

桑名市
保健師人材育成ガイドライン

令和8年3月
桑名市

目次

1. はじめに
2. 目指す保健師像
3. 人材育成の推進体制
 - 1) 統括的な役割を担う保健師(統括保健師)
 - 2) 新任期保健師を支える組織体制
 - 3) ジョブ・ローテーション
 - 4) 研修体制
 - 5) 人材育成の取組の評価
4. 各期の人材育成
 - 1) 新任期の人材育成
 - (1) 1年目の人材育成
 - (2) 2～5年目の人材育成
 - 2) 中堅期の人材育成
 - 3) 管理期の人材育成
5. おわりに
6. 資料
 - ・ 【別紙1】自治体保健師の標準的なキャリアラダー
 - ・ 【別紙2】三重県保健師キャリア自己分析表

桑名市における各期の目安

- ◆ 採用1年目から5年目までを新任期としています。ただし、プリセプターシップは3年目まで実施する等、一律に5年で区切らない場合もあります。5年目は中堅期の始まりの時期でもあります。
- ◆ 5年目から10年目までを中堅前期、10年目以降を中堅後期とします。
- ◆ 係長級以上を管理期とします。
- ◆ 入庁前の職歴なども考慮して、柔軟に対応していきます。



1. はじめに

桑名市では、すべての職員が「全体の奉仕者」としての自覚を持ち、市民の信頼と期待に応えていくことを重視しています。そのために、高い倫理観、強い使命感と豊かな人間性を持った職員を目指し、自ら考え、行動できる職員の育成に取り組んでいます。

保健師もその一員であり、かつ市民の健康と暮らしを支える専門職です。地域のさまざまな健康課題に向き合いながら、専門性と実践力を高めていくことが求められています。

桑名市では、令和7年4月に「桑名市保健師活動指針」を策定し、その中で「人材育成」を今後の重要な取組として位置づけました。この考え方をもとに、保健師の成長を支える仕組みを整理し、「桑名市保健師人材育成ガイドライン」を作成しました。

本ガイドラインは、「目指す保健師像」を共有し、成長段階に応じた育成の方向性や体制を明確にすることで、体系的・組織的に人材育成を進めることを目的としています。

これまで行ってきた取組を整理し共通の枠組みとして示すことで、個々の保健師が主体的に学び、組織として互いに育ち合う仕組みを一層強化します。本ガイドラインを通して、一人ひとりが専門職としての役割を自覚し、市民の信頼と期待に応えながら、より質の高い保健師活動を展開していくことを目指します。

2. 目指す保健師像

桑名市保健師活動指針に記載されている「目指す保健師像」は以下のとおりです。



3. 人材育成の推進体制

1) 統括的な役割を担う保健師(統括保健師)

保健師が各部署に分散配置されている中で、組織横断的な人材育成を推進するため、保健部門に所属する係長以上の保健師の中から統括保健師の役割を担う保健師を1名定めています。統括保健師は、研修等の企画・実施を通じて資質向上を図るとともに、保健師の計画的な人材確保及び配置の支援、健康危機管理体制の整備といった役割を担います。

2) 新任期保健師を支える組織体制

桑名市では、新任期保健師が知識や技術を習得するだけでなく、不慣れな職場の中であっても、気軽に相談や指導が受けられる環境下でのびのびと成長できるよう、プリセプターシップを活用した支援体制を整えています。

新任期(入庁から概ね3年目まで)の保健師1人に対し、先輩保健師をプリセプターとして選任し、業務指導、助言、相談等を行います。プリセプターは新任期保健師の所属課で選任し、入庁1年目の保健師については人事課の新規採用職員サポーター制度のサポーターを兼務します。

なお、プリセプターシップの実施期間等については、入庁前の職歴等を考慮し柔軟に対応します。

※プリセプターシップ：新任期保健師に対し、先輩保健師がマンツーマンで業務指導・支援を行う制度(厚生労働省「新人看護職員研修ガイドライン」参照)

3) ジョブ・ローテーション

保健師が専門性を段階的に高め、幅広い実践力を身につけるため、成長段階に応じた適切な時期にジョブ・ローテーションを実施します。配置部門の順番にも可能な限り配慮し、保健師としての総合力を養います。

桑名市保健師として理想とするジョブ・ローテーションは、新任期から中堅前期にかけては保健部門を中心に経験を積み重ねることで、行政保健師としての実践能力の段階的な習得を図り、中堅後期からは、福祉部門等の保健師少数設置部署への異動により業務経験の幅を広げる、または保健部門でのスペシャリストを目指すなど、個々のキャリアプランに応じた多様な配置であると考えます。

各段階での配置にあたっては、一人ひとりの保健師の成長状況やキャリアビジョンを踏まえた配慮を行い、主体的なキャリア形成を支援します。また、ジョブ・ローテーションの時期については、入庁前の職歴等も考慮し柔軟に対応します。

4) 研修体制

保健師のスキル向上を図るため、現任教育として職場内研修(OJT:On the Job Training)と職場外研修(Off-JT: Off the Job Training)を組み合わせた研修体制を構築しています。

研修受講にあたっては、職場を代表して参加するとの意識を持ち、学んだ知識・技術を職場での実践に活かすとともに、OJTを通じた人材育成につなげます。

また、本市の保健師が災害時に一体感を持って保健活動を行えるよう、所属部署を越えた災害時保健活動研修を企画・実施します。

桑名市保健師の研修体制

職場内研修 (OJT)	<ul style="list-style-type: none"> ○ 業務を通じた指導 (OJT) ○ 災害時保健活動研修
職場外研修 (Off-JT)	<p>三重県主催</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 保健師一次～四次研修 ○ 保健師中堅～リーダー研修 ○ 幹部・管理者研修 <p>市町保健師協議会主催</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 新任期研修 (～5年目) ○ 中堅期研修 (5～10年) / (10～20年) ○ 業務研修 ○ 県外研修受講・学会参加助成 <p>桑名保健所主催</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 新任期保健師研修 ○ 管内保健師研修 <p>その他：公衆衛生協会、全国保健師長会、看護協会等が主催する研修、学会及び研究会</p>
自己研鑽	<p>研修・学会・講演会への参加、雑誌の購読、自主勉強会など</p>

5) 人材育成の取組の評価

自治体保健師が獲得すべき能力については、厚生労働省の「保健師に係る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)で示された『自治体保健師の標準的なキャリアラダー(専門的能力、管理職保健師に向けた能力)』(別紙1)を参考とします。このキャリアラダーは、保健師の能力成長過程を段階別に整理したものです。

本市では、国のキャリアラダーを基に三重県が作成した「保健師キャリア自己分析表」

(別紙2)を活用し、各自が能力の獲得状況や達成度を確認します。これを踏まえ、伸ばすべき活動領域と補うべき活動領域を明確化し、個々の人材育成計画に活用します。

各自のキャリアレベルについては、「桑名市保健師活動指針」に定めた「キャリアラダー」における桑名市保健師の実務経験及び職位の目安を参考とします

キャリアラダーにおける桑名市保健師の実務経験および職位の目安

実務経験年数	専門的能力に係る キャリアラダー 表1		職 位	管理職に向けた能力に係る キャリアラダー 表2	
1～ 2年目	新任期	A 1			
3～ 5年目		A 2			
～15年目	中堅期	A 3	主任	中堅期後期 ～ 管理期	B 1 B 2 B 3 B 4
～25年目		A 4	主査		
		A 5	課長補佐、係長		
	課長、主幹				
			部長		

4. 各期の人材育成

1) 新任期の人材育成

桑名市職員としての自覚と責任を持つとともに、専門職として、基礎教育で学んだ知識、技術を土台に、保健師活動の基本的な視点と実践能力を獲得する時期です。

市の方針を理解した上で、個人・家族支援、集団支援の基本業務を担えるとともに、担当地区の健康課題を明確化する力を養います。また、PDCA サイクルを活用し、主体的に担当事業の評価や見直しができる能力を育てます。

(1) 1年目の人材育成

① 年間スケジュール (目安)

採用後	評価時期	専門研修		人事課研修
		庁内	保健所・県・ 保健師協議会	
1 か月 (4 月)	⑥面談(プ) (4月末~GW前)	※災害時保健活動研修 (年3回程度)		・新規採用職員研修
2 か月 (5 月)	①期首面談(係) (5~6月)			・ビジネスマナー研修
3 か月 (6 月)	⑥面談(プ) (6月末~7月初旬)	・災害時保健活動物品チ ェック		・ワンステップ研修
4 か月 (7 月)			・保健師一次研修 (1)	
5 か月 (8 月)	①中間面談(係) (8~9月)	・『災害時保健活動マニ ュアル』の更新 ・地域保健関連情報の更 新		
6 か月 (9 月)	⑥面談(プ) (9月末~10月初旬)		・新任期保健師災害研修会 ・新任期保健師業務研修会	・新規採用職員人権研修 (2回目)
7 か月 (10 月)				
8 か月 (11 月)			・保健所管内 新任期保健師研修会	・福祉研修
9 か月 (12 月)	①最終面談(係) (12月~1月)			・メンタルヘルス研修会
10 か月 (1 月)			・保健師一次研修 (2)	
11 か月 (2 月)				
12 か月 (3 月)	⑥面談(プ・係) (3月初旬)			

⑥：保健師の人材育成（キャリアラダーでの評価） ①：人事評価

(プ)：プリセプター (係)：係長

②年間行動目標（例）

事業ごとに実施できる項目をチェックします。なお、実施できなかった項目は翌月以降に実施できるように取り組み、早期目標が達成された項目については、次の目標の達成を目指します。

母子保健

	母子手帳交付	幼児健診	家庭訪問 (個別)	ハイリスク訪問 (個別)	各種教室 (集団)	地域特性	担当事業
4月	<input type="checkbox"/> 目的・実施方法がわかる。 <input type="checkbox"/> 交付を見学。	<input type="checkbox"/> 目的・対象者・実施方法がわかる。 <input type="checkbox"/> 健診を見学。	<input type="checkbox"/> 目的・対象者・実施方法がわかる。 <input type="checkbox"/> 訪問を見学。	<input type="checkbox"/> 目的・対象者・実施方法がわかる。 <input type="checkbox"/> フォローの場を見学。	<input type="checkbox"/> 各教室の目的・対象者・実施方法がわかる。	<input type="checkbox"/> 市内の地区や大まかな位置がわかる。	<input type="checkbox"/> 担当業務の目的・対象者・実施内容がわかる。
5月	<input type="checkbox"/> 補助ありで、妊婦フォローレベルをつけられる。 <input type="checkbox"/> 次の支援先やその方法がわかる。	<input type="checkbox"/> 補助ありで問診ができる。 <input type="checkbox"/> 結果説明を見学。 <input type="checkbox"/> フォロー方法がわかる。	<input type="checkbox"/> 補助ありで、必要な説明・アセスメントをする。	<input type="checkbox"/> 補助ありで、必要な説明ができる。	<input type="checkbox"/> 事業を見学する。 <input type="checkbox"/> 保健師の動きがわかる。	<input type="checkbox"/> 市の子育て資源(場所・物・人・関係機関等)がわかる。	<input type="checkbox"/> 指導を受けながら事業に取り組める。
6月	<input type="checkbox"/> 補助ありで、必要な説明をする。	<input type="checkbox"/> 単独で問診ができる。 <input type="checkbox"/> 健診後の支援先やその方法がわかる。	<input type="checkbox"/> 補助ありで、保健指導をする。	<input type="checkbox"/> 補助ありで、アセスメントができる。	<input type="checkbox"/> 集団への伝え方の留意点や方法がわかる。	<input type="checkbox"/> 担当地区の特徴がわかる。	<input type="checkbox"/> 必要時、広報・HP・送付物の作成・校正ができる。 <input type="checkbox"/> 事業実施のための予算についてわかる。
7月	<input type="checkbox"/> 単独で母子手帳を交付する。 <input type="checkbox"/> 妊婦フォローレベルをつけられる。	<input type="checkbox"/> 補助ありで、結果説明をする。	<input type="checkbox"/> 次のフォローの必要性やその方法がわかる。	<input type="checkbox"/> フォロー方法がわかる。	<input type="checkbox"/> 補助ありで、役割を果たすことが出来る。	<input type="checkbox"/> 担当地区に出向き、地区踏査ができる。	<input type="checkbox"/> 来年度の事業について主・副の担当と一緒に考えられる。 <input type="checkbox"/> 指導の下、財務会計システムへの予算入力をする。
8月	<input type="checkbox"/> 必要な情報を適切に聞き取り、報告することができる。	<input type="checkbox"/> 単独で、問診・結果説明が一通りできる。	<input type="checkbox"/> 単独で訪問する。 <input type="checkbox"/> 必要な情報を適切に報告する。	<input type="checkbox"/> 助言を受けながら、ケースに対応できる。		<input type="checkbox"/> 担当地区の強み弱みを考えられる。	<input type="checkbox"/> 主体的に事業を計画実施できる。
9月	<input type="checkbox"/> ハイリスク妊婦に、聞き取りをすることができる。		<input type="checkbox"/> 単独でフォローできる。	<input type="checkbox"/> 必要な報告・連絡・相談の判断がつけられる。	<input type="checkbox"/> 単独で、役割を果たせる。	<input type="checkbox"/> 地区特性を意識し、他事業に参加する。	

	母子手帳交付	幼児健診	家庭訪問 (個別)	ハイスク訪問 (個別)	各種教室 (集団)	地域特性	担当事業
10月	<input type="checkbox"/> 必要な情報を次へつなぐことができる。	<input type="checkbox"/> 補助ありで、問題が起こった場合の対応ができる。		<input type="checkbox"/> 支援計画を立てることができる。			<input type="checkbox"/> 事業の中間評価をする。
11月				<input type="checkbox"/> 補助ありで、保健指導ができる。	<input type="checkbox"/> 目的に合ったアプローチ方法がわかる。	<input type="checkbox"/> 地区課題を意識し、他事業に反映することができる。	
12月				<input type="checkbox"/> 関係機関と連携する中で保健師の役割がわかる。			<input type="checkbox"/> 事業の中間評価をする。
1月					<input type="checkbox"/> 集団教育の企画・立案方法がわかる。	<input type="checkbox"/> 次年度に向け、地域情報の更新ができる。	
2月				<input type="checkbox"/> 関係者と共にケースに対応できる。	<input type="checkbox"/> 事業報告の方法がわかる。		<input type="checkbox"/> 年間の事業評価を行い、次年度に向けて必要な準備ができる。
3月		<input type="checkbox"/> 単独で、問題が起こった場合の対応ができる。		<input type="checkbox"/> 主軸となって訪問・対応が一通りできる。	<input type="checkbox"/> 次年度に向けた必要な準備がわかる。		<input type="checkbox"/> 報告書を作成できる。

成人保健

	地区診断	関係機関 ・地区組織	集団への支援	個別の支援 (重症化予防事業・未把握訪問事業等)	各種健(検)診 ・予防接種	担当事業
4月	□市内の地区名と地区の大まかな位置がわかる。	□関係機関や地区組織があることを知る。(健康推進員・包括支援センター・自治会・まちづくり協議会等) □関係機関、地区組織のメンバーとの顔合わせができる。	□出前健康教室、ふれあいトーク、健康推進員活動の講話等の目的・対象者・実施内容がわかる。		□各種健(検)診事業、予防接種を把握できる。 □問い合わせへの対応方法を見学する。 □補助ありで、問い合わせの説明ができる。 【がん、ドック申込、予防接種】	□担当業務の目的・対象者・実施内容がわかる。 □指導を受けながら事業に取り組む。 □事業伺い書を作成できる。
5月	□KDB(国保データベース)初任者研修会に参加する。 □KDBから担当地区の地区特性を出力し確認することができる。		□各地区活動の申込受付、計画立案、事前準備、当日実施、事後などの一連の保健師の動きがわかる。	□目的・対象者・実施方法がわかる。 □重症化予防の対象者に受診勧奨、保健指導するための情報収集ができる。 □対象者を訪問し、保健指導を見学する。 □助言を得て訪問・電話相談の記録ができる。	□単独で問い合わせの対応ができる。(不明点は周りに聞ける) 【がん等申込忘れ】	□必要時、広報・HP・送付物の作成・校正ができる。
6月	□KDBや地区踏査により担当地区の特徴を把握できる。		□(ブ)などと相談しながら実施計画の立案ができる。 □健康教育で「課のお知らせ」の周知ができる。 □実施ができる。(同行) □実施後にはアセスメント・評価ができる。	□医療機関や対象者に必要な説明ができる。(見学・補助ありで実施)	【健診、がん、ドックについて】	
7月	□国保連の地域課題分析事業に参加する。 □担当地区の健康課題がわかる。		□地区の高齢化率などの特徴を住民に説明できる。	□実施後アセスメントができる。 □(ブ)と一緒に訪問し、保健指導ができる。(見学・実施) □特保実施者研修会に参加する。	【健診、がん、ドックについて】	□次年度の事業について主体的に考え、指導を受けながら予算要求に必要な資料を用意できる。

	地区診断	関係機関 ・地区組織	集団への支援	個別の支援 (重症化予防事業・未把握訪問事業等)	各種健(検)診 ・予防接種	担当事業
8月	<input type="checkbox"/> 市内の公共施設(地区市民センター、まちづくり拠点施設、小中学校など)の場所がわかる。 <input type="checkbox"/> 地域保健関連情報の更新ができる。				【結核追加募集、再発行】 【バス検診の準備、片づけ(前日・当日)】	<input type="checkbox"/> 指導の下、財務会計システムへの予算入力ができる。
9月	<input type="checkbox"/> 地区の健康課題を意識して、健康教育に反映することができる。	<input type="checkbox"/> 圏域会議で報告ができる	<input type="checkbox"/> 主で健康教育ができる(適宜指導を受けながら、計画立案・実施し実施後にはアセスメント・評価できる)	(随時医療機関と連携できる。) <input type="checkbox"/> 糖尿病重症化予防人材育成研修会に参加する。	【バス検診日程変更・キャンセル】	
10月		<input type="checkbox"/> 関係機関や地区組織の役割、活動内容がわかる。 <input type="checkbox"/> 関係機関や地区組織と連携をとれる。		随時、研修に参加する	【バス検診追加募集】 【高齢者インフルエンザ・新型コロナ予防接種】	
11月					【特定健診、がん検診(再発行)】	
12月						
1月						
2月			<input type="checkbox"/> 一人で地区活動に行ける。	<input type="checkbox"/> 保健指導の評価・報告ができる。	【がん検診申込】	
3月	<input type="checkbox"/> 次年度に向けた地区活動の方向性を考えることができる。				【がん検診申込】	<input type="checkbox"/> 事業の評価を行い、次年度に向けて必要な準備ができる。 <input type="checkbox"/> 報告書を作成できる。 <input type="checkbox"/> 引継ぎができる。

(2) 2年目～5年目の人材育成

多様なキャリアを背景に入庁する現状を踏まえ、2年目以降は個々の成長段階や特性に応じた主体的なキャリア形成を支援する環境を整えます。年度末にプリセプター等と翌年度の到達目標を設定し、自ら取り組むことを基本とします。

個人が目指す能力はキャリアラダーを参考とし、2・3年目は半年ごとにプリセプターと「保健師キャリア自己分析表」を用いた振り返りを行い、4年目以降は年度末に自己振り返りを実施します。

2) 中堅期の人材育成

新任期で養った基礎能力を応用・発展させ、組織の中核としてリーダーシップを発揮するとともに、係長を補佐しながら、後輩指導の役割を担う時期です。中堅後期には、管理期に向けた準備も必要となります。

複雑な事例へのケースマネジメント、地域課題解決に向けた予防的視点での施策化・予算確保・計画策定・実施・評価、多職種・多機関との連携調整、後輩指導等の能力を養います。

能力の獲得状況は、年度末に「保健師キャリア自己分析表」を用いた自己振り返りで確認します。

3) 管理期の人材育成

組織全体を統括し指導的役割を担う立場として、部局を越えた保健医療福祉政策や健康危機管理への提言、組織案件における関係機関との連携・調整、複雑かつ緊急性の高い課題への迅速な対応が求められる時期です。

人事管理では採用計画や配置についての提言を通じて人材確保・育成を推進し、チームビルディングや組織風土づくり、若手から次期統括保健師候補に至るまでのキャリア支援を通じて、組織全体の人材育成に貢献します。マネジメント能力、政策形成能力、高度な専門性を統合した総合力を発揮します。

能力の獲得状況は、年度末に「保健師キャリア自己分析表」を用いた自己振り返りで確認します。

5. おわりに

桑名市では、保健師一人ひとりの成長が、結果として市民へのより良い保健サービスの提供につながると考えています。同時に、人材育成の取組は、保健師自身が「ここで働き続けたい」「この組織で力を発揮したい」と感じられる職場づくりにも直結するものです。

計画的な育成と支援の仕組みがあることは、長く活躍できる保健師を大切に育みながら、「桑名市で働きたい」と思う人材を自然と増やすことにもつながります。このガイド

ラインに基づき、採用から成長・定着までをひとつの流れとして捉えながら、切れ目なく支える組織を目指します。

保健師自身が、互いに学び合い、高め合いながら成長を実感できることが、やりがいと誇りを持って働き続ける力になります。今後も本ガイドラインを活用し、実践の振り返りと改善を重ねることで、桑名市の保健師活動の質を高めるとともに、魅力ある職場づくりを進めていきます。

6. 資料

別紙1：自治体保健師の標準的なキャリアラダー

別紙2：三重県保健師キャリア自己分析表