

2026年3月11日（水）  
令和7年度埼玉県第2回管理期保健師

# 統括保健師による人材育成の体制づくり

国際医療福祉大学大学院

茂木りほ

---

# 目的

---

- ◆社会状況の変化に応じた保健師の役割や、地域及び所属機関の実情に即した効果的かつ効率的な健康課題の解決能力を獲得する必要性を認識することを目的とする。
- ◆また、**管理期保健師**のうち、特に**統括保健師**が果たす役割の重要性について理解を深め、自治体での自己の役割について認識し、その役割を果たすための能力を獲得する。
- ◆これにより、地域社会を見据えた保健活動を推進し、住民の健康課題の解決及び健康増進に資することを目指す。

# 目標

---

(1) 地域保健を取り巻く変化や施策の動向、所属機関の実情を踏まえ、管理期保健師や統括保健師としての役割と機能について学びを深める。

(2) 社会情勢の変化や多様な背景を持つ保健師が増加する中で、人材の確保、育成、評価、配置、処遇等を戦略的に実施する人材マネジメントが重要であることを認識するとともに、その実際を学び、人材確保・育成の方策に役立てる。

(3) 地域保健活動を推進するための統括保健師としての意思決定、リーダーシップ、マネジメントについて学び、管理職が担う人材管理についての見識を深める。

※明日からの活動に新しい視点を取り入れることができる。

# 対象

---

- ◆ 専門的能力キャリアラダーにおける A 4 から A 5 までの獲得を目指す保健師
- ◆ 県・市町村に勤務する保健師で、  
管理期又はプレ管理期としての役割・機能を果たす者

# 統括保健師の役割

---

各自治体の本庁に配置され、

- ①保健師の保健活動の組織横断的な総合調整
- ②技術的及び専門的側面からの指導及び調整
- ③人材育成の推進
- ④健康危機管理体制の整備

# 人材育成への貢献・かかわり

これまで（研修前）	今後（研修後）

# アウトライン

---

1. 時代とともに変わる保健師活動
2. 管理期に向けた保健師活動：「視点の変化」が重要！
3. 管理期保健師が目指す人材育成（人材マネジメント）の視点
4. 人材育成とは
5. 人材育成の対象を知る
6. 人材育成のベースは組織づくり
7. これからの時代の人材育成：
  - ① 「人材育成」から「人材マネジメント」へ
  - ② 「指導する（一方向）」から「お互い育ち合う・学びあう（双方向）」へ
  - ③ 都道府県による「積極的な」市町村支援・「管内市町村（広域）」連携
8. 統括保健師が伝えたいこと
9. まとめ

# 1. 時代とともに変わる保健師活動

---

## 2. 管理期に向けた保健師活動： 「視点の変化」が重要！

---

# 自治体保健師の標準的なキャリアラダー： キャリアレベルの定義

	キャリアレベル				
	A-1	A-2	A-3	A-4	A-5
所属組織における役割	<ul style="list-style-type: none"> <li>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。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>計画された<b>担当業務を自立して実施する。</b></li> <li>プリセプターとして後輩の指導を担う。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>保健活動に係る<b>担当業務全般について自立して行う。</b></li> <li>役割や立場の違いを理解し、つなぎ役としての<b>組織的な役割</b>を担う。</li> <li>自組織を越えた<b>プロジェクト</b>に参画する。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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。</li> <li>キャリアレベルA-5の<b>保健師を補佐する。</b></li> <li>関係機関との信頼関係を築き協働する。</li> <li>自組織を越えた<b>プロジェクト</b>で主体的に発言する。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>所属課の<b>保健事業全般</b>に関して指導的役割を担う。</li> <li>自組織を越えた<b>関係者との連携・調整</b>を行う。</li> </ul>
責任を持つ業務の範囲	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>担当業務</b>を的確に把握・理解し、個別事例に対して責任を持つ。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>係の<b>保健事業に係る業務全般</b>を理解し、地域支援活動に係る担当業務に責任を持つ。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>係の<b>保健事業と施策との関係性</b>を理解し、主担当として担当業務に責任を持つ。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>課の<b>保健事業に係る業務全般</b>を理解し、その効果的な実施に対して責任を持つ。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>組織の<b>健康施策に係る事業全般</b>を理解し、その効果的な実施に対して責任を持つ。</li> </ul>
専門技術の到達レベル	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>基本的な事例</b>への対応を主体的に行う。</li> <li>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。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>複雑な事例</b>への対応を必要に応じて<b>指導を受け</b>て実施する。</li> <li>担当地域の<b>健康課題の優先度を判断</b>し、地域の人々の主体性を尊重した解決策を立案する。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>複雑な事例</b>に対して<b>自立して</b>対応する。</li> <li>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<b>事業計画を提案</b>する。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>複雑な事例に対して、<b>担当保健師等にスーパーバイズ</b>することができる。</li> <li>地域の潜在的な健康課題を明確にし、<b>施策に応じた事業化</b>を行う。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>組織横断的な連携</b>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。</li> <li>健康課題解決のための<b>施策を提案</b>する。</li> </ul>

### 3. 管理期保健師が目指す 人材育成（人材マネジメント）の視点

---

# 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)

	求められる能力	A-1	A-2	A-3	A-4	A-5
5-3. 人材育成	<ul style="list-style-type: none"> <li>・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</li> <li>・継続的に自己研鑽するとともに、</li> <li>・後輩を指導・育成する能力</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・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。</li> <li>・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。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・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。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・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。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・保健師の研修事業を企画し、実施・評価できる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・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。</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>・どの期でも人材育成における役割がある</li> <li>・どの部署にいても必要な能力</li> <li>・コミットできる量は部署毎に異なる</li> </ul>						

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～.平成 28 年3月 31 日

# 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

	求められる能力	B-1	B-2	B-3	B-4
管理的活動 3. 人事管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>・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</li> <li>・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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・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。</li> <li>・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。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・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。</li> <li>・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。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・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。</li> <li>・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。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・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。</li> </ul>

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～、平成 28 年3月 31 日

## 4. 人材育成とは

---

# 地域における保健師の保健活動に関する指針

〈保健師の保健活動の基本的な方向性〉

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. 予防的介入の実施
4. 地域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の推進
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**

主体的に自己啓発に努め、最新の保健、医療、福祉、介護等に関する知識及び技術の習得。連携、調整や行政運営に関する能力及び保健、医療、福祉及び介護の人材育成に関する能力の習得。

平成25年4月25日厚生労働省健康局通知「地域における保健師の保健活動について」

# 人材育成・人材管理に関する関係法令

- ✓ **保健師助産師看護師法**第28条の2【臨床研修の努力義務】：保健師、助産師、看護師及び准看護師は、免許を受けた後も、臨床研修その他の研修を受け、その資質の向上を図るように努めなければならない。
- ✓ **看護師等の人材育成確保の促進に関する法律**第6条【看護師等の責務】：看護師等は、保健医療の重要な担い手として自覚の下に、高度化し、かつ、**多様化する国民の保健医療サービスへの需要に対し**、研修を受ける等自ら進んでその能力の開発及び向上を図るとともに、自信と誇りをもってこれを看護業務に発揮するよう努めなければならない。
- ✓ **地域保健法**第3条【国及び地方公共団体の責務】：市町村は、当該市町村が行う地域保健対策が円滑に実施できるように、必要な施設の整備、**人材の確保及び資質の向上等**に努めなければならない
- ✓ **地方公務員法**第39条【研修】：職員には、その勤務能率の発揮及び増進のために、研修を受ける機会が与えられなければならない。

# 公衆衛生における人材育成

---

- ✓ 公衆衛生における人材育成（Human resource development）は、11の重要な公衆衛生の機能のひとつ。
- ✓ これらの機能は、**公衆衛生の実践と保健システムの全体的なパフォーマンスを向上させるために必要である。**

**※人材育成は、地域住民と組織のためにある！！！！  
「後輩のため」とだけ考えていないか？**

Pan American Health Organization/World Health Organization (PAHO/WHO). The Essential Public Health Functions as A Strategy for Improving Overall Health Systems Performance: Trends and Challenges since the Public Health in the Americas Initiative, 2000–2007. 2008.  
[https://www.paho.org/hq/dmdocuments/2010/EPHF\\_Strategy\\_to\\_Strengthen\\_Performance.pdf](https://www.paho.org/hq/dmdocuments/2010/EPHF_Strategy_to_Strengthen_Performance.pdf)

# 人材育成の目的

---

- ◆組織の人材育成とは、**組織目的達成**の当事者として仕事を実施していくために必要な知識、技術を身に付けさせること。
- ◆これは、個人にとっても、仕事を遂行し、引き受けた責任を果たすことでキャリアにつながる。
- ◆「人材育成」の原則
  - ①**組織の目的、なすべき課題を理解させる**ことが必要
  - ②①を成し遂げるのに**必要な知識・技術を習得させる**

# 保健師の人材育成方法

方 法	内 容
①職場外研修 (Off-JT: off the Job Training)	職場から離れて行う研修で集合研修の形態をとることが多い：基礎研修、地域保健研修、専門研修、派遣研修等
②職場内研修 (OJT: On the Job Training)	職場での業務を遂行しながら上司や先輩の指導のもとに行うもの：プリセプターシップ、事例検討、職場研修、学生実習指導等
③ジョブローテーション	新しい職場での行政能力、専門能力を高めるもの：人事異動、人事交流等
④自己啓発・自己研鑽	自己学習、自主的な研修会・学習会参加、ボランティア活動、大学院進学等

上野昌江, 他. 公衆衛生看護学第2版. 中央法規, 2020, p509  
麻原きよみ他. 公衆衛生看護学テキスト④公衆衛生看護学原論第2版. 2022, p112

# ①Off-JT(研修) をさらに効果的に 行うための工夫

---

◆**研修転移**（研修で学んだことが、仕事の現場で**一般化**され**役立てられ**、かつその**効果が持続**すること）（中原, 2014）の**重要性**

中原淳（編）（2017）人材開発研究大全.東京大学出版会 pp315- 内で下記書籍を引用  
中原淳（2014）研修開発入門：会社で教える，競争優位をつくる．ダイヤモンド社.

# ①Off-JTでの工夫 研修転移を促すためにできること

時期	とりくみ
前	<ul style="list-style-type: none"> <li>・熟達者に対して<b>研修ニーズのヒアリング</b>をする (Aguinis,H., 2009)</li> <li>・研修設計時は、「<b>同一要素</b> (現場での状況と研修での学習内容を一致させる)」、「<b>一般原理</b> (異なる状況でも適用しやすいよう普遍的原理を伝える)」、「<b>刺激の多様性</b> (講義だけでなく討議を入れる等)」を踏まえる(Baldwin,T.T., 1988)</li> </ul>
中	<ul style="list-style-type: none"> <li>・<b>双方向</b>で、学習者参加型とする(Burke,L.A., 2008)</li> <li>・研修後半では、<b>研修後の目標設定</b>を行う(Wexley,K.N, 1975)</li> <li>・行動につながる<b>正しい行動目標を設定</b>する(永谷, 2015)</li> <li>・研修修了時には受講生の<b>自己効力感を高め</b> (Baldwin,T.T., 2009), <b>職場に戻ったらできそう</b>という気持ちにする (中原, 2017)</li> </ul>
後	<ul style="list-style-type: none"> <li>・<b>研修中に使用したワークブック</b>を職場で見直せる(Tews,M.J., 2008)</li> <li>・研修内容を思い出せるためにも、研修後に<b>再度集まる機会</b>を作る(Tews,M.J., 2008)</li> </ul>

中原淳 (編) (2017) 人材開発研究大全.東京大学出版会 pp325-から上記表を作成。(中原, 2017) で下記文献・書籍を引用

Aguinis,H. & Kraiger,K. (2009) Benefits of training and development for individuals and teams, organizations, and society. Annual Review of Psychology,Vol.60pp.451-474

Baldwin,T.T.&Ford,J.K.(1988)Transfer of training: A review and directions for future research. Personnel Review.Vol.41pp.63-105

Burke,L.A.&Hutchins,H.M.(2008)A study of best practices in training transfer and proposed model of transfer. Human Resource Development Quarterly.Vol.19 pp107-128

Wexley,K.N.&Nemeroff,W.F.(1975)Effectiveness of positive reinforcement and goal setting as methods of management development. Journal of Applied

Psychology.Vol.60pp.446-450.

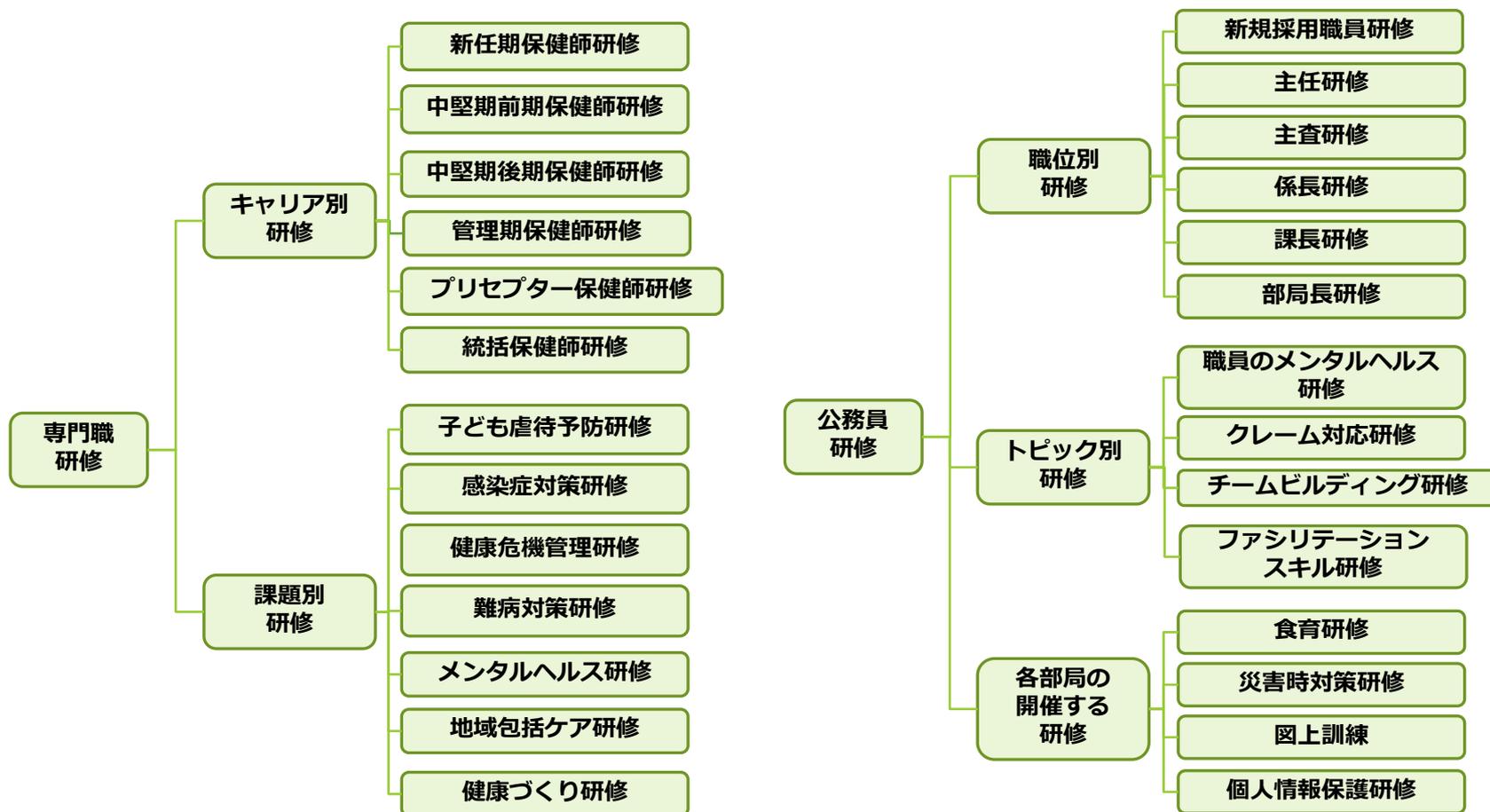
永谷研一 (2015) 人材育成担当者のための絶対に行動定着させる技術. ProFuture.

Baldwin,T.T.,Ford,J.K.&Blume,B.D. (2009) Transfer training1988-2008:An updates review and agenda for future research. International Review of Industrial and Organization Psychology.Vol.24pp41-70

Tews,M.J.&Tracey,J.B.(2008)An empirical examination of post training on-the-job supplements for enhancing the effectiveness of interpersonal skills training .Personnel

Psychology.vol.61pp.375-401

# ① 研修体系の例



# 仕事に必要な知識を獲得する方法

---

◆研修 = 10%

上司からの指導 = 20%

仕事の経験 = 70%

Morrison, R.F.(1992)What enhances or inhibits learning a new job: a basic career issues. Journal of Applied Psychology,77(6):926-940.

→日常業務(経験) から学ぶ環境づくりを進めることが重要  
良質な経験 (量・質) をできる環境を意識的に作る努力を！

## ②OJTの重要性の再認識

	従来	現在・今後
認識	狭い観点	広い観点
具体	上司と部下、先輩と後輩等、経験豊富な上司者が経験不足の下位者に対して、職務を遂行するのに必要な知識・スキルを移転する行為	<p>広い観点が必要な理由</p> <p>①成人の能力開発の大半が<b>仕事上の経験</b>により決定される(Lombardo, M.M, 2010)</p> <p>単に知識やスキルを移転する行為ではなく、個人が<b>経験</b>から学ぶことを支援する行為として捉え直す必要がある(中原, 2017)</p> <p>②<b>複雑な仕事に従事</b>しているほど、遂行の手順が決まっているClosed tasksよりも<b>状況によって仕事の進め方が変化するOpen tasks</b>の割合が増えてくるから(Yelon,S.L, 2019)</p>

中原淳（編）（2017）人材開発研究大全.東京大学出版会 pp243-から上記表を作成。（中原, 2017）で下記文献・書籍を引用

- ・Lombardo, M. M. and Eichinger, R. W (2010)The Career Architect Development Planner,5th ed.(Lominger)
- ・中原淳（編）（2017）人材開発研究大全.東京大学出版会
- ・Yelon, S. L. &Ford, J. K.(1999)Pursuing a multidimensional view of transfer. Performance Improvement Quarterly.Vol.12No.3pp58-78.

## ②OJT:有効な管理者コーチング行動

支援プロセス	説明	具体例
<b>基盤形成</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 部下との関係構築</li> <li>・ 期待される成果</li> <li>・ 部下の能力や関心の理解、共に現状分析</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 大きな目標に向けて期待される目標を設定し話し合う。</li> <li>・ <b>部下の強みや弱み</b>を理解する。</li> <li>・ 仕事の遂行状況を分析することを支援する。</li> </ul>
<b>内省支援</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 質問を通じた内省の促進</li> <li>・ <b>視点・視野の拡大</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 解決策を与えるのではなく、<b>質問することで相手に考えさせる</b>。</li> <li>・ <b>部下自身が考え抜く</b>ように促す質問をすることで<b>部下に考えさせる</b>。</li> <li>・ 異なる見方ができるように、部下の視野を広げる。</li> </ul>
問題解決支援	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 業務改善のためのフィードバック</li> <li>・ 主体的な問題解決支援</li> <li>・ 資源の提供</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 改善が必要な領域に関して建設的なフィードバックを与える。</li> <li>・ 部下が仕事上の問題を解決することを支援する。</li> <li>・ コーチングが役立っているかについて部下にフィードバックを求める。</li> </ul>
<b>挑戦支援</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ <b>成長期待</b></li> <li>・ <b>挑戦の促進</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ <b>部下が成長できる</b>と確信をもって伝える。</li> <li>・ <b>継続的に成長</b>できるように励ます。</li> <li>・ <b>新しく成長</b>できるように支援する。</li> </ul>

中原淳（編）（2017）人材開発研究大全.東京大学出版会 pp245-から上記表を作成。

# ③ ジョブローテーション

- ◆保健師のキャリア発達のために段階的に他部署を経験させるなど、OJTの一環として取り組む。

上野昌江, 他. 公衆衛生看護学第2版. 中央法規, 2020, p509~

- ◆計画的に実施する。(例: 10年間で3か所、本庁経験等)
- ◆異動先には外部機関も含まれる(都道府県の場合は市町村派遣等)
- ◆特に、分散配置、一人配置(本庁等) 島しょ配属は配慮が必要。

保健師としてのアイデンティティの危機を経験する者も多いが、この危機を乗り越えた者は大きく成長する。

⇒ジョブローテーションを危機で終わらせないために周囲の支援(しくみ)が重要である。

### ③ 人材育成を意識した計画的な人事異動

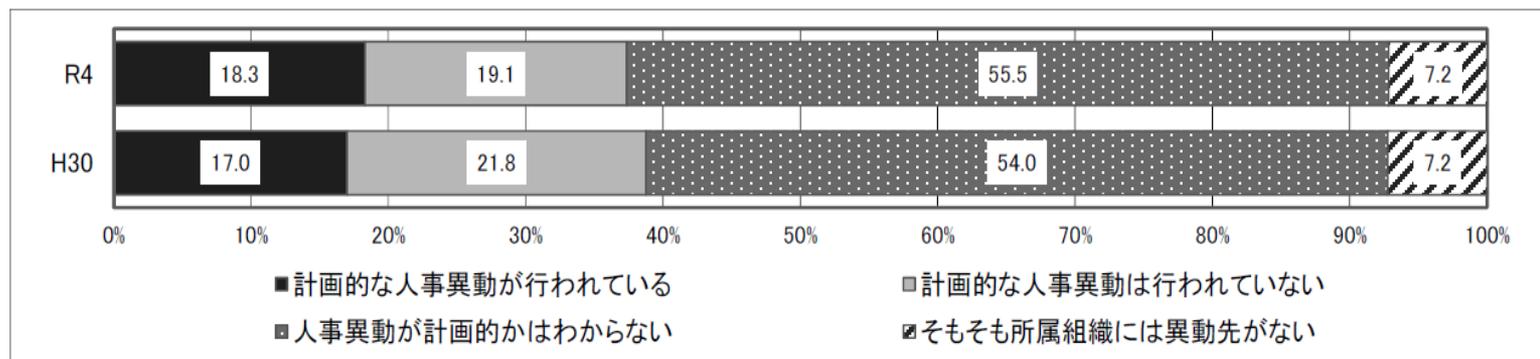


図 37 回答者の所属組織における計画的な人事異動の有無

⇒ 「計画的な人事異動が行われているのは **2割以下**

# ④ 自己啓発・自己研鑽

## ◆ 過去1年間の研修会、学会への参加

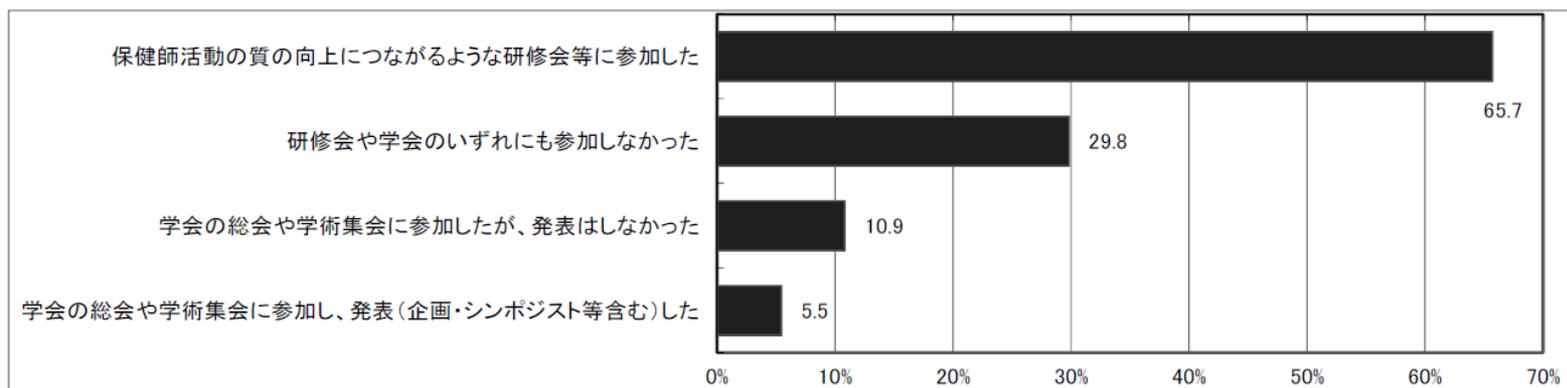


図 41 回答者の研修会や学会等への参加状況(複数回答可)

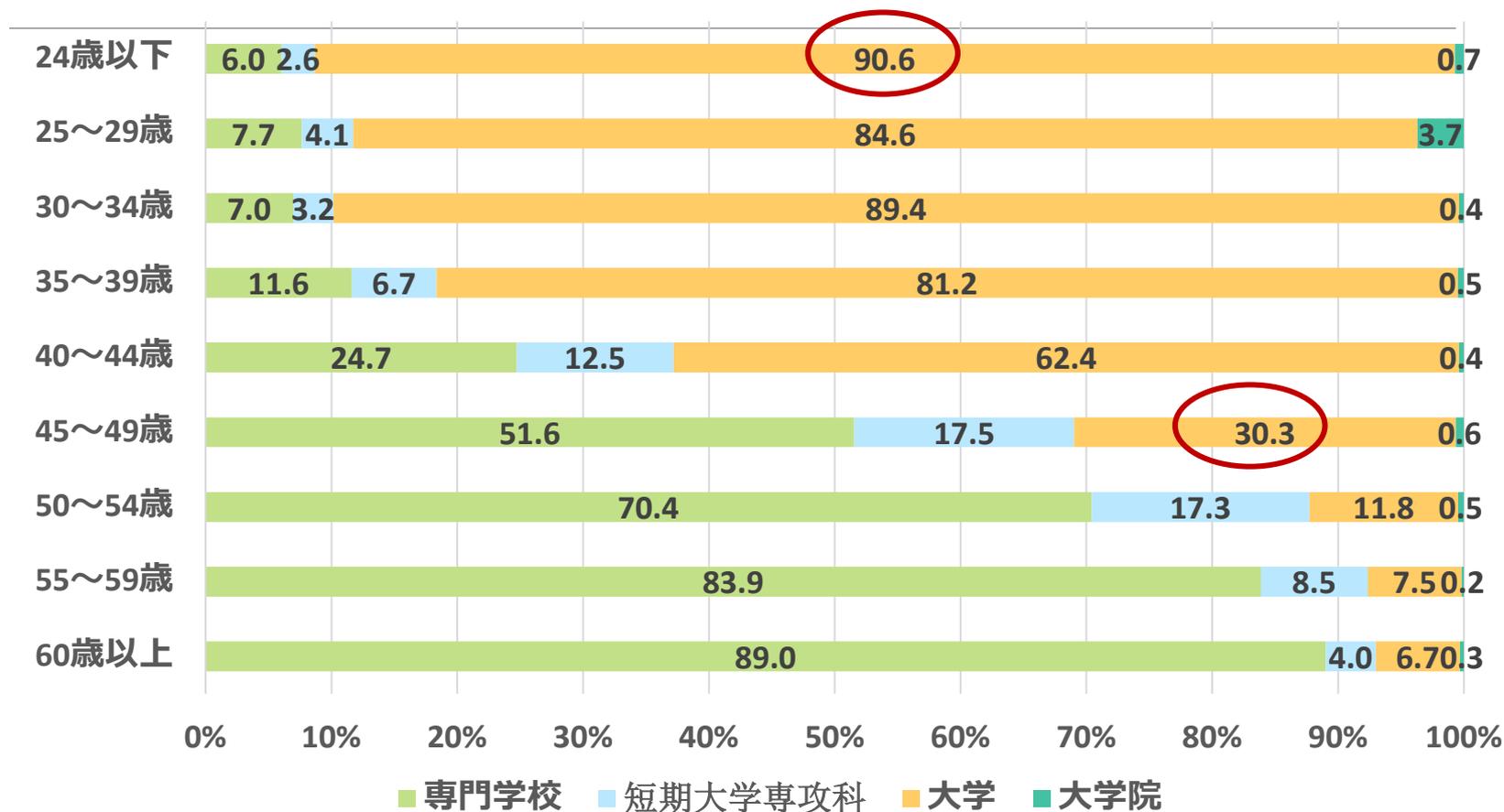
## ◆ 自己研鑽を自分だけで終わらせないために、職場での共有の場を。

# 5. 人材育成の対象を知る

---

# 保健師基礎教育の現状

年齢別国家試験受験資格取得教育機関 (n=19,994)



# 保健師国家試験出題基準

2013年「地域における保健師の保健活動に関する指針」から

## 【公衆衛生看護学概論】

大項目	中項目	小項目
4. 公衆衛生看護の活動方法と特性	C. <u>地域ケアシステムの構築</u>	a. 事業化・施策化の意義 b. 効果的・効率的なケアの提供 c. ケアの公平性と継続性の保障

## 【公衆衛生看護方法論Ⅱ】（地域組織・地域への支援、事業化と施策化）

大項目	中項目	小項目
6. <u>地域ケアシステムの構築</u>	A. 地域ケアのシステム化	a. 地域ケアシステムの概念 b. 地域ケアシステムの発展過程 c. ケアの連続性と継続性 d. 共通認識・合意の形成と目標の設定 e. 連携する関係者・機関の役割と機能
	B. ネットワークの形成とケアコーディネーション	a. 関係者・機関との連携・協働、パートナーシップ b. 連携のための会議の企画・運営
	C. 地域ケアシステムの評価	a. ネットワークによる実践・評価の体制づくり

厚生労働省医政局看護課「保健師助産師看護師国家試験出題基準 平成30年版」について

<https://www.mhlw.go.jp/file/04-Houdouhappyou-10803000-Iseikyoku-Ijika/0000158962.pdf>

# 就業経験のある新任期保健師

N=1,679

就業経験※1	なし	889	52.9%
	あり	788	46.9%
(内訳)	(保健師)	247	31.3%
n=788	(看護師)	661	83.9%
	(助産師)	57	7.2%
	(その他)	110	14.0%

※1 なしは保健師、看護師、助産師、その他の全ての就業経験がない者。ありはいずれかの就業経験がある者。

**表2 都道府県・市区町村別就業経験の有無**

	都道府県 人数 %	市区町村 人数 %	計
就業経験なし	236 64.5%	653 49.8%	889 53.0%
就業経験あり	130 35.5%	658 50.2%	788 47.0%
計	366	1311	1677

日本公衆衛生協会 分担事業者 茂木りほ.令和6年度地域保健総合推進事業.「自治体保健師が獲得する技術や能力を発揮するための体制の検討」報告書.令和7年3月.

# 就業経験のある新任期保健師

**表3 市区町村人口規模別就業経験の有無**

市区町村人口規模	1万人未満	1万人以上 3万人未満	3万人以上 5万人未満	5万人以上 10万人未満	10万人以上 20万人未満	計
	人数 %	人数 %	人数 %	人数 %	人数 %	
就業経験あり	66 55.5%	120 57.4%	91 58.3%	98 50.3%	91 48.1%	
就業経験なし	53 44.5%	89 42.6%	65 41.7%	97 49.7%	98 51.9%	
計	119	209	156	195	189	

市区町村人口規模	20万人以上 30万人未満	30万人以上 40万人未満	40万人以上 50万人未満	50万人以上	計
	人数 %	人数 %	人数 %	人数 %	人数 %
就業経験あり	64 52.9%	31 38.8%	31 44.3%	66 38.4%	658 50.2%
就業経験なし	57 47.1%	49 61.3%	39 55.7%	106 61.6%	653 49.8%
計	121	80	70	172	1311

# 多様な背景を持つ新任期保健師が経験した困難

カテゴリ	サブカテゴリ
地域保健活動における視点の転換と実践の難しさ	医療現場での支援と違い住民との関係づくりに苦戦する
	治療的視点から生活者視点への転換が難しい
	退院というゴール不在の中での支援計画が難しい
	退院という支援終結の不透明さと負担感がある
前職と比べた保健師業務のマネジメントの難しさ	非交代制勤務により終業判断が難しい
	非定型業務が多く業務計画の遂行が難しい
専門職経験者としての期待と現実のギャップに伴う葛藤	専門職経験者というラベリングに戸惑う
	専門職経験者としての自己評価と他者評価にギャップを感じる
	経験があるからこそ仕事への焦りがある
保健師業務に必要な基盤知識の理解の難しさ	保健師記録の作成が難しい
	組織体制や関係機関の役割を理解するのに苦労する
	業務の根拠となる法律・制度を理解するのに苦労する
自治体職員としての役割理解と業務遂行の難しさ	文書管理実務に関する知識・経験が不足している
	自治体職員としての住民対応にプレッシャーを感じる
	財源の仕組みを理解するのに苦労する
	事務業務の比重に対する認識のギャップを感じる
前職との地域や組織文化の違いに伴う戸惑い	地域特性の違いによる住民との関係づくりに戸惑う
	組織文化の違いによる業務対応に戸惑う

# 多様な背景を持つ新任期保健師に有用な支援

カテゴリ	サブカテゴリ
保健師としての対人・地域支援力の育成	住民支援の視点に基づく自立的ケース対応力が育成される
	アセスメント力や相談対応能力が育成される
	地域特性を考慮した活動や事業展開の助言がある
前職の経験を活かした新任期教育体制	前職の経験を踏まえたキャリア構築のための目標や年間スケジュールがある
	前職の経験を踏まえたキャリア評価とフォローアップがある
	前職の経験を活かしてできている部分が認められる
	キャリア発展につながる職場内外の研修プログラムが充実している
自治体保健師としての実践力の育成	保健師記録の助言がある
	文書管理の助言がある
	制度・財源に即した事業展開を実践的に教わる
	専門職の対人関係構築を実践的に教わる
	住民・業務に対する真摯な姿を間近で感じる
前職の経験がプレッシャーにならない組織文化	経験に関係なく助けを求められる組織文化がある
	前職の経験に起因する悩みへの対応がある
	経験に関係なく業務遂行における即時対応がある
	前職の経験に起因する業務負担への配慮がある
	年代・部署を超えて同期とつながれる機会がある

# 新任保健師退職理由

(回答者：統括保健師)

1. 個人的な理由（結婚・妊娠・家族の転勤） 52.6%
2. メンタルの問題 39.9%
3. 保健師活動にギャップを感じた 39.3%
4. 転職するため31.4%
5. 保健師に向いてないと思う 20.2%

⇒多くの新任保健師の退職は回避できる可能性。防ぎうる離職を防ぐ。本人のため、住民のため、組織のため。

# 新人保健師との面談

表 30 他者評価の時期と方法

n=425

項目		人数	%
他者評価時期 (複数回答可)	1か月	145	34.1%
	3か月	197	46.4%
	6か月	333	78.4%
	1年	352	82.8%
他者評価方法 (複数回答可)	評価表使用	341	80.2%
	面談	365	85.9%
	その他	49	11.5%

1年目半年以内の  
新人保健師との面  
談は重要！  
(前職経験のある  
方は特に)

# 中堅期保健師の特徴

◆保健師の年齢構成：特に都道府県においては40代後半の保健師数が少ない(R5保健師活動領域調査(領域調査))

→若くして管理職になる年代

※保健師が管理職になっていかないと、どうなる？

◆40代の保健師が少ない上に、育児等に時間を要し職務経験が積みにくくなっている。

◆中堅期研修の未受講理由(R4保健師の活動基盤に関する基礎調査)

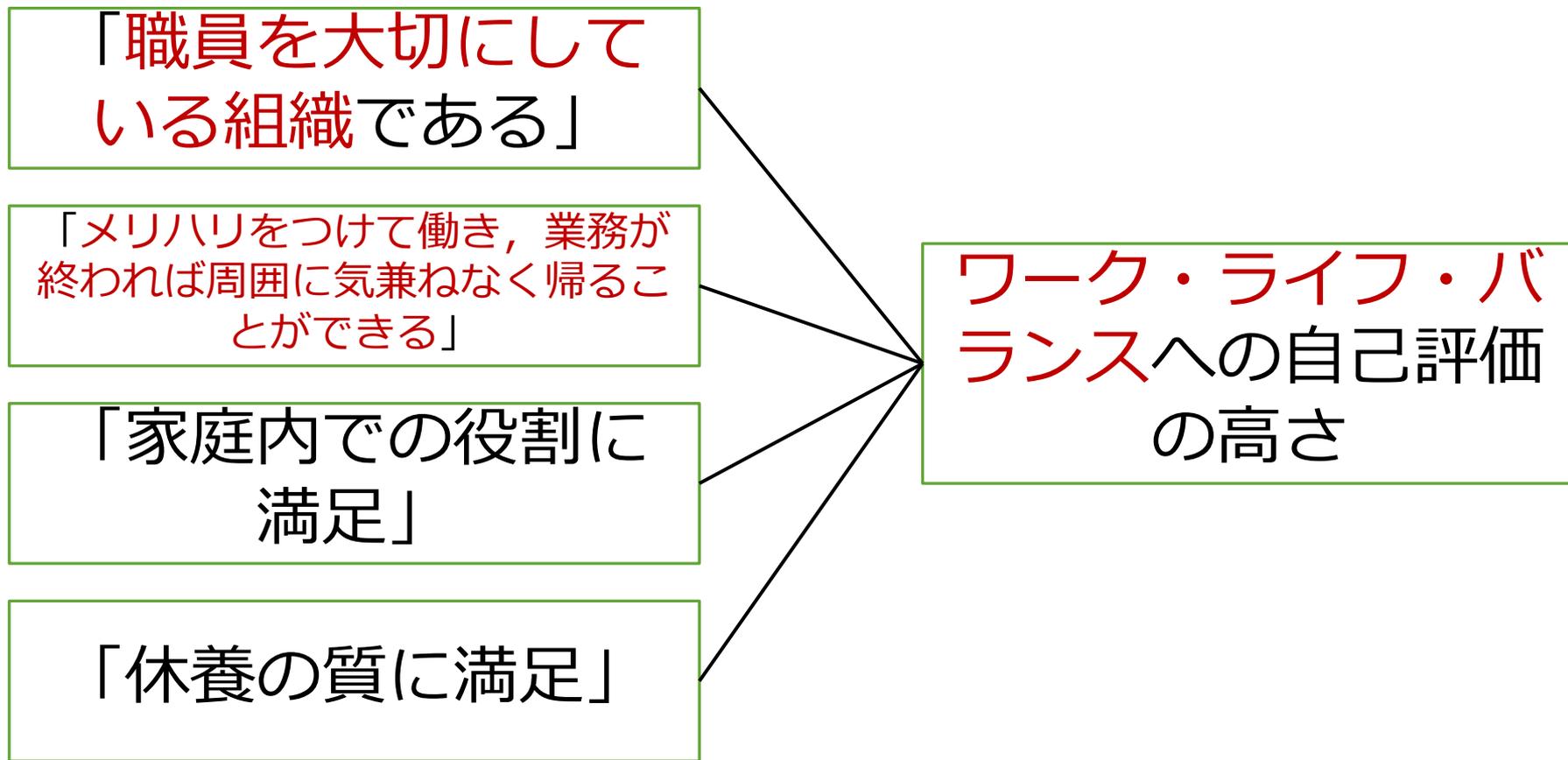
	研修自体がない	研修参加に指名されなかった	業務が多忙	妊娠・出産・子育て
都道府県	25.5%	22.4%	19.6%	15.1%
保健所設置市	30.3%	25.1%	17.9%	13.9%
市町村	32.1%	22.1%	24.8%	14.5%

# 中堅期保健師の特徴

## ◆就業困難の理由 (R4保健師の活動基盤に関する基礎調査)

	自分の適性・能力への不安	職位・自分の適性や能力以上に責任が課せられている	業務に関する精神的負担が大きい	妊娠・出産・子育てと両立しにくい
全体	25.9%	15.7%	30.9%	11.7%
40-44歳	<b>29.7%</b>	<b>19.4%</b>	<b>35.9%</b>	<b>18.1%</b>

# 中堅期保健師のワーク・ライフ・バランスへの自己評価と関連要因



## 6. 人材育成のベースは組織づくり

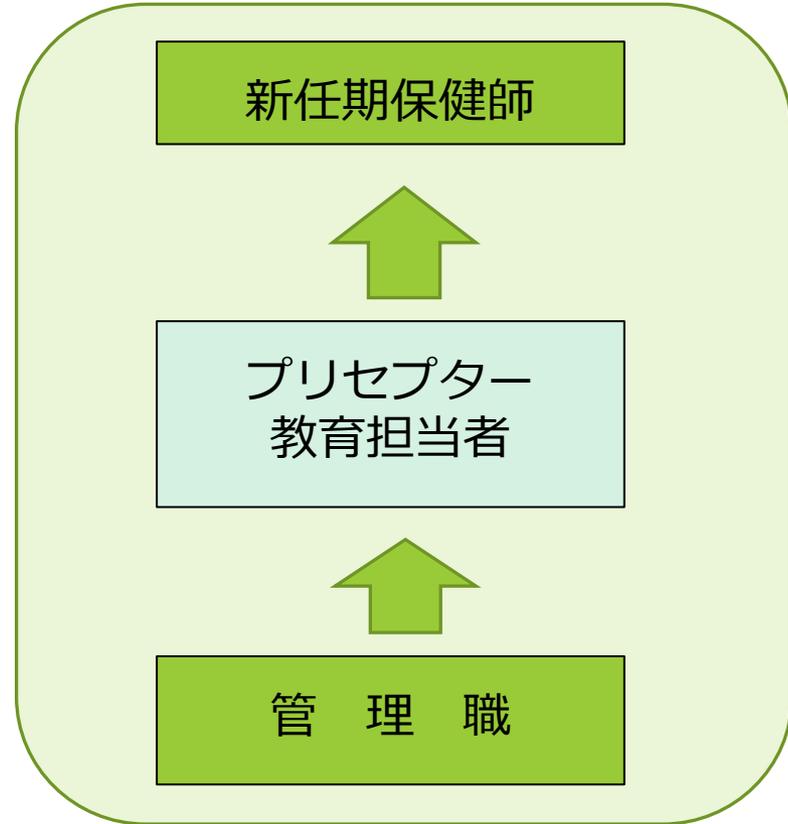
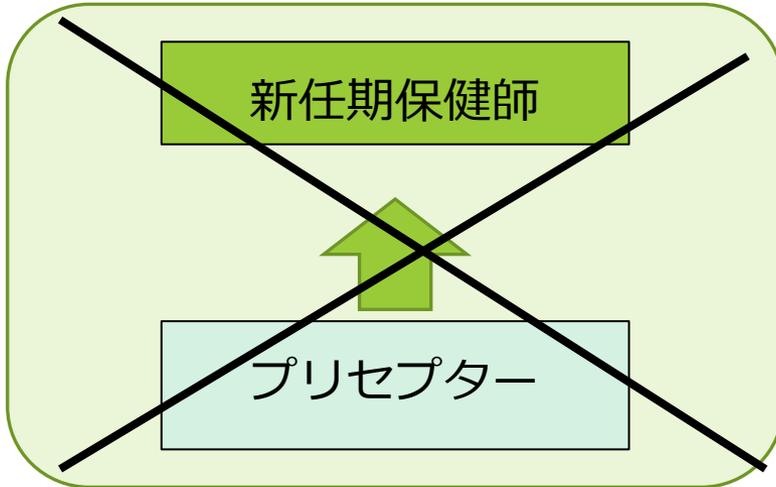
---

# 質問

---

- ①新人保健師の教育をプリセプターだけに  
任せていないか？ OR 任されていないか？
- ②保健師同志はお互い認め合い助け合っているか？
- ③評価、承認、相談しやすい職場か？
- ④組織で共通のビジョン・目的があるか？

# ①新人保健師の教育をプリセプターだけに任せていないか？



✓ 新任期保健師の育成は、プリセプター一人に任せるのではなく、プリセプターを管理職がサポートし、新任期保健師育成をスタッフが側面的に支援し、組織全体で取り組むことで、新任期保健師、プリセプター、スタッフ全体の成長の機会とすることができる

# ①プリセプターの到達目標・能力、 研修会実施割：割合は低い現状

表 35 プリセプターについて

n=453

項目		自治体数	%
プリセプター到達目標	定めている	61	13.5%
	定めていない	382	84.3%
	無回答	10	2.2%
プリセプターに求められる能力	明記あり	91	20.1%
	明記なし	327	72.2%
	無回答	35	7.7%
プリセプター研修会の実施	実施している	158	34.9%
	実施していない	284	62.7%
	無回答	11	2.4%

日本公衆衛生協会 分担事業者 茂木りほ.令和6年度地域保健総合推進事業.「自治体保健師が獲得する技術や能力を発揮するための体制の検討」報告書.令和7年3月.

## ②保健師同志はお互い認め合い助け合っているか？

◆保健師は色々な人がいるが、自分が考える「保健師（像）」以外の保健師を認めにくくなっているか（住民には色々な方がいると思えるが...）。自分と異なる属性を受け入れにくくなっているか。

例)

- ・年代の違い
- ・前職経験の有無
- ・保健師基礎教育の違い
- ・都道府県保健師と市町村保健師の違い

⇒地域住民のために同じ方向を向く。お互いが一緒になって、望む地域を作るためにできることは何か。今の時代にあった方法を探る。

## ②保健師アイデンティティの備わり方も多様

**背景:** 健康問題の多様化・複雑化に伴い、保健師の働き方も変化し職業的アイデンティティの揺らぎが叫ばれているが、概念的なレベルでの研究は不足している。

**目的:** 市町村保健師が認識している職業的アイデンティティの構造を明らかにすること。

**方法:** グラウンデッド・セオリー・アプローチの手法を用い市区町村に勤務する25名の保健師に半構造化インタビューを実施。

**結果:**

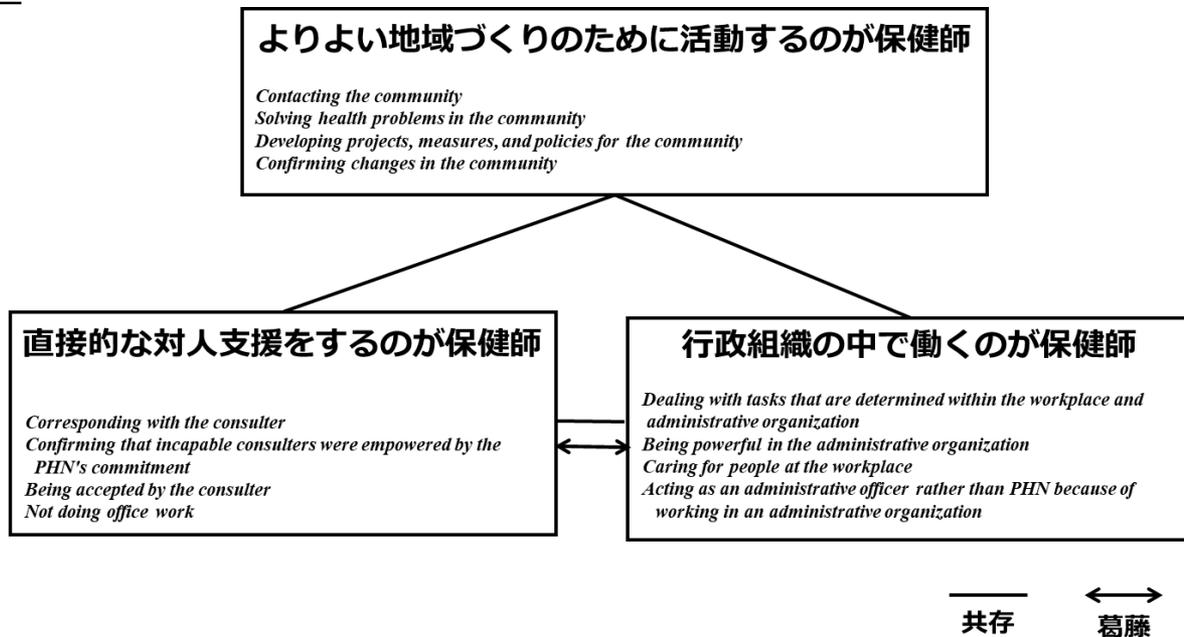
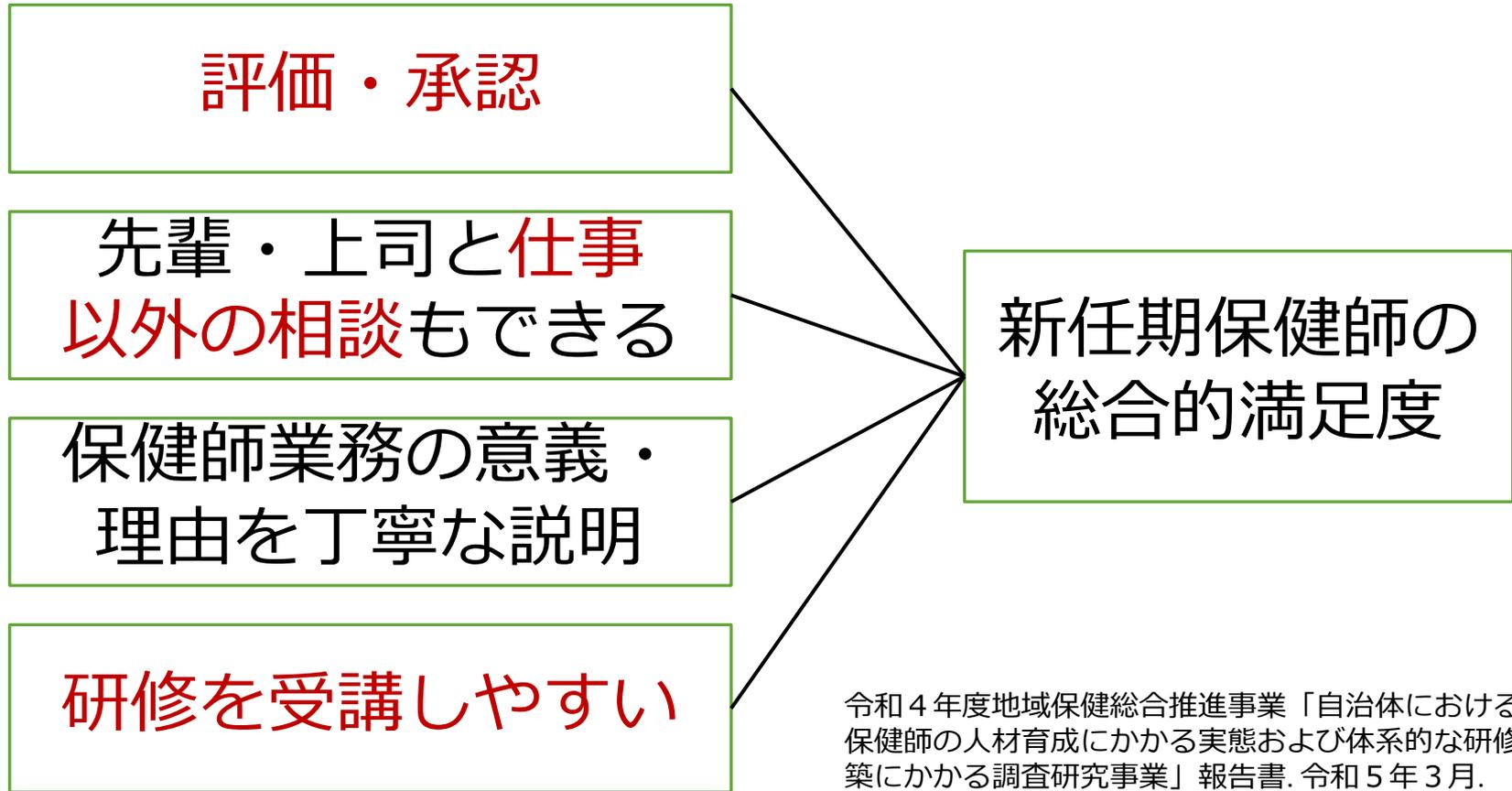


Figure 1. The structure of the perceived professional identity of Japanese public health nurses

### 結論

- ・保健師は本研究で明らかになった3つのアイデンティティとアイデンティティ間の葛藤の可能性を認識する必要がある。
- ・「よりよい地域づくりのために活動するのが保健師」である語りが少なかったことから、大学や現場が連携した地域ベースの教育がさらに必要である。

### ③ 評価・承認・相談しやすい職場風土であると、 新任期保健師は満足感を得やすい



令和4年度地域保健総合推進事業「自治体における新規採用保健師の人材育成にかかる実態および体系的な研修体制の構築にかかる調査研究事業」報告書. 令和5年3月.

## ④職場（組織）風土の重要性

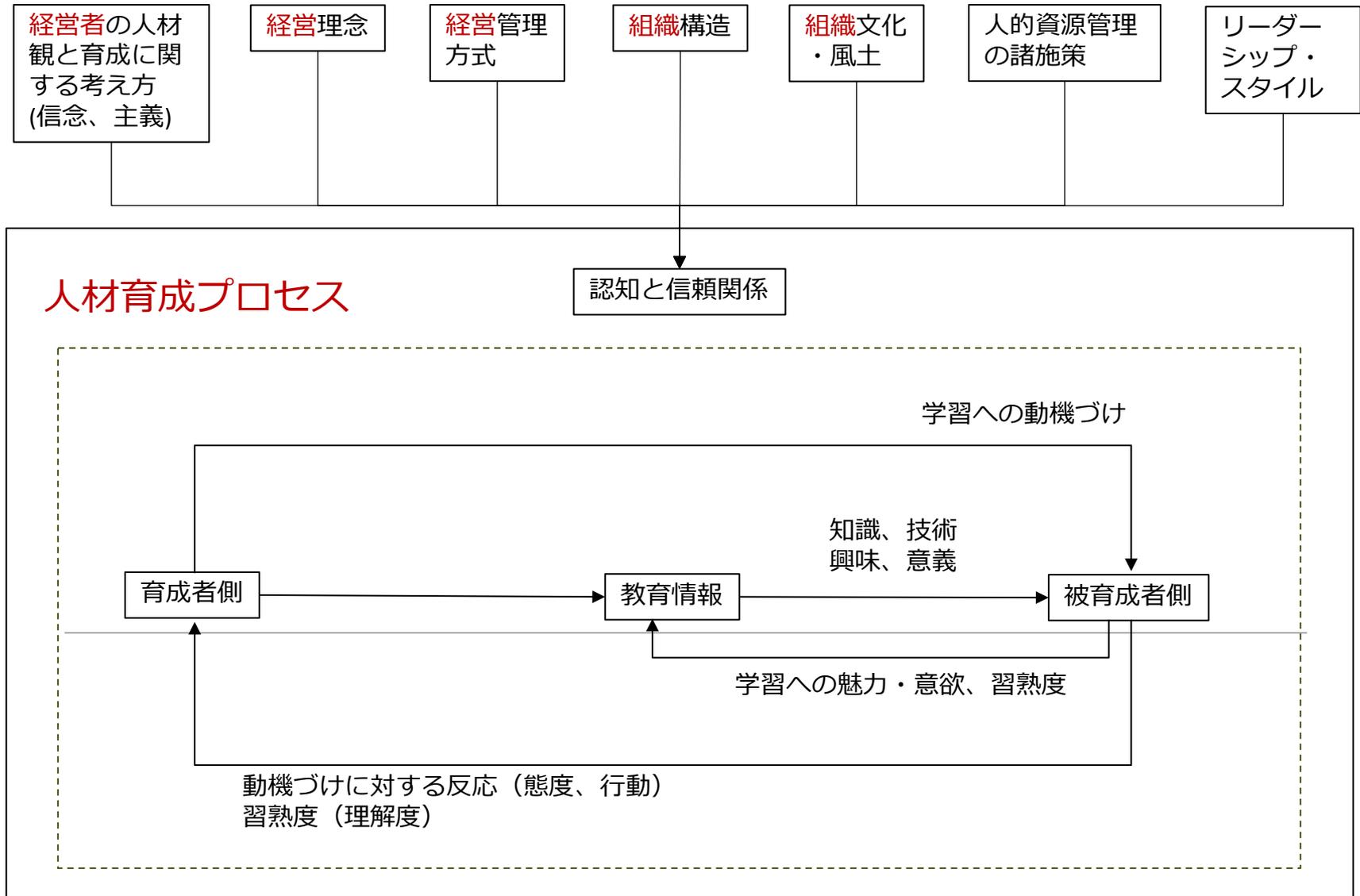
- ✓保健師の人材育成では、全ての保健師が「育っていこう」という意識を持つことが不可欠
- ✓保健師個々人の力量形成を行うためには、人材育成を考えた**職場（組織）風土の醸成**が重要
- ✓保健師個々人だけでなく、「**組織**」として**育つ**ということも必要である。
- ✓個別の育ちを保健師活動に最大限に活かすために、**組織全体**としての人材育成の考え方、育成体制のあり方を整理し構築していくことが必要

井伊久美子他.〔新版〕保健師業務要覧. 2022, p78

※**組織風土** = 組織が革新的、硬直的、やりがいがある、開放的、自由、楽しい等**組織メンバー**の全体的な知覚。**組織の雰囲気**。

林伸二, 他.人材育成原理.東京白桃書房, 2005, p1~, p38~

## ④人材育成の基本的枠組み：組織要素の重要性



林伸二 (2005) 人材育成原理. 白桃書房

## ④組織で共通の目的・ビジョンを持つ

- ◆組織では、共通のビジョンを持つことが大事

北垣武文.ビジョナリー・リーダー.ダイヤモンド社, 2010, p36~

- ◆保健師全体としては色々な価値観・アイデンティティを持つが、地域住民に対する共通のビジョンを持ち保健師仲間として一体化感覚を持つ

- ◆目的の理解が異なっていて人々の向く方向がバラバラの時には、リーダーが調整を試みる

- ◆リーダーは組織のメンバーと積極的にコミュニケーションをはかる

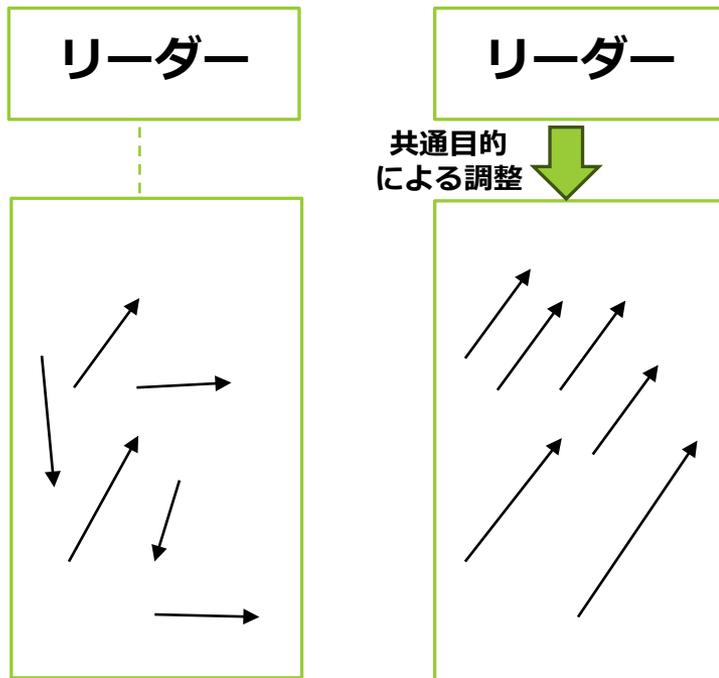
野中郁次郎.組織は人なり.ナカニシヤ出版, 2009, p63~

## ④組織の成立-1

---

- ✓ 職場のメンバーがリーダーを認め、リーダーの示す組織の目的やビジョンを受け入れた時、「組織」はその力を発揮する基盤が整う
- ✓ 組織とは「2人以上の人びとの意識的に調整された活動や諸力のシステムby バーナード」
- ✓ 人を集めただけでは組織とはいわず、何かをやり遂げようとするそれぞれのメンバーの活動があって、それらがまとまりのあるものとして結びつき合った時に組織が成り立つ

## ④組織の成立-2



※ひとつひとつの矢印はそれぞれのメンバーの活動の大きさと方向性を示す

- ✓ 矢印の方向がバラバラである状態、すなわちメンバーの活動がバラバラに行われると、組織は大きな力を生み出すことができない
- ✓ 各メンバーの活動を意識的に調整して、矢印の方向をそろえ、それぞれの仕事を結び付けなくてはならない
- ✓ 矢印の方向を決め、仕事を結び付ける役割を果たすのが**組織の目的とビジョン**であり、主としてその**調整**に取り組んでいるのは**リーダー**
- ✓ **組織の目的とビジョン**に従ってメンバーの活動が調整されると、**組織というまとまりのあるシステム**となる

野中郁次郎.組織は人なり.ナカニシヤ出版, 2009, p63~を基に作成

## ④組織の成立-3

---

- ✓ 組織は、人々の活動が**組織の目的**と**ビジョン**によって**調整された**ときに成り立つ
- ✓ 目的の理解が異なっていて人々の向く方向がバラバラの時には、リーダーが調整を試みる
- ✓ リーダーは、組織が進むべき方向を明確にするために、組織の目的とビジョンに対する理解を共有する
- ✓ そのために、リーダーは組織のメンバーと**積極的にコ**  
**ミュニケーション**をはかる

# シェアド・リーダーシップ

---

- ・リーダーシップは、**1人のリーダー**だけがメンバーの影響を及ぼすという前提
- ・リーダー以外にも他のメンバーに影響を及ぼしている、リーダーにも影響を及ぼすのでは？
- ・1人のリーダーだけでなく、他のメンバーもそれぞれリーダーシップを発揮しているようなチーム状態を作っていく必要がある
- ・**シェアド・リーダーシップ**：チーム・メンバー間でリーダーシップの影響力が配分されているチーム状態

## 7. これからの時代の人材育成

---

- ① 「人材育成」から「人材マネジメント」へ
- ② 「指導する（一方向）」から「お互い育ち合う・学びあう（双方向）」へ
- ③ 都道府県による「積極的な」市町村支援・「管内市町村（広域）」連携

# 管理職が担う人材育成・人材管理

---

- ◆「育ち合う」土壌（組織風土、職場環境、体制）を作る。
- ◆人材育成計画やマニュアルを策定することが人材育成ではなく、育ち合う職場の風土も作り上げていくプロセスを管理職の立場としてマネジメントする。

井伊久美子他. [新版] 保健師業務要覧. 2022, p119

# 地方公共団体における 人材マネジメントの推進

◆地方公共団体における人材マネジメントの推進について(総務省通知, 令和4年3月30日) : 職員の組織や仕事への貢献意欲(エンゲージメント)を高めることで、職員の能力を最大限に引き出し、発揮させ、職員の成長が組織力の向上につながるよう、人材の確保、育成、評価、配置、処遇等を戦略的に実施する「人材マネジメント」を推進することが重要である。

◆人材育成基本方針策定指針の改正について(総務省通知, 令和5年12月22日) : 少子高齢化の進展・生産年齢人口の減少、個人のライフプラン・価値観の多様化、大規模災害・感染症などの新たなリスクの顕在化、デジタル社会の進展等、地方公共団体を取り巻く状況が大きく変化している。また、今後、若年労働力の絶対量が不足し、経営資源が大きく制約されること等が想定される中、複雑・多様化する行政課題に対応する上で、各地方公共団体における人材育成・確保の重要性は従前にも増して高まっています。「人材育成」「人材確保」「職場環境の整備」を総合的に図る観点から改正した。

# 人材マネジメントを実践する上での 地方公共団体における課題

1. 人材マネジメントの目的は**組織目標の達成**であるから、**組織目標の達成に実効性のある取組**となるよう、**人材育成の取組と組織目標はセット**で考えることが重要。
2. 人材マネジメントを効果的に進める上では、**職場におけるリーダーである管理職の役割が非常に重要**。職場で部下との**コミュニケーション**を通じて、**組織目標と業務のつながりや地域への貢献度合い**を、**職員個人にどのくらい説明できているかなど**管理職がその役割を理解し、十分に果たす必要がある。
3. 職員から**組織や仕事に対する貢献意欲**を引き出すためには個々の職員の**仕事のやりがいや職場での働きがいの向上**が必要であり、そのためには**職員自身が成長を実感することが重要**。**職員の成長が組織への貢献を生み、それがさらに組織の成長につながるよう、職員の成長実感**を**人材マネジメントの中核**として捉える必要がある。

# 人材マネジメントとは

人材マネジメント = 人材育成 + 人材管理



組織理念の実現に向けて、組織目標を達成するために、職員的能力を最大限に引き出し発揮させ、職員の成長が組織力の向上につながるよう、人材の育成、確保、評価、配置、処遇等を戦略的に実施すること(下記文献)。

- ①Off-JT(研修)
- ②OJT
- ③ジョブローテーション
- ④自己啓発

- ③ジョブローテーション・配置
- ⑤人材確保 (採用)
- ⑥定着
- ⑦人事評価

# 本研修における用語の整理

人材マネジメント = 人材育成 + 人材管理

- ①研修(Off-JT)
- ②OJT
- ③ジョブローテーション
- ④自己啓発

- ③ジョブローテーション・配置
- ⑤人材確保（採用）
- ⑥定着
- ⑦人事評価

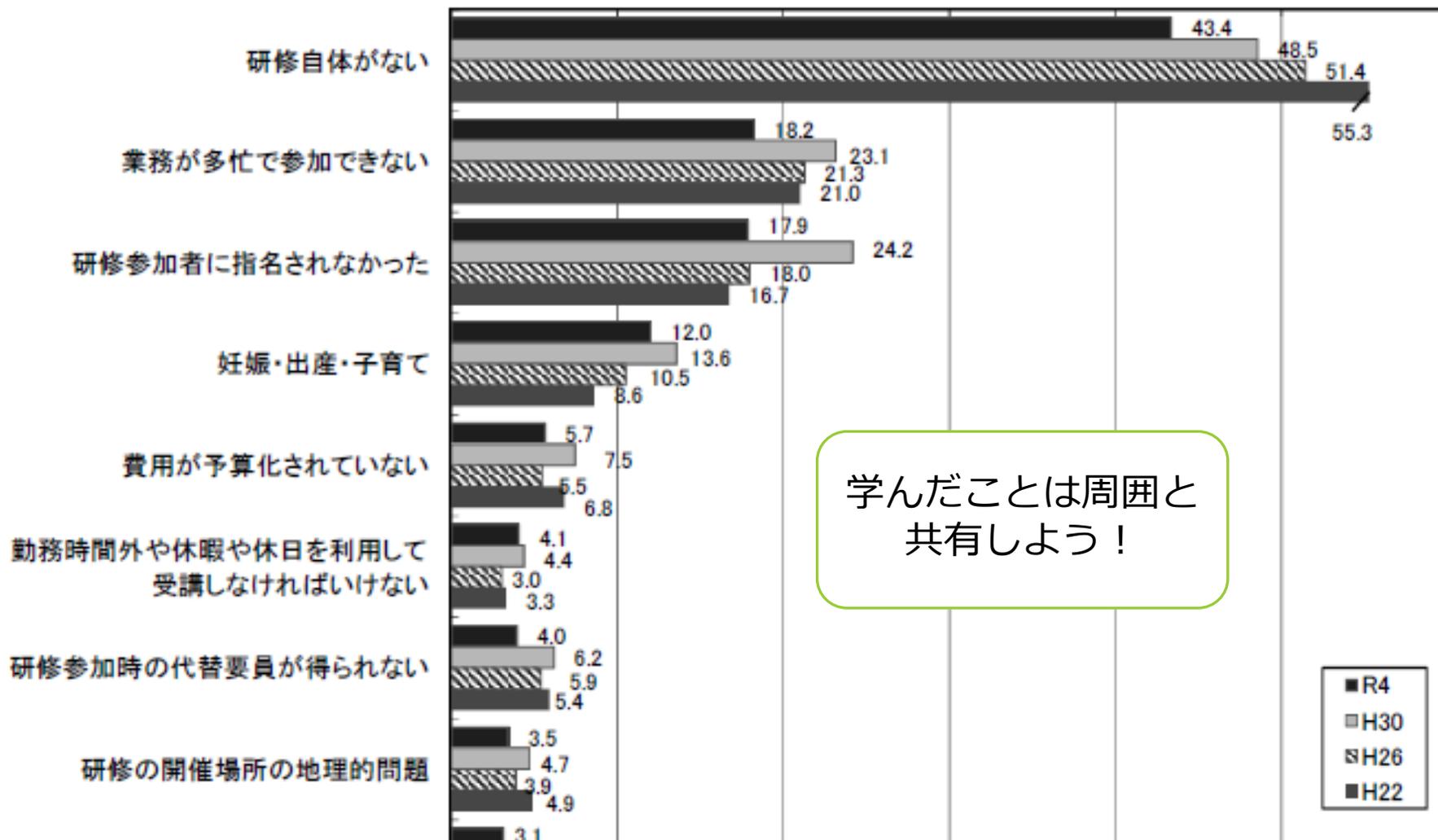
# お互い育ちあう

---

- ・先輩・上司が教えるような一方向なものではない
  - ・基礎教育も大きく変化
  - ・多様な背景を持つ保健師も約半数入職する時代
  - ・後輩・部下、学生への指導は、「学ぶ」、「学び直し」できる貴重な機会となる。
  - ・お互い学び合える組織風土を作る
  - ・全期の保健師を対象した研修開催も有効なテーマがある
- 例) ある自治体での地域診断演習

# 研修に参加できない方もいる

：中堅期研修の未受講理由（最大3つ）



学んだことは周囲と共有しよう！

■ R4  
 □ H30  
 ▨ H26  
 ■ H22

③都道府県による「積極的な」市町村支援

# 市町村の新任期保健師研修会 実施状況は高くない

表 19 新任期保健師の研修会 N=658

項目	自治体数	%
新任期保健師研修会実施	実施している	436 66.3%
	実施していない	220 33.4%
	無回答	2 0.3%

表 46 新任期保健師の研修会実施の有無：都道府県・市区町村別の比較

項目		都道府県	市区町村
		(N=39)	(N=611)
		か所	か所
		%	%
新任期保健師研修会実施	実施している	39	393
		100.0%	64.3%
	実施していない	0	217
		0.0%	35.5%
	無回答	0	1
		0.0%	0.2%

日本公衆衛生協会 分担事業者 茂木りほ. 令和6年度地域保健総合推進事業. 「自治体保健師が獲得する技術や能力を発揮するための体制の検討」報告書. 令和7年3月.

③都道府県による「積極的な」市町村支援

# 市町村の人材育成担当者配置率は高くない

表 56 プリセプター制度の有無：都道府県・市区町村別の比較

項目		都道府県 (N=39)		市区町村 (N=611)	
		か所	%	か所	%
		プリセプター制度	制度あり	37	94.9%
	制度なし	2	5.1%	107	32.2%
	無回答	0	0.0%	1	0.2%

表 60 教育担当者の有無：都道府県・市区町村別の比較

項目		都道府県 (N=39)		市区町村 (N=611)	
		か所	%	か所	%
		教育担当者の有無	いる	31	79.5%
	いない	8	20.5%	382	62.5%
	無回答	0	0.0%	1	0.2%

表 64 研修責任者の有無：都道府県・市区町村別の比較

項目		都道府県 (N=39)		市区町村 (N=611)	
		か所	%	か所	%
		研修責任者の有無	いる	33	84.6%
	いない	6	15.4%	433	70.9%
	無回答	0	0.0%	2	0.3%

日本公衆衛生協会 分担事業者 茂木りほ.令和6年度地域保健総合推進事業.「自治体保健師が獲得する技術や能力を発揮するための体制の検討」報告書.令和7年3月.

# ③都道府県による「積極的な」市町村支援人口規模別の市区町村新任保健師の人材育成体制整備状況

茂木りほ、平野美千代、阿部弥喜、吹田晋、蔭山正子、浅倉久子

## 1.自治体属性

統括保健師配置状況 (n=609)

	事務分掌に明記有 (n=177)	事務分掌に明記無 (n=312)	未設置 (n=120)
--	------------------	------------------	-------------

1万人未満	28 (18.4%)	87 (57.2%)	37 (24.3%)
調整済み残差	-3.3	1.7	1.7

1-5万人	55 (24.1%)	133 (58.3%)	40 (17.5%)
調整済み残差	-2.1	2.7	-1.0

5-30万人	55 (32.7%)	74 (44.0%)	39 (23.2%)
調整済み残差	1.2	-2.2	1.3

30万人以上	39 (63.9%)	18 (29.5%)	4 (6.6%)
調整済み残差	6.3	-3.6	-2.7

\*\*\*p<0.001

## 2. 人口規模別の市区町村新任保健師の人材育成体制整備状況

①ガイドライン活用・作成状況 (n=576)

活用 (n=128)	作成 (n=273)	なし (n=175)
------------	------------	------------

32 (22.5%)	48 (33.8%)	62 (43.7%)
0.1	-3.7	4

②研修会 (n=614)

実施 (n=396)	未実施 (n=218)
------------	-------------

67 (43.8%)	86 (56.2%)
-6.2	6.2

調整済み残差 > 1.96  
有意に他より割合が多い

調整済み残差 < -1.96  
有意に他より割合が少ない

\*\*\*p<0.001

\*\*\*p<0.001

第84回日本公衆衛生学会総会で発表(2025年)

## 2. 人口規模別の市区町村新任保健師の人材育成体制整備状況 (前頁からの続き)

### ③都道府県による「積極的な」市町村支援

③プリセプター制度  
(n=614)

④教育担当者配置  
(n=614)

⑤研修責任者配置  
(n=613)

⑥自己評価指導  
(n=609)

⑦他者評価制度  
(n=592)

	③プリセプター制度 (n=614)		④教育担当者配置 (n=614)		⑤研修責任者配置 (n=613)		⑥自己評価指導 (n=609)		⑦他者評価制度 (n=592)	
	有 (n=414)	無 (n=200)	有 (n=230)	無 (n=384)	有 (n=178)	無 (n=435)	有 (n=415)	無 (n=194)	有 (n=388)	無 (n=204)
1万人未満	66 (43.1%)	87 (56.9%)	36 (23.5%)	117 (76.5%)	18 (11.8%)	135 (88.2%)	91 (60.7%)	59 (39.3%)	78 (53.4%)	68 (46.6%)
調整済み残差	-7.4	7.4	-4.1	4.1	-5.4	5.4	-2.3	2.3	-3.5	3.5
1-5万人	145 (63.3%)	84 (36.7%)	80 (34.9%)	149 (65.1%)	45 (19.7%)	183 (80.3%)	135 (59.2%)	93 (40.8%)	126 (58.1%)	91 (41.9%)
調整済み残差	-1.7	1.7	-1	1	-3.9	3.9	-3.7	3.7	-2.9	2.9
5-30万人	143 (84.1%)	27 (15.9%)	72 (42.4%)	98 (57.6%)	71 (41.8%)	99 (58.2%)	128 (75.7%)	41 (24.3%)	127 (76.0%)	40 (24.0%)
調整済み残差	5.5	-5.5	1.6	-1.6	4.3	-4.3	2.5	-2.5	3.4	-3.4
30万人以上	60 (96.8%)	2 (3.2%)	42 (67.7%)	20 (32.3%)	44 (71.0%)	18 (29.0%)	61 (98.4%)	1 (1.6%)	57 (91.9%)	5 (8.1%)
調整済み残差	5.2	-5.2	5.2	-5.2	7.7	-7.7	5.4	-5.4	4.6	-4.6
	***p<0.001		***p<0.001		***p<0.001		***p<0.001		***p<0.001	

自治体の新任期保健師の人材育成体制整備は、人口30万人以上と5-30万人では多くの項目で有意に割合が多く、人口1万人未満ではいずれも有意に少なかった。

- ・新任期保健師の人材育成体制整備は、自治体の人口規模により一定の傾向が見られた。
- ・人口1万人未満の市区町村においては、本調査で扱った人材育成体制以外の柔軟な方法で人材育成が行われている可能性もある。

⇒今後、小規模市町村の人材育成体制の詳細を調査していくことは、持続可能な人材育成体制を検討する上で有用な視点となりうる。

③都道府県による  
「積極的な」市町村支援

# 自治体の新任期保健師人材育成ガイドライン の活用・作成状況と人材育成体制の関連

茂木りほ、平野美千代、阿部弥喜、蔭山正子、吹田晋、鈴木しげみ、浅倉久子

### 3. 人材育成ガイドラインの活用・作成状況と人材育成体制の関連 (N=613)

	活用群 (n=134)	作成群 (n=304)	なし群 n=(175)	P値	
新任期保健師研修の実施有 調整済み残差	93(69.4%) 0.6	235(77.3%) 5.2	85(48.6%) -6.3	***	
プリセプター制度有 調整済み残差	103(76.9%) 2.0	249(81.9%) 6.5	76(43.4%) -9.0	***	調整済み残差 > 1.96 有意に他より頻度が多い
教育担当者配置有 調整済み残差	55(41.0%) 0.2	162(53.3%) 6.4	31(17.7%) -7.3	***	調整済み残差 < -1.96 有意に他より頻度が少ない
研修責任者配置有 調整済み残差	42(31.3%) -0.5	144(47.5%) 7.5	17(9.7%) -7.8	***	
自己評価制度導入有 調整済み残差	108(80.6%) 2.8	259(85.5%) 8.0	63(36.8%) -11.5	***	
他者評価制度導入有 調整済み残差	97(72.4%) 1.2	236(78.7%) 5.6	71(44.7%) -7.4	***	

- 新任期保健師の育成において、ガイドラインを自ら作成している自治体は、新任期保健師の人材育成体制が組織的に整備されていた。  
⇒自らで作成することにより、責任をもった実施につながりやすいと言える。
- 小規模自治体等自治体のみでのガイドライン作成は困難な場合がある。  
⇒都道府県や近隣市町村と協働作成することも有効であろう。

日本地域看護学会第28回学術集会で発表(2025年)

## 都道府県保健師が市町村保健師に行う人材育成支援

1. 市町村における人材育成と日常的な保健師活動に関するニーズと問題の明確化
2. 市町村の全ての保健師が平等にOff-JTを受けられる環境の整備
3. 市町村保健師が実践の意味を認識し、評価の視点を持たせること
4. 市町村保健師の『保健師としての成長』を促すために保健師自身の課題や今後の見通しを明確にさせること
5. 行政組織内で保健師活動の意義や価値が認識され、人材育成が行いやすいような環境作り

## 変化する都道府県による市町村支援

---

- ・特に小規模市町村では、人手確保が困難。自自治体だけでは解決できなくなってきた。
- ・都道府県、保健所、近隣自治体が協力して、人材育成、人材管理、加えて、通常業務も実施していくこともでてくる。



- ・要望があったら支援するという段階ではなくなってきた。
- ・協力・連携するという関係性の段階でもなくなってきた。
- ・実際的な支援が求められる（共同で何かをする等）。
- ・**近隣市町村同志の連携**もさらに求められる。
- ・自信がないとの声をよく聞くが、まずは、「市町村の健康課題を一緒に解決していきたい」態度・姿勢・行動を示す。

## 変化する都道府県による市町村支援

- ・【基本的な方向性】自治体の枠を超えて広域連携や他職種連携を進める。
- ・【保健師の確保】特に、小規模自治体においては、あらゆる確保策を講じても確保が困難な時には、人事交流を通じた都道府県による支援も必要であり、都道府県には人的支援の要請を受けた際に対応できる保健師の量の確保が求められる。
- ・【自治体間・職種間の連携】自治体の規模にかかわらず、1つの市町村のみで解決できない課題については、広域的に連携しながら取り組み、その際、都道府県による支援が重要。
- ・【都道府県と市町村の連携について】都道府県は、従前の階層別研修のような人材育成のみにとどまらず、健康課題等を見通し、人材確保や人材育成をバックアップしていく。

## 8. 統括保健師が伝えたいこと

---

# 統括保健師が行う「管理期に向けた人材育成」の現状（課題）・取り組み

<p>1. 事業化・施策化能力を向上させる</p>	<p>【長期的・継続的・実践的な研修を受講させる】</p>
<p>2. 行政的能力を向上させる</p>	<p>【事務系管理職による講義等により保健師職（保健師活動）を行政の視点で捉えられるようにする】          【行政職員として必須のスキルを学ばせる】          【計画的なジョブローテーションと本庁経験をさせる】          【（基本的に）全ての中堅期保健師に本庁経験をさせる】          【統括保健師のOJTを受けながら、行政内でのふるまいを学ばせる】</p>
<p>3. 次期管理職（統括保健師）になることを早期から意識させる</p>	<p>【異動の経験を積ませる（特に本庁経験）】          【後輩等の人材育成を担う役割であることを意識させる】          【実践をとおしてリーダーシップの力を身に付けさせる】          【新たな役割を担わす】          【OJT等をとおして統括保健師と身近に接する】          【意識的にキャリアパスを考えさせる】</p>
<p>4. 中堅期保健師が抱える状況を理解し過度なプレッシャーを与えずモチベーションを向上させる</p>	<p>【自信・自己効力感を持たせる】          【保健師の魅力や課題を再整理させる】          【複数のロールモデルを参考にし管理職保健師（統括保健師）をイメージさせる】          【プライベートと両立できるように配慮する】</p>

### 3-1.事業化・施策化能力を向上させる：現状（課題）

---

- ◆地域の健康課題を捉えた後、事業化・施策化する能力が十分に備わっていない。
- ◆現場での事業化・施策化経験の減少。
- ◆本庁に配属されていても、必ずしも予算・決算の経験ができるとは限らない。

## 3-1.事業化・施策化能力を向上させる：取り組み

【長期的・継続的・実践的な研修を受講させる】

- ◆研修（中堅期研修やプレ管理期研修）で、**事業化・施策化をテーマ**に取り入れる。地域を見る視点から、施策化の視点を身に付け、PDCAの展開を学ばせる。
- ◆地域診断の後、健康課題の抽出・明確化、計画策定、評価を行う**長期的**（2年間）・**継続的**な研修を実施。
- ◆地域診断から事業を組み立て、実施後に評価する**一連のプロセスを経験**できる研修を取り入れたい。**実践の中**で力を付ける。
- ◆都道府県保健師と市町村保健師がペアでチームを組み事業評価を行う研修を実施。
- ◆国の資源（例：管理者能力育成研修）の活用。

## 3-2. 行政的能力を向上させる：現状（課題）

---

- ◆中堅期保健師には、目の前のことだけでなく、行政組織全体（自治体の施策全体）を見通した判断ができ、組織マネジメント（組織運営管理）ができることを期待。
- ◆予算や議会など行政の仕組みを理解できないと、今後行政組織の中で管理期保健師として活躍することは難しい。
- ◆課長になったら行政的な感覚がより必要で、保健師の感覚だけでは物事は進まなくなる。
- ◆住民のことを思う気持ちもわかるが、それを他職種に説明でき、予算を獲得でき、制度を上手く理解・活用できる力が必要。

## 3-2.行政的能力を向上させる：取り組み①

---

【事務系管理職による講義等により保健師職（保健師活動）を行政の視点で捉えられるようにする】

◆研修で事務系管理職に管理期の保健師に期待することを話してもらおう。事務職（行政組織）から保健師がどう見えているかを考えてほしい。

【行政職員として必須のスキルを学ばせる】

◆全職員を対象とした研修プログラム（人材育成、企画、コミュニケーションスキル、課題解決スキル、リーダーシップやマネジメント等）を受講させる。統括保健師が、受講の必要性を意識し、中堅期保健師が積極的に受講できるような職場環境整備をする。

## 3-2.行政的能力を向上させる：取り組み②

【計画的なジョブローテーションと本庁経験をさせる】

- ◆これまで経験した部署と異なる部署に配置し立ち位置を変えて保健師業務を見てもらう。入職後10年間で三か所程度の部署の経験、かつ三か所目で本庁経験。
- ◆本庁に配属されると、政策決定や意思決定の具体的方法がわかる。議会、新規事業、予算編成の経験ができ、1年間のスパンで事業が動いていることがわかる。

【（基本的に）全ての中堅期保健師に本庁経験をさせる】

- ◆将来誰が課長になるかわからないため、課長になるであろう（なりたい）者だけでなく、全員に本庁経験をさせることが理想。仮に課長にならなくても、課長の下で働く時に役立つ。

【統括保健師のOJTを受けながら、行政内でのふるまいを学ばせる】

- ◆行政組織の中での立ち位置や行政組織内での発言の仕方を、管理期を見据えた中堅期保健師に伝えていく必要があり、保健所の統括保健師が個別でサポートする。

### 3-3.次期管理職（統括保健師）になることを 早期から意識させる：現状（課題）

---

- ◆採用控えの影響もあり中堅期保健師数が少ない。
- ◆そのうえ、**管理期に向けて重要な時期**であるにもかかわらず、**期間が長くマンネリ化**しやすい。
- ◆**管理職への昇進意欲、キャリアプラン、保健師として目指す姿も様々**である。
- ◆特に、**昇進の捉え方は自治体によって様々**。基本的に中堅期保健師全員が**当たり前のよう**に昇進する自治体では、本庁異動や係長昇進への抵抗感もほとんどない。
- ◆一方、中堅期保健師の多くが**昇進することを避けている**自治体もある。

### 3-3.次期管理職（統括保健師）になることを 早期から意識させる：取り組み①

---

【異動の経験を積ませる（特に本庁経験）】

- ◆主任の時期から全員が統括保健師になる可能性があることを認識すべき。全員野球でやらないと持ち堪えられない。これからの時代、誰か一人が重荷を背負って潰れていくのは良くない。
- ◆保健所にも統括保健師を置くことが推奨されたため、各保健所に統括保健師を配置したい。そのためにも、統括保健師の役割を早い時期（中堅期）から自覚してもらう必要がある。
- ◆一方、適任者を定めて管理職（統括保健師）に進むようなアプローチをする自治体もある。基本的には全員に一度は本庁経験をさせるが、二回目の異動は、将来管理職（統括保健師）になるであろうと思う人が異動することが多い。

### 3-3.次期管理職（統括保健師）になることを 早期から意識させる：取り組み②

---

【後輩等の人材育成を担う役割であることを意識させる】

- ◆人材育成への動機付けをテーマとした演習を行ったり、外部講師にも「中堅期は人材育成を担う年代であること」を伝えてもらう。
- ◆人材育成に有効な手法として、ファシリテーションやコーチングの力を身に付けるための講義や演習を行う。

### 3-3.次期管理職（統括保健師）になることを 早期から意識させる：取り組み③

---

【実践をとおしてリーダーシップを身に付けさせる】

- ◆職場の保健師の意見をまとめる役割を与えていた。
- ◆新任期保健師研修で、中堅期保健師がファシリテーターをし、後輩保健師の意見の吸い上げ・まとめをさせる。
- ◆主任保健師3～4人が1つのグループになり、1年間を通して演習をする研修（地域課題の明確化～施策化）を実施している。中堅期保健師にファシリテーター担わせ、後輩・部下職員をまとめていく力を養うことを狙う。

### 3-3.次期管理職（統括保健師）になることを 早期から意識させる：取り組み④

---

#### 【新たな役割を担わす】

- ◆小さくても新たな役割を意識的に付与することで、責任をもって、その業務を遂行でき、次期管理者として意識できるようになることを期待している。
- ◆学生の実習指導の責任者を任せる。
- ◆大学から依頼の講義を任せる。

### 3-3. 次期管理職（統括保健師）になることを 早期から意識させる：取り組み⑤

---

【OJT等をとおして統括保健師と身近に接する】

- ◆保健所統括保健師（課長）の支援者と位置付け、OJTの中で学ばせる。統括保健師（課長）が参加する会議に同席。
- ◆一緒に部署内の人材育成を考える。統括保健師が行う保健師の面談への同席や、市町村の人材育成に携わる。
- ◆管理期能力研修に参加させ、ベテラン保健師とペアにすることで管理期に必要なファシリテーション能力を学ばせる。

【意識的にキャリアパスを考えさせる】

- ◆キャリアラダーを活用して、キャリア面談を行い、次期管理期となることを見据えて目標設定していくように促す。

### 3.4. 中堅期保健師が抱える状況を理解し過度なプレッシャーを与えずモチベーションを向上させる： 現状（課題）①

---

- ◆中堅期保健師の数が少ないために、中堅期であっても近い将来管理職に昇進せざるを得ない状況である。これを常々中堅期保健師に伝えているため、プレッシャーを与えているかもしれない。
- ◆先輩である自分達が、管理職としての仕事の魅力・楽しさ・やりがいよりも、大変さや忙しさばかり見せてしまい、昇進することへの憧れを持ちにくくさせてしまったかもしれない。

## 3-4.中堅期保健師が抱える状況を理解し過度なプレッシャーを与えずモチベーションを向上させる： 現状（課題）②

- ◆中堅期保健師は育児や介護の時間を要する者も多く、仕事とプライベートの両立が難しく、仕事に没頭できず疲弊する者も多い。
- ◆晩婚化や不妊治療をする者の増加等からプライベートで悩む中堅期保健師の増加。
- ◆長期間の育児休業・時間取得者が増え、統括保健師が期待するような次期リーダーとしての経験を積みにくい状況もある。
- ◆育児期の異動は敬遠されるため、計画的・継続的なジョブローテーションは困難であり、研修受講ですら途絶えがち。
- ◆仕事へのモチベーションや自己効力感が下がり、キャリアに対するモチベーションが上がりにくく伸び悩む。
- ◆管理職に昇進することへの抵抗感を示す者が一定数いる。

### 3-4. 中堅期保健師が抱える状況を理解し過度なプレッシャーを与えずモチベーションを向上させる： 取り組み①

---

#### 【自信・自己効力感を持たせる】

- ◆プレッシャーを感じているので辛さを聞いてあげたい。
- ◆研修で自己効力感を上げるようなワークを取り入れる。
- ◆研修で、地域ケアシステムを構築で上手くできた事例を取り上げその理由を発表させる。その内容を概念化する作業（リフレクション）をとおして、これまでの保健師活動を振り返り、頑張ってきた自分自身を丁寧に認める作業をしてもらう。

### 3-4. 中堅期保健師が抱える状況を理解し過度なプレッシャーを与えずモチベーションを向上させる： 取り組み②

---

#### 【保健師の魅力や課題を再整理させる】

- ◆ 忙しさ等で疲弊しモチベーションが低下しているので、今一度立ち止まり、自分自身が**目指す保健師像を考えさせ言語化させる**ためのワークを研修に取り入れる。
- ◆ **保健師の仕事の魅力や課題**を他のメンバーに伝える演習をする。これにより、保健師の仕事に**愛着**を持って、保健師の仕事を**客観的に見る**ことができ、保健師の仕事の**面白さ**に気付いてもらうことを狙う。

### 3-4. 中堅期保健師が抱える状況を理解し過度なプレッシャーを与えずモチベーションを向上させる： 取り組み③

【複数のロールモデルを参考にし管理職保健師（統括保健師）をイメージさせる】

- ◆ 良い実践活動をしている統括保健師や課長に講師をお願いして、話を聞く機会を意識的に作っている。
- ◆ 局長経験後退職した保健師に入職から退職までの歴史を語ってもらったり、厚生労働省に派遣された経験のある者にその経験談を共有してもらう。
- ◆ 人材育成ワーキンググループでプレ管理期保健師・管理期保健師のコンピテンシーモデルの作成に挑む。中堅期保健師が管理期保健師になるために必要な力を具体的にイメージできることを狙う。

### 3-4. 中堅期保健師が抱える状況を理解し過度なプレッシャーを与えずモチベーションを向上させる： 取り組み④

【プライベートと両立できるように配慮する】

- ◆ 大変な子育て時期でも**スキルアップ**できることや**異動しやすい部署**はある。
- ◆ 育休取得者でも本庁勤務ができる方法として、三か所目に考えていた**本庁異動を早めて**二か所目にする者もいる。
- ◆ これらを円滑に実施するためにも、**育休時期も含めたキャリアプラン**を立てることを検討。
- ◆ 子育て時期でも研修受講を途絶えさせないために、**オンライン研修やオンデマンド研修**を導入したい。

## 9. さいごに

---

# 人材マネジメントへの 貢献・かかわり

これまで（研修前）	今後（研修後）

---

ご清聴いただきありがとうございました