

令和2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2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

産官学協働の持続的な支援体制の構築等に関する  
調査研究事業

報告書

令和3（2021）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	1
1.	背景・目的	1
2.	実施内容	1
3.	実施体制	2
4.	検討委員会の開催	3
第2章	民間企業との協働事例調査	4
1.	目的	4
2.	調査方法	4
3.	調査結果	7
第3章	支援機関による市区町村支援事例調査	31
1.	目的	31
2.	調査方法	31
3.	調査結果	32
第4章	支援機関を対象とした勉強会	41
1.	目的	41
2.	企画	41
3.	実施	45
第5章	産官学連携を促進するためのイベント	61
1.	目的	61
2.	実施内容	62
3.	実施結果	65
第6章	総括	75
1.	各章の考察	75
2.	まとめ	80

## 参考資料

- ・1 企業アンケート調査 単純集計結果
- ・2 産官学連携を促進するためのイベント 案内資料
- ・3 産官学連携を促進するためのイベント 登壇者資料
- ・4 産官学連携を促進するためのイベント 企業紹介冊子

# 第1章 本事業の概要

## 1. 背景・目的

関東信越厚生局管内では平成 29 年度より産官学連携に向けた支援が実施されてきた。その結果、徐々に産官学連携が進む市区町村は増えてきているが、さらに取り組みを広げ深化させるためには継続的な支援が必要である。

本事業では産官学連携を、市区町村と民間企業等の多主体の協働<sup>1</sup>により地域課題を解決しようとする取組と、そうした取組を都道府県や大学等の支援機関（以下、支援機関）が支援していく取組の 2 つに分け、多主体協働を実現していくために、支援機関が市区町村を支援する持続可能な方策を示し、市区町村支援体制を構築していくことを目的として行う。

市区町村支援体制の構築にあたり、支援機関が市区町村の実情や課題を理解した上で適切な支援策と体制づくりに取り組むことが重要であることから、本事業では以下 4 つの目標に取り組む。

- ① 市区町村が多主体と協働するための具体的な障壁を明らかにする
- ② 支援機関において、その障壁を取り除くために必要な支援策を具体化する
- ③ 支援機関における市区町村支援に向けた課題を明らかにする
- ④ 多主体協働に向けた産官学連携を促進する

## 2. 実施内容

本事業では、上記 4 つの目標を達成するため、民間企業との協働事例調査、支援機関による市区町村支援事例調査、支援機関による勉強会、産官学連携促進のためのイベントを実施する。各実施事項と目標の対応関係を図表 1-1 に示す。

図表 1-1 本事業の目標と実施事項の対応関係

目標	実施内容			
	民間企業との協働事例調査	市区町村支援事例調査	支援機関勉強会	連携促進イベント
1 市区町村が多主体と協働するための具体的な障壁を明らかにする	○	○	—	—
2 支援機関において、その障壁を取り除くために必要な支援策を具体化する	—	○	○	—
3 支援機関における市区町村支援に向けた課題を明らかにする	—	○	○	—
4 多主体協働に向けた産官学連携を促進する	—	—	○	○

<sup>1</sup> 本事業における多主体協働の定義：行政・住民・企業・大学・NPO 等の様々な主体が共通の目的・目標の達成に向けて対等の立場で協力して取り組むこと  
(なお、本事業における協働事例調査では、市区町村と民間企業の協働に焦点を当てて調査を実施する)

### 3. 実施体制

産官学協働の持続的な支援体制の構築に資する検討を行うため、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 1-2、厚生労働省 関東信越厚生局 オブザーバー一覧を図表 1-3、事務局一覧を図表 1-4 にそれぞれ示す。

図表 1-2 検討委員会 委員（五十音順、敬称略）

	氏名	所属・役職
委員長	川越 雅弘	埼玉県立大学大学院 保健医療福祉学研究科 教授
委員	石井 悠史	埼玉県 福祉部 地域包括ケア課 地域包括ケア担当 主幹
	工藤 絵里子	稲城市 福祉部 高齢福祉課 課長
	谷 康雄	神奈川県 政策局ヘルスケア・ニューフロンティア推進本部室 未病産業グループ
	中村 一郎	一般財団法人 長寿社会開発センター 国際室国際長寿センター 室長
	服部 真治	一般財団法人 医療経済研究・社会保険福祉協会 医療経済研究機構 研究部 主席研究員兼研究総務部次長 業務推進部特命担当

図表 1-3 厚生労働省 関東信越厚生局 オブザーバー（敬称略）

	氏名	所属・役職
オブザーバー	金子 雄一郎	健康福祉部 地域包括ケア推進課 課長
	孕石 ゆき	健康福祉部 地域包括ケア推進課 課長補佐
	齊藤 康博	健康福祉部 地域包括ケア推進課 地域包括ケア推進官
	下道 秀真	健康福祉部 地域包括ケア推進課 地域支援事業係

図表 1-4 事務局

	氏名	所属・役職
事務局	大野 孝司	株式会社 NTT 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 シニアマネージャー
	佐藤 瞳	株式会社 NTT 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
	小林 健太郎	株式会社 NTT 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
	大岡 裕子	株式会社 NTT 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 チーフインフォメーションリサーチャー

#### 4. 検討委員会の開催

全3回に分け、検討委員会を開催した。開催概要を図表 1-5 に示す。

図表 1-5 検討委員会の開催概要

	日時・場所	主な検討内容
第1回	令和2年8月31日(月) 10:00~12:00 株式会社NTTデータ経営研究所会議室	事業の目的、実施内容について
第2回	令和2年11月25日(水) 15:00~17:00 株式会社NTTデータ経営研究所会議室	事業進捗について
第3回	令和3年3月4日(木) 13:00~15:00 株式会社NTTデータ経営研究所会議室	とりまとめ方針の検討

## 第2章 民間企業との協働事例調査

### 1. 目的

#### (1) 企業アンケート調査

民間企業における高齢者の課題解決に資する取組・サービス・事業に関する実施状況と、自治体<sup>2</sup>との連携状況を調査することで、多主体協働に関する実情の把握と推進に向けた課題の抽出を目指す。

#### (2) ヒアリング調査

地域包括ケア推進に向けた協働の事例を調査し、示すことにより、市区町村が多主体協働についての具体的なイメージをつかむことに寄与することを目指す。

### 2. 調査方法

#### (1) 企業アンケート調査

関東信越厚生局管内の地域版次世代ヘルスケア産業協議会参加企業等を対象に WEB アンケート調査を実施し、57 企業より回答を得た。調査の実施概要を図表 2-1 に、設問の全体像を図表 2-2 に示す。

図表 2-1 企業アンケート調査実施概要

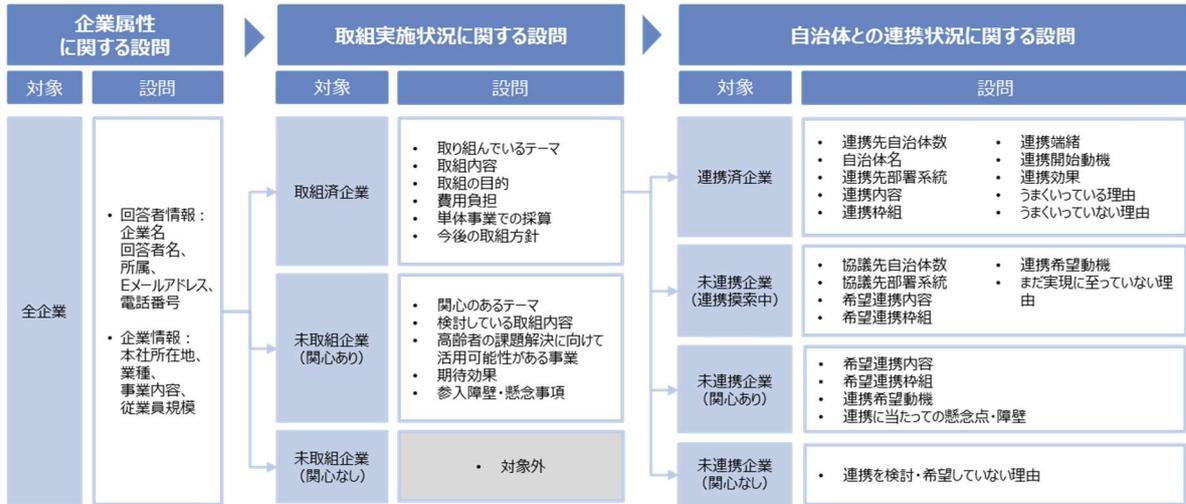
調査名	高齢者の課題解決に資する取組・サービス・事業等に関する取組状況調査
調査目的	民間企業の取組状況、行政との連携状況についての現状把握
調査方法	WEB アンケート調査
調査対象	関東信越厚生局管内の地域版次世代ヘルスケア産業協議会参加企業 産官学連携を促進するためのイベント <sup>3</sup> 参加企業 昨年度事業 <sup>4</sup> におけるマッチングイベント参加企業 関東経済産業局メールマガジン登録企業
調査期間	2021 年 1 月 19 日（火）～2 月 12 日（金）
回収数	57 企業から回答

2 市区町村に限らず都道府県も含む

3 詳細は第 5 章を参照

4 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）産官学協働による地域包括ケアシステムの効果的・効率的な構築支援に関する調査研究事業

図表 2-2 企業アンケート調査 設問の全体像



## (2) ヒアリング調査

自治体と民間企業間での協働を行っている 1 自治体、5 民間企業に対してヒアリング調査を行い、取組概要、取組背景、協働のポイント等を整理した。ヒアリング調査対象と取組の概要を図表 2-3 に示す。

図表 2-3 ヒアリング調査対象一覧

#	分野	ヒアリング調査対象	協働先	取組概要
1	認知症カフェ	町田市	スターバックス コーヒー ジャパン 株式会社	町田市内のスターバックス全店で D カフェ（認知症カフェ）を実施
2	まちづくり	大和ハウス工業株式会社	上郷ネオポリス自治会 横浜市 東京大学、明治大学	住民との意見交換を重ね、コミュニティ拠点の設置や移動販売等の取組を実施
3	移動支援	コガソフトウェア株式会社	豊明市、その他多数	デマンド交通運行システム提供を通じた移動困難・買い物困難の解決支援
4	通いの場	ウエルシア薬局株式会社	全国の自治体多数 (全国 29 都道府県 324 店舗で実施)	店舗に地域協働のためのコミュニティスペース「ウエルシアカフェ」を設置し、住民や行政の活動の場として提供
5	生活支援	株式会社セブン&アイ・ホールディングス	全国の自治体多数	包括連携協定、高齢者の見守り協定、ネットスーパー・コンビニ、移動販売の実施
6	生活支援 見守り	ヤマト運輸株式会社	生活支援 ・多摩市、松戸市 見守り ・全国で連携協議中	生活支援サービス「ネコサポ」の提供、見守りサービス「あんしんハローライトプラン」の提供

### 3. 調査結果

#### (1) 企業アンケート調査の結果

##### 1) 回答企業の属性

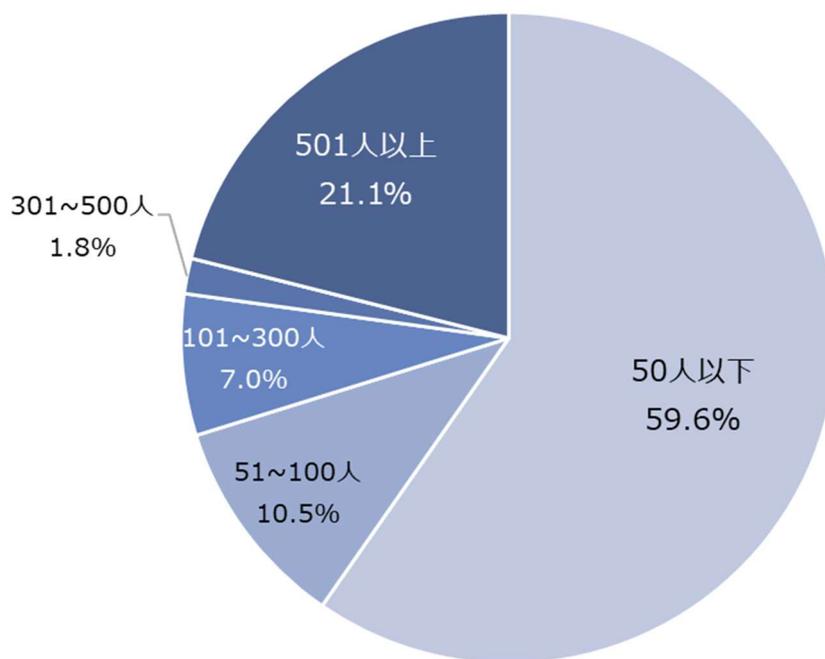
回答企業の業種は 14 種にわたり、製造業が最も多く 21.1%、次いでサービス業（他に分類されないもの）が 17.5%であった（図表 2-4）。

図表 2-4 回答企業の業種（n=57, 単一回答, n 数が多い順に表示）

#	業種	n	%
1	製造業	12	21.1
2	サービス業（他に分類されないもの）	10	17.5
3	医療, 福祉	8	14.0
4	情報通信業	7	12.3
5	卸売業, 小売業	5	8.8
6	学術研究, 専門・技術サービス業	4	7.0
7	建設業	2	3.5
8	生活関連サービス業, 娯楽業	2	3.5
9	教育, 学習支援業	2	3.5
10	漁業	1	1.8
11	金融業, 保険業	1	1.8
12	宿泊業, 飲食サービス業	1	1.8
13	複合サービス事業	1	1.8
14	分類不能の産業	1	1.8
15	農業, 林業	0	0.0
16	鉱業, 採石業, 砂利採取業	0	0.0
17	電気・ガス・熱供給・水道業	0	0.0
18	運輸業, 郵便業	0	0.0
19	不動産業, 物品賃貸業	0	0.0
20	公務（他に分類されるものを除く）	0	0.0
-	総計	57	100.0

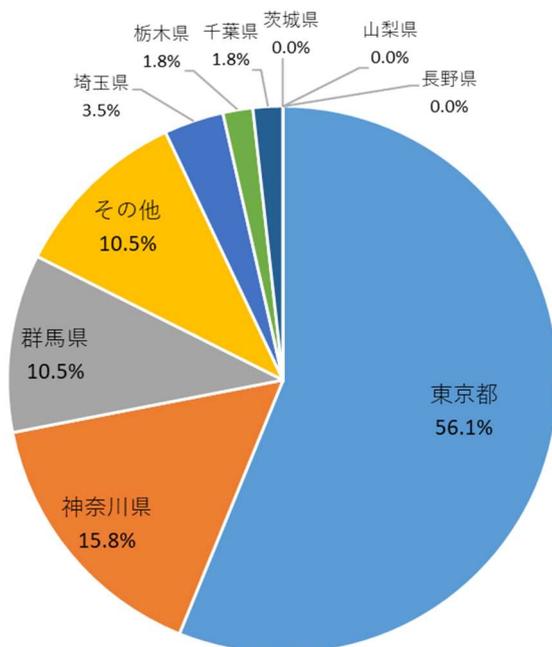
回答企業の従業員規模については、「50 人以下」が最も多く 59.6%、次いで「501 人以上」が 21.1%となっていた（図表 2-5）。

■ 図表 2-5 回答企業の従業員規模（n=57, 単一回答）

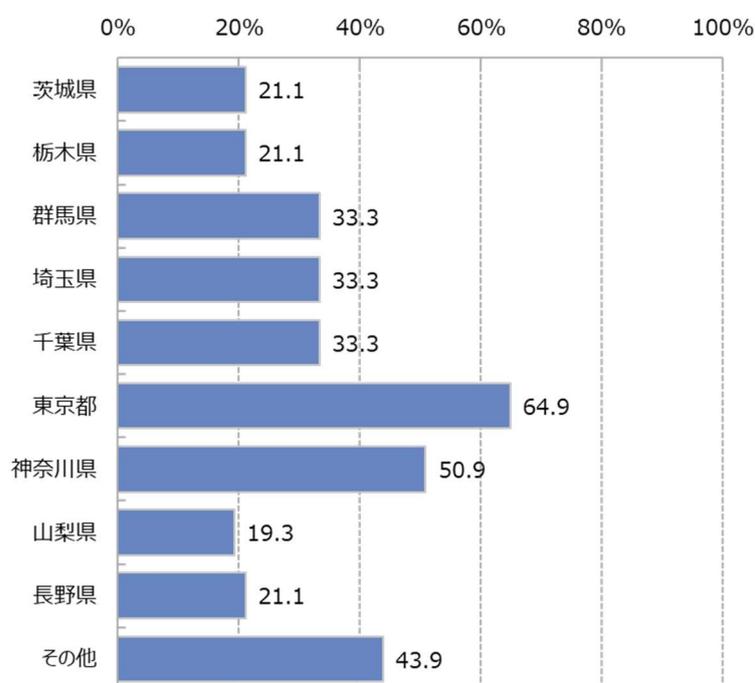


本社（本部機能）が所在する都道府県、企業活動を行っている地域どちらについても、東京都が最も多く、次いで神奈川県が多かった（図表 2-6、図表 2-7）。

図表 2-6 本社（本部機能）が所在する都道府県（n=57, 単一回答）



図表 2-7 企業活動を行っている地域（n=57, 複数回答）



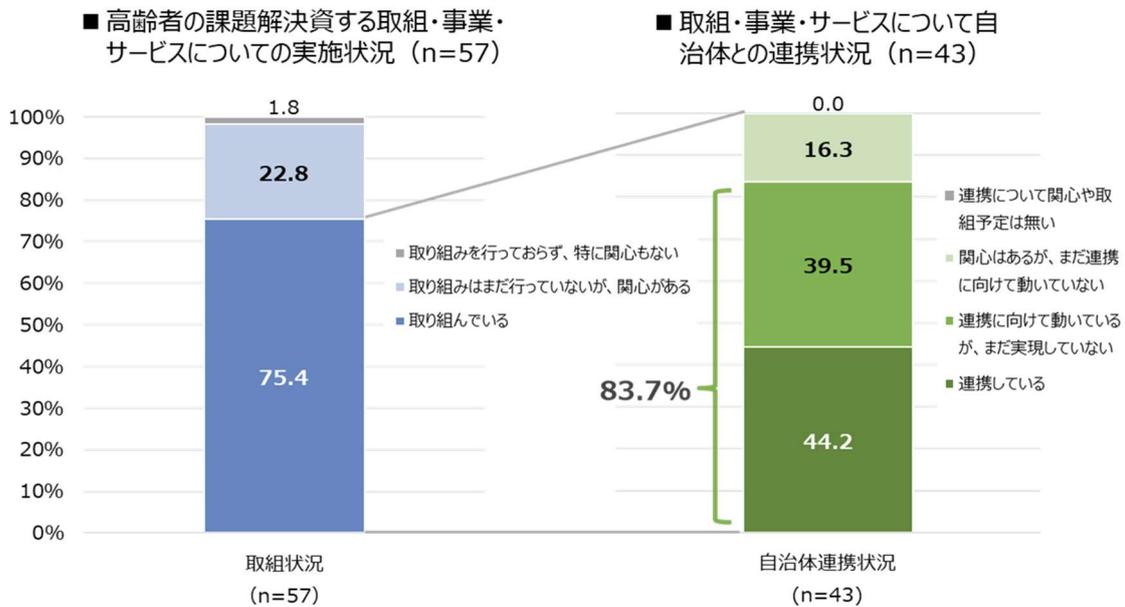
## 2)実施状況及び自治体との連携状況

高齢者の課題解決に資する取組・事業・サービスの実施状況については、回答 57 企業のうち 75.4%（43 企業）が行っていると回答した（図表 2-8 左）。

また、既に取り組を行っている 43 企業うちの 83.7%が、自治体との連携を既に始めているか、もしくは連携に向けて動き出していると回答した（図表 2-8 右）。

自治体との連携について関心や取組予定がない企業はなかったことから、課題解決に取り組むような企業では自治体との連携についても関心が高いことが分かった。

図表 2-8 取組等の実施状況と自治体との連携状況

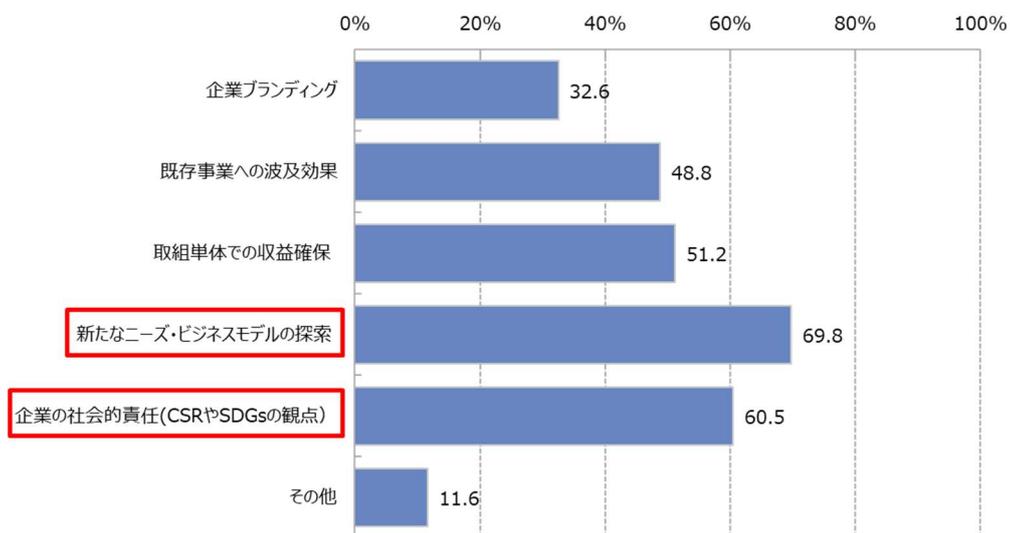


### 3)実施目的

高齢者の課題解決に資する取組・事業・サービスの実施目的については、「新たなニーズ・ビジネスモデルの探索」が69.8%で最も多く、次いで「企業の社会的責任」が多かった（図表 2-9）。

この結果から企業は長期的な視点で課題解決に取り組んでいるとかがえる。

図表 2-9 高齢者の課題解決に資する取組・事業・サービスの実施目的（n=43, 複数回答）

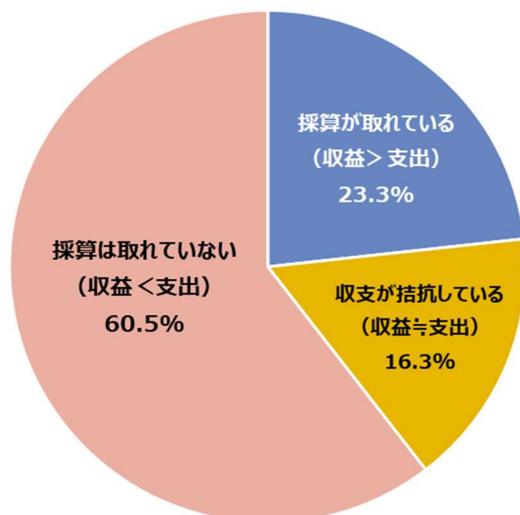


#### 4)採算性と今後の取組方針

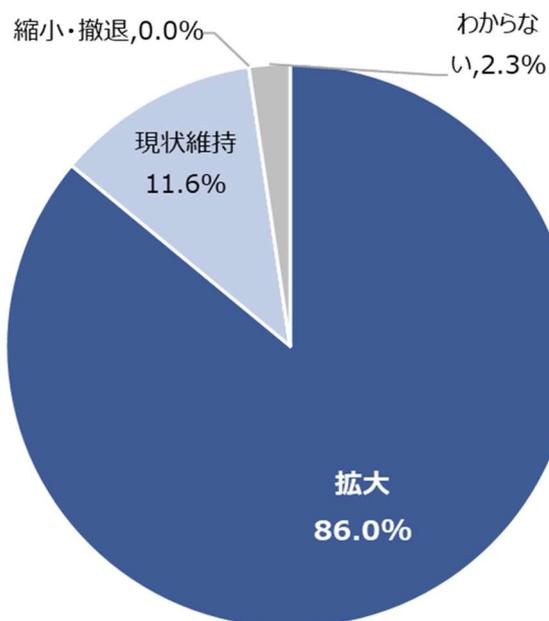
高齢者の課題解決に資する取組・事業・サービスについて、現状で採算が取れている企業は 23.3%にとどまっていたが、それでも 86.0%の企業が当該取組・事業・サービスを拡大する方針であった（図表 2-10、図表 2-11）。

このことから、企業は長期的な視点で取組を進めていると考えられる。

図表 2-10 取組・事業・サービスの採算性 (n=43, 単一回答)



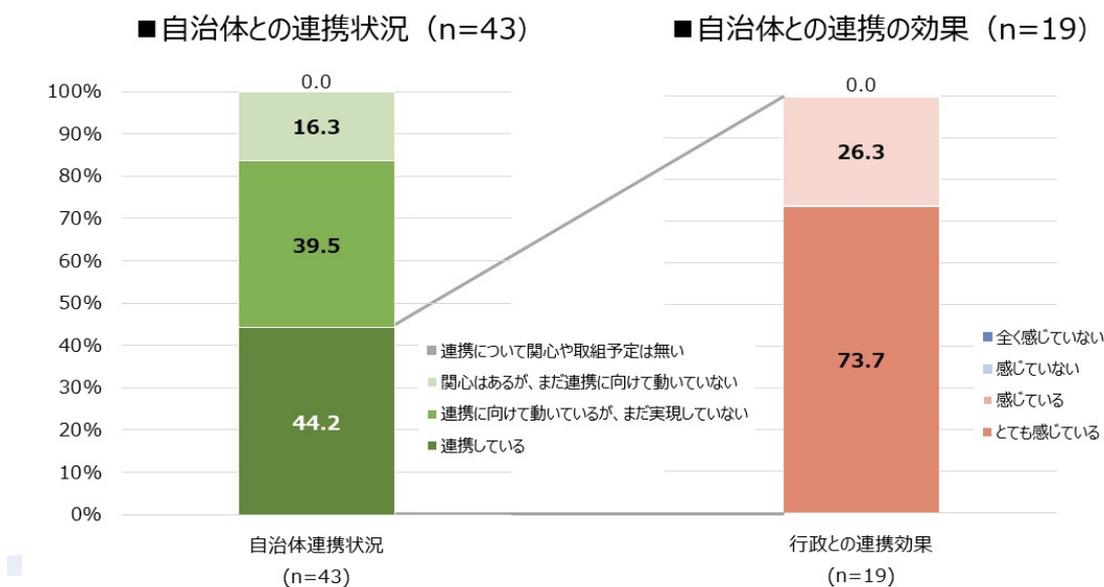
図表 2-11 取組・事業・サービスの今後の方針 (n=43, 単一回答)



## 5)自治体との連携効果

高齢者の課題解決に資する取組・事業・サービスについて、自治体との連携を既に始めている44.2%（19社）の全てが「自治体との連携効果を感じている」と回答した（図表 2-12 右）。

図表 2-12 自治体との連携状況と連携効果



具体的な連携効果の内容として「地域住民からの信頼性向上」が多く挙げられていた。その他には「ネットワーキング」、「ステークホルダー調整の容易化」、「住民ニーズの把握」などの回答があった。（図表 2-13）

図表 2-13 自治体との連携効果の具体的内容（自由回答から一部抜粋）

連携の効果	回答内容例
地域住民からの信頼性向上	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 信頼性の向上</li> <li>・ 対象地区に入る場合、民間企業は収益活動の一環と捉えられがちだが、行政が入ることで話がしやすくなる</li> <li>・ 行政の広報よりも地域住民から信頼されている情報媒体はないため、集客が確実に可能となる</li> <li>・ 行政からの支援により、信頼感が増し、導入が促進された</li> </ul>
ネットワーキング	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 行政のもつネットワークにより、必要とされる高齢者にプログラム展開ができる</li> <li>・ 同じ目的を持った事業者の情報を知ることができる</li> <li>・ 地域の関連団体とのネットワーク構築</li> <li>・ 他の団体とのネットワークの広がりや認知度の向上につながっている</li> </ul>

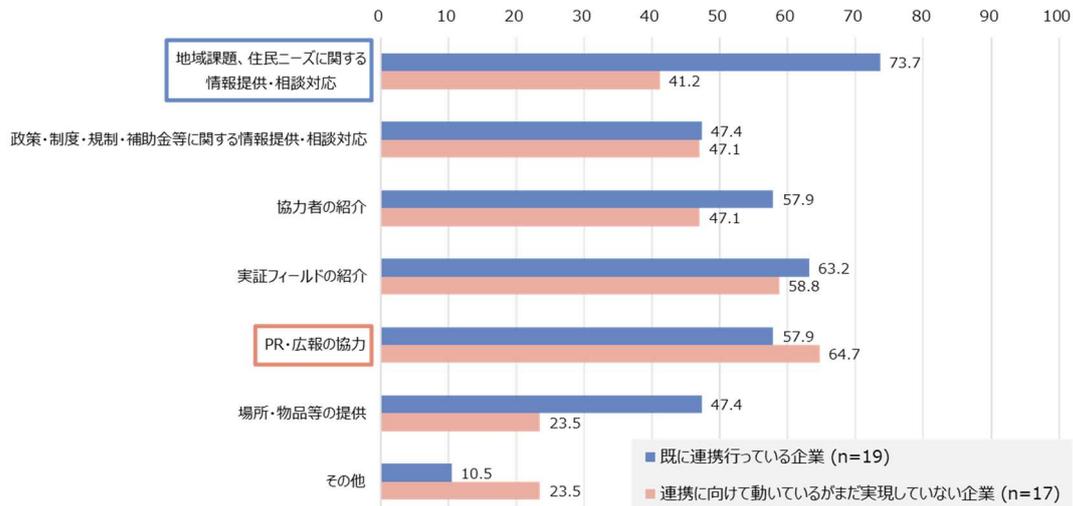
その他	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ ステークホルダー調整の容易化</li> <li>・ 企業ブランディングに効果を感じている</li> <li>・ 居場所への会場提供では、ニーズを知る機会となっている</li> </ul>
-----	--

既に連携を行っている企業における自治体との連携内容は、「地域課題、住民ニーズに関する情報提供・相談対応」が7割強で最も多かった。一方で、連携がまだ実現していない企業における希望連携内容は、「PR・広報の協力」が最も多かった。（図表 2-14）

地域課題に関する相談を通じ、具体的な協働取組に至った後であれば自治体がPR・広報の協力をすることも可能かもしれないが、当初から一民間企業に対して「PR・広報の協力」を行うことは自治体にとってハードルが高い可能性も考えられる。

図表 2-14 自治体との連携内容・希望連携内容

（連携済企業：n=19，連携未実現企業：n=17，複数回答）



## 6)自治体との連携における課題・障壁

自治体との連携における課題・障壁について、連携に向けて動いているがまだ実現していない企業からは、「自治体の縦割り対応」についての回答が多くあった（図表 2-15）。多主体協働を進めるにあたって、自治体は行政内の論理ではなく、住民の困りごと起点・課題解決志向で行動することが求められていることが分かった。

また、連携について関心のある企業からは、連携にあたって「どこにアプローチしたらよいか分からない」等の意見が多かった。このことから、自治体と企業間のマッチングの場については、自治体だけではなく、連携について関心のある企業からもニーズがあると思われる（図表 2-15）。

図表 2-15 自治体との連携における課題・障壁（自由回答から一部抜粋）

企業種別	課題・障壁の種別	回答内容例
連携に向けて動いているがまだ実現していない企業	自治体の縦割り対応	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 時代錯誤の縦割り行政（が残存している）</li> <li>・ 自分の仕事の領域を超えて問題を解決しようという人に会えていない。自分の仕事の範囲に合う、合わないでしか判断せず、部署を跨いだ提案は受け入れられない。</li> <li>・ 行政の庁内連携がとれておらず、担当部門の熱意も温度差がある。</li> <li>・ 複数部署にまたぐ話になるため、担当して下さる方の個人的資質により差がでているように感じられる。</li> </ul>
	自治体の前例主義	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 事例がないことを理由に取り合ってもらえない。</li> <li>・ 新しい取り組みは実績がないと参入壁が高い。</li> </ul>
	自治体職員の人事異動	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 人事異動による担当者変更</li> <li>・ 定期人事異動によりノウハウのある職員が育たない</li> </ul>
連携について関心のある企業	連携の窓口	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ どこにアプローチしたらよいか分からない。</li> <li>・ なかなか一つの会社からどこへ伝えたらよいか分からない。</li> <li>・ 行政への入り方等が担当者レベルで相違があり難しい。</li> </ul>

(2) ヒアリング調査の結果に基づく協働事例の整理

1) 町田市

協働テーマ	認知症カフェ
協働先	スターバックス コーヒー ジャパン 株式会社（町田市内全 9 店舗）、（NPO 法人 認知症フレンドシップクラブ）
取組類型	既存事業への波及効果を期待した取組（企業観点）
取組内容	<p><b>【具体的な取組内容】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 町田市が月に 1 回開催する「D カフェ」（認知症カフェ）を、町田市内のスターバックスで実施 ※現在は新型コロナウイルス流行を受け開催中止</li> <li>➢ 参加自由（申込不要）であり、また幅広い世代に利用されているスターバックスで開催することで、認知症の人やその家族にとって参加しやすく身近な認知症カフェとなっている</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>図表 2-16 D カフェの様子</b></p>  <p style="text-align: center;">出所）「超高齢社会における多主体協働のまちづくり」における町田市発表資料</p> <p><b>【関係者の役割】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 町田市：『D カフェ』主催、運営を NPO 法人認知症フレンドシップクラブへ委託</li> <li>➢ スターバックス：毎月 1 回、開催場所（店舗内の椅子と机）を提供</li> <li>➢ NPO 法人認知症フレンドシップクラブ：進行役のファシリテーターと認知症当事者 1 名が参加（町田市からの委託）</li> <li>➢ 参加者：スターバックスでコーヒー等を購入して参加</li> </ul> <p><b>【実施規模】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 2017 年 10 月から町田市内のスターバックス全店（9 店舗）で実施             <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2018 年度：開催数 96 回、参加者 945 人（内当事者 164 人）</li> </ul> </li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2019 年度：開催数 90 回、参加者 921 人（内当事者 144 人）</li> </ul> <p><b>【協働の目的】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 町田市 <ul style="list-style-type: none"> <li>• 福祉施設などではなく、スターバックスで開催することで、認知症の人やその家族にとって参加しやすく身近な認知症カフェとすることができる</li> </ul> </li> <li>➤ スターバックス <ul style="list-style-type: none"> <li>• スターバックスでは、店舗のある地域への感謝の気持ちを込め、地域をより元気にするために店舗が主体的に活動を行う「コミュニティ コネクション」という取り組みがあり、その理念と『D カフェ』が合致</li> <li>• 比較的客席が確保しやすい時間帯で開催（午前中の開催が多い）</li> </ul> </li> </ul>
取組背景	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 2015 年に新オレンジプラン（認知症施策推進総合戦略）が策定され、その中で認知症カフェの実施が推奨される。</li> <li>➤ これを受け、町田市でも認知症カフェ実施に向けた検討を開始。先行自治体では、取組を始めやすい介護・福祉施設で認知症カフェを行った結果、参加者が集まらないという状況に陥っていったため、「どのようなカフェであれば行きたいと思ってもらえるのか」「どのようなカフェであれば認知症の方への理解を深められる場となるのか」について、当事者との座談会や課内での議論を通じて検討を重ねていた。</li> <li>➤ そのタイミングで、地域のお祭りに地域貢献の一環として参加していたスターバックス コーヒー 町田金森店の店長（当時）と、高齢者支援センター（地域包括支援センター）との間で交流が生まれる。</li> <li>➤ どのような人にとっても身近で参加しやすいカフェにすることで、認知症に対する理解が進み、認知症の方が自分らしく暮らすことができる地域になると考えていた町田市と、地域貢献活動を模索していたスターバックス コーヒー 町田金森店で意向が合致し、D カフェが開始。</li> <li>➤ D カフェ開始当初は、演奏会や体験共有会等のイベントを年 4 回行う形式であったが、開催頻度が少ないため参加者同士のコミュニケーション機会が少なくなってしまうことと、町田市・スターバックスともに準備に係る負担が大きいという課題があったため、持続可能な形を模索。</li> <li>➤ その結果、毎月 1 回の開催で、スターバックスは場所のみを提供するという現在の形式になった。毎月、気軽に参加することができるため、参加者間のコミュニティ形成につながっている。</li> </ul>

本事例の ポイント	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ 認知症カフェを設置すること自体を目的とせず、「参加者にとってどのような場であると良いか」を当事者も交えながら真剣に考えていたことで、スターバックス コーヒー 町田金森店の店長との出会いを協働に結びつけることが出来た。</li><li>➤ 取組開始後も関係者にとって望ましい開催方法を考え、試行錯誤を行ったことによって、持続可能な形となり、取組が定着している</li></ul>
--------------	--

2)大和ハウス工業株式会社

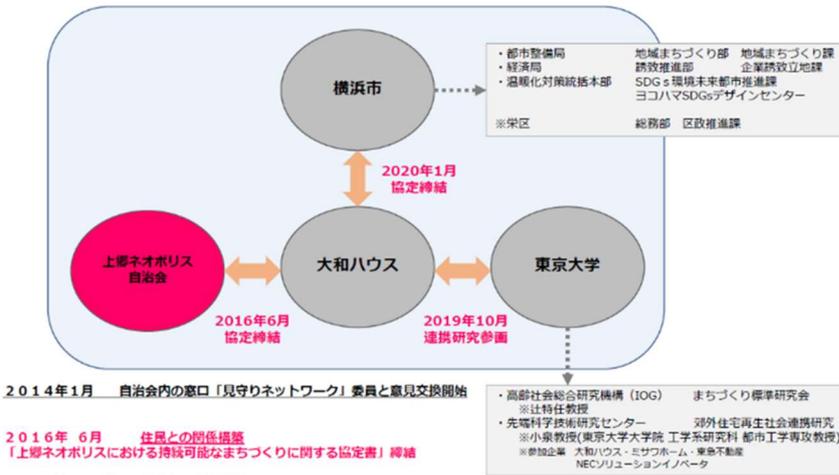
協働テーマ	まちづくり
協働先	上郷ネオポリス自治会、東京大学、明治大学、横浜市
取組類型	長期視点での投資的取組
取組内容	<p>【具体的な取組内容】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 上郷ネオポリス自治会・大和ハウス・大学有識者等で「上郷ネオポリスマちづくり委員会・協議会」を発足し、毎月1回の定例会にて、まちの課題や対策について議論</li> <li>➤ 買い物をする場所がない、住民交流の場がないという住民の声を踏まえ、コンビニエンスストア併設のコミュニティ施設「野七里テラス」をオープン。コンビニエンスストアでは地域住民が就労し、移動販売も実施。バスの待合所も兼ねたコミュニティスペースは屋外のベンチも含め40席以上を設け、普段の井戸端会議やイベント会場として利用。コミュニティスペースの運営等も地域住民主体で行い、ボランティア活動に対しては併設のコンビニエンスストアだけで使える地域通貨「野七里コイン」を提供する仕組みを導入</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>図表 2-17 野七里テラスや移動販売の様子</b></p> <div style="text-align: center;">  <p>コミュニティ施設「野七里テラス」</p>  <p>移動販売の様子</p>  <p>「野七里テラス」でのイベントの様子</p> </div> <p>出所)「超高齢社会における多主体協働のまちづくり」における大和ハウス工業株式会社発表資料</p>

【関係者の役割】

- 大和ハウス：委員会・協議会への参加、「野七里（のしちり）テラス」の設置、ローソン上郷野七里テラス店の運営等
- 上郷ネオポリス自治会：委員会・協議会への参加、地域住民への情報発信等
- 地域住民：コンビニエンスストア・移動販売・コミュニティスペースの利用、コミュニティスペースの運営やコンビニエンスストアの来客サポート（ボランティア）等
- 東京大学、明治大学：協議会への参加・施策検討協力、住民向けワークショップ・講義の実施等
- 横浜市：情報共有、規制緩和適用に関する協議・対応、実証の共同実施等

図表 2-18 上郷ネオポリスのまちづくりに係る体制図

●多主体協働の体制図（住民→東京大学→横浜市の流れで体制構築）



2014年1月 自治会内の窓口「見守りネットワーク」委員と意見交換開始

2016年6月 住民との関係構築  
「上郷ネオポリスにおける持続可能なまちづくりに関する協定書」締結

2019年10月 大学との関係構築  
「東京大学 郊外住宅地再生社会連携研究部門」に参加

2020年1月 行政との関係構築  
「郊外戸建住宅団地の持続可能なまちづくりに関する協定」締結

・高齢社会総合研究機構 (IOG) まちづくり標準研究会  
※社特任教授  
・先端科学技術研究センター 郊外住宅再生社会連携研究  
※小泉教授(東京大学大学院 工学系研究科 都市工学専攻教授)  
※参加企業 大和ハウス・ミサフホーム・東急不動産  
NECソリューションイノベータ

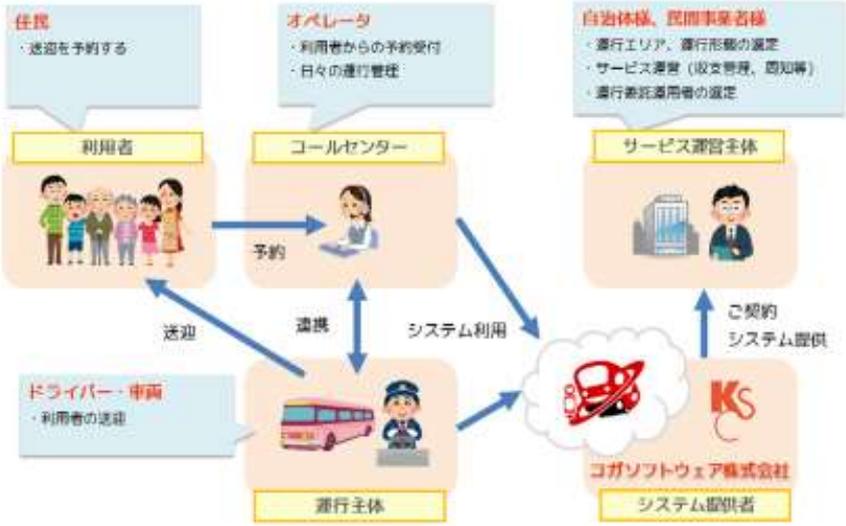
出所)「超高齢社会における多主体協働のまちづくり」における大和ハウス工業株式会社発表資料

【協働の目的】

- 大和ハウス：社会課題に対応した新たなまちづくりモデルの探索（過去に開発した郊外型住宅団地において、社会課題を解決し新たな「街の魅力」を創出する、「リブネスタウンプロジェクト」として取組を実施）
- 地域住民：まちの活気低下、買い物困難、住民交流の減少等の地域課題解決
- 東京大学、明治大学：取組への協力を通じて、郊外住宅地再生ビジネスモデルを研究
- 横浜市：地域課題の解決

<p>取組背景</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 横浜市栄区の上郷ネオポリスは1970年代に大和ハウスが開発した郊外型戸建住宅地であるが、開発から50年がたち、高齢化率は約50%となり、小学校も廃校になり、商店街もシャッター通りと化してしまっていた。</li> <li>➤ 大和ハウスとしても、郊外型戸建住宅地において社会課題に対応し、かつ新しい魅力を生み出さなければ若い世代を呼び戻すことはできないと考え、2014年から住民との意見交換を開始。</li> <li>➤ 意見交換開始当初は、リフォームや建て替えの営業ではないかと住民に警戒されたが、営業的な話は一切行わず、地域課題解決に向けた議論に真摯に取り組むことで、2年かけて信頼関係を構築し、2016年に上郷ネオポリス自治会と大和ハウスとの間で「上郷ネオポリスにおける持続可能なまちづくりに関する協定」が締結。</li> <li>➤ 協定に伴って、上郷ネオポリスマちづくり委員会と大和ハウス、(一社)高齢者住宅協会、東京大学、明治大学等で構成する「上郷ネオポリスマちづくり協議会」を立ち上げ、課題抽出や対策に関する検討を実施。</li> <li>➤ 協議会での議論や住民へのアンケート調査（回収率約88%）を通じ、交流の場や買い物を行う場所が無いことが、住民の大きな困りごとであることが判明。</li> <li>➤ 上郷ネオポリスは第一種低層住居専用地域であり、これまで喫茶店やコンビニエンスストアをつくれなかったが、規制緩和の対象となったため、横浜市と1年半にわたる協議を行い、郊外型戸建住宅地で初となるコンビニエンスストアの建設許可を得る。そして、2019年10月にコンビニエンスストア併設型のコミュニティ施設「野七里テラス」が完成。</li> <li>➤ 2020年には横浜市と大和ハウスとの間で「郊外戸建住宅団地の持続可能なまちづくりの推進に関する協定」を締結。</li> </ul>
<p>本事例のポイント</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 長い時間をかけて住民との信頼関係を構築し、そのうえで大学等の有識者を交え対策の検討を行い、取組実施にあたって自治体とともに実現方法を模索するというステップで実施。まちづくりにおいては、協定などの形から入るのではなく、地域での取組から始めることが重要と考えられる。</li> <li>➤ 新たなまちづくりモデル探索の一環として取り組んでいるため収益事業ではないが、取り組みを通じて結果的に地域住民からの引き合いが生まれたり、社会から大きな注目を浴び広報効果が生まれたりしている。</li> <li>➤ 規制緩和の適応については民間企業からニーズが大きいと思われるため、自治体は柔軟な対応や関連部署との連携体制整備が求められる。</li> </ul>

3)コガソフトウェア株式会社

協働テーマ	移動支援（デマンド交通）
協働先	孝行デマンドバス：全国 7 自治体、4 民間企業 他多数 チョイソコ：全国 10 自治体
取組類型	独立採算の課題解決型事業
取組内容	<p><b>【具体的な取組内容】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 移動困難者、買い物難民、高齢者の外出支援を事業目的として、デマンド交通（予約型乗合タクシー）予約運行管理システム「孝行デマンドバス」を開発し、多くの自治体・民間企業に提供。利便性・持続可能性の高いデマンド交通の運営に寄与</li> <li>➢ また、従来のデマンド交通と異なり、民間企業が事業主体、地域のタクシー会社が運行主体となり、地域のスーパーマーケットや病院、自治体等がスポンサーとして協賛することで採算性を向上したデマンド交通サービス「チョイソコ」のシステムパートナーとして、運行システムの開発に協力</li> </ul> <p><b>【関係者の役割】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ コガソフトウェア：デマンド交通システムの提供による運行支援</li> <li>➢ 自治体：デマンド交通の運営主体</li> <li>➢ 地域の交通事業者：デマンドバスの運行主体</li> <li>➢ 地域住民：送迎を予約し、利用</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>図表 2-19 孝行デマンドバスの仕組み</b></p>  <p>The diagram illustrates the operational flow of the 'Koyu Demand Bus' system. At the top left, '利用者' (Users) are shown with a callout box indicating their role: '送迎を予約する' (Reserve pickup/drop-off). An arrow labeled '予約' (Reservation) points from the users to the 'コールセンター' (Call Center). The call center has a callout box: 'オペレーター' (Operator) with roles '利用者からの予約受付' (Receive reservations from users) and '日々の運行管理' (Daily operation management). An arrow labeled '連携' (Coordination) points from the call center to the 'サービス運営全体' (Overall service management), which includes '自治体様、民間事業者様' (Local governments, private companies) and a callout box listing roles: '運行エリア、運行形態の選定' (Select operation area and form), 'サービス選定（収支管理、告知等）' (Service selection (financial management, notices, etc.)), and '運行委託運用者の選定' (Select operation contractor). An arrow labeled 'システム利用' (System use) points from the overall management to the '運行主体' (Operation主体), which includes 'ドライバー・車両' (Drivers/Vehicles) and a callout box: '利用者への送迎' (Pickup/drop-off for users). The '運行主体' is connected to 'コガソフトウェア株式会社' (Koga Software Co., Ltd.) via an arrow labeled 'ご契約システム提供' (Contract system provision). Koga Software is identified as the 'システム提供者' (System provider).</p> <p>出所)「超高齢社会における多主体協働のまちづくり」におけるコガソフトウェア株式会社発表資料</p>

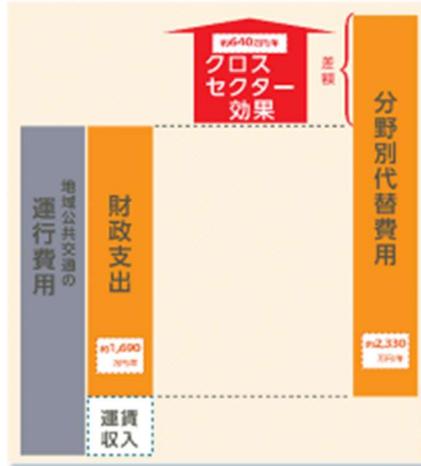
	<p><b>【実施規模】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 孝行デマンドバス：全国 7 自治体、4 民間企業 他多数</li> <li>➤ チョイスコ：全国 10 自治体</li> </ul> <p><b>【協働の目的】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ コガソフトウェア <ul style="list-style-type: none"> <li>• デマンド交通システムの提供を通じた地域交通課題の解決、事業収益の確保</li> </ul> </li> <li>➤ 自治体 <ul style="list-style-type: none"> <li>• 地域交通課題の解決、デマンド交通システムの利用による効率的なデマンド交通の運行</li> </ul> </li> <li>➤ 地域の交通事業者 <ul style="list-style-type: none"> <li>• 地域交通課題の解決、持続可能な交通事業展開</li> </ul> </li> </ul>
取組背景	<p><b>【事業開始の背景】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 高齢化をはじめとする社会課題解決にシステム開発等を通じて寄与したいと考えていたところ、デマンド交通システムのアルゴリズムを研究していた東京大学から社会実装について相談が舞い込む。</li> <li>➤ 移動難民、買い物難民といった社会課題解決に貢献するため、東京大学の論文をベースに、運行計画作成の独自アルゴリズムを開発し、「孝行デマンドバス」として自治体等に提供を開始。</li> </ul> <p><b>【自治体におけるデマンド交通導入の背景】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 人口減少・過疎化等により民間事業者による路線バスが廃止となったり、その後自治体が運行することとなったコミュニティバスの赤字負担が増大したり、高齢者が遠くのバス停まで行けなくなるといった交通課題が顕在化することで、デマンド交通に関する検討が始まる場合が多い。</li> <li>➤ 導入の検討は、自治体の関連部局、地域の交通事業者、住民代表等が参加する地域公共交通会議にて議論されるが、ステークホルダーが多岐にわたるため、調整が難航し、時間がかかることが多い。</li> <li>➤ その際に、公共交通だけでなく、医療・福祉・商業・観光等の複数の視点からその必要性和実施による効果を考え、提示することで、関係者の理解を得やすくなる。そのためには、交通部局にと留まらず医療・福祉・商工・観光部局との連携が重要となる。（図表 2-20 を参照）</li> </ul>

図表 2-20 クロスセクター効果算出事例

兵庫県福崎町におけるコミュニティバスのクロスセクター効果算出事例

兵庫県福崎町を事例にクロスセクター効果を算出してみました。  
2017年度（11月30日）において、福崎町がコミュニティバス（ワンズバス）に支出する額は年間約1,600万円（経費減）であるのに対して、コミュニティバスを乗止した場合の分業別代替費用は年間約2,330万円必要であることから、クロスセクター効果額は年間約700万円と算出されています。

よって、コミュニティバスの財政支出は「交通分野における新たな赤字構造」ではなく、「領域を定える領域的な支出」と考えることができます。  
将来可能な公共支出を軽減するための、交通分野以外の他分野との連携を強化していくことが重要です。



分野	コミュニティバスが廃止された場合に追加的に必要となる行政事業費項目	費用
医療	高齢者送迎バスの運行 送迎バスの運行に必要としている人の送迎バスの運行に代りて計上	約1,360万円/年
	送迎のためのタクシー乗込者 送迎バスの運行に必要としている高齢者に送迎バスの運行に代りて計上	約450万円/年
	医師による送迎 送迎バスの運行に必要としている高齢者に送迎バスの運行に代りて計上	約1,600万円/年
	医師費の増大 送迎バスの運行に必要としている高齢者に送迎バスの運行に代りて計上	約300万円/年
農業	貨物バスの運行 送迎バスの運行に必要としている人の送迎バスの運行に代りて計上	約1,360万円/年
	貨物のためのタクシー乗込者 送迎バスの運行に必要としている高齢者に送迎バスの運行に代りて計上	約810万円/年
	移動販売車前補助 送迎バスの運行に必要としている人の送迎バスの運行に代りて計上	約200万円/年
福祉	観光地送迎バスの運行 送迎バスの運行に必要としている人の送迎バスの運行に代りて計上	約1,510万円/年
	観光地送迎のためのタクシー乗込補助 送迎バスの運行に必要としている人の送迎バスの運行に代りて計上	約90万円/年
福祉	タクシー乗込者（通学・通勤・観光以外の会社員等の送迎） 送迎バスの運行に必要としている人の送迎バスの運行に代りて計上	約720万円/年
財政	土地の整備費下増による経費増大 送迎バスの運行に必要としている人の送迎バスの運行に代りて計上	約240万円/年
分業別代替費用		約2,330万円/年

※1 送迎バスは2017年度11月30日現在、福崎町が運行している送迎バスはワンズバス（ワンズバス）のみである。  
※2 送迎バスの運行に必要としている人の送迎バスの運行に代りて計上する費用は、送迎バスの運行に必要としている人の送迎バスの運行に代りて計上する費用である。

出所) 近畿運輸局 クロスセクター効果リーフレット

本事例の  
ポイント

- デマンド交通の導入ハードルを下げ、運行効率を上げるテクノロジーの活用によって、地域の交通課題解決に自治体・地域の交通事業者等の多主体と協働して取り組む事例である。
- 多様なステークホルダーの理解を得て協働を行うためには、多角的な観点からデマンド交通の意義・効果を示す必要があり、そのためにはまず自治体内部での課題の共有が重要となる。

#### 4)ウエルシア薬局株式会社

協働テーマ	通いの場			
協働先	全国の市町村（29 都道府県、324 店舗で取組を実施）			
取組類型	既存事業への波及効果を期待した取組			
取組内容	<p><b>【具体的な取組内容】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 店舗内に地域協働コミュニティスペース「ウエルカフェ」を設置し、自治体、社会福祉法人、社会的課題の解決に取り組む非営利団体（市民団体およびNPO 法人）や住民に対して、活動の場として無償提供。介護予防教室や健康体操、認知症カフェなどの実施場所として活用されている</li> <li>➤ また、場所の提供だけでなく、人的リソースの提供も実施。さいたま市では、市、社会福祉協議会、地域包括支援センターと協働して食事・栄養相談サロンをウエルカフェで開催し、講師はウエルシア薬局の管理栄養士が担当</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>図表 2-21 ウエルカフェを通じた行政との協働実績</b></p> <div style="border: 1px solid black; padding: 10px;"> <p style="text-align: center;"><b>行政との協働実績</b></p> <p style="text-align: center;"><b>『ウエルカフェ』を通じた行政の高齢者施策との協働</b></p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="text-align: center; padding: 5px;"> <b>一般介護予防事業</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 介護予防教室</li> <li>● 健康体操</li> <li>● 介護相談会</li> </ul> </td> <td style="text-align: center; padding: 5px;"> <b>生活支援体制整備事業</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 居場所づくり</li> <li>● 買い物支援</li> <li>● 相い手（住民）会合</li> </ul> </td> <td style="text-align: center; padding: 5px;"> <b>認知症総合支援事業</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 認知症カフェ</li> <li>● 認知症サポーター養成講座</li> </ul> </td> </tr> </table>  <p style="text-align: center; font-size: small;">出所)「超高齢社会における多主体協働のまちづくり」におけるウエルシア薬局株式会社発表資料</p> </div> <p><b>【関係者の役割】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ ウエルシア薬局： <ul style="list-style-type: none"> <li>● 活動の場の提供（ウエルカフェの無償提供）</li> <li>● 情報発信の場の提供（店舗に設置したパンフレットスタンドの活用）</li> <li>● 人的リソースの提供（地域サロンへの薬剤師、管理栄養士の派遣等）</li> </ul> </li> </ul>	<b>一般介護予防事業</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 介護予防教室</li> <li>● 健康体操</li> <li>● 介護相談会</li> </ul>	<b>生活支援体制整備事業</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 居場所づくり</li> <li>● 買い物支援</li> <li>● 相い手（住民）会合</li> </ul>	<b>認知症総合支援事業</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 認知症カフェ</li> <li>● 認知症サポーター養成講座</li> </ul>
<b>一般介護予防事業</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 介護予防教室</li> <li>● 健康体操</li> <li>● 介護相談会</li> </ul>	<b>生活支援体制整備事業</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 居場所づくり</li> <li>● 買い物支援</li> <li>● 相い手（住民）会合</li> </ul>	<b>認知症総合支援事業</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 認知症カフェ</li> <li>● 認知症サポーター養成講座</li> </ul>		

	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 自治体：ウエルカフェにおいて通いの場等を実施、ウエルシア薬局と協働して健康サロンや食事・栄養相談サロン等を実施</li> <li>➢ 地域住民：ウエルカフェで開催される通いの場等へ参加、住民活動をウエルカフェで実施</li> </ul> <p><b>【実施規模】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 全国 29 都道府県、324 店舗にウエルカフェを設置（2020 年 12 月 31 日時点）</li> <li>➢ 2016 年には埼玉県と「共助社会づくりのための協力に関する協定」を締結</li> </ul> <p><b>【協働の目的】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ ウエルシア薬局：地域貢献活動として実施、住民からのロイヤリティの獲得</li> <li>➢ 自治体：活動の場、専門職(薬剤師、管理栄養士)の確保</li> </ul>
取組背景	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ ウエルシア薬局はドラッグストアの中でも調剤薬局を併設していることに特徴があり、医療に関わる存在として、地域包括ケアにおいてどのような役割を果たせるか模索。</li> <li>➢ そのような折、埼玉県坂戸市から、新興住宅地として開発されたもののスーパーが撤退して買い物難民が発生している地域への出店を打診され、地域住民との話し合いを実施。その中で、買い物困難と併せて、地域住民が集まれる場所がないという困りごとを聞き、ウエルカフェ設置第 1 号店が 2015 年にオープンすることとなった。</li> <li>➢ ウエルカフェに対する住民、市、県からの評価が高く、2016 年には埼玉県と「共助社会づくりのための協力に関する協定」を締結し、場所だけでなく人的リソースの提供も含めた協働も進展。</li> <li>➢ また、社内に地域包括推進部を設立してウエルカフェの設置、地域協働を進め、現在は 324 店舗にまで拡大。（2020 年 12 月 31 日時点）</li> <li>➢ ウエルカフェは地域貢献として実施しているが、結果として企業価値が向上し、地域住民からの信頼獲得・来店へつながると考えている。</li> </ul>
本事例のポイント	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 店舗内の「場」や、薬剤師、管理栄養士といった社内の資源を無理なく用いて、地域貢献の一環として地域活動への支援を行っている事例。まずは小さく取組を始め、持続性・効果を確認したうえで他店舗への展開や自治体との連携協定締結による取組の深化に着手。</li> <li>➢ 自治体は公的なリソースで全てを賄おうと考えてしまいがちであるが、民間のリソースを活用することで、より地域住民の身近な場所で、より魅力的・効果的な取り組みを行うことができる。</li> </ul>

5)株式会社セブン&アイ・ホールディングス

協働テーマ	生活支援（買い物支援等）
協働先	全国の自治体多数、株式会社とくし丸
取組類型	独立採算の課題解決型事業
取組内容	<p>【具体的な取組内容】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 地域の活性化に向け、各自治体と幅広い分野で連携する「包括連携協定」、「高齢者見守り協定」（セブン-イレブン）の締結を推進</li> <li>➢ セブン-イレブンでは自治体との高齢者見守り協定の一環として、移動販売「セブンあんしんお届け便」を実施。また、イトーヨーカドーでは移動販売「あんしんお届け便」や、株式会社とくし丸と連携して「イトーヨーカドーとくし丸」を運用</li> <li>➢ その他にも、社会インフラ拠点の減少による不便解消のため、店舗での行政サービスの提供や、食事に不便や困難を感じている人向けに個食・少量・簡便を切り口とした調理済み商品の開発・販売などにも取り組んでいる</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>図表 2-22 「セブンあんしんお届け便」の様子</b></p>  <p>出所）「超高齢社会における多主体協働のまちづくり」における株式会社セブン&amp;アイ・ホールディングス発表資料</p> <p>【関係者の役割】（移動販売）</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ セブン-イレブン、イトーヨーカドー：移動販売の実施</li> <li>➢ 地域住民：移動販売の利用</li> <li>➢ 自治体：移動販売の実施要請、地域住民への周知広報</li> </ul> <p>【実施規模】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 連携協定</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 包括連携協定：セブン＆アイ・ホールディングス グループ6 社合計で約280 自治体と締結（2020 年2 月末）</li> <li>• 高齢者見守り協定：500 自治体以上と締結（セブン-イレブン）</li> </ul> <p>➤ 移動販売</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• セブンあんしんお届け便：2011 年5 月から開始し、現在は1 都1 道2 府33 県102 店舗で運用（2020 年2 月末）</li> <li>• イトヨーカドーあんしんお届け便：長野県上田地区、多摩市、八王子市、花巻市、いわき市の5 地区4 店舗で運行</li> <li>• イトヨーカドーとくし丸：株式会社とくし丸と連携して2020 年4 月より南大沢市で運用を開始し、現在14 店舗16 台を稼働</li> </ul> <p>【協働の目的】</p> <p>➤ セブン＆アイ：「高齢化、人口減少時代における社会インフラの提供」という企業課題への対応、地域との共存</p> <p>➤ 自治体：移動困難、買い物困難の解決</p>
取組背景	<p>【グループとしての取組背景】</p> <p>➤ 2014 年に、多くのステークホルダーとの対話を通じて、「高齢化、人口減少時代の社会インフラの提供」をセブン＆アイ・ホールディングスとして取り組むべき5 つの「重点課題」のうちの1 つとして設定し、公共サービスの提供や買い物支援等の課題解決に寄与するサービスを実施している。</p> <p>【移動販売の取組背景】</p> <p>➤ 移動販売の開始にあたっては、住民からの要望を受けた自治体から相談を受ける場合が多い。</p> <p>➤ セブンあんしんお届け便はフランチャイズオーナーが主体となって取り組むことになる。移動販売にはコストや時間がかかるが、オーナーが「地域のためにできることをしたい」という思いを持って取り組んでいる。</p> <p>➤ 移動販売も一定の利用者がいなければ維持できないため、地域住民・自治体の協力が不可欠である。多くの自治体には、移動販売について地域住民へ広報・周知を行うなどの形で協力してもらっている。</p>
本事例のポイント	<p>➤ 高齢化、人口減少時代においては、流通・小売などの生活を支える民間企業のインフラとしての重要性が増している。</p> <p>➤ 民間企業が生活インフラ維持のために移動販売などを行ったとしても、一定の利用者がいなければ維持はできないため、地域住民・自治体の協力が不可欠である。地域インフラを維持するために、民間企業、地域住民、自治体の三者が「共存」の意識を持って取組を行う必要がある。</p>

6)ヤマト運輸株式会社

協働テーマ	生活支援、見守り
協働先	生活支援：多摩市、松戸市 見守り：日野市等多数自治体
取組類型	独立採算の課題解決型事業
取組内容	<p><b>【具体的な取組内容】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>自治体、地域事業者と協力して家事・買い物代行などの生活関連サービスを提供する「ネコサポ」を松戸市、多摩市で展開</li> <li>ネコサポの提供を通じて、見守りサービス「あんしんハローライトプラン」を開発。利用者宅に設置した「ハローライト」が24時間電球の動きを計測し、点灯/消灯の動きが無い場合には異常を検知して親族などの連絡先とヤマト運輸にメールで通知。本人と連絡が取れなかったり、親族などが訪問できなかったりした場合にはヤマト運輸に依頼をするとスタッフが代理で訪問を行い、状況に応じて地域包括支援センター等の地域機関と連携して対応</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>図表 2-23 あんしんハローライトプランのサービス全体イメージ</b></p> <p style="text-align: center;">出所)「超高齢社会における多主体協働のまちづくり」におけるヤマト運輸株式会社発表資料</p> <p><b>【関係者の役割】（あんしんハローライトプラン）</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ヤマト運輸：「あんしんハローライトプラン」の提供、ヤマト運輸スタッフによる代理訪問・安否確認</li> <li>地域住民：「あんしんハローライトプラン」の利用</li> <li>自治体： <ul style="list-style-type: none"> <li>地域住民の「あんしんハローライトプラン」の利用料金を一部補助（一例）</li> </ul> </li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 代理訪問・安否確認結果を受け、地域包括支援センター等が対応</li> </ul> <p><b>【実施規模】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 東京都日野市等多数自治体で導入・検討中</li> </ul> <p><b>【協働の目的】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ ヤマト運輸： <ul style="list-style-type: none"> <li>• 少子高齢化・人口減少社会における新たなビジネスモデルの探索</li> <li>• 事業収益の確保</li> </ul> </li> <li>➢ 自治体：高齢者の見守り強化・効率化、孤独死の防止</li> </ul>
取組背景	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 2016年に国土交通省の持続可能な流通モデル構築事業のモデル地域として多摩ニュータウンが選定され、ヤマト運輸もパートナーとして参加することとなり、多摩市との協働が始まる。</li> <li>➢ 国土交通省の事業を行う中で、少子高齢化・人口減少社会において従来の物流以外の新しいビジネスモデルを生み出す必要性を感じ、どのような地域課題があるか、ヤマト運輸のリソースでどのように対応できるかについて多摩市と議論。</li> <li>➢ その結果、家事・買い物代行などの生活関連サービスを提供する「ネコサポ」をスタート。ネコサポを展開する多摩市、松戸市とは包括連携協定を締結し、サービス拠点「ネコサポステーション」において地域情報の提供や高齢者の認知症等の介護予防に関するイベント・講座等を実施。</li> <li>➢ ネコサポの提供を通じて、独居高齢者への見守りの必要性、見守りの効率化の必要性を感じ、見守りサービス「あんしんハローライトプラン」を開発。</li> </ul>
本事例のポイント	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 民間企業の既存のリソースと新たなテクノロジーの活用によって、高齢者とその家族の不安解消、見守りに関わる行政・介護職・家族等の負担軽減に取り組んでいる事例である。</li> <li>➢ 自治体とともに、地域課題や住民の困り事の検討をしながら、少子高齢化・人口減少社会に応じた新しいビジネスモデルの探索を行っている。</li> </ul>

## 第3章 支援機関による市区町村支援事例調査

### 1. 目的

本調査は、協働に向けた市区町村の課題と必要な支援策を整理し、その支援事例を示すことによって、都県・地域の大学・民間企業等の支援機関がそれぞれの役割を認識し、市区町村が必要とする支援について具体的なイメージをつかむことに寄与することを目的として実施する。

### 2. 調査方法

協働に向けた市区町村の課題と必要な支援策について、前章の民間企業との協働事例調査の結果、昨年度調査研究事業<sup>5</sup>の結果、検討委員会における委員意見を踏まえ整理を行った。

また、市区町村の課題に応じた支援事例を収集するため、下記の支援機関による支援内容を対象に調査を実施した（図表 3-1）。

図表 3-1 ヒアリング調査対象支援機関と支援名

#	支援機関	支援名
1	藤田医科大学	実践型 地域づくり人材育成プログラム
2	長野県、長野県看護大学	市区町村伴走型支援
3	栃木県、自治医科大学	地域課題分析研修
4	新潟県	地域ケア個別会議へのアドバイザー派遣
5	千葉大学	データ分析支援
6	埼玉県	地域包括ケア総合支援チーム派遣事業、 プラチナ・サポート・ショップ制度
7	埼玉県立大学	地域包括ケアマネジメント支援部門による各種支援
8	群馬県	群馬県ヘルスケア産業協議会

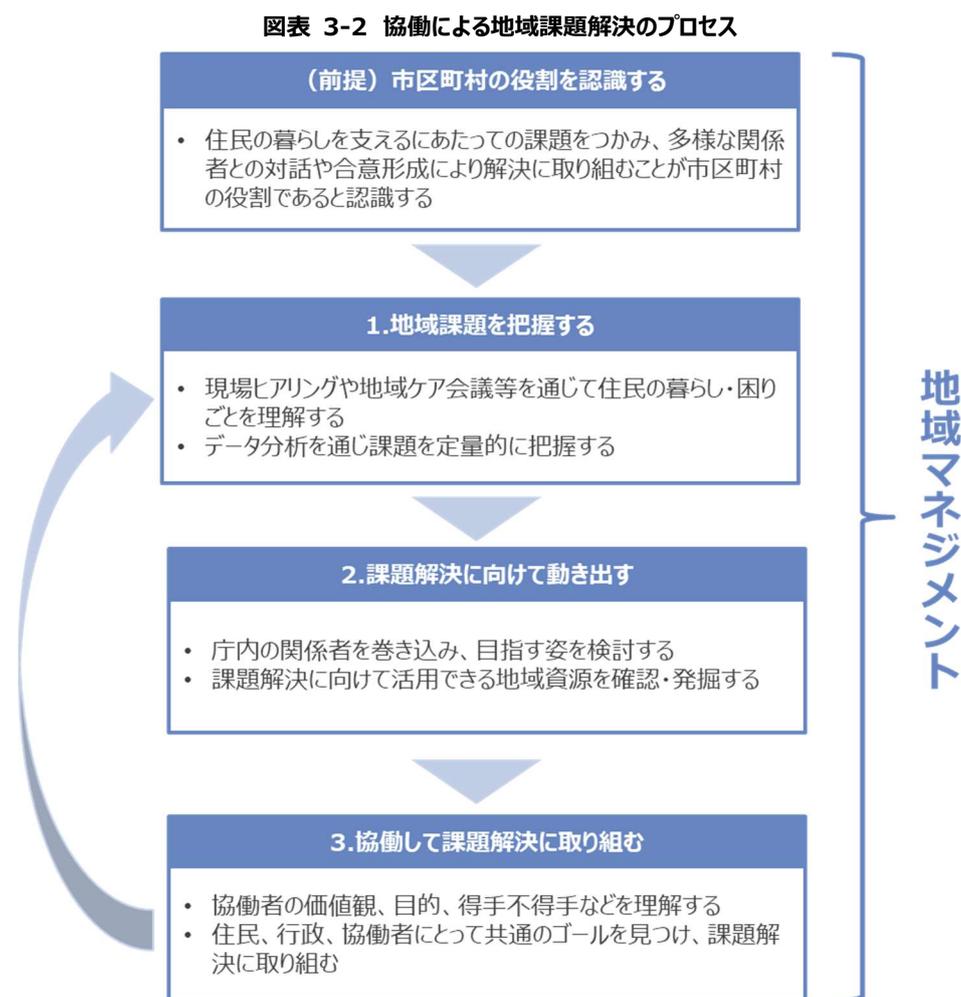
5 令和元年度厚生労働省老人保健事業推進費等補助金（老人保健健康増進等事業）産官学協働による地域包括ケアシステムの効果的・効率的な構築支援に関する調査研究事業

### 3. 調査結果

#### (1) 協働に向けた市区町村の課題と必要な支援策

##### 1) 協働による地域課題解決のプロセス

民間企業との協働事例調査の結果、昨年度調査研究事業<sup>6</sup>において示された「豊明市における連携・事業創出のプロセス」等を踏まえ、市区町村が協働によって地域課題解決に取り組む際のプロセスを4つの段階に整理した（図表 3-2）。



- (前提) 市区町村の役割を認識する

「多様な主体との協働」は、あくまで課題を解決するための手段であるため、そもそも市区町村が地域課題解決を志向しない限り、協働は発生しない。そこで、協働の前提として、住民の暮らしを支えるにあたっての課題をつかみ、多様な関係者との対話や合意形成により解決に取り組むことが市区町村の役割であると認識することが重要である。

- 1. 地域課題を把握する

6 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）産官学協働による地域包括ケアシステムの効果的・効率的な構築支援に関する調査研究事業

実際に住民の声を聞くことや地域ケア会議におけるケース分析等を通じて、住民がどのように暮らしており、何に困っているのかについて、実感を持って理解することが必要となる。また、データ分析を通じ、地域として優先的に手を打つべき課題を定量的に把握することも求められる。

- 2. 課題解決に向けて動き出す

把握した課題の解決に向けて、上司、同僚、地域包括支援センター職員、生活支援コーディネーター等の関係者を巻き込み、目指すべき姿や対応方針について一緒に検討を行う。対応方針の検討にあたっては、課題解決に向けて活用できる地域資源を行政の内外を問わず確認・発掘する必要がある。

- 3. 協働して課題解決に取り組む

地域資源の確認結果を踏まえ、行政外部の主体（民間企業等）との協働を課題解決手法として検討する場合、まずは協働者の価値観、目的、できること・できないこと等を理解する必要がある。そのうえで、共通のゴールを見つけることができた場合、具体的に取組を開始することとなる。

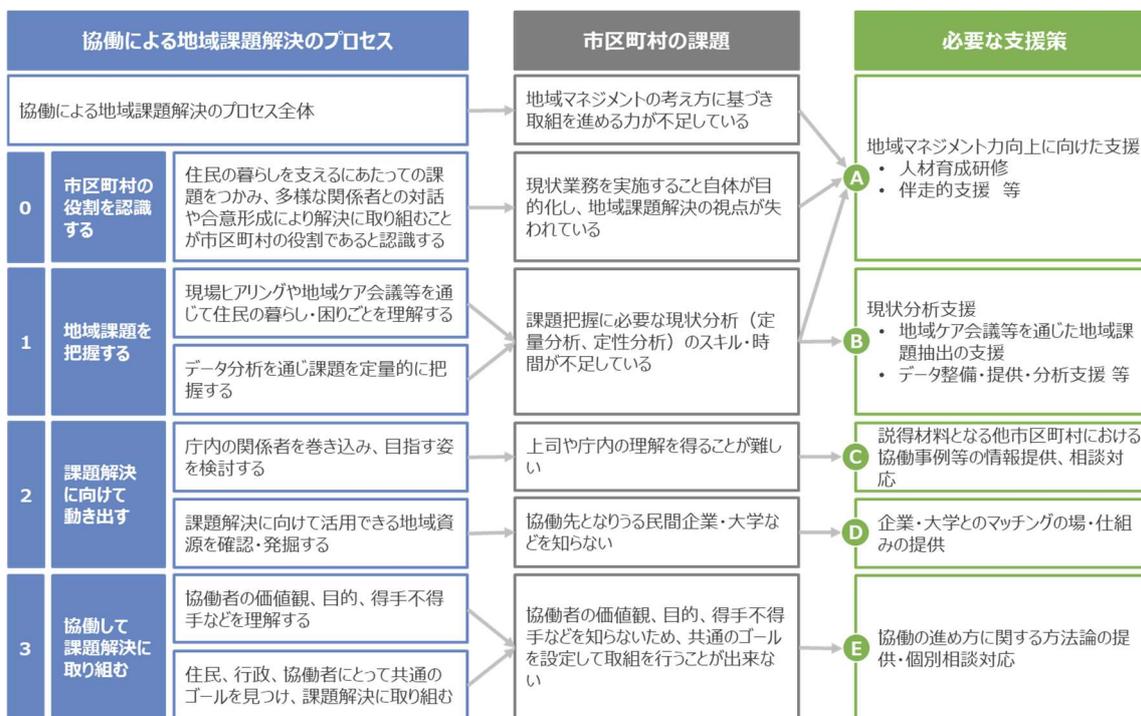
また、上記のプロセスは地域マネジメントの一環であると考えられる。本事業における地域マネジメントの定義については以下に示す。

- 地域マネジメント：暮らしを支えるための課題をつかみ、多様な関係者との対話や合意形成により解決に取り組むこと。
  - 課題をつかむ：目指す姿を描き、現状とのギャップを埋めるための論点を絞る。個人の暮らしの課題（ミクロ）を認識するとともに、地域として優先的に手を打つべき課題（マクロ）を抽出する。
  - 解決に取り組む：多様な資源（ヒト・モノ・カネ）を動員し、関係者との対話、動機づけ、合意形成等を通じたアクションの積み重ねにより、課題の解決を図る。

## 2) 市区町村の課題と必要な支援策

協働による地域課題解決のプロセスの各段階における市区町村の課題について、検討委員会における議論等を踏まえ、整理を行った（図表 3-3）。

図表 3-3 市区町村の課題と必要な支援策



- 協働による地域課題解決のプロセス全体

- 0. 市区町村の役割を認識する

住民の暮らしを支えるにあたっての課題をつかみ、多様な関係者との対話や合意形成により解決に取り組むことが市区町村の本来の役割であるが、現状業務を実施すること自体が目的化してしまい、地域課題解決の考え方・課題解決を進めるスキルが不足している場合が多いと思われる。そこで、人材育成研修や伴走的支援等の地域マネジメント力向上に向けた総合的な支援が必要と考えられる。

- 1. 地域課題を把握する

協働による地域課題解決プロセスの第一段階として、定性・定量の両面からの課題把握が必要となる。しかし、地域ケア会議を地域課題抽出の場として活用している市区町村は少ないと思われる。また、多くの市区町村職員は通常業務にかかりきりであり、定量分析を行う環境・時間・スキルが不足していると推測される。そこで、地域ケア会議等を通じた地域課題抽出の支援やデータ整備・提供・分析支援等の現状分析実施にあたっての支援が必要と考えられる。

- 2. 課題解決に向けて動き出す

課題を把握した後は、庁内の関係者を巻き込み解決方策に向けた検討を行う必要がある。しかし、課題解決に向けた取組は従来事業の枠からはみ出る取組であったり、自市区町村や近隣では前例がない取組であったりする場合が多い。その際に、前例主義的な行政文化において、上司や

周囲の関係者の理解を得たり巻き込んだりすることは難易度が高いと推測される。そこで、説得材料となる他市区町村における協働事例等の情報提供や、取組の進め方に関する相談対応等の支援が必要と考えられる。

また、解決方策の検討にあたっては、活用できる地域資源を確認・発掘する必要がある。しかし、地域にどのような協働先（民間企業、大学等）があり、どのようなことができるのか分からないという状態の市区町村が多いことが昨年度調査研究事業から分かっている<sup>7</sup>。そこで、企業や大学等の協働者とのマッチングの場・仕組みの提供による支援が必要と考えられる。

- 3. 協働して課題解決に取り組む

民間企業や大学等と協働して課題解決に取り組むにあたっては、協働者の価値観、目的、得手不得手などを理解し、共通のゴールを見つける必要がある。しかし、実際には、民間企業等の考え方や取組の展開方法などがよく分からないという市区町村が多いことが昨年度調査研究事業から分かっている<sup>8</sup>。そこで、市区町村と民間企業・大学双方の思考や具体的な取組の進め方に関する方法論を学ぶ機会の提供や、進め方に関する個別の相談対応等の支援が必要と考えられる。

---

7 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）産官学協働による地域包括ケアシステムの効果的・効率的な構築支援に関する調査研究事業における市区町村向けアンケート調査において、民間企業との連携が難しい理由について人口 10-30 万人未満の市区では「依頼したい内容を委託できる企業がどこか分からない」という回答が 32.1%で最も多かった。

8 同市区町村向けアンケート調査において、民間企業との連携が難しい理由について人口 30 万人以上の市区では「民間企業の考え方や展開方法などがよく分からない」という回答が 51.9%で最も多かった。

(2) 支援機関による市区町村支援事例

図表 3-3 にて示した、市区町村の課題に応じた支援策 A~E について、ヒアリング調査を通じて該当する支援事例の収集を行った。その結果を図表 3-4 に示す。また、このうち、先進的に取組を進めている、長野県・長野県看護大、埼玉県、埼玉県立大学の 3 事例について具体的な取組内容を詳述する。

図表 3-4 支援機関による市区町村支援事例

	支援機関	支援種別					支援名	支援内容
		A	B	C	D	E		
1	藤田医科大学	●	●				実践型 地域づくり人材育成プログラム	令和元年度から市区町村職員の地域マネジメント力の向上を目的とした人材育成プログラムを提供。総合事業・生活支援体制整備事業等の地域づくりをテーマに、課題解決力の養成を中心としたプログラム。
2	長野県・長野県看護大学	●	●				市区町村伴走型支援	研修等の一律の支援に限界を感じ、市区町村への個別支援を強化。ありがたい姿と課題が分かり、具体的な取組ができることを目指した伴走型支援。
3	栃木県・自治医科大学		●				地域課題分析研修	データに基づく地域課題の把握を目的として、市町の地域課題分析能力向上を目的とした研修を自治医科大学とともに実施。
4	新潟県		●				地域ケア個別会議へのアドバイザー派遣	地域課題の抽出を見据え、希望する市区町村に対し PT・OT・歯科衛生士等の専門職をアドバイザーとして派遣。地域課題やケース選定、アセスメントシート、会議の進め方について助言。
5	千葉大学		●				データ分析支援	ニーズ調査の設計・実施・集計・独自ツールによる地域分析ツールをパッケージとして提供。個票単位で縦断分析できる仕組みとなっており、介護予防政策の評価や圏域分析の機能

								提供や個別支援も行っている。40 市区町村以上が参加。
6	埼玉県	●	●		●		地域包括ケア 総合支援チ ーム派遣事業、 プラチナ・サポー ト・ショップ制度	市区町村の実情に応じた支援を行う ため、個別課題に合わせて対応可能 な専門家チームを組成。市区町村の ロードマップをもとに意見交換を行い、 実情に応じて適切な専門家を派遣。 また、高齢者に優しいサービスを実施 する店舗をシステム上で可視化し、 民間事業者との連携体制を整備。
7	埼玉県立 大学	●	●	●	●	●	地域包括ケア マネジメント支 援部門による 各種支援	2020 年度から埼玉県内の市区町 村の事業マネジメント力の強化を目 的とした地域包括ケアマネジメント支 援部門を立ち上げ。データ分析や個 別支援、民間企業等とのネットワーク 構築への支援等を実施。
8	群馬県				●		群馬県ヘルケ ア産業協議会	群馬県内の医療関連及び健康・予 防サービス等のヘルスケア産業の育 成のための産官学金医 <sup>9</sup> が連携する プラットフォーム。医療介護現場等ニ ーズと企業シーズのマッチングサイト や、過去には生活支援コーディネータ ーとの情報交換も行った。

<sup>9</sup> 産官学金医：産官学・金融・医療

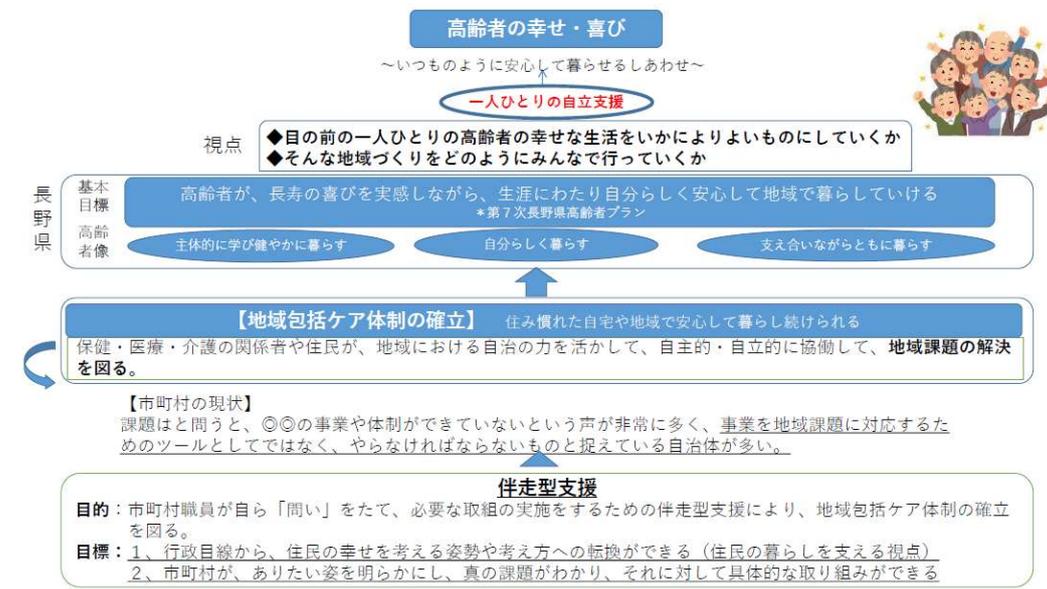
- 長野県、長野県看護大学：市区町村伴走型支援（該当する支援種別：A,B）

長野県は、①市区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ようになること、②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、の2点を目標として伴走型支援を行っている。（図表 3-5）

支援は、支援先市区町村への1カ月に1回程度の訪問を通じ、市区町村の実情を把握し寄り添いながら、市区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&エラーできるような形で実施している。

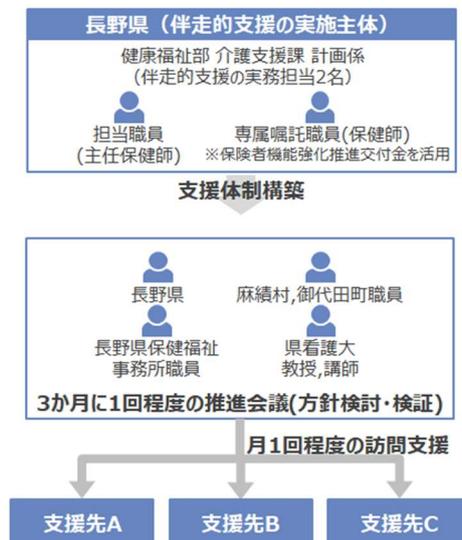
また、支援を行うチームは長野県職員、保健福祉事務所職員、長野県看護大学教授・講師、ピアサポーター（過去に伴走型支援を受けた市区町村職員）から構成されている。（図表 3-6）

図表 3-5 伴走型支援の位置づけ



出所) 支援機関を対象とした勉強会 第1回勉強会 長野県報告資料

図表 3-6 伴走型支援の実施体制



- 埼玉県：地域包括ケア総合支援チーム派遣事業（A,B）、プラチナ・サポート・ショップ制度（D）

埼玉県は各市区町村の実情に応じた個別支援を行うことを目的として、平成 30 年より「地域包括ケア総合支援チーム派遣事業」を行っている。当該事業では、各市区町村との意見交換を通じて把握した個別の状況・課題に合わせて県職員と各種専門家（リハビリテーション専門職、地域づくりの専門家、保健師、栄養口腔の専門家等）で支援チームを組成し、伴走的支援を行っている。（図表 3-7）

また、多くの市区町村は民間企業との接点がなく、民間の資源を生かした生活支援体制整備の取組が進められずにいる状況であることが意見交換等を通じて明らかになったことから、高齢者に優しいサービス（配達、送迎、移動販売、見守り等）を実施している店舗を登録し、Web サイトで見える化を行う「プラチナ・サポート・ショップ制度」を令和 2 年度に立ち上げ、高齢者と地域資源のマッチングを支援している。（図表 3-8）

図表 3-7 地域包括ケア総合支援チーム派遣事業の概要



出所) 支援機関を対象とした勉強会 第2回勉強会 埼玉県報告資

図表 3-8 プラチナ・サポート・ショップ制度の概要



出所) 支援機関を対象とした勉強会 第2回勉強会 埼玉県報告資

- 埼玉県立大学 地域包括ケアマネジメント支援部門による各種支援（A,B,C,D,E）  
2020 年度から埼玉県内の市区町村の事業マネジメント力の強化を目的とした地域包括ケアマネジメント支援部門を立ち上げ、データ分析支援、個別の事業マネジメント支援、民間企業等とのネットワーク構築への支援、情報提供支援等を実施している。

図表 3-9 地域包括ケアマネジメント支援部門概要

地域包括ケアマネジメント支援部門の立ち上げ（県内向け、2020.10～）	
<b>目的</b>	県内市町村の地域包括ケアに関する事業マネジメント力の強化を図る。
<b>機能</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>①データ分析支援（市町村単位のDB整備、分析結果資料の提供など）</li> <li>②事業マネジメント支援（市町村が取組みたい事業を支援） →オンラインでの相談指導や個別支援によって、現状把握の方法や事業マネジメントの考え方、展開方法などを支援する。</li> <li>③地域づくりに関わっている関係者や民間企業との連携支援 →様々な関係者や民間とのネットワーク構築を希望する市町村を個別に支援する（各種コーディネーターや地域包括支援センター、各支援者などの実践部隊と民間等のネットワーク化をメインに）。</li> <li>④国の施策動向に関する情報提供（随時）</li> </ul>
<b>手続き・費用</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・手続き：研究開発センターへメールの後、具体的な支援に入っていく。</li> <li>・費用：①④については無償。②③についての相談は無償、研修実施や現地指導は有償。</li> </ul>

## 第4章 支援機関を対象とした勉強会

### 1. 目的

市区町村が多主体協働を推進するには、市区町村を支援する都道府県等、支援機関の役割が重要である。一方で、市区町村の多主体協働の促進を念頭に置いた支援の取組は広がっていないと考えられる。そのため、市区町村支援に関する学びを深め、市区町村支援、及び支援体制の構築の促進を目的として、都道府県等、支援機関を対象とする勉強会を開催する。

### 2. 企画

#### (1) 実施内容の設計

勉強会は全 3 回開催する。支援体制の構築にあたり、支援機関が市区町村の実情や課題を理解した上で、適切な支援策と体制づくりに取り組むことができるよう、市区町村の実情（地域マネジメントの必要性）の理解、支援機関の役割認識、産官学等連携を勉強会の各回の目標とする。勉強会 各回の目標を図表 4-1 に示す。

各回の主なコンテンツは、事例紹介と意見交換から構成し、市区町村支援に求められる概念と具体的な支援事例を組み合わせることで、参加者の理解を促進する。各回のテーマとして、第 1 回は多主体協働のあるべき姿の検討、第 2 回は多主体協働に向けた支援策の検討、第 3 回は多主体協働に向けた支援策の再検討をそれぞれ設定し、テーマに沿った内容を企画する。各回の実施内容の概要を図表 4-2 に示す。



図表 4-2 勉強会 各回の実施内容の概要

回	テーマ	コンテンツ名	目的	内容
第 1 回	多主体協働 のあるべき姿 の検討	市区町村支 援の取組事 例	事例紹介	市区町村の現状を把握する 地域づくりの意義と目的を理解する 市区町村支援の取組事例と課題例を把握する
		発表と助言	意見交換	事例紹介を通して得た気づき、今後取り組みたいことを発表し、事例発表者やアドバイザーが助言等を行う
第 2 回	多主体協働 に向けた支援 策の検討	市区町村支 援の取組事 例	事例紹介	地域づくりに向けた都道府県と大学の役割を理解する 地域マネジメントの考え方を理解する 市区町村支援の取組事例と課題例を把握する
		発表と助言	意見交換	事例紹介を通して得た気づき、来年度に実施予定の市区町村支援を発表し、事例発表者が助言等を行う
第 3 回	多主体協働 に向けた支援 策の再検討	個別ケース分 析と地域課 題抽出	ワークショ ップ	実際の個別ケースの分析と地域課題の抽出を体験することで、市区町村の望ましい状態（目指す姿の検討や現状把握、課題抽出、施策化）を理解する
		市区町村の 多主体協働 の取組事例	事例紹介	個別ケースから地域の困りごとを抽出し、多主体協働を実現した事例を把握する 市区町村が地域課題を把握することの重要性を理解する
		発表と助言	意見交換	ワークショップや事例紹介を通して得た気づき、今後の市区町村支援の取組方針、課題等を共有し、意見交換を行う

(2) 検証項目

勉強会 各回の事前・事後にアンケートを実施する。事前アンケートは、市区町村支援をめぐる参加者の現状の把握、事後アンケートは、勉強会の内容に対する理解、市区町村支援の意向、及び支援にあたっての課題の把握を目的とする。各回の事前・事後アンケートの目的と内容を図表 4-3 に示す。

図表 4-3 勉強会 各回の事前・事後アンケートの目的と内容

回	実施時期	目的	内容
第 1 回	事前	参加者の現状の把握	重点的に実施している市区町村支援を確認する
	事後	勉強会の内容理解・支援意向と課題の把握	第 1 回勉強会のねらいに対する理解 地域マネジメントの理解 第 1 回勉強会を通して得られた気づき、考え方、知識 市区町村支援の意向 市区町村支援として検討していること 市区町村支援にあたって想定される困難 都県が連携している企業・組織・団体（大学、企業、職能団体、協議会等）
第 2 回	事前	市区町村支援に向けた課題の把握	都県：市区町村支援について第 1 回勉強会後に検討したことを確認する 大学：市区町村支援の有無、内容を確認する
	事後	勉強会の内容理解・大学の支援意向の把握	第 2 回勉強会のねらいに対する理解 地域マネジメントの理解 第 2 回勉強会を通して得られた気づき、考え方、知識 大学による市区町村支援の意向
第 3 回	事前	市区町村支援に向けた課題の把握	都県：市区町村支援について第 2 回勉強会後に検討したことを確認する その他：市区町村支援の有無、内容を確認する
	事後	勉強会の内容理解・今後の支援の方向性の把握	第 3 回勉強会のねらいに対する理解 多主体協働の「目指す姿」のイメージ 真の課題のつかみ方 個別事例から地域課題を抽出する考え方 地域課題の抽出から解決に向けた取り組み方 第 3 回勉強会を通して得られた気づき、考え方、知識 市区町村支援策の方向性

### (3) スケジュール

勉強会は、8月、10月、12月に全3回開催する。開催時間は各3時間とし、オンライン及び会場にて実施する。各回の開催スケジュールを図表4-4に示す。

図表 4-4 勉強会 各回の開催スケジュール

回	テーマ	日時・場所
第1回	多主体協働のあるべき姿の検討	令和2年8月5日(水) 14:00~17:00 株式会社NTTデータ経営研究所会議室
第2回	多主体協働に向けた支援策の検討	令和2年10月16日(金) 14:00~17:00 株式会社NTTデータ経営研究所会議室
第3回	多主体協働に向けた支援策の再検討	令和2年12月21日(月) 14:00~17:00 株式会社NTTデータ経営研究所会議室

### 3. 実施

#### (1) 第1回勉強会

##### 1) 実施内容

勉強会の参加申込時に事前アンケートに回答いただくことで、市区町村支援に関する参加者の現状を把握するとともに、重点的に実施している支援策を確認した。

勉強会では、事例紹介と意見交換を行った。市区町村支援の事例紹介として、愛知県の藤田医科大学で開催している市区町村を対象とした集合型研修、長野県における伴走型支援について、担当者が報告を行った。続く意見交換では、事例紹介を通して得た気づきや、市区町村支援に対する取組の意向を参加者間で共有した。第1回勉強会の開催概要を図表 4-5 に示す。

図表 4-5 第1回勉強会の開催概要

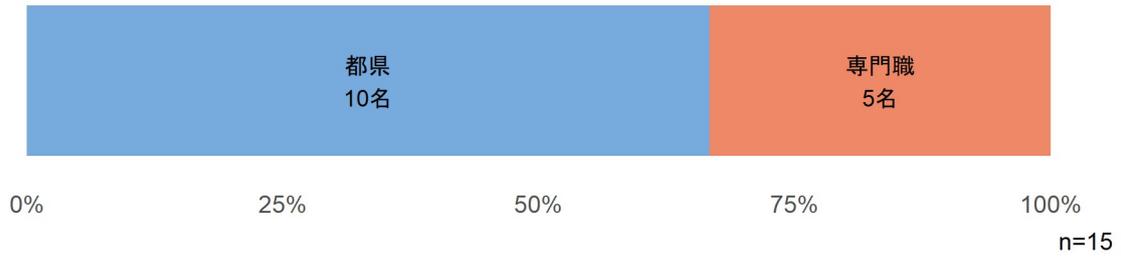
	第1回 終了後の状態目標	第1回 内容	概要
想定される参加者の状態 地域マネジメントの理解 役割の認識 多主体協働による支援	<ul style="list-style-type: none"> <li>市町村の実情に応じた支援が必要だ</li> <li>地域マネジメント力の向上を目指す必要がある</li> </ul>	事前アンケート	1. 重点的に実施している市町村支援 2. 事例紹介①、②でとりあげてほしい話題、質問したいこと
	<ul style="list-style-type: none"> <li>地域マネジメントとは何かを理解する</li> </ul>	事例紹介① 市町村の実情と課題（藤田医大の市町村支援）	藤田医科大学で実施した市町村を対象とした研修に関する事例報告を通して、市区町村が自立的に課題を解決し、実行に移せる力、課題に応じて政策を形成する力を養成するための支援のあり方を紹介した。また、昨年度研究事業でまとめた豊明市における多主体協働、産官学連携の取組の背景についても紹介した。
	<ul style="list-style-type: none"> <li>個別の市町村の実情に応じた支援の必要性を理解する</li> </ul>	事例紹介② 県の役割（長野県の伴走支援）	長野県では、寄り添い型の伴走支援を通して、個別市町村のニーズに沿った支援を実施している。市町村支援に注力している長野県担当者が取組の実情を報告した。また、長野県の支援を受けた支援先市町村も参加し、意見交換に加わった。
	<ul style="list-style-type: none"> <li>大学や保健医療専門職との連携による支援の必要性を認識する</li> </ul>	ワークショップ① ミニワーク	1. 事例紹介①、②を通して得た気づき 2. 報告を通して気が付いたことを踏まえ、自地域で取り組みたいこと 3. 取り組みたいことを実施する上での障壁
		ワークショップ② 意見交換	前半の取組報告を踏まえた気づき、多主体協働に向けた市町村支援の取組意向、取組の実施に向けた障壁を参加者間で共有し、アドバイザーが助言等を行った。

##### 2) アンケート調査の結果

事後アンケートは、8 都県 15 名（うち保健・医療・福祉の専門職 5 名）が回答した（図表 4-6）。第1回勉強会のねらいである地域マネジメントに対する理解は、回答者全員が「理解が深まった」、「少し理解が深まった」と感じた（図表 4-7）。来年度の市区町村支援の意向は、都県参加者 4 名、専門職参加者 1 名が「すでに来年度事業として計画している」と回答した（図表 4-8）。都県参加者を対象とした連携先に関する設問では、6 割が大学・研究機関、職能団体を挙げた（図表 4-9）。

第1回勉強会を通して得られた気づき、考え方、知識として、市区町村支援の姿勢、市区町村支援の方法、ピアサポーター、都道府県の抱える課題の共有、協力機関の可能性に関する意見が寄せられた（図表 4-10）。市区町村支援として検討していることとして、地域マネジメント力向上支援、伴走的支援、ピアサポーター制度、アドバイザー派遣、分析・評価、協力機関との連携に関する意見が寄せられた（図表 4-11）。市区町村支援にあたって想定される困難として、庁内の理解、市区町村の理解、県職員の力量・人員不足、専門家の確保、新型コロナウイルスに関する意見が寄せられた（図表 4-12）。

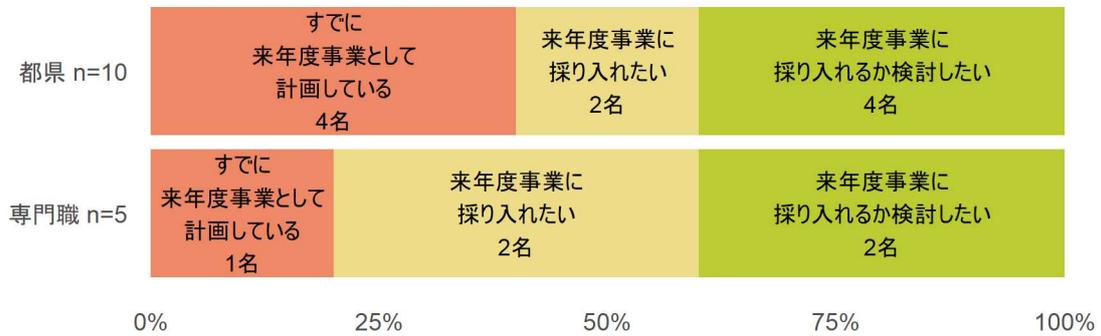
図表 4-6 アンケート回答者の属性



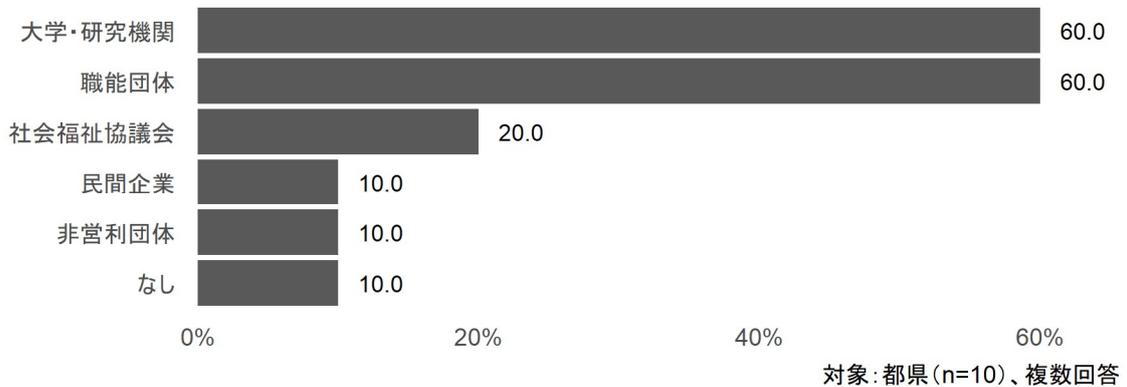
図表 4-7 第1回勉強会のねらいに関する理解



図表 4-8 市区町村支援の意向



図表 4-9 都県が連携している企業・組織・団体



図表 4-10 第 1 回勉強会を通して得られた気づき、考え方、知識

分類	回答内容
市区町村支援の姿勢	市区町村への伴走型支援の重要性を再認識した。
	上手く介入するために、状況を把握する事と、上から目線ではなく、一緒に取組んでいく姿を見せ信頼関係を築くことが重要ということも分かりました。この寄り添う姿勢はどこの組織にも通用する事だと思いますので参考にさせていただきます。
	ともに汗をかくという市区町村支援の基本姿勢。
	長野県の取組事例で、課題に対する「問いかけ」やデータになっていない市区町村の実情の把握をしていくことが重要であるとの発表があり、今後の支援のあり方について勉強になりました。
	都道府県が寄り添う支援によって、市区町村がこのように主体的に住民の幸せを追求されていく様子に感動いたしました。
	改めて、市区町村ごとの各実情特性を踏まえた個別支援の必要性を感じた。その際、各取組に対する市区町村との共通認識が必要であると思われる。
	今までは地域包括ケアの形を作る支援を行ってきましたが、これからはより地域の状況に合わせた個別の支援が必要になるとあらためて感じました。市区町村自身がなりたい姿を語り、それを一緒に目指せるような支援を行いたいと思いました。
	まとめて自治体の現状を知るよりも、実際に自治体へ出向き実情を把握する必要性が大きいと思いました。
	それぞれの自治体や地域の背景が違えば支援も変わるため、その地域の課題と都道府県ごとの取り組みを知ることができた。やはりどこであっても現場を知る必要があると感じた。
市区町村支援の方法	支援ニーズのある市区町村をスクリーニングする一つの目安。
	都県及び市区町村の双方において、伴走支援の成果やノウハウを組織で継承していくために仕組みを構築する必要がある点。
	大学等との連携
ピアサポーター	市区町村職員をピアサポーターとして県の伴走支援チームに含めるという視点は新鮮に感じた。
	市区町村支援に当たってのピアサポーターの存在の重要性。ピアサポーターの育成養成の必要性。ピアサポーター自身が市区町村支援に関わることで、自身の取り組みをフィードバックできるメリットがある点。
	市区町村職員をピアサポーターとしてお願いし、アドバイスをもらうスキーム

分類	回答内容
	長野県のピアサポーターの育成は素晴らしい取り組みだと思いました。
都道府県の抱える悩みの共有	どの都県の方も同じようなことが障壁や課題であると考えているということに気づきました。
	全体に同一の研修をする効果については疑問があったので、他県の方も同じ意見があるということを知り、安心しました。
協力機関の可能性	都県のご担当者の方々が市区町村への介入に対して、人事異動で引継ぎが不足する事、他の作業で忙殺され、なかなか深く介入出来ないことなど、苦労されていることが分かりました。そんな中で、職能団体としてお手伝いさせていただける事があるのではないかと思います。
	市区町村が地域マネジメントとして専門職の有効活用にまで考えが深まる（専門職を上手く活用することで解決する課題があることに考えが達する）には、かなりの道のりがあるのだと感じた。

図表 4-11 市区町村支援として検討していること

分類	回答内容
地域マネジメント 力向上支援	どのような方策が市区町村の取組や地域マネジメント力向上に資するかという観点から、具体的な施策を考えてまいりたい。
	現在は事業ごとにアドバイザー派遣等を行っているが、市区町村のニーズや状況に応じて総合的に支援を行えるような形態に変えていきたいと考えています。
伴走支援	本日お話にあったような、より市区町村に寄り添う形（伴走型）での支援の実施も検討していきたい。
	保健事業と介護予防事業の一体的実施に関しても伴走型支援の実施に向けて検討中（本年度は先行自治体の視察、データ分析支援を予定）。
	今年度は各市区町村を訪問し、実情を聞いたが、地域の実情にあった取組が進まないとの声が多かった。今後、直接市区町村への指導に行くことが多くなるため、今回の内容を踏まえ、市区町村の担当者とともに地域の実情に応じた取組を考えていきたい。
	伴走型支援を検討したい
ピアサポーター制度	ピアサポーター制度は検討したいと思います。
	ピアサポーターを活用する伴走支援の横展開
アドバイザー派遣	引き続きアドバイザー事業を実施していきたい。
	生活支援体制整備事業や地域ケア会議へのアドバイザー派遣は継続予定。
分析・評価	予算上、現在の地域包括ケア総合支援チーム派遣事業は見直しの時期となっている。オーダーメイド伴走型支援の手法は高く評価されていることから、手法としては継続していくものの、今後の取組の方向性を議論しているところ。データ分析は今後も行っていく必要があると感じている。
	一般介護予防事業の評価について検討しています。
協力機関との連携	職能団体の方向に従って、出来る限り協力させていただきたいと思いました。
	職能団体としては、会員に対し、自治体のご苦勞の状況を伝える研修や協力を促す啓発を行いたい。
	職能団体として、都や市区町村に同様に寄り添いお手伝いしていきます。
	連携強化、専門職と自治体の関係性づくりの機会の構築を行っていけるとよい。
その他	具体的な支援の考え方や方法論を知識や技術として探索していきたいと思いません。

図表 4-12 市区町村支援にあたって想定される困難

分類	回答内容
庁内の理解	庁内調整（市区町村支援に対する財政当局の理解）
	市区町村を訪問した中で、地域包括ケアシステムを進めて行くにあたり、市区町村が問題だと考えている事項については、庁内での連携と資金についての項目が多く聞かれた。
	庁内調整、協力が必要です。
	事業ごとではなく、地域全体として見られるようになる意識改革
	支援策を話し合うためにまず行う始めの一步をどのようにするのか、どこが始めにどこまで声を掛け招集するのか、ということ。
	連携を図るための窓口の設置。まずどのように連携を取り始めるか。
	まずは、市区町村支援を行う県の担当職員の意識行動改革が必要かと思えます。
市区町村の理解	ピアサポーターを通じた事業の横展開は、説得力のあるメリットの一つだと思いますが、伴走型支援による特定の区市区町村支援は、全域をカバーする事業と比較し、庁内及び他の区市区町村に対するメリットの提示が困難であること。
	市区町村によっては県の支援に抵抗感を覚えるところもあるのではないかと。
県職員の力量	県職員が現場の実務を知らないこと。学識者や専門職団体にアドバイザーを委嘱することも必要だが、県職員が現場で支援を行う機会がなく、県としてのスキル向上にはつながらない。
	県職員のスキル
	県職員において、経験知識スキルが不足している場合、市区町村に対し妥当な支援が可能か不安がある。
人員不足	単純なマンパワーの不足
専門家の確保	拡大していく支援分野に対応する専門家の確保、派遣等の調整
新型コロナウイルス	昨今の状況を鑑みるに、コロナ流行下におけるアドバイス等の実施方法
	コロナ禍の時勢がかなり影響すると思えます
その他	職能団体側への要望があれば伺いたい。

(2) 第2回勉強会

1)実施内容

勉強会の参加申込時に事前アンケートに回答いただくことで、都県参加者に対しては、第1回勉強会終了後に市区町村支援に関して検討したこと、大学参加者に対しては、市区町村支援の有無と支援を実施している場合の支援内容を確認した。

第2回勉強会では、事例紹介と意見交換を行った。市区町村支援の事例紹介として、埼玉県におけるヒアリングによるニーズ把握を通じた個別的支援、埼玉県立大学による地域マネジメント力の向上に重きを置いた多角的な市区町村支援、大学参加者が実施している市区町村支援について、担当者が報告を行った。また、都県とのつながりづくりとして、大学参加者は自己紹介を行った。続く意見交換では、事例紹介を通して得た気づきや、市区町村支援に対する取組の方向性を参加者間で共有した。第2回勉強会の開催概要を図表4-13に示す。

図表 4-13 第2回勉強会の開催概要

第2回 終了後の状態目標		第2回 内容	概要
<p>想定される参加者の状態</p> <p>地域マネジメントの理解</p> <p>役割の認識</p> <p>多主体協働による支援</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>市町村の現場を把握する必要がありそう</li> <li>課題は目指す姿を設定しないと見えてこない</li> </ul>	事前アンケート	<ol style="list-style-type: none"> <li>市町村支援について第1回勉強会後に検討したこと（都県）</li> <li>市町村支援の有無、内容（大学）</li> <li>事例紹介①、②でとりあげてほしい話題、質問したいこと</li> </ol>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>市町村の地域マネジメント力向上に向けた支援のあり方を理解する</li> </ul>	事例紹介① 県の役割（埼玉県）	埼玉県では、全市町村へのヒアリングを行った上で、個別市町村のニーズに沿った支援を実施している。市町村支援に注力している埼玉県担当者が取組の実情を報告した。
	<ul style="list-style-type: none"> <li>市町村支援を実施する上で、都県と大学の果たせる役割を理解する</li> </ul>	事例紹介② 大学の役割（埼玉県立大学）	埼玉県立大学では、研究開発センターの川越教授が中心となり、多角的な市町村支援を実施している。地域マネジメント力の重要性を中心に、取組を報告した。
	<ul style="list-style-type: none"> <li>市町村支援に向けて、具体的な支援機関の連携イメージを持つ。特に都県や大学が互いの強みやスキルを補完しながら市町村支援体制を構築する必要性を認識する</li> </ul>	事例紹介③ 大学参加者が実施している取組	<p>3名の大学参加者が取組を報告した。また、都県とのつながりづくりを目的として、全ての参加者が自己紹介を行った。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>神奈川県立保健福祉大学 田中教授</li> <li>神奈川県立保健福祉大学 山口教授</li> <li>新潟医療福祉大学 佐藤教授</li> </ul>
		意見交換	都県参加者が前半の取組報告を踏まえた気づき、今後の市町村支援の取組方針、課題等を共有し、事例発表者が助言等を行った。

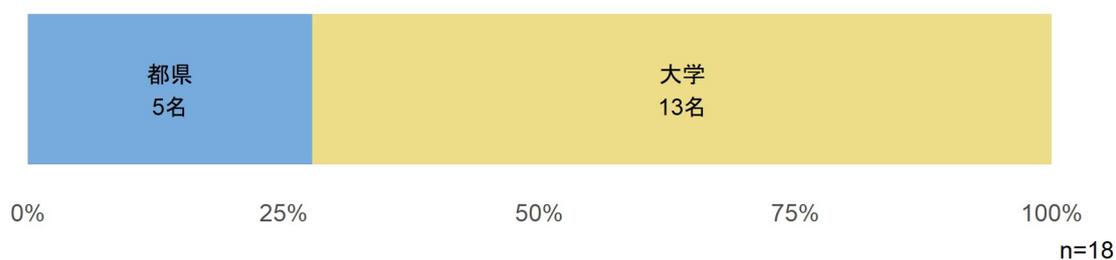
## 2)アンケート調査の結果

事後アンケートは、7 都県 18 名（うち大学関係者 13 名）が回答した（図表 4-14）。第 2 回勉強会のねらいである地域マネジメントに対する理解については、回答者全員が「理解が深まった」、「少し理解が深まった」と回答した（図表 4-15）。

第 2 回勉強会を通して得られた気づき、考え方、知識として、地域マネジメントの理解、自治体と大学の役割の認識、目指す姿から課題を設定することの重要性、信頼関係の構築等に関する意見が寄せられた（図表 4-16）。

大学参加者が検討している市区町村支援としては、市区町村課題の整理・明確化、都県及び市区町村との情報共有・関係づくり等が挙げられた。また、大学による市区町村支援の課題としては、自治体との連携方法、市区町村支援への個別支援のあり方等が挙げられた（図表 4-17）。

図表 4-14 アンケート回答者の属性



図表 4-15 第 2 回勉強会のねらいに関する理解



図表 4-16 第 2 回勉強会を通して得られた気づき、考え方、知識

分類	回答内容
地域マネジメントの理解	事業マネジメントを展開するための現状や課題を把握する思考、方法を学びました。
	事業マネジメントは新しい視点で大変興味深く拝聴させていただきました。特に、課題抽出におけるお話が新鮮でした。
	事業マネジメントの考え方、特に「具体的課題」を明らかにすれば「具体的な対策」もおのずと立案できること。
役割の認識	自治体だからできる強み、大学だからできる強み、それぞれの強みを理解でき、それぞれが果たすべき役割が理解できました。
	チームによる取組の必要性が再確認できました。
	市区町村支援における県と県立大学の役割はある程度整理されたと思っている。今後は事業レベルでの連携も視野に入れていきたい。
	大学には評価指標等について助言をもらえるのではないかと期待できた。
目指す姿から課題を設定することの重要性	ケースカンファレンスなどを通じた課題の見える化、問題の明確化が大切であることを学びました。
	現状把握と目指す姿の設定はどちらも大事であること。
	目指す姿から課題を設定することの重要性。
	市区町村支援にあたって、都道府県ならではの発想や視点を持つことが大事であると改めて認識した。きちんと論理的・体系的に考えないと、目的や目標・手段が不明瞭になってしまうと感じた。
	事業の取組状況について市区町村を対象として調査してきたが、担当者が変わる中で調査内容の精査が不足していたこと、調査が目指すことを具体化しないまま、とりあえず調査を行っていたことに気が付いた。そのため、評価しようとしても評価できない、何を評価していいのかわからないという状況に陥っていたと思う。
信頼関係の構築	ヒアリング等を丹念に行う都道府県とそうでない所とでは、差が出てくると感じた。
	まずは信頼関係を構築すること。うまくいっていない点をあれこれ聞いても議論にならない、という言葉が印象的でした。
他自治体の状況の把握	各都道府県が抱えている課題、問題点について理解が深まった。
	個別自治体でニーズが異なること。大学側の情報提供のあり方。

分類	回答内容
	市区町村ごとに資源、課題は多種多様であること。市区町村職員の支援、育成の必要性を改めて感じた。
その他	<p data-bbox="467 383 1034 421">一人ひとりが自ら考え、行動する力をつけていくこと。</p> <p data-bbox="467 450 1359 577">オンラインによる他自治体、教育機関、企業の勉強会の手法は非常に有益である。このような方式で県内自治体間で情報交換の場を設ければ、地域づくり、地域包括ケアシステムの活動が効率的に進められるだろう。</p>

図表 4-17 大学関係者による市区町村支援の意向

#	支援の意向	市区町村支援として検討したいこと	課題
1	すでに支援を計画している	社会的処方の実証検証を計画している。行政と協業していくことでお互いの課題解決に有益である可能性を感じたので、研究を計画したい。	相談する際の行政の窓口がわからない。
2	支援を検討したい	県と市区町村の事例検討会などの際にファシリテーターとしてディスカッションを活発化させたり、問題の明確化に向けた支援が可能と感じました。	時間の確保。一方で、Zoom 等の利用が広がっているため、コロナ禍以前よりも取り組みやすくなっている面もある。
3	すでに支援を計画している	研究開発センターにマネジメント支援部門を開設し、データ分析支援、事業マネジメント支援等を始めている。	日々の業務に追われて手が回らず、支援を受ける余裕がない市区町村もあるのではないかと。また、まずどんなことを相談すれば良いのか悩む市区町村もあると感じた。
4	すでに支援を計画している	市区町村の声を聴き、やりたいこと、悩み、課題の具体化を進めたい。	今後は、県立大学の発信力強化、市区町村との関係性の構築を進めたい。
5	すでに支援を計画している	通いの場の主催者の方のニーズ、ウォンツを市区町村とともにまとめてみたいと思った。	自分の実施したいことを具体的に聞いてもらう機会を持つことが困難です。
6	支援を計画したい	地域で活動する看護職がいきいきと活動できるよう、自分でできることを模索し、計画していきたいと思いました。	地域包括ケアは広範であるため、業務量が多くなると考えられる。自身の業務マネジメントが重要です。
7	すでに支援を計画している	市区町村の具体的な課題整理を行うことを検討したい。	市区町村の協力、県との連携ができるかが気になる。
8	支援を計画したい	県・市区町村との情報共有と意見交換が必要と考えます。	市区町村によって取り組み事情が異なると思うので、市区町村の事情に応じたかわり方が課題になると考えられます。
9	すでに支援を計画している	県・6 市区町村・大学が連携して介護予防事業の在り方を包括的に検討しており、今後も進める。	市区町村規模に差があるため、一律的な支援は不可能である。県として個別支援をどのように行うか検討が必要。

### (3) 第3回勉強会

#### 1)実施内容

勉強会の参加申込時に事前アンケートに回答いただくことで、都県参加者に対しては、第2回勉強会終了後に市区町村支援に関して検討したこと、都県以外の参加者に対しては、市区町村支援の有無、支援を実施している場合は支援内容を確認した。

第3回勉強会では、ワークショップ、事例紹介、意見交換を行った。ワークショップは、住民の個別ケースを確認することの重要性に加え、地域ケア会議の現状を参加者に実感してもらうことをねらいとして、愛知県 藤田医科大学の都築氏と愛知県豊明市の担当者が豊明市で実施された地域ケア会議の動画に対して解説を行った。市区町村における産官学連携の事例紹介として、豊明市における現状を担当者が報告した。市区町村が産学と連携した際の具体的なイメージの共有及び市区町村が地域課題を把握することの重要性を参加者に実感してもらうことが目的である。続く意見交換では、ワークショップや事例紹介を通して得た気づきや、今後の市区町村支援の取組方針・課題等を参加者間で共有した。第3回勉強会の開催概要を図表 4-18 に示す。

図表 4-18 第3回勉強会の開催概要

	第3回 終了後の状態目標	第3回 内容	概要
<p>想定される参加者の状態</p> <p>地域マネジメントの理解</p> <p>役割の認識</p> <p>多主体協働による支援</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>地域課題の抽出についてイメージできた</li> <li>多主体との連携は課題設定から始まると理解</li> </ul>	事前アンケート	<ol style="list-style-type: none"> <li>市町村支援について第2回勉強会後に検討したこと（都県）</li> <li>市町村支援の有無、内容（都県以外の参加者）</li> <li>事例紹介①、②でとりあげてほしい話題、質問したいこと</li> </ol>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>市町村の望ましい状態（地域課題の抽出と解決）をイメージできる</li> </ul>	講義 20分	第1回、第2回勉強会をまとめた後、ワークショップ（地域ケア会議）の導入を行う。
	<ul style="list-style-type: none"> <li>市町村とともに目指す姿や現状・課題分析をする必要性を認識する</li> </ul>	ワークショップ（藤田医科大学・豊明市）90分	個別ケースを積み重ねることで地域課題を抽出するという市町村の望ましい状態を体感的に理解するため、都県職員等が、個別ケース分析と地域課題抽出を実践する。豊明市における、住民の個別ケースから地域課題の抽出と対応を行うための多職種ケアカンファレンス（地域ケア会議）を体験して理解を深める。
	<ul style="list-style-type: none"> <li>市町村支援に向けて、具体的な支援機関の連携イメージを持つ。特に都県や大学が互いの強みやスキルを補完しながら市町村支援体制を構築する必要性を認識する</li> </ul>	事例紹介（豊明市）30分	住民の個別課題を通して、地域全体の課題を捉え、地域の様々な主体（住民、大学、民間企業等）との協働を通じて課題解決を図るイメージを持てるよう、豊明市を例に地域課題と産官学連携について紹介いただく。
		意見交換 30分	ワークショップや事例紹介を踏まえた気づき、今後の市町村支援の取組方針、課題等を共有し、事例発表者が助言等を行う。

## 2)アンケート調査の結果

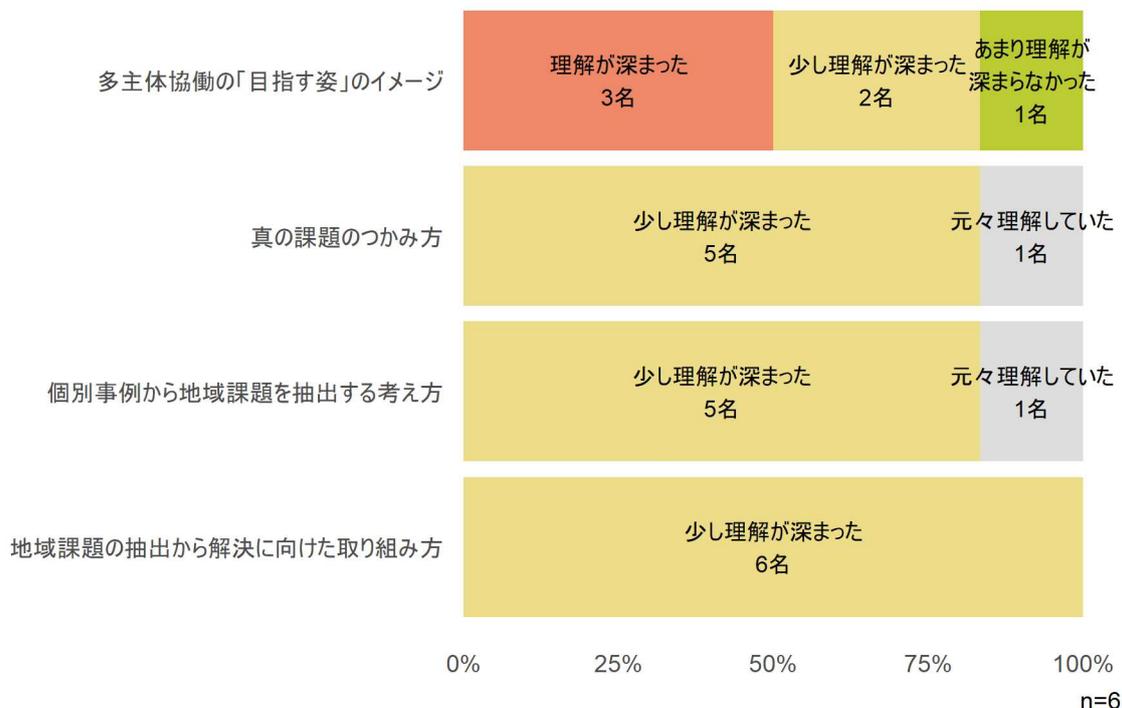
事後アンケートは、4 都県 6 名（うち保健・医療・福祉専門職 1 名）が回答した（図表 4-19）。第 3 回勉強会の 4 つのねらい（多主体協働の「目指す姿」のイメージ、真の課題のつかみ方、個別事例から地域課題を抽出する考え方、地域課題の抽出から解決に向けた取り組み方）は、回答者のほとんどが「理解が深まった」、「少し理解が深まった」と回答した（図表 4-20）。

第 3 回勉強会を通して得られた気づき、考え方、知識として、市区町村の地域ケア会議の運営に対する理解、個別事例の重要性、民間企業との連携のあり方に関する意見が寄せられた（図表 4-21）。市区町村支援策の方向性として、豊明市の地域ケア会議を参考にした会議運営支援等の意見が挙げられた。また、課題として、支援の協力者の確保、コロナ禍における支援のあり方等の意見が挙げられた（図表 4-22）。

図表 4-19 アンケート回答者の属性



図表 4-20 第 3 回勉強会のねらいに関する理解



図表 4-21 第3回勉強会を通して得られた気づき、考え方、知識

分類	回答内容
市区町村の地域ケア会議の運営に対する理解	<p>雰囲気の良いフラットな関係、書類の様式を簡素化した地域ケア会議の運営は大変参考になりました。また、都築先生がお話しされていたように、規模の大きな市ほど支援に時間を要することについては大変納得のいくものでした。</p>
	<p>(豊明市の地域ケア会議は) 想像していたよりもゆるめの会議となっていた。</p>
	<p>強力なコアメンバーが全体を牽引しているように感じました。裏返せば、そうした意識の高い人材が不可欠。今後、各地の地域ケア会議が現状のアリバイ程度の実施から本格実施の方向に進むのかどうか、かなり厳しい印象を持ちました。</p>
個別事例の重要性	<p>ふつうに暮らせることを念頭に、机上の空論にしないために、本当に実現できるのか？という点をよく議論していた点が理解が深まった。ふつうに暮らせるために、一人ひとりのやりたいこと(目標)に対して、何が課題か(問題になるのか)それを解消するためにどうしたらいいか、協議することについて学ぶことができました。常にこの方がしたいことに焦点を当てていることが重ねて理解できました。</p>
	<p>豊明市の事例を通じて、自立支援に対する考え方を知ることができた。ケアマネの負担感が強い事例が多く、参考になった。</p>
民間企業との連携のあり方	<p>本県でも豊明市の地域課題の抽出から解決に向けた取組の中で生まれてきた民間企業との連携について、豊明市のアイデアを参考にしながら進めているところであり、松本補佐がおっしゃっていたとおり真の意味でのWIN-WINな関係を築いていかなければ継続できないことを改めて感じたところです。</p>
その他	<p>豊明市が、ひとつの理念に基づき、5年間カンファを積み重ねてきたことがわかった反面、現在に至るまでの試行錯誤や成功体験の1つ1つプロセスが重要だったのではないかと考えた。</p>

図表 4-22 市区町村支援策の方向性

#	市区町村支援として検討したいこと	市区町村支援策を実施する上での課題
1	引き続き市区町村支援としてアドバイザー派遣を実施していきたい。(派遣数増加予定)	アドバイザーとして想定する方にどれだけ協力してもらえるかが不確定です。
2	—	例えば伴走型支援を区市区町村に実施する場合、支援対象の区市区町村に対する当年度の支援内容と、支援対象の区市区町村が翌年度にスムーズに事業を運営するための準備を、支援の開始時点において、ある程度、見立てていることが重要だと考える。
3	本県はケア会議の支援を行ってきているが、コロナ禍ということもあり豊明市のようなオープンな会議ができていない。また、会議の雰囲気は良く、特にS Cの発言を引きだせているのが良かったと思う。支援している市区町村の中ではS Cが参加してはいるが発言が少なかったり、無かったりしてもったいないと感じていた。地域資源を掘り起こすためにはS Cが不可欠であると考えており、今後市区町村支援の中で、S Cを生かせるように支援していきたいと思う。	市区町村と事業者間とのギャップ
4	予算の関係もあるので断定的なことは申し上げられないタイミングですが、引き続き地域包括ケア総合支援チームによる伴走型支援に取り組んでいきます。本勉強会を通して得た情報なども市区町村支援に生かしていきたいと思っています。	コロナ禍における活動の伴走型支援をどのようにおこなっていくか、今後も引き続き検討していく必要がある。
5	今まで、ピアサポーターの市区町村で実施している手法を参考にし、住民参加の地域ケア会議を進めてきました。伴走型支援の中で、関係者の技術移転のケア会議の方法を知りたいという市区町村もあり、県の支援として、さまざまなことを知っている必要があり、偏らず、広く情報提供をしていくことも大切だと感じています。個別ケースをベースとしている豊明	ピアサポーターの市区町村の担当者が研究事業による伴走型支援を受けた際、豊明市の地域ケア会議を見たことが転換となったようです。視察がなかなかできないですが、県の伴走型支援を受けている町村の方も、百聞は一見に如かずで、参考にさせていただきたく、ビデオ研修ができるといいな、と思いました。会議の真似ではなく、何を大事にしているのか、

#	市区町村支援として検討したいこと	市区町村支援策を実施する上での課題
	<p>市さんの地域ケア会議をもう一度吟味し、県内の市区町村に応用しながら、市区町村の状況に合わせた地域ケア会議ができるよう支援していきたいと考えています。やはり、個から全体への視点を大事にして支援をしていきたいと考えています。</p>	<p>課題のを見つけ方、関係性など一緒にビデオ研修ができる機会があるとありがたいです。</p>
6	<p>zoomを使った本勉強会の運営方法が大変参考になりました。所々の解説も親切で、なるほど総合事業に不慣れな参加者にはこのように補足すれば良いのかと思いました。ありがとうございます。市区町村支援策については、私どもは職能団体として、人材の育成および自治体の派遣要請に応えることを基本にしています。</p>	<p>話がずれますが、地域ケア会議に参加される方々は高い能力をお持ちです。それに見合う報酬をしっかりと出さないと、いつまでもボランティア的なやり方だと続かないと思います。</p>

## 第5章 産官学連携を促進するためのイベント

### 1. 目的

市区町村における多主体協働に向けた具体的な連携促進の取組として、市区町村、民間企業、都道府県、地元大学、医療・介護・福祉の専門職等が参加するマッチングイベントを開催した。

先行研究によると、多主体協働の課題として以下 2 点が挙げられる。<sup>10</sup>

- マッチングを行っても、市区町村と民間企業は委託関係・協定にとどまり、課題解決のパートナーとなっていない。
- 連携・協働を進めるためには、市区町村がマネジメントの思考や方法論を学び、地域の課題認識や問題意識を持つことが必要である。

この問題意識を受けて、本年度の第 2 回検討委員会においては、イベントの設計について以下のような意見が挙げられた。

- 産官学連携という手法から入るのではなく市区町村の課題の捉え方からスタートするべきである。
- 具体的に連携を行いたい自治体に焦点を当てたイベントもよいだろう。
- 企業にとってのメリットを提示する必要がある。

以上を踏まえ、本年度のマッチングイベントの目的を以下の通り設定した。

- 産官学ともに多主体協働の必要性を認識するとともに、その実現のためには市区町村が組織の課題ではなく地域の課題に目を向け、地域資源を活用するという思考が重要であることを理解する。
- 市区町村の抱える地域課題を民間企業と共有し、連携の目的を検討するためのきっかけとする。
- 地域課題解決に資する民間企業や大学の取組を共有し、連携のきっかけをつくる。

参加者の属性ごとに期待される効果を図表 5-1 のように設定した。

図表 5-1 参加者ごとに期待される効果

	民間企業	市町村	都県	大学・専門職
現状	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 営利を目的とする企業活動において、市町村と連携する意義が分からない。</li> <li>• 市町村と連携したいが、窓口・仲介者・協議の方法が分からない。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 事業を行うことが目的化している。</li> <li>• 地域課題の抽出につまづいている。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 地域で解決すべき課題を明確にしていく必要性を認識し始めた。</li> <li>• 民間企業と連携するイメージは持っていない。</li> </ul>	
期待される効果	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 地域課題の実例を知り、自社でできることを考え始める。</li> <li>• 民間企業が企業活動と地域貢献を両立させる取り組み事例を知る。</li> <li>• 市町村、都道府県の連絡窓口を知り必要に応じて連絡をとれる。(許諾を得た自治体のみ開示)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 地域課題に向き合う事例を通じて、課題の明確化や地域の関係者と共有・協働することの必要性に気づく。</li> <li>• 企業も地域資源として活用できることに気づく。</li> <li>• 連携したい企業に連絡がとれる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 市町村が目指す姿を描き現状把握し課題を設定するために必要な考え方を事例を通じて理解を深める</li> <li>• 多主体協働に向けて企業の視点に立ったような考え方・取り組み方があり得るのを知れる。</li> </ul>	

10 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）産官学協働による地域包括ケアシステムの効果的・効率的な構築支援に関する調査研究事業

## 2. 実施内容

### (1) イベントの開催

「超高齢社会における多主体協働のまちづくり～連携して地域包括ケアを支える関係者の取組から考える～」の名称で、以下通り Zoom ウェビナーによるオンラインイベント（以下、本イベントという。）を開催した。本イベントの開催概要、参加者の募集方法、プログラムは以下に示す通りである。

図表 5-2 開催概要

開催概要	
名称	超高齢社会における多主体協働のまちづくり～連携して地域包括ケアを支える関係者の取組から考える～
主催	関東信越厚生局、関東経済産業局、NTT データ経営研究所
開催日	令和3年2月17日（水）14:00～17:10
開催方法	Zoom ウェビナー
募集対象	関東信越厚生局管内の市区町村（地域包括ケア担当者） 関東信越厚生局管内の都県職員（市区町村支援担当） 地域包括ケアの構築や支援に関わる保健・医療・福祉専門職、大学、研究機関等の関係者 民間企業関係者
申込者数	335名
参加者数	261名（実人数）

図表 5-3 募集方法



図表 5-4 プログラム

時間	内容・テーマ・登壇者	
14:00-14:10	開会 主催者挨拶 関東信越厚生局・関東経済産業局	
14:10-14:30	基調講演	<p>「多主体協働のまちづくりに向けた方策と課題」</p> <p>埼玉県立大学大学院 保健医療福祉学研究科</p> <p>川越 雅弘 教授</p> <p>超高齢化と人手不足を背景に、地域の多様な関係者によって地域課題の解決を図る“多主体協働”が欠かせません。政策立案や市区町村支援、民間企業とのネットワーク形成を行ってきた視点から、市区町村や民間企業等による多主体協働の実現に向けたカギを紐解きます。</p>
14:30-14:40	趣旨説明	NTT データ経営研究所
14:40-15:35	市区町村の現状と課題	<p>市区町村から、地域課題とその考え方、課題抽出の視点を紹介するとともに、企業と連携して取り組みたいことや期待すること等を発信します。</p> <p>神奈川県横須賀市 福祉部 地域福祉課 地域力推進係 浅羽 優貴佳 氏</p> <p>山梨県中央市 長寿推進課 地域包括支援センター 保健師 長沼なつ美 氏</p> <p>埼玉県ふじみ野市 高齢福祉課 保健師 大久保 由実 氏</p> <p>東京都豊島区 保健福祉部 高齢者福祉課介護予防・認知症対策グループ 係長 岡崎 真美 氏</p> <p>東京都町田市 いきいき生活部 高齢者福祉課 地域支援係 澁谷 遼 氏</p>
15:35-15:50	休憩	
15:50-17:05	企業による取組	<p>企業によるまちづくりや高齢者の生活課題の解決に向けた取組、自治体と連携して取り組みたいこと等を紹介します。</p> <p>まちづくり 大和ハウス工業株式会社 営業本部ヒューマン・ケア事業推進部 瓜坂 和昭 氏</p> <p>移動支援 コガソフトウェア株式会社 モビリティサービス部 藤田 芳寛 氏</p> <p>通いの場 ウエルシア薬局株式会社 営業戦略本部 地域包括推進部 宮崎 進一 氏</p> <p>生活支援 株式会社セブン&amp;アイ・ホールディングス サステナビリティ推進部 小野 真義 氏</p> <p>見守り ヤマト運輸株式会社 多摩主管支店 営業企画課 川野 智之 氏</p>
17:05-17:10	閉会	

## (2) マッチングリスト

本イベントに参加した民間企業等や市区町村の連携促進を図るため、希望する参加者間で連絡先窓口と、連携先に求める要望をリスト形式で交換した。

図表 5-5 マッチングリスト掲載内容

連絡先	団体名、部署名、氏名（任意）、電話番号・メールアドレス（いずれか必須）
連携先に対するメッセージ	（自治体から企業等へ） 協働したいテーマや企業等と一緒に解決したい課題 （企業等から自治体へ） 提供できるサービスや自治体と協働したい取組 （それ以外の方） 多主体協働の取組の中で果たせる役割や、協働したい取組

## (3) 企業紹介冊子

本イベントの参加者や関東信越厚生局の管下自治体等に配布する資料として、高齢者向けのサービスを提供する企業を紹介する冊子を製作した。製作にあたっては、昨年度の企業紹介冊子に掲載した企業の他、イベントに応募する企業、さらに、企業向けアンケートの回答企業に向けて紹介掲載を募った。

### 3. 実施結果

#### (1) 申込・参加概要

本イベントの申込者数は 335 人、出席者数は 261 人であった。

参加の動機としては、市区町村職員では「企業と連携するヒントを得たい」とする回答が 70.9%と最も多く、民間企業は「市区町村や地域と連携するヒントを得たい」とする回答が 68.2%と最も多かった。

図表 5-6 所属類型別 申込者と参加者

	申込者数		参加者数	
市区町村職員	74 人	(22.1%)	55 人	(21.1%)
都県職員	17 人	(5.1%)	13 人	(5.0%)
大学・研究機関関係者	12 人	(3.6%)	8 人	(3.1%)
医療・福祉専門職	47 人	(14.0%)	36 人	(13.8%)
介護事業所	8 人	(2.4%)	4 人	(1.5%)
民間企業	136 人	(40.6%)	110 人	(42.1%)
その他	41 人	(12.2%)	35 人	(13.4%)
計	335 人	(100.0%)	261 人	(100.0%)

図表 5-7 都県別 自治体職員参加者 (単位：人)

		市区町村職員	都県職員
関東信越厚生局 管内	茨城県	0	0
	栃木県	1	1
	群馬県	9	2
	埼玉県	8	1
	千葉県	6	0
	東京都	16	0
	神奈川県	2	1
	新潟県	4	1
	山梨県	2	5
	長野県	7	1
その他	大分県	0	1
	計	55	13

図表 5-8 募集経路別 参加者数（複数回答）（n=261）

	申込者数	
厚生局からの案内	51人	(19.5%)
関東信越厚生局のホームページ	4人	(1.5%)
都県からの案内	84人	(32.2%)
NTT データ経営研究所のメール案内	33人	(12.6%)
地域版次世代ヘルスケア産業協議会 関係者	10人	(3.8%)
その他	89人	(34.1%)

図表 5-9 所属類型別 イベントに期待すること（複数回答）（%）（n=261）

	市区 町村 職員	都県 職員	大 学・ 研究 機関 関係 者	医 療・ 福祉 専門 職	介 護 事 業 所	民 間 企 業	そ の 他	計
地域の課題を知りたい	32.7	30.8	50.0	11.1	25.0	54.5	25.7	38.3
地域課題の考え方を知りたい	38.2	23.1	25.0	33.3	50.0	54.5	34.3	42.9
市区町村が企業に期待することを 知りたい	16.4	7.7	12.5	11.1	0.0	66.4	20.0	36.4
地域の課題解決につながる企業 の取組を知りたい	69.1	38.5	25.0	47.2	25.0	55.5	48.6	54.0
市区町村や地域と連携するヒント を得たい	29.1	53.8	62.5	38.9	0.0	68.2	34.3	49.4
企業と連携するヒントを得たい	70.9	61.5	37.5	44.4	50.0	21.8	34.3	39.8
市区町村や企業の担当者とな りた	16.4	7.7	12.5	16.7	25.0	41.8	11.4	26.1
多主体協働のまちづくりのヒントを 得たい	54.5	53.8	50.0	61.1	75.0	38.2	37.1	46.4



#### (4) 事後アンケート調査結果

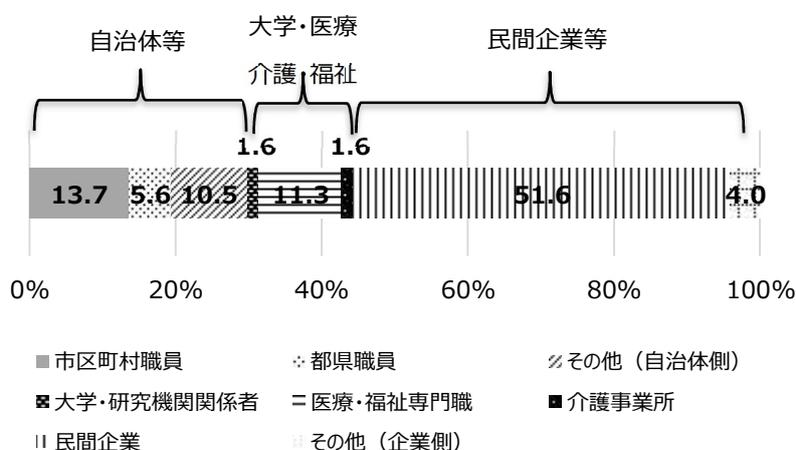
##### 1) 回答者概要

事後アンケートの回答者は 124 人であり、参加者数の 47.3%となった。

また、回答者の内訳は自治体等が 37 人（29.8%）、民間企業等が 69 人（55.6%）、大学・研究機関、医療・介護・福祉等の関係者が 18 人（14.5%）であった（図表 5-12）。

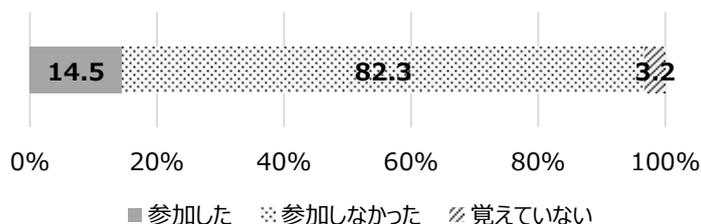
回答者のうち、昨年度のマッチングイベントに参加した者は 18 人（14.5%）であった（図表 5-13）。

図表 5-12 所属類型別 事後アンケート回答者 (n=124)



所属類型 (その他)	所属詳細
その他 (自治体側)	社会福祉協議会(4人)、生活支援コーディネーター (3人)、地域包括支援センター、公益財団法人、NPO 職員 (以上各 1人)、その他地域住民 (3人)
その他 (企業側)	生活協同組合 (2人)、団体職員、個人事業主、中小企業支援 (以上各 1人)

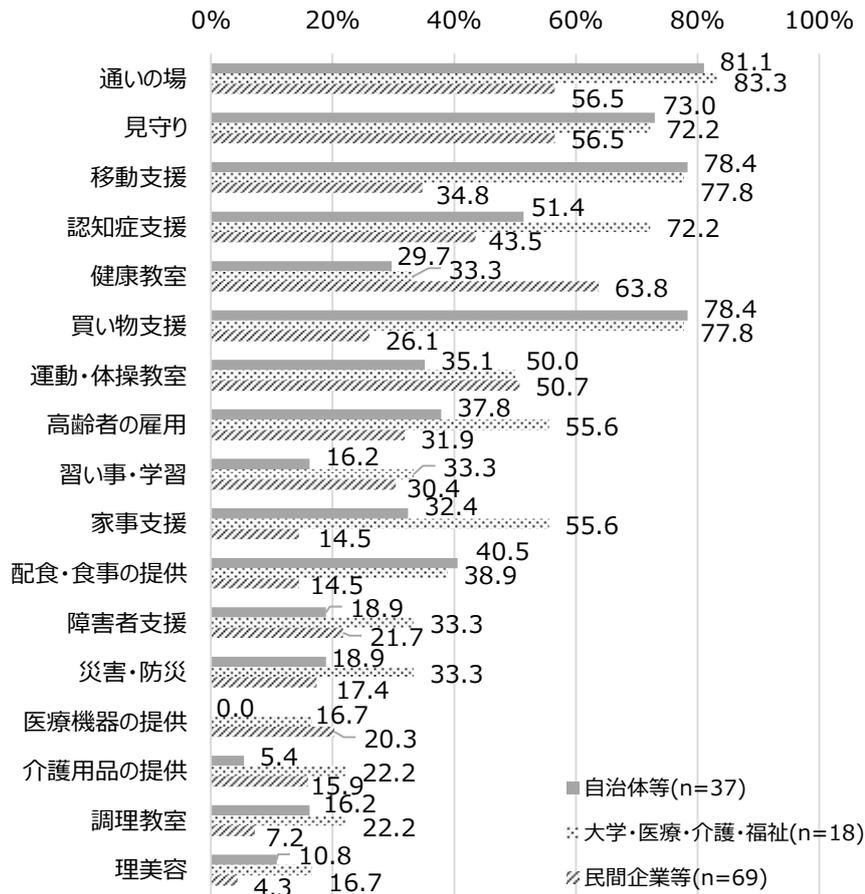
図表 5-13 昨年度イベント (2020/2/18 開催「多主体協働による地域課題の解決」) 参加者 (n=124)



2)回答者が関心を持っている高齢者向けサービス

「通いの場」や「見守り」に対してはいずれの参加者も強く関心を示した一方で、「健康教室」や「運動・体操教室」には民間企業等の関心が自治体より高く、「移動支援」や「買い物支援」については自治体等の関心の方が高かった（図表 5-14）。

図表 5-14 所属類型別 関心を持っている高齢者向けサービス（複数回答）

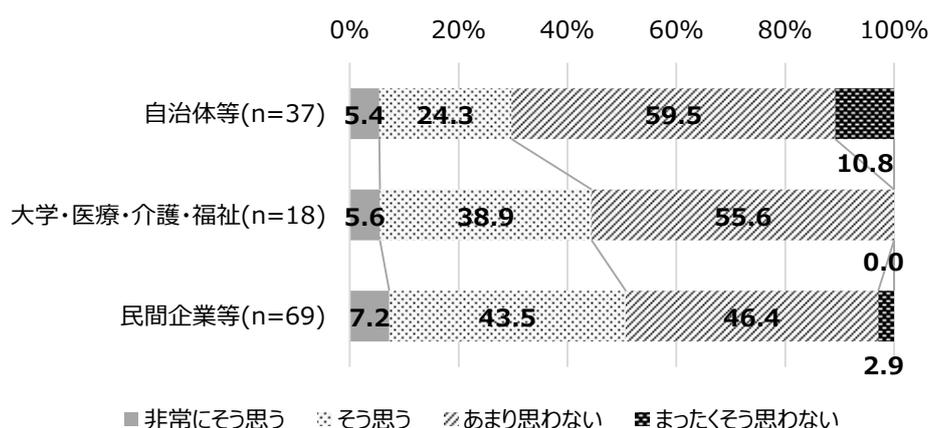


### 3)多主体協働の実績の有無

自身の所属する、もしくは関わっている地域における連携の実現については、民間企業等では「非常にそう思う」と「そう思う」を合わせて 50.7%が連携が行われていると認識している一方で、自治体等では 29.7%であった（図表 5-15）。

具体的な取組内容については、自治体等も民間企業等も、まったく連携のない地域から包括的な協定等に基づく戦略的な連携まで、回答内容にばらつきがみられた。

図表 5-15 所属類型別 ご自身の所属する、もしくは関わっている地域において、高齢者の課題解決に向けた自治体と企業との連携は行われていますか（n=124）



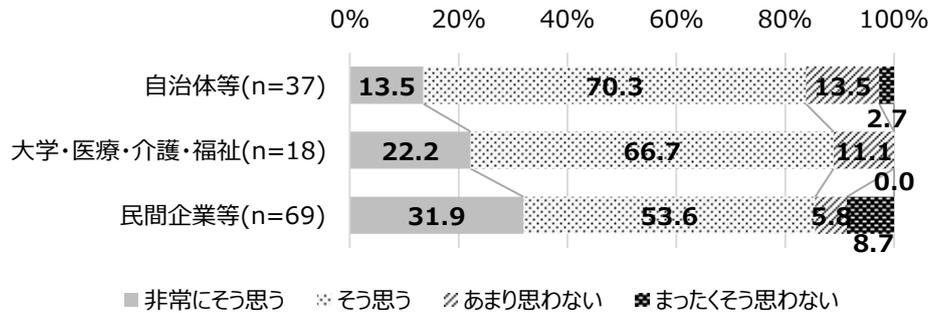
#### 具体的な取組内容（自由回答）（一部抜粋）

回答者所属	回答内容
市区町村職員	<ul style="list-style-type: none"> <li>地域ケア会議に参加・店舗等の空き時間を活用したスペース利用等。</li> <li>移動支援（デマンドタクシー等）、見守り。</li> <li>フレイル予防において、医療法人等との連携はあるが、他にはない。</li> <li>地域見守り協定。</li> <li>通いの場や移送支援などで企業と関わることが全くない。</li> <li>地域内に企業が少ない。</li> </ul>
民間企業	<ul style="list-style-type: none"> <li>SDGs 含めた行政との連携を今行おうとしているところ。</li> <li>地元自治体や教育機関などとの連携のもとに、多世代の市民交流の場を構築運営。</li> <li>デマンドタクシーが地域事業者の連携で実施されている。ただ、見守りや通いの場等については、民間企業との連携はまだあまりされていないように思う。</li> <li>どの様な取り組みをしているのか分かりません。</li> </ul>

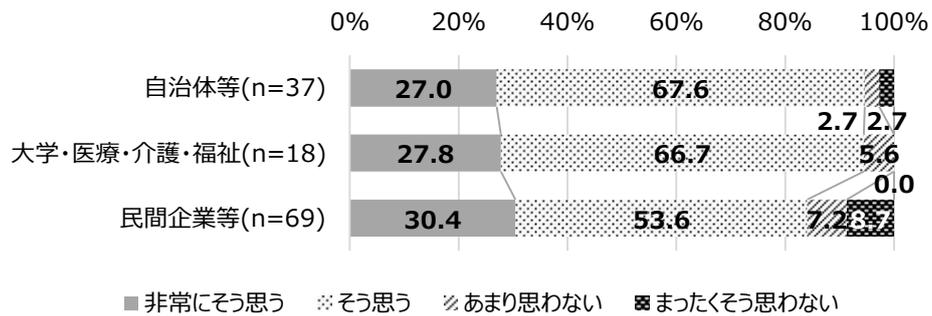
#### 4) イベントの感想：多主体協働のあり方に対する理解の深化

本イベントへの参加によって、具体的な地域課題や、自治体の地域課題抽出の考え方、企業の考え方や取組の視点を知ることができたかを尋ねる項目については、参加者の所属を問わず 8 割以上が「非常にそう思う」、もしくは「そう思う」と回答している（図表 5-16,図表 5-17,図表 5-18）。

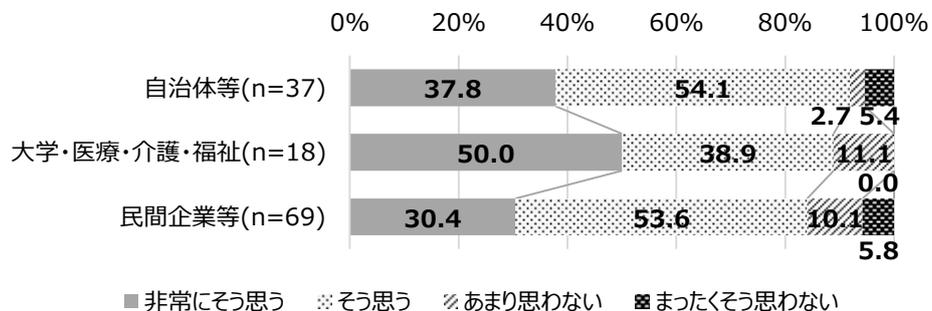
図表 5-16 イベントの感想（1）具体的な地域課題を知ることができた（所属類型別）（n=124）



図表 5-17 イベントの感想（2）自治体の地域課題抽出の考え方を知ることができた（所属類型別）（n=124）



図表 5-18 イベントの感想（3）企業の考え方や取組の視点を知ることができた（所属類型別）（n=124）

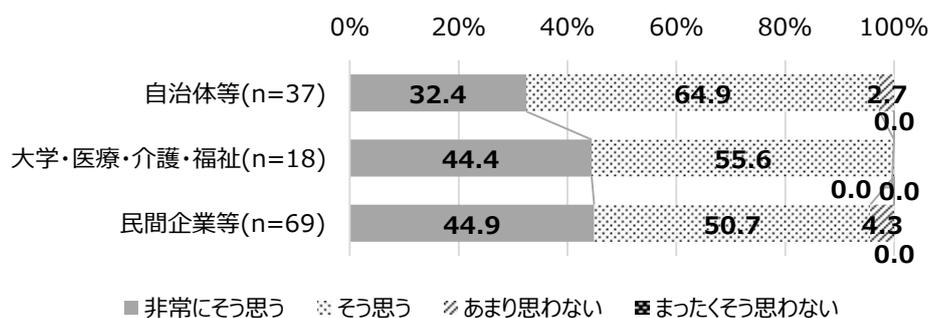


### 5) イベントの感想：基調講演に対する評価

基調講演が参考になったかを尋ねる設問については、参加者の所属を問わず9割以上が「非常に思う」、もしくは「そう思う」と回答している(図表 5-19)。

回答理由を聞いてみると、市区町村職員も民間企業も相手の考え方や協働の姿勢などについて理解を深めたとする回答が多くみられた。

図表 5-19 イベントの感想 (4) 基調講演は参考になりましたか (所属類型別) (n=124)



### 参考になった理由 (自由回答)

回答者所属	回答内容
市区町村職員	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ ある程度地域課題を明確にして、対応してくれそうな企業にあたりをつけることが重要であると思いました。企業等と協働していくためのプラットフォームづくりを頑張りたい。</li> <li>・ 参考にはなるが、都市ならではの方法であるようにも感じる。田舎での置き換えを考えていきたい。</li> <li>・ 行政側の、企業連携はハードルが高いものという思い込みを解消するきっかけとなった。</li> </ul>
民間企業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 自治体と民間企業の連携といっても、どう取り組めばよいのかプロセスが全くといっていいほど分からなかった。政府方針・政策といった大局的なところから、地域において協議会を設けることや、行政・自治体と民間企業の違いを予め知った上で連携を進めていくことなど大変参考になりました。</li> <li>・ 全世代に向けた保障システム構築のためには、縦割りではなく協働するプラットフォームづくりが必要である点がよく理解できました。</li> </ul>

6) イベントの感想：市区町村発表

市区町村発表については、参加者の多くが地域の課題や実情が分かったと回答したほか、市区町村の視点の持ち方や取組の姿勢が参考になったとする意見があった(図表 5-20)。

図表 5-20 イベントの感想 (5) 市区町村発表が参考になった理由 (自由回答)

回答者所属	回答内容
民間企業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ それぞれの自治体が抱えている課題、そして担当者の奮闘ぶりがわかった。協働、連携につなげたい。</li> <li>・ それぞれの行政、そして担当者自身の課題意識や気づき、プロセスでの苦勞など、それぞれにリアルな事例としての学びが大変貴重でした。</li> <li>・ どの取組も企業が行政と密になり実施できている。</li> <li>・ ESG や SDGs が普段となる現在、自利利他（あなたの幸せが私の幸せ）を以って提供価値とする素敵な官民の取り組みを拝見させていただきました。</li> <li>・ 当社のサービスが役に立つのではと感じた。</li> </ul>

7) イベントの感想：企業発表

企業発表については、市区町村や都道府県の職員から、企業の具体的な取組を知ることができて連携のイメージができたという意見が多くみられた(図表 5-21)。

図表 5-21 イベントの感想 (6) 企業発表が参考になった理由 (自由回答)

回答者所属	回答内容
市区町村職員、都県職員、医療・福祉専門職	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ すべてが新鮮で企業と連携できると地域活動の幅が広がることを想像したら、非常にワクワクして興奮しました。</li> <li>・ どの企業も住民目線での活動であり、行政職としてだけでなく住民の立場で報告を聞かせていただいた。イメージが付きやすい好事例だった。</li> <li>・ 幅広い企業の取り組みを知ることができてよかった。</li> <li>・ 移動販売車は当地域でも動いているが、それに加え拠点の取り組みや高齢者の活動の場が重なることで、地域に活気や交流が生まれることがわかった。</li> <li>・ まちづくりの視点、見守りの視点などそれぞれ企業の強みをどう生かしていけば地域貢献できるかをかなり考えている。</li> </ul>

## 8) イベントの感想：自由回答

自治体等参加者、民間企業等参加者のいずれからもイベントにおける発表等の内容に対する評価に加え、マッチングの場を提供したことを評価する声が挙がった(図表 5-22)。

図表 5-22 本イベントに対する感想・意見（自由回答・抜粋）

回答者所属	回答内容
自治体等	<ul style="list-style-type: none"> <li>多主体協働や地域課題の抽出のプロセスなどが学べ大変有意義なイベントでした。</li> <li>オンラインでの参加は受講のチャンスが広がるので今後も継続して実施してほしい。</li> <li>自分たちの自治体のことを考えると多主体の協働が必要と感じるが、外部の前に内部の連携体制を構築する必要性を感じた。</li> </ul>
民間企業等	<ul style="list-style-type: none"> <li>「マッチングの場」こそ、現状、特に地域包括ケアシステムに関係する事業関係者にとって最も必要な「場」ではないかと感じます。こうした「場」が各地域ごとに開催され、そこでの出会いや学び合いを弊社の活動に活かしていければ、本当にありがたく存じます。</li> <li>超高齢化社会が目前に迫っていることは良く見聞きするが、実際に何が起こるかは正確にはまだ体験していない。その中で今後、自分事としてどのように対応することが必要か、そのための準備はどのようにすべきか、改めて考える機会になった。国の中央官庁、自治体、介護関連事業者、ソリューションを持つ企業との接点を持つきっかけになることも良かった。</li> </ul>

## 9) 今後期待するイベント・施策・制度

参加者からは、協働事例の双方の主体が発表を行うイベントや、マッチングの場の常設化、協働がうまくいくまでのプロセスの掘り下げ、中小企業事例の取り上げなどを求める声があった(図表 5-23)。

図表 5-23 今後、多主体協働の実現に向けて期待したいイベント、施策、制度（自由回答・抜粋）

回答者所属	回答内容
自治体等	<ul style="list-style-type: none"> <li>実際に企業との連携事例について、軌道に乗るまでのプロセスに重点をおいて学べるイベント</li> <li>中小企業や実際の店舗などの取り組み事例に焦点を絞ったイベントがあれば受講してみたい。</li> <li>すでに行政と企業が協働を進めているケースについての双方の話が聞きたい。</li> </ul>
民間企業等	<ul style="list-style-type: none"> <li>定期的かつ常設されているマッチングプラットフォームを期待</li> <li>多主体協働を実現している事例の当事者たちがともに登壇して、きっかけやプロセス、工夫や効果・成果などそれぞれの立場から発表するケーススタディー</li> <li>介護予防・地域づくりの収益化に関するイベント</li> <li>小さなベンチャー企業の発信機会の提供</li> </ul>

## 第6章 総括

本事業では、民間企業との協働による地域課題解決事例や取組状況の調査（第2章）、協働に向けた市区町村の課題と必要な支援策の検討と支援事例の調査（第3章）、市区町村を支援する都県や大学等の支援機関との勉強会（第4章）、産官学連携を促進するイベント（第5章）、およびこれらの事業の設計と検証を行う検討委員会を実施し、市区町村における多主体協働を進めるための支援体制の構築について検討を行った。

本章では、各事業を通じて見えてきたことを整理したうえで、市区町村支援体制の構築に向けての課題と今後の対応について述べる。

### 1. 各章の考察

#### (1) 民間企業との協働事例調査

企業アンケート調査・ヒアリング調査を通して、民間企業は、人口減少・少子高齢化という市場環境の変化に対応した新たなビジネスモデルや持続可能な企業のあり方を探る一環として、多主体協働による地域課題解決に取り組んでいることが分かった。その取組の形態は主に以下の3つに分類される（図表6-1）。

図表 6-1 民間企業による地域課題解決に向けた取組の形態

企業の取組形態	具体例（本事業での調査対象事例）
本業として展開する事業	移動販売サービス（セブン&アイ・ホールディングス）、 見守りサービス（ヤマト運輸）、移動支援サービス（コガソフトウェア）
既存事業への波及を期待した活動	認知症カフェ（スターバックス）、通いの場・場所の提供（ウエルシア）
投資的な活動	SDGsに係る取組や住民ニーズを発掘する活動（大和ハウス工業）

いずれの場合も民間企業は、住民の困りごとや地域課題への理解を深めることが新たなマーケットの確保や醸成に繋がると考えている。このような民間企業と連携するためには、市区町村側にも住民ニーズや地域課題を発掘し協働によって課題解決につなげていこうとする姿勢が求められる。

例えば、ヤマト運輸の事例では、多摩市がヤマト運輸とともに地域課題や住民の困り事の検討を行ったことで、生活支援・見守りサービスの開発・提供に繋がっている。協働においては、民間企業を単なるリソースとして見るのではなく、地域課題解決のパートナーとして捉え、一緒に検討を行っていくという姿勢が重要であることを示している一例である。

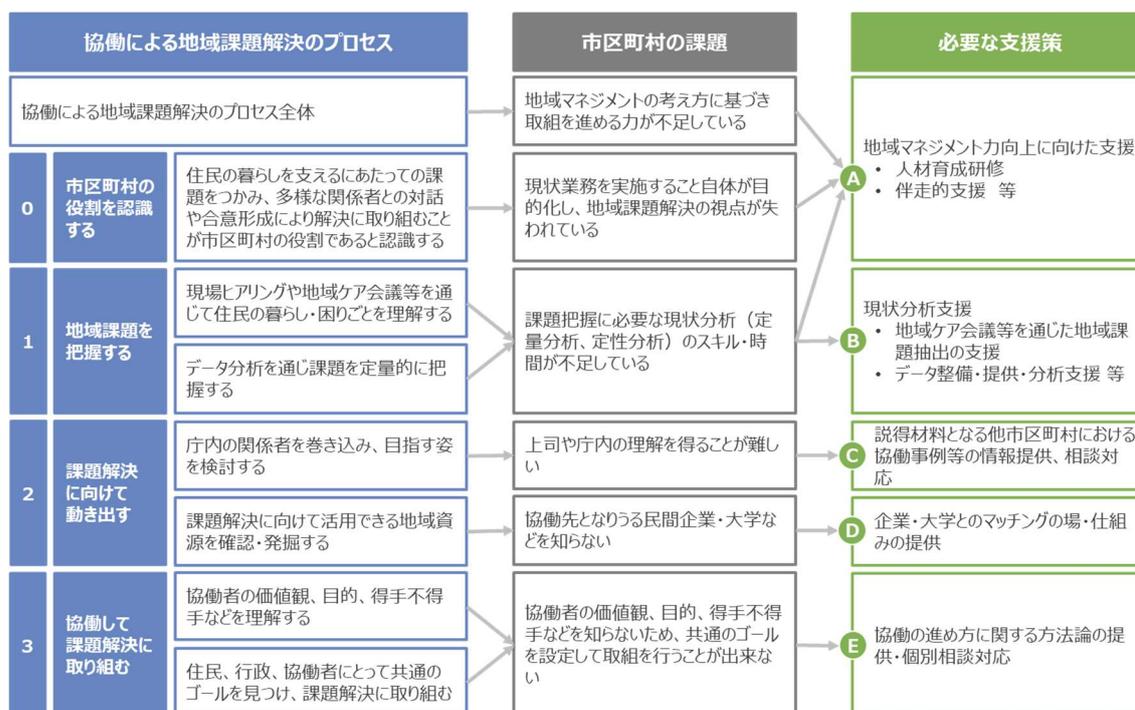
また、町田市の協働事例では、町田市が認知症カフェの設置自体を目的化せず、認知症当事者や家族の声に耳を傾け、認知症カフェのあるべき姿についてしっかりと考えていたことで、スターバックスとの協働につながっている。本事例を通じて、自治体が多主体と協働して地域課題解決に取り組むためには、自治体が「事業志向<sup>11</sup>」ではなく「住民志向」「課題解決志向」であることが重要だということがわかる。

<sup>11</sup> 事業の実施・遂行自体を目的とする姿勢

## (2) 支援機関における市区町村支援事例調査

民間企業との協働事例調査の結果、昨年度調査研究事業<sup>12</sup> において示された「豊明市における連携・事業創出のプロセス」等を踏まえ、市区町村が協働によって地域課題解決に取り組む際のプロセスを4段階に整理した。そのうえで、協働プロセスごとに課題を抽出し、各課題に対して必要となる支援策をA～Eの5つに整理した（図表6-2）。各支援策の要点について以下に述べる。

図表 6-2 市区町村の課題と必要な支援策（図表 3-3 再掲）



### ・ A 地域マネジメント力向上に向けた支援

A～Eの中でも特に重要な支援が「地域マネジメント力向上に向けた支援」である。なぜならば、「多主体協働」はあくまで地域課題解決における一つの手段でしかなく、市区町村職員が住民の困りごとを把握し解決しようという意識と課題解決の力を備えていなければ、多主体協働を意図的に実現していくことはできないからである。

当該支援を実施している支援機関はまだ多くないが、伴走的支援や人材育成研修といった形で取り組みを行う支援機関も現れ始めている。例えば、長野県と長野県看護大学は、市区町村がありがたい姿を明らかにし、真の課題を把握し具体的な取組ができるようになることを目的として、1ヶ月に1回程度の訪問を通じて市町村による課題解決をサポートする「伴走型支援」を行っている。

### ・ B 現状分析支援

協働による地域課題解決プロセスの第一段階として、定性・定量の両面からの課題把握が必要となる。しかし、地域ケア会議を地域課題抽出の場として活用できている市区町村は少ないと思われる。

12 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）産官学協働による地域包括ケアシステムの効果的・効率的な構築支援に関する調査研究事業

また、多くの市区町村職員は通常業務にかりきりであり、定量分析を行う環境・時間・スキルが不足していると推測される。そのため、地域ケア会議等を通じた地域課題抽出の支援やデータ整備・提供・分析支援等により、現状分析を支援することが必要であると考え。

本事業における調査を通じて、県や大学が地域ケア会議の運営支援やデータ分析支援を行っていることは確認できた。一方、支援の内容や方法は多様であり、ありがたい姿に対する現状を多角的に分析し地域課題を抽出するといった、地域マネジメントの視点の有無にはばらつきがあった。

- C 説得材料となる他市区町村における協働事例等の情報提供、相談対応

課題を把握した後は、庁内の関係者を巻き込み解決方策に向けた検討を行う必要がある。しかし、課題解決に向けた取り組みは従来事業の枠組みに当てはまらない取組であったり、自市区町村や近隣では前例がない取組であったりする場合が多い。その際に、前例主義的な考え方が優先されると、上司や周囲の関係者の理解を得たり巻き込んだりすることの難易度が高くなる。そこで、説得材料となる他市区町村における協働事例等の情報提供や、取組の進め方に関する相談対応等によって、担当者を後方支援することが必要と考えられる。

しかし、本事業における調査では、埼玉県立大学による情報提供支援以外に該当する支援事例は確認できておらず、まだ支援機関では取り組みが進んでいないものと思われる。

- D 企業・大学とのマッチングの場・仕組みの提供

解決方策の検討にあたっては、活用できる地域資源を確認・発掘する必要がある。しかし、地域にどのような協働先（民間企業や大学等）があり、どのようなことができるのかわからないという状態の市区町村が多いことが昨年度調査研究事業から分かっている<sup>13</sup>。また、昨年度調査結果を踏まえ本年度実施した企業アンケート調査では、自治体との連携窓口がわからないことが企業にとっても協働の障壁となっていることが分かった。そこで、企業や大学等の協働者とのマッチングの場・仕組みの提供による支援が必要と考えられる。

例えば、埼玉県では、高齢者に優しいサービス（配達、送迎、移動販売、見守り等）を実施している店舗を登録し、Web サイトで見える化を行う「プラチナ・サポート・ショップ制度」を令和 2 年度に立ち上げ、高齢者と地域資源のマッチングを支援している。

- E 協働の進め方に関する方法論の提供・個別相談対応

民間企業や大学等と協働して課題解決に取り組むにあたっては、協働者の価値観、目的、得手不得手などを理解し、共通のゴールを見つける必要がある。しかし、実際には、民間企業等の考え方や取組の展開方法などがよくわからないという市区町村が多いことが昨年度調査研究事業から分かっている。また、本事業において実施した「産官学連携を促進するための連携イベント」の事後アンケートでは、「実際に企業との連携事例について、軌道に乗るまでのプロセスに重点をおいて学べるイベント」

---

<sup>13</sup> 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）産官学協働による地域包括ケアシステムの効果的・効率的な構築支援に関する調査研究事業における市区町村向けアンケート調査において、民間企業との連携が難しい理由について人口 10-30 万人未満の市区では「依頼したい内容を委託できる企業がどこかわからない」という回答が 32.1%で最も多かった。

や「多主体協働を実現している事例の当事者たちがともに登壇して、きっかけやプロセス、工夫や効果・成果などそれぞれの立場から発表するケーススタディー」についての開催要望があった。そこで、市区町村と民間企業・大学双方の思考や具体的な取組の進め方に関する方法論を学ぶ機会の提供や、進め方に関する個別の相談対応等の支援が必要と考えられる。

しかし、本事業における調査では、埼玉県立大学による連携支援以外に該当する支援事例は確認できておらず、まだ都道府県では取り組みが進んでいないものと思われる。

以上を踏まえ、支援機関における市区町村支援についての課題と今後の対応について述べる。

上記5つの支援策のうち、「B 現状分析支援」については、比較的多くの支援機関が取り組んでいるが、市区町村に地域マネジメント力が備わっていない状態で現状分析支援だけを実施しても、課題把握にはつながらないため、「A 地域マネジメント力向上に向けた支援」と連動した形での実施が望ましい。

また、「D 企業・大学とのマッチングの場・仕組みの提供」については、都県や大学がその特性を活かし支援を実施している事例もあるため、支援機関どうして支援ノウハウを共有し取り組みが広がるよう国や厚生局が支援することが必要である。

「C 説得材料となる他市町村における協働事例等の情報提供、相談対応」と「E 協働の進め方に関する方法論の提供・個別相談対応」については、まだ取り組みが進んでいないと思われるため、国・厚生局が支援のうえで取組事例を創出し、その後、他の支援機関への展開を図ることが望ましい。

これら全ての支援の前提として、最優先で取り組むべきが「A 地域マネジメント力向上に向けた支援」であるが、支援を行うにあたって、まずは支援機関が地域マネジメント力を備える必要がある。そこで、国・厚生局は、支援機関が地域マネジメントについて理解を深めるためのサポートに取り組むべきと考える。

### (3) 支援機関を対象とした勉強会

多主体協働には地域マネジメントの考え方が必要であるという仮説に基づき、寄り添い型の伴走的支援を実施している長野県、全市区町村に対するヒアリングを通してニーズに沿った支援を行っている埼玉県、地域マネジメントの考え方に基づく多角的な支援を展開している埼玉県立大学、地域マネジメントを実践している豊明市等の取組を勉強会にて共有した。

勉強会の事後アンケートの結果を踏まえると、勉強会を通して都県等の支援機関は地域マネジメントの考え方に基づく個別的な支援の必要性について理解を深めたと考えられる。

一方で、参加した都県からは、定期的な職員の人事異動があるため支援スキルやノウハウの蓄積がしづらい、庁内の担当部局が縦割であるため調整・協力を得る必要があるという意見が挙げられた。

以上を踏まえると、地域マネジメントの考え方を学ぶ機会は一定の意義はあったものの、人事異動や庁内連携を見越した継続的な支援が必要と言える。国や厚生局は、支援機関の実情を踏まえた学びの機会等を継続的に提供していく必要がある。

### (4) 産官学連携を促進するためのイベント

本事業では、産官学連携を促進することを目的として、啓発イベントの開催、イベント参加自治体と企業のマッチングリスト作成・提供、地域包括ケアに貢献する企業の取組紹介冊子の作成・配布を行った。その概要と成果について述べる。

- 多主体協働に向けた啓発

当該イベントでは、多主体協働における課題解決志向の重要性の理解や官民の相互理解の促進を目的として、市区町村・民間企業双方における地域課題解決に向けた取組についての紹介を行い、市区町村職員、民間企業を中心に 261 人が参加した。

イベント実施後の参加者アンケートにおいて、「本イベントへの参加によって、具体的な地域課題や、自治体の地域課題抽出の考え方、企業の考え方や取組の視点を知ることができたか」と尋ねたところ、参加者の所属を問わず 8 割以上が「非常にそう思う」、もしくは「そう思う」と回答した。このことから、本イベントは参加者の多主体協働に向けた意識変容に一定の効果があったと思われる。

- マッチングの支援

イベントに参加した企業からは自社が提供しうるサービス内容や取組等の情報と連絡先を、自治体からは企業に解決してもらいたい地域の課題や連携したい企業等に求める取組と連絡先を、それぞれ任意で提供いただき、希望する参加者間で共有した。民間企業・その他団体からはマッチングリストに対して、39 件、自治体・地域団体からは 10 件の情報提供があった。

また、イベント参加企業や企業アンケート調査回答企業に対し、地域包括ケアに貢献するサービス・取組を紹介する冊子への事例提供を求め、計 44 社から情報の提供があった。このうち、昨年度の企業紹介冊子にも掲載した企業は 18 社、新規掲載が 26 社であった。作成した企業紹介冊子については、イベントの参加者に配布したほか、関東信越厚生局経由で関係自治体等に配布した。

今回、イベントの実施およびマッチングリスト・企業冊子の作成・提供を行うことによって、「必要な支援策 A~E」に該当する支援（地域マネジメントやについての啓発・課題抽出の考え方についての啓発、協働事例についての情報提供・協働に向けた官民の相互理解促進）を、市区町村・企業・都県・大学等の多様な主体に対して面的に展開した。アンケート結果やマッチング希望状況からも一定の効果があったことが伺え、多主体協働促進の手段の一つとして、イベント等による広域的な支援は有効であると考えられる。

なお今回のイベントでは、住民の視点に立って地域課題を把握することの重要性や市区町村と企業の考え方の相互理解を促すことを重視したため、協働の進め方に関する方法論の提示は行わなかった。一部の参加者からは、「実際に企業との連携事例について、軌道に乗るまでのプロセスに重点を置いて学べるイベント」や「多主体協働を実現している事例の当事者たちがともに登壇して、きっかけやプロセス、工夫や効果・成果などそれぞれの立場から発表するケーススタディー」についての開催要望があった。今後、具体的に協働を進める段階にある市区町村や企業には、このような場の提供も必要と考えられる。

## 2. まとめ

地域包括ケアシステムは団塊の世代が75歳以上となる2025年に向けた構築が目指されてきたが、さらにその後、同世代が85歳以上となり、医療・介護サービスの需要のみならず、日常生活のちょっとした困りごとを抱える高齢者が急激に増加する。これは単に支援ニーズが増えるということの意味するだけでなく、支援を要する高齢者であっても本人の状態に応じて自立した暮らしを送れるような、包摂される社会が求められるということである。

ではこのような包摂された社会を実現していくためには何が必要か。言うまでもなく、日常生活は市区町村の制度や事業、医療・福祉サービスだけでなく、経済活動や地域住民同士のつながりによって支えられている。そのため、医療・福祉、民間企業、地域コミュニティ等の多様な主体が、暮らしを支えるためにそれぞれにできる役割を果たしていくことが重要である。市場サービスの購入（消費）によって暮らしを支えるという側面だけでなく、高齢者の暮らしが支えられることによって活動性の維持や活性化、社会参加につながり、地域経済や地域活性にもつながる。

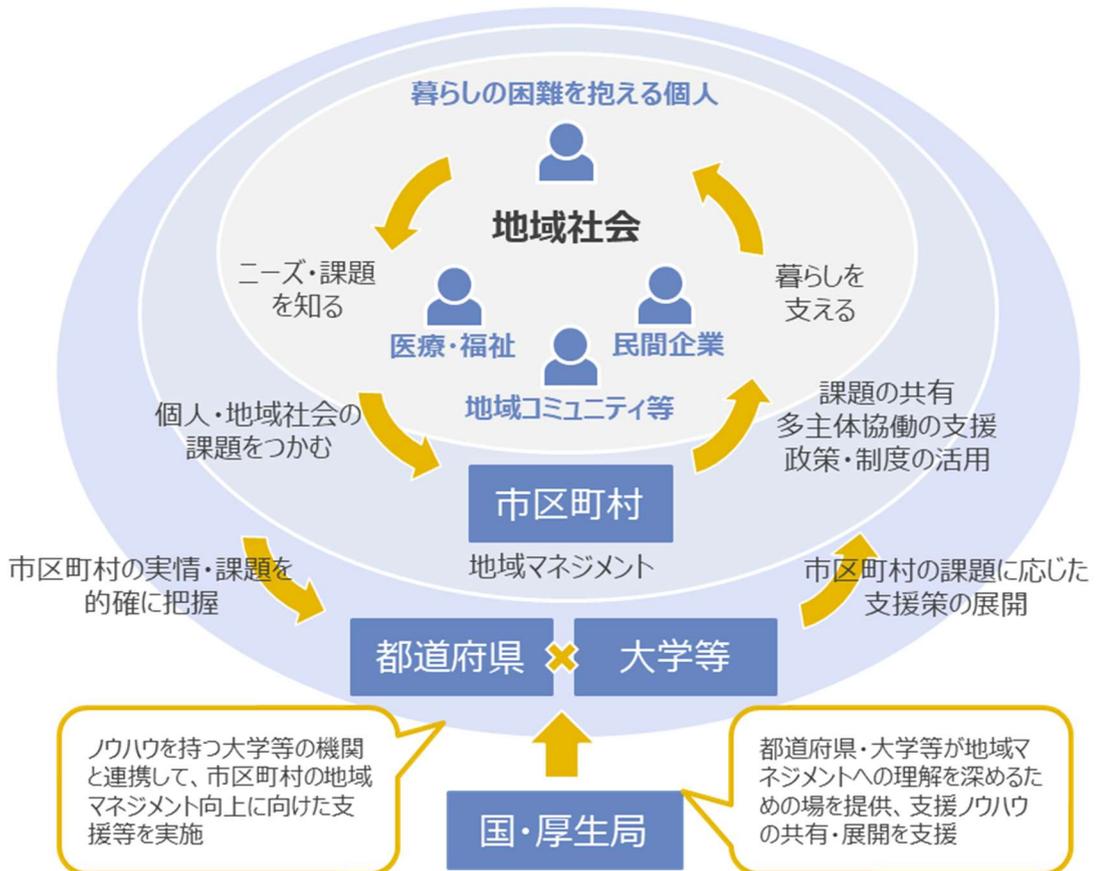
このような状態をつくっていくためには、それぞれの主体がそれぞれの理論でバラバラに活動をするのではなく、個人の暮らしの課題に主眼を置いた「地域の課題」を共有しながら、それぞれの主体ができる範囲で役割を果たせるような環境をつくっていくことが必要である。つまり、課題を共有し協働を促す地域のプラットフォーム機能が必要であり、地域の様々な情報やネットワークを持ち得る市区町村には、こうしたプラットフォームとしての機能が期待される。

しかし市区町村にはそのような認識はまだ広がっておらず、多主体協働の必要性をあまり感じていない、または、必要性を理解していても制度に当てはまらない取組や前例のない取組に積極的になれないといった課題がある。そのため、多主体協働の意義や必要性を啓発し続けていく必要がある。一方で、本事業で実施した産官学連携イベントに50名以上の市区町村職員が参加していることから、住民の暮らしの課題を解決しようという意識を持ち、多主体協働に前向きに取り組もうとする市区町村も徐々に増えてきていると考えられる。本章の考察で述べた通り、企業は住民の困りごとや地域課題への理解を深めたいと考えており、市区町村には「住民志向」「課題解決志向」で住民ニーズを把握することが求められる。そのためまずは、市区町村職員が現場に出向いたり、地域ケア会議への参加や関係者へのヒアリングを行ったりすることを通して高齢者の暮らしの課題に触れることから始めることが重要である。

さらに、市区町村がプラットフォームとしての機能を果たしていくためには、市区町村における課題を把握し支援する機能、または市区町村単独では担えない機能の補完が不可欠であり、都県や大学等の支援機関にはその役割が求められる。しかし本事業を通して、都県や大学においても地域マネジメントへの理解を深める必要があることが示唆された。市区町村において「住民志向」「課題解決志向」で暮らしの課題に目を向けていくためには、支援機関がその必要性を十分に理解し、市区町村に伴走していくことが重要である。

本事業を通じて、都県や大学によるそうした役割の発揮はまだ始まったばかりであり、継続的な支援が必要であることが明らかになった。今後は厚生局や国が支援機関に対する支援を充実させることで、支援機関がその支援機能を高め、市区町村や地域への支援機能が高まることで、多主体の協働が実現され、高齢者の暮らしを支えるといった、有機的かつ重層的な支援の展開が望まれる。

図表 6-3 多主体協働の実現に向けた各主体の役割イメージ



この事業は令和2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。

## 産官学協働の持続的な支援体制の構築等に関する調査研究事業

---

令和3(2021)年3月発行

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 9階  
TEL 03-5213-4110 (代表) FAX 03-3221-7022

---

不許複製