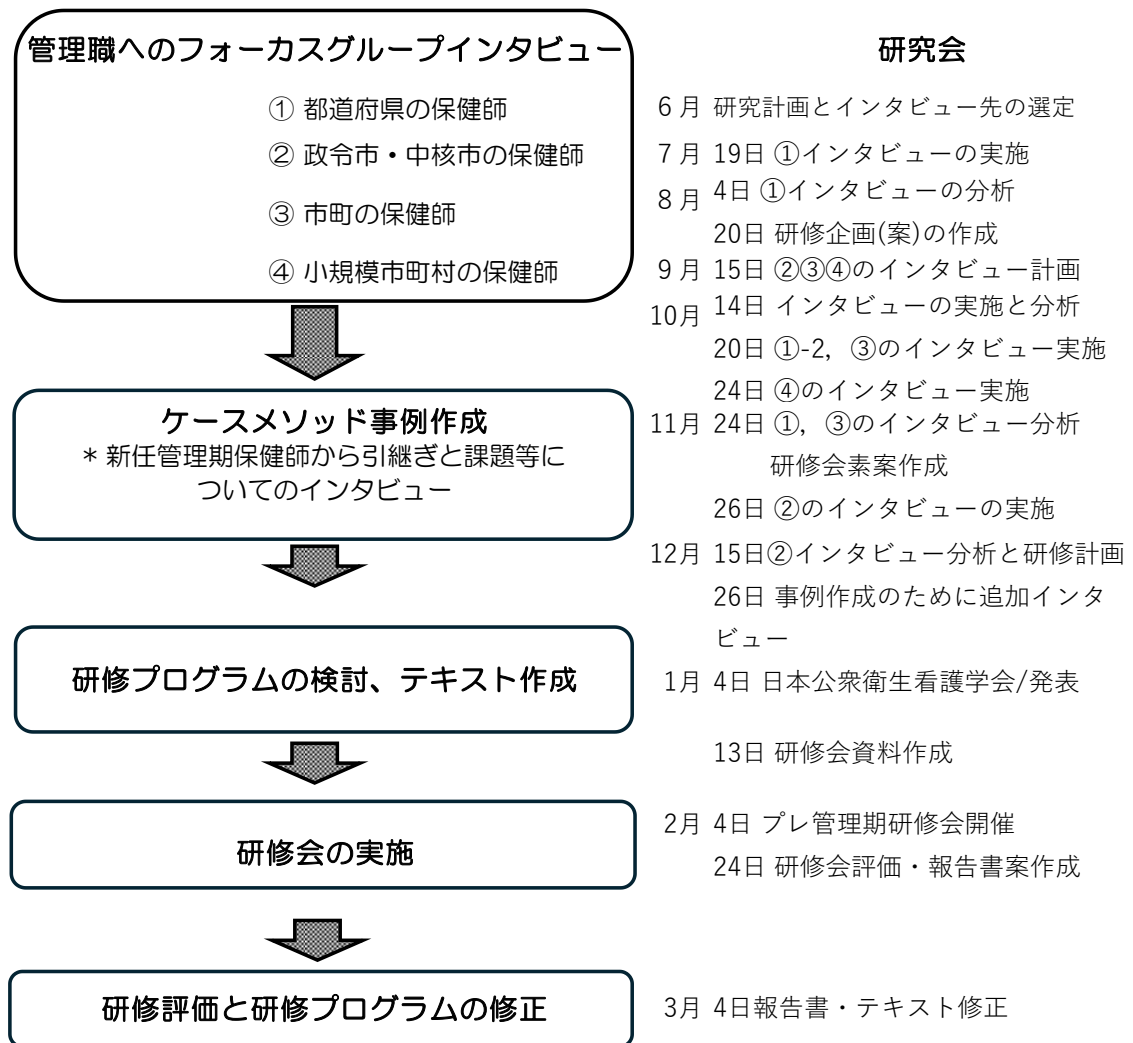
6) 研修の評価と研修プログラムの修正

研修経過、アンケートを元に研修を評価し、プログラムの有効性と課題を明確にした。

7) 研究期間

令和6年度豊橋創造大学の研究倫理審査承認後から、令和7年3月31日までとした。

2. 研究の流れ



IV 結果及び考察

1 自治体の各規模別の保健師インタビューの結果と考察

1) A県の保健師

A県に勤務する保健師9名にインタビューを実施した。その結果、県の保健師のプレ管理期に求められる能力と課題について、40コード、17小カテゴリー、7のカテゴリーに分類された。

管理職は、「①円滑な行政組織運営（政策策定・評価、危機管理、人事管理）」を目指すことが求められている。そのためには、組織全体の業務のだけでなく、他課の進捗状況や課題も把握し、目標を実現するための手順や人材を見極める能力が求められる。

「②業務調整と質の向上」も重要であり、スタッフの働きやすい職場作りのために多職種を含めての公平性の姿勢を持ち、スタッフの相談にのったり、マネジメントする役割を担うことが重要である。

「③人事管理」については、特に新人保健師の教育や現任教育の重要性が示された。組織としての経験継承や、指導方法の標準化が求められており、管理職は育成の視点を持ちながらチーム全体のスキル向上を図ることが必要とされている。

プレ管理期には「④行政管理職としての能力の獲得」が重要であり、特に課題提示や政策実現のための資料作成の能力を発揮し、上司から学んでいく姿勢が求められる。

「⑤他部署・本庁との調整」として、行政内外の関係機関との連携や調整する力を身に付けていくことが必要である。特に、医療機関や福祉部門との連携は不可欠であり、保健師としての専門的視点を持ちながら、本庁への提言や交渉ができるようになるために、広範な組織の調整役を担う必要がある。

「⑥健康危機管理」については、感染症対応や災害時のリーダーシップが求められ、管理職になる前からその準備を進める必要がある。特に、事前の研修や訓練を通して、危機管理のスキルを磨くことが求められる。

「⑦人材育成や人事管理に関する課題」では、新規事業の増加に伴い、業務量が増大する中でも、人材育成の重要性を感じており、スタッフの成長を考えたかかわり方や指導について戸惑いや困難感を感じていた。

A県の保健師の特徴として、他職種や関係機関との調整力の重要性が強調されていた。市町村レベルの保健活動と広域的な行政調整の両方を担う必要があり、プレ管理期から関係機関とのネットワークを構築することが求められる。また、人材育成の課題も重要なテーマである。新規採用が少なく、限られた人材の中で次世代の保健師を育成する必要があるため、管理職は育成力を高めることが求められる。特に、経験の少ない保健師に対して、組織内での知識共有や指導体制の整備を進めることが課題となる。

表1 インタビュー結果「プレ管理期に求められる能力と課題」（A県の保健師）

カテゴリー	小カテゴリー	コード
①円滑な行政組織運営	組織全体の把握	組織全体の業務の進行の確認
		他課との協働のための他課の進捗状況や課題の確認
		スタッフの意見を吸い上げる
	スタッフの見極め	目標を実現するための、手順や軸となる人の判断をする 筋を通す人を見極める
②業務調整と質の向上	働きやすい職場作り	スタッフが業務を行いやすくなるように環境を整える
		多職種を含めての公平性を持って関わる
		職員がモチベーションを保って働けるよう心掛ける
		皆でうまく進んでいけるよう調整する
		業務を実施しながらスタッフの相談にのったり、マネジメントする
	業務の調整	所全体の保健師の横のつながりも含めて調整 効率的に業務を回すための保健師の業務についての調整 スタッフ個々の時間外を把握して、自分の部署がどのくらいできそうかアセスメントしたり、業務調整を行う
③人事管理	職員の健康管理と支援	職員の健康状態に気に掛ける 職員の健康管理のために、総務課と一緒に相談、支援
	人材育成と人事評価	保健師人材育成のために他課も含めて若い保健師の目配り 育成支援が進んでいくように保健師個々の状況を把握する 人事評価のために評価制度に基づいて、客観的な評価の実施 スタッフのできていることを認めたり、ほめたりしてフィードバックする
		他の健福と差が出ないようにどのような形でどのように資源を活用して資料を上げていくかを考えながら上司と相談しながら資料を作成する
		課題をワンペーパーでまとめる力
		情報発信 マスコミを活用した課のPR、情報発信
		部長から学び成長する 部長の指示だけを行うのではなく、自分の考えを発言したり、人材育成の面接など部長と一緒に仕事を行う
④行政管理職としての能力の獲得	課題提示のための資料作成	他の健福と差が出ないようにどのような形でどのように資源を活用して資料を上げていくかを考えながら上司と相談しながら資料を作成する
	情報発信	マスコミを活用した課のPR、情報発信
	部長から学び成長する	部長の指示だけを行うのではなく、自分の考えを発言したり、人材育成の面接など部長と一緒に仕事を行う
⑤他部署・本庁との調整	他部署・本庁との調整	所全体の情報共有のために上司や他部署、本庁との調整
	本庁への提言と交渉	業務について所長を通しての本庁への提言、交渉力 課題を整理して資料作成し、本庁との調整
⑥健康危機管理	感染症発生時初動体制発動	集団食中毒などの発生時に他課と調整して対応する コロナ発生時の感染者への対応と医療調整
	感染症発生時の体制作りとマネジメント	コロナ発生時には患者数、医療機関数、職員数を確認して体制を整えた 健康危機管理のための事前研修参加によりマネジメントについて学んだ
⑦人材育成や人事管理に関する課題	ジョブローテーションの問題	本庁の経験がなかったり、同じ部署が長いなどのジョブローテーションの問題 突然の異動で管理職になるのは苦しい
		人間関係のもつれから他課も含めて人の配置の転換や調整が大変
	人事配置の判断や調整が大変	チームで頑張って目標達成のために、業務が回らない場合の応援の人事配置の判断が難しい
		組織を動かすときの役割分担やスタッフのモチベーションの維持や依頼の仕方が悩み
	組織の役割分担や依頼の仕方が難しい	スタッフに業務を依頼する場合の内容の伝え方や進め方の指導が難しい スタッフの考えを引き出すのが難しい
		スタッフの成長を考えたかわり方や指導の戸惑いや困難感
	スタッフの成長を考えたかわり方や指導の戸惑いや困難感	スタッフに業務を任せただけの場合の修正の仕方、スタッフの力を伸ばすものになっているのか、客観的にわからない 課題を分かりやすくワンペーパーでまとめられない保健師がいる 管理職になることを希望しない保健師がいる

さらに、健康危機管理の役割が大きい点もA県の特徴である。感染症や災害対応を行うことが求められる。このため、プレ管理期の段階から、シミュレーション訓練や研修を通じて、危機管理能力を養うことが重要となる。

A県の保健師が管理職として活躍するためには、調整力、人材育成力、健康危機管理のスキルをバランスよく身につけることができる人事配置や研修機会の確保が必要であると考ええる。特に、業務負担の増大に対応しながら、業務の優先順位を決定し、計画的に業務を遂行するための仕組みを整えることが、円滑な行政組織運営につながると考えられる。

2) B県の保健師

B 県の県に勤務する保健師 2 名にインタビューを実施した。

その結果、表 2 のとおり、22 のコードから、16 の小カテゴリー、7 つのカテゴリーに分類することができた。

「①管理職は外部や他職種との調整役」は、所属組織内の他部署についての知識や理解を深め、他機関との連携をする。これは管理期になる前から経験を積み人を知ることによって容易になる。

「②公衆衛生全般の知識や情報収集による業務の質の向上」は、保健所内の他部署が担当する業務の情報共有により、知識や理解を深め、また事例検討会を通して業務の質が向上する。

「③人材育成」は、自所属の職員だけでなく、管内の保健師等も視野に入れた現任教育の視点が必要である。県や市町村の業務の見学なども新人や経験の浅い職員には必要である。

「④人事管理」は、管理職になると人事面接を行い、評価をする立場になる。部下の日頃の活動や言動を見て、声をかけ、業務の負担の偏りがないようにすることが大切である。

「⑤事業管理と予算の管理」は、プレ管理期にも、事業企画のための知識とスキルとして、予算の獲得も必要な能力である。

「⑥健康危機管理」は、平常時に DHEAT 研修を受講し、災害等の健康危機の際の調整能力をつけておき、併せて新人への指導もできることが求められる。

「⑦計画的なジョブローテーションの必要性」は、本庁と出先の事業や予算管理、議会等の対応は異なり、プレ管理期になってから初めて本庁勤務することは難しい。また、保健師として精神保健や感染症等の専門的業務の知識や経験も必要である。新任期からのジョブローテーションが求められる。

B 県の保健師のインタビュー結果から、県レベルの保健師に求められる役割やスキルが明らかになった。特に、管理職は「外部や他職種との調整役」としての役割が大きく、プレ管理期からこの調整力を養うことが重要とされている。また、公衆衛生全般に関する知識の向上や、部下の指導・育成といった人材マネジメントのスキルも求められている。

B 県の特徴として、県庁と出先機関の業務が大きく異なることが挙げられる。

本庁では政策策定や予算管理、外部機関との調整などの行政業務が中心となる一方、出先機関では地域に密着した公衆衛生活動や健康危機管理が求められる。そのため、プレ管理期の保健師が本庁勤務の経験を持たないまま管理職に昇進すると、県レベルでのマネジメントに適応するのが難しくなる。この点から、計画的なジョブローテーションの導入が必要であることが強調されたとと言える。

また、B 県では人材育成の視点が広域に及ぶ。市町村単位ではなく、県全体を

表2 インタビュー結果「プレ管理期に求められる能力と課題」（B県の保健師）

カテゴリ	小カテゴリ	コード
①管理職は外部や他職種との調整役	外部や他職種との調整と顔の見える関係ができる	対外的に医療機関や他機関の管理職とのやり取りや調整は、管理職になると上の管理職の人と交渉できるので、やりやすい 経験を積み、顔見知りが増えてきたことで連携を取りやすい
	他職種の業務や役割の理解	保健所内の放射線技師、臨床検査技師等の業務とその係の役割り等を把握しておくことも必要
②公衆衛生全般の知識や情報収集による業務の質の向上	自所属の業務の情報共有や事例検討	会議を開いて情報共有をしたり、事例検討会を開催したりしている研修会を開催したりする
	薬物や感染症対策の知識と理解	他課が担当する薬物や食中毒等への理解、対応の知識と理解も必要
③人材育成	自所属の保健師の教育と管内保健師の現任教育を考える	保健所内には対人サービスがないので、市町村の事業の見学ができようにし、市町村の保健師には保健所のエイズ等の業務の見学をしたりしている 自所属の保健師だけでなく、管内の若い保健師や中堅期の保健師の人材育成も役割りだと思う
	新人の育成や指導	新型コロナの時期に入った新人は、実習でも経験できなかったため、地区把握などの業務を支援している
	研修会の計画と実施	管内保健師と一緒に研修会を開催したりする
④人事管理	部下へのかかわり方の配慮	新人への言葉かけが難しい一パワハラと取られることもある 下の人には、中堅の人から状況確認をしてもらったりすると強制的にならない
	人事面接や人事評価をする	部下の良いところを伸ばすための人事面接をしなくてはいけない 普段から、職員の行動や言動をよく見て、良いところや伸ばして欲しいところを見なくてはいけないと思う
	部下の働き方の確認と調整	所属の職員が休暇がとれているか等、働き方を確認する 育児時間を取っている職員や残業する職員が偏らないように、他部署との調整をした
⑤事業管理と予算の管理	事業の企画のための知識とスキルが必要	予算化するための事業企画、こういう企画をしたいという事業化できるスキルや知識が必要
	事業企画のための予算を獲得する力	プレ管理期は、事業企画をして予算を扱うようになる実務部隊
⑥健康危機管理	健康危機に対応する調整能力をつける	プレ管理期には、DHEAT研修などに出てもらい調整する役割を理解しておく
	新人への指導力も必要	新人の指導もできるようにチームを組む
⑦計画的なジョブローテーションの必要性	本庁での事業・予算管理、議会対応等の経験が必要	県庁の係長や役職がどんな風に働いているのか見てこなかったもので、議会資料を作れと言われて戸惑った 若い時に県庁等で働いて、事業の分析や資料作り、予算を立てる等の経験をした方がいいと思う
	疾病対応の知識と経験も必要	結核や精神、難病等の保健師としての専門的経験や経験をしておくことも必要

視野に入れた教育・研修が求められ、管内の保健師の能力向上を支援することも管理職の役割となる。これは都道府県の保健師ならではの特徴であり、個々の職場内での指導だけでなく、地域全体を見据えた人材育成が重要になると言える。さらに、健康危機管理の重要性も指摘されている。DHEAT 研修の受講や災害発生

時の対応能力の習得が必須とされており、新人保健師への指導も管理職の役割の一環である。これは、県レベルの保健師が広域的な健康危機対応を担うためであり、市町村の保健師とは異なる視点を持つ必要がある。

このように、B県の保健師は、県庁と出先機関の業務の違いを理解し、プレ管理期から計画的にジョブローテーションを行いながら、広域的な調整力や人材育成のスキルを磨くことが求められる。特に、本庁と出先の経験をバランスよく積むことが、管理職としての適応力を高める鍵となる。

3) B県内の市町保健師

B県の市町に所属する5名の保健師にインタビューを実施した。その結果は表3のとおりである。市町プレ管理期に求められる能力と課題について、86のコードから、25の小カテゴリー、6つのカテゴリーに分類された。

管理職は、「①管理職に向けての準備」として、管理職を思い描く、管理職業務を意識する、役割を認識する、ジョブローテーションを意識する、人脈作りを意識する、管理職を目ざして日々行動する、役割を担う管理職の意義を意識するである。

「②組織管理」としては、組織管理をふり返る。

「③人材育成」では、組織の人材育成をふり返る、管理職の役割の言語化、プレ管理期の人材育成方法を提案するである。

「④保健師活動から管理業務への戸惑い」では、保健師業務から事務能力が求められることに戸惑う、人事管理や議会対応への戸惑いである。

「⑤人材育成・人事管理の課題」では、プレ管理期の人材育成の問題を感じ、人事管理の難しさを振り返り、組織対応の不足を認識している。その解決には、他職種連携や組織メンバーと一緒に乗り越える、人材育成に力を入れるであることとされた。

「⑥健康危機管理への対応」では、健康危機管理時を振り返り、チームで乗り越えている。

B県の市町保健師のインタビュー結果から、管理職に向けての準備の状況、特に個人の準備が多くあげられた。市町の利点として、1市町に属しその中で各課をジョブローテーションで回り業務だけではなく人脈のパイプも太くして、それが準備となり保健師管理職となった時に、人脈を活かして自組織運営をしていることが分かる。また、マネジメント能力も同時に高まっていることがうかがえる。課題として、住民サービスとしての保健活動の展開から、事務能力や議会対応、人材育成、組織運営能力が問われる管理職となり戸惑いも多く語られている。これも住民サービスが多い市町の特徴ではないかと考える。解決策として、これまでのジョブローテーションで培った人脈や業務内容を活かして、事務職や

表3 インタビュー結果「プレ管理期に求められる能力と課題」(B県の市町保健師)

カテゴリー	小カテゴリー	コード
①管理職に向けての準備	管理職を思い描く	管理職の仕事を捉えてこうなりたいイメージを描く 管理職として自分はどういうふうになりたいと考える
	管理職を目指して業務を意識する	管理職に管理業務を教えてもらうように意識する 先輩など管理業務を学ぶ機会に意識する リーダー層が管理職に向けての勉強に力を入れることを認識する
	保健師管理職としての役割を認識する	議会対応の窓口として議員や市民に保健師の仕事を知ってもらうことを意識した 議員や市民に保健師の仕事を知ってもらうことを意識し、何を聞かれてもわかる様に資料を用意した 議会対応で市民のニーズを認識する 議会対応の場で行政の仕度等の意識を認識した
	保健師管理職としての役割を担う	議会での委員の交代文書作りが役割だった 上にも繋げる役割を担う
	準備としてのジョブローテーションを意識する	管理職の準備としてジョブローテーションが分かっていって仕事を覚えることが大切 なじみながら色々な業務を履修して、仕事の見方を覚えること 管理職の準備として色々な事に挑戦して管理職になった時にどこに行っても困らないようにしておく方がよい
	準備としての人脈づくりを意識する	管理職の準備として人脈を作ることと繋がりが大切になる 管理職の準備として活動した中での人脈関係づくりが大切 若い時に一緒に働いた人たちが管理職になった時に連絡する人たちがいる、その人たちが人間関係づくりが大切 これまでの人間関係が管理職になった時に業務の基礎となる
	管理職を目指して日々行動する	管理職準備のリーダー職になるため後輩の面倒を見て管理職とつながる立場を認識して活動する 業務の進捗状況の管理と管理職の行動を思い出しながら実施する 管理職への関心を高めていく 管理職へのリーダー職の業務内容を覚えるように心がける 管理職に向けておくこととして国からの資料を見ることが大切
	保健師管理職としての役割を担う	議会対応の窓口として議員や市民に保健師の仕事を知ってもらうことを意識した 議員や市民に保健師の仕事を知ってもらうことを意識し、何を聞かれてもわかる様に資料を用意した 議会対応で市民のニーズを認識する 議会対応の場で行政の仕度等の意識を認識した
	保健師管理職の意義を意識する	保健師の管理職になることは大変だと感じる 保健師の管理職になることにより保健師の専門性を発揮して見えてくる 保健師の仕事が理解されたとすると管理職の役割も理解できると感じる 管理職になってから業務管理で色々あることになる 保健師などから受ける業務にも目を向けていく状況とを念頭に置いておく
②組織管理	組織管理の方法をふり返る	組織管理の方法としてリーダー職を作っている 定例の会議でチームの状況を把握することによって下でやることも決まる 保健師は部下からの情報に基づいてこまめに大きな問題となる
	組織の人材育成の方法をふり返る	保健師として全てのスタッフを見ることが自分自身で判断する 議会の資料作りを通して部下の育成を行う
	人材育成の管理職の役割を言語化する	組織管理の方法 管理職として、部下が自発的に自分たちで考えることが出来るようにしている 管理職の役割として中堅幹部をフォローし調整して管理職と一緒に頑張っていく 管理職の役割として各保健師のその年の目標を決めることが大切 保健師とスタッフで出来ていないところを把握し、保健師の目標を明確にしてもらう 保健師の人事管理も管理職の役割 保健師のリーダーシップで決める役割 保健師のリーダーシップで決める役割
	ブレ管理期の人材育成方法を提案する	お話をよく聞ける管理職の役割がブレ管理期に発揮されてくる ブレ管理期に管理職の業務は決まるとして決めておくことが必要だと感じる 人材育成の考えとして考えてもらうように育成することを目指す 急に業務能力が求められる 業務に慣れていくと業務能力が求められる 保健師としての業務の仕方がなくなる
	保健師活動から事務能力が求められることに戸惑う	議員の対応等が保健師の仕事から変わると感じる 議会対応は自分で決める決断力が必要 議会対応は保健師になってから急に決断力が必要だと感じる
	人事管理業務に戸惑う	議員の対応等が保健師の仕事から変わると感じる 議会対応は自分で決める決断力が必要 議会対応は保健師になってから急に決断力が必要だと感じる
	議会対応業務に戸惑う	議員の対応等が保健師の仕事から変わると感じる 議会対応は自分で決める決断力が必要 議会対応は保健師になってから急に決断力が必要だと感じる
	ブレ管理期の人材育成の問題を感じる	保健師の業務に慣れていくと業務能力が求められる 保健師としての業務の仕方がなくなる 保健師としての業務の仕方がなくなる 保健師としての業務の仕方がなくなる
	人事管理の難しさをふり返る	保健師の業務に慣れていくと業務能力が求められる 保健師としての業務の仕方がなくなる 保健師としての業務の仕方がなくなる 保健師としての業務の仕方がなくなる
	人事管理の問題を組織のメンバーと一緒に解決する	保健師の業務に慣れていくと業務能力が求められる 保健師としての業務の仕方がなくなる 保健師としての業務の仕方がなくなる 保健師としての業務の仕方がなくなる
③人材育成・人事管理の課題	人材育成に力を入れる	保健師の業務に慣れていくと業務能力が求められる 保健師としての業務の仕方がなくなる 保健師としての業務の仕方がなくなる 保健師としての業務の仕方がなくなる
	管理職育成の組織対応の不足を認識する	保健師の業務に慣れていくと業務能力が求められる 保健師としての業務の仕方がなくなる 保健師としての業務の仕方がなくなる 保健師としての業務の仕方がなくなる
	管理業務に転換しての困難を他職種連携で乗り越える	保健師の業務に慣れていくと業務能力が求められる 保健師としての業務の仕方がなくなる 保健師としての業務の仕方がなくなる 保健師としての業務の仕方がなくなる
	人事管理の問題を組織のメンバーと一緒に解決する	保健師の業務に慣れていくと業務能力が求められる 保健師としての業務の仕方がなくなる 保健師としての業務の仕方がなくなる 保健師としての業務の仕方がなくなる
	人材育成に力を入れる	保健師の業務に慣れていくと業務能力が求められる 保健師としての業務の仕方がなくなる 保健師としての業務の仕方がなくなる 保健師としての業務の仕方がなくなる
	健康危機管理時の保健師管理職の役割をふり返る	保健師の業務に慣れていくと業務能力が求められる 保健師としての業務の仕方がなくなる 保健師としての業務の仕方がなくなる 保健師としての業務の仕方がなくなる
	健康危機管理への対応	保健師の業務に慣れていくと業務能力が求められる 保健師としての業務の仕方がなくなる 保健師としての業務の仕方がなくなる 保健師としての業務の仕方がなくなる
	健康危機管理は管理職チームで乗り越える	保健師の業務に慣れていくと業務能力が求められる 保健師としての業務の仕方がなくなる 保健師としての業務の仕方がなくなる 保健師としての業務の仕方がなくなる

自組織のメンバーと一緒にチームとして解決し、チームの中で保健師としての役割を果たしている。

4) C市(中核市)の保健師

C市(中核市)に勤務する保健師10名にインタビューを実施した。その結果、表4のとおり、中核市のプレ管理期保健師に求められる能力と課題について、43のコードから、16の小カテゴリー、5つのカテゴリーに分類された。

管理職は、「①管理職の役割と基本的能力」として、行政視点の理解(政策策定・評価、危機管理、人事管理)を持つことが求められている。これは、単に保健師としての専門職的視点にとどまらず、自治体の施策や政策に対する理解を深め、議会や予算の枠組みを意識した上で業務を遂行する能力が求められていることが示されている。特に、ビジョンを明確に示し、上位機関や外部との交渉力を高めることが重要だと捉えられている。また、他職種との協働及び調整力も必要であり、業務の根拠となる法律や制度の理解が求められる。

「②組織の意思決定と外部調整の能力」として、内部調整および意思決定プロセスの理解が求められる。保健師の管理職は、事務職と異なる視点を持つが、その役割をすり合わせる必要がある。また、市役所外の関係機関との関係づくりや、外部機関との交渉・調整力を高めることが課題となる。さらに、議会对応や説明資料の作成スキルも必要とされている。

「③人材確保と組織運営の課題」として、地方では専門職の人材確保が困難であることが示された。特に、心理士や保健師などの専門職の確保が難しく、欠員をアルバイトで補填するケースも見られる。賃金や人脈を活用した人材確保のための働きかけや、インターンシップを活用したリクルート活動が必要とされる。

「④業務負担と時間管理の課題」として、業務負担の増大と時間管理の工夫が求められる。新規事業が増え続ける中で、業務の整理が追いつかず、日々の業務を回すことに終始している状況がある。業務改善には優先順位の決定が不可欠だがそのための余裕がないことが課題となっている。また、適正な業務分担と責任の明確化が求められるが、現場の負担が大きく、新規事業の導入に際しても長期的な視点での調整が難しい。

「⑤人材育成と指導の困難さに関する課題」として、新人・若手保健師の育成が挙げられる。コロナ禍の影響でリアルな人間関係に慣れていない世代が増えており指示待ち傾向が強いことが指摘された。また、パワハラと指導の境界が曖昧になり、管理職が悩むケースもある。さらに、管理職自身のメンタルサポートも課題として挙げられ、相談機会の不足や、外部カウンセリングへのニーズが示された。

中核市の保健師へのインタビューからは、プレ管理期の保健師がこれらの能力を

表4 インタビュー結果「プレ管理期に求められる能力と課題」（C市・中核市の保健師）

カテゴリー	小カテゴリー	コード
①管理職の役割と基本的能力	行政視点の理解（政策策定・評価、危機管理、人事管理）	ビジョンを示し、上位・外部との交渉力が求められる
		保健師の専門職的視点だけでなく、議会や予算など行政としての視点や役割を持つ
	他職種との協働及び調整力	業務の根拠としての法律や制度の理解
		計画策定・評価能力
	保健師管理職の意思決定能力	部下の状況を把握し、部下とともに考える姿勢と適切に対応するスキル
		専門職としての視点を持ちつつ、組織運営に適応する
		必ずしも保健師が管理職にならず、どの程度役割を発揮できるかは組織の方針による
		日常のコミュニケーションを意識的に取る
②組織の意思決定と外部調整の能力	内部調整および意思決定プロセスの理解	上司として関係性構築をするための寄り添う姿勢
		見守りと声かけ、分担とフォロー
		保健師の管理職は事務職と異なる視点を持つが、役割のすり合わせが必要
	他部署・関係機関との連携・交渉	保健師の視点から政策提言するためには上司の意思決定プロセスを理解し組織にどう反映させるかの力が必要
		内部交渉・調整スキルの向上が求められる
		市役所外の外部の関係機関との関係づくり
	組織マネジメントの実践的スキル	外部機関との交渉力・調整力
		健康危機管理や災害対応などの有事にスムーズに動けるための日頃の関係構築
③人材確保と組織運営の課題	地方では専門職の人材確保が困難なことへの対応が必要	研修や事業企画を通すための調整力
		裁量がある分、責任が伴うため、決断には情報整理と根拠のある説明ができる力が必要
		議会に合った対応や説明資料の作成スキルが求められる
	賞金や人脈を活用した人材確保のための働きかけ	保健師、心理士などの専門職の確保の困難さ
		地方では専門職人材が少ない
		欠員をアルバイトにより補填する
	人員不足による業務影響の影響と代替手段の検討	時給や賞金を向上させる働きかけ
		インターンシップや人脈を活用したリクルート活動
④業務負担と時間管理の課題	業務負担と時間管理の工夫	人員不足による住民サービスの質の低下を防ぐための対応
		業務の分散・整理・事務職員への委託
		人手不足を残業で補う
	効率的な時間管理とタスクマネジメント	新規事業が増え続けるが業務整理ができずどんどん溜まっていく
		事業評価や振り返りができず、日々の業務を回すことに終始してる
		「とりあえず回す」というあきらめが慢性化し長期的改善が難しい
	適正な業務分担と責任の明確化	業務改善には何を優先し、何を削減するかを決断が必要であるが、本当に必要なことは何かを考える余裕がない
		何が不足しているのかを明確にしてマネジメントするべきであるが、それをやる時間とエネルギーがない
⑤人材育成と指導の困難さに関する課題	新人・若手保健師の特性と育成方法	研修や研究活動を通じた業務改善の意識向上が必要だとは思っているが忙しくてそこに注力できない
		目の前の業務をこなすだけでなく、長期的視点で業務改善を図ることが難しい
		新規事業の導入時には補助金がつくからでなく現場と調整しながら意義と実績を明確にして進めていきたい
	管理職自身のメンタルサポート	現在の管理職研修では業務整理や生き生きと働けるための研修が不足している
		保健師は対人援助職であるがコロナ世代は影響でリアルな人間関係に慣れていない
		指示待ち傾向が強く、自ら発信しない
		パワーハラと指導の境界が曖昧になって悩む
		上司自身の相談機会が不足しており抱え込んでしまう
		管理職向け外部カウンセリングの必要性
		相談しやすいは管理職により異なるため、組織的にどこでも相談できる仕組みがあるとよい

習得するためには、現場での実践的な経験が重要であることが示された。また、管理職に求められるスキルは幅広く、プレ管理期の段階から、徐々にその視点を身につけていく必要があることが指摘された。

C市のような中核市では、精神保健や児童相談所業務、感染症・難病対策のような都道府県レベルの業務を担う一方で、市町レベルの対人支援業務も並行して経験することが多い。そのため、管理職になる頃には、保健分野の専門知識だけでなく行政全体を見渡すマネジメント能力や調整力が必要不可欠となる。しかし、その業

務範囲の広さゆえに、管理職に必要なスキルや知識を体系的に学ぶ機会の確保が困難になる可能性があり、業務量の多さと相まって、管理職にとって負担が大きくなっている可能性がある。

一方で、こうした業務の多様性は、適切なジョブローテーションを活用することで強みへと転換する可能性を持つことが考えられる。プレ管理期の段階で、異なる分野の業務を経験しながら管理職に必要な視点を育むことができれば、より柔軟で実践的な能力を養うことができる可能性がある。特に政策策定・評価、危機管理、人事管理といった管理職に求められるスキルを、それぞれ異なる部署での経験を通じて習得できる仕組みが整うことで、管理職になった際の適応が容易になると考えられる。

そのため、中核市ではプレ管理期から計画的に人材育成を進め、管理職候補が段階的に必要な経験を積める体制を構築することが重要である。また、業務負担を軽減しつつ、幅広いスキルを身につけられる研修や制度の整備も求められる。

5) A県の小規模市町村の保健師

A県の小規模市町村（本研究では、人口2万人以下の市町村とした）に勤務する保健師5名にインタビューを実施した。

その結果、表5のとおり、29のコードから、17の小カテゴリー、9のカテゴリーに分類することができた。

管理職は、「①組織内外で意見が言える」は、これまで保健師として考えていた問題や施策を提案し、他部署の課長などと直接、協議ができるようになった。

「②管理職の役割と大変なこと」では、業務全般に目を向け、予算への理解と部下への指導の必要性が出てきた。議会への対応の困難さや上司や忙しい部下への関わり方についての悩みが出された。

「③人材育成」では、新人保健師へ業務指導の困難さが多く出された。特に保健師の募集をしても応募がないことや、新任保健師には年齢の近い保健師に指導をしてもらいたいのが該当する保健師がいないことや、中堅に指導を任せているがその保健師へのフォローや業務が業務多忙で大変だったことなどが語られた。

「④業務管理と指導方法」は、特に人により業務の覚え方が異なるため、業務の進捗を見ながら指導することや職員同士の関係などに配慮しながらかかわっていた。

「⑤小規模自治体のメリット」として、業務についての相談が日常的にあり、部下ともフラットな関係であるため、スタッフの話合いから業務改善や方針が決まることが語られた。

「⑥人事管理」は、課長職になり採用や人事の相談をされるようになったことや、人事面接をする際には、日頃から部下をみて、頑張っていることを褒めるようにし

表5 インタビュー結果「プレ管理期に求められる能力と課題」（A県の小規模市町村の保健師） n=5人

カテゴリー	小カテゴリー	コード
①組織内外で意見が言える	政策提案ができる	保健師としてやりたいことや、現在の保健医療に足りない部分を提案できるのは、すごく良いこと
	組織内で直接、意見を提言できる	他の部署の課長等と直接、話をして意見を言えるようになった
		やりたいことを提案する時に、今までは課長を通して上層部に話をすとニュアンスの違った伝わり方をすることがあったが、言葉は選ぶものの直接説明できるので、意見を伝えられるようになった
②管理職の役割と大変なこと	制度や予算の理解を含む業務全般の理解	保健師以外の課内の業務についても見なくてはならなくなった 一般会計の他に特別会計も含まれ、制度上の違いを部下にも指導しなくてはならないのが大変
	業務の進捗状況の管理	全体の仕事を把握していないといけないと思う責任がある
	議会への対応	議会の対応で議員に説明する内容とか、答弁書の作成を町長と話し合って作成するのが大変
	上司や部下との関わり方	他の部署や組織と連携して動くことがあるが、上司が「細かいことはわからないから、報告だけして」と言う。相談したいが事務職の上司でどうしようと悩むときがある
		福祉部門から7年ぶりに健康部門に役職になって異動してきたので、事務がわからない事務について、部下に教えてもらうことが多かった。しかも部下が忙しそうだと聞けない。
③人材育成	新人の業務指導の困難さ	新人が入って来た時に、事務的な仕事を教えるのに大変だった。
		中堅の保健師に新人の指導をお願いしているが、指導が難しくその保健師もストレスが溜まってしまうので、自分がフォローしたが、課の業務も忙しく大変だった
		新人には、自分が指導するよりも、年齢の近い人の意見の方が理解してもらいやすい。 自分の下の保健師は、新任2年目でやっとで入った。年齢が離れているので、どうやら仕事を覚えてもらえるか、辞めないでもらえるか、関わり方が難しい
④業務管理と指導方法	部下へのかかわり方の配慮	採用計画どおりに応募がない
		課長と若い人の中間の人がいるといい。
		人によって仕事を覚えていくスピードが違うので、ゆっくり時間をかけてやっていく保健師に頼むと(期限までに)できなかったりする。年齢の高い新人の自尊心を傷つけないように業務配分を調整したり気を遣う。 部下同士の関わり方に、助言や指導をしなくてはいけない場面もある
⑤小規模自治体のメリット	組織がフラットで業務の理解がいきわたる	部下ともフラットな関係で、自分が質問したり意見を言おうと、周りの人が説明してくれて、話合いに発展することがある。それで方向が決定していく。
		業務の相談が常にあり、担当者がいなくても他の職員も業務がわかるのは町の良いところ。
⑥人事管理	自所属や保健師の配置など人事配置に意見が出せる	人事権はないものの、総務課長から人事の意見を求められるようになった この係にどんな人材が必要なのか、人事についての提案ができる
	日頃の働き方を人事面接で伝える、褒める	人事評価の面接はして「ここ頑張っているよね」等と伝えるようにしている。もう少し頑張っている点なども伝えられるようになった。
		人事評価については、点数もつけるので部下がどうしたらモチベーションをあげられるのか自分も勉強しながらやっている 褒めるようになった。部署が変わって保健師以外の専門職等の部下がいるが、みんなが頑張っているのが見えてきた。保健師だけだと期待値があって厳しかったように思う
	直接指導すると職場に緊張感が生じる	自分の下に、事務職の課長と係長がいるが、自分がいるときといない時の雰囲気が違うと言われた。中間的な立場の保健師がいないので直接、指導してしまうのが原因かと思う
⑦管理職になる前の知識	行政上の事務の理解が不足	保健師業務してから、課長になると本当に行政のことが分からなくて、条例改正や契約を結んだりする事務的なことがわからなくて心もとない。自分たちは現在とは異なって行政研修を受けて教育されて来なかった。
	プレ管理期の時に予算・議会などを自分事として学んだ	自分は、課長補佐を同年もしていたので、予算や議会のこともある程度はわかっていた。上司に「次はお前がやるんだから見て置け」と言われて、自分なりにみんなの道を作っていくかなくてはならないという気持ちはあった
⑧政策の理解と対応	首長の政策の理解と議会への柔軟な対応	国の動向や政策などは、勉強しておくことが大事。議員から出された質問や課題などに対して、国がどのように進めようとしているのか答えられるようにしておく。
		首長が考える公約や政策に対して、他の自治体がどんな動きをしているのか調べ、総合計画に結びつけるなどの対応をした
⑨管理職になる際の意味	後輩の事を考えてポスト獲得の先陣をきる	事務職がやっていた課長職を初めて保健師がとった。直前に打診された際に悩んだけれど「後の人たちのことを考えなさい」女性が課長になるという役場全体の考えてくれと言われてなった。

ていることが語られた。

「⑦管理職になる前の知識・準備」については、条例改正や契約締結などの行政事務を知らなかったことが語られ、管理職になる前の知識として必要だと語られた。

「⑧政策の理解と対応」は、議会への対応として国の政策を勉強し、所属自治体の政策や事業との齟齬がないか確認しておくことや、市町村長の公約や政策を理解しておくことが必要であると語られた。特に選挙後に自治体の総合計画の修正などが行われるため、柔軟な対応が求められる。

「⑨管理職になる際の意味づけ」は、所属自治体で初めての女性管理職になった保健師が、周囲や家族に相談し、後輩のことを考えて先陣を切るつもりで引き受け、その責任の重要性についても語られた。

以上の結果より、小規模自治体の保健師は、限られた人員の中で多岐にわたる業務をこなす必要があり、個々の職員の負担が大きいことが課題として挙げられる。特に、管理職は予算管理や議会对応、採用・人事管理など、多方面の業務を担うことになるため、プレ管理期から幅広い知識を習得することが求められる。一方で、小規模自治体ならではの強みとして、スタッフ間の距離が近く、柔軟な対応がしやすいという点が挙げられる。保健師個人の裁量が比較的大きく、提案した施策が通りやすい環境にあることは、業務のやりがいにもつながると考えられる。ただし、指導者不足が課題となっており、新人保健師の育成が管理職の大きな大きな負担になっている点は看過できない。

また、小規模自治体では政策の変化に迅速に対応することが求められる。特に選挙後に首長が変わった場合の政策修正や、自治体の総合計画の変更など、管理職が直接対応する場面が多い。こうした対応力を強化するためには、条例や契約手続きなどの行政知識を学ぶ機会を設けることが重要である。

さらに、小規模自治体の管理職には「組織の顔」としての役割が強く求められる。住民や議会との距離が近いため、管理職としての発言や判断が組織全体に大きく影響する。プレ管理期から、他部署との協力関係を構築し、組織全体を俯瞰する視点を養うことが、スムーズな管理職移行の鍵となる。

このように、小規模自治体では多様な業務をこなす負担の大きさと、意思決定の柔軟性という両面の特徴がある。これらの課題に対応するためには、管理職候補者への体系的な研修や、指導者の育成支援を強化することが求められる。

2) 作成した研修プログラム

1) 研修プログラムの設計と工夫

本研究では、これらのインタビュー調査をもとに、プレ管理期の保健師が管理職として必要な能力を効果的に習得できるよう、実践的な研修プログラムを開発した。特に、それぞれの結果から、管理職に求められる能力は単なる行政知識の習得だけではなく、実践、経験を通じた実践的な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た。

そのため、本研修プログラムでは、知識伝達型の講義にとどまらず、参加者が主

体的に考え、多角的な視点を養うことをねらいとし、アクティブ・ラーニングを重視した構成にすることとした。

また、2021年12月～2023年3月まで、研究班のメンバーがA県内のF市の母子保健事業改善の取組みを中心とするアクションリサーチによる介入を行い、サーバント・リーダーシップ(表6)の要素をふまえ分析した。

その結果、統括保健師は、次期統括保健師となる管理期保健師を意識した発言がみられ、サーバント・リーダーシップのいくつかの要素が抽出された。この研究時に次期統括保健師であった保健師が令和6年度より統括保健師となったため、その後の母子保健等の事業改善の結果と市の課題である「中堅期保健師の退職」の問題等について、追加のインタビューを行った。その結果、母子保健事業見直しにより一部の職員への業務負担が減り、また中途退職者はなくなっていた。

この研究成果とF市の当初の課題を研修プログラムとケースメソッド作成に活用することで、活きた教材としてより研修参加者が身近なものとして理解できるのではないかと考えた。

2) 研修の基本的な考え方

保健師の管理職に求められる役割は、政策策定や組織マネジメントだけではなく、部下の育成や関係機関との調整など、多岐にわたることが改めて確認されたことから、本研修では以下の点を特に考慮した。

① 統括的能力の理解

管理職に求められる「統括的能力」は、単なる業務遂行能力ではなく、組織全体を俯瞰し、各種資源を適切に活用しながら地域の健康課題に対応する能力を指す。本研究の調査結果では、A県の「行政視点の理解」や「健康危機管理能力」、B県の「他職種との調整力」、C市の「多様な業務経験を活かした適応力」などが管理職として求められる能力として明確に示されており、それらを体系的に整理し、研修プログラムに組み入れた。なお、研修では「自治体保健師の標準的なキャリアラダーの理解のため、プレ管理期保健師の専門能力に係るキャリアラダーを「A-4」と示し、併せて管理的活動を説明することとした。

② サーバント・リーダーシップの導入

管理職に必要なリーダーシップのあり方として、「サーバント・リーダーシップ」の概念を取り入れた(表6参照)。サーバント・リーダーシップは、組織の目標達成を支援しながら、部下の成長を促進することを重視する考え方であり、特に小規模自治体で指摘された「人材育成の課題」やB県で示された「管内の保健師の育成」という視点に適していると考えた。

表6 サーバント・リーダーシップとは

サーバント。リーダーシップとは、リーダーが自らを奉仕者として構成する他者志向的な信念をもち、自己や組織よりもフォロワーを優先的に尊重した行動を選択することで、フォロワーの向組織性が発揮されるというリーダーシップ現象を指す。 (Eva et al.,2019;Greenleaf) 本研究では、ラリー・スピアーズ氏によって提言されたサーバント・リーダーシップに必要な10つの要素で分析した。	
1.傾聴 (Listening)	大事な人たちの望むことを意図的に聞き出すことに強く関わる。同時に自分の内なる声にも耳を傾け、自分の存在意義をその両面から考えることができる。
2.共感 (Empathy)	傾聴するためには、相手の立場に立って、何をしてほしいかが共感的にわからなくてはならない。他の人々の気持ちを理解し、共感することができる。
3.癒し (Healing)	集団や組織を大変革し統合させる大きな力になるのは、人を癒すことを学習することだ。欠けているもの、傷ついているところを見つけ、全体性 (Wholeness) を探し求める。
4.気づき (Self-Awareness)	一般的に意識を高めることが大事だが、とくに自分への気づき (self-awareness) がサーバントリーダーを強化する。自分と所属する部門を知ること。このことは、倫理観や価値観とも関わる。
5.説得 (Persuasion)	職位に付随する権限に依拠することなく、また、服従を強要することなく、他の人々を説得できる。
6.概念化 (Conceptualization)	大きな夢を見る (dream great dream) 能力を育てたいと願う。日常の業務上の目標を超えて、自分の志向をストレッチして広げる。制度に対するビジョナリーな概念をもたらす。
7.先見力、予見力 (Foresight)	概念化の力と関わるが、今の状況がもたらす帰結をあらかじめ見ることができなくても、それを見定めようとする。それが見えたときに、はっきりと気づく。過去の教訓、現在の現実、将来のための決定のありそうな帰結を理解できる。
8.執事役 (Stewardship)	エンパワメントの著作で有名なコンサルタントのピーター・ブロック (Peter Block) の著者の書名で知られているが、執事役とは、大切なものを任せても信頼できると思われるような人を指す。より大きな社会のために、制度を、その人になら信託できること。
9.人々の成長にかかわる (Commitment to the growth of people)	人々は、働き手としての目に見える貢献を超えて、その存在そのものに内在的価値があると信じる。自分の制度の中のひとりひとりの、そしてみんなの成長に深くコミットできる。
10.コミュニティづくり (Building community)	人間の歴史のなかで、地域のコミュニティから大規模な制度の活動の母体に移ったのは、最近のことだが、同じ制度のなかで仕事をする (奉仕する) 人たちの間に、コミュニティを創り出す。

③理論と実践を統合する学習

研修では、単なる知識習得にとどまらず、プレ管理期における意思決定や柔軟で迅速な課題解決能力の向上を目的とし、ケースメソッドを取り入れた。県や市町村の保健師が直面する問題の多くは、教科書的な知識では解決できないため、実際の業務課題に基づいたケースをめぐるディスカッションを通じて、状況に応じた判断力を高めることを意図した。

3) 研修プログラムの構成及び目標

実施したプログラムの項目ごとの目標と内容を表7に示した。

表7 研修プログラム

スケジュール	研修参加者の達成目標	内 容
研修準備	・ケースメソッドの事例の課題について事前に考える	・ケースメソッドケースの事前配布
研修当日	研修参加者の達成目標	内 容
9:30～受付		
10:00～	・研修内容が理解できる。	・挨拶
挨拶・導入	・研修目的が理解できる。	・研修の目的、タイムスケジュールの説明
(10分)		目的：プレ管理期保健師に求められる統括的管理能力や役割をプレ管理期から理解することで、管理的立場になった時の不安やストレスを軽減し、統括的能力を発揮し、地域住民へのサービス向上を目指す。
第一部		・自己紹介①活動の内容：氏名、所属、職位、業務内容
10:15～	・緊張をほぐし、安心して交流できる雰囲気や関係づくりができる。現在の立場や、状況の情報交換をすることができる。	②ゲーム形式の自己紹介（実は私…で始まる自己紹介）
アイスブレイク		・プレ管理期である自分たちの状況や活動、課題の共有化
(30分)		話し合いの促し方：「今の立場、活動の内容を情報交換しましょう」
10:45～	・管理職の統括的能力を理解することができる。	・講義内容
講義1 (50分)	・統括的能力を獲得するため、プレ管理期に必要な能力と準備する内容を理解することができる。	①自治体保健師の標準的なキャリアラダー（管理職保健師に向けた能力に係るキャリアラダー）について
11:35～		②プレ管理期に準備し、管理期に発揮する統括的能力について
講義2 (15分)		③プレ管理期に必要な能力や管理職への準備、コーチングについて
		④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
昼休憩 11:50～13:00		
第2部	・ケースメソッド法を取り入れた意図と留意事項が理解できる。	・ケースメソッドを活用する意義の説明
13:00～	・ケースへの問いについて、再度考えることができる。	・ケースメソッド事例と課題の読み上げ
(15分)		
13:15～	・事例について意見交換し、メンバー間で意見が違うことを認識できる。	・5名程度でグループを作る
グループ討議	・自分の考えの強みを発現することができる。	・各自が予習していき質問の回答に対する意見を交換しながら、クラス討議に備える。
(20分)		
13:35～	・自分の考えを述べ自分自身の論点整理や他のメンバーの意見を聞くことができる。	・クラス討議での留意事項について説明する（正解や不正解はない、発言ははクラス全体に対して）
クラス討議	・参加者は一般論や既存のルール、思い込み、偏見などの自らの枠に気づき、問題解決法を新しく創造することができる。	・人数によってクラスを分ける
(70分)		・登場人物の立ち場によって考え方や行動が異なることを推測し、検討する
		・自分がなぜその結論が出たのか、掘り下げる
14:45～	・各クラスの内容を共有することができる。	・各クラスの内容を発表する
クラス討議発表+まとめ	・フィードバックした自分の状況や行動の意味づけをすることができる。意味づけにより自分の行動が出来ていることを認識する。	※まとめに入れるポイントとして
(15分)		・自分の良い所を伸ばしてほしい ・自分の強みを活かしてほしい
		・一律ではなく様々なタイプの管理職でよい 等
15:00～	・今日の研修の振り返りができる。	・グループワークで出た「研修の振り返り」の内容を評価とする。
グループワーク	・明日から自分がプレ管理期として取り組む内容を言語化することができる。	・各自が今日の研修を受けて、取り組む内容をグループ内で語り合う。
(40分)	・管理職となった自分をイメージすることができる。	・自分が考える管理職のイメージを語り合う。
	・自分たちの課題を共有することができる。	(例：明日からの取り組みや、学びを具体的に振り返ることができるようにする)
		・研修を受けて、気持ちの変化がありましたか
		・どんなことに取り組みたいと思いますか。
		(管理職になるための準備を開始前を0とすると、今はどれくらいですか) など
15:40～	・管理職になることに前向きになることができる。	・明日からの各自の取り組みを励ます（送り出し）
終わりの挨拶		・アンケート協力の依頼

4) 研修の実施と評価

研修時間は午前2時間、午後3時間で合計5時間であり1日のプログラムとした。事前準備として、研修計画作成、ケースメソッドのケースを作成した後、A県内の保健所・市町村に研修のお知らせのチラシを郵送し参加者を募集した。個人予習として研修の参加申し込み者にケースメソッドのケース(別紙1)を送付し、3つの問いに対する各自の考えをまとめて研修に参加するように依頼した。

研修は、令和7年2月4日に開催し16名が参加した。

午前は講義、午後はケースメソッド法を活用しての討論と異なる内容の2部編成とした。講義前には、参加者同士の交流や安心して研修に参加できる環境づくりを目ざしてアイスブレイクを導入した。これまでの研究結果を基に、自治体保健師の標準的なキャリアラダーと管理期の統括的能力の説明の他、プレ管理期に必要な能力や管理職への準備、コーチング等^{7), 8)}を講義内容とした。さらに管理職に必要な姿勢としてサーバント・リーダーシップについて、F市の事例を紹介しながら説明を行った。

午後からは、ケースメソッドのグループ討論、クラス討論でプログラムを構成した。進行役の担当者は、個々の保健師が取り組む課題の解決策、組織が取り組む課題の解決策を話し合うように進めた。グループ討論では、参加者個々の考えが万遍なく出るよう討論を促した。

クラス討論では、ファシリテーションをする進行担当と板書する担当により、討論の課題である「問題と問題の分析」については、①立場の違う保健師それぞれの意識や言動についての問題点を対象の背景なども考慮して考えることを意識する。②市の各課の問題点を組織の課題として明らかにできるよう、ファシリテーションを行った。

次に解決策としては、保健師個人ができること、部下やスタッフとのかかわり方の他、組織として取り組むことや人材育成などにも配慮できるよう、討論を促し、板書により意見を整理した。

個人学習やグループ討論、クラス討論を経て、様々な視点でケースを捉えることができ、各自の考えが広がるという体験してもらうことに留意した。

最後のグループワークでは、参加者が研修を振り返り、プレ管理期として取り組む内容をグループの中で言語化することにより、管理職になるための準備ができ始めることを期待した。

ケースメソッド全体を通して、進行担当者は、管理職への準備の取り組みの言語化を助けること、称賛することにより、研修を通して前向きな態度を引き出すように配慮した。

表8 ケースメソッドで出た意見(板書)

※ゴシック体は問題点(黒字)、明朝斜体(赤時)は解決策に関する記載

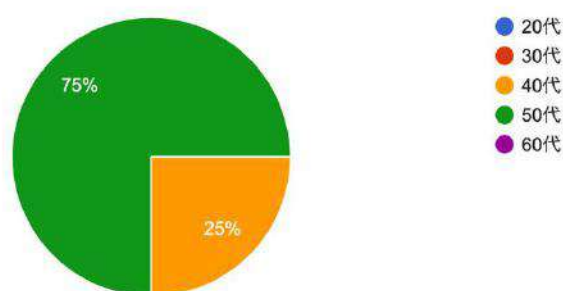
板書(1)	板書(2)
*A所長は全体を見ていない(下からの吸い上げもできていない) ・どこに向かっていくのか目標・ビジョンを示しベクトルを1つに 同じ方向へ業務をもっていく ・<u>面談</u>の機会は大切 面談の内容は(課長)と共有する *Eさんが一人でケースを抱えている →人見知り 外の人に相談できなかった ・タイムリーに相談する/いつでも上司に<u>情報を報告</u>するルールを *Eさんは、辞めたいと思っている →上手くできていないことを表出していない 解決するための要望をしていない 3年目で、実践力;他者との比較で焦りがある ・<u>lonl</u>(面談)で=辞めたくなくなっている理由を引き出す つまづいていることを引き出す =解決方法まで ・できている所は<u>ほめる</u> =できる自信につながるように ・体調の心配も含めて伝える *Dさんに仕事が重なっている→役割を果たせていない (余裕がない)=ヒヘイ [業務を分担していない 業務を下にも割り振っていない 困っていることを周囲に表出していない 後輩を育成する意志が弱い *B課長(母子保健)が役割を果たせていない 母子保健業務を適切に配分していない ・D係長(母子保健)に頼っている 自立していない ・役割を果たせるような行動をしていない ・部下の困っていることを把握していない ・自分の強みを活かしてあげていない ・この課での経験が浅い ・外部研修の受講や他市町の課長たちとの交流 ・良い司令塔となるよう感度を上げる	*母子保健課の相談指導体制がうまくいっていない <u>上司</u>は→アンテナを高く →<u>観察</u> ・<u>普段</u>のコミュニケーションを密にする ・気になる発言(こういうことが心配) 拡大させない発見 情報提供→相談体制を組む / 他の人に聞く=情報収集 ・上司は後輩を見よう ↓↑ ・<u>私</u>見てもらっている 上司の姿を見て 上司が気にかけている (例)「帰らなくてもいいの?」と聞いてくれる
板書(3)	板書(4)
*人材の偏り →母子保健課の中と成人保健課を比べると自分の課だけを見て 見ている状況になっている 計画的な人材採用 ← 動機付け 効果的な <u>JOBローテーション</u> (同じところでなく、3年ぐらいでのローテーション) 互いの課に「どうなっているの」と声をかけ合う 一人職場だと(1人→数人→1人 組み合わせ) (後輩意識) 良くなる *そもそも相談できる職場風土がない *組織に余裕がない (人に気を配る上司に余裕がない) お菓子を配る;大変な人に… →コミュニケーションが広がる *Dさんも相談できない…みんなに余裕がない ギスギスしているのでは? 共有の仕方;報告のみでなく <u>ありがと!!</u> こういう <u>方針</u>でいきましょう 対応できたら… 明確にして → <u>共有</u>	*ケースを共有する場がなく個人に任されている体制 共有する流れ(問題の)があるのか? <u>Aさん</u> →全体での情報共有 / 各課の活動を知る 向かう目標(ビジョン)を占めず→視野を広げる <u>定期的に</u>ケースの進行会議を行う…みんなで確認 特に、方針を立てる (これも一緒に) その人(担当)ができるようにサポート(ペア対応) →支援レベルが上がる/気持ちに余裕ができる *経験の浅い職員へのフォロー体制ができていない *人材育成体制ができていない 課長の人材育成システムも (民間の研修 :管理者トレーニング)が良いのでは? ・3年目は「一人前」ではなく、その人にあった教育方法を! 3年にしぼられない教育体制

研修の成果はアンケート、およびグループ単位の振り返り内容の分析により評価することとした。アンケートは独自に作成したアンケート項目を Google フォームで収集した。

(1) アンケート結果

① 参加者の年齢

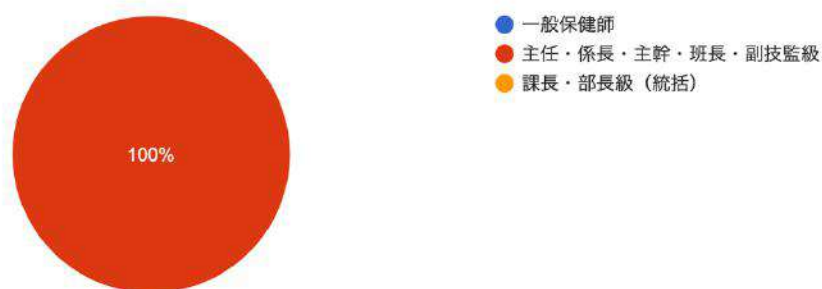
16 件の回答



研修参加者の年齢層は 50 代が 75%、40 代が 25%を占めており、30 代以下の参加はなかった。

② 職位

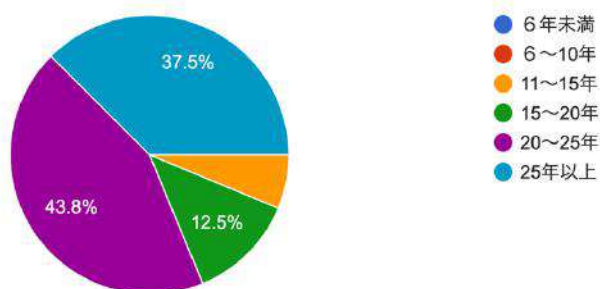
16 件の回答



研修参加者の職位は、全員が「主任・係長・主幹・班長・副技監級」であり、プレ管理期にある層を主な参加者としていた本研究の目的と一致していた。プレ管理期の保健師に対する研修に対する必要性和研修意欲の高さが伺えた。

③ 勤続年数

16 件の回答

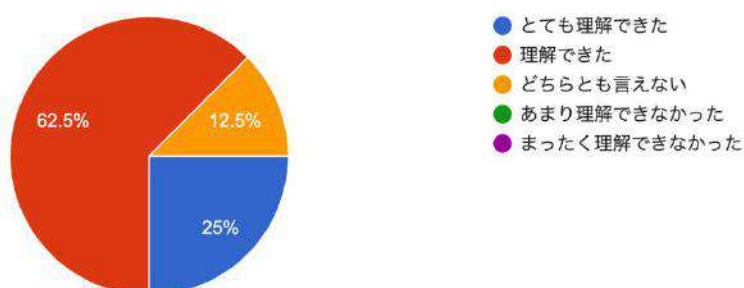


研修参加者の勤続年数は「20～25 年」（43.8%）が最も多く、「25 年以上」（37.5%）と続き、全体の 8 割以上が 20 年以上の経験を持つ保健師であった。一方で「15～20 年」（12.5%）、「11～15 年」「6～10 年」「6 年未満」は少数であった。この結果から、本研修の参加者は長年の実務経験を持ち、組織内で中心的な役割を期待されている、あるいは期待されている保健師が多かったと考えられ、本研修の参加者として適切であったと考えられる。特に、20 年以上の勤続者が多いことから、現場の感覚として、一定のキャリアを積んだ保健師がプレ管理期として捉えられており、次のステップを意識する段階にある層が関心を持ったと考えられる。

⑥ 統括的管理能力の理解度

2-1 統括的管理能力の内容が理解できましたか

16 件の回答



「とても理解できた」が 25%、「理解できた」が 62.5%を占め、合わせて 87.5%の参加者が統括的管理能力の内容を理解したと回答した。「どちらとも言えない」は 12.5%で「あまり理解できなかった」「まったく理解できなかった」はなかった。

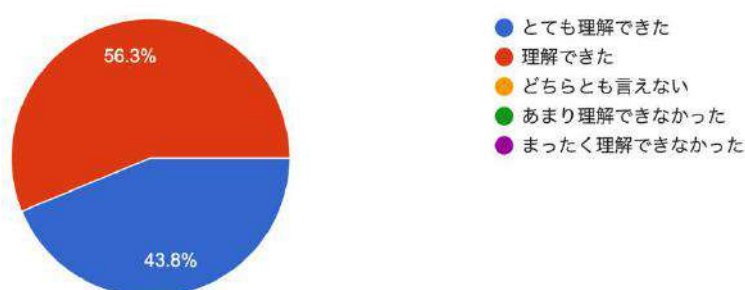
この結果から、多くの参加者が統括的管理能力の重要性を認識し、研修を通じてその概要を把握できたと考えられる。特に、管理職手前の保健師にとって、統括的な視

点を持つことが今後のキャリア形成に不可欠であることが理解されたと考えられる。一方で、一部の参加者は「どちらとも言えない」と回答しており、管理職の役割を具体的にイメージしにくい点や、研修内容が実務とどのように結びつくのか明確でなかった可能性がある。今後の研修では、より具体的な事例を交え、実務への応用を意識した内容を強化することが求められる。

⑤ プレ管理期からの準備の理解度

2-2 プレ管理期から準備しておく必要がある内容が理解できましたか

16件の回答



「とても理解できた」が43.8%、「理解できた」が56.3%を占め、プレ管理期になる準備の重要性が参加者に広く共有されたと考える。多くの参加者が、管理職になるためのスキルや知識は一朝一夕では身につかず、計画的な準備が必要であることを実感したと考えられる。また、「なりたくなくても備える必要がある」といった意見もあり、管理職志向にかかわらず、将来的な役割を見据えたキャリアデザインの重要性が伝わったことが示唆される。

一方で、プレ管理期の役割や求められる能力が具体的にイメージできているかどうかには個人差があり、今後の研修では、より実践的なシミュレーションを取り入れることで、準備への具体性を高めることが求められる。代表的な自由記述として、「なりたくなくても先を見通して準備する必要があると実感した」、「まだ役職には遠いが、事前に知ることは心の準備になる」「管理期になると、保健師としてよりも行政職としての能力が求められる場面が多いと感じていた。今まで築いてきたことをどう活かせるのか考えていくことが求められると感じている」などの意見が見られた。

⑥ サーバント・リーダーシップの理解度の結果と考察

「とても理解できた」が37.5%、「理解できた」が56.3%を占め、合計93.8%がサーバント・リーダーシップの概念を理解できたと回答した。「どちらとも言えない」が12.5%で、「あまり理解できなかった」「まったく理解できなかった」はなかった。

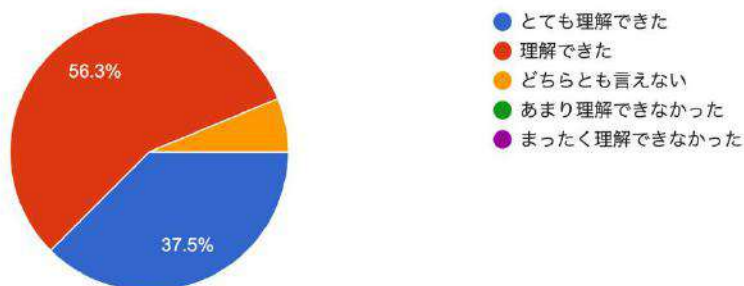
この結果から、多くの参加者がサーバント・リーダーシップの概念を把握し、管

理職に求められる資質の一つとして受け入れたと考える。自由記述からは「メンバーの成長を支援する姿勢が重要である」「リーダーの役割は支配ではなく奉仕である」という考えに共感する意見が見られた。一方で「どちらとも言えない」と回答した参加者は、具体的な実践方法や現場への適用に関して疑問を感じている可能性がある。

今後の研修では、実際のケースを交えながら、サーバント・リーダーシップをどのように、実感を伴って日常業務に取り入れるかを具体的に示すことが必要である。

2-3 管理職としてのサーバントリーダーシップの内容が理解できましたか

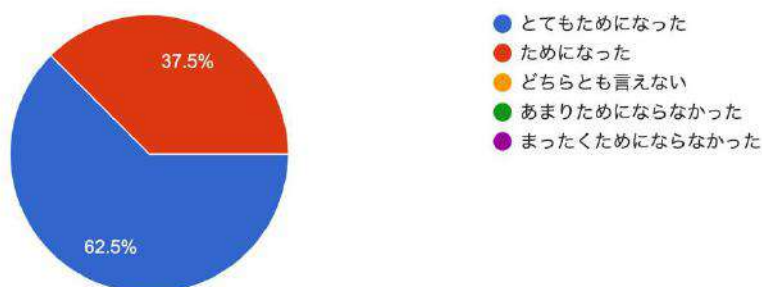
16件の回答



⑦研修の有用さについて

3-3 内容の有用さについて

16件の回答



「とてもためになった」が62.5%、「ためになった」が37.5%で、全員が研修の内容を有意義だと評価した。この結果から、研修がプレ管理期の保健師にとって実践的で役立つ内容であったと捉えられたと考える。特に、「コミュニケーション能力の向上」「ロールモデルの意識」「視野を広げること」などが今後の取り組みとして挙げられており、研修を通じて具体的な行動変容につながる学びがあったことがうかがえる。今後は、実践的な学びを深めるために、継続的なフォローアップや、事例共有の機会を設けることが効果的だと考えられる。

⑦ 企画評価

研修時間については、「適切だった」が 87.5%、「やや長かった」が 12.5%で、「短すぎた」と感じた参加者はいなかった。この結果から、研修の時間配分は概ね適切であり、多くの参加者にとって負担なく受講できる長さであったと考えられる。一方で、一部の参加者から「やや長かった」との意見があったことから、今後は講義とディスカッションのバランスを調整し、集中力が持続する構成の工夫が求められる。

会場については、「とても良かった」が 25%、「良かった」が 68.8%を占め、93.8%の参加者が会場の環境に満足したと回答した。「どちらとも言えない」が 6.3%で、「あまり良くなかった」「良くなかった」はなかった。この結果から、会場の設備やアクセス、研修の進行に適した環境が整っていたことが分かる。ほとんどの参加者が肯定的な評価を示しており、特に学習に集中できる場であったことが評価につながったと考えられる。一方で、少数ながら「どちらとも言えない」との意見があることから、広範囲から参集する時間的負担等も考慮し、今後の研修では受講者の快適性をより高める工夫が求められる。

⑧ 研修全体の感想と今後への期待

参加者からは、「同世代の職員と意見交換できたことが有意義だった」「じっくり考える時間が取れてよかった」などの肯定的な意見が多く寄せられた。一方で、「実際の現場に落とし込むのが難しい」、「より実践的な研修が必要」といった課題も指摘された。本研修がプレ管理期の保健師にとって有意義であったことが確認できると同時に、今後、本研修をより効果的な研修プログラムに精緻化するためには、特に、管理職に必要なスキルをより実践的に学べる機会や、現場に適用できる具体的な方法論を学ぶ場の検討が必要である。特に、1回だけではなく、キャリアや職場の変化に合わせて学ぶことができる継続的学習の機会の提供が望ましいと考えられる。プレ管理期にあり、現場の役割や責任が増えている時期であっても、研修参加の機会の確保や、システム化など、実務との接続を強化することが今後の研修設計上の要点であると考ええる。

(2) 研修参加者インタビューの要点

研修終了後に、参加者には3つのグループに分かれて、研修に参加しての感想や気づき、今後に向けての意識などを話しあった。

①グループ

- ・課長から見ての視点を持ちながら業務を行うことが必要と気づいた
- ・自分の業務だけでなくスタッフ皆の業務にも関心を持ち、日頃から業務以外の

話をして関係性を作ることが大事だとわかった。

- ・ケースメソッドで出たように、事例の共有により仕事が増えるが、楽になるかもしれないという視点は新鮮だった
- ・自分の業務についても優先順位をつけられるよう整理をしていきたい
- ・業務以外の人材育成の話や職場の雰囲気の風土的なところの話をもっとしてもいいかなと思った
- ・保健師の管理職になっていくためには、他の係も見て、何もなくても声をかけ合えるような感じになっていけるといいかなと思った
- ・コミュニケーションが取りにくいスタッフに対して、上手に声掛けできる人を巻き込んで話したり、食堂で一緒に昼食をとる、お土産を配るなどの日常の工夫をしてみたい
- ・みんなの意見を聞いて、みんなで話し合った中で、「あ、自分だけじゃない！」と思ってお願いをしたり、カバーしあうみたいな感じになるといい。普段からのコミュニケーション、人間関係が大事

②グループ

- ・人材育成が大事（人づくりの大切さを改めて実感した）
- ・行政職のスキルがないと気付いた
- ・やりながら行政職の管理スキルを獲得することが必要
- ・今後やることとして「新人～3年目以下の職員」の育成、具体的には、ひとり一人の話を班長の立場で聴き、困っていることや思いなどコミュニケーションをとっていかうと思った
- ・人とのつながり、向き合い方、相談の仕方など人間関係がうまくいく風土づくりが大切
- ・目をかけて気にかけて話を聴くこと
- ・定期的に話す場をつくる
- ・普段の声掛けや後輩への意識づけ
- ・部下が相談に来た時は、いったん手を止めしっかり向き合う姿勢をもつ
- ・自分の業務がいっぱいいっぱいの時、口調が厳しくなったり、ちょっと待ってとタイムリーに聴けないこともあると反省→自分の業務量の調整も必要
- ・育休前の面談とその人が持つ業務の振り分けを特定の人に負担がかからないように分担する
- ・「相談に来てくれてありがとう」って言う
- ・成功体験を積み重ねて『やっぱり保健師って楽しい仕事』と思えるような関わりが大切
- ・2～3年目や子育て世代の職員が多い中、それぞれの強みを生かし、ほめて育てる。良いところを認めていく

- ・地区の活動の振り返りと次の計画の立案の面談で実践したいこと＝（困っていること、戸惑っているところ、地区の特徴など質問で引き出していく、それでいいよと認めることなど）
- ・後輩から質問されるとすぐに答えを出していたが、指示待ちの後輩が増えているため、考えを引き出すような質問や発展する質問もしたい
- ・自分から「今これどうなってる？」等、業務の進捗状況の確認をする
- ・一緒に行動する
- ・最後は、「よかったね」とほめることも大事
- ・他職種との連携、事業ごとの定期的会議
- ・後輩のモチベーションを上げていくため、また、“そこで頑張ろうっていう気持ちをつくっていくには、良いロールモデルになっていきたい。

③グループ

- ・準備として周りの状況を俯瞰して見る事が出来ること、アンテナを高くしてキャッチできるようにしていきたい。自分に余裕を持たないといけない、そのためには、自分の大変な状況や協力して欲しいことを言えるようにならないといけないと思う。
- ・管理職になるためには、心の準備が必要だと研修で認識した。ケースメソッドのケースを検討して一人職場の経験が長く人材育成の視点が育っていないことに気づいた。後輩の話を聞く雰囲気を作ることに尽力したい。
- ・管理職の悩みの内容が見えてきたことで、俯瞰的な立場からアドバイスできるようになりたい、また調整能力も伸ばしていきたい。
- ・サーバント・リーダーシップの全ての項目はできないが、得意なところからやっていきたい。
- ・現場の保健師活動から離れることは寂しいが、研修を活かして頑張りたい。

V 考察および今後の方向性

本研究では、プレ管理期の行政保健師を対象とした研修を実施し、その評価を行った。研修の結果とインタビュー調査の分析から、プレ管理期の保健師が管理職としての役割を果たすためには、専門職としての統括的な視点に加え、行政の管理職としての役割を体系的に理解することが必要であることが明らかとなった。また、それと同時に、実務に即したスキルの習得が不可欠であり、座学だけでは補いきれない実践的な学習機会の提供が求められる。

インタビュー調査では、保健師の管理職には「行政視点の理解」や「組織マネジメント」、「他機関との調整力」などの幅広い能力が必要とされることが明確になった。特に、中核市では、保健所業務と市町の対人支援業務を並行して担うため、幅広い業

務経験が求められる一方で、人材確保が困難であり、業務負担が大きいという課題が示された。また、県の保健師に関する調査では、政策策定や危機管理への対応力が必要とされると共に、現場との調整や人材育成に関する負担が課題として挙げられた。さらに、小規模自治体では、町村長等との距離が近く、保健師の考える課題を伝えやすい一方で、首長の政策を直接指示される場合がある。限られた人員の中で多職種と連携しながら業務の優先性を考慮して遂行する必要がある、自治体の特性に応じた柔軟な対応が求められることが分かった。

これらの結果を踏まえると、今後の研修の方向性として、第一に、全国共通の研修要素と自治体の特性に応じた研修要素を整理することが重要であると考ええる。管理職として必須となる基本的な能力として、政策の策定・評価、危機管理対応、人材育成などが挙げられるが、これらは全国の自治体で共通して求められる能力であり、その力をつけていくためには、現在の管理職が、次期の管理職となる保健師を意識して、自らのビジョンを語ることや、管理職になったら何をしたいのかという課題を示すという準備をしておく必要があると考えられた。連携には不可欠な、地域課題や業務の内容を整理し、方針などを資料化し、プレゼンテーションできるスキル等もプレ管理期までには習得しておきたい能力である。

地域特性や自治体の特性に応じた業務の違いを考慮し、政令市や中核市では組織マネジメントや交渉スキルを強化する研修を、小規模自治体では多職種連携や限られた人材での業務運営に重点を置いた研修を実施するなど、それぞれの自治体の特性に適したプログラムを構築する必要がある。

第二に、地域特性に応じたカスタマイズ型の研修設計が求められる。プレ管理期の保健師は、自治体の規模や組織の構造によって求められる能力が異なるため、一律の研修では対応しきれない部分がある。本研究の結果からも、研修の受講者は、各自治体の状況に応じた具体的な課題に直面しており、それに対する実践的な解決策を模索していることが分かった。したがって、研修では、講義形式に加えてケースメソッドを活用し、参加者が実際の業務課題を持ち寄り、グループ討論を通じて解決策を検討する形式を取り入れることが有効であると考ええる。

第三に、研修プログラムの継続的な評価と改善が不可欠である。今回の研修の参加者からは、研修内容が実践に役立ったという肯定的な意見が多く寄せられた一方で、「研修内容を職場に落とし込むことが難しい」「具体的にどのように実践すればよいかが分からない」といった課題も挙げられた。こうした声を踏まえ、研修終了後にもフォローアップを行い、受講者が実際に業務でどのように研修内容を活用しているのかを確認することが重要である。また、管理職保健師に求められる能力は、社会の変化とともに進化するため、研修の内容も時代に応じて更新していく必要がある。

さらに、本研修は全国保健師長会の研究助成を受けて実施されたものであり、今後、保健師長会とのさらなる連携が期待される。特に、全国の自治体における管理職の保

健師の育成を支援するため、研修の標準化や、各自治体に適用可能なモデルの開発が求められる。また、自治体ごとの研修ニーズを把握し、それぞれの状況に応じたカリキュラムを提供することで、より実効性の高い研修の実施が可能となる。保健師長会との協力のもと、管理職保健師の育成体制を強化し、全国の行政保健師が組織運営や地域の健康課題に適切に対応できるような仕組みを整えていくことが望まれる。

本研究の結果を踏まえると、プレ管理期の保健師が管理職へと円滑に移行できるよう、体系的な知識の習得と実践的なスキルの向上を両立させる研修が不可欠である。今後は、管理職を目指す保健師がよりスムーズに役割を担えるよう、研修の継続的な改善と、各自治体に適したカリキュラムの開発を進めることが求められる。

VI 謝辞

本研究の実施にあたり、多くの方々よりご支援とご協力をいただいた。まず、本研究にご参加くださった保健師の皆様に、心より感謝申し上げます。皆様から寄せられた率直なご意見やご経験の共有は、プレ管理期における課題の整理と研修プログラムの構築に大きく貢献した。

また、本研究の実施にあたり、全国保健師長会の関係者の皆様には、多くのご助言とご配慮を賜り、深く感謝申し上げます。本研究は、全国保健師長会の研究助成を受けて実施されたものであり、行政保健師のキャリア形成と管理職育成を進めるうえで、非常に有意義な機会となった。今後も、全国の自治体と連携しながら、より実践的で効果的な研修プログラムの開発と普及に努めたい。

さらに、インタビュー調査にご協力いただいたA県・B県・C市の保健師の皆様にも、心より御礼申し上げます。現場で日々ご尽力されている皆様の声は、行政保健師に求められる力や課題を具体的に捉えるうえで、非常に貴重なものであった。この知見を活かし、今後の研修設計や人材育成のあり方に反映させていきたいと考えている。引き続き、行政保健師の管理職育成に向けた研修の充実と、保健師としての専門性の発展に寄与する取り組みを進めていく所存である。

Ⅶ 引用文献

- 1) 厚生労働省(2016)：保健師に係る研修のあり方に関する検討最終とりまとめ～自治体保健師の人材育成体制構築の推進に向けて～，2016年3月31日，p.12-14
- 2) 公益社団法人日本看護協会：平成28年度厚生労働省先駆的保健活動交流推進事業報告書 市町村統括保健師人材育成プログラムの実施 ～今後の展開に向けて～，2017年3月31日
- 3) 堀井聡子，奥田博子他：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的教育プログラムの概要と受講者アンケートの結果から－，保健医療科学；2018 vol.67 No. 3，p.322-329
- 4) 公益社団法人日本看護協会：令和4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，2023年3月
- 5) 小池智子(2014)：ケース・メソッドとは何か，看護展望，39(4) 42-47.
- 6) 高木晴夫，竹内伸一(2010)：ケースメソッド教授法入門，慶応義塾大学出版会.
- 7) ロバート・K・グリーンリーフ(2008)：サーバント・リーダーシップ，英治出版.
- 8) 諏訪茂樹(2022)：看護にいかすリーダーシップ 第3版，ティーチングとコーチング，チームワークの体験学習，医学書院.
- 9) 諏訪茂樹(2007)：対人支援のためのコーチング～利用者の自己決定とやる気をサポート～，中央法規出版.
- 10) 鈴木義幸(2006)：図解コーチング流タイプ分けを知ってアプローチするとうまくいく，ディスカヴァー・トゥエンティワン，東京.
- 11) 村山昇(2018)：360度の視点で仕事を考える－働き方の哲学，ディスカヴァー・トゥエンティワン，東京.

参考文献

- 1) 日本看護協会保健師職能委員会(2005)：保健師に求められる看護管理のあり方－地域保健における看護管理の概念整理，平成15年度、16年度保健師に求められる看護管理のあり方検討小委員会報告書，p.23.
- 2) 都道府県の為の市町村保健師管理者能力育成研修ガイドライン(2022年3月改訂版)：成木弘子，日本公衆衛生協会 令和3年度地域保健総合推進事業「市町村保健師の人材育成体制構築支援事業」，(2025年2月26日閲覧).
<https://www.niph.go.jp/soshiki/07shougai/hokenshiguide/line/doc/guideline.pdf>
- 3) 川崎千恵，奥田博子，堀井聡子(2019)：保健師管理職者への有効な教育プログラム－文献レビューによる検討－，日本地域看護学会誌，22(2)，25-38.
- 4) 筒井真奈美編著(2024)：研究と実践をつなぐアクションリサーチ入門 看護研究の新たなステージへ，照林社.
- 5) 山村奈津子(2020)：統括的保健師による健康危機管理の推進に向けた取り組み－災害健康リスクアセスメントの実践－，日本公衆衛生看護学会誌，9(2)，112-120.

- 6) 川崎千恵 (2022) : リーダーシップ能力の主観的評価に基づく自治体保健師管理者への教育プログラムの評価, 長野保健医療大学紀要, 8、79-89.
- 7) ドナルド・ショーン著, 佐藤学, 秋田喜代美訳 (2001) : 専門家の知恵 反省的実践家は行為しながら考える, ゆみる出版.
- 8) ジョン・ウィットモア, 清川幸美訳 (2003) : はじめのコーチング 本物の「やる気」を引き出すコミュニケーションスキル, ソフトバンクパブリッシング株式会社.
- 9) 石川淳 (2022) : リーダーシップの理論, 中央経済社, 東京.
- 10) 鈴木知代, 蒔田寛子 (2022) : アクションリサーチを用いた地域保健活動の効果に関する文献検討, 豊橋創造大学紀要, 26. 29-38.

Ⅷ 参考資料

1 学会発表資料 公衆衛生看護学会（2024. 1. 4-5）

【発表形式】 一般演題，示説

【タイトル】 プレ管理期保健師が統括的能力を獲得に向けた内容と課題を明らかにする
（第1報） ～管理職保健師に向けた能力に係るキャリアラダーを活用して～
杉山眞澄，伊藤純子，鈴木知代，深江久代，鳥羽山睦子

【目的】 管理期保健師に、プレ管理期保健師の統括的能力育成のためにインタビューを行い、「管理職保健師に向けた能力に係るキャリアラダー」（以下、キャリアラダーという）をもとに分析し、統括的能力育成のための活用と課題を考察する。

【方法】 本研究では、A 県内の県保健師の管理職 9 名を対象にフォーカスグループインタビューを実施し、その結果を質的帰納的に分析した。質問項目は管理職になる前の準備や研修、管理職としての役割、プレ管理期保健師に必用なスキルで、これをキャリアラダーの活動領域①政策策定と評価、②危機管理、③人事管理を基に分析した。

【倫理的配慮】 本研究は豊橋創造大学の倫理委員会（H2024002）による審査を受け、プライバシー保護と機密保持に十分配慮して実施した。

【結果】 キャリアラダーの活動領域①政策策定と評価では、管理職になる前に行政研修や外部研修を受講し、管理期保健師の業務を見て準備をしていた。また、管理職の役割は、組織全体の進行管理を行う、他部署や本庁との連絡・調整、交渉を行っていた。プレ管理期保健師には、業務手順、課題を整理して行政資料としてまとめる力が必要とされた。②危機管理では、管理期保健師の役割は感染症の発症の際、情報を分析し初動対応と他部署と調整する役割があり、プレ管理期保健師には疫学情報の分析とモニター等の資料を作成する力が必要とされた。③人事管理に関しては、新人教育の経験や管理期保健師のサポートをした経験を有し、日頃から部下に声をかけて健康や業務の進捗を確認する、評価制度に基づく人事評価をする役割があり、プレ管理期の保健師には、管理期保健師をサポートして、部下の業務や健康に目を向けて人柄や能力を見極める力が必要とした。

キャリアラダーの項目外では、部下が活動しやすい環境、人員確保などの組織ケアマネジメントが管理職の役割であり、計画的なジョブローテーションが必要とされた。

【考察】 統括保健師の役割をキャリアラダーで分析すると、特に人材育成・人事管理が重要で、またそれを支える組織をマネジメントする能力が求められていることが明らかになった。プレ管理期の保健師には、リーダーシップをとりながら業務管理できる力と部下の人事管理が期待され、そのための体系的なプログラムが求められる。

演題番号
P14-4d

プレ管理期保健師の統括的能力獲得に向けた管理の内容と課題(第1報)
～管理職保健師に向けた能力に係るキャリアラダーを活用して～

杉山真澄1), 伊藤純子2), 鈴木知代3), 深江久代4), 鳥羽山睦子5)

1) 静岡県看護協会, 2) 静岡県立大学, 3) 豊橋創造大学, 4) 常葉大学, 5) 聖隷福祉事業団保健事業部

【COI】本研究に関する利益相反はない。また、全国保健師長会令和6年度研究助成により実施した

目的

管理期保健師に、プレ管理期保健師の統括的能力育成のためにインタビューを行い、「管理職保健師に向けた能力に係るキャリアラダー」をもとに分析し、統括的能力育成のための活用と課題を考察する。

倫理的配慮

本研究は、豊橋創造大学倫理審査委員会の承認を得て実施した。
(承認番号: (H2024002))

方法

* 対象: A県保健師の管理職9名

* 次期: 2024年4月～12月

* 方法: フォーカスグループインタビューを実施し、その結果を質的帰納的に分析した。質問項目は管理職になる前の準備や研修、管理職としての役割、プレ管理期保健師に必要なスキルで、これを以下のキャリアラダーの活動領域を基に分析した。

自治体保健師の標準的なキャリアラダー（管理職保健師に向けた能力に係るキャリアラダー）

2016年に厚生労働省の検討会「保健師に係る研修の在り方に関する検討会」の最終とりまとめ～自治体保健師の人材育成体制構築の推進に向けて～と、段階的なキャリアラダーが示された。これは標準的なキャリアレベルについてはA1～A5、管理的立場については以下の活動領域に区分されて、レベル化されている。

1. 政策策定と評価: 国の動向や自組織の方針を理解し、担当部署に係る保健活動のビジョンを示し、必要に応じた見直しを行う能力、自治体を代表して外部機関との上位者との調整や交渉を行う能力
2. 危機管理: 危機等の発生時に組織の管理者として迅速な判断を行い、組織内外の調整を行う能力、危機を回避するための予防的措置が行われるよう管理する能力
3. 人事管理: 担当部署内の全職員の能力・特性を把握し、資質向上のしくみづくりと必要に応じた見直しを行う能力、組織目標・計画をふまえて保健師採用計画・配置基準、人事異動を提言する能力

結果

保健師の活動領域	1. 管理職になる準備	2. 保健師管理職の役割について	3. プレ管理期の保健師に必要なスキルや知識
1. 政策策定と評価	- 管理期研修(管理監督者研修)を行政職と一緒に受けた - 統括の前に課長職を担当した経験 - 勉強は管理職になってから - 課長の時に部長の業務を間で見ながら学んだ - 保健師の管理職がない部署からの移動だと部長の動きが学べない - 国立保健医療科学院の研修を受講した	- 組織全体の業務の進行の確認 - 今年度の目標に向かってちゃんと進んでいるか、ある時は助だし、ある時はおしりまたたき - 所長室に入ることも多いし他の部長とやり取りをすることも多いし、県庁との調整や交渉 - 効率的に業務を回せるよう、所長や県庁に管理職の立場でものを言う。その辺の業務調整は管理職の役割か - 保健師業務についての調整が役割	- 組織の中で物事を進めるには、どういう手順で進めていったらいいのか、誰を軸にしたらいいのかなど、実現するためのもの - 上の方針に従ってやっていくためにはどうしたらいいのか考えたり、実行したりする - 課題を整理して、資料にまとめ、上司に提案するとか、庁内で調整する能力(県庁での資料づくりや行動の経験)
2. 危機管理	危機管理の研修や訓練で役割を認識する	- 外向きの声や情報公開などはやっていない(保健所長や副所長などがしているから) - 感染症の発生連絡(届出の前)があった際に、初動の対応と疫学情報から分析し、他部署と協力して対策を検討する	- 感染症の疫学情報の分析とモニタリングする力 - 関係資料をわかりやすく作成できる
3. 人事管理	- 新人への教育、上司のサポート - 保健師の部長のサポートをしつつ下の人たちの指導という期間があって良かった - 部長の動きとか要素、どんな調整をしているのか、業務を席の席で見ながら学んだ - 課長の時は、保健師の人材育成の面接を部長と一緒に行った - ロールモデルになる人がいて、その人の仕事や人の動き方を学んだ	- 保健師一人一人の状況の把握、研修計画を立案 - 所全体の保健師を気にかけ話しかけたり、横のつながりも含めて見るようになった - 調整する - 部下の健康状態を気にかける - 職員がモチベーションを保って働けるよう心掛ける - 人事評価と面接(評価は、自分が客観的な評価も求めて見るようになった) - 保健師だけでなく他の職員にも公平でなくてはならない - 業務の必要量と実際の業務量、人材、労働時間等の分析と管理。また、不足している際は要求・交渉する - 上司やメンバーの人格や能力を見極めて、それぞれのタイプに合わせた業務配分や指示をする	- 管理職の先輩の行動とか、曹段何をしているのかなどを見たり、教わる(何気なく付けて管理職をやっているのか、判断の優先順位、実践例を垣間見る機会) - 管理職の人をサポートする役割: 下の人を助めつつも上の方針に従ってやっていくためにどのようにしたらいいのかを考えたり、実行したりする機会 - ジョブローテーション(県庁や様々な業務の経験を通じて)による経験とネットワークをつくる
その他		部下が働きやすい環境づくりや人員確保(非常勤職員等も含む)等の組織マネジメント	- 職能団体の役員経験も大切 - 自分が業務をするのではなく、部下や周りの人が進んでやってもらえるような頭の切り替えが必要

- ・キャリアラダーの活動領域①政策策定と評価では、管理職になる前に行政研修や外部研修を受講し、管理期保健師の業務を見て準備をしていた。また、管理職の役割は、組織全体の進行管理を行う、他部署や本庁との連絡・調整、交渉を行っていた。プレ管理期保健師には、業務手順、課題を整理して行政資料としてまとめる力が必要と述べていた。
- ・②危機管理では、管理期保健師の役割は感染症の発症の際、情報として初動対応と他部署と調整する役割があり、プレ管理期保健師には疫学情報の分析とモニター等の資料を作成する力が必要とされた。
- ・③人事管理に関しては、新人教育の経験や管理期保健師のサポートをした経験を有し、日頃から部下に声をかけて健康や業務の進捗を確認する、評価制度に基づく人事評価をする役割があり、プレ管理期の保健師には、管理期保健師をサポートして、部下の業務や健康に目を向けて人柄や能力を見極める力が必要と述べていた。
- ・キャリアラダーの活動領域以外では、部下が活動しやすい環境、人員確保などの組織マネジメントが管理職の役割であり、計画的なジョブローテーションが必要とされた。

考察

統括保健師の役割をキャリアラダーで分析すると、特に人材育成・人事管理が重要で、またそれを支える組織をマネジメントする能力が求められていることが明らかになった。プレ管理期の保健師には、リーダーシップをとりながら業務管理できる力と部下の人事管理が期待され、そのためにはジョブローテーションと体系的な研修プログラムが求められると考えられる。

【タイトル】 プレ管理期保健師が統括的能力を獲得に向けた内容と課題を明らかにする
(第2報) ～プレ管理期保健師の人材育成と統括的能力形成のための視点～
伊藤純子, 鈴木知代, 杉山眞澄, 深江久代, 鳥羽山睦子

【目的】管理職保健師の人材育成にかかわる視点(能力)を明確にすることで、プレ管理 保健師の統括的能力を育成するプログラムの一助とすることを目的とした。

【方法】本研究では、A県内の県保健師の管理職9名を対象にフォーカスグループインタビューを実施し、その結果を質的帰納的に分析した。質問項目は管理職になる前の準備や研修経験、管理職としての役割と課題を分析の視点として、統括的能力の獲得に向けた要素を抽出した。

【倫理的配慮】本研究は所属大学の倫理委員会(豊橋創造大学No. H2024002)による審査を受け、参加者のプライバシー保護とインタビュー内容の機密保持に十分配慮して実施した。

【結果】インタビューの分析から、管理職に求められる人材育成に関する能力には以下の要素が含まれることが明らかになった。1) 研修と準備の多様性: 管理職になる前に参加した研修や役員経験の有無によって、保健師の能力に差が生じていた。特に、管理期研修や県庁での経験が、課題整理や行政調整のスキル向上に寄与していることがわかった。2) 管理職としての挑戦と学び: 業務調整や部下とのコミュニケーション、リーダーシップの発揮が管理職としての重要な要素とされ、これらの能力の不足が課題として指摘された。特に、計画的なジョブローテーションの導入が必要であると考えられた。3) モニタリングと評価の重要性: 職員の業務負荷や残業時間のモニタリングを通じて、効率的な組織運営が求められていた。4) 危機管理と対応力: 食中毒対応などの事例では、迅速かつ正確な判断が管理職としての信頼や評価につながることを示された。5) ロールモデルとしての存在: 上位役職者が次世代の管理職育成に大きな影響を与えることが強調され、適切な指導とフィードバックが必要とされた。

【考察】本研究は、管理職の保健師がこれまでの経験から考えるプレ管理期保健師に対する効果的な育成には、業務の多様な経験と計画的な研修が重要であることを示している。特に、統括的能力の獲得には、行政調整能力、危機管理能力とともに、リーダーシップの育成が不可欠であり、これらを支援するための体系的なプログラムが求められる。また、上位役職者の行動が次世代の管理職に与える影響を考慮し、ロールモデルとしての役割が適切に果たされるような環境の整備が必要である。

演題番号
P14-5d

プレ管理期保健師の統括的能力獲得に向けた管理の内容と課題(第2報)
一人材育成に関する能力に焦点をあてて

伊藤純子¹⁾、島羽山睦子²⁾、杉山眞澄³⁾、深江久代⁴⁾、鈴木知代⁵⁾
1) 静岡県立大学、2) 聖隷福祉事業団保健事業部、3) 静岡県看護協会、4) 常葉大学、5) 豊橋創造大学
[COI] 本研究に関する利益相反はない。また本研究は令和6年度全国保健師長会研究助成により実施した。

目的

管理職保健師の人材育成にかかわる視点(能力)を、管理職のこれまでの経験から明らかにすることで、プレ管理期保健師の統括的能力を育成するプログラムの一助とする。

倫理的配慮

所属大学倫理委員会の承認内容遵守し実施(承認番号:H2024002)。

結果

- ・インタビューの分析から、5上位カテゴリー、11中位カテゴリー、27下位カテゴリーが抽出された。
- ・管理職に求められる人材育成に関する能力には以下の要素が含まれることが明らかになった。
- 1. 研修と準備の多様性: 管理職になる前に参加した研修や役員経験の有無によって、準備状況に差が生じていた。特に、管理期研修や県庁での経験が、課題整理や行政調整のスキル向上に影響していると捉えられていた。
- 2. 管理職としての挑戦と学び: 業務調整や部下とのコミュニケーション、リーダーシップの発揮が管理職としての重要な要素とされ、これらの能力の不足が課題として指摘された。特に、計画的なジョブローテーションの導入が重視されていた。
- 3. モニタリングと評価の重要性: 職員の業務負荷や残業時間のモニタリングを通じ、効率的な組織運営が求められていた。
- 4. 危機管理と対応力: 食中毒対応などの事例では、迅速かつ正確な判断が管理職としての信頼や評価につながるが示された。
- 5. ロールモデルとしての存在: 上位役職者が次世代の管理職育成に影響を与え、適切な指導とフィードバックが必要であることが示された。

表1: 統括的能力の獲得に向けた要素のカテゴリー表

上位カテゴリー	中位カテゴリー	下位カテゴリー	元のデータの要約
1. 研修と準備の多様性	研修の経験	管理期研修	管理期研修を県の研修として受けたり、班長や課長時代に経験を積んだ。
		県庁での研修	県庁での研修では、所属で指名される形で行政職との協力を学んだ。
	自発的な準備の違い	保健師長会の役員活動	全国保健師長会の役員を担当し、研修会や会議に参加する機会があった。
		課題整理スキル	課題を整理するために、現場の状況把握と解決策を計画する能力が求められた。
2. 管理職としての挑戦と学び	行政調整スキル	県庁での業務調整	県庁での業務調整では、他部署や上司との連携をスムーズに進める力が必要だった。
		自発的な学習の有無	管理職になる準備を、自発的に行ったかどうかで個人差につながった。
	業務調整	部下とのコミュニケーション	部下との業務負担を均一化するため、残業時間を調整する役割を担った。
		部下との面談	部下との面談を通じて業務進捗を確認し、信頼関係を構築した。
	リーダーシップの発揮	リーダーシップの発揮	リーダーとして、危機的状況で迅速かつ正確な判断を求められた。
		他部署との協力	他部署との会議を頻繁に行い、連携強化を図る取り組みが必要だった。
3. モニタリングと評価の重要性	上司との調整	上司との調整	上司への報告時に的確な情報を簡潔にまとめるスキルが求められた。
		調整能力	調整会議を主導し、各部門間の意見をまとめる役割を果たした。
	交渉力	交渉力	交渉時には、相手の意図を正確に理解し、双方に利益のある提案を行った。
		ジョブローテーションの影響	ジョブローテーションが不足しており、経験の偏りが課題として挙げられた。
	状況把握の必要性	業務の進捗管理	チームの業務進捗を週次でレビューし、遅延が発生しないよう調整した。
		調整スキル	部門間での意見調整をスムーズに進めるための調整スキルを活用した。
4. 危機管理と対応力	職員の負担管理	残業時間の管理	職員ごとの残業時間を定期的に記録し、異常があれば即座に対処した。
		業務負荷のバランス	業務負荷を均等に分配するため、役割分担を見直す取り組みを行った。
	危機管理の経験	食中毒対応	食中毒発生時に迅速な初期対応を行い、感染拡大を防止した。
		危機的状況の対応	災害時の緊急調整を通じて、職員間での役割分担を即時に決定した。
	迅速な判断	判断力	限られた情報の中で的確な判断を行い、チームを正しい方向に導いた。
		信頼の構築	危機的状況での冷静な対応が職員からの信頼獲得に繋がった。
5. ロールモデルとしての存在	部下への期待	部下への期待	部下の成長を促し、重要なプロジェクトを任せすることで期待を示した。
		課題に対する指導	具体的な課題に対する解決策を指導し、実行を支援した。
	影響力の行使	日々のフィードバック	日々の業務の中で成果に対するフィードバックを即時に行った。
		若手職員の育成	若手職員向けにスキル向上のための研修を定期的を実施した。
		モチベーション管理	職員のモチベーションを維持するため、適切な目標設定と評価を行った。

考察及び今後の方向性

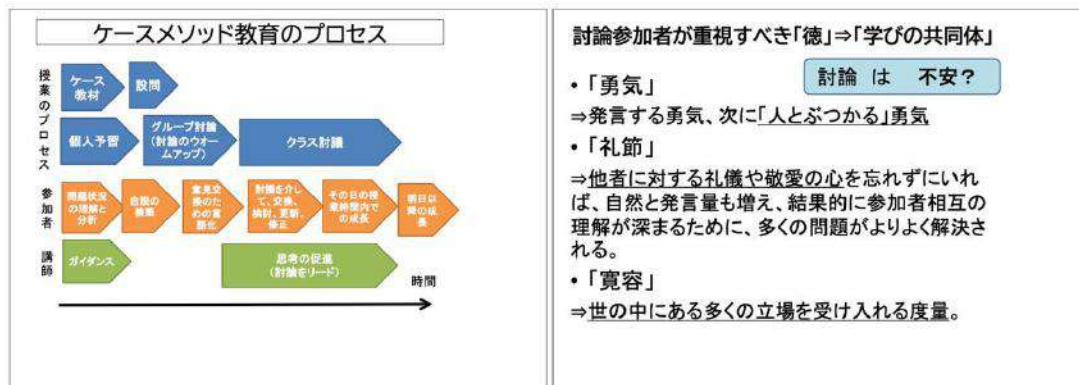
1. 研修と準備の多様性
管理職になる前に参加した研修や準備の経験は多様であり、各人の経験によって管理職としての能力に違いが見られる。管理期研修では課題整理や行政調整などのスキルが求められる一方、個々の保健師による自発的な準備の違いが能力の差につながるが示唆される。
2. 管理職としての挑戦と学び
具体的な課題として、他部署との協力や上司との調整が求められる場面が増える。調整能力や交渉力の不足を感じるケースも多く、特にジョブローテーションの影響で経験不足が指摘される。こうした背景から、計画的な経験の積み重ねが必要であることが示唆される。
3. モニタリングと評価の重要性
管理職としての役割には、組織全体の状況を把握し、業務の進捗や職員の負担をモニタリングすることが求められる。統括保健師は、残業時間の管理や業務負荷のバランスを取りながら、適切な調整を行うスキルが求められると考えられる。
4. 危機管理と対応力
食中毒対応などの具体的な事例から、危機的な状況において、組織全体の中の所管の役割を認識した上で、他部署と連携して対応する力が求められる。また、迅速かつ正確な判断が求められる場面での対応経験が、管理職としての信頼や評価につながると考えられる。
5. ロールモデルとしての存在
部長や課長といった上位の役職者が、下の階層に対してどのようなリーダーシップを発揮するかが、次世代の管理職の育成に大きな影響を与えていることが示唆される。部下に対しての期待や指導方法、日々のフィードバックが重要視されている。

管理職の保健師が考えるプレ管理期保健師に対する効果的な育成として、多様な経験と計画的な研修が重要であることを示していた。特に、統括的能力の獲得には、行政調整能力、危機管理能力と共に、リーダーシップの育成が不可欠であり、これらの育成のための体系的なプログラムが求められる。また、統括的保健師はロールモデルとして自らの行動がプレ管理期保健師に与える影響を考慮した関わりが必要であると考えられる。

2 研修用資料

(1) ケースメソッド教育について

プレ管理期のための統括保健師の心得 ～管理の力を身につけるための実践的研修～ 2025年2月4日(火) 10:00～16:00 島村通子、杉山真澄、根井郁巳、伊藤純子、深江久代、島羽山曉子、鈴木知代 目的: プレ管理期保健師が、質の高い保健活動を組織的に展開するために求められる統括的管理能力や果たすべき役割をプレ管理期から理解することができる。それにより管理的立場になった時の不安やストレスを軽減し、地域住民へのサービス向上を目指す。 スケジュール <table border="1"> <tr> <td>10:00～</td> <td>挨拶、研修目的・タイムスケジュールの説明</td> </tr> <tr> <td>10:15～</td> <td>アイスブレイク・情報交換</td> </tr> <tr> <td>10:45～</td> <td>講義</td> </tr> <tr> <td></td> <td>プレ管理期に必要な能力や管理職への準備について 等</td> </tr> <tr> <td>11:50～</td> <td>昼休憩</td> </tr> <tr> <td>13:00～</td> <td>ケースメソッドの説明</td> </tr> <tr> <td>13:15～</td> <td>グループ討議</td> </tr> <tr> <td>13:35～</td> <td>クラス討議</td> </tr> <tr> <td>14:45～</td> <td>クラス討議発表・まとめ</td> </tr> <tr> <td>15:00～</td> <td>グループワーク</td> </tr> <tr> <td>15:40～</td> <td>終わりの挨拶・アンケート記載</td> </tr> </table>	10:00～	挨拶、研修目的・タイムスケジュールの説明	10:15～	アイスブレイク・情報交換	10:45～	講義		プレ管理期に必要な能力や管理職への準備について 等	11:50～	昼休憩	13:00～	ケースメソッドの説明	13:15～	グループ討議	13:35～	クラス討議	14:45～	クラス討議発表・まとめ	15:00～	グループワーク	15:40～	終わりの挨拶・アンケート記載	なぜケースメソッドを活用したトレーニングが必要か？ 時代に対応する力をどう育てるか - 知識付与型の教育だけでは、今日の社会が求める人材の養成には限界がある。 - 新たな困難に向かい合うためには、高度な専門知識に加えて、外部環境および組織の内部環境を分析する深い洞察力、これをもとに決断する力、周囲の支援を集めながら自律的に行動できる力が必要。 - 課題を的確に認識し、その解決のために何をしたらよいかについて、「自ら考え判断していく」能力が必要。 ⇒それを身に付ける方法の一つが<u>ケースメソッド</u>
10:00～	挨拶、研修目的・タイムスケジュールの説明																						
10:15～	アイスブレイク・情報交換																						
10:45～	講義																						
	プレ管理期に必要な能力や管理職への準備について 等																						
11:50～	昼休憩																						
13:00～	ケースメソッドの説明																						
13:15～	グループ討議																						
13:35～	クラス討議																						
14:45～	クラス討議発表・まとめ																						
15:00～	グループワーク																						
15:40～	終わりの挨拶・アンケート記載																						
ケースメソッドとは 「ケース」といわれる事例を用い、創造的に問題解決するための思考のトレーニング:教育手法 アメリカのハーバードビジネススクールではじまり ⇒日本に導入されたのは1960年代 次世代リーダーの能力開発に有効とされ活用されている ケーススタディ:「結論」がある。当事者がどう考え行動したか、その結果は。 ケースメソッド:「結論」はない。参加者が自由に考え自分なりの答えを導き出す。 ⇒この過程で実践能力としての分析力や洞察力、戦略構築力や意思決定力などが身につけられる。 ⇒自発的な問題解決能力や実践力、知識と事例の蓄積はいずれもリーダーに求められるスキル。 ⇒自分の意見と他者の意見をぶつけ合い、より深い検証を重ねていくとリーダーとしての資質も備わっていく。	アメリカの組織行動学者、デビッド・A・コルブが 提唱した「経験学習モデル」から ケースメソッドの有益性を考える 「経験学習」とは、経験を通して創造される学習能力のこと。4つのサイクルによって、人が経験から学ぶプロセスを表す。 - 経験: 具体的な体験 - 考察: 経験の検証と熟考 - 抽象概念化: 持論(教訓)化して応用可能にする - 実践(試行): 新たな事態に活かして実践する ケースメソッドでは、経験を疑似体験し、自分と他者の意見をぶつけるため、「考察」「抽象概念化」を効率的に行える。また他者の意見を交えたディスカッションによって、より深い検証が可能になる。																						
ケースメソッドの目的 「修羅場体験」のシミュレーション ひとつの正解や正しいやり方を知らしめる→× 先行事例から教訓・技術的知識を学ぶ→× ・現実の社会では、絶対的な唯一解はない。不確実な状況の中で、なにが問題であるのかを見つけ出して分析し、自分の組織にとって最善と思われる解決策を考え、それを実行する手立てを意思決定する態度を育てる→○ ケースの当事者に「なりきり」考え、意思決定する	ケースメソッドの学習手順 ①個人予習: 参加者は事前に配布されたケースを読み、状況を理解し、問いに答える。自分なりの考えを持って参加。 ②グループ討議: 小グループに分けて、個人予習によって各自がどのようなことを考えてきたか、自由に意見を交換。 * グループの総意をまとめる必要はありません。 ③クラス討議: 参加者が一堂に会して、講師のリーダーシップにより、全体討議を行う。思考のコラボレーションを高める。																						

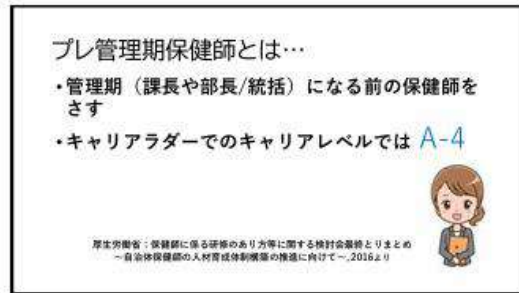


「学びの共同体」とはどのようなものか？	引用・参考文献
• 新たな気づきや次の思考のきっかけをもらう場 • 互いに押し上げ合う場 • 自分が謙虚かつ素直になれる場 • 温かい気持ちになれる場 • すべての参加者が水平・対等な状態を維持できる場 • 協働作業による相乗効果を実感できる場 • 参加者が各自の持ち物を出し合い、掘り下げることを通して、新しいものを作り出す場	• 小池智子(2014)ケース・メソッドとはなにか, 看護展望39(4) 42-47. • 高木晴夫監修(2012)竹内伸一著:ケースメソッド教授法入門 理論・技法・演習・コロク, 慶應義塾大学出版会.

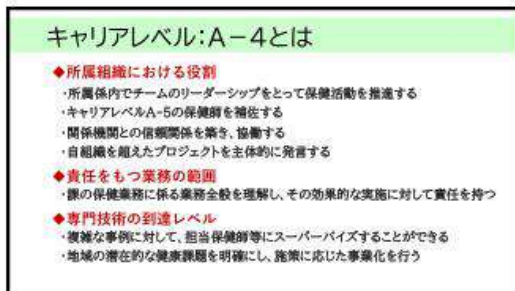
(2) プレ管理期保健師の統括的能力とキャリアラダー



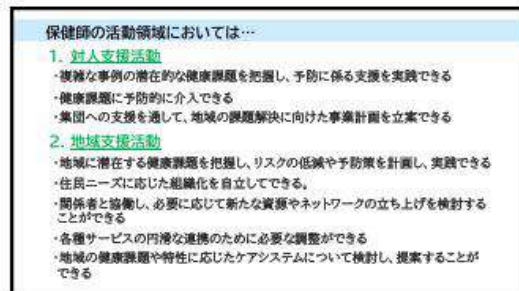
1



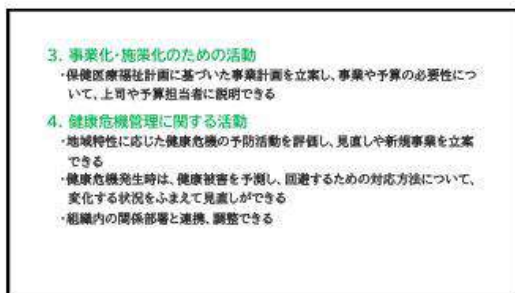
2



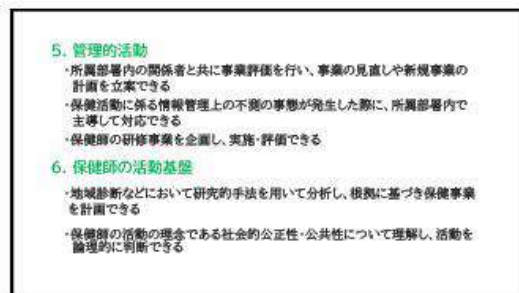
3



4



5



6

では、目指すべき「統括的な役割を担う保健師に求められる能力」とは…

1. 組織横断的な調整や交渉を行い、保健活動を総合的に推進する能力

- 各部署に配置されている保健師の活動の全容を把握し、健康危機発生時も含め、地域全体の健康課題の明確化や保健活動の優先度の判断、評価の実施を牽引できる。
- 保健、医療、福祉、介護等の多様な分野の組織内での合意形成を図るとともに、組織内外関係者とのネットワーク及び効果的な協働体制を構築することができる。

7

2. 保健師としての専門的知識・技術について指導する能力

- 社会の変化や情勢に応じて専門的知識や技術を常に更新し、実践すると共に、各組織において求められる役割を保健師に示し、直接または適切な指導者を介して指導を行うことができる。
- 保健活動の優先度を勘案し、事業の企画や再編、予算確保等について指導・助言できる。



8

3. 組織目標等に基づき保健師の人材育成体制を整備する能力

- 組織目標や地域保健施策の展望等をふまえた保健師の人材確保や採用、ジョブローテーションを含めた配置、人材育成に関する提言ができる。
- 組織全体の保健師の人材育成計画を立案し、組織内での理解・共有を図り、実施体制を整備することができる。
- 指導的立場にある保健師の指導力向上のための支援を行うことができる。

9

全国保健師長会の助成を受けて取り組んだ研究

「プレ管理期保健師が統括的能力を獲得に向けた内容と課題を明らかにする」

- 目的：管理期保健師に、プレ管理期保健師の統括的能力育成のためにインタビューを行い、「管理職保健師に向けた能力に係るキャリアラダー」をもとに分析し、また統括的能力育成のための活用と課題を考察する。
- 方法：本研究では、県保健師、市町の管理職保健師を対象にフォーカスグループインタビューを実施
質問項目は、管理職になる前の準備や研修、管理職としての役割と課題、プレ管理期保健師に必要なスキル等
これを質的帰納的に分析し、キャリアラダーの①政策決定と評価、②危機管理、③人事管理/人材育成を基に分析した。

10

インタビューから得られた結果

①政策決定と評価

- 管理職になる前に行政研修や外部研修を受講し、管理期保健師の業務を見て準備をした（突然の昇進で、準備できない人もいた）
- 管理職になる前に参加した研修や役員経験の有無によって、保健師の能力に差が生じる
- 管理期研修や本庁での経験が、課題整理や行政調整のスキル向上に寄与していた
- プレ管理期保健師には、業務手順、課題を整理して行政資料としてまとめる力が必要

②危機管理

- 管理期保健師の役割は感染症の発症の際、情報を分析し初動対応と他部署と調整する役割がある
- プレ管理期保健師には疫学情報の分析とモニター等の資料を作成する力が必要

11

③人事管理

- 業務調整や部下とのコミュニケーション、リーダーシップの発揮が管理職としての重要な要素
- 日頃から部下に声をかけて健康や業務の進捗を確認したり、活動しやすい環境づくりが必要
- 人事評価や人員確保などの組織マネジメントが管理職の役割で、プレ管理期保健師はそれをサポートする
- プレ管理期の保健師は、部下の業務や健康に目を向けて人柄や能力を見極める力が必要

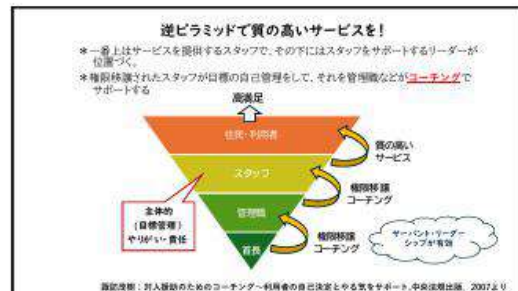
その他

- 市町の保健師は、首長からのトップダウンの指示に対応する力が必要で所属自治体の総合計画を理解し、議会対応（資料作成や答弁原稿）できる力が必要
- 関係する機関や人材を知り、連携できる体制をつくる必要がある
- 各能力の獲得のためには、計画的なジョブローテーションが必要
- 専門職経験等の役員経験があると良い

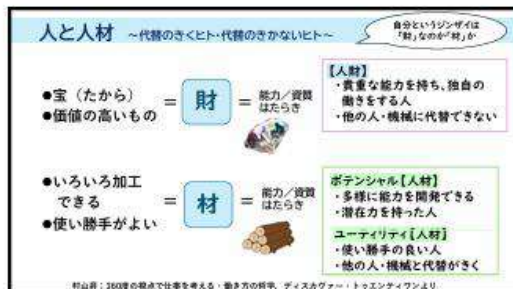
12



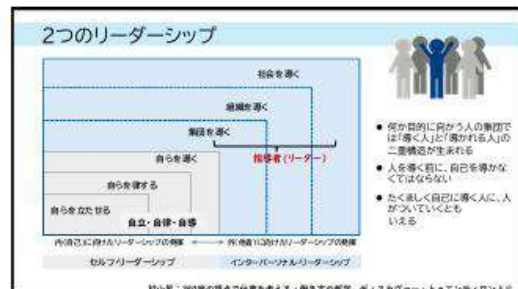
13



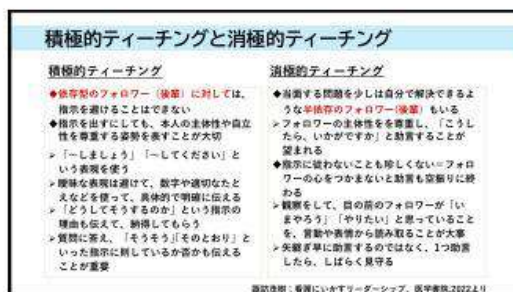
14



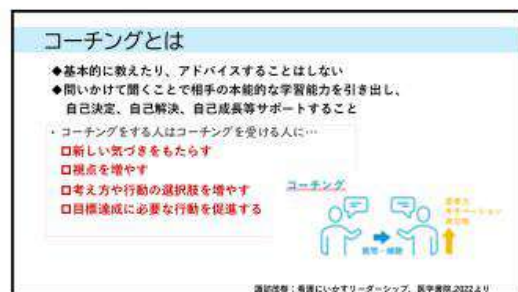
15



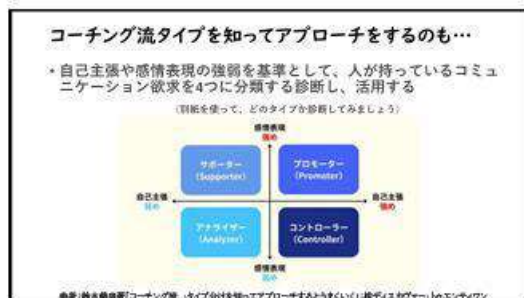
16



17



18



19

実行力でチームをリード コントローラータイプ

- リーダーシップがある
- 自己管理の能力が高い
- 結果にこだわる
- 自信や決断力がある
- 優しい感情を出すのが苦手

人に影響を与えたい プロモータータイプ

- 想像力がある
- 社交的
- 人と何かをすることが好き
- 細かいことを気にしない
- 気まぐれ

参考: 鈴木義幸「コーチング流」タイプ分けを知ってアプローチするとうまいく」株式会社カヴァートゥエンティワン

20

合意と協調が何より大事 サポータータイプ

- 人を援助することが好き
- 協調性がある
- 自分より相手の意思を優先する
- 他人の感情に敏感で
- 共感力がある
- 感情に任せて判断する

冷静沈着に現状を分析 アナライザータイプ

- 冷静に判断して行動する
- 原因、まじめと責められる
- 他人を否定しない
- 計画を立てて行動する
- 際意を立てて考える

参考: 鈴木義幸「コーチング流」タイプ分けを知ってアプローチするとうまいく」株式会社カヴァートゥエンティワン

21

対アナライザーで意識すること

コントローラータイプには…

- ✓ 結論から簡潔に話す
- ✓ 質問ではなく「教えてほしい」とお願いする
- ✓ 提案は複数伝え、相手に選んでもらう

プロモータータイプには…

- ✓ 話を聞くときは、相手を尊重して反応する
- ✓ 相手が自由に話せるような質問をする
- ✓ 肯定的な言葉をかけ、相手を承認する

参考: 鈴木義幸「コーチング流」タイプ分けを知ってアプローチするとうまいく」株式会社カヴァートゥエンティワン

22

対アナライザーで意識すること

サポータータイプには…

- ✓ 本心の意を引き出す
- ✓ 肯定的な言葉をかけ、相手を承認する
- ✓ できるだけ穏やかで丁寧な対応をする

アナライザータイプには…

- ✓ 質問は相手にじっくりと答えられる内容にする
- ✓ 返答が返ってくるまで待つ
- ✓ 相手の専門性を承認する
- ✓ ゴールを明確にし提案する

※ 相手との関係をつくるうえで、役立つツールですが適度は禁物です。相手の世界の扉を開ける一つの手段として、このタイプ分けを使って下さい。

参考: 鈴木義幸「コーチング流」タイプ分けを知ってアプローチするとうまいく」株式会社カヴァートゥエンティワン

23

	プロモータータイプ	サポータータイプ	アナライザータイプ	コントローラータイプ
モチベーションの源泉	成果を出すこと・効率的に達成すること	楽しさ・刺激・人との交流	人とのつながり・安心感・信頼関係	納得できるデータ・論理的な根拠
得意なこと	細かい指示を受けること・受けること	楽な作業・ルーティンワーク	対立・批判・決断を急がされること	想像力・直観的・直感的な判断
意思決定のスタイル	素早く決断し即行動	直感的に決断し行動力がある	慎重に相談しながら決断	データを分析してから決断
話すスピード	速い	速い	ややゆっくり	ゆっくり
声のトーン	結論ファーストではっきり話す	感情が湧いて興奮がある	穏やか・優しく話す	冷静に淡々と話す

参考: 鈴木義幸「コーチング流」タイプ分けを知ってアプローチするとうまいく」株式会社カヴァートゥエンティワン

24

(3)サーバントリーダーシップについて

管理職の姿勢としてのサーバント・リーダーシップ

- ・実務家であったロバート・グリーンリーフが概念化した。
- ・グリーンリーフは、「サーバントとはどんな時でも受け入れ、共感し、決して拒絶しない。」としている。
- ・リーダーは、自分自身の利益を超えて、**メンバーの成長や利益を重視すべき**であると考え、この考えをベースに発揮するリーダーシップをサーバント・リーダーシップと名付けた
- ・ラリー・スピアーズが、グリーンリーフの考えに基づき、サーバントリーダーシップの特徴（サーバントリーダーの属性）を10にまとめた

参考)ロバート・k・グリーンリーフ:サーバント・リーダーシップ, 英治出版株式会社

1

サーバント・リーダーシップの特徴 (スピアーズによるサーバント・リーダーの属性)

傾聴 (Listening)
共感 (Empathy)
癒し (Healing)
気づき (Self-Awareness)
説得 (Persuasion)
概念化 (Conceptualization)
先見力、予見力 (Foresight)
執事役 (Stewardship)
人の成長にかかわる (Commitment to the growth people)
コミュニティづくり (Building community)

2

傾聴

- ・メンバーの意見や考えについて積極的に耳を傾ける。
- ・同時に自分の内なる声にも耳を傾け、自分の存在意義をその両面から考えることができる
- ・**相手が伝えたいことを聞き出し、同時に自分自身の心の声に耳を傾ける。**そして、相手に対して何をすべきかを考える。
- ・メンバーの話を進めて、アドバイスや説得などをしてしまうことを良しとしない。
- ・丁寧に話を聞き、メンバーの考えや心の変化、悩みなどに気づき、メンバーに対して最善を尽くすことが重要になる。
- ・話しているときの仕草、話をしてくれたタイミングなどからも、メンバーの本当に伝えたいことを読み取る力が必要

3

共感

- ・傾聴するためには、相手の立場に立って、何をしてほしいかが共感的にわからなくてはならない。
- ・他の人々の気持ちを理解し、共感することができる。
- ・傾聴するためには、**相手の立場から理解し、相手の考えを受け入れて理解する。**
- ・**メンバーの話に先入観を持たずに、耳を傾けて、メンバーに寄り添って、思いを受け入れる。**
- ・その行為によって、メンバーは気持ちが軽くなり、リーダーに心を開き、問題解決の方向性を見出すことにつながる。
- ・共感する力が高ければ、メンバーの立場から物事を考え、見られるようになり、メンバーがリーダーに求めていることがわかる。

4

癒し(メンバーに対して安心感を与えること)

- ・メンバーが予期せぬ問題を発生させたり、ミスをしたりして、精神的にダメージを負うことでモチベーションが下がることがある。**おおらかな気持ちでメンバーを精神的にサポートし、問題解決と一緒に考え、メンバーの悩みを癒すことができれば、メンバーのモチベーションをアップさせられるだけでなく信頼度も増し、このリーダーについていこうと思ってもらいやすくなる。**
- ・メンバーの心身の回復を助け、組織に欠けているものを互いに補い合うことが、組織に成長や成果をもたらす。
- ・人を癒すことは、集団や組織を大変革し統合させる大きな力となる。

5

気づき(客観的な視点からリーダー自身と自組織を知ること)

- ・一般的に気づきの意識を高めることが大事だが、とくに**自分への気づき**がサーバント・リーダーを強化する。自分への気づきを意識することで、自身のリーダーシップを強化できる。
- ・気づきは、あらゆる事象の本質を見極められ、**チームやメンバーの些細な変化を知ることができる。**
- ・チーム内の些細な変化にも**気づく**ことがサーバントリーダーシップにおいては大切。普段しないようなミスが続いているメンバーがいなかったり、成果が上がっているメンバーがいなかったりなど、常にメンバーの変化に迅速に気づけるようにする。
- ・自分と自部門を知り、リーダーが自身の行動を振り返ることで、リーダーとして何をすべきかを知ることが大切。このことは倫理観や価値観とも関わる。

6

説得

- ・職位に付随する権限に依拠することなく、また服従を強要することなく、他の人々を説得できる。
- ・リーダーとしての権限によって服従させることなく、相手に同意を得られるような説得の仕方が求められる。双方が納得できるポイントを探し出し、それをきちんと説明した上で相手に納得してもらう。
- ・メンバーが納得しない状態で、論理的に説明するだけでなく、目的などを共有して、納得してもらうことが必要。
- ・メンバーが納得した上で仕事をすると、チーム内に相乗効果が出て、チーム力が強化される。

7

概念化

- ・異なる価値観を持ったメンバーが、同じ目標を目指して達成するためには、それぞれが目的や役割を理解して、取り組む必要がある。
- ・県や市町の保健福祉ビジョンに基づき、将来を見通した展望を持つ。
- ・将来を見据えた目標（組織やチームの目標）ビジョン、ノルマなどを明確にし、相手に分かりやすく伝える。
- ・自分の中にある考えを明確に、メンバーにわかりやすく共有するスキルはもちろん、メンバーが考えるビジョン、目標などを集めて一つの形にするスキルも必要
- ・リーダー自身が県や市町の健康課題や政策全体を俯瞰的にみて、目指す姿をもつ。
- ・日常の業務上の目標を超えて、自分の志向をストレッチして広げる。

8

先見力、予見力

（過去の経験や教訓、現在の状況などをもとに、将来を見定める）

- ・組織として取るべき行動を見定めるためには、現在の状況から未来を予見しようとすることもリーダーに求められる。
- ・将来化の力と関わるが、今の状況がもたらす懸念をあらかじめ見ることができなくとも、それを見定めようとするのが求められる。
- ・それが見えたときに、はつきりと過去の教訓、将来のための決定のありそうな帰結を構築できる。
- ・業務を取り巻く環境の変化にともない、チームが成長し続けていくためには、過去の出来事から未来を見識え、方向性を見定める方が必要。
- ・将来の問題を解決するためには現在の両面をどうのよう改善しなくてはならないのかなどを見極める。
- ・今後のことを考えるためには、現状をしっかりと把握する力と、過去を顧みてそこから気づきを得る力も必要

9

執事役（責任感）

- ・エンパワメントの著作でも有名なコンサルタントのピーター・ブロックの著書の中で明らかにしている。執事役とは、大切なものを任せても信頼できると思われるような人をする。
- ・メンバーの成長を考えて、メンバーに対し献身的に有意義なアドバイスをし、メンバーと共に達成感を感じられるような関わりをする。
- ・関係が深まるほど、お互いの信頼関係が深まることで、メンバーとの信頼関係が深まる。
- ・メンバーから献身的に支援してもらえることで、仕事が意欲的になる。
- ・メンバーに気持ちよく働いてもらえるための自己犠牲の精神をもっている。自分の利益ではなく相手の利益を優先し、それに喜びを感じることをでき
- ・自己犠牲の精神を持ち、相手の利益になることを考え、自分から優先してラジカルなチームのために行動を起こす力が必要

10

人々の成長に関わる（人材育成）

- ・メンバー各人には、働き手としての目に見える貢献を超えて、その存在そのものに内面的価値があると信じる。
- ・メンバーが持つ可能性や価値を信じて、個人やチームの成長に目を向ける。
- ・業務上の成果やチームの成果だけを求めるのではなく、プロセスも重視し、一緒に働く仲間としてメンバーの成長を促す。
- ・自分の組織の中のひとりとりの、そしてみんなの成長に深くコミットする。
- ・リーダーは、「相手が成長するために自分は何ができるか？」を考え、実行するスキルが必要
- ・メンバーの一人ひとりが持っている潜在能力や長所・短所に気づき、その開花を促す（長所をのばす）ことに深くコミットする。

11

コミュニティづくり

（メンバーにとって働きやすい環境・風土をつくり出す）

- ・メンバー同士が、支えあい、働きやすく成長できるコミュニティ（風土）を作る。
- ・メンバーの能力を発揮して、チーム内で相乗効果を生み出せるような環境（メンバー同士のコミュニケーションをサポートするなど）を作る。
- ・メンバー全員が、組織内で成長できるコミュニティをつくり出すスキルが必要
- ・サーバントリーダーがつくるコミュニティは、ただ全員が集まるだけでは満足せず、それぞれが愛情や癒しをもってコミュニティに参加する。

12

サーバントリーダーシップの事例紹介 (F市の支援を通して)

- ・管理的立場にある保健師の公衆衛生看護管理能力育成のための研修プログラムの開発のために、袋井市に協力をしていた。
- ・F市が課題と感じている母子保健事業の改善を通してアクションリサーチとして介入し、公衆衛生看護管理能力の高まりにつながる人材育成方法について検討してきた。



13

F市管理職の発言の抜粋

癒し：

- ・統括はすごくおらかなんですね。「大丈夫、大丈夫。何とかやるよ」そういうベースがあって、そう言うのってなかなか物事がうまく進んでいかないので、皆がきつ々しになっていたら多分組織として回っていかないので、そう言うおらかなさというか、やっぱり上に立った者は、全体をしっかりと温かく包むと言うか、「見ているよ」と言う意識は持っていないといけないかなと言うのを学ばせてもらった。

気づき：

- ・虫歯の罹患率を減らすと言うことは大きい目標として絶対的にあったはずなので、そう言う所がアウトカムの資料として職員が認識して評価できればいいんですけど、あまりその意識がないと感じたので、そこを後半、ちゃんと事業として年間と評価していく時までその意識付けをしていかなければいけないと思う。

14

F市管理職の発言の抜粋

説得：

- ・これから変わる2歳児相談のところも今までやっていなかった保護者の集団指導のところを工夫してやる、それを取り入れる。そこら辺の経験を説明しながら「2歳児相談はこう言う所を強調するんですよ」と説明すると、スタッフの皆さんも一歩に頑張るってやらなくてはいけないという気持ちになってくれるかなと考えている。

概念化：

- ・市としてこういう健康課題があって、こういうことを目指してやっていくんだ、だから健康はこうやってやりましょうという思いを一貫にしないといけないと感じていて、その場が大事だと思う。
- ・総合計画とか健康づくり計画の中には、3歳児の虫歯の罹患率のことであったり、肥満率のことが目標として設定されているので、それを達成するための途中の段階で2歳児という年齢を置かれているのであれば、そういう目的も達成できるような事業に持って行かなければと見ていて思ったんです。

15

F市管理職の発言の抜粋

先見立・予見力：

- ・事業のアンケートは、スマホでQRコードを読み取ってやってもらっている。乳幼児健診・相談だけでなく、他の教室もやりたいと言った。市民の声を聞きたいと言って、デジタル化もどんどん取り入れている。
- ・全体像を見ていて、今保健師の働きの中でここが問題、ここが変えれば全体の動きも変わってきて、もっとここに力を入れられるのにな。ちょっときつかけがあったので、これは変えたいと思って、変えよう。その時にも皆の意見は聞くんですが、

執事役：

- ・トップが自分たちのことを考えてくれるかというのを感じ取れる、この人のために頑張ってみようと言うように、保健指導で言ったように返答性というのがあって、この人のためだったらちょっとだけ頑張りたい意が上がって、やってみようかなと言う気になると言うのは、日頃から自分をどれだけ大切にしてくれるかを感じている時に返答性が出てくる。

16

F市管理職の発言の抜粋

人々の成長にかかわる：

- ・市民から信頼される関係性を作らなければいけない。なかなか一人一人の質、力がまだ足りない。そういう力を一人一人がつけていく支援ができればと思っている。
- ・やりっぱなしではいけないので、それをやったことがどうなのか見直しはしなければいけないが、単なる業務の見直しだけに終わらせなくて、こういう一つ一つの積み重ねが、職員の成長につながるのだと思うので…

コミュニティづくり：

- ・保の中でも常に遠慮話して、相談して、そういう雰囲気は結構よくないと感じている。日頃から保の中でチームでやっていると思う感じはしている。
- ・子育て附だったし、いろいろ大変な時期をうまく調整しながら、みんながサポートしながら経営しているような保健師を育成したい。周りにも目を配りながら、自分もそうしてもらったから、若い子たちを引っ張っていく。そういう意識がなくなってくれば、それが実現できる環境が整うといふこと。

17

公衆衛生看護管理者に求められる姿勢

- ・目標や成果に向かってメンバーに対し信頼を寄せ、励まし、援助する。
- ・権力を行使せず、メンバーである組織構成員に明確な目標を提示する。
- ・相手の言うことを傾聴し、どのようにすれば自分が相手の役に立てるかを考える。
- ・組織の目標の達成のために、必要があれば率先して先頭に立つ。
- ・メンバーの一人ひとりが、自律的、創造的にケアを実施するために、メンバーを信頼し権限の委譲を行い、専門性を発揮できるように回っていく。

18

(4)ケースメソッド事例

特別研修 プレ管理期のための「統括保健師の心得」 ケースメソッド事例

以下のケースをよく読み、各登場人物の立場になって考えてみましょう。そして、下記の 2 つの問いに対する考えを、自分なりに用意してみましょう。

※考える前に注意していただきたいことです。

1. これは私たちが作成した架空の事例です。
2. 事例検討ではないので、対応を振り返るものではありません。1 つの正解や正しいやり方を知らしめることや、先行事例から教訓・技術的知識を学ぶことはありません。
3. 現実社会では、絶対的な唯一の答えはありません。このような職場での課題のシミュレーションを通して、不確実な状況の中で、なにが問題であるかを見つけ出して分析し、最善と思われる解決策を考え、それを実行する手立てを意思決定する態度を育てるためのトレーニングです。
4. 個人で考えてきてもらいますが、研修では他の人の意見を聞き、更に考えを広げましょう。では、ケースを読んでいきましょう。

【事前課題】 恵比寿市保健センターの事例です。以下の問いに対してあなたは、どのように考えますか。

(問1) このケースでは何が問題でしょうか。

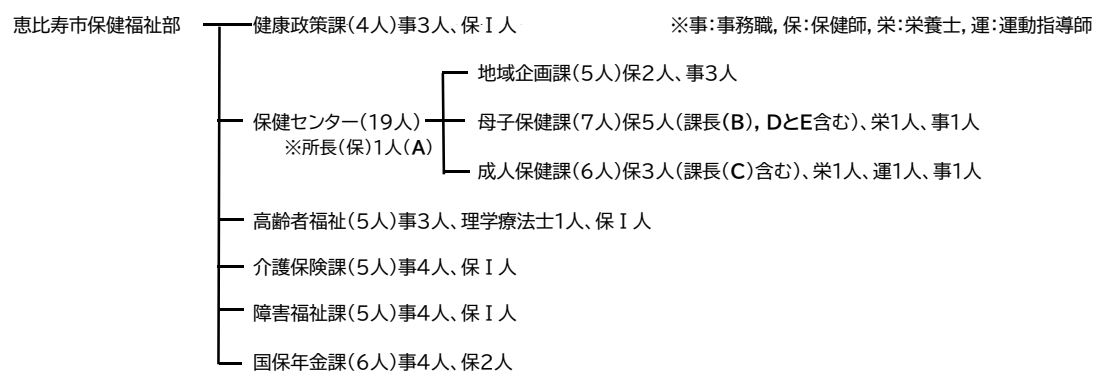
(問2) 上記の問題はなぜ生じたと考えますか。

(問3) この問題を解決するために、どのような対応をすればいいでしょうか。

◆ケース:部下から突然、辞めたいと突然いわれた課長の対応

【登場人物等の背景】

恵比寿市保健センター: 人口6万2千人の市で、保健センターは、所長の他、地域企画課と母子保健課、成人保健課の3課に分かれていて、母子保健課と成人保健課の課長は保健師、地域企画課の課長は事務職である。(※職員の構成は下図のとおり) 市の保健師の総数は 17 人である。



A さん: 統括保健師。恵比寿市保健センターの所長で、保健師の統括も担っている。年齢は 59 歳だが、定年延長のため、在任期間はあと 2 年残っている。所長と統括保健師になって2年たつが、前任のセンターの所長は事務職で、1年前にはじめて保健師が所長となった。Aさんは臨床経験が2年あり、母子保健課と成人保健課の課長とは同期入庁である。月に 1 度、幹部保健師会議を開催して、各課の業務の進捗状況を確認する他、保健師や専門職の採用計画を立て、人事面接を実施する役割もある。

B さん: 母子保健課の課長で、母子保健に関する業務は新規採用の頃と 10 年前に 2 年目ほど経験したことがあるが、本庁の勤務が多く、現場は福祉分野で一人職場の経験が長い。母子保健の制度などの改正があり、10年前

とは業務の中身や役割が変わってきているため、課長職になってからは、5歳下の係長のDさんに相談しながら行っている。が、Dさんは自分の担当地区の業務と予防接種業務の仕事以外は、興味が無いといった様子である。先日も議会対応の資料に不備があることに気づかず A さんに注意された。母子保健課の業務内容の見直しと共に人材育成も必要だと感じている。

Cさん: 成人保健課の課長でAさん、B さんとは同期に入庁している。課長職はBさん同様、2年目であるが、成人保健課の保健師の2人が中堅保健師で成人保健の経験が長いので、事務職の係長の元、特定健診や特定保健指導を中心とした業務を円滑に進めることができています。5か月後に育児休暇明けで、育児時間を取りながら業務に復帰する保健師がいるため、仕事の配分や人事配置について、統括のA保健師に相談しようと考えています。

Dさん: 母子保健課の係長で 40 歳代の中堅保健師である。母子保健係は、乳幼児健診の担当、歯科や両親学級等の健康講座の担当、予防接種の担当があり、養育医療等の療養支援と医療ネットワークの係に分かれている。課長を除く保健師は、地区分担をしていて、Dさんは最も広範囲の地区を担当している他、問合の多い予防接種を担当して多忙である。その他の保健師は、経験年数は3年以下で、健診と健康講座を担当しているが、前任の企画書や事業要項を見て仕事を進めているようで、初めての業務はDが指導するようにしているが、若い保健師からはあまり相談に来ないと不安に感じている。

E さん: 母子保健課の保健師で3年目である。乳児健診を担当しているが、人見知りで家庭訪問は苦手である。大学在学中はコロナ禍だったため、保健師の知識や技術は、ほぼない状態で就職した。育児や不妊相談など知らないことが多く、学生時代のテキストなどを頼りに勉強しながら仕事をしている。

【人事面接でのこと・・・】

恵比寿素市では、5月、9月と1月に定期人事面接を行っている。Aさんは、6月に各職員とその上司であるB課長を交えて3者面談をすることになった。母子保健に配属されているEさんの面接で、A統括保健師、Bさんが同席して、仕事の進み具合や目標などを聞いていると、突然泣き出して「本当は仕事を辞めたいと思っているんです」と言い出した。

Aさんは「なんで、辞めたいと思ったの?」と聞くと、EさんはBさんをチラッと見て、「それは・・・」と口ごもり、「自分ができるので…能力ないんです」と言って、また泣き出した。Aさんは、母子保健課の中での問題なのかもしれないと察して、Bさんに席を一旦はずすように指示をした。

B課長が退席後に改めて、Eさんに尋ねるとEさんは「自分が受け持っていた特定妊婦のケースが、先日、虐待疑いで保育園から通告あったんです。23歳の母親が一人で育てていて、子どもが、2か月前に5歳になり、3種混合ワクチンの問い合わせで来所しているのを受付で見たのですが、保育園にも通っているから大丈夫だろうと思い、声もかけなかったんです。」「児童相談所が子どもを一時保護した後に、最近の様子を聞きたいとの問い合わせがあったんですが、3 か月前に母と電話で話をしましたが心配なことはなさそうでした。でも1年以上会っていません…」そのことが母子保健課の中で問題になったのだと語った。

特定妊婦等の経過観察が必要な事例は、定期的に訪問や来所時に面接をすることになっていて、D保健師が一覧表を作成してある。この事例が来所予定であることは、課内で共有されていた。Eさんは、Dさんから「ケース記録を見たけど、一覧で共有されているのに、来所の際に少しの時間でも面接すべきだった。そもそも、この母親のアセスメントが不十分だったと思うわ」と叱られたと語った。Aさんは「B課長は、なんて言っているの?」と聞くと、Eさんは「B課長は、Dさんに仕事を任せきりなので、実質、業務をまわしているのは、Dさんなんです。」また、Dさんに事例の相談をしようとしたら「3年目なんだから、自分で考えてから『助言して下さい』というのが筋なんじゃないの」と言われ、相談しにくくなったと語った。

その後、Aさんは、B課長を呼び、Eさんに対して「しばらく時間を欲しいので、辞めるというのは待ってほしい。課のことや事業については見直すようにしたいと思うので、また後日ゆっくりとお話しましょう」と言ってEさんを返したと伝えた。B課長も、初めて聞いた事柄だったためか、ショックを受けていた様子だった。

IX おわりに

本研究は、自治体におけるプレ管理期保健師の育成に焦点を当て、都道府県の統括保健師と大学教員による協働体制のもと、統括的能力の育成を目指した研修プログラムの開発と実践を行ったものである。保健師活動の現場では、近年ますます複雑化する健康課題や多様な住民ニーズに対応しつつ、政策の立案・評価、危機管理、人材育成といったマネジメントスキルを発揮することが求められている。その担い手としての保健師をどのように育てていくかは、管理的立場の保健師らにとって極めて重要な課題であり、組織力の強化や地域保健の持続可能性にも直結するテーマである。

とりわけ、統括保健師は、保健師職能の中核を担う存在として、人材育成の方針づくりと実践の両面において主導的な役割を果たすことが期待されている。本研究では、統括保健師としての現場に根ざした実践知と、大学教員のもつ学術的知見とを融合させ、より体系的かつ実効性のある研修プログラムの構築をめざした。各地での管理職を担う保健師へのインタビューを通じて、管理的立場にある者が直面する現実と、その中で育まれる経験知を丁寧に掘り下げたことにより、貴重なデータを可視化することができたといえる。

研修プログラムの設計にあたっては、これらの調査結果に基づいて、政策策定、危機対応、人材育成に加えて、組織マネジメントや他機関との調整といった統括的能力を多面的に取り上げ、プレ管理期に求められる力を具体的に可視化した。さらに、サーバント・リーダーシップの視点を導入することで、支援的かつ協働的なリーダー像を提示し、管理職像の形成に寄与する内容とした。また、現在、多くの自治体で職員のキャリアラダーが導入されているが、ラダー上で示される「期待される姿」に対し、その力をいかに形成するかという具体的な方法論の不在という課題に取り組んだことは、本研究の特長である。

管理能力の多くは、これまで「経験を通じて身につけるもの」とされてきたが、それゆえに研修プログラムとして体系化しにくいとされてきた現実がある。本研究ではその難しさに挑戦し、プレ管理期の段階で取り組むべき準備や課題を具体的に現場に示す試みとなった。また、自治体の規模や組織体制によって求められる役割やスキルが異なることも明らかとなり、今後の指針づくりに資する知見となったことも重要である。

本研究で得られた知見とプログラムが、全国の自治体において活用され、地域の特性に即した人材育成の一助となることを期待する。また、統括保健師が中心となり、実践と理論を架橋する継続的な学びの場を確保していくことが、今後の保健師活動の質の向上と職場の活性化につながることを改めて実感する機会ともなった。今後も、それぞれの知を持ち寄りながら、よりよい人材育成のあり方を組織横断的に模索したい。

本研究にご協力いただいたすべての関係者に深く感謝申し上げますとともに、本報告書が、保健師の専門性と可能性を信じ、未来を見据えて人材育成に取り組むすべての皆さまの一助となることを願う。

研究メンバー

島村 通子 （ 静岡県健康福祉部健康局 ）
櫻井 郁巳 （ 静岡県健康福祉部健康局健康増進課 ）
鈴木 知代 （ 豊橋創造大学保健医療学部 ）
深江 久代 （ 常葉大学健康科学部 ）
伊藤 純子 （ 静岡県立大学看護学部 ）
杉山 眞澄 （ 静岡県看護協会 ）
鳥羽山 睦子 （ 聖隷福祉事業団保健事業部保健看護管理室 ）

※所属は、令和7年3月31日現在