

The background of the entire page is a repeating pattern of sunflowers in shades of yellow and green. The sunflowers have dark brown centers and bright yellow petals. The pattern is dense and covers the entire area.

島根県保健師
(県職員用)
人材育成計画

島根県健康福祉部
平成30年3月

あいさつ

県では、この度、島根県保健師（県職員用）人材育成計画を作成しました。

この計画は、島根県人材育成基本方針を基に、専門職である保健師として求められる能力がキャリアに応じて段階的に獲得できるよう、島根県版のキャリアパスやキャリアラダーを作成し、保健師及び関係者が共有しながら、人材育成に活用していくものです。

地域包括ケアシステムの構築に向けた動きが活発になってきている中で、県保健師に求められる役割は、地域特性に応じた、健康で暮らしやすいまちづくりであり、そのために、①市町村の課題を明確にし、市町村を積極的に支援し、市町村と協働した取り組み ②すべての県民が「住み慣れた地域でいつまでも安心して暮らせるシステム」を多職種、多機関、他課、他部局と連携し構築する取り組み ③広域的かつ地域に応じた課題を把握・分析し、将来を予測し、予防的対策の提案とこれを実現する取り組み ④地域特性に合った保健・医療・福祉・介護等の切れ目のないシステムづくり また、⑤健康危機管理へも迅速かつ的確な対応が可能となる体制づくりなど、従来の業務に加え、より幅広い分野で、多くの関係機関等と連携した活動を推進していく必要があります。また、これらをマネジメントする能力が求められています。

このように、常に新たな課題に対応し、住民への直接的な支援に加えて、「県民、関係機関、関係団体等と協働して、県民一人ひとりが健康で生き生きと豊かに暮らし続けることができる地域づくり」に対応できる保健師の育成を、この計画の中で目指しています。また、このように体系的な人材育成の体制をつくり上げることは、保健師の確保にもつながるものであると考えています。

この計画が、保健師のキャリア形成に有効に機能し、そして活用されるよう、組織全体として取り組みを充実していくとともに、保健師自身が仕事と生活を調和させつつ自己研鑽に励み、より一層島根の発展に貢献できるよう期待しております。

平成 30 年 3 月

島根県健康福祉部 部長 吉川敏彦

目 次

第1章 県保健師人材育成計画策定の趣旨

1. 県保健師人材育成計画策定の背景と必要性
2. 県保健師人材育成計画の目的と位置づけ
3. 県保健師人材育成計画の活用方法
4. 県保健師の現状と人材育成の取り組み

第2章 県保健師の人材育成の基本的な考え方

1. 県職員に求められるもの、県が目指す保健師像
2. 計画の特徴
3. 県保健師の活動の本質
4. 県保健師の各時期に期待される能力と役割

第3章 県保健師の人材育成の展開

1. キャリアパスの見える化
2. キャリアラダーの作成とその活用
3. キャリアラダーと連動した研修体系
4. PDCA サイクルを回し、共に育ち合う環境づくり
(現任教育支援体制の推進)
5. 十分に能力を発揮できるワークライフバランスの推進
6. 保健師自身の「意欲」を引き出すためのツール

資料

1. キャリアラダーを活用した日常活動を通じた能力獲得方法
2. 国・県の保健・医療行政の動向と県保健師の人材育成の変遷

第1章

県保健師人材育成計画策定の趣旨

1. 県保健師人材育成計画策定の背景と必要性

(1) 背景

保健師については、近年、地域保健を取り巻く状況が大きく変化してきたことから、「地域保健対策の推進に関する基本的指針」（平成6年厚生労働省告示第374号）が大幅に改正（平成24年7月）されるとともに、地域における保健師の保健活動の留意事項等を示した「地域における保健師の保健活動について（以下「保健師活動指針」という）」も内容が見直されました（平成25年4月厚生労働省健康局長通知）。その中で、自治体に所属する保健師は、保健、医療、福祉、介護等に関する最新の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獲得することが保健福祉施策の推進において重要であることが示されました。

また、「保健師に係る研修のあり方等に関する検討会最終取りまとめ（以下「研修のあり方検討最終報告」という。）」（平成28年3月厚生労働省健康局健康課事務連絡）において、①キャリアラダーの作成、②ジョブローテーションや研修と連動したキャリアパスの構築、③個別に着目した人材育成の推進について示した上で、県の人事評価制度や人材育成基本指針に沿った保健師の体系的な人材育成を図ることが求められました。

(2) 必要性

島根県では、「活力あるしまね」を築くために、職員一人ひとりの更なる意識改革、資質向上を図るため人材育成の方策を明らかにした島根県人材育成基本方針（以下「人材育成基本方針」という。）（平成19年12月島根県総務部人事課）を策定し組織的に人材育成を行っています。

島根県職員の保健師（以下「県保健師」という。）には、精神疾患患者・結核患者・難病患者・医療依存度の高い児への個別支援の他、保健・医療・福祉・介護の切れ目のない支援や住み慣れた地域で生活できるための多職種による連携システムの構築、保健・医療・福祉・介護分野において施策提言、高齢者だけでなく精神保健福祉分野、母子保健分野における地域包括ケアシステム

構築のための市町村支援、児童虐待防止のための体制整備、健康危機管理体制の整備など、求められる能力分野が拡大しています。そのため、これらの課題解決のための能力獲得の体制づくりが急がれます。

2 県保健師人材育成計画の目的と位置づけ

(1) 目的

本計画は、県保健師の人材育成を示すものです。

県保健師の専門性や組織人としての能力を高め、将来にわたって質の高い地域保健活動を展開していくために、人材育成の目標となる「島根県の目指すべき保健師像」を明らかにするとともに、そのための人材育成の方向性や取り組み、体制を示すものです。

(2) 計画の位置づけ

本計画は、保健師と保健・医療・福祉・介護行政に携わる関係者に共有されるとともに、組織の人材育成に位置づけられ、「人材育成基本方針」と整合性を持つものです。

県職員に求められる基本姿勢は、

- ① 県を取り巻く情勢や、県民の皆さんの声に敏感であること
- ② よく考え、よく議論し、創造すること
- ③ 何事にもチャレンジ精神をもって取り組むこと

(島根県人材育成基本方針)

本計画では、この「意欲」「姿勢」「能力」に加えて、保健師としての専門職に求められる能力を明確にしたものです。

また、「人材育成基本方針」は、意欲改革・資質向上に向けて、職員一人ひとりの自らを変えようとする「意欲」が基本となっています。

その取り組みポイントは

- ① 自発的な能力開発を推進
- ② 学習的な職場環境づくり
- ③ 十分に能力を発揮できる環境整備

(島根県人材育成基本方針)

県の取り組みのポイントと整合性をとりながら、県保健師の取り組みについては、第3章「県保健師の人材育成の展開」に記載をしています。

今後は、本計画に基づき県保健師の人材育成に取り組んでいきます。

(「島根県保健師人材育成ガイドライン(H26)」は、県内の県・市町村の保健師を対象としています。)

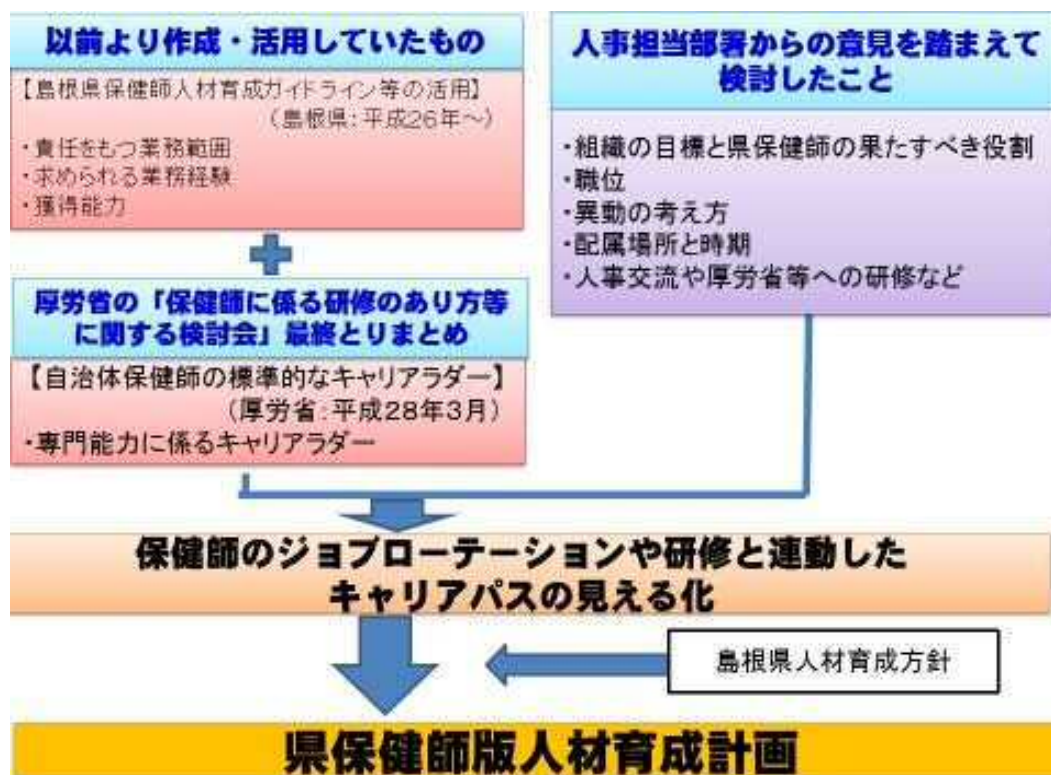


図1. 県保健師人材育成計画作成のプロセス

(参考)

島根県人材育成基本指針 (H19)

～島根県人材育成基本方針の骨子について～から抜粋～

県職員に求められるもの

◎職員の基本姿勢は、

- 県を取り巻く情勢や、県民の皆さんの声に敏感であること
- よく考え、よく議論し、創造すること
- 何事にもチャレンジ精神を持って取り組むこと

◎具体的には、

●意識・姿勢

- 県民志向 ○機動性・迅速性 ○責任感・積極性 ○改革姿勢・柔軟性
- 協調性・倫理観

●能力

- 知識・技術 ○理解判断力 ○応用企画力 ○コミュニケーション力
- 業務推進力(マネジメント力)

施策展開の基本

◎基本は

意識改革・資質向上に向けて、職員一人ひとりの自らを変えようとする「意欲」

◎取り組みのポイント

- ①自律的な能力開発を推進 … 「自らを知り、自ら実践」、「方向性の確認」
- ②学習的な職場環境づくり … 「育て・育てられる環境づくり」
- ③十分に能力を発揮できる環境整備 … 「健康管理」、「仕事と家庭の両立」

3 県保健師人材育成計画の活用方法

本計画は、保健師個人が自律性を高め、高度な専門能力を系統的に獲得していく際の目安とするとともに、県保健師の配置や採用計画、人事異動などの考え方を検討する際にも活用します。

更に、計画に明記した「キャリアラダー」と連動した研修をするために、活動領域のキャリアレベルを明確にしながら効果的な研修企画等に繋げていきます。

4. 県保健師の現状と人材育成の取り組み

(1) 県・市町村の保健師の現状

1) 県・市町村の保健師数の推移

島根県は、19市町村あり、保健所設置数は7か所です。平成29年4月末現在の県・市町村の保健師総数は、常勤保健師（再任用等は除く）は、365名であり、うち、県保健師83名、市町村保健師282名です。平成8年と比較すると県保健師は3名、市町村保健師は67名増加しています。



図2. 県・市町村保健師数の推移

県保健師を5歳階級別（平成28年）に年齢構成をみると、26歳～30歳、56歳以上が一番多く、36歳～45歳が少ない状況です。今後、数年間で56歳以上の保健師が退職するために、新たに保健師の採用を増やしており、新任期の保健師が増大しています。



図3. 県・市町村保健師の年齢階級別人数

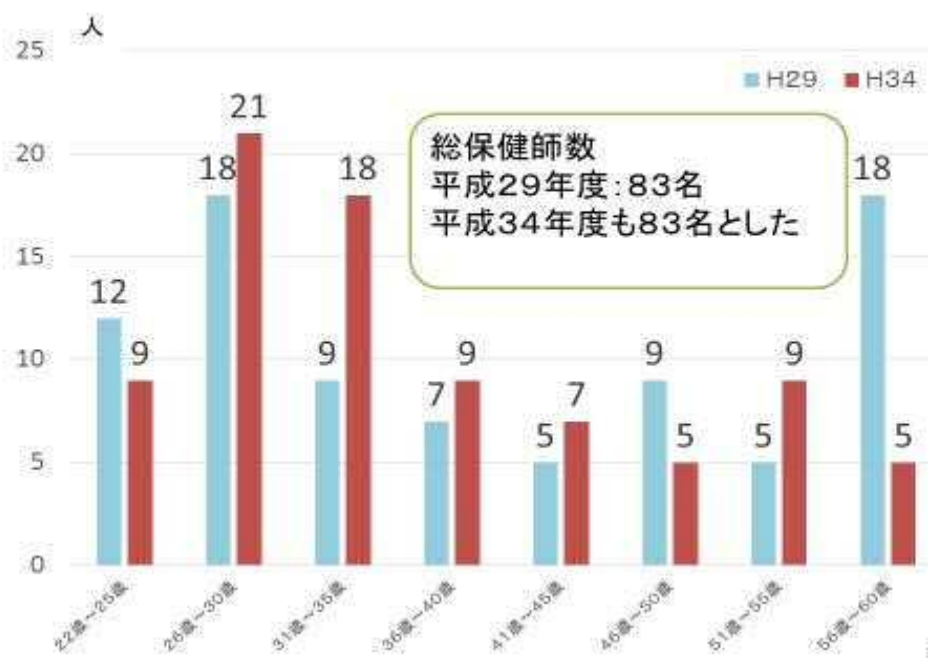


図4. 年齢階級別県保健師数の現状と平成34年度予測数の比較

2) 統括保健師の配置状況

統括保健師の配置は、県では本庁に1名（平成27年度～）、各保健所に1名の7名（平成29年度～）、全体で8名を配置しています。

保健所の統括保健師の職名については、人事異動の配置状況により変わります。

また、県内市町村では、平成29年5月1日現在、19市町村中10市町村（52.6%、全国:50%）の配置があり、全国平均より高い状況です。

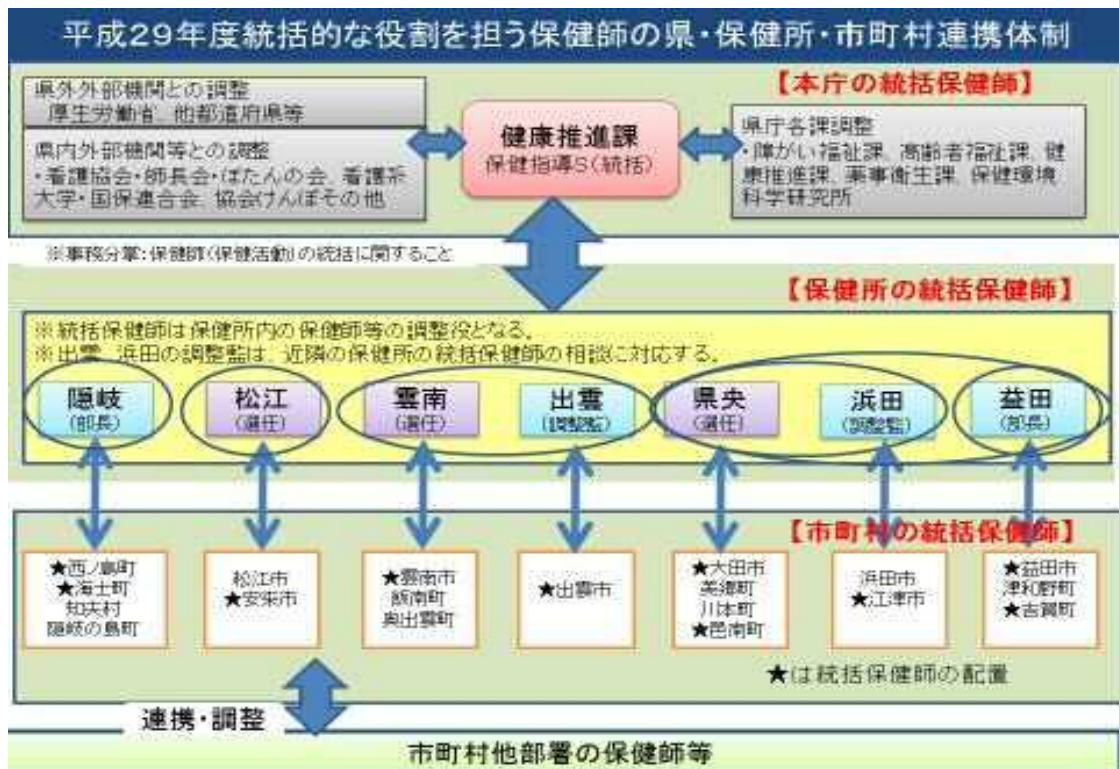


図5. 統括保健師の配置状況と連携体制（平成29年度版）

(2) 県保健師の人材育成の変遷

県では、団塊の世代の保健師の大量退職と新任保健師の増加、4年生看護大学の卒業生増加による卒後教育の充実の必要性から、平成18年12月に「新任時期の保健師支援プログラム」を作成しました。ここでは、家庭訪問等の個別支援から始まる地域づくり活動、教室やグループ支援から始まる地域づくり活動、地域づくり活動の展開方法とすべての活動が健康なまちづくりへつながる活動方法や視点を示し、新任期の研修をプログラム化して推進してきました。

中堅期・管理期の保健師については、各期の獲得能力とその評価指標が明確にされておらず、保健師自身が自らの成長を認識したり、職場内の人材育成に役立てるツールや計画的な研修体系が整っていない状況があったため、県・市町村の中堅期の保健師が中心となり、①目指す保健師像、②各期の保健師に期待される保健師の役割、あるべき中堅期・管理期の保健師像、③各期において獲得しておきたい保健師の能力と獲得時期とチェックリスト、④保健師のための気づきと学びのためのツールを盛り込んだ「島根県保健師人材育成ガイドライン～中堅期・管理期保健師の力量形成に向けて～」を平成26年2月に作成しました。

この間、県・市町村の保健師の各期における能力獲得状況調査や平成25年3月に厚生労働省から通知された「保健師活動指針」を踏まえて「島根県保健活動指針（案）」の検討など実施しました。

県では、①「健康なまちづくり」を目指した人材育成 ②ジョブローテーションを生かした人材育成 ③県庁・保健環境科学研究所・保健所・市町村・大学・保健師職能団体が協働した現任教育体制整備 ④県庁・保健所・市町村の育ちあい、協働 ⑤PDCAサイクルを回し、共に育ちあう環境づくり ⑥キャリアラダーと連動した研修をポイントに実施し、「新任時期の保健師支援プログラム」や「島根県保健師人材育成ガイドライン」等を活用しながら、「現任教育支援検討会」の場を活用し、研修企画をしています。



島根県保健師の人材育成におけるポイント

- (1) 「健康なまちづくり」を目指した人材育成
～みる、つなぐ、うごかす保健師の専門性～
- (2) ジョブローテーションを生かした人材育成
- (3) 県庁・保健環境科学研究所・保健所・市町村・大学・保健師職能団体が協働した現任教育体制整備
- (4) 県庁・保健所・市町村の育ち合い、協働
- (5) PDCAサイクルを回し、共に育ちあう環境づくり
- (6) キャリアラダーと連動した研修

島根県の人材育成の取組み 平成17年度以降抜粋

年度	H17	H18	H19	H20	H21	H22	H23	H24	H25	H26	H27	H28
人材育成方針の作成・運用	「新任時期の保健師支援プログラム」作成	「新任時期の保健師支援プログラム」運用									「新任時期の保健師支援プログラム」見直し	
県実施研修	新任保健師等研修(3年目まで・前修、後修)											
	保健活動企画研修(H18～H26)											
	地域ケアシステム構築研修(H26～)											
	保健師のみ											
保健師実施研修	本保健師専攻職の研修	地域保健専門職員研修(ゼロ予算事業)(H18～H26)										
		地域保健専門職員研修(予算化)(H27～)										
評価推進体制の整備	保健所・市町村現任教育支援連絡会(H19～)											
	現任教育支援検討会(H19～)											
	現任教育関係団体等情報交換会(H21～)											
業務別研修(母子保健・難病支援等)	健康関連データ活用研修(本庁:H22～H26)(保健研:H27～)											
	災害関連研修(不定期)											
中堅層・管理層研修会(H27～)	現任教育支援研修会(H24～H26)											

第2章

県保健師の人材育成の基本的な考え方

1 島根県が目指す保健師像

県保健師は、島根県総合発展計画で示されている「活力あるしまね：県民誰もが、生涯にわたり安心して生活を送ることができる社会を目指します」を実現するものです。

また、県保健師は、公衆衛生の基本理念を大切にしながら、時代の変化に的確に対応し、「県民・関係機関・関係団体等と協働して、県民一人ひとりが健康で生き生きと豊かに暮らし続けることができる地域づくり」を目指します。

すなわち、健康を広く捉えて、暮らしやすいまち・地域・しまねを作り上げることを目指しています。

今、まさに求められる県保健師の役割は、

- ① 地域特性に応じた健康で、暮らしやすいまちづくりを目指した活動の実施
- ② 市町村の課題を明確にし、市町村を積極的に支援し、市町村と協働した取り組み
- ③ 全ての県民に対して「地域で包括的にケアできるシステムづくり」を多職種、多機関、他課、他部局と連携した取り組みの実現
- ④ 広域的かつ地域に応じた課題を把握、分析し、将来を予測し、予防的対策の提案と実現
- ⑤ 地域特性に合った保健・医療・福祉・介護等の切れ目のないシステムづくり
- ⑥ 健康危機管理への迅速かつ的確な対応が可能となる体制づくり

これらを実現する能力としては、

県職員に求められる

- ① 知識・技術
- ② 理解判断力
- ③ 応用企画力
- ④ コミュニケーション力
- ⑤ 業務推進力（マネジメント力）

に加えて、保健師として必要な能力

- ① 保健師の本質となる「みる」「つなぐ」「動かす」能力
- ② 県の保健・福祉・医療・介護行政の中で政策の立案・遂行できる能力
- ③ キャリアラダーを踏まえた人材育成能力が求められている。

2 計画の特徴

本計画では、県保健師自身だけでなく他職種の方にもわかり易く、見える化し、①県保健師のキャリアラダー、②ジョブローテーションや研修と連動したキャリアパス、③保健師自身が自分の立ち位置や役割を自覚し、年代毎に求められる能力の獲得状況を振り返ることができるように様式等を工夫しました。

また、近年、保健師に求められる職場や役割が、変化をしていることから、毎年見直しバージョンアップを図っていきます。

3 保健師の活動の本質

保健師は、公衆衛生の基本理念を大切にしながら、時代の変化に的確に対応し、「県民・関係機関・関係団体等と協働して、県民一人ひとりが健康で生き生きと豊かに暮らし続けることができる地域づくり」を目指して活動していきます。

保健師の活動の基本は、「地域における保健師の活動に関する指針」（平成25年3月厚生労働省健康局長通知）の通りです。

- ① 地域診断に基づくPDCAサイクルの実施
- ② 個別課題から地域課題への視点及び活動の展開
- ③ 予防的介入
- ④ 地区活動に立脚した活動の強化
- ⑤ 地区担当制の推進
- ⑥ 地域特性に応じた健康なまちづくり
- ⑦ 部署横断的な保健活動の連携及び協働
- ⑧ 地域のケアシステムの構築
- ⑨ 各種保健医療福祉計画の策定及び実施
- ⑩ 人材育成

そして、県保健師には、

- ① 所属内の他職種と協働し、管内市町村及び多機関・多団体の協力を得て広域的な健康課題を把握し、その解決に取り組むこと
- ② 管内市町村と重層的に連携体制を構築しつつ、保健、医療、福祉、介護等の包括的なシステムの構築に努め、ソーシャルキャピタルを活用した健康づくりの推進を図ること
- ③ 市町村に対しては、広域的及び専門的な立場から、技術的な助言、支援及び連絡調整を積極的に行うこと

が、求められています。

そして、県保健師としては

- ① 実態把握及び健康課題の明確化
- ② 保健医療福祉計画作成及び施策化
- ③ 保健サービス等の提供
- ④ 連携及び調整
- ⑤ 研修
- ⑥ 評価

以上を実施する必要があります。

これらを受けて、県では、以下の体制づくりを強化します。

保健活動の目指すところは

1. 地域特性に応じた健康なまちづくり
2. 地域包括ケアシステムの構築の推進

保健活動の本質

1. 地域を「みる」「つなぐ」「動かす」
2. 予防的介入
3. 地区活動に立脚した活動

施策化、事業化のために

1. 保健活動の見える化
2. 各種保健医療計画の策定への参画

保健活動の方法

1. 地域診断に基づくPDCAサイクルの実施
2. 個別課題から地域課題への視点及び地域活動の展開の重視

基盤整備

1. 地区担当制の推進
2. 市町村と保健所の協働した取り組みの強化
3. 組織相談的な保健活動の連携及び協働
4. 人材確保と育成の強化

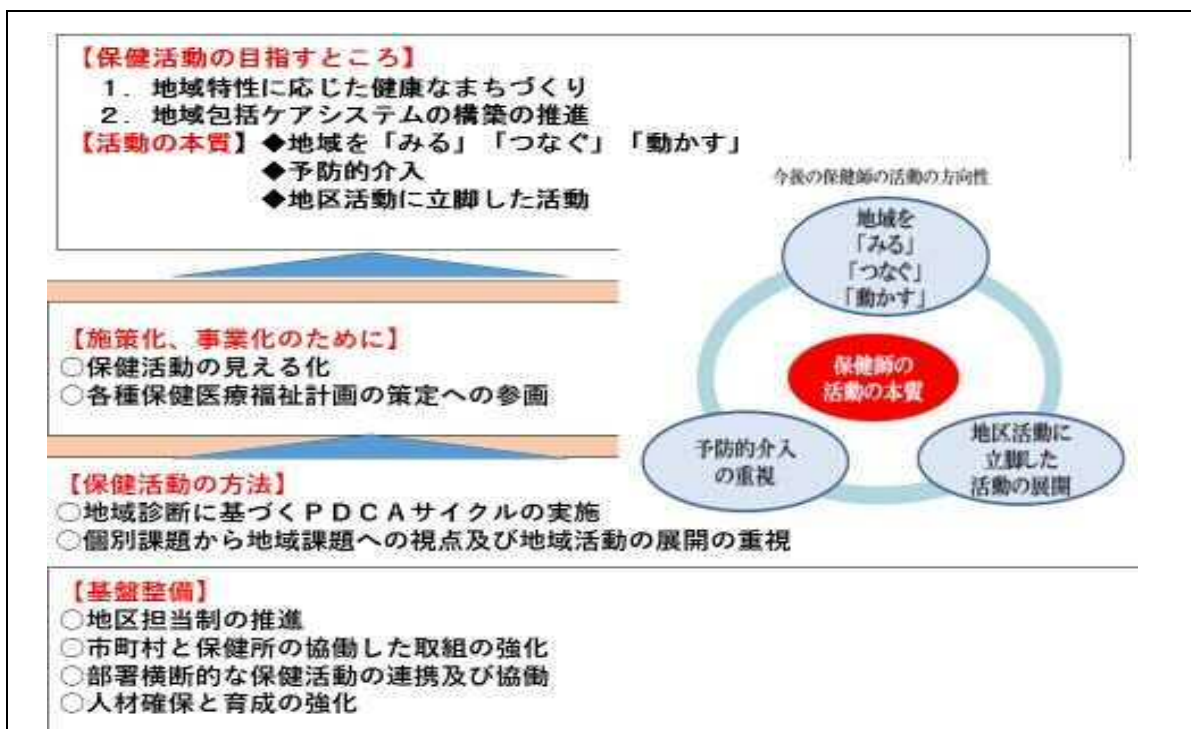


図6. 県保健師活動の考え方（厚労省「地域における保健師の活動について」から）

4 保健師の各時期に期待される役割

新任期から管理期、統括保健師までの各期の保健師とは、どのような保健師か、期待される役割は何かを次のとおり示します。（島根県保健師人材育成ガイドラン平成26年度一部改編）

1) 新任期（経験年数1年目～3年目）

個人・家族への責任ある対応ができる保健師

新任期は、職場に適応し、保健師としてのアイデンティティを確立する時期です。社会人としての常識を備え、保健師という専門職であり、行政に所属しているという自覚をもち、自分が保健師としてどのような仕事をしていくのか、先輩保健師をみて、自己研鑽しながら積極的に学び、育つ時期です。

新任期前半では、プリセプターや指導者、新任保健師育成トレーナー等の指導と見守りの中で、担当する分野における個人・家族への対応ができることが求められます。地域についての捉え方は、個人や家族への支援をする中で、社会資源としての捉えができるようにすることが必要です。

新任期後半では、担当業務や関連する業務等の経験を通し、基本的な事例への対応や基本的な保健事業の運営を自立して遂行できることが必要です。

次のステップである中堅期までに、個人や家族に対して責任ある対応ができる保健師として、基礎的専門能力を身につけておくことが必要です。

新任期だからこそできる、様々な場面に積極的に顔を出し、人を知り、地域を知ろうとする主体的な姿勢が必要です。

2) 中堅前期（概ね：経験年数4年目～33歳程度）

地域・集団を視野に入れた組織的対応が実施できる一人前の保健師

中堅前期は、新任期を卒業し保健師として一人前になる時期です。収集した情報の取捨選択も的確に射て行えるようになり、的確なアセスメントによる確実な支援へと結びつける必要があります。

複雑困難な事例にも対応できる力をつけ、地域保健全体のアセスメントや対策としての事業の新たな企画ができる必要があります。担当業務の進行管理や

プリセプターとして後輩やスタッフへの教育的な対応の経験を積み重ねることで、集団・地域を視野に入れた組織的対応が実施できる能力を獲得していく必要があります。

この時期には、保健師として何を大切に考え、どのような視点をもって保健活動をするべきかという保健師の本質（基礎）を確固たるものにする重要な時期です。仕事の内容や進め方なども熟知できることから、フットワーク軽く活動する中で、「これが保健師の醍醐味！」を掴むことが必要です。その一方で、個人としては、妊娠や出産、育児等を経験することも多い時期であり、これらの貴重な生活体験を仕事に活かしていくことも大切です。

次の中堅後期に、ステップアップするため、集団的あるいはチームとして組織内外の住民や関係者と協働できる力量をつけておくことが必要です。

3) 中堅後期（概ね 34 歳～40 歳程度）

職場の中でリーダーシップを発揮した活動の推進と評価ができる保健師

中堅後期は、所属全体の軸であり、後輩への指導や助言ができ、自分の活動にも根拠を見出し、自信がもてる時期です。

職場では中心的存在となり、いろいろな活動や業務を創造的に実践することが期待されます。地域の健康課題を明らかにし、担当保健分野の事業評価や施策化をし、リーダーシップを発揮した活動の推進、評価ができることが求められます。

また、後輩と先輩や上司をつなぐ役割をもち、地域全体のケアシステムの構築やマネジメントに大きく関与していきます。

この時期は、すべての期の中でもとても重要な役割と働きを持っていると言えます。自分の活動に自信をもち、時代の変化に的確に対応し、県民・関係機関・団体等と協働して、県民一人ひとりが地域でいきいきと豊かに暮らし続けることができる地域づくりができる保健師となるために、自己啓発も含め、新しい情報を取り入れながら、業務や活動を創造的かつ発展的に捉えて取り組むことが必要です。

次のステップであるプレ管理期や管理期にむけて、管内や県全体を視野に入れ、資源や制度を創出する政策的な対応ができる力量をつけておくことも必要です。

4) プレ管理期（企画員：概ね 41 歳～ 係長、副課長）

経験豊富なベテラン保健師として、スーパーバイズできる保健師

企画員以上は、プレ管理期として、これまでの経験を踏まえ、後輩や同僚からの相談事例に対しスーパーバイズできるようになります。

また、課長の補佐役、サポート役としての役割が期待されます。様々な課題が生じた場合でも冷静に、自分が管理期保健師ならどう判断するかという次期管理期保健師としての視点や自覚をもち業務を遂行することが必要です。

専門職としてのビジョンをもち、後輩保健師に指示を出します。業務の進行管理なども含め、職場全体や地域全体をみていくこと、目の前の事象だけでなく、中・長期的に物事を捉え判断する広い視野や客観的に捉える能力も求められます。

地域住民の健康に目を向けた思考を定着させ、その経験値の中からベストプラクティスを後輩に教え伝えられるように発信することが重要です。

次のステップである管理期にむけて、国や他の自治体、他部署を視野に入れて、調整や資源・制度を創出する政策的対応ができる力量をつけておくことも必要です。

また、係長や副課長となり、課内のマネジメントを経験し、次は課長になり課をマネジメントするという意識を高揚させる時期でもあります。

5) 管理期（保健所課長、グループリーダー、企画幹）

行政職としてもリーダーの保健師で、行政自治体における対応策のシステム化ができる保健師

管理期は、保健師という専門職でのベテランであるとともに求められるのはリーダーとしての役割です。また、行政の管理的立場でもあることを自覚する必要があります。

管理期の保健師が行う判断は、その場における最終的な判断となり得ることを認識し、できるだけ望ましい判断をするためにはどのような情報を部下からもらえばよいのかを吟味して、できる限りの確な判断ができるよう注意する必要があります。

部下からの相談に対し、総合的なスーパーバイズができ、地域保健医療計画の策定、政策評価やシステム開発など、広い視点で地域をマネジメントし、自治体における対応策をシステム化できる能力が求められます。

管理期は、部下を育てるという意識をもち、業務のぼらつきや進捗状況を踏まえた仕事の割り振りなど、職場内の調整も行えることが必要です。また、自分の部署だけを見ているのではなく、国や県の動向、市町村全体の方向性を踏まえて事業を統制していくことや、実施するべき事業や活動の意義を部下に解説するなど説明力も不可欠となります。

さらに、保健師のキャリアアップや人材育成、人材確保に力を注ぎ、部下の心身面の健康に対する配慮や産休や育休を取得した保健師への支援なども大切な業務です。

そして、この時期の保健師の重要な役割として、本庁や各保健所の統括保健師を支えていくことが必要です。

6) 管理職（調整監、統括保健指導監、総務保健部長、室長、本庁課長等）

管理職保健師：自組織を代表して、関係機関の代表者と連携し、自組織を統括して対応できる保健師

管理職の保健師は、国の動向や県の総合発展計画の方針に基づき、部署の活動方針のビジョンを示し、所属として目標達成を目指すことができる能力が必要です。また、組織を代表して外部機関の上位者との調整や交渉を行うことができることが求められます。このほか、危機管理、人事管理、行政組織管理においても、組織の特性を把握し、組織内の調整を、的確かつ迅速な指示をすることができる必要があります。

このような能力は、その年齢になってできるものではありません。新任期から組織的に育成するとともに、各自が自覚し将来像を描きながら自己研鑽することが重要です。

7) 統括保健師

(保健指導スタッフ：統括保健指導監または、調整監、保健所統括保健師)

統括保健師：県・市町村で働く保健師を統括できるリーダー保健師
地域全体の健康水準の向上を図ることができる環境・体制を整える保健師

統括保健師は、健康福祉部内の様々な部署に配置されている保健師を専門的側面から組織横断的に調整・支援し、県全体の健康水準の向上を図ることができる環境・体制を整える保健師です。

そのためには、県や組織のビジョンを共有し、それを実現する保健師像を明確にすることで、それに沿った役割や機能を具体的に明示することが可能となります。

役割と機能は、地域の健康課題の明確化を図り、優先度判断や部署横断的な調整、保健師の人材育成や採用計画、専門職としての視点からの保健師配置等に関する意見具申等を積極的に行います。なお、人材育成や保健師配置等については、健康福祉部以外を含めたすべての県保健師について関与していきます。

このため、統括保健師は、健康推進課内に配置し、事務分掌に明記します。

なお、県保健師のみならず、市町村保健師を含めた県内の自治体で働く保健師すべて統括や保健活動全体を調整する役目があります。

また、保健所統括保健師は、所内の保健師活動の調整や人材育成、管内市町村統括保健師との連携体制づくりや管内市町村保健師の人材育成や人材確保に向けた相談・支援を行います。

統括保健師や管理職の保健師となって組織の役割、機能を発揮するためにも新任期からの段階的な人材育成が重要です。

統括保健師の配置と役割について

■統括保健師の役割、機能について

「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」

(H28.3.31 厚生労働省健康局健康課事務連絡)

- ・ 統括保健師は住民の健康課題の解決や地域全体の健康水準の向上を図る
- ・ 部署横断的な調整による地域の健康課題や優先度の明確化
- ・ 保健師の人材育成とその体制構築
- ・ 専門職の視点からの保健師配置や保健師確保についての意見具申
- ・ 健康危機管理に関する保健師活動の調整

■島根県における統括保健師の配置と役割について

【目標】本庁、全ての保健所、全ての市町村に統括保健師の配置を目指す。

1. 本庁統括保健師

【配置】健康推進課保健指導スタッフ

【役割】

- ・ 本庁内に配置される保健師に対する組織横断的な調整
- ・ 県、市町村で働く全ての保健師の取りまとめ役
- ・ 県、市町村保健師の人材育成体制構築と研修の実施及び人材確保
- ・ 県、市町村保健師の保健活動の向上にむけた指導、助言、統括
- ・ 国や他自治体、他の関係団体等保健師に関する窓口と総合調整
- ・ 健康危機管理に関する保健師活動の調整（保健指導に関する平常時からの準備、発災時の総合調整）

2. 保健所統括保健師

【配置】全保健所に1名配置

【役割】

- ・ 管内市町村の統括保健師との窓口、連絡体制づくり
- ・ 所内、管内市町村保健師の人材育成・確保に関する相談・助言
- ・ 保健所保健師のキャリアラダーの確認（年2回程度の個別面接の実施）
- ・ 圏域及び管内市町村の健康課題の明確化及び方向性を整理するための組織横断的な検討を行うための場づくり
- ・ 健康危機管理の保健活動における相談・助言

3. 広域統括

【配置】 保健所の統括保健師かつ管理職の保健師が近隣の保健所の支援を行えるように配置する。

【役割】

- ・ 必要に応じ、広域的な健康課題の明確化やその方向性を整理するための調整
- ・ 県東部、西部、隠岐地域における保健師の人材育成・確保に関する助言、支援

第3章

県保健師の人材育成の展開

県保健師を計画的に育成するために、

- 能力に応じた配属場所の考え方（ジョブローテーション）や研修方法と内容等を明らかにした「キャリアパス」を作成し
- 新任期から管理期までの各時期に獲得する能力（キャリアラダー）を明確にしました。

それを活用し、以下6点を重視して推進します。

- キャリアパスの見える化
- キャリアラダーの作成とその活用
- キャリアラダーに基づく研修体系の構築
- PDCAを回し、共に育ちあう現任教育体制の推進
- 十分に能力が発揮できるためのワークライフバランスの推進
- 保健師自身の意欲を引き出すためのツール

1. キャリアパスの見える化

キャリアパスとは、ある職位や職務に就任するために必要な一連の業務経験とその順序を示す、配置異動のルートです。県保健師のキャリアパスの作成に当たっては、保健師の意見だけでなく、人事部門や所長会等の意見を聞きながら、保健師がキャリアを積むことがイメージ化しやすく、他職種から見てもわかりやすい内容としました。【別紙1：島根県保健師のキャリアパス】

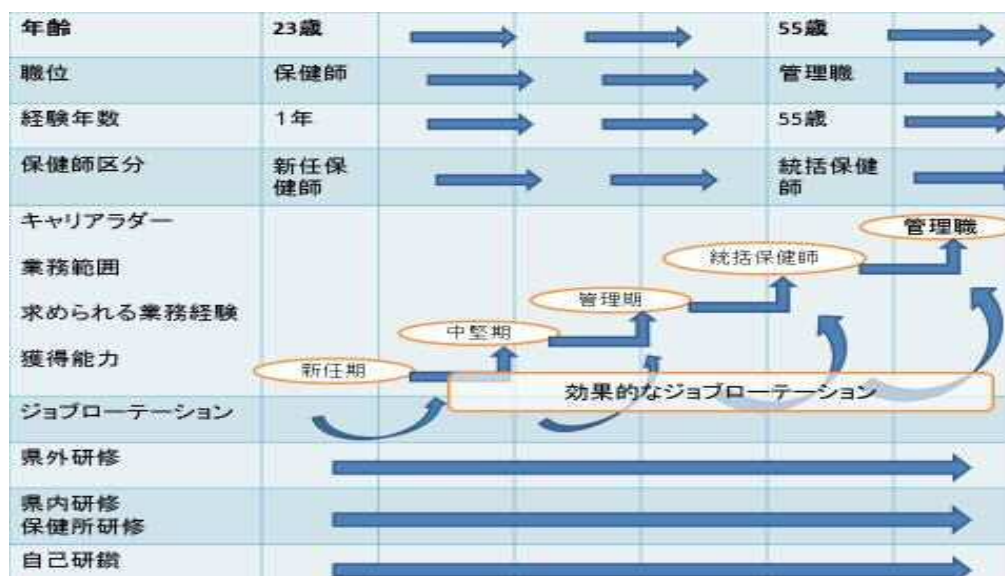


図7. 県保健師のキャリアパスのイメージ図

キャリアパスにより、各時期の保健師自身が現状を評価し、今後何をすべきか、自分の将来像を描くことができます。

また、県保健師のキャリアアップのイメージは図8のとおりです。

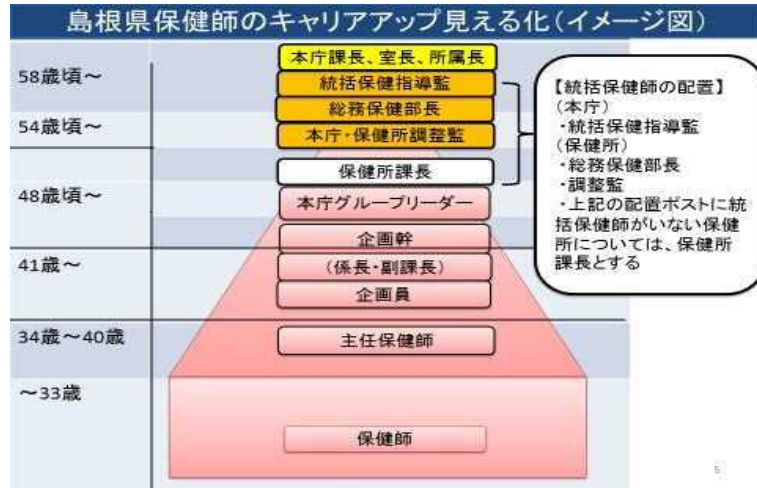


図8. 県保健師のキャリアアップのイメージ図と統括保健師の位置づけ

2 キャリアラダーの作成とその活用

(1) キャリアラダーの作成

県保健師の能力は、就職するまでの職務経験が多様化しているため、経験年数のみでは判断出来ない状況にあります。

このため、平成28年3月に国が示した「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）」を基に、県保健師として必要な能力の成長過程を段階別に整理した県版のキャリアラダーを作成し、【別紙2：島根県保健師のキャリアラダー】県保健師が必要な能力を段階的に獲得できることを目指しています。

また、合わせて、「キャリアラダー自己評価チェックシート（様式3）」、「キャリアラダー研修参加実績シート（様式4）」を作成し、保健師自らが成長できるように活用していきます。

さらに、キャリアラダーを日常活動で活用し、能力を獲得できる方法（例）を資料編（資料1）に記載し、保健所の日常活動で活用していきます。

活動領域	求められる能力	キャリアレベル(A-1 → A-5)			
対人支援	個人家族への支援				
	集団への支援				
地域支援活動	地域診断				A-5
	地域組織活動				
	ケアシステムの構築				
事業化・施策化	事業化・施策化			A-4	
健康危機管理	健康危機管理体制整備				
	健康危機管理発生時の対応		A-3		
管理的業務	PDCAサイクルに基づく評価				
	情報管理		A-2		
	組織・業務管理				
	人材育成、業務マネジメント				
保健師の活動基盤	根拠に基づいた活動	A-1			
	活動を倫理的に判断				
行政組織活動の基盤	県職員としての基盤				

図9. 県保健師のキャリアラダーイメージ（専門能力編）

保健師活動領域	求められる能力	キャリアレベル B-1(企画員) → B-4(管理職)			
政策策定と評価	活動方針のビジョンの提示と見直し				
	外部機関の上位者との調整や交渉				B-4
危機管理	危機事例発生時の迅速な判断と組織内外の調整				B-3
	危機回避のための予防的措置				
人事管理	担当部署内の全職員の能力・特性の把握と人材育成の仕組みづくり				B-2
	保健師採用計画・配置基準・人事異動案の作成		B-1		
行政、組織管理	自治体における対応策のシステム化する				

図10. 県保健師のキャリアラダーイメージ（管理能力編）

(2) キャリアラダーの活用

全ての保健師は、自らが「県保健師のキャリアラダー」に示されている能力を、担当地域の保健活動、担当業務の保健活動と照らし合わせて到達状況を確認するとともに（年2回：9月と3月）、同時にプリセプターや指導者、統括保健師と保健所での保健活動体制を勘案しながら到達状況を確認します。

本庁は、保健師全体の到達状況を把握し、研修や体制の検討に役立てます。

3. キャリアラダーと連動した研修体系

平成29年度から国のキャリアラダーを活用し、それに沿った研修を実施していますが、平成30年度からは県のキャリアラダーを活用した研修を実施します。【平成29年度版地域保健関係職員研修】

4. PDCA サイクルを回し、共に育ち合う現任教育体制の推進

保健師の人材育成において重要なことは、組織全体が人を育てるのに望ましい環境であり、成長を支援する体制であることです。人材育成は、個人の意欲や主体性があることで始めて可能となるため、自己啓発が基本にあります。各職場のOJT体制の充実強化が必要です。すなわち、一人ひとりの保健師が「育ちたい」という基本を持ちながら、「お互いが刺激しあい、ともに育ちあう」ことを意識し、職場の中で自分の役割を担っていくことが大切です。

このため、県では ①本庁・保健所・市町村の人材育成担当者の明確化と共有、②保健所単位の「保健所・市町村現任教育支援連絡会」の開催、③全県での「現任教育支援検討会」の開催、④看護協会や保健師長会、市町村保健活動協議会と連携した取り組み「保健師職能関係団体連絡会」の開催等を通じて、協働した人材育成体制を構築し、今後も充実させていきます。

また、保健所では、保健所・市町村統括保健師連絡会、全県では保健所統括保健師連絡会、市町村を含めた統括保健師連絡会（研修と同時実施等）を開催し、県・市町村保健師の保健活動の質の向上を図っていきます。

島根県保健師の人材育成のポイントと各機関の役割について

【県保健師の人材育成におけるポイント】

- ① 「健康なまちづくり」を目指した人材育成
- ② ジョブローテーションを生かした人材育成
- ③ 県庁・保健環境科学研究所・保健所・市町村・大学・保健師職能団体が協働した現任教育体制の整備
- ④ 県庁・保健所・市町村の育ちあい、協働した現任教育体制づくり
- ⑤ PDCA サイクルを回し、共に育ちあう環境づくり
- ⑥ キャリアラダーと連動した研修

【各機関の役割】

1 職場内で取り組むこと

- 個人が自己啓発・自己研鑽できる職場の雰囲気づくりと環境整備をする。
- 保健所、市町村等は職場内での教育を推進する。
 - ・ 新任時期の保健師支援プログラムや島根県保健師人材育成ガイドラインを活用する。
 - ・ 新任期については、「新任保健師指導計画書」、「新任保健師指導書」等を作成し、目標設定や自己評価・他者評価を定期的実施する。
 - ・ 年度末には、保健活動の振り返りや担当業務を通じた研究成果の発表などの機会を設ける。

2 保健所の役割

- 管内市町村が行う職場内研修を支援し、管内の保健師の人材育成を図る。
- 保健所及び市町村の保健師等を対象に、地域の特徴や課題を踏まえた研修を企画・実施・評価する。
- 管内市町村、保健所の保健師の研究成果等を他市町村にも波及させる。
- 管内市町村の現任教育体制を強化するため、管内の現任教育についての評価・検討の場を設ける。

3 保健環境科学研究所の役割

- 県が実施する研修について、企画・調整・助言・講師として協力する。
- 県の現任教育全般に関して、評価・分析をし、現任教育支援検討会等で提案をする。
- 研修に関して、現場や受講生、大学等関係機関との調整をする。

4 県庁の役割

島根県の保健師の人材育成の推進役であり、関係機関がそれぞれの役割を果たしながら一体となって人材育成が推進できるよう体制整備をする。

- 県全体の保健師の現任教育の評価・検討を行う。
- 県保健師の派遣研修の計画・調整を行う。
- 県全体で実施することで効果的な階層別研修を企画、実施する。
- 人材育成に関するプログラム等の評価・検討、活用促進を図る。

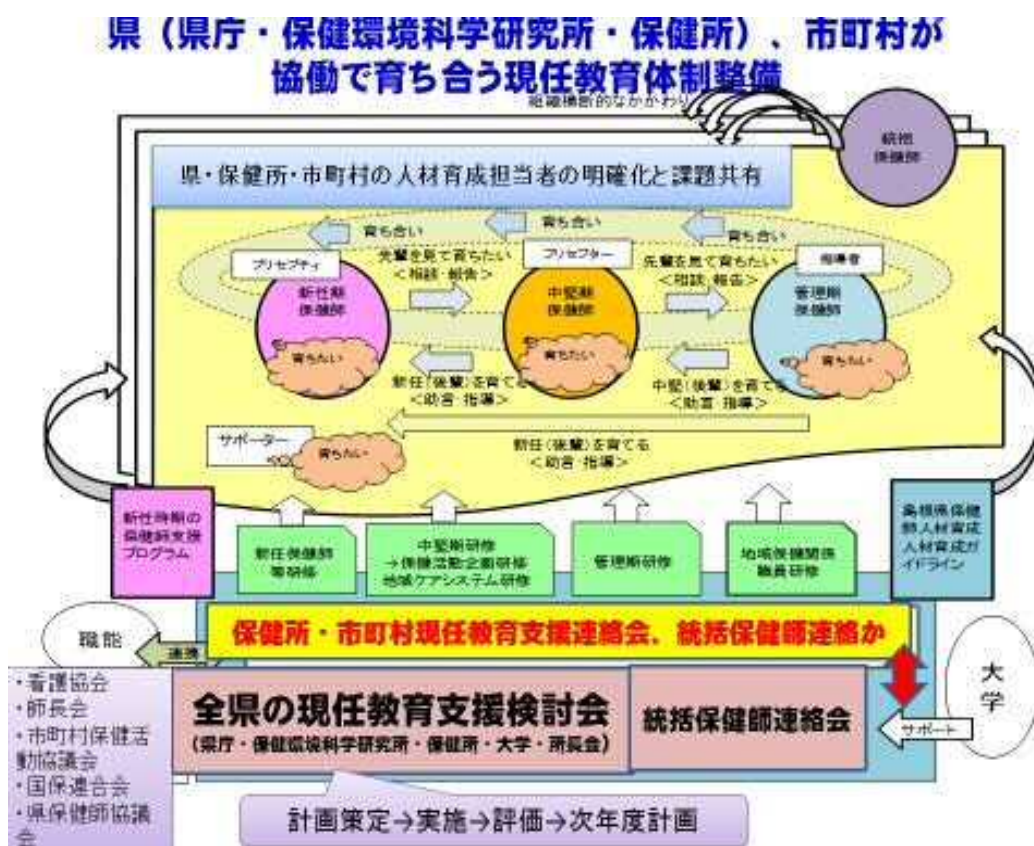


図 1 1. 現任教育支援体制

5. 十分に能力を発揮できるためのワークライフバランスの推進

ワークライフバランスは、例えば

- ① 仕事で成果を挙げるための成長やスキルを生活（仕事以外）で身につける
 - ② それによって仕事がより短時間で成果を挙げられる
 - ③ より生活が充実したものになり、スキルアップが図れる
- など、「生活と仕事を調和させること 相乗効果・好循環」のことです。

ワークライフバランスを推進するために

- 業務の効率化と時間外の縮減を図る
 - 保健師自身の意識の改革を図る
 - 保健所の管理職はもとより、課長等の業務マネジメント能力の向上を図る
 - 各種休暇取得の拡大を図る
 - 職場内厚生事業の拡大を図る
 - 現任教育支援体制の充実を図る
 - 育児休業取得者の人材育成支援について検討する
- など、職場単位で積極的に計画的な取組を推進します。

また、育休等により長期間職場を離れた保健師の人材育成やキャリア継続支援においても、キャリアラダーや各種ツールを活用し、支援を行います。

6. 保健師自身の「意欲」を引き出すためのツール

すべての県保健師にとって、自分の立ち位置や役割を自覚し、求められる能力の獲得状況を振り返ることは、保健師としての成長を確認することとなります。

このため、県では、以下のシート作成し活用します。

- ① 私の仕事シート
- ② 私のビジョン
- ③ キャリアラダー自己評価チェックシート
- ④ キャリアラダーを活用した研修参加実績シート

(1) 私の仕事シート【様式1】

私の仕事シートでは、仕事の歴史を綴るものです。部署や仕事の内容、やり遂げた仕事とその背景等、派遣研修、災害派遣対応などを記載し、仕事の足跡、自分自身の成長の記録を残すようにします。

そのほかにも、長期の休暇や職能団体等の役員活動なども記録し、1年間の振り返りとして毎年度必ず記載するようにします。

(2) 私のビジョン【様式2】

保健師としての“夢”や目標を自由に書きます。時々見直して追加、変更し、その“夢”を実現するための目標を考え、記録をするものです。

新任時期は、毎年記載し、新任研修の際に活用しますが、それ以降は、毎年または異動毎に記載し、自分の成長を確認するとともに、後輩への指導の参考とします。

(3) キャリアラダー自己評価チェックシート【様式3】

キャリアラダーを見ながら各自チェックをします。

留意事項	活用の仕方
評価の時期	年2回統括保健師と面接時に活用しましょう。
評価方法	主観的な評価で構いません。 評価方法は5段階とします。 5 達成できている 4 不十分だが達成できている 3 半分くらいできている 2 もう少し努力が必要と思う 1 達成するためにはもっと努力が必要と思う 0 経験をしていない
評価の仕方	自己評価をしたものをもとに、統括保健師と面接をし、話し合い、修正をして、自分の目標設定に役立ててください。

(4) キャリアラダーを活用した研修参加実績シート【様式4】

県保健師に必要な能力を獲得するために、キャリアラダーに即した研修内容を実施します。自分自身が、どのレベルの何を受講したかが、振り返ることができる記録様式です。「私の仕事シート」と合わせて活用しましょう。



コーヒーブレイク

～先輩保健師からのメッセージ～

- ※ 仕事を積み上げるために、活動のまとめや報告書、マニュアル等成果物を作りましょう。
まとめることで、活動の整理もできるし、ほかの人に説明もしやすくなります。
- ※ モチベーションを高めるためにも、いろんなところで発表しましょう。
自分の活動を、抄録にまとめることは活動の整理になるし、理論的に話すこともできるようになりますよ。
また、ほかの方からのコメントはとても参考となります。発表することで、県外やいろいろなところから情報も入ってきますよ。
- ※ 担当業務は、まずは、法律・過去の取組の経過など既存資料を確認しましょう。
- ※ 自己研鑽としては、保健師ジャーナル、保健衛生ニュースなどの定期購読、看護協会の研修等への参加など積極的に行いましょう。
- ※ 策定済みの計画、マニュアル、指針などを読み解いて、自分の活動の位置づけや課題を明確にしながら活動をしましょう。
- ※ 管理的立場にあるものは活動の方向性やビジョンを明確にし、それを共有しながらチームで取り組みましょう。

