

令和元年度地域保健総合推進事業  
市町村保健師の人材育成体制の構築支援事業

報告書

令和2年3月  
日本公衆衛生協会

分担事業者 村嶋 幸代  
(大分県立看護科学大学)

I	はじめに	P 1
II	事業内容	
1	目的	P 3
2	実施方法	
1)	事業推進委員会の設置と事業協力者の選定	P 3
2)	協力都道府県の選定と支援対象市町村選定の依頼	P 3
3)	支援対象市に対する協力県による支援の実施	P 3
4)	支援対象市に対する協力県による支援のポイントの整理	P 3
3	協力県における取組	
1)	愛知県	P 7
2)	大分県	P 15
III	市町村保健師の人材育成体制構築で留意事項すべき事項	P 25
1	まずは都道府県が市町村を支援するための基盤づくりをする	P 25
2	目指すべき保健師像の共有を丁寧にしよう	P 27
3	組織診断を行い、目指すべき保健師像の実現に向けた課題を 整理しよう	P 28
4	人材育成はチームで取り組もう	P 29
5	中堅期の元気度アップを図り、主体性を高めよう	P 31
6	OJTをとおして行う人材育成	P 33
7	計画策定後は定期的に評価する 評価を人材育成に組み入れることを忘れずに	P 34
IV	おわりに	P 36



## I はじめに

近年の社会の変化は著しく、複雑・多様化している地域や住民の課題を解決するためには、地域保健対策の主要な担い手である保健師が、最新の保健、医療、福祉、介護等に関する知識や技術を習得するとともに、連携、調整や行政運営に関する能力を確実に発揮し、できることが重要である。このため、自治体には体系的な人材育成体制を構築することが求められている。

厚生労働省が開催した「保健師に係る研修のあり方等に関する検討会」では、各自治体の状況に応じた計画的な保健師の人材育成の重要性が示されるとともに、「自治体保健師の標準的なキャリアラダー」（以下、「キャリアラダー」という。）が提示された<sup>1)</sup>（平成28年3月）。

キャリアラダーが提示されたことにより、ほとんどの都道府県で人材育成に関わる指針や計画等が作成された。しかし、市町村においてキャリアラダーを作成した自治体は8.2%にとどまっているなど、人材育成計画の策定が進んでいない現状があった<sup>2)</sup>。さらに、キャリアラダーの作成が未定である市町村は88.6%であり、その理由として「保健師間で作成の必要性や活用についての協議が行われていない」と67.3%の市町村が回答している。また、人口規模が小さく保健師の少ない市町村も多くあり、そのような市町村からは、「業務に追われて検討が進まない」、「保健師の配置が少数であり、キャリアデザインを描くことが難しい」などの声が聞かれた。

このような状況を踏まえると、市町村保健師の人材育成体制の構築は、その準備段階から都道府県が積極的に関与し、支援する役割が一層求められる。

そこで、都道府県が管内市町村の人材育成体制の構築を支援し、市町村が人材育成計画を策定する際に有効な支援のポイントの普及を図る等により、市町村保健師の人材育成体制の構築を推進することを目的に、本事業を実施した。実施に際しては、平成28年3月の厚生労働省「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」を踏まえて、日本看護協会が平成31年3月にとりまとめた『市町村保健師の人材育成体制構築の支援に関する報告書』<sup>3)</sup>（厚生労働省先駆的保健活動交流推進事業「自治体保健師のキャリア形成支援事業」）（以下「報告書」という。）を参考に、それを発展させる形で実施した。

報告書では、市町村が保健師の人材育成計画を策定する際に必要な事項について、市町村が実施することと都道府県が行うべき支援のポイントを大きく7つのプロセスに分け、全66項目を抽出していた。本事業では、2つの県が県内の市の人材育成計画策定を支援する際に、これらの項目を用いて情報提供や助言を行うとともに、その支援プロセスを記述することにより、市町村保健師の人材育成体制の構築を推進する有効な方法を整理することとした。

- 1) 「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年3月; 保健師に係る研修のあり方等に関する検討会)
- 2) 「自治体における研修体制構築の推進策に関する調査」(H30年6月; 厚生労働省健康局健康課保健指導室)
- 3) 「市町村保健師の人材育成体制構築の支援に関する報告書」(厚生労働省先駆的保健活動交流推進事業「自治体保健師のキャリア形成支援事業」)(H31年3月; 日本看護協会)

## 【コラム】より良い保健活動の基盤としてのキャリア形成支援

公益社団法人 日本看護協会常任理事 鎌田久美子

日本看護協会が平成30年度厚生労働省先駆的保健活動交流推進事業で実施した「保健師の活動基盤に関する基礎調査」では、所属自治体種別によって人材育成計画の策定状況が異なる等、現任教育体制に差が生じていることが明らかになりました。実際に、人材育成計画の策定は、「市町村」では「都道府県」や「保健所設置市」を大きく下回っており、都道府県や都道府県保健所による市町村等への現任教育体制の構築に向けた支援が必要であると言えます。また、保健師の人材育成計画を策定している自治体では、計画策定がキャリアアップにつながっていると捉える保健師が多く、保健師自身のキャリアへの満足度が高いこともわかりました。保健師の離職理由のひとつに「キャリアの向上のため」も多くみられることから、自治体が計画的にキャリア形成支援を行うことは、保健師の能力の向上に加えて、就労継続（定着）を図る上でも効果があるでしょう。

以上のことから、保健師のキャリア形成は、保健活動の質の保証につながると言えます。本報告書の活用により、各自治体の実情に合った人材育成の仕組みが構築され、個々の保健師の経験に即した研鑽の機会が体系的に整備されることを大いに期待しています。そして、系統的な人材育成がより良い保健活動の発展につながることを願っています。

## II 事業内容

### 1 目的

報告書にとりまとめられた「市町村保健師の人材育成体制の構築プロセスと支援に関するポイント」を普及し、都道府県による市町村保健師の人材育成体制の構築支援の推進に役立てることを目的として実施した。

### 2 実施方法

#### 1) 事業推進委員会の設置と事業協力者の選定

市町村保健師の人材育成体制の構築支援の推進について協議するため、事業推進委員会（以下、「委員会」という。）を設置した。事業協力者については、市町村保健師の人材育成体制の構築支援に関する経験や知見のある保健師や有識者を選定して構成し、計3回の委員会を開催した。

#### 2) 協力都道府県の選定と支援対象市町村選定の依頼

全国の都道府県のうち、市町村保健師の人材育成ガイドライン等の策定支援を実施しており、本事業への協力に了解の得られた愛知県及び大分県の2県を協力県として選定した。

協力県には、支援対象となる市町村を選定していただいた。その結果、それぞれ1市（以下、「支援対象市」という。）が選定された。さらに、支援対象市における人材育成計画の策定などの体制の構築に向け、ご尽力いただいた。

#### 3) 支援対象市に対する協力県による支援の実施

支援対象市の人材育成計画の策定を協力県が支援したプロセスについて委員会で共有した。その際、協力県の代表者にも委員会に出席を依頼し、支援対象市に対する協力県の支援が効果的なものとなるよう、事業の進行管理や協力県に対する助言を行った。

また、支援対象市における人材育成計画の策定を推進するために、協力県が自県と支援対象市等の保健師を対象に開催した研修会へ講師として参加し、支援した。

#### 4) 支援対象市に対する協力県による支援のポイントの整理

報告書にとりまとめられた「市町村保健師の人材育成体制の構築プロセスと支援に関するポイント」（以下、「支援のポイント」という。）を表形式にした資料1を活用し、協力県の取組を共有し、支援プロセス及び支援のポイントをより有効に活用する方策について検討した。

上記のプロセスをとおして、都道府県が市町村保健師の人材育成体制の構築を支援する際に効果的であると考えられる要素や人材育成体制構築に取り組む上で留意すべき事項を整理した。



## 市町村保健師の人材育成体制の構築プロセスと支援に関するポイント

資料 1

対象市町村の人材育成体制の構築プロセス	対象市町村の取組内容	都道府県が市町村へ行う支援に関するポイント	
I 人材育成体制の構築のための準備	[人材育成に関する都道府県の方針・目的の明確化と共有、市町村と合意を形成]		
	<input type="checkbox"/> 1 国、都道府県の方針を理解する	<input type="checkbox"/> a 都道府県計画策定のため、圏域全体の保健活動や職員配置状況等の現状把握、組織診断、評価を実施	
	<input type="checkbox"/> 2 自組織の人材育成に関する体制の構築について必要性を理解する	<input type="checkbox"/> b 都道府県圏域全体の人材育成に関する組織体制の整備、事業化(都道府県予算の確保、担当部署設置等)	
	<input type="checkbox"/> 3 国が示した保健師活動指針、自治体保健師のキャリアラダー等の理解を深める	<input type="checkbox"/> c 市町村に対し、保健師活動指針、標準的なキャリアラダー、都道府県の人材育成計画・指針・ガイドライン等基本的な方針(以下方針)の共通理解にむけ、会議や研修等の開催と説明を実施	
	<input type="checkbox"/> 4 都道府県が行う市町村への支援内容等を理解し、提供を受けた資料や研修を活用する	<input type="checkbox"/> d 都道府県の人材育成計画策定や見直しに関する協議・検討の場に、市町村の参画を推進	
	<input type="checkbox"/> 5 自組織の将来を見据えた人材育成の考え方や課題を整理する	<input type="checkbox"/> e 市町村の保健師や人材育成担当、人事部局等に対し、人材育成の目的と必要性を共有し、合意を得るために、都道府県方針の提案と、協議の場を設定	
			<input type="checkbox"/> f 都道府県が行った圏域全体の人材育成に関する組織診断の結果(データ、資料等)を市町村へ提供
			<input type="checkbox"/> g 市町村と連携し、市町村の人材育成に関する課題の整理、体制構築に向けた方向性の確認と共有
			<input type="checkbox"/> h 市町村に対し、人材育成に関する好事例等について情報を提供
II 人材育成計画策定に関する組織内の理解と合意形成	[市町村の組織内合意形成に関する支援]		
	<input type="checkbox"/> 1 人材育成計画策定について、組織内上位職、人事部局等へ目的を説明し合意を得る	<input type="checkbox"/> a 市町村の組織内合意形成を図る場への参画	
	<input type="checkbox"/> 2 人材育成計画の策定に関する関係者会議等検討の場の設置、運営	<input type="checkbox"/> b 市町村の統括保健師等への支援	
	<input type="checkbox"/> 3 組織内の保健師間において、保健師活動指針、自治体保健師のキャリアラダー、都道府県方針等の理解のための会議・研修会の実施	<input type="checkbox"/> c 保健所毎の会議・研修の企画、運営	
	<input type="checkbox"/> 4 組織内で、望ましい保健活動に向けた体系的な人材育成の必要性や考え方を共有	<input type="checkbox"/> d 市町村の職場内会議・研修の企画・運営の協力・支援	
III 組織全体の人材育成に関する実態把握と課題の整理	[組織診断や課題の抽出・分析などの技術的な支援・協力]		
	<input type="checkbox"/> 1 業務内容、年齢・配置状況、現任教育の現状等、組織全体の人材育成に関する実態把握	<input type="checkbox"/> a 組織診断に必要なデータの提供	
	<input type="checkbox"/> 2 組織全体の人材育成に関する課題を明確化	<input type="checkbox"/> b 組織全体の実態把握の方法・手段について情報提供	
			<input type="checkbox"/> c キャリアレベルの保健師本人の評価と、教育担当等他者による評価の実施に必要な知識と技術の習得にむけた研修の開催・企画・運営と支援
			<input type="checkbox"/> d 市町村と連携したデータ収集・調査の実施と、データ分析・評価等組織診断の協力・支援
IV 個々の保健師の能力の明確化と共有	[個人・組織全体の能力やキャリアレベルの明確化と結果分析の協力・支援]		
	<input type="checkbox"/> 1 個々の保健師の能力やキャリアレベルの把握	<input type="checkbox"/> a 個々の保健師の能力やキャリアレベルの把握にむけた協力・支援	
	<input type="checkbox"/> 2 担当・部署別等、組織全体の情報についてデータ化と分析	<input type="checkbox"/> b 自己評価と他者評価の実施に必要な知識と技術習得にむけた協力・支援	
	<input type="checkbox"/> 3 標準的なキャリアラダー・求められる能力との比較、分析	<input type="checkbox"/> c 把握した個々の保健師の情報を組織全体の傾向としてデータを分析、課題の明確化に関する助言・支援	
	<input type="checkbox"/> 4 個々の保健師の課題と、組織全体の課題の明確化		
	<input type="checkbox"/> 5 分析結果の組織内共有		

※本表は、日本公衆衛生協会ホームページからダウンロード可能

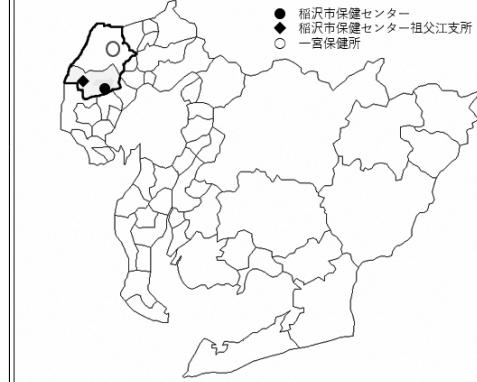
出典:「市町村保健師の人材育成体制構築の支援に関する報告書」(平成30年度厚生労働省先駆的保健活動交流推進事業「自治体保健師のキャリア形成支援事業」)

対象市町村の人材育成体制の構築プロセス	対象市町村の取組内容	都道府県が市町村へ行う支援に関するポイント
V 能力獲得に向けた人材育成計画の策定	[人材育成計画立案への支援と体系的な職場(集合)研修等の企画・調整]	
	<input type="checkbox"/> 1 組織の人材育成の方針の決定	<input type="checkbox"/> a 国・都道府県の方針を踏まえ、準備の段階から市町村の人材育成計画・ガイドライン・研修計画等の策定や、検討の場に参画
	<input type="checkbox"/> 2 組織の人材育成に関する目指す姿(目標)の明確化	<input type="checkbox"/> b 市町村の人材育成計画策定にむけた、情報や知識習得のための会議・研修等の企画、運営
	<input type="checkbox"/> 3 計画的なキャリアレベル毎の職場教育(職場内集合研修・OJT、off-JT)や、人事異動・人事交流等ジョブローテーションとキャリアパスを連動した現任教育に関する方策の検討	<input type="checkbox"/> c 市町村が人材育成に関する予算の確保や事業化に向けた説明や調整への支援
	<input type="checkbox"/> 4 個々の保健師のキャリアレベルと、現任教育や指導ニーズの把握の方法、評価の方法等の検討	<input type="checkbox"/> d 市町村個々の保健師のキャリア形成に活用できる都道府県集合研修の企画と事業化
	<input type="checkbox"/> 5 組織内における教育指導体制の構築に向けた検討(部下・後輩の指導や教育の方法等)	<input type="checkbox"/> e 国・都道府県の研修、人事交流、派遣等の参加の推進(予算の確保、周知)
	<input type="checkbox"/> 6 人材育成計画の評価の方法の検討(目標、評価時期、評価者等の設定)	<input type="checkbox"/> f 市町村における個々の保健師や、組織全体の能力やキャリアレベルに関する実態把握や、分析・評価等への継続した支援
	<input type="checkbox"/> 7 人材育成計画の策定	
	<input type="checkbox"/> 8 上位職・人事部局へ人員体制・配置基準・採用計画や計画的な人事異動の必要性、人事異動等とキャリアパスの内容、体系的な研修計画の実施等人材育成計画について説明と合意	
	<input type="checkbox"/> 9 必要な会議・研修の企画や、予算獲得、担当者の設置等事業化にむけた検討と、上位職・人事部局等への説明と、調整	
	<input type="checkbox"/> 10 人材育成計画について、組織内外へ周知、普及・啓発	
VI 能力獲得に向けた人材育成計画の実施	[実施状況の把握と計画の実施に関する助言・支援]	
	<input type="checkbox"/> 1 個々の保健師の能力とキャリアレベル、教育・指導ニーズ等の把握	<input type="checkbox"/> a 市町村と連携し、個々の保健師の能力やキャリアレベルの把握や現任教育の実施等計画の実施状況の把握と助言・支援
	<input type="checkbox"/> 2 個々の保健師の獲得すべき能力とキャリアに関する行動計画の作成の支援	<input type="checkbox"/> b 個々の保健師や組織全体に求められる能力の獲得にむけた保健活動や業務、配置等の見直しに向けた検討への協力・支援
	<input type="checkbox"/> 3 個々の保健師と組織全体が獲得すべき能力やキャリア形成の目標達成に向けた現任教育の実施	<input type="checkbox"/> c 市町村の保健師のキャリア形成に活用できる都道府県集合研修の実施や、人事交流等の実施
	<input type="checkbox"/> 4 キャリアレベル毎の職場内集合研修や教育的指導等OJTの実施	
	<input type="checkbox"/> 5 キャリアレベル毎の職場外研修(off-JT)の出席の調整	
	<input type="checkbox"/> 6 人事異動・人事交流等ジョブローテーションの実施	
VII 人材育成体制の評価とフィードバック	[実施状況の把握と計画の実施・評価に関する助言・支援]	
	<input type="checkbox"/> 1 人材育成計画の目標達成の評価	<input type="checkbox"/> a 市町村の人材育成計画をPDCAサイクルに沿って進めるための評価に関する支援
	<input type="checkbox"/> 2 個々の保健師と、組織全体の獲得すべき能力やキャリア形成の目標達成についての評価	<input type="checkbox"/> b 都道府県の人材育成に関する組織体制や研修計画等市町村人材育成支援に関する評価の実施
	<input type="checkbox"/> 3 目標達成に向けた個々の保健師と、組織全体の人材育成体制について改善策の検討	<input type="checkbox"/> c 今後の支援体制について再検討

### 3 協力県における取組

#### 1) 愛知県

##### (1) 支援対象市及び所管保健所の概況

概況	
支援対象市 (稻沢市)	<ul style="list-style-type: none"><li>平成17年4月1日に稻沢市、旧祖父江町、旧平和町が合併。面積79.35平方キロメートル。</li><li>保健師数23人(定数)。地域保健部門(健康推進課)に19人、福祉部門(福祉課、高齢介護課)に2人配置。</li><li>子ども健康部次長兼健康推進課長として統括保健師を配置。</li></ul>
所管保健所 (一宮保健所)	<ul style="list-style-type: none"><li>稻沢市と一宮市(R3年度に中核市移行予定)の2市を管轄。</li><li>保健師数14人(定数)。</li></ul> <p>健康支援課長1人、 地域保健グループ9人、 こころの健康推進グループ2人、 総務企画課(企画調整担当)1人、 稻沢保健分室1人</p>  <p>● 稲沢市保健センター ◆ 稲沢市保健センター祖父江支所 ○ 一宮保健所</p>

	人口 (H30.10.1)	世帯数	出生数	出生率 (人口千対)	死亡数	死亡率 (人口千対)	合計特殊出生率 (H20~24年)
稻沢市	135,745人	51,409	1,044人	7.7	1,309人	9.6	1.4
一宮保健所	515,980人	199,560	3,872人	7.5	5,010人	9.7	1.49
愛知県	7,539,185人	3,193,816	61,230人	8.4	68,829人	9.4	1.54(H30年)
全国	126,443,000人	50,991,000	918,397人	7.4	1,362,482人	11.0	1.42(H30年)

1 人口及び世帯数は、「愛知県人口動向調査」による(全国以外)。

2 出生数、出生率、死亡数及び死亡率は、「2018年愛知県の人口動態統計(概数)の概況」による(全国以外)。

3 合計特殊出生率は、「人口動態統計」による。ただし、愛知県の値は「2018年愛知県の人口動態統計(概数)の概況」による。

4 人口(全国)は、「人口推計」による。

5 世帯数(全国)は、「平成30年国民生活基礎調査」による。

6 全国の出生数、出生率、死亡数、死亡率及び合計特殊出生率は、厚生労働省「人口動態統計月報年計(概数)」の結果公表資料による。

##### (2) 人材育成体制の構築支援を行う背景、経緯

稻沢市はこれまで管理期保健師が全保健師と面談することにより、各々の活動目標や県が作成したキャリアラダーを用いた能力獲得状況等を共有するとともに、統括保健師の配置を契機に庁内保健師連絡会を開催し、保健師間の情報の共有等に努めてきた。

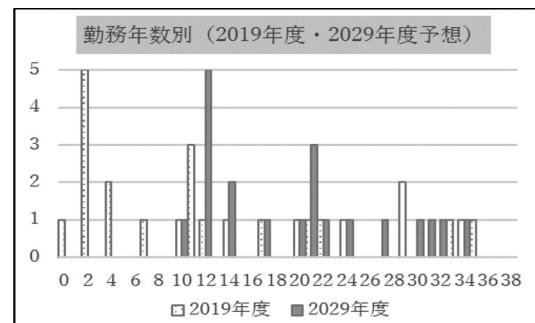
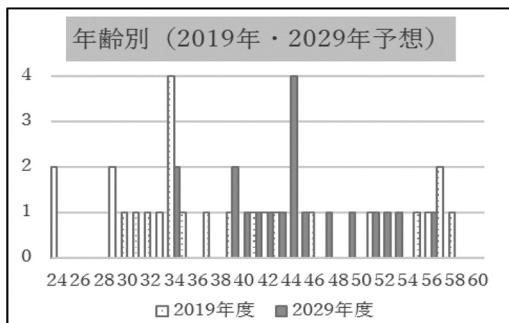
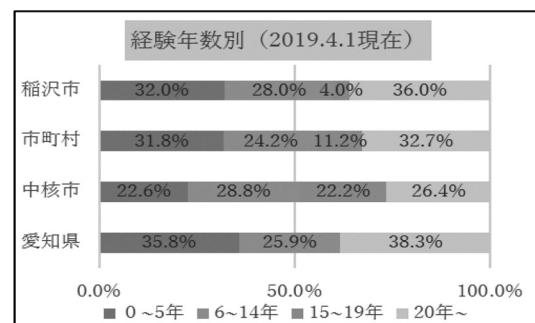
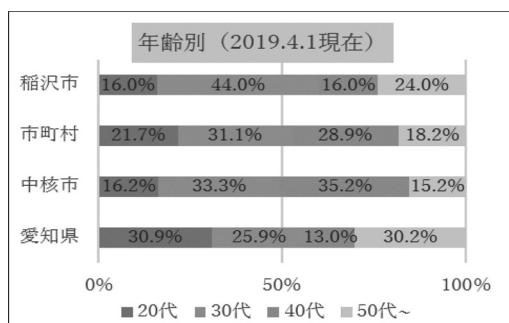
今回、統括保健師が自身の定年退職を見据え、「後輩の保健師がどのようになったらよいか」を真剣に考える過程で、「市民の生涯にわたる健康」を支援できる保健師の育成、保健師が組織的・継続的に能力を獲得できる体制の構築、保健師の能力を可視化し事務職に伝える必要性といった課題を感じていたことから、本事業に取り組むこととなった。

事業の実施に当たっては、県庁担当者に加え、保健所の参画を得て取り組むこととした。保健所は、日ごろから統括保健師等連絡会等の機会を通じて稻沢市の実情を把握し、関係性を構築していた。

稻沢市の統括保健師は、これまでの多岐にわたる業務経験と実績から、保健師活動について市の上位職や関係部署の理解を得ており、本事業への参加についても賛同を得ることができた。

### (3) 支援対象市の人材育成体制の課題

- ・市保健師の年齢構成は、30歳代が最も多く（44.0%）、県に比べてもその割合が高い。経験年数別割合では、0～5年が32.0%、20年以上が36.0%である。10年後には、現在50歳代である24.0%の保健師が退職することとなる。
- ・稻沢市を含む県内の市町村においては、老人保健法が施行となった昭和57年（1982年）頃に採用された統括保健師たちが定年退職を迎える年代となり、保健師が入れ替わる状況が迫り、どのように人材を育成するのか、喫緊の課題としてとらえている。
- ・稻沢市では、母子保健や成人保健を中心に、社会の変化に対応するため保健師の分散配置や新たな健康課題に対応するための事業に取り組んできたが、「保健師として何を大切にするか」や「P D C Aの視点を持った活動の実施」等の方向性について保健師全体で考え共有する時間や余裕がなく、「事業を実施すること」が目的になっているのではないかと感じることがあった。
- ・また、「地域を診て、施策を評価し、次につなげる力」の獲得が必要であると認識しているが、そのための時間を新たに確保することが難しい状況である。
- ・現在の市町村保健師活動で、市民に保健師がどのように評価され、役割が認識され、必要とされるかは不透明で不安を感じていた。
- ・そのような中では、介護・福祉・経済・教育等幅広くアンテナを立て、市民の生涯にわたる健康を支えていくために、何が必要で、保健師としてどのように関与するのか自ら考え判断できる「自律した保健師」であることが重要であり、保健師が業務の中で能力を獲得できるよう、組織的・継続的に育成する体制が必要である。



#### (4) 本事業による取組で目指すこと

今回、市が目指したいこと	県に期待する支援
<ul style="list-style-type: none"> <li>・統括保健師の退職等による交代を見据え、組織的・継続的に各保健師能力獲得のための支援体制を考えたい。</li> <li>・次期リーダーを育てたい。</li> <li>・市独自で研修会を開催する等予算を確保することは困難であることから、業務を通じて能力が獲得できる仕組みができるとよい。</li> <li>・事務職の上司が、専門職である保健師の能力をきちんと評価することにつながるため、保健師の能力を見える化したい。</li> </ul> <p>(背景等)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・「10年後の稻沢市民がどのようになっているとよいか。そのためにどのような保健活動ができたらしいか。」を考えることのできる保健師を育てたい。</li> <li>・母子保健が中心で、在宅・介護・医療への関心が薄くなりがちである。生活困窮等も含め、幅広く健康課題にアンテナを立て、保健師としてどのような情報を収集し、どのように活動するか考えることができる保健師を育てたい。</li> <li>・経過が長くなると事業の目的が変わり、保健事業を実施すること自体が目的になることがある。事業の引継方法を含め、「何を大切にしてきたか。」を伝えたい。また、考えることのできる保健師を育てたい。</li> <li>・市職員としての効果判定は実施しているが、保健師としての判定（強み・弱みの明確化）ができるとよい。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・体制づくりに当たっては、保健所に統括保健師の相談にのってほしい。</li> <li>・同規模の自治体の取組事例や、先進事例を知りたい。</li> </ul>

#### (5) 取組結果

項目	取組内容	気づき
1 稲沢市の人材育成に関する現状と課題の共有	<ul style="list-style-type: none"> <li>●稲沢市、保健所及び県庁の統括保健師等による打合せを実施（2回）。</li> <li>●稲沢市保健師の現在及び10年後の年齢構成等を既存データから確認・共有。</li> <li>●「市町村保健師の人材育成体制構築のプロセスと支援に関するポイント」に沿って、稲沢市及び県の現状と課題等について確認。</li> <li>●稲沢市が本事業で取り組みたい内容と期待する支援について聞き取り。</li> <li>●保健所において、統括的立場等の保健師連絡会を開催し、統括保健師の機能や人材育成の取組について意見交換。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・市町村における人材育成計画の作成に向けて、当初から一緒に考え、プロセスを共にできるとよい。一緒に悩みながら取り組むことで、市町村との連携強化に役立つのではないか。</li> <li>・組織診断に関する取組が不十分であった。今後は他の自治体を参考に市と一緒に実施できればと思う。</li> <li>・人材育成を考える上で国の方針やキャリアラダー等を十分に理解し、10年後を見据え、人員配置や課題を整理し共有することが必要。</li> <li>・現状分析の必要性を痛切に感じた。庁内連絡会等の機会を活用し自分達で課題を考えていくことが必要。</li> </ul>
2 取組方針と内容の検討・共有	<ul style="list-style-type: none"> <li>●本事業における取組方針及び内容についての検討・共有。           <ul style="list-style-type: none"> <li>・取組のプロセスを大切にする。</li> <li>・稲沢市の保健師が「住民から何を求められているか。」「保健師はどうならないといけないか。」について話し合い合意できる。</li> <li>・自身のキャリアラダーについて思いを吐露する機会を持つ。</li> <li>・稲沢市の特徴に応じた人材育成体制構築の必要性について理解を深める。</li> </ul> </li> <li>●上記を達成するための手段の検討。           <ul style="list-style-type: none"> <li>・研修会（グループワーク含む。）の実施。</li> <li>・稻沢市庁内保健師連絡会の実施。</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・人材育成計画の策定に当たっては、市の保健師が同じ方向を向けることが必要。</li> <li>・保健師間の人材育成の目的等の共有や保健活動の目指すものの見える化が不十分であった。</li> <li>・保健師が同時に研修会に参加することにより、保健活動で何を目指すかを共有することの必要性を学ぶことができ、個から地域へ目を向けることの必要性についての意識が変わった。</li> </ul>
3 稲沢市の保健師がビジョン等を共有するための支援	<ul style="list-style-type: none"> <li>●研修会（グループワークを含む。）の実施。 ※研修会の実施状況については、別紙参照。</li> <li>●稻沢市庁内保健師連絡会の実施（2回）。           <ul style="list-style-type: none"> <li>・研修会の内容の再確認、市の目指す方向と保健師業務の関連性の確認、担当業務から得られた学び等について共有。</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・市の保健師がそれぞれどのような思いや意見を持っているかお互いに知ることが必要。</li> <li>・新任期及び中堅期の保健師が自分のこととして今後の稻沢市の保健活動を真剣に考えるきっかけになった。</li> <li>・本事業をきっかけで終わらせるのではなく、どのような人材育成体制を整える必要があるのかについて継続して一緒に考えたい。</li> <li>・市の保健師がやらされ感ではなく、自分たちのこととして取組ができるようにするために、県としてどのような関わりができるのか悩む。</li> </ul>
4 統括保健師に対する支援	<ul style="list-style-type: none"> <li>●保健所が実施する統括的立場等の保健師連絡会や本事業実施のための打合せにおいて、統括保健師の思いの把握と、それを踏まえた本事業の実施。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・統括保健師の思いを聞かせてもらい、支える役割が必要。</li> <li>・人材育成計画について人事部局等へ目的を説明し合意を得るとともに、既存の人事評価システムの活用や、効果的なジョブローテーションを通じて組織力の向上につながるような取組ができるとよい。</li> </ul>

## (6) 成果

- ・今回は、将来の人材育成計画の策定を見据え、「稻沢市民の今後の望ましい姿を具現化し、住民に求められる保健師となるには、今後どのような役割や能力が必要になるか」を各保健師が自分のこととして考えるとともに、稻沢市保健師全体が共有し、目指すべき保健師像を一致させることを目的として、講義と年代別のグループワークを内容とした研修会を実施した。研修会の実施は、日ごろから抱えている思いを表出するとともに他保健師の意見を聞く機会となり、稻沢市の保健師として「目指すべき保健師像」が共有され、一致させることへの一歩となつた。
- ・今回の研修会を通じて、地域保健の動向や課題を学ぶとともに、現在50歳代の保健師が10年後には全員退職するという現実に直面したことで、保健師一人一人が危機感をもち、「明日から何に取り組むか」等を具体的に考えることができた。特に、新任期から中堅期保健師が、自分のこととして、今後の稻沢市の保健活動を真剣に考える契機となつた。
- ・支援のポイントを参考に、稻沢市、保健所及び県庁の取組を振り返ることができ、現在取り組めていることと今後検討を要する取組が明確になつた。
- ・今回、本事業に協力することにより、主に「人材育成体制構築のための準備」が充実した。今後は、人事部局等を含む「組織内の理解と合意形成」、「組織全体の人材育成に関する実態把握と課題の整理」、「個々の保健師の能力の明確化と共有」、「能力獲得に向けた人材育成計画の策定」等について取り組む必要があることが分かった。
- ・保健所が、従前から統括保健師等連絡会等の機会を通じて稻沢市の実情の把握に努め、統括保健師等と関係性を構築していたことから、本事業への協力について市の理解を得ることができ、打合せにおいても本音で意見交換ができた。さらに今回、取組のプロセスを共有することで、より一層関係性が深まつた。
- ・研修会については、稻沢市の了解を得て他市町村及び県の保健所保健師の聴講も可能としたことから、他市町村においても保健師活動における課題や人材育成の必要性についての認識が深まり、人材育成計画の策定に取り組みたいという声が聞かれた。
- ・県庁では、保健所の総括的な役割を担う保健師と県庁各課保健師の連絡会を開催し、保健師活動の現状や課題等を語り合い、ビジョンの共有に向けた取組を開始した。

## (7) 他の都道府県も活用できると考えられた点

- ① 都道府県は、管轄市町村が人材育成計画を策定する際に、市町村の実情の把握や課題の整理、取組の現状等を市町村と一緒に実施し、共有する必要がある。このプロセスを踏むことで、市町村との連携をさらに深めることができる。
- ② 都道府県の保健所保健師は、日ごろから、管轄市町村の実情把握に努めるとともに、統括保健師等との関係を築いておくことが必要である。
- ③ 人材育成等の研修会には、支援対象市町村だけでなく、他市町村や都道府県の保健所保健師にも参加してもらうことで、それが刺激となって人材育成の機運が高まり、県内に広がりやすい。
- ④ 目指すべき保健師像を探る際には、単に自分がなりたい像のみを検討するのではなく、「住民に求められる保健師とは?」という視点を入れて検討する必要がある。
- ⑤ 最初に行う組織診断で、保健師の年齢構成・配置等を示すことにより、10年後の保健師の状況がイメージでき、人材育成を「自分のこと」としてとらえることができ、覚悟につながる。
- ⑥ 人材育成の取組について洗い出し、できていることといないことを明確にすることにより、次の課題を抽出することができる。
- ⑦ 本事業の中で得た本県への助言、すなわち「市町村保健師全体のベクトルを揃え、モチベーションを高める」、「市町村は人材育成の必要性を認識していても日々の業務に追われがちなため、まずは、推進する仕組みを創る」、「市町村は保健所から市町村の強みや弱み、他市町村の効果的な取組等を聞くことが参考になる」等が、大いに参考になる。



## 協力県の取組状況(愛知県)

対象市町村の人材育成体制の構築プロセス	都道府県が市町村へ行う支援に関するポイント	協力県の取組	事業協力者による支援等	対象市町村の取組内容
<b>I</b> 人材育成体制の構築のための準備	<p>[人材育成に関する都道府県の方針・目的の明確化と共有、市町村と合意を形成]</p> <p><input type="checkbox"/> a 都道府県計画策定のため、圏域全体の保健活動や職員配置状況等の現状把握、組織診断、評価を実施</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> b 都道府県圏域全体の人材育成に関する組織体制の整備、事業化(都道府県予算の確保、担当部署設置等)</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> c 市町村に対し、保健師活動指針、標準的なキャリアラダー、都道府県の人材育成計画・指針・ガイドライン等基本的な方針(以下方針)の共通理解にむけ、会議や研修等の開催と説明を実施</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> d 都道府県の人材育成計画策定や見直しに関する協議・検討の場に、市町村の参画を推進</p> <p><input type="checkbox"/> e 市町村の保健師や人材育成担当、人事部局等に対し、人材育成の目的と必要性を共有し、合意を得るため、都道府県方針の提案と、協議の場を設定</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> f 都道府県が行った圏域全体の人材育成に関する組織診断の結果(データ、資料等)を市町村へ提供</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> g 市町村と連携し、市町村の人材育成に関する課題の整理、体制構築に向けた方向性の確認と共有</p> <p><input type="checkbox"/> h 市町村に対し、人材育成に関する好事例等について情報を提供</p>	<p>○市、保健所、県庁による打合せを開催(2回)。 I.g.⇒ I 2. I 5. &lt;1回目&gt; ・市、保健所及び県庁の統括保健師等により、市の人材育成に関する取組みの現状や課題を共有。 &lt;2回目&gt; ・「市町村保健師の人材育成体制構築支援事業第2回委員会を踏まえ、人材育成計画の策定に当たっては、取組みのプロセスが重要であり、市保健師が<b>ビジョンを共有することの重要性を確認</b>。</p> <p>・取組の方向性として、①市保健師が「市のめざす姿」「住民から何を求めるか」「保健師はどうならないといけないか」について思いを合意形成を図る、②市保健師がキャリアラダーの獲得についての思いを吐露する、③市町村の特性に応じた人材育成体制の構築の必要性について学ぶことを目的に研修会を開催することについて確認。</p>	<p><b>【研修会における講義】12月26日</b></p> <p>&lt;内容&gt;</p> <p>全国的な動向について講義するとともに、①稻沢市の10年後を見据えた場合何が住民の健康課題となるのか、②①の健康課題を解決するためにはどのような能力を持つ保健師が求められるのか、③②を見据えて明日からどんなこと具体的に取り組む必要があるか、の3点についてグループワークを実施。</p> <p>&lt;支援の理由・ねらい&gt;</p> <p>統括保健師とその次席の保健師は人材育成の必要性を痛感しており、統括保健師が退職するまでの間に保健師全体で共有化を図り、一定程度の道筋を付けたいという意図を持っていたため、それが促進されるように研修会とグループワークを行った。</p> <p>&lt;関連する「都道府県が市町村へ行う支援に関するポイント」&gt; I.b. I.c. I.d. I.f. I.g. I.h.⇒ I 1. I 2. I 4. I 5</p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> 1 国、都道府県の方針を理解する</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> 2 自組織の人材育成に関する体制の構築について必要性を理解する</p> <p><input type="checkbox"/> 3 国が示した保健師活動指針、自治体保健師のキャリアラダー等の理解を深める</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> 4 都道府県が行う市町村への支援内容等を理解し、提供を受けた資料や研修を活用する</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> 5 自組織の将来を見据えた人材育成の考え方や課題を整理する</p>
<b>II</b> 人材育成計画策定に関する組織内の理解と合意形成	<p>[市町村の組織内合意形成に関する支援]</p> <p><input type="checkbox"/> a 市町村の組織内合意形成を図る場への参画</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> b 市町村の統括保健師等への支援</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> c 保健所毎の会議・研修の企画、運営</p> <p><input type="checkbox"/> d 市町村の職場内会議・研修の企画・運営の協力・支援</p> <p>○保健所が実施する統括的立場等の保健師連絡会や本事業実施のための打合せにおいて、統括保健師の思いの把握と、それを踏まえ他本事業の実施。</p>	<p>○市町村保健師人材育成体制構築支援事業研修会を開催(1回) II.a. II.d.⇒ II 3. II 4.</p> <p>&lt;目的・目標&gt; ・別添実施要領のとおり。</p> <p>&lt;講義&gt;</p> <p>・社会情勢を踏まえた現状と課題等、人材育成の現状、人材育成の必要性(合意形成の必要性)等。</p> <p>&lt;グループワーク&gt;</p> <p>・年代別のグループワークを実施。 ・保健所保健師等が各グループに同席し、グループ員の意見を受け止め、前向きな意見交換ができるよう必要に応じて投げかけを行った。</p> <p>○稲沢市保健師連絡会の開催(2回、うち県庁出席1回) ・市が主催し、研修会の内容の再確認、市のめざす方向と保健師業務の関連性の確認、担当業務から得られた学び等について共有。</p>		<p><input type="checkbox"/> 1 人材育成計画策定について、組織内上位職、人事部局等へ目的を説明し合意を得る</p> <p><input type="checkbox"/> 2 人材育成計画の策定に関する関係者会議等検討の場の設置、運営</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> 3 組織内の保健師間において、保健師活動指針、自治体保健師のキャリアラダー、都道府県方針等の理解のための会議・研修会の実施</p> <p><input type="checkbox"/> 4 組織内で、望ましい保健活動に向けた体系的な人材育成の必要性や考え方を共有</p>
<b>III</b> 組織全体の人材育成に関する実態把握と課題の整理	<p>[組織診断や課題の抽出・分析などの技術的な支援・協力]</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> a 組織診断に必要なデータの提供</p> <p><input type="checkbox"/> b 組織全体の実態把握の方法・手段について情報提供</p> <p><input type="checkbox"/> c キャリアレベルの保健師本人の評価と、教育担当等他者による評価の実施に必要な知識と技術の習得にむけた研修の開催・企画・運営と支援</p> <p><input type="checkbox"/> d 市町村と連携したデータ収集・調査の実施と、データ分析・評価等組織診断の協力・支援</p>	<p>III.a. III.b.⇒ III 1. III 2.</p> <p>○既存データによる年齢構成等の集計・提示</p> <p>○統括保健師等の感じている課題を保健所とともに聞き取り。</p> <p>※組織診断には至っていない。</p>		<p><input checked="" type="checkbox"/> 1 業務内容、年齢・配置状況、現任教育の現状等、組織全体の人材育成に関する実態把握</p> <p><input type="checkbox"/> 2 組織全体の人材育成に関する課題を明確化</p>

対象市町村の人才培养体制の構築プロセス	都道府県が市町村へ行う支援に関するポイント	協力県の取組	事業協力者による支援等	対象市町村の取組内容
IV 個々の保健師の能力の明確化と共有	[個人・組織全体の能力やキャリアレベルの明確化と結果分析の協力・支援]  <input type="checkbox"/> a 個々の保健師の能力やキャリアレベルの把握にむけた協力・支援 <input type="checkbox"/> b 自己評価と他者評価の実施に必要な知識と技術習得にむけた協力・支援 <input type="checkbox"/> c 把握した個々の保健師の情報を組織全体の傾向としてデータを分析、課題の明確化に関する助言・支援	○市におけるキャリアレベルに関する取組みの把握 ・市においては、昨年度より県作成の人材育成ガイドラインを活用し、キャリアラダーを本人及び上司が確認し、年2回の面談時に使用し、担当業務を通じた人材育成に活用。  ※キャリアラダーの分析、課題の明確化につながる支援は実施できていない。		<input checked="" type="checkbox"/> 1 個々の保健師の能力やキャリアレベルの把握 <input type="checkbox"/> 2 担当・部署別等、組織全体の情報についてデータ化と分析 <input type="checkbox"/> 3 標準的なキャリアラダー・求められる能力との比較、分析 <input type="checkbox"/> 4 個々の保健師の課題と、組織全体の課題の明確化 <input type="checkbox"/> 5 分析結果の組織内共有
V 能力獲得に向けた人材育成計画の策定	[人材育成計画立案への支援と体系的な職場(集合)研修等の企画・調整]  <input checked="" type="checkbox"/> a 国・都道府県の方針を踏まえ、準備の段階から市町村の 人材育成計画・ガイドライン・研修計画等の策定や、検討 の場に参画 <input checked="" type="checkbox"/> b 市町村の人材育成計画策定にむけた、情報や知識習得の ための会議・研修等の企画、運営 <input type="checkbox"/> c 市町村が人材育成に関する予算の確保や事業化に向けた 説明や調整への支援 <input checked="" type="checkbox"/> d 市町村個々の保健師のキャリア形成に活用できる都道府 県集合研修の企画と事業化 <input checked="" type="checkbox"/> e 国・都道府県の研修、人事交流、派遣等の参加の推進(予 算の確保、周知) <input type="checkbox"/> f 市町村における個々の保健師や、組織全体の能力やキャ リアレベルに関する実態把握や、分析・評価等への継続し た支援	Va.Vb.⇒V2.  ○本事業を通じた人材育成計画作成に向けた打合せ(上記)の実 施。  ○研修会の企画・運営の実施(上記)。		<input type="checkbox"/> 1 組織の人材育成の方針の決定 <input type="checkbox"/> 2 組織の人材育成に関する目指す姿(目標)の明確化 <input type="checkbox"/> 3 計画的なキャリアレベル毎の職場教育(職場内集合研 修・OJT、off-JT)や、人事異動・人事交流等ジョブロー テーションとキャリアパスを連動した現任教育に関する 方策の検討 <input type="checkbox"/> 4 個々の保健師のキャリアレベルと、現任教育や指導 ニーズの把握の方法、評価の方法等の検討 <input checked="" type="checkbox"/> 5 組織内における教育指導体制の構築に向けた検討(部 下・後輩の指導や教育の方法等) <input type="checkbox"/> 6 人材育成計画の評価の方法の検討(目標、評価時期、 評価者等の設定) <input type="checkbox"/> 7 人材育成計画の策定 <input type="checkbox"/> 8 上位職・人事部局へ人員体制・配置基準・採用計画や 計画的な人事異動の必要性、人事異動等とキャリアパ スの内容、体系的な研修計画の実施等人材育成計画に ついて説明と合意 <input type="checkbox"/> 9 必要な会議・研修の企画や、予算獲得、担当者の設置 等事業化にむけた検討と、上位職・人事部局等への説 明と、調整 <input type="checkbox"/> 10 人材育成計画について、組織内外へ周知、普及・啓発

本表は、1年間の取組について協力県と支援を実施した事業協力者が記載したものである。

- ・「都道府県が市町村へ行う支援に関するポイント」の欄は、実施した支援が該当するポイントを☑とした。
- ・「協力県の取組」の欄は、協力県が実施した取組を記載した。
- ・「事業協力者による支援等」の欄は、事業協力者が協力県に実施した支援の内容やそのねらいを記載した。
- ・協力県の取組と事業協力者の支援については、各々が「都道府県が市町村へ行う支援に関するポイント」のどれに該当し、それにより「対象市町村の取組内容」のどれが進んだかを記号で示した（例：I g. ⇒ I 2. I 5.）

## 2) 大分県

### (1) 支援対象市及び所管保健所の概況

概況																																	
支援対象市 (由布市)	<ul style="list-style-type: none"> <li>平成 17 年 10 月 1 日に旧湯布院町、旧庄内町、旧挾間町が合併して由布市となる。面積 319.32 平方キロメートル。</li> <li>保健師数 17 人（定数）。地域保健部門（健康増進課）に 14 人、国保部門（保険課）に 1 人、子育て支援課に 1 人、職員健康管理部門（総務課）に 1 人配置。</li> <li>健康増進課長として統括保健師を配置。</li> </ul>																																
所管保健所 (中部保健所 由布保健部)	<ul style="list-style-type: none"> <li>由布市を管轄。</li> <li>保健師数 4 人（定数）。</li> </ul> <p>地域保健課長 1 人、 保健師 3 人</p> 																																
	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th><th>人口 (H30.10.1)</th><th>世帯数</th><th>出生数</th><th>出生率 (人口千対)</th><th>死亡数</th><th>死亡率 (人口千対)</th><th>合計特殊出生率 (H20～24年)</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td>由布市</td><td>33,394 人</td><td>13,445</td><td>267 人</td><td>8.0</td><td>494 人</td><td>14.8</td><td>1.63(H29年)</td></tr> <tr> <td>大分県</td><td>1,142,943 人</td><td>493,343</td><td>8,200 人</td><td>7.2</td><td>14,492 人</td><td>12.8</td><td>1.59(H30年)</td></tr> <tr> <td>全国</td><td>126,443,000 人</td><td>50,991,000</td><td>918,400 人</td><td>7.4</td><td>1,362,470 人</td><td>11.0</td><td>1.42(H30年)</td></tr> </tbody> </table>		人口 (H30.10.1)	世帯数	出生数	出生率 (人口千対)	死亡数	死亡率 (人口千対)	合計特殊出生率 (H20～24年)	由布市	33,394 人	13,445	267 人	8.0	494 人	14.8	1.63(H29年)	大分県	1,142,943 人	493,343	8,200 人	7.2	14,492 人	12.8	1.59(H30年)	全国	126,443,000 人	50,991,000	918,400 人	7.4	1,362,470 人	11.0	1.42(H30年)
	人口 (H30.10.1)	世帯数	出生数	出生率 (人口千対)	死亡数	死亡率 (人口千対)	合計特殊出生率 (H20～24年)																										
由布市	33,394 人	13,445	267 人	8.0	494 人	14.8	1.63(H29年)																										
大分県	1,142,943 人	493,343	8,200 人	7.2	14,492 人	12.8	1.59(H30年)																										
全国	126,443,000 人	50,991,000	918,400 人	7.4	1,362,470 人	11.0	1.42(H30年)																										

1 人口及び世帯数は、「大分県人口動向調査」による（全国以外）。

2 出生数及び出生率、死亡数及び死亡率は、厚生労働省「人口動態統計」による。（全国・県は平成30年、由布市は平成29年。）

3 由布市の合計特殊出生率は、県福祉保健企画課調べ。

4 人口（全国）は、「人口推計」による。

5 世帯数（全国）は、「平成30年国民生活基礎調査」による。

### (2) 人材育成体制の構築支援を行う背景、経緯

由布市では、県が策定した「大分県保健師人材育成ガイドライン」や「新任期保健師人材育成プログラム」等を活用した入職後 3 年間の新任期教育を平成 23 年度から導入し、県保健所とともに取り組んでいた。平成 24 年度に市の管理職保健師が国の市町村保健師管理者能力育成研修を受講し、人材育成体制の構築の必要性を痛感したことをきっかけに、県保健所保健師と由布市保健師の全員が参加する「保健事業評価検討会議（月 1 回）」を活用して 1 年をかけて「由布市保健師人材育成計画（案）」を作成し、試験的運用を行った。この計画（案）では、関わった保健師間で、ジョブローテーションによって計画的に経験を踏み成長していくという意識が共有された。しかし、その後、市の人員体制の変化や災害発生等により市保健師全体に計画の理念を浸透させながら計画策定を進めていくことが困難となり、計画策定は中断していた。

前回の人材育成計画案の検討から数年が経過し、今回、保健師の年代構成の偏りや分散配置が進むなどの課題が山積する状況を踏まえ、由布市では、体系的な研修体制の構築や効果的なジョブローテーション、業務形態の工夫が必要となり、改めて保健師の人材育成計画策定に取り組むこととなった。

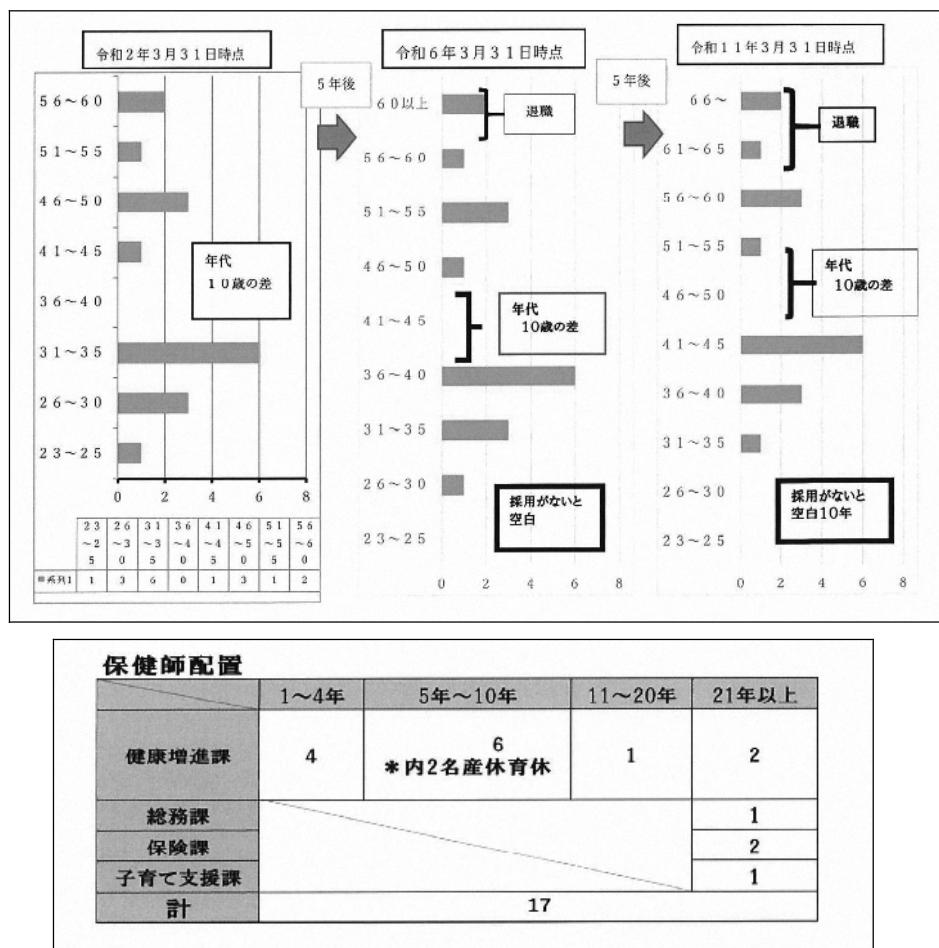
今回の人材育成計画の策定過程では、市統括保健師が人事課の課長及び担当者と検討の場を設け、市職員全体の人材育成計画との位置づけや実行性のある運用方法等について方針を決定することができた。また、下表のメンバーで事務局を構成し、役割分担した上で、市担当保健師と保健所保健師が必要と判断した際には隨時打合せを行い、多い時には毎日のように庁舎を行き来しながら進めていった。

構 成 員	役 割
由布市計画作成担当保健師 (市事業統括保健師・副主幹)	事業の進行・全体調整、資料作成等事務担当
由布市統括保健師 (市健康増進課長)	管理職及び人事担当部署との情報提供・協力・助言等連絡調整
保健所保健師 (由布保健部地域保健課長)	進行等に関する助言、先駆的な取組等情報収集、県との連絡調整

### (3) 支援対象市の人材育成体制の課題

- 平成31年4月現在の保健師数は17人であり、地方交付税措置に基づく保健師人数(14人)よりは多く配置されている。市保健師の年齢構成は、30歳代後半がおらず、合併(平成17年10月)以前に採用された保健師(40歳以上)と合併後に採用された保健師(35歳以下)にほぼ10年の年齢差があり、二層化している。
- 組織診断の過程で、市保健師の5年後、10年後の年齢構成を予測したところ(「保健師の年齢分布予想グラフ」参照)、退職等を見据えた計画的な保健師採用が必要であることが明らかとなった。
- また、現在の保健師の配置状況では、経験年数21年以上の豊かな地区活動経験を有する保健師が地域保健部門以外に配置されており、経験豊かな保健師から若手保健師にOJTを行うのが困難であることが課題として予想された。

## 保健師の年齢分布予想グラフ



- ・「自治体保健師の標準的なキャリアラダー」を用いた由布市全保健師の自己評価の結果、「集団への支援」「地域支援活動全般」の到達度割合が低いことが分かった。その背景には、業務担当制の中、地域へ出て住民の地域組織活動を行うといった集団での活動が少なくなっている現状があると予測された。また、保健師の世代によって「地域」「地区」の概念が異なるといった意見もあり、全保健師で「地域」「地区」のとらえ方のすりあわせが必要であると考えられた。
- ・経験年数別にみると、中堅期保健師は、合併後の混乱の中、新任期教育プログラムを受講していない世代であり、このことが保健師活動への満足度や自己評価の低さにつながっている可能性があると推察された。中堅期や新任期の人材育成の役割を担うことが期待されている管理期保健師が分散配置されているため、地域保健部門に配置されている統括保健師自身が保健活動業務に加えて人材育成も担当することになり、負担が大きく、また十分な支援を行うことが難しいと感じていた。
- ・経験分野の分布をみると、1年間等の短期間の配置や1名配置では、保健師活動への満足度が低い傾向がみられた。つまり、経験不足等から、保健師活動への充実感が得られにくい状況があると推測された。
- ・これらの組織診断の結果から、市保健師全員で保健活動の基本的な方向性を確認し、今後の時代の変化に対応できる保健師を育成する体制が急務であることが明らかになつた。

#### (4) 本事業による取組で目指すこと

今回、市が目指したいこと	県保健所に期待する支援
<ul style="list-style-type: none"> <li>年代構成に偏りが生じ、分散配置が進む中、体系的な研修体制や効果的なジョブローテーションを構築したい。</li> <li>業務担当制から地区担当制と業務担当制を併用する体制に移行するにあたり、保健師全員がその意義を十分理解できるようにしたい。</li> <li>保健師活動の実態を見る化し、全保健師のコンセンサスを得て計画を策定したい。</li> <li>人事部門と連携し、保健師の人材育成について組織的な推進を図りたい。</li> </ul> <p>(背景等)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>35歳以下の保健師が全体の60%を超え、中堅期以下は業務担当制の経験が長く、集団や地区組織を対象とした活動が少なくなっている。「地域」「地区」の概念のすりあわせが必要である。</li> <li>中堅期保健師への期待が大きいが、産育休等ライフイベントがある中で疲弊せずやりがいをもって活動できるような体制にしたい。</li> <li>全員で「10年後の由布市で暮らす人々の姿を描き、保健活動をどのように展開していきたいか」目指す姿を描きたい。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>計画策定の事務局メンバーとして、全体の進行管理等助言をしてほしい。</li> <li>先駆的な取組や県内市町村の取組等を知りたい。</li> <li>大学等との連携の調整窓口をお願いしたい。</li> </ul>

#### (5) 取組結果

項目	取組内容	気づき
1 由布市の人材育成に関する現状と課題の共有	<ul style="list-style-type: none"> <li>由布市事務局メンバーが捉えている現状と課題を整理。</li> <li>「市町村保健師の人材育成体制構築のプロセスと支援に関するポイント」を参考に、組織診断の方法を検討。</li> <li>由布市保健師の現在及び5年後、10年後の年齢構成及び役職割合、採用・退職数等をデータ化し確認・共有。</li> <li>「専門的能力に係るキャリアラダー」を用いた自己評価結果を点数化し、活動領域毎に集計しレーダーチャート化した。</li> <li>「保健活動満足度調査」を実施し、活動分野や配置年数等の特徴を共有。</li> <li>「由布市民に求められる保健師とは」をテーマにグループワーク形式で検討し、活動領域に添って分類。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>キャリアラダーを使い点数化することで、得意分野と今後努力していく分野見える化でき、課題を共有できた。</li> <li>満足度調査やグループワーク等を通じて、新任期や中堅期の不安などの気持ちが表出でき、人事管理も含めて新任期・中堅期が働きやすい体制をみんなで作っていこうという意識が芽生えた。</li> </ul>
2 取組方針と内容の検討・共有	<ul style="list-style-type: none"> <li>本事業における取組方針及び内容についての検討・共有。           <ul style="list-style-type: none"> <li>計画策定の意義について全保健師のコンセンサスを得る。</li> <li>プロセスをとおしてモチベーションを高めえるように進める。</li> <li>組織診断結果を共有し、各自が「人材育成」についての問題意識をもつ。</li> <li>全員で10年後の由布市で暮らす人々の生活を描き、保健活動をどのように展開していくかめざす姿を描く。</li> <li>リフレクションにより、主体性を持って成長していく力をつける。</li> <li>めざす姿の実現に向けた市の方向性について、話し合い合意を得る。</li> </ul> </li> <li>上記を達成するための手段の検討。           <ul style="list-style-type: none"> <li>由布市・保健所事務局会議を母体とした企画運営。</li> <li>由布市保健師人材育成計画策定会議（グループワークを含む。）の実施。</li> <li>県・市町村保健師人材育成推進研修会の実施（県全体での課題共有）。</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>市保健師全員が作成に関わることで、指針を保健師活動のベースとして活用する意識や、継承も含めみんなで一緒にする機運が高まった。</li> <li>次期統括保健師としての自覚、決心がつき、リーダーシップとマネジメントの大切さ、継承するための手法を学びあえた。</li> </ul>
3 由布市の保健師がビジョン等を共有するための支援	<ul style="list-style-type: none"> <li>由布市保健師人材育成策定会議の企画運営（3回）。           <ul style="list-style-type: none"> <li>由布市保健師の課題を共有し、10年後を見据えどんな保健活動を展開していくか検討。</li> </ul> </li> <li>由布市保健師人材育成研修会（グループワークを含む。）の実施。           <ul style="list-style-type: none"> <li>リフレクションを通じて「保健師の強み」を抽出し「由布市保健師のめざす姿」を概念化</li> </ul> </li> <li>保健活動ビジョン検討会の実施（2回）。           <ul style="list-style-type: none"> <li>市保健師のめざす姿と保健活動ビジョンの実現に向けジョブローテーション、地区分担制等を検討。</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>リフレクションを活用した話し合いを行ったことで、個々の活動のモチベーションの向上や目標を共有する集団としての組織強化につながった。</li> <li>プレ管理期や中堅期保健師が、組織に所属する一員として、事務局メンバーと共に地区担当制や教育体制等の検討に参画することで、主体的に後輩の教育・指導に取り組む意識が高まった。</li> </ul>
4 統括保健師に対する支援	<ul style="list-style-type: none"> <li>統括保健師及び次期統括保健師の思いを尊重し、それを踏まえた取組支援。           <ul style="list-style-type: none"> <li>タイムリーな事務局会議の実施による進行管理と情報提供。</li> <li>大学等事業協力者との連絡調整等。</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>統括保健師等の思いを実現するための支持的役割と俯瞰的視点での助言が重要。</li> </ul>

## (6) 成果

- ・本事業の支援対象市となったことにより、由布市保健師の念願であった保健師人材育成計画の構築について、人事部門とも方針を共有し、市職員の人材育成計画との整合性も図られた上で「保健師人材育成指針」として策定されることとなり、次年度から計画を運用する体制が整備できた。さらに、人材育成計画を実行性のあるものとするため、計画を進めるための具体的な方法を記した「運用マニュアル」を別途作成し、年度毎に評価し適宜改訂することとした。これらにより、個人の成長や組織としての課題に基づいて体制を整備するための対策を講じる等、計画をP D C Aサイクルに沿って進める仕組みができた。
- ・保健所設置市も参加する県・市町村保健師人材育成推進研修会において、本事業から講師派遣を得て、リフレクションを活用した人材育成の重要性や、将来を見据えて保健師としてめざす姿の実現に向けた人材育成の方向性を県全体で共有することができた。
- ・計画の策定においては、市保健師全員が関わり、組織診断として実施した全保健師のキャリアラダーを用いた専門能力の自己評価とその分析結果を共有することが可能になった。また、保健師各人が保健活動への思いを語り合うことを重ね、「由布市保健師の目指す姿」を可視化、共有することができた。今回、一人一人の保健師が、目指す姿を達成するための具体的な行動指針を作り上げる過程に当事者として参画することによって、自身が成長していく段階が可視化でき、キャリア形成に主体的に取り組む上での道筋を共通認識とすることができた。

### 【由布市保健師の目指す姿】

由布市の保健師は、市民に寄りそい、一步先の健幸なくらしを支えます。

- 私たちは、市民と共に協働し、対人支援・地区診断の技術を生かし保健活動を行います。
- 私たちは、予防的視点で一步先の健康・幸せなくらしを支えます。
- 私たちは、自己研鑽を行いながら、行政職の一員として、市民・市民を取り巻く関係者・関係機関と共に育ち合う姿勢で保健活動に取り組みます。

## (7) 他の都道府県も活用できる点

- ①今回の事業をとおして、由布市統括保健師は、「保健所の総括的な役割を担う保健師（以下「総括保健師」という。）が、市の目指す方向性を支持し、先進事例や根拠資料等の情報提供や適宜の助言をしてくれたことで、エビデンスをもって安心して取組を進めることができた」と保健所の支援を評価した。保健所保健師（総括保健師）は、県外・県内の事例を積極的に情報収集し、助言することによって、市町村保健師が人事部門を巻き込みながら人材育成する際の推進力となると考えている。
- ②また、市町村が多くの業務や少ない人員といった余裕のない状況において、組織分析の結果の読み取りやリフレクションを活用した経験学習を行う際に、一緒に取り組みながらも客観的な立場で助言し、エンパワメントすることが、保健所保健師（総括保健師）として実施でき、かつ、重要な役割であったと考えられる。特に、保健所保健師（総括保健師）は市の統括保健師の思いを尊重し、その実現に向け伴走者となってともに考え、バックアップする役割が重要であった。



## 協力県の取組状況(大分県)

### 1 協力県の取組状況

対象市町村の人材育成体制の構築プロセス		都道府県が市町村へ行う支援に関するポイント	本事業による協力県の取組・事業協力者の助言を踏まえた対応等	協力県に対する助言及び支援等(実施内容及びその理由等)	対象市町村の取組内容
I 人材育成体制の構築のための準備	[人材育成に関する都道府県の方針・目的の明確化と共有、市町村と合意を形成]				
	<input type="checkbox"/> a 都道府県計画策定のため、圏域全体の保健活動や職員配置状況等の現状把握、組織診断、評価を実施		○市の計画策定体制づくりの支援 I e.⇒ I 2. 担当課長(統括保健師)、事業統括保健師に本取組について説明し事業協力を要請。今年度策定予定ではあつたが、さらに機運が高まり、計画策定担当者2名の決定、保健所の役割の明確化等、策定体制づくりがタイムリーにできた。	【研修会における講義】10月29日 <内容> 2040年問題を提示し、それに向かって今から必要な人材育成について講義。 <支援の理由・ねらい> 将来を見据えた人材育成の視点が薄く、将来を見据えての長期的な人材育成が必要であり、それに向けての手法を紹介する必要があると考えた為。	<input checked="" type="checkbox"/> 1 国、都道府県の方針を理解する
	<input type="checkbox"/> b 都道府県圏域全体の人材育成に関する組織体制の整備、事業化(都道府県予算の確保、担当部署設置等)		I e.⇒ II 1. 人事部門との連携状況も随時確認し、必要時県の支援ができるよう本庁との調整を行った。		<input checked="" type="checkbox"/> 2 自組織の人材育成に関する体制の構築について必要性を理解する
	<input checked="" type="checkbox"/> c 市町村に対し、保健師活動指針、標準的なキャリアラダー、都道府県の人材育成計画・指針・ガイドライン等基本的な方針(以下方針)の共通理解にむけ、会議や研修等の開催と説明を実施		○人材育成計画策定に関する情報提供 I c.h.⇒ I 1.2.4. 計画策定担当者との「市町村保健師の人材育成体制構築の支援に関する報告書(以下、報告書)」の読み合わせ。	【関連する「都道府県が市町村へ行う支援に関するポイント」】 I g.⇒ I 4. I 5. II 4. 将来を見据えて人材育成の必要性を提示し、長期展望にたって人材育成の課題を整理することができるよう支援する。	<input checked="" type="checkbox"/> 3 国が示した保健師活動指針、自治体保健師のキャリアラダー等の理解を深める
	<input type="checkbox"/> d 都道府県の人材育成計画策定や見直しに関する協議・検討の場に、市町村の参画を推進		I c.h.⇒ I 1.2.4. 計画策定担当者との「市町村保健師の人材育成体制構築の支援に関する報告書(以下、報告書)」の読み合わせ。		<input checked="" type="checkbox"/> 4 都道府県が行う市町村への支援内容等を理解し、提供を受けた資料や研修を活用する
	<input checked="" type="checkbox"/> e 市町村の保健師や人材育成担当、人事部局等に対し、人材育成の目的と必要性を共有し、合意を得るため、都道府県方針の提案と、協議の場を設定		I c.h.⇒ I 1.2.4. 計画策定担当者との「市町村保健師の人材育成体制構築の支援に関する報告書(以下、報告書)」の読み合わせ。		<input checked="" type="checkbox"/> 5 自組織の将来を見据えた人材育成の考え方や課題を整理する
	<input type="checkbox"/> f 都道府県が行った圏域全体の人材育成に関する組織診断の結果(データ、資料等)を市町村へ提供		I h.⇒ I 5. 既に人材育成計画・指針を策定した他市町から、策定による効果・課題に関する情報を収集・提供。		
	<input checked="" type="checkbox"/> g 市町村と連携し、市町村の人材育成に関する課題の整理、体制構築に向けた方向性の確認と共有		○人材育成計画策定の方針・目的の明確化への支援 I g.⇒ I 2.5. 市が把握している人材育成上の課題や方向性を確認し、策定背景やポイントを明確化。		
	<input checked="" type="checkbox"/> h 市町村に対し、人材育成に関する好事例等について情報を提供				
II 人材育成計画策定に関する組織内の理解と合意形成	[市町村の組織内合意形成に関する支援]				
	<input checked="" type="checkbox"/> a 市町村の組織内合意形成を図る場への参画		○人材育成計画策定会議の開催支援 II a.b.d.⇒ II 2.3.4. 市の全保健師を参集し、3回の策定会議を開催。保健所の中堅期保健師も参加し、同年代の保健師が意見を出しやすいよう配慮した。	【市の会議での助言(県からの要請にて参加)】7月26日 <内容> ①市保健師の課題、悩みを県保健師とともに共有。 ②人材育成計画策定に向けた第1回会議でのGW目的を「なりたい保健師を語ろう!」から「由布市民に求められる保健師像」にすることを提案。 <支援の理由・ねらい> ①県保健師とともに市が求める支援を共通理解する。 ②人材育成計画策定の背景と目的を組織内で共有する場において、保健師が「自らの状況や成長」のみに縛られるテーマではなく、市民から求められる姿を認識する(市の現在の健康課題にどう向き合い解決していくかを共通理解する)ことが重要であると考えた。	<input checked="" type="checkbox"/> 1 人材育成計画策定について、組織内上位職、人事部局等へ目的を説明し合意を得る
	<input checked="" type="checkbox"/> b 市町村の統括保健師等への支援		(第1回策定会議) 計画策定の背景、目的等を説明し、全員で策定することのコンセンサスを得た。組織分析に必要な調査の協力要請を行った。	【研修会における講義】 同上	<input checked="" type="checkbox"/> 2 人材育成計画の策定に関する関係者会議等検討の場の設置、運営
	<input type="checkbox"/> c 保健所毎の会議・研修の企画、運営		(第2回策定会議) 「専門能力に関する自己評価(キャリアラダ一点数化)」「保健活動満足度調査」の結果を共有し、組織として考察した。	【県担当者への助言】9月13日 <内容> 自県の参考取組における合意形成のポイントとして以下の内容を助言。 ○職域が拡大する中、まずは所属する全保健師間の各々の業務の理解や自身のキャリアイメージを描くの場の設定が重要。また、単に保健師の人材育成だけに着目するのではなく、目指す市の姿を保健師全員で検討・共有し、それらを実現するためにはどのような保健師活動が望ましいのか(又は望まれるのか)ということが重要。 ○このようなプロセスを踏まえると保健師の人材育成体制を構築する必要性が人事部門を含めた上層部に理解しやすくなると考える。 <支援の理由・ねらい> 人材を効果的に育成するためには、保健師個々のキャリア形成に係るモチベーションの維持や向上が重要な要因の一つであるため。また、自治体において人材育成を実効性のあるものとするためには、単に研修を充実するだけでなく、職場における様々な場面を人材育成のために活用していくという視点も必要であり、そのために上司や人事部門の理解は不可欠であるため。	<input checked="" type="checkbox"/> 3 組織内の保健師間において、保健師活動指針、自治体保健師のキャリアラダー、都道府県方針等の理解のための会議・研修会の実施
	<input checked="" type="checkbox"/> d 市町村の職場内会議・研修の企画・運営の協力・支援		(第3回策定会議) 将来の由布市の姿を共有し、市民が安心して暮らし続けられるための保健活動について話し合った。	【関連する「都道府県が市町村へ行う支援に関するポイント」】 II a.⇒ II 4. V 2. 将来を見据えて人材育成の必要性を提示し、長期展望にたって人材育成の課題を整理することができるよう支援する。 V 3.⇒□ 各自治体保健師へのキャリア形成構築の方策を支援する(場の設定、キャリアイメージ又はキャリア形成を促すための方策の企画・検討支援など) I e. II a.⇒ I 2. II 1. 人事部門等への働きかけや人材育成の必要性の理解を促す方策の検討支援・後押しする	<input checked="" type="checkbox"/> 4 組織内で、望ましい保健活動に向けた体系的な人材育成の必要性や考え方を共有

対象市町村の人材育成体制の構築プロセス	都道府県が市町村へ行う支援に関するポイント	本事業による協力県の取組・事業協力者の助言を踏まえた対応等	協力県に対する助言及び支援等(実施内容及びその理由等)	対象市町村の取組内容												
III  組織全体の人材育成に関する実態把握と課題の整理	<p>[組織診断や課題の抽出・分析などの技術的な支援・協力]</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 5%;"><input type="checkbox"/></td> <td>a 組織診断に必要なデータの提供</td> <td rowspan="4" style="vertical-align: top;"> <p>○組織診断の支援 III.b.<math>\Rightarrow</math>III.1. IV.a.<math>\Rightarrow</math>IV1. 報告書を参考に方法・手段について情報提供、支援 ・組織全体の保健師の年齢構成と5年後、10年後の推移をグラフ化(参考:熊本県) ・キャリアラダーを点数化し、キャリア期毎に集計(参考:宝塚市) III.b.<math>\Rightarrow</math>III.1. 由布市の課題に応じた方法・手段について助言 ・保健活動の経験分野と各分野の満足度調査 III.d.<math>\Rightarrow</math>III.2. IV.c.<math>\Rightarrow</math>IV2.3 データ分析への支援 ・事業協力者を通じ、宝塚市から分析結果について情報収集 ・各種データの集計方法、グラフ化について助言 III.d.<math>\Rightarrow</math>III.2. IV.c.<math>\Rightarrow</math>IV4.5 組織全体の課題の明確化と組織内共有の支援 ・上記①～③から導き出された課題を整理し、策定会議や研修会の機会を活用して共有を図った。</p> </td> </tr> <tr> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> <td>b 組織全体の実態把握の方法・手段について情報提供</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td>c キャリアレベルの保健師本人の評価と、教育担当等他者による評価の実施に必要な知識と技術の習得にむけた研修の開催・企画・運営と支援</td> </tr> <tr> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> <td>d 市町村と連携したデータ収集・調査の実施と、データ分析・評価等組織診断の協力・支援</td> </tr> </table>	<input type="checkbox"/>	a 組織診断に必要なデータの提供	<p>○組織診断の支援 III.b.<math>\Rightarrow</math>III.1. IV.a.<math>\Rightarrow</math>IV1. 報告書を参考に方法・手段について情報提供、支援 ・組織全体の保健師の年齢構成と5年後、10年後の推移をグラフ化(参考:熊本県) ・キャリアラダーを点数化し、キャリア期毎に集計(参考:宝塚市) III.b.<math>\Rightarrow</math>III.1. 由布市の課題に応じた方法・手段について助言 ・保健活動の経験分野と各分野の満足度調査 III.d.<math>\Rightarrow</math>III.2. IV.c.<math>\Rightarrow</math>IV2.3 データ分析への支援 ・事業協力者を通じ、宝塚市から分析結果について情報収集 ・各種データの集計方法、グラフ化について助言 III.d.<math>\Rightarrow</math>III.2. IV.c.<math>\Rightarrow</math>IV4.5 組織全体の課題の明確化と組織内共有の支援 ・上記①～③から導き出された課題を整理し、策定会議や研修会の機会を活用して共有を図った。</p>	<input checked="" type="checkbox"/>	b 組織全体の実態把握の方法・手段について情報提供	<input type="checkbox"/>	c キャリアレベルの保健師本人の評価と、教育担当等他者による評価の実施に必要な知識と技術の習得にむけた研修の開催・企画・運営と支援	<input checked="" type="checkbox"/>	d 市町村と連携したデータ収集・調査の実施と、データ分析・評価等組織診断の協力・支援	<p>【組織診断に関する助言】9月10日</p> <p>&lt;内容&gt;</p> <p>①市保健師の年齢構成、配置分布、経験分野の分布、キャリアラダーを用いた到達度の分布についての結果の解釈、市の保健師が考える課題について共有。 ②地区診断を継続的に行うことの必要性について助言。 ③組織診断に関し、先駆的取組を行った自治体(宝塚市など)への照会要望のあった以下2点について、事業協力者を通じて当該自治体に照会。</p> <p>1. どのような集計、グラフ、資料を作成したか(可能であれば見せていただきたい) 2. 翌年度の地区担当保健師が地域診断に意識的に取り組む展開にむけて、意図的にアプローチしたことはあるか。</p> <p>&lt;支援の理由・ねらい&gt;</p> <p>①市、県保健師ともに、組織診断の方法が妥当なのか等の悩みを抱いていたため、データや分析結果の解釈に支援が必要であると考えた。 ②配置分布や経験分野の分布にはらつきがあることから、どの部署においても年単位で業務をまとめ、地域診断を行うことで他職種・人事担当者へのアピールになることを伝える必要があると考えた。 ③組織診断として得られたデータの示し方、「やらされるのではなく自分ごととして考える」職場風土づくりのためのデータの活用方法を具体的に知りたいという要望が切実であった。</p> <p>【研修会における講義】10月29日</p> <p>&lt;内容&gt;</p> <p>保健師の活動ビジョンの必要性と重要性及び活用方法について講義。また、組織診断の具体的な項目について解説。</p> <p>&lt;支援の理由・ねらい&gt;</p> <p>組織全体の人材育成に関する基本的で重要な知識を補完する必要があった為。理想的な姿を知ることで、自組織の人材育成の課題を俯瞰的な視点でアセスメントできると考えた。</p> <p>&lt;関連する「都道府県が市町村へ行う支援に関するポイント」&gt; III.a. III.c. Vb.<math>\Rightarrow</math>III2. V2. 都道府県が人材育成の基本やるべき姿を提示する</p>	<p>→</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 5%;"><input checked="" type="checkbox"/></td> <td>1 業務内容、年齢・配置状況、現任教育の現状等、組織全体の人材育成に関する実態把握</td> </tr> <tr> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> <td>2 組織全体の人材育成に関する課題を明確化</td> </tr> </table>	<input checked="" type="checkbox"/>	1 業務内容、年齢・配置状況、現任教育の現状等、組織全体の人材育成に関する実態把握	<input checked="" type="checkbox"/>	2 組織全体の人材育成に関する課題を明確化
<input type="checkbox"/>	a 組織診断に必要なデータの提供	<p>○組織診断の支援 III.b.<math>\Rightarrow</math>III.1. IV.a.<math>\Rightarrow</math>IV1. 報告書を参考に方法・手段について情報提供、支援 ・組織全体の保健師の年齢構成と5年後、10年後の推移をグラフ化(参考:熊本県) ・キャリアラダーを点数化し、キャリア期毎に集計(参考:宝塚市) III.b.<math>\Rightarrow</math>III.1. 由布市の課題に応じた方法・手段について助言 ・保健活動の経験分野と各分野の満足度調査 III.d.<math>\Rightarrow</math>III.2. IV.c.<math>\Rightarrow</math>IV2.3 データ分析への支援 ・事業協力者を通じ、宝塚市から分析結果について情報収集 ・各種データの集計方法、グラフ化について助言 III.d.<math>\Rightarrow</math>III.2. IV.c.<math>\Rightarrow</math>IV4.5 組織全体の課題の明確化と組織内共有の支援 ・上記①～③から導き出された課題を整理し、策定会議や研修会の機会を活用して共有を図った。</p>														
<input checked="" type="checkbox"/>	b 組織全体の実態把握の方法・手段について情報提供															
<input type="checkbox"/>	c キャリアレベルの保健師本人の評価と、教育担当等他者による評価の実施に必要な知識と技術の習得にむけた研修の開催・企画・運営と支援															
<input checked="" type="checkbox"/>	d 市町村と連携したデータ収集・調査の実施と、データ分析・評価等組織診断の協力・支援															
<input checked="" type="checkbox"/>	1 業務内容、年齢・配置状況、現任教育の現状等、組織全体の人材育成に関する実態把握															
<input checked="" type="checkbox"/>	2 組織全体の人材育成に関する課題を明確化															

対象市町村の人材育成体制の構築プロセス	都道府県が市町村へ行う支援に関するポイント	本事業による協力県の取組・事業協力者の助言を踏まえた対応等	協力県に対する助言及び支援等(実施内容及びその理由等)	対象市町村の取組内容
IV 個々の保健師の能力の明確化と共有	[個人・組織全体の能力やキャリアレベルの明確化と結果分析の協力・支援]  <input checked="" type="checkbox"/> a 個々の保健師の能力やキャリアレベルの把握にむけた協力・支援 <input type="checkbox"/> b 自己評価と他者評価の実施に必要な知識と技術習得にむけた協力・支援 <input checked="" type="checkbox"/> c 把握した個々の保健師の情報を組織全体の傾向としてデータを分析、課題の明確化に関する助言・支援			<input checked="" type="checkbox"/> 1 個々の保健師の能力やキャリアレベルの把握 <input checked="" type="checkbox"/> 2 担当・部署別等、組織全体の情報についてデータ化と分析 <input checked="" type="checkbox"/> 3 標準的なキャリアラダー・求められる能力との比較、分析 <input checked="" type="checkbox"/> 4 個々の保健師の課題と、組織全体の課題の明確化 <input checked="" type="checkbox"/> 5 分析結果の組織内共有
V 能力獲得に向けた人材育成計画の策定	[人材育成計画立案への支援と体系的な職場(集合)研修等の企画・調整]  <input checked="" type="checkbox"/> a 国・都道府県の方針を踏まえ、準備の段階から市町村の 人材育成計画・ガイドライン・研修計画等の策定や、検討 の場に参画 <input checked="" type="checkbox"/> b 市町村の人材育成計画策定にむけた、情報や知識習得 のための会議・研修等の企画、運営 <input type="checkbox"/> c 市町村が人材育成に関する予算の確保や事業化に向け た説明や調整への支援 <input checked="" type="checkbox"/> d 市町村個々の保健師のキャリア形成に活用できる都道府 県集合研修の企画と事業化 <input type="checkbox"/> e 国・都道府県の研修、人事交流、派遣等の参加の推進 (予算の確保、周知) <input type="checkbox"/> f 市町村における個々の保健師や、組織全体の能力やキャ リアレベルに関する実態把握や、分析・評価等への継続し た支援	<p>○事務局会議の開催 V.a.⇒V1.7. 計画策定担当者2名と共に計画策定のスケジュー ル管理、策定会議・研修会の開催準備を隨時実施。 (事業協力者である大分県立看護科学大学の村嶋学長、川崎准 教授のコンサルテーションを受けながら進めていった。)</p> <p>○県・市町村保健師人材育成推進研修会の開催(県主催) テーマ「リフレクションを活用した人材育成～めざす姿に向かって 育ち合う組織づくり～」 講師：国立保健医療科学院 主任研究官 成木弘子先生 V.b.⇒V1.2. 18市町村及び県保健所の統括保健師等を対象に開 催。由布市の取組み報告も含めてグループワークを行い、人材育 成の課題と取組みを情報共有し、統括保健師の役割発揮への機 運醸成を図った。</p> <p>○由布市保健師人材育成研修会の開催 テーマ「保健師の保健活動とは～リフレクションを通じて地域支 援を考える～」 講師：大分県立看護科学大学 川崎准教授 V.b.⇒V2. 由布市保健師と県保健所保健師を参考して、各自が 「今までの仕事の中で楽しかったこと」について作成した事前レ ポートから強みを抽出し、保健師活動のビジョン(めざす姿とその ために必要な行動)の要素をまとめた。</p> <p>○キャリアラダーとジョブローテーションの検討 V.a.⇒V3. 事務局とプレ管理期保健師、中堅期の保健師を参考 し、保健師活動のビジョンとジョブローテーションに関する素案の作 成</p> <p>○地区分担制の検討 V.a.⇒V3.5 将来の由布市における保健活動ビジョンの実現に向 け、地区分担制のメリット、デメリットについて議論した上で、地区 担当制と業務担当制を併用することとした</p> <p>○評価方法の検討 V.a.⇒V4.6. 他市町の人材育成計画・指針の運用実態や、「報告 書」から評価方法について明記する必要があることに気づいた。 そこで、計画(指針)の具体的な運用方法を記載した「保健師人 材育成運用マニュアル」を作成し、毎年度評価できるようにした。</p>	<p>【研修会における講義】10月29日 &lt;内容&gt; 2040年問題を提示し、それに向かって今から必要な人材育成に ついて、「(研修実施計画を含めた)人材育成計画策定の必要性」「2040年問題に対応できる自律的な保健師育成の必要性」「ともに育ち合う人材育成の必要性」について講義。 &lt;支援の理由・ねらい&gt; 人材育成の基本的な知識を得ることによって、時代の変化に対 応する適切な人材育成の視点や方法を獲得する必要性があると 考えた為。これらの講義によって基本的な知識を得ることができ るのではないか。</p> <p>【研修会における講義】11月8日 &lt;内容&gt; 上記研修会を踏まえ、由布市・県両方から「保健師自身のリフ レクションを行い、市民に求められる保健師像を共有したい」とい う要望があがり、由布市人材育成研修会で「リフレクションを通じ て地域支援を考える」のテーマで講義とグループワークを実施し た。 &lt;支援の理由・ねらい&gt; 市保健師の組織分析にて、①ばらつきのある経験分野、30代の 保健師年齢層の薄さ ②地区活動への認識のばらつき が課題 に挙がっており、また、「人材育成計画策定はやらされているの ではなく、自分ごととしてすすめたい」という要望も明らかであ った。そのため、これまでのそれぞれの部署・経験分野における保 健師活動を振り返り、「保健師活動とは何か」「自分たちは何の ために働く者か」を共有することを支援の目的とした。どの部署 であっても、業務分担であっても、地区担当であっても、市民の ために何を行ってきて、今後何を行うべきかを保健師自身に見 出してくださいを目的とした。</p> <p>＜関連する「都道府県が市町村へ行う支援に関するポイント」&gt; V.d.⇒V1.V2.V5.V6.V7. 都道府県が人材育成の基本的な知識を高めることによって、市 町村支援を適切に実施する</p>	<input checked="" type="checkbox"/> 1 組織の人材育成の方針の決定 <input checked="" type="checkbox"/> 2 組織の人材育成に関する目指す姿(目標)の 明確化 <input checked="" type="checkbox"/> 3 計画的なキャリアレベル毎の職場教育(職場 内集合研修・OJT、off-JT)や、人事異動・人 事交流等ジョブローテーションとキャリアパス を連動した現任教育に関する方策の検討 <input checked="" type="checkbox"/> 4 個々の保健師のキャリアレベルと、現任教育 や指導ニーズの把握の方法、評価の方法等 の検討 <input checked="" type="checkbox"/> 5 組織内における教育指導体制の構築に向け た検討(部下・後輩の指導や教育の方法等) <input checked="" type="checkbox"/> 6 人材育成計画の評価の方法の検討(目標、評 価時期、評価者等の設定) <input checked="" type="checkbox"/> 7 人材育成計画の策定 <input checked="" type="checkbox"/> 8 上位職・人事部局へ人員体制・配置基準・採 用計画や計画的な人事異動の必要性、人事 異動等とキャリアパスの内容、体系的な研修 計画の実施等人材育成計画について説明と 合意(1月下旬予定) <input checked="" type="checkbox"/> 9 必要な会議・研修の企画や、予算獲得、担当 者の設置等事業化にむけた検討と、上位職・ 人事部局等への説明と、調整 <input type="checkbox"/> 10 人材育成計画について、組織内外へ周知、普 及・啓発

本表は、1年間の取組について協力県と支援を実施した事業協力者が記載したものである。

- ・「都道府県が市町村へ行う支援に関するポイント」の欄は、実施した支援が該当するポイントを☑とした。
- ・「協力県の取組」の欄は、協力県が実施した取組を記載した。
- ・「事業協力者による支援等」の欄は、事業協力者が協力県に実施した支援の内容やそのねらいを記載した。
- ・協力県の取組と事業協力者の支援については、各々が「都道府県が市町村へ行う支援に関するポイント」のどれ  
に該当し、それにより「対象市町村の取組内容」のどれが進んだかを記号で示した（例：I g. ⇒ I 2. I 5.）



### **III 市町村保健師の人材育成体制構築で留意すべき事項**

協力県の取組をとおして、都道府県が市町村保健師の人材育成体制の構築を支援する際に効果的であった要素や「他の都道府県も活用できる点」を整理したところ、人材育成体制構築に取り組む上で留意すべき事項として、以下1～7の要点が整理された。

#### **1 まずは都道府県が市町村を支援するための基盤づくりをする**

都道府県が市町村の人材育成体制構築を支援するに当たっては、都道府県（本庁、保健所）と市町村が定期的に顔を合わせて情報を共有し、課題について協議できる機会を作ることが重要である。日頃からそのような機会を積み重ねることで、都道府県と市町村の信頼関係が深まり、人材育成体制の構築の基盤となる体制づくりにつながる。その上で、都道府県は、内外の先行事例を集約して情報提供することや、市町村の人材育成体制構築プロセスの現在の段階を客観的に示すことによって、人材育成体制の構築が必要であるとの認識を促すとともに、市町村が自治体の強みと弱みを整理できるよう支援が必要である。その際には、人材育成体制の構築プロセスの現在の段階を確認するためのツールとして、本書5ページに掲載した資料1をチェックリストとして活用することも有用であろう。

人材育成体制の構築のプロセスを確実に進めるためには、都道府県は市町村とともに取り組む姿勢を示すことが重要である。都道府県保健師が市町村の保健師とともにプロセスを確認・修正することによって、人材育成体制の構築の全体像を見渡す役割を果たすことが可能になる。

なお、今回の協力県では、県内の統括保健師を対象とした研修会や連絡会を開催していた。研修会の開催について、一つの県では県内の市町村に加えて保健所設置市にも案内する等、県全体で保健師活動について情報共有する仕組みが作られていた。

## 【コラム】人材育成に関して市町村が都道府県に期待すること

～それぞれの強みと弱みを踏まえて～

神奈川県秦野市福祉部高齢介護課

参事（兼）高齢者支援担当課長 石川 貴美子

市町村保健師が地域の実情に応じて専門性を発揮するためには、日々の活動の中で培う現任教育の体制整備は欠かせない。市町村の人材育成計画やガイドラインは重要だが、作成に向けて全保健師や組織内で理解を得るのは容易ではなく、都道府県からの後ろ盾や協力があると心強い。

秦野市では、市の保健師の人材育成について検討する場で、保健所保健師から県や他の市町保健師の活動状況や人材育成の現状について意見をもらい、市の保健師の人材育成の現状と課題を整理した。また、保健所で行う現任教育を参考に、市の保健師の人材育成や振り返り等の評価方法について検討している。

市町村が人材育成の体制を検討するに当たっては、保健師の経験や年齢構成、配置状況など、他の自治体と自組織を比較できると参考になるが、それらを把握することは通常業務の中では難しい。市の保健師が把握する地域特性を、県が広域的に把握している情報と比較・検討できれば、効率的に地域特性の現状と課題を明確にして中長期的な視点で今後担うべき保健師の役割が整理できる。さらに、これを組織内で共有することにより、業務改善及び保健師全体の質の向上が期待できる。

市町村の人材育成体制や保健師の意識などの違いから、都道府県へ求める支援も異なると思われるが、平時の連携を通じて市町村が求める支援（人的支援・情報提供等）に都道府県が柔軟に対応していただけるのを心より期待している。

## 2 目指すべき保健師像の共有を丁寧にしよう

「人材育成計画」は単なる「研修計画」ではなく、目指すべき保健師像を実現するためのプロセスを示すものである。そのため、人材育成計画の策定に当たっては、目指すべき保健師像を明確にし、実現に向けた人材育成方針を定めることが重要である。

また、目指すべき保健師像の実現に向けて個々の保健師が主体的に人材育成に取り組むためには、まずは目指すべき保健師像を自分の中にしっかりと描き、それを組織内で共有できることが重要である。

そのためには、地域の現状を分析するとともに将来も見据えて課題を整理し、自治体の目指す方向性を踏まえ、住民から求められる保健師の役割や目指すべき保健師像について議論を重ねることがとても重要である。このプロセスを丁寧に積み重ねることが、目指すべき保健師像の明確化や人材育成の必要性の共通理解につながる。

また、目指すべき保健師像について人事部門等も含めて組織内で共有し、理解を得ることも重要である。

都道府県は、市町村の人材育成計画の策定を支援するに当たり、まずは目指すべき保健師像を明確にし、対象市町村内で共有できるような支援を行う必要がある。

### 【事例】住民に求められる保健師像の共有に向けた取組（愛知県の取組から）

愛知県保健医療局健康医務部医療計画課 課長補佐 中根 恵美子

当初は、本事業の成果物として人材育成計画書を作成すると思っていましたが、検討委員会での議論をとおして、保健師全体が意識や考え方を一致させるプロセスが人材育成そのものだと思いました。

そこで、稲沢市、保健所、県庁で打合せを実施し、まずは「稲沢市民の今後の望ましい姿」や「住民に求められる保健師の役割と能力」について、分散配置先の保健師も含め一人一人が考え共有する機会を持つことにしました。

講義に加え、年代別のグループワークを実施したところ、「各年代の意見を聞くことができて良かった」「業務の根底にある『保健師とは』について考えることができた」等の意見がありました。また、新任期保健師からは「自分の担当業務以外にも目を向ける」、中堅期保健師からは「上と下のパイプ役としてコミュニケーションを図る」「新任期保健師がしっかり考えているので自分達も頑張らなくてはいけない」等の声が聞かれ、目指す姿に沿った保健師活動をするための意識や視点を持つことにつながりました。

また、研修会終了後には稲沢市の統括保健師が中心となって庁内保健師連絡会を開催し、研修会での学びや気づき、市の上位計画と保健活動の関連性等について再確認することができました。

本事業に取り組むことによって、人材育成計画の策定に向け、まずは稲沢市保健師がそれぞれの思いや目指す姿を共有するきっかけになったと感じています。

### 3 組織診断を行い、目指すべき保健師像の実現に向けた課題を整理しよう

保健師の人材育成を考える際に、つい「保健師がどうなればよいか」を考えがちである。しかし、自治体の保健師は、行政組織の一員として組織の目的・目標を達成することを求められており、その手段として住民にサービスを提供している。その原点に立ち返り、まず組織について現状分析を行い（以下「組織診断」という。）、地域や組織の将来像と結び付けて検討する必要がある。そして、そこから逆算してどのような保健師を育てる必要があるのかを考えることが必要である。以下に具体的な3つのステップを示す。

#### ステップ1：自治体の目指す目的・目標と人材育成について理解する

保健師が所属している各自治体には、基本計画に基づいた達成すべき目的・目標があり、その地域で生活している住民が健康で安心・安全な暮らしを維持・継続できるようにするために力を尽くしている。各自治体が果たすべき大きな目的・目標は政策や施策として体系化され、各部・課・係等の担当部署でサービスという形で事業を住民に提供している。保健師は事業単位の目標だけでなく、こうした上位目標を理解し達成するために、自らの役割を認識してサービスを提供することが求められる。

また、多くの自治体では、住民に適切なサービスを提供するために、組織全体でどのように職員を育てていくのかを明文化した人材育成計画を策定している。自治体の保健師は組織の一員であるため、自治体全体の人材育成計画についてその内容を理解しておく必要がある。

#### ステップ2：上記「ステップ1」と地域の将来像を照らし合わせ、どのような能力を持つ保健師を育成する必要があるのかを検討する

住民のタイプや生活が変われば、それに合わせて保健師活動も柔軟に対応していくことが求められる。保健師活動の目標である「住民がどうなればよいのか」をアセスメントするためには、地域の人口動態の推移や予測、健康課題がどのように変化していくのかについてもアセスメントしておくことが必要である。そして自治体の目指す目的・目標と照らし合わせ、これらの未知なる課題を解決するために、保健師はどのような能力を獲得する必要があるのかを未来志向で検討することが求められる。

#### ステップ3：上記「ステップ2」の能力を持つ保健師を育成するための課題を整理する

現行の人材育成計画（組織全体のものと保健師向けのものがある。）や研修体系等により、上記「ステップ2」の能力を持つ保健師を育成することができれば問題ない。もし現行の体制では育成が十分にできないと判断する場合には、その判断の根拠を明文化する必要がある。その上で、(1)現行の人材育成計画や体制をどのように修正する必要があるのか(2)誰の協力を得ればよいのか(3)新たな予算措置等の資源が必要か等を検討するといい。最初から大きな取組をしようとしても難しいことが多いので、少しづつ小さな取組を積み上げながら進めるイメージを持つと良い。

#### 4 人材育成はチームで取り組もう

人材育成計画の策定は、統括保健師や管理期保健師のみで行うのではなく、自自治体の保健師全員が関わることが重要である。これにより、個々の保健師が自分事として考え、策定した計画を活用してスキルアップを図ることにつながる。

特に、10年後に保健師活動の中核を担うことになる中堅期保健師を置き去りにせず、役割を持って計画策定に関わってもらうことが重要である。これにより、中堅期保健師が当事者意識を持って計画策定に関わることになり、将来を見据えた課題の解決に向けて、主体的・自律的に人材育成に関わることにつながる。

##### 【事例】人材育成はチーム全員で取り組もう

～中堅期保健師の参加が人材育成の鍵となった取組の例～

大分県中部保健所由布保健部地域保健課長 池田 裕美

由布市の統括保健師と計画策定担当者との事前の打合せにおいて、保健師人材育成計画の策定に市の保健師全員が関わることを基本方針とした。特に自己評価が低く、産休・育休でキャリア継続が中断されやすいため、モチベーションを保つことが難しい中堅期保健師が積極的に計画策定に関わることを目指して取組を開始した。

このため、まず実施した「専門的能力に係るキャリアラダー」の自己評価については、産休・育休中の保健師にも実施し、「存在を忘れていないこと」「誰一人として置き去りにしていないこと」をメッセージとして示した。また、策定会議において「市の人材育成上の課題は?」「課題解決に向けた対応策は?」等についてのグループワークは中堅期と同年代の保健所保健師や年代の近い管理期保健師がファシリテーターとなる等、市の中堅期保健師の積極的な関与を意識して実施した。

さらに、策定会議では、年齢や経験年数にとらわれずに活動に対する考え方や思いを語れる機会を随所に設けた。話し合いの中で楽しさや安心感を得たのか、回を重ねる毎に前のめりに語る中堅期保健師の姿が印象に残っている。

特筆すべきは、中堅期保健師自らが活動の課題に気づき、地域に出向いて活動できるような業務体制（案）を作成したいとの申し出があったことである。その結果、全保健師の総意で「地域分担制兼業務分担制」の業務体制を決定した。このような一連の策定過程を通じて、中堅期保健師のやる気を引き出せたことは、人材育成の大きな成果である。

## 【コラム】チームで取り組む人材育成と統括保健師のリーダーシップの重要性

山形県置賜総合支庁保健福祉環境部（置賜保健所）

保健企画課 健康長寿推進主幹 伊藤 京子

山形県では、「保健師人材育成指針」の策定（平成24年2月）をきっかけに、「保健師人材育成検討会」や、各保健所に市町村保健師リーダーが集まる「管内保健師統括者会議」を開催してきました。「山形県保健師人材育成ガイドライン」策定（平成31年3月）後は、各保健所の統括的な役割を担う管理期保健師を含めて検討した人材育成の具体的方法を県全体で実践し、保健師がワンチームとして人材育成に取り組む仕組みとなっています。また、県の統括保健師、保健所の統括的な役割を担う保健師及び市町村の統括保健師で構成される「保健師統括者会議」とも人材育成に関する取組状況などを共有し、重層的な人材育成に取り組んでいます。

保健師の人材育成において、統括保健師のリーダーシップは不可欠です。保健師一人ひとりが当事者意識をもって人材育成に取り組めるようなチームを作り、保健師全體が同じ方向に向かって進めるよう、統括保健師の意識的な関わりが重要であると考えます。

## 5 中堅期の元気度アップを図り、主体性を高めよう

これからの中堅期保健師活動を支えていく立場である中堅期保健師に、当事者意識を持って計画策定に関わってもらうとともに、人材育成に主体的に取り組んでもらうためには、中堅期保健師の元気度アップを図ることが必要である。そのためには、リフレクションも活用し、自身の仕事に意味づけをし、モチベーションや自信を高めることが大切である。

### 【解説】リフレクションとは

国立保健医療科学院 医療・福祉サービス研究部

主任研究官 成木 弘子

人材育成の分野での「リフレクション（省察）」とは、日常の業務から少し離れてこれまでのことを振り返り、経験の意味を解釈し意味づけを行うこと、また批判的に評価するプロセスである（ジャックメジロー）。この場合の「批判的」とは、誤りや欠点を指摘し、正すべきであるとして検討することではなく、あらゆる物事の問題を特定して、適切に分析することによって最も適切な回答を得ることを指す。この意味において、事例検討会や反省会などとは異なる。

つまりリフレクション（省察）は、客観的に自分の行動を見つめ、「現状はこうである、それまでに自分はこんな行動をしてきた。上手くいったのはこんな条件や工夫があったからだ。こんな風にしたらもう少し上手くことができるのではないだろうか？」と、今後より一層の効果をもたらすために未来志向で振り返るのが特徴である。この一連の取組は、実務での「経験」を学びとしての「知恵」にしていくことを可能とする。また、リフレクションは失敗した経験でも上手くいった経験でもどちらでも取り上げることは可能であるが、職場や自治体など日ごろ顔を合わせる関係がある環境では、上手くいった経験を取り上げる方が取り組みやすく、その後の関係が良好になるとされている。

リフレクション（省察）は、「具体的で質の良い＜経験＞」→「その経験の＜省察＞」→「省察の＜概念化＞」→「新しい取組での＜試行（実践）＞」という一連の経験学習の中で位置づけることが必要であり、単独で取り上げるだけでは不十分である（デイビット・コルブ）。

保健師は、複雑で多様化している住民のニーズに対応することが求められており、既存の専門知識や技術を活用するだけではそれらのニーズに対応することが困難な場合も多い。このため、リフレクションを含む経験学習が重要とされ、人材育成の手法の一つとして位置づけることが求められている。特に中堅的な立場にある者は、仕事のモチベーションが下がる傾向にあるが、経験をリフレクションする場を持つことで、今までの様々な経験を振り返り意味を見出し、仕事への意欲が高まるとされている。中堅期保健師の人材育成にも有効であると考えられる。

## 【解説・事例】保健師活動の本質を浮き立たせるリフレクションの活用

(大分県の取組から)

大分県立看護科学大学 地域看護学研究室 准教授 川崎 涼子

組織診断の結果が共有された段階で、由布市の統括保健師と由布市を管轄する大分県中部保健所由布保健部地域保健課長（保健師）から、「10年後の由布市の保健師活動を見据えて、保健師って何をする人？どんな人？ということをみんなで考えたい」「手技手法のみにこだわってしまう恐れがあるため、誰のための・何のための保健活動かを、リフレクションを通じて考えたい」との要望を頂きました。由布市では、分散配置によって保健師としての経験年数以上に業務経験にバラツキがあったことが懸念材料でした。

そこで、由布市全ての保健師に由布保健所の保健師も加わり、「今までの仕事の中で楽しかったこと」と「なぜその仕事が楽しかったと思うか」を事前に書いて持ち寄ってもらい、グループでのリフレクションを試みました。

これまでの経験からひとつだけ選び出すこと、その経験を記述すること、その経験を選んだ理由を他者に説明することとおして、保健師経験を省察してもらうことが狙いでした。グループでお互いの経験を説明し合う際には、「茶々を入れずによく聞く」というルールで作業をしてもらいました。聞き手の保健師たちは、説明した保健師に、「保健師としての強み」として感じたことを1つだけカードに記載して本人に渡してもらいました。これは、他者からの目を通して自分を顧みることになります。さらに、説明した保健師は、他の保健師からもらった複数のカードを読んで、もう一度「自分の経験の中の保健師の強みは何か」をカードに書いてもらいました。これは、他者をとおして顧みた自分自身の保健師としての強みを再度記述することで、本人の中に経験からの気づきを落とし込んでもらうためです。

こうして生まれた「由布市の保健師一人一人の強み」のカードを集め、KJ法を用いて概念構造化の作業を行いました。概念の構造化を行う過程で、分散配置による経験の違いはほとんど問題になりませんでした。どの保健師も、経験から得る保健師の強みは共通項があること、共有できる経験をしていることに気がついたと思います。業務分担であっても、地区分担であっても、1分野だけの経験であったとしても、保健師活動の本質は共通しているのだということが浮かび上がってきました。最終的に、保健師の強みを構造化したものから、由布市の保健師は誰のために・何のために活動する者かといったキャッチフレーズが生まれました。

終了後には、「経験を語るのは楽しかった」「グループのメンバーからもらったカードが宝物になった」「他の保健師の考え方等を学ぶことができたこと、自分の経験も語ることができたことで、今後の自身の役割等を改めて認識した」といった感想をきました。この研修会は3時間ほどかけて行いましたが、忙しい業務の中ですべての保健師が集まることは困難だと思います。それでも、「自分は何をする者か」という保健師活動の本質とも言える問いへの答えを一人一人が改めて考え、言葉として表現できるようになったことは、人材育成の中で重要な過程となりました。

## 6 OJTをとおして行う人材育成

策定した人材育成計画を実効性のあるものとするためには、研修会等のOJTだけでなく、職場における様々な場面を人材育成の機会と捉え、OJTに活用する視点が必要である。そのため、人材育成の必要性について人事部門等も含め組織内での合意を得ることが重要である。

### 【コラム】OJTをとおして行う人材育成

熊本県健康福祉部健康局医療政策課 審議員 岡 順子

保健師活動は、地域の課題に対して日々の保健活動を通じて対策を講じる力、また、刻々と変化する社会情勢やそれに伴う新たな課題を解決するため、将来起こり得る問題を見据え俯瞰する力が求められています。

このような点を踏まえ、保健師が地域保健における課題を解決する能力を高めるためには、単に、研修の実施・受講の勧奨だけでなく、多様な業務経験が可能になるジョブローテーションや人事交流によるOJTを活用し、意図的に保健師能力を蓄積していく仕組みが必要です。

本県では、平成23年度からOJTの一環で人事部門と連携しながら、県においては「対人サービスの減少による実践力の低下を意図的に補完する」、市町村においては「権限移譲や分散配置が進む中におけるマネジメント力を向上させる」を目的に、県と市町村相互の人事交流を行っています。この人事交流によって、実践力の向上、県と市町村の相互理解や広域調整の実務経験によるマネジメント機能やリーダーシップ機能の向上といった一定の成果を上げています。

また、継続的かつ体系的に人材育成を行っていくことは、組織のありたい姿を描くことや、組織の将来を考える上でも、欠くことはできないものであり、人事部門の理解を得ながら、保健師自らがキャリアビジョンを描けるような人事配置や人材育成体制の構築、組織全体で人材を育していくという職場風土を形成することが必要であると思います。

## 7 計画策定後は定期的に評価する

### 評価を人材育成計画に組み入れることを忘れずに

言うまでもなく、人材育成計画は策定することそのものが目的ではなく、取組を推進するためのツールである。策定した計画が“絵に描いた餅”にならずに実行性のあるものとなるよう、計画に基づく取組の進行管理を行うとともに、毎年度取組状況を評価し、今後の取組の内容を具体的に見直していくことが重要である。

見直しに際しては、人材育成の目的、すなわち、どれだけ保健師の専門性や意欲が高まったかを評価することが重要である。組織診断の際に、保健師の年齢構成だけでなく、個々の保健師のキャリアラダーを記録・集計し、取組の経過の中で組織としての傾向を掴んでおくことにより、P D C Aサイクルをより効果的に回せることが期待される。

### 【解説】人材育成に関する評価の重要性とキャリアラダーの活用方法

国立保健医療科学院生涯健康研究部 上席主任研究官 吉岡 京子

人材育成に関する評価は二つに大別される。一つは個人の評価であり、他方は組織全体の評価である。個人の評価ツールの一つとして、「自治体保健師の標準的なキャリアラダー」（以下「ラダー」という。）がある。年度当初にまず本人が評価し、その結果を基に上司と今年度伸ばしたい能力や技術について話し合い、具体的な方策（研修受講、自己研鑽の方法、時期等）を検討する。そして年度末に再度自己評価を行い、上司と次年度にどうつなげていくかを相談するのも一案である。実際に個人の能力評価の結果を人事異動先の検討に活用している所もある。

組織全体の評価は、個人のラダーの評価を集計することで容易に行える。全体の中で得点の低い項目があれば、それに特化した研修や取り組みを計画する必要がある。また経年的に得点の変化を見ることにより、組織全体の保健師の能力が向上しているか否かを確認することができる。統括保健師には、人材育成計画が適切なものとなっているかをこれらのデータに基づいて判断し、適宜改善していくことが求められる。保健師は「地域住民にとってどういう能力を持つ保健師が必要なのか？」という問い合わせ常に念頭に置き、各々の立場で日々の実践と評価を連動させることが不可欠である。

## 【事例】計画策定後の評価のためのマニュアルを作成（大分県の取組から）

大分県中部保健所由布保健部地域保健課長 池田 裕美

県は、由布市の保健師人材育成計画（以下「計画」という。）の策定を支援するため、県内市町の計画策定に関する情報収集や、既に計画策定を行った市町へのヒアリングを実施した。その中で「計画に挙げられているジョブローテーションは、現在の保健師人員を考慮するとミスマッチで実効性がない」、「評価計画が盛り込まれていないため計画の見直しが困難となっている」等の課題が聞かれたことや、報告書<sup>1)</sup>にも評価方法の検討の必要性が記載されていたことから、評価方法について検討し、計画に明記することを市の統括保健師へ助言した。

市は、策定した計画を実行性のあるものにするため「保健師人材育成運用マニュアル」（以下「マニュアル」という。）を作成した。このマニュアルに計画を遂行するための具体的な方法と時期を記載するとともに、年度ごとに評価して必要に応じて改訂できるようにした。この過程において、県は、平成24年3月に策定し、平成28年3月の改訂を経て運用している「大分県保健師人材育成指針」の評価方法を、市の人材育成の評価方法の一つとして提案した。例えば、年度当初と年度末に「自治体保健師の標準的なキャリアラダー」<sup>2)</sup>を用いた自己評価及びプリセプターとの自己評価をもとにした面談を行い、その上で教育担当保健師へ自己評価結果を報告するといった方法である。この方法は、県すでに運用されており、保健師の個別性に応じた教育体制となっているかどうかについての評価方法として、実現可能ではないかと考えた。また、プリセプターは評価者ではなく、成長の気づきを促す役割と位置づけることについても市担当者と話し合い、意見が一致した。由布市が素晴らしいのは、産休・育休中の保健師に対してもプリセプターを配置し、職場復帰の支援を行いたいという方針であり、これは人材育成計画にも明記された。

運用マニュアルの総合的な評価方法についても、「計画を絵に描いた餅にしたくない」という市担当者の考え方を受け、市担当者とともに検討を重ね、見直しが必要な場合には柔軟に改訂できるようにした。

1) 「市町村保健師の人材育成体制構築の支援に関する報告書」(厚生労働省先駆的保健活動交流推進事業「自治体保健師のキャリア形成支援事業」) (H31年3月；日本看護協会)

2) 「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年3月；保健師に係る研修のあり方等に関する検討会)

## IV おわりに

本事業では、平成 28 年 3 月の「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」(保健師に係る研修のあり方等に関する検討会)、及び平成 31 年 3 月の『市町村保健師の人材育成体制構築の支援に関する報告書』(日本看護協会)を承けて、両者で得られた知見を基に、実際に 2 つの協力県の各々 1 か所の支援対象市で人材育成体制を構築していただいた。この 2 つの支援対象市では、単なる観察やヒアリングに止まらず、実践研究を実施し、そのプロセスを記述した。その結果、人材育成体制の構築で重要な 7 つの留意事項が新たに整理された。

本報告書では、これらの留意事項に関して具体的な解説及び関連するコラムも記載した。

さらに、人材育成計画の策定作業をとおして、「住民に求められる保健師像」や「目指すべき保健師像」について、保健師同士が、次に関連職種や人事部門を含めて議論し、人材育成方針を定めていくプロセスが非常に重要であること、さらに、このプロセスを進めることは市町村だけでは難しく、都道府県が一緒に取り組むことによって進めることができることも本事業で明らかになった。そこで、本報告書では、都道府県と市町村の定期的な情報共有の機会を設ける等の基盤となる体制づくりの重要性や、その基盤を活かして目指すべき保健師像の共有を丁寧に行うことの重要性についても記載した。

人材育成計画の策定は最終目標ではなく、あくまでも人材育成を推進する一つの手段に過ぎない。むしろこれらのプロセスを両者が丁寧に重ねていくことが重要で、それが効果的な人材育成につながると考えられる。一方で、本報告書で提示した「市町村保健師の人材育成体制の構築プロセスと支援に関するポイント」は、自治体の体制や状況等に応じて重点の置き方が異なってくると考えられる。このため、今後は、人材育成を効率的・効果的に進めるために焦点を絞るべきポイントを精査し、より精錬させていきたい。

自治体保健師の人材育成の大きな目的は、質の高い支援により地域住民が地域で安全、安心に暮らすことである。本報告書を参考に、自治体保健師の人材育成体制の構築、あるいは再構築が行われることにより、地域住民に期待される役割を果たせる保健師が育成されることを期待している。

令和元年度地域保健総合推進事業「市町村保健師の人材育成体制の構築支援事業」

氏名	所属	備考
村嶋 幸代	大分県立看護科学大学	分担事業者
石川 貴美子	神奈川県秦野市福祉部福祉事務所高齢介護課	事業協力者
伊藤 京子	山形県置賜総合支庁保健福祉環境部 (置賜保健所) 保健企画課	事業協力者
岡 順子	熊本県健康福祉部健康局医療政策課	事業協力者
鎌田 久美子	日本看護協会	事業協力者
川崎 涼子	大分県立看護科学大学	事業協力者
成木 弘子	国立保健医療科学院	事業協力者
吉岡 京子	国立保健医療科学院	事業協力者
中根 恵美子	愛知県保健医療局健康医務部医療計画課	事業協力県 代表者
土山 典子	愛知県一宮保健所健康支援課	
後藤 芳子	大分県福祉保健部健康づくり支援課	
池田 裕美	大分県中部保健所由布保健部地域保健課	

令和元年度地域保健総合推進事業  
「市町村保健師の人材育成体制の構築支援事業」  
報告書

発行日 令和2年3月  
編集・発行 一般財団法人日本公衆衛生協会  
分担事業者 村嶋 幸代（大分県立看護科学大学）  
〒870-1201 大分県大分市大字廻栖野 2944-9  
TEL 097-586-4300  
FAX 097-586-4370

