

令和元年度
老人保健事業推進費等補助金
老人保健健康増進等事業

令和元年度老人保健事業推進費等補助金 老人保健健康増進等事業

介護予防・日常生活支援総合事業及び
生活支援体制整備事業の効果的な推進方法に関する
調査研究事業

報 告 書

令和 2（2020）年 3 月

株式会社エヌ・ティ・ティ・データ経営研究所

NTT DATA

株式会社 NTTデータ 経営研究所

目次

第1章 本事業の概要と成果	1
1. 背景・目的	1
2. 実施内容	2
3. 実施体制	3
4. 検討委員会の開催経緯	5
第2章 支援プログラム	6
1. 実施計画	6
(1) 背景・目的	6
(2) 企画設計	7
(3) 支援対象市町村の選定	11
(4) 実施体制・スケジュール	14
(5) 検証計画	18
2. 実施内容	23
(1) 第1回 地域づくり総論	23
(2) 第2回 課題の検討	27
(3) 第3回 課題の見極め	31
(4) 第4回 打ち手（解決に向けた行動）の検討	35
(5) 第5回 仕上げ	38
3. 実施結果	45
(1) 参加市町の変化	45
(2) 支援プログラムの検証	57
(3) 支援プログラムの今後の展開	63
第3章 伴走的支援	65
1. 実施計画	65
(1) 背景・目的	65
(2) 市町村支援の方法	66
(3) 支援対象市町村の選定	66
(4) 実施体制	67
(5) 長野県への後方支援	69
(6) 実施スケジュール	70
(7) 検証計画	71
2. 実施結果	73
(1) 支援先3村（栄村、筑北村、南箕輪村）の変化	73

(2) 長野県の変化	91
(3) 伴走的支援の検証	94
3. 実施結果を踏まえた伴走的支援の実施例	100
(1) 実施目的	100
(2) 支援対象者	100
(3) 支援体制	101
(4) 伴走的支援の実施方法	101
第4章 総括	104
1. 2つの市町村支援策の仮説検証	104
2. 今後、よりよい地域づくりを進めるために	110
参考資料	113

第1章 本事業の概要と成果

1. 背景・目的

2017年度に弊社が行った介護予防・日常生活支援総合事業及び生活支援体制整備事業（以下、総合事業等）の実態調査では、市町村ごとに取組進捗のばらつきが見られ、取組が進んでいない市町村及びその課題に着目した支援が重要であるとされた。

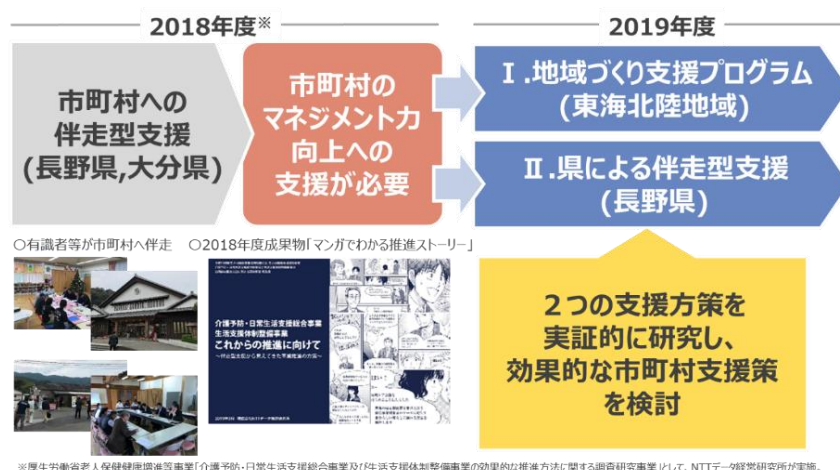
それを受け、2018年度には4市町村及び1広域連合への伴走的支援¹を行い（以下、2018年度事業）、市町村職員や関係者が事業目的への理解を深め事業への取り組み方を見直すなど、意識・行動変容において一定の成果を得ることができた。加えて、同事業によって次の示唆が得られた。

- 地域の実情に応じて総合事業等を推進するためには、事業の意義理解、地域の現状分析、課題設定、解決策の検討、関係者との協働といったいわゆる自律的な地域マネジメントが重要である。
- 保険者が地域マネジメントを実践していくためには、マネジメントの考え方や方法論の習得が必要であるとともに、担当課・職員の理解やスキルも含めた市町村の実情に応じた個別支援が重要である。

一方、現状では市町村が地域マネジメントを習得する機会は十分ではない。また、市町村への個別支援を行える支援人材は数少ない。そのため、市町村が自律的な地域マネジメントを行えるような支援の仕組み、及び市町村の実情に応じた個別支援を行える体制を構築していくことが必要である。

そこで、市町村を支援する方策として、Ⅰ．地域づくり支援プログラム、Ⅱ．都道府県による伴走的支援の2つを実証的に研究し、効果的な市町村支援策を検討することとした（図表1）。

図表1 本調査研究事業の経緯



¹ 特定の市町村に対して一定期間、定期的な訪問や助言等を行い、市町村の自律的な取組を後押しする支援を、伴走的支援と定義する。

2. 実施内容

2018 年度に伴走的支援を行った市町村は、地域づくりの重要性を認識し、事業の推進に尽力していたが、図表 2 のように様々な悩みを抱えていた。その状況を打開していくためには、市町村職員がわがまちの課題をつかみ解決するための意識・意欲・能力を育てる支援が不可欠と考えた。

図表 2 2018 年度事業で見られた市町村の現状と解決の方向性

生活支援体制整備事業（以下、整備事業）に係る現状・悩み
✓ 生活支援コーディネーター（以下、SC）の委託先と上手く連携ができない。住民主体の活動が生まれない。 ✓ 地域づくりや支え合いを目的とした協議体を設置し会議を行うものの、行政からの説明・勉強会や住民の意見・要望の吸い上げの場となっており、マンネリ化していた。また、住民の要望を委託先や行政が受け止めきれず、徒労感があった。
介護予防・日常生活支援総合事業（以下、総合事業）に係る現状・悩み
✓ 民間・住民主体のサービスがなかなかできない。つくっても利用されない。 ✓ 要支援者の個別課題・ニーズを正確に把握せずにサービスをつくってしまい、いかにサービス利用者を増やすかに苦心していた。 ✓ 市町村や地域包括支援センターが懸命に働きかけ、住民主体の通いの場ができたものの、担い手住民は利用者集めや次の担い手づくり、運営に疲弊している例もみられた。 ✓ 様々なサービスや通いの場を用意したが、従前相当サービスから新しいサービス等への利用になかなかつながらない。
現場で悩む市町村職員は、 保険者機能評価指標／国のガイドラインや研究成果／先行事例などを研究し、何とか事業を進めようとしている。
しかしいくら取組を真似ても、結局はまちの実情を踏まえた適切な策を打てなければ、目の前の課題は解決されない。 わがまちの課題をつかみ解決するためには、市町村職員の意識・意欲・能力を育てる支援が不可欠 ではないか。

図表 3 に示すように、市町村が抱える悩みの原因を踏まえ、市町村支援における 3 つの課題仮説を設定し、2 つの支援策を行うこととした。

図表 3 現状の課題認識と解決シナリオ案

多くの市町村の悩み	市町村支援における課題(仮説)	支援策
・ 担い手不足、住民や関係者が動かない ・ サービスをつくっても使われない ・ 事業をどう評価してよいかわからない 現場で悩む市町村職員は、 保険者機能評価指標／国のガイドラインや 研究成果／先行事例などを研究し、 何とか事業を進めようとしているが 行き詰まっている	自ら課題を考え解決しようとする 意識への変革 手段が目的化していることに気づき、 目指すべき姿を考え、高齢者の暮らし やそれを支える地域社会の課題に 取り組む主体性を育むことが必要 暮らしを支える観点に立った 取組の見直し 目的は、「高齢者の自立した生活に 向けた課題を解決すること」と認識し、 そのために優先すべき取組の判断軸 をもつことが必要 本当に解決すべき地域の課題を 見極める力の養成 高齢者の暮らしを支えるために、本当 に解決すべき地域の課題は何かを、 ミクロとマクロの両面から見極める力を 身につけることが必要	I. 地域づくり支援プログラム (東海北陸地域で実施) 市町村職員に求められる役割 や地域づくりへの認識を改め、 本当に解決すべき課題を見極め、 解決に向けて取り組むための 考え方や取り組み方、意欲を 身につける II. 市町村への伴走的支援 (長野県で実施) 特定の市町村に継続して伴走し、 市町村ごとの悩みに寄り添いながら、 事業の本来の目的や優先順位を見直し、 自らの行動を起こせるよう、 市町村関係者をエンパワメントする
悩みの原因		
・ 情報や業務増加により現場から足が遠のく ・ 高齢者や支援者の現状に目が向いておらず、課題をつかめていない、やり方がわからない 困難にぶつかると、 高齢者や地域の課題よりも マニュアル等を拠り所にしてしまい、 手段の目的化に陥ってしまう		

3. 実施体制

本調査研究事業の計画検討、進捗確認、検証を行うため、学識経験者と実務者から構成される検討委員会を設置し、「検討委員会」を開催した。検討委員会の委員一覧を図表 4、厚生労働省オブザーバー一覧を図表 5、実施体制を図表 6 に示す。

図表 4 検討委員会 委員一覧（五十音順、敬称略）

	氏名	所属・役職
委員長	近藤 克則	千葉大学 予防医学センター 教授
委員	岩名 礼介	三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング株式会社 上席主任研究員
	大坂 純	東北こども福祉学院 副学院長
	亀井 善太郎	PHP 総研 主席研究員 立教大学大学院 特任教授
	川越 雅弘	埼玉県立大学 教授
	齊木 大	株式会社日本総合研究所 創発戦略センター シニアスペシャリスト
	都築 晃	藤田医科大学 講師 地域包括ケア中核センター
	服部 真治	一般財団法人 医療経済研究機構 研究部 主任研究員
	中村 一郎	防府市 健康福祉部高齢福祉課 主幹
	松本 小牧	豊明市 健康福祉部健康長寿課 課長補佐
	南 恵子	長野県 健康福祉部介護支援課計画係 主任保健師
	三政 貴秀	小坂町 福祉課 町民福祉班

図表 5 厚生労働省 オブザーバー一覧（敬称略）

	氏名	所属・役職
オブザーバー	室橋 和浩	厚生労働省 老健局振興課 地域包括ケア 総合調整官
	荻田 洋介	厚生労働省 老健局振興課 課長補佐
	櫻井 宏充	厚生労働省 老健局振興課 地域包括ケア推進係 課長補佐
	平嶋 由人	厚生労働省 老健局振興課 地域包括ケア推進係 係長
	清水 智子	厚生労働省 老健局振興課 地域包括ケア推進係 主査

	氏名	所属・役職
	石山 裕子	厚生労働省 老健局振興課 地域包括ケア推進係 主任調査員
	伊庭 あずさ	厚生労働省 老健局振興課 地域包括ケア推進係
	金子 雄一郎	厚生労働省 関東信越厚生局 地域包括ケア推進課 課長
	孕石 ゆき	厚生労働省 関東信越厚生局 地域包括ケア推進課 課長補佐
	地崎 幸人	厚生労働省 東海北陸厚生局 健康福祉部 地域包括ケア推進課 課長
	福本 功	厚生労働省 東海北陸厚生局 年金調整課 地域包括ケア推進課 上席地域包括ケア調整官 課長
	棚橋 和人	厚生労働省 東海北陸厚生局 地域包括ケア推進課 課長補佐

図表 6 事業実施体制

氏名	所属・役職
矢野 勝彦	株式会社エヌ・ティ・ティ・データ経営研究所 ライフ・バリュー・クリエイションユニット ユニット長
米澤 麻子	株式会社エヌ・ティ・ティ・データ経営研究所 ライフ・バリュー・クリエイションユニット アソシエイトパートナー
大野 孝司	株式会社エヌ・ティ・ティ・データ経営研究所 ライフ・バリュー・クリエイションユニット マネージャー
西口 周	株式会社エヌ・ティ・ティ・データ経営研究所 ライフ・バリュー・クリエイションユニット シニアコンサルタント
佐藤 瞳	株式会社エヌ・ティ・ティ・データ経営研究所 ライフ・バリュー・クリエイションユニット コンサルタント
野村 佳織	株式会社エヌ・ティ・ティ・データ経営研究所 ライフ・バリュー・クリエイションユニット コンサルタント

4. 検討委員会の開催経緯

検討委員会の開催概要は図表 7 の通りである。なお、第 3 回検討委員会は下記の日時・場所での開催を予定していたが、新型コロナウイルス感染症対策に係る政府方針を鑑み、開催を中止するとともに、検討内容については電子メールにて諮問を行った。

図表 7 検討委員会の開催概要

検討委員会	日時・場所	主な検討内容
第 1 回	令和元年 7 月 8 日（月） 9:00～11:30 DAYS 赤坂見附 3B 会議室 （東京都港区赤坂 3-9-1）	・ 事業概要説明 ・ 地域づくり支援プログラム及び伴走的支援の設計に係る検討
第 2 回	令和元年 10 月 18 日（金） 9:00～11:00 DAYS 赤坂見附 3B 会議室 （東京都港区赤坂 3-9-1）	・ 地域づくり支援プログラム参加市町村及び伴走的支援の支援先市町村へのフォローアップ方法、取組の展開方法 ・ 市町村支援の課題と今後の支援方策
第 3 回	令和 2 年 3 月 8 日（月） 10:00～12:00 DAYS 赤坂見附 3B 会議室 （東京都港区赤坂 3-9-1）	※電子メールによる諮問 ・ 取りまとめ方針の検討 ・ 報告書案に対する意見

第2章 支援プログラム

1. 実施計画

(1) 背景・目的

総合事業等の推進にあたっては、市町村職員が「地域づくり」として課題分析・課題解決・関係者との協働といった地域マネジメントを行うことが求められる。しかし、2018年度実施した伴走的支援では、全市町村に共通して「課題設定ができていない」状況がみられ、マネジメント力の基礎となる課題解決力を向上させることが重要であるとされた。

また、先行市町村の事例を参考に、地域ケア会議等の具体的な取組を導入した市町村は多くあるが、思っていたような成果につながっていないという声も聞かれた。先行市町村の取組をただ真似するのではなく、先行市町村の取組の根底にある市町村職員の考え方や行動の仕方などのエッセンスを抽出し、それを学べる場が必要であると考えた。

以上のことから、総合事業等の推進を担う市町村職員が、地域マネジメント力の基礎となる課題解決力の向上と、地域づくりに求められる意識・姿勢・行動の習得に取り組むことを通して、自市町村の地域づくりを推進するため、全5回・計10日間の集合型プログラム「実践型地域づくり支援プログラム」を実施することとした。

(2) 企画設計

① プログラムの構成

プログラムでは以下の目標を据えて設計することとした。

- 受講者が、自市町村を題材に、課題解決に向けた実践・フィードバックを繰り返すことで、参加市町村が課題解決の考え方を習得し、今後につながる小さな成功体験を得ること
- 豊明市の地域包括ケア推進に関する取組²を題材に、「ふつうに暮らせる幸せ」を支える地域づくりに関わる関係者の意識・姿勢・行動のあり方を理解すること
- プログラム終了後も相談のできる講師や受講者同士のネットワークを構築すること

そのため、プログラムは以下に示す要素で構成した（図表 8）。講義やフィールドワーク、ワークショップによって市町村職員に求められる役割や地域づくりへの理解を深めながら暮らしや地域の課題を見極め、解決策の立案や解決に向けて地域の関係者と協働するための考え方のポイントを習得することを目指した。また、各回の間には、事前課題等を通して自市町村での実践を行う形とした。現場での実践によって、プログラムで学んだ内容の理解を深め、さらには受講者が現場で成功体験を得ることで意欲を向上させ、プログラム終了後のさらなる取組の推進につなげることをねらいとした。

図表 8 支援プログラムの構成



² 豊明市の地域包括ケアへの取組は、厚生労働省のサイトで紹介されている。

地域包括ケア「豊明モデル」けやきいきいき プロジェクト

<https://www.mhlw.go.jp/content/12600000/000361948.pdf>

② プログラムの設計

プログラム全 5 回のカリキュラム案を作成した。カリキュラム案は、市町村支援にあたる講師・アドバイザーへのディレクションや、受講者の進捗の検証及びプログラムの PDCA サイクルを回すことを目的とした。プログラムの実施にあたっては、各回の設計は受講者の状況を踏まえて適宜修正を行った（各回の設計の流れ及び設計の内容は(4)実施体制・スケジュール、2.実施内容にて詳述する）。

カリキュラム案の項目は以下の通りである。

- 各回終了後の受講者の状態目標（意識・意欲・能力）

プログラムの目指すゴールとして、受講者がプログラム終了後に自市町村で地域づくりを一層推進できる状態をつくることを目指した。そのためには、以下の 3 つの観点から支援を行う必要があると考えられた。

- 「意欲」づくり：受講者の地域づくりに対する意欲を高めること
- 「意識」づくり：受講者が取組の土台となる行政職員としての役割意識や地域づくりの理念への理解を深めること
- 「能力」の養成：課題設定・課題解決に係る能力を高めること

そのため、各回で達成したい目標を受講者の「意識」「意欲」「能力」の 3 点ごとに段階的に設定し、各回において必要な支援を検討した（図表 9）。

図表 9 各回の受講者の状態目標の設定例（第 1 回）

第1回終了後の参加者の状態目標	
意識	- 地域包括ケアの理念と、それを実現するための地域づくりの必要性について理解する - 地域づくりにあたっては行政職員としての意識を変える必要がある、ということを理解する
意欲	- 自由闊達な発言ができる場所であると意識づけられる - 目指す姿と、自分の役割を考え始める
能力	- 地域づくりに向けて行政の役割を理解できている - PDCAサイクルの考え方について学ぶ

- 各単元のテーマ

単元（特に講義・フィールドワーク）において、以下のうちのテーマに紐づく内容であることを示した。

- 職員としての意識：市町村職員としての役割意識や地域づくりの理念について
- 地域の課題：地域の課題設定・解決策検討について
- 地域の資源：地域を支える多様な資源（専門職や住民の活動など）の意味や捉え方、関係者との連携にあたっての考え方などについて
- 活用可能な制度：国の制度における理念、地域で実践できる制度の活用方策について

- 分類

実施形式（講義/ワークショップ/フィールドワーク）を記載した。

- 単元のねらい・コンテンツ

単元の目的や意図と、単元の具体的な内容・進め方を記載した。

- 受講者の意識変化の状況

受講によって期待される受講者の変化を、受講前/受講後に分けて記載した。

図表 10 プログラムカリキュラム案（第1回部分の抜粋）

日	会場 (仮)	コ マ #	参加 員 としての 意識	テーマ の課題	地域 の資源	地域 の課題	分類	タイトル（仮）	ねらい	コンテンツ	参加者の意識変化の状況（仮説）	
											before	after
				●			—	第1回プレゼンテーション準備 （わがまち自慢/地域支援 事業に係る語り事）	○わがまちの持つ価値や豊かさに目を向け、わがまちにポジティブな気持ちを持つ ○担当課としての参加意識を持つ	○プレゼンテーション準備を行う ※PPTもしくは口頭（word原稿を提出） （テーマ） →わがまち自慢 →地域づくりに関する語りごと		
1 日目	藤田医科大学	1	●				—	開校式	○機運を高める	○藤田医科大学理事長挨拶 等 【ご相談】内容や参加者について		
		2	●				WS	自己紹介	○コミュニケーションの土壌を作る	○アイスブレイク（わがまち自慢と本PGにまつた動物・きかけ） ※5分×12市町村 ※講師紹介を含む		
		昼						昼食				
		3	●				講義	地域包括ケアの推進における地域づくりの必要性	○本講座では、地域包括ケア及び地域づくりが目指す姿について、その背景及び考え方とともに参加者が共通認識を持つことを目指す。 ○市町村においては、法令やガイドライン等にもとづき業務を行ううちに、手段である事業推進が目的化しがちである。 ○そこで、そもそもなぜ地域包括ケアの推進が必要か、その目指す姿と既存事業（特に地域づくり）の位置づけ・意義・取り組み方の全体像を改めて認識合わせする。	○地域包括ケアが目指すものとその背景について ○地域づくりの必要性とその背景について ※終盤に参加者から講師への質疑応答タイムを設ける	○「事業」の枠組みを超えて地域包括ケアとして、どのような考え方の目的・目的について、理解の度合いにばらつきがみられる（視野を広げる） ○業務の中で感じている「理想と現実のギャップ」について講師と意見交換をすることで、講義内容をより咀嚼して理解している	
		4	●	●			講義 WS	PDCAサイクルの考え方を学ぶ	○事業の計画策定・実行において取り組むべきPDCAの流れについて学ぶ →特に、最初に取り組むべき「保険者としての意思を持つ」→「目指す姿を基に、現状把握を行う」→「課題の特定」の流れについて、具体的な事例を基に思考プロセスを理解する ○手段が目的化してしまっているという問題に気づく	○基本的なPDCAの流れについて説明 ○具体的な事例を基に計画策定の思考プロセスを実践する（個人ワーク→全体で説明） ○わがまちの7期の計画を振り返り、各施策をそもそも何のためにやっているのかを問い直す	○地域包括ケア・地域づくりの理念や目的について理解している（具体的にどうすればよいのかは必ずしも明確でない） ○思考プロセスを体感することで、わがまちで実践したいという意欲がく ○7期計画において設定した目指す姿等について、より整理して理解できている	
		5	●	●								
		夜						オフサイトミーティング①	○参加者と広く顔見知りになる	○立食形式の全体懇親会@藤田医科大学 ※地元の名産品を持参する		
2 日目	豊明市商工会館	6	●				講義 WS	地域づくりの哲学と行政の役割	○地域づくりの哲学と求められる行政職員としての役割について理解する。 ○0.5日でのイントロダクションを行う（行政職員としてのどのようなことを考えて取り組んでいる、これらが見える地域ケア会議の姿が形成されたのか、理解する）	○講義・ワーク ○松本委員による豊明市の事例紹介（亀井先生が解説を行う） ○質疑応答	○地域包括ケア・地域づくりの理念を再確認し、自分ごととして何をすべきか考え始めている	○地域づくりにおいて求められる役割意識（主体的選択を支える社会を作る）について理解している（視座・視座を変える） ○地域づくり「目指す姿」を自分目線でではなく、市民目線を起点に考える必要があることを理解している
		7	●									
		昼						昼食				
		8	●				FW	地域づくりの事例研究（自立支援のあり方）	○個別ケースの検討から始める地域づくりについて実際の事例を基に理解する。 ○地域づくりにおける規範的統合や地域資源の活用方策のイメージを持つ。	○地域づくりの一例として、豊明市の多職種ケアカンファレンスを見学する ○ケア会議に参加する関係者との質疑応答を行う	○地域づくりの理念と意義について講義を受けたが、具体的なイメージができていない部分もある	○主体的選択を支える社会とはどのようなものか、実際に見て体験の、理解が深まっている
		9	●	●								
		10	●				WS	振り返り 課題の説明	○第1回のプログラムで得たものを振り返り、咀嚼する ○自分の地域と通じたいことや気がついたことについて、参加者間でポジティブな共有を行う。 ○第2回事前課題の説明	○個人ワーク（振り返りの項目を用意する：気がついたこと、目から鱗だったこと、今後使えそうなこと、等） ○グループで共有	○第1回全体を通して地域づくり・PDCAの実行・行政の担うべき役割などについて理解が深まった状態	○自分の感想や意見を発信することによって、これからの行動に対する意欲が増している ○他の参加者の意見を聞き、新たな視点を得る

全体の流れは、図表 11 のように設計を行った。第 1 回では総論の理解を目指し、第 2 回は課題の検討、第 3 回は解決策の検討を中心に行い、第 4 回で実践力を向上させ、第 5 回の成果報告会にて総括を行う流れを想定した。

図表 11 プログラム設計時の全体の流れ（当初想定）

主テーマ	ねらい	コンテンツ	
地域づくりの総論	「なぜ地域づくりをするのか」を理解する 「地域づくりにおいて市町村職員が持つべき役割意識はどのようなものか」を理解する	- 地域包括ケア・地域づくりの総論 - これからの社会と基礎自治体職員の役割 - 事業マネジメントの考え方	第 1 回
目指す姿・現状・課題の検討	- わがまちの目指す姿と現状を考える 「課題とは何か」「どう設定するか」を理解する	- 課題とは何か・課題設定の方法を理解する - わがまちの目指す姿・課題の検討 - 現状の把握・分析	第 2 回
課題解決策の検討	課題を解決するために、どのような地域資源があるか・どのように使えるか理解する	- 地域資源を理解する - わがまちの課題解決策の検討 - 関係者の価値観・行動原理を理解する	第 3 回
ブラッシュアップ	ケーススタディを通して、課題解決の実践力を磨く	- わがまちの解決策のブラッシュアップ - 中長期のロードマップを策定する	第 4 回
成果報告会	- プログラムの総括と今後のアクションプランについて発表を行う - 活動組織に根付かせたいことを明確化する - 達成感を得て、今後の取組に対する意欲を向上させる	- 成果報告プレゼン - 修了式 - フォローアップ	第 5 回

(3) 支援対象市町村の選定

参加市町村は東海北陸管内にて公募・選定を行った。

① 公募

対象となる市町村の受講者は東海北陸管内の市町村職員で、総合事業等に係る担当者、かつプログラム終了後も継続して事業推進に関われる者とした。参加市町村数は、グループワークの運営上の適切な人数を考慮し、12 市町村（1 市町村につき主たる受講者 1 名に加え 2 名まで同行可）とした。

公募にはチラシを作成し、東海北陸厚生局・東配北陸管内 6 県を通して各市町村に案内を展開する方法で実施した。公募にあたっては、想定する対象者とチラシ等に掲載するメッセージの検討を行った。想定する対象者について、受講者の主体的な取組なしでは成果が望めないため、事業の推進に対して高い意欲を持つ職員の参加を目指すこととした。一方で、市町村支援に携わる委員や 2018 年度の伴走的支援を受けた市町村の声から、多くの市町村は「事業の成果が感じられず、迷いや不安を抱えている」状況に陥っていると考えられた。そのため、「意欲は高いが、不安を抱えている」市町村の心情に訴求するため、公募チラシの表紙には図表 12 のようなメッセージを掲載した。実際に、参加市町村からは「チラシのメッセージが当時の自分の気持ちにぴったり当てはまっていたので申し込むことにした」との声が寄せられた。

また、参加条件として、「プログラムの受講と並行して、実際の事業を推進すること」「プログラムの全日程に参加にできること」の 2 点を条件とした。募集チラシを図表 13 に示す。

図表 12 募集チラシ表紙のメッセージ

**要支援者等の介護予防・生活支援の充実に向けて
成果を挙げたい市町村へ**

- 地域ケア会議、総合事業、生活支援体制整備事業——
制度移行に伴い、やるべきことはやってきた。
- でも、何かが変わっているという実感が得られない。
- 市町村としてやるべきことは、何なのか？

「このままでいいのか」という漠然とした不安を抱えた市町村の方は、
ぜひ、“実践型” 地域づくり支援プログラムにご参加ください。

図表 13 募集チラシ

令和元年度老人保健健康推進事業

高齢者の生活を支える

実践型 地域づくり支援プログラム

参加市町村募集

地域包括ケアの推進に向けた新しい市町村支援を始めます。

要支援者等の介護予防・生活支援の充実に向けて
成果を挙げたい市町村へ

- 地域ケア会議、総合事業、生活支援体制整備事業——制度移行に伴い、やるべきことはやってきた。
- でも、何かが変わっているという実感が得られない。
- 市町村としてやるべきことは、何なのか？

「このままでいいのか」という漠然とした不安を抱えた市町村の方は、ぜひ、「実践型」地域づくり支援プログラムにご参加ください。

市町村の実情に応じた支援

有識者によるサポート

他市町村とのネットワーク構築

参加費無料

実施主体

NTT DATA 株式会社NTTデータ 経営研究所

藤田医科大学

協力機関

厚生労働省老健局振興課、東海北陸厚生局、豊明市

※本チラシは、豊明市が主催する「実践型地域づくり支援プログラム」の募集要項の一部です。詳細は募集要項をご覧ください。

● “実践型” 地域づくり支援プログラム 4つの特徴

① 実際の事業推進と直結する実践型プログラム

本プログラムは市町村の実際の事業を推進することを目的とした実践型プログラムです。

“実践型”プログラムの構成

プログラムの場で「学び」「気づき」を現場に活かし、市町村の取組を推進する

- 講義・フィールドワーク
講師陣による講義を受け、フィールドワークを行う。
- グループワーク
少人数のグループ内で、わがまちの取組について、講師陣と参加者が一緒に考えていく。
- 現場実践
前期や後期の研修のヒントを基に、参加者が自身の市町村の中で実践を試みる。

② 市町村の現場を事例にフィールドワーク

保険者の視点だけでなく、藤田医科大学の医療・介護専門職や地域の関係者との対話を通じて、自立支援の哲学や関係者の意識統合のプロセスについて学びます。

フィールドワーク先である豊明市の地域包括ケアへの先進的取組は、厚生労働省のサイトでベストプラクティスの一例として紹介されています。

地域包括ケア「豊明モデル」の学びたいプロジェクト
<https://www.mhlw.go.jp/content/12600000/000361948.pdf>

③ 他市町村・講師とのネットワーク

オフサイトミーティング（懇親会）など、講師や他市町村からの参加者との経験を深める機会を提供します。

④ 作進型支援プログラムのノウハウに基づく支援

昨年度、市町村向けに総合事業等の推進を目的とした「伴走型支援プログラム」を実施したノウハウを継ぎ、市町村の実情に応じた支援を行います。

昨年度の伴走型支援に参加した市町村の声

- ・ わがまちの取組が明確になった
- ・ 関係者のやり取りがよくなった
- ・ 関係者が主体的に動くようになった

2018年度伴走型支援プログラムの実施内容はこちらをご覧ください。

● 参加対象

主参加者（全日程を通して参加いただく方。各市町村から1名）

東海北陸管内の市町村職員で、総合事業等に係る課題設定や解決策の推進を実行する担当者

プログラム終了後も継続して事業推進に関われる方

同行者
本プログラムは、実際の市町村事業の推進が目的のため、プログラム各テーマに応じ、下記のような関係者が同行者として1組につき2名まで一緒に参加することが可能です。

例）●市関係者 ●部署長 ●委託先等外部協力者（地域包括支援センター職員、生活支援コーディネーター、協議体関係者、支援人材等）

● プログラム（予定）

1日2日間 全5日（2019年9月～2020年1月）

日	テーマ/日時	ねらい	内 容
1	地域づくりを考える 9月12日（木）9:30～ 9月13日（金）17:00	地域づくりが求められる背景と 考え、市町村の役割につ いて理解する	【講義・ワーク】 地域づくりの哲学と行政の役割 自立支援のあり方 【フィールドワーク】 豊明市多職種ケアカンファレンスの模倣
2	わがまちの目標を導く・ 課題を検討する 10月6日（火）9:30～ 10月9日（水）17:00	わがまちの目標を設定する 「課題とは何か」を決定す る」を理解し実践する	【講義・ワーク】 目標設定と現状分析 課題とは何かを決定する 【フィールドワーク】 豊明市が設定した課題とは
3	地域資源を活かした 解決策を検討する 11月13日（水）9:30～ 11月14日（木）17:00	わがまちの課題を設定し、解 決に向けた地域資源の活用 策を検討する	【講義・ワーク】 地域資源の活用方法 課題解決のための仕組みづくり・場づくり 【フィールドワーク】 豊明市の課題解決に向けた取組
4	課題解決策を練る 12月17日（火）9:30～ 12月18日（水）17:00	参加市町村の課題解決に 向けた取組を議論し、実践 力を磨く	【講義・ワーク】 参加市町村のケーススタディ 計画策定と目標の設定
5	成果報告・振り返り 1月30日（木）9:30～ 1月31日（金）17:00	短期的課題解決と次年度の アクションについて助言を受け、 実行力を高める	・ 振り返りと今後のアクション検討 ・ 修了式

※各回の1日目は18時までに終了し、その後オフサイトミーティング（懇親会）を予定しています。

● 講師・アドバイザー陣（予定）

三友UFJリーチ 三友UFJリーチ 上席主任研究員	三友UFJリーチ 三友UFJリーチ 上席主任研究員	三友UFJリーチ 三友UFJリーチ 上席主任研究員	三友UFJリーチ 三友UFJリーチ 上席主任研究員
三友UFJリーチ 三友UFJリーチ 上席主任研究員	三友UFJリーチ 三友UFJリーチ 上席主任研究員	三友UFJリーチ 三友UFJリーチ 上席主任研究員	三友UFJリーチ 三友UFJリーチ 上席主任研究員

※上記の他、地域づくりに積極的に取り組む市町村の方にアドバイザーとして参加していただきます。

② 選定

定員を超える 26 市町村からの参加申込があったため、参加市町村の選定を実施した。地域づくりの推進にあたっては継続して取り組むことやそのための意欲や主体性が重要であるという点を鑑み、選定にあたっては以下 2 点についてエントリーシートの内容を精査の上、地域間のバランスも考慮し、図表 14 に示す 12 市町村を選定した。

- 地域づくりの実績・意欲（これまでの取組や現状の問題認識に裏付けられる意欲が見られるか）
- 参加動機の妥当性（単なる知識の伝達や技術的指導ではなく、課題解決力の養成を通じた実践的な地域づくりの支援であることを理解・期待しているか）

図表 14 支援プログラム参加市町村一覧

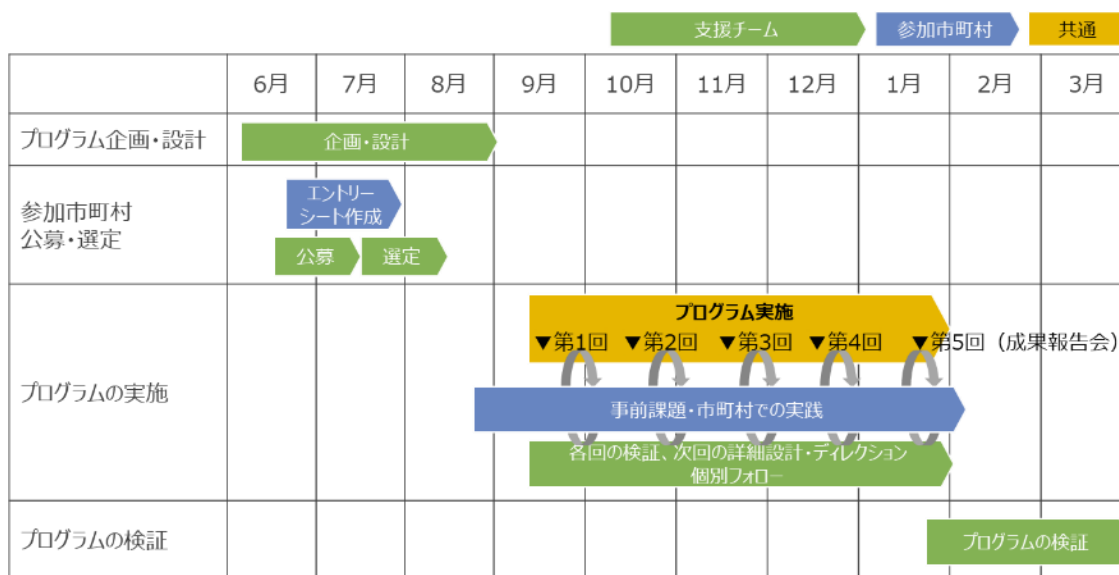
都道府県		市町村名		人口(人)	高齢化率	要支援・要介護認定率	面積 (km ²)
1	石川県	小松市	長寿介護課	108,264	28.10%	30.50%	371.05
2	富山県	高岡市	高齢介護課	171,121	32.80%	19.20%	209.57
3	岐阜県	岐南町	地域包括支援センター	24,729	21.30%	16.31%	7.90
4		垂井町	健康福祉課 高齢福祉係	27,329	29.94%	14.90%	57.09
5	静岡県	熱海市	長寿介護課	36,848	47.20%	16.40%	61.78
6		吉田町	福祉課	29,594	24.91%	13.66%	20.73
7	愛知県	西尾市	健康福祉部長寿課	172,193	24.70%	14.90%	161.22
8		半田市	高齢介護課	119,896	23.80%	17.10%	47.24
9		安城市	高齢福祉課	189,495	20.70%	2.89%	86.01
10	三重県	大台町	健康ほけん課	9,318	41.90%	20.60%	362.86
11		玉城町	保健福祉課 地域共生室	15,495	26.60%	16.60%	40.91
12		津市	健康福祉部地域包括ケア推進室	278,440	29.06%	10.30%	711.19

(4) 実施体制・スケジュール

① スケジュール

プログラムは以下に示すスケジュールで実施した（図表 15）。各実施項目における大まかな進め方は以下（ア）～（ウ）の通りである。

図表 15 支援プログラム実施スケジュール



(ア) プログラム企画・設計

地域づくりに係る人材育成・市町村支援・現場実践等に知見を持つ講師陣の助言の下、プログラムの設計を実施した。設計の方法・内容は、本項(2)企画設計にて詳述した。

(イ) 参加市町村公募・選定

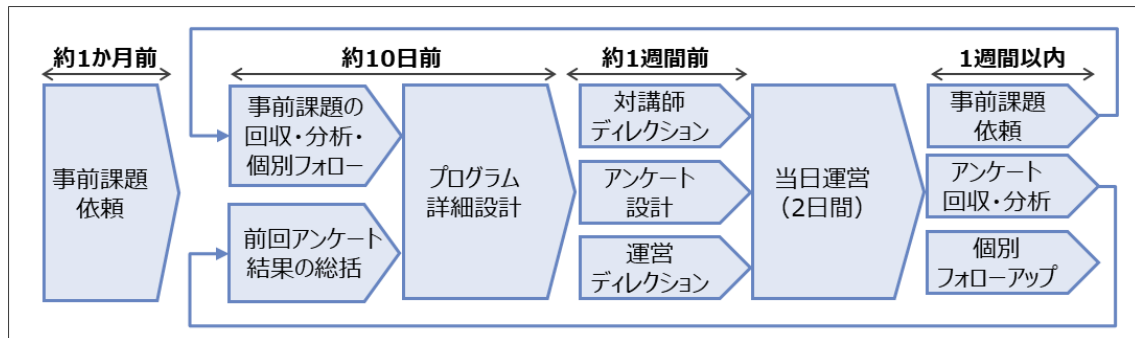
本項(3)支援対象市町村の選定にて詳述した。

(ウ) プログラムの実施

プログラムの実施においては、各回の約 10 日前に受講者の提出する事前課題の内容・前回のアンケート結果をもとにプログラム詳細設計を行い、講師へのディレクションや運営のディレクションを行った。その後、各回の終了時に次回の事前課題とアンケートの案内を行い、約 10 日前に内容を取りまとめて次回の詳細設計を行うというサイクルを実施した（図表 16）。

また、参加市町村からの相談や進捗状況に応じて、事務局（NTT データ経営研究所）からメール・電話等による受講者への個別フォローを実施した。

図表 16 プログラム実施における運営のサイクル



② 体制

支援プログラムの実施体制・役割は以下の通りである（図表 17）。

図表 17 支援プログラムの実施体制・役割

区分	所属・氏名（敬称略）	主な役割
プログラム実施主体	NTT データ経営研究所	・ プログラム企画・設計 ・ 参加市町村の公募・選定 ・ プログラム各回の詳細設計 ・ 講師へのディレクション ・ 運営ディレクション・統括 ・ プログラムの全体進行 ・ 事前課題・アンケートの作成・回収・分析 ・ 参加市町村への個別フォロー ・ 受講者連絡窓口・事務手続き ・ facebook グループの運営
	藤田医科大学	・ 参加市町村の公募・選定 ・ フィールドワークの企画・運営 ・ オフサイトミーティングの企画・運営 ・ 開講式・修了式の企画・運営 ・ 教室運営 ・ プログラム終了後の受講者フォローアップ
監修・講師	（現場実践に基づく知見・専門職の視点からのアドバイスの提供） ・ 藤田医科大学 講師 地域包括ケア中核センター	・ プログラム設計に係るアドバイス提供 ・ 講義の実施 ・ ワークにおける進行及びアドバイザー

区分	所属・氏名（敬称略）	主な役割
	都築 晃 （人材育成の知見に基づくプログラム監修、基礎市町村行政・地域課題解決に係る知見に基づくアドバイス提供） - PHP 総研 主席研究員 兼 立教大学大学院 特任教授 亀井 善太郎 （地域包括ケア・事業マネジメント支援に係る知見に基づくアドバイスの提供） - 埼玉県立大学 教授 川越 雅弘 （現場実践に基づく知見・行政職員の視点からのアドバイスの提供） - 豊明市 健康福祉部健康長寿課 課長補佐 松本 小牧 （地域づくり・市町村支援の知見に基づくアドバイスの提供） - NTT データ経営研究所 大野 孝司	
講師	（地域づくり・市町村支援の知見に基づくアドバイスの提供） - 三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング株式会社 上席主任研究員 岩名 礼介 - 東北こども福祉学院 副学院長 大坂 純 - 一般財団法人 医療経済研究機構 研究部 主任研究員 服部 真治	- 講義の実施 - ワークにおけるアドバイザー
豊明市関係者	- 豊明市おたがいさまセンターちゃっと 川津 昭美 河崎 恵子 - 豊明市第1層生活支援コーディネー	- フィールドワークにおける関係者トークの実施 - 受講者への質疑応答・相談への対応

区分	所属・氏名（敬称略）	主な役割
	ター 成田 町子 森 紫歩 ・ 豊明市中部地域包括支援センター 眞野 潤 西田 かおり ・ 藤田医科大学・地域包括ケア中核センター 池田 寛（MSW） 松下 寛代（NS） 古澤 悦子（CM） 稲垣 圭亮（PT） 野々山 沙矢果（PT） 川上 友美（NS）	
協力機関	・ 厚生労働省老健局振興課 ・ 厚生労働省東海北陸厚生局 ・ 豊明市	・ 実施内容全般に係るアドバイスの提供 ・ 公募案内・広報における協力

(5) 検証計画

市町村職員の課題解決力の養成及び市町村支援の仕組み化に係る地域づくり支援プログラムの有効性を検証するため、①受講者の状態変化、②受講者の目標達成状況という2項目を図表 18 に示す方法で把握することとした。

① 受講者の状態変化

プログラム全5回を通して、受講者の課題解決力が高まったかを検証するため、第1回1日目（事前）と第5回終了後（事後）のタイミングで、図表 19 に示す設問に自由記述方式で回答してもらった。また、プログラム終了後には、プログラムを通して培われた課題解決力が地域づくりや地域包括ケアの推進にどのような影響を与えているかを把握するための追跡調査を実施するよう設計した。

② 受講者の目標達成状況

プログラムの設計にあたり設定した受講者目標の達成状況を確認するため、プログラム各回終了後のタイミングで、アンケート調査を実施した。状態目標の達成度は4段階または5段階尺度で、受講者が得たことや十分に理解できなかったことについては自由記述方式で回答してもらった。プログラム各回の検証方法を図表 20 から図表 24 に示す。

図表 18 効果検証の概要

検証項目	検証時期	検証目的	検証内容	検証方法
① 受講者の状態変化	第1回1日目	受講者の課題解決力は向上したか。	課題解決力養成の3つ柱に沿って、受講者の現状を記入してもらうことで、受講前の状態を把握する。	自由記述の調査用紙を配布する。同一の設問を設けることで受講前後の認識の変化を客観的に把握する。
	第5回		課題解決力養成の3つ柱に沿って、受講者の現状を記入してもらうことで、受講後の状態を把握する。	
	プログラム終了後（半年後、1年後など）	課題解決力の向上により、課題解決は実際に進んだか。	追跡調査として、プログラム終了後に発生した課題や、課題への対応状況を把握する。	自由記述の調査用紙を送付する。プログラムを通して培われた課題解決力が地域づくりや地域包括ケアの推進にどのような影響を与えているかを把握する。
② 受講者の目標到達状況	各回終了後	受講者は状態目標をどの程度達成しているか。	各プログラムに設定された受講者の目標達成状況を把握する。	5段階尺度で回答可能な調査用紙を配布する。
		受講者の得たことや十分に理解できなかったことは何か。	各プログラムで受講者が得たことや十分に理解できなかったことを把握する。	自由記述の調査用紙を配布する。

図表 19 ①受講者の状態変化の検証方法

検証時期	検証目的	設問
・第1回 1日目 ・第5回	受講者の 課題解決 力は向上し たか。	課題解決に関する書籍を読んだり、研修を受けたりしたことはありますか。※
		地域づくりにおける行政の役割は何だと思えますか。
		担当する業務について、どの程度「楽しい」と感じていますか。（10段階尺度）
		担当する業務について「難しい」と感じていることがあれば教えてください。
		担当する業務について感じる難しさについて、これまでどのように対応してきましたか。※
		担当する業務について感じる難しさについて、これからどのように対応しようと思っていますか。
プログラム 終了後 （半年後、 1年後な ど）	課題解決 力の向上 により、課 題解決は 実際に進 んだか。	プログラム受講完了後に取り組み始めた課題があれば教えてください。
		取り組んでいる課題について、これまでどのように対応してきましたか。
		取り組んでいる課題について、これからどのように対応しようと思っていますか。

図表 20 ②受講者の目標達成状況の検証方法（第1回）

検証時期	検証目的	設問
第1回 終了後	受講者は 状態目標 をどの程度 達成してい るか。	地域包括ケアの理念に対する理解は深まりましたか。
		地域包括ケア実現のために地域づくりに取り組む必要性について、理解は深まりましたか。
		地域づくりを推進するために必要な市民目線や役割意識について、理解は深まりましたか。
		地域づくりを推進するために、行政職員としての意識を変えていく必要性を感じましたか。
		プログラムでは自由な雰囲気発言できましたか。
		プログラムはわがまちの目指す姿を考えるきっかけになりましたか。
		地域づくりへの意欲は高まりましたか。
		PDCAサイクルの考え方について、理解は深まりましたか。
	受講者の 得たことや 十分に理 解できな かったこと は何か。	行政職員としての意識を変えていく必要性について、それはどのようなことか具体的に教えてください。（設問4の枝問）
		今回のプログラムを通して、新しく得られた気づきや考え方、知識等を教えてください。
		今回のプログラムを通して新しく得られた気づきや考え方、知識等をふまえて、次回までに実践してみたいと思ったことがあれば教えてください。
		今回のプログラムを通して、疑問に思ったことやよくわからなかったこと等を教えてください。
		今回のプログラムに関して、講師に質問したいこと等があれば教えてください。

図表 21 ②受講者の目標達成状況の検証方法（第2回）

検証時期	検証目的	設問
第2回 終了後	受講者は 状態目標 をどの程度 達成してい るか。	課題設定に至る思考過程について、理解は深まりましたか。
		都築講師の「専門職からみた地域資源の可能性」について、理解は深まりましたか。
		大坂講師の「多様な地域資源の可能性」について、理解は深まりましたか。
	受講者の 得たことや 十分に理 解できな かったこと は何か。	今回のプログラムを通して、新しく得られた気づきや考え方、知識等を教えてください。
		今回のプログラムを通して新しく得られた気づきや考え方、知識等をふまえて、次回までに実践してみたいと思ったことがあれば教えてください。
		今回のプログラムを通して、疑問に思ったことやよくわからなかったこと等を教えてください。
		今回のプログラムを通して、実施が難しいと感じたことがあれば、なぜそう感じたか、その要因を内的要因、外的要因に分けて教えてください。
		今回のプログラムに関して、講師に質問したいこと等があれば教えてください。

図表 22 ②受講者の目標達成状況の検証方法（第3回）

検証時期	検証目的	設問
第3回 終了後	受講者は 状態目標 をどの程度 達成してい るか。	1日目 課題の再検討ワーク：目指す姿の設定、現状把握、課題抽出に向けた問いの立て方について、理解は深まりましたか。
		1日目 豊明市関係者のリレートーク：高齢者の暮らしの視点に立った課題や解決策のあり方について、気づきやヒントは得られましたか。
		2日目 藤田医科大専門職のリレートーク：専門職からみた暮らしの課題や解決策のあり方について、気づきやヒントは得られましたか。
		2日目 藤田医科大専門職のリレートーク：地域の課題解決に向けた専門職との関わり方について、気づきやヒントは得られましたか。
		2日目 課題の再検討ワーク：第4回に向けて実施するタスクについて、理解は深まりましたか。
	受講者の 得たことや 十分に理 解できな かったこと は何か。	今回のプログラムを通して、新しく得られた気づきや考え方、知識等を教えてください。
		今回のプログラムを通して新しく得られた気づきや考え方、知識等をふまえて、次回までに実践してみたいと思ったことがあれば教えてください。
		今回のプログラムを通して、疑問に思ったことやよくわからなかったこと等を教えてください。
		今回のプログラムを通して、実施が難しいと感じたことがあれば、なぜそう感じたか、その要因を内的要因、外的要因に分けて教えてください。
		今回のプログラムに関して、講師に質問したいこと等があれば教えてください。

図表 23 ②受講者の目標達成状況の検証方法（第4回）

検証時期	検証目的	設問
第4回 終了後	受講者は 状態目標 をどの程度 達成してい るか。	課題設定と解決策について、理解は深まりましたか。
		第5回成果報告会に向けて実施するタスクについて、理解は深まりましたか。
	受講者の 得たことや 十分に理 解できな かったこと は何か。	今回のプログラムを通して、新しく得られた気づきや考え方、知識等を教えてください。
		今回のプログラムを通して新しく得られた気づきや考え方、知識等をふまえて、次回までに実践してみたいと思ったことがあれば教えてください。
		今回のプログラムを通して、疑問に思ったことやよくわからなかったこと、講師に質問したいこと等があれば教えてください。

図表 24 ②受講者の目標達成状況の検証方法（第 5 回）

検証時期	検証目的	設問
第5回 終了後	受講者は 状態目標 をどの程度 達成してい るか。	1日目 成果報告会及びパネルディスカッションは全5回のプログラムを総括するにあたって役立ちましたか。
		2日目 最終フォローアップは今後の取組を検討する上で役立ちましたか。
		2日目 民間企業の資源活用に向けては今後の取組を検討する上で役立ちましたか。
	受講者の 得たことや 十分に理 解できな かったこと は何か。	参加前に抱いていた期待に対して、全5回のプログラムをどのように感じましたか。理由と併せて教えてください。
		全5回のプログラム全般に関してご意見・ご要望があれば教えてください。

2. 実施内容

(1) 第1回 地域づくり総論

① 設計方針

第1回は、地域づくりの総論としての理解を深め、受講者の共通認識を形成するとともに、受講者が自身の従来業務に対する意識や考え方を変える必要があると認識し、今後のプログラムへの意欲を高めることを目指した。

- 1 日目の冒頭はコミュニティ形成の土壌を作るため、市町村による自己紹介プレゼンを実施した。テーマはわがまち自慢や地域支援事業に関する困りごととし、資料作成を通じてわがまちの持つ資源や担当課としての課題意識を整理し、プログラムに参加してもらうこととした。
- 1 日目の午後は、講義を通して、地域づくりや事業マネジメントの土台となる考え方を理解することをねらいとした。市町村においては、法令やガイドライン等に基づいて業務を行ううちに、手段である事業推進が目的化しがちである。そこで、そもそもなぜ地域包括ケアの推進が必要か、改めてその目指す姿と既存事業の位置づけ・意義・取り組み方の全体像の認識合わせをした。また、事業マネジメントの推進における考え方を学び、手段が目的化しているといった、現在の事業推進における問題に気づくことを促した。
- 2 日目は、講義を通して、これからの地域づくりで目指すべきことや、求められる行政職員としての役割について再考することをねらいとした。また、フィールドワークとして豊明市の多職種ケアカンファレンスを視察し、豊明市がどのような考え方のもとに現在の地域ケア会議の形を形成したのか理解するとともに、個別ケースの検討から始める地域づくりの具体的なイメージを持つことを目指した。

② 実施の様子

第1回では、地域づくりが求められる背景と考え方、市町村職員としての役割に関する講義、ワークショップ、フィールドワークを行った。実施内容を図表 25 に、プログラムの様子を図表 26 に示す。

図表 25 第 1 回 実施内容

タイトル	講師	内容
自己紹介 ・ 事前課題として準備したわがまちの概要と地域包括ケアに関わる課題を発表した。		
講義： 地域包括ケアの推進における地域づくりの必要性	・ 三菱UFJリサーチ & コンサルティング 主席研究員 岩名礼介	地域包括ケアシステムの目指すものや、地域づくりの考え方、地域支援事業の連動性等に関する理解を深めるための講義を実施した。
講義・ワークショップ： 事業マネジメントの考え方を学ぶ	・ 埼玉県立大学 教授 川越雅弘	保険者として市町村が意識すべきPDCAサイクルの考え方を理解するため、事業マネジメントの基本的考え方や具体的な進め方、「現状・課題の把握」に関する基本的考え方とその方法に関する講義を実施した。講義後は、地域の目指す姿や課題を設定するための思考過程を体験するため、ワークショップを実施した。
講義・ワークショップ： 地域づくりの哲学と行政の役割	・ PHP総研 主席研究員 兼 立教大学大学院 特任教授 亀井善太郎 ・ 豊明市健康福祉部健康長寿課 課長補佐 松本小牧	現代社会における市町村職員の重要性や、市町村職員が高度な専門性を持ち、優れた実践をするための考え方に関する講義を実施した。講義内容をより具体的に理解するため、亀井氏による松本氏へのインタビューを行った。
フィールドワーク： 地域づくりの事例研究（自立支援のあり方）	・ 藤田医科大学講師・地域包括ケア中核センター 都築晃 ・ 豊明市健康福祉部健康長寿課 課長補佐 松本小牧	地域づくりを進める上での考え方や行政の果たす役割を理解するため、豊明市の地域ケア会議を見学した。会議後は、会議に出席した専門職と受講者との質疑応答を行った。
オフサイトミーティング ・ 1日目の夜に受講者・講師・オブザーバー・関係者の懇親会を実施した。		
第2回事前課題 ・ 第7期計画の振り返り（事業マネジメントの考え方に沿って担当業務の取組を整理し、振り返りを行う） ・ これから取り組みたいこと（担当業務に関連するテーマを選定し、目指す姿・現状・課題を記載）		

図表 26 第 1 回 プログラムの様子



地域包括ケアの意義



行政の役割とは



事業マネジメント論

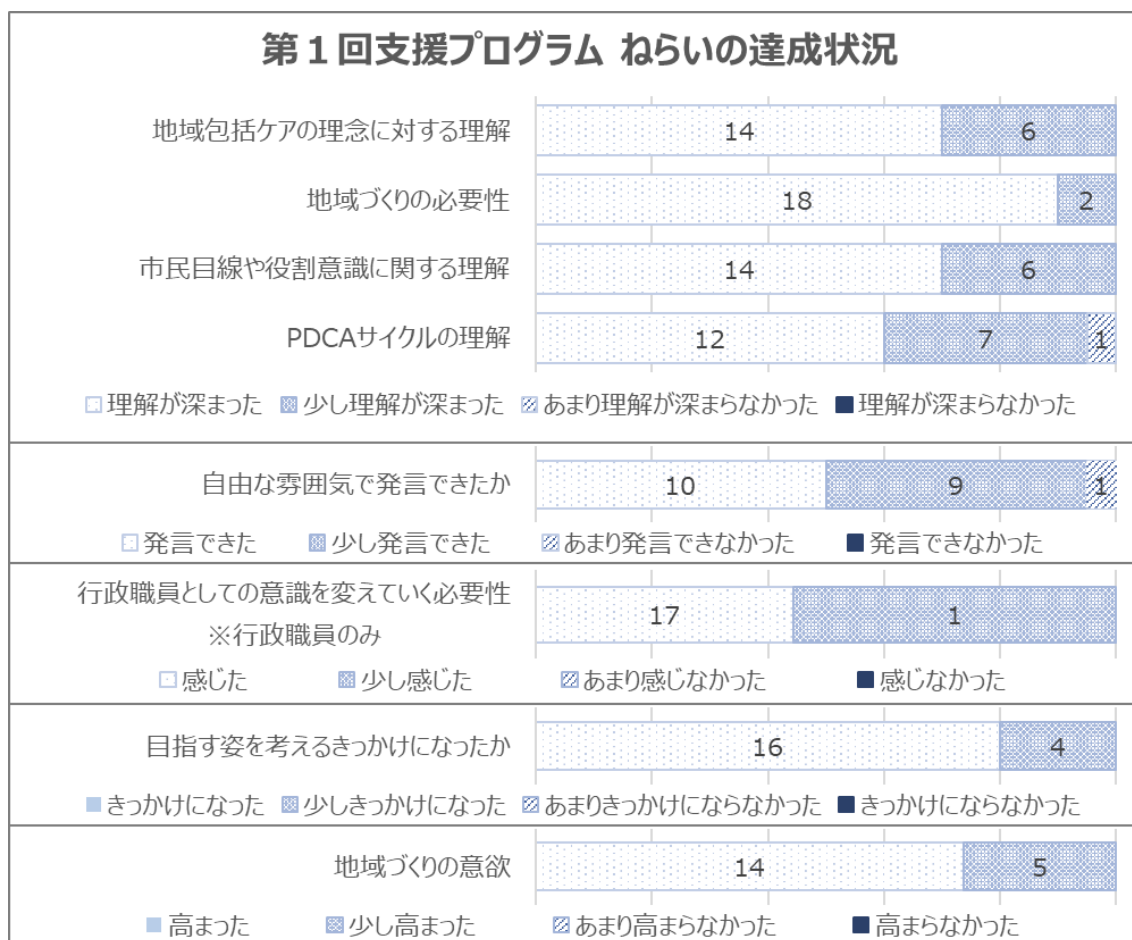


“暮らしを支える”とは(地域ケア会議視察)

③ アンケート結果

第 1 回では、手段が目的化していたことや住民の視点に立って考えることの重要性に関する気づき、行政の役割に係る理解、今後に向けた意欲の醸成を達成することができた。新しく得られた気づきや疑問点の記述内容は概ねねらい通りである一方、回答内容に具体性に乏しいことから、理解が身に付いたとは言えないことがうかがえた。アンケートの集計結果を図表 27、図表 28 に示す。

図表 27 第 1 回アンケート結果①



図表 28 第 1 回アンケート結果②

得られた気づき、考え方、知識等	- 目的、目標、手段の違いを学んだ - 行政職員は事業から物事を考えがちである - 手段を目的化してはならない - 住民の声を丁寧に聞き、ともに考える - 行政職員としての専門性を身につける必要がある
疑問、よくわからなかったこと等	- 講義は理解できたが、全体的にもやっとしている - どうしたら事業に頼る考え方から転換できるか - 介護保険サービスを使わないことが、住民の今までの暮らしを取り戻すことになるのだろうか - 行政職員としての自分の価値がわからない
実施を困難にする内的要因	- 地域に出る機会がないことによる経験・知識不足 - ファシリテーターとしての能力不足、自信のなさ
実施を困難にする外的要因	- 庁内で求められる成果・実績を示す必要性 - 上司や上層部の理解不足 - 人員不足、人事異動のため人員確保が困難 - 関係者との連携不足

(2) 第 2 回 課題の検討

① 設計方針

1) 市町村の状況

第 1 回後のアンケート（図表 27、図表 28）結果から、プログラムのねらいであった、事業の中で手段が目的化していたことへの気づきや、住民の視点に立脚した地域づくりのあり方・行政の役割についての理解と第 2 回以降に向けた意欲を醸成することは達成された。

しかし、第 2 回事前課題を見ると、第 1 回講義での学びは十分に記述されておらず、頭で「分かった気になった」状態であることがうかがえた。例えば、目指す姿が住民の立場に立っておらず行政都合の記述となっている、現状分析について事実に基づき問題の構造を明らかにしようとする記述が見られない、などといった状態である。そのため第 2 回以降は実際の仕事への活かし方を体得していくプログラムデザインが必要だと考えられた。

2) 基本方針

本プログラムの成果として最も重要なことは、プログラム終了後にも受講者が継続的に課題解決に取り組むことであり、そのためには、「分かった」「できそう」「やりたい」といった意欲を育てることが重要であるとした。そのために、プログラムを通して、各市町村が「小さな成功体験」を得ることを目指した。第 2 回事前課題の状況（学びの進捗）を踏まえ、第 2 回では「ありたい姿をどう描けばよいか」、「それに向けてどのような観点で現状を把握すればよいか」「それらの現状を踏まえてどのように課題設定していくか」を自分の仕事に照らして実践し、方法論の理解を深め、「次のステップに進もう、やってみよう」という意欲を育てることを目指した。

- 1 日目午前は、課題とは何か・課題設定・解決に向けた方法論についての知識を得ることを目指し、講義と豊明市のケーススタディを行うこととした。1 日目午後のワークでは、わがまち或いは自分の仕事を通して、目指す姿・現状・課題を検討することで、その考え方と検討方法の理解を深め、粗削りでも自分で問いを立てられる状態にすることを目指した。
- 2 日目午前は、前日のワークを通して自分が何を分かっているかを確認し、第 3 回に向けて現状把握・分析の具体的なアクションを立てることを目指した。
- 2 日目午後は、第 3 回での課題・解決策の検討に向け、課題解決に向けた地域資源の捉え方について理解を深めることをねらいとした。住民が望む暮らしを支えるための地域資源とは何か、どのように見つけ、意味づけし、活用するかについての考え方を理解し、課題解決につながりそうな地域資源を自分なりに探して探ることができる状態にすることを目指した。

② 実施の様子

第 2 回では、地域課題を設定するための考え方や、多様な地域資源に関して理解を深めるための講

義及びワークショップを行った。実施内容を図表 29 に、プログラムの様子を図表 30 に示す。

図表 29 第 2 回 実施内容

タイトル	講師	内容
講義・ケーススタディ： 課題とは、課題設定の考え方	- PHP総研 主席研究員 兼 立教大学大学院 特任教授 亀井善太郎 - 藤田医科大学講師・地域包括ケア中核センター 都築晃 - 豊明市健康福祉部健康長寿課 課長補佐 松本小牧	課題の定義、設定方法や解決に向けた方法論に関する講義を実施した後、具体的に考えるための事例として、真の課題の明確化のために豊明市職員が普段から実践している方法論を紹介した。
講義・ワークショップ： わがまちで取り組みたいことを考える（目指す姿・現状・課題）	- 東北子ども福祉学院 副学院長 大坂純 - PHP総研 主席研究員 兼 立教大学大学院 特任教授 亀井善太郎 - 埼玉県立大学 教授 川越雅弘 - 医療経済研究機構 主任研究員 服部真治 - 藤田医科大学講師・地域包括ケア中核センター 都築晃 - 豊明市健康福祉部健康長寿課 課長補佐 松本小牧 - NTTデータ経営研究所 マネージャー 大野孝司	1日目の午後から2日目の午前にかけて、わがまちな目指す姿、現状、課題を2グループに分かれて検討した。1日目は事前課題に基づくわがまちな課題を発表し、講師によるフィードバックを受けた。それをふまえ2日目は、1日目の振り返りを行った後、再び2グループに分かれた上で、講師のフィードバックを受けながら今後の具体的なアクションを検討した。
講義： 地域の専門職からみた地域資源の可能性について理解する	- 藤田医科大学講師・地域包括ケア中核センター 都築晃 - 豊明市生活支援コーディネーター 成田町子	高齢者の望む暮らしを支えるための多様な地域資源の活用可能性に関する講義を実施した。訪問サービスの専門職を通じた地域と病院の連携や、高齢化が進む豊明団地を専門職や大学生とともに活性化させてきた取組などを説明した。その後、講義内容をより具体的に理解するため、専門職として、豊明市の生活支援コーディネーターの視点を紹介した。
講義・ワークショップ： 多様な地域資源の可能性について理解する	東北子ども福祉学院 副学院長 大坂純	「住民が望む自分らしい暮らし」を支えるための地域資源とは何か、それらの資源を見つけ、意味づけし、活用するための講義およびワークショップを実施した。
オフサイトミーティング 1日目の夜に受講者・講師・オブザーバー・関係者の懇親会を実施した。		
第3回事前課題 - 調べてきたこと（第2回の内容を踏まえ、課題解決に向けて現状把握や資源発掘のための情報収集を行う） - これから取り組みたいこと（目指す姿・現状・課題・解決策の再検討）		

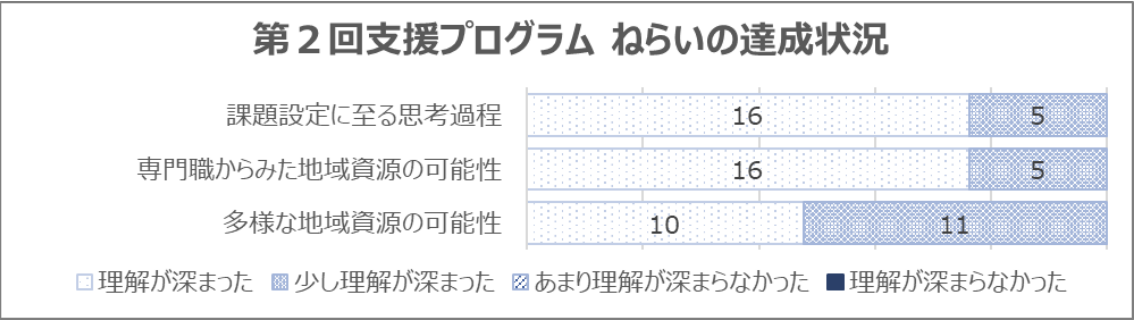
図表 30 第 2 回 プログラムの様子



③ アンケート結果

課題設定に係る方法論や地域資源の活用方法に関する理解が概ね達成された。第 1 回からの変化としては、新しく得られた気づき等の記載量の増加及び疑問点の具体化が挙げられた。実施を困難にする要因として、現地情報の不足、考え方の共有方法に対する不安、連携や協働等を挙げる参加市町村が多くみられた。アンケートの集計結果を図表 31、図表 32 に示す。

図表 31 第 2 回アンケート結果①



図表 32 第 2 回アンケート結果②

得られた気づき、 考え方、知識等	・ 課題とは、あるべき姿と現状のギャップである ・ 住民の幸せのために課題を検討する ・ 事業や会議の目的を明確にし、関係者と共有する必要がある ・ 今まで把握しようとしていたことは課題ではなく要望だった ・ 事業の現状、思考ともに紙に書き出すことが重要
疑問、よくわから なかったこと等	・ 「なぜ」を正しく深掘りするためにはどうすればよいか ・ 事業の給付費への影響をどのように把握すればよいか ・ 要望を深掘りすることで見えてくる課題もあるのではないか ・ データ分析をするためにはどのようなデータを集めればよいか ・ 数値で実績を評価される現状の中、どのように活動を認めてもらえばよいか
実施を困難にす る内的要因	・ 事業の目的や手段を見直すためには関係者に考え方を共有しなければならないが、納得してもらえるような伝え方ができるか自信がない ・ 情報が不足しているため、思考が停滞している ・ 担当ではない範囲について、どこまでできるか不安がある
実施を困難にす る外的要因	・ 課題を共有する機会が不足している ・ 関係者との関係性構築や連携ができていない ・ 人事異動や関係者の疲弊のために協働者がいない

(3) 第 3 回 課題の見極め

① 設計方針

1) 市町村の状況

第 3 回事前課題を踏まえると、関係者ヒアリング等で目指す姿に対する現状の把握はできつつある市町村がある一方で、目指す姿を「企業の活用」や「地域ケア会議」とするなど、手段が目的化している市町村や、課題を「地域リハビリテーション事業の普及が進んでいない」としているが住民の事業に対するニーズの有無を把握していないなど、支援を要する高齢者の視点に立った課題抽出ができていない市町村もみられた。

2) 基本方針

課題解決への意欲と能力を育てるための「小さな成功体験」と「課題解決に向けた考え方の習得」を目指す方針は継続することとした。

- ・ 市町村に課題解決の取組を根付かせるためには、意欲が最も重要であるため、成功体験が欠かせない。
- ・ また、関係者の巻き込みや人事異動を見据えると、課題解決を再現できるようにすることが重要であるため、目の前の課題解決への支援以上に、課題解決の考え方の体得を支援することを強く意識することが必要である。

市町村の状況を踏まえ、第 3 回は第 2 回に引き続き「課題検討」に重点を置いた内容とした。

- ・ 1 日目のワークショップは、事前課題をもとにじっくりと課題検討を支援した。アドバイザーからの問いかけによって、目指す姿の設定、現状把握、課題抽出の勘所をつかむことを目指した。
- ・ 2 日目のワークショップは、1 日目に受けた問いを踏まえて、第 4 回に向けたタスクを明確にすることを目指した。目指す姿や現状について必要に応じて再検討し、仮説を立てながら、さらに把握・検証すべき事項を明らかにすることをねらいとした。
- ・ また、フィールドワークとして豊明市関係者トークの場を設けた（1 日目：生活協同組合・社会福祉協議会・生活支援コーディネーター・地域包括支援センター、2 日目：藤田医科大学の医療専門職）。ここでは、登壇者に、どんな「高齢者の課題」があるかを中心に紹介してもらうことで、要支援等高齢者の視点に立った課題の仮説検討に役立てることを目指した。

② 実施の様子

第 3 回では、地域課題を見極めるためのアセスメントのポイントや、多様な関係者の価値観・考え方の理解、課題解決に向けた協働のあり方について考えるための講義及びワークショップを行った。実施内容を図表 33 に、プログラムの様子を図表 34 に示す。

図表 33 第 3 回 実施内容

タイトル	講師	内容
ワークショップ： 課題の再検討	- 東北子ども福祉学院 副学院長 大坂純 - PHP総研 主席研究員 兼 立教大学大学院 特任教授 亀井善太郎 - 埼玉県立大学 教授 川越雅弘 - 藤田医科大学講師・地域包括ケア中核センター 都築晃 - 豊明市健康福祉部健康長寿課 課長補佐 松本小牧 - NTTデータ経営研究所 マネージャー 大野孝司	わがまちの課題を2グループに分かれて検討した。事前課題をベースに、第3回までに行った独自の調査や分析結果を報告し、課題に関する講師によるフィードバックを受けた。
フィールドワーク： 住民の暮らしにおける課題と解決策のあり方～地域の力をどのように醸成し、活かすか～ ①住民主体の支えあい活動をどう広げるか～おたがいさまセンターちやっとの取り組みから見えてきたもの～ ②地域の力をどう発掘し、活かすか～資源開発・協議体の考え方～ ③インフォーマル資源を活用したケアマネジメント～ふつうの暮らしに戻す支援とは～	講師： ・NTTデータ経営研究所 大野孝司 スピーカー： ・豊明市健康福祉部健康長寿課 課長 小川正寿 ・豊明市健康福祉部健康長寿課 課長補佐 松本小牧 登壇者： ①豊明市おたがいさまセンターちやっと ・川津昭美 ・河崎恵子 ②豊明市第1層SC ・成田町子 ・森紫歩 ③豊明市中部地域包括支援センター ・眞野潤 ・西田かおり	地域の力を醸成し、活かすための視点をもつため、地域資源である豊明市の3つの団体が登壇した。①住民による支え合いの取組である豊明市おたがいさまセンターちやっと、②地域資源を発掘しコーディネートする豊明市第1層生活支援コーディネーター、③要支援者への相談対応や介護予防ケアマネジメントを担う豊明市中部地域包括支援センターから、活動状況やこれまでの成り立ちの経緯を紹介した。
フィールドワーク： 住民の暮らしにおける課題と解決策のあり方～専門職の力をどのように活かすか～	藤田医科大学・地域包括ケア中核センター - 都築晃 - 池田寛 (MSW) - 松下寛代 (NS) - 古澤悦子 (CM) - 稲垣圭亮 (PT) - 野々山沙矢果 (PT) - 川上友美 (NS)	住民の望む暮らしを実現するためには専門職の力を活用することが欠かせないことから、藤田医科大学の専門職が支援にあたっての考え方を共有した。
ワークショップ： 課題の再検討	- 藤田医科大学講師・地域包括ケア中核センター 都築晃 - 豊明市健康福祉部健康長寿課 課長補佐 松本小牧 - NTTデータ経営研究所 マネージャー 大野孝司	1日目にフィードバックを受けたわがまちの課題について、気づきや今後のアクションを検討し、受講者間で共有した。講師から次回に向けて調査すべき点や、これから取組を進める上での留意・検討事項のフィードバックを行った。
第4回事前課題 形式自由（第3回後の取組や考えたことについて、発表のための資料や補足資料を用意する）		

図表 34 第 3 回 プログラムの様子



課題検討ワーク

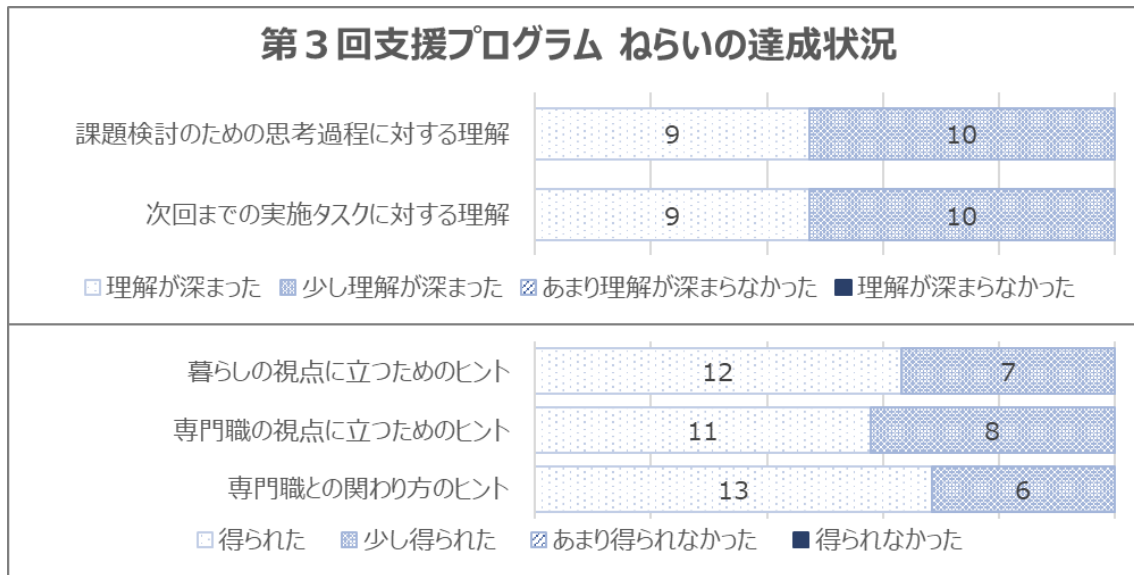


解決の担い手の思考を理解する(関係者リレートーク)

③ アンケート結果

住民や協働者である専門職に対する理解が概ね達成され、本当の課題は何かについて考えを深めようとする姿勢がうかがえた。第 2 回からの変化としては、新しく得られた気づき等の記載量のさらなる増加や疑問点の具体化が挙げられた。また、情報共有や連携・協働の面で実施に困難を感じる市町が第 2 回よりもさらに多くみられた。課題を考えるフェーズから、課題をどう関係者に共有し協働するかに関心が移り始めたためと考えられる。アンケートの集計結果を図表 35、図表 36 に示す。

図表 35 第3回アンケート結果①



図表 36 第3回アンケート結果②

得られた気づき、考え方、知識等	・ 住民の暮らしを支えるためという原則を忘れない ・ 住民だけでなく専門職との連携という視点も大切 ・ 豊明市では行政、社協、包括、リハ、関係者全てが同じ方向に向かって進んでいることを感じた ・ 情報不足のため真の課題が何か答えられない ・ 課題を量的に把握する必要がある ・ まちの強みを活かした課題解決手法を考える ・ 住民が課題に気づくのを待つことも大切である
疑問、よくわからなかったこと等	・ 自分が着眼しているのはマンパワーを割くに値する、本当にクリティカルな問題なのか ・ 課題の見極め方を習得するのは時間がかかる ・ 課題解決の思考方法がまだ身についていない ・ 小規模自治体であるため、個人の困りごとを「地域課題」としてとらえてよいかわからなくなってきた ・ 合併前の旧市町村によって特性が異なるが、どの程度の規模感で地域課題を考えたらよいか ・ 多数派が楽しいと思うことを楽しいと思わない少数派の意見をどのように扱ったらよいか
実施を困難にする内的要因	・ 担当業務でないため情報が不足している ・ 見直しが必要な事業担当者を説得できるだけの材料をまだ持っていない ・ プログラムで学んだことを上司や関係者にきちんと伝えられるか、巻き込むことができるか不安
実施を困難にする外的要因	・ 庁内組織の指揮系統が異なり、他部署であるため、業務に口出しができない ・ ケアマネなど関係者の意識を変えるのは難しく、時間がかかる ・ 事業の委託先が複数法人にまたがるため連携が難しい

(4) 第4回 打ち手（解決に向けた行動）の検討

① 設計方針

1) 市町村の状況

第4回事前課題では市町村間の課題設定の質の差が広がっていると見え、それぞれの進捗に応じた支援が必要であると考えられた。また、受講者のテーマとしては生活支援体制整備関連が多いが、地域づくりとケアマネジメントが結びついていない傾向にあった。

2) 基本方針

第5回は成果報告のため、第4回が実質的な仕上げの回となった。第4回は、ワークショップ及び個別相談を通して、第3回同様、課題の質の向上を目指すこととした。加えて課題解決に向けた適切な打ち手（解決に向けた行動）の見つけ方、取り組み方について理解を深めることをねらいとした。

② 実施の様子

第4回では、前回までに検討してきた地域課題とその打ち手の見極めをグループワーク及び個別相談を通して行った。実施内容を図表37に、プログラムの様子を図表38に示す。

図表 37 第4回 実施内容

タイトル	講師	内容
ワークショップ： 課題・打ち手の再検討	- PHP総研 主席研究員 兼 立教大学大学院 特任教授 亀井善太郎 - 埼玉県立大学 教授 川越雅弘 - 藤田医科大学講師・地域包括ケア中核センター 都築晃 - 豊明市健康福祉部健康長寿課 課長補佐 松本小牧 - NTTデータ経営研究所 マネージャー 大野孝司	事前課題をベースに、わがまちの課題と課題に対する打ち手を報告し、講師からのフィードバックを受けた。
ワークショップ： ロードマップと今後のアクション検討	- 埼玉県立大学 教授 川越雅弘 - 藤田医科大学講師・地域包括ケア中核センター 都築晃 - 豊明市健康福祉部健康長寿課 課長補佐 松本小牧 - NTTデータ経営研究所 マネージャー 大野孝司	1日目にフィードバックを受けたわがまちの課題及び打ち手について、参加市町村ごとに個別ワークを行った。その際、成果報告会及び今後のアクションに関する留意・検討事項を講師と個別に相談できる時間を設けた。最後に、個別ワークの結果を受講者全体で共有した。
オフサイトミーティング 1日目の夜に受講者・講師・オブザーバー・関係者の懇親会を実施した。		
第5回事前課題 成果報告プレゼン資料の作成 以下の内容を含む、プログラム成果を総括した資料を作成する。 ① プログラム参加当初の課題意識 ② 立てた問いと、わかったこと・気づいたこと（重点項目） ③ わがまちの目指す姿・課題・打ち手 ④ PGを通じて自身やまちに起きた変化		

図表 38 第 4 回 プログラムの様子



課題の検証



打ち手のロードマップ検討

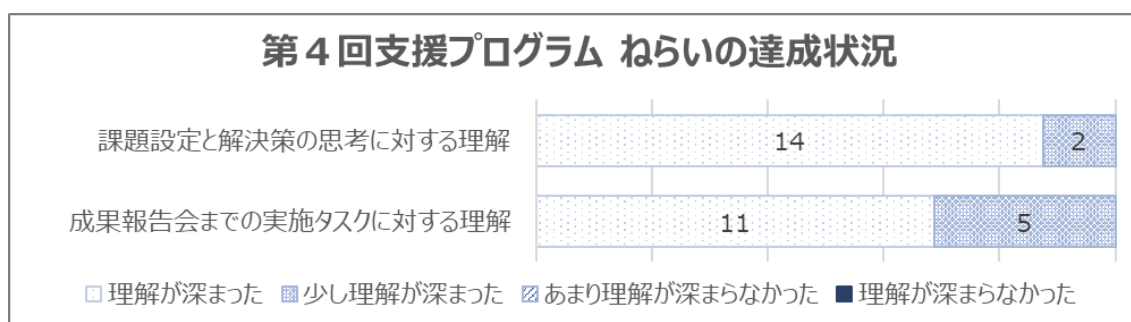


コミュニケーションプラン検討

③ アンケート結果

課題設定と解決策の考え方に対する理解が概ね達成された。第 3 回からの変化としては、住民や関係者への情報共有に関する気づきが挙げられた。一方で、解決策の実行にあたり、自身の考えを周囲に共有する段階に至った市町村の中には、「本当にこの考え方でよいのか」「うまく説明できるか」といった不安を感じる市町村もいくつかみられた。アンケートの集計結果を図表 39、図表 40 に示す。

図表 39 第 4 回アンケート結果①



図表 40 第4回アンケート結果②

得られた気づき、 考え方、知識等	• 課題の要因分析、施策に期待される効果、指標設定の方法を理解することができた • まち全体の課題を見ながら、個別ケースに立ち戻るといった繰り返しによって思考が深まる • 住民や関係者の共感を得られるよう言葉を選び、伝えることが重要である • 伝えたい相手によって資料や説明を変える • 多様な人を対象とするからこそ、使用する言葉の定義づけの重要性に気が付いた • 自治体規模に関わらず、悩むポイントは同じということに気が付いた • 事業の成り立ちや制度本来の意味を理解することができた
疑問、よくわから なかったこと等	• 道のりや段取りについて明確にイメージできていない部分があるため不安である • 地域の現状を把握する予定だが、本当にこの思考方法でよいのか自信がない • 他にも検討すべきことがあるのではないか不安である

(5) 第 5 回 仕上げ

① 設計方針

1) 市町村の状況

第 5 回事前課題（成果報告プレゼンテーション資料）の内容は、受講者の行政職員としての考えの変化や得た学びについて伝わる内容になっており、受講者が現場やデータから課題を見極めるための材料を集め、自分の頭で分析し、課題に向き合ってきた成果がうかがえた。

2) 基本方針

1 日目の成果報告会においては、一般来場者も含め、対象者別に以下のねらいを設定した。

- 受講者
 - プログラムで得た内容を総括・言語化し、組織内で共有・展開できるようにすること、プログラムで取り組んできたことに対して自信を持ち今後の取組への意欲を高めること
- 報告会に参加した、他の市町村や地域づくり関係者
 - 市町村の発表・パネルディスカッションを通して、わがまちの地域づくりに向けたヒントを得ること、「変わろう」という意識変革のきっかけを得ること
- 報告会に参加した、市町村を支援する組織（都道府県等）
 - 市町村の発表・パネルディスカッションを通して、市町村の実情を知り、支援方策のヒントを得ること

参加市町村の発表にあたっては、上記の目的に加え、関係者や上司を帯同する市町村があったことから、組織内で本人が活躍しやすくなるよう後押しすることを意図して、講師が受講者の良い点を解説し、後押しするコメントを行うこととした。

2 日目は、最終フォローアップとして、今後の地域づくり推進に向けた支援を行うこととした。

- 午前中は、個別相談やケアカンファレンスに関する講義を通して、市町村の個別の悩みや課題に対する具体策を紹介・助言し、プログラム後にわがまちの課題解決に向けた自律的な活動ができるように後押しすることをねらいとした。
- 午後は、課題解決の担い手としての民間事業者との連携可能性を理解し、民間事業者との協働の具体的なイメージを持つことを目指し、民間企業によるプレゼンテーションと意見交換を行うこととした。

② 実施の様子

第 5 回では、実践型地域づくり支援プログラムの総括として、1 日目に成果報告会と関係者によるパネルディスカッションを開催した。2 日目には、成果報告会後の最終フォローアップとして、参加市町村の個別の課題や悩みに対応するワークショップを実施し、地域資源の活用を目的とした民間企業との交流を行った。実施内容を図表 41 に、成果報告会の様子を図表 42 に示す。

図表 41 第 5 回 実施内容

タイトル	講師	内容
成果報告会	コメンテーター ・ PHP総研 主席研究員 兼 立教大学大学院 特任教授 亀井善太郎 ・ 埼玉県立大学 教授 川越雅弘	実践型地域づくり支援プログラム全5回の総括として、12市町の受講者が成果報告を行った。プログラムへの参加を通して得られた気づきを総括するとともに、他の市町村や市町村支援に携わる関係者に対して、地域づくりの気づきやヒントとなる発表を実施した。
パネルディスカッション： これからの地域づくりに求められること	パネリスト ・ 三菱UFJリサーチ&コンサルティング 主席研究員 岩名礼介 ・ PHP総研 主席研究員 兼 立教大学大学院 特任教授 亀井善太郎 ・ 厚生労働省老健局振興課 課長補佐 桜井宏光 ・ 藤田医科大学講師・地域包括ケア中核センター 都築晃 ・ 豊明市健康福祉部健康長寿課 課長補佐 松本小牧 ・ 長野県健康福祉部介護支援課 計画係 南恵子 モデレーター ・ NTTデータ経営研究所 マネージャー 大野孝司	参加市町の成果発表に対する総括のほか、長野県が実施した市町村支援の実態報告やこれからの市町村支援に求められる姿勢についてパネリストがディスカッションを行った。
最終フォローアップ	・ 医療経済研究機構 主任研究員 服部真治 ・ 藤田医科大学講師・地域包括ケア中核センター 都築晃 ・ 豊明市健康福祉部健康長寿課 課長補佐 松本小牧 ・ NTTデータ経営研究所 マネージャー 大野孝司	最終日は受講者の希望に応じて個別相談、豊明市多職種ケアカンファレンスの論点整理の模擬と解説、生活支援コーディネーターとの座談会を行った。
ワークショップ： 民間企業の資源活用に向けて	・ 医療経済研究機構 主任研究員 服部真治 ・ 藤田医科大学講師・地域包括ケア中核センター 都築晃 ・ 豊明市健康福祉部健康長寿課 課長補佐 松本小牧 ・ NTTデータ経営研究所 マネージャー 大野孝司	東海北陸圏を中心とした民間企業9社にお越しいただき、交流を行った。企業の事業内容に関するプレゼンテーションの後に個別の意見交換会を実施した。
オフサイトミーティング ・ 1日目の夜に受講者・講師・オブザーバー・関係者の懇親会を実施した。		

図表 42 第 5 回 成果報告会の様子



参加市町村の成果発表

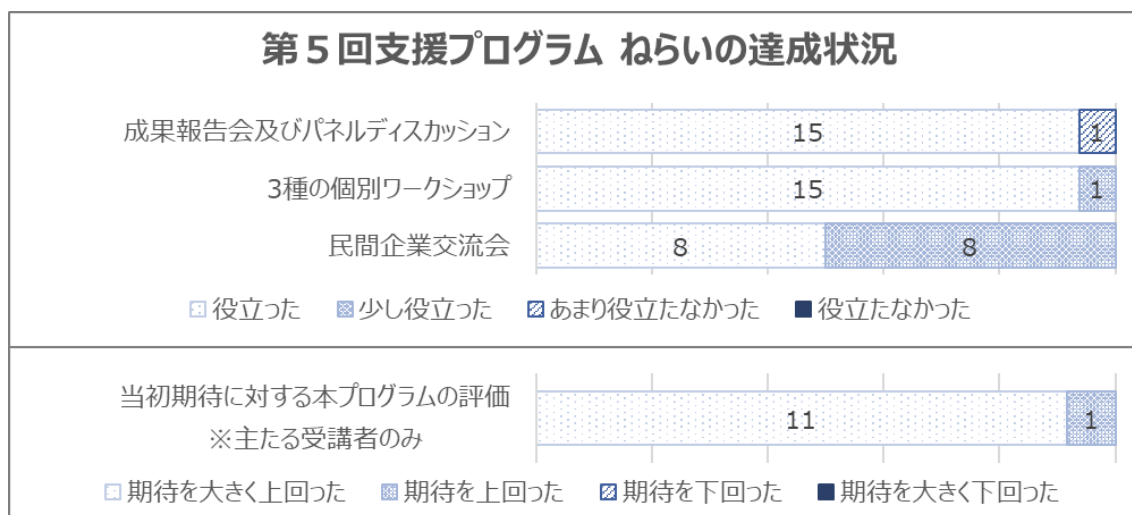


パネルディスカッション

③ アンケート結果（参加市町村）

最終回である第 5 回では、参加市町村にとって今後の業務に役立つコンテンツを提供することができたことがうかがえた。本プログラムの振り返りとしては、ほとんどの参加市町村にとって「期待を大きく上回る」ものとなり、全 5 回を通して参加市町村の意識・意欲・能力が大きく変化したことがうかがえた。アンケートの集計結果を図表 43、図表 44 に示す。

図表 43 第 5 回アンケート結果①



図表 44 第 5 回アンケート結果②

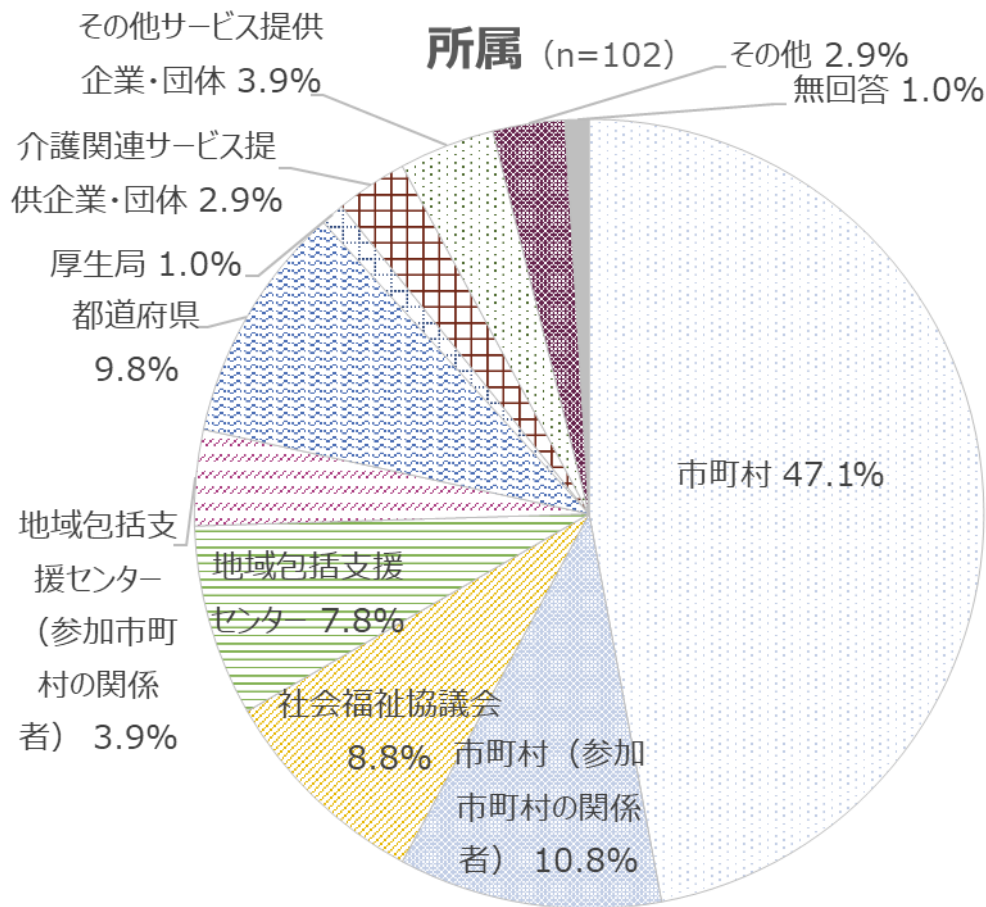
当初期待に対する本プログラムの評価の理由	・ 入庁当初の「住民のため」という考えを忘れ、数値目標などにとらわれていたことに気が付いた ・ 住民のために行動するという基本が身についた ・ 業務をこなす上での知識やテクニックだけでなく、一人の立派な行政マンとして生きていくために必要な心構えや考え方を学ぶことで自信がついた ・ 目指す姿をふまえた上で全体を俯瞰し、考える方法を学ぶことができた ・ 真の課題を見極めること、情報を集めること、住民に関して語ることでできるエピソードを持つことなど、今後の業務で役立つ考え方を学んだ ・ 事業マネジメントの展開方法については個別支援にも活かすことができるためとても勉強になった ・ 今までの取組を振り返るきっかけになった ・ 担当者間でより深い話し合いをすることができた
全5回のプログラムに対する意見	・ ある程度の業務経験を有する人を対象にした方がよいのではないか ・ 地域に出向こうと思うと、課題の締切がややタイトな時があった ・ 講師によってアプローチの方法が異なるため、担当講師がグループ間で入れ替わったことで戸惑った受講者がいると思う ・ 参加市町村を減らすことで、個別相談の時間をもっと確保することができると思う ・ 自分たちの当たり前がずれていることがあると思うので、参加市町村に一度訪問してほしい

④ アンケート結果（成果報告会来場者）

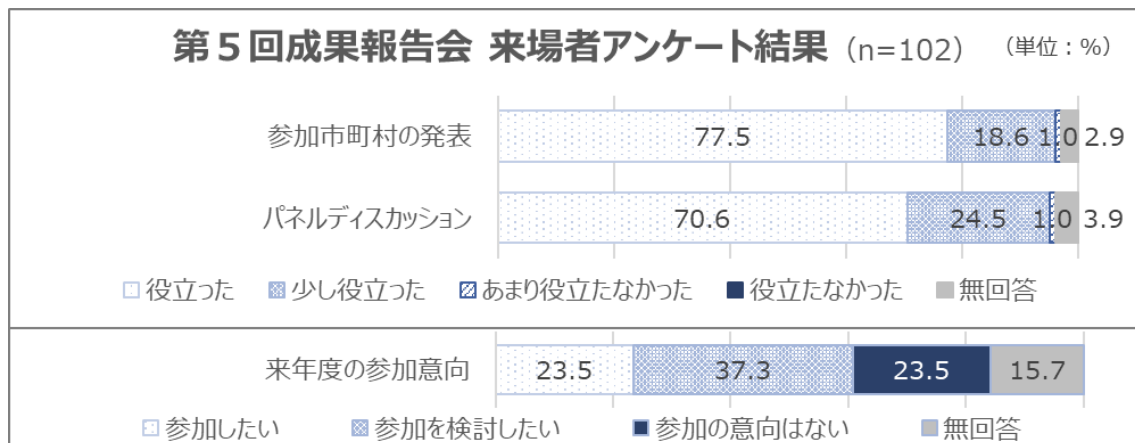
成果報告会来場者アンケートの回答者の 8 割弱は市町村等、地域づくりの実践者であった。市町村を支援する側である都道府県や厚生局はアンケート回答者の 1 割強を占めた（図表 45）。9 割以上の回答者が担当業務を進める上で参加市町村の発表及びパネルディスカッションを「役立った」「少し役立った」と感じた。今後、同様のプログラムが開催される場合の参加意向についても、回答者の 6 割が支援プログラムへの参加を前向きに検討していることがうかがえた（図表 46）。所属別の参加意向をみると、地域づくりの実践者である市町村や社会福祉協議会をはじめ、市町村を支援する側である都道府県や厚生局の過半数が「参加したい」「参加を検討したい」と回答した（図表 47）。

成果報告会に対する意見は「得られた気づきや業務への活用」「市町村の実情の把握や市町村支援への活用」「成果報告会の独自性」の 3 つにカテゴライズされた（図表 48）。参加市町村の発表及びパネルディスカッションによって、多くの来場者が課題設定の重要性や業務推進に係るヒントを得ることができた。参加市町村の実情を把握することで、同じ悩みを持つ担当者の存在に勇気づけられた来場者や、支援への活用意向を示す来場者の声が寄せられた。また、イベントとしての成果報告会の独自性は高く、好意的な声が多く寄せられた。

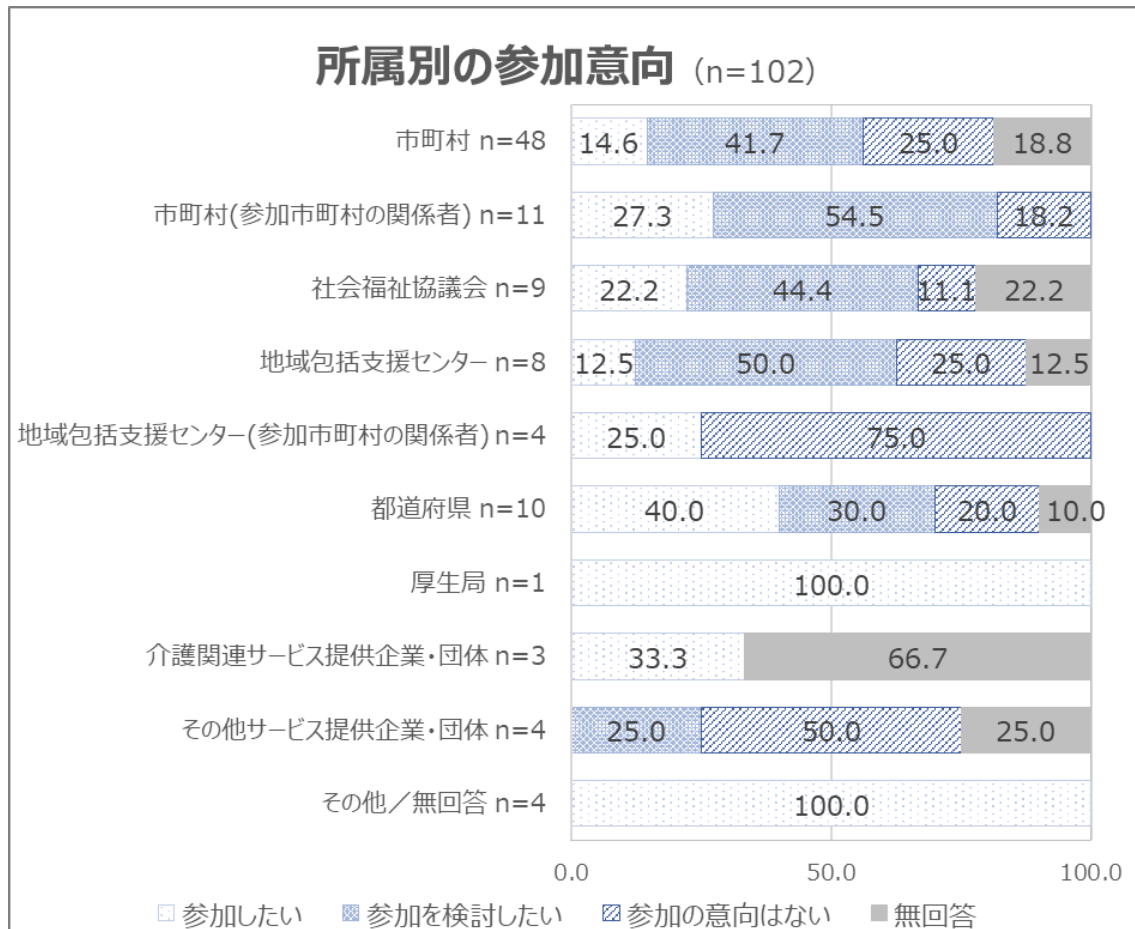
図表 45 第 5 回成果報告会 来場者アンケート結果①



図表 46 第 5 回成果報告会 来場者アンケート結果②



図表 47 第5回成果報告会 来場者アンケート結果③



図表 48 第 5 回成果報告会 来場者アンケート結果④

得られた気づきや 業務への活用	・ 課題設定の大切さを知った ・ 真の課題は何かを考えることが必要だと認識した ・ 課題認識に至るプロセスと各市町村が抱える本当の課題を知ることができた ・ 課題の設定・確認方法が参考になった ・ 行政職員としての施策の進め方のポイントがわかった ・ 現場の状況から課題を考えられるか、思考の転換ができるかが一番大切で難しいと感じた ・ 市町村の立場ではなく、住民の立場に立って施策を進める必要性を再認識した ・ 生活支援コーディネーターとして、住民の中に入っていくことを第一に心掛けることを再確認できた ・ 現場で情報を集めることの重要性を再確認した ・ 人事・研修担当として思考プロセスを多くの職員に伝えたい ・ 当市でも課題設定から協議できるように力を注ぎたい ・ 手段の目的化や何が目的なのかを考えながら業務を進めたい
市町村の実情の 把握や市町村支 援への活用	・ 多くの市町村職員が真剣に地域のことを考えつつ、悩んでいることを知ることができた ・ 課題に共感できる他市町村の担当者の声を生で聞くことができてよかった ・ 同じ悩みを持つ市町村担当者の存在を知ることができた ・ 伴走的支援の方法・効果がわかった
成果報告会の独 自性	・ 今までにない研修内容で勉強になった ・ レベルの高い報告会だった ・ このような機会に事業の目的化についてじっくり考えることで、よい方向転換になると思う ・ 発表した受講者に対するコメンテーターのコメントやパネルディスカッションにおけるパネリストのコメントが胸に響いた ・ パネルディスカッションが受講者の発表を受けて発展する内容になっており、とても参考になった

3. 実施結果

(1) 参加市町の変化

本プログラムを通じて、受講者の意識・考え方・行動がどのように変わったか、その結果としてまちにどのような変化が起きたかを確認するため、プログラムへのエントリーシート、各回アンケート、提出された事前課題、成果報告資料を分析した。受講者自身には、以下のような変化を確認することができた。

① 役割意識の変化

- ・ ガイドライン等に沿って制度をつくり運用するという意識から、本来の事業の目的を問い直し、住民の暮らしを支えるために制度や事業を活用するという意識へ転換した
- ・ 自分や組織の課題ではなく、地域の課題に目を向けるようになった

② 課題を見極めるアセスメント力の変化

- ・ そもそも何のために仕事や事業をやっているのか、問いを立てるようになった
- ・ 解決すべき本当の課題（真因）は何なのかを掘り下げるようになった
- ・ 個別ケース（ミクロ）と地域のデータ（マクロ）の双方から課題を探るようになった

③ 仕事への取り組み方の変化

- ・ アセスメントに必要な情報の不足を認識し、現場に出向き情報を集めるようになった
- ・ 関係者を動かそうとするのではなく、課題と一緒に考えるようになった
- ・ 小さいサイクルで仮説を立て行動し検証するようになった

これらの変化を通じて、受講前に持っていた課題認識が本当に解決すべきわがまちの課題とは異なることに気づき、課題の質が上がり、関係者との協働における悩みが少しずつ解消されていくに至ったといえる。

今回の変化を定量的に示すことは困難であるため、プログラムを受講した2市町の変化の過程を事例①、事例②として次ページ以降に示す。また、実施主体である藤田医科大学の地域包括ケア人材教育支援センターのウェブサイトには、令和元年度実践型地域づくり支援プログラム全5回分の講義レポートが掲載されているため、参照されたい。

藤田医科大学 地域包括ケア人材教育支援センター

<http://www.fujita-hu.ac.jp/~chuukaku/kyouikushien/index.html>

事例① 熱海市

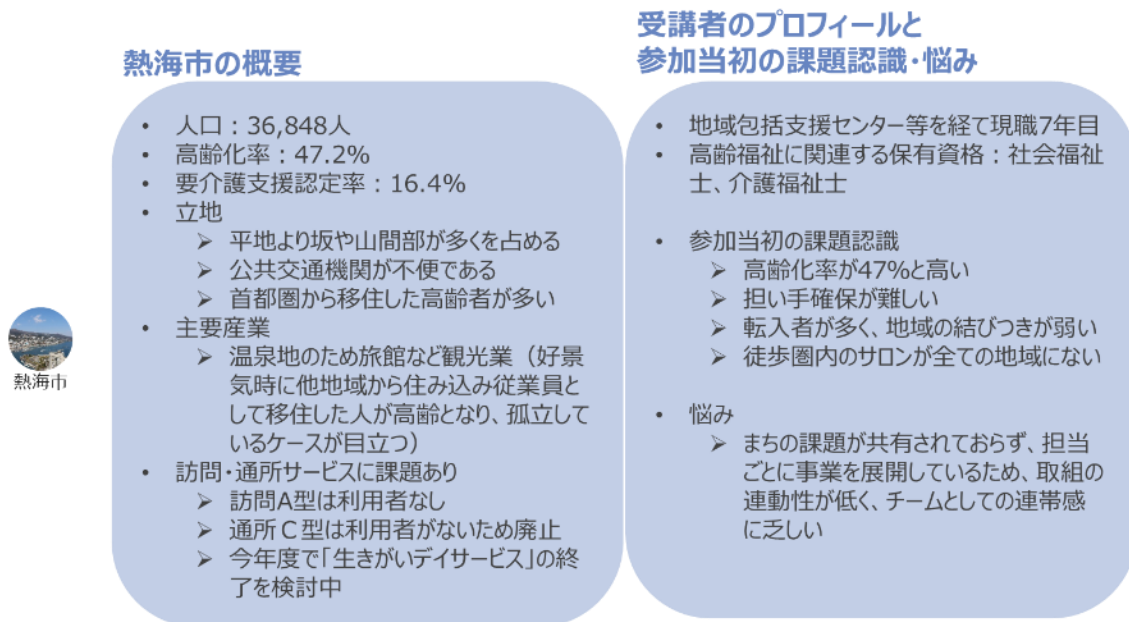
熱海市では当初、市内全ての地域に徒歩で通うことのできるサロンがないことから、受講者はサロンの設置を目標に掲げていた。加えて、他の地域から移住してきた観光業従事者の高齢化に伴う孤立に課題を感じており、庁内の取組の連動性、チームとしての連帯感に対して悩みを感じていた。

支援プログラムにおける講師とのやりとりを通して、問いを立て、ヒアリング及びアンケート調査を実施し、熱海市における高齢者の現状を定性的・定量的に把握した。また、関係者との対話を通して、取組の鍵となる「孤立」の状態像に対する理解を深め、関係者と共有することに成功した。

その結果、参加当初の目標であった「サロンの設置」「孤立の解消」を目指すものであることに気が付くことができたほか、達成するための課題や打ち手を設定することができた。また、検討の過程を通して関係者との対話が増え、チームとしての一体感が生まれ始めた。

熱海市の概要と受講者のプロフィールを図表 49 に、支援プログラム参加による変化を図表 50 から図表 54 に示す。

図表 49 熱海市の概要と受講者のプロフィール



図表 50 熱海市の変化①

ポイント

- ・ 講師とのやり取りを通して、「なぜ？」と問いを立てることの重要性や問いの立て方、地域の現状を知らないことに気が付いた。



亀井

なぜサロンがあったらよいと思うのか？



熱海市

すべての地域に歩いて通えるサロンがない。サロンをつくりたい。



亀井

なぜ孤立している高齢者が多いと思うのか？



熱海市

介護保険事業計画にも数値目標を掲げており、包括や社協からも必要とする声が多い。また、孤立している高齢者が多い。徒歩圏内にサロンがあれば通いの場になる。



亀井

一番避けたいのは孤立なのでは？



熱海市

認知症等の問題が顕在化してやっと支援に入るケースが多いため、孤立高齢者が多いと思った。



亀井

孤立している高齢者はみな同じような人なのか？
何人くらいいるのか？孤立の深刻度は？



熱海市

まちに帰って包括やSCに聞いてみよう！

※図表 50 から図表 54 で使用されている略称の意味は以下の通りである。

- 包括：地域包括支援センター
- 社協：社会福祉協議会
- SC：生活支援コーディネーター

図表 51 熱海市の変化②

ポイント

- ・ 地域包括支援センターや生活支援コーディネーターなど、地域の現状をよく知る人にヒアリングを行ったことで、孤立が問題となりそうな高齢者像を具体化した。



熱海市

各地区にはどのような高齢者が多いですか？



包括A

うちの地域は熱海生まれ・育ちの人が多いよ。
ずっと地元だから地域とのつながりも強い。



包括B

若い頃、温泉等で働くために市外から転入してきた人が多く住んでるかな。独り身で、地域とのつながりもない人が多いね。



SC

退職後に移住してきた富裕層が多い。移住元に家族がいたり、生活に余裕があったりする人がほとんどだね。



熱海市

熱海市の高齢者は地元民、労働流入者、リタイア組に分類できる。そして、最も深刻に孤立しているのは労働流入者のようだ。

図表 52 熱海市の変化③

ポイント

- ・ 関係者へのヒアリングを通して地域の傾向をざっと把握した後は、具体的な数量を把握するために民生委員へのアンケート調査を実施した。
- ・ 民生委員一人ひとりが回答した孤立高齢者の人数を足し合わせることで、わがまち全体の孤立高齢者が少なくとも何人程度いるのかを把握することができた。



亀井

打ち手を考えるには、量的に把握するとともに、どのような状態の人かを具体化した方がよい。



熱海市

民生委員にアンケート調査で聞いてみよう。

アンケート調査を実施した



熱海市

結果を合計すると、孤立高齢者は400人ほど存在するようだ。また、潜在的な孤立者もいるらしい。対応するには地域の協力が必要だ。

図表 53 熱海市の変化④

ポイント

- ・ 講師のアドバイスをふまえ、対象者を具体化して打ち手を検討することにした。
- ・ 関係者と話し合いの場を設けることで、「孤立」という言葉が持つイメージの多様性に気が付いた。その上で、打ち手の対象者について関係者と認識を共有することができた。



熱海市

部署の同僚や包括の職員は高齢者の孤立問題をどう考えているだろうか。



熱海市

「孤立」とは具体的にどのような状態だと思う？



同僚A

困っていても発信できない状態じゃないかな。



同僚B

役割がなく、交流がない人。見守ってくれる人もいない。



包括A

必要な情報が届いていない状態も孤立と言ってよいのではないかな。



熱海市

対象とするべき高齢者像が見えた！

図表 54 熱海市の変化⑤

ポイント

- 本当に解決すべき課題を設定し、具体的な打ち手を検討することができた。



熱海市

労働流入者の孤立を防ぐには、
①すでに孤立している労働流入者を発見し、必要な資源につなぐ機能を強化すること、
②これから孤立する可能性のある労働流入者の孤立を防ぐ仕組みをつくること、が大切だ。



熱海市

打ち手としては、
①民生委員、老人クラブ、自治会活動をつなげること、隣の部署で今後実施するハイリスクアプローチ者の情報を受けて同行訪問すること、
②ホテル・旅館団体への働きかけ、在職中に地域情報に触れる機会づくり、退職時の情報提供などの施策を実施することにしよう。

事例② 垂井町

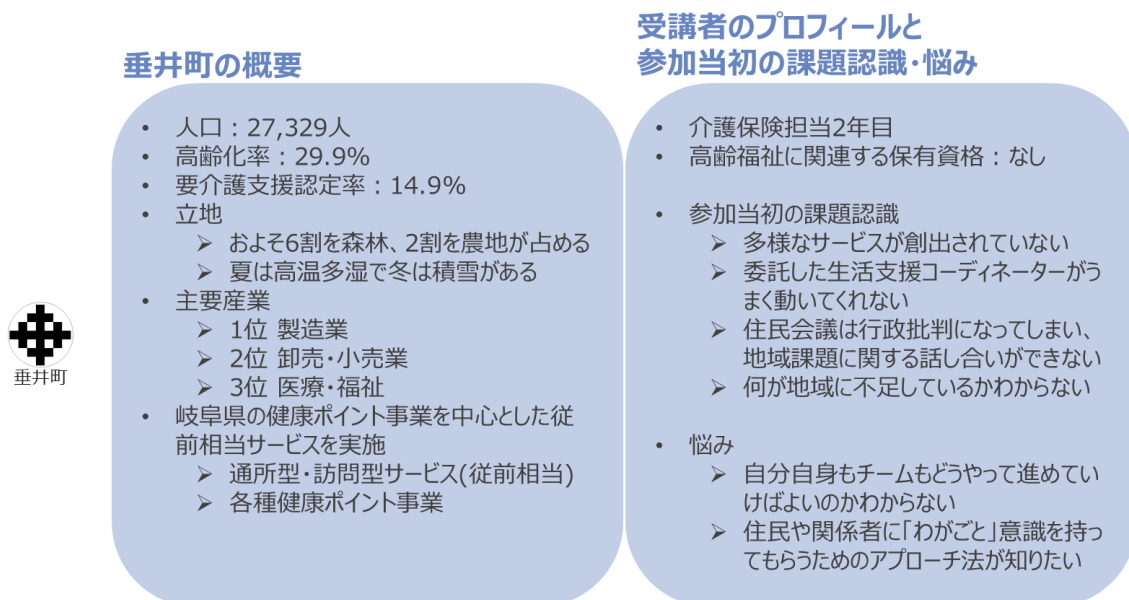
垂井町では当初、多様なサービスが創出されていないことに課題意識を持っていた。多様なサービスの創出に対し、「どのように進めればよいかわからない」、「どうしたら地域関係者をうまく動かすことができるかわからない」、「何が不足しているかわからない」という悩みを抱えていた。

支援プログラムにおける講師とのやりとりを通して、個別ケースを見ることで住民の生活課題を把握することにした。地域包括支援センターの主任ケアマネジャーとともにケアプラン分析を実施し、垂井町における要支援高齢者の現状を定性的に把握することで、多様なサービスは多様な住民の暮らしを支えるために必要だと気が付いた。その後、多様な暮らしを支えることができる体制になっているかを定量的に把握するため、要支援者の重度化分析や有償ボランティアの活動状況調査を実施した。

その結果、住民一人ひとりの暮らしを知ることの大切さ、対話を通して気づきが生まれることや仲間ができることを実感した。さらに、自分の頭で考え、気づき、関係者と共有することに楽しさを見出すことができたことから、参加当初の課題意識や悩みが軽減されたことがうかがえる。

垂井町の概要と受講者のプロフィールを図表 55 に、支援プログラム参加による変化を図表 56 から図表 58 に示す。

図表 55 垂井町の概要と受講者のプロフィール



図表 56 垂井町の変化①

ポイント

- ・ 講師とのやり取りを通して、住民の暮らしを理解し、生活課題を把握するため、個別ケースを見てみることにした。



川越

なぜ多様なサービスが必要だと思うのか？



垂井町

総合事業では多様なサービスが重要だ。どうすれば多様なサービスが生まれるのだろうか。



垂井町

なぜ必要なのだろうか…わからない。多様なサービスを創出すること自体を目的として考えてしまっていたのかもしれない。



都築

多様なサービスは多様な生活課題を支えるために活用されるべき。住民が何に困っているのかわからなければ、個別ケースから考えてはどうか。



垂井町

地域包括支援センターの主任ケアマネジャーに教えてもらおう！

※図表 56 から図表 59 で使用されている略称の意味は以下の通りである。

- 包括：地域包括支援センター
- ケアマネ：ケアマネジャー

図表 57 垂井町の変化②

ポイント

- ケアプランをしてみることで、要支援高齢者一人ひとりの実情を把握した。
- 多様なサービスは多様な住民の暮らしを支えるために必要であることを実感した。
- 地域包括支援センターのケアマネジャーが地域づくりを進めるための仲間になってくれた。

地域包括支援センターのケアマネジャーと打合せの場を設けた



包括A

手伝いますから一緒に見ていきましょう！

ケアプランの読み方すらわからない…



垂井町



包括A

転倒不安を抱えている人が多い傾向はありますが、要支援高齢者の事情は様々です。

なぜ要支援を申請することになったのだろうか。高齢者本人は何を望んでいるのだろうか。そのための支援はできているのだろうか。



垂井町

住民の暮らしは一人ひとり違うことがケアプランを見ることでよくわかった。多様なサービスは多様な住民の暮らしを支えるために必要なのだな。



垂井町

ケアプランを通して、今まであまり関わりがなかった地域包括支援センターと仲良くなれた気がする！



垂井町

図表 58 垂井町の変化③

ポイント

- 地域には、住民の日々の暮らしを支えるインフォーマル資源がたくさん存在することを把握した。
- 地域に存在するインフォーマル資源が個別のケアプランになぜ活用されていないのか疑問を持った。



わがまちは、多様な住民の暮らしを支えることができるのだろうか。



暮らしを支える資源があるか調べてみよう！

地域資源を調査した



有償ボランティアが活動しているようだ。住民が集まることのできるサロンやサークルもたくさんある。インフォーマル資源がこんなにあるのに、ケアプランにはほとんど記載がなかったな。



ケアマネジャーにインフォーマル資源を活用する意識をもってもらう必要があるかもしれない。



ケアマネ研修会でグループワークを実施するので、ぜひ参加してください。

図表 59 垂井町の変化④

ポイント

- ・ ケアマネジャーの現状を把握することで、ケアマネジメントの方法を整理する必要性に気が付いた。
- ・ ありたい姿と現状のギャップ、そのギャップを埋めるために解決すべき課題を設定し、打ち手を見出すことができた。

ケアマネ研修会に参加した



垂井町

グループワークでは、利用者が通いの場へ行くために何が必要か挙げていってもらおう。



ケアマネA

自宅への送迎か、徒歩圏内にサロンをつくる必要があると思う。



ケアマネB

付き添ってくれる人がいれば通えるのではないかな。また、わかりやすい情報発信も必要だ。



包括A

自分で停留所に行ける力を身に付けてもらうことが大切だ。



垂井町

本人の力を引き出す視点を持っているケアマネジャーが一人しかいないことが気がかりだ…ケアプランには本人が望む暮らしに関する記載が少ないことから、本人の力を伸ばしながら、望む暮らしをイメージできるような関わり方が必要なのかもしれない。



垂井町

まずは要支援者が望む暮らしを継続できるようケアマネジメントの方法を整えよう。具体的には、
①要支援高齢者自身が望む暮らしを語ることができるような問いを投げかけること
②望む暮らしに近づくための具体的な方法を示すこと
③望む暮らしに近づけるよう、介護保険サービスや多様なインフォーマル資源で支えること、が大切だ。

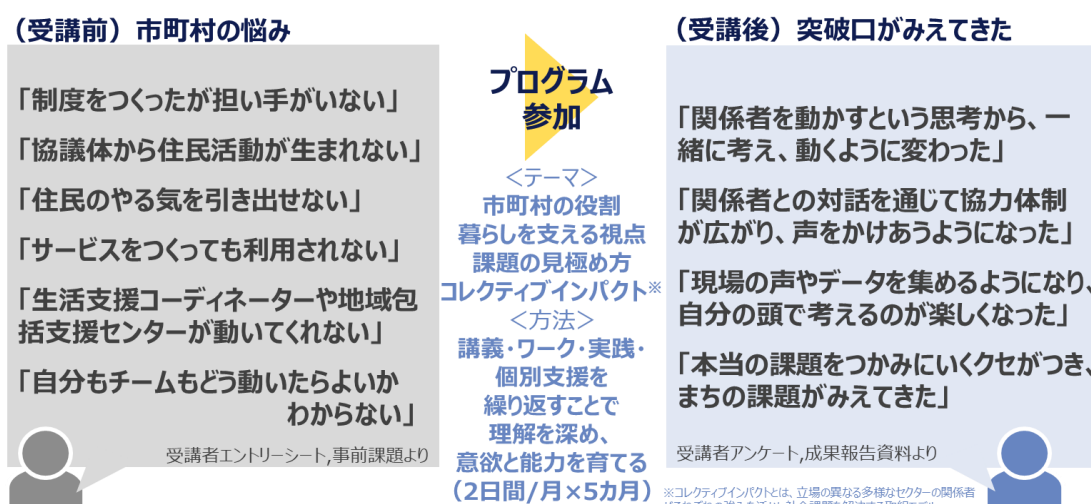
(2) 支援プログラムの検証

① 支援プログラムの意義

本プログラムでは、市町村職員に求められる役割や地域づくりへの認識を学ぶとともに、「暮らしや地域の課題を見極め、その解決に向けて地域関係者と協働する」ためのポイントの習得を目指した。

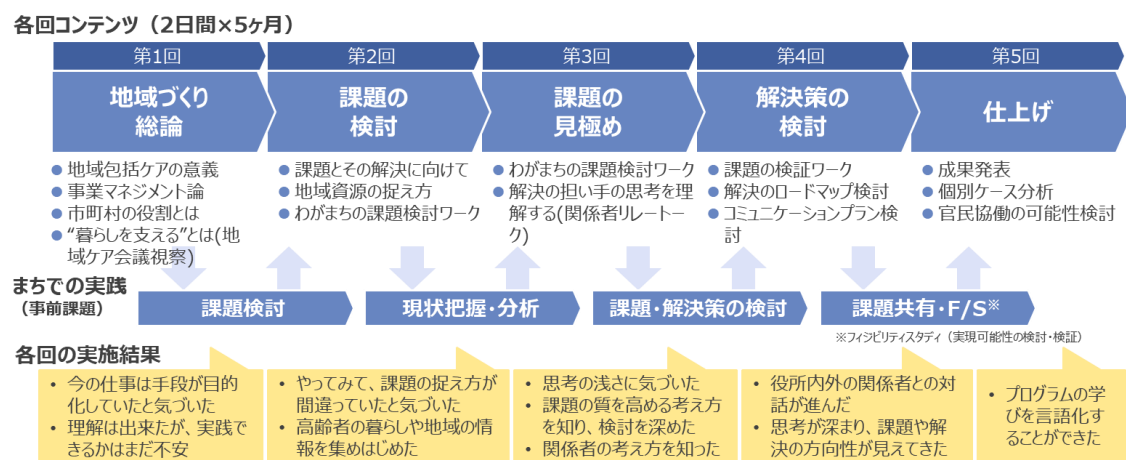
受講者は当初、「制度を作ったが担い手がない」「住民のやる気やアクションを引き出せていない」「関係者からの理解・協力が得られない」といった悩みを抱えていたが、プログラムを通して現場に出向き情報を集め、自ら問いを立て、関係者と協力することを実践することで、徐々に考え方が変わり、主体的に取り組む意欲を持つに至った。

図表 60 受講前後の変化イメージ



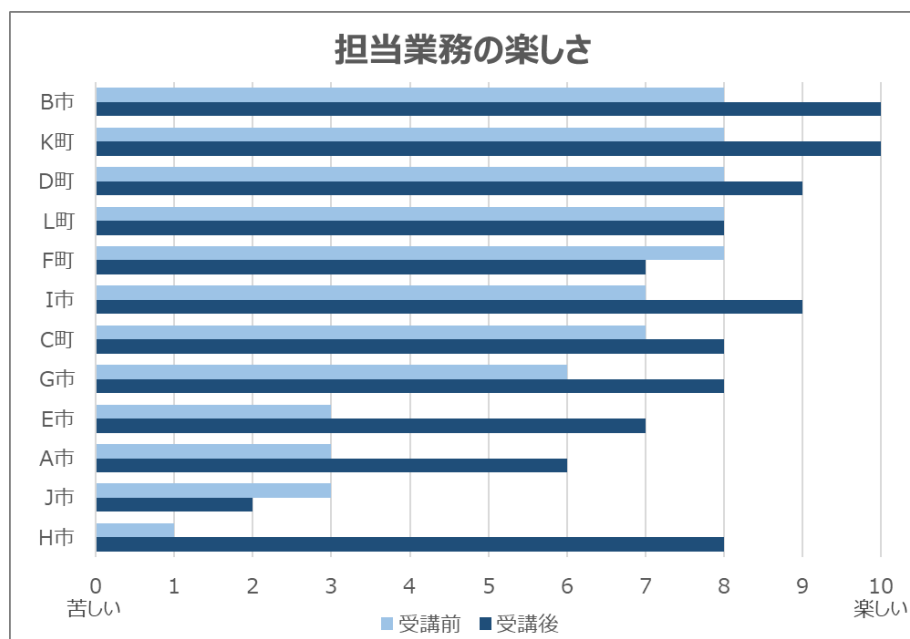
プログラムを通じた変化の具体例は前項(1)参加市町の変化で述べた通りだが、本プログラムでは講義やワークを通じて気づきを与え、考え方として理解したことをわがまちで行動に移せるよう後押しし、行動して見えた新たな障壁やその理由をともに考えることを繰り返した。プログラム内容と変化の過程の例を示した通り、繰り返しによって徐々に自らの役割への理解が深まり、意識や行動が変わり、わがまちでの共感者が増え、協力体制ができるといった成功体験につながったといえる。また、目の前の課題を解決する支援をするのではなく、再現可能な課題解決の考え方や、課題に向き合い続ける意欲を身に付けられるよう支援し、組織への定着を図った。その成果は今後引き続き検証していく必要があるが、受講者からは、「課題をつかみにいくクセがついた」といった声もあり、その意義はあったといえる。

図表 61 プログラムの流れと受講者の変化



また、本プログラムでは受講者が小さな成功体験をし、プログラム終了後も継続的に課題解決に取り組もうとする意欲の醸成を重視した。そこで、取組への意欲を測る一つの指標として、プログラムの前後に担当業務の「楽しさ」を10段階で自己評価し、その前後比較を行った（図表 62）。その結果、12市町中9市町で自己評価の値が向上した。1町は受講前の値が8と元々高く、受講後も8で不変だった。2市町はともに1ポイント下がった。1町は受講前の8ポイントが7ポイントとなり、元々比較的高かったものが微減、1市は元々3ポイントと低いものが2ポイントとなり微減となった。

図表 62 担当業務の楽しさの受講前後の変化



※担当業務について「楽しい」を10、「辛い」を1とし、10段階で回答いただいた。

② 波及効果

プログラム受講者の変化だけでなく、成果報告会を聴講した他の市町村関係者約 200 名にも、意識変革の必要性や、持つべき考え方・とるべき行動の気づきの場となった（図表 63）。

また、受講者が地元市町や県で講師として招聘され始めており、各県への学びの波及が期待される。伴走的支援をモデル実施していた長野県が本プログラムに参加することで、管内市町村への伴走的支援の質向上にも貢献した（図表 64）。

図表 63 成果報告会聴講者の感想例

- ・ 今までにない研修内容で、勉強になりました
- ・ 固定観念の打破ができました
- ・ サービスの受講者が少ないことに頭を悩ませていたところだったので、もう一度本当の課題は何なのか？というところに立ち返って考え直そう！と思えました
- ・ 手段が課題となっている事に気づかされ、真の課題が何であるのかを常に考えることが必要だと再認識した
- ・ 課題の設定や現場の情報を地域の市民とともに見出す姿勢の大切さを再認識しました
- ・ 目的が何なのかを考えることの重要性、手段を目的にしていないか等、自分の業務を進める上で活用していきたい

図表 64 支援プログラム受講者（参加 12 市町・長野県）の学びの波及イメージ



③ 成果の要因

参加市町村の変化の要因について、プログラムの設計や運営面で意図した点を踏まえ、以下に整理した（図表 65）。

図表 65 市町村の変化の要因となった支援内容

役割意識の変化	○インプット（講義・フィールドワークなど） - 本プログラムは地域と密着した地域包括ケアの取組を行う藤田医科大学で実施し、豊明市の地域包括ケアを担う関係者が多く関与した。講義・ワークだけでなく、フィールドワーク等を通して関係者の声や実際の取組を踏まえた示唆を提供することで、実際の事例をもとに、「望む暮らしを支える」視点での地域づくりのあり方を伝えた。 - 講義「行政職員の役割意識」（第 1 回）にて、行政職員の持つべき役割意識について理解を促した。 ○実践とフィードバック（事前課題・ワーク・個別フォローなど） - ワークや事前課題の発言・提出物をみて、受講者が住民や地域の課題を起点に考えられていない場合は、助言を行い課題の再考を促した。
課題を見極めるアセスメント力の変化	○理解（講義・フィールドワークなど） - 講義「事業マネジメントの考え方」（第 1 回）にて、課題は目指す姿と現状のギャップから考えるものであることを伝えた。 - 講義「課題とは」（第 2 回）にて、課題とは何か、どのように考えるものであるかについて伝えた。 - 第 3 回のねらいを「課題を見極めるコツ（考え方）をつかむ」と設定し、イントロダクションにおいて、課題設定の「考え方」を身に付けることを目指すことを伝えた。 ○実践とフィードバック（事前課題・ワーク・個別フォローなど） - ワークを通して、以下の観点から問いかけやアドバイスを行った。 ➤ 課題設定の妥当性の検証 ➤ 課題を考える上で不足する視点や情報（個の課題を把握していない・量的な把握ができていない など） ➤ 課題を考える上で材料となる視点（地域性・持続可能性の検証・ベンチマーク比較など） - 個の課題を把握できていない市町村に対しては、豊明市で利用しているカンファレンスのシートをもとに、個別事例を見る視点を提供した。
仕事への取り組み方の変化	○理解（講義・フィールドワークなど） 講義「行政職員の役割意識」（第 1 回）にて、地域を的確にアセスメントするための情報を集めることの重要性を伝えた。

	・ 講義「課題とは」（第 2 回）にて、関係者と協働して課題解決していくための、課題共有の重要性を伝えた。 ・ フィールドワーク（第 3 回）にて、わがまちの関係者との対話に役立てることをねらいとして、藤田医科大学の医療専門職や地域の関係者によるトークを実施し、地域包括ケアに関わる関係者の思いや考えを伝えた。 ○実践とフィードバック（事前課題・ワーク・個別フォローなど） ・ ワークと現場実践を繰り返すプログラム構成が、受講者の地域アセスメント→フィードバックによる検証→さらに地域アセスメントを深める、という PDCA サイクルの推進を促した。 ・ ワークや個別相談を通して、次回までにとるべきアクションが明確な状態で各回を終えられるよう支援した。 ・ ワークの中で、関係者との連携にあたってのコミュニケーションの取り方や心構えに関するアドバイスを多く行った。 ・ ワークの中で、課題設定によって打ち手の仮説ができた市町村に対しては、仮説検証のために実践に移すことを促した。
意欲の向上	○理解（講義・フィールドワークなど） ・ 第 2 回以降、受講者がプログラム期間中にわがまちで「小さな成功体験を積む」ことを目指すよう伝え、受講者の取組を促した。 ○実践とフィードバック（事前課題・ワーク・個別フォローなど） ・ ワークや個別相談を通して、次回までにとるべきアクションが明確な状態で各回を終えられるよう支援した。 ・ ワークの中で、講師が「周囲と課題を共有する」「味方ができる」ことを成果・成功体験と捉えるフィードバックを多く行った。

④ 今後の要改善点・検討事項

今年度の実施内容・実施結果を踏まえた今後の改善点・検討事項について、以下に整理した（図表 66）。

図表 66 今年度の実施内容及び今後の改善点・検討事項

STEP	今年度の実態	今後の要改善点・検討事項
支援対象	・ チランによる参加者募集を行い、定員を超える応募があった。 ・ 対象者設定は、参加者の意欲の向上・市町村内での波及がみられたことから、適切だったといえる。ただし職歴が浅い職員にはハードルが高いという声もあった。 ・ 支援体制に対する市町村数（12市町村）は適切であった。 ・ 同行者として地域包括支援センターや社会福祉協議会等の地域関係者の参加がみられ、現場の関係者協働の上で効果的であった。 ・ 長野県が参加し、県による伴走的支援の質向上につながった。	・ 他の市町村への波及効果を鑑み、次世代リーダー候補人材が望ましい。職歴も考慮する。 ・ 支援市町村数を拡大するには、支援体制（講師）の確保が必須。 ・ 同行者は、市町村を支援する外部コンサルタントの参加も効果的と思われる。 ・ 市町村支援のあり方の学びになるため、都道府県職員が参加することが重要。
設計	・ 当初目指した参加者の変化は概ね達成した。 ・ 講義・フィールドワーク・ワークの各形式とネットワーキングにおいて、それぞれで狙った効果が達成された。 ・ 参加者の変化の過程をより緻密に設計し、講師陣と共有することで指導方法のばらつきをおさえる必要があった。	・ 参加者の各回の到達点を分析し、より緻密な支援の流れや方法の検討によりプログラムの質を上げるべき。（例：初回のワークでは目指す姿や取組をゼロから問い直す）
支援	・ ワークの様子・アンケート・事前課題を基に参加者の状態を検証の上、随時個別フォローを行ったことで、参加者の成長に繋がった。 ・ わがまちでの動きについては受講者任せであった。	・ プログラム終了後の参加者の変化のモニタリングや個別フォローの体制が望ましい。 ・ 市町村への働きかけが必要な場合は、本プログラムとは別途、現地訪問支援も要検討。

1) 支援対象

- ・ 今回、公募に対して定員を超える応募があり、かつプログラムで目指していた受講者の変化（受講者の意欲の向上や市町村内外での成果波及）が達成されたことから、「地域づくりに高い意欲を持ちつつも、悩みや不安を抱えている市町村」という受講者の対象者設定は適切であったといえる。また他市町村への学びの波及効果を期待するという点では、次世代リーダー候補人材の参加が望ましい。一方で、そもそもの社会人経験年数や着任期間があまりに浅いと、仕事への慣れなど本プログラムで学ぶ以前の問題に直面する可能性もあるため、考慮が必要である。
- ・ 研修の場だけでなくわがまちでの実践が重要であるため、参加市町村は受講者任せにせず、市町村として参加し、受講者と協力する体制が必要である。
- ・ 参加市町村数は、ワークやプログラム期間中の個別フォローを実施する支援体制を考慮して設定する必要がある。ワークでは 1 グループあたり最低でも 2 名以上の講師の配置が必要であることや、複数の講師による多様な観点を確保する観点から、受講者 10 市町村当り講師 3 名程度の比率が望ましい。プログラム全体としても、参加市町村の進捗度合いを確認してカリキュラムの修正を図る必要があるため、20 市町村程度が参加市町村数の上限と考えられる。
- ・ 同行者としては、地域包括支援センター、社会福祉協議会などの主要な協働機関からの参加がみられた。そうした同行者を帯同した市町村からは、関係機関との協働にあたって非常に効果的であったという声が寄せられた。今回は参加がなかったが、コンサルタント等、市町村を支援する立場の者の参加も市町村が取組を推進するために有効であると考えられる。
- ・ 今回は長野県が全回を通してプログラムに参加し、管内市町村の伴走的支援の質向上に

つながった。都道府県がプログラムに参加する意義としては、管内市町村の実態への理解を深めること、市町村の取組を推進する上での支援のポイントを体系的に理解すること、支援の具体的なアプローチを学ぶことなどが挙げられ、都道府県が市町村支援を効果的に推進する上で、都道府県が参加する意義は大きいと考えられる。

2) プログラム設計

- 設計の際にプログラムのゴールとして想定した受講者の変化は、概ね達成された。
- プログラムを構成する各形式のねらい（講義による基礎的な理解の醸成、フィールドワークによる関係者との協働に係るヒントの提供、ワークと実践の繰り返しによる意識や考え方の変換、ネットワーキングによる受講者同士の横のつながりの醸成など）がおおよそ達成され、プログラム構成の効果が発揮されたといえる。
- 講義やフィールドワークといったインプットによって、意識変革や基本的な考え方への理解を促すことができたことに加え、わがまちでの実践を通じてさらに理解を深め、考え方の習得につながった。具体的には、受講者がわがまちの課題を考え、ワークにてフィードバックを受ける、という実践を通して、自らの視点や考え方の間違いに気づき、あるべき意識や考え方への理解を深めることも多いことが分かった。そのため今後は「実践を通じた理解」が醸成されるようより緻密にプログラムの流れを設計し、例えば、ワークにて目指す姿や目的に立ち返って現在の取組を問い直す、「暮らしを支える」視点への理解を深めるために全体共通で個別事例を検討する場を設ける、といった支援が重要であると考えられる。

3) 支援

- プログラム期間中は、ワークの様子・アンケート・事前課題をもとに受講者の状態を検証の上随時個別フォローを行ったことで、受講者の成長を促し、プログラム成果につながった。市町村の地域づくりを推進・支援する観点では、プログラム終了後も、受講者の変化のモニタリングや個別フォローを行う体制の構築が望ましい。
- 一方で、受講者の自市町村における活動については受講者任せであった。受講者だけでなく市町村の組織内外への働きかけが必要な場合は、本プログラムとは別途、現地訪問支援も検討する必要がある。

(3) 支援プログラムの今後の展開

受講者アンケート等から意識や行動の変容プロセスを分析すると、地域づくり人材のあり方のモデルと、育成指標を設計することができる（図表 67）。今後は地域づくり人材の育成カリキュラムを精緻化して検証し、カリキュラムの質の向上と普遍化を目指す必要がある。

また、講師には高いレベルが求められる。市町村の実情への理解に加え、マネジメントや課題解決能力、本人の意欲や論理的思考を引き出す能力など、拡大再生産は容易ではない。そのため、今後の市

町村支援や人材育成のロードマップを描くとともに、人材の確保・養成のシナリオを検討する必要がある。

図表 67 受講生の変容からみる、地域づくり人材のあり方と育成ステップ（イメージ）



第3章 伴走的支援

1. 実施計画

(1) 背景・目的

2018年度事業では、市町村支援の豊富な経験を有する有識者や市町村担当者らで支援チームを構成し、モデル市町村への伴走的支援を実施し、市町村職員や関係者の意識・行動変容において一定の成果を得ることができた。一方で、今後市町村支援を広げるためには支援を行える人材や体制が必要であり、厚生局や都道府県が支援体制をつくり、苦戦する市町村に丁寧な個別支援をすることが今後の課題として挙げられた。

そこで本事業では、2018年度事業の伴走的支援の経験を踏まえ、都道府県が主体となり市町村への伴走的支援を実施し、その有効性を検証することとした。調査研究の対象は、2018年度事業等を通じて伴走的支援の必要性を認識し、実施計画を立てていた長野県とした。

長野県では以下のような背景と目的のもと、伴走的支援を実施する計画を立てていた。

長野県では独自に実施している「地域包括ケア体制の構築状況の『可視化』に係る調査」結果から、県内市町村の地域包括ケアシステム推進において、以下の問題認識を持っていた。

- 市町村で進捗状況に差があり、支援すべき事柄が一律でない
- 地域の現状を認識できておらず、どう取組を進めればよいかわかる市町村が少なからずある
- 「課題は」と問うと、何かしらの事業や体制ができていないという声が非常に多く、事業を地域課題に対応するためのツールとしてではなく、やらなければならないものと捉えている市町村が多い

長野県は、これまでに県が一律的に開催していた全体研修や共通的な体制作りのみでは支援が行き届かない市町村があり、市町村に応じた個別・具体的な支援が必要と考えていた。

そこで長野県として、「市町村がやりたい姿を明らかにし、真の課題が分かり、それに対して具体的な取組ができる」「行政都合の考え方から、住民の幸せを考える姿勢・考え方への転換」を目標に、「市町村職員が自ら『問い』を立て、必要な取組の実施をするための伴走的支援により、地域包括ケア体制の確立を図ることができること」を目的として伴走的支援を実施することとした（図表 68）。

必要な施策の検討
(活用可能な制度の検討)

事業の実施

事業の検証

**地域の現状把握、分析
(ヒアリング)**

事業実施が目的ではなく、地域課題に対して必要な対応

PDCAサイクルを意識し、有効な取組は他市町村とも成果共有

支援チーム

連携

連携

市町村の課題対応に必要な有識者

庁内各課、保健福祉事務所、先行市町村の保健師、管理栄養士等

介護支援課 保健師 等

地域の実情から共有し、必要な取組を共に検討。

県職員が市町村業務を行うのではなく、あくまで自ら『問い』を立て、必要な取組の実施をするための伴走により、地域包括ケア体制の確立を図る。

県職員が中心（市町村に入り込み）となり、当該地域に必要な専門職や有識者と連携しながら総合的に支援する。

2019年8月～2020年3月にかけて、県担当者がピアサポーター※を含む支援チームとして月1回程度の頻度で支援先市町村を訪問することとした。支援チームは、市町村の実情を把握し寄り添いながら、市町村担当者が客観的な視点でわがまちを振り返りトライ&エラーを繰り返せるよう支援し、主体性を持って事業に取り組むような意識・行動変容を目指した。

(3) 支援対象市町村の選定

³ 長野県では、「伴走型」支援事業と表現しているため、本報告書内でも事業及び会議体名は「伴走型」支援事業とする。

交付金）評価指標等をもとに、取組支援が必要だと思われる市町村を県が複数選定した。また、同時に伴走的支援を希望する市町村を県が募集した。

それらを総合的に踏まえた結果、支援先の対象市町村として、栄村、筑北村、南箕輪村の3村が選定された。図表 69 に支援先3村の概要を示す。

図表 69 伴走的支援先3村の概要

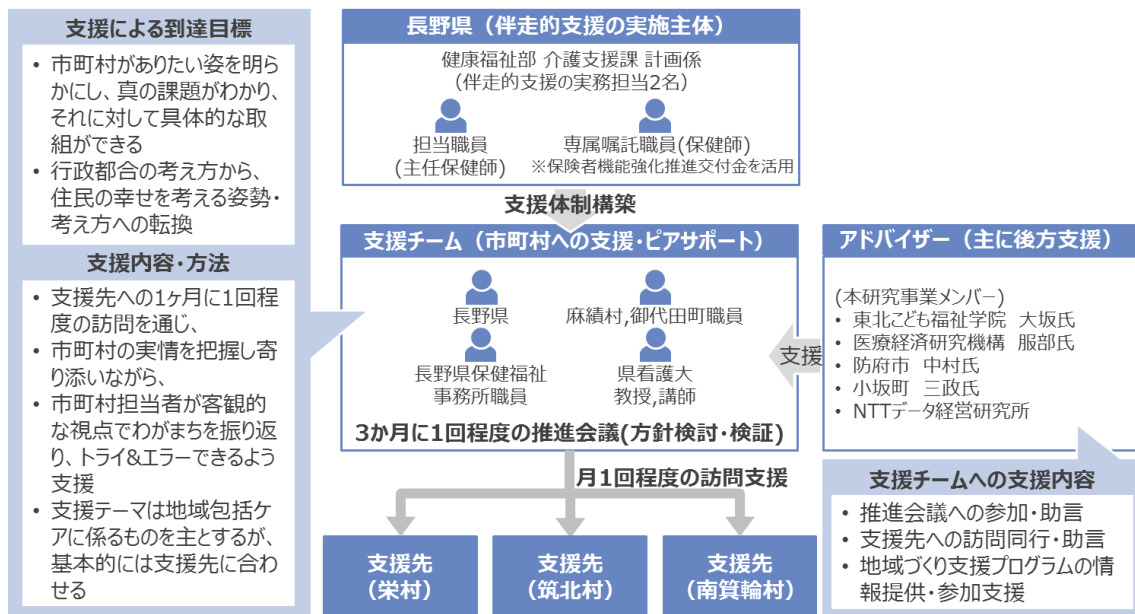
	栄村	筑北村	南箕輪村
人口	1,870 人	4,590 人	15,486 人
高齢化率 (後期高齢化率)	49.7% (32.1%)	44.2% (24.7%)	23.4% ※県内最小 (11.8%)
要介護認定率	17.4% (75 歳以上要介護 認定率：25.2%)	19.3% (75 歳以上要介護認定 率：31.2%)	13.3% (75 歳以上要介護認定 率：23.8%)
総合事業開始	2017 年 4 月	2017 年 4 月	2017 年 4 月
総合事業実施状況	従前相当（訪問 1 事業所、通所 3 事業 所） 生活支援サービス 1 事業所	現行相当 なし A 型（訪問 1 事業所、通 所 4 事業所） C 型（通所 1 事業所）	現行相当（訪問 8 事業 所、通所 8 事業所） A 型（訪問 7 事業所、通 所 5 事業所）
生活支援コーディネーター（SC）	第 1 層 1 人 第 2 層 なし	第 1 層 1 人 第 2 層 3 人	第 1 層 3 人 第 2 層 なし

(4) 実施体制

長野県が伴走的支援の実施主体として、近隣市町村職員、保健福祉事務所、長野県看護大学とともに支援チームを組成した。支援チームは支援先へ月 1 回程度訪問し、市町村の悩みや進捗に応じて寄り添いながら個別支援を行った。また、本事業検討委員会委員を中心とした支援アドバイザーが支援チームのサポート役として後方支援を行った。

伴走的支援の実施体制・役割は、図表 70、図表 71 の通りである。

図表 70 伴走的支援の実施体制イメージ



図表 71 伴走的支援の実施体制・役割

区分	所属・氏名（敬称略）	主な役割
長野県	健康福祉部 介護支援課 計画係 篠原 長久（課長） 宮原 淳（企画幹兼課長補佐兼係長） 南 恵子（主任保健師） 和田 真紀（地域包括ケア体制構築推進員）	伴走的支援の実施主体 ・ 伴走的支援の計画・検証 ・ 支援先市町村の選定 ・ 支援チームの立ち上げ ・ 推進会議の開催 ・ 市町村のデータ収集、現状整理 ・ 支援先市町村との連絡調整 ・ 現地訪問による支援 ・ 支援先市町村への情報提供
支援チーム	【医療・介護の専門知見を活かした課題検討、ワーク等の設計・ファシリテート】 ・ 長野県看護大学 広域看護学講座 安田 貴恵子（教授） 小野塚 元子（講師） 御子柴 裕子（講師） 【ピアサポート（対等な立場での助言、情報提供）】 ・ 麻績村 住民課 関崎 豊	支援先市町村に対する支援（ピアサポート） ・ 現地訪問による支援 ・ 支援先市町村への情報提供 ・ 支援方策の設計・検証 県の支援方策の設計・検証

区分	所属・氏名（敬称略）	主な役割
	- 御代田町 保健福祉課 古畑 洋子 【広域的な視点での、定量的情報の共有や市町村の進捗状況把握】 - 長野県伊那保健福祉事務所 福祉課 窪田 匡（社会係長） - 長野県松本保健福祉事務所 福祉課 柳澤 美佐子（社会係 担当係長） - 長野県北信保健福祉事務所 福祉課 寺沢 聡子（課長補佐兼社会係長）	同上
支援アドバイザー	- 東北こども福祉学院 大坂 純（副学院長） - 一般財団法人 医療経済研究機構研究部 服部 真治（主任研究員） - 防府市 健康福祉部 高齢福祉課 中村 一郎（主幹） - 小坂町 福祉課 町民福祉班 三政 貴秀 - 株式会社 NTT データ経営研究所 大野 孝司、西口 周、佐藤 瞳	伴走的支援の経験を活かした支援チームへのサポート - 県の支援方策、進捗への助言 - 支援先市町村に対する個別支援方策への助言 - 支援先訪問への同行、助言

(5) 長野県への後方支援

長野県及び支援チームのサポートをするために、本事業の検討会委員を中心とした支援アドバイザーが後方支援を実施した。

具体的には、「①支援先 3 村の個別支援の進捗に応じて開催する『推進会議（後述）』への参加、助言」、「②県職員への地域づくり支援プログラム（第 2 章）へのオブザーバー参加機会提供、フォローアップ」により、支援先 3 村の支援方策検討支援や、県職員自身の市町村支援スキル向上を支援した。

また、市町村支援の経験を有する支援アドバイザーが 3 村への訪問にも適宜同行した。現場同行の際には、経験豊富な外部有識者からの意見や問いかけの方が効果的な場面での支援先への直接支援や、支援チームに対する具体的な助言やフィードバックなどを行った。

① 推進会議への参加、WG 開催

2～3ヶ月に1回の頻度で、長野県職員主催の「地域包括ケア市町村伴走型支援事業推進会議」（以下、「推進会議」）が開催され、支援チーム（ピアサポーター含む）、支援アドバイザーが同席することで、支援先3村への支援方策、進捗への助言を実施した。

また、伴走的支援初期（開始1ヶ月後）と中期（開始6ヶ月後）には、支援アドバイザー主催のワーキング（WG）を開催することで、伴走的支援を含む県の市町村支援方策に関する助言を実施した。

<第1回推進会議>

開催日時・場所：2019年7月23日（火） 於 長野県庁会議室

検討内容：支援先3村の概要紹介、初回訪問時のヒアリング事項の検討

<WG>

開催日時・場所：2019年9月2日（月） 於 NTTデータ経営研究所会議室

検討内容：支援先3村の初回訪問結果報告、今後の支援方策の検討

<第2回推進会議>

開催日時・場所：2019年11月27日（水） 於 長野県庁会議室

検討内容：支援先3村の進捗報告、今後の支援方策の検討、年度末（中間）到達点の検討、次年度以降の市町村支援方針の検討（伴走的支援含む）

<WG>

開催日時・場所：2020年3月13日（金） 於 長野県庁会議室

検討内容：支援先3村の年度末（中間）到達状況の報告、伴走的支援の成果・課題の振り返り、次年度以降の市町村支援方策の検討

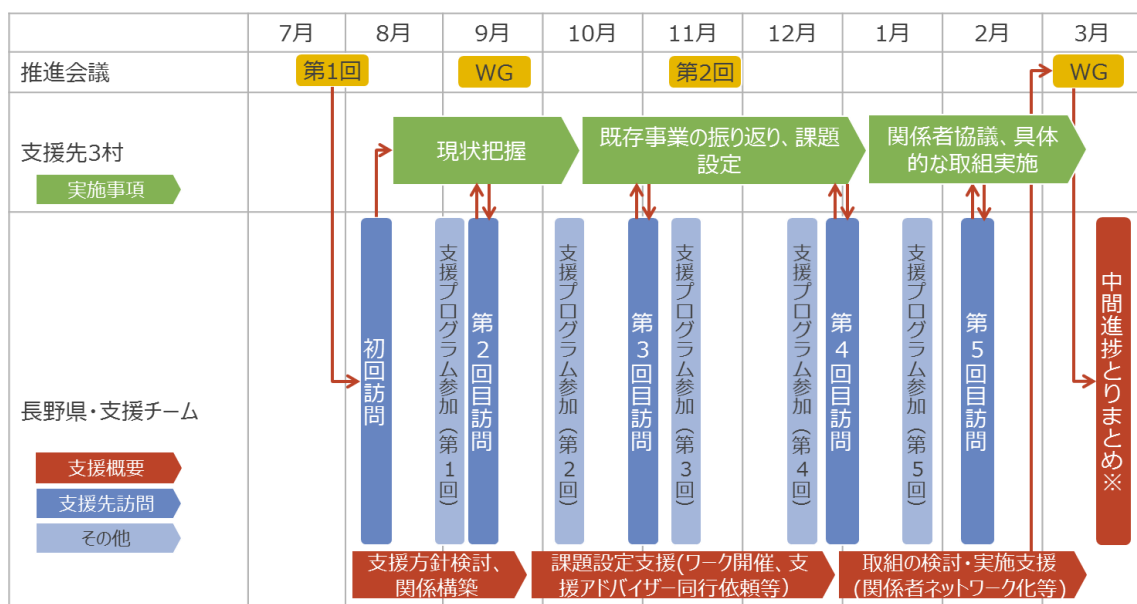
② 支援プログラムへのオブザーバー参加機会の提供、フォローアップ

9月以降、藤田医科大学で毎月開催していた支援プログラムにオブザーバー参加を提案し、県職員自身が市町村の役割や問いの立て方などを見て学び、県職員としての市町村支援スキル向上に資する機会を提供した。支援プログラムの詳細は、第2章を参照。

(6) 実施スケジュール

支援先3村の伴走的支援実施の全体スケジュールは、以下の通りである（図表72）。

図表 72 伴走的支援の実施スケジュール



※長野県では、1年間の伴走的支援（2019年7月～2020年7月）を予定しており、2020年3月末時点では中間進捗とりまとめとした。

(7) 検証計画

本事業では、県による伴走的支援の有効性を検証することが目的である。そのため、伴走的支援による市町村の変化と、県の変化を確認することとした。

① 市町村の変化の検証

市町村の変化は、2018年度事業で支援訪問毎の「気づきシート（参考資料2）」を記録することにより、市町村は自らの振り返ることになり、支援者にとっても支援の有効性や市町村の変化を確認することができたため、本事業でも活用することとした。

気づきシートを通じて、支援の都度、「支援チームとの対話を通じて得られた新たな気づきや認識を深めたこと」「わがまちの課題と思われること、その原因」「課題解決に向けて、次回支援までに取り組みたいこと」「取組を実施する上での懸念事項」を確認することとした。なお、気づきシートは支援先の評価をするためのものではなく、あくまで振り返りを目的としたものであることを伝えることで、支援先職員の率直な気づきや思いを記録することにした。

気づきシートは、支援チームの訪問2週間以内に県職員に提出することとし、支援開始から約半年後の状況変化を確認するために、「振り返りシート（参考資料3、参考資料4）」として、「担当者自身、役場内、事業委託先等含む関係者に起きた変化、できるようになったこと」「変化の理由やきっかけ」「次年度以降に実施する新たな取組や施策」等を聴取した。

また、伴走的支援の推進会議及びWGでは、各市町村の変化を取りまとめ、支援チーム、支援アドバイザーとともに、その変化の意味や課題について検証を行った。

② 県の変化の検証

県職員の変化は、任意の形式での“支援方法における気づきシート”や“振り返りシート”を支援毎に聴取し、支援アドバイザーと共有することで、伴走的支援を実施する過程における県職員の意識及び行動の変化の定性的な検証を実施した。振り返りシートでは、主に「伴走的支援を実施して、当初目的に対して得られた成果」「成果の要因や理由」「伴走的支援で得られた全般的な気づきと今後の改善すべき点」について聴取することで、検証のみでなく、次年度以降の伴走的支援を実施する際のノウハウとしての活用も促した。

2. 実施結果

(1) 支援先 3 村（栄村、筑北村、南箕輪村）の変化

支援先市町村職員が、伴走的支援前に感じていたこと（支援前）、伴走的支援を通じて得られた気づきや考え方、小さなアクション（変化の過程）、伴走的支援を通じて得られた意識の変化、具体的な成果（約半年後）を以下に示す。

3 村とも伴走的支援を通じて、住民が幸せに暮らせるためにはという住民視点で、すでに実施している事業の役割や目的を再考する気づきを得ることができ、それらを具体化するためのワークや会議体（模擬的な地域ケア会議）を実施する等の小さなアクションから次年度以降の新たな取組を見出すといった変化が得られた。

① A 村

伴走的支援前は抽象的な問題意識はあるものの、課題の設定や改善策の立案等については未着手であった。しかし、支援チームの訪問毎に、これまでの取組や考え方を再考し、関係者間での意見交換を通じて、「**住民の視点から地域の課題を考えることの重要性に気が付く**」「**関係者間での対話を通し、皆で楽しく取り組むというチームとしてまとまり始める**」という変化が生じた。

また、成果として、「**今ある地域の支え合いを見つけて活用する（住民が自発的に動くようコーディネートする）考え方へと変わる**」「**模擬地域ケア会議を通じて関係者と想いを共有できた結果として、住民ニーズを拾うために、地域ケア会議や協議体のあり方を見直す**」という具体的な意識及び行動の変容へとつながった。

これらの意識・行動変容に至るまでに、以下に示す重要性に気づいたことが成果の要因であったと考えられる（図表 73）。

「**事業の目的を整理すること**」

「**取組の優先順位付けにより、効率化すること**」

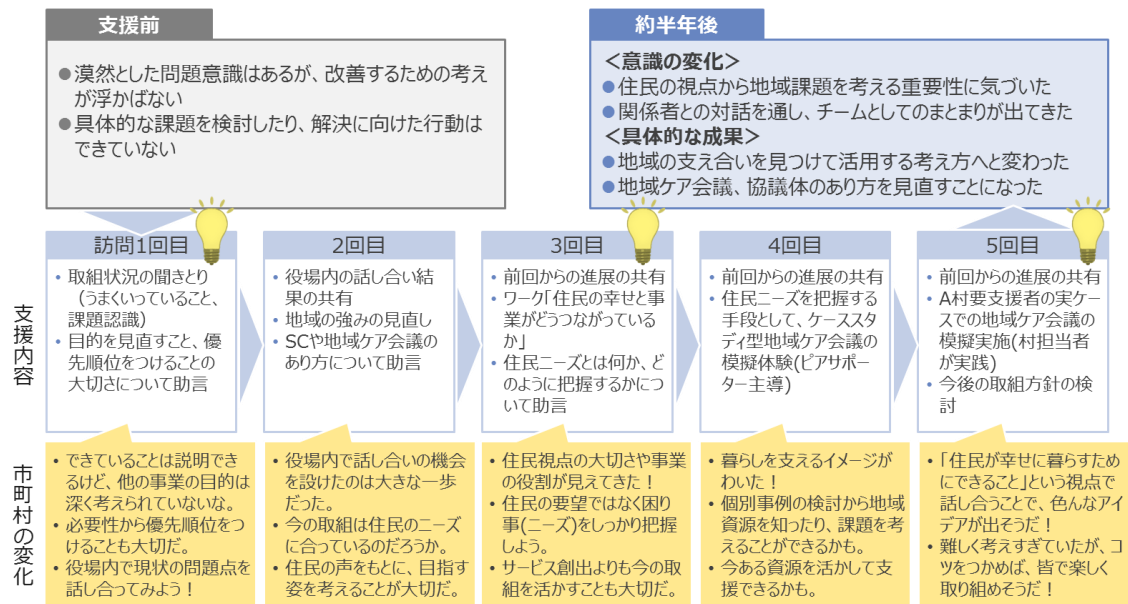
「**“目指す姿とはどのようなものか”という対話を関係者間で繰り返すこと**」

「**住民ニーズを起点にして目指す姿を設定し、取組の実施すること**」

「**目的なしに新しく何かを始める（サービス創出）のではなく、今ある取組を活用すること**」

「**個別事例の検討から地域課題を検討すること**」

図表 73 A 村の変化概要（支援前から約半年後）



これらの変化の過程で生じた、主なターニングポイントとしては以下が考えられる。

1) 村の強みを探することで、事業の目的を振り返るきっかけとなった

⇒支援チームの初回訪問時に「村の課題は何か」を考えようと試みたものの、「できていないこと」ととらわれしまい、「なぜできていないのか？」を検討することはできなかった。そこで、「できていること」について再考したところ、村の強みである一般介護予防事業やヘルパー制度等を挙げることができ、さらに「なぜできているのか？」と問うことで、事業実施の過程や目的を振り返るきっかけとなった。

2) 「住民の幸せとこれまでの事業のつながり」を考える中で、住民視点でニーズを捉える必要性に気づいた

⇒支援チームとともに「住民ニーズを叶えるためにできていること／足りないこと」について考えるワーク（図表 74）を通じて、住民の立場でニーズを考えることができるようになった。また、ニーズと既存事業のつながりについて意見交換することで、限られたフォーマルサービスでなくても、今ある住民同士の支え合い（インフォーマルサービス）を活用することで、ある程度のニーズを満たすことができると関係者で共通認識を持てた。一方で、本当の住民ニーズをもっと抽出する必要性を感じ、下記に示す地域ケア会議の開催検討に至った。

3) 地域ケア会議の試験的実施の過程で、事業の実施目的を関係者との対話を意識した言葉で伝えられるようになった

⇒模擬的な地域ケア会議の実施準備をする際、地域ケア会議の実施目的を実施マニュアル

等に記載されている一般論で整理していた。しかし、ピアサポーターの支援を受ける中、「なぜ、A 村でこの地域ケア会議をやりたいのか？」を確認していく過程で、「住民の暮らしを支えるために、本人の困りごとをみんなで考えたい」「今あるもので全てが解決できなくても、できることはもっとあるはずである」「住民が幸せに暮らせるヒントを地域ケア会議で見つけたい」等の、関係者の共感を得ることができる自分の言葉で実施目的を伝えることができた。

4) 住民ニーズを捉えるための地域ケア会議を試験的に実施して、成功体験を積めた

⇒まだ把握できていない住民ニーズや地域課題を抽出するためのケーススタディ型の地域ケア会議を、ピアサポーターの支援を受けながら、村職員主導で試験的に実践してみた。その結果、会議に参加した関係者全員（ケアマネジャー、協議体委託先等）が「住民の暮らしを支えるためにできること」を意識し始める、という小さな成功体験（ショートゴール）を積むことができ、村職員は楽しみながら今後の業務に取り組むきっかけとなった。

【開始半年後の、A 村職員の実際の気づき（“振り返りシート”より一部抜粋、改変）】

- 行政は自分たちの困ったことをどう解決するかに目が行きがちだが、本当は困った住民をどう支えるかが大切であり、そのためにインフォーマルサービス等も考えなくてはならないことに気づかされた。
- 模擬的に地域ケア会議を行ったことが職員の意識を変えたきっかけになった。住民 1 人を事例にできることをとにかくたくさん出す、という自由な発想で望むことで、関係者全員が実はフォーマルサービスで行っていたことがインフォーマルサービスで実施できるのではないかと柔軟な考えになった。
- ピアサポーターが招待した支援アドバイザー（中村氏）の研修から、「地域包括ケアシステムの構築が大切なのではなく、住民が幸せで自分らしい生活を最後まで続けられることができれば、手段は何でもいいのではないかと」考え方を見直すことができた。
- 次年度には、「どこにでも起きることが想定される、住民 1 人の困りごと」をテーマとした地域ケア会議で多職種や住民等とともに対話することで、顔の見える関係作りや「住民の思い+多職種の専門性で住民を支えるアイデア」の相乗効果を期待したい。

【支援チーム訪問時の支援実施内容と A 村職員の気づき（“気づきシート”より抜粋）】

初回訪問（2019 年 8 月 7 日）

＜支援実施内容＞

- 事前に用意したヒアリングシートに沿って、事業の取組についての聞き取り（実施状況、現状、うまくいっているところ、課題と思われるところ）
- 事業実施の目的を見直すこと、優先順位をつけることの大切さについて助言

＜A 村職員の気づき＞

- 村では様々な事業を行っているがそれらの目的や必要性について深く考えが及んでいないと感

じた。

- 今の事業の改善や新たな事業を考えることばかり考えていたが、必要性の低いものについてはやめることも選択肢にいられてよいのだと気づいた。
- 職員は限られている中で、職員間でもっと話し合っ、住民のために事業を取捨選択（優先順位付け）していくことも大切だと感じた。
- 職員が考えた介護予防事業や長年継続しているヘルパー制度については、様々な事業とつながりを持っており改めて強みだと感じた。

第2回目訪問（2019年9月18日）

<支援実施内容>

- 前回訪問以降、役場内で実施した現状把握に対する気づきの共有
- 地域の強み（住民の力を活かす村の事業）を発掘するための意見交換
- 悩みとして挙げられた生活支援コーディネーター、見守り、地域ケア会議について、今後の方向性の検討

<A村職員の気づき>

- 役場内で話し合いの機会を設けたことは大きな気づきだったので、今後は他の係も巻き込み職員間での福祉行政に対する意思統一も行っていく必要がある。
- 地域の課題を解決するために様々な事業を行っているが、その事業が住民ニーズに合っていないのではないか。
- 新たな事業を行うことを考えたときの判断基準として目標とする村の目指す姿を考えておくことはとても大切だと思った。
- 普段は気づかない点や新たな意見が聞け、自分の視野が広がった気がする。
- 様々な事業や施策を行うにも行政側の目的を明確にすることが重要だと思った。

第3回目訪問（2019年11月6日）

<支援実施内容>

- 前回訪問以降、役場内で実施した現状把握に対する気づきの共有
- 県職員主導によるワーク実施（テーマ：住民の幸せな生活を考える、事業と住民の幸せがつながっているか（事業の目的）の再確認）
- 住民の声・ニーズを拾う方法への助言

<A村職員の気づき>

- 各事業の目的や根底的な部分を整理することができた。
- 住民の幸せのために何を支援し、補っているのかを見える化することで事業の目的が見えてきた気がする。
- 目的が似ていても全く同じ目的を持った事業はないため、今ある事業を活かして住民の細かなニーズに対応できる可能性を感じた。

- 今後の事業展開においても住民の要望（デマンド）に対し新たな事業を作るのではなく、住民が何に困っているのか（ニーズ）をしっかり把握し、取組整理表に当てはめ、既存のサービスで対応できるか判断することが重要だと感じた。
- サービスを増やすのではなく、既存のサービスの目的範囲を広げることでもあるのではないかと感じた。
- 小規模市町村だからこそ高齢者の個別事例を網羅できる可能性もあり、事例から事業へつなげるニーズの把握を行う必要性を強く感じた。
- 住民目線の大切さや事業の役割が分かり整理できた。

第4回目訪問（2019年12月25日）

<支援実施内容>

- 前回訪問以降、役場内で実施した現状把握に対する気づきの共有
- 麻績村の地域ケア会議（ケーススタディ型）についての説明及び模擬地域ケア会議の体験
- 模擬地域ケア会議の振り返りと次回取組内容（村職員主導で模擬地域ケア会議の実践）について検討

<A村職員の気づき>

- 今までの地域ケア会議は、個人ではなく地域課題（見守り体制をどう構築するか、移動手段の充足をどうするか等）を議題にしていたため考える範囲が広く、具体的なイメージをしにくく、現状のサービスでどう支えるかという意見が出にくかったのかもしれない。
- ケーススタディ型の地域ケア会議を実施し、地域ではなく個別事例を考えることで、その人の暮らしを支えるための具体的な意見が出るようになった。特に、地域とのつながりをイメージしやすい要支援者から考えることで意見が出やすいと感じた。
- 様々な意見から、要支援者であれば、今あるインフォーマルな支え合い等を活かして支援できる可能性を感じた。
- 地域ケア会議から地域資源を知り、活かす考え方、地域を支えるアイデア力を得ることが大切だと感じた。
- 住民参加型の会議体をもつことで、住民に職員の考えていることを知ってもらうという観点も大事だと感じた。

第5回目訪問（2020年2月4日）

<支援実施内容>

- 前回訪問以降、役場内で実施した現状把握に対する気づきの共有
- 村職員主導での、A村のケースを用いた模擬地域ケア会議の実施（事業委託先関係者やケアマネジャーも参加）
- 次回の内容を含めた今後の方向性について検討

<A村職員の気づき>

- 地域ケア会議の準備として事例作成にあたっては本人の困り事が大切だということが分かった。
- 「住民が幸せに暮らすために必要なこと」「できること」を中心に話し合うことで、頭が柔軟になりアイデアが出やすくなった。複雑でなくてそんなことでいいんだ、と考えるハードルも下がったと思う。
- 地域ケア会議を開いて住民の声を聞くことも大切だが、肩書の無い一般住民に参加してもらう方法として介護予防教室や住民の集まっている場に、職員が足を運ぶことも効果的だと思った。
- ワーク（関係者での村の目指す姿やそれを支える方法等の話し合い）を通じて、住民に職員の思いを伝えていくことの大切さを感じた。今後は、住民にも自分たちの「幸せ」とは一体何なのか伝わると、もっとわが事として様々な取組への参加意欲が高まるのではないかなと思う。
- 住民を交えたワークでは、「できること」を多く挙げることになると思われるが、できることの新たな発見が出来るし、コツを掴めば参加者全員で気軽に楽しく取り組めると思う。全てを支援できなくても部分的に支援するアイデアが大事だと感じた。

図表 74 A 村伴走的支援の訪問時の様子



※写真左上、右は、「住民の幸せな生活を考える、事業と住民の幸せがつながっているか（事業の目的）の再確認する」をテーマとした、県職員主導のワークの様子である。

まず、参加者全員が付箋に「自分が思う幸せに暮らせるまち」を思いっただけ記載する（個人ワーク：約 10 分）。次に、それらを共有し、模造紙上にカテゴリー化する（グループワーク：約 15 分）。そして、カテゴリーごとのつながりを考えながら、各カテゴリーと今ある事業や取組、資源の目的とのつながりを整理する（約 15 分）。

これらの過程を通じて、住民視点で幸せに暮らせるまちを考え、それを実現するために活用できる今ある資源（ニーズを満たす今ある手段）を整理することができた。

② B 村

伴走的支援前は、国のガイドラインに沿って事業を遂行することが重要であると認識し、前任者から引き継いだ事業をこなすことで精一杯という状況であった。しかし、支援チームの訪問毎に、これまでの取組や考え方を再考し、関係者間での意見交換を通じて、「**既存の取組に対して常に“なぜ？（問い）”を意識するようになる」「関係者が連携して、村職員として地域を作る戦略を立てるという責任感をもつ**」という変化が生じた。

また、成果として、「**主体性が生まれ、目指す姿に向けショートゴールを設定し、一步を踏み出し、歩み続けるための工程表を作成する」「事業対象者の支援フロー（利用相談窓口や短期集中予防サービスの活用、支援終了後のインフォーマルな支援体制等）を見直す」「関係者が連携できる場として、個別事例を検討する地域ケア会議の実施を検討する**」という具体的な意識及び行動の変容へとつながった。

これらの意識や行動の変容に至るまでに、以下に示す重要性に気づいたことが成果の要因であったと考えられる（図表 75）。

「**目的が不透明な事業を整理すること、そのために時間を確保すること**」

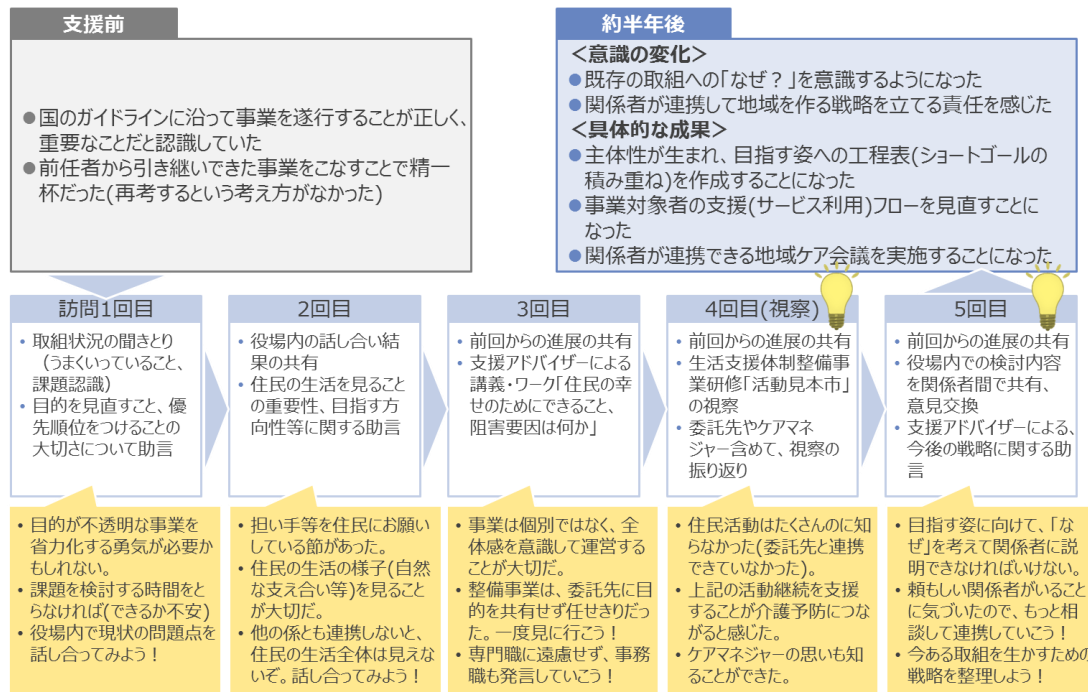
「**住民の生活を見る（声を聞くために、足を運ぶ）こと**」

「**個別の事業ではなく、地域づくりの視点で全体感を持って運営すること**」

「**協議体委託先と連携するために、事業の目的を整理、説明、共有し、対話すること**」

「**頼もしい関係者と協働し、豊富な住民活動という強みを活用すること**」

図表 75 B村の変化概要（支援前から約半年後）



これらの変化の過程で生じた、主なターニングポイントとしては以下が考えられる。

1) 協議体の取組を視察することで、想像以上の住民同士のつながりに気づいた

⇒4月に赴任したばかりで、委託先に任せきりだった協議体に支援チームとともに足を運び、目的と誇りを持って活動している住民の姿や支え合いを実際に見ることで、「ここに参加している住民が、いつまでもこの活動を続けるために、行政がすべきことは何か？」という住民の視点に立った考え方に変化した。

2) 役場内外関係者との対話を通じて、正直な思いの共有から協力体制を築くことができた

⇒役場職員、協議体委託先、ケアマネジャーでの意見交換の中で、役場側は「県内でも介護保険料が高いという実情をなんとかしたい」という思いから、フォーマルサービス利用適正化の方策に悩んでいた。その状況を知ったケアマネジャーが、協議体委託先が築き上げてきた住民同士の支え合い（インフォーマルサービス）を活用できることに気づき、インフォーマルサービスの活用大切さを再認識した。このような関係者同士の対話を通じて、目指す姿に向けた協力につながった。

【開始半年後の、B村職員の実際の気づき（“振り返りシート”より一部抜粋、改変）】

- 良くも悪くも国のガイドラインに沿って様々な事業を展開してきたことで、協議体や会議体も土台があった。一方で、マンパワー不足から事業の最適化を図る必要があり、住民ニーズをもとにこれ

までの事業の目的を整理して、省力化をこれから考える必要がある。

- 住民ボランティアが少ないことが介護予防の課題だと考えていたが、ボランティア団体ではなくとも趣味の会に参加することが健康維持、介護予防につながることを学んだ。これも協議体を通じた住民同士の支え合い活動活性化の成果であり、わがまちの強みだと気が付くことができた。
- 地域ケア会議では、個別ケースがどのような生活を望むかを起点に、そのためにはどのような支援が必要か、地域にはそのための資源があるのか、あればつなげる、なければ協議体からサービスを創出する、という、「その人らしい生活をおくれるように地域を作ること」をテーマに実践したい。

【支援チーム訪問時の支援実施内容と B 村職員の気づき（“気づきシート”より抜粋）】

初回訪問（2019 年 8 月 8 日）

＜支援実施内容＞

- 事前に用意したヒアリングシートに沿って、事業の取組についての聞き取り（実施状況、現状、うまくいっているところ、課題と思われるところ）
- 事業の目的を見直すこと、優先順位をつけることの大切さについて助言

＜B 村職員の気づき、感想＞

- 課題の見える化や、数値の分析の必要性を感じた。
- 事業の仕分けの必要性を感じた（目的が不透明な事業を省力化する勇気も必要）。
- 異動してきたばかりで分からないことも多いが、職員間でしっかり話し合い、B 村の状況に合った事業を運営していく必要性を感じた。

第 2 回目訪問（2019 年 9 月 24 日）

＜支援実施内容＞

- 前回訪問以降、役場内で実施した現状把握に対する気づきの共有
- 支援アドバイザー（大坂氏）からの助言（村の目指す方向、住民主体活動が継続するためのポイント、住民の生活の中で見るべき視点、協議体で大切なこと、事業展開の方法、協議体委託先との連携等）

＜B 村職員の気づき、感想＞

- 担い手不足を理由に、住民に担い手をお願いしている節があったが、住民を「動かす」のではなく自発性を促す考え方が重要だと気づいた。
- 地域に出て住民の暮らしぶりを理解したり、情報収集をすることの大切さを感じた。
- 地域包括ケアシステム概念を保健分野職員とも共有して、対話・連携しながら住民ニーズを分析して、明確にする必要性を感じた。

第 3 回目訪問（2019 年 11 月 5 日）

＜支援実施内容＞

- 前回訪問以降、役場内で実施した現状把握に対する気づきの共有
- 支援アドバイザー（大坂氏）による、地域づくりに向けた講義と、ワークショップ「住民の幸せのためにできること、阻害要因は何か」を実施

<B 村職員の気づき、感想>

- 役場内や事業委託先の協議体事業等を個別で進めるのではなく、全体感（パッケージ化）を意識することが大切と感じた
- 給付費が高いことに対して、漠然と何とかしなければと思っていたものの何をしたらよいかわからなかったが、地域包括支援センターの事業だけで考えるのではなく、様々な事業を活用していけばよいと気が付くことができた。
- 保健分野の保健師も交えた会議は定期的に行われており、小さい村だからこそ一体的に事業連携できるとよいと感じた。
- 地域に入って住民の生活を見る重要性について元々認識はしていたが、その重要性をさらに再認識できた（特に専門職）。
- 生活支援体制整備事業は委託先に任せっぱなしになっていた。村から目的や目指す姿も共有せず、具体的な活動も任せてしまっていた。
- そのような細かいところにも村が関わる必要性を感じたので、協議体の取組を一度見に行こうと思う。
- 「事務職だから」と専門職に意見や気づきを伝えることに壁を作っていたが、それぞれの立場で意見を出し合い対話できるとよい。

生活支援体制整備事業研修「活動見本市」視察（2019 年 12 月 7 日）

<支援実施内容>

- 生活支援体制整備事業研修「活動見本市」視察
- 関係者ミーティング（活動見本市に対する意見交換）

<B 村職員の気づき、感想>

- 活動見本市に参加し、地域に思っていた以上に沢山の活動団体があり、住民が生き活きと活動されていて驚きを感じた（委託先に任せきりで把握できていなかった）。
- 目的を持って活動している住民の姿や支え合いを実際に見て、それが介護予防につながることを学び、「ここに参加している住民が、いつまでもこの活動を続けるために、行政がすべきことは何か？」という住民目線での思考が変わった。
- 今までは協議体で活動を生みだす、作り出すことに思考が向いていたが、これからは今あるものを継続できるよう目標を変えていきたい。
- 戦略を立てるという点で、「住民が健康でいられる、楽しく過ごせるために」が目指す姿であると思っているが、そのために委託先とも目指す姿を共有していかなければいけないと感じた。
- 役場内で保健事業と高齢福祉の係が分かれていて、連携できていなかった。高齢福祉担当係に保健師が入ったことで保健分野と介護分野の橋渡しができ、風通しがよくなっている。

第4回目訪問（2020年1月14日）

<支援実施内容>

- 委託先やケアマネジャー含めて、活動見本市の振り返り
- 前回訪問以降、役場内で実施した現状把握に対する気づきの共有

<B村職員の気づき、感想>

- 村、事業委託先、ケアマネジャーそれぞれが課題解決に取り組んでいるが、お互いの活動内容や、思いを共有（情報共有）ができていなかった。
- インフォーマルなサービスを活用するための情報共有の必要性を感じた。
- ケアマネジャーの思いを知ることができてよかった（まずは、思いを受け止める）。
- これまでの伴走的支援の過程を振り返り、自分たちが一番困っていることを再度認識し、「何でそうになっているのか？」「何がいけないのか？」「どうすればいいのか？」とで問いを繰り返すことで、少しずつ具体的な打ち手が見え始めてきた。

第5回目訪問（2020年2月18日）

<支援実施内容>

- 前回訪問以降、役場内で実施した現状把握に対する気づきの共有
- 役場内で検討した現状分析、課題設定、今後の取組案（ケーススタディ型の地域ケア会議実施、会議体・連絡会の統一）について、整備事業委託先、ケアマネジャーと共有、意見交換、支援アドバイザーによる助言
- 今後の具体的な取組の検討

<B村職員の気づき、感想>

- これまで何となく事業を進めていたが、「なぜ」を繰り返して、関係者間での対話を通じて説明・共有できるようにしなければ、関係者も住民も目指す姿に向いていけないと感じた。認知症カフェもなぜ立ち上げたのかを提案者に聞いていなかった。
- 定量的なデータ分析結果（給付費の推移や地域・年齢・要介護度別のサービス利用状況等）もケアマネジャーに共有していなかったが、対話を通じて一緒に対策を考えることができる頼もしい存在だと感じる事ができた。
- この機会を通じて、係内で話し合い、意見統一等でき、関係者間で意見交換することで、深い話ができるようになった。
- 住民の声を拾う手段は新しく作らなくても、今ある取組としての保健事業等で地域を訪問する機会を上手く活用できると感じた。
- 整備事業を通じた活発な住民活動や、住民の生活をよく把握しているケアマネジャーは頼もしい存在であり、関係者をマネジメントする戦略を考えれば上手くいくかもしれないという自信を持てた。同時に、関係者への説明責任、戦略を立てる責任を果たす必要性を感じた。

図表 76 B 村伴走的支援の訪問時の様子



※具体的なターニングポイントには至らないまでも、A 村支援と同様のワークが関係者間の対話のきっかけとなり、目指す姿の検討に寄与した（写真左下、右）。

③ C村

伴走的支援前は、県内で最も高齢化率が低いこともあり明確な問題意識は持ちにくかったが、漠然とした課題意識があった。国が示すメニュー通りに事業を進めることが住民の福祉に役立っているか疑問に感じているものの、マンパワーも限られる中で、新しい取組を考え、実行する余裕がない状況であった。しかし、支援チームの訪問毎に、これまでの取組や考え方を再考し、関係者間での意見交換を通じて、**「事業実施の目的を説明するための根拠として、定量データや住民ニーズに常に立ち戻る癖がついた」****「役場内外の関係者との対話を通じて、目指す姿について真剣に考えるようになった」**という変化が生じた。

また、成果として、**「目指す姿（キャッチフレーズ）を裏づけるために定量・定性データを見直し、事業の目的を整理し、役場内外の関係者間で共有する」「麻績村を参考にした地域懇談会（第2層協議体）の具体的な実施方法の見直しを検討する」**という具体的な意識及び行動の変容へとつながった。

これらの意識や行動の変容に至るまでに、以下に示す重要性に気づいたことが成果の要因であったと考えられる（図表 77）。

「具体的な目指す姿をもち、定量データや定性データをもとに根拠を説明できるようにすること」

「受け身ではなく、わがまちの現状に対して自ら問題意識をもつこと」

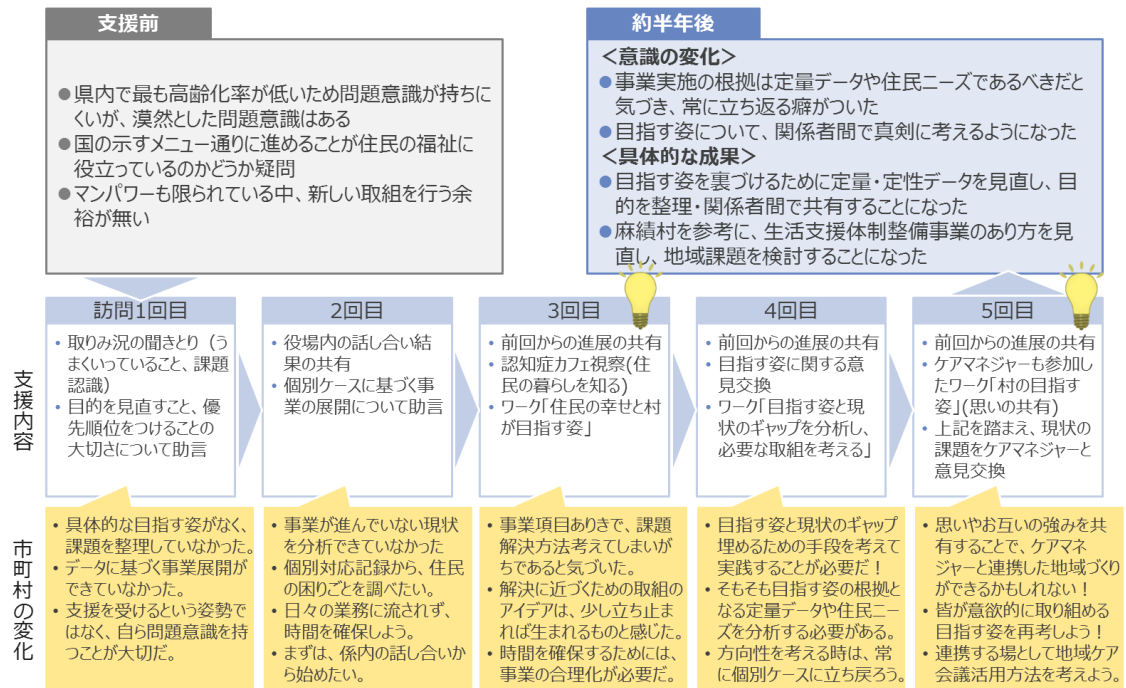
「これまで蓄積していた個別事例対応も活用しながら、住民ニーズを検討すること」

「事業ありきで課題を解決しようとしていた思考過程を改めること」

「一度立ち止まって、係内で話し合いの機会を作ること」

「関係者間の思いやお互いの強みを共有・対話し、皆が意欲的に取り組める目指す姿を作ること」

図表 77 C村の変化概要（支援前から約半年後）



これらの変化の過程で生じた、主なターニングポイントとしては以下が考えられる。

1) 目指す姿の検討をきっかけに、十分に時間を取って村職員間で話し合うことができた

⇒認知症カフェを視察し、参加者のいきいきした様子を具体的なイメージとして、目指す姿を考えるために、キャッチフレーズを検討することになった。そして、キャッチフレーズを考えるために職員間で時間を取って話し合うことができ、地域包括支援センター内でのまとまりや意欲向上につながった。

2) キャッチフレーズを具体化する過程で、ケアマネジャーとの対話から住民のありたい姿と困り事（課題）を探す必要性を感じた

⇒職員間で検討したキャッチフレーズをケアマネジャー等に共有した際の反応から、さらに共感してもらうためには、定量データや住民ニーズをもとにした、キャッチフレーズの説明材料（根拠）を探す必要性を実感したことで、根拠を構築するためにデータ分析、ケーススタディ型の地域ケア会議の実践に至った。

【開始半年後の、C村職員の実際の気づき（“振り返りシート”より一部抜粋、改変）】

- 村のキャッチフレーズについてケアマネジャーにも共有し対話できた。次は具体的に行動に移す段階である。行動の基盤となる「根拠」を、「統計的データ（定量）」「地域ケア会議で協議した住民ニーズ（定性）」等で客観的に分析し、「なんとなく（主観）」に頼らずに事業を進めたい。

- 伴走的支援を通じ、考え方や関係者間のまとまり等の土台がしっかりし、目指す姿という見通しがついたので、それを具体的に実現するためには、という前向きな思考で事業に取り組みそうである。

【支援チーム訪問時の支援実施内容とC村職員の気づき（“気づきシート”より抜粋）】

初回訪問（2019年8月7日）

＜支援実施内容＞

- 事前に用意したヒアリングシートに沿って、事業の取組についての聞き取り（実施状況、現状、うまくいっているところ、課題と思われるところ）
- 事業の目的を見直すこと、優先順位をつけることの大切さについて助言

＜C村職員の気づき、感想＞

- 地域包括ケアシステムとして具体的な「村が目指す姿」が考えられておらず、課題としてとらえるべき事柄が整理できていなかった。
- 基本データとして介護の原因疾患は調べていた（認知症による要介護認定が多い）が、そのデータに基づいた事業展開ができていなかった。
- 伴走的支援は、まさにスーパービジョンであり、支援を受ける側は日々の業務に流されず、絶えず問題意識を持ち柔軟な発想でいることが必要だと感じた。

第2回目訪問（2019年9月20日）

＜支援実施内容＞

- 前回訪問以降、役場内で実施した現状把握に対する気づきの共有
- 個別ケース対応件数が多いことから、個別ケースから地域づくりに向けた事業実施する方策の検討

＜C村職員の気づき、感想＞

- 地域包括ケアシステムのメニューに沿って事業を進めることに重点を置いていながら、事業展開が進んでいない現状の分析ができていなかった（メニューに従っているだけだった）。
- 事業を行う上で、根拠となる客観的な数値に基づいた事業計画になっていなかった。
- 事業を計画するに当たって、本来伴走的支援で実施しているような関係者間での対話を経ていくべきであろうが、そのような過程が不十分であったことがわかった。
- 職員数が足りないことは、どの市町村でも同じであろうから、なおのこと前例踏襲ではなく、事業の目的を整理し、優先順位づけを意識する必要があると感じた。
- 伴走的支援で得られた気づきや対話の過程で分析したデータ等は、第8期計画に反映させていきたい。

第3回目訪問（2019年10月23日）

<支援実施内容>

- 前回訪問以降、役場内で実施した現状把握に対する気づきの共有
- 認知症高齢者を支える住民活動の実態を知るもしくは把握するために、認知症カフェ視察
- 県職員主導によるワーク実施（テーマ：個別事例対応整理表からの気づきをもとに、「住民の幸せな生活」と「村が目指す姿」を考える）

<C 村職員の気づき、感想>

- 個別事例対応の「よかったこと」「悪かったこと」を抽出した作業や、村や地区ごとの様々なデータを比較分析した作業により、職員間の共通認識が得られ、議論をするための土台ができた気がする。
- イメージの土台ができていたため、その後のワークで「どのような生活が幸せか」という状態像を列挙していった作業の時に活発な意見出しができたのだと思う。
- 伴走的支援の初回で、村の取組の重点事項を掲げていくことが宿題として出されたことがあったが、その時は職員からの提案が少なく苦慮していたことを思い出す。
- 課題の解決方法を考える際、既存の事業ありきで他部署へつなぐ、といった「処理する」という考えは持ちやすいが、課題を解決するために「他者と対話する」という考えは持ちにくい。少し立ち止まり関係者間の対話を重ねることで、課題が一気に解決とならずとも、解決に少しでも近づくためのアイデアは生まれてくるものと感じた。
- ただそれを実行に移すには、時間やマンパワー等の物理的な余裕も必要なので、事業の合理化も同時に必要と感じた。

第4回目訪問（2019年12月3日）

<支援実施内容>

- 前回訪問以降、役場内で実施した現状把握に対する気づきの共有
- 県職員主導によるワーク実施（テーマ：ありたい姿⇒現状⇒ありたい姿と現状のギャップ（課題）⇒取組・施策のギャップ分析）

<C 村職員の気づき、感想>

- 村のキャッチフレーズ（目指す姿）を考えてみたが、行政の責務としてそれに基づいて実践に移さなくてはならないと再認識した。
- 実践に移すには、目指す姿と現実とのギャップがどこにあるのかを知り、それを見える化し、その課題解決を目指して取り組むことになる（目標設定）。
- ギャップがあるのかどうか知るには、ワークを通じて意見交換した内容のみでなく、すでにある定量的なデータを分析すればわかるのかもしれない。または、住民ニーズを新たに聴取したり調査しなければならないかもしれない（裏付けのある課題設定）。
- 課題設定をする途中で、個々のキャッチフレーズの意味について深く考え直す必要も出てくると感じた。
- 個別事例からキャッチフレーズを考えたり、キャッチフレーズから個別事例を考える等、常に個別

事例（をもとに設定した課題）に立ち返って方向性を考えた方がいいと思った。

第5回目訪問（2020年1月22日）

<支援実施内容>

- 前回訪問以降、役場内で実施した現状把握に対する気づきの共有
- 村主導でケアマネジャーも含めたグループワークを実施（「村の目指す姿（キャッチフレーズ）」の共有）
- 上記を踏まえ、村で考えたキャッチフレーズや高齢者の現状や課題等について意見交換

<C 村職員の気づき、感想>

- ケアマネジャーは常に個々のケースの課題解決に追われており、村をどう導くかということ（地域づくり）は関心事ではないと思っていた。しかし、今回のワークを通じて、村の方針を知るとは、日々のケアマネジメント業務の基盤を認識することにつながると感じた。キャッチフレーズの中の「自分らしい人生を生きる……」とか「専門的で温かい支援……」などについては、ケアマネジャー自身の業務を振り返ることにつながるかもしれない。
- 行動の基盤とする根拠には、「職員の主観」に限らず、「統計的データ（定量データ）」も「地域ケア会議での個別ニーズ（定性データ）」も取り入れていくこととしたい。
- 今後の伴走的支援では「地域ケア会議」についても学び、参加者にとっても村にとってもメリットのある会議の在り方を探っていきたい。

図表 78 C 村伴走的支援の訪問時の様子

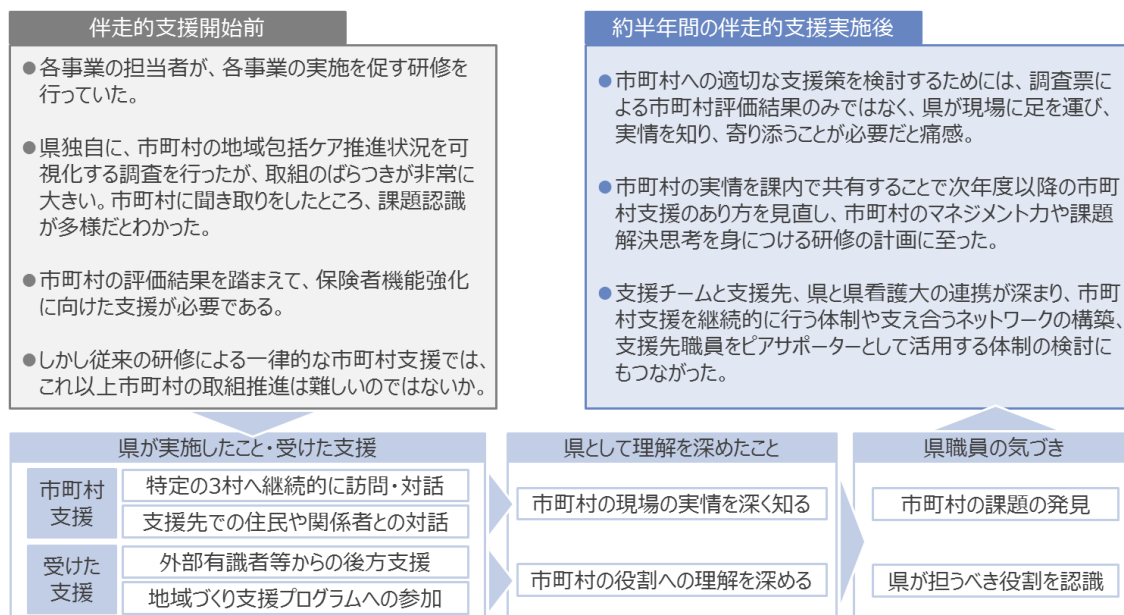


※A 村、B 村支援と同様のワークを実施し、関係者間の対話のきっかけとなり、目指す姿の検討に寄与した。

(2) 長野県の変化

県が市町村に継続的に寄り添い、対話や現場訪問を通じて市町村の実情を深く理解することで、次年度施策として、伴走的支援に限らない市町村の実情に応じた支援策を打ち出すに至った（図表 79）。

図表 79 伴走的支援者（県職員）の変化概要（支援前から約半年後）



伴走的支援を実施する前から、「1.実施計画（1）背景・目的」に示した、各事業の実施方法を伝える一律的な全体研修の限界、市町村の取組の個別性、ばらつきの大きさ等の課題認識を持ち、本事業で3村の伴走的支援を実施した。

伴走的支援の実施過程で、支援先3村関係者と対話し、住民活動（自然発生的な住民同士の支え合い等）を目にすることで、「市町村の現場の実情を深く知る」ことができ、支援する対象は市町村ではあるが、市町村を通じてその先にいる住民を支援していることに気が付くことができた。

また、支援チームとの協議や支援アドバイザーからの後方支援を受けて、「市町村の役割へ理解を深める」ことができ、「県としての市町村支援方策や担うべき役割」の気づき、支援方策の再考へつながった。

これらの県職員自身が理解を深め、気づき、考え、行動したことを通じて、約半年間の伴走的支援として、以下に示す変化が起きた。

- **集中的な市町村支援を通じた、市町村支援に対する県の役割や市町村との向き合い方に関する考え方の変化**
 - 伴走的支援を通じて市町村関係者と対話し、住民活動等を視察することで、実務経験の

少ない県職員が市町村の抱える悩みや住民の支え合いの実情を体感することができ、県職員も「住民の暮らしを支える」視点を持ち、市町村のその先にいる住民を支援する役割意識を持つことの重要性に気づいた。

- 市町村の実情を体感することで、保険者機能を形式的・定量的に評価するためのデータだけでなく、市町村職員の論理的思考力や意欲等の定性的なデータを収集することの重要性に気づいた。
- 市町村の実情を把握し支援するためには、住民視点を持ち、市町村職員との信頼関係を構築し意欲を引き出すことと、そのために徹底的に寄り添う必要性等を実感した。

● 次年度以降、市町村のマネジメント力や課題解決思考を身に付けるための研修の計画

- 伴走的支援を通して、マネジメント力や課題解決思考を身に付けることが、市町村職員の共通課題であると認識した。
- しかし、市町村のマネジメント力や課題解決思考は伴走的支援のみでは身に付けることが難しいため、長野県看護大学と共同で、市町村の事業推進に効果的な研修のカリキュラムを開発することを目指し、次々年度以降に県の市町村全体研修メニューに位置づけることを想定している。

● 持続可能な市町村支援体制づくりに着手

- 今回の支援チームの構成員である長野県、長野県看護大学、ピアサポーター（町村職員）、保健福祉事務所職員には、市町村支援の経験が蓄積され、今後も継続的な支援を行える体制づくりに寄与した。また、支援先 3 村とのつながりもでき、期間を決めた伴走的支援の終了後も継続的に相談し合える関係構築ができたといえる。
- また、伴走的支援を受けた 3 村の職員も、同じ境遇を経験した市町村職員としてピアサポーターとしての活躍する可能性を秘めており、ピアサポーター経験を通じて、理解・思考・意欲を深め、わがまちの事業推進に役立てることができるという波及効果も期待できる。
- さらに、次世代ピアサポーターの育成の観点で、県立看護大と連携してピアサポーターのあり方に関する研究実施も計画している。

※開始半年後の、県職員の実際の気づき（“振り返りシート”より一部抜粋、改変）

- 県としても初めての取組であり、試行錯誤で戸惑うことや悩むことも多くあったが、何より県職員が成長できたと感じる（市町村やピアサポーター等に育ててもらった）。
- ピアサポーターの存在が大きく、ピアサポーターからの助言やピアサポーターが所属する市町村の地域ケア会議を見学することで、市町村が具体的に動けることにつながっている。ピアサポーターの支援を受けた市町村職員のピアサポーターとして成長につながりそうな気配も感じている。
- 具体的には、「なぜ？」の問いをもって考え続けることの重要性、問いや気づきを記録して見える

化すること、県職員は誰のために事業を行うのか、役割は何か、何をしなければいけないのかを深く考えることができた。今後も、日々学び考え行動して自分を成長させていきたい。

- 協議体や認知症カフェの視察を通じて、地域で暮らす住民の姿に触れたことで、県職員も「この地域に住む住民が元気に幸せに過ごしてほしい」という想いが高まった。
- 現場で住民等と交流し各市町村が目指す姿のイメージを持つことが、伴走的支援の初期には大事なことだと感じた。住民がどのような思いで、どのように暮らしているのか、何を大切に、どう暮らしていきたいのかの話を聞くと、住民から遠い存在である県職員でもより支援に活かせると感じた。
- 支援プログラムでは、公務員としての哲学が身にしみた。何を大事にしたらいいいのか腑に落ち心が動いた。県は市町村向けの支援プログラム構築を目指す、県職員の人材育成の視点で支援プログラムへ参加し、支援プログラムと伴走的支援が連動できればありがたい。

(3) 伴走的支援の検証

支援先と県から提出された“気づきシート”や、推進会議等での検討結果を踏まえ、伴走的支援の各STEPにおける成果の要因と今後の要改善点・検討事項は、以下のように整理される（図表 80）。

図表 80 県による伴走的支援の成果の要因と今後の課題

STEP	成果の要因	今後の要改善点・検討事項
準備	- 伴走的支援の目的を事前整理し課内で認識共有した。 - 専属職員（保健師）を配置しノウハウ蓄積できた。 - 支援チームの形成。特に、前年度に伴走的支援を受けた村職員がピアサポーターとして活躍。県看護大とも今後の継続支援体制ができた。 - 県職員が地域づくり支援プログラムへ参加したことで、市町村や県のあるべき役割認識を持てた。	- 日頃から市町村の実情を把握できる体制と営みによって、到達目標の具体化や支援先選定、ピアサポーターの発掘・育成につなげることが必要。 - 県職員が、市町村職員に求められる意識（高齢者個人や地域社会の課題解決を担う意識）や高齢者の望む暮らしを支える視点の重要性を学べる場が必要。 - 伴走的支援の経験を有する外部有識者の参画により、支援の質を高めることが必要。
市町村支援	- あら探しではなくできていること探しをすることで信頼関係と意欲の醸成につながった。 - 支援先のキーパーソンや上長がいる場ではじめの一步を後押しすることで、小さな成功体験ができた。 - 支援先の協議体関係者等と話し合う場を持ち、関係者間の対話の重要性を認識できた。	- 市町村のデータ収集に相当な労力を使ったが、重要データを整理しておくことで省力化が可能。 - 暮らしを支える視点を持つために、できるだけ早期に住民活動の現場を訪問することが望ましい。 - 支援先と早期の信頼構築し、意欲を引き出すコミュニケーション技術の更なる研究が必要。
検証	- 推進会議での状況共有により、個別の支援策の質を上げられた。また、市町村の課題を議論することで、県の支援策全般の課題と対策の質を上げられた。 “気づきシート”による市町村状況のモニタリングによって、変化の進捗を確認することができた。	- 到達目標を明確にすることで、事前・中・後のモニタリングや変化をより具体的に評価することが重要。 - 定量評価が難しいため、ロジックモデルを整理した上で支援成果の意味づけと可視化が必要。 - 支援策の最適化のため、庁内の情報共有が重要。

① 成果の要因と課題

1) 準備

伴走的支援実施前に以下に示す準備を実施したことが、支援先に訪問した際に円滑な伴走的支援を実施できた要因であると考えられる。

- 県で実施している市町村支援を振り返り、伴走的支援の位置づけや実施目的を事前に整理し、県職員間で共通認識を持った。
- 保険者機能強化推進交付金を活用して、専属職員（保健師）を配置することで、複数の支援先に対する集中的な支援が実施可能であった。また、複数の市町村支援を通じて、市町村に共通する課題や効果的な市町村との向き合い方や声掛け等のノウハウを蓄積することができた。
- 2018 年度に伴走的支援を受けた村職員や県看護大等と支援チームを組成することで、同じ境遇を経験した立場からのピアサポートや、実務経験の少ない県職員に不足している知見やスキルを補うことができた。
- 伴走的支援実施と並行して、支援プログラムにオブザーバーとして参加し、市町村の役割や問いの立て方等を見て学ぶことで、市町村の共通課題や市町村を支援する県としてあるべき役割の認識を持つことができた。

一方、長野県では、今年度は伴走的支援の実施初年度であるため、試行錯誤的に行ったが、今後の継続的な伴走的支援を実施するための準備として、以下の改善点や要検討事項が挙げられる。

- 伴走的支援に限らない研修や市町村支援を通じてコミュニケーションをとることで、日頃から市町村の実情を把握するよう意識し、県全体の市町村支援の到達目標の具体化や、支援先選定、ピアサポーターの発掘・育成につなげることが必要である。
- より効果的な伴走的支援を実施するために、準備段階から県職員が暮らしを支える視点や行政の役割を認識できる場が必要である。長野県では、地域づくり支援プログラムへの参加によってそういった認識を深めることができた。
- 特に伴走的支援実施初期には、市町村の個別支援の経験を有する外部有識者等の参画により、支援の質を高めることが必要である。

2) 市町村支援

伴走的支援で支援先市町村と向き合い対話する際には、以下に示す要素が関係構築や支援先職員の意欲の引き出しに効果的だったと考えられる。

- 課題解決に向けた、「あら（できていないこと）探し」でなく、「できていること探し」から事業実施の過程や目的を深掘りすることで、信頼関係と意欲の醸成につながった。
- 机上で目指す姿への検討を重ねるだけでなく、支援先のキーパーソンや上長、委託先等の関係者がいる場で、目指す姿をイメージするためのワークや個別ケースを検討する模擬的な地域ケア会議等を「試しにやってみる」ことで、支援先職員も県担当者も関係者間で事業の目的や個別ケースから地域づくりにつなげるイメージを共有するといった小さな成功体験を実感することができた。
- 市町村職員のみで考えたことを、支援先の協議体関係者等と話し合う場を設定することで、関係者間の対話が事業を推進する可能性、重要性を認識できた。
- 支援チームが支援先職員に適切な情報（先進的な取組の紹介や、ピアサポーターがわがまちで地域ケア会議等を実践する様子等）を提供するなど、具体的な取組イメージを持つような働きかけをしたことで、課題解決への視野を広げることにつながった。

一方、今後、より効果的かつ効率的な伴走的支援を実施するために、支援先訪問前後や支援実施内容として、以下の改善点や要検討事項が挙げられる。

- 初回訪問に向けて、独自調査結果やその他情報から、市町村の定量的なデータ収集に相当な労力を要したが、支援初期では訪問時に把握できる定性的なデータ（支援先職員の意欲、考え方、組織の風土等）の把握・分析が有効であることも多く、定量データは重要なものを整理しておくことで、訪問前後の省力化が可能となる。
- 県職員が住民の暮らしを支える視点を持ち支援先の目指す姿のイメージを持つためには、

地域で暮らす住民の姿を見て「ここにいる人がいつまでも幸せに暮らせるために、できることは何か？」と考えることが効果的であり、できるだけ早期に住民活動の現場を訪問する機会の提供を市町村担当者に働きかけることが望ましい。

- 今年度は「できていること探し」による支援先との信頼構築を心掛けたが、限られた対話の場でより効果的な支援を行うために、より早期に信頼を構築し、支援先の意欲を引き出すコミュニケーション技術はさらなる研究が必要である。

3) 検証

限られた期間での伴走的支援で成果を挙げるためには、支援内容や市町村の変化を定期的に振り返り、訪問毎に改善に努めることが重要であり、以下に示す要素が伴走的支援のPDCAを回すために効果的であったと考えられる。

- 短期間での市町村の定量的な変化をモニタリングすることは難しいが、“気づきシート”を活用して訪問毎の市町村の状況をモニタリングすることで、考え方や意欲、関係者間の連携といった定性的な変化の進捗を確認することができた。
- 支援チームや支援アドバイザーと推進会議やその他の機会で定期的に状況を共有することで、市町村毎の個別の支援策の質を上げることができた。また、支援先の進捗を観察する中で、仮説として設定した市町村に共通する課題等に関する議論により、県の支援策全般の課題や今後の改善策について検討することができた。

一方、実施初年度に身に付けたノウハウを継続的な伴走的支援に活かすために、支援先訪問前後や支援実施内容として、以下の改善点や要検討事項が挙げられる。

- 伴走的支援全体の到達目標と支援先毎の到達目標を明確にして、支援前・実施過程・支援後に実施すべきモニタリングや把握すべき変化を具体的にすることにより、伴走的支援の成果やその要因を検証することができる。
- 伴走的支援が介護予防効果等の定量的指標に影響を与えるには相当の時間がかかる。結果として定量的な指標に影響を与えるまでのロジックモデルを整理した上で、支援成果の意味づけと可視化をすることが重要である。
- 伴走的支援から県全体の市町村支援の最適化へつなげるために、支援担当職員のみでなく、庁内での情報共有が重要である。

② 伴走的支援の意義

県が伴走的支援を実施する意義として、「県職員の訪問をきっかけに、多様な関係者が対話できること」「県としての市町村支援を再考するきっかけになること」「県だけでは担いきれない役割を補完する多様な関係者との市町村支援チームを醸成できること」等が挙げられる。

<多様な市町村事業関係者との協働や、組織の意識及び行動変容促進>

- 県が実施する事業単位の研修は、各市町村の実務担当者のみが出席することが多く、市町村内の関係者に十分に伝達・共有されにくいと気が付くことができた。
- 支援先担当者が、組織内外の関係者と対話を重ねる中で、ガイドラインや要項等に記載されている一般的な事業の実施が目的ではなく、「わがまちにとって、なぜこの事業・取組が必要なのか？」を担当者の言葉で発言することで、関係者の共感を得ることができ協働へとつながった。
- 伴走的支援は、支援先市町村の担当者のみでなく、庁内の他の関係者や委託先等、庁外の関係者を巻き込みながら働きかけることができる点に意義がある。伴走的支援を通じて、市町村の担当者のみでなく組織内外で現状や目指す姿、課題等の対話を促進・活性化し、担当者だけでは起こしにくい関係者との共通認識の形成や具体的なアクションへと結びつけることができた。

<市町村との向き合い方や、県としての市町村支援を再考するきっかけ>

- 市町村の抱える悩みや住民の支え合いの実情を体感するので、県職員も「住民の暮らしを支える」視点を持ち、市町村職員の先にいる住民を支援する役割意識を持つ重要性に気づいた。
- 伴走的支援対象の複数の市町村の実情把握を通して、市町村担当者が抱えている課題認識に対して問いをともに考え続けたことで、各市町村に共通する課題や効果的な打ち手に気が付くことができ、今後の市町村支援方を再考することができた。

<多様な関係者を巻き込んだ、市町村支援体制づくり>

- 伴走的支援を実施しながら、支援チームとして県内市町村（ピアサポーター）や大学、その他関連団体と連携することで、市町村同士のネットワーキングを行うことができ、県担当者のみでは手が行き届かないところで市町村同士の助け合いを促すことができた。
- 2018 年度に伴走的支援を受けた村職員は、自身が所属する村での実践やピアサポーターとしての今年度支援先への助言等を通じて、伴走的支援で学んだことを活かす機会をもつことで、わがまちへの還元につながっているとの効果を実感しており、支援先が持続的に成長する循環モデルへとつながる可能性もある。
- 支援先職員が気づきを得て具体的なアクションを起こした成功体験が、他の市町村支援に役立つ可能性があり、県にとっては次世代のピアサポーターを発掘する機会にもなる。

- 大学等の教育・研究機関と連携しながら伴走的支援を実施することで、より効果的な支援の体系化（全体研修カリキュラムの開発等）や、ピアサポーターのあり方に関する研究を通じた効果的なピアサポーター育成へとつながる可能性がある。

③ 都道府県による伴走的支援実施にあたっての留意点

伴走的支援を実施することで市町村の意欲が醸成できる等の成果がある一方、県による伴走的支援だけで市町村の課題が全て解決できるわけではなく、他の支援方策との組み合わせや外部有識者等による支援も必要である。

<伴走的支援の対象市町村数の限界>

- 伴走的支援は継続的に特定の市町村に寄り添う必要があり、支援できる市町村の数は限られる。しかし、大事なことは、伴走的支援によって支援先市町村が変化するだけでなく、県として市町村の実情を深く知ることによって、既存の支援策を見直したり必要とされる支援策を検討したりすることができたという点である。

<都道府県職員として求められる役割>

- 支援先市町村における課題は都道府県が解決するのではなく、あくまでも解決の主体は市町村である。
- 都道府県には、市町村が自律的に事業推進できるようエンパワメントする役割や、適切な支援資源を適切なタイミングでコーディネートする役割が求められる。
- 伴走的支援を通じて個別の市町村の実情を知りながら、解決に向けた取組を後押しし、具体的な解決策が見えてきたら、その分野の専門家に個別支援を依頼したり、複数市町村に共通する課題は集合研修等の場で支援するといったコーディネート役を担うことが重要である。

<外部有識者やピアサポーター等との連携>

- はじめて伴走的支援に取り組む際には期待成果や有効な進め方は見えづらい。また、市町村支援の場面での効果的な助言等は簡単ではない。
- 今回の支援では、2018年度の伴走的支援から地域づくりの考え方への理解を深め、実践してきた他の市町村職員がピアサポーターとして活躍した。また、外部有識者からなる支援アドバイザー等による県への後方支援も有効であった。
- 都道府県職員単独で市町村支援を開始するよりも、有識者やピアサポーターと連携した体制を構築する方が効果的と考えられる。

<伴走的支援の期待効果>

- 今回の伴走的支援では、市町村職員が本来持つべき「住民の暮らしを支える」という視点の重要性に改めて気づき、課題解決に向けたきっかけとなる行動を後押しし、小さな成功を体験したことから、関係者の意欲を引き出すことができた。
- 一方で、市町村職員が地域において解決すべき本当の課題（真因）をアセスメントすることは簡単ではなく、そのアセスメント力を高めるためには、それに特化したトレーニングも必要である。
- 伴走的支援を受けただけで地域課題が明確になり全て解決されるわけではなく、「何から取り組むべきか分からない」等と行き詰っている市町村に対して、都道府県や関係者がそれぞれの立場から取り組みやすい行動と一緒に見つけ、促し、市町村職員や関係者の意欲を引き出すことが、伴走的支援の特徴であることに留意が必要である。

3. 実施結果を踏まえた伴走的支援の実施例

本実証を踏まえ、都道府県等による市町村への伴走的支援の実施方法を例示する。あくまで本研究での実証を踏まえた例示であるため、支援の実施主体で検討する上での参考程度にしていきたい。

(1) 実施目的

市町村に継続的に寄り添いながら目指す姿や課題を一緒に考え、事業の目的や暮らしを支える視点や取組の優先順位の判断軸を醸成し、自ら行動を起こせるよう市町村の組織全体やキーとなる関係者に働きかけ、小さなアクションを後押しする。

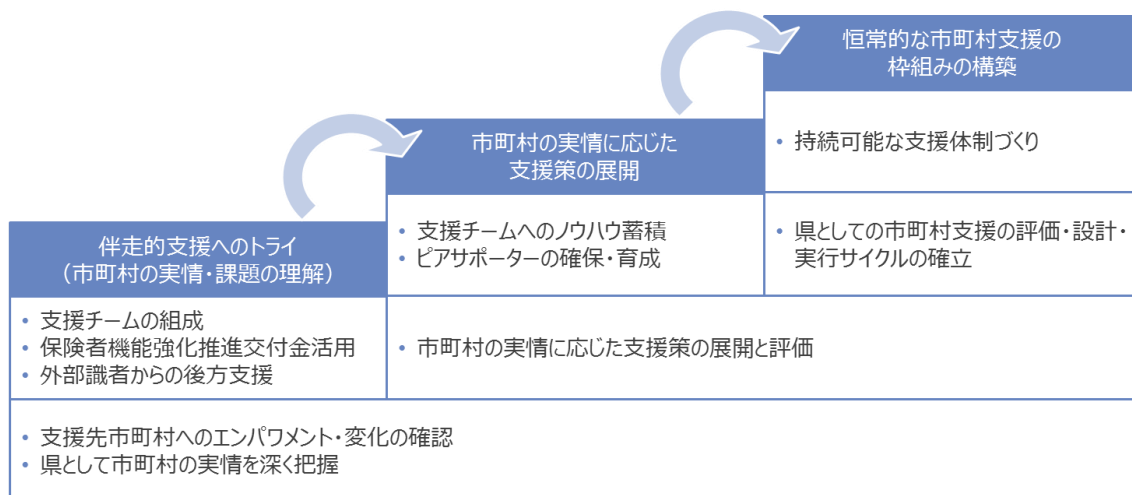
都道府県等支援者が市町村の実情を深く理解し、実情に応じた支援策を設計する。

市町村にとっては、客観的にわがまちを見直せる、組織内外への働きかけによって次の一步を踏み出しやすくなる、関係者とともに対話の重要性を認識できる等が挙げられる。

都道府県にとっては、データや評価指標以上に市町村の実情を把握でき、市町村とともに暮らしを支える視点や事業の目的の理解を深められ、自信を持てる。

都道府県による伴走的支援の意義として、支援先市町村の変化のみならず、都道府県が現場の課題を認識し、都道府県の役割として次の支援策を検討できることが大きい。都道府県は、本事業で得られた知見を活かして伴走的支援にトライした後、段階的に支援チームの強化やより適切な支援策の展開・評価、市町村支援の枠組みの構築を目指していくことができる（図表 81）。

図表 81 都道府県による伴走的支援の意義と期待される効果



(2) 支援対象者

事業(手段)が目的化しており、庁内外の関係者との連携に課題を感じている市町村。そのような実

情は、データや市町村評価結果では見えにくいことに留意が必要である。

初めて伴走的支援を行う際は、都道府県側も試行錯誤しながら取り組むことになるため、支援を受けることに意欲的な市町村を選定し、徐々に支援ノウハウを蓄積するのが望ましい。ただし、伴走的支援の意義や効果、支援を受ける市町村として果たすべき役割等について十分に趣旨を理解してもらうことが肝要である。

(3) 支援体制

市町村の役割や事業の目的を十分に理解し説明できる市町村職員（ピアサポーター）や市町村支援の実績がある有識者を招へいして支援チームを組成することが望ましい。

支援チームメンバーの役割として、「暮らしを支える視点を持っており、支援先市町村と同じ立場に立って寄り添うことができる」と「地域包括ケアの推進についての知見を有し、市町村支援のあり方について大局的な助言ができる」の 2 点が求められる。前者は、距離・心理的に近いピアサポーター（近隣市町村職員、保健所等）、後者は県内外の有識者（大学講師、コンサルタント等）が一例として想定される。

また、ピアサポーターの招へいに際しては、ピアサポーター側も伴走的支援を通じてわがまちを振り返り、ともに成長する機会が得られるメリットも伝えて、候補者を募るとよい。市町村職員の場合は、都道府県が依頼文書等で公式にピアサポーターとして明示することで、当該職員は支援の時間を確保しやすくなる。

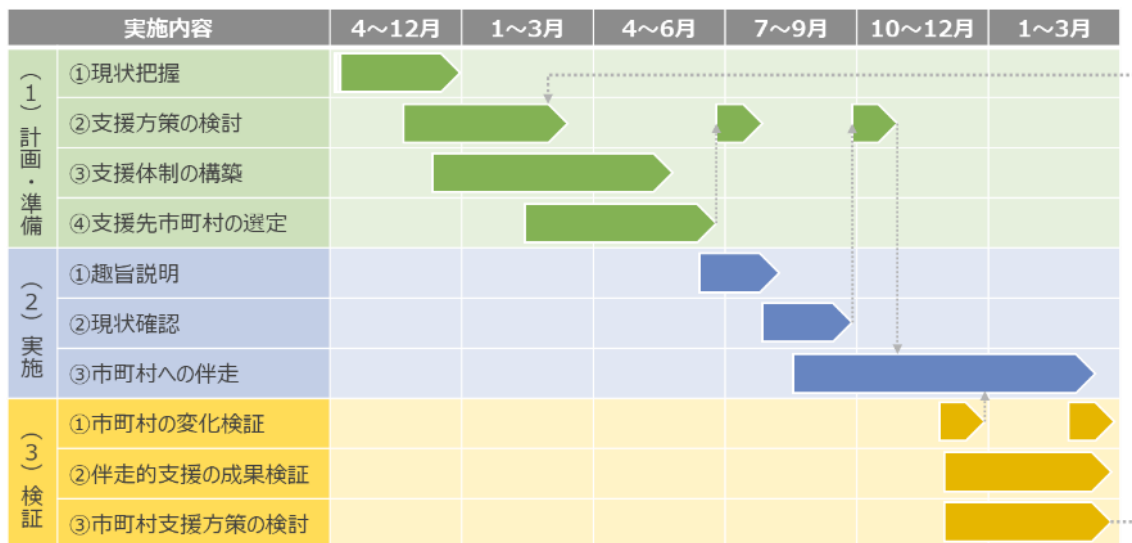
(4) 伴走的支援の実施方法

都道府県において、伴走的支援の体制を構築し事業化して行う場合のスケジュール例である。支援体制をつくるためには、前年度から計画・準備を実施することが肝要である（図表 82）。

なお、伴走的支援を実施する都道府県職員は、「伴走的支援を通じて、支援先とともに学びを得るという意識を持ちながら、市町村の立場や置かれている現状を理解しようとする」「支援先市町村の現場を見ることで、そこで暮らす住民がどのように暮らすことができれば幸せなのかを大事にする」といった姿勢、意識をもつことが、支援先市町村と関係を構築し、効果的な伴走的支援を実施する上で重要である。

また、本研究での実証を踏まえた、(1)計画・準備、(2)支援実施、(3)支援の検証のそれぞれの段階における伴走的支援の実施ポイント例を以下に示す（図表 83、図表 84、図表 85）。あくまで例示であり、都道府県内の支援体制や市町村の実情、支援の進捗状況等に応じて寄り添うことが重要であり、形式に拘らず柔軟に対応することが望ましい。

図表 82 都道府県による伴走的支援の実施スケジュール例



図表 83 計画・準備段階における実施ポイント例

	ねらい	実施ポイント
①現状把握	- 市町村の課題認識を把握し伴走的支援の必要性を検討する。 - 支援すべき市町村やピアサポーター候補を見つける。	- データや取組実施状況だけでなく、訪問・電話ヒアリング等を通じて、市町村の悩み等の実情を把握する。 - 市町村担当者との対話やアンケートを通じて、手段の目的化や関係者連携への悩みを抱える市町村、または取組趣旨を十分に理解し助言できる担当者を発掘する。
②支援方策の検討	- 都道府県における伴走的支援の位置づけを検討する。 - 支援すべき市町村の現状と到達目標を検討し、支援内容や体制の具体化に役立てる。	- 伴走的支援は都道府県にとって学びの機会でもあり、市町村の実情を理解し適切な支援策を検討する手段の一つであることの共通理解を庁内で持つ。 - 支援を要する市町村と課題の具体例を挙げ、支援市町村数、到達点、頻度、体制、予算等を設計する。
③支援体制の構築	- 庁内に情報を集約させるため、担当係・担当者を置く。 - 都道府県内外のサポーターや有識者を発掘し支援チームをつくる。	- 異動等を考慮し、複数名の担当係を決め、伴走的支援で得る情報を集約し庁内に共有できる体制をとる。 - 持続性を見据え、県内市町村職員(ピアサポーター)や大学等の機関に協力要請する。ピアサポーターには保健師や介護・福祉等の多様な専門職がいるのが望ましい。
④支援先市町村の選定	伴走的支援の期待効果を鑑み、手段が目的化したり、庁内外関係者との連携がうまくいっていない市町村を中心に選定する。	①で把握した市町村の実態をもとに、左記のような重点介入が必要な市町村を検討する。 - 初めての伴走的支援では都道府県としての成功体験も必要であり、意欲の高い市町村を選定することは重要。市町村へ趣旨説明の上、希望を募るのも手である。

図表 84 支援実施段階における実施ポイント例

	ねらい	実施ポイント
①趣旨説明	● 支援先との信頼関係を意識し、支援先が安心して本音を言える土壌をつくる。 ● 伴走的支援への趣旨を十分理解いただく。	● 支援チームは目指す姿や課題をともに考え関係者間の対話を促すという趣旨を理解いただく。 ● あくまで主体は市町村であること、支援チームが市町村の業務を肩代わりすることはないことを理解いただく。 ● 支援チームは、支援先が自ら課題を解決し一歩踏み出せたと見えるようエンパワメントを促す姿勢で臨む。
②現状確認	● 支援方針や糸口を検討するため、担当者の悩みや課題認識を把握する。 ● 支援チームとの信頼関係を構築する。	● これまでに力を入れてきたことや悩み、課題感を幅広く聞き、受け止め、市町村が話しやすい状況をつくる。 ● 課題探しばかりでは行き詰まる。うまくいっている取組やその理由など、前向きな問いを立てながら一緒に考える。 ● 支援チーム内で現状共有と支援方針の検討を行う。
③市町村への伴走	<意識転換と目的理解> ● 暮らしを支える視点への転換 ● 事業目的の見直し ● 担い手の課題への理解	● 暮らしの課題やその解決の担い手の課題を見つけ取り組むことが、市町村の役割であることの理解を深める。 ● 市町村職員の理解や考え方にあわせてやり方は異なる。現場視察等を通じて、支援チームが支援先と共通イメージをもち、強みや課題を検討することが効果的である。
	<市町村の行動の後押し> ● 個別ケースから地域づくりを始めるきっかけづくり ● 地域の関係者との対話や協働のきっかけづくり	● 市町村職員の理解や考え方にあわせてやり方は異なる。 ● 先行地域の視察やピアサポーターからの助言、ケーススタディ型の地域ケア会議の模擬実施などが考えられる。 ● 関係者と共にありたい姿を検討する場を持つなどして、対話や連携の大切さに気づけるよう支援する。

図表 85 支援の検証段階における実施ポイント例

	ねらい	実施ポイント
①市町村の変化検証	● 毎回の支援内容とその効果を振り返る。 ● 支援先の理解や意識に応じて次回支援をより良いものにする。	● 「振り返りシート」等を使って、市町村担当者の気づきや意識変化、市町村内の変化の状況を都度確認する。 ● 市町村の状況を支援チーム内で共有し、支援内容の検証と次回支援内容の検討を行う。
②伴走的支援の成果検証	● 支援先市町村の変化を総括し、伴走的支援の効果を確認する。 ● 伴走的支援のねらい、方法、体制について振り返り、改善策を検討する。	● 少なくとも中間と支援期間終了時の検証は実施する。 ● 都道府県担当係と支援チームで、伴走的支援の目的、方法、体制と市町村の到達状況、成果とその要因、より効果的な支援に向けた改善策等を検討する。
③市町村支援方策の検討	● 伴走的支援によって把握した市町村の実情を踏まえ、市町村が必要とする支援策等を検討する。	● 伴走的支援を通じて把握した市町村の実情や課題について、庁内関係者と共有する。 ● 市町村の実情に照らし、現在の市町村支援策の見直し必要や都道府県としてできる環境整備について検討する。必要に応じて次年度予算等に反映する。

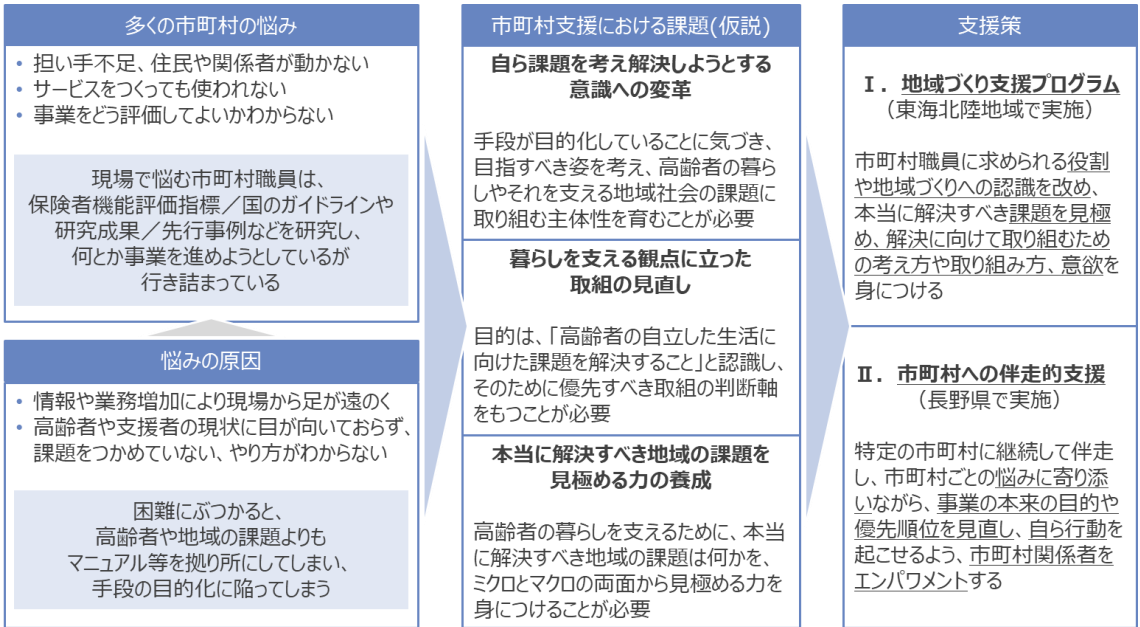
第 4 章 総括

1. 2つの市町村支援策の仮説検証

本研究事業では、2018 年度に行った市町村への伴走的支援を通じて把握した市町村の現状と課題を踏まえ、市町村における課題を以下の 3 点と設定し、Ⅰ. 地域づくり支援プログラム、Ⅱ. 県による伴走的支援の 2 つの市町村支援方策を実証的に研究し、その有効性を検証した（図表 86）。

- 自ら課題を考え解決しようとする意識への変革
- 住民の暮らしを支える観点にたった取組の見直し
- 本当に解決すべき地域の課題を見極める力の養成

図表 86 現状の課題認識と解決シナリオ案（再掲）



これらの当初仮説に対して、2 つの支援方策の検証結果とともに総括する。

(1) 2つの市町村支援策の検証

I. 地域づくり支援プログラム

「地域づくりで成果を挙げたいが、このままでよいのかという漠然とした不安を抱えている」市町村職員を対象に受講者を募り、26市町村の応募から12市町を選考した。参加した市町の当初の課題認識は、「制度やサービスは創設したものの利用が進まない」「住民や担い手などの関係者が思うように動いてくれない」といったものであり、制度や事業や関係者をいかに機能させるかに主眼が置かれていた。

講義や講師との対話により、受講者は制度や事業などの手段を目的化してしまっていることに気づき、本人が望む暮らしを支えるという視点が抜け落ちていたこと、その視点で住民や関係者の実情を理解しようとしていなかったこと、ありがたい姿を語ることができないことに気が付いた。講師からの助言とともに、フィールドである豊明市の職員、地域の専門職や生活支援コーディネーター及び担い手の考え方を聞く中で、わがまちの高齢者の望む暮らしや困りごとに目を向け、組織内外の関係者に相談するようになった。その過程を通じて、自分が所属する組織の職員や組織外の関係者との対話が生まれ、ありがたい姿や課題を一緒に考えるためのチームビルディングに至った。

また、プログラムでは課題を見極めるアセスメント力の養成に重点を置き、課題とはそもそも何かや課題を見極めるための考え方を丁寧にレクチャーし、実際にわがまちの課題を検討して講師から助言を受けるというサイクルを繰り返すことで、課題分析や解決に向けた取り組み方の体得を目指した。また、プログラムを通して得た学びを個人の暗黙知ではなく組織に継承できるよう、成果報告会を通じて自らが立てた問いやその思考過程や行動、その結果を可視化し言語化した。受講者の発表からは、住民の暮らしを支えるための課題を探す視点や行動の跡が見てとれ、当初抱えていた課題認識とは別のところに本当に取り組むべき課題があることに気づいたこと、その解決に向けて行政職員として担うべき役割を認識していることが読み取れた。

以上のことから、本プログラムを通じて、市町村職員が抱える悩みの原因、すなわち「高齢者や支援者の課題よりも行政都合が優先されてしまう」という状況が解消され、地域の課題に向き合い関係者との対話を通じて解決していくための土壌ができたといえる。プログラム前に受講者が抱いていた「関係者が動いてくれない」という悩みの突破口が開けたことは間違いない。

一方で、本プログラムの成果を活かして全国の市町村の地域づくりを一層支援するために、以下の課題が考えられる。

○参加市町村への継続フォローアップ

本プログラムは受講者の意欲・能力開発に主眼が置かれており、対象市町村による地域づくりは、地域の関係者と今後、本格的に取り組んでいく必要がある。受講者の成長が地域づくりにどのように貢献するかを引き続き検証することが必要である。

○カリキュラムのブラッシュアップ

本プログラムは、2018 年度事業の伴走的支援の経験を踏まえ、市町村の抱える悩みとその原因の仮説を立て、プログラムを設計した。当然ながら初の試みであり、やりながら変えたことややってみて分かったことも多々ある。今後、本プログラムの質を向上させ、完成度を高めていくためには、今回の受講者の各回の到達点をより細分化・精緻化し、それに応じたコンテンツや指導方針の設計と運用が必要である。カリキュラムをより丁寧に設計し、検証することが、本プログラムの質向上に不可欠である。

○普及展開戦略

本プログラムは 12 市町を対象としたが、丁寧な個別支援をするためには、おおむね 6 市町村程度のグループに講師・アドバイザー 3 名程度が必要であり、現状の講師陣の体制では 20 市町村程度までと考えられる。今後、受講できる市町村数を増やしたり、受講生が他の市町村に学びを波及していくなど、普及展開の方策を検討する必要がある。また、カリキュラムの質の向上、研修の拡大においては講師人材の確保・育成が今後の課題となる。

Ⅱ．県による伴走的支援

2018 年度事業の有識者による市町村支援の経験を踏まえ、長野県が主体となり 3 村への伴走的支援を行った。県は 2 名の保健師を実務担当者として配置し、県内の先進市町村職員、長野県看護大学、保健福祉事務所職員で構成される支援チームを組成した。本研究事業に関わる有識者等が支援アドバイザーとして後方支援を行った。

支援先 3 村は当初、「漠然とした問題意識や疑問はあるが、課題の設定や改善策の立案等については未着手」「国の示すガイドラインや前任者からの引継ぎ事項を遂行することを重要視」といった状況にあった。しかしこれら 3 村とも支援を受けて約半年後には、住民の暮らしを支える視点の重要性を認識し、そのための仕事の見直しに至った。ポイントは、伴走的支援をきっかけに生まれた、県と村、村職員同士、村職員と協働する地域の関係者などの「対話」である。

まず、支援対象の村役場内の関係者を集め、長野県から派遣された支援チームと対話することで、これまで後回しにしてきた緊急度が低く重要度が高い仕事に取り組む時間を確保した。具体的には、支援チームは、何のために仕事をしているのか、何を優先して取り組むべきなのかといった問いを、役場内の関

係職員に投げかけた。それによって、役場内で改めて自分たちが日々取り組んでいる仕事の意味や目的を振り返り始めた。

また、多様な高齢者の暮らしを支えるために仕事をしていることを、ピアサポーターやアドバイザーからの助言やワークショップ、現地視察、地域ケア会議の模擬実施などを通じて理解を深めた。そういった場に、役場内職員だけでなく協力者であるケアマネジャーや生活支援体制整備事業の委託先も参加することで、関係者間で暮らしを支えるという共通認識を持つことができた。またその過程を通じて、自分たちが仕事を通じて成したいこと、すなわち地域のありたい姿を考えることによって、明確な言語化ができなくとも関係者が少しずつ同じ方向を向き始めた。

ありたい姿のイメージを持つことで、地域の暮らしを支えるために活かせるような資源にも目が向き始め、関係者とともにアイデアを出せそうだと、出していきたいという意欲にもつながった。さらに、高齢者の望む暮らしやその課題を深く理解するために地域ケア会議を見直していく動きにもつながった。

以上のことから、市町村支援にあたっての課題（仮説）として設定した、「住民の暮らしを支える観点に立った仕事の見直し」につなげることができたといえる。支援アドバイザーからの後方支援があったとは言え、県が実施主体となり支援チームをつくり支援先の変化を起こせたことは大きな成果である。

長野県としては、「市町村が知りたい姿を明らかにし、真の課題が分かり、それに対して具体的な取組ができる」「行政都合の考え方から、住民の幸せを考える姿勢・考え方への転換」という目標を設定した。支援先 3 村では、事業の目的への理解を深め、住民の暮らしを支えるという観点到って村として具体的に取り組むべきことをそれぞれ見出すことができた。また、県が地域の実情を知ることによって、次年度以降の市町村支援のあり方を見直し、市町村のマネジメント力や課題解決思考を身に付ける研修の計画に至った点でも、意義が大きい。

本事業の伴走的支援の成果を発展させるには以下の課題が挙げられる。

○市町村支援体制の構築

都道府県は市町村支援が義務付けられているが、制度の導入・運用などの全体的な支援に偏りがちであるといえる。都道府県が市町村を支援する場合には、個々の市町村の実情を踏まえる視点をもつ必要がある。都道府県職員には自ら市町村に伴走し、その実情を把握しながらそこで得た学びを都道府県庁内で共有・蓄積していくことが重要である。そのためには、市町村支援を外部の機関のみに任せきりにするのではなく、都道府県職員が主体となって市町村を支援できるような体制を構築することが不可欠である。

○都道府県職員の学びの機会づくり

本研究事業では、長野県の市町村支援担当職員 2 名が I . 地域づくり支援プログラムに継続的に参加し、そこで得た学びが長野県での伴走的支援に大いに活かされた。具体的には、市町村職員が持つべき役割意識や、暮らしを支える視点への転換、本当に解決すべき地域の課題を設定していくための

考え方を県職員が学んだ。また、講師が受講者に気づきを促すための助言やワークの仕方についても見て学ぶことで、県の市町村支援の現場に活かされた。都道府県職員においても、市町村支援の現場や研修等を通じて支援のポイントをつかんでおくことが重要である。

○ピアサポーターとなる市町村職員等の発掘と育成

長野県の伴走的支援ではピアサポーターである麻績村職員の大きな活躍があった。麻績村は 2018 年度事業で有識者からの伴走的支援を受けており、その時に、手段（事業）を目的化せず、地域ニーズに応じて取組に優先順位をつけること、地域ケア会議を活用して個別ケースから支援ニーズをくみ取り地域づくりに展開することなどに気づき、実践していた。支援先の市町村にとって、同じ立場である市町村職員から自らの経験や具体例をもってサポートを受けることは大変説得力がある。このようなピアサポーターを発掘・育成するために、学びの場や、伴走的支援、大学との協働を通じて市町村の役割意識や取り組み方の基本を身に付けてもらうなど、都道府県としての人材発掘・育成プランを検討すべきである。

(2) 実施結果を踏まえた支援策

上述の検証結果も踏まえ、2 つの市町村支援策の特徴を整理する（図表 87）。

地域づくり支援プログラムは、予め市町村職員の状態を想定し、学習による到達目標と成長のシナリオを想定してプログラムを設計した。さらに受講者の理解度や進捗に合わせてフォローアップすることで、受講者の目標到達を支援した。座学や豊明市関係者トーク等を通じて自らの役割認識を改め、理解を深めることができた。また、他の参加市町の考える課題やそれに対する講師からの助言を一緒に聞くことで、地域づくりを考える上での様々な視点や考え方を学ぶこともできた。

このように、地域づくりを推進する人材を養成するという観点から、学習による達成目標を設定し、地域づくりにおける行政の役割に関する意識や課題解決能力などの基本をしっかりと身に付けることができることは大きな特徴である。これらは、支援チームが個別に市町村を訪問する伴走的支援と比較すると、講義等によって基礎的なインプットが提供可能な点、他参加者の取組からの学び合いや支え合いがある点などから、より高い効果が期待できる。さらには、再現可能な基本を身に付けることで、研修終了後においても、受講者はわがまちだけでなく、他の市町村にも学びを波及させられる可能性がある。そういった意味で、波及効果の高い次世代リーダー人材を育成していくことは、より効果的である。

伴走的支援には、2 つの特徴がある。

一つは支援先市町村に赴くことで、支援先の複数の関係者とともに対話できることである。伴走的支援を機に、市町村内や事業推進における重要な協働者である地域包括支援センターや生活支援体制

整備事業の委託先などとの対話や共通認識を形成するための時間を設けることができた。外部からの支援者が後押しすることで、課題解決へのショートゴール達成に向けた最初の一歩を始めるきっかけもなった。

もう一つの特徴は、支援をする側（主に都道府県を想定）が、特定の市町村に継続的に寄り添うことで、市町村の実情を深く知り、学ぶことができる点である。都道府県が市町村に継続的に関わり、実態を理解することで、市町村の課題に応じた支援策を設計することも可能である。また、市町村職員が都道府県の支援チームの一員となれば、他の市町村支援からの学びをわがまちの地域づくりに役立てられる可能性がある。

今回の実証的研究を踏まえ、2つの市町村支援策のいずれも、悩んでいた市町村が次の展開に進むきっかけとなった。この結果を踏まえ、2つの支援策の効果や特徴は以下のように整理できる。この結果を踏まえ、今後の市町村支援策としての充実や展開方策の検討が必要である。

図表 87 2つの市町村支援策の特徴（本研究事業結果を踏まえたまとめ）

	地域づくり支援プログラム（月2日間×約5ヶ月）	伴走的支援（月1回×約5ヶ月）
支援対象者像	- 地域づくりへの意欲は高いが、行き詰まっている市町村職員（関係者1～2名随行可、都道府県職員も随行することが望ましい） - 受講後、わがまちや都道府県内で市町村支援の担い手となり得る次世代のリーダー候補人材	事業（手段）が目的化しており、庁内外の関係者との連携に課題を感じている市町村
対象数	10～20市町村程度（1市町村3人まで）	3～5市町村程度
期待効果・成果	- 高齢者個人や地域社会の課題解決を担う意識醸成 - 高齢者の望む暮らしを支える視点への切り替え - 地域の課題を見極める力や向き合い続ける意欲の養成 - 市町村同士の学び合い、横のつながり形成 - 再現可能な課題解決の基礎を学んだ受講者による学びの波及効果（成果報告聴衆者の意識変容、近隣市町村へのサポート等）	<支援先市町村> - 高齢者の望む暮らしを支える視点への切り替え - 事業の目的の見直し - 個別ケースから地域づくりを始めるきっかけづくり - 地域内の関係者間の対話や協働の後押し <支援者（都道府県等）> - 支援者が地域の実情を深く理解し、市町村の課題を捉えた次の支援策の検討に役立てられる
実施方法	- 月1回の集合研修での講義・ワークと現場での実践を繰り返す - 地域の課題について繰り返し検討し、講師からの助言・フィードバックを受ける	支援チームが月1回程度現地訪問し、市町村の悩みに寄り添いながら、庁内外の対話や行動を後押しする
支援体制	講師・アドバイザー（有識者）による講義・個別支援と市町村、専門職等によるサポート	都道府県、市町村職員、有識者等からなる支援チームを組成し、支援先をサポート

2. 今後、よりよい地域づくりを進めるために

本研究事業を通じて、市町村が地域づくりの悩みを抱えている状態から次の展開に進むためには、市町村職員の意識を変革し、意欲を育て、課題解決の能力を身に付けることが有効であることが確認できた。これらのアプローチは、市町村に一定期間寄り添い、自らの役割意識や解決すべき課題について相手に合わせた気づきと理解を促し、実際にやってみて徐々にその意識や課題解決への意欲や能力を体得することを支援するという、これまでにないものである。ではなぜ、このようなアプローチが有効であったのか、改めて考察する。

地域支援事業は、地域の実情に応じた施策を展開するために創設されたものである。一方で多くの市町村は、地域課題を解決するために制度を活用するというより、いかに制度を運用・実行するかに意識が向いてしまい、数多く示されているガイドラインや先行事例等からその手段を学び、懸命に実践しようとしている。その結果、住民や関係者が思うように動いてくれないといった悩みを抱えるという現状がある。

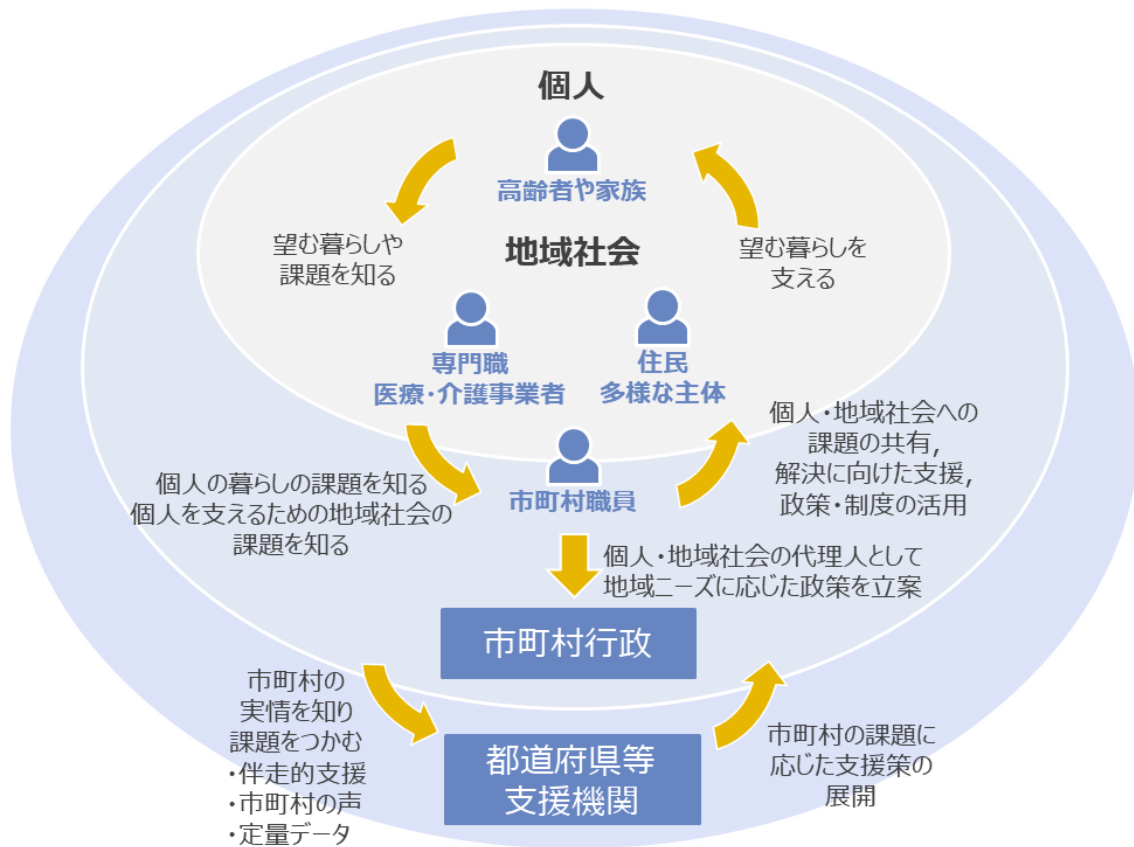
その状況を解決するためには、市町村職員は高齢者個人と地域社会を代弁する代理人であるとの役割（図表 88）を再認識する必要がある。

個人の代理人とは、住民個人が望む暮らしを実現するための課題を把握し、地域の多様な関係者とともに支えられるよう働きかけることである。しかしすべての住民の課題に応えることは、資源の制約上難しい。そこで、地域社会全体として優先して解決していくべき課題は何かを考える必要がある。それが地域社会の代理人としての役割である。

高齢者が望む暮らしとその課題、そして個人を支える多様な担い手の課題から、地域社会として本当に解決すべき課題を探し、住民の暮らしを支えていけるよう支援する（解決を図る）のが市町村職員に求められる役割である。その役割認識がないと、制度やガイドラインや先行事例を拠り所にしてしまい、そこに示される方法や手段を実施することが目的となってしまう。

都道府県等の支援機関もまた、市町村に寄り添い、ともに考えることで市町村の実情を深く知り、市町村の課題に応じた支援策を展開することが求められる。

図表 88 市町村の役割、都道府県等支援機関の役割



しかし市町村職員がその役割意識を理解し実践することは大変難しい。これまでの働き方で染みついた意識や行動パターンを変え、自分だけではなく組織や関係者の意識や行動も変えることは、頭で概念や理論を理解するだけで実践できるようなものではない。

今回、講義やワークや対話を通じて気づきを促し、考え方を理解したうえで、わがまちでの行動に移せるよう後押しし、行動して見えたことや新たな障壁の理由と次の対策をともに考える。その繰り返しによって、徐々に自らの役割への理解が深まり、意識や行動が変わり、共感してくれる関係者が増え、協力体制ができたり、業務の見直しが進んだりするなど、そのアプローチが効果的であったと言える。

今後、市町村が本来の役割機能を発揮できるよう、こうした都道府県等の支援機関とも連携を図りながら、よりよい地域づくりを進めていくことが重要である。

以上

参考資料

参考資料 1：実践型地域づくり支援プログラム プログラムガイド

参考資料 2：伴走的支援 市町村“気づきシート”

参考資料 3：伴走的支援 市町村“振り返りシート”

参考資料 4：伴走的支援 県“振り返りシート”

実践型地域づくり支援プログラム 全日程

プログラム名	コマ	日にち	内容（予定）	担当講師（予定）
第1回 事前課題			第1回プレゼンテーション準備 （わがまち自慢・地域支援事業に係る困りごと）	－
第1回 地域づくり総論 ねらい： ・地域づくりが求められる背景と考え方、市町村職員としての役割について理解する	1	1日目 9月12日 （木） 9:30～	開校の挨拶・オリエンテーション	藤田医科大学講師・地域包括ケア中核センター 星長 清隆 才藤 栄一 都築 晃 厚生労働省 東海北陸厚生局長 金井 要
	2		自己紹介	－
	昼		昼食	－
	3		講義： 地域包括ケアの推進における地域づくりの必要性	三菱UFJリサーチ&コンサルティング 主席研究員 岩名 礼介
	4		講義・ワークショップ： 事業マネジメントの考え方を学ぶ	埼玉県立大学 教授 川越 雅弘
	5			
	夜		オフサイトミーティング①	－
	6	2日目 9月13日 （金） ～17:00	講義・ケーススタディ： 地域づくりの哲学と行政の役割	PHP総研 主席研究員 兼 立教大学大学院 特任教授 亀井 善太郎 豊明市健康福祉部健康長寿課 課長補佐 松本 小牧
	7			
	昼		昼食	－
	8		フィールドワーク： 地域づくりの事例研究（自立支援のあり方）	藤田医科大学講師・地域包括ケア中核センター 都築 晃 豊明市健康福祉部健康長寿課 課長補佐 松本 小牧
	9			
	10		第1回 振り返り 第2回 事前課題の説明	PHP総研 主席研究員 兼 立教大学大学院 特任教授 亀井 善太郎 埼玉県立大学 教授 川越 雅弘

プログラム名	コマ	日にち	内容（予定）	担当講師（予定）
第2回 事前課題			7期計画の振り返り これから取り組みたいこと（課題設定）	－
第2回 わがまちの課題を考える 地域資源について ねらい： ・地域の課題を設定するための考え方を理解し、わがまちの課題分析を進める ・地域の多様な資源（専門職、住民活動など）の価値や可能性を理解する	1	1日目 10月8日（火） 9:30～	講義： 課題とは	藤田医科大学講師・地域包括ケア中核センター 都築 晃 PHP総研 主席研究員 兼 立教大学大学院 特任教授 亀井 善太郎
	2		ケーススタディ： 課題設定の考え方	豊明市健康福祉部健康長寿課 課長補佐 松本 小牧
	昼		昼食	－
	3		ワークショップ： わがまちで取り組みたいことを考える（目指す姿・現状・課題）（1）	PHP総研 主席研究員 兼 立教大学大学院 特任教授 亀井 善太郎 埼玉県立大学 教授 川越 雅弘
	4			藤田医科大学講師・地域包括ケア中核センター 都築 晃 池田 寛（MSW） 松下 寛代（NS） 古澤 悦子（CM） 稲垣 圭亮（PT） 野々山 沙矢果（PT） 川上 友美（NS）
	5			
	夜		オフサイトミーティング②	－
	6	2日目 10月9日（水） ～17:00	講義・ワークショップ： わがまちで取り組みたいことを考える（目指す姿・現状・課題）（2）	藤田医科大学講師・地域包括ケア中核センター 都築 晃 東北こども福祉学院 副学院長 大坂 純 埼玉県立大学 教授 川越 雅弘 豊明市健康福祉部健康長寿課 課長補佐 松本 小牧 NTTデータ経営研究所 大野 孝司
	7			
	昼		昼食	－
	8		講義： 専門職から見た地域資源の可能性	藤田医科大学講師・地域包括ケア中核センター センター長 金田 嘉清 都築 晃 豊明市生活支援コーディネーター 成田 町子
	9		講義・ワークショップ： 多様な地域資源の可能性について理解する	東北こども福祉学院 副学院長 大坂 純
	10		振り返りと事前課題の説明	NTTデータ経営研究所 大野 孝司

プログラム名	コマ	日にち	内容（予定）	担当講師（予定）
第3回 事前課題			課題と解決策の検討	
第3回 課題を見極めるコツをつかむ ねらい： ・課題を見極めるコツをつかむ ・多様な関係者の価値観や考えを理解し、協働のあり方について考える	1	1日目 11月13日 (水) 9:30～	ワークショップ： 課題の再検討	藤田医科大学講師・地域包括ケア中核センター 都築 晃 PHP総研 主席研究員 兼 立教大学大学院 特任教授 亀井 善太郎 埼玉県立大学 教授 川越 雅弘 東北こども福祉学院 副学院長 大坂 純 豊明市健康福祉部健康長寿課 課長補佐 松本 小牧 NTTデータ経営研究所 大野 孝司
	2			
	昼			
	3			
	4		フィールドワーク： 住民の暮らしにおける課題と解決策のあり方 ～地域の力をどのように醸成し、活かすか～	NTTデータ経営研究所 大野 孝司 スピーカー 豊明市健康福祉部健康長寿課 課長 小川 正寿 豊明市健康福祉部健康長寿課 課長補佐 松本 小牧 登壇者 1 住民主体の支えあい活動をどう広げるか～おたがいさまセンター ちゃつとの取り組みから見えてきたもの～ 豊明市おたがいさまセンターちゃつと ・南医療生活協同組合 理事会参与 大野 京子 ・豊明市おたがいさまセンターちゃつと（第2層SC） 2 地域の力をどう発掘し、活かすか～資源開発・協議体の考え方～ 豊明市第1層SC 豊明市役所健康長寿課 成田 町子 豊明市社会福祉協議会 森 紫歩 3 インフォーマル資源を活用したケアマネジメント～ふつうの暮らしに 戻す支援とは～ 豊明市中部地域包括支援センター 管理者 眞野 潤 保健師 西田 かおり
	5			
	夜			※オフサイトミーティングは開催いたしません。
	6	2日目 11月14日 (木) ～17:00	フィールドワーク： 住民の暮らしにおける課題と解決策のあり方 ～専門職の力をどのように活かすか～	藤田医科大学講師・地域包括ケア中核センター 都築 晃 池田 寛（MSW） 松下 寛代（NS） 古澤 悦子（CM） 稲垣 圭亮（PT） 野々山 沙矢果（PT） 川上 友美（NS）
	7			
	昼		昼食	—
	8		ワークショップ： 課題の再検討	藤田医科大学講師・地域包括ケア中核センター 都築 晃 豊明市健康福祉部健康長寿課 課長補佐 松本 小牧 NTTデータ経営研究所 大野 孝司
	9			
	10		振り返りと事前課題の説明	NTTデータ経営研究所 大野 孝司

プログラム名	コマ	日にち	内容（予定）	担当講師（予定）
第4回 事前課題			課題と解決策の再検討	－
第4回 課題解決の実践力を高める ねらい： ・ワークを通してわがまちの課題と打ち手の質を高める ・課題解決における考え方（課題の見極め方、打ち手の見極め方など）の理解を深める	1	1日目 12月17日 （火） 9:30～	ワークショップ：課題・打ち手の再検討 （参加市町村のケーススタディ）	PHP総研 主席研究員 兼 立教大学大学院 特任教授 亀井 善太郎 埼玉県立大学 教授 川越 雅弘 医療経済研究機構 主任研究員 服部 真治 藤田医科大学講師・地域包括ケア中核センター 都築 晃 豊明市健康福祉部健康長寿課 課長補佐 松本 小牧 NTTデータ経営研究所 大野 孝司
	2			
	昼			
	3			
	4			
	5			
	夜		オフサイトミーティング④	－
	6	2日目 12月18日 （水） ～17:00	ワークショップ（個人ワーク）： ロードマップと 今後のアクションの検討	埼玉県立大学 教授 川越 雅弘 医療経済研究機構 主任研究員 服部 真治 藤田医科大学講師・地域包括ケア中核センター 都築 晃 豊明市健康福祉部健康長寿課 課長補佐 松本 小牧 NTTデータ経営研究所 大野 孝司
	7			
	昼			昼食
	8			埼玉県立大学 教授 川越 雅弘 藤田医科大学講師・地域包括ケア中核センター 都築 晃 豊明市健康福祉部健康長寿課 課長補佐 松本 小牧 NTTデータ経営研究所 大野 孝司
	9			
第5回 事前課題			成果報告準備	－
第5回 成果報告会 ねらい： ・プログラムで得た成果を総括し、上長をはじめとする関係者に対して、今後の取組や、プログラムで得た知見について共有を行うこと	1	1日目 1月30日 （木） 9:30～ 17:00	発表者は10：00集合 → 会場下見・流れの説明	
	2			
	昼			昼食
	3			進行 藤田医科大学 登壇 藤田医科大学 参加市町村 講師・アドバイザー陣 厚生労働省・東海北陸厚生局 豊明市長 NTTデータ経営研究所 ほか
	4			成果報告会 －参加市町村による成果報告 －講師陣によるパネルディスカッション －修了式
	5			
	夜		オフサイトミーティング（懇親会）	－
	6	2日目 1月31日 （金） 9:30- 17:00	ワークショップ： 最終フォローアップ	藤田医科大学講師・地域包括ケア中核センター 都築 晃 医療経済研究機構 主任研究員 服部 真治 豊明市健康福祉部健康長寿課 課長補佐 松本 小牧 NTTデータ経営研究所 大野 孝司
	7			
	昼		昼食	
	8		ワークショップ： 民間企業の資源活用に向けて	
	9			

●問い合わせ先（NTTデータ経営研究所 担当：斎藤）
メールアドレス：chikeasupport@nttdata-strategy.com
TEL：03-5213-4110（月～金 9:30 から 18:00）

●当日の緊急連絡先
アクセスに関する困りごと：090-5872-1451（藤田医科大学）
遅刻や急な欠席：070-4168-2472（NTTデータ経営研究所）

市町村名：

日 時：

記 録 者：

このシートは貴村の評価を行うものではありません。
組織としてではなく、担当者の率直な気づきや思いをご記入ください。

1. 話し合いを通じて得られた新たな気づきや認識を深めたこと

2. 課題とその考えられる要因／取り組みたいこと 等

1. 課題とその考えられる要因

2. 1 に対して次回の話し合いまでに取り組みたいこととその理由・目的
(アイディアレベルで構いません)

3. 2 の取り組みをする上での不安、懸念事項等

3.感想

地域包括ケア体制構築伴走型支援 市町村の中間振り返りシート（令和元年度）

市町村名：_____

このシートは伴走型支援が半年経過した中間振り返りの的な位置づけ（検討事項を振り返ることで、今後に活かす）で記載いただくもので、貴村の評価を行うものではありません。担当者自身や組織の変化について、率直な気づきや思いをご記入ください。

なお、本記録内容は体裁を整え市町村名等を伏せた上で、NTT データ経営研究所「介護予防・日常生活支援総合事業及び生活支援体制整備事業の効果的な推進方法に関する調査研究事業」成果報告書に掲載させていただきますので、できるだけ具体的に記載してください。

1. 支援チーム（県担当者等）による伴走型支援を受けた結果、担当者自身、役場内、社協等含む関係者に起きた変化、できるようになったこと（主観的でも可）について、できるだけ具体的に教えてください。

（担当者自身の意識や行動の変化、できるようになったこと）

（役場内、社協等の関係者の意識や行動の変化、組織でできるようになったこと）

2. 前問で回答した変化の理由やきっかけについて、できるだけ具体的に教えてください（印象に残った支援チームの助言、支援チーム訪問時の取組み、支援チーム訪問時以外での取組み等）。

3. 支援チームによる伴走型支援を受けた結果、次年度以降に実施する新たな取組みや施策、について、できるだけ具体的に教えてください。※予定でも可

4. 支援チームによる伴走型支援を受けて、良かったと思う点について教えてください。

5. 支援チームによる伴走型支援を受けて、十分に変化を感じることができなかった点（反省点含め）、別方法での支援の必要性等、があれば教えてください。

6. 支援チームによる伴走型支援への要望やご意見、今後への期待があれば教えてください。

地域包括ケア体制構築伴走型支援 都道府県の間隔振り返りシート（令和元年度）

都道府県名・記録者名：_____

このシートは伴走型支援を半年実施した中間振り返りの位置づけ（検討事項を振り返ることで、今後に活かす）で記載いただくもので、このシートは貴県の評価を行うものではありません。担当者自身や組織の変化について、担当者としての率直な気づきや思いをご記入ください。

なお、本記録内容は体裁を整え記録者名を伏せた上で、NTT データ経営研究所「介護予防・日常生活支援総合事業及び生活支援体制整備事業の効果的な推進方法に関する調査研究事業」成果報告書に掲載させていただきますので、できるだけ具体的に記載してください。

1. 伴走型支援を実施して、当初目的に対して得られた成果を教えてください（担当者や組織の意識のみでなく、具体的な事業や支援方策について得られた成果）（あくまで中間評価で結構です）。

（支援先市町村事業について）

●筑北村

●栄村

●南箕輪村

（県による市町村支援方策について）

2. 前問で回答した成果の要因や理由について、できるだけ具体的に教えてください（主観的で構いません）。

3. 今年度の伴走型支援や支援プログラムへの参加等を通じて、全般的な感想と今後の改善すべき点について、記載してください。

この事業は令和元年度 厚生労働省老人保健事業推進費等補助金
(老人保健健康増進等事業分) により実施したものです。

「介護予防・日常生活支援総合事業及び
生活支援体制整備事業の効果的な推進方法に関する
調査研究事業」

令和 2(2020)年 3 月発行

発行 株式会社エヌ・ティ・ティ・データ経営研究所
〒102-0093 東京都千代田区平河町 2-7-9 JA 共済ビル 10 階
TEL 03-5213-4110(代表) FAX 03-3221-7022

不許複製