

市町村統括保健師の能力育成研修手引き

令和元年～令和3年度

厚生労働科学研究費補助金

「保健師活動の展開推進および統括保健師の役割遂行能力開発」研究班

はじめに

「市町村統括保健師の能力育成研修手引き」作成の経緯

市町村における統括的役割を担う保健師(以下、統括保健師)の配置の必要性は、平成19年にとりまとめられた「市町村保健活動の再構築に関する検討会」報告書から言及されるようになりました。これは保健師の分散配置が進んだことにより、市町村において保健活動全体の方向性の集約等が困難といった効果的な保健活動の推進上の課題、部署内に一人だけ配置された保健師、ことに新任期の保健師が、十分に専門職としての指導を受けられない状況等が見られるといった保健師の人材育成上の課題が生じたことによる対応として提言されたものです。

上述した課題に対応する上での統括的役割を担う保健師の役割を十分に発揮できるよう、国は平成28年度から都道府県、指定都市、中核市、保健所設置市、特別区の統括保健師を対象とした研修を実施し、統括的役割を担う保健師として、保健師の保健活動を組織横断的に総合調整及び推進するため能力の育成を推進してきました。また、自治体における統括的役割を担う保健師の配置が全国で広がる中、都道府県における市町村の統括的役割を担う保健師に対する研修について、効果的な研修の企画・運用のあり方が求められるようになりました。

本手引きはこの状況に対応するため、各都道府県が主体となって当該都道府県内の市町村における統括保健師に向けた効果的な研修を実施するために、令和元年度～令和3年度の厚生労働科学研究費「保健師活動の展開推進及び統括保健師の役割遂行力開発」（課題番号19LA1004）の結果に基づき作成されたものです。

市町村の統括保健師が役割機能を十分に発揮し、市町村の効果的な保健活動が推進されるよう、各都道府県において本手引きを広く活用することが望まれます。

目次 要修正

はじめに

第一章 市町村統括保健師の能力育成研修手引きの基本な考え方

- 1 本手引きにおける市町村統括保健師の能力育成研修
- 2 本研修で獲得を目指す能力
- 3 研修実施体制
- 4 報告書等からみる統括保健師が獲得すべき能力や役割

第二章 市町村統括保健師の能力育成研修の概要

- 1 市町村統括保健師力研修GIO(一般目標)とSB0(到達目標)
- 2 研修対象者
- 3 日数
- 4 研修プログラム
- 5 工程

第三章 市町村統括保健師の能力育成研修の進め方

I. 基本的な考え方

- 1 P(計画)
- 2 D(実施)
- 3 C(評価)
- 4 A(計画の見直しおよび次年度の計画)

II. 市町村統括保健師の能力育成研修におけるPDCAの具体的な展開

- 1 P(計画)
- 2 D(実施)
- 3 C(評価)
- 4 A(計画の見直しおよび次年度の計画)

◆巻末資料

- ① 演習事前課題説明書
- ② 様式 統括保健師としての取り組みの振り返り
- ③ 演習の説明
- ④ 概念化シート
- ⑤ 経験学習演習記録用紙
- ⑥ 評価用紙(受講者向け研修前・研修後・研修2か月後アンケート)

◆参考資料

- ① 自治体保健師の標準的なキャリアラダー
- ② 効果的・効率的な保健活動の展開に関する留意点(統括保健師対象)

第一章 市町村統括保健師の能力育成研修手引きの

基本な考え方

1 本手引きにおける市町村統括保健師の能力育成研修

この手引きは、各都道府県が実施主体となり、それぞれの都道府県の市町村(以下、保健所設置市を除きます)で現在統括的役割を担っている保健師(以下、統括保健師とする。)を対象に実施するために作成されたものです。

2 本研修で獲得を目指す能力

本研修で獲得を目指す能力は、平時の保健活動における組織横断的な調整能力であり、統括保健師に求められる役割や能力の中のどれか一つに焦点を当てたものではありません。

統括保健師が求められる役割を果たす上では、組織横断的な調整能力が統括保健師としてのさまざまな役割を遂行する上で、共通して必要となる基盤となる能力です。

3 研修実施体制

本研修の実施主体は都道府県であり、市町村保健師の活動や研修のとりまとめをしている組織等がある場合は、その組織と連携しながら実施することも考えられます。また、地域にある看護系大学の教員等に協力してもらうことも想定されます。

4 統括保健師が獲得すべき能力や役割

研修企画者は、統括保健師に求められる能力や役割を理解した上で研修を企画することが望まれます。統括保健師に求められる能力や役割はいくつかの報告書等で示されていますが、その中から代表的な2つを示します。

1) 自治体保健師の標準的なキャリアラダー

自治体保健師の標準的なキャリアラダーは、平成28年3月に厚生労働省の検討会報告書「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～」の中で示されたものです。保健師の人材育成を効果的に行ううえでは、各保健師の能力の獲得状況を的確に把握することが必要であることから、能力の成長過程を段階別に整理したものとして整理されました。専門的能力に係るキャリアラダーはA1からA5の5段階で示されています。管理職保健師に向けた能力に係るキャリアラダーはB1(係長級への準備段階)からB4(部局長級ま

での4段階)で整理されています。

統括保健師は、専門的能力に係るキャリアラダーにおいてはA 5に(表1)、管理職保健師に向けた能力に係るキャリアラダーではB 4に該当すると考えられます(表2)。

表1 自治体保健師の標準的なキャリアラダー(専門的能力に係るキャリアラダー) A 5

キャリアレベルの定義	所属組織における役割	所属課の保健事業全般に関する指導的な役割を担う
		自組織を超えた関係者との連携・調整を行う
	責任を持つ業務の範囲	組織の健康施策に係る事業全般を理解し、その効果的な実施に対する責任を持つ
	専門技術の到達レベル	組織横断的な連携を図りながら、複雑かつ緊急性の高い地域の健康課題に対して迅速に対応する
健康課題解決のための施策を提案する		

表2 自治体保健師の標準的なキャリアラダー(管理職保健師に向けた能力に係るキャリアラダー) B 4

管理的活動	政策策定と評価	保健医療政策に係る必要な計画や法整備について組織内で提言し、実施に向け組織の意思決定者および関係機関に働きかけることができる
	危機管理	危機管理に必要な計画・マニュアル・内規等の整備を組織に提案し、具現化することができる
		有事に、行政の保健医療福祉組織を代表して、関係機関の代表者と連携し、部局を統括して対応する
人事管理	組織目標・計画を踏まえて、保健師採用計画・配置基準・人事異動を提言できる	

2) 効率的・効果的な保健活動の展開に関する留意点(統括保健師対象)

効率的・効果的な保健活動の展開に関する留意点(統括保健師対象)は、平成30年度地域保健総合推進事業「地方公共団体における効率的・効果的な保健活動の展開および計画的な保健師の育成・確保について」総合報告書の中で示されたものです。ここでは「効率的」を限られた人員体制・予算(リソース)を用いて最大限の実績を出すこと、「効果的」を課題設定や解決策の選択を適切に行い、具体的な実施方法等を工夫することにより、大きな成果を上げること、とされています。その上で、4つの大項目、20の中項目、89項目が整理されています。

大項目と中項目のみ、表3に示します。

表3 効率的・効果的な保健活動の展開に関する留意点(統括保健師対象)

大項目	中項目
1 円滑な保健活動を推進するために統括的な管理・調整をする	①自治体の保健活動全体の課題を明確化する
	②自治体の総合的な計画策定に参画するとともに、計画策定において組織横断的な調整をする
	③課題解決のために必要な仕組みづくりを行い、保健活動を推進する
	④保健施策の実現および保健活動の質の担保のために戦略的に人員を確保する
	⑤保健活動推進のため、保健師として専門的能力を発揮できるよう行政的な観点から助言を行う
	⑥保健活動全体の評価を行い、成果を明確化する
	⑦職場でのパフォーマンス向上のための職場環境づくりを行う
2 人材育成の課題を明確化し、課題をふまえて人材育成を推進する	①統括保健師として人材育成に関与する体制を整える
	②人材育成上の課題を明確化する
	③人材育成ガイドラインの作成または見直しをし、活用する
	④人材育成のための研修を企画・実施する
	⑤計画的な研修受講やOff-JTを支援する
	⑥効果的な人材育成のためのジョブローテーションを計画・実施する
	⑦人材育成について徒動噴から支援を求める
3 統括保健師の位置づけと役割が実施できる体制整備に自ら取り組む	①統括保健師の位置づけ・役割を明確化する
	②統括保健師の位置づけを組織的に検討できるようにする
	③自治体外の統括保健師と連携する
	④次期統括保健師候補を育成する
4 災害発生時の統括保健師の役割を明確化し、発災に備えて当該自治体の体制整備に関与する	①災害時の統括保健師の役割を明確化する
	②発災に備えて体制整備を行う

第二章 市町村統括保健師の能力育成研修の概要

1. 市町村保健師管理者能力研修GIO（一般目標）とSBO（到達目標）

1) GIO(General Instruction Objective:一般目標) :

市町村の統括保健師が、所属自治体の健康問題の解決に向けて、組織横断的な調整を行い、総合的な保健活動を推進できるための能力を獲得することができる。

2) SBO (Specific Behavioral Objectives:到達目標) :

- (1) 地域保健を取り巻く社会情勢や施策の動向を理解し、統括保健師としての役割を説明できる。
- (2) 自治体全体の課題解決に向けて、組織内外の関係者と連携・調整を図る際に必要な能力について説明できる。

2. 研修対象者

市町村保健師の内、現在統括的役割を担っている保健師

(注：組織内での事務分掌等による明確な位置づけがない場合も受講は可とする)

3. 日 数

事前準備（遠隔講義・事前課題）および1日として、全日出席できることを原則としています。

4. 研修プログラム

研修プログラムは、次の表4の通りです。研修の運営に関しては、各都道府県で検討して作成する必要があります。

表4 研修プログラム

	研修内容	ねらい	講師
事前準備	【遠隔講義1】20分 統括保健師の役割	・統括保健師の役割や機能・実態について説明できる	大学等学識経験者 (遠隔・DVD)
	【遠隔講義2】30分 組織横断的な調整能力発揮のために必要なこと	・統括保健師の組織横断的な調整能力発揮のために必要な役割や機能について説明できる。	大学等学識経験者 (遠隔・DVD)
	【遠隔講義3】20分 リフレクションの考え方と事前課題の進め方	・事前課題に必要な基礎知識としての「リフレクションの考え方」と事前課題の進め方について説明できる。	大学等学識経験者 (遠隔・DVD)
	【事前準備資料】 (1) 所属組織の基本情報 (2) 自らの組織横断的な活動に関するリフレクション	(1)所属自治体の保健師が配置されている組織の情報を整理し、統括保健師の果たす役割を考えるための情報を整理する。 (2)統括保健師として、自組織における組織横断的な活動を振り返ることを通して、統括保健師としてのマネジメントのあり方を考える。	・事前課題の開発と提供 ・配布や対応 →都道府県担当者
集合研修当日	【挨拶・趣旨説明】10分	・研修全体を把握し説明することができる	都道府県担当者等
	【講義(DVD等)】60分 保健医療福祉施策の動向と統括保健師への期待	・施策展開に必要な統括保健師の機能と、必要な能力について説明できる	都道府県担当者等 (対面・DVD)
	【演習:オリエンテーション】20分	・リフレクションの方法を理解し説明できる。	都道府県担当者等
	【演習(除:休憩時間)】260分 自らの組織横断的な活動に関するリフレクション(注1)	・自らの組織横断的な活動を推進する上で果たした自身の役割についてリフレクションすることを通し、より具体的に説明することができる。(詳細は第三章を参照のこと)	◇コーディネーター 都道府県担当者等 注2 ファシリテーター
	【まとめ】20分	・今後の実践に活かす統括保健師としてのあり方を説明できる	都道府県担当者等

注1：この演習は、メンバーの一人につき30-40分程度をかけて本人の体験を振り返ります。

注2：この演習では、各グループへのファシリテーターの配置は必須ではありません。

注3：リフレクション(reflection)とは、経験から学びを見いだすために、客観的に経験を振り返ることをいいます。リフレクションによって状況に対する見方や意味を吟味し、それを他にも応用できるような一般化できる事柄として実践に適應できるように捉え直していきます。看護のみならず人材育成において広く活用されている考え方です。

5. 工程

本研修への取り組みの工程表を以下に示しました（表5）。

基本的には通常の研修工程と大きく異なっていないため、各都道府県のそれまでの経験と合わせて計画的に取り組んで下さい。

表5 工程表

日 程	内 容
・年度初め	<ul style="list-style-type: none"> ・実施年度の研修計画の策定 ・大学教員等への協力が得られる場合は、研修を計画する段階から協力を依頼
・6か月前	<ul style="list-style-type: none"> ・本プログラムの内容確認 ・市町村へ：研修概要案内
・4か月前までに	<ul style="list-style-type: none"> ・会場、講師等選定
・3か月前	<ul style="list-style-type: none"> ・市町村へ：研修案内送付 ・募集開始 ・講師へ：研修依頼
・2か月半～2か月前までに	<ul style="list-style-type: none"> ・応募締切 ・受講者&所属自治体へ：研修決定通知の発送（連絡）
・1か月半前までに	<ul style="list-style-type: none"> ・遠隔研修の受講開始 ・事前課題の配布 ・講師への公文書の発送
・1か月前までに	<ul style="list-style-type: none"> ・グループ分け（演習メンバー表作成） ・アンケートの完成
・2週間前までに	<ul style="list-style-type: none"> ・事前課題の提出締め切り&整理 ・各種調査票の印刷
・1週間前までに	<ul style="list-style-type: none"> ・講義資料の印刷 ・その他
・数日前までに	<ul style="list-style-type: none"> ・研修時の配布資料の準備
・集合研修当日	<ul style="list-style-type: none"> ・集合研修の運営 ・実施場面の観察
・集合研修終了後（研修会場で）	<ul style="list-style-type: none"> ・実施関係者の反省会
・集合研修終了後2か月以内	<ul style="list-style-type: none"> ・アンケート調査（遠隔講義・集合研修直後）のまとめ
・集合研修終了後2か月程度	<ul style="list-style-type: none"> ・企画運営者による反省会 ・フォローアップアンケート調査の準備
・2～3か月後	<ul style="list-style-type: none"> ・フォローアップアンケートの実施・まとめ
・上記から2か月後（当該年度以内）	<ul style="list-style-type: none"> ・研修の総括 ・研修受講者へのフィードバック

第三章 市町村統括保健師の能力育成研修の進め方

I. 基本的な考え方

研修の「計画（企画・立案）、実施、評価、見直し」の流れは、他の保健事業と同様にPDCAサイクルのプロセスに沿って実施されることが重要です（図1）。

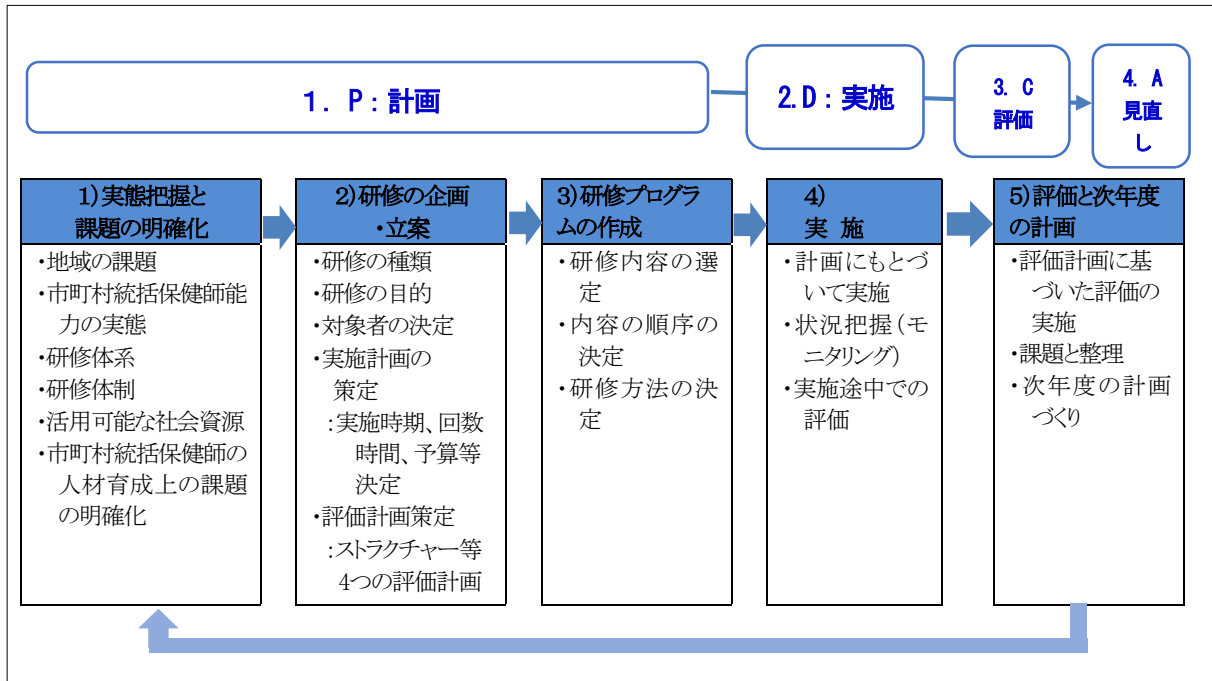


図1 本研修における企画・立案・実施・評価のプロセス

本研修も同様にPDCAサイクルに基づいて研修を進めていくので、PDCAに沿って以下に紹介します。

1. P (計画)

1) 実態把握と課題の明確化、2) 研修の企画・立案、3) 研修プログラムの作成」が含まれ、研修の企画・立案では、実施計画だけでなく評価計画も策定しておくことが非常に重要です。

2. D (実施)

計画したことを実行し計画通りに実施されているかを状況把握（モニタリング）します。また、評価計画にしたがって実施の場面でも評価し、場合によっては計画を修正することが必要です。

3. C (評価)

結果が良かったか悪かったか判断します。評価計画に従って評価を実施するので、計画の段階で評価計画を策定していない場合には、評価することが困難となります。

4. A (計画の見直しおよび次年度の計画)

見直しをかけて研修全体を総合評価し、次年度への課題を明らかにした上で、次の計画を改善していくことが求められます。

しかし、PDCAサイクルの展開が事前の場では必ずしも実態把握（Pの最初）からスタートするだけでなく、現在の事業や活動の見直し（C・A）からスタートしPDCAサイクルを展開する場合があります。

本研修の実施にあたっては同様であり、「P:実態把握」からのスタート、「D:本研修プログラムの実施」からのスタートという方法があります。「P:実態把握」スタートする場合は、地域の現状や市町村統括保健師能力をアセスメントし、明らかになった課題を基にプログラム化していく方法です。県内保健師の能力を全数調査したり、それまでの研修を振り返ったりすることから研修を企画していくこととなりますが、実施が難しい場合が多い状況です。

このような状況を踏まえて本手引きでは、まずプログラムに基づいた研修を実施する（D:本研修プログラムの実施）ところからスタートし、その結果を評価する中で統括保健師の人材育成の課題を発見し、次の研修の改善へと進む方法を提案いたします。

Ⅱ. 市町村統括保健師の能力育成研修におけるPDCAの具体的な展開

ここでは、本研修をPDCAサイクルに沿って展開する具体的な進め方について説明します。

1. P（計画）



1) 実態把握と課題の明確化

本研修は、市町村統括保健師が獲得すべき能力のうち、「所属自治体の健康問題の解決に向けて組織横断的な調整を行い、総合的な保健活動を推進できるための能力」の向上に焦点を当てています。

研修を実施するにあたり下記の点を確認し、各市町村における保健師の人材育成の中での位置づけを確認した上で取り組むことが必要です。

(1) 各市町村統括保健師の能力

管内市町村の統括保健師の能力を実態調査など実施して把握した上で、人材育成上の課題を明確にすることが原則ですが、これまでの取り組みの評価に基づいて課題を明確にする方法もあります

- ① これまで実施した市町村統括保健師に関する能力の調査結果や検討結果がある場合は、その結果から課題を確認します。
- ② 実態把握が不十分な場合は、研修担当者で十分にディスカッションをした上で、対象者を選定しますが、その場合は対象者の選定理由等を記録しておくことが必要です。

(2) 人材育成体制の中での位置づけ

これまで各都道府県で開催している市町村統括保健師を対象とした研修を確認した上で、本研修の位置づけを確認する必要があります。本研修の位置づけとは、市町村統括保健師として獲得すべき能力のうち、本研修で獲得可能な能力とできない能力、そして、現行の研修でカバーできるのか、できないのかなどを明確にすることです。また、研修実施体制についても確認し、研修を単独で実施可能か、あるいは既存の階層別研修として実施するのか、県統括保健師（保健所統括）と市町村統括保健師と一緒に研修する体制とするのかなどの確認が必要です。本研修は、基本的に市町村保健師のうち、統括的役割を担っている保健師を対象として開発しています。

2) 研修の企画・立案

企画・立案では、研修の種類、研修の目的、対象者の決定、実施計画の策定（実施時期、回数、時間、予算等決定）、及び次の項目で述べる評価計画（ストラクチャーの評価計画、プロセス評価計画、アウトプット評価計画、アウトカム評価の計画）の策定が必要です。

(1) 研修の目的、目標

本研修では研修の一般目標：GIO、研修による到達目標：SBO）を設定し、研修で獲得すべき能力を31項目設定しています（表6）。

表6 研修目的・目標と獲得する能力

GIO	市町村の統括保健師が、所属自治体の健康問題の解決に向けて、組織横断的な調整を行い、総合的な保健活動を推進できるための能力を獲得することができる。
SBO	①地域保健を取り巻く社会情勢や施策の動向を理解し、市町村の統括保健師としての役割を説明できる。
	②自治体全体の課題解決に向けて、組織内外の関係者と連携・調整を図る際に必要な能力について説明できる。

(2) 対象者の選定

本研修モデルプログラムは、市町村保健師のうち、「市町村保健師の内、現在統括的役割を担っている保健師（注：組織内での事務分掌等による明確な位置づけがない場合も受講は可とする）」を対象として開発しています。事前準備（遠隔講義の受講、事前課題の提出ができる者）で、かつ集合研修に終日参加できる者です。

(3) 研修の実施計画の策定

研修の実施計画に必要な事項は以下に述べる①～⑧です。これ以外にも各都道府県で必要な事柄は実施計画に含めて欲しいと思います。

① 開催日程（3つの遠隔講義、事前課題、集合研修1日間）

本研修は「3つの遠隔講義」「事前課題」「集合研修1日間」を基本とします。

② 定員（4名以上）

演習を取り入れた研修です。1グループあたり4—5名の研修生で構成し、出来れば2つ以上のグループ編成とする（8名以上）ことが望ましいです。

③ 会場（複数のグループワークが可能な広さと、打ち合わせの部屋の確保）

上記の様に、グループワークを取り入れた研修となっているため、参加者数とグループ数を配慮し、複数のグループがワークを実施するに十分な会場を設定する必要があります。運営者等の打ち合わせや反省会の会場をできれば別途確保することが望ましいと考えます。別室の確保が難しい場合は、研修会場の隅などを打ち合わせ等の場所として確保する必要があります。その他、参加者の利便性を考慮し会場を選択してください。

④ 実施体制（企画運営者だけでなく、研修体制全体の中での展開を）

通常開催している保健師研修の体制で基本的には可能ですが、各都道府県の研修体制全体の中での展開をする必要があります。

各自治体は、平成27年度までは「新任期、中堅期、管理期」という階層別研修での研修実施体制でしたが、平成28年度に「自治体保健師の標準的なキャリアラダー」が示され、現在は移行段階です。市町村統括保健師の能力育成研修を実施するにあたり、階層別研修における管理期研修と本研修の関係を明確にし、キャリアラダーを意識した研修として位置づける必要があります。

⑤ 工程表（事前課題、事前遠隔学習のための時間の確保等）

企画運営者は、研修実施に関する工程表を作成し、工程管理を行う必要があります。本研修では、講師に関すること、受講生に関すること、会場準備等を含めて作成する必要があります。事前課題の作成や遠隔学習もあるので、ゆとりをもった工程を設定する必要があります。本研修の基本的な工程表は、表5として第2章に紹介しました。

⑥ 実施要綱

他の研修と同様に本研修でも研修の企画書の提出や管内市町村への研修案内に活用するために実施要綱の作成が必要です。

⑦ 予算

本研修では、演習の協力者を看護系大学の教員等に支援を依頼する場合は、講師謝金や交通費の確保の必要があります。それ以外にも資料の作成経費、会場が有料の場合の会場費などが必要となります。

⑧ 研修実施間隔

本研修は管内市町村の統括的立場にある保健師等を対象にしているために、対象となる保健師数が、他の研修よりも少ないことが予想されます。特に県の規模が小さい場合は、管内市町村数も少ないため、本研修の対象者を確保することが難しいと考えられます。

このような状況を踏まえ、本研修の開催間隔は隔年、または数年ごとに開催することも念頭において計画する必要があります。また、隣接県や地域ブロック単位で本研修を輪番で実施する方法も検討してください。

⑨ その他

a. 市町村への研修案内文書および研修申込書

上記に関しては、各都道府県が通常の研修開催で用いているものを活用してください。

b. 評価用の各種アンケート調査票

各種アンケート調査票は後述する評価計画で内容を説明します。

(4) 研修の評価計画の策定

研修の効果を評価するためには、研修を計画する段階で①評価時期と評価指標、②対象者と方法について検討する必要があります(表7)。

① 評価時期と評価指標

本研修の評価は、受講生が、研修の目的・目標を到達できたかを評価するために、研修受講前、集合研修直後、研修終了後2～3ヶ月後の3時点で行います。研修直後の評価は、受講生の気分の高揚等の影響を受けますので、その効果が低下・持続・向上しているのかをきちんと評価するために、研修受講前、集合研修直後、集合研修終了後2～3ヶ月後の3時点の結果を比較する必要があります。

研修の内容を評価する指標として、受講生の満足度や業務への役立ち度を測定します。一方、受講生が研修の目的・目標を到達できたかを評価するためには、知識や技術レベルに関する評価が必要になります。

研修の評価指標は、数値で表せる量的なもの、自由記載に代表される質的なものがあります。前者の方が、平均値や割合を比較しやすいという良さがあります。本研修では量的な評価指標について以下の配点で回答を求めています(表7)。

表7 評価指標の配点

配点		1	2	3	4
研修内容の 評価	満足度	大変不満足	やや不満足	やや満足	大変満足
	業務への 役立ち度	役立たない	あまり役立たない	やや役立つ	とても役立つ
研修の目的・目 標を到達できた かの評価	知識や技術 レベル	全くできない	少しできる	概ねできる	十分できる

②対象者と方法

評価の対象者は、受講者です。受講者に対して、集合研修の前、集合研修直後、集合研修修了後2ヶ月程度でアンケート調査を実施して評価します。また、演習を担当したファシリテーターから研修後にグループワークや研修全般について意見を収集したい場合には、ファシリテーターを対象としたアンケート調査を実施し、評価します。

(5) 研修の評価項目

本研修では特に組織横断的な連携を推進することに焦点を当てています。平成30年度地域保健総合推進事業「地方公共団体における効率的・効果的な保健活動の展開及び計画的な保健師の育成・確保について」の報告書で、統括保健師が組織内の様々な職種や地域の関係者、関係機関とともに保健活動を効率的・効果的に推進していく際の留意点が示されました。これに基づき、住民の健康問題の解決に必要な総合的な保健活動を推進するために、統括保健師による組織横断的な連携・調整に関する評価項目（31項目）を作成しました（表8）。

本研修で特に強化を目指すのは、「2 関係者と組織横断的な課題の明確化や優先順位づけをする」と「3 効果的な保健活動の展開に向けて関係者間の意見や方向性を調整する」の13項目です。なお、「4課題解決に必要な資源を確保する」「5保健活動を評価し、説明できるように可視化する」の中には、必ずしも統括保健師だけに必要な項目とは言えないものも含まれていますが、いずれも重要であるため項目に含めています。

表8 統括保健師による組織横断的な連携・調整のために獲得すべき能力の到達項目

1 自治体として重点的に取り組むべき組織横断的な課題を明確化する	1)	自治体として重点的に取り組むべき課題を検討するために、分散配置されている保健師を集める機会を設ける
	2)	分散配置されている保健師と意見交換し、各分野の保健施策実施上の課題を集約する
	3)	必要に応じて他部署から情報提供を受けられるように、予め依頼する
	4)	組織横断的に収集したデータを統合・分析する
	5)	住民の健康問題の解決のために、自治体全体の保健活動の実態から重点的に取り組むべき組織横断的な課題を明確化する
	6)	明確化された課題を解決するため、保健活動の方向性やビジョンを検討する
	7)	課題の優先順位を検討するために、中長期的・財政的な視点を含める
	8)	法的根拠や総合計画等における課題の位置づけを確認する
2 関係者と組織横断的な課題の明確化や優先順位づけをする	1)	組織横断的な課題について協議するために、全庁的に必要な関係者を含めた会議を設定する
	2)	課題解決に向けて部局長等の上司から助言を得る
	3)	保健活動に関して、首長等も含めた関係者の意見を把握する
	4)	管理的立場の保健師と共に、保健活動の優先順位を検討する
	5)	住民の生活実態から保健活動の効果を予測し、優先順位を判断する
	6)	課題の明確化や優先順位付けのために公式・非公式な場で意見を述べ、調整を図る
3 効果的な保健活動の展開に向けて組織内外の関係者の意見や方向性を調整する	1)	組織内外に同じ問題意識を持つ仲間を増やせるように課題を共有する
	2)	保健師間で課題解決のために必要な保健活動について情報共有し、意見交換や内容を調整する
	3)	課題解決のために必要な保健活動を効果的に展開できるように組織横断的な会議で関係者から意見を聴取し、理解を得られるように働きかける
	4)	保健分野に関連する事業が円滑かつ効果的に実施できるように組織内外の関係者と意見交換や内容を調整する
	5)	地域内の資源の有効活用を視野に入れながら、既存の保健活動のスクラップアンドビルドを検討する
	6)	中長期的な視点を持って保健活動を行う必要性を関係者に助言する
	7)	提案について合意が得られなかった場合、その理由に応じて提案内容の見直しを行い、次の提案に向けて準備する
4 課題解決に必要な資源を確保する	1)	目標達成のために必要な資源について検討する
	2)	予防の視点も含めて、住民の健康問題を解決するために必要な保健活動の費用対効果をデータに基づいて検討する
	3)	関連する課題に取り組んでいる部署に協力をよびかける
	4)	国、県、先進市町村などから補助金等の情報を得て、予算確保につなげる
	5)	課題解決のために必要な保健活動を推進するために、人員等の資源を確保する
5 保健活動を評価し、説明できるように可視化する	1)	保健活動の進捗管理を行う
	2)	保健活動の推進および評価のために、大学等の外部組織と連携する
	3)	自治体全体の統計データを用いて保健活動の評価を行う
	4)	保健活動の成果をわかりやすく資料化する
	5)	保健活動の評価をまとめた資料を、首長や組織内外の関係者に提示して理解を得る

3) 研修プログラムの作成プロセス

研修プログラムの作成プロセスについて説明します。これには(1)研修内容、(2)内容の順序および研修方法、(3)遠隔講義、(4)演習方法、(5)演習担当者への依頼を準備し、(6)最終プログラムが含まれています。

(1) 研修内容

研修内容は、学習目的や目標を設定した上で、達成のために必要な研修項目を洗い出し、研修項目のまとめをすることを通して決定します。

本研修では、研修のSBOに対応した研修の内容を以下の表14のように定めています。

(2) 内容の順序および研修方法

研修の最終的な研修の目標に合わせて講義と演習の割合を検討し、演習を約60%、講義を約40%としています。各目標に沿ってどのような講師が適切かを検討しています。

(3) 遠隔講義

本研修では3つの遠隔講義のDVDを準備しているため、各都道府県で聴講できるように準備して下さい。

(4) 演習方法

本研修では、受講者の学習を深めるために集合研修の75%以上の時間を演習に当てています。また、演習に関係のある事前学習として、「①3つの遠隔講義(計70分)、②事前課題の作成」を受講生に課し事前課題の提出を求めています。

実際の演習は、一つの演習を、4-5名の受講者で構成し、グループ構成は市町村の人口規模や保健師の経験年数等を考慮します。このグループ単位でグループでのディスカッションを実施します。演習の内容は各グループで記録を作成し、演習の終了時にディスカッションの内容を発表します。さらに発表した内容を演習コーディネーターが整理しコメントを加えることにより、受講者の学びを深めるように設定しています。

また、演習は経験学習モデルに基づき、受講者各々が統括保健師として組織横断的に活動を推進した経験について、一人当たり30分程度のリフレクションを行います。発表者の説明に関して、他のグループメンバーはあらかじめ設定された質問事項に基づいて質問をして発表者のリフレクションを促します。

グループ毎にファシリテーターを配置する必要はありません。演習のコーディネー

ターが各グループからの質問に応える役割を担うことで、演習を進めることができます。なお、演習のコーディネーターは、各都道府県の研修企画者や大学の教員等が担当します。

(5) 演習担当者への依頼

演習担当者に対しては、事前に依頼したい業務内容を明確化した上で、講師派遣の依頼を行います。

(6) 最終プログラム

これまで述べてきたプロセスを経て本研修の最終プログラムは作成しています。プログラムは、第二章に表4として示したので再度確認し活用してください。

2. D (実施)

研修は実施計画に基づいて行いますが、実施する上で注意すべきことやモニタリングの内容は、以下の通りです。

1) 実施する上で注意するポイント

研修は実施計画に基づいて行いますが、研修の目的・目標に立ち戻りながら実施することを大切にします。目的や目標を見失うと、手段であったはずの研修内容や方法が、それを実施すること自体が目的や目標になってしまう危険があります。何のために実施しているか常に意識することが重要です。

- (1) 目的や目標の達成に向かうプロセスの今どこにいるか確認します。
- (2) 必要に応じて計画を修正します。

2) モニタリング

実施が問題無く行われているかを確認しながら研修を進める必要があります。そのためには以下に述べるように研修の状況把握（モニタリング）を行い、集合研修が終了した日のうちに関係者の反省会をもつことが必要です。

(1) 研修の実施場面の観察

研修を企画運営する者(少なくとも1名)は、研修の開始から終了まで研修の進み具合や受講者の反応を十分に観察することが重要です。

本研修における対面での講義は、県の統括保健師等の講話だけですが、講師と受講者の両方を見ることにより、講師が伝えようとしていることや教え方に対する観察で得られた情報とアンケート調査などで得られる結果を合わせて考察することにより、問題点や原因が明らかになり、よりよい研修に改善していく情報となります。グループワークもラウンドしたり参加したりして、自身で状況を把握することが必要です。

(2) 研修修了当日に振り返りの場を設定

集合研修実施終了直後に関係者全員で反省会を持つことは、記憶が鮮明な内に問題点、良かった点を明確にし、その後のアンケート調査結果を解釈するポイントを明らかにするために活用することができます。

3. C (評価)



研修の評価は、計画の段階で作成した「ストラクチャー評価」「プロセス評価」「アウトプット評価」「アウトカム評価」に関する評価計画にしたがって実施します。

また、本研修は1度の開催限りで終わるものではなく、評価し次の研修の課題や改善点を明らかにし、市町村統括保健師の能力を高めるために、より効果的な研修になるよう改善する必要があります。そのためには計画的な評価が重要です。

1) 評価項目の基本

あらゆる研修において基本的で共通する評価事項を「健診・保健指導の研修ガイドライン（平成30年4月）p15-16」では以下のように整理しており、これは、市町村統括保健師能力育成研修においても同様と考えられます。

(1) 研修実施体制（ストラクチャー評価）

- ① 研修実施機関の中で、主たる担当者を中心としてチーム形成ができたか
- ② 組織外の関係者と連携・調整し、当該研修の果たすべき役割を明確化できたか・・・など

(2) 準備過程の評価（プロセス評価）

- ① 社会情勢や受講者層のニーズを把握できたか
- ② ニーズにあった企画ができたか
- ③ スキルや業務遂行能力を高めるために、自己学習、OJT と外部研修等の方法を組み合わせて考えることができたか・・・など
- ④ 研修会の満足度や業務の役立ち度など

(3) 研修会参加状況の評価（アウトプット評価—1）

- ① 地域、職種、経験年数別の参加状況等、詳細な分析により、目的とした受講者層が参加したか
- ② 受講者は積極的に受講したか・・・など

(4) 研修会后評価（アウトプット評価—2）

- ① 受講者のニーズに応える研修であったか
- ② 目的に合った研修の内容であったか（講師選定、教材等）
- ③ 受講者からの苦情や研修に対する意見への対応を行えたか・・・など

(5) 研修の評価（アウトカム評価）

受講者の保健指導スキル、業務遂行能力等、組織横断的な連携を推進する際に必要とされる能力が高まったか。

本研修では、表9 統括保健師による組織横断的な連携・調整のために獲得すべき

能力の到達項目として示している項目をアウトカム評価項目として設定しています。

2) 評価の解釈上の注意

(1) 予想どおりの成果が得られなかった場合

評価を実施し、予想どおりの成果が得られないこともあります。その様な場合は、計画が予定通り進んでいなかったか、また計画した活動が目標を達成するうえで適切な活動（手段）であったか、目標等の含めた計画の見直しが必要です（図2）。

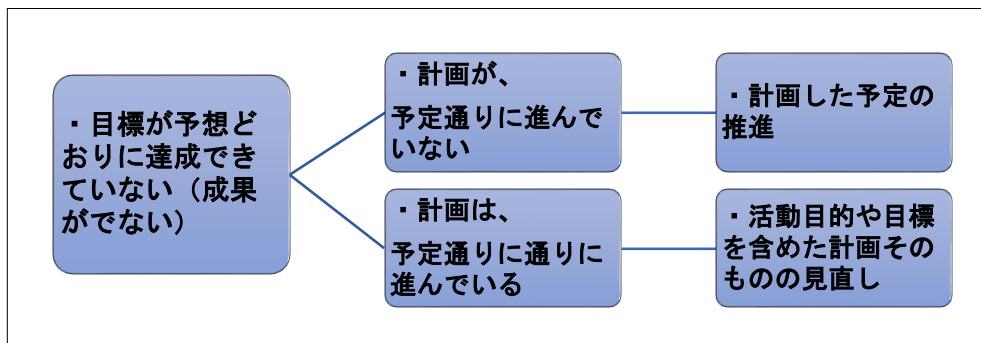


図2 計画の見直し

(2) フォローアップ調査時における調査の解釈

集合研修終了後2～3ヶ月時における評価については、職場環境や関係する体験の機会の有無を考慮して結果を理解する必要があります。

フォローアップ調査は、集合研修が終了した日から概ね2か月後に実施することが望ましいとされていますので、遅くとも研修終了日から3か月以内には実施して下さるようお願いいたします。

3) 総合評価

(1) 次年度へ向けた課題の明確化

評価計画にそって「ストラクチャー評価」「プロセス評価」「アウトプット評価」「アウトカム評価」を実施した後に、それらを総合して次年度へ向けた課題を明確にします。厳密に総合評価をする場合には、判断すべき内容の例として以下の3点が上げられています。

- ① 研修ニーズと研修の内容や方法が一致しているのか（介入策としての適切性）
- ② 研修の完成度や内容の正確性が担保されているのか（内容の正確性）
- ③ 問題解決策として、その機能を果たしているのか（介入の有用性）

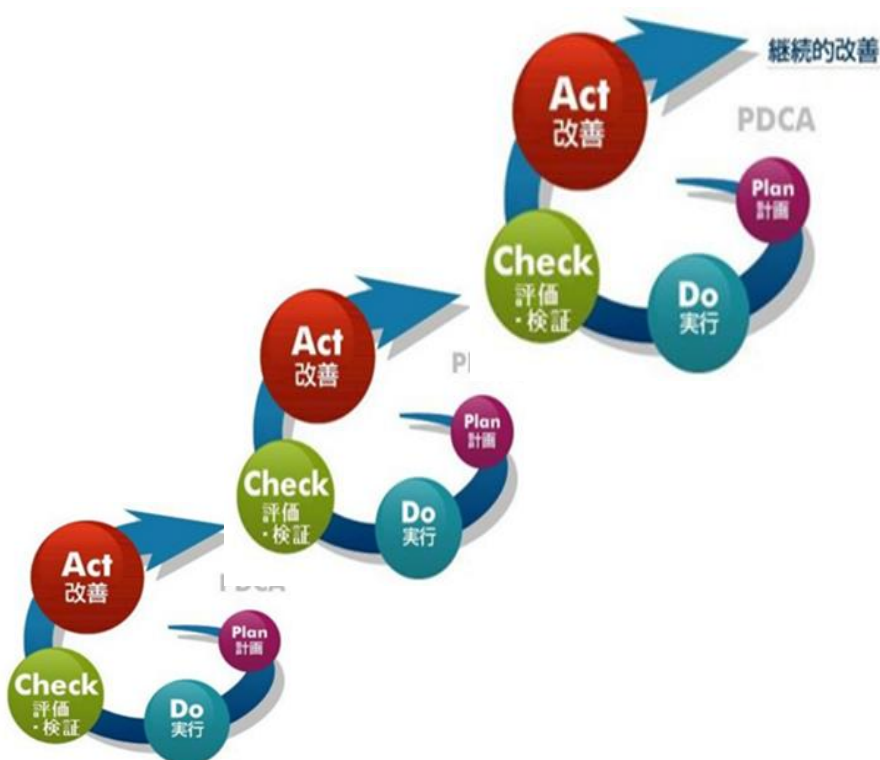
このような総合評価を実施する場合は企画運営者だけでなく、できれば、各自治体内にある看護系大学等の専門家の支援の元に実施することが望ましいと考えます。

4. A (計画の見直しおよび次年度の計画)

前述した評価で次年度の課題を明確化した上で、研修プログラムを改定していく場合、以下に示すような視点からの検討する必要があり、具体的な改善内容を整理しておくこと見直しがしやすくなります。

- 1) プログラムに加える視点と削る視点
- 2) 内容を取り替える視点
- 3) プログラム内容を修正する視点

また、これらのPDCAサイクルでの研修の取り組みは、1度だけでの研修で終了するものではなくPDCAサイクルを回し「継続的な改善」の努力を続けることが重要です



【謝辞】

本手引き（案）のヒアリングご協力をいただいた「愛知県」「山形県」「山口県」「宮崎県」「栃木県」「愛知県稲沢市」「高知県安芸市」「栃木県小山市」「福岡県中間市」「岩手県滝沢市」の保健師の皆様にご心より感謝申し上げます。

巻末資料

- ① 演習事前課題説明書
- ② 様式 統括保健師としての取り組みの振り返り
- ③ 演習の説明
- ④ 概念化シート
- ⑤ 経験学習演習記録用紙
- ⑥ 評価用紙 (受講者向け研修前・研修後・研修2か月後アンケート)

ねらい：統括的な役割を担う上での自身の課題を見出し、課題解決の方法を言語化できる。

【方法】：統括保健師として組織横断的な調整や交渉を行い、保健活動を推進した取り組み（組織横断的な取り組み）について振り返る。

(1) 様式「1. 体験」

：統括保健師としての組織横断的な取り組みを想起し、「どんな場面」「どんなことがあったのか」「自身はどのような対応をしたのか」、Who(だれが)→今回は、「私が」を主語にしてください。

When(いつ), Where(どこで), What(なにを), Why(なぜ:理由、背景) How(どのように:方法), その結果どのような変化があったか?を記載する。

(2) 様式「2. 省察」

：上記の経験で「何が良かったのか」「なぜ上手くいったのか」、この経験を通じて「気が付いたこと」「学んだこと」などを記述する。

(3) 様式の「3. 概念化」

：上記の内容について他にも応用できる教訓、一般化できうる事柄としてとらえなおし記述する。

(4) 様式の「4. 実践に向けて」

：上記の自身の統括保健師としての取り組みについて、今後、どのように工夫し、取り組んでいくのか記述する。

(5) 完成した様式を各自治体の指示にしたがって集合研修前に提出する。

(6) 演習の場面では、様式に記載された内容について、グループワークとしてリフレクションを行います。

※)【リフレクション】：人材育成の分野における「リフレクション」(reflection)とは、個人が日々の業務や現場からいったん離れて自分の積んだ経験を「振り返る」ことを指します。過去に起こった出来事の本意を探り、その経験における自分のあり方を見つめ直すことで、今後同じような状況に直面したときによりよく対処するための「知」を見出そうとする方法論です。

様式:統括保健師としての
取り組みの振り返り→

1. 体験:統括保健師として組織横断的な取り組みの体験を記載
2. 省察:上記の体験を振り返り「何が良かったのか」等を振り返って記載
3. 概念化:上記の内容を教訓など一般化して記載
4. 実践に向けて:今後の取り組みについて記載

以上

様式 統括保健師としての取り組みの振り返り

作成年月日： 年 月 日

RO度 市町村統括保健師研修

受講生番号：

所属：（

） 氏名：（

）

統括保健師として組織的な調整や交渉を行い、保健活動を総合的に推進する能力について	
1. 体験	ご自分の統括保健師としての組織横断的な取り組みを想起し、工夫した（ている）体験、上手くいった体験、自慢できるような体験 Who（だれが）→今回は、「私が」を主語にしてください。When（いつ）、Where（どこで）、What（なにを）、Why（なぜ：理由、背景） How（どのように：方法）、その結果どのような変化があったか？を記載する。
2. 省察	上記の経験で「何が良かったのか」「なぜ上手くいったのか」、この経験を通じて「気が付いたこと」「学んだこと」などを記述する。
3. 概念化	上記の内容について他にも応用できる教訓、一般化できうる事柄として、自身の統括保健師として組織的な調整や交渉の実施方法や、保健活動を総合的に推進する能力についてとらえ直し記述する。
4. 実践に向けて	上記の自身の取り組みについて、今後、どのように工夫し、取り組んでいくのか記述する。

演習(グループワーク)

自らの組織横断的な活動に関するリフレクション

～ 経験学習(演習)～

【目標】

- ① 組織的な調整や交渉を行い、保健活動を早々に推進する上での各自の強みを概念化できる
- ② 今後の活動に活かす方法を説明できる

【人材育成・事業管理・組織運営管理において工夫していること】

1 体験	ご自分の「組織的な調整や交渉を行い、保健活動を総合的に推進した体験」を簡潔に記述 注：今回は、「私が」を主語にしてください。When(いつ), Where(どこで), What(なにを), Why(なぜ:理由、背景) How(どのように:方法), その結果どのような変化があったか?を記載する。
2 省察	上記の経験で「何が良かったのか」「なぜ上手くいったのか」、この経験を通じて「気が付いたこと」「学んだこと」などを記述する。
3 概念化	(事前記載不要)上記の内容について他にも応用できる教訓、一般化できうる事柄として、「人材育成」「事業・施策化」「組織管理」の実施方法やコツについてとらえ直し記述する。
4 実践に向けて	(事前記載不要)上記の自身の取り組みについて、今後、どのように工夫し、取り組んでいくのか記述する。

演習(グループワーク)の進め方:4名用(構成メンバー数で時間配分変更)

時間配分	項目	内容
20分間	グループワーク準備 (説明・役割分担)	・説明 ・司会兼タイムキーパーを持ち回りで分担
160分間	組織的な調整や交渉を行い、保健活動を総合的に推進した体験のリフレクションと「工夫(強み)」の概念化	・グループワーク(基準:一人40分間×4人、以下40分の場合の内訳) 【8分間】発表者は「組織的な調整や交渉を行い、保健活動を総合的に推進した体験(自慢や工夫)を簡潔に説明 (注:「体験」と「省察」の内容のみを発表) 【10分間】メンバーから「対話の質をあげる」質問 【7分間】発表者とメンバー全員がお互いに相談をしないで発表者の工夫(強み)を概念化してポストイットへ概念毎に記載 【10分間】記入したポストイットを発表者のシートに張った上で意見交換 【5分間】発表者は、工夫(強み)を再定義し経験を記録した様式2の3概念の欄を修正し、メンバーに説明する
10分間	各自でのまとめ	様式の「3. 概念化」「4. 実践」の最終修正
20分間	グループ毎まとめ	グループワーク【15分間】※記録用紙に記録し、終了後に提出 ・司会、記録、発表者を決めてすすめる。 ①各発表から見いだされた工夫(強み)をグループとしてまとめる (組織横断的連携づくりにおける統括保健師の役割) ②上記を今後の活動に生かす方法 ③経験学習の演習全体での気づきや学び
20分間	まとめ発表	・各グループ発表3~4分×3~4つのグループ :前記①~③のまとめを発表 ・コメント

注:「様式:個人のリフレクションシート」「グループワークの記録」は、終了後指定された場所へ提出してください。後日、配布し共有します。

用意するものや留意点

【用意するもの】

- ・A3の白紙一人4枚
- ・サインペンを一人一本
- ・5×5のポストイット、一人40枚程度
- ・グループのまとめの記入用紙(A3サイズ各グループに1枚)

【グループ】

- ・グループは4名

【発表に関して】

- ・最後の発表準備のディスカッション記録用紙(A3サイズ1枚を配布)
- ・最後の発表は、上記の記録を各グループ3分にまとめるて全グループが発表
- ・記録した「個人の記入用紙」「リフレクションの作業用紙」「グループのまとめ」の全ての用紙を演習終了後に会場後方の箱に提出してください。

【その他】

- ・時間配分を厳守し、発表が開始できるようにしてください。
- ・研修担当者はラウンドしていますので、質問等は適宜行ってください。

進める上での約束(グランドルール)

:

会議やミーティング、ワークショップなどを行う際、
安心安全で実りある場にするために設定するルール

- 発表者の発言そのものに集中しましょう
(あるがままに聞きましょう)
- 広がる(つながる)質問、異なる視点の質問をしましょう
- 質問をする人(意見を述べる人)が偏らないようにしましょう
- 演習中に話されたことは、口外しないようにしましょう(守秘義務)

令和〇〇年度 〇〇都道府県 市町村統括保健師研修

【概念化シート】)

「1枚目・2枚目・3枚目」

受講生番号 () グループ () 所属 () 氏名 ()

作業：リフレクションシートの1（体験）と2（省察）の説明、およびそれに対するメンバーから質問&それに対する応答を踏まえて、発表者以外の各自が概念をポストイットに記載し、

その内容を説明しこのシートへ貼ってください（この説明文の上から貼っていただいて構いません）。

：概念は一枚のポストイットへ一つ記入（3つの概念なら3枚作成）注：シートは3枚あるので必要時増やして使用してください（何枚目か分かるように○をしてください）

：ポストイットに同じような内容をまとめて、「一言で表現(タイトル・概念)」をつけてください

：次の時間配分で発表者はポストイットに記された上記の内容とディスカッションを踏まえて、事前に作成した様式2の「1. 経験・2. 省察」に「3. 概念化・4. 実践」を追記。

令和〇〇年度 〇〇都道府県 市町村統括保健師) 研修
リフレクション演習記録用紙 各グループ1枚作成

グループ番号「 」

注：演習終了後に講義室後方の箱に提出してください。後日、遠隔システムに up し共有します。

話し合うこと：①各発表から見いだされた取り組みの工夫（強み）をグループとして再度まとめる

（組織的な調整や交渉を行い、保健活動を総合的に推進する役割）

- ②上記①の中で今後の活動で取り組んでいきたいこと
- ③リフレクション演習全体での気づきや学び

令和〇年度 市町村統括保健師の能力育成研修
受講者「研修前」アンケート
 め、以下のアンケートにご協力ください。

本事業の評価及び今後の事業企画に役立てるため、以下のアンケートにご協力ください。
 (※個人の評価を行うものではありません。)

所属自治体：【 都・道・府・県 市・町・村】 職 位【 】
 保健師としての通算勤務年数【 年】 お名前：
 【 】

■研修の一般目標と到達目標に関する現時点の知識・技術レベルについてお伺いします。

右欄の1～4のいずれかに○をつけてください。

【一般目標】	知識・技術のレベル 4. 十分にできる 3. 概ねできる 2. 少しはできる 1. できない
市町村の統括保健師が、所属自治体の健康問題の解決に向けて、組織横断的な調整を行い、総合的な保健活動を推進できるための能力を獲得することができる。	4 3 2 1

【到達目標】	知識・技術のレベル 4. 十分にできる 3. 概ねできる 2. 少しはできる 1. できない
(1) 地域保健を取り巻く社会情勢や施策の動向を理解し、統括保健師としての役割を説明できる	4 3 2 1
(2) 自治体全体の課題解決に向けて、組織内外の関係者と連携・調整を図る際に必要な能力について説明できる。	4 3 2 1

※裏面にお進みください。

■あなたの到達度について

現在のご自身の到達度について、「4できる」と思う、「3ややできる」と思う、「2ややできない」と思う、「1できない」と思う、のいずれかに○をつけてください。今までの直接・間接的な経験を勘案し判断してください

到達項目	十分できる—まったくできない
1. 自治体として重点的に取り組むべき課題を検討するために、分散配置されている保健師を集める機会を設ける	4-3-2-1
2. 分散配置されている保健師と意見交換し、各分野の保健施策実施上の課題を集約する	4-3-2-1
3. 必要に応じて他部署から情報提供を受けられるように、予め依頼する	4-3-2-1
4. 組織横断的に収集したデータを統合・分析する	4-3-2-1
5. 住民の健康問題の解決のために、自治体全体の保健活動の実態から重点的に取り組むべき組織横断的な課題を明確化する	4-3-2-1
6. 明確化された課題を解決するため、保健活動の方向性やビジョンを検討する	4-3-2-1
7. 課題の優先順位を検討するために、中長期的・財政的な視点を含める	4-3-2-1
8. 法的根拠や総合計画等における課題の位置づけを確認する	4-3-2-1
9. 組織横断的な課題について協議するために、全庁的に必要な関係者を含めた会議を設定する	4-3-2-1
10. 課題解決に向けて部局長等の上司から助言を得る	4-3-2-1
11. 保健活動に関して、首長等も含めた関係者の意見を把握する	4-3-2-1
12. 管理的立場の保健師と共に、保健活動の優先順位を検討する	4-3-2-1
13. 住民の生活実態から保健活動の効果を予測し、優先順位を判断する	4-3-2-1
14. 課題の明確化や優先順位付けのために公式・非公式な場で意見を述べ、調整を図る	4-3-2-1
15. 組織内外に同じ問題意識を持つ仲間を増やせるように課題を共有する	4-3-2-1
16. 保健師間で課題解決のために必要な保健活動について情報共有し、意見交換や内容を調整する	4-3-2-1
17. 課題解決のために必要な保健活動を効果的に展開できるように組織横断的な会議で関係者から意見を聴取し、理解を得られるように働きかける	4-3-2-1
18. 保健分野に関連する事業が円滑かつ効果的に実施できるように組織内外の関係者と意見交換や内容を調整する	4-3-2-1
19. 地域内の資源の有効活用を視野に入れながら、既存の保健活動のスクラップアンドビルドを検討する	4-3-2-1
20. 中長期的な視点を持って保健活動を行う必要性を関係者に助言する	4-3-2-1
21. 提案について合意が得られなかった場合、その理由に応じて提案内容の見直しを行い、次の提案に向けて準備する	4-3-2-1
22. 目標達成のために必要な資源について検討する	4-3-2-1
23. 予防の視点も含めて、住民の健康問題を解決するために必要な保健活動の費用対効果をデータに基づいて検討する	4-3-2-1
24. 関連する課題に取り組んでいる部署に協力をよびかける	4-3-2-1
25. 国、県、先進市町村などから補助金等の情報を得て、予算確保につなげる	4-3-2-1
26. 課題解決のために必要な保健活動を推進するために、人員等の資源を確保する	4-3-2-1
27. 保健活動の進捗管理を行う	4-3-2-1
28. 保健活動の推進および評価のために、大学等の外部組織と連携する	4-3-2-1
29. 自治体全体の統計データを用いて保健活動の評価を行う	4-3-2-1
30. 保健活動の成果をわかりやすく資料化する	4-3-2-1
31. 保健活動の評価をまとめた資料を、首長や組織内外の関係者に提示して理解を得る	4-3-2-1

ありがとうございました。

令和〇年度 市町村統括保健師の能力育成研修 受講者「研修後」アンケート

本研修の評価及び今後の事業企画に役立てるため、以下のアンケートにご協力ください。

(※個人の評価を行うものではありません。)

受講No:【.....】 氏名:【.....】

■研修の実施体制についてお伺いいたします。

(ア) 全体

(1) 開催時期	3. 現状で良い 2. 早い 1. 遅い ⇒ () 月頃へ変更して欲しい
	理由:
(2) 開始・終了時間	2. 現状で良い 1. 時間変更が必要 ⇒ 開始:(時 分) 終了:(時 分)
	理由:
(3) 開催日数	3. 現状で良い 2. 長い 1. 短い ⇒ () 日間へ変更して欲しい
	理由:
(4) 開催地・場所	2. 現状で良い 1. 変更が必要 ⇒ 希望する場所:()
	理由:
(5) 申込みから研修受講まで、困難であった(苦労した)点	

(イ) 遠隔講義について

(1) 取り組み状況	4. 全て受講した 3. 一部受講した 2. 資料のみダウンロードした 1. 受講しなかった
(2) 職場で遠隔講座を受講できましたか?	2. できた 1. できなかった
	できなかった理由: 4. 時間がなかった 3. アクセス制限がかかっていた 2. 受講方法がわからなかった
	1. その他() (複数回答可)

(ウ) グループワーク

(1) 時間配分	3. 現状で良い 2. 長い 1. 短い ⇒ 程度:(分)
	理由:
(2) グループの人数	3. 現状で良い 2. 多い 1. 少ない
	理由:
(3) メンバー構成	2. 現状で良い 1. 変更が必要 ⇒ () へ変更して欲しい
	理由:

■事前学習についてお伺いします。

(1) 研修内容を深めるために役立ちましたか？	4. 大変役立った 3. 役立った 2. あまり役立たなかった 1. 役立たなかった 理由：
(2) 事前課題は記入しやすかったですか？	4. 大変記入しやすかった 3. 記入しやすかった 2. 記入しづらかった 1. 大変記入しづらかった 理由：

■研修の一般目標と到達目標に関する知識・技術レベルについてお伺いします。

右欄の1～4のいずれかに○をつけてください。

	知識・技術のレベル			
	4. 十分にできる	3. 概ねできる	2. 少しはできる	1. できない
【到達目標】				
(1) 地域保健を取り巻く社会情勢や施策の動向を理解し、統括保健師としての役割を説明できる。	4	3	2	1
(2) 自治体全体の課題解決に向けて、組織内外の関係者と連携・調整を図る際に必要な能力について説明できる。	4	3	2	1

■研修の全体的な評価についてお伺いします。番号を一つ選び、記載欄にご記入ください。

(1) 今回の研修全体の評価（満足度）はいかがでしたでしょうか	4. 大変満足 3. やや満足 2. やや不満足 1. 大変不満足 [理由をお答えください]
(2) 今回の研修は、あなたの業務に役立つと思いますか	4. とても役立つ 3. やや役立つ 2. あまり役立たない 1. 役立たない [理由をお答えください]
(3) 今回の研修は、今後、統括保健師として必要な能力をあなたが獲得・発揮していくことに役立つと思いますか	4. とても役立つ 3. やや役立つ 2. あまり役立たない 1. 役立たない [今後実際に、どのようなことを心がけていきたいですか]

■各講義や演習の理解度及び必要性

各講義や演習についてお尋ねします。該当する番号に、それぞれ一つ〇をつけて下さい。
また、ご意見がありましたら余白にご記入ください。

研修項目	講義や演習の内容は理解できましたか	この講義や演習は必要だと思いますか	ご意見
	4. 十分理解できた 3. 理解できた 2. あまり出来なかった 1. 理解できなかった	4. ぜひ必要 3. 概ね必要 2. あまり必要ではない 1. 必要ではない	
【遠隔講義】 統括保健師の役割	4 3 2 1	4 3 2 1	
【講義】 組織横断的な調整能力発揮のために必要なこと	4 3 2 1	4 3 2 1	
【講義】 リフレクションの考え方と事前課題の進め方	4 3 2 1	4 3 2 1	
【講義】 保健医療福祉施策の動向と統括保健師への期待	4 3 2 1	4 3 2 1	
【演習（グループワーク）】 自らの組織横断的な活動に関するリフレクション	4 3 2 1	4 3 2 1	

■あなたの到達度について

現在のご自身の到達度について、「4十分できる」と思う、「3概ねできる」と思う、「2少しできる」と思う、「1まったくできない」と思うのいずれかに〇をつけてください。今までの直接・間接の経験を勘案して判断してください。

到達項目	十分できる—まったくできない
1. 自治体として重点的に取り組むべき課題を検討するために、分散配置されている保健師を集める機会を設ける	4 - 3 - 2 - 1
2. 分散配置されている保健師と意見交換し、各分野の保健施策実施上の課題を集約する	4 - 3 - 2 - 1
3. 必要に応じて他部署から情報提供を受けられるように、予め依頼する	4 - 3 - 2 - 1
4. 組織横断的に収集したデータを統合・分析する	4 - 3 - 2 - 1
5. 住民の健康問題の解決のために、自治体全体の保健活動の実態から重点的に取り組むべき組織横断的な課題を明確化する	4 - 3 - 2 - 1
6. 明確化された課題を解決するため、保健活動の方向性やビジョンを検討する	4 - 3 - 2 - 1
7. 課題の優先順位を検討するために、中長期的・財政的な視点を含める	4 - 3 - 2 - 1
8. 法的根拠や総合計画等における課題の位置づけを確認する	4 - 3 - 2 - 1
9. 組織横断的な課題について協議するために、全庁的に必要な関係者を含めた会議を設定する	4 - 3 - 2 - 1

10. 課題解決に向けて部局長等の上司から助言を得る	4 - 3 - 2 - 1
11. 保健活動に関して、首長等も含めた関係者の意見を把握する	4 - 3 - 2 - 1
12. 管理的立場の保健師と共に、保健活動の優先順位を検討する	4 - 3 - 2 - 1
13. 住民の生活実態から保健活動の効果を予測し、優先順位を判断する	4 - 3 - 2 - 1
14. 課題の明確化や優先順位付けのために公式・非公式な場で意見を述べ、調整を図る	4 - 3 - 2 - 1
15. 組織内外に同じ問題意識を持つ仲間を増やせるように課題を共有する	4 - 3 - 2 - 1
16. 保健師間で課題解決のために必要な保健活動について情報共有し、意見交換や内容を調整する	4 - 3 - 2 - 1
17. 課題解決のために必要な保健活動を効果的に展開できるように組織横断的な会議で関係者から意見を聴取し、理解を得られるように働きかける	4 - 3 - 2 - 1
18. 保健分野に関連する事業が円滑かつ効果的に実施できるように組織内外の関係者と意見交換や内容を調整する	4 - 3 - 2 - 1
19. 地域内の資源の有効活用を視野に入れながら、既存の保健活動のスクラップアンドビルドを検討する	4 - 3 - 2 - 1
20. 中長期的な視点を持って保健活動を行う必要性を関係者に助言する	4 - 3 - 2 - 1
21. 提案について合意が得られなかった場合、その理由に応じて提案内容の見直しを行い、次の提案に向けて準備する	4 - 3 - 2 - 1
22. 目標達成のために必要な資源について検討する	4 - 3 - 2 - 1
23. 予防の視点も含めて、住民の健康問題を解決するために必要な保健活動の費用対効果をデータに基づいて検討する	4 - 3 - 2 - 1
24. 関連する課題に取り組んでいる部署に協力をよびかける	4 - 3 - 2 - 1
25. 国、県、先進市町村などから補助金等の情報を得て、予算確保につなげる	4 - 3 - 2 - 1
26. 課題解決のために必要な保健活動を推進するために、人員等の資源を確保する	4 - 3 - 2 - 1
27. 保健活動の進捗管理を行う	4 - 3 - 2 - 1
28. 保健活動の推進および評価のために、大学等の外部組織と連携する	4 - 3 - 2 - 1
29. 自治体全体の統計データを用いて保健活動の評価を行う	4 - 3 - 2 - 1
30. 保健活動の成果をわかりやすく資料化する	4 - 3 - 2 - 1
31. 保健活動の評価をまとめた資料を、首長や組織内外の関係者に提示して理解を得る	4 - 3 - 2 - 1

～お疲れ様でした。ご協力ありがとうございました。～

令和〇年度 市町村統括保健師の能力育成研修

受講者「研修2か月後」アンケート

め、以下のアンケートにご協力ください。

本事業の評価及び今後の事業企画に役立てるため、以下のアンケートにご協力ください。

(※個人の評価を行うものではありません。)

所属自治体：【 都・道・府・県 市・町・村】 職 位【 】

保健師としての通算勤務年数【 年】 お名前：

【 】

受講No：【 】

■あなたの到達度について

現在のご自身の到達度について、「4十分できる」と思う、「3概ねできる」と思う、「2少しできる」と思う、「1まったくできない」と思うのいずれかに〇をつけてください。今までの直接・間接の経験を勘案して判断してください。

到達項目	十分できる—まったくできない
1. 自治体として重点的に取り組むべき課題を検討するために、分散配置されている保健師を集める機会を設ける	4 - 3 - 2 - 1
2. 分散配置されている保健師と意見交換し、各分野の保健施策実施上の課題を集約する	4 - 3 - 2 - 1
3. 必要に応じて他部署から情報提供を受けられるように、予め依頼する	4 - 3 - 2 - 1
4. 組織横断的に収集したデータを統合・分析する	4 - 3 - 2 - 1
5. 住民の健康問題の解決のために、自治体全体の保健活動の実態から重点的に取り組むべき組織横断的な課題を明確化する	4 - 3 - 2 - 1
6. 明確化された課題を解決するため、保健活動の方向性やビジョンを検討する	4 - 3 - 2 - 1
7. 課題の優先順位を検討するために、中長期的・財政的な視点を含める	4 - 3 - 2 - 1
8. 法的根拠や総合計画等における課題の位置づけを確認する	4 - 3 - 2 - 1
9. 組織横断的な課題について協議するために、全庁的に必要な関係者を含めた会議を設定する	4 - 3 - 2 - 1
10. 課題解決に向けて部局長等の上司から助言を得る	4 - 3 - 2 - 1
11. 保健活動に関して、首長等も含めた関係者の意見を把握する	4 - 3 - 2 - 1
12. 管理的立場の保健師と共に、保健活動の優先順位を検討する	4 - 3 - 2 - 1
13. 住民の生活実態から保健活動の効果を予測し、優先順位を判断する	4 - 3 - 2 - 1
14. 課題の明確化や優先順位付けのために公式・非公式な場で意見を述べ、調整を図る	4 - 3 - 2 - 1
15. 組織内外に同じ問題意識を持つ仲間を増やせるように課題を共有する	4 - 3 - 2 - 1
16. 保健師間で課題解決のために必要な保健活動について情報共有し、意見交換や内容を調整する	4 - 3 - 2 - 1

17. 課題解決のために必要な保健活動を効果的に展開できるように組織横断的な会議で関係者から意見を聴取し、理解を得られるように働きかける	4-3-2-1
18. 保健分野に関連する事業が円滑かつ効果的に実施できるように組織内外の関係者と意見交換や内容を調整する	4-3-2-1
19. 地域内の資源の有効活用を視野に入れながら、既存の保健活動のスクラップアンドビルドを検討する	4-3-2-1
20. 中長期的な視点を持って保健活動を行う必要性を関係者に助言する	4-3-2-1
21. 提案について合意が得られなかった場合、その理由に応じて提案内容の見直しを行い、次の提案に向けて準備する	4-3-2-1
22. 目標達成のために必要な資源について検討する	4-3-2-1
23. 予防の視点も含めて、住民の健康問題を解決するために必要な保健活動の費用対効果をデータに基づいて検討する	4-3-2-1
24. 関連する課題に取り組んでいる部署に協力をよびかける	4-3-2-1
25. 国、県、先進市町村などから補助金等の情報を得て、予算確保につなげる	4-3-2-1
26. 課題解決のために必要な保健活動を推進するために、人員等の資源を確保する	4-3-2-1
27. 保健活動の進捗管理を行う	4-3-2-1
28. 保健活動の推進および評価のために、大学等の外部組織と連携する	4-3-2-1
29. 自治体全体の統計データを用いて保健活動の評価を行う	4-3-2-1
30. 保健活動の成果をわかりやすく資料化する	4-3-2-1
31. 保健活動の評価をまとめた資料を、首長や組織内外の関係者に提示して理解を得る	4-3-2-1

～お疲れ様でした。ご協力ありがとうございました。～

参考資料

- ① 自治体保健師の標準的なキャリアラダー
 - ・ 専門的能力に係るキャリアラダー
 - ・ 管理職保健師に向けた能力に係るキャリアラダー

- ② 効果的・効率的な保健活動の展開に関する留意点
(統括保健師対象)

自治体保健師の標準的なキャリアラダー（専門的能力に係るキャリアラダー）

参考資料 ①

		キャリアレベル				
		A-1	A-2	A-3	A-4	A-5
キャリアレベルの定義	所属組織における役割	・組織の新任者であり行政組織人及び保健師専門職としての自覚を持つ。	・計画された担当業務を自立して実施する。 ・プリセプターとして後輩の指導を担う。	・保健活動に係る担当業務全般について自立して行う。 ・役割や立場の違いを理解し、つなぎ役としての組織的な役割を担う。 ・自組織を越えたプロジェクトに参画する。	・所属係内でチームのリーダーシップをとって保健活動を推進する。 ・キャリアレベルA-5の保健師を補佐する。 ・関係機関との信頼関係を築き協働する。 ・自組織を越えたプロジェクトで主体的に発言する。	・所属課の保健事業全般に関して指導的役割を担う。 ・自組織を越えた関係者との連携・調整を行う。
	責任を持つ業務の範囲	・担当業務を的確に把握・理解し、個別事例に対して責任を持つ。	・係の保健事業に係る業務全般を理解し、地域支援活動に係る担当業務に責任を持つ。	・係の保健事業と施策との関係性を理解し、主担当として担当業務に責任を持つ。	・課の保健事業に係る業務全般を理解し、その効果的な実施に対して責任を持つ。	・組織の健康施策に係る事業全般を理解し、その効果的な実施に対して責任を持つ。
	専門技術の到達レベル	・基本的な事例への対応を主体的に行う。 ・地域活動を通して地域特性や地域資源を把握し、地域の人々の健康課題を明らかにする。	・複雑な事例への対応を必要に応じて指導を受けて実施する。 ・担当地域の健康課題の優先度を判断し、地域の人々の主体性を尊重した解決策を立案する。	・複雑な事例に対して自立して対応する。 ・健康課題を明確にし、チーム内で共有し、地域の人々と協働して事業計画を提案する。	・複雑な事例に対して、担当保健師等にスーパーバイズすることができる。 ・地域の潜在的な健康課題を明確にし、施策に応じた事業化を行う。	・組織横断的な連携を図りながら、複雑かつ緊急性の高い地域の健康課題に対して迅速に対応する。 ・健康課題解決のための施策を提案する。

保健師の活動領域		求められる能力	各レベルにおいて求められる能力				
1 対人支援活動	1-1. 個人及び家族への支援	・医学や公衆衛生看護学等の専門知識に基づき個人及び家族の健康と生活に関するアセスメントを行う能力 ・個人や家族の生活の多様性を踏まえ、あらゆる保健活動の場面を活用して個人及び家族の主体性を尊重し、課題解決のための支援及び予防的支援を行う能力 ・必要な資源を導入及び調整し、効果的かつ効率的な個人及び家族への支援を行う能力	・個人及び家族の健康と生活について分析し健康課題解決のための支援計画を立案できる ・個人及び家族の多様性や主体性を尊重した支援を指導を受けながら実践できる ・支援に必要な資源を把握できる。	・複雑な事例の支援を必要に応じて、指導を受けて実施できる。 ・対象の主体性を踏まえ、支援に必要な資源を指導を受けて導入及び調整できる。	・複雑な事例のアセスメントを行い、支援を実践できる。 ・支援に必要な資源を適切に導入及び調整できる。	・複雑な事例の潜在的な健康課題を把握し、予防に係る支援を実践できる。 ・健康課題に予防的に介入できる。	・複雑かつ緊急性の高い健康課題を迅速に明確化し、必要な資源を調整し、効果的な支援を実践できる。
	1-2. 集団への支援	・集団の特性を把握し、グループダイナミクスを活用し、集団及び地域の健康度を高める能力	・集団の特性を把握し、指導を受けながら支援できる。	・集団のグループダイナミクスを活用して、特性に応じた支援計画を企画し、自立して支援できる。	・集団への支援を通して、地域の健康課題を明確化することができる。	・集団への支援を通して、地域の課題解決に向けた事業計画を立案できる。	・集団への支援を通して立案した事業により、住民による地域の健康課題の解決を支援することができる。
2 地域支援活動	2-1. 地域診断・地区活動	・地域の健康課題や地域資源を明確化し、地域組織や関係機関と協働して課題解決する能力	・指導を受けながら、担当地区の情報を収集・分析し、健康課題を明確化できる。	・担当地区の情報を分析し、健康課題の明確化と優先性の判断ができる。	・地域診断や地区活動で明らかになった課題を事業計画立案に活用できる。	・地域に潜在する健康課題を把握し、リスクの低減や予防策を計画し実践できる。	・地域診断や地区活動で明らかになった課題を施策立案に活用できる。
	2-2. 地域組織活動	・地域の特性を理解し住民と協働して組織化・ネットワーク化を促す能力 ・地域組織を育成し、ネットワーク化し協働する能力	・地域特性を理解し、住民と共に活動できる。 ・多様な地域組織の役割や関係性について把握できる。	・多様な住民ニーズを把握しながら、地域組織と共に活動できる。	・住民と共に活動しながら、住民ニーズに応じた組織化が提案できる。	・住民ニーズに応じた組織化を自立してできる。関係機関と協働し、必要に応じて新たな資源やネットワークの立ち上げを検討することができる。	・多様な住民組織のネットワークを立ち上げ、地域組織の育成を行うことができる。
	2-3. ケアシステムの構築	・健康なまちづくりを推進するため保健、医療、福祉、介護等の各種サービスの総合的な調整を行う能力 ・住民、学校、企業ほか、地域の関係機関と協働し連携を図り、地域特性に応じたケアシステムを構築する能力	・担当地区の各種サービスとその関係性を理解し、指導を受けながら担当事例に必要なサービスを活用できる。	・担当地区や担当事例への対応を通して必要なサービスの調整ができる。	・地域の健康課題や地域特性に基づき、関係機関と協働し、地域ケアシステムの改善・強化について検討できる。	・各種サービスの円滑な連携のために必要な調整ができる。 ・地域の健康課題や特性に応じたケアシステムについて検討し提案することができる。	・保健福祉政策に基づき、地域特性に応じたケアシステムの構築に係る施策化ができる。

保健師の活動領域		求められる能力	各レベルにおいて求められる能力				
3 事業化・活動の ための 活動	3-1. 事業化・施策化	<ul style="list-style-type: none"> 保健医療福祉施策を理解し、事業を企画立案し、予算を確保できる能力 地域の健康課題を解決するため、自組織のビジョンを踏まえた保健医療福祉施策を提案する能力 	<ul style="list-style-type: none"> 所属自治体の施策体系や財政のしくみについて理解できる。 担当事業の法的根拠や関連政策について理解し事業を実施できる。 	<ul style="list-style-type: none"> 担当地域の健康課題を把握し、施策と事業との関連性について理解したうえで、事業計画立案に参画することができる。 担当事業の進捗管理ができる。 	<ul style="list-style-type: none"> 係内の事業の成果や評価等をまとめ、組織内で共有することができる。 地域の健康課題を明らかにし、評価に基づく事業の見直しや新規事業計画を提案できる。 	<ul style="list-style-type: none"> 保健医療福祉計画に基づいた事業計画を立案し、事業や予算の必要性について上司や予算担当者に説明できる。 	<ul style="list-style-type: none"> 地域の健康課題を解決するための自組織のビジョンを踏まえた施策を各種保健医療福祉計画策定時に提案できる。
	4 健康危機管理に関する活動	4-1. 健康危機管理の体制整備	<ul style="list-style-type: none"> 平時において、地域の健康課題及び関連法規や自組織内の健康危機管理計画等に基づき、地域の健康危機*の低減策を講じる能力 *災害、医薬品、食中毒、感染症、飲料水その他何らかの原因により生じる地域住民の生命、健康の安全を脅かす事態 	<ul style="list-style-type: none"> 関係法規や健康危機管理計画及び対応マニュアルを理解できる。 健康危機に備えた住民教育を指導を受けながら行うことができる。 	<ul style="list-style-type: none"> 健康危機対応マニュアルに基づき、予防活動を行うことができる。 	<ul style="list-style-type: none"> 地域特性を踏まえ健康危機の低減のための事業を提案できる。 	<ul style="list-style-type: none"> 地域特性に応じた健康危機の予防活動を評価し、見直しや新規事業を立案できる。
	4-2. 健康危機発生時の対応	<ul style="list-style-type: none"> 健康危機発生時に、組織内外の関係者と連携し、住民の健康被害を回避し、必要な対応を迅速に判断し実践する能力 	<ul style="list-style-type: none"> 健康危機発生後、必要な対応を指導者の指示のもと実施できる。 現状を把握し、情報を整理し、上司に報告する事ができる。 	<ul style="list-style-type: none"> 発生要因を分析し、二次的健康被害を予測し予防するための活動を主体的に実施できる。 	<ul style="list-style-type: none"> 必要な情報を整理し組織内外の関係者へ共有できる。 変化する状況を分析し、二次的健康被害を予測し、予防活動を計画、実施できる。 	<ul style="list-style-type: none"> 健康被害を予測し、回避するための対応方法について、変化する状況を踏まえて、見直しができる。 組織内の関連部署と連携、調整できる。 	<ul style="list-style-type: none"> 有事に起こる複雑な状況に、組織の代表者を補佐し、関係者と連携し対応できる。
5 管理的活動	5-1. PDCAサイクルに基づく事業・施策評価	<ul style="list-style-type: none"> 所属部署内外の関係者とともに、事業評価及び施策評価、保健活動の効果検証を行う能力 評価結果等の根拠に基づき事業及び施策の必要な見直しを行う能力 	<ul style="list-style-type: none"> PDCAサイクルに基づく事業評価方法を理解できる。 担当する事例に係る評価結果に基づき支援方法の見直しができる。 	<ul style="list-style-type: none"> 所属係内のメンバーと共に担当事業の評価及び見直しを主体的に実施できる。 	<ul style="list-style-type: none"> 所属係内で事業評価が適切に実施できるよう後輩保健師を指導できる。 事業計画の立案時に評価指標を適切に設定できる。 	<ul style="list-style-type: none"> 所属部署内外の関係者とともに事業評価を行い、事業の見直しや新規事業の計画を提案できる。 	<ul style="list-style-type: none"> 評価に基づき保健活動の効果を検証し、施策の見直しについて提案できる。 施策立案時に評価指標を適切に設定できる。
	5-2. 情報管理	<ul style="list-style-type: none"> 組織内外の保健活動に係る情報を適切に保管、開示、保護する能力 	<ul style="list-style-type: none"> 組織における情報管理に係る基本指針を理解し、業務に係る文書等を適切に管理できる。 保健活動上知り得た個人情報適切に取り扱うことができる。 業務の記録を適切に行い関係者への情報伝達ができる。 	<ul style="list-style-type: none"> 保健活動に係る情報の取扱いが適切に行われているか、自主的に確認できる。 	<ul style="list-style-type: none"> 所属係内の保健師が規則を遵守して保健活動に係る情報を管理するよう指導できる。 	<ul style="list-style-type: none"> 保健活動に係る情報管理上の不則の事態が発生した際に、所属部署内で主導して対応できる。 	<ul style="list-style-type: none"> 保健活動の情報管理に係る規則の遵守状況を評価し、マニュアル等の見直しを提案できる。
	5-3. 人材育成	<ul style="list-style-type: none"> 組織の人材育成方針を理解し、保健師の人材育成計画を作成する能力 継続的に自己研鑽するとともに、後輩を指導・育成する能力 	<ul style="list-style-type: none"> 組織の人材育成方針及び保健師の人材育成計画を理解できる。 自己の成長を振り返り、次の成長につなげることができる。 	<ul style="list-style-type: none"> 自己のキャリア形成ビジョンを持ち、積極的に自己研鑽できる。 	<ul style="list-style-type: none"> 後輩保健師の指導を通して人材育成上の課題を抽出し、見直し案を提示できる。 	<ul style="list-style-type: none"> 保健師の研修事業を企画し、実施・評価できる。 	<ul style="list-style-type: none"> 組織の人材育成方針に沿った保健師の人材育成計画を作成できる。
6. 保健師の活動基盤		<ul style="list-style-type: none"> 根拠に基づいた保健師の活動を実践する能力 	<ul style="list-style-type: none"> 根拠に基づく保健活動を実施するため、実施した保健活動の記録を適切に行うことができる。 	<ul style="list-style-type: none"> 指導を受けながら研究的手法を用いて事業の評価ができる。 	<ul style="list-style-type: none"> 研究的手法を用いた事業評価ができる。 	<ul style="list-style-type: none"> 地域診断などにおいて研究的手法を用いて分析し、根拠に基づき保健事業を計画できる。 	<ul style="list-style-type: none"> 根拠に基づき、質の高い保健事業を提案し、その効果を検証できる。
		<ul style="list-style-type: none"> 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 	保健師の活動の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できる				

自治体保健師の標準的なキャリアラダー（管理職保健師に向けた能力に係るキャリアラダー）

		キャリアレベル				
		B-1 (係長級への準備段階)	B-2 (係長級)	B-3 (課長級)	B-4 (部局長級)	
保健師の活動領域		求められる能力				
管理的活動	1. 政策策定と評価	<ul style="list-style-type: none"> 国の動向や自組織の方針を理解し、担当部署に係る活動方針のビジョンを示し、必要に応じた見直しを行う能力 自治体を代表して外部機関の上位者との調整や交渉を行う能力 	<ul style="list-style-type: none"> 事業や施策の評価を踏まえ、係長に保健医療福祉政策に係る提案ができる。 	<ul style="list-style-type: none"> 住民の健康課題等に基づく事業化、施策化及び事業評価に基づく見直しができる。 	<ul style="list-style-type: none"> 保健医療福祉に係る国の動向や組織の方針、施策の評価を踏まえ、組織の政策ビジョンに係る提言ができる。 	<ul style="list-style-type: none"> 保健医療福祉政策に係る必要な計画や法制度整備について組織内で提言し、実現に向け組織の意志決定者及び関係機関にはたらきかけることができる。
	2. 危機管理	<ul style="list-style-type: none"> 危機等の発生時に組織の管理者として迅速な判断を行い組織内外の調整を行う能力 危機を回避するための予防的措置が行われるよう管理する能力 	<ul style="list-style-type: none"> 危機管理に係る組織内外の関係を把握し、有事に備えた関係性の構築ができる。 有事にマニュアルに沿って行動し、係長を補佐する。 	<ul style="list-style-type: none"> 係員が危機管理マニュアルに沿って行動できるよう訓練等を企画できる。 有事に組織内の人員や業務の調整を行い、課長の補佐や部下への指示ができる。 	<ul style="list-style-type: none"> 課員が危機管理マニュアルに沿って行動できるよう各係長級に対し、訓練等の実施を指導できる。 有事に、組織の対応方針に基づき、組織内の人的物的資源等の調整や管理ができる。 	<ul style="list-style-type: none"> 危機管理に必要な計画・マニュアル・内規等の整備を組織に提言し、具現化することができる。 有事に、行政の保健医療福祉組織を代表して、関係機関の代表者と連携し、部局を統括して対応できる。
	3. 人事管理	<ul style="list-style-type: none"> 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・人事異動を提言する能力 	<ul style="list-style-type: none"> 組織の人材育成方針と保健師の人材育成方針を踏まえて、主体的に資質向上に取り組むことができる。 係内の業務内容と量を勘案し、人材配置について係長に提案できる。 	<ul style="list-style-type: none"> 係内職員の能力・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。 係内の業務内容と量を勘案し、人材配置について課長に提案できる。 	<ul style="list-style-type: none"> 専門職の人材育成計画を策定するため関係者が協働し検討できる場を設置し運営できる。 関係課長と連携し、保健師の業務範囲等を踏まえ保健師必要数について人事部門を含め組織内で提案できる。 	<ul style="list-style-type: none"> 組織目標・計画を踏まえて、保健師採用計画・配置基準・人事異動を提言できる。

出典 平成28年「保健師に係る研修のあり方等に関する検討会報告書」 <https://www.mhlw.go.jp/stf/shingi2/0000119166.html>

効果的・効率的な保健活動の展開に関する留意点（統括保健師対象）

※保健活動は、保健師だけで行うものではなく、組織内の様々な職種や地域の関係者、関係機関とともに推進していくものであることを前提とする。

大項目	中項目	小項目
1. 円滑な保健活動を推進するために統括的な管理・調整をする	1) 自治体として重点的に取り組むべき課題を明確化する	① 自治体の保健活動全体の課題を明確化する
		② 統括保健師として現場の課題を把握する
		③ 課題を明確化するための組織横断的な会議を設定する
		④ 分散配置の保健師を通じ各分野の保健施策実施上の課題を吸い上げる
		⑤ 保健師の専門的機能を活用し、課題分析や保健活動の方向性を検討する
		⑥ 地域診断のための組織横断的な体制整備を行う
		⑦ 組織横断的にデータを統合し活用する
	2) 自治体の総合的な計画策定に参画するとともに、計画策定において組織横断的な調整をする	① 統括保健師として参画すべき会議を整理する
		② 保健師が計画策定に参画できるように働きかける
		③ 保健活動の推進のために計画に位置づける
		④ 計画策定において関係部署との連携・調整を推進する
		⑤ 計画策定に現場の意見を反映する
	3) 課題解決のために必要な仕組みづくりを行い、保健活動を推進する	① 課題解決のために公式・非公式な場で意見を述べ、調整をする
		② 組織横断的な会議に参加し保健活動の調整をする
		③ 課題解決のための場を設定・活用する
		④ 会議体の効果的な人選を支援する
		⑤ 保健活動に関する保健師間の意見調整や情報共有をする
		⑥ 保健分野に関連する事業実施について他部署・他組織との調整をする
		⑦ 管理的立場の保健師で保健活動の優先順位を検討する
	4) 保健施策の実現及び保健活動の質の担保のため戦略的に人員を確保する	① 人員配置の最適化（適材適所）のために、条例上の定数や保健師1人あたりの受け持ち人口から想定される必要数等を考慮し、他部署の管理職や人事担当部局と調整する
		② 将来を見据えて計画的な保健師の人員確保を行うために人事担当部局と方向性を確認する
		③ 育児休業・産前産後休暇代替の人員配置ができるように人事担当部局に要望する
		④ 人員確保のための情報収集（他自治体の状況、業務量）を行い、都道府県からの支援も活用し、インターンシップ、説明会やリーフレットの作成等、人材確保のための戦略を立てる
		⑤ 保健活動を共に行う他職種の採用や活用についても検討し、保健施策を推進するための人材の充実につなげる
		⑥ 保健師退職者の活用を図る、採用面接方法を工夫する等、保健師職員の質の確保の取組を行う
	5) 保健活動推進のため、保健師として専門的能力を発揮できるよう行政的な観点から助言を行う	① 計画策定について検討会で取り上げる議題や資料作成、住民や他職種の意見の吸い上げ方等を指導・助言する
		② 予算編成や予算要求について指導・助言する
		③ 中長期的な視点を持って保健活動を行うように助言する
④ 課題の多い検討会选择して参加し、助言する		
⑤ 委託事業や補助事業を含めた保健活動について相談・情報提供をする		
⑥ 部下の企画能力やプレゼンテーション能力の向上に向けた助言をする		
6) 保健活動全体の評価を行い、成果を明確化する	① 保健活動の進捗管理、評価を中心的に進める	
	② 保健活動の評価のために外部組織と連携する	
	③ 保健活動の成果を見える化し、組織内外へアピールをする	
7) 職場でのパフォーマンス向上のための職場環境づくりを行う	① 保健師間で顔の見える関係づくりを行い、離職防止に取り組む	
	② 分散配置されている保健師への相談助言をする	
	③ フレックスタイムの推進や休暇を取得しやすい職場環境を整える	

大項目	中項目	小項目
2. 人材育成の課題を明確化し、課題を踏まえて人材育成を推進する	1) 統括保健師として人材育成に関与する体制を整える	① プリセプターやラインの管理職に統括保健師が人材育成に関与することについて了承を得る
		② 保健師活動指針やキャリアラダーを活用し、専門能力の評価を行う
		③ 保健活動を共に行う他職種の人材育成に関与する
	2) 人材育成上の課題を明確化する	① 階層別、分野別の人材育成上の課題を明確化する
		② 年齢構成と就業経験から課題を把握する
		③ 専門能力や行政能力の人材育成上の課題を明確化する
		④ 人材育成に関する組織上の課題を明確化する
		⑤ 人材育成に関する国の動向を把握する
	3) 人材育成ガイドラインの作成又は見直しをし、活用する	① 国等の動きを把握し、大学等の協力も得て人材育成ガイドラインを作成し、必要に応じて見直しをする
		② 人材育成ガイドラインが活用されるように組織上の課題を明確化する
		③ 人材育成ガイドラインの作成・見直しについては、効果的な人選を行い、所属長等の関係者に情報提供しながら進める
		④ 作成した人材育成ガイドラインについて管理職や保健師に周知し、人材育成のための会議体を設置する等、推進体制づくりを進める
		⑤ キャリアパス、キャリアラダーの作成を検討する
	4) 人材育成のための研修を企画・実施する	① 人材育成に関する予算を確保する
		② 階層別、分野別の研修を企画・実施する
		③ 新任期等の離職防止のための人材育成体制を構築する
		④ 新任期のプリセプターを支援する等OJTを実施する体制を整える
		⑤ 大学と連携して人材育成に取り組む
	5) 計画的な研修受講やOff-JTを支援する	① 将来の人事計画を踏まえて研修受講できるように支援する
		② 研修に参加しやすい職場環境を整備する
		③ 研修が業務の一環として行えるよう位置づけや内容を整理し、多くの保健師が参加できるようにする
		④ 分散配置されている保健師も研修に参加できるように支援する
		⑤ 階層別研修の調整や研修履歴の管理を行う
		⑥ 学会や大学との共同研究を人材育成に活用する
	6) 効果的な人材育成のためのジョブローテーションを計画・実施する	① ジョブローテーションに関する組織の方向性を理解する
		② 人事担当部にジョブローテーションについて説明し、相談する
		③ 円滑にジョブローテーションを行うための基準を明確化する
		④ 個々の保健師についてジョブローテーションの状況を把握する
		⑤ 所属長の意向を把握し、ジョブローテーションの方針を検討する
		⑥ 様々な部署を経験できるようにジョブローテーションを調整する
⑦ 国や都道府県との人事交流を人材育成に活用する		
7) 人材育成について都道府県から支援を求める	① 国・都道府県の研修を人材育成に活用する	
	② 都道府県による統括保健師間の情報収集への支援を求める	
	③ 都道府県によるキャリアラダーに沿った研修の開催を求める	
	④ 都道府県に研修企画への支援を求める	

大項目	中項目	小項目	
3. 統括保健師の位置づけと役割が実施できる体制整備に自ら取り組む	1) 統括保健師の位置づけ・役割を明確化する	① 統括保健師を組織規程や事務分掌に位置づけるように働きかけを行い、組織内での統括保健師の役割を明確化する	
		② 人材育成ガイドラインに統括保健師の役割機能を明記する	
		③ 保健師間及び組織内で統括保健師の役割を共有する	
		④ 統括保健師の役割について庁内に周知する	
	2) 統括保健師の位置づけを組織的に検討できるようにする	① 統括保健師の位置づけと役割が発揮できる体制整備に取り組む	
		② 統括保健師の組織内の位置づけの向上を図る	
	3) 自治体外の統括保健師と連携する	① 情報交換のために自治体外の統括保健師と連携する	
	4) 次期統括保健師候補を育成する	① 統括を補佐する役割の保健師の組織内配置等、次期統括保健師の育成の仕組みを工夫する	
		② 統括保健師、次期統括保健師のあるべき姿と育成の仕組みと課題を検討する	
		③ 次期統括保健師の育成を視野に入れたジョブローテーションを行う	
	4. 災害発生時の統括保健師の役割を明確化し、発災に備えて当該自治体の体制整備に関与する	1) 災害時の統括保健師の役割を明確化する	① 平時から統括保健師の役割及び求められる判断、連携部署・関係機関を、防災計画や災害対応マニュアル等（業務継続計画を含む）に明記し確認する
			② 災害対策本部等における統括保健師の位置づけを組織内で共有する
③ 平時から災害時に備えて都道府県と相談体制を構築する			
④ 災害時の保健師応援派遣調整や、組織の派遣チーム調整に役割を果たす			
2) 発災に備えて体制整備を行う		① 発災に備えて対応マニュアルの作成を推進する	
		② 災害時対応が出来る人材育成に努める	
		③ 発災に備えて研修や訓練を企画する	

出典 平成30年度地域保健総合推進事業 「効果的・効率的な保健活動の展開および計画的な保健師の育成・確保について」 総合報告書
http://www.jpha.or.jp/sub/pdf/menu04_2_h30_01.pdf