

厚生労働科学研究費補助金（健康安全・危機管理対策総合研究事業）
分担研究報告書

自治体保健師管理能力育成のための教育プログラムの検討（第一報）
――一県との保健師研修プログラムに関わるアクションリサーチ――

研究分担者 春山早苗 自治医科大学看護学部 教授
研究分担者 佐藤美樹 国立保健医療科学院生涯健康研究部
公衆衛生看護研究領域 上席主任研究官
研究分担者 大谷基道 獨協大学法学部総合政策学科 教授

研究要旨：

本研究は、一県における約 8 か月に渡る重層的保健師研修プログラムに関わるアクションリサーチにより、この研修による①統括保健師に求められる専門的・行政的管理能力向上への寄与、②統括保健師に求められる専門的・行政的管理能力の自己評価への寄与、③統括保健師に求められる専門的・行政的管理能力の獲得・向上のために積み重ねていく必要のある経験、を検討することを目的とした。本研究における重層的研修とは、新任期・中堅期の保健師を対象とし管理期保健師等が支援役割を担い、支援役割を担う保健師も含めた各期保健師の専門的能力の育成を目的とした研修をいう。研究者らは、本庁統括保健師を含む事務局と話し合いながら研修企画に関わり、また、研修においては講義や演習等の運営に講師として関わるとともに、ファシリテーターである管理期保健師の相談対応・サポートを行った。本研修において、ファシリテーターを務めた管理期保健師 5 名を対象に、研修終了 2～3 ヶ月後に無記名自記式質問紙により収集したデータを分析した。

その結果、全員が有用であると評価した【1-1 管理期保健師として自組織で果たさなければならない役割・機能を認識する】、【1-2 保健師間及び組織内で管理期保健師の役割を共有する】等の統括保健師の機能・役割に関する専門的管理能力 4 項目、並びに【2-1 管理職に求められるマネジメントを実現し、組織内の業務の成果を上げていく】、【2-8 職場でのパフォーマンス向上のための職場環境づくりを行う】等の行政管理職がとるべきマネジメント行動の“リーダーとしての行動”、“成果を挙げる組織運営”、人材育成を含む“資源の有効活用”に関する行政的管理能力 4 項目の獲得・向上に本重層的研修が寄与する可能性が示唆された。また、全ての研究対象者が研修をとおして認識した自分の強み及び自己の課題を挙げており、専門的・行政的管理能力の自己評価に寄与する可能性が示唆された。

統括保健師に求められる専門的・行政的管理能力の獲得・向上のために積み重ねていく必要のある経験については、以下のこと等が示唆された。

- ・管理期になる前から、住民の健康課題・生活課題の可視化や言語化を図るとともに、事業・施策の評価等により方法の適切性等も含めた根拠に基づく事業・施策の展開と住民・関係者への説明の経験を積み重ねる。
- ・専門職である保健師として自己研鑽を積む責務の認識と行動を基盤として、挑戦的であるが現実的な課題（住民の健康課題・生活課題）に関わる仕事、業務や部署の多様性、フィードバックが担保された経験とともに他職種・他部署・他機関の人々とのディスカッションの経験を積み重ねる。しかし、経験には個人差があるため、構造化された経験の 3 要素を含む研修で補足する。
- ・就職時からコーチングを受けたり、役割モデルを見つけられる環境下での経験を積み重ね、管理期となつてからは部下に対するコーチングの役割を担うとともに、自らも必要時、コーチングを求めていく経験をする。

今後の課題は、保健師の採用計画・配置・人材育成計画に関わる経験の検討等である。

A. 研究目的

統括保健師には、専門的管理能力に加え行政組織のライン職として多分野も含めた広範な業務を統括する行政的管理能力も求められる¹⁾。現在、統括保健師の配置は進んでいるが、専門的・行政的管理能力を備えた保健師の育成には課題がある。

職種に関わらず、行政管理職は業務や役割が多岐に渡ることから、求められる能力及び具体的な行動の明示や、管理能力獲得のための計画的な研修が必要とされている²⁾。管理期保健師については、所属自治体において行政管理職を対象とした研修を受ける機会があるほか、市町村保健師管理者能力育成研修ガイドライン⁵⁾等に基づき管理期やその前段の保健師を対象に研修が実施されているが、年1回程度が多い。管理職以前も含めた段階的な管理能力獲得のための方法や体制の検討が必要である。また、統括保健師に期待される役割と機能を発揮するには、新任期から経験を積み重ねその経験から学びを得て能力を獲得し、その能力を向上させていくことが大事であり、そのためには系統的な教育が求められる¹⁾とされている。しかし、系統的な教育とはどのようなものであるのか。現任教育手法としては職場内教育 On-the-Job Training(OJT)や職場外教育 Off-the-Job Training(Off-JT)があり、人材育成方略としてジョブ・ローテーションがあるが、全ての保健師が同様に経験することは難しく、配属先や担当業務によっては経験したいと思ってもできないこともある。そこで、業務の中でできる経験の限界性を認識し、幅広い知識や経験を得るために自己啓発に意図的に取り組むことが能力開発に有効な手段となる¹⁾。しかし、これは保健師個人に拠るところが大きく、自治体組織としても責任をもって取り組んでいくことが必要ではないかと考える。

以上のことから、本研究では自治体における重層的研修に焦点を当てる。ここでいう重層的研修とは、新任期・中堅期の保健師を対象とし管理期保健師等が支援役割を担い、支援役割を担う保健師も含めた各期保健師の専門的能力の育成を目的とした研修である。本研究は、一県における重層的保健師研修プログラムに関わるアクションリサーチにより、以下のことを検討することを目的とする。

- ・当該研修はどのような統括保健師に求められる専門的・行政的管理能力の向上に寄与するか
- ・統括保健師に求められる専門的・行政的管理能力の獲得・向上のためにはどのような経験を積み重ねていく必要があるか
- ・当該研修によって統括保健師に求められる専門的・行政的管理能力について、「獲得していること」と「獲得していない、あるいは強化が必要であること」を自覚することができているか。

本研究は、自治体規模にかかわらず、保健師が管理能力を段階的に獲得していくための、研修を含めた体系的な人材育成計画を推進していくことに寄与すると考えられる。

B. 研究方法

1. 研究対象

一県における約8か月に渡る重層的研修。この研修は、新任期・中堅期(採用4～14年目で参加を希望する技師～主任級)でキャリアレベルA3～A4⁴⁾を目指す県職保健師(ア)と次期統括保健師候補者である管理期(主幹級)の県職保健師(イ)が対象であった。(イ)がファシリテーターとなり、1名に対し、(ア)4～5人でグルーピングされた。目的は、保健師(ア)が、地域の健康課題を積極的に把握し、前向きな保健活動が展開でき、ひいては、県民の健康増進への寄与ができるようにすること、また、保健師(イ)の人材育成能力の向上を図るとともに、(ア)の所属全体での活動展開を支持し、保健活動の技術継承を促進することであった。

2. アクションリサーチの進め方と方法

本庁研修担当部署(本庁統括保健師、保健師(主任級)、事務職2人)が事務局として、研修の企画・運営をするとともに、ファシリテーターである管理期保健師の相談対応・サポートを行った。

研究者らは、事務局と話し合いながら研修企画に関わった。また、研修においては講義や演習等の運営に講師として関わった。さらに、ファシリテーターである管理期保健師の相談対応・サポートを行った。

アクションリサーチは以下のように進めた。

- ①当該県における保健師人材育成の課題の共有
- ②①で共有した課題解決の一助となるための研修方法の検討
- ③②の研修企画に基づく、研修の実施

④アクションリサーチによる研修の評価

3. データ収集項目・データ収集方法

2 の④の評価データのうち、ファシリテーターである管理期保健師5人を対象に、以下の項目を令和6年3月に収集した。

- 1) この研修をとおして、自分の強みは何であると思うか。それは、これまでのどのような経験に基づくものだと考えるか。自由記述による回答。
- 2) この研修をとおして感じた自己の課題はあるか。「ある」場合、その課題への対応として、今後、どのような経験が必要であると考ええるか。自由記述による回答。

なお、1)及び2)の回答に先立ち、表1に示す質問項目に対し、「とてもその通り」～「とても違う」の4件法で回答を求め、グループメンバーへの自身の関わりを振り返ってもらった。表1の質問項目は、松尾らの認知的徒弟制の質問項目24項目⁵⁾を本研修に合わせて21項目選択し、また一部、文言を変更したものである。認知的徒弟制とは、高度な認知能力を必要とする仕事の進め方を、経験者が非経験者に指導する方法であり、人間が物事を知覚・判断・理解・解釈する認知能力(考える力)を高めることに焦点を当てており、「徒弟制」は、職場において経験豊富なメンバーが経験の浅いメンバーを指導することを意味している⁶⁾。認知的徒弟制は6ステップから成り、①モデル提示(指導者が仕事の進め方を示す、表1の1-1～1-3)、②観察と助言(学習者の仕事を指導者が観察し、アドバイスする、表1の2-1～2-2)、③足場づくり(学習者が一人立ちできるよう徐々に支援を少なくする、表1の3-1～3-4)、④言語化サポート(学習者が考えていることを言葉にするよう促す、表1の4-1～4-4)、⑤内省サポート(他者と比較させ、強みや弱みの振り返りを促す、表1の5-1～5-4)、⑥挑戦サポート(学習者が独力で新しい問題を解決するよう促す)⁷⁾である。

- 3) ファシリテーターを務めたことによって、自身が保健師として成長したと思うか。「とても成長した」～「全く成長しなかった」の5件法。
- 4) ファシリテーターを務めたことによって、自身が質問項目のことを向上させることに役立つと思うか。「とてもその通り」～「とても

表1 グループメンバーへの自身の関わりを振り返るための質問内容

(参考：認知的徒弟制の質問項目⁵⁾)

1-1	課題をどのように行うべきかを示した
1-2	課題を行いながら、何が重要で、なぜ重要かを説明した
1-3	ロールモデル(手本)として行動した
2-1	課題への取組に対し、建設的で具体的なフィードバックをした
2-2	改善が必要な課題への取組方(かた)について、より詳しく助言した
3-1	メンバーの経験や能力に合わせて説明・助言方法を調整した
3-2	取り組む課題の設定に際し、メンバーの経験や能力を考慮して助言した
3-3	課題への取組過程でメンバーが困っているときには支援した
3-4	メンバーが一人立ちできるように徐々に助言を少なくした
4-1	メンバーに自分の考え等を説明するように促した
4-2	メンバーの知識や情報等の不十分な点を指摘した
4-3	メンバーの理解を深めるために質問をした
4-4	メンバーの理解を深めるために、メンバーが質問できるようにした
5-1	自分の強みや弱みについて考えるよう促した
5-2	自分の強みや弱みを改善・補足する方法を考えるよう促した
5-3	自分のやり方と他の人やグループのやり方を比較するよう促した
5-4	保健師という職業や県職について振り返ったり考えたりするように促した
6-1	自分自身の目標を立てるよう促した
6-2	メンバー個々の目標を達成できるよう促した
6-3	新たなことや経験のないことに取り組むことを励ました
6-4	メンバーの可能性を広げるように励ました

違う」の4件法。質問項目は、田村らが、分担研究2で文献検討により整理した、途中段階の専門的管理能力10項目、行政的管理能力10項目とし、一部、文言を見直した。具体的な調査項目については、C. 研究結果を参照のこと。

- 5) 4)にあげられていること以外で、自身の保健師としての成長に役立ったと思うことはあるか。自由記述による回答。

4. 倫理的配慮

本研究の趣旨及び方法等について口頭で説明した。データ収集項目について、無記名の調査票を作成し、最初に調査の趣旨等を記載し、調査に同意する場合、○を入れるボックスを設けた。

5. 分析方法

4. データ収集項目の3)、4)及び5)の結果から、アクションリサーチの対象とした研修が、統括保健師に求められる専門的・行政的管理能力の向上に寄与するかを検討した。

4. データ収集項目の1)、2)及び5)の結果から、統括保健師に求められる専門的・行政的管理能力の獲得・向上のためにはどのような経験を積み重ねていく必要があるかを検討した。

4. データ収集項目の1)及び2)の結果から、アクションリサーチの対象とした研修が、統括保健師に求められる専門的・行政的管理能力について、「獲得していること」と「獲得していない、あるいは強化が必要であること」の自覚につながるかを検討した。

C. 研究結果

1. アクションリサーチの実施結果の概要

1) 当該県における保健師人材育成の課題の共有

研修がスタートする約1か月前に、事務局、全体伴走者（支援者）として副課長級の県職保健師、ファシリテーターである管理期（主幹級）県職保健師、研究者で打合せを行った。共有した当該県の保健師人材育成及び保健活動の現状と課題を表2に示す。

2) 1) で共有した課題解決の一助となるための研修方法の検討

事務局が作成した研修プログラム案について、事務局と研究者らとで意見交換を行い、研修プログラムを決定した。但し、6月～翌年の2月に渡る研修であったため、ファシリテーターとの打合

表2 当該県の保健師人材育成及び

保健活動の現状と課題

【現状】

1. 県保健師の現状

約6割が技師・主任級、1割が主査級、約4割は50歳代。今後、管理期が非常に少なくなる懸念がある

2. 保健師活動の現状

8割が保健所配属、保健所ではCOVID-19により、感染症業務以外の縮小を余儀なくされた期間があった。4割は令和2年度以降の採用者。

新任期は地域保健活動経験が不足。中堅期は地域健康課題解決の立案・実行経験が薄い。

3. 健康課題の現状

全国的にも速い高齢化、人口減少、フレイル予防、自殺予防、健康危機対応、プレコンセプションケア推進、市町村支援等、取り組むべき課題は山積

【課題】

◆係員を指導し、活動をリードする管理期保健師の育成が重要。

◆新任・中堅期保健師の人材育成と技術継承が不可欠。

◆職位に関わらず、時代の変化を読み、健康課題を積極的に把握し、前向きな保健活動を展開出来る、ひいては県民の健康増進に寄与出来る人材の育成が不可欠。

せや研修の実施方法・運営方法に関する中間評価（ファシリテーターへのインタビュー）等も踏まえ、実施しながら、細部を調整した。最終的な研修プログラムを表3に示す。

3) 2) の研修企画に基づく、研修の実施

2) で検討した研修プログラムに沿って、細部を見直しながら実施した。本庁統括保健師を含む事務局、全体伴走者（支援者）である副課長級の県職保健師、研究者ら、それぞれの役割を表3に示す。

4) アクションリサーチによる研修の評価

ファシリテーターである管理期保健師5名を対象に、質問紙による調査を行い、研修の評価を行った。なお、5人全員から同意が得られた。結果については、次の項で述べる。

表3 アクションリサーチによる研修のプログラム並びに事務局等と研究者の役割

【目的】受講者：地域の健康課題を積極的に把握し、前向きな保健活動が展開出来る。ひいては、県民の健康増進への寄与を目指す。 ファシリテーター：管理期及びブレ管理期の人材育成能力向上を図ると共に、所属全体での活動展開を支持し、保健活動の技術継承を促進する。 【目標】（１）県保健師が本来の公衆衛生保健活動の視点を改めて認識する。 （２）健康課題解決に向けた積極的な観点を持つ。 （３）課題解決に向けた方策の立案・実行への自信を深める。 （３）主体的に地域の健康課題解決に取り組む。 【対象者】キャリアレベルA3～A4を目指す、採用4年目～14年目までの県保健師				
月	研修内容 () 内はねらい	事務局 (本庁統括保健師を含む研修担当部署職員)	副課長級 保健師	研究者
6	【集合研修①<1日>】 ・講義①次世代への期待（県保健師を取り巻く状況を把握し、組織人としてのキャリア形成を考える） ・講義②自立した保健師に必要な機能と能力（県中堅期保健師に期待される役割を認識する） ・演習①課題解決に向けた事業・施策の検討と提言「Ⅰ課題検討・共有」（グループで健康課題解決に向けた施策・事業を検討・立案する。根拠に基づいた提案が出来る＊） ・講義③根拠に基づく事業・施策の展開（根拠に基づいた事業・施策の展開について学ぶ。併せて施策展開に必要な保健師の能力について認識する） ・情報提供：AIの活用について ・演習②課題解決に向けた事業・施策の検討と提言「Ⅱ検討課題決定」（＊） ・全体共有・講評	運営・進行 講義①：本庁統括保健師 助言・支援 情報提供：事務局事務職員 助言・支援	助言・支援 助言・支援	講義②：春山 助言・支援：春山 講義③：大谷 助言・支援：春山 講評：春山
7	午前：ファシリテーターとの打合せ 午後【集合研修②<半日>】 ・演習①課題解決に向けた事業・施策の検討と提言「Ⅲインタビューに向けた検討」（＊） ・演習②課題解決に向けた事業・施策の検討と提言「Ⅳスケジュール検討」（＊） ・全体共有 ・講評	打合せ 運営・進行 演習①②助言・支援	打合せ 演習①②助言・支援	打合せ・助言：春山 演習①②助言・支援：春山・佐藤 講評：春山・佐藤
8	【集合研修③<1日>】 ＊場所と日程はグループ毎に決める 午前：演習①課題解決に向けた事業・施策の検討と提言「Ⅴインタビュー」（＊）	この期間を通じて助言・支援	この期間を通じて助言・支援	中間評価（研修の実施方法・運営方法）のためにファシリテーターへインタビュー：春山・佐藤
9	午後：演習②課題解決に向けた事業・施策の検討と提言「Ⅵ事業・施策の検討」（＊）			
10	午前：ファシリテーターとの打合せ 午後【集合研修④<半日>】 ・全体共有 ・演習①課題解決に向けた事業・施策の検討と提言「Ⅶまとめ」（＊）（研修の振り返りを行い、気づいたことや学びを今後の活動に活かす＊＊） ・全体共有（個人の行動宣言、振り返り）（＊）（＊＊） ・講評（＊）（＊＊）	打合せ 運営・進行	打合せ	打合せ・助言：春山・佐藤 講評：春山・大谷・佐藤
11・1	各グループ、2月の発表資料・発表準備	助言・支援	助言・支援	
2	【集合研修⑤】 県の保健福祉関係研究発表会で、シンポジウム「新たな公衆衛生の創造」でファシリテーター5人が、研修での取組成果（事業・施策）を発表、受講者は参加	運営		春山：シンポジウム座長、佐藤：講評

2. アクションリサーチによる研修の評価

1) 専門的・行政的管理能力向上に関する研修の有用性についてのファシリテーターの評価

ファシリテーターを務めたことによって、自身が保健師として成長したと思うかについて、5人中2人が「とても成長した」と、3人が「少し成長した」と回答した。

本研修は自身の専門的管理能力を向上させることに役立つと思うか（表4）については、10項目全てについて4人または5人が「とてもその通り」または「まあまあその通り」と回答した。個別にみると5人中3人は全ての項目について、「とてもその通り」または「まあまあその通り」と回答し、2人は「少し違う」、「とても違う」と回答した項目があった。

本研修は自身の行政的管理能力を向上させることに役立つと思うか（表5）については、【2-5

組織目標・計画を踏まえて、保健師採用計画・配置基準・人事異動について意見を述べる】以外の9項目について4人または5人が「とてもその通り」または「まあまあその通り」と回答した。個別にみると5人中3人は全ての項目について、「とてもその通り」または「まあまあその通り」と回答し、2人は「少し違う」、「とても違う」と回答した項目があった。

表4・表5の管理能力以外で保健師としての成長に役立ったと思うこと及び関連する研修内容を表6に示す。表4・表5の管理能力以外で保健師としての成長に役立ったと思うことに関連する研修内容には、健康課題の可視化や言語化、業務ではない住民の健康課題・生活課題に立ち返った取組、職場とは異なる保健師がチームとなった課題への取組、ファシリテーターのミーティング、事務局のサポートを得ながらの取組があった。

表4 本研修は自身の専門的管理能力を向上させることに役立つと思うか（N=5）

上段：N 下段%

	専門的管理能力	とてもその通り	まあまあその通り	少し違う	とても違う
1-1	管理期保健師として自組織で果たさなければならない役割・機能を認識する	2 40.0	3 60.0		
1-2	保健師間及び組織内で管理期保健師の役割を共有する	4 80.0	1 20.0		
1-3	管理期保健師の組織的な位置づけを理解し、その機能を果たす	4 80.0	1 20.0		
1-4	明らかになった（健康）課題について組織横断的な活動により施策立案する	3 60.0	1 20.0		1 20.0
1-5	（健康）課題を解決するための保健活動の方向性やビジョンを他者に示す	3 60.0	2 40.0		
1-6	わが国における保健医療福祉の動向も踏まえ、所属自治体の総合計画等における（健康）課題の位置づけを理解する	3 60.0	1 20.0		1 20.0
1-7	健康課題解決のための施策を提案し実行していく体制をつくる	3 60.0	1 20.0		1 20.0
1-8	課を超えて保健師の業務に対する意識を確認し、助言や支援をする	2 40.0	2 40.0	1 20.0	
1-9	保健師個々の成長を見据えた適材適所への配置・人材育成計画を立案する	3 60.0	1 20.0		1 20.0
1-10	健康危機管理の計画や体制の見直しを行い、健康危機の発生に備える	2 40.0	2 40.0	1 20.0	

表5 本研修は自身の行政的管理能力を向上させることに役立つと思うか (N=5)

上段：N 下段%

	専門的管理能力	とても その通り	まあまあ その通り	少し違う	とても 違う
2-1	管理職に求められるマネジメントを実現し、組織内の業務の成果を上げていく	4 80.0	1 20.0		
2-2	職務の遂行に必要な情報を早く正確に、かつ幅広く収集する	3 60.0	1 20.0	1 20.0	
2-3	自治体として重点的に取り組むべき課題から施策の企画立案及び業務管理をする	3 60.0	1 20.0	1 20.0	
2-4	住民の視点に立って、目標達成に向けて組織を統率する	3 60.0	1 20.0	1 20.0	
2-5	組織目標・計画を踏まえて、保健師採用計画・配置基準・人事異動について意見を述べる		3 60.0	1 20.0	1 20.0
2-6	所属部署の代表として他部署への対応・連絡調整や連携をする		4 80.0	1 20.0	
2-7	所属組織の代表として、他機関・他組織への対応・連絡調整や連携をする		4 80.0	1 20.0	
2-8	職場でのパフォーマンス向上のための職場環境づくりを行う	2 40.0	3 60.0		
2-9	職員の能力・特長を見極め、より高いレベルに成長できるような機会をつくる	4 80.0	1 20.0		
2-10	優先される業務・事業の財源や資源の確保に向けて調整する	2 40.0	3 60.0		

表6 表4・表5の管理能力以外で保健師としての成長に役立ったと思うこと及び関連する研修内容

記述内容の要約	表4・表5の管理能力以外で保健師としての成長に役立ったと思うこと	関連する研修内容
・健康課題の可視化や言語化の過程を通じて周囲への説得や住民への説明ができるという経験による自信の獲得	周囲への説得や住民への説明に関する自信の獲得	健康課題の可視化や言語化
・業務ではなく、住民の健康課題・生活課題に取り組んだことで、それらを解決し、住民の豊かな暮らしにつながる公衆衛生の専門性を実感でき、公衆衛生の専門機関である保健所の役割、公衆衛生看護の専門家である保健師の役割を再認識できたこと	公衆衛生の専門性の実感、保健所の役割や自治体保健師の役割の再認識	業務ではない住民の健康課題・生活課題に立ち返った取組
・職場ではない保健師とチームになったことで、県保健師として育ちあう、県保健行政等を担う責任を醸成できたこと	所属自治体における保健師間の育ち合いや責任性の認識	職場とは異なる保健師がチームとなった課題への取組
・受講者である中堅期保健師の力を実感し心強く思うとともに、管理期として、効率的な新任期の育成や中堅期の育成のために、どこに注力しなければならないのか考えながら業務を組み立てていく必要性への気付き	新任期や中堅期の育成のための業務の組み立て方の検討の必要性の認識	
・ファシリテーターである管理期保健師とのやりとりから、自分とは考え方や進め方が異なる保健師との交流を通して、お互いの強み、弱みを活かした今後の人材育成や保健活動の進め方を考えるきっかけを得たこと	管理期保健師が相互の強み、弱みを活かして人材育成や保健活動の進める必要性の認識	ファシリテーターのミーティング
・研修目標を達成するための事務局の細やかな動き方	目標を達成するためのメンバー一人ひとりへの配慮や働きかけの必要性・方法の認識	事務局のサポートを得ながらの取組

2) 研修をとおして認識した自分の強みと関連する研修までの経験

表7に研修をとおして認識した自分の強みを示す。5人中3人が組織運営に関することをあげていた。また、2人は課題解決に関することをあげていた。表8に研修をとおして認識した自分の強みに関連する研修までの経験を示す。5人中4人が多様な部署・業務、保健師一人または少数部署の経験を挙げていた。また、2人が先輩や上司からの働きかけによる役割委任と業務遂行経験や目的の意識化を挙げていた。その他には、健康危機管理業務経験、人材育成に関する役割経験、ロールモデルとの活動経験、自治体内外の研修があった。

3) 研修をとおして感じた自己の課題と今後必要な経験

表9に研修をとおして感じた自己の課題を示す。3人が適時・適切な判断、業務間の優先順位付け、業務分担などの組織運営に関することをあげていた。また、成果と時間・労力のバランスに関する、具体的には時間管理を3人があげていた。リーダーシップに関することは2人があげていた。

表10に、表9の課題への対応として今後必要な経験を示す。ディスカッション、業務間の優先

順位付けと同僚・部下との共有の意識化や部下への委任業務の明示、部下の状況等を踏まえた柔軟な業務分担や進捗管理、部下への支援等の意識化、

表8 研修をとおして認識した自分の強みに関連する研修までの経験 (人)

記述内容の要約	研修までの経験
・職員の健康管理部門 ・保健師一人または少数部署において当該部署における自身の役割を保健師から離れて考える機会を得たこと ・多様な部署で多様な職種と積極的にコミュニケーションをとることに努めてきたこと ・保健所における事務も含めた多様な業務 ・実践をととした経験の積み上げ	多様な部署・業務、保健師一人または少数部署の経験(4)
・感染症業務	健康危機管理業務経験(1)
・先輩らから役割を任せられ、共通の目標に向かって業務を遂行して、事業を成し遂げられたこと ・日常業務における上司の声かけによる根拠法等の確認と目的の意識化	先輩や上司からの働きかけによる役割委任と業務遂行経験や目的の意識化(2)
・プリセプター	人材育成に関する役割経験(1)
・ある人と一緒に活動し、人を納得させる言葉の力や話し方、根拠の示し方を学び、自身が根拠や方向性を理解することにより、専門職としての立ち位置（がわかり）や自信をもって活動できる経験	ロールモデルとの活動経験(1)
・自治体内外の研修等における地域ケアシステムの学び	自治体内外の研修(1)

表7 研修をとおして認識した自分の強み (人)

記述内容の要約	研修をととした自分の強みの気付き
・課題解決能力 ・前例に捕らわれない自由な思考	課題解決に関すること(2)
・強く引っ張るというより、「一緒に考えながら成長していこう」という雰囲気を醸し出し、メンバーが自発的に各々の役割を果たしてくれるように持っていく組織運営力 ・個々の性格の特徴や強み・弱みを早期に察知すること ・メンバーが取り組んでいることを意味づけて（目的等の言語化）、実績が流れないような確認と自信をもって進めるよう、ポジティブなフィードバックができること	組織運営に関すること(3)
・人材育成能力	人材育成に関すること(1)
・交渉・調整能力 ・危機管理能力	その他(1)

表9 研修をとおして感じた自己の課題 (人)

記述内容の要約	研修をとおして感じた自己の課題
・強く組織を動かしていく力 ・リーダーシップ	リーダーシップに関すること(2)
・直感的に判断する傾向とそれを言語化することや説明力 ・意志決定能力 ・質的な強弱の判断と指示 ・広い視野で物事をみる ・マネジメント能力	適時・適切な判断、業務間の優先順位付け、業務分担などの組織運営に関すること(3)
・時間管理 ・少し厳しかったかもしれない時間管理	成果と時間・労力のバランスに関すること(3)

表 10 表 9 の課題への対応として今後必要な経験 (人)

記述内容の要約	今後必要な経験
・決定権者として判断して組織を引っ張る経験	決定権をもつリーダーとしての経験(1)
・言語化・文章化	業務に関わる言語化・文章化(1)
・議論 ・他業種とのディスカッション	ディスカッション(2)
・業務間の優先順位付けと同僚・部下との共有の意識化や部下への委任業務の明示 ・より個々にあった声掛け方法や指導方法を身につけるための部下や同僚等との密なコミュニケーション	業務間の優先順位付けと同僚・部下との共有の意識化や部下への委任業務の明示、部下の状況等を踏まえた柔軟な業務分担や進捗管理、部下への支援等の意識化(2)
・時間管理を意識した組織運営 ・時間管理の学習	時間管理（成果と時間・労力のバランス）の意識化・学習(2)
・現在の立場での職務遂行経験の蓄積 ・人材マネジメントの学習	その他(2)

時間管理（成果と時間・労力のバランス）の意識化・学習をそれぞれ 2 人があげていた。また、決定権をもつリーダーとしての経験、業務に関わる言語化・文章化もあった。

D. 考察

1. 重層的保健師研修プログラムによる統括保健師に求められる専門的・行政的管理能力向上への寄与

本研究結果の 2. 1) の専門的・行政的管理能力向上に関する研修の有用性についてのファシリテーターの評価に基づき、重層的保健師研修プログラムによる統括保健師に求められる専門的・行政的管理能力向上への寄与について考察する。研修の評価は約 8 か月に渡る重層的研修の終了 2 ～3 ヶ月後に収集したファシリテーターによる有用性に関する評価である。よって、実際に専門的・行政的管理能力が向上したかについては確認していない。また、対象も 5 人と少ないことから、5 人全員が有用である（「とてもその通り」または「まあまあその通り」と回答）と評価した専門的・行政的管理能力及び提示した専門的・行政的管理能力以外で保健師としての成長に役立ったと思うこと（自由記述）に基づき考察する。

専門的管理能力について全員が有用であると評価した項目は、【1-1 管理期保健師として自組織で果たさなければならない役割・機能を認識する】、【1-2 保健師間及び組織内で管理期保健師の役割を共有する】、【1-3 管理期保健師の組織的な位置づけを理解し、その機能を果たす】、【1-5（健康）課題を解決するための保健活動の方向性やビジョンを他者に示す】であり、本重層的研修により、これらの専門的管理能力の向上に寄与する可能性が示唆された。

提示した専門的・行政的管理能力以外で保健師としての成長に役立ったと思うことには、【新任期中堅期の育成のための業務の組み立て方の検討の必要性の認識】や【管理期保健師が相互の強み、弱みを活かして人材育成や保健活動を進める必要性の認識】があった。これらは専門的管理能力の 1-1 を踏まえた、1-3 の具体であると考えられた。また、【公衆衛生の専門性の実感、保健所の役割や自治体保健師の役割の再認識】があり、これは専門的能力の 1-1 に関連し、統括保健師となる前から獲得・向上が必要な能力であると考えられる。【周囲への説得や住民への説明に関する自信の獲得】もあり、これは 1-5 に関連し、【関係者や住民への根拠（住民の健康生活課題や方法の適切性等）に基づく説明力】も統括保健師となる前から獲得・向上が必要な能力であると考えられる。さらに【所属自治体における保健師間の育ち合いや責任性の認識】も、統括保健師の機能・役割には、“人材育成の推進”があり、専門的能力 1-3 にある、統括保健師としての機能を果たすことに関連し、統括保健師となる前から獲得・向上が必要な能力であると考えられた。

以上から、本重層的研修による寄与の可能性が示唆された専門的管理能力及び統括保健師となる前から獲得・向上が必要な専門的管理能力を図 1 に示す。自治体には、住民の権利と安全・安心をまもる責務があり、その一環として、公衆衛生は住民の健康レベルの向上を図るとともに、住民の生命・生活・生きる権利を衛ることを目的とする。そのために各自治体はビジョン・戦略・方針を示し施策を講じる。その一つが健康に関わる課題への対処であり、具体的には、住民に対する保健サービス等の総合的な提供、地域における保健、医療、福祉、介護等の包括的なシステムやネットワークの構築とその具体的な運用（機能化）、地域

図 1 本重層的研修による寄与の可能性が示唆された専門的管理能力及び
統括保健師となる前から獲得・向上が必要な専門的管理能力

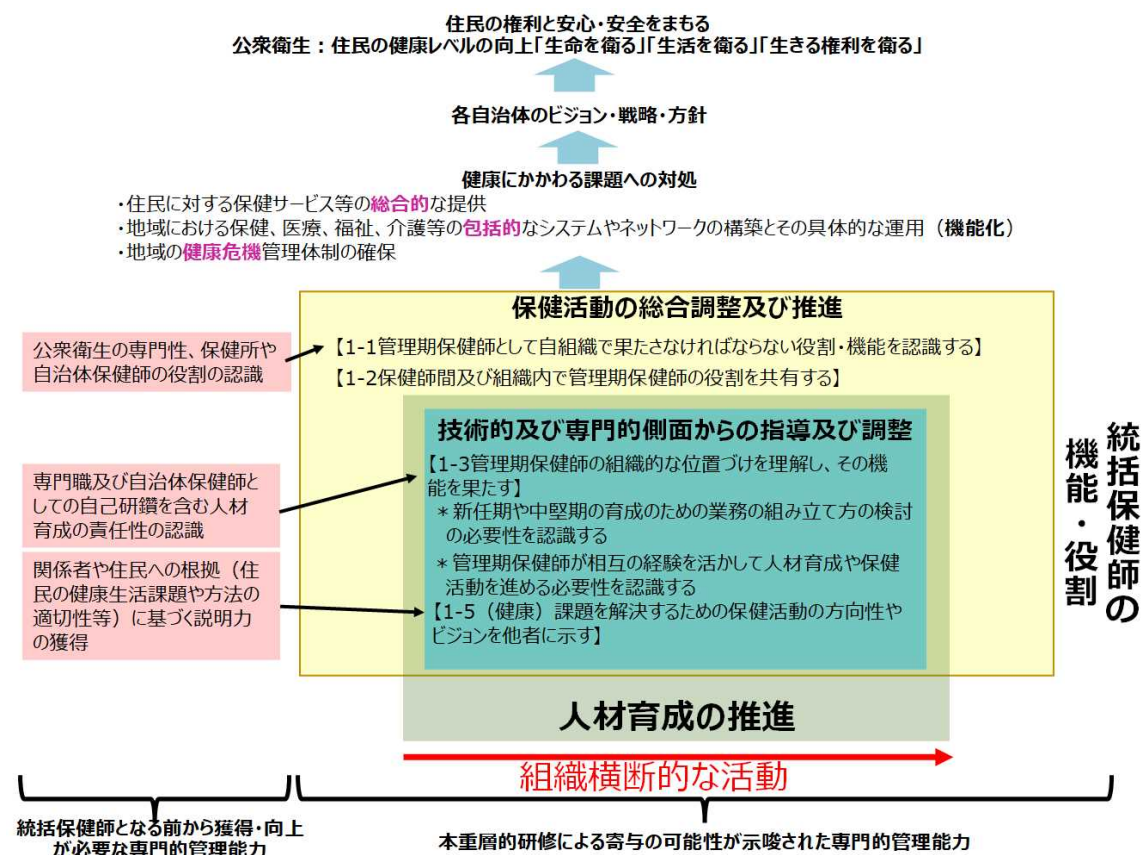


表 11 管理期保健師に向けた能力に係るキャリアラダー及び行政管理職の標準職務遂行能力と照らした本重層的研修による寄与の可能性が示唆された専門的管理能力及び統括保健師となる前から獲得・向上が必要な専門的管理能力

管理職保健師に向けた能力に係るキャリアラダー（自治体保健師の標準的なキャリアラダー）	政策策定と評価	人事管理
	・国の動向や自組織の方針を理解し、担当部署に係る活動方針のビジョンを示し、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の上位者との調整や交渉を行う能力	・担当部署内の全職員的能力・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・計画を踏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
行政管理職の標準職務遂行能力	構想、企画・立案 自治体行政を取り巻く状況を的確に把握し、住民の視点に立って、行政課題に対応するための方針を示す 自治体方針に基づき、行政ニーズを踏まえ、課題を的確に把握し、施策の企画・立案を行う 説明・調整 所管行政や担当事業について、適切な説明を行うとともに、自治体方針の実現に向け、関係者と調整を行い、合意を形成する	組織統率・人材育成 適切に業務を配分した上、進捗管理及び的確な指示を行い、成果を挙げるとともに、部下の指導・育成を行う
本重層的研修による寄与の可能性が示唆された専門的管理能力	1-1管理期保健師として自組織で果たさなければならない役割・機能を認識する 1-2保健師間及び組織内で管理期保健師の役割を共有する 1-3管理期保健師の組織的な位置づけを理解し、その機能を果たす 1-5（健康）課題を解決するための保健活動の方向性やビジョンを他者に示す	
統括保健師となる前から獲得・向上が必要な専門的管理能力	・公衆衛生の専門性、保健所や自治体保健師の役割を認識する ・関係者や住民への根拠（住民の健康生活課題や方法の適切性等）に基づき説明する	・専門職及び自治体保健師としての自己研鑽を含む人材育成の責任性を認識する

の健康危機管理体制の確保がある。これらを推進するために統括保健師は配置された。統括保健師の機能・役割は、“保健活動、健康にかかわる事業・施策の総合調整及び推進”であり、このために“技術的及び専門的側面からの指導及び調整”を行う。このことは“人材育成の推進”にもつながる。また、“保健活動の総合調整及び推進”と“人材育成の推進”を相互に関連させながら推進していく。そして、このような機能・役割を組織横断的な活動により展開していく、と考えられる。このような統括保健師の機能・役割に照らして、本重層的研修による寄与の可能性が示唆された専門的管理能力及び統括保健師となる前から獲得・向上が必要な専門的管理能力を示したのが図 1 である。

また、管理期保健師に向けた能力に係るキャリアラダー（自治体保健師の標準的なキャリアラダー）⁴及び行政管理職の標準職務遂行能力（内閣官房）²と照らした本重層的研修による寄与の可能性が示唆された専門的管理能力及び統括保健師となる前から獲得・向上が必要な専門的管理能力を表 11 に示す。本重層的研修による寄与の可能性が示唆された専門的管理能力及び統括保健師となる前から獲得・向上が必要な専門的管理能力は、管理期保健師に向けた能力に係るキャリアラダーの政策決定と評価及び人事管理、また行政管理職の標準職務遂行能力の構想、企画・立案、説明・調整、組織統率・人材育成に関する能力であった。

行政的管理能力について全員が有用であると評価した項目は、【2-1 管理職に求められるマネジメントを実現し、組織内の業務の成果を上げていく】、【2-8 職場でのパフォーマンス向上のための職場環境づくりを行う】、【2-9 職員の能力・特長を見極め、より高いレベルに成長できるような機会をつくる】、【2-10 優先される業務・事業の財源や資源の確保に向けて調整する】であり、本重層的研修により、これらの行政的管理能力の向上に寄与する可能性が示唆された。提示した専門的・行政的管理能力以外で保健師としての成長に役立ったと思うことには、【目標を達成するためのメンバー一人ひとりへの配慮や働きかけの必要性・方法の認識】があった。これは行政的管理能力の 2-

9 の具体であると考えられた。また、[新任期中堅期の育成のための業務の組み立て方の検討の必要性の認識]もあり、これは専門的能力でも取り上げたが、これは行政的管理能力の 2-8 や 2-9 の具体でもあったと考えられた。

以上から、行政管理職がとるべきマネジメント行動（内閣官房）²と照らした本重層的研修による寄与の可能性が示唆された行政的管理能力を図 2 に示す。行政管理職がとるべきマネジメント行動は国家公務員を想定したものであるが、“リーダーとしての行動”、“成果を挙げる組織運営”、人材育成を含む“資源の有効活用”、“組織の規律”に整理されている。また、“成果を挙げる組織運営”は“資源の有効活用”にもつながるとされている。保健活動等、保健師の活動も行政施策であり、管理期保健師に求められる行動も同様に整理できると考えられた。重層的研修による寄与の可能性が示唆された行政的管理能力は、“リーダーとしての行動”、“成果を挙げる組織運営”、“資源の有効活用”に関連する能力と考えられた。

2. 重層的保健師研修プログラムによる統括保健師に求められる専門的・行政的管理能力の自己評価への寄与

本研究結果の 2. 2) 研修をとおして認識した自分の強み及び 2. 3) の研修をとおして感じた自己の課題から、ファシリテーターを努めた管理期保健師である本研究対象は、統括保健師に求められる専門的・行政的管理能力について、「獲得していること」と「獲得していない、あるいは強化が必要であること」を自覚することができているか、検討した。表 12 に研修をとおして認識した自分の強み及び研修をとおして感じた自己の課題と、統括保健師に求められる専門的・行政的管理能力等の対比を示す。全ての研究対象者が強み及び自己の課題を挙げており、それらは統括保健師に求められる専門的・行政的管理能力の一部に関するものと考えられた。また、行政管理職が執るべきマネジメント行動と照らすと、“成果をあげる組織運営”に関することが最も多く、次いで“資源の有効活用”であった。

図 2 行政管理職が執るべきマネジメント行動と照らした

本重層の研修による寄与の可能性が示唆された行政的管理能力

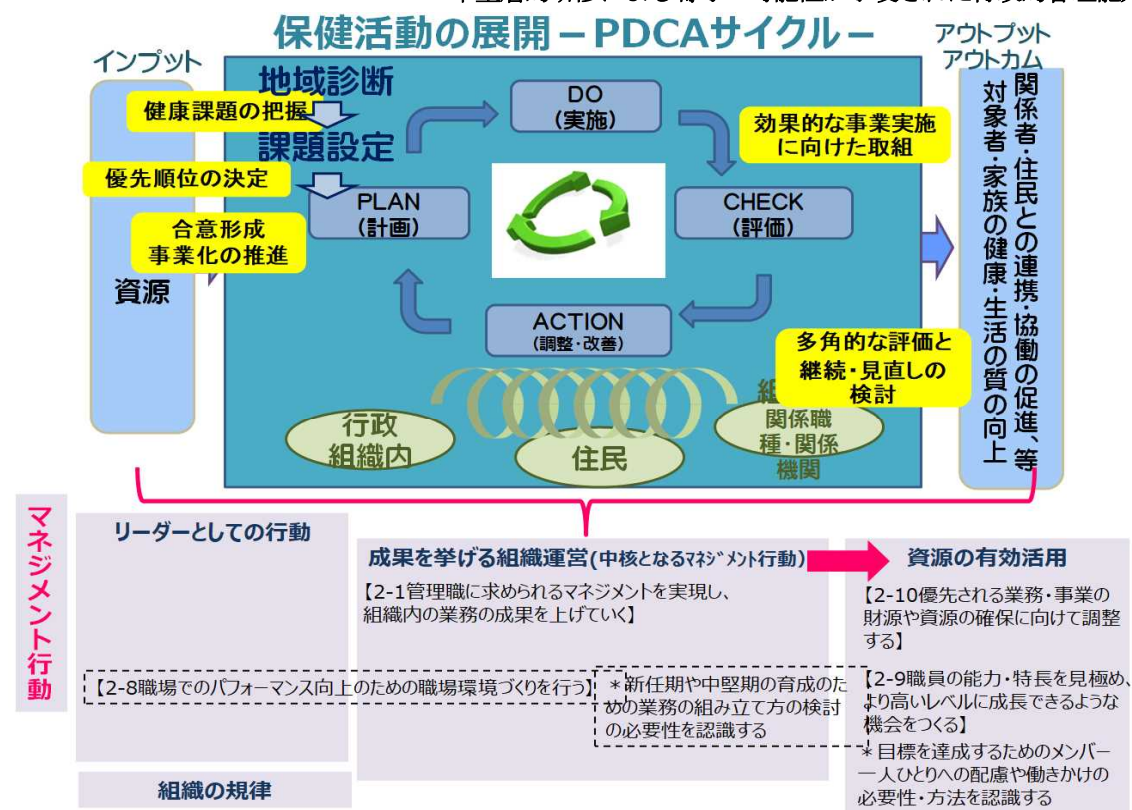


表 12 研修をとおして認識した自分の強み及びの研修をとおして感じた自己の課題と

統括保健師に求められる専門的・行政的管理能力等の対比

研修をとおして認識した 自分の強み		課題解決に関すること(2) 組織運営に関すること (3) 交渉・調整能力、危機管理能力 (1)	人材育成に関すること(1)
研修をとおして感じた 自己の課題	リーダーシップに関すること(2)	適時・適切な判断、業務間の優先順位付け、業務分担などの組織運営に関すること(3)	成果と時間・労力のバランスに関すること(3)
専門的管理能力	1-5 (健康) 課題を解決するための保健活動の方向性やビジョンを他者に示す	1-4 明らかになった(健康)課題について組織横断的な活動により施策立案する 1-7 健康課題解決のための施策を提案し実行していく体制をつくる	1-8 課を超えて保健師の業務に対する意識を確認し、助言や支援をする
行政的管理能力		2-1 管理職に求められるマネジメントを実現し、組織内の業務の成果を上げていく 2-3 自治体として重点的に取り組むべき課題から施策の企画立案及び業務管理をする 2-4 住民の視点に立って、目標達成に向けて組織を統率する	2-9 職員の能力・特長を見極め、より高いレベルに成長できるような機会をつくる 2-10 優先される業務・事業の財源や資源の確保に向けて調整する
行政管理職が執るべき マネジメント行動	リーダーとしての行動 方向性の提示 創造的な組織づくり	成果をあげる組織運営 調整・判断・優先順位付け コミュニケーション 組織力の発揮(目標・方針の共有、柔軟な業務分担、進捗管理など)	資源の有効活用 人材育成 ワークライフバランス コスト意識(成果と時間・労力のバランスの認識)

3. 統括保健師に求められる専門的・行政的管理能力の獲得・向上のために積み重ねていく必要がある経験

本研究結果の2. 1) の表4・表5の管理能力以外で保健師としての成長に役立ったと思うことに関連する研修での経験、2) の研修をとおして認識した自分の強みと関連する研修までの経験、3) 研修をとおして感じた今後必要な経験から、統括保健師に求められる専門的・行政的管理能力の獲得・向上のために積み重ねていく必要がある経験を考察する。表13に、自身の強みに関連する研修前の経験・自身の成長に役立った研修での経験・研修後に必要な経験を示す。

自身の成長に役立った研修での経験には、『住民の健康課題・生活課題の可視化や言語化を図り、そこに立ち返った取組を検討すること』があり、自身の成長として挙げられていたのは“公衆衛生の専門性、保健所や自治体保健師の役割を認識する”、“関係者や住民へ根拠（住民の健康生活課題や方法の適切性等）に基づき説明する”ことであった。また、研修後に必要な経験には『業務に関わる言語化・文章化』があった。統括保健師を含む管理期になると、より一層、“関係者や住民へ根拠に基づき説明する”ことが求められる。これらは、統括保健師に求められる専門的管理能力というよりは、それ以前から求められる保健師の専門的能力である。管理期になる前から《住民の健康課題・生活課題の可視化や言語化を図るとともに、事業・施策の評価等により方法の適切性等も含めた根拠に基づく事業・施策の展開と住民・関係者への説明》の経験を積み重ねることが必要であり、これが専門的管理能力の【1-1 管理期保健師として自組織で果たさなければならない役割・機能を認識する】や【1-5（健康）課題を解決するための保健活動の方向性やビジョンを他者に示す】につながると考えられる。

自身の成長に役立った研修での経験には、『職場とは異なる保健師がチームとなった課題への取組』があり、自身の成長として挙げられていたのは“所属自治体における保健師間の育ち合いや責任性の認識”であった。これも、[自治体保健師の人材育成のあり方や専門職である保健師として自己研鑽を積む責務を認識する]という統括保健師を含む管理期以前から求められる、管理的活動の人材育成に関わる保健師の専門的能力⁴⁾であ

る。また、自身の強みに関連する研修前の経験には“自治体内外の研修”があり、研修後に必要な経験には“自己研鑽”があった。リーダーシップ開発には3つの基本的なタイプがあり、それは自己学習、構造化された経験、公式なトレーニングと教育とされている⁸⁾。新任期等の早い段階からOJTや自治体内外の研修をとおして専門職である保健師として自己研鑽を積む責務を認識し、行動できるようにすることが、管理能力の獲得・向上に必要な経験の基盤になると考えられる。リーダーシップ開発のための構造化された経験には、挑戦的であるが現実的な課題である仕事、多様な経験、フィードバックの質の3つの要素があり、また、構造化された経験の具体的な方法には、個人学習計画、ジョブローテーション、(管理職であるが故の) 特別な任務、コーチング、メンタリングがあるといわれている⁸⁾。自身の強みに関連する研修前の経験には、“多様な部署・業務、保健師一人配置または少数部署の経験”があり、構造化された経験の1つ以上の要素を含むものといえる。しかし、実際には、経験したくてもできないOJTやジョブローテーションの限界がある。本研究で取り組んだ重層的研修は、前述の基本的なタイプでいえば公式なトレーニングと教育に該当するが、挑戦的であるが現実的な課題に、職場とは異なる保健師チームのファシリテーターとして取り組むという多様な経験の一つとなり得るものであり、本庁統括保健師を含む事務局、副課長級保健師、研究者からの助言・支援というフィードバックが担保されており、つまり構造化された経験といえる。構造化された経験の3要素を取り入れた研修プログラムにより、経験の個人差を埋めることに役立ち、ひいては統括保健師に求められる専門的・行政的管理能力の獲得・向上につながられるのではないかと考えられる。研修後に必要な経験には『ディスカッション』や『決定権をもつリーダーとしての経験』があった。研修後も構造化された経験を積み重ね、それらの経験の質的な面として、他職種・他部署・他機関の人々とのディスカッションという要素が、併せて重要ではないかと考える。以上から、管理能力を高めていくためには、専門職である保健師として自己研鑽を積む責務の認識と行動を基盤として、挑戦的であるが現実的な課題（保健師の場合は住民の健康課題・生活課題）に関わる仕事、業務や部署の多

様性、フィードバックが担保された経験を積み重ね、これらの経験とともに他職種・他部署・他機関の人々とのディスカッションの経験も積み重ねていく。しかし、経験には個人差があるため、そこを補足するために構造化された経験の3要素

(可能であれば他職種・他部署・他機関の人々とのディスカッションの要素も)を含む研修が必要であると考えられる。これらの経験が専門的管理能力の【1-2 保健師間及び組織内で管理期保健師の役割を共有する】、【1-3 管理期保健師の組織的

表 13 自身の強みに関連する研修前の経験・自身の成長に役立った研修での経験

・研修後に必要な経験

経験	専門的管理能力	行政的管理能力
研修前の経験	経験b-1: <u>多様な部署・業務、保健師一人配置または少数部署の経験</u> 能力:【1-4】、【1-7】 経験d: <u>先輩や上司からの働きかけによる業務の遂行経験や目的の意識化</u> 能力:【1-7】 経験e: <u>ロールモデルとの活動経験</u> 能力:【1-7】 経験f: <u>自治体内外の研修</u> 能力:【1-7】 経験g: <u>人材育成に関する役割経験</u> 能力:【1-8】 経験l: <u>健康危機管理業務</u> 能力:【1-10】	経験b-2: <u>多様な部署・業務、保健師一人配置または少数部署の経験</u> 能力:【2-1】、【2-3】 経験d: <u>先輩や上司からの働きかけによる業務の遂行経験や目的の意識化</u> 能力:【2-1】 経験e: <u>ロールモデルとの活動経験</u> 能力:【2-1】、【2-4】 経験f: <u>自治体内外の研修</u> 能力:【2-1】、【2-4】 経験g: <u>人材育成に関する役割経験</u> 能力:【2-9】
研修での経験	経験a-1: <u>住民の健康課題・生活課題の可視化や言語化を図り、そこに立ち返った取組を検討すること</u> 能力:【1-1】、【1-5】 □公衆衛生の専門性、保健所や自治体保健師の役割を認識する □関係者や住民へ根拠(住民の健康生活課題や方法の適切性等)に基づき説明する 経験b-2: <u>職場とは異なる保健師がチームとなった課題への取組</u> 能力:【1-2】、【1-3】 能力:□所属自治体における保健師間の育ち合いや責任性の認識 経験c: <u>ファシリテーター(管理期保健師)のミーティング</u> 能力:【1-1】、【1-2】、【1-3】	経験b: <u>職場とは異なる保健師がチームとなった課題への取組</u> 能力:【2-8】、【2-9】 経験d: <u>事務局のサポートを得ながらの取組</u> 能力:【2-9】
研修後に必要な経験	経験a-1: <u>業務に関わる言語化・文章化</u> 能力:【1-5】 経験b-3: <u>ディスカッション</u> 能力:【1-4】、【1-7】 経験h: <u>決定権をもつリーダーとしての経験</u> 能力:【1-5】 経験i: <u>業務間の優先順位付けと同僚・部下との共有の意識化や部下への委任業務の明示、部下の状況等を踏まえた柔軟な業務分担や進捗管理、部下への支援等の意識化</u> 能力:【1-4】 経験k: <u>自己研鑽</u> 能力:【1-9】	経験b-3: <u>ディスカッション</u> 能力:【2-1】、【2-3】、【2-4】 経験i: <u>業務間の優先順位付けと同僚・部下との共有の意識化や部下への委任業務の明示、部下の状況等を踏まえた柔軟な業務分担や進捗管理、部下への支援等の意識化</u> 能力:【2-2】、【2-3】、【2-6】、【2-7】 経験j: <u>時間管理(成果と時間・労力のバランス)の意識化</u> 能力:【2-10】 経験k: <u>自己研鑽</u> 能力:【2-5】、【2-9】、【2-10】

な位置づけを理解し、その機能を果たす】、【1-4 明らかになった（健康）課題について組織横断的な活動により施策立案する】、【1-5 （健康）課題を解決するための保健活動の方向性やビジョンを他者に示す】、【1-7 健康課題解決のための施策を提案し実行していく体制をつくる】につながると考えられる。また、行政的管理能力の【2-1 管理職に求められるマネジメントを実現し、組織内の業務の成果を上げていく】、【2-3 自治体として重点的に取り組むべき課題から施策の企画立案及び業務管理をする】、【2-4 住民の視点に立って、目標達成に向けて組織を統率する】、【2-8 職場でのパフォーマンス向上のための職場環境づくりを行う】、【2-9 職員の能力・特長を見極め、より高いレベルに成長できるような機会をつくる】にもつながると考えられる。

自身の成長に役立った研修での経験には、『ファシリテーター（管理期保健師）のミーティング』があった。本研究で取り組んだ重層的研修や管理期を対象とした研修では、このような経験ができる内容を取り入れることが可能である。この経験は、管理的能力の【1-1 管理期保健師として自組織で果たさなければならない役割・機能を認識する】、【1-2 保健師間及び組織内で管理期保健師の役割を共有する】や【1-3 管理期保健師の組織的な位置づけを理解し、その機能を果たす】につながると考えられる。

自身の成長に役立った研修での経験には、『事務局のサポートを得ながらの取組』もあった。また、自身の強みに関連する研修前の経験には、“先輩や上司からの働きかけによる業務の遂行経験や目的の意識化”や“ロールモデルとの活動経験”があった。リーダーの成長に影響を与えることには役割モデルがある⁹⁾。前述したようにリーダーシップ開発の構造化された経験の要素にはフィードバックの質があり、また、具体的な方法には、コーチングやメンタリングがある。「コーチングは人材育成において、途切れることなく継続する必要がある」⁸⁾、「コーチングは、部下を対象とした上司の主要な役割であり、管理職が対象となることはあまりない。最もコーチングを受ける管理職は、技術職から管理職へシフトした新任管理職である。他の新しいポジションや昇任の場合は、管理職には経験や経歴があり、仕事を理解できるという前提があり、体系的なトレーニングは限ら

れている。技術的なプロセスや背景に関するコーチングは、通常、管理職の求めに応じて部下が行う。一般的に、新人であったり、経験が浅かったり、新しい問題や特別な問題に遭遇したりしてコーチングを必要とする管理職は、自らコーチングを求めなければならない。つまり、（コーチングの）必要性を認識し、有能な情報源を見つけ、自分自身で（仕事を）やり遂げなければならない」⁸⁾。また、本研究で取り組んだ重層的研修は、ファシリテーターを務めた管理期保健師が前述したように本庁統括保健師を含む事務局、副課長級保健師、研究者からの助言・支援というフィードバック、を得るとともに、コーチングを受ける機会となり、また、事務局や副課長級保健師は役割モデルやメンターの役割も果たしていたものと考えられる。これにより、管理職は必要時、自らコーチングを求める必要性を認識することができたかを、今後、確認していく必要がある。以上から、就職時からコーチングを受けたり、役割モデルを見つけられる環境下での経験を積み重ね、管理期となつてからは部下に対するコーチングの役割を担うとともに、自らも必要時、コーチングを求めていく経験が必要である。そして、このような経験が専門的管理能力の【1-7 健康課題解決のための施策を提案し実行していく体制をつくる】、行政的管理能力の【2-1 管理職に求められるマネジメントを実現し、組織内の業務の成果を上げていく】、【2-4 住民の視点に立って、目標達成に向けて組織を統率する】、【2-9 職員の能力・特長を見極め、より高いレベルに成長できるような機会をつくる】につながると考えられる。

研修後に必要な経験には、“業務間の優先順位付けと同僚・部下との共有の意識化や部下への委任業務の明示、部下の状況等を踏まえた柔軟な業務分担や進捗管理、部下への支援等の意識”という行政管理職がとるべきマネジメント行動の成果を挙げる組織運営に関わる経験や“時間管理（成果と時間・労力のバランス）の意識化”という行政管理職がとるべきマネジメント行動の資源の有効活用に関わる経験があった。これらは、専門的管理能力の【1-4 明らかになった（健康）課題について組織横断的な活動により施策立案する】、行政的管理能力の【2-2 職務の遂行に必要な情報を早く正確に、かつ幅広く収集する】、【2-3 自治体として重点的に取り組むべき課題から

施策の企画立案及び業務管理をする】、【2-6 所属部署の代表として他部署への対応・連絡調整や連携をする】、【2-7 所属組織の代表として、他機関・他組織への対応・連絡調整や連携をする】、【2-10 優先される業務・事業の財源や資源の確保に向けて調整する】につながると考えられた。これらについては、本研修によって意識化され、それに基づき経験を積み重ねていけばよいのか、研修として必要なことがあるのか、今後、検討していく必要がある。また、研修後に必要な経験には、“自己研鑽”があり、その具体的な内容は、専門的管理能力の【1-9 保健師個々の成長を見据えた適材適所への配置・人材育成計画を立案する】や行政的管理能力の【2-5 組織目標・計画を踏まえて、保健師採用計画・配置基準・人事異動について意見を述べる】であった。これらについても、研修として必要なことがあるのか、今後、検討していく必要がある。

E. 結論

本研究は、一県における約8か月に渡る重層的保健師研修プログラムに関わるアクションリサーチにより、この研修が①統括保健師に求められる専門的・行政的管理能力の向上に寄与するか、②統括保健師に求められる専門的・行政的管理能力について、「獲得していること」と「獲得していない、あるいは強化が必要であること」の自己評価に寄与するか、③統括保健師に求められる専門的・行政的管理能力の獲得・向上のためにはどのような経験を積み重ねていく必要があるか、を検討することを目的とした。本研究における重層的研修とは、新任期・中堅期の保健師を対象とし管理期保健師等が支援役割を担い、支援役割を担う保健師も含めた各期保健師の専門的能力の育成を目的とした研修をいう。研究者らは、本庁統括保健師を含む事務局と話し合いながら研修企画に関わり、また、研修においては講義や演習等の運営に講師として関わるとともに、ファシリテーターである管理期保健師の相談対応・サポートを行った。本研究で取り組んだ重層的研修において、ファシリテーターを務めた管理期保健師5名を対象に、研修終了2~3ヶ月後に無記名自記式質問紙により収集したデータを分析した。

その結果、全員が有用であると評価した【1-1 管理期保健師として自組織で果たさなければなら

ない役割・機能を認識する】、【1-2 保健師間及び組織内で管理期保健師の役割を共有する】、【1-3 管理期保健師の組織的な位置づけを理解し、その機能を果たす】、【1-5 (健康) 課題を解決するための保健活動の方向性やビジョンを他者に示す】という統括保健師の機能・役割に関する専門的管理能力、並びに【2-1 管理職に求められるマネジメントを実現し、組織内の業務の成果を上げていく】、【2-8 職場でのパフォーマンス向上のための職場環境づくりを行う】、【2-9 職員の能力・特長を見極め、より高いレベルに成長できるような機会をつくる】、【2-10 優先される業務・事業の財源や資源の確保に向けて調整する】という、行政管理職がとるべきマネジメント行動の“リーダーとしての行動”、“成果を挙げる組織運営”、人材育成を含む“資源の有効活用”に関する行政的管理能力の獲得・向上に本重層的研修が寄与する可能性が示唆された。

また、全ての研究対象者が研修をとおして認識した自分の強み及び自己の課題を挙げており、それらは統括保健師に求められる専門的・行政的管理能力の一部に関するものと考えられ、専門的・行政的管理能力の自己評価に寄与する可能性が示唆された。

さらに、統括保健師に求められる専門的・行政的管理能力の獲得・向上のために積み重ねていく必要のある経験については、以下のことが示唆された。

- ・管理期になる前から、住民の健康課題・生活課題の可視化や言語化を図るとともに、事業・施策の評価等により方法の適切性等も含めた根拠に基づく事業・施策の展開と住民・関係者への説明の経験を積み重ねること

- ・専門職である保健師として自己研鑽を積む責務の認識と行動を基盤として、挑戦的であるが現実的な課題（住民の健康課題・生活課題）に関わる仕事、業務や部署の多様性、フィードバックが担保された経験とともに他職種・他部署・他機関の人々とのディスカッションの経験を積み重ねること。しかし、経験には個人差があるため、構造化された経験の3要素（可能であれば他職種・他部署・他機関の人々とのディスカッションの要素も）を含む研修で補足する。

- ・管理期保健師間での話し合い。

- ・就職時からコーチングを受けたり、役割モデル

を見つけられる環境下での経験を積み重ね、管理期となつてからは部下に対するコーチングの役割を担うとともに、自らも必要時、コーチングを求めていく経験をする。

今後の課題としては、管理職がとるべき行動の「成果を挙げる組織運営」や「資源の有効活用」に関わる意識化以上を目指した研修内容の必要性や、保健師の採用計画・配置・人材育成計画に関わる研修内容の必要性についての検討が挙げられる。

F. 健康危険情報

なし

G. 研究発表

- 1) 田村須賀子, 塚田久恵, 山田洋子, 米澤洋美, 鈴木悟子, 城諒子, 室野奈緒子, 林愛海, 春山早苗. 統括保健師に求められる専門的・行政的管理能力の整理と存在可能性. 第12回公衆衛生看護学会学術集会, Jan.6-7, 2024.
- 2) 田村須賀子, 塚田久恵, 山田洋子, 米澤洋美, 鈴木悟子, 城諒子, 室野奈緒子, 林愛海, 春山早苗. 統括保健師に求められる専門的管理能力と行政的管理能力に何があるのか～「地域保健対策の推進に関する基本的な指針」の改正を受けてから～. 第12回公衆衛生看護学会学術集会ワークショップ, Jan.6, 2024.

H. 知的財産権の出願・登録状況

1. 特許取得

なし

2. 実用新案登録

なし

3. その他

なし

引用文献

- 1) 奥田博子, 他. (2016). 保健師の人材育成計画策定ガイドライン. 平成27年度厚生労働科学研究費補助金(健康危機・危機管理対策総合研究事業)「地域保健に従事する人材の計画的育成に関する研究」平成28年3月. 6-11.
- 2) 総務省 地方公共団体における人材マネジメントの方策に関する研究会. (2022). 地方公

共団体における人材マネジメントの方策に関する研究会 令和3年度報告書 令和4年3月. 1, 18-.

- 3) 成木弘子. (2022). 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). 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」. 2-3.
- 4) 保健師に係る研修のあり方等に関する検討会. (2016). 自治体保健師の標準的なキャリアアラダー. 保健師に係る研修のあり方等に関する検討会 最終取りまとめ～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3月31日. 12-14.
- 5) 松尾睦, 築部卓郎. (2023). 看護師・医師を育てる経験学習支援ー認知的徒弟制による6ステップアプローチ. 医学書院. 31.
- 6) 前掲書 5). 6.
- 7) 前掲書 5). 8-9.
- 8) Montgomery Van Wart & Pamela S. Media, (2023). Leadership Development and Evaluation. Leadership in Public and Nonprofit Organization(4th edition) (pp.362-372). Routledge.
- 9) McCall, M. W. (2004). Leadership development through experience. Academy of Management Perspectives, 18(3), 127-130.