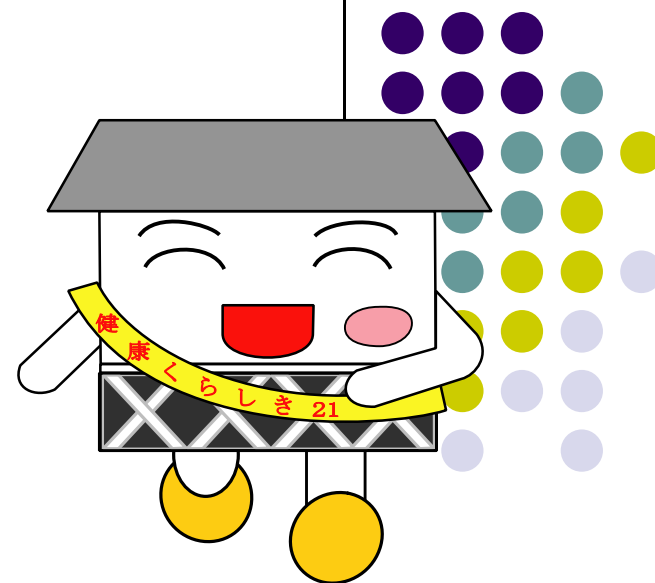


# 倉敷市の保健師人材育成

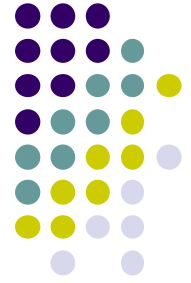
～ キャリアラダーの作成を通して～

倉敷市保健所  
副参事兼保健課長  
日下 京子  
平成29年7月27日



健康くらちゃん

## 本日の内容



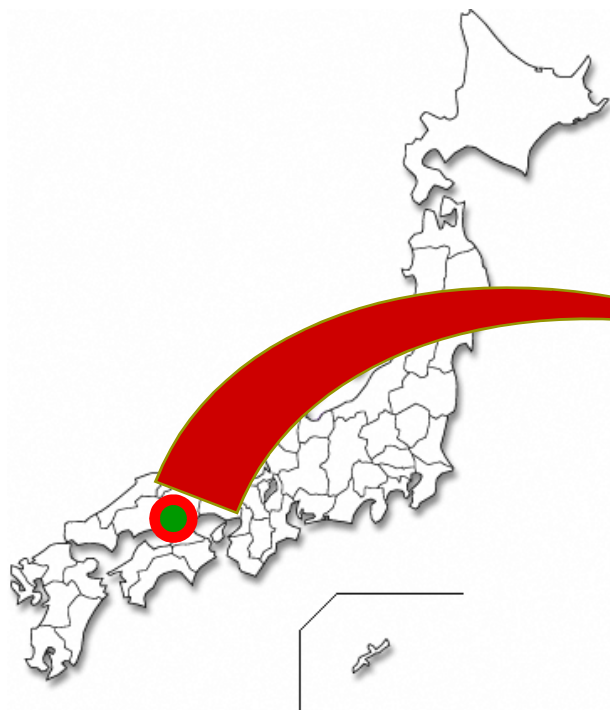
- 1 . 倉敷市の概要及び保健師の現状
- 2 . 人材育成ガイドラインについて
- 3 . キャリアラダーについて
- 4 . 第2版改訂作業について
- 5 . まとめ



# 1 . 倉敷市の概要及び 保健師の現状



# 岡山県倉敷市の位置はこちらです



岡山県の南西部で瀬戸内海に面しており、気候は温暖です。古くから農業・水産業・繊維業等が栄え、昭和30年代からは水島コンビナートが形成され、重工業も盛んです。

ABOUT

## 市の概要



倉敷美観地区や国産ジーンズの聖地児島、瀬戸内海の綺麗な景色など、四季折々の良さのある「倉敷」！

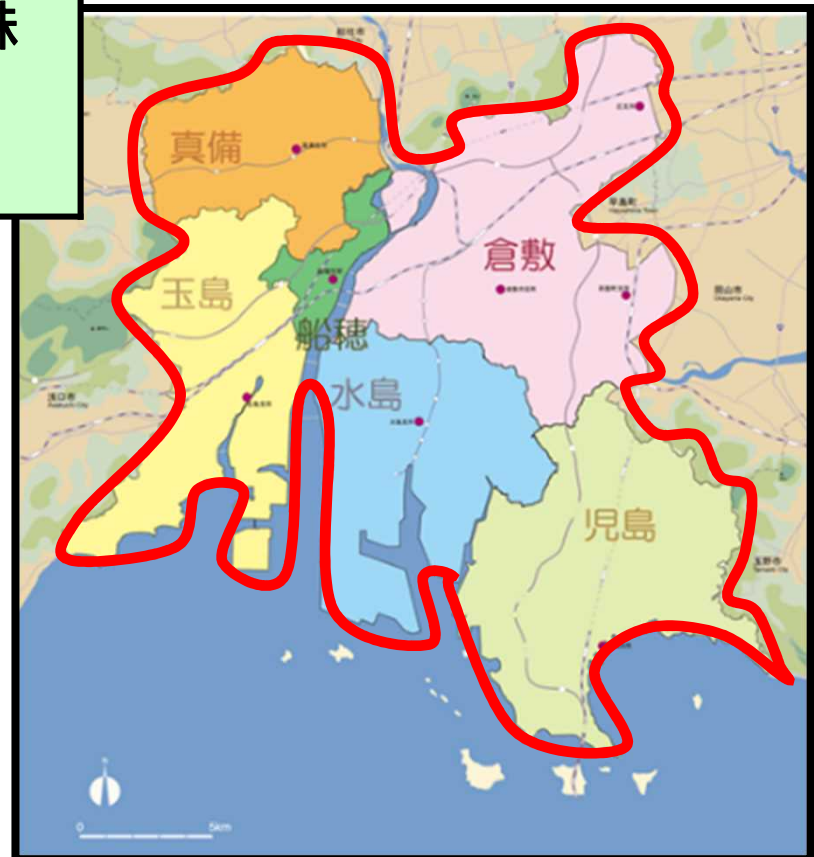
人口	世帯数	高齢化率	出生 (H27年)
484,174 人	206,492	26.3%	4,363人 合計特殊 出生率 1.60

人口・世帯数・高齢化率は平成28年12月末日現在

**面積** 355.63km<sup>2</sup>

### 沿革

- 昭和42.2.1 倉敷市・児島市・玉島市が合併
- 昭和46.3.6 都窪郡庄村を合併
- 昭和47.5.1 都窪郡茶屋町を合併
- 平成17.8.1 浅口郡船穂町、吉備郡真備町を合併



# 倉敷市 保健師配置

平成13年度～保健所政令市

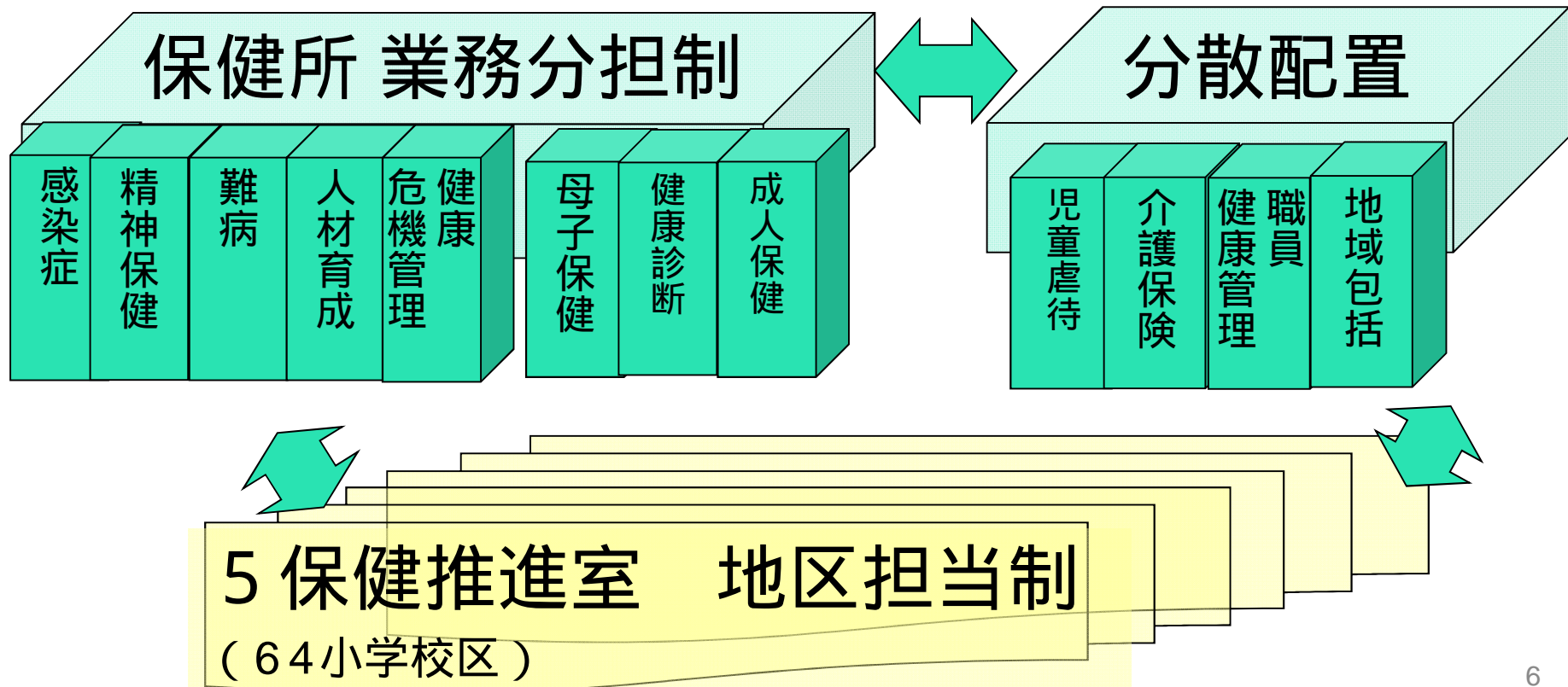
「地区担当制」

「保健所業務分担制」

「分散配置」で重層的に補完

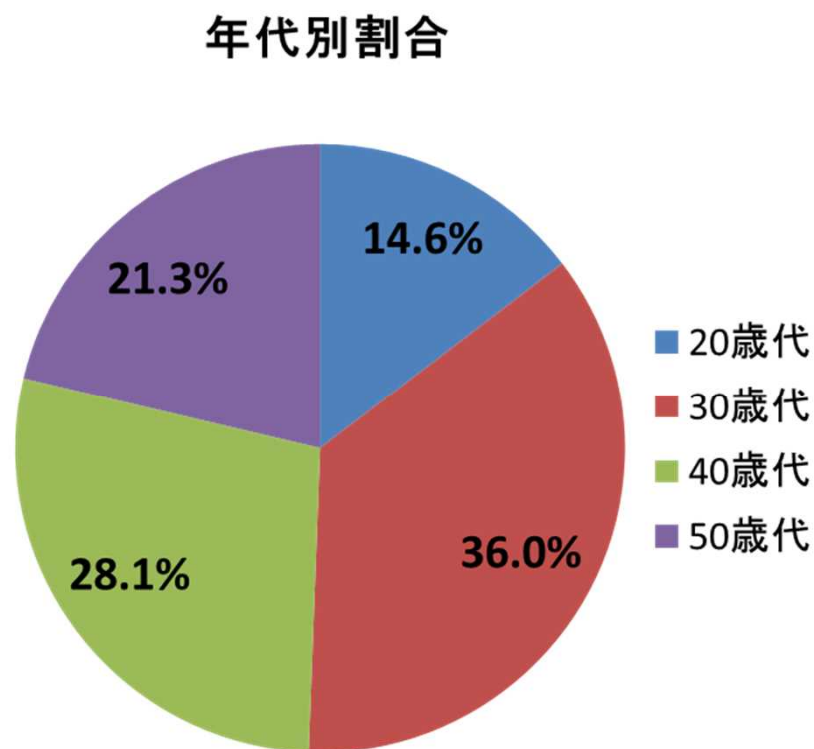
保健所長は局長級、保健師の人事権あり

平成13年度	保健師	69人
平成22年度	〃	89人
		(+20人)
平成29年度	〃	89人



# 保健師の年代別割合

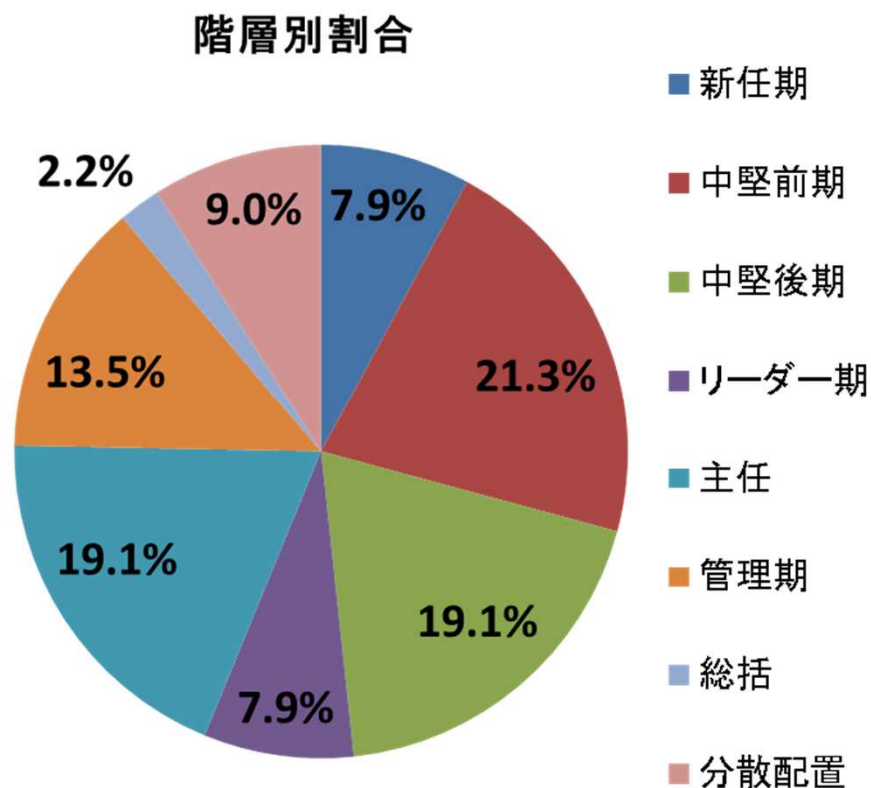
(H29.4.1現在)



年代	人数
20～24歳	5人
25～29歳	8人
30～34歳	16人
35～39歳	16人
40～44歳	13人
45～49歳	12人
50～54歳	11人
55～59歳	8人
合計	89人

# 保健師の階層別割合

(H29.4.1現在)



年代	人数
新任期 (1～3年目)	7人
中堅前期 (4～10年目)	19人
中堅後期 (11～18年目)	17人
リーダー期 (18年目～副主任)	7人
主任	17人
管理期 (課長補佐級・課長主幹)	12人
総括(課長以上)	2人
分散配置	8人
合計	89人



## 2 . 人材育成 ガイドラインについて



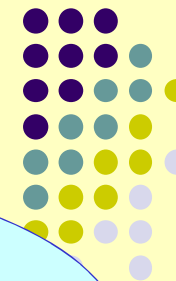
# 「倉敷市保健師人材育成ガイドライン」 第2版まで改訂しました。



第1版  
平成23年3月作成  
表紙のデザインはラ  
ダー(はしご)です。

第2版  
平成28年3月作成  
表紙のデザインは  
倉敷美観地区です。

# 人材育成ガイドラインの出来るまで (その1)



## 問題は山積



つぶやき

何から取り組んだら  
いいのだろう??

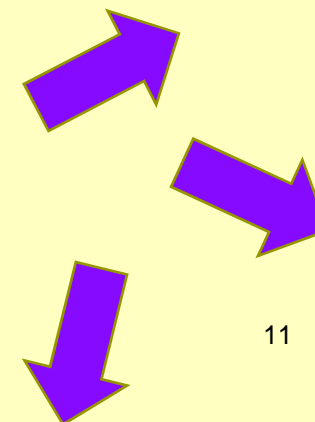
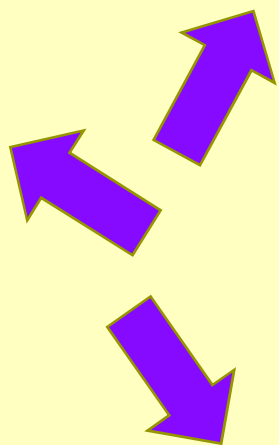
人材育成の  
体系化ができてい  
ない

保健師間のつなが  
りが希薄化して  
いる

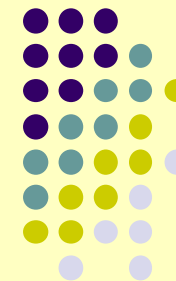
庁内保健師のネッ  
トワークが機能し  
ていない

保健師の人事に  
保健師が関与でき  
ていない

健康危機管理  
体制の強化が  
必要



# 人材育成ガイドライン作成 の出来るまで（その2）



きっかけは、看護師経験のある  
1人の保健師の疑問から始まった・・・。

看護師には、教育体制が整っ  
ているのに、保健師は先輩の  
背中を見て覚えろって・・・  
何??  
ラダーも無いなんて不安じゃ。

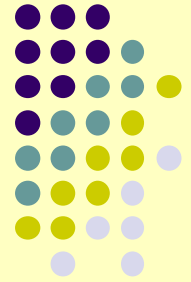
何何??



後の初代統括保健師



# 人材育成ガイドライン作成 の出来るまで（その3）



そして、月日は流れ・・・

平成18年度の保健所機構改革により、  
保健所保健課総務係に専任の**人材育成担当者**が  
配置された。

初代人材育成担当者は、保健師の人材育成に疑問を抱いていたあの保健師と、それに激しく共感した、後の**初代統括保健師**であった。

もちろん、当時の保健所長の強力な後押し  
があったことは、言うまでもない。

「保健師はピラミッド型でなければいけない」  
(by保健所長)

それ以後は、担当者を中心に、  
猛烈なスピード感で進められていった。



# 人材育成ガイドライン 作成過程



時期	内容
平成22年 5月	<p>18～21年度までの集合研修を実施した評価にて、倉敷市における保健師現任教育体制を確立する必要性を認識。 <u>(倉敷市保健師として、何を指して、何に重点を置いて活動するというベクトルを同じ方向にしていく必要性。マニュアルではなく「考え方の指針」となるもの)</u></p> <p>誰もが教育体制を体系的に理解ができ、普遍的に活用可能な<b>人材育成のガイドライン</b>を作成することにより、質を担保した保健師活動が地域住民に提供できるようになることを目的として、厚生労働省「<b>保健指導技術高度化支援事業</b>」に申請</p> <p>【事業内容】</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. 現任教育体制整備 <b>倉敷市保健師教育の体制整理</b>を行い、<b>キャリアラダー</b>の全体像を示す。</li><li>2. 人材育成ガイドライン作成検討会</li></ol> <p>【検討会】</p> <p>親会議(外部構成員6名・市公衆衛生医師2名・市人事課職員研修所事務職1名・市保健師6名) ワーキング会議(市保健師5名 うち2名は親会議兼務) + 事務局;保健課総務係人材育成担当保健師2名</p>

# 人材育成ガイドライン 作成過程



時期	内容
平成22年 8月 ～11月	<b>人材育成ガイドライン作成検討会 ワーキング会議</b> (計4回) ・ワーキングメンバーのグループワーク会議 ・政令市等における保健師の現任教育に関する研究事業報告書や他自治体のガイドライン・人材育成計画、各種文献を参考に、倉敷市独自のガイドライン作成に着手
22年9月 ～ 23年2月	<b>人材育成ガイドライン作成検討会 親会議</b> (計3回) ・外部委員と市職員による会議 ・ワーキング会議メンバーによる(案)をもとに検討
23年3月	<b>倉敷市保健師人材育成ガイドライン(第1版)完成</b>
27年4月 ～ 28年3月	<b>ガイドライン改訂作業に着手 後述</b> ・第1版は大きく変えない方針。中堅期以上の保健師 <b>全員</b> で検討。 ・育児休業取得、統括保健師、主任保健師に関する内容等を追加 ・キャリアラダー表の一部改訂 ・育児休業取得者の内容については、外部講師の指導を受けた。
28年3月	<b>倉敷市保健師人材育成ガイドライン(第2版)完成</b>
29年4月 ～	ガイドラインの成長目標「自己評価」に加え、「他者評価」を開始

月日は流れ…この間の保健師活動については後ほど!



# 3 . キャリアラダー について







# キャリアラダー（第1版）作業工程

## 工程1

- 人材育成担当者が、文献や他自治体の現任教  
育指針等を参考にラダー案(たたき台)作成

## 工程2

- ワーキング会議にてメンバーでラダー案をもとに  
**討論**し、**自分たちの言葉**のワーキング案を作成

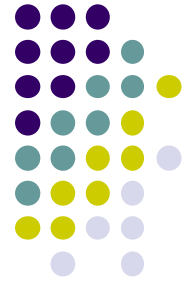
ここがポイント！

## 工程3

- ガイドライン作成検討会(親会議)にてワーキン  
グ案を確認していただき、修正→完成へ

ワーキングメンバーには、10～23年目の保健師(7人)を  
親会議には、主に係長級以上の保健師(6人)を配置。

# キャリアラダーでは、年代別に 8つの能力に着目しています。



個人・家族支援能力

グループ・組織支援能力

地域診断能力

計画・立案・実施・評価能力

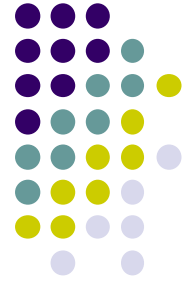
連携・調整能力

情報管理能力

健康危機対応能力

人材育成能力

# 8つの能力と キャリアラダーの考え方



保健師としての自分は、

- ・職場内で**どういう立ち位置**にいるのか、
- ・自分は保健師としてどこまでできていけばいいのか…

**自分の成長段階**が分かる「**指標**」があれば、自分も周囲も判断しやすいと考えました。

キャリアラダーとは

「各期(年代別)の**ねらい**が**累積**されていくもの」

& 「**未来**を見据えたもの」



一步一步はしごを  
上っていくイメージ

# 倉敷市保健師キャリアラダー

人材育成ガイドラインに示した  
「年代別キャリアラダー」  
自分の立ち位置の確認にもなる。

	新任期 (1～3年目)	中堅期 (4～10年目)	中堅後期 (11～17年目)	専任期 (18～24年目)	管理期 (25～)
個人・家庭支援能力	<ul style="list-style-type: none"> <li>一生懸命相手のことを思い、関わる</li> <li>業務範囲に関わって</li> <li>アセスメントして、対応を立てる</li> <li>自らの支援を振り返る</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>情報の収集・整理をし、的確にアセスメントできる</li> <li>専門職として多角的・多面的な視点を持ち、対応ができる</li> <li>アセスメントに基づき、適切な支援に実施できる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>地域化及び多職種との連携におけるコーディネートする</li> <li>個別・グループ支援に対する後援等への対応</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>後援や関係者へサポートできる</li> <li>地域や関係者への支援に対して判断・指導・助言ができる</li> <li>ベストプラクティスの確立で後援への助言ができる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>行政組織としての判断を行い、指導・後援ができる</li> <li>専門職としてビジョンをもった指導をする</li> </ul>
地域計画能力	<ul style="list-style-type: none"> <li>担当地域を個別事例を通して知り、助言を受けてアセスメントできる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>収集した情報から担当地域の課題を把握できる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>収集した情報から地域全体のアセスメントできる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>市全体のアセスメントに基づき、業務範囲を明確化し、働く</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>各地域の業務範囲に基づいた業務活動の取り組みの軌跡をまとめる</li> <li>中長期的な視点を持ち、将来の業務範囲を予測し、予防的な対策を講じる</li> </ul>
計画立案・実施・評価能力	<ul style="list-style-type: none"> <li>既存の計画をもとに実施できる</li> <li>適宜調整を助言を受けてできる</li> <li>事業目的を理解し、既存事業を実施できる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>具体的に既存事業を計画立案評価できる</li> <li>既存事業の全体像に基づき、役割を担うことができる</li> <li>目的意識を持ち、実施し、改善できる</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>事業評価で結果を判断した上で必要な事業を実施できる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>必要な事業を業務化するために担当や関係者に提案する</li> </ul>
連絡・調整能力	<ul style="list-style-type: none"> <li>担当地域の既存の社会資源を把握し、活用する</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>担当地域の課題を把握し、連携をコーディネートする</li> </ul>			
情報管理能力	<ul style="list-style-type: none"> <li>地域活動における必要な情報を整理して活用することができる</li> <li>助言を求めながら要件を押し進められる</li> <li>個人情報保護に関する法令や関係機関との連携等に活用する資料においても、開示可能情報の区別ができる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>事例、口頭での判断でき、適切に行われる</li> <li>情報開示を個人情報の管理を促す、申請に必要な情報提供ができる</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>情報の整理・共有化・一元化を図りつつ、事例にも対応した情報開示の整理を行う</li> <li>情報開示について関係者内で指導・助言する</li> <li>情報開示の可否について適正に判断ができる</li> </ul>	
業務遂行能力	<ul style="list-style-type: none"> <li>平常時の活動が業務危機対応時の基礎となることを理解できる</li> <li>業務危機対応とは何かを認識してイメージできる</li> <li>業務危機対応時に担当命令を把握した上で自発的に動く</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>担当命令に即した自分の役割を認識し自発的に動くことができる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>収集した情報からアセスメントを行い、危機対応の優先事項の判断ができる</li> <li>担当命令に即して全体における自分の役割を見極め、責任感を持って対応しながら業務していく</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>平常時から業務危機時に備えて支援ネットワークの構築または活動範囲を持つ</li> <li>情報・命令に即して全体における自分の役割を見極め、責任感を持って対応した上で業務危機対応時の対応をとる</li> <li>事後の実績評価ができる</li> <li>メンバー間の調整や対応ができる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>平常時の活動と業務危機対応時の活動の連続性を理解して部下に指示を出す</li> <li>業務危機対応時の判断に必要な情報収集の指示ができる</li> <li>危機的状況下での対応地域における業務危機管理体制について検討し統括する</li> <li>市としての判断・プレス内等や関係者について意思を伝達する</li> </ul>
人材育成能力	<ul style="list-style-type: none"> <li>自ら経験を話し、助言を求めながら取り組むことができる</li> <li>互いに疑問や課題点を指摘し合えるように協力して取り組める</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>後援と一緒にアセスメントや対応方法を共有、整理できる</li> <li>プロセブターとして新任者の悩み・苦しみを見極めた後援指導ができる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業の位置づけや地域の業務範囲を把握した後援指導ができる</li> <li>実践レベルのロールモデルとしての役割を見せ、意思や経験を伝授できる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>スタッフの能力・特性を理解した後援指導</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>人材の適性を見極め、適切な業務配分ができる</li> <li>業務活動の取り組みの軌跡を整理できる</li> <li>地域や関係者に関する他の専門職の人材育成への助言</li> </ul>

例えば・・・  
新任期 個人家族支援能力  
「一生懸命相手のことを思い、関わる」



8つの能力とキャリアラダー  
☆自分たちの言葉で表現

## 第2版改訂作業



第1版作成当初から、時代の流れとより現場にあったものにするため、**5年毎**の見直しをすることとしていた。

27年4月より改訂作業に着手。

まず、年代別研修において、ガイドラインの活用状況から尋ねてみた。

【声】

- ・毎年度の人事評価制度「目標管理シート」作成の際、ラダー表や成長目標を参考にしている。
- ・ラダーの表現が現場レベルだと少し難しいところがある。もっと平易な表現の方がわかりやすいね。
- ・主任の役割や統括保健師等最近の流れで足りない部分が出てきたなぁ。育休のことも考えないと・・・等  
(一方であんまり活用していないという声も・・・なぜ?)



# 4 . 第2版改訂作業 について





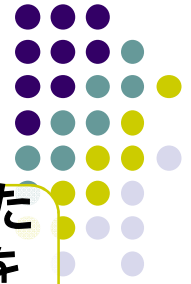
## 第2版改訂にあたり、考えたこと

第1版は大きくは変えない。ただし、時代の変化にあわせた内容を追加しよう。(例; 統括保健師・育児休業取得者・キャリアパス的なもの)  
皆が使っているのはやはり「キャリアラダー表」  
**実際に使いながら**追加や改訂をしよう。  
年代別の各期で作業し、管理期が総合的にまとめ上げる形とし、**保健師全員**で改訂しよう。

### コンセプト

全員参加！自分たちで使うものは自分たちの手で！  
「ベクトル合わせ」を具現化しよう！

# 改訂第2版 作業のポイント



その1

- 第1版は大きく変更しない方針で、保健師全員参加を重視したため、改訂に特別な時間を設けず、**年代別研修**で改訂作業を行うこととした。

その2

- **ラダー表の改訂**に力を入れた。各自ラダーを半年間使ってみて、気づきや追加項目を個人作業で書き留め、持ち寄った。

その3

- 育休取得者プログラムについては、育休を取得している最中の保健師から**生の声**を聞いて考えることとした。

その4

- **年代毎の育ち合い**を重視。中堅前期 中堅後期 リーダー期 主任・・・と一つ上の年代へ**作業をリレーする仕組み**とした。

その5

- 最後は、**管理職定例会議**の場を利用し、**管理期が総まとめ**を行った。

H28.3月 厚生労働省の「保健師に係る研修のあり方等に関する検討会議最終とりまとめ」内容については、既に改訂作業が終わっていたためガイドラインへの反映は見送ったが、H29年度以降の研修計画に厚労省の最終とりまとめにある獲得キャリアレベルを取り入れている。



# ～ 第2版改訂より～ 育児休業等取得保健師ガイドライン



中堅後期が、産休前(たまごチーム)・復職後(ひよこチーム)に分かれて案を作成

「育児休業取得保健師の人材育成ガイドライン」研究者による講義を、中堅後期と管理期保健師と一緒に受講(管理者の役割も意識)

育休中保健師交流会「**生の声**を聞く会」を開催

これらのことから導き出されたのは…

**みんなにやさしい! 思いやりのある**

「育児休業等取得保健師人材育成ガイドライン」にしよう。  
管理期からは、育児休業のみでなく、介護休暇のことも考えてはどうかという声も。



新任期研修会（乳児発達）兼 育休中保健師交流会  
の様子（27年度）



1 . 4 . 7 . 1 0  
か月児と  
1歳児の赤ちゃん  
がモデルさんです

先輩保健師か  
ら実技指導



講師は保健所医師  
（小児科医）です

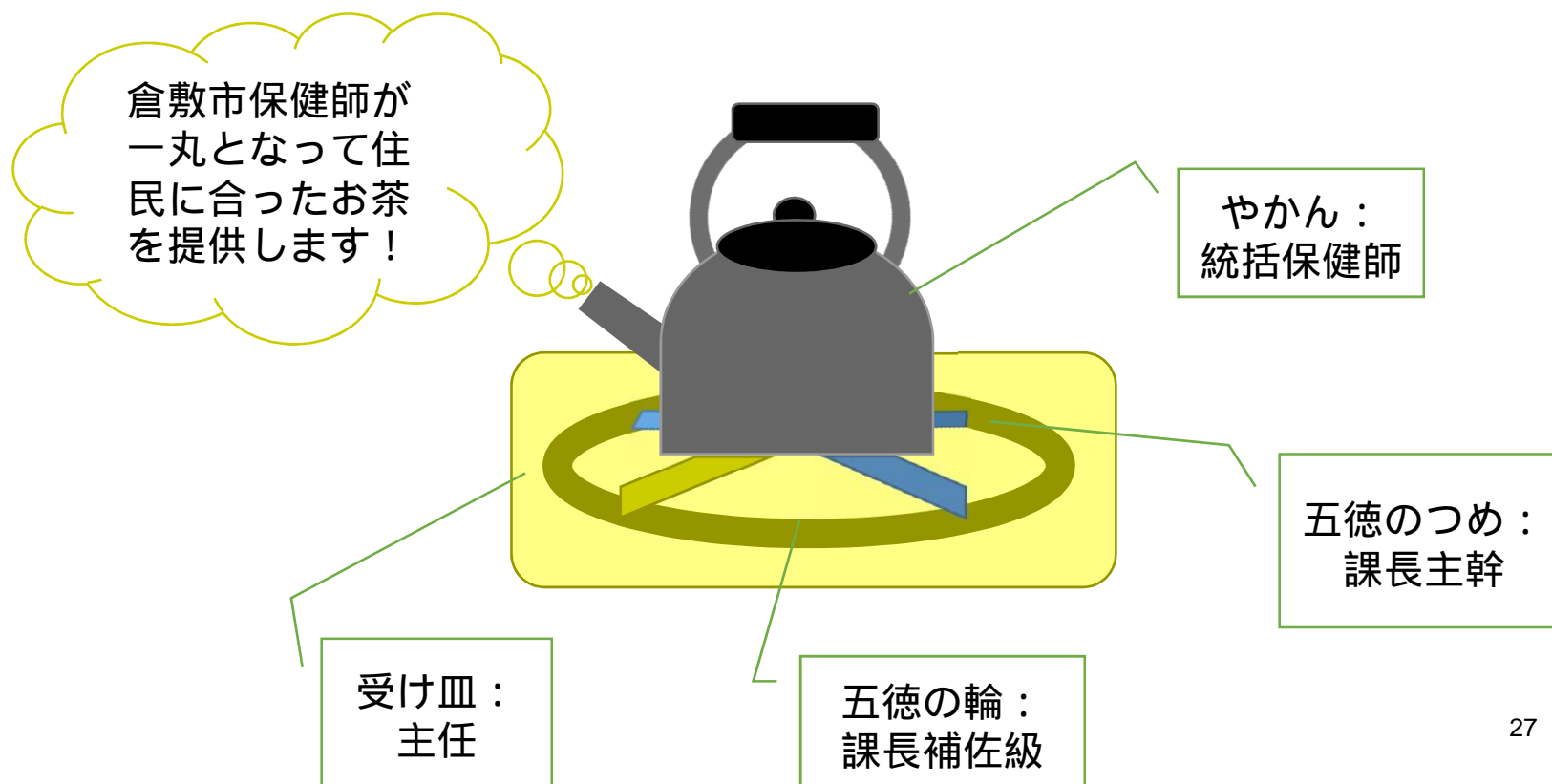
育休中の保健師のお子さんがモデルとなり、育休中保健師の交流会を兼ねて実施。新任期にとって発達の学習のみならず、子育て中の母の生の声を聞く貴重な経験となりました。。生の声は、**ガイドライン改訂**にも活かしています。



# ～ 第2版改訂より～ 管理期保健師「五徳の会」



統括保健師の役割を考えるうち、思いついた「**五徳モデル**」(統括保健師支えモデル)



# ガイドラインの主な活用例 (現在)

OJTで

- 先輩から後輩への日々の指導に

集合  
研修で

- 研修の最初に、各期のラダーをみんなで読み合わせ

人事評価  
で

- 29年度より、成長目標を上司と一緒に人事評価個人面談で確認
- 個人評価に加え、他者評価を開始

# 人材育成の評価

各年代別「**成長目標**」

毎年上半期9月・下半期3月で**自己評価**。

28年度より、各自のパソコンで経年的管理が出来るよう改良。(レーダーチャートで**見える化**)

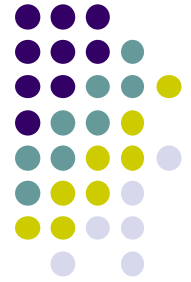
29年度より、**他者評価**を市人事課「人事評価制度」にあわせ実施することとした。他者評価表を活用し、統括保健師が、各長より1人1人の保健師についてヒアリング



レーダー表を上司と一緒に確認



# 第1版完成～第2版改訂までの 保健師の変化



業務担当保健師だけでなく、地区担当保健師が、住民・関係団体等との協働により保健師活動のダイナミクスを体感でき、モチベーションがあがり、いきいきと仕事をしている保健師が増える。

例)

倉敷市健康増進計画「健康くらしき21」推進に向け、推進会議を全市1本でなく、倉敷・児島・玉島・真備・水島の5地区(各室ごと)に設けたことで、地区特性を活かした**協働**の推進

心の健康づくりと精神障害に対する偏見除去に向け行政と**協働**で啓発を行う、くらしき心ほっとサポーターの養成育成



## 第2版改訂後の取り組み



- 母子・成人・精神・感染症・栄養・歯科等の、分野別保健活動計画を**全市一括の「保健活動計画」**に変更。活動方針を5本柱とし、各部署の様々な事業がどの部分に位置づけられているかが見えるような表を作成。8月(予算前)と1月(年度末)に保健師連絡会議(分散配置先も含む)にて進捗管理。

**同じベクトル**で活動できる  
保健師の増加

この事業は三世代交流になるよ。

ここは保健師と栄養士がコラボできるね！

ここにも地域づくりの視点が必要だね。

私の地区でもできるかなあ。





## 第2版改訂後の取り組み

- 災害時の保健活動について、保健所全体で職種に関係なく**組織横断的に、ワーキングチーム**を作り、検討中。

保健所全体の風通しが良くなる。日頃の会話が増加。保健所全体が明るく協力してやっっていこうという雰囲気！！

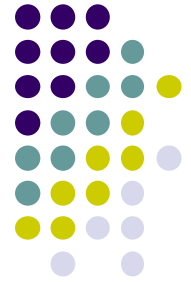
これらのきっかけを作ったのは保健師！！

*「保健所の良し悪しは保健師で決まる」  
(by保健所長)*



# 余談ですが・・・

## 倉敷市保健師の外部評価



- ・郷土愛にあふれ、いきいきと仕事をしている。
- ・常に協働できないかアンテナをはりめぐらせている。
- ・外部の研修会へ参加しても、積極的に発言し、司会等の役割を率先して行っている。
- ・みんなで育ちあうという雰囲気がある。

(月1回の時間外勉強会「1ミリクラブ」)





# 5 . まとめ ( 今後に向けて )



# まとめ

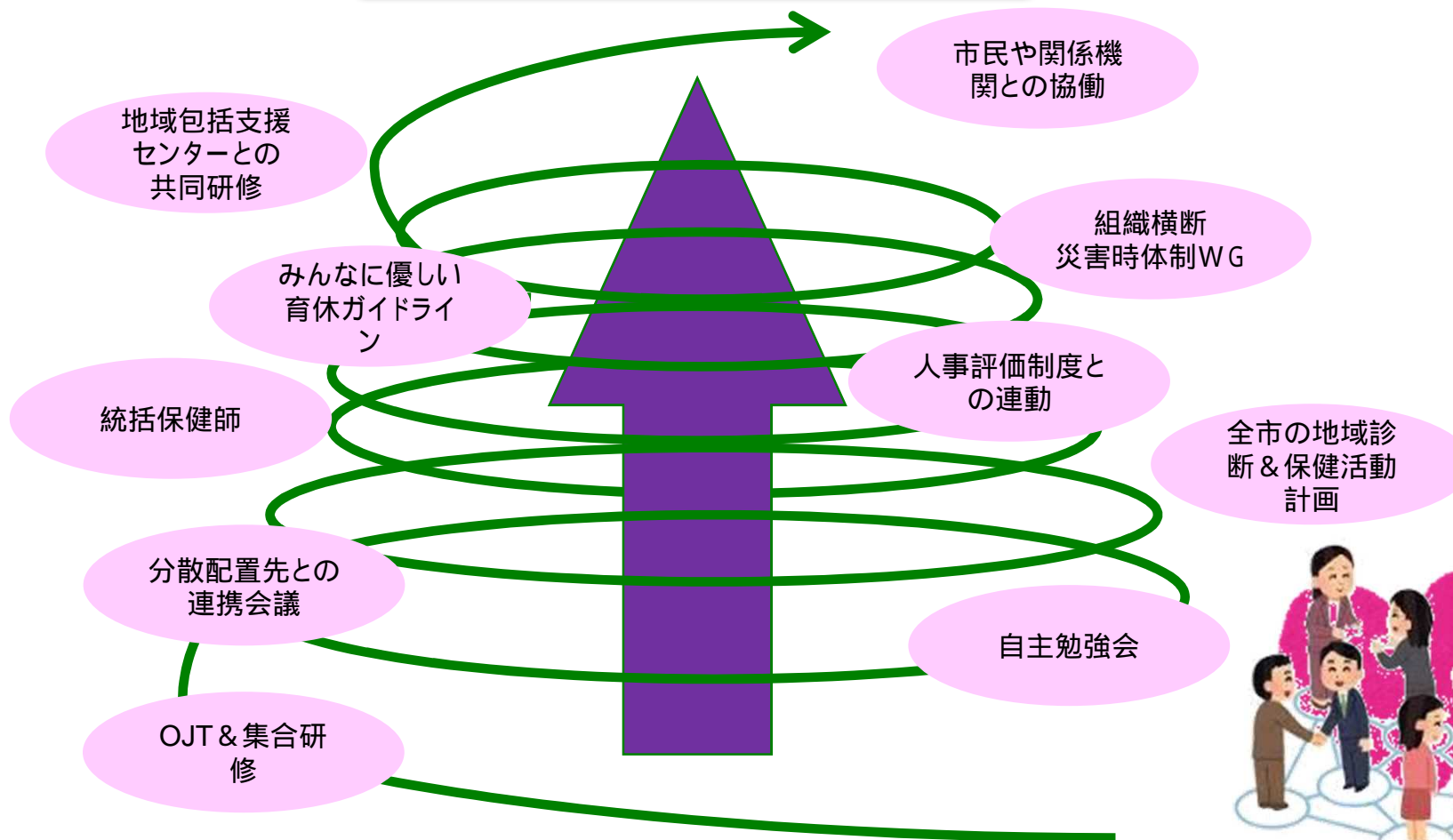


- ガイドラインは、作成することが目的ではなく、プロセス & 現場重視
- **自分たちの言葉**で、自分たちの自治体に合ったものを話し合う過程が、「**人材育成**」
- 今後も時代に合ったもの、伝承していきたいものを見極めつつ、5年毎の改訂を予定しています。
- 思いやり & お互いさま
- よい保健師活動(住民や関係機関との協働によるモチベーションアップ)がよい人材に育てる  
→さらなるレベルの向上

保健師全体で**育ちあう**

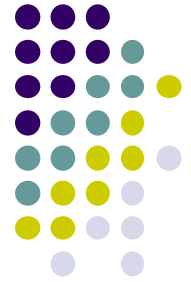
職場風土の醸成

# 職場風土の醸成



倉敷市保健師人材育成ガイドライン

# ご清聴ありがとうございました。



【問い合わせ先】

〒710 - 0834

岡山県倉敷市笹沖170

倉敷市保健所保健課総務係

人材育成担当者あて

(086)434 - 9800 Fax(086)434 - 9805

EMAILアドレス;

[lg-hltadm-1@city.kurashiki.lg.jp](mailto:lg-hltadm-1@city.kurashiki.lg.jp) →優先;LGWAN専用

~ 御希望の方には、ガイドラインデータをお送りしています。  
上記LGWANメールでご請求ください。~

