

令和6年度 東海北陸ブロック保健師等研修会



# 津島市保健師人材育成方針策定の取組



令和6年8月23日（金）

愛知県津島市 健康福祉部 健康推進課  
主任保健師 上野真紀代

# 津島市の概要

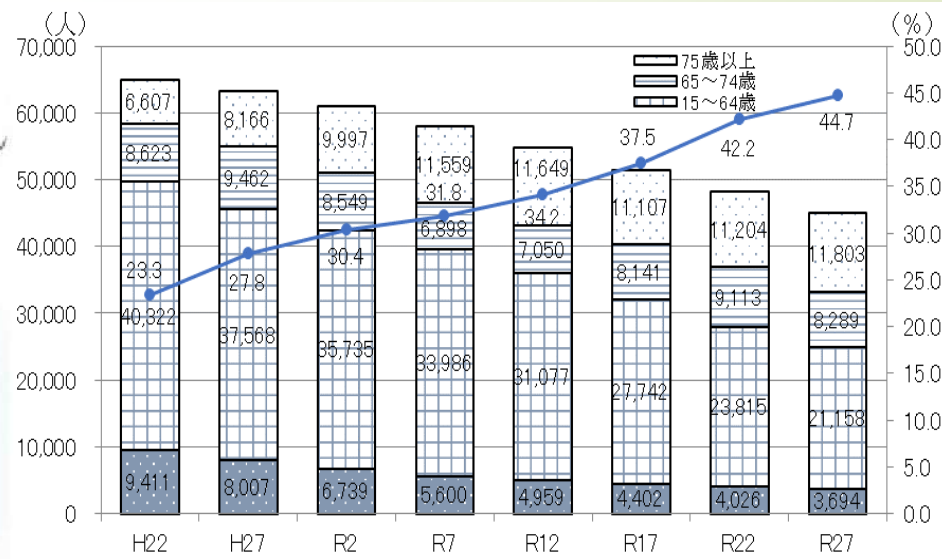
位置：名古屋市の西方約16km（名鉄名古屋駅から約30分）

面積：25.09km<sup>2</sup>

人口：59,829人 世帯数：27,287世帯

高齢化率：29.8%（令和6年4月1日現在）

出生数：273人 合計特殊出生率：1.05（令和4年）





尾張津島藤まつり  
4月中旬から5月上旬まで



尾張津島天王祭  
7月第4土曜日とその翌日



尾張津島秋まつり  
10月第1日曜日とその前日



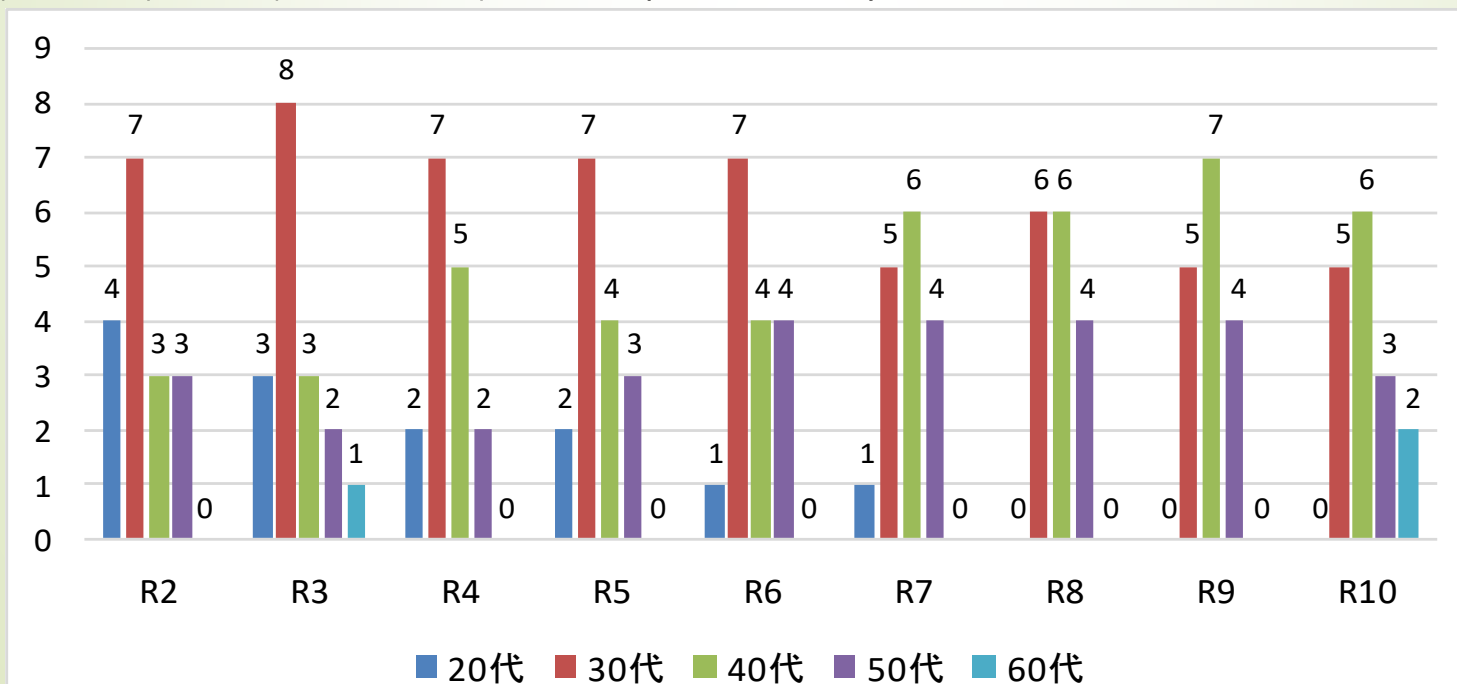
開扉祭（おみと）  
旧暦2月1日

- 津島市の保健師の現状と課題
- 津島市保健師人材育成方針策定に向けて
- 津島市保健師人材育成方針の概要
- 人材育成方針策定後の取り組み
- まとめ

## 保健師の配置状況 (令和2年4月1日)

	主任保健師 (補佐級)	副主任保健師 (係長級)	保健師(係員)	合計
健康推進課	1	1	10	12
子育て支援課	0	1	0	1
保険年金課	1	0	1	2
高齢介護課	0	0	2	2
合計	2	2	13	17

## 保健師の年代別推移 (見込み)



## 【令和2年度当時の課題】

- ① 保健師のキャリアレベルに見合った能力の獲得がされているか不明確である。
- ② 保健師の計画的な人材育成体制が不十分である。
- ③ 多様化する地域健康課題に対応できる専門的な能力の獲得が必要である。

## 【令和2年度人材育成方針策定に向けた方針】

- ① 経年的にキャリアレベルのチェックを行い、個人と組織のスキルアップを図る。
- ② 「津島市保健師のキャリアパス（自治体保健師としての成長の道しるべ）」を作成し、計画的な人材育成を行う。

## 【作成の手段】

- ① 愛知県が実施する保健師人材育成体制構築支援事業の中で  
「津島市保健師人材育成方針」を作成する。
- ② 国の作成した「自治体保健師の標準的なキャリアラダー」、  
愛知県の作成した「愛知県保健師人材育成ガイドラインver.2」  
を基に作成する。



## 【策定スケジュール】

## ◇津島市保健師人材育成構築支援事業

日時		内容	参加者
令和2年 7月16日	人材育成方針策定検討会 (第1回)	(1)事業の趣旨 (2)本市の現状と課題 (3)今後の進め方について	愛知県医療計画課補佐 津島保健所健康支援課課長、 課長補佐、主査、支援員 津島市健康福祉部長 市長公室参事 健康推進課課長 人事秘書課補佐 健康推進課保健師
7月27日	策定検討会(第2回) ※保健師連絡会を兼ねる	(1)津島市人事育成方針の策定について (2)グループワーク ・キャリアレベルのセルフチェック	保健師連絡会メンバー
11月12日	市長・副市長レク		
11月30日	策定検討会(第3回) ※保健師連絡会を兼ねる	グループワーク (1)組織の強みと弱みの見える化 (2)津島市保健師が目指す姿について	保健師連絡会メンバー
令和3年 1月25日	策定検討会(第4回) ※保健師連絡会を兼ねる	グループワーク (1)今後の保健師人材育成についての検討	保健師連絡会メンバー
1月29日	市長公室長、健康福祉部長レク		
2月15日	策定検討会(第5回) ※保健師連絡会を兼ねる	「津島市保健師人材育成方針」完成報告会 (1)津島市保健師人材育成方針について (2)グループ発表 テーマ「保健師として成長するために」 (3)助言及び意見交換	愛知県医療計画課課長補佐 津島保健所健康支援課課長、 課長補佐、主査 市長公室長、参事 津島市健康福祉部長 健康推進課課長 保健師連絡会メンバー

## 【策定の経過①（令和2年7月～令和3年2月）】

### 「津島市保健師連絡会の活用」

従来より隔月定例で開催している津島市保健師連絡会において、保健師人材育成方針の内容について話し合いを行った。

- 内 容：キャリアレベルのセルフチェック、組織の強みと弱みの見える化、津島市保健師が目指す姿について、今後の保健師人材育成についての検討
- メンバー：健康推進課、保険年金課、高齢介護課、子育て支援課に所属する保健師・栄養士・歯科衛生士と津島保健所地区担当保健師

第2回検討会議  
(7月)で示された  
主な意見



区 分		各保健師の主な意見（令和2年7月）
総括的事項		<ul style="list-style-type: none"> <li>・保健師のキャリアレベルを記入することで、自分たちのキャリアレベルを客観的に把握することができ、今後の課題も明確になった</li> <li>・今後は、本人と上司と共に現状や課題、目標を共有する仕組みを作り、毎年度評価することで保健師の人材育成につなげていけるとよい</li> </ul>
個 別 的 事 項	新任期	<ul style="list-style-type: none"> <li>・集団への支援や地区組織活動について、経験ができていない</li> <li>・本庁勤務の場合、保健師としての職務の範囲が分かりにくく、専門性をどのように生かしたらよいか課題</li> </ul>
	中堅期	<ul style="list-style-type: none"> <li>・同じ部署で勤務する経験が長く、他分野での保健師活動に不安</li> <li>・本庁での勤務経験により他課や外部機関との連携が強みになっている</li> <li>・保健師のキャリアレベルについて、上司と共に評価できる環境があるとよい</li> </ul>
	管理期	<ul style="list-style-type: none"> <li>・経験年数と経験している職務の内容に差があることや地区の特性や行政的な課題を意識して行うことが必要</li> <li>・災害保健や危機管理について経験がなく、今後の課題</li> </ul>

## 【策定の経過②（令和2年11月12日）】

### 「市長・副市長レク」

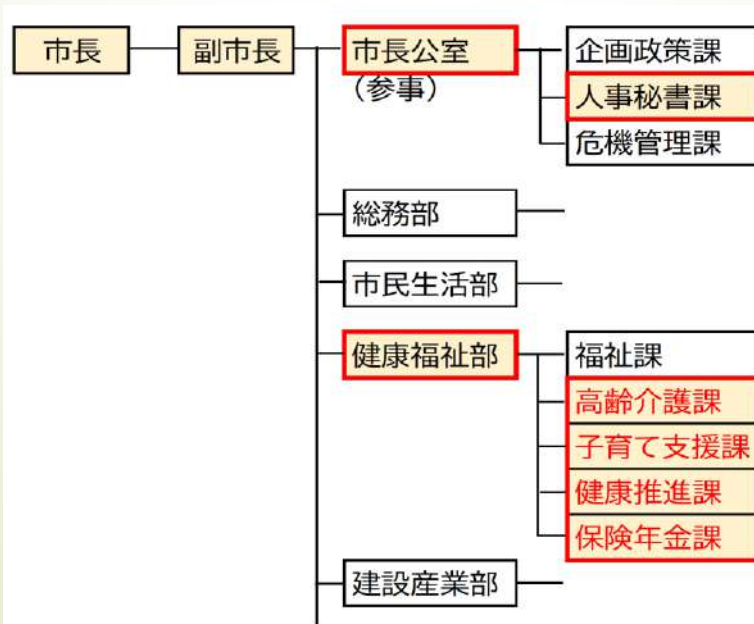
当市の保健活動を取り巻く現状と課題の理解を図るとともに、保健師人材育成方針策定について承認を得た。

- 内 容：（１）保健師を取り巻く状況と課題について  
（２）津島市保健師人材育成方針の策定について

参加者：市長、副市長、市長公室長、市長公室 参事、人事秘書課長

津島市健康福祉部 部長、健康推進課課長、主任保健師、副主任保健師

### <津島市組織図>



赤字：保健師配置所属  
赤枠：保健師人材育成構築  
支援事業参加所属

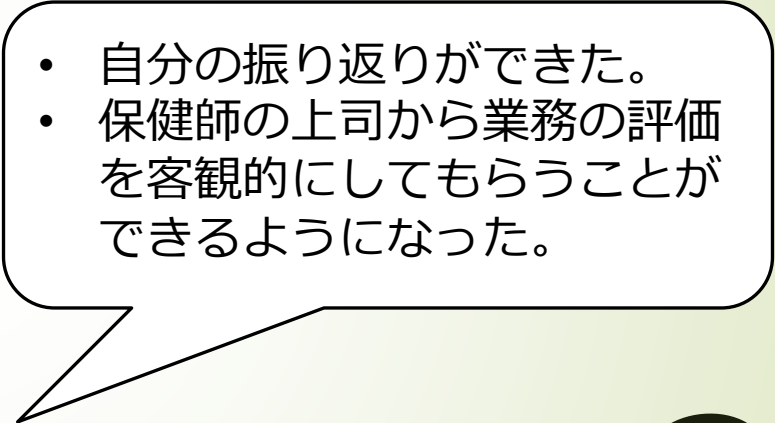
## 【策定の経過③（令和2年12月～令和3年1月）】

### 「統括保健師によるキャリアレベル面接の試行」

作成中の人材育成方針に基づき、統括保健師（私）が全保健師らと面談し、人材育成ツール（キャリアラダー）を用いキャリアレベルの確認を行った。

#### 内 容

- ・ キャリアレベルの確認
- ・ キャリアレベル面接の試行

- 
- ・ 自分の振り返りができた。
  - ・ 保健師の上司から業務の評価を客観的にしてもらうことができるようになった。

私：健康福祉部の保健師、管理栄養士、

歯科衛生士 16名と面接



## 【策定の経過④（令和3年1月29日）】

### 「市長公室長、健康福祉部長レク」

完成間近の「津島市人材育成方針（案）」について報告した。

一部抜粋

内容 津島市保健師人材育成方針について

第1章 基本的な考え方

第2章 津島市の保健師の現状と課題

第3章 目指す姿及び求められる能力

第4章 人材育成のための体制整備

第5章 資料編

### <参加者>

市長公室長、市長公室 参事、人事秘書課長  
津島市健康福祉部 部長、健康推進課課長  
主任保健師、副主任保健師

時期	場面	各保健師	面談者・統括
4月	能力獲得状況・キャリアレベルの確認	<p>①現在の能力獲得状況、キャリアレベルの確認</p> <p>②目標設定</p> <p>③面談</p> <p>「専門能力がどれくらいついているのかを自分自身と比べて確認してみよう。」</p> <p>「この部分、まだ身につけていないかなあ。今年はこの力をどのように目標を立てようか。」</p> <p>「この部分の力がついていないので卒業目標は、OOにしてみました。」</p> <p>「どうして、この力がついていないと思うのか、詳しく教えてください。」</p>	<p>面談者・統括</p> <p>○現在の能力獲得状況及びキャリアレベルをキャリアラダーで確認する。 ○今年度の目標を双方で確認・設定する。 ○能力開発に向けた助言を行う。</p>
4月3月	OJT（職場内研修）・Off-JT（職場外研修）	<p>ある日…</p> <p>「今年の目標は、『専任（びんてん）専任への昇格』から『専任への昇格』に変更したいと考えています。」</p> <p>「専任の業務から、研修のニーズは変わってきた。めったに研修がない。研修すればいいけど、専任としてのOJT研修、Off-JT研修にしたいと考えています。」</p> <p>「あなたの担当している業務で、あなたが研修したいと思う業務はありますか？研修したい場合は、その人だけの研修ではなく、他の研修の機会も考えて取りよれるように、私もサポートできるようにしたいと思います。」</p>	<p>面談者・統括</p> <p>○職員に能力開発につながる研修の受講を勧める。 ○人材育成支援シートの確認時に、研修受講について勧める。 ○職員が能力を獲得するために適した研修の案内があった時、職員に声をかける。</p>
1月頃	能力獲得状況・キャリアレベルの確認	<p>①現在の能力獲得状況、キャリアレベルの確認</p> <p>②目標達成状況の確認</p> <p>③面談</p> <p>「専任は同じ業務経験も増えたので、専任業務に活かす力をつけたいなあ。」</p> <p>「4月と比べて、どれくらいかまっていますか？キャリアラダーで確認してみよう。」</p> <p>「今年、業務が難しいケースの対応への備えを先輩に研修しながらできるようにしました。」</p> <p>「その力がついたら、今度は自分も先輩から研修を受けるかな？今年度は…。」</p>	<p>面談者・統括</p> <p>○現在の能力獲得状況及びキャリアレベルをキャリアラダーで確認する。 ○今年度の目標達成状況を双方で確認する。 ○次の目標につなげるための助言を行う。</p>

## 【策定の経過⑤】（令和3年2月15日） 「完成報告会」

「津島市人材育成方針」の完成報告を行うとともに、策定に携わった保健師及び関係者から意見・感想を述べあった。

### <津島市保健師人材育成方針発表>



管理期

### 新任期グループ 今後保健師として成長するために必要なこと

- ◆ジョブローテーションを見据えた取り組み
  - ・各部署で必要な知識・能力を身につける
  - ・日頃から保健師間での情報交換
  - ・他部署、組織全体の動きの把握
- ◆他職種との連携⇒より効果的な事業展開
  - ・保健師の役割や仕事を他職種に知ってもらう
  - ・他職種の仕事を学び理解する
- ◆キャリアラダーの活用⇒自分を客観的に評価
  - ・課題に対して目標をもって取り組む
- ◆上司との面談
  - ・自分で気づけなかったところを振り返るきっかけ
  - ・認めてもらえることで自信に繋がる

### 人材育成方針を活用して成長に必要なこと

自己評価して強みと弱みを確認すること。	社会情勢に敏感になること。
長所をのばすこと。	方針は基準で、縛られるものではなく、共通言語として扱うこと。
前向きに仕事にとりくむこと。	5年後・10年後の見直しを視野に入れること。

### <中堅期>



住民が津島市で生涯を通じて安心して健やかに暮らすために年代を超えて地域でつながり支え合うことを支援できる保健師になるために私たちが中堅期が大切にしたいことは

### コミュニケーション

保健師同士で支えあい、高めあう。上も下も支える役割は私たち中堅期の役割。大変なときには助け合えるよう、私たち同士も強くつながる。他職種の方にも認められる力をつける。

**保健師同士がつながる力は、住民や地域をつなぐ力になる。**

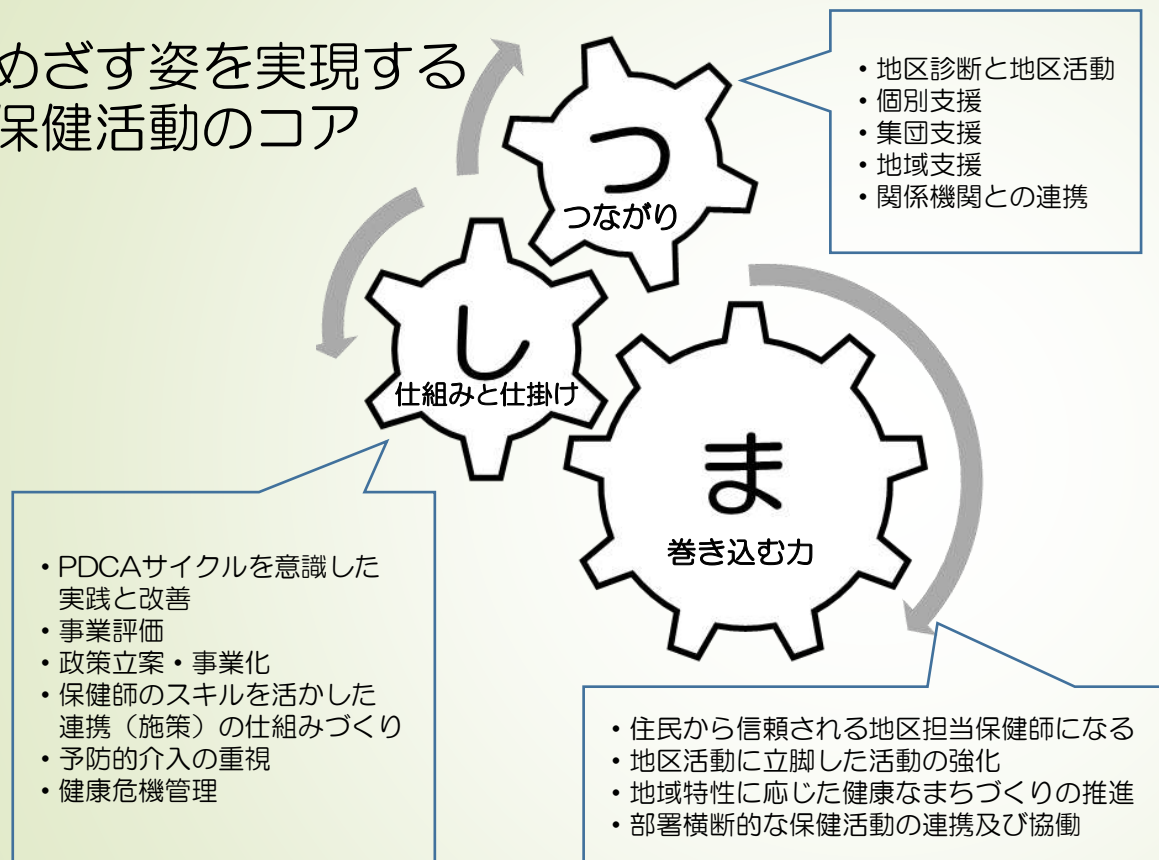
最後に・・・この方針はあくまで「基準」。私たちの方針にしていけるようにこれからもキャリアラダーと共に成長していけるように期待します。方針作成に携わっていただいた皆様ありがとうございました。

### <参加者>

愛知県医療計画課、津島保健所、市長公室長、市長公室参事、津島市健康福祉部長、健康推進課長、保健師連絡会メンバー

## 【津島市の保健師がめざす姿】

### ●めざす姿を実現する保健活動のコア



### 津島市保健師人材育成方針 (令和3年3月策定)

第1章 基本的な考え方

第2章 津島市の保健師の現状と課題

第3章 **目指す姿及び  
求められる能力**

第4章 人材育成のための体制整備

第5章 資料編

住民が津島市で生涯を通じて安心して健やかに暮らすために…  
年代を超えて地域でつながり支え合うことを  
支援できる保健師になる

## 【人材育成を支える仕組み】

- ① 統括保健師の配置
- ② 指導者の配置
- ③ 新任者の配置先
- ④ 現任教育の位置づけ
- ⑤ キャリアパス（成長の道しるべ）
- ⑥ ジョブローテーション
- ⑦ キャリアレベルの確認

### 津島市保健師人材育成方針 （令和3年3月策定）

第1章 基本的な考え方

第2章 津島市の保健師の  
現状と課題

第3章 目指す姿及び  
求められる能力

第4章 **人材育成のための  
体制整備**

第5章 資料編



# 津島市保健師人材育成方針の概要

## 【津島市のキャリアパス】

職位 キャリア レベル	保健師		保健師 (主査級)	副主任保健師 (係長級)	主任保健師(補佐級)	課長
	A-1	A-2	A-3	A-4	A-5	
各期に必要な役割	<ul style="list-style-type: none"> <li>・担当業務を的確に把握</li> <li>・理解し、個別事例に対して責任を持つ。</li> <li>・基本的事例への対応を主体的に行う。</li> <li>・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。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・保健活動に係る担当業務全般について自立して行う。</li> <li>・役割や立場の違いを理解し、つなぎ役としての組織的な役割を担う。</li> <li>・自組織を超えたプロジェクトに参画する。</li> <li>・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。</li> <li>・複雑な事例に対して自立して対応する。</li> <li>・健康課題を明確にし、グループ内で共有し、地域の人々と協働して事業計画を提案する。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・保健活動に係る担当業務全般について自立して行う。</li> <li>・役割や立場の違いを理解し、つなぎ役としての組織的な役割を担う。</li> <li>・自組織を超えたプロジェクトに参画する。</li> <li>・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。</li> <li>・複雑な事例に対して自立して対応する。</li> <li>・健康課題を明確にし、グループ内で共有し、地域の人々と協働して事業計画を提案する。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・グループ内でリーダーシップをとって保健活動を推進する。</li> <li>・A-5の保健師を補佐する。</li> <li>・関係機関との信頼関係を築き協働する。</li> <li>・自組織を超えたプロジェクトで主体的に発言する。</li> <li>・課の保健事業に係る業務全般を理解し、その効果的な実施に対して責任を持つ。</li> <li>・複雑な事例に対して、担当保健師等にスーパーバイズすることができる。</li> <li>・地域の潜在的な健康課題を明確にし、施策に応じた事業化を行う。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・所属課の保健事業全般に関して指導的役割を担う。</li> <li>・自組織を超えた関係者との連携・調整を行う。</li> <li>・組織の健康施策に係る事業全般を理解し、その効果的な実施に対して責任を持つ。</li> <li>・組織横断的な連携を図りながら、複雑かつ緊急性の高い地域の健康課題に対して迅速に対応する。</li> <li>・健康課題解決のために施策を提案する。</li> </ul>	
専門的能力	<ul style="list-style-type: none"> <li>■個別支援能力</li> <li>■地域診断能力</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■地域診断能力</li> <li>■地区組織活動支援</li> <li>■地域ケアシステム推進能力</li> <li>■計画策定 施策化能力</li> <li>■人材育成 (プリセプター)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■地域ケアシステム推進能力</li> <li>■健康危機管理能力</li> <li>■研究</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■地域ケアシステム推進能力</li> <li>■計画策定、施策化 (提言・判断) 能力</li> <li>■健康危機管理能力</li> <li>■人材育成</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■計画策定、施策化 (立案・システム化) 能力</li> <li>■健康危機管理能力</li> <li>■組織運営力 (全庁的な管理的役割)</li> <li>■人材育成</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■政策策定と評価</li> <li>■人事管理</li> </ul>
行政的能力	<ul style="list-style-type: none"> <li>■基礎的知識の習得 (財務会計・文書事務)</li> <li>■国通理解解・法務理解</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■基礎的実践能力の拡充</li> <li>■新規事業の企画・立案</li> <li>■プレゼンテーション</li> <li>■予算要求</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■会議企画運営</li> <li>■予算編成</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■関係機関との調整</li> <li>■管理能力</li> <li>■議会答弁作成</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■委員会対応</li> <li>■部下の育成</li> <li>■職場の円滑管理運営</li> <li>■予算査定</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■保健福祉行政の管理能力</li> <li>■組織運営能力</li> </ul>
ジョブローテーション	<ul style="list-style-type: none"> <li>■採用後、母子保健グループ → 成人保健グループの順序の異動を基本とする。ただし、分散配置先へ配属される場合は、同一部署にA-3もしくはA-4のキャリアレベルの保健師が配置されていることが望ましい。</li> <li>■異動サイクルは3~5年を基準とする。</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>■分散配置先の部署へ異動する。</li> <li>・高齢介課</li> <li>・子育て支援課</li> <li>・保険年金課</li> <li>■異動サイクルは3~5年を基準とし、その後は分散配置先もしくは健康推進課へ異動する。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■健康推進課もしくは複数の保健師が配置されている分散配置先にて、人材育成に携わる。</li> <li>■他課および地域の組織化・ネットワーク化を基盤とした施策形成に携わる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■健康推進課もしくは複数の保健師が配置されている分散配置先にて、GLもしくはGLに準ずる立場で、管理能力を身に着ける。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■健康推進課もしくは複数の保健師が配置されている分散配置先にて、課長としての役割を担い、次期管理職を育成する。</li> </ul>
研修	県 (A-1 研修)	県 (A-2 研修)	県 (A-3 研修、A-3 又はA-4研修)	県 (A-3 又はA-4研修)	県 (管理期)	保健師長研修会
保健師						
行政	新規採用職員研修	前期研修、中期研修	後期研修	係長研修	課長補佐研修	課長研修

# 人材育成方針策定後の取組(令和3年度から令和6年度)

## 【内 容】

### ①令和3年度から5年度

- ・健康福祉部長から統括保健師、副統括保健師の指名
- ・キャリアレベルの面接の実施（年度初め、1月）年に2回
- ・統括保健師から健康福祉部長へ面接結果の報告及び意見交換

### ②令和6年度の取組予定

- ・令和7年度が中間評価の年度になるので、見直しのための準備をする。
- ・令和7年度には講師の講話を実施し、モチベーションのアップに

つなげたい。

令和2年度に実施予定でしたが、  
新型コロナ感染拡大防止のため中止でした。

## 【津島市保健師人材育成方針を策定してよかったこと】

### ＜保健師のメンバー＞

- ・ 年度ごとの自身の課題や目標が明確になった。
- ・ ジョブローテーションが計画的にできるようになった。
- ・ 組織の人材育成に関する課題を話し合うことで、みんなで育ちあう環境ができた。
- ・ グループワークを通じて、各部署に配置されている保健師の活動を知り、市の保健活動全般を把握したことで、健康課題をより明確にすることができた。
- ・ 保健師間のネットワーク及び協働体制の推進につながった。

## <私自身>

- ・ 年度毎の業務の担当決めがスムーズになった。
- ・ 保健活動のベクトルがみんな同じになった。
- ・ 組織内で保健師人材育成方針が認知され統括保健師が配置されたことで、保健師の人材確保、ジョブローテーションを含めた配置、人材育成について意見を述べることができるようになった。
- ・ 次期リーダー等指導的立場にある保健師の指導力向上のための支援がしやすくなった。
- ・ 統括保健師として、その役割と求められる能力を理解するなど自らの成長につながった。