

令和6年8月8日(木)
令和6年度保健師中央会議
資料1

組織を成長に導くリーダーシップ ～今後の地域の支え方～

2024年8月8日

村木 厚子

今日お話ししたいこと

- 私の公務員としての経験
- 医療・保健・福祉を取り巻く状況と課題
- 変化の速い時代をどう生き抜くか
- 推薦図書

公務員生活をふりかえって

なぜ、公務員になったのか？

- 自分の力で食べていきたい
- 長く働きたい
- 消去法

いつ、成長した？

- 他人に話す、人に教える
- 「今ならいい係長になれるのに」

ライフイベント

- 22歳 入省
- 26歳 結婚(同期男性)
- 29歳 第1子出産
- 31歳 島根転勤(子連れ)
- 32歳 東京へ戻る(夫は長野)
- 33歳 夫が戻る
- 35歳 第2子出産



子育ては大変？

- 持って帰ってどうしよう
- 「大きな苦勞で大きな幸せ」
- 島根に子連れ赴任
- 1か月の海外出張
- 決断を迫られることもある



私が後輩に勧めていること①

- 新しいことをするチャンスをもらったなら引き受ける
- 昇進をオファーされたら受ける
- ネットワークを作る(もらった至言①②)
- 「文句」と「提案」の違い

私が後輩に勧めていること②

- 環境を創る(お金で時間を買う)
- 悩まない、申し訳ないと思わない(生産的に悩む)
- 貸し借りの感覚を持つ
- 「本当にやりたいこと」をあきらめない

職場の評価、娘たちの評価

- 子どもが生まれて上がった評価
- 「働くと思うよ、早く帰る努力はするけど」
- 「ママ、楽しそうに仕事してた」

公務員とは？

- 0を1にするのは現場の仕事
- 1を10にするのは学者の仕事
- 10を50にするのは企業の仕事
- 50を100にするのは公務の仕事

政策と現場

(落合陽一さんのお話を聞きながら)

- プログラムを作る人とハードウェアを作る人
 - ハードウェアを知らない人が作るソフトは失敗が多い
 - ハードウェアを作る人はその優位性に気づきにくい
- 尊敬する人はエジソンと千利休
 - 経済を回す
 - 研究をし続ける
 - 美学を貫く

「公」に必要な資質

- 感性
- 企画力
- 説明力

リーダーの役割は？

酒井雄哉先生の教え

「聖」

リーダーの役割は？

松本晃さんの教え

- 強いリーダーになるために
 - 伝える力
 - 決める
 - 逃げない

- 成果を出した人に
 - Appreciation (ありがとう)
 - Recognition (みんなの前で賞賛)
 - Compensation (報酬)

よい仕事とは

- ・世のため、人のため
- ・ワクワクする仕事
- ・仕事を通じての成長

リーダーに求められる資質

(塩野七生「英雄たちの通信簿」)

- 知力
- 説得力
- 肉体上の耐久力
- 自己制御の能力
- 持続する意思

女性はリーダーに向くか

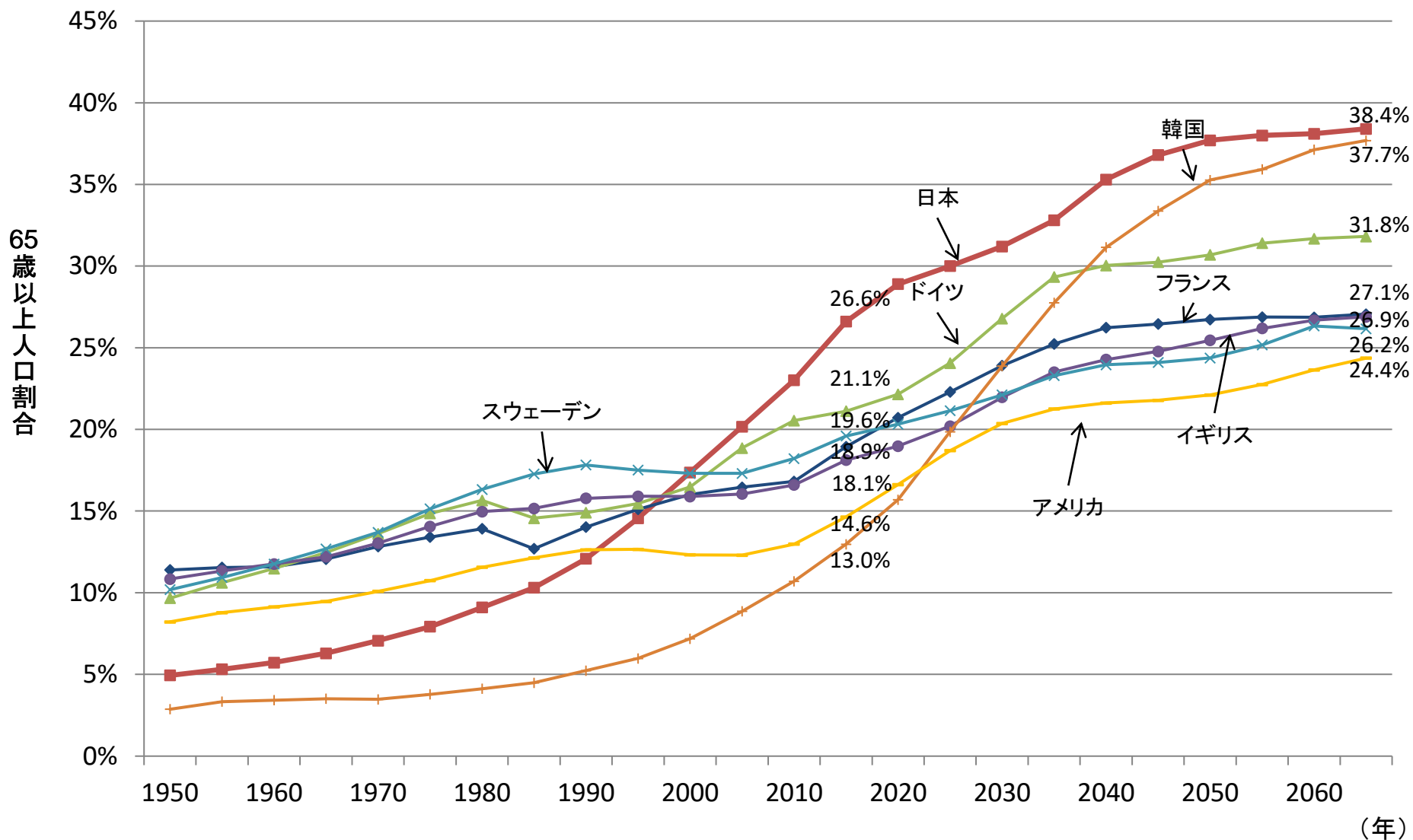
- 行動経済学からわかってきたこと
 - 管理職になりたがらないをどうするか
 - 無意識の差別をどうするか
- IBMの実証

リーダーとしての成功と失敗

- 第3のタイプを創りなさい
- 産休明けで出てきたら・・・
- これから村木さんの物まねをします

これまでの医療・保健・福祉の
成果は？

65歳以上人口割合の推移

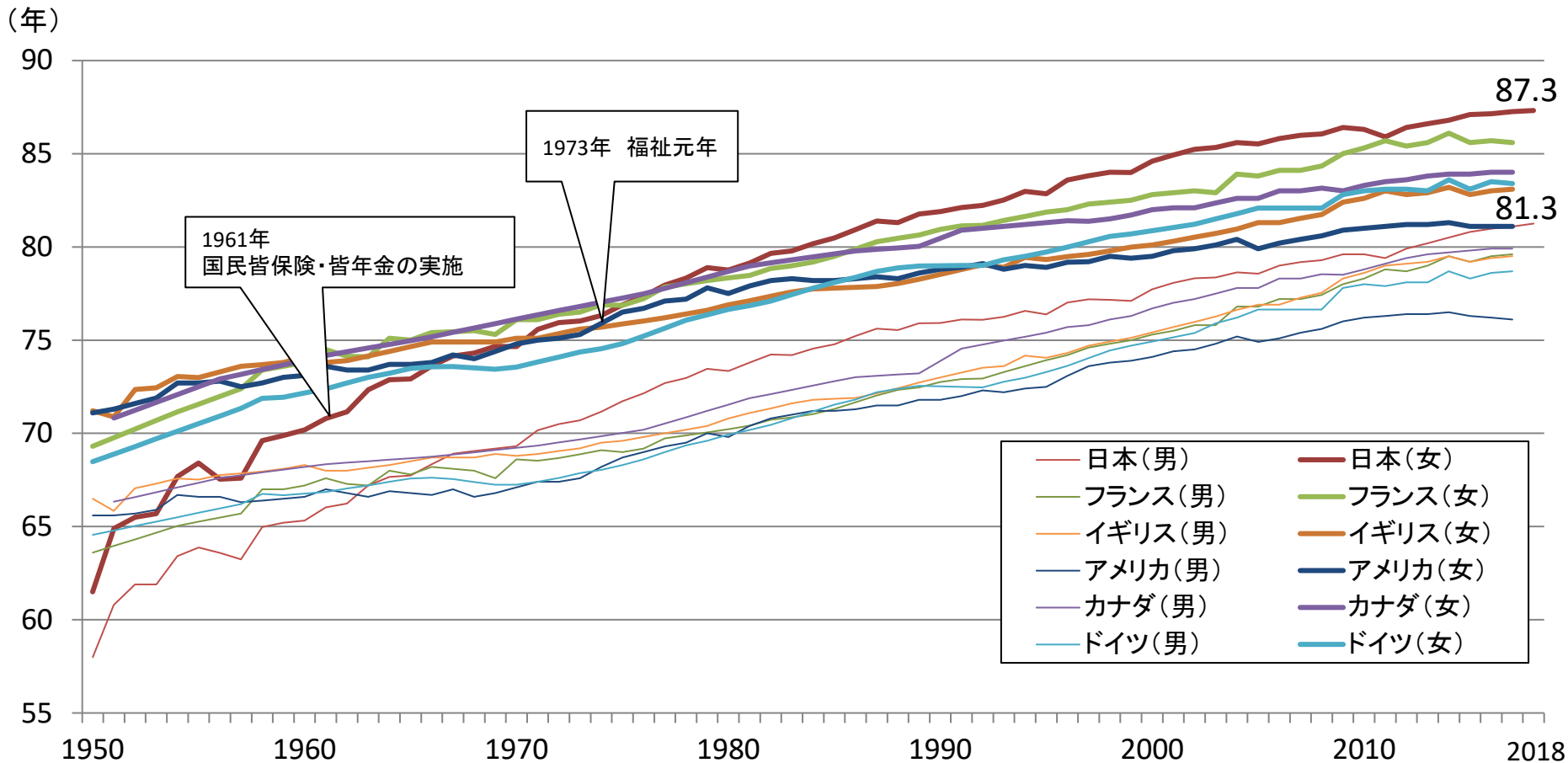


(年)

(出所) 日本は、総務省「国勢調査」、国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口(平成29年推計):出生中位・死亡中位推計」(各年10月1日現在人口)
諸外国は、United Nations, World Population Prospects: The 2017 Revision

主要先進国の平均寿命の推移

○先進諸国の平均寿命は一貫して伸長。平均寿命の延伸の背景には、医療技術の進歩等のほか、公衆衛生、食生活、住居環境の改善等の生活水準の向上が死亡率低下に寄与していると考えられる。



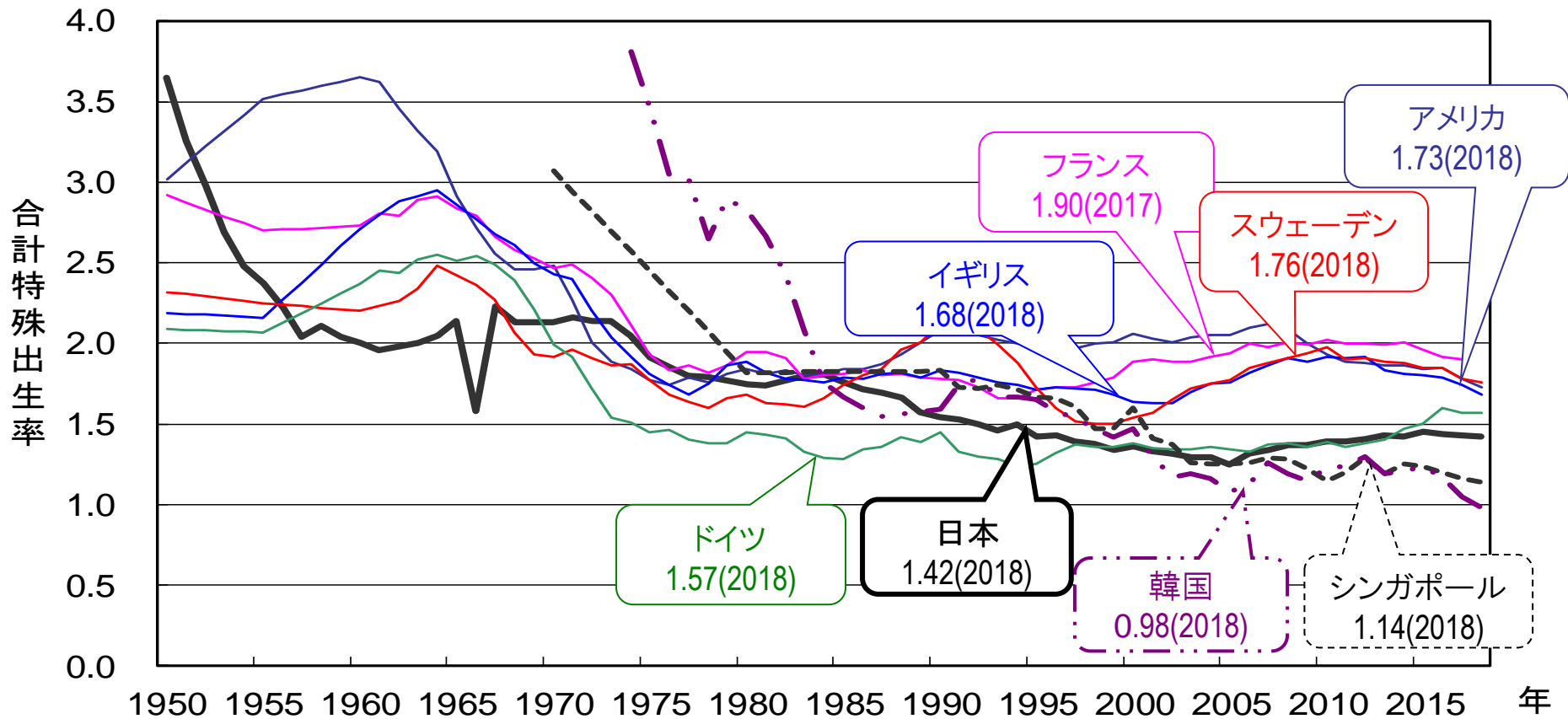
(資料) OECD「Health Statistics」、UN「Demographic Yearbook」

(注) 1. 1990年以前のドイツは、旧西ドイツの数値である。

2. 1982年以前のイギリスはイングランド(ウェールズ)の数値である。

諸外国の合計特殊出生率の推移

- 我が国の出生率を諸外国と比較すると、ドイツや南欧・東欧諸国、アジアNIES とともに、国際的にみて最低の水準。
- また、2006年以降の出生率は、横ばいもしくは微増傾向だが、2018年も1.42と依然として低い水準にあり、長期的な少子化の傾向が継続している。



資料：人口動態統計(日本)、UN「Demographic Yearbook」、Eurostat等

社会保障・税一体改革とは

～社会保障の安定財源確保と財政健全化の同時達成～

社会経済情勢が大きく変化する中で、
「社会保障・税一体改革」は、①社会保障の充実・安定化と②財政健全化という
我が国にとって待ったなしとなった2大目標を同時に実現するための改革です。

社会保障の充実・安定化

待機児童問題、産科・小児科・救急医療や
在宅医療の充実、介護問題などへの対応
+
高齢化により毎年急増する
現行の社会保障の安定化(安定財源確保)

同時達成

財政健全化目標の達成

諸外国で最悪の財政状況から脱出
「2015年に赤字半減、2020年に黒字化」
日本発のマーケット危機を回避
⇒消費税率を2017年4月に国・地方あわせて
10%へと段階的に引上げ

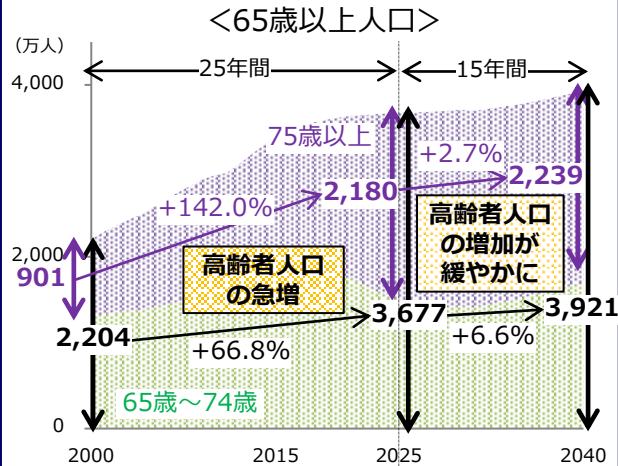
消費税をはじめとする
税制抜本改革で
安定財源確保

2040年頃を展望した社会保障改革の新たな局面と課題

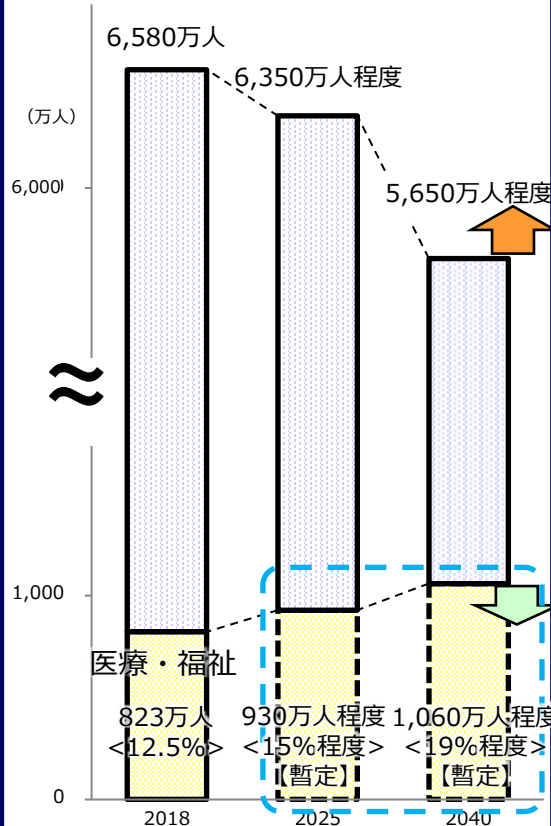
人口構造の推移を見ると、2025年以降、「高齢者の急増」から「現役世代の急減」に局面が変化。

2025年以降の現役世代の人口の急減という新たな局面における課題への対応が必要。

《2040年までの人口構造の変化》



《就業者数の推移》



- これまで進めてきた給付と負担の見直し等による社会保障の持続可能性の確保も図りつつ、
- 以下の新たな局面に対応した政策課題を踏まえて、総合的に改革を推進。

《新たな局面に対応した政策課題》

1. 現役世代の人口が急減する中で の社会の活力維持向上

- ⇒多様な就労・社会参加の促進
- ⇒健康寿命の延伸

2. 労働力の制約が強まる中での 医療・介護サービスの確保

- ⇒テクノロジーの活用等による医療・福祉サービスの改革

- 2040年を展望すると、高齢者の人口の伸びは落ち着き、現役世代（担い手）が急減する。
→「総就業者数の増加」とともに、「より少ない人手でも回る医療・福祉の現場を実現」することが必要。
- 今後、国民誰もが、より長く、元気に活躍できるよう、以下の取組を進める。
 - ① 多様な就労・社会参加の環境整備、② 健康寿命の延伸、③ 医療・福祉サービスの改革による生産性の向上
 - ④ 給付と負担の見直し等による社会保障の持続可能性の確保

2040年を展望し、誰もがより長く元気に活躍できる社会の実現を目指す。

《現役世代の人口の急減という新たな局面に対応した政策課題》

多様な就労・社会参加	健康寿命の延伸	医療・福祉サービス改革
<p>【雇用・年金制度改革等】</p> <ul style="list-style-type: none">○ 70歳までの就業機会の確保○ 就職氷河期世代の方々の活躍の場を更に広げるための支援 (厚生労働省就職氷河期世代活躍支援プラン)○ 中途採用の拡大、副業・兼業の促進○ 地域共生・地域の支え合い○ 人生100年時代に向けた年金制度改革	<p>【健康寿命延伸プラン】</p> <p>⇒2040年までに、健康寿命を男女ともに3年以上延伸し、75歳以上に</p> <ul style="list-style-type: none">○ ①健康無関心層へのアプローチの強化、 ②地域・保険者間の格差の解消により、以下の3分野を中心に、取組を推進 ・次世代を含めたすべての人の健やかな生活習慣形成等 ・疾病予防・重症化予防 ・介護予防・フレイル対策、認知症予防	<p>【医療・福祉サービス改革プラン】</p> <p>⇒2040年時点で、単位時間当たりのサービス提供を5%（医師は7%）以上改善</p> <ul style="list-style-type: none">○ 以下の4つのアプローチにより、取組を推進 ・ロボット・AI・ICT等の実用化推進、 データヘルス改革 ・タスクシフティングを担う人材の育成、 シニア人材の活用推進 ・組織マネジメント改革 ・経営の大規模化・協働化

《引き続き取り組む政策課題》

給付と負担の見直し等による社会保障の持続可能性の確保

家族、地域、会社の支える力が弱くなる
財政がひっ迫する
人材が決定的に不足する

その中で「医療・保健・福祉」をどう創るか

足りないものは何？

生活困窮者の共通点

- 複数の困難が重なっている
- 社会とのつながりが切れている

福祉の新しい流れ

「4つの基本的視点」と「3つの支援のかたち」

4つの基本的視点

○自立と尊厳

すべての生活困窮者の社会的経済的な自立を実現するための支援は、生活困窮者一人一人の尊厳と主体性を重んじたものでなければならない。人々の内面からわき起こる意欲や幸福追求に向けた想いは、生活支援が依拠すべき最大のよりどころであり、こうした意欲や想いに寄り添ってこそ効果的な支援がすすめられる。

○つながりの再構築

生活困窮者が孤立化し自分に価値を見出せない限り、主体的な参加へ向かうことは難しい。一人一人が社会とのつながりを強め周囲から承認されているという実感を得ることができることは、自立に向けて足を踏み出すための条件である。新たな生活支援体系は、地域社会の住民をはじめとする様々な人々と資源を束ね、孤立している人々が地域社会の一員として尊ばれ、多様なつながりを再生・創造できることを目指す。そのつながりこそ人々の主体的な参加を可能にし、その基盤となる。

○子ども・若者の未来

生活困窮の結果、子どもたちが深く傷つき、若者たちが自らの努力では如何ともしがたい壁の前で人生をあきらめることがあってはならない。それはこの国の未来を開く力を大きく損なうことになる。生活支援体系は、次世代が可能なかぎり公平な条件で人生のスタートを切ることができるように、その条件形成を目指す。

○信頼による支え合い

新しい生活支援の体系は、自立を支え合う仕組みであり、社会の協力で自助を可能にする制度である。したがってここでは、まず制度に対する国民の信頼が不可欠となる。制度に対する国民の信頼を強めるため、生活保護制度についての情報を広く提供し理解を広げつつ、信頼を損なうような制度運用の実態があればこれを是正していく必要がある。

3つの支援のかたち

○包括的・個別的な支援

尊厳ある自立に向けた支援は、心身の不調、知識や技能の欠落、家族の問題、家計の破綻、将来展望の喪失など、多様な問題群に包括的に対処すべきものである。いわゆる縦割り行政を超えて、地域において多様なサービスが連携し、できる限り一括して提供される条件が必要である。他方において、自立を困難にしている要困群は、その人ごとに異なったかたちで複合している。生活困窮者それぞれの事情や想いに寄り添いつつ、問題の打開を図る個別的な支援をおこなうべきである。

○早期的・継続的な支援

職を失うなどして生活困窮に陥り、社会とのつながりを弱めた時、できるだけ早期に対処することが支援の効果を高める。生活困窮者が、引きこもりなどで地域社会から見えにくくなったり、窓口相談にやってくる気力を失っていたりすることもふまえて、訪問型も含めた早期対応が図られることが大切である。

○分権的・創造的な支援

個々人の事情と段階に応じ、想いに寄り添った支援は、社会福祉協議会、社会福祉法人、NPOや社会貢献の観点から事業を実施する民間企業などのいわゆる社会的企業、民生委員・児童委員その他様々なインフォーマルな支援組織など、民間の柔軟で多様な取組が活かされ、国や自治体がこれをしっかり支えることで可能になる。すでに地域ごとに多様な民間団体が活動を展開しており、その達成は新たな生活支援体系においても継承されていくべきである。

対人支援において今後求められるアプローチ

支援の“両輪”と考えられるアプローチ



具体的な課題解決を目指すアプローチ

- 本人が有する特定の課題を解決することを目指す
- それぞれの属性や課題に対応するための支援(現金・現物給付)を重視することが多い
- 本人の抱える課題や必要な対応が明らかな場合には、特に有効

つながり続けることを目指すアプローチ

- 本人と支援者が継続的につながることを目指す
- 暮らし全体と人生の時間軸をとらえ、本人と支援者が継続的につながり関わるための相談支援(手続的給付)を重視
- 生きづらさの背景が明らかでない場合や、8050問題など課題が複合化した場合、ライフステージの変化に応じた柔軟な支援が必要な場合に、特に有効

共通の基盤

本人を中心として、“伴走”する意識

個人が自律的な生活を継続できるよう、本人の意向や取り巻く状況に合わせ、2つのアプローチを組み合わせることが必要。

伴走型支援と地域住民の気かけ合う関係性によるセーフティネットの構築

伴走型支援

- 一人ひとりが多様で複雑な問題に面しながらも、生きていこうとする力を高め(エンパワーメント)、自律的な生を支える支援
(※)自律・・・個人が主体的に自らの生き方を追求できる状態にあること
- 「支える」「支えられる」という一方向の関係性ではなく、支援者と本人が支援の中で人として出会うことで、互いに学び合い、変化する。



地域住民の気かけ合う関係性

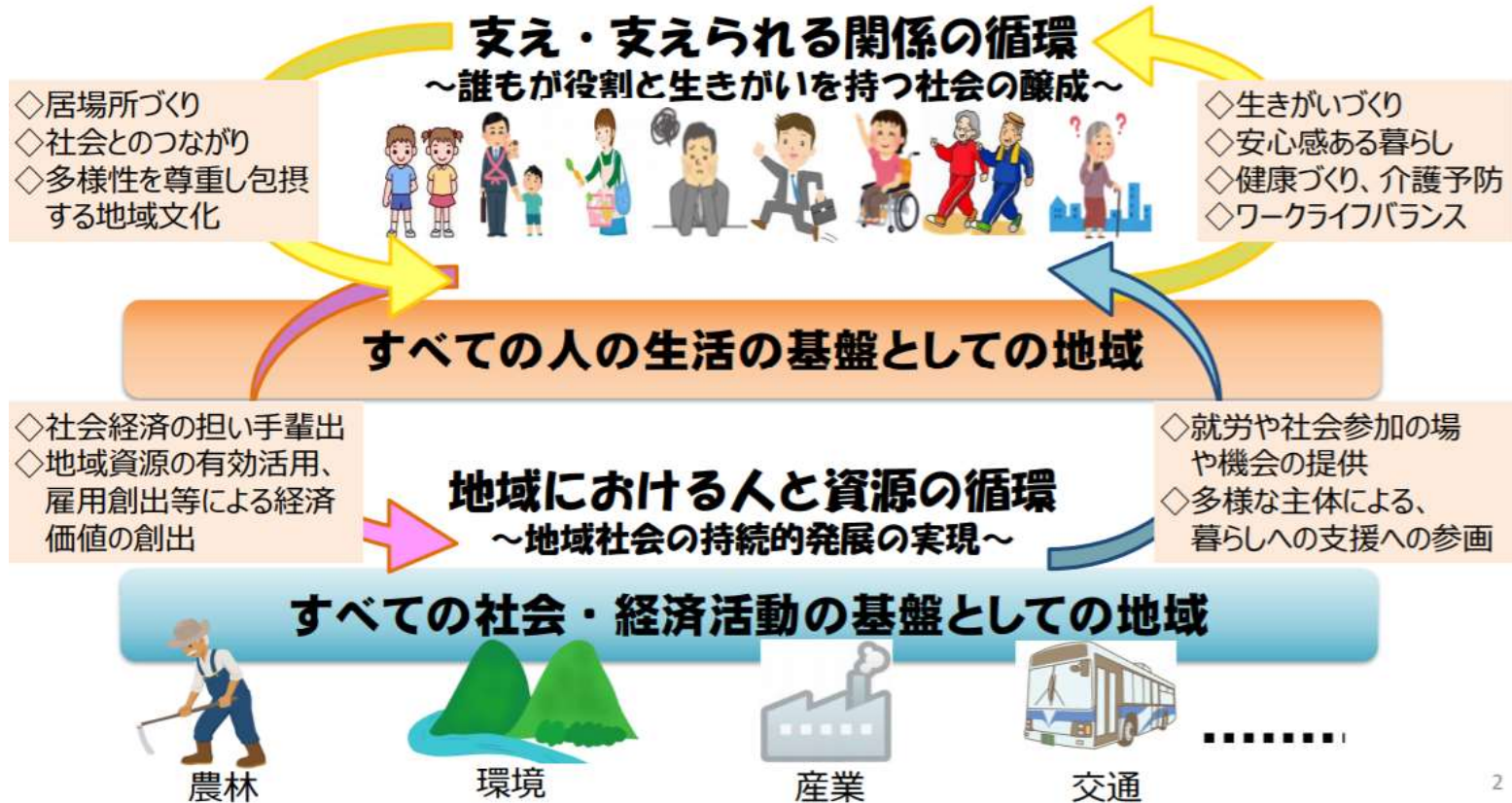
- 一人ひとりの人生・生活は多様かつ複雑であり、社会に関わる経路は多様であることが望ましく、専門職による伴走支援のみを想定することは適切でない。
- 地域の実践では、専門職による関わりの下、地域住民が出会い、お互いを知る場や学び合う機会を通じて、地域住民の気かけ合う関係性が生じ広がっている事例が見られる。

セーフティネットの構築に当たっての視点

- 人と人とのつながりそのものがセーフティネットの基礎となる。
 - ー地域における出会いや学びの場を作り出し、多様なつながりや参加の機会が確保されることで、地域の中での支え合いや緩やかな見守りが生まれる
 - ー専門職による伴走型支援の普及や、地域に開かれた福祉の実践によって、個人と地域・社会とのつながりが回復し、社会的包摂が実現される
- これらが重なり合うことで、地域におけるセーフティネットが充実していく。
- 制度設計の際には、セーフティネットを構成する多様なつながりが生まれやすくなるための環境整備を行う観点と、専門職等の伴走によりコミュニティにつなぎ戻していく社会的包摂の観点が重要。

地域共生社会とは

◆制度・分野ごとの『縦割り』や「支え手」「受け手」という関係を超えて、地域住民や地域の多様な主体が『我が事』として参画し、人と人、人と資源が世代や分野を超えて『丸ごと』つながることで、**住民一人ひとりの暮らしと生きがい、地域をともに創っていく社会**



「自立」とは

- 「『自立』とは依存しないことではない。『自立』とはたくさんのものに少しずつ依存できるようになることである」

(東京大学の先端科学技術研究センター教授 熊谷晋一郎)

モデルになる 地域のチャレンジ



福島県復興公営住宅入居者実態調査報告 ふれあいネットワーク

令和6年3月7日
福島県社会福祉協議会

1 調査目的

復興公営住宅の入居者等が抱える課題等を把握し、地域、団地ごとの対策にかاشていく。また、「生活支援相談員」の個別支援の再点検と「避難者地域支援コーディネーター」の地域支援の充実を図る。

2 調査方法

避難元先社協の「生活支援相談員」によるアセスメント票記入
⇒ 避難者地域支援コーディネーターによる調整集約。

3 調査対象：県内復興公営住宅 72団地 全戸約5000戸
回収率：100%

4 調査協力機関

東北福祉大学 森 明人准教授（福島県社協地域福祉アドバイザー）
佐藤英仁准教授（調査研究アドバイザー）

5 調査報告書公表：令和6年2月29日

生活支援相談員：避難者一人一人への個別支援（点の支援）

避難者地域支援コーディネーター：自治会、民生委員等と連携した地域支援（面の支援）



生活支援相談員と避難者地域支援コーディネーターの活動のマネジメントと局内との調整。
 困難事例への助言・指導、事例検討会の開催。

主任生活支援員（社協事務局）



「綱」を「網」にする

住宅確保要配慮者等に対する居住支援施策(見取り図)

対象者 支援施策	低所得者 (生活保護受給者含む)	高齢者	障害者	子育て世帯 (ひとり親・多子世帯)	DV被害者	児童養護施設 退所者	刑務所出所者等
関係者の連携	居住支援協議会(基礎自治体レベルの活動の充実)★						
ハード面の供給	生活困窮者自立支援制度(一時生活支援事業)★						
	保護施設★ 無料低額宿泊所	特別養護老人ホーム★ 認知症高齢者グループホーム▲ 障害者グループホーム★ 有料老人ホーム★	障害者グループホーム (共同生活援助を行う場)▲ 福祉ホーム★		婦人保護施設● 婦人相談所一時保護所● 母子生活支援施設★	自立援助ホーム●	更生保護施設☆ 自立準備ホーム☆ (保護観察所に登録した NPO法人等の空き室)
	公的賃貸住宅(公営住宅・地域優良賃貸住宅等)★ 民間賃貸住宅:①登録住宅(入居拒否しない住宅)★、②改修費補助・低所得者の家賃低廉化★						
連帯保証人・緊急 連絡先の確保	居住支援法人:①家賃債務保証●、②家賃債務保証保険						
	家賃債務保証会社(民間):①家賃債務保証会社を登録☆、②家賃債務保証保険						
	生活保護制度 (住宅扶助費)★			身元保証人確保対策 事業★(※3)	身元保証人確保対策 事業★(※3)	身元保証人確保対策 事業★	
	生活困窮者自立支援制度(地域居住支援事業)★、不安定居住者に係る支援情報サイト及び総合相談窓口(=すまこま。)☆(※1)						
入居支援等 (相談、住宅情報、 契約サポート、 コーディネート等)	居住支援協議会★、居住支援法人●(※2)						
生活支援 の提供	生活困窮者自立支援制度 (住居確保給付金)★ 居住不安定者等居宅生活 移行支援事業★	地域支援事業▲ (高齢者の安心な住まい の確保に資する事業) 介護予防・日常生活支 援 総合事業) 介護保険サービス▲	地域移行支援▲ 地域生活支援拠点等 ▲ 障害福祉サービス等 (自立生活援助・地域定 着支援・居宅介護等)▲	ひとり親家庭住宅支援 資金貸付事業● 母子・父子 自立支援 員★ ひとり親家庭等 日常生活支援事業★ ひとり親家庭等 生活向上事業★	母子父子 寡婦福祉 資金貸付 金● 母子生活支援施設★	婦人保護事業● 社会的養 護自立支 援事業★ 自立援助ホーム●	児童養護施 設退所者等 に対する自 立支援資金 貸付事業● 生活環境の調整☆ 地域生活定着促進事業 (地域生活定着支援センター) (高齢者・障害者)● 更生保護施設による 通所・訪問等支援事業☆ 緊急的住居確保・自立支 援対策事業☆ (自立準備ホーム) 更生緊急保護の実施☆
	保護施設★ 無料低額宿泊所						
		日常生活自立支援事業 (認知症高齢者、知的障害者、精神障害者のうち 判断能力が不十分な人を対象)					
	生活困窮者自立支援制度(地域居住支援事業)★						

【施策】

- 国交省
- 厚労省
- こども家庭庁
- 国交・厚労共管
- 法務省

【実際の措置等】

- 国
- 都道府県、市町村
- 都道府県
- 市町村

私の反省

「公務員として何ができるか」

「みんなが何ができるか」

「横につながる」

「地域と繋がる」

専門職の役割は？

- 科学的根拠を持った支援
- 知識・経験・技術の蓄積、体系化
- チーム支援・多機関連携
- 他人の家に入り込む力
- 生活を整える技術
- 地域を耕す

変化の速い時代をどう生きる？

「今ほど変化のペースが速い時代は過去になかった。だが今後、今ほど変化が遅い時代も二度とこないだろう」

(カナダ トルドー首相のダボス会議での発言)

人生100年時代をどう生きる？

人生100年時代に必要な無形資産

- 健康
- 学び続けること
- 豊かな人間関係
- (リンダ・グラットンのインタビューより)

私の考えるキーワード

- 学び続ける
- 異なるものと繋がる

資料4-2

仮訳

リンダ・グラットン

ロンドンビジネススクール マネジメント実践 教授

2017年9月

@lyndagrattton

雇用の未来



SOURCE: FUTURE OF JOBS REPORT, WEF2016

© PROFESSOR LYNDA GRATTON 2017 © SLIDE 51

3つの示唆

1 3ステージではなくマルチステージの人生

2 家族構成の変化

3 生涯にわたる学びが重要になる

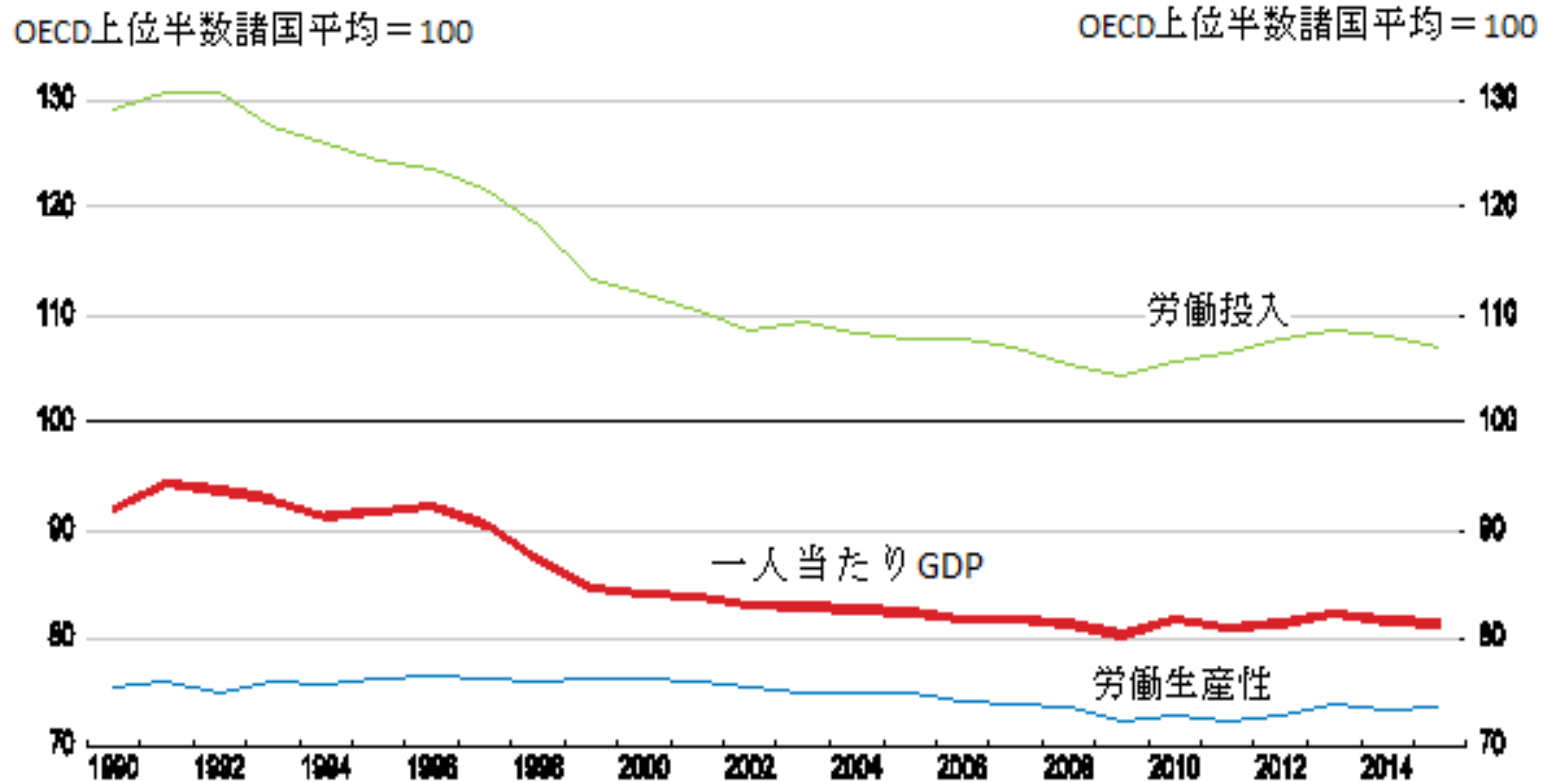
図表 1-7 キャリア・ステージの新モデル



出所：Hall (1996a) より一部修正のうえ、二神作成。

日本の生活水準と生産性は、 上位のOECD諸国をかなり下回っている

日本の水準、対OECDの上位半数諸国平均¹

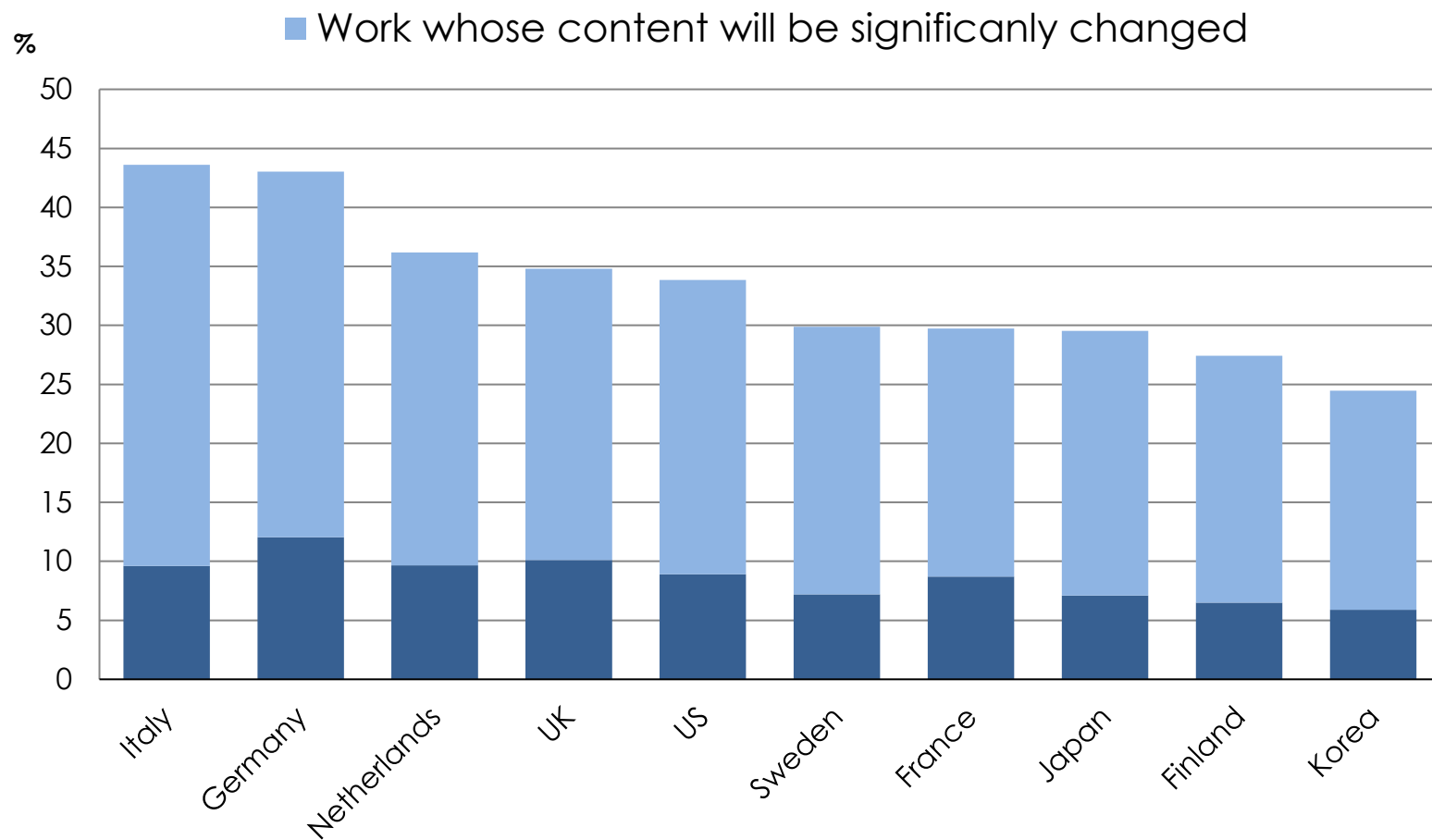


1. 一人当たりGDPは、2010年の物価と購買力平価により換算されている。

労働生産性は、労働投入時間当たりGDPである。

出典: OECD Economic Outlook: Statistics and Projections (データベース).

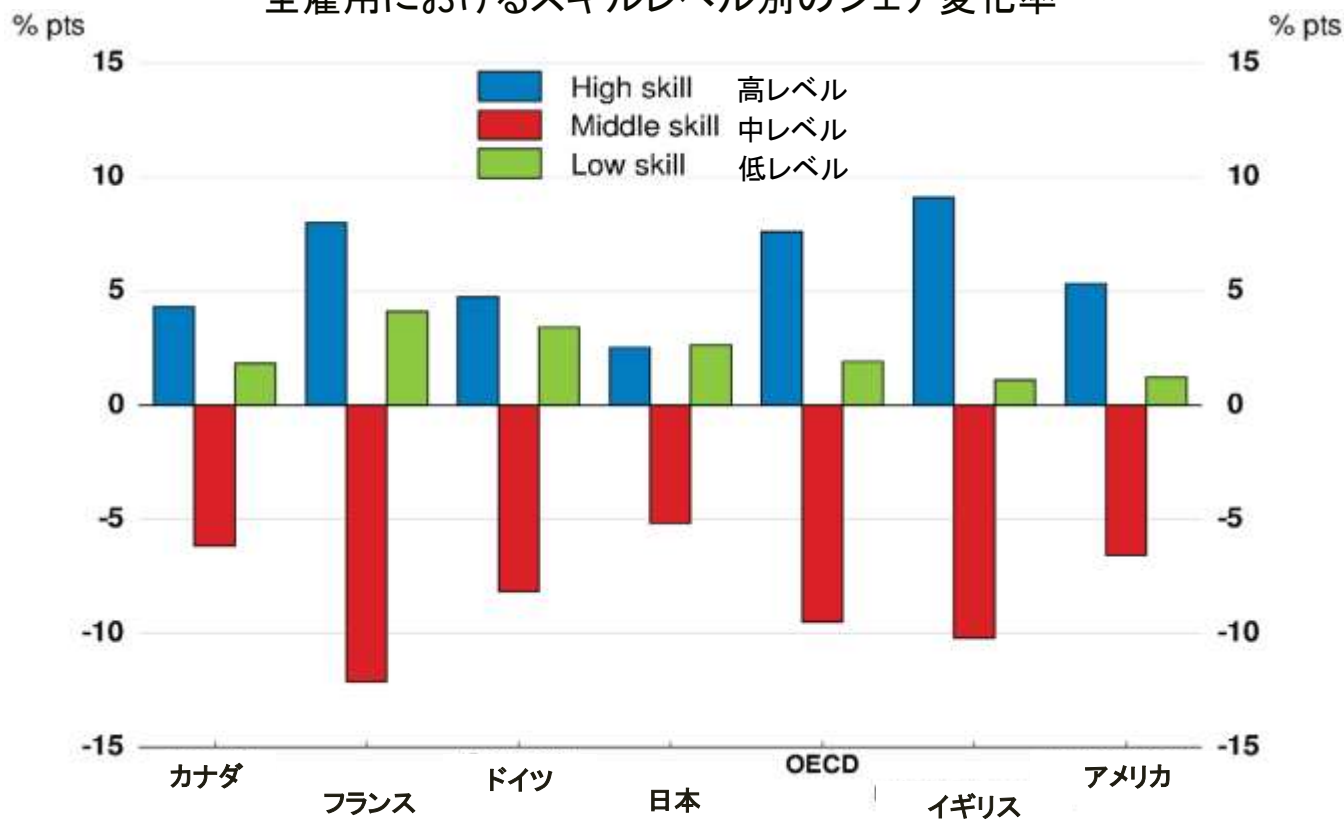
テクノロジーが大きく仕事をかえる



雇用の喪失は中レベルのスキルを持つ労働者に集中

仕事の両極化の国別比較

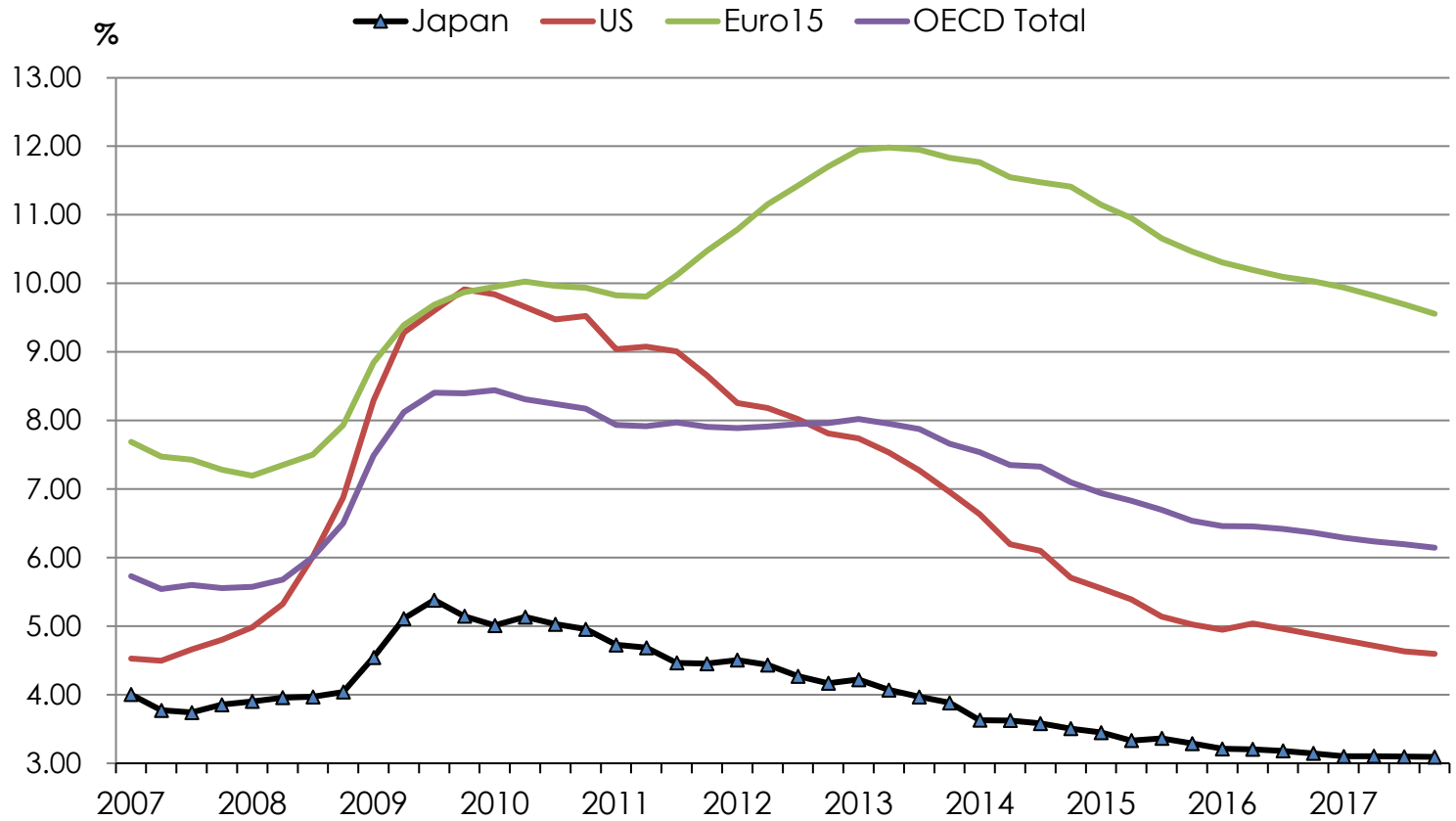
全雇用におけるスキルレベル別のシェア変化率



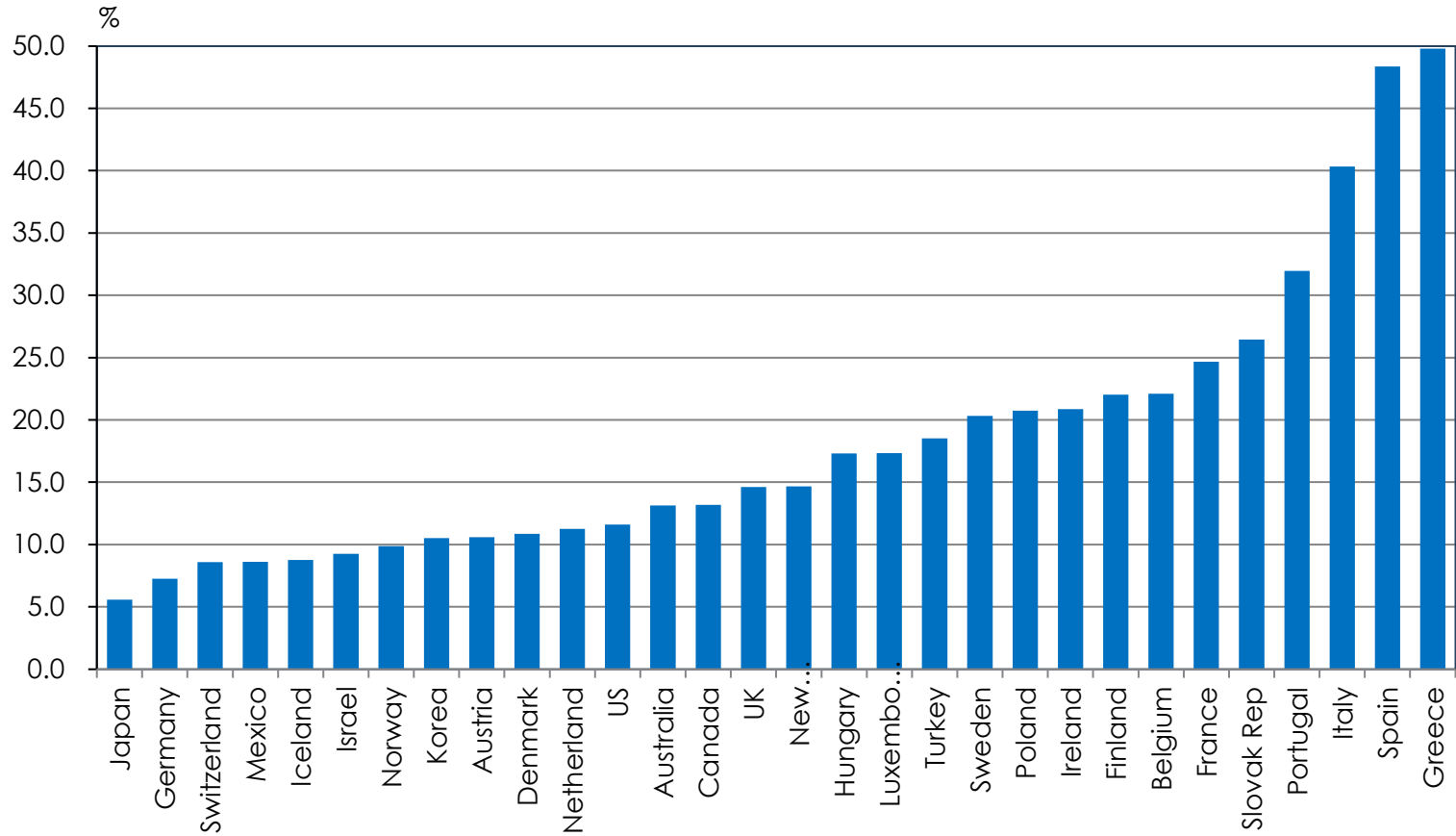
Note: OECD is the unweighted average of 24 countries. For Japan 1995-2010.

Source: OECD Employment Outlook 2017; European Union Labour Force Survey; Labour force surveys for Canada, Japan and the United States; and OECD calculations.

失業率の推移



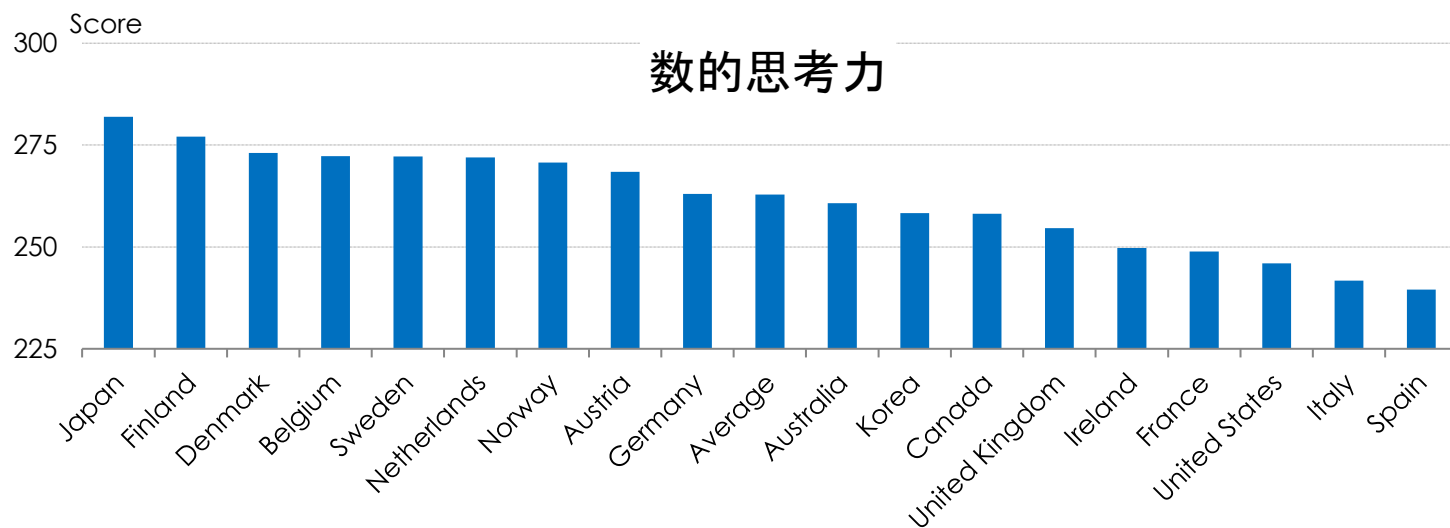
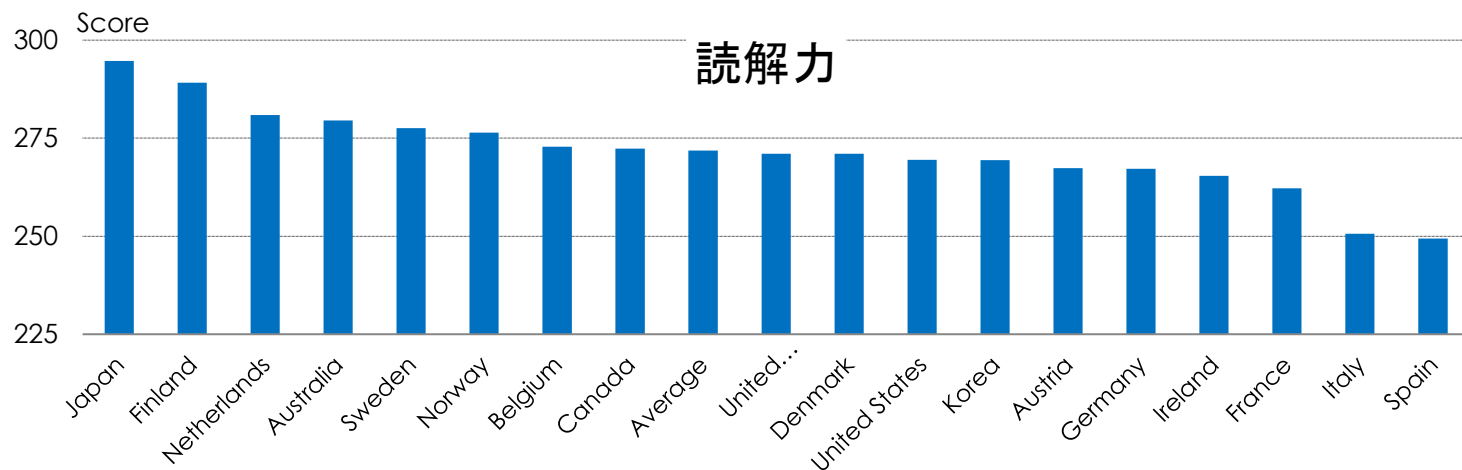
失業率の推移 若年層 (15-24歳)



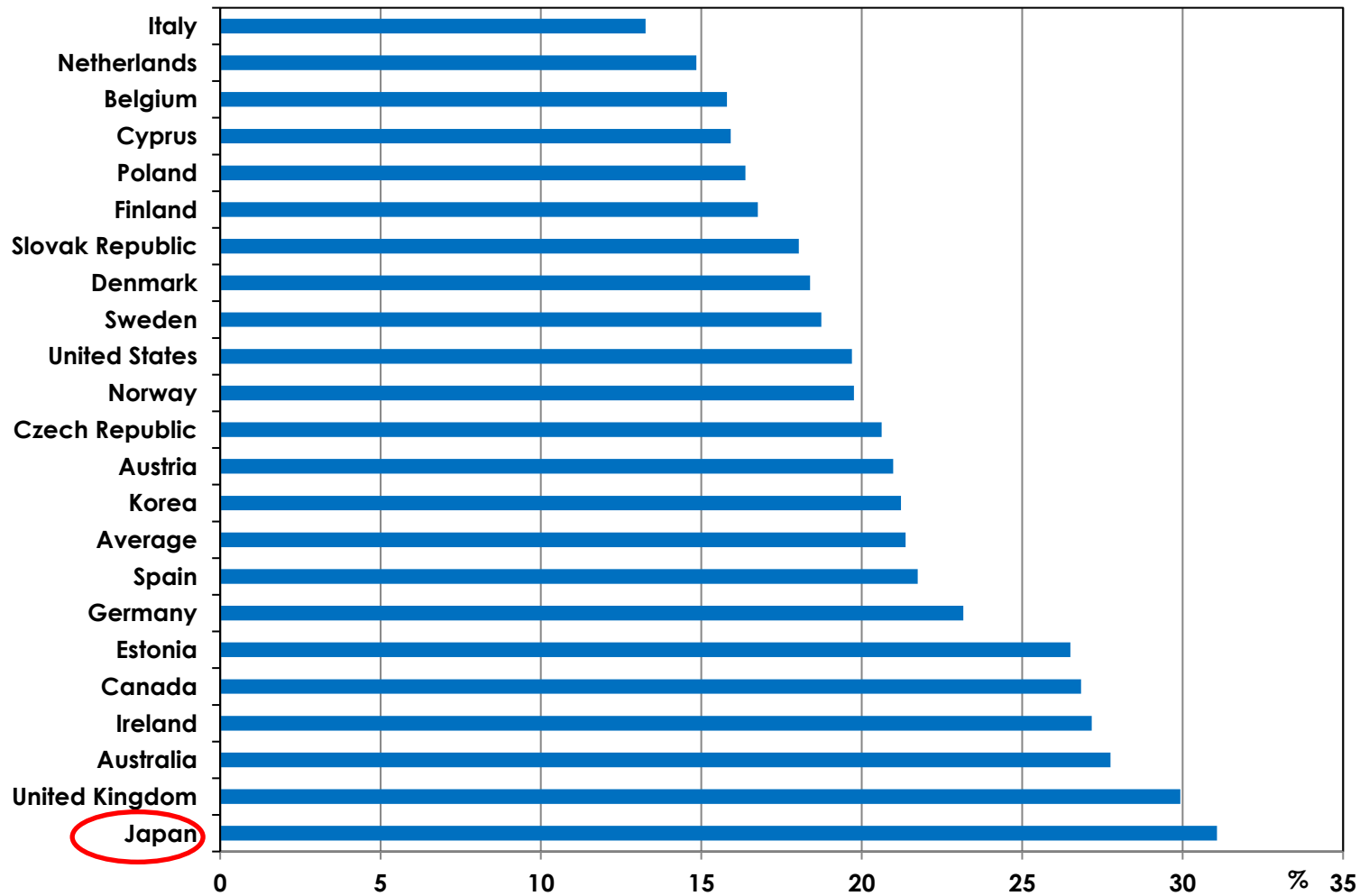
成人力調査の結果－読解力・ 数的思考力

読解力		数的思考力	
Score	Country	Score	Country
296	日本	288	日本
288	フィンランド	282	フィンランド
284	オランダ	280	ベルギー
280	オーストラリア	280	オランダ
279	スウェーデン	279	スウェーデン
278	ノルウェー	278	ノルウェー
276	エストニア	278	デンマーク
275	ベルギー	276	スロベニア
274	チェコスロバキア	276	チェコスロバキア
274	スロベニア	275	オーストリア
273	カナダ	273	エストニア
273	OECD平均	272	ドイツ
273	韓国	269	OECD平均
272	英国	268	オーストラリア
271	デンマーク	265	カナダ
270	ドイツ	265	キプロス
270	米国	263	韓国
269	オーストリア	262	英国
269	キプロス	260	ポーランド
267	ポーランド	256	アイルランド
267	アイルランド	254	フランス
262	フランス	253	米国
252	スペイン	247	イタリア
250	イタリア	246	スペイン

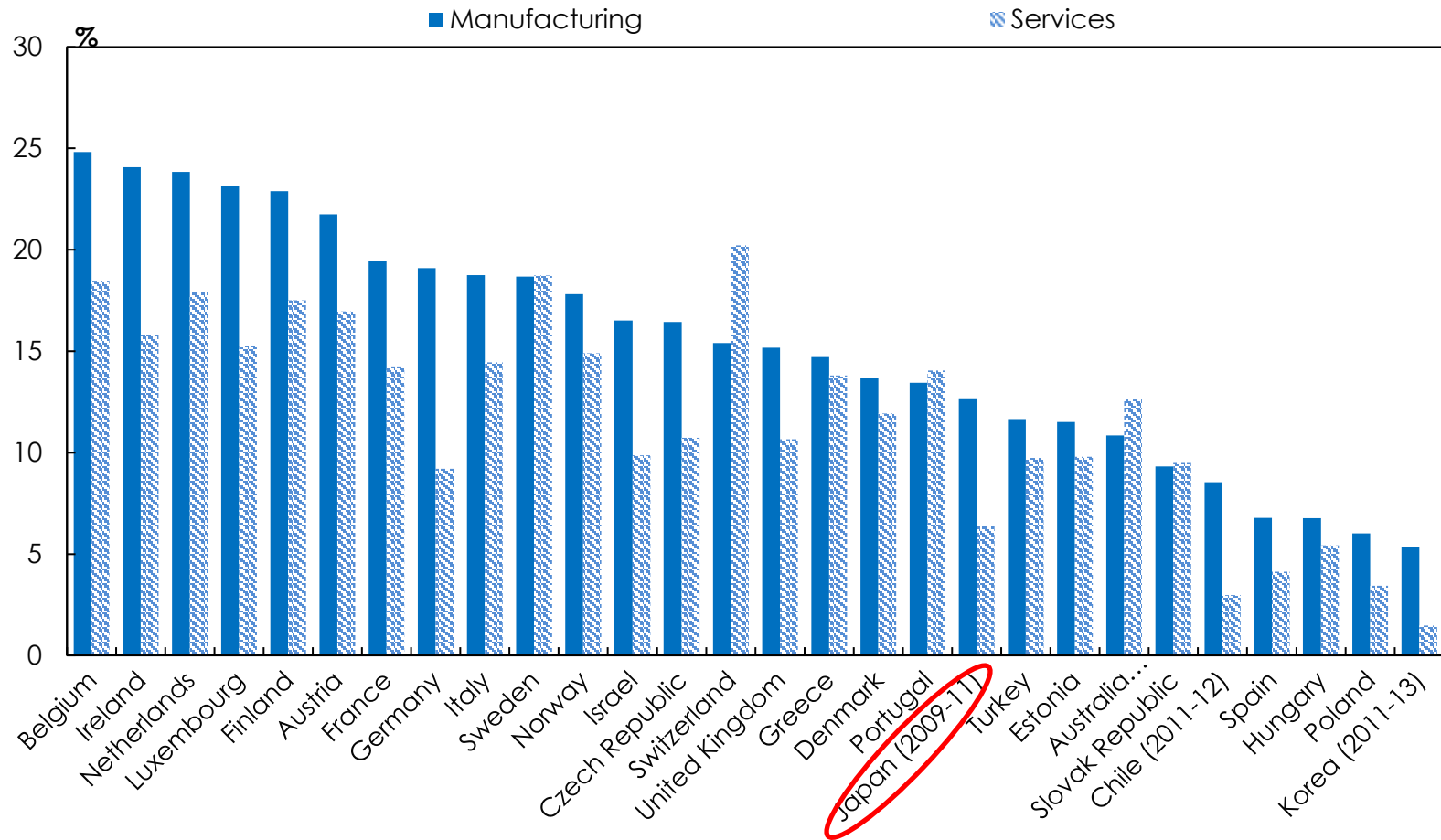
成人女性の読解力と数的思考力



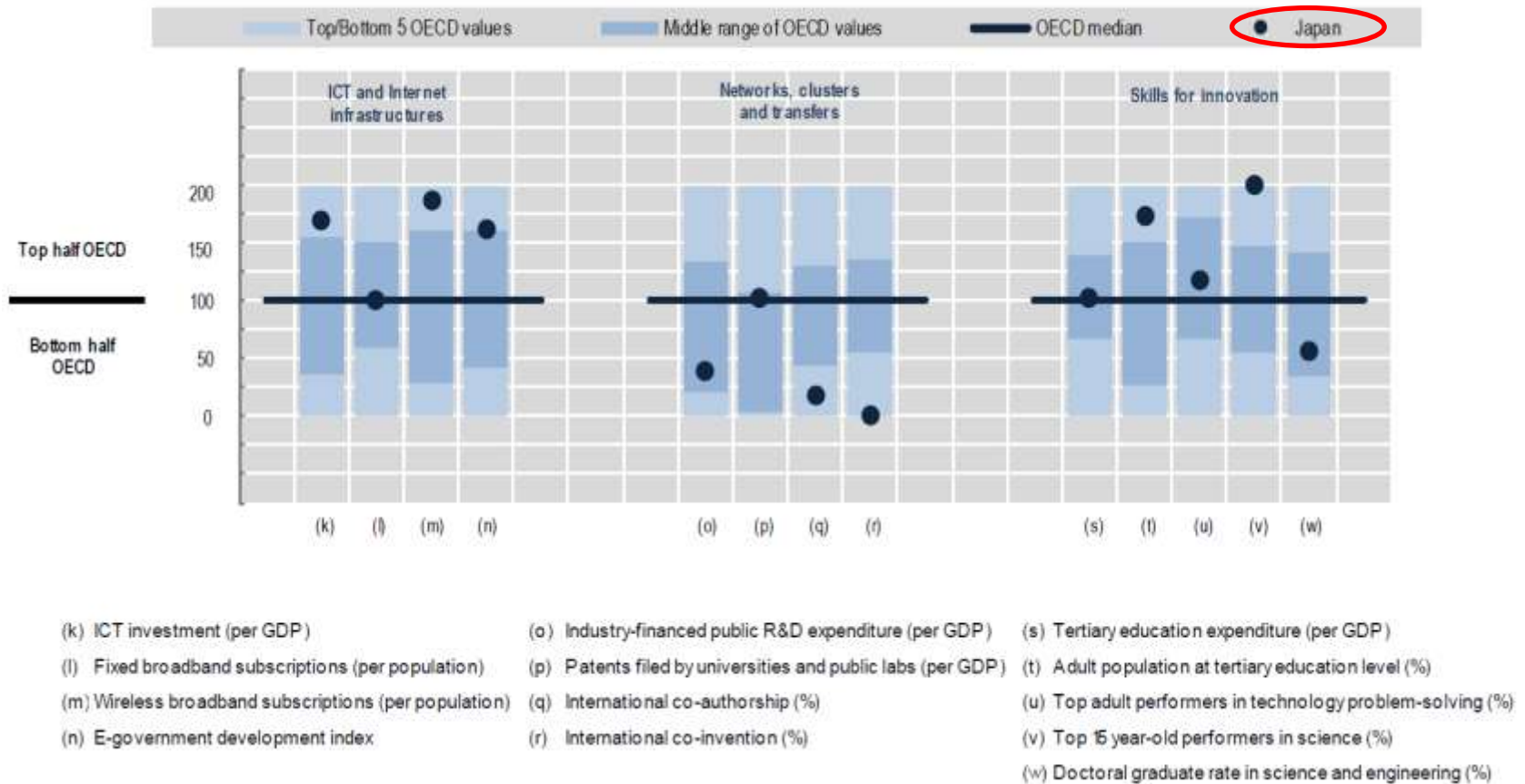
学歴過剰の割合



市場に新製品をもたらした企業の割合、製造業とサービス業



日本の科学技術及びイノベーションシステムの比較（対OECD加盟国）



(k) ICT investment (per GDP)

(l) Fixed broadband subscriptions (per population)

(m) Wireless broadband subscriptions (per population)

(n) E-government development index

(o) Industry-financed public R&D expenditure (per GDP)

(p) Patents filed by universities and public labs (per GDP)

(q) International co-authorship (%)

(r) International co-invention (%)

(s) Tertiary education expenditure (per GDP)

(t) Adult population at tertiary education level (%)

(u) Top adult performers in technology problem-solving (%)

(v) Top 15 year-old performers in science (%)

(w) Doctoral graduate rate in science and engineering (%)

推薦図書

- 生き心地の良い町 この自殺率の低さには理由(わけ)がある(岡 檀)
- WORK DESIGN(ワークデザイン):行動経済学でジェンダー格差を克服する(イリス・ボネット)
- 13歳からの地政学:カイゾクとの地球儀航海(田中 孝幸)
- FACTFULNESS(ファクトフルネス)10の思い込みを乗り越え、データを基に世界を正しく見る習慣(ハンス・ロスリング, オーラ・ロスリング他)