

平成 30 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の支援に関する報告書

平成 31 年 3 月

公益社団法人 日本看護協会

はじめに

近年、少子高齢社会の到来に伴う急激な社会の変化から、健康課題が複雑化多様化する中、地域で人々が安心・安全に暮らすことのできるまちづくり、地域共生社会の実現が求められています。誰もが望む地域共生社会の基盤となるのが、健康寿命の延伸であり健康なまちづくりです。

保健師には健康寿命の延伸と健康なまちづくりを牽引するキーパーソンとして、地域の健康課題を分析し、人々をつなぎ、多職種や地域の人々と共に地域を動かす役割が求められています。

保健師が保健師としての専門性を発揮し、役割を發揮するには基礎教育のあり方の検討と共に、現任教育体制の整備が必要です。厚生労働省は、自治体保健師の体系的な人材育成として「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）」の中で、自治体保健師に求められる能力を整理し、自治体保健師の標準的なキャリアラダーを示しました。

都道府県をはじめ各市町村において、組織の状況に応じて計画的な保健師の人材育成を進めることが重要であり、標準的なキャリアラダーを活用した、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。

しかし、各市町村が独自に人材育成計画を策定するには限界があります。「地域における保健師の保健活動について（厚生労働省通知/平成25年4月発出）」では、都道府県本庁および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明示されており、都道府県本庁および都道府県保健所による市町村への支援が、これまで以上に期待されています。

こうしたことを背景に、本会では昨年度「保健師のキャリア形成支援検討委員会」を設置し、4県のご協力をいただき、都道府県・保健所が市町村の人材育成計画の策定を支援する上で必要と考えられる支援に関するポイント(案)をまとめました。

平成30年度は、支援に関するポイント(案)の精練を図り、都道府県が市町村の人材育成体制構築を支援する上でのポイント(完成版)を報告書にまとめました。本書をご活用いただき、都道府県本庁および都道府県保健所の市町村への体系的な人材育成体制構築への支援がなされ、各市町村におけるよりよい保健活動の発展につながれば望外の喜びです。

最後になりましたが、本事業にご協力をいただきました協力県のみなさま、検討委員のみなさま、関係機関、都道府県看護協会に心よりお礼申し上げます。

公益社団法人 日本看護協会
会長 福井トシ子
平成31年3月吉日

市町村保健師の人材育成体制構築の支援に関する報告書

～保健師が相互に育ちあう人材育成を目指して～

目 次

I 事業内容	1
1. 事業背景と目的	
2. 事業実施プロセス	
3. 本事業における用語の定義	
4. 特別委員会における確認事項	
II 人材育成体制の構築に関する支援	7
1. 人材育成体制の構築プロセスと支援に関するポイントの活用にあたって	
2. 人材育成に関わる関係機関の主な役割	
3. 人材育成体制の構築プロセスと支援に関するポイントの内容	
1) 人材育成体制の構築プロセスと支援に関するポイント	
2) 支援に関するポイントの留意点	
III 平成 30 年度協力県の取り組み報告	29
1. 山形県	
2. 山梨県	
3. 兵庫県	
4. 熊本県	
IV 総括 キャリア形成の必要性と今後への期待	41
参考資料	45
・自治体保健師のキャリア形成支援事業	
・自治体保健師の標準的なキャリアラダー	
・自治体保健師のキャリアパスのイメージ	

I 事業内容

1. 事業内容

1) 事業背景

2016年(平成28年)3月、「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、自治体の各保健師の能力の成長過程を段階的に整理した「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。また、市町村の保健師の人材育成に関して「都道府県による計画的・継続的な人材育成の支援・推進が今後も重要である」とし、各都道府県の役割が提示された。標準的なキャリアラダーが明示されたことを受け、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。

自治体保健師のキャリア形成については、都道府県はじめ、市町村においても、標準的なキャリアラダー等を活用し、各自治体の状況に応じた人材育成に関する指針を定め、保健師の人材育成計画を策定する必要がある。また、人材育成計画の策定プロセスにおいて、求められる行政ニーズに応えるため、保健師に必要な専門的能力を明らかにし、その能力を獲得するための研修に加え、ジョブローテーション等を含めた体系的な人材育成計画が策定され、各組織の中に位置づけられることが必要である。

そこで、自治体保健師の人材育成の推進において、都道府県が行う市町村支援に着目し、都道府県本庁及び都道府県保健所(以下 都道府県)が、管内市町村の人材育成計画策定を支援し、市町村においても人材育成計画が策定されることを目指し、厚生労働省先駆的保健活動交流推進事業として、自治体保健師のキャリア形成支援事業を実施した。

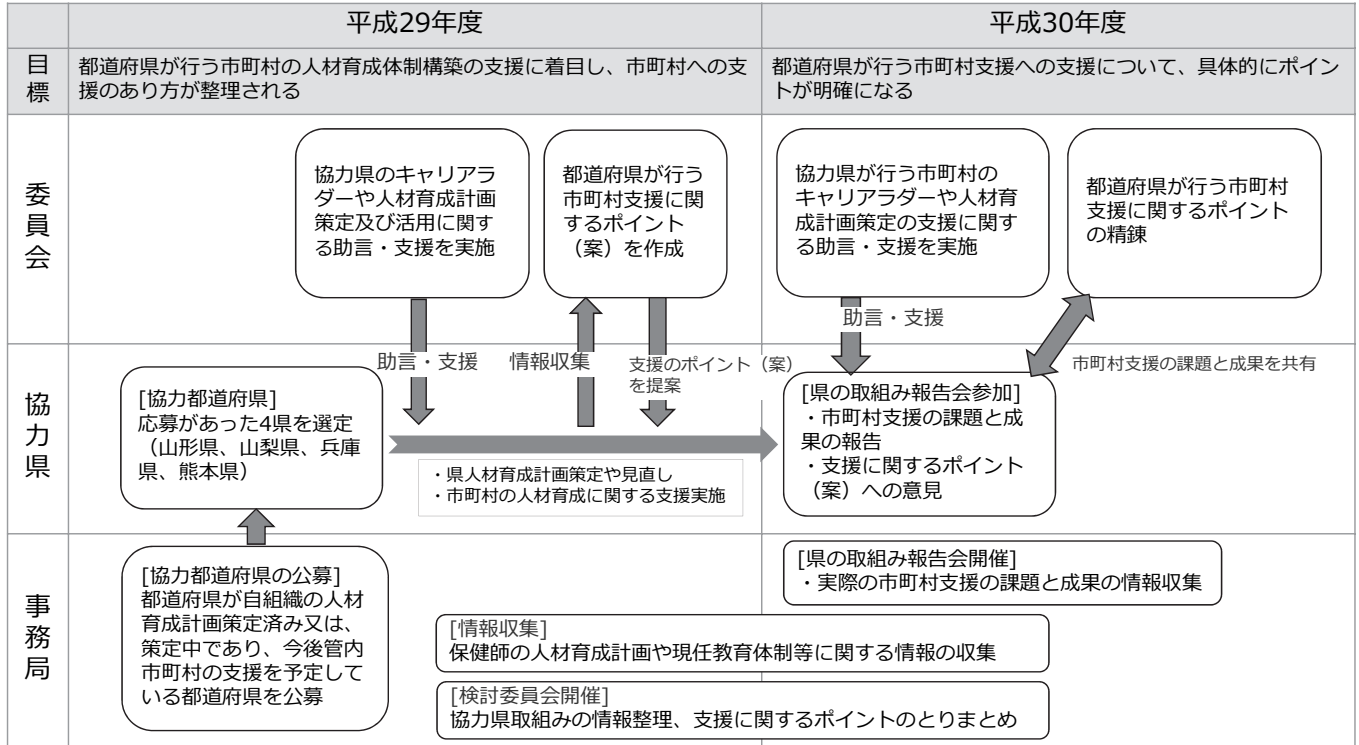
平成30年度本事業では、平成29年度に作成した「市町村保健師の人材育成体制構築の支援に関するポイント(案)」を活用し、協力都道府県が市町村の人材育成計画を策定するプロセスについて情報収集を行い、それらの取り組みを踏まえ「市町村保健師の人材育成体制構築の支援に関するポイント(以下 支援に関するポイント)」の作成を行った。

2) 平成30年度事業目的

- (1) 都道府県が、管内の市町村の人材育成計画策定の支援を実施し、市町村において保健師の人材育成計画が策定される。
- (2) 平成29年度に作成した「市町村保健師の人材育成体制構築の支援に関するポイント(案)」が精練され、全国の自治体における保健師の人材育成計画の策定が促進される。

2. 事業実施プロセス

本事業は、以下の内容で実施した。



3. 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理解し、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。

※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

4. 特別委員会における確認事項

【組織で活用できる人材育成計画を策定するために】

保健師の人材育成において、保健師が求められる専門能力を獲得し、キャリアを形成することは、組織全体の活性化を促し、住民に対する保健活動の充実につながることから保健師間において、以下の点について共通認識する必要がある。

- ・保健師自身がキャリアデザインを描き、必要な専門能力を明確化すること
- ・系統的な専門能力の獲得とキャリアの向上のために、人材育成計画を策定する必要性について共有すること
- ・計画の策定や活用にあたり、都道府県・市町村の上位職や人事担当者、他職種の理解や協力を得る体制を整えること

■コラム：地域に責任を持つ保健師の感性を育てる人材育成

公益社団法人 滋賀県看護協会 専務理事 三上 房枝

行政に働く保健師は、働くこと自体に「地域に責任を持つ」必要がある。

職位を問わず、保健師の大目標は「住民が安心して、より健康になること」である。健康を阻害する事柄を予測し、予防的な活動を、個別や同じ課題を持つ集団、地域に対して提供することであると多忙な日常の仕事に流されず、自覚する必要がある。

そのためにも、①見るべきは、住民(当事者・当事者集団)である、②住民の生活を見ること・聞くこと、そして専門家として今後を予測すること、合わせて予測できるよう、自分で問いかける訓練すること、③仲間と一緒に問いかける場と時間を意識的に作る必要がある。「育つ環境づくり」を意識的に作り、自分が責任を持つ必要のある地域を色々な方向(量的・質的視点)から見ることを徐々に広げていくことが、必要ではないでしょうか。

振り返れば私自身、先輩や上司が、自分の仕事観を的確に熱く語る時間を作り、タイミングを逃さず示してくれることは自分の道しるべとなった。その後「行きたくないところは自分にとっては行く必要のあるところ」と肝に銘じている。また連れて行ってもらった先では立ち居振る舞いから、責任の持ち方まで教えてもらった。

今の現場では、時間の余裕がなく丁寧な指導ができないと聞く。

保健師の人材育成を考えると、住民の顔を覚え、保健師の顔を関係する人たちに知ってもらうことが、自分の地域や職場が好きになり、「地域に責任をもつこと」につながっていることを意識的に伝えてほしいと思う。

II 人材育成体制の構築に関する支援

1. 人材育成体制の構築プロセスと支援に関するポイントの活用にあたって

[都道府県における市町村保健師の人材育成への支援]

今回、特別委員会において、都道府県が、市町村の人材育成計画策定を支援する際、支援の内容が具体的にイメージができ、都道府県が行う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の参考となるよう都道府県において、能力の成長過程を段階別に整理したキャリアラダーが作成され、保健師の活動指針や人材育成計画を策定していることを前提とし、以下の2点の内容を示した。

- a) 市町村が、自組織の人材育成の体制を構築するための準備の段階から、PDCA サイクルの一連のプロセス（計画立案、実施、継続した体制構築のための評価、改善・フィードバックを繰り返す）と取り組みの内容を示した
- b) a) で示した市町村のプロセスに対し、都道府県が行う支援の内容を示した

なお、「支援に関するポイント」は、保健師の人材育成において、以下の2点が推進されるようまとめた。

- ①個々の保健師の目標や能力の獲得状況等の多様性に応じて、標準的なキャリアラダー等を活用し、各自治体において、体系的な人材育成を推進することが必要である。
- ②職場内の指導・教育から学びを得て能力を獲得し向上させる職場内教育（OJT）のほか、国や都道府県等における階層別の研修等の職場外教育（off-JT）や、人事異動や人事交流等による担当業務の経験を積み重ねるジョブローテーションと、自己研鑽を合わせ獲得できるよう人材育成を推進することが必要である。

2. 市町村保健師の人材育成に関わる関係機関の主な役割

都道府県では、保健師の活動指針の作成や、人材育成計画策定、見直しが行われており、それらを踏まえ、市町村においても各組織の状況に応じた保健師の人材育成がなされることが期待される。しかし、市町村からは「必要性は理解しているが難しい」「小規模町村で少人数配置であり、キャリアデザインを描くことが難しい」等の声が聞かれている。そのような中、市町村保健師の人材育成の支援については、都道府県保健所等へ期待される役割として、「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）において、「市町村に対しては、広域のおよび専門的な立場から、技術的な助言、支援及び連絡調整を積極的に行うよう努めること」と示されている。

また、保健師の研修のあり方検討会最終とりまとめにおいて、都道府県による市町村への支援については、

- ①市町村と連携を図るとともに、人材育成に関する市町村からの相談体制を整備する等市町村の実態を常に把握する体制を整えること
- ②管内市町村の参加を得て、市町村においても活用可能な人材育成ガイドラインを作成すること

等、市町村への支援・連携の強化について示されている。

今回、都道府県が行う「市町村の人材育成を支援する役割」について、特別委員会にて検討を行い、以下のように整理した。

1) 都道府県本庁

- 都道府県・市町村保健師の人材育成に関する総括的な役割を担う。
- 都道府県・市町村保健師の計画的・継続的な人材確保や人材育成等について、計画等を策定し、関係者・関係機関と調整、推進する役割を担う。

- (1) 管内市町村の参加を得て、都道府県の保健師活動指針や人材育成計画を策定し、推進を行う。
- (2) 都道府県全体の人材育成に関する課題を明確にし、市町村や関係者・関係機関と共有を行う。
- (3) 都道府県全体の現任教育等人材育成体制の構築を図り、推進を行う。
- (4) 都道府県全体の現任教育の評価、検討を行う。
- (5) 市町村を対象とした体系的な研修や人材派遣等の計画・実施・調整を行う。

2) 都道府県保健所（以下 保健所）

- 国・都道府県の方針を理解し、管内市町村の人材育成に関する総括的な役割を担う。
- 管内市町村の方針や人材育成支援のニーズを把握し、市町村の特性に合わせた人材育成体制の構築と計画策定等の支援、推進の役割を担う。

- (1) 市町村の保健師の配置状況や、現任教育等の実態を把握し分析を行う。
- (2) 都道府県本庁と協働し、保健師活動指針や人材育成計画を策定し、推進を行う。
- (3) 市町村の方針や人材育成支援に関するニーズを理解し、現任教育体制の構築のための支援を行う。
- (4) 市町村を対象とした体系的な研修等の計画・実施・調整を行う。
- (5) 市町村が行う職場内教育（OJT、集合研修）の支援を行う。
- (6) 市町村の現任教育等の担当者への助言・支援を行う。
- (7) 市町村と連携し、市町村の現任教育の評価、検討を行う。

3) 都道府県看護協会や教育機関等

- (1) 都道府県・市町村が行う人材育成に関する協議・検討の場において、積極的に参画し、企画・実施・評価の支援を行う。
- (2) 都道府県・市町村が行う研修の企画・運営・評価の協力を行う。
- (3) 都道府県・市町村が行う研修の講師等を務めるほか、講師の紹介等の協力を行う。
- (4) 都道府県や市町村の人材育成計画策定にあたり、人材育成に関するデータの収集や分析、現任教育体制の評価等の協力を行う。
- (5) 都道府県や市町村に対し、求められる能力の獲得と、研修の質の向上にむけ、助言・指導、協力を行う。

[参考] 人材育成体制の構築プロセスと支援に関するポイントの見方

市町村の取組	市町村の取組内容（自治体独自の取組内容）	都道府県が市町村へ行う支援の内容
1	1. 人材育成体制の構築プロセス 2. 人材育成体制の構築プロセス 3. 人材育成体制の構築プロセス 4. 人材育成体制の構築プロセス	1. 人材育成体制の構築プロセス 2. 人材育成体制の構築プロセス 3. 人材育成体制の構築プロセス 4. 人材育成体制の構築プロセス
2	1. 人材育成体制の構築プロセス 2. 人材育成体制の構築プロセス 3. 人材育成体制の構築プロセス 4. 人材育成体制の構築プロセス	1. 人材育成体制の構築プロセス 2. 人材育成体制の構築プロセス 3. 人材育成体制の構築プロセス 4. 人材育成体制の構築プロセス
3	1. 人材育成体制の構築プロセス 2. 人材育成体制の構築プロセス 3. 人材育成体制の構築プロセス 4. 人材育成体制の構築プロセス	1. 人材育成体制の構築プロセス 2. 人材育成体制の構築プロセス 3. 人材育成体制の構築プロセス 4. 人材育成体制の構築プロセス
4	1. 人材育成体制の構築プロセス 2. 人材育成体制の構築プロセス 3. 人材育成体制の構築プロセス 4. 人材育成体制の構築プロセス	1. 人材育成体制の構築プロセス 2. 人材育成体制の構築プロセス 3. 人材育成体制の構築プロセス 4. 人材育成体制の構築プロセス

市町村の人材育成体制の構築プロセス、市町村の取り組み内容

- 市町村が自組織の人材育成体制を構築するための準備の段階から、PDCA サイクルの一連のプロセス（計画立案、実施、継続した体制構築のための評価、改善・フィードバックを繰り返す）と、取り組みの内容を記載。

市町村の取組	市町村の取組内容（自治体独自の取組内容）	都道府県が市町村へ行う支援の内容
1	1. 人材育成体制の構築プロセス 2. 人材育成体制の構築プロセス 3. 人材育成体制の構築プロセス 4. 人材育成体制の構築プロセス	1. 人材育成体制の構築プロセス 2. 人材育成体制の構築プロセス 3. 人材育成体制の構築プロセス 4. 人材育成体制の構築プロセス
2	1. 人材育成体制の構築プロセス 2. 人材育成体制の構築プロセス 3. 人材育成体制の構築プロセス 4. 人材育成体制の構築プロセス	1. 人材育成体制の構築プロセス 2. 人材育成体制の構築プロセス 3. 人材育成体制の構築プロセス 4. 人材育成体制の構築プロセス
3	1. 人材育成体制の構築プロセス 2. 人材育成体制の構築プロセス 3. 人材育成体制の構築プロセス 4. 人材育成体制の構築プロセス	1. 人材育成体制の構築プロセス 2. 人材育成体制の構築プロセス 3. 人材育成体制の構築プロセス 4. 人材育成体制の構築プロセス
4	1. 人材育成体制の構築プロセス 2. 人材育成体制の構築プロセス 3. 人材育成体制の構築プロセス 4. 人材育成体制の構築プロセス	1. 人材育成体制の構築プロセス 2. 人材育成体制の構築プロセス 3. 人材育成体制の構築プロセス 4. 人材育成体制の構築プロセス

都道府県が市町村へ行う支援の内容

- 市町村が行う人材育成のプロセスに応じて、都道府県が行う支援の内容を記載。

1. 市町村保健師の人材育成体制の構築プロセスと支援に関するポイントの内容

1) 市町村保健師の人材育成体制の構築プロセスと支援に関するポイント

市町村の人材育成体制の構築プロセス		市町村の取り組み内容
I	I. 人材育成体制の構築のための準備	<ol style="list-style-type: none"> 1. 国、都道府県の方針を理解する 2. 自組織の人材育成に関する体制の構築について必要性を理解する 3. 国が示した保健師活動指針、自治体保健師のキャリアラダー等の理解を深める 4. 都道府県が行う市町村への支援内容等を理解し、提供を受けた資料や研修を活用する 5. 自組織の将来を見据えた人材育成の考え方や課題を整理する
II	II. 人材育成計画策定に関する組織内の理解と合意形成	<ol style="list-style-type: none"> 1. 人材育成計画策定について、組織内上位職、人事部局等へ目的を説明し合意を得る 2. 人材育成計画の策定に関する関係者会議等検討の場の設置、運営 3. 組織内の保健師間において、保健師活動指針、自治体保健師のキャリアラダー、都道府県方針等の理解のための会議・研修会の実施 4. 組織内で、望ましい保健活動に向けた体系的な人材育成の必要性や考え方を共有
III	III. 組織全体の人材育成に関する実態把握と課題の整理	<ol style="list-style-type: none"> 1. 業務内容、年齢・配置状況、現任教育の現状等、組織全体の人材育成に関する実態把握 2. 組織全体の人材育成に関する課題を明確化
IV	IV. 個々の保健師の能力の明確化と共有	<ol style="list-style-type: none"> 1. 個々の保健師の能力やキャリアレベルの把握 2. 担当・部署別等、組織全体の情報についてデータ化と分析 3. 標準的なキャリアラダー・求められる能力との比較、分析 4. 個々の保健師の課題と、組織全体の課題の明確化 5. 分析結果の組織内共有

都道府県が市町村へ行う支援に関するポイント

[人材育成に関する都道府県の方針・目的の明確化と共有、市町村と合意を形成]

- a. 都道府県計画策定のため、圏域全体の保健活動や職員配置状況等の現状把握、組織診断、評価を実施
- b. 都道府県圏域全体の人材育成に関する組織体制の整備、事業化（都道府県予算の確保、担当部署設置等）
- c. 市町村に対し、保健師活動指針、標準的なキャリアラダー、都道府県の人材育成計画・指針・ガイドライン等基本的な方針(以下 方針)の共通理解にむけ、会議や研修等の開催と説明を実施
- d. 都道府県の人材育成計画策定や見直しに関する協議・検討の場に、市町村の参画を推進
- e. 市町村の保健師や人材育成担当、人事部局等に対し、人材育成の目的と必要性を共有し、合意を得るため、都道府県方針の提案と協議の場を設定
- f. 都道府県が行った圏域全体の人材育成に関する組織診断の結果（データ、資料等）を市町村へ提供
- g. 市町村と連携し、市町村の人材育成に関する課題の整理、体制構築に向けた方向性の確認と共有
- h. 市町村に対し、人材育成に関する好事例等について情報を提供

[市町村の組織内合意形成に関する支援]

- a. 市町村の組織内合意形成を図る場への参画
- b. 市町村の統括保健師等への支援
- c. 保健所毎の会議・研修の企画、運営
- d. 市町村の職場内会議・研修の企画・運営の協力・支援

同時、または
ステップ順が異なる

[組織診断や課題の抽出・分析などの技術的な支援・協力]

- a. 組織診断に必要なデータの提供
- b. 組織全体の実態把握の方法・手段について情報提供
- c. キャリアレベルの保健師本人の評価と、教育担当等他者による評価の実施に必要な知識と技術の習得にむけた研修の開催・企画・運営と支援
- d. 市町村と連携したデータ収集・調査の実施と、データ分析・評価等組織診断の協力・支援

[個人・組織全体の能力やキャリアレベルの明確化と結果分析の協力・支援]

- a. 個々の保健師の能力やキャリアレベルの把握にむけた協力・支援
- b. 自己評価と他者評価の実施に必要な知識と技術習得にむけた協力・支援
- c. 把握した個々の保健師の情報を組織全体の傾向としてデータを分析、課題の明確化に関する助言・支援

1) 市町村保健師の人材育成体制の構築プロセスと支援に関するポイント

市町村の人材育成体制の構築プロセス		市町村の取り組み内容
V	V. 能力獲得に向けた人材育成計画の策定	<ol style="list-style-type: none"> 1.組織の人材育成の方針の決定 2.組織の人材育成に関する目指す姿（目標）の明確化 3.計画的なキャリアレベル毎の職場教育（職場内集合研修・OJT、off-JT）や、人事異動・人事交流等ジョブローテーションとキャリアパスを連動した現任教育に関する方策の検討 4.個々の保健師のキャリアレベルと、現任教育や指導ニーズの把握の方法、評価の方法等の検討 5.組織内における教育指導体制の構築に向けた検討（部下・後輩の指導や教育の方法等） 6.人材育成計画の評価の方法の検討（目標、評価時期、評価者等の設定） 7.人材育成計画の策定 8.上位職・人事部局へ人員体制・配置基準・採用計画や計画的な人事異動の必要性、人事異動等とキャリアパスの内容、体系的な研修計画の実施等人材育成計画について説明と合意 9.必要な会議・研修の企画や、予算獲得、担当者の設置等事業化にむけた検討と、上位職・人事部局等への説明と調整 10.人材育成計画について、組織内外へ周知、普及・啓発
VI	VI. 能力獲得に向けた人材育成計画の実施	<ol style="list-style-type: none"> 1.個々の保健師の能力とキャリアレベル、教育・指導ニーズ等の把握 2.個々の保健師の獲得すべき能力とキャリアに関する行動計画の作成の支援 3.個々の保健師と組織全体が獲得すべき能力やキャリア形成の目標達成に向けた現任教育の実施 4.キャリアレベル毎の職場内集合研修や教育的指導等OJTの実施 5.キャリアレベル毎の職場外研修（off-JT）の出席の調整 6.人事異動・人事交流等ジョブローテーションの実施
VII	VII. 人材育成体制の評価とフィードバック	<ol style="list-style-type: none"> 1.人材育成計画の目標達成の評価 2.個々の保健師と、組織全体の獲得すべき能力やキャリア形成の目標達成についての評価 3.目標達成に向けた個々の保健師と、組織全体の人材育成体制について改善策の検討

都道府県が市町村へ行う支援に関するポイント

[人材育成計画立案への支援と体系的な職場（集合）研修等の企画・調整]

- a. 国・都道府県の方針を踏まえ、準備の段階から市町村の人材育成計画・ガイドライン・研修計画等の策定や、検討の場に参画
- b. 市町村の人材育成計画策定にむけた、情報や知識習得のための会議・研修等の企画、運営
- c. 市町村の人材育成に関する予算の確保や事業化に向けた説明や調整への支援
- d. 市町村の保健師のキャリア形成に活用できる都道府県集合研修の企画と事業化
- e. 国・都道府県の研修、人事交流等の参加の推進（予算の確保、周知）
- f. 市町村における個々の保健師や、組織全体の能力やキャリアレベルに関する実態把握や、分析・評価等への継続した支援

[実施状況の把握と計画の実施に関する助言・支援]

- a. 市町村と連携し、個々の保健師の能力やキャリアレベルの把握や現任教育の実施等計画の実施状況の把握と助言・支援
- b. 個々の保健師や組織全体に求められる能力の獲得にむけた保健活動や業務、配置等の見直しに向けた検討への協力・支援
- c. 市町村の保健師のキャリア形成に活用できる都道府県集合研修の実施や、人事交流等の実施

[実施状況の把握と計画の実施・評価に関する助言・支援]

- a. 市町村の人材育成計画をPDCAサイクルに沿って進めるための評価に関する支援
- b. 都道府県の人材育成に関する組織体制や研修計画等市町村人材育成支援に関する評価の実施
- c. 今後の支援体制について再検討

2) 支援に関するポイントの留意点

市町村の人材育成体制の構築プロセス I	人材育成体制の構築のための準備
1. 国、都道府県の方針を理解する 2. 自組織の人材育成に関する体制の構築について必要性を理解する 3. 国が示した保健師活動指針、自治体保健師のキャリアラダー等の理解を深める 4. 都道府県が行う市町村への支援内容等を理解し、提供を受けた資料や研修を活用する 5. 自組織の将来を見据えた人材育成の考え方や課題を整理する	



都道府県が市町村へ行う支援に関するポイント	
人材育成に関する都道府県の方針・目的の明確化と共有、市町村と合意を形成	
<p>a. 都道府県計画策定のため、圏域全体の保健活動や職員配置状況等の現状把握、組織診断※1、評価を実施</p> <p>b. 都道府県圏域全体の人材育成に関する組織体制の整備、事業化（都道府県予算の確保、担当部署設置等）</p> <p>c. 市町村に対し、保健師活動指針、標準的なキャリアラダー、都道府県の人材育成計画・指針・ガイドライン等基本的な方針(以下方針)の共通理解にむけ、会議や研修等の開催と説明を実施</p> <p>d. 都道府県の人材育成計画策定や見直しに関する協議・検討の場に、市町村の参画を推進</p>	<p>【留意点】 組織診断の実施と事業化（支援に関するポイント a,b） 都道府県本庁は、保健所と協働し、圏域全体の保健活動の状況や、職員配置・年齢分布の状況等人材育成に関する情報を収集し、組織診断を行う。その課題から、圏域全体の保健師の人材育成に関する方策をたて、人材育成を業務・事業として実施できるよう、上位職・財政部門・人事部門等関係機関・関係者等と調整を行う。</p> <p>市町村への説明（支援に関するポイント c,d） 都道府県は、国の方針や各都道府県の人材育成に関する方針と具体的な計画内容等を市町村に示し、市町村の特性に合わせた人材育成を構築する意義・必要性について説明を行うことが必要である。</p> <p>市町村との連携体制の構築（支援に関するポイント d） 市町村が、自組織の人材育成計画等の必要性を理解し、計画策定のイメージが図られるよう、都道府県の方針等を計画立案する会議の段階から、市町村の統括保健師や人事担当者等に積極的に参画を促し、市町村との協働・連携する体制を構築する必要がある。</p>

<p>e.市町村の保健師や人材育成担当、人事部局等に対し、人材育成の目的と必要性を共有し、合意を得るため、都道府県方針の提案と協議の場を設定</p> <p>f.都道府県が行った圏域全体の人材育成に関する組織診断の結果（データ、資料等）を市町村へ提供</p> <p>g.市町村と連携し、市町村の人材育成に関する課題の整理、体制構築に向けた方向性の確認と共有</p> <p>h.市町村に対し、人材育成に関する好事例等について情報を提供</p>	<p>市町村へ具体的な支援内容を提示（支援に関するポイント e）</p> <p>都道府県は、市町村の人事部局や保健師への説明会や会議の開催、職場外研修の機会の提供、研修事業の予算化等、市町村に対し、今後の具体的な支援内容について示す必要がある。</p> <p>組織診断の結果を可視化し提供（支援に関するポイント f）</p> <p>都道府県は、人材育成に関する組織診断の結果をデータ化（可視化）し、その結果は市町村に提供し、共有を行う。</p> <p>市町村の検討の場への参画（支援に関するポイント g）</p> <p>都道府県は、市町村の検討の場に計画立案する準備の段階から参画し、圏域全体の保健師の人材育成について、都道府県の方針に基づき、助言・指導を行う必要がある。</p> <p>市町村の特性に合わせた支援（支援に関するポイント f ,g,h）</p> <p>都道府県は、実施した圏域全体の組織診断を元に、他自治体の人材育成に関する好事例の情報提供を行う等各市町村の特性に合わせた支援が求められる。特に、規模の小さい市町村においては、連携・協力し、市町村の組織診断を行い、その特性を踏まえ都道府県の人材育成指針や人材育成計画を活用し現任教育が行えるよう、都道府県の柔軟な支援が必要である。</p>
---	--

※ 1 組織診断：一人ひとりがどのような意識、満足度、動機付けの状況にあるか、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、望ましい成果を産み出しているかの現状を多面的に、質・量的なデータを元に診断すること。また、組織体制や年齢構成、採用状況、業務・配置等の状況、統括保健師設置、現任教育・研修内容等情報収集し、データ化し分析を行う。

市町村の人材育成体制の構築プロセスⅡ

人材育成計画策定に関する組織内の理解と合意を形成

1. 人材育成計画策定について、組織内上位職、人事部局等へ目的を説明し合意を得る
2. 人材育成計画の策定に関する関係者会議等検討の場の設置、運営
3. 組織内の保健師間において、保健師活動指針、自治体保健師のキャリアラダー、都道府県方針等の理解のための会議・研修会の実施
4. 組織内で、望ましい保健活動に向けた体系的な人材育成の必要性や考え方を共有

都道府県が市町村へ行う支援に関するポイント

市町村の組織内合意形成に関する支援

a. 市町村の組織内合意形成を図る場への参画

【留意点】

市町村の組織内合意形成の場への参画（支援に関するポイント a）

都道府県は、市町村の組織内の合意形成の場に積極的に参加し、上位職・人事担当、保健師全体等への説明等の支援を行う。

b. 市町村の統括保健師等への支援

統括保健師等への支援（支援に関するポイント b）

保健師の人材育成については、自治体の保健活動を組織横断的に総合調整及び推進し、技術的及び専門的な側面から指導する統括保健師が、中心的な役割を発揮することが望まれる。

都道府県は、市町村に対し、統括保健師の配置を推進するとともに、その役割が担えるよう人材育成に関する体制整備のプロセスを共有し、課題を整理できるよう人材育成計画に関する相談・支援を継続して行う必要がある。

c. 保健所毎の会議・研修の企画、運営

d. 市町村の職場内会議・研修の企画・運営の協力・支援

市町村の職場内外研修の実施と支援（支援に関するポイント c,d）

都道府県は、市町村に対し、国の動向や自治体保健師のキャリアラダー、都道府県の方針等の理解を促す研修（職場外研修）の実施や、好事例等の情報提供を行うことが望ましい。

また、市町村と連携し、市町村の職場内研修の企画等に協力し、組織全体で人材育成の必要性を理解し、現任教育等の体制が整備されるよう支援を行うことが必要である。

- 1.業務内容、年齢・配置状況、現任教育の現状等、組織全体の人材育成に関する実態把握
- 2.組織全体の人材育成に関する課題を明確化

都道府県が市町村へ行う支援に関するポイント

組織診断や課題の抽出・分析等の技術的な支援・協力

a.組織診断に必要なデータの提供

b.組織全体の实態把握の方法・手段について情報提供

c.キャリアレベルの保健師本人の評価と、教育担当等他者による評価の実施に必要な知識と技術の習得にむけた研修の開催・企画・運営と支援

d.市町村と連携したデータ収集・調査の実施と、データ分析・評価等組織診断の協力・支援

【留意点】**人材育成に必要な情報収集の支援（支援に関するポイント a）**

保健師の人材育成に関する必要な情報として、組織全体の保健師の年齢構成、経験年数、業務経験、獲得している専門能力、キャリアレベル、人事異動歴、研修受講歴等の情報がある。現在把握していない情報についても、市町村を支援し、必要な情報は収集できる体制を整える必要がある。

情報提供とデータの可視化（支援に関するポイント a,b,d）

都道府県は、各都道府県の活動指針や人材育成計画策定の際に把握した人材育成に必要な情報を市町村に提供し、さらに市町村が把握・収集することが望ましい情報の収集や、情報の記録様式例の提供、保健師の年齢構成の現状について将来を見据え課題がわかるよう見える化する等データのあらわし方（可視化）について、必要な技術的な協力・支援を行う必要がある。

標準的なキャリアラダーの活用（支援に関するポイント a,b,c）

保健師に求められる能力の把握方法として、標準的なキャリアラダーを活用した保健師本人の評価（以下 自己評価）や、保健師本人と教育担当等指導者が面談等で、客観的に求められる能力やキャリアレベルを評価（以下 他者評価）を確認する方法や、組織全体を対象とする調査による把握等がある。都道府県は、それらの情報の把握について、市町村に合わせた支援を行う必要がある。

指導者等他者による面接の実施（支援に関するポイント c）

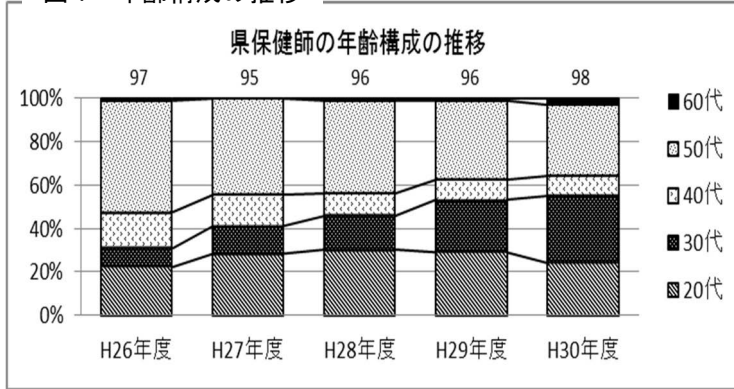
都道府県は、組織において職場内研修（OJT）の機会となるよう市町村の指導者等他者による面接を実施し、客観的に能力とキャリアレベルの評価を実施できるように支援が必要である。

指導者等への研修の開催と協力・支援（支援に関するポイント c,d）

市町村の指導者等が具体的な他者評価の視点や、知識・技術を習得できるよう、研修を行う等の支援を実施することが必要である。

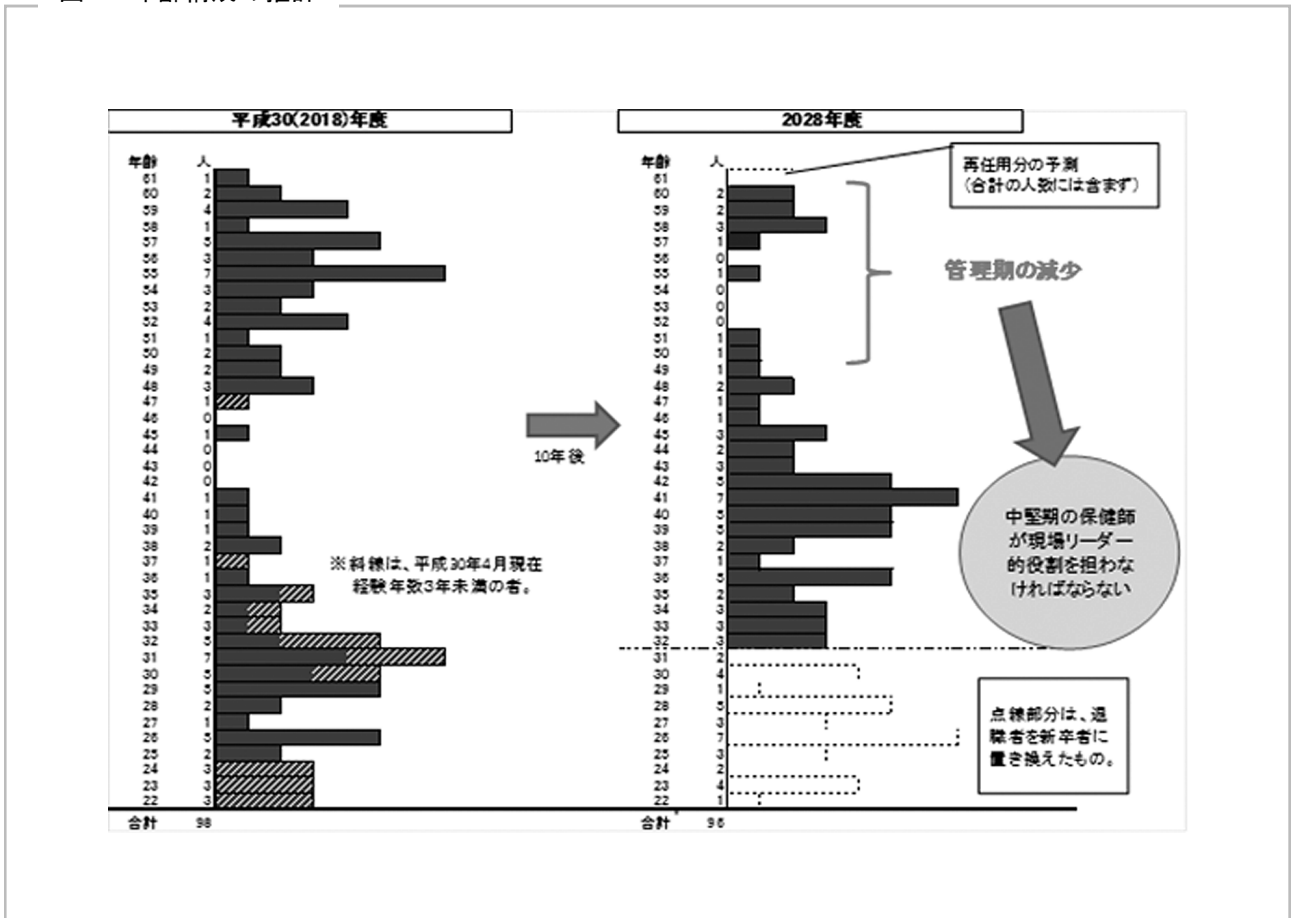
[組織診断例（年齢構成等のグラフ）]

図1 年齢構成の推移



- ・保健師の人材確保や定着の検討にあたり、根拠となる情報を整理したグラフである。
- ・組織全体の保健師の年齢構成とその推移、推計を示し、現状と今後の課題がわかるよう工夫がされている例である。
(参照：38p 熊本県の取組み「未来予想図含めた組織診断」)

図2 年齢構成の推計



出典 熊本県保健師活動指針改訂概要説明資料

■コラム：地域診断とキャリア形成

国立保健医療科学院 主任研究官 吉岡 京子

保健師の人材育成において、地域診断は欠かせない。第一の理由は、各地方公共団体の抱える健康課題解決のために、どのような実践能力を持つ保健師を育成・確保していくのかについて見通しを立てる必要があるからである。都道府県と市区町村は、互いの持つ地域診断の情報を共有し、保健師の人材育成に活用する必要がある。

第二の理由は、地域診断において人口動態や将来推計を活用し、地域の健康問題を特定・予測する手法が、保健師職能の抱える人材育成上の課題の明確化にも応用できるからである。保健師職能全体の年齢分布と人数をグラフ化することにより、「全体の3割が5年以内に退職する」、「今の40代が5代になった時に、彼らを支える人材が少ない。30代の保健師を早く育てなければならない」といった課題が見える化できる。またこのグラフの50代の層を削除し、各年代層を10年後の年代層へ移行することにより、10年後の保健師職能全体の年齢分布と人数が推計できる。この作業により、10年後を見越して保健師職能全体のキャリア形成と保健活動の質を担保するために必要な人員確保の見通しを立てられる。人材育成の方向性を検討する際に、地域診断をぜひご活用頂きたい。

市町村の人材育成体制の構築プロセスⅣ

個々の保健師の能力の明確化と共有

1. 個々の保健師の能力やキャリアレベルの把握
2. 担当・部署別等、組織全体の情報についてデータ化と分析
3. 標準的なキャリアラダー・求められる能力との比較、分析
4. 個々の保健師の課題と、組織全体の課題の明確化
5. 分析結果の組織内共有

都道府県が市町村へ行う支援に関するポイント

個人・組織全体の能力やキャリアレベルの明確化と結果分析の協力・支援

- a. 個々の保健師の能力やキャリアレベルの把握にむけた協力・支援
- b. 自己評価と他者評価の実施に必要な知識と技術習得にむけた協力・支援
- c. 把握した個々の保健師の情報を組織全体の傾向としてデータを分析、課題の明確化に関する助言・支援

【留意点】

個々の保健師の分析を組織全体の人材育成に活用

(支援に関するポイント a,c)

市町村が把握した個々の保健師の人材育成に関する情報は、保健師本人のキャリア形成のために活用するほか、組織全体として人材育成の課題を明らかにし、体系的な研修の実施等、組織全体のキャリア形成に活かされるよう、協力・支援を行う必要がある。

能力やキャリアレベルの評価に必要な情報

(支援に関するポイント a)

都道府県は、市町村に対し個人の評価の際、把握が望ましい情報（業務経験、獲得している専門能力・キャリアレベル、人事異動歴、研修受講歴等）や、個人記録の様式（以下 人材育成シート）等について提示し、継続的に管理をするように助言・支援を行う。

研修の実施（支援に関するポイント b）

他者による面談等は、職場内教育（OJT）の場であり、また、保健師間のコミュニケーションの機会として、保健師自身が日々の業務を振り返り、獲得すべき能力やキャリアを明確化するために有効である。個々の保健師がキャリアデザインを描くことができるよう都道府県は、市町村の教育担当等指導者に対し、評価・指導に必要な知識や面接の技術等の習得に関する研修を実施し、協力・支援を行うことが必要である。

■コラム：組織診断と人材育成

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 田中 由香

宝塚市の保健師 28 人でキャリアラダーの記入を試み、キャリアレベルの A1 は 1 点、A5 は 5 点といった形で点数化し、経験年数や職位別に分析を行った。

その結果、対人支援活動は経験年数に応じて着実な伸びがみられ、現在の業務のあり方が人材育成に有効であることがわかった。また、地域支援活動は、職位や経験年数に関わらず低かった。事業化・施策化は職位や配置先により、健康危機管理は災害時の活動体験の有無により差があった。

翌年度、地域支援活動については、地区担当保健師が健康管理システムを活用した地域診断に意識的に取り組んだ。また、災害に関連する業務を経験するため、地域が主催する防災訓練に順次参加した。結果、年度末にキャリアラダーで再度確認すると、すべての活動領域でキャリアレベルが向上していた。

キャリアラダーを活用すると、保健師の組織力を知ることができ、配置される部署によって獲得しやすい能力が見えてくる。まず組織の力を把握し、結果から見える強みは生かし、弱みは強化する取り組みが、目指す保健活動の実現に向けた人材育成になると考えられる。

市町村の人材育成体制の構築プロセスⅤ

能力獲得に向けた人材育成計画の策定

1. 組織の人材育成の方針の決定
2. 組織の人材育成に関する目指す姿（目標）の明確化
3. 計画的なキャリアレベル毎の職場教育（職場内集合研修・OJT、off-JT）や、人事異動・人事交流等ジョブローテーションとキャリアパスを連動した現任教育に関する方策の検討
4. 個々の保健師のキャリアレベルと、現任教育や指導ニーズの把握の方法、評価の方法等の検討
5. 組織内における教育指導体制の構築に向けた検討（部下・後輩の指導や教育の方法等）
6. 人材育成計画の評価の方法の検討（目標、評価時期、評価者等の設定）
7. 人材育成計画の策定
8. 上位職・人事部局へ人員体制・配置基準・採用計画や計画的な人事異動の必要性、人事異動等とキャリアパスの内容、体系的な研修計画の実施等人材育成計画について説明と合意
9. 必要な会議・研修の企画や、予算獲得、担当者への設置等事業化にむけた検討と、上位職・人事部局等への説明と調整
10. 人材育成計画について、組織内外へ周知、普及・啓発

都道府県が市町村へ行う支援に関するポイント

人材育成計画立案への支援と体系的な職場（集合）研修等の企画・調整

- a. 国・都道府県の方針を踏まえ、準備の段階から市町村の人材育成計画・ガイドライン・研修計画等の策定や、検討の場に参画
- b. 市町村の人材育成計画策定にむけた、情報や知識習得のための会議・研修等の企画、運営
- c. 市町村が人材育成に関する予算の確保や事業化に向けた説明や調整への支援
- d. 市町村の保健師のキャリア形成に活用できる都道府県集合研修の企画と事業化
- e. 国・都道府県の研修、人事交流等の参加の推進（予算の確保、周知）
- f. 市町村における個々の保健師や、組織全体の能力やキャリアレベルに関する実態把握や、分析・評価等への継続した支援

[留意点]

市町村の協議・検討プロセスへの参画

（支援に関するポイント a, c, f）

都道府県は、市町村が保健師の人材育成を業務として位置づけ、必要な教育担当等指導者や、統括保健師者等を配置した上で、職場内研修を事業として実施・評価するよう推進を図ることが必要である。

市町村支援の予算の確保

（支援に関するポイント b, c, d, e）

市町村に対する体系的な研修に関する予算を確保し、事業化を行う必要がある。

また、人材育成計画策定の技術的な支援等の体制を構築する必要がある。

■コラム：人材育成を計画的に進めるにあたって

高知県中央西福祉保健所 次長兼地域支援室長 川村 尚美

高知県では、「高知県保健師人材育成ガイドライン」に基づき、県・市町村保健師の研修やOJTを実施しているが、担当業務に係る研修や会議に要する時間、企画書・実績報告書作成等の事務作業に要する時間が増加する中で、人材育成研修等の時間確保は容易ではない。特に、地域ケアシステム構築や業務評価等を行う通年の演習型研修になるとなおさらで、市町村で人材育成を業務の中に位置づけるために市町村統括保健師の果たす役割は大きい。まず合意形成として、所属組織の理解、保健師全員の人材育成の重要性の認識と参加意欲の向上を図ること、そして、研修等の時間確保のための業務調整に努力・工夫している。

このため、当福祉保健所管内では、市町村・福祉保健所の統括保健師等による「保健師等人材育成・保健活動検討会」において、人材育成の必要性や、個人の目標設定・評価、研修計画の進め方の検討、共通認識を行うとともに、演習型研修で得られた成果の共有を行い、保健師全体にも伝達するよう努めている。

また、今年度から、計画的研修受講に向けて県が示した「5年間の研修受講計画書作成様式」を用いて市町村・福祉保健所で計画書を作成した。シンプルな様式で簡単に作成でき、業務調整の見通しが立てやすくなったとの意見や、これをコミュニケーションツールとして、各保健師と伸ばしたい能力や業務改善の必要性を話し合ったり、研修時期と合わせてキャリアパスも検討できると、好評を得ている。

市町村の人材育成体制の構築プロセスⅥ

能力獲得に向けた人材育成計画の実施

1. 個々の保健師の能力とキャリアレベル、教育・指導ニーズ等の把握
2. 個々の保健師の獲得すべき能力とキャリアに関する行動計画の作成の支援
3. 個々の保健師と組織全体が獲得すべき能力やキャリア形成の目標達成に向けた現任教育の実施
4. キャリアレベル毎の職場内集合研修や教育的指導等 OJT の実施
5. キャリアレベル毎の職場外研修（off-JT）の出席の調整
6. 人事異動・人事交流等、ジョブローテーションの実施

都道府県が市町村へ行う支援に関するポイント

実施状況の把握と計画の実施に関する助言・支援

a. 市町村と連携し、個々の保健師の能力やキャリアレベルの把握や現任教育の実施等計画の実施状況の把握と助言・支援

b. 個々の保健師や組織全体に求められる能力の獲得にむけた保健活動や業務、配置等の見直しに向けた検討への協力・支援

c. 市町村の保健師のキャリア形成に活用できる都道府県集合研修の実施や、人事交流等の実施

【留意点】

実態に合わせた助言・支援の実施

（支援に関するポイント a,b）

都道府県は、市町村と連携し組織内の調整の進捗や、現任教育の実施状況等人材育成に関する取り組みや人材育成計画の実施状況等の把握、情報共有を行い、直接的な支援を日常業務において実施する必要がある。

現任教育の機会の提供（支援に関するポイント c）

都道府県は、市町村の人材育成に活用できる研修の開催や、都道府県と市町村間の人事交流等を行い、継続的に出席・参加がされるよう関係機関に推進を図る必要がある。

■コラム：職場外教育（off-JT）と人材育成

栃木県小山市保健福祉部地域包括ケア推進課 係長 福原 円

指針に示されている人材育成の4つの柱「OJT（職場内研修）」「Off-JT（職場外研修）」「自己啓発」「計画的な人事異動」のうち、「Off-JT（職場外研修）」について、取り組みの一例を紹介する。

栃木県小山市では、係長以上で構成される人材育成委員会が中心となり、年に数回自主研修会を実施している。様々な領域に所属している保健師は、それぞれの業務に関する研修を受ける機会はあるものの、保健師活動のめざすべき姿やそのあり方等について学ぶ時間を確保するのが難しい。

自主研修会では、外部講師を招き、保健師活動の醍醐味や自治体保健師として大切にすべきことなどを学びながらすべての世代の保健師が意見交換を行っている。その他にも、それぞれの所属における国の動向や保健師活動の課題等を情報共有し、担当業務だけでなく、保健活動全体を俯瞰する力を養えるように取り組んでいる。また、学会等にも積極的に参加しているが、発表前には庁内保健師が集まり、ディスカッションを行なっている。これは、当事者の力量形成以外にも、後輩の保健師達が将来の自分の姿を描くことのできる貴重な機会となっている。

これらの部署横断的な様々な場は、資質の向上のみならず、分散配置された保健師同士が一堂に会し、コミュニケーションを図る貴重な場にもなっている。

■コラム：人事交流・人事異動と人材育成

神奈川県秦野市福祉部高齢介護課 課長 石川 貴美子

市町村は都道府県と比べ、地域住民への直接的な保健活動を展開しており、他の自治体の活動を見る機会は少ない。限られた環境や人員体制の中で人材育成（現任教育）が行われている。

神奈川県では、30年以上前から県と市町村とで保健師の人事交流を行っている。平成9年の地域保健法の改正直後や、中核市や政令指定都市に移行時には、多くの市町村が県との人事交流や保健師派遣の支援を受けている。

私の入職時、人事交流で本市に来ていた県の保健師から新人教育を受け、2年目で厚木保健所に出向した。2年間、先輩保健師や他の専門職の方達から指導や、県職員としての経験から、視野を広げる機会を得た。本市に来た県の保健師からは、新規事業立ち上げや若手保健師の指導などの支援を得た。人事交流で一緒に働いた方達との良好な関係は今でも続いており、気軽に相談や情報交換を行える身近な存在となっている。市町村保健師の確保や人材育成に課題を感じる時、県との人事交流が解決の糸口となることがある。県としても市町村支援となるだけでなく、市町村での経験が、県の保健師のステップアップになっている。県と市町村の双方の人材育成の手段として、人事交流は大変有効と考える。

1. 人材育成計画の目標達成の評価
2. 個々の保健師と組織全体の獲得すべき能力やキャリア形成の目標達成についての評価
3. 目標達成に向けた個々の保健師と、組織全体の人材育成体制について改善策の検討

都道府県が市町村へ行う支援に関するポイント

実施状況の把握と計画の実施・評価に関する助言・支援

- a. 市町村の人材育成計画を PDCA サイクルに沿って進めるための評価に関する支援
- b. 都道府県の人材育成に関する組織体制や研修計画等市町村人材育成支援に関する評価の実施
- c. 今後の支援体制について再検討

人材育成計画の評価の支援（支援に関するポイント a）

都道府県は、市町村の人材育成計画の評価の協議・検討の場に参画し、保健師本人が目標とする能力やキャリアレベルの変化、組織全体の現任教育体制、個々の保健師への教育・指導内容、組織全体のキャリアレベルの変化、キャリアパスの状況、保健事業・活動の変化等を把握し評価を市町村が行うことができるよう必要な技術的な支援を行う。

都道府県の市町村支援に対する評価と改善の検討

（支援に関するポイント b,c）

都道府県は、市町村支援の進捗を管理するとともに、PDCA に沿って市町村に行った人材育成支援について課題を整理した上で、今後の支援について協議・検討を行い、改善を行う必要がある。

■コラム：人材育成の評価

国立保健医療科学院 主任研究官 吉岡 京子

保健活動のみならず人材育成においても評価は重要である。評価は以下の三点で活用できる。

一点目は個人の成長の確認と強化すべき実践能力の明確化である。年度当初にキャリアラダー等を自己評価（あるいは他者評価を併用）し、指導者や上司と今年度どの実践能力を伸ばしたいか目標を立てる際に活用する。半期ごとあるいは年度末に再評価し、年度当初の値と比較して各々の成長を確認すると共に、次年度強化すべき実践能力の明確化につなげる。

二点目は組織全体の課題の明確化である。個人の評価結果を集計・分析することで、各部署、階層別、保健師全体の強化すべき実践能力を明確化できる。

三点目は人材育成体制整備への活用である。二点目で明らかになった課題解決に向けて、研修やジョブローテーションを含めた体制整備が必要となる。

個人あるいは保健師職能全体の実践能力の年次推移をグラフ化すれば、短期的あるいは長期的にどこがどのように改善しているのかが一目瞭然となり、保健師の人材育成の成果を上司や人事部門等に説明しやすくなる。なお、評価結果を比較したい場合には、人材育成に取り組む前と後の二時点で同じ指標を用いて測定することがポイントである。

Ⅲ 平成 30 年度協力県の取り組み報告



■山形県

人口約 108 万人、13 市 19 町 3 村（計 35 市町村）、県保健所 4 保健所を設置。

方針の明確化と共有、市町村との合意形成

平成 28 年度に山形県保健師活動指針を作成し、平成 30 年度は、人材育成検討会^{※1}を設置し、山形県保健師人材育成ガイドライン（以下 ガイドライン）を作成している。

県のガイドラインは、県と市町村が協働し、県内全保健師の人材育成に共通の内容で作成を行うこととし、ワーキンググループ^{※2}を設置した。

また、市町村との合意が円滑となるよう各会議のメンバーに、保健所と市の統括保健師が参画し、検討を行っている。

現任教育は保健所業務、会議・研修は保健所毎で事業化

県は、山形県看護協会と連携し、現任教育及び支援の場を「業務」として事業化を行い、その人材育成の中心に各保健所を位置づけた。

各保健所は、市町村の特性に合わせ、保健師統括者会議、階層別研修会（新任期、新任期指導者、中堅期、管理期）、保健・介護・福祉・産業保健師等合同研修を企画・運営等を行っている。

大学・県看護協会等関係機関と協働し実態調査

ガイドラインの作成にあたり、県内保健師の現状把握を目的に、県本庁と保健所、山形大学、県看護協会が共同し、県内の全保健師を対象に「自治体保健師の専門性に関する能力の実態把握」として、保健活動到達状況調査（以下 調査）^{※3}を実施し、県内保健師のキャリアレベルをデータ化し組織診断を行った。

組織診断結果を活かした階層別研修会

調査等の組織診断の結果から、具体的に強化すべき領域・経験すべき業務内容、必要な研修の実施等、今後の現任教育について検討を行った。

その結果、特に中堅前期に必要な能力の獲得のため計画的で体系的な人材育成研修の実施や、適切なジョブローテーションの実施による経験の蓄積が重要であるとして、具体的に地域特性に合わせた健康危機管理体制のキャリア形成について、方策の検討を行っている。県本庁と保健所が全市町村のキャリア形成にむけた方策を検討するにあたり、各保健所が中心となり、市町村と協働し、研修会の企画・運営を行っている。

全市町村の統括保健師の設置推進と統括保健師への支援

保健所は、市町村に統括保健師の 100%設置を推進するため、調査等組織診断で得たデータ等を活用し、市町村への説明や交渉を行ったほか、保健所管内の統括保健師を募集する保健師統括者会議を設置し、保健所単位で、地域の保健活動や保健師の現任教育等の課題と方策の検討を行い、市町村の統括保健師等への支援を行っている。

※1 山形県保健師人材育成検討会を設置：

- ・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」を設置し検討を開始。
- ・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、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とした。

※2 平成 30 年度保健師人材育成支援ガイドラインワーキンググループの設置：

- ・平成 30 年度からは、ガイドラインの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グループを設置した。
- ・ワーキンググループは、県内 5 市町村の保健師、県内 4 保健所保健師、県本庁の保健師等、合計 10 名の組織とした。

※3 山形県保健師の保健活動到達状況調査：

- ①目的：山形県内行政機関に働く保健師の保健活動到達状況を明らかにすることと、山形県保健師人材育成ガイドライン（仮称）作成に向けて課題の抽出
- ②実施者：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協働で実施。
- ③調査対象：山形県内の自治体で活動する常勤保健師（420 名）
- ④調査内容：調査表の項目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（中堅前期レベルのキャリアラダーA3 レベル）」に基づき作成。
- ⑤回収率：57.8%（うち管理期が 45.0%）
- ⑥主な集計結果：
 - ・対人支援活動の個人及び家族への支援は「自立」が 56.6%
 - ・集団支援へのアセスメントや事業化・施策化の活動、健康危機管理に関する活動、管理的な活動の「自立」は 25.0%

■コラム：「山形県保健師人材育成ガイドライン」を市町村と共に作成して

伊藤京子（山形県健康福祉部健康づくり推進課）

保健師の人材育成については一つの自治体で行えることには限界があると感じている。山形県では、様々な事業を推進する際に、市町村との連携を大切にしてきた。災害派遣においても、県と市町村が一緒となった合同チームを編成し、平成 30 年度も派遣した。

今年度は「山形県保健師人材育成ガイドライン」を市町村と共に作成したが、市町村によって抱える課題も違う中、県が中心となり作成していいのか等、様々な疑問や不安があった。ガイドラインの中に本県のキャリアパスを例示したが、県のキャリアパスだけを盛り込んでいいのかなど議論し、市町村から会議等に出ていただいた保健師たちに確認しながら、進めてきた。

山形県保健師活動指針の「山形県の保健師がめざす保健活動」を実践できる保健師の育成をするため、という目的に向かって議論できたことは大変有意義だったと思う。

平成 31 年度には山形市が中核市に移行し、県内に初めて市型保健所が誕生する。更に連携を強化し、県民の生活を支えていきたいと考えている。

■山 梨 県

人口約 83 万人、13 市 8 町 6 村（計 27 市町村）、県保健所 4 保健所 1 支所を設置。

方針の明確化と時代に合わせた教育マニュアルの改訂

昭和 61 年に県は、県と市町村が連携し人材育成に取り組むこととして、保健所・市町村保健婦活動に関する指針を策定し、その後、平成 17 年度に市町村合併や保健所の再編成が行われたことを受け、新たに平成 18 年度に山梨県保健師活動指針と、平成 19 年度（平成 24 年度一部改正）に「山梨県保健師現任教育マニュアル（以下 マニュアル）」を策定した。その後、平成 29 年 3 月には、標準的なキャリアラダーを踏まえ、マニュアルの改訂を行った。

保健所（市町村地区担当制）による継続した市町村支援

昭和 61 年の保健所・市町村保健婦活動に関する指針の策定では、保健所において、市町村別に地区担当を置き、市町村の特性を十分理解し、保健所管内毎の業務研修と研究会、業務連絡会等を現在まで継続し実施している。

人材育成の中核となる保健所・研修責任者の設置と市町村の OJT への支援

平成 24 年度のマニュアル改正では、人材育成の中核となる保健所を定め、研修責任者を配置し、市町村が行う OJT を支援し、保健師の資質向上を図ってきた。中核となる保健所では、新任保健師を対象とした研修のほか、OJT を効果的に推進するために、実地指導者（プリセプター）や統括保健師を対象とした研修を行っている。また、県では保健師現任教育運営会議を実施し、中核となる保健所が実施する集合研修について、市町村のニーズを把握し、企画・実施・評価を行っている。その他、各保健所が行う研修は、中核となる保健所が実施する研修と連動した内容で企画・実施・評価を行っている。

キャリアラダーを評価とコミュニケーションのツールとして活用

県は、人材育成を行うにあたり、保健所・市町村の保健師が共通認識を持つことが重要と考え、標準的なキャリアラダーについての研修会を企画、実施した。

その中で、標準的なキャリアラダーは「能力の評価」という認識から、個々の保健師の目指す姿や目標を引き出すことの出来る「コミュニケーションツール」でもあるとの考え方を示し、共通した認識が持てるよう支援を行った。

キャリアラダーを活用した調査の実施

平成 29 年のマニュアル改訂にあたり、実態把握の方法として、従前の経験期別に実践能力評価する方法から、標準的なキャリアラダーを使った到達状況等実践能力に関する実態調査^{※1}と、現任教育体制の調査を行い、課題の整理を行った。

人材育成に関する共通モデルの提示

到達状況等実践能力に関する調査等の結果から、マニュアルの改訂にあたり、現任教育の現状と課題を踏まえた取り組むべきことを追加し、市町村及び県に所属する保健師の人材育成の共通モデルを示し、各自治体の実態にあわせて活用することとした。

階層別からキャリアレベル別研修への転換

階層別の研修から、キャリアレベル別の研修^{※2}へ転換し、管内市町村の実態に合わせて活用できるよう見直しを行うとともに、市町村が実施するOJTへの支援を行っている。

人材育成シートを活用した職場内面接の実施と面接技術向上にむけた統括者支援

平成29年に改訂したマニュアルには、標準的なキャリアラダーの活用法として、人材育成シートを使った「所属内面接^{※3}」の実施を推進し、また、キャリア自己評価・他者評価の方法を具体で示した。また、面接者（統括保健師等）の面接技術の向上に向け、講師を招いた研修や、ロールプレイング等を取り入れた研修の企画と運営を行った。さらに、保健師配置が少人数や同年代のみという町村については、保健所の統括保健師が面接者になる等、各保健所が市町村の実態に合わせた支援を行っている。

キャリアレベルのデータ分析と共有、市町村へのフィードバック

平成20年度以降、マニュアルに基き市町村において経験期別に設定された実践目標は、保健所を通じて県に報告され、研修企画が実施されている。キャリアラダーを用いた到達状況等実践能力調査結果や、人材育成シートと面接等で把握した市町村保健師のキャリアに関する情報についても、各保健所が取りまとめ、データ化し、県本庁・市町村と共有し、評価と次年度の現任教育、研修企画等に反映^{※4}している。

※1 各保健所・支所でキャリアラダーを用いた到達状況等実践能力調査：

- ・各保健所・支所において、キャリアラダーを用いて、到達状況等実践能力の調査を実施。
- ・標準的なキャリアラダーに到達していない能力は、「どのようにすると到達できるようになるか」という目標設定を行う視点で、現任教育の方策の検討を行った。

※2 キャリアレベル別研修企画：

- ・全保健師に共通する健康危機管理能力の向上に向けた研修の開催のほか、管理期、A1～A3レベルについても、各保健所で研修を開催。
- ・市町村の研修では、保健所地区担当者等を講師に招き開催する自治体もあった。

※3 標準的なキャリアラダーを活用した面談・面接の意義や進め方：

- ・標準的なキャリアラダーを活用するにあたって面接は、個々の保健師の主体性を促す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、標準的な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、他者評価やコミュニケーションツールとして面談が重要であるとし、他者と対話することで「気づきを促し、意欲の向上を図ることのできる面接」を心がけることとしている。

※4 健康危機管理に関する活動能力の強化：

- ・平成 29 年度で到達度が低かった「健康危機管理に関する活動の能力」の向上を目指し、平成 30 年度は各保健所・支所において、健康危機管理能力向上にむけた研修会を開催。
- ・有事の時だけでなく、平時において予防的な保健活動含め、準備できるような研修を企画。また、支援ボランティア等の受け入れ体制の構築についても、想定し、研修を実施。

■コラム：育ちを互いに支え合う ～保健所・市町村の連携～

古屋 理恵 （山梨県福祉保健部医務課）

山梨県では、昭和 50 年代から、保健所管内ごとに保健師業務研究会等を開催し、保健所・市町村の保健師が共同で研究や研修する場を設定し、地域の課題解決に向けて、多様な切り口で取り組んできている。

また、保健所は、地区担当制をとり、保健事業の打ち合わせやケース支援等の様々な機会を通じ担当市町村の状況を把握し、保健所で行う研修内容に反映してきた。

現任教育マニュアル改訂後は、個々の保健師が確認したキャリアラダーを元に市町村、保健所管内で実践目標において課題となる活動領域を研修内容として実施しているが、同じ領域を取り上げていても、管内の状況に応じた内容と講師選定を行っている。

保健所・市町村との連携にあたっては、会議等の場面だけでなく、日々の保健師活動を通じてお互いに育ちあう関係づくりを心がけることが何より大切であると考えている。

■兵 庫 県

人口約 548 万人、29 市 12 町（41 市町）、県保健所 12 保健所、政令市 1 保健所、中核市 4 保健所を設置。

方針の明確化及び政令・中核市含む市町と共有

県は、平成 20 年 3 月、保健師に必要な能力を経験年数別に整理する等した「保健師現任教育指針（以下 指針）」を作成した。また、平成 24 年 3 月に県・市町それぞれの保健師が目指す方向性や活動指針を示した「ひょうごの保健師業務ガイドライン（以下ガイドライン）」を政令・中核市を含む市町と共に作成した。

平成 29 年度から国の「自治体保健師の標準的なキャリアラダー」に基づき、指針の見直しを含め、「ひょうごの保健師人材育成ガイドライン（暫定版）」の作成に取り組んだ。ガイドラインの作成にあたり、「市町の保健師人材育成計画の支援」について、ガイドラインの内容に盛り込むこととし、ガイドライン策定検討委員会には、政令・中核市及び市町保健師協議会の参画を得た。

平成 30 年度は、前年度に作成したガイドライン（暫定版）^{※1}を保健所単位で試行的に実施し、その結果を受け完成を目指している。

県の基本的な考え方と保健所人材確保担当保健師の位置づけを整理

平成 29 年度のガイドライン案において、基本的な考え方として、人材育成は人事部門を含めた組織合意のもと推進することとし、人事評価に活用しないが組織運営に活用することとした。また、保健所の地域保健課長が市町村の人材育成を担うものとする等、県の方針を整理した。そのほか、標準的なキャリアラダーやそれに伴う記録等の扱いも、個々の保健師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。

キャリアラダーや個人のキャリアノートの活用の推進

ガイドライン案では、キャリアラダーの活用法として、個人のキャリアに関する記録（キャリアノート^{※2}）を作成し、課長や保健師の専門員との面談を行い、自己評価と今後のキャリアデザイン・目標を設定する等個人のキャリアレベルや育成内容の助言・指導を受ける職場内教育（OJT）の際、コミュニケーションツールとして活用する等具体を示した。

保健師の活動・体制の可視化（データ化）及び市町との共有

県は、ガイドラインの作成にあたり、各市町における保健師の年齢構成、退職や休職の状況、配置部署、統括保健師の配置状況、研修予算の確保状況等を可視化（データ化）し、保健師の活動体制等に関する実態を自治体代表保健師（保健所、中核市、市町）等人材育成関係者に対し、ガイドライン検討会において示し、課題の共有化を図った。

県が行う市町村に対する支援の振り返りと共有

市町の支援内容を検討するにあたり、これまで各保健所が市町に実施してきた支援内容をあらためて整理し、教育担当者間で検討を行った。

市町への支援を行う際に大切にしていること、獲得してほしい能力、支援する側自身の強み弱みを踏まえ、より具体的に検討を行い、その結果を全県として共有化を図った。

県が行う市町村人材育成計画の策定支援内容を明確化

ガイドライン案では、市町がガイドライン案を参考に、市町毎の保健師人材育成計画が策定できるよう支援することとし、市町が人材育成計画策定を行う際の県が行う支援内容を明記した。

※1 ひょうごの保健師人材育成ガイドライン（暫定版）内容：

ガイドライン（暫定版）の第5章市町保健師人材育成計画の策定支援において、県が行う支援内容として、「人材育成計画等策定の必要性に関する情報提供」「市町保健師の人材育成体制の把握」「計画等作成過程への支援（人事担当や上司、他職種への働きかけの支援や、会議等への参画）」「計画等の展開の支援（計画実施に向けた研修支援等）」「計画等の評価支援」の5つの支援内容を示した。

※2 ひょうごのキャリアノート：

保健師が、自身のキャリア形成に関心を持ち、目標を明確にし、主体的に計画的に必要な教育を受け、結果を可視化し蓄積し、キャリアを描く記録である。その内容は、目標シート、業務振り返りシート、履歴シート、保健師活動到達状況のチェックシート、標準的なキャリアラダーチェックシート等から構成され、個々の保健師の人材育成のために活用するという位置づけとしている。また、キャリアシートを使った面談は、上司等とのコミュニケーションツールであり、日常の業務を振り返り、自己評価とともに上司等から助言・指導を受ける職場内教育（OJT）に活用できる内容である。

■コラム：日頃の関係性が見える市町支援 小西 明美（兵庫県健康福祉部健康局健康増進課）

県内12保健所の人材育成の取り組みは、市町の体制も含めて一律ではない。うまく展開している保健所の取り組みを他の保健所へも波及させて全県の取り組みがさらに進むようにと考えている。

今回、ある市町が計画等の作成に取り組む際に、保健所に相談を持ちかけ、保健所は市町の要請に応じて支援を行った。さらに、管内市町の集まる機会に、作成した市町が取り組み内容を紹介する場を設け、結果、未作成の市町の動機付けとなり、作成に前向きな発言が出るなど良い波及効果を生み出した事例がある。

うまく展開した要因としては、保健所と市町が気軽に相談できる関係にあることが背景にあり、そのためには、普段から意識して市町の置かれている現状を知る努力を積み重ね、どのように働きかけるのかを考え続ける姿勢を持つことで、各地域や圏域の活性化に繋がると感じた事例であった。

■熊 本 県

人口約 179 万人、14 市 23 町 8 村（計 45 市町村）、県保健所 10 保健所、政令市 1 保健所を設置。

方針の明確化と市町村と協働した現任教育体制の構築

県は、市町村と協働で平成 8 年度に保健師現任教育マニュアル、平成 9 年に保健師業務指針を作成し、各保健所に現任教育担当を配置し、さらに平成 20 年度には、指導保健師（プリセプター）制を導入し、平成 21 年度に新任保健師指導マニュアルを作成する等、市町村への現任教育に積極的に携わってきた。平成 24 年 3 月にそれらの複数あるマニュアル等を国の方針を踏まえた内容で整理することとし、熊本県保健師人材育成指針（以下 指針）を策定した。平成 30 年度は、これまでの人材育成指針に標準的なキャリアラダーやキャリアパスを盛り込んだ体制の構築を目指すため改訂を行った。

未来予想図を含めた組織診断

県は、指針の改訂版の作成にあたり、保健師の人数、年齢構造、配置、現任教育・研修の内容等のデータを収集し組織診断を行った。その中で、10 年後の人数・年齢構成をグラフ化（未来予想図）し、世代交代が一気に進む傾向と、中堅層の不足、その対策として他の仕事の経験者の採用からくる保健活動経験者不足の課題等、経験や技術を十分に獲得できない保健師が、リーダー的な役割を担い、保健活動を行う現状を詳細に分析し、市町村や人事担当者と共有を図った。

既存の会議で指針改訂版の検討

改訂版の作成は、既存の「県現任教育担当者会議」の場で検討を行い、被災によって明らかとなった市町村の統括保健師の配置の必要性や、各保健所管内における健康危機管理対策等現任教育の必要性、未来予想図を含めた組織診断結果等を共有した。共有した内容から、改訂する人材育成指針には、目的・方針とともに標準的なキャリアラダーを活用した目指す保健師像とそのために必要な能力の明確化や、能力習得するための教育（研修体制やジョブローテーション等）の内容、統括的役割を担う保健師の設置推進と補佐する保健師の育成についても記載が必要との議論を行った。

県版キャリアラダーで追加した大切な二つの能力（基本的能力と行政能力）

県の方針として、県の目指すべき保健師像は、標準的なキャリアラダーを活用するメリット（他県や全国との比較が可能になる等）を確認し、基本として、標準的なキャリアラダーを活用していくこととした。

また、県人材育成指針（平成 24 年 3 月策定）に示した県の保健師として大切にしている「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、標準的なキャリアラダーに追加し、県版キャリアラダーを作成した。

指針改訂版作成プロセスへの市町村の参画と内容の周知

県全体の課題や、保健師のキャリア形成の必要性を共有できるように、県人材育成指針の作成のプロセス（会議・研修会等の場）へ市町村の参画を促し、保健所を通じて、全市町村から、改訂案について意見聴取を行った。また、医師をはじめとした他の医療職も参画し、県全体の看護提供体制を協議する会議において、意見聴取するとともに、保健師の体系的な現任教育の必要性と内容等について理解と協力を求めた。

現任教育に関する市町村のニーズを指針改訂版に反映

検討を進める中で、市町村から県に対し、中堅期以降の研修の実施や、統括保健師の配置への支援、県本庁・保健所・市町村における人事交流で獲得すべき能力・役割の明確化、新任期の配置・業務内容の考え方等具体的な支援への期待が示され、県が行う現任教育の役割や、体制整備について、市町村のニーズを把握し、その方策を改訂版に反映した。

各種個人記録の活用の推進

改訂版では、保健所・市町村において必要な能力獲得するための職場内研修（OJT）の確認や、経験業務の振り返り、キャリアラダーを活用したキャリアレベルの評価等を行うための6種類の個人記録^{※1}を作成し、活用について具体的な提案を行っている。

人材育成の評価

改訂版には、県が行う人材育成の評価として、これまで市町村において、自己評価にとどまっていたキャリアレベルの評価表を、県本庁と保健所に提出を促し、県内の保健師の到達度等を分析することで、県内の人材育成体制を評価し、その結果を踏まえ、県は、次年度の階層別研修等現任教育体制の整備に反映することとした。また、平成31年度は、市町村に対し試行的に県に評価表の提出を促し、分析を行う予定である。

市の保健師人材育成指針作成支援の開始

平成30年度は、支援モデル市（3市）を設定し、市の保健師人材育成指針等の作成支援を開始している。市の担当者と県の現任教育担当者等で検討を進めるにあたり、計画策定の前段階（準備段階）として、「市保健師全員が現任教育の必要性を理解する必要がある」とし、県が市と協働し、市の職場内（集合）研修の企画・運営を行い、また、市の人事担当等にも、県と市の組織診断の結果を示し説明を行う等の支援を行っている。

※1 個人記録：

改訂版では、新任期の保健師の業務体験リストとOJTシート、プリセプター用のOJTシート、行政能力等振り返りシート、全保健師が行うキャリアラダーによる自己評価表と、職歴や配置部署、業務経験、研修履歴等を記載する私の仕事シートの6種類の記録。

■コラム：熊本地震の経験をチャンスに変えた保健師人材育成の機運の高まり！

西條 英恵（熊本県健康福祉部健康局医療政策課）

2度にわたる震度7の揺れが熊本県を襲い、約3年経った。振り返ってみると、「平時の保健活動」や、組織横断しながら総合調整を担う「統括保健師の配置」がどれだけ重要かを再認識した出来事でもある。未曾有の災害を経験した本県にとって、市町村における体系的な保健師人材育成の必要性の機運が高まっていることは、体制強化の好機ともいえる。

過去、熊本県では保健師現任教育に係る計画や指針を策定、改訂しながら、人材育成を推進してきたが、県からのトップダウンだった感は否めない。

その反省を生かし、今回の改訂では、素案の段階から保健所を通じて全ての市町村から意見聴取を行い、意見を反映することによって市町村も活用しやすいよう配慮した。市町村からは、「素案の段階から改訂に携わることで真に必要性が理解できた」等、肯定的な意見や保健所毎で勉強会の動きもあり、県と市町村との協働の結果、取組みへの一体感が生まれてきている。

IV 総 括

IV

総括 キャリア形成の必要性和今後への期待

公立大学法人 大分県立看護科学大学

理事長・学長 村嶋 幸代

(保健師のキャリア形成支援検討委員会 委員長)

保健師の人材育成では、「各自治体で体系的な人材育成を推進する」と同時に、「職場内の指導・教育から学びを得て能力を獲得し向上させる職場内教育 (OJT)」「国や都道府県等における階層別の研修等の職場外教育 (off-JT)」「人事異動や人事交流等による担当業務の経験を積み重ねるジョブローテーション」と「自己研鑽」を組み合わせる能力を獲得できるようにすることが必要である。

平成 30 年度保健師活動領域調査 (厚生労働省) によると、市区町村に勤務する保健師は 30,007 人であるのに対し、都道府県に勤務する保健師は 5,081 人であり、市町村の保健師の人材育成は焦眉の急の課題である。しかし、保健師の人材育成に関して、都道府県では保健師の活動指針や人材育成計画の作成、見直しが行われているのに対し、市町村は人口規模も様々で、計画作成すらも難しいという課題がある。

都道府県保健所等は、「市町村に対して、広域のおよび専門的な立場から、技術的な助言、支援及び連絡調整を積極的に行うよう努めること」が期待されている(「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))。本検討会は、この点に着目し、[市町村保健師の人材育成に対する都道府県の支援]に焦点を当てて、その内容を具体的に示した。ポイントは、都道府県自体が、保健師の活動指針や人材育成計画を策定し、能力の成長過程を段階別に整理したキャリアラダーを作成していることを前提として、次の 2 点を示した。

a) 市町村が人材育成の体制を構築するために、その準備段階から PDCA サイクルを回すまでの一連のプロセス (計画立案、実施、継続した体制構築のための評価、改善・フィードバック) に、市町村自身が取り組むこと

b) a) で示した市町村の取り組みに対し、都道府県が具体的に支援すること

例えば、①人材育成に関する市町村の実態を常に把握する体制を整え、②管内市町村の参加を得て市町村で活用可能な人材育成ガイドラインを作成すること等が求められる。

市町村保健師の人材育成に関わる関係機関の主な役割として、

- 1) 都道府県本庁は、総括的な役割を担い、人材確保や人材育成等の計画等を策定し、関係者・関係機関と調整、推進する役割を担う。
- 2) 都道府県保健所は、国・都道府県本庁の方針を理解し、管内市町村の方針や人材育成支援ニーズを把握し、市町村特性に合わせた体制を構築、推進する。
- 3) 都道府県看護協会や教育機関等は、都道府県・市町村が行う人材育成の協議・検討に積極的に参画し、研修等の企画・実施・評価を支援する。

以上、様々な機関が力を合わせて、市町村保健師の人材育成を推進し、国民の健康を守る力を強化することが期待されている。

参 考 资 料

1. 本事業の概要

1) 特別委員会の設置・諮問事項

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、以下の諮問事項について活動および検討を行った。

(委員会名簿 P48 参照)

[諮問事項]

- (1) 保健師の人材育成体制の構築支援に関するポイントの作成
- (2) 保健師のキャリアラダーの策定や人材育成計画の策定および活用に関する支援

2) 協力都道府県

平成 29 年度に本会では「自治体保健師のキャリア形成支援事業」として、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（以下 協力県）を公募し、山形県・山梨県・兵庫県・熊本県の 4 県を選定した。協力県の人材育成計画策定プロセスから、都道府県が市町村に行う支援に必要な事項を抽出し、保健師における人材育成計画策定に関する工夫や配慮点を要素として「保健師の人材育成体制の構築支援に関するポイント(以下 支援に関するポイント) (案)」を作成した。

平成 30 年度は、引き続き 4 県を協力県とし、「支援に関するポイント (案)」を踏まえた市町村支援の取り組みから、都道府県による市町村支援において、人材育成体制構築の準備から、PDCA の一連のプロセスに応じた支援を行うことが必要と整理し、支援に関するポイントの精練を図ることとした。

3) 事業実施期間

平成 30 年 4 月～平成 31 年 3 月

4) 検討委員会の開催状況

平成 30 年度は検討委員会を 3 回開催し、また、協力県による取り組みに関する進捗報告会を開催した。各会の内容は以下の通り。

委員会	日時	内容
第 1 回	平成 30 年 7 月 30 日 (月) 13 : 30～16 : 00	1. 平成 29 年度本事業報告書について 2. 平成 30 年度本事業実施内容について 3. 協力県の取り組み状況について 4. 委員会スケジュールについて
進捗報告会	平成 30 年 12 月 20 日 (木) 13 : 00～16 : 00	1. 協力県の取り組み報告について 2. 支援に関するポイント案についての意見交換
第 2 回	平成 30 年 12 月 20 日 (木) 16 : 15～18 : 00	1. 協力県の現地訪問報告について 2. 平成 30 年度本事業報告内容、支援に関するポイント案について 3. 平成 30 年度本事業報告書の構成案について
第 3 回	平成 31 年 2 月 28 日 (木) 16 : 00～18 : 00	1. 平成 30 年度本事業報告書案について 2. 本事業支援に関するポイント案について

5) 協力県への情報収集及び情報提供等の実施について

本事業において、協力県に対し、以下の情報収集等を行った。

- (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と情報提供
 - ・協力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

	平成 30 年度	
山形県	平成 30 年 6 月 6 日 事務局 2 名	平成 30 年 11 月 26 日 委員 2 名、事務局 1 名
山梨県	平成 30 年 11 月 5 日 委員 2 名・事務局 1 名	
兵庫県	平成 30 年 12 月 7 日 委員 1 名、事務局 1 名	
熊本県	平成 30 年 7 月 25 日 委員 1 名、事務局 1 名	平成 30 年 11 月 5 日 委員 2 名、事務局 1 名

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
高橋郁美	東京都新宿区健康福祉部／部長（兼）保健所長 （全国保健所会／副会長）
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
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
山本光昭	兵庫県健康福祉部／健康福祉部長
吉岡京子	国立保健医療科学院／主任研究官

（五十音順、敬称略）

（H31年3月31日現在）

2. 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）

		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		
1 対人支援活動	1-1. 個人及び家族への支援	<ul style="list-style-type: none"> ・医学や公衆衛生看護学等の専門知識に基づ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及び家族の主体性を尊重し、課題解決のための支援及び予防的支援を行う能力 ・必要な資源を導入及び調整し、効果的かつ効率的な個人及び家族への支援を行う能力 	<ul style="list-style-type: none"> ・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践できる ・支援に必要な資源を把握できる。 	<ul style="list-style-type: none"> ・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、支援に必要な資源を指導を受けて導入及び調整できる。
	1-2. 集団への支援	<ul style="list-style-type: none"> ・集団の特性を把握し、グループダイナミクスを活用し、集団及び地域の健康度を高める能力 	<ul style="list-style-type: none"> ・集団の特性を把握し、指導を受けながら支援できる。 	<ul style="list-style-type: none"> ・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	<ul style="list-style-type: none"> ・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 	<ul style="list-style-type: none"> ・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。 	<ul style="list-style-type: none"> ・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	<ul style="list-style-type: none"> ・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 	<ul style="list-style-type: none"> ・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。 	<ul style="list-style-type: none"> ・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	<ul style="list-style-type: none"> ・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 	<ul style="list-style-type: none"> ・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。 	<ul style="list-style-type: none"> ・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及び調整できる。 	<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。

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	4-1. 健康危機管理の体制整備	<ul style="list-style-type: none"> ・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*の低減策を講じる能力 *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 	<ul style="list-style-type: none"> ・関係法規や健康危機管理計画及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"> ・健康危機対応マニュアルに基づき、予防活動を行うことができる。
	4-2. 健康危機発生時の対応	<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"> ・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"> ・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及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等を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及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 ・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"> ・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"> ・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。 	<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。

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)

		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	
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
(部局長級)

各レベルにおいて求められる能力

<p>・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く見直しができる。</p>	<p>・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。</p>	<p>・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及び関係機関にはたらきかけることができる。</p>
<p>・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。</p>	<p>・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。</p>	<p>・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。</p>
<p>・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。</p>	<p>・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。</p>	<p>・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。</p>

3. 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)

自治体保健師のキャリアパスのイメージ

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

専門的能力に係るキャリアラダー
管理職保健師として能力

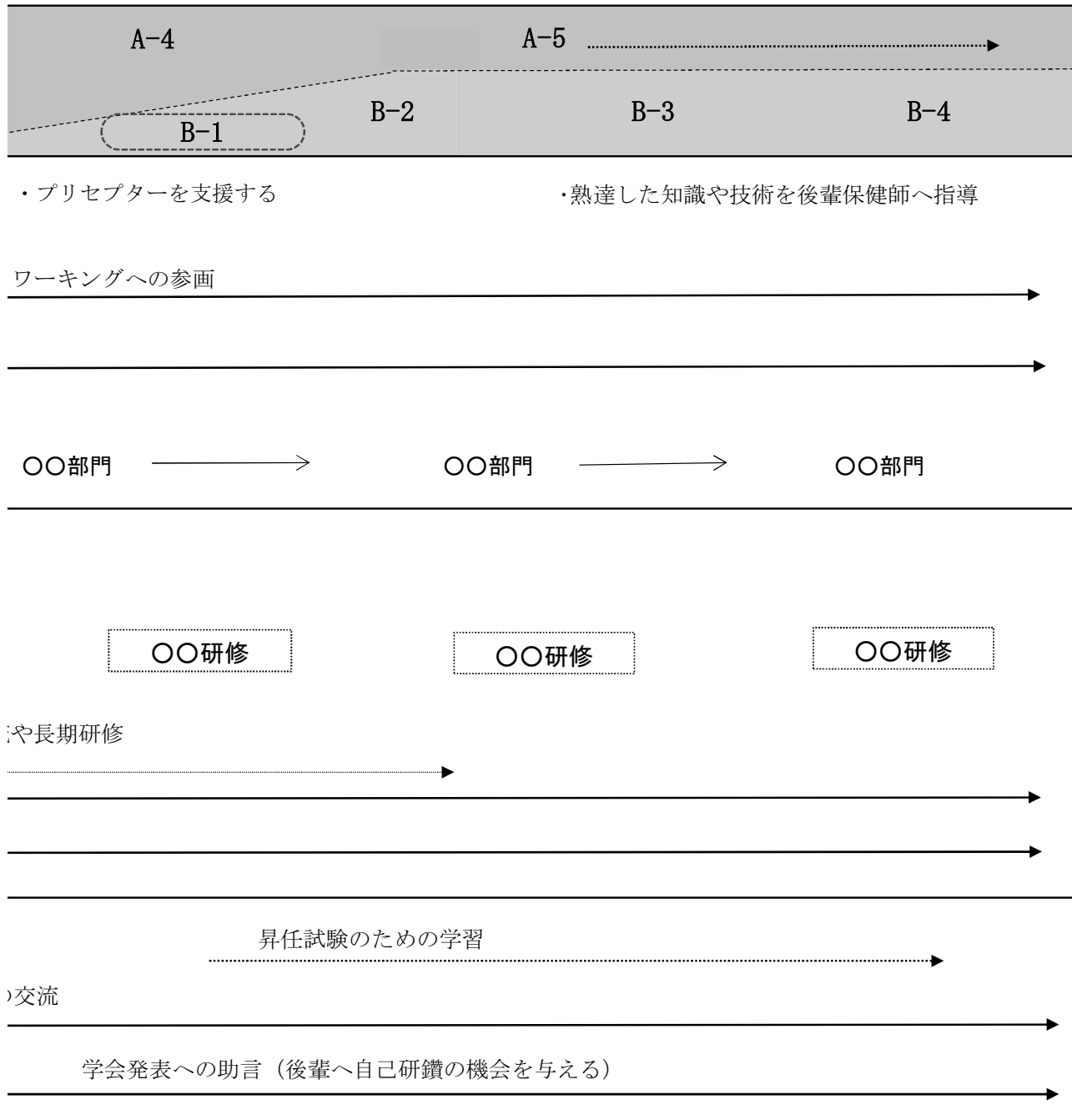
専門的能力に係る キャリアラダー	A-1	A-2	A-3
管理職保健師に向けた能力 に係るキャリアラダー			
OJT	<p>・プリセプターから指導を受ける ・プリセプターとして指導を行う</p> <p style="text-align: right;">各種計画への参画、各種計画策定、</p> <hr/> <p>事例検討</p> <hr/> <p>・ジョブローテーション(到達レベルに達するために経験すべき配属部署)</p> <p style="text-align: center;">○○部門 → ○○部門 →</p>		
Off-JT	<p>各レベルの能力を習得するために研修を受講します</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="border: 1px dashed black; padding: 5px; margin: 5px;">○○研修</div> <div style="border: 1px dashed black; padding: 5px; margin: 5px;">○○研修</div> <div style="border: 1px dashed black; padding: 5px; margin: 5px;">○○研修</div> </div> <p style="text-align: right;">人事交流</p> <hr/> <p>業務別研修を段階的にかつ計画的に受講する ←</p> <hr/> <p>自治体内での研修を受講する</p>		
自己研鑽	<p>管内保健師や他の所属保健師との交流、多様な価値観の保健師や他職種との</p> <hr/> <p>学会や各種勉強会(任意)への参加 学会へ参加し活動発表・報告</p>		

作成：平成27年度厚生労働科学研究：「地域保健に従事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) /分担研究「自
を日本看護協会にて改題 ※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

提出:構成員 中板育美(公益社団法人日本看護協会)

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) を構築することにつながります。

リアレベル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、経験を積み重ねていきます。



「治体保健師のキャリアパスモデルの開発」分担研究者中板育美にて提示されたキャリアパスモデル※を統合し作製したもの。

【事務局】

担当理事	鎌田 久美子	公益社団法人	日本看護協会/常任理事
担当部署	村中 峯子	公益社団法人	日本看護協会/健康政策部部長
	阿部 香理	公益社団法人	日本看護協会/健康政策部保健師課
	富田 奈央	公益社団法人	同 上 (平成 30 年 12 月末まで)

平成 30 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の構築支援に関する報告書

発行日	2019 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