

令和 3 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等の推進に向けた
効果的な研修プログラムの開発に関する
調査研究事業

報 告 書

令和 4 年（2022 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	2
3. 実施体制	3
4. スケジュール	5
第2章 市町村向けプログラム	6
1. 実施計画	6
1.1. 背景・目的	6
1.2. 企画設計	6
1.3. 参加市町村の選定	9
1.4. 実施体制	13
2. 実施内容	16
2.1. トップセミナー・公募説明会	16
2.2. オリエンテーション	17
2.3. 第1回	19
2.4. 第2回	22
2.5. 第3回	26
2.6. 第4回	29
2.7. 第5回	33
2.8. その他	39
3. 実施結果	40
3.1. 受講者の到達状況	40
3.2. プログラム工夫点に対する成果の検証	46
第3章 過去のプログラム受講市町村へのフォローアップ調査	53
1. 背景・目的	53
2. 実施内容	54
2.1. 修了生向けアンケート	54
2.2. 同窓会での報告・聞き取り	54
3. 実施結果	55
3.1. 修了市町村の状況	55
3.2. 修了市町村の取組事例	59
第4章 都道府県向けプログラム	61
1. 実施計画	61
1.1. 背景・目的	61

1.2. 企画設計.....	63
1.3. 参加都道府県の選定.....	64
2. 実施内容.....	66
2.1. 第1回	66
2.2. 第2回	68
2.3. 第3回	70
2.4. 第4回	71
2.5. 第5回（報告会）	73
3. 実施結果.....	78
3.1. 参加3県の報告概要	78
3.2. まとめ.....	81
第5章 総括.....	83
参考資料	86

第1章 本事業の概要

1. 背景・目的

介護予防・日常生活支援総合事業（総合事業）や生活支援体制整備事業の効果的な推進に向けては、地域の現状分析、課題の設定や解決策の検討、関係者との協働等といった地域の実情に応じて事業や取組を実践する地域マネジメント力が重要である。

令和2年度までに当社は、総合事業等を担う市町村職員が地域課題解決能力の向上や地域づくりに求められる意識・考え方を習得することを目的に、「実践型地域づくり人材育成プログラム」（以下、プログラム）を開発・実証し、参加者の意識変容・行動変容・課題解決能力の向上・事業推進等の一定の成果につながった。¹

また、令和2年度に当社が実施した調査²を通じ、市町村支援が義務付けられている都道府県は、都道府県職員の異動に伴う支援スキル・ノウハウの損失を補完する組織・仕組みづくり等に課題があることが明らかになった。一方で、令和2年度のプログラムにオブザーバー参加した都道府県からは、市町村支援に活かせるヒントが得られたとの声が多く寄せられた。そのためプログラムは、市町村支援の仕組みとして展開されることだけでなく、都道府県職員等にとっても支援スキルを獲得する場とすることが期待できる。

そこで本事業では、効果的かつ展開可能な研修プログラムのあり方を検討するため、以下2点を目的とした。

- 1.市町村向けプログラムの改善・体系化と効果検証
- 2.モデル都道府県での試行によるプログラムの活用可能性検証

¹ 令和元年度「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年度「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推進に向けた実践研修に関する調査研究事業」

² 令和2年度「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」

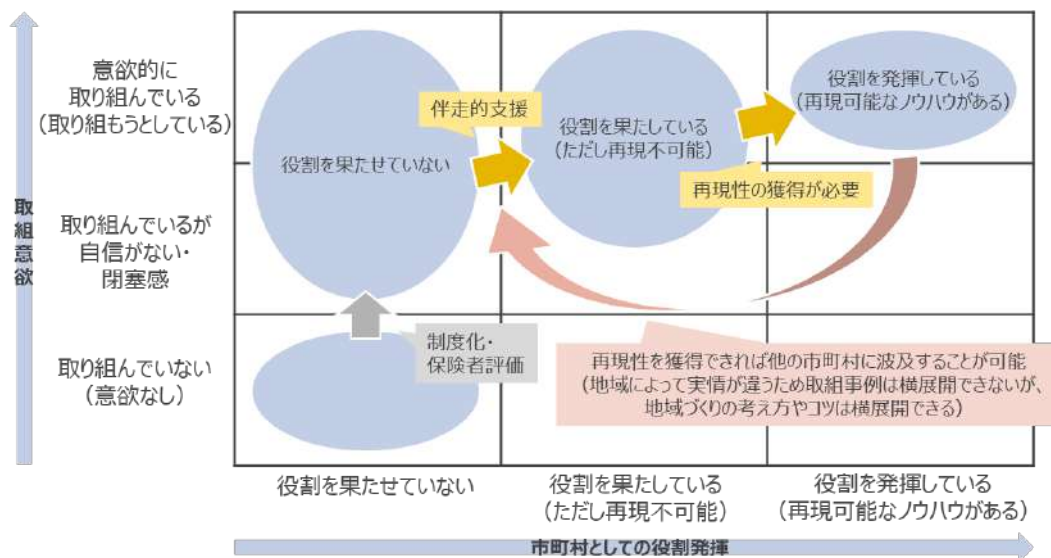
2. 実施内容

過去 2 年間のプログラムの開発・実証を通し、市町村が自らの役割を発揮できていない原因は、地域づくりの目的や市町村職員が果たすべき役割を理解し、地域で解決すべき課題を見極め、解決に向けて関係者と協働する、というプロセスのそれぞれにあり、また、市町村によってその原因の所在が異なることが明らかになった。これらの原因の解決にあたっては、マニュアルや座学研修（Off-JT）だけではなく、市町村の個別の実情に応じた支援が必要であり、実践への伴走的な支援を通じて、市町村が自らの役割を発揮できていない原因の解消を図ることが求められる。

一方、こうした市町村への伴走支援ができる人材は限られており、個別市町村への伴走支援を拡大することには限界がある。そのため、再現可能・展開可能な地域づくりのノウハウを持った市町村を増やし、波及させていくことが必要である。図表 1-1 は市町村の状態を市町村としての役割発揮（横軸）と取組意欲（縦軸）に応じて整理したものであり、図における右上（地域づくりの再現可能・展開可能なノウハウを身につけられた状態）に位置付けられる市町村を養成することで、他の市町村への波及効果が期待できる。

また、市町村支援を担う都道府県においても、再現可能な地域づくりのノウハウを理解し、市町村に展開していくことによって、市町村が果たすべき役割を発揮できるように支援していくことが期待される。

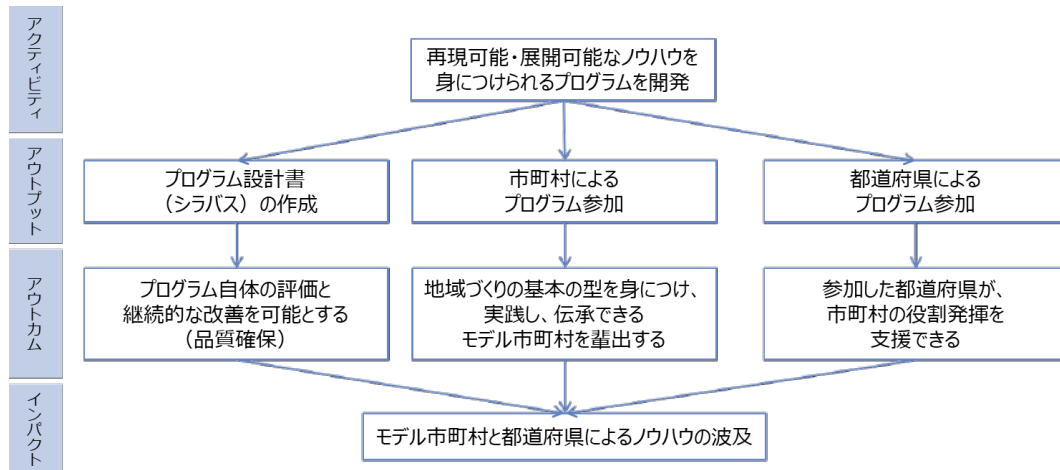
図表 1-1 市町村の状態に応じた施策のイメージ



上記を踏まえ、本事業を通して目指す到達目標を以下 3 点に設定した。

- 市町村が再現可能・展開可能な地域づくりのノウハウを身につけられるプログラム及び設計書（シラバス）を開発し、品質確保と評価及び継続的な改善が可能な状態とすること
- 地域づくりの基本の型を身につけ、実践し、伝承できるモデル市町村を輩出すること
- 参加した都道府県が市町村の役割発揮を支援できる状態となること

図表 1-2 本事業の取組内容



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 1-3、厚生労働省オブザーバー一覧を図表 1-4、実施体制を図表 1-5 に示す。

図表 1-3 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 主席研究員
	亀井 善太郎	PHP 総研 主席研究員 立教大学大学院 特任教授
	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・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
	松本 小牧	豊明市 市民生活部 市民協働課 課長
	三原 岳	株式会社ニッセイ基礎研究所 ヘルスケアリサーチセンター 主任研究員

図表 1-4 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	佐々木 忠信	厚生労働省 老健局 認知症施策・地域介護推進課 地域づくり推進室 室長補佐
	田中 明美	厚生労働省 老健局 認知症施策・地域介護推進課 地域づくり推進室 室長補佐
	引間 愛	厚生労働省 老健局 認知症施策・地域介護推進課 地域づくり推進室 係長
	黒瀬朱里	厚生労働省 老健局 認知症施策・地域介護推進課 地域づくり推進室

図表 1-5 事業実施体制

氏名	所属・役職
矢野 勝彦	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 ユニット長
米澤 麻子	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 アソシエイトパートナー
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
小林 洋子	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 マネージャー
高橋 拓朗	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 マネージャー
井上 裕章	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 シニアコンサルタント
野村 佳織	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
山崎 咲歩	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

検討委員会の開催概要は図表 1-6 の通りである。新型コロナウイルス感染症対策に係る政府方針を鑑み、全回オンラインにて実施した。

図表 1-6 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	2021 年 8 月 17 日（火） 17:00～19:00 オンライン（Zoom） 株式会社 NTT データ経営研究所 10F 会議室 （東京都千代田区平河町 2-7-9 JA 共済ビル）	・ 事業概要説明 ・ 本年度事業の目標到達に向けたプログラム設計について ・ 来年度以降の展開に向けた検討
第 2 回	2021 年 12 月 20 日（月） 17:00～19:00 オンライン（Zoom） 株式会社 NTT データ経営研究所 9F 会議室 （東京都千代田区平河町 2-7-9 JA 共済ビル）	・ 事業進捗説明 ・ プログラムの改善・検証及び都道府県の参画について ・ プログラムの価値とその普及展開について
第 3 回	2022 年 3 月 17 日（木） 10:00～12:00 オンライン（Zoom） 株式会社 NTT データ経営研究所 9F 会議室 （東京都千代田区平河町 2-7-9 JA 共済ビル）	・ 市町村向けプログラムの成果検証 ・ 都道府県プログラムの成果検証 ・ 今後のプログラムの展開可能性

4. スケジュール

本事業のスケジュールは図表 1-7 の通り。

図表 1-7 事業スケジュール

	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
委員会			★ 委員会①				★ 委員会② 中間報告			★ 委員会③ 最終報告
プログラム			★ オリエン テーション	★ 第1回	★ 第2回	★ 第3回	★ 第4回		★ 第5回 (成果報告会)	
市町村 パート	事業設計	シラバス作成	プログラム実施							
		公募	選考	検証・シラバスのブラッシュアップ					総括	
都道府県 パート	事業設計	PG企画	プログラム実施							
		公募	選考	検証					総括	

第2章 市町村向けプログラム

1. 実施計画

1.1. 背景・目的

地域のありたい状態を実現するためには、市町村が「高齢者が望む暮らし」とそれに対する現状を把握し、望む暮らしの実現に向けた課題を、地域の多様な主体とともに解決することが必要である。しかし、多くの市町村では個人や地域の課題解決ではなく、事業を進めることに目が向いてしまっている現状がある。

令和元年度・令和 2 年度の「実践型地域づくり人材育成プログラム」の成果から、こうした問題の解決には、伴走的な支援を通じて実践の中で地域づくりのプロセスへの理解を深めながら、実践力を上げる支援方法が効果的であることが示唆された。一方で、限られた体制で個別の市町村への伴走的支援を拡大するには限界があることから、再現可能・展開可能なノウハウを持った市町村（モデル市町村）を増やし、波及させていくことが必要である。

そのため、本年度のプログラムでは、市町村が再現可能・展開可能な地域づくりのノウハウを身につけることができるプログラムの確立と、ノウハウを伝承できるモデル市町村を輩出することを目指すこととした。

1.2. 企画設計

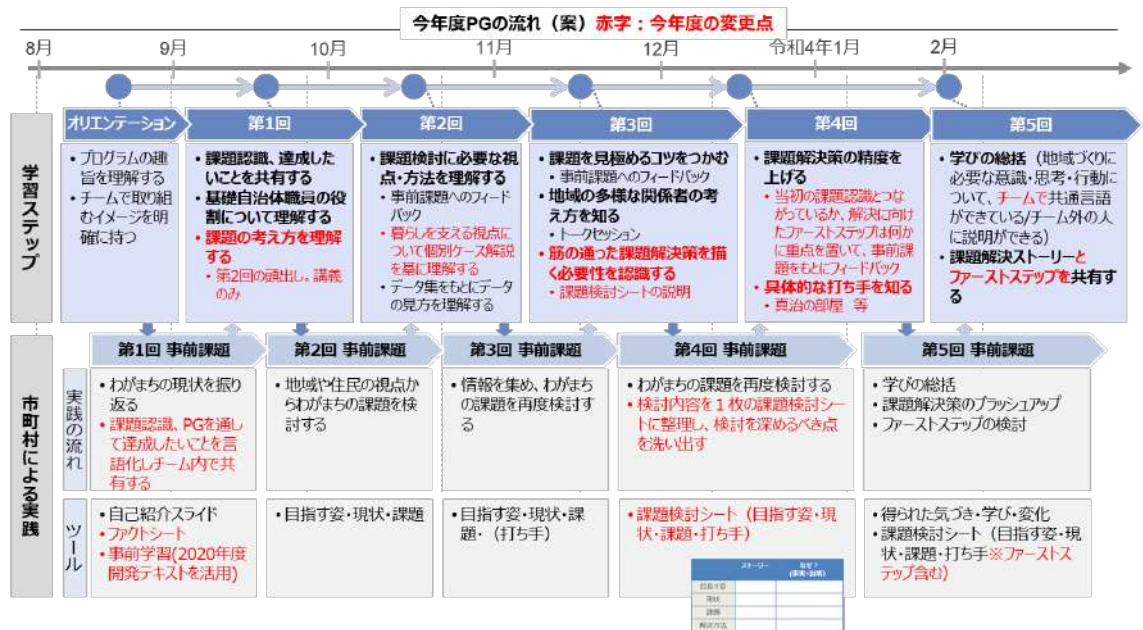
(1) カリキュラム設計

昨年度までの「実践型地域づくり人材育成プログラム」では、地域づくりを推進する人材の育成を目的としたプログラムの確立を目指し、プログラムの開発と実証を行ってきた。令和 2 年度に実施したプログラムでは、講義・ワーク・現場実践・オンラインコミュニケーション等を組み合わせた支援を実施した結果、修了生の 87%が「期待を上回った」と回答し、91%が他の研修等と比較して本プログラムは有用であると評価した。

一方で、プログラムを通して検討した課題解決策については、プログラム終了時点で「実際に進み始めた」と回答したのは 3 割程度に留まっていた。加えて、参加市町村の半数が上司や職場の理解が得られないことがプログラムでの学びを実践する上で障壁となったと回答していることや、約半数の市町村が人員・時間不足で十分に実践の時間が確保できなかったと回答したことから、実効性の高い課題解決策の立案や検討・実践段階における体制づくりが必要であることが明らかとなった。

以上の状況から、事前学習を取り入れることで昨年度と比較して到達目標を前倒しするとともに、チームとしての参画を促す設計とし、プログラム終了時点で、より具体的かつ実効性のある課題解決策を見出すことを目指したカリキュラムを設計した（図表 2-1）。各回の設計及び内容は 2.実施内容にてシラバスとともに詳述する。

図表 2-1 プログラム設計時の全5回の流れ



プログラムの全体像は図表 2-2 に示す通りである。なお、令和2年度のプログラムはオンラインと現地参加のハイブリッドにて実施し、オンライン実施においても一定の成果が得られたことから、本年度はそのノウハウを活用しプログラム全課程をオンラインにて実施した。

図表 2-2 プログラム全体像

日程※	プログラム内容
2021年 8月中下旬	オリエンテーション ・ プログラムに参加するイメージをつかもう ・ 半年間プログラムを共にする仲間と話そう
9月10日(金) 9月16日(木) 9月17日(金)	第1回 市町村職員の役割を考える 講義 ・ 基礎自治体の仕事の面白さとは ワーク ・ わがまちの課題と取り組みたいことの共有 講義 ・ 地域課題って何だろう？そもそも課題とは？ ワーク ・ 次回に向けたアクションを考えてみよう
10月11日(月) 10月13日(水) 10月14日(木)	第2回 わがまちの課題とは ワーク ・ 行政の困りごととは地域の課題？課題を見直してみよう ケース ・ 高齢者の暮らしをリアルに想像してみよう ～地域ケア会議の視察～ ワーク ・ 地域の課題を見極めるためのアクションを考えてみよう
11月15日(月) 11月17日(水) 11月18日(木)	第3回 わがまちの課題を見極める 講義 ・ 課題解決に向けた道筋の立て方を学ぼう ワーク ・ 道筋に沿って、これまでの検討を整理してみよう ケース ・ 現場を良く知る実践者は、どう考え、行動しているの？ ～現場実践者とのトークセッション～ ワーク ・ 課題解決のために、まず取り組むべきことを考えよう
12月15日(水) 12月17日(金)	第4回 課題解決までの道筋を立てる ワーク ・ 解決すべき課題に優先順位を付けてみよう ワーク ・ 高齢者や地域の目指す姿に向けた作戦を立てよう
2022年 2月2日(水)	第5回 成果発表 発表 ・ これまでの検討プロセスと、これから取り組むことの発表 ワーク ・ 解決策の実践に向けて、さらに具体的なステップを考えよう

フィールドワーク

- 各回の終了後～次回までの約1か月間、チーム（または課・係）でフィールドワークを行いながら、検討を深めていただきます。
- 検討に当たっては、3つのプロセスを反復することで、「本当の課題」に近づけていきます。



- フィールドワークの内容は、自由に検討し、実践することが可能です。

過去の受講者はの取組例

- ✓ 包括へ詳細な相談内容のヒアリング
- ✓ 生活支援コーディネーターと眠っている地域資源の情報交換
- ✓ 通いの場を利用する住民に、利用目的や感想をヒアリング
- ✓ 申請理由や相談内容を整理し、地域ケア会議などで共有 等

オンラインコンテンツ

- ・ 参加市町村との情報交換会
- ・ 講師陣や参加市町村との懇親会
- ・ 困ったときの個別フォロー 等々

(2) プログラムの基本的な進め方

プログラムの実施においては、各回の終了時に事後アンケートを回収し、約1週間以内にアンケート結果を取りまとめて到達点の確認や次回の詳細設計の見直しを図った。その後、各回の約10日前に受講者が提出する事前課題の内容をもとにプログラムの設計の見直しと詳細化を行い、指導方針や運営方法を講師等の関係者間で共有するというサイクルとした。

また、学習効果を最大化するための仕組みの整備やコンテンツの内容・進め方の工夫として、昨年度に引き続きオンラインツール（Microsoft Teams）を活用した。具体的には、受講者が取り組む事前課題の提出先をTeams上のフォルダにすることで、参加者間の情報共有を通じた相互の学びを促進したり、チャットを活用した日常的な受講者同士の交流や講師によるフォローアップを行った。加えて、各回終了後にはラーニングファシリテーターとのビデオ通話によるフォローアップ時間を2時間程度設定し、事前課題の取組やプログラムでの学びについて、個別に相談できる場とした。

まず、各コンテンツの到達目標やグループワーク等の進め方について取りまとめた「進行スクリプト」を作成した（図表 2-3）。また、各回で講師に変更があった際に一貫性のある指導を行えるよう、各回のワークにおいて収集した情報や行った助言について引継ぎが必要な内容や、事前課題の状況等をまとめた講師向け指導方針案を作成した。さらに、エントリーシートで記載された組織としての課題認識や体制についてより詳細に把握するため、プログラム第 1 回の実施前に受講者に対して「事前状況把握シート」の記入を依頼し、情報の収集と講師陣での共有を行った。

11月15日 (月) 13:00~17:15			
[開始時間] 12:00~			
時間	科目	担当	講義
12:00~	特例 (Zoom 特例)	NOK (特例)	→ 演義上にて注意事項 (名前の読み、音声の確認、ハイ! ログインを告げる (音聲)) → 出席確認→成績評価 (出席) → 各履修が PC 環境になつていない場合は、個別の手帳での出席確認を希望する → マイク、ヘッドセット、ウェブカメラなどから実施していただく
[開始時間] 13:00~			
時間	科目	担当	講義
12:30~ (30分)	講義打ち合わせ (Teama)	講師 (杉本、亀井、西田、三郎) 聴取者 (大野、松本、竹田、松上) NOK (大野、西田、松上 (特例)、野村、山崎、小林)	アランデ → 第 2 回の支援方法決定! 当日の出席確認 → 演義は 2 日連続で授業に Zoom に入る
[開始時間] 13:00~			
時間	テーマ	担当	講義
13:00~	おまじろが 1 本道に決まる 5 本の演義と 5 本の 見聞 [授業時間] → 授業と見聞の重要性や関係について 理解する	野村 → GW	13:00~13:10 開講 Q 第 1 回の授業内容の復習 → 第 2 回の授業内容の復習 (理解) (2 分) → 第 3 回の授業内容の復習 (理解) (2 分) → 第 4 回の授業内容の復習 (理解) (2 分) → 第 5 回の授業内容の復習 (理解) (2 分) → 第 6 回の授業内容の復習 (理解) (2 分) → 第 7 回の授業内容の復習 (理解) (2 分) → 第 8 回の授業内容の復習 (理解) (2 分) → 第 9 回の授業内容の復習 (理解) (2 分) → 第 10 回の授業内容の復習 (理解) (2 分) → 第 11 回の授業内容の復習 (理解) (2 分) → 第 12 回の授業内容の復習 (理解) (2 分) → 第 13 回の授業内容の復習 (理解) (2 分) → 第 14 回の授業内容の復習 (理解) (2 分) → 第 15 回の授業内容の復習 (理解) (2 分) → 第 16 回の授業内容の復習 (理解) (2 分) → 第 17 回の授業内容の復習 (理解) (2 分) → 第 18 回の授業内容の復習 (理解) (2 分) → 第 19 回の授業内容の復習 (理解) (2 分) → 第 20 回の授業内容の復習 (理解) (2 分) → 第 21 回の授業内容の復習 (理解) (2 分) → 第 22 回の授業内容の復習 (理解) (2 分) → 第 23 回の授業内容の復習 (理解) (2 分) → 第 24 回の授業内容の復習 (理解) (2 分) → 第 25 回の授業内容の復習 (理解) (2 分) → 第 26 回の授業内容の復習 (理解) (2 分) → 第 27 回の授業内容の復習 (理解) (2 分) → 第 28 回の授業内容の復習 (理解) (2 分) → 第 29 回の授業内容の復習 (理解) (2 分) → 第 30 回の授業内容の復習 (理解) (2 分) → 第 31 回の授業内容の復習 (理解) (2 分) → 第 32 回の授業内容の復習 (理解) (2 分) → 第 33 回の授業内容の復習 (理解) (2 分) → 第 34 回の授業内容の復習 (理解) (2 分) → 第 35 回の授業内容の復習 (理解) (2 分) → 第 36 回の授業内容の復習 (理解) (2 分) → 第 37 回の授業内容の復習 (理解) (2 分) → 第 38 回の授業内容の復習 (理解) (2 分) → 第 39 回の授業内容の復習 (理解) (2 分) → 第 40 回の授業内容の復習 (理解) (2 分) → 第 41 回の授業内容の復習 (理解) (2 分) → 第 42 回の授業内容の復習 (理解) (2 分) → 第 43 回の授業内容の復習 (理解) (2 分) → 第 44 回の授業内容の復習 (理解) (2 分) → 第 45 回の授業内容の復習 (理解) (2 分) → 第 46 回の授業内容の復習 (理解) (2 分) → 第 47 回の授業内容の復習 (理解) (2 分) → 第 48 回の授業内容の復習 (理解) (2 分) → 第 49 回の授業内容の復習 (理解) (2 分) → 第 50 回の授業内容の復習 (理解) (2 分) → 第 51 回の授業内容の復習 (理解) (2 分) → 第 52 回の授業内容の復習 (理解) (2 分) → 第 53 回の授業内容の復習 (理解) (2 分) → 第 54 回の授業内容の復習 (理解) (2 分) → 第 55 回の授業内容の復習 (理解) (2 分) → 第 56 回の授業内容の復習 (理解) (2 分) → 第 57 回の授業内容の復習 (理解) (2 分) → 第 58 回の授業内容の復習 (理解) (2 分) → 第 59 回の授業内容の復習 (理解) (2 分) → 第 60 回の授業内容の復習 (理解) (2 分) → 第 61 回の授業内容の復習 (理解) (2 分) → 第 62 回の授業内容の復習 (理解) (2 分) → 第 63 回の授業内容の復習 (理解) (2 分) → 第 64 回の授業内容の復習 (理解) (2 分) → 第 65 回の授業内容の復習 (理解) (2 分) → 第 66 回の授業内容の復習 (理解) (2 分) → 第 67 回の授業内容の復習 (理解) (2 分) → 第 68 回の授業内容の復習 (理解) (2 分) → 第 69 回の授業内容の復習 (理解) (2 分) → 第 70 回の授業内容の復習 (理解) (2 分) → 第 71 回の授業内容の復習 (理解) (2 分) → 第 72 回の授業内容の復習 (理解) (2 分) → 第 73 回の授業内容の復習 (理解) (2 分) → 第 74 回の授業内容の復習 (理解) (2 分) → 第 75 回の授業内容の復習 (理解) (2 分) → 第 76 回の授業内容の復習 (理解) (2 分) → 第 77 回の授業内容の復習 (理解) (2 分) → 第 78 回の授業内容の復習 (理解) (2 分) → 第 79 回の授業内容の復習 (理解) (2 分) → 第 80 回の授業内容の復習 (理解) (2 分) → 第 81 回の授業内容の復習 (理解) (2 分) → 第 82 回の授業内容の復習 (理解) (2 分) → 第 83 回の授業内容の復習 (理解) (2 分) → 第 84 回の授業内容の復習 (理解) (2 分) → 第 85 回の授業内容の復習 (理解) (2 分) → 第 86 回の授業内容の復習 (理解) (2 分) → 第 87 回の授業内容の復習 (理解) (2 分) → 第 88 回の授業内容の復習 (理解) (2 分) → 第 89 回の授業内容の復習 (理解) (2 分) → 第 90 回の授業内容の復習 (理解) (2 分) → 第 91 回の授業内容の復習 (理解) (2 分) → 第 92 回の授業内容の復習 (理解) (2 分) → 第 93 回の授業内容の復習 (理解) (2 分) → 第 94 回の授業内容の復習 (理解) (2 分) → 第 95 回の授業内容の復習 (理解) (2 分) → 第 96 回の授業内容の復習 (理解) (2 分) → 第 97 回の授業内容の復習 (理解) (2 分) → 第 98 回の授業内容の復習 (理解) (2 分) → 第 99 回の授業内容の復習 (理解) (2 分) → 第 100 回の授業内容の復習 (理解) (2 分) → 第 101 回の授業内容の復習 (理解) (2 分) → 第 102 回の授業内容の復習 (理解) (2 分) → 第 103 回の授業内容の復習 (理解) (2 分) → 第 104 回の授業内容の復習 (理解) (2 分) → 第 105 回の授業内容の復習 (理解) (2 分) → 第 106 回の授業内容の復習 (理解) (2 分) → 第 107 回の授業内容の復習 (理解) (2 分) → 第 108 回の授業内容の復習 (理解) (2 分) → 第 109 回の授業内容の復習 (理解) (2 分) → 第 110 回の授業内容の復習 (理解) (2 分) → 第 111 回の授業内容の復習 (理解) (2 分) → 第 112 回の授業内容の復習 (理解) (2 分) → 第 113 回の授業内容の復習 (理解) (2 分) → 第 114 回の授業内容の復習 (理解) (2 分) → 第 115 回の授業内容の復習 (理解) (2 分) → 第 116 回の授業内容の復習 (理解) (2 分) → 第 117 回の授業内容の復習 (理解) (2 分) → 第 118 回の授業内容の復習 (理解) (2 分) → 第 119 回の授業内容の復習 (理解) (2 分) → 第 120 回の授業内容の復習 (理解) (2 分) → 第 121 回の授業内容の復習 (理解) (2 分) → 第 122 回の授業内容の復習 (理解) (2 分) → 第 123 回の授業内容の復習 (理解) (2 分) → 第 124 回の授業内容の復習 (理解) (2 分) → 第 125 回の授業内容の復習 (理解) (2 分) → 第 126 回の授業内容の復習 (理解) (2 分) → 第 127 回の授業内容の復習 (理解) (2 分) → 第 128 回の授業内容の復習 (理解) (2 分) → 第 129 回の授業内容の復習 (理解) (2 分) → 第 130 回の授業内容の復習 (理解) (2 分) → 第 131 回の授業内容の復習 (理解) (2 分) → 第 132 回の授業内容の復習 (理解) (2 分) → 第 133 回の授業内容の復習 (理解) (2 分) → 第 134 回の授業内容の復習 (理解) (2 分) → 第 135 回の授業内容の復習 (理解) (2 分) → 第 136 回の授業内容の復習 (理解) (2 分) → 第 137 回の授業内容の復習 (理解) (2 分) → 第 138 回の授業内容の復習 (理解) (2 分) → 第 139 回の授業内容の復習 (理解) (2 分) → 第 140 回の授業内容の復習 (理解) (2 分) → 第 141 回の授業内容の復習 (理解) (2 分) → 第 142 回の授業内容の復習 (理解) (2 分) → 第 143 回の授業内容の復習 (理解) (2 分) → 第 144 回の授業内容の復習 (理解) (2 分) → 第 145 回の授業内容の復習 (理解) (2 分) → 第 146 回の授業内容の復習 (理解) (2 分) → 第 147 回の授業内容の復習 (理解) (2 分) → 第 148 回の授業内容の復習 (理解) (2 分) → 第 149 回の授業内容の復習 (理解) (2 分) → 第 150

参加市町村は全国から公募・都道府県からの推薦によって募集、選定を行った。
なお、公募説明会については2.実施内容にて詳述する。

プログラムの受講対象者は、高齢者を支える地域づくりに取り組む市町村職員を主たる参加者とし、2名以上のチーム参加を要件とした。なお、主たる参加者以外の参加者の所属（庁内・庁外）や役職・職種は問わず、広く募集を行った。参加市町村数は、昨年度までのプログラムでの経験から、グルー

プログラムの運営や個別支援に適切な人数を考慮し、17 市町村とした。オブザーバーとして、過去プログラムの受講者や、今後市町村支援を実施もしくは強化したい都道府県の参加も可能とした。

管理職の合意のもと組織的な参加を促すため、組織としての課題やプログラムを通して得たい成果等は、係長級以上の職員が記入することとした（図表 2-4）。

図表 2-4 エントリーシートの主要な記入項目

3 市町村の状況 ※マネジメントクラス(係長級以上)の方にご記入をお願いします。

上記で選択した事業について、 具体的にどんな点が上手くいっていないのか、 またその状況が生じているのはなぜか、 現時点で考えられることを記載ください。(700字以内)
本プログラムへの参画によって、得たいと考える成果、期待したい変化について教えてください。(400字程度)
参加チーム・参加者の取組支援や負担軽減のため、組織としてどのような協力・サポート※を行うか、教えてください。(200字程度) ※例：情報収集の支援、庁内連携の支援など

また、参加方法として、チームでの取組を促すため、「チームでプログラムに取り組むこと」「主管課としてチームの取組を支援すること」の2点を条件とした（図表 2-5）。募集チラシを図表 2-6 に示す。

図表 2-5 求める参加方法

《求める参加方法》 本プログラムは、参加する市町村が学びを得るだけでなく、地域づくりや課題解決の実践につなげることをねらいとしています。そのため、以下のような組織的な参画を求めます。 ■ 市町村職員が主たる参加者となること 高齢者を支える地域づくりに取り組む市町村職員の参加を求めます。 ■ 2人以上のチームで参加すること メンバーの所属（庁内・庁外）や役職・職種は問いません。 チーム構成例）・高齢福祉関係課の複数の担当者（総合事業担当、生活支援体制整備事業担当、地域ケア会議担当、一般介護予防事業担当、認知症施策担当、等） ・高齢福祉関係課＋企画部門、まちづくり関係課など ・高齢福祉関係課＋生活支援コーディネーター、地域包括支援センター職員など ・課内の係長級＋担当 ■ チームでプログラムに取り組むこと 例）合同ワークへの参加、学びの振り返り、課題の検討、情報収集、関係者との対話 等 ■ 主管課としてチームの取組みを支援すること 例）他課・関係機関との連携の支援 等 ■ プログラム全日程に参加すること
--

図表 2-6 募集チラシ

この14年間で活動は、多大の困難を経験してきました。

第3回 実践型地域づくり 人材育成プログラム 参加市町村募集

● 介護予防や生活支援等の地域づくりの推進にあたり.....

- 1 国の求める一連の事業は進めてきたが、特に何が変わった実感がなく、評価もできていない
- 2 これまで実施されてきた事業や会議体が行き詰まっているが、どう見直したらよいか分からない
- 3 担当市街、組織間、関係者間の動きに統一感がなく、連携がうまくできていないという実感がわかない

● このような悩みを解消していくため、全5回の “学び”と“実践”をサポートするプログラムを提供いたします。

《プログラム参加によって得られる効果》

- 1 地域づくりの考え方や取り組みが身に付き
- 2 わがまちの目指す姿や取り組みべき課題がみえてくる
- 3 組織内外のチームワークができる

※年度の
別講習会
(1回程度以上)
に
参加!

※過去に必要事項は何か
担当市街や市街の
事業を実施した

※活動範囲の拡大・
網羅に向けて、一緒に考えよう
としてくれる力が得てきた

これまでなかった事業も
協定で実施する
ことができる

公募説明会を開催いたします。ぜひご参加ください!

公募説明会とトップセミナー

超高齢社会を支える地域づくりに向けて市町村が果たすべき役割とは?

7月20日(火) 13:30-16:00

距離に関わらず参加は可能です。

実施主体 藤田医科大学 NITDA 協力機関 豊明市

プログラムの主な特徴

地域づくりの実践を伴った学び

このプログラムは、3ヶ月間、わがまちの地域課題を解決する
ことを通じて、地域づくりの具体的なアプローチ方法を
身に付け実践型に学ぶプログラムです。
講師・アドバイザーは毎回のアドバイス・相談による行き先
決定で学べる実践型です。また!

オンラインだからこその学びと実践

オンラインで実施すること、1人1人の関係者と一緒に参加
し、講義や実践の個別アドバイスを受けることができます。
また、プログラムの期間中は、オンラインでの相談や意見
交換が可能です。

地域づくりの現場に学ぶ

お勉強会を通して、関係者の声援は不可欠です。本
プログラムでは、高齢者の生活を支える事業(介護)を
コーディネーター、地域づくり推進センター職員、医療関係
関係者等)の経験や、地域づくり推進のメカニズムを
通じて、わがまちでの活動に向けたヒントを得ることができます。

関係者との意見交換や高齢者コーディネーターの経験などから学ぶ。

全国の市町村・講師陣とのネットワーク

全国のプログラムに参加する市町村や関係者と一緒に参加
し、実践型で学ぶことができます。事務局サポートによる、実践
型、講師・関係者とのオンライン相談や関係者との
経験を活かすことができます。

《求める参加方法》

本プログラムは、参加する市町村が学びを得るだけでなく、地域づくりや課題解決の実践につながることをねらい
としています。そのため、以下のような組織的な参加を求めます。

- 1 市町村職員が主たる参加者となること
高齢者を支える地域づくりに取り組む市町村職員が参加を求めます。
- 2 2人以上のチームで参加すること
メンバーの構成(行内・行外)や役割・職歴は問いません。

チーム構成例・高齢福祉関係課の複数の担当者(総合事業担当、生活支援包括調整事業担当、
地域ケア会議担当、一斉予防・介護予防担当、認知症ケア担当、等)
・高齢福祉関係課・企画担当、より一貫性のある
・高齢福祉関係課・生活支援コーディネーター、地域づくり推進センター職員と
・関係者の代表者担当

- 1 チームでプログラムに取り組むこと
例) 合同チームの参加、学びの振り返り、課題の検討、情報収集、関係者との対話、等
- 2 主催者としてチームの取り組みを支援すること
例) 勉強会・関係者間との連携の支援、等
- 3 プログラム全日程に参加すること

[illegible]

募 集 要 項

申 込 方 法	市のエントリーシート（ Excelファイル ）に必要事項を記入の上、自名を「プロダム」参加地区名【市市区町村名】として、事務局アドレス（下記参照）までメール送信してください。
申 込 先	chikeshupport@nttdate-support.com
申 込 期 間	2021年8月6日（金）正午必着
結 果 通 知	2021年8月中旬 ※エントリーシートに記載のメールアドレスにご連絡いたします。
参 加 方 法	オンライン（参加無料） ・オンライン参加には参加費と作業用PCは費用とし、原則として参加市区町村のご負担となります。 ・オンライン参加も参加人数が不足する場合は会場としてお借りしておりますが、慣れない市町村であれば、事前にお問い合わせください。
募集市区町村数	15市区町村（予定） 市政令指定都市における行政区も参加対象です。
選考について	応募者多数の場合は、エントリーシート内容をも考慮して、参加市区町村を決定させていただきます。 ・組織としての参画や体力条件等についても考慮させていただきます。 ・全参加市区町村のパラツス（組織や地域特性等）が偏らないよう考慮することがございます。

（昨年の参加市区町村のメッセージ）



水戸市・飯沼さん
昨年参加した経験から、今年も引き続き参加したいと考えています。他府県へ行く機会が増えたりと大変な時期ですが、地元で活動できることはとてもいいと思います。皆さんと一緒に活動できるといいですね。ぜひ参加してほしいです。コロナ禍でも活動できることを楽しみにしています。



宮田町・清水さん
このプログラムに参加し、今回の参加経験は本当に貴重なものであったと感じました。その結果、個人での活動の場面で活躍できるようになりました。現在は得意分野としてクラウドファンディングの企画運営が得意です。また、今回の経験をきっかけに、地域の活性化や観光振興のためにクラウドファンディングを活用したいと考えています。一緒に頑張りたいと考えているので、ほかの職員とも連携がほしいのと感じています。

注意事項

- ・本プログラムはZoom® or Microsoft Teams等のオンラインツールを用いて、そのソフトウェアの動作環境や通信環境が必要です。
- ・このプログラムに参加するため、事前に用意されている必要があります。本プログラムの実施にあたっては、個人情報の取扱いに関する法令に基づき、個人情報を収集・利用が行われる場合があります。本プログラムへの参加を希望する方は、あらかじめご了承ください。
- ・プログラム内でSNS等を無断に入力すると個人情報保護法に違反し、対応しないものとします。

《お問い合わせ先（事務局）》

NTTデータ経営研究所（担当：斎藤、野村、山崎、大野）

メールアドレス chikeshupport@nttdate-support.com

TEL 03-6256-9838（月～金 9:30～18:00）

(2) 選定

応募のあった 17 市町村についてエントリーシートの精査を行った結果、全応募者が十分な意欲を持っていたため、図表 2-7 に示す 17 市区町を選定した。

図表 2-7 支援プログラム参加市町村一覧

No.	都道府県	市町村名	人口	面積 km ²	人口 密度 人/km ²	高齢化率(%)		伸び 率	75歳以上人口推移	
						2020年	2030年		2021年	2030年
01	青森県	三戸町	9,596	151.8	63	42.1%	47.5%	105%	2,067	2,162
02	青森県	田子町	5,222	242.0	22	44.8%	51.9%	103%	1,264	1,305
03	茨城県	つくばみらい市	52,121	79.2	658	26.5%	26.1%	138%	6,310	8,698
04	神奈川県	大井町	17,302	14.4	1,203	28.4%	30.3%	122%	2,450	2,992
05	神奈川県	鎌倉市	172,932	39.6	4,367	31.5%	33.2%	109%	31,102	33,886
06	石川県	野々市市	53,592	13.6	3,952	20.4%	22.1%	149%	5,648	8,412
07	長野県	須坂市	50,367	149.7	337	32.6%	34.6%	116%	8,365	9,690
08	岐阜県	中津川市	76,905	676.5	114	32.9%	35.8%	119%	13,610	16,161
09	岐阜県	大垣市	160,443	206.6	777	28.1%	29.4%	111%	23,903	26,630
10	三重県	菰野町	41,670	107.3	388	26.7%	28.5%	118%	5,658	6,692
11	滋賀県	草津市	136,941	67.3	2,035	21.5%	22.9%	138%	14,988	20,618
12	奈良県	黒滝村	669	47.7	14	56.9%	62.4%	103%	161	166
13	大阪府	泉大津市	74,014	13.7	5,414	25.9%	28.6%	119%	9,757	11,563
14	大阪府	能勢町	9,561	98.8	97	41.8%	50.2%	120%	1,859	2,236
15	香川県	三木町	27,636	75.8	365	31.8%	36.3%	128%	4,267	5,451
16	福岡県	岡垣町	31,569	48.5	651	32.2%	34.0%	120%	5,503	6,628
17	宮崎県	新富町	17,240	61.5	280	32.1%	37.3%	132%	2,586	3,410
	愛知県	豊明市	68,839	23	2,965	27.2%	29.1%	118%	10,032	11,799
	全国	全国						122%	18,720,000	22,880,000
		最大	172,932	676	5,414	56.9%	62.4%	1.5%	31,102	33,886
		最小	669	14	14	20.4%	22.1%	1.0%	161	166

(出典) 見える化システムより(2021年9月時点での最新データ)
実践型地域づくり人材育成プログラム エントリーシート

1.4. 実施体制

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 2-8）。

図表 2-8 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 ・ 伴走都道府県プログラム詳細設計・運営進行 ・ 参加都道府県への個別フォロー ・ 受講者連絡窓口・事務手続き
	藤田医科大学	・ シラバス作成・検証支援 ・ オリエンテーション実施支援 ・ 開講式運営支援 ・ ネットワークミーティングの企画運営 ・ トークセッションの企画・スピーカーコーディネート ・ 成果報告会・修了式運営支援 ・ 実施レポート作成 ・ 都道府県向け支援（モデル都道府県への市町村支援に係る助言）
監修・講師	（現場実践にもとづく知見・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 都築 晃 （現場実践にもとづく知見・専門職の視点からのアドバイスの提供）	・ 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
	- 藤田医科大学 地域包括ケア中核センター社会福祉士 片山 徹 （現場実践にもとづく知見・専門職の視点からのアドバイスの提供） - 藤田医科大学 地域包括ケア中核センター課長 池田 寛 （人材育成の知見にもと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もと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もとづくアドバイスの提供） - ニッセイ基礎研究所ヘルスケアリサーチセンター主任研究員 三原 岳 （地域づくり・市町村支援の知見にもとづくアドバイスの提供） - 豊明市 市民生活部 市民協働課 課長 松本 小牧 - 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、都道府県支援の知見にもと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 主席研究員 岩名 礼介 - 一般財団法人 医療経済研究機構 研究部 主席研究員 服部 真治	- 講義の実施 - ワークにおけるアドバイザー

区分	所属・氏名（敬称略）	主な役割
豊明市関係者	- 豊明市 市民生活部 市民協働課 係長 兼 生活支援コーディネーター 竹田 哲規 - 豊明市 健康福祉部健康長寿課 主事 看護師 福井 茜 - 豊明市第1層生活支援コーディネーター 成田 町子 久保 祥	- 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
協力機関	- 厚生労働省老健局 認知症施策・地域 介護推進課 地域づくり推進室 - 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 - プログラム運営支援

2. 実施内容

2.1. トップセミナー・公募説明会

(1) 設計方針

昨年度プログラム終了時に受講者向けに実施したアンケート結果から、プログラムの学びを实践する上での阻害要因として、上司や職場の理解が得られないことが挙げられた。また、チーム参加においても組織としての理解が必須となることから、上長のコミットを訴求する機会としてトップセミナーを開催した。

(2) 実施内容

第1部 トップセミナーは「超高齢社会を支える地域づくりに向けて、市町村が果たすべき役割とは？」と題し、総合事業の成り立ちや活用方法についての講義を行った。また、市町村が果たすべき役割を發揮するために必要な課題の見極め及び関係者との共有や、そのための人材育成の必要性についての対談を行った。第2部はプログラムの公募説明会として、プログラムの概要を説明した後、プログラムを通して得られる成果をより具体的にイメージできるよう、過去のプログラムへ参加した受講者とのトークセッションを行った。

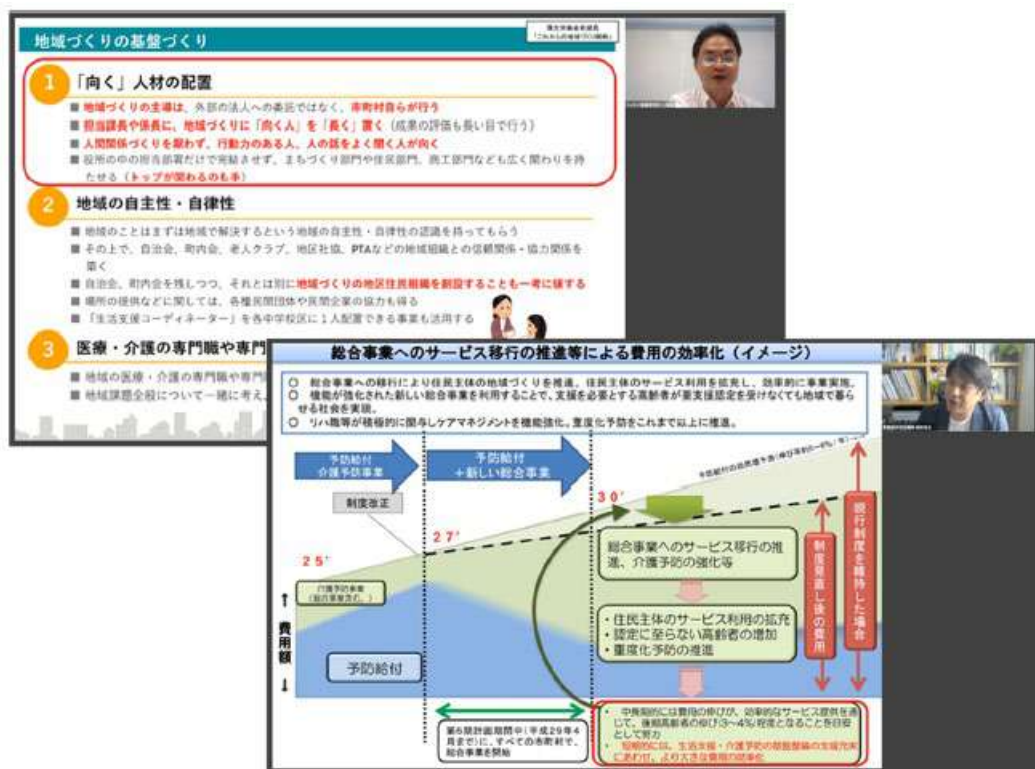
当日は市町村や都道府県、厚生局等 146 名の参加登録があり、本年度参加の 17 市町村のうち 15 市町村から登録があった。

実施内容及び当日の様子を図表 2-9、図表 2-10 に示す。

図表 2-9 当日プログラム

13:30～14:30	第1部 トップセミナー 「超高齢社会を支える地域づくりに向けて、市町村が果たすべき役割とは？」
14:30～14:40	休憩
14:40～15:30	第2部【市町村向け】プログラム公募説明会 ※市町村関係者や都道府県職員もご参加いただけます ✓ PG概要 ✓ 前回参加者の声 ✓ 質疑応答

図表 2-10 トップセミナーの様子



2.2. オリエンテーション

(1) 設計方針

オリエンテーションは、プログラムの効果的な活用方法やチームによるプログラム参加の心構え等について理解を深め、課題への取組方法のイメージをつかむことを目的として実施した。加えて、本年度はプログラム全課程をオンラインで実施するため、Zoom や Microsoft Teams 等のコミュニケーションツールの使い方を知り、受講者同士の関係性を促すことを通して、プログラム参加への準備を整え、プログラム開始前に取組意欲を高めることを目指した。

(2) 実施内容

当日はZoom の基本操作等の実践的な演習やプログラム参加の心構えなどに関する講義、参加者同士の顔合わせを兼ねた自己紹介を行った。実施内容を図表 2-11 に、当日の様子を図表 2-12 に示す。

図表 2-11 オリエンテーション 実施内容

オリエンテーション（全2日程）

8/23（月）10:00～11:00 通信確認（希望者のみ）

8/27（金）14:00～16:00 オリエンテーション

目的	・プログラムの効果的な活用の仕方を知る ・プログラムへの参加方法、取組方法のイメージをつかむ				
日時	テーマ	タイトル	時間	到達目標	担当
8/23 10:00 ～ 11:00		接続確認	(60)	・Zoom会議の環境を整える	事務局
8/27 14:00 ～ 16:00	プログラムで成果を挙げるための準備	・開会	14:00 (5)	・本日の趣旨と運営メンバーの紹介	事務局
		・Zoom機能を使おう	14:05 (35)	・Zoomの基本的な操作やオンライン研修の効果的な参加方法について理解する ・オンラインコミュニケーションに慣れる	都築
		・プログラムで学んでいた きたいこと	14:40 (20)	・プログラム参加を通してPG終了時の到達点をイメージする ・フィールドワークや課題検討ワークの流れを理解する ・なぜチームで取り組む必要があるのか理解する ・他市町村との学び合いの大切さを知る	都築
		・自己紹介	15:00 (30)	・半年間共に学ぶ仲間を知る	都築 豊明市 事務局
		・事務連絡	15:30 (15)	・第1回までに進める準備・事前課題について理解する	事務局
		・Teams機能の紹介	15:45 (10)	・プログラム中に使用するTeamsの機能（ファイルのアップロード、チャット、チームへの投稿）について知る	事務局
		・閉会	15:55 (5)		事務局
		・個別フォロー	-		事務局
		・オンラインコミュニケーション（Teams）	-	・第1回に向けて、Teams上でのコミュニケーションが取れるようになる	事務局 豊明市
事後					

図表 2-12 当日の様子

今年度プログラムの進め方

本プログラムは、参加する市町村が学びを得るだけでなく、地域づくりや課題解決の実践につなげることをねらいとしています。そのため、以下のような組織的な参画を求めます。

- **市町村職員が主たる参加者となること**
高齢者を支える地域づくりに取り組む市町村職員の参加を求めます。
- **2人以上のチームで参加すること**
メンバーの所属（市内・市外）や役職・職種は問いません。

チーム構成例 ・高齢福祉関係課の複数の担当者（総合事業担当、生活支援体制整備事業担当、地域ケア会議担当、一般介護予防事業担当、認知症施策担当、等）
・高齢福祉関係課＋企画部門、まちづくり関係課など
・高齢福祉関係課＋生活支援コーディネーター、地域包括支援センター職員など
・課内の係長級＋担当

- **チームでプログラムに取り組むこと**
例）合同ワークへの参加、学びの振り返り、課題の検討
- **主管課としてチームの取り組みを支援すること**
例）他課・関係機関との連携の支援 等
- **プログラム全日程に参加すること**

画面上でのレスポンスの方法

- ・リアルタイムで反応しましょう。
画面越しでは、普通の表情の変化や、顔色はほとんどみえません。
リアクションは大きめに心がけてください。
- ・話しをしている人も、相手の反応がないと、聞こえているのか？伝わっているのか？不安になります。
- ・レスポンス
声あげる
画面上で手をふる
反応ボタンを活用する

2.3. 第1回

(1) 設計方針

第1回は、基礎自治体職員に求められる役割の理解を深めるとともに、受講者が自身の従来業務に対する意識や考え方を見直す必要性を認識し、今後のプログラムへの意欲を高めることを目指した。

1日目はプログラムの背景やねらいを共有し、プログラム参加に対する意欲・意識を高める機会とした。コミュニティ形成の土壌を作るため、わがまちの取組状況、課題意識やプログラムを通して達成したいことを受講者間で共有した。その際、各市町村による自己紹介後にフリーコメントの時間を設け、プログラム実施にあたり設定したグラウンドルールを意識した会話を促した（図表 2-13）。特に、「よく聞く」については受講者同士が学び合い、「共有する」については悩みごとや不安などを含め、本音で語ることを強調した。

2日目・3日目は、講義を通して基礎自治体職員として取り組むべき「課題解決」の概念、求められる取組姿勢これからの地域づくりで目指すべきことや、行政職員として求められる役割について再考することをねらいとした。

図表 2-13 グラウンドルール

グラウンドルール	
心地よく、効果的にプログラムの目的を達成するための、全参加者共通のルールです。	
1 よく聴く	講師の話はもちろん、他の市町村や地域関係者の話など、すべてが「学び」の材料です。「自分には関係ない」ではなく、他者の考えによく耳を傾け、ヒントをつかもうとする姿勢を大切にしてください。
2 やってみる	プログラムで気づいたことや得た学びは、実践してみましょう。「わかる」と「できる」は違います。このプログラムでは、実際にやってみて初めて気づくことやわかることを大切にしています。
3 共有する	言葉を尽くして伝えましょう。あなたの考えを知ることでも周囲もよりよい助言ができます。また、一緒に働く仲間や地域の関係者と気づきや学びを共有することでチームとしての力を高めることができます。
4 つながる	講師陣、他の市町村とのつながりは後々の財産になるはずです。積極的にコミュニケーションしていきましょう。また、プログラムをきっかけに地域の関係者とつながることも意識していきましょう。
5 楽しむ	楽しいところに人は集まります。真剣に取り組みつつも前向きに。そして他者も前向きでいられるような雰囲気をつくることを心がけましょう。違いを受け入れる、否定をしないなど、相手を尊重することも忘れずに。

(2) 実施内容

第1回では、参加市町村同士の課題共有、プログラムの進め方及び行政職員の役割や地域課題の考え方に関する講義を行った。実施内容を図表 2-14 に、プログラムの様子を図表 2-15 に示す。

図表 2-14 第1回 実施内容

第1回 行政職員の役割と課題の考え方を理解する

目的	・ プログラムで学ぶことと心構えを理解する ・ 基礎自治体職員の果たすべき役割を知る ・ 今後取り組むべき地域課題の抽出に向けて、持つべき意識・行動・考え方を理解する				
キーワード	行政職員の専門性、公権力の行使、一人ひとりの幸せ、対話と合意形成、課題と要望の違い				
参考資料	「地域づくりの実践に向けた道しるべ」p.1～p.7				
日付	テーマ	タイトル	形態	到達目標	担当
第1回 事前課題	プログラム参加の準備	・ 事前状況把握シート ・ 自己紹介 ・ 総合事業関連データの作成	実践	・ チームとしての課題認識やPGを通じて達成したい事を言語化する	-
9/10 13:00 ～ 16:30	本プログラムで学ぶことと心構え	・ 開会挨拶	(5)	-	
		・ 本プログラムで学ぶべきこと ・ 本プログラムの全体像と心構え	講義 (30)	・ プログラムの意義とねらい、プログラムで学ぶべきことを理解する ・ プログラム全体の学習ステップ、プログラム参加時の心構えを理解する	都築
		・ アイスブレイク	ワーク (10)	・ オンライン参加の環境に慣れる	事務局
	参加市町村について知る	・ 参加市町村による自己紹介 ・ ネットワーキングタイム	ワーク (60) ワーク (60)	・ わがまちの取組状況、課題認識、プログラムを通して達成したいことについて他の市町村・講師へ共有する ・ 参加市町村間の懇親を深める	講師陣 事務局
9/16 9:30 ～ 12:00	行政職員の役割を理解する	・ 基礎自治体職員の役割	講義 (145)	・ 基礎自治体職員に求められる役割を理解し、今後わがまちの課題解決に取り組む上での指針とする	亀井 松本
9/17 13:00 ～ 16:30		・ 2日目講義の振り返り	ワーク (60)	・ 前日の講義を振り返り、学びを共有し合う	講師陣
	課題の考え方を理解する	・ 地域の課題と地域づくりの考え方	講義 (135)	・ 基礎自治体職員として取り組むべき「課題解決」の概念、求められる取組姿勢について知る	亀井 松本
事後	・ 個別フォロー（LFの部屋） ・ 第2回事前課題				

図表 2-15 第1回 プログラムの様子

 【講義】プログラムの全体像と学びの目標	 【講義】基礎自治体職員の役割
 【ワーク】アイスブレイク	 【ワーク】自己紹介
 【講義】地域の課題と地域づくりの考え方	

(3) アンケート結果

第1回では、基礎自治体職員として求められる役割や専門性について理解を深め、関係者や専門職との対話の重要性について気づきを得た。また、豊明市の多職種ケアカンファレンスの事例を通して、課題の本質を見極める重要性が理解できた。一方で、具体的に何から着手すべきかのイメージはつかみ切れておらず、自身の経験不足や仲間づくりに対する漠然とした不安も見られた。アンケートの主な結果を図表 2-16 に示す。

図表 2-16 第 1 回アンケート結果

得られた気づき、考え方、知識等	・ 自分たちの課題は、本当の課題なのかなど「もやもや」が出てきた。 ・ 隣の席や目の前の職員とも対話ができなかったと感じた。 ・ 講義を通し、まだ地域がみえていないことを痛感した。 ・ 「担い手」「住民を巻き込む」などの言葉を当たり前に使っていたが、その考え方自体が住民目線になっていない、との言葉がとても心に響いた。 ・ 同じ市内でも実情が異なるので、地域ごとの状況も把握したい。 ・ コロナ禍で集まって住民の声を聞くのは難しいが、数値からの読み取りや他職員、窓口に相談に来られた方への聞き取りなど、できることから丁寧に取り組みたい。
疑問、良く分からなかったこと等	・ 公正な判断や対応ができるとはどういうことなのか？ ・ 講義内容をどのように地域づくりに結び付けていけばよいかわからない。 ・ 住民主体の活動、地域づくりとは？ ・ 集めた情報や自分の思考をチームで共有して前に進もうとした時に、考えの違いや進め方の違いをどうまとめていけばいいのか。
実施を困難にする内的要因	・ アクションに対してマイナスの反応があるのではないかという不安。 ・ 共通認識が持てたと確信できるのはどのタイミングなのか、見極めることができるのだろうかという不安。 ・ 入庁年数が浅く、人脈が薄い、業務内容の把握が不十分。
実施を困難にする外的要因	・ 行政と地域関係者との方向性・認識の共有の困難さ。 ・ 上司の理解、組織体制、事業化の際の予算確保の問題。 ・ 多忙な業務の中で組織内の共感を得ながら足並みを揃えることが難しそう。

2.4. 第 2 回

(1) 設計方針

① 市町村の状況

第 1 回後のアンケート結果（図表 2-16）から、行政視点から脱却し、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を深め、第 2 回以降に向けた意欲を醸成するという第 1 回プログラムのねらいは達成された。

第 2 回事前課題からは、多くの市町村において住民視点で考え、第 1 回プログラム終了後にチームで振り返りや検討を行っている様子がうかがえた。一方で、課題検討のための情報や、第 1 回プログラムの講義で扱った課題解決の考え方の型を意識した内容の記載はまだ少なく、視点の転換後の具体的なアクションや検討方法に躊躇している市町村もあった。そのため、第 2 回では課題発見や解決に向けて、

まず何をすべきかを考えるためのプログラムを提供していくことが必要であるとした。

② 基本方針

本プログラム終了後にも受講者がチームで継続的に課題解決に取り組むことを目指し、第2回では課題検討において持つべき意識・行動・考え方を理解することをねらいとした。そのためには、プログラムを通して課題を分析するための情報を集め、周囲の関係者と共有していくことが重要である。そこで第2回は、課題抽出に向けて自ら問いを立てて必要な情報を集められるようにすることを主眼とした。

1 日目は、各市町村が提出した事前課題から、なぜその記載になったのか、その背景にある思考過程や持っている情報を確かめながらフィードバックを行った。市町村は関係者とともにチームで参加しているため、チームの総意としてまとめ過ぎてしまっている可能性も考慮し、受講者に具体的な現状認識を問いかけながら、今後取り組むべき課題を考えることを目指した。

2 日目は、豊明市の多職種ケアカンファレンスの映像を見ながら、2つの個別事例を題材に課題検討を行った。豊明市職員による課題を見つける考え方やポイントの解説によって、個別課題・地域課題分析の視点を得ることを目指した。

3 日目は、1日目にフィードバックを受けたわがまちの課題と2日目のケーススタディを踏まえて検討したネクストアクションの共有を行った。講師からは第3回に向けて具体的なアクションにつながるよう、フィードバックを行った。

(2) 実施内容

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 2-17 に、プログラムの様子を図表 2-18 に示す。

図表 2-17 第2回 実施内容

第2回：わがまちの課題とは

目的	- 地域課題の検討において、持つべき意識・行動・考え方を理解する - 第2回終了後に、課題抽出に向けて自ら問いを立てながら行動できる
キーワード	薪を集める、ミクロとマクロの情報収集、マンツーマンディフェンスとゾーンディフェンス
参考資料	「地域づくりの実践に向けた道しるべ」p.32～p.50

日付	テーマ	形態	タイトル	内容	到達目標	担当
事前 課題	わがまちの 課題の 検討	実践	・わがまちの課題を 検討する	・わがまちの目指す姿・現状・ 課題の検討	- 第1回の学びをチーム内で共有し、 気づきを共有する - 住民や地域の視点に立ち、「課題 とは何か」をチームで検討する	-
10/11 13:00 ～ 17:15	わがまちの 課題の 検討	ワーク (各30)	・わがまちの課題の 共有とフィードバック	・チームでの振り返り結果、新 たに取り組んだこと、そこから 見えてきた地域の課題の共 有	・課題検討に必要な視点やアクション について理解を深める	講師
10/13 9:30 ～ 12:00		講義 ワーク (120)	・暮らしの課題とは 何か―個別事例を 分析してみる	・個別事例を基に暮らしの課 題を検討するワーク	・個別ケースを基に個人や地域の課 題を検討するイメージをつかむ	都築 松本
10/14 9:30 ～ 12:30		ワーク (各25)	・課題検討に必要 なアクションプラン検 討	・1日目の振り返り ・ネクストアクションの発表と フィードバック	・次回までのアクションを明確にする	講師
事後 フォロー アップ	・ LFの部屋					

図表 2-18 第2回 プログラムの様子

 【ワーク】わがまちの課題の共有とフィードバック	 【ネットワーキングタイム】オンライン懇親会
--	---

 【講義・ワーク】 暮らしの課題とは何か一個別事例を分析してみる	 【ワーク】課題検討に必要なアクションプラン検討
--	---

(3) アンケート結果

第 2 回では、本当の課題とは何かを見極めることや、そのための情報収集の必要性について、理解を深めることができた。第 1 回からの変化としては、個別ケースから課題を見極める重要性についての気づきがあった。実施を困難にする要因としては、自分自身のスキルや経験不足の他、関係者との連携や協働等を挙げる参加市町村が多く見られた。アンケートの主な結果を図表 2-19 に示す。

図表 2-19 第 2 回アンケート結果

得られた気づき、考え方、知識等	- 事例の課題解決で終わるのではなく、その人に起こっている見えていないものを浮き上がらせる視点の大切さを学びました。解決することも大切ですが、行政としては「なんで困っているのか」の視点が大切と感じました。 - 把握している情報の中には、推測や経験値でみて考えている部分がある。一つひとつ事実確認をしていくことが必要。 - カンファレンス参加者が同じ意識をもって発言している様子が伺えました。地域の関係者がこれほど同じ意識をもってもらえるとあらゆる場面で助かるのだらうなと感じた。 - 豊明市の地域ケア会議を拝見し、多職種の方がそれぞれの視点で深く掘り下げ、問題の本質を追求することで、解決すべきことが見えてくる、そこを支援していくことが寄り添いなんだなということを感じた。 - サービスで代替されるような要望を聞いて終わりではなく、その人らしい生活を継続するために必要なことが何かを、深く考えていく過程が学びになった。
疑問、良く分からなかったこと等	- 事実と推測は違うことをどうやって検証するのか？ 取り組むうちに課題が見えてくるのか？ 見えなかったら？ - 地域ケア会議に、多職種の方が自由に無償で参加してくれるまでに至るには、どんな流れがあったのか気になった。 - 本当に、人口規模が 10 万人の市で、個人の課題を解決することが、地域課題の解決につながるのか不安がある。

実施を困難にする内的要因	・ 地域課題を明らかにしていく過程も含め、その必要性を自分の言葉でしっかり周囲に伝え理解が得られるかの不安。 ・ 日々の業務に流されて、時間を作るのが難しい。 ・ 介護、生活支援等に関する知識不足。
実施を困難にする外的要因	・ 限られた時間的制約の中での作業。共同作業するにしても役割が一部に集中してしまう。 ・ 現在の担当業務や事務作業とのバランス⇒緊急事態宣言が明け事業が再開し教室がスタートしたため。 ・ 他課との関わりがあまりないため、情報収集するに当たりにハードルを感じる。

2.5. 第3回

(1) 設計方針

① 市町村の状況

第2回において課題分析のためのデータ活用や調査の必要性を認識した結果、第3回事前課題では、多くの市町村で個別ケース分析や暮らしの実態把握調査を行い、課題分析のための具体的な材料を集めるに至った。一方で、個別ケースに意識が向きすぎ、地域の特徴や資源の可能性への記載は少ない傾向であった。

② 基本方針

第3回では、第2回終了後から第3回までに地域で行ってきた個別ケース分析や調査結果をもとに、課題を見極めるコツをつかむことをねらいとした。第3回終了後に、自分なりの問いや仮説を立て、課題を見極めるためにどのような情報が足りないか、解決に向けて誰とどのようにコミュニケーションをとっていくかの方向性を見出せることをゴールとした。

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日目は、各市町村が事前課題で取り組んだアクションに対して、講師が「本当に解決すべき課題」を見極めるための問いを投げかけた。市町村の実情に応じた、ミクロ・マクロの両面から課題検討を行う観点を身につけることや、課題の掘り下げ方について理解を深めることを目指した。

2日目前半は、地域包括支援センター、生活支援コーディネーターなど地域関係者の考え方を知らため、豊明市関係者によるトークセッションの場を設けた。トークセッションを通じて、課題解決に向けた関係者の協働のあり方を理解し、地域の力に気づくことをねらいとした。

2日目後半と3日目は、1日目のワークを踏まえて、課題解決に向けたアクションを明確にするため、講師から課題の見極めに導く問いや助言が行われた。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かし、第4回に向けたアクションプランを検討するこ

とをねらいとした。

(2) 実施内容

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 2-20 に、プログラムの様子を図表 2-21 に示す。

図表 2-20 第 3 回 実施内容

第3回：わがまちの課題を見極める

目的	- 地域の課題を見極めるコツをつかむ - 第3回終了後に、自ら問いや仮説を立て、課題を見極めるために地域で何の情報をつかむか、解決に向けて誰とどのようにコミュニケーションをとっていくかの方向性を見出せる
キーワード	課題の重要性・緊急性
参考資料	「地域づくりの実践に向けた道しるべ」p.52～p.67

日付	テーマ	形態	タイトル	内容	到達目標	担当
事前課題	わがまちの課題の再検討	実践	・わがまちの課題を再検討する	- 学びの振り返り - わがまちの目指す姿と現状の検討	チームでミクロ・マクロの観点から情報収集を行い、暮らしを支えるための課題について考え仮説を立てる	—
11/15 13:00 ～ 17:15	わがまちの「本当に解決すべき課題」を見極める	ワーク (各35)	・わがまちの課題を見極める	・事前課題で取り組んだアクションの共有とフィードバック	課題を見極めための考え方について理解し、検討を深める	講師
11/15 18:30 ～ 19:30	ネットワーキングタイム					
11/17 13:00 ～ 18:15	課題解決に向けたアクションの検討	トークセッション (90)	・課題解決に向けた関係者との協働を考える	豊明市関係者（藤田医科大学、生活支援コーディネーター、豊明市社協、市職員等）とのトークセッション	- 地域の力・可能性に気づき、関係者と同じ方向を向いて協働したい意欲がわく - 各立場の考え方や事情を理解し、協働していくための姿勢や心構えを理解する	豊明市関係者
		ワーク (各25)	・課題解決シナリオ作成に向けたアクションプラン検討	1日目の振り返り - ネクストアクションの発表とフィードバック	次回までのアクションを明確にする	講師
11/18 9:30 ～ 11:30	ワーク延長戦 OBOGの取組紹介・ネットワーキング				同上	LF 講師

図表 2-21 第3回 プログラムの様子



(3) アンケート結果

第3回では、専門職を含む関係者の様々な視点を理解し、自治体職員としてどのような姿勢で関わるべきかについて検討することができた。また、具体的なアクションのイメージは概ねつかめていると見られる一方で、課題の見極めや打ち手の妥当性に対する迷いや不安の声も見られた。アンケートの主な結果を図表 2-22 に示す。

図表 2-22 第3回アンケート結果

得られた気づき、考え方、知識等	・ 要支援認定状況やこのままの状況が続くことで今後どんな悪いことが起こるのかデータの根拠を明らかにする。 ・ その人の暮らしを見るという視点については、保健師の専門性の原点でもあり、改めて大切さを実感できた。 ・ 関わる人との目指すべき姿の共有が必須であり、どう共有していくかが目下の課題と感じました。共有の仕方は、相手によってアプローチが変わるのかなと思いました。 ・ ケア会議を繰り返していくことでアセスメントが充実していく、全くその通りだと思います。従来の会議では本人の意向が話し合われず、何のサービスを使わせるべ
-----------------	---

	きかという内容になっていたと思います。 ・ SC（生活支援コーディネーター）としての考え方について、自立してもらうにはどうすればいいか考えていたが、元の生活に戻るためにどうすればいいか、という考え方がすごく納得できた。 ・ 課題をどのように整理すればよいかわからない状態であったが、三原先生の「課題は、緊急性と重要性の縦軸と横軸で整理するといい」というお言葉をいただき、前進への道筋が少しクリアになった。 ・ 集めた薪をひとまとめに考えるのではなく、個人の視点、地域の視点、専門職の視点に分別し、それぞれの視点から考えてみる。
疑問、良く分からなかったこと等	・ 新たに調べたいところが出てきたが、どこまで明確にする必要があるのかモヤモヤしている。 ・ 会議体を有効なものにするための進め方について悩む。 ・ 課内で認識を揃えていきたいが、伝え方がわからない。 ・ 課題の整理のプロセスを自分が活かせるか不安。
実施を困難にする内的要因	・ チーム内の共有。 ・ 思考の整理が上手くできない。力量・知識不足。
実施を困難にする外的要因	・ 課題に取り組む時間不足（通常業務の遅延が起きている）。 ・ 周囲の理解を得られない（上司・同僚・他組織の関係者）。

2.6. 第4回

(1) 設計方針

① 市町村の状況

第4回事前課題では、課題解決に向け、問題意識に基づく関係各所への調査やデータ分析に取り組んできた姿勢が見られた。一方で、市町村によっては目指す姿や課題が具体化されていない、調査検討の結果をうまく表現できていない、真因の掘り下げがされていない等、進捗にばらつきが見られた。また、課題意識が当初と大きく変わったため、受講者の担当業務でカバーできるか懸念される市町村もあり、状況に応じた指導を行うこととした。

② 基本方針

第4回は、今後の実践を見据えて、課題解決に向けた思考・情報の整理を行い、実践力の強化と解決策の検討を深めることをねらいとした。

1日目は、各市町村が事前課題で取り組んだアクションに対して、課題検討に向けてより具体的な解決策の検討ができるよう講師からフィードバックを行った。課題検討シナリオシートを活用し、課題が解決

できるものになっているか、目指す姿・現状・課題・打ち手が論理的につながっているか、情報の整理はできているか等の様々な観点から適切な助言を行うことを目指した（図表 2-23）。

図表 2-23 課題検討シナリオシート

2 課題の整理		市町村名：
現状	高齢者・それを支える人や地域にとって望ましくない状況	目指す姿（ありたい状態） 現状が好転したときの状態 （具体的にどんな人がどうなると良いのか。 現状のままだと、高齢者やそれを支える人や 体制にどんな悪いことが起きるのかといった 視点から検討）
	上記を裏付ける事実（これまでの「現状調査・検討」から分かったこと）	
課題	解決すべきこと、改善したいこと、解消することができること	
真因	「現状」はなぜそうなっているのか、なぜ今までそれができていないのか（高齢者、家族、地域、専門職、行政等それぞれの立場から検討し、具体的な事実とともに説明）	
打ち手	真因に応じた課題解決のための具体策（誰が、何をどのようにするか）	

2 日目は、総合事業の目指す姿を適切に理解し、今後の事業設計で取り組むべきことを検討する目的で、総合事業やケアマネジメントに関する特別講義を行った。総合事業の本来の理念を理解することにより、わがまちの事業の実践や改善を考えるきっかけとすることをねらいとした。

3 日目は、1 日目の検討を踏まえ、わがまちの課題と解決策を受講者間で共有した。講師との対話を通して、課題解決シナリオを整理しながら、第 5 回の成果報告会に向けて進めるべきアクションを検討した。プログラムで得た学びと今後の課題解決の取組を整理し、課題解決策のファーストステップを明確にして、第 5 回において全受講市町村が地域の課題と解決に向けた打ち手を発表できることを目指した。

(2) 実施内容

第 4 回では、課題解決のデザイン・アクションに向けた検討を、ワークを通して行った。実施内容を図表 2-24 に、プログラムの様子を図表 2-25 に示す。

図表 2-24 第4回 実施内容

第4回：課題解決までの道筋を立てる

目的	- 今後の実践を見据えて課題解決策の検討を深める - 解決に向けた実践力を強化する - 課題解決に向けた思考・情報の整理ができる
キーワード	課題解決シナリオシート（後日配布）参照
参考資料	「地域づくりの実践に向けた道しるべ」p.61～p.67

日付	テーマ	形態	タイトル	内容	到達目標	担当
事前課題	わがまちの課題と解決に向けた検討	実践	・わがまちの課題の見極めと解決に向けた検討	課題の見極め・打ち手の検討	・課題の深堀を行う ・情報収集や関係者との対話を通して、課題解決の方向性を見出す	事前課題
12/15 13:00 ～ 18:00	課題解決の実践力を高める	ワーク (各40)	・課題と打ち手の検討	事前課題で取り組んだアクションの共有とフィードバック	・今後の実践を見据えて課題解決策の検討を深める ・解決に向けた実践力を強化する ・課題解決に向けた思考・情報の整理ができる	講師
12/16 9:30 ～ 12:00		特別講義 (150)	・真治の部屋	総合事業の目指す姿の理解・今後取り組むべきことを考える		服部先生
12/17 13:00 ～ 18:15		ネットワーキング (80)	・学びの振り返り	受講生間でのこれまでの学びの振り返り (内容は予定)		藤田医科大学 大豊明市
		ワーク (各30)	・課題解決シナリオのブラッシュアップ	課題解決シナリオのブラッシュアップ		
事後フォローアップ	LFの部屋					LF

図表 2-25 第4回 プログラムの様子

	
【ワーク】課題検討ワーク	【ネットワーキング】学びの振り返り



(3) アンケート結果

第4回では、課題検討シナリオシートを活用したことで、目指す姿から現状、課題の見極め、打ち手の設定までの流れをつかむことができた。第3回からの変化としては、個別ケースから地域課題を見極める視点への気づきや、思考の型が定着されてきている様子が見られた。アンケートの主な結果を図表2-26に示す。

図表 2-26 第4回アンケート結果

得られた気づき、考え方、知識等	・ 聞き取りを行うことで、現状が見え、その後もこうしてほしいという押し付けではなく、どうしていくかを一緒に考えていくことが大切だと学びました。 ・ 誰かとやり取りしながら「真因」を具体的に考えると「打ち手」の精度が上がり「課題」がはっきりする。 ・ 総合事業の成り立ち、意味を理解することができた。元に戻すという大事な部分が抜けていた。 ・ 総合事業の目的を、もう一度きちんと理解し、介護サービス・地域支援事業全体も見て、今動いている事業をどう方向転換・修正していくのか、考えていかなければと思います。 ・ 要支援と要介護の違い、総合事業と、要支援の事業と給付の違いがよくわかりました。 ・ 市町村は違えど、抱える悩みは共通しているということや、皆打開するために、様々取り組んでいることを講師の皆様の助言も受けながら聞くことで、我が町のことを振り返る機会となった。 ・ ワークとは違った時間がとれて、社協との関係とかいろいろと話が聞けてよかったです。もっといっぱい話したい事、聞きたいことがあるなと思いました。
疑問、良く分からなかったこと等	・ 説得材料のために集めるべき情報が何かが分からない。 ・ 打ち手部分で目指す姿との兼ね合いで取り掛かれる部分とのギャップがある。

2.7. 第5回

(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）は、各市町村チームにおける課題を検討する思考の型、関係者の役割や専門性の意識、地域の価値や力を知ること、対話・共有・学び合いの大切さなどが、受講者の言葉で語られており、関係者との協働や組織継承を視野に入れた課題設定と課題解決シナリオ案の言語化ができていた。

② 基本方針

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

- 受講した市町村及びその関係者
 - プログラムを通して得た気づきや学びを総括し、組織に継承できるよう言語化する。また、検討してきた地域の目指す姿・課題・打ち手のストーリーをわがまちの関係者に共有し、関係者との協働のきっかけになることを期待する。
- 視聴者である他の市町村や市町村支援に関わる関係者（厚生局、都道府県、大学等）
 - 17 市町村のケースから、介護予防・生活支援の地域づくりを進める上で求められる姿勢や取り組み方のヒントを得る。

オンライン開催及び後日配信を用意したことから、600 名以上の事前申し込みがあった。聴講する多くの市町村は受講者の当初の課題認識と同様の悩みを持っていると考えられることから、受講者の発表をケーススタディとして、学びの共有による意識変容を生み出すことを目指した。そのため、講師からは受講市町村の発表から、地域づくりを進める上で意識すべきポイントを抽出し、なぜそれが大切なのかという理由もあわせた解説を行った。

2 日目は、最終フォローアップ及び本プログラムの振り返りとネットワーキングを目的として実施した。

前半はプログラムを終了しての感想を共有し合い、受講者同士の関係構築の時間とした。後半は、今後に向けて取り組みたいことをグループに分かれて共有し、取組を進めるにあたって予想される障壁や対応に向けた考え方について意見交換を行った。

(2) 実施内容

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 日目に成果報告会を実施した。2 日目には、成果報告会後の最終フォローアップとして、受講者同士の意見交換を目的としたトークセッションを開催した。実施内容を図表 2-27 に、成果報告会の様子を図表 2-28 に示す。

図表 2-27 第5回 実施内容

第5回：学びの総括

目的	・ プログラムの学びを総括する ・ 今後の課題解決に向けて取り組む事項を共有する ・ 実行プランの実効性を高める				
日付	テーマ	形態	タイトル	到達目標	担当
事前課題	課題解決シナリオの検討		・ 課題解決シートのブラッシュアップ ・ ファーストステップの検討 ・ 学びの総括	・ プログラムで得た学びと今後取り組みたい課題解決について整理し共有する ・ 課題解決策のファーストステップが明確になっている	
2/2 10:00 ～ 12:00	仕上げと学びの総括	リハーサル	・ 数市町村ごとに15～30分程度ご入室いただき、音声・スライドの確認をします ※画面共有は事務局で行います ※詳しい入室時間は別途ご案内いたします		事務局
2/2 13:00 ～ 16:30		発表 (各6)	・ 成果発表	・ プログラムを通じた学びを共有する ・ わがまちの課題と解決に向けたファーストステップを共有する	参加市町村
		トーク (120)	・ 全体総括	—	講師
2/9 13:00 ～ 17:00		ネットワーキング (75)	・ ネットワーキングタイム	・ プログラムの感想や今後の取り組みに対する想いを共有する	池田
		ワーク (150)	・ これからの話をしよう	・ 課題解決の実践力を強化する	講師 LF

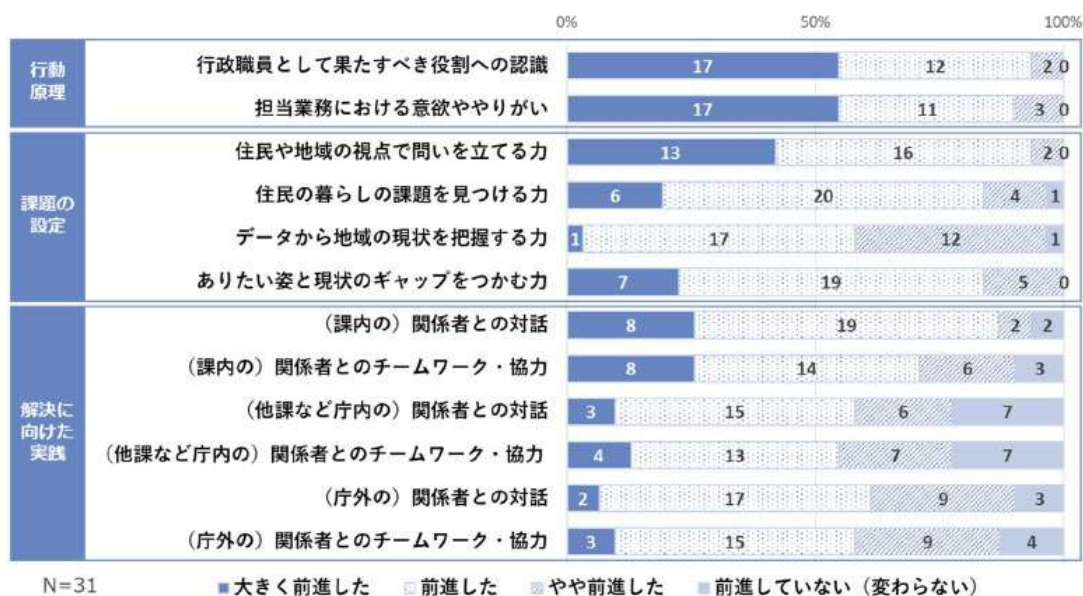
図表 2-28 第5回 成果報告会の様子

PGを通じてチームや町に起きた変化 ☆当初は、課題や現状の認識が行政の目線から考えていたが、講師からの助言や情報を集めるうちに、自分が住民の立場だったら？という考え方が意識できるようになった。 ☆仮説を検証せずに自分たちの中で仮説が事実となっていた。聞き方に注意して「聴く」ことで、見えていなかったものが見えてきた。 ☆なぜそうなっているのかを考えることで、優先して解決すべきことが見えてきた。打ち手から考えると行政目線になりがちになる。 受講者による成果報告	 修了式
--	---

(3) アンケート結果（参加市町村）

全 5 回のプログラムを通して、自治体職員としての専門性や課題解決型思考について、理解・習得できている様子がうかがえた。関係者との協働については、課内・庁内・庁外関係者との関係性に前進が見られた受講者が 8 割以上となっており、ありがたい姿に向かって関係者とともに前進している実感を持っている様子がうかがえた。プログラム満足度については、受講者の 100%が「期待通り」またはそれ以上と回答した。アンケートの集計結果を図表 2-29、図表 2-30、図表 2-31 に示す。

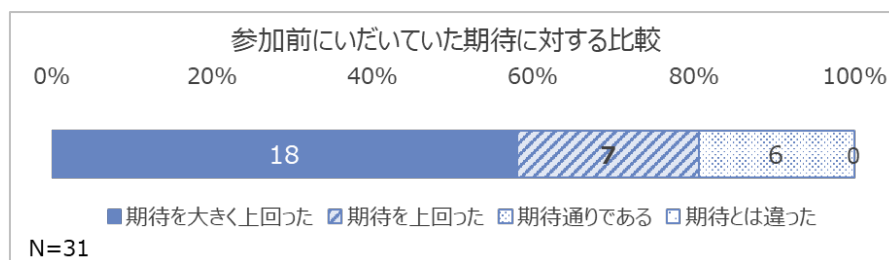
図表 2-29 第 5 回アンケート結果①



図表 2-30 第 5 回アンケート結果②

特に前進を感じた項目	
行政や自分の役割、強みを認識できた、やりがいを持てるようになった	・ 「地域のために足を運びじっくりと対話すること」が自分の専門性なのかと感じ、今も意識して取り組んでいます。 ・ 自分が行政職員としてどうありたいかを意識できるようになった。 ・ 担当業務における意欲ややりがいについて、今まで漠然と事業をこなしていたが、事業をなぜしているのか、考えることによって、意欲ややりがいにつながっている。
本当に解決すべき課題をつかむ考え方が身についた	・ 個別課題から地域課題を導き出す基本の型を身につけることができた。 ・ 物事を考える時に「なぜ」と深掘りするようになりました。 ・ なぜ？それで、どうなるの？ホントにそれが必要なことかを見極めるために、考えるクセがつくようになった。
住民視点で地域の課題を考える重要性が認識できた	・ 生活課題でみる視点ができた。 ・ 住民の視点に立たなければと思うようになった。 ・ 外に出て、対話を心がけるようになった。
ありたい姿に向けて関係者と前に進んでいる実感ができた	・ 課と包括で「暮らしを取り戻す支援」という一つの方向性ができようとしています。 ・ 連帯感というか、仲間意識というか、一緒に頑張ろうとお互いに思えるようになった。

図表 2-31 第 5 回アンケート結果③

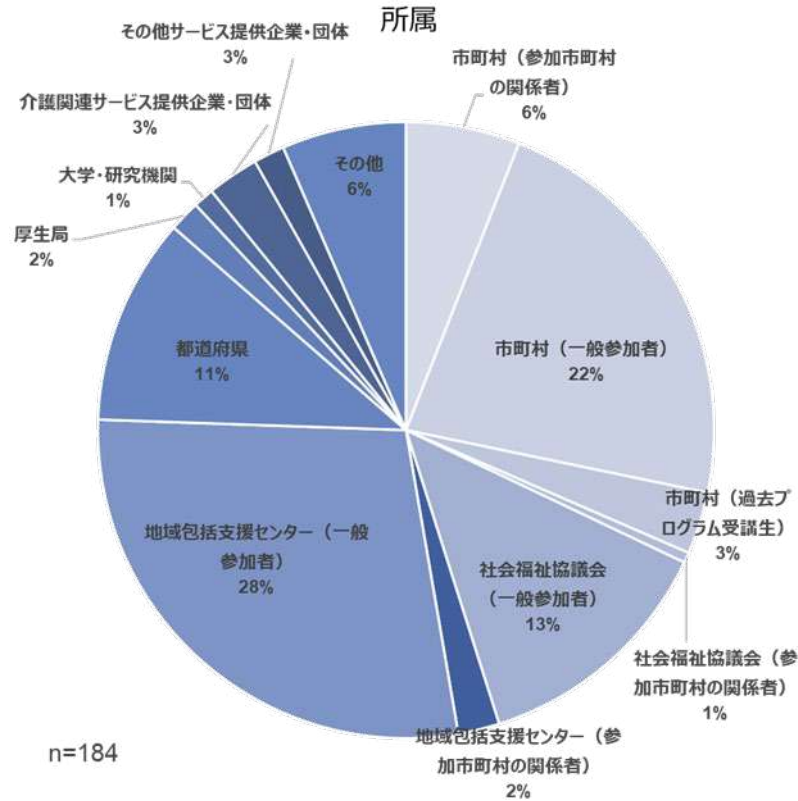


(4) アンケート結果（成果報告会視聴者）

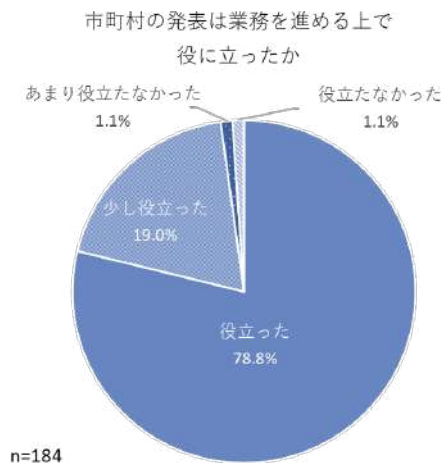
オンライン開催の効果もあり、全国から 600 名以上が視聴した。アンケートに回答した 184 人のうち、約 70%（132 人）は、今回初めて成果報告会に参加した。参加者の内訳は、アンケート回答者の 9 割以上を市町村、都道府県、地域包括支援センター、社会福祉協議会からの視聴者が占めているが、その他にも企業や市民団体などの参加があった（図表 2-32）。

視聴による効果としては、ほぼ全員（99%）の回答者が参加市町村の発表が業務を進める上で「役立った」「少し役立った」と回答した（図表 2-33）。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 65.3%がプログラムへの参加を前向きに検討していた（図表 2-34）。

図表 2-32 第 5 回成果報告会 来場者アンケート結果①



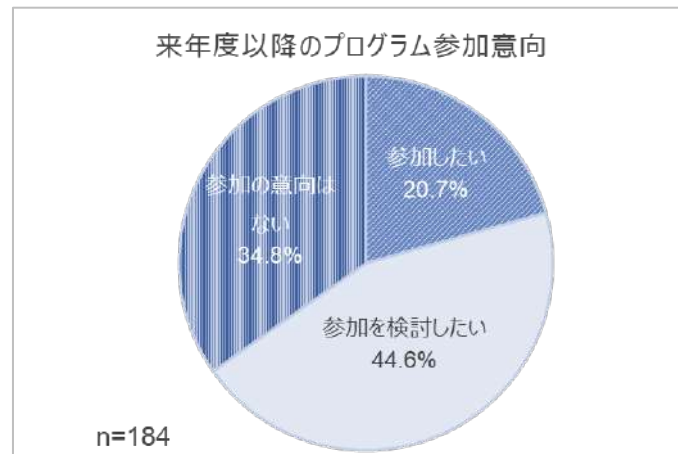
図表 2-33 第 5 回成果報告会 来場者アンケート結果②



役に立ったポイント

- 市町村や包括職員は、「今まで捉えていた課題が行政としての課題ということに気づかされた」等、住民目線での課題の捉え方や多職種が連携した地域づくりの大切さへの気づきが得られた。
- 都道府県は、市町村支援において「市町村の方が困り事や行き詰まりを感じたときの向き合い方についてヒントが得られた」等の回答がみられた。

図表 2-34 第 5 回成果報告会 来場者アンケート結果③



図表 2-35 第 5 回成果報告会 来場者アンケート結果④

全体を通した感想（抜粋）

- ・ 事業の見直しや課題の認識を意識できているか、実際の声をきいているか、報告を拝聴する度に省みる部分が多く、非常に有意義でした。
- ・ 「一緒に考えること」を大切にしていきたいと思いました。今できるのは地域に出ていくことかと思っています。困りごとというよりは何をしたらいいのかがわからないというのがもっぱらの悩みです。
- ・ 行政と連携していくことのむずかしさ、組織内（社協内）の統合的規範をもつことのむずかしさを日々感じますが、外部のアドバイザーに対し、アレルギーもあるのかなかなか石を投げ入れるのはむずかしいと思っています。
- ・ 2020 年参加市町村の担当者が一生懸命取り組もうとしている姿を見てきましたが、すぐに異動になってしまいその意思が繋がっているのか見えない状況です。それも課題の一つかと思います。今回のチームでの取組にされたのはとてもいいことだと思います。異動があるなしにかかわらず、同じ目的を持ったチームを作るということも研修の意味だと感じました。
 - ・ 都道府県の市町村支援についても、事業や自治体を主体にするのではなく当事者を主体に考えることは同じとの話がありました。俯瞰的な視点を持ちながらも、市町村職員と視点を一緒にしながら、地域づくりに取り組みたいと刺激を得ました。

2.8. その他

都築講師によるC型や専門職との連携に関するトークセッションを開催した。行政職員として専門職との関わり方や、事業における具体的な連携方法等について、理解を深める機会となった。アンケート結果等は以下に示す。（図表 2-36、図表 2-37）。

図表 2-36 当日の様子



図表 2-37 アンケート結果

得られた気づき

- ・ リハビリテーション専門職（以下、リハ職）の重要性を認識できました。わかっていたつもりで、リハ職の視点や評価をもっと重視していく必要があると思いました。
- ・ 地域のリハ職の方どう連携していくかのイメージが具体的に見えてきたと感じられる回でした。特にC型はリハ職の方の活躍の場であり、人材育成につながる事がわかったことが大きかったです。
- ・ リハ職員の回復の力をみる力を、奪っていたことに気付かされた。
- ・ リハ職の強みを活かしていない現状を知りました。もっと初期対応の段階から、リハ職の視点を入れていくことで、流れが変わっていくと感じました。
- ・ リハ職の守備範囲があまりにも広く、身体をよく知りつつも、メンタル支援、動機づけのプロでもあるという認識がなかったです。
- ・ リハ職がいかにADLをあげることができるのか、改めて知ることができました。

3. 実施結果

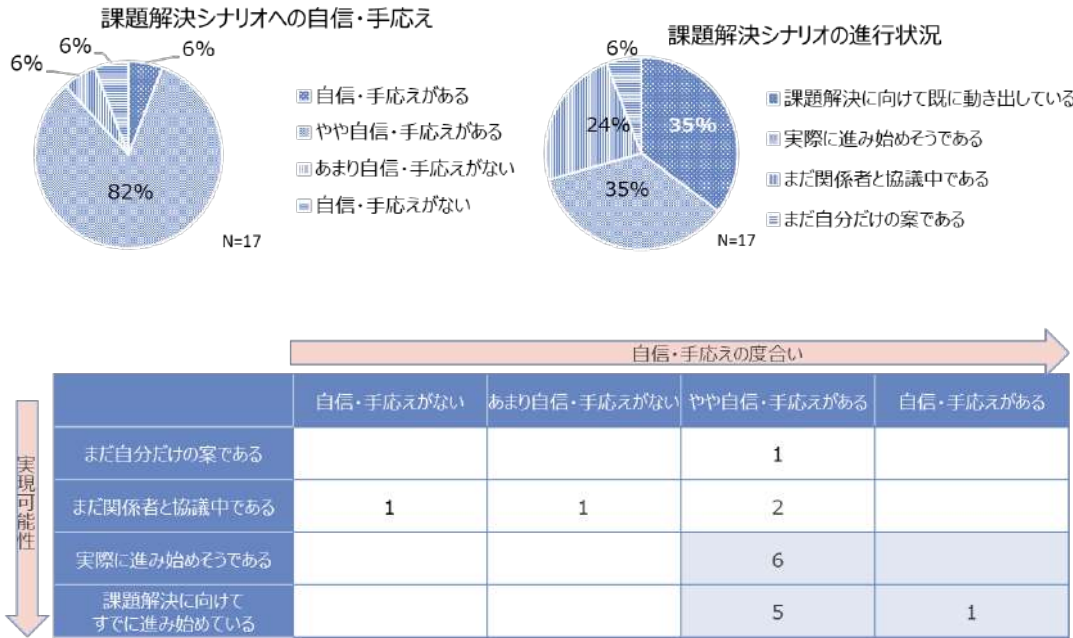
本年度プログラムについて、受講者の変化やそれに付随する企画設計上の工夫点、報告会参加者への波及効果について、実施結果を記載する。

3.1. 受講者の到達状況

(1) アンケート結果

全5回のプログラム終了後のアンケートにおいて、プログラムを通して得られた成果や、わがまちの課題解決シナリオの到達状況について、自己評価による到達状況を確認した。全5回のプログラムの中では、わがまちの現状・課題分析を踏まえた打ち手を検討する「課題解決シナリオ」を作成した。主たる参加者に対し、課題解決シナリオの自信・手応えを確認したところ、約9割が「自信・手応えがある」「やや自信・手応えがある」と回答した（図表 2-38）。手応えのある市町村は実際に取組にも進捗があり、実効性の高いシナリオの作成ができていると考えられる。

図表 2-38 課題解決シナリオの自信・手応えと進捗状況



(2) 取組事例

現状・課題分析を進める中で課題認識に変化が起き、具体的な取組につながりそうな参加市町村を事例として取り上げる。

①神奈川県大井町の事例

1つ目は神奈川県大井町の事例である。地域包括支援センター（直営）の保健師と社会福祉協議会の生活支援コーディネーターが参加した。参加当初は行政が実施する介護予防事業（「おい！元気会」）を住民主体としたいが、うまくいかないという課題認識を持っていた。住民主体を目指す理由として、専門職の将来的な不足や介護予防を自発的に取り組んでほしいといった行政目線の理由であったことを、プログラム当初に講師より指摘を受け、「おい！元気会」の目的や高齢者の目指す姿（どうなってほしいか）を改めて検討した。検討を通して、行政目線ではなく、誰のどのような問題を解決する必要があるかについて検討しはじめた。当初の課題認識を図表 2-39 に、プログラムを通じた検討内容を図表 2-40 に示す。

図表 2-39 当初の課題認識

プログラム参加当初の課題認識

町の介護予防事業として「おい！元気会」を開始（平成16年）
職員の減少を機に、当時の「住民主体」の流れにのるようサポーター養成講座を開催（平成21年）
「おい！元気会」運営サポーターが誕生し、うまく手が離せるはずだったが・・・

- ▶10年以上が経過した今、サポーターの高齢化も進み、住民主体どころか「町のお手伝い」の意識が年々強くなっている「私たちもう年だから、体操は限界よ！」
- ▶運営サポーターに対する意識や養成方法が町担当者によって異なり、養成時期によりサポーターの力量や意識に開きあり。ベテランvs非ベテランサポーターの間でギスギス
- ▶一番の協力者で、一番の直接的な批判者であるサポーターに対し、「文句ばかり・・・」「めんどくさい」という思い。文句ばかりなら辞めればよいのでは？
- ▶町職員の減少、高齢者は増加。このままでは介護保険も破綻・・・。
高齢者が高齢者同士で支えあわなければならない時代なのに、手が離せない。
- ▶住民主体で開催できないならば元気会自体がもう成り立たない時に来た！？
元気会は辞めて別の事業の検討も必要！？

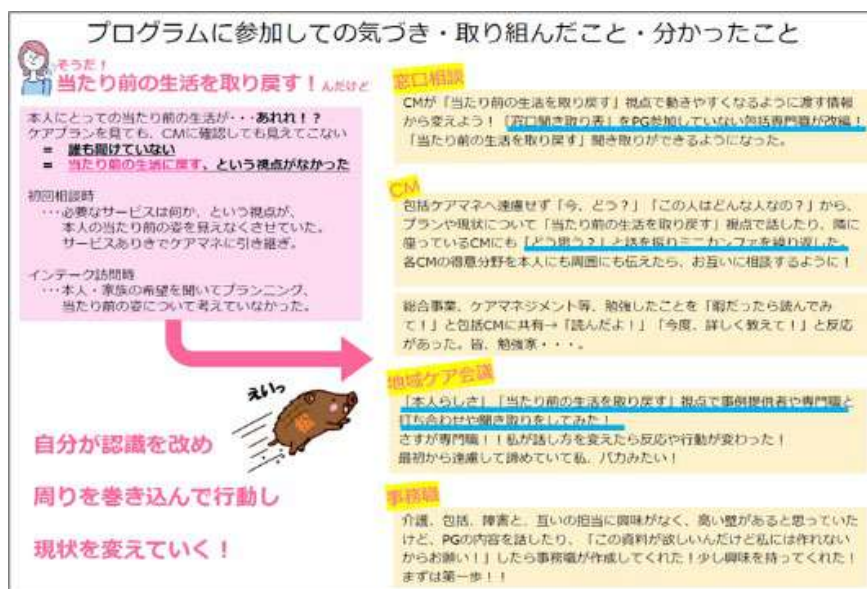
★「おい！元気会」を住民主体の場にしたい。
サポーターに自立して活動してほしい！

★「おい！元気会」を継続していくべきかどうか考えたい。



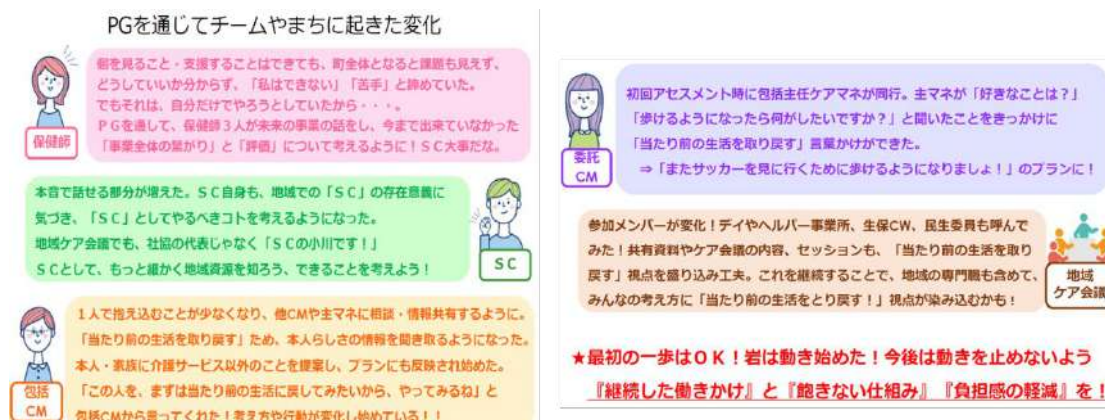
プログラムでの検討を通して、現状の取組に不足する視点や必要な取組が明確になり、まずは市町村職員自らが認識を改め、行動を変えていくとともに、周囲へもプログラムで得た気づきや検討結果を共有することで、少しずつ周囲の関係者の考え方や行動に変化が生まれることを実感した（図表 2-42）。

図表 2-42 プログラム参加を通じた気づき・取り組んだこと・分かったこと



プログラムの検討を通して関係者間の連携が強まり、今後取り組むべき方向性の規範的統合が進み、アンケートからは「チームで取り組むことで、一緒に悩み考えていける間柄になれたと感じる」との回答があった。各参加者や周囲の関係者一人ひとりにも変化が起きており、変化を継続させるための取組を進めていくことを検討している。（図表 2-43）。

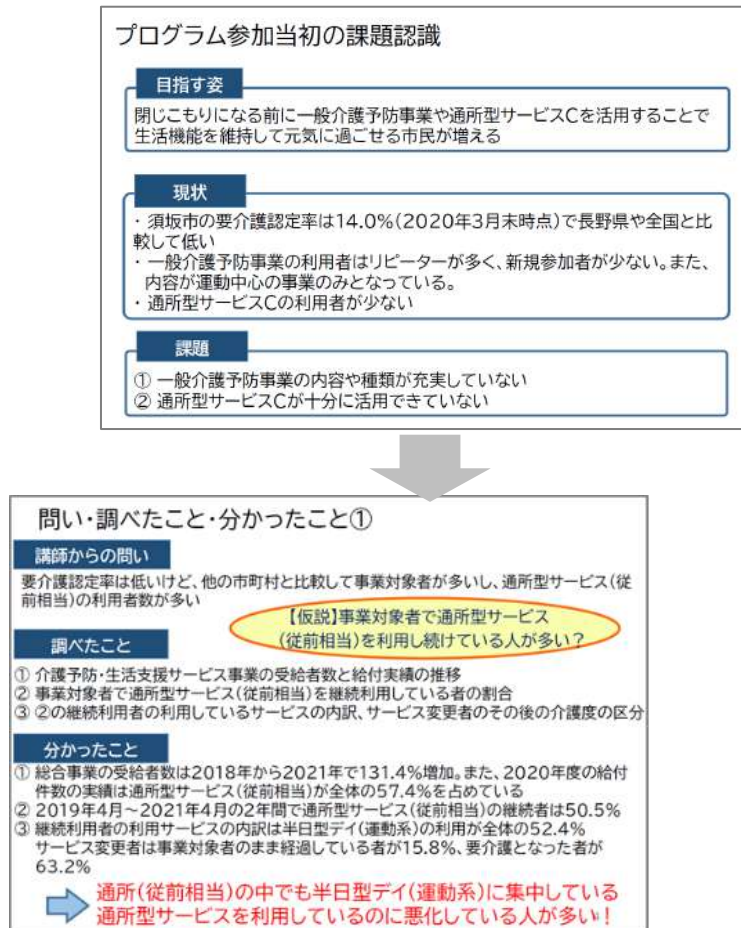
図表 2-43 プログラムを通じてチームやまちに起きた変化



②長野県須坂市の事例

2つ目は、長野県須坂市の事例である。須坂市は介護予防事業の担当係長、担当職員（作業療法士を含む）が参加した。参加当初は、一般介護予防事業の新規参加者が少ないことや通所型サービスCの利用者が少ないことを課題ととらえていた。プログラムを通して定量・定性のデータを収集し現状を整理すると、もとの暮らしに戻す支援ができていないことが明らかになった。

図表 2-44 プログラムを通した検討プロセス



参考資料 4 介護予防・生活支援サービス事業の給付実績

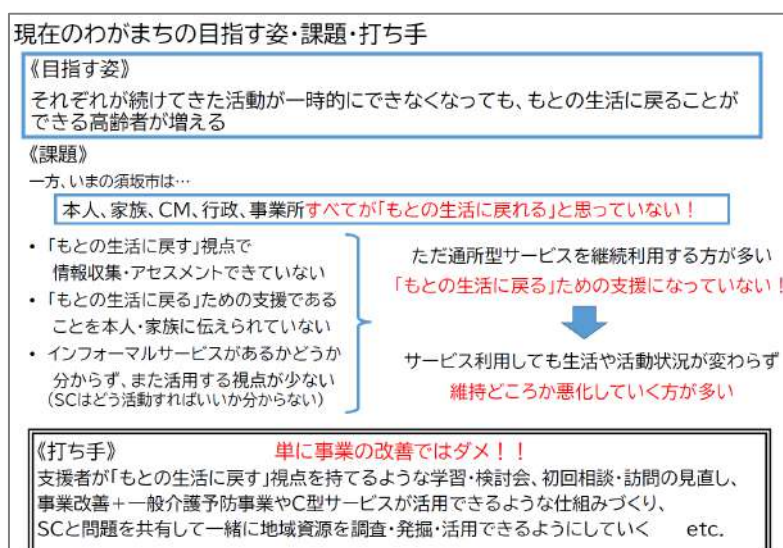


- ・2年間で給付件数は120.5%増、給付総額は117.7%増
- ・2020年度実績で通所（従前相当）が占める割合は給付件数で57.4%、給付総額で65.9%
- ・通所（従前相当）の給付件数は対前年比で2019年度で116.1%増、2020年度で112.7%増

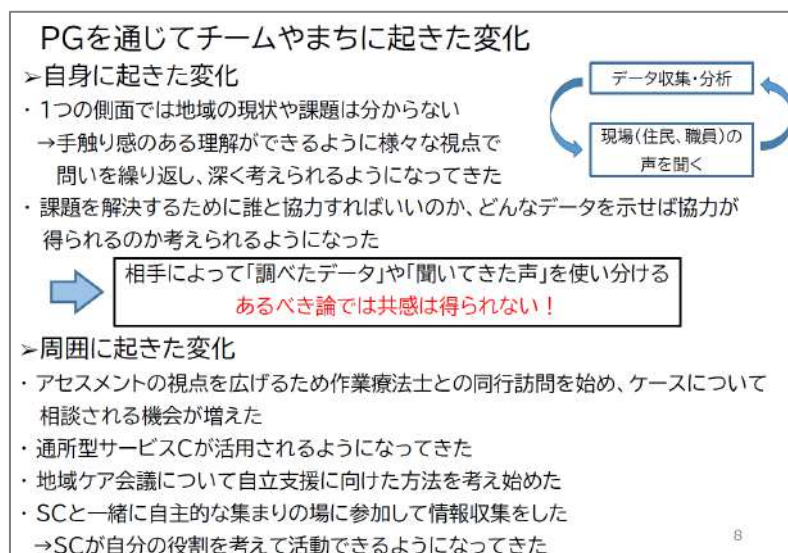
現状は、本人と支援者が共に「もとの生活に戻れる」と思っていないことが明らかとなったため、もとの暮らしに戻す視点を基にした支援を実現するための仕組みづくり（同行訪問、ケース検討等）に着手することに加え、関係者と解決に向けて協働するために、どのような情報（データや事例）を共有すると良いか考えるようになった（図表 2-44）。

プログラム終了時点で、初回訪問時に作業療法士とケアマネジャーの2名体制での訪問を開始した。この取組を通してケアマネジャーから作業療法士へ同行訪問など相談されることが増え、当初の課題認識として持っていた訪問Cや通所Cの利用者が増える結果となった。今後は、「もとの生活に戻れる」支援を継続するため、通所Cの委託事業所の強化や、広く関係者にプログラムでの学びや気づきを伝え、目指す姿を共有していくとしている（図表 2-45、図表 2-46）。

図表 2-45 目指す姿・課題・打ち手



図表 2-46 プログラムを通じてチームやまちに起きた変化

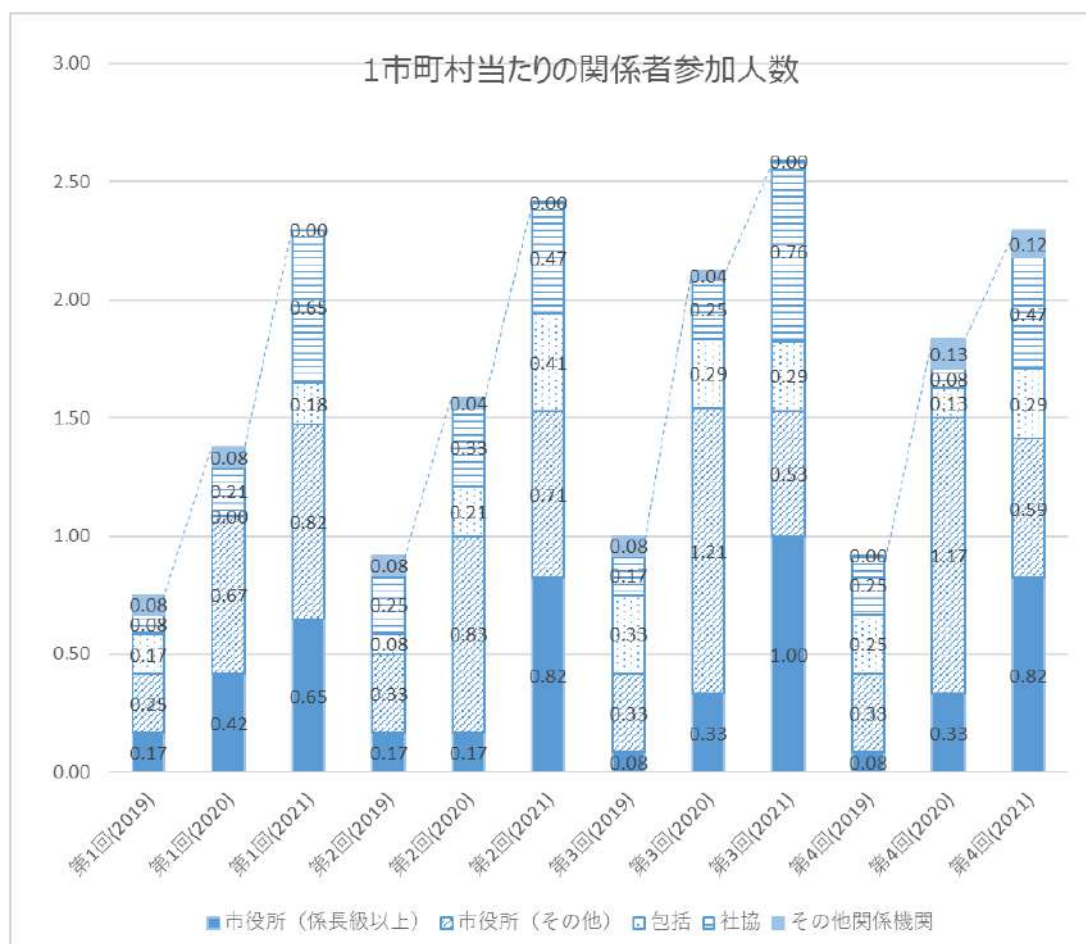


3.2. プログラム工夫点に対する成果の検証

(1) チーム参加・トップセミナーを通じた管理職への訴求の成果

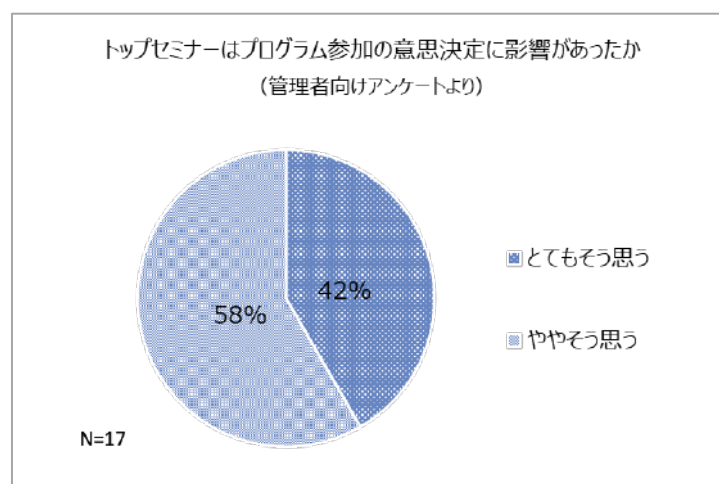
本年度は2名以上でのチーム参加を参加要件として募集を行った。トップセミナーや募集チラシ、オリエンテーションにおいても組織的な参画を強調したことで、全参加市町村が2名以上で参加した。また、昨年度・一昨年度のプログラム実施と比較して、係長級以上や地域包括支援センター（包括）や社会福祉協議会（社協）等、庁内外の多様な関係者の参加が増加している。さらに、高齢福祉部門以外からの参加がある市町村も複数見られた。図表 2-47 に示す通り、各回ともに平均2名以上の参加があり、特に係長級以上の参加が増加している。

図表 2-47 市町村あたりの関係者参加人数



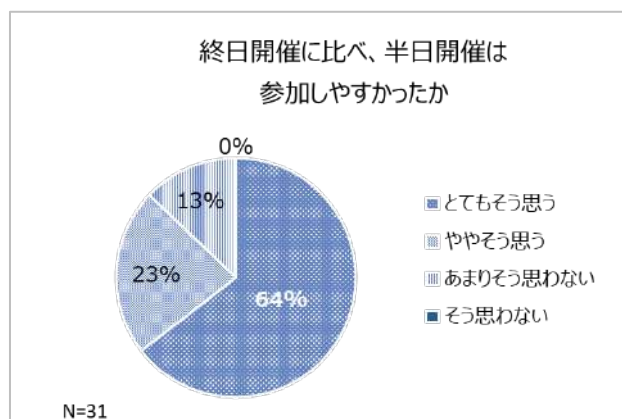
チーム参加の促進にあたっては、公募時のトップセミナーやオリエンテーションにおいて、昨年度の結果を踏まえてその重要性を伝えた。実際に、17 参加市町村中 12 市町村がトップセミナーに参加しており、管理者向けのアンケートからは、プログラム参加の意思決定に影響があったとの回答が得られた（図表 2-48）。

図表 2-48 トップセミナーの影響



チーム参加にあたっては、特に小規模自治体において業務負担等の障壁が想定されたため、昨年度の終日開催から半日開催に変更した。その結果、約9割（87%）が半日開催にしたことで参加しやすくなったと回答し、自由回答からも「他課員への負担を考えると、終日は厳しいものがあった」「終日だったら一人での参加がもっと多かったと思います」等の声が見受けられた。開催時間を半日とすることで負担軽減につながり、チーム参加が促進された様子がうかがえた（図表 2-49）。

図表 2-49 半日開催の効果



チーム参加の方法や役割分担などは参加メンバーの役職・専門性や参加人数等、各市町村の状況に応じて多様であった。参加メンバーが多い市町村では定期的な話し合いの場を設けることが難しく、主たる参加者が資料を作成し、照会するといった取り組みを行う市町村もあった。

図表 2-50 チーム参加のメリット（自由回答）

アンケート回答（抜粋）	
一緒に悩んだ仲間ができた	- 一緒に悩んで、苦しんで、数えきれない時間を共有した仲間意識を得られた - 個人だと相談できず、課題への取り組みがチームよりしんどい気がします。同じものを見て、一緒に悩み、励まし合いながら課題に取り組む。その過程を繰り返したので、実行へ移る時にも相談できるという安心感を持って研修終了後も実行プラン遂行に取り組めそうです。
他のメンバーの仕事に対する理解が進んだ	- 課題に向かって一緒に取り組むことで、仲間の仕事を理解することができ、仲間を通じて社協のスタッフとはなしたり、包括の様子をしれたりできた。いろんな人の役割を知ってどう繋がるか考えられるようになった。 - 同じ講義を受けても感じ方が違ったり、響く部分が違うのだと、思いました。そこから、日々の業務においても、相手の考えがどこにあるかを意識するようになったと思います。 - 本来業務について、互いに大体理解していたが、情報交換や検討を重ねるごとに互いの弱みや強みを理解し取り組むことができた。

本章 1.実施計画にて述べたように、昨年度プログラムにおいては上司や職場の理解が得られず、プログラム期間中や修了後の実践につながりにくい現状があった。本年度のチーム参加を通した関係性構築により、継続的な取組実施が期待される。

(2) オンライン活用の成果

本年度のプログラムは公募説明会から各回プログラム、成果報告会まで、全てオンラインにて実施した。オンライン開催で得られた成果としては3点挙げられる。

1点目は、全国から自治体規模を問わず参加できることである。本年度の参加市町村は青森県から宮城県まで、自治体規模も人口 600～170,000 人まで多様な市町村が参加した（図表 2-51）。自治体の規模によって検討課題が異なることが想定されたが、個々に抱える課題には類似点も多く、アンケートからは「地理的条件や人口比率、地域の課題が全く違う全国の市町村の担当者の方々の様子や実践方法を知ることができ、刺激になりました」等の回答が得られ、相互の学びが促進されたことがうかがえた。また、小規模市町村においては複数人で遠方から参加することは1人あたりの業務量を鑑みると難しいと想定されたが、オンライン参加とすることで、参加場所を問わずチーム参加をすることができた。

図表 2-51 参加市町村と人口規模



2点目は、担当レベルの職員だけではなく、上長や社会福祉協議会等庁内外の関係者が参加できたことである。図表 2-47 に示される通り、本年度は過去のプログラムと比較して関係者の参加が増加したが、中には役所と社会福祉協議会の建物自体が離れており、それぞれの職場から参加している市町村もあった。

3点目は切れ目のないコミュニケーションが可能となったことである。プログラム期間中の受講者と事務局、講師のコミュニケーションは Microsoft Teams を活用して行っていたため、各回プログラム終了後の講義動画共有の他、当日の感想や疑問点を受講者と事務局で共有することができた。また、アンケートにて「プログラムの時間だけでなく、チャットでフォローしてくださったこと、他自治体と共有できたことで、得られるものが多々あった」等の回答が見られるように、各回プログラムの間に事前課題に取り組む中での疑問点や相談等を受講者・事務局とリアルタイムで共有しながらコミュニケーションを維持することが可能となった。プログラム自体は2月に終了しているが、その後も定期的にチャットでのコミュニケーションが行われており、修了後のネットワーク形成にも寄与している。

図表 2-52 オンラインコミュニケーションのイメージ



(3) ツール活用の成果

本年度プログラムではテキストやシラバスを活用したプログラム運営を行った。テキストについては、「令和2年度介護予防・日常生活支援総合事業及び生活支援体制整備事業の推進に向けた研修カリキュラムの開発に関する調査研究事業」において当社が作成した地域づくりの導入ツールを活用した（図表 2-53）。本章 1.2 企画設計にて述べた通り、本年度プログラムは事前学習を取り入れることで昨年度と比較して到達目標を前倒しカリキュラム設計を行ったことから、本テキストをプログラム全体の参考資料と位置付け、オリエンテーションにて共有した。

図表 2-53 テキスト



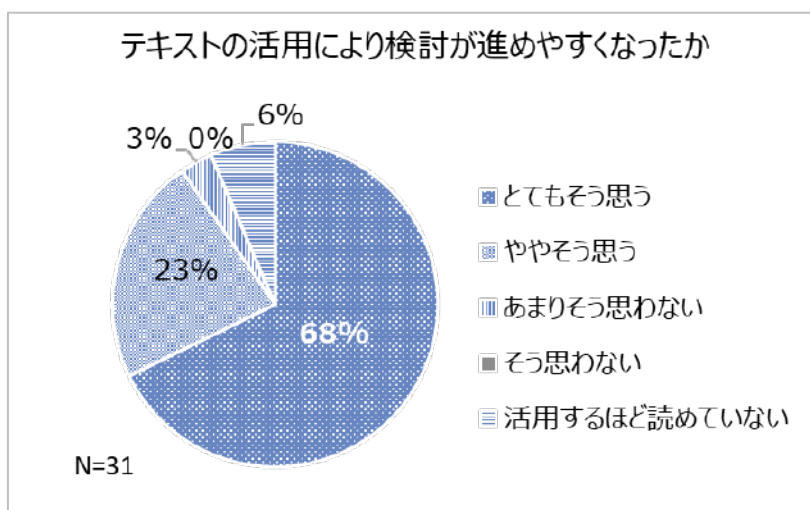
シラバスは、受講者自身が各回の目的や到達目標を意識して受講できるツールとして作成し、事前配布した。当日のプログラム内容に加え、上記の参考資料の参照ページを記載し、予習・復習時にも参考とすることを想定した（図表 2-54）。

図表 2-54 シラバス

第1回 行政職員の役割と課題の考え方を理解する						資料1-3
目的	・ プログラムで学ぶことと心構えを理解する ・ 基礎自治体職員の果たすべき役割を知る ・ 今後取り組むべき地域課題の抽出に向けて、持つべき意識・行動・考え方を理解する					
キーワード	行政職員の専門性、公権力の行使、一人ひとりの幸せ、対話と合意形成、課題と要望の違い					
参考資料	「地域づくりの実践に向けた道しるべ」p.1～p.7					
日付	テーマ	タイトル	形態	到達目標	担当	
第1回 事前課題	プログラム参加の準備	・ 事前状況把握シート ・ 自己紹介 ・ 総合事業関連データの作成	実践	・ チームとしての課題認識やPGを通じて達成したい事を言語化する	-	
9/10 13:00 ～ 16:30	本プログラムで学ぶことと心構え	・ 開会挨拶	(5)	-		
		・ 本プログラムで学ぶべきこと ・ 本プログラムの全体像と心構え	講義 (15)	・ プログラムの背景とねらい、プログラムで学ぶべきことを理解する ・ プログラム全体の学習ステップ、プログラム参加時の心構えを理解する	都築	
		・ アイスブレイク	ワーク (30)	・ オンライン参加の環境に慣れる	事務局	
	参加市町村について知る	・ 参加市町村による自己紹介	ワーク (140)	・ わがまちの取組状況、課題認識、プログラムを通して達成したいことについて他の市町村・講師へ共有する ・ 参加市町村間の懇親を深める	講師陣	
9/16 9:30 ～ 12:00	行政職員の役割を理解する	・ 基礎自治体職員の役割	講義 (145)	・ 基礎自治体職員に求められる役割を理解し、今後わがまちの課題解決に取り組む上での指針とする	亀井 松本	
9/17 13:00 ～ 16:30		・ 2日目講義の振り返り	ワーク (60)	・ 前日の講義を振り返り、学びを共有し合う	講師陣	
	課題の考え方を理解する	・ 地域の課題と地域づくりの考え方	講義 (135)	・ 基礎自治体職員として取り組むべき「課題解決」の概念、求められる取組姿勢について知る	亀井 松本	
事後	・ 個別フォロー（LFの部屋） ・ 第2回事前課題					

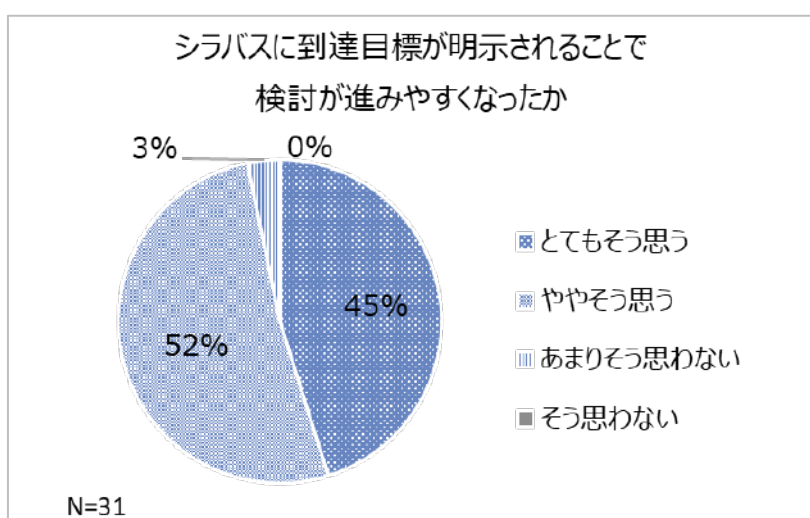
これらのツールについて、修了時のアンケートでは9割以上（91%）がテキストの活用が検討に役立ったと回答した（図表 2-55）。中には「テキストを何度も読み込んだ」との声もあり、活用されていることがうかがえる。

図表 2-55 テキスト活用の効果



また、シラバスについても、ほぼ全員（97%）が到達目標の明示による検討のしやすさに寄与したと回答している（図表 2-56）。

図表 2-56 シラバス活用の効果



第3章 過去のプログラム受講市町村へのフォローアップ調査

1. 背景・目的

本プログラムは、再現可能・展開可能な地域づくりのノウハウを持った市町村を増やし、その学びを波及させていくことで、市町村の地域づくりの推進に寄与することを目標としている。

これらのプログラムの成果や意義に係る実態について検証する上では、本年度のプログラム参加市町村に対する成果の検証だけでなく、過去に参加した市町村の状況を把握することが効果的と考えられた。そのため、令和元年度と令和2年度にプログラムに参加した市町村を対象に、プログラムで得た学びの再現性や波及効果、及び市町村施策推進状況等に関する調査を行った。

2. 実施内容

2.1. 修了生向けアンケート

令和元年度、令和2年度プログラム参加市町村を対象に、メールにてアンケート調査票を送付した。調査期間は2021年10月19日～25日であった。調査対象となる36市町村のうち、27市町村から回答を得た。調査項目は図表3-1に示す通りである。

図表 3-1 修了生向けアンケート項目

アンケート項目	
現在の 取組状況	・ プログラム修了後～現在で、新たに取り組んでいること ・ プログラム修了後～現在で、大事にしてきたこと・講師の言葉で心に残っていること ・ それは現在の取り組みにどのように生かされているか
課題	・ 現在の取り組みにおける課題認識や困りごと、悩み
学びの 共有	・ プログラムでの学びを共有する機会はあったか（地域内外、規模の大小不問） ・ あった場合は、誰を対象にどのような内容を共有したか

2.2. 同窓会での報告・聞き取り

令和元年度、令和2年度プログラム参加市町村を対象に、オンライン同窓会を開催した。令和元年度プログラムからは6市町、令和2年度プログラムからは13市町が参加した。

まず、1期生の代表者（大台町・半田市）より、現在の取り組み内容や実施時の障壁等について、全体へ共有した。その後、参加者からアンケートに記載した内容の共有を行い、事務局・講師からプログラムでの学びが具体的にどのように取組につながっているのか、深掘りの質問を行った。また、現在の取組における課題に対し、類似した課題や悩みを持つ参加者や講師から、解決に向けた助言や意見交換を行った。当日のプログラムを図表3-2に示す。

図表 3-2 当日の流れ

2021年11月1日（月）15:00～17:30

時間	タイトル	内容
15:00～15:05	イントロダクション	・ 本日の目的や流れ
15:05～15:50	ケーススタディ	・ 1期生の2市町による事例共有と課題検討
15:50～16:55	グループワーク	・ ブレイクアウトルームにて意見交換 ①プログラムの学びを経て、自分や周囲に起きた変化 ②なかなか上手くいかない、思うように進まないこと
16:55～17:25	全体交流	・ 各グループの内容の共有 ・ 講師や他参加者からのコメント
17:25～17:30	閉会	・ 講師より一言コメント ・ 記念撮影、閉会

3. 実施結果

3.1. 修了市町村の状況

(1) 現在の取組状況

アンケートや同窓会でのヒアリング結果から、役割理解・課題分析・関係者の協働など、地域づくりで市町村がつまずくポイントについて、修了生がプログラムの学びを活かして取組を進めていることがうかがえた。特に、役割認識や課題分析については、事業の遂行を目的とする「事業ありき」の考え方から脱却し、何のために行う事業なのか、本当に取り組むべき課題に対して事業は適切に設計されているのかを検討し、地域課題解決に向けた取組が行われていた。課題分析においては、データや個別ケースから現状を正確に把握し、課題の仮説を立てて分析を進めている様子が見られた。また、修了市町村の多くが、このような取組をプログラム参加者単独ではなく、係やチームメンバーと相談しながら実践している点で、プログラムの学びの波及効果が出ていると想定される。

昨年度修了時点でのアンケートでは、半数の参加市町村において関係者や上司等との協働・理解に障壁があると回答していたが、相手の共感を得るためにデータを活用して課題共有を行い、関係者との協働につなげている市町村も複数見られた。地域づくりにおける一般的なつまずきポイントと、修了後の業務の進め方の変化について、図表 3-3 に示す。

図表 3-3 プログラム修了後の業務の進め方の変化

うまくいかない原因		修了後の業務の進め方の変化（例）	
市町村としての役割を發揮するために 取り組むべきこと（地域づくり）	役割理解	地域課題の解決が市町村の役割であることを理解していない（制度・ガイドライン等に沿って事業を進めることが市町村の役割だと誤認している）	- まずは何のための事業なのか？解決すべき課題は何なのか？を明確にすることに時間をかける仕事のしかたが係内で定着した。 - 各事業を何のためにやっているのかを常に課員に問うようになった。 「国の要綱のA〜キの取り組みをしなければならぬ→何をやるのか」という考え方から、「何をしなければならぬのか」→「できたものがA〜キに当てはめると何にはまるか（はまらないものもあり）」という考え方に変えることができている。 - 答えは地元にはないという言葉を意識し、できる限り、現地の人と話す時間を設けて意思疎通を図っている。
	趣旨理解	地域や市町村の目指す姿（ありたい状態）をイメージできていない	
	課題分析	本当に解決すべき地域課題が何かわからない（何から手をつければよいかわからない）	- これまでではデータを見て要介護認定率が高い→介護予防が必要、のように考えていたが、なぜ要介護認定率が高いのか？そもそも高いことで何が問題になっているのか？など紙に書きだして、考えるクセをつけるようになった。また、個別のケースから仮説を立て、データの分析に取り組むようになった。 - 見えている現状を「なぜ」を深掘りして考えられるようになった。 - 目指す姿-現状＝課題を常に意識し、頭の整理ができるようになった
	課題共有	課題は何となくわかっているが、庁内外の関係者と課題認識をうまく共有できない	- 新たな事業を実施する際は仲間と相談→係にて相談→課にて相談をより一層行うように心がけている - 関係者を説得するために情報の収集を行うようになった - プログラム中に収集したデータが関係者との課題共有にとっても役立っている
	関係者との協力・協働	地域課題は明確だが、関係者との合意形成や動機づけがうまくいかない	- 他部署との連携を働きかける際に、相手が忙しい場合は代わりに動く、連携先のメリットを示しながら働きかける等、より戦略的に動くようになった - 学びに基づき行動してきた結果、地域住民（まちの体操講師や協議体のキーマンなど）に、「最近、長寿課が良くなってきた」とか「君たち（SC）が陰で努力しているおかげだ」と言ってもらえた。 - 高齢者になんで公民館にバス停がないのか？と聞かれたので、交通担当に聞きに行ったことを契機に、交通担当から問い合わせやイベントへの誘いを受けるようになった。良い関係が築けている。

上記のような業務の進め方の変化により、業務における具体的な成果を創出していた市町村が複数見られた。例えば、これまで縦割りで推進されてきた事業においても、本当に解決すべきことは何かを問い、課題を見極めることで庁内外との連携に発展し、新たな事業が生み出されているケースもあった。具体的な取組成果については、図表 3-4 に示す。

今回アンケート回答があった市町村の中には、プログラム修了後に異動があり、修了時に検討していた

課題解決策の取組が進められていない市町村もあったが、考え方や思考の型は継続して活用されていた。母子保健部門へ異動となった参加者においては、育児相談の予約が殺到する中で、単に定員やスタッフ・相談日数を増やすのではなく、問題が生じているボトルネックを丁寧に分析し乳幼児健診でのサポートの充実化が課題であるとの結論に至った。このような検討においても、周囲の関係者と一緒に意見交換をしながら進められており、学びの普及に寄与している。

図表 3-4 プログラム修了後に新たに取り組んでいること

	具体的な成果（事業の見直し・新たな事業の開始等）
新規事業の立ち上げ	- 特定の地域で高齢者以外の方も利用できるコミュニティーシェアリング事業を開始 - 口腔保健、認知症、デジタルを活用した健康管理等、新たに様々な事業（およびモデル事業）を開始 - 企業との連携による通いの場のモデル事業を開始 - 参加前は組織の縦割りに課題意識を持っていたが、介護予防関係課との連携が進み、高齢者のデジタル活用支援・介護予防の取組が開始した。
総合事業の見直し	- 総合事業の抜本的な見直し - 総合事業の再構築 - 課内で総合事業の再設計の協議を行った。リハ職等同行訪問事業のモデル事業を実施の上、新たに事業として開始した。 - 通所サービスC型の開始に向けた検討を実施している。
検討の場づくり	- 自立支援に向けた関係者との地域ケア会議を定期的開催しはじめた - 係内で業務改善に向けた話し合いを実施。話し合いを通して、今まで「やりたいけどできなかった（後回しにしていた）」ことに取り組み、少しずつ業務改善することができている。 - 包括やSCの方と本音で語る場を設け、今の仕事の中で感じていること、地域ケア会議などに思っていることなどを話してもらった。そのうえで、自立支援型地域ケア会議のあり方、目指す姿を共有した
事業計画への反映	地域課題を第8期計画に反映。課題の解決に向けて、企業との連携による買い物支援・介護予防の取組やACPIに関する住民への普及啓発を開始。
その他	- 認知症高齢者を支える地域づくりに向けて、専門職・地域・本人のそれぞれの視点から設定した課題を基に取組を進め、普及啓発のために市の広報誌で特集を行った。好評を得たため第2回も実施予定。 - 参加前と比較して予算が通るようになった、周囲からの評価が変化した（仕事ができると見られるようになった）

学びの共有状況については市町村の状況によって様々であり、アンケートに回答した 27 市町村中 25 市町村が何かしらの方法で市町村内に学びを共有していた。中には高齢福祉部門に限らず、民間団体や他部局への共有等を行っているところも見られた。数は限られるものの、都道府県による研修機会やモデル事業への採択等により、市町村外へ学びを共有している市町村も見られた（図表 3-5）。

図表 3-5 プログラムの学びの共有状況

市町村内で学びを共有している	・地域支援事業の民間パートナー（地域包括支援センター職員、在宅医療介護連携支援センター職員）に、今年度の事業計画の話し合いの際に、本人視点の自立支援について共有 ・庁内他課職員からの相談に、課題解決プロセスについて共有
	在宅医療介護連携では、市内の専門職が集まる研修で講師としてSCと共に体制整備事業（地域資源の活用をテーマ）について語り、専門職向けにもプログラムで学んだことを発信した。
	経済担当部署への説明・共有
	高齢福祉課内で総合事業の検討グループができた。給付担当や認定担当、地域支援担当などそれぞれの部署からあつまり、課題分析などを始めた。そこで、このプログラムによって得た気づきなどを共有することができた
	今年度から重層的支援体制整備事業を行うにあたり新設された課の担当者に共有した。
	市の保健師業務検討会で学びを共有する場があった。
市町村内外に学びを共有している	課内、包括、SC・社協などへのプログラムの学びの共有
	県の市町村伴走支援に参加予定
	県主催の総合事業に関する研修での取組報告
	C型モデル事業の説明会（医療保健福祉関係者）、四師会への総合事業の講演会の実施
	国立保健医療科学院による都道府県向け研修での取組報告
	県主催の生活支援コーディネーターの研修会でのプログラムの報告
8市区町村が実施	職能団体の講演等における登壇

(2) 取組における課題

本年度の調査によって、修了市町村がプログラムでの学びを活かし、効果的な事業推進につながっていることが明らかとなった一方で、関係者との学びの共有に課題認識をもつ市町村も複数見られた（図表 3-6）。いずれの回答者においても日々の業務を通して伝承を試みているものの、伝えることの難しさに直面している様子がうかがえた。また、「上長の理解が得られない」「なかなか言いにくい」等の回答があることから、組織の体質や立場が障壁となっている状況も明らかとなった。

図表 3-6 取組における課題認識や困りごと・悩み

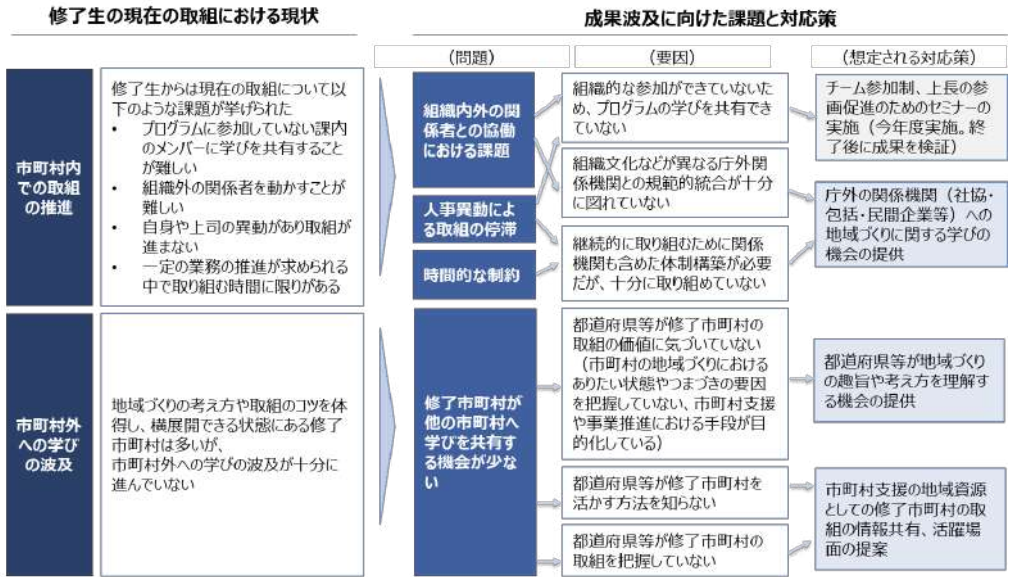
課題認識や困りごと・悩み	
関係者との連携・学びの共有	・地域の関係者と協力体制を作ること。なんとなく、解決したいと思っていることについて話しができるようになったが、進んでいるという実感がない ・薪拾い自体が目的になってしまう職員も多い。プログラムで学んだことを職場全体で維持していく事は本当に難しい ・これまで取り組んだことやのプログラムでの経験を新しいメンバーと共有を試みしていますが、中々プログラムの教えを伝えることまでは難しく…現状として「君に任せた。好きにやればいいよ。」的な状態 ・ケアマネへのアプローチが出来ておらず、目指す姿が共有できていない。利用者さんの思いを聞くことができず、先日も現状維持ではダメなのかとケアマネから言われた ・所属長からの理解が得られにくい状況で、総論には賛成でも、具体的なアクションに落とし込むと反対されることがある ・「あれ…この要望って本当の課題なのかな」「このロジックはなにかが抜けている気がする…」と、思ってもなかなか言いにくい
体制	・どうしても日々の業務に追われ、やりたいこと、取り組みたいことはあってもなかなか取り組めない。 ・令和3年度から生活支援コーディネーターが1人から5人に増えたことにより、情報共有、意志統一が難しくなった。 ・業務分担の変更があり、事業マネジメントに係る機会が減ったこと。

また、上述した学びの共有状況からは、市町村内への学びの共有機会は修了者自身の行動により

実現が可能となっているが、市町村外への共有については都道府県主催の研修等がその機会となっていることから、独自で創出することが難しいと考えられる。本事業の本年度の目的である、市町村の地域づくり推進に向けて再現可能・展開可能な地域づくりのノウハウ・学びを波及させていくためには、都道府県や厚生局等の広域的な機関が、プログラム修了市町村の持つノウハウ・学びの有用性を認識し、積極的に連携を進めることが必要である。

今回の調査から見た修了市町村の現状と、今後の成果波及に向けた課題と対応策を図表 3-7 に示す。

図表 3-7 今後の成果波及に向けた課題



3.2. 修了市町村の取組事例

3.1 修了市町村の状況からも見える通り、取組状況は各市町により様々である。プログラムを通して市町村の課題認識や行動がどのように変化し、実際の事業や取組をどのように影響しているか、2 事例を取り上げる。

①三重県大台町の事例

三重県大台町では、地域包括支援センター・生活支援コーディネーター・保険者で協議を行い、プログラム参加時に設定した3つの課題に対する打ち手の検討を行ってきた。プログラムの学びを繰り返し実践することで、検討の過程で「なぜこのような問題が起きているのか」「本当に困っている人は誰か」を考えることが習慣化され、個人や地域をみる視点がレベルアップしたと実感している。この学びをプログラム参加者以外の同僚へも伝承し、効果を波及させている。

図表 3-8 修了市町村の取組事例①



②奈良県広陵町の事例

広陵町では、当初、課の体制として各職員の抱える業務内容が多岐にわたっていたため、事業同士を関連付け、効率よく運営していくことを検討していた。しかし、プログラムを通して認識していた地域課題は行政の困りごとであったこと、本当の課題を見出すための薪集め（情報収集）の大切さに気づいた。現状の整理の仕方や「なぜ」を繰り返して本当の課題を捉える視点が身につく、根拠を持って事業へ取り組むことの必要性をさらに強く認識するようになった。現在では、認知症の個別ケース検討を重ねながら相談窓口などの取組を拡大させ、町広報誌等にも取り上げられる程の成果を上げている。

図表 3-9 修了市町村の取組事例②



第4章 都道府県向けプログラム

1. 実施計画

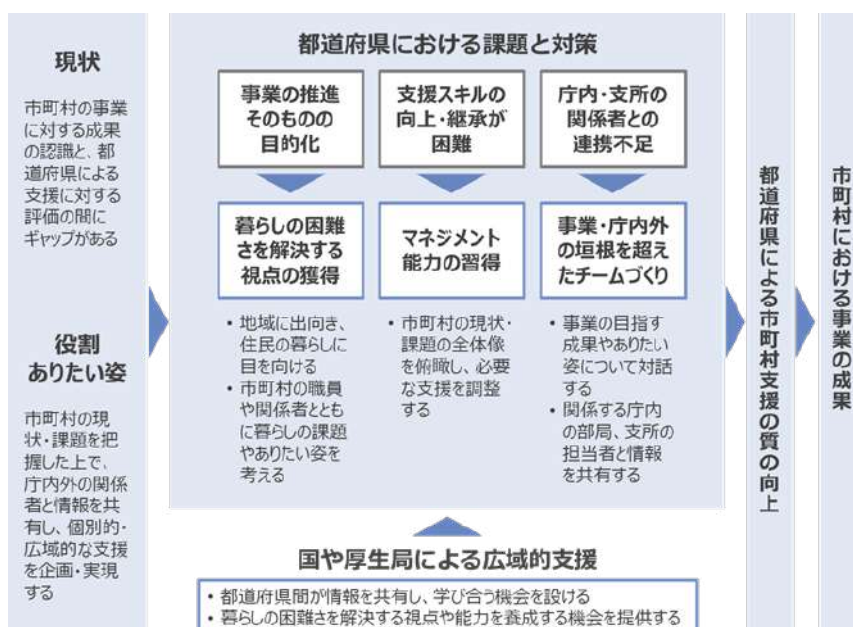
1.1. 背景・目的

(1) 背景

令和2年度に実施した調査³では、都道府県による市町村支援の質向上のためには、①暮らしの困難さを解決する視点の獲得、②マネジメント能力の習得、③事業・庁内外の垣根を超えたチームづくりの3点が主要な課題であり、これらについて都道府県が学びを得る機会を確保することが必要であるとの結論に至った。（図表4-1）

また、令和2年度のプログラムでは、12都道府県がオブザーブ参加を行った。オブザーブ参加した都道府県からは、市町村の実態や課題解決の思考プロセスに対する理解が深まり、今後の市町村支援における参考となったとの声が多く寄せられ、プログラムが都道府県にとっても学びの場となりうる可能性が示唆された。

図表 4-1 市町村支援に係る都道府県の課題と対策の方向性⁴



³ NTTデータ経営研究所（2021）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

⁴ 図表出典：同報告書

(2) 目的

前述の背景から、都道府県の学びの場として本プログラムの活用可能性を検証するため、都道府県向けプログラムを開発し試行することとした。

都道府県プログラムでは、市町村プログラムへの参加や講師陣との意見交換等を通じて、市町村支援の質向上において重要となるポイント 3 つ（図表 4-1）のうち、下記 2 点についての学びを深めることを目的とした（図表 4-2）。

① 高齢者の暮らしの困難さを解決する視点の獲得

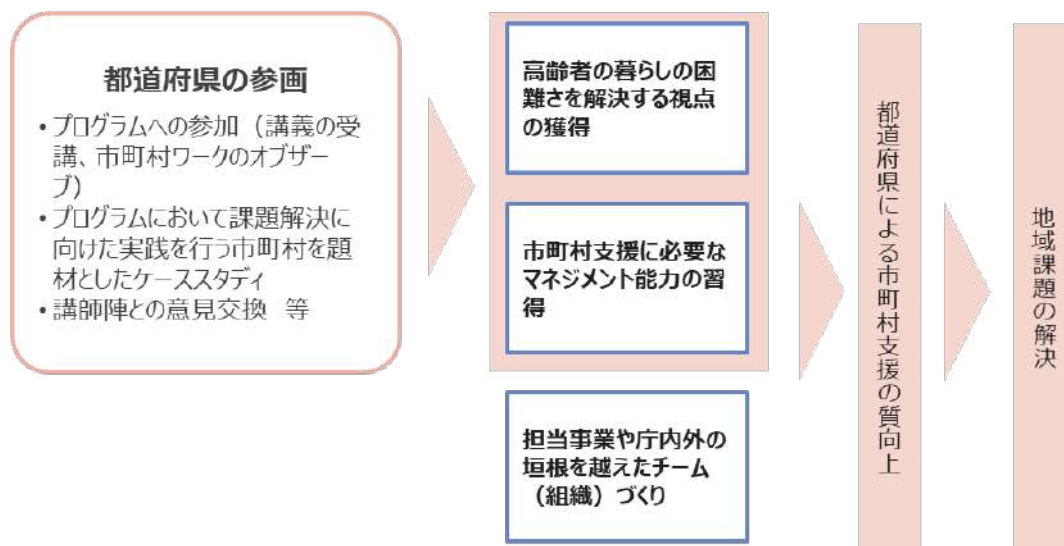
都道府県の職員が事業の推進そのものを目的とするのではなく、高齢者の暮らしの困難さを解決するという明確な目的意識を持つこと

② 市町村支援に必要なマネジメント能力の習得

市町村のあるべき姿に対する現状と課題を把握し、必要な資源を動員して解決を支援する能力を得ること

なお、「担当事業や庁内外の垣根を超えたチーム（組織）づくり」については、プログラムへの参画のみで達成することが難しいと考え、今回は対象外とした。

図表 4-2 都道府県プログラムの目的

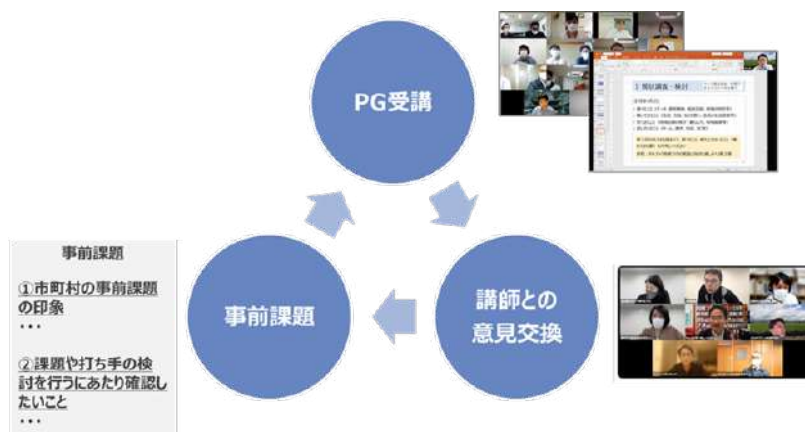


1.2. 企画設計

(1) 学びの基本スキーム

参加都道府県は、事前に市町村が提出した課題等を読み込み、事務局が提示した論点について検討をした上で市町村プログラムへ参加し、その後、プログラムでの気づきや疑問について講師陣と意見交換を行うことで学びを深める設計とした。（図表 4-3）

図表 4-3 都道府県プログラムにおける学びのサイクル



(2) 各回における目標

「高齢者の暮らしの困難さを解決する視点の獲得」「マネジメント能力の向上」という 2 つの全体目的の達成に向けて、市町村プログラムの各回テーマとも整合性を図りながら、以下の通り全 5 回における目標を設定した（図表 4-4）。（各回目標の詳細及び設計については、2 実施内容にて述べる。）

図表 4-4 全 5 回の目標

市町村プログラムのテーマ	都道府県プログラム各回の目標	全体目的との対応関係			
		暮らしの困難さを解決する視点の獲得	マネジメント能力の向上		支援の見直し
第1回 市町村職員の役割を考える	都道府県の役割について新しい気づきを得る	○			
第2回 わがまちの課題とは	市町村の現状・課題を把握するにあたり必要な考え方や姿勢の要点についての理解を深める	○	○		
第3回 わがまちの課題を見極める					
第4回 課題解決までの道筋を立てる	適切な支援を検討する際にあたり必要な考え方（市町村が課題解決を行う際のボトルネックを考えると）の要点について理解を深める			○	○
第5回 成果発表	プログラムでの気づき・学びと、今後における活かし方について言語化する				○

1.3. 参加都道府県の選定

参加都道府県は、全国から公募のうえ、選定を行った。

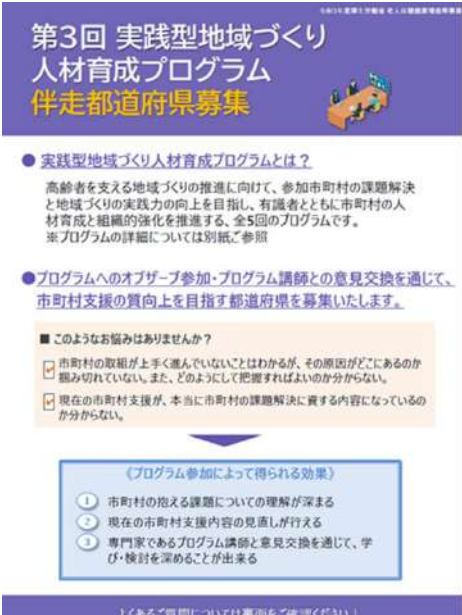
(1) 公募

対象者は、都道府県において市町村支援に取り組む関係者（支所、連携部署を含む）とした。また、プログラム参加市町村をケースとして検討を行うため、本年度、管内からプログラムへ応募する市町村があることを任意の要件とした。募集都道府県数は、意見交換の運営や個別支援に適切な人数を考慮し、最大3都道府県とした。

図表 4-5 エントリーシートの主要な記入項目

項目	概要
市町村支援の体制	市町村支援に関わっている組織、役割、体制
応募理由	応募に至った背景として、市町村支援についての状況や課題感を記載
期待成果	参加することで、どのような成果につなげたいと考えているかを記載
参加者の情報	氏名、所属・役職、職歴、職種、プログラム参加に対する意気込み

図表 4-6 募集チラシ



第3回 実践型地域づくり人材育成プログラム 伴走都道府県募集

● **実践型地域づくり人材育成プログラムとは？**
高齢者を支える地域づくりの推進に向けて、参加市町村の課題解決と地域づくりの実践力の向上を目指し、有識者とともに市町村の人材育成と組織的強化を推進する、全5回のプログラムです。
※プログラムの詳細については別紙をご参照

● **プログラムへのオプザブ参加・プログラム講師との意見交換を通じて、市町村支援の質向上を目指す都道府県を募集いたします。**

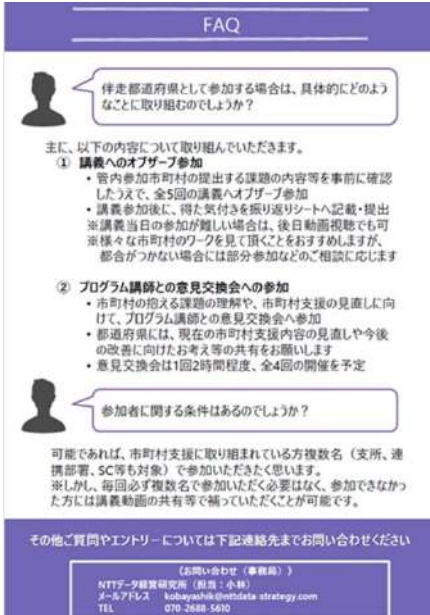
■ このようなお悩みはありませんか？

- ☐ 市町村の取組が上手く進んでいないことはわかるが、その原因がどこにあるのか掴み切れていない。また、どのようにして把握すればよいのか分からない。
- ☐ 現在の市町村支援が、本当に市町村の課題解決に資する内容になっているのか分からない。

《プログラム参加によって得られる効果》

- 市町村の抱える課題についての理解が深まる
- 現在の市町村支援内容の見直しが行える
- 専門家であるプログラム講師と意見交換を通じて、学び・検討を深めることが出来る

よくあるご質問については裏面をご確認ください！



FAQ

伴走都道府県として参加する場合は、具体的にどのようなことに取り組むのでしょうか？

主に、以下の内容について取り組んでいただきます。

① **講義へのオプザブ参加**

- 管内参加市町村の提出する課題の内容等を事前に確認したうえで、全5回の講義へオプザブ参加
- 講義参加後に、得た気づきを振り返りシートへ記載・提出
- ※講義当日の参加が難しい場合は、後日動画視聴でも可
- ※様々な市町村のワークを見て頂くことをおすすめしますが、都合がつかない場合には部分参加などのご相談に応じます

② **プログラム講師との意見交換会への参加**

- 市町村の抱える課題の理解や、市町村支援の見直しに向けて、プログラム講師との意見交換会へ参加
- 都道府県には、現在の市町村支援内容の見直しや今後の改善に向けたお考え等の共有をお願いします
- 意見交換会は1回2時間程度、全4回の開催を予定

参加者に関する条件はあるのでしょうか？

可能であれば、市町村支援に取り組まれている方複数名（支所、連携部署、SC等も対象）で参加いただきたいと思います。
※しかし、毎回必ず複数名で参加いただく必要はなく、参加できなかった方には講義動画の共有等で補っていただくことが可能です。

その他質問やエントリーについては下記連絡先までお問い合わせください

【お問い合わせ（事務局）】
NTTデータ経営研究所（担当：小林）
メールアドレス：kobayashik@nttdata-strategy.com
TEL：070-2668-5410

(2) 選定

公募の結果、青森県、茨城県、神奈川県の3県からエントリーがあり、全応募者を参加者として選定した。参加3県の概況について図表4-7に示す。

図表 4-7 参加3県の概況

	青森県	茨城県	神奈川県
人口※1	1,260,067人	2,907,678人	9,220,245人
高齢化率※2	30%	27%	24%
市町村数※3 (市,町,村)	40 (10,22,8)	44 (32,10,2)	33 (16,13,1)
指定都市数※4 (市名)	0	0	3 (横浜、川崎、相模原)
中核市数※4 (市名)	2 (青森、八戸)	1 (水戸)	1 (横須賀)
過疎関連 市町村数※5	28	7	1
市町村支援 概況	H29から県内各圏域に市町村 支援担当を配置	数年前から本庁に伴走支援担 当1名を配置	R3から伴走支援事業を開始

※1:総務省統計局 基本台帳人口・世帯数、令和2年（1月1日から同年12月31日まで）人口動態（都道府県別）（総計）

※2:日本医師総合政策研究機構 地域の医療提供体制の現状・都道府県別・二次医療圏別データ集（2020年4月第8版）APPENDIX更新（2021年1月）

※3:地方公共団体情報システム機構 https://www.j-lis.go.jp/spd/code-address/kenbetsu-inspection/cms_11914151.html

※4:総務省 https://www.soumu.go.jp/main_sosiki/jichi_gyousei/bunken/chihou-koukyoudantai_kubun.html

※5:過疎地域のデータバンク <http://www.kaso-net.or.jp/publics/index/19/>

2. 実施内容

2.1. 第 1 回

(1) 設計方針

第 1 回では、都道府県が市町村支援において果たすべき役割について新たな気づきを得るとともに、今後のプログラムにおいて都道府県として注視すべきポイントについて把握することを目指した。

(2) 実施内容

参加 3 県は、第 1 回プログラムで市町村とともに講義を受講した上で、講師との意見交換会に参加した。意見交換会は第 1 回プログラム 3 日目に開催し、それまでに受講した講義（基礎自治体職員の役割）の内容も踏まえながら、主に「市町村支援において都道府県が果たすべき役割」について講師とディスカッションを行った。意見交換会の概要は図表 4-8 に示す。

図表 4-8 第 1 回都道府県意見交換会概要

目的	都道府県の役割について新しい気づきを得る	
日程	2021 年 9 月 17 日（金） 13:05~13:50（45 分） ※第 1 回プログラム 3 日目	
開催方法	オンライン（ZOOM）	
講師※敬称略	亀井、三原	
当日内容	タイトル	概要
	参加県からの発表 （各県 3 分）	前日の講義内容を踏まえて、「これまでの取組を振り返ったときの気づき」「県として果たすべき役割についての考え・気づき」を各県より発表
	講師との意見交換 （35 分）	参加県からの発表を踏まえ、講師よりコメントと意見交換

(3) アンケート結果

第 1 回都道府県意見交換会の実施後、参加 3 県に対してアンケートを行った。都道府県が果たすべき役割については、市町村の話を受動的に聞くのではなく、データ等を基に課題について仮説を持った上で、建設的な対話を行っていくことの必要性について気が付いたとの意見が多く見られた。また、その他に、市町村の要望そのものが地域課題であるわけではないなど、課題解決を進める上で留意すべきポイントや必要な視点についても学びがあったことがうかがえる。一方で、都道府県は市町村に比べて地域住民との距離が遠いことから、市町村や地域住民とのかかわり方に悩みを抱えていることが分かった。

図表 4-9 第 1 回都道府県意見交換会アンケート結果（抜粋）

設問	回答（抜粋）
「都道府県の果たすべき役割」について、新しく得られた学び・気づき	・ 各々の市町村の課題について「仮説」を立て、情報を集めて仮説の制度を高めていくこと、そして市町村職員と一緒にその課題について向き合い、共有していくことの大切さについて、今回の講義を通じて感じたところである。 ・ 明日から情報武装できるようにする。知恵を持ってくる人であること。これは自身が日常業務で足りていないと自覚する部分であり、県としての専門性を意識していくことが重要。 ・ 市町村に信頼される、あるいは市町村の役に立てるよう、日々専門性(データを需要、供給で分析、仮説を立て、検証の上、市町村に助言又は提言等)を磨いていく必要があることに気がついた。
上記以外の点について、新しく得られた学び・気づき	・ 「要望」≠「課題」については、改めて大切な考え方であると感じた。目の前にある問題をただ解決をするのではなく、「どのような状態が望ましいのか」というイメージを持ちながら市町村支援を持っているところであるが、「なぜ、そうなっているか」を繰り返し考えるという点が自分自身まだまだ足りていないと思う。 ・ 「仮説を立てることの重要性について」仮説を立てることについてあまり重視していなかったため、新たな考え方を学ぶことができた。 ・ 把握した課題については、自分で解決しようと抱え込む必要はなく、関係者、住民と共有し、共通認識を培っていくことが重要。
腑に落ちていない点、新たに生まれた疑問等	・ 県の立場ですと、どちらかといえば、国と市町村のバイパス的な存在であることは多くあるので、どのように県民に近づいていけるのかということに関してはやはり悩むところかと思います。 ・ 行政だけで課題を解決しようとせず、住民と向き合い情報を共有し課題の解決につなげるということは、大変重要なことであると思うが、都道府県職員については地域住民との距離感が市町村職員よりは遠いと感じている。（実際に生活体制整備事業における第 2 層協議体に参加をしても、「よそ者」扱いされてしまう。）都道府県職員は、こういった形で地域住民と向き合っていくべきなのか。

2.2. 第 2 回

(1) 設計方針

第 2 回では、講師がどのような視点で市町村とのコミュニケーションを行っているのかを知ること等を通じて、市町村の抱える課題を把握するにあたって必要な考え方や姿勢についての理解を深めることを目指した。

(2) 実施内容

参加 3 県は、市町村の第 3 回プログラム事前課題を読み、地域課題についての仮説や市町村への問いかけ等を想定した上で、第 2 回市町村プログラムへオブザーブ参加を行った。意見交換会では、講師がどのように課題を把握し、どのような意図で市町村とコミュニケーションを取っていたのかについて振り返り解説を行い、県が事前課題にて検討していた点とのギャップも踏まえたディスカッションを行った。意見交換会の概要については図表 4-10 に示す。

図表 4-10 第 2 回都道府県意見交換会概要

目的	市町村の現状・課題を把握するにあたり必要な考え方や姿勢の要点についての理解を深める	
日程	2021 年 10 月 21 日（木） 10:00～11:30（90 分）	
開催方法	オンライン（ZOOM）	
講師※敬称略	都築、服部、松本、三原、大野	
事前課題	市町村の事前課題を読み、以下の点について検討した上で市町村プログラムへオブザーブ参加 - 市町村が抱えているであろう課題（仮説） - 自身が伴走支援を行う場合、投げかける質問や助言	
当日内容	タイトル	内容
	参加県からの発表（各県 4 分）	プログラム 2 日目に参加して感じた事前認識とのギャップや気づきについて概要を各県から発表
	個別ワーク（各県 60 分）	「市町村の提出した事前課題を読んだ際に何が論点だと考えたのか」「市町村プログラムのグループワークでは、市町村に対してどのような気づきを得てほしいと考えて話をしていたのか」について講師から解説、意見交換 (ブレイクアウトルームで各県並行して実施)
	参加県からの振り返り（各県 4 分）	ブレイクアウトルームごとに行った意見交換で気づいたこと、学んだことについて各県から発表

(3) アンケート結果

第2回都道府県意見交換会の実施後、参加3県に対してアンケートを行った。第2回プログラム及び意見交換会への参加を通じて、市町村及び都道府県も事業の推進が目的化してしまっている場合が多いことへの気づきや、目指す姿や課題について検討することの重要性について言及している回答が多かった。一方で、課題の検討や、それを踏まえた助言が行えるかという懸念も見られた。

図表 4-11 第2回都道府県意見交換会事後アンケート結果（抜粋）

設問	回答（抜粋）
新しく得られた学び・気づき	・ 市町村から相談を受けると、打ち手を伝えてしまっていた。ありがたい姿をもう少し市町村と練って、現状を分析して課題を見つけるプロセスが欠けていた。そのため、各々の市町村が本当に必要としているサービスではないものも提供するような形になっていたのだと反省した。 ・ 事業の計画及び実施にあたり、目的と手段の再検討。手段が目的となっていないか確認する必要がある。伴走支援するにあたり、なぜ市町村が取り組みを行っているか、目的を都道府県側でも確認していく必要がある。また、既存の制度などをどのように解釈していくか考えることも県の支援の一つ。 ・ 私自身が地域共生社会推進担当であるが、導入として共生社会といった言葉を使ったとしても、具体的な目指す姿を併せて示さないと、かえって相手が混乱する可能性があるので、言葉の使い方に気をつける必要があると思った。
腑に落ちていない点、新たに生まれた疑問等	・ 市町村も県も、業務が増えた感がなく課題解決できるための言葉がけを習得するには、適切なデータ分析と経験が必要と思われるが、そこが難しいと感じた。 ・ 地域課題の全体像を把握した上での助言が果たしてできるのだろうかという疑問に思うところがあった。 ・ 市町村支援において、都道府県職員はどこまで地域に入っていくべきであるか。

2.3. 第3回

(1) 設計方針

第2回において、参加3県は課題把握の重要性やその視点について気づきを得たが、どのように課題把握を進めるかという点については引き続き学びが必要な状況であった。そこで、第3回においても、市町村の現状・課題を把握するにあたり必要な考え方や姿勢の要点についての理解を深めることを目的として設定し、意見交換会等を実施した。

(2) 実施内容

参加3県は、市町村の事前課題を読んで得た印象（検討内容の妥当性等）や、市町村が今後課題や打ち手の検討を行うにあたり確認したいことについて想定をした上で、第3回市町村プログラムへオブザーブ参加を行った。意見交換会では、前回同様に、どのように課題を把握し、どのような意図で市町村とコミュニケーションを取っていたのかについて講師が振り返り解説を行い、参加者が事前課題にて検討していた点とのギャップも踏まえたディスカッションを行った。意見交換会の概要については図表4-12に示す。

図表 4-12 第3回都道府県意見交換会概要

目的	市町村の現状・課題を把握するにあたり必要な考え方や姿勢の要点についての理解を深める	
日程	2021年11月22日（月） 10:00～12:00（120分）	
開催方法	オンライン（ZOOM）	
講師※敬称略	都築、服部、松本、三原、大野	
事前課題	市町村の事前課題を読み、以下の点について検討した上で市町村プログラムへオブザーブ参加 - 市町村の事前課題に対する印象 - 課題や打ち手の検討を行うにあたり、確認したいこと	
当日内容	タイトル	内容
	オープニング（5分）	今回の趣旨とタイムスケジュールについて事務局より説明
	振り返り解説（各県35分）	「市町村の提出した事前課題を読んだ際に何が論点だと考えたのか」「市町村プログラムのグループワークでは、市町村に対してどのような気づきを得てほしいと考えて話をしていたのか」について講師から解説、意見交換
	クロージング（10分）	事務局から都道府県プログラムの今後の流れと趣旨を説明

(3) アンケート結果

第3回都道府県意見交換会の実施後、参加3県に対してアンケートを行った。検討の結果設定した「目指す姿」を住民等の関係者と共有していくことの重要性についての言及や、課題解決を進めるにあたって意味のある支援・役割は何かということについての発見が回答として見られた。

図表 4-13 第3回都道府県意見交換会事後アンケート結果（抜粋）

設問	回答（抜粋）
新しく得られた学び・気づき	・ 当事者への聞き取りの重要性と同様、行政の「なあってほしい姿」が現在の検討方法で住民に伝わるのかどうかについても考えていく必要があるという点。 ・ 町村担当者の悩みは人間関係から生じる場合もあることは考えたことがなかった。 ・ （プログラムを進める中で認知症への取組について課題感を持ち始めた市町村について）過去に先進自治体の取組を紹介したことがあるが、施策につながっていなかったようである。そこで、個別市町村職員の行動変容のステージ（気づきの状態）に合わせた支援プログラムを検討していく必要があると感じた。 ・ 有識者や先進事例を支援市町村へつなぐ国の制度の本質をつかみ、市町村の状況を踏まえて情報を伝えるという都道府県の役割を改めて学ぶことができた。
腑に落ちていない点、新たに生まれた疑問等	・ 人員体制（地域包括支援センター含む）は市町村の財政力にもよってくるので、県から充実を言い出すことは難しいと感じる。県にも補填できる財政的余裕はない。 ・ 市町村への支援を行うなかで、都道府県職員が市町村の制約や内情を知るためどこまで立ち入っていいものか悩んでいる。

2.4. 第4回

(1) 設計方針

参加市町村は第3回までのプログラムを通じて取り組むべき課題を見出しつつある。しかし、今後課題解決を進めるにあたって、市町村単独では対応が難しい点（＝障壁）が出てくるものと思われる。そこで、第4回では、都道府県が市町村に対して適切な支援を検討するにあたり必要な考え方（市町村が課題解決を行う際のボトルネックを考えること）の要点について理解を深めることを目指した。

(2) 実施内容

参加 3 県は、管内のプログラム参加市町村が今後課題解決を進めるにあたりぶつかるであろう障壁や、それに対する望ましい支援等について事前に検討した上で意見交換会に参加し、講師とディスカッションを行った。意見交換会の概要については図表 4-14 に示す。

図表 4-14 第 4 回都道府県意見交換会概要

目的	適切な支援を検討するにあたり必要な考え方（市町村が課題解決を行う際のボトルネックを考えること）の要点について理解を深める。	
日程	3 県別日程にて実施 青森県：2021 年 12 月 20 日（月） 15:00~16:00（60 分） 茨城県：2021 年 12 月 21 日（火） 13:30~14:30（60 分） 神奈川県：2021 年 12 月 23 日（木） 9:00~10:00（60 分）	
開催方法	オンライン（ZOOM）	
講師※敬称略	青森県：服部、三原 茨城県：都築 神奈川県：松本	
事前課題	市町村の事前課題やこれまでの取組状況をふまえ、以下について検討 ① 対象市町村の変化についての所感 ② 市町村が今後課題解決を進めるにあたりぶつかるであろう障壁 ③ 障壁に対して、都道府県としてどのような支援を行うべきか ④ 上記の検討を通じて、その他の市町村でも確認したいと思ったこと ⑤ 支援を検討・実施するにあたっての懸念	
当日内容	タイトル	内容
	オープニング （5 分）	今回の趣旨とスケジュールについて事務局より説明
	事前課題についての 発表 （10 分）	上記事前課題の検討結果について発表
	深掘り・ディスカッション （40 分）	- 事前課題の記載内容・発表内容①～⑤について、事務局から質問・確認を実施 - その後、都道府県からの回答を踏まえ、講師の視点を伝えたり、必要な支援について共に検討
	クロージング （5 分）	事務局から都道府県プログラム報告会の趣旨を説明

2.5. 第 5 回（報告会）

（1） 設計方針

第 5 回は、これまでのプログラム参加の総括を行う報告会として位置付けた。また、参加 3 県が、報告に向けてプログラムでの気づき、今後の展望を可視化することで、庁内外での共有・継承、実際の取組につなげやすくすることを目指した。

（2） 実施内容

参加 3 県は、「プログラム参加の動機」「プログラム参加を通じて得た気づき」「今後の市町村支援の展望」の 3 点についての報告と、報告内容を踏まえた講師との意見交換を行った。意見交換会（報告会）の概要は図表 4-15 に示す。なお、参加 3 県の報告内容については、3.1 参加 3 県の報告概要にて述べる。

図表 4-15 第 5 回都道府県意見交換会（報告会）概要

目的	プログラムでの気づき、今後の展望を可視化することで、庁内外での共有・継承、実際の取組につなげやすくする	
日程	2022 年 2 月 2 日（水） 16:30~18:25（115 分）	
開催方法	オンライン（ウェビナー）	
参加者	報告者：参加 3 県（青森県、茨城県、神奈川県） 視聴者：都道府県及び厚生局の職員・関係者（80 名）	
講師※敬称略	都築、服部、松本、三原、大野	
事前課題	これまでの都道府県プログラムでの取組を踏まえ、以下の 3 点について取りまとめ ・ プログラム参加の動機 ・ プログラム参加を得て通じた気づき ・ 今後の市町村支援の展望	
当日内容	タイトル	内容
	開会・趣旨説明 （5 分）	開会の後、今回の趣旨とスケジュールについて事務局より説明
	プログラム参加 3 県による学びの総括 （各県 25 分）	プログラム参加 3 県より以下の 3 点について発表（各県 15 分） ・ プログラム参加の動機 ・ プログラム参加を通じて得た気づき ・ 今後の市町村支援の展望 講師からのコメント及び意見交換（各県 10 分）
	全体総括 （15 分）	事務局、講師より都道府県プログラムの取組について総括を実施

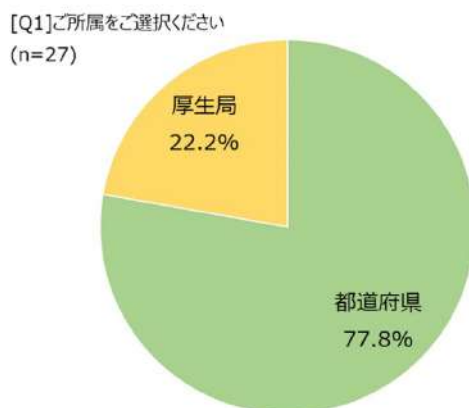
(3) 視聴者アンケートの結果

第 5 回都道府県意見交換会（報告会）の実施後、後日配信を含め報告を視聴した都道府県・厚生局関係者 80 名に対してアンケートを行い、うち 27 名から回答を得た。

① 回答者の属性

回答者の約 8 割が都道府県関係者、約 2 割が厚生局関係者であった。（図表 4-16）

図表 4-16 回答者の属性（択一回答）

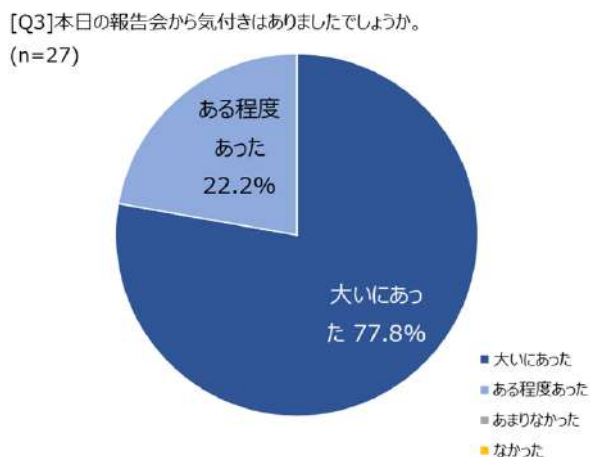


② 報告会から得た気づき

報告会から気づきを得たかとの問いに対し、全ての回答者が、「報告会から気づきを得た（大いにあった＋ある程度あった）」と答えた。（図表 4-17）

また、自由記述では、「広域自治体の役割についての理解が深まった」「市町村支援の考え方について気づきがあった」「都道府県（特に青森県）の発表が参考、刺激になった」などの回答が見られた。（図表 4-18）

図表 4-17 報告会から得た気づき（択一回答）



図表 4-18 報告会から得た気づき（自由記述）

カテゴリ	回答内容（抜粋）
広域自治体の役割についての理解が深まった	・ 広域自治体としての心構えを学ぶ機会となった。わかっていたつもりであったが、より体系的に理解できたと思う。 ・ 県の市町村への支援について、どのような役割があるかがわかった。特に広域や専門性など市町村で行うことが難しいものを後押しするという形で行っていくことが必要と理解できた。 ・ 都道府県が果たすべき役割を知ることができた。
市町村支援の考え方について気づきがあった	・ 事業から考える市町村が大半で、住民が何を求め、あるべき姿は何なのかという点を考えていないところが多い。住民のニーズに根付いたものにならないといけない、といった点など。 ・ 当県においても、令和３年度より伴走型保険者支援を実施しているが、課題解決となる結果ばかりを求めてしまいがちであったが、課題解決へのノウハウなどを得られることも保険者支援になることに改めて気づきました。 ・ インセンティブの評価指標等で、市町に対する個別支援を検討する機会が多い中、個別支援に対する姿勢や考え方を学ぶことができ、とても実りのある報告会でした。
都道府県の発表が参考、刺激になった	・ 市町村の伴走支援において、悩んでいることは、他の自治体でも同じであることを知れてよかった。本日の発表された自治体においては、支援を通じて掴んでいる部分が大いにあると感じたので、本県も何とかしなくてはと思い、今後のモチベーションにつながったと思う。 ・ 青森県さんの市町村支援の設計、大変参考になりました。当県でも感覚的にそうだろうと同じように考えている部分はあったのですが、担当を越えて共有したり、見える化するということまででは取り組めておりませんでした。 ・ 青森県の課題解決の思考の整理が参考となりました（課題解決思考と事業推進思考、関心期、無関心期のターゲットに分けた打ち手等）。高齢化が先行する危機感の中で、住民の幸せを願い市町村と共に頑張っていくとされている姿勢に刺激を得ました。 ・ 当県では伴走型支援をしていますが、青森県さんのようにステージに応じたアプローチも必要と気づきました。また、庁内連携は私自身大きな壁で取り組めていないと感じているところでしたが、ここは避けて通れないところだと改めて感じました。

③ 都道府県プログラムの有用性

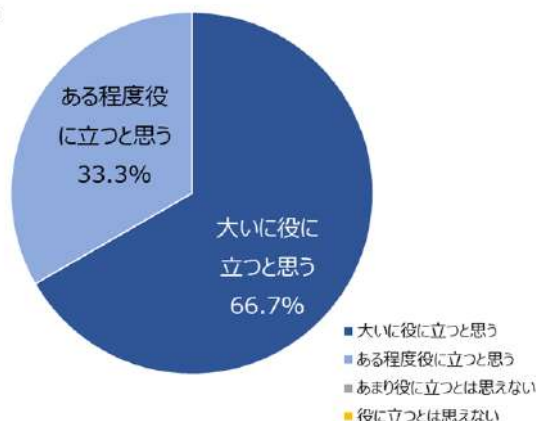
都道府県プログラムのような場の有用性について尋ねたところ、全ての回答者が「役に立つ（大いに役に立つ＋ある程度役に立つ）」と答えた。（図表 4-19）

また、有用だと答えた理由については、「市町村支援の考え方、姿勢について学ぶことができる」「チームでの参加によって、庁内連携、規範的統合の機会となりうる」「都道府県に対する支援策検討へのヒントを得ることができる」等の回答があった。（図表 4-20）

図表 4-19 都道府県プログラムの有用性（択一回答）

【Q5】本都道府県プログラムのような、支援の考え方を共有する場への参加は、貴団体の市町村支援検討・実施において役に立つと思われるですか。

(n=27)



図表 4-20 都道府県プログラムを有用だと考える理由（自由記述）

カテゴリ	回答内容（抜粋）
市町村支援の考え方、姿勢について学ぶことができる	・広域自治体として抱える課題や悩みは、自治体規模に関わらず共通する部分が多々あり、本プログラムでも市町村支援のベースになる考え方や打ち手を知る機会となるため。 ・市町村に対して、個別ヒアリングを実施しているのですが、その際に市町村からの情報（現状や困りごと）を、真因は何かという視点で考えることができるようになるかと思いました。 ・いろいろなことに自信がない中動いているため、支援の考え方を専門の先生方のお話を伺いながら、自分たちの活動につなげて学んでいく場というのは有意義だと思います。
庁内連携、規範的統合の機会となりうる	・今回の報告会は、本県からは1名のみの聴講であったが、プログラムとして半ば強制的に組織内の同僚を巻き込んで考えてもらえることには意味があると思う。外からそういった力が働かないと、同僚もみな忙しいのでなかなか一緒に考えてもらえない。 ・私個人というより、所属全体で参加し、共有することで、規範的統合につなげたいと思いました。 ・今回挙げられていた内容の多くに連携不足があったかと思います。これらについてはお互いの立場、抱えている状況などが互いに知らない状況を表しているかと思います。その点リアルに考えた成果を共有することが一つの解決につながるかと思います。
都道府県に対する支援策検討へのヒントを得ることができる	・現状、県への支援をどのように行うかはっきりしていない。好事例の紹介や横展開も市町村ごとに違いがあり、そのままでは難しくお知らせで終わっている。紹介をうけてどのように市町村でおこなっていくかのプロセスが学べてよかった。 ・局主催の県担当者会議やヒアリングにおいて県に求められる役割を伝える、気づいてもらえるような問いを投げかける等、厚生局にできることに気付けた。

④ 報告会に関する感想・意見、都道府県プログラムに関する期待

報告会に関する感想・意見については、「プログラム参加県からの報告が参考になった」との回答が複数あった。また、今後も本プログラムのような都道府県の学びの場について継続的な提供を望む意見が見られた。（図表 4-21）

図表 4-21 報告会に関する感想・意見、都道府県プログラムに関する期待（自由記述）

回答内容
・青森県の発表に感嘆した。市町村職員の関心状態を類型化してマニュアル化したのは、非常に参考になった。こうした良い取組の成果物を気軽に見に行けるプラットフォームのような場があればいいと思った。「都道府県の市町村支援 知恵袋」のような。 ・プログラム参加都道府県の方の発表から、本プログラムに参加することで、どれだけ多くの学びがあったかということが伝わってきました。区市町村支援を行う上で参考となりました。ありがとうございました。 ・総括で服部先生が仰っていたように青森県は市町村支援において、先頭を走っていらっしゃると感じ、本県での取組の遅れを痛感する機会となった。特に県庁内で部局横断支援を検討し、市町村の状況に応じた個別支援をカスタマイズしていく取組は非常に興味深く、今後参考にさせていただきたいと感じた。また本プログラムでは、市町村への支援はもちろんのこと、都道府県に対しても手厚く支援をされており、とても有意義なプログラムだと改めて感じ、今後も同ような支援の機会を継続して提供いただけたらとありがたく感じた。 ・なかなか市町村支援はあってもなかなか県への支援がないのが現状なので。来年度も県への保険者支援機能を行っていく研修会を続けてほしい。

⑤ 市町村支援についての困りごと、悩み

市町村支援に従事する上での困りごとや悩みについて尋ねたところ、関係者との連携・情報共有や、課題把握の難しさ等、現場における様々な困難について回答があった。（図表 4-22）

図表 4-22 市町村支援についての困りごと、悩み（自由記述）

回答内容
・伴走型支援の支援対象市町村の選定方法に悩んでいる。 ・庁内でも関係部署、係との連携、情報共有ができていないが、その時間を作ることや、情報共有するきっかけづくりに悩んでいる。 ・課題の把握の難しさ。例えば今、厚労省で移動支援の調査が実施されているかと思いますが、これに関しても困っているのかどうか、困っているとしたらどこが困っているのかという情報が捉えにくい（＝聞いても出てこない）というところがあります。一方で今回の研修のように課題を出すまでのプロセスや課題に対するアプローチなどを身に付けようとすると相当の時間がかかります。もちろん管内市町村の全てが支援を必要とするわけではないかと思いますが効率性を踏まえた対応ができればと考えています ・本県の市町村支援は、研修の開催や個別相談に応じるといった状況にあります。市町村の期待に応えられる支援は何かと考えているところです。市町村支援にあっては、県目線で対応となってしまいますが、市町村の悩みの向こうに住民がいることを念頭におき、一緒に考えていきたいと思いました。また、そのためにも職場の仲間や関係専門職と、市町村支援のありたい姿を考えたいと思いました。経営資源の小さい規模自治体への支援について、どうすればよいのかと漠然と考えています。（支援自体が重荷に感じられないか）どのようなデータを示しながら悩みを共有すればよいのか（市町村に刺さるのか）考えています。 ・本県は、地域ケア会議等を中心にスーパーバイザーを派遣して伴走型支援を行っているが、一部の保険者では、伴走型に頼ってしまい、主体的に動く姿勢がなかなか感じられないところがある。保険者として目指す姿をもとに地域の課題を捉えられていなかったり、事業ありきの思考になっていること、さらには、これまでの本県の市町村支援のやり方などが、今の状況を作り出しているのではないかと感じている。今回特に、青森県さんの発表・資料が大変参考になりました。関係者と共有し、改めて作戦を練ろうと思います。ありがとうございました。

3. 実施結果

3.1. 参加 3 県の報告概要

第 5 回（報告会）における各県の報告概要について述べる。（記載は報告会における発表順）

(1) 茨城県

茨城県は、数年前から本庁に市町村伴走支援担当を 1 名配置し、市町村ヒアリング等を行ってきたが、市町村の取組過程（内情）や、達成したい目標について把握ができていないという課題感を持っていたことから、本プログラムへ参加した。プログラム参加を通じて、事業志向から課題志向への視点の変化や、制度・事業本来の目的を理解し市町村へ伝えるといった県としての役割の発見があった。また、プログラムでの学びを踏まえ、市町村ヒアリングにおける視点見直しや、個別支援における方針の見直しを図っていく予定である。（図表 4-23）

図表 4-23 茨城県の報告概要

1	プログラム参加の動機	・ 茨城県ではH6年から「茨城型地域包括ケアシステム」を推進。 ・ これまで、市町村別ヒアリングや座学研修を行っていたが、市町村の取り組み過程（内情）や、取り組みを通じて達成したい目標等について把握ができていなかった。 ・ そのような中、つくばみらい市がプログラムへ参加することとなったため、市町村の実情を把握し、市町村支援を再考する機会として都道府県プログラムへ参加。
2	プログラム参加を通じて得た気づき	・ 行政側の思い込みだけで取り組みを進めるのではなく、地域住民が現在何に困っているのか、仮説を立てることが重要。仮説を立てることで、地域分析・住民へのヒアリング等の基盤となり、「あるべき姿」の手がかりが見つかる可能性がある。 ・ 事業の立ち上げ・推進自体を目的とせず、市町村があるべきと考える理想（地域住民にあってほしい姿）から考えることが重要。 ・ 市町村は事業実施に多くの時間を割かなければならないため、制度・事業本来の目的を分析・考察することが難しい。制度・事業の目的を市町村に伝えることも県の大きな役割の一つ。
3	今後の市町村支援の展望	・ これまで行ってきた市町村支援（ヒアリング）を継続しつつ、ヒアリングの視点を見直す。（あるべき姿を考えられているか、地域課題の把握ができていないか等の観点を追加） ・ 市町村の担当者間で「あるべき姿」の共有を図り、「あるべき姿」と現状の取組状況とを比較した際のギャップについて認識することを促す。 ・ 「仮説立て」＋「打ち手の検討」を重ね、事業内容の精度を高める支援を行う。 ・ 分析データの効果的な活用について →「プロセス指標」「アウトカム指標」の均衡のとれた評価につなげる。

(2) 神奈川県

神奈川県では、令和 2 年度まで全市町村を対象とした座学研修を中心に市町村支援を実施してきたが、一律での対応に限界を感じ、令和 3 年度から伴走支援 2 事業を新たに開始した。伴走支援の開始にあたり、支援の考え方について学ぶことを目的として本プログラムへ参加した。プログラム参加を通じて、市町村担当者の認識する課題の解決を支援することが必ずしも地域課題の解決につながるわけ

はないことなどの視点の変化があった。また、プログラムでの学びを踏まえ、伴走支援において課題の把握を重視することや、リハビリテーション等専門職の活用に向けた検討を進めていきたいとしている。（図表 4-24）

図表 4-24 神奈川県報告概要

1	プログラム参加の動機	- 令和2年度まで、市町村支援の中心は、全市町村を対象とした座学研修（個別支援は担当者による問合せ対応が中心）であったが、一律対応に限界を感じ、令和3年度から伴走支援2事業を開始。 - 市町村プログラムに鎌倉市と大井町が参加することをきっかけに、伴走支援の考え方を学びたいと思い都道府県プログラムへ参加。
2	プログラム参加を通じて得た気づき	- 市町村担当者の認識する課題の解決を支援することが、必ずしも地域課題の解決に繋がるわけではない。（主訴≠課題） - 総合事業では、市町村・地域包括支援センターがケアマネジメントを行うものであり、保険給付とは異なり市町村（保険者）が主体的にデザインをすべきものである。
3	今後の市町村支援の展望	- 今後の伴走支援に活かしたいこと：課題の把握（支援方策の検討） 市町村（供給サイド）の課題の場合、ヒアリングを通じてその課題が生じた理由を確認し、アドバイザーとともに住民（需要サイド）の課題解決につながる課題設定の提案ができるようにしたい。 - リハビリ等専門職の活用に向けた検討 今後、市町村において地域ケア会議や高齢者の保健事業と介護予防の一体的実施などでリハビリ等専門職の需要が増えることが見込まれる。職能団体と連携し、専門職に対する研修や、派遣調整窓口の市町村との共有を進めていきたい。

（3）青森県

青森県は、平成 30 年度から県内各圏域に担当を配置し市町村への個別支援を実施している。昨年度プログラムの報告会を視聴し、市町村の変化に刺激を受けたことから、本プログラムへの参加を希望した。プログラム参加を通じて、事業志向から課題志向への視点の変化や、市町村職員の関心状態に合わせた支援の必要性への気づきがあった。また、プログラムでの学びを踏まえ、課題解決のフレームワークに沿った課題整理と打ち手の検討を行い、市町村（職員）の行動変容ステージ毎に支援メニューを設計するという支援戦略の案や、県の市町村支援関係者の認識を共有・伝承するための方針等を整理した。（図表 4-25、図表 4-26）

図表 4-25 青森県の報告概要

1	プログラム参加の 動機	・ H30から県内各圏域に担当を配置し市町村への個別支援を実施しているが、より良い伴走支援の在り方や効果的手法等を学びたいと考えた。 ・ 昨年度報告会において、市町村が真の課題、真因に気づき変わっていく様子を目の当たりにし、市町村を伴走支援する立場である県として、共に気づきを得る機会としく、参加を希望した。
2	プログラム参加を 通じて得た気づき	・ 伴走者の心構え 市町村の迷いに寄り添いつつ、ありがたい姿－現状＝課題であることを徹底して、真因を考えてもらうよう促すことが必要。 ・ 目線の変化 最初の段階ではサービスがない（つくらなければならない）といった行政目線だけの課題認識だったが、真因、現状と課題の違いを認識し、講師の導きによって自身の考えが引き出され、その視点が大きく変わっていた。 ・ 課題解決のアプローチについての学び 地域課題の把握から解決までのアプローチ方法や道筋を学んだ。地域課題を把握するために、まずは何から始めれば良いのか、きっかけを学ぶヒントになった。 ・ 市町村（職員）の関心（状態）に合わせてタイミングよく支援しないと効果が得られにくい
3	今後の市町村支 援の展望	・ 市町村（職員）の行動変容のステージ毎に支援メニューを設計 【無関心期】事業推進思考から課題解決思考への転換するための気づきの場を提供 【関心期】市町村が、庁内連携しつつ、継続的に課題解決に取り組めるよう、県も複数年で部局横断のチームでの支援を実施 ・ 長期的な視野でアウトカムを意識した計画作成支援などを実施 ・ 部局横断メンバーの認識を共有し、伝承 役割の言語化、目線合わせの研修、デジタルツールも活用した支援情報の共有を検討

図表 4-26 青森県の報告資料（一部抜粋）

課題解決のアプローチによる課題・打ち手 【全体】

	課題	打ち手
①	事業推進思考からの転換のためには市町村（職員）の関心（状態）によって適切な支援が異なる	市町村（職員）の行動変容のステージ毎に支援メニューを設計する
①-a	市町村が課題解決思考になっていない場合 ⇒【無関心期】県が働きかけても、 <u>取組に変化が生まれないことが多い</u>	【無関心期】県外講師も活用し、事業推進思考から課題解決思考への転換するための気づきの場を確保する 等
①-b	市町村が課題解決思考になっている場合 ⇒【関心期】 <u>庁内外の関係者と課題を共有し、話し合う機会も少なく担当者が苦心</u>	【関心期】市町村が、 <u>庁内連携しつつ、継続的に課題解決に取り組めるよう、県も複数年で部局横断のチームでの支援を実施</u> 等
②	長期的な視野で、地域づくりや計画作成ができていない（ <u>アウトカム思考ではなくアウトプット思考</u> ）	長期的な視野でアウトカムを意識した計画作成支援などにより、市町村とコミュニケーションをとっていく
③	県側も地域づくりは本来業務であると認識したとしても、 <u>異動がある中で、姿勢が伝承されない</u>	部局横断メンバーの認識を共有し、 <u>伝承する</u> ・ 自分たちの役割の言語化 ・ 年度当初に目線を合わせる研修を実施 ・ 個別市町村の過去支援事例はDX活用等により、見える化

3.2. まとめ

(1) 都道府県プログラムの成果

都道府県プログラムを通じて参加3県における「高齢者の暮らしの困難さを解決する視点の獲得」「市町村支援に必要なマネジメント能力の習得」という目的について、概ね達成することができ、市町村プログラムを活用した都道府県の学びの場の提供が、市町村支援の質向上に向けて寄与することが検証されたと考える。詳細については以下に述べる。

① 高齢者の暮らしの困難さを解決する視点の獲得

各回の事後アンケート結果や報告内容踏まえると、3県ともに、市町村や都道府県がしばしば事業推進を目的化してしまっていることに気づき、高齢者の暮らしの困難さを解決するという明確な目的意識を持つことができたと思う。

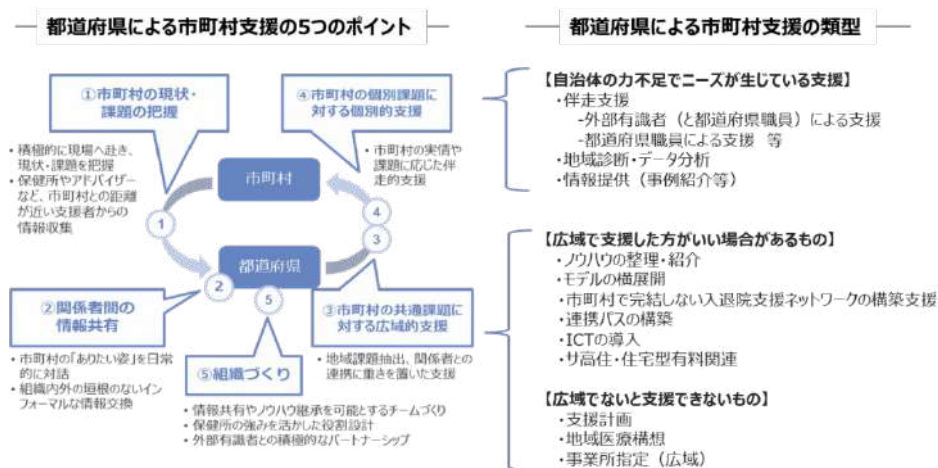
② 市町村支援に必要なマネジメント能力の習得

第2～3回の事前課題の取組結果や報告内容を踏まえると、県ごとに程度の差はあるものの、参加当初に比べて「課題把握」「支援検討」の両面において成長が見られたと思う。

一方で、市町村の課題検討を支援することができるレベルでの課題分析能力の習得は容易ではないことが改めて確認されたことから、市町村支援にあたっては課題検討支援のノウハウを有する外部の専門家とも連携し、チームとして対応していくことの必要性が示唆される。

また、「支援の検討」にあたっては、市町村が課題解決を進める際に自力では突破の難しい障壁としてどのようなものがあり、都道府県は各障壁に対してどのような支援手段を有しているのかについて整理がついていないことが都道府県の課題として見えてきた。今後の都道府県支援にあたっては、市町村が抱える障壁と、それに対応する支援種別の類型化を進めることが有用であると思う。参考として、本プログラムにおいて整理した、都道府県による市町村支援の類型を図表4-27に示す。

図表 4-27 市町村支援のポイントと類型



③ 学びを踏まえた支援の見直し

上記 2 つの目標に加え、今後の支援への学びの活用についても成果が見られた。茨城県、神奈川県では、市町村ヒアリングにおける視点の見直しや、伴走支援における課題解決アプローチの活用を試みていくことが報告会にて述べられた。また、青森県については、実際に課題解決アプローチに則り課題と打ち手の検討を行い、市町村職員の行動変容ステージ毎に支援メニューを設計するという支援戦略の立案にまで到達した。

④ 報告会視聴者からの評価

報告会視聴者アンケートでは、全ての回答者が「気づきがあった」、「都道府県プログラムのような、支援の考え方を共有する場合は、自団体にとって有用である」と答えた。（図表 4-17、図表 4-19）

また、同アンケートでは、「都道府県向けの支援がなかなかないため、このような支援を続けてほしい」「組織の同僚と参加することで、皆で支援について考える機会としたい」等の意見が寄せられた。（図表 4-20、図表 4-21）

(2) 本プログラム通じて見えてきた、都道府県の課題

参加 3 県の状況や、報告会視聴者アンケートの結果等から見えてきた、市町村支援に関する都道府県の課題を図表 4-28 に示す。都道府県による市町村支援の質向上に向けて、都道府県に対する学びの場の提供等の支援が必要な状況が改めて確認された。

図表 4-28 市町村支援に係る都道府県の課題

- 地域課題を適切に捉えていない市町村の要望を精査せずにそのまま受けとめ、打ち手に関する支援を行ってしまっている場合が多い。
- 都道府県は市町村に比べて地域から距離感があり、異動も比較的早く専門ノウハウが溜まりにくいという背景がある中で、市町村支援においてどのように価値を発揮すればよいのかについて職員は葛藤を抱えている。（都道府県としての役割・専門性を定義できずにいる）
- 都道府県職員に市町村が抱える地域の課題解決に向けた支援技術の習得を期待することは容易ではなく、たとえ熟練しても、職員の異動により市町村支援のノウハウやネットワークが途切れてしまう。
- 担当者の所掌範囲が市町村と比較して狭いため、施策の見直を行うためのハードルが高く、時間を要する。
- 管内市町村の状況（人口規模、高齢化の進展具合、保有リソース等）、市町村支援の体制、これまで行ってきた支援等の諸要素によって、都道府県ごとに支援経験・熟度・職員のマインド等に大きな差がある。

第5章 総括

本事業では、再現可能・展開可能な地域づくりのノウハウを持った市町村の育成と市町村の役割発揮を支援できる都道府県の輩出を目的とし、令和2年度までに開発してきた市町村向けプログラムの改善・体系化と効果検証、都道府県の参加によるプログラムの活用可能性の検証を行った。また、過去2年にわたり開催してきたプログラム参加市町村に対する現況調査を実施した。

それらの成果を踏まえ、市町村の地域づくりを推進する観点から本事業の総括と今後に向けた提言を述べる。

市町村向けプログラムにおいては、参加当初の市町村は「住民主体のサービスを創出したい」等、事業の実施そのものが目的化していた様子が見られた。しかし、プログラムの参加を通して、市町村は住民目線に視点を転換し、高齢者の暮らしを支えるためのわがまちの課題と解決策の検討にチームで取り組んだ。結果として、88%の参加市町村が今後の取組について手応えを持っており、70%の市町村が検討したわがまちの課題と解決シナリオについて「課題解決に向けてすでに動き出している」または「実際に進み始めそうである」と回答する結果となった。

さらに、過去2年のプログラム受講市町村への現況調査を通して、プログラムを通して地域づくりの考え方を学んだ受講者の多くが、施策の具現化に向けた検討やプログラムで取り組んだテーマ以外の課題検討に発展していることが確認され、再現性のあるノウハウを獲得している様子が見えてきた。

また、成果報告会を通して、市町村の具体的な施策や事業内容ではなく、地域の実情に応じて地域づくりに取り組むプロセスが、他の市町村や関係者にとっての学びとなることが改めて確認された。

本年度のプログラムを通して、市町村が組織的に参加し取り組むことが、プログラムの成果物の一つである課題解決策の実効性を高める上で重要であることが明らかになった。これは、組織として地域づくりに取り組む環境が整っていない状態で、市町村の担当者が単独で地域づくりに取り組むことの限界を示唆している。

より多くの市町村が、地域づくりについて組織的に取り組む必要性を認識し環境を整備するためには、国や都道府県からの働きかけも必要と考えられる。市町村においては制度改正のタイミングで事業の見直しや新規事業が検討される場合が多いと考えられるが、それ以外にも国から継続的に重要性についてメッセージを発信し続けることや、住民の暮らしぶりに係るアウトカム等のベンチマーク指標を市町村別のデータとして公開していくことが考えられる。また、都道府県が市町村に働きかけることによって、現場担当者単独ではなく組織的な取組を促進する可能性もある。保険者機能評価など、国や都道府県が市町村に対して外部から客観的な評価を行う試みは、市町村における地域づくりへの組織的な取組を促すためにも重要といえる。

都道府県向けプログラムでは、本年度参加した3県の個別市町村への支援経験や支援体制はそれぞれ異なっていたが、プログラムへの参加を通して、高齢者の暮らしの困難さを解決するという明確な目的意識を持つことができた。また、参加当初に比べて課題把握や支援策検討の質の向上が見られた。高

齢化率や過疎関連市町村割合が高い青森県では、積極的に講師陣との個別意見交換への申し入れがあり、数度にわたる検討の結果、実際の県の市町村支援策の見直し・施策立案につながる成果が見られた。さらに、都道府県を対象に開催した報告会視聴者アンケートでは、全ての回答者から「気づきがあった」、「都道府県プログラムのような、支援の考え方を共有する場合は、自団体にとって有用である」との回答を得た。

一方、都道府県職員は市町村職員のように現場や住民との距離が近くなく、異動も頻繁にあることから、専門的な知見やノウハウが蓄積されにくく、地域の課題解決のための支援技術の習得は容易ではないことも明らかになった。また、管内市町村の高齢化や人材不足などの状況によって、都道府県における個別市町村への支援の必要性認識や支援経験、体制などの違いがあることも示唆された。

これらを踏まえると、市町村向けのプログラムの場に都道府県が参加し、市町村の実情や変化の経緯を継続的に観察したり、市町村支援の考え方について講師陣からの解説を受けたりすることは、都道府県の市町村支援における課題である「高齢者の暮らしの困難さを解決する視点の獲得」や「市町村支援に必要なマネジメント能力の習得」に一定の効果があると言える。現場が遠く、異動も多い都道府県職員にとって、こうした学びの場や機会の重要性が再確認された。一方で、都道府県ごとに管内市町村の状況や都道府県としての支援の方針及び体制等、市町村支援に係る環境は様々であるため、都道府県の個別事情に応じた市町村支援策や体制の検討が必要であり、本事業のような集合型のプログラム形式による支援には限界があることも示唆される。

地域の実情に応じた課題解決を図る上では、地域の課題を的確に把握し、解決に必要な施策を展開していくべきことが本質である。その際、一定程度標準化された仕組みやマニュアル、モデル的な取組は、課題に応じて道具として適切に使うことができれば、課題解決の早道になり得る。しかしそうした取組を行うこと自体が先行してしまうと、手段の目的化を招くとともに、わがまちの住民・地域の課題とずれた取組が進んでしまう可能性がある。そのため、地域の様々な資源を活かしながら持続的に地域の課題を解決していくためには、市町村・都道府県の課題発見や解決にかかる基礎的技術の養成が必要である。また、市町村職員・都道府県職員は定期的な異動を免れない。そのため、市町村や都道府県の職員及び組織の能力開発を行う場が継続的に提供されることが重要と考えられる。しかし、そうした地域づくりの基盤となる技術を養成する場は未だない。

そこで、本事業で開発したプログラムを活かし、全国の地域包括ケアの構築ノウハウを継続的に収集し展開できる基盤づくりを提案する（図表 5-1）。これは、市町村や都道府県が地域の実情に応じて地域包括ケアシステムを構築していくために必要な基礎的な技術を、実践の中で学び体得してくための基盤である。

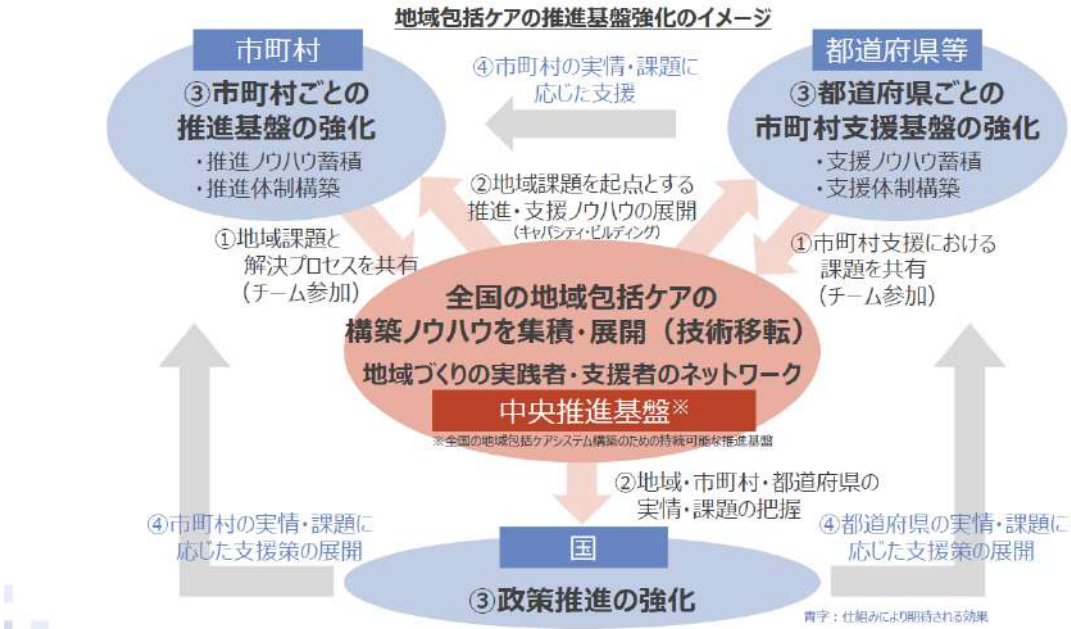
この基盤があることによって、特に組織として地域包括ケア推進の必要性を認識している市町村には、再現可能な基礎技術としての推進ノウハウの技術移転や推進体制の構築が図られる。また、都道府県は、それぞれの状況に応じて市町村支援の質向上につながる学びを継続的に獲得し、市町村の実情・課題に応じた支援の実現が期待できる。その他、市町村や都道府県、あるいはあらゆる地域包括ケアの

実践者・支援者にとって、他の地域の関係者と学び合い、相互支援が可能なネットワーク構築も可能となる。

国にとっては、参加する市町村の地域課題やそれに対する解決策検討のプロセスに係る情報を集めることができ、様々な推進ノウハウを集約及び展開することが可能となる。また、政策推進における障壁や可能性を発掘する場となり、市町村や都道府県への新たな支援策を検討する機会ともなり得る。地域の状況の多様化が進む中、今後はデジタルイゼーションによって従来は成し得なかった個人や地域ごとのケアや施策が実現できる可能性も出てくる。そうした可能性や機会を見つけ、スピーディーに展開していく場として活かすことも考えられる。

本年度は、全回オンラインでのプログラムを開催し、従来の現地開催と同様に市町村の学びや市町村間のネットワーキングの成果をもたらすことができた。オンラインプログラムによって、地理的な条件や地域ごとの複数の関係者とのチーム参加のハードルを克服することも可能となった。これらの成果を踏まえ、上述した地域包括ケアの推進基盤に発展させていくことが必要ではないか。

図表 5-1 地域包括ケア推進基盤（イメージ）



以上

参考資料

参考資料 1 : 参加市町村募集チラシ

参考資料 2 : 市町村向けプログラムシラバス

参考資料 3 : 成果報告会 パンフレット

第3回 実践型地域づくり 人材育成プログラム 参加市町村募集



● 介護予防や生活支援等の地域づくりの推進にあたり.....

- ☒ 国の求める一連の事業は進めてきたが、特に何か変わった実感がなく、評価もできていない
- ☒ これまで実施されてきた事業や会議体が行き詰まっているが、どう見直したらよいか分からない
- ☒ 担当者間、組織間、関係者間の動きに統一感がなく、連携がうまくできているという実感がわからない

● このような悩みを解消していくため、全5回の “学び”と“実践”をサポートするプログラムを提供いたします。

《プログラム参加によって得られる効果》

- ① 地域づくりの考え方や取り組み方が身につく
- ② わがまちの目指す姿や取り組むべき課題がみえてくる
- ③ 組織内外のチームワークができる

昨年度の
全受講者が
「期待以上」と
評価！

過去
受講者
の声

本当に必要な事業は何かを
職員間で考えながら
事業を見直した



共通意識が芽生え、
解決に向けて一緒に考えようと
してくれる方が増えてきた



これまでになかった事業を
協働で企画するように
なっている



公募説明会も開催いたします。ぜひご参加ください！

公募説明会 & トップセミナー
超高齢社会を支える地域づくりに向けて市町村が果たすべき役割とは？

7月20日(火) 13:30-16:00

詳細は別添案内をご参照ください。

プログラムの主な特徴

地域づくりの実践を伴走支援

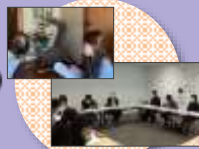
このプログラムは、5か月間、わがまちの地域課題を検討することを通して、地域づくりの普遍的なアプローチ・考え方を身に付ける「実践型」プログラムです。講師・アドバイザーは毎回のアドバイス・相談による伴走支援で皆さんの実践を支援します！

講義／グループワーク



講義、グループワークを通じた現場実践のフィードバック

現場実践（フィールドワーク）



関係者との対話、情報収集など

地域づくりの現場に学ぶ

地域課題を解決する上で、関係者の協働は必須です。本プログラムでは、高齢者の暮らしを支える専門職（生活支援コーディネーター、地域包括支援センター職員、医療介護関係者等）との対話や、地域ケア会議のケーススタディを通して、わがまちでの協働に向けたヒントを得ることができます。

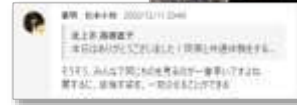


現場で実際に活躍する生活支援コーディネーターの方々にお話を伺いました。

オンラインだからこそできる学びと実践

オンラインで実施するため、庁内外の関係者と一緒に参加し、講義や講師の個別アドバイスを受けることができます。また、プログラム期間中は、オンラインでの相談や意見交換が可能です。

ZOOMによる
オンライン
プログラム



Teamsチャットによる
意見交換も盛り上がり
ました。

全国の市町村・講師陣とのネットワーキング

全国からプログラムへ参加する市町村同士が学び合い、仲間づくりができるよう、事務局がサポートします。例えば、毎回、講師・他市町村とのオンライン懇親会が開催され、親睦を深めることができます。

地域内外に
支え合う仲間・戦友が
できました！



《求める参加方法》

本プログラムは、参加する市町村が学びを得るだけでなく、地域づくりや課題解決の実践につなげることをねらいとしています。そのため、以下のような組織的な参画を求めます。

市町村職員が主たる参加者となること

高齢者を支える地域づくりに取り組む市町村職員の参加を求めます。

2人以上のチームで参加すること

メンバーの所属（庁内・庁外）や役職・職種は問いません。

チーム構成例）・高齢福祉関係課の複数の担当者（総合事業担当、生活支援体制整備事業担当、地域ケア会議担当、一般介護予防事業担当、認知症施策担当、等）
・高齢福祉関係課＋企画部門、まちづくり関係課など
・高齢福祉関係課＋生活支援コーディネーター、地域包括支援センター職員など
・課内の係長級＋担当

チームでプログラムに取り組むこと

例）合同ワークへの参加、学びの振り返り、課題の検討、情報収集、関係者との対話 等

主管課としてチームの取り組みを支援すること

例）他課・関係機関との連携の支援 等

プログラム全日程に参加すること

プログラム構成 スケジュール

※各日は原則として半日（10:00-12:00もしくは13:00-17:30）を予定しております。日程・時間は決定次第お知らせいたします。
※プログラムは全てオンライン（zoom）で開催します。

日程※	プログラム内容
2021年 8月中下旬	オリエンテーション - プログラムに参加するイメージをつかもう - 半年間プログラムを共にする仲間と話そう
9月10日(金) 9月16日(木) 9月17日(金)	第1回 市町村職員の役割を考える 講義 基礎自治体の仕事の面白さは ワーク わがまちの課題と取り組みたいことの共有 講義 地域課題って何だろう？そもそも課題とは？ ワーク 次回に向けたアクションを考えてみよう
10月11日(月) 10月13日(水) 10月14日(木)	第2回 わがまちの課題とは ワーク 行政の困りごととは地域の課題？課題を見直してみよう ケース 高齢者の暮らしをリアルに想像してみよう ～地域ケア会議の視察～ ワーク 地域の課題を見極めるためのアクションを考えてみよう
11月15日(月) 11月17日(水) 11月18日(木)	第3回 わがまちの課題を見極める 講義 課題解決に向けた道筋の立て方を学ぼう ワーク 道筋に沿って、これまでの検討を整理してみよう ケース 現場を良く知る実践者は、どう考え、行動しているの？ ～現場実践者とのトークセッション～ ワーク 課題解決のために、まず取り組むべきことを考えよう
12月15日(水) 12月17日(金)	第4回 課題解決までの道筋を立てる ワーク 解決すべき課題に優先順位を付けてみよう ワーク 高齢者や地域の目指す姿に向けた作戦を立てよう
2022年 2月2日(水)	第5回 成果発表 発表 これまでの検討プロセスと、これから取り組むことの発表 ワーク 解決策の実践に向けて、さらに具体的なステップを考えよう

各回毎にフィールドワークがあります！

- 各回の終了後～次回までの約1か月間、チーム（または課・係）でフィールドワークを行いながら、検討を深めていただきます。
- 検討に当たっては、3つのプロセスを反復することで、「本当の課題」に近づけていきます。



- フィールドワークの内容は、自由に検討し、実践することが可能です。

例えば、過去の受講者はこんなことを実践しています！

- ✓ 包括へ詳細な相談内容のヒアリング
- ✓ 生活支援コーディネーターと眠っている地域資源の情報交換
- ✓ 通いの場を利用する住民に、利用目的や感想をヒアリング
- ✓ 申請理由や相談内容を整理し、地域ケア会議などで共有 等

オンラインでも充実した学びが得られるコンテンツもご用意しております！

- ・参加市町村との情報交換会
- ・講師陣や参加市町村との懇親会
- ・困ったときの個別フォロー 等々

ぜひ積極的に、ご参加・ご活用ください！

藤田医科大学人材教育支援センター講師陣



都築 晃氏

藤田医科大学
講師・地域包括
ケア中核センター



池田 寛氏

藤田医科大学
地域包括ケア中
核センター課長



岩名 礼介氏

三菱UFJリサーチ
&コンサルティング
主席研究員



服部 真治氏

医療経済研究
機構
主席研究員



亀井善太郎氏

PHP総研主席研
究員 兼 立教大
学院特任教授



三原 岳氏

ニッセイ基礎研究所
ヘルスケアリサー
センター主任研究員



大野 孝司氏

NTTデータ経営研
究所シニアマネ
ージャー



松本 小牧氏

豊明市市民生活
部 市民協働課
課長

募 集 要 項

申 込 方 法

別添の**エントリーシート（Excelファイル）**に**必要事項を記入**の上、件名を「プログラム参加申込み【市区町村名】」として、**事務局アドレス（下記参照）**まで**メール添付**にてお送りください。

※申込の際は、都道府県の担当課へ同報をお願いします。

申 込 先

chikeasupport@nttdata-strategy.com

申 込 期 限

2021年8月6日（金）正午必着

結 果 連 絡

2021年8月中旬 ※エントリーシートに記載のメールアドレスにご連絡いたします。

参 加 方 法

オンライン（参加無料）

- ・オンライン参加に係る通信料他費用は、原則として参加市区町村のご負担となります。
- ・オンライン環境は参加市町村にて用意いただくことを前提としておりますが、整わない市町村につきましては、事前にお問い合わせください。

募集市区町村数

15市区町村（予定）

※政令指定都市における行政区も参加対象です。

選 考 に つ い て

応募者多数の場合は、エントリーシートの内容を考慮して、参加市区町村を決定させていただきます。

- ・組織としての参画や協力体制等についても考慮させていただきます。
- ・全参加市区町村のバランス（規模や地域特性等）が偏らないよう考慮することがございます。

《昨年の参加市町からのメッセージ》

茨木市 森 亮人さん



このプログラムに参加した一番のメリットは、庁内・庁外どちらの関係者とも、地域づくりについて一緒に考えることができたことです。関係者それぞれが、地域を良くしたいという気持ちを持っているのに、課題の共有や連携が思うように進まないといったことはありませんか？上司の勧めもあり、立場の異なる3人で参加したことが、他部署や包括などと協力して、新しい取り組みに繋げることができたと思います。プログラムをきっかけに受講者以外への波及効果はとても大きいです。

御代田町 柳澤 早知さん



このプログラムに参加し、町の本当の課題は何かを深く考えることができました。その結果、係内で共通の意識を持つことができ、現在は隔週ごと、ケースカンファや業務改善の時間を設けています。また、別の係や関係者とも定期的に情報交換の時間を持つようになりました。チームで参加したことで、1人で悩まず、一緒に考えることができたのが大きな強みでした。係り内外に報告する際も、同じ意識を持って説明できたので、ほかの職員にも熱意が伝わったと感じました。

注意事項

- ・本プログラムはZoomやMicrosoft Teams等のオンラインツールを用いて、ディスカッションや動画配信を行います。
- ・プログラム内で公開された情報は、原則として市町村名を特定しない形で報告書等に記載させていただきます。その際に情報を特定する必要がある場合には、個別に相談させていただきます。本プログラムでは動画を撮影いたします。予めご了承ください。
- ・プログラム内で知り得た情報や入手した著作権物の取扱について、別途ご案内いたします。

《お問い合わせ（事務局）》

NTTデータ経営研究所（担当：斎藤、野村、山崎、大野）

メールアドレス chikeasupport@nttdata-strategy.com

TEL 03-6256-9838（月～金 9:30～18:00）

オリエンテーション（全2日程）

8/23（月）10:00～11:00 通信確認（希望者のみ）

8/27（金）14:00～16:00 オリエンテーション

目的

- ・ プログラムの効果的な活用の仕方を知る
- ・ プログラムへの参加方法、取組方法のイメージをつかむ

日時	テーマ	タイトル	時間	到達目標	担当
8/23 10:00 ～ 11:00	接続確認		(60)	・ Zoom会議の環境を整える	事務局
8/27 14:00 ～ 16:00	プログラムで成果を挙げるための準備	・ 開会	14:00 (5)	・ 本日の趣旨と運営メンバーの紹介	事務局
		・ Zoom機能を使おう	14:05 (35)	・ Zoomの基本的な操作やオンライン研修の効果的な参加方法について理解する ・ オンラインコミュニケーションに慣れる	事務局
		・ プログラムで学んでいた きたいこと	14:40 (20)	・ プログラム参加を通してPG終了時の到達点をイメージする ・ フィールドワークや課題検討ワークの流れを理解する ・ なぜチームで取り組む必要があるのか理解する ・ 他市町村との学び合いの大切さを知る	事務局
		・ 自己紹介	15:00 (30)	・ 半年間共に学ぶ仲間を知る	講師 豊明市 事務局
		・ 事務連絡	15:30 (15)	・ 第1回までに進める準備・事前課題について理解する	事務局
		・ Teams機能の紹介	15:45 (10)	・ プログラム中に使用するTeamsの機能（ファイルのアップロード、チャット、チームへの投稿）について知る	事務局
		・ 閉会	15:55 (5)		事務局
		・ 個別フォロー	-		事務局
事後		・ オンラインコミュニケーション（Teams）	-	・ 第1回に向けて、Teams上でのコミュニケーションが取れるようになる	事務局 豊明市

第1回 行政職員の役割と課題の考え方を理解する

目的	・ プログラムで学ぶことと心構えを理解する ・ 基礎自治体職員の果たすべき役割を知る ・ 今後取り組むべき地域課題の抽出に向けて、持つべき意識・行動・考え方を理解する
キーワード	行政職員の専門性、公権力の行使、一人ひとりの幸せ、対話と合意形成、課題と要望の違い
参考資料	「地域づくりの実践に向けた道しるべ」p.1～p.7

日目	テーマ	タイトル	形態	到達目標	担当
第1回 事前課題	プログラム参加の準備	・ 事前状況把握シート ・ 自己紹介 ・ 総合事業関連データの作成	実践	・ チームとしての課題認識やPGを通じて達成したい事を言語化する	-
9/10 13:00 ～ 16:30	本プログラムで学ぶことと心構え	・ 開会挨拶	(5)	-	
		・ 本プログラムで学ぶべきこと ・ 本プログラムの全体像と心構え	講義 (15)	・ プログラムの背景とねらい、プログラムで学ぶべきことを理解する ・ プログラム全体の学習ステップ、プログラム参加時の心構えを理解する	事務局
		・ アイスブレイク	ワーク (30)	・ オンライン参加の環境に慣れる	事務局
	参加市町村について知る	・ 参加市町村による自己紹介	ワーク (140)	・ わがまちの取組状況、課題認識、プログラムを通して達成したいことについて他の市町村・講師へ共有する ・ 参加市町村間の懇親を深める	講師
9/16 9:30 ～ 12:00	行政職員の役割を理解する	・ 基礎自治体職員の役割	講義 (145)	・ 基礎自治体職員に求められる役割を理解し、今後わがまちの課題解決に取り組む上での指針とする	講師 豊明市
9/17 13:00 ～ 16:30		・ 2日目講義の振り返り	ワーク (60)	・ 前日の講義を振り返り、学びを共有し合う	講師
	課題の考え方を理解する	・ 地域の課題と地域づくりの考え方	講義 (135)	・ 基礎自治体職員として取り組むべき「課題解決」の概念、求められる取組姿勢について知る	講師 豊明市
事後	・ 個別フォロー（LF（ラーニングファシリテーター）の部屋） ・ 第2回事前課題				

第2回：わがまちの課題とは

目的	- 地域課題の検討において、持つべき意識・行動・考え方を理解する - 第2回終了後に、課題抽出に向けて自ら問いを立てながら行動できる
キーワード	薪を集める、ミクロとマクロの情報収集、マンツーマンディフェンスとゾーンディフェンス
参考資料	「地域づくりの実践に向けた道しるべ」p.32～p.50

日目	テーマ	形態	タイトル	内容	到達目標	担当
事前課題	わがまちの課題の検討	実践	・わがまちの課題を検討する	・わがまちの目指す姿・現状・課題の検討	- 第1回の学びをチーム内で共有し、気づきを共有する - 住民や地域の視点に立ち、「課題とは何か」をチームで検討する	-
10/11 13:00 ～ 17:15	わがまちの課題の検討	ワーク (各30)	・わがまちの課題の共有とフィードバック	・チームでの振り返り結果、新たに取り組んだこと、そこから見てきた地域の課題の共有	・課題検討に必要な視点やアクションについて理解を深める	講師
10/13 9:30 ～ 12:00		講義 ワーク (120)	・暮らしの課題とは何かー個別事例を分析してみる	・個別事例を基に暮らしの課題を検討するワーク	・個別ケースを基に個人や地域の課題を検討するイメージをつかむ	藤田医科大学 豊明市
10/14 9:30 ～ 12:30		ワーク (各25)	・課題検討に必要なアクションプラン検討	・1日目の振り返り ・ネクストアクションの発表とフィードバック	・次回までのアクションを明確にする	講師
事後フォローアップ	・ LFの部屋					

第3回：わがまちの課題を見極める

目的	- 地域の課題を見極めるコツをつかむ - 第3回終了後に、自ら問いや仮説を立て、課題を見極めるために地域で何の情報をつかむか、解決に向けて誰とどのようにコミュニケーションをとっていくかの方向性を見出せる
キーワード	課題の重要性・緊急性
参考資料	「地域づくりの実践に向けた道しるべ」p.52～p.67

日目	テーマ	形態	タイトル	内容	到達目標	担当
事前課題	わがまちの課題の再検討	実践	• わがまちの課題を再検討する	• 学びの振り返り • わがまちの目指す姿と現状の検討	• チームでミクロ・マクロの観点から情報収集を行い、暮らしを支えるための課題について考え、仮説を立てる	—
11/15 13:00 ～ 17:15	わがまちの「本当に解決すべき課題」を見極める	ワーク (各35)	• わがまちの課題を見極める	• 事前課題で取り組んだアクションの共有とフィードバック	• 課題を見極めたための考え方について理解し、検討を深める	講師
11/15 18:30 ～ 19:30	ネットワーキングタイム					
11/17 13:00 ～ 18:15	課題解決に向けたアクションの検討	トークセッション (90)	• 課題解決に向けた関係者との協働を考える	• 豊明市関係者（藤田医科大学、生活支援コーディネーター、豊明市社協、市職員等）とのトークセッション	• 地域の力・可能性に気づき、関係者と同じ方向を向いて協働したい意欲がわく • 各立場の考え方や事情を理解し、協働していくための姿勢や心構えを理解する	豊明市関係者
		ワーク (各25)	• 課題解決シナリオ作成に向けたアクションプラン検討	• 1日目の振り返り • ネクストアクションの発表とフィードバック	• 次回までのアクションを明確にする	講師
11/18 9:30 ～ 11:30	ワーク延長戦 OBOGの取組紹介・ネットワーキング				同上	LF 講師

第4回：課題解決までの道筋を立てる

目的	- 今後の実践を見据えて課題解決策の検討を深める - 解決に向けた実践力を強化する - 課題解決に向けた思考・情報の整理ができる
キーワード	課題解決シナリオシート（後日配布）参照
参考資料	「地域づくりの実践に向けた道しるべ」p.61～p.67

日目	テーマ	形態	タイトル	内容	到達目標	担当
事前課題	わがまちの課題と解決に向けた検討	実践	・わがまちの課題の見極めと解決に向けた検討	課題の見極め・打ち手の検討	・課題の深堀を行う ・情報収集や関係者との対話を通して、課題解決の方向性を見出す	-
12/15 13:00 ～ 18:00	課題解決の実践力を高める	ワーク (各40)	・課題と打ち手の検討	事前課題で取り組んだアクションの共有とフィードバック	・今後の実践を見据えて課題解決策の検討を深める ・解決に向けた実践力を強化する ・課題解決に向けた思考・情報の整理ができる	講師
12/16 9:30 ～ 12:00		特別講義 (150)	・真治の部屋	総合事業の目指す姿の理解・今後取り組むべきことを考える		講師
12/17 13:00 ～ 18:15		ネットワーキング (80)	・学びの振り返り	受講生間でのこれまでの学びの振り返り（内容は予定）		事務局
		ワーク (各30)	・課題解決シナリオのブラッシュアップ	課題解決シナリオのブラッシュアップ		
事後フォローアップ	LFの部屋					LF

第5回：学びの総括

目的	・ プログラムの学びを総括する ・ 今後の課題解決に向けて取り組む事項を共有する ・ 実行プランの実効性を高める
----	--

日目	テーマ	形態	タイトル	到達目標	担当
事前課題	課題解決シナリオの検討		・ 課題解決シートのブラッシュアップ ・ ファーストステップの検討 ・ 学びの総括	・ プログラムで得た学びと今後取り組みたい課題解決について整理し共有する ・ 課題解決策のファーストステップが明確になっている	
2/2 13:00 ～ 16:30	仕上げと学びの総括	発表 (各6)	・ 成果発表	・ プログラムを通した学びを共有する ・ わがまちの課題と解決に向けたファーストステップを共有する	参加市町村
		トーク (120)	・ 全体総括	—	講師
2/9 13:00 ～ 17:00		ネットワーキング (75)	・ ネットワーキングタイム	・ プログラムの感想や今後の取り組み対する想いを共有する	事務局
		ワーク (150)	・ これからの話をしよう	・ 課題解決の実践力を強化する	講師 LF

令和3年度 実践型地域づくり人材育成プログラム 成果報告会

介護予防・生活支援の充実に向けて

～チームで取り組む地域課題の抽出と対策検討のプロセスとは～

日時:令和4年2月2日(水) 13:00-16:15 会場:オンライン(Zoom)

実施主体  藤田医科大学 
 地域包括ケア人材教育支援センター 株式会社NTTデータ経営研究所

協力機関 豊明市

[プログラム]

厚生労働省挨拶

13:00-13:05

厚生労働省老健局 認知症施策・地域介護推進課 課長

笹子 宗一郎氏

事業紹介・報告の見どころの紹介

13:05-13:15

藤田医科大学講師 地域包括ケア中核センター

都築 晃

プログラム参加市町村の報告

13:15-16:05

[発表市町村]

- | | | | | |
|-------|-----------|-------|--------|-------|
| ① 岡垣町 | ② 草津市 | ③ 菰野町 | ④ 野々市市 | ⑤ 新富町 |
| ⑥ 能勢町 | ⑦ 田子町 | ⑧ 鎌倉市 | ⑨ 中津川市 | |
| ⑩ 三戸町 | ⑪ 大垣市 | ⑫ 須坂市 | ⑬ 黒滝村 | |
| ⑭ 三木町 | ⑮ つくばみらい市 | ⑯ 大井町 | ⑰ 泉大津市 | |

[プログラム講師・コメンテーター]

PHP 総研主席研究員／立教大学院特任教授	亀井 善太郎氏
ニッセイ基礎研究所ヘルスケアリサーチセンター 主任研究員	三原 岳氏
藤田医科大学講師・地域包括ケア中核センター	都築 晃
三菱UFJリサーチ&コンサルティング 主席研究員	岩名 礼介氏
医療経済研究機構研究部 主席研究員	服部 真治氏
豊明市市民生活部 市民協働課 課長	松本 小牧氏
厚生労働省老健局 認知症施策・地域介護推進課 地域づくり推進室室長補佐	佐々木 忠信氏

[司会]

NTTデータ経営研究所 シニアマネージャー	大野 孝司
-----------------------	-------

※途中休憩を含みます。※発表タイトル、時間は裏面をご覧ください。

修了式・閉会挨拶

16:05-16:15

藤田医科大学地域包括ケア中核センター長

金田 嘉清氏

提供者目線からの転換 ありがたい姿の設定

発表 13:15-13:45/解説 13:45-13:55

「高齢者やそれを支える関係者がどんな状態であってほしいのか」住民視点で課題を検討した過程を共有します

① 本当の課題とは？～個別事例から気づいたこと～

人口 31,569人
高齢化率32.2%

福岡県 岡垣町 長寿あんしん課

② 「高齢者が望む生活」から見えてきたこと
～その人なりのつながりを持つことの大切さ～人口136,941人
高齢化率21.5%滋賀県 草津市 地域保健課
長寿いきがい課③ サービスCの再構築でめざす
“元の暮らしを取り戻す”支援人口 41,670人
高齢化率26.7%三重県 菰野町 健康福祉課・
社会福祉協議会・地域包括支援センター④ 高齢者が暮らしの中で価値を感じていることを
長く続けられるために人口 53,592人
高齢化率20.4%石川県 野々市市 介護長寿課・
地域包括支援センター⑤ 自分らしい暮らしを続けるために
～私たちにできることを総合事業で振り返る～人口 17,240人
高齢化率32.1%

宮崎県 新富町 福祉課・社会福祉協議会

薪集め

発表 13:55-14:20/解説 14:20-14:30

薪は「課題を深く考えるための材料・情報」です。地域の課題を見つけるためにはどんな「薪拾い」が必要なのかを考えます

⑥ 地域に出て住民さんの声を聞こう！

人口 9,561人
高齢化率41.8%大阪府 能勢町 健康づくり課・
社会福祉協議会⑦ 認知症でも周りの支えにより
望む暮らしができるまち人口 5,222人
高齢化率44.8%青森県 田子町 地域包括支援課・
政策推進課⑧ 色々な人とつながってみませんか？
～知ることで広がるつながりの選択肢～人口172,932人
高齢化率31.5%

神奈川県 鎌倉市 高齢者いきいき課

⑨ 高齢者が地域とつながっている状態をつくるには
～支援者の一歩から始める人、地域をつなごう～人口 76,905人
高齢化率32.9%岐阜県 中津川市 高齢支援課・
社会福祉協議会

課題の見極め

発表 14:40-15:05/解説 15:05-15:15

「高齢者は“なぜ”困っているのか」を問い続けて見えてきた、わがまちで本当に解決すべき課題とは？

⑩ 災害に強いまちづくり ～逃げ遅れゼロを目指して～

人口 9,596人
高齢化率42.1%青森県 三戸町 健康推進課/
総務課/住民福祉課

⑪ 住民主体の生活支援から人と人との繋がりづくりへ

人口160,443人
高齢化率28.1%

岐阜県 大垣市 高齢福祉課・社会福祉協議会

⑫ 「もとの生活に戻る」支援を考える

人口 50,367人
高齢化率32.6%

長野県 須坂市 高齢者福祉課

⑬ つながりのある暮らし
笑顔あふれるぬくもりのあるチームケアの実践人口 669人
高齢化率56.9%奈良県 黒滝村 保健福祉課・
地域包括支援センター・社会福祉協議会

組織や地域を動かす 課題の共有

発表 15:15-15:40/解説 15:40-15:50

わがまちの課題解決にチームで取り組むために、組織や関係者との協働に取り組んだプロセスを共有します

⑭ その人らしい日常について一緒に考えることができているか
～職員からの聞き取りで分かったこと～人口 27,636人
高齢化率31.8%香川県 三木町 地域包括支援センター
社会福祉協議会⑮ 「事業をみる」から「個々をみる」への変換！
～いつやる？今でしょ！！～人口 52,121人
高齢化率26.5%茨城県 つくばみらい市 介護福祉課
社会福祉協議会

⑯ 元気会・地域から落ちかけた人を救え！

人口 17,302人
高齢化率28.4%神奈川県 大井町 福祉課
社会福祉協議会⑰ 「誘う人も誘われる人も、ホストもゲストも楽しいよ！ありがとね♡」
楽しみを持って外出するために
本当に必要なことって何だろう？人口 74,014人
高齢化率25.9%大阪府 泉大津市 高齢介護課
社会福祉協議会

この事業は令和 3 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等の推進に向けた 効果的な研修プログラムの開発に関する調査研究事業

利用にあたっては、出典を記載してください。

NTT データ経営研究所 (2022) 介護予防・日常生活支援総合事業等の推進に向けた効果的な研修プログラムの開発に関する調査研究事業報告書

令和 4 (2022) 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
