保健師の人材育成ガイドライン
（大阪府）

～地域に軸足をおいた活動を実践できる保健師をめざして～

令和２年（２０２０年）３月

（令和８年３月改訂版）

大阪府健康医療部健康医療総務課

目　次

はじめに
１　「大阪府保健師人材育成ガイドラインの考え方」
（１）保健師の人材育成の理念・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・１
（２）ガイドラインの位置づけについて・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・１
２　大阪府及び市町村保健師の現状と人材育成の課題
（１）大阪府及び市町村の常勤保健師の現状・・　・・・・・・・・・・・・・・・・１
（２）大阪府及び保健所保健師の活動の変遷・・・・・・・・・・・・・・・・・・・３
（３）保健師の基礎教育の現状・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・４
（４）人材育成の課題と展望・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・４
３　めざす地域像と保健師像
（１）めざす地域像・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・６
（２）めざす保健師像・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・７
４　大阪府における保健師の人材育成
（１）人材育成の方針・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・９
①保健師の能力の獲得状況に応じた個別性に着目した人材育成・・・・・・・・・９
②キャリアラダーの活用・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・９
③キャリアラダーが示すキャリアレベルとその定義　・・・・・・・・・・・・１０
④コンピテンシーに着目する・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・１１
（２）人材育成にかかる大阪府における本庁、保健師及び各担当者の役割・・・・・１１
①本庁　保健所・事業推進グループの役割・・・・・・・・・・・・・・・・・・１１
②保健所の役割・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・１１
③各担当者の役割と求められる主な能力・・・・・・・・・・・・・・・・・・・１２
（３）人材育成の手段・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・１３
①職場内教育（OJT）・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・１３
②職場外教育（Off-JT）・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・１６
③ジョブローテーション・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・１６
④自己啓発・研鑽・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・２４
⑤キャリアパス・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・２４
⑥産前・産後休暇、育児休業等取得者に関するキャリア支援・・・・・・・・・２４
（４）人材育成の評価・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・２５
①日常業務の中での自身の振り返り・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・２５
②キャリアシートの活用・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・２５
③保健師長等による面談・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・２５
④集団としての評価・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・２５
おわりに
大阪府保健師の人材育成ガイドライン（概要版）
引用・参考文献

はじめに

近年の地域の健康課題は、急激な少子高齢化の進展等による保健医療サービス需要の増大、頻発する大規模災害や新型コロナウイルス感染症等新興感染症の発生等、益々複雑多様化し、地域保健対策の主要な担い手である保健師には、より高度な専門性が求められています。

また、2040 年に向け人口減少社会という経験したことのない時代を見据え、地域の特性や変化を的確に見極め、市町村保健師と課題を共有し、より柔軟で分野横断的な活動が求められます。

その一方、保健師を取り巻く状況を見ると、大阪府（市町村を除く）では、コロナ禍に採用した 3～5 年目の保健師が約 25%であるのに対し、20～29 年目は約 9%と経験年数別保健師数はかなり差が大きく、人材育成を担う立場の保健師の負担がさらに大きくなっています。また、保健師教育の実習時間や生活体験の少なさなどの要因から、地域保健活動のイメージを持ちにくい保健師が増えてきている現状があります。

本府では、平成 22 年 3 月に「大阪府・市町村保健師の人材育成ガイドライン」を作成し、府・市町村が協働して、保健師の人材育成に取り組んできました。また厚生労働省において、平成 28 年 3 月に「保健師の人材育成計画策定ガイドライン」が作成され、同ガイドラインにおいて、保健師の人材育成は、各自治体の人材育成計画や方針などに沿って、系統的、組織的に取り組んでいくこととされています。

新たな課題や国の動きを受け、令和 2 年 3 月に「保健師の人材育成ガイドライン（大阪府）」を作成し、令和 3 年度から運用を開始しました。本ガイドラインでは、人材育成ツールとしてキャリアラダーを導入し、専門能力の獲得状況に着目し、保健師自らが主体的な成長を図ることを示しました。

本格運用開始から 5 年目となる令和 7 年度に、新たに「保健師人材育成ガイドライン改訂ワーキング」を設置し、厚生労働省の「2040 年を見据えた保健師活動のあり方に関する検討会」の結果を踏まえ、目指す地域像や大阪府保健師の強みの明確化、人材育成における各担当者の役割や求められる主な能力について再検討を行いました。あわせて成果を上げる保健師活動のコンピテンシーに着目し、OJT で育ちあう組織を目指した「経験学習サイクル」の推進等を追記し、このたび「人材育成ガイドライン（大阪府）」を改訂しました。

本ガイドラインは、毎年度初めに目指す保健師像を確認するとともに、人材育成の取組において、必要となる自身の役割等を確認するために活用してください。また、一人ひとりの保健師が専門性を高めるために、お互いが育てあう、育ちあう職場風土の醸成を大切にし、大阪府における保健師活動が脈々と引き継がれていくことが重要です。このガイドラインがその一助となることを期待します。

なお、本ガイドラインは、大阪府の保健師だけではなく、市町村においても、それぞれの特性や考え方に合わせてご活用ください。

１　「大阪府保健師人材育成ガイドライン」の考え方

（１）保健師の人材育成の理念

自治体に所属する保健師には、職業人として基本的な能力を備えることは当然であり、地域保健活動を実践していくために求められる専門知識、技術、倫理観など生涯にわたって研鑽する必要がある。

また、個々の保健師がその専門性を高めるためには、組織や職能全体で共に育ちあうという組織文化（風土）の醸成を図ること、人材育成体制を組織全体で推進していくことが重要となる。

（２）ガイドラインの位置づけについて

○　この「大阪府保健師人材育成ガイドライン」（以下、「本ガイドライン」という。）は、大阪府がめざすべき保健師像や保健師として果たすべき役割を明らかにし、保健師個人及び組織として実践できる人材を育成するための手引きである。
○　自らがめざす保健師像に到達するために、どのようなキャリアが役立つのか道筋を示す。
○　保健師自身が、業務経験や研修等を通じて獲得した能力を客観的に評価し、今後進む方向性や目標を明確にし、主体的に成長を図るために活用する。
○　組織的な取組みを推進するため、統括保健師の配置とその役割を明確にする。
○　本ガイドラインは、活用の状況等を評価し、5 年毎に見直しを行う。

２　大阪府及び市町村（保健所設置市を除く 34 市町村。以下同じ。）保健師の現状と人材育成の課題

（１）大阪府及び市町村の常勤保健師の現状（令和 7 年 5 月 1 日現在）

①　人数

- 大阪府は 274 人（うち、統括保健師 1 人。）
- 市町村は 609 人（うち、統括的役割保健師 26 人。）
- 大阪府の常勤保健師数は、平成 25 年度未熟児保健の市町村移管、中核市移行等を経て減少し、それ以降ほぼ横ばいであったが、新型コロナウイルス感染症対応を契機に増加した。

  市町村の常勤保健師数は、中核市移行に伴いコロナ禍までは減少しているが、令和 3 年以降増加に転じている。また、1 人の保健師が担当する人口（平均）は平成 30 年 5,774 人から令和 7 年 4,379 人に減少している。

≪保健師数の推移≫　　（人）

	H30	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7
大阪府	241	241	228	246	283	294	289	274
市町村	582	554	518	525	553	577	595	609
（※）	5,774	5,521	5,787	5,699	4,883	4,657	4,503	4,379

（※）市町村一人の保健師が担当する人口（平均）＜大阪府集計＞

【出典】厚生労働省『令和７年度保健師活動領域調査』

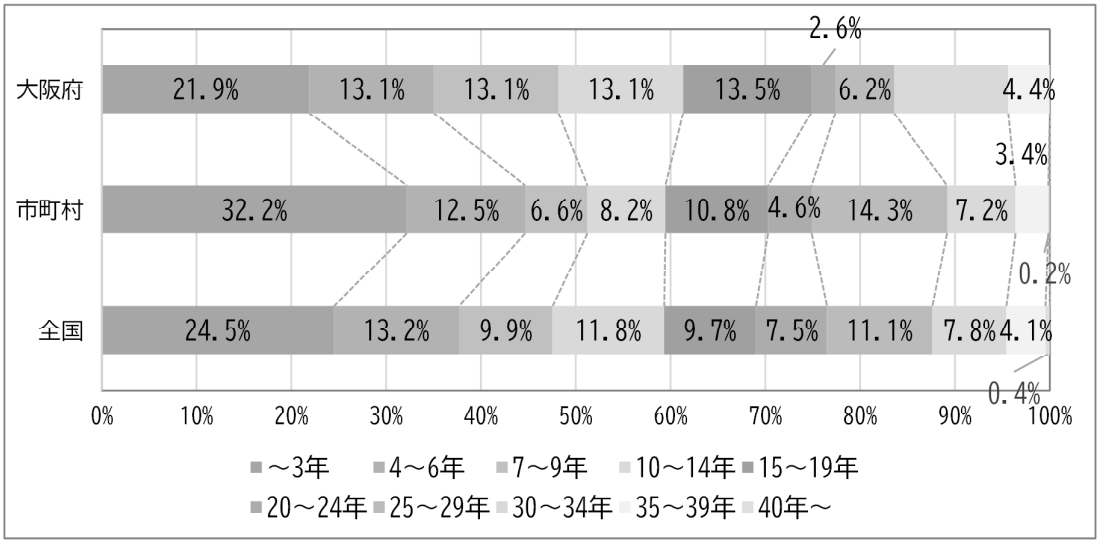
② 年代

- 大阪府は 20 代 19.7%、30 代 27.4%、40 代 25.9%、50 代 22.6%、60 代 4.4%。
- 市町村は 20 代 23.6%、30 代 23.6%、40 代 26.9%、50 代 22.7%、60 代 3.1%。

③ 経験年数

- 大阪府は 3 年以下が 21.9%、4～6 年 13.1%、7～9 年 13.1%、10～14 年 13.1%、15～19 年 13.5%、20～24 年 2.6%、25～29 年 6.2%、30 年以上 16.5%。
- 市町村は 3 年以下が 32.2%、4～6 年 12.5%、7～9 年 6.6%、10～14 年 8.2%、15～19 年 10.8%、20～24 年 4.6%、25～29 年 14.3%、30 年以上 10.8%。
-

【図　常勤保健師経験年数別構成（令和 7 年 5 月 1 日現在)】



④ 配属先

- 大阪府の所属は保健所 227 人（82.8%）、本庁 33 人（12.0%）、保健所以外の出先機関・市町村への出向等 14 人（5.1%）。
- 市町村の所属は保健センター240 人（39.4%）、本庁保健部門 94 人（15.4%）、本庁福祉部門 64 人（10.5%）、本庁介護保険部門 33 人（5.4%）、本庁国民健康保険部門 31 人（5.1%）、児童福祉施設 19 人（3.1%）、こども家庭センター101 人（16.6%）、そ

の他 27 人（4.4%）。（その他：他の団体・自治体への出向等 11 人）。

・ 統括保健師については、大阪府では本庁保健部門に配置しているほか、保健所においても、感染症危機管理の体制強化を踏まえた役割として保健所統括保健師を配置している。市町村では本庁保健部門に加えて福祉部門等にも配置されており、配属先が多様である。34 市町村のうち 26 市町村（76.5%）が統括保健師を配置しており、その割合は全国の都道府県平均（72%）を上回っている。

【出典】①②③④：厚生労働省『令和７年度保健師活動領域調査』

⑤　キャリアレベル（大阪府保健師のみ）

・ 令和 7 年度の大阪府保健師のキャリアラダーによる評価実施対象者 218 人のうち、キャリアレベルの平均値が各レベルを達している者は、＜A-1＞46 人(21.1%)、＜A-2＞69 人（31.7%）、＜A-3＞64 人（29.4%）、＜A-4＞30 人（13.8%）、＜A-5＞9 人（4.1%）であった。

・ キャリアラダーの「所属組織における役割」で「保健活動に係る担当業務全般について自立して行う」ことができる＜A-3＞レベル以上に達しているものは、103 人（47.2%）であった。

（２）大阪府及び保健所保健師の活動の変遷

大阪府は平成 12 年度に地区分担制から業務分担制へ移行し、平成 16 年度からは専門チーム制を導入した。専門チーム制により専門的な知識や技術の獲得、活動方針が統一化されやすくなった一方で、担当チーム以外の業務に係る情報への関心が薄くなり、「生活・地域全体をとらえる視点」が弱まったなどの課題もみられる。

令和 4 年の「感染症の予防及び感染症の患者に対する医療に関する法律」等の改正を踏まえ、令和 5 年には「地域保健対策の推進に関する基本的な指針」が改正された。これにより保健所の健康危機管理マネジメント体制を強化するため、保健所に統括保健師等を配置することが示された。各保健所では、令和 6 年度より「保健所健康危機対処計画（感染症編）」において、保健所統括保健師が位置づけている。

市町村では基礎自治体として、地域において包括的な役割を果たす中で、事業やそれに伴う事務等の業務量が年々増大している。また保健師の分散配置が進み、職場内教育（On the Job Training,以下「OJT」という。）の指導を担う中堅保健師が保健衛生部門に少ないことも、人材育成を困難にしていると考えられる。さらに統括保健師の配置がないことや、役割が不明確なことで、保健活動の評価や人材育成体制の確立が困難となっている場合もある。

こうした市町村の状況も踏まえ、大阪府保健所では、地域研修を通じて管内市町村と協働し、実践力向上に向けた人材育成支援や、災害や感染症を見据えた連携体制の強化など、広域的な支援に継続的に取り組んでいる。これらの取組み等により府域全体で質の高い保健活動を推進する体制づくりを進めている。

（３）保健師の基礎教育の現状

平成 9 年からの看護師・保健師統合カリキュラムの施行以降、保健師の教育機関としての看護系大学が増加した。さらに平成 21 年の保健師助産師看護師法の一部改正により、大学での学部選択制、大学専攻科、大学院課程など多様な教育形態が導入され、令和 7 年度には大学 15 機関、大学院 3 機関、専修学校 1 機関へ増加したが、学生数は急増後横ばいで推移している。

こうした教育体制の変化と併せて行われたカリキュラム改訂では、災害対応を含む健康危機管理、政策形成に関する学びが強化された。一方で、限られた実習期間の中で、PDCA に基づくケース支援や事業展開の経験が得にくいことや、看護師資格を有しない学生は実習中の活動が限られることなどから、実践力の形成に課題が生じやすい。

（４）人材育成の課題と展望

① 保健師教育背景及び入職までの職務経験が多様化しており、個別性への対応の工夫が課題となっている。

- 新任保健師の人材育成については、「1 年目保健師の OJT プログラム」を参考に、入職までの個々の専門能力の獲得状況に応じたきめ細やかな対応が求められる。
- 新任期以降も、活動経験やジョブローテーション等で獲得した専門能力や自己の成長を確認し、系統的にキャリアアップを図る必要がある。
- 専門能力に加え、職場や地域社会で多様な人々と仕事をしていくために必要な経済産業省提唱の「社会人基礎力」（※P26 参照）を意識することが求められる。

② コロナ禍に採用者が急増したこと等により経験年数の分布に偏りが生じ、助言・指導を要する保健師が半数以上を占めている。このため、指導的立場の保健師の負担が大きく、組織的な育成体制が十分に機能しにくい状況にある。

- チームメンバー全員がそれぞれの強みや専門性に応じて、自律的・流動的にリーダーシップ（チームを導き、目的達成に向けて方向性を示す役割）とフォロワーシップ （リーダーを支え、チームの目標達成に主体的に貢献する役割）を発揮する必要がある。
- 教えられるのを待つのではなく、自主的に知識やスキルを吸収しようとする姿勢を大切にする必要がある。
- ライフイベント等により勤務時間等が柔軟になっている場合は、所属内での引継ぎの徹底やチーム内でお互いにフォローし合い、できるだけ公平な役割分担を行う必要がある。

③　2040 年に向け人口構造や社会環境の変化が進む中で、市町村と協働し施策の優先順位付けや重点化を意識した効率効果的な保健活動の展開が課題となっている。

・ 保健所はチーム制となっている中で、課・チーム間で横断的に情報共有、連携を行い、管内市町村の 2040 年に向けた人口構造の変化や健康課題等を、俯瞰的に把握する体制が必要である。
・ 年々在留外国人が増加し出身国も多様化する中、言語・文化等が異なる在留外国人を念頭に置いた保健サービスの提供が必要である。
・ 地域の健康課題に即した PDCA サイクルに基づく保健活動の定着を図る必要がある。
・ 必要な施策の実現のため、根拠をもって合意を得るとともに、予算の確保や、スケジュール管理を適切に行うなどの施策形成能力の向上が求められる。
・ 各市町村の保健活動体制や内容の変化が予測される中で、各保健所における保健活動の展開等を共有し、大阪府としての活動方針の統一を図る体制が求められる。

④ これまで脈々と受け継いできた保健師活動の理念や培ってきた実践知の継承が、従来の「背中を見て育つ」方法だけでは困難となっている。

・ 保健活動の実践経験は経験学習サイクル等を用いて言語化し、個人やチームの成長につなげられる職場環境が必要である。
・ 成果につながる思考・行動等（コンピテンシー）に着目し、それを言語化して示すことが求められる。

⑤ 近年全国で多発する災害等を踏まえ、健康危機管理事象への対応力の育成体制が十分であるとはいえない状況にある。

・ 指定感染症等のパンデミック対応や災害等の健康危機発生時においては、平時の活動を活かした保健師活動の展開となるため、平時から情報収集、状況確認・評価、意思決定・計画、実施（OODA ループ）の実践力を高める必要がある。
・ 起こりうる健康危機を想定し、平時のすべての活動において防災・減災や被害拡大防止の視点を定着させる必要がある。

⑥ ICT を活用した業務の効率化の推進が課題となっている。

・ 日頃の業務を見直し、効果的・効率的な業務遂行の手法として、ICT の活用や DX の推進を積極的に行う必要がある。

３　めざす地域像と保健師像



（１）めざす地域像

めざす地域像

全ての府民が健やかで心豊かに生活できる活力ある社会
（第３次大阪府健康増進計画　基本理念より）

＜保健師活動におけるめざす地域像＞
健康の価値観、文化、世代の多様性を尊重し、強みを活かし互いに助け合い、誰もが自律し安心して暮らせるまち

（令和７年度保健師の人材育成ガイドライン（大阪府）改訂ワーキングより）

〈言葉の意味づけ〉

- **健康の価値観、文化、世代の多様性を尊重：**
  健康や安全、社会的に望ましい方向も考慮しつつ、個々の考え方や文化、世代の違いを理解する。
- **強みを活かす、互いに助け合う：**
  個人や地域が持つ能力や特性を活かし、日常的な支え合い（互助）や地域組織・公的支援（共助・公助）も意識して協力し合う。
- **自律する：**
  住民が安全や健康に配慮しながら、自分の希望や考えに基づき活動できる。
- **誰もが安心して暮らせる：**
  年齢、障がいや疾病の有無、経済状況や生活環境等、どのような状況にある人も、必要に応じて支え合いや公的支援・制度を活用し安心して暮らせる状態。

保健師の果たす役割

① 個別（家庭）支援を通じて地域課題を見出し、予防的介入を重視した仕組みづくり
② 時代や社会的背景を見据え、専門分野を超えて地域全体に波及効果をもたらす切れ目のない地域ケアシステムづくり
③ 市町村を積極的に支援するとともに、市町村と協働した、地域特性に応じた健康的なまちづくり
④ 健康危機管理発生時の迅速かつ的確な対応及び平時からの体制づくり
⑤ 市町村と協働し保健師の実践知（知識・スキル）を組織的に継承する仕組みづくり

（２）めざす保健師像

めざす保健師像

「地域に軸足をおいた活動を実践できる保健師」

地域で生活する（SOS を発信できない人も含む）多様な生活状況や健康状態にある人たちの健康の確保と向上のために：

・予防の視点を持って生活の場に出向き、個人や家庭の健康状態や生活状況を理解する
・一人ひとりの健康や生活の課題から地域課題を抽出し、関係機関等地域に働きかける
・地域の社会資源やネットワークを活用し、個人や家庭への支援につなげる
・住民や関係機関と協働し、地域全体で課題解決に取り組む
・PDCA に基づく活動を継続する

〈大阪府保健師の強み〉

- **個別支援と実践力：**住民や現場に合わせた丁寧な支援力、実行力、対応力がある。
- **学びと成長の文化：**経験・振り返り・研修を通じて、成長できる環境が整っている。
- **裁量と柔軟性：**自分で考え行動できる自由度が高く、多様な経験を積める環境がある。
- **協働・ネットワーク力：**同僚や住民、関係機関と協働し支え合いながら活動ができる。
- **広域・俯瞰的視点と危機対応：**地域全体を見渡し、専門的な知見に基づき、優先順位や危機対応を含めた戦略的な判断力が身につけられる。

わたしがめざす保健師像

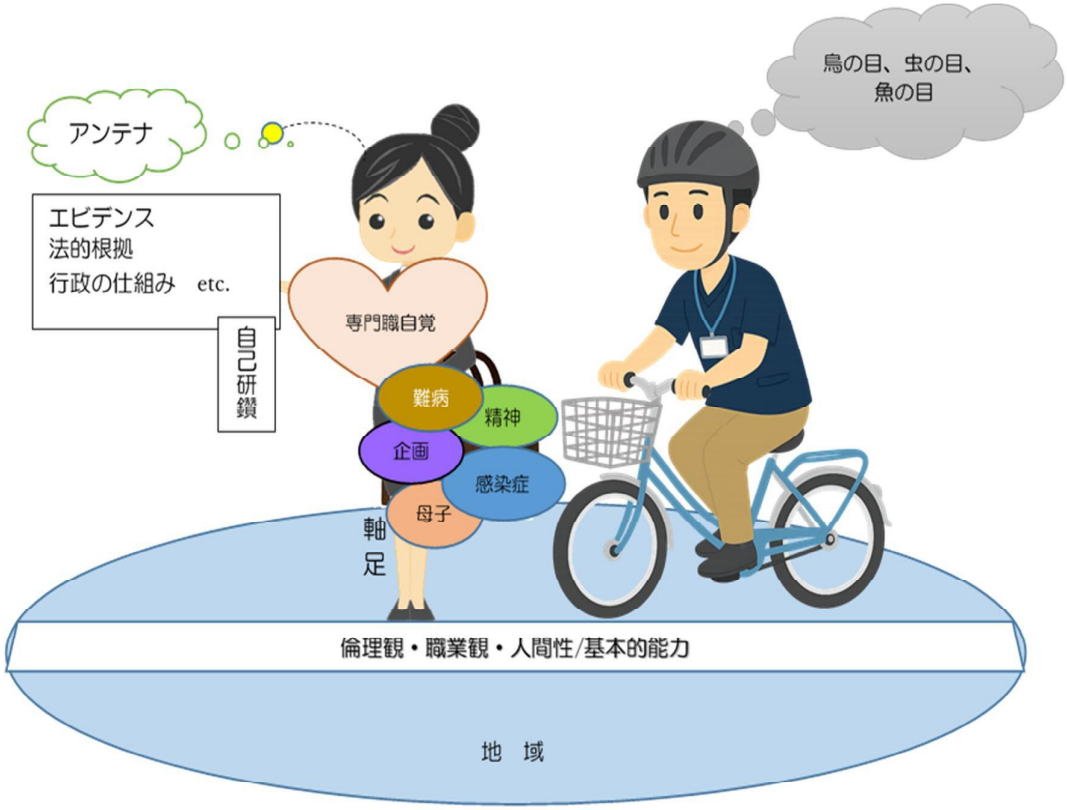
引用

＜地域に対するこだわりを持ち続ける意味＞

一人ひとりの住民を‘この地区の生活者’として理解し、そこから地域共通の健康課題を見出す。その課題を地域の伝統・文化、地域ルールから解離することなく、また住民とのパートナーシップ・協働に価値をおきながら解決していく道筋を模索する。これが公衆衛生看護活動の姿であり、公衆衛生看護活動の担い手である保健師活動が、地域に対するこだわりを持ち続ける意味である。保健師は、地区活動という地区に入り込む手法でこの活動を守り続けてきた専門家である。

<地区活動のあり方とその推進体制に関する検討会報告書」より引用＞

大阪府保健師イメージ図



平成 30 年度大阪府人材育成計画
検討会ワーキング会議作成
（令和７年度一部改変）

４．大阪府における保健師の人材育成

（１）人材育成の方針

①　保健師の能力の獲得状況に応じた個別性に着目した人材育成

保健師免許取得までの教育背景や就職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。そこで経験年数にこだわらず、キャリアラダーを活用し、自己及び保健師長等との双方で相談の上、個々の能力の獲得状況に応じた効果的な人材育成を推進する。

なお、保健師の専門能力を獲得するためには、研修や教育体制の構築を進めていくことも重要であるが、一人ひとりの「内発的な取組み」、「主体的な成長」が基盤となることから、職場外研修や自己啓発・研鑽の機会の提供といった取組みも同時に進めていく。

②　キャリアラダーの活用

○　キャリアラダーとは

- 保健師の専門能力の向上を目的として、保健師の能力の獲得状況を的確に把握するために、個々のライフステージやライフプランも見据えた中長期的な観点から、能力の成長過程を段階別に整理して示したもので、はしご（ラダー）を昇るように専門職としての成長過程や、各過程での役割の範囲と求められる能力を確認するための保健師の人材育成ツール。
- これまでのような「新任期」、「中堅期」、「管理期」などの経験年数ではなく、各保健師が自身の到達度に応じて、次の学習課題と到達目標を定めることを可能とするもの。
- 組織的な保健師の人材育成の推進にも役立つものであり、１年単位で、担当業務に関する業績や能力を評価し、評価結果を人事給与制度全般に活用する人事評価制度とは異なる仕組み。

○　活用方法

- 各保健師及び管理者が、自身の能力の獲得状況を的確に把握・評価し、今後自身が獲得すべき能力を明確にすることにより、キャリアアップを図る。
  （具体的な活用方法は「キャリアラダー・キャリアパス活用の手引き」参照）

○　「大阪府保健師のキャリアラダー（参考資料）」の種類

- ● 専門的能力　（A1～A5）：
  専門的能力で成長を確認できるもの
- ● 管理的立場にある保健師に向けた能力（B１～B4）：
  管理的立場にある保健師に求められる能力を整理したもの

③キャリアラダーが示すキャリアレベルとその定義

		A1	A2	A3	A4	A5
キャリアレベルの定義	組織における役割	・組織の新任者であり行政組織人及び保健師専門職としての自覚を持つ	・計画された担当業務を自立して実施する ・プリセプターとして後輩のサポート役として人材育成の一端を担う	・保健活動に係る担当業務全般について自立して行う ・役割や立場の違いを理解し、つなぎ役としての組織的な役割を担う ・所属組織を越えたプロジェクトに参画する	・所属チーム・グループ内のリーダーシップをとって保健活動を推進する ・キャリアレベル A-5 の保健師を補佐する ・関係機関との信頼関係を築き協働する ・所属組織を越えたプロジェクトで主体的に発言する	・所属課の保健事業全般に関して指導的役割を担う ・所属組織を越えた関係者との連携・調整を行う
	責任を持つ業務の範囲	・担当業務を的確に把握・理解し、個別事例に対して責任を持つ	・チーム・グループの保健事業に係る業務全般を理解し、地域支援活動に係る担当業務に責任を持つ	・チーム・グループの保健事業と施策との関係性を理解し、主担当として担当業務に責任を持つ	・課の保健事業に係る業務全般を理解し、その効果的な実施に対して責任を持つ	・組織の健康施策に係る事業全般を理解し、その効果的な実施に対して責任を持つ
	専門技術の到達レベル	・基本的な事例への対応を主体的に行う ・地域活動を通して地域特性や地域資源を把握し、地域の人々の健康課題を明らかにする	・複雑な事例への対応を必要に応じて指導を受けて実施する ・担当地域の健康課題の優先度を判断し、地域の人々の主体性を尊重した解決策を立案する	・複雑な事例に対して自立して対応する ・健康課題を明確にし、チーム内で共有し、地域の人々と協働して事業計画を提案する	・複雑な事例に対して、担当保健師等にスーパーバイズすることができる ・地域の潜在的な健康課題を明確にし、施策に応じた事業化を行う	・組織横断的な連携を図りながら、複雑かつ緊急性の高い地域の健康課題に対して迅速に対応する ・健康課題解決のための施策を提案する

コラム

「キャリアラダーを記載してよかったこと」≪研修会グループワーク抜粋≫

☆　自分のレベルを把握しやすく、次に取り組むことが明確になった

☆　言われたことしかしていないことに気が付いた。主体的に取り組む必要性を感じた

☆　自分で成長を確認でき、励みになる

④　コンピテンシーに着目する

○　コンピテンシーとは

・　本ガイドラインでは、「高い成果をあげる人に見られる特徴的な行動と行動を引き出した動因・動機、自己概念・自己イメージ、知識、スキル、思考パターンなど人の特性やパーソナリティを包含した概念」を示す。

○　コンピテンシーの活用

・　活動の内容や結果と同時に、専門職として「どのように行ったのか」に着目し、それを言語化することで、めざす保健師像の具体化につなげる。

・　思考・行動のプロセスを言語化することで「経験知」を伝承する。

（２）人材育成にかかる大阪府における本庁、保健所及び各担当者の役割

①　本庁　保健所・事業推進グループの役割

（統括保健師とともに、以下の役割を担う）

・　保健師の人材育成ガイドラインに基づき、府全体の人材育成を戦略的に推進する。

・　体系的な教育体制を構築し、人材育成計画検討会や研修の開催等を通じて、育成の仕組みを整備する。

・　社会の変化に応じて求められる保健活動に即した研修内容を柔軟に企画・更新する。

・　保健師が地域保健活動を効果的に展開できるよう、府内保健師のネットワークづくりを支援する。

・　2040 年問題を踏まえ、人事部門とも連携し、保健師魅力発信や採用広報等を通じて保健師の人材確保を図る。

②　保健所の役割

・　人材育成ガイドラインに基づき、組織的・体系的に保健師の育成を行う。

・　管内の市町村と連携し、地域活動及び地域研修（地区診断や PDCA 研修）の開催を通じて、市町村と共に保健師の人材育成に関する企画・実施・評価を行う。

・　公衆衛生の拠点である保健所の保健師が、地域で公衆衛生看護の視点を定着することができるよう、個人や家族の健康課題と地域の健康課題を連動させながら、対象の生活に視点をおいた支援を行う。さらに、関係機関と協働し、社会資源の創造と組織化を行うことにより地域の他職種と共に成長を図る。

③各担当者の役割と求められる主な能力

担当者	定義・主な役割	求められる主な能力
統括保健師（本庁参事）	・府内外の統括保健師と連携、協働を図り、府及び府内市町村の保健師の人材育成に関する業務を担当する ・保健師の人材育成方針を明確にし、保健師の人材育成体制を整備する ・指導的立場にある保健師の指導力向上のための支援を行う ・組織横断的な調整を行う役割を担い、保健活動全体の統括と調整を行う ・健康危機管理体制を平時より整備し、有事に備えた人材育成を推進する ・健康危機発生時に、関係機関や関係部署と連携し保健師活動体制の確保のための調整を行う ・人事部門とも連携し、複数部署への配置等ジョブローテーションの調整を図るとともに、保健師の採用等人材確保に努める	①広域的な調整・ネットワーク構築力 →他自治体の統括保健師と信頼関係を築き、連携の意義を明確化し、継続的に協働できる関係性を形成する ②現場支援・伴走力 →地域住民の健康課題や社会情勢を踏まえ、市町村のニーズや実務に即した支援を行う ③人材育成に関する理論理解・育成方針の策定力 →保健師の活動指針等国の動向、理論的背景を理解した上で、長期的な視点で人材育成ビジョンを構築する ④コミュニケーション・ファシリテーション力 →多職種・多部門との円滑な情報共有、意見の調整を行い、共通の方向性に導く ⑤リスク認識・リスク回避計画実践力 →起こりうる健康危機事象を予測し、平時から対応計画及び人材育成計画を立案、実践的な研修を企画実施する ⑥危機把握・状況判断力 →健康危機発生時に法規・制度に基づく業務ロールの明確化、人員体制等の調整を行う
保健所統括保健師	・健康危機対処計画に基づき、平時から健康危機管理事象に対応できるよう体制整備、保健師の対応力向上を図る ・健康危機事象発生時は所長の補佐をする	①広域的な調整力、ネットワーク構築力 →関係機関と連携し、広域的な保健活動の調整や協力体制を構築する ②保健師育成方針の策定能力 →地域や組織の状況に応じた保健師の育成方針を企画・立案し体制を整える ③組織横断的な調整・指導力 →組織内外の複数部署や職種と連携し、保健活動の統括や人材育成に関する調整・指導を行う ④危機管理能力、判断力 →健康危機発生時に迅速かつ的確な判断を行い、状況に応じた対応を指揮・支援ができる
保健師長	・保健所保健師の人材育成に関する業務を担当する ・リーダー等プレ管理期保健師が組織内外のマネジメントを主体的に行えるよう支援する ・地域全体の健康課題を把握し、その解決に向けてマネジメントを行い、各保健師の能力や適性に応じ役割を調整する ・管内市町村統括保健師等と協力し、地域研修等で市町村保健師の人材育成支援を行う ・保健所統括保健師と同様	①リーダー等プレ管理期保健師への指導力・育成力 →管理期に向けて適切な支援や指導を行う ②役割調整力・適正配置力 →保健師の能力や適性に応じて、業務や役割を調整し、チーム力を高める ③課題把握力・分析力 →地域全体の健康課題を的確に把握し、優先順位を判断する ④戦略的思考・調整力 →組織内外と連携し、課題解決に向けて計画的に行動する ⑤協働・ネットワーク構築力 →市町村統括保健師や他機関と協働して、人材育成支援を実施する ⑥柔軟性・適応力 →予期せぬ事態にも臨機応変に対応できる ⑦スーパービジョン実践力 →スーパービジョンの支持的、教育的、管理的機能を発揮し専門職養成のための教育訓練活動を行う
企画調整課長	・保健師の人材育成に関することについては、保健師長の求めに応じ、協力する ・保健活動が円滑に行えるよう所内の調整を行う ・保健所統括保健師と同様	①協働力・連携力 →保健師長の方針や意図を理解し、育成活動において効果的に協力・連携できる
チームリーダー／主査	・PDCA サイクルに基づき事業を常に見直すと共に、担当する業務の進捗管理を行う ・チーム員個々の意見や状況を把握し、チーム内の役割を調整することで、発展的な活動を行う ・チーム内のコミュニケーションを率先して行い、チーム会議等で共通認識を形成して チームをまとめ、事業を進める ・プリセプターの相談者として、新任期保健師の人材育成をサポートする ・困難事例等に対し、担当保健師をサポートする ・プレ管理期として、市町村の人材育成の企画運営に主体的にかかわる ・プレ管理期として、組織内外の関係構築と保健師長をサポートする	① 業務管理力・計画実行力 →PDCA サイクルに基づき、担当業務の進捗管理を適切に行い、目標達成に導く ② コミュニケーション力・信頼構築力 →率先してチーム内の対話を行い、相談や意見が活発に交わされる環境を整え、共通認識を形成する ③チームマネジメント力・調整力 →チーム員個々の状況や意見を把握し、役割を調整してチームの力を高める ④人材育成支援力 →相談や助言を通じて、保健師が自立して業務を遂行できるよう導く ⑤問題解決力・支援力 →困難事例や課題に直面した担当保健師へ課題整理や助言を行い、円滑な業務遂行を助ける ⑥企画・運営力 →プレ管理期として、市町村の人材育成に主体的に関わり、市町村と協働で成果を上げる企画運営を行う ⑦ サポート力・協働力 →プレ管理期として、保健活動の推進に向け、保健師長を補佐する
副主査	・担当業務において PDCA サイクルを意識し、複雑な事例や担当業務を自立して対応し、課題解決に取り組む ・チームの業務全体を理解し、事業運営や企画に主体的に関わる ・主査をサポートし、技師やチーム員の調整を担う ・技師やチーム員の身近な相談役として、支援や調整を行う ・新任期保健師のロールモデルとして、育成に関わる	①実務遂行力 →担当業務や困難事例に対応しながら、必要な実務力を身につけられる ②企画・運営支援力 →チームの業務全体を理解し、事業運営や企画に関して優先順位を意識して動き、改良提案を行い、円滑な推進を支援できる ③サポート・調整力 →チームリーダーや主査が業務を円滑に進められるよう支援できる力。主査と技師の橋渡しとなるようにチーム全体をつなぐ ④相談対応力 →技師やチーム員の身近な相談役として、傾聴しながら適切な助言や支援を行い、信頼関係を築ける ⑤自ら模範を示す力 →自らの行動で専門職としての模範を示し、新任期保健師のロールモデルとなる
全チームメンバー	・チーム全体で協力し、業務を円滑に進める ・ 個人及びチーム全体で育ち合いができるよう、普段からコミュニケーションを図り、情報共有や意見交換を促進して協働的な雰囲気を築く ・プリセプターの支援、及びプリセプターとともに新任期保健師の人材育成を行う	①観察・気配り力 →チームの状況を把握し、必要な支援や声かけができる ②コミュニケーション力 →チーム員同士が意見交換や相談を円滑に行い、信頼関係を築く ③協働・チームワーク力 →情報共有や協力を通じて、個人及びチーム全体の成長を促す。また、チームの目標達成に向けて主体的に協力できる ④育成支援力 →プリセプターと協力し、新任保健師が学びやすい環境を整え、丁寧に業務を教える
全保健師	・自らが保健師として使命感・成長していく意識や、他分野含めた世の中の様々な事象に興味・関心をもち、積極的に自己研鑽に取り組む ・チームの枠を超えて、常に人材育成を意識し、事例検討会や報告書等で積極的に意見を伝える。 ・学び合い、助け合える職場文化を育み、職場全体で力を発揮できる環境を整える ・未経験の業務にも主体的に取組み、専門性と視野を広げる	① 使命感・自己研鑽力 →保健師としての使命感を持ち、専門性の追求と他分野への関心をもって、継続的に学び続ける ② 発信力・意見表明力 →チームの枠を超えて人材育成を意識し、事例検討会や報告書等で根拠に基づいた意見を積極的に伝え、自身の知識や経験を共有することで、組織やチームの学びに貢献する ③育成・協働力 →学び合い、成長し合える関係を築き、助言や支援を行いながら、組織全体で協働し課題解決に取組む ④挑戦力（あきらめない力） →未経験の業務にも主体的に取り組み、困難に直面してもあきらめず、専門性と視野を広げる
プリセプター	・新任保健師に最も近い立場で、基本的な個別支援、事業の運営や行政のルール等の指導・助言に加え、業務や精神面の両方を支える ・話しかけやすい雰囲気をつくり、コミュニケーションを促進する ・必要時に担当部署や関係者につなぎ、問題解決の方法を伝える ・新任保健師の状況を把握し、困っていることがあれば、チームリーダーや保健師長に伝え、対応を一緒に考える	①観察・把握力 →新任保健師の業務や精神的な負担を適切に把握し、必要な支援を判断できる ②指導・助言力 →新任保健師に対して、具体的に指導・助言できる力 ③コミュニケーション力 →話しかけやすい雰囲気をつくり、信頼関係を築きながら円滑な対話を促進する ④問題解決支援力 →新任保健師が直面する課題に対して、必要な部署や担当者につなぎ、解決方法を伝えられる ⑤連携・報告力 →新任保健師が抱える困難事例や課題を適切な時期に上席に報告し、対応を一緒に検討できる

（３）人材育成の手段

キャリアラダーを活用した獲得能力の自己評価に基づき、個人の目標達成に向け、日々の実践に取り組むとともに、職場外研修及び自己啓発・研鑽にも意識的に取り組む。

①　OJT（On the Job Training）

○　日常の業務を通して、上司やリーダー、先輩等が計画的、意図的に助言、支援を行う職場内研修（OJT）であり、個々の保健師の能力向上のために最も重要となるものである。

○　日常業務の経験の中で、経験から学ぶ「経験学習サイクル」（①「具体的な経験」をした後、②その内容を「内省し（振り返り）」、③そこから「教訓」を引き出し（概念化）、④その教訓を「新しい状況に適応する」こと）を意識する。

（松尾睦著「職場が生きる人が育つ「経験学習」入門」より）

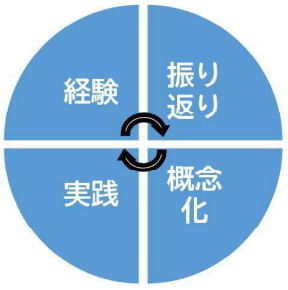
○　業務の根拠や意義、効果等を検証し、言語化する習慣を身につけるため、積極的に学会発表等を活用する。

○　プリセプターによる新任教育は原則１年とし、その後はキャリアレベル等により、各職場で判断する。

【OJT の実施例】

■　新任保健師育成支援（トレーナー）事業
■　PDCA 研修等、各研修の事前・事後課題
■　事例・事業検討会（看護協会実践力 Up 事例検討会、経験学習サイクル演習等）
■　管内市町村を対象とした「地域研修」の企画・実施
■　PDCA に基づく活動の標準化のためのツールとして「業務のまとめ」様式を活用
■　近畿公衆衛生学会等での発表を通じ活動の検証を行う

「経験から学び成長を促す（経験学習モデル）」



●ステップ①　良質な経験
●ステップ②　経験の振り返り
●ステップ③　経験（行動）の概念化
●ステップ④　新たな経験への活用

レポート　各職階別経験学習サイクル

技　師

【①経験】
終末期に肺結核を発症した入院中の患者および家族との面接で、在宅での看取りケアを希望していることを把握した。
保健師はその意思を主治医に伝え、相談したところ、退院できる基準を早期に満たすよう、検査スケジュールの調整を行う方針となり、早期退院が可能となった。また退院時には、訪問看護師に対して感染予防対策について、説明を行った。
その後、患者は退院 2 日後に自宅で看取られ、希望する最後を迎えることができた。

【②振り返り】
・入院当初から患者、家族と良好な関係を構築できており、在宅で看取りを希望するというニーズを把握することができた。
・主治医に結核菌検査の状況を確認した上で、喀痰検査のスケジュールを早めることができないか相談することができた。
・在宅での看取りに向けて、多職種間で退院に伴うリスクを共有し、対応策を提示したことで関係機関の理解と協力を得ることができた。

【③概念化】
・患者、家族のニーズ（生活や医療等）を把握し、多職種で情報を共有を行いながら、介入する。
・現実的で実現可能な支援方法を検討し、患者、家族、医療者側のいずれもが納得できるよう、リスクとその対策を提示する。
・随時、最新の検査情報や結果を把握し、支援内容に反映させていく。

【④実践】
・患者、家族と関係性を構築し、変化するニーズを的確に把握する。
・日頃から関係機関との連携を図り、情報共有を行いながら、相手が納得出来るような説明や手法を検討する。
・随時、最新の検査情報や結果を把握する。

副主査

【①経験】
・難病関係機関研修の担当となり、前年度担当より CM 向けに実施予定と引継ぎがあったが、目的が明確でなく、事業の進め方についてリーダーに相談。
・リーダーより KJ 法で難病の地域課題についてチームで抽出して　はどうかと助言を得た。
・チームで KJ 法を実施し、地域課題として「CM の神経筋難病に対する理解促進が必要」であることが明確になった。
・地域課題に基づき事業計画を立てることで、事業目的が明確になり、事業の目標・内容を具体的に検討、実施し対象者より好評を得た

【②振り返り】
・常にチーム内で事業や個別支援について相談できる雰囲気があった。
・引き継がれた事業について、事業目的が明確ではないことに気付いた。
・事業目的を明確にするため自分の考えをまとめ、リーダーに相談。
・リーダーだけでなく、チーム全員の意見を聴くための工夫、しかけが大切。
・チームで検討することで地域課題が明確になり、共有できた。
・日頃から個別支援の中で、地域の支援者の困りごと等を聞けるつながりがあった。
・事業の目的・目標を明確にすることで、事業内容を具体化でき、効果的な事業が実施できた。

【③概念化】
・チーム全員が、事業や個別支援の進捗等日々共有する意識をもつ。
・チーム内で地域課題を明確にし、共有する。
・提案する際は自らの意見をまとめ伝える。
・チーム全員が主体的に考える環境づくり。
・平時からの関係機関と率直に意見が言えるつながりが重要。
・事業実施にあたり対象者の声を大切にする。
・事業の目的意識を持って事業に取り組む。
・事業の目的・目標を明確にする。

【④実践】
・チーム内で事業や個別支援について情報共有できるよう、自ら積極的に声かけをする。
・チーム会議等組織内で地域課題を明確にし、意識的に共有する機会をつくる。
・関係機関とのつながりを大切にし、話し合える関係を構築する。
・地域課題と事業のつながりを意識する。
・事業案を自ら提案・共有し、チーム員が主体的に考え、活発な意見交換ができるよう声かけをする。
・事業対象者の声を聴く機会を設ける。
・事業実施時は目的・目標を常に意識し、共催・協働する際はその組織とも事業目的・目標を明確にし、共有する。

主　査

【①経験】
・災害医療救護体制の推進には関係機関の役割の相互理解と課題の明確化が必要と考えた。
・合同災害訓練を計画。管内三師会、市（保健部門、危機管理部門等）等に訓練の必要性を説明し参加を促した。
・結果 54 名(13 機関)が訓練に参加。現状の課題把握及び互いの役割理解につながった。

【②振り返り】
・上司と訓練の必要性・目的等を確認し共有した。
・災害用無線等を使用し、実災害に近い実践的な訓練を意識し企画・実施した。
・訓練の要となる機関(医師会、病院)や市職員の参加を促せる部署を訪問し、丁寧に説明した。
・参加者が訓練の必要性を感じ、イメージできるよう資料を作成した。

【③概念化】
・組織で事業の必要性・目的等の共有化は事業実施において必須。
・事業対象者の実務に即した実践的な内容を企画することが重要。
・事業遂行において key となる機関等を見定め、事前の丁寧な説明が重要。
・説明資料は視覚的アプローチを意識し作成。

【④実践】
・組織で事業の必要性・目的等を常に共有する。
・事業が対象者の実務に即した内容か何度も検討する。
・医師会や管内市等とは平時より信頼関係を構築し、事業実施前は説明を丁寧に行う。
・資料は図や写真等を用い、一見で理解できるものを作成する。

課長補佐

【①経験】
乳幼児健診受診結果が年次で大きな変動がある状況から管内市町の統計データの読み込みと、情報の整理、分析を丁寧に行ったうえで課題解決のための方策を見出した。
　また、その過程を管内市町担当者やチーム員と共に行い、結果の振り返りを行うことで、市町の保健師が課題解決のための考え方、データ分析の行い方を定着させていく機会となった。

【②振り返り】
・管内市町の母子保健統計を細かく分析した。
・市町に出向き、母子リーダー保健師に地域の母子保健の課題と希望する支援内容を丁寧に聞き取った。
・目的を市町の特徴を活かした支援とし、所内で共有の上、チーム全体で取組んだ。
・専門的な立場での助言と市町との顔合わせが重要と考え、継続的に指導を受けることが可能な講師を選定。
・研修後に、研修を受け新たに取り組んだ点を各市町に聞き取り、次年度の支援内容に反映した。
・聞き取りは、気づきを反映できたか、反映できない事由はなにか、解決したい課題等具体的な内容を設定した。

【③概念化】
・統計を基に市町の課題を資料化（見える化）し、市町への提案につなげる。
・チーム員と市町保健師への支援の必要性及び協働する意識を醸成する。
・当初より事業の継続性を考慮した企画立案。
・市町の課題及びニーズの共有に努める。
・ニーズ把握にあたり、PDCA 展開を意識する。

【④実践】
・現場の「困りごと」の声を拾う
・情報の整理と分析を丁寧に行い、情報共有の機会を繰り返し、思いも共有する。
・市町との日頃からの連携と、リーダーとの信頼関係づくり
・市町保健師との日頃からの連携
・PDCA の ACT（改善）を意識する

② 職場外教育（Off the Job Training,以下「Off-JT」という。）

○ 所属を離れて行う研修であり、保健師活動に関する研修として、キャリア階層別研修と専門別研修がある。

○ 職歴で指定のある研修以外は、所属で相談の上、キャリアラダーレベルに応じた研修に参加する。

○ 研修への参加にあたっては、個人の知識・技術の習得のみを目的とするのではなく、職場を代表し、学んだことを職場での実践に活かすとともに、OJT 等人材育成にも反映する目的で参加するものである。そのため、研修修了後は、職場内で速やかに復命を行うと共に、他の研修での講師やファシリテーター等の役割を積極的に担うこととする。

③ ジョブローテーション

○ ジョブローテーションでの様々な職務経験を自身の保健師の専門能力の向上につなげる。

○ 行政保健師として必要な行政能力（法的・予算根拠の理解・議会対応・国や府の各計画に基づく施策立案等）獲得のため、積極的に本庁等を経験する。

○ 大阪府保健師の新任期は概ね 3 年間。その間に配置された保健所地域保健課「母子・難病・地域ケアチーム」又は「感染症チーム」では、対人支援活動の実践力向上や、個別から地域課題へ連動した PDCA サイクルに基づく事業立案の定着をめざす。

レポート　経験できる実践と保健師として成長したこと

保健所	企画調整課
経験できる実践	・大阪府医療計画を推進するための懇話会・協議会等の企画・運営 ・地域・職域連携推進や受動喫煙防止等、幅広い対象への健康づくり推進事業に関わるデータ分析、企画・運営 ・地域の災害対応能力の向上等、健康危機管理施策推進のための関係機関調整会議・研修等の企画・運営 ・保健師学生実習を通じた教育機関・市町村との協働、人材育成の取組み
成長したこと	・多岐にわたる関係機関や職種と交渉を行う中で、対象や相手の立場等に応じた戦略的な資料作成や伝え方が身に付いた ・要綱や要領の作成、情報公開請求等への対応を通じて、正確な文書作成や読解に関する能力が向上した ・法律・計画、地域診断等の根拠に基づいた対策や事業を企画する力が備わった ・情報を多角的・経時的に把握・判断する力がついた ・効果的な事業立案のために、他の自治体取組みの好事例等、広くアンテナを張り情報を集める力がついた

保健所	母子・難病・地域ケアチーム
経験できる実践	・関係機関と連携しながら難病患者、障がい児、医療的ケア児者等への個別支援を行う ・個別支援を通して、患者・家族のニーズを把握し、集団支援や地域ケアシステムづくりにつなげる、PDCA サイクルに基づく実践 ・平時から災害に備えて、対象児者や関係機関とともに、避難シミュレーション、医療機器の電源確保等、災害時に必要な支援の検討 ・関係機関との調整、他機関を巻き込んだ地域でのネットワークの構築
成長したこと	・個別支援から地域の健康課題を意識すること、また、地域から個別への視点も意識して対応することが身についた ・課題と連動した事業を、PDCA サイクルを意識して展開する力が向上した。 ・多様な価値観や背景を尊重し寄り添いながら、「相手の立場になって考える力」「伴走する力」「話を聞く力」「人と人をつなげる力」が高まった ・対象者へ見通しをもって、予防的に支援するため、ケース全体を俯瞰的にみて評価するなど、アセスメント力が向上した ・個別ケース支援や事業での関係機関や市町村との連携を通して、調整力が向上した

保健所	感染症チーム
経験できる実践	・感染症発生時は法に基づき人権を尊重しつつ、個別や集団への対応を行い、適切な医療につなげる。また積極的疫学調査により感染源の追求、感染拡大防止に向けた対策を講じる ・感染症（結核・HIV・その他感染症）の発生予防、早期発見に向けた取組みを関係機関と連携・協力しながら PDCA に基づき実施する ・新感染症の発生を想定した関係機関と連携した訓練の企画・運営 ・地域の感染症対応力向上に向け、医療機関や社会福祉施設等と連携し、感染対策ネットワークを構築
成長したこと	・住民の健康や感染症に対する価値観、取り巻く環境を知り、公衆衛生の視点から地域の課題を捉え、長期的・短期的な対策を考えられるようになった ・感染症の病態、治療法、感染拡大防止策等について、対象者の理解や受け止めを考慮しながら言葉や方法を工夫し、理解や協力を得る力を養うことができた ・個人の人権やプライバシーに配慮しながら、法律に基づき迅速に情報を把握し、かつ的確に対応する力が身についた ・地域の感染症対応を通じて、病院や福祉施設等関係機関のキーパーソンとの関係構築、コーディネート力が身についた

保健所	精神保健福祉チーム
経験できる実践	・複雑多問題事例への生活全般の支援・関係機関との調整 ・関係機関との顔の見える関係づくりを築き、ネットワークを開拓 ・関係機関や職種へのコンサルテーションやスーパーバイズによる支援 ・ 社会問題と直結した課題に対応することが多く、社会情勢を把握することの必要性を理解できる
成長したこと	・症状等で感情や行動のコントロールが難しいことが多く、その言葉や態度の裏にある背景や思いなど、相手の心理を理解しようと努めることで、相手への深い理解力が身についた ・ケースワーカーと一緒に支援する中で、様々な視点、考え方を吸収でき、柔軟性が養われる ・対象者との向き合い方、コミュニケーションにおいて、しっかりと問題に向き合うべきタイミングを逃さない対応力が身についた ・対人援助の基礎を学び、実践に活かせるようになった ・予防的支援の視点をもって対応することの重要性を再認識できた ・個別支援において、生活歴や家族関係、社会的背景を把握し、ニーズに即した地域の関係機関等と協働する力が身についた

本庁	健康医療総務課　保健所・事業推進グループ
経験できる実践	・各階層に応じた研修の企画・運営や人材育成ガイドラインの改訂、保健師学生実習を通した教育機関との連携など、組織的な保健師の人材育成体制の構築に関わる取組み ・厚生労働省定例調査や保健師業務報告の分析や評価を通して、全国・府・市町村全体の現状把握・比較ができ、府の特徴や傾向を理解できる ・災害時を想定した健康危機管理体制の強化に向け、厚生労働省や政令指定都市・中核市と連携し、平時から保健師等チームや DHEAT 応援派遣に関する訓練の企画・実施・調整を行うとともに、健康危機発生時には、支援を要する自治体の状況を踏まえ、支援に向けた派遣体制の調整・構築等に関与
成長したこと 	・ガイドライン改訂や研修企画等を通じて、保健師の専門性と役割を再認識し、地域に根ざした保健活動を実践する力を養った ・現状分析や評価を通じて、大阪府全体を捉える広域的な視点を持ち、エビデンスに基づき施策を検討・提案する力を養った ・健康危機対応や平時の訓練の企画等を通じて、関係機関との連携・調整力が強化された

本庁	医療・感染症対策課　感染症企画グループ（防疫担当）
経験できる実践	・予算根拠資料・議会関係資料の作成 ・感染症対策を検討するための審議会等の運営 ・府全体の感染症対応力向上のための研修・訓練・連絡会等の企画運営 ・府民への注意喚起のために、感染症発生動向等から報道提供資料や定例会見資料、啓発媒体の作成 ・感染症対応における厚労省・検疫所・医療機関・他府県等との連絡・調整
成長したこと 	・感染症の発生動向を府内・国内・海外情報を踏まえて分析するようになった ・予算・議会の仕組みを学び、行政職としての視野が広がった ・保健所と本庁の役割を理解して業務をすすめることができるようになった ・短時間で簡潔明瞭なレク資料を作成できるようになった。 ・府内保健所からの相談対応を通じて感染症対応力が向上した ・感染症対策について府全体を捉えながら考えるようになった ・有事に迅速な対応をするために、平時の体制整備を行えるようになった

本庁	医療・感染症対策課　感染症対策グループ（HIV 担当）
経験できる実践	・「HIV 陽性者（外国人）、MSM、性風俗従事者の支援団体」との連携により把握した当事者の実態や、府全体の HIV 感染症・梅毒等の発生動向、HIV 等検査事業などの分析結果を踏まえた施策立案や予算編成の実践 ・エイズ・梅毒予防対策事業に関わる医療・福祉・教育・個別施策層支援関連団体、政令中核市や他部局との協働を通して、事業化、施策評価・改善、人材育成等を推進
成長したこと	・事業に関連する法的根拠、国通知、補助金制度、府の財務規則、事業の成り立ちなどについて理解しながら事業化・事業展開を行うなど、保健師の活動基盤（根拠に基づく活動）のレベルアップを図ることができた ・課内レクや室長・部長レク用資料、知事定例会見フリップ等の作成・説明を通して、相手に伝わりやすい資料作成方法や、プレゼンテーション・交渉力を向上させることができた ・地域診断、課題の明確化、必要な施策の検討、事業の実施・評価・改善の過程を通して、PDCA サイクルに基づく事業展開や施策評価の理解を深めることができた

本庁	地域保健課　精神保健グループ
経験できる実践	・精神科領域における医療連携体制について、医療関係団体の役員等へ事業レクや事業実施に向けた協議 ・自殺対策推進事業の担当を担い、関連部局や市町村の実態や意見調査を行い、それに基づいた会議・研修企画や、周知啓発の取組 ・「大阪府妊産婦こころの相談センター」事業の運営を通じて、本庁母子 G や市町村の母子保健担当所管課との行政間連携とあわせて、産科医療機関や精神科医療機関など多様な機関との連携による事業実施 ・関係機関との「協定締結」、「委託事業の公募」、「委託契約」などの事務手続きや予算執行
成長したこと	・府内全域の関係機関との調整や連携する機会が多くあるため、効率的な情報発信や意見集約のスキルが身についた ・全国担当者会議などへの参加を通じて、府内だけではなく全国的な動向や方針を踏まえた広い視野で事業を企画・運営するようになった ・他部局や市町村、医療機関、民間団体など多様な機関との連携を通じて、協働する力や調整する力が養われた ・事業実施に向けた協議や契約等の行政手続きの経験を通じて、交渉力や折衝力が向上し、合意形成を図る力が身についた

本庁	地域保健課　疾病対策・援護グループ
経験できる実践	・府全体の難病施策を検討するための協議会等の運営 ・府保健所事業のまとめ（集計）や保健師向けマニュアル等作成 ・難病患者支援に携わる人材の育成　研修会等の企画運営・助言 ・保健所予算配当の計画や予算要求のための資料作成
成長したこと	・府の難病施策を検討するにあたり、その根拠法律等について系統的に理解できるようになった。また、政令中核市保健所を含めた保健所の取組から府域全体を俯瞰し難病患者の支援体制づくりの検討に活かすことができた ・医療機関、患者団体などの関係機関や庁内他部局との連携を通じ、それぞれの機関の取組への理解が深まり、交渉・調整力が培われた ・行政用語や事業実施に向けた予算事務に関することなど新たな学びがあった

本庁	健康づくり課　企画・データヘルス推進グループ
経験できる実践	・生活習慣病の予防・早期発見（特定健診・特定保健指導）や、健康づくりに関する事業の企画・運営、関係機関との連携 ・大阪府健康増進計画を評価するための健康づくり実態調査の企画・実施 ・府民の健康づくりを推進するための啓発イベントの企画・運営 ・保健所圏域の地域・職域連携推進協議会の伴走支援 ・NDB 等の各種保健医療データ分析と、その活用によるデータヘルスの推進
成長したこと	・広域的な視点で、府全体の健康づくりの事業を企画・推進する力が身についた ・庁内他部局・他課及び関係機関との調整を通して、連携・協働を進める調整力が強化できた ・公民連携や報道提供、予算事務等を通じて、行政運営に関する理解と実践力が高まった ・保健医療の知識を根拠に施策を進める重要性を改めて認識し、専門職として知識を継続的にアップデートする姿勢が養われた ・グループメンバーと議論を重ね、共通認識を築きながら事業を推進する協働力が培われた

本庁	介護支援課　地域支援グループ
経験できる実践	・高齢者計画や介護保険制度の基本理念（自立支援・介護予防・重度化防止）を踏まえた事業の企画・推進 ・市町村における介護予防事業や地域包括ケアシステム構築の取組みを支援 ・介護予防事業を支援する専門職（リハビリテーション、管理栄養士、歯科衛生士等）の育成や研修の企画運営
成長したこと	・介護保険制度の理念を理解し、対象者を自立支援・予防の視点で適切にアセスメントし、必要なサービスや予防的支援につなげられるようになった ・市町村や関係機関との協働を通じて、広域的な調整やネットワーク構築、多職種連携の推進ができるようになった ・研修や会議等の企画・運営力が身につき、参加者の理解を促す工夫ができるようになった ・市町村事業を推進するための伴走支援を通じて、目標達成のための課題整理や共有、解決のためのスケジュール管理、予算要求資料の作成等ができるようになった

こころの健康総合センター（事業推進課、相談支援・依存症対策課）	
経験できる実践	・大阪災害派遣精神医療チームの隊員養成研修「大阪 DPAT 養成研修」を企画立案、運営 ・地域自殺対策推進センターとして、大阪府や市町村の自殺対策の現状や課題を把握し、研修や会議の企画立案、運営 ・「若者の自殺未遂対応チーム事業」の事務局として、事業周知、相談受理、嘱託医等専門家との調整及び運営等、一連を実践することができる ・依存症の相談に関わる人材養成研修の企画立案、プログラム普及、自助グループ・民間支援団体等との連携、若年層の予防啓発の強化として、ツールの作成や教育機関への出前教育に取組める
成長したこと	・大阪 DPAT 養成研修や訓練により、府全体の災害体制の理解が深まった ・講師調整や演習内容の検討等で、府内外の講師との調整などコーディネート能力が高まった ・全国、府の自殺関連のデータ分析など大阪府の自殺対策の一連の事業を経験し、課題に基づいた施策を企画・実施する力を養った ・依存症に対する理解が深まり、精神保健福祉にかかる相談支援の基盤となる視点を育てる機会になった ・予算要求や委託事業の契約・管理等、これまで経験が少なかった行政手続きを経験し、企画・運営力が向上した

子ども家庭センター	
経験できる実践・成長したこと	・児童相談所では、保健師の専門性を発揮した、乳幼児や受傷、性問題事例や特定妊婦への対応が求められ、医療機関や関係機関から必要な情報を収集、アセスメントする技術に加え、センターの福祉職や保護者に端的にわかりやすく伝える技術が向上した ・虐待の再発予防のための保護者指導や性教育の経験を通して、一方的に知識を伝えるだけではなく、振り返りを一緒に行い、できていたことを認め支えることが行動変容を促すことを学んだ ・深刻な事例や緊急対応に追われる日々の中、保健師一人でできることは限られているかもしれないが、保健師にしかできないこともあると考え行動する毎日が自身の成長につながった

引用

「保健師のキャリア形成に影響を受けるもの」

- ◆ 活動の量や質（＝つまり住民との関係性や地域とのかかわりにおいて、躓きや揺れ、もがき、後悔、あるいは感銘、驚き、発見など）
- ◆ 時期や内容において適切な研修の受講（機会）
- ◆ 自己（私）を認めてくれる他者/仲間の存在と、ロールモデルからの学び

<策定ガイドライン　中板育美.「保健師のキャリア」関する概念の分析　分担研究報告書より引用>

コラム　保健師としての成長に影響を与えた要素　≪RT ワーキング会議グループワークより≫

- ☆ 主体的に学び、粘り強く取り組む姿勢が、成長の基盤となった。
- ☆ 上司や同僚、先輩保健師からの助言や声かけで心理的安全性が高まり、安心して挑戦しながら学びを深めることができた。
- ☆ 保健所以外の部署への異動や新しい環境での経験が、視野を広げ、柔軟な対応力を養う機会となった。

④　自己啓発・研鑽

○　大阪府という組織に所属する保健師として、本ガイドラインに示すめざす保健師像を意識し、それに近づくために必要な知識や能力を獲得すべく積極的に学習、調査・研究活動に取組む。

○　常に進歩、変化する保健医療福祉に関する最新の情報を収集すると共に、それに対する個人・社会の反応に関心を持つように意識する。

○　日本公衆衛生学会等や自主研修会等への参加、専門書、雑誌等からの知識の習得に積極的に取り組む。

⑤　キャリアパス

○　キャリアパスとは、キャリア（経験、スキルアップ）を積むパス（道筋）のことで、仕事への高いモチベーションを持ち、能動的に必要な研修を選択し、ジョブローテーションをどのような計画で進めていくかの見通しを持つために、キャリアパスを意識し、活用する。

引用

「公衆衛生看護実践者として保健師のキャリアとは」

過去から現在に至るまでの経験や経歴であり、自己が責任を持って創造していく価値である。それは他者に委ねるものではなく、自己決定によってなされるものであり、私生活を含む社会的役割を包含するものである。

<策定ガイドライン　中板育美.「保健師のキャリア」関する概念の分析　分担研究報告書より引用>

⑥　産前・産後休暇、育児休業等取得者に関するキャリア支援

育児休業、介護休業等取得者についても、キャリア支援をしていく必要がある。保健師長等は、休暇取得中の保健師に対しても、年１回（機会は調整）は、電話や SNS 等の手段を通じて、本人の心身の状況の確認、復帰に向けての不安の解消、キャリア形成のイメージなどを話し合う機会を持つよう努める。

（４）人材育成の評価

キャリアラダーの導入後、保健師全体の能力の評価として、保健師に求められる能力の獲得状況、到達度合を分析し、どの分野の能力を強化していくべきか、人材育成体制の整備状況はどうかなどを検討する必要がある。その結果をOJTやOff-JTの内容等に反映し、必要に応じ、新たなツールの開発や、人材育成体制そのものの見直しにつなげることが求められる。

①　日常の業務の中での自身の振り返り

○　チーム内での会議等日常の業務の中で、キャリアシートの目標達成に向けて「できていること」「できていないこと」を意識する。

②　キャリアシートの活用

○　個々の保健師が経験や獲得能力、現在の自己の成長を確認し、今後伸ばしたい能力や取組み目標を設定するために活用する。

○　保健師の専門能力を系統的に獲得するために、自己の人材育成に関わる活動や経験を記録し蓄積していく。

○　個人の職務、キャリアラダーによる獲得能力の評価、研修受講履歴、研究、学術集会発表、自己啓発等を含む自己の人材育成に関わる履歴を記録する。

③　保健師長等による面談

○　各保健所で年１回、保健師長との面談を行い、キャリアシートの記載内容を共有する。

○　保健師長との面談等において、獲得能力を共有、達成状況を相互で確認し、OJT での役割、研修受講及びジョブローテーション等、各自の人材育成計画に活用する。

○　保健師長は部下の目標達成、進捗状況、プロセスの全容を確認し、今後の成長に向けた適切な助言・支援、委員や研修の推薦などに活かす。

○　本庁等保健所以外の保健師については、統括保健師（本庁参事）による面談を行う。

④　集団としての評価

○　年度末に府保健師の人材育成シートより各期におけるキャリアレベル分布を把握し、研修企画など人材育成計画に反映する。

引用

『社会人基礎力」

経済産業省が主催した有識者会議により、**職場や地域社会で多様な人々と仕事をしていくために必要な基礎的な力を「社会人基礎力(＝３つの能力・12の能力要素)」**として定義。

（1）『前に踏み出す力（Action)』

～一歩前に踏み出し、失敗しても粘り強く取り組む力～



① 主体性：物事に進んで取り組む力
② 働きかけ力：他人に働きかけ巻き込む力
③ 実行力：目的を設定し確実に行動する力

（2）『考え抜く力（Thinking)』

～疑問を持ち、考え抜く力～



① 課題発見力：現状を分析し目的や課題を明らかにする力
② 計画力：課題の解決に向けたプロセスを明らかにし準備する力
③ 創造力：新しい価値を生み出す力

（3）『チームで働く力（Teamwork)』

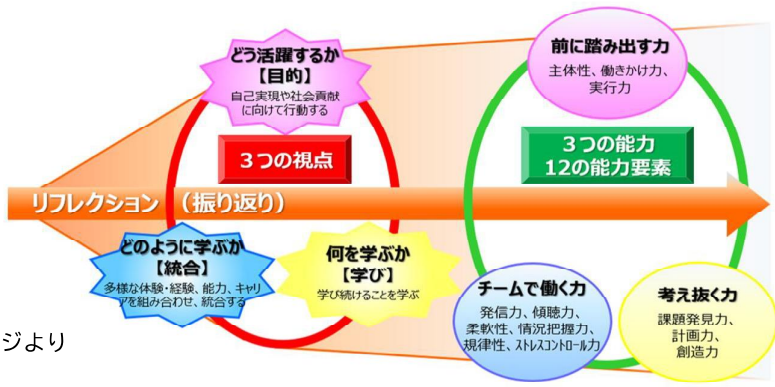
～多様な人々とともに、目標に向けて協力する力～



① 発信力：自分の意見をわかりやすく伝える力
② 傾聴力：相手の意見を丁寧に聴く力
③ 柔軟性：意見の違いや相手の立場を理解する力
④ 状況把握力：自分と周囲の人々や物事との関係性を理解する力
⑤ 規律性：社会のルールや人との約束を守る力
⑥ ストレスコントロール力：ストレスの発生源に対応する力

『人生 100 年時代の社会人基礎力』

これまで以上に長くなる個人の企業・組織・社会との関わりの中で、ライフステージの各段階で活躍し続けるために求められる力と定義され、社会人基礎力の３つの能力/12 の能力要素を内容としつつ、**能力を発揮するにあたって、自己を認識してリフレクション（振り返り）しながら目的、学び、統合のバランスを図ることが、自らのキャリアを切り開いていく上で必要**と位置づけられる。



経済産業省ホームページより

おわりに

平成 22 年 3 月に「大阪府・市町村保健師の人材育成ガイドライン」を作成してから 15 年が経過した。この間、東日本大震災、熊本地震、大阪北部地震に加え、令和 6 年能登半島地震など、大規模災害が相次いで発生した。また、新型コロナウイルス感染症への対応を通じ、健康危機への備えと対応が平時から求められる時代となり、保健師には地域の実情を踏まえた判断力と、柔軟かつ実践的な対応力を備えた高度な専門性がこれまで以上に求められている。

その専門性を高めていくためには、住民や関係機関等との関わりの中で、躓いたり、もがいたり、あるいは新たな気づきや感銘を覚えることなど、日常の保健活動の一つひとつを大切に、丁寧に行っていくことが必要となる。

また、本ガイドラインに示しているとおり、保健師には「鳥の目・虫の目・魚の目」という三つの視点（俯瞰的に見る、物事をあらゆる角度で見る、時代や課題の変化を見るなど）が必要とされ、そのためには OJT や Off-JT に加え、生涯にわたる自己研鑽を通じて主体的に学び続けることが保健師のキャリア形成には欠かせない。

いつの時代も、保健師のアイデンティティを軸足とし、一人ひとりが自らのキャリアビジョンをイメージでき、自らの成長を促進するよう、自身のキャリア形成について、内発的、主体的に取り組んでいくこと、そして共に育ちあうという組織文化（風土）の醸成が重要となる。

なお、本ガイドラインは個々のキャリアファイル（通称：ひまわりファイル）に挟んで、常に目に触れるようにしておくことをお勧めする。また、自身の活動に悩んだり、不安になった時はぜひ開いて、目を通し、これまでの実践や自身の歩みを振り返りながら、今後の活動に活用されることを期待している。

私たちは、
自分が誉められるためにではなく、
私たちが選んだこの仕事に名誉をもたらし、
それを前進させるために、
心を打ち込んで
事を成し遂げていこうではありませんか。

❁フローレンス・ナイチンゲールの言葉より❁

保健師の人材育成ガイドライン（大阪府）【概要版】

令和２年３月改定版
（令和８年３月一部改訂）

めざす保健師像

～地域に軸足をおいた活動を実践できる保健師～

地域で生活する（SOS を発信できない人も含む）多様な生活状況や健康状態にある人たちの健康の確保と向上のために

- 予防の視点を持って生活の場に出向き、個人や家庭の健康状態や生活状況を理解する
- 一人ひとりの健康や生活の課題から地域の健康課題を抽出し、関係機関等地域に働きかける
- 地域の社会資源やネットワークを活用し、個人や家庭への支援につなげる
- 住民や関係機関と協働し、地域全体で課題解決に取り組む
- PDCA に基づく活動を継続する

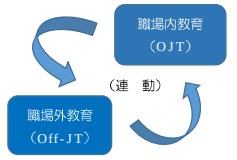
大阪府保健師が果たす役割

1 個別（家庭）支援を通じて地域課題を見出し、予防的介入を重視した仕組みづくり
2 時代や社会的背景を見据え、専門分野を超えて地域全体に波及効果をもたらす切れ目のない地域ケアシステムづくり
3 市町村を積極的に支援するとともに、市町村と協働した、地域特性に応じた健康的なまちづくり
4 健康危機管理発生時の迅速かつ的確な対応及び平時からの体制づくり
5 市町村と協働し保健師の実践知（知識・スキル）を組織的に継承する仕組みづくり

人材育成の方針

●保健師の能力の獲得状況に応じた個別性に着目した人材育成を行う
●経験年数にこだわらず、キャリアラダーを活用し、各保健師の到達度に応じて、次の学習課題と到達目標を定める
●活動内容や結果と同時に、コンピテンシーに着目し、思考・行動のプロセスを言語化することで「経験知」を伝承する

人材育成の手段



- 日常業務を通して、上司やリーダー、先輩等が計画的、意図的に助言、支援を行う職場内研修
- 日常業務の経験を「振り返り」「教訓」を引き出す「経験学習」を意識する

ジョブローテーション

- ジョブローテーションを人材育成の上で重要な経験と位置づけ、個々の能力及び職場の状況を踏まえながら、様々な職務を経験できるよう、調整する。
- 大阪府保健師の新任期は概ね３年間とする。

自己啓発・研鑽

- 保健師自ら目標とする保健師像を意識し、そのために必要な知識や能力の習得のために積極的に学習、調査・研究活動に取り組む努力を行う。

- 所属で相談の上、キャリアレベルに応じた研修に参加
- 研修は個人の知識・技術の習得のみでなく、学びを実践に活かすとともに、OJT 等人材育成に反映する。

【人材育成担当者の役割】

	定義・主な役割（一部抜粋）
統括保健師（本庁参事）	・府内政令中核市、近畿ブロック、全国の統括保健師と連携、協働を図りながら、府及び府内市町村の保健師の人材育成に関する業務を担当する
保健所統括保健師	・健康危機対処計画に基づき、保健師の対応力向上を図る
保健師長	・保健所保健師の人材育成に関する業務を担当する
企画調整課長（保健師）	・保健師の人材育成に関することについて、保健師長の求めに応じ、協力する
チームリーダー/主査	・PDCA に基づく事業を展開し、目標達成に向け進捗管理を行う ・チーム員の意見や一人ひとりの状況を把握し、チーム内の役割を調整することで、発展的な活動を展開する
副主査	・チームリーダー/主査をサポートし、事業企画や運営に主体的に関わる
全チームメンバー	・チーム全体で育ち合いができるよう、コミュニケーションを図りながら、チームの運営に協力をする
全保健師	・チームの枠を超えて、常に人材育成を意識し、事例検討会や復命及び報告書等で積極的に意見を伝える
プリセプター	・新任保健師に最も近い立場で、基本的な個別支援、事業の運営や行政のルール等について指導、助言する

「大阪府保健師のキャリアラダー」の種類

【A１～A５】：専門的能力で成長を確認できるもの
【B１～B４】：管理的立場にある保健師に求められる能力を整理したもの

「（専門能力）キャリアレベル」の定義

キャリアレベル	A-1	A-2	A-3	A-4	A-5
所属組織における役割	・組織の新任者であり行政組織人及び保健師専門職としての自覚を持つ。	・計画された担当業務を自立して実施する。 ・プリセプターとして後輩のサポート役として人材育成の一端を担う。	・保健活動に係る担当業務全般について自立して行う。 ・役割や立場の違いを理解し、つなぎ役としての組織的な役割を担う。	・所属チーム・グループ内のリーダーシップをとって保健活動を推進する。 ・キャリアレベル A-5 の保健師を補佐する。 ・関係機関との信頼関係を築き協働する。 ・所属組織を越えたプロジェクトで主体的に発言する。	・所属課の保健事業全般に関して指導的役割を担う。 ・所属組織を越えた関係者との連携・調整を行う。
責任を持つ業務の範囲	・担当業務を的確に把握・理解し、個別事例に対して責任を持つ。	・チーム・グループの保健事業に係る業務全般を理解し、地域支援活動に係る担当業務に責任を持つ。	・チーム・グループの保健事業と施策との関係性を理解し、主担当として担当業務に責任を持つ。	・課の保健事業に係る業務全般を理解し、その効果的な実施に対して責任を持つ。	・組織の健康施策に係る事業全般を理解し、その効果的な実施に対して責任を持つ。
専門技術の到達レベル	・基本的な事例への対応を主体的に行う。 ・地域活動を通して地域特性や地域資源を把握し、地域の人々の健康課題を明らかにする。	・複雑な事例への対応を必要に応じて指導を受けて実施する。 ・担当地域の健康課題の優先度を判断し、地域の人々の主体性を尊重した解決策を立案する。	・複雑な事例に対して自立して対応する。 ・健康課題を明確にし、チーム内で共有し、地域の人々と協働して事業計画を提案する。	・複雑な事例に対して、担当保健師等にスーパーバイズすることができる。 ・地域の潜在的な健康課題を明確にし、施策に応じた事業化を行う。	・組織横断的な連携を図りながら、複雑かつ緊急性の高い地域の健康課題に対して迅速に対応する。 ・健康課題解決のための施策を提案する。

ガイドラインの位置づけ

○大阪府がめざすべき保健師像を明らかにし、保健師として果たすべき役割を自ら、また組織として実践できる人材を育成するためのてびきである。
○自らがめざす保健師像に到達するために、どのような経験やキャリアが役立つのか道筋を示している。
○保健師自らが、業務経験や研修などから獲得した能力を客観的に評価し、今後進むべき方向性や目標を明確にし、主体的に成長を図るために活用する。
○組織的な取り組みを推進するため、保健師統括者の配置とその役割を明確にする。

引用・参考文献

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

2)保健師の人材育成計画策定ガイドライン　平成 28 年 3 月

3)保健師の研修のあり方等に関する検討会　最終とりまとめ　平成 28 年 3 月

4)平成 27 年度全国保健師長会調査研究事業「市民センターに配置された保健師による地域診断に基づく PDCA サイクルの実践モデル開発～問題発見における課題解決方法～」平成 28 年 3 月　山口県宇部市

5)中板育美（2019）.新時代「令和の保健師」総論.地域保健.50,8-13

6)松尾睦（2011）.「職場が生きる人が育つ『経験学習』」.ダイアモンド社

7)福本惠（2008）.保健師教育の変遷と今日的課題.京府医大誌.117,947-955

8)武村雪絵（2014）.看護管理に活かすコンピテンシー.メヂカルフレンド社