

平成 29 年度厚生労働省先駆的保健活動交流推進事業

自治体保健師のキャリア形成支援事業

市町村保健師の人材育成体制構築支援に関する報告書

平成 30 年 3 月

公益社団法人 日本看護協会

目 次

はじめに

I 事業実施報告	1
1. 事業趣旨	2
2. 本事業の概要	2
3. 事業スキーム	4
4. 本事業における用語の定義	5
5. 特別委員会での確認事項	5
II 協力都道府県における情報収集	7
山形県	9
兵庫県	10
熊本県	12
山梨県	14
III 市町村保健師の人材育成体制の構築に関する支援ポイント（案）	17
活用可能性と今後に向けて	24
参考資料	25
・自治体保健師の標準的なキャリアラダー	26
・自治体保健師のキャリアパスイメージ	29
・平成 29 年度自治体保健師のキャリア形成支援事業協力都道府県募集要項	30

はじめに

これまでも保健師は、社会の変化に応じて公衆衛生看護活動を実践してまいりました。現在、地域包括ケアシステムの構築が求められている中で、住民や多職種との有機的な連携がこれまで以上に求められ、保健師には、個別の対人支援力はもちろん、多職種連携を推進するための組織横断力(ネットワーク力)が不可欠です。また、医療従事者としての判断力のほか、施策者として、制度を理解する力、制度運用のための機を読む力、組織横断力を生かした業務遂行力、成果を生み出す企画力や実行力なども必要です。

「地域における保健師の保健活動について」(平成 25 年 4 月)の中で、地域保健対策の主要な担い手である地方公共団体に所属する保健師において、保健、医療、福祉、介護等に関する最新の専門的な知識及び技術、連携・調整に係る能力、行政運営や評価に関する能力を養成することは、自治体の保健福祉施策の推進において重要であることが示されており、各自治体には人事評価制度や人材育成基本方針に沿って、保健師の体系的な人材育成を図っていくことが求められています。

保健師の体系的な人材育成を推進するため、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(平成 28 年 3 月)において、自治体保健師に求められる能力が整理され、「自治体保健師の標準的なキャリアラダー」が示されました。都道府県をはじめ、各市町村においても、「自治体保健師の標準的なキャリアラダー」を活用し、各組織の状況に応じたキャリアラダーの作成や、体系的な保健師の人材育成計画の策定が求められています。

都道府県(保健所)には市町村保健師の人材育成を支援する役割が期待されていることから、本事業では、都道府県の人材育成計画の策定プロセスを通じ、都道府県(保健所)が市町村の人材育成計画策定の支援ができるようになることを目指し、「市町村保健師の人材育成体制の構築に関する支援ポイント(案)」を作成しました。都道府県(保健所)と市町村による重層的な人材育成体制を構築するきっかけとして参考いただければ幸いです。

平成 30 年 3 月

公益社団法人日本看護協会

会長 福井トシ子

I 事業実施報告

1. 事業趣旨

1) 事業の背景・経緯

平成 28 年 3 月に、厚生労働省から「保健師に係る研修のあり方等に関する検討会」の最終とりまとめとして「自治体保健師の標準的なキャリアラダー（以下、標準的なキャリアラダー）」が示された（「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）。

保健師のキャリア形成プロセスが「キャリアラダー」として明示されたことで、各自治体では、これまで経験年数等で階層化してきた現任教育を見直す動きが始まっている。日本看護協会では、各都道府県をはじめ、各市町村においても、上記検討会で提案された標準的なキャリアラダー等を活用し、各組織の状況に応じた保健師の人材育成計画が求められると考えた。そこで、都道府県における保健師の人材育成計画の策定プロセスを通じ、「都道府県（保健所）保健師等が、管内市町村の人材育成計画策定の支援ができるようになる」ことを目指し、厚生労働省先駆的保健活動交流推進事業の一環として、自治体保健師のキャリア形成支援事業を開始した。本事業では、保健師の人材育成計画を策定するプロセスについて協力都道府県に情報収集を行い、それらを踏まえ、「市町村保健師の人材育成体制構築支援に関するポイント案」の作成を行うこととした。

2) 事業のアウトカム

- (1) 現在、求められる行政ニーズに応えるために保健師に必要な専門能力が明らかにし、その能力を獲得するための研修及びジョブローテーション等を含めた人材育成計画を策定できる。
- (2) 上記 (1) の人材育成計画を、組織に位置づける。
- (3) 都道府県（保健所）保健師等が、管内市町村の人材育成計画を策定するための支援のポイント及び留意点を整理できる。
- (4) 市町村が人材育成計画を策定する際の支援を都道府県（保健所）が具体的にイメージできる。

2. 本事業の概要

1) 特別委員会の設置

本事業の推進にあたり、行政関係者及び学識者等で構成された保健師のキャリア形成支援検討委員会を設置した。

（委員会名簿 P40 参照）

2) 協力都道府県の募集

本事業は、標準的なキャリアラダーに基づき、自都道府県の保健師の人材育成計画を策定済みまたは策定中の都道府県を対象に、協力都道府県を公募した。

【公募期間】

平成 29 年 9 月 27 日～平成 29 年 10 月 12 日

【協力都道府県の公募要件】

以下の要件を満たしていること

- (1) 「自治体保健師の標準的なキャリアラダー（平成 28 年 3 月：厚生労働省）」を踏まえて、「自都道府県における保健師の人材育成計画」を策定済み、または策定中であること
- (2) 都道府県（保健所）が、管内市町村における保健師の人材育成計画策定に関わる支援を実施している、または次年度に支援を実施する予定であり、支援する予定の市町村から、受援の了承が得られていること。

現在、人材育成計画を策定中の場合は、上記に加えて以下 2 点も要件とする

- (3) 「自都道府県における保健師の人材育成計画」の策定が事業計画等に位置づけられており、検討会等が設置されていること
- (4) 上記 (3) の検討会等に、次年度以降の市町村支援に向け、都道府県保健所保健師が参加していること。

※なお、都道府県保健所保健師については、管内市町村の実情を把握していることが望ましい。

3) 協力都道府県の公募結果

4 県より協力都道府県への申込があった。

4) 協力都道府県の選定

申込のあった 4 県（山形県・山梨県・兵庫県・熊本県）を協力都道府県として選定した。（※山梨県は平成 29 年 3 月に山梨県保健師現任教育マニュアルを改訂済み）

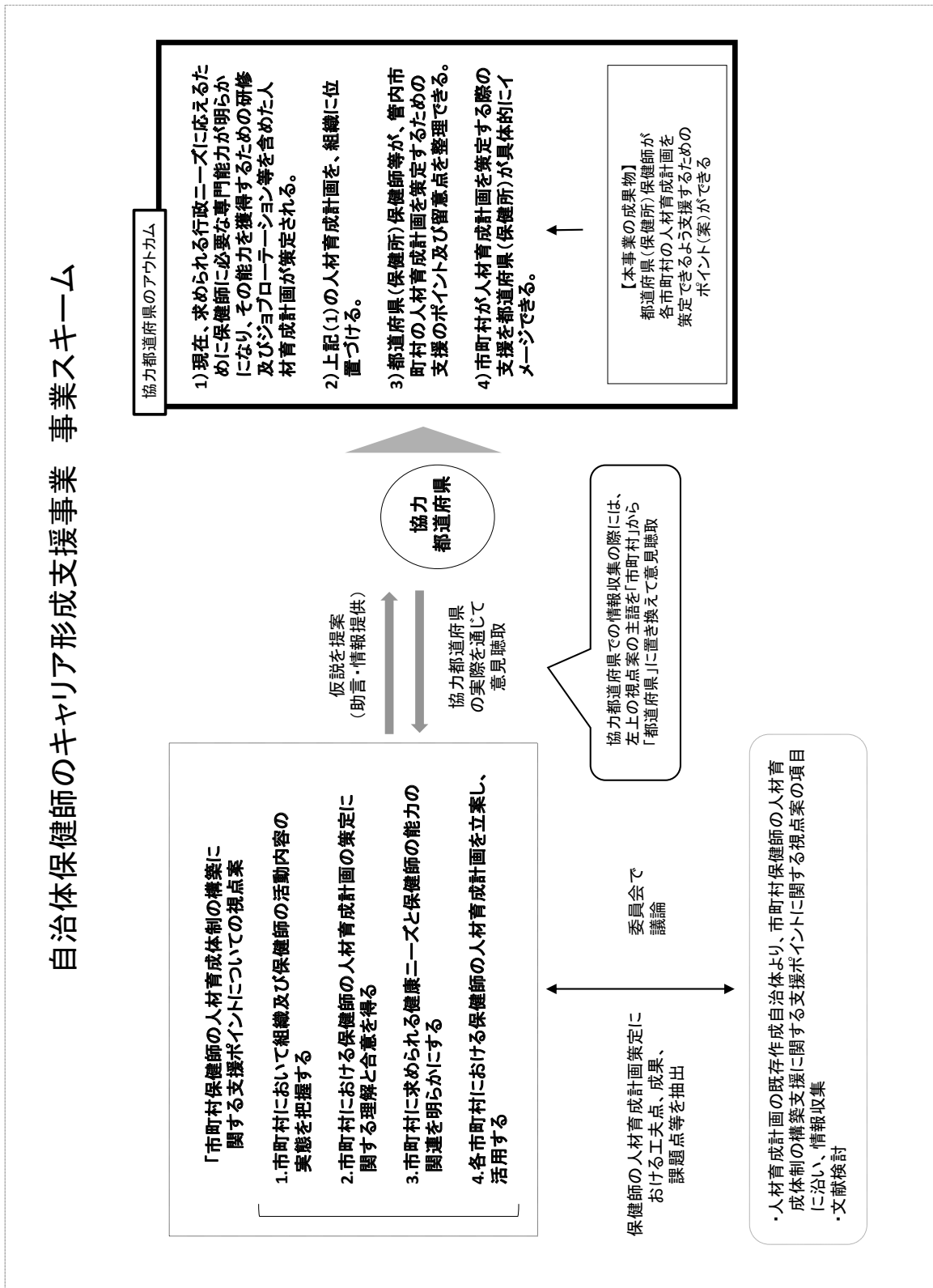
5) 事業実施期間

平成 29 年 7 月～平成 30 年 3 月

（協力都道府県における情報収集及び情報提供等は、平成 29 年 12 月～平成 30 年 3 月）

3. 事業スキーム

自治体保健師のキャリア形成支援事業 事業スキーム



4. 本事業における用語の定義

「自治体における保健師の人材育成計画」の用語について、特別委員会にて検討を行い、以下のように定義した。

「自治体における保健師の人材育成計画」とは

各自治体において、今求められる行政ニーズに応えるために、保健師に必要な専門能力を明らかにし、その能力を獲得するための研修及びジョブローテーション等を含めた人材育成の基本的な方向性を組織の状況に合わせ策定するものを、「自治体における保健師の人材育成計画」とする。

※なお、保健師に必要な専門能力については、自治体保健師の標準的な保健師のキャリアラダー（厚生労働省：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）を参照

5. 特別委員会での確認事項

1) 保健師の人材育成計画について

- (1) 自治体における保健師の人材育成計画の目的・目標に関する考え方
 - ①保健師の人材育成計画の策定は、「今求められている保健師の仕事の見える化」を図るとともに「効果を出す（出せる）保健師の能力育成」を目指す。
 - ②上記①を達成するために、各自治体に見合った研修やジョブローテーションの仕組みを構築する。
- (2) キャリアラダーについての考え方
 - ①標準的なキャリアラダーを使用する。
 - ②保健師としての専門能力の到達度を確認するために、保健活動到達状況チェックリスト Ver. 1（日本看護協会作成）も活用可能と考える。
- (3) キャリアパスについての考え方
 - ①目指す職位が示されることは、望ましい。
 - ②目標に向かうためには、ジョブローテーションや人事交流、研修を連動させて必要な能力を獲得していく道筋を組み立て、キャリアラダーに沿って専門能力を向上させることが必要である。

2) 組織で活用できる人材育成計画を作成するために

保健師の人材育成計画の策定や活用にあたっては、市町村長や人事担当者、他職種の理解や協力が必要である。そのため、保健師自身の能動的な動きが必要であり、保健師間で人材育成計画の必要性などを共有することが重要である。保健師は、どの段階のキャリアレベルにおいても専門職として絶えず「専門性を向上させる」という自覚を持つことが必要である。

Ⅱ 協力都道府県における情報収集

1. 情報収集及び情報提供等の実施について

協力都道府県に対し、以下の情報収集を行った。

- (1) 保健師の人材育成計画や現任教育体制等に関する情報
 - ・協力都道府県や県内市町村における既存の人材育成計画や現任教育体制等についての情報
- (2) 保健師の人材育成を検討する会議への参加（現地訪問※）と情報提供
 - ・協力都道府県における保健師の人材育成を検討する会議（検討会）等に、本委員会委員が参加し、保健師の人材育成計画を策定するプロセスを通して、市町村への支援のあり方を検討し、必要に応じ情報提供や助言を実施

※現地訪問にあたり、特別委員会にて一定の仮説の組み立てを行い、以下の大項目に従い中項目・小項目を設定した。それを情報収集の視点とし、現地訪問の際は検討会への議論に参加をする中で、その仮説の各項目の内容の充実や妥当性に関する情報収集を行った。

【大項目（案）】

1. 自治体における保健師の人材育成計画の策定に関する合意形成
2. 現在の保健師体制や保健師活動の特徴に関する実態把握
3. 今の行政ニーズと保健師の能力に関する検討
4. 今求められている能力を獲得する方策の検討

2. 現地訪問実施日

協力都道府県	現地訪問	
山形県	平成 30 年 2 月 19 日（月） 委員 2 名・事務局 1 名	
兵庫県	【1回目】 平成 29 年 11 月 28 日（火） 委員 3 名・事務局 2 名	【2回目】 平成 30 年 2 月 8 日（木） 参加 3 名・事務局 2 名
熊本県	【1回目】 平成 30 年 1 月 18 日（木） 委員 2 名・事務局 2 名	【2回目】 平成 30 年 3 月 1 日（木） 委員 2 名・事務局 1 名
山梨県	平成 30 年 1 月 22 日（月） 事務局 2 名	

山形県

- ・山形県では、平成 30 年度に山形県保健師人材育成ガイドライン（仮称）の作成を予定している。本年は、自治体保健師の専門性に関する能力の実態把握を行った。
- ・平成 29 年度は、ガイドラインの作成に向け、「山形県保健師人材育成検討会」にて検討した。構成メンバーは、学識者（2 大学）、山形県看護協会、山形県国民健康保険団体連合会、全国健康保険協会山形支部、山形県保健師長会、市町村保健師、県保健所保健師、山形県職員育成センター、山形県健康福祉部主幹課である。
- ・平成 30 年度からは、具体的な案作成のため市町村保健師及び保健所保健師からなるワーキングを設置する予定。

○保健師に関わる研修の実態の共有

- ・これまで山形県で実施をされてきた保健師に関連する研修を、県、看護協会、国民健康保険団体連合会、全国健康保険協会山形支部などから発言を求め、参加者同士で共有を図った。

○各保健所における現任教育の実態を共有

- ・各保健所管内で実施している会議や研修会について、各保健所から報告があり、その内容や課題について共有した。
- ・各保健所における実施体制については、保健所により保健師の人数に差があることもあり、差が生じている。その均てん化の必要性などに関する課題を共有した。

○専門性の獲得状況の把握について

- ・山形県では新たにガイドラインを作成するために保健師の保健活動到達状況調査を実施した。調査は、山形県看護協会、山形県健康福祉部健康長寿推進課健康づくりプロジェクト推進室、山形大学医学部看護学科が共同で実施をしており、調査対象は山形県内の自治体で活動する常勤保健師（約 420 名）である。調査票は日本看護協会が開発した保健師活動到達状況チェックリスト Ver.1 をもとにしていた。
- ・平成 30 年 2 月 13 日時点の回収率は 57.8%であった。
- ・行動評価の一次集計では、対人支援活動の個人及び家族への支援は「自立してできる」という回答が多くみられた。ケアシステムの構築や健康危機管理の体制整備などは、「自立して実施できる」との回答者が少なかった。
- ・今後は平成 30 年春にデータエディティング、分析・まとめをし、平成 30 年の山形県保健師人材育成検討会にて結果が報告される予定である。

兵庫県

- ・兵庫県では平成 20 年に保健師現任教育指針、平成 24 年にひょうごの保健師が目指す方向性や活動指針を示した「保健師業務ガイドライン」を作成している。
- ・平成 29 年度はそのガイドラインを見直し、改定案の作成を目指している。
- ・改定するガイドラインの構成は、「ひょうごの保健師のあるべき姿（ビジョン）」「改定のポイント」「ガイドライン（兵庫県における行政保健師の人材育成の現状と課題、基本的な考え方、体系的な人材育成体制構築の推進（キャリアラダーやキャリアパス含む）、保健師現任教育の進め方、統括保健師を担う保健師の育成）などで構成される予定である。
- ・本年は、ガイドラインの見直しにあたって「ひょうごの保健師キャリアラダー策定検討会」を設置した。構成メンバーは、自治体保健師代表（県健康福祉事務所、中核市、市町）、兵庫県健康福祉部長、兵庫県（健康福祉部社会福祉局社会福祉課、人事担当者）、学識者（県立大学、神戸大学）、兵庫県看護協会保健師職能委員長で、オブザーバーとして兵庫県企画県民部管理局人事課職員の出席があった。これまで 2 回の策定検討会を実施している。
- ・平成 30 年度からモデル市町による人材育成計画の策定等を進める予定である。

○保健師の活動体制についての実態を県・保健所・市町で共有

- ・県で各市町における保健師の年齢構成、退職や休職の状況などを可視化（グラフ化）し、検討会参加者全員で保健師の活動体制等に関する実態を共通理解できるようにした。

○保健師活動に関する課題を共有

- ・検討会では、業務を行うにあたって直面している課題について意見を出しあった。兵庫県では、新任期の研修は県下市町保健師を全対象とし人材育成を行っているなどの OJT や Off-JT の強みを確認すると共に、保健師同士のネットワーク作りや情報交換や共有の場の重要性などを確認した。
- ・アウトソーシングする保健師事業が増加しているが「直接サービスのアウトソーシングが増加し、A-1 レベルの新人もそのマネジメントが業務となっており、新人は業務内容に戸惑ったり、不全感を持っている」「保健サービスがアウトソーシングになっていく中で、どこの部分は委託できるのか、保健師として委託できない部分はどこか、などを考えることができなくなっている」等の課題を共有した。
- ・業務分担等が進んできたこともあり「一定の領域の業務は進んで実施するが、その他の領域への関心が薄い」という保健活動全体ができるという保健師がいなくなるのではないかと不安がある、などの日常の活動で感じている不安を共有した。

○現状での OJT の工夫について共有

- ・現在の保健師活動の実態から、各市における OJT の工夫についての共有を行った。ある市では、業務委託が多くなり新人保健師が直接サービスを経験できる機会が減少しているため、新人保健師に直接サービスを経験させたい場合は、委託している先と調整をし、ケースを残してしてもらい訪問などが実施できるように調整をしていた。また他の市では健常な新生児の訪問は必ず実施するようにしているなど、市町村の規模や特徴により、能力を身につけるためには調整や工夫が必要であることを共有した。

○標準的なキャリアラダーの意義や意味を共有する必要性

- ・標準的なキャリアラダーの各レベルにおいて求められる能力は、言葉の捉え方の解釈が個人により異なる点を共有し、保健師間で共通認識を持つ必要性を確認した。
- ・事務職へのアピールは、保健師の人材育成計画策定、キャリアラダー活用について、実効性があることを理解してもらい合意形成することが必要である。

○人事評価との整合性についての整理

- ・キャリアラダーに関する個々の保健師の能力の確認を、人事評価に活用するののかについて議論をした。人事担当者からは、人事評価に活用するならば組織の理解や評価される者の納得も必要であるなどのアドバイスがあった。議論の結果、県としては、現時点ではキャリアラダーの確認（レベルの確認）は、人事評価とはしない整理を行った。さらに、各市町村においても、組織の状況等に合わせ人事評価等の整合性を図っていくことの必要性が共有された。
- ・キャリアラダーやそれに伴うポートフォリオ[※]の扱いも、保健師個々の人材育成のために活用するという位置づけを明確にした。

○産休・育休に関連した課題の整理

- ・長期に育休を取得する者が「職場に復帰しても制度や事業内容が多く変化しており、業務に馴染むこと自体が難しいという面もある」という現状や、産休・育児休暇取得者を支援する保健師の負担の増加や疲弊についての実態を共有した。
- ・産休・育休取得者の人材育成については県職員としての支援や研修制度等を確認し、ガイドライン内へ記載する事項を再度検討することとした。

※ポートフォリオ：単なる経歴ファイルではなく、個々の成長のプロセスの軌跡を可視化したものであり、キャリア開発においては目標達成に至るまでの様々な経験や学習の記録として、あるいは自己の経験や学習をマネジメントするためのツールとして活用することが可能である。（助産実践能力習熟段階活用ガイド、平成 25 年、日本看護協会）

熊 本 県

- ・熊本県は、標準的なキャリアラダーやキャリアパスを盛り込んだ人材育成の体制の構築を目指し、平成 29 年度は、平成 24 年 3 月に策定した「熊本県保健師人材育成指針」（以下、「人材育成指針」という）の一部改訂案の作成を目指している。
- ・改訂する人材育成指針は、「人材育成の目的」「人材育成の方針」「目指す保健師像」「目指す保健師になるための必要な能力」「必要な能力を習得するための体制」「統括的役割を担う保健師」等で構成される予定である。
- ・平成 29 年度は改訂案作成のため、「保健師現任教育担当者会議」にて検討を行った。構成メンバーは、県保健所現任教育担当者、健康づくり推進課審議員、医療政策課保健師であった。今年度は 3 回の会議を開催している。
- ・平成 30 年度は、市町村保健師にも参加を呼びかける公衆衛生看護管理者会議（通常は、保健所保健予防課長等が対象）や、各保健所における保健師リーダー会議及び保健師長会等においても意見を聴取。さらに学識経験者や、看護協会、医師会等による“熊本県看護対策会議”においてオーソライズし、改訂版の発行を予定している。

○保健師の配置や現任教育の実態や課題について共有

- ・各保健所管内における保健師の配置や現任教育の実態や課題について議論を実施した。「震災（熊本地震）があり、市町村でも統括保健師の配置の必要性が認識された」など、現状を具体的に話し合った。

○保健所と市町村との連携・協働について共有

- ・保健所と市町村との通常業務に関する連携・協働の状況などを共有した。関係性や連携に変化が見られた要因のひとつとして、保健所からの粘り強い働きかけやタイムリーな関連情報の提供が、保健所と市町村の良好な関係づくりに重要であるということを確認した。

○市町村からの県（保健所）への期待について共有

- ・当初、一部の市町村からは、新任期の研修を重視するあまり、中堅期以降の研修についての保健所への期待が希薄だったが、具体的な人材育成の方法や統括保健師の配置への動き、組織の活性化などについてのニーズが県に対して寄せられていることなどを共有することによってその理解が高まってきたことが意見として出された。県（保健所）は、地域で保健師の役割が十分に発揮できるような環境を作らなければならないということを確認した。

○ジョブローテーション、人事交流、研修に関する課題や方向性を共有

- ・研修の一環でもある人事交流は、対象の保健師はもちろん、送り出す組織もその目

的や人事交流を通じて果たすべき又は獲得すべき役割を明確にし、交流先へ送り出すことが必要である、ということが確認された。

- ・「新任期は、対人保健サービスが経験できるようなキャリアパスが必要ではないか」「活動を積み上げていき、リーダーや役付き職員となっていくことも必要ではないか」、という方向性についても議論した。

○熊本県で活用していくキャリアラダーについて共有

- ・熊本県の目指すべき保健師像について共有した。キャリアラダーについては、標準的なキャリアラダーを活用していくメリット（他県や全国との比較が可能になるなど）を確認し、標準的なキャリアラダーを活用していくこととした。
- ・既存の人材育成指針に示されている熊本県の保健師として大切にしてきた基本的能力（向上心を持って、チームワークを活かしながら自身の役割と責任を全うする能力）、及び行政能力（関係法令や事業体系を理解し、業務を管理する能力）の2項目については、熊本県版としてキャリアラダーの中に位置付けるという方向性を共有した。
- ・キャリアラダーに示されている用語についての意味や疑問などについて議論し、例えば「地域のあるべき姿をイメージできる」という文言の「“地域の”」と示されている地域とは、広域に活動する保健所などの場合はどこになるのか」など、保健師個々で捉え方が異なる用語について議論を実施し、キャリアラダーの項目の具体的な表現について検討した。

○人材育成指針の活用についての意見交換

- ・キャリアラダーによる自己評価は、保健師個々の成長を促すものとして活用をしていくことを確認した。
- ・私の仕事シート（いわゆるポートフォリオ）は、保健師自身のキャリア形成のためには1年ごとに記入をしていくことも必要ではないかとの意見も出され、次回以降の会議でも検討していくこととなった。

山 梨 県

- ・山梨県は、標準的なキャリアラダーを盛り込んだ「山梨県保健師現任教育マニュアル」を平成 29 年 3 月に改訂した（マニュアルの概要は後述）。
- ・県の管内市町村ではマニュアルをもとに、平成 29 年度より各々の状況に合わせた活用を開始している。
- ・そこで、本事業の情報収集では、改訂に携わった県保健師や市町村保健師に参集を依頼し、現在の活用状況も含め情報収集を行った。

【情報収集参加者】

市町村：市保健師、町保健師、村保健師

県・保健所：保健所保健師、本庁健康増進課保健師（H28 保健所）、
本庁医務課保健師

◇平成 29 年 3 月に改訂した山梨県保健師現任教育マニュアルの概要 （目次より以下の部分を抜粋）

第一章 保健師現任教育検討の経緯

（キャリアラダー及びキャリアパスの用語の定義を記載）
（現任教育体系、キャリアラダーの関係図を記載）

第二章 保健師現任教育の在り方

1. 「これからの保健師」が目指す姿
2. 保健師現任教育の体制
3. 研修体系
4. 自治体間や関係機関との連携推進

自治体保健師標準的なキャリアラダー

キャリアパスを進めるために

人材育成支援シートの活用

第三章 統括的役割を担う保健師に求められる職務と保健師現任教育に対する役割

第四章 保健師現任教育の進め方

1. キャリアラダーの活用方法

面接・面談のすすめ方 ～気づきを促す面接に～

第五章 新任保健師指導マニュアル

マニュアルの改訂にあたって

- キャリアラダーを何のために活用するのかを確認し、保健師個々の目標を引き出すという共通認識を共有
 - ・検討会の中では、「評価の認識から、キャリアラダーを使い目標を引き出す」という共通認識を確認し、キャリアパスやキャリアラダーとは何か、ということを確認しながらマニュアルの改訂を進めていった。
- 面談・面接の意義や進め方を検討
 - ・キャリアラダーを活用するにあたって面接は、保健師個々の主体性を促すOJTとして有効であると考え、面談・面接の必要性を共有した。
 - ・保健師の目標や気づきを促すためには、キャリアラダーを用いた到達状況の自己評価だけでなく、面談が重要であると考え、議論を重ねながら「気づきを促す面接の方法」について大筋を示した。

マニュアル改訂後の活用について

- キャリアラダーやキャリアパスの読み解きに関する研修の開催や工夫
 - ・県が保健所単位でマニュアルを活用するために、市町村保健師・保健所保健師を対象とした研修会を、県保健所で計4回企画・実施した。
 - ・研修会では、説明内容の統一を図るため、マニュアルの作成に関わった保健師（検討会・作業部会のメンバー）が説明を実施した。
 - ・市町村保健師によりキャリアラダーやキャリアパスを身近に感じてもらうために、それらの具体的な活用に関する説明部分は作業部会の市町村保健師が説明するなど、説明者にも配慮した。
- キャリアラダーなどの活用への理解を得る
 - ・キャリアラダーに関する同じ研修に参加をしても、保健師個々で受け止め方が異なった。そこで、戸惑い等については保健師個々に話を聞き、評価をするものではなく、次の目標を持つためにキャリアラダーやキャリアパスを活用していくことを本人の反応に合わせ、繰り返し説明した。
- 面接・面談技術の向上を目指した研修の実施
 - ・面接・面談の技術の向上に向け、講師を招いた研修やロールプレイング等を取り入れた自治体もあった。

【参考】山梨県保健師現任教育マニュアル（平成29年3月改訂）P26ページより抜粋

面接・面談の進め方 ～気づきを促す面接に～

〈面接・面談の意義と面接実施者が留意すること〉

- ①面接は職場内研修(OJT)であることを意識する。
- ②標準的なキャリアラダーの項目中には、解釈が人によって異なる言葉があることを認識し、本人がその言葉をどう捉えているかを確認していく。
- ③実際に経験していない業務を本人がイメージするのは難しいため、これまで行ってきた業務を想起させ、気づきを促していく。
- ④保健師として目指す能力が何かを確認する機会とする。

コラム キャリアラダーを一つのツールに“育ちを互いに支えあう”ための 面接・面談の取り組み（情報収集の議論から）

- ・キャリアレベルが少し上の保健師が後輩保健師の面談を実施している。業務内容をよく知る身近な先輩保健師と面談をし、到達度を認めてもらうことは、面談を受ける保健師の達成感になっている。また、面談を実施する側の保健師も後輩保健師の人材育成を通して、「先輩保健師として、自身はどうあればよいのか」といった自らの役割や成長を考える良い機会となっている。
- ・保健師数は少数だが、年齢構成がバランスよく配置されており、屋根瓦式で面談し人材育成に努めている。屋根瓦式の面談は、面接を受ける側のプレッシャーを減らすことができ、効果的な方法となっている。保健師数は少なくても、気づきを促す面談にできるかどうかは、年齢や経験の構成、面談の工夫次第なので、人数は課題ではないと考えている。

Ⅲ 市町村保健師の人材育成体制の 構築に関する支援ポイント(案)

市町村保健師の人材育成体制の構築に関する支援ポイント（案）について

一般的に専門職とは、高度な専門知識や技能を有する職を指し、資格認定等によってその職の専門性への社会的認知を含むものとされている。保健師は国家資格を有する専門職であるが、それだけでは保健師としての実践能力は不十分であり、OJT と Off-JT を合わせた研修や自己研鑽が必要である。

保健師における人材育成や専門性の評価は、これまで保健師の経験年数を基軸に考えられてきた歴史がある。しかし近年、保健師の養成課程が多様化したことを考慮すれば、一律に経験年数では能力が提示できない現実がある。「保健師の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「自治体保健師の標準的なキャリアラダー」及び「自治体保健師のキャリアパスのイメージ」（厚生労働省, 2016）が示されたことで、個々の保健師の目標や能力の獲得状況、ライフステージ等の多様性に応じた効果的な人材育成を推進することが期待されている。

現在、都道府県では、保健師の人材育成計画の見直しを始める動きがみられている。一方、市町村からは「ぜひ市独自の人材育成計画を作りたい」「町でも独自の人材育成計画を作っていきたいが、作成のイメージが難しい」などの声が聞かれている。

保健所には市町村保健師の人材育成を支援する役割が期待されており、この点について「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 日健発 0419 第 1 号）に示されている。そのため、市町村の人材育成計画の策定を支援する都道府県（保健所）保健師の支援のためのツールの一つとなることを期待し、本支援ポイント（案）を作成した。市町村へ支援を行う際は、各市町村の特徴や考え方、保健師の人数や構成等により、その配慮や工夫点は異なる。本支援ポイント案は、市町村における保健師の人材育成計画策定への柔軟な支援への参考となると考える。

市町村保健師の人材育成体制の構築に関する支援ポイント(案)

- I 自組織の組織及び保健師活動の実態を把握する**
 - 1. 組織の診断を行い、保健師の人材育成に関する課題や困難を把握する
 - 2. 望ましい保健師活動について言語化し、人材育成計画策定に向けた準備をする
- II 保健師の人材育成計画の策定に関する組織の理解と合意を得る**
 - 1. キャリアラダーやキャリアパスを理解する
 - 2. 保健師の人材育成計画策定に関し、組織の合意を得る
- III 保健師に求められる能力と実態の差を明らかにする**
 - 1. 保健師に求められているニーズを明らかにする
 - 2. 求められているニーズに応える能力の実態を明らかにする
 - 3. 保健師に求められているニーズと能力の実態の差を明らかにする
- IV 保健師の人材育成計画を立案し活用する**
 - 1. 自治体における保健師の人材育成計画を作成する
 - 2. 人材育成計画の活用を検討する

I 自組織の組織及び保健師活動の実態を把握する

各市町村の保健師をはじめとするキーパーソンが
保健師の人材育成計画を策定する際の視点
【主語：各市町村】

1. 組織診断※を行い、保健師の人材育成に関する課題や困難を把握する

- 各市町村における保健師の人数や職位等の実態を把握する
(保健師数及び配置、年齢構成、職位、体職の状況、異動、採用の状況、統括保健師の配置等)
- 保健師の体制に関する偏りや傾向を分析する
- 保健師の人材育成に関する予算等を把握する
- 保健所等との連携や協働の実態を把握する
- 各市町村における組織の実態を把握する
(組織の人材育成等の指針、首長等の考え、組織の人員、他職種(専門職)の人材育成の状況)
- 人材育成計画を策定するにあたっての組織におけるキーパーソンを把握する

※組織診断：一人ひとりごどのような業務、満足度、勤務明けの状況にあるか、それらからなる組織や職場がどのように機能しているか、さらにそれらの機能を発揮し、相互に連携しながらどのように組織が健全に運営され、望ましい成果を生み出しているかの現状を多面的に診断すること。

2. 目指すべき保健師活動について言語化し、人材育成計画策定に向けた意識を共有する

- 目指すべき保健師活動に向けて困難点を表出し、望ましい人材育成の方向を共有する。
- 保健師の人材育成計画を策定(見直し)するという意識を共有する

都道府県(保健所)保健師が
各市町村を支援する際に想定される配慮や工夫点
【主語：都道府県(保健所)保健師】

- ・ 各市町村の保健師活動の体制がどのようなになっているのかを、言語化できるように促す。
- ・ 保健師の構成や配置、異動の実態なども踏まえ、保健師間で活動の課題や困難感、悩みを言語化できるように促す。
- ・ 組織の特徴や風土、保健師の人材育成を取り巻く状況や人材育成の課題や困難点を総合的に、各市町村の統括保健師等をはじめとするコアメンバーと共有できるように促す。

- ・ 組織の中において誰が、専門職の人材育成に関与しているのかを各市町村の統括保健師と共に共有する。
- ・ 理解や協力を得ることが必要な保健師以外のキーパーソンを把握し、そのキーパーソンの考えを各市町村の統括保健師等と共有できるように促す。
- ・ 各市町村において外部機関が何ができるのか(何が促進要因となるのか)を、各市町村の統括保健師等と検討する。

- ・ 委託業務を含めすべての活動の質を担保するには、PDCAサイクルを展開させ、地域の情報や活動の目的が明確であることが必要である。そのため実施されている事業の目的とアウトカムが一致しているかを、各市町村保健師と共に確認・共有する。
- ・ 各市町村独自では把握しづらい保健師活動の強みなどに関する情報を提供する(他県や他市町村の状況、情報のフィードバック、ベンチマーク)。
- ・ 各市町村保健師が能動的に人材育成計画作成に取り組めるよう、キャリアラダーを取り入れて人材育成を進めている自治体のメリットや成果などの情報を提供する。
- ・ 保健師数や構成に変化が生じる場面(新人保健師の採用や保健師の退職等)を、人材育成の体制を見直す契機とできるように配慮する。

II 保健師の人材育成計画の策定に関する組織の理解と合意を得る

<p>各市町村の保健師をはじめとするキーパーソンが保健師の人材育成計画を策定する際の視点 【主語：各市町村】</p>	<p>都道府県（保健所）保健師が市町村を支援する際に想定される配慮や工夫点 【主語：都道府県（保健所）保健師】</p>
<p>1. キャリアラダーやキャリアパスを理解する ○ キャリアラダーやキャリアパスの意義やその内容を理解する。</p> <p>2. 保健師の人材育成計画策定に関し、組織の合意を得る ○ 保健師間において保健師の人材育成計画の策定（見直し）を決定する。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・自治体保健師の標準的なキャリアラダーについて、キャリアラダーが発出された意味や、各レベルに応じて求められる能力の意味を、自分たちの活動にあてはめた時、どのようにつえられるのかを共有するよう促す。 →例：個人により捉え方が異なりやすい言葉の解釈・意味の整理などを行う。 →例：A1～A5、B1～B4はどのような保健師なのか、何ができる保健師なのかを話し合えるようにする ・一律にキャリアラダーを説明するのではなく、「市町村の課題解決に、ラダーの活用が可能か」などの声かけ等、ラダーを「活用したいと思える内容（場面）」を想起させる。 →例：キャリアラダーの活用（意味の共有）に関する勉強会を保健所単位で実施 ・市町村においてどのようなレベル等の保健師が、どのような部署に配置されているのが望ましいのか、そしてどのような異動が望ましいかを言語化を促し、キャリアパスのイメージの形成をはかる。 ・保健師の人材育成計画の策定目的や目標が、計画内に明文化できるように支援する。 →例：キャリアラダーを取り入れるだけだったり、キャリアパスのみを作成するのではなく、保健師の人材育成計画となるように策定の目的や目標を明文化
<p>○ 市町村長や人事部門や保健師配属部門を総括する上司などに、保健師の人材育成計画の策定に関する協力や合意を得る。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・都道府県などの人材育成に関する検討会で議論された内容については、市町村の統括保健師等が復命すると共に、交された様々な市町村からの意見などについても口頭で報告するなどし、人材育成の動きを伝える。 ・県内外の市町村での人材育成計画策定の動きなどについても情報を提供する。 ・人事部門担当者等の理解を促すため、計画策定（見直し）作業の開始段階から他職種へ検討会等への参加や協力を求めるように市町村の統括保健師等と共有する。 ・市町村において保健所などの外部機関が何ができるのか（何が理解を促す要因となるのか）を、市町村の統括保健師等と検討する。
<p>○ 保健師の人材育成計画の策定にあたり、外部関係機関にも働きかけ、協力を得る。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・関係機関（想定される外部機関：市町村保健師協議会、保健師長会、看護協会、大学の教育機関、保健所長会等）への期待を明確にするように促す →例：人材育成計画の策定に引き続き、研修の企画や実施でも協力を求める ・人材育成計画の策定以外でも、日常から関係機関と市町村が交流できる場や意見交換の場を設定する。

Ⅲ 保健師に求められる能力と実態の差を明らかにする

<p>各市町村の保健師をはじめとするキーパーソンが保健師の人材育成計画を策定する際の視点 【主語：各市町村】</p>	<p>都道府県(保健所)保健師が市町村を支援する際に想定される配属や工夫点 【主語：都道府県(保健所)保健師】</p>
<p>1. 求められている保健師へのニーズを明らかにする ○住民の健康ニーズを明確にする ○国の動向や制度について、組織横断的に共有する ○組織から期待されている保健師の役割を明確にする</p> <p>2. 求められているニーズに応える能力の実態を明らかにする ○キャリアラダーを活用し、保健師個々の現在の能力を見極める</p> <p>○配属部署により獲得できる能力の特徴や差を明確にする。</p> <p>3. 保健師に求められているニーズと能力の実態の差を明らかにする ○組織(保健師集団)として強化すべき能力を明確にする ○組織として目指すべき保健活動のあり方を共有する</p>	<p>・保健活動(アウトソーシング含む)が健康課題の解決に向かう方策と合致しているのかを保健師間で話し合うことができるように配慮する。 →例：保健師間での話し合いの際には、これまでの事業の成果などを確認するため、事業の実施報告や成果も活用する →例：今後の動向に関する情報を提供し、今、市町村において求められている活動を共に検討する (保健師中央会議・全国厚生労働関係部局長会議・保健所長会・衛生部長会、等)</p> <p>・配属部署によって捉えている住民の健康ニーズを持ち寄り、部署を超えてニーズを明確にできるよう支援する。</p> <p>・個々の能力の確認(キャリアラダーに沿ったレベルの確認)については、組織の状況にあわせて、無理のない範囲で人事評価としての活用の方法について交渉できるように配慮する。各自治体で人事評価とどのように関連つけていくのかを検討するよう支援する。</p> <p>・プリセプターや統括保健師を交えて、キャリアレベルを確認する方法などの情報提供を行う。 →例：上席保健師と保健師個人が面談、屋根瓦式に先輩保健師が後輩保健師と面談、一定のグループで話し合いながら能力を確認等</p> <p>・配属先により、経験できる業務や獲得できる能力の違いを明確にできるよう支援する →例：本庁に配属の場合に獲得できる能力、福祉分野に配属の場合獲得できる能力等、配属先で獲得できる能力の違いを明らかにする</p> <p>・能力の実態について、他市町村や県の傾向等と比較ができるように情報を提供する。 ・保健師集団としての各キャリアレベルやその凹凸(A-1～A-5、B-1～B-4)を確認し、なぜ能力の獲得状況に差ができてきているのかについてを検討できる環境を整える。 →例：「健康危機管理に関する部分は組織全体として弱い」「施策化に関しては、個人により到達にバラツキが大きく、同じA3レベルでも差がある」などを具体的に話し合う</p>

IV 保健師の人材育成計画を立案し活用する

各市町村の保健師をはじめとするキーパーソンが保健師の人材育成計画を策定する際の視点
【主語：各市町村】

1. 自治体における保健師の人材育成計画を作成する

○キャリアパスに0JT及びOff-JTを提示する

○キャリアパスにジョブローテーションを提示する

○キャリアパスに人事交流を提示する

○キャリアパスにキャリアラダーと現在の（望ましい）職位の関連を提示する

2. 人材育成計画の活用を検討する

○作成した保健師の人材育成計画について共有する

○人材育成計画の活用について検討する

都道府県（保健所）保健師が市町村を支援する際に想定される配慮や工夫点
【主語：都道府県（保健所）保健師】

- ・市町村保健師の能力を強化できる国・県・関係団体等による研修等が抽出できるような情報を提供する。
- ・活用できる研修とキャリアラダーを結びつけ、Off-JTをOff-JTにも活用できるように支援する。
→例：県で実施しているリーダー保健師研修はキャリアラダーのA-4相当の保健師を対象としている。リーダー研修参加者は市町村内で復命を行うとともに、成果をOff-JTに還元できるように、他のA-4相当の保健師間で話し合いを持つ。
- ・日頃の活動を振り返り、Off-JTとして(も)機能している内容として意識化できるように配慮する。
→例：事例検討などは、実務を兼ねたOff-JTとして効果的かつ効率的な方法であり、定期的に意図的に開催するなどの工夫次第で十分に機能が可能。
- ・研修予算の確保に向け、統括保健師と共に担当者等との調整をはかる。
- ・大学等や職能団体等に対して研修の協力等を確認するように促す。
- ・現在保健師が配属されている部署に留まらず、社会の要請に応じて保健師を配置すべき部署や異動周期、異動(配置)順序について決定できるように支援する
→例：本庁経験の必要性や経験時期をどのように考えるか
ヘルス部門と分散配置部門をどのように異動するのが望ましいのか
新たに保健師を配置する必要がある部署はないのか
配属部門（ヘルス部門、分散配置先）により経験できる業務及び獲得できる能力を明確にする
- ・人事交流等を実施する際は、組織と組織で双方のメリットを確認した上でその体制がとれるよう、組織間の理解の必要性等を保健師間で明確にするよう支援する
→例：どのような能力を持った保健師が、どのような配置先で、どのような役割を果たすのか
- ・市町村内での職位や役割の位置づけを保健師間で明確にする
→例：統括保健師は、ヘルス門に配属のA-4～A-5相当の保健師など
- ・人材育成計画の改定時期等を明確にできるように、都道府県の人材育成計画に関する情報も提供する
- ・作成した人材育成計画は、保健師間で活用の共有認識を持てるように配布するだけでなく、説明会等を実施できるように、その環境を整える。
- ・効果的な人材育成計画の活用を市町村の統括保健師等と共有する →例：新人研修では必ず説明
- ・保健師個人の能力を確認するための面接(面談)について、評価的な面接にならないよう、具体的な技法の向上をはかるための環境を整える。
→例：ロールプレイングを用いた面接技術の向上に向けた研修会の開催
- ・統括保健師とそれを補佐する立場のリーダー保健師等が、必要に応じて(定期的に)キャリアラダーの確認の方法(面談などを含む)についても、共に再考をする。
- ・ポートフォリオ(例：人材育成シート、キャリアノート)については、保健師個人の成長や学びの経験の証となることを共有する。管理方法については、取り扱いや運用について検討をし、保健師間等での合意形成が必要であることに配慮する。

活用可能性と今後に向けて

キャリアラダーを取り入れた人材育成は、専門性のレベル付けや評価ではなく、より個々の経験や志向性を踏まえた丁寧な人材育成の始まりであり、保健師個々の成長に焦点が当てられるという意味深いものである。

本年度は4県に協力をいただき、協力県の保健師の人材育成計画の策定プロセスのついての情報収集を踏まえ、市町村保健師の人材育成体制の構築支援に関する具体的なポイント案を整理した。市町村からは、「県のキャリアラダーと連動させて、市独自の人材育成計画を作ってみたい」「保健師の人数が少ない町でも人材育成計画は作成できるのだろうか」などの意見も確認された。市町村においては人材育成計画の策定の状況にばらつきがあり、本年度はすでに人材育成計画の策定や見直しを行っている県への情報収集を行う中で、市町村支援のポイント案を整理・抽出した。市町村保健師の役割が拡大する中、市町村の人材育成計画の策定は重要である。

都道府県（保健所）保健師には、支援ポイントを参考にいただきながら、各市町村のニーズや状況に応じた市町村における保健師の人材育成計画の策定を支援いただきたいと考える。市町村保健師も都道府県（保健所）保健師と連携を図り、自市町村だけでは解決が難しい点へのアドバイスや他市町村の情報などを積極的に入手いただきたい。そして、幅広い視点をもって人材育成計画の作成や活用を検討いただきたいと考える。これらのことから、本報告書は都道府県（保健所）保健師のみならず、市町村保健師にも活用いただけるものになったと考える。

また、支援のポイント案については、今後は市町村からも情報収集等を実施し、内容の見直しを図っていく必要がある。

参 考 资 料

○自治体保健師の標準的なキャリアラダー

(保健師の研修に係るあり方検討会 最終とりまとめ(H28.3:厚生労働省))

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)

保健師の研修に係るあり方検討会 最終とりまとめ(H28.3:厚生労働省)

		キャリアレベル				
		A-1	A-2	A-3	A-4	A-5
キャリア	所属組織における役割	・組織の新任者であり行政組織人及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遂行する。 ・フレキシブルとして後輩の指導を担う。	・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。 ・組織を越えたプロジェクトで主体的に発言する。	・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構築する。 ・組織を越えたプロジェクトで主体的に発言する。	・所属理の保健師を全般に亘って指導的役割を担う。 ・組織を越えた関係者との連携、調整を行う。
	責任を持つ業務の範囲	・担当業務を的確に把握・理解し、個別事例に対応し責任を持つ。	・係の保健師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。	・様々な事例への対応を必要に応じて指導を担って実施できる。 ・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。	・係の保健師と協働して関係性を理解し、自主的に担当業務に責任を持つ。 ・様々な事例に対して自立して対応できる。 ・健康課題を明確にし、チーム内で共有し、地域のニーズと協働して事業計画を立案する。	・組織横断的な連携を図りながら、様々な課題に責任を持って対応できる。 ・健康課題の解決に向けた具体的な提案を行う。
レベル	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。	・様々な事例への対応を必要に応じて指導を担って実施できる。 ・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。	・様々な事例の対応を必要に応じて指導を担って実施できる。 ・対象の主体性を踏まえ、支援に必要となる資源を指導を受けて導入及び調整できる。	・様々な事例の潜在的な健康課題を把握し、適切な支援を行うことができる。 ・健康課題に予防的に介入できる。	・様々な事例の潜在的な健康課題を把握し、適切な支援を行うことができる。 ・健康課題に予防的に介入できる。
	求められる能力	・医学や公衆衛生学看護学等の専門知識に基き個人及び家族の健康と生活に関するアセスメントを行う能力 ・個人及び家族の生活の多様性を踏まえ、あらゆる課題を適切に把握し、個人及び家族の主体性を尊重した健康課題の解決のための支援及び予防的支援を行う能力 ・必要な資源を個人及び家族へ効果的かつ効率的に個人及び家族への支援を行う能力	・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 ・個人及び家族の多様性や主体性を尊重した支援を指導を受けながら実施できる ・必要となる資源を個人及び家族への支援を行う能力	・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立案し、自立して支援できる。 ・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。	・集団のグループダイナミクスを活用し、特性に応じた支援計画を立案し、自立して支援できる。 ・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。	・集団のグループダイナミクスを活用し、特性に応じた支援計画を立案し、自立して支援できる。 ・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。
2	1 対人支援活動	・地域の特性を把握し、グループダイナミクスを活用し、集団及び地域の健康度を高める能力	・地域の健康課題や地域資源を明確化し、地域課題や関係機関と協働して課題解決する能力	・地域の健康課題や地域資源を明確化し、地域課題や関係機関と協働して課題解決する能力	・地域の健康課題や地域資源を明確化し、地域課題や関係機関と協働して課題解決する能力	・地域の健康課題や地域資源を明確化し、地域課題や関係機関と協働して課題解決する能力
	2 地域診断・地区活動	・地域の特性を把握し、住民と協働して組織化・ネットワーク化を行う能力 ・地域組織を育成し、ネットワーク化する能力	・地域の健康課題や地域資源を明確化し、地域課題や関係機関と協働して課題解決する能力	・地域の健康課題や地域資源を明確化し、地域課題や関係機関と協働して課題解決する能力	・地域の健康課題や地域資源を明確化し、地域課題や関係機関と協働して課題解決する能力	・地域の健康課題や地域資源を明確化し、地域課題や関係機関と協働して課題解決する能力
2	2 地域支援活動	・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連携・連携による事業が、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。
	2 地域支援活動	・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連携・連携による事業が、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。

3	事業 ため の 活 動 の 施 策 化 の 活 動	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 ・地域の健康課題を特定するため、自組織のヒアリングを踏まえた保健医療福祉施策を立案する能力	・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。	・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、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。	・市内の事業の成果や評価等をもとめ、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。	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。 ・地域の健康課題を解決するための自組織のヒアリング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。
4	健康 危 機 管 理 に 関 する 活 動	4-1.健康危機管理の体制整備	・平時において、地域の健康課題及び関連法規や自組織内の健康危機管理計画等に基づき、地域の健康危機への対応策を講じる能力 ・災害、医薬品、食中毒、感染症、飲料水等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	・健康危機発生時、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施する能力	・地域特性に応じた健康危機の予防活動の評価し、見直しや新規事業を立案できる。 ・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。	・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。
5	管 理 的 活 動	4-2.健康危機発生時の対応	・健康危機発生後、必要な対応を指導者の指示のもと進められる。 ・現状を把握し、情報を整理し、上司に報告する事ができる。	・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防し、予防活動を実施できる。	・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。	・健康被害を予測し、回避するための対応方法を踏まえて、変化する状況を踏まえて、見直し、予防活動を計画し、実施できる。 ・組織内の関連部署と連携、調整できる。
5	管 理 的 活 動	5-1. PDCAサイクルに基づく事業・施策の評価	・所属部署内外の関係者とともに、事業計画及び施策評価、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及び施策の必要を見直しを行う能力	・所属部署内外の関係者とともに事業計画を策定し、実施できる。 ・所属部署内外の関係者とともに事業計画の進捗を把握し、見直しや調整を実施できる。	・所属部署内外の関係者とともに事業計画を策定し、実施できる。 ・所属部署内外の関係者とともに事業計画の進捗を把握し、見直しや調整を実施できる。	・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。 ・事業立案時に評価指標を適切に設定できる。
5	管 理 的 活 動	5-2. 情報管理	・組織における情報管理に係る基本指針を整理し、業務に係る文書等を適切に管理できる。 ・保健活動と知り得た個人情報等を適切に取り扱える。 ・業務の記録を適切に行い関係者への情報伝達ができる。	・保健活動に係る情報の取扱が適切に行われているか、自主的に確認できる。	・保健活動に係る情報管理上の原則の事項が発生した際に、所属部署内で主導して対応できる。	・保健活動の情報管理に係る原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。
5	5-3. 人材育成	6. 保健師の活動基盤	・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 ・定期的に自己研鑽することにも、後輩を指導・育成する能力	・自己のキャリア形成とビジョンを持ち、積極的に関与し、見直しを提示できる。	・保健師の研修事業を企画し、実施・評価できる。 ・後輩の育成を支援し、人材育成上の課題を抽出し、見直しを提示できる。	・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。
6	6. 保健師の活動基盤	・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	・指図を受けながら研究的手法を用いて事業の評価ができる。	・研究的手法を用いた事業評価ができる。	・地域診断などにおいて研究的手法を用いて分析し、根拠に基づき保健師事業計画を立案し、根拠に基づき、質の高い保健師事業を提案し、その効果を検証できる。	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

自治体保健師の標準的なキャリアラダー（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)	B-2 (係長級)	B-3 (課長級)	B-4 (部局長級)
各レベルにおいて求められる能力				
保健師の活動領域	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"> 国の動向や自治体の方針を理解し、担当部署に係る活動方針のヒシオンを示し、必要に応じて見直しを行う能力 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"> 住民の健康課題等に基づき事業化、施策化及び事業評価に基づき見直しができる。 	<ul style="list-style-type: none"> 保健医療福祉政策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。
	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"> 係員の健康課題等に基づき事業化、施策化及び事業評価に基づき見直しができる。 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"> 保健医療福祉政策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。 係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。
	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に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"> 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、人材配置について係長に提案できる。 	<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。

○自治体保健師のキャリアパスのイメージ

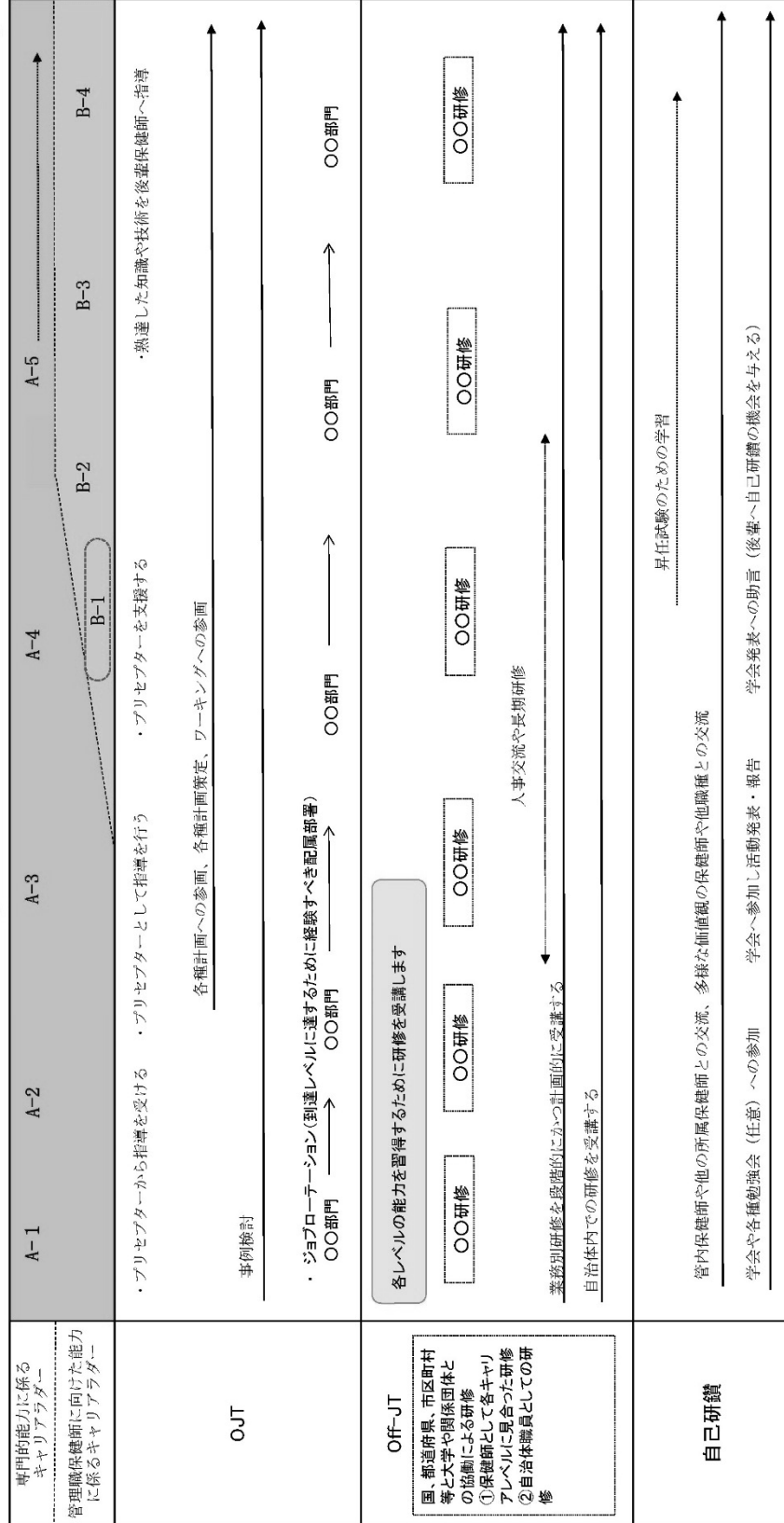
(保健師の研修に係るあり方検討会最終とりまとめ資料編 P7 H28.3:厚生労働省)

2. 自治体保健師のキャリアパスのイメージ

提出構成員 中板青美(公益社団法人日本看護協会)

キャリアパスは、キャリアアップのための道筋を示したものです。自治体保健師の能力を段階的に示したキャリアラダーの各レベル(A-1からA-5、B-1からB-4)に応じて、能力を習得するための手段(ジョブローテーション含むOJT・Off-JT・自己研鑽)を示しています。組織でキャリアパスを作成することにより、人材育成体制を構築することにつながります。

専門的能力に係るキャリアラダーが一定程度積み上げられた上で、その能力を実践現場で発揮しより向上させつつ、管理職保健師として能力を積み重ねていきます。



作成：平成27年度厚生労働科学研究「地域保健に貢献する人材の計画的育成に関する研究」(研究代表者：奥田博子)/分科研究「自治体保健師のキャリアパスモデルの開発」分科研究者中板青美にて提示されたキャリアパスモデルが基を日本看護協会で作成 ※47都道府県看護協会保健師職能委員長(自治体での活動経験が20年以上の者)へのグループインタビュー結果を統合し作製したもの。

○平成 29 年度自治体保健師のキャリア形成支援事業協力都道府県募集要項

平成 29 年度
厚生労働省先駆的保健活動交流推進事業

自治体保健師のキャリア形成支援事業
協力都道府県募集要項

公益社団法人 日本看護協会
健康政策部保健師課

募集要項

1. 自治体保健師のキャリア形成支援事業の趣旨

平成 28 年 3 月に、厚生労働省から「自治体保健師の標準的なキャリアラダー（以下、キャリアラダー）」が示されました（「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）。

保健師のキャリア形成プロセスがキャリアラダーとして明示されたことで、各自治体では、これまで経験年数等で階層化してきた現任教育を見直す動きが始まっています。

日本看護協会では、各都道府県をはじめ、各市町村においても、上記検討会で提案されたキャリアラダー等を活用し、各組織の状況に応じた保健師の人材育成計画が求められると考えました。そこで、都道府県における保健師の人材育成計画の策定プロセスを通じ「都道府県（保健所）保健師等が、管内市町村の人材育成計画策定の支援ができるようになる」ことを目指し、厚生労働省先駆的保健活動交流推進事業の一環として標記事業を実施することと致しました。

つきましては、標記事業の実施にあたり、ご協力いただける都道府県を以下のとおり、募集致します。

参考

本事業における「自治体における保健師の人材育成計画」とは

各自治体において、今求められる行政ニーズに応えるために必要な保健師の専門能力を明らかにする。その専門能力を獲得するための研修及びジョブローテーション等を含めた人材育成の基本的な方向性を、組織の状況に合わせて作成する。両者をあわせたものを「自治体における保健師の人材育成計画」とする。

※なお、「必要な保健師の専門能力」については、自治体保健師の標準的なキャリアラダー（厚生労働省：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）を参照

2. 事業実施体制

1) 委員会の設置

本事業は「保健師のキャリア形成支援検討委員会」（以下、本委員会）を設置し、事業を推進しています（構成員は、5 ページに記載）。

2) 事務局：日本看護協会健康政策部保健師課

3. 事業について

本事業は、「都道府県における保健師の人材育成計画の策定プロセスを通じ、都道府県（保健所）保健師、管内の市町村の人材育成計画策定の支援ができる」ことを目指し、その参考となる「市町村保健師の人材育成体制の構築支援に関するガイド（仮称）」を作成することを目的としています。

自治体保健師の標準的なキャリアラダーに基づき自都道府県の保健師の人材育成計画を策定中の都道府県や、既に計画を策定済みの都道府県にご協力をいただき（以下、協力都道府県）、下記を実施致します。

1) 協力都道府県の公募

（詳細は「4.協力都道府県の公募」をご参照ください）

2) 情報収集及び情報提供

(1) 保健師の人材育成計画や現任教育体制等に関する情報収集

- ・協力都道府県や県内市町村における既存の人材育成計画や現任教育体制等について、情報収集を行います。

(2) 保健師の人材育成を検討する会議への参加と情報提供

- ・協力都道府県における保健師の人材育成を検討する会議（検討会）等に、本委員会委員が参加し、保健師の人材育成計画を策定するプロセスを通して、市町村への支援のあり方を検討すると共に、必要に応じ情報提供や助言を行います。

3) 「市町村保健師の人材育成体制の構築支援に関するガイド（仮称）」の作成

- ・本委員会において、都道府県（保健所）等が市町村の人材育成計画策定を支援する際のポイントを集約したガイドを作成します。

※上記2) は、本委員会委員が協力都道府県に出向き、実施します。

※協力都道府県の皆様には「自都道府県における保健師の人材育成計画の策定」を通し、市町村が人材育成計画を策定する際に、都道府県（保健所）が実施する支援について、得られた気づきやポイント等について、本委員会委員にお聞かせいただきます。

4) 事業実施期間

平成 29 年 7 月～平成 30 年 3 月

（協力都道府県における情報収集及び情報提供等は、平成 29 年 10 月～平成 30 年 2 月末日を予定）

4.協力都道府県の公募

- 1) 募集件数：3 都道府県
- 2) 応募締め切り：平成 29 年 10 月 12 日（木） 正午必着
- 3) 応募の要件：

以下の要件を満たしていること

- (1) 「自治体保健師の標準的なキャリアラダー（平成 28 年 3 月：厚生労働省）」を踏まえて、「自都道府県における保健師の人材育成計画」を策定済み、または策定中であること
- (2) 都道府県（保健所）が、管内市町村における保健師の人材育成計画策定に関わる支援を実施している、又は次年度に支援を実施する予定であり、支援する予定の市町村から、受援の了承が得られていること。

現在、人材育成計画を策定中の場合は、上記に加えて以下 2 点も要件とする

- (3) 「自都道府県における保健師の人材育成計画」の策定が事業計画等に位置づけられており、検討会等が設置されていること
 - (4) 上記 (3) の検討会等に、次年度以降の市町村支援に向け、都道府県保健所保健師が参加していること。
- ※なお、都道府県保健所保健師については、管内市町村の実情を把握していることが望ましい。

4) 費用負担

- ・協力都道府県による費用の負担はありません。
- ・本事業は厚生労働省先駆的保健活動交流推進事業の一環として実施します。
- ・本委員会委員の現地訪問等に関わる旅費等は、日本看護協会が負担します。

5) 応募方法

- ・申込書類（様式㊦-1, ㊦-2）を、以下にメールまたは郵送でお送りください。
- ・なお、メール送付の場合はパスワードを設定し、別途パスワードをお知らせください。

住所：〒150-0001 東京都渋谷区神宮前 5-8-2
公益社団法人日本看護協会 健康政策部保健師課 橋本・金丸・村中宛
メール：hokenshi@nurse.or.jp

7) その他：

- ・本事業の窓口となる担当者（保健師）を明記してください。
- ・提出書類は、秘密保持に配慮し、本事業以外に無断で使用することはありません。なお、提出書類は返却いたしませんので、予めご了承ください。

5. 選考

1) 選考方法

応募要件に基づき、厚生労働省健康局健康課保健指導室及び本委員会と協議の上、協力都道府県を決定いたします。

※提出書類の記載内容について、事務局より電話等で問合せをする場合があります。

2) 結果通知

選考結果は、平成 29 年 10 月下旬に文書にてお知らせ致します。

※採否への事前お問合せには、対応致しかねます。予め、ご了承ください。

6. 成果の普及

本事業の成果は、報告書としてまとめ、各都道府県・市町村・関係団体等に配布予定です。また、学会や保健師関連雑誌で報告することがあります。

※本事業の成果普及には、協力都道府県からの成果の発信が不可欠です。ご協力をお願いします。

【連絡先・問い合わせ】

公益社団法人日本看護協会健康政策部保健師課

担当：橋本結花・金丸由香・村中峯子

電話：03-5778-8844 FAX：03-5778-8478

メール：hokenshi@nurse.or.jp

申し込みに必要な書類

1. 申し込みに必要な書類

1)表紙(申込者押印済み)

<様式㊥-1>

2)申込書

<様式㊥-2>

様式㊥-1

公益社団法人 日本看護協会
会長 福井 トシ子 様

()都道府県

役職*

氏名 ㊦

平成 29 年度 厚生労働省先駆的保健活動交流推進事業
自治体保健師のキャリア形成支援事業
協力の申し込みについて

標記について、別添のとおり申し込みいたします。

様式㊥-1 表紙(申込者押印済)
様式㊥-2 申込書

※申込者の役職は、都道府県の課長級の方を想定しております。

様式④-2

平成 29 年度 厚生労働省先駆的保健活動交流推進事業
自治体保健師のキャリア形成支援事業
申込書

申込日:平成 29 年 月 日

本事業の担当者	担当者氏名		(ふりがな)	役職		
	所属	名称		(ふりがな)		
		所在地		〒		
		TEL 番号			FAX 番号	
E-Mail		@				
応募理由及び 保健師の人材育成に 関する現状など			1.本事業への応募理由			
			2.本事業への参加で期待すること			

3.貴都道府県における保健師の人材育成に関する現状等について
ご記入ください。

①自治体保健師の標準的なキャリアラダーを踏まえて、自都道府
県における保健師の人材育成計画を策定されましたか。

- 策定済み(策定年月: 年 月)
策定中・策定予定→完成 年 月予定

②都道府県(保健所)が、管内市町村における保健師の人材育
成計画策定に関わる支援を実施している、または実施する予
定であり、支援予定の市町村から受援の了承が得られていま
すか。

- 支援を実施している
今後、支援を予定しており、支援予定の市町村から受援の了
承を得ている

※以下につきましては、上記①で自治体保健師の標準的なキャ
リアラダーを踏まえて、自都道府県における保健師の人材育
成計画を「策定中・策定予定」とお答えいただいた場合に、ご
回答をお願いいたします。

③自都道府県における保健師の人材育成計画の策定が、事業
計画等に位置づけられ、検討会等が設置されていますか。

- 保健師の人材育成計画の策定が、事業計画等に要綱等に位
置づけられ、検討会等が設置されている

→検討会等について

- ・会議体の名称:
- ・開催回数: 回/年
- ・次回開催予定日:平成 29 年 月 日
- ・参加者(所属/役職名)をお教えてください
(個人名の記入は不要 (例)健康福祉課長)

	<p>④上記③の検討会に、次年度以降の市町村支援に向け、都道府県保健所保健師が参加をしていますか。</p> <p><input type="checkbox"/>参加している(参加予定である)</p> <p><input type="checkbox"/>参加していない</p>
--	---

保健師のキャリア形成支援検討委員会委員

◎は委員長

石川貴美子	神奈川県秦野市福祉部高齢介護課／担当課長（兼）課長代理
大木幸子	杏林大学保健学部看護学科／教授 （一般社団法人全国保健師教育機関協議会／理事）
川村尚美	高知県中央西福祉保健所次長兼地域支援室長 （全国保健師長会／都道府県部会常任理事）
田中由香	兵庫県宝塚市健康福祉部健康推進室／保健施策推進担当課長
成木弘子	国立保健医療科学院／統括研究官
福原円	栃木県小山市保健福祉部地域包括ケア推進課／係長（副主幹）
三上房枝	公益社団法人滋賀県看護協会／専務理事
村嶋幸代◎	大分県立看護科学大学／理事長・学長
山中朋子	青森県中南地域県民局地域健康福祉部保健総室（弘前保健所）／所長 （全国保健所長会／副会長）
山本光昭	兵庫県健康福祉部／健康福祉部長
吉岡京子	東京医科大学医学部看護学科地域看護学／准教授

（五十音順、敬称略）

担当理事

中板 育美 公益社団法人 日本看護協会／常任理事

事務局

村中 峯子 公益社団法人 日本看護協会／健康政策部長
橋本 結花 公益社団法人 日本看護協会 健康政策部保健師課／健康政策専門職
金丸 由香 公益社団法人 日本看護協会 健康政策部保健師課

平成 29 年度 厚生労働省 先駆的保健活動交流推進事業
自治体保健師のキャリア形成支援事業
市町村保健師の人材育成体制構築支援に関する報告書

発行日	2018 年 3 月 31 日
編集	公益社団法人 日本看護協会 健康政策部保健師課
	公益社団法人 日本看護協会
	〒150-0001 東京都渋谷区神宮前 5-8-2
発行	TEL 03-5778-8831 (代表)
	FAX 03-5778-5601 (代表)
	URL http://www.nurse.or.jp/

※本書からの無断転載を禁ずる