

平成 29 年度 全国保健師長会
政令指定都市・中核市・特別区部会活動報告

「キャリアパス・人材育成支援シート・キャリアラダー作成経過のポイントと活用における課題について～作成した自治体の紹介～」

平成 30 年 3 月

全国保健師長会

政令指定都市・中核市・特別区部会

目 次

I	はじめに	1
II	調査目的	1
III	調査方法	1
IV	調査結果	
	1 堺市	2
	2 金沢市	15
V	まとめ	25
VI	おわりに	26
VII	資料	
	調査票	27

I はじめに

人材育成についてはそれぞれの自治体において多くの課題を抱えている中、厚生労働省より平成 28 年 3 月に「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～自治体保健師の人材育成体制構築の推進に向けて～」(以下「検討会最終とりまとめ」とする)が公表された。

そこで、今後の人材育成の推進を図ることを目的として、平成 28 年度に「指定都市・政令市・中核市・特別区における保健師の人材育成を推進するための取り組みに関する調査」を実施した。実施した調査の結果、「キャリアパス」、「人材育成支援シート」及び「キャリアラダー」を作成している自治体は、それぞれ 6、29、18 自治体と少なかった。しかしまだ着手していない自治体であっても、育成計画や体制整備が課題であると認識されており、分散配置や業務多忙の中、思うように進められないジレンマがうかがわれた。

今年度はその調査結果から、先行的に取り組みを進めている自治体の統括保健師または人材育成担当保健師等にインタビューをし、「キャリアパス」、「人材育成支援シート」及び「キャリアラダー」の作成に至るまでの背景や取組の経過および活用方法などについて事例紹介を行った。作成のプロセスや工夫点等を情報共有することにより、都市型自治体における人材育成の体制整備について活かせると考え、2 自治体の取組をまとめた。

II 調査目的

自治体の人材育成の体制や効果的な取組等の調査を行い、政令指定都市・中核市・特別区における保健師の人材育成を推進する。

III 調査方法

【調査期間】

平成 29 年 9 月 11 日（月）～平成 29 年 11 月 30 日（木）

【調査対象】

平成 28 年度に実施した本部会の「指定都市・政令市・中核市・特別区における保健師の人材育成を推進するための取り組みに関する調査」で、「キャリアパス」「人材育成支援シート」「キャリアラダー」の全てを作成している（作成中も含む）と回答のあった 5 自治体から 2 自治体を選出

- ・政令指定都市 堺市
- ・中核市 金沢市

【調査方法】

本部会会員が自治体に訪問して統括保健師または人材育成担当保健師等に作成に至るまでの背景や取組の経過および活用方法などについてインタビュー調査を行い、事例紹介としてまとめた。

【調査項目】

インタビュー調査 調査内容のとおり（P28 資料参照）

【倫理的配慮】

- ・インタビュー調査は、統括保健師が所属する組織または保健師の人材育成を所管する組織の所属長及び調査対象保健師の同意を得て行った。
- ・インタビュー調査は業務に支障のない時間帯に行い、個室またはそれに準ずる環境において 60～90 分以内で実施した。
- ・調査対象の保健師には、インタビュー内容を録音すること、答えたくないことは答えなくてよいこと、答えないことによる不利益は生じないこと、調査対象者個人が特定されることはないが、了解が得られれば自治体名については、公表したいこと等を事前に説明した。

IV 調査結果

1 堺市

(1) 市の概要

ア 地域特性

大阪平野のやや南を流れる大和川の左岸下流域に位置する。大阪湾に西面し、北の大阪市を始め、8 市と接している大阪府における第2の人口都市で、居住人口に比べて昼間人口の割合が高く、大阪市の衛星都市としての特徴がある。

市内は7つの行政区に分かれ（堺区、美原区、中区、東区、西区、南区、北区）、8 箇所の保健センターを有している。（ちぬが丘保健センターは平成33年に堺保健センターと統合予定）

出生数は全国平均値、がん検診受診率は、大阪府平均をやや上回っているが全国平均よりは、3ポイント程度低い（平成26年度）状態

健康寿命は、2014年の調査（厚生労働省研究班「健康寿命」の20大都市データ）では、女性は最下位、男性は14位である。

イ 人口動態

（平成29年4月1日推計）

人 口	835,467 人
世帯数	353,417 世帯
面 積	149.82 km ²
出 生	6,945 人（平成28年度）
死 亡	8,030 人（平成28年度）
転 入	36,684 人（平成28年度）
転 出	37,529 人（平成28年度）

ウ 保健師配置状況

- ① 保健師数 126 人
- ② 配置別・配属先別人数

配 置 部 署		配 置 人 数	
総務局	人事部	労務課	1 人
健康福祉局	保健所	保健医療課	4 人
		感染症対策課	9 人
	健康部	健康医療推進課	2 人
		こころの健康センター	2 人
	長寿社会部	地域包括ケア推進課	2 人
		基幹型包括支援センター	7 人
介護保険課		2 人	
子ども青少年局	子ども青少年育成部	子ども育成課	2 人
	子ども相談所	虐待対策課	1 人
区役所	保健福祉総合センター	堺保健センター	11 人
		ちぬが丘保健センター	7 人
		中保健センター	12 人
		東保健センター	10 人
		西保健センター	14 人
		南保健センター	16 人
		北保健センター	16 人
		美原保健センター	8 人

統括保健師は、健康部健康医療推進課で、健康施策調整とがん対策推進を担当。保健師の人事を担っており、人事課の作成する人事の素案をつくる。そのことにより、保健師をバランス良く配置することができている。

統括保健師は前任者から配置がある。平成 20 年当時は管理職は 1~2 名程度だったが、統括保健師が精力的に働きかけてきた結果、課長級が 6 名となった。事務要領には記載されているが、名称の位置づけはないため、事務職の上司には、統括保健師の役割の認識が低いこともある。保健師の採用面接時に管理職保健師が面接官として入っており、そうすることで、良い人材を確保する、また、人員増にもつなげていきたい。

活動体制：地区担当制

校区担当制で、1~2 校区を一人の保健師が担当（過去にも業務担当制にはしていない）ただし結核、難病、精神保健は別

精神保健：1 区に 2～3 名の相談員（精神保健福祉士）を配置
難病：神経疾患対象、頻回な訪問を要するケースは本庁（保健医療課）
担当、そのほかは校区担当が訪問
結核：保健所に 9 名の保健師を配置
母子保健：4 か月児健診、1 歳 6 か月児健診、3 歳児健診はすべて直営で
実施。100%の後追いを実施するためには直営の必要性がある、医師不
足の問題はある。

（2）キャリアパス・人材育成支援シート・キャリアラダー作成経緯等

ア 作成することになった経緯

平成 20 年度の地域保健総合支援事業を下に、平成 20 年度に人材育成
マニュアルを作成、平成 27 年 4 月に修正している。

イ 作成目的

- ・社会人としての職場適応のための教育
- ・公衆衛生看護の専門職としての教育
- ・自治体に働く行政職としての教育

を 3 つの柱として、公衆衛生の視点を持ち、社会の変化に対応するた
めの専門性や行政能力を身につけた保健師の育成を目指す。

ウ 検討メンバーの構成

本来はセンター長の医師や事務職も参加した方がよいと思うが、保健師
のみで作成している。

（3）キャリアパス・人材育成支援シート・キャリアラダー作成過程

ア 人事部門とのコンセンサス

作成した保健師育成マニュアルを人事課に提出。保健師育成マニュアル
及び各個人が作成する支援シートの作成も認識されている。

イ 作成段階での保健分野以外の保健師への周知と協働の工夫

国立保健医療科学院研修へ参加し、研修内容も活用している。

ウ 作成段階での新任期～中堅期の保健師への周知と協働の工夫

人材育成責任者（統括保健師）が保健師業務調整会議（組織横断保健
師会）を毎月開催し、人材育成環境（OJT、OFF-JT、調査研究、自己
啓発）の整備の中で行っている。

エ その他工夫された点

教育担当者（係長級、主幹級保健師）を置き、新任保健師（2～5年目）への見守り支援を行っている。また、指導者プリセプター（中堅保健師）を置き、1年目の新任の育成指導を行っている。

（4）作成後の活用状況や反応

ア 誰（どこ）が管理を行っているか

人材育成シートは平成20年度に作成し、活用しており、平成27年度に改訂を行い、新しいバージョンで活用している。管理は、各職場で行っている。

イ 使ってみての反応

事業評価シートを作成する過程は、保健師の人材育成に役立ち、活動を次世代につないでいくための重要な役割を担っている。

ウ 分散配置保健師への共有と工夫

人材育成責任者（統括保健師）が保健師業務調整会議を毎月開催し、情報共有をしている。

（5）キャリアパス、キャリアラダー作成展望

ア キャリアパス

「自分のプロデュースシート」とあわせて、「私のキャリアパスシート」「学会発表・自己啓発シート」「研修（必須研修、スキルアップ研修、自己啓発研修）受講履歴シート」を作成している。

イ キャリアラダー

人材育成マニュアルに包括されていると考えている。堺市キャリアデザインを作成している。

（6）保健師研修の体系

ア 保健師独自の研修体系の有無

- ・ 人事課実施の基礎研修に加え、保健師の基礎研修を実施
- ・ 中堅研修

業務評価シート分析法の取得、また、その方法を広めるために国立保健医療科学院の研修参加者がファシリテーターとなって、対象となる中堅期の保健師に対して1年（5～6回の集合研修）をかけて研修を実施している。（5～6年前から）このことにより中堅期、管理期の職員の分析

能力が表面化するため、ファシリテーターが明確に指導できる。

加えて、国立保健医療科学院や看護協会、看護大学などに講師を依頼し、年2回実施

- 中堅期の情報処理研修

国立保健医療科学院の研修に参加した保健師が、ファシリテーターとなり1年をかけて実施

- 2～3年目の初期研修

今後のキャリアデザインをシートに記入し、イメージしてもらおう。そのキャリアデザインを実現させるために必要な研修をシートに追記していく。

- 管理職の研修

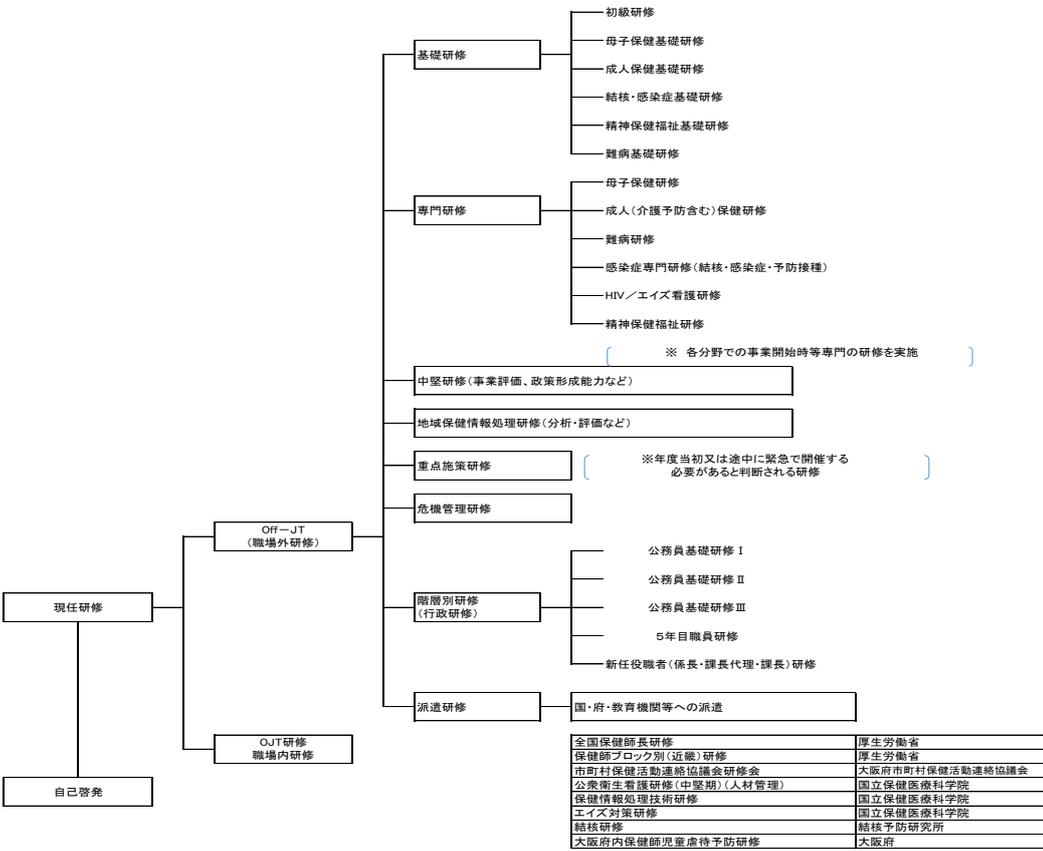
主幹、係長に対し、半日から1日の研修を実施。現状の課題などを話し合っている。

事務職が上司の場合でも常に声かけしており、研修には参加させてもらっている。

イ 人事課職員研修との位置づけ

位置づけはない。

研修体系図



(7) 中堅期・管理期の人材育成に関する評価について

ア 取組状況

中堅研修プログラムの中で、「専門職のための行政学」の講義後、グループワークを実施。実践後の評価、意見交換を行っている。

(8) 人材育成に関する情報の共有

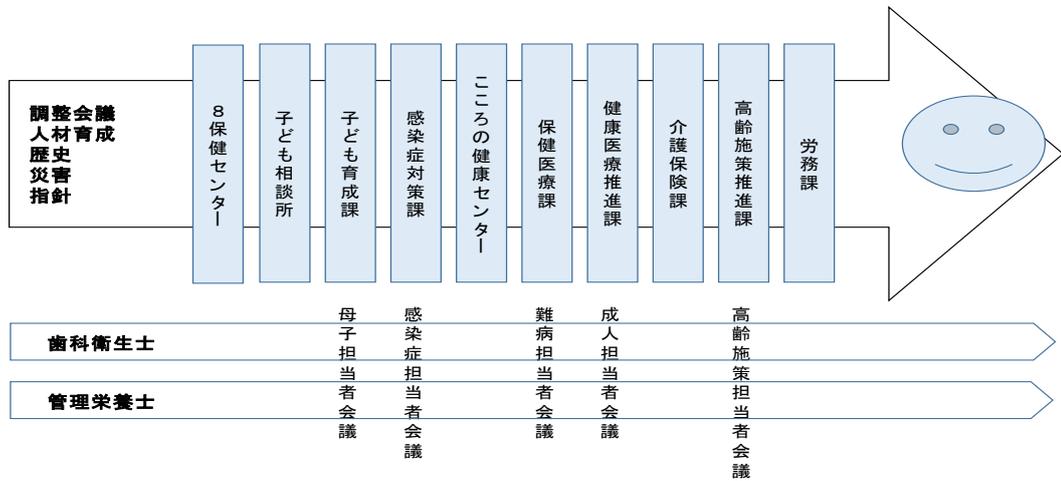
ア 分散配置保健師への共有と工夫

- ・月1回の業務検討会
参事と各区の主幹、分散配置の保健師で体系などの協議をしている。
- ・ワーキンググループ (必要に応じて)
保健師10年の歴史、災害に関する事などの協議をしている。

イ 課題

育成研修後との評価は統括保健師が把握できているが、人材育成マニュアルの使用は、各センターの所属に任せているため、評価やチェックが今後の課題である。

組織横断的なかわりのイメージ





自分プロデュースシートの記入方法

プロデュースシートとは、将来の自分の目指す姿を想定しながら、自分自身の現状を把握し、次のステップ進むために自らを振り返り目標を立て活動をするために活用します。

1. 今までの自分を振り返ろう(現状把握)

プロデュースシートは記入日現在の自分の特性を知り、自分の良さを最大限に伸ばし課題と解決方法を見出すために活用してください。実際に書いてみると自分がこんなことを考えていたのかと気づくことも多いでしょう。

2. これからの自分(目標・計画)

これからの自分を連想してみましょう！「仕事」「チャレンジしたいこと」に分かれています。すべてを記入しなくても構いませんが、今までの自分を振り返り、伸ばしたいことを具体的に書いてみましょう。

「自分がチャレンジしたいこと」欄は(1)の枠では語れなかった自分磨きのためにチャレンジしたいことを書いてみましょう。

ワークライフバランスを考えて仕事と家庭を両立しながら長期的な目標を立ててみましょう。



◆自分プロデュースシート◆

自分の特性を知ることで今、自分にとって何が必要かが見えてきます。
これからの自分のために、書いてみましょう！

1. 今までの自分を振り返ろう

(1) あなたの強み・弱みは何ですか？ 【 強み 】	⇒ 強化法は
【 弱み 】	⇒ 克服法は
(2) 動機・価値観	
①あなたの行動をかきたてるものは？	②自分らしさを発揮できた時はいつ？
(3) 自分のパーソナリティ	
①これからも活かしていきたいことは何ですか？	②変えたいと思うことは何ですか？

2. これからの自分

これからの自分を選認してみましょう！

	1年後	2～3年後	5年後	10年後
仕事				
チャレンジしたいこと				

氏名

堺市

中堅期保健師のチェックリスト				
		目 標	年月日	年月日
基本的能力	1	意欲と向上心を持って、職務にあたることができる。		
	2	楽しくて充実していた仕事はどんなことか、やりがいや働きがいを感じる時はどんな時か語れる。		
	3	対象者・後輩・同僚・上司・地域の方や関係機関の方に、活動を通じて「保健師魂」を伝えられるようにしている。		
	4	保健師としてのアイデンティティを持ち、科学的根拠に基づいて職務を遂行できる。		
	5	対象者や事業に対し、どうすればよりよい援助ができるのか、効果的な事業が展開できるのかを常に考え、創造的な保健師活動をしている。		
	6	制度や時代が変わっても変わらない保健師活動の理念を忘れず、科学的根拠に基づいた活動を行う姿勢を持つようになっている。		
	7	自己評価を行い、目標を明確にして、必要なスキルの習得に努める。		
	8	自分の得意分野、不得意分野がわかり、それを伸ばす努力をしている。		
	9	相手の思いを受け止める力をつけるために、コミュニケーション力を高めるよう努力している。		
行政能力	10	リーダーシップを発揮し、後輩の育成など、職場内で求められる役割を果たせる。		
	11	日頃から職場のメンバーとよく会話をし、悩みや意見が言いやすいような雰囲気づくりをしている。		
	12	必要な情報を収集し、共有が図れるよう職場に伝達している。		
	13	仲間から助言や相談を求められたら時間をつくって一緒に解決方法を考えている。		
	14	周りから期待される役割を自覚している。		
	15	職場の中でリーダーシップを意識した役割や行動をしている。		
	16	お互いの違いを認め合い、それぞれの個性を活かして役割分担しながら活動している。		
	17	関係者との連携を持ち、チームとしてよりレベルの高い活動が遂行できるよう、円滑な組織運営に努める。		
	18	組織全体のスキルアップを図っている。		
	19	組織の現状やその業務の状況を理解している。		
	20	日頃からネットワークの構築に努め、他部署の業務に関連する情報、意見を交換している。		
	21	公平性の視点を持ち、効果・効率的な職務の遂行にあたることができる。		
	22	あらゆる立場や環境にある住民に対し、公平性の視点を持っている（健康格差の是正）。		
	23	自分自身も資源であると認識し、時間・費用面での効率性を意識している。		
	24	常に健康危機管理や予防の視点を持って活動できる。		
	25	住民の生活に及ぼす健康被害・社会的影響について予測し、意見を述べることができる。		
	26	地域に存在する保健医療資源を把握している。		
	27	災害弱者対策として対象者の把握に努めている。		
	28	健康被害の拡大の防止について、認識している。		
	29	目前のことだけでなく予防の視点を持ち、見通しを立てて支援している。		
専門能力	30	家庭訪問が地域活動の原点であることを認識し、行政保健師としての責任を自覚し、質の高い個別支援技術を持つ。		
	31	個別ケースにひとつひとつ丁寧にかかわり、ケースを取り巻く環境や生活を捉えるようにしている。		
	32	ひとり一人真摯に向き合い、相手の思いを受け止めている。		
	33	保健師活動の原点としての個別支援（家庭訪問）を大切にしている。		
	34	対象者の態度や行動を読み取り、言葉としては表現されない思いやニーズを知ろうと努力している。		
	35	対象者が「どうなりたいか、どうありたいか」に気づく・気づいてもらう（行動変容を促す）関わりをしている。		
	36	対象者にかかわる目的を明確にし、タイミングを逃さず支援している。		
	37	対象者と関係機関の橋渡し役となり、医療やサービスに結びついたかどうか責任を持って見届けている。		
	38	他の保健師の事例や関わり方を知ることによって個別支援方法を工夫している。		
	39	個別ケースに対する地域保健活動の展開から、地区組織活動やシステム化、施策化、まちづくりを志向できる。		
	40	個別ケースの事例を積み重ね、それぞれの課題を整理し、地域全体の健康課題としてとらえている。		
	41	個別の関係づくりから地域づくりをするよう志向している。		
	42	地域住民の主体的な活動を支援している。		
	43	まちづくり、コミュニティづくりといった、地域全体を見据えた活動をしている。		
	44	地域の健康課題から、地域全体のケアシステムづくりや健康向上への働きかけをしている。		
	45	ネットワークをつなげるコーディネーターの役割をしている。		

中堅期保健師のチェックリスト				
	目 標	年月日	年月日	
専門能力	46	地区診断を行い、科学的に分析・評価し、地域の健康課題を把握できる。		
	47	記録は具体的な言葉で表現し、科学的な判断根拠を併せて記載するようにしている。		
	48	計測したデータや観察項目などの客観的事実から、科学的な根拠に基づいてアセスメントしている。		
	49	地域の健康課題・社会資源を知り、分析・評価している。		
	50	主観的情報と客観的情報を合わせて、地域診断を行い地域の健康課題を明らかにしている。		
	51	住民とともに、健康課題を共有し、解決に向けての方法を考え実践している。		
	52	健康課題を専門的な立場から地域に提供している。		
	53	地区担当制の利点を認識し、地域住民の生活実態から、ヘルスプロモーション活動を展開できる。		
	54	担当地域に愛着と責任を持っている。		
	55	地域住民とのふれあいを大切にし、よりよい関係づくりを意識した活動をしている。		
	56	日頃から地域の役員や関係機関と情報交換している。		
	57	地域や関係機関と連携した活動を大切にし、目標達成にむけて協働している。		
	58	地域全体の健康状況が向上する（ヘルスプロモーション）視点をもって、活動している。		
	59	地域に向き「住民の声」や「生活に触れる」ことで、住民の暮らしぶりや地域の様子を感じ取っている。		
	60	地域住民の声を聴き、住民が何を求めている地域には何ができるかを見極めている。		
	61	地域活動を通じて地域のなかでキーパーソンとなる人材を発掘している。		
	62	地域が持つ力を引き出し、地域住民が自己決定できるようパートナーの関係であることを忘れずにいる。		
	63	戦略的に計画を策定する時にも住民の立場に立って住民の言葉に置き換えて表現している。		
	64	地域の健康レベルを上げるための活動を、保健師自身が楽しんで企画し、住民とともに実践している。		
	65	地域住民のニーズから組織化の支援や環境づくりをしている。		
	66	PDCAサイクルに基づいた活動が展開できる。		
	67	関係法令に基づいた国や府・市・区の施策及び方針について理解するようにしている。		
	68	予算について理解している。		
	69	優先課題を選択している。		
	70	事業や活動の目的について常に確認している。		
	71	事業評価シート様式を使っている。		
	72	計画当初から評価の時期や方法を検討している。		
73	評価は「地域住民」を主語にしている。			
74	事業や活動を評価して、計画を変更したり修正したりしている。			
75	計画の変更はより地域と協働できる方向で検討している。			
76	地域住民に活動や評価が見えるようプレゼンテーションしている。			
77	区独自の事業については職員全員が理解できるよう情報を提供したり共有できる機会を設けたりしている。			
指導力	78	新任期保健師の理解度や段階に応じた適切な指導ができる。		
	79	新任期保健師とコミュニケーションをこまめに取り、相談しやすいよう配慮できる。		
	80	新任期保健師の能力・理解度を評価し、段階にあった具体的な指導・助言をすることができる。		
	81	新任期保健師が主として実施する事業には新任期保健師の意見を聞きながら、事業の企画・運営・評価の過程と一緒に取り組むことができる。		
	82	新任期保健師が実施したことを一緒に振り返ることにより達成度を確認し、上司と相談しながら今後の指導方針を計画、実行することができる。		
	83	新任期保健師の意見を尊重し、ともに経験し、ともに考える姿勢を持ち、新任期保健師が自信を持って活動できるよう支援することができる。		
	84	新任期保健師の活動についてよいところをしっかりと評価し、次へつなげるよう温かく支援することができる。		
	85	新任期保健師が自由な意見や疑問点を発言できるような職場環境をつくり、主体的な学びを支援することができる。		
	86	新任期保健師の個性を見極め、得意分野はさらにステップアップできるように助言し、苦手分野はひとつずつ、つますきを確認しながら苦手意識をなくすことができるよう支援することができる。		
	87	新任期保健師の悩みや思いを受け止め、バックアップする姿勢を示すとともに、職場全体でフォローアップする体制づくりの必要性を上司に働きかける。		

3 研修受講履歴

	在職年数 研修名	初任期					中堅期			管理期			管理者	
		1	2	3	4	5	在職年数 研修名	前期 6~10	中期 11~15	後期		課長級		
										主査	係長			課長補佐級
必須研修	中核 政令市新人合同研修 *H26.9/実施													
	初級研修						中堅 地域保健情報 如理							
	母子保健基礎研修						虐待予防協会							
	成人保健基礎研修 *H26.9/実施						重症化予防							
	結核・感染症基礎研修						危機管理							
	精神保健基礎研修 *実施						難病中堅							
	難病基礎研修						エイズ(東京)							
	2年目研修(久野市)						特定保健指導							
	I 前期						市町村保健活動							
	I 後期													
スキルアップ研修	公務員基礎研修													
	母子分野													
	成人分野													
自己啓発研修														

2 金沢市

(1) 市の概要

ア 地域特性

金沢市は石川県のほぼ中央に位置し、東は富山県境から西は日本海まで東西 23.3 km、南は白山山麓から北の河北潟まで南北 37.3 kmの範囲にあって、市域の南部を白山山系から連なる山地が占め、北部は金沢平野を経て、日本海に臨んでいる。市街地は、寺町台、小立野台、卯辰山の三つの台地の間を犀川、浅野川の二つの河川が流れており、起伏に富んだ地形となっている。

北陸地方は日本海に面するという地理的条件に恵まれ、古くから中国や朝鮮半島を含む日本海域での交流に多くの役割を果たしてきた。天正 11 年前田利家が金沢城へ入り、加賀百万石の城下町として発達、明治 22 年に市制施行、平成 8 年に中核市となり、平成 21 年に「歴史都市」「創造都市」として認められた。

イ 人口動態

(平成 29 年 4 月 1 日推計)

人口	465,265 人
世帯数	201,623 世帯
面積	468,64 km ²
出生	3,954 人 (平成 28 年度)
死亡	4,400 人 (平成 28 年度)
転入	17,327 人 (平成 28 年度)
転出	16,739 人 (平成 28 年度)

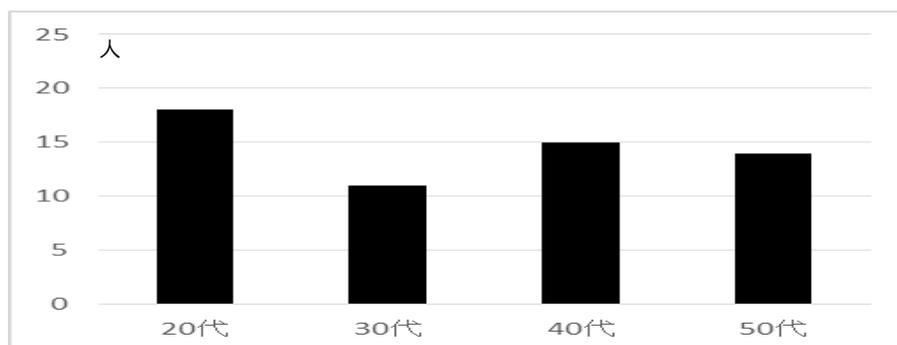
ウ 保健師配置状況

- ① 保健師数 59 人
- ② 配置別・配属先別人数

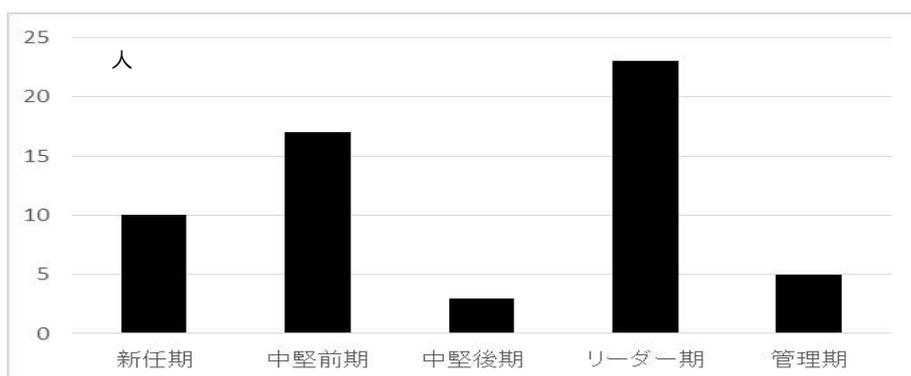
配 置 部 署		配 置 人 数	
保健局	健康政策課 4 人	泉野福祉健康センター	16 人
		元町福祉健康センター	13 人
		駅西福祉健康センター	16 人
	保健所	地域保健課	6 人
福祉局	長寿福祉課	地域包括ケア推進室	1 人
	子ども政策推進課	子ども総合相談センター	1 人
		児童相談所	1 人
総務局	人事課 1 人	(再任用)	

- ・ 統括保健師は、健康政策課に所属
- ・ 健康政策課は、保健衛生施策の企画、調整を担っている。
- ・ 福祉健康センターは、地区担当制と業務担当制をとっており、一人の保健師が約 1 万人を担当している。業務担当としては、母子保健、健康増進、精神保健に関する業務を担っている。
- ・ 保健所は感染症業務を担っている。

③ 年代別人数 (H29 年度 再任用除く 58 人)



④ 人材育成区分 (期) 別人数 (H29 年度 再任用除く 58 人)



年代別では 30 歳代が少ない M 字構成であり、人材育成区分 (期) 別で見ると、新任期と中堅前期が多く中堅後期が極めて少ない状況である。

(2) キャリアパス・人材育成支援シート・キャリアラダー作成経緯等
ア 作成することになった経緯

健康課題の多様化・複雑化を背景に、保健師の力量格差、分散配置、経験の偏り、世代交代 (平成 28 年度 6 人が退職) などから、研修体系やジョブローテーション等組織として計画的かつ継続的な人材育成の体制整備が必要となった。

そのような中、保健師活動の基本理念や目指す保健師像の明示とその

共有が必要であり、また、新任期から管理期すべての期に応じた育成が必要であるなど、人材育成の課題が浮き彫りとなった。

最初のきっかけは、新任期の教育担当者から指導を統一するためにマニュアルが必要という声が上がったことであり、まず、新任期人材育成マニュアルの作成を行った。

次に、新任期のみではなく、保健師の力量格差などの課題があることから、中堅期から管理期までの人材育成マニュアルの作成に組織全体で取り組むこととした。

イ 作成目的

新任期、中堅期、リーダー期、管理期と段階的に求められる能力の獲得、発揮を目的として、どの年代、職位においても自身の学習段階や獲得すべき能力及びその達成レベル、次段階としての目標レベルを確認できる組織的取組を行うため、また、能力標準化を目指し、マニュアルを作成した。

ウ 検討会やプロジェクト等の立ち上げまでの準備

平成 26 年 5 月、課長補佐及び教育担当者が中心となり「保健師新任期人材育成マニュアル」を作成した。平成 27 年 3 月まで各期の保健師をメンバーとした人材育成マニュアル検討会で中堅期から管理期までの人材育成マニュアルづくりの作業を開始。その後各職場での検討や保健師全員でマニュアルの共有を図る機会を設け、平成 28 年 3 月、新任期から管理期までの「保健師人材育成マニュアル」が完成した。

最初に保健師活動の基本理念、目指す保健師像、組織体制まで保健師全体でディスカッションをし、その後それぞれの部署、職位で検討し、全体の整合性を図るための作業を行い、マニュアルを完成させた。

エ 検討会メンバーの構成

各部署の課長補佐保健師と、新任期から管理期までの各期のバランスがとれるように各部署から人選した。

(3) キャリアパス・人材育成支援シート・キャリアラダー作成過程

ア 人事部門とのコンセンサス

保健局長がマニュアルを人事部門に提示し、保健師がマニュアルを作成し人材育成を行っていることは人事部門に認識されている。

統括保健師については、事務分掌には記載されていないが、人事部門からは、統括的立場にあることは認められている。

- イ 作成段階での保健分野以外の保健師への周知と協働の工夫
統括保健師より周知、意見の集約を行い作成に反映させた。
各部署で課長補佐保健師が中心となってディスカッションし、課長補佐保健師が一堂に会し意見交換し持ち帰り、さらにディスカッションするということを繰り返した。ディスカッションは、時間外対応ではなく、時間内に行うことを上司に認めてもらった。
- ウ 作成段階での新任期～中堅期の保健師への周知と協働の工夫
各部署の各期の保健師を構成メンバーとした人材育成マニュアル検討会を設置した。
検討会メンバーの各部署の課長補佐保健師が、部署内での共有・検討の場を設けた。
- エ その他 工夫された点
最初に保健師活動の基本理念、目指す保健師像、目指す姿組織体制まで保健師全体でディスカッション、その後それぞれの部署、職位で検討し、最後に全体の整合性を図る作業を実施した。
また、保健師全員でマニュアルの共有を図る機会を設けた。
全体の整合性を図ること、縦串、横串を指す作業が大事であることを感じた。

(4) 作成後の活用状況や反応

- ア 誰（どこ）が管理を行っているか
統括保健師が、所属課で管理している。
各部署の課長補佐保健師、係長をメンバーとしてマニュアル活用ワーキンググループを立ち上げ、年間計画を作成し、計画的にPDCAサイクルを回し管理している。また、年2回保健師全体会を開催し保健師全員で課題の抽出、共有、方向性の検討を行っている。
- イ 使ってみての反応（新任期）
どのような姿を目指していけばよいのかの指針となった。
- ウ 使ってみての反応（中堅期・リーダー期）
・自分の期の前後を見ていく視点ができた。求められている能力が明確になり、先の見通しがつくようになった。個々の課題や全体の課題も見える。

- ・ これまでは計画的なジョブローテーションの仕組みがなかったために、経験の偏りが生じていたが、自分はこのようにステップアップしていくというジョブローテーションとキャリアラダーを視覚的に共有できた。

- ・ 評価として、各シートに各自で記入しているが、記入することが目的とならないよう、自身の成長と課題を自覚できるような支援の必要性を感じた。

エ 使ってみての反応（管理期）

全体の課題が把握できた。健康危機管理対応や調査研究項目が課題であり、これらは経験不足によるものと考えられ、強化の必要性を感じた。

オ 分散配置保健師への共有と工夫

人材育成マニュアルは、各職場内での読み合わせなどを通じて普及、活用を図っている。また、マニュアル活用ワーキンググループを組織し、定期的に評価、見直しを行っている。

統括保健師がマニュアルの活用状況を把握、年2回開催の全体会で共有の場を設けている。全体会ではマニュアルのチェックシートの集計結果を示し、各期に分かれグループワークを実施している。横のつながりができにくいため、所属部署を超えて意見交換ができてよいと評価を受けている。全体会に参加できない人には、結果を還元している。

（5）保健師研修の体系

ア 保健師独自の研修体系

職場のOJTを基本とし、OFF-JTは新任期、中堅期など各期に応じ、母子保健や健康増進など業務ごとの研修や、人材育成研修への派遣計画をしている。また、県外研修の復命は局内回覧後、保健師全体会で報告し共有を図っている。

研修参加の把握や管理は統括保健師が行っている。課長補佐保健師会を月1回開催し研修計画、研修の順番を決めている。年間計画を立てて皆に視覚的に示している。

イ 人事課職員研修との位置づけ

位置づけはない。

人事課における人材育成の他に、保健師としての人材育成を実施していることは、人事課に認識されている。

(6) 中堅期・リーダー期・管理期の人材育成に関する評価について

ア 取り組み状況

人材育成マニュアルのチェックシートなどを用いて自己評価を行っている。評価の標準化を図るために「成長目標チェックシート記載集」と「行動指標の基準」を作成し、平成 29 年度から活用している。11 月には全体会を開催し、各自の評価を集計したものを提示する予定である。

イ 課題

他者評価については、必要かどうかも含めて検討を要する。

チェックシートの評価基準がなく、個々人に任されているため自己評価の高い人、低い人の差が生じている。評価を標準化するために、「成長目標チェックシート記載集」と「行動指標の基準」を作成したが、今後いかに標準化を図っていくかが課題である。

管理期は、保健師業務のみではなく、職位として求められる能力を高めていくことが課題である。

(7) 人材育成に関する情報の共有

ア 分散配置保健師への共有と工夫

統括保健師が情報を発信、意見の集約を行っている。必要時は出向いで話をすることもある。また、全体会で共有の場を設けている。

(8) 参考資料

金沢市

様式2 平成〇〇年度 新人保健師(〇〇さん)の実務経験年間計画																	
大項目	中項目	主な機	担当者	事業概要の理解	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	備考
採用1年目の到達目標					概要(目的・内容等)を理解する 「母をする」ではなく「母のためにする」を理解する。 身体のおくなど根拠ある保健指導ができる。												
担当業務の到達目標					概要を理解する 業務を遂行できる 課題を考える												
担任業務	母子保健	1歳6か月児健康診査	見学 出務	母12	全体・受付・問診	指導	指導	指導	指導	指導	指導	指導	指導	指導	指導	指導	
	相談	幼児精神相談		母10・12	見学	見学	出務・引き継ぎ										
		ダウン症児発達相談会(副)		母10・12	見学		出務			出務				出務		出務	
		ホットライン		母10	引き継ぎ	見学・実施(集計も含む)											
地区管理の到達目標					地区社会資源把握 地区概要理解 健康課題と対策												
地区別担当	地域の関係機関との連携	地域特性の把握			金沢市の状況・健康課題			担当地区の把握									
	地区依頼教室	公民館 他 いきいき健康教室 子育てサロン			挨拶 見学	見学・講話							講話				
	児童相談所との連携			完結5・6			地区事例に応じて	連絡会									
	家庭訪問	妊婦訪問		母11・19		事例があれば											
		元気に育て!	新生児訪問		母11・19	見学2例、同行1例											
		要経過観察	育児支援家庭訪問		母17	見学・同行											
			生活習慣病重症化予防訪問		母17				見学2例、同行1例								
			精神訪問		母		対象に応じて、随時同行										
			その他の訪問				対象に応じて、随時同行										
	母子業務の到達目標					赤ちゃん訪問 問診 集団教育 指導											
母子	安心出産	医療機関連携 支援事例検討会 すくすく母乳支援		安心出産育児支援ネットワーク 事業実施要領				地区事例に応じて									
		未熟児教室(のびのびメイツ)		母10				見学・計測									
		多胎児教室(こここメイツ)		母10							見学・計測						
	母子健康手帳交付	面接相談		母15・16		見学											
	健康教育	ハッピーファミリー教室 すくすく育児教室		母9・12 母9・12		見学	(見学)	受付		出務							
		しっかり食べよう(1・2・母)		母9・8月期母10				2歳見学	歯科見学		1歳見学						
	健康相談	妊婦連絡		母10・12		見学	地区事例に応じて										
		乳幼児相談		母10・12		見学・受付	計測	計測	問診	問診	問診						
		整形外科相談・遺伝相談		母10・12			見学	見学									
		その他の相談		母10・12			見学	見学									
		養育・育成・小児面接		母10・12		見学	地区事例に応じて	ピアカウンセリング									
		電話相談・所内面接		母10・12			随時、積極的に!										
	健診	3か月児健康診査	見学 出務	母13		全体・受付・問診	教室	指導	指導								
		3歳児健康診査	見学 出務	母12		計測・問診	問診	教室	教室	指導	指導	指導	指導				
		医療券健診のフォロー					問診	問診	問診	問診	問診	指導					
予防接種	接種スケジュール		予防		事例に応じて												
こども広場事業等	かるがも・父子教室				かるがも見学			父と子のふれあい教室	見学					ミニ講話実施			
健康増進業務の到達目標					個別相談												
健康増進	健康相談	生活習慣・喫煙習慣 ヘルシー食生活		母17		見学											
	生活習慣病重症化予防事業	健康講座(高LDL等)		母17											参加		
		集団検診相談、結果相談会		母17													
	かなざわ健康塾	若年健康づくり 移動情報コーナー															
	特定健診・特定保健指導(所内面接・訪問)			高橋					見学2例、同行1例								
啓発行事							禁煙週間			万全地区・健康講座	健康フェア	健康祭		生活習慣病			
精神保健等業務の到達目標					安定事例の継続相談 業務全体の理解												
精神	こころの健康づくり事業	こころの健康づくり講演会												統合失調症			
	相談	こころの健康づくり研修会														地区別うつ予防研修会	
障害	在宅療養支援事業	講演会・療養相談会等												講演会参加			
その他の到達目標					業務全体の理解												
窓口	介護		介		見学			運営委員会見学									
その他	さわやか応対	金沢市さわやか対応マニュアル				随時、積極的に!											
	記録					記録・報告記録	教育記録										
	職場課題設定					面接			中間					期末			
	職員研修							地方公務員制度		後期研修				組合定款			
	その他	報告・提出						地域保健事業報告書(年報)						衛生年報		業務計画	
	予算						補正			補正				補正		補正	
	備考									議会	経常			議会		議会	

※実履を赤字書き入れ又は○をつける。
※業務の目安であり、空白欄は「なし」ではない。

母:母子保健法
児:児童虐待防止法
予:予防接種法
障:障害者福祉法
精:精神保健福祉法
介:介護保険法
産:産科医療の確保に関する法律

3か月毎に達成状況を確認(疑問点などは随時)。(←→は通常業務としての実践)

平成 年度 新任期（2年目）保健師の年度当初課題確認シート

日時：平成 年 4 月 日（ ） 時 分～ 時 分

場所：

新任期保健師： _____

教育担当者： _____

参加者：

目的：昨年度までの到達度を確認し、今年度に意識して取り組む課題を明確にする。

1. 1年目終了時点での課題の整理
2. 2年目終了時まで目指す姿
3. 事業計画の背景を理解するための取り組み内容
4. 金沢市の健康課題を解決するための事業提案ができるための取り組み内容
5. 基本的職務遂行能力・説明能力の修得と課題発見能力の開拓のための取り組み内容
6. 組織で働く保健師として
7. その他、確認しておくこと
参考：通常業務として、出務や実践できていないこと

新任期（1～3年目）成長目標チェックシート

金沢市

4：達成できた 3：だいたい達成できた 2：あまり達成できなかった 1：達成できなかった

		到達目標	具体的行動	自己評価	他者評価	
1. 基本的能力	組織運営	行政に働く専門職としての自覚を持ち、組織人としてのルールや法的根拠、活動体制を理解する。	①市のビジョン、各種計画を理解する。 ②所属機関の仕組み、使命、目標を理解し説明する。 ③担当する事業の根拠となる法律、条例等を説明する。			
	業務遂行能力	必要な報告や連絡等職場内のコミュニケーションを図る。	①事業や訪問の計画や実施等について相談する。 ②実施した業務の経過や課題等を上司に報告、相談する。			
2. 個人家族支援能力 個人家族支援グループ組織支援能力	個人、家族支援能力	1. 訪問や面接等で相談者の話をしっかり聴く。	①情報として漏れなく収集し、アセスメントする。			
			②対象者が置かれている状況を、地域で起こっていることとして捉えて聴く。			
	2. 必要な情報収集・分析・計画の立案を行い、行動変容等につながる保健指導をする。	①保健事業、疾病だけを見るのではなく、個人や家族、その生活する地域をみた情報収集のもとアセスメントする。 ②対象者自身の行動変容につながる保健指導をする。				
グループ、組織支援能力	1. 個別事例を地域全体の中に位置づけて考える。	2. 対象者に応じた健康教育を企画・実施する。	関わった個別事例は、この地域の中で他にも起こっていることかもしれないと考える。 対象者の反応を確認しながら、わかりやすく解説し、地域の課題を返しながら一緒に考える。 地域へ出向き保健師の顔を覚えてもらい、地区組織の活動内容を把握する中で、組織やグループとの関係づくりをする。			
				3. 地区組織活動や自助グループの活動を理解する。		
3. 地区診断能力 情報収集課題の明確化課題対応能力の分析	地域特性、保健情報、援助対象者の情報、社会資源等を収集し、担当地区の健康課題を知る。	①現場に出向き、住民の生の声を聞き、その視点で健康課題を見出す。 ②住民の視点で、個人・家族等を包括的に捉え、保健や医療だけでなく経済、文化、教育など様々な分野に視野を広げる。 ③必要な情報のデータベースを活用する。 ④地区管理台帳の情報の確認、更新をする。				
4. 関係機関等と連携調整能力 連携調整能力	個別事例や担当事業を通して、助言を受けながら関係機関及び他職種と連携する。	①関係機関の機能や役割について説明する。 ②住民、関係職種の協働の意義について説明する。 ③必要な社会資源を選択し、上司や先輩に相談したうえで活用する。				
5. 情報管理能力 情報管理能力	情報管理	地区活動に必要な情報を整理して保管する。	①知り得た情報は、迅速に要点をおさえて記録する。			
			②客観的事実と自分が感じたこと等、客観と主観を分けて記録する。			
	情報開示	個人情報保護を踏まえた開示可能情報の区別をする。	書面、口頭を問わず情報の取り扱いについて助言を受けて理解する。			

6. 危機管理対応能力	平常時の備え	健康危機に関する基本的知識を習得する。	①関連法令及びマニュアル等の内容を把握する。		
			②健康危機管理研修や訓練に積極的に参加し、対応の基本を理解する。		
			③平常時の活動が発生時の土台になる事を理解する。		
			④平常時から、担当地区や受け持ちケースの状況を把握し、必要時情報を提供する。		
健康危機発生時の対応 *感染症自然災害等を想定		指示に基づき保健活動をする。	①保健師の役割を意識し、上司の指示に基づき行動する。		
			②活動状況や収集した情報を速やかに上司に報告する。		
7. 人材育成能力	組織の一員として他者の人材育成に関わる人材育成環境の整備と支援	互いに疑問や困難点を改善し合えるように協力して取り組める。	新任期同士で、互いに疑問や困難な点について共有し、改善に向けた方策を考える。		
	自己啓発	自ら課題を見出し、助言を受けながら取り組む。	①自分の弱み、強みを言葉で表現でき、苦手な事に助言を受けながら取り組む。 ②他の新任期の動きを意識し、良いところは取り入れる。 ③自主参加の研究会や学会にできる限り参加する。		
8. 調査研究能力	活動の評価と見える化	日頃から研究的視点を持ち調査・研究課題となる疑問点を見出す。	①日頃からより効果的な活動方法はないか、改善できることはないか等の視点を持つ。		
			②日頃から文献を読んで学習し、身近な研究会、勉強会に積極的に参加する。		

V まとめ

1 キャリアパス・人材育成支援シート・キャリアラダー作成経緯

- (1) 公衆衛生の視点を持ち、社会の変化に対応するための専門性や行政能力を身につけた保健師の育成をめざすために、組織として計画的かつ継続的な人材育成の体制整備が必要。
- (2) 自分たちの自治体の課題を見出し何が必要かを見極めて取り組むことが大切である。
- (3) 検討メンバーは、センター長などの医師や事務職も参加したほうが良い。また、各部署から新任期～管理期まで各期バランスよく人選する。

2 キャリアパス・人材育成支援シート・キャリアラダー作成過程

- (1) 既に作成しているマニュアルや国からの文書などをアレンジしたり、組み込んだりして作成する。
- (2) 目指す保健師像やキャリアデザインがより明確化されるように、視覚的に示すのが望ましい。
- (3) 人事部門にも提示をし、それを基に人材育成を行っていることの認識を得る。状況により局長等上席から話を通してもらうことも考える。
- (4) 大学、国立保健医療科学院等外部機関の助言や協力を得る。

3 キャリアパス・人材育成支援シート・キャリアラダー作成後の活用状況等

- (1) 人材育成支援シートは、自己評価のみに終わるのではなく、評価が標準化されるよう基準を示したり、上司や先輩と一緒に客観的に振り返るなどして、個人の課題を見出すことが大切である。
- (2) 人材育成支援シートは、全体の傾向としてまとめて共有してそこから課題を見出すことが大切である。
- (3) 分散配置されている保健師へは、会議（組織横断の保健師の会議）で情報共有をし、保健師（全員）で、課題の抽出・共有・方向性の検討を行う。なお、検討の際は所属部署を超えて、各期での意見交換が効果的である。

4 保健師研修の体系

- (1) 職場のOJTのほか、新任期から管理期までの各期に応じた研修が必要である。
- (2) 新採用の時期だけではなく、新任期へもプリセプターの配置をし、より指導効果を高める。
- (3) 事業評価や情報処理等の専門的研修に参加した保健師がファシリテーターとして指導にあたり、研修の成果を個人だけでなく、組織全体の能力向上に役立てる。

(4) 研修計画や研修の順番などは保健師のリーダー級の会議等で決め、年間計画を視覚的に示して、研修体系の理解を深めるとともに、資質向上への意識を高める。

5 中堅期・管理期の人材育成に関する評価

(1) 評価を標準化するために、基準や記載例が必要である。

6 人材育成に関する情報の共有

(1) 保健師の全体会や定例会を開催することで、情報共有を図る。

顔を合わせて話し、統一した見解を持つことが大切。またマニュアルは作って終わりではなく、使いながら皆で話し合っって修正するなど、継続していく努力が必要である。

(2) 時には、統括保健師が直接出向いて顔をみての会話も必要である。

VI おわりに

今回、2自治体の人材育成の取組をインタビューさせていただき、「キャリアパス」、「人材育成支援シート」及び「キャリアラダー」の作成の背景や取組経過や工夫点などについてまとめた。各自治体で自分たちの課題を話し合い、期や分野の異なる保健師が話し合いを持ち、成果物を作成したこと、作成して終わるのではなく修正を加えながら実務に役立てていくことが大切であるということがわかった。

また、その内容は各自治体で異なる部分もあるが、根底にある「住民の健康向上や組織目標の達成のために保健師の資質向上が大切である」という意識は共通であり、自らの自治体でも取組めそうなヒントをたくさんいただくことができた。組織としての取組や個人としてのモチベーションの向上に役立てていただければ幸いである。

最後に、今回ご多忙の中インタビューにご協力いただいた、大阪府堺市東口様、石川県金沢市安土様、寺本様に深く感謝したい。

《ご協力いただいた方》

大阪府堺市健康局健康医療推進課 参事

東 口 三容子 様

石川県金沢市保健局

健康政策課 課長補佐

安 土 守 子 様

泉野福祉保健センター 課長補佐

寺 本 恵 光 様

Ⅶ 資料

【調査票】 キャリアパス・人材育成支援シート・キャリアラダー 作成経過のポイントと活用における課題について

貴市の概要	地域特性	
	人口動態	
	保健師配置状況 (保健師数、配置部署)	
キャリアパス 人材育成支援シート キャリアラダー 作成経緯等	作成することになった経緯	
	作成目的	
	検討会やプロジェクト等の立ち上げまでの準備	
	検討メンバーの構成	
キャリアパス 人材育成支援シート キャリアラダー 作成過程	人事部門とのコンセンサス	
	作成段階での保健分野以外の保健師への周知と協働の工夫	
	作成段階での新任期～中堅期の保健師への周知と協働の工夫	
	その他 工夫された点	
作成後の活用状況や反応	誰（どこ）が管理を行っているか	
	使ってみての反応（新任期）	
	使ってみての反応（中堅期）	
	使ってみての反応（管理期）	
	分散配置保健師への共有と工夫	
保健師研修の体系	保健師独自の研修体系の有無	
	あり →その方法	
	あり →人事課職員研修との位置づけ	
中堅期・管理期の人材育成に関する評価について	取り組み状況	
	課題	
人材育成に関する情報の共有	分散配置保健師への共有と工夫	