

統括保健師に求められる専門的・行政的管理能力の整理

研究分担者 田村 須賀子 富山大学学術研究部医学系 教授

研究要旨：統括保健師の育成及び能力の発揮に向けた体制づくり推進方法を検討するため、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ついて整理し、研修プログラムの目的・企画・評価で求められる能力の内容について検討した。

統括・管理期保健師の能力・役割機能を検討した先行研究と、地方自治体の統括保健師 10 人からの面接調査で、7 項目の専門的管理能力と 9 項目の行政的管理能力にまとめた。この内容と表記を精練させるために(1)統括保健師 4 人から追加の面接調査と複数メンバーによる分析、(2)学術集会示説とワークショップでの報告と意見聴取、(3)「管理能力育成のための教育媒体」の試案作成と学術集会ワークショップでの提案・意見聴取をした。統括保健師等から収集した「統括保健師の役割と内容」「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」と、それらに対する意見を集約した。次に、昨年度までにまとめた管理能力を獲得・向上させるための研修プログラムを企画するとき、統括保健師として「何を認識でき」「何がどうできる」ようになるかで、その目的・評価の観点について検討した。

その結果、専門的管理能力 7 項目と行政的管理能力 9 項目ごとの記述データから、統括保健師の具体的な資質・能力として、獲得すべき知識、スキル、態度・信念、経験等が取り出された。

自治体組織体制づくり推進を見越した専門的管理能力には「組織内での役割共有の重要性を認識でき、事務職管理者や他課との交渉を行う」「地区診断からの課題を他の組織の人と共有し、施策に結び付ける調整をする」「地域住民のための施策を提案し実行する体制を構築する」「保健師個々の専門的な能力を把握し、適切に指示を出す」等の組織的な技術指導・人材育成でのリーダーシップの発揮があり、行政的管理能力には「行政的マネジメントを上手に発信し、スピード感を持ってタイムリーに伝える」「自治体レベルの中長期的な課題の検討と、自組織が担う業務との関連で優先順位を判断する」等の、所属組織内外の業務執行体制構築・情報の流れ・政策決定プロセスに関与できる組織マネジメントがあると考えられた。能力獲得・維持向上ができる組織体制づくりの必要性が示唆された。

研究協力者

山田 洋子	岐阜県立看護大学 教授
米澤 洋美	石川県立看護大学 教授
鈴木 悟子	富山大学学術研究部医学系 講師
城 諒子	富山大学学術研究部医学系 助教
室野 奈緒子	石川県立看護大学 助教
林 愛海	富山大学医学薬学教育部 博士後期課程
山岸 愛実	富山大学医学薬学教育部 博士後期課程

A. 研究目的

保健師の分散配置並びに多分野・多部署で取り組む必要のある複雑化・多様化した健康課題に対応するために、平成 25 年の厚生労働省通知「地域における保健師の保健活動について」に統括保健師の配置が示された。さらに「地域保健対策の推進に関する基本的な指針」が改正され（最終改正：

令和 5 年 3 月 27 日厚生労働省告示第 86 号）、各自治体本庁と保健所の統括保健師等の配置が示され、改めて求められる専門的・行政的管理能力が問われている。その役割は保健活動の組織横断的な総合調整や人材育成体制整備等であり、健康危機事案の増加等から各自治体には統括保健師の有効な活用が益々求められている。

統括保健師には、専門的管理能力に加えライン職として多分野も含めた業務を統括する行政的管理能力も求められる¹⁾。統括保健師の配置は進んでいるが、組織内における統括保健師配置の意義・認識について必ずしも統一されていない状況や統括保健師が管理職の職責も担うことは困難性が高いとの意見もあり²⁾、専門的・行政的管理能力を備えた統括保健師の育成やその能力を発揮する組織体制に課題がある。

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³⁾。自治体保健師の標準的なキャリアラダー⁴⁾では管理期に向けた能力を職位別に示しているが、行政的管理能力の検討は十分ではない。また、市町村保健師管理者能力育成研修ガイドライン⁵⁾等に基づき自治体では管理期やその前段の保健師を対象に研修を実施しているが、年1回程度が多い。管理職以前からの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。

本研究は、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ついて整理し、その教育プログラムと体制づくり推進について検討することを目的とする。今年度は、昨年度の結果を精錬させるために、引き続き情報収集・分析した。

B. 研究方法

昨年度は、統括・管理期保健師の能力・役割機能を検討した先行研究と、地方自治体の統括保健師10人からの面接調査で、7項目の専門的管理能力と9項目の行政的管理能力にまとめた。この内容と表記を精錬させるために1)統括保健師4人から追加の面接調査と複数メンバーによる分析、2)学術集会示説(第83回日本公衆衛生学会総会 札幌)とワークショップ(第13回日本公衆衛生看護学会学術集会 名古屋)での報告と意見聴取、3)「管理能力育成のための教育媒体」の試案作成と学術集会ワークショップ(第13回日本公衆衛生看護学会学術集会 in 名古屋)での提案・意見聴取をした。次に、4)専門的・行政的管理能力を獲得・維持向上のために何が必要か・どうなることを目指すか、能力の表記の見直しも含めて検討した。

1. 情報収集方法

1)質問紙と面接調査

昨年度と同じ様式の質問紙と面接方法で、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ついて情報収集した。調査期間は2024年12月4日(所属機関による臨床研究実施許可日)から2025年3月31日に延長した。

研究参加者に日常業務・所属機関内外の保健師・職員との関わりを振り返り語っていただいた。振り返り想起を促すため、質問紙に回答の後面接した。なお質問紙で問う能力は、文献検討だけでまとめた「統括保健師を含む管理期保健師の能力」の専門的管理能力と行政的管理能力各10項目で構成された質問紙を使った。これらの項目にある

能力が必要と感ずるかどうかが、1大いに感ずる、2少し感ずる、3あまり感ずらない、4全く感ずらない、の4件法で直観的に該当するもの1つを選択する様式で作成した。

面接では、相槌を打ちながら語りを促し、語られるままに記録し、了解を得て録音した。逐語録は面接後直ちに作成した。

2)学術集会での報告と意見聴取

第83回日本公衆衛生学会総会(札幌)の示説と第13回日本公衆衛生看護学会学術集会(名古屋)でのワークショップで、専門的管理能力7項目と行政的管理能力9項目を説明報告し、質問紙を配布して回答いただいた。

3)「管理能力育成のための教育媒体」の試案作成と試行

行政的管理能力で「管理能力育成のための教育媒体」の試案を作成した。そして第13回日本公衆衛生看護学会学術集会(名古屋)ワークショップでの提案し、状況設定によるワークをしてもらい意見聴取をした。

4)上記1)から3)により収集した情報を、昨年度までに管理能力項目ごとに整理した表に追記し、専門的・行政的管理能力を獲得・維持向上のために何が必要か・どうなることを目指すべきか、能力の表記の見直しも含めて検討した。特に研修プログラムを企画するとき、統括保健師として「何を認識でき」「何ができる」ようになるか、その目的・評価の観点について検討した。

2. 研究参加者の選定方針

研究参加者は、次の3種類の方法で所属機関・団体に対して依頼した。1)昨年度研究参加の無い中核市と分担研究者所属大学と共同研究者所属大学の県・隣接県以外の地域の統括保健師またはその経験者、2)第83回日本公衆衛生学会示説聴衆者と第13回日本公衆衛生看護学会学術集会ワークショップ参加者、3)面接の参加は難しいが質問紙への回答可能な地方自治体の統括保健師またはその経験者、である。

3. 情報収集項目

1) 研究参加者(統括保健師)が認識している「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」

2) 研究参加者(統括保健師)が認識している「統括保健師の役割と内容」(1)組織横断的な連携調整、(2)人材確保と人材育成、(3)所属組織内外の連携・

- 協働、(4)健康危機管理時の対応、(5)その他
- 3) 統括保健師の役割遂行上の困難と対処・工夫・コツ
- 4) 統括保健師を取り巻く環境(1)研修体制、(2)所属自治体組織からのサポート、(3)保健師組織からのサポート
- 5) 統括保健師として継承したい成果
- 6) 研究参加者(統括保健師)と所属自治体の概要(1)年齢、所属部署、職位、(2)行政の保健師として通算の経験年数、(3)組織における統括保健師の位置づけ、(4)自治体種別と管轄区域の人口

4. 分析方法

リカート式での回答について、各層の回答者割合を分析し、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の方向性を検討し、文献検討結果を評価するとともに、面接で得られた語りのデータの背景とした。

質問紙に書かれた記述データ及び面接後作成した逐語録は、意味内容の類似性・関連性に基づいて分類・整理し、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等、前項の情報収集項目 1)～5)に関連する事項を取り出し、その内容を分析分類した。

研修プログラムを企画するときに、統括保健師として「何を認識でき」「何ができる」ようになるかで、その目的・評価の観点についての検討で、専門的管理能力 7 項目と行政的管理能力 9 項目ごとの文献検討と面接調査での語りの内容から、統括保健師が獲得すべき能力でより具体レベルを取り出す際には、生成 AI: the Microsoft 365 Copilot app により取り出したものも参考にした。

5. 倫理的配慮

中核市と分担研究者所属大学と共同研究者所属大学の県・隣接県以外の地域の自治体統括保健師等には、機縁法にて研究協力依頼した。第 83 回日本公衆衛生学会総会(札幌)の示説聴衆者と第 13 回日本公衆衛生看護学会学術集会(名古屋)でのワークショップワークショップ参加者には、依頼書と質問紙、返信用封筒を手渡しにて配布し、内容を把握したうえで、研究協力の意思があれば回答いただいた。

面接調査の説明と同意は、質問紙回答時に「詳細な内容は面接調査にてお聞きしたい」旨の情報提供とハガキでの協力の意向を確認した。及び、

面接時には文書による説明と同意を取得した。なお面接に先立って研究の主旨と目的を伝え、協力を依頼し合意を得て、研究計画を説明し協力の可能性を検討してもらった。時間的拘束等の負担をかけること、分析対象データ内容の消去や修正は研究対象者の希望に添うことも伝えて協力依頼した。

質問紙に書かれた記述データ及び面接ご作成した逐語録は、対象個人や研究参加者所属機関が特定できる情報を排除して分析対象データとした。音声データから文字データに変換する際に個人情報にはすべて記号に変換した。他機関研究協力者とのデータ共有方法は、富山大学総合情報基盤センターが管理するオンラインストレージ(Proself)に資料を置きセキュリティが確保されたストレージにパスワードを設定し、あるいは強力なパスワードを設定してメール添付にて、研究責任者が管理するフォルダーに集約した。

なお調査の依頼に先立って、富山大学臨床・疫学研究等に関する倫理審査委員会の承認を得た(R2023174)。

C. 研究結果

1. 質問紙で研究参加した者による回答

面接依頼時の質問紙回答(含.面接未承諾者)と、第 83 回日本公衆衛生学会総会(札幌)の示説聴衆者と第 13 回日本公衆衛生看護学会学術集会ワークショップ参加者による質問紙回答を昨年度の結果に追記した。専門的管理能力(表 1)、行政的管理能力(表 2)の必要性は各表のとおりだった。

2. 面接調査の研究参加者概要(表 3)

面接調査の研究参加者は 14 名の統括保健師であった。昨年度の結果に追記したところ、都道府県(以下、県と略す)本庁の統括保健師 2 名、県保健所の統括保健師 4 名、政令指定都市(以下、政令市と略す)の統括保健師 1 名、中核市の統括保健師 1 名、市町村(以下、市と略す)担当課の統括保健師 6 名であった。職位は、部長級 4 名、課長級(含.経験者)7 名、課長補佐級 3 名であった。うち統括保健師が事務分掌等に役割が明記されている地方自治体に所属している者は 4 名だった。

表 1. 専門的管理能力の必要性についての回答数

能力	大いに 感じる	少し感 じる	あまり感 じない	全く感 じない	NA
(1)統括保健師として自組織で果たさなければならない役割・機能が認識できる	18	7			
(2)保健師間及び組織内で統括保健師の役割を共有できる	18	7			
(3)統括保健師の組織的な位置づけを理解し、その機能を果たすことができる	18	4	2		1
(4)地域診断や地区活動で明らかになった課題を活用し組織横断的に施策立案できる	11	10	3		1
(5)明確になった課題を解決するための保健活動の方向性やビジョンを提言できる	13	9	2		1
(6)我が国における保健医療福祉の動向と、法的根拠や総合計画等における課題の位置づけを理解できる	17	7			1
(7)地域の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構築できる	14	9	1		1
(8)課を超えて各保健師の業務に対する意識確認を行い、技術的な指導を行うことができる	11	12	1		1
(9)保健師個々の成長を見据えた適材適所への配置・人材育成計画が立案できる	14	8	2		1
(10)健康危機管理計画や体制の見直しを計画的に行い、災害等危機管理への対応ができる	16	7	1		1

表 2. 行政的管理能力の必要性についての回答数

能力	大いに 感じる	少し感 じる	あまり感 じない	全く感 じない	NA
(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挙げていくことができる	18	4	3		
(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ことができる	17	5	3		
(3)自治体として重点的に取り組むべき課題から政策の企画立案及び業務管理ができる	16	6	3		
(4)国民・住民の視点に立って、目標達成に向けて組織を統率できる	11	11	2		1
(5)組織目標・計画を踏まえて、保健師採用計画・配置基準・人事異動を提言できる	18	5	1		1
(6)保健師の代表として所属組織内での部署を超えた対応・連絡調整や連携ができる	16	7	1		1
(7)保健師の代表として所属組織外（他組織）の対応・連絡調整や連携ができる	14	9	1		1
(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ことができる	12	11	1		1
(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育成の機会をつくることができる	17	4	3		1
(10)優先される保健活動の財源や資源の確保に向けて調整することができる	13	9	2		1

*回答数が総数の 60%(15 件)以上の欄に網掛けした。

表 3. 面接調査の研究参加者概要

	I D	人口 (千人)	職位(級)	保健 師就 業年 数	統括 保健 師年 数	統括保健師 の位置づけ 根拠
県 本 庁	A	約 1,000	課長補佐	30	2	事務分掌 ^{*1)}
	B	約 2,000	課長	38	4	あり ^{*2)}
県 保 健 所	C	約 40	課長	37	6	あり
	D	約 80	課長	37	4	あり
	E	約 20	課長	41	1	事務分掌
	K	約 50	部長	41	5	事務分掌
政 令 市	F	約 3,000	部長	37	5	あり
中 核 市	L	約 410	次長	37	1	あり
市 担 当 課	G	約 90	課長補佐	34	1	事務分掌
	H	約 85	課長補佐	27	1	事務分掌
	I	約 55	課長	30	3	あり
	J	約 9	課長	36	10	あり
	M	約 36	次長	29	3	あり
	N	約 5	課長	31	5	あり

*1)事務分掌: 事務分掌等に役割が明記されている

*2)あり: 位置づけられている

3.「管理能力育成のための教育媒体」の試案作成と試行(表 4・表 5)

行政的管理能力 9 項目のうち、(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挙げていくことができる、(5)保健師の代表として所属組織内での部署を超えた対応・連絡調整や連携ができる、(6)保健師の代表として所属組織外（他組織）の対応・連絡調整や連携ができる、の 3 項目の能力に関する「管理能力育成のための教育媒体」の試案(参考資料 1)を作成し、第 13 回日本公衆衛生看護学会学術集会ワークショップ 7-1 で試行し、参加者とディスカッションを行った。概要は表 4 のとおりである。

受付した参加者は 40 名であり、内訳は、統括保健師 10 名、統括以外の保健師 12 名、大学等教員 12 名、大学院生 4 名、その他 2 名であった。参加者の感想・意見、総括は表 5 のとおりであった。

表 4. 学術集会ワークショップの概要

テーマ:「統括保健師に求められる専門的・行政的管理能力の教育プログラムの検討」	
1) 日時: 2025 年 1 月 4 日 (土) 14:00~15:20	
2) 会場: 第 7 会場 (ウインクあいち 1103 室)	
3) 目的: これまでの調査研究報告書の文献検討とインタビュー調査からの「統括保健師に求められる専門的・行政的管理能力」を共有し、その能力を獲得・駆使するための修得方法と教育プログラムについて検討する	
4) 目標	
(1) 統括保健師に必要な行政的管理能力を獲得・駆使するための方法を整理する	
(2) 統括保健師に特異的な専門的管理能力を獲得・駆使するための方法を整理する	
(3) 統括保健師自身が機能できる教育プログラム、次世代の教育プログラムに対する教育ニーズについて共有する	
5) 内容	
(1) 趣旨説明 10 分: 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 (第 83 回日本公衆衛生看護学会総会示説発表内容) の紹介	
(2) 話題提供: 状況設定型 教育プログラムの提案(参考資料 1)	
ステップ 1 個人ワーク	
ステップ 2 隣の参加者と個人ワークの共有と意見交換	
全体共有 統括保健師に求められる専門的・行政的管理能力の教育プログラムについて意見交換	
(3) 話題提供: インスタグラム活用の提案(参考資料 2)	
(4) 重層的研修プログラムの提案	

表 5. 学術集会ワークショップ参加者からの感想・意見

1) 趣旨説明と話題提供に対する意見(ワークシート記載例)	
・説明が早くよく理解できなかった	
・政令指定都市の場合	
・次の世代に統括保健師とは何かを伝えていくため指針があるのはありがたい	
2) 教育プログラムでの問 4「発揮できている能力、できていない能力はありますか？」に対する意見 (ワークシート記載例)	
・庁内の認識を統一する場を設定すること、見通しをもって説明すること	
・市町村統括保健師 (所属組織外) との調整能力、平時からの準備、他部署との調整能力	
・被災状況を把握する能力	
・全体を見通す力。危機管理能力。コーチングをうける機会	
・先を見通して、今、何をしたらいいか考えて行動できていない	
・他部署との連携の中でのリーダーシップ。判断力	
・法制度の知識。保健師として何ができるか考える力。災害発生時(フェーズ毎)に求められる支援が何かを認識していること。関係者に伝える力。	
・タイムリーなマネジメントには通常平時からの準備が重要である。たとえば健康危機発生時、他都市への派遣については想定してマニュアル化しておくこと。そのような組織内の学びの成果を上げるためには予測した行動が重要となる	
3) 教育プログラムでの問 5「どの組織に何を考えながら、どのように働きかけたら良いですか？」に対する意見 (グループワーク後全体共有で出された感想・意見)	
・「知事の指示」に対して、その派遣は本当に必要なのか?と疑問に思うだろう、と考えた。まずは、状況把握をして、行く必要があるかを判断すると思う。保健師間の調整は、普段やっていることなので、(この状況になれば)「できるよね」と話し合った。	
・(能登半島地震の際、某県では) 保健所の統括保健師 (課長) に連絡し、さらに市町村に連絡をとったのだと思う。派遣しておこなう内容、保健師としての活動内容、宿泊はどうなるのか、費用はどうなるのか等パッケージして連絡をすることになると思う。	
・「どの誰に連絡をするか」であるが、この状況設定はトップダウンの事業であり決定事項であるため、自分が部長であれば部長に、課長なら課長に、というように、職位で対応することになると思う。そして、上司に伝え、全保健師に連絡がいくようにする。派遣は決定しているので、上司に可能かどうかを確認する。	
・予算について、(この場合は) 法的な派遣ではないので、財政課と連携が必要であり、予算確保は必要である。が、保健師自身がそれをするのではない。予算がとれないと市町村に言えない。予算が確保できたら、市町村の首長、統括保健師に依頼する。	
・厚生労働省保健指導室に、県独自の保健師の派遣であることを報告しておく。	
・(行政管理能力の駆使・獲得のために通常業務にどのように取り組むかについて) 予測しておくことが必要である。タイムリーなマネジメントは平時から必要である。	
・「自組織」をどのように捉えるのか?県として考えるか、部内か、課内か、によってやることが違ってくる。	
・公衆衛生看護管理論の教育を考えるために参加した。	
・基礎教育では何を伝えるか、意見を聞くことができて参考になった。	

表 5. 学術集会ワークショップ参加者からの感想・意見(つづき)

4) ワークショップの感想・意見(ワークシート記載例)
<ul style="list-style-type: none"> ・行政組織をどう動かすかという視点での作業なのだったと思った。コロナの時に組織全体をどう動かすかが対応に凝縮されていると思ったが、災害対応も同じでよくあることで良い設定だった ・今後、増々多様なキャリアを持つ保健師と働いていくと思うので参考とする ・実践現場の話が聞けて良かった ・所属/職位によって考えている内容/範囲が違う事は GW でわかった。しかし必要な能力は同じであるであることが考えられた ・展開が早くて全くついていけなかった ・この設定は大学教員が考えられたのだろう。県庁主管課の役割など知らない人が考えられたのかと感じて正直考えにくかった。思考の高まりを感じにくかった
5) 総括
<p>統括保健師に求められる専門的・行政的能力を獲得・駆使するための方法について、筆者らの提案について一定の理解が得られたと言える。一方、設定がわかりにくい・疑問があるといった意見も確認できた。今回はワークショップという限られた時間で実施したため、十分に説明できなかった点もある。再度、文献およびインタビュー調査によって明らかになった専門的・行政的能力に戻って、高めることが必要な能力を確認し、その能力を獲得・駆使するための方法となっているか確認しながら、教育プログラムの作成に取り組む必要がある。</p>

4. 専門的管理能力獲得・維持向上のために必要な資質と目指す姿(表 6)

面接依頼時の質問紙回答(含.面接未承諾者)と、第 83 回日本公衆衛生学会総会(札幌)の示説聴衆者と第 13 回日本公衆衛生看護学会学術集会ワークショップ参加者による質問紙回答、感想・意見等発言及び面接で得られた逐語録から、意味内容の類似性・関連性に基づいて分類・整理した。次に昨年度までの管理能力項目ごとに整理した分析用フォーマットに分類・追記し、統括保健師として「何を認識でき」「何がどうできる」ようになるか、能力の表記の見直しも含めて検討した。その結果、7 項目の専門的管理能力ごとに獲得・維持向上のために、何が必要か・どうなることを目指すべきか表 6 のとおり取り出された。

(1)「統括保健師として自組織で果たさなければならない役割・機能を認識し、自組織管理職・職員で共有できる」能力には、「統括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」「保健師や統括保健師の活動を自組織管理職に伝える役割があること」を認識し、「統括保健師の位置づけ・役割を明確にする」「保健師間及び組織内で統括保健師の役割を共有する」「統括保健師の組織内の位置づけの向上を図る」ことができ、「統括保健師の位置づけの向上を図る」ことに信念をもって取り組む姿勢があり、「組織内での役割共有」「調整・交渉」してきた経験がある等の資質と目指す姿があった。

(2)「統括保健師の組織的な位置づけを理解し、統括的な役割を果たすことができる」能力には、「組織全体に責任を持つ所属長の存在」「最前線で活

動する保健師の後ろに控えて組織的な対応・支援・調整をする役割があること」を認識し、「組織の方針を実現するために資源を活用し、組織的な対応・支援・調整する」ことができ、「統括保健師が本庁にすることで保健事業ばかりでなく、県のために役に立つことを組織の中で、特に事務職に理解が得られるように伝えようとする態度があり、「課長として、保健師だけでなく他の職種の業務も全体的にみて、行政官としての決裁」「統括保健師として、事務管理職や他課との交渉」してきた経験がある等の資質と目指す姿があった。

(3)「地域診断や地区活動で明らかになった課題を組織横断的な政策立案に活用できる。またそれができる組織を構築できる」能力には、「地域診断や地区活動で明らかになった課題を組織横断的な政策立案に活用」「地区管理・事例管理のデータ分析に基づいた事業や施策の提案」をしていくことができ、その知識・経験があり、「地区診断からの課題を他の組織の人と共有し、施策に結び付ける」ことに信念をもって取り組む姿勢がある等の資質と目指す姿があった。

(4)「地域の健康課題解決のための保健活動の方向性やビジョンを示し、施策として実行していく体制を構築できる」能力には、「保健医療福祉に係る国の動向や組織の方針、施策の評価を踏まえ、組織の政策ビジョンに係る提言を行う」ことの知識があり、「明確化された課題を解決するため、保健活動の方向性やビジョンを検討する」「中長期的・財政的な視点を含めて、課題の優先順位を検討する」「健康課題の明確化と取り組むべき方向性を設定する」ことができ、「地域の健康課題解決のた

めの施策を提案し実行する」「地域住民のための施策を提案し実行する体制を構築する」ことに信念をもって取り組む姿勢があり、その経験がある等の資質と目指す姿があった。

(5)「各部署の保健師から業務に関する課題を吸い上げ、技術的な課題を保健師人材育成に反映できる」能力には、人材育成を「計画的かつ効果的、効率的に人材育成を進める」ことができ、「人材育成のための研修とそれらを連動していく」「事例管理、ケース管理の基本を重視する」「統括保健師の立場からの技術的指導をしていく」ことの知識、態度・信念、経験がある等の資質と目指す姿があった。

(6)「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し、保健活動を推進する体制を整備できる」能力には、「人材育成と保健活動を推進する体制整備の重要性」を認識し、「個々の保健師の能力を見定め、適切な経験や事業を持たせていける」「保健師個々の専門的な能力を把握し、適切に指示を出していける」知識と経験があり、「中・長期的な教育計画の企画・実施・評価を行う」「保健師の成長を見据えて適材適所への配置計画を立案する」ことができ、「保健師の専門性を活かすための分散配置を行う」ことに信念をもって取り組む姿勢がある等の資質と目指す姿があった。

(7)「健康危機管理計画や体制の見直しを計画的に行い、健康危機の発生に備えられる」能力には、「健康危機管理計画や体制を見直す」「災害支援の方針決定」「保健師、管理栄養士、事務職のチームを編成」「平時と危機時の対応」することの知識と経験があり、「発災に備えて体制整備を行う」「災害発生時等における保健活動の支援体制の整備・運用する」「被災地支援を行う現地の報告を受けて状況確認し、災害支援の方針を現地の状況に基づいて決定する」ことができ、「平時から危機時に備え情報収集する」ことに信念をもって取り組む姿勢がある等の資質と目指す姿があった。

5. 行政的管理能力獲得・維持向上のために必要な資質と目指す姿(表7)

面接依頼時の質問紙回答(含.面接未承諾者)と、第83回日本公衆衛生学会総会(札幌)の示説聴衆者と第13回日本公衆衛生看護学会学術集会ワークショップ参加者による質問紙回答、感想・意見等発言及び面接で得られた逐語録から、意味内容の

類似性・関連性に基づいて分類・整理した。次に昨年度までの管理能力項目ごとに整理した分析用フォーマットに分類・追記し、統括保健師として「何を認識でき」「何がどうできる」ようになるか、能力の表記の見直しも含めて検討した。その結果、9項目の行政的管理能力ごとに獲得・維持向上のために、何が必要か・どうなることを目指すべきか表7のとおり取り出された。

(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挙げていくことができる」能力には、「行政機構の中で機能する行政的なスキル(企画、起案、議会答弁、条例・要綱原案作成等)がどのようなものかについて」の知識があり、「首長からの指示系統、所属組織としての決定プロセス・会議体制を掌握し、自組織に適切な指示を出す役割があること」を認識し、「組織アセスメント」「組織運営の方向性の提示する」「業務の進捗管理と介入」ができ、「行政的マネジメントを上手に発信し、スピード感を持ってタイムリーに伝えようとする」「業務全体の把握と一体的調整し、保健師がやるべきことと事務職がやるべきことを見極めるようとする」「スタッフの職位に見合わせて任せる部分は任せ、失敗をさせてあげられる」態度・信念とその経験がある等の資質と目指す姿があった。

(2)「我が国における保健医療福祉の動向と法的根拠や総合計画等、職務の遂行に必要な情報を早く正確にかつ幅広く収集し課題の位置づけを理解できる」能力には、「複数部署間で保健活動やデータを共有する場を設ける役割があること」「法的根拠や総合計画等における課題の位置づけを確認していくこと」を認識し、「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」「多くの情報の中から必要な情報を見極めて、組織課題を適切に把握する」「所属自治体内を国・都道府県を含めて広い視野で眺め、高いアンテナをもち、情報を捉えていく」ことができ、「組織課題を適切に把握する」「共通認識を持つための時間を大事にする」「国の動向や政策の動向を踏まえた上で企画を考え直す」信念と姿勢があり、「他の都道府県の情報に精査し対策を練」「施策としての発展性を生むための情報収集」「国の動きを会議等で情報収集」してきた経験がある等の資質と目指す姿があった。

(3)「国民・住民の視点に立って、自治体として重

点的に取り組むべき課題から政策の企画立案及び業務管理ができる」能力には、「市民と一緒に考え、市民が主体的に動けるようにする役割があること」を認識し、「政策の企画立案と業務管理」「多様な施策の総合性を高める」「自治体として重点的に取り組むべき課題を明確化する」「計画策定委員会に現場の意見を反映する」ことができ、「自治体組織の把握と動かし方を重視する」「トップに理解してもらうために努力する」姿勢があり、「国からの指針を読み解き、国が求めているものの本質を理解」「住民仕様で説明し、住民がこうあってほしいと説明」「自治体レベルの中長期的な課題の検討と、自組織が担う業務との関連で優先順位を判断」してきた経験がある等の資質と目指す姿があった。

(4)「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」ことができる」能力には、「人的資源の付加価値を向上させるための業務の見直しや業務遂行の効率化を語る」「人材確保のための情報収集と戦略を立てる」「保健師の計画的な配置や採用に関する案を根拠に基づき作成する」ことができ、「組織改革・人事配置方針・要検討事項を理解し、保健師が管理職に就く配置を提言する」「本庁の統括保健師が県内全域を見ながら、不測の事態が起きているところに保健師を送り込む」「本庁の統括保健師と出先機関の保健所の統括保健師の横のネットワークを作る」ことに信念をもって取り組む姿勢と経験がある等の資質と目指す姿があった。

(5)「保健師の代表として所属組織内での部署を超えた対応・連絡調整や連携ができる」能力には、「課題を明確化するための組織横断的な会議を設定する役割がある」「保健師同士が意見交換する場を設ける役割がある」ことを認識し、「保健活動の組織横断的な総合調整および推進する」「保健師全体の意思疎通や合意形成する」「異動による役割の違いを理解し、他課と連携する」「事務職の得意なところを引き出し、業務効率化を語る」ことができ、「国の施策を契機に仲間づくり・組織づくりを進める」「保健師としての自覚が持てる職場風土をつくる」「保健師の必要性を市長、副市長に伝える」ことに信念をもって取り組む姿勢があり、「異動による役所組織全体を見極めることができた」「応援職員の受け入れ体制を構築してきた」「出先機関の保健センター長と協力してき

た」経験がある等の資質と目指す姿があった。

(6)「保健師の代表として所属組織外(他組織)の対応・連絡調整や連携ができる」能力には、「他組織との連絡調整や連携の重要性」「根回しもしつつ自治体に働き掛けていくこと」を認識し、「所属機関(保健所)の役割と地域の目指す方向性を説明する」「自組織を超えた関係者と連携・調整する」ことができ、「組織外の人と信頼されて連携する」姿勢があり、「所属自治体外の統括保健師と連携」「組織団体の役員等と意思疎通ができる関係を築く」「他府省や地方公共団体、民間団体、海外機関、その他の官民組織との連携や折衝・調整」してきた経験がある等の資質と目指す姿があった。

(7)「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ことができる」能力には、「組織の目標や方針について部下と共有し、一体感を作り上げる役割がある」「部下のモチベーションを高める役割がある」ことを認識し、「部下とのコミュニケーションを通じた信頼関係の上に成り立つチーム作り」「効果的なジョブ・アサインメント」ができ、「部下のために意義や価値を持たせる言葉かけ、意欲的業務への取り組みを促す」「部下のために働きやすい環境を整え、体制確保に信念をもって取り組む」「部下の考えや自発的な言動を受け止め、考えや言動を尊重し、能力や状況を理解し支援する」姿勢があり、「育児休業・産前産後休暇代替の人員配置、フレックスタイムの推進や休暇を取得しやすい職場環境を整えてきた」経験がある等の資質と目指す姿があった。

(8)「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育成の機会をつくる」ことができる」能力には、「組織のピラミッドの中で指揮命令系統と人材育成を重層的にする意義」「部下の能力・特長を見極め、育成の機会をつくる役割があること」「管理期保健師の専門性とマネジメント力の向上」を認識し、「長期的なキャリア形成を見据えた効果的な人材育成」「次期統括保健師の育成を視野に入れたジョブローテーションを作成」「専門職の能力や特徴を把握し、適切な負荷をかけること」「事業遂行経験の機会の設定と、異動により各行政組織の仕事の学習支援」「部下に、行政職員としての倫理感の徹底、コンプライアンス意識の醸成を伝えること」ができ、「管理期次世代育成のシステムティックにアプローチする」「組織の業務全体が見える次世代を育成する」姿

勢があり、「異動により各行政組織の仕事を学習」「管理期保健師として専門性とマネジメント力を向上」「研修会を継続的に実施」してきた経験がある等の資質と目指す姿があった。

(9)「優先される業務の財源や資源の確保に向けて調整することができる」能力には、「予算要求、予算編成、予算執行していくこと」の知識と経験があり、「予算要求や本庁との調整」ができ、「上層

部へのプレゼンテーションを通して信念をもって予算を通す」「組織の大きさに併せて予算管理していく」姿勢があった。また「健康危機禍での人員確保と体制構築に信念をもって積極的に対応する」姿勢と「コロナ禍での人員確保と体制図を作成」してきた経験がある等の資質と目指す姿があった。

表 6. 専門的管理能力獲得・維持向上のために必要な資質と目指す姿

能力	能力獲得・維持向上のために必要な資質と目指す姿(記述例)
(1)統括保健師として自組織で果たさなければならない役割・機能を認識し、自組織管理職・職員で共有できる	<ul style="list-style-type: none"> ・統括保健師の位置づけ・役割を明確にすることができる ・統括保健師として自組織で果たさなければならない役割・機能を認識している ・統括保健師としての自覚を持つことができる ・組織として若い人の仕事を守り、保障し、自身が前に立つことで安心感を与える役割があることを認識している ・保健師間及び組織内で統括保健師の役割を共有することができる ・保健師や統括保健師の活動を自組織管理職に伝える役割があることを認識している ・統括保健師の位置付けを皆で確認し合い、役割を果たすことに信念をもって取り組む姿勢がある ・統括保健師の役割・機能を理解し、自分たちは何をすべきか考えて動ける保健師を自組織内に確保しようとする態度がある ・統括保健師としての役割を果たすために、自分の役割を認識し、保健師間で共有することに信念をもって取り組む姿勢がある ・課内での調整、上の了解を得る、本庁に働きかけ、事務方の室長や他課との交渉を行う役割があることを認識している ・統括保健師の位置づけの向上を図ることに信念をもって取り組む姿勢がある ・統括保健師の組織内の位置づけの向上を図ることができる ・組織内での役割共有してきた経験がある ・調整・交渉してきた経験がある
(2)統括保健師の組織的な位置づけを理解し、統括的な役割を果たすことができる	<ul style="list-style-type: none"> ・組織全体に責任を持つ所属長の存在を認識し、最前線で活動する保健師の後ろに控えて組織的な対応・支援・調整をする役割があることを認識している ・統括保健師が本庁にすることで保健事業ばかりでなく、県のために役に立つことを組織の中で、特に事務職に理解が得られるように伝えようとする態度がある ・統括保健師がいることで保健事業も進むし、県のために役に立つことを伝えようとする態度・信念がある ・組織の方針を実現するために資源を活用し、組織的な対応・支援・調整することができる ・保健師の考えをまとめ、庁内や関係機関・関係者に発信する役割があることを認識している ・自組織の特徴に応じた統括保健師の役割を具体化することができる ・保健師の考えをまとめ、発信することができる ・課長として、保健師だけでなく他の職種の業務も全体的にみて、行政官としての決裁する姿勢があり、決裁してきた経験がある ・統括保健師として、事務管理職や他課との交渉を行ってきた経験がある
(3)地域診断や地区活動で明らかになった課題を組織横断的な政策立案に活用できる。またそれができる組織を構築できる	<ul style="list-style-type: none"> ・地域診断や地区活動で明らかになった課題を組織横断的な政策立案に活用していくことの知識がある ・地域診断や地区活動で明らかになった課題を施策立案に活用することができ、その経験がある ・地区管理・事例管理のデータ分析に基づいた事業や施策の提案をしていくことの知識がある ・データの収集・活用等の組織横断的な活動を行うことができる ・地区管理・事例管理のデータ分析に基づいた事業や施策を提案でき、その経験がある ・保健師活動を見える化でき、その経験がある ・問題点に気づいてどうしていくかという話ができる態度がある ・意見を聞く場を設けようとする態度がある ・地区診断からの課題を他の組織の人と共有し、施策に結び付けることに信念をもって取り組む姿勢がある ・地域診断を重ねてきた保健師だからこそ調整できるという信念がある

表 6. 専門的管理能力獲得・維持向上のために必要な資質と目指す姿(つづき)

能力	能力獲得・維持向上のために必要な資質と目指す姿(記述例)
(4)地域の健康課題解決のための保健活動の方向性やビジョンを示し、施策として実行していく体制を構築できる	<ul style="list-style-type: none"> ・保健医療福祉に係る国の動向や組織の方針、施策の評価を踏まえ、組織の政策ビジョンに係る提言を行うことの知識がある ・明確化された課題を解決するため、保健活動の方向性やビジョンを検討することができる ・地域の健康課題解決のための施策を提案し実行することに信念をもって取り組む姿勢があり、その経験がある ・組織の政策ビジョンに係る提言を行う姿勢がある ・中長期的・財政的な視点を含めて、課題の優先順位を検討することができる ・事業全般の理解と実施責任をとることができる ・健康課題の明確化と取り組むべき方向性を設定することができる ・健康課題解決のための施策を提案することができる ・統括保健師として公衆衛生活動そのものの活動を落とし込む・つなぐ役割を果たしてきた経験がある ・保健師活動指針を作り、基本的方向性、優先順位の考え方を全体的に謳ってきた経験がある ・地域住民のための施策を提案し実行する体制を構築することに信念をもって取り組む姿勢があり、その経験がある
(5)各部署の保健師から業務に関する課題を吸い上げ、技術的な課題を保健師人材育成に反映できる	<ul style="list-style-type: none"> ・人材育成のための研修とそれらを連動していくことの知識と信念・経験がある ・事例管理、ケース管理において個の支援を大切に取り組む姿勢・信念がある ・事例管理、ケース管理の基本を重視してきた経験がある ・専門能力や行政能力の人材育成上の課題を明確にすることができる ・統括保健師の立場からの技術的指導をしていくことの知識がある ・統括保健師が各部署の保健師を集め意識確認を行い、技術的な指導を行うことができる ・統括保健師の立場からの技術的指導を直接行うか間接的に行うかということに信念をもって取り組む姿勢がある ・統括保健師の立場からの技術的指導の方法を工夫してきた経験がある ・スタッフ保健師のキャリア開発支援を行うことに信念をもって取り組む姿勢があり、その経験がある ・計画的かつ効果的、効率的に人材育成を進めることができる
(6)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し、保健活動を推進する体制を整備できる	<ul style="list-style-type: none"> ・人材育成と保健活動を推進する体制整備の重要性を認識している ・中・長期的な教育計画の企画・実施・評価を行うことができる ・保健師の研修事業を企画し、実施・評価することができる ・個々の保健師の能力を見定め、適切な経験や事業を持たせていける知識があり、その経験がある ・研修を体系的に企画実施し、ジョブローテーションに活用させていける知識がある ・保健師個々の専門的な能力を把握し、適切に指示を出していける知識があり、その経験がある ・保健師の成長を見据えて適材適所への配置計画を立案することができる ・ジョブローテーションを活用し、保健師の能力を評価してきた経験がある ・保健師の専門性を活かすための分散配置を行うことに信念をもって取り組む姿勢がある
(7)健康危機管理計画や体制の見直しを計画的に行い、健康危機の発生に備えられる	<ul style="list-style-type: none"> ・健康危機管理計画や体制を見直していくことの知識、姿勢、経験がある ・災害支援の方針決定する知識と経験がある ・発災に備えて体制整備を行うことができる ・災害発生時等における保健活動の支援体制の整備・運用ができる ・保健師、管理栄養士、事務職のチームを編成していく知識と経験がある ・組織内の人員や業務を調整できる ・平時と危機時の対応に関する知識と経験がある ・平時から危機時に備え情報収集することに信念をもって取り組む姿勢がある ・被災地支援を行う現地の報告を受けて状況確認し、災害支援の方針を現地の状況に基づいて決定することができる ・市町村に応援の依頼方法を検討していくことの知識がある ・保健師応援派遣調整ができる ・健康危機管理担当保健師を配置し迅速に動けるようにすることに信念をもって取り組む姿勢がある

表 7. 行政的管理能力獲得・維持向上のために必要なことと目指す姿

能力	能力獲得・維持向上のために必要な資質と目指す姿(記述例)
(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挙げていくことができる	<ul style="list-style-type: none"> ・行政機構の中で機能する行政的なスキル（企画、起案、議会答弁、条例・要綱原案作成等）がどのようなものかについての知識がある ・首長からの指示系統、所属組織としての決定プロセス・会議体制を掌握し、自組織に適切な指示を出す役割があることを認識している ・保健師に偏らず、管理的立場を目指す人たちのモデルになる役割があることを認識している ・行政的マネジメントを上手に発信し、スピード感を持ってタイムリーに伝えようとする態度・信念とその経験がある ・業務全体の把握と一体的調整し、保健師がやるべきことと事務職がやるべきことを見極めるようとする態度・信念とその経験がある ・組織アセスメントができる ・組織運営の方向性を提示することができる ・業務の進捗管理と介入することができる ・スタッフの職位に見合わせて任せる部分は任せ、失敗をさせてあげられる構えがあり、修得してもらってきた経験がある
(2)我が国における保健医療福祉の動向と法的根拠や総合計画等、職務の遂行に必要な情報を早く正確にかつ幅広く収集し課題の位置づけを理解できる	<ul style="list-style-type: none"> ・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ことができる ・多くの情報の中から必要な情報を見極めて、組織課題を適切に把握することができる ・より高い職位で情報を収集する仕組みを作ることができる ・所属自治体内を国・都道府県も含めた広い視野で眺め、高いアンテナをもち、情報を捉えていくことができる ・組織課題を適切に把握することに信念をもって取り組む姿勢がある ・共通認識を持つための時間を大事にする信念と姿勢がある ・ランチミーティングを通じて情報を共有してきた経験がある ・他の都道府県の情報を精査し対策を練ってきた経験がある ・施策としての発展性を生むための情報収集してきた経験がある ・複数部署間で保健活動やデータを共有する場を設ける役割があることを認識している ・法的根拠や総合計画等における課題の位置づけを確認していくことの知識がある ・各種計画の改定に関わってきた経験がある ・国の動向や法的根拠、地域保健の動向と今後の課題について理解し、それに基づき動くことができる ・国の動向や政策の動向を踏まえた上で企画を考え直すことに信念をもって取り組む姿勢がある ・国の動きを会議等で情報収集してきた経験がある
(3)国民・住民の視点に立って、自治体として重点的に取り組むべき課題から政策の企画立案及び業務管理ができる	<ul style="list-style-type: none"> ・市民と一緒に考え、市民が主体的に動けるようにする役割があることを認識し、その経験がある ・住民仕様で説明し、住民がこうあってほしいと説明してきた経験がある ・国からの指針を読み解き、国が求めているものの本質を理解してきた経験がある ・政策の企画立案と業務管理ができる ・多様な施策の総合性を高めることができる ・自治体レベルの中長期的な課題の検討と、自組織が担う業務との関連で優先順位を判断してきた経験がある ・自治体として重点的に取り組むべき課題を明確化することができる ・計画策定委員会に現場の意見を反映することができる ・企画、財政、人事などとの調整に専門職としての立場から提案することができる ・自治体組織の把握と動かし方を重視する姿勢がある ・トップに理解してもらうために努力する姿勢がある
(4)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ができる	<ul style="list-style-type: none"> ・人的資源の付加価値を向上させるための業務の見直しや業務遂行の効率化を諮ることができる ・組織改革・人事配置方針・要検討事項を理解し、保健師が管理職に就く配置を提言することに信念をもって取り組む姿勢と経験がある ・人材確保のための情報収集と戦略を立てることができる ・職位を上げるために必要な根拠や国が求めていることを説明する資料作成してきた経験がある ・本庁の統括保健師が県内全域を見ながら、不測の事態が起きているところに保健師を送り込むことに信念をもって取り組む姿勢がある ・本庁の統括保健師と出先機関の保健所の統括保健師の横のネットワークを作ることに信念をもって取り組む姿勢とその経験がある ・保健師採用計画・配置基準・人事異動を提言できる ・保健師の計画的な配置や採用に関する案を根拠に基づき作成できる

表 7. 行政的管理能力獲得・維持向上のために必要なことと目指す姿(つづき)

能力	能力獲得・維持向上のために必要な資質と目指す姿(記述例)
(5)保健師の代表として所属組織内での部署を超えた対応・連絡調整や連携ができる	<ul style="list-style-type: none"> ・保健活動の組織横断的な総合調整および推進できる ・保健師全体の意思疎通や合意形成できる ・課題を明確化するための組織横断的な会議を設定する役割があることを認識している ・組織全体を見極める姿勢、動かす姿勢、他職種との連携に対する積極的な態度がある ・国の施策を契機に仲間づくり・組織づくりを進めることに信念をもって取り組む姿勢がある ・保健師同士が意見交換する場を設ける役割があることを認識している ・課題解決のための場を設定・活用していくことの知識がある ・保健師としての自覚が持てる職場風土づくりに信念をもって取り組む姿勢がある ・保健師の必要性を市長、副市長に伝えることに信念をもって取り組む姿勢がある ・異動による役割の違いを理解し、他課と連携できる ・コミュニケーションを通じた組織運営ができる ・事務職の得意なところを引き出し、業務効率化を諮ることができる ・会議開催で組織構成員に配慮することの認識がある ・障害福祉、地域福祉から高齢福祉に異動してきた経験がある ・異動による役所組織全体を見極めることができた経験がある ・応援職員の受け入れ体制を構築してきた経験がある ・出先機関の保健センター長と協力してきた経験がある
(6)保健師の代表として所属組織外（他組織）の対応・連絡調整や連携ができる	<ul style="list-style-type: none"> ・他組織との連絡調整や連携の重要性を認識している ・所属機関(保健所)の役割と地域の目指す方向性を説明できる ・統括保健師の役割とその負担感を認識している ・役割を考慮して展開する統括保健師としての責任感がある ・根回しもしつつ自治体に働き掛けていくことの知識がある ・自組織を超えた関係者との連携・調整ができる ・組織外の人と信頼されて連携する姿勢がある ・所属自治体外の統括保健師と連携してきた経験がある ・組織団体の役員等と意思疎通ができる関係を築いた経験がある ・他府省や地方公共団体、民間団体、海外機関、その他の官民組織との連携や折衝・調整してきた経験がある
(7)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ことができる	<ul style="list-style-type: none"> ・組織の目標や方針について部下と共有し、一体感を作り上げる役割があることを認識している ・部下のモチベーションを高める役割があることを認識している ・部下とのコミュニケーションを通じた信頼関係の上に成り立つチーム作りができる ・部下のために意義や価値を持たせる言葉かけ、意欲的業務への取り組みを促す姿勢がある ・部下のために働きやすい環境を整え、体制確保に信念をもって取り組む姿勢がある ・部下の考えや自発的な言動を受け止め、考えや言動を尊重し、能力や状況を理解し支援する姿勢がある ・新しいチームメンバーを受け入れる環境を整える役割があることを認識している ・効果的なジョブ・アサインメントができる ・部下のワークライフバランスを重視する姿勢がある ・育児休業・産前産後休暇代替の人員配置、フレックスタイムの推進や休暇を取得しやすい職場環境を整えてきた経験がある
(8)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に育成の機会をつくることができる	<ul style="list-style-type: none"> ・組織のピラミッドの中で指揮命令系統と人材育成を重層的にする意義を認識している ・長期的なキャリア形成を見据えた効果的な人材育成ができる ・部下の能力・特長を見極め、育成の機会をつくる役割があることを認識している ・次期統括保健師の育成を視野に入れたジョブローテーションを作成できる ・管理期保健師の専門性とマネジメント力の向上に向けた意識がある ・管理期次世代育成のシステムティックにアプローチする姿勢がある ・各期保健師の専門性とキャリアパスの考慮し、各自の役割を取りながら組織体になることを目指すことを導く姿勢がある ・組織の業務全体が見える次世代を育成する姿勢がある ・組織的な人材育成支援体制を構築できる ・業務目標の達成と人材育成のバランスを取ることができる ・専門職の能力や特徴を把握し、適切な負荷をかけることができる ・事業遂行経験の機会の設定と、異動により各行政組織の仕事の学習支援ができる ・部下に、行政職員としての倫理感の徹底、コンプライアンス意識の醸成を伝えることができる ・異動により各行政組織の仕事を学習してきた経験がある ・管理期保健師として専門性とマネジメント力を向上させてきた経験がある ・研修会を継続的に実施してきた経験がある

表 7. 行政的管理能力獲得・維持向上のために必要なことと目指す姿(つづき)

能力	能力獲得・維持向上のために必要な資質と目指す姿(記述例)
(9)優先される業務の財源や資源の確保に向けて調整することができる	<ul style="list-style-type: none"> ・予算要求、予算編成、予算執行していくことの知識と経験がある ・予算要求や本庁との調整スキルがある ・上層部へのプレゼンテーションを通して信念をもって予算を通す態度がある ・組織の大きさに併せて予算管理していくことの理解と協力の態度がある ・大きい組織の予算管理をしてきた経験がある ・健康危機禍での人員確保と体制構築に信念をもって積極的に対応する態度がある ・コロナ禍での人員確保と体制図を作成してきた経験がある

D. 考察

1. 組織的な技術指導・人材育成体制づくりと専門的管理能力

自治体の統括保健師に求められる専門的管理能力には「組織内での役割共有の重要性を認識でき、事務職管理者や他課との交渉を行う」「地区診断からの課題を他の組織の人と共有し、施策に結び付ける調整をする」「地域住民のための施策を提案し実行する体制を構築する」「保健師個々の専門的な能力を把握し、適切に指示を出す」等の組織的な技術指導・人材育成ができる能力があると考えられた。

このことは専門的管理能力として、健康危機に際しても対応できるリーダーシップ能力に通じるものがあつた。J.コッター⁶⁾は「大きな成果収める組織改革」には、次の8段階の複雑なプロセスを経るとして、1)社員に危機意識を持たせる、2)変革を推敲する強力なチームをつくる、3)ふさわしいビジョンを定める、4)ビジョンを組織全体に周知する、5)社員がビジョンに向けて行動するようにエンパワーメントを実施する、6)懐疑的な社員を納得させ、信頼を獲得するために満足のいく短期的な成果を出す、7)活動に勢いをつけ、さらに難しい課題に取り組む下地をつくる、8)新しい行動様式を組織の文化として根付かせるとし、それぞれに時間を必要とすると述べている⁶⁾。これらは結果の専門的管理能力7項目と、その具体的な資質・能力の表記にも通じる内容である。

J.コッターは「大きな成果収める組織改革」で上記のプロセスを示しており、これは社会変動性の高い現代社会で、組織・集合体を1つのまとまりとして、外の社会の関係性をいかに構築するか、そのための組織の変革、メンバーの変革を促すことを強調するもので、変革型リーダーシップ(transformational leadership)というタイプになる。具体的には、部下から信頼と信任を得ることによ

てロールモデルとして自身を自覚・自律させていき、組織・集団の目的・目標を明確にし、その達成可能にプロセス、プランを提示する。また現状に満足せず絶えず組織を成功に導くように変革させる⁷⁾。

しかし、これまでのメンバーとリーダー間の相互交換的關係も重要との認識から、交換的行動を加えて統合型リーダーシップ(full range leadership)となった⁷⁾。また配慮的リーダーシップという、「部下に対する配慮」「個別配慮」で、たとえば部下が良い仕事をした場合には、それを承認し、その進化に見合うような報奨を与えるようにするなど、個々人の欲求に対して特別な注意を払うというタイプのリーダーシップも重視されている⁸⁾。

統括保健師と自組織の役割・機能を共有し、ビジョンを組織全体に周知して強力なチームを形成すること、「地域診断からの課題で組織横断的な政策立案」「地域の健康課題解決のための保健活動の方向性やビジョン」に向けて行動するようにエンパワーメントを実施すること、「保健師個々の成長・能力」への個別配慮において、変革型、統合型、配慮型、3タイプのリーダーシップが発揮されることが、専門的管理能力に含められると考えられた。

2. 所属組織内外の業務執行体制構築・情報の流れ・政策決定プロセスに関与する行政的管理能力

自治体の統括保健師に求められる行政的管理能力には「行政的マネジメントを上手に発信し、スピード感を持ってタイムリーに伝える」「自治体レベルの中長期的な課題の検討と、自組織が担う業務との関連で優先順位を判断する」等の、所属組織内外の業務執行体制構築・情報の流れ・政策決定プロセスに関与できる能力があると考えられた。すなわち行政的管理能力は組織的マネジメント力との関連で説明できる。

一般的に組織にはリーダーシップとマネジメ

ントが必要であり、J.コッター⁶⁾によると両者は別物とされている。リーダーシップが、ビジョンと戦略を策定すること、戦略に相応しい人員を結集すること、障害を克服しビジョンを実現するために、社員にエンパワメントすることであるのに対して、マネジメントとは、計画と予算を策定する、目標を達成するための手順を組み立て経営資源を配分する、組織を編成し人員を配置する、統制を敷き問題があれば解決する、組織をコントロールする、フォーマルな組織的権力や権限に依存する、問題解決を通じて既存のシステムを動かす続けることという。組織の階層と制度を介して実行されるとする⁶⁾。

また看護管理の立場からも、リーダーシップとマネジメントは本質的に異なるが、看護管理者にはリーダーシップとマネジメントの両方の能力が求められ、そのバランスが問われるとある¹⁰⁾。組織が機能するための的確なマネジメントは、「経営目標を達成するためにヒト・モノ・金・情報・時間などを資源として、それらを効果的に活用すること」と定義されている。つまり、マネジメントは組織の目標達成が主眼であり、組織を機能させる影響力をいうが、リーダーシップは必ずしも組織の目標達成が主眼ではなく、他者・集団への影響力をいう¹⁰⁾。

このことから統括保健師に求められる行政的管理能力では、まずはリーダーシップを発揮して職場が進むべき方向を見定め、その上でマネジメントを実践し、効率よく目標に向かって前進していく¹¹⁾、行政組織を機能させるマネジメント能力であると考えられた。統括保健師の語りからも、リーダーシップがあることによって専門的管理能力が発揮され、組織マネジメントができる人だから行政的管理能力が発揮されていたこととして確認出来ている。

結果の「行政的管理能力を上手に」ということでは、国家公務員の職場における「管理職のマネジメント能力に関する懇談会報告書」⁹⁾によると、マネジメントと区分される業務分担・進捗管理等に関する能力のみならず、リーダーシップと区分される方向性の設定と提示、人心の統合等に関する能力も求められているとある⁹⁾。そして【成果を挙げる組織運営】で1)適時・適切な判断、2)組織間での信頼関係の構築と折衝・調整、3)業務間の優先順位付け、4)目標・方針の共有、部下へ

の咀嚼、5)部下の適正等を踏まえた柔軟な業務分担、6)進捗管理、目標達成の仕上げ等が、【資源の有効活用】で1)適切な職務経験の付与、部下への必要な支援、2)自己啓発を含めた能力開発の推進、ワークライフバランスを重視する意識改革、3)先見性を持った上での適切な業務遂行、4)成果と時間・労力のバランスの認識等が取りまとめ示されている⁹⁾。

本分担研究班の昨年度結果から、「自治体組織体制づくり推進を見越した統括保健師の管理能力育成教育プログラムに盛り込むべき事項」として、1)早期の本庁への異動・ジョブローテーションも含めた検討、2)所属自治体または保健所管内の構造の把握、3)保健師の人材育成研修等、直接企画・評価を研修担当者に任せきること、4)組織横断的調整すべき組織の把握、等の能力が高められる方向で提案していた¹²⁾。これら能力が、国家公務員等一般行政組織の管理者のマネジメント能力に付加される形で、統括保健師に求められる行政的管理能力が捉えられると考えられた。

3. 統括保健師が管理能力獲得プロセスにおける経験と態度・信念の存在意義

統括保健師の具体的な資質・能力として、獲得すべき知識、スキルと共に、態度・信念、経験が取り出された。組織の中で働くとき経験から学ぶことが少なくなく、成人の能力開発の大部分は経験によって説明できるという¹³⁾。そのためには「良質な経験」を積むことであり、積ませることが一義的であった。

専門的管理能力獲得・維持向上のためには、「事務管理職や他課との交渉」「地域診断や地区活動で明らかになった課題を施策立案に活用」「地区管理・事例管理のデータ分析に基づいた事業や施策を提案」「地域住民のための施策を提案し実行する体制を構築」等してきた経験があった。行政的管理能力獲得・維持向上のためには、「業務全体の把握と一体的調整し、保健師がやるべきことと事務職がやるべきことを見極め」「施策としての発展性を生むための情報収集」「市民と一緒に考え、市民が主体的に動けるように」「組織改革・人事配置方針・要検討事項を理解し、職位が取れる保健師配置について提言」「他府省や地方公共団体、民間団体、海外機関、その他の官民組織との連携や折衝・調整」等してきた経験があった。

そしてこれらの経験は「仕事はこうあるべき」

「仕事をする上でこれは大事にしたい」というこだわり、価値観、ポリシー、哲学とともに語られていた。このように経験から学ぶことを方向づける要因として、仕事の信念の働きがあると延べられている¹³⁾。信念は、世界をどのように見るかを決定するフィルターの役割を果たし、行動を方向付けるトップダウン的な働きをするという意味で、メタ知識としての特性も持ち、個人のものの見方や行動を方向づけ、学習活動にも影響を及ぼすとされている¹³⁾。

統括保健師として、専門的・行政的管理能力を獲得・維持向上のためには、結果で取り出された適正な姿勢・信念のもと仕事ができ、「良い経験」を積む機会が多く、学ぶ力を養ってくれる健全な組織に所属している事¹³⁾、そのような自治体組織体制づくり推進が必要であると考えられた。

4. 統括保健師の管理能力育成教育プログラム試案作成プロセスからの研修内容と方法の検討

自治体の統括保健師に求められる専門的・行政的管理能力として、それぞれ7項目と9項目に整理できたが、教育プログラム作成で学修目標になりうる表記に整える必要があった。

保健師管理者へ教育プログラムの文献レビューには、「保健師管理職者としての自己の問題を明らかにし、問題解決に取り組み、グループメンバーからのフィードバックやメンターとの対話でリフレクションを重ねる、経験学習サイクルを取り入れたアクションラーニングと、集合研修として行う講義、グループ・ディスカッションの併用プログラム」が有効であると示唆されている¹⁴⁾。さらに Kolb の経験学習モデルのサイクルに基づく、リフレクションを取り入れた教育プログラムを開発、統括保健師等管理者研修に導入し、受講者による評価も報告もある^{13,15)}。

また本分担任研究班の昨年度結果から、「統括保健師が管理能力できる組織体制づくりの推奨要件」として、1)統括保健師の役割機能について、共通理解できる合意形成の場を設定する、2)他自治体の統括保健師と交流・情報交換しながら検討できる場の設定が必要であると提案していた¹²⁾。

しかし保健師管理者の中でも統括保健師は、多忙であり、限られた日時・場所での研修に参加することが困難な現状にあると伺えた。そこで、行政的管理能力9項目のうち、3項目の能力に関する「管理能力育成のための教育媒体(オンデマンド

用動画)」の試案を作成・試行し、保健師間・他自治体の統括保健師と交流・情報交換しながら検討できる場としてのInstagram活用紹介媒体を作成した。

教育媒体に取り入れた教育方法の観点からは、いわゆる修羅場状況設定シミュレーションで、自身の経験を重ねてリフレクションし、その経験を意味づけ概念化し、どう実践するか経験学習の考え方を取り入れた¹⁶⁾。ミニテストで双方向性を持たせ、自身の意見も伝える設定もして、他者とも共有できる企画にした。

「行政組織をどう動かすかという視点での作業なのだったと思った。コロナの時も、災害対応も同じで、組織全体をどう動かすかの対応が凝縮されていることは、よくあることで良い設定だと思った」「所属/職位によって考えている内容/範囲が違うが、必要な能力は同じであると考えられた」と、筆者らの提案について一定の理解が得られた。すなわち研修・教育プログラムの中の1コマで使える、あるいは場所と時間の拘束なく自己学習できる動画教材ということで試案できたといえる。

教育プログラムの検討においては、目的・目標を明確にし、それに見合った対象者を集め、効果を高める方法を検討することは前提に置いた。その上で「学習者中心の教育を実現する」観点で、インストラクショナルデザイン(以下、ID)のADDIEモデル(Analysis 分析, Design 設計, Development 開発, Implementation 実施, Evaluation 評価)の手順を参考に試案してきた¹⁷⁻¹⁹⁾。試案するプロセスで、改めてIDの体系的なアプローチを用いた研修プログラムが検討でき、その効果の検証に耐えうる研修企画プロセスを実施する必要があると考えられた。そのために、まずは研修の学修目標が明確に設定される必要があり、本稿の場合は自治体の統括保健師に求められる専門的・行政的管理能力が、研修の学修目標の形で示される必要があることになる。

今回、「教育媒体を試案する」プロセスを経ることにより、統括保健師の資質と目指す姿を取り出す方向でデータを再分析した。その結果、獲得すべき知識、スキル、態度・信念、経験等を取り出すことができた。ただし教育プログラムの学修目標として掲げるためには、可視化されるパフォーマンスとして示される必要がある。人材育成研修

等の学修目標、すなわち学修評価としても提示できる資質・能力表記については、今後も検討を重ねたい。

F. 結論

統括保健師に求められる管理能力として、専門的管理能力7項目と行政的管理能力9項目ごとの文献検討と面接調査での語りの記述から、統括保健師の具体的な資質・能力として、獲得すべき知識、スキル、態度・信念、経験等が取り出された。専門的・行政的管理能力獲得・維持向上のためには「良い経験」を多く積み、仕事に対する的確な態度・姿勢で臨むこと、それが実施できる組織であること・組織体制がつくられていることが必要であると考えられた。示された資質・能力がどの程度獲得されているか、また人材育成研修等により獲得できたか否か評価できるよう、今後、可視化されたパフォーマンスとして、資質・能力が示されるよう引き続き検討する必要がある。

G. 健康危険情報

なし

H. 研究発表

- 1) 田村須賀子,鈴木悟子,塚田久恵,山田洋子,米澤洋美,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.第83回公衆衛生学会総会, Oct.29-31, 2024.
- 2) 田村須賀子,鈴木悟子,山岸愛実,山田洋子,米澤洋美,城諒子,室野奈緒子,林愛海,佐藤美樹,雨宮有子,春山早苗.統括保健師に求められる専門的・行政的管理能力の教育プログラムの検討.第13回公衆衛生看護学会学術集会ワークショップ, Jan.04, 2025.

I. 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: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」,6-11,2016.
- 2) 奥田博子,他:統括的な役割を担う保健師の現状と課題.保健医療科学,65(5);466-473,2016.
- 3) 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,令和3年度報告書.18-20,2022.
https://www.soumu.go.jp/main_content/000803129.pdf
- 4) 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～.12-14,2016.
- 5) 成木弘子: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」,2-3,2022.
- 6) ジョン・P・コッター著:リーダーシップ論—人と組織を動かす能力.第2版ダイヤモンド社,2012.3
- 7) 本間道子:我が国におけるリーダーシップの現状と社会心理学的背景.日本女子大学現代女性キャリア研究,43-65,2010.
- 8) 今井恵利子:変革型リーダーシップ行動がチームの活性度,コミットメントに及ぼす影響—研究開発部門における実証的研究—.立正大学心理学研究年報,15;79-88,2014.
- 9) 内閣官房:管理職のマネジメント能力に関する懇談会報告書.2017.
- 10) 木村チヅ子:リーダーシップとマネジメント.井部俊子監.手島恵編:看護管理学習テキスト第3版第3巻人材管理論.日本看護協会出版会,86-89;2021.
- 11) 真溪淳子,末永カツ子,高橋香子,他:アクションラーニングを用いた保健師のリーダーシップ開発研修に関する考察.東北大医保健学科紀要,22(1);25-33,2013.
- 12) 春山早苗他:統括保健師に求められる専門的・行政的管理能力並びにその育成及び能力の発揮に向けた体制づくりの方法.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)令和5年度総括・分担研究報告
書(研究代表者 春山早苗),23-70,2024.
- 13) 松尾睦:経験からの学習-プロフェッショナル
への成長プロセス. 同文館出版,2006.
- 14) 川崎千恵,奥田博子,堀井聡子:保健師管理者へ
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-
38,2019.
- 15) 堀井聡子,奥田博子,成木弘子,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. 保健医療科
学,67(3);322-329,2018.
- 16) 川崎千恵: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-
89,2022.
- 17) ライゲルース,チャールズ・M. 他編:学習者中
心の教育を実現する インストラクショナル
デザイン理論とモデル. 北大路書房,2020.
- 18) 鈴木克明:研修設計マニュアル-人材育成の
ためのインストラクショナルデザイン. 北大
路書房,2015.
- 19) 武井勇介:インストラクショナルデザインを
用いた産後うつ病に関する研修プログラムの
開発と評価. 日本看護科学会誌,43;499-
508,2023.