

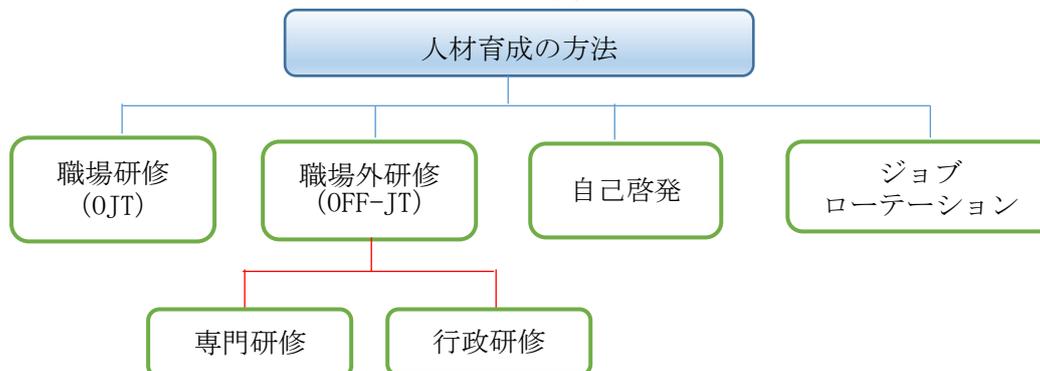
第三章 体系的な人材育成の推進

山形県保健師が、第Ⅱ章で述べた保健師に必要な専門能力と行政能力を獲得していくためには、様々な機会をとらえた教育が必要となる。すなわち、各自治体は日々のOJTを通して、キャリアレベルの各期において何が困難なのか、どのような能力が必要なのかをキャリアラダーで確認しながら、適切な教育を行い、組織的・体系的に人材育成を実施していくことが重要である。

本章では、保健師の人材育成を推進するにあたり、ベースとなる方法や体制を4つの側面からまとめた。これらを参考として、各自治体において体系的な人材育成体制を構築することが期待される。

1 人材育成の方法

人材育成には下記の4つの方法がある。



(1) 職場研修 (OJT)

毎日の業務の遂行を通して、上司や先輩保健師が部下や後輩保健師に指導・助言により行う研修のことをいう。担当する職務（目標）を遂行するために必要な指導助言をして、それによって職務（目標）を達成することを目指す。分散配置により、部署に一人配置の保健師の場合は、組織および部署を超えて指導が行われる体制を検討する必要がある。

① OJT の進め方

ア 業務担当リーダーは、職員一人一人の現状の能力や性格、立場などをよく観察、分析し、その能力・意欲を伸ばすためには、どのような研修（指導）が必要か把握する。

伸ばすべき能力

知識力、技術力、企画・計画力、折衝・応対力、判断力、表現力、指導力、進行管理力、責任感、積極性、進取性、規律性、協調性 等

イ OJT は、仕事の指示をする時、仕事に取り組んでいる時、仕事が終わった時、上司が不在になる時、相談や苦情を言いに来た時など職場のあらゆる機会をとらえて実施するものである。対象者の意欲を引き出すことが重要となる。

指導方法・指導機会

○グループに対して行う集団指導

○プリセプターシップによる個別指導

※特に、新規採用の職員についてはこのプリセプターシップが有効です。採用1年目は担当者をつけ、その後は直属の上司等が人材育成担当となることが望ましい。

○カンファレンス

○職場内研修会

○報告書の作成、調査研究、業務検討会、学会発表 等

具合的な行動

○教える ○ほめる、しかる、励ます ○実践してみせる（率先垂範）

○仕事を割り当てる、任せる ○同席・同行する

② OJT における管理的立場にある保健師の役割

○ 教育担当者を指名・教育を行う

○ OJT の進行管理及び評価を行い、職場全体での課題を共有

○ 教育担当者等をバックアップする体制づくり

○ OJT の重要性を認識し、OJT の必要性を組織全体に浸透させる

○ 管理職の仕事そのものが OJT となっていることを認識する

効果的な人材育成機会 その1 ファシリテーター、講師、事例発表者の経験

階層別研修のファシリテーターを経験することで、後輩保健師の状況や他の自治体の様子が把握できる。また、講師や事例発表者の依頼があった場合も、事業の可視化やプレゼンテーション能力の向上に大変有効である。機会を捉えて教育に組み入れることにより、組織の人事育成の機会として積極的に活用することができる。

(2) 職場外研修 (OFF-JT)

能力、知識及び技術の向上を図るための集合研修のことで、受講者は、通常の仕事から離れて集中的に、専門家から理論的・体系的な知識を学ぶことができる。

キャリアラダーに照らし合わせた能力獲得を目指す研修企画し、また受講者として受講することで、効果的な能力向上と人材育成が可能となる。

山形県で実施している職場外研修等

(1) 保健師人材育成検討会

- | | |
|-----------------------|----|
| ①地域保健人材育成検討会 | 2回 |
| ②新任期保健師研修会及び検討会 | 1回 |
| ③中堅期・管理期保健師研修会および連絡会議 | 1回 |

(2) 保健所管内地域保健人材育成検討会

- | | | |
|---------------------|------|------|
| ①保健所管内保健師統括者会議 | 各保健所 | 2回以上 |
| ②保健所管内人材育成研修会および検討会 | 各保健所 | 1回以上 |

※協力機関

山形大学医学部看護学科、山形県立保健医療大学、山形県看護協会

山形県保健師長会、山形県国民健康保険団体連合会、全国健康保険協会山形支部

効果的な人材育成機会 その2 保健所における地域保健活動の評価研修会・発表会

置賜保健所では、山形大学と協働し、平成29年度に管内保健師を対象とした活動評価に関する継続的な研修会(3回)とその結果の発表会(地域保健活動発表会)を開催した。発表会には、管内保健師の3割(28名)が参加し、地域保健活動評価への取り組みを推進することができた。年間を通して事業のまとめに取り組み、発表した8名のうち、5名が同年度末に開催された県の公衆衛生学会でも発表するに至った。

(3) 自己啓発 (SD : Self Development)

自らの公衆衛生看護の専門性を向上させるため、個人レベルで仕事以外の場面においても積極的に学ぶ意欲を指す。まず、各保健師が自己の能力の獲得状況を確認し、自己の職務遂行能力、実践能力の到達度、課題に応じて自己啓発を積極的に進めていくことが重要となる。また、社会情勢の変化に伴い健康課題も変容し、公衆衛生看護の専門職である保健師には、変化に即応した専門的課題解決能力が必要とされる。

自己啓発の例

- 学会への参加 (日本公衆衛生学会、日本公衆衛生看護学会、日本地域看護学会等)
- 専門誌の定期購買 (保健師ジャーナル、月刊地域保健、公衆衛生情報 等)
- 調査研究の実施 ○業務内外での研修・講演などへの積極的参加
- 全国保健師長会、山形県保健師長会、看護協会、保健師関連研修会等への参加 等
- 関連資格の取得 ○通信教育 ○社会人大学院 ○自主的勉強会やサークル 等

(4) ジョブローテーション

OJTの一環として職員の能力開発のために、定期的かつ計画的に部署や職場の異動を行う人事異動のことである。配置転換、他機関との人事交流や派遣等を含む。幅広い経験をすることで、知識・技術を習得することを目的とする。

保健師の業務の性質上、A-1レベルの保健師は、保健部門で、対人保健サービスを経験できる各種保健事業、個別支援や地域診断に基づく地区管理等をとおして対人支援能力を中心とした専門的能力を獲得することが望ましいとされている。その後、企画調整、福祉部門への配置転換や、さらには県・市町村間、または、市町村同士の人材交流、大学や研究機関への派遣等が考えられる(図3)。

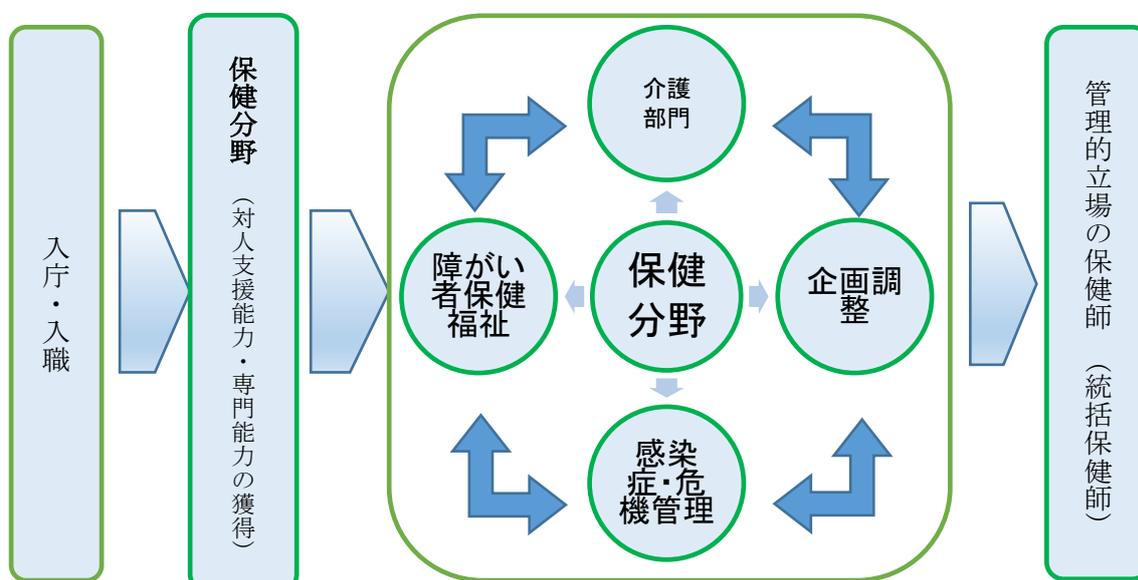


図3 ジョブローテーションのイメージ

(5) 人材育成を支える組織体制と関係者の役割

組織内の人材育成において重要なことは、組織全体が人を育てるのに望ましい環境になっていることや、年間を通じた教育支援が受けられることである。

人材育成の主な方法は、OJT、Off-JT、自己啓発、ジョブローテーションがあげられるが、保健師は実践を通して保健師としてのアイデンティティを確実なものにし、知識・技術を獲得するため、OJTの果たす役割は大きい。

新任保健師とプリセプターとの関係を基本軸に、プリセプターシップを見守り支援する業務担当のリーダー保健師、統括的な立場から支援する統括保健師、同じ立場から支援する同僚等、組織全体で支えあう体制づくりが重要である(図4)。

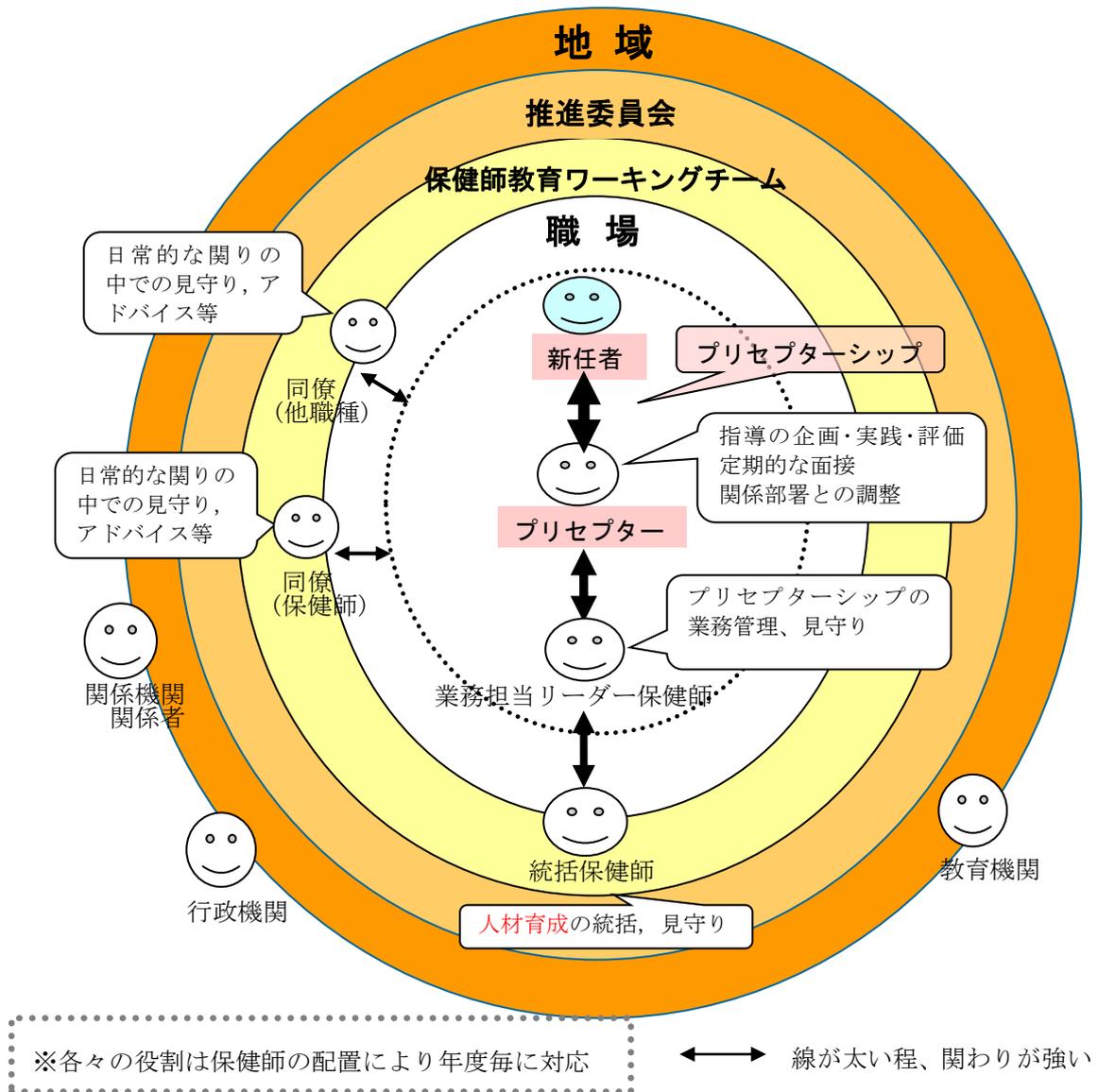


図4 新任期保健師を取り巻く関係者の役割イメージ

(引用：新任期保健師現任教育プログラム 山形県庄内保健所 平成23年3月作成)

(6) キャリアラダーに対応した研修体系の構築

第I章で述べたように、保健師が自らに必要な能力を積み上げていくためには、キャリアラダーに対応した研修体系の構築が望まれる。

参考まで、本県で実施している研修（平成30年度現在）に対応するキャリアラダーのレベルと領域を下表に示した。

キャリアラダーに対応した研修体系をさらに整備することで、各保健師が、自分の能力に応じて必要な研修を、目的意識を持って受講することができる。

	キャリアレベル				
	A-1	A-2	A-3	A-4	A-5
県主催階層別研修	新任期保健師研修 (主にA-1に対応) ← 2 地域支援活動 3 事業化・施策化のための活動			リーダー研修 (A-4～A-5に対応) ← 2 地域支援活動 3 事業化・施策化のための活動 5 管理的活動	
保健所主催階層別研修	新任期保健師研修 (A-1～A-2) ← 1 対人支援活動 2 地域支援活動 6 保健師の活動基盤	指導保健師研修 ← 5 管理的活動 6 保健師の活動基盤	地域保健人材育成研修会 (A1～A5に対応) 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	中堅期・管理期保健師研修 (A3～A5に対応) 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	統括者会議・研修 (A-5) ← 5 管理的活動 6 保健師の活動基盤
関係団体による研修		保健師職能研修 (山形県看護協会) (A-1～A-5に対応) ← 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 5 管理的活動 6 保健師の活動基盤		リーダー研修 (山形県保健師長会) (主にA-4～A-5) 2 地域支援活動 5 管理的活動 6 保健師の活動基盤	
派遣研修			公衆衛生看護研修 (中堅期) (国立保健医療科学院) (A-3～A-4) ← 5 管理的活動 6 保健師の活動基盤	公衆衛生看護研修(管理期) (国立保健医療科学院) (A-4～A-5) ← 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	
各所属における研修		各所属における研修 (業務連絡会・研究会等) ←			

2 人材育成の推進体制

人材育成は、組織的・計画的・継続的に推進していく必要がある。また、保健師が協力し、刺激し合いながら育て、育ち合うことも重要である。このため、統括保健師や管理的立場の保健師は、組織横断的な仕組みづくりを意識する必要がある。

また、県や県保健所は、市町村保健師を対象とした人材育成研修を実施するなど、市町村への県による人材育成の支援が必要であり、市町村においては、人材育成方針について各自治体において明確にしておくことも重要である。

(1) 県と市町村の連携推進

- ① 「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）に示されているとおり、県保健所には市町村保健師の人材育成を支援する役割が期待されている。
- ② 県及び県保健所は、各種協議会等の定例開催を通して、市町村間の連携促進を図るとともに、人材育成に関する市町村からの相談体制を整備するなど、市町村の実態を常に把握することが求められる。
- ③ 県保健所は、困難事例に対して市町村と連携して対応したり、事業評価を共に実施したりするなどの市町村支援が重要である。
- ④ 市町村は、人材育成方針について、自組織内で検討し明確にしておくとともに、必要に応じて県、県保健所、大学等の関係機関と積極的に連携することが望まれる。

◆ 山形県主催の保健師人材育成検討会や研修会、山形県看護協会主催の保健師職能研修会、及び山形県保健師長会主催のリーダー研修会等と企画の段階から連携し、効果的な開催に努めている。

◆ 山形県では、各保健所において、管理的立場の保健師を対象とした情報共有の機会として、「保健師統括者会議」を 4 圏域毎に開催している。地域の保健師の状況や健康課題等の把握、人材育成育計画に係る検討等、保健師の人材育成体制の整備・推進を図っている（年数回開催）。

(2) 教育機関との連携

自治体保健師は、実践の現場に近いと、地域の健康課題に係る着眼点や判断力においては強みがあるが、研究的に課題に取り組む時間や人材が不足している。一方、教育機関は実務の場から離れているが、一步引いて客観的に課題を捉えることができる。

両者の連携により、現場の活動にエビデンスや研究的視点を付加することができ、保健活動の質向上が期待される。このように、互いの強みと弱みを確認し、それを補完し合い、双方の特徴を活かした連携策が効果的である。

保健師の人材育成における自治体と教育機関との連携を一層推進するためには、教育機関が自治体保健師の人材育成に関与することにより得られる教育機関側のメリットや多様な関わり方を、教育機関に対して広く周知することが重要である。また、実習の受け入れを調整する会議等の機会を活用し、教育機関と自治体が組織的かつ定期的に協議する場を活用することも効果的である。なお、教育機関との連携に際しては自治体が主導し、保健師の人材育成において教育機関と連携する目的や目標を明確にした上で、それを教育機関と共有し、協働して取り組むことが求められている。

① 自治体にとっての連携のメリット

- ・ 事業にエビデンスを加えて可視化することで、評価が明確となり、次の計画、実施に活かすことができる。また、事業のまとめとすることで、学会等での発表につなげることができる。
- ・ 連携により学生の地域への関心を高め、公衆衛生看護の役割の理解につながる。

② 教育機関にとっての連携のメリット

- ・ 現場の保健活動を理解することで、教育・研究に活用することができる。
- ・ 自治体保健師との連携が強化される。
- ・ 自治体に就職した卒業生が、公衆衛生看護活動のよいロールモデルとなる。
- ・ 大学として地域貢献の役割を果たせる。

◆ 山形県では、人材育成指針やガイドラインの作成に係る会議等を機に、県内保健師の課題共有や人材育成体制整備についての検討を実施するなど、教育機関との連携が図られている。また、県や県保健所では、県内看護系大学から以下の事業に協力を求めるとともに、人材育成に係る共同研究等も行っている。

- ・ 保健師の人材育成に係る研修の内容及び実施への助言や、研修講師派遣。
- ・ 系統的な人材育成プログラム等の作成、評価、改善。
- ・ 保健師の資質向上を目指した研究のスーパーバイズや発表支援、共同研究の実施等。

③ 協力機関との連携（大学を除く）

毎年、協力機関では保健師の保健活動に関連する研修会を企画、開催している。開催内容について「保健師人材育成検討会」において各団体の研修内容について情報共有し、保健師の人材育成に協力・連携を図っている。

3 人材育成の評価方法

各段階に応じた個人の評価方法、および人材育成体制全体の評価については次のとおりである。個人の**評価**（他者からの評価も含む）については、組織としての対応と併せて確認する。

評価のツールとしては、保健活動到達状況評価票（チェックリスト）【資料2】（第IV章1（1）参照）を活用できる。形成評価と総括評価を行うことが望ましい。

形成評価：指導の途中でそこまでの成果を把握し、その後の学習を促すために行う評価

総括評価：指導の最後に、学習の成果を総合的・全体的に把握するために行う評価

（1）新規採用保健師の目標、教育方法の評価

形成評価

現任教育の経過において、能力の獲得状況を把握し、以降の目標・教育方法の修正に活用する。

*本章「4（2）新規採用保健師の育成」に沿った期間に実施する。

総括評価

スタッフの最終的な目標到達状況を総合的に確認する。

形成評価に加えて、指導者及び統括保健師等の面談を行い、客観的に能力の獲得状況を把握し、担当業務の企画から運営、評価までを振り返る。

（2）A-3以降の目標、教育方法の評価

形成評価

各保健師は、キャリアレベルを保健活動到達状況評価票から各々に求められる能力について理解する。1年に一度チェックリストに記入し、現在の能力の獲得状況を確認する。また、必要に応じて、人材育成担当者と面談を行い、研修計画を検討する。

*人事評価とは時期を別にし、専門分野の評価とする。

総括評価

管理的立場の保健師等を交えて面接を行い、各々の獲得能力の現状を客観的に振り返る。

（3）人材育成体制の評価

研修計画策定にあたり人材育成検討会を開催し、保健師人材育成プログラムの総括的評価、次年度研修計画の検討等を行う。併せて、OJTを行う環境や体制の評価も行う。人材育成検討会は教育担当者及び研修担当者が中心になり、予算編成時期や年度末等必要に応じて実施する。

その際には、キャリアラダーに応じた体系的研修を組むことを念頭におき、経過的に、階層別研修の枠組みにも配慮し、研修ニーズを把握した上で討議を行う。

《研修ニーズ》

- ・ 各所属の取り組むべき課題
- ・ 各所属の研修希望
- ・ 職種（保健師）としての育成目標に基づく必要な研修
- ・ OJTの視点を持った事業運営、事業評価のあり方
- ・ 業務を通じて教育できる体制づくり

4 職場の支援体制 —人材育成担当者のためのガイドライン—

人材育成を組織的に進めるために、教育担当者の育成やサポート体制の充実とともに、職場全体で人材を育てて、お互いに育ちあうという意識の醸成が必要である。ここでは、教育担当者向けの基礎知識、およびガイドラインを示す。教育担当者となった場合の指導のために活用するだけでなく、職場の一員として、支援され、支援する立場、それぞれの理解を深めるために活用していただきたい。

(1) 教育担当者の育成

教育担当者とは、1年目の新規採用保健師の指導を担当するプリセプターと2年目以降の保健師全体の人材育成の担当者のことを言う。

教育担当者は、教育するばかりでなく、その過程から担当者自身も成長していく。組織として人材育成を推進することで、共に育ち合う風土を醸成することが大切である。

① 担当者の役割

プリセプター

新規採用保健師にとって数年後の自己をイメージする存在であり、職業上の役割モデルとなっていく。身近な先輩保健師が、指導者として新規採用保健師とペアを組み、一定期間内に指導目標が達成できるよう段階的育成計画を作成する。日常業務を通じたマンツーマン指導を行う。ある程度、方針を持って関わることでできるA-3以降の保健師がふさわしいと思われる。

人材育成担当者

所属内の保健師の人材育成を計画的に推進していくためのコーディネートを行う。各所属に人材育成の担当者を配置し、事務分掌上、位置付けることが大切である。その担当者は、A-4、A-5等、管理的立場に次ぐ立場にある保健師が担うことが適当である。

また、県保健所においては、管内市町村を支援する役割を持つことから、市町村の管理的立場にある保健師や教育担当者と共に教育計画を検討し、支援することが求められている。

② 教育担当者の育成方法

人材育成能力は、A-3以降の保健師に求められる能力の一つである。担当者は、新規採用保健師の教育や所属内等の人材育成を通じて、教育内容の理解を深め、成長する機会ともなる。そのためには、管理的立場にある保健師をはじめとした所属内のスタッフの支援が不可欠であり、また担当者自身の自己啓発も重要である。

管理的立場にある保健師から教育担当者への助言は、担当者のやる気を引き出すように主体性を尊重して行うことが大切である。管理的立場にある保健師

は、人材育成を担当者に一任するのではなく、担当者が自信を持って指導に当たることができるよう、必要に応じて適切な助言や指示を行っていく。また、事例検討会や各事業のミーティング等は、担当者を支援し、組織としての OJT を行うために活用できる方法である。

担当者の Off-JT の機会として、各種研修会や、県全体で人材育成を推進するための「保健師人材育成検討会」がある。このような機会を捉えることで、県や各市町村、担当者間での情報交換、課題・目標・教育方法を共有することができる。

担当者は、自分自身を成長させ人間的に自己を磨いていく必要があるため、職場内だけではなく、自己啓発として広く社会とのつながりを持ち幅広い知識と柔軟な思考を養うことが必要である。

※参考添付「人材育成担当者に求められる能力・目標・教育方法及びプリセプター時期別目標」

ア 人材育成計画の作成

体系的な人材育成を推進するために、県及び市町村においては人材育成計画を作成することが重要であり、作成に当たっては、以下の単年度の計画のほか、専門的能力に係るキャリアラダーのレベルに応じた研修、ジョブローテーション、計画的な人材確保を考慮した中長期的な人材育成計画の作成など、組織内で共通理解を図ることが必要である。

＜人材育成計画（単年度）に盛り込む内容＞

- 人材育成の現状と課題等
保健所及び市町村の人材育成における現状と課題
- 人材育成の推進体制
統括保健師及び指導保健師の配置等
- 推進に当たっての具体策
職場内研修及び職場外研修の計画

イ 人材育成を推進する体制

人材育成の推進に当たっては、人材育成計画に基づき PDCA サイクルを展開していくことが重要であり、その総合的な調整は統括保健師が担い、具体的に実施する人材育成担当者等を配置し、新規採用保健師の育成には、プリセプターを配置することが望ましい。

＜人材育成担当者の業務内容の例＞

- 職場の保健師が各期に必要な能力を獲得できるよう、統括保健師と連携し、年度内に職場内の研修計画を立案する。
- 研修については、年度ごとに企画・立案・実施及び評価を行う。
- 県庁が行うキャリアラダーに沿った全体研修など職場外研修（OFF-JT）参加者の研修前の準備や報告の機会を設けることで、研修内容を職場内で共有する。

人材育成担当者に求められる能力・目標・教育方法及びプリセプター時期別行動目標

能力	プリセプター時期別行動目標						OJTおよび自己啓発(注)	OfJT	
	到達目標(注)	行動目標(注)	プリセプターとなる準備の期間	新任者配属直前	指導開始1～3カ月	指導開始4～12カ月			指導者歴2～5年
1 部下の能力を的確に評価し、助言をすることができ 2 部下の能力に応じて、業務を割りあてることができる									
基本的な能力	責任感	組織の一員として指導者役割の自覚を持って遂行できる	中堅期の役割の一つとしてスタッフ指導を積極的に行う	・中堅期の役割の一つとして新任者指導の重要性を認識する		・中堅期の役割の一つとして新任者指導を積極的に行う	・上司が人材育成に関するオリエンテーションを行う ・スタッフがオリエンテーションをする場を設定させる ・スタッフの状況を把握させ、上司に報告させる ・人材育成担当者がスタッフとコミュニケーションがとれやすい職場配置にする ・人材育成に関する学習をする	・上司が人材育成に関するオリエンテーションを行う ・スタッフがオリエンテーションをする場を設定させる ・スタッフの状況を把握させ、上司に報告させる ・人材育成担当者がスタッフとコミュニケーションがとれやすい職場配置にする ・人材育成に関する学習をする	
	コミュニケーション	人材育成の円滑な遂行のためにスタッフ・同僚・上司との意思疎通を図ることができる	①スタッフの価値観や行動様式を理解し、円滑なコミュニケーションをとることができる ②組織の理念や上司の意向を伝えることができる ③必要時、スタッフの代弁者として、上司とスタッフの調整をはかることができる	・組織の理念や上司の意向を新任者に伝えることができる		・新任者の価値観や行動様式を理解し、円滑なコミュニケーションをとることができる	・必要時、新任者の代弁者として、上司と新任者の調整を図ることができる	・必要時、新任者の代弁者として、上司と新任者の調整を図ることができる	
	柔軟性	多様なスタッフの個性を受け入れることができる	スタッフの価値観や行動を受け入れて対応できる	・現在の若者の特性について理解する					
教育に関する能力	教育課題認識	スタッフの行政能力・専門能力の分析ができる	①スタッフの基本的能力、行政能力、専門能力のアセスメントができる ②スタッフの職務への関与の状況のアセスメントができる	・新任者の社会人としての基本的能力のアセスメントができる		・新任者の行政職員としての能力のアセスメントができる ・新任者の地域保健従事者としてのアセスメントができる ・新任者の職務への関与の状況のアセスメントができる	・スタッフの基本的能力、行政能力、専門能力におよび職務への関与についてアセスメントさせる ・自己啓発 ・行政職に求められる能力、専門職として必要な能力について学習する	・スタッフの基本的能力、行政能力、専門能力におよび職務への関与についてアセスメントさせる ・自己啓発 ・行政職に求められる能力、専門職として必要な能力について学習する	
	教育計画立案	スタッフのキャリア開発のニーズが把握できる	①スタッフのキャリア開発の希望を把握できる ②スタッフが現在、職場内で要求されている能力をアセスメントできる ③スタッフがキャリア開発の希望を把握して開発すべき能力を判断できる	・新任者のキャリア開発の希望を把握できる		・新任者のキャリア開発の希望を把握して開発すべき能力を判断できる	・スタッフのキャリア開発に関する希望や職務満足についてアセスメントさせる ・自己啓発 ・教育的、肯定的に物事をとらえられるよう自己を振り返る	・スタッフのキャリア開発に関する希望や職務満足についてアセスメントさせる ・自己啓発 ・教育的、肯定的に物事をとらえられるよう自己を振り返る	
	後輩指導	スタッフにコーチングスキルを活用できる	①安全・正確な方法で行動ができるように、専門知識や技術をスタッフに教えることができる ②誤った方法で実施している場合には、きちんと指摘し、指導できる ③必要時、訓練用の教材を準備できる	・教育課程と教育計画について理解する ・人材育成における指導方法を理解する	・1年間の教育計画の概要案を作成できる ・必要時、訓練用の教材を準備できる	・新任者のOJTにおける教育課題を設定できる ・安全で正確な方法で行動ができるように、専門知識や技術を新任者へ伝えることができる	・新任者の動機づけを行いながら、業務の移譲ができる ・新任者の思考能力、判断能力を育成できる	・スタッフの教育計画を立案させる ・スタッフの能力や課題を考慮した担当業務の立案を提出させる ・自己啓発 ・OJT、人事管理、教育に関する学習をする	
	説明	スタッフの職務上の課題に対して相談を行うことができる	①業務の目的と実施方法について、適切に相談相手を紹介することができる ②スタッフが悩んでいることについて、適切な相談相手を紹介することができる ③業務の目的と実施方法について、わかりやすく説明できる	・業務の目的と実施方法について、わかりやすく説明できる	・業務の目的と実施方法について、わかりやすく説明できる	・業務の目的と実施方法について、わかりやすく説明できる	・業務の目的と実施方法について、わかりやすく説明できる	・業務の目的と実施方法について、わかりやすく説明できる	・業務の目的と実施方法について、わかりやすく説明できる
	連携・調整・社会資源	周囲の関係者や関係機関と協力してスタッフ教育を実施することができる	①上司の指導の基に、スタッフ教育を進めることができる ②スタッフの業務割り当てに関して、必要時に関係機関や関係者と調整をすることができる	・新任者の発達について形成評価を行い、本人にフィードバックできる ②スタッフの職務能力発達について総括評価をすることができる	・新任者の発達について形成評価を行い、本人にフィードバックできる	・新任者の発達について形成評価を行い、本人にフィードバックできる	・新任者の発達について形成評価を行い、本人にフィードバックできる	・新任者の発達について形成評価を行い、本人にフィードバックできる	・新任者の発達について形成評価を行い、本人にフィードバックできる
教育評価	スタッフの人材育成の評価、総括評価をすることができる	①スタッフの発達について形成評価を行い、本人にフィードバックできる ②スタッフの職務能力発達について総括評価をすることができる	・教育的な評価について理解する				・新任者の職務能力発達について、総括評価をすることができる	・OJT ・職場内で定期的にカンファレンスを行い、スタッフの評価を実施させるとともに、人材育成担当者自身の指導を振り返る機会をつくる ・自己啓発 ・教育評価について学習する	

(注) プリセプターにおいては、スタッフを新規採用保健師(新任者)と読み替えてください。

【参考】埼玉県・さいたま市作成「保健師人材育成プログラム」平成28年3月改訂

(2) 新規採用保健師の育成

新規採用保健師の人材育成の進め方は様々であり、各市町村や組織の現状に合った方法で育成していくのが一番である。しかし、「まず何から手を付けたらよいか分からない」と言うような場合に、参考にしていただきたい。

1年目	Off-JT	所属における新任職員研修等の参加 県や保健所主催集合研修（新任期保健師研修会）等への参加
	OJT	新規採用保健師を直接指導するプリセプターとペアを組んで、現場で学ぶ。その際に、人材育成支援シート【様式1～3】・保健活動到達状況評価票【資料2】に記入し、概ね3か月ごとにプリセプターと面接を行う（3か月、6か月、1年）。
2～5年目	Off-JT	各種派遣研修への参加 県や保健所主催集合研修（階層別研修、地域保健人材育成研修会）等への参加
	OJT	新規採用保健師の所属ごとに教育担当者を置き、新規採用保健師が相談できる体制をとる。 人材育成支援シート・保健活動到達状況調査票を記入し、教育担当者と面接する。

① 新規採用保健師の現状と課題を確認する。

- ・どのような教育を受けたか。
- ・どのような職歴があるのか。
- ・どのような保健師になりたいのか。

近年の新規採用保健師は、プリセプターとは異なる教育を受けていること、多様な職歴などを持っていることが多い。臨床経験があったとしても、保健師1年目の新人として育成しなくてはならない領域がある。個々人の状況に合わせて実践能力をアセスメントし、キャリアラダーのどの位置にいるかを確認することから始める。保健師の実践能力を適正に評価することで、個々人が自己のキャリア発達を促すことができ、人材育成の明確な目標設定をすることができる。

② 個別性に着目した人材育成計画を作成する。

新規採用保健師の保健活動到達状況評価票では、A-1～A-2のレベルの場合、全て自立して実践できることを目指して活動することが期待される。各新規採用保健師の個々人の実践能力等の現状や2年目以降は前年度の達成状況を考慮し、新規採用保健師と相談しながら、人材育成計画や自己チェック表として活用し、総合的に新規採用保健師を育成する。

③ 日常業務における現任教育の実践

採用後1年目は、自治体保健師の新任者として、組織の規則等を習得し、個別支援や地区診断に基づく地区管理等の能力を醸成し、保健師としての基本的な視点及び実践能力を獲得する時期である。社会人として、公務員として、保健師として成長する最初の段階であり、指導者の丁寧な指導が必要である。特に、理論と実践を結び付ける体験が

重要であり、体験を意味づける説明を丁寧に行うことにより、その後、自分から必要なことを聞けるようになる。

また、新規採用保健師研修プログラムとして参考となるものには、「新人看護職員研修ガイドライン～保健師編」で示されている新人保健師研修プログラムの例がある。庄内保健所・鶴岡市は、このプログラムをもとに独自に作成し活用している。ここで示す研修内容はすべて行わなければならないものではなく、各所属機関の特性に合わせて内容や方法、時間数を自由にアレンジする。また、自機関で行うほか、他機関との共同開催や活用、保健所、都道府県、関係団体等が実施する研修を活用することも有効である。

④ 自己評価と面接

概ね3か月ごとに、新規採用保健師本人が人材育成支援シート・保健活動到達状況評価票を利用し、振り返り、実践能力の自己評価を行う。実践能力の自己評価ができることは、それぞれの保健師が日常の業務の遂行において「できていること」で「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自信を持って挑戦することである。適正に自己評価できることは、保健師としての自信につながり、職務満足につながる。

現実的には、客観的に自己評価をするのは困難であり、プリセプターや上司との面接等の機会を持って実践能力の到達度と評価できることが望ましい。

新規採用保健師の「1年目の人材育成の流れ」については資料3を、また、「家庭訪問についての行動目標と到達時期の目安」については資料4を参考にしていきたい。

(3) 職場復帰支援（育児休業・長期休業取得者等）

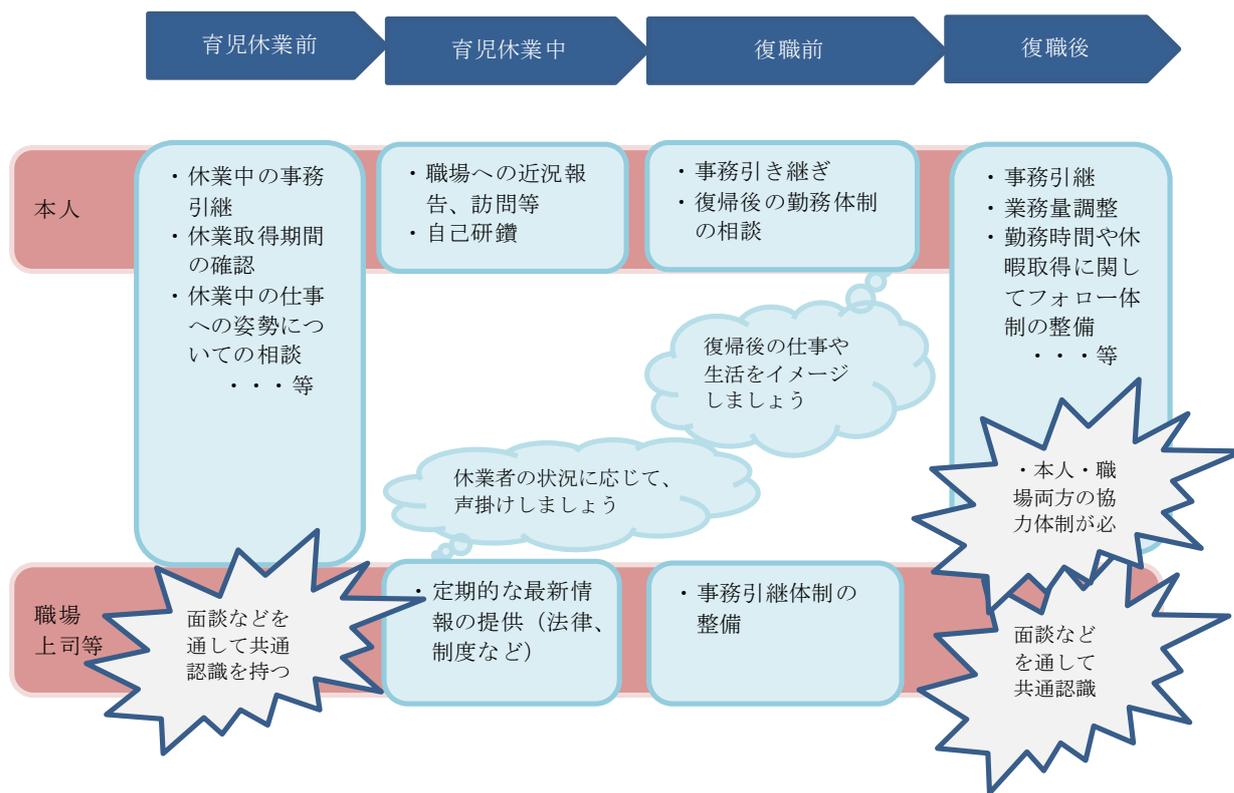
地域保健・福祉行政を取り巻く環境が大きく変化するなか、長期で職場を離れる場合、本人の不安を軽減し、円滑な職場復帰を支援する必要がある。

長期間職場を離れている間は、組織の人事管理部門からの情報提供のほか、統括保健師や上司、同僚からの担当業務に対する情報提供など、職場の協力体制も必要となる。

そのなかで、最新情報の提供や業務関連研修の通知、文献紹介など、復職後を見据え、常に職場とのつながりのある状態とし、スムーズな復職支援へとつなげるよう体制を整備する必要がある。また、休職中、職場復帰前、職場復帰後のタイミングで本人及び職場で連携を取りながら働きやすい環境を整備していく。

長期に職場を離れる際には、人材育成支援シートを参照しつつ、長期間職場を離れた個々の保健師の業務経験や能力の獲得状況について、保健師本人と統括保健師等が確認して人材育成支援シートや自己チェックリストに記録し、復帰面談等において共有するといった方法により、人材育成上の課題について共通認識を持ち、復職後の人材育成をより円滑に進めることも重要である。ここでは、育児休業取得者を例としてポイントを示した。

なお、キャリアラダーや人材育成支援シート等は、育児休業等取得者の人材育成やキャリア継続支援においても有効なツールとなることが期待されるため、各自治体の人材育成方針やガイドライン等に盛り込み、組織全体で取り組むことが重要である。



【出典】埼玉県・さいたま市作成「保健師人材育成プログラム」平成 28 年 3 月改訂

(4) 職場内面接

人材育成を推進するためには、各保健師が主体的に自らの目指すべき方向性を考える取り組みが必要である。職場内面接は主体性を促す職場内研修（OJT）として有効であることから、キャリアラダーを活用して計画的に実施する。

- 目的**
- ① 各保健師が保健師像や将来ビジョン、伸ばしたい能力を再確認し、自己啓発や意欲向上をはかる。
 - ② 統括的役割を担う保健師は、各保健師の業務経験や研修受講歴を把握し、個別性に着目した職場の人材育成計画に反映する。

実施回数と実施時期の目安

最低でも年 1 回、新年度半年が経過した頃の実施が効果的である。なお、育児休業取得者等年度途中職場復帰する保健師については、各保健師の個別状況を考慮して実施時期を設定する。

実施者

所属の統括的役割を担う保健師が行うことが基本であるが、所属の規模によっては、部署ごとのキャリアレベル B-1 もしくは B-2 の保健師が行い、B-1、B-2 の保健師の面接を、統括的役割を担う保健師が行う、あるいは、B-1 もしくは B-2 の保健師と統括的役割を担う保健師と合同で行うなど、所属ごとに年度当初にあらかじめ検討しておくことよい。

実施にあたっての留意事項

- ・複数体制で面接を担当する場合は、事前に保健師間で、実施方法やポイントの確認等の打ち合わせを行っておく。
- ・小規模町村の場合は、所属内の保健師で実施することが困難な場合もあるため、管轄保健所と協議し、管轄保健所保健師の参画等の協力について検討することも必要である。
- ・職場内研修（OJT）として位置づけ、所属自治体の合意を得ておく。また、担当部署のライン管理者には事前説明を行い、了解を得ておく。
- ・日頃から円滑なコミュニケーションをこころがけておくことも必要である。

面接・面談等の進め方 ～気づきを促す面接に～

<事前準備>

- ① 各自が、キャリアラダーに沿って自分の獲得している能力を確認し、自己チェックとして、保健活動到達状況評価表（資料2）と人材育成支援シート（様式1～3）を作成しておく。
- ② 統括的役割を担う保健師等は、スタッフに目的や事前準備を周知するとともに面接を担当する保健師の役割分担や日程調整の準備の把握を行う。
- ③ 統括的役割を担う保健師等は面接場所の確保及び業務調整を行う。

<面接・面談の意義と面接実施者が留意すること>

- ① 面接は職場内研修（OJT）であることを意識する。
- ② 標準的なキャリアラダーの項目中には、解釈が人によって異なる言葉があることを認識し、本人がその言葉をどう捉えているかを確認していく。
- ③ 実際に経験していない業務を本人がイメージするのは難しいため、これまで行ってきた業務を想起させ、気づきを促していく。
- ④ 保健師として目指す能力が何かを確認する機会とする。

<面接の進行（例）>

- ① 保健師活動の振り返り
 - ・意識して取り組んだこと 工夫してみたこと
 - ・課題だと感じていること
 - *具体的に出てこない場合は、この半年間の間に取り組んだ主な事業、個別支援に着目し、どう感じているかを聞き取る。
 - *本人が獲得しているとしたキャリアレベルを確認し、面接実施者が獲得できていると判断したキャリアレベルに着目し、その理由を伝え、共有する。
- ② 目指す保健師の姿の確認
 - 本人が作成した人材育成支援シートをもとに、どういう保健師になりたいと考えているのかを聞き取る。
- ③ 取り組むべき課題の確認
 - ②で確認した目指す保健師に向け、自分には何が必要と思うかを聞き取る。
 - *具体的に出てこない場合は、キャリアレベルと照らし合わせ、目指す実践目標を確認するとともに、人材育成支援シート（様式3）を確認する。
- ④ 今後取り組むことの確認
 - ③で確認した実践目標に向け、今年度取り組みたいこと（重要的に取り組みたい保健師活動、自己啓発、職場外研修への参加意向等）を聞き取る。
 - *具体的に出てこない場合は、選択肢を提案し、本人に決定を促す。面接時間内で決められない場合は、本人にその内容について自分で確認するよう促し、決まったら報告するよう伝える。