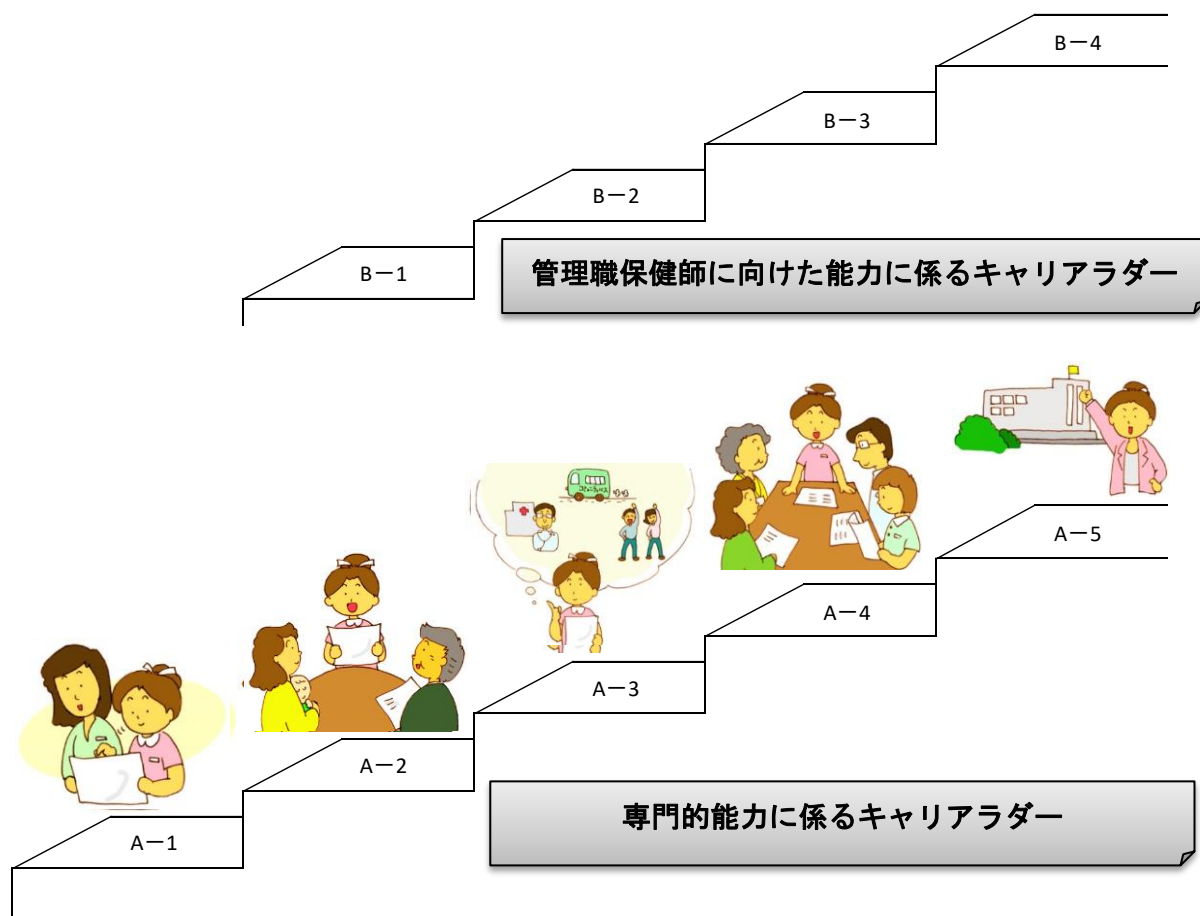


# 茨城県保健師人材育成指針 (第2版)



平成30年3月  
茨城県保健福祉部

挿絵  
常総市 鈴木雪絵保健師

## はじめに

近年の地域保健を取り巻く環境は、少子高齢化の進展や家族形態の変化、地域コミュニティの脆弱化等に加え、国・地方公共団体における行財政改革や国から地方公共団体への権限移譲など、地域保健に関連する制度等が見直され、総合的かつきめ細やかな施策が展開されており、保健師の活動領域も保健分野に留まることなく、医療・福祉・介護等の各分野に拡大しています。

このようなことから、保健師には、新たな健康課題や複雑・多様化する住民のニーズに的確に対応し、効果的な地域保健活動を展開するため、個人の努力はもとより、組織として人材育成を行う体制を構築し、行政職員として、また、専門職としての資質の向上を図っていくことが求められています。

国は、平成26年5月に「保健師に係る研修の在り方等に関する検討会」を設置し検討を進め、キャリアラダーやキャリアパス等の必要性を記載した「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～」を平成28年3月に示しました。

茨城県においては、県及び市町村ともに保健師の年齢構成のバランスの悪さや、各分野への分散配置も相まって、職場内研修をはじめとした保健師の体系的な人材育成が課題となっていました。このため、国の「検討会最終とりまとめ」を受け、県内の自治体（県及び市町村）に勤務する保健師が協働して、更なる保健師の資質向上を目指し、平成22年6月に作成した「茨城県保健師人材育成指針」を指針の改訂に取り組み、この度、第2版を作成しました。

本指針では、保健師の個別性に着目し、個々の能力に応じた人材育成推進のためのキャリアラダー及び業務経験等を通じた体系的な人材育成の体制構築のためのキャリアパスや長期休暇取得者への支援等を新たに記載しております。

今後、本指針（第2版）を積極的に活用していただき、県内の自治体に勤務する保健師がキャリアのどの位置にあっても、互いに育ち育て合い、「地域に責任を持つ保健活動」を展開し「健康長寿日本一」を目指して、今まで以上に生き活きと地域保健活動に取り組んでいただくことを期待します。

最後に、本指針の改訂にあたり、ご尽力いただきました検討委員会やワーキング会議の委員の皆様、関係者の方々に対しまして、心から感謝申し上げます。

平成30年3月

茨城県保健福祉部長  
木庭 愛

## 目 次

<b>1 改訂の背景及び趣旨</b> .....	1
(1) 改訂の背景 .....	1
(2) 指針の目的及び人材育成の必要性 .....	1
(3) 指針の位置づけ及び対象者 .....	2
<b>2 目指す保健師像</b> .....	2
<b>3 人材育成のための体系</b> .....	3
<b>4 キャリアラダーに沿った人材育成の進め方</b> .....	4
(1) 専門能力における到達目標と行動目標 .....	4
(2) キャリアラダーの活用 .....	5
(3) 県開催のキャリアレベル別研修プログラム .....	6
<b>5 人材育成の具体的な方法</b> .....	7
(1) 職場内研修 (OJT) .....	7
(2) 職場外研修 (OFF-JT) .....	7
(3) ジョブローテーション .....	7
(4) 自己啓発 .....	8
<b>6 人材育成のための体制整備</b> .....	9
(1) 人材育成計画及び評価 .....	9
(2) 統括保健師の配置と役割 .....	10
(3) 統括保健師補佐の配置と役割 .....	12
(4) 新任保健師の育成に向けた対応 .....	12
(5) 人材育成を考慮した配置 .....	13
(6) 長期休暇取得者への支援 .....	14
(7) 教育機関・職能団体等との連携 .....	15
<b>資料 (関係様式・シート等)</b> .....	15
・ (様式1) キャリアラダーシート (茨城県自治体保健師の標準的なキャリアラダー)	
・ (様式2) 私のキャリアシート (県版・市町村版)	
・ (様式3) キャリアパスモデル	
・ (様式4) 【単年度版】人材育成計画書	
・ (様式5) 【単年度版】人材育成計画基礎データ<保健活動体制>	
・ キャリアラダー用語集	
・ キャリアラダーの活用の仕方	
<b>&lt;参考資料&gt;</b> .....	17
・ 茨城県保健師人材育成指針改訂検討会設置要項	
・ 茨城県保健師人材育成指針改訂検討会委員名簿	
・ 茨城県保健師人材育成指針改訂の体制	

## 1 改訂の背景及び趣旨

### (1) 改訂の背景

#### ① 国の動向について

国は、平成 25 年 4 月に「地域における保健師の保健活動について」（地域における保健師の保健活動に関する指針）を改訂し、地方公共団体（以下「自治体」という）に所属する保健師について、日々進展する保健、医療、福祉、介護等に関する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よう努めることとし、自治体は研修等により体系的に人材育成を図っていくことを示した。

また、国や自治体等が実施している保健師の研修は、系統的に行われていないこと等が課題とされてきたことから、平成 26 年 5 月に「保健師に係る研修のあり方等に関する検討会」を設置した。その中で保健師の専門的な知識・技術や行政運営能力等を向上するためには、研修に加え、組織の人材育成計画に沿ったジョブローテーション等の方法も有効であり、組織的な人材育成の推進が重要であることが確認され、平成 28 年 3 月 31 日に検討会最終とりまとめを示した。

#### ② 本県の動向について

茨城県の保健師が目指す保健活動については、平成 27 年 12 月に、茨城県と県内の市町村に従事する保健師が協働で、双方を対象として作成した「茨城県保健師活動指針」の中で、『保健師は、公衆衛生看護学を基盤とし、ヘルスプロモーションの理念に基づいて、住民及び地域を継続的かつ多面的に捉えるとともに、住民の生活と健康との関連を考察し、予防活動も含めた保健活動を展開することが求められている職種であり、住民の健康寿命の延伸やQOLの向上を図る上で、重要な役割を担っている。本県の保健師の保健活動においては「地域に責任を持つ保健活動」をめざすこととし、この活動を通じて、住民及び地域全体の健康の保持増進に努めることとする。』としている。このような保健師を育成するためには、社会情勢の変化や住民のニーズに即応した専門的な実践力と行政推進能力等を身に付けるための、体系的な人材育成が必要である。

本県における保健師の人材育成については、平成 22 年 6 月に「茨城県保健師人材育成指針」を作成し、階層別研修等に取り組んできたが、前記の「茨城県保健師活動指針」の中に盛り込んだ体系的な人材育成の詳細は、国の検討会最終とりまとめの結果を踏まえることとしてきたこと、また、最終とりまとめで示された、キャリアラダーやキャリアパス等は、新たに示された内容であるため十分な検討が必要となったことから、本県の保健師の人材育成のさらなる推進を図るため、「茨城県保健師人材育成指針」を改訂し第 2 版を作成することとしたものである。

### (2) 指針の目的及び人材育成の必要性

#### ① 指針の目的

「地方自治体・新時代に対応した地方公共団体の行政改革推進のための指針」（平成 9 年 11 月 14 日 自治省通知）に基づき、全ての自治体において人材育成基本方針が策定されることとなっている。また、「看護師等の人材確保の促進に関する法律」において、保健師の所属する所属長等の責務として職員に対する研修の実施や、保健師の研修を受ける機会を確保する措置を講ずることや、保健師が自らすすんで能力開発及び向上を図ることを定めている。自治体組織の職員としての活動を基盤のもとに効果的な保健師の人材育成

体制を構築するためには、まず、保健師間で保健師の人材育成指針を定め共通理解を図る中で、保健師の人材育成を推進していくことが必要である。

本指針では、保健師の個別性に着目し、個々の能力に応じた人材育成推進のためのキャリアラダー及び業務経験等を通じた体系的な人材育成の体制構築推進のためのキャリアパスを新たに導入するとともに、能力向上のために必要な現任教育体系等の基本的な考え方を示した。個人の能力向上や役割の確認等に活用するとともに、各自治体の実情に応じ、計画的な人材育成の推進や人材確保に活用することを目的とする。

## ② 人材育成の必要性

保健師は、住民の健康な暮らしを守るため、自治体職員としての基盤のもとに地域保健従事者の一員として、公衆衛生看護の専門的な知識・技術及び保健師活動に対する高い意識を持つことが必要となるが、保健師免許取得までの教育背景や、自治体に保健師として就職するまでの職務経験が多様化していること等を踏まえ、体系的な人材育成が必要となっている。これらのことから、必要な能力の育成や資質の向上を図るためにも人材育成は欠かせないものである。

## (3) 指針の位置づけ及び対象者

### ① 指針の位置づけ

「茨城県保健師人材育成指針（第2版）」は、「茨城県保健師活動指針」と並列の位置づけとし、人材育成と保健活動の推進を一体的に捉えて活用するものとする。

### ② 対象者

本指針は、茨城県と県内市町村に従事する保健師を対象とする。

## 2 目指す保健師像

地域保健活動を第一線で担う保健師に必要な姿は、以下のとおりである。

- ・ 社会情勢の変化や住民のニーズに即応した専門的な実践力と行政推進能力を兼ね備えること
- ・ 生活の場である地域を活動拠点とし、生活者の視点で地域を把握し、健康課題について考え、住民と共に健康なまちづくりをめざすこと

こうした観点から、本県の保健師が目指す保健師像を次のようにした。

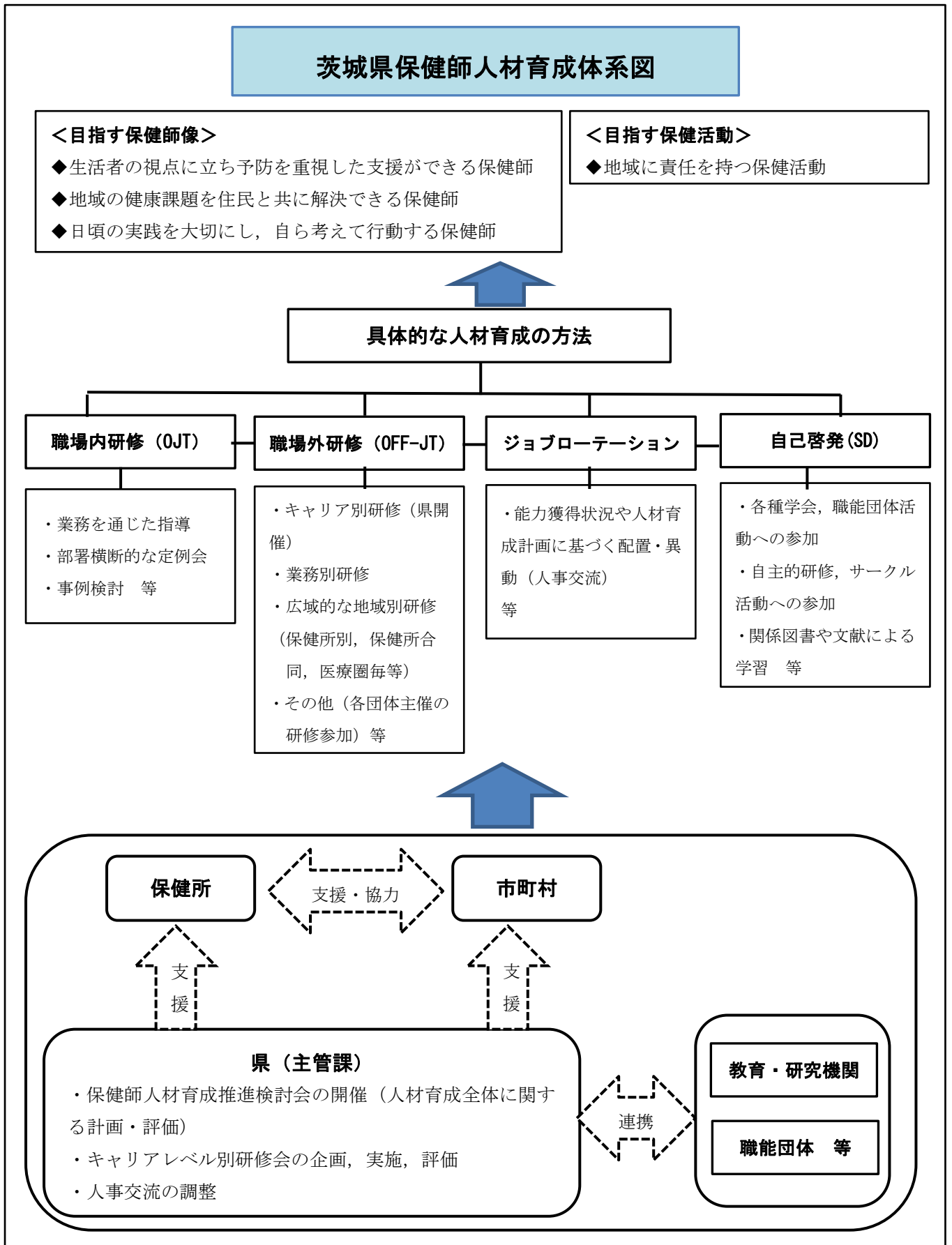
- 生活者の視点に立ち予防を重視した支援ができる保健師
- 地域の健康課題を住民と共に解決できる保健師
- 日頃の実践を大切にし、自ら考えて行動する保健師

保健師は、キャリアの各段階において経験を通して自ら学び成長しようとする姿勢を持ち、予防的介入や地域活動に立脚した地域特性に応じた活動の展開等の保健師としての専門的能力と、職務遂行上必要な行政職としての行政能力等をバランスよく獲得し、使命感とプライドを持って活動する。

保健師は、目指す保健師像を共有しお互いに日頃の活動を語り合い、育ちあう職場環境づくりに努める。

### 3 人材育成のための体系

図1 茨城県保健師人材育成体系



## 4 キャリアラダー\*1に沿った人材育成の進め方

### (1) 専門能力における到達目標と行動目標

#### ① キャリアラダーの考え方

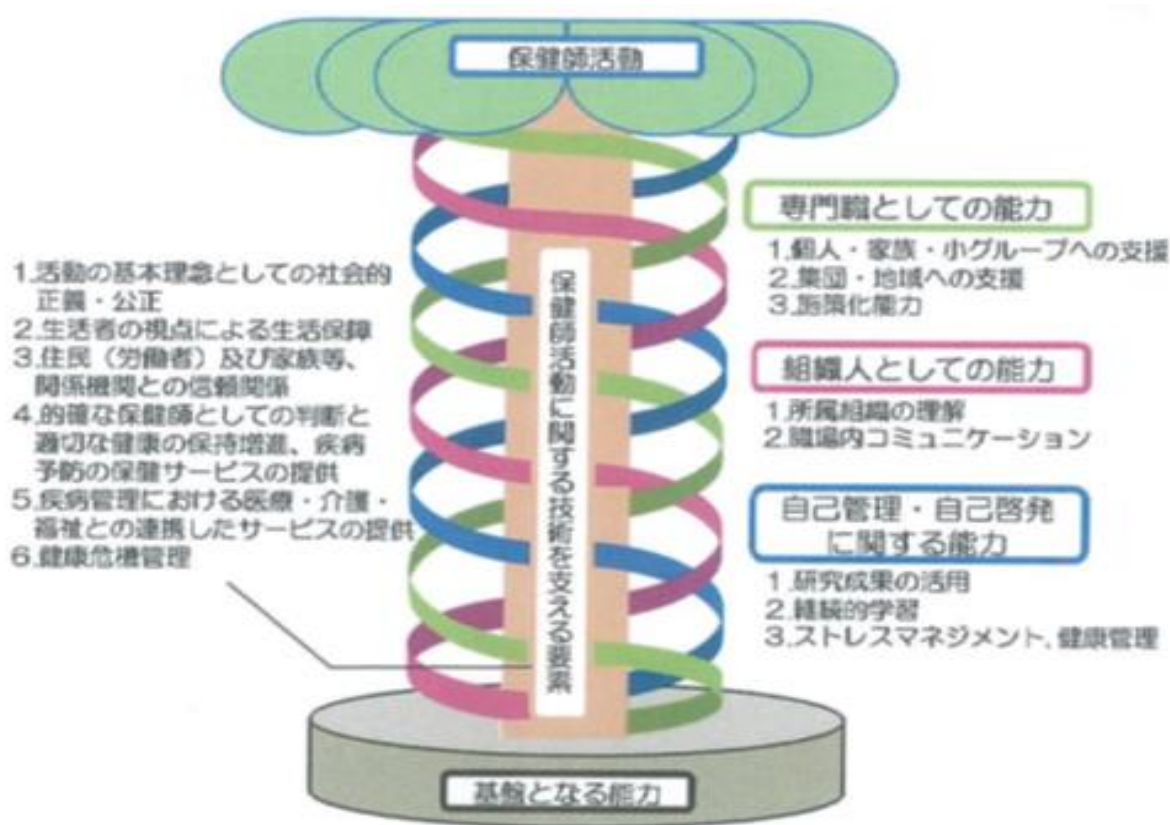
キャリアラダーは、保健師が保健活動に必要な実践能力を獲得するための目標である。「茨城県保健師活動指針」で示す茨城県内の県と市町村に従事する保健師が目指す保健師像を具現化するため、活動経験年数だけではなく、保健師の専門的能力を段階別に獲得していくことが必要である。

#### ② 保健師に必要な能力

##### ア 保健師の活動領域と到達目標について

国が示した新人看護職員研修ガイドラインの保健師編には、「保健師活動実践能力の構造として、看護師・保健師基礎教育で習得した知識、技術、態度などの基盤となる能力の上に、① 専門職としての能力、② 組織人としての能力、③ 自己管理・自己啓発に関する能力」をあげ、「これら能力はそれぞれ独立したものではなく、コアとなる要素を中核に据え、対象への保健師活動を通して実践の場で統合されるべきものである」と述べている。

図2 保健師活動実践能力



出典：厚生労働省「新人看護職員研修ガイドライン～保健師編～」(平成23年2月)

\*1 キャリアラダー：「保健師に係る研修の在り方等に関する検討会最終報告書(H28.3.31 厚生労働省)」において自治体保健師の標準的なキャリアラダーが示され、地域の実情に合わせ、自治体独自のキャリアラダーを作成することが望ましいとされている。奥田は「キャリア形成のプロセスを示すものであり、将来の目標を見定めて階段を上るように着実に実践能力を獲得するための指標の役割をはたす。個人の保健師だけでなく、組織的な人材育成においては、上司や指導者から見た部下の育成にも活用できるものである。」と述べている。

保健師の標準的なキャリアラダーの6つの活動領域「1 対人支援活動, 2 地域支援活動, 3 事業化・施策化のための活動, 4 健康危機管理に関する活動, 5 管理的活動, 6 保健師の活動基盤」は, これらを具体的にしたものであり, 「茨城県保健師活動指針」の保健活動の10項目がこの活動領域にあたる。このことから, 地区担当制や地域ケアシステムの構築等の保健活動を実践していくことが基本となる。

保健師の6つの活動領域は, それぞれの領域が関連しながら全ての領域が連動してステップアップしていくものである。また, 6の「保健師の活動基盤」にある「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」だけは, ステップアップではなく, どのレベルにおいても保健師の活動理念を考えていく必要があるという保健師の基本的な考え方を示しているため, レベル別にしていない。

#### イ 専門能力に係るキャリアラダーについて

保健師活動能力の6領域(別添, キャリアラダー用語集を参照)における到達目標領域については, キャリアレベルの定義(① 所属組織における役割, ② 責任を持つ業務の範囲, ③ 専門技術の到達レベル)の到達したい能力が, 行動目標となる。

保健師の能力は, 教育背景や職務経験が多様化する中, 経験年数毎に一樣というわけではないため, 各保健師の獲得状況を把握できるようにしている。そのため, 保健師の活動領域6領域全てが達成されて次のステップに上がることとなる。

#### ウ 管理職保健師に向けた能力に係るキャリアラダーについて

保健師としての専門能力だけではなく, 行政の管理職に就く保健師に求められる能力について, 3つの領域「1 政策策定と評価, 2 危機管理, 3 人事管理」に対し, キャリアラダーが示された。

このキャリアラダーは, 専門能力に係るキャリアレベルが一定程度積み上げられた者が適用されるものであるため, 職位で決めるものではない。

茨城県の行動目標は, 国の行動目標を参考に, 「専門能力に係るキャリアラダー」と「管理職保健師に向けた能力に係るキャリアラダー」について, より具体的に設定した。

(別添, (様式1) キャリアラダーシートを参照)

## (2) キャリアラダーの活用

(別添, キャリアラダーの活用の仕方を参照)

### ① 実施方法

各保健師は, 5月頃に(様式1) キャリアラダーシートを用いて自己点検を実施し, 年に一度(異動希望提出時が望ましい)は自己評価を行う。自己評価を持って, 各自治体の統括保健師等と他者評価を行う。

統括保健師は, 各自治体の保健活動を踏まえ, 各領域の保健活動における能力のレベルを説明し, 当該自己評価者と確認を行うとともに, ジョブローテーション等に関する案を提示する。

### ② 記録(履歴記録)

各保健師は, 専門能力を生涯にわたって系統的に獲得するために, (様式2)私のキャリアシートなどを作成し, マイキャリアファイルとして継続的に活用できるよう各自が保管する。



### ③ 利点

- ア 経験年数で判断するのではなく、能力の成長過程を段階別に設定しているため、保健師自身が客観的に評価し、今後進むべき方向性や目標を明確化しやすい。
- イ 統括保健師等は、組織的な人材育成の観点からも同じ視点で見ることができるため、指導・助言しやすい。
- ウ 保健師によっては、産休・育休等により長期間現場を離れることや、保健部門以外の部署に配属されることもある。各保健師は、キャリアラダーに沿って現在の自分の能力を判断し、必要な能力を身につけるためにどのような研修を受けた方が良いのか確認できるとともに、統括保健師等は、どのような部署に配置すればよいのかを考えられる。

### (3) 県開催のキャリアレベル別研修プログラム

県が開催するキャリアレベル別の研修は、以下に示すとおりである。

当研修は、保健師の体系的な研修の一部を担うに過ぎないことから、各自治体においてOJT等により実践能力を獲得するための体制整備が必要である。

**表 1 茨城県保健師人材育成階層別研修（キャリアレベル別研修）**

研修レベル (階層例)	主たる目標	領域別のキャリアレベル
レベル 1	地域の健康課題に対する情報を収集し、分析できる。 地域の健康課題を明確にし、自分自身が行う保健活動が明確にできる。	地域診断・地域活動 A1
レベル 2	地域診断に基づき事業の企画立案ができる。 新人保健師等が行う地域診断や家庭訪問等の支援ができる。 健康危機管理に関する各種計画を理解し、平時の活動を行うことができる。	地域診断 A2・A3、事業化・施策化 A2 PDCA サイクルに基づく事業・施策評価 A1・A2、人材育成 A2・A3 健康危機管理の体制整備・発生時の対応 A1・A2
レベル 3	地域ケアシステム構築のための企画、実施、評価の一連のプロセスを実施できる。 「めざすべき地域ケアシステムの構築に向けて、取り組みの見直しや、新たな企画や改善につながる活動評価の視点が持てる。 地域ケアシステムを推進するための自分の役割が説明できる。	地域診断 A4・A5 事業化・施策化 A3 PDCA サイクルに基づく事業・施策評価 A3～A5 ケアシステムの構築 A3～A5
レベル 4	看護管理業務（人事管理）について説明できる。 管理期に伸ばしたい力（事業化・施策化、政策策定と評価）を説明できる。 自組織における有事に備えた保健活動の課題と今後の取組を説明できる。	人材育成 A4、人事管理 B1～B3 事業化・施策化 A4・A5 政策策定と評価 B1～B3 健康危機管理の体制整備・発生時の対応 A3・A4、危機管理 B1～B3
レベル 5	統括保健師に求められる能力を高め、質の高い保健活動が実施できる。	各領域の A 5

※ H29 年度現在の研修に対する目標（PDCA サイクルで評価検証し、変更していく）

## 5 人材育成の具体的な方法

保健師が保健活動に必要な実践能力を効果的に獲得するためには、段階的に能力を身に付け、能力を獲得するために必要な4つの項目（① 職場内研修（OJT）、② 職場外研修（OFF-JT）、③ ジョブローテーション、④ 自己啓発）を組み合わせる行うことが重要である。

各組織においては、人材育成方針及び業務経験等により設定されるキャリアパスと連動させた職場内研修に活用していくことが必要である。また、個人においては、キャリアラダーを活用して習得すべき能力を自己評価するとともに、統括保健師等との面談等をおし、新たなキャリアレベルの獲得に取り組むことが必要である。

### （1）職場内研修（OJT :On the Job Training）

職場内研修（OJT）は、業務の遂行をとおして行う教育のことであり、上司、先輩等の指導や互いの学び合いである。

統括保健師及び統括保健師補佐は、人材育成計画に基づき、計画的、意図的に職場全体の取り組み及び個人の取り組みを推進していく必要がある。

主な具体的方法を以下に示す。

- ① 業務を通じた指導
- ② 部署横断的な定例会
- ③ 事例検討 等

### （2）職場外研修（Off-JT : Off-the-Job-Training）

職場外研修（Off-JT）は、職場を一時的に離れて行う教育であり、集合研修の形態をとることが多い。

職場外研修は、保健師として必要な能力を段階的に獲得していくため、また業務を推進するうえで必要な能力を獲得していくために重要であることから、様々な職場外研修を組み合わせ受講することにより、保健師活動の強化や人材育成の推進を図るものである。

統括保健師及び統括保健師補佐は、各職場において職場外研修を計画的に人材育成計画に盛り込むとともに、各保健師の（別添、（様式2））私のキャリアシート等による研修等の受講歴の確認や受講しやすい体制づくりに取り組む。また、各保健師においては、自己の能力や各階層における役割を認識し、主体的に受講に努めるとともに（様式2）の記載や管理が必要である。

主な研修を以下に示す。

- ① 県が実施するキャリアレベル別研修
- ② 業務別研修
- ③ 広域的な地域別研修（保健所別、保健所合同、医療圏毎等）
- ④ その他の研修

国等が開催する研修会（厚生労働省、公衆衛生協会、国立保健医療科学院等による全国規模で開催される研修会）、県看護協会が開催する研修等を積極的に活用する。

### （3）ジョブローテーション

#### ① ジョブローテーション

人材育成の観点からのジョブローテーションは、キャリアラダーにより獲得した能力等に応じて計画的な人事異動や配置換えを行うことにより、キャリアアップを図る仕組みで

ある。能力開発に必要な領域において業務を経験することで、技術職としての専門領域の力量を大きくし、また、自治体職員として企画力や調整能力・渉外能力などを習得することを目的として行う。また、人事担当部署との連携のもと進めることが重要である。

今後は、各自の能力を獲得していくキャリアラダーにおけるキャリアレベルも踏まえた能力評価を行い、ジョブローテーションに役立てることが必要である。そして、各保健師は、能力を積み上げる道筋をキャリアパス（別添、（様式3）キャリアパスモデルを参考に）に記載するとともに、統括保健師は、上司等に対し保健師の能力に応じた職位や部署へのジョブローテーションについて、専門職の視点からの助言、提案を行うことが必要である。

## ② 人事交流

県と市町村間、（市町村と市町村間）との人事交流は、お互いの業務に従事しその地域の健康課題を共有し、違った立場で業務経験を重ねることによって、視野の拡大や柔軟な発想力など保健師の能力の幅を広げることを目的に実施する。

各自治体の人材育成計画とあわせて、能力や経験を活かせるよう積極的に推進することが望ましい。人事交流の時期は、お互いに能力や経験を活かしていけるよう、キャリアラダーA-3（自立して関係機関と協働できる）レベルで実施することが望ましい。

（具体的な方法については、茨城県保健師活動指針 p 49 の③を参照。）

## （4）自己啓発 (Self Development : SD)

専門能力の獲得は、日常のOJT、Off-JT、ジョブローテーションなどの機会をとおして経験を積むことも可能だが、配属先や担当業務によっては経験したいことができないことも生じ得る。業務の中でできる経験の限界性を認識し、また幅広い知識や経験を得るためにも自己啓発に意図的に取り組むことが能力開発に有効な手段となる。自己啓発は、職員が自身の能力や知識における課題を発見し、その課題を解決するために学習し自分を高めていくことであり、個々の能力開発の基礎となる重要な方法である。

自己啓発の内容は、（別添、（様式2）私のキャリアシート）に記載し、各保健師が管理していく。

### ① 専門能力向上のための自己啓発

ア 保健師一人ひとりが専門職としての自覚を持ち、「自ら育つ」という自分の将来に「展望」を持つ意欲が大切であり、自ら学び、学習し、成長するプロセスが不可欠である。

また、常に変化し、進歩する関連情報を収集し、知識・技術を習得していく姿勢は基本的に求められるものであり、新任期から自己研鑽を習慣化することが重要である。

イ 自分が有している専門能力について正しく評価し、不足していると考えた知識や技術について自己啓発により獲得していくことが、専門能力向上には不可欠である。

### ② 自己啓発の方法

ア 最新の知識・技術の習得

（職能団体等の研修会、講演会、専門書、資料等）

イ 各種研究会、学術学会への参加や発表

ウ 専門技能を高めるための資格取得や進学

エ 自主的な学習会や組織等の参画や構築

- オ 職能関連組織活動，役員(委員会)などの活動  
(県看護協会，保健師長会茨城県支部，県職員保健師会，市町村保健師連絡協議会 等)
- カ ボランティア活動 等

## 6 人材育成のための体制整備

体系的な保健師の人材育成を推進するためには，本指針を活用する等により，統括保健師を中心に保健師間での目指すべき保健師像や人材育成方針，体制等について議論し，共通理解を図る必要がある。また組織的に推進できるよう，人事部門と検討しキャリアパスを整備するとともに，保健師の人材育成を各自治体の人材育成基本方針に体系づけることが重要である。なお，県及び保健所は，市町村に対し人材育成推進のための支援を行うものとする。

### (1) 人材育成計画及び評価

#### ① 人材育成計画

統括保健師は，職場内で学び合う風土を育む等の環境整備をするとともに，人材育成計画を作成し，系統立てて人材育成を推進する必要がある。

計画の作成に当たっては，保健師個人及び職場全体のキャリアラダーの評価を踏まえ，職場全体のキャリアアップを目指す人材育成計画の策定を行う。以下に示す単年度の人材育成計画のほか，個人に合った能力獲得別の研修とジョブローテーションとの組み合わせや，計画的な人材確保を考慮した中長期的な人材育成計画を作成し，組織内で共通理解を図ることが必要である。

(別添，(様式4))単年度の人材育成計画及び(別添，(様式5))単年度の人材育成計画基礎データは，毎年別に定めた期日までに，市町村は管轄保健所へ，保健所は管轄市町村の人材育成計画をとりまとめのうえ，茨城県保健福祉部主管課長あてに提出する。

#### 人材育成計画(単年度)に盛り込む内容 (保健師活動指針 p 47 を参照)

- ア 人材育成の現状と課題等
  - ・保健所及び市町村の人材育成における現状と課題
- イ 人材育成の推進体制
  - ・統括保健師及び指導保健師の配置等
- ウ 推進にあたっての具体策
  - ・職場内研修及び職場外研修の計画

#### ② 中長期計画

人材育成や能力開発のためには，さまざまな業務経験が必要である。このため，自治体ごとにキャリアパスを作成し，それに基づいて各保健師の能力に応じた職位や部署に配置することで能力を積み上げていけるよう，定期的かつ計画的に部署や職場の人事異動を行い，OJTを行う必要がある。そのためには，中長期的な視点で，目指すべき保健活動に必要なマンパワーや階層別の保健師をバランスよく配置できる人材確保も含めた計画が求められる。

#### ③ 人材の確保

質の良い保健活動を実践するためには，適正なマンパワーと各キャリアレベルなど階層

別の役割を遂行できる人材育成体制が必要である。そのためには、部署ごとの事業計画に基づく事業推進に必要な人員を明確にするとともに、保健師の将来の年齢構成予想等を考慮した人材確保計画を作成し、計画的な人材確保が必要となる。採用には保健師の構成年齢を考慮し、新規採用保健師の育成にあたる指導保健師の配置等を踏まえた、計画的な採用が望ましい。

**(例) 人材確保計画（保健師採用計画）に含まれる内容**

<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 保健師の配置推移 過去 10 年間で保健師の採用状況（採用と退職のバランス、配置部署等）</li> <li>・ 保健師の年齢構成 年代別、配置部署</li> <li>・ 保健師の年齢構成予想 将来（10 年～20 年後）までの年齢構成予想</li> <li>・ 地方交付税措置の積算による保健師数の算出及び現状から保健師確保の適正数</li> </ul>
--

**(例) 保健師採用計画**

年度	H28	H29	H30	H31	H32	H33	H34	H35
退職者補充分	1	2	1	1			2	1
計画的採用			1	1	2	2		1
採用計画人数	1	2	2	2	2	2	2	2
保健師合計数	29	29	30	31	33	35	35	36

**④ 人材育成評価**

統括保健師及び統括保健師補佐が中心となり、各職場内で人材育成計画に基づく PDCA サイクルを展開していくことを基本とし、職場内での人材育成状況の評価について検討する。また、保健所においては、定例的な会議等により、管内市町村の単年度の人材育成計画の評価及び人材育成の実態や体制について検討する機会を設ける。その結果を踏まえ、管内の人材育成状況に応じた研修の企画や実施をする。

県（主管課）は、県全体の人材育成の推進検討のための委員会（検討会）を設置し検討する。

**(2) 統括保健師の配置と役割**

（茨城県保健師活動指針 p39～p45 を参照）

**① 統括保健師の配置**

「地域における保健師の保健活動について」（平成 25 年 4 月 19 日付厚生労働省健康局長通知）を受けて、本県では茨城県保健師活動指針において、統括保健師の配置や役割等について具体的に記載しており、平成 29 年 4 月現在、県内の統括保健師の配置状況は、県は県庁及び保健所に全配置、市町村においては約 7 割の配置となっている。

職場環境（組織風土）と統括保健師に係る先行研究<sup>\*1</sup>において、統括保健師がその役割を遂行することで、職場環境（組織風土）が健全になり、組織目標の明確化や、仲間との

\*1：大竹美記：茨城県における市町村保健師の保健活動に及ぼす組織風土等の要因についての研究。保健医療科学. 2015;64(2) 127-135

凝集性、保健師の専門的能力の向上に関連することが明らかにされた。このことから、統括保健師を配置しその役割を担うことは、保健師の人材育成体制を整備する上で重要であると言える。

また、大規模災害時の保健活動の実態に関する先行研究\*<sup>2</sup>において、活動推進の核となる統括保健師の配置が、災害時の保健活動推進のための重要な要素となることが明らかにされていることから、統括保健師の配置と継続的な確保に向け、庁内(人事部局、財政部局等を含む)で、今後このような役割を担う保健師をどのように育てていくか、保健師の保健活動について理解が得られるよう働きかけることが必要である。

保健師の人材育成や、地域全体の健康課題を明確にし、保健活動の優先度を総合的に判断して活動する観点から、その組織全体の保健師を技術的に指導調整する統括保健師を、各市町村や保健所等に配置することが必要であり、その役割を遂行するためには、専門能力キャリアラダーのA-5相当の実践能力を有する者が望ましい。

また、統括保健師を明確に位置付けるため、所属において「統括保健師」として選任し、その業務を担当業務に位置づけ、事務分掌表等に記載することが必要である。

市町村においては、保健師の調整ができる立場の者を選任し、保健衛生部門に配置する。保健所においては、課長職(課長職にある保健師がない場合は、準ずる立場にある保健師)を1名選任する。なお、市町村の体制によっては、期待される多様な役割を遂行するため、複数の統括保健師を配置し、役割を分担することも考慮する。

## ② 統括保健師の役割

### 【茨城県保健師活動指針における統括保健師の役割】

- |                                    |
|------------------------------------|
| ア 保健活動の総合調整及び支援を行う                 |
| イ 保健師の計画的な人材確保及び人材育成を推進する          |
| ウ 事業計画の策定・企画・立案・予算の確保・評価等に関わる      |
| エ 各種保健医療福祉計画策定及び政策の企画及び立案へ積極的に参画する |
| オ 災害時を含む健康危機管理における保健活動の連絡及び調整を行う   |

なお、統括保健師に求められる能力については、「保健師に係る研修のあり方等に関する検討会最終とりまとめ」(平成28年3月31日)の「統括的な役割を担う保健師に求められる能力」を参照。

## ③ 統括保健師の育成

統括保健師については、各自治体が必要性及重要性を再確認し育成を一層推進することが期待される。

統括保健師は、様々な部署での業務経験等を通じて段階的に能力を獲得しているが、統括保健師の育成のためには、研修に加えて多様な業務経験等を通じた能力の獲得ができるよう、ジョブローテーションによるOJTと研修を組み合わせた、早期からの計画的な人材育成が求められる。

統括保健師の育成過程において、統括保健師となる保健師がその役割や重要性を十分に理解し、主体的に能力の獲得に取り組み、自覚を持つことができるよう上司や先輩保健師から

\*2 : 奥田博子 : 統括的な役割を担う保健師の現状と課題. 保健医療科学. 2016;65(5) :466-473

宮崎美砂子 : 大災害時における市町村保健師の公衆衛生看護活動. 保健医療科学. 2013;62(4) :414-420

のサポートも重要である。

### (3) 統括保健師補佐の配置と役割

#### ① 統括保健師補佐の配置

統括保健師がその役割を十分に果たすためには、統括保健師を補佐する保健師を位置付けることが有用であり、次世代の統括保健師の育成にもつながることから、その配置が望まれる。統括保健師補佐は、各自治体の実情に応じ保健衛生部門等に配置し、統括保健師の役割を補佐することで、統括保健師の役割の理解を深めることができるようになる。

#### ② 統括保健師補佐の役割

- ア 各部署の保健活動の現状や課題について統括保健師に報告相談するとともに、保健活動の総合調整及び支援を補佐する役割を担う。
- イ 所属保健師に保健活動の現状や課題について報告、相談するよう周知し、統括保健師を下支えできる職場環境や体制づくりを構築する。
- ウ 保健師の人材育成に関する総合的な調整は統括保健師が担うが、保健師の現任教育を具体的に実施する担当者（現任教育担当）として、職場内で系統的な研修を受けられる体制を整える。

### (4) 新任保健師の育成に向けた対応

#### ① 指導保健師の配置

業務をとおして新任保健師の育成を図るため、指導保健師を配置する。指導保健師は、新任保健師の業務内容を日常的に把握し、助言・指導を行う。また、新任保健師の能力や経験に合わせ、自ら主体に学習できるよう、行政の基本的な仕組みや保健師として必要な知識・技術等について段階的に指導を行う。

新規採用保健師については、採用1年間は重点育成期間として指導保健師を配置し、きめ細かな指導を行うものとする。なお、採用後数年は経験や獲得能力に応じた支援体制が必要なことから、経験や獲得能力に応じて採用3年目まで指導保健師を配置することが望ましい。

また、新任保健師の指導は、準備から評価までの過程において、様々な対応が必要となることから、担当業務の配分を考慮するとともに、指導保健師の役割を明確にするため、その指導業務を担当業務と位置づけ、事務分掌等に位置づけておくことが必要である。

#### ② 指導保健師の選任要件

- ア 身近な相談相手となれるよう、また、(別添、(様式1) キャリアラダーシートの所属組織における役割が達成できるよう、A-2以上の保健師が望ましい。
  - ・相談しやすい環境となるよう新任保健師と同一の業務担当者が望ましい。

#### ③ 指導保健師の業務

新任保健師の指導計画を作成し、「茨城県保健師人材育成指針」及び「茨城県新任保健師育成ガイドライン」などを活用し指導する。

- ア 専門能力に係るキャリアラダーに基づく評価・指導

- ・定期的に評価を行い、その結果に応じて新任保健師の能力や経験に合わせて、段階的に指

導する。

#### イ 家庭訪問

- ・訪問計画を立案し計画的な実施を図る。実施後は事例検討会等により、対応を振り返るとともに評価を行う。
- ・事例検討，ロールプレイングを行うことにより，面接技術，他職種との連携方法等を指導する。
- ・半年間は，必要に応じて指導保健師又は同僚の保健師が家庭訪問に同行する。
- ・継続事例を選定し，その事例支援から捉えた地域の現状課題について考える。
- ・継続事例は，市町村では母子，成人それぞれ1例以上，保健所では精神，難病，結核の中から2例以上を選定し1年間継続して関わる。

#### ウ 計画的な指導

新任保健師に対し，概ね以下のとおり計画的な指導を実施する。

（専門能力キャリアラダーA-1）

- ・1年目は，個別事例支援や事業を通して地区を捉える。
- ・2年目は，地域の健康課題やニーズから事業を考える。
- ・3年目は，基本的な事例への対応を主体的に行い，地域活動をとおして地域特性や地域資源を把握し，地域の健康課題を明らかにできる。

### ④ 指導保健師の育成及び支援

指導保健師は，専門職である後輩の育成を通じて保健師として備えるべき能力を高める機会とするとともに，統括保健師，職場の上司や同僚は，指導保健師の相談役になる等，指導保健師を支援する体制を整えることも必要である。

ア 統括保健師は，新任保健師の指導目標の確認，指導計画の立て方及び評価方法など具体的な指導方法について，指導保健師の指導，支援をする。

イ 同僚の保健師は，新任保健師や指導保健師の相談に応じ，指導保健師の業務負担軽減などの支援を行う。また，互いに切磋琢磨することにより，各自の能力向上や職場内の士気の向上などの効果が期待できる。

ウ 指導保健師の確保が難しい場合には，退職保健師等外部の人材を活用することも検討する。

### (5) 人材育成を考慮した配置

#### ① キャリアパス (Career path) とは

キャリアパスとは，キャリア（経験，スキルアップ）を積むパス（道筋）であり，人材育成制度に組み込まれているものである。

保健師等の専門職が，将来，ワークライフバランス等も考慮しながら，専門職としてどのように貢献できるようになりたいか，そこに到達するためにどのような経験やスキルを，どの部署で経験することがより良いのかを示した道筋のことである。

組織としてキャリアパスを設定することにより，保健師の独断ではなく，組織の一員として目標がより明確となる。また，パスを意識することによって仕事への高いモチベーションを持ち，能動的に必要な研修を選択したり，どの順番で異動（ジョブローテーション）や昇進・昇格のためのチャレンジをどのような計画で進めていくかの見当を付けていけるようになる。



## ② 適正な配置

(別添、(様式1)) キャリアラダーシートや(別添、(様式3)) キャリアパスモデル等を参考に、適正な配置に努める。

### ア 新任期への配慮

- ・基礎的能力を習得するため、対人保健サービスに関わることができる保健部門に、採用後2～3年程度配置することが望ましい。
- ・担当地区を持ち、住民とできるだけ身近に接することを経験させるとともに、地区担当制を認識させ、担当地区全体に対する責任感を育む。

### イ 計画的な異動

- ・キャリアレベルA-5になるまでに、単独配置場所等を含め複数の部署を経験する必要がある。特に、将来のリーダー及び監督者として育成するためにも、幅広い領域を経験させることが望ましい。
- ・県においては、企画立案能力の向上や広い視点での事業展開等を経験させるため、本庁勤務のできる機会を増やす。
- ・市町村においては、行政実務を幅広く経験させるため、保健センター以外の部署を経験できる機会を増やす。なお、小規模自治体でジョブローテーションの難しい場合においては、担当する事務分掌を検討し、より多様な業務を経験させることが望ましい。

## (6) 長期休暇取得者への支援

### ① 育児休業取得者

産休・育休や療養等の長期休業取得者に対する職場復帰への支援については、個別の事情を考慮した復帰前後の対応の必要性や、職員間の合意形成による業務遂行体制等働きやすい職場環境の整備等について、組織全体で取り組むことが重要である。

特に職場復帰するにあたっては、復帰する本人だけではなく本人が所属する職場の課員とともに不安や葛藤等精神的な変調をきたしやすく、業務遂行への影響も考えられる。

そのため、休暇取得前、休暇中、復帰前等の各時期に、休業期間及び復職時期、復帰後に希望する業務等について本人への聞き取り等を実施するとともに、職場内でも支援計画を策定する等、体制を整備する必要がある。

### 【復職に係る具体的な(例)】

#### ア 本人に対して

- ・休暇中及び復職前の支援  
定期的な連絡(健康状態の確認、業務希望の聞き取り等)
- ・復職後の支援  
業務への配慮(複数担当制、業務量の調整等)、心理的サポート

#### イ 職場内調整

- ・休暇取得前の支援  
休業期間及び復帰時期の確認
- ・復職前の調整  
支援計画の策定(担当業務の調整及び課内でのサポート体制整備)

- ・復職後の体制  
業務及び心理的サポート体制・調整

## ② 療養休暇・心身の療養による休業取得者

対象者が復帰支援プログラム（職場復帰トレーニング）の実施を希望し、主治医が了解した場合にプログラムを実施する。各段階の目的に応じて、対象者の所属する職場において実施することとなるため、所属長等と協議し復帰への環境整備が必要となる。

## （７）教育機関・職能団体等との連携

本県においては、県内の看護系大学より県全体の保健師現任教育推進に向けて、保健師人材育成推進検討会への委員としての参画をはじめ、人材育成研修の講師、助言者等として協力を得ている。

今後も、保健師活動に研究的視点を付加し質の向上を図るため、実習の受け入れをとおり、保健師養成の現状や住民の健康課題等についての情報共有のほか、研修等の講師・助言者として協力及び各種事業への助言等の協力を教育機関に求め続ける必要がある。

また、茨城県看護協会、全国保健師長会茨城県支部、茨城県職員保健師会、茨城県市町村保健師連絡協議会等と連携し、県内自治体保健師の現任教育を進めていく。さらに、保健師一人ひとりには、職能団体等の事業に積極的に参画し、自己啓発に努める必要がある。

## 資料（関係様式・シート等）

当指針に基づき人材育成を推進する際の基本となる様式・シート等について示した。

各自治体の実情に合わせ、効果的に活用するものとする。（別添、各種様式等一覧等を参照）

<各種様式等一覧>

様式等番号・名称	使用（作成）する時	目的・用途
<b>【様式1】</b> キャリアラダーシート （茨城県自治体保健師の標準的なキャリアラダー）	・5月（自己点検，面談） ・10月頃（振り返り，次年度の目標設定，相談・面談） ・3月（自己点検）	・キャリアラダーは，キャリア形成のプロセスを示すものであり，将来の目標を見定めて階段を上るように着実に実践能力を獲得するための指標の役割を示す。 ・保健師個人として確認するだけでなく，指導保健師や統括保健師等との面談を通し，組織的な人材育成にも活用できるものである。
※「キャリアラダーの活用の仕方」及び「キャリアラダー用語集」を参照。		
<b>【様式2】</b> 私のキャリアシート （県版・市町村版）	・5月 ・10月頃	・保健師個人のキャリアを1枚にまとめ，短期目標，長期目標と合わせて経年的・総合的に確認できるシートである。 ・担当業務の決定や，人事異動に係る参考としても活用できるものである。
<b>【様式3】</b> キャリアパスモデル	・キャリアレベルの各時期	・キャリアパスとは，将来専門職としてどのように貢献できるようになりたいか，そこに到達するためにどのような経験やスキルを，どの部署で経験することがより良いのかを示した道筋のことである。 ・保健師個人が，キャリアパスを意識することによって仕事への高いモチベーションを持ち，能動的に必要な研修の受講等ができる。 ・統括保健師等は，異動（ジョブローテーション）や昇進・昇格等の検討資料に活用できるものである。
<b>【様式4】</b> <b>【単年度版】</b> 保健師人材育成計画	・4月 （毎年，別に定めた日）  市町村⇒保健所⇒県主管課	・職場内の人材育成を系統立てて推進するため，統括保健師が中心となって，保健師個人及び職場全体のキャリアラダーの評価を踏まえて作成する。 ・集計データについては，各保健所や県が開催する統括保健師会議等において示し，人材育成を推進するための参考とする。
<b>【様式5】</b> <b>【単年度版】</b> 保健師人材育成計画基礎データ <保健活動体制>	・4月 （毎年，別に定めた日）  市町村⇒保健所⇒県主管課	・人材育成計画策定の基礎データとして，様式4と併せて作成する。 ・集計データについては，各保健所や県が開催する統括保健師会議等において示し，人材育成を推進するための参考とする。
キャリアラダー用語集		キャリアラダーシート作成時に活用する。
キャリアラダーの活用の仕方		キャリアラダーシートの作成，振り返り，面談等に活用する。

## 参考資料

- 茨城県保健師人材育成指針改訂検討会設置要項
- 茨城県保健師人材育成指針改訂検討会委員名簿
- 茨城県保健師人材育成指針改訂の体制