

第Ⅱ章 保健師に必要な能力獲得の道筋

1 キャリアラダーとは

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、保健師の能力の成長過程を段階別に整理したキャリアラダーが「保健師に係る研修のあり方等に関する検討会」において作成された（H28.3）【資料1】。

(1) キャリアラダーの考え方

キャリアラダーとは、下位職から上位職へはしごを昇るように成長する過程で、キャリア形成のプロセスを示す。キャリアラダーは、個々の保健師の成長発達の目標であり、能力評価の指標である。キャリアラダーでは、業務遂行において、保健師にどのような能力が必要かを精査し、レベル（＝キャリアレベル）別に示したものである。

厚生労働省では、自治体保健師の標準的キャリアラダーとして、全ての保健師に必要とされる専門能力を「**専門的能力に係るキャリアラダー**」として整理し、また、このラダーを一定程度積み上げた者に適用されるものとして「**管理職保健師に向けた能力に係るキャリアラダー**」を別途示している。

これまでは、新任期、中堅期、管理期と、経験年齢と職位を基に保健師に必要とされる能力を整理してきたが、「専門的能力に係るキャリアラダー」では、保健師の専門能力の獲得について5段階（A-1～A-5）に分け、それぞれの活動領域ごとに必要な能力を整理し、管理職保健師についてもキャリアレベルを4段階（B-1～B-4）に分け、管理職保健師に必要な能力を示している。本ラダーにより、自分の能力が、この領域では、どの段階にあり、今後どういう能力を取得していく必要があるのか、把握が可能である。

<階層と専門的能力・管理職能力の関係について>

階層	新任期	中堅初期	中堅中期	中堅後期	管理期	統括保健師 ・管理職
専門的能力に係る キャリアラダー	A-1	A-2	A-3	A-4	A-5	
管理職能力に係る キャリアラダー					B-1	B-2 B-3 B-4

※ 新卒者で新規採用である保健師のおおよその目安となる基準

(2) キャリアレベル

「**専門的能力に係るキャリアラダー**」では、所属組織において果たしている役割や、責任を持つ業務の範囲、専門技術の到達レベルにより、キャリアレベルを5段階に区分している。新任期にあたるのはA-1レベルで、順番に能力を獲得していき、役割・業務範囲・専門技術が上るごとにA-2、A-3、A-4、A-5とキャリアレベルが上がっていく仕組みになっている（図2）。

キャリアラダーを見る際は、まずは、自分は「～期である」という階層にとらわれることなく、活動領域にある能力を見て、自分が「すること」「できること」を確認する。

**キャリアレベル
A1～A5**

(成長の過程を
5段階に区分)

**キャリアレベル
の定義**

(組織での役割
・業務範囲・
専門技術の到
達レベル)

**保健師が実践す
る6つの活動
領域**

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	A-3
キャリアレベル	所属組織における役割	組織の新任者であり行政職人及び保健師専門職としての資質を持つ。	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授け。	-担当活動に係る担当業務を自らについて -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。 -所属組織を越えたプロジェクトに参画する。
キャリアレベル	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。	-担当業務に係る業務を把握し、地域支援活動に係る担当業務に責任を持つ。	-担当業務と担当との関係性を理解し、主眼点として担当業務に責任を持つ。
キャリアレベル	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対応する。 -健康課題を把握し、チームの中で得意な地域の人々と協働して事業計画を推進する。
	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	
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、あらゆる健康活動の場面に個人及び家族の主体性を尊重し、健康増進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	1-1. 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施できる支援に必要な資源を把握できる。	1-1. 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。 -健康課題を把握し、チームの中で得意な地域の人々と協働して事業計画を推進し、予防に繋がる支援ができる。
	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立案し、自立して支援できる。	-集団への支援を通して、地域の健康課題を把握し、予防に繋がる支援ができる。 -集団への支援に合わせた事業計画
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把握し、地域診断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、健康課題を把握化できる。 -担当地区の情報を分析し、健康課題の把握化と優先性の判断ができる。	-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。 -地域に存在する力の把握や予防策
	2-2. 地域継続活動	-地域の特性を把握し、住民と協働して継続的・ネットワーク化を図る能力 -地域継続を育成し、ネットワーク化し協働する能力	-地域特性を把握し、住民と共に活動できる。 -多様な地域継続の役割や関係性について把握できる。	-住民と共に活動しながら、住民ニーズに応じた継続活動が推進できる。 -住民ニーズに応じた継続活動が推進できる。
	2-3. ケアシステムの構築	-健康な暮らしを推進するための保健、医療、福祉、介護等の各種サービスの統合的な調整を行う能力 -住民、事業者、企業などが、地域の健康課題	-担当地区の各種サービスとその関係性を把握し、指導を受けながら担当事例に必要なサービスの調整ができる。	-担当地区や担当事例への対応を通して、健康課題と協働し、地域ケアシステムの構築に必要なサービスの調整ができる。 -地域の健康課題や地域特性に基づき、健康課題と協働し、地域ケアシステムの構築に必要なサービスの調整ができる。

【資料1】自治体保健師の標準的なキャリアラダー 参照

図2 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)

- A-1** 自治体保健師のいわゆる新任期。組織の規則等を習得し、個別支援や地域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と実践能力を獲得する時期。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。
- A-2** 基本的な日常業務を自立して行える時期。しかし、複雑な判断は難しく、相談や見守りが必要なレベル。
- A-3** 業務全般を理解した上で、通常の業務全般について自立して行える時期。自身の担当業務だけでなく、所属する組織やチームを見渡し、職場では、上司と若い世代のパイプ役を担い、プリセプターなどの組織的な役割を担うことができる。また、地域診断や基本的な施策化を自立して行うレベル。
- A-4** 地域診断に基づく施策化ができ、地域や関係機関の信頼を得て協働活動ができる。複雑な課題に対応でき、組織人として職務を遂行できる。係内でチームのリーダーシップをとって保健師業務を推進できる。次期指導者としての役割を獲得する時期。
- A-5** 保健師として経験を積み、対人支援および地域支援の実践に関して、指導的役割を果たす段階。職場においては、総括的機能を果たす保健師として、保健活動の実践への指導・助言を行い指導的役割を果たし、リーダーとしての役割を發揮する段階。また、専門職として、特定分野のエキスパートとしての役割を担う。

厚生労働省が示した「管理職保健師に向けた能力に係るキャリアラダー」では、キャリアレベルを4段階に区分し、各レベルに相当する職位を表記している。山形県の管理職保健師は、行政の職位として課長級に対応するものである。B-1係長級の準備段階、B-2係長級は、管理職保健師に到達するまでの能力獲得の準備段階である。

B-1 係長級の準備段階

B-2 係長級

B-3 課長級（地域保健主幹・保健支援主幹）

B-4 部長級

(3) 活動領域と保健師に求められる能力

「専門的活動に係るキャリアラダー」では、保健師が実践する活動を6つの活動領域に分けている。これら6領域では、活用する能力の性質が異なり、それぞれのレベルにおいて、保健師が身につけるべき能力が明確に示されている。

活動領域		保健師に求められる能力
1	対人支援活動	個人及び家族への支援や集団への支援ができる能力
2	地域支援活動	地域診断・地区活動や地域組織活動、ケアシステムを構築ができる能力
3	事業化・施策化	<ul style="list-style-type: none"> 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 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
4	健康危機管理に関する活動	<p>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に等に基づき地域の健康危機※の低減策を講じる能力。</p> <p>※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</p>
5	管理的活動	P D C Aサイクルに基づく事業・施策評価、情報管理、人材育成ができる能力
6	保健師の活動基盤	<ul style="list-style-type: none"> 根拠に基づいた保健師の活動を実践する能力 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

本県の保健師は、「山形県における保健師の保健活動到達度調査（H29）」において、「地域支援活動」「健康危機管理に関する活動」「管理的活動」において、自立して行える者が少なかった（第I章参照）ことから、それらの能力の獲得を強化する必要がある。

「管理職保健師に向けた能力に係るキャリアラダー」では、Aレベル保健師の活動領域での能力とは異なり、組織の広範な業務を統括し、行政の代表として責任を負う立場での管理的活動の3領域について、求められる能力が示されている。

活動領域		Bレベルの管理職保健師に求められる能力
1	政策策定と評価	<ul style="list-style-type: none"> ・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 ・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
2	危機管理	<ul style="list-style-type: none"> ・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、 ・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
3	人事管理	<ul style="list-style-type: none"> ・担当部署の全職員の能力・特性を把握し、資質向上の仕組みづくりと必要に応じた見直しを行う能力 ・組織目標・計画を踏まえ保健師採用計画・配置基準・人事異動を提言する能力

各領域で求められる詳細な能力については、【資料1】を参照していただきたい。

2 各キャリアレベルの能力を獲得するために

(1) A1～A5レベルの保健師を育てる環境づくり

A-1・A-2レベル

個別支援や地域診断等の能力を高め、保健師としての基本的視点及び実践能力を獲得する。また事例管理や、災害に限らない健康危機管理等の管理的機能をA-5レベルまでに発揮できるようにするため、管理能力の育成についても新任期から系統的に進めることが課題である。また、教育課程および職務経験の多様化から、各保健師の基本的能力の習得状況を確認しつつ個別性に着目した人材育成が必要である。

A-3・A-4レベル

担当内の業務全般で事業を行い、管理的立場にある保健師を補佐する役割を担う組織の中核的な立場である。また、専門性を極めていく時期でもあり職場で任される業務の幅が大きくなり責任が重くなるなど、課題が多様化し求められる能力もより高度なものとなる。組織での役割意識とスキルアップを図るためには、必要な研修を自治体の研修プログラムに位置づけ、職場内研修・職場外研修を受けられる環境づくりが必要である。

A-5レベル

地域診断を基盤として健康課題を見出し迅速に対応するという特性に加え、自治体の社会資源や財政状況も勘案した施策展開、健康危機管理、組織運営管理等の管理機能の発揮が求められる。管理機能を体系的に習得できるように、研修参加機会を確保し、組織としてバックアップする体制が必要となる。

A-5レベル保健師に求められる資質

- ① 国の地域保健における動向と課題を理解し、組織の動向を捉えること
- ② 組織横断的な調整や交渉を行い、保健活動を総合的に推進すること
- ③ 組織目標等に基づき保健師の人材育成体制を整備すること
- ④ 経験に裏付けられた応用力と情報を統合し、ビジョンを示すリーダーシップ機能をもつこと

A-5レベル保健師の資質向上のために押さえないポイント

マネジメントとリーダーシップ

マネジメントとは、組織やシステムの目的・目標を達成するためにそこで働く人々を活かし貢献させることである。マネジメントは、活動の手段に関心に向け、計画立案、予算編成、人材育成を行い課題解決を行いながら活動を維持管理し、継続していく機能である。

リーダーシップとは、組織やシステムの活動をよりよくするためのチーム組織の開発であり、変革である。リーダーシップは、活動の手段よりも目的や目標に関心に向け、ビジョンと戦略を作りあげ遂行に向けて、関わる人々を関係づける機能である。

交渉力

交渉力とは、調整、交渉、協定、取引などの話し合い、根回しと解釈され、事前調整を行う際に必要な能力である。

職場の同僚、他課職員や関係機関など多種多様な立場の人や機関と、ある目的に向かって円滑に話し合いを進める力である。調整や交渉には準備が不可欠であり、相手の気持ちを的確に把握する力や結論を導き出すまで根気強く関わる力も必要である。

プレゼンテーション能力

プレゼンテーションは、「個」「集団」を対象にサービスの提供や計画を説明する場合に、聞き手に認知・協力・承認を求めたり、行動を促すなどの目的の達成のために用いる能力である。基本的な話す力、説得する力で、事業の報告や提案などに必要な力である。

(2) Bレベルの管理職保健師に求められるもの

管理職の保健師は、保健師活動の総括者として担当課や部局の組織運営と人事管理を行う。

日常の業務において複雑困難な課題や新たな課題に対処でき、組織全体を見渡して職場環境を管理するとともに、部下を育成し業務を円滑に進行する管理能力が求められる。また、担当課の担う事業全般について組織の予算編成や議会对応に携わる機会もでてくる。

さらに、所属する自治体の方針と重要課題・重点目標を正しく理解し、保健師として地区管理に基づく健康課題の分析を根拠とした将来構想を持ち、組織における戦略的な提言ができることが求められる。

3 統括的な役割を担う保健師の育成

(1) 統括保健師と管理的立場にある保健師の相違

統括保健師の多くが管理的立場にある保健師であるが、管理的立場にある保健師は、組織上の構成員(他職種含む)を対象とし、ラインによる管理が主であるのに対し、統括保健師は、自身の所属部署や組織を超えた部署に配属される保健師に対し、専門職の育成の観点による人材育成や保健活動推進のための組織横断的な調整を行うことが求められる。そのため、統括保健師は、他部署に所属する保健師の上司に対し、協力の要請や意見具申などができる高いリーダーシップが必要である。

(2) 統括的な役割を担う保健師に求められる能力と育成

各自治体において統括的な役割を担う保健師には、次の能力が必要である。

組織横断的な調整や交渉を行う能力	組織内の各部署に配置されている保健師も含め、保健師に関連する活動の全てを把握できる。
保健師としての専門的知識・技術について指導する能力	専門的知識や技術について、社会の変化や情勢に応じて常に更新し、実践すると共に、各自治体において求められる役割を保健師に示し、指導を行うことができる。
組織目標等に基づき保健師の人材育成体制を整備する能力	<ul style="list-style-type: none">・組織目標や地域施策の展望等を踏まえた保健師の人材確保や配置、人材育成に関する提言ができる。・組織全体の保健師のための人材育成計画を立案し、実施体制を整備することができる。・指導的立場にある保健師の指導力向上のための指導を行うことができる。

統括保健師になるまでに獲得した専門能力は、様々な業務経験を通じて段階的に獲得した能力であることから、統括保健師の育成のためには早期からの計画的な人材育成が必要である。多様な業務経験等を通じて統括保健師に必要な能力が獲得できるよう、ジョブローテーション (OJT) と研修 (Off-JT) を組み合わせたキャリアパスを構築することが重要である。

統括保健師については、統括保健師としての自覚を持つことができるよう、育成の過程における周囲の支援も重要であり、求められる役割を果たすためには、統括保健師を補佐する保健師を位置づけ配置する。

なお、奥田^{*}は、統括保健師の機能推進に必要な要件として、下記を挙げている。

《統括保健師の機能推進に必要な要件》

位置づけ・理解

- ・組織上の位置づけと権限の確保 (組織間、事務分掌への明記)
- ・組織内部における統括保健師の役割に対する理解
- ・行政機関内部での明確な位置づけ、合意形成

サポート体制 (組織、人材)

- ・役割分担、相談のための組織、ネットワークの存在
- ・統括保健師を補佐する存在 (保健師、事務方双方が必要)
- ・職位別保健師に役割分担 (課長補佐、係長級の存在は不可欠)
- ・統括保健師 (1名) を補佐する保健師は、各分野ごと必要 (分野代表制)
- ・他の管理職保健師によるバックアップ体制

人材育成

- ・個人の考え方や能力に限らず、誰が担っても機能を果たせる人材育成の強化
- ・統括保健師を補佐する存在と、補佐機能を果たすための必要な能力・人材育成

その他

- ・統括保健師の必要性を関係課の職員も理解できる（統括保健師の活動の可視化）
- ・組織としての統括保健師の必要性の理解（共有）

※奥田博子：「統括的な役割を担う保健師の現状と課題」, 保健医療科学, Vol165 No. 5, 2016

4 キャリアパスについて

キャリアパスとは、保健師が将来、専門職としてどのようにあるべきか、そこに到達するための経験やスキルをどの部署で経験をすることがより良いのかを示した道筋のことである。【参考 保健師のキャリアパスの一例】

キャリアパスは、各自治体の実情に応じて設定することが望ましい。そのためには、効果的なジョブローテーションを含めた人材育成の仕組みが必要であり、人事部門と連携しながら、組織の目標に対応するキャリアパスのルートを構築することが重要である。

(1) キャリアパスのメリット

組織にとってのメリット

- ①キャリアパスを個人のものに留めず、人材育成制度として組織的に取り組むことで、保健師の専門性が見えやすくなり、適性を全体的に把握し、効果的かつ効率の良い配置や人事異動ができる。
- ② 組織として成長を促す職場環境や仕組みづくりに取り組むことは、モチベーションを高め、“やるべきこと”を気づかせ、行動できるよう促すことができる。充実したキャリアパス制度は、組織の成長と住民の利益の確保につながる。

保健師にとってのメリット

組織がキャリアパスを設定することにより、組織の一員としての目標がより明確となる。また、若いうちから未来の道筋がイメージできると、先を見据えながら活動が展開でき、能動的に必要な研修を選択したり、ジョブローテーションや昇進・昇格のためのチャレンジを計画的に進めたりしていくことができる。

(2) キャリアパスとキャリアラダー

キャリアパスは、能力、経験を積みあげる道筋である。一方、キャリアラダーは、保健師の実践能力（～ができる）を段階的に示したものであり、保健師の実践能力は、キャリアパスと連動し、パスを使う時の重要なものさしになる。

現在の仕事の実績を元に、次の職場でどのようなスキルを身につけていくのかなどは、キャリアパスとキャリアラダーの基準が明確になっていると、業務毎の適正がわかり、自身の獲得すべき能力を個々に意識しやすくなる。

保健師のキャリアパスの一例【県に採用となった場合】

《保健師がめざす保健活動》

住民一人ひとりをこの地域の生活者として支援し、そこから地域共通の健康課題を見出し、予防的な視点から『みる』『つなぐ』『動かす』を基本に、地域に根ざした保健活動を展開していく。

《保健師人材育成の目的》

保健師が、各自の能力を生かして質の高い保健活動を実践できる能力を養い、資質の向上を図ることにより、県民の健康の保持増進に寄与する。

おおよその年齢 職位	20歳代～		30歳代～		40歳代～		50歳代～			
	保健師		主任保健師		冠主査		専門員			
階層	新任期		初期		中堅期		後期			
おおよその経験年数(新卒後)	1～5年		6年～		20年～		30年～			
キャリアラダー 区分	A-1	A-2	A-3	A-4	A-5	B-1	B-2	B-3	B-4	
ジョブローテーション	<ul style="list-style-type: none"> • 早めに精神・難病・感染症等の個別支援を経験する。 • できるだけ保健所各担当(母子、難病、感染症、精神、健康づくり等)の業務を経験する。 • 異動サイクルは3年程度 	<ul style="list-style-type: none"> • 県庁各課 • 精神保健福祉センター • 児童相談所 • 保健所の企画担当部署等 	<ul style="list-style-type: none"> • 県庁の保健師統括部署への配属は、県庁経験者が望ましい。 • 担当分野の活動に精通する。 	<ul style="list-style-type: none"> • 県庁の保健師統括部署への配属 • 保健師の統括部署に(各分野の保健師業務を経験済みであることが望ましい) 	<ul style="list-style-type: none"> • 県庁の保健師統括部署への配属は、県庁経験者が望ましい。 • 担当分野の活動に精通する。 	<ul style="list-style-type: none"> • 担当または課全体を支援 • 保健師統括を補佐 	<ul style="list-style-type: none"> • 保健師全体を支援 	<ul style="list-style-type: none"> • 保健師の統括部署に配属 • 各分野の保健師業務を経験済みであることが望ましい) 	<ul style="list-style-type: none"> • 保健師の統括部署に配属 • 各分野の保健師業務を経験済みであることが望ましい) 	
OJT	<ul style="list-style-type: none"> • プリセプター他から指導を受ける。 • 事例検討、学生指導 • 事業評価、調査研究の実施、学会等での発表 		<ul style="list-style-type: none"> • プリセプター又は先輩として後輩を指導 • 後輩指導 		<ul style="list-style-type: none"> • 左記に加え、以下の部署を経験する。 • 県庁各課 • 精神保健福祉センター • 児童相談所 • 保健所の企画担当部署等 		<ul style="list-style-type: none"> • 県庁の保健師統括部署への配属は、県庁経験者が望ましい。 • 担当分野の活動に精通する。 		<ul style="list-style-type: none"> • 県庁の保健師統括部署への配属 • 保健師の統括部署に(各分野の保健師業務を経験済みであることが望ましい) 	
県保健所単位研修	業務別研修の企画、受講									
OFF-JT	業務別以外の人材育成を目的とした研修等									
県研修	<ul style="list-style-type: none"> • リーダー研修 • 国立保健医療科学院 (公衆衛生看護研修:中堅期) • 国立保健医療科学院 (公衆衛生看護研修:管理期) • 国立保健医療科学院 (公衆衛生看護研修:統括保健師) 									
県(施設)外研修	各分野(健康危機管理を含む)の専門研修									
自己啓発	<ul style="list-style-type: none"> • 学会や各種研修会・勉強会(任意)・職能団体への参加、専門誌購読、通信教育、社会人大学院 • 学会等での発表(任意)、投稿 									