

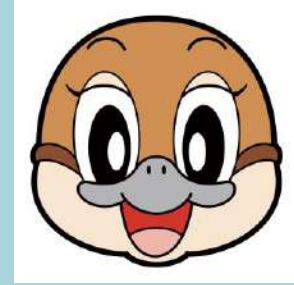
令和 6 年度全国保健師長会
代議員総会研修会・実践報告
令和 6 年11月9日

大阪府における 管理期に向けた中堅期保健師の人材育成 ～管理期のコンピテンシーモデル作成の取組み～

大阪府健康医療部健康医療総務課
保健所・事業推進グループ
田中 佐代子



本日の内容



©2014 大阪府もずやん

- 01.**大阪府保健所の概要・特徴
- 02.**大阪府の人材育成の取組（経過）
- 03.**大阪府管理期保健師のコンピテンシーモデルについて
（高い成果を上げる管理期保健師に共通する行動特性）
- 04.**次のステップ

01.大阪府保健所の概要・特徴

大阪府保健所の配置

○府設置 9 保健所

保健師235名（府保健師の80％） 配属（令和6年4月1日現在）

●他9 保健所（白色の地域）

政令市設置 2

大阪市・堺市

中核市設置 7

東大阪市

高槻市

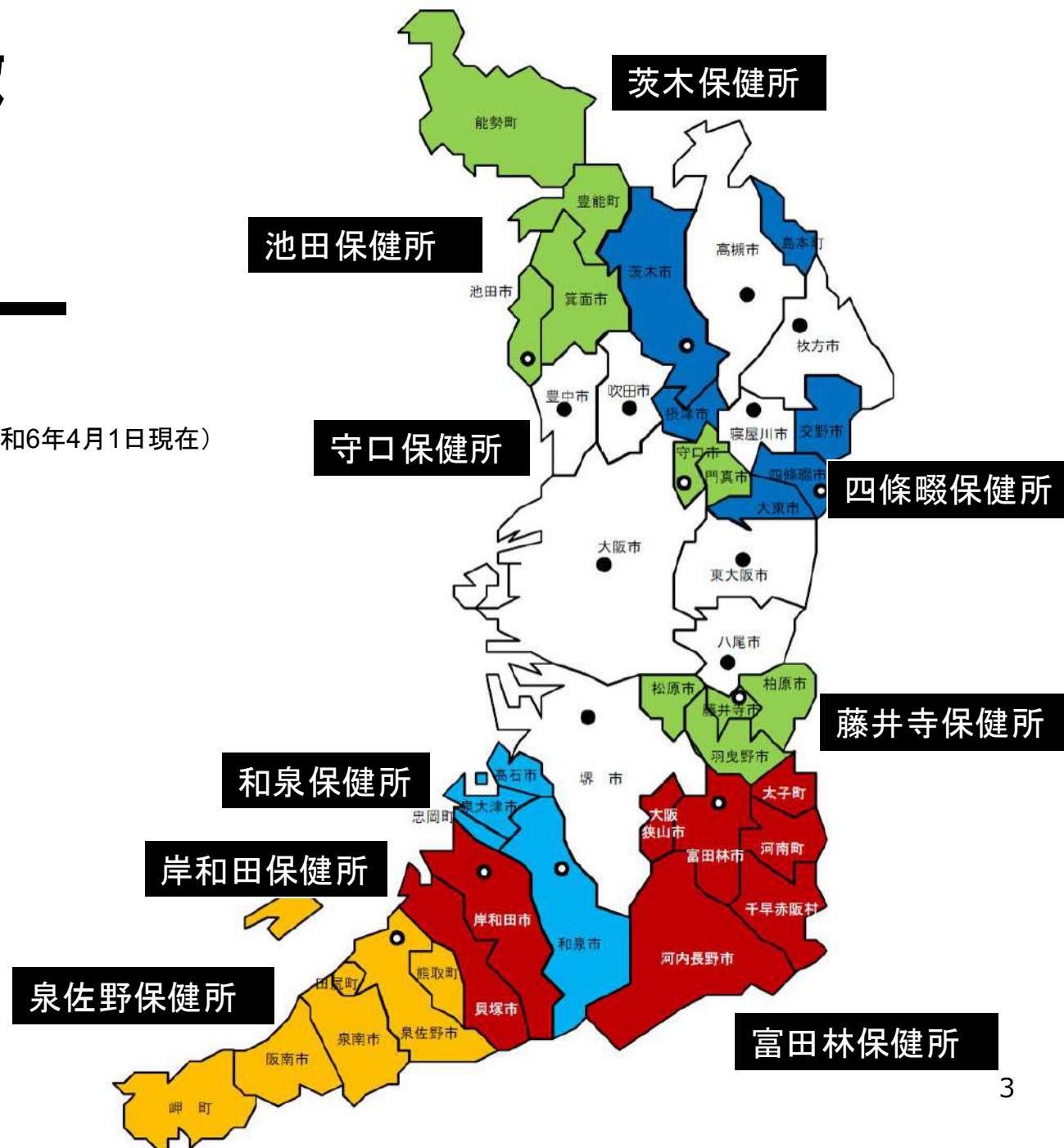
豊中市

枚方市

八尾市

寝屋川市

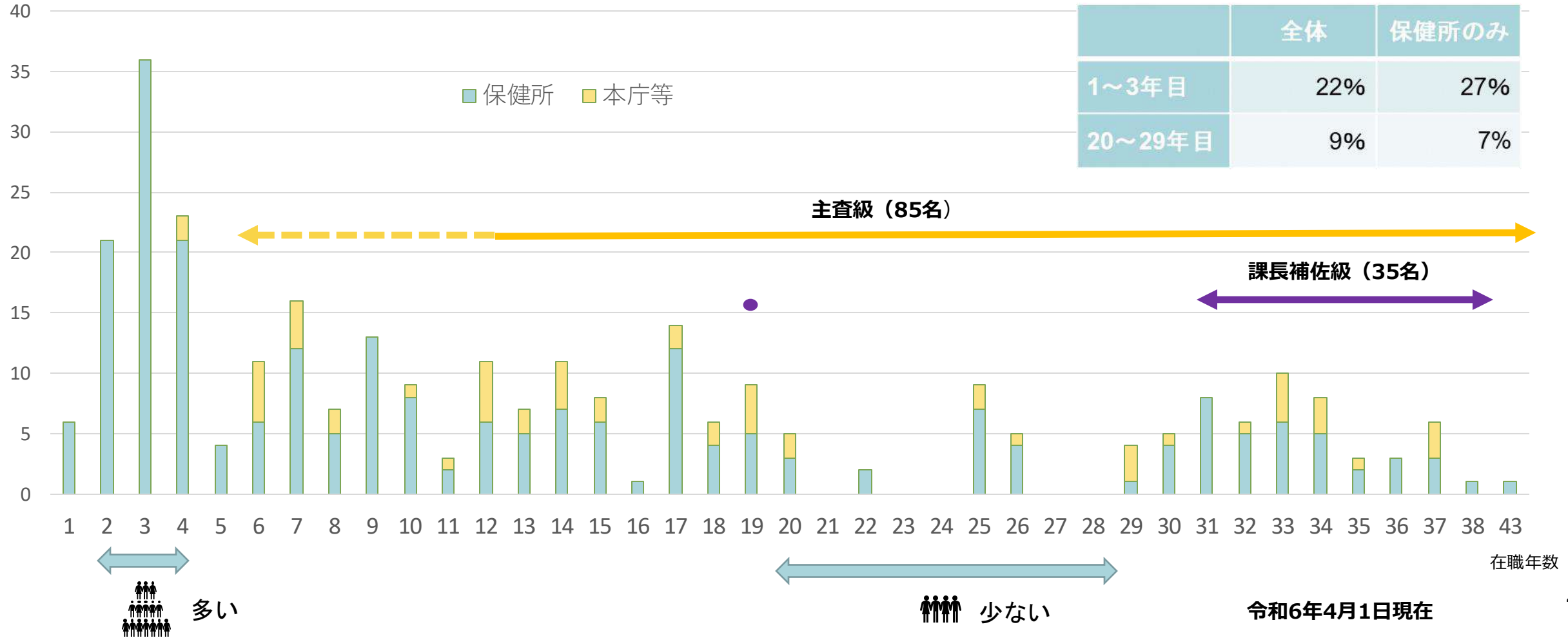
吹田市



令和6年度大阪府保健師在職年数構成

N=292

人数



02.大阪府の人材育成の取組（経過）

大阪府保健師人材育成に係る検討会議体系

（事務局）健康医療総務課 保健所・事業推進グループ

会議名	大阪府保健師人材育成計画検討会
開催回数	年1回程度（年度末）
メンバー	・学識経験者（1人）・所長会代表（1人） ・次長会代表（1人）・保健師代表（3人） ・健康医療総務課人事G（1人）
検討内容	（1）保健師の人材育成ガイドライン・マニュアルに関すること （2）大阪府保健師人材育成計画の作成に関すること （3）その他、保健師の人材育成に関すること

提案、承認を依頼

意見を受け実行

会議名	大阪府保健師人材育成計画検討会ワーキング（以下「ワーキング」）
開催回数	年3回程度（テーマにより必要回数実施）
メンバー	・保健師代表（4～13名程度） ・健康医療総務課人事G（1～2人） ・内容によって学識経験者（1名）がアドバイザーとして参加
検討内容	平成30年度～令和元年度：「保健師の人材育成ガイドラン（大阪府）」作成 令和4年度～令和5年度：「管理期保健師のコンピテンシーモデル」作成

「保健師の人材育成ガイドライン（大阪府）」（令和2年3月）の特徴

めざす保健師像 「地域に軸足をおいた活動を実践できる保健師」

- 保健師の能力の獲得状況に応じた個別性に着目
- キャリアラダーの活用（保健師長による個別面談実施、集団としての評価）
- 一人ひとりの「内発的な取組み」「主体的な成長」を基盤とする
- 入庁年数別からキャリアレベル別の研修体系へ
- 新任期をおおむね3年としたジョブローテーション

新型コロナウイルス感染症対応の影響で令和3年度より本格実施

「管理期保健師のコンピテンシーモデル」作成に至る経緯

～令和3年度「大阪府保健師人材育成計画検討会」意見より

- 保健師長業務がひっ迫した新型コロナウイルス感染症対応の経験より、**主査級保健師が保健師長を補佐できるよう育成することが重要**
- 研修では個々の質の向上だけでなく、**チームとして仕事をする意識づけを合わせて行うことが必要**ではないか。
- 各保健師が**どのような保健師になりたいか明確に意識する**。とくに**リーダーシップの意識醸成は重要項目**。
- **組織として求める保健師像を具体的に言語化**することで、各保健師が**現状とのギャップに気づくことができる**のではないかと。
- 保健師のキャリアラダーについて、**個々のイメージにバラつきがあり具体的な事例を示すことが必要**ではないか

令和3年度大阪府主査保健師対象研修会「コンピテンシーを活用した人材育成」
講師：吹田市保健所（現大阪府泉佐野保健所） 柴田 敏之 所長



コンピテンシーモデル作成に注目
2年計画で「管理期・プレ管理期保健師のコンピテンシーモデル」作成へ

03.大阪府管理期保健師のコンピテンシーモデル作成

ワーキングでの取組（令和4年度～5年度）

試行錯誤・・・

ステップ①
（令和4年度）

ワーキングメンバー：
課長補佐級保健師3名
主査級保健師6名により
「管理期保健師活動の事例」
25事例作成

ステップ②
（令和5年度）

25事例中9事例をピックアップ
ワーキングメンバー：
課長補佐級保健師4名により
9事例内の行動を「公衆衛生
看護管理（8つの要素）」に
従い、「具体的な資質行動」
を抽出し概念化

ステップ③
（令和5年度）

「具体的な資質行動」一覧
表を作成
「看護管理者のコンピテン
シー・モデル」5領域毎に整理

ステップ④
（令和5年度）

「具体的な資質行動」を
「大阪府保健師のキャリアラ
ダー」一覧に具体的な行動例
として追記



最も苦慮した
ところ

ステップ① 「看護管理者のコンピテンシー・モデル」※の5領域、25コンピテンシーに従い、 「管理期保健師活動事例」を25事例作成

領域 1 【個人の特性】 管理者として備えるべき特性

- A 信念の維持
- B 正確な自己評価
- C 感情の自己認識
- D セルフ・コントロール
- E 内省力
- F 自己研鑽・学習力

領域 2 【思考力】 ビジョンを描く力

- A 専門性の発揮
- B 情報志向
- C 分析的思考（問題解決思考）
- D 概念化（課題設定力）

領域 3 【企画実行力】 企画し実行する力

- A 達成思考
- B 顧客志向
- C 改革力
- D 質保証
- E コンプライアンス

領域 4 【影響力】 人を巻き込む力

- A 対人感受性
- B 対人影響力
- C ネットワーク構築力
（関係構築力）
- D 組織感覚力

領域 5 【チーム運営力】 チームをまとめ動かす力

- A 組織へのコミットメント
- B リーダーシップ
- C 指導・強制力
- D 育成力
- E チームワーク
- F トラブル対応

※東京大学医学部附属病院看護部・東京大学医科学研究所附属病院看護部.『看護管理に活かすコンピテンシー 成果につながる「看護管理力」の開発』.メヂカルフレンド社,2014,p8

【領域1】個人の特性 A【信念の維持】のモデル

＜災害時、医療的ケア児者が安全に避難生活を行えるよう準備を整えることは、医療的ケア児者を支援する保健所の責務であると認識し行動するAさん＞

Aさんはチームリーダーである。

医療的ケア児者を支援する保健所保健師として、発災時に医療的ケア児者が安全に避難生活を行うために、平時より避難生活を具体的に想定し、実効性のある準備を行う必要があると強く考えている。

災害対策基本法における防災及び避難行動の支援は、市町村が主体となっているが、Aさんが今年度4月に異動となった保健所管内の市町村では個別避難計画の作成は進んでおらず、対策は不十分であると感じている。

今年度は新型コロナ対応で多忙を極め、所内のBCPでも通常業務がストップとなることが繰り返され、職員も疲弊していた。

このような状況でもAさんは、医療的ケア児者の避難生活の体制整備のための働きかけは、コロナの終息を待つのではなく、計画的に継続した取組が必要であると、チーム会議で提案した。チームで今年度達成可能な目標について話し合い、今年度はまず市町村の個別避難計画作成部門への情報収集や医療的ケア児者のモデル的な個別支援計画の作成に向け、働きかけを行うことで方針を決定、所内会議でも目標・計画について了承を得ることができた。

チームで役割を分担し、年度初めから計画的に準備を進めていたことから、コロナの流行が収まっている時期を逃さずに市町村への働きかけを行うことができ、医療的ケア児者及び市町村の合意のもと、モデル的な個別支援計画を作成することができた。またコロナ禍でも保健所が取り組みを継続したことから、市町村の担当部署でも意識が向上し、次年度に向けさらに積極的な計画につなげることができた。

←

評価評価のポイント

S評価：平時からの具体的な準備が重要であると考え、コロナ禍であっても中断せず継続した働きかけが必要であると周りに伝え、所内の重点対策に位置付け、市町村と協働して継続して取り組んでいる。

ワーキングメンバーで作成した 「管理期保健師活動事例」 事例の1例

領域1 【個人の特性】 管理者として備える べき特性

- A 信念の維持
- B 正確な自己評価
- C 感情の自己認識
- D セルフ・コントロール
- E 内省力
- F 自己研鑽・学習力



領域2 【思考力】 ビジョンを描く力

- A 専門性の発揮
- B 情報志向
- C 分析的思考（問題解決思考）
- D 概念化（課題設定力）

事例の中にほかの
コンピテンシー要素も
含まれる

領域3 【企画実行力】 企画し実行する 力

- A 達成思考
- B 顧客志向
- C 改革力
- D 質保証
- E コンプライアンス

領域4 【影響力】 人を巻き込む 力

- A 対人感受性
- B 対人影響力
- C ネットワーク構築力
- D 組織感覚力

ステップ② 各事例内の行動を「公衆衛生看護管理（8つの要素）」※に従い、
「具体的な資質・行動（コンピテンシーモデル）」を抽出

コンピテンシーモデル	主な領域【領域1】個人の特性 A【信念の維持】のモデル <災害時、医療的ケア児者が安全に避難生活を行えるよう準備を整えることは、医療的ケア児者を支援する保健所の責務であると認識し行動するAさん>
	その他の領域【領域2】思考力 A【専門性の発揮】 C【分析的思考】 【領域3】企画実行力 C【改革力】 E【コンプライアンス】 【領域4】影響力 D【組織感覚力】
事例概要	
Aさんはチームリーダーである。 ①医療的ケア児者を支援する保健所保健師として、発災時に医療的ケア児者が安全に避難生活を行うために、⑧平時より避難生活を具体的に想定し、実効性のある準備を行う必要があると強く考えている。	
災害時の支援は、市町村が主体となつた②保健所管内の業務本制内に今年	
公衆衛生看護管理	
①事例管理 ・個別支援から事業化へ →個別事例から地域ケアシステムの構築をめざす。 ⑧健康危機管理 平時の対応 →要援護者の有事の対応を想定した事前調整と組織外の関係者との協働促進 ②地区管理 ・地域情報の管理・分析 →市の資源の把握と防災、避難計画の実際について整理し、課題を共有する	

事例タイトル

その他事例に含まれる領域

資質・行動
(コンピテンシーモデル)
を概念化

公衆衛生看護管理
8つの要素に分け

⑧健康危機管理
(平時の対応)

要援護者の有事の対応を
想定した事前調整と組織
外の関係者との協働促進

⑧平時より避難生活を具体的に想定し、実効性のある準備を行う必要があると強く考えている

※小宮山恵美.「公衆衛生看護管理の概念と地域ケアシステム構築及び公衆衛生管理者の役割」.令和4年度国立保健医療科学院公衆衛生看護研修（管理期）講義資料参考 11

ステップ③ 具体的な資質・行動」一覧表を作成し、 「看護管理者のコンピテンシー・モデル」の5領域毎に整理

公衆衛生看護管理から見た具体的なコンピテンシー（資質・行動）

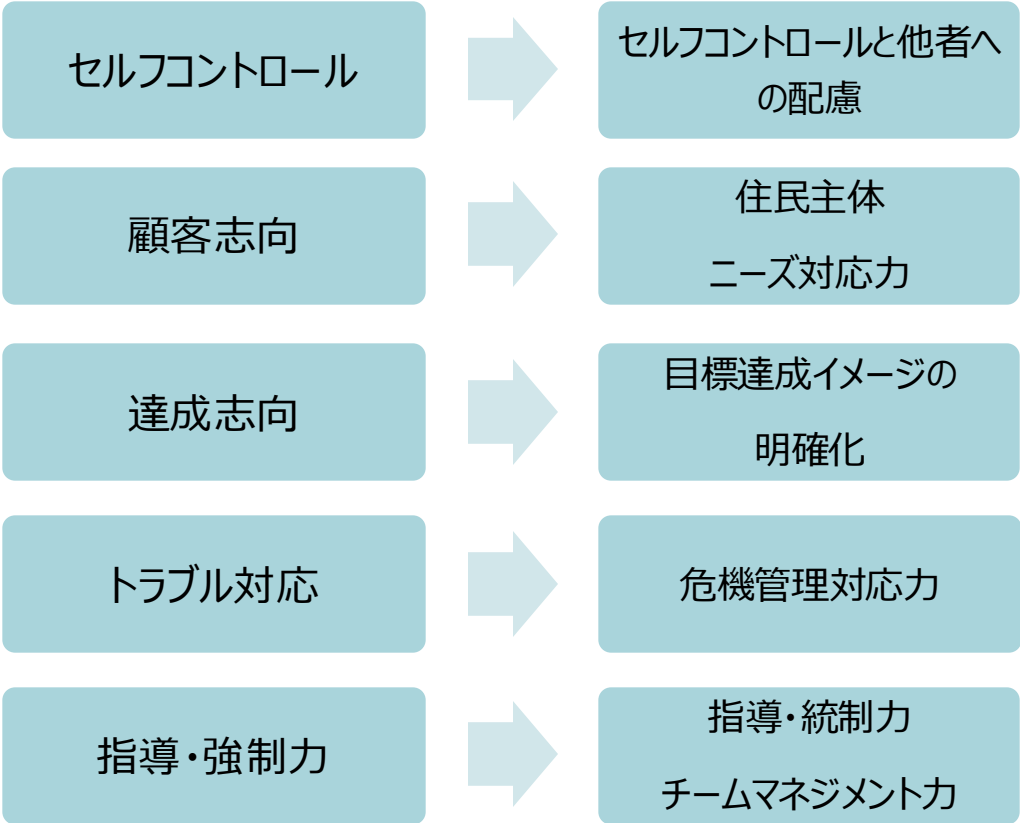
領域	はたらき	コンピテンシー	公衆衛生看護管理8項目	公衆衛生看護管理8項目の 具体的内容	具体的な資質・行動
(個人領域特性)	管理者として備えるべき特性	セルフコントロール	④組織・運営管理	・組織としての意思決定、懸案事項が共有される	○問題発生時にすみやか組織として丁寧に対応している。
			④組織・運営管理	・組織内の困難事例や懸案事項が共有される	○関係機関との信頼関係の構築のための姿勢について、所内で共有している
			⑥人材育成・人事管理	・人材育成の土壌づくり、心理的安全性	○個人的な配慮をしつ、中立的な立場で事実確認ができた
			⑥人材育成・人事管理	・人材育成の土壌づくり。	○再発防止のための丁寧な姿勢の共有
			⑦情報管理	・意思決定に至る過程の整理	○課題解決に向けた経過記録の整理と分析をしている
		信念の維持	①事例管理	・個別支援から事業化・施策化へ活かす	○個別事例（災害時の備え）から地域ケアシステムの構築をめざす
			②地区管理	・地域情報の管理、分析	○市町の資源の把握と防災、避難計画の実態について整理し、課題を共有している
			②地区管理	・関係者との連携・協働関係の構築と実績の蓄積	○関係機関との協働と課題の共有、マネジメントしている
			③事業・業務管理	・組織内部の合意形成	○達成可能な到達目標の共有と方針決定、PDCAの展開ができています
			③事業・業務管理	・連携・協働体制の構築	○計画的な事業計画と、長期、短期的な目標設定ができています
(領域思考2)	ビジョンを描く	専門性の発揮	④組織・運営管理	・リーダーシップ	○積極的な外部、内部機関との交渉とチーム内でのビジョンを踏まえた計画の立案をしている
			⑧健康危機管理	・発災時に向けた、要支援者の平時の対応	○要支援者の有事の対応を想定した事前調整と組織外の関係者との協働を促進している
			①事例管理	・事例支援への適切な管理	○支援ケース相談を聞きながら、支援課題（地域ケアの質の保証）を明らかにしている
			④組織・運営管理	・新たな課題解決に向けた組織整備	○健康被害（虐待）に対する保健活動の見立てや評価に関する課題整理をしている
			⑥人材育成・人事管理	・専門職として自らの資質育成および後輩育成	○新任期保健師の支援ケース相談を聞く中で課題を整理している
			⑥人材育成・人事管理	・専門職として自らの資質育成および後輩育成	○課題解決のためにチーム内での研修会の企画運営とOJTの強化をはかり、新任期の専門性が高め、自主性を促した

ステップ③ 令和6年度 追加

「看護管理者のコンピテンシー」を一部「保健師独自のコンピテンシー」に整理

(例)

公衆衛生看護管理から見た具体的なコンピテンシー（資質・行動）				
領域	はたらき	コンピテンシー	保健師独自のコンピテンシー	公衆衛生看護管理8項目 公衆衛生看護管理8項目の 具体的内容
（個人の領域特性）	管理者として備えるべき特性	セルフコントロール	○ シ ミ コ の ル フ ニ 配 と 他 者 ヘ ト ○ セ ル フ コ ン ト ロ ール	④組織・運営管理・組織としての意思決定、懸案事項が共有される
				④組織・運営管理・組織内の困難事例や懸案事項が共有される
				⑥人材育成・人事管理・人材育成の土壌づくり、心理的安全性
				⑥人材育成・人事管理・人材育成の土壌づくり。
				⑦情報管理・意思決定に至る過程の整理
		信念の維持	保健師としての信念の維持	①事例管理・個別支援から事業化・施策化へ活かす
				②地区管理・地域情報の管理、分析
				②地区管理・関係者との連携・協働関係の構築と実績の蓄積
				③事業・業務管理・組織内部の合意形成
				③事業・業務管理・連携・協働体制の構築



ステップ③ 令和6年度 追加

「公衆衛生看護管理項目からみた管理期のコンピテンシー」に整理※

※大阪府保健師
人材育成計画検討会委員
四天王寺大学 看護学部 教授
上野 昌江 氏 作成

公衆衛生看護管理項目からみた管理職のコンピテンシー

分類	カテゴリー	サブカテゴリー
事例管理	事例対応の知識・技術の継承	健康被害（虐待）に対する理解を深め、保健活動の見立てや評価能力を高める チーム内で虐待支援の理解を深める
	管理対象事例の管理機能	支援ケース相談を聞き、支援課題と一緒に考える 事例検討を行い保健師の役割を確認する
	個別事例から事業化・施策化への展開	ケースの課題から新たなサービスの必要性を提案する 現状の課題から今後の方向性をチームに発信する
		必要な情報が届きにくいひとへの対応を考える ケースの現状から療養上の課題を抽出する
		日常活動から住民のニーズを把握し、必要な対応を提案する 個別事例から地域ケアシステムの構築に繋げる
		レスパイトケアの定着を図る 関係機関の課題を把握し、地域で取り組む必要性を共有する
地区管理	地域課題の抽出と達成志向	中核病院に対して、組織内で具体的な計画を立て、合意を得て対応する 医療機関に研究会を提案し、実施する
	地域の関係機関との連携・協働 (医療機関)	受入病院との連携会議を継続的に行う ケースの希望と医療機関の状況をマッチングする 対応後のフィードバックをケース、病院双方に行う 管内の医療機関の状況を調査し把握する
		関係機関との対応状況を詳細に把握する 関係機関内での連携の課題を把握する
		関係機関と協働し課題を共有し、マネジメントする 組織として関係機関の対応の向上をはかる
	地域の関係機関との関係構築力・協働 (その他の関係機関)	白と課題の問題意識をもたせ 関係機関と並設から問合

＜今後の活用案＞

- 優先順位の検討
- 個人・集団の達成度の評価等

ステップ④ 具体的な資質・行動」を「大阪府保健師のキャリアラダー」一覧に 具体的行動例として追記

(例) 大阪府保健師のキャリアラダー「管理的立場にある保健師に向けた能力」抜粋

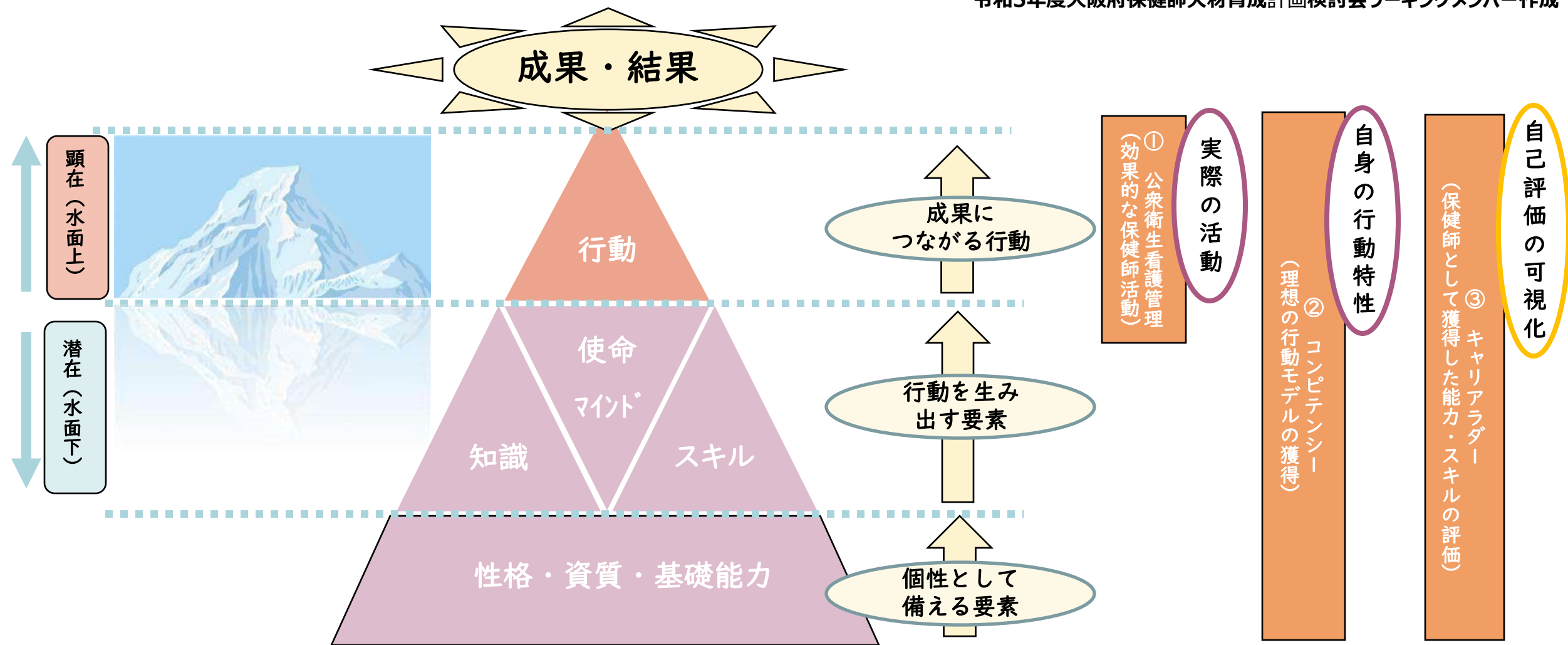
公衆衛生看護学 8項目	保健師の活動領域	求められる能力	保健師活動における経験の機会
6 人材育成 (人事管理)	3.人事管理	- 担当部署内の全職員の能力・特性を把握し、資質向上のしくみづくりと必要に応じた見直しを行う能力 - 組織目標・計画を踏まえて保健師採用計画・配置基準人事異動を提案する能力	- 保健師人材育成検討会での検討 - キャリアラダー、キャリアパスの活用・管理 - 管内市町村と地域研修や所内人材育成研修の企画・立案・実施 - 国立保健医療科学院研修の受講 - 人事異動に関する意見

B-2(主査)	具体的な行動例
- チーム、課員の能力・特性を理解した、組織的なマネジメントができる - チーム、課員の能力・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 - チーム、課内の業務内容と量を勘案し、人材配置について保健師長や課長に提案できる - 市町村の人材育成を支援できる	【領域4-A】 - 健康危機管理対応で疲労、うつ傾向のみられる職員に早めに休息を勧め、その間の業務調整を行うことができた - 平時よりチーム員の思考の傾向を把握し、体調不良時の対応について、的確に師長に助言できた 【領域5-F】 - 関係機関とトラブルになった後輩に対し、事実経過を記録で整理の上、所内で検討することを提案できた

ここに「具体的な行動
例」を追記

保健師活動を公衆衛生看護管理・コンピテンシー・キャリアラダーから見た概念図

令和5年度大阪府保健師人材育成計画検討会ワーキングメンバー作成



【解説】①公衆衛生看護管理で示されているのは保健師が行う保健活動そのものであり、顕在化されている実際の活動である。その行動・活動は潜在化（水面下）された自身の行動特性が影響している。性格や資質など個として備えている要素に、行動を生み出す知識・使命・マインド・スキルなどの要素が加わり効果的な保健師活動ができる。それを②コンピテンシーで示している。これらを自己評価として可視化しているのが③キャリアラダーである。

コンピテンシーモデル作成に係る ワーキングでの成果

成果物

- 管理期保健師活動9事例から、コンピテンシーモデル（具体的な資質・行動）をまとめることができた
- 大阪府保健師のキャリアラダー（管理期）にコンピテンシーモデルを掲載できた

ワーキング取組過程での成果

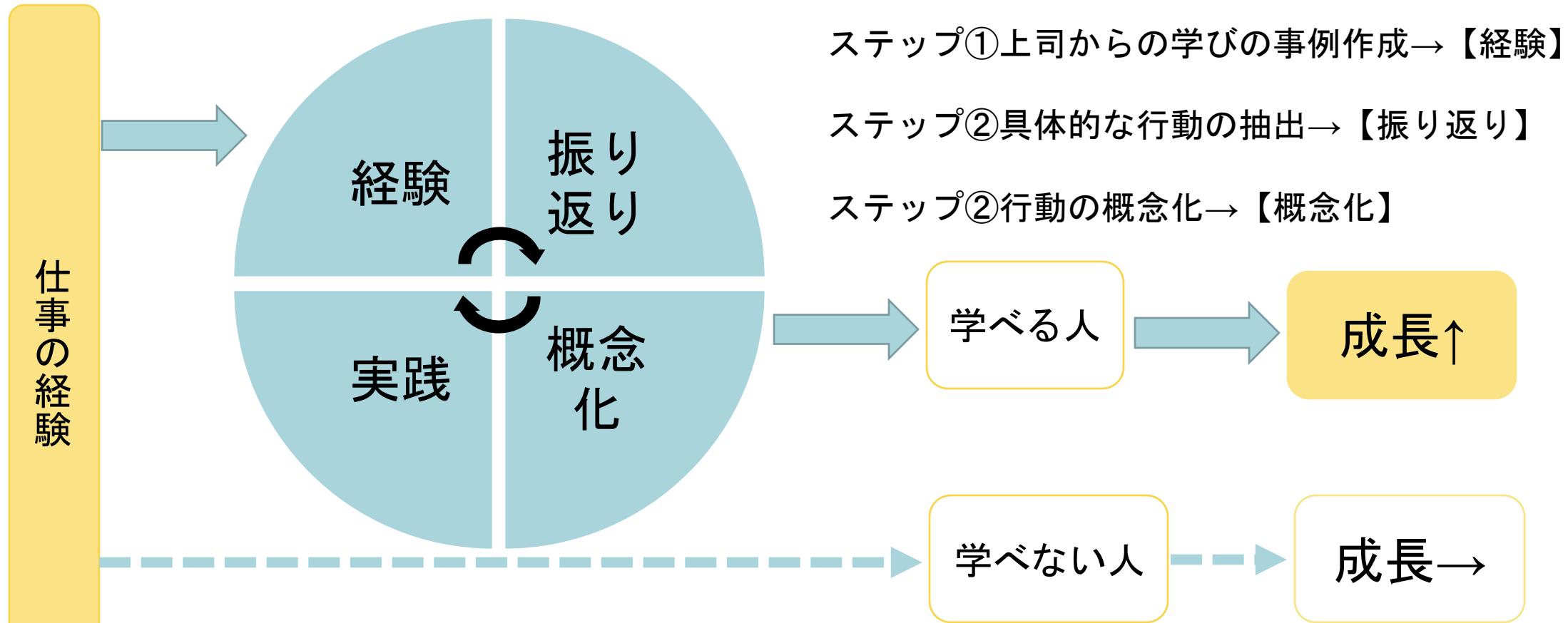
- 「コンピテンシー」について理解が深まった
- 「求められる管理期の保健師像」を考え、深める機会となった
- 上司との仕事の経験を振り返り、概念化するプロセスを経験できた（「経験学習サイクル」）

今回のプロセスが重要である

管理期保健師のコンピテンシーモデル
令和6年3月
大阪府健康医療部健康医療総務課

目次	
はじめに	1
I 公衆衛生看護管理における管理期保健師のコンピテンシーモデル	4
～保健師活動の事例からコンピテンシーの要素、公衆衛生看護管理を見る～	
【領域1】個人の特性 A【信念の維持】のモデル	
【領域1】個人の特性 D【セルフ・コントロール】のモデル	
【領域2】思考カピジョンを描く力 A【専門性の発揮】のモデル	
【領域3】企画実行力 A【達成志向】のモデル	
【領域3】企画実行力 B【顧客志向】 D【組織感覚】のモデル	
【領域4】影響力 A【対人感受性】のモデル	
【領域4】影響力 B【対人影響力】のモデル	
【領域5】チーム運営力 C【指導・強制力】	
【領域5】チーム運営力 F【トラブル対応】のモデル	
II キャリアラダー、公衆衛生看護管理、コンピテンシーの関連性を分析	18
1 キャリアラダーから見た中堅期保健師に求められるコンピテンシー	
2 公衆衛生看護管理から見た具体的なコンピテンシー（資質・行動）	
III 補足資料	
1 保健師活動を公衆衛生看護管理・コンピテンシー・キャリアラダーから見た概念図	24
2 コンピテンシーとは	
3 看護師の「コンピテンシー・モデル」の例	
4 公衆衛生看護管理における管理期保健師のコンピテンシーモデル（大阪府版）	
5 公衆衛生看護管理における保健師管理者の役割（小括）	
6 大阪府保健師のキャリアラダー（A4～A5）	
IV 今後の活用等について	29
1 保健師現任研修とOJTでの活用	
2 「具体的資質・行動」の質的分析	
おわりに	
引用・参考文献	

経験から学び、成長を促す (経験学習モデル)



03 次のステップ

プレ管理期保健師の人材育成への活用へ

令和6年度以降の取組みの予定

- ① 主査級等保健師を対象とした研修会の開催
- ② 研修会で主査級保健師がコンピテンシーモデル作成の取組を継続し、コンピテンシーモデルの積み上げ
- ③ 管理期保健師により、保健師独自のコンピテンシーの整理・活用を検討する

- 在職年数が少ない主査も、管理期保健師として成果を出すためのスキル、知識、特性が行動としてどのように発揮されるのかイメージを持つことができる
- 自らのコンピテンシーとのギャップや偏りに気づき、自己の課題を明確化できる
- 「経験からの学び」を定着し、主体的な成長を促進する

令和7年度以降、「保健師の人材育成ガイドライン（大阪府）」改訂に伴い、キャリアラダーと並行しコンピテンシーに着目した人材育成の定着を図る予定

ご清聴ありがとうございました。



OSAKA, KANSAI, JAPAN
EXPO2025

©Expo 2025



Osaka
Healthcare
Pavilion
Nest for Reborn

大阪府健康医療部健康医療総務課
保健所・事業推進グループ