



倉敷市保健師人材育成 ガイドライン



令和3年3月 改訂第3版

倉敷市

目 次

I	はじめに	1
II	倉敷市保健師人材育成の考え方	2
	1 人材育成ガイドラインが必要となる背景と課題	2
	2 倉敷市のこれまでの人材育成	3
	3 これまでの取り組みから見えてきたこと～現場OJTの重要性～	4
	4 倉敷市職員（人事課／職員研修所）における人材育成との連動	4
III	ガイドラインの基本方針	6
	1 教育段階の考え方	6
	2 ガイドライン活用方法	6
	3 評価・見直しについて	7
IV	人材育成の体系	7
V	人材育成のすすめ方	8
	1 倉敷市のこれからの人材育成	8
	2 倉敷市の保健師に求められるもの	11
	3 倉敷市の保健師活動のあり方	13
	4 倉敷市の目指す保健師像	15
	5 倉敷市保健師生き生き活動宣言	16
VI	倉敷市におけるキャリアラダー	17
	1 8つの能力とキャリアラダーの考え方	17
	2 この時期に意識自覚すべきこと	17
	3 8つの能力獲得のために、この時期に経験すべきこと	17
VII	成長のために必要な能力と目標	21
	1 保健師に必要な能力	21
	2 成長目標設定のための考え方(各期における期待と役割)	24
VIII	人材育成の職場風土醸成のために	36
	1 組織として、体制として	36
	2 人材育成のための職場風土がある体制～手段としての工夫～	37
	3 有事の保健活動経験を伝承し今後の対応に活かす	39
	4 人生経験のすべてを保健活動の糧に	39
IX	ガイドライン作成検討会 外部委員からのメッセージ	42
X	おわりに	47
	参考資料	
	1 倉敷市研修体系	48
	2 倉敷市保健師人材育成ガイドライン検討会 開催要項	49
	3 倉敷市保健師生き生き活動宣言	50
	4 倉敷市保健師生き生き人材育成宣言	51
	5 1年目のキャリアパス	52
	6 参考文献	56

I はじめに

私たちは、保健師という専門職を選びました。

保健師には、地域住民の健康水準を底上げし、命（生命）を守り人生の質を確保していくということを、壮大なプロセスで目指す責務があります。

私たちの活動の場である地域では、保健活動における法律・制度の改正、新たな事業の増加に加え、家族機能の変化、健康課題の複雑化などが、保健師の活動内容及び対応に大きな影響をもたらしています。また、保健師にも、教育課程の多様化により、様々な教育課程を経た幅広い世代の保健師が混在しています。こうした状況のなか、保健師が専門性を発揮し責務を果たすには、保健師の現任教育が重要であると考えています。そして、保健師活動を効果的かつ円滑に展開し、市民に頼られる保健師となるには、どの年代・職位の保健師においても、自身の学習段階や獲得すべき能力、またその到達レベル、次段階としての目標レベルを確認しながら、成長していくことにエネルギーをかける必要があります。

こうした考えのもと、倉敷市では、平成23年3月に約1年の検討会を経てこのガイドラインを作成しました。以来、5年毎に改訂し、保健師が自らの成長確認のため、保健活動の方向性の共通認識のため、またそれぞれの現場や立場で、その能力を引き出すOJTの場面等で活用しています。

今後も、ガイドラインの活用により、すべての倉敷市保健師が公衆衛生を担い、地域住民の健康な生活を守ることができる倉敷市の「人財」となれるよう、地域住民のため、より質の高いサービスとしての保健活動の提供を目指します。

令和3年3月

倉敷市保健師一同

※第2版改訂：育児休業取得・主任・統括保健師に関する内容等を新たに加え、キャリアラダー表の一部を変更（平成28年3月）

※第3版改訂：1年目のキャリアパス・人材育成宣言・キャリアパスに加え、キャリアラダー表の一部を変更（令和3年3月）

II 倉敷市保健師人材育成の考え方

1. 人材育成ガイドラインが必要となる背景と課題

1) 背景

倉敷市は、平成13年度に保健所政令市となり、平成14年度に中核市となりました。従来の市町村業務に加えて、保健所としても多くの業務を遂行することとなりました。時代の流れとともに、倉敷市も社会構造および家族機能の変化や生活習慣・ストレス社会の影響で、複雑化かつ多様化した健康問題に第一線で対応することが必要となっています。こういった状況に対応するため、倉敷市の活動体制は「地区担当制」「業務担当制」「分散配置」で、地域住民の健康を守るために重層的に補完し合い、バランスをとりながら運営しています。そして、保健師の一括採用、一括人事を行う中で、体系的な人材育成を目指してきました。

行政保健師である以上、新任期の保健師であっても、担当する保健師による地域格差をできるだけ生じることなく、質の高い保健サービスを提供する責務があると考えています。そのため、平成18年度頃から、新任期保健師教育に力を入れ、年5回の集合研修や、新人にはプリセプターをつけるなどして、質の向上に努めてまいりました。折しも、全国的に新任期保健師教育の必要性が指摘され、新任期保健師研修（教育）プログラムが検討されてきた時期と重なります。

倉敷市が新任期保健師教育を進める中で、新任期保健師を教育（指導）できる中堅期保健師が育っているのか？ 中堅期保健師は自信をもって指導ができていっているのか？ 中堅期保健師からの発信が少ないのでは？ という実態が明らかになってまいりました。さらに、新任期保健師を中堅期保健師だけで育成するのではなく、そこを育成するリーダー期・管理期の役割も重要であることがわかりました。しかし、その世代は先輩の後姿を見ながら、各自で保健師としての技術を習得し、熟練させてきたため、「指導を受けて育てられたこと」の意識が少なく、人材育成においては戸惑いが先行していました。

さらに、現在倉敷市には、統合カリキュラムを取り入れている大学で、十分な地域看護実習ができないまま就職した保健師や、元々倉敷市で育った保健師、保健所移管で身分移管となった元県保健師、平成合併による元町保健師…という様々な育ちの保健師がいます。こういう状況で倉敷市の保健師として何を目指し、何に重点をおいていくのか…というベクトルを同じ方向にしておく必要性が生まれました。



2) 課 題

地域の健康課題に対応するためには、個々が育ち、その個々の粒が全体を構成し、大きな効力を発揮していくことが、倉敷市の保健師にとって重要です。そのためには、新任期だけでなく中堅期・リーダー期・管理期にあるすべての世代で、その世代に応じた育成が必要であり、組織全体としても人材育成の視点をもつことや、育ちあいの認識を重視することが必要であると感じるようになりました。新任期を指導できる中堅期、中堅期を支えるリーダー期、スタッフを育成するという視点をもった管理期というように、すべての保健師がそれぞれに育ちあい、全体的な質の向上を目指すことができる職場風土が不可欠です。保健師全体で、同じ向きのベクトルとその共通認識をもつことにより、活動手法は様々であっても、ブレることなく地域住民への責務が果たせるものだと思います。

倉敷市の人材育成は、「育ててもらう」「自然に育つ」などという受動的あるいは自然発生的な姿勢でなく、また、「育ててもらってないからできない」と消極的にならず、専門職である以上、その専門性について研鑽し、積極的かつ能動的な自己啓発¹と連動させて考える必要があります。

地区担当・業務担当のいかなるポジションでも、あるいは若手・ベテランなどの年代においても、保健師ならば目指すところと専門性の根本は同じです。世代別、役割別にそれぞれの責務を果たせる保健師を育成できる仕組みが重要です。

2. 倉敷市のこれまでの人材育成

保健師の人材育成は、平成12年度までは、保健所政令市ではなかったため、県保健所の管内保健師研修会に参加する程度でした。派遣研修の予算にも限界があり、年功序列的な研修受講体制となっていました。平成13年度に保健所を設置してから、様々な分野での研修の必要性を認識し、特に新任期の教育が重要と考え、「新人指導者（現在のプリセプター）」を決めてその指導にあたってきました。

県内で開催される研修には参加できる機会もありましたが、研修受講は決して体系化されているものではなく、研修の割り振りも漠然となされているという形でした。そういった中で、少しずつでも自分たちで学ぼうということで、各現場での事例検討や、テーマを決めた学習時間をもつように意識をしてきました。

平成18年度に組織編成を行い、保健課総務係に現任教育担当者をおき、新

¹ 自己啓発—自分の意思で、自分自身の能力向上や精神的な成長を目指すこと。また、そのための訓練。

任期保健師研修やテーマ別研修などの集合研修の実施と、新任期保健師教育のためのプリセプター配置を事務分掌に明記しました。平成18年度以降は、現場のOJTと保健課総務係で行う集合研修を合わせながら、新任期教育を含む現任教育に取り組んできましたが、それらを明記し体系化したものはなく、その都度担当者によって考え方が様々という実情でもありました。

また、同時期に統括保健師を位置づけ、組織の上層部や他職種に対して、保健活動を具体的にアピールし、そのために保健師の人材育成が重要であることを発信しました。さらに、保健活動全体を見た方向性を示し、各々の業務バランスがとれるよう、調整を行いました。こういったことにより、少しずつ保健師全体が一丸となりつつある動きとなってきました。

3. これまでの取り組みから見えてきたこと～現場OJTの重要性～

保健所移管後は、積極的に研修を取り入れてきました。しかし最初は、知識の習得と、そのためのHow toを工夫することだけで精一杯だったと思います。徐々に市町村業務と保健所業務を融合させた活動が軌道にのってくと、個々の保健師としての技術、理念と理想などを時代に合わせてスキルアップ、向上させていくことの必要性を感じてきました。研修へ参加しても、参加した個人だけのものになっていたり、偶然研修開催日に都合がつくからと言って、自分の担当業務以外の研修に参加することになったりと、せっかく研修に参加しても、その伝達効果が十分に果たせていないこともありました。

また、研修内容を現場でどう活用できるのか、研修内容と日々の業務の連動について、職場内で助言を受けたり、スーパーバイズされることもなく経過し、結局研修を受けただけで終わったということも見られました。

やはり、系統的かつ計画的に研修体系があることと、誰がどの研修を受けるのが最も良いのか、戦略的に受講者の人選を考慮することも必要です。さらに集合研修や派遣研修だけでなく、日々の活動そのものがOJTで、いかに問題意識をもち、気づき、気づかせるかが必要です。わずかな時間でも事例検討をしたり、訪問などの地区活動から帰ってきた後の会話や報告の中での気づきや、振り返りの機会を与えるという点で、現場OJTは重要な育成場面なのです。

4. 倉敷市職員（人事課／職員研修所）における人材育成との連動

倉敷市は、市民の満足度向上のため、職員の仕事へのやりがいや使命感を高めると共に職員の人材育成を図り、ひいては行政のプロ集団としての組織力の向上を図っています。この実現のために、個々の職員が、目的志向、成果志向の仕事を行うよう意識改革を進める必要があります。

平成20年度から人事評価制度を刷新し、「行動と業績の評価」を「評価者と

の面接」によって実施する仕組みを取り入れています。

保健師も市職員の一員であるため、うまくこのガイドライン及び保健師の人材育成と連動させる必要があります。

1) 人事評価制度の活用

(1) 目標管理による業績評価（目標管理シート）

目標管理シートを作成する時に必ず上司と面談し、自分の担当業務や活動について年度目標を立て、評価します。この時同時にガイドラインのキャリアラダーや成長目標と照らし合わせながら、目標を立て、実施、評価を行うことが望ましいといえます。

(2) 行動評価

公務員として、市民サービスに対する基本姿勢や、仕事への取り組み姿勢について確認できるため、自分自身を振り返りながら、成長したところや未熟なところを明確にし、次につなげることができると言えます。

2) キャリアデザイン²による年代別研修との連動

職員研修所において、基本研修として新採用、採用3年目、採用6年目、採用10年目の各階層に応じた基本的資質と能力の向上をねらった研修があります。また昇任・昇格時に、職場の重要課題を理解し、その職位に求められる責務を果たすことができるよう、意識づけを行う研修もあります。こういった市としての研修を、別の物と考えず、保健師であり公務員として成長するための1つの方策とします。

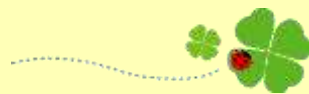
コラム ～行政保健師という職業～

なぜ、自分は「保健師」という職業を選んだのでしょうか？

公務員で安定しているから？楽そうだから？

住民に接するのが苦手、これは自分の仕事じゃない、と思いながら関わることは、住民にとって不幸なことです。

困難事例や難しい組織育成、上手くいかない人間関係など、様々な難しい場面に遭遇することもあります。行政保健師という職業を選んだことを思い知って、まずは「向き不向きよりも前向き」に進んでいきたいですね。



² キャリアデザインー職員としての数十年に及ぶ期間において、特に重要な時期に、個々のあるべき姿を検証して、そのあるべき姿にとって必要な能力・技能を選び出して、実務や研修に生かすこと。

Ⅲ ガイドラインの基本方針

このガイドラインは、倉敷市保健師に必要な能力について段階別に提示し、役割意識にも言及しています。

人が育つ場合、目指すべき姿や目標を明らかにし、自分の活動を肯定するような何らかの意味づけが必要とされます。

保健師は様々な業務を遂行する中で、経験を蓄積することによって得られたことや、実施していることと理論あるいは根拠が結びついたとき、保健師活動への意味づけを得て自分の活動への自信となり、成長へつなげることができると思います。

保健師は、時に【自己開示】・【自己統制】の要素を求められることがあります。そのため、このガイドラインを理解したうえで、自己啓発も含めて自ら学び取り、育っていくという能動的な意欲をもって成長できることを期待します。

このガイドラインは、保健師としての専門性が発揮できることを目指したものであり、行政職としては「倉敷市職員人材育成指針」に準拠することとします。

1. 教育段階の考え方

新任期、中堅前期、中堅後期、リーダー期、管理期の5段階に分け、それぞれの期に獲得すべき能力、もち合わせるべき自覚や意識等を示します。

新任期	・・・	1～3年目
中堅前期	・・・	4～10年目
中堅後期	・・・	11～17年目
リーダー期	・・・	18年目～（主任含む）
管理期	・・・	ライン管理職（室長・係長以上）

2. ガイドライン活用方法

このガイドラインは、私たちがどのような保健師を目指し、日々の活動を行っていくのか、そのためにどのような能力を獲得し、どのようなスキルアップをすれば質の向上が図れるのかを理解するための媒体とします。

個々の保健師は、自分の段階に合わせて「できていること」「できていないこと」を見極めて更に努力することや、**求められる自分の立ち位置を確認**します。さらに、各期における後輩指導のための目安として随時活用できるものとします。

また、このガイドラインは、「**考え方の指針**」を想定しています。そのため、保健師が育ちあう上での大枠の目標や考え方を示しましたが、用いる手法（や

り方)は、その都度臨機応変に創意工夫されるべきだと考えています。

したがって、「現任教育マニュアル」は作成せず、できるだけ、その時々の問題意識や、組織及び個々の保健師の個性を踏まえた実践方法を選択します。

3. 評価・見直しについて

本ガイドラインは、平成22年度検討会(ワーキングを含む)で策定したものです。活用後に明らかになることや、強化すべきところなど、様々な意見を集約し、見直すことが必要だと考えています。原則3年間使用し、4年目に評価・見直しを行い、5年目改定を想定しています。

また、全体としてどのように伸びていったのか、このガイドラインを活用して人材育成に取り組んだ結果、どのような良い活動へとつながったのかについて、評価していく必要があります。それは、活動の評価を行うと同時に、そこに携わった保健師の成長や育成方法の評価を行う必要もあるということです。

IV 人材育成の体系

人材育成は一日にして成らず、また、研修さえ受講すれば育成ができるわけではありません。保健師という専門職がその専門性を生かすためには、日々の積み重ねの経験を力として、もてる専門知識をスキルに変えて、実践していくことが不可欠となります。つまり、**日々の現場での訓練と指導(OJT)は人材育成の根幹**となる育成場面です。日々の活動において、少しの時間でも語れること、助言しあい、共感しあうことが最大・最速の人材育成手法です。保健師間での意識統一、共通理解のためのディスカッションをしているプロセスそのものも、力量形成できる手法の一つとして重視する必要があると考えています。

職場内研修、全体集合研修、派遣研修などは、現場でのOJTを補完する、あるいは促進する役割こそありますが、原則は**「保健師を育てるのは現場OJTにある」**という認識をすべての世代でもつことが重要です。そして、現場OJTとそれぞれの研修のもつ意義(役割)が融合されて、さらなる人材育成の効果があるのだと考えます。

また、現場OJTがうまく行われるためには、その土壌となる環境や組織力、体制が整っている必要があります。これらは相対的であるため、人材育成が個人だけのものではなく、育つ環境としての組織・体制・仕組みのあり方にも関連していることを理解する必要があります(図1)。



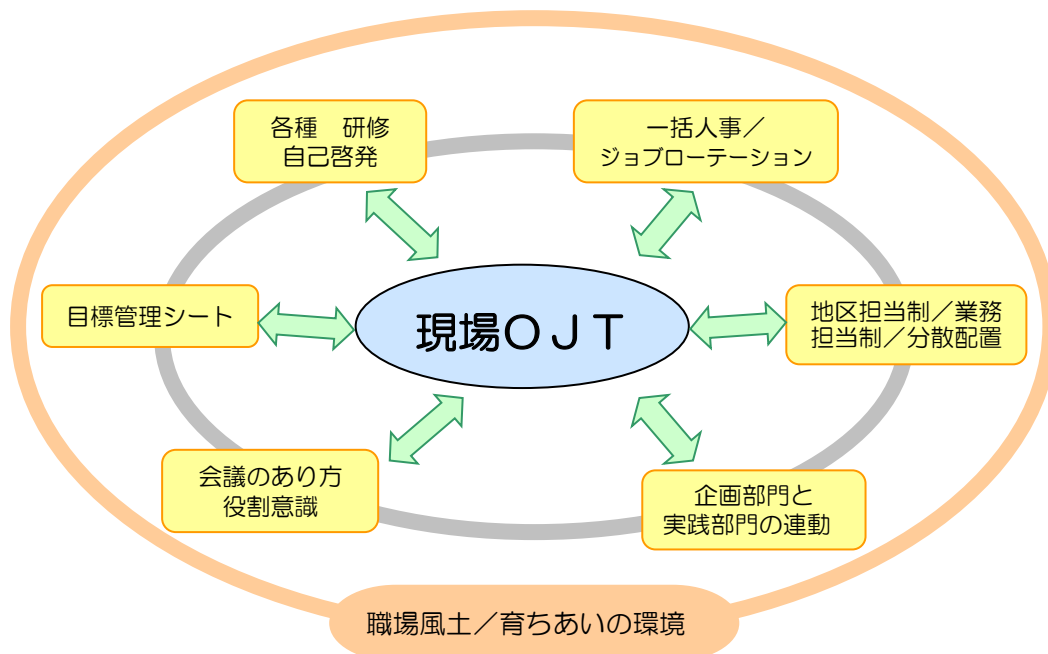


図1 人材育成体系図

V 人材育成のすすめ方

1. 倉敷市のこれからの人材育成

すべての保健師が育ちあい、高めあうためには、あらゆる考え方、手段、場面、立場を捉えて人材育成をすすめる必要があります。

1) 保健師人材育成に係る指導等従事者の考え方（年代別）

(1) 新任期（1～3年目）の指導者

中堅前期程度の保健師をプリセプターとして位置づけ、現場での指導、新任期保健師研修の企画へも関与します。新任期の強みや弱みをアセスメントし、一緒に能力向上を図るための話し合いも行います。

また、令和元年度中堅期保健師研修で、特に重視する1年目の業務の進め方について、「1年目のキャリアパス」（参考資料5）を作成し、1年目保健師もプリセプターも参照し活用できるようにしました。

(2) 中堅前期（4～10年目）の指導者

中堅後期程度の保健師が担い、プリセプターとして感じている苦悩や、業務における活動目的の明確化等、精神的な部分も含めたサポートを行います。

(3) 中堅後期（11～17年目）の助言者

リーダー期が担い、新任期や中堅前期の保健師をサポートしている中

堅後期に対して、広く客観的な視野での助言や、精神的サポートも含めて、中堅後期の後押しをする役割をもちます。

(4) リーダー期(18年目~)の助言者

管理期が担い、次期管理職となることを念頭においた助言・指導・サポートを行います。

(5) 管理期(ライン管理職)

新任期からリーダー期までの保健師人材育成だけでなく、大所高所から地域保健に関わる他の専門職の人材育成への配慮を行います。

(6) 妊娠・育児期の指導者

妊娠・育児期は特にワークライフバランスを考慮した環境が必要です。妊娠・出産・育児の経験を生かし、保健活動へのモチベーションが維持・向上できるよう職場全体でサポートを行います。

2) 部署別役割分担

(1) 保健課長および健康づくり課長(保健師職)

ジョブローテーションを含めた市全体の人材育成の総括を行います。

(2) 保健課総務係(現任教育担当)

所内で行う集合研修(新任期、中堅期、リーダー期、管理期、テーマ別等)の企画・運営を行い、現場OJTと連動して人材育成がなされるよう、調整を図ります。集合研修は、分散配置先を含めた年代別保健師間の日頃の活動および目指すところの確認の場・報告の場とし、次段階へつなげるものとします。

(3) 各保健推進室および各業務担当係

日ごろの活動で生じる困難事例対応や、健康課題への取り組みの実践において、保健師の役割や活動方針、目指すところを明確にしていきます。また、業務の進め方(HOW TO)はもちろん、対人関係構築能力(コミュニケーション能力)や要点を得た記録のあり方など、現場で必要となった契機を活かし細やかな技術指導を行います。

3) 具体的な考え方

私たちは、毎日の仕事(業務)を流すのではなく、毎日の仕事(業務)一つ一つが保健師という自分を創っていくプロセス(過程)であることを自覚する必要があります。

何かを「やらされている」という感覚では、仕事(業務)をこなしているに

過ぎず、何を指してその業務を行っているのか、その結果がどこにつながるのか見失ってしまいます。

私たちは、すべての仕事（業務）、そのプロセス（過程）に意味があることを意識し、それらをきちんと評価していくことで、保健師としてのアイデンティティが形成されていくものだと考えます。

(1) 日常業務を通して現場で行うOJT（職場内）

- ① 一つひとつの活動の後に、少しの時間であっても感じたことや、その時の判断について言語化することによって気づき、振り返りの積み重ねを行う
- ② 地区担当、業務担当のいずれの所属においても、保健師としての役割を果たし、目指すところを踏まえた支援方針、活動方針の立案・実施・評価を行う
- ③ 担当地区あるいは担当業務を通して地区（地域）診断を行い、地域の健康課題の抽出を行う
- ④ 対人支援や地区活動におけるグループ・組織支援における事例検討を行う
- ⑤ 報告のための的確な説明能力、要点やアセスメント、今後の方向性がわかる正確かつ簡潔な記録の作成ができる
- ⑥ すべての活動に必須となるコミュニケーション能力や臨機応変に対応できる具体的援助技術等の習得ができる

(2) 保健師活動の振り返りや確認を行う集合研修（Off-JT）

- ① 現場OJTあるいは自己啓発の補完的あるいは助長的役割をもつ
- ② 各年代の獲得すべき能力が獲得できているかどうかを確認する
- ③ 強化すべきスキルを取り上げる
- ④ プレゼンテーション実践の場とする
- ⑤ テーマ別・業務別では、新たな情報、先駆的活動について情報収集や自分の取るべき役割を確認する
- ⑥ 自分たちの活動・方向性を後押しするような振り返りの場とする
- ⑦ 実践はどの理念、根拠に基づいているのかを確認する

(3) 県内及び県外への派遣研修（Off-JT）

- ① 研修受講に当たり、自分が獲得すべき能力や技術を明確にし、事前課題や研修受講後の復命にかかる思考プロセスを大切にする
- ② 研修に参加して終わりではなく、職場での伝達・業務への反映や改

善など波及効果をねらう

- ③ 県外研修の内容については、研修受講報告にとどまらず、復命研修（テーマ別）の企画から関与し、研修内容を自分なりに咀嚼して伝達する

（４）自己啓発

自分自身の強みや弱み・課題を見出し、自分がどうなりたいのかをイメージし、必要な能力を得るための目標をもち、どんな方法で獲得していくのか、具体的な計画を立てることが重要です。世代により内容や課題は変わっていきませんが、こういった自己啓発は、専門職の場合、生涯を通じて行い続けるものだといえます。

業務内に限らず、保健師としての質の向上を意識し、積極的に学ぶ意欲をもちます。自分の興味・関心のある内容、自分が苦手とっていて克服したいところ、先駆的取り組みの情報など、自分の中の「引き出し」を多くつくることが大切です。専門職として最新情報を収集し、様々な研究論文や文献に目を通します。大学院の修士課程で学ぶなどの試みも、今後の選択肢の一つとなることが予想されます。

また、経営論や組織運営論なども必要時学び、受身ではなく積極的な自己啓発を行うことは、おのずと周囲へも前向きな雰囲気波及し、モチベーションのアップへとつながります。

（５）キャリアアップのためのジョブローテーション

立場によって思考プロセス、打ち出す企画・実践・評価が異なることは大いにあります。しかしながら、同じ部署だけでは視野が広がらず、思考プロセスに偏りが生じる可能性があります。視野を広げ、様々な立場での思考プロセス、視点を客観的に得るためにもジョブローテーションが必要だと考えています。

新任期には、地区担当部署を経験し地域保健活動の基礎を固めます。係長級昇格までに、企画・調整部門、または分散配置部門を経験し、行政保健師の役割を広く理解します。その後、係長級でも企画・調整部門、または分散配置部門を経験し、市全体の方向性を踏まえた施策化ができる力量を形成し、管理期（課長補佐級）に昇格することが望ましいと考えています。

この考えのもと、平成30～令和元年度の主任保健師研修で「**倉敷市保健師のキャリアパス**」（表2）を作成しました。参加者自身の経験を踏まえて話し合い、保健師のキャリアアップのために必要なジョブローテーション、現場OJTを進めるための役割分担、研修受講機会等の確

保について、適切と考える時期をまとめています。このキャリアパスを、個別に自らのジョブローテーションや研修参加について、目的意識をもって取り組むための資料にしてほしいと考えています。

2. 倉敷市の保健師に求められるもの

1) 行政保健師として

(1) 地域住民を支え、寄り添う心 (対話力、共感力、個人・家族支援能力)

行政職の中でも保健師は、地域住民と最も近い場で対話し、共感する中で協働できるという強みをもっています。この強みを生かして住民のニーズを地区活動で察知し、理解し合い、支える心につなげていく必要があります。

最初是对立的意見で怒鳴り込まれたとしても、地域の人が何を思い、どのような健康課題を抱えているのか、まずは聴き、共感し、時に寄り添うことが大切です。こういった積み重ねの中で、信頼関係を築き、個人と地域のエンパワメントを行っていくことができます。

(2) 社会を見る目

(社会・地域ケアシステムの構築、グループ・組織支援能力)

地域の中でつながりが希薄になり、次第に近所づきあい、声かけもなくなりつつあるコミュニティとなっています。私たちと両輪となって活動している愛育委員会も、個人情報保護に敏感で、干渉を嫌う時代の中、少しずつ活動の形態や内容を変えざるを得なくなっています。このように地域の中で助け合うことが当然とは言えなくなっている情勢を、担当地区から地域、社会へと、全体として捉え直して理解するという視点が不可欠です。

個別のことだけでなく、社会システムとして考えたときに、倉敷市の中に有効に使えるシステムが存在しているのか、あるいは、その位置づけはどうであるかなどの意識をもって活動をする必要があります。

(3) 組織を動かす力 (組織連携・コーディネート能力)

民間サービスや既存の制度にあてはまらない事例への対応を行う、隙間を埋めるような活動は、行政保健師だからこそ関わるができる、強みと言えます。こういった活動を通じたプロセスの中で、保健師は関係機関に働きかけ、組織と組織、人と人をつなぐ役割を發揮します。見回すと様々な職種や関係機関が存在しており、うまく連携を図ることで、ネットワークをつくることができます。さらに、地域全体、社会全体で

見たときには、必要なサービスの構築や、仕組みづくりなどを行うことが求められます。

2) 保健医療専門職として

(1) 目指す姿を明確にしている (専門性、方向性)

保健師としてのコアは何かを自分自身で語れることができれば、進むべき方向はブレないと考えます。対象となる個別・地域などを見る視点、選ぶ手段、期待する結果を、保健医療専門職として見極めます。そうした専門性を発揮することが、大きな役割であり、地域住民に対して果たすべき責務であるとも言えます。

(2) 地域の健康課題に気づく

(情報収集能力、分析力、地域診断能力、健康危機対応能力)

倉敷市という地域(エリア)を「看護する」のは、保健師なのだという自覚が必要です。地域の変化や問題は何かと探求し、地域診断を行い、健康課題を見出していかなければなりません。日ごろから地域をみて、「いつもの状態」を知るための、情報収集を行っておくことが必要です。これは、健康危機発生を早期に察知し、対応時の判断材料となります。

また、倉敷市にはどのような社会資源が足りないのか、どのようなマンパワーがあったらよいのか、どのような地域づくりが必要なのかを考えながら、一つひとつの個別支援の「点」を「線」へとつなぎ、「面」に発展させて捉える視点をもつことが大事です。

(3) 地域の健康課題を解決する (調整力、計画立案・実施・評価能力)

人や組織をつなぎ、地域住民とともに解決のための動きを起こすことができるよう、現状と目指す先をアセスメントしながら筋道をたてていくことが必要です。地域の健康課題を解決するために、どのような仕掛けが必要であるのか、そのためにどのような活動が求められるのか、そして協働できる人や関係機関、住民組織はどこにあるのかを考えることが重要です。

3. 倉敷市の保健師活動のあり方

倉敷市の保健師活動はどうあるべきかを考える上で、なぜ自分はこの活動や関わりが必要だったのか、保健師としての達成感をもつことができたのはどうしてなのか?と、自分たちの事例を振り返りました。

これらを考えていくプロセスの中で確認し合えたことは、
私たちの保健師活動が目指す最終点は、

『住民が安全・安心にその人らしく暮らせる地域づくり』

だということです。

これはとても大きな目標であり、やや漠然としていると感じるかもしれませんが、ここを目指して日々の活動を、様々な手法を用いて実践していくことが大変重要だと考えます。

さらに、実践事例の振り返りからは、私たちが日々、現場で活動するにあたって、相手の力を信じて諦めず、目標に向かって突き進む信念をもっていたことが見えてきました。そして、一つひとつ考えて、動き、動かし、知り、知らせることを丁寧に行い、技(わざ)を磨き、技(わざ)を使って、業(わざ)となすということを認識することができました。

また、倉敷市の保健師として、活動に至る経緯や、取り組みに対するプロセスを重視したいと思います。もちろん期待する結果を目指して活動を行いますが、そこまでのプロセスなくして結果だけを得ることはできません。したがって見えにくい、わかりにくいプロセスも含めて、予防活動すべてを可視化していくことが求められていることが確認できました。

私たちは保健師活動を展開するとき、単独ではなく、保健師と関係機関、保健師と地域住民、保健師と保健師・・・等といった、横のつながりを強化します。それがピンチをチャンスに変えていく、私たちの活動だと分かりました(図2)。

倉敷市の保健師活動のあり方

相手の力を信じて諦めない活動
目標に向かって 突き進んでいく信念をもっている活動
考えて 動き 動かし 知り 知らせる活動
技を磨き 技を使い 業となす活動
プロセスを重視する活動
可視化していく活動
そんな活動を支えるのは横のつながり



図2 倉敷市の保健師活動のあり方イメージ図

4. 倉敷市の目指す保健師像

倉敷市保健師活動のベストプラクティス³を継承するため、平成21年度に中期保健師で構成するプロジェクトチームによる「**倉敷市保健師活動継承事例集**」を作成しました。その中から倉敷市保健師のコアについてまとめました。また、本ガイドラインを策定するプロセスで、自分たちはどう育ちたいか、保健師としての活動の醍醐味は何かを語り、議論してきました。

これらのことを受け、私たちが目指し、求められる保健師像を以下のように考えました。

私たち保健師は、相手の力を信じて諦めないことを基礎として、すべての活動は「**地域への愛**」がコアになっていると考えています。そして、公衆衛生の理念のもと、「**地域への責任感**」をもち、地域住民に対して健康水準の底上げや維持、健康の保持・増進など、1次予防・2次、3次予防という観点から、目標に向かって突き進む信念をもち、支援や予防活動を行います。

倉敷市の保健師として、地域住民の健康な生活を守るという責務を果たすとき、保健師単独でできることには限界があるため、「**地域住民とともに協働する**」、そして活動に理解を得るためにも、地域住民に信頼され、地域に溶け込

³ ベストプラクティス—課題の克服や問題解決のための優れた実践例（大辞林）、保健師のベストプラクティスとは、総合的に保健活動を展開し、人々が主体的に個人及び地域の健康状態の改善・保持・増進することを支援する活動（保健師のベストプラクティスの明確化とその推進方策に関する検討会報告書）

み、期待に応えられる人間味ある保健師でありたいと思います。

組織内、職場内、専門職同士、地域住民に対して、どの場面においても、保健師として「**プロとしての強い自覚**」をもつことが大切です。そして、五感を用いて「**きくこと**」、「**みること**」を行う中で、心で「**感じ**」、クリエイティブに目指す姿へ突き進む過程で、「**動き**」をもたせるために「**発信**」し続けることが必要だと考えました（図3）。

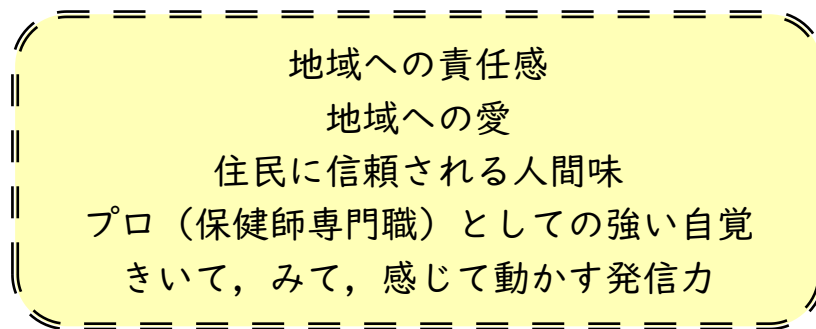


図3 倉敷市の目指す保健師像

5. 倉敷市保健師生き生き活動宣言（参考資料3）

平成24年度には、市民の命を守り、市民が心身ともに健やかな生活を送れる地域であるために、倉敷市の保健師活動が誰にでも分かりやすく市民と共に歩めることを目的として、倉敷市保健師の活動指針である「倉敷市保健師生き生き活動宣言」を作成しました。

この活動指針は、中堅期保健師からリーダー期保健師が、母子、成人・老年、ハイリスク、地域づくり（地区組織育成含む）の4領域のグループに分かれ、作成しました。各領域で現状や課題を把握する過程で、倉敷市の強み・弱みや今後の方向性を見出すことができました。その後、各領域からの宣言案の統合を管理職保健師が行いました。全検討過程を通して、倉敷市保健師全体が同じ方向性を持つことができました。

コラム ～保健師は何が大事？～



保健師として何が大事かと聞かれたとき、
「訪問が大事、地域での活動が大事、信頼関係を築くことが大事、寄り添うことが大事、生活を見ることが大事、地域をみることが大事…」という言葉で表現されます。
でも、**どうしてそう思うのでしょうか？**

保健師は、看護職の中でも、個別だけでなく、地域を看護する職種です。住民にこんな姿になってほしい、こういう地域になってほしいという保健師として目指したいところがあるからこそ、そのために上に書いてあることが大事なのですね。

VI 倉敷市におけるキャリアラダー

1. 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。

自分はできていないのでは？と不安になって、自信がもてないまま活動をするよりも、ここまでできているのだから、今度はここを強化していけば、もっとよくなるという見通しがもてたほうが、より充実した活動が行えるのではないのでしょうか。

私たちが、倉敷市保健師として活動を行う上で、地域住民への責任を果たし、質の高い保健サービスを提供するために、必ず獲得したい、高めたいと考えた能力のうち、特に8つの能力に着目しました。そして、新任期、中堅前期、中堅後期、リーダー期、管理期の5つの期の段階に分け、「視点として重きをおきたいところ」を明確にし、自分の成長度合いを自分で確認するとともに、どのような能力を身につけておくのがいいのかを示しました。これらの内容を意識しておくことは、普段の活動を積み重ねていく上での視点を広げる効果もあると考えています。

新任期に獲得できたことに加えて、中堅前期での獲得がプラスされ、さらにその次も…というように、階段を一段一段昇るようにキャリアアップしていくことが必要です。すべての保健師が育ちあうことにより、重層的な体制で質の高い保健サービスを提供できると考えています（表1）。

2. この時期に意識自覚すべきこと

時期ごとに「意識・自覚すべきこと」について具体化しています。これらの内容がすべてではありませんが、こういったことが、この時期に必要であろうと考えられたことです。

この時期だから、ここを意識すべきなんだな、と個々人が認識して活動することは、人を大きく変化させます。ある意味では、年代別の役割意識の明確化であると言えます。これを明記することで、自分の立場、役割を確認し、キャリアアップにつなげるためのツールとしています（表1）。

3. 8つの能力獲得のために、この時期に経験すべきこと

8つの能力獲得のために、必要だと思われる経験項目を具体的に例示し、果敢に取り組めるようにしています。また、管理職からみて、人材育成の観点から経験させてみようという目安とすることも想定しています。（表1の◇）



コラム【8つの能力の理解を深める事例】

その1 新任期 <個人家族支援能力>

～あきらめない！～

身寄りのないAさんは、迷惑行為によって地域から孤立し疎外されていました。近隣住民からの相談をきっかけに保健師が関わることになりましたが、訪問しても初めのうちは拒否されて会うこともできませんでした。日を変え、時間を変え、何度も足を運び、やっと会うことができました。Aさんに「あなたの味方」「困っていることを聞きたい」等と何度もメッセージを伝えました。

幻聴のことをポツリポツリと話し始めた頃、Aさんは自宅で倒れ救急搬送され入院したのです。その入院をきっかけに状況は大きく変わってきました。Aさんの口から「入院してよかった」「家へ帰るためにはどうしたらいいのか？」という言葉が聞けたのです。退院へ向け、関係機関だけでなく近隣住民も巻き込み、内服薬だけでなく「人という薬」を得て、Aさんはまた住みなれた自宅で生活することができるようになりました。

その2 新任期 <連携調整能力>

～誰がキーパーソンになるか分からない！～

私（保健師）は、愛育委員（地域の健康ボランティア）定例会で地域の実情や健康課題を事例も交え丁寧に伝えていました。その地区では輪番制で1年間のみ愛育委員でしたが、翌年その委員の1人が『民生委員』を引き受けてくださいました。

きっかけは輪番制で受けてくださった愛育委員でしたが、愛育委員時代の『地域の役に立ちたい』という気持ちがその後につながり、民生委員となった後も地域で活躍してくださっています。

～関係機関とはチームで支援！～

最初のきっかけは個別支援でした。私（保健師）は、関係機関と電話だけでなく、顔の見える関係を大切にしました。すると、保健師が未把握の情報や、情報提供文書には書かれていない情報も得ることができました。常に『チームで支援している』ことを意識し、保健師の介入が難しい時はその旨を伝え、関係機関の支援内容の支持をしました。その結果、関係機関からも積極的に支援した内容や支援計画を伝えてくださるようになりました。

その3 中堅前期 <連携調整能力>

～ないものは作る！！～

事業のきっかけは、家庭訪問での障がい児を抱える母との出会いでした。当時は、子どもへの福祉サービスはほとんどなく、保健師は訪問で母の大変な思いをただ聞くのみ。職場で投げかけると同じように障がい児を抱える家族が複数いることがわかりました。障がい児を抱える母が気軽に悩みや愚痴が言い合える場が必要ではないかと感じ、まず3人の母に投げかけてみました。すると「集まりたい」と希望され、誰にも気兼ねなく話が出来る場の提供から始めました。訪問時は、暗い表情だった母が、会の参加により、笑顔が見られるようになってきました。母が自分の思いを吐き出す段階を過ぎると、活動を知って欲しいと動き出しました。一部の病院で会のPR用紙を置かせてもらい、口コミで活動が周知されるようになると、参加人数は増え、協力者も増えていきました。保健師は、会での「母の声・思い」をまとめ、事業として評価し活動をつないでいきました。

表1

倉敷市におけるキャリアラダー		地域全体 【5地区】			市全体		管理期 (主幹～課長) 【A-5】 【B-3～4】
		担当地区		中堅後期 (11～17年目) 【A-3】	リーダー期 (18年目～、主任) 【A-4】 【B-1～2】		
		個人・家族 新任 (1～3年目) 【A-1】	中堅前期 (4～10年目) 【A-2】				
能力	個人・家族支援能力	<ul style="list-style-type: none"> 一生懸命相手のことを思い、関わる 健康課題に気づく アセスメントして支援計画を立てる 自らの支援を振り返る 寄り添う姿勢で心配なこと、メッセージを伝えるタイミングやチャンスを待ち、あきらめず粘り強く関わる、一つ一つのケースに丁寧に関わる【コラム1】 	<ul style="list-style-type: none"> 情報の収集・整理をし、的確にアセスメントできる 専門職として多角的・客観的な視点を持ち判断できる アセスメントに基づき支援の方向性を持ち、支援計画を確実に実施できる タイミングを見極めて、組織・地域のキーパーソンに動機付ける 多問題家族に対する継続訪問を根気強く続ける 電話だけで安易に判断せず、訪問や関係機関にも協力をもとめ情報を得るなどして多面的に判断する アセスメントした内容を対象者の受容段階に応じて伝え、共有する 	<ul style="list-style-type: none"> 複雑化及び多問題の家族におけるコーディネートができる 個別・グループ・組織支援に対して後輩等へ助言ができる 組織が主体的に活動できるよう支援する 後輩や他機関に対する困難事例へのアドバイスをを行い一緒に動く ケア会議を開催する OJTで事例検討会・組織の課題共有などを行う 各機関の支援目標を共有し、すり合わせる 地区組織のモチベーションアップにつながるような成果の見せ方を行う 組織の中で次期リーダーをみつける視点を持つ 	<ul style="list-style-type: none"> 後輩や同僚へスーパーバイズできる 後輩や同僚の行なう地域・組織への支援に対して判断・指導・助言ができる ベストプラクティスの視点で後輩への助言ができる 主 困難事例等についてスーパーバイズできる(同行訪問、カンファレンス、進捗状況の管理方向性のアドバイス) 主 地区全体の組織育成及び調整ができる 客観性をもった個別支援アドバイスを後輩や他機関に行う 	<ul style="list-style-type: none"> 行政組織としての判断を行い、指示・指導ができる 専門職としてビジョンをもった指示をする 	
	地域診断能力	<ul style="list-style-type: none"> 担当地区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 事例を中心に地区踏査し、地域課題をアセスメントする 地区踏査分析から見えることをまとめ、地区組織に健康課題を伝える 	<ul style="list-style-type: none"> 収集した情報から担当地区のアセスメントができる 地区診断を行い地区を引き継ぐ 客観的なデータだけでなく、主観的(質的)なデータも合わせて可視化する 	<ul style="list-style-type: none"> 市全体を見る視点で収集した情報から地域全体のアセスメントができる 地域診断から地域全体の健康課題を抽出する 職場内での情報共有する 市民、他機関と連携し、情報収集し、課題を抽出して共有する 他部署から情報をもらえる仕組みづくりをする データを見るときは、国や県や他市と比較しながら、倉敷市を分析していく視点を持つ 	<ul style="list-style-type: none"> 市全体をアセスメントし、その結果に基づき健康課題を明確化する 市全体の状況を踏まえた地域診断を行う 	<ul style="list-style-type: none"> 各地域の健康課題に基づいた保健活動の取り組みの軌跡をまとめる 中長期的な視点を持ち、将来の健康課題を予測し、予防的な対策を講じる 	
	計画立案・実施・評価能力	<ul style="list-style-type: none"> 既存の計画をもとに実施できる通常業務を助言を受けて実施できる 事業目的を理解し、既存事業を展開できる 研究メンバーの一員として研究に参加する 	<ul style="list-style-type: none"> 主査として既存事業を計画立案評価できる 既存事業の全体像における位置づけを理解し、目的達成のために見直し・改善・提案ができる 中長期的な展望も考える 事業や事例に対する自分の支援を振り返り、次の事例に活かす 企画から実施まで主になって事業を行う 担当事業を研究的視点で見直す 研究発表する 活動を文章化してまとめる 	<ul style="list-style-type: none"> 施策化を視野に入れ新規事業の企画立案と実施・評価する 長期の目標・計画を立案する ビジョンを明確にした担当事業の評価を行い引き継ぐ 研究リーダーとして後輩を指導し研究をまとめる 学会発表する 地域課題からの気づきを職場内で話し合う機会を持つ PDCAサイクルを意識して、事業を見直す 	<ul style="list-style-type: none"> 事業評価で統廃合を判断した上で必要な事業を施策化する 施策化に向けた地域ケアシステムを構築する 主 組織目標の達成にむけて必要な人材・予算を確保するために情報収集・資料化する 主 所属全体も進捗管理を行うことができる 予算管理と次年度予算計画立案をする 国の動向・施策を把握し、必要な業務を調整をする 市全体の方向性を踏まえた施策化ができる 	<ul style="list-style-type: none"> 必要な事業を施策化するために住民や関係部署に折衝することができる 組織目標を達成するために必要な人材・予算を確保する 何事も分析検証する 審議会事務局指導をする 事業と予算のバランス調整を行う 他部署との調整・均衡を図る 外部機関との折衝を行う 	
	連携調整能力	<ul style="list-style-type: none"> 担当地域の既存の社会資源を(キーパーソン含む)把握し、活用する 地区組織の集まる場に顔を出し、顔の見える関係づくりに努める 地域のキーパーソンを把握し、情報共有できる【コラム2】 	<ul style="list-style-type: none"> 担当地区の健康課題に基づき、地区の社会資源をコーディネートする 地区の健康課題を地区のキーパーソンや会議メンバーに発信し、一緒に考える 同じニーズを持つ人をつなげる コーディネートをする(ピアなど)【コラム3】 あるべき姿を住民と一緒に考え、それに向かって進めるよう住民の力を引き出していく 住民が主体となるような働きかけを行う 他機関との連携事例をまとめる 	<ul style="list-style-type: none"> 市全体における事業の位置づけを把握した連携・調整をする 地域の健康課題に基づいた地域全体の社会資源をコーディネートする 地域の実情に応じた新たな地域ケアシステムづくり 他機関調整事例を積み重ねる 不足している社会資源に気づき、他部署や既存の資源に働きかけたり、新規で立ち上げ、新しい地域ケアシステムへとつなげる 事務職、他課の仕事内容を把握する 他機関・他課との連携事業を実施する 	<ul style="list-style-type: none"> 健康課題に対して市全体をマネジメントする 主 保健部門として担う役割を認識し、それを達成するため明確に組織内に伝える 主 他係・チームにも関心を持ち所属全体のバランスを勘案しつつ連携や調整を行う 「みる・つなぐ・動かす」を実践する事例を上司・後輩に伝える行動する 他市との連携を行う 	<ul style="list-style-type: none"> 保健部門として担う役割を認識し、それを達成するため、明確に組織内に伝える 国の動向・市の方向性を踏まえて事業統率や担当部署を運営管理していく 	
	情報管理能力	<ul style="list-style-type: none"> 地区活動における必要な情報を整理して相談することができる 助言を得ながら要点を押さえた記録ができる 個人情報保護を踏まえた、主観的情報と客観的情報及びアセスメントを分けた記載をし、関係機関との会議等に提示する資料においても、開示可能情報の区別ができる 	<ul style="list-style-type: none"> 書面、口頭を問わず情報の取り扱いについて判断でき、適切に伝えられる 情報開示や個人情報の管理を踏まえ、支援に必要な情報提供ができる 	<ul style="list-style-type: none"> 情報の取り扱いにおける適切な判断ができる 他機関へ情報を伝える時の目的、判断基準、法的根拠を知っておく 	<ul style="list-style-type: none"> 情報開示や個人の情報管理について対策及び評価を行う 情報の整理・共有化・一元化を図りつつ、委託先も含めた情報管理体制の整備を行う 情報管理について職場内で指導・徹底する 	<ul style="list-style-type: none"> 情報開示や個人の情報について全体管理ができる 	

・▼は能力、主は主任期の能力
・◇は能力を維持するために経験すべきこと

表1

倉敷市におけるキャリアラダー		担当地区			地域全体 【5地区】	市全体	管理期(主幹～課長) 【A-5】【B-3～4】
		個人・家族		中堅前期(4～10年目) 【A-2】	中堅後期(11～17年目) 【A-3】	リーダー期(18年目～、主任) 【A-4】【B-1～2】	
		新任期(1～3年目) 【A-1】					
能力	健康危機対応能力	<ul style="list-style-type: none"> ▼ 平常時の活動が健康危機対応時の基礎となることを理解できる ▼ 健康危機対応とは何かを研修等によりイメージできる ▼ 健康危機対応時に指示命令系統を把握した上で自発的に動く ▼ マニュアルを読み健康危機対応時の動き方を把握する ◇ 参集方法、物品等を想定しておく ◇ 地域の避難訓練に参加する 	<ul style="list-style-type: none"> ▼ 指示命令に沿った自分の役割を察知し、自発的に動くことができる <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 5px 0;"> ※リスクコミュニケーション リスクについて、対象(特性や認知度に合わせて)に正確な情報提供をし、意見交換によりリスク認識を共有し、リスク管理を促すアプローチを行うこと </div>	<ul style="list-style-type: none"> ▼ 収集した情報からアセスメントを行い、健康危機対応の優先事項の判断ができる ▼ 指示・命令に沿って全体における自分の役割を見極め、責任感を持ってリードしながら実践していく ◇ 実際の訓練、シミュレーションに参加する ◇ 要支援者情報の把握部署を知る ◇ 平時から健康危機に対応できる地域のネットワークづくりを行う 	<ul style="list-style-type: none"> ▼ 平常時から健康危機時に備えて支援ネットワークの構築または協働体制を持つ ▼ 情報を集約し見通しを立て、全体の状況を把握した上で健康危機対応時の采配をとる ▼ 事後の実践評価ができる ▼ マンパワーの調整や采配ができる ▼ 対組織、施設へのリスクコミュニケーション※ 	<ul style="list-style-type: none"> ▼ 平常時の活動と健康危機対応時の活動の連動性を理解して部下に指示が出せる ▼ 健康危機対応時の判断に必要な情報収集の指示が出せる ▼ 危機的状況下での采配をとることができる ▼ 地域における健康危機管理体制について検討し統括する ▼ 市としての判断・プレス内容や時期等について市長に進言する ▼ 対マスコミ等に対するリスクコミュニケーション※ 	
	対住民への リスクコミュニケーション ※ (年代に応じた対象へ実施)						
能力	人材育成能力	<ul style="list-style-type: none"> ▼ 自ら課題を見出し、助言を得ながら取り組むことができる ▼ 互いに疑問や困難点を改善し合えるように協力して取り組める 	<ul style="list-style-type: none"> ▼ 後輩と一緒にアセスメントや対応方法を共有、整理できる ▼ プリセプターとして新任者に寄り添い、強み・弱みを見極めた後輩指導ができる ▼ 自身の活動や後輩指導の中で生じた課題や共有事項について保健師間で話し合う場を提案する ◇ 実習生指導をする ◇ 後輩指導をする 	<ul style="list-style-type: none"> ▼ 事業の位置づけや地域の健康課題を把握した後輩指導ができる ▼ 実践レベルのロールモデルとしての活動を見せ、意義や根拠を説明できる ▼ 保健師間で活動に対する思いや気づきを話し合う場を主体的に設ける ◇ 後輩の業務量を把握し、一緒に整理する 	<ul style="list-style-type: none"> ▼ スタッフの能力・特性を理解した後輩指導ができる 主 主 主 ▼ スタッフの健康管理に気を配ることが出来る 主 ▼ 活動のエッセンス(重要な点)を集約して、スタッフ間で共有を図る ◇ スタッフの能力向上のための機会を設けたり、助言ができる 	<ul style="list-style-type: none"> ▼ 人材の適性を見極め、適切な業務配置ができる ▼ 保健師活動の取り組みの軌跡を継承できる ▼ 地域保健に関わる他の専門職の人材育成への配慮ができる ◇ 労務管理を行う ◇ 所属の沿革をまとめておく 	
	この時期に意識・自覚すべきこと	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 社会人としての常識を身につける(挨拶、新聞を読む、報告・連絡・相談をする、相手と時と場面に合わせた言葉づかい・口調・態度・服装) ◆ 保健師としての自覚を持つ ◆ 保健師としての考え方・見方を身につける ◆ 気づき・疑問を自分の言葉で発信する ◆ 地域への愛着を持つ(地域を知り、大好きで、良くしようという思い) ◆ 自分の発言は市(行政)としての発言であるという意識を持つ ◆ 全ての活動の目的を明確化する 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 保健師としての視点を意識した活動をする ◆ 保健師の専門性やコアを自らの活動と照らし合わせながら認識し、意見として述べられる ◆ できること、できないことを自覚し、できないことは克服していく姿勢を持つ ◆ 立場と責任を意識して積極的に討論する ◆ 自分の意見を明確にして相手に伝える ◆ 保健師の役割は、中立の立場で代弁しつつ、間を取り持つ(例えば、緩和剤、やじろべえ、潤滑剤) ◆ 関わりやすいところばかりでなく、求めがないところにも入っていく ◆ 事業の法的な位置づけを理解する 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ リーダー期以下の後輩をつなぐ中心的存在であることの自覚を持つ ◆ 後輩の意見に耳を傾け、意見を出しやすい雰囲気をつくる(待つ姿勢) ◆ メンバー間の意見を調整し方向づける ◆ 後輩に対するロールモデルとしての自覚をもつ ◆ 目的や必要性を関係者間で共有しようとする意識を持つ ◆ 他部署等(分散配置先等)の経験から保健師活動を客観的にみる 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ リーダーとしての自覚を持つ ◆ ロールモデルになる ◆ 次世代の管理期である自覚を持ち管理期を見て学ぶ視点を持つ ◆ 様々な場面でのベストプラクティス継承を行う ◆ 人材育成に関する知識を深める ◆ 所属内の意見を集約し、市としての方針を出せるように調整を図る ◆ 議会質問を部署内で共有し、答弁のための資料作成をする 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 統括者としての自覚を持つ ◆ スタッフが意見を出しやすい環境をつくる ◆ 部下の能力・適性に応じた育成を行う ◆ 長期ビジョンを持った人材育成計画を立てる責任を持つ ◆ ヒストリーの積み重ねとその必要性について認識する ◆ ベストプラクティスの継承 ◆ 部下の獲得能力を把握した業務割り振りを行う ◆ 的確な議会対応を行う ◆ 時流を捉え、部下(現場)の意見に耳を傾け、政策に反映させる 	

表2

倉敷市保健師のキャリアパス		担当地区			地域全体 【5地区】	市全体	管理期(主幹～課長) 【A-5】【B-3～4】
		個人・家族		中堅前期(4～10年目) 【A-2】	中堅後期(11～17年目) 【A-3】	リーダー期(18年目～、主任) 【A-4】【B-1～2】	
		新任期(1～3年目) 【A-1】					
ジョブローテーション	地区担当部署		地区担当部署(主任)			地区担当部署(主幹・室長)	
	企画調整部署		企画調整部署(主任)			企画調整部署(主幹・課長主幹)	
	分散配置		分散配置(主任)			分散配置(主幹・課長主幹)	
	災害時派遣						
OJT	1年目プリセプター		新人指導者				
研修	県内	市主催・新任研修	市主催・中堅前期研修	市主催・中堅後期研修	市主催・リーダー期研修	市主催・管理期研修	
		市主催・健康危機管理研修					
	県外	県主催・中堅期研修(5～)		県主催・リーダー期研修			
		業務別研修					
		国立保健医療科学院主催研修(中堅期)			国立保健医療科学院主催研修(管理期)		
業務別研修(母子、児童虐待、感染症、健康危機管理等)							
※統括保健師は国立保健医療科学院主催研修(統括)、県主催統括保健師研修を受講							
自己研鑽	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 専門誌の購読や自主的な研修参加、前向きに学ぶ 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 研修内容と担当事業を結びつける 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 他の自治体のことも知り、自分の地域を客観的に見る視点を養う ◆ 企画調整部門での市の全体像を視る経験や他部署等を経験する(外から保健師活動を見る経験) 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 国の動向・施策、市の政策方針を知る 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 行政経営、組織運営 		

VII 成長のために必要な能力と目標

保健師に必要な基本的能力及び専門職としての能力は、どの文献・ガイドラインをみてもすでに明確に示されています。倉敷市においても、当然この能力については、獲得し、駆使していきたいと考えました。

以下の基本的能力及び専門職としての能力については、世代に関係なく、本質として示しているところです。この能力の獲得と駆使するための方策については、世代や個々によって変わってきますが、決しておろそかにしてはいけないところです。

表4に段階別・8つの能力別の成長目標を示し、これらを年度末の目標管理シートの面談時に自己評価及び他者評価を行いながら、到達状況を確認し、力量形成過程のための判断材料とします。

1. 保健師に必要な能力

1) 基本的能力（行政職員としてを含む）

(1) 自己統制

- ・ 環境や状況の変化に臨機応変さをもって対応できる
- ・ 自己を客観視し、場や状況に応じて自身を統制しつつ動くことができる

(2) 責任感

- ・ 社会規範・職場の規律、ルールを遵守し、自己の職務に責任・誠意をもった対応
- ・ 課題に対して最後まで取り組み、結果を出すことをあきらめない

(3) 協調性

- ・ 組織の一員としての自覚をもち、チームワークをもって業務遂行できる
- ・ 生活者の視点から捉え、地域住民と協働する姿勢で関係づくりを行う

(4) 積極性

- ・ 問題意識をもち、積極的に業務に取り組む
- ・ 自己啓発意欲をもち、専門性を向上させることができる

(5) 効率性

- ・ コスト意識をもち、税金を投入されるに値する仕事をする
- ・ 業務の内容に応じて手法を工夫し、常に改善の視点にたつ

(6) 問題解決能力

- ・ 業務目的に応じて、事実を把握し、適切な情報収集と問題の分析ができる
- ・ 広い視点をもち、予測される課題と解決の方向性を理解することができる

(7) 社会性

- 自分や同僚、接点をもつ人々の心身を含めた状況、環境を把握し、円滑な人間関係の中で業務が遂行できる
- 人と接するにあたって、挨拶や礼儀をわきまえた言動・振る舞いができる

(8) 評価

- 業務の達成度や行政評価を行い、次年度へ反映する
- 評価指標が妥当であったかどうかの再検討ができる

(9) 組織運営・人材育成

- 立場によって、円滑な業務運営のために進行管理を行い、必要に応じて助言・指導ができる
- 組織の方針を理解し、目標達成に向けて、職員の士気を高め、組織力を最大限に発揮させることができる

(10) プレゼンテーション

- 住民や職場、関係機関に理解や協力を得ることができるよう、説明能力や交渉能力を身につける
- 相手に伝わりやすい言葉を選び、要点をまとめて説明し、臨機応変に質疑応答に対応できる

2) 専門職としての能力

(1) 個人・家族への支援能力

- 対象者や地域の健康課題をアセスメントし、保健事業の枠組みの中で個人・家族に対する適切な支援、関わりとしてのサービス提供ができる
- 適切なアセスメントに基づいた情報収集や整理ができる
- スタッフ間の事例に対して助言し合うことができる

(2) グループ¹・組織²への支援能力

- 保健師が関わるグループや組織のあり方について、地域の実情及びニーズに合わせて見極め、支援方針を決めることができる
- 地域の中で、グループや組織が自発性と自立性をもてるように支援する
- 地域の中で活動する保健師と協働できる部分を見極めた関係性を保つ

(3) 地域診断能力

- 的確な保健活動を行うため、担当地区を知り、さまざまな情報をつなぎ合わせ、組み合わせてアセスメントする
- 地域診断に基づいて、健康課題を解決するための取り組みを行い、人事異動となった場合でも、地域診断した結果とその対応や、「地域」を語る引

¹ グループ－複数の人間が何らかの共通した意識に基づいて相互に働きかけ合っている状態。メンバー間に意識的な結びつき（グループ意識）があり、自分たちをひとつのまとまりとして捉えていること。
<地域看護学 j p、インターメディカル、2010>

² 組織－構造や役割、命令系統をもつグループの一形態
<これからの保健医療福祉行政論、日本看護協会出版会、2008>

継ぎをする

(4) 計画・立案・実施・評価能力

- 保健事業および保健計画等の企画や策定に関わり、地域全体の健康レベルの向上を目指した事業の展開ができる
- 地域の保健事業や保健計画に基づく活動の企画・立案・評価のサイクルを可能にする
- 地域診断で把握した健康課題や地域の実情に応じた地域ケアシステムを構築する

(5) 連携³・調整⁴能力

- 関係機関等との連携・調整を行ったうえで円滑な活動ができる
- 職場内あるいは組織内の横の連携を保ち、時に調整しながら業務が遂行できる

(6) 情報管理能力

- 地域の情報、統計、公衆衛生上の最新情報等を収集し、活用できる
- 地域の健康課題の解決に取り組むための調査、研究ができる
- 情報の管理、取捨選択が適切にできる

(7) 健康危機対応能力

- 健康危機状態にあるとき、あるいはそれが想定されるときに必要な情報を収集することができる
- 健康危機状態にあるとき、あるいはそれが想定されるときに自己判断・自己完結できる事由と指示・命令を仰ぐべき事由の判断ができる
- 健康危機管理時に二次被害を出さないための予防対策がとれる

(8) 人材育成能力

- 個々人は、自らの育つ力を発揮する
- 事業の位置づけ、スタッフの能力・特性等を理解した後輩指導ができる
- 指導する側、指導を受ける側双方が、育ちあうことができる



コラム 「自分は保健師ではなく、なぜ行政保健師なのか」

行政保健師である私たちが大事にすべきものとして、
憲法第15条「すべて公務員は全体の奉仕者であって、一部の奉仕者ではない」と、
憲法第25条「すべて国民は、健康で文化的な最低限度の生活を営む権利を有する」があります。

この『最低限度』は時代によって変わります。なおかつこの「最低限度」を押し上げていくのが行政の役割の一つですね。

なぜ保健師は国家資格？ それは憲法第25条を背負っているからだということです。これを忘れずに活動していきたいものです。

³ 連携—異なる分野の組織が1つの目的に向かって一緒に仕事をする状態。

<標準保健師講座2地域看護技術、医学書院2009>

⁴ 調整(コーディネート)—住民にとって適切なサービスを総合的に提供するという共通の目的のための協働を可能にすべく、有形無形の社会資源や組織、人材を調整する機能を言う。

<これからの保健医療福祉行政論、日本看護協会出版会、2008>

2. 成長目標設定のための考え方（各期における期待と役割）

1) 新任期（1～3年目）

新任期には、社会人としての常識はもちろん、保健師という専門職であり、しかも行政に所属しているという自覚をもつことが必要です。保健師として自分はどのような仕事をしていくのか、いわば保健師アイデンティティなるものを確立する時期です。

そのためには、個人・家族への支援を通して、「ひと」を支援するという意味、保健師としての考え方、見方、判断の仕方をしっかりと培っていく必要があります。

自分自身のことを内省し、自分がどのような価値観・倫理観をもって、対象となる「ひと」に関わるのか、時に自己開示（自分自身の人間性、本音の部分を明らかにすること）を伴いながら、「ひと」と関わり続ける覚悟をもつことが必要です。

2) 中堅前期（4～10年目）

中堅前期では、「私の地区である」という担当地区への愛着をもち、個別支援においては、的確なアセスメントを行い、確実な支援へと結びつけます。収集した情報の取捨選択も的を得て行えるようになり、地域の健康課題への取り組みへの意欲も高まります。この時期は、保健師は何を大事に考え、どのような思いをもって活動すべきかという保健師のコアを確固たるものにし、ブレない保健師となっていくための基礎（土台）をつくる重要な時期です。仕事の内容や進め方なども熟知できる時期であることから、フットワークを軽く活動する中で、「これが保健師の醍醐味！」という何かをつかむことを積み重ねていかなければなりません。

3) 中堅後期（11～17年目）

中堅後期は、全体の軸となる時期です。後輩への指導・助言ができるようになり、自分の活動にも根拠を見出しながら、自信がもてる時期です。

職場では中心的存在となり、いろいろな活動や業務を創造的に実践することが期待されます。また、後輩と先輩や上司をつなぐ役割をもちながら、個別から集団、集団から地域という視点を広げていく中で、地域全体のケアシステムの構築やマネジメントに大きく関与するようになっていくことを目指します。

この時期が、すべての期の保健師の中でも、とても重要な役割、働きをもっていると言えます。したがって、自分の活動に自信をもち、ブレない保健師となるために、自己啓発も含め、新しい情報を入れながら、業務や活動を創造的かつ発展的に捉えて取り組むことが必要です。



4) リーダー期（18年目～）

リーダー期では、ベテランとなっているため、求められるのはリーダーシップです。今までの自分自身の経験や、後輩からの相談事例を踏まえて、自分の中のアセスメントや方向性を出すバリエーションは豊富になっています。その経験知⁵の中からベストプラクティスとして後輩に教え伝えられるように発信することが重要です。

職場全体、地域全体といった具合に、全体をみていくことを意識する必要があります。広い視野で客観的に捉えることや、目の前の事象だけにとらわれず、中・長期的に物事を捉えて判断をすることが求められます。

主任の役割

主任は、リーダー期の中でも主任という役職がつくことで、現場で保健活動を行いつつ、中間管理職としての役割が求められます。

今までの経験を活かし後輩や同僚へのスーパーバイズの役割と、国や他の自治体、他部署を視野に入れて、調整や資源・制度を創出する政策化ができる力量をつけておくことも必要です。現場の声を管理職に伝える役割を取りつつ、課長等の管理期の保健師の補佐役としての役割が期待されます。常に自分が管理職だったらどう判断・行動するかという次期管理期としての視点を持つことが重要です。

5) 管理期（室長・係長以上）

管理期では、行政の管理職であり、しかも専門職の管理職であることを自覚する必要があります。管理期が行う判断は、その職場における最終的な判断となり得ることを認識し、できるだけ望ましい判断をするためにはどのような情報を部下からもらえばよいのかを吟味して、できる限りの確な判断ができるよう、特に注意する必要があります。

また、自分の部署だけを見ているのではなく、国や県の動向、市全体の方向性を踏まえて事業を統制していくことや、実施すべき事業や活動の意義を、部下に解説しながら説明する力が不可欠となります。

部下を育てるという意識をもち、業務のバラつきや進捗状況を踏まえた仕事の割り振りなど職場内の調整を常に行い、部下の心身の健康管理に配慮することが必要です。

6) 統括保健師

統括保健師は、自治体において様々な部署に配置されている保健師を専門的側面から組織横断的に総合調整・支援し、地域全体の健康水準を図ることのできる環境・体制を整える役割を担っています。倉敷市では、平成20年度から統括保健師を置いており、原則として保健所保健課課長（原則として）の事務分掌に明記しています。

⁵ 経験知—これまでの経験で蓄積した「知識」。

統括保健師には、今まで培ってきたネットワーク、調整力、発信力を活かし、機を読み、倉敷市にとって必要な施策実現に向け、ぶれないリーダーシップを発揮することが求められます。

コラム 管理期保健師座右の銘

管理期保健師に仕事で大切にしていることを聞きました。



一にも二にも
ホウ・レン・ソウ

看護するものが、
元気（健康）でな
ければいい看護は
できない

大きくとらえて
小さくまとめる
(健康危機管理の場合)

為せば成る
為せねば成らぬ
何事も

ひとつひとつ
かたづけて
ゆくんだね
具体的にね

弱者の声に
耳を傾ける

機を読む力
をつけよう

我以外
皆師なり

地域の専門家は
住民、
地域のことは
住民に聞こう

あるがままを
まず受け入れ
てみよう

ピンチを
チャンスに

七転び
八起き

保健師活動は
プロセス重視！
常にプロセスを振り返
っての気づき・学びは
次の活動につながる

思いやり
相手の立場に立つ

いつも
機嫌よく！

ほう れん そう あい あい

報
告

連
絡

相
談

話
し
合
い

愛

新任期（1～3年目）

4達成できた 3だいたい達成できた 2あまり達成できでなかった 1達成できなかった

能力	成長目標	具体的説明	自己評価	他者評価
個人 家族支援 能力 グループ 組織支援能力	訪問や面接等で相談者の話を しっかり聴く	情報として漏れなく収集し、アセスメントできる		
		初めから自分の担当役割ではないと線引きするのでは なく、まずは、対象者が置かれている状況を、地域で 起こっていることとして捉えて聴くことができる		
	個人や家族単位で行う保健指 導に必要な情報収集・分析・ 計画の立案を行い、行動変容 等につながる保健指導を行う	保健事業、疾病だけを見るのではなく、個人や家族、 その生活する地域をみた情報収集のもとアセスメント できる		
		対象者自身の行動変容につながるような、アセスメン トに基づいた保健指導ができる		
	個別事例を地域全体の中に位 置づけて考える	関わった個別事例は、この地域の中で他にも起こって いることかもしれないと考えることができる		
	対象者に応じた健康教育を企 画・実施する	対象者の反応を確認しながら、わかりやすく解説で き、一方的ではなく、地域の課題を地域に返しなが ら一緒に考えることができる		
地域での地区組織活動やセル フヘルプグループの活動を理 解する	地域へ出向き保健師の顔を覚えてもらい、地区組織の 活動内容を把握する中で、組織やグループとの関係づ くりができる			
地域診断能力	担当地域の健康課題を知る	現場に出向き、住民の生の声を聞き、住民の視点で、 統計データも踏まえた担当地域の健康課題を見出すこ とができる		
	地域の特性、保健情報、援助 対象者の情報、社会資源等を 収集する	生活者の視点で、個人の背景や家族等を包括的に捉 え、保健や医療だけでなく経済、文化、教育など様々 な分野に視野を広げられる		
		必要な情報があるデータベースを把握できる		
計画立案 実施 評価能力	自分の担当業務が保健計画に どのように位置づけられてい るか、また、その法的根拠は 何かを知る	データ、計画内容、法的根拠を踏まえて、担当業務の 課題、事業の展開方法、他の業務とのつながりにつ いて具体的に説明できる		
	保健事業の計画・実施・評価 の一連の流れを理解する	事業の流れは、単に実施だけではなく、それがどのよ うなPDCAサイクルなのかを理解し、次にすべきこと が予測できる		
	保健事業の目標や活動方針を 理解し運営・実施する	分からないことは相談し、先輩や上司の助言を受けて 運営・実施できる		
		全ての事業は単独ではなく、倉敷市として大きな目標 があり、そのために事業があるということを理解でき る		
	実施した保健事業の振り返り をする	実施した事業を振り返り、次年度につながる課題を提 示できるようまとめることができる		
担当業務に関する保健計画を 把握する	担当業務に関する必要な資料を収集し、保健計画が説 明できる			
連携 調整能力	個別事例や担当事業をとおし て、関係機関及び他職種と連 携・調整することができる	関係機関の機能や役割について説明できる		
		住民と保健師・関係職種の協働の意義について説明で きる		
		必要な社会資源を選択し上司や先輩に相談した上で活 用できる		

新任期（1～3年目）

4達成できた 3だいたい達成できた 2あまり達成できなかった 1達成できなかった

能力	成長目標	具体的説明	自己評価	他者評価
情報管理能力	個人情報保護を踏まえた、開示可能情報の区別ができる	その日知り得た情報は、記憶が新しいうちに記録する		
		客観的事実、自分が想像したこと、感じたことなど客観と主観を分けて記録できる		
健康危機対応能力	健康危機対応時の保健師活動を理解する	健康危機管理研修や訓練に意欲をもって参加でき、シミュレーションの中でイメージできる		
	健康危機管理時に指示に基づき保健活動ができる	平常時の活動が健康危機対応時の土台となることを理解し、日頃の地域の状態、ケースの状態を熟知しておくことができる		
		地震や気象情報に関心を持ち、発生に備えた準備ができる（担当地区の要支援者リストの把握など）		
人材育成能力	自分の得意なこと、苦手なことが分かる	自分の強み・弱みを言葉で表現できる		
		苦手なことに、助言を受けながら取り組むことができる		
	困難なことにも前向きにチャレンジする姿勢をもつ	自己を振り返り、改善すべき点を見出すことができる		
	新任期同士で切磋琢磨できる	互いに疑問や困難点について語り、改善に向けた方策を考えることができる		
		他の新任期の動きを意識し、良いところは取り入れる		
	先輩・上司への報告、相談ができる	担当事業や訪問等について、口頭及び報告書等でタイムリーに報告できる		
事業や訪問等の計画・実施等について相談できる				
調査研究能力	調査・研究課題となる疑問を見出す	より効果的な活動方法はないか、改善できることはないか等の疑問をもつ		
		日ごろから、文献を読んで学習し、身近な研究会、勉強会等に積極的に参加する		

中堅前期（4～10年目）

4達成できた 3だいたい達成できた 2あまり達成できなかった 1達成できなかった

能力	成長目標	具体的説明	自己評価	他者評価
個人 家族支援 能力 グループ 組織支援能力	後輩が対応する困難事例について後輩へアドバイスできる	関わった事例について後輩と一緒に振り返り、フィードバックし、次に活かせるように助言できる		
	困難事例について適切なケアマネジメントができる	キーパーソンを見つけて支援方針を共に考えることができる		
		的を得た情報収集をして整理し、客観的なアセスメントを行い、課題・目標を明確にした支援方針をもつ		
		先輩・上司の助言を受けながら保健福祉サービス調整推進会議等を開催でき、それぞれの役割や今後の方向性を確認できる		
	地区組織、セルフヘルプグループ、住民団体等への支援ができる	役割で線引きをせず、まずは話を聞いて判断する（例えば、高齢者の場合、高齢者支援センターをすぐに紹介するのではなく、地区担当者として話を聞きアセスメントしてつなぐ）		
住民団体等の活動目的を理解し、行政との役割の違いを説明できる				
地域診断能力	地域の健康課題をアセスメントし、保健計画に必要な資料の作成	地域のニーズや社会資源、潜在問題も含め、健康課題に取り組み資料を作成できる		
計画立案 実施 評価能力	事業を展開し、評価ができる	計画の段階で評価指標を明確化した目標を設定できる		
		計画・実施のプロセス評価ができる		
	組織目標に沿った保健事業の企画、実施ができ、評価結果をフィードバックできる	PDCAサイクルに基づいて事業を实践でき、見直し、改善ができる		
連携 調整能力	個別事例や担当事業をとおして、関係機関及び他職種と連携・調整することができる	事例に応じた社会資源を選択して対応し、関係機関と役割や今後の方向性を確認・共有できる。（必要に応じて関係者との連絡調整会議等を開催する）		
		住民や関係職種と協働した活動を行うことができる		
情報管理能力	地域の特性、保健情報、援助対象の情報、社会資源等を収集できる	経年的に統計データを整理し分析することができる		
		地域の課題を資料化し、所内・所外等へ発信することができる		
健康危機対応能力	健康危機対応時の保健師活動を理解し、関係職種・上司、組織内での連携体制がとれる	健康危機対応時に、指示命令系統を把握した上で、自発的に動くことができる		
		健康危機対応時に、自分がどのような役割が果たせるかを認識して、情報の収集や整理をして報告ができる		
	健康危機対応時のスタッフとのチームワークがつけられる	先輩の指示に基づき、後輩とともに協力して対応し、自らができることは話し合いながら積極的に取り組むことができる		

中堅前期（4～10年目）

4達成できた 3だいたい達成できた 2あまり達成できなかった 1達成できなかった

能力	成長目標	具体的説明	自己評価	他者評価
人材育成能力	自分の職務に対する知識の習得・スキルの向上に努め、業務に反映させることができる	職務上の自分の役割を理解し、文献学習や研修参加等、自己啓発に努めることができる		
		自己啓発したことを業務に反映できる		
	職員間で良好なコミュニケーションを図ることができ、相談、助言し合うことができる	自分の活動や考えを言語化して発信し、職員間で共有できる		
		後輩の行動を見守り、声かけなどのフォローができる	後輩の行動に関心を持ち、声かけ及び事例等に関するアセスメントや対応方法を共有し、一緒に整理できる	
調査 研究能力	調査・研究を実施し、評価できる	日頃から研究的視点（改善、必要な取り組みとは何か等）を持ち、課題や成果を見出し、業務に生かせる		
		研究メンバーとして他のスタッフと共同して取り組める		
		倉敷市保健所内研究事業、岡山県保健福祉学会等で発表できる		

中堅後期（11～17年目）

4達成できた 3だいたい達成できた 2あまり達成できてなかった 1達成できなかった

能力	成長目標	具体的説明	自己評価	他者評価	
個人 家族支援 能力 グループ 組織支援能力	困難事例について適切なケアマネジメントができる	困難事例の課題を明確にし、支援目標を明らかにできる			
	困難事例に対応し、必要なケアチームを編成し、ケアチームの中で指導的な役割が発揮できる	必要な支援体制をアセスメントし、見通しをもった関わりとするために、ケアチームを召集し、支援目的の共有や役割分担等を話し合える機会を設定することができる			
	地区組織、セルフヘルプグループ、住民団体等への支援ができる	会の円滑な活動を支援するだけでなく、住民のエンパワメントを図る支援ができる			
主体的かつ自立した活動となるような、情報提供や助言ができる					
地域診断能力	地域の特性、保健情報、援助対象の情報、社会資源等を収集し、地域の課題が抽出できる	各地域の特性を踏まえながら、倉敷市全体をみる視点を確認し、市としての健康課題を明らかにし、方策を提言できる			
計画立案 実施 評価能力	事業を展開し、評価ができる	計画の段階で評価指標を持ち、事業の目的が達成できたかを評価することができる			
	組織目標に沿った保健事業の企画、実施ができ、評価結果をフィードバックできる	PDCAサイクル自体の見直しができる			
	保健計画などの見直し時に具体的な提案ができる	根拠が明らかな課題を説明できる			
		「保健師活動計画・評価」の一連の流れを踏まえて、優先順位をつけた取り組みを提案できる			
	保健計画や健康課題から必要な施策について、計画立案・実施・評価ができる	保健計画や健康課題に基づいた新規事業の企画書の作成・実施・評価ができる			
	他部署の計画策定等で、保健の立場の提案・意見が言える	第六次総合計画など市の方針を理解し、国の動向を踏まえた保健の立場での提案・意見が言える			
活動を可視化できる	保健師活動を検証し、活動の結果を科学的に示していくことができ「保健師はこういうことができる、こういうことは効果的だ」と見える形で示していく				
	結果や伝えたいことを端的にまとめ、資料化した上でプレゼンテーションができる				
連携 調整能力	地域の健康課題や複雑困難事例について、所内及び関係機関等の総合調整を行い、体制整備ができる	関係機関を選定し、各機関の状況や役割を把握し調整できる			
		健康課題に対してめざすべき姿を明確にでき、体制整備に向けた会議の開催や関係者および関係機関の調整など具体的な取り組みができる			

中堅後期（11～17年目）

4達成できた 3だいたい達成できた 2あまり達成できなかった 1達成できなかった

能力	成長目標	具体的説明	自己評価	他者評価
情報管理能力	国の動向、最新の公衆衛生等必要な情報を提供できる	国や県からの通知や最新の公衆衛生情報の解釈ができ、解釈した内容を職場内のスタッフに発信できる		
	地域の特性、保健情報、援助対象の情報、社会資源等を収集できる	統計データや活動事例について、他市との比較・分析を行い、評価・見直しを検討することができる		
健康危機対応能力	健康危機対応時の保健師活動を理解し、関係職種・上司、組織内での連携体制がとれる	健康危機対応時に、自分の役割と指示・命令を見極め、自己完結できることは自己完結する活動ができる		
		事業の優先度を判断しながら、連携すべき部署・関係機関はどこか等、連携体制を考えることができる		
	健康危機対応時のスタッフとのチームワークがとれる	発生時にはリーダーの指示のもと後輩への指導をし、自己完結できるよう状況をアセスメントした上で臨機応変に対応できる		
	健康危機対応時の指示命令系統・情報・方向性の把握、後輩への適切な指示	危機情報を判断するための情報収集をし、それらを基にアセスメントを行い、危機状況や優先事項の判断ができる		
	地域の健康課題や複雑困難な事例について、所内及び関係機関等との総合調整をし、体制整備、システムづくりができる	平常時に要援護者等支援の優先度が高い事例について、話し合いができ、役割の確認ができる		
		平常時から健康危機時にも対応できるネットワークづくりに努める		
人材育成能力	後輩が積極的に自信をもった活動が行えるような助言ができ、姿勢を示せる	後輩に実践レベルのロールモデルとして活動を見せ、活動の意義や根拠について説明できる		
		後輩から、事業や訪問の計画、実施等について相談を受け助言することができる		
		後輩が悩みを相談できるよう気を配ることができる		
	次のポジションを見越した判断や行動について考えることができる	一つ上の世代を意識し、自分がその立場であればどのように判断、行動できるかをイメージできる		
調査研究能力	調査・研究を実施し、評価できる	研究成果を全国地域学術保健師研究会や日本公衆衛生学会等で発表できる		
		研究成果を関連雑誌等へ投稿できる		
		調査・研究で取り組んだ結果を成果物にまとめることができる		
		調査・研究結果を課題解決に向けた活動展開に結びつけることができる		

4達成できた 3だいたい達成できた 2あまり達成できてなかった 1達成できなかった

リーダー期（18年目～）

主：特に主任になると意識して欲しい目標

能力	成長目標	具体的説明	自己評価	他者評価
個人 家族支援 能力 グループ 組織支援能力	編成されたケアチームに対し、スーパーバイズができる	関係職種のそれぞれの役割を確認し、支援の過程で必要な事柄、方向性について客観的・的確な助言ができる		
	主：保健活動の進捗管理ができる	所属内の担当業務や個別支援の進捗状況を把握し、必要に応じて指導・助言ができる。		
	地区組織、セルフヘルプグループ、住民団体等に対してスーパーバイズができる	住民団体等の主体的な活動を大切にしながら、運営支援、育成支援ができる 住民、団体等の意見を受け止め、住民と共に課題の解決に取り組むため、状況に応じて住民と協働したり、時には主導しながら支援を行うことができる		
地域診断能力	地域の健康問題を自治体の保健計画に活かすことができる	倉敷市の健康課題とその解決のために必要な手段、活動（動きや取り組み）、必要な施策を明らかにできる 事務職員や財政担当部門にも通じる企画書を作成できる		
	外からみた、わが市の位置、強み、弱みが見極められる	市の動向を把握し、配置されている業務に偏らず、広い視野を持つことができる		
	事業の評価に基づいて事業の見直しを実施できる	客観的な評価指標を設定した上で既存の事業を評価・見直すことができ、スクラップアンドビルドができる		
計画立案 実施 評価能力	事業の見直しを地域の保健計画に反映できる	自治体の目標に沿った保健事業を計画、実施、評価し、見直したものを次の計画実践に反映することができる		
	自治体に必要な保健計画策定あるいは見直しで、具体的な提案・助言ができる	保健計画等の策定会議に参画し、保健計画への施策提案などの発信をする		
	事業計画を実現するため、所内及び関係機関との調整を図ることができる	事業の必要性や期待する結果について根拠に基づいて、簡潔かつ理解しやすく説明し、調整を図る		
	地域の保健事業の評価検討体制を構築できる	地域の健康課題を解決するために必要な計画立案・実施・事業評価等を行い、一連の流れに沿って「保健師活動計画・評価」への助言ができる 担当業務以外の部署の保健活動計画・評価についても把握し、全体を知った上で、後輩へ指導・助言ができる		
	保健以外の分野について把握できる	福祉分野や介護保険、高齢者支援センター等のことも大まかに把握し、必要時の連携が円滑にできる		
	活動を可視化できる	地域の健康課題や保健師の予防活動の重要性を資料化し、住民や関係者に理解してもらった上で、具体的な施策や保健活動として組み立てることができる		
	主：職員間の合意形成が図れる	職員間で課題や目的等の情報共有を行い、同じ方向性に向かって活動できるよう、合意形成を図ることができる。		
	主：全体計画を見て所属チーム以外と調整を行う事ができる	所属チーム以外の事業進捗状況や職員の能力等を把握しながら、かつ所属内のバランスを勘案しつつ、計画が円滑に実施できるように、配慮や調整を行う		

リーダー期（18年目～）

4達成できた 3だいたい達成できた 2あまり達成できなかった 1達成できなかった

主：特に主任になると意識して欲しい目標

能力	成長目標	具体的説明	自己評価	他者評価
連携調整能力	広域的に関係者と連携・協力し、地域の施策体系づくりができる	関係機関のキーパーソンに働きかけ、協働して既存の資源を活用できる		
		新たな資源開発に向けて関係機関と協議できる		
		所内・所外関係者と連携・協力し、目標に向けて協議会等を設置・運営できる		
	主：主任同士のネットワークを強化し、組織的に課題解決できる体制を整える	所属部署を超えて、日常的に主任が相互に情報交換を行ない、倉敷市全体の状況の把握に努める。		
情報管理能力	情報の整理・共有化・一元化ができる	分野ごとの専門情報を収集・整理し、必要な情報を自分の中でより具体的に解釈し、ポイントを押さえてスタッフ、関係者に伝えることができる		
	情報開示や個人情報の管理に関する責任の所在の明確化と徹底ができる	個人情報等を有する記録物等の管理について把握できる		
		スタッフへの個人情報管理の指導ができる		
健康危機対応能力	平常時から健康危機発生を予測した保健活動の展開ができる	平常時のどのような保健活動が健康危機発生時につながるのかを理解しておく		
	健康危機への対応、判断、部下への指示	判断するために必要と思う情報を収集し、妥当な判断を迅速に行い、部下への指示命令を的確に行う		
	健康危機管理研修の計画・実施・評価	担当する部署で起こりうる事態を想定し、現場での訓練を企画・実施・評価できる		
	健康危機管理体制について地域で検討する機会をもち、体制整備ができる	要支援者リストを作成できる		
		要支援者への日常支援を通して把握した情報を基に災害時の要支援の優先度が分かるようにしておくことができる		
人材育成能力	スタッフの個々の性格、能力、力量に応じた指導、助言ができる	スタッフの強み、弱みをアセスメントし、個々の能力に応じて相談・指導・助言ができる		
		スタッフの自己評価や話し合いを活用し、個人の能力に対応した育成計画を立てることができる		
調査研究能力	調査・研究に関してスーパーバイズできる	先行の調査・研究について後輩へ情報提供できる		
		調査・研究に対し、進捗状況の管理や助言ができる		
	調査・研究結果を所内・所外にアピールできる	スタッフに調査・研究結果を会議や研修会等で関係機関へ報告するよう指導できる		

管理期（ライン管理職）

4達成できた 3だいたい達成できた 2あまり達成できなかった 1達成できなかった

能力	成長目標	具体的説明	自己評価	他者評価
個人 家族支援 能力	編成されたケアチームに対し、スーパーバイズできる	客観的に評価できる体制や指標を検討し、的確なスーパーバイズができる		
グループ 組織支援能力	地区組織、セルフヘルプグループ、住民団体等に対してスーパーバイズできる	全体の状況を把握し、地区組織等と担当者の信頼関係が築けるよう支援できる		
地域診断能力	地域の健康課題を自治体の保健計画に活かす	現場の保健師が感じているどうにもならない問題や、横断的な対応が要求される問題を把握し、自治体としての方向性を検討できる		
	外からみた、わが市の位置、強み、弱みの見極めができる	市全体の地域診断、アセスメントを踏まえ、自分の部署ではどのような強み・弱みがあるか見極めながら、活動の方向性を示すことができる		
計画立案 実施 評価能力	自治体に必要な保健計画策定あるいは見直しで、具体的な提案・助言ができる	首長、保健所長等とビジョンを語り合うことができ、職位、職種を越えて議論できる		
連携・調整能力	広域的に関係者と連携・協力し、地域の施策体系づくりができる	情勢の変化を迅速に把握し、関係機関を巻き込みながら、協働できる体制を構築し、必要に応じた軌道修正ができる		
情報管理能力	情報開示や個人情報の管理に関する責任の所在の明確化と徹底ができる	情報開示を踏まえた部下の記録のあり方、情報管理について、その方策がとれる		
	スポークスパーソンとしての機能が発揮できる（議会・マスコミ対応等）	議会や市役所の上層部、マスコミに対する保健分野としての情報収集、分析、判断、発信のタイミングが分かる リスクマネジメントとして混乱を防ぐこと、あるいは保健活動の可視化のためのアピールなどの手段として活用できる		
健康危機対応能力	健康危機対応時の保健師の配置や派遣の調整ができる	スタッフ全体の稼働可能人数、活動内容、スタッフの健康状態のバランスをみながら配置や派遣の調整ができる		
	健康危機管理体制について地域で検討する機会を持ち、体制整備ができる	健康危機対応時にどのような体制が必要か、地域や関係機関とどのような協力関係がもてるかを検討できる		
人材育成能力	業務遂行に向けて、部下の士気を高め、組織力を最大限発揮できるよう導くことができる	スタッフとコミュニケーションを十分にとることができる スタッフの能力や特性等を理解した育成・指導ができる		
		スタッフが協力し合い、互いに成長するよう組織としての方向性を踏まえた助言・支援ができる		
調査 研究能力	調査・研究に関してスーパーバイズする	調査が何を目的としているのか、また、研究することの意義や表現方法の偏りなどを客観的に助言できる		

VIII 人材育成の職場風土醸成のために

1. 組織として、体制として

保健師個々人の力量形成を行うためには、人材育成を考えた職場風土を醸成することも求められます。同じ職場内にいる同僚の考え方や捉え方が容易に影響し合うのは明らかです。育ちあうことを前提にした職場の雰囲気がないと、誰かを育てようとしても思い通りにはなりません。誰かが“やらされ仕事だ”と言えば、影響を受けて“やらされ感”をもって仕事をしてしまいやすいということを認識する必要があります。

組織としても育つために、個別の育ちをどう支え、活かすのか、このような組織全体の体制の整備も平行して行うことが不可欠だと考えます。研修等での学びや役割意識をもつことで、個々の能力や質を高め、個々の粒を大きくすることは重要です。そのための環境として、職場の育ち合おうという気運や雰囲気がある組織であることも必要です。そうすることで「組織として成長をすること」と、組織を構成する「個々人が成長すること」が相対的に影響しつつ、目標に向かうことができると考えます（図4）。

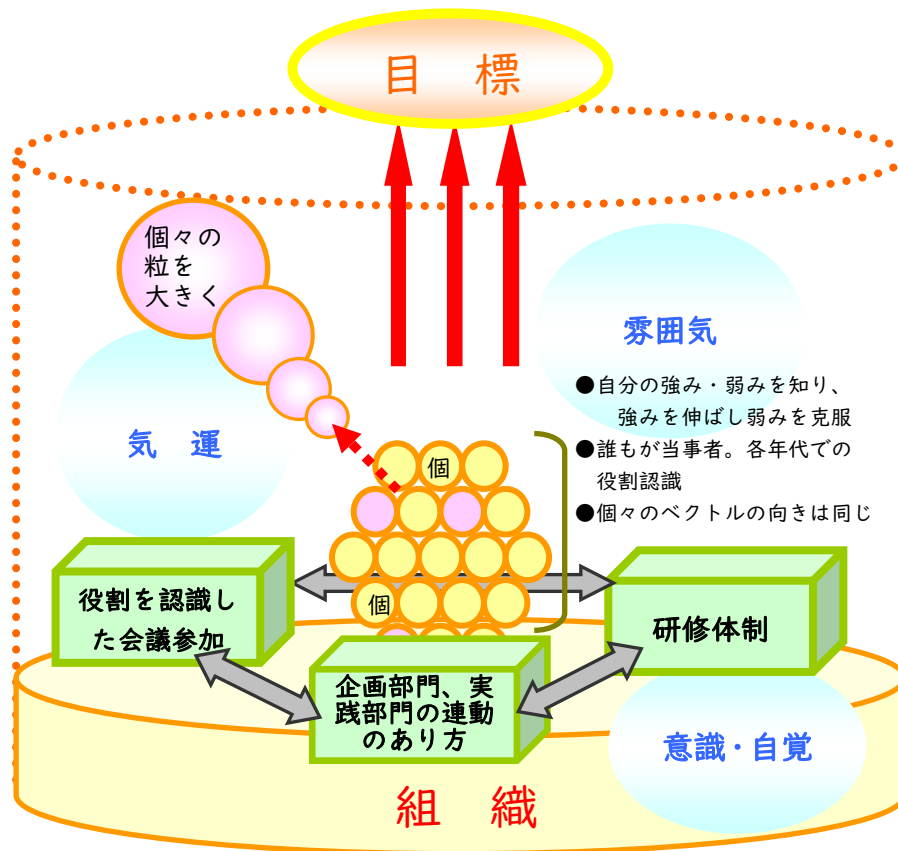


図4 人材育成のための職場風土醸成モデル

こうした保健師の個々の育ちを支え、活かしていける職場風土の醸成をめざし、平成30年度から令和元年度にかけて、主任期の年代別研修の中で「倉敷市保健師生き生き**人材育成**宣言」（参考資料4）を作成しました。

この宣言書では「**育み、育まれ、一人ひとりが輝く人材**」というスローガンを掲げ、お互いの弱みや強みを理解したうえ、助け合い育ち合って、「**人財**」となるべく一人ひとりを大切にしていこうという、倉敷市保健師の人材育成に対する姿勢を示しています。

2. 人材育成のための職場風土がある体制 ～手段としての工夫～

1) 保健業務連絡会議での取組み

(1) 課題検討

地域の健康課題に対する取り組みの検討、人材管理する上で、課題だと感じられるところ、部署内の業務バランスを考える上で、各職場や地域で生じている課題など、統括する者としては、どのような方針をもつべきかを全市的に共有し、解決するための検討する場をもちます。

(2) 事例検証

部下（後輩）から相談されたり、スーパーバイズを求められたりした個別事例、関係機関との連携会議のあり方など、管理職（上司、先輩）として判断・指示すべき事例を、全体として検証することにより、部下（後輩）の支援・活動がブレないように導きます。

(3) 組織内連携と情報共有

分散配置部署の情報を共有しながら、連携すべきところを明確にします。分散配置部署と保健部門がそれぞれ補完しあえるネットワークをもつことが重要です。

これら（1）～（3）のこゝろを行うために、『**保健業務連絡会議**』を活用することとします。この位置づけを明確にすることで、流れ・動き・方針等の方向性が保健師全体で共有でき、理解しやすくなると考えます。

2) 役割意識を認識する

内部の担当者会議、外部の会議に出席する場合、年代に関わらず、そこへ出席する際の役割は何なのかを認識する必要があります。担当者は、職場あるいは倉敷市の代表者としての出席であり、そこで担うべき役割、立場が発生していることを理解していることが重要です。それによって会議での発言内容、問題意識、職場へ戻ったの伝達内容が変わってきます。年代に関係なく、このような役割意識をもつことが、人を育てるということにつながると考えます。

3) 市のスポークスパーソンとしての機能を意識

議会や市役所の上層部、マスコミなどに対して、保健師から発信することは、保健師活動を可視化し、理解してもらうためにも重要となってきます。

スポークスパーソンとしては、情報収集、分析、判断、発信のタイミングやその説明能力が求められており、管理職になって初めてこの機能を意識するのではなく、それ以前から誰もが意識することが大切です。これらを行うことによって、人づくりの環境、人を生かす組織を創りあげていくことができると考えます。

4) 企画部門と実践部門との連動のあり方

法的根拠のある事業や全市統一事業の場合、その目的や実施方法などに共通認識をもつ必要があります。また、業務を遂行する上で、見直しや改善すべき点、新規事業をおこなうなど、全市で確認・検討・計画・実施・評価等することは多々あります。

企画部門の役割及び実践展開部門の役割、その連動のあり方を明確にしておくことは、どの年代の保健師が担当者となっても、その認識ができ、全体の業務と自分の役割が理解できるため、人材の育成につながると考えます（図5）。

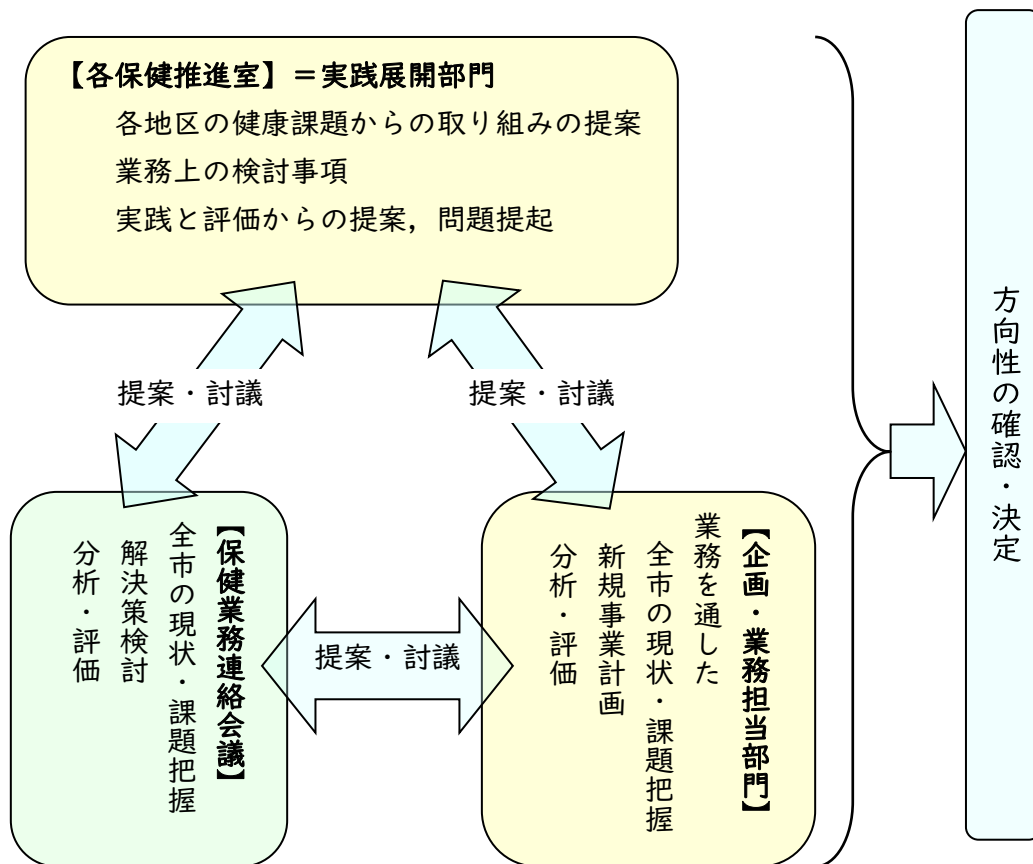


図5 企画部門と実践部門の連動のあり方

3. 有事の保健活動経験を伝承し、今後の対応に活かす

倉敷市では、平成 30 年 7 月豪雨により、真備地区が大規模な浸水被害を受けました。その際、全国からの応援派遣により、多くの支援を受け、初めて受援も経験しました。

これまで、保健所内外の研修、対応訓練等をはじめ、中堅期以上の保健師においては被災地への応援派遣を積極的にすすめながら、健康危機管理対応に備えてきました。しかし実践を超える経験はなく、被災から日を追うごとに、この経験を語り継ぐことの必要性を強く認識しています。

先の災害では、倉敷市で何が起き、それぞれの部署や立場でどのように活動し、何を考え、感じて過ごしたのか、資料だけでなく語り継ぎ、実際の経験がなくても倉敷市保健師が経験したこととして共有していくことが、被災経験のある倉敷市保健師として大切なことであると考えます。現任教育や現場 OJT の中でこうした経験が伝承されるようすすめます。

さらに、第 3 版改定中の令和 2 年度は新型コロナウイルス感染症の対応の最中にあり、今後も、災害、感染症などによる健康危機管理への対応にこれまでの経験を活かした体制整備を進めていきます。

4. 人生経験のすべてを保健活動の糧に

1) 妊娠・出産・育児経験を職務（保健活動）に活かすために

（自分自身が心がけること）

地域住民として、コミュニティの中で様々な意見を聞いたり、地域活動に積極的に参加します。そして、地域住民の立場で知れた情報やニーズは、職務に生かせる大きな収穫と捉え職場の仲間に伝え共有します。



（職場の関係者が心がけること）

保健師の育児中の経験は、新たな保健事業の提案や改善に生かせる貴重なものです。このためできるだけ話を聞く機会を設け、意見を出しやすい雰囲気づくりに努めます。

2) 職場における支援体制づくり

（自分自身が心がけること）

積極的に周囲とコミュニケーションをとり、今の業務の進捗状況や家庭の事情を発信し、不安や負担の大きいことは一人で抱え込まないようにします。

(職場の関係者が心がけること)

職場復帰の際は、仕事と家庭の両立が図られ、意欲をもって仕事に従事できるように、副担当をつけたり、チームでカバーできる体制を整えます。また、他の職員にも負担がかかりすぎないような業務分担や人材確保を行います。

3) 保健活動へのモチベーション向上のために

(自分自身が心がけること)

産休、育休期間中も職場に顔を見せたり近況報告を行います。また、生活者としての体験を増やすことで自己研鑽を行います。

(職場の関係者が心がけること)





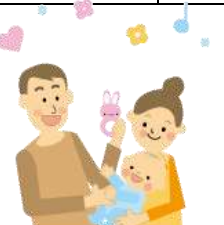






休業中、折にふれて電話等で近況を尋ねたり、職場の様子や業務に関する情報提供などを行います。

今後は、妊娠・出産・育児経験だけでなく、介護や病気経験等全ての経験が保健師活動の糧になる体制づくりが必要です。



キーワードは、思いやり
& お互いさまですね。

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

時期	妊娠中（育休に入るまで）	育児休業中		職場復帰後
			特に復帰直前	
不安だったこと	<p>【自身のこと】</p> <ul style="list-style-type: none"> ○体調不良で休んだり、仕事に集中できないこと <p>【業務について】</p> <ul style="list-style-type: none"> ○どこまで頑張ってもよいか程度が分からない ○訪問対象者・業務によっては、少し怖く感じることもある <p>【職場環境・同僚に対して】</p> <ul style="list-style-type: none"> ○仕事の調整により周囲に迷惑をかけているのではないかと気を遣う 	<p>【育休中】</p> <ul style="list-style-type: none"> ○育休中に業務に関する情報提供を受けられる余裕はない <p>【復帰後に向けて】</p> <ul style="list-style-type: none"> ○生活のイメージが湧かない ○法改正、制度改正等について対応できるか 	<p>【復帰後の生活に向けて】</p> <ul style="list-style-type: none"> ○保育園入園準備 	<p>【自身のこと】</p> <ul style="list-style-type: none"> ○自分のワークライフバランスが保てるかどうか ○同僚・後輩等と比較して出来ない自分や後輩への指導役割を担うプレッシャー ○中堅期保健師像とのギャップ ○出張や時間外等の研修に参加できないこと <p>【職場環境・同僚に対して】</p> <ul style="list-style-type: none"> ○育児時間を取ることに伴う職場への影響（周りの人や上司が仕事をカバーしないといけない等）
活かせること		<ul style="list-style-type: none"> ○ 妊娠・出産・育児の経験 ○ 地域での生活者としての体験 		
自分でできること	<p>【自身のこと】</p> <ul style="list-style-type: none"> ○体調管理 <p>【業務について】</p> <ul style="list-style-type: none"> ○業務の整理 ○早めの引継ぎ準備  	<ul style="list-style-type: none"> ○職場への顔見せや近況報告 ○自らの学びを増やす ○職場への協力（乳児発達研修等） 	<ul style="list-style-type: none"> ○周囲の協力・応援体制の確保 ○生活リズムの調整 	<p>【自身のこと】</p> <ul style="list-style-type: none"> ○自分と家族の体調管理 <p>【業務・職場環境】</p> <ul style="list-style-type: none"> ○気負わず、がんばりすぎず、仕事を抱え込まない ○積極的に周囲とコミュニケーションをとり発信する ○優先順位を考え、効率よく仕事をする ○目標管理シート・面談の活用 
職場の支援	<p>【体調】</p> <ul style="list-style-type: none"> ○本人の体調に応じて業務の軽減や休憩・休暇などに配慮（休憩室の確保等） <p>【業務・職場環境】</p> <ul style="list-style-type: none"> ○人材と予算の確保 ○代理の人が安心して働くためのオリエンテーションの充実 ○業務整理のフォロー 	<ul style="list-style-type: none"> ○職場の様子や必要に応じた業務に関する情報提供 	<ul style="list-style-type: none"> ○復帰後の見通しがもてるよう、大まかなスケジュール及び事務分掌の提示（本人の希望に応じる） 	<p>【体調】</p> <ul style="list-style-type: none"> ○体調への配慮（休憩室の確保等） <p>【精神面】</p> <ul style="list-style-type: none"> ○自己肯定感を育てる <p>【業務・職場環境】</p> <ul style="list-style-type: none"> ○目標管理シート・面談の活用 ○休暇・育児時間の確保 ○育児している者以外にも負担がかかりすぎないような業務分担や人材確保
	<ul style="list-style-type: none"> ○本人が発信しやすい職場風土づくり、積極的なコミュニケーション ○副担当をつける、チームでカバーできる体制づくり ○研修の情報提供 			

IX ガイドライン作成検討会 外部委員からのメッセージ



【川崎医療福祉大学 新井宏委員】

保健師は、誰にも明らかなように、高齢者・障がい者・母子など支援を求める住民の健康と生命、暮らしを支えるチームの中心的な役割を担っています。とくに、保健所保健師は、公務員として、支援を求める住民からみれば「さいごのセーフティネット」であり、重い責務を担っています。こうした期待やそれに応える責務は、ある日突然、目の前に現れたものではありません。これまでの先輩保健師の地道な地域保健活動によって切り開かれた到達点です。「倉敷市保健師人材養成ガイドライン」作成検討会に外部委員として参加させていただき、そのことを強く感じました。

検討会の中で、ある委員の先生から、本「ガイドライン」はなぜ必要なのか、との鋭い問いがなされ、意見交換されました。この「ガイドライン」の作成にあたっては、職員プロジェクト（ワーキングチーム）に参加された中堅・ベテラン期の保健師が中心となり、調査研究を積み、原案が起草されました。そこには、ベテラン保健師が切り拓いてきた地域保健の実践を多くの若い保健師に伝達していきたい、チームのなかで共有したい、分かち合いたいという切実な思いを見ることができます。ガイドラインの内容が、そのことを物語っています。

私は、本「ガイドライン」を具体化するうえで、ここで描かれた「ガイドライン」に魂を吹き込むことが重要であると考えます。それは、求められる保健師像を描くときの「人間味あふれた保健師像」ともいうべきことがらです。私は、住民の生命や生活を支援する地域保健活動や地域福祉実践の専門職に共通するものとして、ふたつのポイントがあると考えます。一つは、「冷徹な頭脳」「粘り強い実践力」「専門職の規範」をはじめ、チームアプローチなどの組織性、支援システム等社会のありようを追求するという、クールで合理的なものの考え方であり、行動やシステムづくり等に関する知識・実践です。ふたつ目は、「ほっと」で「暖かみ」があり「心がやすらかになる」行為や実践です。前者が、クールな「専門職目線」であるとすれば、後者はホットな「住民目線」であり「生活者目線」であるのかもしれませんが。この異なる複数の目線は、保健師やコミュニティ・ソーシャルワーカー等、地域社会で住民生活に密着して実践する専門職に共通するものです。

とくに、後者の、ほっとな「生活者目線」は、社会的にも身体的にも弱い立場にある要支援の高齢者、精神障がいのある人、お母さんや子ども等に向きあったときに感じる「熱い思い」です。その生活者の心身の状態、健康問題や生活実態にこころを動かされ、共感し、何とかしなければという思いがこみ上げてくる、一見すると「これでも専門職？」とわが身を疑うような経験があると思うのですが、それが「生活者目線」です。新任の保健師の時代にはこうした感覚を日々感じていたのではないのでしょうか。こうした感覚が、ベテランの保健師にもあらためて新鮮な「刺激」となるのではないのでしょうか。わたしは、この二面性をもつ人間理解のなかに、専門職の人材育成におけるキーワードがあるのではないかと、常々考えています。

ソーシャルワークの実践領域では、専門職にかぎらず、人間の行動を理解し分析するときに、その人の行動の「事実」と、そのときのこころのありよう「感性」を便宜的に区分し、それぞれの現状や課題を把握・分析して、それを統合してその人間の行動の全体性を把握す

る、という考え方があります。「事実」はクールに分析し、「感性」はほっとにサポートティブ（支持的）に尊重することがポイントです。これは、先に述べた「専門職目線」と「生活者目線」にも通ずる観点です。

本「ガイドライン」にそって、冷徹で効果的な実践力を身につけ、かつ熱いところを育み魅力ある人間味あふれる保健師として成長でき、チームの一員として仲間も大切にできる「人材」の育成が着々と進んでいくことを、ここから期待しております。

【岡山県保健福祉課 植野真寿美委員】



保健師は専門職であり、専門職を育てるには、実践の場が一番大きな学びの場となります。例えば個別支援を行う場合、家庭訪問が必要と判断する保健師とそうでない保健師では、何が違うのでしょうか。それは、保健師の価値観・判断により違いが生じます。保健師が何をすべきか、どうあるべきかを日々の活動を通して職場内で話し合い、その話し合いにより保健師が自信をもって対応できる、対応することで新たな情報や課題に気づき次の活動につなげることができます。その一つひとつの積み重ねと活動を客観的に言語化・文章化することで、さらに保健師活動上の課題が明確になります。そして、住民に責任をもつことができる、地域保健活動を展開できる自分になれるのではないかと感じています。

そして、保健師一人ひとりが生き生きと活動を展開することが、地域をエンパワメントし、安全・安心な地域をつくるのではないかと思います。管理期、リーダー期、中堅期、新任期の保健師それぞれが、この人材育成ガイドラインを活用して人材育成に取り組み、学び合う環境づくり、職場の風土づくりができることを願っています。

是非、日々の活動を通して、やらされているという感覚ではなく、目的意識をもち、仲間と支えあって、生き生きとした活動を展開してくださることを期待しております。

【鳥取大学 尾崎米厚委員】



倉敷市の人材育成に期待する

倉敷市は、一自治体でありながら、岡山県の関係者のみならず県外の外部委員も含めて、人材育成のガイドラインを作ろうとされたこと自体が、全国の中でも傑出した快挙といえるだろう。そこまでして検討しなくてはならないと感じた動機がとても重要である。それが関係者に伝われば、今後の人材育成は実りの多いものになろう。何よりも、事務局を中心にガイドラインを作るために改めて原点に戻りじっくりと話し合ったこと自体がとても貴重なプロセスである。これが、皆に伝わること、同様の話し合いの輪が広がること人材育成に他ならないだろう。

検討会の中でも強調したが、良い人材が育つには、それに値する活動が展開される必要がある。人材は生身の実践の中の試行錯誤や、喜びや悩みや葛藤の中でこそ育つのだから。お上からのやらされ仕事ではなく、現場の中で、自分達の経験を通して、自分達の頭で考えた取り組みを、住民や当事者を含めた関係者間で取り組んでこそ、本当の人材育成につながると思う。人を相手にする専門家は、やはり現実のフィールドワークで育つものだと思う。

保健医療福祉業界のみならず、いろいろな場面で近頃の若い世代に対する問題がよく指摘される。

問題解決能力が低い、事なかれ主義、内向き、根性がない、強く言うとすぐへこむ、困難なことに立ち向かわない等きりが無い。私は、現代の若者を決して内向きだとか頼りないかと思っていない。とても高く評価している。育つ方法を与えさえすれば、あるところからは自主的に伸びていく。

鳥取大学医学部では各学科の学生と「国際保健友の会ハクナマタタ」というサークルを立ち上げ、鳥取県の中山間地の小地域と途上国の医療現場のフィールドワークから学ぶことにより、卒業後も人間関係を続けられるような活動を展開してきた。その中では、若者の潜在力をいつも感じている。伸びるチャンスを与え、自主的活動につながられればいくらかでも伸びる余地はある。ネガティブなことばかり愚痴ってでは自分まで不幸せになり、非活動的になる。可能性を信じて、打って出ることである。将来を楽天的に見据え、楽しく語ることからはじめようではないか。

【国立保健医療科学院 中板育美委員】

ガイドライン作成検討会事務局はじめワーキンググループの皆さまの気概に勇気をもらい、よい影響をいただいた代わりに一言、感想を含めて記したいと思います。

人材育成については、多くの自治体が自らの育ちにプロとして責任をもち、その具体方策を練り出し始めています。その理由には、①生命や生活そのものに関わる職務を担っているという保健師自身の意識そのものの希薄化（事業の目的化）していること、②新人採用控えにより実務者の自然な年齢ピラミッドが崩壊し経験伝承が困難になったこと、③実務者の分散配置、異動周期の短期化／流れ動化により、伝える側・受け継ぐ側双方が実務教育の成果を実感できる体制が維も困難となったこと、④2007年問題などがあり、これらによって自然と育つ人材育成が機能しづらくなったことがあげられます。中でも豊かな経験の下で確かな技術を身につけた団塊世代の熟練者の退職（2007年問題）は、大きな痛手ではなかったかと思えます。

人の生活や命に介在する保健師に必要な実務能力は、講義や様々の媒体を利用した教科教育によってというよりは、実務の中で先輩とともに動き思索を巡らす中で「見て覚え真似して習う」暗黙知（M. Polanyi）に属する知恵の伝承によって熟成/完成される感覚が大きいものです。よって保健師という実践家の成長に、即効性は期待できず、むしろ、実践現場での積み重ねに迫る部分が大きく、OFF-JTと相互補完的に結ばれたOJT循環が不可欠であろうと考えます。

にもかかわらず、前述の理由から、実践現場での育ちあいのモチベーションが担保される環境が脆弱化してきたことが、人材育成を困難にしているともいえます。

今回のガイドライン作成に向けた議論の中では、飾り言葉に惑わされない“自分たちの言葉”を大切にしたいという想いが伝わり、わくわくしました。おそらく、ワーキングで議論された方々は、これまでの“何気ないありふれた事実（日々の活動）”に「譲れない専門家としての責任」や「新たな意味づけ」を見出したのではないのでしょうか。それこそが（個人的あるいは組織的）経験から得た確固たる理念であり、自信（自己肯定）です。日々の中で伝えていくべきことです。そしてそれは、どんなにお金がなくても、どんなに人が少なくても、ここだけは引けないという市民目線の専門家としての判断や創造、飛躍を導く力になるでしょう。

今回のプロセスを経て、組織的に粘り強くぶれることのない人材育成を展開され、倉敷市の人材育成に好循環をもたらすことを期待します。なぜなら、それは、倉敷市民の健康と豊かさに必ずや（おそらく、たぶん、きっと）還元されていくものですから・・・。

【広島県国際課 橋本康男委員】



倉敷市人材育成ガイドライン検討会に外部委員として参加させていただいたことは、私にとって大変光栄なことであるとともに、貴重な経験でした。

今回の外部委員としての参加は、前年に国立保健医療科学院で研修講師をしたことがきっかけでしたが、その時に大切だとお話ししたかなりの部分を、倉敷市ではすでに実践しておられたからです。

私は、保健・医療・福祉の専門職ではありませんが、広島県庁に入って以来、商社や海外駐在、財団、大学と多様な分野での経験をする中で、現場での個人の力や努力を生かすための仕組みづくりや、様々な組織の連携とそれを進めるコーディネーター役の大切さを感じてきました。

保健師は、一人で地域の現場に出て行って住民の方と接する機会が多いだけに、深刻な状況に直面して悩むことも多いと思います。それを一人で抱え込んで現場で煮詰まってしまうのではなく、組織としてそれをサポートする取り組みや、さらには社会の仕組みとしての解決の道を模索していくことが求められています。「現場の課題を組織の課題に、そして社会の課題に」ということです。

そのためには、現場での活動とともに、社会を広く見る目が必要です。自分たちの社会の将来のためにどう考えればいいのか、そしてそのためには行政としてどう取り組むべきなのか、そして住民自身の取り組みをどう支えていくのかを考えていくことが求められています。「社会を見る目、組織を動かす力、住民を支える心」が大切だと思う所以です。

倉敷市では、すでに、業務分担制と分散配置、地区担当制をうまく組み合わせ、体系的な人材育成に取り組んでおられます。これは、全国のモデルとなる取り組みだと思っています。この実績を元に、今回の人材育成ガイドラインに基づいて、方向性を見定めた取り組みによって、倉敷市の保健師活動がさらに発展し、全国の取り組みを牽引していかれることを期待しています。

【九州大学大学院 嶋野洋子委員】



「腹のすわったガイドライン」—もう少し麗しい語句で形容したほうが喜ばれるのかもしれませんが、今回作成されたガイドラインを表すとそんな言葉が頭に浮かびました。このガイドラインの特徴は、自分たちの言葉で書かれたことでしょう。「倉敷市ではこうしたいと私たちは考えている」、その気もちが伝わってくるのが最初に書いた印象につながったように思います。

もう一つの特徴は、組織についても言及したことでしょう。これについては、検討され尽くしていないのかもしれませんが、それが3つ目の特徴である、ガイドラインに見直しの時期が明記されていることにもつながっていると思います。これは、決してガイドラインが完成品ではないこと、活用する中でよりよいものにしてゆく意思を表していると感じています。

ガイドラインをもとに、保健師の現任教育のあり方や、保健師の能力開発の本来の目的であるよりよい保健活動の展開についての議論が行われることを願っております。

改訂第2版で育児休業取得保健師の人材育成ガイドラインについてお世話になりました。

【島根県立大学 永江尚美先生】



今回の改訂にメッセージを載せて頂けることに感謝致しております。

改訂されるに当たり、ご担当者の方から、倉敷市保健師の人材育成ガイドラインに「育児休業取得保健師の人材育成」を盛り込みたいという熱意を受けて、私が代表研究者としてまとめました「育児休業取得保健師の人事育成に関するガイドライン」の一端を参考までにお話しさせて頂きました。

倉敷市は先駆的に保健師の人材育成に取り組まれており、多くの自治体では自組織の保健師人材育成ガイドライン作成に倉敷市の人材育成方法・考え方を参考にしています。

島根県でも保健師長会研修会で倉敷市から保健師人材育成のご担当者を講師にお招きし、具体的な実践内容を学びました。そして、保健師の人材育成について検討しますときは、倉敷市の第一版を参考にさせて頂いております。

私は、倉敷市の取り組みを参考にする中で、常に先を歩まれている倉敷市保健師の皆様の「基盤となっているものは何か」「根底に根ざしているものは何か」について考えておりました。

今回、中堅期保健師の皆様とお会いし様々なご意見を聞く中で、改めて公衆衛生看護活動に託す強い思いがあることが分かりました。その強い思いが倉敷市の保健活動を揺るぎないものにしていて感じています。そこには、保健師として「保健活動の達成感を成長過程の中で確認していくことの大切さ」が人材育成の基軸にありました。その基軸のもとに「後輩を育てる立場」「育児を実践する立場」「先輩を支える立場」「行政組織人としての保健師専門職の立場」等のそれぞれの立場において、「地域住民の健康を守る」という保健師活動の理念が共通認識されていました。保健師として何をすべきかの役割が明確化されていることから、保健師が一つの塊（かたまり）として大きな力になっていました。

私がお話をさせて頂いた後日談でお聞きしたのですが、育休中の保健師がそれぞれの成長過程にある子どもを連れて新人保健師教育に携わったとのこと。新人保健師は、子どもの成長過程と育児について直接に学ぶことができる実践研修です。そして、育休中の保健師は、育休中にできる人材育成の役割を認識し、復帰後の保健師活動への自信に繋がっていく実践研修でもあったと考えます。まさに、倉敷市における生きた人材育成を感じました。

今後も倉敷市保健師人材育成ガイドライン（第二版）のもとに、保健師が生き活きと保健活動を推進されますことを期待しております。

[先生方の御所属は、メッセージを頂いた当時のままです]



X おわりに

倉敷市は、保健師がいるから地域住民が健康で、いきいきとしている…。そんな言葉をどこかで期待しているのかもしれませんが、でも、こんな言葉を聞く事ができるような努力は惜しまないつもりです。

専門職として、自分たちがどのような能力を身につけ、発揮できるかによって、地域住民にもたらすことができる保健サービスは、大きく変わっていきます。

やはり、常に学び、高めあい、育ちあうことが必要なのだと思います。

倉敷市の保健師が、倉敷市の「人財」となっていくために、このガイドラインを活用し、全体として同じ方向で、クリエイティブに歩み続けることが重要です。

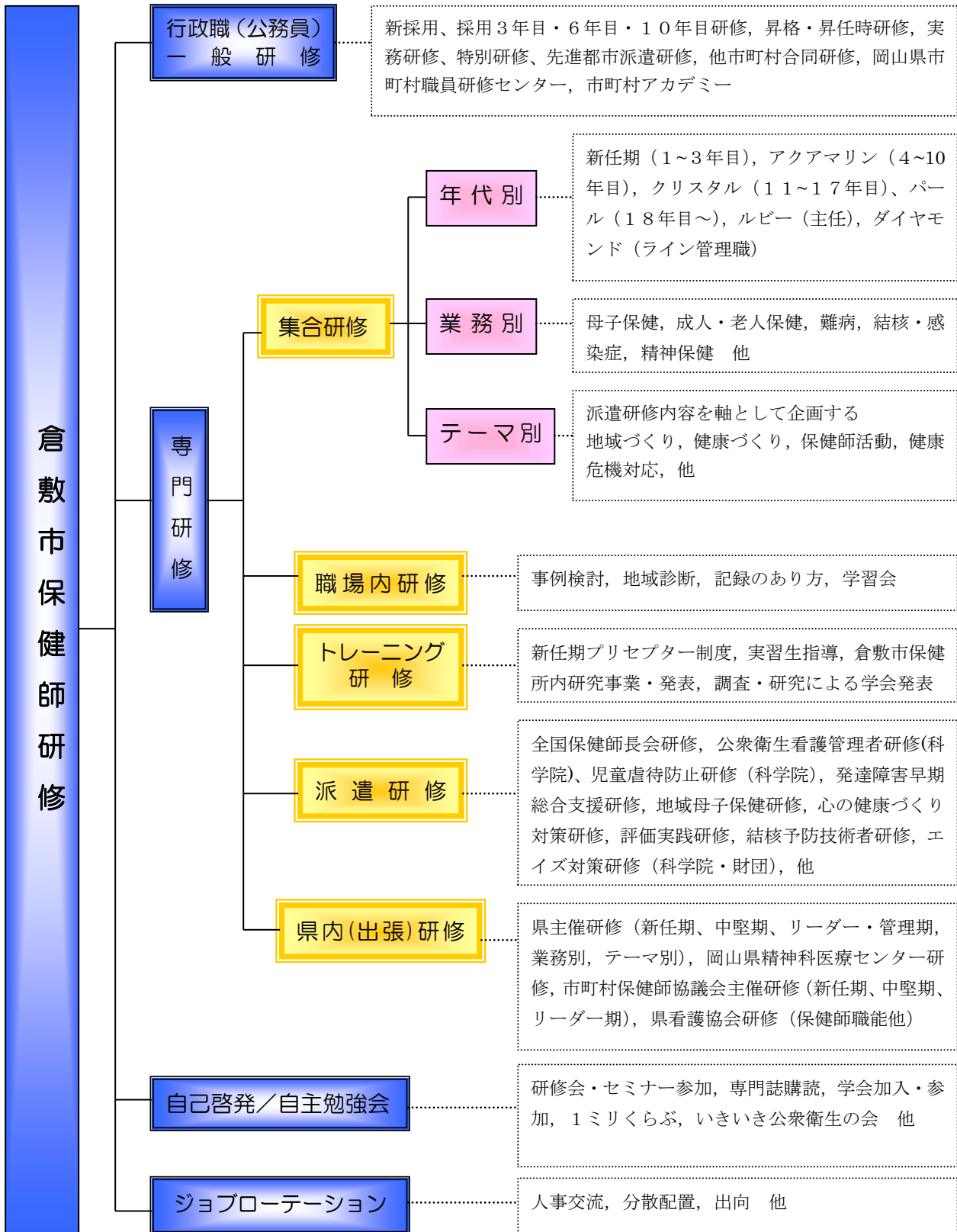
動くところへ人が寄る……。私たちが保健師活動の本質をもって、地区活動を行い、業務を遂行する……。つまり私たち保健師が動くことで、協働できる人や機関は増え、地域社会のしくみが出来、“動いていく”のだと思います。

ひとを大事にするから、ひとを大事にできる……。倉敷市保健師の人材育成はかくありたいと思うのです。

最後になりましたが、ガイドライン初版および改訂第2版は、検討会構成員をはじめ外部講師の先生方、ワーキングメンバー及び関係者の皆様より、たくさんの貴重なご意見やご示唆をいただき作成しました。改めて、心より感謝申し上げます。

今回の第3版改訂では、新型コロナウイルス感染症対応と感染防止対策を要するなか、外部講師を迎えた検討等を進めることは困難な状態でしたが、これまでの年代別保健師研修会で、分担作成・検討した内容を保健師全体で確認しあい、作成しました。今回検討し尽せなかったことは、次回の改訂につないでいきたいと思っています。

倉敷市研修体系 (平成 22 年度)



平成22年度 倉敷市保健師人材育成ガイドライン検討会 開催要綱

1 開催趣旨

近年、新任保健師教育の必要性が指摘され、全国的にも新任保健師研修（教育）プログラムが検討されてきたところである。しかし、根本は新任期保健師を教育（指導）できる中堅期の育成や、新任・中堅を含めスタッフの育成の必要性を認識し、人材育成を推進することのできる管理職の育成が急務となっている。

倉敷市における保健師現任教育体制を確立することにより、その専門性を十分に発揮し、住民に対する支援への効果、業務等の効率化が図れることを目指すことが重要であり、どの年代・職位の保健師においても自身の教育段階や到達レベル、次段階としての目標レベルを確認できる中で人材を育成していくことが不可欠である。

そこで、倉敷市保健師現任教育体制の構築を踏まえ、人材育成のガイドラインを作成し、共通認識をもった上で、ガイドラインに沿った体系的な研修の実施及び現場OJTの展開ができることによって倉敷市の保健師が一層質の高い保健サービスを提供できることを目的とする。

2 検討課題

1) 現任教育体制について

- ① 倉敷市における研修体系
- ② 研修における到達目標
- ③ 獲得すべき実践能力について

2) 人材育成ガイドラインについて

- ① 倉敷市における人材育成の考え方、あり方について
- ② 具体的なねらい、方策について

3 検討構成員等

- 1) 検討会構成員は別紙のとおりとし、うち1名を座長とする。
- 2) 検討会構成員の任期は、平成23年3月31日までとする。

4 その他

- 1) 本検討会は、厚生労働省「地域保健医療等推進事業の保健指導技術高度化支援事業」における補助事業である。
- 2) 事務局は、倉敷市保健所保健課総務係とする。

倉敷市保健師生き生き活動宣言

(平成24年度)



保健師活動信念

倉敷市保健師は、全ての市民を対象とし、市民の生命、健康、生活を守るという信念を持っています。

保健師活動で目指すところ

一人ひとりの健康を守る力を引き出し、病気（障がい）や寝たきりになっても、生き生きと安心して過ごせる地域を市民と共に目指します。

そのために、私たち保健師は

- 1) あらゆる保健活動を通じて地域の健康問題を明らかにし、市民と解決に向けて取り組みます。
- 2) 健康を損なわないための予防活動を常に行いながら、特に支援が必要な人には重点的に関わります。
- 3) 市民が自らの健康を守る力を高め、地域の人々と互いに理解しあい、支えあえる支援を行います。
- 4) 市民や関係機関等と連携した保健活動を行い、すべての市民が安全・安心な生活を送るためのしくみづくりを行います。

◎倉敷市保健師人材育成ガイドライン作成検討会 構成員

別紙

	氏名	所属・職名
外部構成員	新井 宏	川崎医療福祉大学医療福祉学部医療福祉学科 准教授
	植野 真寿美	岡山県保健福祉部保健福祉課地域福祉・法人指導班 副参事
	尾崎 米厚	鳥取大学医学部社会医学講座環境予防医学分野 准教授
	中板 育美	国立保健医療科学院公衆衛生看護部 主任研究官
	橋本 康男	広島県企画振興局国際課 課長
	鳩野 洋子	九州大学大学院医学研究院保健学部門 広域生涯発達看護学講座 教授
内部構成員	奥迫 宏人	倉敷市役所人事課 職員研修所 所長
	曾根 啓一	倉敷市保健所 所長
	中野 宏子	倉敷市保健所 保健課 課長
	長尾 隆志	倉敷市保健所 保健課 主任（医師）
	日下 京子	倉敷市保健所 保健課 主幹
	中津 朋子	倉敷市保健所 健康づくり課主幹兼倉敷保健推進室 室長
	檜垣 みちよ	倉敷市保健所 健康づくり課健康増進センター 主任
	小原 美由紀	倉敷市保健所 健康づくり課 主任
	井原 香	玉島保健福祉センター玉島保健推進室 保健師

◎ワーキング部会・事務局

	氏名	所属・職名
ワーキング	※檜垣 みちよ	倉敷市保健所 健康づくり課健康増進センター 主任
	原田 恵	倉敷市保健所 健康づくり課倉敷保健推進室 保健師
	山根 幸子	児島保健福祉センター児島保健推進室 保健師
	※井原 香	玉島保健福祉センター玉島保健推進室 保健師
	吉岡 珠子	水島保健福祉センター水島保健推進室 保健師
事務局	森永 裕美子	倉敷市保健所 保健課 主任
	瀬戸口 幸恵	倉敷市保健所 保健課 保健師

※検討会と兼務

◎倉敷市保健師人材育成ガイドライン 改訂第2版作成 (28.3月)

	氏名	所属・職名
講外 師部	永江 尚美	島根県立大学看護学部看護学科 准教授

◎改訂担当分野と保健師氏名

グループ	改訂担当分野と保健師氏名
期 新任	古本麻菜・峪川沙織・佐藤 恵・込山結香子・田内真代・横山奈歩 秋山瑠衣・濱本美紅
(ア ク ア マ リ 中 堅 前 期 ン)	新任期・中堅前期キャリアラダー 天野レミナ・榎谷 優・福岡由貴・宮武遼子・山本祐子・山代裕子 瀧内史恵・中澤愛美・鷲田千嘉子・村田さゆり・坂本奈保美・藤本則子 白神千昌・峰山貴子・藤原知子・伊藤 瞳・長瀬夕貴・古谷明弓 小川 優
(ク リ ス タ ル 中 堅 後 期)	中堅後期キャリアラダー・育児休業等取得保健師ガイドライン 瀬戸口幸恵・中村かほり・小牧千晴・小山麻由子・亀山陽子・杉本直美 森永寛子・永禮真理子・井原 香・小川尚美・白神佳寸美・小野治子 亀山美奈子・田邊絵里・坪井わかな (事務局兼)・横溝美保・坂元康恵 久磨貴子・横山みわ
(リ ー ダ ー 期)	新任期～リーダー期キャリアラダー仕上げ・事例コラム 森兼真佐子・藤原郁子・谷野啓子・吉岡珠子・角南映子・大島紀子
(主 任)	主任の役割・キャリアラダー 大野伸子・池宗礼子・三宅浩美・平子三起子・柴山邦子・大角晴美 石原寛恵・東山邦香・吾郷智子・伊藤直美・岡本範子・花田愛子 山根幸子・平田阿子・井原志津枝
(管 理 期)	統括保健師・ジョブローテーション・座右の銘・キャリアラダー最終確認 清水京子・吉田康子・兼信朋美・高畑早苗・鈴木千佳子・小野史恵 檜垣みちよ・宇野 香・小原美由紀・河本伊津子 (事務局兼)・原田 恵
総 括	ガイドライン総括 中野宏子・太田久恵・日下京子
配 分 散	中津朋子・出宮真里子・高旗節子・山村敦子・末竹須美子・片山岐美恵 赤木美鹿・岡田美穂

(計 89 名)

◎倉敷市保健師人材育成ガイドライン 改訂第3版作成 (R3.3月)

◎改訂担当分野と保健師氏名

グループ	改訂担当分野と保健師氏名
新 任 期	花井優実・高石七穂・後藤春花・北田莉沙・中田果菜子・穂崎由佳 藤井すぴか・山崎友美・宮阪麻由 (9人)
中 堅 前 期	1年目のキャリアパス・新任期・中堅前期キャリアラダー 長瀬夕貴・藤原結香子・古谷明弓・小川 優・古本麻菜・村中沙織 佐藤 恵・田内真代・横山奈歩・濱本美紅・中島繭美・平川莉奈 村上 友・松本彩佳・西 志穂・村田裕美子 (16人)
中 堅 後 期	1年目のキャリアパス確認・新任期～中堅後期キャリアラダー 坪井わかな・小野治子・久磨貴子・横山みわ・天野レミナ・守本 優 福井由貴・亀川遼子・山本祐子・山代裕子・瀧内史恵・中澤愛美 鷲田千嘉子・村田さゆり・坂本奈保美・藤本則子・白神千昌・峰山貴子 藤原知子・小西 瞳 (20人)
リ ー ダ ー	人材育成宣言書・キャリアパス 森永寛子・坂元康恵・森兼真佐子・谷野啓子 (4人)
主 任	人材育成宣言書・キャリアパス 池宗礼子・岡本範子・花田愛子・藤原郁子・吉岡珠子・赤木美鹿 大島紀子・井原志津枝・小山麻由子・亀山陽子・小川尚美・白神佳寸美 亀山美奈子・田邊絵里・妹尾晶子 (15人)
管 理 期	人材育成宣言書・キャリアパス・キャリアラダー全体の最終確認 高畑早苗・出宮真里子・小野史恵・平子三起子・三宅浩美・高旗節子 大角晴美・柴山邦子・石原寛恵・宇野 香・吾郷智子・東山邦香 平田阿子・小原美由紀・河本伊津子・片山岐美恵 (16人)
総 括	ガイドライン総括 中津朋子・日下京子
配 分 散	檜垣みちよ・原田 恵・末竹須美子・伊藤直美・岡田美穂・永禮真理子 井原 香・中村かほり・小牧千晴・杉本直美・角南映子・小野翔子 (12人)

(計94名)

参考文献

- * 保健師現任教育指針，兵庫県健康生活部健康局健康増進課，平成 20 年 3 月
- * 倉敷市保健師活動継承事例集～倉敷市保健師の活動の軌跡～，倉敷市保健師活動継承事例集作成プロジェクトチーム，倉敷市保健所保健課，平成 22 年 3 月
- * 川崎市保健師人材育成のための手引書，川崎市保健・医療・福祉等専門職人材育成推進委員会保健師検討プロジェクト，平成 22 年 4 月
- * 愛知県新任期保健師人材育成ガイドライン，愛知県健康福祉部，平成 20 年 3 月
- * 神戸市保健師人材育成計画，神戸市保健福祉局，平成 18 年 3 月
- * 公衆衛生看護のあり方に関する検討委員会活動報告「保健師のコアカリキュラムについて」中間報告，日本公衆衛生雑誌，第 52 巻第 8 号，756-764
- * 社会システムづくりとコーディネータ～現場の課題を組織の課題にそして社会の課題に～，橋本康男，国立保健医療科学院公衆衛生看護中堅者研修資料，平成 21 年 9 月
- * 地域看護学 j p，荒賀直子・後閑容子編，インターメディカル，2010
- * 標準保健師講座 2 地域看護技術，医学書院，2009
- * これからの保健医療福祉行政論，日本看護協会出版会，2008
- * 保健師のベストプラクティスの明確化とその推進方策に関する検討会報告書，2008
- * 人事評価制度；実施の手引き，倉敷市役所総務部人事課，平成 20 年 4 月
- * 倉敷市人材育成基本方針，倉敷市役所総務部人事課，平成 13 年 3 月
- * 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，平成 16 年度地域保健総合推進事業，分担事業者 藤山明美，平成 17 年 3 月
- *

以下，改訂第 2 版より

- * 育児休業取得保健師の人材育成に関するガイドライン，島根県立大学 永江尚美 平成 25 年 3 月

以下，改訂第 3 版より

- * 保健師の人材育成計画策定ガイドライン，国立保健医療科学院 平成 28 年 3 月

倉敷市保健師人材育成ガイドライン

(平成22年度保健指導技術高度化支援事業)

発行日 平成23年3月第1版

平成28年3月第2版

令和3年3月第3版

作成 倉敷市保健師人材育成ガイドライン検討会

発行 倉敷市保健所 保健課

〒710-0834

岡山県倉敷市笹沖170番地

電話 086-434-9800

FAX 086-434-9805

e-mail hltadm-1@city.kurashiki.okayama.jp

倉敷市保健師生き生き**人材育成**宣言

スローガン

「育み, 育まれ, 一人ひとりが輝く人財」

そのために私たち保健師は

- ① 自分及び他者の弱み・強みを理解し, 助け合います。
- ② お互いに学び, 高めあい, 育ちあいます。
- ③ キャリアラダーを活用し, 経験を積み重ねて年代に応じた能力を獲得します。
- ④ 人材育成ガイドラインを活用し, 自ら考え 動ける「人財」を育てます。
- ⑤ 倉敷市の「人財」として存在するよう, 一人ひとりを大切にした職場風土を作ります。



1年目のキャリアパス		5月末	8月末	～11月末	3月末	参考資料4
ケース支援	電話・面接	<input type="checkbox"/> 積極的に電話に出る <input type="checkbox"/> 来庁者に声をかけ、相談内容を聴く <input type="checkbox"/> 所属内の事務分掌・担当地区を把握し、担当者へ取り次ぐ	<input type="checkbox"/> 不安のあるケースは隣で先輩に聞いてもらう <input type="checkbox"/> 聴いた内容を、簡潔に箇条書き等で、相談票にまとめる <input type="checkbox"/> 記載した相談票・カルテなどは先輩に見てもらってから起案する <input type="checkbox"/> 自分で対応できない、担当業務・担当地区外の要件等はまとめて伝達（口頭＋文書で）	<input type="checkbox"/> 担当業務・担当地区の事柄に自分で対応する <input type="checkbox"/> 関係機関へのケース連絡は先輩や上司に相談後、自分で連絡する	<input type="checkbox"/> 基本的に自分で対応する <input type="checkbox"/> 自分だけでは対応が困難なケースについては先輩や上司に相談する	
	訪問	<input type="checkbox"/> 担当学区（地区）のケース引継ぎ訪問（同行） <input type="checkbox"/> 訪問目的とケース内容をプリセプターや同伴保健師と共有・確認し一緒に訪問する <input type="checkbox"/> 新生児・乳児訪問デモスト <input type="checkbox"/> 新生児・乳児訪問（見学） <input type="checkbox"/> 訪問後、同伴保健師と今後のケース支援方針を確認する <input type="checkbox"/> カルテの書き方を知る プリセプターに見てもらって提出する <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin-top: 5px;">可能なら、育休中の先輩保健師宅訪問等を調整。（アポ取りから新人が主体で実施）</div>	<input type="checkbox"/> 訪問後対応に困ったこと、悩んだこと、感じたことを自分から先輩・上司に発信する 【ノーマルケース】 <input type="checkbox"/> 見学訪問（先輩に同行） <input type="checkbox"/> 新生児・乳児 <input type="checkbox"/> 幼児 <input type="checkbox"/> 同伴訪問（先輩と同伴） <input type="checkbox"/> 新生児・乳児 <input type="checkbox"/> 幼児 <input type="checkbox"/> 単独訪問（一人で訪問） <input type="checkbox"/> 新生児・乳児 <input type="checkbox"/> 幼児 ※報告 【ハイリスクケース】 <input type="checkbox"/> 見学訪問（先輩に同行） <input type="checkbox"/> A b児 <input type="checkbox"/> ハイリスク・特定妊産婦・乳児 <input type="checkbox"/> 精神 <input type="checkbox"/> 同伴訪問（先輩と同伴） <input type="checkbox"/> A b児 <input type="checkbox"/> ハイリスク・特定妊産婦・乳児 <input type="checkbox"/> 精神 <input type="checkbox"/> 単独訪問（一人で訪問） <input type="checkbox"/> A b児 <input type="checkbox"/> ハイリスク・特定妊産婦・乳児 <input type="checkbox"/> 精神 <input type="checkbox"/> 医療機関への連絡票を作成し、返送する	<input type="checkbox"/> 訪問時、相談内容に応じて、適切な相談先、関係機関（子育て支援拠点・療育機関・障がい者支援センター・事業所）につなぐ <input type="checkbox"/> 発達支援に関するサービス調整会議に単独で参加する <input type="checkbox"/> 母子・精神保健のサービス調整会議に出席する（初回参加、困難事例については、先輩保健師が同伴出席。保健師主催のサービス調整会議は、先輩保健師が主に実施） <input type="checkbox"/> 支援について検討が必要なケースを事例検討で挙げ、メンバーと検討する	<input type="checkbox"/> 母子フォローについては、乳幼児をとりまく年間スケジュール（入園・入学、運動会、発表会、懇談等）を把握した上で、次年度の支援計画を立てる <input type="checkbox"/> 困難ケースの母子・精神訪問に単独訪問を行う（必要時フォローを受ける）	<div style="border: 1px solid gray; padding: 5px; font-size: small;">同じケースへの関わりが2巡目となる時期。継続支援の根拠や目的を明確に、フォローしていく。アセスメント力を高めるため、事例検討や1mmクラブ、自己研鑽の研修などに積極的に参加する。</div>
窓口業務	<input type="checkbox"/> 窓口を意識して、来庁者へ積極的に声をかける <input type="checkbox"/> どんな窓口業務があるか知る（所属で・支所や保健所内で・市で） <div style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; padding: 10px; margin: 10px auto; width: 80%; text-align: center;"> ※これは目安です！ ケース支援・窓口業務・事業は、所属や担当業務により、経験できる時期が異なります 目安と考え、参考にしましょう </div>	<input type="checkbox"/> 窓口業務を把握し、経験する ・おやこ健康手帳交付（転入、再交付等も） ・特定不妊治療、妊婦健診等の償還払い ・ほっとパーキング <input type="checkbox"/> 見学 <input type="checkbox"/> デモスト <input type="checkbox"/> 実施（見守り）	<input type="checkbox"/> 実施（自分で） <div style="border: 1px solid gray; padding: 2px; margin-top: 5px;">困難に感じても、やってみよう ※先輩にダブルチェックをしてもらう</div>	<input type="checkbox"/> 所属で経験できない場合でも、制度の概要や手続きについて把握し、チャンスを逃さず、見学、実施してみよう		
		<input type="checkbox"/> 【各支所保健推進室では、以下も対応】 ・出生連絡票の面接（低出生児等含む） ・風しん抗体検査助成の申請 ・健（検）診受診券の減免・再交付申請 ・自立支援医療、精神障害者手帳の申請 ・特定医療費受給者証の申請、面接	<input type="checkbox"/> 窓口業務を見学する <input type="checkbox"/> 小児慢性特定疾病医療受給者証の申請、面接 <input type="checkbox"/> インフル、肺炎球菌減免申請等 <input type="checkbox"/> 犬の各種申請 <input type="checkbox"/> 肝炎治療費助成制度の申請	<input type="checkbox"/> 先輩に相談しながら自分で対応する <input type="checkbox"/> 小児慢性特定疾病医療受給者証の申請、面接 <input type="checkbox"/> インフル、肺炎球菌減免申請等 <input type="checkbox"/> 犬の各種申請 <input type="checkbox"/> 肝炎治療費助成制度の申請		
事業	<input type="checkbox"/> 見学 <input type="checkbox"/> 室が実施する事業について知る <input type="checkbox"/> 自分の担当業務と担当地区を知る <input type="checkbox"/> 見学 場合により、先輩と一緒に出勤 <input type="checkbox"/> 担当事業の目的や経過、事業の流れを知る <input type="checkbox"/> 室全体の事務分掌を見る <input type="checkbox"/> 各室の事業まとめを確認する <input type="checkbox"/> 幼児健診（1歳6か月・3歳児健診）の見学 <input type="checkbox"/> 各事業の報告書や記録を見せてもらう（報告書に記載することを把握）	<input type="checkbox"/> 所属の事業を見学する <input type="checkbox"/> 育児相談：準備を含めた当日の流れと事後処理 <input type="checkbox"/> 子育てははじめの一步 <input type="checkbox"/> 出前講座：先輩と準備し、当日は見学 <input type="checkbox"/> 成人健診：健診時の保健指導を実施。必要時先輩に相談 <input type="checkbox"/> 先輩に見てもらい、デモンストレーションを行う <input type="checkbox"/> 幼児健診：1.6健、3健 <input type="checkbox"/> 成人健診：健診時の保健指導 <input type="checkbox"/> 困った時には先輩に相談しながら、実施する <input type="checkbox"/> 幼児健診：指導まで実施、必要時、先輩に相談しアセスメント <input type="checkbox"/> 成人健診：健診時の保健指導を実施。必要時先輩に相談 <input type="checkbox"/> 地域の社会資源を知る <input type="checkbox"/> KURA、各支援センターちらし、療育・相談支援事業所一覧、パンフレットを確認 <input type="checkbox"/> ケース同伴等で直接事業所へ出向く	<input type="checkbox"/> 先輩に確認しながら実施できる <input type="checkbox"/> 幼児健診のリーダー <input type="checkbox"/> 育児相談担当 <input type="checkbox"/> 出前講座 <input type="checkbox"/> 子育てははじめの一步 <input type="checkbox"/> 所属以外の事業を見学する <input type="checkbox"/> 離乳食教室 <input type="checkbox"/> 歯の教室 <input type="checkbox"/> 乳幼児こころの発達相談 <input type="checkbox"/> すこやか相談 <input type="checkbox"/> 2歳歯科健診 <input type="checkbox"/> パパママセミナー <input type="checkbox"/> その他	<input type="checkbox"/> 一人で確実に事業を実施できる。 <input type="checkbox"/> 担当事業の自分なりの評価・見直しができ、先輩やチームメンバーに相談できる。		
		<input type="checkbox"/> 各種地区組織の定例会に1人で行く（1人で行けたら先輩に報告・相談を！） <input type="checkbox"/> 愛育委員会 <input type="checkbox"/> 親子クラブ <input type="checkbox"/> 小地域ケア会議 <input type="checkbox"/> その他（ ） <input type="checkbox"/> 地区のキーパーソンを知る <input type="checkbox"/> 関係機関へ挨拶をする <input type="checkbox"/> 保育園 <input type="checkbox"/> 幼稚園 <input type="checkbox"/> 小学校 <input type="checkbox"/> 子育て支援センター <input type="checkbox"/> 高齢者支援センター <input type="checkbox"/> その他（ ） <input type="checkbox"/> 他地区のミニ健康展の見学 <input type="checkbox"/> 担当地区をまわり、道路や場所を知る（車・自転車・徒歩） <input type="checkbox"/> 担当地区の全体図を把握する。（地図を作るなど）	<input type="checkbox"/> 関係機関や地区組織と話し、地域の情報を集める <input type="checkbox"/> 上半期の振り返りを先輩や上司と行う	<input type="checkbox"/> 地区の現状や特徴についてまとめ、伝える（地区診断の発表） <input type="checkbox"/> キーパーソンや関係機関と相談できる関係を築く <input type="checkbox"/> ミニ健康展を担当学区で実施する <input type="checkbox"/> ♡地区に愛着を持つ♡ <input type="checkbox"/> 1年間の振り返りを先輩や上司と行う		
研修・研究など	<input type="checkbox"/> 新採用職員研修（職員研修所）に参加し、行政職員としての規律を学ぶ <input type="checkbox"/> 指導者との交換ノートに、日々の気付き・学び等を記入する <input type="checkbox"/> 引き継ぎやレクチャーを受け、自分の担当業務を知る	<input type="checkbox"/> 新任期保健師研修に参加する <input type="checkbox"/> 同期や先輩と学びを共有する <input type="checkbox"/> 保健師の目標・計画を立案する。（ポートフォリオ） <input type="checkbox"/> 地区診断の方法がわかる <input type="checkbox"/> 自己研鑽のため、所内・所外の研修に参加する <input type="checkbox"/> 1ミリクラブに参加する	<input type="checkbox"/> 指導者と面談、仮採用期間が終了する	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">(2～3年目) 研究メンバーに加わる</div>		
		<input type="checkbox"/> 職場へ出向き、知る <input type="checkbox"/> 職員や住民を知る（挨拶 職員・住民の名前を覚える等） <input type="checkbox"/> 何事も学ぶ姿勢を持つ <input type="checkbox"/> 遅刻せず元気に出勤する <input type="checkbox"/> 頑張った自分をほめる <input type="checkbox"/> つらい、しんどいことはプリセプターに相談	<input type="checkbox"/> 職場に慣れ、興味を持ち考える <input type="checkbox"/> 職場に慣れる <input type="checkbox"/> 職場の職員との交流が図れる（業務外の事を話す時間を持つ等） <input type="checkbox"/> 地域に出る勇気を持つ	<input type="checkbox"/> 積極的に実践すること <input type="checkbox"/> 何事にも積極的に一生懸命関わる気持ちを持つ <input type="checkbox"/> 先輩や上司他、気軽に相談できる相手を見つける <input type="checkbox"/> 失敗を恐れない心を持つ	<input type="checkbox"/> 自信を持って実践すること <input type="checkbox"/> 自分なりのストレス発散方法を見つける <input type="checkbox"/> 自分に自身をもつ	
マインド	<input type="checkbox"/> 不安のあるケースは隣で先輩に聞いてもらう <input type="checkbox"/> 聴いた内容を、簡潔に箇条書き等で、相談票にまとめる <input type="checkbox"/> 記載した相談票・カルテなどは先輩に見てもらってから起案する <input type="checkbox"/> 自分で対応できない、担当業務・担当地区外の要件等はまとめて伝達（口頭＋文書で）	<input type="checkbox"/> 休み（夏季休も）を取り、心身共にリフレッシュする <input type="checkbox"/> 困った時に周りにSOSを出す <input type="checkbox"/> プリセプター・先輩や上司等に聞く勇気を持つ <input type="checkbox"/> 早めに相談する（失敗した時は 特に！）	<input type="checkbox"/> 指導者と面談、仮採用期間が終了する	<input type="checkbox"/> 自信を持って実践すること <input type="checkbox"/> 自分なりのストレス発散方法を見つける <input type="checkbox"/> 自分に自身をもつ		