

特集：今後の保健師に係る研修のあり方—自治体保健師の人材育成体制構築の推進に向けて—

<報告>

倉敷市の人材育成—構築したキャリアラダーを上るための現任教育の実際—

森永裕美子<sup>1)</sup>，河本伊津子<sup>2)</sup>

<sup>1)</sup> 国立保健医療科学院生涯健康研究部

<sup>2)</sup> 倉敷市保健所保健課

**Kurashiki City's personnel training:  
The reality of continuing education to scale the career ladder**

Yumiko MORINAGA<sup>1)</sup>， Itsuko KOUMOTO<sup>2)</sup>

<sup>1)</sup> Department of Health Promotion, National Institute of Public Health

<sup>2)</sup> Public Health Division, Kurashiki Public Health Center

抄録

倉敷市では、平成22年に保健師の現任教育体制の構築と保健師人材育成ガイドラインの策定を行い、人材育成を推進している。

倉敷市保健師人材育成ガイドラインで示したキャリアラダーを獲得するために用いた研修プログラムと現任教育体制（しくみ）の実践について報告する。

キャリアラダーを目安に、各保健師が、どのようにそのラダーを上っていくべきかを検討し、試みた研修プログラムは、知識伝授型の集合研修ではなく、「検討プロセス重視型実践プログラム」とした。テーマを設定し、思考プロセスを意識してグループで検討し、得られた結果を、成果物としてその後も現場で活用できるようにした。

結果として、自らの保健師活動について、言語化・オープン化し、それらをグループで概念化するプロセスを共有できた。さらに各自が積極的に発信し、ファシリテーションし合うことが、結論を導くことができるということを学べるプログラムとなり、保健師の基本スキルとしての考え方を強化することができた。

また、人材育成は、日頃の業務と連動させて行うOJTを重視する方針とした。実践例として毎年度実施する倉敷市保健所内研究事業を取り上げ、この事業を人材育成におけるOJTとしても位置付けたことを紹介する。具体的には、日々の業務への疑問、問題提起、研究的視点での取り組みを研究事業と連動させ、研究発表に至るまでのプロセスが、研究代表者、研究チーム、職場としての育ちあいであり、組織の成熟につながるしくみとなった実践報告である。

キーワード：キャリアラダー，思考プロセス，自覚，認知，育ちあい

**Abstract**

In 2010, Kurashiki City established an on-the-job training system and created a guideline for personnel training to be applied to public health nurses, thus promoting personnel training.

This is a report on the current situation of the training program and on-the-job training system created

連絡先：森永裕美子

〒351-0197 埼玉県和光市南2-3-6

2-3-6, Minami, Wako, Saitama 351-0197, Japan.

Tel: 048-458-6231

E-mail: morinaga-yumiko@niph.go.jp

[平成28年9月6日受理]

for the purposes of acquiring the career ladder as specified in Kurashiki City's Public Health Nurses' Personnel Training Guidelines.

The experimental training program, based on the career ladder and taking how each nurse may scale that ladder into consideration, was not a knowledge-initiation group training but, rather, a "practical program with emphasis on the consideration process." In this program, the trainees decided on a theme, acknowledged the thought process, and discussed in groups and, as a result, gained valuable knowledge to use in their work afterwards.

As a result, they were able to become more articulate and open about their own activities as public health nurses and to conceptualize them together in a process as a group. Through this program, they were able to learn that positive discussion and facilitation from each and every member will lead to a better conclusion, and, thus, this program was able to strengthen a way of thinking that is an essential skill for public health nurses.

Furthermore, the personnel training took a direction that places emphasis on an on-the-job training program closely related to everyday work. As a real example, we will talk about the annual Kurashiki City's Public Health Nurse Office's in-house research project and the role it played as an on-the-job training program within the personnel training. More specifically, the research project took part in analyzing problems in the everyday work of public nurses and how they occur from a research standpoint, and the process until the results were published was a professional mutual growing experience for the research team and research announcer alike and a system that contributed to the maturity of the organization.

**keywords:** Carrier ladder, thought process, self-awareness, recognition, mutual growth

(accepted publication, 6th September 2016)

## I. はじめに

地域住民の健康水準の底上げや命（生命）を守ることは、行政職における保健師としての責務であり、地域住民は保健師がその責務を果たすものと捉えている。さらに、近年の地域保健領域における法律・制度の改正や、あらたな事業の増加に加え、現代の家族機能の変化、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る。

このような状況の中で、行政に所属する保健師（以下、保健師という）が、専門性を発揮し、責務を果たすには、保健師のライセンスを得た後の現場における人材育成が不可欠である。また、現在様々な教育課程を経て保健師となっている者、市町村合併等や他職場経験あつての採用などで育ちの違う保健師が混在していることも事実である。その中で、保健師活動を効果的かつ円滑に展開し、地域住民から頼られる保健師となるためには、どの年代・職位であれ、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できる中で、成長していくことが必要と考えられた。

倉敷市では、以上のような考え方から、平成22年度に現任教育体系を構築し、保健師人材育成ガイドラインを策定した [1]。このガイドラインにおいて、キャリアラダーを示したが、キャリアラダーはあくまで到達レベルの目安、立ち位置の確認のツールであり、ラダーにある内容を獲得するにはどのような育成が必要かを想定し、実践したので報告する。

## II. 倉敷市の概況

倉敷市は、平成13年に保健所政令市になり、平成14年に中核市になった。活動体制は、「地区担当制」「保健所業務担当制」「分散配置」で、重層的に補完しあい、バランスをとりながら地域住民の健康を守るよう活動している。

平成28年4月現在、人口約484,000人、保健師数90名、年齢構成では、20歳代15名（16.7%）、30歳代32名（35.5%）、40歳代26名（28.9%）、50歳代17名（18.9%）となっている。

平成13年以降、保健所政令市となり職員が増えたこと、2町との合併があつたこと、様々な教育課程で保健師免許を得ていることなどから、いろいろな経歴・育ちの保健師が、倉敷市の保健師として何を指して、何に重点において活動するかというベクトルを同じ方向にしておく必要性があつた。

## III. 倉敷市の現任教育体系構築までの経過

### 1. 構築経過

従来、保健師の人材育成は研修を受講するというだけの傾向が強く、受講者の人選も体系的なものとは言えなかった。

平成10年くらいから、新任期の教育は必要と考え、保健師管理者（その時代によっては係長級、主幹級）の裁量により、「新人指導者（現在のプリセプター）」を指名、

教育・指導にあたらせていた経緯がある。加えて少しずつでも自ら学びの場を作っていくという意識をもって、各々の職場単位で事例検討やテーマを決めた学習の場を、業務時間内から業務時間外に延長する形で持つようにし、人材育成の風土づくりの実績を積み重ねてきた。

平成18年度の組織改編により、現任教育企画等の担当者を配置し、全市的な保健師研修の企画・実施など人材育成に係る業務を行い、新任期の保健師が配置されている職場においては、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た。その後、すべての現任教育が体系的に行えるよう現任教育体制の構築を目指し、人材育成ガイドラインを策定することとした。

## 2. 人材育成ガイドラインの策定

ガイドラインは、マニュアルとせず「考え方の指針」として示した。それは、保健師が育ちあう上での大枠の目標や考え方、自分の立ち位置の目安など、保健師に必要な能力について段階別にキャリアラダーを提示し、役割意識にも言及したが、それらの達成あるいは獲得のために用いる手法（やり方）は、その都度臨機応変に創意工夫されるべきとしたためである。

キャリアラダーの策定では、ワーキンググループを作り、当時研究班等で出されていたラダーを参考に、倉敷市に合致する内容へと再検討を繰り返した。倉敷市保健師として、地域住民への責任を果たし、質の高い保健サービスの提供を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（個人・家族支援能力、グループ・組織支援能力、地域診断能力、計画・立案・実施・評価能力、連携・調整能力、情報管理能力、健康危機対応能力、人材育成能力）に着目した。それらを、新任期、中堅前期、中堅後期、リーダー期、管理期の5期段階に分け、「視点として重きをおきたいところ」を明確にした。このキャリアラダーの表により、自分の成長度合いを自分で確認すると共に、自分の経験年数や立ち位置で、どのような能力を身に付けておくのがいいのかを示すことができた。これらの内容を意識することで、普段の活動からの経験を「経験知」「保健師の活動技術（以下、スキルという）」として積み重ねるプロセスを辿ることを期待した。当然ではあるが、倉敷市の人材育成ガイドラインやキャリアラダーを作ることが目的ではなく、普段の活動から「経験知」「スキル」として獲

得し、保健師として育つことを目指した。

そのために、どのようなことを意識し、どの時期にどのような経験をすべきかを検討した結果、まずは倉敷市の保健師として、どの職場、どのポジションにおいても、保健師の活動理念に基づいて活動ができる、あるいは業務遂行ができるよう、思考プロセスを強化する必要があると考えた [2]。そして、倉敷市における保健師現任教育体制の構築は、様々な内容について、知識の教授のみならず、自分の活動と思考プロセスを言語化し、発信することのトレーニングと、保健師が目指すところに向かうベクトルを同じ向きにすることを満たす体制が望ましいと考えた。

## IV. キャリアラダーを目安とした人材育成方法（プログラムの実際）

キャリアラダーは、自分の経験と立ち位置（ポジション）で、どのようなことができているかを確認する目安である。行政の保健師として、住民の健やかな生活を持続的に保持・強化していくために、このラダーを上ると考えたとき、単に対症的な能力強化、力量形成、つまりラダーに書いている項目に対応することのみの強化では、人材育成にはならないと考えた。ラダーに書いてある項目ができるようになるには、様々な能力を組み合わせ、連動させ、強弱をつけるなど、調和のとれた総合的な能力へと発展させることが必要であるため、キャリアラダーを目安としながら、基礎的・専門的能力を鍛えるような人材育成方法を試みた。

### 1. 研修のあり方～検討プロセス重視型実践プログラム～

平成22年度～25年度に実施した集合研修は、階層別研修2年（H22, 23）と領域別研修2年（H24, 25）を実施した。どちらも前期・後期の年2回とし、その年ごと、設定したテーマについて、考え、グループでディスカッションし、まとめていくという「思考プロセス」重視の内容である。集合研修と言いながら、講師による講義を聞く座学でなく、自分たちの様々な能力強化のためのトレーニングの場とした（図1）。

まず、階層別研修は、いわゆる年代（経験年数）別として、1～3年目を新任期、4～10年目（アクアマリン）、11～17年目（クリスタル）、18～20年目（パール）、21年

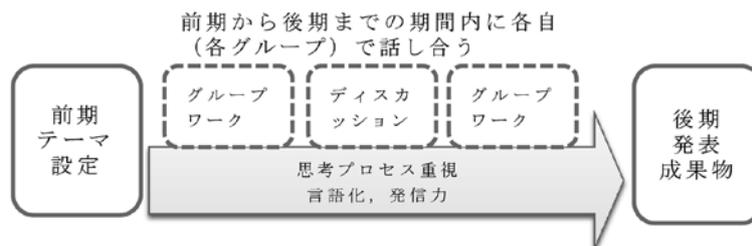


図1 思考プロセス重視の研修方法

倉敷市の人材育成—構築したキャリアラダーを上るための現任教育の実際—

目以上管理職未満（ルビー）、管理職（ダイヤモンド）の6段階に分けた。新任期のみ“教育”要素の強いプログラムとし（表1）、それ以外は、枠組み的なテーマを一つ決め、階層別に中身を少しずつ変えた検討を行った。検討は、さらにグループ毎に行い、思考プロセスを意識して、自分たちで考え、結論を導いた。その結果が成果（物）としてできあがるという形態をとった（表2）。

次に、領域別研修では、母子保健領域（ひまわり）、成人・老年領域（ゆずりは）、ハイリスク領域（たんぼ）、地区組織含む地域づくり領域（アイビー）として、管理職を除いて年代関係なく、領域へのエントリー方式でグループを構成し、この研修においても、前期後期の年2回実施で、思考プロセス重視、言語化、発信力強化を目指した（表3）。

表1 新任期（1～3年目）研修プログラム

実施月	内 容	備考
4月	新採用保健師・プリセプターオリエンテーション	新採用とプリセプターのみ
5月①	地区踏査について学ぶ、ポートフォリオの開始	内容の詳細・進め方は、プリセプターと共に企画・実施
7月②	面接技術（ロールプレイング）	
9月③	関わりのオープン化（事例検討）	
11月④	地区組織との関わり方	
2月⑤	地区踏査結果を踏まえた地区診断	

表2 階層別研修内容（新任期以外）

	平成22年度	平成23年度
テーマ	<内容> テーマ：保健師活動を考える	<内容> テーマ：健康危機対応を考える
階層		
アクアマリン (4～10年目)		健康危機管理とは何か 保健師の視点、平常時の保健活動とは
クリスタル (11～17年目)	自分達のベストプラクティス事例から、倉敷市保健師活動のあり方を提言 【活動のあり方モデル、モデル作成、人材育成ガイドラインに反映】	健康危機対応時に必要となる地域コミュニティのあり方と、必要となる地区活動とは
パール (17～20年目)	倉敷市全体をみて、倉敷市の強み弱みをまとめる。 【倉敷市保健師活動の歴史】	健康危機時のために、平常時の地区組織との連携のあり方とは
ルビー (21年目～)	コミュニティアズパートナーズモデルを使った地域診断を行い、倉敷市全体をみる 【倉敷市全体の地域診断結果】	健康危機対応時における危機管理のあり方とは 組織の防災計画への提言
ダイヤモンド (管理職)	それぞれの階層から出される結果（成果）を、人材育成ガイドラインに反映させるための協議	人材育成ガイドラインを踏まえた人材管理が行えるよう 人材育成計画立案
成果→	上記の内容をすべて反映させ、倉敷市保健師人材育成ガイドライン策定	上記の内容をすべて反映させ、倉敷市災害時公衆衛生活動指針・マニュアル策定

【 】はそれぞれの成果物

表3 領域別研修（新任期以外、管理職は領域ではなく管理職研修として実施）

	平成24年度	平成25年度
領域	<内容> テーマ：倉敷市保健師の生き生き活動宣言（書）作成	<内容> テーマ：事業企画と実施具現化のためのプレゼンテーション
母子保健 (ひまわり)	各領域の立場で、倉敷市保健師が住民のために、どのような活動をおこなっているのか、活動の可視化をする市長や議員、住民に保健師活動説明できるようにまとめる。	24年度作成の「倉敷市保健師生き生き活動宣言」を基盤として、住民のための事業とは何かを考え、その企画・と実施具現化のためのプレゼンを検討する。このプロセスにより、保健活動のPDCAを確認し、実践に応用。
成人・老年 (ゆずりは)		
ハイリスク (たんぼ)		
地区組織育 含む地域づく り(アイビー)		
ダイヤモンド	各領域から出された内容を精練、まとめる。	各領域のプレゼンを聞いて、評価・コメントする。
成果→	【倉敷市保健師の生き生き活動宣言（書）】をA4版1枚で作成し、他者への活動説明に活用と共に、保健師間の理念確認できる媒体となった。	既存事業の見直し、改善ができた。

これら4年間の集合研修では、「講義」による研修はほとんどなく、すべて自分たちの経験や考えを、言語化するトレーニングとして、表出しながら、仲間と共有すること、保健師活動のコア部分、理念的な内容のディスカッションを繰り返し行ったのである [3, 4].

若手の成長は、先輩・ベテランを刺激し、若手は、先輩・ベテランの考え方を学ぶ機会となっていた。このことが、倉敷市保健師の活動理念へのベクトルが同じ方向へ向く一助になったと考えている。

集合研修においては、思考プロセスの重視はもちろんのこと、保健師間で共通言語、同じベクトル、一体感を持つ効果（保健師のタテヨコのつながりの強化）もねらった。集合研修の階層別・領域別それぞれに俗称（パール、ルビー…、ひまわり、ゆずりは…）をつけることによって、自分たちの学びと育ちの場であるという愛着と、そのグループでの一体感、いわゆる結束を強めることやモチベーションアップにつながっている。また、グループ内で意見を出し合うため、ファシリテート力の強化、自分の言葉での議論（発信力強化）から、保健師としての思いや活動内容の言語化（明文化＝他者への説明）が、4年間のうちに少しずつあたり前になってきている。

## 2. 人材育成を体系づくること・何でも連動させること

人材育成体系を考えると、特別に「人材育成」に取り組むのではなく、日常業務の中で育ちあえることは、ちょっとした「意識」や「自覚」であるということを前提にした [5]。キャリアラダーを策定するのと合わせて、「この時期に意識・自覚すべきこと」と「能力を獲得するためにこの時期に経験すべきこと」も示し、これらの多くは集合研修ではなく、OJTと連動させようと考えた。

### (1) 新任期育成とプリセプター育成

新任期には、プリセプターをつける。プリセプターとしてどう振る舞うか、どのような視点をもつべきか、どのような技術を使うべきかというトレーニングとした。つまり、置かれた立場あるいは期待されている役割について、考えることができ、対象者（ここでは新任期保健師）の特性（個性や強み、弱み等）をアセスメントして、対象者にあった指導・相談対応を行う力が養えるように、新任期育成のことだけ考えず、プリセプター育成も同時におこなう。

プリセプターは、年5回ある新任期研修の企画にも入り、新任期の育ちの状況をアセスメントし、どの能力強化が必要かを検討したうえで、研修内容を調整していき、研修会にも一緒に参加しファシリテーターとなる。これにより、日頃接しているプリセプターの情報をもとに研修会の企画ができること、新任期のこういう力を強化したらよいと考える研修会の目標が明確になっているため、新任期にとっても、「研修会」が別物ではなく、実践力強化のニーズに応えられるものとなっていた。

また、新任期をプリセプターだけに任せるのではなく、

職場内で育ちあう雰囲気をつくり、プリセプターのサポートはその先輩や上司が担うようにしていたため、先輩や上司もまた、どのようなサポート、助言・指導が適切かを考え、OJTとして実践できていると言える。

### (2) 倉敷市保健所内研究事業

倉敷市保健所では、平成14年度から保健所内の各課による業務研究や復命研修の発表会を行い、相互の業務理解を進めてきた。

平成21年度からは標記研究事業として、年度前期の6月～7月までに演題登録、翌年2月に発表をおこなう形態とした。これは、既存の事業も見直すところはないか、疑問に思うところ、問題解決すべきところはないかという視点を持ち、事業ありき・ルーチン化からの脱出を図る意図と、専門職として研究的視点をもつこと、学会発表にもつなげる意図があった。

開始当初は、戸惑いや負担感が強かったが、研究的視点を持ち、業務改善につながることや、研究的思考のトレーニングができ、保健師の中では、一度は経験すべきと認識されてきた。

この研究事業では、保健所幹部職員により審査（得点化）を行い、次年度の学会発表登録は、この審査で得点の高いものを発表登録するという仕組みとした。この仕組みにより、研究的視点を持ち研究テーマを設定する－職場内で研究チームを組む－ディスカッションしてまとめる（記述する）－発表する（プレゼン）－評価を聞いて学ぶ、といった経験ができる。合わせて、研究テーマの設定から発表までの流れにおいて、この研究チームへの助言・指導する周囲のメンバーや管理職もまた、客観的に見ることや、クリティーク（評価や判断、批判）することの積み重ねができたと言える。

## V. なぜ「思考プロセス」を重視するか

地域の住民に対する責務を果たすには、行政保健師としての役割を理解し、責務を果たすに至る考え方、判断、行動が必要であり、どのような経験レベルの保健師であっても、公平に住民へもたらすことができなければならないと考えていた。そのためには、保健師アイデンティティの確立や、保健師活動理念、活動コアの「思考」を徹底的かつ意識的に行う人材育成により、ブレることのない、倉敷市の「人財」となる保健師として成長できると考えたのである。

個別事例を積み重ねることはOJTで行う。それは、「点」を学ぶにとどまりやすい。「点」を「線」に、「線」を「面」にするには、やはり最終的に自分たちはどこへ向いているのか、何を目指しているのか、そのために何をするのか、だからこの判断をする、行動をする…という思考が鍛えられなければならないのである。

## VI. 人材育成に必要となる自覚・認知を促すこと

平成22年度～25年度は「検討プロセス重視型実践プログラム」を重点的に行った。この取り組みでは、個々人の保健師が、自分はどの立場で、この場面でどういう役割を担うかを意識して発言し、相手の意見を尊重することや、合意形成しながらまとめるため、能動的に考える癖がついてきた。

業務や活動を前例踏襲で「実施」するだけでは、経験年数が何年になろうとも、「経験知」として積み重ねられず、住民のための知識と技術を持った専門職としての成長につながらない。人材育成ガイドラインにある各期の「成長目標」で各保健師の到達度を自己評価してもらおうとすると、「評価できない」という保健師が少なからずいた。それは、今まで“そのようなことを意識してやってこなかった”という理由が大半だった。目標に書いてある通りに経験しなければ、「到達している」と評価できないのであれば、いくら目標を作っても同じである。

自分が何をすべきか、どこを目指す行政専門職かを自覚する、あるいは認識できることにより、保健師専門職としての見方・考え方が精錬されてきたのであろう。倉敷市保健師が外部の研修に参加したときは、物足りなさを感じることもあるくらいの成長もあり得た。以上のような研修プログラム・教育体系の実施により、思考プロセスや自覚・認知が身につけてきている。

## VII. 今後に向けて

現在は、若手（アクアマリン）からベテラン（ルビー）を組み合わせるグループを作り、地域診断をテーマに地域包括支援センターとも協働しながらグループワークを行っている。若手がベテランの視点を学ぶ機会であり、ベテランも改めて地域を見て、言語化していくプロセスを歩めると考えている。

平成23年3月に策定した保健師人材育成ガイドラインには5年の実践の後に見直すと計画しており、平成28年3月に、倉敷市保健師人材育成ガイドラインの第1回目の改訂を行った [6]。育児休業取得、主任保健師及び統括保健師に関する育成支援の内容等を新たに加え、キャリアラダーも一部改訂した。今後も、5年毎の改訂を行い、その時代に合ったものや継承すべきものを考えながら、育ちあえる環境で、人材育成を進めていく必要がある。

## 謝辞

この報告をまとめるにあたり、倉敷市保健所吉岡明彦所長及び倉敷市保健師の皆様のご協力をいただいたことに感謝申し上げます。

## 参考文献

- [1] 倉敷市. 倉敷市保健師人材育成ガイドライン. 平成23年3月.
- [2] 森永裕美子. 中堅期保健師の人材育成プログラムにおける「経験すべき思考プロセス」導入の検討. 日本公衆衛生学雑誌. 2010;57(10特別附録):504.
- [3] 森永裕美子. 現任教育との連動による倉敷市保健師人材育成ガイドラインの策定. 日本公衆衛生学雑誌. 2011;58(10特別附録):439.
- [4] 森永裕美子. 保健師現任教育研修の「検討プロセス重視型実践プログラム」の効果とあり方. 日本公衆衛生学雑誌. 2012;59(10特別附録):509.
- [5] 森永裕美子. リーダー後期（経験18年以上）における研修効果と意義の検討. 日本公衆衛生学雑誌. 2015;62(10特別附録):495.
- [6] 倉敷市. 倉敷市保健人材育成ガイドライン. 平成28年3月改訂（第2版）.