

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

## 自治体保健師の管理能力育成の視点からみた重層的研修の成果

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、2県1市における8か月～1年3か月に渡る重層的研修の成果を確認し、自治体保健師管理能力育成のための教育プログラム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。また、この研修は、①企画の要素を含む保健師活動に関わる挑戦的な課題への取組、②職場とは異なるメンバーとの課題への取組、③フィードバックの担保、④他職種または他部署保健師とのディスカッション、⑤管理期保健師間のミーティング、を特徴とする。支援役割を担った管理期保健師17人及び新任期または中堅期の保健師である受講者54人を対象に、研修終了1.5～2か月後にWEB調査システムによる無記名調査を実施した。管理期保健師の回答数（率）は11人（64.7%）、受講者の回答数（率）は26人（48.1%）であった。

結果、重層的研修がその向上に有用であると管理期保健師の9割以上が評価した統括保健師に求められる専門的管理能力は、10項目中、【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】、【1-5（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】等の9項目であった。同様に、行政的管理能力については、10項目中、【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】、【2-2 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】等の6項目であった。これらのうち、【1-5】、【2-2】、【2-3】については、その向上に有用であると受講者も9割以上が評価しており、統括保健師となる前から獲得・向上が可能であり、必要な専門的・行政的管理能力であると示唆された。

重層的研修がその向上に有用であると受講者の9割以上が評価した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、15項目中、【自治体保健師として自組織で果たさなければならない役割・機能の認識】等の8項目であった。同様に行政的管理能力については、7項目中、【目標達成に向けたメンバーシップ力】等の5項目であった。

また、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及び自治体保健師管理能力育成のための教育プログラムについては以下のことが示唆された。

・統括保健師となる前から獲得・向上が必要な能力として、課題解決力、組織運営力、人材育成力が示唆された。それらに関連する経験は、多様な部署・業務や保健師一人または少数部署の経験、先輩や上司からの働きかけによる業務目的の意識化や役割委任による業務経験、ロールモデルとの活動経験、人材育成に関する役割経験、健康危機管理業務、所属自治体内外の研修であった。

・管理能力を高めていくためには、現実的な課題に関わる挑戦的な業務及び多様な業務や部署の経験を積み重ねていく必要がある。併せて、このような経験にはフィードバックが担保されていることが必要であり、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たりする環境下での経験を積み重ね、管理期となっ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ことが必要である。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（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）を含み、また職場とは異なるメンバー、つまりクロス・ファンクショナル・チームによる課題への取組や管理期保健師間のミーティング・リフレクションを含む、本研究における重層的研修のような公式なトレーニングと教育が必要であると考えられる。

## 研究協力者

雨宮 有子	千葉県立保健医療大学健康科学部・准教授
鈴木 しげみ	埼玉県保健医療部保健医療政策課・副参事
山川 律子	埼玉県草加保健所・担当部長

### 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<sup>①</sup>。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<sup>②</sup>。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<sup>③</sup>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<sup>④</sup>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<sup>⑤</sup>。しかし、これは保健師個々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。令和5年度は、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す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、を検討した<sup>⑥</sup>。その結果、統括保健師の機能・役割に関する専門的管理能力4項目、並びに行政的管理能力4項目の獲得・向上に重層的研修が寄与する可能性が示唆された。また、専門的・行政的管理能力の自己評価に寄与する可能性や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示唆が得られた。

そこで、今年度は3自治体で実施された重層的研修に対象を拡げ、管理能力育成の視点からみた重層的研修の成果を確認し、自治体保健師管理能力育成のための教育プログラムを検討することを目的とする。

本研究は、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

2県1市における8か月～1年3か月に渡る重層的研修。各研修の概要について表1-1～1-3に示す。調査対象は、各研修のファシリテーター、助言者、アドバイザーである管理期保健師及び新任期～中堅期にある保健師である受講者

#### 2. データ収集項目

##### 1) 管理期保健師

- ① 所属自治体について、県と市町村の別
- ②-1 研修をとおして、自分の強みは何であると思うか、について、昨年度の研究結果<sup>④</sup>に基づき、課題解決力、組織運営力、人材育成力、その他に分けて、自由回答により求めた。
- ②-2 ②-1について、これまでのどのような経験に基づくものだと考えるか、昨年度の研究結果<sup>④</sup>に基づき、10の選択肢を設けて複数選択可として

尋ねた。うち、「その他」には自由回答欄を設けた。  
③-1 研修をとおして感じた自己の課題の有無、及び「ある」場合、昨年度の研究結果<sup>4)</sup>に基づき、リーダーシップ力、組織運営力、人材育成力その他に分けて、課題の内容を自由回答により求めた。  
③-2 ③-1 の課題への対応として、今後、どのような意識化や経験が必要であると考えるか、昨年度の研究結果<sup>4)</sup>に基づき、11 の選択肢を設けて複数選択可として尋ねた。うち、「その他」には自由

回答欄を設けた。  
④ファシリテーター・助言者・アドバイザ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、「とても成長した」～「全く成長しなかった」の5件法で尋ねた。  
⑤ファシリテーター・助言者・アドバイザ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について、「とても

**表 1-1 重層的研修A（主催 県）の概要**

<p><b>【目的】受講者:</b>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。</p> <p><b>ファシリテーター:</b>受講者である保健師の活動展開を指示しつつ、職種全体での活動展開を図り、保健活動の技術継承を促進する。</p> <p><b>【目標】受講者:</b>（1）本来の公衆衛生保健活動の視点を改めて認識する。  （2）業務を超えた課題検討を行い、健康課題解決に向けた積極的な観点を持つ。  （3）県／市の保健師の立場を意識した政策提案を行う。  （4）他職種に政策を説明し、理解を得るために必要な要素を理解する。  （5）統括保健師を意識し、ファシリテーターを支えてリーダーシップを養う。  （6）課題解決に向けた方策の立案・実行への自信を深める。  （7）主体的に地域の健康課題解決に取り組む。</p> <p><b>ファシリテーター:</b>（1）所属を超えた受講生をまとめ、リーダーシップを持って目標に導く。  （2）統括保健師を意識した広い視野と先見性を養う。</p> <p><b>（共通）</b>（1）職位・所属を超えた意見交換を行い、多様な意見をふまえ検討を深める能力を高める。  （2）県/市の保健師として課題意識を共有し、全体で育ち合う風土を醸成する。</p> <p><b>【対象者】受講者:</b>キャリアレベル A4～A5 を目指す、主査・担当課長・主任・技師級の県保健師 14 人、一市保健師 4 人  <b>ファシリテーター:</b>管理期保健師（主幹・担当部長級の県保健師 4 人、係長級の市保健師 1 人）</p> <p>*1 グループが受講者 3～4 人の 5 グループ（4 グループが県保健師、1 グループが市保健師）、1 グループにファシリテーターが 1 人  * ファシリテーターを含むグループで取り組む演習への助言・支援者として、事務局（県庁統括保健師を含む研修担当部署職員）、副課長級保健師、研究者を置く</p> <p><b>【事前課題】</b>動画視聴、講義①次世代への期待（県庁統括保健師）②自立した保健師に必要な機能と能力（研究者）  ③根拠に基づく事業・施策の展開（研究者）  ④統括保健師を見据えた人材育成とファシリテーターの役割（前年度ファシリテーター経験者）</p>			
月	研修内容	月	研修内容
6	<p><b>【集合研修①半日】</b>課題解決に向けた事業・施策の検討と提言</p> <p><b>演習①「I 課題検討・共有」</b></p> <p><b>演習②「II 検討課題決定」</b></p> <p><b>演習③「III インタビューに向けた検討」</b></p>	10	<p><b>【集合研修④半日】</b></p> <p>課題解決に向けた事業・施策の検討と提言</p> <p><b>演習「VI 事業・施策の検討」</b></p>
7	<p><b>【集合研修②半日】</b>課題解決に向けた事業・施策の検討と提言</p> <p><b>演習「IV スケジュール検討」</b></p>	11	<p><b>【集合研修⑤半日】</b> 全体共有（中間発表会）</p> <p>課題解決に向けた事業・施策の検討と提言</p> <p><b>演習「VIIまとめ」</b></p>
8 ～ 9	<p><b>【集合研修③1日】</b></p> <p>*場所と日程はグループ毎に決める</p> <p>課題解決に向けた事業・施策の検討と提言</p> <p><b>演習「V インタビュー」</b></p>	1	<p><b>【集合研修⑥】</b>県の保健福祉関係研究発表会ワークショップ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</p>

表 1-2 重層的研修B（主催 県）の概要

<p><b>【目的】</b>担当する事業を通して、地域の特性をつかみ、事業評価の手法を学び、地域保健活動に活かす。</p> <p><b>【目標】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>(1) 所属内のメンバーと共に担当事業の評価及び見直しを主体的に実施できる。</li> <li>(2) 事業計画の立案時に、評価指標を適切に設定できる。</li> <li>(3) 係内の事業の成果や評価等をまとめ、組織内で共有することができる。</li> <li>(4) 地域の健康課題を明らかにし、評価に基づく事業の見直しや新規事業計画を提案できる。</li> </ul> <p><b>【対象者】</b>受講者：キャリアレベル A2～A3 をを目指す、概ね 6 年目以上の県及び市町村の地域保健福祉職員（市町保健師 9 人、その他に管理栄養士 3 人、一般行政職 1 人、県の臨床検査技師 3 人、放射線技師 1 人） 助言者：県保健師（主査 1 人）、市保健師（係長 1 人）、研究者 a 1 人</p> <p>*1 グループが 2～6 人の 6 グループ（*市町村：保健師、管理栄養士、一般行政職、県：臨床検査技師、放射線技師） *各助言者が 2 グループを担当する。助言者を含む各グループを研究者 b が支援する。</p> <p><b>【事前課題】</b>「担当事業の状況」（事業名、目的、目標、対象者、実施内容、実施結果・事業実績等、事業の関連計画や他事業との関連、見直したいと思う点やその理由等）を作成・提出。</p>			
月	研修内容	月	研修内容
6	<p><b>【集合研修①1 日】</b></p> <p><b>講義①</b>事業評価 1 (PDCA サイクルに沿った事業展開の考え方、評価に必要な視点等) (研究者)</p> <p><b>担当事業説明</b></p> <p><b>講義②</b>事業評価 2 (評価の側面と具体的な視点や関連計画・事業との関係を踏まえた評価のポイント) (研究者)</p> <p><b>演習</b>：評価計画の立案と、そのプレゼンテーション</p>	9 ～ 11	<ul style="list-style-type: none"> <li>・評価結果、評価結果の作成過程の振り返りを作成・提出</li> <li>・研究者による評価結果の添削・助言を確認し、可能な範囲で評価結果に反映し、次の集合研修に臨む</li> <li>・評価結果のサマリーを作成し、次の集合研修に持参する</li> </ul>
6 ～ 8	評価計画、評価計画の作成過程の振り返りを作成・提出	12	<p><b>【集合研修③1 日】</b></p> <p><b>評価結果のプレゼンテーション</b></p> <p><b>講義①</b>評価結果の示し方 (研究者)</p> <p><b>講義②</b>事業の企画について (研究者)</p> <p><b>演習</b>：評価結果の修正</p> <p><b>まとめの発表</b>：評価結果の修正作業結果や感想等</p>
8 ～ 9	<p><b>【グループ別対面研修②各 1 時間程度】</b></p> <p>評価計画に基づく評価作業の進め方について報告・相談</p>	12 ～ 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>・評価結果、評価結果サマリーの追加修正</li> <li>・最終の振り返り、研修の学びを作成し、評価計画、評価結果、評価結果サマリー等を併せて提出</li> </ul>

表 1-3 重層的研修C（主催 市）の概要

<p><b>【目的】</b>(1) どの年代でも共通する“地域における保健師活動”について振り返り、地域を診て活動する原点を学び合い、捉えた健康課題題を日頃の保健活動に生かすことができる          (2) 主査以下の保健師が組織横断的な交流をする機会が少ないため、保健師全体で学び合う</p> <p><b>【目標(キャリアラダー)】アドバイザー</b></p> <p>管理的活動：A・3 所属係内で事業評価が適切に実施できるよう後輩保健師を指導できる          A・4 所属部署内外の関係者とともに事業評価を行い、事業の見直しや新規事業の計画を提案できる          人材育成：A・3 後輩保健師の指導を通して人材育成の課題を抽出し見直し案を提案できる          A・4 保健師の研修事業を企画し、実施・評価できる          保健師の活動基盤：A・4 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          A・5 根拠に基づき、質の高い保健事業を提案し、その効果を検証できる</p> <p>管理的活動 B・2 係長級：政策策定と評価          住民の健康課題等に基づく事業化、施策化及び事業評価に基づき見直しができる          人事管理：係内職員の能力・特性を把握し、資質向上のための取組を企画、実施、評価できる</p> <p><b>【対象者】受講者：</b>1市の新任期～中堅後期の保健師 27 人  <b>アドバイザー：</b>1市の係長級保健師 10 人</p> <p>*年代別にグループ編成し 1 グループが 4～8 人（育休中等含む）の 5 グループ  * 1 グループにアドバイザーが 2 人、研究者がアドバイザーや各グループに助言する。</p> <p><b>【事前課題】</b>「担当事業の状況」（事業名、目的、目標、対象者、実施内容、実施結果・事業実績等、事業の関連計画や他事業との関連、見直したいと思う点やその理由等）を作成・提出。</p>			
月	研修内容	月	研修内容
R5. 11	<p><b>【集合研修 1.5 時間】</b>  <b>講義</b> 地域における保健師活動の原点～地区診断から私たちの活動を振り返ろう～（研究者）  <b>グループワーク</b>：講義を受け確認したいこと</p>	3	<p><b>【集合研修:地区診断経過報告会】</b>          ・各グループより地区診断の経過報告</p>
11 ～ 1	<p>・グループ毎に、テーマや必要なデータを検討          ・経過報告資料（テーマ、テーマを選んだ理由・目的、必要データ・参考文献等、研究者への質問）を作成・提出</p>	6 ～ 12	<p>・グループ毎に地区診断を進める          ・地区診断報告資料（STEP1（情報）、STEP2（アセスメント[わかったこと、健康問題・課題]））を作成・提出</p>
R6. 2	<p><b>【地区診断に関する経過説明会 1 時間】</b>          参加者：統括保健師、研修担当保健師、アドバイザー          ・各グループのアドバイザーより地区診断の経過説明（経過報告資料に基づき説明）</p>	12 ～ 1	<p>・研究者の助言に基づき、地区診断報告資料（STEP3（長期目標、短期目標、対応策）、STEP4（まとめ））を作成・提出  <p><b>【集合研修:地区診断報告会】</b>          ・各グループより地区診断結果の報告、研究者よりアドバイス</p> </p>

その通り」～「とても違う」の 4 件法で尋ねた。質問項目は、田村らが文献検討により整理した、専門的管理能力 10 項目、行政的管理能力 10 項目<sup>5)</sup>とし、一部、文言を見直した。

⑥ ⑤にあげられていること以外で、研修により自身の保健師としての成長に役立ったと思うことについて、自由回答により求めた。

#### 2) 受講者（新任期～中堅期の保健師）

①属性（所属自治体について県と市町村の別、所属自体における保健師経験年数、現在の所属自治体が最初の職場であるか否か、否の場合、前職は保健師か否か）

②-1 研修をとおして、自分の強みは何であると思うか、自由回答により求めた。

②-2 ②-1について、これまでのどのような経験に基づくものだと考えるか、自由回答により求めた。

③-1 研修をとおして感じた自己の課題の有無、及び「ある」場合は課題の内容を自由回答により求めた。

③-2 ③-1 の課題への対応として、今後、どのような意識化や経験が必要であると考えるか、自由回答により求めた。

④研修によって、自分が保健師として成長したと

思うかについて、「とても成長した」～「全く成長しなかった」の5件法で尋ねた。

⑤研修は、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について、「とてもその通り」～「とても違う」の4件法で尋ねた。質問項目は、昨年度の研究結果<sup>4)</sup>に基づき、専門的管理能力の発揮のために統括保健師になる前から獲得・向上が必要と考えられること15項目及び、行政的管理能力の発揮のために管理期になる前から獲得・向上が必要と考えられること7項目とした。

⑥ ⑤にあげられていること以外で、研修により自身の保健師としての成長に役立ったと思うことについて、自由回答により求めた。

### 3. データ収集方法及びデータ収集期間

データ収集方法は、WEB調査システムによる無記名調査とした。各研修の主催自治体の研修責任者にファシリテーター、助言者、アドバイザーである管理期保健師（以下、管理期保健師とする）及び新任期～中堅期にある保健師である受講者への配信を依頼した。

調査期間は令和7年3月16日～同年3月28日であった。

### 4. 倫理的配慮

本研究の趣旨及び方法、自由意思の保証、無記名調査であり個人や機関が特定されないよう処理すること、職務上の守秘義務違反を問われる可能性がある情報や特定の人物や機関の特定につながる情報は自由回答部分に回答しないこと等について、調査の前文に提示した。

質問項目に入る前に、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

#### 1) 管理期保健師について

3. データ収集項目の1)④～⑥の結果から、重層的研修による、統括保健師に求められる専門的・行政的管理能力の向上に関する成果を検討した。

3. データ収集項目の1)②-2、③-2 及び⑥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。

3. データ収集項目の1)②-1 及び③-1 の結果から、重層的研修が、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。

#### 2) 受講者について

3. データ収集項目の2)④～⑥の結果から、重層的研修による、専門的管理能力の発揮のために統括保健師になる前から獲得・向上が必要と考えられること及び、行政的管理能力の発揮のために管理期になる前から獲得・向上が必要と考えられることに関する成果を検討した。

3. データ収集項目の2)②-2、③-2 及び⑥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。

3. データ収集項目の2)の②-1 及び③-1 の結果から、重層的研修が統括保健師となる前から保健師に求められる能力について、「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. 管理期保健師

管理期保健師（ファシリテーター、助言者、アドバイザーである管理期保健師）17人のうち、11人（64.7%）より回答が得られた。所属自治体は県が5人、市が6人であった。

#### 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管理期保健師の評価

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、11人中1人（9.1%）が「とても成長した」、10人（90.9%）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2）については、11人中7人（63.6%）が10項目全てについて「とてもその通り」または「まあまあその通り」と回答した。5項目（1-1、1-2、1-5、1-7、1-8）は全員が「とてもその通り」または「まあまあその通り」と回答した。また、これらと併せて9項目は「とてもその通り」または「まあまあその通り」と9割以上が回答した。「とてもその通り」または「まあまあその通り」と回答した割合が最も低かったのは【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】で約6割であった。

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3）については、11人中7人（63.6%）が10項目全てについて「とて

表2 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=11)

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	6 54.5	5 45.5		
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	5 45.5	6 54.5		
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	5 45.5	5 45.5	1 9.1	
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	8 72.7	2 18.2		1 9.1
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	7 63.6	4 36.4		
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	6 54.5	4 36.4		1 9.1
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	9 81.8	2 18.2		
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	8 72.7	3 27.3		
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 27.3	7 63.6		1 9.1
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	4 36.4	3 27.3	3 27.3	1 9.1

表3 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=11)

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	5 45.5	6 54.5		
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	5 45.5	5 45.5	1 9.1	
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	6 54.5	4 36.4		1 9.1
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	6 54.5	5 45.5		
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 27.3	5 45.5	3 27.3	
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	5 45.5	4 36.4	2 18.2	
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	5 45.5	4 36.4	2 18.2	
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	4 36.4	6 54.5	1 9.1	
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 36.4	7 63.6		
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	6 54.5	3 27.3	2 18.2	

表4 表2・表3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2・表3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
・自治体全域を対象としての研修に関わることで広域的な視点の拡がり ・業務外の情報が得られたこと	広域的な視点の拡がり	所属や担当業務に限定しない所属自治体の課題への取組
・他の所属の業務の異なる保健師と同じグループで取り組むことにより、短い時間である程度メンバーの適性を見極め、自治体として必要な施策を検討するという研修内容は日頃の業務に直結する部分があり、所属での取り組み、人材育成にもつながる ・所属と年代を越えての研修は有意義であり、伝える側ではなく後方支援の立場による学び	メンバーの適性を見極めながらの組織運営・人材育成	所属や業務が異なる保健師がチームとなった所属自治体の課題への取組
・他グループの管理期保健師の様子から、多様なリーダーの形の学び	リーダーのあり方	管理期保健師の話し合い・振り返り
・他の保健師の課題への取り組みの姿勢や考え方を知ることで、管理期保健師として人材育成体制を考える機会となったこと	人材育成体制における管理期保健師の役割の認識	管理期保健師の話し合い・振り返り
・自所属以外の保健師を把握できたこと ・業務のモチベーションの向上	その他	

もその通り」または「まあまあその通り」と回答した。3項目（2-1、2-4、2-9）は全員が「とてもその通り」または「まあまあその通り」と回答した。また、これらと併せて6項目は「とてもその通り」または「まあまあその通り」と9割以上が回答した。「とてもその通り」または「まあまあその通り」と回答した割合が最も低かったのは【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】で約7割であった。次いで低かったのは、【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 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】がそれぞれ約8割であった。

表2・表3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4に示す。11人中8人(72.7%)から自由回答を得た。表2・表3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、所属や担当業務に限定しない所属自治体の課題への取組、所属や業務が異なる保健師がチームとなった所属自治体の課題への取組、管理期保健師の話し合い・振り返りがあった。

## 2) 研修をとおして認識した自分の強み及びそれに関連する研修までの経験

表5に研修をとおして認識した自分の強み及びそれに関連する研修までの経験を示す。自分の強みとして11人中7人が組織運営力を挙げていた。組織運営力を挙げていたのは2人、人材育成力は3人であり、その他はなかった。また、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は、課題解決力、組織運営力、人材育成力を併せると最も多かったのは「多様な部署・業務の経験」で、次いで「先輩や上司からの役割委任による業務経験」、「先輩や上司からの働きかけによる業務目的の意識化」、「保健師一人または少數部署の経験」・「所属自治体外の研修」の順であった。

## 3) 研修をとおして感じた自己の課題及びそれへの対応として今後必要な経験

表6に研修をとおして感じた自己の課題及びそれへの対応として今後必要な経験を示す。研修をとおして感じた自己の課題が「ある」と回答したのは11人中10人(90.9%)、「なし」は1人であった。リーダーシップ力を自己の課題として挙げていたのは10人中4人であり、組織運営力は2人、人材育成力は4人、その他は1人であった。

また、研修をとおして感じた自己の課題への対

表5 研修をとおして認識した自分の強み及びそれに関連する研修までの経験

N=11

研修をとおして認識した 自分の強み (複数選択可)	具体的な内容の要約	研修までの経験 (複数選択可) 人 (%)																		
課題解決力 (7人, 63.6%)	<p>&lt;5人の回答&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・課題とそれを取り巻く状況をしつかり把握した上で、現時点で着手可能な事に対応する</li> <li>・グループで取り組む方向性やその実践について考え、自ら率先して課題を進めて行く、日頃の業務においても、課題解決のためにどのようなことができるかを考え業務に当たる</li> <li>・目的・目標に立ち返って達成度を考えるプロセス、真のターゲットや要因(課題の原因)に着目する</li> <li>・作業過程の中で参加者たちが自ら気付きを得るように助言する</li> <li>・アセスメントをして、表面のニーズではなく、真の課題に達成できる、社会資源を活用して支援策につなげられる</li> </ul>	<table border="1"> <tr> <td>①多様な部署・業務の経験</td> <td>5 (71.4)</td> </tr> <tr> <td>②保健師一人または少数部署の経験</td> <td>2 (28.6)</td> </tr> <tr> <td>③先輩や上司からの役割委任による業務経験</td> <td>4 (57.1)</td> </tr> <tr> <td>④先輩や上司からの働きかけによる業務目的の意識化</td> <td>3 (42.9)</td> </tr> <tr> <td>⑤人材育成に関する役割経験</td> <td>2 (28.6)</td> </tr> <tr> <td>⑥ロールモデルとの活動経験</td> <td>2 (28.6)</td> </tr> <tr> <td>⑦健康危機管理業務(被災地支援活動を含む)</td> <td>—</td> </tr> <tr> <td>⑧所属自治体の研修 内容:階層別研修</td> <td>1 (14.3)</td> </tr> <tr> <td>⑨所属自治体外の研修 内容:看護基礎教育に関する研修、国立保健医療科学院主催公衆衛生看護研修、地域社会振興財団研修</td> <td>2 (28.6)</td> </tr> </table>	①多様な部署・業務の経験	5 (71.4)	②保健師一人または少数部署の経験	2 (28.6)	③先輩や上司からの役割委任による業務経験	4 (57.1)	④先輩や上司からの働きかけによる業務目的の意識化	3 (42.9)	⑤人材育成に関する役割経験	2 (28.6)	⑥ロールモデルとの活動経験	2 (28.6)	⑦健康危機管理業務(被災地支援活動を含む)	—	⑧所属自治体の研修 内容:階層別研修	1 (14.3)	⑨所属自治体外の研修 内容:看護基礎教育に関する研修、国立保健医療科学院主催公衆衛生看護研修、地域社会振興財団研修	2 (28.6)
①多様な部署・業務の経験	5 (71.4)																			
②保健師一人または少数部署の経験	2 (28.6)																			
③先輩や上司からの役割委任による業務経験	4 (57.1)																			
④先輩や上司からの働きかけによる業務目的の意識化	3 (42.9)																			
⑤人材育成に関する役割経験	2 (28.6)																			
⑥ロールモデルとの活動経験	2 (28.6)																			
⑦健康危機管理業務(被災地支援活動を含む)	—																			
⑧所属自治体の研修 内容:階層別研修	1 (14.3)																			
⑨所属自治体外の研修 内容:看護基礎教育に関する研修、国立保健医療科学院主催公衆衛生看護研修、地域社会振興財団研修	2 (28.6)																			
組織運営力 (2人, 18.2%)	<p>&lt;2人の回答&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・取り組む課題の内容、実施のスケジュールを意識し、メンバーの強みを生かした役割分担等をする</li> <li>・部署を超えた横断的な取組みをする</li> </ul>	<table border="1"> <tr> <td>①多様な部署・業務の経験</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>②保健師一人または少数部署の経験</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>③先輩や上司からの役割委任による業務経験</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>④先輩や上司からの働きかけによる業務目的の意識化</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>⑤人材育成に関する役割経験</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>⑥ロールモデルとの活動経験</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>⑧所属自治体の研修 内容:管理期保健師研修、主幹研修等(管理期に求められる内容、グループワーク等)</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>⑨所属自治体外の研修</td> <td>2</td> </tr> </table>	①多様な部署・業務の経験	2	②保健師一人または少数部署の経験	1	③先輩や上司からの役割委任による業務経験	2	④先輩や上司からの働きかけによる業務目的の意識化	2	⑤人材育成に関する役割経験	1	⑥ロールモデルとの活動経験	1	⑧所属自治体の研修 内容:管理期保健師研修、主幹研修等(管理期に求められる内容、グループワーク等)	2	⑨所属自治体外の研修	2		
①多様な部署・業務の経験	2																			
②保健師一人または少数部署の経験	1																			
③先輩や上司からの役割委任による業務経験	2																			
④先輩や上司からの働きかけによる業務目的の意識化	2																			
⑤人材育成に関する役割経験	1																			
⑥ロールモデルとの活動経験	1																			
⑧所属自治体の研修 内容:管理期保健師研修、主幹研修等(管理期に求められる内容、グループワーク等)	2																			
⑨所属自治体外の研修	2																			
人材育成力 (3人, 27.3%)	<p>&lt;2人の回答&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・メンバーの理解度等レベルに応じて助言するボリュームを調整して対応する</li> <li>・課題やコミュニケーションを通して人材育成につなげる</li> </ul>	<table border="1"> <tr> <td>①多様な部署・業務の経験</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>②保健師一人または少数部署の経験</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>③先輩や上司からの役割委任による業務経験</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>④先輩や上司からの働きかけによる業務目的の意識化</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>⑤人材育成に関する役割経験</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>⑥ロールモデルとの活動経験</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>⑦健康機器管理業務(被災地支援活動を含む)</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>⑧所属自治体の研修</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>⑨所属自治体外の研修</td> <td>1</td> </tr> </table>	①多様な部署・業務の経験	3	②保健師一人または少数部署の経験	2	③先輩や上司からの役割委任による業務経験	2	④先輩や上司からの働きかけによる業務目的の意識化	2	⑤人材育成に関する役割経験	1	⑥ロールモデルとの活動経験	1	⑦健康機器管理業務(被災地支援活動を含む)	1	⑧所属自治体の研修	1	⑨所属自治体外の研修	1
①多様な部署・業務の経験	3																			
②保健師一人または少数部署の経験	2																			
③先輩や上司からの役割委任による業務経験	2																			
④先輩や上司からの働きかけによる業務目的の意識化	2																			
⑤人材育成に関する役割経験	1																			
⑥ロールモデルとの活動経験	1																			
⑦健康機器管理業務(被災地支援活動を含む)	1																			
⑧所属自治体の研修	1																			
⑨所属自治体外の研修	1																			

表6 研修をとおして感じた自己の課題及びそれへの対応として今後必要な経験 N=10

研修をとおして感じた 自己の課題 (複数選択可)	具体的な内容の要約	今後必要な経験 (複数選択可) 人 (%)	
リーダーシップ力 (4人, 40.0%)	<p>&lt;4人の回答&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・方向性を示すことの不足</li> <li>・適切な助言をしてメンバーに任せることが不得手</li> <li>・助言をしつつ、主導的になりすぎないよう導いていくこと</li> <li>・事業評価に対する事業担当者の考え方の把握、必要な修正をメンバーに伝えること等の不十分さ</li> </ul>	①リーダーとしての経験 2 ②業務に関わる言語化・文章化 2 ③部下への業務委任とその明示 2 ④業務間の優先順位付けと同僚・部下との共有の意識化 2 ⑤部下への支援の意識化 一 ⑥部下の状況等を踏まえた柔軟な業務分担や進捗管理 2 ⑦時間管理(成果と時間・労力のバランスの意識化・学習) 一 ⑧管理期保健師とのディスカッション 2 ⑨他職種・他部署職員とのディスカッション 2	
組織運営力 (2人, 20.0%)	<p>&lt;2人の回答&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・事業展開・評価の過程で、事業担当者以外を巻き込んだ取組や組織内調整に対する助言</li> <li>・メンバー同士がディスカッションを深め結論を出せるように導くこと</li> </ul>	②業務に関わる言語化・文章化 1 ④業務間の優先順位付けと同僚・部下との共有の意識化 1 ⑥部下の状況等を踏まえた柔軟な業務分担や進捗管理 1 ⑧管理期保健師とのディスカッション 1 ⑨他職種・他部署職員とのディスカッション 1	
人材育成力 (4人, 40.0%)	<p>&lt;2人の回答&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・後進育成のために後輩をサポートしているが、短期的にはその成果が發揮されにくいこと</li> <li>・先輩の背中を見て育っていく世代ではないことや、生活体験の違いから対象者のイメージがつかなかったり、対象者の気持ちを読み取る力が弱かったりする場合もあり、伝えることが難しい</li> </ul>	①リーダーとしての経験 1 ②業務に関わる言語化・文章化 2 ③部下への業務委任とその明示 1 ④業務間の優先順位付けと同僚・部下との共有の意識化 2 ⑤部下への支援の意識化 3 ⑥部下の状況等を踏まえた柔軟な業務分担や進捗管理 1 ⑦時間管理(成果と時間・労力のバランスの意識化・学習) 1 ⑨他職種・他部署職員とのディスカッション 1	
その他 (1人, 10.0%)	<p>&lt;1人の回答&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・環境や時代により求められている能力が変わってきており、何を目指して具体的な内容を記載するの不明</li> </ul>	一	

応として今後必要な経験は、リーダーシップ力、組織運営力、人材育成力を併せると最も多かったのは、「業務に関する言語化・文章化」、「業務間の優先順位付けと同僚・部下との共有の意識化」、「他職種・他部署職員とのディスカッション」であった。選択肢の一つとしていた「事業・施策の企画・実施」を選択した者はいなかった。

## 2. 受講者

受講者(新任期～中堅期の保健師)54人のうち、26人(48.1%)より回答が得られた。所属自治体は県が1人、市が25人であった。回答者は、令和6年4月1日現在、所属自治体における保健師経験年数が1年目～19年目の者であり、5年目までの者は7人(26.9%)、6年目以降の者は19人(73.1%)であった。現在の所属自治体が最初の職場である者とそうでない者は13人ずつの半々であった。現在の所属自治体が最初の職場ではない13人の前職は、保健師が2人(15.4%)、保健師以外が11人(84.6%)であった。

### 1) 統括保健師になる前から獲得・向上が必要と考えられる専門的管理能力向上に関する研修の有用性についての受講者の評価

研修受講によって、自身が保健師として成長したと思うかについて、26人中4人(15.4%)が「とても成長した」、20人(76.9%)が「少し成長した」、2人(7.7%)が「どちらともいえない」と回答した。

本研修は表7に示す15項目(専門的管理能力の発揮のために統括保健師になる前から獲得・向上が必要と考えられること)を向上させることに役立ったと思うかについては、26人中12人(46.2%)が15項目全てについて「とてもその通り」または「まあまあその通り」と回答した。6項目(1-1～1-4、1-9、1-14)は全員が「とてもその通り」または「まあまあその通り」と回答した。また、これらと併せて8項目は「とてもその通り」または「まあまあその通り」と9割以上が回答した。「とてもその通り」または「まあまあその通り」と回答した割合が最も低かったのは【1-10 地域の特性を理解し住民と協働して組織化・ネットワーク化を促す力】で65.4%、次いで【1-11 保健、医療、福祉、介護等の各種サービスの総合的な調整を行う力】、【1-12 地域の関係機関と協働し連

携を図り、地域特性に応じたケアシステムを構築する力】、【1-13 わが国における保健医療福祉の動向も踏まえた、所属自治体の総合計画等における(健康)課題の位置づけの理解】、【1-15 後輩を指導・育成する力】が同率で69.2%であった。

本研修は表8に示す7項目(行政的管理能力の発揮のために管理期になる前から獲得・向上が必要と考えられること)を向上させることに役立ったと思うかについては、26人中17人(65.4%)が7項目全てについて「とてもその通り」または「まあまあその通り」と回答した。2項目(2-1、2-2)は全員が「とてもその通り」または「まあまあその通り」と回答した。また、これらと併せて5項目は「とてもその通り」または「まあまあその通り」と9割以上が回答した。「とてもその通り」または「まあまあその通り」と回答した割合が最も低かったのは【2-6 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力】で約8割であった。

表7・表8の項目以外で保健師としての成長に役立ったと思うことについては、1件の回答があり、『先輩保健師も完璧ではないことが垣間見え、親近感をもてたこと』であった。

表7 本研修は1-1～1-15（専門的管理能力の発揮のために統括保健師になる前から獲得・向上が必要と考えられること）を向上させることに役立ったと思うか（N=26）  
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	公衆衛生の専門性の理解	7 26.9	19 73.1		
1-2	自治体保健師として自組織で果たさなければ ならない役割・機能の認識	8 30.8	18 69.2		
1-3	地域の健康課題や地域資源を明確化し、地域組 織や関係機関と協働して課題解決する力	7 26.9	19 73.1		
1-4	(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力	6 23.1	20 76.9		
1-5	保健医療福祉施策を理解し、事業を企画立案 し、予算を確保する力	3 11.5	16 61.5	5 19.2	2 7.7
1-6	関係者や住民へ根拠に基づき説明する力	4 15.4	19 73.1	3 11.5	
1-7	地域の健康課題を解決するため、自組織のビジ ョンを踏まえた保健医療福祉施策を提案する 力	4 15.4	21 80.8	1 3.8	
1-8	所属部署内外の関係者とともに、事業評価及び 施策評価、保健活動の効果検証を行う力	4 15.4	20 76.9	2 7.7	
1-9	評価結果等の根拠に基づき事業及び施策の必 要な見直しを行う力	6 23.1	20 76.9		
1-10	地域の特性を理解し住民と協働して組織化・ネ ットワーク化を促す力	4 15.4	13 50.0	9 34.6	
1-11	保健、医療、福祉、介護等の各種サービスの総 合的な調整を行う力	4 15.4	14 53.8	8 30.8	
1-12	地域の関係機関と協働し連携を図り、地域特性 に応じたケアシステムを構築する力	3 11.5	15 57.7	7 26.9	1 3.8
1-13	わが国における保健医療福祉の動向も踏まえ た、所属自治体の総合計画等における（健康） 課題の位置づけの理解	2 7.7	15 57.7	8 30.8	
1-14	専門職及び自治体保健師として自己研鑽を継 続する必要性の認識	13 50.0	13 50.0		
1-15	後輩を指導・育成する力	4 15.4	14 53.8	7 26.9	1 3.8

表8 本研修は2-1～2-7（行政的管理能力の発揮のために管理期になる前から獲得・向上が必要と考え  
られること）を向上させることに役立ったと思うか（N=26）  
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	職務の遂行に必要な情報を早く正確に、かつ幅 広く収集する力	7 26.9	19 73.1		
2-2	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力	4 15.4	22 84.6		
2-3	目標達成に向けたメンバーシップ力	8 30.8	16 61.5	2 7.7	
2-4	他部署への対応・連絡調整や連携をする力	4 15.4	20 76.9	2 7.7	
2-5	他機関・他組織への対応・連絡調整や連携をす る力	3 11.5	20 76.9	3 11.5	
2-6	優先される業務・事業の財源や資源の確保に向 けて調整する力	2 7.7	19 73.1	5 19.2	
2-7	タイムマネジメント力	3 11.5	21 80.8	2 7.7	

## 2) 研修をとおして認識した自分の強み及びそれに関連する研修までの経験

表9に研修をとおして認識した自分の強みを示す。回答は26人全員から得られたが、1人は『研修受講により、保健師としてやるべきことや自分に不足のことは多くわかったが、自分の強みは何

かわからなくなった』という回答であった。25人が認識した自分の強みは、【課題解決力に関するここと（情報収集力、目的をもって情報を扱う力、分析力、創造力）】及び【チームで働く力に関するここと】をそれぞれ7人が挙げていた。また、【個別

表9 研修をとおして認識した自分の強み N=25

(人)

記述内容の要約			研修をとおして認識した 自分の強み
5年目まで(前職なし)	5年目まで(前職あり)	6年目以上	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>・アセスメントをして課題を見つけること</li> <li>・対象者に寄り添って対応すること</li> <li>・ケースワークなどを通じて、信頼関係を築き、支援を継続すること</li> <li>・責任感を持ってケース支援を行うこと</li> </ul>	個別支援力に関するここと(4)
・情報収集力	・幅広い視点から支援の発想ができる可能性があること	<ul style="list-style-type: none"> <li>・多角的に分析を進めること</li> <li>・情報の読み取り</li> <li>・収集するデータの目的を考えながら取り組む</li> <li>・どの情報を収集するかの判断</li> <li>・地域の課題を把握するためにデータの収集や読み取りを業務を通して実施していること</li> </ul>	課題解決力に関するここと（情報収集力、目的をもって情報を扱う力、分析力、創造力）(7)
		<ul style="list-style-type: none"> <li>・チーム内で意見を出し合い方向性を示せるよう調整できること</li> <li>・メンバーと円滑に協議を進められるところ</li> </ul>	チーム運営力に関するここと(2)
・メンバーと協力して課題をまとめる力	<ul style="list-style-type: none"> <li>・チーム内の意見を聞きつつ、自分の役割を実践できる力</li> <li>・様々な情報を調べメンバーの意見を聞きつつ、自分の意見を伝えられること</li> <li>・メンバーの意見を理解しようとすること</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・協調性(2)</li> <li>・メンバーと協力して、調査研究をまとめる力</li> </ul>	チームで働く力に関するここと(7)
		<ul style="list-style-type: none"> <li>・最後までやり遂げるところ</li> <li>・責任をもって最後まで業務を行うこと</li> </ul>	業務遂行力に関するここと(2)
		<ul style="list-style-type: none"> <li>・大胆さ</li> <li>・困難なことがあっても最後まで諦めないこと(2)</li> </ul>	実行力に関するここと(2)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>・未経験でも知識がない状況でも学び続けること</li> <li>・前職での経験から学んだこと（活かすこと）</li> </ul>		自己啓発力に関するここと(2)

表 10 研修をとおして認識した自分の強みに関する研修までの経験 N=25 (人)

研修をとおして 認識した自分の強み	記述内容の要約			研修までの経験
	5年目まで (前職なし)	5年目まで (前職あり)	6年目以上	
個別支援力に関する こと			<ul style="list-style-type: none"> <li>・地域でのケースワークでのアセスメント</li> <li>・自分の子育て経験や前職での経験等</li> <li>・個別の対人援助の長い活動経験</li> <li>・多くのケースに関わってきた経験</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・個別援助・ケースワーク(3)</li> <li>・前職経験</li> <li>・子育て経験</li> </ul>
課題解決力に関する こと (情報収集力、目的 をもって情報を扱う 力、分析力、創造 力)	・大学での卒業研究	<ul style="list-style-type: none"> <li>・幅広い視点から支援の発想ができる可能性があること</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・調査研究実施時に県主催の調査研究支援研修を受講し講師の指導を得たこと</li> <li>・統計的分析等の経験</li> <li>・調査研究について取り組んだ経験</li> <li>・事業におけるPDCAサイクル</li> <li>・計画立案や課題の抽出をする役割を担っていた経験</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・県主催の調査研究支援研修の受講</li> <li>・分析・調査研究経験(3)</li> <li>・業務改善経験(2)</li> </ul>
チーム運営力に 関すること			<ul style="list-style-type: none"> <li>・これまで関わった人とのコミュニケーション</li> <li>・多様な職種・住民等と関わり話し合ったりする経験</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・対人経験・社会的経験</li> <li>・多様な職種・住民との協働経験</li> </ul>
チームで働く力に 関すること	・社会での経験	<ul style="list-style-type: none"> <li>・COVID-19禍対応経験</li> <li>・様々な経験を有する人との協働による仕事の中で、自分の意見をしっかりと正しく伝えることを心掛けていた経験</li> <li>・前職場で様々な考え方をする人がいることを学んだ経験</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・対人援助の経験</li> <li>・これまでの集団生活</li> <li>・ジョブ・ローテーションや交流会</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・対人経験・社会的経験(2)</li> <li>・対人援助</li> <li>・健康危機対応業務経験(感染症)</li> <li>・様々な経験・多様な考え方を有する人との協働(コミュニケーション)経験(2)</li> <li>・ジョブ・ローテーション</li> </ul>
業務遂行力に関する こと			<ul style="list-style-type: none"> <li>・様々な分野での経験</li> <li>・自分の業務を最後までやり遂げてきた経験</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・多様な部署・業務</li> <li>・業務遂行経験</li> </ul>
実行力に關すること			<ul style="list-style-type: none"> <li>・学生時代から社会人に至るまでのスポーツ経験(挫折、勝敗等)</li> <li>・ケース支援や新規事業を上司に相談しながら最後まで達成できた経験</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・挑戦と挫折を通じた自己成長経験</li> <li>・上司との協働による業務遂行経験(ケースワーク・新規事業)</li> </ul>
自己啓発力に関する こと		<ul style="list-style-type: none"> <li>・COVID-19禍対応経験</li> <li>・前職での経験</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>・健康危機対応業務経験(感染症)</li> <li>・前職経験</li> </ul>

支援力に関すること】を4人が、さらに【チーム運営力に関すること】、【業務遂行力に関すること】、【実行力に関すること】、【自己啓発力に関すること】をそれぞれ2人が挙げていた。

表10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。【課題解決力に関すること】に関する経験には、県主催の調査研究支援研修の受講、分析・調査研究経験(3人)や業務改善経験(2人)があった。【チームで働く力に関すること】に関する経験には、対人経験・社会的経験(2人)、対人援助、健康危機対応業務経験(感染症)、様々な経験・多様な考え方を有する人との協働(コミュニケーション)経験(2人)、ジョブ・ローテーションがあった。また、【チーム運営力に関すること】には多様な職種・住民との協働経験、【業務遂行力に関すること】には多様な部署・業務、業務遂行経験、【実行力に関すること】には上司との協働によるケースワークや新規事業の業務遂行経験があった。

### 3) 研修をとおして感じた自己の課題及びそれへの対応として今後必要な経験

表11に研修をとおして感じた自己の課題を示す。研修をとおして感じた自己の課題が「ある」と回答したのは26人中24人(92.3%)、「なし」は2人であった。情報収集力や分析力を含む課題解決力に関するこことを自己の課題として挙げていたのは24人中12人(50.0%)であった。国の動きや自治体全体を俯瞰的に将来も見据えて事業・施策を展開する力を挙げていたのは3人(12.5%)、リーダーシップは2人(8.3%)であった。

表12に研修をとおして感じた自己の課題への対応として今後必要な経験を示す。課題解決力に関することへの対応として今後必要な経験には、「分析的思考の意識化・データ分析」(3人)、「エビデンスに基づく実践経験」(2人)、「情報や経験を結びつけて全体像を描くこと・課題の焦点化」(3人)、「自治体・他部署理解の機会」(1人)、「事業の見直し・振り返り」(2人)、「地域診断」(1人)があった。国の動きや自治体全体を俯瞰的に将来も見据えて事業・施策を展開する力への対応として今後必要な経験には、「地域保健活動における多職種協働経験や企画立案・事業推進経験」、「本庁勤務経験による所属自治体の動きの意識化や予算・議会対応」や「課題発見から政策形

成につなげる経験」があった。リーダーシップへの対応として今後必要な経験には、「思考の統合と未来志向」、「学び続けること」や「協働(チームワーク)経験」があった。

## D. 考察

### 1. 重層的研修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 ～管理期保健師の評価から～

本研究結果の1.1)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、2県1市主催の各重層的研修でファシリテーター・助言者・アドバイザーを務めた管理期保健師の評価に基づき、重層的研修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8か月～1年3か月に渡る重層的研修の終了1.5～2ヶ月後に収集した管理期保健師による有用性に関する評価である。対象は11人で、9割以上が有用である(「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(自由回答)に基づき考察する。

専門的管理能力について9割以上が有用であると評価した項目は、10項目中9項目で【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】、【1-4 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】、【1-6 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】、【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】、【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】であった。昨年度の1県における重層的研修の管理期保健師5人を対象とした結果<sup>4)</sup>では、【1-1】、【1-2】、【1-3】、【1-5】については全員が有用であると評価し、【1-4】、【1-6】、【1-7】、【1-8】、【1-9】について

表 11 研修をとおして感じた自己の課題 N=24

(八)

記述内容の要約			研修をとおして感じた 自己の課題
5年目まで(前職なし)	5年目まで(前職あり)	6年目以上	
・課題の分析力や文献を探す力 ・収集した情報を分析する力	・情報収集や統計の取り方	<ul style="list-style-type: none"> <li>・分析力、事業実施の効果や、効果が出ていない場合はどうしたら効果が出るのかを分析すること。住民の健康増進のために、保健師として何をすればよいか、様々なデータを分析する力</li> <li>・課題の絞り込みや目標設定。データの比較や読み取り、数値の分析</li> <li>・難しく考えすぎてしまう点</li> <li>・他部署の統計データ等を十分に把握できていないこと</li> <li>・データ収集力やデータ分析力の不足</li> <li>・膨大なデータの読み取り</li> <li>・データの分析手法</li> <li>・課題の抽出</li> <li>・普段業務で感じていた課題をそのままにしていた、データの読み取りや課題の抽出ができていないこと</li> </ul>	課題解決力に関するこ (情報収集力、分析力) (12)
	・業務上で得た情報等を地域をみる視点で捉えられていない。地区診断を念頭に業務を行っていくこと		地域診断を念頭に置いた活動(1)
		・集団への働きかけや地区組織活動等の地域づくりの経験が乏しいこと	集団への働きかけや地域づくり(1)
	・所属自治体のみならず、県全体の健康課題を将来像まで幅広い視野で考える際に、担当業務から最終的に施策につなげる視点が不足していた ・なぜその事業を所属自治体で行う必要があるのか根拠の明確化、政策提言の際に実行可能な政策になるよう、国の方針や予算も具体的に考え、反映させること	・日々の業務を流れ作業のように実施するのではなく、目指す姿を考え、そのためには何ができるかを考え政策を意識して実施すること	国の動きや自治体全体を俯瞰的に将来も見据えて事業・施策を展開する力 (3)
		・説得力のある資料作成	説得力のある資料作成(1)
		・自分の意見をはつきり言わず、他人の意見に寄せてしまうこと	アサーティブネス(1)
		・リーダーシップ力 ・自信やリーダーシップ不足	リーダーシップ(2)
	・保健師としての経験や知識の不足	・基礎知識が足りない ・知識不足が多い	その他(3)

表12 研修をとおして感じた自己の課題への対応として今後必要な経験 N=24 (人)

研修をとおした 感じた自己の課題	記述内容の要約			今後必要な経験
	5年目まで (前職なし)	5年目まで (前職あり)	6年目以上	
課題解決力に関する こと（情報収集力、 分析力）	<ul style="list-style-type: none"> <li>・根拠を文献等で 確かめる必要</li> <li>・得られた情報に ついて背景を想 像したり他の情 報とのつながり を考えることの意 識化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・業務での肌感覚につ いてどのようなことを調べ たら明らかにできるのか 考えながら働くこと</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・データの分析(2) ・データ分析により、根拠を 明確にすることの重要性を認 識、普段からデータ収集を意 識したり、見方・分析を複数 人で共有して、自分の考え方 の幅を広げること ・日頃からどんな課題がある のかを考えながら業務を進め ること ・データ収集の目的や明らか にしたいことに立ち返ること ・自治体内の業務や他部署作 成の計画等を把握する機会を 得ていくこと ・業務内ではなかなか余裕が ないが今回のように事業の見 直しや振り返りの時間を作ること ・業務の気づきを部署内で共 有、根拠データを集め、読み 取り ・地区診断に必要なデータを 集め、データの読み取りやア セスメントの経験</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・分析的思考の意識化 ・データ分析(3) ・エビデンスに基づく実践経験(2) ・情報や経験を結びつけて全体像を描くこと・課題の焦点化(3) ・自治体・他部署理解の機会 ・事業の見直し・振り返り(2) ・地域診断</li> </ul>
地域診断を念頭に 置いた活動		<ul style="list-style-type: none"> <li>・今回のような年代別研 修</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>・年代別研修</li> </ul>
集団への働きかけや 地域づくり			<ul style="list-style-type: none"> <li>・ケース対応から集団の課題 を検討していくことの意識化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・個別援助から集団的課題を見出す意識化</li> </ul>
国の動きや自治体全 体を俯瞰的に将来も 見据えて事業・施策 を展開する力		<ul style="list-style-type: none"> <li>・ケース対応を含めて主 題的に地域の健康課題を 考え、解決に取り組む姿 勢。業務を超えた健康課 題について必要職種と検 討、又は多職種に健康課 題と必要な事業について 説明し、理解を得るために 統計等をそろえること ・所属自治体全体の動き の意識化、予算や議会等 の業務がある本庁の経験</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・今回のように課題を見つ け、政策を考える経験</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・地域保健活動にお ける多職種協働経験 や企画立案・事業推 進経験 ・本庁勤務経験によ る所属自治体の動き の意識化や予算・議 会対応 ・課題発見から政策 形成につなげる経験</li> </ul>
説得力のある 資料作成			<ul style="list-style-type: none"> <li>・誰もがわかりやすいよう な説明などの意識化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・相手に伝わるよう に工夫する意識化</li> </ul>
アサーティブネス			<ul style="list-style-type: none"> <li>・自分の意見を理論的に説明 できるために、日頃から考 えを言語化していくこと</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・自分の考えの言語化</li> </ul>
リーダーシップ			<ul style="list-style-type: none"> <li>・まとめる、未来を予測する こと ・わからないことはその場で すぐに調べる、人に聞いたり して頼る、チームワークで仕 事を進める</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・思考の統合と未来 志向 ・学び続けること ・協働（チームワー ク）経験</li> </ul>
その他		<ul style="list-style-type: none"> <li>・自分の不足知識につ いて積極的に先輩から吸 收しようとする意識</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・担当分野以外の知識の把握</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・学習の意識化 ・担当分野以外の知 識拡張経験 ・個別援助の蓄積</li> </ul>

ても 4 人は有用であると評価していた。以上のことから、重層的研修は【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】以外の 9 項目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、[人材育成体制における管理期保健師の役割の認識]があつた。これは昨年度明らかになつた【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】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】と同様に、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、【広域的な視点の拡がり】があり、これは自治体や地域全体を見渡し、複数の要素を関連づけて考える能力であり、また所属部署や担当業務に限らず、自治体全体の仕組みや他部署の役割を理解する力といえる。よつて、専門的能力の【1-4】、【1-6】、【1-7】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。

以上から、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について、昨年度の結果<sup>4)</sup>も併せて図 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・生きる権利を衛す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、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）<sup>6)</sup>及び行政管理職の標準職務遂行能力（内閣官房）<sup>2)</sup>と照らした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 13 に示す。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策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 9 割以上が有用であると評価した項目は、10 項目中 6 項目で【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】、【2-2 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】、【2-4 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】であった。昨年度の 1 県における重層的研修の管理期保健師 5 人を対象とした結果<sup>4)</sup>では、【2-1】、【2-8】、【2-9】、【2-10】について全員が有用であると評価し、【2-2】、【2-3】、【2-4】については 4 人が有用であると評価していた。昨年度、全員が有用であると評価していた【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】については、今年度は 9 割に満たなかった。以上のことから、重層的研修は【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】、【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】、そして【2-10】以外の 6 項目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

図1 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～管理期保健師の評価から～

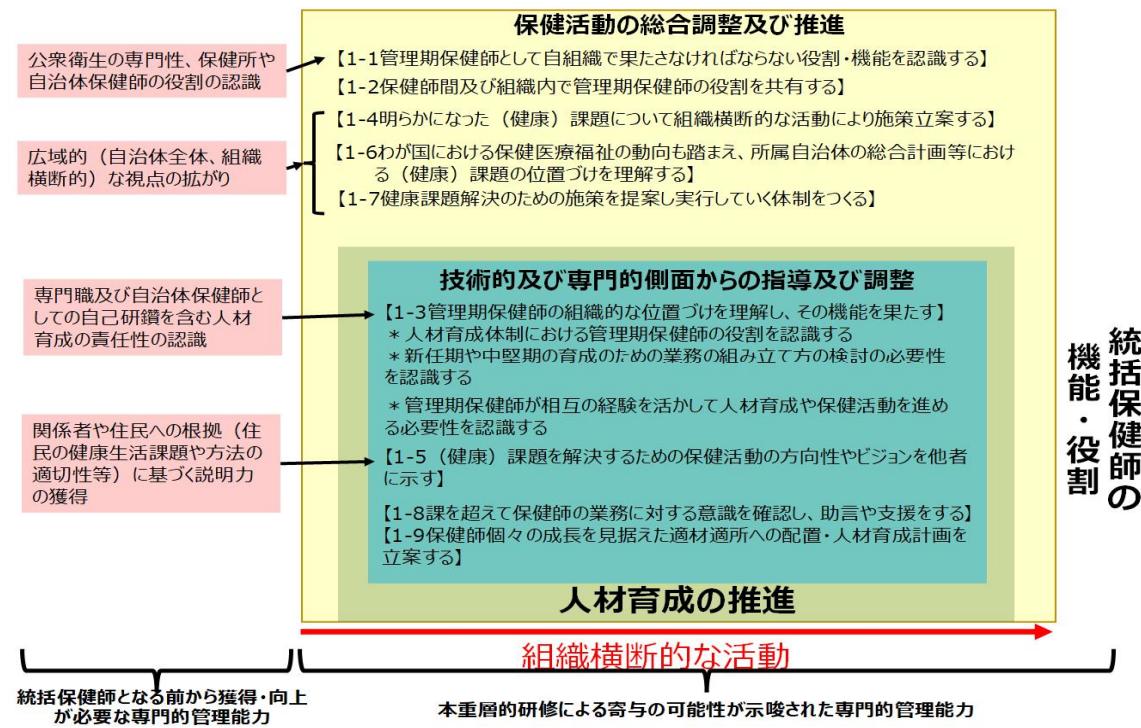
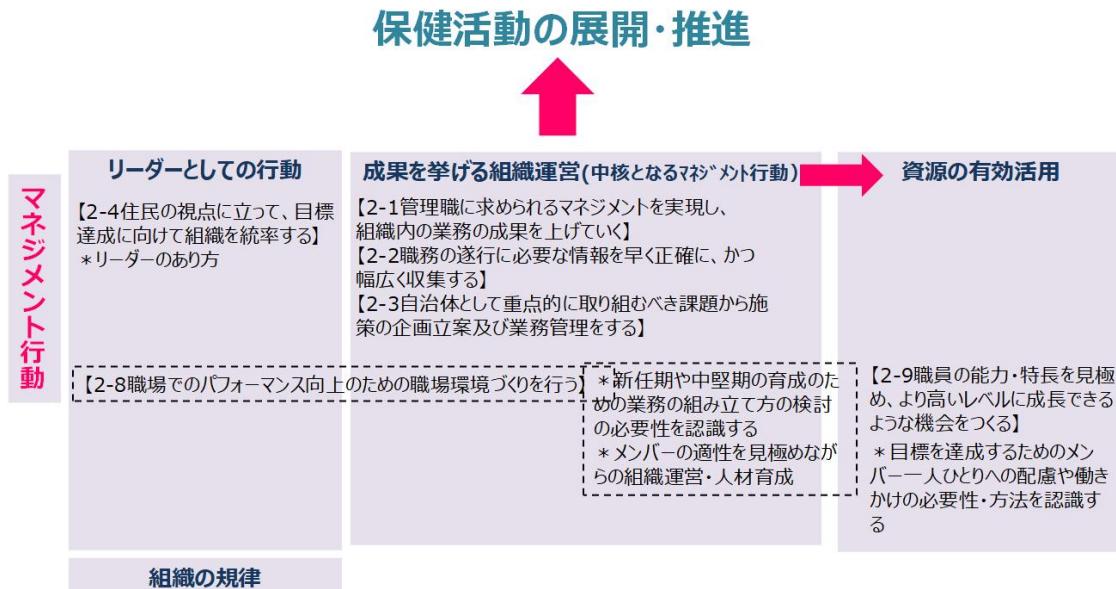


表13 管理期保健師に向けた能力に係るキャリアラダー及び行政管理職の標準職務遂行能力と照らした重層的研修による寄与の可能性が示唆された専門的管理能力及び統括保健師となる前から獲得・向上が必要な専門的管理能力～管理期保健師の評価から～

<b>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）</b>	<b>政策策定と評価</b> ・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			<b>人事管理</b> ・担当部署内の全職員の能力・特性を把握し、資質向上のしき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
<b>行政管理職の標準職務遂行能力</b>	<p><b>構想、企画・立案</b> 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</p> <p>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</p>			<b>組織統率・人材育成</b> 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
<b>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</b>	<p>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 1-6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 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</p> <p>・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 ・広域的（自治体全体、組織横断的）な視点の拡がり</p> <p>・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</p>			<ul style="list-style-type: none"> <li>* 人材育成体制における管理期保健師の役割を認識する</li> <li>* 新任期や中堅期の育成のための業務構築を検討する</li> <li>* 管理期保健師が相互の経験を活かして人材育成や保健活動を進める</li> </ul> <p>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 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</p> <p>・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</p>
<b>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</b>				5

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  
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～管理期保健師の評価から～



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、[メンバーの適性を見極めながらの組織運営・人材育成]があった。これは行政的管理能力の【2-1】、【2-8】や【2-9】の具体であると考えられた。また、[リーダーのあり方]もあり、これは行政的管理能力の【2-4】の具体であると考えられた。

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）<sup>2)</sup>と照らし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を昨年度の結果<sup>4)</sup>も踏まえて図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. 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～管理期保健師の認識から～

管理期保健師の認識である、本研究結果の1. 1) の表2・表3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のある経験を考察する。表14に、管理期保健師の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。

管理期保健師が、研修をとおして認識した自分の強みには、課題解決力、組織運営力、人材育成力に関することがあった。また、研修をとおして感じた自己の課題には、リーダーシップ力、組織運営力、人材育成力に関することがあった。自治体保健師の標準的なキャリアラダー（専門的能力に係るキャリアラダー）<sup>6)</sup>では、保健師の活動領域として、対人支援活動、地域支援活動、事業化・施策化のための活動、健康危機管理に関する活動、管理的活動、そして保健師の活動基盤が示されている。管理的活動には、PDCAサイクルに基づく事業・施策評価や人材育成等が含まれ、保健師の活動基盤には、根拠に基づいた保健師の活動を実践する能力が含まれている。管理職保健師に向けた能力のキャリアラダー<sup>6)</sup>では、管理的活動のみ

表14 管理期保健師の自身の強みに関する研修前の経験・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

時期	経験	課題 解決力	組織運営力		人材 育成力
				リーダーシップ*	
研修前 の経験	多様な部署・業務経験	●(5)	●(2)		●(3)
	保健師一人配置または少数部署の経験	●(2)	●(1)		●(2)
	先輩や上司からの役割委任による業務経験	●(4)	●(2)		●(2)
	先輩や上司からの働きかけによる業務目的の意識化	●(3)	●(2)		●(2)
	人材育成に関する役割経験	●(2)	●(1)		●(1)
	ロールモデルとの活動経験	●(2)	●(1)		●(1)
	健康危機管理業務(被災地支援活動を含む)				●(1)
	所属自治体の研修(例)階層別研修	●(1)	●(2)		●(1)
	所属自治体外の研修(例)看護基礎教育に関する研修、国立保健医療科学院主催公衆衛生看護研修	●(2)	●(2)		●(1)
研修で の経験	研修内容: 所属や担当業務に限定しない所属自治体の課題への取組 能力: 【1-4】、【1-6】、【1-7】→政策形成力 *□広域的な視点の拡がり	●(2)			
	研修内容: 所属や業務が異なる保健師がチームとなった所属自治体の課題への取組 能力: 【2-1】、【2-9】→リーダーシップ力、調整力、コミュニケーション力 *メンバーの適性を見極めながらの組織運営・人材育成		●(2)	●(2)	●(2)
	研修内容: 管理期保健師の話し合い・振り返り 能力: 【2-4】 *リーダーのあり方→リーダーシップ力			●(1)	
	研修内容: 管理期保健師の話し合い・振り返り 能力: 【1-3】 *人材育成体制における管理期保健師の役割の認識				●(1)
	リーダーとしての経験			●(2)	●(1)
研修後 に 必要な 経験	業務に関わる言語化・文章化		●(1)	●(2)	●(2)
	部下への業務委任とその明示			●(2)	●(1)
	業務間の優先順位付けと同僚・部下との共有の意識化	●(1)	●(2)		●(2)
	部下への支援の意識化				●(3)
	部下の状況等を踏まえた柔軟な業務分担や進捗管理	●(1)	●(2)		●(1)
	時間管理(成果と時間・労力のバランスの意識化・学習)				●(1)
	管理期保健師とのディスカッション	●(1)	●(2)		
	他職種・他部署職員とのディスカッション	●(1)	●(2)		●(1)

が示され、政策策定と評価や人事管理等が含まれている。また、行政管理職がとるべきマネジメント行動<sup>2)</sup>には、中核となるマネジメント行動として成果を挙げる組織運営があり、その他、リーダーとしての行動等もある。さらに、『時代に即した組織運営・人材戦略に関する分科会報告書』<sup>7)</sup>では、都道府県・指定都市・市区町村の人事担当課を対象とした調査の結果、職員全般に求められる能力で、今現在の重要度が高く、かつ、取組の度合いが不十分だと感じられるものは、「主体的に課題を整理し、解決策を導き出す」及び「新しいことにチャレンジする」であったと報告されている。

また、同様に管理職に求められる能力では「多様な職員のマネジメントを通じた組織目標の達成」、「業務配分や評価を通じた部下の育成」や「働きやすい職場環境作り」であったと報告されている。以上から、課題解決力、組織運営力、人材育成力は統括保健師に求められる専門的・行政的管理能力の基盤となる能力であり、相互に関連していると考えられる。また、リーダーシップ力も課題解決力、組織運営力、人材育成力それぞれに関連するが、特に組織運営力を補完するものであると考える。本研究結果の1. 2) 研修をとおして認識した自分の強み及びそれに関連する研修まで

の経験から、統括保健師となる前から獲得・向上が必要な能力として、課題解決力、組織運営力、人材育成力が示唆された。また、それらに関連する経験として、多様な部署・業務や保健師一人または少数部署の経験、先輩や上司からの働きかけによる業務目的の意識化や役割委任による業務経験、ロールモデルとの活動経験、人材育成に関する役割経験、健康危機管理業務、所属自治体内外の研修が挙げられていた。つまり、ジョブローテーション、OJT のあり方、Off-JT の受講機会、加えて健康危機管理対応経験が、専門的・行政的管理能力の育成においても必要であることが示唆された。

昨年度の研究結果<sup>4)</sup>からは、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として、“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”、“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”が示唆された。今年度の研究結果において、自身の成長に役立った研修での経験には、『所属や担当業務に限定しない所属自治体の課題への取組』があり、自身の成長として挙げられていたのは“自治体全体や組織横断的に視点を広げる”ことであった。これは、自治体保健師の機能・役割から、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と考えられる。このような視点をもつことが、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】、【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】や【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】につながる政策形成力の基盤になると考えられる。

提示した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する研修内容には、所属や担当業務に限定しない所属自治体の課題への取組、所属や業務が異なる保健師がチームとなった所属自治体の課題への取組、管理期保健師の話し合い・振り返りがあった。また、今後必要な経験には、「業務に関わる言語化・文章化」、「業務間の優先順位付けと同僚・部下との共有の意識

化」、「他職種・他部署職員とのディスカッション」、「リーダーとしての経験」、「部下への業務委任とその明示」、「部下への支援の意識化」、「管理期保健師とのディスカッション」等があった。リーダーシップ開発における3つの基本的なタイプは、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<sup>8)</sup>が、本研究で焦点を当てている重層的研修は、昨年度の研究結果<sup>4)</sup>から構造化された経験を補う公式なトレーニングと教育に位置づけられる。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、管理職特有の任務、コーチング、メンタリングがあるといわれている<sup>8)</sup>。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。本研究における重層的研修の特徴は、①企画の要素を含む保健師活動に関わるチャレンジングな課題に取り組む、②職場とは異なるメンバーと課題に取り組む、③フィードバックが担保されている、④他職種または他部署保健師とディスカッションする、⑤管理期保健師間のミーティングがある、であり、構造化された経験の3つの要素を含むものである。このような重層的研修は構造化された経験の個人差を補うことに役立ち、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・向上につながる可能性が昨年度の研究結果と同様に示唆された。

統括保健師の機能・役割は、前述したように“保健活動、健康にかかわる事業・施策の総合調整及び推進”、“技術的及び専門的側面からの指導及び調整”及び“人材育成の推進”であり、これらの機能・役割を組織横断的な活動により展開していく。人々の健康課題は多様化・複雑化している。さらに、わが国は人口減少、少子高齢化、生産年齢人口の急減といった構造的变化が進み、自治体の保健施策を取り巻く状況も大きく変化していくことが予測される。加えて、これらの課題は地域ごとに差があり、対応には地域特性を踏まえた工夫が求められる。今後の対応として、府内・部署間連携による施策横断的な事業展開や、多様な主体との協働や自治体間連携等も想定され、統括保健師の役割は益々、重要なと考えられる。分野や機能が異なるメンバーによるチーム、いわ

ゆるクロス・ファンクショナル・チームは、メンバー間に存在する価値観や考え方の隔たりを解消せずに活動すると連携が阻害されるたり、機能不全に陥ったりする恐れがあり、考え方の擦り合わせが鍵となる<sup>9)</sup>。そして、チーム内部に関する共通認識の構築だけではなく、外部環境の認知の擦り合わせが重要とされている。秋保らは、“外部環境の認知の相違”という新たな概念を提唱し、その次元として顧客の範囲、顧客の需要、市場、競合他社を明らかにしている<sup>9)</sup>。これらの次元を、統括保健師による組織横断的な活動に当てはめてみると、健康課題をもつ対象の対応範囲（ターゲット）、住民のヘルスニーズ（健康課題）、ヘルスケア制度や地域資源、住民が自治体の事業・活動以外に頼る選択肢、と言える。分野や機能が異なるメンバーの価値観や考え方の擦り合わせ、特に外部環境の認知の擦り合わせを行い、課題に対応するためにチームを動かす、あるいはチームが活動することに寄与する経験は、統括保健師に求められる組織横断的な活動のための課題解決力、組織運営力、人材育成力、ひいては専門的・行政的管理能力の獲得・向上のために重要であると考えられる。本研究における重層的研修の特徴には、職場とは異なるメンバーと課題に取り組む、他職種または他部署保健師とディスカッションする、があり、この経験を補完するものとなる。

本研究における重層的研修の特徴には「管理期保健師間のミーティングがある」もある。また、本研究結果から、提示した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、管理期保健師の話し合い・振り返りがあり、今後必要な経験には「管理期保健師とのディスカッション」があった。管理期保健師間で話し合い、経験を共有したり、自己の経験を振り返ったりすることは、経験に基づく知識やノウハウを言語化し、管理期保健師間で共有する機会となる。このような形式知化は、統括保健師に求められる専門的・行政的管理能力に必要となる、課題解決力、組織運営力、人材育成力を高めることになると考えられる。また、管理期保健師が、管理期特有の責任や業務の心理的負担を軽減し支える機会であることを実感し、日常的にこのような機会を持とうとする意欲につながると考えられる。

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、現実的な課題（保健師の場合は住民の健康課題・生活課題）に関わる挑戦的な業務及び多様な業務や部署の経験を積み重ねていく。このような経験にはフィードバックが担保されていることが必要であり、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たりする環境下での経験を積み重ね、管理期となっ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ことが必要である。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要素を含み、またクロス・ファンクショナル・ワークや管理期保健師間のミーティングやリフレクションを含む、本研究における重層的研修のような公式なトレーニングと教育が必要であると考えられる。

### 3. 重層的研修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 ～管理期保健師～

本研究結果の1. 2) 研修をとおして認識した自分の強み及び1. 3) の研修をとおして感じた自己の課題から、管理期保健師である本研究対象は、重層的研修により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、を検討した。管理期保健師が、研修をとおして認識した自分の強みには、課題解決力、組織運営力、人材育成力に関することがあった。また、研修をとおして感じた自己の課題には、リーダーシップ力、組織運営力、人材育成力に関することがあった。前述したとおり、課題解決力、組織運営力、人材育成力は統括保健師に求められる専門的・行政的管理能力の基盤となる能力である。また、リーダーシップ力も課題解決力、組織運営力、人材育成力それぞれに関連し、特に組織運営力を補完するものであると考えられる。よって、本研究における重層的研修は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に寄与することが示唆された。

### 4. 重層的研修による統括保健師になる前から獲得・向上が必要と考えられる専門的・行政的管理能力向上への寄与～受講者の評価から～

本研究結果の2. 1) の2県1市主催の各重層

的研修で受講者であった新任期～中堅期の保健師による研修の有用性の評価に基づき、重層的研修による統括保健師になる前から獲得・向上が必要と考えられる専門的・行政的管理能力向上への寄与について考察する。評価項目は、昨年度の研究結果<sup>④</sup>及び統括保健師に求められる専門的・行政的管理能力と自治体保健師の標準的なキャリアラダー（専門的能力に係るキャリアラダー）<sup>⑥</sup>における求められる能力を照らして、専門的管理能力に関する 15 項目、行政的管理能力に関する 7 項目を設定した。研修の評価は 8 か月～1 年 3 か月に渡る重層的研修の終了 1.5～2 ヶ月後に収集した。回答者は 26 人で、9 割以上が有用である（「とてもその通り」または「まあまあその通り」と回答）と評価した項目に基づき考察する。

専門的管理能力に関する項目について 9 割以上が有用であると評価した項目は、15 項目中 8 項目で

【1-1 公衆衛生の専門性の理解】、【1-2 自治体保健師として自組織で果たさなければならない役割・機能の認識】、【1-3 地域の健康課題や地域資源を明確化し、地域組織や関係機関と協働して課題解決する力】、【1-4（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力】、【1-7 地域の健康課題を解決するため、自組織のビジョンを踏まえた保健医療福祉施策を提案する力】、【1-8 所属部署内外の関係者とともに、事業評価及び施策評価、保健活動の効果検証を行う力】、【1-9 評価結果等の根拠に基づき事業及び施策の必要な見直しを行う力】、【1-14 専門職及び自治体保健師として自己研鑽を継続する必要性の認識】であった。以上のことから、重層的研修はこれらの 8 項目の統括保健師になる前から獲得・向上が必要と考えられる専門的管理能力の向上に寄与する可能性が示唆された。

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について、考察 1 及び 2 も踏まえて図 3 に示す。統括保健師に求められる専門的管理能力に挙げていた【（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】は、統括保健師となる前から獲得・向上が可能であり、必要な専門的管理能力で

あることが示唆された。

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）<sup>⑥</sup>及び行政管理職の標準職務遂行能力（内閣官房）<sup>⑨</sup>と照らした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 15 に示す。受講者の評価により重層的研修による寄与の可能性が示唆された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策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。

行政的管理能力に関する項目について 9 割以上が有用であると評価した項目は、7 項目中 5 項目で【2-1 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力】、【2-2 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力】、【2-3 目標達成に向けたメンバー・シップ力】、【2-4 他部署への対応・連絡調整や連携をする力】、【2-7 タイムマネジメント力】であった。以上のことから、重層的研修はこれらの 5 項目の統括保健師になる前から獲得・向上が必要と考えられる行政的管理能力の向上に寄与する可能性が示唆された。

行政管理職がとるべきマネジメント行動（内閣官房）<sup>⑨</sup>と照らした重層的研修による寄与の可能性が示唆された統括保健師となる前から獲得・向上が必要な行政的管理能力を考察 1 及び 2 も踏まえて図 4 に示す。重層的研修による寄与の可能性が示唆された統括保健師となる前から獲得・向上が必要な行政的管理能力は、“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。統括保健師に求められる行政的管理能力に挙げていた【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】及び【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】は、統括保健師となる前から獲得・向上が可能であり、必要な行政的管理能力であることが示唆された。

図3 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～受講者の評価から～

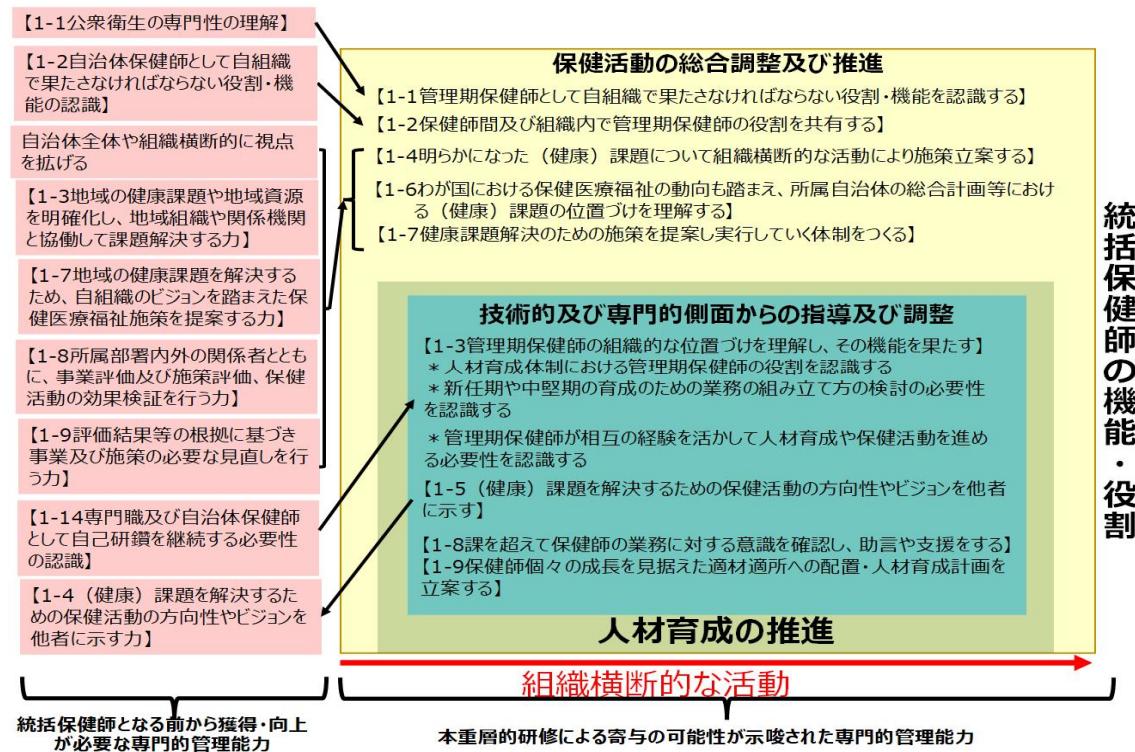
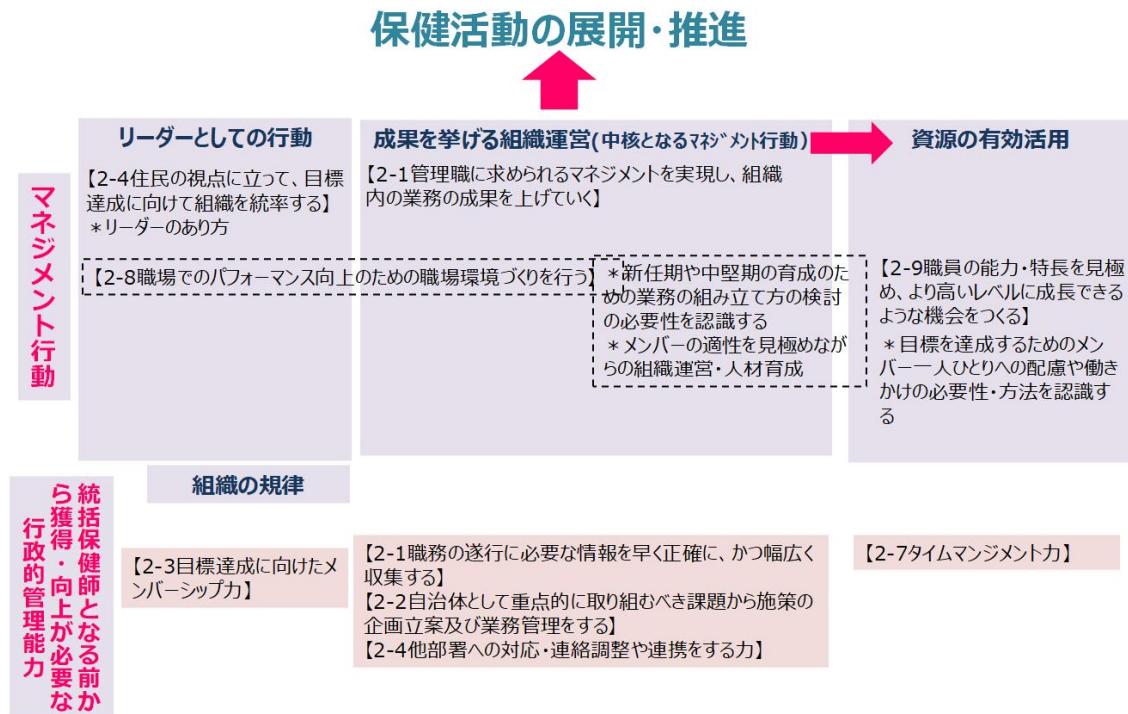


表15 管理期保健師に向けた能力に係るキャリアラダー及び行政管理職の標準職務遂行能力と照らした重層的研修による寄与の可能性が示唆された専門的管理能力及び統括保健師となる前から獲得・向上が必要な専門的管理能力～受講者の評価から～

管理職保健師に向けた能力に係るキャリアラダー	政策策定と評価		人事管理
	構想・企画・立案	説明・調整	
	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		
		1-4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 1-6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 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	* 人材育成体制における管理期保健師の役割を認識する * 新任期や中堅期の育成のための業務構築を検討する * 管理期保健師が相互の経験を活かして人材育成や保健活動を進める
<b>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</b>	1-1公衆衛生の専門性の理解 1-2自治体保健師として自組織で果たさなければならない役割・機能の認識 ・自治体全体や組織横断的に視点を広げる 1-3地域の健康課題や地域資源を明確化し、地域組織や関係機関と協働して課題解決する力 1-4（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 1-8所属部署内外の関係者とともに、事業評価及び施策評価、保健活動の効果検証を行う 1-9評価結果等の根拠に基づき事業及び施策の必要な見直しを行う	1-7地域の健康課題を解決するため、自組織のビジョンを踏まえた保健医療福祉施策を提案する力 ・自治体全体や組織横断的に視点を広げる	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 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 1-14専門職及び自治体保健師として自己研鑽を継続する必要性の認識
<b>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</b>			

図4 行政管理職が執るべきマネジメント行動と照らした  
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～受講者の評価から～



## 5. 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～受講者の認識から～

受講者の認識である、本研究結果の2. 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のある経験を考察する。

表16に、受講者の自身の強みに関連する研修前の経験を示す。受講者が、研修をとおして認識した自分の強みについて、「個別支援力に関するここと」及び「課題解決力（情報収集力、目的をもって情報を扱う力、分析力、創造力）に関するここと」は主に課題解決力に、「チーム運営力に関するここと」、「チームで働く力に関するここと」、「業務遂行力に関するここと」、「実行力に関するここと」は主に組織運営力に、「自己啓発力に関するここと」は主に人材育成力に該当すると考えられた。課題解決力に関する経験には、『個別援助・ケースワーク・対人援助』、『業務改善経験』、『分析・調査研究経験』等があり、その他、前職経験や社会的経験が

あつた。組織運営力に関する経験には、『多様な職種・住民や様々な経験・多様な考え方を有する人との協働経験』、『ジョブローテーション、多様な部署・業務』、『上司との協働によるものも含む業務遂行経験』があり、その他、社会的経験があつた。人材育成力に関する経験には『健康危機対応業務経験』があり、その他、前職経験があつた。表17に受講者の研修をとおして感じた自己の課題への対応として今後必要な経験を示す。受講者が、研修をとおして感じた自己の課題について、「課題解決力（情報収集力、分析力）に関するここと」、「地域診断を念頭に置いた活動」、「集団への働きかけや地域づくり」、「国の動きや自治体全体を俯瞰的に将来も見据えて事業・施策を展開する力」や「説得力のある資料作成」は主に課題解決力に、「アサーティブネス」及び「リーダーシップ」は主に組織運営力に該当すると考えられた。課題解決力に関する経験には、『分析思考の意識化・データ分析』、『エビデンスに基づく実践経験』、『情報や経験を結びつけて全体像を描くこと・課題の焦点化』、『事業の見直し・振り返り』、『地域保健活動における多職種協働経験や企画立案・事業推

表 16 受講者の自身の強みに関連する研修前の経験

経験	強み	課題解決力		組織運営力				人材育成力
		個別支援力	情報収集力、目的をもつて情報を扱う力、分析力、創造力	チーム運営力	チームで働く力	業務遂行力	実行力	
保健師経験	個別援助・ケースワーク・対人援助	●(3)			●(1)			
	多様な職種・住民との協働経験、様々な経験・多様な考え方を有する人との協働(コミュニケーション)経験			●(1)	●(2)			
	ジョブローテーション、多様な部署・業務				●(1)	●(1)		
	業務改善経験		●(2)					
	業務遂行経験、上司との協働による業務遂行経験(ケースワーク・新規事業)					●(1)	●(1)	
	健康危機対応業務経験(感染症)				●(1)			●(1)
前職経験	分析・調査研究経験		●(3)					
	県主催の調査研究支援研修の受講		●(1)					
	子育て経験	●(1)						●(1)
経会的	対人経験・社会的経験			●(1)	●(2)			
	挑戦と挫折を通じた自己成長経験						●(1)	

表 17 受講者の研修をとおして感じた自己の課題への対応として今後必要な経験

経験	課題解決力					組織運営力	
	情報収集力、分析力	地域診断を念頭に置いた活動	集団への働きかけや地域づくり	国の動きや自治体全体を俯瞰的に将来も見据えて事業・施策を展開する力	説得力のある資料作成	アサertティブネス	リーダーシップ
地域診断	●(1)						
分析的思考の意識化・データ分析	●(3)						
エビデンスに基づく実践経験	●(2)						
情報や経験を結びつけて全体像を描くこと、課題の焦点化	●(3)						
個別援助から数段階的課題を見出す意識化			●(1)				
事業の見直し・振り返り	●(2)						
課題発見から政策形成につなげる経験				●(1)			
地域保健活動における多職種協働経験				●(1)			
や企画立案・事業推進経験							
協働(チームワーク)経験						●(1)	
自治体・他部署理解の機会	●(1)						
本庁勤務経験による所属自治体の動きの意識化や予算・議会対応				●(1)			
年代別研修		●(1)					
相手に伝わるように工夫する意識化					●(1)		
自分の考え方の言語化						●(1)	
思考の統合と未来志向						●(1)	
学び続けること						●(1)	

進経験』等があった。組織運営力に関する経験には、『協働（チームワーク）経験』、『自分の考えの言語化』、『思考の統合と未来志向』等があった。

前述したとおり、統括保健師となる前から獲得・向上が必要な能力として、課題解決力、組織運営力、人材育成力を挙げた。それらに関連する経験として、受講者の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から、自治体保健師の標準液なキャリアラダー（専門能力に係るキャリアラダー）<sup>4)</sup>の保健師の活動領域における、対人支援活動の経験、対人支援活動や地域支援活動における多様な人々との協働経験、管理的活動のPDCAサイクルに基づく事業・施策評価とこれに関連する分析・調査研究経験、これを後押し・支援するOff-JTの受講機会、上司の支援等によるOJTを通じて得られた業務遂行経験、ジョブローテーション等が示唆された。また、前職経験や社会的経験も関連していることが示唆された。

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課題解決力、組織運営力、人材育成力に関する経験として、受講者の研修をとおして感じた自己の課題への対応として今後必要な経験から、次のことが示唆された。それらは、地域診断、個人・家族への支援や事業の評価等によるエビデンスに基づく実践経験、自治体施策も意識した地域課題の焦点化と事業・施策の企画・進捗管理、組織内外における協働経験、アサーティブなコミュニケーションを育むOJTである。本研究における重層的研修は、①企画の要素を含む保健師活動に関わるチャレンジングな課題を取り組む、②職場とは異なるメンバー、つまり、クロス・ファンクショナル・チームで課題を取り組む、③フィードバックが担保されている、④他職種または他部署保健師とディスカッションする、という特徴があることから、これらの経験を補うことができると考えられる。特に①の企画の要素を含む保健師活動に関わるチャレンジングな課題については、国の動向や所属自治体の施策方針を踏まえた事業評価と改善の提言あるいは政策提言等を課題とすることにより自治体保健師に必要な政策形成力を含む課題解決力の向上に、また、より多様なクロス・ファンクショナル・チームで課題を取り組むことにより組織運営力の向上に寄与すると

考えられる。

## 6. 重層的研修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

### ～受講者～

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、新任期・中堅期の保健師である受講者は、重層的研修が統括保健師となる前から保健師に求められる専門的・行政的管理能力に関する能力について、「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。受講者が、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には、課題解決力、組織運営力、人材育成力に関することがあった。よって、本研究における重層的研修は統括保健師となる前から保健師に求められる専門的・行政的管理能力に関する能力の自己評価に寄与することが示唆された。

## E. 結論

本研究は、2県1市における8か月～1年3か月に渡る重層的研修の成果を確認し、自治体保健師管理能力育成のための教育プログラム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。また、この研修は、①企画の要素を含む保健師活動に関わるチャレンジングな課題に取り組む、②職場とは異なるメンバーと課題に取り組む、③フィードバックが担保されている、④他職種または他部署保健師とディスカッションする、⑤管理期保健師間のミーティングがある、を特徴とする。支援役割を担った管理期保健師17人及び新任期または中堅期の保健師である受講者54人を対象に、研修終了1.5～2か月後にWEB調査システムによる無記名調査を実施した。管理期保健師の回答数（率）は11人（64.7%）、受講者の回答数（率）は26人（48.1%）であった。

調査の結果、重層的研修がその向上に有用であると管理期保健師の9割以上が評価した統括保健師に求められる専門的管理能力は、10項目中、【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】、【1-5 (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】等の 9 項目であった。このうち、【1-5】は、その向上に有用であると受講者の 9 割以上が評価しており、統括保健師となる前から獲得・向上が可能であり、必要な専門的管理能力であると示唆された。同様に、統括保健師に求められる行政的管理能力については、10 項目中、【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】、【2-2 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】等の 6 項目であった。このうち、【2-2】、【2-3】については、その向上に有用であると受講者も 9 割以上が評価しており、統括保健師となる前から獲得・向上が可能であり、必要な行政的管理能力であると示唆された。

重層的研修がその向上に有用であると受講者の 9 割以上が評価した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、15 項目中、【公衆衛生の専門性の理解】、【自治体保健師として自組織で果たさなければならない役割・機能の認識】、前述の【1-5】等の 8 項目であった。同様に統括保健師となる前から獲得・向上が必要な行政的管理能力については、7 項目中、【目標達成に向けたメンバーシップ力】、【他部署への対応・連絡調整や連携をする力】、前述の【2-2】、【2-3】等の 5 項目であった。

また、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及び自治体保健師管理能力育成のための教育プログラムについては、以下のことが示唆された。

・管理期保健師が重層的研修をとおして認識した自分の強みから、統括保健師となる前から獲得・向上が必要な能力として、課題解決力、組織運営力、人材育成力が示唆された。また、それらに関連する経験は、多様な部署・業務や保健師一人または少数部署の経験、先輩や上司からの働きかけによる業務目的の意識化や役割委任による業務経験、ロールモデルとの活動経験、人材育成に関する役割経験、健康危機管理業務、所属自治体内外の研修であり、ジョブローテーション、OJT の

あり方、Off-JT の受講機会、加えて健康危機管理対応経験が、専門的・行政的管理能力の育成においても必要であることが示唆された。

・課題解決力、組織運営力、人材育成力に関連する経験として、受講者の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から、対人支援活動の経験、対人支援活動や地域支援活動における多様な人々との協働経験、PDCA サイクルに基づく事業・施策評価とこれに関連する分析・調査研究経験、これを後押し・支援する Off-JT の受講機会、上司の支援等による OJT を通じて得られた業務遂行経験、ジョブローテーション等が示唆された。また、前職経験や社会的経験も関連していることが示唆された。また、受講者の研修をとおして感じた自己の課題への対応として今後必要な経験から、地域診断、個人・家族への支援や事業の評価等によるエビデンスに基づく実践経験、自治体施策も意識した地域課題の焦点化と事業・施策の企画・進捗管理、組織内外における協働経験、アサーティブなコミュニケーションを育む OJT が示唆された。本研究における重層的研修は、前述した①～④の特徴があることから、これらの経験を補うことができると考えられる。

・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、現実的な課題（保健師の場合は住民の健康課題・生活課題）に関わる挑戦的な業務及び多様な業務や部署の経験を積み重ねていく必要がある。併せて、このような経験にはフィードバックが担保されていることが必要であり、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たりする環境下での経験を積み重ね、管理期となっ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ことが必要である。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（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）を含み、また職場とは異なるメンバー、つまりクロス・ファンクショナル・チームによる課題への取組や管理期保健師間のミーティング・リフレクションを含む、本研究における重層的研修のような公式なトレーニングと教育が必要であると考えられる。

#### F. 健康危険情報

なし

#### G. 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 回日本公衆衛生学会総会, Oct.29-31, 2024.
- 2) 春山早苗. 重層的研修. 第 13 回公衆衛生看護学会学術集会ワークショップ「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 (代表世話人 田村須賀子) , Jan.4, 2025.

#### 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) 春山早苗, 佐藤美樹, 大谷基道. (2024). 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)――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――. 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「統括保健師に求める専門的・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」令和 5 年度 総括・分担研究報告書. 78-94.
- 5) 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 (2024). 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 回日本公衆衛生看護学会学術集会講演集. 215.
- 6) 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.
- 7) 総務省. 時代に即した組織運営・人材戦略に関する分科会報告書 令和 7 年 8 月. [https://www.soumu.go.jp/main\\_content/001023954.pdf](https://www.soumu.go.jp/main_content/001023954.pdf)
- 8) Montgomery Van Wart & Pamela S. Media, (2023). Leadership Development and Evaluation. Leadership in Public and Nonprofit Organization(4<sup>th</sup> edition) (pp.362-372). Routledge.
- 9) 秋保亮太, 大沼沙樹, 村瀬俊朗, 池上重輔. クロス・ファンクショナル・チームにおける外部環境の認知の相違 一尺度開発と妥当性・信頼性の検討―. 経営行動科学, 36(3); 43-60, 2025.