

III.保健師に求められる専門能力向上のための方法

表 8 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

		レベルⅠ	レベルⅡ	レベルⅢ～
必要な経験		<ul style="list-style-type: none"> ・家庭訪問や個別での継続援助事例の経験を積む ・事例を通して関係者と連携する ・地区活動を通して住民組織と連携する ・担当業務の企画、運営をする ・担当業務の全体を知る ・業務研究を実施し発表する ・上司等に助言や指導を請う ・希望する部署を自ら申し出る 	<ul style="list-style-type: none"> ・複雑な事例対応の経験を積む ・プロジェクトや一人配置の場で、保健師としての役割を遂行する ・本庁勤務で事務職等から学ぶ ・新たな健康課題について学び直す ・先輩や上司との対話により、自分の思考を言語化する ・継続的に、業務研究を実施する仕組みをつくる 	<ul style="list-style-type: none"> ・実践や組織の課題を保健師間に投げかけ問う ・政策と予算決定の流れとポイントを知る ・時代の動きにアンテナを張り、新たな考え方や知識を学習する ・保健師の専門能力向上のための場、体制をつくる ・自らを導いてくれる指導者、助言者等との人脈を形成する ・次世代の保健師に積極的に声をかける（人材育成）
教育	OJT	<ul style="list-style-type: none"> ・基本的な援助を実施し、自己評価すると共に、プリセプターや同僚、上司から助言を受ける ・地域活動、住民との組織活動に継続的に参加し、住民と協働する ・担当業務の企画運営など組織でのルーチンの役割を確実に行う。 ・目指す保健師像を描き、実行計画を上司と確認する ・職場での教育活動や研究活動に加わる 	<ul style="list-style-type: none"> ・複雑な事例への対応および、助言者としての役割を担う ・課題の分析とそれに対する事業のPDCAサイクルを回す ・庁内の施策化プロジェクトに加わる ・先輩や上司と日常的に対話をする ・職場での教育活動や研究活動において指導的役割をとる 	<ul style="list-style-type: none"> ・社会から保健師や組織に求められる課題について部署を超えて話し合い、組織的広範囲に対策をする上で指導的役割をとる ・組織内外の調整や発信を活用したネットワーキングをする ・職場での教育活動（勉強会や研修会）や研究活動を組織的に行うよう指導的役割をとる
	Off-JT	<ul style="list-style-type: none"> ・保健師が困難に感じる事例の援助技術研修（アセスメント、具体的対応方法、記録など） ・地域診断、PDCAサイクル 	<ul style="list-style-type: none"> ・新たな健康課題や新たな概念等についての研修 ・効率的、効果的な業務の推進と発展のマネジメントに関する研修 ・地域ケアシステムに関する研修 	<ul style="list-style-type: none"> ・人を動かす組織管理に関することや人材育成のマネジメントに関する研修 ・資料作成やプレゼンテーションに関する研修 ・施策化、予算化に関する研修
	ジョブ・ローテーション	<ul style="list-style-type: none"> ・保健衛生部門への配置（3年程度） 	<ul style="list-style-type: none"> ・保健師一人配置部門への配置 ・本庁勤務 	<ul style="list-style-type: none"> ・管理職への登用

Ⅲ.保健師に求められる専門能力向上のための方法

2. 専門能力向上に効果的な自己啓発 (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通して経験を積むことも可能であるが、配属先や担当業務によっては経験したいと思っても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、自分を高めていくものであり、個々の能力開発の基礎となる重要な方法である。

1) 自己啓発の意義

- ・自己啓発とは、必要な知識や能力について自ら認識し、自分の意志を持って能力の開発のために学習することである。
- ・保健師一人ひとりが専門職としての自覚を持ち、専門能力の開発は「自ら育つ」という自分の将来に「展望」を持った個々の職員の意欲から始まり、専門職において、自ら学び、学習し、成長するプロセスである自己啓発をすることは不可欠である。常に変化、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専門職として基本的に求められるものであることから新任期から自己研鑽を習慣化することが重要である。
- ・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る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) 自己啓発の方法と保健師の専門能力向上

(1) 保健師の専門性向上のための自己啓発の方法

- ・最新の知識・技術の習得 (研修会, 講演会, 専門書, 資料等)
- ・各種研究会, 研究会, 学会等への参加 (発表)
- ・専門技能を高めるための資格取得や進学
- ・自主的な学習会組織等の構築や参画
- ・職能関連組織活動, 役員 (委員会) などの活動
- ・ボランティア活動 など

Ⅲ.保健師に求められる専門能力向上のための方法

(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自己啓発

統括的な役割を担う保健師など、高度な専門性の発揮を求められる保健師は、自己啓発の機会においても初任期から系統的に学習することが、職務を通じた経験の深まりにもつながり、期待される役割の発揮に有効な能力の基盤を形成することになる。

キャリアラダーで示すレベルの時期別に、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をふまえて、各時期の自己啓発の方法の例を表9に整理した。

表9 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自己啓発(例)

	レベルⅠ	レベルⅡ	レベルⅢ～
内容	<ul style="list-style-type: none"> ・保健師が困難に感じる事例の対人援助技術に関する研修 (アセスメント, 具体的対応方法, 記録) ・学会への参加と発表 ・卒後教育 (大学院, 認定教育機関による教育など) 	<ul style="list-style-type: none"> ・保健師が困難に感じる事例の対人援助技術に関する研修 (アセスメント, 具体的対応方法, 記録) ・キャリア開発に関する研修 (PDCA サイクル, 組織分析, アサーティブコミュニケーション, キャリアラダーなど) ・学会への参加と発表 ・職能団体等における活動への参加 ・卒後教育 (大学院, 認定教育機関による教育など) 	<ul style="list-style-type: none"> ・自身の持つ情報(知識・技術等)の更新のための研修 ・キャリア開発に関する研修 ・職能関連団体等における活動への参加、役職等の経験 ・学会への参加と指導 ・卒後教育 (大学院, 認定教育機関による教育など)

Ⅲ. 保健師に求められる専門能力向上のための方法

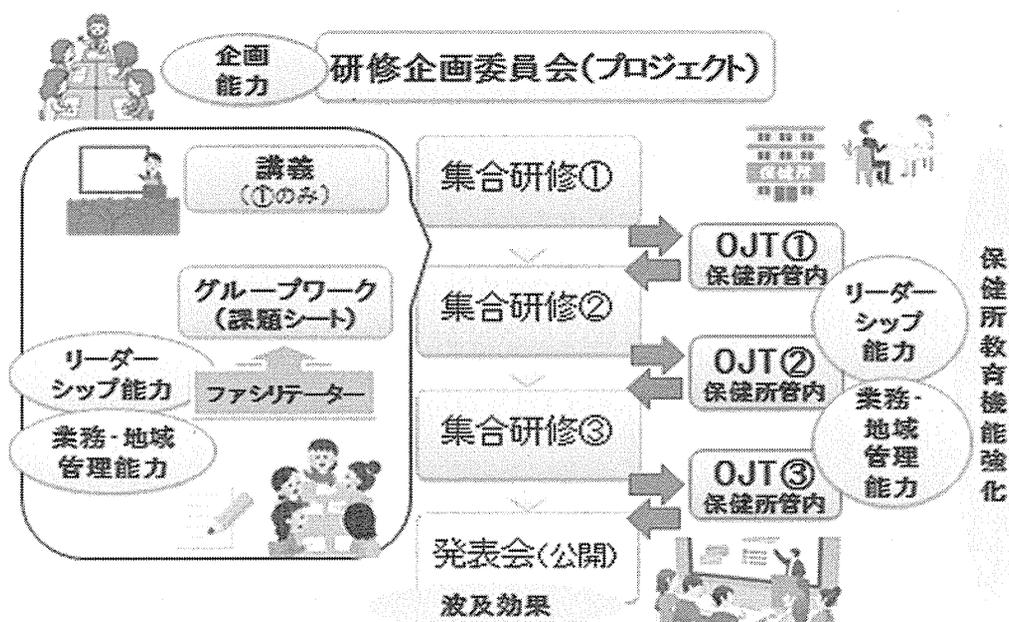
3. 系統的な能力育成に効果的な自治体教育体系

1) 自治体における保健師の能力育成の方法

全国都道府県と中核市・指定都市および特別区の保健師人材育成担当者を対象に、実施した調査（平成26年11月から平成27年1月）によると、自治体における現行の保健師現任研修は、概ね、新任期、中堅期、管理期をレベル区分として実施されていた。

研修の内容は、「個別支援」「地域診断・PDCA」「人材育成」が三大テーマであった。これらのテーマは、配置部署にかかわらず、すべての保健師にとって、共通して必要な実践的能力である。これらの能力を育成するための教育方法について、図に例示した。

図 保健師の能力育成の方法



(1) 研修企画委員会（プロジェクト）

研修企画委員会（プロジェクト）を構成し、内容を検討することが重要である。

また、保健師にとって必要な能力と育成のための体制を検討することは、保健師のあるべき姿を描くことにつながり、具体的な目標設定と能力獲得へのプロセスを明確にすることができる。したがって、各自治体において、保健師の研修体系と教育方法を「研修企画」として、自治体（都道府県、指定都市、中核市、特別区、市町村など）と教育機関等で構成する委員会または、プロジェクト方式で、関係者の合意を得ながら毎年立案することが望ましい。

Ⅲ. 保健師に求められる専門能力向上のための方法

(2) 集合研修と OJT を組み合わせた研修方法

「個別支援」「地域診断・PDCA」「人材育成」など、保健師の専門能力を育成する教育方法は、集合研修と保健所管内の OJT の組み合わせが効果的である。集合研修は、講義、グループワークで構成し、保健所管内の OJT では、集合研修の課題を、保健所管内のメンバーと一緒に検討しまとめる内容とする。

(3) 集合研修

①講義

「個別支援」「地域診断・PDCA」「人材育成」など、育成する「能力」について、これらの理論とともに、保健師業務における、実践方法や課題について解説する。

②グループワーク

育成する「能力」を開発するトレーニングとして、グループワークを行う。グループワークの内容は、課題シートを用いて、思考プロセスを重視しながらすすめる。

③課題シートの様式

課題シートの作成は、研修企画委員会（プロジェクト）で検討し作成する。その際、国立保健医療科学院の研修で使用している、地域ケアシステム、人材育成のシートが参考になる。各自治体で育成しようとする能力を引き出す「仕掛け」として、課題シートを作成することが望ましい。また、実際に使用した後、改善修正を重ねれば、精度の高い「仕掛け」となり、保健師の能力を開発するシートとなっていく。

④ファシリテーター

研修のグループワークにおいて、実践現場の保健師がファシリテートすると、研修受講者の思考が整理され、より効率の良いグループワークが展開される。また、日常業務の実践の意味づけが深められる。ファシリテーターもこの作業をともにすることで、地域診断や業務の評価をとおして受講者同様の実践能力を向上させることにつながる。また、研修受講者のトレーニングに寄り添い、支えることによって受講者の実践能力を引き出すリーダーシップの方法の習得に繋がる。つまり、ファシリテーターは、リーダーシップ能力や業務・地域管理能力を育成する。

(4) 保健所管内の OJT によるフォロー体制

集合研修のフォローとして、保健所管内の OJT によって課題の作業をすすめる方法は、能力育成の効果を保健所管内に波及させ、地域全体の保健従事者の能力を確実に向上させることが期待できる。同時に、そのプロセスは、保健所の教育機能を充実させ、保健所と市町村の協働体制を強化する。これは、すでに多くの自治体において、実践されている手法で、効果の手応えが確認されている。保健所と市町村の保健師の連携が希薄になりつつある現状において、有効な教育体系である。全国的な展開を期待したい。

Ⅲ. 保健師に求められる専門能力向上のための方法

2) 自治体・教育機関・国との連携による人材育成

講義担当講師は、都道府県では県内大学教員、国立保健医療科学院の研究者が多いのに対して、指定都市、中核市および特別区では、管轄外大学教員という特徴がみられた。

これは、国立保健医療科学院の教育が主に都道府県を対象に実施されてきた経緯と、自治体の管轄範囲の違いが反映されたものと考えられた。各自治体内で研修講師を担当できる人材育成や人材派遣や紹介システム化が充実されると、全国レベルで保健師の研修体制が系統的に確立される。また、指定都市、中核市および特別区の研修では、県の主催する研修と独自の研修を組み合わせる教育体系を整えている自治体もあり、相互の研修企画運営は、県が集積してきた研修企画スキルの伝承を可能にし、今後の保健師の専門能力の向上に寄与できるものと考えられる。

保健師研修の三大テーマ「個別援助」「地域診断・PDCA」「人材育成」は、国立保健医療科学院で実施されている研修内容と一致している。科学院の研修課題様式の活用、講師の派遣や研修修了生が研修のファシリテーターを担っているなどの実態からも、科学院がこれまで我が国の現任教育の中核として積み重ねた実績であり、今後も期待される国の重要な保健師の教育機関である。中堅期研修の実施時間数が都道府県で平均 6 日間であることを考えると、その研修講師を毎回、科学院や他県から派遣依頼することには限界がある。このような研修内容を毎年実施するならば、各県ごとに保健師現任教育を企画実施できる人材の育成および確保が求められる。

それには、自治体が保健師の現任教育を意図して科学院などの研修受講を活用する仕組みの構築（研修企画などの主軸を担う保健師の人材育成を意図した派遣）が望まれる。また、地元の教育機関の基礎教育に携わる大学教員に、前項 1) で示した研修企画委員会（プロジェクト）参加とともに、自治体の保健師研修のアドバイザーや講師としての人材確保を行うことが望まれる。

Ⅲ. 保健師に求められる専門能力向上のための方法

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

キャリアパス (Career path) とは、キャリア(経験, スキルアップ)を積むパス(道筋)であり、人材育成制度にくみこまれているものである。

保健師等の専門職が、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、どの部署で経験をすることがより良いのかを示した道筋のことである。

組織が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もち、能動的に必要な研修を選択したり、どの順番で職務に就くかという異動(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つけていけるようになる。

注) ここで述べるキャリアパスは、転職を繰り返すことでキャリアアップすることを意味しているのではなく、あくまで同一組織内で、前向きに働き続ける環境整備としてのキャリアパスのことである

【行政組織にとってのメリット】

- 1 目の前の業務に翻弄されるのではなく、職員一人ひとりの“成長したい”が惹起される環境は、仕事あるいは、自分に課せられた使命に対するモチベーションの高い優秀な人材を集めることにもつながるといわれている。
- 2 キャリアパスを個人のものに止めず、人材育成制度として組織で取り組むことで、職員、特に保健師など専門職の専門性が見えやすくなり、その適性を全体的に把握することにつながることから、効果的かつ効率の良い配置や人事異動ができ有益である。
- 3 組織として、成長を促す職場環境や仕組みづくりに取り組むことは、職員に“やるべきこと”を気づかせ、行動できるよう促すとも言われる。その仕組みづくりの一つが、「キャリアパス制度」導入である。充実したキャリアパス制度は、行政の成長と利益、住民の安全と安心の確保につながるもので、利点が多い。

【医療・保健専門職にとってのメリット】

キャリアパスの活ユーザーにとってのメリットは、企業など一般的にいわれていることと大きな違いはない。おおよそ以下の4点がメリットであると解釈されている。

- 1 専門性の可視化とそれに伴って、効果的/効率的な専門職としての活用につながりやすい
- 2 専門職としてのアイデンティティの確立と自律型人材育成(自ら主体的に考え行動する専門職)の促進
- 3 職務意欲の向上と組織の活性化
- 4 スキルが高まることを自覚でき、専門職全体のボトムアップが期待できる

Ⅲ. 保健師に求められる専門能力向上のための方法

《グループインタビューの結果から抜粋》

- ・事務職に保健師の活動がわかるキャリアラダーのようなものがあれば保健師の異動や評価、昇進などに活用できるのではないかと声をかけられた。
- ・若いうちから未来の道筋がイメージできると、先を見据えながら活動が展開できる。これはすごく大事なことだと思う。
- ・謙虚と無責任は紙一重。保健師らしくどう進むかは自ら勉強する必要がある時代。キャリアパスはその契機になる。
- ・偶発的に人は育たない。今は「たまたま研修に行った」「たまたま配属になった」そして「たまたまこの業務をこなしている」。
- ・「保健師」として育てるような仕組みが必要。保健師等医療職のキャリアパスがモデルとして提示されていると、それが1つのロールモデルになり、保健師として方向性が見出だしやすい。今はそれがない。
- ・個別支援一つにしても個人差がありすぎる。キャリアラダーで自分の経験や力を確認し着実に歩むためにパスがあることは大事。
- ・異動による経験の積み重ねを自覚する仕組みがない。

中板育美：自治体保健師のキャリアパスモデルの開発分担研究報告書

(平成27年度厚生労働科学研究補助金(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(研究代表者:国立保健医療科学院 奥田博子))

2) キャリアパスとキャリアラダー

従来からキャリアパスと言えば、「職位」の道筋を示したものが大半だった。最近では、専門職用のキャリアパスの要請も高く、職位の道筋のみではなく、複線型のキャリアパスが存在する。「長期的な見通し」をイメージし、保健師等の専門職としてのスキルを活かす保健医療のスペシャリスト、あるいは管理職への道に役立つ経歴の積み上げへの道筋を示したものである。

一方、キャリアラダーは、保健師の実践能力(~ができる)を段階的に示したものである。特に保健師のキャリア開発を組織的に実践するうえでキャリアパスと連動し、パスを使うときの重要なものさしになる。

本ガイドラインでは、前章で述べたように、高度実践者に向かう能力ステージ「レベルⅠ、レベルⅡ、レベルⅢ、レベルⅣ」(「レベルⅣ」は管理職への能力)として、ステージごとに定義をつけ、そのステージの能力をクリアすべき詳細を領域別に示している。

III. 保健師に求められる専門能力向上のための方法

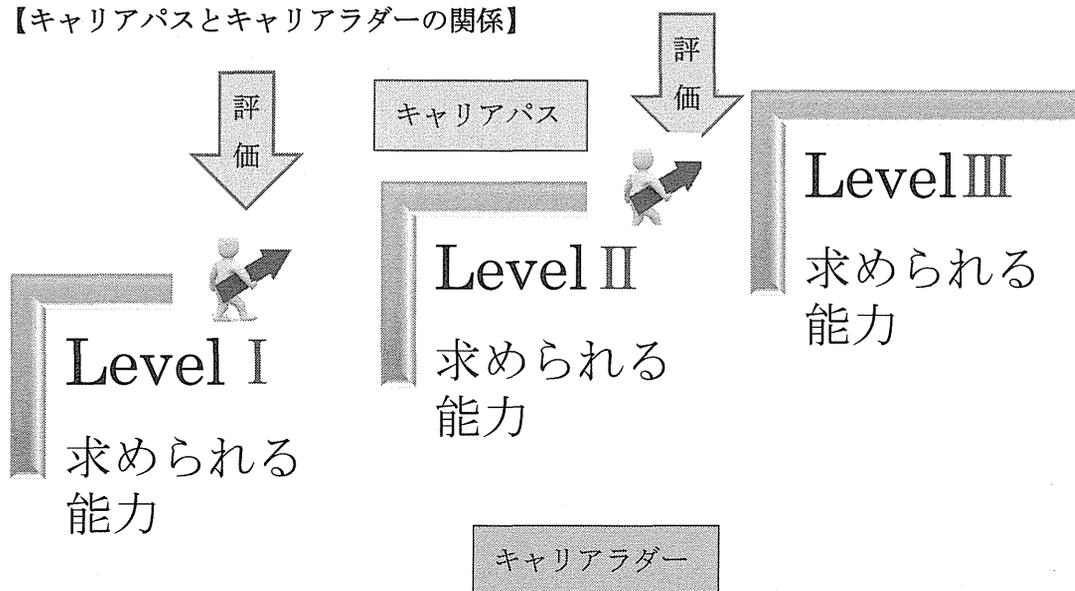
保健師としての資質のベースとなるジェネラリストの能力から始まり、高度実践家や管理職(組織管理・政策実現への参画)にむけて獲得すべき能力まで示している。

今の仕事でどのような実績をあげたか、次にその実績を元にどのような場所でどのようなスキルを身につけていくのかなどは、キャリアパスとキャリアラダーの基準(「プロフェSSIONALスタンダード」)が明確になっていると、自身でどのような能力を持つべきか、どの道が自分には合っているか、具体的にどこで何に取り組めばいいのかなどが、個々に意識しやすくなる。

レベルⅠ、レベルⅡなど最初の何段階かは、保健師としての統一したキャリアを積み、そこからはレベルⅢかレベルⅣに枝分かれしたり、レベルⅢを経てレベルⅣに進むなど自分のキャリアデザインに見合った実践的な能力(ラダー)をアレンジしてクリアしていくことになる。もちろん、組織内でのことであるから、上司や仲間の理解のもとになる。組織も、専門的技術の客観的評価など複線型のキャリアパスを設定し、人事制度と連動できることが理想である。

(本ガイドラインでは、保健師に特化した記載になりますが、専門職とは、本来は栄養士や歯科衛生士などを含む行政で働く保健医療専門職全般のキャリアパスを意味する。)

【キャリアパスとキャリアラダーの関係】





《保健師のキャリアについて整理した(概念分析)》

公衆衛生看護実践者としての保健師のキャリアとは、「過去から現在に至るまでの経験や経歴であり、自己が責任を持って創造していく価値である。それは他者に委ねるものではなく、自己決定によってなされるものであり、私生活を含む社会的役割を包含するものである」

保健師がキャリアを積み重ねて形成させていくには、

その前提(先行要件)として、◆保健師及び看護師の国家資格を有する者であること、◆公衆衛生看護の実践者であること、またはその領域に何らかの形で携わっていること、◆保健師として就職、又は活動をしていることが必要である。

そして、保健師としてのキャリア形成は、◆活動の量や質(=つまり住民との関係性や地域とのかかわりにおいて、躓きや揺れ、もがき、後悔、あるいは感銘、驚き、発見など)、◆時期や内容において適切な研修の受講(機会)、◆自己(私)を認めてくれる他者/仲間の存在と、ロールモデルからの学びから影響を受ける。

その結果(帰結)、◆新人のころから保健師という職業へのアイデンティティの獲得につながる、◆管理職になってもそのアイデンティティが崩れることはなく、むしろ豊かになる、◆保健師であるという自己の経験や専門職としての自信獲得につながる、◆保健師としての欲求、研鑽意欲、価値観、能力への問いと向き合う、◆保健師という職業を通して、人生の価値に影響を与える(自己実現)であると考える。

中板育美.「保健師のキャリア」に関する概念の分析 分担研究報告書

(平成26年度厚生労働科学研究補助金(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(研究代表者:国立保健医療科学院 奥田博子))



Ⅲ. 保健師に求められる専門能力向上のための方法

3) キャリアパス策定プロセスと留意事項

各自治体において保健師等医療専門職のキャリアパスの活用が推進されるためには、キャリアパスを組織合意の元に策定されることが望ましい。その際の留意事項を整理した。

- (1) まずは、自組織内の保健師全体が、キャリアラダーやパスの必要性とその意義を理解し、保健師活動の可視化など「メリット」を十分に共有することが大切である。
- (2) キャリアパスを創るにあたっては、これまでの自組織の人材活用に関連する目標や方向性、人事異動の考え方を理解し、「個人の能力や成長を伸ばしたい」という考え方が乖離することがないよう十分な話し合いのもとに、キャリアパス作成に取り組む合意をすることが重要である。
- (3) キャリアパス策定の際には、保健師間の共有も重要だが、保健師が所属する部署や人事担当者などとともに取り組む体制をつくることが不可欠である。
- (4) キャリアパスには、計画的な人事異動（ジョブローテーション）や組織の試験制度、個々のポートフォリオに含むべき最小限の内容を盛り込む大切である。
- (5) さらに、適切な評価が行わなければ、キャリアパスは組織の中には浸透していかないため、評価の仕組みを組織的に働きかけることが必要である。
- (6) 他の保健、医療、福祉等の専門職にも理解を得ていくと共に、組織の人材育成は、例えば栄養士等との整合性にも配慮する必要がある。
- (7) 階層別の研修機会、特に新任期から「自組織での人材に対する期待と成長の仕組み」を明確に伝える機会を定例化するなど、成長に対する主体性を引き出す仕組みを用意することが効果的である。

4) キャリアパス活用にむけて

本来、キャリアパスは、階段を登るための条件として、必要な能力（キャリアラダー）が示されて、さらにそれが客観的に評価される仕組みがあることが前提である。

- (1) キャリアパスがあると、各自治体の教育研修や学会参加/発表、業務マニュアルがキャリアラダーのどの部分とマッチしているか、あるいはマッチさせるように研修が組み立てられているかがわかるので、目的意識をはっきりさせて研修に参加できる。
- (2) 人事管理を人材育成の一環と位置づけることは効果的な人材活用にもつながる。自身の長けている部分や、専門知識、希望の配属などの申告（自己申告制度）に反映させたり、研修成果の効果測定、自己啓発によって取得した資格も人事考課へ反映できるよう働きかける。
- (3) 職員の能力開発は、Off-JT（職場外研修）だけではなく、日々の活動を通じて図られるという側面が非常に大きくOJTの重要性はいうまでもない。組織として策定したキャリアパスに沿って、自らのポートフォリオを作成するのが望ましい。

表10 自治体保健師のキャリアパスモデル

		Level I (新任期相当)		Level II (中堅期前期相当)		Level III (中堅期後期相当)		管理期相当：個人の志向や目指すべき方向によって異なる(複線型)	
マネジメント型志向 スペシャリスト志向		新任期 (自立期)		一人前	中堅期 (前期：チャレンジ期)	(後期：展開期)		管理職補佐 LevelIV 管理職 (発展期) 現場での熟達したスペシャリスト (発展期)	
実 年 務 数 経 験	一般的：年数	1～3年目		5年目～			24年目	自身で選択・適時変更が可能	
	(参考：年齢)	22歳		27歳			46歳		
	大学院卒等の年数	1年		3年目～			20年目		
	(参考：年齢)	24歳		26歳			44歳		
職位 <small>※各組織によって職位の呼び方は様々</small>		係員		主査	主任	係長	統括保健師 (課長補佐、課長)、部長、局長 等		
ジョブローテーション		保健衛生部門	異動 (本庁、分散配置先) 業務内容や 受け持ち地区の変更	3～4年程度のスパンで、保健衛生部門と分散配置先、 本庁と保健所などを交互に経験 (30歳までには本庁での活動を経験) ← 人事交流や長期研修へ →			本庁で、組織全体を見渡し、ジョブ ローテーションや配置に意見具申 (計画的な採用や人材発掘)		
職務		プリセプターとして後輩を指導 →			リーダー的な活動プリセプターへのバックアップ、保健師活動全体への助言				
(キャリアラダー)		※別途作成されているキャリアラダー等を連動させていく							
キャリア開発の条件		<ul style="list-style-type: none"> ・個別の対人支援サービスの一連を、基本的な技術を用い、自立して実施 (家庭訪問、継続訪問、報告・連絡・相談) できる。 ・個別の対人支援を通し、その家族の抱える健康課題や地域のもつ健康課題に関するアセスメントができる。 ・顕在化している個人や地域の健康課題、ニーズを捉え、担当地区の健康課題を見出し、改善を提案することができる。 ・担当事業や活動を、基本的な技術を用い、自立して実施できる。 ・関係者との良好な連携・協働ができる。 ・自身の支援の振り返りができる。 	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">一人前</div> <ul style="list-style-type: none"> ・公衆衛生看護視点を持ち、個別から集団へと総合的に情報を統合・アセスメントできる。 ・優先度を勘案した上で一定の健康課題の改善・評価ができる。 ・他者とも協働しながら、活動が展開できる。 	<ul style="list-style-type: none"> ・潜在化している健康課題やニーズを捉える (地区診断、これまでの活動の総括、関係者との連携などを統合) ことができる ・幅広い視野で予測的判断をもち、能動的に公衆衛生看護を実践することができる。 ・意図的に収集した情報等を統合し、住民や地域のニーズを捉え、支援を実施することができる。 ・複雑で困難なケースにも対応し、解決を図るための支援や調整を行うことができる。 ・支援に必要な関係者を特定し、関係者と情報交換、積極的なかわりができる。 ・住民や地域をとりまく関係機関の力を調整し、連携することができる。 ・後輩 (新人、新任期保健師) が自立して公衆衛生看護活動が実践できるようになるため指導を行い、相談相手になることができる。 ・向上心をもって公衆衛生看護活動の知識やスキルの習得、人的ネットワーク拡大することができる。 	<ul style="list-style-type: none"> ・自治体の方針に基づき、組織横断的な連携を図りながら、幅広い視野で公衆衛生看護活動や職務が遂行できる。 ・より複雑であり、かつ緊急性の高い健康課題に対して、迅速かつ的確に対応できる。 ・自身だけでなく、部下の業務遂行や問題解決に柔軟に的確に対応し、責任を全う (部下や後輩の報告を正確に聴き、組織内に必要な情報を判断して、適切な情報提供を行う) できる。 ・行政組織内での議会对応や予算獲得などができる。 ・首長をはじめとする上司や関係者に、意見具申や交渉ができる。 ・関係者との信頼関係を気づきながら円滑な組織運営を行う ・後輩の経験や能力等を的確に把握したうえで、指導や助言を行う。また、人材育成のための体制づくりが実施できる。 ・他機関との人的ネットワークを活用し、有用な協力・連携ができる。 				
キャリア構築の手段		<ul style="list-style-type: none"> ・OJTとOff-JT (新任研修) を連動させての実践の強化 ・プリセプターから濃密な指導を受け、自身の保健活動の振り返りや発展 (保健指導ミーティング受講) ・行政組織、組織内での昇任・昇格制度等の人事に関する学習 ・管内の保健師との交流 ・先輩保健師 (モデル) との出会い ・学会参加 	<ul style="list-style-type: none"> ・実践力の強化 (カンファレンスや研修への積極的な参加) ・新たな職場 (異動部署) への適応状況の把握と支援 ・プリセプターとなるための支援 (プリセプター研修・指導者研修) ・学会での活動の発表・報告等 	<ul style="list-style-type: none"> ・活動の場の拡大に伴う動機づけ (中堅研修、ケースカンファレンス) ・中堅期研修 (中堅期コンサルテーションプログラム等受講) ・出産などで一時職場を離れてもキャリアを継続するような情報提供や学習機会 	<ul style="list-style-type: none"> ・多様な分野の活動経験を支援 ・多様な価値観の保健師や他職種との交流 ・長期研修 (国立保健医療科学院) の受講 ・統括保健師人材育成プログラムの受講 ・昇任試験受験の動機づけ 	<ul style="list-style-type: none"> ・ベテラン (熟達) 保健師としての知識や技術を活用、後輩への指導 ・行政組織内での交渉、プレゼンテーションの学習 ・長期研修 (国立保健医療科学院) の受講 ・統括保健師人材育成プログラムの受講 ・昇任試験受験の動機づけ 	<ul style="list-style-type: none"> ・後輩への高い保健師技術や専門性の指導 		
ライフイベント		～結婚 出産～				～子育て～ 親などの介護			

IV人材育成推進のための体制整備

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

(1) 人材育成担当部門（本庁等）

自治体に勤務する保健師の人材育成に関連する部署は一般的に以下の体制に大別される。

<p>【自治体職員としての総合的な人事管理】 自治体組織（全庁的）管理を担う総務部局等の人事担当部署</p> <p>【公衆衛生専門職（保健・医療・福祉等）に共通する専門能力の育成】 公衆衛生専門職（保健・医療・福祉等）の人材育成を担う保健福祉部署</p> <p>【保健師の職能に特化した専門能力の育成】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・保健師の職能に特化した専門性の向上のための人材育成を担当する本庁部署 ・保健所等において管轄内の市町村保健師の人材育成を含めた統括的立場の保健師等が配属される部署における担当部署
--

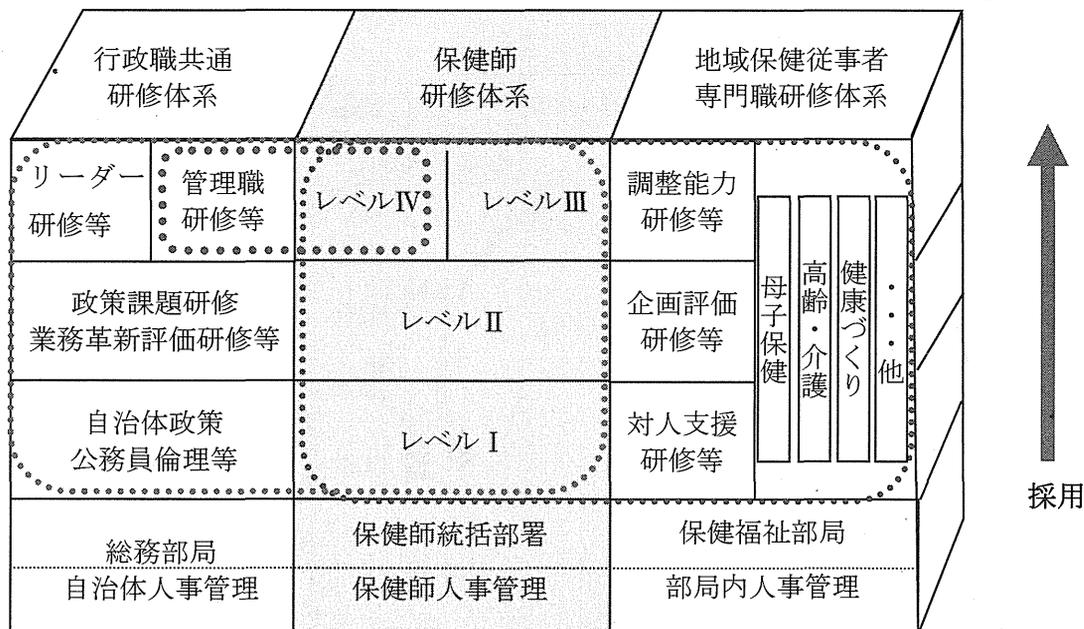
各自治体において、保健師の人材育成に関連する各部署で実施される研修体系を把握した上で、個々の保健師のキャリアに適した人材育成の体系が整備されることが重要である。そのためには、以下のような取り組みを参考に統括的な役割を担う保健師等が連携体制を整備することが望ましい。

①人事担当部署との連携

- ・研修計画（評価）会議（仮称）などへの関与
- ・保健師の採用，異動，保健師の専門（実践）能力の評価等のための連携を図る

②公衆衛生専門職（保健・医療・福祉等専門職）統括部署との連携

- ・専門職人材育成推進会議（仮称）等に保健師が参画し企画，評価に関わる



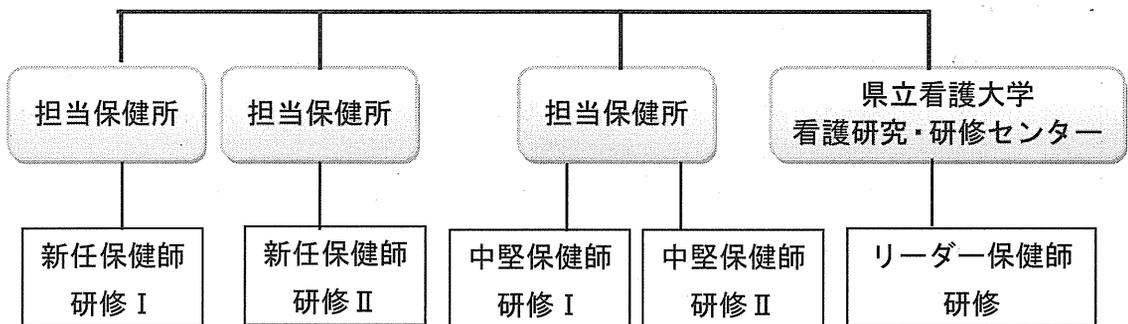
IV 人材育成推進のための体制整備

(2) 人材育成推進のための組織体制

人材育成体制は、本庁等の担当部署が研修の企画、実施、評価の主体を担う以外にも、保健所等の研修（教育）担当制により実施する自治体もある。人材育成を効果的に推進するために担当部署や担当体制を検討し、研修企画・運営を担当する保健師は、人材育成に関連する中央研修等の受講を図ることが望ましい。

・パターンⅠ：保健所担当制

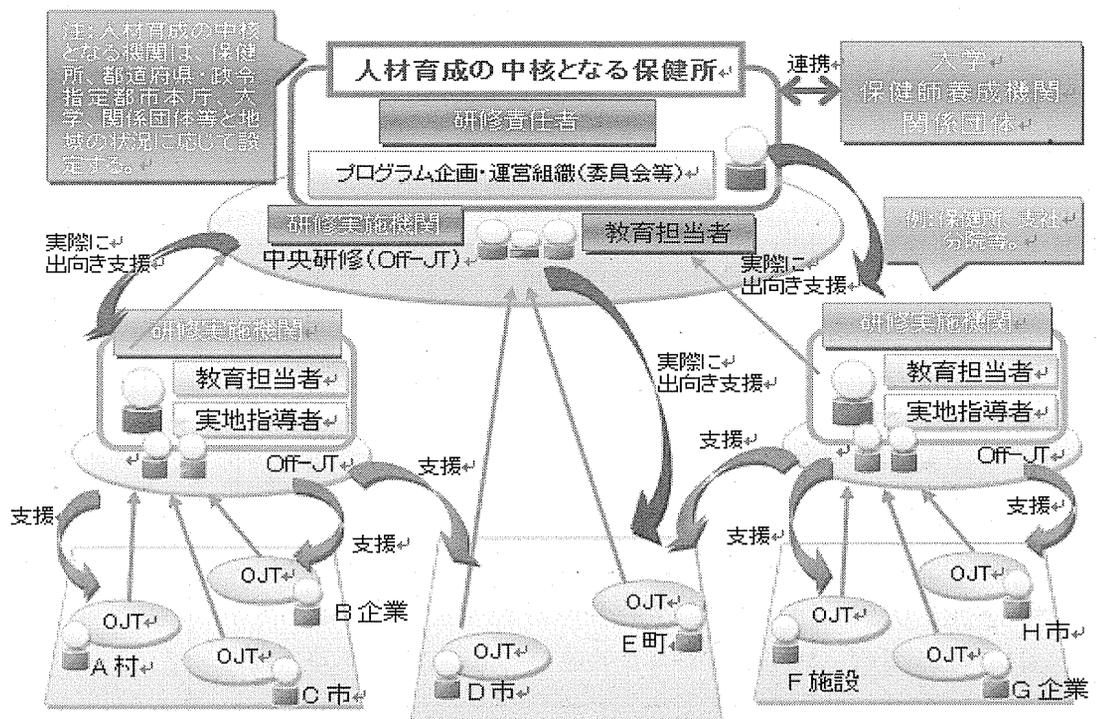
自治体内の各保健所と県立大学などの教育機関が、キャリア別研修担当制により実施する。



・パターンⅡ：教育保健所制

新任期ガイドライン（保健師編）で示された教育保健所体制である。

自治体内の1か所の保健所を人材育成の中核を担う保健所として位置付け（教育担当保健所体制）実施する。



IV.人材育成推進のための体制整備

2) 人材育成推進状況のモニタリング, 評価

体系的な人材育成の推進を図るためには、実施している教育や研修が保健師の専門性向上に効果的であるかについてのモニタリングや、評価を実施するための組織的な体制の確立が必要である。そのため、自治体の保健師の人材育成担当部署が人材育成推進状況のモニタリング, 評価のための事務局の機能を果たし、人材育成推進委員会（仮称）等を設置する方法が一般的である。

委員会の委員は、前項1) で示した自治体内の人材育成に関連する部署、および自治体の人事に関連する部署、保健師の人材育成に関連する組織内外の機関の代表者などにより構成し、年度ごとに定期的に開催する委員会において自治体保健師の人材育成について検証を図る。

また保健所では統括的な役割を担う保健師などが、管内の各市町村の人材育成の実態や体制について共に検討する機会を設け、管内における保健師の人材育成の推進のために有効な研修の企画、実施や、全県的な研修の企画への提言を図るなどの役割を担い、自治体全体の保健師の専門能力向上のための連携を図ることが望ましい。

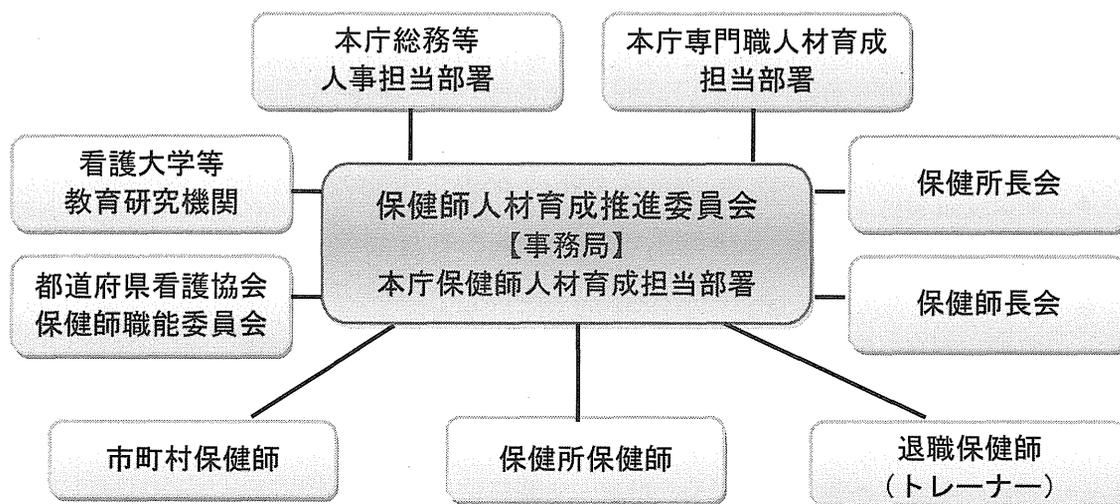


図 自治体における保健師人材育成推進体制 例

IV.人材育成推進のための体制整備

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

保健師に必要とされる資質の向上には、個人のめざす目標を明確にし、これまでに獲得した能力や成果を蓄積するためのキャリアシートやポートフォリオなどのツールの活用が効果的である。

新人看護職員研修ガイドライン「保健師編」(平成23年2月)においても、ポートフォリオやパーソナルファイルと呼ばれる研修手帳(研修ファイル)の活用が示されている。

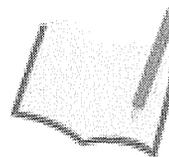
自治体独自の個人の履歴管理ツールの検討や、個々の保健師の資質向上の確認や振り返りの参考としてキャリアシートと、ポートフォリオを例にしてその特性について示す。

(1) キャリアシート (carrier sheet)

専門能力を生涯にわたって系統的に獲得するために、個人の職務、研修、自己啓発等を含む自己の人材育成に関わる記録を蓄積する個人の履歴記録である。

表11 キャリアシート項目(例)

- ◆ 職務履歴(異動、派遣、休職等)
期間、所属部署(係)、職位、担当業務、獲得した専門能力、
特筆すべき取り組み(難易度の高い業務実績:例)新規プロジェクト・予算獲得、
地域組織等立ち上げ、災害派遣)等
- ◆ 研修受講履歴
時期、期間、研修名、主催部署、獲得した専門能力
- ◆ 研究発表、学術集会発表
時期、内容(集会・ワークショップ名、表題、発表者・共同演者、
一般演題・シンポジスト等)
- ◆ 論文・原稿投稿、書籍執筆
時期、内容(掲載誌名、表題、単著・共著等)
- ◆ その他(委員、講師、表彰、自己研鑽(進学、資格取得)等)
時期、内容、業務への活用、職場(組織)等への貢献



IV.人材育成推進のための体制整備

(2) ポートフォリオ (portfolio)

ポートフォリオは、「書類綴じこみケース (flat case for keeping loose papers, drawing, etc.)」を意味し、教育実践としてのポートフォリオは、実際の教育に関する各種記録、資料、成果物などを集積し保管するための入れ物を意味している。

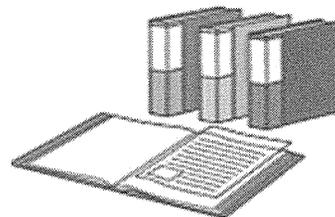
個々の保健師が業務や研修、自己学習などの機会を通じて得た散々する情報 (成果) を一つのファイルに事項別や時系列で綴じることにより、これまでの成長のプロセスが可視化される活動歴、実績歴のファイルである。ポートフォリオは、1冊のクリアポケットタイプのファイルやバインダー等を用いて作成をすすめることが一般的である。

ポートフォリオで収集、整理される情報の種類や内容の例を以下に示す。一般的にはファイルの初めに「個人目標 (何をより遂げたいのか)」と「そのための具体的なプラン」を記載しておくこと目標に向かうプロセスの過程で収集された情報やアイデア、経歴が蓄積され、機会あるごとに目標に立ち返ることができて効果的であるとされる。

また出産や子育て等による休職期間中においても、日々の生活、経験の中で感じたこと体験したこと、気づきなどを継続的にポートフォリオに入れて作り続けていくことにより、自己が変わらずキャリアストーリーの途上にあることが確認でき、休暇取得後の復職の前においても、復帰後の業務に必要なことは何かを考え、その手がかりや資料を入れるプロセスを通じて知識やスキルの確認や復職への足場となることも可能とされる。

表12 ポートフォリオ 種類と内容 (例)

◆ パーソナルポートフォリオ (キャリア, 実績等)
・ 目的: 自己表現
・ 内容: キャリアプラン, 自己の行動や活躍の記載されたもの (写真, 記事) 資格, 認定 (表彰, 免許等), 考えた事のメモや記録等
◆ 専門 (テーマ) ポートフォリオ (能力獲得等)
・ 目的: 自己成長
・ 内容: 職務履歴, 研修履歴, 研究・発表履歴, 業務 (活動) による成果物等 入手した関連資料 (研修資料, 論文, リーフレット, 切抜き等)
◆ ライフポートフォリオ (個人特性, 個人的情報等)
目的: ワークライフバランス, 健康管理
内容: 身体 (健康), 生活等に関連する情報 (健康診断, 病歴, 服薬記録等)



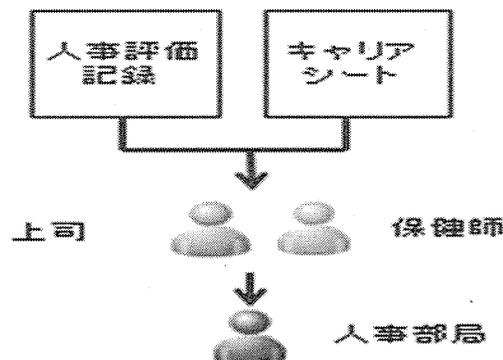
IV.人材育成推進のための体制整備

2) 職務・研修などの個人履歴の活用

キャリア・シートやポートフォリオの目的は、定められた項目にそって網羅的な記録（記述）、や資料等の保管を実施することではなく、目標達成のために意図的、計画的、組織的に活用することが重要である。そのため、「与えられる」、「教えてもらう」、「指示にそって機会的に実施する」という受け身の記録方法にとどまらず、自ら必要なものを学びとるといふ、“自律”した学びや意識によって記録を蓄積し、定期的に自己の行動、思考、目標へ向かうプロセスや進捗状況を客観的に振り返る「目標管理」に活かすことが重要である。また、保健師に求められる能力の系統的な獲得のために、自治体等の組織において実施される人事・履歴管理と、保健師の専門性を考慮した個人のキャリア形成ツール等の双方向で、経験や能力の獲得を確認し、個々の実情に応じた効果的なジョブローテーションや研修受講などに活かされることが望ましい。

【キャリア・シート、ポートフォリオなどのツールの活用 例】

- ・ 個々の保健師が経験や獲得できた能力、現在の自己の成長を確認し、自ら学び、育つ意識を保ち、今後の目標設定、進むべき方向性を見定める際の参考にする
- ・ 自治体内の保健師で共通のツールを用いることにより、他の保健師との情報共有から自己成長に活かすことができる
- ・ 指導者との面談等の際に内容の共有、達成状況の確認をする際などの、評価の根拠資料として示すことができ、今後の自身のキャリアアップのための希望に対するアピール等に活用できる。
- ・ 指導者は部下の目標達成、進捗状況、プロセスの全容の確認ができ、今後の成長へ向けた適切な助言、支援、推薦などに活かすことができる
- ・ 所属上司との人事評価面接等の際に共有することで、ジョブローテーションや研修受講などの配置に考慮することができる



IV.人材育成推進のための体制整備

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

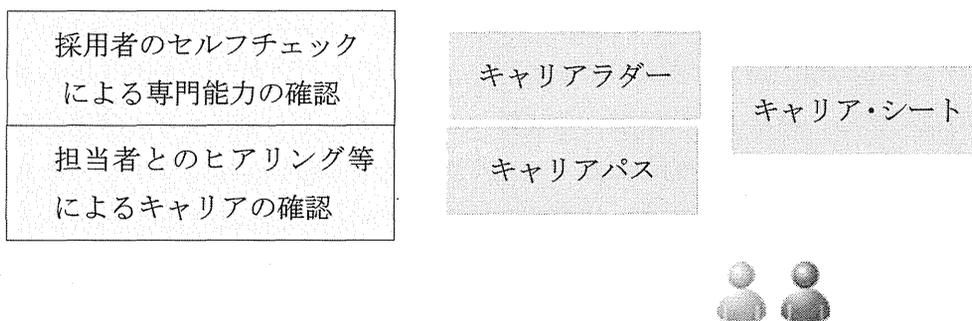
保健師の採用時等において、前職歴等を有する職員や中途採用となる職員等については、個別のキャリアや能力を考慮した人材育成を実施することが望ましい。

たとえば、前職歴が“看護職”である場合においても、他の自治体での行政保健師（常勤、非常勤）、職域保健、学校保健、臨床看護、在宅看護、教育機関など、前職として従事した経験、年数、立場（職位）などは多様である。

そのため、自治体の基本的な人材育成方針や、所属する組織目標などを踏まえた上で、保健師の専門職として求められる能力についてキャリアラダーやキャリアパスなどのツールを活用し、自己および指導者との双方で確認を行い、人事配置、OJT、Off-JT、ジョブローテーションなどを考慮することが望ましい。

➤ STEP1 採用者の経験、知識、専門能力の把握

資格の保有、過去の職歴、経験などについて面接時のヒアリングなどを通じて本人と管理者（指導役割担当者など）の双方で確認を行う。



➤ STEP2 採用者に応じた教育体制、研修の受講などの計画を立案

本人のセルフチェックや指導者との面接によって確認した能力や経験、本人の意向を考慮し、配属組織で望ましい職務経験、指導体制、研修計画を立案する。

【例】

- ・他の自治体の保健師の経験者等で、すでに十分な経験により獲得すべき知識や技術があるとみなされる内容に該当する研修は受講の対象外とする。
- ・前職歴を有する者であっても、その経験が自治体保健師としての経験ではない場合は新採用保健師と同様にプリセプター配置による個別指導を行い、新任研修も受講する。

➤ STEP3 実施状況の確認、評価

前職歴や、中途採用者においては、採用（配属）時点に立案した計画の進捗状況について、6か月目、1年目など、当初に設定した時期に目標の達成状況を本人と担当者を交えた話し合いなどにより実施し、現状に応じて今後の目標や計画の修正などを行う。

IV.人材育成推進のための体制整備

2) 産前・産後休暇、育児休業取得に関するキャリア支援

育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律（平成三年五月十五日法律第七十六号）が施行され、保健師もこの制度を活用し、妊娠・出産・子育ての経験を経て職場へと復帰することがある。また、国内の急激な少子化の進行等の現状を鑑み、次代の社会を担うすべての子どもが健やかに生まれ、かつ、育成される環境整備を図ることが社会的に求められており、地域や職場における、総合的な次世代育成支援体制を推進するため、児童福祉法等の一部を改正する法律が交付され（平成20年12月（法律85号））、次世代育成支援体制推進法の一部が改正された。これにより、仕事と家庭の両立を支援するための雇用環境の整備等について、事業主が策定する一般事業主行動計画が従業員100人以上の企業に義務づけられ、社会全体において妊娠・出産・子育てと、仕事との両立や継続に向けた体制推進が図られている。地方自治体においても総務・人事部局等が、自治体の全職員を対象とした本制度を活用する職員に対する育児・産後休暇を支援する体制を整備しつつある。

保健師にとって、妊娠、出産、育児を経験することは、業務に携わる上でも自身の経験を糧とした保健活動の充実にもつながる貴重な体験といえる。一方で、この制度を活用する保健師の多くは自治体において中核的な役割を担う、あるいは次期リーダーを担うことを期待される時期に相当する人材であることが多い。そのため、本制度活用の期間中に、経験可能である、職務上の実経験、研修等の教育受講経験、業務などに関連する法制度改革や最新の情報など、直接的な知識・スキルを取得する機会が途絶することによって、制度取得後の復職に対する不安や、復帰後の自己のキャリア形成に悩むケースがある。専門職としての能力の形成については、所属組織（総務・人事部局等）が実施する自治体職員全員を対象とした一般的な産休・育児休業支援制度と併せ、専門性とキャリアの継続という観点を考慮した支援体制についての配慮も必要な場合があり、自治体では試行錯誤がなされている。保健師のキャリア継続を目的に、産前・産後休暇、育児休業取得から復職後までの時期に応じた支援内容の例を別紙に示した（図）。

上記に示した多様な支援策については、すでに実施されている自治体もあるが、ひとり一人の専門能力の獲得は、休暇取得の有無に関わらず、個々の保健師自身の自律が基盤となることに変わりはない。そのため、心身の状況、自己の生活などの実情に応じて、自治体や職能等から提供される支援策の有効かつ積極的な活用を図ることが望まれる。また、このような、自治体等から提供される支援策の活用にとどまらず、現在までの自身のキャリア、復職後に想定される期待される役割等を考慮し、自己啓発などの多様な方法にも主体的に取り組むことが、休暇制度取得後の円滑な職場復帰、継続的なキャリア形成に有効である。