

## はじめに

急速な少子高齢化の進展や疾病構造の変化、大規模災害等健康危機管理事象の発生により、地域健康課題は複雑化、多様化し、これに伴い地域保健対策の主要な担い手である保健師には、より高度な専門性の発揮が求められております。また、保健師の配属部署も多岐に広がっており、どのような部署においても、保健師がその能力を継続的に向上させていくことができる人材育成体制を整備することが重要であります。

このような状況に対応するために、愛知県では、平成19年度に「愛知県新任期保健師人材育成ガイドライン」を、平成20年度に「愛知県新任期保健師人材育成ガイドライン（指導者用）」を作成しました。さらに、平成23年度には管理期までを包含した「愛知県保健師人材育成ガイドライン」を作成し、保健師の育成に努めてまいりました。

しかしながら、保健師免許取得までの教育背景、就職までの職務経験の多様化に加え、産前産後休暇や育児休業等で長期間職場を離れる場合もしばしばあり、保健師の能力は経験年数に応じて一様ではない状況になってまいりました。このような状況は全国的にも同様であり、厚生労働省は平成28年3月、「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」を公表し、その中で各保健師の能力の獲得状況を的確に把握し、能力の成長過程を段階的に整理した「自治体保健師の標準的なキャリアラダー」が示されました。

そこで、本県としても、個々の保健師が専門性を高め、組織や職能全体がレベルアップしていくために、「自治体保健師の標準的なキャリアラダー」の考え方を踏まえて、これまでの「愛知県保健師人材育成ガイドライン」を見直すことといたしました。

本ガイドラインでは、「自治体保健師の標準的なキャリアラダー」に加え、「キャリアパス」「人材育成支援シート」を3つの人材育成ツールと位置づけ、これらのツールを効果的に活用していただくための活用例も示しました。各自治体におかれましては、これら3つのツールを取り入れていただくとともに、ひとりでも多くの保健師が本ガイドラインを手元に置いて十分活用し、自らの能力開発に努めていただくことを願っております。

また、各自治体の保健師配属部署における管理的立場の方々におかれましては、愛知県保健師の能力向上のため、本ガイドラインを積極的にご活用いただき、保健師の人材育成をサポートしていただきますようお願いいたします。

最後に、本ガイドラインの作成にあたり、ご尽力を賜りました愛知県保健師人材育成ガイドライン検討会構成員各位をはじめ、貴重なご意見をいただきました関係者の皆様方に深く感謝申し上げます。

平成31年3月

愛知県健康福祉部保健医療局長 松本 一年



# 目次

## はじめに

I	愛知県保健師人材育成ガイドラインの基本的な考え方	
1	愛知県保健師人材育成ガイドラインの目的と対象	1
2	愛知県保健師人材育成ガイドライン作成の背景	2
	(1) 国の動き	
	(2) 愛知県の動き	
3	愛知県保健師人材育成ガイドライン改訂の内容	4
	(1) 改訂のポイント	
	(2) ガイドラインにおける3つの人材育成ツール	
	(3) ガイドラインの使い方ガイド	
II	愛知県保健師の現状と課題	
1	活動領域における現状と課題	7
	(1) 自治体別年齢構成	
	(2) 自治体別勤務年数別割合	
	(3) 新規採用	
2	人材育成に関する現状と課題	9
	(1) 人材育成に関する取組	
	(2) 人材育成に関するキャリア形成環境	
	(3) 人材育成と統括保健師	
III	めざす姿及び求められる能力	
1	保健師がめざす姿	12
	県保健師がめざす姿	
	市町村保健師がめざす姿	
2	保健師に求められる能力	15
	(1) 保健師に求められる公衆衛生看護管理機能	
	(2) 自治体保健師における標準的なキャリアラダー	
	(3) 愛知県保健活動到達状況のチェックリスト	
3	指導者に求められる能力	36
	(1) 指導者に求められる能力	
	(2) 指導者に対する教育・研修	
	(3) 指導者を支える体制	
	(4) 指導者の評価	
	(5) 指導者の評価方法	
IV	人材育成のための体制整備	
1	人材育成についての広域な体制づくり	41

(1) 県保健所の人材育成機能	
(2) 市町村間・県保健所などの連携	
(3) 県庁関係課の人材育成機能	
2 人材育成を支える仕組み	43
(1) 組織の体制づくり	
(2) 統括保健師配置の体制づくり	
(3) 指導者の配置	
(4) 新任者の配置	
(5) 現任教育の位置づけ	
3 体系的な人材育成体制の構築	48
(1) 現任教育体制	
(2) キャリアパス	
(3) 人材育成支援シート	
(4) 3つの人材育成ツールの活用	
(5) 産前産後休暇・育児休業取得者等への支援	
4 現任教育方法	58
(1) 新任者に対する現任教育方法	
(2) 新任者に対する専門能力に対応した指導例	
(3) 現任教育を行う際の具体的手法	
(4) 新任者のOJTの実践例	
5 人材育成の今後に向けて	70
(1) 所属が行うこと	
(2) 県が行うこと	
(3) 職能団体などとの連携	
(4) 教育機関との連携	
＜資料＞	
資料1 愛知県保健師研修体系	71
資料2 県保健師のキャリアパス	72
資料3 県保健師のキャリアノート（人材育成支援シート）	74
資料4 県保健師人材育成サポート要領	77
資料5 市町村保健師の人材育成体制構築に関する支援のポイント	79
資料6 新人看護職員研修ガイドライン～保健師編～	82
資料7 愛知県保健師人材育成評価事業実施要綱	93
資料8 平成30年度愛知県保健師人材育成ガイドライン検討会構成員 及び開催状況	94
資料9 参考文献	95

# I 愛知県保健師人材育成ガイドラインの基本的な考え方

## 1 愛知県保健師人材育成ガイドラインの目的と対象

保健師の人材育成計画策定ガイドライン<sup>1)</sup>では、保健師の人材育成の理念として、以下の5つが示されている。

- ・保健師は、行政職員に求められる基本的な知識や姿勢に加え、地域住民の生命、健康、暮らし、環境に深く関わる専門職であり、住民一人ひとりの健やかなくらしと、生活者としての価値観及び人権を尊重することを基本とし、そのために求められる専門知識、技術及び倫理観は職業人として生涯にわたって研鑽することが求められる。
- ・地域健康課題の複雑化、高度化にあわせた地域保健関連施策等のめまぐるしい変化に伴い、施策が分野ごとに実施され保健師の配属部署が多岐に広がるが、どのような所属体制下においても、保健師が生涯にわたり必要な能力を継続的に育成する人材育成体制の整備と推進が重要である。
- ・保健師は総合的に施策を推進する上で、組織内外にわたる連携調整能力の習得や施策化などの高度専門性の発揮が求められており、このような能力を習得するための系統的な教育、研修体制の構築が必要である。
- ・保健師の能力の育成には、一人ひとりの内発的な取り組みが基盤となる。そのためには業務経験や研修などから獲得した能力などの現状を客観的に評価し、今後の進むべき方向性や目標を明確にし、主体的に成長を図る「自律性」を高めることが求められる。
- ・個々の保健師が専門性を高めるためには、組織や職能全体で共に育ち合うという組織文化（風土）の醸成を図ることが重要である。また保健師としての倫理観、価値観を基盤とした人材育成を図るための組織体制の整備が図られ、時代や地域の変遷等に応じて見直されていることが重要である。

そこで、愛知県（以下、「本県」という。）ではこれらの考えを踏まえ、愛知県保健師人材育成ガイドライン（以下、「本ガイドライン」という。）を作成した。愛知県保健師がめざす姿である「地域保健活動を通して、人々の健康と健康なまちづくりを支援するため、常に保健師のあるべき姿に向かって、より高度な専門性を探求する」（P12）ことの実現に向け、質の高い地域保健活動を実践できる保健師を育成していくことが必要である。人材育成では、個々の保健師の「自ら育ちたい」という意志が基盤となるが、この気持ちを継続・強化するためには、「お互いが刺激し合い、ともに育ち合う」意識と「育ち合う環境づくり」が大切な要素である。

本ガイドラインは、「自ら育ちたい」保健師を組織で支援するため、また、今後の本県の動向を見据え、高度専門職としての保健師を系統的に育成するための基本的な考え方、求められる能力及び人材育成の体制等を示すものである。本ガイドラインを活用し、県及び各市町村の実情に応じた保健師の人材育成が一層推進され、個々の保健師が誇りと自信を持って地域保健の向上に寄与することを期待する。

なお、本ガイドラインは、愛知県内の自治体（名古屋市を除く。）に勤務する県保健師と市町村保健師（以下、「愛知県保健師」という。）を対象とする。

本県では、国の動きに連動し、県独自のガイドラインとして、平成 19 年度に「愛知県新任期保健師人材育成ガイドライン」を初めて作成した。以降、平成 20 年度に「愛知県新任期保健師人材育成ガイドライン（指導者用）」を作成し、平成 23 年度に管理期までを包含した「愛知県保健師人材育成ガイドライン」を作成した。

今回、平成 28 年 3 月に厚生労働省から公表された「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」<sup>2)</sup>において、「自治体保健師の標準的なキャリアラダー」が示されたことから、この考えを踏まえ、個々の保健師が専門性を高め、組織や職能全体がレベルアップしていくために、これまでの本県のガイドライン及び研修体系を見直すこととした。

## (1) 国の動き

### ◆通知等

平成 21 年度 「保健師助産師看護師法」一部改正（平成 21 年 7 月 15 日法 78 による改正）で、「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」ことが明記された。また、「看護師等の人材確保の促進に関する法律」で、看護職員本人の責務として、自ら進んで能力の開発・向上に努めることが明記された。

平成 25 年度 平成 25 年 4 月 19 日付け厚生労働省健康局長通知「地域における保健師の保健活動について」では、統括的な役割を担う保健師の配置が明示され、地域における保健師の保健活動に関する指針が示された。

平成 27 年度 平成 28 年 3 月「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」<sup>2)</sup>で、保健師の能力の獲得状況を的確に把握するため、能力の成長過程を段階的に整理した「自治体保健師の標準的なキャリアラダー」が示された。

### ◆厚生労働省検討会

- 平成 15 年度 新任時期における地域保健従事者の現任教育に関する検討会
- 平成 18 年度 市町村保健活動の再構築に関する検討会
- 平成 21 年度 新人看護職員研修に関する検討会
- 平成 24 年度 地域保健対策検討会
- 平成 27 年度 保健師に係る研修のあり方等に関する検討会

### ◆地域保健総合推進事業

- 平成 14 年度 地域保健従事者の資質の向上に関する検討会
- 平成 16 年度 新任時期の人材育成モデルプログラム作成事業検討会

- 平成 17 年度 新任時期の人材育成プログラム評価検討会
- 平成 18 年度 指導者育成プログラムの作成に関する検討会
- 平成 21 年度 保健所の有する機能、健康課題に対する役割に関する研究報告書
- 平成 24 年度 地域における保健師の保健活動に関する検討会
- 平成 27 年度 保健師活動指針の活用に係る事例の収集報告書

## (2) 愛知県の動き

### ◆人材育成に関するガイドラインの作成

- 平成 19 年度 愛知県新任期保健師人材育成ガイドライン
- 平成 20 年度 愛知県新任期保健師人材育成ガイドライン（指導者用）
- 平成 23 年度 愛知県保健師人材育成ガイドライン

### ◆保健師人材育成評価事業の実施

- 平成 21 年度～23 年度 愛知県新任期保健師人材育成評価事業評価委員会
- 平成 24 年度～30 年度 愛知県保健師人材育成評価事業



平成 20 年 3 月



平成 21 年 3 月



平成 24 年 3 月

### (1) 改訂のポイント

愛知県保健師人材育成ガイドラインの内容について、愛知県保健師人材育成ガイドライン検討会及びワーキンググループで検討を行った。改訂のポイントは以下のとおりである。

#### 改訂のポイント

- ◆平成 28 年 3 月厚生労働省公表「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」<sup>2)</sup>で示された「自治体保健師の標準的なキャリアラダー」とその考え方を取り入れた内容とし（経験年数による考え方を一掃）、「自治体保健師の標準的なキャリアラダー」「キャリアパス」「人材育成支援シート」を3つの人材育成ツールとして示した。
- ◆基本的能力は自治体職員としての基本であること、行政能力は「自治体保健師の標準的なキャリアラダー」の内容に含まれているものとして整理した。
- ◆自治体保健師の標準的なキャリアラダーの求められる能力を測るツールとして、「愛知県保健活動到達状況のチェックリスト」を位置づけた。公益社団法人日本看護協会が示した「保健活動到達状況のチェックリスト」<sup>3)</sup>を基本とし、前ガイドライン（平成 24 年 3 月作成）の自己評価項目で、今後も引き続き愛知県保健師として継承したい内容を追加した。
- ◆統括的役割を担う保健師（以下、「統括保健師」という。）に関して、求められる能力、役割及び期待される効果について示した。
- ◆3つの人材育成ツールである「自治体保健師の標準的なキャリアラダー」「キャリアパス」「人材育成支援シート」の具体的な活用例を示した。

### (2) ガイドラインにおける3つの人材育成ツール

保健師の組織的な人材育成の推進のため、人材育成体制構築が重要である。本ガイドラインでは、3つの人材育成ツールとして、①キャリアラダー、②キャリアパス、③人材育成支援シートを活用することとした。キャリアラダーは、厚生労働省が示した「自治体保健師の標準的なキャリアラダー」を基本とし、キャリアパス、人材育成支援シートは、自治体毎に獲得している職位、配属部署や研修体系等が異なることから、各自治体で作成することが必要である。

各自治体人材育成担当者は、所属組織の人材育成に関する理念や体制と整合性を図り、組織内部だけでなく、3つの人材育成ツールを個人の保健活動の振り返りや、所属の人材育成体制整備に活用する。3つの人材育成ツールの活用については、P51～55 に掲載している。



# 自治体保健師3つの人材育成ツール

## 1つ:自治体保健師の標準的なキャリアラダー

(自治体保健師に求められる段階別能力)

(P18-23)

「愛知県保健活動到達状況のチェックリスト」も活用して、キャリアレベルを確認し、さらなるステップアップをめざします!!



愛知 花子

		キャリアレベル				
		A-1	A-2	A-3	A-4	A-5
キャリアレベルの定義	所属組織における役割	・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。	・計画された担当業務を自律して実施する。 ・トレーナーとして後輩の指導を担う。	・保健活動に係る担当業務全般について自立して行う。 ・役割や立場の違いを理解し、つなぎ役としての組織的な役割を担う。 ・自組織を超えたプロジェクトに参画する。	・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。 ・キャリアレベルA-5の保健師を補佐する。 ・関係機関との信頼関係を築き協働する。 ・自組織を超えたプロジェクトで主体的に発言する。	・所属課の保健事業全般に関して指導的役割を担う。 ・自組織を超えた関係者との連携・調整を行う。
	責任を持つ業務の範囲	・担当業務を的確に把握・理解し、個別事例に対して責任を持つ。	・係の保健事業に係る業務全般を理解し、地域支援活動に係る担当業務に責任を持つ。	・係の保健事業と施策との関係性を理解し、主担当として担当業務に責任を持つ。	・課の保健事業に係る業務全般を理解し、その効果的な実施に対して責任を持つ。	・組織の健康施策に係る事業全般を理解し、その効果的な実施に対して責任を持つ。
	専門技術の到達レベル	・基本的な事例への対応を主体的に行う。 ・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。	・複雑な事例への対応を必要に応じて指導を受けて実施する。 ・担当地域の健康課題の優先度を判断し、地域の人々の主体性を尊重した解決策を立案する。	・複雑な事例に対して自立して対応する。 ・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事業計画を提案する。	・複雑な事例に対して、担当保健師等にスーパーバイズすることができきる。 ・地域の潜在的な健康課題を明確にし、施策に応じた事業化を行う。	・組織横断的な連携を図りながら、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。 ・健康課題解決のための施策を提案する。

## 2つ:キャリアパス

(自治体保健師としての成長の道しるべ)

(P49)



愛知 花子

キャリアラダーに示された能力をどのような業務や研修で獲得し、どのような部署で活かすことができるかを確認できるのですね!!

専門的能力に係るキャリアレベル	A-1	A-2	A-3	A-4	A-5
管理職保健師に求められる能力に係るキャリアレベル				B-1	B-2
必要とされる知識・能力				B-3	B-4
ジョブローテーション	・ジョブローテーション(到達レベルに達するために経験すべき配属部署) ○○部門 → ○○部門 → ○○部門 → ○○部門 → ○○部門				
職場内研修(OJT)	指導者から指導を受ける 指導者として指導を行う 指導者を支援する 熟練した知識や技術を後輩保健師へ指導 事例検討 各種計画への参画、各種計画策定、ワーキングへの参画				
職場外研修(Off-JT)	○○研修   ○○研修   ○○研修   ○○研修   ○○研修 人事交流や長期研修 業務別研修を段階的にかつ計画的に受講する				
自己啓発	昇任試験のための学習 管内保健師や他の所属保健師との交流、多様な価値観の保健師や他職種との交流 学会や各種勉強会(任意)への参加 学会へ参加し活動発表・報告 学会発表への助言				

## 3つ:人材育成支援シート(目標・研修受講歴等管理)

(個人の保健師経験の記録)

(P50)

私の今年の目標

私のキャリアレベル

私の研修受講歴

私の研究発表・論文投稿等

私の保健師経験の宝箱

年度			
所属	職名	氏名	
年齢	保健師経験年数	年	(所属、所属部署、経験年数) 年
(他の仕事)			
①仕事内容(事務内容)	②今年特にがんばりたいこと、伸ばしたい能力等	③やり直した仕事とその背景(原因)等	④備考(資格取得、習得等)
(上司との面談)			
面談日	面談内容	面談日	面談内容

### (3) ガイドラインの使い方ガイド

本ガイドライン活用のために、使い方ガイドを以下に示した。知りたい内容からガイドラインを読んでいくことも可能である。

NO	知りたい内容	知りたい内容の記載部分
1	県保健師及び市町村保健師のめざす姿は何ですか。	P12～P14 にめざす姿の基本が掲載されています。迷ったり、悩んだ時には、めざす姿に立ち戻って自分の活動を見直すことができます。
2	愛知県保健師に求められている能力はどのような能力ですか。	自治体保健師の標準的なキャリアラダーを見てみましょう(P18-23)。厚生労働省がとりまとめた自治体保健師に求められている能力です。
3	保健師としてこれからどんな道のりを歩んでいくのですか。	求められる能力を獲得していくための異動や研修等の道のりをキャリアパスとして可視化することとしています(P49)。県保健師のキャリアパスを例示(P72-73)していますので、各自治体で作成しましょう。
4	3つの人材育成ツールをどのように活用したらいいですか。	P51～P55 に3つの人材育成ツールの活用についての記載があります。各自治体で活用方法や活用時期を定め、本人・上司と一緒に活用しましょう。
5	3つの人材育成ツールをこれから作成するには、何から始めたらいいいですか。	3つの人材育成ツール使い方ガイドの「3つの人材育成ツールをこれから作成する自治体向け」(P55)で確認しましょう。
6	新任者はどのような指導を期待しているのですか。	P39～P40 に、新任者が充実感や達成感が得られたことや今までに役立った先輩保健師からの言葉をコラムとして掲載していますので、参考にしてみましょう。
7	指導者としてどのように指導したらいいですか。	P58～P69 で指導者としての現任教育方法を確認しましょう。P82～P92「新人看護職員研修ガイドライン～保健師編～」に家庭訪問、地区診断のための具体的な指導方法を掲載していますので、活用するとよいでしょう。また、P38 で指導者の評価ができます。
8	保健所は、市町村の人材育成をどのように支援するといいいですか。	P79～P81 に支援のポイントが記載されています。各市町村の人材育成計画の進捗に沿って必要な支援を行います。
9	保健師の人材育成の根拠法令はありますか。	P96 に法的根拠を整理しています。

※新任者の定義については、P16 参照。

## II 愛知県保健師の現状と課題

### 1 活動領域における現状と課題

#### (1) 自治体別年齢構成

県は、30～40代の保健師が3割と少なく、今後豊富な経験を持つ50代の保健師が退職していくことから、知識と技術の継承が課題である。中核市は、中核市になる年前後に採用された保健師が30～40代となり、6～7割と高い割合を占めている。また、市町村は、平成9年4月地域保健法施行により採用された保健師が30～40代となり、6～7割と高い割合を占めている（図1）。

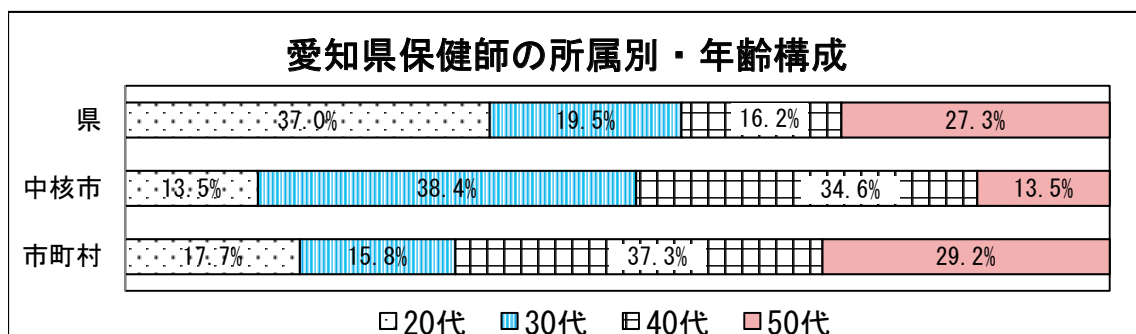


図1 愛知県保健師の所属別・年齢構成 市町村保健師充足計画（H30.4.1 現在）

#### (2) 自治体別勤務年数別割合

勤務年数（当該自治体採用後年数）は、5年以内の保健師は県37.0%、中核市22.1%、市町村31.0%であった。中核市においては11～20年の保健師が多い。県は31年以上の保健師が16.9%おり、経験者から経験が浅い職員への知識と技術の継承が課題である（図2）。

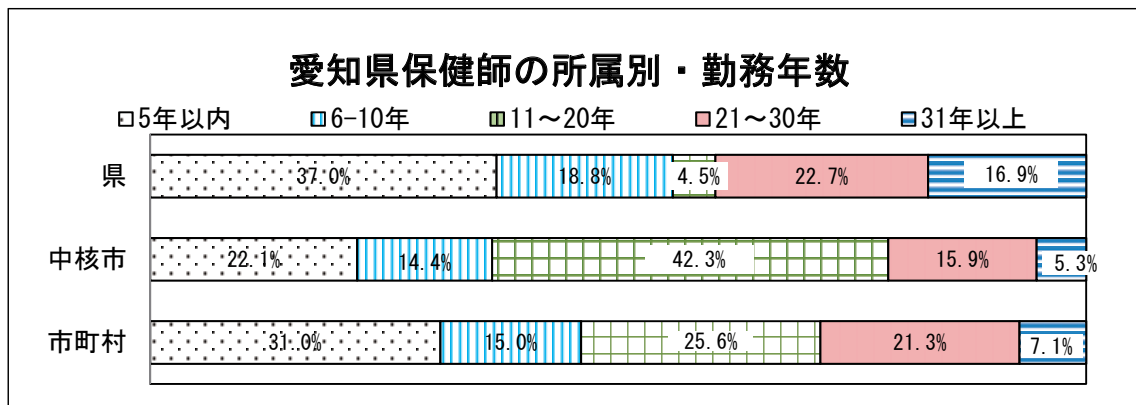


図2 愛知県保健師の所属別・勤務年数 市町村保健師充足計画（H30.4.1 現在）

### (3) 新規採用

平成30年4月の新規採用者は、県14人、中核市9人、市町村57人であった。配属先として、地域保健部門には71人(86.4%)、その他(福祉部門、人事部門)9人(13.6%)である(表1、表2)。

平成30年度新任保健師等保健指導研修(1年目)受講者72人のうち、職務経験のない新卒は41.7%であった。新卒以外は、看護師、保健師等の経験を有しており、採用段階においても、保健師としての能力は一様ではない(図3)。

表1 新規採用者の有無 県保健所数又は市町村数

	県	中核市	市町村	計	割合
新規採用者あり	10(14)	3(9)	31(57)	44(80)	67.7%
新規採用者なし	2(-)	-(-)	19(-)	21(-)	32.3%
計	12(14)	3(9)	50(57)	65(80)	100.0%

※ ( ) は採用人数 市町村保健師充足計画 (H30.4.1 現在)

表2 新規採用者配属先 県保健所数又は市町村数

	県	中核市	市町村	計	割合
地域保健部門	10(14)	3(9)	25(48)	38(71)	86.4%
福祉部門・その他	-	-	6(9)	6(9)	13.6%
計	10(14)	3(9)	31(57)	44(80)	100.0%

※ ( ) は採用人数 市町村保健師充足計画 (H30.4.1 現在)

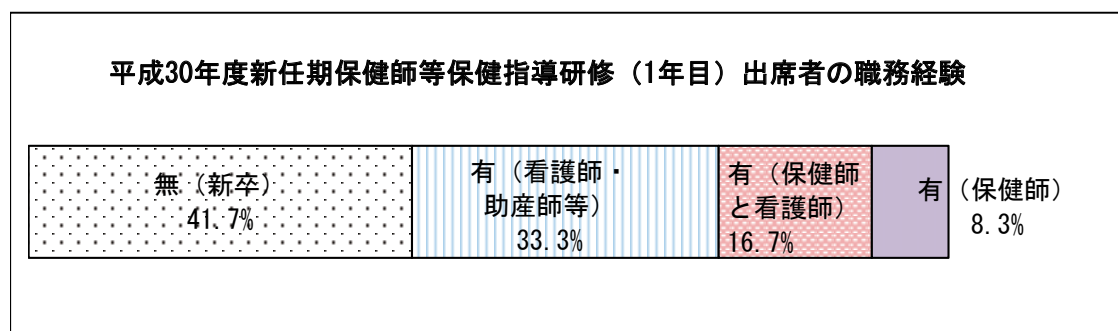


図3 平成30年度新任保健師等保健指導研修(1年目)出席者の職務経験

愛知県健康福祉部医療福祉計画課調査

## 2

## 人材育成に関する現状と課題

### (1) 人材育成に関する取組

人材育成において、「愛知県保健師人材育成ガイドライン」を活用している保健所及び市町村は60.4%である。具体的な活用方法としては、目標設定、自己評価に活用していると答えた市町村が多い(図4)。

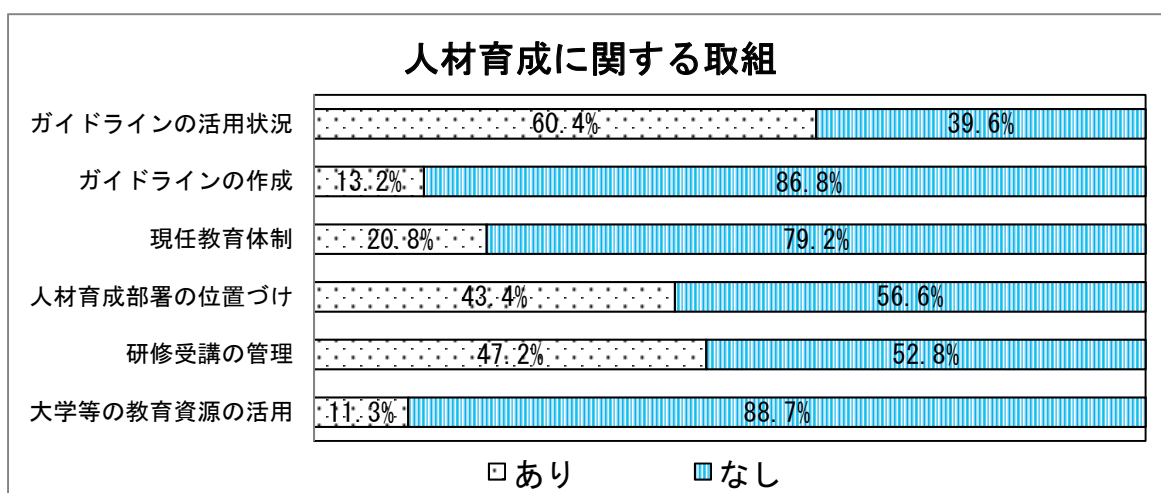


図4 人材育成に関する取組

平成29年度愛知の保健師活動のまとめ<sup>4)</sup>

### (2) 人材育成に関するキャリア形成環境

保健師のキャリアラダーに関する意識・支援ニーズ調査<sup>5)</sup>(対象に名古屋市を含む。)によると、キャリア形成環境の整備状況については、「職場で困った時に相談しやすい雰囲気がある」が最も高く、次に「労働条件が整っている」「職場の先輩の指導力がある」であった。いずれも職場の指導者等まわりの環境が大きく影響している(図5)。

また、キャリア形成と勤務場所については、県型保健所、政令市、中核市は、「キャリア環境が整っている」ことについて、半数以上が「そう思う」と答えているが、本庁、市町村については、半数以上が「そう思わない」と答えている。県型保健所は、管内市町村の人材育成支援を行うことが必要であるとともに、各自治体では本庁勤務者の人材育成体制が課題である(図6)。

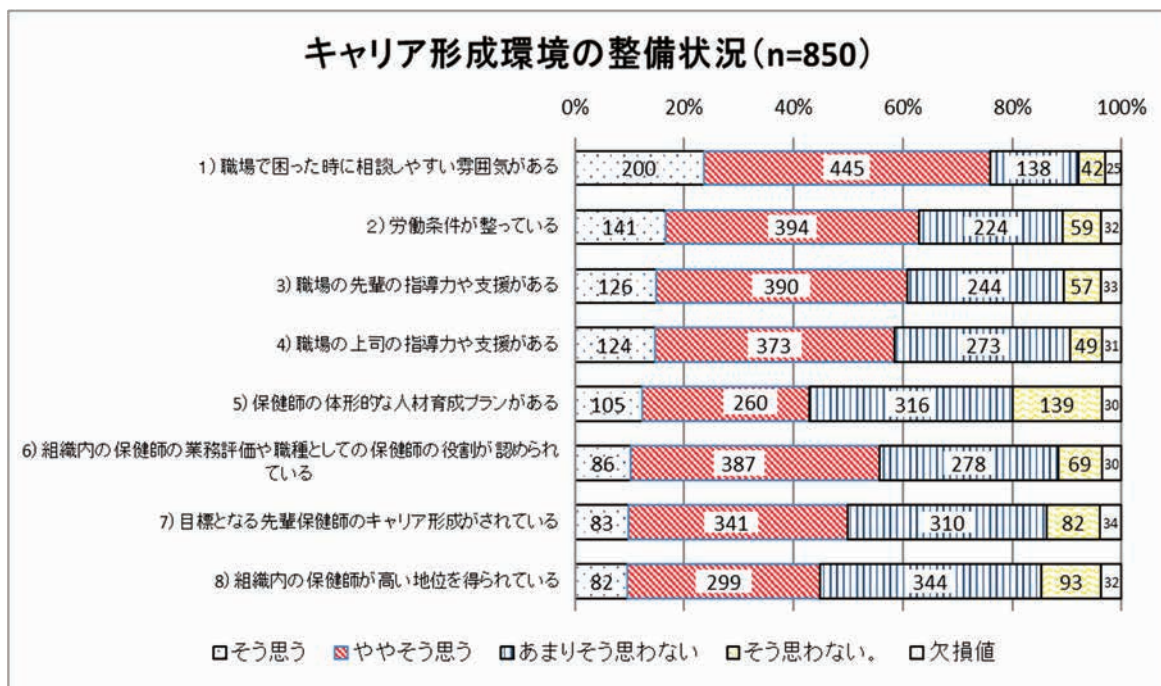


図5 キャリア形成環境の整備状況 保健師のキャリアラダーに関する意識・支援ニーズ調査<sup>5)</sup>

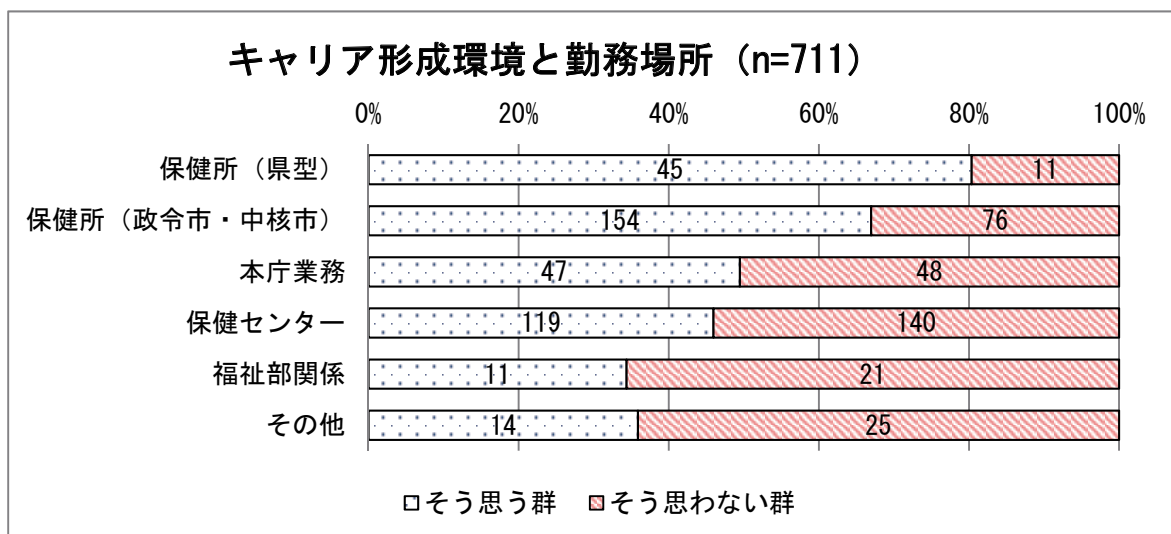


図6 キャリア形成環境と勤務場所 保健師のキャリアラダーに関する意識・支援ニーズ調査<sup>5)</sup>

### (3) 人材育成と統括保健師

現在、統括保健師が配置されている市町村は21市町村である。統括保健師が配置されていない市町村に比べ、統括保健師配置市町村では、人材育成の部署があると答える割合及び、研修受講歴管理を行っている割合が高く、人材育成体制の構築に統括保健師の配置が影響していると考えられる(表3～表5)。



表3 統括保健師配置状況

	市		町村		計	
	数	割合	数	割合	数	割合
配置あり	17	32.1%	4	7.5%	21	39.6%
配置なし	20	37.7%	12	22.6%	32	60.4%
計	37	69.8%	16	30.2%	53	100.0%

愛知県健康福祉部医療福祉計画課調査（平成30年4月現在）

表4 人材育成を所管する部署

市町村数

	部署あり	部署なし	計	部署あり割合
統括保健師あり	12	9	21	57.1%
統括保健師なし	10	22	32	47.6%
計	22	31	53	41.5%

愛知県健康福祉部医療福祉計画課調査（平成30年4月現在）

表5 研修受講歴管理

市町村数

	管理あり	管理なし	計	管理あり割合
統括保健師あり	16	6	22	72.7%
統括保健師なし	10	21	31	32.3%
計	26	27	53	49.1%

愛知県健康福祉部医療福祉計画課調査（平成30年4月現在）

### III めざす姿及び求められる能力

#### 1 保健師がめざす姿

人材育成を推進する方向性として「愛知県保健師がめざす姿」を示す。

また、県保健所と市町村において、それぞれの部署や立場に期待される役割があることから、次ページ以降で「県保健師がめざす姿」「市町村保健師がめざす姿」を示した。

#### 愛知県保健師がめざす姿

地域保健活動を通して、人々の健康と健康なまちづくりを支援するため、常に保健師のあるべき姿に向かって、より高度な専門性を探究する

- 1 いずれの部署に配属されても、公衆衛生の視点を持って活動する
- 2 専門職としての資質の向上を図り、住民に対する保健師としての責任を果たす
- 3 疾病や障害の有無にかかわらず、あらゆる健康レベルの人々を対象に支援し、地域全体の健康水準の向上を図る
- 4 個人から家族、家族から地域、また、地域から家族・個人に繋がっているという視点を持って、地域の健康課題を解決する
- 5 住民一人ひとりが、自分の健康に目を向け、自立した生活行動と自己決定を尊重した支援をする
- 6 住民や関係者の力を引き出し、ネットワークや健康課題解決に必要な地域組織づくりを支援する

#### 県保健師がめざす姿

市町村及び関係機関等とは、顔と顔が見える関係をつくり、地域の健康課題解決のために、それぞれが役割を發揮できるように、連携と体制づくりを推進する

#### 市町村保健師がめざす姿

住民に身近な専門職の相談者として、住民主体の視点に立った健康生活の実現と健康なまちづくりを支援する



# 県保健師がめざす姿

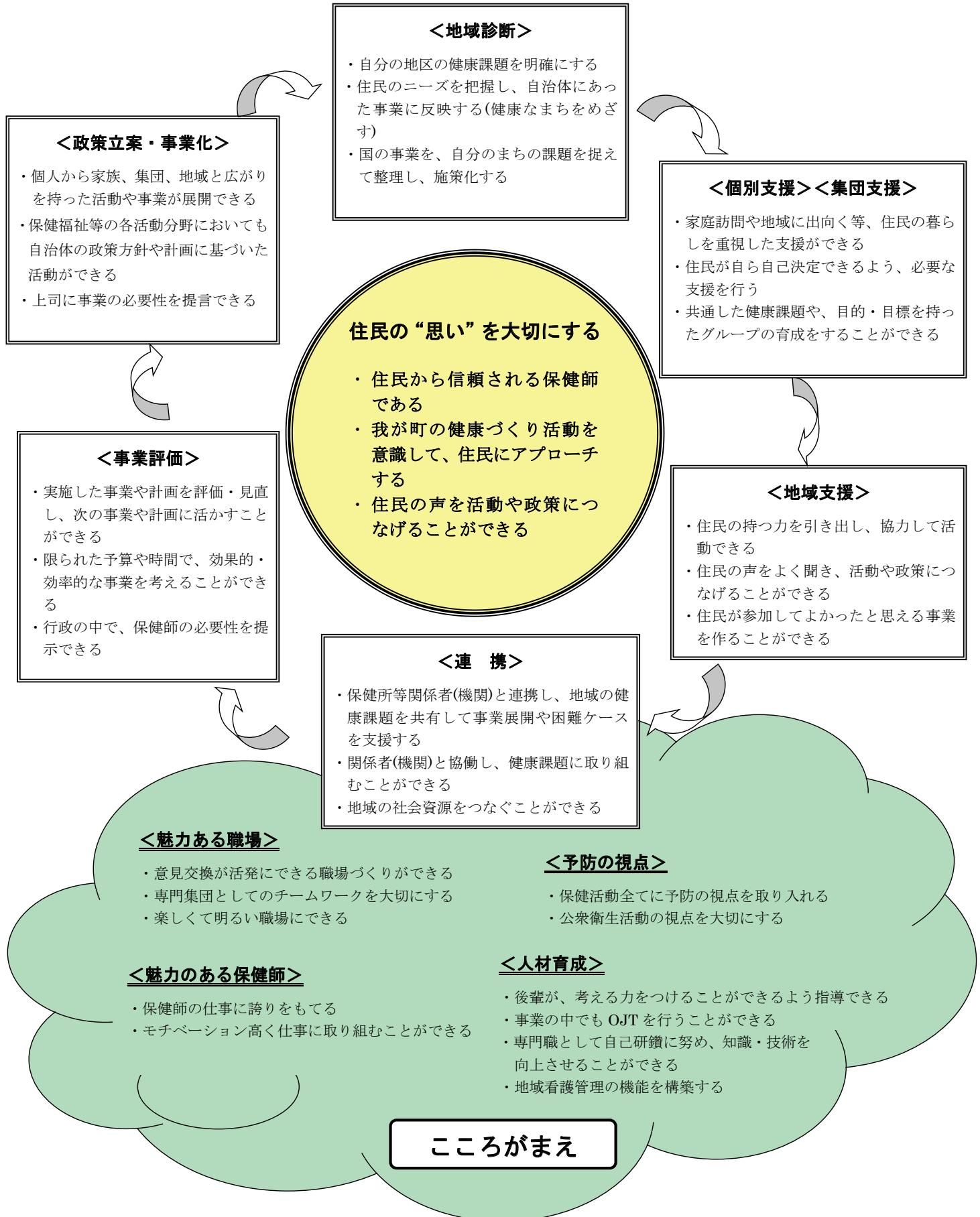
《市町村及び関係機関とは、顔と顔が見える関係をつくり、地域の健康課題解決のために、それぞれが役割を發揮できるよう、連携と体制づくりを推進する》



# 市町村保健師がめざす姿

《住民の身近な専門職の相談者として、住民主体の視点に立った

健康生活の実現と健康なまちづくりを支援する》



## 2 保健師に求められる能力

### (1) 保健師に求められる公衆衛生看護管理機能

公衆衛生看護管理は、「保健師が地域で生活するすべての人々を対象とし関係者と協議して行う地域保健活動の目的を達成するために行う地区（地域）管理機能を中核とし、これを円滑に遂行するために行うすべての管理機能の総称」<sup>6)</sup>と定義されている。「保健師に求められる看護管理のあり方検討小委員会報告書」<sup>7)</sup>では、保健師の担う看護管理を8つの機能と5つの前提条件に整理されている。8つの機能とは、①事例管理、②地区管理、③事業・業務管理、④組織運営管理、⑤予算管理、⑥人材育成・人事管理、⑦情報管理、⑧健康危機管理である。5つの前提条件は、①公共性、公平・公正、生活者の視点を尊重する、②研究的視点をもって現状を分析し、地域のあるべき姿を描き、提唱する、③自ら支援を求めることができない人へも接近し支援する、④法を守るだけでなく、専門職業人として判断、行動し現状を改善する、⑤専門職として自己研鑽に励み職業倫理を守る、である。これらは、それぞれ独立した要素であるが、相互に関係性を持ち、新任期の保健師であっても、8つの管理機能のすべてを担うものとされている。

「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」において提示された「自治体保健師の標準的なキャリアラダー」は、この8つの管理機能と5つの前提条件が網羅されている。

### (2) 自治体保健師における標準的なキャリアラダー

#### ア 必要性

保健師免許取得までの教育背景や、自治体に保健師として就職するまでの職務経験が多様化する中で、保健師の能力は経験年数に応じて一様ではないことから、保健師の人材育成において、各保健師の能力の獲得状況を的確に把握するためには、能力の成長過程を段階別に整理したキャリアラダーが必要である。

キャリアラダーという共通の指標を使って、各保健師が能力の獲得状況を確認することで、各保健師が日常業務の遂行において、「できていること」と「できていないこと」を自覚し、できていることに自信を持ち、できていないことに対して目標をもって挑戦することができる。さらに、保健師としての自信や仕事の達成感にもつながる。

また、所属内でキャリアラダーをもとに保健師の機能が理解されると、より効果的な活動の展開が期待できる。

#### イ 枠組み

自治体保健師の標準的なキャリアラダーでは、保健師の専門的能力について、「専門的能力に係るキャリアラダー」として、保健師が実践する活動を6領域に分け（1. 対人支援活動、2. 地域支援活動、3. 事業化・施策化のための活動、4. 健康危機管理に関する活動、5. 管理的活動、6. 保健師の活動基盤）、各領域に求められる能力を5段階（キャ

リアレベルA-1～A-5)で整理されている(表8)。また、管理職保健師については、「管理職保健師に求められる能力に係るキャリアラダー」※として、管理的活動の3項目(1. 政策策定と評価、2. 危機管理、3. 人事管理)について、求められる能力を4段階(キャリアレベルB-1～B-4)で整理されている(表9)。「専門的能力に係るキャリアラダー」は全ての保健師に適用されるものである一方で、「管理職保健師に求められる能力に係るキャリアラダー」は専門的能力に係るキャリアレベルが一定程度積み上げられた者に適用される。

なお、前ガイドライン(平成24年3月作成)で使われていた各期とキャリアレベルの関係については、表6のとおりである。

本ガイドラインでは、採用1年目の者を新任者とし、上司・先輩・トレーナーなどを総称して指導者とする。

※名称を愛知県で改変。

表6 各期とキャリアレベルの関係

各期		キャリアレベル		考え方	
		専門的能力	管理職保健師に求められる能力		
新任期		A-1		指導者とともに考え実践する	指導者
		A-2		実践を積み、自立する	
中堅期	中堅前期	A-3		実践を積み、視野を広げ、成長・発達する	
	中堅後期	A-4		B-1	
管理期		A-5		B-2	
			B-3・B-4	リーダーシップを発揮し、組織全体を、管理・マネジメントする	

## ウ 愛知県保健師のキャリアレベル別「特に強化したい保健師の活動領域」

愛知県保健師として、キャリアレベル別に、特に強化したい保健師の活動領域について、表10～表12に太枠で示した。

なお、保健活動は、「住民に対する直接的な保健や福祉等の支援を提供し、それらの総合調整に重点をおいて活動するとともに、地域保健関連施策の企画、立案、実施及び評価、総合的な健康施策への積極的関与を行うことであり、厚生労働省から示された『自治体保健師の標準的なキャリアラダー』における、『個人・家族への支援』『集団への支援』『地域への支援』『事業化・施策化』といった活動領域を連動させながら展開するもの<sup>3)</sup>であり、愛知県保健師として、特に強化したい保健師の活動領域を意識しながら、他活動領域に連動させるという視点を持ち、保健活動を展開していくことが重要である。

### (3) 愛知県保健活動到達状況のチェックリスト

公益社団法人日本看護協会は、自治体保健師の標準的なキャリアラダーを全国的に活用していくため、自治体保健師の標準的なキャリアラダーの求められる能力の獲得状況を測る具体的な到達状況の確認項目を整理した「保健活動到達状況のチェックリスト」<sup>3)</sup>を作成した。愛知県では求められる能力の獲得状況を測るツールとして、「保健活動到達状況のチェックリスト」<sup>3)</sup>を一部改変して「愛知県保健活動到達状況のチェックリスト」(以下「チェックリスト」という。)として活用することとした(表 13、14)。

チェックリストでは、全ての項目を1人で(自立して)できる者をいわゆる「一人前の保健師」と考え、「一人前の保健師」とは、「一部の領域に偏ることなく、保健師としての公衆衛生看護活動の“コア”が獲得できている者」<sup>2)</sup>とし、キャリアレベル A-3 に相当する者とした。

#### <活用対象者>

キャリアレベル概ね A-3 までの者。

A-4 以上の者については、チェックリストがなくても、キャリアラダーに記載された求められる能力を理解して、能力の獲得状況を判断できるものと考えた。

#### <活用時期>

年1回以上、所属でキャリアレベルを確認する時に活用する。

#### <評価方法>

- ・到達レベルを4段階とする。到達目標レベルの基準は、キャリアレベル A-1 は1:「指導者と一緒に行える」、A-2 は2:「少しの助言で自立してできる」、A-3 は3:「自立してできる」とした(表 7)が、確認項目の中で、報告・相談等基本的な項目については到達目標レベルを上げた。
- ・「機会がなく、経験していない」と思われる項目については、場面を想定して自分ができるかどうかの判断を行い、到達レベル(数字)に下線を入れる。(例「1」、「2」)
- ・総合評価については、保健師の活動領域別の評価等から総合的に判断する。

表 7 愛知県保健活動到達状況のチェックリスト到達レベル

到達レベル	到達レベル [経験なし]	考え方	(参考) キャリアレベル
3	<u>3</u>	「自立してできる」	A-3
2	<u>2</u>	「少しの助言で自立してできる」	A-2
1	<u>1</u>	「指導者と一緒に行える」	A-1
0	<u>0</u>	「できない」	A-1

#### <用語説明>

キャリアラダーに記載されている用語について、参考として用語説明を作成した(表 15)。具体例は1つの例示であり、それぞれの用語は広い意味を持っている。



表8 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)

		キャリアレベル	
		A-1	A-2
キャリアレベルの定義	所属組織における役割	・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。	・計画された担当業務を自立して実施する。 ・プリセプターとして後輩の指導を担う。
	責任を持つ業務の範囲	・担当業務を的確に把握・理解し、個別事例に対して責任を持つ。	・系の保健事業に係る業務全般を理解し、地域支援活動に係る担当業務に責任を持つ。
	専門技術の到達レベル	・基本的な事例への対応を主体的に行う。 ・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。	・複雑な事例への対応を必要に応じて指導を受けて実施する。 ・担当地域の健康課題の優先度を判断し、地域の人々の主体性を尊重した解決策を立案する。

保健師の活動領域		求められる能力	A-1	A-2
1 対人支援活動	1-1. 個人及び家族への支援	・医学や公衆衛生看護学等の専門知識に基づき個人及び家族の健康と生活に関するアセスメントを行う能力 ・個人や家族の生活の多様性を踏まえ、あらゆる保健活動の場面を活用して個人及び家族の主体性を尊重し、課題解決のための支援及び予防的支援を行う能力 ・必要な資源を導入及び調整し、効果的かつ効率的な個人及び家族への支援を行う能力	・個人及び家族の健康と生活について分析し健康課題解決のための支援計画を立案できる。 ・個人及び家族の多様性や主体性を尊重した支援を指導を受けながら実践できる。 ・支援に必要な資源を把握できる。	・複雑な事例の支援を必要に応じて、指導を受けて実施できる。 ・対象の主体性を踏まえ、支援に必要な資源を指導を受けて導入及び調整できる。
	1-2. 集団への支援	・集団の特性を把握し、グループダイナミクスを活用し、集団及び地域の健康度を高める能力	・集団の特性を把握し、指導を受けながら支援できる。	・集団のグループダイナミクスを活用して、特性に応じた支援計画を企画し、自立して支援できる。
2 地域支援活動	2-1. 地域診断・地区活動	・地域の健康課題や地域資源を明確化し、地域組織や関係機関と協働して課題解決する能力	・指導を受けながら、担当地区の情報を収集・分析し、健康課題を明確化できる。	・担当地区の情報を分析し、健康課題の明確化と優先性の判断ができる。
	2-2. 地域組織活動	・地域の特性を理解し住民と協働して組織化・ネットワーク化を促す能力 ・地域組織を育成し、ネットワーク化し協働する能力	・地域特性を理解し、住民と共に活動できる。 ・多様な地域組織の役割や関係性について把握できる。	・多様な住民ニーズを把握しながら、地域組織とともに活動できる。
	2-3. ケアシステムの構築	・健康なまちづくりを推進するため保健、医療、福祉、介護等の各種サービスの総合的な調整を行う能力 ・住民、学校、企業ほか、地域の関係機関と協働し連携を図り、地域特性に応じたケアシステムを構築する能力	・担当地区の各種サービスとその関係性を理解し、指導を受けながら担当事例に必要なサービスを活用できる。	・担当地区や担当事例への対応を通して必要なサービスの調整ができる。

キャリアレベル		
A-3	A-4	A-5
<ul style="list-style-type: none"> <li>・保健活動に係る担当業務全般について自立して行う。</li> <li>・役割や立場の違いを理解し、つなぎ役としての組織的な役割を担う。</li> <li>・自組織を越えたプロジェクトに参画する。</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の保健師を補佐する。</li> <li>・関係機関との信頼関係を築き協働する。</li> <li>・自組織を越えたプロジェクトで主体的に発言する。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・所属課の保健事業全般に関して指導的役割を担う。</li> <li>・自組織を超えた関係者との連携・調整を行う。</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>・系の保健事業と施策との関係性を理解し、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>・課の保健事業に係る業務全般を理解し、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>・組織の健康施策に係る事業全般を理解し、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>・複雑な事例に対して自立して対応する。</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事業計画を提案する。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・複雑な事例に対して、担当保健師等にスーパーバイズすることができる。</li> <li>・地域の潜在的な健康課題を明確にし、施策に応じた事業化を行う。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・組織横断的な連携を図りながら、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施策を提案する。</li> </ul>

A-3	A-4	A-5
<ul style="list-style-type: none"> <li>・複雑な事例のアセスメントを行い、支援を実践できる。</li> <li>・支援に必要な資源を適切に導入及び調整できる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・複雑な事例の潜在的な健康課題を把握し、予防に係る支援を実践できる。</li> <li>・健康課題に予防的に介入できる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・複雑かつ緊急性の高い健康課題を迅速に明確化し、必要な資源を調整し、効果的な支援を実践できる。</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>・集団への支援を通して、地域の健康課題を明確化することができる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・集団への支援を通して、地域の課題解決に向けた事業計画を立案できる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・集団への支援を通して立案した事業により、住民による地域の健康課題の解決を支援することができる。</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>・地域診断や地区活動で明らかになった課題を事業計画の立案に活用できる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・地域に潜在する健康課題を把握し、リスクの低減や予防策を計画し実践できる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・地域診断や地区活動で明らかになった課題を施策立案に活用できる。</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>・住民とともに活動しながら、住民ニーズに応じた組織化が提案できる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・住民ニーズに応じた組織化を自立してできる。関係機関と協働し、必要に応じて新たな資源やネットワークの立ち上げを検討することができる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・多様な住民組織のネットワークを立ち上げ、地域組織の育成を行うことができる。</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>・地域の健康課題や地域特性に基づき、関係機関と協働し、地域ケアシステムの改善・強化について検討できる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・各種サービスの円滑な連携のために必要な調整ができる。</li> <li>・地域の健康課題や特性に応じたケアシステムについて検討し提案することができる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・保健福祉施策に基づき、地域特性に応じたケアシステムの構築に係る施策化ができる。</li> </ul>

保健師の活動領域		求められる能力	A-1	A-2
3 事業の 活動の 実施 のため	3-1. 事業化・ 施策化	<ul style="list-style-type: none"> <li>保健医療福祉施策を理解し、事業を企画立案し、予算を確保できる能力</li> <li>地域の健康課題を解決するため、自組織のビジョンを踏まえた保健医療福祉施策を提案する能力</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>所属自治体の施策体系や財政のしくみについて理解できる。</li> <li>担当事業の法的根拠や関連政策について理解し事業を実施できる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>担当地域の健康課題を把握し、施策と事業の関連性について理解したうえで、事業計画立案に参画することができる。</li> <li>担当事業の進捗管理ができる。</li> </ul>
	4 健康に 関する 危機管 理活動	<p>4-1. 健康危機 管理の体 制整備</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>平時において、地域の健康課題及び関連法規や自組織内の健康危機管理計画等に基づき、地域の健康危機※の低減策を講じる能力</li> <li>※災害、医薬品、食中毒、感染症、飲料水その他何らかの原因により生じる地域住民の生命、健康の安全を脅かす事態</li> </ul> <p>4-2. 健康危機 発生時の 対応</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>健康危機発生時に、組織内外の関係者と連携し、住民の健康被害を回避し、必要な対応を迅速に判断し実践する能力</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>関係法規や健康危機管理計画及び対応マニュアルを理解できる。</li> <li>健康危機に備えた住民教育を指導を受けながら行うことができる。</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>健康危機発生後、必要な対応を指導者の指示のもと実施できる。</li> <li>現状を把握し、情報を整理し、上司に報告することができる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>健康危機対応マニュアルに基づき、予防活動を行うことができる。</li> <li>発生要因を分析し、二次的健康被害を予測し予防するための活動を主体的に実施できる。</li> </ul>
5 管理 的活 動	5-1. PDCAサ イクルに 基づく事 業・施策 評価	<ul style="list-style-type: none"> <li>所属部署内外の関係者とともに、事業評価及び施策評価、保健活動の効果検証を行う能力</li> <li>評価結果等の根拠に基づき事業及び施策の必要な見直しを行う能力</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>PDCAサイクルに基づく事業評価方法を理解できる。</li> <li>担当する事例に係る評価結果に基づき支援方法の見直しができる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>所属係内のメンバーとともに担当事業の評価及び見直しを主体的に実施できる。</li> </ul>
	5-2. 情報管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>組織内外の保健活動に係る情報を適切に保管、開示、保護する能力</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>組織における情報管理に係る基本指針を理解し、業務に係る文書等を適切に管理できる。</li> <li>保健活動上知り得た個人情報適切に取り扱うことができる。</li> <li>業務の記録を適切に行い関係者への情報伝達ができる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>保健活動に係る情報の取扱いが適切に行われているか、自主的に確認できる。</li> </ul>
	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、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>
6 保健師の活 動基盤		<ul style="list-style-type: none"> <li>根拠に基づいた保健師の活動を実践する能力</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>根拠に根づく保健活動を実施するため、実施した保健活動の記録を適切に行うことができる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>指導を受けながら研究的手法を用いて事業の評価ができる。</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>保健師の活動理念である社会的公正性・公共性について理解し、活動を倫理的に判断する能力</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>保健師の活動の理念である社会的公正性・公共性について理解し、活動を倫理的に判断できる。</li> </ul>	



A-3	A-4	A-5
<ul style="list-style-type: none"> <li>・係内の事業の成果や評価等をまとめ、組織内で共有することができる。</li> <li>・地域の健康課題を明らかにし、評価に基づく事業の見直しや新規事業計画を提案できる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・保健医療福祉計画に基づいた事業計画を立案し、事業や予算の必要性について上司や予算担当者に説明できる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・地域の健康課題を解決するための自組織のビジョンを踏まえた施策を各種保健医療福祉計画策定時に提案できる。</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>・地域特性を踏まえ健康危機の低減のための事業を提案できる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・地域特性に応じた健康危機の予防活動を評価し、見直しや新規事業を立案できる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・有事に起こりうる複雑な状況の対応に備え、平時より関係者との連携体制を構築できる。</li> <li>・健康危機管理計画や体制の見直しを計画的に行うことができる。</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>・必要な情報を整理し組織内外の関係者と共有できる。</li> <li>・変化する状況を分析し、二次的健康被害を予測し、予防活動を計画、実施できる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・健康被害を予測し、回避するための対応方法について、変化する状況を踏まえて、見直しができる。</li> <li>・組織内の関連部署と連携、調整できる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・有事に起こる複雑な状況に、組織の代表者を補佐し、関係者と連携し対応できる。</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>・所属係内で事業評価が適切に実施できるよう後輩保健師を指導できる。</li> <li>・事業計画の立案時に評価指標を適切に設定できる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・所属部署内外の関係者とともに事業評価を行い、事業の見直しや新規事業の計画を提案できる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・評価に基づき保健活動の効果を検証し、施策の見直しについて提案できる。</li> <li>・施策立案時に評価指標を適切に設定できる。</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>・所属係内の保健師が規則を遵守して保健活動に係る情報を管理するよう指導できる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・保健活動に係る情報管理上の不測の事態が発生した際に、所属部署内で主導して対応できる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・保健活動の情報管理に係る規則の遵守状況を評価し、マニュアル等の見直しを提案できる。</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>・研究的手法を用いた事業評価ができる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・地域診断などにおいて研究的手法を用いて分析し、根拠に基づき保健事業を計画できる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・根拠に基づき、質の高い保健事業を提案し、その効果を検証できる。</li> </ul>
<p>保健師の活動の理念である社会的公正性・公共性について理解し、活動を倫理的に判断できる。</p>		

表9 自治体保健師の標準的なキャリアラダー（管理職保健師に求められる能力に係るキャリアラダー）

		キャリアレベル	
		B-1 (係長級への準備段階)	
保健師の活動領域		求められる能力	各レベルにおいて求められる能力
管理的活動	1. 政策策定と評価	<ul style="list-style-type: none"> <li>・国の動向や自組織の方針を理解し、担当部署に係る活動方針のビジョンを示し、必要に応じた見直しを行う能力</li> <li>・自治体を代表して外部機関の上位者との調整や交渉を行う能力</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・事業や施策の評価を踏まえ、係長に保健医療福祉政策に係る提案ができる。</li> </ul>
	2. 危機管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>・危機等の発生時に組織の管理者として迅速な判断を行い組織内外の調整を行う能力</li> <li>・危機を回避するための予防的措置が行われるよう管理する能力</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・危機管理に係る組織内外の関係者を把握し、有事に備えた関係性の構築ができる。</li> <li>・有事にマニュアルに沿って行動し、係長を補佐する。</li> </ul>
	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>

キャリアレベル		
B-2 (係長級)	B-3 (課長級)	B-4 (部次長級)

各レベルにおいて求められる能力		
<ul style="list-style-type: none"> <li>・住民の健康課題等に基づく事業化、施策化及び事業評価に基づく見直しができる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・保健医療福祉に関わる国の動向や組織の方針、施策の評価を踏まえ、組織の政策ビジョンに係る提案ができる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・保健医療福祉政策に係る必要な計画や法制度整備について組織内で提言し、実現に向け組織の意思決定者及び関係機関にはたらきかけることができる。</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>・係員が危機管理マニュアルに沿って行動できるよう訓練等を企画できる。</li> <li>・有事に組織内の人員や業務の調整を行い、課長の補佐や部下への指示ができる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・課員が危機管理マニュアルに沿って行動できるよう各係長級に対し、訓練等の実施を指導できる。</li> <li>・有事に、組織の対応方針に基づき、組織内の人的物的資源等の調整や管理ができる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・危機管理に必要な計画・マニュアル・内規等の整備を組織に提案し、具現化することができる。</li> <li>・有事に、行政の保健医療福祉組織を代表して、関係機関の代表者と連携し、部局を統括して対応できる。</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定し運営できる。</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・人事異動を提案できる。</li> </ul>

表 10 愛知県保健師のキャリアレベル別「特に強化したい保健師の活動領域」(A-1～A-2)

保健師の活動領域		キャリアレベル		意識する力
		A-1	A-2	
1 対人支援活動	1-1 個人及び家族への支援	<ul style="list-style-type: none"> <li>個人及び家族の健康と生活について分析し健康課題解決のための支援計画を立案できる。</li> <li>個人及び家族の多様性や主体性を尊重した支援を指導を受けながら実践できる。</li> <li>支援に必要な資源を把握できる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>複雑な事例の支援を必要に応じて、指導を受けて実施できる。</li> <li>対象の主体性を踏まえ、支援に必要な資源を指導を受けて導入および調整できる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>経験力（挑戦力）</li> <li>専門職意識</li> <li>対象を理解する力</li> </ul>
	1-2 集団への支援	<ul style="list-style-type: none"> <li>集団の特性を把握し、指導を受けながら支援できる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>集団のグループダイナミクスを活用して、特性に応じた支援計画を企画し、自立して支援できる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>問題意識</li> <li>広域視点</li> </ul>
2 地域支援活動	2-1 地域診断・地区活動	<ul style="list-style-type: none"> <li>指導を受けながら、担当地区の情報を収集・分析し、健康課題を明確化できる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>担当地区の情報を分析し、健康課題の明確化と優先性の判断ができる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>協働力</li> <li>対話力</li> <li>ファシリテート力</li> </ul>
	2-2 地域組織活動	<ul style="list-style-type: none"> <li>地域特性を理解し、住民とともに活動できる。</li> <li>多様な地域組織の役割や関係性について把握できる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>多様な住民ニーズを把握しながら、地域組織とともに活動できる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>役割認知力</li> <li>関係性構築力</li> </ul>
	2-3 ケアシステムの構築	<ul style="list-style-type: none"> <li>担当地区の各種サービスとその関係性を理解し、指導を受けながら担当事例に必要なサービスを活用できる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>担当地区や担当事例への対応を通して必要なサービスの調整ができる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>関心を持つ力</li> <li>建設的思考力</li> </ul>
3 事業実施の活動	3-1 事業化・施策化	<ul style="list-style-type: none"> <li>所属自治体の施策体系や財政のしくみについて理解できる。</li> <li>担当事業の法的根拠や関連政策について理解し事業を実施できる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>担当地域の健康課題を把握し、施策と事業との関連性について理解したうえで、事業計画立案に参画することができる。</li> <li>担当事業の進捗管理ができる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>立場認知力</li> <li>状況判断力</li> </ul>
4 健康する機活動に	4-1 健康危機管理体制整備	<ul style="list-style-type: none"> <li>関係法規や健康危機管理計画及び対応マニュアルを理解できる。</li> <li>健康危機に備えた住民教育を指導を受けながら行うことができる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>健康危機対応マニュアルに基づき、予防活動を行うことができる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>立場認知力</li> <li>状況判断力</li> </ul>
	4-2 健康危機発生時の対応	<ul style="list-style-type: none"> <li>健康危機発生後、必要な対応を指導者の指示のもと実施できる。</li> <li>現状を把握し、情報を整理し、上司に報告することができる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>発生要因を分析し、二次的健康被害を予測し予防するための活動を主体的に実施できる。</li> </ul>	
5 管理的活動	5-1 PDCAサイクルに基づく事業・施策評価	<ul style="list-style-type: none"> <li>PDCAサイクルに基づく事業評価方法を理解できる。</li> <li>担当する事例に係る評価結果に基づき支援方法の見直しができる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>所属係内のメンバーと共に担当事業の評価及び見直しを主体的に実施できる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>論理的思考力</li> </ul>
	5-2 情報管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>組織における情報管理に係る基本指針を理解し、業務に係る文書等を適切に管理できる。</li> <li>保健活動上知り得た個人情報適切に取り扱うことができる。</li> <li>業務の記録を適切に行い関係者への情報伝達ができる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>保健活動に係る情報の取扱が適切に行われているか、自主的に確認できる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>順守力</li> <li>公的文書理解力</li> </ul>
	5-3 人材育成	<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>セルフ・マネジメント力</li> </ul>
6 保健師の活動基盤		<ul style="list-style-type: none"> <li>根拠に基づく保健活動を実施するため、実施した保健活動の記録を適切に行うことができる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>指導を受けながら研究的手法を用いて事業の評価ができる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>根拠・基盤構築力</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>保健師の活動理念である社会的公正性・公共性について理解し、活動を倫理的に判断できる。</li> </ul>		

※色付き項目：愛知県保健師として、特に強化したい保健師の活動領域

表 11 愛知県保健師のキャリアレベル別「特に強化したい保健師の活動領域」(A-3~A-4)

保健師の活動領域		キャリアレベル		意識する力
		A-3	A-4 (前期)	
1 対人支援活動	1-1 個人及び家族への支援	・複雑な事例のアセスメントを行い、支援を実践できる。 ・支援に必要な資源を適切に導入及び調整できる。	・複雑な事例の潜在的な健康課題を把握し、予防に係る支援を実践できる。 ・健康課題に予防的に介入できる。	・アセスメント力 ・コーディネート力 ・想像力
	1-2 集団への支援	・集団への支援を通して、地域の健康課題を明確化することができる。	・集団への支援を通して、地域の課題解決に向けた事業計画を立案できる。	
2 地域支援活動	2-1 地域診断・地区活動	・地域診断や地区活動で明らかになった課題を事業計画立案に活用できる。	・地域に潜在する健康課題を把握し、リスクの低減や予防策を計画し実践できる。	・論理的思考力 ・言語化能力
	2-2 地域組織活動	・住民と共に活動しながら、住民ニーズに応じた組織化が提案できる。	・住民ニーズに応じた組織化を自立してできる。関係機関と協働し、必要に応じて新たな資源やネットワークの立ち上げを検討することができる。	・マネジメント力 ・企画力
	2-3 ケアシステムの構築	・地域の健康課題や地域特性に基づき、関係機関と協働し、地域ケアシステムの改善・強化について検討できる。	・各種サービスの円滑な連携のために必要な調整ができる。 ・地域の健康課題や特性に応じたケアシステムについて検討し提案することができる。	・リーダーシップ ・創造力 ・調整力
3 事業実施のための活動	3-1 事業化・施策化	・係内の事業の成果や評価等をまとめ、組織内で共有することができる。 ・地域の健康課題を明らかにし、評価に基づく事業の見直しや新規事業計画を提案できる。	・保健医療福祉計画に基づいた事業計画を立案し、事業や予算の必要性について上司や予算担当者に説明できる。	・可視化する力 ・発信力
4 健康する危険な活動に	4-1 健康危機管理体制整備	・地域特性を踏まえ健康危機の低減のための事業を提案できる。	・地域特性に応じた健康危機の予防活動を評価し、見直しや新規事業を立案できる。	・想像力 ・予測力 ・行動力 ・問題解決能力
	4-2 健康危機発生時の対応	・必要な情報を整理し組織内外の関係者へ共有できる。 ・変化する状況を分析し、二次的健康被害を予測し、予防活動を計画、実施できる。	・健康被害を予測し、回避するための対応方法について、変化する状況を踏まえて、見直しができる。 ・組織内の関連部署と連携、調整できる。	
5 管理的活動	5-1 PDCAサイクルに基づく事業・施策評価	・所属係内で事業評価が適切に実施できるよう後輩保健師を指導できる。 ・事業計画の立案時に評価指標を適切に設定できる。	・所属部署内外の関係者とともに事業評価を行い、事業の見直しや新規事業の計画を提案できる。	・俯瞰力 ・企画・実践力 ・翻訳力 ・説明力
	5-2 情報管理	・所属係内の保健師が規則を遵守して保健活動に係る情報を管理するよう指導できる。	・保健活動に係る情報管理上の不則の事態が発生した際に、所属部署内で主導して対応できる。	・危機対応への察知力 (アンテナ)
	5-3 人材育成	・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。	・保健師の研修事業を企画し、実施・評価できる。	・アセスメント力 ・論理的思考 ・状況判断力
6 保健師の活動基盤		・研究的手法を用いた事業評価ができる。	・地域診断などにおいて研究的手法を用いて分析し、根拠に基づき保健事業を計画できる。	・問題提起力

※色付き項目：愛知県保健師として、特に強化したい保健師の活動領域

表 12 愛知県保健師のキャリアレベル別「特に強化したい保健師の活動領域」(A-4~A-5)

保健師の活動領域		キャリアレベル		意識する力
		A-4 (後期)	A-5	
1 対人支援活動	1-1 個人及び家族への支援	・複雑な事例の潜在的な健康課題を把握し、予防に係る支援を実践できる。 ・健康課題に予防的に介入できる。	・複雑かつ緊急性の高い健康課題を迅速に明確化し、必要な資源を調整し、効果的な支援を実践できる。	・アセスメント力 ・コーディネート力 ・想像力(予測力) ・個別の潜在能力 ・意思決定力を引き出す(促進力) ・判断・決定力 ・後輩育成力
	1-2 集団への支援	・集団への支援を通して、地域の課題解決に向けた事業計画を立案できる。	・集団への支援を通して立案した事業により、住民による地域の健康課題の解決を支援することができる。	
2 地域支援活動	2-1 地域診断・地区活動	・地域に潜在する健康課題を把握し、リスクの低減や予防策を計画し実践できる。	・地域診断や地区活動で明らかになった課題を施策立案に活用できる。	・論理的思考力 ・言語化能力
	2-2 地域組織活動	・住民ニーズに応じた組織化を自立してできる。関係機関と協働し、必要に応じて新たな資源やネットワークの立ち上げを検討することができる。	・多様な住民組織のネットワークを立ち上げ、地域組織の育成を行うことができる。	・企画力 ・マネジメント力(住民力を引き出す) ・リーダーシップ(促進力)
	2-3 ケアシステムの構築	・各種サービスの円滑な連携のために必要な調整ができる。 ・地域の健康課題や特性に応じたケアシステムについて検討し提案することができる。	・保健福祉政策に基づき、地域特性に応じたケアシステムの構築に係る施策化ができる。	・リーダーシップ力 ・創造力 ・調整力(促進力)
3 事業実施の活動	3-1 事業化・施策化	・保健医療福祉計画に基づいた事業計画を立案し、事業や予算の必要性について上司や予算担当者に説明できる。	・地域の健康課題を解決するための自組織のビジョンを踏まえた施策を各種保健医療福祉計画策定時に提案できる。	・可視化する力 ・発信力 ・プレゼン力
4 健康を脅かす機動的な活動	4-1 健康危機管理体制整備	・地域特性に応じた健康危機の予防活動を評価し、見直しや新規事業を立案できる。	・有事に起こりうる複雑な状況の対応に備え、平時より関係者との連携体制を構築できる。 ・健康危機管理計画や体制の見直しを計画的に行うことができる。	・想像力 ・予測力 ・優先度決定 ・問題解決能力 ・行動力
	4-2 健康危機発生時の対応	・健康被害を予測し、回避するための対応方法について、変化する状況を踏まえて、見直しができる。 ・組織内の関連部署と連携、調整できる。	・有事に起こる複雑な状況に、組織の代表者を補佐し、関係者と連携し対応できる。	・行動力 ・判断力
5 管理的活動	5-1 PDCAサイクルに基づく事業・施策評価	・所属部署内外の関係者とともに事業評価を行い、事業の見直しや新規事業の計画を提案できる。	・評価に基づき保健活動の効果を検証し施策の見直しについて提案できる。 ・施策立案時に評価指標を適切に設定できる。	・俯瞰力 ・企画力 ・説明力
	5-2 情報管理	・保健活動に係る情報管理上の不則の事態が発生した際に、所属部署内で主導して対応できる。	・保健活動の情報管理に係る規則の遵守状況を評価し、マニュアル等の見直しを提案できる。	・危機対応への察知力(アンテナ) ・批判的、建設的な思考力 ・アセスメント力
	5-3 人材育成	・保健師の研修事業を企画し、実施・評価できる。	・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。	・マネジメント力 ・企画力
6 保健師の活動基盤		・地域診断などにおいて研究的手法を用いて分析し、根拠に基づき保健事業を計画できる。	・根拠に基づき、質の高い保健事業を提案し、その効果を検証できる。	・論理的思考力

※色付き項目：愛知県保健師として、特に強化したい保健師の活動領域