令和６年度 全国保健師長会調査研究事業

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」テキスト

目　次

はじめに　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・2

Ⅰ．なぜ管理期研修が必要か　・・・・・・・・・・・・・・・・・・3

１．プレ管理期保健師に必要な公衆衛生看護管理的能力とは・・3

２．プレ管理期保健師研修の現状と課題　・・・・・・・・・・・・4

３．本書で提案するプレ管理期研修の特徴・・・・・・・・・・・・・・・5

Ⅱ．研修　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・5

１．研修カリキュラムの枠組み　・・・・・・・・・・・・・・・・・5

２．研修の具体策　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・6

１）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・・・・・・6

２）サーバント・リーダーシップを身につけよう　・・・・・・・・・16

３）ケースメソッドで困難な事例をみんなで考えてみよう　・・・・・・18

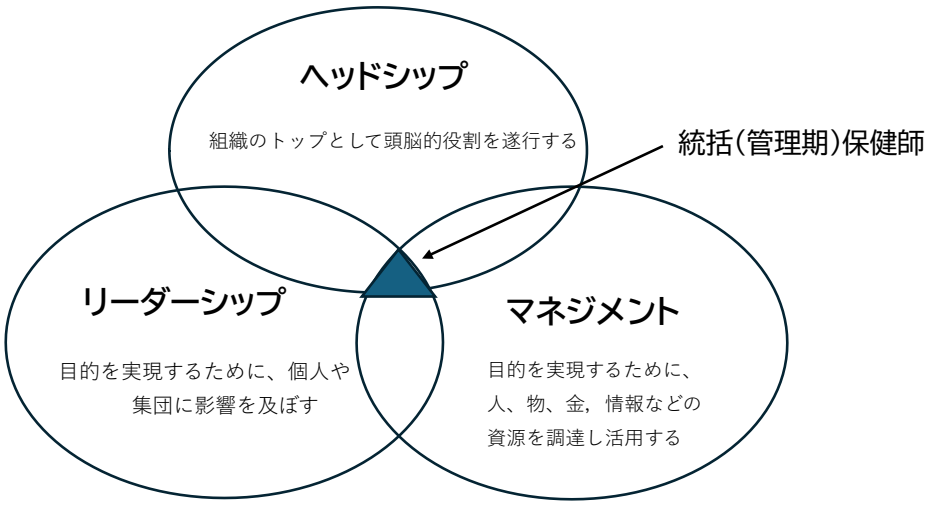
Ⅲ．おわりに　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・23

【文献一覧】　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・24

はじめに

平成 28 年に示された「自治体保健師の標準的なキャリアラダー」[1] では、統括的な役割を担う保健師に求められる能力として、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、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、③組織目標等に基づき保健師の人材育成を整備する能力が求められています。これをもとに、これまで管理職保健師の管理能力向上を目標とした研修 [2] が組まれてきました。「市町村保健師管理者能力育成研修ガイドライン（2022）」[3] に提示された研修内容では、国の地域保健における動向、根拠に基づいた事業・施策の展開、組織におけるリーダーシップとマネジメント等の講義と演習を組み合わせたものが提示されて、演習では各市町村保健師のありたい姿をふまえ「施策展開に必要な人材育成・人事管理を含むマネジメントのあり方」を行うプログラムとなっています。

一般的に、リーダーシップとは「目的を実現するために目標を設定し、目標を達成するために個人や集団に影響を及ぼすこと」で、マネジメントは「人、物、金、情報などの資源を調達して活用すること」であり、いずれも組織の目的が理解されていないといけません。そこに組織を束ねるヘッド＝統括が集団を束ねて引っ張っていく役割があります [4]。ヘッドは頭脳のことで、組織においての制度的なトップの位置にあり、その地位に基づく権限の行使(役割の遂行)が求められます。これがヘッドシップで、行政保健師では、統括的役割を担う保健師がヘッドとなります。行政での管理職の保健師は、リーダーとしてだけでなく、マネージャーとしても働きます。住民の健康レベルの向上などの目的を達成するために、人の調達や様々な人や組織と連携したりする必要があります。



このような役割を学ぶために行われる保健師への現任教育の問題として、研修時間が平均１日で短いことや、講義が中心で受動的な学習であること、グループワークでの研修の振り返りや情報交換を行う知識伝達型教育であることが指摘されています[5)]。

私たちは、集合研修と共に各職場での管理能力向上へのサポートが重要だと考えています。集合研修では、課題解決に向けてケースメソッドを取り入れた内容を考えました。また各職場での管理能力を発揮する場面をサポートするための研修プログラムに努めました。

Ⅰ．なぜ管理期研修が必要か

１．　プレ管理期保健師に必要な公衆衛生看護管理的能力とは

プレ管理期保健師とは、管理期(課長や部長/統括)になる前の保健師をさします。自治体保健師の標準的なキャリアラダー（専門能力に係るキャリアラダー）でのキャリアレベルでは A-4 に相当し、(管理職保健師に向けた能力に係るキャリアラダー）では、B-1、B-2 にあたります。

専門能力に係るキャリアラダーでのキャリアレベルは以下のように定義づけされ、基本的には管理期の保健師等を補佐できる能力が求められ、統括保健師を目指す準備段階といえます。

1）所属組織における役割

・所属係内でチームのリーダーシップをとって保健活動を推進する
・キャリアレベル A-5(管理期)の保健師を補佐する
・関係機関との信頼関係を築き、協働する
・自組織を超えたプロジェクトを主体的に発言する

2）責任をもつ業務の範囲

・課の保健業務に係る業務全般を理解し、その効果的な実施に対して責任を持つ

3）専門技術の到達レベル

・複雑な事例に対して、担当保健師等にスーパーバイズすることができる
・地域の潜在的な健康課題を明確にし、施策に応じた事業化を行う

2．　プレ管理期保健師研修の現状と課題

いくつかの自治体の管理的立場の保健師に協力して頂き、フォーカス・グループインタビューを実施し、管理職の役割や課題、管理職になる前の準備などについてお聞きしたところ、管理期の役割については「保健分野の専門知識だけでなく、自組織の行政全体を見渡すマネジメント能力や調整力が必要」だとの意見や「次世代に活躍できる保健師の人材育成にも力を注いでいる」ことがわかりました。また、多くの管理職が「管理職になる前の準備はしていなかった」と語っていました。規模の大きい都道府県等では、プレ管理期に部長・課長の保健師と一緒に他部署との調整や会議に参加しながら、管理期の仕事や役割を学び、人を知る機会を得ていましたが、中規模、小規模の町村であると人材も限られているため、意識して管理期への準備がなされているわけではありませんでした。プレ管理期の保健師が、管理期の保健師に必要な能力を習得するためには、現場での実践的な経験が重要であり、知識と共に計画的なジョブローテーションが求められます。管理職に求められるスキルは幅広く、健康危機管理では、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いました。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ました。

また、昨今新規採用が少なく、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、管理職には育成力を高めることが求められています。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っています。新人保健師への指導も意識して行われる必要があります。限られた人員の中で、管理期、プレ管理期の保健師は人材育成も意識した OJT と共に、人を育てる組織風土づくりが必要です[6)]。

３．　本書で提案するプレ管理期研修の特徴

集合研修で、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ります。変化する社会情勢や頻発する健康危機の時代に対応する行政保健師としての力をどう育てるか、その方法として基本的な講義と共にケースメソッド[7)、8)]を活用することとにしました。

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や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です。ケースメソッドは、参加者が事前に提示された模擬事例を読み、その事例の問題を分析・理解した上で自分の解決法を考えた上で研修に参加してもらいます。研修当日は、グループ討論、クラス討論で自分の意見を述べると共に、他の人の意見を聞きながらディス討論を重ね、最善の方法を見つける学習法です。これは、仕事をしていく上でも様々な能力を伸ばすことができ、主体的な参加を促すために取り入れました。

Ⅱ．研修

１．　研修カリキュラムの枠組み

◎**事前学習**（事前に事例を読み、参加者が各自で課題を考えてくる）

１）　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」

標準的なキャリアラダーと管理期に必要な能力
ティーチングとコーチング
サーバント・リーダーシップ

２）　ケースメソッド

① ケースメソッドと進め方の説明
② グループ討議
③ クラス討論
④ クラス討論の発表とまとめ
⑤

３）　グループワーク

① 研修の振り返り
② 明日から自分が取り組む内容は何か

２． 研修の具体策

1) 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

（１）標準的なキャリアラダー

① キャリア A－４とは…　**～ 保健師の活動領域においては～**

1 対人支援活動

・複雑な事例の潜在的な健康課題を把握し、予防に係る支援を実践できる
・健康課題に予防的に介入できる
・集団への支援を通して、地域の課題解決に向けた事業計画を立案できる

2. 地域支援活動

・地域に潜在する健康課題を把握し、リスクの低減や予防策を計画し実践できる
・住民ニーズに応じた組織化を自立してできる。
・関係者と協働し、必要に応じて新たな資源やネットワークの立ち上げを検討することができる
・各種サービスの円滑な連携のために必要な調整ができる
・地域の健康課題や特性に応じたケアシステムについて検討し、提案することができる

3. **事業化・施策化のための活動**

・保健医療福祉計画に基づいた事業計画を立案し、事業や予算の必要性について上司や予算担当者に説明できる

4. **健康危機管理に関する活動**

・地域特性に応じた健康危機への予防活動を評価し、見直しや新規事業を立案できる
・健康危機発生時は、健康被害を予測し、回避するための対応方法について変化する状況をふまえて見直しができる
・組織内の関係部署と連携、調整できる

5. 管理的活動

・所属部署内の関係者と共に事業評価を行い、事業の見直しや新規事業の計画を立案できる
・保健活動に係る情報管理上の不測の事態が発生した際に、所属部署内で主導して対応できる
・保健師の研修事業を企画し、実施・評価できる

6. 保健師の活動基盤

・地域診断などにおいて研究的手法を用いて分析し、根拠に基づき保健事業を計画できる

・保健師の活動の理念である社会的公正性・公共性について理解し、活動を論理的に判断できる

②目指すべき「管理期に発揮する統括的管理的能力」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、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。

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。

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。

全国保健師長会の助成を受けて取り組んだ研究[6]から…

「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フォーカス・グループ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」をもとに分析した。

【質問項目】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用なスキル等

【結果】

①政策策定と評価

・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
・管理職になる前に参加した研修や役員経験の有無で，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する
・プレ管理期保健師には、業務手順、課題を整理して資料化する力が必要

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を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

③人事管理

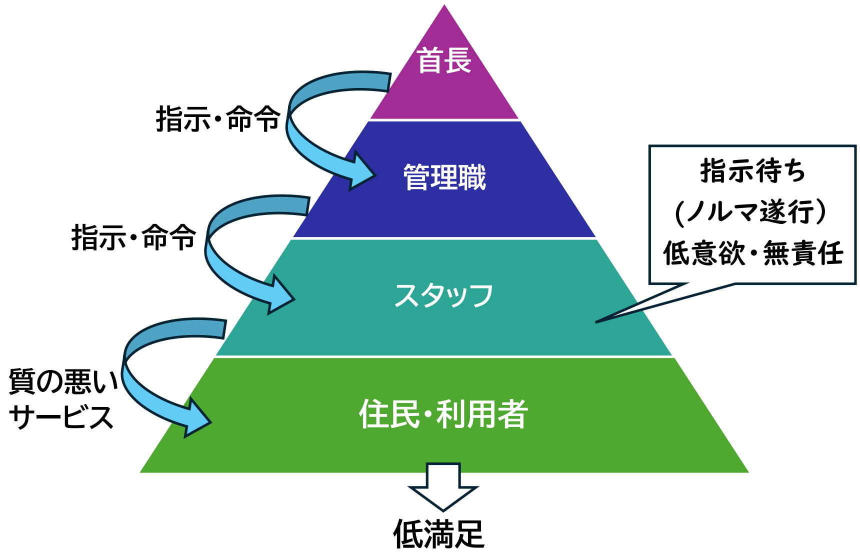
・業務調整や部下とのコミュニケーション、リーダーシップの発揮が管理職としての重要な要素
・日頃から、部下に声をかけて健康や業務の進捗を確認したり、活動しやすい環境づくりをすることが重要。プレ管理期の保健師は、スタッフの業務や健康に目を向けて人柄や能力を見極める力が必要
・人事評価や人員確保などの組織マネジメントが管理職の役割で、プレ管理保健師はそれをサポートする

④その他に…

・市町の保健師は、首長からのトップダウンに対応する力が必要で施策を理解し、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。専門職能組織の役員経験も
・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

●管理職になると組織を意識しなくてはいけませんが…

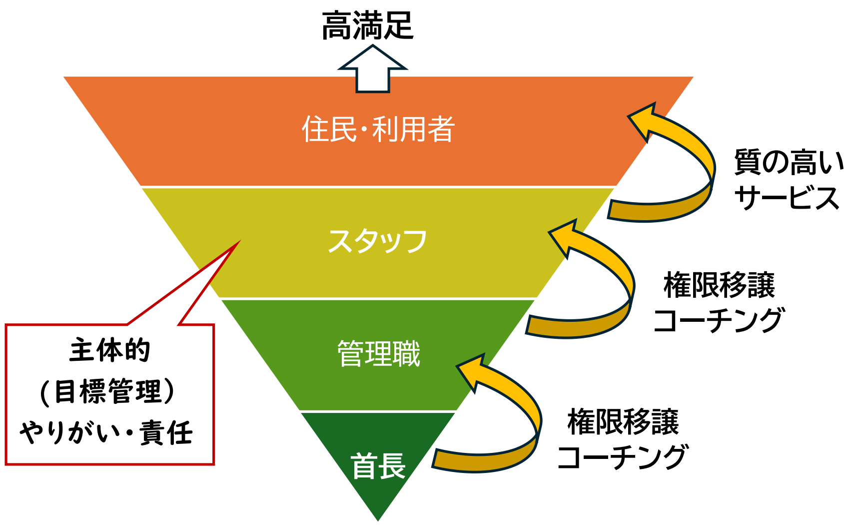
あなたの組織はこんなではありませんか？



＊マニュアル通りにしか働かない。リーダーに依存して、スタッフが一人ひとりの利用者や住民に合ったベストなサービスを自ら考えようとしない

〜〜〜

逆ピラミッドで質の高いサービスを！

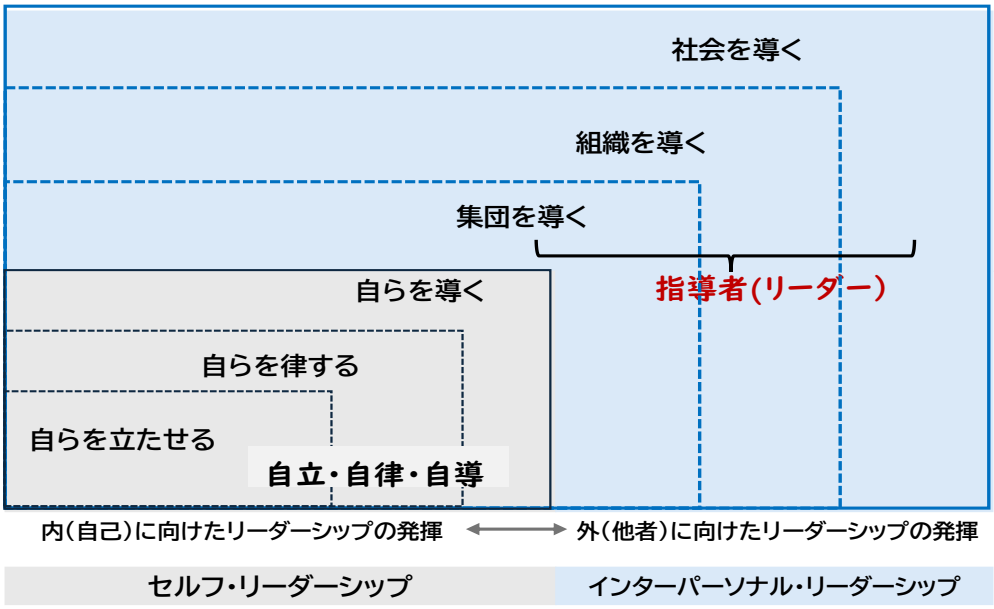


＊組織において、一番上はサービスを提供するスタッフで、その下にはスタッフをサポートするリーダーや管理職が位置づく。

＊権限移譲されたスタッフが目標の自己管理をして、それを管理職などが**コーチング**でサポートする

（諏訪茂樹：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[9] より）

2 つのリーダーシップ

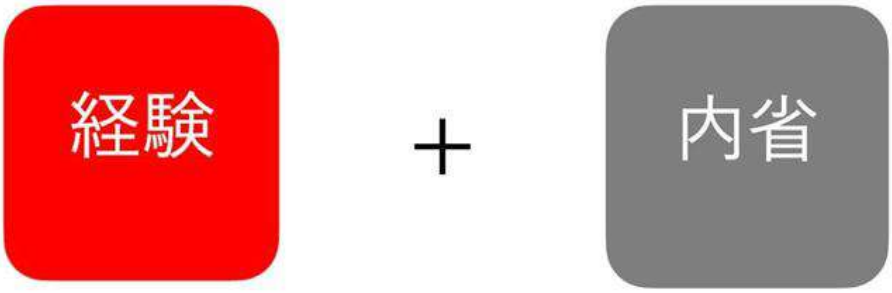


＊ 何か目的に向かう人の集団では「導く人」と「導かれる人」の二重構造が生まれる
＊ 人を導く前に、自己を導かなくてはならない
＊ たくましく自己に導く人に、人がついていくともいえる

（村山昇：360 度の視点で仕事を考える-働き方の哲学[10] より）

リーダーシップは学習可能である

「私にはリーダーシップは向いていない…」と考えるのはまだ早い
リーダーシップは高めるためには大きく２つの要素が大切になる



リーダーシップの発揮が求められる
「新規で困難な経験」をする

自分のリーダーシップ行動を
他者の視点とともに振り返ること

＊自分のために仲間のために、チャレンジしていこう！

●ティーチングとコーチングを上手に使い分けましょう

ティーチングとは、teach の言葉の通り、上司が部下に細かい所まで「指示を出して教えて実行させ、解決や結果に導くこと」を指します。若手やスキルや知識がない部下に、看護や指導の技術、事務のやり方を教えながら確実にできるようになるようかかわる方法です。

一方、**コーチング**とは、上司やリーダーの問いかけによって、コーチングを受ける人が言葉を発することで「自己実現や目的達成が実現できるようにかかわること」をいいます。受ける側の自律主体性を引き出す手法であり気付きが多く、自己成長への深く関与するやり方です。

積極的ティーチングと消極的ティーチング

＊積極的ティーチングと消極的ティーチングを使い分けよう！

ティーチングをする際に、フォロワー(後輩)の能力やタイプによって助言や指示の出し方を変える工夫をすると良いでしょう。

積極的ティーチング	消極的ティーチング
◆依存型のフォロワー（後輩）に対しては、指示を避けることはできない ◆指示を出すにしても、本人の主体性や自立性を尊重する姿勢を表すことが大切 ◎「～しましょう」「～してください」という表現を使う ◎曖昧な表現は避けて、数字や適切なたとえなどを使って、具体的で明確に伝える ◎「どうしてそうするのか」という指示の理由も伝えて、納得してもらう ◎質問に答え、「そうそう」「そのとおり」といった指示に則しているか否かも伝えることが重要	◆当面する問題を少しは自分で解決できるような半依存のフォロワー(後輩）もいる ➢ フォロワーの主体性をを尊重し、「こうしたら、どうですか」と助言することが望まれる ◆指示に従わないことも珍しくない＝フォロワーの心をつかまないと助言も空振りに終わる ➢ 観察をして、目の前のフォロワーが「今やろう」「やりたい」と思っていることを、言動や表情から読み取ることが大事 ➢ 矢継ぎ早に助言するのではなく、１つ助言したら、しばらく見守る

コーチングとは

◆ 基本的に教えたり、アドバイスすることはしない

◆ 問いかけて聞くことで相手の本能的な学習能力を引き出し、自己決定、自己解決、自己成長等サポートすること

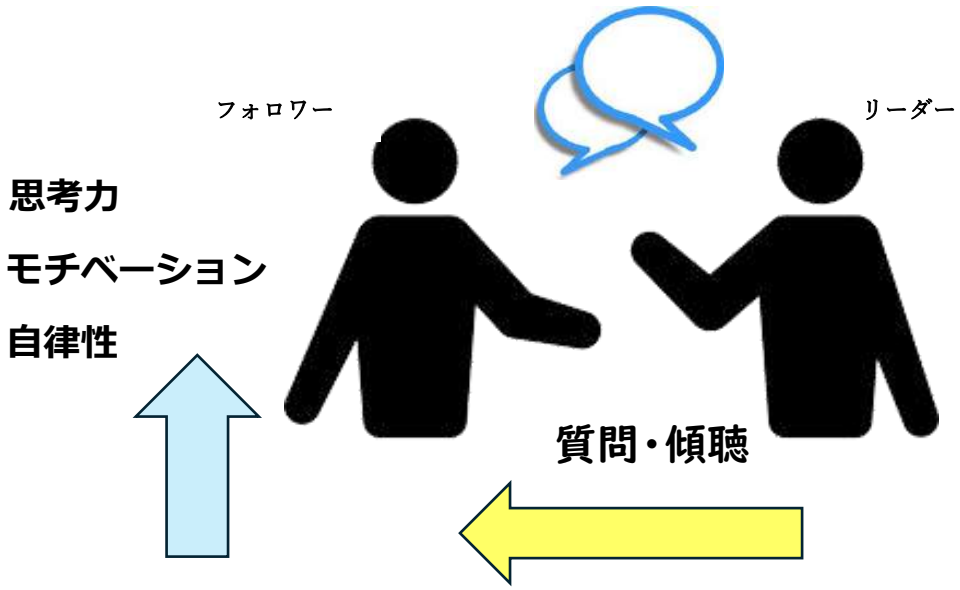
- **コーチングをする人はコーチングを受ける人に…**

□ **新しい気づきをもたらす**

□ **視点を増やす**

□ **考え方や行動の選択肢を増やす**

□ **目標達成に必要な行動を促進する**



フォロワー(後輩)を自己決定を引き出すために…

リーダーは、相手の話に耳を傾ける熱意が求められます。また、相手の言うことに「善い・悪い」とか「正しい・間違っている」など、いちいち価値判断を下すようなことはせず、何を言っても聴いてもらえるという受容的な態度が必要です。リーダーの姿勢としては、後に示す「サーバント・リーダーシップ」を参考にして下さい。

●コーチング流タイプを知ってアプローチをするのも…

自己主張や感情表現の強弱を基準として、人が持っているコミュニケーション欲求を 4 つに分類する診断し、活用するのもいいかも知れません。

自分とは違う価値観、感じ方、行動の仕方があります。もとより、4 つのタイプに明確に分かれるのではなく、2 つのタイプを持ち合わせていることもあります。相手や周囲の人とタイプが違うという理解をすることで、ゆとりが生まれるのです。ゲーム感覚でためしてみましょう。

（鈴木義幸：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[11]より）

コーチングのためのタイプ分け

自分のタイプを診断してみよう！

1. 下の設問を読んで、あてはまる数字を○で囲みます
2. それぞれの列の数字を合計して、下の□内に書き込みます
3. 指示に従い、各列の計算式のとおりに計算します
4. 各列の中で最も高い得点が、あなたのタイプです。同じ数値が複数ある場合は、組み合わせたタイプになります

	設問	よくあてはまる	あてはまる	あてはまらない	全然あてはまらない
Q1	自己主張することが下手だと思う				①②③④
Q2	常に未来に対して情熱を持っている		①②③④		
Q3	他人のためにしたことを感謝されないと悔しく思うことがよくある			①②③④	
Q4	嫌なことは嫌と、はっきり言える	①②③④			
Q5	他人にはなかなか気を許さない				①②③④
Q6	他人から楽しい人とよく言われる		①②③④		
Q7	短い時間にできるだけ多くのことをしようとする	①②③④			
Q8	失敗しても立ち直りが早い		①②③④		
Q9	他人からものを頼まれるとなかなかノーといえない			①②③④	
Q10	たくさんの情報を検討してから決断をくだす				①②③④
Q11	人の話を聞くことよりも自分が話していることの方が多い		①②③④		
Q12	どちらかというと人見知りするほうだ				①②③④
Q13	自分と他人をよく比較する			①②③④	
Q14	変化に強く適応力がある		①②③④		
Q15	何事も自分の感情を表現することが苦手だ				①②③④
Q16	相手の好き嫌いに関わらず、人の世話をしてしまう方だ。			①②③④	
Q17	自分が思ったことはストレートにいう	①②③④			
Q18	仕事の出来栄えについて人から認められたい			①②③④	
Q19	競争心が強い	①②③④			
Q20	何事でも完全にしないと気が済まない	①②③④			
	この列の合計	⇩	⇩	⇩	⇩
	（計算式）	11−□ = □	12−□ = □	12−□ = □	13−□ = □
	最も高い得点があなたのタイプ	C コントローラー	P プロモーター	S サポーター	A アナライザー

４つのタイプと特徴

- 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

実行力でチームをリード
コントローラータイプ

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すき
- 細かいことを気にしない
- 飽きっぽい

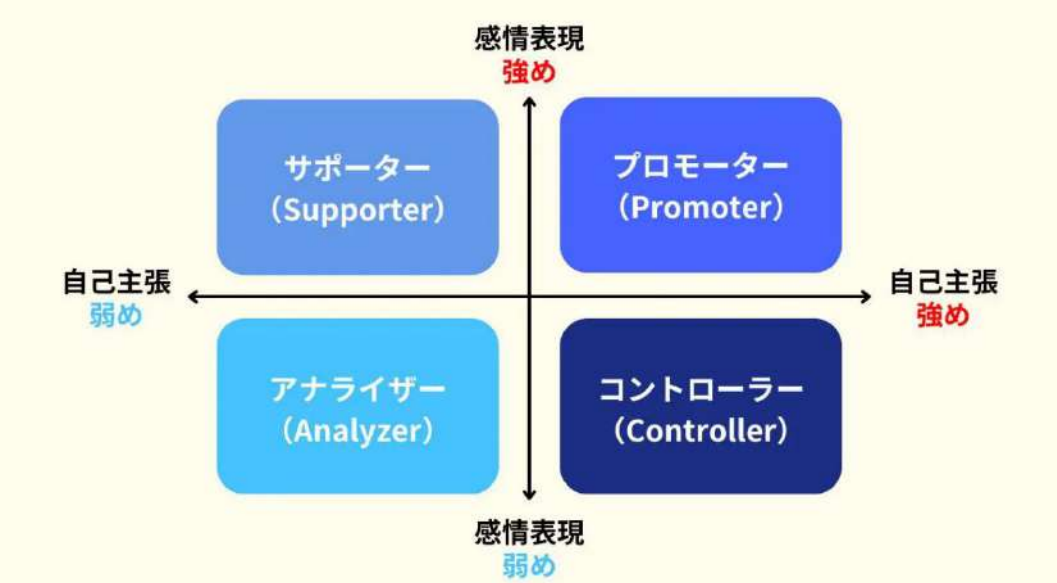
- 人を援助することが好き
- 協調性がある
- 自分より他者の意思を優先する
- 他人の感情に敏感で
- 共感力がある
- 感情に任せて判断する

合意と協調が何より大事
サポータータイプ

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
- 頑固、まじめと言われる
- 他人を否定しない
- 計画を立てて行動する
- 筋道を立てて考える

※タイプは、日頃の言動を観察しているとわかります



各タイプへの対応の方法

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…

・話を聞くときは相槌などで反応する
・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

サポータータイプには…

・本当の想いを引き出す
・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…

・質問は相手がじっくりと考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

（鈴木義幸：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[11]より）

2）サーバント・リーダーシップを身につけよう

ロバート・K・グリーンリーフにより生み出されたリーダーの行動モデル[12)]です。「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」を意味し、グリーンリーフは、自分自身の利益を超越して、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」と名付けました。このリーダーの特徴は、優れた傾聴スキル、共感力、自己認識力、健全な職場環境を築くことへの情熱を兼ね備えていることです。また、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）を以下の 10 にまとめています。

（1） 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.
- メンバーの話を遮って、アドバイスや説得などをすることを良しとはしない.

（2） 共感

- 傾聴するためには、相手の立場に立って、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、メンバーに寄り添って、思いを受け入れる.

（3） 癒し（メンバーに対して安心感を与えること）

- メンバーがミスや予期せぬ問題を発生させ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、問題解決を一緒に考えてメンバーの傷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.

（4） 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.
- 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いか、成果が上がっているメンバーがいないかなど、常にメンバーの変化に迅速に気づけるようにする.

（5） 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.目的を共有し、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ことが必要.

（6） 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、各々が目的や役割を理解して、取り組む必要がある. 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や目標などを集めて一つの形にするスキルも必要.

（7）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.
- 現在の問題を解決することで、どのようなメリットがあるか、また成果を出すためには、現在の問題をどのように乗り越える必要があるのかなどを見極める.

（8）執事役

- 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行い、支援する.それにより、メンバーとの信頼関係が深まり、共に達成感を感じられるようになり、仕事への意欲が高まる.
- メンバーに気持ちよく働いてもらうための自己犠牲の精神をもっていること.
- 自分の利益ではなく相手の利益を優先し、自分から率先してメンバーやチームのためになる行動を起こす力が必要.

（9）人の成長に関わる（人材育成）

- 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ひとりの、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となる.

（10）コミュニティづくり（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.

＊アクションリサーチを通してみた「サーバント・リーダーシップ」の力

F 市の統括保健師とプレ管理期保健師に対して、２年間にわたってアクションリサーチを行いました。中堅期の保健師の退職などの問題を抱え、多忙な事業を見直したいという統括保健師と次期統括になる保健師へのかかわりから、サーバント・リーダーシップの力を感じることができました。以下は、その経過です。

・F 市の統括保健師は、母子保健事業の見直しを行い、相談事業を減らすことにしました。そのためには、全体の事業体系を見直して資料化し、どこに力を入れたら良いのかを部下やスタッフに説明しました（**説得**）
・部下や事業に係るスタッフへのかかわりは、信頼を寄せて励まし、自信のないスタッフにも「大丈夫、何とかなるよ」と声かけをしていました(**癒し**)
・市としてどんな健康課題があって、こういうことを目指してやっていく～だから相談事業の見直しを行おうと構造的に分析していました(**概念化**)。見直しは、係の職員だけでなく、非常勤の専門スタッフも交えて皆で相談しました（**コミュニティづくり**）
・事業の評価は QR コードを使って、市民の声を聞くようにしました。この方法は結果的に、いろいろな事業に活用できました(**先見性**)。
・トップが自分たち部下のことを考えてくれているというのを感じ取れると「この人のために頑張ってみよう」というように、返報性の法則（他人から何かを受け取るとその行為に対して何かを返したいという気持が起こり、この人のためだったら頑張ってみたいという意識が上がってくる）～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報性が出てくる(**執事役**)。

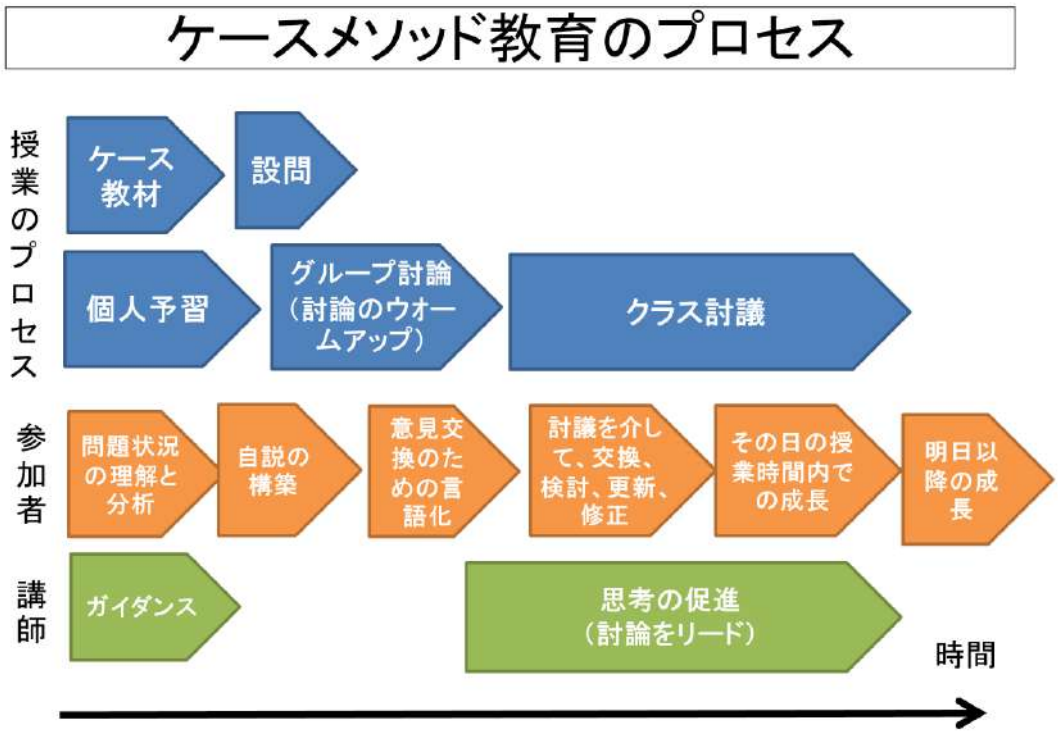
➢ 現在は、プレ管理期だった保健師が統括保健師となり、前任の意思を引き継いで活動されていて、現在は中途退職する人もなくなりました。

３）ケースメソッドで、困難な事例をみんなで考えてみよう！

ケースメソッドは、アメリカのハーバード・ビジネススクールではじまり、1960 年代に日本に導入され、次世代リーダーの能力開発の手段として広く活用されています。なお「ケーススタディ」との違いは、ケーススタディは結論があり、当事者がどう考え行動したか、その結果を検討するのに対して「ケースメソッド」は、結論はなく、参加者が自由に考え自分なりの答えを導き出すのが特徴です。この検討過程で、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のです。

自発的な問題解決能力や実践力、知識と事例の蓄積は、いずれも管理期の保健師に求められるスキルであり、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ことでリーダーとしての資質も備わると考えられます。

ケースメソッドのねらいは「修羅場体験のシミュレーション」にあります。ひとつの正解や正しいやり方を知ることや、先行事例からの教訓・技術的知識を学ぶのが目的ではありません。現実の社会では、絶対的な唯一解はほとんどありません。不確実な状況の中で、なにか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のが目的です。模擬事例の当事者になりきり、考え、意思決定をするトレーニングなのです。



① 個人予習

参加者は事前に配布された模擬事例を読み、状況を理解し、問いに答えます。研修当日には、自分なりの考えを持って参加することになります。

② グループ討論

小グループに分かれて、予習によって各自がどのようなことを考えてきたか、自由に意見を交換します。なお、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、講師のファシリテーションにより、グループ討論で話し合われた意見をクラス（大グループ）で討議します。グループで出された意見を大勢の前で発表すると、人に伝える表現スキルが身につく他、ほかの参加者の理論や反対意見にも耳を傾けるため、話す力だけでなく聴く力も身につきます。

●ケースメソッドの討論参加者が重視すべき「徳」⇒「学びの共同体」

「学びの共同体」とはどのようなものか？

- 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

✧ 次のことに留意して参加して下さい

① **「勇気」**⇒発言する勇気､「人とぶつかる」勇気

② **「礼節」**⇒他者に対する礼儀や敬愛の心 を忘れずにいれ ば､自然と発言量も増え､結果的に参加者相互の理解が深まるため､多くの問題がよりよく解決される。

③ **「寛容」**⇒世の中にある多くの立場を受け入れる度量

◎ 次の事例をよく読み、事前課題「1．事例の問題」､「２．その問題はなぜ生じたのか」､「3．その問題を解決するために、どのような対応をすればいいのか」を各自で考えてみましょう。

当事者やそれぞれの人になりきり、立場や職場環境なども想像しながら課題を考えるようにして下さい。

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

次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ではありません。
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。

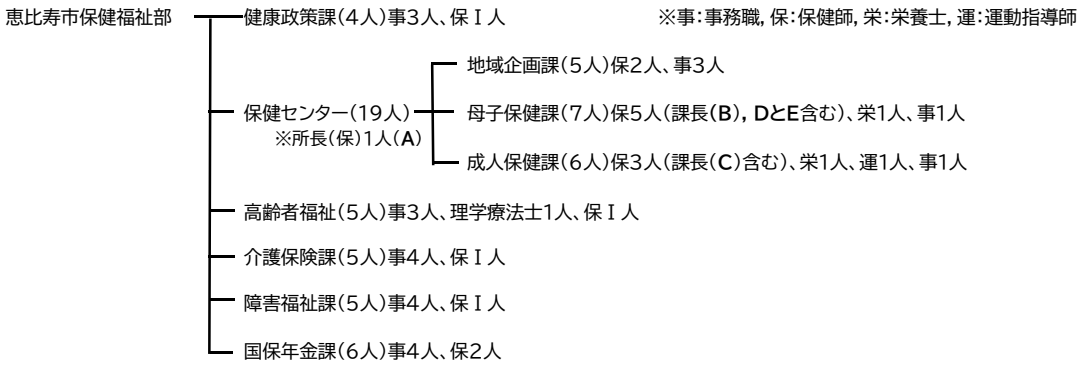
（問2） 上記の問題はなぜ生じたと考えますか。

（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、興味がな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ため、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る。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る。

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、養育医療等の療養援護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、問合せ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、「自分ができないので…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カ月前に電話では話したけど心配なことはなさそうで、でも１年以上会っていなかったんです…」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。

Ⅲ．おわりに

・研修の成果と課題

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ました。ケースメソッドの事例が都道府県や小規模の町村の保健師は、事例の職場環境をイメージしにくかったのかも知れません。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と考えます。

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ます。また、この研修プログラムでの特徴であるケースメソッドを活用する際には、ファシリテーターとなる人材が必要です。一定のトレーニングを受けた教員などに協力を求めることも必要となります。保健師の現任教育は、大学等の教育委機関と連携しながら検討・工夫を重ねて実施していくことが重要と考えます。

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ります。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す。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事例や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と考えます。今後、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と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ます。

【引用・参考文献】

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) 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/hokenshiguideline/doc/guideline.pdf

4) 諏訪茂樹（2021）：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，東京.

5) 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.

6) 島村通子(2025)：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報告書，2025 年 3 月.

7) 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.

8) 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・ココロ，慶應義塾大学出版会.

9) 諏訪茂樹（2021）：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，東京.

10) 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.

11) 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.

12) 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，　英治出版株式会社，東京.

13) 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 ，東京.

14) 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，東京.

15) 石川淳（2022）：リーダーシップの理論，　中央経済社，東京.

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