

77-102, Saunders, Philadelphia

11) Chinn, P. L. & Kramer (1991): Theory and Nursing A Systematic approach, 3, Mosby Year Book, 79-105

12) Schwartz-Barcott, D. & Kim, H. S. (1986): A Hybrid Model for Concept Development, Chinn, P. L. (Ed.) Nursing Research Methodology, RoekvMD; Aspen, 91-101

13) 日本キャリアデザイン学会監修(2014): キャリアデザイン支援ハンドブック, 3, ナカニシヤ出版

14) 文部科学省(2004): キャリア教育推進に関する総合的調査研究協力者会議報告書

15) Edger, H. Schein (1988):

Organizational Scialization and the Profession of Management, 30, 1, Periodicals Archive Online pg53

16) Schein, E. H. (2013): キャリア・アンカー, 金井壽宏訳, 白桃書房

17) 中西信夫(1995): ライフキャリアの心理学, スーパー, 国際応用心理学会講演, ナカニシヤ出版

18) Krumbolts, J. D. (1996): A learning theory of career counseling In M. Savickas & B. Walsh (Eds.), Handbook of career counseling theory and practice. Palo Alto, CA, Davies Black

19) 阿部正浩, 松繁寿和 (2010): キャリアのみかた図でみる 110 のポイント, 有斐閣

20) 小門裕幸(2012): キャリアデザインという『自己変革・社会変革』文化を創り制度を変える, 泉文堂

21) 金井壽宏, 鈴木竜太(2013): 日本のキャリア研究, 白桃書房

22) 岩波薫, 峯瀧和典(2012): キャリアデザインとコミュニケーション, 創成社

23) 坂柳恒夫(2007): キャリア・カウンセリングの概念と理論, 愛知教育大学研究報告, 56, 教育科学編, 77-85

24) 文部科学省(2013): キャリア発達にかかわる諸能力の育成に関する調査研究報告書, 国立教育政策研究所生徒指導・進路指導研究センター, 実業之日本社

25) 日本キャリアデザイン学会監修(2014): キャリアデザイン支援ハンドブック, 3, ナカニシヤ出版

26) 大倉美佳, 萩野美穂子, 荒井英典(2012): 行政分野で働く保健師の求められる能力の自己評価とキャリア志向との関連, 22(1), 131

27) 田中美延里, 小野ミツ, 小西美智子(2005): 先駆的な公衆衛生看護活動を展開した保健師のキャリア発達—離島の町の保健師のライフヒストリーから—, 広島大学保健学ジャーナル, 5, 16-27

28) 中板育美(2014): 中堅期の人材育成 中堅期の人材育成と保健師のキャリアパス, 45(12), 8-13, 月刊地域保健

29) 平野美千代, 佐伯和子, 本田光(2014): 保健師の総合的なキャリア発達尺度の開発に向けた予備的調査

17, 153, 日本地域看護学会学術講演集

30) 土平敏子, 日野直子(2003): 行政保健師のキャリア認知と管理者の評価, 62, 395, 日本公衆衛生学会抄録集

31) 佐伯和子(2003): 地域診断に取り組みよう 住民参加による手法の活用を中心に 保健師の地域看護アセスメント力 その現状とキャリア発達からみた課題, 47(7), 36-43, 生活教育

32) 佐伯和子, 高橋郁恵, 和泉比佐子ほか(2002) 行政機関に勤務する保健師のキャリア発達(1) 専門職務能力と関連要因, 61, 510, 日本公衆衛生学会総会抄録集

33) 和泉比佐子, 佐伯和子, 宇座美代子ほか(2002): 行政機関に勤務する保健師のキャリア発達(2) 職務満足と関連要因, 61, 510, 日本公衆衛生学会総会抄録集

34) 佐伯和子(2002): 公衆衛生看護職としての保健師のキャリア発達, 28(2), 49-54, 北陸公衆衛生学雑誌

35) 後藤順子, 菅原京子, 太田綾子ほか(2008): 山形県における行政保健師のキャリア開発: 山形保健医療研究, 11, 31-47

36) 荻原桂子, 野田部恵, 大儀律子, 坂口桃子(2014): わが国における看護師のキャリア自律の概念に関する文献検討, 10, 35-40, 大阪市立大学看護学雑誌

37) 水野暢子, 三上れつ(2000): 臨床看護婦のキャリア発達過程にかんする研究, 4(1), 13-22, 日本看護管理学会誌

38) グレグ美鈴, 渡邊敏子, 池西悦子ほか(2003): 臨床看護師のキャリア発達, 3(1), 1-8, 岐阜県立看護大学紀要

39) 原玲子(2015): 目標管理とリンクした看護職キャリアラダーのつくり方・活かし方, 4, 日本看護協会出版会

40) 日本公衆衛生看護学会 学術実践開発委員会メンバー(2015): 日本公衆衛生看護学会による公衆衛生看護関連の用語の定義, 第三回日本公衆衛生看護学会学術集会, 神戸

【参考文献】

1) 厚生労働省(2013): 地域における保健師の保健活動に関する指針(健発0419第1号)

2) Mika Okura, Kazuko Saeki, Teruhiko Kido(2006), Major structural factors of career orientation for public health nurses working in administrative agencies, 30(2), 11-21, Journal of the Tsuruma Health Science Society Kanazawa University

3) 宇田忠司(2007): 境界のないキャリア概念の展開と課題, 57(1), 63-84, 経済学研究

4) 若林満(2006): 組織内キャリア発達その環境, 19(2), 151-174, 経営行動科学

5) Sunny. s. Hansen(2013): キャリア開発と総合的ライフ・プランニング, 平木典子ほか監訳, 乙須敏紀訳,

福村出版

- 6) 全米キャリア発達学会著(2013) : D・E・スーパーの生涯と理論, 仙崎武編訳, 図書文化
- 7) 平野光俊(1994) : キャリア・ディベロップメントその心理的ダイナミクス, 4, 文眞堂
- 8) Edgar H. Schein(2013) : キャリア・サバイバル, 金井壽宏訳, 白桃書房
- 9) 金井壽宏(2014) : キャリア・デザイン・ガイド, 白桃書房
- 10) Stephen P. Robbins(1997) : 組織行動のマネジメント, 高木晴夫監訳, ダイアモンド社
- 11) Dave Ulrich, Steve Kerr, Ron Ashkenas(2004) : GE式ワークアウト, 高橋透訳, 日経BP社
- 12) 鈴木敏恵(2014) : キャリアストーリーをポートフォリオで実現する, 日本看護協会出版会
- 13) 岡田昌毅, 小玉正博(2012) : 生涯発達の中のカウンセリングⅢ 個人と組織が成長するカウンセリング, サイエンス社
- 14) 高木修(1995) : 社会心理学への招待 若者の人間行動学, 有斐閣ブックス
- 15) Malcolm Knowles(2013) : 成人学習者とは何か, 鳳書房
- 16) 坂下昭宣(1996) : 組織行動研究, 白桃書房
- 17) Crites, J. O. (1965) : Measurement of Vocational Maturity in Adolescence. Psychological Monographs: General and Applied, 79(2)
- 18) Holland, J. L. (1985) : Making vocational Choices : A theory of vocational personalities and work environments, Prentice-Hall, New Jersey
- 19) 堰免善夫(2004) : 新・生涯教育時代 進路のてびき : キャリアアップ・生涯教育編, 進路情報研究センターライセンスアカデミー
- 20) 壽里茂(1993) : 職業と社会, 学文社
- 21) 桑田耕太郎, 田尾雅夫(2011) : 組織論, 有斐閣アルマ
- 22) 尾崎米厚, 鳩野洋子, 島田美貴(2005) : いまを読み解く保健師活動のキーワード, 医学書院
- 23) 平野かよ子(2004) : 地域特性に応じた保健活動, ライフ・サイエンス・センター
- 24) 翁長浩一朗, 岩本裕一ほか(2012) : 男性看護師のキャリア開発に関する意識と行動, 7, 11-20, 島根県立大学出雲キャンパス紀要
- 25) 川出撰(2004) : キャリアの歴史～言葉史・概念師的アプローチ, 52, 101-120, 社会科学ジャーナル
- 26) 荒木淳子(2007) : 企業で働く個人の「キャリアの確立」を促す学習環境に関する研究—実践共同体への参加に着目して—, 31(1), 15-27, 2007
- 27) GHOI Seung-Ho(2009) : 女性のキャリア役割と日本の労働慣行, 7, 105-211, 跡見学園女子大学マネジメント学部紀要
- 28) 日本看護協会(2013) : 助産実践能力習熟度段階評価(クリニカルラダー) 活用ガイド
- 29) 古城幸子, 山上和子ほか(2008) : キャリア形成を促進する看護基礎教育への課題—短大卒業生の母校四大化への期待—, 29, 121-128, 新見効率短期大学紀要
- 30) 坂口桃子(1999) : 看護職のキャリア・ディベロップメントに関する実証的研究—キャリア志向のタイプと時期—, 3(2) 52-59, 日本看護管理学会誌
- 31) 坂口桃子(2000) : 看護職におけるキャリア志向の形成と職務特性, 和歌山県立医科大学看護短期大学部紀要3, 11-19

平成 26 年度厚生労働科学研究費補助金(健康安全・危機管理対策総合研究事業)

「地域保健に従事する人材の計画的育成に関する研究」

(H26-健危-一般-002) 研究代表者：奥田 博子

分担研究報告書

分担研究課題：「保健師ガイドラインの他職種への適用可能性の検証に関する研究」

研究分担者：橘 とも子 (国立保健医療科学院 健康危機管理研究部)

研究要旨

【目的】

地方分権時代の地域保健行政従事者に対する人材育成の体制づくりにおいて、保健師の人材育成体系の他職種への適用など、自治体の保健師が管理職として職責を十分に果たすために必要な事項を明らかにすることを、本研究の目的とした。

【方法】

1. 地域保健人材の育成に係る知見・考え方の整理.
 - 1) 地域保健に係る人材の確保・育成及び資質の向上等について.
 - (1) 人材の確保・育成及び資質の向上に関する近年の議論について.
 - (2) 今後の地域保健行政を担う人材に求められる新たな資質.
 - (3) 実効性のある人材育成体制について. (4) 地方自治・新時代における人材育成について.
 - 2) 保健師等の人材育成の現状と課題について.
 - (1) 保健師等地域保健行政従事者の人材育成の根拠となる法律等.
 - (2) 保健師等の現任教育に関する既存の検討・議論・実態調査等.
2. 公衆衛生専門職の現任教育に関する調査・情報収集.
 - 1) 事例調査:川崎市健康福祉局(管理的立場の保健師を人材育成コーディネーターとして配置)への訪問調査.
 - 2) 公衆衛生大学院に係る情報収集.

【結果】

1. 1) (1)H17-24 年の地域保健対策検討会等.
 - (2) これからの地域保健行政を担う人材は、常に地域性や時代性を重視し、一貫性や将来展望のある長期的な視野に立った政策の立案・実施・評価、情報収集・分析・提供などの、より高度な非定型業務に重点化していく必要あり.
 - (3) 各自治体において計画的な人材育成体制を整えることが重要.
 - (4) 保健福祉関係専門職員等の人材育成については、一般的・平均的な実務遂行能力に加え、多様で高度な専門能力の養成が必要な分野の 1 つとして..(中略)..きめ細かく検討すること.

- 2) (1) 「地域保健法第4条に基づく基本指針(平成24年7月最終改正)」には、地域保健行政人材の現任教育について、各地方公共団体が策定した人材育成指針に基づき企画及び調整を一元的に行う体制づくりほか、都道府県及び市町村、保健所、地方衛生研究所、国の役割分担による系統的人材育成体制のあり方が示された。
- (2) 全ての地域保健人材の育成計画策定済み自治体は1.4%(2自治体)に留まるが、保健師の計画策定済みは44.8%と他職種より顕著に多かった。多くの自治体が課題として人材育成計画策定・専任の担当者不在を挙げていた。
2. 1) 政令市型自治体の地域保健人材育成体制づくりにおいて、人材育成コーディネーターとして保健師が、管理的職責を十分に果たすために必要なコンピテンシーとして「自治体の施策理解」「様々な部署で何がおきているかを感知するアンテナ」「行政文書作成能力」を特定した。
- 2) 公衆衛生系専門職大学院と、行政機関又は公衆衛生系の産業界等との意見交換・課題共有の取り組みが進められていた。

【考察・まとめ】

これからの自治体における地域保健行政従事者の人材育成体制づくりについて、枠組みを整理し得た。今後、自治体の職種横断的・計画的な地域保健行政従事者の人材育成体制づくりにおいて、統括的立場の保健師職等には管理職として職責を十分に果たすことが期待できると思われ、その際に必要なコンピテンシーは、「自治体の施策等に関するアンテナを役所内外に幅広く巡らせることができる」、「行政文書作成能力」等と考えられた。

キーワード： 地域保健行政従事者， 職種横断的， 人材育成， 体制づくり， 地方分権

A 研究目的

組織を運営し、成果を上げていくにあたっては、民間、行政を問わず、組織を支える人材の育成、確保をどのように行うかが重要である。近年の地方自治体をめぐる人材育成の、国の枠組みを見ると、平成9年11月に自治省から、人材育成に関する基本方針を各自治体で策定することが通知¹され、平成13年12月には公務員制度改革大綱が定められ、以後順次、公務員制度改革に向けて作業が進められてきている。また、これらの国の動きとは別に、地方自治体においては、地方分権の推進や長引く不況によ

る厳しい財政運営のもとで、一層の行財政改革が求められるといった、時代や環境の変化への対応を背景に、人事管理と連携した人材育成の取組などが見受けられるようになった²。

一方、地域保健人材の育成基盤充実については近年、地域保健行政に従事する職種横断的なすべての人材の育成を視野に入れた「計画的で系統的な(以下、単に「計画的」とする)地域保健に係る人材育成の体制づくり」を、地域の実情に応じて推進することが重要となってきている。地域保健行政を取り巻く状況の変化に伴って、地域性・

時代性を重視した高度な非定型業務、すなわち「一貫性・将来展望のある政策の立案・実施・評価」「情報(科学的根拠, 法制度, ニーズ, 他地域・分野)の集積・分析・提供」「諸機関・組織の活動の発展的調整, 育成(ソーシャルキャピタルの開発)」といった業務が行政の役割として, より重要になってきたからである³。

我々はこれまで, 地域保健人材の計画的育成について, 自治体が体制づくりを支援するために必要な事項を明らかにすべく, 「質の高いサービスを提供するための地域保健行政従事者の系統的な人材育成に関する研究」を進めてきた。当該研究では, すべての地域保健行政職員に求められるコンピテンシーを明らかにするとともに, ①「すべての地域保健行政従事者に対する人材育成計画の策定済み自治体」はごく一部に留まった(1.4%)が, ②保健師では他職種より顕著に高く(44.8%), ③体制づくりを工夫している自治体事例が複数あること, 等の人材育成体制づくりに係る実態を多角的に明らかにし, 「地方自治体における公衆衛生医師職員の確保・育成ガイドライン(案)」等の効果的な人材育成教材を開発・作成してきた。^{4, 5, 6}

本研究では, 保健師等の地域保健人材に係る研修のあり方等に関する既存のエビデンスや知見を整理すると共に, 新たな知見を加えつつ, 保健師の系統的な人材育成体系の他職種(=保健師以外の地域保健行政専門職等)への適用の可能性という観点で, 自治体におけるすべての地域保健行政人材の系統的育成体制について考え方や方向性を検討・考察する。そのうえで, 地方分権時代の自治体における地域保健行政従事者対

する人材育成に係る体制づくりにおいて, 保健師が管理職として職責を十分に果たすために必要なキャリアパスやコンピテンシーといった, 「保健師に係る研修の在り方」等に関する今後の検討に資する成果を目指すこととした。

B 研究方法

1. 地域保健人材の育成に係る知見・考え方の整理

厚生労働省における地域保健行政人材の育成に係る知見など, 既存の関連研究報告や枠組みの流れを整理した。

1) 地域保健に係る人材の確保・育成及び資質の向上等について

- (1) 人材の確保・育成及び資質の向上に関する近年の議論について
- (2) 今後の地域保健行政を担う人材に求められる新たな資質
- (3) 実効性のある人材育成体制について
- (4) 地方自治・新時代における人材育成について

2) 保健師等の人材育成の現状と課題について

- (1) 保健師等地域保健行政従事者の人材育成の根拠となる法律等
- (2) 保健師等の現任教育に関する既存の検討・議論・実態調査等

2. 公衆衛生専門職の現任教育に関する調査・情報収集

1) 事例調査:川崎市健康福祉局における訪問調査

- 調査内容:「川崎市保健・医療・福祉等専門職に係る人材育成体制の推進における問題点・課題について」

- 日時:2014年12月4日(木)
10:00-14:00
- 場所:川崎市健康福祉局
- 調査事項:「地方自治体における,保健所等の保健・医療・福祉専門職に対する計画的人材育成の体制づくりに関する現状と問題点・課題」について

2) 公衆衛生大学院に係る情報収集

第1回J U A A公衆衛生大学院ワークショップへの参加による情報収集

C 研究結果

1. 地域保健人材の育成に係る知見・考え方の整理

1) 地域保健に係る人材の確保・育成及び資質の向上等について

(1) 人材の確保・育成及び資質の向上に関するこれまでの議論について
公開されているこれまで厚生労働省における主な検討会議論は次のとおり。

[1] 平成17年1月の「公衆衛生医師の育成・確保のための環境整備に関する検討会」⇒ 研修計画の策定, 人事交流等を通じた人材育成の充実, 保健所への医師の複数配置等の対策, 公衆衛生医師職務の啓発など。

[2] 平成17年の「地域保健対策検討会」⇒ 健康危機管理対策で公衆衛生医師の専門的知識に基づく判断と決断の重要性, 国, 地方公共団体, 医育機関等関係団体による育成・確保のための努力など。

[3] 平成19年の「公衆衛生医師の育成・確保のための環境整備に関する検討会」⇒ 育成・確保のた

めの環境整備状況評価票等による調査実施, 育成・確保の参考事例収集など。

[4] 平成22~24年の「地域保健対策検討会」(第1回~第10回)……(資料1:「地域保健対策検討会報告書 [一部抜粋]

(2) 今後の地域保健行政を担う人材に求められる新たな資質

地域保健行政従事者に求められる能力の構成

- ① 社会人としての基本的能力
- ② 行政能力
- ③ 専門職種間で共通する能力
- ④ 保健師等の職種別の能力

生活習慣病に着目した医療費適正化や介護予防へと施策が重点化していく中で, その効果を高めるうえで, 保健・医療・介護・福祉等の関連施策が有機的に連携していくことが必要となっている。

また保健サービスの提供は従来行政が中心であったが, 国民の健康志向の高まりなどを背景に, 健康分野への民間の参入やNGO, NPOなどによる保健サービスも行われており, これらと協働した体制づくりも必要となっている。

一方, 地域住民に対する保健サービスの実施主体である市町村は, 地方分権による業務量の増大, 市町村合併による行政区域の拡大, 財政状況の悪化により保健事業の効果的・効率的な実施が求められている。

さらには, IT技術の発達・普及などにより, 住民は様々な健康情報に触れる機会が多く, 専門的知識・情報との有

意差がなくなっていることや、住民参画型の取り組みを推進するには住民が個人や地域の健康課題について認識を高め、「健康づくり」を地域に根ざした活動として定着化・習慣化させることが必要であり、そのためには情報収集・分析、情報伝達技術、言語表現などといった「リスク・コミュニケーション技術」の向上を図ることも重要である。

この様な状況において、これからの地域保健行政を担う人材は、常に地域性や時代性を重視し、一貫性や将来展望のある長期的な視野に立った政策の立案・実施・評価、情報収集・分析・提供、などの、より高度な非定型業務に重点化していく必要がある。

そのためには、科学的根拠や法制度の理解、適格な住民のニーズの把握や他分野・他地域の情報収集・解析・評価・公表、関係機関・組織の活動との発展的調整や育成、といった能力を高めていくことが、これからの地域保健行政を担う人材には必要である。

(3) 実効性のある人材育成体制について

人材育成には、その場限りの研修の連続ではなく、組織全体が人材育成に取り組むという共通認識が最低限必要であり、人事評価や能力開発、組織内異動、組織間人事交流等の組織全体での人事管理と連動した育成体制や、職種ごと・業務ごとの職員全体に対する育成、OJTを含む人材育成体制の構築が必要である。

地域保健法の主旨が示すように、系統的に資質の向上を図るには、各自治体

において、計画的な人材育成体制を整えることが重要である。計画的な人材育成体制を構築する際には、圏域別、職種別、新人、中堅、管理職といったクラス別に、個々の到達度を評価する仕組み等について、自治体の人材育成計画と連動する「すべての保健医療福祉行政従事者の人材育成計画」を目指す必要がある。

また、国が人材育成計画の策定を支援する仕組みも重要であり、地域保健人材の育成の目指すべき方向や、体系的なシステムが整えるべき要素などを提示するとともに、人材教育に携わる指導者を養成することも必要である。

(4) 地方自治・新時代における人材育成について

地方分権の推進に伴って、高度化・多様化する住民ニーズに即応し、豊かさやゆとりを実感できる地域社会を築き上げていくために、地方公共団体の果たすべき役割はますます重要になってきている。このような状況に適切に対応するため、地方公共団体の職員一人ひとりには、全体の奉仕者としての自覚、意欲を持った取り組み、住民に身近な行政サービスの担い手としての心構えに加え、効率的な行政運営を行うための経営感覚を身につけることが一層求められている。

各地方公共団体においては、時代の変化に対応する人材の育成を積極的に推進していくことがますます重要となってきている。こうしたことから、各地方公共団体が「職員の能力開発を効果的に推進するため、人材育成の目的・

方策等を明確にした人材育成基本方針を策定」する際の国の指針として、「地方自治・新時代における人材育成基本方針策定指針について(自治能第78号,平成9年11月28日)」が,総務省((当時)自治省)において示された。保健福祉関係専門職員等の人材育成については,同指針の「Ⅲ.策定に当たっての個別の留意・検討事項」「3.職員研修の充実、多様化」の「(4)職種,階層等に応じた研修」において,「一般的・平均的な実務遂行能力に加え,多様で高度な専門能力の養成が必要な分野」の1つとして,「どのような内容を中心にかなる手法を用いて研修を行っていくのかについてきめ細かく検討すること」と言及されている。……(資料2:総務省「地方自治・新時代における人材育成基本方針策定指針」)

2) 保健師等の人材育成の現状と課題について

(1) 保健師等地域保健行政従事者の人材育成の根拠となる法律等

[1] 「地方公務員法」

- 職員には,その勤務能率の発揮及び増進のために,研修を受ける機会が与えられなければならない。[地公法第39条第1項]
- 研修は,任命権者が行うものとする。[地公法第39条第2項] ⇒ これにより任命権者には,「研修に関する計画を作成し,職員に対する研修の必要程度を調査し,積極的に研修を行うこと」が義務づけられる。

[2] 「地域保健法」 ([地域保健対策

の推進に関する基本的な指針(H24年7月最終改正)] ……(資料3:「「地域保健法第4条に基づく基本指針」(H24年7月最終改正)

[3] 「労働安全衛生法」(昭和47年)最終改正:平成26年6月25日法律第82号

- 国は,事業者が行う安全又は衛生のための教育の効果的实施を図るため,指導員の養成及び資質の向上のための措置,教育指導方法の整備及び普及,教育資料の提供その他必要な施策の充実に努める。

[4] 「健康保険法に基づく保健事業の実施等に関する指針」

- 保険者は,担当者の資質の向上のため,加入者の生活習慣の改善等に向けた取組の目的及び内容を理解させ,さらに知識及び技術を習得させるため,定期的な研修を行う。

[5] 職種による既定

5-1. 「保健師助産師看護師法」(平成21年7月法律改正.平成22年4月1日施行.)

保健師,助産師,看護師及び准看護師は,免許を受けた後も,臨床研修等を受け,その資質の向上に努めなければならないことが明記された。

5-2. 「看護師等の人材確保の促進に関する法律」

- ① 病院等の開設者が,新人看護職員研修の実施や,看護職員が研修を受ける機会の確保のため,必要な配慮を行うよう努めなければならないこと。

② 看護職員本人の責務として、免許取得後も研修を受けるなど、自ら進んで能力の開発・向上に努めることが明記された。

[6] 「地方自治・新時代における人材育成基本方針策定指針」

(2) 保健師等の現任教育に関する既存の検討・議論・実態調査等

[1] 平成 14 年度～:保健師を含む地域保健従事者の人材育成・現任教育に関する検討 → 新任時期及び指導育成プログラムガイドライン等が示された。

[2] 平成 21 年度: (社)日本看護協会の厚生労働省先駆的保健活動交流推進事業による「保健師の活動基盤に関する基礎調査」→ 職場内研修が困難(37.7%), 新人育成が困難(19.3%), 研修機会の減少(19.21%)などの課題が明らかとなった。

[3] 平成 21 年度: 地域保健総合推進事業「保健所の有する機能, 健康課題に対する役割に関する研究」⁷ → 地域保健関係職員の現任教育のシステム化は, 県・市の保健所では 30%, 市町村では 4.2%に留まっていた。

[4] 平成 24-25 年度:厚生労働科学研究補助金(健康安全・危機管理対策総合研究事業)「質の高いサービスを提供するための地域保健行政従事者の系統的な人材育成に関する研究」

4-1. 「都道府県・政令市の人材育成計画に関する実態・意見調査」にお

いて以下の実態を把握した。^{8,9}

① 全ての人材育成計画策定済み自治体は, ごく一部(1.4%, 2自治体)に留まっていた。

② 人材育成計画未策定自治体では, 多くが検討を職種ごとに進めていた。職種別では, 保健師の計画策定済み自治体は 44.8%と他職種より顕著に推進されていた。

③ 人材育成に関する今後の課題として「人材育成計画の策定」自体や「専任の担当者の不在」や「自治体全体の専門職の人材育成を所管 or 調整する担当部署 or 人材育成専任の担当者がいない or いない」「地域保健行政従事者の研修に関する『総合調整担当課』と職種別・業務別の『研修企画担当課』との連絡・調整」といった, 「人材育成の体制づくり」に係わる事項を多くの自治体が挙げていた。

④ 計画策定の有無に関わらず, 人材育成の体制づくりを工夫して進めている自治体事例は, 複数みられた。

4-2. 「地方自治体における公衆衛生医師職員の確保・育成ガイドラインの開発に関する研究」において, 「地方自治体における公衆衛生医師職員の確保・育成ガイドライン(案)」を自治体の人事担当者向けに開発・作成した。

2. 公衆衛生専門職の現任教育に関する調査・情報収集

1) 事例調査:川崎市健康福祉局における

訪問調査 【結果概要】

川崎市健康福祉局における調査結果の概要は、資料4のとおりであった。

2) 公衆衛生大学院に係る情報収集

[第1回J U A A公衆衛生大学院
ワークショップへの参加]

公益財団法人大学基準協会主催の第1回J U A A公衆衛生大学院ワークショップ「今後の保健医療行政における人材育成に向けた公衆衛生系専門職大学院の役割と期待」を傍聴し、情報を収集した。開催概要の要点のうち、事後、インターネット公開された内容を資料5に示す。

D 考察およびまとめ

本研究の「1.1) 地域保健に係る人材の確保・育成及び資質の向上等について」において、既存の知見・考え方を整理した結果、今後の地域保健に従事する人材の計画的育成に関するあり方について、要点を以下のように列挙できると思われた。【要点①】「これからの地域保健行政を担う人材は、常に地域性や時代性を重視し、一貫性や将来展望のある長期的な視野に立った政策の立案・実施・評価、情報収集・分析・提供などの、より高度な非定型業務に重点化した人材を育成する必要がある」、【要点②】「各自治体において計画的な人材育成体制を整えることが重要である」、【要点③】「保健福祉関係専門職員等の人材育成については、一般的・平均的な実務遂行能力に加え、多様で高度な専門能力の養成が必要な分野の1つとして…(中略)…きめ細かく検討する必要がある」。

個々の要点ごとに、地域保健行政従事者に

対する人材育成の今後の充実策におけるキーワードを考察してみると、まず【要点①】からは、「職種横断的」な「すべての地域保健行政従事者」に対する人材育成に、より重点を置く必要があると言えるだろう。健診等の直接サービスの多くが市町村に移譲され、外部委託も少なからずみられるようになってきた昨今の地域保健従事者には、職種にとらわれない「共通の専門能力」¹⁰の習得に、より重点をおいた人材育成が重要となってきたと言えるのではないか。また【要点②】からは、「計画的な人材育成の推進体制づくり」「人材育成計画の策定」が、自治体に求められていると考えられる。人材育成計画は、本研究の結果「1.2) (2)保健師等の現任教育に関する既存の検討・議論・実態調査等」で記述したように、すべて若しくは一部の職種に対する策定済み自治体は一部に留まっている実態であることから、何らかの促進策が必要と思われる。またその際には、各地方公共団体が策定した人材育成指針に基づいて、企画及び調整を一元的に行う体制を整備することが効率的であるとともに、行政機関として最も望ましい形態と思われた。そして【要点③】からは、保健福祉分野は自治体にとって、多様で高度な専門能力の養成が必要な分野の1つであることから、保健福祉関係専門職員等への人材育成は、各自治体の一般職員に対する計画に追加する形で、きめ細かい実効的な人材育成計画や方策を検討すべき点が重要と考えられた。

以上のような体制づくりを自治体が推進する場合、自治体の地域保健行政従事者個々人には、「ソーシャル・キャピタルの活用を視野に入れ、地域ごとに医療・福祉ほ

か様々な分野と連携の充実強化を図りつつ、より高度な非定型業務を遂行できる」といった実践能力の修得が、「職種共通コンピテンシーとして」求められている¹¹が、そのような人材育成を各自治体が推進しようとする際の枠組み根拠も、本研究では整理し得た。

なお、そのような地域保健人材の育成体制を自治体が構築するには、地方公務員法に定められる自治体の人材育成計画の枠組みに、「地域保健法第4条に基づく基本指針」において目指すところの人材育成体制づくりを、推進できるような具体策が、自治体ごとに検討される必要がある。そのためには地方自治新時代の人材育成について自治体には、「①行政上の根拠」や「②専任の担当者」が重要になってくるだろう。自治体において前者「①行政上の根拠」を策定する際には、「地公法に基づく各自治体の人材育成計画に、地域保健法第4条に基づく基本指針の枠組みを実現させるための計画を、どの程度系統的に位置づけていけるか」という視点が重要かつ効率的であり、その際、今回整理し得た本研究結果は自治体の体制づくり推進の役に立つと思われた。今回、政令市型自治体における先進事例の1つとして調査対象とした川崎市の場合も、資料3-②「川崎市の人材育成に関連する自治体施策の流れ」に示したような、自治体全体の施策の流れの中で、資料3-①「川崎市組織図(一部抜粋)」のような組織形態が実現している。保健師を含む人材育成の専門職コーディネーターが配置されることになったのは、単にその結果に過ぎない、という見方も施策上できるのかもしれない。

「平成24年度地域保健・健康増進事業報

告の概況」¹²において、平成24年度末現在の保健所及び市区町村の地域保健事業に関わる常勤職員の配置状況を職種別にみると、「(14)保健師」は、24,668人(45.1%[対同年度合計54,689人])と最も多く、職員合計数の半数近くを占めている。また保健師の自治体種類別配置状況をみると、都道府県が設置する保健所3,659人(14.8%[対同年度保健師数24,668人])、政令市・特別区6,256人(25.4%[同])、政令市・特別区以外の市町村14,753人(59.8%[同])となっており、管理的職責を期待するに必要な実務経験と人数を、多くの自治体で見込める配置が、保健師では確保できる可能性があると思われた。

また、後者「②専任の担当者」については今回、川崎市を政令市型自治体における先進事例の1つとしてとりあげ詳細を調査した。川崎市では、「新たな専門業務」に対する「保健福祉専門職に対する人材育成の必要性」をきっかけに、自治体総務部局の人材育成担当部門とは別に、健康福祉局総務部に保健・医療・福祉分野の人材育成を統括する部署を置き、専門職コーディネーターとして係長級の保健師と社会福祉職が配置された経緯がある。本研究結果[4-1]。「都道府県・政令市の人材育成計画に関する実態・意見調査」では、職種別にみると保健師の計画策定済み自治体は他職種のそれより顕著に多く、また人材育成計画策定等に係る今後の課題として「専任の担当者がいない」という回答自治体が少なくなかった。川崎市の取り組みみのように、「保健師職の人材育成コーディネーター」を配置して、自治体の地域保健行政職員等の人材育成に係る体制づくりにおける専任担当

者として、保健師に「管理職として職責を果たす」ことを期待するのは、自治体にとって最も効果的な方策ではないかと思われた。その際、人材育成コーディネーターとして保健師が管理的職責を果たすために必要なコンピテンシーは、「自治体の施策理解」「様々な部署で何がおきているかを感知するアンテナ」「行政事務(文書作成)能力」と特定することができた。

近年、地方分権の潮流に沿って、多くの地域保健業務が都道府県から市町村に移管されるなど、地域保健を巡る状況は大きく変化してきている。そのように急速に多様化・複雑化してきた地域保健行政の課題に対応して、着実に地域保健を展開できる地域保健行政組織とするためには、地域保健行政従事者の人材育成についても、体制の強化が自治体に必要なのではないか。各々の自治体には、業務内容に応じた資質を有する地域保健人材を「すべての職種に対して、系統的に育成する体制づくり」を工夫することが、必要となってくる。各自治体は、各々の実状に応じた形態で、体制づくりや人材育成計画策定を推進することが求められる。自治体には、地域保健行政職員の人材育成を一元的・包括的に推進するための体制づくりが重要となり、その際、専任の専門職としての保健師の配置は効果的で効率的な方策と思われ、本研究成果は、その推進のために役に立つと考えられた。

[引用文献]

- 1) 総務省. 地方自治・新時代における人材育成基本方針策定指針. 総務省(旧自治省)のウェブページ.
<http://www.soumu.go.jp/news/971127b.html> (accessed 2014-12-2)
- 2) 財団法人大阪府市町村振興協会. おおさか市町村職員研修研究センター. 分権時代の人材育成研究会最終報告. ～地方自治新時代の人材育成～. 大阪: 財団法人大阪府市町村振興協会; 2003.
- 3) 地域保健対策検討会. 資料 4. 地域保健に携わる人材育成のあり方に関する論点(案). 東京: 厚生労働省; 2012. 入手先, 厚生労働省のウェブページ.
<http://www.mhlw.go.jp/stf/shingi/2r98520000023ect-att/2r98520000023eiw.pdf> (accessed 2014-12-2)
- 4) 橘とも子, 研究代表者. 厚生労働科学研究費補助金健康安全・危機管理対策総合研究事業「質の高いサービスを提供するための地域保健行政従事者の系統的な人材育成に関する研究」(課題番号:H24-健危一般-001). 平成 24 年度総括・分担研究報告書. 2013.
- 5) 橘とも子, 研究代表者. 厚生労働科学研究費補助金健康安全・危機管理対策総合研究事業「質の高いサービスを提供するための地域保健行政従事者の系統的な人材育成に関する研究」(課題番号:H24-健危一般-001). 平成 25 年度総括・分担研究報告書. 2014.
- 6) 橘とも子, 研究代表者. 厚生労働科学研究費補助金健康安全・危機管理対策総合研究事業「質の高いサービスを提供するための地域保健行政従事者の系統的な人材育成に関する研究」(課題番号:H24-健危一般-001). 平成 24-25 年度総合研究報告書. 2014.
- 7) 財団法人 日本公衆衛生協会. 分担事業者 荒田吉彦. 平成 21 年度地域保健

総合推進事業(全国保健所長会協力事業)保健所の有する機能, 健康課題に対する役割に関する研究報告書. 東京: 財団法人 日本公衆衛生協会; 2010. 入手先, 全国保健所長会のウェブページ.
http://www.phcd.jp/02/kenkyu/chiiki_hoken/pdf/2009_12.pdf (accessed 2014-12-2)

- 8) 堀井聡子, 安藤雄一, 奥田博子, 橘とも子. 自治体における地域保健従事者の職種横断的人材育成計画. 平成 26 年度第 1 回国立保健医療科学院研究フォーラム抄録集. 2014. p. 6.
- 9) 橘とも子, 奥田博子, 安藤雄一. 地域保健行政従事者に対する系統的人材育成に関する検討. 保健医療科学. 2014; 63 (1) : 70-83.
- 10) 新任時期における地域保健従事者の現任教育に関する検討会. 新任時期における地域保健従事者の現任教育に関する検討会報告書 (抜粋). 2004. 入手先, 厚生労働省のウェブページ.
[http://www.wam.go.jp/wamappl/bb13gs40.nsf/0/4e88304dc124c16d492571a200bea98/\\$FILE/20060705houkoku_siryou.pdf](http://www.wam.go.jp/wamappl/bb13gs40.nsf/0/4e88304dc124c16d492571a200bea98/$FILE/20060705houkoku_siryou.pdf) (accessed 2013-08-27)
- 11) 地域保健対策検討会. 地域保健対策検討会報告書. 今後の地域保健対策のあり方について. 東京: 厚生労働省; 2012. 入手先, 厚生労働省のウェブページ.
<http://www.mhlw.go.jp/stf/shingi/2r98520000028ufa-att/2r98520000028uja.pdf> (accessed 2014-11-25)
- 12) 厚生労働省. 8 職員の配置状況. 地域保健編. 結果の概要. 平成 24 年度地域保健・健康増進事業報告の概況. 東京:

厚生労働省; 2014. 入手先, 厚生労働省のウェブページ.

<http://www.mhlw.go.jp/toukei/saikin/hw/c-hoken/12/dl/kekka1.pdf> (accessed 2015-1-21)

E 健康危機情報

なし

F 研究発表

- 1) 橘とも子. 質の高いサービスを提供するための地域保健行政従事者の系統的な人材育成に関する研究. 平成 26 年度第 2 回国立保健医療科学院研究フォーラム抄録集. 2014. p. 13-16.
- 2) 橘とも子, 安藤雄一, 奥田博子, 尾島俊之, 本橋豊, 宇田英典, 宮園将哉, 水島洋, 堀井聡子, 鈴木晃. 質の高いサービスを提供するための地域保健行政従事者の系統的な人材育成に関する研究. 第 73 回日本公衆衛生学会総会抄録集; 2014 年 11 月; 栃木. 日本公衛誌. 2014; 61 (10) 特別付録: 258.
- 3) 堀井聡子, 安藤雄一, 奥田博子, 橘とも子. 自治体における地域保健従事者の職種横断的人材育成計画. 平成 26 年度第 1 回国立保健医療科学院研究フォーラム抄録集. 2014. p. 6.
- 4) 堀井聡子, 村山信子, 安藤雄一, 奥田博子, 橘とも子. 地域保健従事者の職種横断的人材育成計画の策定 - 神奈川県・川崎市の事例から. 第 73 回日本公衆衛生学会総会抄録集; 2014 年 11 月; 栃木. 日本公衛誌. 2014; 61 (10) 特別付録: 259.

G 知的財産権の出願・登録状況

なし

資料1: 「地域保健対策検討会 報告書」[一部抜粋]

保健師等地域保健行政従事者の人材育成に関する記載は、次のとおりである。

5. これからの地域保健基盤のあり方

- 住民主体の地域保健対策を進めるため、地域保健人材としてソーシャル・キャピタルの「核」となる人材を位置づける。
- 人材育成に当たって、国は、育成指導者の養成のみならず、地域における当該指導者の支援を行うとともに、都道府県・保健所と市町村は、互いに連携を深め、計画を立て、体系的に人材育成に取り組む。
- 国、都道府県・保健所、市町村は、特定の分野に限らず、分野横断的かつ重層的な連携を図る。特に保健所は、常に管内の健康課題の把握に努め、市町村との密接なコミュニケーションを通じた支援を行う。

資料 2: 総務省「地方自治・新時代における人材育成基本方針策定指針」

<http://www.soumu.go.jp/news/971127b.html> (注: III 3 (4)「職種、階層等に応じた研修」の赤枠は筆者が追加。)

地方自治・新時代における人材育成基本方針策定指針

I 本指針の趣旨

地方公共団体が、地方自治・新時代に的確に対応していくためには、自らの責任において、社会経済情勢の変化に柔軟かつ弾力的に対応できるよう体質を強化することが重要であり、そのためには、職員の資質のより一層の向上を図り、その有している可能性・能力を最大限引き出していくことが必要である。

こうしたことから、この度、「地方自治・新時代に対応した地方公共団体の行政改革推進のための指針」(平成9年11月14日付け自治整第23号)において、長期的かつ総合的な観点で職員の能力開発を効果的に推進するため、人材育成の目的、方策等を明確にした人材育成に関する基本方針(以下、「基本方針」という。)を各地方公共団体が策定することとされているところである。

この指針は、平成8年度の地方行政運営研究会第13次公務能率研究部会における研究成果や各地方公共団体における先進的な事例等を踏まえ、各地方公共団体が基本方針を策定する際に留意・検討すべき事項を参考として提示するものである。

II 策定に当たっての総括的な留意事項

- 1 現状の取り組みについての総点検を行った上で、委員会を設置するなどして、人事管理・研修を専門とする学識経験者や民間企業の人事担当者等の意見を広く聞いたり、他の地方公共団体の事例を参考とすることなどにより、地域の実情に即したできる限り具体的かつ実効性のある基本方針とすること。
- 2 人材育成は、狭い意味での研修のみならず、人事管理全般を通じてその推進を図るべきものであることから、人事担当部局を中心に適宜各部局の意見を聞くなどして検討すること。
- 3 平成9年2月13日付け自治能第13号で送付した「地方公共団体職員の人材育成―分権時代の人材戦略―(地方行政運営研究会第13次公務能率研究部会)」については、具体的な事例も多数掲載しているので参考とされたいこと。
- 4 各地方公共団体において人材育成に関する既存の方針等がある場合には、この指針を踏まえた検討を行った上で、当該方針等をこの指針という基本方針として位置づけることとしても差し支えないこと。
- 5 策定後は、職員の意識を高める意味からも速やかに周知・公表するとともに、状況の変化に応じて、適宜、見直しを行うことが重要であること。

III 策定に当たっての個別の留意・検討事項

1 人材育成の目的の明確化

少子・高齢化の一層の進展、住民の価値観の多様化、環境に対する関心の高まり等社会経済情勢が大きく変化しつつある一方、地方分権の推進が実行の段階に到り、地方自治は新しい時代を迎えようとしているが、こうした中で、当該地域の将来像や行政のあり方等を踏まえながら、人材育成の目的及びこれからの時代に求められる職員像について明らかにすることが重要である。

その際、政策形成能力や創造的能力、法務能力等、今後その重要性が高まると考えられる能力の一層の向上を図ることはもとより、地方公務員としての基本的な心構え(公務を担うものとして、地域の行政を担うものとして)や公務員倫理についても人材育成の中であわせて検討すること。

2 学習的風土づくり等の総合的取組の推進

人材育成を実効あるものとするためには、単に研修を充実するだけでなく、職場における様々な場面を人材育成のために活用していくことが必要であり、そのためには、職場の学習的風土づくり等の総合的な取組を推進することが極めて重要であることから、次のような事項について検討すること。

(1)職場の学習的風土づくり－人を育てる職場環境－

人材育成は、職員自身の主体的な取り組みと任命権者・管理監督者による多様な学習機会の提供等の支援とがあいまって、より大きな効果をあげるものと考えられる。したがって、例えば次のような取組をはじめとして、自己啓発に対する各種支援措置の充実、優れた学習成果に対する表彰及びその施策への反映、人材育成に関する情報誌の発行などにより、職場の学習的風土づくりを全庁的に推進していくことが重要である。したがって、職場風土の改善目標及びそのための具体的な方策について検討すること。

なお、人材育成を実施・支援するための施設(研修施設、図書室、資料室、情報データベース等)のあり方や今後の整備方針などについても検討すること。

- 職場診断表による診断

人材育成を推進していく上で各職場が留意すべき事項を取りまとめた職場診断表を作成し、管理監督者等に提供することにより、現在の職場のどこに問題があるか、何をなすべきか等についての検討を促すことができる。

- 学習・研修成果の発表の場の提供

自主研究グループ活動をはじめとする自己啓発の成果について、首長等も参加する発表の場を設けることにより、職員の自己啓発に対する意欲を高めるとともに、その成果を広く庁内に普及させることができる。

- 職員提案制度の実施

各種事務事業に対して職員が改善意見等を提案する機会を設けることにより、部局を越えた職員の多彩な発想を引き出すとともに、その自主性や資質の向上を図ることができる。

(2)系統だった人材育成の確立－人を育てる人事管理－

人材育成を効果的に推進するためには、個々の職員の持つ能力を最大限に発揮させることを人事管理の目的の一つとして明確に位置づけ、例えば次のような取り組みをはじめ、自己申告制度の充実、研修成果の効果測定及び任用への活用、自己啓発によって取得した資格の人事考課への反映などを通じて、人材育成の観点にも十分配慮した人事管理を行っていくことが重要である。

したがって、人事管理全般の中における人材育成の意義と位置づけを再確認するとともに、人事管理と人材育成との連携のあり方について検討すること。

- 経歴管理システムの確立

経歴管理(Career Development Program)とは、ジョブ・ローテーションを通じて様々な職場をバランスよく経験することで、視野や知識・技術を幅広く深いものとしていくと同時に、その時々に応じて適切な研修を提供することにより、スキルアップを図り、能力開発や人材育成の度合いをチェックして次のステップへ進むといった複合的な取組であり、職員の多様な適性等を生かした人材育成が可能となる。

- 庁内公募制の導入

特定のポストについて職員からの異動希望をとり、申し出のあった職員の中から審査、選考を行ったうえで配属することにより、組織の活性化及び効率的な行政運営が促進されるとともに、職員の能力を有効に活用することができる。

- 挑戦加点制度

与えられた職務に対する勤務実績を評価するだけでなく、職員自らがその意思と工夫により目標を設定し、それに対してどれだけ挑戦し、努力し、成果を上げたかという点を評価に反映させることにより、挑戦意欲あふれる職場づくりが図られる。

(3)仕事を進める過程の工夫・活用－人を育てる仕事の進め方－

職員の能力開発は仕事を通じて図られる側面が大きいだが、その効果をより高めるためには、職場研修に限らず、仕事を進める過程自体を人材育成の機会として積極的に工夫し、活用していくという取組を組織全体が自覚的に行うことが重要である。

したがって、例えば次のような取組をはじめ、仕事の割り振りや責任分担、進行管理等、仕事の一連の過程を人材育成の観点からも有効なものとするための具体的な方策について検討すること。

- 目標による管理

一般に、組織の全体目標と個人の目標を上司と部下の協働作業により統合し、各人は設定された目標を「計画」－「実施」－「考査」のマネジメントサイクルに沿って実行していくことをいい、事務事業を効率的・効果的に進めることができると同時に、職員の士気を高揚し、創意工夫を促し、その自己管理に資するという効果がある。

目標による管理については、「職員参加の目標による行政運営－分権の時代の地方公共団体職場活性化マニュアル－(地方行政運営研究会第11次公務能率研究部会・平成6年8月)」も参考とされたい。

- QCサークル活動等小集団活動の活用

QCサークル活動等小集団活動は、職員の自主的な運営のもと、継続的に仕事の質の管理、改善に取り組むことを通じて、行政サービスの質の向上、職場の活性化を進めるだけでなく、職員の主体的な参加により、自己啓発、相互啓発が喚起され、職員の能力開発を促進するという効果がある。

小集団活動については、「TQM発想による創造的行政運営について－TQMの発想・手法を応用した行政運営マニュアル－(地方行政運営研究会第12次公務能率研究部会・平成8年3月)」も参考とされたい。

- 出前講演・出前トーク

住民の求めに応じて幹部職員などが出向き、重点事業等について直接住民に説明して理解と協力を求めることを通じて、職員の対人能力の向上や意識改革を図ることができる。

3 職員研修の充実、多様化

地方公共団体における職員研修は、職員自身が自発的に取り組む自己啓発、職場において上司・先輩等が仕事を通じて行う職場研修(OJT)及び日常の職場を離れた所で実施する職場外研修(OffJT)の3つが柱であるが、それぞれの特性を踏まえ、研修内容の充実、多様化のための方策やそれらをどのように連携させて総合的な能力開発を推進していくのかについて検討すること。

(1)自己啓発

人材育成は本人の意欲、主体性があるはじめて可能となるものであることから、自己啓発は人材育成の基本であると考えられる。

自己啓発を促進するためには、個々の職員の自主性に委ねるだけでなく、例えば次のような自己啓発のきっかけづくりや自己啓発に取り組みやすい組織風土づくりに組織として取り組む必要があることから、そのための具体的な方策について検討すること。

- 自己啓発のきっかけづくり

他の地方公共団体や民間企業の職員等と接触・交流する機会の提供や自己啓発度をチェックするリストの配布などにより、職員が自分自身を知り、自己啓発の必要性を自ら認識する契機を与えることができる。

- 自己啓発に取り組みやすい職場風土づくり

自己啓発を支援するための研修の実施をはじめ、自主研究グループ等に対する各種支援制度の整備、通信教育の紹介・斡旋、学習・研修成果の発表の場の提供等の施策を講じることにより、職員一人ひとりが自己啓発に取り組みやすい職場風土をつくることができる。

(2)職場研修

職場研修は、特別な経費を必要とせず、日常的に職員個人の特性に応じたきめ細かな個別指導が可能であることから、従来から人材育成の中心的な手法とされている。

職場研修の実施は、各職場や各管理監督者の主体性に委ねるだけでなく、全庁的に推進していくことが重要であることから、例えば次のような職場研修推進のための具体的な方策について検討すること。

なお、職場研修の技法、手順や取組事例などについては、「地方公共団体における職場研修の推進方策に関する調査研究一分権の時代の職場研修マニュアル(平成9年3月・財団法人自治研修協会)」も参考とされたい。

- 管理監督者の啓発

職場研修の実施主体は各職場の管理監督者であることから、管理監督者を対象とした階層別研修で職場研修の効果的な進め方を取り上げたり、職場研修を含む部下の指導育成が管理監督者の職務であることを改めて明確にすることなどにより、管理監督者の啓発を進めることが重要である。

- 職場研修マニュアル等の作成・活用

職場や職員のタイプ別に職場研修のあり方を示すとともに、職場研修の責任者は管理監督者であること、管理監督という概念には部下の指導・育成という教育的要素も含まれていること等を明記した職場研修マニュアル、ガイドブック等を作成して職場の管理監督者に提供することが重要である。

- 職場研修推進運動の展開

職場研修を全庁的に浸透させて強力に推進するためには、各職場に職場研修推進員を置いたり、職場研修の強化・推進月間等を定めるといった工夫が必要である。

(3)職場外研修

職場外研修は、本来の職務から離れて行われる研修であることから、一定期間集中的に行うことが可能であり、職務を遂行する上で必要な知識・技術を体系的に学習したり、高度・専門的な知識・技術を学習するには効果的な手法であり、また一方では、他の職場や他の地方公共団体、さらには一般の地域住民等、様々な人々と交流し、相互に啓発しあう機会としても重要である。

1. 研修所研修等

研修所研修は、多数の職員に職務を遂行するうえで必要な知識を体系的に学ばせるのに効果的であること、一定期間集中的に行うことができることなどの利点があることから、昇任や配置換えといった様々な機会をとらえて、できる限り多くの職員に研修を受ける機会が与えられるよう留意することが必要である。

また、研修プログラムの作成に当たっては、職場の意見を十分反映させ、時代の変化に即応した有意義で効果的な研修となるよう常に心がけることが重要である。

なお、行政の枠にとらわれない発想の転換等を促す契機ともなる地域住民や民間企業との合同研修の実施や、特定職種に係る専門的、実務的な知識・技能を習得させるために各部署が主体となって行う集合研修の活用についても、あわせて検討すること。

2. 派遣研修

地方公共団体間の派遣研修は、都道府県・市町村間、広域行政圏内の市町村間などで行われているところであり、先進的な行政手法の実地での習得、幅広い視野の涵養等の利点があることから、その趣旨・目的を明確にし、より有意義な

派遣となるよう検討するとともに、専門職員を含む幅広い分野での派遣研修についても検討すること。

また、行政需要の複雑高度化に対応するための大学院等への派遣や経営感覚等を身につけるための民間への派遣についても検討すること。

なお、自治大学校、市町村職員中央研修所、全国市町村国際文化研修所などにおいては、常に時代の変化に即応した高度、専門的な研修を提供しているが、こうした全国的な研修機関に対する派遣研修についても、人材育成を推進するための有効な一方策として活用していくことが重要である。

3. 広域での共同研修

高度、専門的な研修をはじめとして、必要性が高いにもかかわらず単独の地方公共団体では対応が困難であると考えられる研修については、都道府県、市長会、町村会等が行う研修や広域市町村圏単位で行われる研修などの広域での共同研修の活用及びその充実を検討すること。

なお、広域での共同研修は、広域的な交流による相互啓発の機会となり、また、市町村間の連携を一層緊密にする契機ともなるものであることから、現在こうした取組がなされていない場合等には、広域で共同研修を実施するための仕組みづくりについて検討すること。

(4) 職種、階層等に応じた研修

地方公共団体は多種多様な職種、階層等の職員により運営されていることから、一般的・平均的な実務遂行能力に加え、多様で高度な専門能力や特定の分野における高度な業務に対応できる能力の養成など、それぞれの職種、階層等にふさわしい研修を行うよう努めることが必要であり、例えば次のような研修などについて、どのような内容を中心にいかなる手法を用いて研修を行っていくのかについてきめ細かく検討すること。

- 保健福祉関係専門職員の研修
新ゴールドプランの推進等に伴い、保健福祉の専門職の必要性がますます高まってきているが、その専門能力をより充実させるような育成のあり方について検討すること。
- 議会事務局等職員の研修
議会事務局、監査委員事務局、人事委員会事務局等の職員については、その職務の拡大等に伴い専門的能力の育成強化が求められているが、こうした職員に対する研修機会の拡大、研修内容の充実、共同研修の実施、相互の人事交流の促進等について検討すること。
- 研修担当職員の研修
研修をより効果的で魅力あるものとしていく上で、研修担当職員の果たす役割は極めて大きいことから、研修担当職員の育成方策について検討すること。

4 人材育成推進体制の整備等

(1) 人材育成推進体制の整備

人材育成を効果的に推進するためには、首長のリーダーシップのもとに総合的な取組を推進し、職場風土、人事管理等の改善や研修の充実を図るとともに、職員の一人ひとりが意欲を持って自己啓発等に取り組んでいくことが重要であるが、そのためには、管理監督者の自覚と部下に対する適切な指導・助言、さらには、こうした取組を支える人材育成担当部門の体制整備が不可欠である。

1. 管理監督者

管理監督者は、職員の能力開発のニーズを的確に把握し、それぞれの能力や性格に応じた指導を行いうる立場にあり、また、その人材育成に対する取組姿勢が職員の意識や職場の雰囲気には大きな影響を与えることから、人材育成を推進していく上で極めて重要な役割を担っている。

したがって、管理監督者にこうした自覚を促し、意識啓発を不断に図っていくための方策や管理監督者に不可欠な指導力や統率力などの管理能力の向上方策等について検討すること。

2. 人材育成担当部門

人材育成を効果的・系統的に推進していくためには、職員全体の育成体系を立てるとともに、個別の取組を総合的に調整していく必要があるが、人材育成の総合的調整・管理を行う部門が不可欠である。

したがって、人材育成担当部門(人事課、人事委員会、職員研修所等)の体制、機能、相互の役割分担、さらにはこうした部門と各部局・職場との連携のあり方等について検討すること。

また、全庁的に人材育成を推進していくため、部局横断的な連絡調整組織の設置の必要性についても検討すること。

(2)都道府県と市町村との連携

人材育成は各地方公共団体自らが行うことが原則であるが、例えば、都道府県と市町村との共同での研修所設置や、研修講師養成のための研修、新しい課題に対応した高度な研修、情報の提供等を通じた市町村の人材育成に対する都道府県の協力などにより、都道府県と市町村が人材育成の面で相互に連携を深めることも重要であることから、具体的な連携方策についても、地域の実情に応じて検討すること。