

はじめに

本ガイドラインは、平成 26～27 年度厚生労働科学研究費補助金（健康安全・危機管理対策総合研究事業）「地域保健に従事する人材の計画的育成に関する研究」において取り組んだ研究成果をまとめたものである。

近年、我が国では、急激な少子高齢社会の進展、保健医療サービス需要の増大、健康危機管理事象の頻発かつ甚大化などによって、地域健康課題は複雑、多様化し、地域保健対策の主要な担い手となる保健師は、より高度な専門性の発揮が求められている。一方、保健師を取り巻く就労状況は、職域拡大による少数分散配置や、団塊の世代の保健師の大量退職等から急激な世代交代がすすみ、これまで培われてきた保健師の活動の継承に影響をきたしている。

このような社会情勢の変化を受け、平成 25 年 4 月に示された「地域における保健師の保健活動に関する指針」の中で「自治体に所属する保健師は、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、人材育成の必要性が記された。また「保健師の保健活動を組織横断的に総合調整及び推進し、技術的及び専門的側面から指導する役割を担う部署を保健衛生部門等に明確に位置付け、保健師を配置するよう努めること」とし、統括的な役割を担う保健師の配置もすすみつつある。さらに昨今は、部長級以上の上位職位に就く保健師も増加し、保健師としての専門性に加え、管理職としての機能を併せ持つことにより、地域健康課題解決のための施策化などに果たす役割や期待は高い。このような、管理職保健師、統括的な役割を担う保健師など、組織横断的な保健活動や、保健師の人材育成の推進の核となることが期待される高度専門家としての保健師の人材育成が今後、一層重要になる。

高齢化のさらなる進展、保健・医療・福祉・介護などの多様なサービスの需要の増大と多様化は今後もさらに深刻化することが予測されている。また、これに伴い社会経済状況も大きな変化が継続することが想定され、団塊のジュニア世代が 65 歳に達し始める 2035 年までに、世界最高水準の健康、医療を享受でき、安心、満足、納得を得ることができる持続可能な保健医療システムを構築することを目標とした「保健医療 2035 提言書」（平成 27 年 6 月）が示された。この目標の達成に向けたビジョンとアクションのひとつにグローバル・ヘルス・リーダー「次世代型の保健医療人材の育成」が示されている。一人ひとりの住民が、主役となれる健やかな社会の実現というビジョンを見据え、制度横断的な地域独自の意思決定に住民の生命と健康に携わる専門職として、政策の立案・遂行能力などが発揮できる高度専門職の活躍とその育成が期待されている。

本ガイドラインは、今後の我が国の社会の動向を見据え、高度専門職としての保健師を系統的に育成するために参考となる基本的な考え方を示すものである。本ガイドラインを活用し、各自治体の特性に応じた保健師の人材育成体制が一層推進され、個々の保健師が誇りと自信をもって地域保健の向上へ寄与するための一助となることを期待している。

2016 年 3 月
研究代表者 奥田 博子
国立保健医療科学院

目次

はじめに

I. 人材育成計画策定ガイドラインの基本的な考え方

1. 保健師の人材育成の理念
2. 人材育成の体系
3. ガイドラインの活用方法

II. 保健師に求められる専門能力

1. 保健師のキャリアラダー

- 1) キャリアラダーとは
- 2) 実践能力の構造
- 3) キャリアラダーの能力の枠組み
- 4) キャリアラダーのレベル
- 5) キャリアラダーの順序だった能力の獲得
- 6) 自治体保健師のキャリアラダー
- 7) 実践能力獲得の評価

2. 統括的な役割を担う保健師と専門能力

- 1) 統括的な役割を担う保健師の配置と調整機能
- 2) 統括的な役割を担う保健師とキャリアラダー
- 3) 統括的な役割を担う保健師に求められる能力

III. 保健師に求められる専門能力向上のための方法

1. 専門能力向上のための教育・研修

- 1) 統括的な役割を担う保健師育成のための系統的な教育の考え方
- 2) 統括的な役割を担う保健師に求められるコンピテンシー獲得に必要な教育・経験

2. 専門能力向上に効果的な自己啓発

- 1) 自己啓発の意義
- 2) 自己啓発の方法と保健師の専門能力向上

3. 系統的な能力育成に効果的な自治体教育体系

- 1) 自治体における保健師の能力育成の方法
- 2) 自治体・教育機関・国との連携による人材育成

4. 専門能力向上のためのキャリアパス

- 1) キャリアパス（制度）とは
- 2) キャリアパスとキャリアラダー
- 3) キャリアパス策定プロセスと留意事項
- 4) キャリアパスの活用に向けて

IV. 人材育成推進のための体制整備

1. 人材育成推進のための組織体制

- 1) 自治体組織における体制整備
- 2) 人材育成推進状況のモニタリング，評価

2. 職務，研修などの履歴管理

- 1) 職務・研修などの個人履歴管理の方法
- 2) 職務・研修などの個人履歴の活用

3. 個人特性を考慮した人材育成

- 1) 個人特性を考慮した人材育成のすすめ方
- 2) 産前・産後休暇，育児休業取得に関するキャリア支援

参考文献、資料

I. 人材育成計画策定ガイドラインの基本的な考え方

I 人材育成計画策定ガイドラインの基本的な考え方

1 保健師の人材育成の理念

- ・保健師は、行政職員に求められる基本的な知識や姿勢に加え、地域住民の生命、健康、暮らし、環境に深く関わる専門職であり、住民一人ひとりの健やかな暮らしと、生活者としての価値観及び人権を尊重することを基本とし、そのために求められる専門知識、技術及び倫理観は職業人として生涯にわたって研鑽することが求められる。
- ・地域健康課題の複雑化、高度化にあわせ地域保健関連施策等のめまぐるしい変化に伴い、施策が分野ごとに実施され保健師の配属部署が多岐に広がるが、どのような所属体制下においても、保健師が生涯にわたり必要な能力を継続的に育成する人材育成体制の整備と推進が重要である。
- ・保健師は、総合的に施策を推進する上で、組織内外にわたる連携調整能力の習得や施策化などの高度専門性の発揮が求められており、このような能力を習得するための系統的な教育、研修体制の構築が必要である。
- ・保健師の能力の育成には、一人ひとりの内発的な取り組みが基盤となる。そのためには業務経験や研修などから獲得した能力などの現状を客観的に評価し、今後の進むべき方向性や目標を明確にし、主体的に成長を図る「自律性」を高めることが求められる。
- ・個々の保健師が専門性を高めるためには、組織や職能全体で共に育ち合うという組織文化（風土）の醸成を図ることが重要である。また保健師としての倫理観、価値観を基盤とした人材育成を図るための組織体制の整備が図られ、時代や地域の変遷等に応じて見直されていくことが重要である。

教育、研修とは

教育とは“教えること”“人の持つ諸能力を引き出すこと”“他から意図的に働きかけ、望ましい姿に変化させ、その価値を実現させる行動”である。

学習者を、ある意図に基づいて変容（発達）させることを目的としてかけ、その目的を具体化した目標を設定して教育が行われることが研修である。

研修は意図的学習を促そうとするものであり、人材育成のための手段のひとつである。

I. 人材育成計画策定ガイドラインの基本的な考え方

2 人材育成の体系

人材育成の方法は、日常の業務を通じて行われる「職場内教育（OJT）」、職場を離れて実施される研修等を受講する「職場外教育（Off-JT）」、計画的な人事異動や配置換えを行うことにより人材育成をめざす「ジョブ・ローテーション」、関連する知識、技能、経験などを他律的な形式に支配されず自主的に向上、啓発をめざす「自己啓発」がある。

新人看護職員研修ガイドライン「保健師編」には、新人保健師1人に対し実施指導者（プリセプター）がマンツーマンで担当する方法（プリセプターシップ）、決まった相談相手（チューター）を配置し、仕事や悩み事などの精神面、生活などの広範囲にわたり相談する支援方法（チューターシップ）、新任保健師を援助し、指導、助言、相談にのる役割を果たす方法（メンターシップ）等を例示している（表1）。また新人保健師の指導体制として、地域保健従事者現任推進事業等を活用し、退職保健師が指導者となり、新任期の保健師を育成し、培われた技能の伝承を図るトレーナー制度を活用する自治体もある。一方、昨今は自治体（行政）の方針として新人職員に即戦力を求める傾向があり、そのため保健師の採用時点においても多様な前職歴や学歴を有する保健師が存在する。また、採用後も、育児休暇制度などの活用によって、職場を離れる期間が長期化する場合もある。これらの現状から、採用後の年数の単純換算等を区切りとした教育・研修体系だけではなく、個人の特性、能力、経験、さらには今後のキャリア志向等を考慮した人材育成の検討が求められている。本ガイドラインでは、統括的な役割を担う保健師を含む、より高度な専門性の発揮や、制度横断的な総合調整、施策化などの機能を担うことを期待される保健師に求められる専門性を、新任期から系統的に育成するための職場内教育（OJT）、職場外教育（Off-JT）、ジョブ・ローテーション、自己啓発について例示した〈Ⅲ〉。

一般的に、自治体保健師の人材育成に係る所管部署は、自治体組織管理を担う総務部局等の人事担当部署、保健・福祉等専門職の人材育成を担う医療保健福祉部局、保健師の人材育成に特化した部署など、多様な組織体系によって教育・研修の機会や、人事管理の仕組みが存在する。これらの機会を通じて得られた経験などの確認や記録のためのツールとして人事記録、キャリアシート、ポートフォリオなどがある〈Ⅳ〉。また、専門能力の系統的な獲得には、自治体の特性を考慮し、策定されたキャリアラダー〈Ⅱ〉、キャリアパス〈Ⅲ〉などの活用がそのめやすとなる。さらに、人材育成のPDCAを実施するために、「人材育成評価（検討）委員会（仮称）」などを設置し、所属や組織の理念に基づき、保健師個々のキャリアに応じた系統的な人材育成の推進状況のモニタリングを含め、中長期的な専門職育成のためのビジョンに基づく、人材育成体制の構築が重要である〈Ⅳ〉。

個々の保健師においては、各自の教育・研修や職務経験を通じて獲得された能力を客観的に評価し、地域保健の向上へ一層の寄与が可能となるための、さらなるステップアップのために、主体的に教育・研修等の機会を活用することが望まれる。

（〈 〉参照：本ガイドライン該当章）

I.人材育成計画策定ガイドラインの基本的な考え方

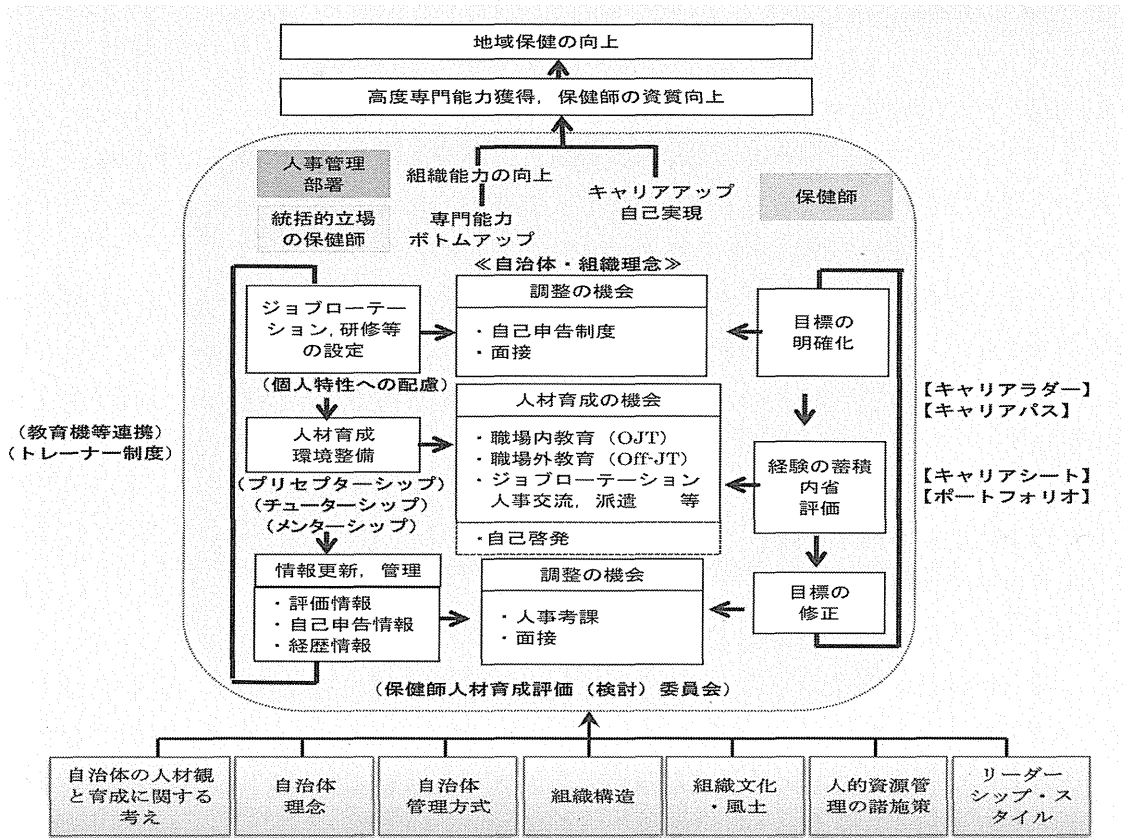


図. 保健師の人材育成の体系図

表 1. 新人保健師を支える組織体制

名称	定義	適用
プリセプターシップ	新人保健師1人に対して決められた経験のある先輩保健師（プリセプター）がマンツーマン（同じ勤務を一緒に行う）で、ある一定期間新人研修を担当する方法。この方法の理念は、新人保健師のペースに合わせて（self-paced）、新人保健師自らが主体で学習する（self-directed）よう、プリセプターが関わることである。	新人保健師が現場に出てすぐなど、ごく初期の時期で用いるのが効果的である。プリセプターは自分の担当する地区（部署等）での保健サービスを、担当の新人保健師（プリセプティ）とともに提供しながら、仕事を通してアセスメント、保健師技術、保健サービスを提供する仕組み、保健師としての自己管理、就業観見など広範囲にわたって手本を示す。
チューターシップ（エルダー制）	各新人保健師に決まった相対相手（チューター）を配置し、仕事の仕方、学習方法、悩みごとなどの精神面、生活など広範囲にわたり相談や支援を行う。	決められた相対相手がいることは新人保健師にとって心強いとの評価であり、新人保健師研修期間を通じてチューターを配置することが望ましい。この方法では日々の業務における実践的指導ができないため、新人保健師と先輩がペアで住民・労働者や地域・職場を受け持つ方法とを組み合わせることが多い。
メンターシップ	メンターは新人保健師を援助し、味方となり、指導し、助言し、相談の役割である。通常、直接的な実地指導者として関わることはなく、支援的役割を果たす。	メンターは中長期的なキャリア支援、動機付け、よき理解者として関わりながら、人間的な成長を支援する役割であるので、新人保健師研修後期以降の支援者としてふさわしい。
チーム支援型	特定の指導者を置くのではなく、チームで新人保健師を教育支援する方法。	新人保健師1人に1人の指導者を付けず、チームで参画しながら新人保健師を教育・支援する。チーム内でそれぞれのメンバーが得意分野を指導するように役割の分担がなされている。

新人看護職員研修ガイドライン「保健師編」（平成23年2月）

I.人材育成計画策定ガイドラインの基本的な考え方

3 ガイドラインの活用方法

1) ガイドラインの活用

本ガイドラインは、各地域（自治体）の特性，自治体保健師の実態（人材確保，人員配置，人材育成体制，専門的能力等）に応じ、既存の人材育成ガイドライン（マニュアル）や研修体系と照合する際の参考となる標準的な考え方を示した。

自治体や所属組織の人材育成に関する理念や体制と整合性を図り、自治体内や組織内部だけではなく、人材育成に関連する地域の教育関連機関等との協働や連携強化も視野に入れ、実効性のあるガイドラインの策定や人材育成体制整備の際の参考として活用されることを期待している。

2) 活用により期待する効果

(1) 自治体（組織）

ガイドラインの策定や改訂の際に参考となる。

地域保健法第四条第一項の規定に基づく地域保健対策の推進に関する基本的な指針（基本指針）には、「人材の資質の向上について都道府県及び市町村は、職員に対する現任教育について各地方公共団体が策定した人材育成指針に基づき、企画及び調整を一元的に行う体制を整備することが望ましい」と示されている。

本ガイドラインは、都道府県や市町村が基本指針に沿って、自治体独自のガイドラインを策定あるいは改訂する際の参考資料として活用する。

(2) 保健師（個人）

自律的に高度な専門能力を系統的に獲得していくために参考となる。

保健師職業人としての生涯にわたる経験が多様化し、個人特性を考慮した人材育成が必要となっていることを考慮し、保健師個人が自律性を高め、専門能力を獲得する際の参考資料として活用する。

II.保健師に求められる能力

II 保健師に求められる能力

1. 保健師のキャリアラダー

1) キャリアラダーとは

保健師としての職業人生は、看護基礎教育における保健師教育に始まり、卒業後の長い職業人生におけるキャリア開発では、現任教育が行われている。キャリアの開発について勝原は「組織が個人を組織内でどう活かすかを考える視点（開発）と、個人が自分の課題としてどのように成長していくかを考える視点（発達）」があり、「前者を” キャリア・マネジメント”、後者を” キャリア・プランニング”」としている。

長い職業人生において、能力の成長発達を段階的に表し、各段階によって期待される能力は示され、到達度によって能力評価がされるシステムをクリニカルラダーという。

保健師のキャリアの開発については、保健師指導者育成プログラムの開発においてキャリアラダーが定義されている。キャリアラダーとは「組織の人的資源管理ならびに総合的な人材開発を目的とした個人支援システムであり、保健師の職務の目的、社会への成果責任の特性をふまえて設定されるものであり、キャリアラダーの軸となるのは職業経験に伴い発達確認ができる保健師のコンピテンシーである。」とされ、ガイドラインにおいても、保健師のキャリアラダーの定義として用いている。

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。

厚生労働省の雇用政策においては、キャリア目標を提示するものとしてキャリアマップが作成されている。キャリアマップとは、職業能力評価基準で設定されているレベル1～4をもとに、該当業種の代表的な職種における能力開発の標準的な道筋を示したものであり、キャリアラダーと同様の人材育成のツールである。

2) 実践能力の構造

保健師の実践能力の構造は、現在それぞれの自治体が人材育成マニュアルを作成した時に利用された文献を基本として、その考え方を継承した。平成15年度「新任時期における地域保健従事者の現任教育に関する検討会報告書」（厚生労働省）では、地域保健従事者の求められる能力の専門性と共通性において、基本的能力、行政能力、共通の専門能力、保健師としての専門能力という枠組みが示された。この報告書をもとに、平成16年度「新任時期における地域保健従事者の現任教育に関する検討会報告書」、平成17年度「新任時期の人材育成プログラム評価検討会報告書」、平成18年度「指導者育成プログラムの作成に関する検討会報告書」が作成され、全国で活用されている。

平成19年度厚生労働科学研究「保健師指導者育成プログラムの開発」では、育成するコア能力として、自治体における対応策のシステム化、スーパーバイズ、リーダーシップを

II.保健師に求められる能力

発揮した活動の推進・評価、集団・地域を視野に入れた組織的対応の実施、個人家族への責任のある対応がキャリアの段階と対応して示された。能力の枠組みは、対人支援、地域マネジメント、健康危機管理、組織管理（職場組織／人材育成）であった。

一方、新任教育のマニュアルとしては「新人看護職員研修ガイドライン～保健師編～平成 23 年」（厚生労働省）が活用されている。保健師の実践能力の構造は、保健師活動に関する技術を支える要素として 5 項目が示された。実践能力は 3 項目で、専門職としての能力（1. 個人・家族・小グループへの支援、2. 集団・地域への支援、3. 施策化能力）、組織人としての能力（1. 所属組織の理解、2. 組織内コミュニケーション）、自己管理・自己啓発に関する能力（1. 研究成果の活用、2. 継続的学習、3. ストレスマネジメント、健康管理）であった。

また、アメリカ公衆衛生看護団体協議会では、保健師のコアコンピテンシーを 8 つの領域に分類し、領域 1 分析とアセスメントのスキル、領域 2 政策開発、施策化のスキル、領域 3 コミュニケーションのスキル、領域 4 文化的能力のスキル、領域 5 地域における実践の諸要素、領域 6 公衆衛生学のスキル、領域 7 財務計画と管理のスキル、領域 8 リーダーシップとシステム思考のスキルが示された。

3) キャリアラダーの能力の枠組み

保健師のキャリアラダーの枠組みは、平成 19 年度厚生労働科学研究で開発したキャリアラダーをもとに、前述の実践能力の構造及び先行研究等の成果を踏まえて作成した。

キャリアラダーの能力の枠組みは、保健師の実践活動を類型化し、「保健師活動の領域」とした。活動の領域は、自治体に勤務する保健師の活動を、総合して行政職としての活動とした。どのような職種であれ、行政組織に働く職員に共通するのが「組織人としての活動」である。保健師という専門性を持った資格職の活動は「専門職としての活動」とし、さらに 5 領域に区分した。保健師としての専門性だけでなく、さらに行政機関における管理的な活動を職位と連動させて「行政の管理職としての活動」とした。活動領域の詳細については後述する。

表 2 行政職としての活動

活動領域		活動内容例
行政の管理職としての活動	行政の管理的活動	組織管理、政策策定と評価
専門職としての活動	管理的活動	組織管理、業務管理 情報管理、人事管理、人材育成
	システム化・政策化のための活動	施策化・自治体レベルの計画策定 中期計画策定・評価

II.保健師に求められる能力

		事業計画作成・評価、予算獲得 ケアシステム構築、地域ケアの質の評価
	地域支援活動	地区活動、地域組織支援 保健事業の実施、評価
	対人支援活動	個人・家族への支援、小集団への支援 ケース・マネジメント
	保健師活動の基盤	
組織人としての活動	行政組織活動の基盤	

(1) 組織人としての活動

a. 行政組織活動の基盤

行政組織活動の基盤となる主な能力は、行政職員として職務を遂行するための基本となる行政職員に共通して求められる能力である。

組織関与の面からは、組織の使命を理解し、組織の一員としてメンバーシップをとることができる能力である。立場に応じて、部署内の風土づくりができる能力も必要である。

組織体系の面からは、組織の構成や意思決定構造および財政のしくみを理解し、「ハウレンソウ」の確実な実施ができる能力は最も基本の能力である。また、組織外の関係機関の理解を広げ、外部の関係機関とネットワークを構築することができる能力も含まれる。

職務関与の面からは、ワークライフバランスを取りながら発展的に仕事ができる能力も必要である。

(2) 専門職としての活動

a. 保健師活動の基盤

保健師活動の基盤となる主な能力は、保健師のアイデンティティを持って、保健師とは何かについて説明できる能力が最も基盤になる。さらに保健師の活動の理念である社会的公正について理解して、活動の倫理的判断ができる能力である。

活動の対象である個人・家族、組織の持つ多様な価値観を理解し、それぞれの対象と多様なコミュニケーションが取れる能力が必要である。

活動においては、自己の能力を客観視でき、自己の限界を理解して他者と共同して、保健活動を進めることができる能力も、能力の開発につながる。

学会への参加や発表など、専門職としての自己研鑽や自己開発の能力も、保健師の基盤として求められる能力である。

また、保健師として自己の健康管理ができること、メンタルヘルスの管理ができることも自己管理能力として重要である。

II.保健師に求められる能力

b. 対人支援活動

対人支援活動において求められる主な能力は、個人・家族への支援、小集団への支援、ケース・マネジメントのための能力である。

個人・家族への支援のための能力とは、地域に暮らす人々の生活の多様性を理解し、家庭訪問、来所相談、健康相談の場面などあらゆる保健師活動の場面で、個人および家族への支援ができる能力である。医学的・心理学的・社会的な知識を基に、健康と生活の多面的なアセスメントを行い、保健指導、面接やカウンセリング、健康教育、直接的なケアなどを実際に提供できる能力である。支援を評価して、次の支援に結びつけることができる能力も含まれる。

小集団への支援のための能力とは、グループを対象に健康課題解決のためにアセスメント、支援の実際、評価という一連の過程を実施できる能力である。

ケース・マネジメントの能力とは、個人・家族・小集団の事例の支援において、必要な資源を導入し、その調整を行い、効果的効率的な支援を行う能力である。事例との関係構築はもとより、関係機関との連携や調整の能力が必要である。

c. 地域支援活動

地域支援活動において求められる主な能力は、地区活動、地域組織支援、保健事業の実施・評価などのための能力である。

地区活動のための能力とは、担当地区のアセスメントと課題を明確化し、地域の健康課題を地域組織および関係機関と協働して解決することができる能力である。地区活動においては、健康課題により、地域の人々の権利擁護を行い、代弁者の役割をとる能力が必要なものもある。担当地区内の個別事例の管理をする能力も含まれる。

地域組織支援のための能力とは、地域の健康課題に応じて地域組織を育成し協働できる能力である。

保健事業の実施・評価のための能力とは、計画された事業を地域で実践し、その成果を評価できる能力である。時には地域の代表者と交渉・調整して協働活動を推進する能力も求められる。

d. システム化・政策化のための活動

システム化・政策化のための活動で求められる主な能力は、施策化・自治体レベルの計画策定、中期計画策定・評価、事業計画作成・評価、予算獲得、ケアシステム構築、地域ケアの質の評価のための能力である。

施策化・自治体レベルの計画策定のための能力、中期計画策定・評価の能力、事業計画作成・評価の能力は、自治体の施策体系の理解と法的根拠の理解、計画のレベルと内容に合わせた地域のデータ収集と分析ができ、その分析に基づいて計画が立案と評価ができる能力である。その過程では、疫学、統計、研究的手法を活用できる能力が必要である。

II.保健師に求められる能力

予算獲得のための能力とは、自治体の財政システムを理解し、計画の必要性の説明を簡潔に行える能力である。

ケアシステム構築、地域ケアの質の評価のための能力とは、地域の健康課題の分析に基づき必要な新たな制度や施設を創設したり、その制度が効果的効率的に運営できるように調整や改善を行い、さらにはそのケアシステムもしくはケア自体の質の評価を行える能力である。

e. 管理的活動

保健師の管理的活動で求められる主な能力は、組織管理、業務管理、情報管理、人事管理、人材育成のための能力である。管理的な立場ではなくても、専門職として保健福祉の業務全体を把握し、理解することが必要である。

組織管理のための能力とは、効果的効率的な保健福祉活動のために係や課を超えて必要な調整ができるなど組織の体制を整備し調整できる能力である。

業務管理のための能力とは、複数の担当する保健福祉事業の進行管理ができるなど業務をマネジメントする能力である。

情報管理のための能力とは、情報を収集し、適切な保管と管理、開示と保護ができる能力である。

人事管理のための能力とは、保健師の採用基準や採用にかかわること、保健師の人事評価などを行う能力である。

人材育成のための能力とは、プリセプター役割を担える、後輩の指導ができる、人材育成計画を作成し遂行できるなど、組織や人を育てる能力である。

(3) 行政の管理職としての活動

a. 行政の管理的活動

行政の管理的活動において求められる主な能力は、組織管理の能力と政策策定・評価の能力である。保健師の専門領域での管理的な能力とは異なり、行政組織のライン職（課長、部長、局長など）として、広範な業務を統括し、行政の代表として責任を負う立場での管理業務を行うための能力である。

組織管理のための能力とは、国の動向や組織トップの方針を理解して活動方針のビジョンを示すこと、健康危機時に保健医療福祉組織を代表して提言し組織内外の調整ができること、担当部署の全職員の資質の向上のしくみづくりとその変革ができることなどの能力である。

政策策定・評価のための能力とは、自治体を代表して上位の外部の関係機関との調整や交渉を行い、自治体総合計画に参画し、議会对応や首長への対応ができる能力である。

II.保健師に求められる能力

4) キャリアラダーのレベル

キャリアラダーは4段階（レベルⅠ～Ⅳ）に区分した。従来の人材育成では、主として経験年数に応じて「新任期」「中堅期」「管理期」と整理されることが多かった。本ラダーでは、能力の発達段階を区分して表現した。教育背景や職務経験が多様化する中で保健師の能力は経験年数毎に一樣というわけではなく個人差があることから、各保健師の能力の獲得状況を把握できるようなキャリアラダーが必要である。

課長や部長など管理職に就く保健師が増加傾向にあるため、専門職としての能力だけでなく、行政組織における管理的役割を持つ保健師に求められる能力を明確にするため、新たに管理職としてのレベル（レベルⅣ）を設定した。

(1) レベルⅠ

レベルⅠ-1

自治体保健師の新任者として、組織の規則等を習得し、個別支援や地区診断に基づく地区管理等の能力を醸成し、保健師としての基本的な視点及び実践能力を獲得する時期である。社会人として、公務員として、保健師として成長する最初の段階であり、指導者の丁寧な指導が必要である。

レベルⅠ-2

レベルⅠの後期として、基本的な日常業務を自立して行える時期である。しかし、複雑な状況下での十分な判断は難しく、相談や見守りが必要である。

(2) レベルⅡ

レベルⅡ-1

業務全般を理解した上で、保健師の通常の業務全般について自立して行える時期である。自身が担当する業務だけでなく、所属する組織やチームを見渡し、職場においては、上司と若い世代とのパイプ役割を担い、プリセプターなどの組織的な役割を担うことができる。また、地域診断や基本的な施策化を自立して行える。

レベルⅡ-2

地域診断に基づく施策化ができ、地域や関係機関の信頼を得て協働活動ができる。複雑な課題にも対応でき、組織人としても自立して職務を遂行できる。係内でチームのリーダーシップをとって保健師業務を推進できる。次期指導者としての役割を獲得する段階である。

(3) レベルⅢ

レベルⅢ

保健師としての経験を積み、対人支援および地域支援の実践に関して、指導的役割を果たす段階である。職場においては、総括的機能を果たす保健師として、保健活動全般を視

II.保健師に求められる能力

野に入れ、組織横断的に調整機能を発揮するとともに、後輩保健師の実践への指導・助言を行い指導的役割を果たし、リーダーとしての役割を發揮する段階である。また、専門職として、特定分野のエキスパートとしての役割を担う。

(4) レベルIV

レベル IV-1

レベルIIIと同様の段階であるが、さらに、組織では係長や班長など小さな単位の組織を取りまとめる指導的役割、組織管理的役割を果たす段階である。

レベルIV-2

保健師の専門分野のみならず、複数の係や幅広い業務を所管し、組織の管理職としての役割を果たす段階である。課長職として、広い視野で業務を遂行し、組織管理ならびに人材育成を行う時期である。

レベルIV-3

部長もしくは局長として、対外的に自治体組織を代表して業務を遂行し、組織の管理と開発を継続して行う段階である。

5) キャリアラダーの順序だった能力の獲得

キャリア開発におけるキャリアラダーは、個々の保健師の成長発達の目標であり、評価の指標である。実践の場において保健師が向き合う事例は、社会の格差が拡大するにつれ、社会不応適や虐待、暴力など複雑困難な課題を抱える人々が多くなっている。保健師基礎教育での学びを基盤にして、一歩ずつ実践能力を向上させることが専門職としての責務である。

能力の獲得は、単純から複雑なことへ、自分自身のことからより広範囲なことへと視野、思考および知識を拡大し、実践活動においては調整やマネジメントの範囲を拡大することであり（図1）、結果として成長につながる。能力のレベルは、知っているというレベルからその意味や本質を理解するレベルへ深化し、さらに実践へと発展していく。実践についても、指導のもとでできる、一部できるレベルから、自立してできるレベルへ、さらには他者に指導をする、他者へ指示ができるというレベルへと発展していく（表3）。

II.保健師に求められる能力

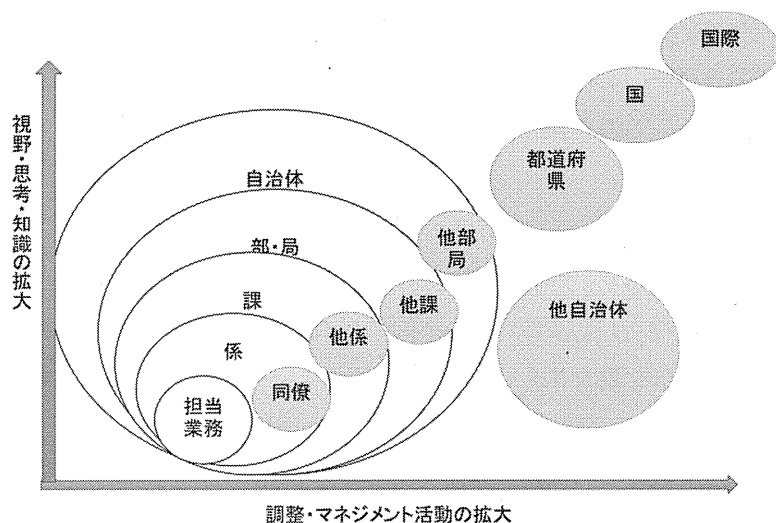


図1 実践能力の拡大

表3 キャリアラダーにおける到達レベルの順序だった能力の獲得の考え方

	レベルⅠ		レベルⅡ		レベルⅢ	レベルⅣ		
	LI-1	LI-2	LII-1	LII-2	LIII	LIV-1	LIV-2	LIV-3
他組織				☆	△	△	○	◎
自部局内 (対他課)			☆	△	○	○	◎	
自課内 (対他係)		☆	△	○	◎	◎		
自係内 (対他スタッフ)	☆	△	○	◎				
自担当事業・事例	△	○						

到達レベル ☆ 理解している、 △ 指導のもとで実施できる

○ 自立して実施できる ◎ 指導、他者への指示ができる

6) 自治体保健師のキャリアラダー

自治体に勤務する保健師のキャリアラダーは、表4に示すようにレベルⅠ～Ⅳの4段階に区分され、段階を追って実践能力を修得することを示している。

保健師のキャリアパスは多様化しており、新任期においては、保健師基礎教育が養成所・短期大学専攻科・学部統合カリキュラム・学部選択制・大学院と多様であり、看護師の経験や他の自治体での経験を持つ保健師、非常勤での経験がある保健師などの背景があり、個々人のスタート地点は一律ではない。個人の状況に合わせて実践能力をアセスメントし、キャリアラダーのどの位置にいるかを確認することから始める。

また、レベルⅡ-1の段階であっても、それまで保健師として経験をした所属が、保健センターか地域包括支援センターかもしくは本庁部門かによって、修得した実践能力が異なることがある。個人の特性においても得意な領域や不得意な領域がある。キャリアラダ

Ⅱ.保健師に求められる能力

一の指標は、能力開発の目標でもあるが、個々人の保健師の現時点での能力の評価を行うにあたっては、成長発達の途上の位置を知ることにも活用できる。保健師としてのキャリアのマップを広げた時に、保健師として必要な能力の7つの領域について、どの程度の能力を獲得できたかを評価することができる。

7) 実践能力獲得の評価

保健師の実践能力を適正に評価することで、個々人が自己のキャリア発達を促すことができ、現任教育明確な目標設定をすることができる。

実践能力の自己評価ができるとは、それぞれの保健師が日常の業務遂行において、「できていること」と「できていないこと」を自覚し、できていることに自信を持ち、できていないことに対して目標を持って挑戦することである。正当に自己評価できることは、保健師としての自信につながり、職務満足にもつながる。

現実的には、客観的に自己評価をするのは困難であり、上司や指導者との面談等の機会を持って実践能力の到達度を評価できるのが望ましい。360度評価の考え方からは、同僚からの評価、関係機関の協働者からの評価、事業や支援の対象者からの評価も実践能力の評価のための材料となる。

また、組織においては、実践能力を評価することで個々の保健師の課題を明確にして、異動や研修への派遣などキャリアパスの計画に活用できる。所属内でキャリアラダーをもとに保健師の機能が理解されると、より効果的な活動の展開が期待できる。

表4 自治体保健師のキャリアラダー

	レベルⅠ		レベルⅡ		レベルⅢ	
	LI-1	LI-2	LI-1	LI-2		
レベルの定義	自治体保健師の新任者として、組織の規則等を習得し、個別支援や地区診断に基づく地区管理等の能力を醸成し、保健師としての基本的な視点及び実践能力を獲得する時期である。社会人として、公務員として、保健師として成長する最初の段階であり、指導者の丁寧な指導が必要である。	レベルⅠの後期として、基本的な日常業務を自立して行える時期である。しかし、複雑な状況下での十分な判断は難しく、相談や見守りが必要である。	業務全般を理解した上で、保健師の通常の業務全般について自立して行える時期である。自身が担当する業務だけでなく、所属する組織やチームを見渡し、職場においては、上司と若い世代とのパイプ役割を担い、プリセプターなどの組織的な役割を担うことができる。また、地域診断や基本的な施策化を自立して行える。	地域診断に基づく施策化ができ、地域や関係機関の信頼を得て協働活動ができる。複雑な課題にも対応でき、組織人としても自立して職務を遂行できる。係内でチームのリーダーシップをとって保健師業務を推進できる。次期指導者としての役割を獲得する段階である。	保健師としての経験を積み、対人支援および地域支援の実践に関して、指導的役割を果たす段階である。職場においては、総合的機能を果たす保健師として、保健活動全般を視野に入れ、組織横断的に調整機能を発揮するとともに、後輩保健師の実践への指導・助言を行い指導的役割を果たし、リーダーとしての役割を発揮する段階である。また、専門職として、特定分野のエキスパートとしての役割を担う。	
保健師活動の領域	各レベルにおける保健師活動に求められる能力					
行政職としての活動	行政的管理職としての活動 〔組織管理 政策策定と評価〕					
	管理的活動 〔組織管理 業務管理 情報管理 人事管理 人材育成〕	配属された係内の保健福祉事業を把握している	複数の担当する保健福祉事業の進行管理ができる	プリセプター役割を助言を受けて遂行できる 複数の保健福祉業務のマネジメントができる	チームの人材育成計画を作成し、実施できる 保健師としての活動や保健福祉事業の評価を研究として報告できる	保健福祉の担当分野全体の業務管理ができる 統括的な視点を持って保健師として、所属自治体の保健師活動の全体を把握できる 効果的効率的な保健福祉活動のために、係や課を超えて必要な調整ができる チームの人材育成計画の推進、評価ができる
	システム化・政策化のための活動 〔施策化・自治体レベルの計画策定 中期計画策定・評価 事業計画作成・評価 予算獲得 ケアシステム構築 地域ケアの質の評価〕	・地域(所属自治体)の概要を基本的なデータから把握できる ・自治体の施策体系の理解ができる ・担当事業の根拠法を理解している	担当事業についてのニーズ分析と評価を地域診断と関連させて進められる 継続した事業の企画が自立して進められる	量的データ、質的データを収集、分析して地域の健康課題を明確にできる 継続した担当事業を地域のニーズと合わせて評価ができる 疫学や統計を活用した地域診断ができる	地域診断による新規事業計画を策定できる 国の政策の変化に合わせて、既存事業を再編できる 住民の声を反映した施策化ができる 疫学や統計を活用した地域診断の指導ができる 研究手法を活用して事業評価ができる 地域ケアシステムの構築ができる	地域の健康課題の分析に基づき、地域ケアシステムの構築と調整ができる 予算の獲得・予算管理ができる 事業計画・事業評価の指導ができる 地域ケアシステムの質の管理ができる 健康危機発生時に、スタッフへの指示をだし、組織内のマネジメントができる
	地域支援活動 〔地区活動 地域組織支援 保健事業の実施、評価〕	地域の人の声から地域の特徴を理解できる 担当地区の概要把握できる 担当地区内の個別事例管理ができる	担当地区のアセスメントと課題の明確化ができる	地域の健康課題を地域組織および関係機関と協働して解決することができる	地域の健康課題に応じて、地域組織を育成し協働できる 地域の人の権利擁護を行い、代弁者の役割をとることができる	地区活動のスーパーバイズができる 担当業務における地区活動についての指導と総括ができる 地域の代表者と交渉・調整し、協働活動ができる
	対人支援活動 〔個人・家族への支援 小集団への支援 ケース・マネジメント〕	基本的な事例の支援が自立して行える 指導下において事例支援のために関係機関と調整ができる 地域に暮らす人々の生活の多様性を理解できる	担当分野の個別支援、家族支援、小集団支援が自立して行える 担当以外の分野の個別支援、家族支援、小集団支援が指導下で行える	すべての分野の基本的な事例への個別支援、家族支援、小集団が自立して行える 複雑困難な事例への支援が行える	個別支援を施策につなげることができる 複雑困難な事例支援のスーパーバイズができる 事例支援方法の開発と評価ができる 特定の専門とする分野で高度な知識と技術をもった実践ができる	
	保健師活動の基盤	保健師とは何かについて述べることができる 自分の担当業務を説明できる 自己の健康管理、メンタルヘルスの管理ができる 自ら進んでコミュニケーションを展開できる	保健師のアイデンティティについて、自分の言葉で説明できる 多様な人の価値観を理解し、相手を理解できる 事例の支援において代弁者としての役割を理解できる	組織間でのコミュニケーションが取れる 活動についてのプレゼンテーションができる 複雑困難な事例の支援において、倫理的な判断ができる	学会や研修会への参加のリーダーシップをとることができる 自己の活動と能力の限界を見定め、他者、他職種、他機関と積極的に協働活動を行うことができる	保健師として、総合的な広い視点で判断できる 専門職としての責務とアイデンティティの育成の指導ができる
	組織人としての活動	組織の一員としてメンバーシップをとることができる 組織の使命を理解している ・所属の係内でのメンバーとして組織的な行動がとれる ・事業担当者の指示のもと業務を遂行できる ・他の係員の業務を理解している 組織の構成、意思決定構造を理解している 「ホウレンソウ」の確実な実施ができる	複数の担当事業の進行管理ができる 所属課内の業務を理解している 組織の財政の仕組みを理解している	係内で上司とスタッフ間のパイプ役割を遂行できる 行政の役割を理解して、外部の関係機関とネットワークを構築することができる	部署内の風土づくりができる 自治体組織内の所属部署を超えたネットワークを構築できる ワークライフバランスを取りながら、発展的に仕事ができる	組織内外の保健福祉部局外の部局とのネットワークを活用できる

	レベルⅣ			
	LIV-1	LIV-2	LIV-3	
レベルの定義	レベルⅢと同様の段階であるが、さらに、組織では係長や班長など小さな単位の組織を取りまとめる指導的役割、組織管理的役割を果たす段階である。	保健師の専門分野のみならず、複数の係や幅広い業務を所管し、組織の管理職としての役割を果たす段階である。課長職として、広い視野で業務を遂行し、組織管理ならびに人材育成を行う時期である。	部長もしくは局長として、対外的に自治体組織を代表して業務を遂行し、組織の管理と開発を継続して行う段階である。	
保健師活動の領域	各レベルにおける保健師活動に求められる能力			
行政職としての活動	行政的管理職としての活動 〔組織管理 政策策定と評価〕	自治体の保健福祉のビジョンを描き、示すことができる 財政部門との交渉ができる 外部の関係機関との調整、交渉ができる プロジェクトの企画・マネジメントができる 議会対応、首長への対応ができる 課単位の業務管理ができる 健康危機時に保健医療福祉組織を代表して提言し、組織内外の調整ができる 担当部署の全職員の資質の向上のしくみづくりができる	国の動向、組織トップの方針を理解して活動方針のビジョンを示すことができる 自治体総合計画に参画できる 自治体を代表して上位の外部の関係機関との調整、交渉ができる 部局単位の業務管理ができる 健康危機時に保健医療福祉組織を代表して提言し、組織全体の危機管理を担う 組織の将来を見通した人材計画の下に、職員の資質の向上のための改革ができる	
	管理的活動 〔組織管理 業務管理 情報管理 人事管理 人材育成〕	担当部署の人材育成計画を作成し、組織として遂行できる 保健福祉の担当分野全体の業務管理ができる 統括的な視点を持って保健師として、所属自治体の保健師活動の全体を把握できる 効果的効率的な保健福祉活動のために、係や課を超えて必要な調整ができる チームの人材育成計画の推進、評価ができる	組織目的に適した保健師を採用できる 部署内の保健師の人事評価ができる	
	システム化・政策化のための活動 〔施策化・自治体レベルの計画策定 中期計画策定・評価 事業計画作成・評価 予算獲得 ケアシステム構築 地域ケアの質の評価〕	担当部署の保健医療福祉に関する中期計画の策定と評価および指導ができる 地域の健康課題の分析に基づき、地域ケアシステムの構築と調整ができる 予算の獲得・予算管理ができる 事業計画・事業評価の指導ができる 地域ケアシステムの質の管理ができる 健康危機発生時に、スタッフへの指示をだし、組織内のマネジメントができる	地域ケアシステムの質の管理の指導ができる 医療計画など自治体の保健医療福祉分野の計画の立案と評価の指導ができる	自治体の保健医療福祉分野の計画の長期のビジョンを提示し、策定の総括ができる
	地域支援活動 〔地区活動 地域組織支援 保健事業の実施、評価〕	地区活動のスーパーバイズができる 担当業務における地区活動についての指導と総括ができる 地域の代表者と交渉・調整し、協働活動ができる		
	対人支援活動 〔個人・家族への支援 小集団への支援 ケース・マネジメント〕	複雑困難な事例支援のスーパーバイズができる 事例支援方法の開発と評価ができる		
	保健師活動の基盤	保健師として、総合的な広い視点で判断できる 専門職としての責務とアイデンティティの育成の指導ができる		
	組織人としての活動	組織内外の保健福祉部局外の部局とのネットワークを活用できる		

II.保健師に求められる専門能力

2.統括的な役割を担う保健師と専門能力

1) 統括的な役割を担う保健師の配置と調整機能

統括的な役割を担う保健師

「保健師の保健活動を組織横断的に総合調整および推進し、技術的及び専門的側面から指導する役割を担う部署を保健衛生部門等に明確に位置づけ保健師を配置するように努めること。」

「地域における保健師の保健活動について」記の3(抜粋)〈平成25年4月19日付け健発0419第1号〉

統括的な役割を担う保健師は、自治体の特性を鑑み、期待される役割を遂行するために望ましい部署に配属された保健師が果たす機能といえる。「地域における保健師の保健活動について」が示され、全国ではその配置がすすめられつつあるが、実態は多様であり試行錯誤の段階にある。

都道府県、政令指定都市等の人口や組織規模の大きな自治体では、本庁へ「本庁統括保健師」、各地域の保健所(センター)へ「保健所(センター)統括保健師」と、各々、役割を分担し自治体内に複数配置体制としている場合がある。この場合「本庁統括保健師」は、本庁内の複数部署に配属される保健師に対する組織横断的な調整、自治体保健師全体の人材育成、国や他自治体や外部組織等との調整、県内の各保健所(保健センター)統括保健師との調整などの機能を果たす。一方「保健所(センター)統括保健師」は、所属内の複数部署に配属される保健師に対する組織横断的な調整、管内市町村の統括保健師との連携、市町村を含む管内保健師の人材育成などの機能を果たすことが求められる(表5)。また、それぞれの統括的立場の保健師が調整や連携を実施する主な組織については以下の図に示すような機関がある。本庁、保健所、市町村の各組織の統括的な役割を担う保健師間の連携は、他都市保健師等との協働支援が求められる大規模災害時などにおいて、情報の共有、連絡・調整等を実施する際に欠かせないラインにも相当する。

そのため平常時から、自治体内の各部署の統括的な役割を担う保健師間の円滑な連携体制が構築されていることが望ましい。

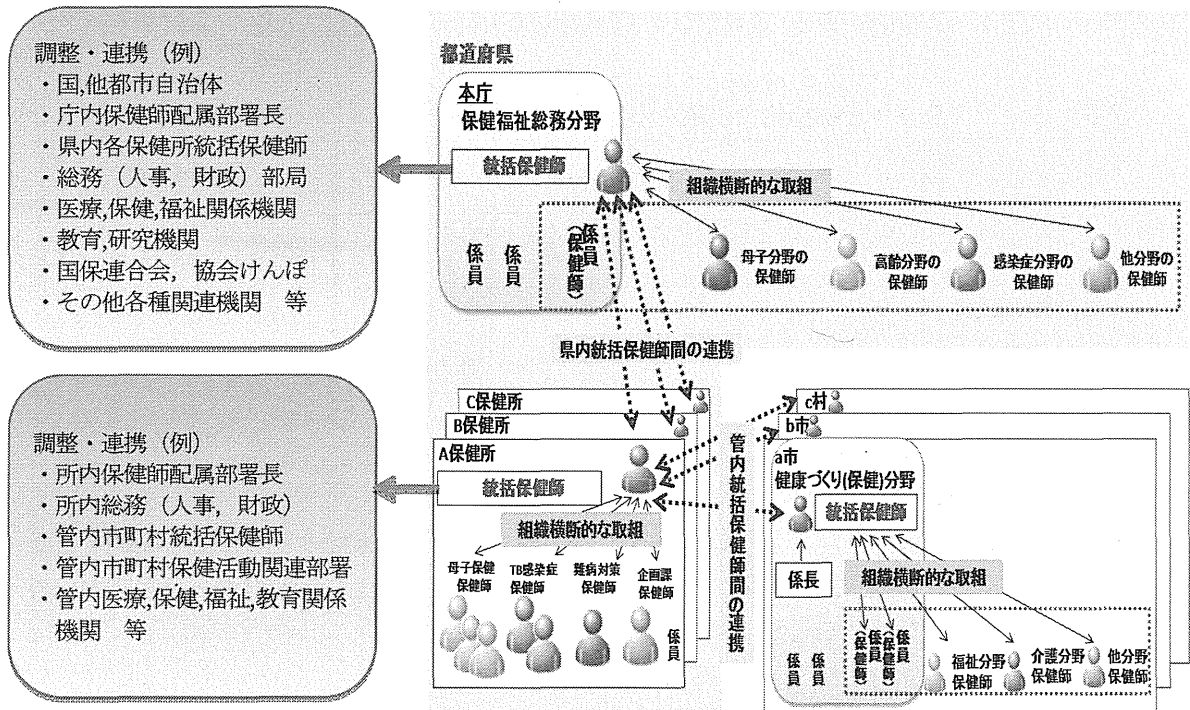


図. 統括保健師の配置と連携・調整(例)

II.保健師に求められる専門能力

表5 統括的な役割を担う保健師の対象（例）

	都道府県，政令指定都市等		市町村
	本庁	保健所 (センター，行政区)	
統括を要する 保健師の配属 範囲（例）	県下自治体 全域	保健所(センター，行政区) 管内 * 県型保健所；保健所内， 管内市町村含む	市町村自治体 全域

2) 統括的な役割を担う保健師とキャリアラダー

統括的な役割を担う保健師は、所属する自治体の組織理念、配属された部署、組織内での職位等に応じて、期待される役割の遂行に必要な能力を獲得し、機能を発揮することが求められる。そのため、自治体や配属される部署などによって、統括的な役割を担う保健師に期待される役割は多様であるが、一般的に、「地域における保健師の保健活動について」に示された役割を遂行するためには、本ガイドラインで示したキャリアラダーの「レベルⅢ」以上に該当する実践能力等を有する保健師であることが望ましいと考えられる。

また、統括的な役割を担う保健師が、所属する組織において、管理職の役職にある場合は「レベルⅣ」に相当する実践能力をあわせて有することが必要となる。

本ガイドラインで示したキャリアラダーと、統括的な役割を担う保健師の関係性について、表6に示した。本ガイドラインで示すキャリアラダーは、年齢階層による区分ではなく、実践能力の獲得によってレベルを整理している。各自治体においては、統括的な役割を担う保健師の実態を鑑み、次期統括的な役割を担う保健師等を計画的に育成する観点から、レベルⅠ～Ⅱのステップアップに望ましい、教育・研修、実務経験の両側面での人材育成の推進を図ることが望まれる。

表6 キャリアラダーと統括的な役割を担う保健師の関連

	レベルⅠ		レベルⅡ		レベルⅢ	レベルⅣ		
	ⅠⅠ-1	ⅠⅠ-2	ⅡⅡ-1	ⅡⅡ-2	ⅢⅢ	ⅣⅣ-1	ⅣⅣ-2	ⅣⅣ-3
統括的な役割を 担う保健師の ポジション					◀.....▶			

3) 統括的な役割を担う保健師に求められる能力

統括的な役割を担う保健師が果たしている（求められている）機能と、その機能を発揮するために必要と考えられる実践能力の主なものについて、本ガイドラインで示したキャリアラダーの保健活動の領域に区分して示した（表7）。

II.保健師に求められる専門能力

表7 統括的な役割を担う保健師に求められる機能と機能を発揮するために必要な能力(例)

保健活動の領域		レベルⅢ～Ⅳ
行政の管理職としての活動	行政の管理的活動	<ul style="list-style-type: none"> ・地域健康課題の解決や、保健活動の推進のための政策提言を行うことができる ・自治体の総合計画に参画し、自治体全体の総合的観点から具体案を示すことができる ・保健活動の意義、評価について住民や関係者との合意形成を図ることができる ・行政の役割や公的責任の明確化を図ることができる ・地域保健従事者の人材育成体制の推進を図ることができる
専門職としての活動	管理的活動	<ul style="list-style-type: none"> ・他自治体との連携、ネットワークを形成することができる ・実践活動の評価を通じて必要な施策を企画し、実現に向けた調整を図ることができる ・地域保健に関連する時代や国の動向にアンテナを張り情報の分析をした結果、自組織のあり方を示すことができる ・保健師の所属する部署全体へ対し、組織運営管理機能が果たすことができる ・保健師の専門能力向上のための人材育成体制の整備、推進を図ることができる
	システム化・政策化のための活動	<ul style="list-style-type: none"> ・地域ケアシステム構築、推進のためのリーダーシップの発揮することができる ・組織内外の関係者との連携、調整、ネットワークの確立することができる ・健康危機管理事象に対するリーダーシップを発揮することができる ・健康危機管理事象の発生に備えた予防的な取り組みの強化ができる ・健康危機管理事象発生時の対応策の想定に基づく提言ができる ・施策化のためのリーダーシップを発揮することができる
	地域支援活動	<ul style="list-style-type: none"> ・地域支援活動に対するスーパーバイズ(課題解決能力向上への支援)を果たすことができる ・地域支援活動に関連する関係機関、関係者との連携、調整ができる
	保健師活動の基盤	<ul style="list-style-type: none"> ・地域への責任として保健師間でサービスの質を担保することができる ・法的根拠、理論、概念に基づく保健師活動への指導を行うことができる ・保健師の専門性の伝承を図ることができる ・次世代の統括保健師の育成を図ることができる
組織人としての活動	行政組織活動の基盤	<ul style="list-style-type: none"> ・議会対応などのためのプレゼンテーションができる

Ⅲ.保健師に求められる専門能力向上のための方法

Ⅲ.保健師に求められる専門能力向上のための方法

1. 専門能力向上のための教育・研修

1) 統括的な役割を担う保健師育成のための系統的な教育の考え方

統括的な役割を担う保健師に期待される役割と機能を発揮するには、新任期から経験を積み重ねその経験から学びを得て能力を獲得し、その能力を向上させていくことが大事である。そのためには、系統的な教育が求められる。

現任教育の内容には、職場内教育（OJT：On-the-Job Training）、職場外教育（Off-JT：Off-the-Job Training）、ジョブ・ローテーションがあり、キャリアラダーの「レベルⅠ」、「レベルⅡ」、「レベルⅢ以降」の各段階階に応じて教育内容を配置することが望ましい。

2) 統括的な役割を担う保健師に求められるコンピテンシー獲得に必要な教育・経験

本ガイドラインのキャリアラダーで示すレベルⅠ、「レベルⅡ」、「レベルⅢ以降」の時期別に、統括的な役割を担う保健師に求められるコンピテンシー獲得に必要な経験と教育内容を整理した（表8）。