

変化する時代に対応した保健活動をめざして

富山県保健師人材育成ガイドライン

(改訂版)

令和2(2020)年3月



富山県厚生部

はじめに

近年、人口構造の変化や地域のつながりの希薄化、グローバル化の進展など地域保健を取り巻く環境が大きく変化する中、住民の孤立や児童虐待、新興感染症、災害の発生など、緊急度が高く複雑かつ多様な健康課題への対応が保健師に求められています。また、保健師の配属部署も多岐にわたり、どのような部署においても、保健師がその能力を発揮し、向上させることができる人材育成体制の強化が重要です。

このような状況に対応するため、県では、2011（H23）年度に「初任期保健師育成ガイドライン」を改訂し、2012（H24）年度には、中堅期及び管理期の人材育成体制を整備するための指針として「富山県保健師人材育成ガイドライン」を策定するなど、体系的な育成体制の整備に努めてきたところです。

しかしながら、今後予測される社会情勢の急激な変化に加え、教育背景や就職までの職務経験の多様化、育児休業等で長期間職場を離れる場合もあり、保健師の能力は経験年数に応じて一様ではないことから、2016（H28）年3月に厚生労働省より自治体保健師の人材育成の推進を図るため「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」が示されました。

そこで、本県においても、自治体保健師がどこに配属されても、揺らぐことのない理念に基づき、共に育ち合いながら質の高い活動ができる人材を育成する仕組みと、その具体的な方法について検討を行い、この度、「富山県保健師人材育成ガイドライン」を改訂しました。今後、各自治体の状況に合わせて本ガイドラインを有効に活用していただくとともに、保健師一人ひとりが育つことで、県民や地域の健康づくりにつながることを期待します。

最後に、本ガイドラインの策定にあたり、ご協力、ご尽力をいただきました富山県保健師人材育成検討会委員各位をはじめ、関係者の皆様方に深く感謝申し上げます。

令和2年3月

富山県厚生部長 市村 仁志

目次

I 背景

1 保健師の人材育成をとりまく現状と課題	1
2 これまでの取組みと今後の人材育成	2

II 人材育成ガイドラインの基本的考え方

1 ガイドラインの目的	3
2 改訂の内容	3

III めざす保健師像

4

IV めざす保健師になるための必要な能力

1 保健師に求められる能力	6
A表. 専門的能力に係るキャリアラダー	
B表. 管理職保健師に向けた能力に係るキャリアラダー	
2 保健師に求められる能力の評価	14

V 共に育ち合う職場づくり

1 一人ひとりの取組み	20
2 職場における取組み	20
3 関係機関の役割と連携	24
(1) 市町村の役割	
(2) 厚生センター等の役割	
(3) 県庁の役割	
(4) 教育機関の役割	
(5) 関係機関の連携体制	

VI 人材育成の方法

1 人材育成の方法	26
2 人材育成の評価	30

様式各種

31

- 様式1. キャリアラダー確認表 (A)
- 様式2. キャリアラダー確認表 (B)
- 様式3. 報告様式
- 様式4. キャリアシート
- 様式5. 初任期保健師スキルアップ確認表

参考資料	43
------------	----

I 背景

1 保健師の人材育成をとりまく現状と課題

(1) 2035年に予測される社会状況

- 少子化による急速な人口減少と高齢化による人口構造の変化により、地域によっては医療・介護資源の不足から地域間の健康格差が懸念される。
- 経済的貧困や社会問題の複雑化から、貧困世帯、単身高齢者世帯、被虐待児・者、複雑な多問題を抱えた世帯などの増加が予測される。
- 地域のつながりの希薄化や情報活用の困難さなどから、不健康な状態であっても適切な支援が受けられず、社会的に孤立する者が増加するおそれがある。
- 情報通信技術（ICT）の発展により、保健医療福祉機関による健康情報の横断的管理や生涯を通じた縦断的管理が促進される。一方で住民は、様々な情報の入手が容易となり健康の自己管理と医療やサービスの多様な選択肢から、自己選択に関する課題の増加が予測される。
- 予測できない自然災害の発生や、国際化・気候変動等による感染症の多様化が進む可能性がある。
- 外国人労働者の増加などグローバル化が進む中、多文化による生活の違いやコミュニケーションの問題から地域社会との共生にむけた新たな健康課題の増加が予測される。
- 複雑化する社会問題や多様化する住民のニーズなど、地域保健を取り巻く環境が大きく変化する中、新たな健康課題に対応するため、保健師にはこれまでも増して、地域特性に応じた質の高い健康施策を推進する役割と、より効果的・効率的な切れ目のない保健活動の展開が求められている。

(2) 県内行政保健師の年齢構成と配属状況の変化（2019年4月時点）

- 市町村の保健師を年代別で見ると、30～40歳代が全体の約6割を占めている。所属部署別では、社会福祉課や地域包括支援センターなど衛生部門以外に配属されている者が全体の約3割である。
- 県の保健師を年代別で見ると、40歳代が全体の約1割と少なく、20歳代と50歳代がそれぞれ約3割を占めている。所属部署別では、本庁や心の健康センター、児童相談所、病院など厚生センター以外の部署に配属されている者が全体の約3割である。

(3) 現場における人材育成の現状

- 保健師の基礎教育の9割以上が看護系大学により行われ、現場で求められる能力と新卒保健師の能力に乖離が生じている現状がある。また、看護職務経験者の採用も増えるなど、教育背景やキャリアの多様化により、実践能力の差が大きい。公衆衛生従事者としての実践能力を修得していくためには、教育背景、経験年数や担当してきた業務内容等、一人ひとりの能力に応じた段階的な現任教育が重要である。
- 市町村及び県においては、年齢構成の偏りや今後の配置先の拡大も踏まえ、新たな地域の健康課題に対応できる保健指導の知識や技術の伝承が早急に行われるとともに、保健師としての専門性を高め、組織や職能全体がレベルアップするための人材育成が必要である。そのためには、事例検討や業務検討などディスカッションの場を職場内教育(OJT)として位置づけるなど、人材育成を意識した環境づくりと教育的な関わりが必要となる。
- 働き方改革やワーク・ライフ・バランスに配慮し、優先度を考慮した仕事の進捗管理や出産・育児・病気・介護等の休暇復帰後の人材育成、時短勤務、代替確保など勤務体制の整備が求められる。
- 分散配置や少人数配置制に対応できる統括的な役割を担う保健師の配置や部署を越えてサポートできる教育体制づくりが重要である。

2 これまでの取組みと今後の人材育成

- 初任期保健師に対しては、「初任期保健師育成ガイドライン」(平成24年3月改訂)を策定、また、中堅期・管理期保健師に対しては、「富山県保健師人材育成ガイドライン」(平成25年3月策定)に基づき、必要な能力や具体的行動目標を示し職場内教育(OJT)の標準化と体系的な研修を実施し人材育成を行ってきた。
- 将来を見据えて中長期的に人材育成を行うには、めざす保健師像を明らかにして目標を共有し、さらに、一人ひとりの能力に応じた目標の設定と実現に向け、具体的な行動目標を示しながら段階的に育成を行う必要がある。
- 専門職として求められる能力の獲得状況を自覚し、自らを高める努力をすることに加え、一人ひとりが能力を発揮し、新たな課題にチャレンジできる職場となるよう、組織全体で取り組んでいく体制の構築が重要である。

II 人材育成ガイドラインの基本的考え方

1 ガイドラインの目的

前述した人材育成の現状と課題を踏まえ、このガイドラインでは、県内の行政機関に働く保健師の人材育成を目的に、組織として総合的¹な人材育成体制を整備するための指針とする。

2 改訂の内容

- ◆ 社会情勢の変化に伴い、めざす保健師像を再検討し、行政保健師に求められる能力を明確にした。
- ◆ 保健師の専門能力や管理能力を育成するため、国が示す「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（H28年3月）」で示された「自治体保健師における標準的なキャリアラダー²」の活用方法を示した。
- ◆ キャリアラダーで示された能力をどのような業務経験や研修で獲得できるかを具体的に示す「キャリアパス³」と、保健活動の振り返りと目標設定を行う「キャリアシート⁴」を提示した。
- ◆ 統括的な役割を担う保健師（以下、「統括保健師」という。）について、求められる能力や役割等を示し、人材育成体制を明確にした。

¹ 計画的、段階的、系統的な個人の育成にとどまらず、組織の体制づくりを含む。

² 保健師の職務内容や必要なスキルを明確にし、採用時から管理期まではしごを昇るように移行できるキャリア向上の道筋を示すもの。

³ キャリアラダーに示された能力をどのような業務経験や研修の中で身に付け、次にどのような業務や職位をたどっていくのかを可視化したもの。

⁴ 専門能力を生涯にわたって系統的に獲得するために、個人の職務、研修、自己啓発等を含む自己の人材育成に関わる記録を蓄積する個人の履歴記録である。

Ⅲ めざす保健師像

変化する時代に対応し 県民一人ひとりがその人らしく健やかに暮らせる地域づくりをめざす

(1) 公衆衛生看護の視点を持ち保健活動ができる

地域住民への直接的保健サービスを通じ、地域の顕在・潜在する健康課題を把握し、ヘルスプロモーションの理念に基づき包括的な健康支援ができる。

(2) PDCAサイクルに基づいて、施策の展開と評価を行うことができる

地区活動や地域診断から健康課題を明らかにし、予防的視点に立ち、PDCAサイクルにより事業や施策を展開・評価できる。

(3) 関係機関と連携・協働し、ニーズに対応した活動ができる

平時より関係機関と顔の見える関係づくりに努め、地域を「見る・つなぐ・動かす」活動を基本とし、切れ目のないサービスを提供するとともに、健康課題の解決に向けて、多職種と連携・協働し地域ケアシステムを構築することができる。

(4) 地域特性に応じた健康なまちづくりを推進することができる

地区活動を通じて住民や組織同士をつなぎ、自助・共助など住民の主体的な取組みを支援しつつ、地域の関係機関と幅広い連携を図りながら協働し、地域特性を活かした健康なまちづくりを推進することができる。

(5) 専門職として資質の向上を図り、行政保健師として職責を果たすことができる

主体的に自己啓発に努め資質の向上を図るとともに、互いに専門性を高め合い、変動する社会ニーズに対応できる自律した専門技術職として、質の高い保健サービスの提供ができる。



(1)

- 住民に寄り添い、「医療」と「生活」の視点を持ってマネジメントができる
- 保健指導能力を十分に身につけ、顕在・潜在する健康課題を把握し、住民や地域の自立に向けた支援ができる
- 個の健康課題から集団・地域に共通する健康課題や関連施策を総合的に捉えることができる
- 孤立したハイリスク者をサービスに繋ぎ、社会資源を創造するなど健康格差の是正や世代間連鎖への課題に対する支援ができる
- グローバルな視野と中・長期的な視点で地域の健康づくりを考えることができる

(2)

- 地区活動を通じて直接収集した情報と統計データ等から、地域の特性がわかる
- 根拠に基づいた地域の健康課題に対し、予防的視点に立って事業化・施策化ができる
- 事業の目的を理解し、有効性のある企画提案ができる
- PDCAサイクルによる事業の展開と評価ができる

(3)

- 積極的に地域に出て、多職種と連携し、顔の見える関係を築くことができる
- 地域・学校・企業など多様な関係機関と連携・協働し、住民の「生活」と保健・医療・福祉をつなぎ、切れ目のない支援ができる
- 地域の健康課題に柔軟に対応できる地域ケアシステムを構築し、深化させることができる
- 平常時から関係機関や住民と連携し、地域の健康危機に備えた体制を構築できる

(4)

- 地区活動を通じて、住民の生活実態や健康問題の背景にある要因を把握することができる
- 地域資源を把握するとともに、ソーシャルキャピタルの核となる人材や組織団体の育成・支援を行うことができる
- 自助及び共助など、住民の主体的な取組みを促し、持続できるよう支援することができる
- 地域の健康課題を住民や関係機関と共有し、協働して、健康を支えあうまちづくりを支援することができる

(5)

- 自ら考え知ろうとする姿勢、課題解決に向けて努力する姿勢を持つ
- 主体的に自己啓発に努め、仲間とともに専門性を高めあう
- 変動する社会ニーズを予測し、新たな健康課題にチャレンジできる
- 行政職として社会的公正・公共性について理解し、倫理に基づいた判断や支援ができる

IV めざす保健師になるための必要な能力

1 保健師に求められる能力

(1) 「自治体保健師における標準的なキャリアラダー」の必要性

めざす保健師像を実現するためには、一人ひとりが必要な能力を計画的、段階的、系統的に修得していくことが重要である。

また、保健師の人材育成において、各保健師の能力の獲得状況を的確に把握するためには、段階別に整理したキャリアラダーが必要である。

このようなことから、県では、国の「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」において示された、「自治体保健師の標準的なキャリアラダー」を活用する。

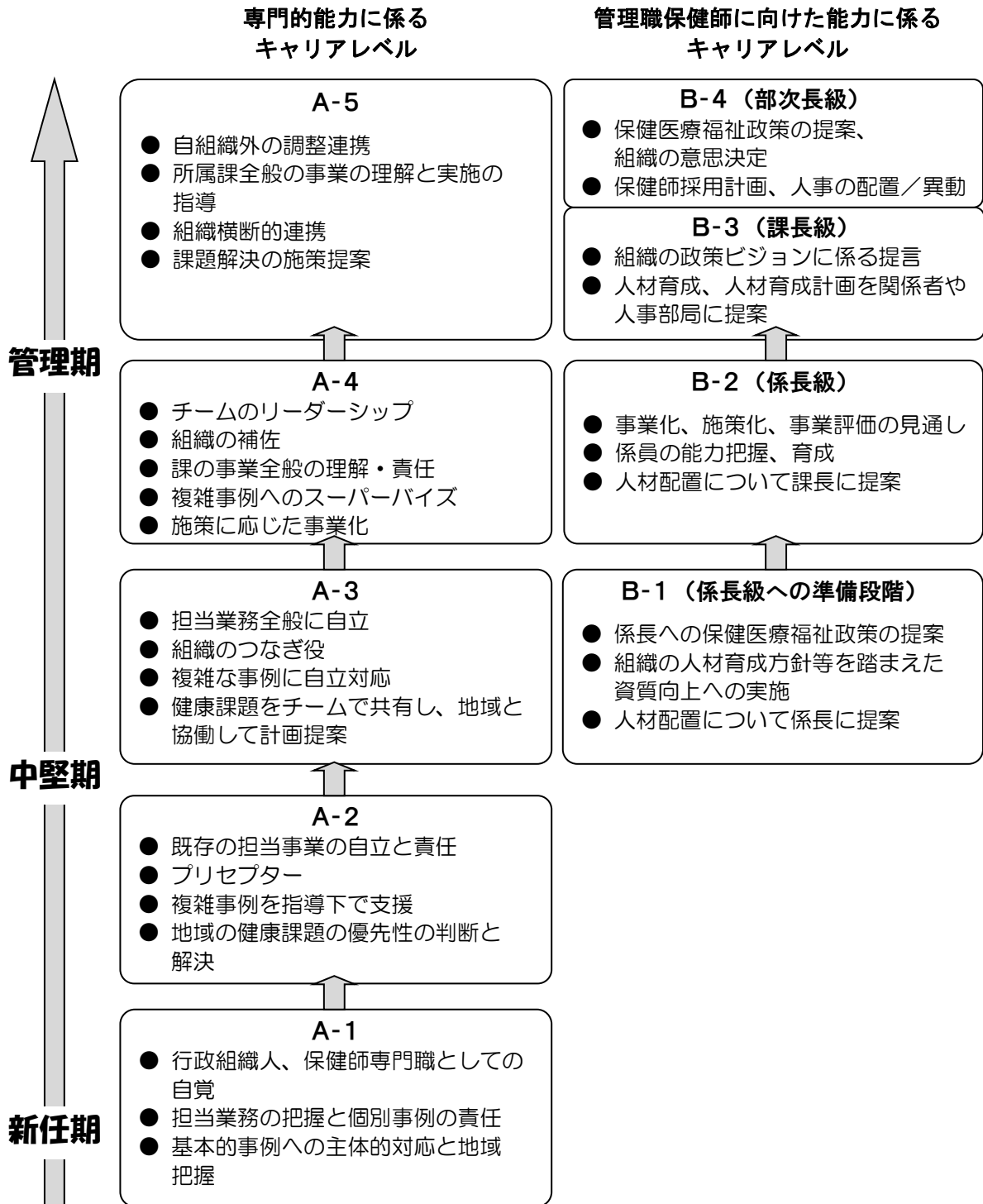
(2) 「自治体保健師における標準的なキャリアラダー」の枠組み

保健師の専門的能力については、「専門的能力に係るキャリアラダー（A表）」（P8）がすべての保健師に適応される。管理職の保健師に求められる能力については、「管理職保健師に向けた能力に係るキャリアラダー（B表）」（P12）が専門的能力に係るキャリアレベルが一定程度積み上げられた者に適応されるものとする。なお、管理職一般に求められる能力は含まない。

	キャリアレベルの定義	保健師の活動領域
専門的能力に係るキャリアラダー(A表) [P8]	キャリアレベルをA-1～A-5の5段階に区分。 キャリアレベルの各段階は「所属組織における役割」、「責任を持つ業務の範囲」、「専門技術の到達レベル」の3項目で定義づけている。	保健師が実践する活動を以下の6つの領域に分け、各領域において求められる能力を示した。 1. 対人支援活動 2. 地域支援活動 3. 事業化・施策化のための活動 4. 健康危機管理に関する活動 5. 管理的活動 6. 保健師の活動基盤
管理職保健師に向けた能力に係るキャリアラダー(B表) [P12]	キャリアレベルをB-1～B-4の4段階に区分。 各レベルに相当する職位を「係長級への準備段階」「係長級」「課長級」「部局長級」で示す。	管理的活動の3項目について、求められる能力を示した。 1. 政策策定と評価 2. 危機管理 3. 人事管理

〔参考〕 キャリアラダーの概要

(出典：平成 30 年度行政機関保健師長研修資料 (佐伯和子氏) 改変)



自治体保健師のキャリアラダー

A表. 専門的能力に係るキャリアラダー

		キャリアレベル	
		A-1	A-2
キャリアレベルの定義	所属組織における役割	・組織の新任者であり行政組織人および保健師専門職としての自覚を持つ。	・計画された担当業務を自立して実施する。 ・プリセプターとして後輩の指導を担う。
	責任を持つ業務の範囲	・担当業務を的確に把握・理解し、個別事例に対して責任を持つ。	・系の保健事業に係る業務全般を理解し、地域支援活動に係る担当業務に責任を持つ。
	専門技術の到達レベル	・基本的な事例への対応を主体的に行う。 ・地域活動を通して地域特性や地域資源を把握し、地域の人々の健康課題を明らかにする。	・複雑な事例への対応を必要に応じて指導を受けて実施する。 ・担当地域の健康課題の優先度を判断し、地域の人々の主体性を尊重した解決策を立案する。

保健師の活動領域	求められる能力	各レベルにおいて求められる能力		
1 対人支援活動	1-1 個人及び家族への支援	・医学や公衆衛生看護学等の専門知識に基づき個人および家族の健康と生活に関するアセスメントを行う能力 ・個人や家族の生活の多様性を踏まえ、あらゆる保健活動の場面を活用して個人および家族の主体性を尊重し、課題解決のための支援および予防的支援を行う能力 ・必要な資源を導入および調整し、効果的かつ効率的な個人および家族への支援を行う能力	・個人および家族の健康と生活について分析し健康課題解決のための支援計画を立案できる。 ・個人および家族の多様性や主体性を尊重した支援や指導を受けながら実践できる。 ・支援に必要な資源を把握できる。	・複雑な事例の支援を必要に応じて、指導を受けて実施できる。 ・対象の主体性を踏まえ、支援に必要な資源の指導を受けて導入および調整できる。
	1-2 集団への支援	・集団の特性を把握し、グループダイナミクスを活用し、集団および地域の健康度を高める能力	・集団の特性を把握し、指導を受けながら支援できる。	・集団のグループダイナミクスを活用して、特性に応じた支援計画を企画し、自立して支援できる。
2 地域支援活動	2-1 地域診断・地区活動	・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能力	・指導を受けながら、担当地区の情報を収集・分析し、健康課題を明確化できる。	・担当地区の情報を分析し、健康課題の明確化と優先性の判断ができる。
	2-2 地域組織活動	・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能力 ・地域組織を育成し、ネットワーク化し協働する能力	・地域特性を理解し、住民と共に活動できる。 ・多様な地域組織の役割や関係性について把握できる。	・多様な住民ニーズを把握しながら、地域組織と共に活動できる。
	2-3 ケアシステムの構築	・健康なまちづくりを推進するため保健、医療、福祉、介護等の各種サービスの総合的な調整を行う能力 ・住民、学校、企業ほか、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能力	・担当地区の各種サービスとその関係性を理解し、指導を受けながら担当事例に必要なサービスを活用できる。	・担当地区や担当事例への対応を通して必要なサービスの調整ができる。

キャリアレベル		
A-3	A-4	A-5
<ul style="list-style-type: none"> ・保健活動に係る担当業務全般について自立して行う。 ・役割や立場の違いを理解し、つなぎ役としての組織的な役割を担う。 ・自組織を越えたプロジェクトに参画する。 	<ul style="list-style-type: none"> ・所属係内でチームのリーダーシップをとって保健活動を推進する。 ・キャリアレベルA-5の保健師を補佐する。 ・関係機関との信頼関係を築き協働する。 ・自組織を越えたプロジェクトで主体的に発言する。 	<ul style="list-style-type: none"> ・所属課の保健事業全般に関して指導的役割を担う。 ・自組織を越えた関係者との連携・調整を行う。
<ul style="list-style-type: none"> ・係の保健事業と施策との関係性を理解し、主担当として担当業務に責任を持つ。 	<ul style="list-style-type: none"> ・課の保健事業に係る業務全般を理解し、その効果的な実施に対して責任を持つ。 	<ul style="list-style-type: none"> ・組織の健康施策に係る事業全般を理解し、その効果的な実施に対して責任を持つ。
<ul style="list-style-type: none"> ・複雑な事例に対して自立して対応する。 ・健康課題を明確にし、チーム内で共有し、地域の人々と協働して事業計画を提案する。 	<ul style="list-style-type: none"> ・複雑な事例に対して、担当保健師等にスーパーバイズすることができる。 ・地域の潜在的な健康課題を明確にし、施策に応じた事業化を行う。 	<ul style="list-style-type: none"> ・組織横断的な連携を図りながら、複雑かつ緊急性の高い地域の健康課題に対して迅速に対応する。 ・健康課題解決のための施策を提案する。

各レベルにおいて求められる能力		
<ul style="list-style-type: none"> ・複雑な事例のアセスメントを行い、支援を実践できる。 ・支援に必要な資源を適切に導入および調整できる。 	<ul style="list-style-type: none"> ・複雑な事例の潜在的な健康課題を把握し、予防に係る支援を実践できる。 ・健康課題に予防的に介入できる。 	<ul style="list-style-type: none"> ・複雑かつ緊急性の高い健康課題を迅速に明確化し、必要な資源を調整し、効果的な支援を実践できる。
<ul style="list-style-type: none"> ・集団への支援を通して、地域の健康課題を明確化することができる。 	<ul style="list-style-type: none"> ・集団への支援を通して、地域の課題解決に向けた事業計画を立案できる。 	<ul style="list-style-type: none"> ・集団への支援を通して立案した事業により、住民による地域の健康課題の解決を支援することができる。
<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事業計画立案に活用できる。 	<ul style="list-style-type: none"> ・地域に潜在する健康課題を把握し、リスクの低減や予防策を計画し実践できる。 	<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施策立案に活用できる。
<ul style="list-style-type: none"> ・住民と共に活動しながら、住民ニーズに応じた組織化が提案できる。 	<ul style="list-style-type: none"> ・住民ニーズに応じた組織化を自立してできる。関係機関と協働し、必要に応じて新たな資源やネットワークの立ち上げを検討することができる。 	<ul style="list-style-type: none"> ・多様な住民組織のネットワークを立ち上げ、地域組織の育成を行うことができる。
<ul style="list-style-type: none"> ・地域の健康課題や地域特性に基づき、関係機関と協働し、地域ケアシステムの改善・強化について検討できる。 	<ul style="list-style-type: none"> ・各種サービスの円滑な連携のために必要な調整ができる。 ・地域の健康課題や特性に応じたケアシステムについて検討し提案することができる。 	<ul style="list-style-type: none"> ・保健福祉政策に基づき、地域特性に応じたケアシステムの構築に係る施策化ができる。

保健師の活動領域		求められる能力	各レベルにおいて求められる能力	
			A-1	A-2
3 事業化・施策化のための活動	3-1 事業化・施策化	<ul style="list-style-type: none"> 保健医療福祉施策を理解し、事業を企画立案し、予算を確保できる能力 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能力 	<ul style="list-style-type: none"> 所属自治体の施策体系や財政のしくみについて理解できる。 担当事業の法的根拠や関連政策について理解し事業を実施できる。 	<ul style="list-style-type: none"> 担当地域の健康課題を把握し、施策と事業との関連性について理解したうえで、事業計画立案に参画することができる。 担当事業の進捗管理ができる。
	4 健康危機管理に関する活動	<p>4-1 健康危機管理の体制整備</p> <ul style="list-style-type: none"> 平時において、地域の健康課題および関連法規や自組織内の健康危機管理計画等に基づき、地域の健康危機*の低減策を講じる能力 <p>*災害、医薬品、食中毒、感染症、飲料水その他何らかの原因により生じる地域住民の生命、健康の安全を脅かす事態</p> <p>4-2 健康危機発生時の対応</p> <ul style="list-style-type: none"> 健康危機発生時に、組織内外の関係者と連携し、住民の健康被害を回避し、必要な対応を迅速に判断し実践する能力 	<ul style="list-style-type: none"> 関係法規や健康危機管理計画および対応マニュアルを理解できる。 健康危機に備えた住民教育を指導を受けながら行うことができる。 <ul style="list-style-type: none"> 健康危機発生後、必要な対応を指導者の指示のもと実施できる。 現状を把握し、情報を整理し、上司に報告する事ができる。 	<ul style="list-style-type: none"> 健康危機対応マニュアルに基づき、予防活動を行うことができる。 <ul style="list-style-type: none"> 発生要因を分析し、二次的健康被害を予測し予防するための活動を主体的に実施できる。
5 管理的活動	5-1 PDCAサイクルに基づく事業・施策評価	<ul style="list-style-type: none"> 所属部署内外の関係者とともに、事業評価および施策評価、保健活動の効果検証を行う能力 評価結果等の根拠に基づき事業および施策の必要な見直しを行う能力 	<ul style="list-style-type: none"> PDCAサイクルに基づく事業評価方法を理解できる。 担当する事例に係る評価結果に基づき支援方法の見直しができる。 	<ul style="list-style-type: none"> 所属係内のメンバーと共に担当事業の評価および見直しを主体的に実施できる。
	5-2 情報管理	<ul style="list-style-type: none"> 組織内外の保健活動に係る情報を適切に保管、開示、保護する能力 	<ul style="list-style-type: none"> 組織における情報管理に係る基本指針を理解し、業務に係る文書等を適切に管理できる。 保健活動上知り得た個人情報適切に取り扱うことができる。 業務の記録を適切に行い関係者への情報伝達ができる。 	<ul style="list-style-type: none"> 保健活動に係る情報の取扱いが適切に行われているか、自主的に確認できる。
	5-3 人材育成	<ul style="list-style-type: none"> 組織の人材育成方針を理解し、保健師の人材育成計画を作成する能力 継続的に自己研鑽するとともに、後輩を指導・育成する能力 	<ul style="list-style-type: none"> 組織の人材育成方針および保健師の人材育成計画を理解できる。 自己の成長を振り返り、次の成長につなげることができる。 	<ul style="list-style-type: none"> 自己のキャリア形成ビジョンを持ち、積極的に自己研鑽できる。
6 保健師の活動基盤	<ul style="list-style-type: none"> 根拠に基づいた保健師の活動を実践する能力 	<ul style="list-style-type: none"> 根拠に基づく保健活動を実施するため、実施した保健活動の記録を適切に行うことができる。 	<ul style="list-style-type: none"> 指導を受けながら研究的手法を用いて事業の評価ができる。 	
	<ul style="list-style-type: none"> 保健師の活動理念である社会的公正性・公共性について理解し、活動を倫理的に判断する能力 	<ul style="list-style-type: none"> 保健師の活動の理念である社会的公正性・公共性について理解し、活動を倫理的に判断できる。 		

各レベルにおいて求められる能力		
A-3	A-4	A-5
<ul style="list-style-type: none"> ・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。 ・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。 	<ul style="list-style-type: none"> ・保健医療福祉計画に基づいた事業計画を立案し、事業や予算の必要性について上司や予算担当者に説明できる。 	<ul style="list-style-type: none"> ・地域の健康課題を解決するための自組織のビジョンを踏まえた施策を各種保健医療福祉計画策定時に提案できる。
<ul style="list-style-type: none"> ・地域特性を踏まえ健康危機の低減のための事業を提案できる。 	<ul style="list-style-type: none"> ・地域特性に応じた健康危機の予防活動を評価し、見直しや新規事業を立案できる。 	<ul style="list-style-type: none"> ・有事に起こりうる複雑な状況の対応に備え、平時より関係者との連携体制を構築できる。 ・健康危機管理計画や体制の見直しを計画的に行うことができる。
<ul style="list-style-type: none"> ・必要な情報を整理し組織内外の関係者へ共有できる。 ・変化する状況を分析し、二次的健康被害を予測し、予防活動を計画、実施できる。 	<ul style="list-style-type: none"> ・健康被害を予測し、回避するための対応方法について、変化する状況を踏まえて、見直しができる。 ・組織内の関連部署と連携、調整できる。 	<ul style="list-style-type: none"> ・有事に起こる複雑な状況に、組織の代表者を補佐し、関係者と連携し対応できる。
<ul style="list-style-type: none"> ・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。 ・事業計画の立案時に評価指標を適切に設定できる。 	<ul style="list-style-type: none"> ・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。 	<ul style="list-style-type: none"> ・評価に基づき保健活動の効果を検証し、施策の見直しについて提案できる。 ・施策立案時に評価指標を適切に設定できる。
<ul style="list-style-type: none"> ・所属係内の保健師が規則を遵守して保健活動に係る情報を管理するよう指導できる。 	<ul style="list-style-type: none"> ・保健活動に係る情報管理上の不則の事態が発生した際に、所属部署内で主導して対応できる。 	<ul style="list-style-type: none"> ・保健活動の情報管理に係る規則の遵守状況を評価し、マニュアル等の見直しを提案できる。
<ul style="list-style-type: none"> ・後輩保健師の指導を通して人材育成上の課題を抽出し、見直し案を提示できる。 	<ul style="list-style-type: none"> ・保健師の研修事業を企画し、実施・評価できる。 	<ul style="list-style-type: none"> ・組織の人材育成方針に沿った保健師の人材育成計画を作成できる。
<ul style="list-style-type: none"> ・研究的手法を用いた事業評価ができる。 	<ul style="list-style-type: none"> ・地域診断等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。 	<ul style="list-style-type: none"> ・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。
<ul style="list-style-type: none"> ・保健師の活動の理念である社会的公正性・公共性について理解し、活動を倫理的に判断できる。 		

B表. 管理職保健師に向けた能力に係るキャリアラダー

	キャリアレベル
	B-1 (係長級への準備段階)

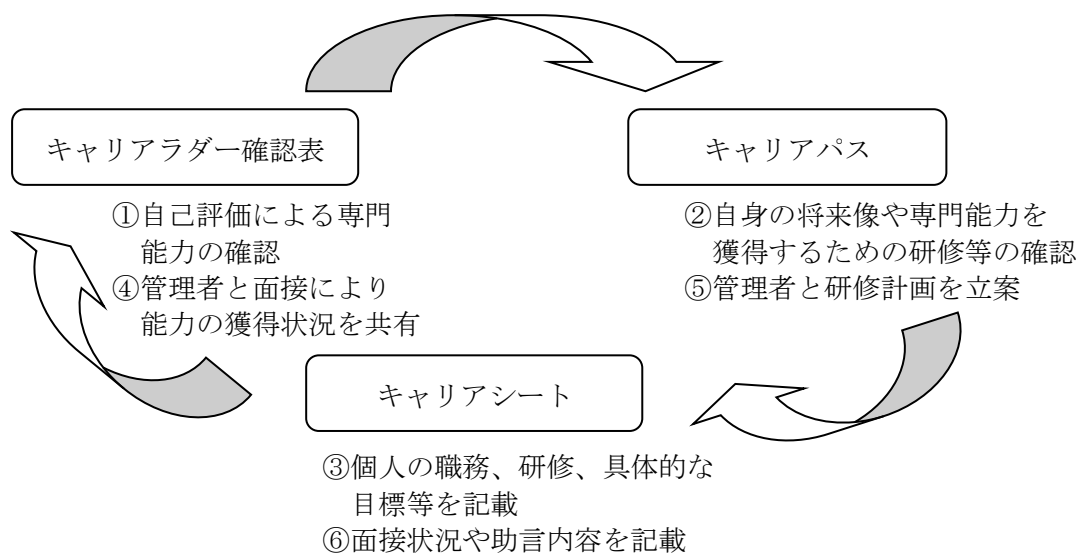
保健師の活動領域		求められる能力	各レベルにおいて求められる能力
管理的活動	1. 政策策定と評価	<ul style="list-style-type: none"> ・国の動向や自組織の方針を理解し、担当部署に係る活動方針のビジョンを示し、必要に応じた見直しを行う能力 ・自治体を代表して外部機関の上位者との調整や交渉を行う能力 	<ul style="list-style-type: none"> ・事業や施策の評価を踏まえ、係長に保健医療福祉政策に係る提案ができる。
	2. 危機管理	<ul style="list-style-type: none"> ・危機等の発生時に組織の管理者として迅速な判断を行い組織内外の調整を行う能力 ・危機を回避するための予防的措置が行われるよう管理する能力 	<ul style="list-style-type: none"> ・危機管理に係る組織内外の関係者を把握し、有事に備えた関係性の構築ができる。 ・有事にマニュアルに沿って行動し、係長を補佐する。
	3. 人事管理	<ul style="list-style-type: none"> ・担当部署内の全職員の能力・特性を把握し、資質向上のしくみづくりと必要に応じた見直しを行う能力 ・組織目標・計画を踏まえて保健師採用計画・配置基準・人事異動を提言する能力 	<ul style="list-style-type: none"> ・組織の人材育成方針と保健師の人材育成方針を踏まえて、主体的に資質向上に取り組むことができる。 ・係内の業務内容と量を勘案し、人材配置について係長に提案できる。

キャリアレベル		
B-2 (係長級)	B-3 (課長級)	B-4 (部次長級)

各レベルにおいて求められる能力		
<ul style="list-style-type: none"> ・住民の健康課題等に基づく事業化、施策化および事業評価に基づく見直しができる。 	<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ができる。 	<ul style="list-style-type: none"> ・保健医療福祉政策に係る必要な計画や法制度整備について組織内で提言し、実現に向け組織の意志決定者および関係機関にはたらきかけることができる。
<ul style="list-style-type: none"> ・係員が危機管理マニュアルに沿って行動できるよう訓練等を企画できる。 ・有事に組織内の人員や業務の調整を行い、課長の補佐や部下への指示ができる。 	<ul style="list-style-type: none"> ・課員が危機管理マニュアルに沿って行動できるよう各係長級に対し、訓練等の実施を指導できる。 ・有事に、組織の対応方針に基づき、組織内の人的物的資源等の調整や管理ができる。 	<ul style="list-style-type: none"> ・危機管理に必要な計画・マニュアル・内規等の整備を組織に提言し、具現化することができる。 ・有事に、行政の保健医療福祉組織を代表して、関係機関の代表者と連携し、部局を統括して対応できる。
<ul style="list-style-type: none"> ・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。 ・係内の業務内容と量を勘案し、人材配置について課長に提案できる。 	<ul style="list-style-type: none"> ・専門職の人材育成計画を策定するため関係者が協働し検討できる場を設置し運営できる。 ・関係課長と連携し、保健師の業務範囲等を踏まえ保健師必要数について人事部門を含め組織内で提案できる。 	<ul style="list-style-type: none"> ・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。

2 保健師に求められる能力の評価

保健師の実践能力を適切に評価することで、個人が自己のキャリア発達を促し、計画的に明確な目標設定をすることができる。また、キャリアラダーを職場内教育（OJT）や人材育成に関する研修会等のねらい・修得する能力として設定し、評価することにより、効果的な現任教育を実施することができる。



(1) 「キャリアラダー確認表（様式1・2）」(P31・P32) の活用

各レベルにおいて求められる能力の獲得状況について、キャリアラダー確認表（以下「確認表」）に自己評価を記入する。可能な限り管理者との面接等を行い、自身の獲得状況について双方で確認し、必要な能力の獲得に努める。

〔対象者〕 行政保健師全員
ただし、休業中の職員、再任用職員、任期付採用職員を除く。

〔活用時期〕 年1回以上（年度当初や年度末等）

〔評価方法〕 ① 自己評価
確認表（様式1・2）を用い、4段階で評価する。

段階の表現	内容
4 自立してできる	自ら取り組み実践できる
3 できる	少しの支援を受ければできる
2 指導の下でできる	50%以上の支援を受ければできる
1 努力を要する	全面的な支援を必要とする

機会がなく経験していない項目には、「/（斜線）」を記入する。

② 管理者面接
確認表をもとに面接を行い、能力の獲得状況を共有する。

- 〔留意点〕
- 採用1年目から3年目までは、「初任期保健師育成ガイドライン改訂版」の初任期保健師スキルアップ確認表（様式5）と併せて管理者による評価を実施する。
 - 評価の結果、達成できていない部分をどのように到達していくかを管理者と話し合い、適宜育成プログラムを修正する。
 - 管理者は、職員のやる気を引き出し、成長を促す建設的な視点で面接する。
 - 評価が、A-5及びB-4のレベルに到達した者は、自己評価を要しないものとしてよい。
 - 分散配置や少人数配置制により、上司が事務職等の場合は、保健師が個々に活動を振り返り、目標設定の機会とする等、必要な能力の獲得に努める。状況に応じ、上司との面接等で活用できる場合は、保健師業務を共有するきっかけとなるため使用する。なお、所属に統括保健師が配置されている場合は、その統括保健師が面接を行う。

図1. 確認表の記入例

様式1. キャリアラダー確認表
(専門的能力に係るキャリアラダー)

※口の中に自己評価を記入してください。 4...自立してできる 3...できる
2...指導の下でできる 1...努力を要する /...機会がない

記入者: ○○ ○○ 記入日: ○年○月○日

保健師の活動領域	求められる能力	各レベルにおいて求められる能力				
		A-1	A-2	A-3	A-4	A-5
1. 個人 及び家族 への支援 活動	1-1. 個人 及び家族 への支援 活動	<input type="checkbox"/> 個人及び家族の健康と生活について分析し健康課題解決のための支援計画を立案できる。 <input type="checkbox"/> 個人及び家族の多様性や主体性を尊重し、支援に必要な資源を把握して導入及び調整できる。 <input type="checkbox"/> 支援に必要な資源を把握できる。	<input type="checkbox"/> 複雑な事例の支援を必要に応じて、指導を受けて実施できる。 <input type="checkbox"/> 対象の主体性を踏まえ、支援に必要な資源を指導を受けて導入及び調整できる。	<input type="checkbox"/> 複雑な事例のアセスメントを行い、支援を実施できる。 <input type="checkbox"/> 支援に必要な資源を適切に導入及び調整できる。	<input type="checkbox"/> 複雑な事例の潜在的な健康課題を把握し、予防に係る支援を実施できる。 <input type="checkbox"/> 健康課題に予防的に介入できる。	<input type="checkbox"/> 複雑かつ緊急性の高い健康課題を迅速に明確化し、必要な資源を調整し、効果的な支援を実施できる。
	1-2. 集団 への支援 活動	<input type="checkbox"/> 集団の特性を把握し、指導を受けながら支援できる。	<input type="checkbox"/> 集団のグループダイナミクスを活用して、特性に応じた支援計画を企画し、自立して支援できる。	<input type="checkbox"/> 集団への支援を通して、地域の健康課題を明確化することができる。	<input type="checkbox"/> 集団への支援を通して、地域の健康課題解決に向けた事業計画を立案できる。	<input type="checkbox"/> 集団への支援を通して立案した事業により、住民による地域の健康課題の解決を支援することができる。
2. 地域 支援 活動	2-1. 地域 診断・地 区活動	<input type="checkbox"/> 指導を受けながら、担当地区の情報を収集・分析し、健康課題を明確化できる。	<input type="checkbox"/> 担当地区の情報を分析し、健康課題の明確化と優先性の判断ができる。	<input type="checkbox"/> 地域診断や地区活動で明らかになった課題を事業計画立案に活用できる。	<input type="checkbox"/> 地域に潜在的な健康課題を把握し、リスクの低減や予防策を計画し実施できる。	<input type="checkbox"/> 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できる。
	2-2. 地域 組織活動	<input type="checkbox"/> 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進し、地域組織を育成し、ネットワーク化し協働する能力	<input type="checkbox"/> 地域特性を理解し、住民と共に活動できる。 <input type="checkbox"/> 多様な地域組織の役割や関係性について把握できる。	<input type="checkbox"/> 住民と共に活動しながら、住民ニーズに応じた組織化が提案できる。	<input type="checkbox"/> 住民ニーズに応じた組織化を自立してできる。関係機関と協働し、必要に応じて新たな資源やネットワークの立ち上げを検討することができる。	<input type="checkbox"/> 多様な住民組織のネットワークを立ち上げ、地域組織の育成を行うことができる。
	2-3. ケア システム の構築	<input type="checkbox"/> 健康なまちづくりを推進するための健康、医療、福祉、介護等の各種サービスの統合的な調整を行う能力 <input type="checkbox"/> 住民、学校、企業ほか、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能力	<input type="checkbox"/> 担当地区の各種サービスとその関係性を理解し、指導を受けながら担当事例に必要なサービスを活用できる。	<input type="checkbox"/> 担当地区や担当事例への対応を通して必要なサービスの調整ができる。	<input type="checkbox"/> 地域の健康課題や地域特性に基づき、関係機関と協働し、地域ケアシステムの改善・強化について検討できる。	<input type="checkbox"/> 各種サービスの円滑な連携のために必要な調整ができる。 <input type="checkbox"/> 地域の健康課題や特性に応じたケアシステムについて検討し提案することができる。
3. 事業 推進 のための 活動	3-1. 事業 化・施策 化	<input type="checkbox"/> 保健医療福祉施策を理解し、事業を立案し、予算を確保できる能力 <input type="checkbox"/> 住民、学校、企業ほか、地域の関係機関と協働し連携を図り、地域特性に合ったケアシステムを構築する能力	<input type="checkbox"/> 所属自治体の事業体系や財政のしくみについて理解できる。 <input type="checkbox"/> 担当事業の法的根拠や関連政策について理解し事業を実施できる。 <input type="checkbox"/> 担当事業の進捗管理ができる。	<input type="checkbox"/> 担当地域の健康課題を把握し、施策と事業との関連性について理解したうえで、事業計画立案に参画することができる。 <input type="checkbox"/> 担当事業の進捗管理ができる。	<input type="checkbox"/> 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。 <input type="checkbox"/> 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。	<input type="checkbox"/> 保健医療福祉計画に基づいた事業計画を立案し、事業や予算の必要性について上司や予算担当者へ説明できる。 <input type="checkbox"/> 地域の健康課題を解決するための自組織のビジョンを踏まえた施策を各種保健医療福祉計画策定時に提案できる。

* 各保健師のキャリアレベルは活動領域により異なります。
達成できている領域はさらに伸ばし、達成できていない領域は能力が身につくように心掛けましょう。

(2) 現任教育評価の実施

① 市町村・厚生センター

管理者は、各保健師が記入した確認表を基に、所属の現任教育の実施体制や研修内容等を評価し、見直し等を行う。

市町村の管理者は、各市町村において、確認表の評価体制を検討する。

厚生センターの管理者は、所属保健師のキャリアレベルをとりまとめ、「報告様式」(様式3)にて、県医務課に提出する。

② 県(医務課)

厚生センターの管理者から提出された「報告様式」(様式3)を分析し、医務課や厚生センターで実施する現任教育体制やプログラムの評価を行う。

(3) 「キャリアパス(図2)」の活用

各保健師が、地域保健における課題への解決能力を高めるためには、自己研鑽やOJTを基盤とし、様々な業務経験が重要である。能力に応じた部署に配置し、多様な職場で能力を積み上げていけるよう、ジョブローテーションによるOJTと研修を組み合わせた人材育成の仕組みの構築が必要である。

キャリアパスを用い、キャリアラダーに示された能力をどのような業務や研修で獲得し、どのような部署で活かすことができるかを確認することで、各保健師は、組織の一員として自身の将来像や目標を明確にすることができる。

なお、自治体毎に獲得している職位、配属部署や研修体系等が異なることから、各自治体でキャリアパスを作成することが望ましい。

図2. 県保健師のキャリアパス

保健師区分		新任期・初任期	中堅期前期	中堅期後期	管理期（ベテラン期）		
県の職位（各自治体にて記載）		保健師・技師		主任	係長・副主幹・班長		
専門能力に係るキャリアレベル		A-1	A-2	A-3	A-4	A-5	B-1 B-2 B-3 B-4
管理保健師に求められる能力に係るキャリアレベル		A-1		A-2	A-3	A-4	A-5
ジョブローテーション		A-1		A-2	A-3	A-4	A-5
職場内研修	◎厚生センター・本所・支所の地域保健部門に配置 ◎厚生センター・本所の企画調整部門や本庁または厚生センター以外の所属等様々な部署に配置 ◎グループ内をまとめ、人材育成や業務管理経験できる部署に配置 ◎総合的な役割を担う部署に配置	・フリセクターから指導を受ける	・フリセクターとして指導を行う	・フリセクターを支援する	・熟達した知識や技術を後輩保健師へ指導する		
(OJT)		・事例提供	・事例検討会の提案・実施	・事例検討会でのスーパーバイス			
		・学会に向けた活動発表・報告の準備	・医療計画など各種計画への参画、各種計画策定、ワーキングへの参画	・学会等の活動発表に向けた助言やサポート			
国（厚労省等委託）	東海北陸ブロック保健師等研修 健康危機関連研修（DHEAT研修等）						
職場外研修	国立保健医療科学院						
(o f f i c e)							
階層別研修	【県医務課】	新任保健師研修	指導者研修（新任保健師研修と合同）	中堅期研修（指導者育成研修）	管理期研修（保健師長等研修）		
機能別研修	【県医務課】	災害対応基礎研修	災害対応実務者研修	災害対応管理者研修			
【各厚生センター】							
【各厚生センター】							
業務別研修	【県庁内関係課】	母子保健、精神保健、難病、感染症、成人保健、高齢福祉、介護保険等の研修					
【各厚生センター】							
【職員研修所】		・新任職員研修	・ステップ1研修（34歳）	・ステップ2研修（40歳）	・新任係長研修	・新任所属長代理研修	
【階層別研修】		・職員3年目研修			・ステップ3研修（46歳）		
【単位制研修】		各職位に必要な単位を取得するための研修					
自己啓発・自己研鑽		・書籍の購読、自主勉強会や学会、看護協会職能委員会研修、関係機関等研修への参加					
		・資格取得、通信教育、大学・大学院進学等					

(4)「キャリアシート（様式4）」(P34)の活用

各保健師が、業務経験や研修受講歴、研究発表等を記録し、これまでの保健活動や獲得した能力を振り返り、目標設定するツールとして活用する。

〔対象者〕 行政保健師全員

ただし、休業中の職員、再任用職員、任期付採用職員を除く。

〔活用時期〕 年1回（キャリアラダー確認表を記入する際等）

〔活用方法〕 ① 各自記入し、管理者との面接に活用する。

② 管理者は保健師との面接を通し、確認した能力や経験、本人の意向を考慮し、今年度の目標や評価等の助言を行う。

③ 面接後、管理者は助言内容を記入する。

〔留意点〕 ・ 管理者は、保健師が具体的な目標設定を行い、仕事の満足度につながるよう支援する。










・ 管理者は、保健師の経験年数やこれまでの配置部署、担当業務、保健師として獲得している能力等を総合的に勘案しながら、事務分掌等への配慮や人材育成計画の参考とする。

〔参考例〕 県における評価スケジュールと様式

	採用1年目	2年目	3年目	4年目以降
4月		<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> ・前年度に記入したキャリアラダー確認表やキャリアシート等を、 随時、管理者との面接等で活用する </div>		
5月	確認表（様式5）の記載			
6月				
7月	確認表（様式5）の記載			
8月				
9月				
10月	確認表（様式5）の記載			
11月				
12月				
1月				
2月				
3月	確認表（様式5）の記載	確認表（様式5）の記載	確認表（様式5）の記載	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> } 管理者との面接等 </div>
	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> ・キャリアラダー確認表（様式1）の確認 ・キャリアパスの確認 ・キャリアシート（様式4）の記載 </div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> ・キャリアラダー確認表（様式1）の記載 ・キャリアパスの確認 ・キャリアシート（様式4）の記載 </div>		

* 確認表：初任期保健師スキルアップ確認表（初任期保健師育成ガイドライン-改訂版）

図3. キャリアラダー等の活用例

時期	場面	各保健師			管理者の役割
4月～5月	能力獲得状況・キャリアレベルの確認	<p>① 自己点検</p> <p>自分の専門能力がどれくらいか、キャリアラダーを使って確認してみよう。</p> 	<p>② 目標設定</p> <p>この部分が、まだ、身につけてないな～。今年は、ここの力がつくように目標を立ててみよう。</p> 	<p>③ 面接</p> <p>この部分の力がついていないので、目標は〇〇にしてみました。</p> <p>どうして、ここの力がついていないと思うか、詳しく教えてくれる？</p> 	<p><input type="checkbox"/> 今年度の目標を双方で確認・設定する。</p> <ul style="list-style-type: none"> 現在の能力獲得状況及びキャリアレベルをキャリアラダーで確認できるよう促す。 今後、獲得したい能力や具体的な目標設定を行い、その能力を修得するための方法を話し合う。 能力開発に向けた助言を行う。
1月～3月(年度末)	能力獲得状況・キャリアレベルの確認	<p>① 振り返り</p> <p>4月と比べて、どのくらい力がつきたかな？キャリアラダーで振り返ってみよう。</p> 	<p>② 次年度の目標設定</p> <p>今年は、相談者への関わりの力がつきたから、来年は、地域支援活動に関する力をつけたいな。</p> 	<p>③ 面接</p> <p>個別支援の力がついたらだね。どんなことを意識しながら支援できたのかな？来年は・・・。</p> 	<p><input type="checkbox"/> 次年度の目標につなげる。</p> <ul style="list-style-type: none"> 今年度の目標達成状況を双方で確認する。 十分に修得できなかった能力については、経験が積める場の提供や能力が伸ばせるよう助言する。
通年	研修(自己研鑽)	<p>① 研修申し込み</p> <p>研修案内が来た！この研修を受けたら、苦手な部分の力がつきそうだから、受講してみよう。</p> 	<p>② 研修受講</p> <p>そういうことだったんだ・・・。</p> 	<p>③ 研修報告</p> <p>先日、受けた研修で、〇〇を学びました。今後、〇〇にいかせそうです。</p> 	<p><input type="checkbox"/> 職員の能力開発につながる研修の受講を勧める。</p> <ul style="list-style-type: none"> キャリアレベルの確認時に、研修の受講について勧める。 職員が能力を獲得するために適した研修の案内があった時、職員に声をかける。

出典：「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 資料編」改変

V 共に育ち合う職場づくり

人材育成の取組みの推進にあたっては、保健師一人ひとりが、職場における人材育成の重要性を理解し、相互に協力しながら学び、共に育ち合う職場環境づくりに努め、組織としての育成体制を構築することが重要である。

1 一人ひとりの取組み

保健師一人ひとりの意欲と能力の向上が、組織力を高め、効果的な保健活動につながる。そのため、組織の一員としての役割や職責を意識しつつ、キャリアラダー確認表やキャリアシート等を活用しながら自己課題を明らかにし、将来像を描きながら主体性をもって能力を修得することが重要である。

2 職場における取組み

保健師一人ひとりが専門職として自らが目標を持ってキャリアを形成していくことができるよう、指導者及び管理者は、個々の能力を把握し、対話を通じてやる気を引き出す等自ら成長する意欲を支援し、能力を発揮できる仕組みをつくることが重要である。

(1) 役割の明確化と組織体制の構築

活動領域の拡大や分散配置により、様々な部署に保健師が配属され、各部署の保健師が専門性を活かしながら有機的に連携協働していくための体制づくりが必要である。

管理者は、現任教育を進めるにあたり、どのような人材を育成することが必要とされているのかを職場内で協議し、人材育成目標を共有するとともに、職場における育成体制の評価（P30）を行いながら組織体制の構築を図る。

① 統括保健師の配置と役割

各部署の保健師一人ひとりが、専門能力を段階的に修得することができるよう、中長期的な視点に立って専門的側面から組織横断的に調整・支援できる体制の構築として、統括保健師を明確に位置付け、配置することが望ましい。

県における統括保健師は、県庁医務課保健看護係長並びに厚生センター保健予防課長を指す。

〔統括保健師〕

「地域における保健師の保健活動について（平成25年4月19日厚生労働省局長通知）」
「保健師の保健活動の総合調整を担う部署に配属された保健師は、…（略）…保健師の保健活動を組織横断的に総合調整及び推進し、人材育成や技術面での指導及び調整を行うなど統括的な役割を担う部署を保健衛生部門等に明確に位置付け、保健師を配置するよう努めること。」と記されている。

- 統括保健師に求められる能力
 - ・ 組織横断的な調整や交渉を行い、保健活動を総合的に推進する能力
 - ・ 保健師としての専門的知識・技術について指導する能力
 - ・ 組織目標等に基づき保健師の人材育成体制を整備する能力

- 次世代の統括保健師の育成

次世代の統括保健師がその役割や重要性を十分に理解し、主体的に能力の獲得に取り組み、自覚を持つことができるよう、上司や先輩保健師からのサポートも重要である。さらに、統括保健師がその役割を十分に果たすためには、統括保健師を補佐する保健師を位置付けることが有用であり、次世代の統括保健師を育成することが重要である（表1）。

② 指導保健師（プリセプター）の配置

新任保健師には指導保健師（以下、指導者という。）を配置し、事務分担に明記するなど、新任保健師が自ら考え行動できるよう、日常的な相談や担当業務を通じた支援、指導等を行う。

ただし、指導が必要なすべての内容に指導者一人で応じることには限界があることから、新任保健師と指導者を支える同僚、管理者等全員がそれぞれの役割を認識し、職場における人材育成の体制を明確にする。

指導者は、どのように指導に関与したのか、指導者としての評価を行う（P30）。

表 1. 統括的な役割を担う保健師に求められるコンピテンシー獲得に必要な教育・経験

		レベルⅠ	レベルⅡ	レベルⅢ
必要な経験		<ul style="list-style-type: none"> ・家庭訪問や個別での継続援助事例の経験を積む ・事例を通して関係者と連携する ・地区活動を通して住民組織と連携する ・担当業務の企画、運営をする ・担当業務の全体を知る ・業務研究を実施し発表する ・上司等に助言や指導を請う ・希望する部署を自ら申し出る 	<ul style="list-style-type: none"> ・複雑な事例対応の経験を積む ・プロジェクトや一人配置の場で、保健師としての役割を遂行する ・本庁勤務で事務職等から学ぶ ・新たな健康課題について学び直す ・先輩や上司との対話により、自分の思考を言語化する ・継続的に業務研究を実施する仕組みをつくる 	<ul style="list-style-type: none"> ・実践や組織の課題を保健師間に投げかけ問う ・政策と予算決定の流れとポイントを知る ・時代の動きにアンテナを張り、新たな考え方や知識を学習する ・保健師の専門能力向上のための場、体制をつくる ・自らを導いてくれる指導者、助言者等との人脈を形成する ・次世代の保健師に積極的に声をかける（人材育成）
教育	OJT	<ul style="list-style-type: none"> ・基本的な援助を実施し、自己評価すると共に、プリセプターや同僚、上司から助言を受ける ・地域活動、住民との組織活動に継続的に参加し、住民と協働する ・担当業務の企画運営など組織でのルーチンの役割を確実に行う ・目指す保健師像を描き、実行計画を上司と確認する ・職場での教育活動や研究活動に加わる 	<ul style="list-style-type: none"> ・複雑な事例への対応および、助言者としての役割を担う ・課題の分析とそれに対する事業の PDCA サイクルを回す ・庁内の施策化プロジェクトに加わる ・先輩や上司と日常的に対話する ・職場での教育活動や研究活動において指導的役割をとる 	<ul style="list-style-type: none"> ・社会から保健師や組織に求められる課題について部署を超えて話し合い、組織的広範囲に対策をする上で指導的役割をとる ・組織内外の調整や発信を活用したネットワーキングをする ・職場での教育活動（勉強会や研修会）や研究活動を組織的に行うよう指導的役割をとる
	Off-JT	<ul style="list-style-type: none"> ・保健師が困難に感じる事例の援助技術研修（アセスメント、具体的対応方法、記録など） ・地域診断、PDCA サイクル 	<ul style="list-style-type: none"> ・新たな健康課題や新たな概念等についての研修 ・効率的、効果的な業務の推進と発展のマネジメントに関する研修 ・地域ケアシステムに関する研修 	<ul style="list-style-type: none"> ・人を動かす組織管理に関することや人材育成のマネジメントに関する研修 ・資料作成やプレゼンテーションに関する研修 ・施策化、予算化に関する研修
	ジョブ・ローテーション	<ul style="list-style-type: none"> ・保健衛生部門への配置（3年程度） 	<ul style="list-style-type: none"> ・保健師一人配置部門への配置 ・本庁勤務 	<ul style="list-style-type: none"> ・管理職への登用

出典：国「保健師の人材育成計画策定ガイドライン」（平成 28 年 3 月）

(2) 職員の能力が十分に発揮できる環境づくり

職務内容が多様化・複雑化する中で、職員の心と身体健康管理や子育てと仕事の両立などワーク・ライフ・バランスがますます重要となっている。保健師にとって、妊娠、出産、育児や介護等を経験することは、業務に携わる上でも自身の経験を糧とした保健活動の充実にもつながる貴重な体験である。一人ひとりが、互いの良さを認め、持てる力を十分に出し合い、育ち合える、風通しの良い職場をつくることが重要である。

そのため、

- 一人ひとりが仕事と生活の調和をとりながら、能力を十分に発揮できるように勤務環境を調整する。
- 指導者及び管理者は、日頃からの声かけや定期的なミーティングを行い、各自の業務進捗状況や役割の確認などを通じて、相談しやすい雰囲気づくりに努める。
- 指導者及び管理者は、育児休業や病気休職等の長期休業中の保健師に対し、保健活動に関連する法制度改正や最新の情報など、直接的な知識やスキルを取得する機会が途絶することによる復帰後の不安や悩みが軽減できるよう、可能な手段で情報提供や復帰後の意向の確認などに努める。
- 長期休業後や復帰後の育児短時間勤務等においても、円滑に業務に従事できるよう配慮する。

[資料3 保健師の産前・産後休業、育児休業取得等に関するキャリア支援の例 (P48)]

3 関係機関の役割と連携

(1) 市町村の役割

- 計画的な人材育成を行うため、人材育成指針を作成し、それに基づき人材育成体制を構築していくことが望ましい。その際には、どのような人材を育成することが必要か、育成上の課題など自らの自治体の特性を踏まえて計画を作成する。
- 独自で実施することが困難な場合は、県・厚生センターや教育機関等と連携しながら実施する。
- 統括的な役割を担う保健師を明確に位置づけ、その保健師が、分散配置の現状の中でも、一人ひとりが計画的、段階的に研修等を受講できるように調整を行うことが望ましい。
- 研修等の実施や研修派遣のための予算の確保を行う。
- 計画的に、異なる部署を経験させるジョブローテーションの仕組みをつくる。

(2) 厚生センター等の役割

- 厚生センター等は、広域的・専門的立場から、管内の健康課題の把握、評価、分析を行うとともに、地域特性を踏まえた保健事業の企画や評価に関する支援を通じて、管内市町村の保健活動をスーパーバイズすることが求められている。管内連絡会などを通じて業務検討を行うほか、各分野の健康課題には市町村とともに問題解決に取り組み、必要に応じて事例検討会や研修会を行うなど、保健師としての知識や技術など専門性を高めるための環境づくりを行う。
- 各職場での現任教育をはじめ、管内市町村の保健師の人材育成について、実情に応じて、初任期・中堅期・管理期向けの研修を計画的に実施するとともに、管内市町村が効果的に人材育成に取り組むことができるよう支援する。また、県庁と協働して人材育成ガイドラインや現任教育体制について評価し整備していく。
- 独自で現任教育を実施することが困難な小規模自治体、企業、医療機関等に対しては、厚生センター等が企画する研修を案内するなど、現任教育の機会を提供する。

(3) 県庁の役割

- 県下全体に係る人材育成の研修・実施・評価や、庁内各課と連携した業務別研修を行う。
- 厚生センター職員が、市町村に対する技術的支援等を円滑に行うための研修を行うほか、企画・調整及び研修機能を強化するための研修等の実施や研修派遣のための予算の確保を行う。

- 「保健師人材育成検討会」等を通じて、大学等の教育機関、厚生センター、市町村等と連携し、推進体制の企画・評価を行う。
- 計画的に異なる部署を経験させるジョブローテーションの仕組みをつくる。

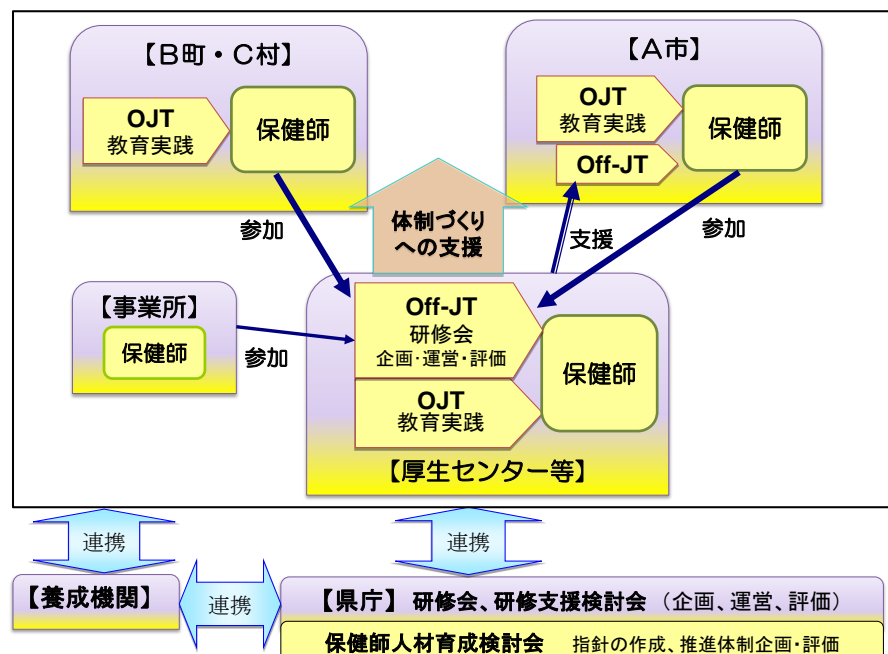
(4) 教育機関の役割

- 厚生センターや市町村と連携を図り、現任教育の課題を共有しながら、効果的な研修の実施や支援体制づくりの推進に協力する。
- 教育の専門機関として、県庁や厚生センター、市町村が実施する人材育成を支援する。
- 各教育機関の理念・目的に則り、これからの保健師に必要な能力を踏まえた基礎教育の充実に努め、職業選択の支援を行う。

(5) 関係機関の連携体制

- 関係機関が相互に連携・協力しながら人材育成を行うことで、保健師全体の質の向上を図る。

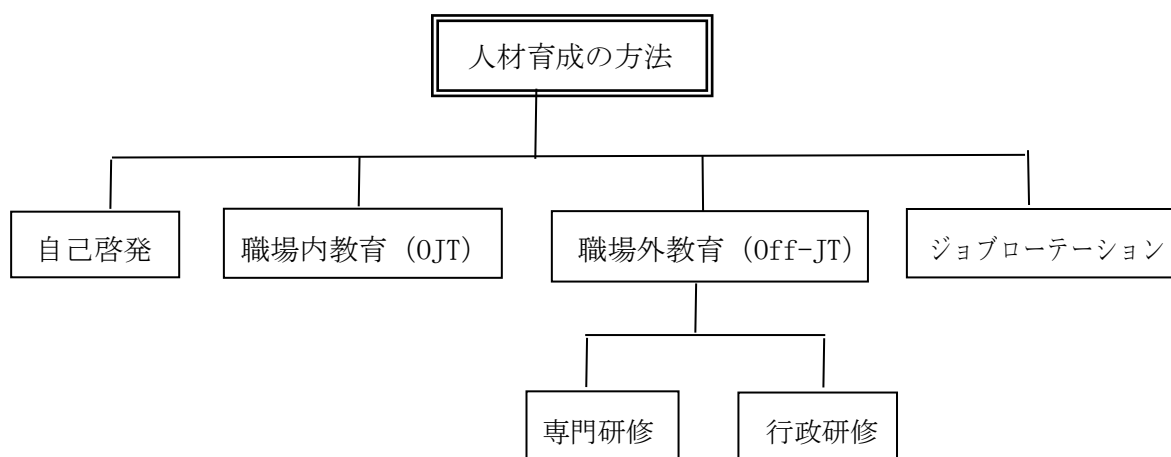
図4. 関係機関の連携体制図



VI 人材育成の方法

1 人材育成の方法

自己啓発、職場内教育（OJT）、職場外教育（Off-JT）、ジョブローテーションの4つを柱とする。



(1) 自己啓発

自らの専門的能力を高めることは専門職として基本的な姿勢である。保健師一人ひとりが専門職としての自覚を持ち、自己の専門領域について学習を深めるとともに、調査・研究活動に取り組む努力をするなど専門的な知識や技術の向上を図る。

(2) 職場内教育（OJT）

日々の業務の遂行を通じて行う研修で、上司や先輩保健師の指導により進める研修である。特に初任期の現任教育においては、職場内教育（OJT）が基本となる。分散配置等で所属内に同職種がない場合、他職種であっても指導・助言が受けられる体制や、組織を超えて指導が受けられる体制の整備が必要である。

職場内教育（OJT）は、日々の体験、出来事をその場で振り返り、学びに直結させ、それ以降の取組みに生かすことができるという大きな機能と役割がある。

そのため、

- 管理者は部署のビジョンを示すとともに、育てたい能力は何かを職場内で合意形成する。
- 指導者及び管理者は、事例検討会や業務検討会などが、振り返りや学びを共有する場であることを意識し、日常の業務を職場内教育（OJT）として位置づける。
- 指導者及び管理者は、職場内教育（OJT）と職場外教育（Off-JT）と連動させ、研修で修得した知識が実践に活かされているか確認するとともに、統合させていくことを支援する。

○指導者及び管理者は、段階に応じて求められる能力と一人ひとりの能力に応じて、意図的・教育的な関わりを行う。また、管理的活動に求められる能力が修得できるよう、専門職として保健福祉の業務全体を把握し、理解できるように支援する。

表 2. 職場内教育 (OJT) の具体例

所属・指導者が行うこと	具体的な場面	効果
<ul style="list-style-type: none"> ○日常業務の従事 ・対話による意味づけと振り返り ・成功体験による肯定的評価 ・失敗体験の振り返り 	<ul style="list-style-type: none"> ・家庭訪問前後の声かけ ・健康教育におけるポイントを押さえた助言 ・定期的な事例検討 ・乳幼児健診等の事後カンファレンスにおける助言 ・教室参加者の状況の共有 	<ul style="list-style-type: none"> ・自己効力感の向上 ・専門職としての責務
<ul style="list-style-type: none"> ○困難にぶつかった時の対応や新たな事業への挑戦 ・倫理的問題への対処 ・目的や保健師の役割の確認 	<ul style="list-style-type: none"> ・困難事例への対応 ・新規事業の企画・運営 ・多職種との連携・調整 	<ul style="list-style-type: none"> ・保健師としてのアイデンティティの確立
<ul style="list-style-type: none"> ○会議の活用 ・組織やリーダーの考えを伝える ・発言の尊重 	<ul style="list-style-type: none"> ・担当業務の会議の出席 ・担当業務の会議の企画(対外的な交渉と調整業務) 	<ul style="list-style-type: none"> ・先輩からの学び ・組織の学習
<ul style="list-style-type: none"> ○計画的な人材育成面接 ・年間計画の作成 ・定期的な面接 	<ul style="list-style-type: none"> ・事業評価における係員の課題把握及び目標設定 ・事業の進捗状況の確認と今後の方針を検討 	<ul style="list-style-type: none"> ・自己の目標を持つ
<ul style="list-style-type: none"> ○責任と権限の委譲 ・意図をもって仕事を与え、フォローする ・能力に見合った業務量と業務内容を配分する 	<ul style="list-style-type: none"> ・年度初めの業務分担時 ・新規事業の担当になったとき 	<ul style="list-style-type: none"> ・自己への挑戦 ・成功体験の蓄積

(出典：平成 30 年度行政機関保健師長研修資料 (佐伯和子氏) を参考に加筆)

(3) 職場外教育 (Off-JT)

職場を離れて行う研修であり、集合研修の形態をとることが多い。公務員として必要な行政能力を修得するための「行政研修」と、保健師として専門的知識・技術を向上させる「専門研修」がある。

職場外教育 (Off-JT) は、業務を推進する上で必要な知識・技術の修得や政策動向などの情報を確認する目的がある。

そのため、

- 管理者は、各自治体が行う職員研修や、国、県庁・厚生センター等が行う専門研修に対し、職員の業務内容や段階に応じた研修に参加させる (図5)。
- 指導者及び管理者は、職場外教育 (Off-JT) と職場内教育 (OJT) を連動させ、研修後は、修得した知識を確認し、実践と統合していくことを支援する。
- 一人ひとりが主体的に研修の受講に努めるとともに、管理者は、必要な研修に計画的に職員を参加・派遣させることができるよう、派遣計画をたて、予算の確保や業務調整を行う。

(4) ジョブローテーション

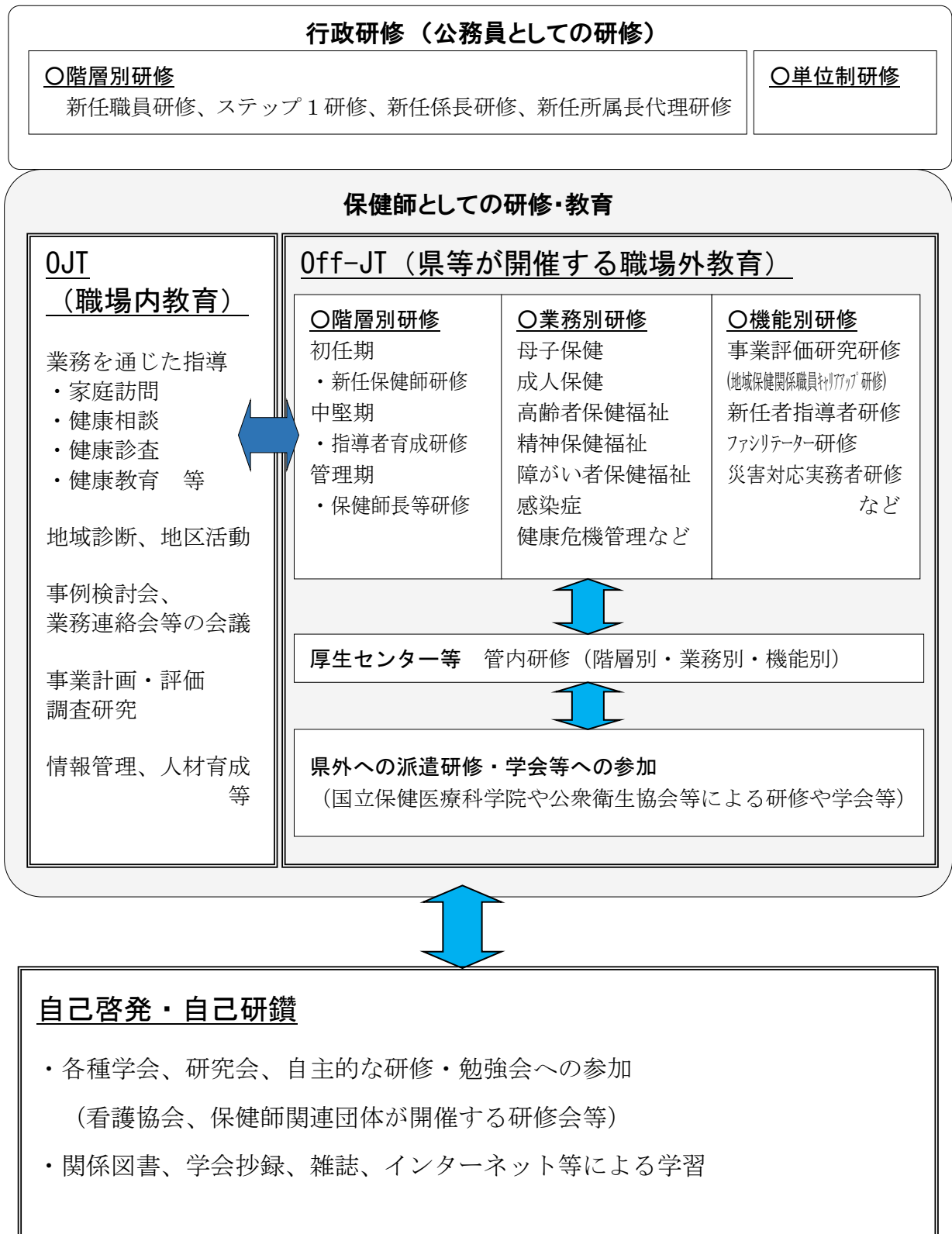
計画的な人事異動を通じて様々な職務を経験させ、個人の能力向上・育成を図ることをめざす。

保健・医療・福祉・介護等の各分野における施策やサービスなどを活用し、効果的に地域全体あるいは自治体の施策が展開できるよう、計画的に異なる部署を経験させるジョブローテーションの仕組みが必要である。

そのため、

- 特に初任期保健師の配属は、個別の事例や地区活動に積極的かつ継続的に関わり、指導者の下で対人保健サービスや地区活動が経験できる、保健衛生部門が望ましい。
- 管理期になるまでには、本庁や出先機関など様々な異なる分野を経験し、専門性を高めることが望ましい。

図5. 保健師人材育成 研修体制



2 人材育成の評価

効果的な人材育成を実施するために、評価方法を明確にし、共有しておくことが重要である。評価を行うにあたっては、各期の行動目標を評価指標として行うとともに、指導者及び管理者は、以下の評価指標を参考とする。

(1) 指導者としての評価

出典：指導者育成プログラムの作成に関する検討会報告書（平成 18 年度地域保健総合推進事業）

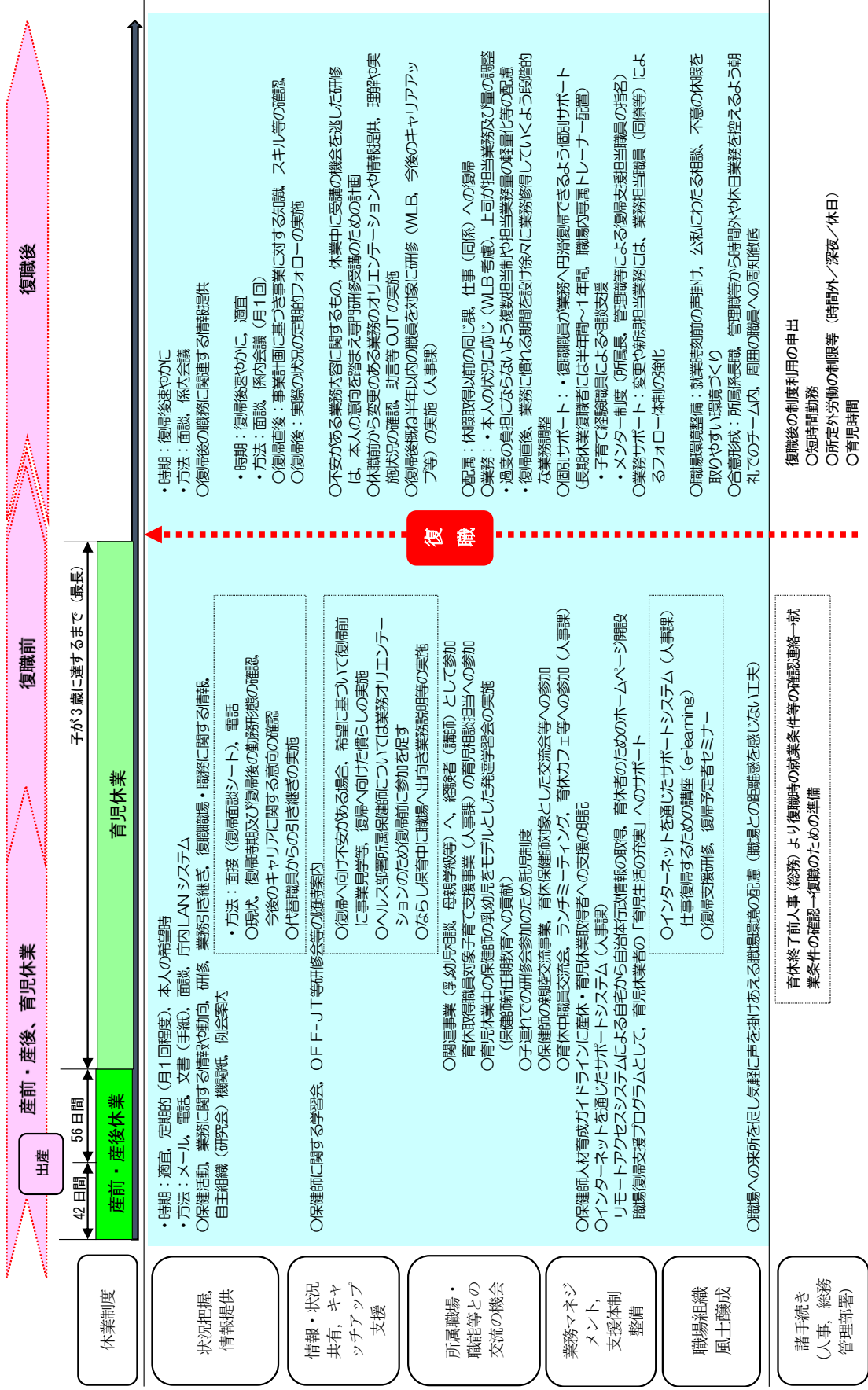
評価の視点	評価指標
指導目標の設定及び到達度、学習機会・方法の選択など指導計画に関する評価	<ul style="list-style-type: none"> ・目標の数（量）は適切だったか。 ・目標のレベルは妥当だったか。 ・目標に見合った評価時期の設定は適切だったか。 ・目標を達成させるための方法は適切だったか。 ・目標・計画の中間評価、課題整理、計画修正は、その都度必要に応じてなされたか。
初任者育成環境の整備に関する評価	<ul style="list-style-type: none"> ・初任者の目標に絡む事業や個別支援の機会は修得できたか。 ・プリセプターはチーム（組織）への経過報告等により、人材育成のオープン化が図られていたか。
初任者実践指導に関する評価	<ul style="list-style-type: none"> ・指導姿勢として「指示命令」ではなく「考え、気づかせる」形が取れたか。 ・個別支援の実施前の準備、実施、見立ての自立を適切に評価できたか。 ・個別支援や担当業務などの記録と整理が行われたか。
管理者への報告、連絡、相談に関する評価	<ul style="list-style-type: none"> ・管理者への報告、連絡、相談は適切に行われたか。
体制づくりに関する評価	<ul style="list-style-type: none"> ・職場内での新任者の人材育成体制は適正だったか。 ・改善点などについて提案し、行動化が図れたか。

(2) 管理者が行う職場環境と体制の評価

（出典：平成 30 年度行政機関保健師長研修資料（佐伯和子氏））

1. 現任教育の指導者の位置づけはされていたか
2. 現任教育のあり方について、職場内で話し合いがされたか
3. 現任教育の目標が職場内で共通認識になっているか
4. 人材育成マニュアルや教育計画があるか
5. 指導者を支える職場内の体制があるか
6. 指導者や管理者を支える職場外の体制があるか
7. これらの環境や体制を評価するシステムはあるか

資料3 図. 保健師の産前・産後休業、育児休業取得等に関するキャリア支援の例



国「保健師の人材育成計画策定のガイドライン」より引用

引用・参考文献

1. 地域における保健師の保健活動について
(平成 25 年 4 月 19 日付け健発 0419 第 1 号厚生労働省局長)
2. 保健師の人材育成計画策定ガイドライン
(平成 28 年 3 月 地域保健に従事する人材の計画的育成に関する研究班)
3. 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
(平成 28 年 3 月 31 日 厚生労働省)
4. 公衆衛生看護のグランドデザイン～2035 年に向けて～
(平成 28 年 6 月 日本公衆衛生看護学会)
https://japhn.jp/about_phn/grand_design
5. 保健活動到達状況のチェックリスト Ver. 1
(平成 29 年 3 月 公益社団法人 日本看護協会)
6. 愛知県保健師人材育成ガイドライン ver. 2
(平成 31 年 3 月 愛知県健康福祉部)
7. 熊本県保健師人材育成指針
(平成 31 年 2 月 熊本県健康福祉部健康局)
8. 福井県保健師人材育成ガイドライン (改訂版)
(平成 30 年 3 月 福井県健康福祉部地域福祉課)
9. 岡山県職員保健師人材育成ガイドライン
(平成 31 年 3 月 岡山県保健福祉部)
10. 初任保健師育成ガイドライン (改訂版)
(平成 24 年 3 月 富山県)

共に育ち合う職場づくりをめざして
富山県保健師人材育成ガイドライン

初版 平成 25(2013)年 3 月

改訂 令和 2 (2020)年 3 月

発行者 富山県厚生部医務課
〒930-8501 富山市新総曲輪 1-7
TEL 076-444-3220 FAX 076-444-3495