

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

研究代表者 春山早苗 自治医科大学看護学部 教授

**研究要旨：**本研究は、先行知見も参考に、自治体における統括保健師の活用について評価するとともに、統括保健師に求められる専門的・行政的管理能力を整理し、その育成及び能力の発揮に向けた体制づくりを推進するための方法について検討することを目的とした。3か年計画の1年目にあたる本年度は4つの分担研究を行った。

これらの結果、以下のことを明らかにした。

- ・石川県を除く46都道府県を対象とした統括保健師の配置に関する調査（有効回答率60.9%）から、統括保健師の配置は「保健福祉担当部局が主で決めている」が最も多く、統括保健師の職位を「決めている」は約7割、そのうち「課長級もしくは課長補佐級」が8割であった。都道府県における統括保健師配置への期待は、健康危機管理、組織横断的な調整及び連携、人材育成・人事管理であった。配置に関する課題は、次の統括保健師も含めた人材育成や、統括保健師の活動や体制の評価であった。

- ・22文献から整理された統括保健師の専門的管理能力と行政的管理能力は各々10項目であった。統括保健師14人への質問紙調査および10人への面接調査により、専門的管理能力は7項目に、行政的管理能力は9項目に修正された。

- ・本研究で取り組んだ重層的研修（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する）について、管理期のファシリテーター5人全員が有用であると評価した専門的管理能力、行政的管理能力は各々4項目であった。

また、研究結果から以下のことが示唆された。

- ・健康危機管理、組織横断的な調整及び連携、次の統括保健師も含めた人材育成や人事管理、予算管理を、統括保健師の活動や組織体制の評価指標とし、それに基づき統括保健師が役割を発揮するための体制を整えていく。また、統括保健師の配置について保健担当部局だけではなく人事部局とも協議すること、統括保健師の職位を明確にし、その職位は課長級以上が望ましいこと、保健所への統括保健師配置を促進するために次の統括保健師の育成を行うことも必要である。

- ・統括保健師が管理能力を発揮できる組織体制づくりとして、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の設定、組織横断的な調整をすべき組織の把握、組織横断的な調整により目指すべき組織等について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。

- ・統括保健師の管理能力育成教育プログラムとして、新任期から管理期各期の保健師の人材育成を企画・評価できる能力、保健師個々の成長ニーズをアセスメントし、人材育成につながる能力および所属自治体または保健所管内の構造を把握する等の能力を高める教育プログラム、また、本庁で行政職として求められる（仕事の仕方）を修得できるOJTやジョブローテーション等が必要である。

- ・本研究で取り組んだ重層的研修は統括保健師に求められる専門的・行政的管理能力の一部の獲得・向上や、それらの自己評価に寄与する可能性がある。

- ・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は、“管理期になる前からの住民の健康課題・生活課題の可視化や言語化を図るとともに、事業・施策の評価等による根拠に基づく事業・施策の展開と住民・関係者への説明”、“専門職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、他職種・他部署・他機関の人々とのディスカッション”、“経験の個人差に対しては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）を含む研修で補足”、“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経験”である。

## 研究分担者

田村 須賀子	富山大学学術研究部医学系・教授
大谷 基道	獨協大学法学部総合政策学科・教授
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
大久保 一郎	横浜市衛生研究所・所長
市川 定子	自治医科大学看護学部・講師

## 研究協力者

山科 美絵	東京都保健政策部多摩立川保健所・地域保健推進担当課長（全国保健師長会推薦）
塚田 久恵	石川県立看護大学・教授
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
奥田 博子	国立保健医療科学院健康危機管理部・上席主任研究官
小宮山 恵美	東京都健康長寿医療センター研究所・研究員
鈴木 悟子	富山大学学術研究部医学系・講師
太田 あゆ美	東京慈恵会医科大学医学部看護学科・助教
室野 奈緒子	石川県立看護大学・助教
城 諒子	富山大学学術研究部医学系・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。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<sup>1)</sup>。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<sup>2)</sup>、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は課題がある。

一方、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>3)</sup>。自治体保健師の標準的なキャリアラダー<sup>4)</sup>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<sup>5)</sup>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。

本研究の目的は、先行知見<sup>6)~8)</sup>も参考に、自治体における統括保健師の活用について評価するとともに、統括保健師に求められる専門的・行政的管理能力を整理し、その育成及び能力の発揮に向けた体制づくりを推進するための方法について検討することである。

これにより、自治体における統括保健師を有効に活用するための体制整備、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の推進、国立保健医療科学院における統括保健師やその他の自治体保健師を対象とした研修の見直し、地域保健対策の推進に関する基本的な指針において保健所への配置が示された総合的なマネジメントを担う保健師の育成とその活用のための体制づくりに寄与することを目指す。

## B. 研究方法

### 1. 全体計画

3 年計画により、研究目的を追究する。

1 年目の令和 5 年度は、統括保健師活用に関する評価指標の検討及び課題の整理、統括保健師に求められる専門的・行政的管理能力の整理及び管理能力の育成体制づくりの推進方法や育成のための教育プログラムの検討等を行う。

2 年目の令和 6 年度は、統括保健師が管理能力を発揮するための組織体制づくりの方法の検討、管理能力育成のための段階的教育プログラムの作成及び育成体制づくりの方法の検討等を行う。

3年目の令和7年度は、統括保健師が管理能力を発揮するための組織体制づくりの方法の検証、管理能力育成のための教育プログラムや育成体制づくりの方法の検証、そして3年間の研究結果に基づき提言及びその普及啓発を行う。

## 2. 本年度の研究の構成

本年度の研究は、以下の4つの分担研究により構成される。

**分担研究1：**都道府県における統括保健師の配置に関する調査～統括保健師に関する体制整備及び評価指標の検討～

**分担研究2：**統括保健師に求められる専門的・行政的管理能力の整理

**分担研究3：**自治体における保健師の管理能力育成のための研修等の実態調査票の検討

**分担研究4：**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―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―

## 3. 本年度の計画

### 1) 都道府県における統括保健師の配置に関する調査～統括保健師に関する体制整備及び評価指標の検討～

分担研究1として、石川県を除く46都道府県の保健福祉部局において、統括保健師の配置に関わる人事を担当している保健師以外の職員を対象に、自治体組織としての統括保健師の配置による期待や配置の課題について、質問紙又はインターネットを活用したアンケート調査を実施する。

調査により、都道府県における自治体組織としての統括保健師の配置による期待や配置の課題を明らかにし、自治体における統括保健師の役割を発揮するための効果的な体制整備及び評価指標を検討する。

### 2) 統括保健師に求められる専門的・行政的管理能力の整理

分担研究2として、統括・管理期保健師の能力・役割機能を検討した先行研究から、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する。整理した専門的・行政的管理能力について質問紙を作成し、地方自治体の統括保健師を対象に調査し、加えて面接調査も行う。その結果に基づき、先行研究より整理した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

力を洗練する。

### 3) 自治体における保健師の管理能力育成のための研修等の実態調査票の検討

分担研究3として、自治体職員及び自治体保健師の専門的・管理的能力及び管理職育成に関する先行研究の整理を行う。また、管理期保健師へ管理能力育成に必要なキャリア経験等についてのヒアリング調査を実施する。これらに基づき、自治体保健師の管理能力育成に関わる研修等の実態を把握するための、自治体における研修体系および人材育成体制等に関する調査項目案を作成する。

### 4) 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―

分担研究4として、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。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・サポートを行う。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を対象に、研修終了2～3ヶ月後に無記名自記式質問紙調査を行い、分析データとする。

#### (倫理面への配慮)

1) については、調査の趣旨、方法、自由意思の保証等を提示し、調査票の返信または回答受信により同意を得た。

2) については、研究対象者へ依頼書、質問紙と返信用封筒を手渡しにて配布し、研究協力の意思がある場合に回答を得た。面接調査については、質問紙回答時に調査の趣旨、時間的拘束等の負担、

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等を説明し、協力の意向はハガキによる返信にて確認した。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(ProseIf)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、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。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。

4) については、自治医科大学附属病院医学系倫理審査委員会の承認を得て実施した。調査票の最初に調査の趣旨、方法、自由意思の保証等を提示し、調査に同意する場合、○を入れるボックスを設けた。

## C. 研究結果

### 1. 分担研究1

調査の回答数は28件、有効回答数(率)は28件(60.9%)であった。回答者の職種は、すべて「事務職」28件(100%)であった。

統括保健師の配置について、「保健福祉担当部局が主で決めている」が18件(64.3%)と最も多く、統括保健師の職位を決めているかについては、「決めている」が20件(71.4%)、そのうち「課長級もしくは課長補佐級」が16件(80.0%)と最も多かった。保健所等への統括保健師の配置については「すべて配置している」が23件(82.2%)、「一部配置している」が3件(10.7%)であり、回答都道府県の92.9%が保健所等に統括保健師を配置していた。「一部配置している」都道府県では管内市町村の人口規模に応じて、あるいは広域振興局単位(広域圏)で配置していた。

都道府県における統括保健師の配置への期待は、健康危機管理、組織横断的な調整及び連携、人材育成・人事管理であった。統括保健師の配置に関する課題は、次の統括保健師の育成も含めた人材育成や、統括保健師の活動や体制の評価に関することであった。

### 2. 分担研究2

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して、厚生労働科学研究費補助金研究報告書(2017-2022年)および日本看護協会事業報告書等の22文献を抽出し、それらから、統括保

健師の専門的管理能力と行政的管理能力がそれぞれ10項目に整理された。これらの管理能力について、必要と感じるかどうか、「大いに感じる」から「全く感じない」の4件法による質問紙を作成し、地方自治体の統括保健師14人から回答を得て、さらに10人を対象に面接し詳細に聞き取った。面接においては、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、自身が認識する「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」について語ってもらった。

その結果、文献検討により整理した10項目の専門的管理能力は「(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、保健師間で共有できる」、「(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」、「(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」、「(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提言し、施策として実行していく体制を構築できる」、「(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」、「(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」、「(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」の7項目に修正された。10項目の行政的管理能力については、「(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」、「(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」、「(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」、「(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」、「(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」、「(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」、「(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できる」、「(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」の9項目に修正された。

### 3. 分担研究3

自治体保健師及び自治体職員に関する文献や報告書等の資料整理を行った結果、専門性と管理能力は、大きく「専門的知識・技術に関する専門性」、「行政の政策形成にかかわる管理能力」、そして「組織の管理能力」に整理された。自治体保健師の人材育成は、厚生労働省に検討会が設置され、継続的に検討されてきた。それらと並行して、各自治体においても地域特性に合わせた人材育成の取組みがなされてきた。それぞれの能力の育成方法については、マネジメントに関わる能力や政策形成能力はOff-the Job Training（以下、Off-JT）による割合が高く、さらに修得がかなり困難な能力としてOff-JTによる必要度が高い能力であった。管理能力育成のための研修内容に関しては、Off-JT型の研修ではカバーできない能力も考えられることから、自治体保健師の管理能力育成に関わる研修等の実態を把握するための調査項目について、各自治体がOn-the Job Training（以下、OJT）とOff-JTのそれぞれの方法によって、組み合わせて行っている内容も含めて検討した。

### 4. 分担研究4

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、本研修について、全員が有用であると評価した専門的管理能力は【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】であった。また、本研修について、全員が有用であると評価した行政的管理能力は【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】であった。

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ついて、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連していた。また、行政管理職がと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、次いで人材育成を含む“資源の有効活用”に関することであった。

統括保健師に求められる専門的・行政的管理能力以外で自身の成長に役立った研修での経験には、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（管理期保健師）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。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役割委任と業務遂行経験や目的の意識化、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。研修後に必要な経験には、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、時間管理（成果と時間・労力のバランス）の意識化・学習、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・文章化があった。

## D. 考察

### 1. 都道府県における統括保健師の役割を發揮するための効果的な体制整備及び評価指標

分担研究1の結果である都道府県における統括保健師配置への期待や課題から、健康危機管理、組織横断的な調整及び連携、次の統括保健師の育成も含めた人材育成や人事管理、予算管理の内容を、統括保健師の活動や組織体制の評価指標とする必要性が示唆され、その結果に基づき統括保健師が役割を發揮するための体制を整えていく必要があると考えられた。

また、統括保健師の配置に関して保健担当部局だ

けではなく人事部局とも協議すること、統括保健師の職位を明確にし、その職位は課長級以上が望ましいこと、保健所への統括保健師配置を促進するために次の統括保健師の育成を行うことが、統括保健師の配置促進と統括保健師が役割を発揮できるための組織体制に必要であることも示唆された。

一方、市町村は地域特性や自治体規模に差があり、自治体の体制や人材の課題も多様であると考えられる。このような状況を踏まえて、今後は市町村において統括保健師が役割を発揮できるための組織体制づくりについて検討していく必要がある。

## 2. 統括保健師の管理能力育成教育プログラムの推奨事項および統括保健師が管理能力を発揮できる組織体制づくりの推奨要件

分担研究2の結果から、統括保健師の管理能力育成教育プログラムの推奨事項として、以下を提案する。

- ・新任期から管理期各期の保健師の人材育成を企画・評価できるようにする。直接企画・評価する必要性も想定しつつ、研修担当者に任せ、評価・指導・調整していく能力を高める教育プログラムが必要である。

- ・新任期から管理期各期の保健師一人ひとりのもつ能力・強み・弱み、成長ニーズをアセスメントし、人材育成につなげられる能力を高める教育プログラムが必要である。

- ・本庁で行政職として求められている〈仕事の仕方〉を修得できるOJTやジョブローテーションが必要である。〈行政職として当たり前の仕事〉も自治体に所属する保健師であれば修得すべき事項であること、そのことを自認できる業務経験を積む必要がある。

- ・所属自治体または保健所管内の構造を把握し、その中で統括保健師として役割を果たし機能できる能力を高める教育プログラムが必要である。

また、統括保健師が管理能力を発揮できる組織体制づくりの推奨要件として、以下を提案する。

- ・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。

- ・組織横断的調整すべき組織を把握する。所属自治体または保健所管内の保健師が、今、どこに配置されているのか、どこをつなぐべきか検討できるようにする。つぎに調整し繋ぐべき職員は保健師だけで良いのか、統括保健師の立場で指導した

ら良い・指導すべき職種は誰かも考慮しつつ組織全体に対して、横断的・縦断的に調整できる能力を高める。

- ・所属自治体または保健所管内を組織横断的調整することによって、どういう組織になるとよいか・したいか検討できるようにする。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。

- ・我が国内外の保健医療福祉の動向と法的根拠の情報の把握方法について、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。

## 3. 自治体における保健師の管理能力育成のための研修等の実態調査票の検討

分担研究3の結果から、管理職育成のための研修は、管理期になる前から積み重ねることで、保健師として、それぞれの時期に応じた質の高い経験を積み重ねていくこと、その体制を整えていくことが重要であると考えられた。次年度は、今年度の研究結果に基づき、都道府県レベル及び国レベルでの研修・人材育成の見直しに必要な調査を実施していく。

## 4. 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・行政的管理能力の獲得・向上への寄与および当該能力の獲得・向上のために積み重ねていく必要のある経験

分担研究4の結果から、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ぬ役割・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、本研究で取り組んだ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も

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（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<sup>9)</sup>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経験をする。

## E. 結論

本研究は、先行知見も参考に、自治体における統括保健師の活用について評価するとともに、統括保健師に求められる専門的・行政的管理能力を整理し、その育成及び能力の発揮に向けた体制づくりを推進するための方法について検討することを目的とした。

3か年計画の1年目にあたる令和5年度は、①都道府県における統括保健師の配置に関する調査～統括保健師に関する体制整備及び評価指標の検討～、②統括保健師に求められる専門的・行政的管理能力の整理、③自治体における保健師の管理能力育成のための研修等の実態調査票の検討、④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―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、の4つの分担研究を行った。

これらの結果、以下のことを明らかにした。

- ・石川県を除く46都道府県を対象とした統括保健師の配置に関する調査（有効回答率60.9%）か

ら、統括保健師の配置は「保健福祉担当部局が主で決めている」が最も多く、統括保健師の職位を「決めている」は約7割、そのうち「課長級もしくは課長補佐級」が8割であった。都道府県における統括保健師配置への期待は、健康危機管理、組織横断的な調整及び連携、人材育成・人事管理であった。配置に関する課題は、次の統括保健師の育成も含めた人材育成や、統括保健師の活動や体制の評価に関することであった。

- ・22文献から整理された統括保健師の専門的管理能力と行政的管理能力は各々10項目であった。統括保健師14人への質問紙調査および10人への面接調査により、専門的管理能力は7項目に、行政的管理能力は9項目に修正された。

- ・本研究で取り組んだ重層的研修（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）について、ファシリテーター（管理期保健師）全員が有用であると評価した専門的管理能力、行政的管理能力は各々4項目であった。

また、研究結果から以下のことが示唆された。

- ・健康危機管理、組織横断的な調整及び連携、次の統括保健師の育成も含めた人材育成や人事管理、予算管理の内容を、統括保健師の活動や組織体制の評価指標とする必要性が示唆され、その結果に基づき統括保健師が役割を発揮するための体制を整えていく必要がある。

- ・統括保健師の配置に関して保健担当部局だけではなく人事部局とも協議すること、統括保健師の職位を明確にし、その職位は課長級以上が望ましいこと、保健所への統括保健師配置を促進するために次の統括保健師の育成を行うことが、統括保健師の配置促進と統括保健師が役割を発揮できるための組織体制に必要である。

- ・統括保健師が管理能力を発揮できる組織体制づくりとして、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の設定、組織横断的な調整をすべき組織の把握、組織横断的な調整により目指すべき組織や国内外の保健医療福祉の動向と法的根拠の把握方法について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。

- ・統括保健師の管理能力育成教育プログラムとして、新任期から管理期各期の保健師の人材育成を

企画・評価できる能力、保健師一人ひとりのもつ能力・強み・弱み、成長ニーズをアセスメントし、人材育成につなげられる能力および所属自治体または保健所管内の構造を把握し、その中で統括保健師として役割を果たし機能できる能力を高める教育プログラム、また、本庁で行政職として求められる〈仕事の仕方〉を修得できるOJTやジョブローテーション等が必要である。

・本研究で取り組んだ重層的研修は統括保健師に求められる専門的・行政的管理能力の一部の獲得・向上や、それらの自己評価に寄与する可能性がある。

・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は、“管理期になる前からの住民の健康課題・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”、“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他職種・他部署・他機関の人々とのディスカッション”、“経験の個人差に対しては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）を含む研修で補足”、“就職時からコーチングを受けたり、役割モデルを見つけれ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”である。

## F. 健康危険情報

なし

## G. 研究発表

なし

## 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) 奥田博子, 他. (2016). 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.
- 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. (2022). 令和 3 年度報告書 令和 4 年 3 月. 1, 18-20.  
[https://www.soumu.go.jp/main\\_content/000803129.pdf](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. (2016). 最終とりまとめ～自治体保健師の人材育成体制構築の推進に向けて～平成 28 年 3 月 31 日. 12-14.
- 5) 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.
- 6) 曾根智史, 春山早苗, 他. (2019). 平成 30 年度地域保健総合推進事業「地方公共団体における効率的・効果的な保健活動の展開及び計画的な保健師の育成・確保について」総合報告書. 8-10, 20-37.
- 7) 春山早苗. (2020). 効率的・効果的な保健活動の展開における統括保健師の役割. 公衆衛生, 84(8); 502-508.
- 8) 宮崎美砂子, 奥田博子, 春山早苗, 他. (2018). 統括保健師のための災害に対する管理実践マニュアル・研修ガイドライン. 平成 28-29 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)「災害対策における地域保健活動推進のための管理体制運用マニュアル実用化研究」平成 30 年 3 月. 6-13.
- 9) Montgomery Van Wart & Pamela S. Media, (2023). Leadership Development and Evaluation. Leadership in Public and Nonprofit Organization(4th edition)(pp. 362-372). Routledge.