

令和7年度 厚生労働省 社会福祉推進事業

地域生活定着支援センターの職員養成を目的とする
実地研修の評価スケール開発に関する調査研究事業

報告書

令和8（2026）年3月

株式会社 NTT データ経営研究所



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
第 2 章	背景・目的	2
第 3 章	実施体制	3
第 4 章	事業の実施内容	4
1.	検討の前提	4
2.	検討の全体像	4
3.	第 1 回検討委員会の開催	4
4.	ヒアリング調査の実施	6
5.	第 2 回検討委員会の開催	7
第 5 章	ヒアリング調査の結果	10
1.	カテゴリ別の調査結果	10
2.	まとめ	25
第 6 章	評価ロジックの検討の結果	27
1.	評価ロジックの全体像	27
2.	評価指標と評価の方法	28
3.	調査結果の活用方法	30

第1章 本事業の概要

矯正施設には、高齢または障害を有するために自立した生活を営むことが困難な者が一定数収容されており、適切な支援がないまま地域社会に戻った退所者が再び罪を犯すという悪循環が長年にわたって指摘されてきた。こうした課題に対応するため、厚生労働省は全国都道府県に地域生活定着支援センター（以下、「センター」という）を設置し、矯正施設退所者の社会復帰と地域生活への定着を支援する体制を整備してきた。令和6（2024）年に閣議決定された第二次再犯防止推進計画においても、多機関連携・官民協働による支援体制の強化が重点課題として位置付けられている。

センター職員の人材養成を目的とした研修は令和2（2020）年度から実施されており、令和6（2024）年度には、官民協働や多機関連携の先進的な取組を行うセンターを受入先とした「実地研修」が新たに実施された。実地研修は受講者から高いニーズが確認された一方、研修を通じた学びが所属センターの取組や支援ネットワークの構築にどのようにつながっているのか、またどの段階で取組が停滞しているのかについては、体系的に把握されていなかった。このため本事業では、実地研修の効果を把握・検証するための評価ロジックの開発を目的として、センター職員へのヒアリング調査および評価ロジックの検討を実施した。

事業の実施にあたっては、学識経験者と実務者からなる検討委員会（全2回）を設置した。令和6年度実地研修の受講者を対象とした事後アンケートの結果を踏まえて評価ロジックの素案を作成し、第1回検討委員会で意見を得た後、受講者15名を対象としたヒアリング調査を実施した。その結果を踏まえて評価ロジックを修正し、第2回検討委員会での意見を経て最終化した。

ヒアリング調査では、研修前の準備から研修後の定着に至る各段階の状況を把握した。研修前については、多くのセンターで所属センターの課題を踏まえた受入先選定が行われていた一方、課題設定が個人の問題意識に依存するケースも相当数みられ、組織としての目的共有の度合いに差があった。この事前準備の度合いの差が、研修後の共有・実践への展開に影響していたことが示唆される。研修での学びについては、多機関連携の実践手法を具体的に理解できたとする回答が多かった一方、地域条件の違いにより自センターへの適用が難しいと感じるケースもみられた。研修後の共有については、共有が業務改善の検討に発展した事例がある一方、研修内容の紹介にとどまるケースもみられた。共有が実践に発展したセンターでは、管理職の積極的な関与という共通点がみられた。実践への移行については、関係機関との連携強化やセンター内の業務改善に着手した事例がある一方、体制構築に至らないケースも確認された。以上を総括すると、実地研修の効果はセンター内での共有・実践、関係機関との協働の具体化を通じて段階的に拡大していく一方、その到達度はセンターの体制や地域実情、管理職の関与の度合いに大きく左右されることが明らかとなった。

これらの結果を踏まえ、研修評価の代表的な枠組みであるカークパトリックモデルを参考に、研修前の準備段階（Lv.0）から反応（Lv.1）・学習（Lv.2）・行動（Lv.3）・成果（Lv.4）に至る評価ロジックを構築した。あわせて、各レベルに対応する事後アンケートの設問案と調査結果の活用方法を整理した。調査結果は、①研修企画の改善、②研修後のフォローアップ支援の強化、③評価ロジックの継続的な検証・改善の3つの観点から活用することを想定している。本評価ロジックの継続的な運用を通じて、実地研修の効果の体系的な把握と研修の質の向上に資することが期待される。

第2章 背景・目的

矯正施設には、高齢又は障害を有するために自立した生活を営むことが困難な者が一定数収容されており、適切な支援がないまま地域社会に戻った退所者が再び罪を犯すという悪循環が長年にわたって指摘されてきた。令和6年版の犯罪白書によれば、令和5年における入所受刑者に占める65歳以上の高齢者の割合は男性で13.3%、女性で22.7%に上っており、いずれも20年前と比べて約3倍以上に増加している。また、出所受刑者の2年以内再入率については、高齢者層が過去20年間にわたってほぼ他の年齢層より高い水準で推移していることが示されており、高齢者や障害のある出所者が地域で安定した生活を継続することの困難さが浮き彫りとなっている。

こうした課題に対応するため、厚生労働省は平成21（2009）年度に「地域生活定着支援事業」を創設し、高齢又は障害のために福祉的支援を必要とする矯正施設退所者を退所後直ちに福祉サービスへつなぐための機関として、全都道府県に地域生活定着支援センター（以下、「センター」という）の設置を進め、平成23（2011）年度末に全都道府県への設置を完了した。センターは、保護観察所と協働しつつ、矯正施設への入所中から釈放後に至るまで一貫した相談支援を担い、コーディネート業務・フォローアップ業務・相談支援業務等を通じて、対象者の社会復帰及び地域生活への定着を支援する、司法と福祉をつなぐ中核的な機関として位置付けられている。その後、平成28（2016）年12月には「再犯の防止等の推進に関する法律」が施行され、再犯防止施策におけるセンターの役割と意義はより明確に位置付けられることとなった。令和3（2021）年度からは刑事司法手続の入口段階にある被疑者・被告人等を対象とした「被疑者等支援業務」が新たに開始されるなど、事業の対象範囲も拡大してきた。また、令和6（2024）年には「第二次再犯防止推進計画」が閣議決定され、多機関連携・官民協働による地域における支援体制の強化が重点課題として改めて位置付けられている。

一方で、センターは各都道府県に原則1か所ずつ設置されており、職員数が限られている中で多様な関係機関との連携体制を構築・維持することが求められている。地域によっては年間の取扱支援件数が少ない状況もみられ、その要因の一つとして、自治体や福祉・医療・司法等の関係機関との支援ネットワークが十分に構築されていないことが課題として指摘されてきた。こうした状況を踏まえ、令和2（2020）年度には、センター職員を対象とした人材養成研修（第1回）が開始された。同研修の一環として、令和6（2024）年度には、官民協働や多機関連携の先進的な取組を行うセンターを受入先とした「実地研修」が新たに実施された。実地研修は、基礎研修・実践研修を修了した職員等を対象に2泊3日の対面形式で行われ、受講者が受入先センターの現場において具体的な支援手法や多機関連携の実践を学ぶ機会として、高いニーズが確認された。

しかしながら、実地研修については、受講者の満足度や有用性に関する評価は得られていたものの、研修を通じて得られた学びが所属センターにおける取組や支援ネットワークの構築にどのようにつながっているのか、またどの段階で取組が停滞しているのかといった点については、体系的に把握されていなかった。このため、実地研修の受講から所属センターにおける行動変容や取組の定着に至るまでの過程を論理的に整理し、研修の効果を適切に把握・検証する枠組みの整備が求められていた。

こうした課題を踏まえ、本事業は、実地研修の効果を把握・検証するための評価ロジックを開発することを目的として実施した。具体的には、センター職員へのヒアリング調査および実地研修の受講から所属センターにおける行動変容・取組の定着に至るまでの過程に関する評価ロジックの検討を行った。

第3章 実施体制

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、ヒアリング調査の企画や評価ロジックについて専門的観点から助言を得ながら検討を行った。検討委員会は全 2 回開催し、いずれもオンラインで実施した。各回の開催日時、開催方法および主な検討内容を図表 1、検討委員会の委員を図表 2、オブザーバーを図表 3、事務局を図表 4 にそれぞれ示す。

図表 1 検討委員会の概要

	日時	場所	主な検討内容
第 1 回	7 月 14 日 (月) 11:30~13:00	オンライン	<ul style="list-style-type: none"> ● 事業の全体像 ● ヒアリング調査の企画 ● 評価ロジック (仮説) に対する意見
第 2 回	2 月 2 日 (月) 12:30~14:30	オンライン	<ul style="list-style-type: none"> ● ヒアリング調査の結果報告 ● 評価ロジック (案) に対する意見

図表 2 検討委員会 委員 (五十音順、敬称略)

	氏名	所属・役職
委員長	山田 恵太	Mieli 法律事務所 弁護士
委員	小長井 賀與	信州大学 経法学部 特任教授
	津富 宏	立教大学 コミュニティ福祉学部 特任教授
	中間 あやみ	認定非営利活動法人抱樸 希望のまち事業部 部長(兼)北九州市委託 重層的支援体制整備事業 主任支援員
	野村 たて美	特定非営利活動法人くらし応援ネットワーク 愛知県地域生活定着支援センター 主任相談員
	浜井 浩一	龍谷大学 法学部 法律学科 教授

図表 3 オブザーバー (厚生労働省) 一覧 (敬称略)

	氏名	所属・役職名
オブザーバー	御子貝 知久	社会・援護局 総務課 課長補佐
	濱田 新	社会・援護局 総務課 矯正施設退所者地域支援対策官

図表 4 事務局 (株式会社 NTT データ経営研究所) 一覧

	氏名	所属・役職名
事務局	井上 裕章	ライフ・バリュー・クリエイションユニット マネージャー
	佐藤 瞳	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
	高治 時生	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
	田中 歩	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

第4章 事業の実施内容

1. 検討の前提

実地研修の受講から所属センターでの成果の過程を論理的に整理し、過程ごとに評価指標を設定することとした。評価指標の作成にあたっては、ある施策が成果を生むまでの理論上の構造を可視化するロジックモデルの考え方を活用するとともに、実地研修のねらいを踏まえ、多機関連携の実践に至るセンターの組織としての変化の過程に焦点を当てることとした。

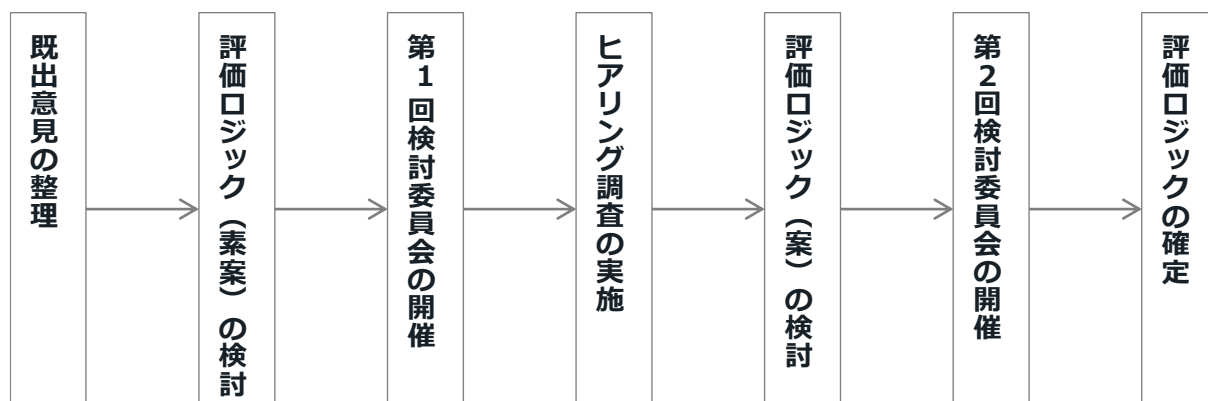
なお、作成した評価指標は、実地研修の事前・事後の課題を検討する際に活用するほか、受講者を対象とした調査の観点としても活用することを想定している。

2. 検討の全体像

評価ロジックの検討にあたっては、令和6年度実地研修の受講者を対象に実施した事後アンケート調査の結果を整理し、その知見を踏まえて評価ロジック（素案）を作成した。次に、第1回検討委員会においてこの素案を提示し、委員からの意見を得た。続いて、令和6年度実地研修の受講者を対象としたヒアリング調査を実施し、研修を通じた学びと所属センターにおける業務への活用状況等を把握した。得られた知見を踏まえて評価ロジック（案）を修正した後、第2回検討委員会において改めて委員からの意見を得たうえで、評価ロジックを最終化することとした。

本事業における検討の流れを図表5に示す。

図表5 検討の流れ



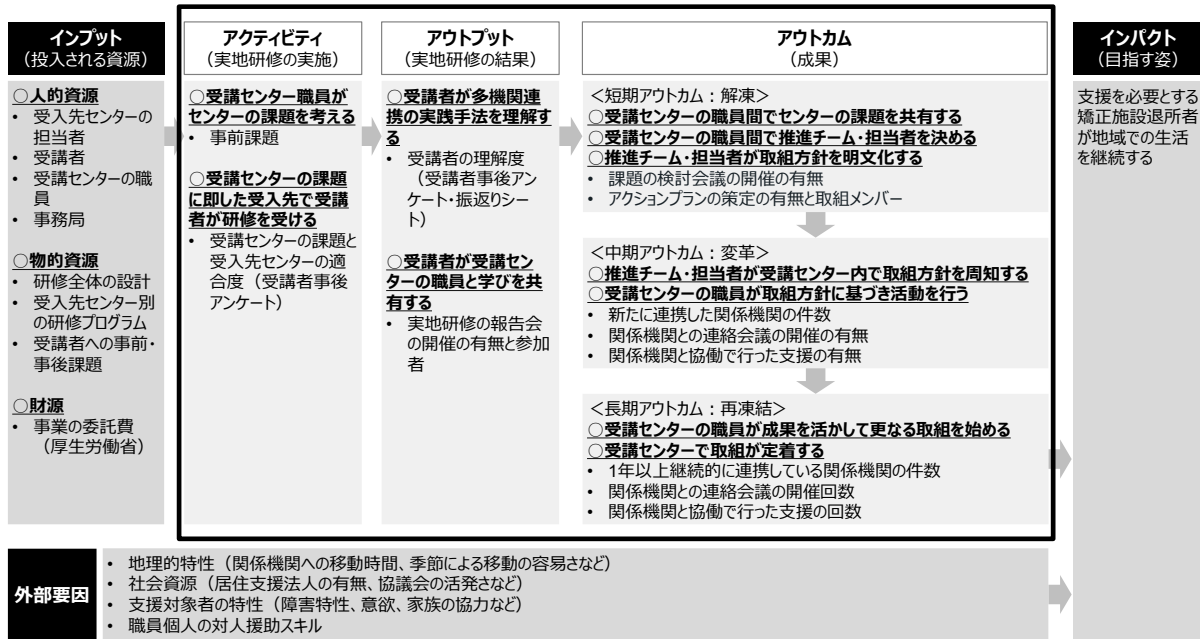
3. 第1回検討委員会の開催

第1回検討委員会では、評価ロジック（素案）を提示した。評価ロジック（素案）は、組織変革論¹を踏まえ、アウトカムを構成した。検討委員会の委員からは、評価ロジックの論理性、多機関連携の評価のあり方、評価指標の具体化、実地研修との連動性等に関する意見が寄せられた。第1回検討委員会で提示した評価ロジック（素案）

¹ Kurt Lewin (1947) が提唱した組織変革の3段階モデル。同モデルでは、変革のプロセスを①解凍：Unfreezing（現状の行動規範や価値観を揺さぶり、変化への動機づけを高める段階）、②変革・移行：Changing/Moving（新たな行動・態度・知識を獲得し、実践へと移行する段階）、③再凍結：Refreezing（新しい行動様式を組織の規範・文化・制度として定着させる段階）、の三つから構成される。Lewin, K. (1947) "Frontiers in Group Dynamics", *Human Relations*, 1(1), pp.5-41.

を図表 6 に、委員から挙げられた意見を図表 7 に示す。

図表 6 第 1 回検討委員会に提示した評価ロジック（素案）



凡例 ○太字：因果関係の要素、細字：評価指標、枠外：実地研修の受講による効果の範囲外 (評価対象外) の要素

図表 7 第 1 回検討委員会で挙げられた意見

大分類	内容
評価ロジックの論理性	アウトプットとアウトカムの関係性は重要であるが、現状は抽象的にとどまっており、具体的な対応関係を整理する必要がある。
	アウトカムが最終的にインパクトにどのように資するのかについても検証が必要である。
	アウトプットは実態に即したものとし、受講者のニーズと整合した形で設定することが求められる。
多機関連携の評価のあり方	評価の軸として多機関連携を据えることは有効である。
	連携の「量」(会議の回数等)は把握できる一方、それが課題解決に資するものかという「質」の評価は難しい。
	会議の回数の多寡のみで多機関連携の実現度を判断することは適切ではない。どのような関係機関と連携できているかという多様性や広がりをつめる視点が重要である。
	現場では連携や会議自体は実施されているものの、実務レベルでの質に課題がある。また、一部では連携会議の開催自体ができていないという基礎的課題も存在する。
	ネットワーク構築は個人の努力だけでなく組織的要因にも左右されるため、その前提を踏まえる必要がある。
評価指標の具体化	「よい多機関連携」とは、どのような観点で評価できるか。コミュニケーションはスムーズか、顔の見える関係者がいるか、等を列挙した評価表を構築する方がよいのではないかと。会議の数が少ないからといって、必ずしも多機関連携が実現できていないわけではない。
	多機関連携の成果として、就労や NPO への接続など、カテゴリごとの短期目標を設定

大分類	内容
	<p>することが考えられる。</p> <p>連携の成立までに要した時間を指標化するなど、プロセス評価の視点も取り入れる余地がある。</p> <p>事例ヒアリング等を通じてロジックを検証・修正していくことが重要である。</p>
実地研修との連動性	<p>実地研修は期間や内容によって連携の様相が異なるため、単一の標準モデルではセンターごとの特徴が消えてしまう懸念がある。</p> <p>研修期間ごとに複数のロジックタイプを設定する、あるいは研修カリキュラムの構築と一体でロジックを設計することも考えられる。</p>

4. ヒアリング調査の実施

1) 目的

令和6年度実地研修の受講者を対象に、実地研修の受講を通して得た学びと、所属センターでの業務への活用状況、受講を通して得た学びを業務へ活用することが困難な場合の理由、共通する課題を把握し、評価ロジックの作成及び今後の実地研修の企画に役立てることを目的とした。

2) 調査対象

令和6年度実地研修の受講者16名のうち、調査開始時点で既に退職していた1名を除く15名を対象とした。ヒアリング調査対象を図表8に示す。

図表8 ヒアリング調査対象

#	対象者のセンター名	役職（研修受講時）	役職（ヒアリング時）
1	Aセンター	所長	所長
2	Bセンター	副センター長	副センター長
3	Cセンター	相談員	相談員
4	Dセンター	未回答	未回答
5	Eセンター	相談員	相談員
6	Fセンター	副センター長	センター長
7	Gセンター	副センター長	副センター長
8	Hセンター	相談員	相談員
9	Iセンター	未回答	未回答
10	Jセンター	相談員	相談員
11	Kセンター	相談支援員	相談支援員
12	Lセンター	総括補佐	総括補佐
13	Mセンター	相談員	相談員
14	Nセンター	相談員	相談員
15	Oセンター	主事	主事

3) 調査方法

オンライン会議ツールを使用して約 1 時間のヒアリング調査を実施した。ヒアリング調査の実施にあたっては、事前に調査票を配布し、調査協力者に記入してもらった時間を設けた。

4) 調査期間

令和 7（2025）年 9 月～ 10 月

5) 調査事項

実地研修の受講を通して得た学びと、所属センターでの業務への活用状況、受講を通して得た学びを業務へ活用することが困難な場合の理由等について、研修前の取組、研修で学んだこと、研修後の取組のカテゴリに分けて調査項目を作成した。ヒアリング調査項目を図表 9 に示す。

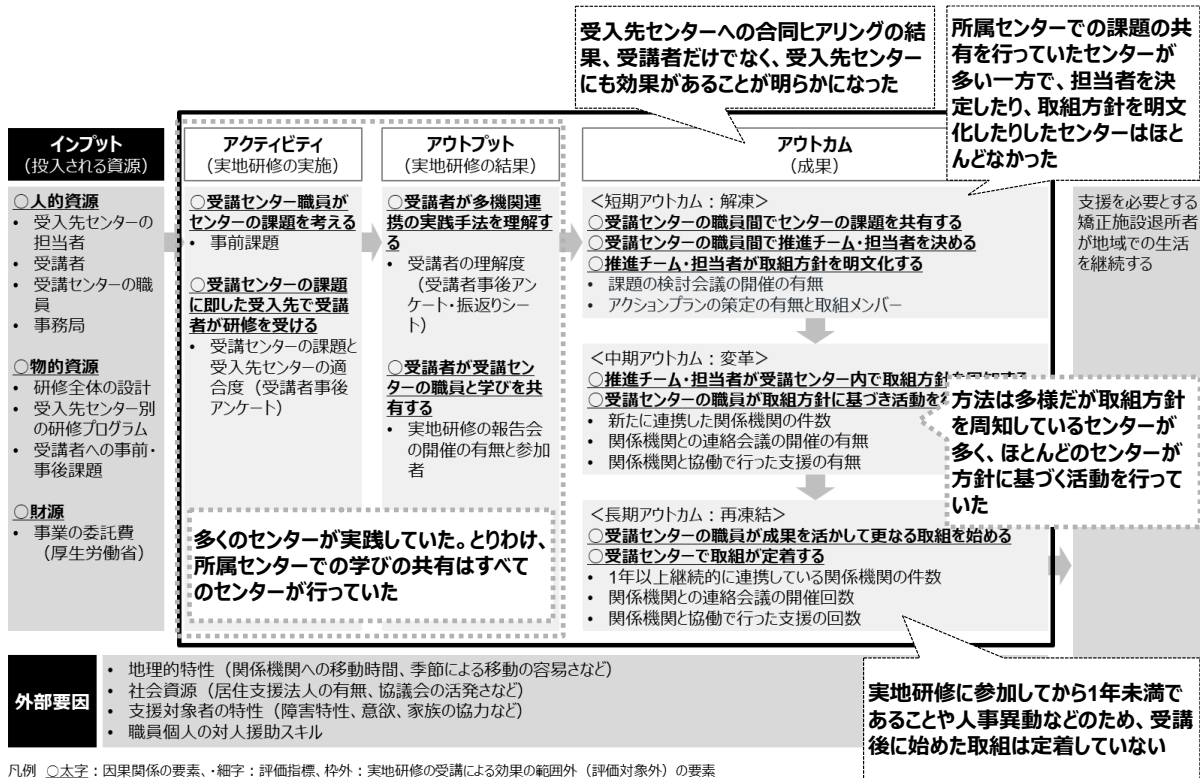
図表 9 ヒアリング調査項目

カテゴリ	内容
研修前の取組	実地研修に参加した動機・目的
	所属センターの課題
	参加した受入先センターを選んだ理由
	実地研修の参加前に実施した取組
研修で学んだこと	実地研修を通して得た学び
研修後の取組	所属センター内における学びの共有状況・方法
	実地研修で得た学びを踏まえた課題解決に向けた取組の有無
	（取組を実施した場合）具体的な取組内容・方法、連携先、実施結果
	（取組を実施していない場合）取組が困難であった理由

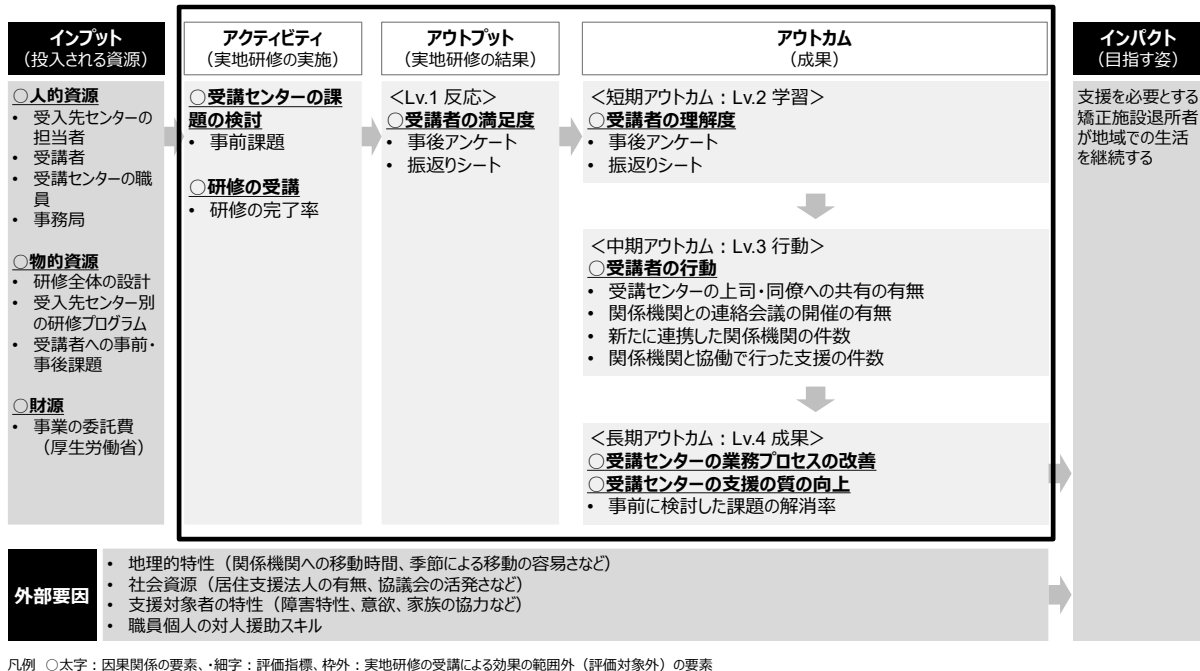
5. 第 2 回検討委員会の開催

第 2 回検討委員会では、ヒアリング調査の結果を踏まえて修正した評価ロジック（案）を提示した。検討委員会の委員からは、因果関係の検証、アウトカムの具体化等に関する意見が寄せられた。検討委員会に提示したヒアリング調査の結果を図表 10 に、ヒアリング調査の結果を踏まえて修正した評価ロジック（案）を図表 11 に、委員から挙げられた意見を図表 12 に示す。

図表 10 第 2 回検討委員会に提示したヒアリング調査の結果



図表 11 第 2 回検討委員会に提示した評価ロジック (案)



図表 12 第 2 回検討委員会で挙げられた意見

大分類	内容
因果関係の検証	ロジックモデルをどう検証するかが課題である。多機関連携の具体的なプロセスの把握に

大分類	内容
	は、前年度受講者への追加調査や今年度アンケートの自由記述のコーディングは有効だろう。
アウトカムの具体化	<p>研修で得た知識・技術が現場にどう実装されるのかというプロセスも見える化する必要がある。具体的な実践例や仕事の進め方の変化などの補足があるとよいのではないか。</p> <p>ロジックのプロセス部分をもう少し見える化できるとよい。受入センターなども含めて後追いの検証も行うとよい。</p> <p>ロジックモデルの中でどのようなプロセスを経て成果につながっているのかを、ヒアリング等を通じてさらに明確化していく必要がある。</p> <p>多機関連携の構築を、キーパーソンの属人的な成功にとどめず、引き継ぎ可能な仕組みとしていく視点を、Lv.4 の成果やインパクトとして位置付けてみてもよいのではないか。</p>

第5章 ヒアリング調査の結果

1. カテゴリ別の調査結果

1) 事前の課題検討

事前の課題検討の状況は、すべてのセンターで事前の課題検討が行われていた。検討の方法としては、センター全体で課題を検討したセンターのほか、受講者個人の問題意識に基づいて課題を整理したセンターや、管理職との相談を通じて課題を整理したセンターもみられた。

図表 13 事前の課題検討に関する回答

カテゴリ	回答内容	ヒアリング先
センター全体で事前に課題を検討した	<p>実地研修参加前に、所属センター内で課題について検討・整理を行った。具体的には、実地研修に参加するにあたって、どのようなことを学びたいのか知りたいのかについて、センター内で話し合いを実施した。</p>	A センター
	<p>実地研修参加前から所属センター内で課題認識を共有していた。具体的には、選定会議について、事業開始から 10 年以上経過して特別調整を 2 - 3 回繰り返す候補者が増加し、地域に戻してもうまくいかないケースが増えているという困り感があり、他県での判断基準を知りたいということを目下の会議や雑談の中で共有していた。特に自立支援協議会との連携について、国の方針として必要性を認識していた。</p>	B センター
	<p>実地研修参加前に所属センター内で課題について話し合った。具体的には、官民協働や重層事業への取り組みが十分にできていなかった点、連携協働ができていない部分があった点を認識していた。また、全職員が参加して質問事項を話し合い、自立支援協議会の立ち上げ経緯や定着としての関わり方、ICT 化の取り組み状況などの具体的な質問項目を準備した。</p>	J センター
	<p>実地研修参加前に、所属センター内で課題の検討・整理を行い、総意として取りまとめた。具体的には、地域ネットワーク構築の方法論、福祉的支援を行っても再犯を繰り返す方への支援アプローチ、在宅ワークの導入方法、連携先の開拓方法という 4 つの課題を整理した。受講者はセンターの代表として参加するという認識のもと、職員全員の意見を集約して質問項目を準備した。</p>	K センター
	<p>実地研修参加前に明確な課題認識を共有していた。具体的には、自立支援協議会との連携について、自県では地域移行部会に参加していたものの定着センターが相談に乗ってもらったり具体的なケースについて話し合うことがなく、定着が意味がそれほどないという状況であった。また、重層的支援体制事業についても、他県では定着が呼ばれたり会に入ったりしているという話は聞くが、自県の場合はそういう情報すら来っていない状況であった。</p>	M センター
	<p>研修参加前に所属センター内で課題について検討・整理を行った。具体的には、他ブロックのセンターとの業務のやり取りにおいて、業務の依頼のかけ方や順序な</p>	C センター

カテゴリ	回答内容	ヒアリング先
	<p>ど、細かな点で微妙に違うという疑問を持っていた。また、受け入れ先事業所の開拓や居住支援法人との繋がる機会がないという課題認識があった。</p> <p>これらの課題は、センター内の日々のコミュニケーションの中で話し合った。センターの人数が少なく常にコミュニケーションが取れているため、改めて協議という形を取る必要がなかった。</p>	
	<p>所属センターの課題として、他県と比べたときの社会資源の少なさや連携できる機関の拡大の必要性を職員全体で共有していた。</p>	Hセンター
受講者個人の問題意識に基づき課題を整理した	<p>自立支援協議会等との連携について、国から連携の必要性が示されているものうまく実践できていない課題認識があった。また、受入先センターが弁護士会等との連携や入口支援の実績が多いという情報を踏まえ、具体的なやり取りの方法を確認したいと思っていた。</p> <p>ただし、センター全体での組織的な課題検討を行ったというよりも、個人の問題意識に基づいて課題の特定を行った。</p>	Dセンター
	<p>自立支援協議会との連携が所属センターにはないという背景を認識し、国が自立支援協議会との連携を求めているため具体的な取り組みを見る必要があると考えていた。また、国への統計集計作業について、他センターの工夫を聞きたいと思っていた。</p> <p>ただし、課題は個人の問題意識に基づいて検討した。センター長からの指示は、若い職員に行ってもらおうという人選に関するもので、具体的な課題設定についての言及はなかった。</p>	Eセンター
	<p>所属センター内の職員間コミュニケーションや支援内容に課題があると認識していた。具体的には、職場の雰囲気良くなく、他責傾向があり、支援がうまくいかないことを対象者や関係機関のせいにするような良くないコミュニケーションが存在していた。</p> <p>ただし、これらはセンター全体の検討の結果ではなく、個人の問題意識であった。</p>	Fセンター
	<p>自県の中で地方への調整希望があっても、社会資源の不足や受け入れ実績の偏りにより、都市部に調整先が偏ってしまうという具体的な課題を持っていた。</p> <p>ただし、課題検討はセンター全体ではなく個人で行った。年齢が若く経験が浅いという理由で研修参加者として選ばれており、研修は個人の学習機会としての位置づけでもあったためである。</p>	Iセンター
	<p>実地研修参加前から、自県の取扱件数が全国的に少ないこと、出所後の社会資源が圧倒的に少ないこと、即座に施設等社会資源につなげられないという課題を認識していた。また、距離的に近い刑務所が再犯で重い方が長期刑で入る厳しい環境であることや、人口が少ないため帰住希望者の絶対数が少ないという地域特性についても把握していた。</p> <p>ただし、受講者個人がセンター内での対外的なネットワーク構築を担当していたため、課題認識を持っていたのは個人レベルである。</p>	Lセンター

カテゴリ	回答内容	ヒアリング先
	<p>実地研修参加前にセンター長から受入先センターについて教えてもらった。課題としては、「自県内での居住支援の取り組みが弱い」という課題認識を持っていた。ただし、組織としての課題を検討した訳ではない。受講者個人のネットワーク作りも兼ねて参加したためである。</p>	Nセンター
	<p>実地研修参加前に、法人内の重層的支援体制整備に関する取り組みについて他部署にヒアリングを行った。具体的には、地域福祉部が県から委託を受けて重層的支援体制整備の後方支援を行っている状況や、県内市町村の取り組み状況について情報収集した。その結果、県内では多くの市町村がまだ取り組みを始めていない、または何から手をつけていいかわからない状態であることを把握した。ただし、センター全体での課題検討というよりは、個人の問題意識に基づいて課題を検討し、センター長に共有する形であった。</p>	Oセンター
管理職との相談を通じて課題を整理した	<p>実地研修参加前に、センター長とセンターの課題と学びたい内容について話し合った。具体的には、理解が進まない地域とのやりとりで苦労している現状がある中で、関わりを深めていく必要があることを話し合った。</p> <p>職員の入れ替わりが激しいという人事上の課題により、管理職レベルでの課題認識は共有されていたものの、全職員がそこまで深く把握していたとは言い切れない状況であった。</p>	Gセンター

2) 所属センターの課題に即した受講センターの選択

受講センターの選択は、多くのセンターで、所属センターの課題の解決に資する取組を行っているセンターを選択していた。一方で、所属センターと地域の規模や社会資源などの状況に近いセンターを選択したセンターや、所属ブロック外の経験を目的として選択したセンターもみられた。

図表 14 所属センターの課題に即した受講センターの選択に関する回答

カテゴリ	回答内容	ヒアリング先
所属センターの課題に即して受入先センターを選択した	<p>所属センターでは広報啓発活動をなかなか実施できていない課題があり、先駆的に取り組んでいるセンターを選択した。</p>	Aセンター
	<p>選定会議の内容と自立準備ホームの開拓について受入先センターが力を入れているという情報を事前に把握しており、所属センターの課題とマッチしたため受入先センターを選択した。</p>	Bセンター
	<p>募集要項で居住支援法人との連携やネットワークの構築について記載があったことを確認し、自センターの居住支援法人となかなか繋がる機会がないという課題に対応するため、受入先センターを選択した。</p>	Cセンター
	<p>受入先センターが各種協議会との連携や弁護士会との連携、入口支援の実績が多いという情報を事前に把握しており、これらが所属センターの課題解決に資すると判断して希望した。</p>	Dセンター
	<p>過去に受入先センターに訪問したことがあり、職員間のコミュニケーションが和気あいあいとしながらもケース運営について前向きな話し合いが行われている空気感を</p>	Fセンター

カテゴリ	回答内容	ヒアリング先
	実際に見ていた。所属センターの課題を踏まえて、その雰囲気を知りたいと思い選択した。	
	受入先センターが研修に熱心に取り組んでおり、他の団体と一緒に研修を実施するなど工夫がなされていること、タイトル付けや広報の仕方が素晴らしいことから、受入先センターを選択した。	Gセンター
	都市部への調整集中という課題に対して、受入先センターでの地域連携の取り組みを学ぶことをセンター内の会議で検討し、選択した。	Iセンター
	ブロック外の候補から官民協働の実績の高さから選定し、所長の確認も得たうえで決定した。	Jセンター
	予算と距離の制約を考慮した上で、内容面でも研修や地域ネットワーク作りの悩みに対応できる受入先センターが最適と判断して選択した。	Kセンター
	受入先センターの母体法人が「誰一人拒まない支援」で全国的に有名であり、社会資源をいかに増やしていったかを学ぶために選択した。また、件数ベースで自県は全国的には最下位付近に位置することから、数値の感覚やカウントの仕方も確認したい思いがあった。	Lセンター
	受入先センターは重層的支援体制整備事業や自立支援協議会がメインのプログラムであったため、所属センターの課題に合致していることから選択した。	Mセンター
	所属センターの課題に即して、弁護士や地域支援協議会、地元社会福祉協議会との連携についてのノウハウを学ぶ目的で受入先センターを選択した。	Oセンター
所属センターの環境に近い条件を重視して選択した	自県の規模感を踏まえ、所属センターの現状に近いセンターを意図的に選んだ。その中で、実践に至るプロセスまで学べる可能性があるセンターを選んだ。	Hセンター
	所属センターと同じブロックであったことから受入先センターを選択した。参加目的として個人のネットワーク構築があったためである。	Nセンター
所属ブロック外での経験を目的として選択した	所属ブロック外での経験を積むことを目的として、所属ブロック外の地域からセンターを選択した。所属センターとしての指示はなかったため、受講者が個人で選択した。	Eセンター

3) 多機関連携の実践手法の理解

多機関連携の実践手法に関する学びは、多くのセンターで、顔の見える関係づくりや会議体の運営方法、自治体や関係機関へのアプローチ方法など、具体的な連携手法を理解することができた。一方で、既に構築された仕組みを見学する形となり、連携構築の初期段階を十分に確認できなかったセンターや、地域条件の違いにより自センターへの適用が難しいと感じたセンターもみられた。また、研修参加時期や体調等の事情により、十分な学習機会が得られなかったセンターもみられた。

図表 15 多機関連携の実践手法の理解に関する回答

カテゴリ	回答内容	ヒアリング先
多機関連携の実践手法を期待通り、あるいはそれ以上に具体的に学ぶことができた	<p>実地研修を通じて多機関連携に関する具体的な実践手法について学んだ。自治体へのアプローチについては、自治体に顔を出していくことが一番大切であり、顔を合わせて話をするのでお互いの本音を出し合って話ができることを学んだ。また、司法機関との連携については、地方機関だけではなく行政機関も一緒に入って連携を進めていき、司法も行政も地域の課題を話し合うような連携が必要であることを学んだ。</p>	A センター
	<p>受入先センターにおける選定会議の具体的な工夫を学んだ。また、自立支援協議会との連携について、受入先センターが強い信頼関係を築いていることを実感した。会議参加の目的は関係性構築であり、会議参加自体が目的化してはいけないという考え方も学んだ。</p>	B センター
	<p>既存のネットワークを活用して定着がアプローチしていくことが新たなネットワーク構築に繋がるという学びを得た。気心の知れた関係の中から大切に広げていくことが地道な広げ方であり、ケースを通じた連携やフォローアップも大切であることを学んだ。</p>	C センター
	<p>重層的支援体制整備事業における自治体訪問、月 1 回の関係機関による合議体の実施、作業療法士と対象者を交えた Zoom での話し合いなど、多機関連携の具体的な実践手法について学んだ。また、各職員に主担当を割り振り、その職員が中心となって挨拶回りや研修の組み立てを行う分担制についても学んだ。</p>	F センター
	<p>受入先センターが県および保護観察所とともに全市町村を訪問する実践方法を学んだ。また、各市町村の重層的支援体制整備事業担当部署を回った後に反応の良し悪しを色分けしてマップに落とし込み、職員全体で共有・分析する手法についても学んだ。</p>	G センター
	<p>関係機関との顔の見える関係構築方法を学んだ。また、「断らない支援」の姿勢や、定期面談による施設との連携の仕方などについて具体的な手法を学んだ。</p>	H センター
	<p>懇談会など肩肘張らない形で開催するなど、多機関連携の具体的な工夫を学んだほか、定着センターのメリットではなく関係機関にも旨みがある視点を持つことや、名刺交換一つとっても相手をどんな人か、次いつ繋がれるかを考えながら行うなど、連携における意識の持ち方も学んだ。</p>	I センター
	<p>多機関連携の手法として市役所との役割分担の明確化などを学んだほか、社会福祉協議会の取組から、待機的な支援にとどまらず、対象者にアプローチするために関係機関へ自ら出向くアウトリーチの手法を学んだ。</p>	J センター
	<p>多機関連携に関する具体的な実践手法について学んだ。具体的には、他県センターとの合同会議による情報共有、過去に他県で支援を受けた経験がある対象者について他県センターへのリサーチなどである。また、受入先施設との継続的な関係構築の重要性や、施設からの売り込みがあった際の適切な評価方法につ</p>	K センター

カテゴリ	回答内容	ヒアリング先
	いても理解を深めた。	
	相談件数が低いという課題について、保護観察所以外からの弁護士や関係機関からの相談のルートも多いことを学んだ。また、居住支援協議会との連携、ネットワーク作りにおいて民間の力を活用した環境づくりの重要性を学んだ。	Lセンター
	多機関連携の具体的な実践手法について学んだ。受入先センターでは自立支援協議会の円の一つに位置付けられており、ケースを持ち込めば必要な関係機関がチームとして成り立っていた。重層的支援体制整備事業の実際の流れについても学んだ。	Mセンター
	自立支援協議会との連携方法について、協議会の中に参加してアドバイスする立場で関わる方法など、具体的な連携手法を理解した。また、重層的支援体制整備に関して、時間をかけながらもスピード感を持って取り組み、定期的なフィードバックを行うことで関係者の熱量を維持するという手法についても学んだ。さらに、効率的な業務遂行のために、ケースの進捗状況を可視化する資料作成の重要性についても理解を深めた。	Oセンター
一定の学びはあったが、当初期待していた内容を	自立支援協議会や弁護士会、居住支援法人との連携について、具体的な手法を学ぶことができた。ただし、実地研修では既に出来上がっている仕組みを見学する形であったため、ゼロから連携を構築する過程やきっかけ作りの段階は研修期間中に見ることは難しかった。	Dセンター
十分には確認できなかった	自立支援協議会との連携について、広域連携の理想的なあり方を学んだ。ただし、自県はすでに独自の相談支援体制が整備されており、自立支援協議会との連携の必要性がそれほど高くないという地域実情の違いがあった。	Eセンター
研修状況や経験等により十分な学習機会が得られなかった	多機関連携の具体的な実践手法を学んだほか、「足を運んで顔を合わせる連携」の重要性も学んだ。ただし、研修参加時に入職 3 ヶ月程度であり、ケースの悩みを相談したり、具体的な対応方法を質問したりすることはできなかった。また、研修中に体調不良になり、十分な学習が得られなかった。	Nセンター

4) 所属センターでの学びの共有

実地研修で得た学びの所属センター内での共有方法は、会議等での報告と文書の回覧の両方により共有しているセンターが複数みられた。また、会議等での報告又は文書の回覧のいずれかの方法で共有しているセンターもみられた。さらに、職員数の少ないセンターでは、朝礼や日常的なコミュニケーションの中で共有しているセンターもあった。

図表 16 所属センターでの学びの共有に関する回答

カテゴリ	回答内容	ヒアリング先
会議と文書の両方で共有した	通常の報告の形式に則って、月 1 回のセンターミーティングで報告を行い、復命書を回覧して職員間で情報共有した。職員からは他県のやり方に対する興味や関心が示された。	Bセンター
	実地研修終了後に研修報告書を作成して回覧し、センター内会議でも共有を	Cセンター

カテゴリ	回答内容	ヒアリング先
	行った。	
	資料回覧やセンター内会議での報告を通じて学びを共有した。	F センター
	職員会議で全員に報告し、報告書と資料を回覧した。センター長とも今後の方向性について話し合いを行った。	G センター
	センター会議で研修内容の報告・共有を行い、いただいた資料も回覧した。	H センター
	研修でいただいた資料と自身のメモを整理してファイルに綴じ、職員全員に回覧した。また、なんでも会議という場で研修内容について発表を行い、学んだポイントや感動した内容を職員と共有した。これらの資料は個人保管ではなく職場の共有書庫に保管し、必要な時に誰でも参照できる体制を整えている。	K センター
会議・ミーティング等で報告した	センターの全職員が出席する会議で報告を行った。特にホテルを活用したグループホームの取り組みについては職員の関心が高く、センター長も経営的な観点から興味を示していた。	D センター
	研修終了後に報告を行った。受入先センターの取組から得たの学びや、所属センターの違いなどを共有した。	I センター
	毎月末の会議で全職員に対して研修内容を書類とともに報告し、今後の取り組み方針について話し合った。	J センター
	事前にセンター内で受入先センターへの質問を預かっていたため、その回答を持ち帰って発表した。また、検察や観察所との連携など新たに学べたことを共有し、次のアクションも検討した。	M センター
	研修報告書を作成して定例の会議で共有した。しかし、研修参加時の経験不足や体調不良により共有できる情報・知見が限られていたことから、職員の反応は薄かった。	N センター
	研修終了後すぐに報告書を作成し、センター内のミーティングで半日かけて研修内容を細かく共有した。特に、ケースの進捗状況など情報を可視化する方法についてセンター内で共通認識を持つことができた。また、法人全体に関わる内容については月 1 回の出張報告会の場で、受入先センターの自立支援協議会との協力体制や重層的支援体制整備の進め方について共有した。	O センター
報告書や研修資料を回覧した	研修参加後に報告書を作成し、いただいた資料も添付してセンター職員全員で共有した。	E センター
日常的なコミュニケーションの中で共有した	研修でいただいた資料を含めて回覧の形式で共有した。職員数が少ないため会議という形式ばったものではなく、日々の業務の中で学んだ内容について話し合う機会もあった。	A センター
	朝礼で研修内容を共有し、「誰一人拒まない支援」という考え方について職員に報告した。この共有により、職員全員がもう少し間口を広げて何かあってもどんどん受けていこうという感覚になった。	L センター

5) 所属センターでの課題の共有

実地研修後の所属センターにおける課題の共有状況について、課題認識が共有され、業務改善や支援の在り方の検討につながったセンターがみられた。一方で、研修内容の共有にとどまり所属センターの課題としての議論には発展しなかったセンターや、体制や経験の状況により、課題提起や議論に至らなかったセンターもみられた。その他、関係機関に研修内容を報告することで、関係機関との関係構築につながったセンターもあった。

図表 17 所属センターでの課題の共有に関する回答

カテゴリ	回答内容	ヒアリング先
課題認識が共有され、改善や具体的な検討につながった	受講者自身がセンター長に就任したことに伴い、法人としても従来の状況では良くないという認識が共有され、業務改善やシステムの再構築、コミュニケーションの取り組みを導入することが決定された。	Fセンター
	受入先センターの取り組みを所属センターバージョンとして抽出・応用する方法について職員間で議論した。また、実際のケースで聴覚障害者支援や性犯罪者のフォローアップなど、研修で学んだ内容に近い事例が発生した際に、職員が研修資料を見返して活用するという行動も見られた。	Kセンター
	研修の報告により、職員間で「誰一人拒まない支援」という方針について認識が共有され、断らない形でいこうという声かけに対して全員から異論がなかった。また、外部に行って他センターのやり方を知ることで、今まで通りではなく変えていこうという意識が所属センター内で醸成された。	Lセンター
課題認識は共有された	職員数が少ないため、日々の業務の中で自然にセンターの課題共有ができる環境にあり、実地研修の取り組み前にも課題について話し合いをしていた。研修後の共有においても、学んだ内容について職員間で話し合った。	Aセンター
	所属センター職員間で課題認識が一定程度共有された。また、受入先センターが関係性を大切にしているセンターであることを報告し、職員間の関係性構築を大切にすることについてセンター全体で納得が得られた。	Cセンター
	今後、重層的支援体制整備事業担当部署との関わりが大事だということを職員に周知した。ただし、相手がいる問題であり、センターが先導してやるものではないという認識から、具体的な方針策定までは至らなかった。	Gセンター
	所属センターは地域との連携が弱いという課題について報告し、認識が共有された。ただし、個人の学習結果の報告という位置付けであったため、組織全体での課題の深掘りや対応策の検討には至らなかった。	Iセンター
	研修結果を報告したことで、課題認識が共有された。現在、受講者自身は異動しているが、後任者が課題を把握して業務を継続していることが確認されている。	Jセンター
	研修内容の共有を通じて、ケースの進捗状況など情報の可視化や把握方法について受入先センターから学ぶべきところがあるという共通認識を持つことができた。ただし、研修後すぐに人事異動があり所長が変わったため、課題解決に向けた発展的な議論は難しかった。	Oセンター
	研修をきっかけとした課題認識の共有や課題解決に向けた具体的な議論を行っ	Bセンター

カテゴリ	回答内容	ヒアリング先
共有は行われたが、課題の共有にはつながらなかった	た訳ではないが、研修内容の共有により、他県との違いについて職員の理解が深まった。 研修の報告会で学んだ内容を職員に共有した。特に他県の取り組み事例について職員の関心が示された。ただし、報告会では主に研修で学んだ内容の共有が中心であったため、所属センターの課題については言及されなかった。 職員からは自県独自の相談支援体制があるため自立支援協議会との連携の必要性をそれほど感じていないという反応があった。一方で、受入先センターの情報共有ツールや業務工夫については、取り入れられるところがあるという認識が共有された。	D センター E センター
	社会資源が少ないという課題認識はセンター職員全体で共有されていた。ただし、センター職員間の温度差や管理職の兼務による体制の弱さなどが影響し、研修を通じて新たに課題を認識したり、課題解決に向けた方向性についての共有した訳ではなかった。	H センター
課題共有や議論には至らなかった	なかなか学んだ形を『受入先センターではこうだったからやってみましょう』というような提案まではできなかった。センター内の人員構成として、経験年数も足りない職員が多く、また人員数も少ないため、日々の業務に追われている状況である。また、自分自身の経験不足から、説得力をもって課題を提起することが難しかった。	N センター
その他	自県内の関係機関に他県センターの取り組みを報告することで、関係機関の方に定着支援センターの話聞いてみようかという反応があったり、自立支援協議会への参加について声をかけてもらったりする変化が生まれた。	M センター

6) 所属センターでの推進チーム・担当者の決定

実地研修後の所属センターにおける推進チームや担当者の決定状況は、新たに担当者や役割分担を定めて取り組みを推進したセンターがみられた。これらのセンターでは、受講者やセンター長が中心となって取り組みを進めたり、関係機関とのネットワーク構築に向けて担当者を配置するなどの対応が行われていた。一方で、小規模な組織であることから新たな推進体制は設けず、既存の役割分担や日常業務の中で対応しているセンターもみられた。また、地域の実情や業務負担、人事異動等の影響により、新たな担当者や役割分担を定めるには至らなかったセンターもあった。

図表 18 所属センターでの推進チーム・担当者の決定に関する回答

カテゴリ	回答内容	ヒアリング先
新たに担当者や役割分担を定めて推進した	受講者が10年の経験を持つ所長の立場であることから、法務少年支援センターとの連携や、検察庁と保護観察所との定期的な会議の開催についても、受講者自身が取組を推進している。職員数が4名と少ないことも影響している。 受講者がセンター長として業務改善に取り組んだ。職員のモチベーションがあまり高くないため、トップダウンでの業務改善を行う必要があり、センター長が中心となって進める体制となっている。	A センター F センター
	自治体の自立支援協議会に2ヶ月に1回参加する担当者を置くなど、ネットワークを広げるための担当者を決め、役割分担して進めた。	L センター

カテゴリ	回答内容	ヒアリング先
既存の役割分担や体制の中で対応した	小規模なセンターであるため既存の役割分担の中で対応した。出口支援については受講者が担当していたため、受講者自身で実践につなげた。	Mセンター
	受講者が異動した後も後任者が取組を推進しているが、センターの職員数が4名程度で、全員で協力する形態を取っているため、特別な推進チーム設置などは行っていない。	Jセンター
	課題解決に向けた推進チームや担当者は決定していない。センターの人数が少なく、全員で課題を共有している状況であるため、特別な推進チームを設ける必要性が低かった。	Cセンター
	小規模な組織であるため、特別な推進体制を設けずに日常業務の中で取り組みを進めた。所属センターでは、週1回のケース振り返り、弁護士との事例検討会など定期的な会議体制既に機能しており、新たな推進体制を設ける必要性がなかった。	Kセンター
担当者や役割分担は定めなかった	学んだ内容をそのまま所属センターで実践することが困難であり、具体的な取り組み体制の構築に至らなかった。	Bセンター
	課題解決に向けた推進チームや担当者は決定していない。実地研修で学んだ内容からすぐに変えることは難しく、既存の業務の中に織り込んでいく形での活用が想定されている。	Dセンター
	学んだ内容が県の地域実情にそのまま適用することが難しく、具体的な推進体制を組む段階には至らなかった。	Eセンター
	課題解決に向けた推進チームや担当者は決定しなかった。相手がいる問題であり、センターが先導してやるものではないという認識だったためである。	Gセンター
	組織として取り組みを推進する体制が整っておらず、課題解決に向けた推進チームや担当者は決定しなかった。	Hセンター
	研修報告の場で具体的な対応策の検討まで至らなかったため、推進体制の整備には繋がらなかった。	Iセンター
	研修後に課題解決に向けた推進チームや担当者は決定していない。日々の業務負担が高く、経験が浅い職員が多かったこともあり、組織的・計画的な取り組みを行う体制が整っていなかった。	Nセンター
	人事異動や所長の交代、日常業務の多忙さにより、新たな取り組みのための体制構築まで至らなかった。	Oセンター

7) 所属センターでの取組方針の明文化

実地研修後の所属センターにおける取組方針の明文化状況は、アクションプランの作成等により取組方針を文書として明文化したセンターがみられた。一方で、小規模な組織では文書化は行わず、日常的な話し合いや口頭での共有により方針を共有しているセンターもあった。また、地域の実情や業務多忙、推進体制の未整備等の理由から、取組方針の明確化には至らなかったセンターもあった。

図表 19 所属センターでの学びの共有に関する回答

カテゴリ	回答内容	ヒアリング先
取組方針を文書として明文化した	受講者は所長の提案を受けてアクションプランを作成した。ソーシャルワーカー研修にも参加してアクションプランの作成方法を学び、今後の取り組み方針や地域の課題点を明文化した。	Jセンター
文書化はしていないが、口頭や日常的な共有により方針を共有した	取組方針の文書化や明文化はしていない。職員数が少なく、日々の業務の中で自然に情報共有ができる環境にあるため必要性がなかった。受講者が所長として全ケースに同行する体制となっており、実践を通じた共有が中心となっている。	Aセンター
	課題解決に向けた取組方針の文書化はしていない。センターの規模が小さく、日々コミュニケーションが取れているため、明文化の必要性が低かった。	Cセンター
	業務改善の取り組みは開始されているが、文書化は行っていない。	Fセンター
	取組方針の文書化はしていない。小規模な組織であり、文書化よりも日常会話し合いで共有できる。また、既存の業務プロセスの中で改善を図る方針であり、新たな方針の明文化の必要性も低かった。	Kセンター
	文書等による取組方針の明文化はしていない。口頭で方針を共有した。	Lセンター
	小規模組織であるため、口頭での方針を共有した。	Mセンター
取組方針の明文化には至らなかった	都道府県ごとのやり方の違いや制度的制約により、学んだ手法の直接的な適用が困難であった。	Bセンター
	学んだ内容を日常業務の中に生かしていく段階であり、明文化された方針策定には至っていない。	Dセンター
	地域実情の違いにより学んだ内容をそのまま転用することが困難であったため、明文化された方針策定には至らなかった。	Eセンター
	課題解決に向けて、具体的な組織の取組方針までは立てていなかった。	Gセンター
	推進チームや担当者が決定されていないため、方針の明文化に至らなかった。	Hセンター
	推進チームや担当者の決定が行われていないため、取組方針の明文化には至らなかった。	Iセンター
	受講者個人としても経験が浅いことから、どいう風に開拓していくのかわからず、具体的な方針を策定できる段階ではなかった。	Nセンター
	人事異動や所長の交代、日常業務の多忙さにより、新たな取り組みの実践に至らなかった。	Oセンター

8) 所属センターでの取組方針の周知

所属センターでの取組方針の周知状況は、職員会議や朝礼等の場で取組の方向性を共有しているセンターが複数みられた。また、所長が全ケースに同行するなど、実務を通じて取組の方向性を共有しているセンターもみられた。一方で、取組方針を明文化していないセンターでは、取組方針自体が明確に定められていないことから周知を実施していなかった。

図表 20 所属センターでの取組方針の周知に関する回答

カテゴリ	回答内容	ヒアリング先
会議・朝礼等の場で取組方針を周知した	朝礼の導入や職員間の進捗状況確認機会の設置など、各職員の動きを見えるようにする取り組みを実施することについて職員に周知した。	Fセンター
	重層的支援体制整備事業担当部署との関わりに重点を置いていくという方向性について、職員会議で共有した。	Gセンター
	作成したアクションプランを全職員に見てもらい、地域の弱い部分や課題点について共有した。受講者が異動した後も、後任者がアクションプランを引き継いで活用している。	Jセンター
	「誰一人拒まない支援」という考え方について朝礼で共有し、断らない形でいく方針を職員に周知した。また、折に触れて学んだ心構えについて声かけを行った。	Lセンター
	明文化はしていないが、今後の取組について所内で共有した。	Mセンター
実務を通じて取組の方向性を共有した	受講者が所長として全ケースに同行する形で、実践を通じた取組の共有を行った。全員で一緒にやっていくという形で推進した。	Aセンター
取組方針を明文化していないため周知も行わなかった	取組方針を明文化していないため、周知も実施していない。	Bセンター
	取組方針を明文化していないため、周知も実施していない。	Cセンター
	取組方針を明文化していないため、周知も実施していない。	Dセンター
	取組方針を明文化していないため、周知も実施していない。	Eセンター
	取組方針を明文化していないため、周知も実施していない。	Hセンター
	取組方針を明文化していないため、周知も実施していない。	Iセンター
	取組方針を明文化していないため、周知も実施していない。	Kセンター
	取組方針を明文化していないため、周知も実施していない。	Nセンター
	取組方針を明文化していないため、周知も実施していない。	Oセンター

9) 所属センターでの取組の実施

所属センターでの取組の実施状況は、関係機関との連携強化に関する取組を実施したセンターが多くみられた。また、センター内の業務改善に関する取組を実施したセンターもみられた。一方で、具体的な取組の実施には至っていないセンターも確認された。

図表 21 所属センターでの取組の実施に関する回答

カテゴリ	回答内容	ヒアリング先
関係機関との連携強化の取組を実施した	法務少年支援センターとの連携では、心理検査を実施してもらい、対象者への専門的なフィードバックを行う取組を開始した。また、検察庁と保護観察所との定期的な会議を開催し、被疑者等支援業務に関する情報共有と課題検討を行っている。面接場面では、視覚的な工夫として写真、動画、イラストを使った資料を活用し、将来の見通しを立てるスケジュール的な資料を新たに作成して使用している。	Aセンター

カテゴリ	回答内容	ヒアリング先
	矯正施設に対してフェイスシートの情報共有を依頼した。また、関係機関連絡会議において事例検討や意見交換を行う形で、従来の一方的な周知から双方向の関係性構築に発展させた。ただし、研修で学んだ選定会議の手法や自立支援協議会との連携については、矯正施設からの情報提供に制約があることや、既存の連携体制が機能していることから、新たな取り組みは実施していない。	Bセンター
	自立支援協議会への働きかけをセンター長が参加する形で動き始めており、居住支援法人との繋がりを模索している。ただし、県と一緒に記録様式を作るという取組については、県の人事異動があることや県の業務負担が増えること、担当者が変わった際の引き継ぎの問題などがあり、現実的に難しいと判断し実施しなかった。	Cセンター
	翌週に保護観察所と一緒に重層的支援体制整備事業の窓口へ挨拶に行くことが予定されている。また、訪問看護ステーションと一緒に研修を行う声掛けを実施した。さらに、自県のトラブルシューターネットワークと定着の勉強会を合同で実施した。ただし、重層的支援体制整備事業担当窓口への挨拶については、実地研修の直接的な成果というよりも、もともと保護観察所が持っていた計画とタイミングが合致したものである。相手がいる問題であり、タイミングに依存する部分が大きいため、計画的な取組実施には制約があった。	Gセンター
	実地研修で学んだ内容を活用して、養護老人ホームや保護観察所に自立準備ホームの周知拡大を提案した。また、協議会や研修会への積極的な参加を意識するようになった。	Hセンター
	自立支援協議会との連携強化の取組が実施されている。センター長や主任が方向性を決定し、他の職員もまんべんなく参加できるよう順番に同行する形で進めている。	Iセンター
	自治体の矯正管区、保護観察所、県民生活課と連携して、県の地域連携セミナーに参加し、各市町村を回って定着業務の説明や理解促進を図った。また、県障害福祉課との協議を通じて官民協働ネットワーク構築に向けた話し合いを継続している。	Jセンター
	実地研修での学びを踏まえて、重層的支援体制整備事業の窓口との定期的な事例検討会の開始、検察庁・保護観察所・刑務所との座談会の継続実施、研修企画のブラッシュアップとして協議会に副題を付けるなど、複数の取組・改善を行った。また、在宅ワーク導入に向けて、刑務所に持ち込み可能な小型パソコンの導入やスマホ導入の検討も進めた。さらに、ケアマネージャーからの研修依頼に応じるなど、つながりを大切にする姿勢も実践した。	Kセンター
	市町村の自立支援協議会に2ヶ月に1回参加するようになった他、重層的支援体制整備事業の支援会議を活用して、公的住宅への入居と病院への通院連携を実現し、支援における連携を行った。また、週に1回、課題解決を進めるための会議の場を新たに設けた。	Lセンター

カテゴリ	回答内容	ヒアリング先
	実地研修で学んだ重層的支援体制整備事業の活用について、研修から約3ヶ月後に一般調整の対象者に当てはまりそうな方があり、ある市町村の地域共生社会推進課に実際ケースとして持ち込み、支援会議を実際に開催できた。	Mセンター
センター内の業務改善の取組を実施した	朝礼の導入、職員の進捗状況確認機会の設置、ケースや相談事をセンター長に集約することによるコミュニケーション創出など、具体的な取組みを実施した。外部連携においては、県の主管課と連携しながら、なじみの薄い自治体との関係構築に向けた働きかけを行った。	Fセンター
	受入先センターの業務チェックリストの良い部分を取り入れて、既存のチェックリストを改良した。	Eセンター
	実施状況報告のフォーマットについても受入先センターのシステムを参考に改善を図った。	Hセンター
具体的な取組の実施には至っていない	受講者個人として、弁護士会等とのやり取りにおいて、受入先センターでの情報の出し方や弁護士とのやり取りの方法を参考にして実践したいと考えている。また、研修を通して他県の状況を知れたことで、自県でのやり方を考える際の比較対象になっている。ただし、自立支援協議会などとの連携は、きっかけ作りの段階であり、具体的な取組の実施には時間を要する状況である。	Dセンター
	受講者個人のレベルでは、なるべく足を運んで支援を繋げる意識を持つようになった。ただし、日々の業務に追われていることに加え、各職員が個人単位で動いていることから、組織的な取組につなげることは難しかった。	Nセンター
	次年度の研修会について、これまで全県向けに行っていた研修を地区ごとに絞って実施し、地域ごとの特性に合わせた内容にすることで、自立支援協議会との連携強化を図る取組みが計画されている。ただし、情報の可視化やケース管理の効率化など、研修で学んだ他の内容については実施に至っていない。なぜなら、人員体制の問題や業務の多忙さにより、なかなか踏み込んで取り組めない状況である。特に、職員の経験年数の差や能力の違いにより、難しいケースが一部の職員に集中する状況があり、環境を変えるところまで力が及ばない現状がある。	Oセンター

10) 所属センターでの取組の見直し

所属センターでの取組の見直し状況は、実施した取組を見直し、改善や新たな取組の展開につなげているセンターが一部みられた。一方で、取組の開始から間もないことや実施体制の制約などから、取組の見直しには至っていないセンターが多くみられた。

図表 22 所属センターでの取組の更新に関する回答

カテゴリ	回答内容	ヒアリング先
取組を見直し、改善や発展につなげている	受講者が異動した後も、後任者が取組みを継続・発展させている。直近では支援ネットワーク構築強化の打ち合わせを実施し、県障害福祉課と協議を継続していた。	Jセンター
	実施した取組について一定の見直しを行った。例えば、弁護士向けの出張相談	Kセンター

カテゴリ	回答内容	ヒアリング先
	<p>会が実績 1 件に留まったことを受けて、その継続可能性について検討し、代替として重層的支援体制整備事業担当部署との連携強化を図る方針転換を行った。また、協議会の名称について、堅苦しいという従来からの課題認識を踏まえ、受入先センターでの学びを活かして副題を付けた。</p>	
	<p>当初の県下 3 つのブロック別ネットワーク会議から、さらにある市町村の独自のネットワーク会議の立ち上げに発展させた。また、個人情報の扱い方、呼び方の統一、ファクス送信の見直し、クラウド化による情報管理の改善など、業務プロセスの見直しを継続的に行っている。</p>	L センター
取組の見直しや新たな展開は行っていない	<p>研修で学んだ内容を踏まえた取組は継続しているが、見直しや新たな取組の展開は行っていない。</p>	A センター
	<p>実施した取組の見直しや新たな取組の展開は特に行っていない。</p>	B センター
	<p>実施した取組の見直しや新たな取組の展開は特に行っていない。</p>	C センター
	<p>実施した取組の見直しや新たな取組の展開は特に行っていない。</p>	D センター
	<p>実施した取組の見直しや新たな取組の展開は特に行っていない。</p>	E センター
	<p>実施した取組の見直しや新たな取組の展開は特に行っていない。</p>	F センター
	<p>学んだ内容をそのまま所属センターで実施するのは難しく、タイミングに応じて引き出しとして活用するという段階的なアプローチを取っているため、取組の見直しは行っていない。</p>	G センター
	<p>実施した取組の見直しや新たな取組の展開は特に行っていない。</p>	H センター
	<p>取り組みが開始されて間もない段階であり、成果の検証や見直しを行う段階には至っていない。</p>	I センター
	<p>実施した取組の見直しや新たな取組の展開は特に行っていない。</p>	M センター
	<p>組織的な取組の実施がなされていないため、その見直しも行われていない。</p>	N センター
<p>計画段階の取り組みであり、まだ実施した取組の見直しは行っていない。</p>	O センター	

11) 所属センターでの取組の定着

所属センターでの取組の定着状況は、研修後の取組が日常業務として定着しているセンターが一部みられた。また、組織的な取組としての定着には至っていないものの、個人の実践や一部の業務の中で活用されているセンターも確認された。一方で、取組が開始されたばかりである、または取組の実施・検討段階にあることから、定着状況を評価する段階ではないセンターもみられた。

図表 23 所属センターでの取組の定着に関する回答

カテゴリ	回答内容	ヒアリング先
取組が日常業務として定着している	<p>検察庁と保護観察所との会議が、定期的に行うことの大切さを学んだことで、定例化している。法務少年支援センターとの連携についても、一度連携したことで連携しやすくなりどの職員も相談できる体制となった。面接場面での視覚的工夫についても継続的に実施されている。</p>	A センター

カテゴリ	回答内容	ヒアリング先
	関係機関との顔の見える関係性を作ることへの意識は継続している。実施状況報告のフォーマット改善は日常業務として定着している。取り組みの定着には、管理職の関与や組織体制の整備が前提条件として必要であり、相談員レベルでの組織変革に限界がある。実地研修には、管理職の参加が効果的だと思う。	Hセンター
	受講者が異動した後も取り組みが継続されており、一定の定着が見られる。職員全員がアクションプランに目を通し、課題意識を持って業務に取り組んでいる。	Jセンター
	定期的な事例検討会や、検察庁等との座談会は継続しており、日常業務に位置づけられている。また、研修資料の共有書庫での保管や、類似ケース発生時の資料参照という行動も定着している。在宅ワーク導入については予算的制約や組織的な検討が必要であり定着に時間を要している。	Kセンター
	週に1回の課題解決会議が継続的に実施されており、職員が課題意識を持って業務改善に取り組む文化が形成されている。また、市町村の自立支援協議会への定期参加や別の市町村の連携も継続している。	Lセンター
個人や一部の業務の中で活用されている	他県センターとの顔の見える関係性構築により、協力依頼時のコミュニケーションが円滑になり、相談しやすくなったという効果が継続している。	Bセンター
	個人として、実地研修で得た経験が日々の業務に活かされている。他県の状況を知れたことは、自分の支援のやり方や考え方の物差しとして機能している。	Dセンター
	改良した業務チェックリストは継続的に使用されている。ただし、多機関連携の組織的な取り組みの実践には至っていない。	Eセンター
	日々の支援の中で関係機関と接する際に、受入先センターの取り組みを引き合いに出して話をするという形で、学んだ内容を適宜活用している。	Gセンター
定着状況を評価する段階ではない	取組の効果はこれからと受け止めており、取り組みが開始されたばかりで定着を評価する段階には至っていない。	Fセンター
	対象者がまだ受刑中なので明確な結果は得られていない。	Mセンター
	組織的な取組を実施していない。研修効果を高めるためには、ある程度の実務経験を積んだ後の参加が望ましいと思う。	Nセンター
	計画段階の取り組みであり、まだ実施・定着には至っていない。また、人事異動や職員の入替わりにより、継続的な取り組みの定着が難しい状況がある。	Oセンター

2. まとめ

ヒアリング調査では、令和6年度実地研修の受講者15名を対象に、実地研修を通じて得た学び、所属センターでの業務への活用状況、活用が困難な場合の理由、および共通する課題を把握することを目的として調査を実施した。

実地研修の効果は受講者個人の学びとして発現するにとどまらず、所属センター内での共有・実践、さらには関係機関との協働の具体化を通じて段階的に拡大していく一方、その到達度はセンターの体制や地域実情、管理職の関与の度合いに大きく左右されることが明らかとなった。また、研修前の準備段階における組織としての課題共有の深さや、受講者の経験・立場の違いが、研修後の実践への展開に影響を与えていることも示された。

1) 研修の受講前の準備

研修前の準備段階としては、多くのセンターが所属センターの課題を踏まえ、学びたい内容を整理したうえで受入先センターを選定していた。受入先の選定理由には、所属センターの課題解決に資する取組を行っているセンターを選んだ類型、所属センターと地域規模や社会資源の状況に近いセンターを選んだ類型、所属ブロック外での経験を積むことを目的として選んだ類型の3つのパターンがみられた。

事前の課題検討の方法についても、センター全体で課題を検討・整理した類型、受講者個人の問題意識に基づいて課題を整理した類型、管理職との相談を通じて課題を整理した類型の3つのパターンが確認された。一方で、課題設定が個人の問題意識に依存するケースも相当数みられ、組織としての目的共有の状況には差があった。

2) 実地研修で得た学び

研修での学びについては、顔の見える関係づくり、会議体の運営、自治体・関係機関へのアプローチ、既存ネットワークを起点とした連携の拡大など、多機関連携の実践手法を具体的に理解できたとする回答が多かった。他方、既に構築された仕組みの見学が中心であったため、連携のきっかけや過程を十分に把握できない場合や、地域性が異なるために所属センターへの適用が難しいと感じる場合もあった。

3) 研修の受講後の行動

所属センターでの学びの共有については、報告書・資料回覧、会議での報告、日常的なコミュニケーション等を通じて学びを共有する動きが確認された。特に小規模なセンターでは、文書化や会議という形式によらず、日常業務の中での対話を通じて共有するパターンがみられた。共有が業務改善や支援の在り方の検討に発展した事例もある一方、共有が研修内容の紹介にとどまり、課題の深掘りや対応策の検討まで至らないケースもみられた。共有が実践に発展したセンターでは、受講者が管理職の立場にあるか、あるいは管理職の積極的な関与があったという共通点がみられた。

具体的な動きとして、関係機関との連携強化やセンター内の業務改善に着手した事例がみられた一方、具体的な取組の実施には至らなかったセンターも確認された。推進体制については、所長等の管理職が主導する形で進む場合や、少人数ゆえに既存の役割分担で対応する場合がある一方、業務多忙・経験不足・人事異動等により体制構築に至らないケースも確認された。

実施した取組の見直しや発展に至っているセンターは一部にとどまり、多くのセンターでは取組開始後の検証・改善のサイクルには至っていなかった。研修後の取組が日常業務に定着しつつあるセンターも一部で確認されたが、組織的な定着には至らないものの個人レベルや一部の業務の中で学びが継続的に活用されているセンターも一定数みられた。多くは開始から間もないことから、定着に至っていないことが明らかになった。特に、組織的な推進・継続には、管理職の関与、役割分担の明確化、引き継ぎ可能な仕組みづくりが重要であることが示唆された。

第6章 評価ロジックの検討の結果

1. 評価ロジックの全体像

1) 設計の考え方

本評価ロジックは、研修評価の代表的な枠組みであるカークパトリックモデルを参考に構成している。カークパトリックモデルは、研修評価を以下の4つのレベルに区分するものである。

- Level 1（反応）：研修に対する受講者の満足度や有用性の実感
- Level 2（学習）：研修を通じた知識・スキル・態度の習得
- Level 3（行動）：習得した知識・スキルの職場での実践・応用
- Level 4（成果）：職場や組織における成果・パフォーマンスの変化

本評価ロジックでは、このモデルを実地研修の特性に合わせて適用し、Level 1をアウトプット、Level 2～4をアウトカムとして位置付け、研修前の準備段階をアクティビティに位置づけ、Lv.0として加えた構成としている。各レベルの評価指標は、ヒアリング調査において確認された受講者の行動変容のパターンを踏まえて設定した。

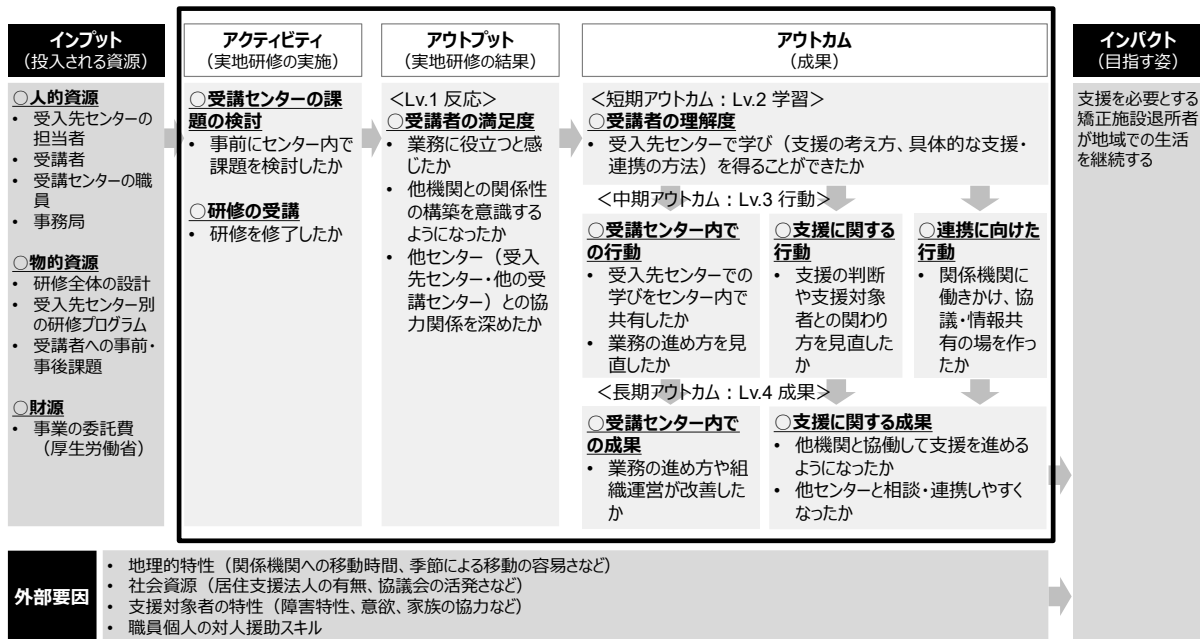
2) 評価ロジックの構成

全2回の検討委員会での議論とヒアリング調査の結果を踏まえ、評価ロジックを最終化した。

評価ロジックは、実地研修の受講から矯正施設退所者の地域生活の継続というインパクトに至るまでの理論上の因果関係を可視化したものである。構成要素は、①インプット（研修に投入される資源）、②アクティビティ（実地研修の実施）、③アウトプット（実地研修の結果）、④アウトカム（成果）、⑤インパクト（目指す姿）の5段階であり、アウトカムはさらに短期、中期、長期に区分けした。

なお、インパクトは実地研修の受講以外による要因が大きく、センターごとの体制・経験・地域の実情等によってばらつきが生じることが想定されるため、評価ロジックの対象外とした。図下部に示した外部要因はこれらの影響を指すものである。評価ロジックを図表24に示す。

図表 24 評価ロジック



凡例 ○太字：因果関係の要素、細字：評価指標、枠外：実地研修の受講による効果の範囲外（評価対象外）の要素

2. 評価指標と評価の方法

1) 評価の実施方法

評価の方法は、主に研修の受講後に実施する事後アンケートを想定する。アンケートは受講者本人を対象とし、Lv.0 前提から Lv.3 行動を中心に把握する設計とする。Lv.4 成果については、研修から一定期間が経過した後のフォローアップ調査による補完が望ましい。

2) レベル別の評価指標と事後アンケート設問案

(1) Lv.0 前提（アクティビティ）

研修の効果が発現する前提として、受講前の課題設定の状況を把握する。設問 0-1、0-2 では課題検討の実施有無とその方法を、0-3 では受入先センターの選択理由を確認する。この段階は研修の評価対象というよりも、研修前の事前課題の設計や管理職への働きかけ等、次年度以降の研修企画の改善に向けた参考情報として活用する。

図表 25 前提に係る設問案

No.	設問文	回答形式
0-1	実地研修に参加するにあたり、所属センターが抱える課題について事前に検討しましたか。	4 件法
0-2	どのように課題を検討しましたか。	複数回答
0-3	参加した受入先センターを選んだ主な理由を教えてください。	複数回答

(2) Lv.1 反応（アウトプット）

研修を通じた直接的な反応として、業務への有用性の実感、他機関との関係意識の変化、他センターとの協力

関係の深まりを把握する。設問 1-1～1-3 は 4 件法により達成度を定量的に把握し、1-4 の自由記述により、有用と感じた内容および期待に届かなかった内容をあわせて把握する。

図表 26 Lv.1 反応に係る設問案

No.	設問文	回答形式
1-1	実地研修の内容は、あなたが業務を進めるうえで役立つと感じましたか。	4 件法
1-2	実地研修を通じて、他機関との関係性を構築・強化することへの意識が高まりましたか。	4 件法
1-3	実地研修を通じて、受入先センターや他の受講センターとの協力関係が深まりましたか。	4 件法
1-4	実地研修の内容について、以下の点を教えてください。①特に有用だと感じた点、②期待していたが十分に学べなかった点	記述回答

(3) Lv.2 学習（短期アウトカム）

受入先センターでの実践知の習得状況を把握する。設問 2-1 では支援の考え方・姿勢の習得を、2-2 では多機関連携の具体的手法の理解を、2-3 では自センターの状況に照らした適用可能性の認識を 4 件法で確認する。2-4 の自由記述により、取り入れたい内容と適用が難しいと感じた理由をあわせて把握する。

図表 27 Lv.2 学習に係る設問案

No.	設問文	回答形式
2-1	実地研修を通じて、受入先センターの支援の考え方や姿勢について理解が深まりましたか。	4 件法
2-2	実地研修を通じて、多機関連携の進め方（アプローチ方法、会議体の運営等）について具体的なイメージを持てるようになりましたか。	4 件法
2-3	受入先センターで学んだ内容を自センターの状況に照らして理解できましたか。	4 件法
2-4	学んだ内容について、以下の点を教えてください。①所属センターで取り入れたいこと、②所属センターへの活用が難しいと感じたこととその理由	記述回答

(4) Lv.3 行動（中期アウトカム）

研修後の所属センターでの行動変容を把握する。センター内での行動（学びの共有・課題の議論・業務の進め方の見直し）を設問 3-1・3-2・3-3 で、支援に関する行動（支援の判断や対象者との関わり方の見直し）を 3-4 で、連携に向けた行動（関係機関への働きかけ・協議・情報共有の場の形成）を 3-5 で確認する。いずれも 4 件法により達成度を把握する。設問 3-6 では、3-1～3-5 が実施できなかった場合の阻害要因を自由記述で把握し、研修後フォローアップ支援の改善に活用する。

図表 28 Lv.3 行動に係る設問案

No.	設問文	回答形式
3-1	研修で学んだ内容を所属センターの上司・同僚に共有しましたか。	4 件法
3-2	研修の受講後に所属センターの課題について議論しましたか。	4 件法
3-3	研修での学びを踏まえ、業務の進め方を見直しましたか。	4 件法
3-4	研修での学びを踏まえ、支援の判断や支援対象者との関わり方を見直しましたか。	4 件法
3-5	研修の受講後に関係機関に働きかけ、協議や情報共有の場を設けましたか。	4 件法
3-6	3-1～3-5 のうち実施できなかった項目があれば、その理由を教えてください。	記述回答

(5) Lv.4 成果（長期アウトカム）

研修後の取組の実施・継続・定着状況を把握する。設問 4-1 では業務・組織運営の改善を、4-2 では他機関との協働支援の状況を、4-3 では他センターとの連携のしやすさの変化を 4 件法で確認する。4-4 の自由記述により、実施した取組の内容と継続状況・課題をあわせて把握する。

なお、事後アンケートの実施時期によっては、研修直後で取組が始まっていないケースも想定される。Lv.4 の設問については、研修後 3 か月～半年程度を目安としたフォローアップ調査での実施も検討することが望ましい。

図表 29 Lv.4 成果に係る設問案

No.	設問文	回答形式
4-1	業務の進め方や組織運営が改善されましたか。	4 件法
4-2	他機関と協働して支援を進めるケースが増えましたか。	4 件法
4-3	他センターに相談・連携しやすくなりましたか。	4 件法
4-4	受講後に取り組んだ内容について、以下の点を教えてください。①取組の具体的な内容と連携した機関、②取組の継続状況と定着に向けた工夫・課題	記述回答

3. 調査結果の活用方法

1) 実地研修の企画の改善

0-1、0-2（事前の課題検討）の状況を把握することで、研修前の事前課題の設計や管理職への働きかけの必要性を判断する材料となる。また、0-3（受入先選択理由）と研修効果（2-3 適用可能性、Lv.3 以降の行動変容）の関係を分析することで、受入先センターが受講者を募集する際にアピールすべきセンターを特定することができる。

さらに、1-4、2-4 の自由記述を分析することで、受講者が「有用と感じた内容」「学べなかった内容」「所属センターへの適用が難しかった理由」を把握することができ、受入先センターのプログラム設計や受講者と受入先センターのマッチングの改善に活かすことができる。

2) 研修後のフォローアップ支援の強化

3-6（阻害要因）の自由記述を分類・集計することで、受講センターが「つまづきやすい Lv.3 行動の段階と、その背景（業務多忙・人員不足・管理職の関与不足等）を組織的に把握することができる。この結果を踏まえ、以下のような支援策の検討に活用することができると思われる。

支援策（例）

- 管理職向けの研修や情報提供の実施
- 研修の受講後、一定期間後のフォローアップ面談の機会の設定
- 実地研修の受講によって、好取組が定着したセンターの実践の共有

3) 評価ロジックの継続的な検証・改善

事後アンケートの結果を蓄積することで、各レベルの達成率の経年変化を把握し、評価ロジック自体の妥当性を検証することができる。特に、Lv.2 学習から Lv.3 行動への移行率と、その移行に関わる要因（0-1 事前課題検討の有無、役職等）をクロス集計することで、どのような条件のもとで実地研修での学びが行動変容

に結びつくかを検証することが可能である。

なお、Lv.4（成果）については事後アンケートのみでの把握には限界があるため、受講者を対象としたフォローアップ調査を定期的実施することが望ましい。

図表 30 設問と活用方法の対応一覧

No.	設問	研修企画の 改善	フォローアップ 支援の強化	評価ロジック の検証・改善
0-1	事前の課題検討の実施有無	●		●
0-2	課題検討の方法	●		
0-3	受入先センターの選択理由	●		●
1-1	業務への有用性の実感			●
1-2	他機関との関係意識の変化			●
1-3	他センターとの協力関係の深まり			●
1-4	有用だった点・学べなかった点（自由記述）	●		
2-1	支援の考え方・姿勢の理解			●
2-2	多機関連携の手法の理解			●
2-3	自センターへの適用可能性の認識	●		●
2-4	取り入れたい点・難しい理由（自由記述）	●		
3-1	学びの共有			●
3-2	センターの課題についての議論			●
3-3	業務の進め方の見直し			●
3-4	支援の判断・対象者との関わり方の見直し			●
3-5	関係機関への働きかけ・場づくり			●
3-6	実施できなかった理由（自由記述）		●	
4-1	業務・組織運営の改善			●
4-2	他機関との協働支援の増加			●
4-3	他センターとの連携のしやすさの変化			●
4-4	取組内容・継続状況・課題（自由記述）		●	●

令和7年度 厚生労働省 社会福祉推進事業
地域生活定着支援センターの職員養成を目的とする
実地研修の評価スケール開発に関する調査研究事業
報告書

令和8（2026）年3月
株式会社NTTデータ経営研究所