

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>

神奈川県取り組み  
—中堅保健師の人材育成と研修方法の工夫—

高宮聖子

神奈川県厚木保健福祉事務所大和センター

**Kanagawa Prefecture initiatives:  
Human resource development for medium-level public health nurses**

Seiko TAKAMIYA

Kanagawa Prefectural Atsugi Public Health and Welfare Center Yamato Branch

抄録

本稿では、神奈川県における保健師の人材育成の取り組み例を紹介する。主な内容は、「保健（公衆衛生）系・福祉系専門職の人材育成にかかる指針」より市町村交流等の実施、若手保健師と中堅保健師のグループ構成による研修方法、職場内研修の効果、本県の保健師活動指針の作成と人材育成の再構築の4点について述べる。

また、本県の県保健師の人材育成では、部長・課長等の保健師のリーダーが重要な機能を担ってきた。取り組み例の中では、保健師のリーダーの役割についても紹介をする。

キーワード：県保健師，中堅保健師，保健師のリーダー，人材育成，市町村交流，保健師活動指針

**Abstract**

This manuscript introduces examples of human resources development initiatives for public health nurses in Kanagawa Prefecture. The primary content consists of the following: implementing of exchanges among municipalities based on the “Human Resource Development Policy for Health (Public Health) and Welfare Professionals,” training methods such as grouping young nurses with mid-career nurses, effects of on-the-job training, drafting a public health nurse activity policy for the prefecture, and restructuring the human resource development system.

In addition, department managers, section managers, and other public health leaders play an important function in the human resources development of public health nurses in the prefecture. In the course of introducing initiative examples, the role of public health leaders will also be explained.

**keywords:** prefectural public health nurses, mid-career public health nurses, public health leaders, human resource development, municipal exchanges, public health nurse activity policy

(accepted for publication, 29th August 2016)

---

連絡先：高宮聖子

〒242-0021 神奈川県大和市中央1-5-26

1-5-26 Chuo, Yamato, Kanagawa 242-0021, Japan.

Tel: 046-261-2948

E-mail: s\_takamiya.frf@pref.kanagawa.jp

[平成28年8月29日受理]

## I. 本県の保健師の概要

本県は人口約910万人（平成27年1月1日現在）、33市町村（政令指定都市の横浜市、川崎市、相模原市、中核市の横須賀市、保健所設置市の藤沢市の政令市5市を含む）で構成されている。

政令市5市を除いた県が所管する県域は28市町村、人口約238万、総人口の約26%（平成27年1月1日現在）である。

本県の県保健師数の推移は、昭和57年をピークとして、平成9年度の保健福祉事務所への組織再編と6支所の廃止、平成12年度以降保健所設置市化による3保健福祉事務所の廃止などを背景に減少している。

10年前の平成18年度と平成28年度を比較すると、常勤保健師の人数は112人から105人に減少したが、平均年齢は約48歳から約43歳になり、若返りの傾向がある。

これは、ベテラン保健師が順次退職したこと、平成9年度から平成17年度までの9年間県保健師の採用が中止となり、採用が再開された平成18年度から、20歳代～30歳代の保健師が増えてきていることによる。

平成28年4月1日現在の常勤保健師の年齢区分別構成は、多い順に、45～49歳22%、55～59歳21%、30～34歳18%であり、最も少ないのは40～44歳1%となっている。今後5年間で約20%を占めるベテラン保健師が定年退職を迎え、世代交代が一層進んでいく状況である（図1）。

また、常勤保健師の各期の構成は、新任期（経験1～5年目）18%、中堅期（経験6年目以上～19年目）22%、管理期（経験20年以上）60%であり、管理期で半数以上を占めている。管理期のうち、県保健師部課長会（県保健師の中のセンター所長、部長、課長、本庁の技幹で構成）は保健師全体の20%である。

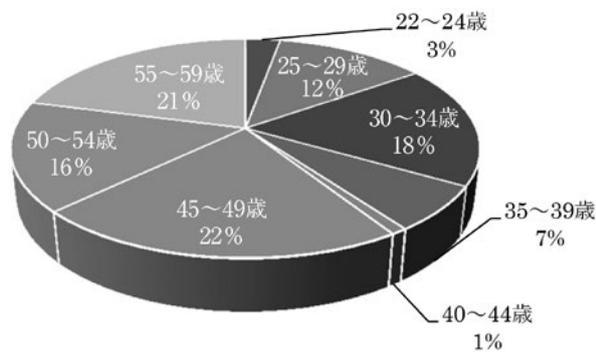


図1 県保健師の年齢区分別構成割合（平成28年度）  
（常勤のみ、平成28年4月1日現在）

出典：健康増進課調査

## II. 人材育成の取り組み

### 1. 「保健（公衆衛生）系・福祉系専門職の人材育成にかかる指針」における市町村交流等の人事等体系

#### (1) 現状

本県の公衆衛生及び福祉の専門職は、当該専門分野のプロフェッショナルとして力を発揮し、県民に行政サービスを提供できるよう、保健福祉局では「保健（公衆衛生）系・福祉系専門職の人材育成にかかる指針（以下「局の人材育成指針」という）」の中での人材育成の方針を定めている。

「局の人材育成指針」では、採用後の経験年数に応じた研修（局の階層別や職務分野別研修）と人事体系（市町村交流の拡大、ジョブローテーションや管理職としての育成のあり方の明確化）を併せて人材育成の方針を定めているのが特徴である。

保健師は保健（公衆衛生）の専門職に位置づけられ、人材育成は①エキスパート型、②管理職養成型の二つのタイプに分かれている（図2）。

①エキスパート型は、専門分野のプロフェッショナルとして、専門業務の分野に配置され、当該業務実施部門の総括者である出先機関の課長等に進むもの。

②管理職養成型は、エキスパート期にある職員の中から、管理職として本庁や出先機関の所属長等の人材を養成するもの。

また、採用から退職までを経験年数で3つの期に分け、各期における業務と所属の経験のあり方を示している。

①ジョブローテーション期：採用から10～15年目まで、②エキスパート期：10年～15年目以降、③管理職養成期：エキスパート期の中の職員の中から、管理職の養成を行うとしている。

ジョブローテーション期には、広い分野の業務及び所属を経験するため、2専門分野3所属以上、後半には市町村交流等の経験を積むこととしている。

「局の人材育成指針」では積極的な市町村交流等を行い、業務と所属の経験値を広げることとしている。

県保健師の市町村交流等は、昭和60年代から継続して行われており、開始当初はベテランの保健師が中心であった。「局の人材育成指針」の作成後の平成22年度以降は10名の保健師が経験をし、中堅保健師も参加している。市町村に派遣（交流）された保健師は、2年間の派遣（交流）の期間に、県では経験が難しい母子保健や健康づくり等の保健事業や個別支援、地区組織活動や地区担当制などを経験できていること、県に戻った後、市町村と県の連携を進める上で市町村の立場に立って検討し、内容を深められることなどのメリットがある。

一方で、人事交流は市町村と県の相互交流が原則のため、経験年数等の条件の合致が必要であることや、採用後10～15年目前後の中堅保健師は、結婚・出産・育児等のライフイベントの時期にも重なりやすいことから、人選が難しいという側面もある。

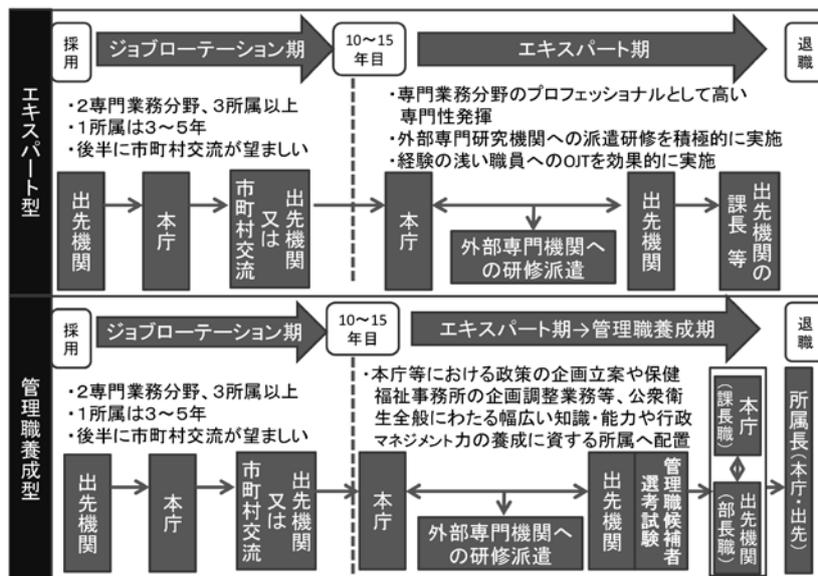


図2 保健（公衆衛生）系の専門職タイプ別人事体系（イメージ図）

注）管理職候補者選考試験は、平成27年度末で廃止

出典：保健（公衆衛生）系・福祉系専門職の人材育成にかかる指針（神奈川県保健福祉局）

次いで、エキスパート期には、より高い専門性の発揮できるように、外部の専門機関の研修への派遣等を経験することにしており、国立保健医療科学院等の短期研修に派遣をしている。

管理職養成期は、エキスパート期の職員のうち、本庁における政策の企画立案や企画調整業務等を経験し、行政マネジメント力の養成に資する所属を経験して、管理職として力を発揮できるよう人材養成を行うこととしている。受験要件に合致し、希望する保健師は管理職候補者選考試験を受験し、合格後は出先の所属長となっている。（当該試験制度は、平成27年度末を以って廃止）

(2) 今後の課題

県保健師の人材育成は、従来からの「局の人材育成指針」、平成28年3月に作成した「神奈川県保健師の活動指針」において、県保健師のめざす姿等を定めているため、それを基に再構築を行う必要がある。現在、保健師業務主管課の本庁の健康増進課が人材育成推進部会を立ち上げ、保健師部課長会が検討メンバーとなり、キャリアラダーの作成や統括保健師の配置や養成、次期リーダー保健師の育成等の課題を含めた人材育成の方策を検討している。

2. 中堅保健師の潜在力を発揮する取り組み「保健師活動の見える化（媒体作成）」

(1) 背景

平成24年度は、母子保健法の一部改正による未熟児家庭訪問に係る業務の市町村への移譲を翌年に控えた時期で、未熟児の養育支援業務の減少に伴う保健師の人員配置のあり方が検討されていた。

同時期に、県保健師部課長会が中心になって、各所で話し合いを行い、その結果を受けて県保健師業務の考え方や、今後強化する業務や研修についてまとめ、保健所所長、本庁の総務室（人事担当）や主管課長等に提出し、保健福祉局長との話し合いの場を設けた。

一方で、事務職等に「県民の健康をめざした保健師活動」について実際の場面を通じて役割等を正しく理解してもらい必要性を実感したことから、保健師活動を映像化し、見える化を企画し、その浸透に努めた。

(2) 実際

この取り組みは、PCを活用した作業が予測されるため、事務処理経験が豊富な中堅保健師の中から人選した。（以後、本章においては、経験5～6年目程度を若手保健師、10数年～20年程度を中堅保健師として記載する。）

全国的に中堅保健師は「元気がない」、「能力を発揮していない」などと言われていた。本県ではそのような意見に対して自ら課題意識を持ち、自主的に話し合いを始めていた中堅保健師がいた。今回の見える化ではその中堅保健師が一連の作業の中心的な役割を進めた。

進め方は、従来から健康増進課が開催している「保健福祉事務所保健師研修」を利用し、各所属には保健師活動を映像化する課題に取り組んでもらうため、協力依頼を行った。

1回目の研修では保健師活動の現状や課題の共有・映像化の企画（案）の作成、2回目は約1ヶ月半後、本庁の幹部職員・所管課長等に作成した媒体の視聴と講評をもらう場として設定をした。

研修の1～2回目の間は自主活動の期間にして、グループ毎に作業を行った。

表1 「保健師活動の見える化」参加保健師の感想

	主な意見
<p>中堅保健師 (経験10年 ～20年前後)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・保健師として大切にしていること、思いを後輩に伝える機会になり、自身も大切にしていることを再認識できた。</li> <li>・先輩保健師として、思いを伝える機会となった。</li> <li>・自分の中にある「保健師のコア」を確認する作業だった。</li> <li>・保健師の役割をみんなで確認できた。</li> <li>・自分の所属の保健師との意見交換が良い気づきとなった。</li> <li>・後輩のフレッシュな思いに感激し、共に育ち合える機会だった。</li> <li>・若手保健師は、伝えたいこと、そのための媒体やメッセージなどの案がドンドン湧き出て、頼もしく感じた。</li> <li>・賛同して、協力してくれる当事者や家族の存在がありがたかった。</li> <li>・保健師はすばらしいと再認識した。</li> </ul>
<p>若手保健師 (経験5～6年前後)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・みんなで思いを語れて、考え方が勉強になった。</li> <li>・県保健師の役割が再認識できた。</li> <li>・保健師の活躍で大切にしていることを、改めて見直すことができた。</li> <li>・意見交換を通じて「保健師とは」を改めて考える時間となった。</li> <li>・他の所属の先輩保健師との共同作業は、新鮮で楽しかった。</li> <li>・事務職へのインタビューを通じ、保健師をどう見ているのか知ることができた。</li> <li>・先輩保健師の思いを聞き、将来、自分も先輩のように保健師を語れるようになりたい。</li> </ul>

出典：保健師活動の見える化DVD制作の紹介（神奈川県健康増進課）

グループは①災害、②母子保健、③感染症・難病・認知症の3つに分け、グループの構成は中堅保健師、若手保健師で1グループ3～4名とした。中堅保健師は、若手保健師の意見を聞き、議論することを重視しながら、目的の共有化、保健師活動の何を伝えたいか、実際の業務の展開場面の中で保健師の役割を言語化するなど、企画書作成から作業調整まで、グループの全般に責任を持ち、リーダーシップを発揮して進化した。

映像は写真やインタビューの動画等に、音楽、コメントを入れて5～10分間に編集した。保健師が関わっている県民の協力も得て、訪問場面での撮影や写真を取り入れ、活動状況が理解しやすいよう工夫した。

各所属の他の保健師も、研修のねらいや映像化などに興味を持ち、提案や作業に協力をするなど、二次的効果もあった。

実際に研修に参加した保健師の感想として、中堅保健師は自身の経験を基にして保健師活動を語り、若手保健師との議論や積極的な姿に共感しながら、リーダーシップを発揮し、映像化という成果物を共に作り上げたという達成感とともに、日常の活動に自信を深めるなどの変化をもたらすことができた(表1)。

### (3) 今後の課題

従来は、保健師の専門能力の向上のために、階層別研修として該当する期の保健師を集めて研修を行うことが多かった。

今回は、中堅保健師が若手保健師と共に作業をする過程や関係性の中で、中堅としての役割を認識し、実践し、リーダーシップを発揮できた。

参加した中堅・若手保健師は、その後、業務上でも活躍をしている。特に中堅保健師は、県保健師が任意参加

している「神奈川県保健師協議会」の学習会で「中堅期の保健師から発信する保健師活動のコア」をテーマにシンポジストとして発表する、保健師の自主的グループ活動など活発な活動をしている。

本県では、県保健師の年齢構成の偏りなどから、中堅保健師を中心とした次期リーダーの育成は喫緊の課題であり、研修の企画者側としては、今後も工夫し、人材育成を充実させていく必要がある。

## 3. 県保健師活動の活性化の取り組み

### (1) 背景

平成25年度、本県の顧問である久常節子氏（以下「顧問」という）から県保健福祉事務所の保健師を対象とした人材育成の実施についての提案があった。それを受けて、県保健師部課長会のメンバーから人選し、健康増進課がワーキングを立ち上げ、テーマや進行状況に応じた各所属の取り組み、アンケートなどを検討して進めていった。

### (2) 実際

全保健福祉事務所・センターの保健師が参加し、「結核」を題材に、個別支援からニーズの集約・整理、事業への連動という保健師活動の専門性の強化をねらいとして進めた。各所属では課題に応じて職場内研修を実施、全所属が集合して顧問によるスーパーバイズを受けるという形で進めた(図3)。

スーパーバイズの第1回目では、各所の結核対策の担当保健師とその上席の保健師等が参加、各所の結核の特徴や保健指導上の課題を発表し共有をした。

その中で、保健指導上の課題として、①申請手続き等のしくみの問題、②面接技術の問題、③業務体制上の問

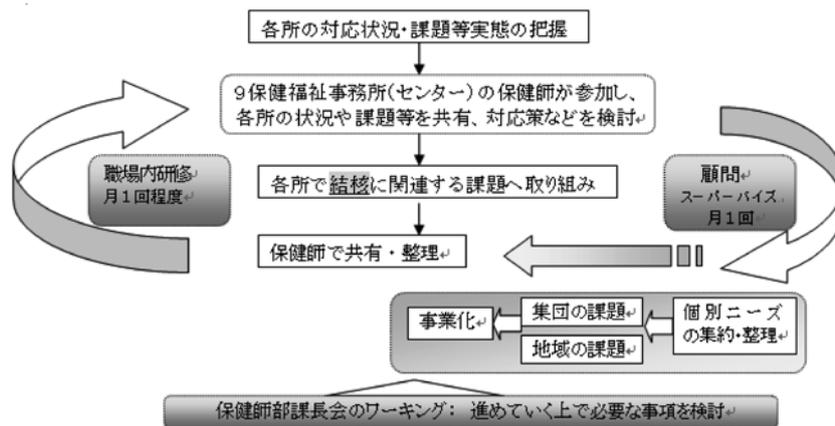


図3 県保健師活動の活性化の進め方のイメージ

題が明らかになった。

第2回目からは面接技術を取り上げることになり、職場内研修として実際の結核の処遇困難事例の面接場面のロールプレイ等を行った。

面接技術はスーパーバイズで2回取り上げた。結核担当者、担当以外の保健師も多数参加し、ロールプレイなども含みながら、現状の面接技術の課題や若手保健師の保健指導技術を向上させるために、ベテラン保健師が担う役割などの助言を受け、スーパーバイズを4回で終了した。

従来、保健福祉事務所・センターの所内保健師連絡会は、3課に分かれて配置されている保健師全員が参加し、健康危機管理など共通に担う業務の知識や情報の共有が中心であった。今回は職場内研修として、所内保健師連絡会を活用し、面接場面のロールプレイを実施した。この取り組みについて、保健師からは、「新人からベテラン保健師まで、皆でロールプレイしたことにより、お互いの気付きや学びが多かった。」「ベテラン保健師の面接場面等を見られて大変参考になった」などの反応があった。特に新任期や中堅保健師からは、「これからも、実施してもらいたい」など継続希望が多かった。

その後、県保健師部課長会の担当メンバーが中心になり、一連の取り組みの報告会を企画し、「保健師の専門を活かした事業展開～PDCAサイクルを廻そう～」というテーマでの事例報告、所内研修やスーパーバイズの参加アンケートの結果報告、「明日から自分ができることを聞いて、語って、考える」のワールドカフェ方式で意見交換を行った。

アンケートの分析結果報告やワールドカフェのファシリテーターは若手保健師が、ベテラン保健師等のサポートを受けて準備し、進めていった。

ワールドカフェ方式の意見交換では、活発に意見交換ができ、各グループの報告のキーワードを県保健師部課長会のメンバーで整理した(図4)。

このまとめは、取り組みの報告や県保健師の活動指針の作成に関する意見交換などで活用した。

### (3) 今後の課題

従来は、新任期の保健師を対象に保健指導技術をマンツーマンで指導をしてきた。今回の県保健師の活性化の取り組みの中では、いろいろな保健師が参加することが効果的であること、所内保健師連絡会を有効に活用して職場内研修を充実させる必要性が明らかになった。

## 4. 県保健師の活動指針の作成

### (1) 背景

平成25年4月の国の「地域における保健師の保健活動に関する指針」を受け、本県では研修や各所属の会議等を通じその内容を周知する中で、県保健師部課長会のメンバーからは県保健師の活動指針の作成希望がでてきた。

### (2) 実際

県保健師部課長会のメンバーが中心になり、指針作成の進め方等を検討した。作成過程では職場内討議を中心として、保健師の意見集約を進め、本庁の健康増進課が設置した各所属からの代表保健師や学識経験者・人事担当職員を交えた県保健師活動指針作成部会で議論をし、平成28年3月に神奈川県保健師の活動指針『住民の健康に貢献する保健師～未来を見据えて～』を作成した。県保健師のめざす姿や活動の理念等を自分たちの言葉で表現した。

### (3) 今後の課題

平成28年度は健康増進課が県保健師部課長会のメンバーから人選し、「保健師活動指針アクションプラン作成部会」と「人材育成推進部会」の2つを立ち上げ、指針の具体的な活用方法、指針に基づいた人材育成について検討をしている。

人材育成は、キャリアラダーや統括保健師の位置づけ、次期リーダー保健師の育成などの内容で、体制整備の充実をめざして検討をしている。

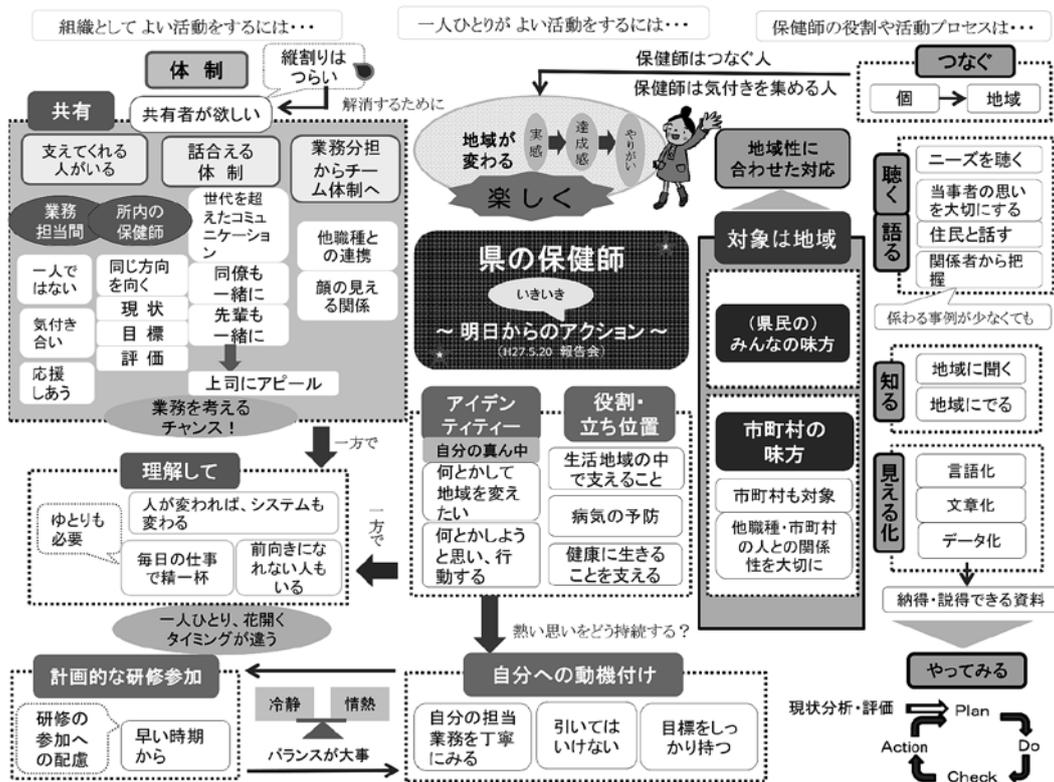


図4 ワールドカフェ「明日から自分ができていることを聞いて、語って、考える」

### III. 最後に

平成24年度の保健師活動の見える化では研修方法、平成26年度の県保健師の活性化では所内保健師連絡会を活用した職場内研修の充実、平成27年度は県保健師活動の基になる活動指針の作成に取り組んだ。平成28年度は活動指針に基づいた人材育成の再構築という総まとめの段階である。

本県の県保健師は限られた人数、実務経験の偏りなどから、県民の健康の保持に貢献できる県保健師としての人材育成は喫緊の課題であり、「局の人材育成指針の方針」とも併せて人材育成を加速して進めるため、採用を所管する人事担当部門とも調整をしながら、所管課の健康増進課と神奈川県保健師部課長会が協力して進めていきたい。

### IV. 謝辞

本報告書は平成25年度、平成26年度、平成27年度の国立保健医療科学院の講義で事例報告をした内容をまとめ

たものである。

本県保健師の活動指針の作成においては、健康危機管理研究部 兼任 生涯健康研究部 公衆衛生看護研究領域 上席主任研究官 奥田博子先生にご指導をいただいた。

また、講義及び本稿の執筆にあたり生涯健康研究部 公衆衛生看護研究領域 主任研究官 森永裕美子先生にも調整等をしていただいた。

この場を借りて、お礼申し上げます。

### 参考文献

- [1] 神奈川県保健福祉局. 保健（公衆衛生）系・福祉系専門職の人材育成にかかる指針. 平成27年3月.
- [2] 神奈川県. 組織・人事改革戦略. 平成28年3月.
- [3] 神奈川県職員キャリア開発支援センター. 平成28年度研修受講ガイド.
- [4] 神奈川県保健福祉局健康増進課. 神奈川県保健師の活動指針「住民の健康に貢献する保健師」. 平成28年3月.