



# 自治体保健師の人材育成体制構築について

## ～全国保健師長会からのメッセージ～

令和5年8月3日(木)  
令和5年度保健師中央会議





# 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

### 【目的】

自治体保健師を取り巻く環境が大きく変化し、多様な背景を持つ新規採用保健師が増えている中、保健師の人材育成には自治体間格差が生じ、特に小規模自治体の課題が大きい。各自治体の人材育成を体系的に進めるため、その実態を把握し、課題を踏まえた自治体の取組ポイントを整理し、今後の保健師人材育成に資する。

### 【方法】

- ①実態調査
- ②自治体での人材育成体制の構築に向けた取組ポイントの提示

地域における保健師の保健活動について（平成25年4月19日厚生労働省健康局長通知）

記1：体制整備 記2：人材確保 記3：人材配置 記4：人材育成

★保健師の現任教育は、各地方公共団体において策定した人材育成指針により体系的に実施すること。

（別紙）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）

保健師の所属する組織や部署にかかわらず、保健師誰もが取り組むべきこととして10の事項を整理

★保健師は公衆衛生看護学を基盤として、一定の地区を担当し地域に責任を持つ保健活動を行う、個人の事例に寄り添い住民や組織をつなぎ住民の主體的な力を高める、潜在的な健康課題を予見して予防的支援を行う、必要に応じて施策を作り出す活動を通じて地域で暮らす人々の健康水準をあげる など、これら能力を有する保健師の育成をめざす。

保健師に係る研修にあり方に関する検討会最終とりまとめ（平成28年3月）

- ・標準的キャリアラダーの提示
- ・人材育成支援シートの活用
- ・個別性に着目した人材育成（長期間職場を離れた保健師のキャリア支援）
- ・統括保健師の育成
- ・体系的な人材育成体制の構築の推進
- ・都道府県による市町村支援
- ・教育機関等との連携
- ・国や国立保健医療科学院の役割

★個々の保健師の目標や能力の獲得状況、ライフステージ等の多様性に応じた、効果的な人材育成体制構築と人材育成を一層推進

体系的な研修体制構築の推進

- ①組織全体で取り組む人材育成
- ②キャリアパスを活用した体系的な人材育成構築の推進
- ③個別性に着目した人材育成の推進

しかし、現状は

+ 感染症対応業務に従事する保健師の恒常的な人員体制の強化による保健師増

新規採用保健師

- ・人材確保が困難
- ・保健師免許取得までの教育背景、自治体保健師として就職するまでの職務経験が多様化＝保健師能力が経験年数に応じて一様でない
- ・保健師活動の面白さを感じるまでに辞める

保健師が育つ土壌の変化

- ・保健分野の脆弱化
- ・分散配置が進み、今の現場では経験して学ぶことが難しい

人材育成体制

- ・統括保健師の配置が進んでいない
- ・キャリアラダーの活用、人材育成計画の作成が進んでいない
- 【不明な点】
- ・統括保健師の人材育成への意識
- ・OJT、Off-JTの実際
- ・戦略的なジョブローテーション
- ・都道府県の市町村支援
- ・教育機関との連携 等

小規模自治体の課題

- ・保健師数が少ない
- ・長期間採用がないため指導者層がない
- ・人材育成より業務優先
- ・分散配置で各部署で指導体制確保が困難

人事部門との連携

- ・連携が進んでいない（特に市町村）
- ・保健師活動の目指すところが理解されていない

現状があぶりだせる調査の実施

- ・現場での問題は何か、育成現場の危機感が見える
- ・育ちあう職場風土、学びの土壌づくりが見える
- ・現場での研修が見える
- ・小規模自治体の人材育成に必要なサポートが見える
- ・都道府県や市町村の役割、都道府県と市町村の連携、多機関連携による好事例が出る

新任期保健師教育の再考

- ・自治体の共通点、自治体規模の違いによる課題はあるのか
- ・自治体格差を縮小するためのポイントは何か

体系的な人材育成体制構築のあり方検討とポイント提示

多様な背景を持った人材が、どの様な規模の自治体に入職しても、保健師として育つ環境づくり、仕組みづくりをめざして

# 実態調査

【対象者】 全国の1,788自治体（都道府県・市区町村）の

- ① 新規採用保健師（令和元年度～4年度の新規採用者） 約8,000人
- ② 統括保健師（不在の場合は統括的役割を担う保健師等） 1,788人
- ③ 人事部門担当者 1,788人

【調査期間】 令和4年9月12日から10月31日まで

【調査方法】 無記名郵送法による自記式調査

【調査項目】 新規採用保健師の人材育成体制、職場環境や職場風土、統括保健師と人事部門担当者との連携等について

【倫理審査】 武蔵野大学看護学部研究倫理審査委員会（承認番号2201-1）

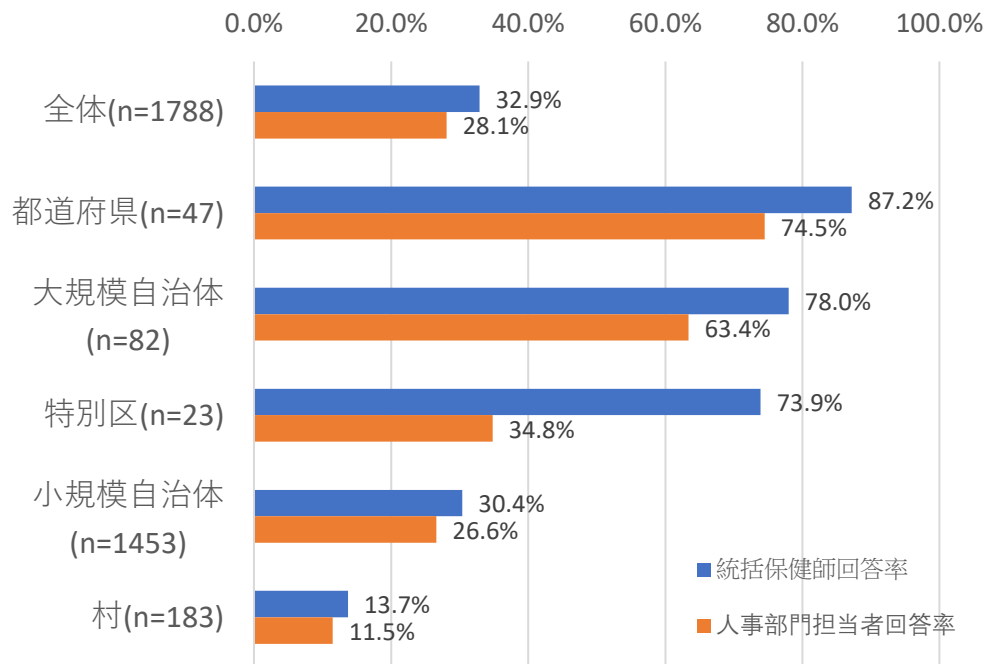
【結果分析】 自治体ベース、新規採用保健師ベースで2値に分類し集計・解析した。

	分類1	分類2
自治体規模	<b>大規模</b> （政令指定都市・中核市）	<b>小規模</b> （その他一般市・町）
年齢	<b>該当</b> （20歳代）	<b>非該当</b> （30歳代・40歳代・50歳代）
多様な背景	<b>該当</b> （保健師採用以前に職歴あり）	<b>非該当</b> （保健師採用以前に職歴なし）
満足度	<b>該当</b> （満足している・まあ満足してる）	<b>非該当</b> （やや不満である・不満である）
人材育成体制の構築状況と職場風土	<b>該当</b> （とてもそう思う・まあそう思う）	<b>非該当</b> （あまりそう思わない・そう思わない）

「人材育成が進んでいるか」の一つの指標として、「満足度」に着目し、「所属自治体に勤務していることの総合的な満足度（以下「総合的な満足度」という。）」を用いた。

# 【結果 1】 回答状況

自治体区分	配布自治体数	新規採用保健師	統括保健師		人事部門担当者	
		回答数	回答数	回答率	回答数	回答率
全体	1,788	2,430	589	32.9%	502	28.1%
都道府県	47	594	41	87.2%	35	74.5%
大規模自治体（政令指定都市・中核市）	82	594	64	78.0%	52	63.4%
特別区	23	110	17	73.9%	8	34.8%
小規模自治体（その他一般市・町）	1,453	1,108	442	30.4%	386	26.6%
村	183	24	25	13.7%	21	11.5%



## 新規採用保健師の属性

対象属性		n=2430	
項目		n	%
自治体規模	大規模	594	24.4
	小規模	1108	45.6
	上記以外	728	30.0
年齢	20歳代	1725	71.0
	30歳代以上	705	29.0
背景の多様性	該当	1105	45.5
	非該当	1325	54.5

## 【結果2】新規採用保健師の満足度

単純集計およびクロス集計結果

(新規採用保健師の回答2,430を分析)

- |                              |                |
|------------------------------|----------------|
| ・所属自治体に勤務していることの総合的な満足度：「満足」 | 2,019人 (83.1%) |
| ・最も満足度の高い項目：「同僚との人間関係」       | 2,277人 (93.7%) |
| ・満足度が低い項目：「給与などへの報酬」         | 1,442人 (59.3%) |
| 「担当の業務量」                     | 1,626人 (66.9%) |

## 【結果3】新規採用保健師の「所属自治体に勤務していることの総合的な満足度」に関連する要因

クロス集計およびカイ二乗検定結果

(新規採用保健師の回答2,430を分析)

### <有意に高い傾向がある群>

① 自治体規模が大きい ② 年齢が20歳代 ③ 背景の多様性がない

④ 人材育成構築体制：

- ・採用時に担当した業務が希望どおりであった
- ・プリセプターが配置されている、相談できる関係、適切な指導・助言がある
- ・キャリアラダーを活用した研修の受講経験や面談がある
- ・日常的な業務について指導者と振り返り面談がある
- ・キャリアラダーに沿った必要な研修が受講できる など多項目

⑤ 職場環境や職場風土

- ・些細な問題や疑問でも相談できる人がいる・現在従事している業務などすべての項目

## 【結果4】自治体規模の違いによる人材育成支援体制

クロス集計およびカイ二乗検定結果

(統括保健師が回答した589のうち501(大規模自治体64、小規模自治体437)の回答を分析)

### <大規模自治体が有意に高い項目>

- ・人材育成を組織横断的に担当する保健師を配置している
- ・プリセプターを配置している
- ・保健師の人材育成指針を作成している
- ・専門能力と行政能力の両方に配慮した育成をしている
- ・自治体としてキャリアラダーを作成し活用している
- ・キャリアラダーを用いて保健師能力の獲得状況を自身が確認するよう指導している
- ・キャリアラダーを用いた定期的な面談を行っている
- ・内省の機会を定期的に持つなど経験学習を重視している
- ・病気休暇により長期間職場を離れた保健師の職場復帰に際して支援している

### <小規模自治体が有意に高い項目>

- ・新規採用保健師の最初の配属先と思い描いていたキャリアと一致する割合

# 【結果5】総合的な満足度をアウトカムとした影響要因

(自治体ベースのデータを用いて分析)

重回帰分析結果

【人材育成体制の構築状況】	大規模	小規模	20代	30代+	職歴有	職歴無
① 採用時に担当した業務が希望どおりであった	○	○	○	○	○	○
② プリセプターから適切に指導・助言を受けることができている		○		○		○
③ 日ごろからプリセプターと相談できる関係だと思う					○	
④ 自身のキャリアラダーに沿った必要な研修を受講できている	○	○	○			○
⑤ 日常的な業務についてプリセプターや統括保健師等との振り返り面談がある	○					
⑥ 業務経験や研修受講履歴等についてプリセプターと振り返りの面談がある				○		
⑦ 業務遂行上の必要な研修が受講しやすい	○	○	○	○	○	○
【職場風土】	大規模	小規模	20代	30代+	職歴有	職歴無
① 些細な問題や疑問でも相談できる人がいる	○	○	○	○	○	○
② 先輩・上司と仕事以外での相談も出来る	○	○	○	○	○	○
③ 声かけ・挨拶をする習慣がある		○				○
④ 勤務時間外に保健師同士で仕事以外の会話が気軽に出来る		○				
⑤ 業務について今後の見通しや段取りについて説明・共有している		○	○		○	
⑥ 保健師業務の意義・理由について丁寧に説明している		○	○	○		○
⑦ 業務で出した成果についてお互い評価・承認する習慣がある	○			○	○	
⑧ 保健師能力が高まることに対する評価・承認する習慣がある		○	○		○	○



# 【結果6-1】総合的な満足度と人材育成構築状況との関連

(新規採用保健師、統括保健師、人事部門担当者の3者の回答データを連結した779  
(大規模自治体289、小規模自治体490)の新規採用保健師の回答を分析)

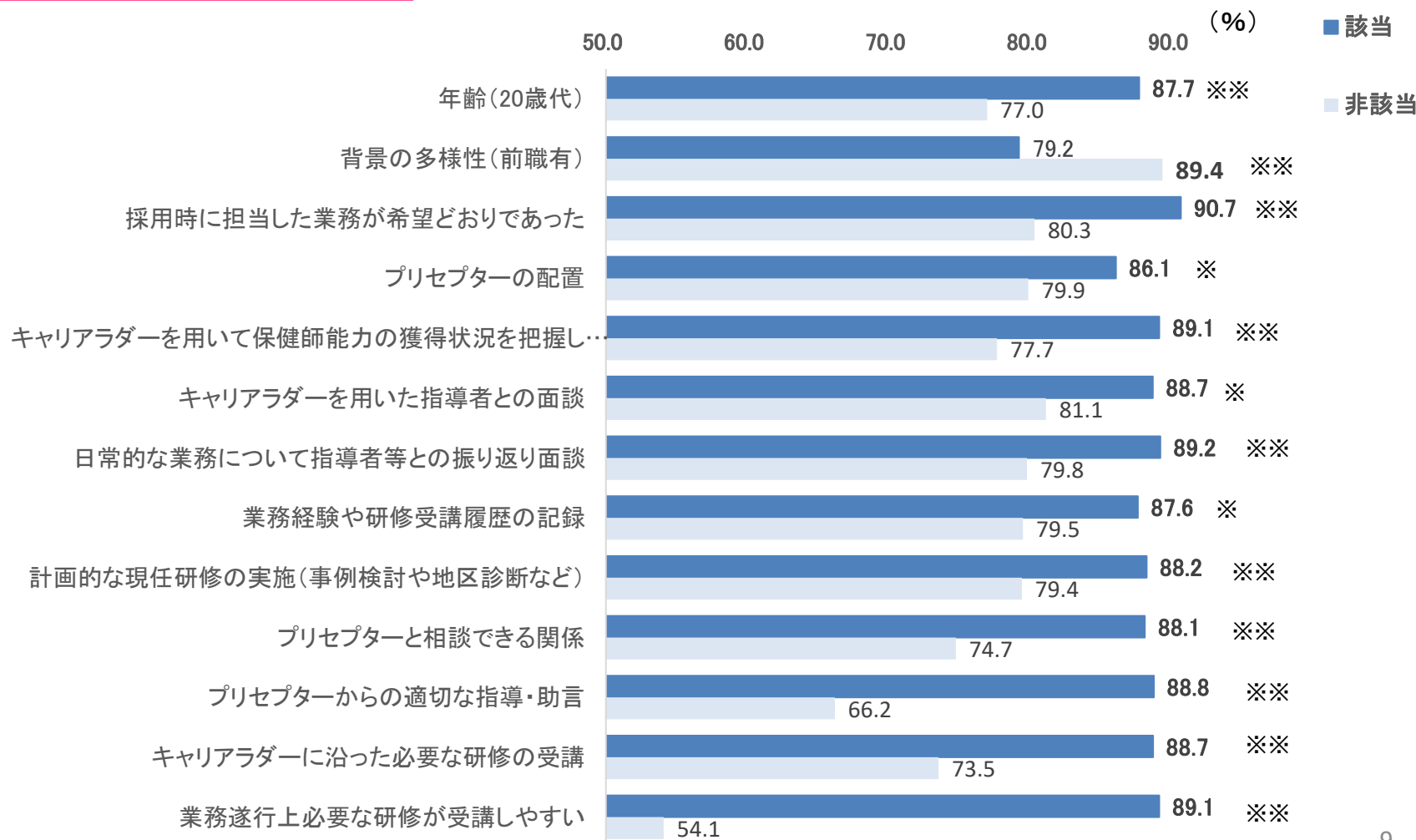
カイ二乗検定結果

## 人材育成構築状況との関連

### 総合的な満足度の「該当(満足)者」の割合

※※: p<0.001

※p<0.05



## 【結果6-2】総合的な満足度と人材育成構築状況との関連

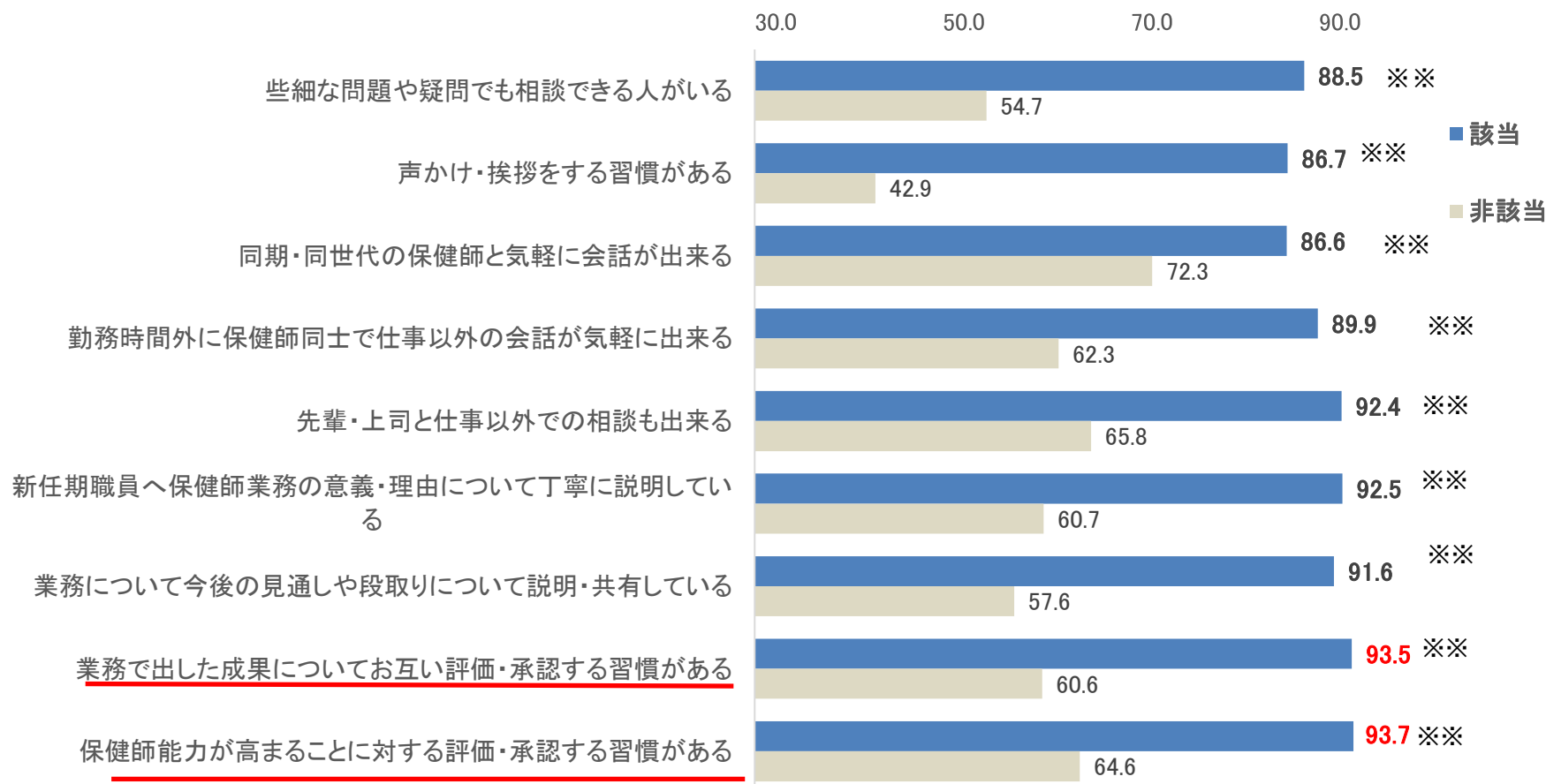
(新規採用保健師、統括保健師、人事部門担当者の3者の回答データを連結した779  
(大規模自治体289、小規模自治体490)の新規採用保健師の回答を分析)

カイ二乗検定結果

### 職場風土との関連

### 総合的な満足度の「該当(満足)者」の割合

※※: p<0.001

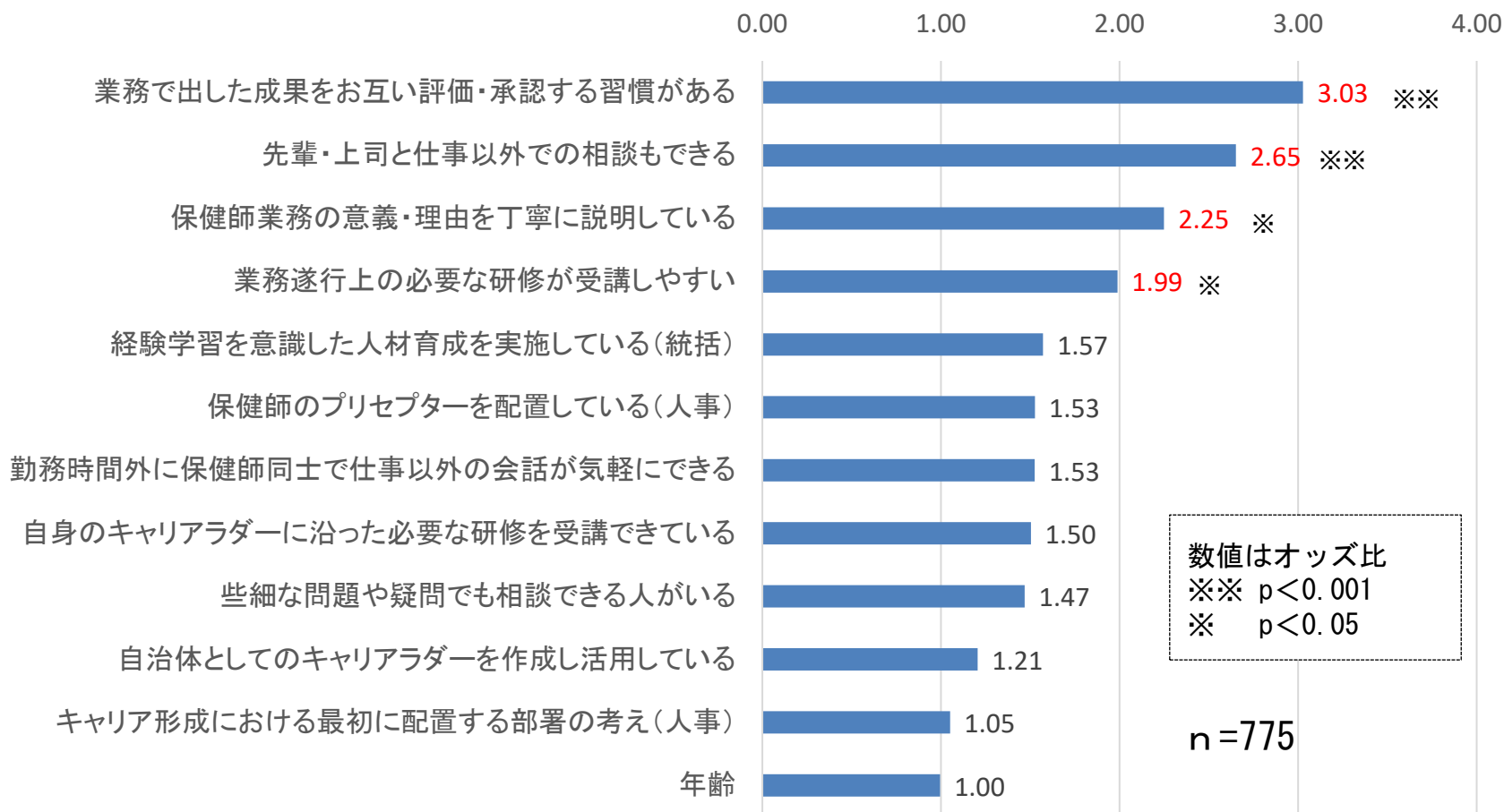


# 【結果 7】 総合的な満足度を目的変数とした多変量解析 (全体)

多変量解析結果

(総合的な満足度と有意な関連を示した項目を多変量モデルに投入)

## 総合的な満足度を目的変数とした多変量解析結果



# まとめ

- 1 人材育成構築状況と職場環境や職場風土は、新規採用保健師の満足度に有意に関連している。
- 2 人材育成構築状況は、大規模自治体の方が良好である。
- 3 小規模自治体の人材育成体制の構築には課題が大きいですが、職場風土でカバーしている。
- 4 自治体規模、年齢、職歴の有無に関わらず、「評価・承認する習慣がある」、「些細な問題でも相談できる」職場環境が満足度に影響を与えている。
- 5 ひとり一人のキャリアレベルに応じた丁寧、適切な指導・助言を行うとともに、検討会報告書に示された事項について、現場での具現化が求められる。
- 6 統括保健師の回答のない自治体は、人事部門担当者の回答につながらなかったことから、組織横断的に保健師の人材育成を進めるうえでは、その役割を担う統括保健師の配置と意識醸成が課題である。
- 7 小規模自治体の人材育成体制の構築に向けて、都道府県、県型保健所のサポートは不可欠である。体系的な人材育成体制を整えるためには、関係機関が協働した県内のキャリアに応じた研修体制の構築も重要であり、各自治体が職場外研修としてうまく活用しながら 研修体制を整えることが求められる。

# 提言（ポイント）

## 統括保健師の皆さんへ

- 1 自治体の基本方針や保健師活動の目指す姿を共有しましょう
- 2 保健師として安心して働くことができる職場環境をつくりましょう
- 3 日常的な振り返りを丁寧に進めましょう
- 4 保健師業務の意義や目的など丁寧に説明し、見通しをもって活動ができるようサポートしましょう
- 5 統括保健師を配置し、組織的、体系的な人材育成を進めましょう

## 特に、小規模自治体(一般市町および村)では、以下に配慮した育成環境を心がけましょう。

- 1 声かけ・挨拶、同期・同世代が気軽に会話ができる環境を築きましょう
- 2 業務についての意義・理由、今後の見通しなど丁寧な説明を工夫しましょう
- 3 保健師能力が高まることに対する評価・承認する習慣を職場内で築きましょう
- 4 キャリアラダーの必要性について研修等で学習したり、プリセプターの指導・助言、研修受講履歴等と振り返り面談を行う機会を意識しましょう
- 5 業務上の必要な研修やキャリアラダーに沿った必要な研修が受講しやすい組織を築きましょう

# 提言（ポイント）

## 新規採用保健師の皆さんへ

### 1 些細な問題や疑問でも先輩に相談しましょう

プリセプターや先輩保健師、行政職の皆さんに遠慮なく相談しましょう

### 2 キャリアラダーを意識した実践活動と振り返りをしましょう

### 3 自己研鑽に努めましょう

キャリアに応じた研修が受講できるよう先輩に相談し、業務の調整等も必要に応じて相談しましょう。また、学会の受講など、職場を俯瞰してみる機会もキャリアアップにつながります。

## 人事部門担当者の皆さんへ

### 1 統括的な役割を担う保健師と連携した人材育成を進めましょう

### 2 人事評価と保健師のキャリアラダーに応じた評価の連動を進めましょう

# 提言 都道府県・県型保健所の皆さんへ

## 1 所管市町村の保健師人材育成体制構築への支援

- ・市町村の人材育成体制の構築に向けた困りごとの把握
- ・都道府県の人材育成指針の活用や市町村独自の人材育成指針の作成支援
- ・統括保健師の配置の必要性、保健師の体系的な人材育成の必要性等を市町村の人事部門にも働きかけるなど、市町の実情を踏まえた支援
- ・キャリアラダーの活用や現任研修など、自治体が行うOJTの進め方への支援

## 2 キャリアに応じた研修体制づくり

- ・新規採用保健師の他、プリセプターの役割を果たす中堅保健師、管理期保健師の保健師能力の向上を目的とした研修の充実
- ・都道府県内市区町村の保健師全てが、キャリアに応じて受講できる研修カリキュラムの作成（体系的な研修体制の構築）と研修参加の促し

## 3 情報共有の場の設定

- ・統括保健師をはじめとした階層別保健師の情報共有の場を設定し、横の関係づくりの推進

## 4 小規模自治体の保健師人材確保に向けた支援

## ♡人材育成は「育ちあい」♡

先輩保健師が行動力を発揮し、10年先も20年先も満足して活動できる環境をつくっていきましょう！

\* 報告書には、先進的な取組事例を紹介しています。

\* 全国保健師長会ホームページには、報告書および概要版、研修会で活用していただけるPP資料（アレンジ版）を掲載していますので、ご覧ください。

全国保健師長会URL <http://www.nacphn.jp/03/index.html#a2022>

本調査研究をまとめるにあたり、新型コロナウイルス感染症拡大の中、実態調査にご協力いただいた自治体の皆さまに、深く感謝いたします。