

# 「地域における保健師の 保健活動に関する指針」の 活用状況に係る調査から

第7回 保健師に係る研修のあり方等に関する検討会 資料  
(平成28年2月23日)

**全国保健師長会**  
(保健師活動指針推進に関する特別委員会)



# 調査の概要

「地域における保健師の保健活動に関する指針」活用状況に関する情報収集（平成27年6月 厚生労働省実施）

## 2次調査 3次調査の実施

### 2次調査

- 1 調査目的  
統括的役割を担う保健師（以下 統括保健師という。）として配置されている保健師のキャリアや機能、自治体版保健師活動指針策定等について果たしている役割を明らかにする。
- 2 調査対象自治体 111自治体
  - ア 統括保健師の配置
  - イ 統括保健師の事務分掌上の位置づけ
  - ウ 自治体の保健師数5人以上
- 3 調査期間  
平成27年6月29日～7月15日

### 3次調査

統括保健師のキャリア形成に必要な組織環境や研修体制に関する調査

- 1 調査の目的  
統括保健師が組織内で役割を發揮するために必要とされる、**保健師としてのアイデンティティの獲得や専門的な知識や技術の習得、さらにチームの中での調整力などをどのような環境や研修から身につけているのかを明らかにする**

# 統括保健師の状況 (n=77)



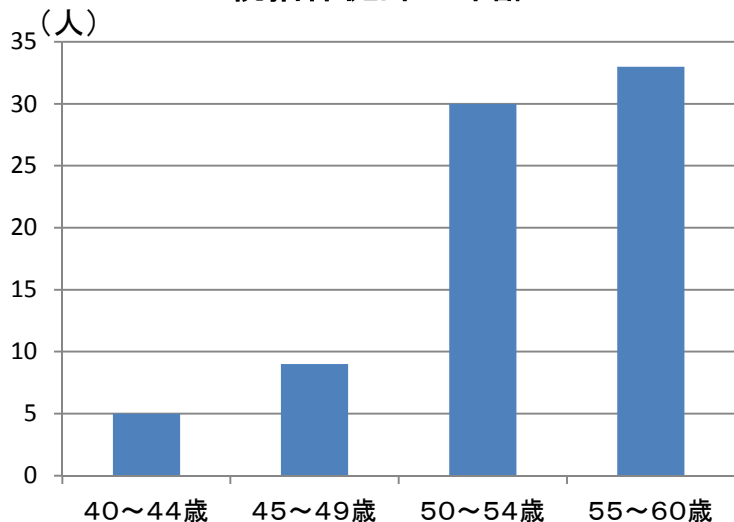
- 1 統括保健師の平均年齢 53.2歳  
40代 18.2% 50代～ 81.8%
- 2 平均勤務年数 28.1年  
20～29年 29.9% 30年以上 55.8%
- 3 統括保健師の職位  
部長・副部長級 5.2%  
課長級 24.7% (約1/4)  
課長補佐(主幹)級 48.1% (約1/2)
- 4 統括保健師の平均在任期間 3.6年
- 5 自治体内での平均異動回数 4.6回

- 統括保健師は、自治体組織の中でも中核的な職位にある、経験の長い50代の保健師が多く担っている。
- 自治体内での異動により、広い職務経験を積んだ人材が担っている

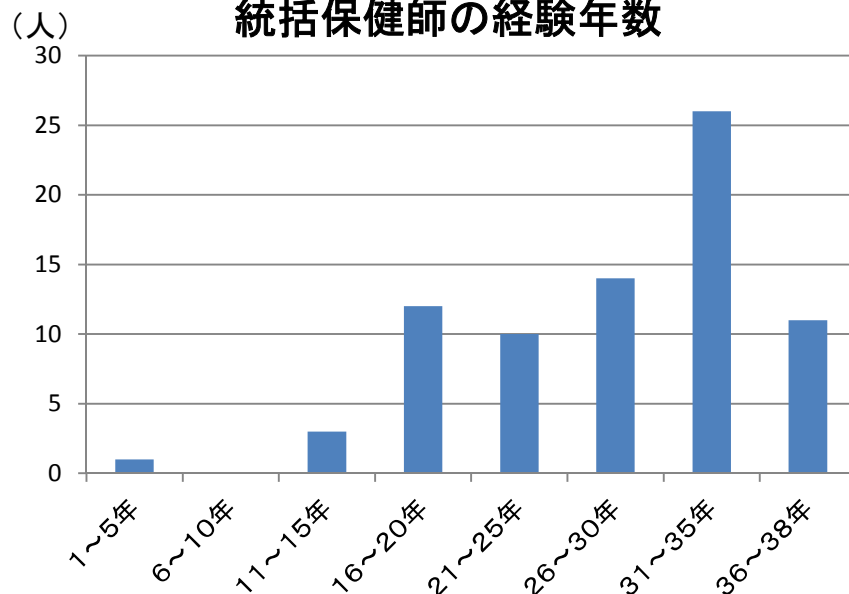
# 統括保健師の状況 (n=77)



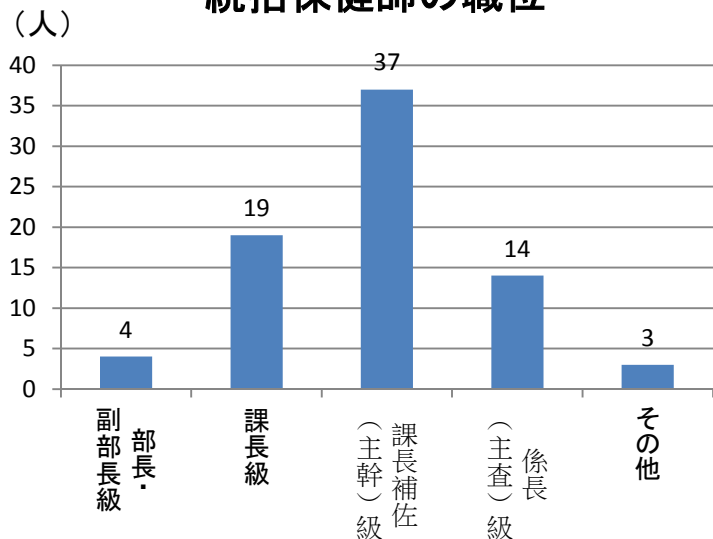
### 統括保健師の年齢



### 統括保健師の経験年数



### 統括保健師の職位



部長・副部長級	4	5.2%
課長級	19	<u>24.7%</u>
課長補佐（主幹）級	37	<u>48.1%</u>
係長（主査）級	14	18.2%
その他	3	3.9%
計	77	100.0%

# 統括保健師として果たしている役割

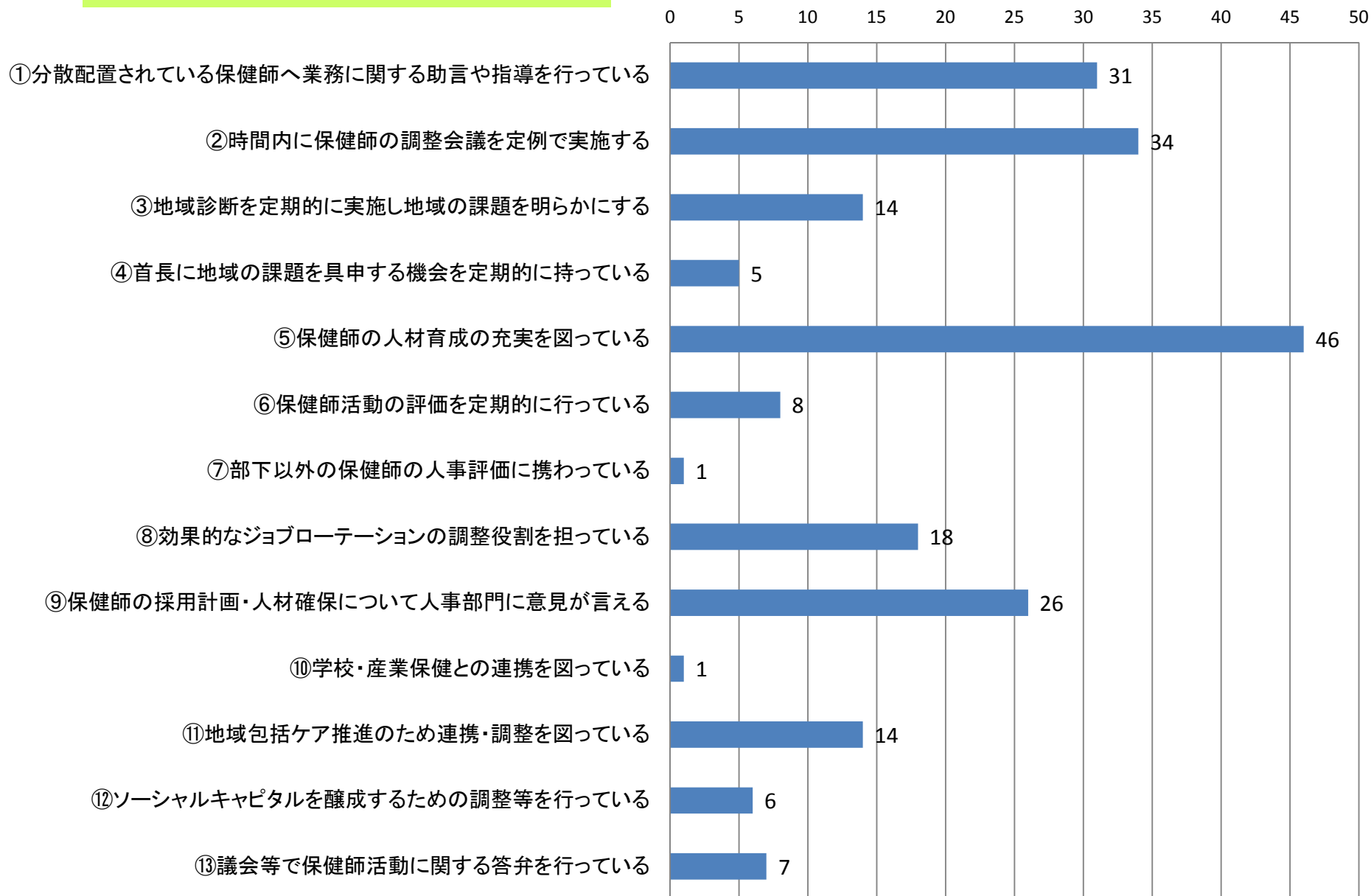
## 統括保健師としての役割(複数回答)

- ①人材育成の充実
- ②保健師業務の連携調整
- ③部署を超えた保健師業務の助言指導
- ④採用・人材確保
- ⑤効果的ジョブローテーション調整
- ⑥地域診断実施・地区の課題把握
- ⑦地域包括ケア推進の連携調整

- 人材育成・人材確保・育成に関わる仕組の整備は重要な役割
- 統括保健師は、その立場を活用し、組織を超えて保健施策推進に必要な連携調整・助言指導を実施。
- 地域の課題把握を行い、管内の保健施策充実を図っている

# 統括保健師の重要な役割

上位3つ複数回答



# 統括保健師になるまでに獲得した専門的能力



## 職場適応と保健師としてのアイデンティティの獲得

71人(92%)が係員(技師・主任)で獲得したとしている。個別支援、保健事業の実施、困難事例の対応等をとおして住民への健康支援が達成できた経験をとおして獲得している

## 個人・家族への責任ある対応実施

69人(89%)が係員(技師・主任)で獲得したとしている。個別困難事例をとおして、関係機関と連携したり、すぐに解決しなくても諦めずに支援を続ける経験をとおして獲得している

## 集団・地域を視野に入れた組織的な対応

65人(84%)が主任から係長で獲得したとしている。住民のニーズを受け止め協働による保健事業の展開、場の創設等をとおして獲得している

## リーダーシップを発揮した活動の推進評価

61人(79%)が係長職で獲得したとしている。行政課題に関して保健師の実践活動から提言や他部署との連携による新規プロジェクトをとおして獲得している

## スーパーバイズ

40人(51%)が管理的職位で獲得したとしている。管理的立場で部下の個別支援や事業、健康課題からの施策化、研究等とおし部下への助言や部下からの相談に対応することで獲得

## 自治体における対応対策のシステム化

33人(42%)が管理的職位で獲得したとしている。具体的事業の立案、審議会からの提言に基づく施策化等の経験から獲得している



# 統括保健師を取り巻く課題



- 1 統括保健師が業務上の課題と感じている事項
  - 業務量が多く、求められる役割が充分果たせない
  - 組織内の保健師の考えの多様化 まとめる難しさ
  - 統括と他の管理職保健師の役割の違いが不明確
- 2 統括保健師育成上の課題
  - 管理期・統括保健師育成の研修がない
  - モデルとなる上司・先輩が不在

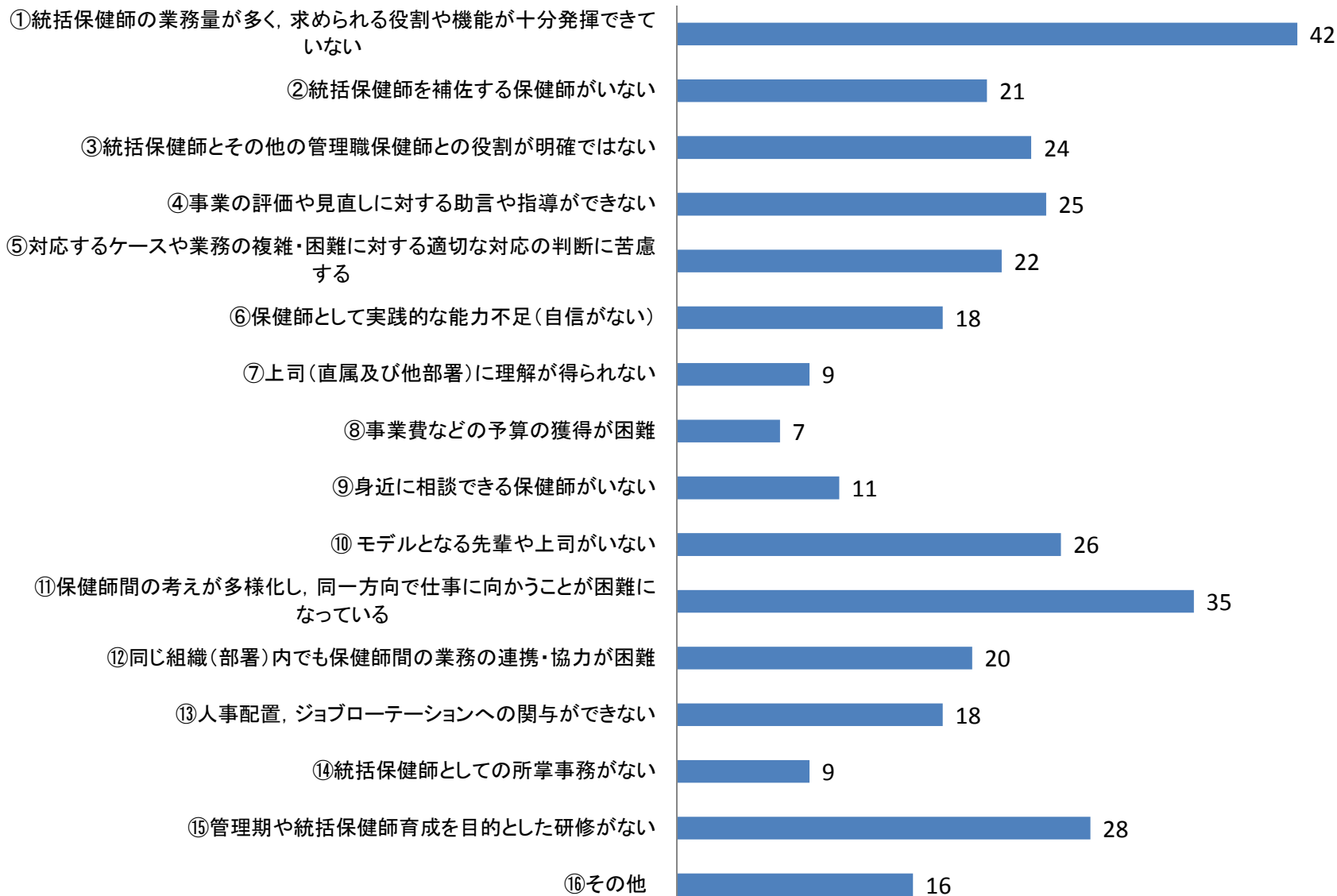
## 統括保健師育成に必要な事項

- 統括保健師を補佐する保健師の配置
- 新任期からの計画的かつ効果的な研修体系の構築
- 中堅後期から管理期保健師の研修体制の強化
- 統括保健師に求められるスーパービジョン・コンサルテーション能力の育成
- 小規模自治体における人材育成の強化
- 効果的な人事異動、業務経験による育成ができるキャリアパスの構築



# 統括保健師の業務の課題

上位5つ複数回答



## 小規模自治体の人材育成に関わる課題と対応



- 効果的なジョブローテーションが行いにくい
- 統括保健師を支援する体制が整備されていない
- 人材育成における研修体系が構築されていない
- 保健師活動の可視化がされにくい



- 近隣市町村で協働した取り組みが行えるよう、保健所の調整・支援が重要
- 保健所主催の集合研修の実施、人材育成に係る合同検討会の開催
- 市町村間の人事交流を促進

# 統括保健師育成に効果的な研修



研修名	回答者数
市町村保健師管理者能力育成研修	12
都道府県主催保健師管理者研修等	18
保健師中央研修・会議	3
統括保健師人材育成プログラム(看護協会主催)	10
看護協会都道府県支部「保健師職能集会」	3
保健師長会研修会	7
公衆衛生看護管理者(実務管理)研修	2
保健活動を考える自主的研究会	2
なんとかせんと保健師ちから保健師ネットワーク会議	1
平成25年度厚生労働省保健指導技術開発事業 「効果的な事例検討会モデル」試行で実施した事例検討研修	1

- 統括保健師育成に効果的だった研修を受講したと回答した42人から挙げられた具体的研修名
- 効果的な研修受講なしと回答した統括は市町村に多い(研修に出にくい環境か)

# 統括保健師の育成における課題と対応策

## 課題

○新任期・中堅期・管理期に獲得する専門的能力について意識化されていない  
○統括保健師として獲得すべき能力が未整理

○統括保健師を育成するための研修体系が未確立

○統括保健師の役割が不明確  
○事務分掌上の位置づけが不明確

○統括保健師に必要な能力獲得のための効果的なキャリアパスが未確立  
○小規模自治体では異動部署も少なくキャリア形成が困難

## 対応策

○獲得した専門的能力・キャリアについてポートフォリオで管理  
○統括保健師に必要な能力を明確化

○統括保健師育成に必要な研修体系の確立と受講促進の環境整備

○統括保健師として機能している先駆的自治体の事例を収集・情報化  
○役割の明示と配置

○統括保健師育成に効果的なキャリアラダー及びキャリアパスを整理・明確化  
○自治体規模に応じた補完策の促進  
(例: 都道府県や他市町村との人事交流等)

# キャリアと獲得能力の可視化



## 【C自治体の事例～ポートフォリオの作成】

- ねらい： キャリアアップやスキルアップ
- メリット： 新任期から管理期にかけて計画的な人材育成

人事異動に反映

能力形成プロセスの明確化

ポートフォリオ  
のイメージ

中堅期(○年～○年)

獲得する能力(○○○○○)

H年度(経験年数)

H 年度( ○年)

H 年度( ○年)

獲得できた能力

担当部署・担当業務

伸ばしたい能力

研修受講履歴・計画

OFF-JT

# ＜参考資料＞統括の育成に関わる諸条件



## ★統括保健師育成のジョブローテーション例

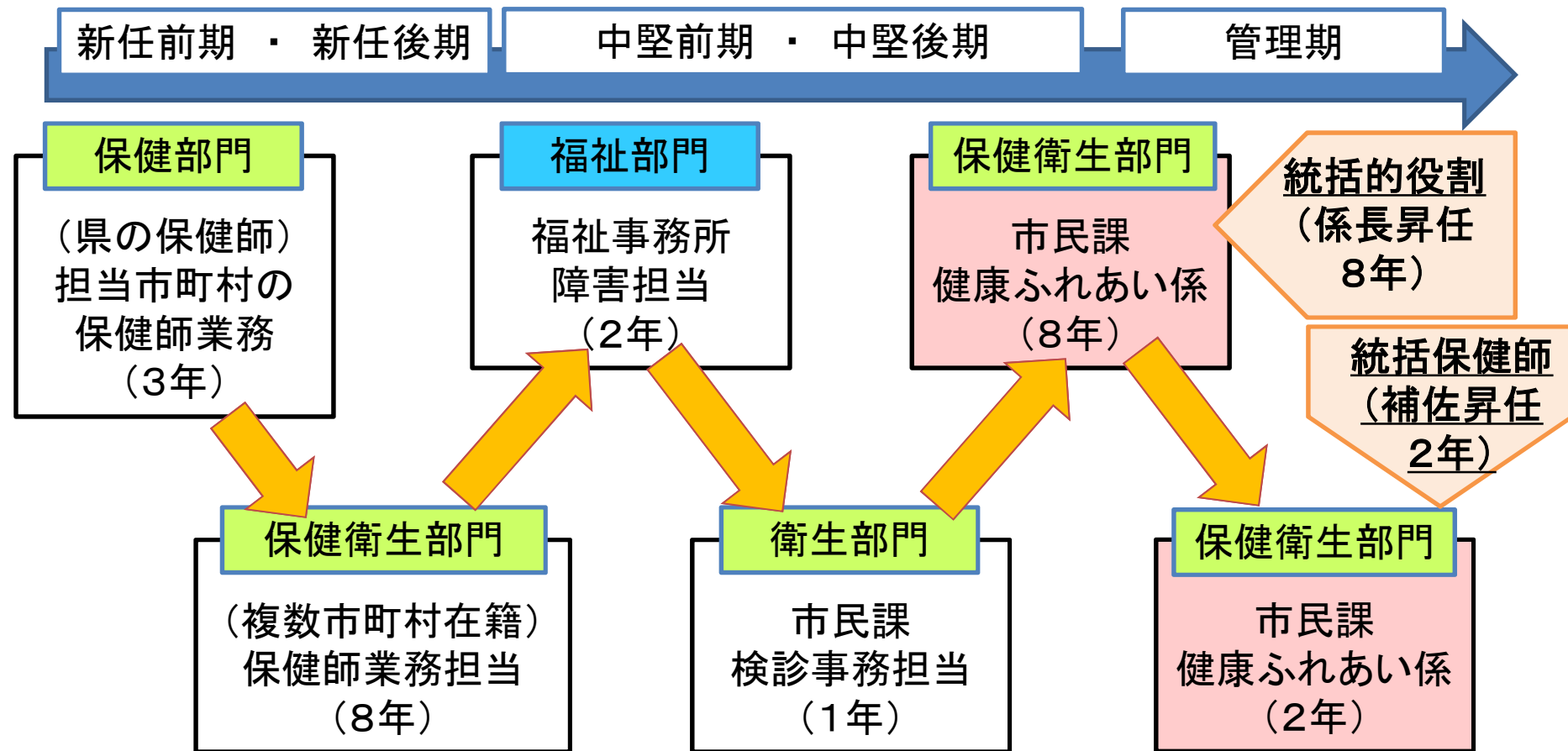
- ①市町村(A市)
- ②大規模自治体(B市)
- ③都道府県(C県)

※ どの例も多様な部署で職位に伴う職務経験  
を積み、統括として必要な能力獲得を実現

※ 自治体規模により、部署や職位の経験に違い  
⇒ 自治体規模を踏まえたキャリアパスの  
構築が必要

# 統括保健師育成のジョブローテーション例①

## 【小規模自治体(A市)の例】



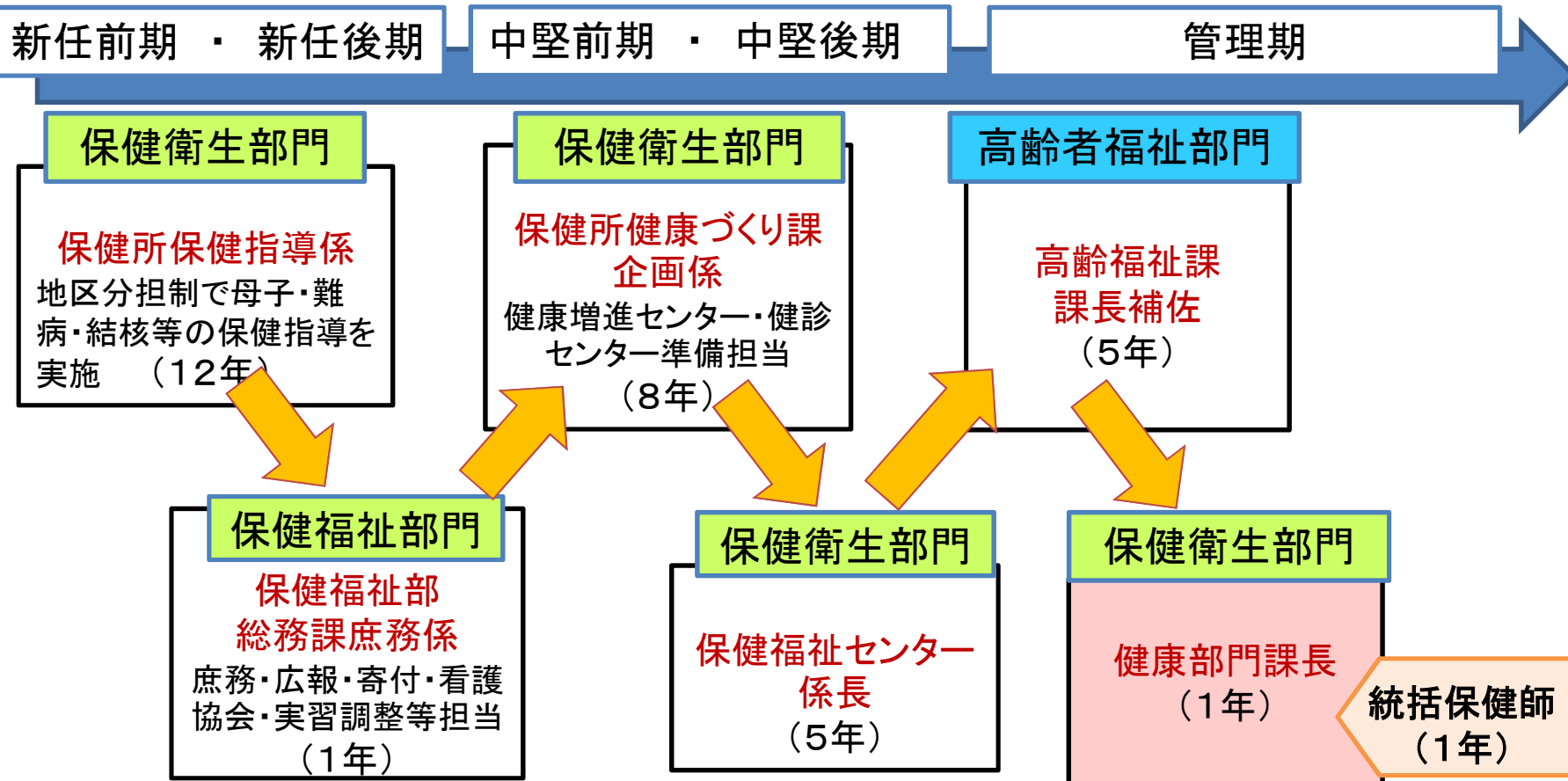
(この事例を選んだ意図)

●規模の小さい自治体であっても、事務担当・福祉分野等、幅広い業務経験により、多角的な能力育成が行われている。



# 統括保健師育成のジョブローテーション例②

## 【大規模自治体(B市)の例】

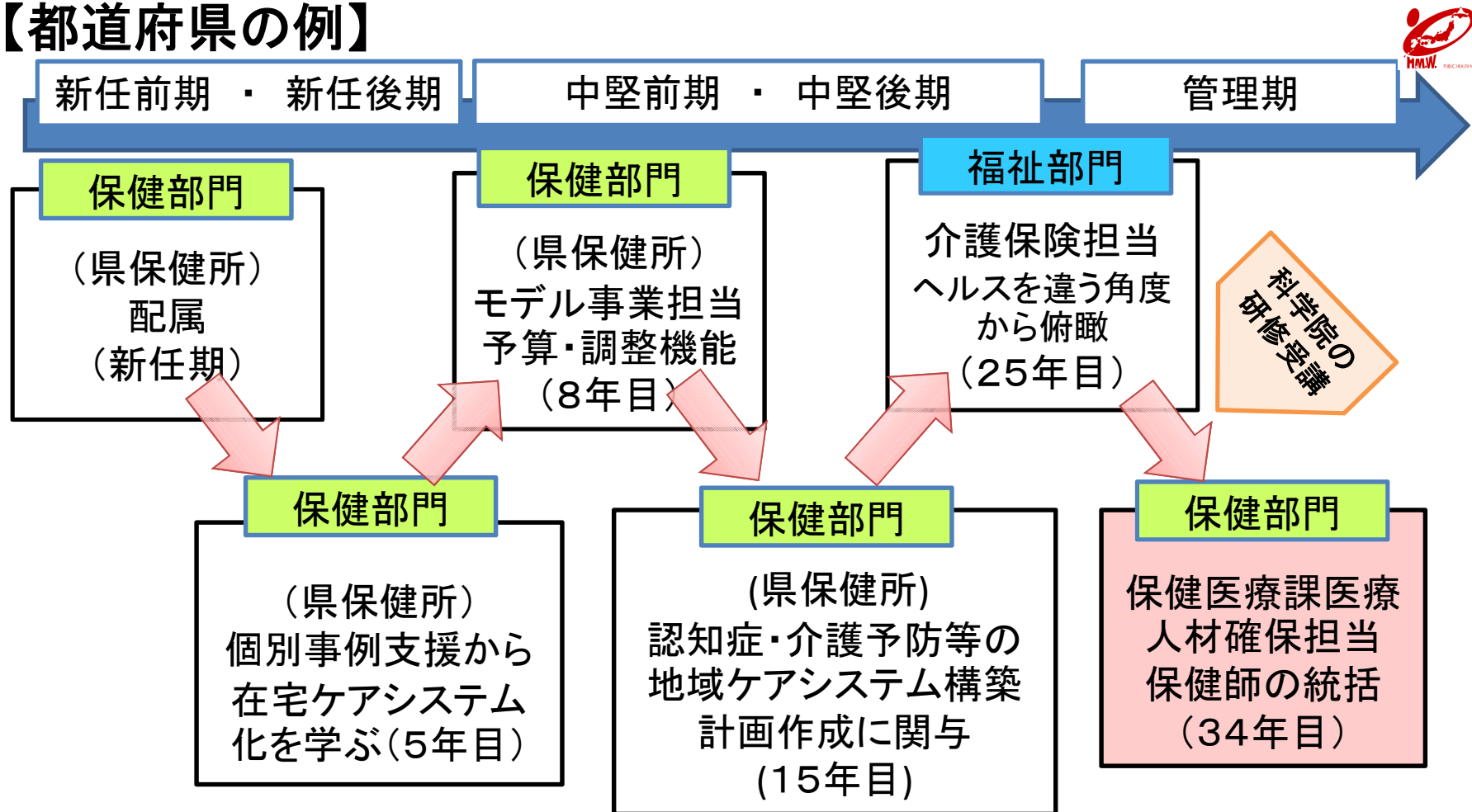


(この事例を選んだ意図)

- 保健師として個人家族支援⇒地域の組織化⇒総務や企画部門で予算や企画力を学ぶ⇒係長や課長補佐としてリーダーシップの発揮や事業化⇒課長として統括
- ※モデル的なキャリア形成ができています

# 統括保健師育成のジョブローテーション例③

## 【都道府県の例】



(この事例を選んだ意図)

- ・統括保健師の位置づけ、指針の策定、人材育成プログラムが整備されている。
- ・大学・市町村・看護協会等の団体と保健師の現任教育に関する検討の場を設置している。

# 統括保健師に必要なスキル獲得のための 効果的なキャリアラダー・キャリアパス例(A市)



## 【小規模自治体の例】

### 求められる業務経験

保健政策提言・実施調整、  
予算編成・議会対応・  
保健事業計画策定執行

施策企画立案・予算編成・  
計画策定・プロジェクト運営

保健政策課題可視化、  
管内の課題分析・提案、  
行政事務・会議運営・企画

管内の保健課題分析・  
調査、地域活動実践・改善

課長補佐

係長

(主任級)

係員

### 専門的能力の獲得

公衆衛生施策管理力・政策提  
言力・施策実調整力・

企画調整力・施策提言力・施策  
判断力・公衆衛生看護管理力

調査分析力・企画力・連携調整  
力・地区管理能力

公衆衛生看護実践力・  
課題分析力・連携調整力

### (この事例を選んだ意図)

- 規模の小さい市町村で、職位は高くないが、自治体の公衆衛生施策実践の主軸となる統括保健師の役割を果たすことができている事例
- 県の人材育成システムを活用、業務経験をキャリア形成に活用した事例

# 統括保健師に必要なスキル獲得のための 効果的なキャリアラダー・キャリアパス(B市)



## 【大規模自治体の例】

業務経験

分散配置の保健師の  
組織化

市の計画や保健師活  
動指針の策定

人材育成計画策定、  
研修実施

患者会の立ち上げ、  
組織化

個人・家族への支援、  
地区活動

課長

課長補佐

係長

主任

係員

専門的能力の獲得

マネジメント力

企画・施策力

人材育成力

組織化力

保健指導力

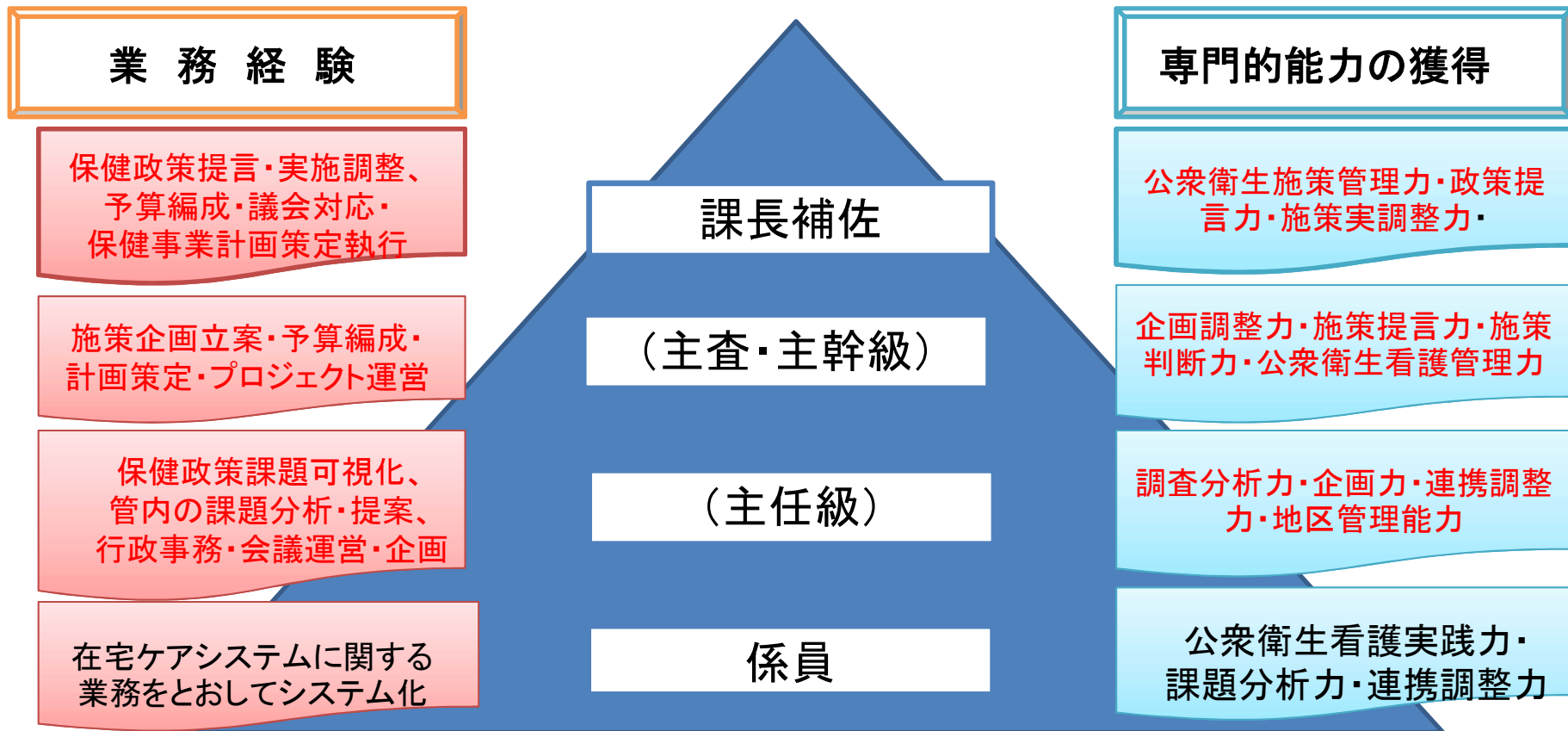
(この事例を選んだ意図)

●保健師の専門的能力や行政職としての能力を段階的に獲得している事例としてモデルになる

# 統括保健師に必要なスキル獲得のための 効果的なキャリアラダー・キャリアパス(C県)



## 【都道府県の事例】



### (この事例を選んだ意図)

- 保健師のキャリア形成に関して、市町村との人事交流や厚生労働省への派遣を計画的に行っている。
- 保健師の人材育成に関する検討会の設置や退職した保健師のアドバイザーを雇用

# 自治体のキャリアラダー構築のプロセス例(A市-①)

## 【自治体A市の事例をモデル的に図式化】



### コミュニケーション能力

- ・挨拶と掃除を率先して実施
- ・係長になっても保健師全員に挨拶等の実施を促す
- ・分け隔てることなく保健師全員が統括になれるよう育成・指導

係員～係長

### プレゼンテーション能力

- ・自殺の原因調査をまとめ学会発表
- ・現状分析し方向性を組織に提案
- ・研修を業務扱いで派遣してもらうため必要性を文書で説明
- ・1ページで要旨をまとめる訓練

県の保健師<保健所精神業務担当保健師>、市民課<係長>

### 状況判断力、アセスメント能力

- ・事務担当業務を1年間担当
- ・統括の決め方、ルール化等、全員が統括保健師をできるように実施

市民課<係員>  
市民課<課長補佐>

### ネットワーク形成力

- ・県内の広い範囲の先輩保健師と接する機会あり
- ・多職種も参加した健康づくり連絡会を招集・設置
- ・新しい分野の研修に進んで参加(ケアマネジメント)
- ・県内の大学と連携、統括保健師が非常勤講師実施
- ・大学の研究事業のフィールドに協力、研究事業として関与してもらう
- ・県看護協会の研修会等に協力

(県の保健師)担当市町村の保健師業務<係員>、市民課<係長>

# 自治体のキャリアラダー構築のプロセス例(A市-②)



企画(予算確保  
含)、施策化力

調整、連携、  
マネジメント能力

リーダーシップ

人材育成能力

- ・市民の健康の実態把握、課題抽出、政策提言を行った
- ・県の研修講師に合わせて研修依頼し経費を節減
- ・人事部門から意見を求められるように

- ・保健師業務の見直し
- ・分散配置の保健事業を検討する場の設定
- ・組織内関係部署参加の体制整備
- ・中堅保健師に企画・運営・評価を実施させる

- ・保健師を本庁に集約化し、保健師業務の標準化を図った
- ・自ら課題意識を持つ
- ・全員に同じ課題を課し同じように育てる

- ・県主催の統括保健師研修
- ・保健師長会の研修
- ・障害福祉の研修
- ・県の人材育成ガイドライン活用
- ・組合の講師派遣を活用
- ・受講履歴を管理し、全員の受講を推奨
- ・事例検討会等の保健師勉強会を実施

市民課<係長>

市民課<係長>

市民課<係員>、  
市民課<係長>

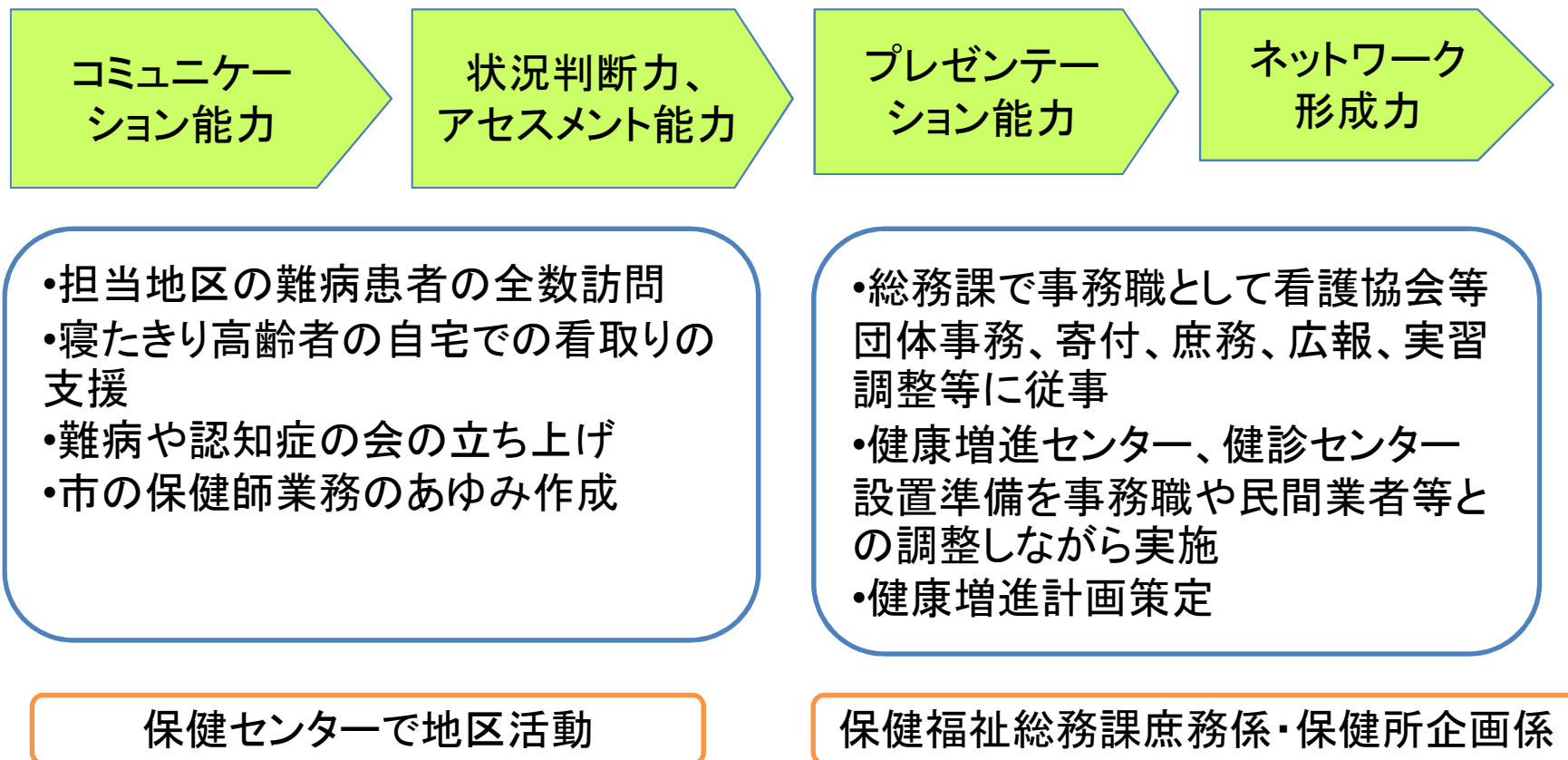
市民課<係長>、福  
祉事務所<係員>



# 自治体のキャリアラダー構築のプロセス例(B市-①)



## 【自治体B市の事例をモデル的に図式化】



# 自治体のキャリアラダー構築のプロセス例(B市-①)



## 企画・施策化能力

- 子育てサロンをモデル的に実施し全市に拡大  
(予算獲得し事業化)
- 高齢者の相談対応に必要な研修会やケース会議の企画実施
- 健康増進、介護保険計画の策定

## 調整・連携・マネジメント能力

- 分散配置、業務分担で活動している保健師のつながりを強化する会議の立ち上げ

## リーダーシップ

- チーム制の導入とチーム会議の運営助言
- 管理的立場にある保健師の会の発足と会議や研修の開催

## 人材育成能力

- 新任保健師育成の仕組みとしてのチーム会議の運営
- 新任保健師研修会の立ち上げ
- 保健師活動指針の策定

保健センター係長・本庁課長補佐(高齢者、介護部門の経験含む)・課長

# 自治体のキャリアラダー構築のプロセス例(C県-①)



## コミュニケーション能力

- ・保健所における個別支援や関係機関との調整をとおして獲得
- ・モデル事業の企画や調整業務をとおして獲得
- ・半構造化面接等で言語化することの意義を認識

保健所の  
係員・主任

## プレゼンテーション能力

- ・健康教育等をとおして獲得
- ・モデル事業の予算獲得や調整業務
- ・1ページで要旨をまとめ資料作成
- ・市町村への業務説明
- ・新規事業の立ち上げ

保健所の  
係員・主任・主査

## 状況判断力、 アセスメント能力

- ・保健所における個別支援、事例検討
- ・新型インフルエンザ対応等の健康危機管理
- ・関係機関との連携
- ・地域診断
- ・部下の育成指導

保健所の主任・  
主査・副主幹・主幹

## ネットワーク 形成力

- ・個別事例のネットワークづくり
- ・地域関係機関・者との会議を通してのネットワークづくり

保健所の係員～  
主幹・課長補佐

# 自治体のキャリアラダー構築のプロセス例(C県-②)



企画(予算確保含)、施策化力

- ・モデル事業の企画、実施
- ・研究事業の企画、実施
- ・介護予防担当として県全体の施策化

保健所主査  
介護保険課

調整、連携、  
マネジメント能力

- ・個別事例支援を重ね、在宅ケアシステム構築
- ・介護保険担当し市町村、関係機関との連携調整
- ・保健所での管理的立場から業務全般の調整やマネジメント

保健所副主幹、  
主幹、課長補佐

リーダーシップ

- ・グループリーダーとして人材育成
- ・統括保健師として人材育成

保健所課長補佐

人材育成能力

- ・大学、市町村、県、看護協会4団体による保健師の人材育成検討会の設置
- ・保健師活動指針の作成
- ・保健所に統括保健師を配置、人材育成方針の共有
- ・

医療人材確保  
＜課長補佐＞