

令和 6 年度生活困窮者就労準備支援事業費等補助金

(社会福祉推進事業分)

包括的支援体制の構築に向けた人材養成研修の
体系および後方支援のあり方に関する調査研究
報告書

令和 7 (2025) 年 3 月

NTT Data

株式会社NTTデータ経営研究所

目次

第1章 調査研究の概要	3
1. 背景・目的	3
2. 調査内容	4
1) 全体構成	4
2) 実施スケジュール	5
3. 実施体制	6
第2章 文献調査	8
1. 調査設計	8
1) 目的	8
2) 調査対象	8
3) 調査内容	9
4) 実施方法	10
2. 実施結果	10
1) 検討委員会における議論	10
2) 実施結果	12
第3章 市町村グループインタビュー調査	43
1. 調査設計	43
1) 目的	43
2) 調査対象	43
3) 調査内容	44
4) 実施方法	45
2. 実施結果	46
1) 事前書面調査	46
2) グループインタビュー	49
3) 検討委員会における議論	61
第4章 まとめ	66
1. 包括的な支援体制の整備を推進するためのポイント（国研修及び都道府県の後方支援が求められる事項）	67
1) 組織マネジメントレベル（部課長級職員に必要なこと）	67
2) 実務レベル（担当者に必要なこと）	69
2. 国研修及び都道府県による後方支援として想定される方法	70
1) 部課長級職員向け研修	71
2) 担当者の実践力を向上させるための支援	71
3) 評価の重要性の理解促進	72
3. 今後の国研修及び都道府県による後方支援に向けて	72

第1章 調査研究の概要

1. 背景・目的

高齢化や人口減少に伴い、個人や世帯が抱える生きづらさやリスクが複雑化・多様化しており、従来の社会福祉制度の枠内では対応が困難な事例が発生している。また、血縁、地縁、社縁といった「共同体」機能の脆弱化や人口減少による地域の担い手不足の深刻化も進んでいる。

このような状況を踏まえ、制度・分野ごとの「縦割り」や「支える側」「支えられる側」という従来の関係を超えて、地域住民等がつながり支え合い、一人一人の暮らしと生きがい、地域をともに創っていくことのできる「地域共生社会」を理念とし、平成 29 年に社会福祉法が改正され、市町村が包括的な支援体制づくり（具体的には、「地域住民の地域福祉活動への参加を促進するための環境整備」、「住民に身近な圏域において、分野を超えて地域生活課題について総合的に相談に応じ、情報の提供や助言等を行う体制の整備」及び「支援関係機関が連携し、地域生活課題の解決に資する支援」を一体的に行う体制の整備を指す）に努める旨が規定された。さらに、令和 2 年度には包括的な支援体制の整備を行うための手段の 1 つとして、「重層的支援体制整備事業」（以下、「重層事業」という）が創設された。これにより、市町村では、介護、障害、子ども・子育て、生活困窮等の福祉分野をはじめ、地方創生・まちづくりや商工・農林水産といった各分野横断的に地域住民の多様な支援ニーズに対応した支援体制の整備を進めていくこととなるが、多岐に渡る関係者が関わることとなり、実施の難易度は高いと言える。

市町村において包括的な支援体制の整備が適正かつ円滑に行われるよう、国及び都道府県は、必要な助言、情報の提供その他の援助を行わなければならないとされており、国では、令和 3 年度から包括的な支援体制の整備に向けた検討や取組を開始した都道府県・市町村・支援者向けに人材養成研修（以下、「国研修」という）を実施している。

しかし、体制整備に必要な取組や担当者として必要な資質、組織マネジメントとして求められることは明らかとなっておらず、国研修や都道府県による後方支援に求められることが不明確なまま実施されている。

そこで、市町村における包括的な支援体制の整備が推進されるために必要な要素を明らかにし、国研修や都道府県による後方支援に盛り込むべき示唆を得ることを目的として本調査研究を実施した。

2. 調査内容

1) 全体構成

(1) 文献調査

包括的な支援体制整備のために市町村が取り組むべきとされている事項を洗い出すため、近年の検討会のとりまとめ文書や調査研究事業の報告書を調査対象とした文献調査を実施した。

図表 1-1 文献調査の対象文献

NO	カテゴリー	文献
1	検討会等のとりまとめ	地域力強化検討会（地域における住民主体の課題解決力強化・相談支援体制の在り方に関する検討会） 最終とりまとめ
2		地域共生社会推進検討会 最終とりまとめ
3	令和5年度社会福祉推進事業	社会福祉法第106条の3に定める包括的支援体制の多様なあり方に関する調査研究（三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社）
4		包括的支援体制の構築に向けた研修のあり方に関する調査研究（株式会社エヌ・ティ・ティ・データ経営研究所）
5	令和4年度社会福祉推進事業	重層的支援体制整備事業における多機関協働事業の実施状況に関する実態把握及び効果的な実施方法に関する調査研究事業（三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社）
6		地域共生社会の実現に向けた「地域づくり」への取組に関する調査研究事業（株式会社 Ridilover）
7	令和3年度社会福祉推進事業	重層的支援体制整備事業の促進に向けた体制整備のためのコンサルティング事業（社会福祉法人 ゆうゆう）
8		重層的支援体制整備事業による体制整備に向けた市町村内の事業実施体制の評価指標の開発に関する調査・研究事業（特定非営利活動法人 全国コミュニティライフサポートセンター）
9		重層的支援体制整備事業による包括的な支援体制のさらなる強化に向けた都道府県等との広域の連携体制のあり方に関する調査研究事業（株式会社 ポニーキャニオン）
10	令和2年度社会福祉推進事業	重層的支援体制整備事業に係る自治体等における円滑な実施を支援するためのツール等についての調査研究（三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社）
11		重層的支援体制整備事業への移行に係る推進方策についての調査研究（PwC コンサルティング合同会社）

12		包括的支援体制の整備に係る地域性を考慮した持続可能性の高い支援関係者間の連携方策や業務分担に関する調査研究（学校法人東日本学園）
13	令和元年度社会福祉推進事業	地域共生社会の実現に向けた包括的支援体制構築に必要な人材育成手法の開発に関する調査研究事業（三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング株式会社）

(2) 市町村グループインタビュー調査

市町村における包括的な支援体制の整備が推進されるために必要な要素（体制整備に必要な取組等）を明らかにし、国研修や都道府県による後方支援に盛り込むべき内容の示唆を得ることを目的として、9 市町村に対しグループインタビューを実施した。調査対象は包括的な支援体制の整備に取り組んでいる市町村とし、回答者は包括的な支援体制の整備のプロセスに携わってきている係長級以上の職員とした。

該当する自治体について検討委員会等の推薦を募り、9 市町村を選定したうえで、選定した市町村を人口規模に応じてグループ化し、計 3 グループへのインタビュー調査を実施した。

図表 1-2 グループインタビュー対象

グループ	人口規模	該当市町村数
A	30 万人以上	3
B	10 万人以上 30 万人未満	3
C	10 万人未満	3

2) 実施スケジュール

本事業の実施スケジュールは、以下の通りである。

図表 1-3 実施スケジュール

実施項目	令和5年						令和6年		
	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
検討委員会			第1回 ▲		第2回 ▲			第3回 ▲	第4回 ▲
文献調査	→								
市町村グループインタビュー調査 ● 実施計画の作成 ● 調査の実施					→	→	→		
報告書の作成								→	→

3. 実施体制

本事業の実施方法や成果物について検討を行うため、地域共生社会や包括的な支援体制の整備に関する有識者及び現場経験者からなる検討委員会を設置した。検討委員会委員、オブザーバー及び事務局は以下の通りであった。

図表 1-4 検討委員会 委員

役職	氏名	所属・役職
座長	堀田 聡子	慶應義塾大学大学院健康マネジメント研究科 教授
委員	鎬木 奈津子	上智大学総合人間科学部社会福祉学科 准教授
	竹本 由美	奈良県福祉医療部地域福祉課 課長補佐（地域福祉推進担当）
	長坂 匡哲	春日井市健康福祉部地域共生推進課 課長
	永田 祐	同志社大学社会学部 教授
	吉川 尚子	八尾市健康福祉部地域共生推進課つなげる支援室 室長
	吉成 亘弘	東海村社会福祉協議会 生活支援課長
	渡辺 裕一	武蔵野大学人間科学部社会福祉学科 教授

図表 1-5 検討委員会 オブザーバー

氏名	所属・役職
南 孝徳	厚生労働省社会・援護局地域福祉課地域共生社会推進室 室長
高坂 文仁	厚生労働省社会・援護局地域福祉課地域共生社会推進室 室長補佐

犬丸 智則	厚生労働省社会・援護局地域福祉課地域共生社会推進室 支援推進官
石松 香絵	厚生労働省社会・援護局地域福祉課地域共生社会推進室 係長
吉井 綾音	厚生労働省社会・援護局地域福祉課地域共生社会推進室
相馬 叶実	厚生労働省社会・援護局地域福祉課地域共生社会推進室

図表 1-6 検討委員会 事務局

氏名	所属・役職
大野 孝司	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
井上 裕章	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
石川 理華	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
高治 時生	NTT データ経営研究所 ライフ・バリュー・クリエイションユニット コンサルタント
大岡 裕子	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 シニアインフォメーションリサーチャー

検討委員会の開催日時・場所及び主な検討内容は以下の通りであった。

図表 1-7 検討委員会 開催日時・場所及び主な検討内容

	日時・場所	主な検討内容
第1回	令和6年9月27日（金） 10:00～12:00 株式会社 NTT データ経営研究所会 議室／オンライン会議	<ul style="list-style-type: none"> 事業の実施内容 文献調査結果 市町村調査実施方法
第2回	令和6年11月15日（金） 13:30～15:30 株式会社 NTT データ経営研究所会 議室／オンライン会議	<ul style="list-style-type: none"> 文献調査結果 市町村調査実施方法
第3回	令和7年2月26日（水） 10:00～12:00 株式会社 NTT データ経営研究所会 議室／オンライン会議	<ul style="list-style-type: none"> 市町村調査実施結果 包括的な支援体制の整備に向けて市町村が取り組むべきこと 包括的な支援体制の整備に向けて国や都道府県に期待される支援
第4回	令和7年3月11日（火） 13:30～15:30 株式会社 NTT データ経営研究所会 議室／オンライン会議	<ul style="list-style-type: none"> 包括的な支援体制の整備に向けて市町村が取り組むべきこと 包括的な支援体制の整備に向けて国や都道府県に期待される支援 国及び都道府県の役割分担 市町村の取組及び国や都道府県に期待される支援の対応関係

第2章 文献調査

1. 調査設計

1) 目的

市町村における包括的な支援体制の整備が推進されるために必要な取組や体制整備を担当する人材に必要な要素等を洗い出すことを目的として、近年の検討会のとりまとめ文書や調査研究事業の報告書を調査対象とした文献調査を実施した。文献調査で抽出した取組及び思考・行動特性については、市町村を対象としたヒアリング調査のための事前調査資料を作成することを目的として、カテゴリー別に整理を行った。文献調査の概要を下表に示す。

図表 2-1 文献調査の概要

項目	内容
目的	市町村における包括的な支援体制の整備が推進されるために必要な取組や、体制構築を担当する人材に必要な要素を確認する。
調査対象	・ 政府主催の検討会のとりまとめ 2 件 ・ 過年度の社会福祉推進事業のうち、関連する調査研究の報告書 11 件
調査の観点	・ 包括的な支援体制とは何か ・ 包括的な支援体制の構築にあたりどのような取組が必要か ・ 包括的支援体制の構築を推進する人材にはどのような要素が必要か ・ 包括的支援体制の構築にあたりどのような組織マネジメントが必要か
実施時期	令和 6 年 7 月～10 月

2) 調査対象

包括的な支援体制の整備のために市町村が取り組むべきとされている事項を洗い出すため、過去の社会福祉推進事業の調査研究報告書及び地域共生社会等を議題とする検討会等のとりまとめ資料を調査対象とした。対象とした文献を下表に示す。

図表 2-2 文献調査の対象文献（再掲）

NO	カテゴリー	文献
1	検討会等のとりまとめ	地域力強化検討会（地域における住民主体の課題解決力強化・相談支援体制の在り方に関する検討会） 最終とりまとめ
2		地域共生社会推進検討会 最終とりまとめ
3	令和 5 年度社会福祉推進事業	社会福祉法第 106 条の 3 に定める包括的支援体制の多様なあり方に関する調査研究（三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング株式会社）

4		包括的支援体制の構築に向けた研修のあり方に関する調査研究（株式会社 エヌ・ティ・ティ・データ経営研究所）
5	令和4年度社会福祉推進事業	重層的支援体制整備事業における多機関協働事業の実施状況に関する実態把握及び効果的な実施方法に関する調査研究事業（三菱 UFJ リサーチ & コンサルティング株式会社）
6		地域共生社会の実現に向けた「地域づくり」への取組に関する調査研究事業（株式会社 Ridilover）
7	令和3年度社会福祉推進事業	重層的支援体制整備事業の促進に向けた体制整備のためのコンサルティング事業（社会福祉法人 ゆうゆう）
8		重層的支援体制整備事業による体制整備に向けた市町村内の事業実施体制の評価指標の開発に関する調査・研究事業（特定非営利活動法人 全国コミュニティライフサポートセンター）
9		重層的支援体制整備事業による包括的な支援体制のさらなる強化に向けた都道府県等との広域の連携体制のあり方に関する調査研究事業（株式会社 ポニーキャニオン）
10	令和2年度社会福祉推進事業	重層的支援体制整備事業に係る自治体等における円滑な実施を支援するためのツール等についての調査研究（三菱 UFJ リサーチ & コンサルティング株式会社）
11		重層的支援体制整備事業への移行に係る推進方策についての調査研究（PwC コンサルティング合同会社）
12		包括的支援体制の整備に係る地域性を考慮した持続可能性の高い支援関係者間の連携方策や業務分担に関する調査研究（学校法人東日本学園）
13	令和元年度社会福祉推進事業	地域共生社会の実現に向けた包括的支援体制構築に必要な人材育成手法の開発に関する調査研究事業（三菱 UFJ リサーチ & コンサルティング株式会社）

3) 調査内容

図表 2-2 図表 2-2 に示した文献から、図表 2-3 図表 2-1 で示した観点を踏まえつつ、包括的な支援体制の整備のために市町村が取り組むべきとされている事項を洗い出した上で、抽出された取組及び思考・行動特性を整理したリストを中間成果物として位置づけた。

図表 2-3 調査の観点（図表 2-1 図表 2-1 の一部を抜粋、再掲）

項目	内容
調査の観点	<ul style="list-style-type: none"> ・ 包括的な支援体制とは何か ・ 包括的な支援体制の構築にあたりどのような取組が必要か ・ 包括的支援体制の構築を推進する人材にはどのような要素が必要か

	・ 包括的支援体制の構築にあたりどのような組織マネジメントが必要か
--	-----------------------------------

4) 実施方法

図表 2-2 図表 2-2 に示した文献について、図表 2-3 図表 2-3 に示した観点に基づき具体的な記述を抜粋した。次いで、抜粋した各項目について、類似する項目をグルーピングすることによってカテゴリー化を行った。カテゴリー化した内容について検討委員会において精査を行った。調査の実施方法を下表に示す。

図表 2-4 調査の方法

項目	内容
作業 1	図表 2-3 図表 2-3 の観点に基づく記述の抜粋
作業 2	抜粋した記述のカテゴリー化
検討委員会における検討	カテゴリー化及びカテゴリー内容の精査

2. 実施結果

1) 検討委員会における議論

検討委員会において、包括的な支援体制の整備のために市町村が取り組むべき事項を精査した。検討委員会における主な意見は以下の通りである。なお、意見詳細は参考資料 1-1 を参照されたい。

<言葉の定義>

- ・ 「合意形成」という言葉一つをとっても、体制、スキルの両面から捉えることができる。言葉自体の定義を明確化する必要がある。

<所属・役職別の整理>

- ・ 「担当者」の定義を明確化する必要がある。例えば「包括的な支援体制の構築に当たって必要な取り組みを啓発」する際には、首長への啓発、管理職への啓発、保健福祉分野以外の部局長への啓発等が考えられるが、担当者 1 人がすべてに対応するわけではない。担当者別に分類することが必要ではないか。
- ・ 担当者としては、職員以外にも社協、各委託先などの可能性が考えられる。どこまで構造化するかという点も論点になりうる。行政だけではなく、社協や民間組織も加味した上での仮説が必要ではないか。
- ・ 「誰」の取組であるかを明記すると、例えば（管理職とした場合）「管理職がやらなければいけない」というメッセージになりかねない。

<プロセス別の整理>

- ・ 体制を構築するプロセスごとに変遷する必要な取組やスキルを構造化していくと、それが研修に繋がっていく。プロセスに沿って整理することで、取組初期の段階で重要なポイントと取組がある程度成熟してきた段階で重要なポイントが把握できるのではないか。

- ・ 時期によってやるべきことが異なる。取組を開始した後に振り返る際の観点は、検討段階の観点とは異なるであろう。これらはグループインタビューを経ることで整理することができるのではないかな。
- ・ 日々の住民の経験や地域づくりが変化したのか、問い続けていくという観点が必要である。
- ・ 包括的な支援体制の整備のために試行錯誤する過程を大切にしようとした場合、段階別の取組等を現場や自治体に伝えてしまうことは、誤ったメッセージを伝える恐れがある。固定的なプロセスを示すのではなく、スタートラインで最低限必要な取組やスキルを示す必要があるのではないかな。
- ・ 「包括的な支援体制をこれから考えようとしている自治体」と「今一度見直したい自治体」程度の大きな区分で考えると良いのではないかな。取組の 1 年目と 2 年目では必要なスキルが変わってくるため、柔軟性を担保した形で示すことが重要ではないかな。

<市町村に求められる機能>

- ・ ソーシャルワークの 23 の機能は「相談支援の構築」と「住民主体の地域活動と地域課題解決の仕組みづくり」の 2 つに大きく分けられる。この機能をベースに、文献調査で抽出した行政向けのスキル・取組が追加されると捉えている。今行政に求められているのは、プラットフォームビルダーの機能の要素であろう。
- ・ 人々を組織化していく手法については、表面的なスキルの羅列に留まっている印象がある。例えば、「対話ができる」という一言で括られる内容は、具体的に対話を進める方法論自体が技術につながる。1 on 1、ハウスミーティングの進め方、問の立て方、キャンペーンの行い方等の具体的な方法を身につけていく研修が必要ではないかな。

<個人のスキル>

- ・ 個人のスキルにフォーカスしすぎると、特定の担当者に役割が集中するリスクがある。互いに支えあって包括的に支えられる支援体制を整備する観点で見えていく必要がある。
- ・ 求められるスキルについては、単なるビジネススキルだという解釈が生じ得るが、所掌事務を担当課のみで実施するという旧来の形から変革するという文脈を考慮することで独自の意味を持ってくる。文脈を踏まえないスキルリストを提示するだけにとどめると、各委託先がそのスキルを身につければ良いというミスリードにつながってしまう。

<コンピテンシー>

- ・ 領域別のコンピテンシーのリストがあると具体的にイメージすることが可能となり、かつ研修内容を検討しやすくなる。包括的な支援体制の整備においては、「意識」という言葉よりも「行動、思考の特性」という表現が適している。

2) 実施結果

文献調査及び検討委員会における精査の結果、包括的な支援体制の整備を推進するために必要な取組、整備を推進する人材に必要な意識、ならびに整備に必要なスキルの3つの項目について、文献調査の記述を以下の通りのカテゴリーに分割した。まず、取組については、「現状把握・評価・分析」、「啓発・対話」、「環境整備」、「人材育成」、「政策形成」、「組織編成」の6カテゴリーの中項目に分かれ、各中項目についてはそれぞれ3から8カテゴリーの小項目に分けられた。意識については、9カテゴリーの小項目に分けられた。さらに、スキルについては、「情報収集・分析力」、「企画・計画力」、「リーダーシップ」、「コミュニケーション」、「知識・技術」の5カテゴリーの中項目に分かれ、各中項目については、それぞれ3から5カテゴリーの小項目に分けられた。

また、各小項目についても、項目に記載された取組を細分化した取組内容と、記述の根拠となった文献の記載が対応する。

大項目から小項目までをカテゴリー化した結果については図表 2-5 図表 2-5、小項目と細分化した内容と文献の記載の対応結果については図表 2-6 図表 2-6 から図表 2-17 図表 2-17 に示す。図表 2-5 図表 2-5 の「関連図表」欄には、図表 2-6 図表 2-6 から図表 2-17 図表 2-17 との対応を追記した。

図表 2-5 市町村が取り組むべき項目

大項目	中項目	小項目	関連図表
取組	現状把握・評価・分析	地域のニーズ把握・相談支援、地域づくり、他部署との連携等に関する現状と課題の把握・地域にある社会的資源の把握・市町村の強みと課題のアセスメント・これまでの実践や成果の評価	図表 2-6
	啓発・対話 ※関係構築、相互理解、目的の共有、等の要素を含む	地域の関係機関との対話・地域住民との対話・身近な関係者への啓発・トップダウン／ボトムアップによる推進・管理職（部課長級職員）への啓発・行政内部の対話・合意形成の体制構築	図表 2-7
	環境整備	関係者間の顔の見える関係性構築の機会創出（会議体・合同研修会等）・関係者間の効率的な情報共有のための仕組みの構築（共通ツール等）・仕組みのシステム化・多分野の職員が共有できる執務スペースの確保	図表 2-8
	人材育成	包括的支援体制の構築・連携をテーマにした研修・福祉部門職員への研修・福祉部門以外の職員への研修・福祉の各分野に精通した地域のコーディネーター・アドバイザーの育成	図表 2-9
	政策形成	ありたい姿の検討・新たな制度の検討・既存の活動を活性化する	図表 2-10
	組織編成	庁内プロジェクトチームの設置・マネジメント機能の設置・各課の窓口となる人材の配置・重層事業の所管部署の	図表 2-11

		検討（新設を含む）・複数部署が関わる体制の構築・事業全体及び各事業の実施体制の検討・分野横断的な相談体制の構築・地域のコーディネーター・アドバイザーの配置	
意識		本人本位の視点に立つ意識・支え・支えられる関係性で個人や世帯を捉える意識・経済等を含めた多角的な観点で地域を見る意識・地域を支援する意識・他分野への敬意を示す・個別ケースに対する支援と地域づくりを両輪で進める・人材育成と体制づくりを両輪で進める・事業ノウハウを積み上げる・現場からのボトムアップ	図表 2-12
スキル	情報収集・分析力	現場を俯瞰することができる・多分野に関する基礎的な理解ができる	図表 2-13
	企画・計画力	企画立案力・関連施策との連携・新たに資源を作り出すための施策を考案できる・ネーミング・分野を越えた新たな地域活動を創出できる	図表 2-14
	リーダーシップ	地域の重層的支援体制の推進をリードできる・地域住民を巻き込むことができる・地域の多様な分野とつながれる	図表 2-15
	コミュニケーション	伝達力・事業の必要性を庁内外の関係者に説明できる・多分野を繋げるコーディネート・ファシリテーションができる・庁内外関係者との調整	図表 2-16
	知識・技術	関連する法令や権限の理解・分野横断的な相談の受け止めができる・制度の狭間のニーズに対応できる・重層事業を構成する各事業を連動させる（一体的に実施する）	図表 2-17

図表 2-6 市町村が取り組むべき取組 ①現状把握・評価・分析

小項目	細分化	文献からの抜粋 (末尾の数字は図表 2-2 の文献番号と対応)
地域のニーズ把握	地域の現状を複数の視点で客観的に把握する	<p>地域の現状把握においては、複数の視点による客観的な把握が欠かせない。担当者が 1 人に対応するのではなく、必ず複数人・複数部署で協力して取り組むことが求められる。なお、より客観的な判断を行うためには、有識者や他自治体の職員など、外部の第三者の介入をはさむことも有効と考えられる。</p> <p>具体的な取り組み例として、関係者向け事例検討ワークショップ等の開催が挙げられる。(7)</p>

	地域住民や関係機関等と共に地域のニーズや人材、地域資源の状況等を把握する	市町村における包括的な支援体制の構築の検討に当たっては、まず、地域住民や関係機関等と共に地域のニーズや人材、地域資源の状況等を把握し、見える化した上で分析を行うことが必要である。(②)
相談支援、地域づくり、他部署との連携等に関する現状と課題の把握	現状と課題のヒアリング調査を行う	庁内関係各課と委託先に対し、相談支援、地域づくり、他部署との連携等に関し現状と課題のヒアリング調査を行い、その結果も踏まえながら、渋谷区の重層事業の目指すところや実施体制を検討した。(③)
	地域の現状を複数の視点で客観的に把握する	地域の現状把握においては、複数の視点による客観的な把握が欠かせない。担当者が1人で対応するのではなく、必ず複数人・複数部署で協力して取り組むことが求められる。なお、より客観的な判断を行うためには、有識者や他自治体の職員など、外部の第三者の介入をはさむことも有効と考えられる。 具体的な取り組み例として、関係者向け事例検討ワークショップ等の開催が挙げられる。(⑦)
	各相談支援機関における人員配置は、それぞれの機関が担う機能や現在の配置状況等を踏まえ、市町村において検討する	(人員配置・資格要件について) 市町村域全体として断らない相談支援に必要な機能を確保するため、断らない相談支援を担う各相談支援機関における人員配置については、それぞれの機関が担う機能や現在の配置状況等を踏まえ、市町村において検討を行う。その際、既存事業の人員配置基準・配置人員の資格要件等や各相談支援機関に求められる機能を適切に確保すること等に留意し、これまで各機関が地域で果たしてきた役割が継続的に担えるようにすることが必要である。(②)
	職員の配置や教育体制などの課題を事前に把握する	重層事業として5事業が一元化されたことにより、これまで各事業の対象外であった当事者も事業の対象と。この点について居場所運営や地域包括支援センターを運営している事業者とも事前に認識をすり合わせ、職員の配置や教育体制などの課題を事前に把握しておくことが重要です。(⑥)

地域にある社会的資源の把握	関係者が地域にある社会的資源を把握する	多様な機関が協働していくためには、まず、関係者が地域にある社会的資源を把握しておくことが必要である。困難ケースに直面した際に、地域でそのニーズを満たすことができる機関をイメージできるかどうか、多機関協働においてポイントとなる。(⑦)
	地域住民や関係機関等と共に地域のニーズや人材、地域資源の状況等を把握する	市町村における包括的な支援体制の構築の検討に当たっては、まず、地域住民や関係機関等と共に地域のニーズや人材、地域資源の状況等を把握し、見える化した上で分析を行うことが必要である。(②)
	地域の人と人とのつながりや既存の活動を把握する	地域づくりに向けた支援については、地域の人と人とのつながりや既存の活動を把握した上で、それらを活性化すること、包摂的な地域社会を目指して、共生社会への意識啓発を進めること、子どもから大人まで全世代にわたる福祉教育、学習の場、新たな地域活動を創出することに関するスキルが求められる。(②)
	表には出ていない地域資源を発掘し続ける	「地域づくり」はすぐに成果が出るものばかりとは限りません。地域住民と対話を継続的に続け、表には出ていない地域資源を発掘し続ける地道な活動が必要とされます。泥臭い活動の先に、成果が出てくるものであるという認識のもと、結果だけでなくプロセスを適切に評価し、その過程における個人や地域の変化を定性・定量の両面から評価していくことが重要になります。(⑥)
市町村の強みと課題のアセスメント	市町村の強みと課題をアセスメントする	包括的な支援体制の整備に向けて、どのような体制で取り組むのか検討する時には、まずは市町村の強みと課題をアセスメントする必要があります。(③)
	各分野の支援体制の弱点を見極める	各分野の支援体制の弱点の見極めも大切です。(③)
	相談支援対応を振り返る	また「ボトムアップ型」で重層的支援体制整備事業の実施に向けた検討を行う場合、財務部門などを含め庁内の関連部局と合意形成を行う必要
	住民に対するニーズ調査を行う	

		があるため、重層的支援体制整備事業を実施すべき理由、その根拠を示す資料を整理しておくことで関連部局からの理解が得やすくなると考えられる。重層的支援体制整備事業の実施ニーズを把握するためのアクションとしては、複合的な課題を抱えた住民が相談にきた場合の相談支援対応の振り返り（支援関係機関間で連携した対応ができているかどうかの確認）や、住民に対するニーズ調査の実施などが挙げられる。（⑪）
	地域の特徴、課題、強み・弱みなど、様々な視点から把握するため、アセスメントシートを用いる	自治体の現状について、地域の特徴、課題、強み・弱みなど、様々な視点から把握するため、アセスメントシートを用いると効果的である。（⑦）
	地域資源の状況等を把握し、見える化した上で分析を行う	市町村における包括的な支援体制の構築の検討に当たっては、まず、地域住民や関係機関等と共に地域のニーズや人材、地域資源の状況等を把握し、見える化した上で分析を行うことが必要である。（②）
これまでの実践や成果の評価	これまでの実践や成果を丁寧に評価する	これまでの実践や成果を丁寧に評価し、それらを強みとして今後の取組のベースとする。（③）
	モデル事業の成果をあらわす指標を設定する	モデル事業の成果をあらわす指標をどのように設定するか、またモデル事業の成果を議会・庁内の関係部署等へどのように説明するかが課題となっており、今後、重層的支援体制整備事業を実施する上でも同様の課題が生じるものと考えられる。（⑩）
	有識者や他自治体の職員など、外部の第三者の介入をはさむ	地域の現状把握においては、複数の視点による客観的な把握が欠かせない。担当者が 1 人に対応するのではなく、必ず複数人・複数部署で協力して取り組むことが求められる。なお、より客観的な判断を行うためには、有識者や他自治体の職員など、外部の第三者の介入をはさむことも有効と考えられる。 具体的な取り組み例として、関係者向け事例検討ワークショップ等の開催が挙げられる。（⑦）

	プロセスを適切に評価し、その過程における個人や地域の変化を定性・定量の両面から評価する	「地域づくり」はすぐに成果が出るものばかりとは限りません。地域住民と対話を継続的に続け、表には出ていない地域資源を発掘し続ける地道な活動が必要とされます。泥臭い活動の先に、成果が出てくるものであるという認識のもと、結果だけでなくプロセスを適切に評価し、その過程における個人や地域の変化を定性・定量の両面から評価していくことが重要になります。(⑥)
--	---------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

図表 2-7 市町村が取り組むべき取組 ②啓発・対話 ※関係構築、相互理解、目的の共有、等の要素を含む

小項目	細分化	文献からの抜粋 (末尾の数字は図表 2-2 の文献番号と対応)
地域の関係機関との対話	支援者同士あるいは官民の対話と協働を通じて学び合う	先行市町村では、支援者同士あるいは官民の対話と協働を通じて学び合い、現場からのボトムアップで取組を展開しています。市町村に求められるのは「対話と協働に基づいたガバナンス」なのです。(③)
	関係機関同士が普段から情報共有できる状態にする	関係機関同士が普段から情報共有できる状態にしておくことも重要である。ここでいう「情報共有ができる状態」とは、各機関の役割、業務内容及び困りごとなどが相互に理解され、困難ケースに直面した際に円滑に協力できる関係性がある状態を指している。(⑦)
	地域で誰がその役割を担うのがふさわしいか、関係機関がどう連携してその機能を果たすのかななどを協議して決めていく	他人事を「我が事」に変えていくような働きかけをする、いわば地域にとっての「触媒」としてのソーシャルワークの機能が、それぞれの「住民に身近な圏域」に存在していることが必要である。その際、市町村が主導して単に有資格者を「配置する」という形ではなく、また特定の福祉組織に限定するのではなく、市町村は支援する立場に回りつつ、地域で誰がその役割を担うのがふさわしいか、関係機関がどう連携してその機能を果たすのかななどを協議して決めていく過程が重要である。(①)

	地域住民や関係機関等と議論し共通認識を持つ	地域住民や関係機関等と議論をし、域内における包括的な支援体制の整備について考え方をまとめ、共通認識を持ちながら取組を進めるべきである。(②)
	居場所運営や地域包括支援センターを運営している事業者とも事前に認識をすり合わせる	重層事業として 5 事業が一元化されたことにより、これまで各事業の対象外であった当事者も事業の対象となります。この点について居場所運営や地域包括支援センターを運営している事業者とも事前に認識をすり合わせ、職員の配置や教育体制などの課題を事前に把握しておくことが重要です。(⑥)
地域住民との対話	地域住民や関係機関等と議論し共通認識を持つ	地域住民や関係機関等と議論をし、域内における包括的な支援体制の整備について考え方をまとめ、共通認識を持ちながら取組を進めるべきである。(②)
身近な関係者への啓発	目指す包括的支援体制の説明を行う	令和 2 年度に「つむぎあいシート」を作成した際、まずは庁内の福祉関係課を中心に、くらし連携支援室へのつなぎ方を説明。この際、地域共生社会や高島市として目指す包括的支援体制の説明も行った。(⑤)
	身近な関係者から少しずつ対象を広げて理解を促す	一度にすべての関係者と同じレベルで意識共有するのは難しいですから、身近な関係者から少しずつ対象を広げて理解を促していくのが良いでしょう。(⑤)
	周囲の職員の理解を得る	包括的支援に必要な知識・技術を支援者が身に付けても、いざ実行しようとなると、周囲の職員の理解が得られなかったり、他課と連携しようと思っても窓口となる人がいないということもあります。(⑤)
	地域関係者を対象とした勉強会を開催する	地域共生社会の理念に対する地域関係者の理解が得られているか。具体的な取り組み例として、地域関係者を対象とした勉強会の開催が挙げられる。(⑦)
	他人事を「我が事」に変えていくような働きかけをする	他人事を「我が事」に変えていくような働きかけをする、いわば地域にとって

		<p>の「触媒」としてのソーシャルワークの機能が、それぞれの「住民に身近な圏域」に存在していることが必要である。その際、市町村が主導して単に有資格者を「配置する」という形ではなく、また特定の福祉組織に限定するのではなく、市町村は支援する立場に回りつつ、地域で誰がその役割を担うのがふさわしいか、関係機関がどう連携してその機能を果たすのかななどを協議して決めていく過程が重要である。（①）</p>
	現場担当者から包括的支援の必要性について理解を求める	<p>事業の必要性について、まずは部課長級の理解を求めていくことが重要です。先行自治体の中には、部課長級で構成する庁内会議を立ち上げ、1年程かけて現場担当者から包括的支援の必要性について理解を求めていった事例や、部課長級で構成する既存の会議に話題を滑り込ませることで合意形成の下地をつくっていった事例もあります。（⑤）</p>
	重層的支援体制整備事業を実施すべき理由、その根拠を示す資料を整理する	<p>また「ボトムアップ型」で重層的支援体制整備事業の実施に向けた検討を行う場合、財務部門などを含め庁内の関連部局と合意形成を行う必要があるため、重層的支援体制整備事業を実施すべき理由、その根拠を示す資料を整理しておくことで関連部局からの理解が得やすくなると考えられる。重層的支援体制整備事業の実施ニーズを把握するためのアクションとしては、複合的な課題を抱えた住民が相談に来た場合の相談支援対応の振り返り（支援関係機関間で連携した対応ができていたかどうかの確認）や、住民に対するニーズ調査の実施などが挙げられる。（⑩）</p>
トップダウン／ボトムアップによる推進	市町村長が重層的支援体制整備事業の必要性を認識して事業実施を決定する	<p>意思決定の流れは「トップダウン型」と「ボトムアップ型」に大別された。「トップダウン型」は、自治体のトップである市町村長が重層的支援体制整備事業の必要性を認識して事業実施を決定し、重層的支援体制整備事業の実施に向けた取り組みを進めるよう関連部局に通達する。一方で「ボトムアップ型」では福祉部局など相談支援の現場に近い職員が重層的支援体制整備事業を実施する必要性を認識し、自治体として取り組むよう</p>
	重層的支援体制整備事業の実施に向けた取り組みを進めるよう関連部局に通達する	

		関連部局や市町村長に説明の上、合意形成を行う。(⑩)
	「トップダウン型」と「ボトムアップ型」の取り組みの双方で進める	意思決定に加え、その後の事業実施を円滑に進めるためには「トップダウン型」と「ボトムアップ型」の取り組みの双方が重要であり、タイミングを計りつつ両面からアプローチすることも有効である。(⑩)
管理職（部課長級職員）への啓発	部課長級の職員も包括的支援の必要性を理解する	部課長級の職員も、包括的支援の必要性を理解し、組織として取り組むために必要な職員体制や意識醸成などに取り組んでいくことが求められます。(⑤)
	ワーキングメンバーやワーキングメンバーの上長が当事者意識を持つ	「最初に仕組みを作って体制をシステム化すること」「主導する課以外の人々にも当事者意識を持ってもらうこと」を重要視した。仕組みのシステム化は、行動や相談のノウハウ蓄積に役立ち、人事異動で新しい職員がきた際のキャッチアップがスムーズになるというメリットがある。また、モデル事業の中心を担う保健福祉企画総務課だけでなく、ワーキングメンバーやワーキングメンバーの上長が当事者意識を持つことでモデル事業に関する取り組みが推進される。(⑩)
	部課長級の理解を求める	事業の必要性について、まずは部課長級の理解を求めていくことが重要です。
	部課長級で構成する既存の会議に話題を滑り込ませる	先行自治体の中には、部課長級で構成する庁内会議を立ち上げ、1年程かけて現場担当者から包括的支援の必要性について理解を求めていった事例や、部課長級で構成する既存の会議に話題を滑り込ませることで合意形成の下地をつくっていった事例もあります。(⑤)
	部長級向け、課長・係長級向けの説明会を実施する	庁内向けに重層事業に関する勉強会を実施した。部長級向け、課長・係長級向けの説明会をそれぞれ数回ずつ実施した。(③)
	参加メンバーへの声掛けとともに、上長に根回しをする	(地域づくり研修のメンバー集めに際しての留意点として) 各分野の地域づくり行政担当、実務者(コーディネーター)、社協等委託先等から参加メンバーを選出する。参加メンバーへの声掛けとともに、上長に根回しをす

		る。事務局としての問題意識やプログラムの目的・ゴール、参加メンバー候補、スケジュール、参加メンバーの役割や確保してほしい時間を説明し、協力を得る。
行政内部の対話・合意形成の体制構築	部署間の協議を行う	デザインを始めるにあたって、部署間の協議が必要（中略）また、事業のデザインを検討する際には、各分野の関係者が感じている期待やニーズの大きさには違いがあることを前提にすべきです。（⑩）
	関係部署間の定期的な協議の場を設ける	本事業のデザインにあたって、まず自治体内の関係部署間の定期的な協議の場が必要です。（⑩）
	財務部門などを含め庁内の関連部局と合意形成を行う	また「ボトムアップ型」で重層的支援体制整備事業の実施に向けた検討を行う場合、財務部門などを含め庁内の関連部局と合意形成を行う必要があるため、重層的支援体制整備事業を実施すべき理由、その根拠を示す資料を整理しておくことで関連部局からの理解が得やすくなると考えられる。重層的支援体制整備事業の実施ニーズを把握するためのアクションとしては、複合的な課題を抱えた住民が相談に来た場合の相談支援対応の振り返り（支援関係機関間で連携した対応ができているかどうかの確認）や、住民に対するニーズ調査の実施などが挙げられる。（⑪）
	部課長級で構成する庁内会議を立ち上げる	事業の必要性について、まずは部課長級での理解を求めていくことが重要です。先行自治体の中には、部課長級で構成する庁内会議を立ち上げ、1年程かけて現場担当者から包括的支援の必要性について理解を求めていった事例や、部課長級で構成する既存の会議に話題を滑り込ませることで合意形成の下地をつくっていった事例もあります。（⑤）
	教育部局、都道府県所管の支援機関との協働に取り組む	特に教育部局、都道府県所管の支援機関とは支援会議の実施、制度理解の部分から協働の難しさを感じている。（⑤）
	重層的支援体制整備事業に対する庁内の共通理解を	重層的支援体制整備事業に対する庁内の共通理解が図れているか。具

	図る	体的な取り組み例として、重層的支援体制整備事業に関する庁内関係者向け勉強会等の開催、目指したい地域像に関する庁内協議の実施、他自治体職員との意見交換会の実施が挙げられる。(⑦)
	目指したい地域像に関する庁内協議を実施する	

図表 2-8 市町村が取り組むべき取組 ③環境整備

小項目	細分化	文献からの抜粋 (末尾の数字は図表 2-2 の文献番号と対応)
関係者間の顔の見える関係性構築の 機会創出（会議体・合同研修会等）	包括的支援体制を構築する・連携をテーマにした研修会 を実施する	多様な支援関係機関が把握している情報や見立てを相互に共有し、突 合することで、世帯の全体像を理解し、包括的支援体制を構築する・連 携をテーマにした研修会の実施(2020-2022) (⑤)
	顔なじみの関係を構築するための連絡会を設置する	教育と福祉の連携 - 家族を支える連携会議(支援会議)を設置し、 学校や保健センターが気になる児童生徒・保護者に関するカンファレンス を通じて、支援方針の協議 - (中略) 多領域(高齢・障害・児童・生 活困窮・自殺・社協など)の支援関係機関が顔なじみの関係を構築する ための連絡会の設置。(⑤)
	関係者の間での顔の見える関係性を構築する	新たな事業を実施する市町村は、新たな縦割りが生じないように、こうした 施策と連携して取組を進める必要がある。その際、会議体や共通ツールの 活用、合同開催の研修による支援ノウハウの共有等を通じて、関係者の 間での顔の見える関係性を構築していくことが必要である。(②)
関係者間の効率的な情報共有のため の仕組みの構築（共通ツール等）	支援関係機関間での情報共有を行う	包括的相談支援や多機関協働を進める上では支援関係機関間での情 報共有が重要となるが、情報共有のためのシステムや共通様式等がない 自治体では個別ケースに関するタイムリーな情報共有が難しいという課題 がある。(⑩)
	地域の特徴、課題、強み・弱みなど、様々な視点から把	自治体の現状について、地域の特徴、課題、強み・弱みなど、様々な視

	握するため、アセスメントシートを用いる	点から把握するため、アセスメントシートを用いると効果的である。(⑦)
	共通ツールを活用する	新たな事業を実施する市町村は、新たな縦割りが生じないように、こうした施策と連携して取組を進める必要がある。その際、会議体や共通ツールの活用、合同開催の研修による支援ノウハウの共有等を通じて、関係者の間での顔の見える関係性を構築していく必要がある。(②)
仕組みのシステム化	仕組みをシステム化する	「最初に仕組みを作って体制をシステム化すること」「主導する課以外の人々にも当事者意識を持ってもらうこと」を重要視した。仕組みのシステム化は、行動や相談のノウハウ蓄積に役立ち、人事異動で新しい職員がきた際のキャッチアップがスムーズになるというメリットがある。また、モデル事業の中心を担う保健福祉企画総務課だけでなく、ワーキングメンバーやワーキングメンバーの上長が当事者意識を持つことでモデル事業に関する取り組みが推進される。(⑩)
多分野の職員が共有できる執務スペースの確保	障害分野の相談員と介護分野の相談員（ケアマネジャー）が同じ空間内で業務をする	障害分野の相談員と介護分野の相談員（ケアマネジャー）が同じ空間内で業務をする中で、お互いの分野に関する知識や実践がより身近になり、結果、複雑な課題を抱える個人や世帯に対してのアプローチの姿勢や方法に積極的な変化が生じるようになっていた。(⑫)

図表 2-9 市町村が取り組むべき取組 ④人材育成

小項目	細分化	文献からの抜粋 (末尾の数字は図表 2-2 の文献番号と対応)
包括的支援体制の構築・連携をテーマにした研修	包括的支援体制を構築する・連携をテーマにした研修会を実施する	多様な支援関係機関が把握している情報や見立てを相互に共有し、突合することで、世帯の全体像を理解し、包括的支援体制を構築する・連携をテーマにした研修会の実施(2020-2022) (⑤)
	関係者向け事例検討ワークショップ等を開催する	地域の現状把握においては、複数の視点による客観的な把握が欠かせない

		<p>い。担当者が 1 人で対応するのではなく、必ず複数人・複数部署で協力して取り組むことが求められる。なお、より客観的な判断を行うためには、有識者や他自治体の職員など、外部の第三者の介入をはさむことも有効と考えられる。</p> <p>具体的な取り組み例として、関係者向け事例検討ワークショップ等の開催が挙げられる。(⑦)</p>
福祉部門職員への研修	断らない相談研修等による市職員の育成に取り組む	<p>体制づくりは、そのみでは機能しないため、断らない相談研修等による市職員の育成もあわせて取り組み、人材育成と体制づくりを両輪で進めることに意味があると考えている。(⑤)</p>
	重層的支援体制整備事業に関する庁内関係者向け勉強会等を実施する	<p>重層的支援体制整備事業に対する庁内の共通理解が図れているか。具体的な取り組み例として、重層的支援体制整備事業に関する庁内関係者向け勉強会等の開催、目指したい地域像に関する庁内協議の実施、他自治体職員との意見交換会の実施が挙げられる。(⑦)</p>
	福祉部門の職員だけではなく、職員全体に対して研修等を行う	<p>新たな事業を開始するに当たっては、庁内全体で包括的な支援体制について検討し、体制の構築を進めることが求められる。その中では、福祉部門の職員だけではなく、職員全体に対して研修等を行う必要がある。(②)</p>
	合同開催の研修により支援ノウハウを共有する	<p>新たな事業を実施する市町村は、新たな縦割りが生じないように、こうした施策と連携して取組を進める必要がある。その際、会議体や共通ツールの活用、合同開催の研修による支援ノウハウの共有等を通じて、関係者の間での顔の見える関係性を構築していくことが必要である。(②)</p>
福祉部門以外の職員への研修	断らない相談研修等による市職員の育成に取り組む	<p>体制づくりは、そのみでは機能しないため、断らない相談研修等による市職員の育成もあわせて取り組み、人材育成と体制づくりを両輪で進めることに意味があると考えている。(⑤)</p>
	地域関係者を対象とした勉強会を開催する	<p>地域共生社会の理念に対する地域関係者の理解が得られているか。具体</p>

		的な取り組み例として、地域関係者を対象とした勉強会の開催が挙げられる。(⑦)
	重層的支援体制整備事業に関する庁内関係者向け勉強会等を開催する	重層的支援体制整備事業に対する庁内の共通理解が図れているか。具体的な取り組み例として、重層的支援体制整備事業に関する庁内関係者向け勉強会等の開催、目指したい地域像に関する庁内協議の実施、他自治体職員との意見交換会の実施が挙げられる。(⑦)
	福祉部門の職員だけではなく、職員全体に対して研修等を行う	新たな事業を開始するに当たっては、庁内全体で包括的な支援体制について検討し、体制の構築を進めることが求められる。その中では、福祉部門の職員だけではなく、職員全体に対して研修等を行う必要がある。(②)
	合同開催の研修により支援ノウハウを共有する	新たな事業を実施する市町村は、新たな縦割りが生じないように、こうした施策と連携して取組を進める必要がある。その際、会議体や共通ツールの活用、合同開催の研修による支援ノウハウの共有等を通じて、関係者との顔の見える関係性を構築していくことが必要である。(②)
福祉の各分野に精通した地域のコーディネーター・アドバイザーの育成	各分野に関する知識を身に付けた人材を育成する	多機関協働の体制構築にあたっては、支援関係機関をとりまとめて調整をおこなう役割が必要である。一方で高齢者福祉・障害者福祉・子育て支援・生活困窮者支援等の各分野に関する知識を持った職員は少ないため、多機関協働の中核を担う機関で調整役を担っている職員が異動になった場合にも対応できるよう、各分野に関する知識を身に付けた人材を育成する必要がある。(⑩)
	地域の重層的支援体制の推進をリードする	ニーズに応じて地域の社会資源をコーディネートし、多様な機関、多様な人材を巻き込んでいくことができる、企画立案力や伝達力を有した人材を育成していくことが重要となる。またその人材には、今後、多機関協働の取り組みを継続し、地域の重層的支援体制の推進をリードしていく役割も求められる。 具体的な取り組み例として、フィールドワークを通じた実践的研修の開催が
	フィールドワークを通じた実践的研修を開催する	

		挙げられる。(⑦)
	多機関協働の中核を担う機関で調整役を担っている職員が異動になった場合にも対応できるようにする	多機関協働の体制構築にあたっては、支援関係機関をとりまとめて調整をおこなう役割が必要である。一方で高齢者福祉・障害者福祉・子育て支援・生活困窮者支援等の各分野に関する知識を持った職員は少ないため、多機関協働の中核を担う機関で調整役を担っている職員が異動になった場合にも対応できるよう、各分野に関する知識を身に付けた人材を育成する必要がある。(⑪)
	各分野に関する知識を身に付けた人材を育成する	

図表 2-10 市町村が取り組むべき取組 ⑤政策形成

小項目	細分化	文献からの抜粋 (末尾の数字は図表 2-2 の文献番号と対応)
ありたい姿の検討	重層事業の目指すところや実施体制を検討する	庁内関係各課と委託先に対し、相談支援、地域づくり、他部署との連携等に関し現状と課題のヒアリング調査を行い、その結果も踏まえながら、渋谷区の重層事業の目指すところや実施体制を検討した。(③)
	目指したい地域像に関する庁内協議を実施する	重層的支援体制整備事業に対する庁内の共通理解が図れているか。具体的な取り組み例として、重層的支援体制整備事業に関する庁内関係者向け勉強会等の開催、目指したい地域像に関する庁内協議の実施、他自治体職員との意見交換会の実施が挙げられる。(⑦)
	他自治体職員との意見交換会を実施する	
新たな制度の検討	新たな制度を検討する	専門職は、日々現場で多くの問題に立ち向かっており、法令根拠や市の権限等を調べ、新たな制度を検討することは難しい。現場を俯瞰することができる事務職が法令根拠や市の権限等を調べ、新たな制度を検討してこそ、専門職と対等なパートナーになれる。(③)
既存の活動を活性化する	地域の人と人とのつながりや既存の活動を把握した上で、それらを活性化する	地域づくりに向けた支援については、地域の人と人とのつながりや既存の活動を把握した上で、それらを活性化すること、包摂的な地域社会を目指して、

		共生社会への意識啓発を進めること、子どもから大人まで全世代にわたる福祉教育、学習の場、新たな地域活動を創出することに関するスキルが求められる。(②)
	共生社会への意識啓発を進める	例えば、庁内にプロジェクトチームを設置し、自分の部署の役割を離れて、包括的な支援体制の構築に向けてどのような取組が求められるか等を職員が主体的に考えていくことも重要である。(②)

図表 2-1 1 市町村が取り組むべき取組 ⑥組織編成

小項目	細分化	文献からの抜粋 (末尾の数字は図表 2-2 の文献番号と対応)
庁内プロジェクトチームの設置	庁内にプロジェクトチームを設置する	例えば、庁内にプロジェクトチームを設置し、自分の部署の役割を離れて、包括的な支援体制の構築に向けてどのような取組が求められるか等を職員が主体的に考えていくことも重要である。(②)
マネジメント機能の設置	マネジメントの役割に徹する	こうした調整を丁寧に行えるのは、地域福祉課（多機関協働事業者）がケースを持たず、マネジメントの役割に徹することができるからだと思う。(③)
各課の窓口となる人材の配置	各課の窓口となる人材を配置する	包括的支援に必要な知識・技術を支援者が身に付けても、いざ実行しようとなると、周囲の職員の理解が得られなかったり、他課と連携しようと思っても窓口となる人がいないということもあります。(⑤)
重層事業の所管部署の検討（新設を含む）	重層事業の所管部署を検討する	重層事業の実施が決まってから、まず初めに重層事業の所管部署を検討した。(③)
	組織再編を行う	分野ごとに相談支援体制が分かれていたが、令和 3 年度に組織再編を行った。ふれあい福祉課を解体し、相談支援課を新設して 18 歳以上の相談支援体制を一元化した。(③)

	マネジメントの役割に徹する	こうした調整を丁寧に行えるのは、地域福祉課（多機関協働事業者）がケースを持たず、マネジメントの役割に徹することができるからだと思う。（③）
複数部署が関わる体制の構築	役所側が縦割り体制を解消する	現場で断らずに幅広く受け止めても、役所側が縦割りでは十分にバックアップできないと考え、そこから組織再編につながっていった。（③）
	地域の現状を複数の視点で客観的に把握する	地域の現状把握においては、複数の視点による客観的な把握が欠かせない。担当者が 1 人で対応するのではなく、必ず複数人・複数部署で協力して取り組むことが求められる。なお、より客観的な判断を行うためには、有識者や他自治体の職員など、外部の第三者の介入をはさむことも有効と考えられる。 具体的な取り組み例として、関係者向け事例検討ワークショップ等の開催が挙げられる。（⑦）
	関係機関同士が普段から情報共有できる状態にする	関係機関同士が普段から情報共有できる状態にしておくことも重要である。ここでいう「情報共有ができる状態」とは、各機関の役割、業務内容及び困りごとなどが相互に理解され、困難ケースに直面した際に円滑に協力できる関係性がある状態を指している。（⑦）
	体制整備に複数人・複数部署で関与する	体制整備においては複数人・複数部署で関与することが理想であり、それができなかった場合、特定の組織や個人に負担が集中しかねない。このような状況を避け、庁内の関係者全員が当事者意識をもって関わるためにも、庁内の共通理解を図ることが重要だといえる。（⑦）
	庁内の共通理解を図る	
	庁内全体で包括的な支援体制について検討し、体制の構築を進める	新たな事業を開始するに当たっては、庁内全体で包括的な支援体制について検討し、体制の構築を進めることが求められる。その中では、福祉部門の職員だけではなく、職員全体に対して研修等を行う必要がある。（②）
事業全体及び各事業の実施体制の検	重層事業の目指すところや実施体制を検討する	庁内関係各課と委託先に対し、相談支援、地域づくり、他部署との連携等

討		に関し現状と課題のヒアリング調査を行い、その結果も踏まえながら、渋谷区の重層事業の目指すところや実施体制を検討した。(③)
	重層事業を構成する各事業を連動させる	重層事業では、それを構成する各事業をどう連動させるのが鍵になる。そのためにコーディネーターを置いているが、すでに各分野にコーディネーターが配置されているので、それを整理して地域で機能できるコーディネーター数名(規模に応じた人数)を育成・配置していくことがまず必要ではないか。(③)
	事業全体及び各事業(包括的相談支援、参加支援、地域づくり支援、アウトリーチ等を通じた継続的支援、多機関協働)の実施体制を検討する	重層的支援体制整備事業の開始に向け、事業全体および各事業(包括的相談支援、参加支援、地域づくり支援、アウトリーチ等を通じた継続的支援、多機関協働)の実施体制の検討、庁内の関係部局および庁外の支援関係機関との調整が必要となる。(⑪)
分野横断的な相談体制の構築	どこに相談すればよいかわからないようなケースを受け止める窓口を開設する	どこに相談すればよいかわからないようなケースを受け止めるため、既存の4分野の相談窓口とは別に、くらしの相談窓口を福祉総務係に開設した。(③)
	属性を問わず相談を受け止められる体制構築を図る	くらしの相談窓口だけでなく、各分野の窓口でも属性を問わず相談を受け止められる体制構築を図っている。(③)
	各包括の対象を全世代化する	まずは断らない相談支援体制の整備として、各包括の対象を全世代化することから着手しました。ただ、これから重層的支援体制整備事業を始める自治体においては、参加支援や地域づくりの資源開発から重点的に始めて、その中で把握された対象者を相談支援につなぐことを通して、包括的支援体制を構築していく方法もあると思います。(⑤)
	住民に身近な圏域で「丸ごと」受け止める場をどこが担うのか、どこにあるのか、果たす役割が何かを明確に定める	市町村は、住民に身近な圏域で「丸ごと」受け止める場をどこが担うのか、どこにあるのか、果たす役割が何かを明確に定め、分かりやすい名称を付けるなどして地域住民等に広く明確に周知する。(①)

	地域包括支援センターなどの専門機関が対象者を限定せず、「丸ごと」受け止める場を担う	地域包括支援センターなどの専門機関が対象者を限定せず、「丸ごと」受け止める場を担う場合には、以下のことに留意する必要がある。
	相談の受け止めは、自らの専門領域に偏ることなく、分野横断的に行う	・相談の受け止めは、自らの専門領域に偏ることなく、分野横断的に行う。 (①)
地域のコーディネーター・アドバイザーの配置	地域で機能できるコーディネーター数名（規模に応じた人数）を育成・配置する	重層事業では、それを構成する各事業をどう連動させるのが鍵になる。そのためにコーディネーターを置いているが、すでに各分野にコーディネーターが配置されているので、それを整理して地域で機能できるコーディネーター数名（規模に応じた人数）を育成・配置していくことがまず必要ではないか。 (③)
	地区担当職員を配置する	個別支援と地域づくりの両輪を加速しようと地区担当制を見直し、平成29年度からは15地区に1名ずつ地区担当職員を配置している。 (③)
	ニーズに応じて地域の社会資源をコーディネートし、多様な機関、多様な人材を巻き込める人材を育成する	ニーズに応じて地域の社会資源をコーディネートし、多様な機関、多様な人材を巻き込んでいくことができる、企画立案力や伝達力を有した人材を育成していくことが重要となる。またその人材には、今後、多機関協働の取り組みを継続し、地域の重層的支援体制の推進をリードしていく役割も求められる。 具体的な取り組み例として、フィールドワークを通じた実践的研修の開催が挙げられる。(⑦)
	地域にとっての「触媒」としてのソーシャルワークの機能を誰が担うのがふさわしいか、関係機関がどう連携してその機能を果たすのかなどを協議して決める	他人事を「我が事」に変えていくような働きかけをする、いわば地域にとっての「触媒」としてのソーシャルワークの機能が、それぞれの「住民に身近な圏域」に存在していることが必要である。その際、市町村が主導して単に有資格者を「配置する」という形ではなく、また特定の福祉組織に限定するのではなく、市町村は支援する立場に回りつつ、地域で誰がその役割を担うのがふさわしいか、関係機関がどう連携してその機能を果たすのかなどを協議して決めてい

		く過程が重要である。(①)
	福祉の各分野に精通した「複合課題解決アドバイザー」を配置する	現場の担当職員のみでは支援調整が非常に困難なケースへの助言・指導を行う役割として、医療、高齢・障害・子ども・困窮など福祉の各分野に精通した「複合課題解決アドバイザー」を配置。(⑩)

図表 2-12 市町村職員が持つべき意識

小項目	細分化	文献からの抜粋 (末尾の数字は図表 2-2 の文献番号と対応)
本人本位の視点に立つ意識	地域住民や関係機関等と共に地域のニーズや人材、地域資源の状況等を把握する	市町村における包括的な支援体制の構築の検討に当たっては、まず、地域住民や関係機関等と共に地域のニーズや人材、地域資源の状況等を把握し、見える化した上で分析を行うことが必要である。(②)
	他人事を「我が事」に変えていくような働きかけをする	他人事を「我が事」に変えていくような働きかけをする、いわば地域にとっての「触媒」としてのソーシャルワークの機能が、それぞれの「住民に身近な圏域」に存在していることが必要である。その際、市町村が主導して単に有資格者を「配置する」という形ではなく、また特定の福祉組織に限定するのではなく、市町村は支援する立場に回りつつ、地域で誰がその役割を担うのがふさわしいか、関係機関がどう連携してその機能を果たすのかなどを協議して決めていく過程が重要である。(①)
支え・支えらえる関係性で個人や世帯を捉える意識	地域住民や関係機関等と共に地域のニーズや人材、地域資源の状況等を把握する	市町村における包括的な支援体制の構築の検討に当たっては、まず、地域住民や関係機関等と共に地域のニーズや人材、地域資源の状況等を把握し、見える化した上で分析を行うことが必要である。(②)
	相談者だけでなく、その属する世帯全体の抱える課題をとらえる（相談者とその世帯を取り巻く環境も含めてとらえる）	相談者だけでなく、その属する世帯全体の抱える課題をとらえるとともに、近隣住民などとの関係や暮らしている地域の状況など、相談者とその世帯を取り巻く環境も含めてとらえる。(①)

経済等を含めた多角的な観点で地域を見る意識	地域住民や関係機関等と共に地域のニーズや人材、地域資源の状況等を把握する	市町村における包括的な支援体制の構築の検討に当たっては、まず、地域住民や関係機関等と共に地域のニーズや人材、地域資源の状況等を把握し、見える化した上で分析を行うことが必要である。（②）
地域を支援する意識	市町村は支援する立場に回る	他人事を「我が事」に変えていくような働きかけをする、いわば地域にとっての「触媒」としてのソーシャルワークの機能が、それぞれの「住民に身近な圏域」に存在していることが必要である。その際、市町村が主導して単に有資格者を「配置する」という形ではなく、また特定の福祉組織に限定するのではなく、市町村は支援する立場に回りつつ、地域で誰がその役割を担うのがふさわしいか、関係機関がどう連携してその機能を果たすのかななどを協議して決めていく過程が重要である。（①）
	地域で誰がその役割を担うのがふさわしいか、関係機関がどう連携してその機能を果たすのかななどを協議して決めていく	
他分野への敬意を示す	他分野へ敬意を示す	重層関係者は、各分野が積み重ねてきた実践や成果を正しく理解し、敬意を示すことが大切である。
個別ケースに対する支援と地域づくりを両輪で進める	個別ケースに対する支援と地域づくりを、両輪として進めていく	包括的支援体制の構築に向けては、個別ケースに対する支援と地域づくりを、両輪として進めていく必要があります。（⑤）
人材育成と体制づくりを両輪で進める	人材育成と体制づくりを両輪で進める	体制づくりは、そのみでは機能しないため、断らない相談研修等による市職員の育成もあわせて取り組み、人材育成と体制づくりを両輪で進めることに意味があると考えている。（⑤）
事業ノウハウを積み上げる	事業ノウハウを積み上げる	地域づくり支援や参加支援については、2年間の事業実施を踏まえ、事業の実効性や発展性の高さを感じるものの、経験不足による手探りの行動が多く、なるべく早く事業ノウハウを積み上げる必要がある。（③）
	ノウハウが蓄積される体制を構築する	行政では定期的に職員の異動があるため、職員が異動しても問題なく相談支援を継続でき、ノウハウが蓄積される体制を構築することが課題である。（⑩）
現場からのボトムアップ	現場からのボトムアップで取組を展開する	先行市町村では、支援者同士あるいは官民の対話と協働を通じて学び合

		い、現場からのボトムアップで取組を展開しています。市町村に求められるのは「対話と協働に基づいたガバナンス」なのです。（③）
	相談支援の現場に近い職員が重層的支援体制整備事業を実施する必要性を認識する	意思決定の流れは「トップダウン型」と「ボトムアップ型」に大別された。「トップダウン型」は、自治体のトップである市町村長が重層的支援体制整備事業の必要性を認識して事業実施を決定し、重層的支援体制整備事業の実施に向けた取り組みを進めるよう関連部局に通達する。一方で「ボトムアップ型」では福祉部局など相談支援の現場に近い職員が重層的支援体制整備事業を実施する必要性を認識し、自治体として取り組むよう関連部局や市町村長に説明の上、合意形成を行う。（⑪）
	「トップダウン型」と「ボトムアップ型」の取り組みの双方からアプローチする	意思決定に加え、その後の事業実施を円滑に進めるためには「トップダウン型」と「ボトムアップ型」の取り組みの双方が重要であり、タイミングを計りつつ両面からアプローチすることも有効である。（⑪）

図表 2-13 市町村職員が持つべきスキル ①情報収集・分析力

小項目	細分化	文献からの抜粋 (末尾の数字は図表 2-2 の文献番号と対応)
現場を俯瞰することができる	現場を俯瞰する	専門職は、日々現場で多くの問題に立ち向かっており、法令根拠や市の権限等を調べ、新たな制度を検討することは難しい。現場を俯瞰することができる事務職が法令根拠や市の権限等を調べ、新たな制度を検討してこそ、専門職と対等なパートナーになれる。（③）
	ミクロ・メゾ・マクロ領域に触れる	包括・支援室の職員は、日常的に、個別ケースへの支援、地区担当としての地域への関わり、専門職の連絡会、施策検討に関わっており、ミクロ・メゾ・マクロ領域に触れている（③）
多分野に関する基礎的な理解ができる	各分野の支援体制の弱点を見極める	各分野の支援体制の弱点の見極めも大切です。（③）

	他分野についての基礎的な理解や関係性の構築に取り組む	関係者・関係機関と連携するために、他分野についての基礎的な理解や関係性の構築にも取り組んでおく必要があります。ここでいう「支援者」には、対象者に直接支援を行う支援者だけでなく、重層的支援体制整備事業の各事業の担当者も含まれます。（⑤）
--	----------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

図表 2-1 4 市町村職員が持つべきスキル ②企画・計画力

小項目	細分化	文献からの抜粋 (末尾の数字は図表 2-2 の文献番号と対応)
企画立案力	ミクロ・メゾ・マクロ領域に触れる	包括・支援室の職員は、日常的に、個別ケースへの支援、地区担当としての地域への関わり、専門職の連絡会、施策検討に関わっており、ミクロ・メゾ・マクロ領域に触れている（③）
	関係者にどのようなメリットがあるのかを理解する	多様な主体の理解を得るには、その事業の実施によってどのようなメリットがあるのかという点を地域の関係者、庁内担当部局の職員が明確に理解し、庁内の関係者に説明できることが大切になります。単に、「国の制度が創設されたから」「首長の方針だから」ではなく、それぞれの関係者にどのようなメリットがあるのかを理解するとともに、陥りがちな誤解を避けながら、全体をデザインすることが大切になります。（⑩）
	陥りがちな誤解を避けながら全体をデザインする	
	ニーズに応じて地域の社会資源をコーディネートし、多様な機関、多様な人材を巻き込んでいく	ニーズに応じて地域の社会資源をコーディネートし、多様な機関、多様な人材を巻き込んでいくことができる、企画立案力や伝達力を有した人材を育成していくことが重要となる。またその人材には、今後、多機関協働の取り組みを継続し、地域の重層的支援体制の推進をリードしていく役割も求められる。 具体的な取り組み例として、フィールドワークを通じた実践的研修の開催が挙げられる。（⑦）

	域内における包括的な支援体制の整備について考え方等をまとめる	地域住民や関係機関等と議論をし、域内における包括的な支援体制の整備について考え方等をまとめ、共通認識を持ちながら取組を進めるべきである。(②)
	包括的な支援体制の構築に向けてどのような取組が求められるか等を職員が主体的に考える	例えば、庁内にプロジェクトチームを設置し、自分の部署の役割を離れて、包括的な支援体制の構築に向けてどのような取組が求められるか等を職員が主体的に考えていくことも重要である。(②)
	将来を見据えた全体的な政策を形成する	将来を見据えた全体的な政策を形成できる人材を育成していかななくてはならない。(③)
	既存の人的・物的資源を組み合わせたメニューを作る	参加支援においては、本人の抱える制度の狭間のニーズに対応するため、福祉分野のみならず地域の多様な分野とつながりながら、既存の人的・物的資源を組み合わせたメニューを作ったり、資源がない場合には新たに作り出すためのノウハウが求められる。(②)
関連施策との連携	全庁的に分野横断の連携を進める	アドバイザー派遣事業の中で重層事業についての理解を深め、焼津市でも障害分野に限らず、全庁的に分野横断の連携を進めていく必要性を感じた。(③)
新たに資源を作り出すための施策を考案できる	資源がない場合には新たに作り出すためのノウハウを持つ	参加支援においては、本人の抱える制度の狭間のニーズに対応するため、福祉分野のみならず地域の多様な分野とつながりながら、既存の人的・物的資源を組み合わせたメニューを作ったり、資源がない場合には新たに作り出すためのノウハウが求められる。(②)
ネーミング	分かりやすい名称を付けるなどして地域住民等に広く明確に周知する	市町村は、住民に身近な圏域で「丸ごと」受け止める場をどこが担うのか、どこにあるのか、果たす役割が何かを明確に定め、分かりやすい名称を付けるなどして地域住民等に広く明確に周知する。(①)
分野を越えた新たな地域活動を創出できる	子どもから大人まで全世代にわたる福祉教育、学習の場、新たな地域活動を創出する	地域づくりに向けた支援については、地域の人と人とのつながりや既存の活動を把握した上で、それらを活性化すること、包摂的な地域社会を目指して、

		共生社会への意識啓発を進めること、子どもから大人まで全世代にわたる福祉教育、学習の場、新たな地域活動を創出することに関するスキルが求められる。(②)
	必要に応じてサービス開発やそうした場を創り出していく	必要に応じてサービス開発やそうした場を創り出していく社会資源開発が必要であり、さらにそうした場につなぐ、場の中で人と人をつなぐ、場と場をつなぐ、コーディネーション やファシリテーションの機能と人材が重視される。(①)
	表には出ていない地域資源を発掘し続ける	「地域づくり」はすぐに成果が出るものばかりとは限りません。地域住民と対話を継続的に続け、表には出ていない地域資源を発掘し続ける地道な活動が必要とされます。泥臭い活動の先に、成果が出てくるものであるという認識のもと、結果だけでなくプロセスを適切に評価し、その過程における個人や地域の変化を定性・定量の両面から評価していくことが重要になります。(⑥)

図表 2-15 市町村職員が持つべきスキル ③リーダーシップ

小項目	細分化	文献からの抜粋 (末尾の数字は図表 2-2 の文献番号と対応)
地域の重層的支援体制の推進をリードできる	地域の重層的支援体制の推進をリードしていく	ニーズに応じて地域の社会資源をコーディネートし、多様な機関、多様な人材を巻き込んでいくことができる、企画立案力や伝達力を有した人材を育成していくことが重要となる。またその人材には、今後、多機関協働の取り組みを継続し、地域の重層的支援体制の推進をリードしていく役割も求められる。 具体的な取り組み例として、フィールドワークを通じた実践的研修の開催が挙げられる。(⑦)
	フィールドワークを通じた実践的研修を開催する	
地域住民を巻き込むことができる	地域共生社会の理念に対する地域関係者の理解を得	地域共生社会の理念に対する地域関係者の理解が得られているか。具体

	る	的な取り組み例として、地域関係者を対象とした勉強会の開催が挙げられる。(⑦)
	他人事を「我が事」に変えていくような働きかけをする	他人事を「我が事」に変えていくような働きかけをする、いわば地域にとっての「触媒」としてのソーシャルワークの機能が、それぞれの「住民に身近な圏域」に存在していることが必要である。その際、市町村が主導して単に有資格者を「配置する」という形ではなく、また特定の福祉組織に限定するのではなく、市町村は支援する立場に回りつつ、地域で誰がその役割を担うのがふさわしいか、関係機関がどう連携してその機能を果たすのかなどを協議して決めていく過程が重要である。(①)
	共生社会への意識啓発を進める	地域づくりに向けた支援については、地域の人と人とのつながりや既存の活動を把握した上で、それらを活性化すること、包摂的な地域社会を目指して、共生社会への意識啓発を進めること、子どもから大人まで全世代にわたる福祉教育、学習の場、新たな地域活動を創出することに関するスキルが求められる。(②)
	支援関係機関をとりまとめて調整をおこなう	多機関協働の体制構築にあたっては、支援関係機関をとりまとめて調整をおこなう役割が必要である。一方で高齢者福祉・障害者福祉・子育て支援・生活困窮者支援等の各分野に関する知識を持った職員は少ないため、多機関協働の中核を担う機関で調整役を担っている職員が異動になった場合にも対応できるよう、各分野に関する知識を身に付けた人材を育成する必要がある。(⑩)
	既知の関係者のみならず、本人の意思やニーズに応じて新たな支援者を巻き込む	個別の課題解決のために、各種専門機関等により、支援チームで対応する。その際、既知の関係者のみならず、本人の意思やニーズに応じて新たな支援者を巻き込むことが必要である。(①)
地域の多様な分野とつながれるあ	福祉分野のみならず地域の多様な分野とつながる	参加支援においては、本人の抱える制度の狭間のニーズに対応するため、福祉分野のみならず地域の多様な分野とつながりながら、既存の人的・物

		的資源を組み合わせたメニューを作ったり、資源がない場合には新たに作り出すためのノウハウが求められる。(②)
	「相談支援機関と都道府県所管の相談支援機関（児童相談所等）の連携に取り組む	事業を運営する上での課題において、あてはまる（「とてもあてはまる」、「ややあてはまる」の合計）の割合が高い上位 3 つは、「相談支援機関において、人員体制の問題で、対応できる範囲に限りがある（77.1%）」、「相談支援機関と都道府県所管の相談支援機関（児童相談所等）の連携が難しい（53.2%）」、「多機関協働事業に、なかなかケースが挙がっていない（52.3%）」となっている。(⑤)
	関係者が地域にある社会的資源を把握しておく	多様な機関が協働していくためには、まず、関係者が地域にある社会的資源を把握しておく必要がある。困難ケースに直面した際に、地域でそのニーズを満たすことができる機関をイメージできるかどうか、多機関協働においてポイントとなる。(⑦)

図表 2-16 市町村職員が持つべきスキル ④コミュニケーション

小項目	細分化	文献からの抜粋 (末尾の数字は図表 2-2 の文献番号と対応)
伝達力	企画立案力や伝達力を有した人材を育成していく	ニーズに応じて地域の社会資源をコーディネートし、多様な機関、多様な人材を巻き込んでいくことができる、企画立案力や伝達力を有した人材を育成していくことが重要となる。またその人材には、今後、多機関協働の取り組みを継続し、地域の重層的支援体制の推進をリードしていく役割も求められる。 具体的な取り組み例として、フィールドワークを通じた実践的研修の開催が挙げられる。(⑦)
	フィールドワークを通じた実践的研修を開催する	
事業の必要性を庁内外の関係者に説	部長級向け、課長・係長級向けの説明会を行う	庁内向けに重層事業に関する勉強会を実施した。部長級向け、課長・係

明できる		長級向けの説明会をそれぞれ数回ずつ実施した。(③)
	目指す包括的支援体制を説明する	令和 2 年度に「つむぎあいシート」を作成した際、まずは庁内の福祉関係課を中心に、くらし連携支援室へのつなぎ方を説明。この際、地域共生社会や高島市として目指す包括的支援体制の説明も行った。(⑤)
	現場担当者から包括的支援の必要性について理解を求める	事業の必要性について、まずは部課長級の理解を求めていくことが重要です。先行自治体の中には、部課長級で構成する庁内会議を立ち上げ、1 年程かけて現場担当者から包括的支援の必要性について理解を求めていった事例や、部課長級で構成する既存の会議に話題を滑り込ませることで合意形成の下地をつくっていった事例もあります。(⑤)
	身近な関係者から少しずつ対象を広げて理解を促していく	一度にすべての関係者と同じレベルで意識共有するのは難しいですから、身近な関係者から少しずつ対象を広げて理解を促していくのが良いでしょう。(⑤)
	庁内の関係者に説明できるようになる	多様な主体の理解を得るには、その事業の実施によってどのようなメリットがあるのかという点を地域の関係者、庁内担当部局の職員が明確に理解し、庁内の関係者に説明できることが大切になります。単に、「国の制度が創設されたから」「首長の方針だから」ではなく、それぞれの関係者にどのようなメリットがあるのかを理解するとともに、陥りがちな誤解を避けながら、全体をデザインすることが大切になります。(⑩)
	財務部門などを含め庁内の関連部局と合意形成を行う 重層的支援体制整備事業を実施すべき理由、その根拠を示す資料を整理する	また「ボトムアップ型」で重層的支援体制整備事業の実施に向けた検討を行う場合、財務部門などを含め庁内の関連部局と合意形成を行う必要があるため、重層的支援体制整備事業を実施すべき理由、その根拠を示す資料を整理しておくことで関連部局からの理解が得やすくなると考えられる。重層的支援体制整備事業の実施二ーズを把握するためのアクションとしては、複合的な課題を抱えた住民が相談に来た場合の相談支援対応の振り返り（支援関係機関間で連携した対応ができてきているかどうかの確認）や、

		住民に対するニーズ調査の実施などが挙げられる。(⑩)
多分野を繋げるコーディネート・ファシリテーションができる	地域で誰がその役割を担うのがふさわしいか、関係機関がどう連携してその機能を果たすのかなどを協議して決めていく	他人事を「我が事」に変えていくような働きかけをする、いわば地域にとつての「触媒」としてのソーシャルワークの機能が、それぞれの「住民に身近な圏域」に存在していることが必要である。その際、市町村が主導して単に有資格者を「配置する」という形ではなく、また特定の福祉組織に限定するのではなく、市町村は支援する立場に回りつつ、地域で誰がその役割を担うのがふさわしいか、関係機関がどう連携してその機能を果たすのかなどを協議して決めていく過程が重要である。(①)
	場につなぐ、場の中で人と人をつなぐ、場と場をつなぐコーディネート・ファシリテーションを行う	必要に応じてサービス開発やそうした場を創り出していく社会資源開発が必要であり、さらにそうした場につなぐ、場の中で人と人をつなぐ、場と場をつなぐ、コーディネート やファシリテーション の機能と人材が重視される。(①)
	支援関係機関をとりまとめて調整をおこなう	多機関協働の体制構築にあたっては、支援関係機関をとりまとめて調整をおこなう役割が必要である。一方で高齢者福祉・障害者福祉・子育て支援・生活困窮者支援等の各分野に関する知識を持った職員は少ないため、多機関協働の中核を担う機関で調整役を担っている職員が異動になった場合にも対応できるよう、各分野に関する知識を身に付けた人材を育成する必要がある。(④)
	民生委員・児童委員、保護司などの地域の関係者、関係機関等と連携する	民生委員・児童委員、保護司などの地域の関係者、関係機関等と連携し、相談に来られない人や SOS を発することができない人の情報が入る体制を構築する。(②)
庁内外関係者との調整	庁内の関係部局及び庁外の支援関係機関との調整を図る	重層的支援体制整備事業の開始に向け、事業全体および各事業（包括的相談支援、参加支援、地域づくり支援、アウトリーチ等を通じた継続的支援、多機関協働）の実施体制の検討、庁内の関係部局および庁外の支援関係機関との調整が必要となる。(⑩)

	参加メンバーへの声掛けとともに、上長に根回しをする	（地域づくり研修のメンバー集めに際しての留意点として）各分野の地域づくり行政担当、実務者（コーディネーター）、社協等委託先等から参加メンバーを選出する。参加メンバーへの声掛けとともに、上長に根回しをする。事務局としての問題意識やプログラムの目的・ゴール、参加メンバー候補、スケジュール、参加メンバーの役割や確保してほしい時間を説明し、協力を得る。
--	---------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

図表 2-17 市町村職員が持つべきスキル ⑤知識・技術

小項目	細分化	文献からの抜粋 (末尾の数字は図表 2-2 の文献番号と対応)
関連する法令や権限の理解	法令根拠や市の権限等を調べる	専門職は、日々現場で多くの問題に立ち向かっており、法令根拠や市の権限等を調べ、新たな制度を検討することは難しい。現場を俯瞰することができる事務職が法令根拠や市の権限等を調べ、新たな制度を検討してこそ、専門職と対等なパートナーになれる。(③)
分野横断的な相談の受け止めができる	相談の受け止めは、自らの専門領域に偏ることなく、分野横断的に行う	地域包括支援センターなどの専門機関が対象者を限定せず、「丸ごと」受け止める場を担う場合には、以下のことに留意する必要がある。・相談の受け止めは、自らの専門領域に偏ることなく、分野横断的に行う。(①)
制度の狭間のニーズに対応できる	本人の抱える制度の狭間のニーズに対応する 既存の人的・物的資源を組み合わせたメニューを作ったり、資源がない場合には新たに作り出す"	参加支援においては、本人の抱える制度の狭間のニーズに対応するため、福祉分野のみならず地域の多様な分野とつながりながら、既存の人的・物的資源を組み合わせたメニューを作ったり、資源がない場合には新たに作り出すためのノウハウが求められる。(②)
重層事業を構成する各事業を連動させる（一体的に実施する）	重層事業を構成する各事業を連動させる	重層事業では、それを構成する各事業をどう連動させるのが鍵になる。そのためにコーディネーターを置いているが、すでに各分野にコーディネーターが配置されているので、それを整理して地域で機能できるコーディネーター数名

		（規模に応じた人数）を育成・配置していくことがまず必要ではないか。 （③）
	支援をどのように一体的に実施するのかのイメージを持つ	重層的支援体制整備事業では、分野横断的に取り組むものと言われているが、多機関協働による総合相談のイメージはつきやすいものの、参加支援や地域づくりに向けた支援をどのように一体的に実施するのかのイメージを持つのは難しいと思う。（③）

第3章 市町村グループインタビュー調査

1. 調査設計

1) 目的

包括的な支援体制の整備が市町村の努力義務となっている一方で、体制の整備にあたっては多岐に渡る関係者が関わることとなるため、実施難易度は高いと考えられる。そこで、市町村における包括的な支援体制の整備が推進されるために必要な要素（体制整備に必要な取組等）を明らかにし、国研修や都道府県による後方支援に盛り込むべき内容の示唆を得ることを目的として、包括的な支援体制の整備に取り組む市町村へのグループインタビューを実施することとした。

2) 調査対象

調査対象は包括的な支援体制の整備に取り組んでいる市町村とし、回答者は包括的な支援体制の整備のプロセスに携わってきている係長級以上の職員とした。選定の観点及びその理由を下表に示す。

図表 3-1 対象市町村選定の観点

選定の観点		理由
市町村	包括的な支援のための体制や仕組み（ビジョンの浸透や庁内人材の育成等による再現性のある仕組み）を整備しており、それにより包括的な支援（相談支援、参加支援、地域づくりに向けた支援）が進められている	市町村における包括的な支援体制の整備が推進されるために必要な要素を確認するためには、属人ではなく組織として包括的な支援体制の整備に取り組み、実際に包括的な支援を実現している市町村が適しているため。
	人口規模	人口規模によって、包括的な支援体制整備に向けた取組の中で特に重要な取組や外部から支援が必要な取組が異なる可能性があるため。 ※政令指定都市は実質的に区が包括的な支援体制の整備に向けた取組を行っていると考えられるため、今回は調査対象外とする。
職員	包括的な支援体制の整備のプロセスに携わってきた係長級以上の職員	「政策形成」や「組織編成」等を含む包括的な支援体制整備に向けた取組に従事しているのは、係長級以上の職員と考えられるため。

該当する自治体について検討委員会等の推薦を募り、9 市町村を選定した。選定した市町村を人口規模に応じてグループ化し、計 3 グループへのインタビュー調査を実施した。

図表 3-2 グループインタビュー対象（再掲）

グループ	人口規模	該当市町村数
A	30 万人以上	3
B	10 万人以上 30 万人未満	3
C	10 万人未満	3

3) 調査内容

(1) 事前書面調査

グループインタビューを実施するにあたり、インタビューの中で特に重点的に明らかにすべきポイントを抽出するため、事前に質問票による調査を実施した。

調査内容は、文献調査により整理した「市町村が取り組むべき事項」を、必要な取組を網羅しているか、重複はないか等の観点において検討委員会で再精査し、整理した。再整理した市町村が取り組むべき事項それぞれについて、①市町村において実際に実施したか、②具体的にどのような取組をしたか、③取組によりどのような変化があったか、④特に重要な取組であるか、⑤管理職の役割が大きい取組であるか、⑥国研修や都道府県からの後方支援を期待する取組であるかを確認する設問を付して、質問票とした。

検討委員会における主な意見を以下に、調査票及び調査要綱を参考資料 2-1、2-2 に示す。精査の結果まとめた市町村が取り組むべき事項は参考資料 2-2 を参照されたい。また、検討委員会における意見詳細は参考資料 1-2 を参照されたい。

<修正すべき項目>

- ・ 中項目：組織編制は、小項目：人の配置、チームづくり、部署の設置・再編、窓口等、様々な粒度の要素を含んでいる。小項目の要素を整理する必要がある。
- ・ 中項目：政策形成と小項目の内容が結びついていないため、整理が必要である。
- ・ 「他分野への敬意を示す」はわかりづらいため、「他分野を理解する」等の表現に置き換えるべきである。
- ・ 大きくは対象者に向けて自分が持つべき視点、地域に対して持つべき視点、庁内で持つべき視点にカテゴライズできる。カテゴリー別に並べると理解しやすくなるだろう。
- ・ 「事業ノウハウを積み上げる」、「現場からのボトムアップ」は、単独では理解しにくい。項目としては示さないことも一案である。

<追加すべき項目>

- ・ 行政の仕事の仕方の改革につながってくるテーマである。文献にも記載がある通り、領域を超えることが大切である。関わりの幅を広げていくという視点を追加すべきである。
- ・ 「つながる」、「（分野を）超える」等の言葉が入ると良いだろう。
- ・ 行政職員は異動するため、現場の中で何が起きているのか、今の支援や地域づくりの在り方を「振り返る」という要素が必要である。
- ・ 担当者は孤独感を感じながら取り組んでいる。行政は組織で仕事をしている中、担当領域を越えていくことが求められてはいるものの、これまでの行動規範のもとでは批判の対象になる。取組が属人化しているた

め、組織を改革していく必要がある。

＜重要と考えられる項目＞

- ・ 意識の中の「本人本位の視点に立つ意識」が最も重要である。制度を超えていく際の根本はこの意識にある。自治体の担当課のトップがこの意識を持っているか否かで大きな差が出てくる。

(2) グループインタビュー

グループインタビューは、包括的な支援体制の整備のための取組に関する市町村の個別発表と意見交換の2部制とした。個別発表では包括的な支援体制の整備を検討することとなったきっかけや取組による変化等を、意見交換では特に重要な取組や国研修や都道府県の後方支援を期待する取組を中心にインタビューを実施した。インタビュー詳細を下表に示す。

図表 3-3 グループインタビュー内容

テーマ	内容
1. 包括的な支援体制の概要に係る発表	1) 包括的な支援体制の整備を検討することとなったきっかけ 2) 包括的な支援体制の概要 3) 自己評価（取組の成果と課題） 4) 検討期・準備期・開始期それぞれに特に重要かつ国や都道府県の後方支援を期待する取組
2. 重要だと考える取組に関する意見交換	1) 特に重要であり、国研修や都道府県の後方支援を期待する取組 ① なぜその取組が重要なのか ② 誰に対する支援が必要か（管理職の役割の重要度を参照） ③ 具体的に求める支援内容とその理由 2) 特に重要とは言えないが、国研修や都道府県の後方支援を期待する取組 ① 誰に対する支援か（管理職の役割の重要度を参照） ② 具体的に求める支援内容とその理由 3) 特に重要であるものの、国研修や都道府県の後方支援を期待しない取組とその理由

4) 実施方法

(1) 事前書面調査

事前書面調査は、調査票を配布し、回答市町村の実施経過を振り返りながら記載いただいた。

(2) グループインタビュー

グループインタビューは、会議室（名古屋会場及び東京会場）に参集いただき対面形式で実施した。

(3) 検討委員会における議論

検討委員会でグループインタビュー実施結果をもとに包括的な支援体制の整備のためのポイントを精査した。

2. 実施結果

1) 事前書面調査

(1) 実施した取組

包括的な支援体制に向けて市町村が取り組むべきと考えることとして提示した多くの取組について、過半数の市町村（一部はすべての市町村）が実際に実施していた。一方で、「庁内での役職別の研修」、「人事評価項目の見直し」、「副業の許可」、「庁舎のレイアウト変更」、「業務マニュアルの整備」、「包括的な支援体制の整備状況に係る評価を踏まえた施策等の見直し」の 6 つの取組については、実施した市町村は過半数を下回った。

(2) 実施した取組のうち特に重要な取組

① 検討期

検討期において特に重要な取組は、市町村によってばらつきが見られた。一方で、「地域生活課題の把握」、「相談支援機関の現状の把握」、「包括的な支援体制の整備に係る庁内連携に関する現状の把握」の 3 つの取組は特に重要であると回答した市町村が半数以上であった。

② 準備期

準備期において特に重要な取組も、市町村によってばらつきが見られた。半数以上の市町村が特に重要と回答した取組は「庁内の福祉部局の職員に対する研修」のみであった。

③ 開始期

準備期において特に重要な取組も、市町村によってばらつきが見られた。半数以上の市町村が特に重要と回答した取組は「求められる思考・行動特性に関する研修の実施」、「適材適所での職員配置（関係者との対話を得意とする職員の配置等）」の 2 つであった。

(3) 管理職の役割が大きいと考える取組

管理職の役割が大きいと考える取組は市町村によってばらつきが見られたが、「包括的な支援体制の整備を主管する部局・課の設置・決定」は 8 市町村が管理職の役割が大きいと回答した。加えて、「包括的な支援体制の整備に係る庁内連携に関する現状の把握」、「適材適所での職員配置（関係者との対話を得意とする職員の配置等）」も管理職の役割が大きいと回答した市町村が半数以上であった。

(4) 国研修や都道府県からの後方支援を期待する取組

国研修や都道府県からの後方支援を期待する取組は市町村によってばらつきが見られたが、「求められる思考・行動特性に関する研修の実施」、「相談支援機関に対する研修」、「庁内の福祉部局以外の職員に対する研修」、「庁内での役職別の研修（管理職のみ／係長級以下のみを対象とした研修）」及び「包括的な支援体制の整備状況に係る評価項目の設定・評価の実施」の 5 つの取組は国研修や都道府県からの後方支

援を期待すると回答した市町村が半数以上であった。

(5) 求められる思考・行動特性

求められる思考・行動特性（例）では、いずれの項目も 1 つ以上の市町村が特に重要であると回答した。「本人本位の視点に立つ・受け止める視点」、「地域住民や関係機関のやりたいを応援する視点」、「地域の可能性に着目する視点」、「個別ケースに対する支援と地域づくりを両輪で進めるという視点」、「分野を超えて多様な主体と協働するという視点」の 5 つの視点は、特に重要と回答した市町村が半数以上であった。

図表 3-4 事前書面調査結果_取組

包括的な支援体制に向けて市町村が 取り組むべきと考えること		実施し た取組	実施した取組のうち特に重要な取組			管理職の 役割が大 きいと考え る取組	国研修や都道 府県からの後 方支援を期待 する取組
			検討期	準備期	開始期		
		回答数	回答数	回答数	回答数	回答数	回答数
現状把握	地域活動の把握	8	2	0	3	1	1
	地域資源の把握	8	1	0	2	1	1
	地域生活課題の把握	9	6	1	2	0	2
	相談支援機関の現状の把握	9	6	3	0	1	1
	包括的な支援体制の整備に係る 庁内連携に関する現状の把握	9	6	3	0	5	1
包括的な支援体制の整備に係る啓発・研修	「求められる思考・行動特性」（下 記参照）に関する研修の実施	8	0	3	5	2	6
	地域住民に対する啓発	8	0	0	1	0	3
	相談支援機関に対する研修	8	0	3	2	0	5
	地域活動を行う団体等に対する啓 発	6	0	0	0	0	3
	庁内の福祉部局の職員に対する 研修	8	2	5	3	1	2
	庁内の福祉部局以外の職員に対 する研修	7	0	0	3	1	5
	庁内での役職別の研修（管理職 のみ／係長級以下のみを対象とし た研修）	3	3	2	0	4	5
対話・合意形成	地域住民との対話	5	0	1	2	2	1
	相談支援機関との対話	9	3	4	2	4	0
	地域活動を行う団体等との対話	8	0	3	4	2	1
	地域住民・相談支援機関・地域 活動を行う団体等・庁内関係者と	8	3	2	1	4	2

包括的な支援体制に向けて市町村が 取り組むべきと考えること		実施し た取組	実施した取組のうち特に重要な取組			管理職の 役割が大 きいと考 える取組	国研修や都道 府県からの後 方支援を期待 する取組
			検討期	準備期	開始期		
		回答数	回答数	回答数	回答数	回答数	回答数
	の、地域のありたい姿のイメージの 検討・合意形成						
庁内 の 組 織 編 成	包括的な支援体制の整備を主管 する部局・課の設置・決定	9	3	2	2	8	1
	関係事業の実施体制の検討	5	3	3	0	2	0
	適材適所での職員配置（関係 者との対話を得意とする職員の配 置等）	8	2	2	5	6	1
	人事評価項目の見直し（庁外で 行う業務も評価の対象とする等）	1	0	0	0	0	0
	副業の許可	1	0	0	0	0	1
環境 整 備	関係者が連携できる機会の創出 （会議体の設置等）	8	3	2	4	3	1
	関係者間の情報共有ツールの整 備（情報共有システムの導入 等）	6	0	3	0	0	2
	庁舎のレイアウト変更（関係部署 を1フロアに集める、担当分野が異 なる職員同士の座席を隣にする 等）	4	1	0	1	2	1
	業務マニュアルの整備	3	0	0	0	0	0
P D C A サ イ ク ル の 実 施	地域福祉計画の策定・見直し	8	2	0	0	3	1
	包括的な支援体制の整備状況に 係る評価項目の設定・評価の実 施	7				1	5
	包括的な支援体制の整備状況に 係る評価を踏まえた施策等の見直 し	4				1	3

図表 3-5 事前書面調査結果_求められる思考・行動特性（例）

求められる思考・行動特性（例）		回答数
本人を捉える視点	本人本位の視点に立つ・受け止める視点	6
	課題解決型ではなく可能性指向型で本人を捉える視点	3

求められる思考・行動特性（例）		回答数
地域を捉える視点	経済等を含めた多角的な観点で地域を見る視点	2
	地域住民や関係機関のやりたいを応援する視点	8
	他分野の考え方を理解したうえで尊重する	2
未来を見据える視点	自身の言葉で地域のありたい姿を語ることができるか	4
	地域のありたい姿に近づけているかを問い続けていく視点	3
	地域の可能性に着目する視点	7
取組を進める上での視点	個別ケースに対する支援と地域づくりを両輪で進めるという視点	7
	分野を超えて多様な主体と協働するという視点	7
	庁内での人材育成と組織体制の変革を両輪で進めるという視点	4

2) グループインタビュー

グループインタビューでは、特に重要な取組に着目しながら、国研修や都道府県の後方支援を期待する取組とその理由を調査した。対象市町村を人口規模別に3グループに分けインタビューを実施したが、回答の傾向に人口規模による大きな差異は見られなかった。

以下、各グループのインタビューにおいて示された、期待される国研修や都道府県の後方支援について整理する。なお、市町村が実施すべきと考えられる事項に対する国研修や後方支援の方法は断定的なものではなく、あくまでもグループインタビュー内で示された例である。

(1) グループA：30万人以上

① 市町村部長級向けマネジメント研修

包括的な支援体制の整備においては、市町村の部長級に向けた研修が必要であることが示唆された。背景として、包括的な支援体制の整備を推進するためには、部課長級職員が包括的な支援体制の意味・意義や組織として取り組む必要性を理解することが不可欠であること等があげられた。部課長級職員が必要性を理解することにより、担当人材が研修の機会や現場に出る機会を得られることも指摘された。

図表 3-6 例) 部長級向けマネジメント研修

項目	内容
対象者	市町村の部長級管理職
目的	包括的な支援体制の意味・意義及び組織として取り組む必要性の理解を促進すること
内容	<ul style="list-style-type: none"> ・ 包括的な支援体制を整備することの意味・意義の理解 ・ 組織として取り組む上で必要な人材育成や人材配置に関する理解
実施者	国または地方厚生局
市町村のコメント	<ul style="list-style-type: none"> ・ 包括的支援体制の整備を進めるためには管理職の理解が不可欠である（例：管理職の理解がなければ研修への参加も難しい）。 ・ 包括的な支援体制の整備を推進するためには組織の縦割り体制の垣根を越えて課題や資

項目	内容
	<p>源をシェアする意識を持つことが重要であるが、課長級管理職は所管を守る意識が強い傾向がある。一方、部長級管理職は地域全体を俯瞰する意識や、行政内部の組織マネジメントの視点を持つため理解を得やすい。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 人事の最終権限を持つのは部長級管理職であるため、部長級管理職の理解が進むことで体制が整えやすくなると考えられる。 ・ 全分野を横断して経験してきた部長級管理職は少ないため、「初めて福祉を担う部長向けマネジメント研修」と銘打ち、内容として包括的な支援体制の整備を盛り込むことで参加しやすくなると考えられる。 ・ 国による理解促進を図ることも考えられるが、福祉事務所長向けの会議や新任研修が地方厚生局単位で行われている現状を鑑みると、地方厚生局による実施も一案だと考えられる。

② 評価機会の提供

包括的な支援体制の整備を推進するためには、市町村が自身の取組を評価する機会が必要であることが示唆された。背景として、包括的な支援体制の整備においても PDCA サイクルを回す視点は重要であり、評価をしなければ取組が形骸化していく恐れがあること等があげられた。また、評価は必ずしも一つの指標のもと机上で行うものではなく、取組の振り返りのプロセスを通して課題を認識することや、取組を他自治体と共有し意見を得ることも評価につながるとの意見があった。

図表 3-7 例) 評価機会の提供

項目	内容
対 象 者	市町村の部長級管理職
目 的	<ul style="list-style-type: none"> ・ 自治体における包括的な支援体制の整備状況を振り返り、事業を推進する必要性の認識を高めること ・ 包括的な支援体制の整備のために今後重点的に取り組むべき内容を明確化すること
内 容	<ul style="list-style-type: none"> ・ 包括的な支援体制の整備に取り組む市町村の部長級職員による自治体の取組の発表 ・ 発表に対する他の市町村の部課長級職員との質疑応答・意見交換
実 施 者	国
市町村のコメント	<ul style="list-style-type: none"> ・ 包括的な支援体制の整備においても PDCA サイクルを回す視点は重要であり、C：チェック（評価）をしなければ取組が形骸化していく恐れがある。一方で、現場の職員は事業を進めることで手一杯になり、評価の視点まで持つことが難しい実態がある。また、評価指標を自治体で独自に作ることは難しい。 ・ 保険者機能強化推進交付金及び介護保険保険者努力支援交付金に係る評価等、評価の実施を求められる場面が多く、「評価疲れ」が生じていることには配慮すべきである。 ・ 自治体においては、課題感を持つことができればそれを解決しようとする作用が働くと考えられ

項目	内容
	<p>る。自分たちの取組を評価する機会を「課題認識の機会」と位置づけることも一案であると考えられる。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 評価を「取組の発表」という形式で実施することにより、準備過程（例：担当者への聞き取りや振り返り等）そのものが自己評価の機会となる。また、発表資料の作成過程で次に取り組みたい／取り組むべき内容が見えてくる可能性がある。部長級管理職が発表を行うことで事業全体の振り返り及び今後の方針を検討することにつながる。 ・ 質疑応答は自治体の取組に対する外部評価の機会と位置づけることができると考えられる。同時に、他自治体から意見・コメントを寄せられることでモチベーションが高まる効果も期待できる。 ・ 発表の軸や観点を国が整理し示すことにより、全国的に標準化された事業としていくことができると考えられる。

③ 中核人材育成研修

包括的な支援体制の整備プロセス全体を通して、包括的な支援体制の整備の中核を担う人材を育成する研修が必要であることが示唆された。背景として、包括的な支援体制の整備を推進するためには、中核を担う人材が包括的な支援体制を整備することの意味・意義や求められる思考・行動特性を理解することに加え、それを他部署や関係機関、地域住民に伝えられるようにするための伝達スキルが求められること等があげられた。

図表 3-8 例) コーディネーター育成研修

項目	内容
対象者	包括的な支援体制の整備を担当する部課の中核的な人材
目的	<ul style="list-style-type: none"> ・ 基礎研修内容をより深く実践と結び付けながら理解し、地域における包括的な支援体制の整備を牽引する人材を育成すること ・ 研修プログラムを通して、他地域において包括的な支援体制の整備を牽引する人材とのつながりを作ること
内容	<ul style="list-style-type: none"> ・ 包括的な支援体制を整備することの意味・意義や求められる思考・行動特性を他部署や関係機関、地域住民に伝えられるようにするための伝達スキルの習得 ・ 包括的支援体制の整備・推進のための専門的知見の習得 ・ 課題に応じたノウハウの習得
実施者	国

項目	内容
市町村のコメント	<ul style="list-style-type: none"> 行政組織では人事異動を避けることはできないため、「組織としての理解」を確立することが必要である。そのためには、キーマンとなる人材が伝達能力を持ち、関係者間の理解の底上げを図ることが必要だと考えられる。 意欲ある人材が包括的な支援体制の整備に係る深い知識や課題に応じたノウハウを学ぶことで、その人材が包括的な支援体制の整備におけるエキスパートとなる。所属市町村だけでなく、近隣市町村にもアドバイザー機能を果たすことが期待できる。 都道府県ごとに数名のエキスパートを育成することで、エキスパートを通して都道府県域全体のレベルアップにつなげることが期待できる。 研修参加者が取組事例を相互に学ぶことで、幅広い課題に対応するノウハウを全国的に共有することができる。熱意を持って取り組む者同士がつながることで、相互にエンパワメントする効果や、将来的に課題が発生した場合への知識的備え、相談先の確保にもつながると考えられる。 包括的な支援体制の整備において直面する課題は多様であり、絶対的な正解があるものでもない。だからこそ自治体を越えた担当者間のつながりを作ることが重要である。 都道府県単位で独自に専門的研修を行う人材を確保することは困難である可能性がある。

図 1 重層的な研修体系と持続可能なサポート体制のイメージ



④ 基礎研修

検討期において、包括的な支援体制の整備に関わる所管課職員だけでなく、福祉部局外の関係課や相談支援機関を含む幅広い対象に向けて包括的な支援体制の意味・意義を伝える研修が求められていることが示唆された。背景として、福祉部局以外への研修を実施する場合、なぜ福祉部局以外の部局が参加する必要があるのかという点に理解が得られない場合があることから、第三者の立場から研修を提供してもらうことで参加が促される可能性があること等があげられた。

図表 3-9 例) 基礎研修

項目	内容
対 象 者	包括的な支援体制の整備に向けた検討期にある市町村の重層事業担当者、相談支援機関職員全般（県が所管している機関の専門職や、ケアマネジャー等も含む）及び重層所管課以外の関係課職員
目 的	包括的な支援体制の意味・意義について統一的な理解を図ること
内 容	<ul style="list-style-type: none"> ・ 包括的支援な支援体制を整備することの意味・意義の理解 ・ 包括的な支援体制の整備に向けて知っておくべき法律や制度の理解 ・ 包括的な支援体制の整備を進めるために必要なマインドの理解
実 施 者	国または都道府県
市町村のコメント	<ul style="list-style-type: none"> ・ 包括的な支援体制の整備に向けて関係者が共通認識を持つことは重要である。担当者のみが学ぶのでは、体制整備を進めていく上で関係者間の認識の乖離が生じる可能性がある。幅広く関係者が学ぶ機会が提供されることが必要であると考えられる。 ・ 対象者像が広がると内容は表層的なものとならざるを得ないが、表層的であっても包括的な支援体制の整備の意義や基本的な制度を一通り学ぶこと自体は必要である。基礎的な研修は必ずしも後方支援を必要としない市町村もあるが、独自に研修体系を構築することは難しい市町村もあると考えられる。 ・ 市町村内部で福祉部局以外への研修を実施しようとする、なぜ福祉部局以外の部局が参加する必要があるのかという点に理解が得られない場合がある。第三者の立場から研修を提供してもらうことで参加が促される可能性がある。 ・ 必要最低限の基礎的内容については都道府県が担える可能性がある。

(2) グループB：10万人以上30万人未満

① 管理職向け研修

包括的な支援体制の整備を推進するためには、管理職に向けた研修が必要であることが示唆された。背景として、包括的な支援体制の必要性を理解していた部課長が市長や議会との調整を行うことによって、開始期に事業が進めやすくなること等があげられた。

図表 3-10 例) 管理職向け研修

項目	内容
対 象 者	包括的な支援体制の整備の検討期・開始期にある自治体の福祉部局の部課長クラスの役職者 ※部長クラスは全部局対象 ※こども関係の部局の参加を積極的に呼びかける
目 的	<ul style="list-style-type: none"> ・ 部課長クラスが包括的な支援体制の構築の必要性を理解すること ・ 部課長クラスが主導して議会や首長との合意形成をはかる必要性を理解すること ・ 部課長クラスが主導して庁内連携をはかる必要性を理解すること ・ 担当部局内の包括的な支援体制の理念・取組を継承すること
内 容	<ul style="list-style-type: none"> ・ 地域における支えあいの現状の理解 ・ 包括的な支援体制の整備の必要性の理解
実 施 者	国
市町村のコメント	<ul style="list-style-type: none"> ・ 開始期に入った後であっても、部局長含めて全体的に事業の本質や包括的な支援体制の必要性に対する理解が薄いと感じる。世の流れとして包括的な支援体制の整備は避けられないことを国の方向性として示してほしい。 ・ 包括的な支援体制の必要性を理解していた部課長が市長や議会との調整を行うことによって、開始期に事業が進めやすくなる。 ・ 部課長級が入れ替わると事業の本質に対する理解が失われることが多いため、国から包括的な支援体制の整備の必要性をインプットすることが望ましい。 ・ 少子高齢化による地域の危機的状況への対応として包括的な支援体制の必要性について、担当課長から首長や部局長に説明しても十分伝わらないため、国の立場から伝えていただく方が効果的である。

② 担当者向け研修

包括的な支援体制の整備を推進するためには、担当人材に向けた研修が必要であることが示唆された。背景として、担当人材が重層事業による変化と支援者支援の意義を自分の言葉で説明できるようになる必要があることに加え、庁内の引継ぎではなく国あるいは都道府県主催の研修に参加するによって、取組の標準化と関係者の意識づけが実現できること等があげられた。

図表 3-11 例) 担当者向け研修

項目	内容
対 象 者	包括的な支援体制の整備に向けた検討期・開始期にある市町村の担当者（社会福祉協議会等の委託先含む）
目 的	<ul style="list-style-type: none"> ・ 自分の言葉で市長、副市長、部課長などに包括的な支援体制を説明できるようになること

項目	内容
	<ul style="list-style-type: none"> ・ 担当部局内の包括的な支援体制の理念・取組を継承すること ・ 担当者レベルの庁内連携を構築すること ・ 自分の言葉で自治体の強みと特徴を説明できること ・ 行政職員が異動した後も業務をフォローできる体制ができること
内 容	<ul style="list-style-type: none"> ・ 重層事業の効果や支援者支援の理念 ・ 包括的な支援体制を自分自身の言葉で表現するスキルの拾得 ・ 庁内部局間連携の必要性の理解 ・ 包括的な支援体制の維持の必要性の理解 ・ 自治体の強みと特徴を自分自身の言葉で表現するスキルの習得 ・ 先進事例を教材とする包括的な支援体制の整備プロセスの理解
実 施 者	国、部分的に都道府県
市町村の コメント	<ul style="list-style-type: none"> ・ まずは福祉部局で重層事業を担当する職員が重層事業を理解する必要がある。重層事業による変化と支援者支援の意義を自分の言葉で説明できるようになる必要がある。 ・ 庁内の引継ぎではなく、国あるいは都道府県主催の研修に参加するによって、取組の標準化と関係者の意識づけが実現できる。 ・ 初任者は受講必須とすることで、業務をスムーズに実施できる。 ・ しっかりと内容を理解し、受講生同士の横のつながりをつくることで悩みを共有できるか仲間を見つけるためにカリキュラム制を導入する方法もある。 ・ 社会福祉協議会が地域づくりの主体となっていることに加え、市の福祉職員が管内全域を回り、社協職員と市の職員の双方に対して体制の必要性を認識する研修を実施することによって、それぞれが主体的に動くことが期待できる。 ・ 社会福祉協議会の職員は異動がないため、市町村の所管課が手薄になったとしてもフォローできる。 ・ 包括的な支援体制の整備にあたり押さえるべきプロセスやポイントを気にする市町村が多いため、先進事例を活用し、プロセスを学べる研修があると良い。 ・ 先進事例を活用するのであれば事例病といわれる現象を招かないように、個別の要素と共通要因を整理した上で組む必要があることに留意が必要。 ・ 経済産業省等の他省庁などでも地域づくりの研修を実施している。包括的な支援体制の整備に関連する研修を取りまとめて国から提供して、選択できるようできると良い。 ・ 目指すべき方向性等のベースは国が実施し、実施内容が具体化しているプログラムは都道府県で実施することも考えられる。

③ ピアサポートによる体制構築の推進

包括的な支援体制の整備を推進するためには、ピアサポートによる体制構築が必要であることが示唆された。ピアサポートの具体的内容として、包括的な支援体制の整備に取り組む市町村が集まり、相互に助言やエンパワメントを行う機会の必要性が指摘された。背景として、包括的な支援体制の整備を担当する人材は孤独になることが多いこと、進める中で持った疑問を相談できる相手が必要であること等があげられた。

図表 3-12 例) ピアサポートによる体制構築の推進

項目	内容
対 象 者	包括的な支援体制の整備の実施期にある市町村の職員
目 的	<ul style="list-style-type: none"> ・ 包括的な支援体制の整備を担当する市町村職員をエンパワメントすること ・ 市町村間の情報共有・連携構築を可能にすること
内 容	<ul style="list-style-type: none"> ・ 相互に助言やエンパワメントを行うピアグループの構成
実 施 者	国、都道府県、もしくは複数自治体の自主的なネットワーク ※都道府県または厚生局単位で実施する
市町村のコメント	<ul style="list-style-type: none"> ・ 包括的な支援体制の整備を担う市町村職員は孤独になることが多いため、そのような事態を防ぐため、他市町村の担当者同士でエンパワメントできる機会があると良い。対面形式にすることで、交流が深まる効果が期待できる。 ・ 体制整備や重層事業の実施を進めていくうえで疑問を持った時に相談できる相手がいることが重要である。そのような相手と出会う機会が必要。県単位のほかに、例えば厚生局単位で開催することも一案である。

④ 市町村へのアウトリーチ支援

包括的な支援体制の整備を推進するためには、包括的な支援体制の整備の開始期にある市町村へのアウトリーチが必要であることが示唆された。背景として、担当人材の熱意を「点火」することや、担当人材が異動した市町村の包括的な支援体制を「メンテナンス」することが必要であり、（例えば都道府県による）市町村にアウトリーチを行うことで、その機能を担うことができること等があげられた。

図表 3-13 例) 市町村へのアウトリーチ支援

項目	内容
対 象 者	包括的な支援体制の整備の開始期にある自治体の職員
目 的	<ul style="list-style-type: none"> ・ 市町村担当部局における包括的な支援体制の整備を支援すること ・ 市町村担当部局内の包括的な支援体制の理念・取組の継承を支援すること
内 容	<ul style="list-style-type: none"> ・ 市町村へのアウトリーチ及び庁内会議への参加等による担当部局に対する助言 ・ 市町村内で地域づくり等を得意とする職員の発見及び担当部局管理職への橋渡し
実 施 者	都道府県
市町村のコメント	<ul style="list-style-type: none"> ・ 大阪府や奈良県では、府県の担当者が市町村の検討会議に出席して担当課をサポートしている。 ・ 包括的な支援体制の整備に向けた市町村職員の熱意を「点火」することや、担当者が異動してしまった市町村の包括的な支援体制を「メンテナンス」することが必要であり、都道府県が市町村にアウトリーチを行うことで、その機能を担う。 ・ アウトリーチの際に地域づくり等を得意とする職員を見つけたら、市町村の管理職と連携することで、より効果的な人材配置にもつながるのではないか。

⑤ 重層事業への自己評価支援

包括的な支援体制の整備を推進するためには、市町村が自らの取組の評価を行うための支援が必要であることが示唆された。具体的には、国が全国統一の定量的な指標を示すことや、市町村が自ら評価基準を設定できるようなワークショップの開催の必要性等があげられた。背景として、国としての統一的な価値づけと市町村独自の価値づけが両立する仕組みが必要であることが指摘された。

図表 3-14 例) 重層事業への自己評価支援

項目	内容
対 象 者	重層事業の検討期・開始期にある市町村
目 的	・ 重層事業を適正に評価した上で、中長期的な計画に反映すること
内 容	<ul style="list-style-type: none"> ・ 国が提示する定量的な評価指標と、市町村自身が設定する評価指標を組み合わせる事業評価を行う仕組みの構築 ・ 全国統一の定量的な指標の提示 ・ 市町村自身が評価基準を設定できるようなワークショップの開催
実 施 者	国、市区町村
市町村のコメント	<ul style="list-style-type: none"> ・ 重層事業を事業として実施する以上、評価は求められるが、福祉は定量的に効果を図れない部分があるため、評価基準を国が示す必要がある。 ・ 国としての画一的な価値づけと市町村の価値づけが両立する仕組みが必要である。 ・ 国の評価基準だけではなく、市町村独自の評価基準を作成できるようにするための支援が必要である。

(3) グループC：10万人未満

① 管理職向け研修

包括的な支援体制の整備を推進するためには、管理職向け研修が必要であることが示唆された。背景として、部長級の職員が構想を描けなければ適切な人材配置や体制整備が進まないため、まずは意思決定層の理解を深める必要があること等があげられた。

図表 3-15 例) 管理職向け研修

項目	内容
対 象 者	包括的な支援体制の整備を推進する市町村の部長級職員・福祉事務所長及び市町村の意思決定層（市長・副市長）
目 的	<ul style="list-style-type: none"> ・ 市町村の意思決定層が包括的な支援体制の意義や必要性を理解し、適切な人材配置を検討できるようになること ・ 福祉部局に限らず、庁内全体で包括的な支援体制の意義を踏まえた連携体制を構築できるようになること
内 容	<ul style="list-style-type: none"> ・ 包括的な支援体制整備の意義と目的の理解（制度の背景、他自治体の先行事例） ・ 適材適所の人材配置の考え方の理解（必要な職種・スキルの整理、既存職員の活

項目	内容
	用、専門職の配置) ・ 市町村内部の調整と庁内連携のポインの理解 ・ 他自治体の成功事例と課題の共有（他市町村の取組紹介、課題と解決策の共有）
実施者	国、都道府県
市町村のコメント	・ 部長級の職員が構想を描けなければ、適切な人材配置や体制整備が進まないため、まずは意思決定層の理解を深める必要がある。 ・ 市町村内に相談支援の機能を持たないケースが増えており、外部委託が進んでいるため、庁内に適切な知識と推進体制がないまま重層事業を導入してしまう可能性がある。 ・ 福祉部局以外の関係部局（財政・企画・教育等）が重層事業の意義を十分に理解していないケースが多く、庁内調整が進まない。 ・ 適材適所の人材配置は、自治体の部課長級職員が主体的に検討すべき事項である。したがって、実施主体は「各自治体の部課長級職員」であり、それをサポートする形で都道府県や国の支援も求められる。

② 実務担当者向けコーディネーター育成研修

包括的な支援体制の整備を推進するためには、担当人材や多機関協働の調整役を担うコーディネーター候補者が、個別支援の視点に加えて仕組みづくりの視点を養うための育成研修が必要であることが示唆された。背景として、相談支援業務を外部委託している場合、行政職員が直接的な対人援助やケースワークの経験を積む機会が減少し庁内にケースワークに関するスキルやノウハウが蓄積されないこと、ケースワークの経験がある職員であっても庁内外の調整や仕組みづくりの経験が不足していること等があげられた。

図表 3-16 例）実務担当者向けコーディネーター育成研修

項目	内容
対象者	自治体の重層事業の実務担当者（福祉部局の職員、相談支援担当者）、多機関協働の調整を担うコーディネーター候補者（自治体職員）
目的	・ 多機関協働を担うコーディネーター人材を育成し庁内外の関係機関との調整力を高めること ・ 個別支援だけでなく仕組みづくりの視点を養うことにより、ケースワークとマネジメントの両視点を持つ人材を育成すること ・ 他市町村との横連携を促進し、地域ごとに適した支援体制を強化すること
内容	・ 基礎研修（オンライン）：福祉・保健・教育・就労支援・地域づくりに関する基本知識の習得 ・ 実践研修（集合型・宿泊型）：ケース検討、政策立案手法の習得、多機関協働のファシリテーションスキルの習得 ・ OJT 及び研修終了後の継続フォローアップ ・ 定期的なオンライン交流による卒業生のコミュニティ形成

項目	内容
実施者	国、都道府県
市町村のコメント	<ul style="list-style-type: none"> ・ 包括的な支援体制の整備は対人的な業務が多いため、ある程度の属人化は避けられない。そのため、当該業務を任せられる人材を養成する仕組みが必要。 ・ 多くの自治体では相談支援業務を外部委託しており、行政職員が直接的な対人援助やケースワークの経験を積む機会が減少している。その結果、庁内にソーシャルワークスキルや多機関協働のノウハウが蓄積されず、行政が主体的に支援のコーディネートを行う能力が低下している。 ・ ケースワークの経験がある職員でも、庁内外の調整や仕組みづくりの経験が不足している。 ・ 単発の研修では実践的なスキルが身につかず、継続的な学びの場が必要。 ・ 現在の研修は広く多くの市町村を対象に実施されているが、その結果、内容が表層的になりがちで、自治体の取組の質的向上にはつながりにくい。適切な人材を選抜し、市町村側にも優秀な職員を「組織として戦略的に研修へ送り出す」覚悟を持ってもらい、集中的に育成することが、研修の質的向上には不可欠。 ・ 他市町村との横のつながりを強化し、支援の質を高めることができる。 ・ 国が主導して研修プログラムを設計し、市町村が職員を送り込む形が望ましい。また、都道府県が、市町村の研修修了者を支援し、地域内でのネットワークづくりを促進する役割を果たすべき。研修の企画・実施主体として国が関与し、都道府県が市町村への後方支援を担う形が適切である。

③ 他分野職員・地域関係者向け研修

包括的な支援体制の整備を推進するためには、福祉部局以外の関係部局、地域の関係機関職員が包括的な支援体制を整備することの意味・意義を学ぶ機会が必要であることが示唆された。背景として、福祉部局だけが意義を理解していても庁内の連携が取れなければ効果が薄れてしまうことや、防災・教育・商工・警察など福祉の領域を超えた関係機関と連携することでより多角的に地域を捉えることができ、地域に根ざした包括的な支援が可能になること等があげられた。

図表 3-17 例) 他分野職員・地域関係者向け研修

項目	内容
対象者	市町村の福祉部局以外の関係部局、地域の関係機関（医療機関、NPO、民間企業など）
目的	<ul style="list-style-type: none"> ・ 福祉分野以外の部門が重層的支援体制の意義を理解し、連携がスムーズに進むようにすること ・ 福祉部局だけでは解決できない課題（生活困窮・子育て・就労支援など）の対応力を強化すること ・ 市町村の庁内連携を強化し、包括的な支援体制の構築を促進すること
内容	<ul style="list-style-type: none"> ・ 包括的な支援体制の整備にあたり求められる思考・行動特性の理解

項目	内容
	<ul style="list-style-type: none"> ・ 各市町村で活用できる広報資料（パンフレット・チラシ・SNS 用素材）の提供 ・ 国主導によるシンポジウムやセミナーの開催（民間・他分野の参加促進） ・ 地方自治体向けの『包括的支援推進マニュアル』の作成・提供
実施者	国
市町村のコメント	<ul style="list-style-type: none"> ・ 福祉部局だけが重層事業の意義を理解していても、庁内の連携が取れなければ効果が薄れる ・ 防災・教育・商工・警察などの関係機関と連携することで、地域に根ざした包括的な支援が可能になる ・ 福祉以外の分野（警察・防災・内閣府など）に「包括的支援体制」の意義を浸透させる必要があり、これは国が主導すべき課題。 ・ 福祉に関わらない人に包括的な支援体制の話をして、イメージが湧かない。 ・ 国のキャンペーン的な発信がないと、市町村だけで他分野職員や地域関係者の意識改革を進めるのは難しい。 ・ 重層の理念を行政職員全体で共有できるようなガイドラインが必要。 ・ 庁内での調整が難しい市町村に対し、国が後押しすることで連携が促進される

④ 都道府県単位での地域別研修

包括的な支援体制の整備を推進するためには、担当人材、市町村の福祉部局以外の関係部局、地域の関係機関に向け、都道府県単位の地域別研修を行う必要があることが示唆された。背景として、市町村単位では、分野横断的な連携を進める際のノウハウが不足していることや、都道府県レベルでの事例共有を進めることにより自治体間の格差を埋め、地域全体の支援力を底上げすることができること等があげられた。

図表 3-18 例）都道府県単位での地域別研修

項目	内容
対象者	包括的な支援体制の整備を推進する市町村の職員、市町村の福祉部局以外の関係部局、地域の関係機関（医療機関、NPO、民間企業など）
目的	<ul style="list-style-type: none"> ・ 都道府県レベルでの横のつながりを強化し、市町村間の連携を促進すること ・ 都道府県が主導して研修をおこなうことで、市町村ごとの課題に応じたカスタマイズされた支援を提供すること
内容	<p>地域特性に応じた重層的支援の展開方法（都市部と地方、規模の違いに応じたアプローチ）で下記の内容を実施</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 他自治体の成功事例の共有（どのような支援体制を構築したか、どのような課題を克服したか） ・ 分野横断の成功事例の共有（法務省系で県が所管している DV、再犯防止のなど、分野横断的な連携事例の紹介） ・ 地域ごとのネットワーク構築（研修参加者同士のつながりを形成し、継続的な情報共有

項目	内容
	の場を提供
実 施 者	都道府県の福祉担当部局、重層的支援の広域調整担当者
市町村の コメント	<ul style="list-style-type: none"> ・ 都道府県レベルでの事例共有を進めることで、市町村間の格差を埋め、地域全体の支援力を底上げすることができる ・ 市町村ごとの取組の差が大きいため、成功事例を学び、適用できる仕組みを考える必要がある ・ 市町村単位では、分野横断的な連携を進める際のノウハウが不足している ・ 都道府県が後方支援の役割を担うことで、市町村がより効果的に重層的支援を推進できる

3) 検討委員会における議論

事前書面調査及びグループインタビュー実施結果をもとに、検討委員会において包括的な支援体制の整備を進めるために市町村が取り組むべき事項、都道府県に求められる支援及び国に求められる支援について、特に重要と考えられるポイントを整理した。

(1) 包括的な支援体制の整備のために市町村が取り組むべき事項

包括的な支援体制の整備のために市町村が取り組むべき事項として、第一に庁内における共通理解を深めることの重要性が示唆された。そのために、領域を超えて政策を横断的に調整できる人材の配置が必要であり、その人材に領域の垣根を越えて他部局に働きかける権限を付与することも重要であることが示唆された。

また、住民主体の視点やまちづくりの視点を持って包括的な支援体制の整備を進めること、自らの市町村の取組を振り返ることの重要性も示された。

検討委員会における主な意見は以下の通りである。なお、意見詳細は参考資料 1-3 を参照されたい。

<庁内における共通理解の重要性>

- ・ グループインタビューの結果から、特に事業の目的を庁内で共通理解することが重要であると言えよう。共通理解の方法としては、会議や研修だけでなく、現場を知ることも重要である。現場に入ることにより、肌感覚で包括支援な支援体制の必要性を実感できる。また、新しい仕組みを作るだけでなく既存の資源を活かしながら組み立てていくことも大切である。そのためには、地域にどのような資源があるのかを知ることが前提となる。
- ・ グループインタビューにおいて、共通認識の必要性が示された。庁内の各部門が互いにどのような業務をしているのかを知ること、管理職が包括的な支援体制の整備の必要性を認識することも重要である。
- ・ グループインタビューに参加した市町村では、包括的な支援体制の整備のために第一に話し合いや協議を行い、現状を把握していた点は共通していると言えよう。その上で、ビジョンを共有し、庁内で広げていくかが課題となる。また、こうした動き（広がり）を支えるためには、政策を横断的に調整する役割の人材が必要である。しかし、こうした役割を担う人をどのように育成するかが課題である。知識の伝達だけではなく、実践的な動き方をどう伝えていくかが次のフェーズの課題であろう。

<人員配置及び担当者の権限>

- ・ グループインタビューから、自治体の体制は個人の力量に依存している面が多いことが見えてきた。その担当者が持つネットワークや経験によりボトムアップで仕組みを作った自治体が多い印象である。なぜその取組を行うのか、関係者に合わせて語り、伝え、共感を生みながら徐々に仲間を増やして体制を作っている市町村が多いが、その手法では「人（担当者）」に依存するため担当者が異動すると取組が頓挫するという課題がある。
- ・ 包括的支援体制の整備には、適切な人材を確保し、配置することが不可欠である。しかし、現状では担当者の熱意に依存する形になっており、それでは持続的な体制構築は難しい。採用や配置を適切に行うこと、担当者が継続的に力を発揮できるようなプログラムを提供することが必要である。例えば、ファシリテーションの技術を身につける研修や、行政内で評価される仕組みの導入が考えられる。また、従来の枠組みでは活躍できなかった人材が、新たな形で力を発揮できるような環境づくりも求められる。単に担当者を配置するだけではなく、彼らの意欲を引き出し、継続的に支援できるようなプログラムを整えることが、市町村の重要な役割である。
- ・ 熱意のある担当者が最初は熱く燃えていても、周囲の熱意がなければ冷めてしまうことがある。それを防ぐためには、熱を保つための仕組みが必要である。これは個々の市町村の取り組みを超えて、都道府県やより広域な単位での支援が求められる部分である。制度だけでなく、人材とネットワーク、そしてプログラムが一体となった仕組みが必要である。
- ・ 包括的な支援体制の整備に対し、市町村が熱を持っていても、維持する仕組みがなければ冷めてしまう。そのため、研修も継続的に、かつ段階別に行う必要がある。初期段階では基礎的な知識を学び、その後、実践を通じて経験を積み、さらに応用的な学びを得るという流れが求められる。こうした仕組みを整えない限り、個人の熱意に依存する状況は変わらないであろう。
- ・ 適任者が配置され新しいことに挑戦しようとしても、上司を含む周囲の理解が得られず組織の中で潰されてしまう場合がある。このような状況を改善するためには、配置だけでなく、組織全体で支える仕組みが必要である。
- ・ 市町村の体制として、担当者が十分な権限を持てる環境を整備することが重要である。

<住民主体の視点の重要性>

- ・ 包括的な支援体制の整備を進める上で、住民主体の視点を持つことは非常に重要である。専門職は課題解決に集中する傾向があるが、それだけでは地域の中で孤立しがちな人を支えることは難しい。個別ケースを支援する際にも地域とのつながりを強めることを意識することが必要である。例えば、支援会議では単に個別ケースの支援方針を決めるのではなく、「この人が地域の中で孤立しないためにどうすれば良いか」を考える時間を設ける等することで、支援者が地域の役割を理解し、住民とともに取り組む意識を持てるようになる。
- ・ 支援者だけでなく、住民自身が主体的に関わることも、包括的な支援体制の実現には不可欠である。そのため、地域づくりの視点を持つことが大切である。住民の自発性を引き出すためには、言葉の使い方も重要である。例えば、「支援する・される」という関係ではなく、「ともに考え、ともに動く」という発想を持つことで、住民がより主体的に関わるができる。市町村職員の意識改革も必要であろう。

- ・ 認知症施策においても、当事者と共に過ごし、その声を捉えて施策に反映することが重要であるとされている。全ての職員が現場に出ることは難しいが、担当者が現場に出ることで気づくことはある。しかし、現実には『街に出ることが庁内で認められない』という課題がある。現場に出て共感し、気づくということを組織として意味づけることが、「熱意ある一人」に頼らない組織づくりとして重要である。
- ・ 「気づく」ということの定義も曖昧であるため、市町村として何をすべきかを考える上で、誰が何に気づくことが必要なかを明確にすることが必要ではないか。

<まちづくりの視点の重要性>

- ・ 包括的な支援体制の整備においては、市町村としてではなく担当部署ごとに動いているのが実態であろう。そのため、市町村として本気で取り組んでいるところは成果が出ているが、そうでないところは進まない。包括的な支援体制の整備は福祉部局のみで担うのではなく、まちづくりを含め庁内全体で取り組むべきものである。
- ・ 庁内外の理解を深めることに加え、福祉とまちづくりの部門が連携して包括的な支援体制の整備を進めることが重要である。

<評価の必要性>

- ・ グループインタビューから評価の必要性が示された。この点は今後に向けての示唆となると考えられる。また、検討期・準備期・開始期として3段階に分けてグループインタビューを実施したが、明確に分けられるものではなく、重なってくることがあるという点も重要な示唆である。

(2) 都道府県に期待される支援

市町村において包括的な支援体制の整備を推進するためには、都道府県が市町村の課題に適した支援を提供することの必要性が示唆された。具体的な方法として、都道府県が伴走する形やアドバイザー機能を構築すること等が提案された。また、都道府県が多機関連携の橋渡し役を担う可能性も示唆された。

検討委員会における主な意見は以下の通りである。なお、意見詳細は参考資料 1-3 を参照されたい。

<伴走型支援の提供>

- ・ 都道府県が市町村に伴走し、現場に入ることは大切である。県社会福祉協議会との連携のもと市町村を訪問し、その状況を把握することが考えられるが、こうした支援が市町村支援の基礎となる。また、市町村ごとの課題を分析し、それに基づいて研修やアドバイザーの派遣を行うことも有効である。県の役割は単なる支援提供だけでなく、市町村が自ら課題を認識し、解決に向けて行動できる環境を整えることにある。
- ・ 都道府県が市町村を支援する際には、まず管内の市町村の状況を可視化することが不可欠である。市町村が直面している課題やニーズを的確に分析し、それを市町村と共有することが重要である。

<多機関連携の強化>

- ・ スクールソーシャルワーカー（SSW）の研修を通じて、教育分野と福祉分野の連携を強化している都道府県がある。都道府県がコーディネーターの役割を担い異なる分野を橋渡しすることで、包括的な支援体制を整備することが可能になる。

- ・ 県が所管する相談機関（例：保健所や DV 相談等）と市町村が所管する機関の連携が十分でない場合がある。こうした機関との連携を強化することが、市町村支援の鍵となるであろう。

＜アドバイザー機能の構築＞

- ・ 都道府県がどの程度関与する必要があるかは、市町村の状況により異なる。特に小規模な市町村では都道府県の伴走支援が重要であると考えられる。また、市町村間の連携が求められる分野では、都道府県が市町村をつなぐ役割を果たす必要がある。そのために、地域の実情に応じた適切な支援を行うことができるアドバイザーを都道府県単位で養成し派遣する形が有効であると考えられる。

＜実践知（経験から得られる知見）の共有の場の設定＞

- ・ 実践知の共有が重要。某県のように、市町村職員が経験を共有する場があると、実際に困ったときの解決策が得られやすくなる。例えば、国の制度の解釈が現場で異なった場合、どのように運用すればいいのかという情報交換は非常に大切である。
- ・ 課長級の職員が組織をどう運営するかを学ぶ場を提供することが重要。人材配置や組織改編の事例を学ぶことが、現場の支援につながる。

(3) 国に期待される支援

市町村において包括的な支援体制の整備を推進するためには、国が熱意を持ってその必要性を示すことや、包括的な支援体制の整備を進める上で政策形成力が求められることを示すことが必要であることが示唆された。また、学びを定着させより効果的なものとするために、継続的な研修の導入が必要であることも指摘された。

検討委員会における主な意見は以下の通りである。なお、意見詳細は参考資料 1-3 を参照されたい。

＜包括的な支援体制の整備の必要性の理解促進＞

- ・ 単に制度を示すだけではなく、なぜ包括的な支援体制の整備が重要なのか、理念や基本的な考え方を伝えることが必要である。市町村の担当者は『本当にこの政策を進めていいのか』と不安を感じる人が多いと考えられることから、国が強い意志を持って推進していることを明確に示す必要がある。単なる技術的な研修を提供するのではなく、国の姿勢や情熱を伝えることが、自治体のモチベーション向上につながる。

＜政策形成力の必要性の理解促進＞

- ・ 政策形成力とは、単に立案する力だけではなく、政策を実現するために他部局や関係者を説得する調整力や議会での説明力も含むものである。特に、政策を通すためにはどのように組織を動かすかが重要である。こうした政策形成力は自治体職員が通常持つべきスキルであるが、そのスキルが包括的な支援体制の整備においても必要であることの確認が求められる。

＜継続的な支援＞

- ・ 研修は単発で終わるのではなく、連続性を持たせるべきである。例えば国の研修で得た知識を市町村レベルで実践し評価する流れを作ることが重要である。また、研修を受けた人同士が継続的に意見交換を行う仕組みを作ることにより学びが定着する効果も期待される。

- ・ ピアサポートのような仕組みを活用し、実践につながる支援を行うことが重要である。

第4章 まとめ

社会福祉法第 106 条の 3 では、包括的な支援体制の整備を市町村の努力義務として規定しているため、包括的な支援体制の整備は市町村が主体となり実施する必要がある。また、同法第 6 条第 3 項では、国及び都道府県に対して、市町村による包括的な支援体制の整備が適切かつ円滑に行われるよう、必要な助言や援助等を行うことを義務付けている。

本調査研究では、文献調査及び市町村グループインタビュー調査の結果をもとに、検討委員会において、包括的な支援体制の整備のために市町村職員が取り組むべき事項や国研修及び都道府県による後方支援として必要とされる事項について検討を行った。

その結果、次のような課題が明らかとなった。

<包括的な支援体制の整備における課題>

- ・ 包括的な支援体制の整備において、将来を見据えた地域や組織の在り方等について、現状把握をしながら多角的に検討する必要があるにも関わらず、福祉部局の現場の非管理職が体制整備を検討することにより、自らの権限内でしか体制整備が行えず結果として福祉分野内での体制整備にとどまっているケースが多い。
- ・ また、本来は地域づくり・参加支援・相談支援を包括的な支援体制の整備を施策化したものとして一体的に実施すべきにも関わらず、身近な個別ケースの課題解決にばかり焦点をあててしまい、その結果として相談支援体制の整備に偏っているケースが多い。

<都道府県の後方支援における課題>

- ・ 都道府県の後方支援について、都道府県自体が管内市町村の状況を把握していないため、市町村に対して適切な助言等が行えていない実態がある。
- ・ また、都道府県職員自体も地域共生社会や包括的な支援体制について十分に理解できていないため、国が意図する包括的な支援体制の整備を市町村にうまく伝授できていない実態がある。

令和 3 年度より国による「重層的支援体制構築推進人材養成研修」を実施しているものの、福祉部局の現場職員や実践者が主な対象となっており、上記の課題に十分に対応できるものにはなっていない。

このような状況を踏まえ、本調査研究により明らかとなった事項から、以下の 2 点についてまとめることとした。

1. 包括的な支援体制の整備を推進するためのポイント（国研修及び都道府県の後方支援が求められる事項）
2. 国研修や都道府県の後方支援として想定される方法

なお、包括的な支援体制は市町村（行政）が単独で整備するものではなく、市町村と住民、関係者が対話を重ねながらそのまち独自の体制を整備していくものであり、単に他の自治体を真似るだけの体制整備では機能不全に陥るおそれがある。このため、国研修及び都道府県による後方支援も、市町村が住民や関係者との対話をしながら政策形成を図り、計画によってありたい姿と評価指標を可視化して包括的な支援体制の整備を推進できるようにするために実施される必要がある。

以下、上記 1 及び 2 の順に記述する。

1. 包括的な支援体制の整備を推進するためのポイント（国研修及び都道府県の後方支援が求められる事項）

国研修や都道府県の後方支援において実施すべき内容は、市町村が包括的な支援体制の整備を推進するためのポイントに沿って検討する必要がある。このため本項では、国研修及び都道府県の後方支援が求められる事項として、市町村が包括的な支援体制の整備を推進するためのポイントを整理する。

包括的な支援体制を整備するためのポイントは、組織マネジメントレベルと実務レベルとで共通する要素もあるが、その多くが異なるものである。組織マネジメント及び実務それぞれのレベルで重要なポイントを確認することにより、着実に包括的な支援体制の整備を推し進めることが期待される。

なお、組織マネジメントレベルは部課長級職員が想定されるが、課長級よりも部長級の職員の方がより広範な視座と体制整備に係るマネジメント力が発揮されることから、特に部長級職員を対象とすることでより効果が見込まれる。

図表 4-1 包括的な支援体制の整備を推進するためのポイント
（国研修及び都道府県の後方支援が求められる事項）

包括的な支援体制の整備を推進するためのポイント （国研修及び都道府県の後方支援が求められる事項）	1) 組織マネジメントレベル（部課長級職員に必要なこと）	2) 実務レベル（担当者に必要なこと）
	<p>(1) 地域共生社会の理念・制度の理解</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ 理念・制度の基本的理解を深める ➢ 領域を越えようとする意識を持つ ➢ 多分野間の重なり合いを広げる意識を持つ ➢ 首長級へ進言する <p>(2) 庁内の協力体制の整備</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ 行政としての体制等を検討する ➢ 包括的な支援体制を整備する意義やメリットを含め発信する ➢ 組織風土や職員の意識を改革する <p>(3) 理念を実現するための政策形成（施策企画・体制づくり）</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ 他部署の条例・制度・施策を知り課題を抽出する ➢ 担当者が福祉部局・重層担当部局を超えていく裁量を知る <p>(4) 人材配置</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ 事業を推進する体制を構築する ➢ 分野をまたいでコーディネート機能を担える人材を担当者として配置する <p>(5) 人材の養成</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ 意義を理解し担当者研修や現場に送り出す ➢ 担当者を評価する仕組みを作る 	<p>(1) 地域共生社会の理念・制度の理解</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ 理念・制度の基本的理解を深める ➢ 領域を越えようとする意識を持つ ➢ 多分野間の重なり合いを広げる意識を持つ <p>(2) 現状の理解</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ 各分野が作成する計画等から現状を把握する ➢ 現場で対話し気づきを得る ➢ 地域全体の取組や個別ケースを通して気づきを得る <p>(3) 多様なリソース（既存の資源や取組）の活用とリノベーション</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ 庁内関係者から情報を得る ➢ 既存の資源を知る ➢ 地域のニーズに合った制度や資源を組み合わせる <p>(4) 理念を実現するための政策形成（施策企画・体制づくり）</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ 住民と対話しにも考える ➢ 住民の「やりたい」を応援する ➢ 組織の動かし方を学ぶ ➢ 多分野の共通点を見出し巻き込む <p>(5) 関係者の共通理解の醸成・育成</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ 理念や意味・意義を共有する場をつくる ➢ 理念や意味・意義を自分の言葉で説明する ➢ 関係者との合意形成を図る

1) 組織マネジメントレベル（部課長級職員に必要なこと）

(1) 地域共生社会の理念・制度の理解

包括的な支援体制の整備は、他部署、関係機関及び住民等の多くの関係者との対話を重ね、連携・協働して進めていく必要がある。そのためには、部課長級職員が地域共生社会の理念や包括的な支援体制に係る制度を理解したうえで、わがまちの現状を理解し、地域共生社会の実現に向けた福祉側からのアプローチである包括的な支援体制を構想し、組織として対応すべきことを検討していくことが肝要である。具体的には、事務分掌といった分野を超えた連携・協働を妨げる壁の解消や、地域に出向きネットワークづくりを行う職員が働きやすくなるよう所属する組織を積極的に越えていく、いわゆる越境する職員を評価する人事評価システムの構築や副

業制度の導入等について検討することが考えられる。

そのため、部課長級職員が担当する分野や職域を越えていこうとする意識や多分野間で重なり合う部分を見出し、重なり合いを広げようとする意識を持つことによって、限られた人材や財源を有機的につなげ動かすことが重要である。

また、市町村グループインタビュー調査において、「部長が地域共生社会の理念や包括的な支援体制を深く理解していたおかげで、部長、課長、担当職員の意思疎通が非常にスムーズであった。要点を押さえて市長にも相談でき、市長とのコミュニケーションも取れたことが、包括的な支援体制の整備を進める上で大きかった。」と回答した市町村もあり、部長級職員が地域共生社会の理念や包括的な支援体制について理解することも、包括的な支援体制の整備を進める上で重要なポイントの1つであると言える。

(2) 庁内の協力体制の整備

検討委員会でも指摘があったように、従来、庁内の他部署との連携・協働にあたっては担当者個人の力量に頼ることが多く、属人的な動きとなっている実態があった。しかしながら、持続可能な形で組織運営をするには何らかのシステム（仕組み）の構築やそれを担保するものが必要となる。このため、他部署との連携・協働をどのようにシステムとして整備していくかをという検討は、庁内の組織編成に関する権限を持っている部課長級職員が行う必要がある。

庁内の協力体制を整備するためには、他部署の職員が何のために連携・協働をするのか、それによって得られる具体的な効果、メリットは何かを伝えることが重要なポイントである。このため、庁内の協力体制を整備する部課長級職員が、福祉部局はもちろん他部局の課題や取り組むべき事項も理解した上で、庁内の管理職級に自ら働きかけなければならない。こうした取組により庁内全体の組織風土や職員の意識が改革され、事業の推進を応援する風土を醸成することにつながるものと考ええる。

(3) 理念を実現するための政策形成

検討委員会において、包括的な支援体制を整備する上で、「領域を超えて政策を横断的に調整できる人材の配置が必要であり、その人材に領域の垣根を越えて他部局に働きかける権限を付与すること」の重要性が指摘されている。このように、部課長級職員が包括的な支援体制を整備するために必要な施策を検討し、実践をするための環境整備を行うことが重要であると考えられる。例えば（１）で述べた通り、副業条例の制定等、現場が安心して越境、実践できるよう組織改革を行う等が考えられる。とりわけ、現場の実践者が分野を超えて実践する裁量を管理職が認める仕組みが肝要である。

(4) 人材配置

包括的な支援体制の整備を円滑に進めるためには、部課長級職員が事業を推進する体制を構想し、様々な関係者との連携・協働の要となる担当ポスト（多機関協働を担う担当ポストを想定）に分野をまたいでコーディネートができる（政策を横断的に調整する役割を担える）人材を配置する必要がある。具体的には企画・財務・人事・総務・市民協働等、組織全体を見ながらマネジメントを経験した職員を配置することが考えられる。

(5) 人材の養成

検討委員会において、「単に担当者を配置するだけではなく、彼らの意欲を引き出し、継続的に支援できるよ

うな環境を整えることが、市町村の重要な役割である。そのためには、担当者が研修や地域に出ていくことが有効である。」との指摘があったように、包括的な支援体制の整備を推進するためには、部課長級職員が人材養成の重要性を理解し、担当者が研修や現場に出て学びを得られる環境を整えていくことが重要である。特に担当者が現場に出て様々な住民、民間事業者等と対話をする中で、知見を広め、ネットワークを構築し、また共に活動することで実際の経験値を上げることが、職員のスキルや意欲の向上につながるものと考えられる。

加えて、検討委員会でも指摘があったように、「適任者が配置され新しいことに挑戦しようとしても、上司を含む周囲の理解が得られず組織の中で潰されてしまう」場合がある。実態として、現場に出ることが庁内で認められていない組織が多いと考えられ、越境する職員や地域に出向く担当者に対する組織の評価が厳しいことが予想される。しかしながら、包括的な支援体制の整備にあたっては、各市町村の実情に応じた対応が求められるため、これからの行政には中央集権型の「国から言われたからやる」人材ではなく、自ら考え創意工夫をしながら施策を進める人材が必要となる。このため、担当者がやる気を持ち継続して力を発揮できるようにするため、「行政内で評価される仕組み」を部課長級職員が検討し、導入することも必要である。

2) 実務レベル（担当者に必要なこと）

(1) 地域共生社会の理念・制度の理解

検討委員会では、包括的な支援体制の整備のために市町村が取り組むべき事項として、第一に庁内における共通理解を深めることの重要性が示唆されている。また、地域共生社会の理念の実現に当たっては住民主体の取組も重要となるため、担当者は、地域共生社会の理念や包括的な支援体制の意義を職員だけでなく地域住民と共有することが求められる。

そのため、まずは担当者自身が理念・制度や事業の具体的活用方法を深く理解する必要がある。その理解のもと、自分の分野や職域を越えていこうとする意識や、多分野間で重なり合う部分を見出して重なりを広げる意識を持つことも重要である。

(2) 現状の理解

市町村グループインタビュー調査の事前書面調査の結果、グルーピングインタビューに対応した市町村のうち過半数が「検討期」に「現状把握」（具体的には、「地域生活課題の把握」、「相談支援機関の現状の把握」及び「包括的な支援体制の整備に係る庁内連携に関する現状の把握」）を行っていることが明らかとなった。このため、包括的な支援体制を整備に向けて多様な関係者と連携・協働する上では、現状を把握し、理解しておくことが重要であると言える。

現状を把握し理解するためには様々な手法がある。例えば、定量的なデータに関しては、各分野が作成している計画書を確認することで把握する必要がある。さらに、担当者が現場に出て住民や地域の団体等と対話し、データだけでは把握できない地域における住民主体の取組や地域課題を把握することが考えられる。このように、定量的・定性的に現状を把握した上で、地位共生社会の実現に向けてわがまちとしてやるべきことを地域福祉計画等で見える化し、個別施策の計画（重層的支援体制整備事業計画等）も併用しながら包括的な支援体制を整備していく必要がある。

(3) 多様なリソース（既存の資源や取組）の活用とリノベーション

包括的な支援体制の整備を進めるにあたり、新たな資源や取組を創設するだけでなく、今ある資源や取組を活用したりリノベーションする視点も重要である。例えば、市町村グループインタビュー調査に対応した市町村の中には、「障害者サロンで知り合った男性から、「土日にはほとんど行くところがない」と相談を受け、男性がゆっくりであれば会話できたことから、市の職員と顔見知りの高齢者が起こっている、草むしりや花壇の整備ボランティア活動を紹介し、実際の参加にまでつなげた」という事例があった。また、検討委員会でも「新しい仕組みを作るだけでなく既存の資源を活かしながら組み立てていくことも大切である」との指摘があった。

このような取組を行う前提として、担当職員が地域に出て、地域の資源を知り、暮らしのニーズに合った支援体制を整備するためにどのような制度や資源を組み合わせる必要があるのか、また今の環境にあった形にリノベーションをするということを検討することが重要となる。

また、担当者が検討を行うだけでなく、関係者や市民が「やりたい」活動を政策的に応援していく仕組みをつくること、またその活動が「いつの」誰かの助けにもつながっていたことの見える化、評価をすることも必要である。

(4) 理念を実現するための政策形成（施策企画・体制づくり）

包括的な支援体制を整備するためには、多様な部署や関係者との連携・協働が必要となるため、他部署や関係者を説得する調整力（人間力）が重要となる。また、制度や事業を開始する場合は、予算を確保する必要があり、財務当局や議会に対する説明力も求められる。このような調整力（人間力）や説明力を土台としつつ、担当者は、地域共生社会の理念を実現するための政策形成（施策企画・体制づくり）を行う必要がある。

また、包括的な支援体制の整備には支援者だけでなく住民自身の主体的な関わりが不可欠であるが、住民は自らの意思で活動する自由な個人であり、行政の指示に従って活動しているものではない。何かを「やらせる」のではなく、住民が「やりたい」ことを共に楽しみながら実行する発想を持つことが住民主体の活動の醸成につながるため、このような視点を持った施策企画が必要となる。

(5) 関係者の共通理解の醸成・育成

包括的な支援体制を整備するためには、福祉の枠を超えて理解者（同志）を増やしていくことが必要である。

市町村の職員だけでなく、その地域の中で包括的な支援に関わる関係者もその意味や必要性を理解しなければ、十分な連携・協働に至らない可能性がある。このため、包括的な支援体制の整備を担当する職員が、地域共生社会の理念や包括的な支援体制の意義、必要性について、関係者が腹落ちするよう自分の言葉で説明し、関係者の共通理解を醸成・育成していくことが求められる。

なお、関係者が当事者意識を持つための工夫として、市町村グループインタビュー調査に参加した市町村の中には、「支援会議の自己紹介において、所属・氏名だけでなく、どのような機能・役割を担っているのか、どのような時に自分たちを活用してもらえると力が発揮できるのかを必ず発表してもらい、「自分たちはこんなことができる」と自ら発信することで、関係者の当事者意識を醸成している」という市町村もあった。

2. 国研修及び都道府県による後方支援として想定される方法

本章「1」で整理した「包括的な支援体制の整備を推進するためのポイント（国研修及び都道府県の後方支援が求められる事項）」を実施するために想定される方法について、部課長級職員向け研修、担当者の実践力を向上させるための支援、評価の重要性の理解促進の大きく3つに整理した。以下、それぞれについて詳細を記載する。

1) 部課長級職員向け研修

本章「1」で整理した「部課長級職員にとって必要なこと」を支援するため、部課長級職員向け研修として、「地域共生社会の理念と制度の理解促進」や「組織マネジメントを学ぶ機会の提供」を行うことが考えられる。理念や制度の重要性や必要性を伝えることや、「組織マネジメント」というこれまで包括的な支援体制の整備に係る研修では扱っていない新たな観点をういた研修となることを考慮し、国が実施することが想定される。

以下、それぞれについて詳細を記載する。

(1) 地域共生社会の理念と制度の理解促進

国及び都道府県に期待される支援の一つが、地域共生社会の理念と制度の理解促進である。

検討委員会でも指摘された通り、地域共生社会の実現に向けた包括的な支援体制の整備については市町村の裁量が大きく、明確な解がないため、市町村では政策を進めること自体に不安を感じている場合がある。このため、組織マネジメントレベル、実務レベル双方に政策の重要性を伝え、市町村が包括的な支援体制の整備を推進するモチベーションを向上させていく必要がある。

そのため、地域共生社会の理念を実現するために包括的な支援体制を整備することがその地域にとって重要かつ必要な取組であることを、制度を創設した国の立場から伝えられることで市町村の理解促進につながり、モチベーションも向上する可能性があるため、この支援は国が担うことが想定される。

(2) 組織マネジメントを学ぶ機会の提供（人材配置、組織再編、政策形成のための環境整備）

検討委員会でも指摘があった通り、部課長級の職員が人材配置や組織改編等、組織マネジメントに関する実践知（実際の経験から得られる知識）を学びあえる機会を提供することは重要である。

既存の国研修においては、実務レベルでは庁内連携の促進や実践者同士のつながり構築を目的とする研修が実施されているが、組織マネジメントレベルでは同種の機会が提供されていない。部課長級職員が他市町村の取組や課題とその解決方法を知ることによって自らの市町村における取組に活かすだけでなく、自治体を越えた面的な展開が期待されるため、組織マネジメントレベルで互いに実践知を共有する機会を提供する必要がある。

この支援は、都道府県が実施することでより地域性を考慮した支援となる可能性もあるため、都道府県において実施されることが考えられるが、現時点で実施できている都道府県は多くないことが想定されるため、まずは国においてこのような機会を提供することも一案と考えられる。

2) 担当者の実践力を向上させるための支援

実務レベルでの実践力向上のための支援として、①市町村のアセスメント、②担当者への伴走支援、③アドバイザーの派遣、④分野間の橋渡し、⑤学び合いの機会提供が考えられる。これらの支援は、市町村の個別

の状況を把握できる立場にある都道府県が実施することが望ましい。以下、それぞれについて記載する。

(1) 市町村のアセスメント

財源や包括的な支援体制の整備状況の把握に留まらず、市町村が直面している課題やニーズを的確に分析し市町村への支援施策に活かすことが重要である。このため、市町村のアセスメントを行うことが必要である。

(2) 担当者への伴走支援

包括的な支援体制の整備を進める市町村は、進捗や抱えている悩みも様々であることから、市町村の実情を考慮した支援を行うことが望ましい。このため、伴走に近い形で継続的支援を提供することが必要である。

(3) アドバイザーの派遣

市町村が自ら課題を認識し、解決に向けて具体的に行動できることが重要であるため、市町村の状況に応じて適切なアドバイザーを派遣する仕組みを構築することが必要である。

(4) 分野間の橋渡し

市町村グループインタビューの結果から、都道府県が所管する相談機関（例えば、児童相談所や婦人相談所等）との連携にハードルを感じている市町村があることがわかっており、こうした機関との連携を強化することが、市町村支援の鍵となると考えられる。そのため、都道府県がコーディネーターとしての役割を果たし、異なる分野を橋渡しする必要がある。

(5) 学び合いの機会提供

包括的な支援体制の整備に関する研修を受けた担当者が継続的な意見交換を行うことで学びが定着する効果が期待されるため、担当者に対して学び合いの機会を提供する必要がある。

3) 評価の重要性の理解促進

国及び都道府県に期待される支援として、市町村が包括的な支援体制の整備状況を自己評価できる仕組みづくりがある。包括的な支援体制の整備においても PDCA サイクルを回す視点は重要であり、評価をしなければ取組が形骸化していく恐れがある。他方で、評価の必要性や実施方法が分からない市町村も多いと考えられる。

そのため、市町村が独自に包括的な支援体制の整備に関する取組を評価するプロセスを支援することが求められる。その際、市町村が参考とできる評価指標を国が示すことも有効な支援の 1 つとして考えられる。

3. 今後の国研修及び都道府県による後方支援に向けて

本調査研究により、包括的な支援体制の整備にあたっては、特に部課長級職員による役割が大きいことがわかった。部課長級職員が、地域共生社会の理念と包括的な支援体制に関する制度を理解した上で、人材配置や人材育成等の組織マネジメントの観点から体制を検討することは、これまで担当者個人の力量に頼って包

括的な支援体制の整備を行ってきた現状を打破するためにも、重要な事項であると言える。

このため、今後の国研修では管理職を対象とした研修プログラムを実施する必要がある。具体的には、地域共生社会の理念や包括的な支援体制の整備に係る制度的な理解を促すための講義や、包括的な支援体制の整備にあたり市町村が取り組むべき事項に関する講義、部課長級に求められる政策立案や組織マネジメントに関する講義等を実施することが考えられる。さらに、部課長級職員が積極的に介入して包括的な支援体制の整備を進めている市町村の事例を共有することも有効である。考えられる部課長級職員向け研修のプログラム案を以下に示す。

図表 4-2 部課長級職員向け研修プログラム案

研修内容	形式
・ 地域共生社会の理念、包括的な支援体制の整備に係る制度について	講義
・ 包括的な支援体制の整備にあたり市町村が取り組むべき事項について	講義
・ 包括的な支援体制の整備にあたり部課長級職員に求められる政策形成、組織マネジメントについて	講義
・ 部課長級職員が積極的に包括的な支援体制の整備に携わっている事例の共有	講義
・ わがまちの現状と取組状況の共有（受講者同士の意見交換・グループワーク）	グループワーク

また、包括的な支援体制の整備を担う担当者への支援にあたっては、市町村の実情を把握できる立場にある都道府県の役割が大きいことが確認された。しかし、現状として管内市町村の包括的な支援体制の整備を十分に支援できている都道府県は少ない。そのため、今後の国研修では、都道府県職員に対する研修を充実させる必要がある。具体的には、地域共生社会の理念や包括的な支援体制の整備に係る制度的な理解を促すための講義や、包括的な支援体制の整備にあたり市町村が取り組むべき事項に関する講義、都道府県が担うべき役割と具体的な後方支援の方法に関する講義等を実施することが考えられる。また、先駆的な後方支援を実施している都道府県の事例を共有することも有効である。考えられる都道府県職員向け研修のプログラム案を以下に示す。

図表 4-3 都道府県職員向け研修プログラム案

研修内容	形式
・ 地域共生社会の理念、包括的な支援体制の整備に係る制度について	講義
・ 包括的な支援体制の整備にあたり市町村が取り組むべき事項について	講義
・ 都道府県が担うべき役割と具体的な後方支援の方法について	講義
・ 先駆的な後方支援を実施している都道府県の事例の共有	講義
・ 取組状況の共有（受講者同士の意見交換・グループワーク）	グループワーク

現在の国研修では、福祉部局の現場職員や実践者が主な対象となっているが、今後は上記の通り、部課長級職員や都道府県職員を対象とした研修プログラムの充実が望まれる。

以上

この事業は令和 6 年度生活困窮者就労準備支援事業費等補助金
(社会福祉推進事業分) により実施したものです。

包括的支援体制の構築に向けた人材養成研修の体系 および後方支援のあり方に関する調査研究

令和 7 (2025) 年 3 月発行

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

不許複製

【参考資料】

参考資料 1-1_第 1 回検討委員会関係資料

参考資料 1-2_第 2 回検討委員会関係資料

参考資料 1-3_第 3 回検討委員会関係資料

参考資料 1-4_第 4 回検討委員会関係資料

参考資料 2-1_ヒアリング調査依頼状兼別紙 1_実施要項

参考資料 2-2_事前書面調査票

参考資料 3-1_グループインタビュー逐語録_A グループ

参考資料 3-2_グループインタビュー逐語録_B グループ

参考資料 3-3_グループインタビュー逐語録_C グループ

令和 6 年度社会福祉推進事業

包括的支援体制の構築に向けた人材養成研修の体系および後方支援のあり方に関する調査研究

第 1 回検討委員会 議事次第

1. 日時

令和 6 年 9 月 27 日（金） 10：00～12：00

2. 場所

株式会社 NTT データ経営研究所会議室 / Zoom

3. 議事

- （1）開会
- （2）事務局説明
- （3）意見交換
- （4）閉会

4. 資料

資料 1：委員名簿

資料 2：事務局資料

参考資料 1：令和 4 年度国研修全体概要

参考資料 2：令和 5 年度国研修全体概要

参考資料 3：市町村アンケート調査・調査票イメージ

以上

令和 6 年度社会福祉推進事業

包括的支援体制の構築に向けた人材養成研修の体系および後方支援のあり方に関する調査研究

検討委員会 委員名簿

(五十音順、敬称略)

役職	氏名	所属・役職	備考
座長	堀田 聡子	同志社大学社会学部 教授	
委員	鍋木 奈津子	上智大学総合人間科学部社会福祉学科 准教授	
	竹本 由美	奈良県福祉医療部地域福祉課 課長補佐（地域福祉推進担当）	
	長坂 匡哲	春日井市健康福祉部地域共生推進課 課長	
	永田 祐	同志社大学社会学部 教授	
	吉川 尚子	八尾市健康福祉部地域共生推進課つなげる支援室 室長	
	吉成 亘弘	東海村社会福祉協議会 生活支援課長	
	渡辺 裕一	武蔵野大学人間科学部社会福祉学科 教授	

<厚生労働省社会・援護局地域福祉課地域共生社会推進室 一覧> (敬称略)

役職	氏名	所属・役職	備考
	玉田 耕大	厚生労働省社会・援護局地域福祉課地域共生社会推進室 室長	
	高坂 文仁	厚生労働省社会・援護局地域福祉課地域共生社会推進室 室長補佐	
	犬丸 智則	厚生労働省社会・援護局地域福祉課地域共生社会推進室 支援推進官	
	石松 香絵	厚生労働省社会・援護局地域福祉課地域共生社会推進室 係長	
	吉井 綾音	厚生労働省社会・援護局地域福祉課地域共生社会推進室	
	相馬 叶実	厚生労働省社会・援護局地域福祉課地域共生社会推進室	

<事務局一覧>

役職	氏名	所属・役職
	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
	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 マネージャー

	石川 理華	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
	高治 時生	株式会社 NTT データ経営研究所 ライフ・バリュー・クリエイションユニット コンサルタント
	大岡 裕子	株式会社 NTT データ経営研究所 ライフ・バリュー・クリエイションユニット シニアインフォメーションリサーチャー

令和6年度社会福祉推進事業
包括的支援体制の構築に向けた人材養成研修の
体系および後方支援のあり方に関する調査研究

第1回検討委員会 事務局資料

2024年9月27日（金） 10：00～12：00
株式会社エヌ・ティ・ティ・データ経営研究所
ライフ・バリュー・クリエイションユニット

委員会の相談事項（予定）

1. 文献調査結果のまとめ（仮説）について【70分】

- 文献調査結果、包括的な支援体制構築に向けて『市町村に求められる取組』『それを推進するため意識やスキル』を仮説として整理した(p.16)。今後、市町村へのヒアリング調査を通じて検証していくことを想定している。
 - これらの仮説についてブラッシュアップしたく、まとめ方や項目についてご検討いただきたい。
- ※ より具体的に検討を深めるため、次頁に示す観点も参考にご検討いただきたい。

2. 市町村アンケート調査について【25分】

- 市町村調査について、ヒアリング対象を選定するために市町村アンケート調査を実施する。
- 過去の国研修参加による成果があったかを確認するとともに、文献調査結果で整理した『市町村に求められる取組』『それを推進するため意識やスキル』についての実施状況・重要度・難易度について確認してはどうか（一方で、現時点でこれらの仮説の体系的な整理が難しいとの判断であれば、アンケート調査には盛り込まないことも想定）。
- ヒアリング調査で『市町村に求められる取組』『それを推進するため意識やスキル』を検証・ブラッシュアップするための抽出条件（アンケート項目）についてもご検討いただきたい。

3. 都道府県アンケート調査について【20分】

- 都道府県アンケート調査の目的・内容についてご検討いただきたい。

(参考) 文献調査結果のまとめ (仮説) に関する論点

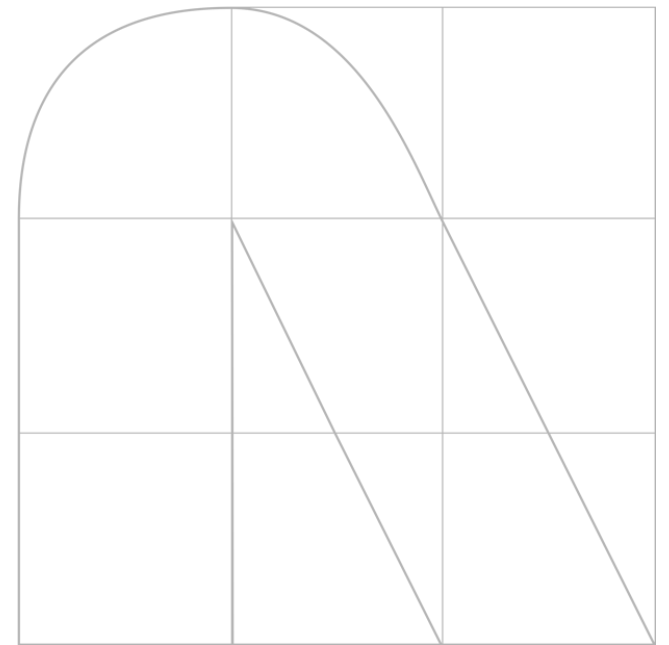
- 包括的な支援体制を構成する要素ごと（相談支援・地域づくり・参加支援）に求められるスキルはないのか。
- 要素に共通するスキルはないのか。
- 所属・役職・資格ごとに求められるスキルはないのか。
- 今市町村でどこまで包括的な支援体制の整備が進んでいるかによって求められるスキルは異なるのか。
- 文献調査の結果以外に、必要なスキルはあるか。

以下については、市町村調査の結果も踏まえ検討する必要があるが、仮説で整理した意識・スキル・取組について、どこまで国研修で対応すべきか、現時点でご意見があれば伺いたい。

(具体的な論点)

- 市町村職員が既に備えているスキルがあるのではないか。
- 研修で身につくレベルのスキルは何か。
- 誰が教えるのか（国か、県か、市町村が自己研修するのか）。
- どこでいつどのように研修をすべきか。

事業の全体概要



背景・目的

- 包括的な支援体制の構築が市町村の努力義務となっている。その手段の1つとして重層的支援体制整備事業（以下、「重層事業」という）が定められているが、その活用にあたっては多岐に渡る関係者が関わることとなるため、実施の難易度は高いと言える。
- 包括的な支援体制の構築が適正かつ円滑に行われるよう、国及び都道府県は、必要な助言、情報の提供その他の援助を行わなければならないとされており、国では、令和3年度から都道府県・市町村・支援者向けに人材養成研修（以下、国研修）を実施している。
- しかし、体制構築に必要な取組や担当者として必要な資質、組織マネジメントとして求められることは明らかとなっておらず、国研修や都道府県による後方支援に求められることが不明確なまま実施されている。
- そこで、市町村における包括的な支援体制の構築が推進されるために必要な要素を明らかにし、国研修や都道府県による後方支援に盛り込むべき示唆を得ることを目的として調査を実施する。

本事業の全体構成（実施事項）

目的

- ① 包括的な支援体制の構築に必要な市町村に求められる取組の整理
- ② 包括的な支援体制の構築を担当する人材に求められる要素の整理
- ③ ①及び②を踏まえ、国研修及び都道府県による後方支援に盛り込むべき示唆出し

実施事項

文献調査

- 包括的な支援体制の構築に必要な取組や、体制構築を担当する人材に必要な要素について仮説を立てるため、地域共生社会推進検討会の最終とりまとめや、過年度の社会福祉推進事業等の関連調査の報告書等を調査する。

市町村調査

① アンケート調査

【目的】 ヒアリング調査を実施する対象を選定する

【対象】 過年度の国研修受講市町村

② ヒアリング調査

【目的】 文献調査で整理した仮説及び過年度の国研修においてわがまちの包括的な支援体制構築に寄与した要素を調査する

【対象】 過年度の国研修受講市町村のうち、

- 包括的な支援体制の構築がうまく進んだ市町村：5自治体
- 包括的な支援体制の構築がうまく進まなかった市町村：3自治体

都道府県調査

① アンケート調査

【目的】 包括的な支援体制の構築にあたり都道府県がどのような後方支援を行っているか、その実態を把握し、都道府県が実施可能な後方支援の検討に役立てる

【対象】 47都道府県

② ヒアリング調査

【目的】 アンケート調査の結果を踏まえ、都道府県における後方支援の実態や可能性を深堀りする

【対象】 アンケート調査に回答した都道府県：2～3自治体

包括的な支援体制に必要な取組、体制構築を担当する人材に求められる要素の整理

国研修に盛り込むべき示唆の整理

- 文献調査及び市町村調査の結果を踏まえ、国研修に盛り込むべき要素を整理する。あわせて、国研修の目的や到達目標の見直しに向けた示唆を得る。

都道府県の後方支援に盛り込むべき示唆の整理

- 文献調査及び都道府県調査の結果を踏まえ、都道府県の後方支援として求められる事項を整理する。

全体スケジュール

実施項目	令和5年						令和6年		
	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
検討委員会			第1回		第2回		第3回		第4回
文献調査									
市町村調査		設計		アンケート調査		ヒアリング調査			
都道府県調査		設計		アンケート調査			ヒアリング調査		
包括的な支援体制の構築 プロセス、担当する人材や 組織マネジメントに必要な 要素の整理					検討				
国による人材養成への示唆								検討	とりまとめ
都道府県の後方支援への 示唆								検討	とりまとめ

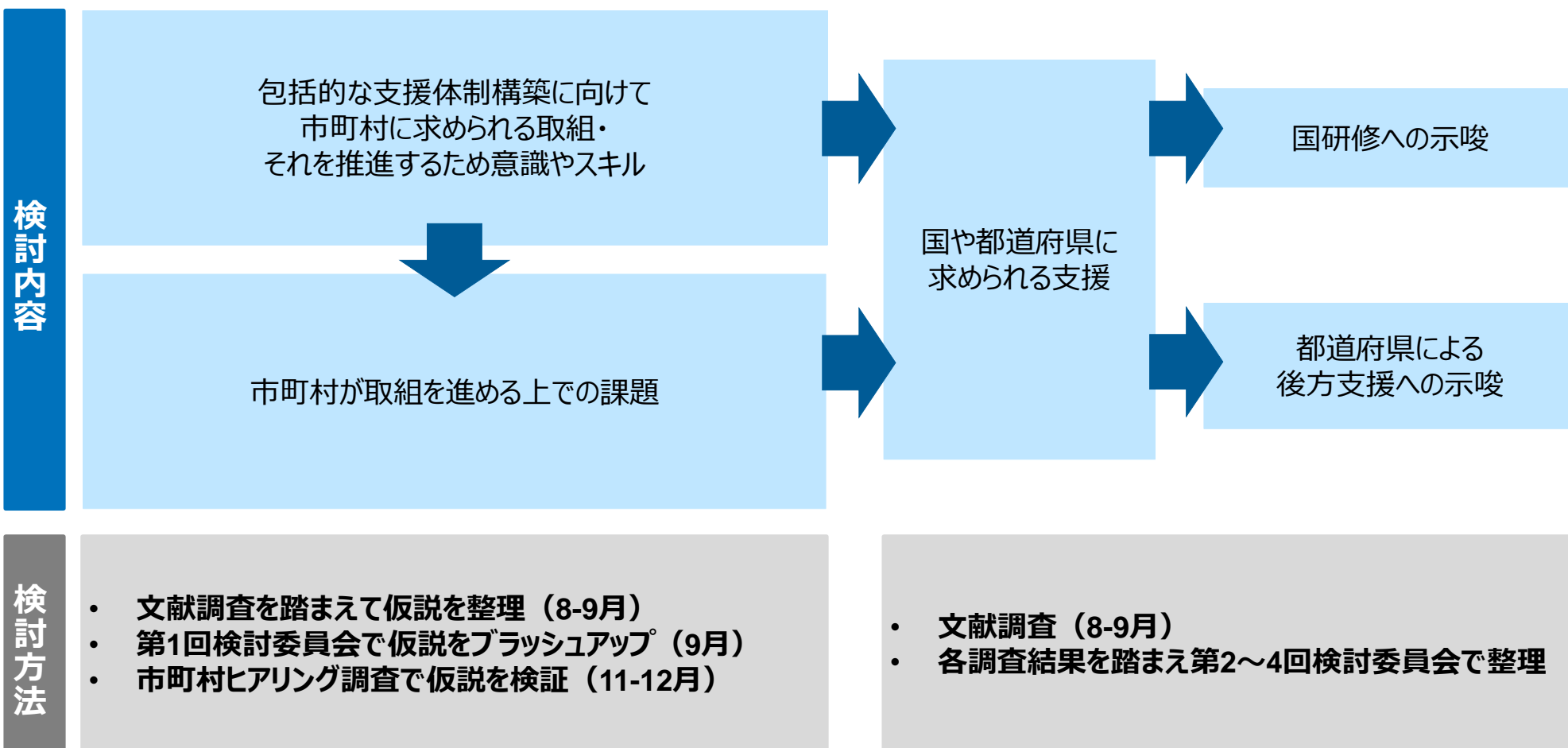
検討委員会の委員構成・実施時期・議題（案）

	氏名	所属
座長	堀田聡子	慶應義塾大学大学院健康マネジメント研究科 教授
委員	鎗木 奈津子	上智大学総合人間科学部社会福祉学科 准教授
	竹本 由美	奈良県福祉医療部地域福祉課 課長補佐（地域福祉推進担当）
	長坂 匡哲	春日井市健康福祉部地域共生推進課 課長
	永田 祐	同志社大学社会学部 教授
	吉川 尚子	八尾市健康福祉部地域共生推進課つなげる支援室 室長
	吉成亘弘	東海村社会福祉協議会 生活支援課長
	渡辺 裕一	武蔵野大学人間科学部社会福祉学科 教授

	第1回	第2回	第3回	第4回
実施時期	9月27日	11月～12月	1月～2月	3月
議題 (案)	<ul style="list-style-type: none"> 本事業の実施方針 文献調査の結果の共有 仮説の検討 市町村調査の設計 都道府県調査の設計 	<ul style="list-style-type: none"> 市町村調査の結果の共有 都道府県調査の結果の共有 包括的な支援体制の構築 必要な取組、担当する人材に求められる要素（素案） 	<ul style="list-style-type: none"> 包括的な支援体制の構築 必要な取組、担当する人材に求められる要素の整理（事務局案を元に検討） 国研修に盛り込むべき要素（素案） 都道府県の後方支援に盛り込むべき示唆（素案） 	<ul style="list-style-type: none"> 国研修に盛り込むべき要素 都道府県の後方支援に盛り込むべき示唆

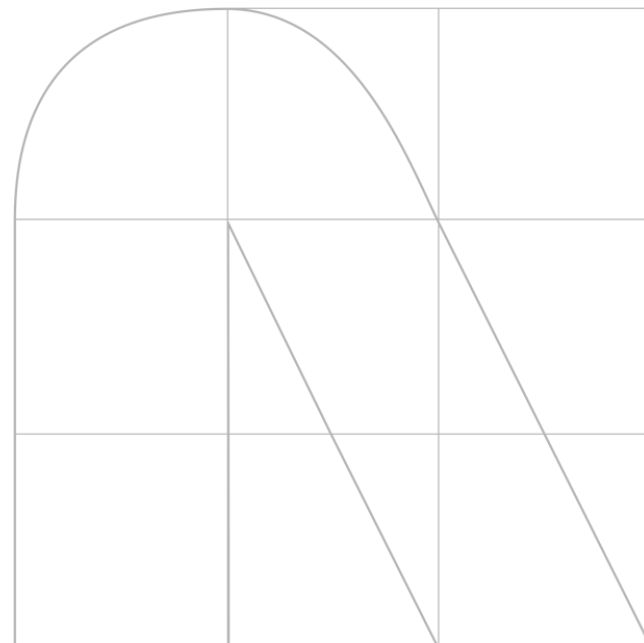
検討事項と手順

- 各調査を通じて、包括的な支援体制の構築に向けて市町村に求められる取組や、それを実行するために必要な意識やスキル、取組を進める上での課題について整理する。
- その上で、取組を進めるために必要な国や都道府県の支援について整理し、そのうち特に国研修のあり方や都道府県による後方支援のあり方を検討・整理する。



02

文献調査の結果



文献調査の概要

- 包括的な支援体制の構築に必要な取組や体制構築を担当する人材に必要な要素を整理するため、文献調査を実施した。

目的	<ul style="list-style-type: none">・ 包括的な支援体制に必要な取組や、体制構築を担当する人材に必要な要素を確認する。
調査対象	<ol style="list-style-type: none">1. 過年度の社会福祉推進事業のうち、関連する調査研究の報告書2. 政府主催の検討会のとりまとめ ※ 詳細は次頁参照。
調査内容	<ol style="list-style-type: none">1. 包括的な支援体制の構築にあたりどのような取組が必要か2. 包括的支援体制の構築を推進する人材にはどのような要素が必要か3. 包括的支援体制の構築にあたりどのような組織マネジメントが必要か4. 包括的支援体制の構築を阻害する要因は何か5. 国・都道府県に期待されることは何か（市町村だけでは実施が困難なことは何か）
実施時期	令和6年7月～8月

調査文献一覧

NO	カテゴリー	文献
1	検討会等のとりまとめ	・ 地域力強化検討会（地域における住民主体の課題解決力強化・相談支援体制の在り方に関する検討会） 最終とりまとめ
2		・ 地域共生社会推進検討会 最終とりまとめ
3	令和5年度社会福祉推進事業	・ 社会福祉法第106条の3に定める包括的支援体制の多様なあり方に関する調査研究（三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社）
4		・ 包括的支援体制の構築に向けた研修のあり方に関する調査研究（株式会社エヌ・ティ・ティ・データ経営研究所）
5	令和4年度社会福祉推進事業	・ 重層的支援体制整備事業における多機関協働事業の実施状況に関する実態把握及び効果的な実施方法に関する調査研究事業（三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社）
6		・ 地域共生社会の実現に向けた「地域づくり」への取組に関する調査研究事業（株式会社Ridilover）
7	令和3年度社会福祉推進事業	・ 重層的支援体制整備事業の促進に向けた体制整備のためのコンサルティング事業（社会福祉法人ゆうゆう）
8		・ 重層的支援体制整備事業による体制整備に向けた市町村内の事業実施体制の評価指標の開発に関する調査・研究事業（特定非営利活動法人 全国コミュニティライフサポートセンター）
9		・ 重層的支援体制整備事業による包括的な支援体制のさらなる強化に向けた都道府県等との広域の連携体制のあり方に関する調査研究事業（株式会社 ポニーキャニオン）
10	令和2年度社会福祉推進事業	・ 重層的支援体制整備事業に係る自治体等における円滑な実施を支援するためのツール等についての調査研究（三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社）
11		・ 重層的支援体制整備事業への移行に係る推進方策についての調査研究（PwCコンサルティング合同会社）
12		・ 包括的支援体制の整備に係る地域性を考慮した持続可能性の高い支援関係者間の連携方策や業務分担に関する調査研究（学校法人東日本学園）
13	令和元年度社会福祉推進事業	・ 地域共生社会の実現に向けた包括的支援体制構築に必要な人材育成手法の開発に関する調査研究事業（三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社）

文献調査の結果①（必要な意識・スキル・取組_具体的内容）

※ さらに詳細な内容は、「参考資料」を参照
(p14、p15も同様)

意識やスキル		例示（文献調査結果から整理）
地域共生社会を推進する 人材に必要な意識やスキル	地域共生社会への理解	<ul style="list-style-type: none"> ・ 本人本位の視点に立つ意識 ・ 経済等を含めた多角的な観点で地域を見る意識 ・ 支え・支えられる関係性で個人や世帯を捉える意識
	企画推進力	<ul style="list-style-type: none"> ・ 企画立案力や伝達力を持つ ・ 将来を見据えた全体的な政策を形成できる ・ 現場を俯瞰することができる ・ 目指す姿を明確にする ・ 地域の重層的支援体制の推進をリードできる ・ 事業の必要性を庁内外の関係者に説明できる ・ 既存の人的・物的資源を組み合わせた施策を考案できる ・ 新たに資源を作り出すための施策を考案できる ・ 分野を越えた新たな地域活動を創出できる ・ 実行しながら「適切な指標は何か」を検証する（アジャイル的に進める）
	調整力	<ul style="list-style-type: none"> ・ 地域住民を巻き込むことができる ・ 多分野の関係者を巻き込むことができる ・ 多分野を繋げるコーディネート・ファシリテーションができる ・ 関係者の強みを引き出すことができる ・ 多分野に関する基礎的な理解ができる ・ 各分野の強み・弱みを把握できる ・ 分野を越えた幅広いネットワークを構築できる

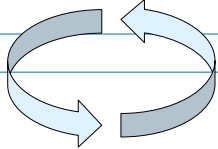
文献調査の結果①（必要な意識・スキル・取組_具体的内容）

取組		例示（文献調査結果から整理）
包括的な支援体制の構築にあたって必要な取組： 担当者としての取組	現状把握	<ul style="list-style-type: none"> 地域の課題把握 相談支援、地域づくり、他部署との連携等に関する現状と課題の把握 市町村の強みと課題のアセスメント これまでの実践や成果の評価 地域にある社会的資源の把握
	対話	<ul style="list-style-type: none"> 行政内部の関係部署間の対話 地域住民との対話 地域の関係機関との対話
	啓発（理解促進）	<ul style="list-style-type: none"> 首長への啓発 管理職（部課長級職員）への啓発 身近な関係者への啓発 保健福祉分野以外（教育等）の部局長への啓発
包括的な支援体制の構築にあたって必要な取組： 組織的な取組（体制づくり）	組織編成	<ul style="list-style-type: none"> 包括的な支援体制の構築に向けた庁内プロジェクトチームの設置 事業全体および各事業の実施体制の検討 重層事業の所管部署の検討（新設を含む）
	相談支援体制づくり	<ul style="list-style-type: none"> 自らの専門領域に偏ることなく、分野横断的に行う相談体制 相談に来られない人に関する情報が入る体制の構築
	人材配置	<ul style="list-style-type: none"> 福祉の各分野に精通した地域のコーディネーター・アドバイザーの配置 福祉の各分野に精通した「複合型課題解決アドバイザー」の配置
	人材育成	<ul style="list-style-type: none"> 包括的な支援体制の構築に関する福祉部門職員への研修 包括的な支援体制の構築に関する福祉部門以外の職員への研修 包括的支援体制の構築・連携をテーマにした研修 福祉の各分野に精通した地域のコーディネーター・アドバイザーの育成

文献調査の結果①（必要な意識・スキル・取組_具体的内容）

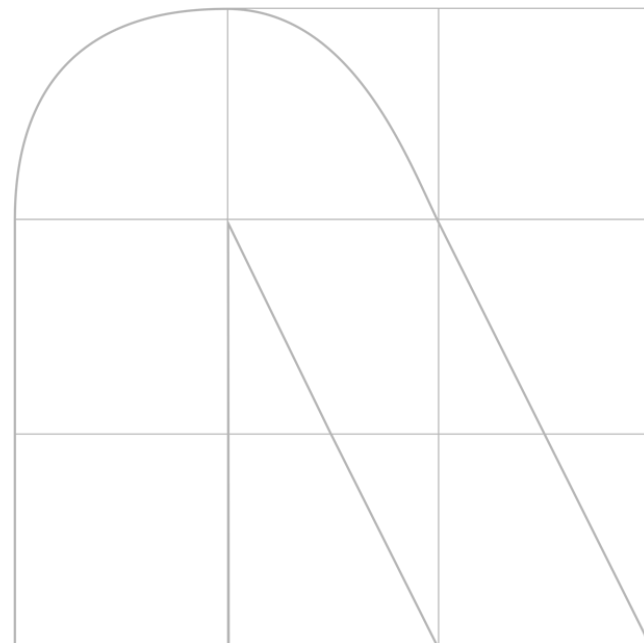
取組		例示（文献調査結果から整理）
包括的な支援体制の構築にあたって必要な取組： 組織的な取組（仕組みづくり）	情報共有	<ul style="list-style-type: none">・ 複数部署が関わる体制の構築・ 関係者間の顔の見える関係性構築の機会創出（会議体・合同研修会等）・ 関係者間の効率的な情報共有のための仕組みの構築（共通ツール等）・ 多分野の職員が共有できる執務スペースの確保
	合意形成	<ul style="list-style-type: none">・ 意思決定ができる職員の重層的支援会議・支援会議への参加・ 上長の理解の獲得・ 関連する行政部局への根回し（実施理由、必要性を示す資料の整理等）・ 関連する地域の機関への根回し（実施理由、必要性を示す資料の整理等）・ 行政内部の部署間の協議体制の構築・ 地域の機関を含む協議体制の構築

文献調査の結果 とりまとめ図（必要な意識・スキル・取組の仮説）

主体	意識・スキル・取組	
実践 （主に相談支援 機関や行政）	地域共生社会を推進する人材に必要な意識やスキル	<div data-bbox="781 312 1933 454"> <p>地域共生社会への理解</p> </div> <div data-bbox="781 468 1933 616"> <p>企画推進力、調整力</p>  </div>
地域マネジメント （主に行政）	包括的な支援体制の構築にあたって必要な取組	<p>【担当者としての取組】 現状把握、対話、啓発（理解促進）</p> <p>【組織的な取組（組織マネジメントの手法）】 体制づくり（組織編成、相談支援体制づくり、人材配置、人材育成） 仕組みづくり（情報共有、合意形成）</p>

03

市町村調査の設計



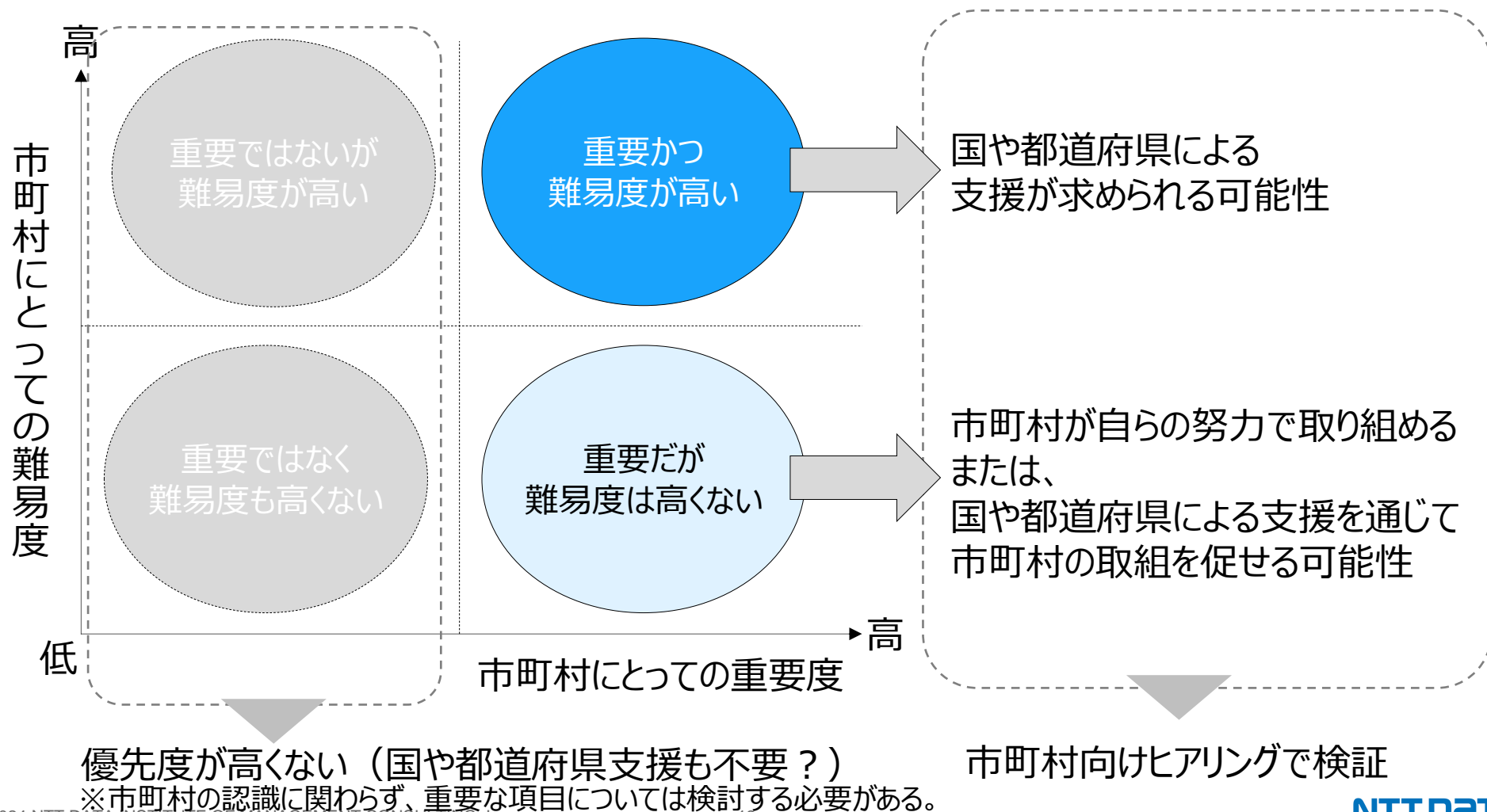
市町村調査の概要

- 文献調査で整理した仮説や過年度の国研修の効果に関する市町村の認識を把握し、国や県に求められる支援の検討に役立てる。

	アンケート調査	ヒアリング調査
目的	<ul style="list-style-type: none">包括的な支援体制の構築に必要な意識・スキル・取組に関する市町村の認識を把握する既存の国研修のうち包括的な支援体制の構築に役立った要素を抽出するヒアリング調査を実施する市町村を選定する	<ul style="list-style-type: none">包括的な支援体制の構築に必要な意識・スキル・取組とその詳細を把握するそれらのうち、国や都道府県による後方支援が必要な内容を把握する過年度の国研修が寄与した要素を把握する
調査対象	昨年度国研修に参加した市町村	左記アンケートで市町村が重視する取組を比較的实施しており、 <ul style="list-style-type: none">再現可能性のある工夫の記述等がみられる市町村取組を行う際の課題に具体的な記述がみられる市町村過年度研修参加による具体的な影響がみられる市町村
調査内容	<ol style="list-style-type: none">市町村の基本情報<ul style="list-style-type: none">人口規模、主たる事業担当部門 等包括的な支援体制の構築に必要な意識・スキル・取組<ul style="list-style-type: none">文献調査から得られた市町村に必要な取組の実施状況、重要度、難易度取組を行う際の課題取組を行う際の工夫やうまくいくきっかけ過年度研修の影響<ul style="list-style-type: none">体制や取組への影響の有無とその内容	<ol style="list-style-type: none">市町村の取組状況<ul style="list-style-type: none">取組状況、実施体制 等包括的な支援体制の構築に必要な意識・スキル・取組の詳細<ul style="list-style-type: none">特に重視する事項とその理由重要な取組を行う際の課題、工夫の詳細市町村単独では実施が難しく、支援が必要な取組過年度研修のうち役立った要素等の詳細<ul style="list-style-type: none">どのように役立ったか、その背景・要因 等
実施時期	2024年10月中旬～11月中旬 (第1回検討会后)	2024年12月中旬～2025年1月下旬 (第2回検討会后)

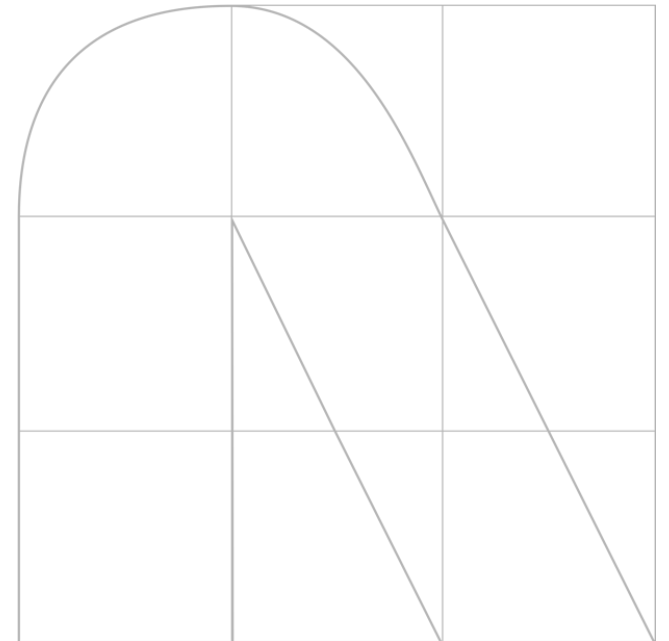
アンケート調査結果の活用イメージ

市町村に求められる意識・スキル・取組の項目を
アンケート結果をもとに重要度×難易度でマッピング



04

都道府県調査の設計



都道府県調査の概要

- 重要だが市町村単独では難しく、支援が必要な事項のうち、都道府県による後方支援が可能な事項、及びその実現に向けた示唆を得る。

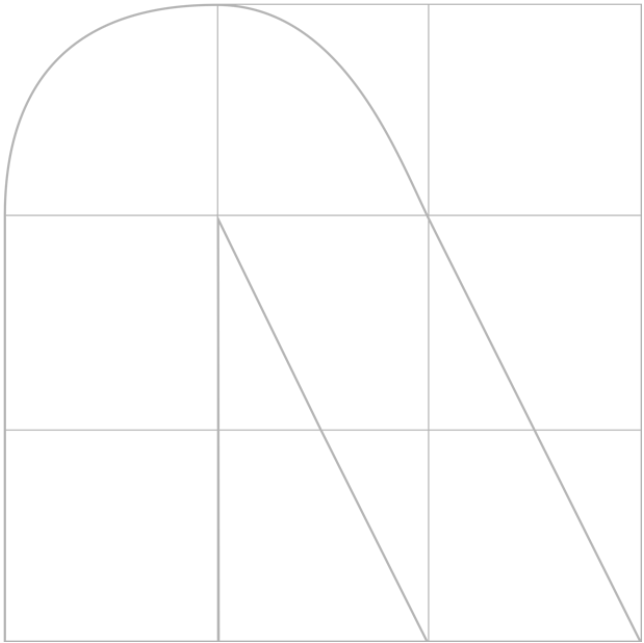
	アンケート調査	ヒアリング調査
目的	<ul style="list-style-type: none">都道府県による後方支援の取組の実施状況を把握するとともに、都道府県が認識する取組内容ごとの重要度と実施難易度を把握するヒアリング調査の対象を抽出する	<ul style="list-style-type: none">第3回委員会で検討する「都道府県に求められるであろう後方支援の内容」について実施可能性を把握する（ヒアリング結果を踏まえ、第4回委員会において「都道府県による後方支援」への示唆をとりまとめる）
調査対象	47都道府県	2～3都道府県 <ul style="list-style-type: none">第3回委員会にて検討する「求められる後方支援」の取組を実施している都道府県
調査内容	<ul style="list-style-type: none">文献調査から得られた都道府県の後方支援等の取組について、実施状況、重要度、難易度の観点で調査する	<ul style="list-style-type: none">実施している取組の概要、体制、予算、実施するための工夫求められる後方支援を実現する上での課題
実施時期	令和6年10月（第1回検討会后）	令和7年2月（第3回検討会后）

文献調査の結果③（都道府県・国に期待されること）

調査項目		例示（文献調査結果から整理）
後方支援	方針整理	<ul style="list-style-type: none"> 複数の分野にわたる福祉事業計画における施策方針を整理している。 各分野別福祉の発展の歴史を総括し、各分野間の発展の関連性と相違点を点検している / 点検した。 都道府県地域福祉支援計画に包括的な支援体制の構築を位置づけている 都道府県地域福祉支援計画に重層的支援体制整備事業を位置づけている 庁内に、包括的な支援体制づくり・重層的支援体制整備事業推進を目的とした部会・委員会を設置している。 庁内に、包括的な支援体制づくり・重層的支援体制整備事業推進のための分析、方策を検討する体制を整えている。
	事例・ノウハウの収集と共有	<ul style="list-style-type: none"> 管内外の自治体における先駆的取組やノウハウ等の情報収集を行っている。 管内外の自治体における先駆的取組やノウハウ等の情報を発信している。 包括的な支援体制の評価指標を採用している / 評価指標を策定している 包括的な支援体制の評価指標を活用して、庁内外の関係者と検討協議を行っている。 都道府県と市町村の各担当者が参加する意見交換会や連絡会議等の場を設けて、定期的な情報交換や協議を行っている。
	コーディネート	<ul style="list-style-type: none"> 国の制度設計の意図や動向等をトップダウンで伝えるだけでなく、各市町村の取組やニーズを学んでいる。 各市町村を様々な個人・組織とつなげている。あるいはつなげる機能を持った団体に委託等を行っている。 都道府県、あるいは委託先団体等において、市町村のニーズを解決できる個人・組織と市町村のマッチングを行っている。
	（外部組織も活用した） 中間支援機能	<ul style="list-style-type: none"> ①地域共生社会の理念の広報、普及、②都道府県域の多様な主体の協働促進とそれらを各自治体に結びつける媒介役、③包括的支援体制づくり・重層的支援体制整備事業の促進に関する検討会の場の運営、④研究調査提言、各自治体へのアドバイザー派遣や研修の企画実施等を行う団体がある。 中間支援機能を持つ団体がある場合、その種類と名称： 都道府県社協、NPO法人、その他 市町村の担当者の異動に伴う継続性や専門的知見の不足を支援するための取組： ①都道府県による専門職の配置、②後方支援間支援組織の参画を得た後方支援事業、③地域福祉支援計画プログラムとしての実施
	アドバイザー派遣	<ul style="list-style-type: none"> 市町村圏域を越えるアドバイザーの設置 アドバイザーの役割： 全庁的に分野横断の連携を進めていくための支援 アドバイザーの役割： 市町村庁内の事例検討会、重層的支援会議・支援会議の進行役
	人材育成	<ul style="list-style-type: none"> 人材の育成に向けた研修の開催 市町村や相談支援に従事する支援員のスーパーバイズ等
	災害発生時	<ul style="list-style-type: none"> 災害発生時の市町村支援
直接支援	地域づくり等	<ul style="list-style-type: none"> 地域住民の交流拠点づくりや地域住民の身近な居場所づくりなど、多様な主体の参加を支援する取組 支援員のバーンアウトを防止するために、支援員同士や管内自治体相互のネットワークを構築
	個別支援	<ul style="list-style-type: none"> 都道府県が主体となる包括的な相談支援体制 どういった方に対する支援を提供しているか： 複雑化・複合化した課題を抱える人、身近な市町村に相談を望まない人、刑務所出所者、外国籍の人、住民票を置いたまま居所を変更した人、医療的ケア児、難病・がん患者、声を上げると地域では排除の対象になる人、DV 被害者、ストーカー被害者 市町村が把握できていない人々に関する情報収集、受入れ先の調整、関係者との協議などを広域的に調整

05

参考資料



調査文献一覧

NO	カテゴリー	文献
1	検討会等のとりまとめ	・ 地域力強化検討会（地域における住民主体の課題解決力強化・相談支援体制の在り方に関する検討会） 最終とりまとめ
2		・ 地域共生社会推進検討会 最終とりまとめ
3	令和 5 年度社会福祉推進事業	・ 社会福祉法第106条の 3 に定める包括的支援体制の多様なあり方に関する調査研究（三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社）
4		・ 包括的支援体制の構築に向けた研修のあり方に関する調査研究（株式会社エヌ・ティ・ティ・データ経営研究所）
5	令和 4 年度社会福祉推進事業	・ 重層的支援体制整備事業における多機関協働事業の実施状況に関する実態把握及び効果的な実施方法に関する調査研究事業（三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社）
6		・ 地域共生社会の実現に向けた「地域づくり」への取組に関する調査研究事業（株式会社Ridilover）
7	令和 3 年度社会福祉推進事業	・ 重層的支援体制整備事業の促進に向けた体制整備のためのコンサルティング事業（社会福祉法人ゆうゆう）
8		・ 重層的支援体制整備事業による体制整備に向けた市町村内の事業実施体制の評価指標の開発に関する調査・研究事業（特定非営利活動法人 全国コミュニティライフサポートセンター）
9		・ 重層的支援体制整備事業による包括的な支援体制のさらなる強化に向けた都道府県等との広域の連携体制のあり方に関する調査研究事業（株式会社 ポニーキャニオン）
10	令和 2 年度社会福祉推進事業	・ 重層的支援体制整備事業に係る自治体等における円滑な実施を支援するためのツール等についての調査研究（三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社）
11		・ 重層的支援体制整備事業への移行に係る推進方策についての調査研究（PwCコンサルティング合同会社）
12		・ 包括的支援体制の整備に係る地域性を考慮した持続可能性の高い支援関係者間の連携方策や業務分担に関する調査研究（学校法人東日本学園）
13	令和元年度社会福祉推進事業	・ 地域共生社会の実現に向けた包括的支援体制構築に必要な人材育成手法の開発に関する調査研究事業（三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社）

文献調査の結果

① 包括的な支援体制の構築に必要な取組（1/3）

取組	文献内容
現状把握	<ul style="list-style-type: none">市町村における包括的な支援体制の構築の検討に当たっては、まず、<u>地域住民や関係機関等と共に地域のニーズや人材、地域資源の状況等を把握し、見える化した上で分析を行うことが必要</u>である。（②）<u>庁内関係各課と委託先に対し、相談支援、地域づくり、他部署との連携等に関し現状と課題のヒアリング調査</u>を行い、その結果も踏まえながら、渋谷区の重層事業の目指すところや実施体制を検討した。（③）包括的な支援体制の整備に向けて、どのような体制で取り組むのか検討する時には、まずは<u>市町村の強みと課題をアセスメントする</u>必要があります。（③）<u>これまでの実践や成果を丁寧に評価し</u>、それらを強みとして今後の取組のベースとする。（③）<u>各分野の支援体制の弱点の見極めも大切</u>です。（③）多様な機関が協働していくためには、まず、<u>関係者が地域にある社会的資源を把握しておくことが必要</u>である。困難ケースに直面した際に、地域でそのニーズを満たすことができる機関をイメージできるかどうか、多機関協働においてポイントとなる。重層事業として5事業が一元化されたことにより、これまで各事業の対象外であった当事者も事業の対象となります。この点について居場所運営や地域包括支援センターを運営している事業者とも事前に認識をすり合わせ、職員の配置や教育体制などの<u>課題を事前に把握しておくことが重要</u>です。（⑥）地域の多様な場所や人の元に足を運び、<u>表に出ていない地域資源を拾い上げて「見える化」していくことも重要</u>になります。（⑥）住民の活動を支援する中で事業費が必要になる場面がありますが、<u>重層事業以外にも様々な助成金・補助金が存在します。このような情報を集約し、アクセスしやすい状態にしておくことも有効な手段の一つ</u>になります。（⑥）泥臭い活動の先に、成果が出てくるものであるという認識のもと、<u>結果だけでなくプロセスを適切に評価</u>し、その過程における個人や地域の変化を定性・定量の両面から評価していくことが重要になります。（⑥）

文献調査の結果

① 包括的な支援体制の構築に必要な取組（2/3）

取組	文献内容
対話	<ul style="list-style-type: none">・ 他人事を「我が事」に変えていくような働きかけをする、いわば地域にとつての「触媒」としてのソーシャルワークの機能が、それぞれの「住民に身近な圏域」に存在していることが必要である。その際、市町村が主導して単に有資格者を「配置する」という形ではなく、また特定の福祉組織に限定するのではなく、市町村は支援する立場に回りつつ、地域で誰がその役割を担うのがふさわしいか、関係機関がどう連携してその機能を果たすのかなどを協議して決めていく過程が重要である。（①）・ 地域住民や関係機関等と議論をし、域内における包括的な支援体制の整備について考え方をまとめ、共通認識を持ちながら取組を進めるべきである。（②）・ 先行市町村では、支援者同士あるいは官民の対話と協働を通じて学び合い、現場からのボトムアップで取組を展開しています。市町村に求められるのは「対話と協働に基づいたガバナンス」なのです。（③）・ 地域づくり・参加支援の推進に向けては、区内の様々な地域活動団体のつながりをつくるため、地域活動団体を集めて重層事業の説明を行う取組を何度も実施した。（③）・ 庁内向けに重層事業に関する勉強会を実施した。部長級向け、課長・係長級向けの説明会をそれぞれ数回ずつ実施した。（③）・ 令和2年度に「つむぎあいシート」を作成した際、まずは庁内の福祉関係課を中心に、くらし連携支援室へのつなぎ方を説明。この際、地域共生社会や高島市として目指す包括的支援体制の説明も行った。（⑤）・ 民生委員・児童委員、保護司などの地域の関係者、関係機関等と連携し、相談に来られない人やSOSを発することができない人の情報が入る体制を構築する。（⑤）・ 「地域づくり」事業は多様な人々を巻き込み、協働しながら行っていく事業であるからこそ、相手を尊重・理解し、フラットな立場で共に考え・行動することが重要になると考えます（⑥）・ 「こんなことをやらないといけなから手伝ってほしい」といった「お願い」を一方的に伝えるのではなく、関係する部署がどんな課題感を持っているのかをフラットに聞きながら、お互いのことを知っていくことが重要になります。（⑥）・ 「地域づくり」は他分野に関わる事業であることから一人で考えても答えが上手く見つからない場合も多いかと思います。一人で抱え込まず周囲の人とフラットに話し合う中で「こういうこともできるんじゃないか」といった答えが見えてくる場合もあります。（⑥）・ ただ会議をするだけでは受け身になってしまう場合も多く、参加者が能動的に参加しやすくなるよう、ワークショップ形式で実施したり各部署の仕事に引き付けた問題提起をするなど能動的に参加しやすくする工夫も必要になります。（⑥）・ 各事業の担当者は直接所管する事業が多忙であり、現実的にはなかなかプラスアルファの部分に時間を使うことができず、すべての課題にきちんと対応しようとするからこそ手がつけられないといった状況もあるように思います。だからこそ「こういったことに困っている」といった課題感を気軽に話し合える雰囲気を作っていくことが大切になります。（⑥）・ 重層的支援体制を個々の自治体で導入していくためには、おおむね以下の項目に取り組んでいくことが求められる。（⑦）<ul style="list-style-type: none">✓ 地域共生社会の理念に対する地域関係者の理解が得られているか✓ 重層的支援体制整備事業に対する庁内の共通理解が図れているか・ 関係機関同士が普段から情報共有できる状態にしておくことも重要である。ここでいう「情報共有ができる状態」とは、各機関の役割、業務内容及び困りごとなどが相互に理解され、困難ケースに直面した際に円滑に協力できる関係性がある状態を指している。（⑦）・ 本事業のデザインにあたって、まず自治体内の関係部署間の定期的な協議の場が必要です。（⑩）
啓発 （理解 促進）	<ul style="list-style-type: none">・ 事業の必要性について、まずは部課長級の理解を求めていくことが重要です。先行自治体の中には、部課長級で構成する庁内会議を立ち上げ、1年程かけて現場担当者から包括的支援の必要性について理解を求めていった事例や、部課長級で構成する既存の会議に話題を滑り込ませることで合意形成の下地をつくっていった事例もあります。（⑤）・ 一度にすべての関係者と同じレベルで意識共有するのは難しいですから、身近な関係者から少しずつ対象を広げて理解を促していくのが良いでしょう。（⑤）・ 特に地域づくりでは、市民協働や、商工関係など、いわゆる福祉分野とはこれまで縁遠かったような活動グループの参加も不可欠ですし、各自治体の首長や保健福祉分野以外の部局長の理解と連携も欠かせません。（⑨）

文献調査の結果

① 包括的な支援体制の構築に必要な取組(3/3)

取組	文献内容
その他	<ul style="list-style-type: none">相談者だけでなく、その属する<u>世帯全体の抱える課題をとらえる</u>とともに、近隣住民などとの関係や暮らしている地域の状況など、<u>相談者とその世帯を取り巻く環境も含めてとらえる</u>。(①)市町村は、住民に身近な圏域で「丸ごと」受け止める場をどこが担うのか、どこにあるのか、果たす役割が何かを明確に定め、分かりやすい名称を付けるなどして地域住民等に広く明確に周知する。(①)まずは断らない相談支援体制の整備として、各包括の対象を全世代化することから着手しました。ただ、これから重層的支援体制整備事業を始める自治体においては、<u>参加支援や地域づくりの資源開発から重点的に始めて、その中で把握された対象者を相談支援につなぐことを通して、包括的支援体制を構築していく方法もある</u>と思います。(⑤)<u>外部有識者の力を借りる</u>方法もあります。福祉分野では、各種の計画策定委員会などで学識経験者とのつながりがあると思います。関係性のある学識経験者の中で、包括的支援体制の構築に向けて協力してくれそうな人がいれば、協力を依頼する方法もあります。(⑤)包括的支援体制の構築に向けては、<u>個別ケースに対する支援と地域づくりを、両輪として進めていく必要があります</u>。(⑤)自治体の担当者は数年で異動になることが多いかと思いますが、在籍期間に「地域づくり」事業が完遂することは少なく、担当者が代わったとしても問題なく事業が運営されるように、<u>地域の人の関係性も含めた人間関係・人脈を引き継いでいくことも重要なポイント</u>となります。(⑥)地域住民は仕事ではなく、自主的な活動として参加してくれている場合が大半です。活動の継続性の面からも、<u>『「地域づくり」に関わるのが楽しい』と思える工夫が必要</u>になります。(⑥)

文献調査の結果

②包括的な支援体制の構築を担当する人材に必要な要素（1/3）

要素	文献内容
企画推進力	<ul style="list-style-type: none">・ 参加支援においては、本人の抱える制度の狭間のニーズに対応するため、福祉分野のみならず地域の多様な分野とつながりながら、<u>既存の人的・物的資源を組み合わせたメニューを作ったり、資源がない場合には新たに作り出すためのノウハウが求められる。</u>（②）・ 地域づくりに向けた支援については、<u>地域の人と人とのつながりや既存の活動を把握した上で、それらを活性化すること、包摂的な地域社会を目指して、共生社会への意識啓発を進めること、子どもから大人まで全世代にわたる福祉教育、学習の場、新たな地域活動を創出することに関するスキルが求められる。</u>（②）・ <u>将来を見据えた全体的な政策を形成できる人材を育成していかなければならない。</u>（③）・ 専門職は、日々現場で多くの問題に立ち向かっており、法令根拠や市の権限等を調べ、新たな制度を検討することは難しい。<u>現場を俯瞰することができる事務職が法令根拠や市の権限等を調べ、新たな制度を検討してこそ、専門職と対等なパートナーになれる。</u>（③）・ 包括・支援室の職員は、日常的に、個別ケースへの支援、地区担当としての地域への関わり、専門職の連絡会、施策検討に関わっており、<u>ミクロ・メゾ・マクロ領域に触れている</u>（③）・ 対象となっている5事業の枠を超えて、<u>まずは「どんな地域にしたいのか」「地域で何を大事にしていくなのか」を考え直すことが重要</u>になってきます。（⑥）・ まずは<u>理想像を考えていくことが「地域づくり」のスタート</u>であるともいえます。（⑥）・ 少子高齢化、出生率の低下により日本の人口は減少傾向にあります。そのような状況で「人がいない」ということを嘆くのではなく、<u>多様な人々が活動に参加するきっかけを作っていき、今いる地域の人々がそれぞれの「やりたいこと」に沿って活動しやすくなるための補助線を引くことが重要</u>になります。（⑥）・ 住民の主体的な参加を軸とした場合に、必ずしも結果が伴わないこともあるように思います。無理やりに結果を作ろうとすると住民の主体性を損なうことになりバランスが難しい部分です。<u>事業としてできる範囲、特に環境づくりを徹底するといった割り切りも必要</u>になってきます。（⑥）・ 地域ごとに地域資源の差や取り組み状況の差がある中で無理に平準化しようとせずに、<u>まずはできる地域から始め、結果を残していくことが重要</u>です。（⑥）・ 「地域づくり」は地域住民の主体性を大切に「押し付けず、自由な発想を邪魔しない」ことが重要になります。「地域づくり」は「やってみないと分からない」という実証的な側面があることも事実です。定量的な数値も重要ですが、きっちりと数値を決めてから始めるのではなく、<u>実行しながら「適切な指標は何であるのか」を検証していくことも必要</u>になります。（⑥）・ ニーズに応じて地域の社会資源をコーディネートし、多様な機関、多様な人材を巻き込んでいくことができる、<u>企画立案力や伝達力を有した人材を育成していくことが重要</u>となる。またその人材には、今後、多機関協働の取り組みを継続し、<u>地域の重層的支援体制の推進をリードしていく役割も求められる。</u>（⑦）・ 事業を立ち上げる際は、「最初に仕組みを作って体制をシステム化すること」「<u>主導する課以外の人々にも当事者意識を持ってもらうこと</u>」を重要視した。（中略）また、モデル事業の中心を担う保健福祉企画総務課だけでなく、<u>ワーキングメンバーやワーキングメンバーの上長が当事者意識を持つこと</u>でモデル事業に関する取り組みが推進される。

文献調査の結果

②包括的な支援体制の構築を担当する人材に必要な要素（1/3）

要素	文献内容
調整力	<ul style="list-style-type: none">・ 必要に応じてサービス開発やそうした場を創り出して いく社会資源開発が必要であり、さらにそうした場につなぐ、場の中で人と人をつなぐ、場と場をつなぐ、<u>コーディネートやファシリテーションの機能と人材が重視</u>される。（①）・ 福祉や介護、子育てといった分野にとどまらず、産業、経済も含めた地域全体の中で、「このような地域にしたい、このような取組をしたい」という 主体的、積極的な姿勢と、地域の課題（高齢化の進展、子ども孤立等）とが結びつくことで進められている。それだけに、そのような取組が「楽しい」「やりがいがある」ことを共有しやすく、それまで関わってこなかった<u>地域住民を「巻き込む」力も大きい</u>。（①）・ お互い（多職種）の業務の理解を進め、日頃から情報交換等ができる関係性を作るなど、<u>地域の中で 幅広いネットワークを構築していく</u>ことが求められる。（②）・ 多機関協働事業者に期待されること・・・<u>調整力</u>（チームとしての支援を期待させるために、相手に参画してもらうための調整力、自ら気づきの中で自発的に動けるよう働きかけ、心理的安全性の高いコミュニケーションの中で調整を行う。）（⑤）・ 多機関協働事業の本来の機能を前提とすれば、担当者に求められるのは、ケース支援に関する幅広い知識や高い技術よりも、むしろ<u>各支援者の得手・不得手を把握して、それぞれの強みを引き出して活かしたり</u>、各支援者が協力して支援にあたることができるよう、<u>ワンチームとなるための潤滑油のような役割を果たすこと</u>です。（⑤）・ 関係者・関係機関と連携するために、<u>他分野についての基礎的な理解や関係性の構築にも取り組んでおく必要があります</u>。ここでいう「支援者」には、対象者に直接支援を行う支援者だけでなく、重層的支援体制整備事業の各事業の担当者も含まれます。（⑤）・ 現場の支援者の資質向上においては、各支援者が専門分野での知識や技術を高めていくことも重要ですが、<u>他分野のことを理解し、それぞれの強みや弱点を理解したり、連携の基盤として関係性を構築していくことも、資質向上に含まれる大事な要素</u>です。（⑤）・ 重層事業に関わる職員の感情のスイッチを入れるためには、データだけでは難しい場合も多く、その場合は<u>具体の事例・エピソードを共有していくことも重要</u>になります。（⑥）・ 自治体としては『「地域づくり」に興味のある事業者・地域住民の出会いの場を提供する』『広報に協力することで活動が発展していくための手助けをする』といった<u>地域活動を陰から支える黒子役としての役割が求められています</u>。（⑥）・ 多様な主体の理解を得るには、その<u>事業の実施によってどのようなメリットがあるのかという点を地域の関係者、庁内担当部局の職員が明確に理解し、庁内の関係者に説明できることが大切</u>になります。単に、「国の制度が創設されたから」「首長の方針だから」ではなく、それぞれの関係者にどのようなメリットがあるのかを理解するとともに、陥りがちな誤解を避けながら、全体をデザインすることが大切になります。（⑩）・ 多機関協働の体制構築にあたっては、<u>支援関係機関をとりまとめて調整をおこなう役割が必要</u>である。一方で高齢者福祉・障害者福祉・子育て支援・生活困窮者支援等の各分野に関する知識を持った職員は少ないため、多機関協働の中核を担う機関で調整役を担っている職員が異動になった場合にも対応できるよう、<u>各分野に関する知識を身に付けた人材を育成する必要</u>がある。（⑪）

文献調査の結果

③包括的な支援体制の構築に求められる組織マネジメントの要素(1/2)

素養		文献内容
体制づくり	組織編成	<ul style="list-style-type: none">個別の課題解決のために、各種専門機関等により、支援チームで対応する。その際、既知の関係者のみならず、本人の意思やニーズに応じて新たな支援者を巻き込むことが必要である。(①)例えば、<u>庁内にプロジェクトチームを設置</u>し、自分の部署の役割を離れて、包括的な支援体制の構築に向けてどのような取組が求められるか等を職員が主体的に考えていくことも重要である。(②)<u>企画政策部などの組織横断的な部署に福祉のスペシャリストを配置するような組織作りが今後必要</u>である。福祉のスペシャリストが企画政策部門で市の政策全体に関わっている体制を構築することで、他の部門との連携強化や本質的な課題の解決につながると考えられている。(②)重層事業の実施が決まってから、まず初めに<u>重層事業の所管部署を検討した</u>。(③)<u>分野ごとに相談支援体制が分かれていたが、令和3年度に組織再編を行った</u>。ふれあい福祉課を解体し、相談支援課を新設して18歳以上の相談支援体制を一元化した。(③)こうした調整を丁寧に行えるのは、地域福祉課（多機関協働事業者）がケースを持たず、<u>マネジメントの役割に徹することができるから</u>だと思う。(③)重層的支援体制整備事業の開始に向け、<u>事業全体および各事業（包括的相談支援、参加支援、地域づくり支援、アウトリーチ等を通じた継続的支援、多機関協働）の実施体制の検討、庁内の関係部局および庁外の支援関係機関との調整が必要</u>となる。(⑩)
	相談支援体制づくり	<ul style="list-style-type: none">地域包括支援センターなどの専門機関が対象者を限定せず、「丸ごと」受け止める場を担う場合には、以下のことに留意する必要がある。<u>・相談の受け止めは、自らの専門領域に偏ることなく、分野横断的に行う</u>。(①)（人員配置・資格要件について）市町村域全体として断らない相談支援に必要な機能を確保するため、<u>断らない相談支援を担う各相談支援機関における人員配置については、それぞれの機関が担う機能や現在の配置状況等を踏まえ、市町村において検討を行う</u>。その際、既存事業の人員配置基準・配置人員の資格要件等や各相談支援機関に求められる機能を適切に確保すること等に留意し、これまで各機関が地域で果たしてきた役割が継続的に担えるようにすることが必要である。(②)民生委員・児童委員、保護司などの地域の関係者、関係機関等と連携し、<u>相談に来られない人やSOSを発することができない人の情報が入る体制を構築</u>する。(②)どこに相談すればよいか分からないようなケースを受け止めるため、既存の4分野の相談窓口とは別に、<u>くらしの相談窓口を福祉総務係に開設した</u>。(③)くらしの相談窓口だけでなく、<u>各分野の窓口でも属性を問わず相談を受け止められる体制構築を図っている</u>。(③)
	人材配置	<ul style="list-style-type: none">重層事業では、それを構成する各事業をどう連動させるのが鍵になる。そのためにコーディネーターを置いているが、すでに各分野にコーディネーターが配置されているので、それを整理して<u>地域で機能できるコーディネーター数名（規模に応じた人数）を育成・配置していくことがまず必要ではないか</u>。(③再掲)個別支援と地域づくりの両輪を加速しようと地区担当制を見直し、平成29年度からは15地区に1名ずつ<u>地区担当職員を配置している</u>。(③)複合化する課題に対して、地域の事業者・住民が連携して対応していくことが求められています。<u>そのような連携を促す業務として、各地域ではCSW（コミュニティソーシャルワーカー）などのコーディネーターの役割の重要性が増えています</u>。(⑥)現場の担当職員のみでは支援調整が非常に困難なケースへの助言・指導を行う役割として、<u>医療、高齢・障害・子ども・困窮など福祉の各分野に精通した「複合課題解決アドバイザー」を配置</u>。(⑩)
	人材育成	<ul style="list-style-type: none">新たな事業を開始するに当たっては、庁内全体で包括的な支援体制について検討し、体制の構築を進めることが求められる。その中では、<u>福祉部門の職員だけではなく、職員全体に対して研修等を行う必要がある</u>。(②)重層事業では、それを構成する各事業をどう連動させるのが鍵になる。そのためにコーディネーターを置いているが、すでに各分野にコーディネーターが配置されているので、それを整理して<u>地域で機能できるコーディネーター数名（規模に応じた人数）を育成・配置していくことがまず必要ではないか</u>。(③)行政が“組織としてソーシャルワーク機能を発揮しようとするのであれば、専門資格の有無や対象者への直接的な支援の有無に関わらず、<u>支援プロセスに関わる全職員が、ソーシャルワークがどういふものかを理解し、その機能を発揮するために自分が果たすべき役割を認識する必要がある</u>多様な支援関係機関が把握している情報や見立てを相互に共有し、突合することで、世帯の全体像を理解し、<u>包括的支援体制を構築する・連携をテーマにした研修会の実施</u>（2020－2022）(⑤)体制づくりは、そのみでは機能しないため、断らない相談研修等による市職員の育成もあわせて取り組み、<u>人材育成と体制づくりを両輪で進めることに意味がある</u>と考えている。(⑤)

③包括的な支援体制の構築に求められる組織マネジメントの要素(2/2)

素養		文献内容
<div>情報共有</div> <div>仕組 み 化</div>	情報共有	<ul style="list-style-type: none"> 新たな事業を実施する市町村は、新たな縦割りが生じないように、こうした施策と連携して取組を進める必要がある。その際、会議体や共通ツールの活用、合同開催の研修による支援ノウハウの共有等を通じて、関係者の間での顔の見える関係性を構築していくことが必要である。(②) 民生委員・児童委員、保護司などの地域の関係者、関係機関等と連携し、相談に来られない人やSOSを発することができない人の情報が入る体制を構築する。(②) 教育と福祉の連携 - 家族を支える連携会議(支援会議)を設置し、学校や保健センターが気になる児童生徒・保護者に関するカンファレンスを通じて、支援方針の協議 - (中略) 多領域(高齢・障害・児童・生活困窮・自殺・社協など)の支援関係機関が顔なじみの関係を構築するための連絡会の設置。(⑤) 体制整備においては複数人・複数部署で関与することが理想であり、それができなかった場合、特定の組織や個人に負担が集中しかねない。このような状況を避け、庁内の関係者全員が当事者意識をもって関わるためにも、庁内の共通理解を図ることが重要だといえる。(⑦) 関係機関同士が普段から情報共有できる状態にしておくことも重要である。ここでいう「情報共有ができる状態」とは、各機関の役割、業務内容及び困りごとなどが相互に理解され、困難ケースに直面した際に円滑に協力できる関係性がある状態を指している。単なる情報交換に留まらず、各機関の担当者同士が気軽にコミュニケーションをとれる関係性が理想である。(⑦) 本事業で意識すべきは、縦割りの撤廃ではなく、壁を低くして、連携コストを引き下げる取組と考えるのが適当でしょう。(⑩) 介護保険分野・障害者支援分野それぞれにおいて相談支援を専門とする者同士が日常的にコミュニケーションを取れる環境であることによって、世帯の複合課題への対応について早期に他分野の視点を求めて互いに相談できた事例が、期間内でも数例現れた。(⑫) 障害分野の相談員と介護分野の相談員(ケアマネジャー)が同じ空間内で業務をする中で、お互いの分野に関する知識や実践がより身近になり、結果、複雑な課題を抱える個人や世帯に対してのアプローチの姿勢や方法に積極的な変化が生じるようになっていた。(⑫)
	合意形成	<ul style="list-style-type: none"> 重層的支援会議・支援会議では、原則として係長級に参加を求めることとした。理由としては、会議の中で支援方針と役割分担を決定するに当たり、その場で所管課としての意思決定を一定程度することが可能な立場の職員に参加してもらう必要があるためである。(③) 分野横断的な連携の取組は、業務命令としてトップダウンで実施するのが効果的と考え、まずは事業推進について部長級での合意形成を図り進めることとした。(③) (地域づくり研修のメンバー集めに際しての留意点として) 各分野の地域づくり行政担当、実務者(コーディネーター)、社協等委託先等から参加メンバーを選出する。参加メンバーへの声掛けとともに、上長に根回しをする。事務局としての問題意識やプログラムの目的・ゴール、参加メンバー候補、スケジュール、参加メンバーの役割や確保してほしい時間を説明し、協力を得る。 「地域づくり」事業は「まちづくり」として、福祉の部署以外も含めた関係部署全体で関わっていくことが重要になります。(⑥) 「最終的にはこういうことを目指したい。そのためには今年度はここに力を入れたい」といった注力分野について合意形成をし、「事業者の独自性」と「自治体がやりたいこと」のバランスをとりながら進めていくことが重要です。(⑥) 部課長級の職員も、包括的支援の必要性を理解し、組織として取り組むために必要な職員体制や意識醸成などに取り組んでいくことが求められます。(⑤) デザインを始めるにあたって、部署間の協議が必要(中略) また、事業のデザインを検討する際には、各分野の関係者が感じている期待やニーズの大きさには違いがあることを前提にすべきです。(⑩) 「最初に仕組みを作って体制をシステム化すること」「主導する課以外の人々にも当事者意識を持ってもらうこと」を重要視した。仕組みのシステム化は、行動や相談のノウハウ蓄積に役立ち、人事異動で新しい職員がきた際のキャッチアップがスムーズになるというメリットがある。また、モデル事業の中心を担う保健福祉企画総務課だけでなく、ワーキングメンバーやワーキングメンバーの上長が当事者意識を持つことでモデル事業に関する取組みが推進される。(⑪) 意思決定の流れは「トップダウン型」と「ボトムアップ型」に大別された。「トップダウン型」は、自治体のトップである市町村長が重層的支援体制整備事業の必要性を認識して事業実施を決定し、重層的支援体制整備事業の実施に向けた取組みを進めるよう関連部局に到達する。一方で「ボトムアップ型」では福祉部局など相談支援の現場に近い職員が重層的支援体制整備事業を実施する必要性を認識し、自治体として取り組むよう関連部局や市町村長に説明の上、合意形成を行う。(⑪) 意思決定に加え、その後の事業実施を円滑に進めるためには「トップダウン型」と「ボトムアップ型」の取り組みの双方が重要であり、タイミングを計りつつ両面からアプローチすることもある。(⑪) また「ボトムアップ型」で重層的支援体制整備事業の実施に向けた検討を行う場合、財務部門などを含め庁内の関連部局と合意形成を行う必要があるため、重層的支援体制整備事業を実施すべき理由、その根拠を示す資料を整理しておくことで関連部局からの理解が得やすくなると考えられる。重層的支援体制整備事業の実施ニーズを把握するためのアクションとしては、複合的な課題を抱えた住民が相談に来た場合の相談支援対応の振り返り(支援関係機関間で連携した対応ができているかどうかの確認)や、住民に対するニーズ調査の実施などが挙げられる。(⑪)

文献調査の結果

④市町村が取組を進める上での課題

取組	進めるうえでの課題（文献から抜粋）
現状把握	<ul style="list-style-type: none">新しいメニューがたくさんありすぎて何からはじめるのか、<u>自分たちの自治体での不足していることがわからない</u>。（⑪）
対話	<ul style="list-style-type: none">行政による地域づくりや地域福祉の議論では、「行政としてやってほしい取組や担ってほしい役割を、地域のどこにはめこむか」という視点で検討する傾向があり、<u>住民自身のやりたいこと、不安なことに目が向かない</u>という声もあります。（⑤）特に教育部局、都道府県所管の支援機関とは<u>支援会議の実施、制度理解の部分から協働の難しさ</u>を感じている。（⑤）
啓発	<ul style="list-style-type: none">当該事業の担当者（部署）に対する<u>十分な周囲の支援が得られず</u>、孤立してしまう恐れがある。（⑥）
組織編制	<ul style="list-style-type: none">行政では<u>定期的に職員の異動がある</u>ため、職員が異動しても問題なく相談支援を継続でき、<u>ノウハウが蓄積される体制を構築することが課題</u>である。（⑩）現場で断らずに幅広く受け止めても、<u>役所側が縦割りで十分にバックアップできない</u>と考え、そこから組織再編につながっていった。（③）
相談支援体制づくり	<ul style="list-style-type: none">包括的支援に必要な知識・技術を支援者が身に付けても、いざ実行しようすると、<u>周囲の職員の理解が得られなかったり、他課と連携しようと思っても窓口となる人がいない</u>ということもあります。（⑤）課を越えて連携することが必然となり、<u>目的の共有や役割分担などの調整が負担</u>となるからだ。（⑦）小学校入学以降の支援を懸念しており、教育委員会とのつながりをどうするか。<u>文部科学省・教育委員会との連携、若者の支援等に課題</u>を感じている。（⑩）事業を運営する上での課題において、あてはまる（「とてもはまる」、「ややあてはまる」の合計）の割合が高い上位3つは、「<u>相談支援機関において、人員体制の問題で、対応できる範囲に限りがある（77.1%）</u>」、「<u>相談支援機関と都道府県所管の相談支援機関（児童相談所等）の連携が難しい（53.2%）</u>」、「<u>多機関協働事業に、なかなかケースが挙がってこない（52.3%）</u>」となっている。（⑤）
人材育成	<ul style="list-style-type: none"><u>市町村の将来や全体を捉えた政策形成機能が弱い</u>と思う。自治体における職員体制が厳しい状況で地方分権が進んでおり、業務負荷が大きくなり、政策形成を行う余裕がない（③）
情報共有	<ul style="list-style-type: none">包括的相談支援や多機関協働を進める上では支援関係機関間での情報共有が重要となるが、<u>情報共有のためのシステムや共通様式等がない自治体では個別ケースに関するタイムリーな情報共有が難しい</u>という課題がある。（⑩）
合意形成	<ul style="list-style-type: none">モデル事業の成果をあらわす指標をどのように設定するか、また<u>モデル事業の成果を議会・庁内の関係部署等へどのように説明するか</u>が課題となっており、今後、重層的支援体制整備事業を実施する上でも同様の課題が生じるものと考えられる。（⑩）財政と市が折衝する上で、<u>成果について問われたとき、良い取組をしていても、費用対効果が悪いと事業が縮小する</u>おそれがある。（⑨）
その他	<ul style="list-style-type: none">重層的支援体制整備事業では、分野横断的に取り組むものと言われているが、多機関協働による総合相談のイメージはつきやすいものの、<u>参加支援や地域づくりに向けた支援をどのように一体的に実施するのかのイメージを持つのは難しい</u>と思う。（③）<u>財源の活用をどこまで柔軟にしていよいか</u>について、明示してもらえるとありがたい。（③）重層的支援体制整備事業（以下、「重層事業」と表記）の<u>交付金事務の負担</u>が気になっている。（③）手挙げ式といわれると自治体は悩んでしまい、<u>財政当局等をはじめとするトップ層への説明（なぜ事業が必要なのか）が難しい</u>こともあることから、もう少し強いメッセージとして、積極的に手を上げる必要性を打ち出してほしい。（⑨）

文献調査の結果

⑤国や県に期待する事項（市町村ではできないこと）（1/3）

要素		文献内容
都道府県	方針整理	<ul style="list-style-type: none">都道府県においても各分野別福祉の発展の歴史を総括し、各分野間の発展の関連性と相違点を点検する必要があります。その上で、場合によっては分野別計画における施策方針を変更しながら、管内自治体が重層的支援体制整備事業に取組みやすい体制を整備することが求められます。また、各自治体間の重層的支援体制整備事業への取組みに関する交流を活発にして、管内自治体の経験知を高める役割も重要です。（⑦）以上のことは都道府県地域福祉支援計画に位置づけて各自治体を支援する体系的な施策の一環として実施することが重要です。地域福祉支援計画に位置づけて取り組む際には次の2点の検討が求められます。①重層的支援体制整備事業は各自治体の地域福祉計画に位置づけられることから、都道府県地域福祉支援計画におけるプログラムとして位置づける。また、計画が進行途中であれば、中間見直し等の追加プログラムに位置づける、②包括的支援体制づくり・重層的支援体制整備事業推進を目的とした部会・委員会の設置等、推進のための分析、方策を検討する体制を整える。（⑦）
	事例・ノウハウの収集と共有	<ul style="list-style-type: none">地域づくり支援や参加支援については、2年間の事業実施を踏まえ、事業の実効性や発展性の高さを感じるものの、経験不足による手探りの行動が多く、なるべく早く事業ノウハウを積み上げる必要がある。（③）管内自治体の実態を把握した上での広域実施や他の事業との一体的実施などに向けた支援、管内自治体における先駆的取組やノウハウ等の情報収集及びそれらの情報の発信が考えられる。（②）包括的な支援体制づくり・重層的支援体制整備事業の所管課が関連部署と検討する考え方や方法として、本書が提案する評価活動を活用することが有効といえます。なぜなら、本書が提案する評価活動は、重層的支援体制整備事業の導入段階で、これまでの関連した取組みの点検・改善点を関係者間で行き、合意形成を図りながら包括的な支援体制の体制整備づくりを進めるための検討協議のためのツールであるからです（⑦）都道府県と市町村の各担当者間での関係構築をおこなうため、意見交換会等の機会を設けて欲しい。（⑩）各市町村に必要な支援が何かということを把握し協議する場（連絡会議等）を都道府県自らが開催し、定期的な情報交換や協議の仕組みを持つことが重要です。（⑫）
	コーディネート	<ul style="list-style-type: none">都道府県の役割は基本的に後方支援ですが、最も重要な点は、都道府県内が管内市町村のハブ役になることです。国と市町村の間に立つ機関として、国の制度設計の意図や動向等をトップダウンで伝えるだけでなく、ボトムアップ型の支援として、各市町村の取組を学び、共有するための方策を考えていく必要があります。（③）重層的支援体制整備に取り組む自治体を様々な個人・組織とつなげる、事務局のような機能を新たに整備し、各自治体のニーズを丁寧に理解し、そのニーズに応えられる個人・組織とマッチングしていく、ハブのような機能を拡充することも必要であると考えます。（⑥）
	（外部組織も活用した） 中間支援機能	<ul style="list-style-type: none">都道府県域の中間支援機能とは、①地域共生社会の理念の広報、普及、②都道府県域の多様な主体の協働促進とそれらを各自治体に結びつける媒介役、③包括的支援体制づくり・重層的支援支援体制整備事業の促進に関する検討会の場の運営、④研究調査提言、各自治体へのアドバイザー派遣や研修の企画実施等が想定されます。これらの機能は、基盤型中間支援組織ともいえる都道府県社協だけでなく中間支援機能をもつ NPO との協働を検討するとよいでしょう。（⑦）包括的な支援体制づくり・重層的支援体制整備事業の発展の経過やその変化から得た経験知の蓄積から専門的知見と方法論を生み出す体制が不可欠です。このことは各自治体においては自ら取り組むことですが、担当者の異動に伴う継続性や専門的知見の不足に関して、都道府県による支援が期待されます。この自治体への専門的支援は、都道府県における専門職の配置等も考えられますが、広域の中間支援組織の参画を得た後方支援事業、地域福祉支援計画プログラムとしての組織的な実施を検討する必要があるでしょう。（⑦）

文献調査の結果

④ 国や県に期待する事項（市町村ではできないこと）（2/3）

要素		文献内容
都道府県	後方支援	<ul style="list-style-type: none"> 町村で受け止められない事例について、重層的支援体制整備事業は地域の特性を把握していないと実施できない事業であることから、都道府県事業として、圏域単位でアドバイザーを置いてはどうか。（⑨） アドバイザー派遣事業の中で重層事業についての理解を深め、焼津市でも障害分野に限らず、全庁的に分野横断の連携を進めていく必要性を感じた。（③） 庁内 PT の事例検討会、重層的支援会議・支援会議では、外部のアドバイザーが進行を担い、中立的立場から意見を出してもらうことで、各課がそれぞれの弱点を受け止め、円滑に会議を進めることができた。（③）
	人材育成	<ul style="list-style-type: none"> 包括的な支援体制の構築に係る人材の育成に向けた研修の開催（②） 広域的な支援という観点の下、市町村や断らない相談支援に従事する支援員を後方支援する事業（スーパーバイズを行う事業）の実施や、複数の都道府県域にまたがるケースの場合には、都道府県同士が連携し、対応するということも重要である。（②）
	地域づくり等	<ul style="list-style-type: none"> 県が独自に地域づくり（地域住民の交流拠点づくり）に対する補助事業を実施している例もあり、地域住民の交流促進や地域住民の身近な居場所づくりなど、都道府県が多様な主体の参加を支援する取組も有効であると考える。（⑧） 支援員のバーンアウトを防止するために、支援員同士や管内自治体相互のネットワークを作り、広域での地域づくりや参加支援等のバックアップを行うことが求められる。（②） 災害発生時の市町村支援も、都道府県の重要な役割です。しかし、被災による混乱の中で、市町村には、支援の具体的なニーズを発信したり細かな調整を行う余裕がありません。市町村が置かれている状況に配慮し、ニーズに合った支援を届けるためには、都道府県と市町村の日頃からの信頼関係が必要です。（③）
	直接支援	<ul style="list-style-type: none"> 都道府県が主体となって直接支援を行うものとしては、県が主体となって包括的な相談支援体制を整備し、市区町村圏域を超えて広域的に県自ら複雑化・複合化した課題を抱える人に支援を行う取組がある。（⑧） 部署間の連絡調整や複数部署にまたがる相談に対応する体制はほぼ全ての都道府県でとられていなかったが、この理由として約 9 割が、個別ケースへの対応は市区町村で対応することが基本であると考えためと回答している。（⑧） 身近な市町村に相談を望まない人や、刑務所出所者、外国籍の人、住民票を置いたまま居所を変更した人など、市町村が把握できていない人は多くいる。そうした人々に住民になってもらうための調整（情報収集、受入れ先の調整、関係者との協議など）に大変苦労している。そうした調整を図る機能が都道府県・広域としての役割ではないか。（⑨） DV 被害者、ストーカー被害者などに対する支援は、都道府県の立場から調整してほしい。高校生以上や現役世代は、市町村の枠組みを超える。セーフティネットを厚くするためには、サブシステムとして広域での対応が必要。（⑨） 医療的ケア児、難病・がん患者や、声を上げると地域では排除の対象になったり、身近な地域では特段の配慮が必要となるDV、刑務所出所者等に対する支援体制を市町村と連携して構築していく必要がある。（①）

文献調査の結果

④国や県に期待する事項（市町村ではできないこと）（3/3）

	要素	文献内容
国	指針・情報提供	<ul style="list-style-type: none">事業実施結果の評価・検証を行うための成果指標の設定に課題を抱えているため、成果指標の設定に係る考え方を示して欲しい。また、議会や庁内の他部局から単年度での成果を求められることがあるため、事業の成果が出るまでには一定の時間を要することを国からも発信して欲しい。（⑩）参加支援について、地域住民や地域の民間団体等に説明をする際の資料を提供して欲しい。（⑩）先行する自治体（可能であれば人口規模ごと）の取り組み事例や実施計画に関する情報を提供して欲しい。（⑩）地域づくりを推進する人材を育成するために、ソーシャルワーカーをはじめとする介護・福祉職の養成カリキュラムの見直しや、職能団体等による資格取得後の現任研修の再構築が必要である。（①）財源の活用をどこまで柔軟にしてよいのかについて、明示してもらえるとありがたい。（③）標準的な研修カリキュラムや教材等の整備、それぞれの地元の大学の力を活用するなど、都道府県と連携したブロック別研修等の実施を通じた人材育成の推進、新たな事業の実施に向け、自治体間の格差がなるべく生じないよう、未実施自治体における専門職など関係者の気運醸成のためのシンポジウム等の開催、職員を個別に市町村へ派遣し、包括的な支援体制の構築に向けた気運の醸成、体制構築に関する事例の分析や共有、調査研究、といった支援を進めることが考えられる。なお、研修カリキュラムや教材等については、各分野の専門職や地域住民など多様な主体が共に学びあうことができるものを、丁寧に関係者の声を聞きながら、国として整備することが求められる。（②）国においては、各都道府県の取組状況を把握し、市区町村の包括的な支援体制を整備する上で都道府県が効果的な支援策を展開しやすい環境づくりを推進していくことが必要と考えられる。（⑧）
	他省庁・他部局の取組との整理	<ul style="list-style-type: none">他省庁の関連部局にも呼び掛けられるようなものか。福祉分野だけの参加者だと小さいところでまともになってしまうか。他部署からも呼びかけないと、他部署から参加してもらえないか。（⑨）通知を発出した担当課が縦割りになっているが、似た内容の研修を行っていることがある。共同開催することで、多分野・他課とのつながりが可視化されると思う。そういった仕掛けを行うことで、厚生労働省の本気が伝わる。（⑨）地域づくりなどの一環として既存の施設等を活用する際に都市計画法の規制が阻害要因となる（例：特別養護老人ホームを学習支援の場として活用する場合など）。建物の活用に関する法律を所管している国土交通省など、他省庁との調整を依頼したい。（⑩）
	直接支援	<ul style="list-style-type: none">SNS 等も活用しつつ、都道府県域を越える相談事業を進める。（①）

NTT Data

令和4年度 重層的支援体制構築推進人材養成研修 基礎編・応用編 研修の全体像

2022年10月

厚生労働省 社会・援護局

地域福祉課 地域共生社会推進室

Ministry of Health, Labour and Welfare of Japan

基礎編の到達目標と研修の流れ

ひと、くらし、みらいのために



厚生労働省
Ministry of Health, Labour and Welfare

1. 本研修（基礎編）の全体像

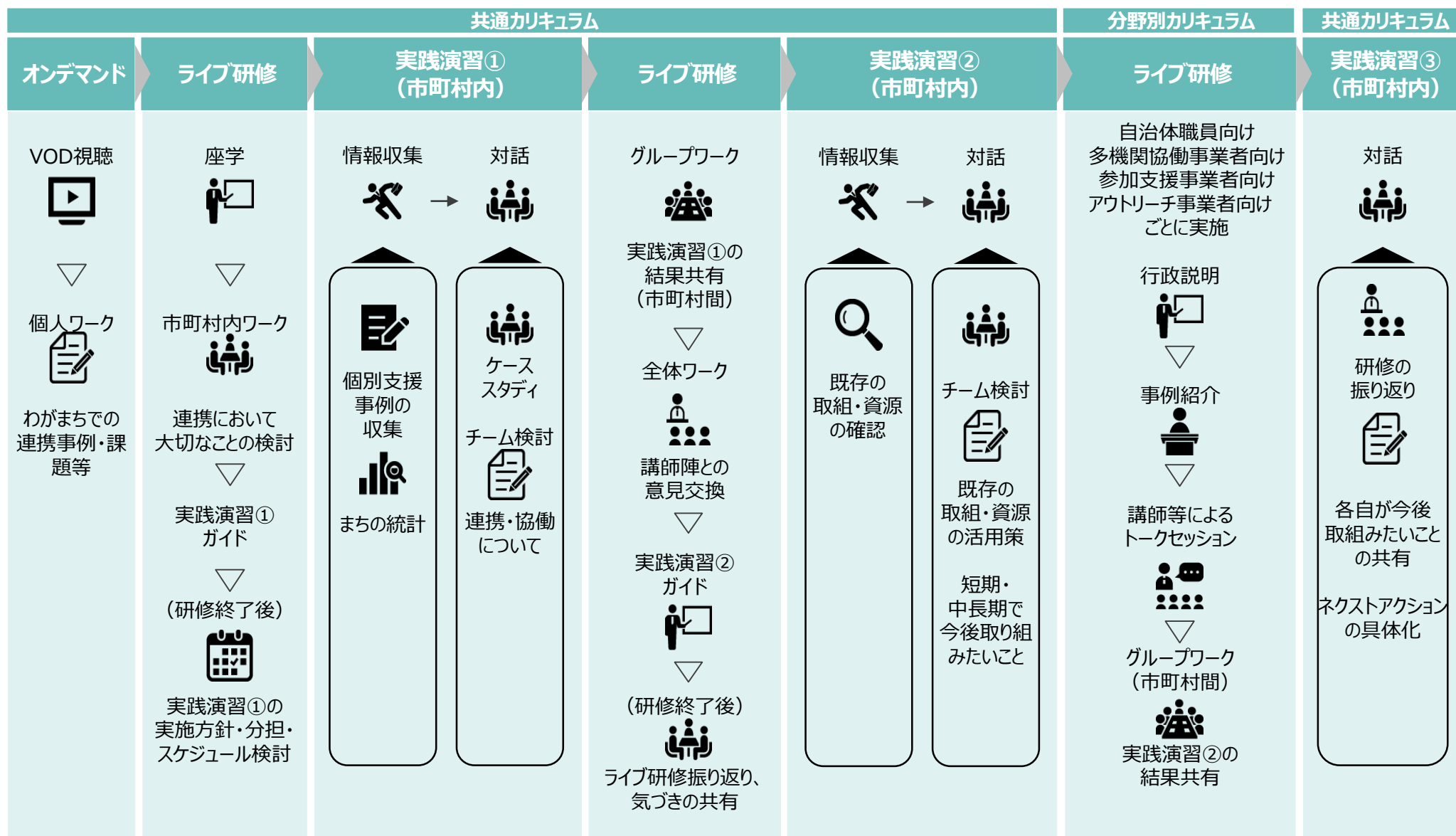
— 到達目標

- 重層事業の推進にあたっては、制度の理念や考え方、実践方法を理解するだけでなく、**地域の関係者とともに現実の問題に向き合い、課題認識を共有し、同じ方向を向いて協働**していくことが必要である。
- そこで、基礎編研修の一環として、わがまちの個別支援事例や課題、地域資源、既存の取組等について収集・共有し、対話を通じて協力者との相互理解を深め、**連携して取り組む意義や具体的に取り組んでいきたいことを見つける**ことを目指す。

最終的な 到達目標

- ✓ 重層事業の必要性について“腹落ち”している。わがまちで起きている問題や活かそうな取組等を重層の理念とともに自分の言葉で語れる。
- ✓ 庁内外の主要な関係者間※で、研修終了後も主体的に連携が図られる。仲間ができる。※特に、重層事業の枠組みを整備する担当者、分野別事業の担当者、委託事業者の担当者
- ✓ 研修終了後に、庁内外の関係者と協力して取り組みたいことを見出せる。

1. 本研修（基礎編）の全体像 ー研修の流れ



応用編の到達目標と研修の流れ

ひと、くらし、みらいのために



厚生労働省
Ministry of Health, Labour and Welfare

1. 本研修（応用編）の全体像

－到達目標

- 重層事業が開始し、福祉関係部署や専門機関との相談・連携体制の整備が行われてきたが、市町村や支援機関からは、地域共生に資する地域の活動の展開についてどのように取り組めばよいのかわからないという声が聞かれる。
- そこで、応用編研修では、座学におけるポイントの解説、わがまちで取り組む実践課題、フォローアップでのアドバイザーとの個別の意見交換を通して、地域活動を展開していくためのポイントや求められる意識や行動について理解し、それぞれの立場から今後取り組みたいことやネクストアクションにつながるヒントを得ることを目指す。

最終的な 到達目標

- ✓ 地域活動を展開していくための取組のポイントや、求められる意識や行動について、具体的なイメージを持って理解できるようになる。
- ✓ 研修終了後にわがまちで取り組みたいことやネクストアクションが見出せる。

3. 事例報告・トークセッション ー研修の流れ

座学
11月

オンライン

- ✓ 事例やトークセッションを基に地域活動を展開していくためのポイントを学ぶ
 - ✓ 実践事例の共有
 - ✓ 実践者・有識者によるトークセッション



- ✓ グループワークで事例・トークセッションの気づきや学びを整理する

実践演習
11-12月
個人ワーク

- ✓ 地域への想いを持って活動する個人のもとへ足を運び、想いを聞き、レポートを作成する



フォローアップ
1月
オンライン

- ✓ 実践演習で取り組んだ内容をグループで共有・意見交換し、講師や他の参加者と意見交換を行う
- ✓ 今後のアクションを検討する



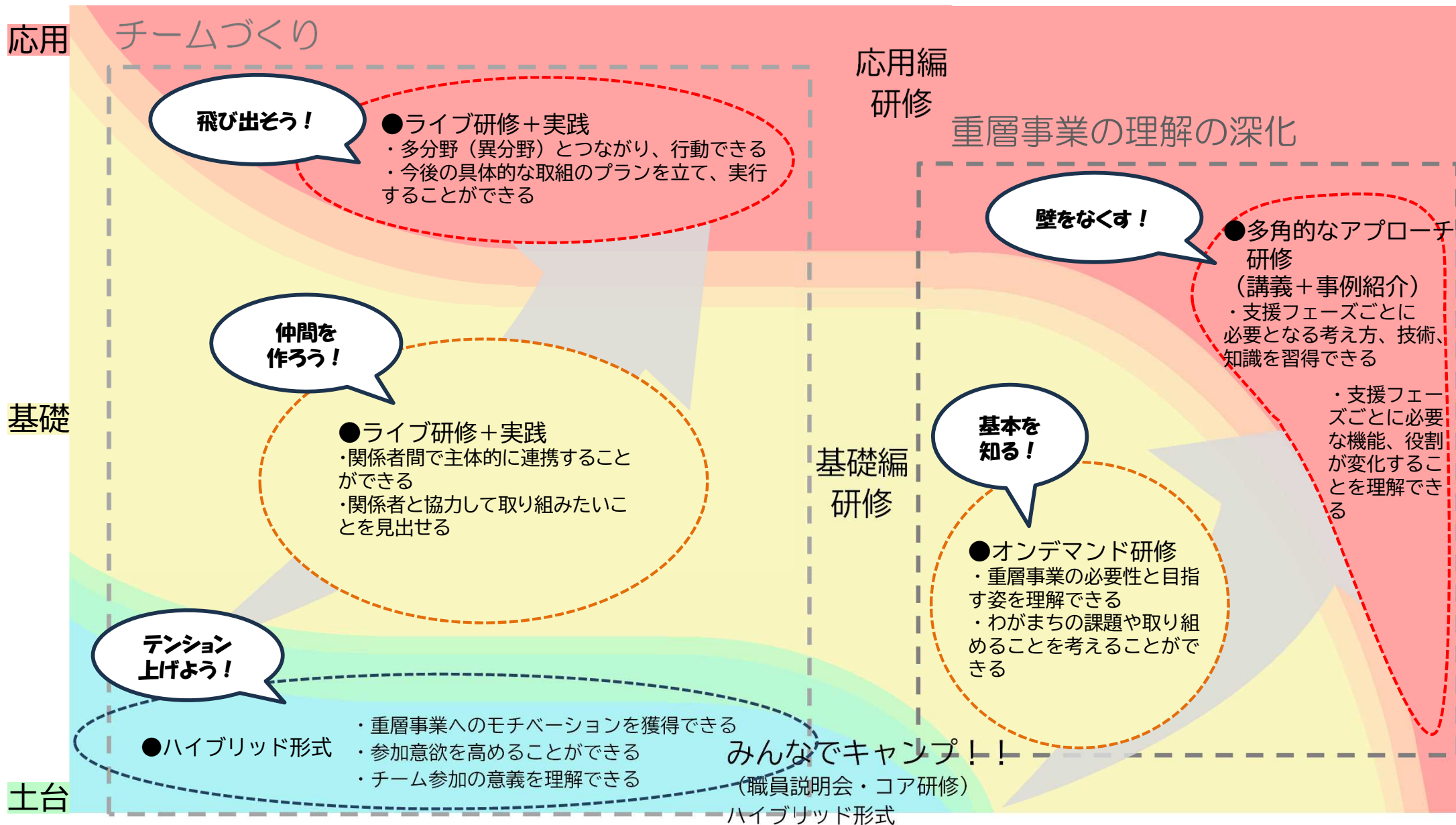
「みんなでキャンプ！！」 ＜キャンプファイヤー＞

今年の研修ラインナップ発表

「令和5年度 重層的支援体制構築
推進人材養成研修・広報啓発事業について」

1. 令和5年度の研修構成

目指すべき到達地点：各市町村が重層的支援体制の構築を自走し、力強く推進することができる



2. 各研修の目的とねらい

- 本年度は、事業実施への意欲喚起、マインドセットを目的とした「みんなでキャンプ！！」、重層事業の基礎的な理解および庁内外関係者とのチームビルディングを学ぶ基礎編、異分野連携からの創発を学ぶ応用編の3コースを実施します。
- 市町村の状況や得られる期待効果を踏まえ、「みんなでキャンプ！！」は全自治体が受講。基礎編、応用編についてはそれぞれの自治体の実情に合わせ、選択受講とします。

	みんなでキャンプ！！	基礎編	応用編
対象	<ul style="list-style-type: none"> 重層事業を実施する市町村及び支援機関等職員 ※全自治体参加 都道府県職員 	<ul style="list-style-type: none"> 重層事業を実施する市町村及び支援機関等職員 ※自治体による選択参加 都道府県職員 	<ul style="list-style-type: none"> 重層事業を実施している市町村及び支援機関等職員 ※自治体による選択参加 都道府県職員
日程	<ul style="list-style-type: none"> 令和5年10月 	<ul style="list-style-type: none"> 令和5年10月～令和6年2月頃 	<ul style="list-style-type: none"> 令和5年10月～令和6年2月頃
主な内容	<ul style="list-style-type: none"> ハイブリッド研修 10月 	<ul style="list-style-type: none"> ビデオ研修 9月～2月頃（オンデマンド） Zoomによる集合研修 10～2月（約半日×2回） 実践演習 11月～1月 	<ul style="list-style-type: none"> Zoomによる集合研修 10月～2月（半日程度×2回） 実践演習 11月～1月
得られる期待効果	<ul style="list-style-type: none"> 重層事業実施に向けたモチベーションを獲得できる。 参加意欲が高まる。 チーム参加の意義が理解できる。 	<ul style="list-style-type: none"> 重層事業の必要性や考え方について、庁内外の関係者と共通認識を持てる。 研修プログラムの一環として、庁内外の関係者との対話の機会を持てる。 実践演習を通じて、庁内外の関係者と共同で地域の課題や資源、既存の取組の見直し等に取り組む機会を持てる。 これらの機会を活かし、体制構築や連携に向けた具体的な活動につなげることができる。 	<ul style="list-style-type: none"> 異分野連携による創発の理解 研修プログラムの一環として、異分野の関係機関との対話の機会を持てる。 実践演習を通じて、異分野の理解と協働して重層事業に取り組む機会を持てる。 これらの取組を通して異分野連携から持続可能な地域づくり・まちづくりへの面的展開が理解できる。

3. 基礎編研修内容イメージ(予定)

予定コンテンツの概要

- 形式としては、ライブ研修①を受講後に地域実践。それを踏まえてライブ研修②につなげていきます。
- ライブ研修①では人と人がつながるために大切な適切な出会い方や、支援すべき人や可能性がひろがる人といった対象者像のイメージをチームで目線合わせします。
- ライブ研修②では既存の取組を把握したうえで、つながるために必要なリソースや連携先の検討を踏まえ、具体的なアクションプラン（連携する上でどこで何ができそうかの検討）を作成する。

最終的な
到達目標

- ✓ 重層事業の必要性について “腹落ち”している
- ✓ 自分の言葉で我がまちの実現したい重層的支援体制の姿を語ることができる
- ✓ 庁内外の主要な関係者間で、研修終了後も主体的に連携が図られる。仲間ができる
- ✓ 研修終了後に、庁内外の関係者と協力して取り組みたいことを見出すことができる

対象

- 令和5年度に重層事業を実践する市町村及び支援機関等職員
- ※ 令和3・4年度から事業を実施している自治体や、令和4年度研修を受講した市町村も希望すれば参加可能。

基礎編研修

オンデマンド研修

ライブ研修①

実践

ライブ研修②

振り返り

到達目標

- 重層事業の目指す姿を理解した上で、わがまちの課題や取り組みそうなことを自分の頭で考えることができる。

●対象者を明確化する

- 重層事業の必要性について “腹落ち”している。
- 我がまちの強みや問題を具体的にイメージし、自分の言葉で実現したい重層的支援体制の姿を語ることができる。

●現状の取組や資源等の情報を収集する

- 実践演習を通じて、市町村内の関係者間で必要なつながりを共有するとともにお互いのことを理解し、より良い「連携」や「協働」につなげることができる。
- 既存の取組や資源を知り、活かせる可能性を見出すことができる。

●実践で収集した情報を整理し、アクションプランをつくる

- 庁内外の主要な関係者間で、研修終了後も主体的に連携ができるようになり、仲間ができる。
- 研修終了後に、庁内外の関係者と協力して取り組みたいことを見出すことができる。

- 他の参加者の取組や工夫を知り、自身の役割に応じた取り組むべきこと、ヒントを見つけることができる。
- 分野ごとに縦割りで支援が実施されるのではなく、支援の内容が重なり合うことを理解したうえで実施できる。

実施事項案

- 「制度的理解」「個別支援の考えかた」「体制の構築」「地域づくり」の4テーマに関するVODを視聴

- 本事業の創設背景や目的の再確認する。
- 地域のリソースを2つの視点(個人や地域の可能性、いのちや尊厳)から捉えた上で、我がまちの人・資源のつながりをイメージする
- 重層事業の必要性について自分の言葉に落とし込む体験をする

- ライブ研修①で作成したシートについて、多分野で形成したチーム内で、各分野で行っている取組の共有や必要な資源・課題等を共有する

- 多様な主体との関わることのメリットを取組事例より学ぶ
- 分野を超えた連携の必要性の再確認
- 個別支援と地域支援の視点を踏まえ、必要な「つながり」について検討し、協働するために必要な要素・手段、うみ出したいものをイメージする

- ライブ研修②で検討した内容を、我がまちのチームでブラッシュアップする。
- 具体的にアクションプランを実行してみる。

4. 応用編研修内容イメージ(予定)

予定コンテンツの概要

- 形式としてはライブ研修と実践、フォローアップ研修を実施します。
- ライブ研修では実際に分野を超えた連携を行っている自治体の取組発表や演習を実施します。
- 現地実践では、地域へ出向き、多分野（異分野）の方と出会う中、つながりをつくっていきます。つながることでの効果ややってみたこと等を考えるきっかけとします。
- フォローアップ研修では、実践研修を踏まえ今後の多分野（異分野）との連携に向けた具体的な手法を学びます。

最終的な到達目標

- ✓ 多分野（異分野）連携の必要性を理解したうえで、担当自治体での重層チームの未来像を具体的にイメージできる
- ✓ 繋がりたい相手を明確化するとともに、つながるためにどのようなアクションが必要かプランを立て実践することができる
- ✓ 重層チームでの今後の具体的な取組をプランニングし、動かすことができる

対象

- ・重層事業の開始年次は限定せず、地域づくりに取り組む意欲がある、また、悩みがある自治体
- ・参加者区分：市町村職員は必須だが、チームビルディング推進を踏まえ自治体内で参加者を検討

応用編研修

（オンライン）ライブ研修（11月）

各自治体での実践

フォローアップ研修（1月）

振り返り

到達目標

- ・多分野（異分野）連携により異なる価値観や視点からの気づきを得ることで、取組の可能性が広がることを認識する
- ・今のようなつながりがあるか整理した上で、つながれていないものに期待すること等の検討を通じて、目指すべき姿の実現のための「つながり」に対する新たな視点の獲得・必要性の再認識をする
- ・つながれていない資源との間にどのような障壁があるのか分析・把握し、それを乗り越えるために必要なものや足りないものは何か見出す視点や手法がわかる

- ・つながれていない多分野（異分野）とつながる
- ・多分野（異分野）間でつながることによる効果について共通認識を図り、多分野（異分野）が持つ新たな視点を得る

- ・事後課題を通じて、「つながり」から生まれる様々な変化をチームで共有し、具体的な成果・効果や可能性の広がりをイメージできる
- ・段階的な体制の強化及び主体性を持って、取組を継続するためのプランを立てることができる。
- ・立てたプランをチームで共有し、実践するための体制を構築できる

- ・関係者間で今後のアクションプランを実行することができる
- ・継続的に地域に出て実践を行う必要性についてチームメンバーと認識を共有することができる

実施事項案

- ・包括的な支援体制を構築するための重層事業における多分野（異分野）連携の必要性を理解
- ・分野を超えた異なる価値や視点からの気づきを踏まえ、取組の可能性が広がることについて取組事例を共有
- ・自分の地域で多分野（異分野）との既存のつながりの整理や、つながれていないところへのアクションの考え方・取り組み方の理解（実践課題の狙いやアクションプランの検討）

- ・地域へ出向き、重層事業やつながることでの効果について対話する
- ・実践してできたことと、できなかったことを整理する
- ・自治体内でつながることへの効果について共通認識を図る

- ・実践課題の共有及び、今なにができるか、今後どうなりたいかを検討
- ・障壁のあることへの戦略を立て、新しい出会いからうみだしたいこと等の新たなアイデアについてブラッシュアップする

- ・参加者間で研修を振り返り、アクションプラン実現のためのロードマップを検討し、実行してみる

多角的なアプローチ別研修の構成案

- 重層的な支援を展開していくうえでは、さまざまな機関や関係者が、分野・事業の垣根を越え、かつその時々に応じて立ち位置や役割を変えながら、有する機能を発揮していくことが求められます。
- 本研修では、このような個別支援や地域支援を進める中での様々な支援フェーズ（例えば、個別支援におけるアセスメントの場面、計画立案の場面、支援の実施の場面など）ごとに、各種事業やそれを担う関係機関・者がどのようにその役割・機能を変化し、発揮するのかを学びます。
- 令和5年度の「多角的なアプローチ研修」では次の内容を実施します。
講義：支援フェーズごとに発揮される役割・機能が異なることの基礎的な理解を深める講義を**オンデマンド形式で配信**。
事例紹介：「支援フェーズごとに必要となる考え方・技術・知識」に関連する**事例紹介資料の配布**。（講義時に事例紹介資料を紹介する）

講義に おける目標

- ・重層の理念や分野・事業を超えた支援が必要であることを理解する。
（各事業ごとに分断されるのではなく、各事業は機能として必要であることを理解する）
- ・個別支援のフェーズごとに各事業のどの機能が必要か理解する。
- ・人、場面、資源からのつながりとしてどのようなものがあるか理解する。

事例紹介 における目標

- ・実際の事例紹介から支援フェーズごとに必要となる考え方・技術・知識を習得する。
（「支援フェーズ」、「多様な人・場面からのつながり」を意識した事例を紹介する）

令和6年度社会福祉推進事業
包括的な支援体制の構築に向けた人材養成研修の体系および後方支援のあり方に関する調査研究
市町村向けアンケート調査 調査票イメージ

1. 基本情報 貴自治体の基本情報についてご回答ください。					
項目	No.	回答形式	回答条件	設問文	選択肢
市区町村名	1	FA	ALL	市区町村名をご回答ください。	
市区町村の人口規模	2	NUM	ALL	市区町村の人口をご回答ください。※令和6年9月1日時点	
事業実施状況	3	SA	ALL	包括的な支援体制の構築・重層的支援体制整備事業への取り組み状況をご回答ください。	実施している 準備事業を実施している その他（ FA ）
事業担当部門	4	MA	ALL	包括的な支援体制の構築・重層的支援体制整備事業または準備事業の 主担当 （課・係・担当者）が所属する部門をご回答ください。	地域福祉部門 高齢部門 子ども（児童福祉・母子保健）部門 障害部門 生活困窮部門 企画・総務部門 その他（ FA ）
	5	MA	ALL	包括的な支援体制の構築・重層的支援体制整備事業または準備事業の 担当 （課・係・担当者）が所属する部門をご回答ください。	地域福祉部門 高齢部門 子ども（児童福祉・母子保健）部門 障害部門 生活困窮部門 企画・総務部門 その他（ FA ） なし
回答者情報	6	FA	ALL	回答者様の情報をご記載ください。 ※ご回答内容について当社から確認をさせていただく場合がございます。	氏名 所属 役職 メールアドレス 電話番号
ヒアリング調査への協力可否	7	SA	ALL	本事業では、包括的な支援体制の構築に向けた人材養成研修の体系および後方支援のあり方について検討するため、より詳細な情報についてヒアリング調査を実施します。ヒアリング調査への協力の可否をご回答ください。	協力可能 協力不可

令和6年度社会福祉推進事業
包括的な支援体制の構築に向けた人材養成研修の体系および後方支援のあり方に関する調査研究
市町村向けアンケート調査 調査票イメージ

実施している (いた)	とても重要	まったく困難でない
実施していない	重要でない	困難でない
	まったく重要でない	困難
		とても困難

2. 包括的な支援体制の構築に必要な要素と課題 自治体が考える、包括的な支援体制の構築に必要な要素（取組・人材・組織）についてご回答ください。						
項目	No.	回答形式	回答条件	設問文（太字については例示を示す想定）	例示	
地域共生社会を推進する人材に必要な 意識やスキル：地域共生社会への理解	1	MA	ALL	地域共生社会を推進する人材に必要な意識やスキルのうち、 地域共生社会への理解 についてご回答ください。 ①理解に向けた取組の実施状況をご回答ください。（実施している（いた）／実施していない） ②取組の重要度をご回答ください。（とても重要～まったく重要でない＋わからないの5段階） ③取組の難易度をご回答ください。（とても困難～まったく困難でない＋5段階）	本人・本位の視点に立つ意識 経済等を含めた多角的な観点で地域を見る意識 支え・支えらる関係性で個人や世帯を捉える意識	
	3	MA	ALL	地域共生社会を推進する人材に必要な意識やスキルのうち、 企画立案力 についてご回答ください。 ①理解に向けた取組の実施状況をご回答ください。（実施している（いた）／実施していない） ②取組の重要度をご回答ください。（とても重要～まったく重要でない＋わからないの5段階） ③取組の難易度をご回答ください。（とても困難～まったく困難でない＋5段階）	企画立案力や伝達力を持つ 将来を見据えた体系的な政策を形成できる 現場を俯瞰することができる 地域の重要な支援体制の推進をリードできる 事業の必要性を庁内外の関係者に説明できる 既存の人的・物的資源を組み合わせた施策を考案できる 新たに資源を作り出すための施策を考案できる 分野を越えた新たな地域活動を創出できる	
	4	MA	ALL	地域共生社会を推進する人材に必要な意識やスキルのうち、 調整力 についてご回答ください。 ①理解に向けた取組の実施状況をご回答ください。（実施している（いた）／実施していない） ②取組の重要度をご回答ください。（とても重要～まったく重要でない＋わからないの5段階） ③取組の難易度をご回答ください。（とても困難～まったく困難でない＋5段階）	地域住民を巻き込むことができる 多分野の関係を巻き込むことができる 多分野を繋げるコーディネート・ファシリテーションができる 関係者の強みを引き出すことができる 多分野に関する基礎的な理解ができる 各分野の強み・弱みを把握できる 分野を越えた幅広いネットワークを構築できる	
包括的な支援体制の構築にあたって必要 な取組：担当者としての取組	6	MA	ALL	包括的な支援体制を構築するために必要な取組のうち、 地域の現状把握 についてご回答ください。 ①理解に向けた取組の実施状況をご回答ください。（実施している（いた）／実施していない） ②取組の重要度をご回答ください。（とても重要～まったく重要でない＋わからないの5段階） ③取組の難易度をご回答ください。（とても困難～まったく困難でない＋5段階）	地域の課題把握 地域の強みの把握 地域資源の把握	
	7	MA	ALL	包括的な支援体制を構築するために必要な取組のうち、 関係者間の対話 についてご回答ください。 ①取組の実施状況をご回答ください。（実施している／実施していない） ②取組の重要度をご回答ください。（とても重要～重要でない＋5段階） ③取組の難易度をご回答ください。（とても困難～困難でない＋5段階）	行政内部の関係部署間の対話 地域住民との対話 地域の関係機関との対話	
	8	MA	ALL	包括的な支援体制を構築するために必要な取組のうち、 啓発活動 についてご回答ください。 ①理解に向けた取組の実施状況をご回答ください。（実施している（いた）／実施していない） ②取組の重要度をご回答ください。（とても重要～まったく重要でない＋わからないの5段階） ③取組の難易度をご回答ください。（とても困難～まったく困難でない＋5段階）	首長への啓発 管理職（部課長級職員）への啓発 身近な関係者への啓発 保健福祉分野以外（教育等）の部局長への啓発	
包括的な支援体制の構築にあたって必要 な取組：組織的な取組（体制づくり）	9	MA	ALL	包括的な支援体制の構築において必要な組織的な取組のうち、 組織構成 についてご回答ください。 ①理解に向けた取組の実施状況をご回答ください。（実施している（いた）／実施していない） ②取組の重要度をご回答ください。（とても重要～まったく重要でない＋わからないの5段階） ③取組の難易度をご回答ください。（とても困難～まったく困難でない＋5段階）	事業全業および各事業の実施体制の検討 重層事業の所管部署の検討（新設を含む） 総合的な相談支援を担う各相談支援機関の創設	
	10	MA	ALL	包括的な支援体制の構築において必要な組織的な取組のうち、 相談支援体制づくり についてご回答ください。 ①理解に向けた取組の実施状況をご回答ください。（実施している（いた）／実施していない） ②取組の重要度をご回答ください。（とても重要～まったく重要でない＋わからないの5段階） ③取組の難易度をご回答ください。（とても困難～まったく困難でない＋5段階）	分野を問わない総合相談窓口の設置 福祉の各分野の連携のための会議体の設置 相談に乗りれないに関する情報が入る体制の構築	
	11	MA	ALL	包括的な支援体制の構築において必要な組織的な取組のうち、 人材配置 についてご回答ください。 ①理解に向けた取組の実施状況をご回答ください。（実施している（いた）／実施していない） ②取組の重要度をご回答ください。（とても重要～まったく重要でない＋わからないの5段階） ③取組の難易度をご回答ください。（とても困難～まったく困難でない＋5段階）	組織横断的な部署（例：企画政策部等）への福祉専門人材の配置 福祉の各分野に精通した地域のコーディネーター・アドバイザーの配置 福祉の各分野に精通した外部有識者の配置	
12	MA	ALL	包括的な支援体制の構築において必要な組織的な取組のうち、 人材育成 についてご回答ください。 ①理解に向けた取組の実施状況をご回答ください。（実施している（いた）／実施していない） ②取組の重要度をご回答ください。（とても重要～まったく重要でない＋わからないの5段階） ③取組の難易度をご回答ください。（とても困難～まったく困難でない＋5段階）	包括的な支援体制の構築に関する福祉部門職員への研修 包括的な支援体制の構築に関する福祉部門以外の職員への研修 福祉の各分野に精通した地域のコーディネーター・アドバイザーの育成		
包括的な支援体制の構築にあたって必要 な取組：組織的な取組（仕組みづくり）	13	MA	ALL	包括的な支援体制の構築において必要な組織的な取組のうち、 情報共有 についてご回答ください。 ①理解に向けた取組の実施状況をご回答ください。（実施している（いた）／実施していない） ②取組の重要度をご回答ください。（とても重要～まったく重要でない＋わからないの5段階） ③取組の難易度をご回答ください。（とても困難～まったく困難でない＋5段階）	複数部署が関わる体制の構築 関係者間の顔の見える関係性構築の機会創出（会議体・合同研修会等） 関係者間の効率的な情報共有のための仕組みの構築（共通ツール等） 多分野の職員が共有できる執務スペースの確保	
	14	MA	ALL	包括的な支援体制の構築において必要な組織的な取組のうち、 合意形成 についてご回答ください。 ①理解に向けた取組の実施状況をご回答ください。（実施している（いた）／実施していない） ②取組の重要度をご回答ください。（とても重要～まったく重要でない＋わからないの5段階） ③取組の難易度をご回答ください。（とても困難～まったく困難でない＋5段階）	マネジメントに徹する担当課の検討 行政内部のプロジェクトチームの設置 地域の機関を含むプロジェクトチームの設置 行政内部の部署間の協議体制の構築 地域の機関を含む協議体制の構築 関連する行政部局への巡回し（実施理由、必要性を示す資料の整理等） 関連する地域の機関への巡回し（実施理由、必要性を示す資料の整理 意思決定ができる管理職の層級での支援会議、支援会議への参加 上長の理解の獲得	
	18	FA	ALL	包括的な支援体制の構築に必要な意識、スキル、取組として、上記以上に実施しているものあればご回答ください。		
取組を行う上での課題	19	FA	ALL	包括的な支援体制の構築に必要な取組を行うに当たり、 特に大きな課題となる事項 をご回答ください。		
取組を行う上での工夫・うまくいかなかった	20	FA	ALL	包括的な支援体制の構築に必要な取組を行うに当たり、 工夫している点、うまくいかなかった点 をご回答ください。		

参加した 参加していない	とても役立った 役立った 役立たなかった まったく役立たな かった
-----------------	-----------------------------------------------

3. 研修について 令和5年度実施「重層的支援体制構築推進人材養成研修」についてご回答ください。(https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/hukushi_kaigo/seikatsuhogo/chikiikyosei/03kenshyu_00018.html)					
項目	No.	回答形式	回答条件	設問文	選択肢
過年度研修のうち役立った要素	1	SA	ALL	令和5年度重層的支援体制構築推進人材養成研修への①参加有無および、②実践において役立ったかをご回答ください。 ①参加有無（有／無）	基礎編 応用編
研修コンテンツが役立った場面	2	MA	ALL	①役立ったか（とても役立った～まったく役立たなかったまでの5段階） 研修に参加することでどのような変化があったか、①②の観点でご回答ください。 ①個人の変化（例：～） ②組織の変化（例：業務の変化、新たに組織として取組を始めたこと等）	基礎編 応用編
その他意見	3	FA	ALL	国および都道府県が実施する研修について、ご意見等がございましたらご記載ください。	

①参加有無	②役立度

社会福祉推進事業 第1回検討会 逐語録

日時	令和6(2024)年9月27日(木) 10:00~12:00
場所	NTT データ経営研究所会議室+オンライン
議事	事業の実施内容 文献調査結果 市町村調査実施方法

発言内容
<p>取りまとめ図に必要な知識・スキル・取組と記載があるが、実施した整理方法を教えてもらいたい。よく行われる手法としては、果たすべき機能や役割を定義したうえで、そのために求められる知識・スキル・態度・コンピテンシーみたいな形で考えていくというのが多いかなというふうに思うのですが、実施されている意識やスキル、取り組みという整理の方法を行った背景をお話いただき、構造化の方法について各委員から意見をいただきたいです</p>
<p>文献調査の方を整理いたしまして、まず包括的な支援体制に必要な取り組みに関する記載を、このようにピックアップして、取りまとめさせていただきました。その後、担当する人材に必要な要素として、該当するような記載というものを、ピックアップさせていただきました。組織マネジメントの要素に関しましては、これは組織的な取り組みになりますので、これを現場の取り組みというふうな形で、少し取り組みの中に分類して整理をさせていただいたところです。意識に関しましては、地域共生社会に関する理解のようなものを想定し、事務局の方で一旦整理をさせていただいていたところでございます。</p>
<p>この枠組みを大きく二つに自分の中では整理しました。意識やスキルというのは、担当者の持っている非常に属人性の高いものだと感じました。一方、取り組みは、先ほど説明がありましたが、その所属機関、例えば市町村や多機関協働をしている支援機関とか、そういった組織の取り組み、主に市町村の取り組みというようなことで、個人と組織または地域というような切り分けをしたのかなというふうに思います。</p>
<p>文献調査を進める上での課題を確認し、市町村が実際に抱えている課題感と相違はないと感じました。この地域共生社会への理解一つにしても、ここを進めていくのには、細かく分けていかなければいけないと感じました。</p>
<p>意識スキルという部分が一つとして、また取り組みは別な形で分けて記載した方が、わかりやすいのかなというところです。地域共生社会への理解と記載していただいている部分は詳細化するとよい。</p>
<p>印象として実践と地域マネジメントのところで、その担当者の取り組みという表現の担当者の定義が曖昧である。また、取り組みの中で細分化可能なところがある。例えばその仕組み作りの方について、上段の「包括的な支援体制の構築に当たって必要な取り組みを担当者の取り組みの中での啓発」というところがあるが、そこで首長への啓発や、管理職への啓発や、あと保健福祉分野以外の部局長への啓発があるものの、これを担当者1人が全部やるわけではないと思うので、そういう意味で一つレイヤーがあって、どこまでが担当者が悩ましい。</p>
<p>何か機能というところが、曖昧になりがちなので、前提となる整理があれば教えてもらいたい。図を見</p>

るとやはり担当者としての取り組みとか、組織的な取り組みというふうにあって、これを全部実施するのは担当者への負担感が大きいと認識している。役割分担や担当者が誰かを発信したうえで、誰かに動いてもらって首長に行くのか、どんなスキルを持ってそこを担当者のスキルとして確認しなければいけないのかは論点として考えられる。必要な機能と、それを実現するために必要なスキルを分けて考えるとよいのではないか。

機能について、きちんと定義づけはできていないというような状況です。一方、弊社の方では、令和4年度に特に研修の方を受託して実施した中で、包括的な支援体制の構築に当たっては、他分野との連携・協働が非常に重要であると理解しているので、このようなことを意識して整理しています。

スキルの分け方は、実は重要なところを今後いろいろアンケート調査していったり、研修のあり方考えていくうえで重要だと認識しています。企画推進力と調整力という二つで整理をしてくださっているものの、文献の内容の方の資料を拝見すると、かなりの量が実はこの言葉を抽出するにあたって統合されているというふうに印象を持ちました。その内容を紐解いて見ていくと、このデータの中でカテゴリー分けして高度化していくときに、詳細化可能なものもあるのではないかと考えます。例えば企画推進力という言葉が、合致していないように見えるような項目があると感じました。おそらくこの包括的支援体制を構築するために、事前に必要なスキルやコンピテンシーというものをもって対応にあるというのが出てくるのではないかと思います。例えば、このデータを拝見しているだけでも、どんな地域にしたいか、地域で何を大切にしていくかを考え直すことや、理想を考えていくことが地域作りのスタートとか、いろいろそういった言葉が出てくるのかと言えば、これはもう少し想像力を働かせるとか、やりたいことを自分なりに考えていく力とか何かそういった、別の言葉で説明できそうであるという所感ももちました。単語をコーディングするときに、データからコードを作っていくときの作業を、もう少し細かくされていった方が、よりスキルというのが、明確化してくるのではないかなというふうに感じました。もう一つそういう意味で言うと、体制作りのマネジメントの要素の方も、体制なのか、あるいはこれは体制というよりも、スキルにも入るのではないかなというところも重要かと思っています。そこを抽出してくださっているなという感じがしており、一例で言うと合意形成というところも、体制で整えて合意形成を図るのかあるいは、マインドやスキルの部分で、その対等な関係性を意識していくであったりとか、顔の見える関係性というような連携の作法みたいなところを、より意識していく体制だけじゃなくて、スキルという部分、マインドという部分で連携の中の振動みたいなところがあるとしたら、支援会議を開けばいいみたいなのが体制だとすると、その中に入るべき、やるべき要素というのは、もう一つのスキルの方に入るのではないかなという気がしています。この作業をやりだすと無限にできてしましますが、企画推進部調整力という言葉だけよりも、もう少しいろいろ出てきそうな気がしています。あともう一つ、そういった言葉が抽出されたときに、その言葉のカテゴリーって言い方してもわかんないですけど、何か抽出されたときに、この言葉自体がどういう定義なのかみたいな説明があるというふうに感じました。

カテゴリーを作っていたら、これ結構時間かかる作業で、丁寧に実施していただいていると思うのですが、おそらく何かそれをこういうふうにかテゴリーの表を作ったときに、そこから構造化して、p16のスライドのような形で構造化してくださっていると認識しています。例えばそれぞれのものをもう少し構造化していくとすると、プロセスというのがあるはずなので、例えばその体制構築をしていくプロセスごとに必要な実践とかスキルというのも変わってくるでしょうし、だから何かもう、このp

16を例えば私の観点で言うとプロセスみたいなもので、もう少し構造化し直してみるとか、ということもできるのではないかと思いますし、あともう一つは、実践に含まれているような、例えばいくつかのことをつけるというのは、何かその体制構築のプロセスに対応している部分があると思います。例えば、体制整備にあたって、必要な取り組みの中に対話というのがあるのですが、対話の場を作るというのは、体制整備なんですけど、その対話の場をいかにうまくマネジメント・コーディネートしていくかみたいなのは、スキルの方に入と思うのですよね。単純羅列されているだけじゃなくて、それを構造化したうえでp16のような形になると思うのですが、それをもう少し細かく見ていくことで体制整備のプロセスに応じて、どんなコンピテンシーが人材に求められていくのか、という検討を行う。例えばそういうような構造化をしていくと、最初の段階でこういうことが必要なのではないかとか、やっぱりある程度成熟してきたと思ったときにも、やっぱりこういう部分がポイントになるのではないかみたいな、そういったものが把握できるのではないかと思います。だから少し整理していただいたものを、p16のような形で構造化するときに、どんな観点があるのかなというのを、特に現場の皆さんの中から意見を聞いて、もう少し精緻にしていくと、より使えるようなものになっていくのかなと思います。

一方で、ここまでの国研修にご参加くださっている自治体の皆様の様子だったり、そこを企画していく委員の皆さんからのご意見を思い起こしますと、今回レビューしてくださった対象となっている文献が、どちらかという重層的支援体制整備事業に焦点化されている側面があります。検討からチェックをすることと見てくださって作っているのですが、包括的な支援体制の構築というふうに考えると、生活困窮者のこともあれば、あるいは地域包括ケアでの地域作りなど、様々な形があるので、いつも毎年のように、ここで今一度やろうとしているのは、何かということが論点となると思います。そして、昨日も某所で言われておりましたが、何か事業をやらねばならぬというふうに、受け取ってらっしゃる自治体もあるということを考えると、一旦、もしかすると素材の方を広げていただきつつ、包括的な支援体制の構築ということを考えるというレイヤーと、先ほどのプロセスに応じてというところに関わりますが、まず自分の自治体は包括的支援体制構築のうち、どのプロセスに位置づけられるだろうかってことを考えてもらいたい。そのうちの手段の一つとして重層を実施するか否かを検討してもらいたい。そもそも最初の体制づくりが上手くできているのだろうか、そのうえで何を目指しているのだろうかみたいなことを考えるみたいなどころから、そして具体的に今回重層に焦点を当てていくのだとすると、今まで見てくださったような重層的支援体制整備事業というツールを使うとすると、というようなところの、そういう形で他にもいろいろな手段なりが考えられている中で、どのように体制について考えるのかということを、最初に考えることがすごく大事で、そのためには、他の事業で議論されてきていることというものもレビュー対象に含めてくださった方が良いのではないかなというふうにまず一つ目に思いました。今はどちらかという、ぐっとまとめてくださっていると思うのですが、大体そのコンピテンシーとか作るときも、100個とか最初も全部ずらっと並んでいる、「何ができる」というスキルをずらっと並べた上で、領域を作っていくとか、領域固めてさらにその統合なり整理なりを考えていくってことであると思います。まとめてくださったところから、分解はできないと理解している。この細かい部分を全てちゃんと見られている自信はなくて、「このスライドだけ見るとどうしたらいいの」というのが見えにくいというようなところがあるかなというふうに思います。素材としては、既に持っていらっしゃると思うので、今一度ここから次の研修にそれをどう身につけるかというところに行くとなると、もしかすると領域を考えていただいた中に、そのコンピテンシーのリストみたいなものが領域ご

とにあった方が具体的なイメージがつくし、そのためにどのように学ぶことが有効かということの議論がしやすいところもあるかもしれないなというふうに思います。

私も今ずっと議論の対象になっていたスライドレベルですと、少しまとめすぎという統合しすぎという意見を持っていました。こうしたまとめ方をしてしまうと、市町村の方、気分を害する可能性があるかと懸念しています。というのも、この企画推進とか調整力とか現状把握は、「一般社会人として持つべき」スキルなのではないかと思っています。このレベルで収まるのであれば、国で研修する必要はあまりなく、自己啓発本で、買って読んでくださいというレベル感ではないかなと思ってしまいます。他方で、我々が実施したいのは、包括的な支援体制を構築するための人材の育成であります。そのため包括的な支援体制とか地域共生色が、あまりにも薄まってしまっていて、「市町村の人事課の研修でも受けてください。」というレベルになってしまうと思います。包括的な支援体制を構築するのだったら、どうなんだというところを何か知りたいという意向があります。そもそも相談支援ってどうあるべきだというような地域作りどうあるべきだ、というところがあるので、こういうことが相談支援体制を作るには求められているので、こういうスキルであるというような、逆引きみたいなのが必要だなと思っています。さらに、ご指摘もいただきましたが、市町村の担当者、あるいは専門職の人なのか、窓口の方なのか、果ては地域住民なのか、いろんな立場の方が関係していると思うものの、立場ごとに、所属なのか役職なのか資格なのか、そういう観点でも求められるスキルというのは、もしかしたら違うと認識していますし、またそもそも今市町村が結局どれだけ考えられているかによっても結構違ってくるのかなというのも思いますし、国研修とかでも、基本基礎編と応用編みたいになわかれていますけど、そのイメージか何か段階があるのではないかと思います。あとは最後はですね、先生も御指摘のように文献調査結果以外にも必要なスキルで多分あるのではないかなと思っており、不足している点は、ぜひご指摘をいただきたいなというふうに思っています。その上で、我々の研修も結局どうしていかって話に繋がっていきますので、研修、真にその国がやる研修って話になると思いますけれども、国はどこまで教えるかというのを、更に考えていく。いつどこで誰に対してどんなふうにというところも含めてですけれども、そこにお話を持っていければなというふうに思っているところですので、印象としては、我々も実は同じところにかつどうまとめていいのかみたいなのところも、迷っているという部分があり、それもあって、今回先生方にぜひ議論を膨らませる形で、お願いをしたいなというふうに思っていたという次第です。

包括的支援体制の構築のプロセスごとというお話もあったと思うのですが、包括的支援体制のプロセスの定義づけが、まずこの短い調査期間でどこまでやるかというのが、一つ論点としてあるのかなと思っています。その上でどういうスキルや取組が必要かというのを並べていくというふうにすると、アンケート調査、その後のヒアリング調査というところまで全て丸々やるというのは、少し難しいかなというのは、正直思っているところです。また、対象者の保有する資格や職種ごとに必要な取組を分類した方がいいのかという点も、それぞれの資格や職種ごとにその人が持っているスキルや知識は異なるため、どこまで整理すべきかは、我々も悩ましいなと思って、ご意見を伺っていたところでございます。最後に、本日先生からも御指摘いただいた「他にも文献あるのではないか」という話について、関連文献も数多あると思いますので、もし先生方から「確かあったよね」とぱっと思いつくものがあれば、委員会終了後で結構ですので、提供いただけると大変助かります。

支援者支援の質を高めるとか支援を豊かにすることだと思うのです。そうすると、もうこのプロセスってとっても重要で重層事業、私は、重層事業は、一つでいいから支援者支援だなというふうには

思っています。きっと自立支援法が、制度の狭間に対する支援であって、それがだんだん地域包括ケアとかそういったものと合流しながら、支援者支援が、一つのキーワードになってきているのかなというふうに思っています。ソーシャルワークの23の機能があると思うのですが、大きくこの23の機能を二つに分けられて、効果的な相談支援をいかに構築していくかというものと、住民主体で地域活動地域生活課題を解決する仕組みをどういうふうに作っていくか、この二つの体制を推進していく、要は機能が必要だという23のソーシャルワーク機能がまとめられていますけれども、一つこういったものもベースで一緒ながら、まとめていただいた行政向けのものもあると思います。そういった意味では、その政策立案であったり、地域マネジメントとか、行政職員が苦手なファシリテーションとかコーディネートとか、今行政求められているのは、プラットフォームを作るというプラットフォームビルダーの機能が求められると思いますけれども、そういった要素が入ってくるのかなというふうに思いました。

プロセスということがきちんと示せるのかどうかそれが先行研究で見ただけだと、これもいいのかな、なんていうふうに思いました。やっぱり、いろんなものの先行研究が包括的な支援体制の構築には、こういうプロセスがあるということが、一定示されているのかどうかということというのがないと、多分その枠組みってのを作っていくことができないので、ここは再び先行研究のなせる技なのかなというふうにも思ったところもあります。何かまた勝手に私がこういうプロセスだと思っているものは、もちろんイメージできますけれども、先行研究でしっかり固めていただいて、というところが大事だというふうに思いました。

そうした場合に、何か果たして細かくこの資格とか職種とか言うごとに分けることに意味があるのだろうかということと、あとやっぱり、包括的支援体制含めていろいろ試行錯誤して、1回作ったけどもう一回壊すとか、また新たに作ってみるとか、1回作ったから完成じゃなくて常に考え直していくというような、そういったプロセスを大切にするのであれば、何かあまり、このときはこれ、このときはこれというような例を今の支援の現場の方々にし、あるいは自治体の方々に示すということがある意味でもすごくトリッキーなことのような、変なメッセージを伝えてしまうのではないかなというふうな恐れもあると思いました。

私はプロセスって言ったのもあんまり固定的な何かプロセスをこれですと決めるのではなくて、ただそのスタートラインに少なくともこういうことが必要であるとか、やっぱりある種のどうしても必要なことというのがあって、その上での例えば相談支援だったり参加者だったり、それぞれの事業のスキルというのはあると思うのですが、だからあんまりかっちりしたプロセスというのを示した方がいいという意味では全然ないのですが、やっぱり最初の段階でこういうことをしっかりやっておかないとやっぱり難しいのかなとか、というようなある種の大きな段階みたいのができるかなと考えています。少なくともこの事業ってPDCAではないですね。必ず地域のまず現状を確認するとかというところからスタートしていくと思うのですが、そういったような大まかな合意というのは、実践者の皆さんである程度は、緩やかなプロセスという意味で少し構造化できるのではないかなというふうに申し上げたというところです。

包括的支援体制のプロセスは自治体によって異なってもよいと思っています。重要なのは、コミュニティオーガナイズेशनみたいな、何かそういうふうな力みたいなのかなと思って、実は結構その延長で、結果的に包括的な支援体制ができているよとか、何ができるよというところかなと思うのですけ

ど、まず一番の原因ってのは、多分対話ができない。そもそも、もうその喋れないというのは、何か自治体で何かやろうとしたらみんな難しい顔して合意形成ができない。

どうやって人々を組織化していくのかというところには、技術があるのだけれどもそういうものを身につけずに、何か表面的にこんなことができたならあんなことができたならということにとどまっているという状況もあるように思うので、先ほどおっしゃっていただいた、例えば、対話をどういうふうに行っていくのかとの対話ができるという言葉で、一言でくくられてしまうところがあるのですけれども、その対話をどうやって進めていくのかということそのものがやっぱり技術になる。だからその技術をどうやってこうやっていくのかを、どう身につけるのかというところが、例えば具体的に言うと、コミュニティオーガナイズーションで1 on 1という言い方をするのですけれども、そのミーティングをどう進めていくのか、では作ってきたその人の関係とかそういうものを具体的に組織というか、よくハウスミーティングという言い方もするのですけど、その複数の人たちでコアになるような人たちとの交代は、どう進めていくのかそこで作っていたような問題の立て方とかそういったものについて、どうやってキャンペーンを行っていったりするのかということの具体的な方法というものをもう身につけていく研修ということを確認するということは、この包括的支援体制の整備に向けた一つの手法としては、すごくわかりやすく研修ができるのかなと。まだその研修体系みたいなものは、コミュニティオーガナイズングジャパンというところで確かに一つやっているところはあるかもしれないので、これは参考にはなるのですが、これは全てではない。そのコミュニティオーガナイズングジャパンとか今回の包括的支援体制の整備という意味において、一つ唯一ってことはもちろんないというふうに思うので、より広い知見の中からそのここで必要な技術というものを見ていく必要があるかなというふうには思うところです。まずは対話というところでの答えというのは、以上かなと思います。

コミュニティオーガナイズングの構築というのは、まとめていただいたデータの中にも、一番たくさんキーワードとして出ているのではないですかね。この関係性という言葉ですね。それは実は、昨日課長補佐の人に私が怒られたんですね。なんで怒られたかって、私は社会福祉士で26年福祉行政やっていますが、生活保護のケースワーカーを10年やっていたので、昨日何か出来事があって、力のある社会福祉士は、担当者レベルで話進めるからって言ったら、課長補佐はもう事務職なのですが、やっぱり「組織を動かすには、管理職を通じて他の組織の方に話をしないといけないんですよ」って怒られました。それは、ソーシャルワーカーは、ケースワークの中では、ソーシャルワークの中で培ってきている経験とかはあるのですが、それは体制整備にどういうふうに結びついているかというふうに考えずに、やっぱり見て仕事をしているので、そういった意味では、社会福祉協議会の方たちは、コミュニティのワークをずっとされてきて、そういったものがコミュニティワークの地域福祉の価値みたいなのが、まだまだ行政の中には、十分価値づけされていない。そういった価値づけもしながら、それは、もうスキルとしてのコミュニティオーガナイズングとかいうのはあるのかもしれないですけども、さらにそれを価値付けるということを行政の人もそうだし、相談支援やっているソーシャルワークやっている人たちも、同じ平場で話し合うような場とかその場の中で、ともに作っていく共創していくような取り組みを、大切ではないかというふうに言われましたけど、そうだなというふうに思いました。

行政とか自治体というところが、主語になっているというところもあって、そういう印象を受けるのですが、我々の社会福祉協議会もそうだし、多分重層支援体制やっているという中には、包括的支援事業者ってたくさん多分いらっしゃると思うんですね。民間のNPO法人も含めると、ある程度その対象

については、細分化ってなかなか難しいという部分があるにしても、自治体だけではなくて、社協も含めた民間のそういったところに対するものというものも一つ欲しいかなというところでもあります。なかなかうちも重層的支援体制整備事業の方は、まず2年目になるのですけども正直言というまくいっているかいてないかという、なかなかうまくいっている部分もあれば、うまくいってない部分が非常にあります。部分部分は機能しているのだけど、そこが重層化していかないと、それぞれの機関ののりしろが広がっていかない。どうしてもワンストップサービスというところで部署を作ったとしても、なかなかワンストップ化していかない。それぞれ他機関と連携していかないというところの一つ、難しさというのもあるというところです。それぞれ多分行政も初めですね。余裕がない中でこの事業推進というところもあったりして、本来の本当の意味での重層化というところについてですね、まだまだ課題があるところなので、市町村レベル特に我々町村ってちっちゃいところのレベルの中では、そういったその実際の現場レベルの中でのなんていうのでしょうか、一つアドバイスではないけど、力がいただけるといいうか自分たちのやっている活動実践も含めたものが、重要感が高まるような活動にしていだけたら、今回のこの研修というの、いいのかなというところはあるのです。まとまらないところではあるのですけど、いわゆる言いたいのは、そこの部分の行政だけではなくて、そういった社協の部分とか民間組織というところも加味した上での仮説というところが必要なかなと思いました。

ありがとうございます。非常に何か悩ましい現状も今伺いながら、やっぱりすごく研修としてどう考えていくか、何を伝えていくかというところの厚生労働省のお話にもあったように、どのスタートラインに立っているのかが、本当に見えづらい状況に、どう対応するかということなのだろうと思うのですね。もうビジネススキルからやらなければいけない状況があるのかということも、はっきりわからない。

例えば、職種とか役職とかスキルごとに分けたくても、そういった研究がなくても、要は文献から抽出するという方法をとっている限りそういったものがなくなるとなかなか、今の段階で体系的と言われても、と頭を抱えるという感じになるのではないかなというふうに思いました。考えられるスキルのものをですね、たくさん並べたものを我々が見た上で、この職種の人はこういうふうにはできるのではないかという言い方だったかもしれないけど、できるのではないかなというふうにも逆に思った次第でした。そういった意見を申し上げておきながらということになるのですが、二つ目に、この作られたものをどんなふうに使うと、これが自治体なり地域でどんなふうに使われるかということを考えると、おそらくその作られたものを見ながらみんなでできているからできてないかなということ、そのチェックしていくような機能になる、というような使われ方をするのではないかな。チェックリストではないですけども、そういう使われ方がするだろうと、もしいろんな人とともに議論する対話するためのそういったツールにするという場合に、そこにこれを使う人って多分いろんな今までも議論なっているいろんな人たちがいて、自治体の職員さんもしれば上司もその中の上司もいたり、支援を実際に行っている人とかは、全くその包括的支援って何なのかよくわからない人とか、相談の包括的に受け止めるって何なのかよくわからないとか、いろんな人たちがいてその人たちとともに話していくために、これできているかな今日はこれ、この一つの項目できているかって話し合ってみようよとかという形で、一つチェックをしながら埋めていくということが、もしかしら使用れ方として考える方法なのかなというふうに思いました。

ある程度何か示さなければというのであれば、これから考えようとしている人ともう1回見直したい人

ぐらいの大きな分け方もあるかもしれないけど、個人的にはあまり分けないで、どんな状況でどんな対応状況でどんな立場でもあったとしても、やっぱり持っておきたい視点というものが、この中のチェックリストの中にあるとよいのではないかと思います。それは、あとは各々の立場でみんなと議論しながら考えていくためのツールにしませんかという示しの方がよいのではないかな。答えは地域や現場にあると思っているので、何か我々がこのスキルですって示すのは何かおこがましいかなという気がしています。これ話がずれるのですが、何かその都道府県の後方支援の研修の中のスキルとも、おそらくこれが示されていくのかなという気がするのですが、国レベルであれば、もしかしたら一定のスキルを全国レベルで、必要な標準化したものを示すということは、重要かもしれないんですけども、県や地域レベルになったときに、これだけが必要なスキルですって示すよりも、その研修を考えていくプロセスをどんなふうにして作っていく、要は自治体職員だけで作っても駄目だし、現場を知らない人が作っても駄目だし、どういう人がその中に関わって、どういう対話をしながら、今あるべき地域の課題なり、やっていきたいことをみんなで研修を作り出していくのかという、そのプロセスの方を示していくということの方が、本当に意味ある都道府県研修になっていくのではないかなというふうに思うと、都道府県研修で必要なスキルというのものもあるかもしれないんですけども、あまりはっきりとこれですって示すということもまた違って、1年目2年目で必要なスキルも変わってくる気がするので、何かそういったことを許されるような柔軟性を担保した形で何かを示していけるということ、意識していくことも重要なというふうに思いました。

まず一つ目に個人の、大前提の話でさっき議論になっているスキルの話なんですけど、個人のスキルにあまりフォーカスしすぎるのは危ないなと思っていて、つまり、この体制整備をしていかないと、その1人の人が頑張ってもこういうことできないので、なので何か「こういうスキルがあって」「こういうスキルがあって」「こういうスキルがあって」というふうにやって、それを担当者が持っていればできるみたいなふうに認識されちゃうと良くないなと思っていて、これって包括的な支援体制の整備なので、体制整備をしていくという観点で見えていかないと、何か個人のスキルに研修がフォーカスしすぎない方がいいというのはまず第1点目です。あとさっきビジネススキルっぽいのではないかなというお話があったんですけど、例えば企画推進力みたいなところに、将来を見据えた全体的な政策とか現場俯瞰とか目指す姿とか、何か言葉にするとすごく単純なんですけど、やっぱり一番決定的に重要なのは、先ほどこれまでの所掌事務を担当課だけでやっていくという形から変えるのだというところで、それが単純にワードだけ抜き出すとこういうふうになっちゃっているんですけど、そういう文脈の中に落としたときの企画立案力であるとか、将来を見据えたそういう全体的な政策を形成できるとかそういう力のことを言ってもらっちゃるのだと思うのですよね。なので何か文脈を落としちゃうと、すごく単純なことしか言っていないんですけど、まずやっぱり今までの政策の取り組み方と決定的にこの事業を進めていくとか政策を進めてくというのは違うのだという理解があって、そこからスタートしていただくから、いろんな人たちと協議をしていくとかそういったプロセスに入っていくのだと思うのですよね。なかなかそこら辺のスタートのところで間違っちゃうと、何かこの事業に必要な相談支援に必要なスキルはこれですとか何か参加支援のスキルはこれですみたいなところに最初から言っちゃうと、それぞれの委託先はそのスキルを身につければいいんでしょうみたいな話になっちゃうので、何かその包括的な支援体制を整備するところからまずスタートラインがあるんだと思います。

地域共生社会への理解一つにしても、私のところでは令和3年度から重層支援事業の方に関わることに

なったんですけれども、言ったら職員の理解を得るためにかなりの時間を要しました。これが本当のところですよ。中でもやっぱりみんな各分野ごとのことは、やっぱりスペシャリストですので、そこについてはかなりこう言ったら一生懸命やっていますし、ただなんですけれども私も支援者だったので、感じているところなんですけど、やっぱり少子高齢化が増えていく中で、やはり何でしょう、支援の対象が、例えば、私は高齢分野にいたんですけども、高齢者だけで収まるような支援ってのはもうはやできていないのではないんです。家族全体世帯全体を見なければいけない複合的な課題というのはかなり増えてきてまして、それが制度の狭間であったりとかということを、それぞれが何となくみんなぼんやり思ってたんですね。どうしてこんなにうまくいかないんだろうみたいなことを。それが今までの令和2年というかコロナのときから、以前からもずっと感じていたところなんですけれども、うちの市では令和2年度に給付金もコロナの給付金の特別給付金10万円もらえるという制度があったと思うのですけれども、その未申請者が3,000人ほどいまして、何10万円ももらえるのに取りに来ないんだろうということが、やっぱり職員の中で疑問になりまして、そこをこう言ったら実態調査をしてみたらどうだろうということによって全部さらに行ったんです。また業者に頼んだのもありますけれども、それでも会えない方については、福祉部全部で回りました。配置事業活動もお願いしましたけれどもその中で、実態として抜いてきたのが40代から50代60代の壮年層といいますか、の方々がひきこもりであったりとか何かいろいろ生きづらさを抱えていらっしゃる方がたくさんいらっしゃって、申請を私もあったんですけれども、知っているけど1,000円とかいうことを言われたりとか、出てきてもらうのにかなり時間がかかったりとかというような実態を、私達福祉部の職員が把握することができました。やっぱり今まで感覚的に思っていたことが、やっぱりこれは実態としてあるのだということをみんなが把握したんだと思うのです。それで、どう突破していくのかということを考えなければいけないのではないかとということで、プロジェクトチームというのを立ち上げました。

みんなで議論をする中で、やっぱりかなりその議論もいろいろあって、個人情報があるので、みんなで共有なんてできない。多機関協働、他分野の共同とか他機関連携ってのはすごく言うんですけども、そんな個人情報があるのに、そんなことをみんなに一概に言えるわけがないというようなこともあって、そこを整備していくにはどうしたらいいんだろうというようなことを、みんなですずっと話し合いをしながら進めていった。

元々この何かその包括的支援体制でやるというのは、お話にもありましたけど、その地域共生社会の理解というところで、本人本位の視点に立つ意識というのが、もう結局一番大事なというか、包括的な支援体制とか共生社会、地域共生社会ってわかっているけど、皆さん目の前で精一杯という中で、これ以上何したらいいのというのが多分本音としてあると思うのです。多分その重層とかも包括的支援体制の整備のために活用する事業ということは頭でわかっているけど、結局事業をやることになるよねって思っているところが結構多い。私は印象がありまして、なので、その粒度を細かくするところもあるかもしれないんですけど、逆にどういう地域にしたいかとかどういう仕組みにしたいかというそこに立ち返れるようなポイントが、必要ではないか。なので、そこがあってこそその全部のそのスキルと解析とか取り組みになるかなと思うのですけれども、そこが何かないと、結局何やっているかわからなくなるので、そこが立ち返れるような要素が一つ必要なのかなというのは思ったところです。一方で、そのさっき個人情報のお話ありましたけれども、その壁があってなかなか前に進まないというか、結局その支援会議とか社会福祉法に位置づけられているけれども、それじゃ結局言えないよねとか、欲しい情報はな

いよねとか、そこら辺ってどうクリアしたらいいのかというところも含めて何か多分皆さん聞きたいって思ってる場所が多くて、市町村のご研修のプログラムに要素に近いから私が言っていることは違うかもしれないんですけど、実務的な技術的なところも含めて、後押しできるようなところが必要だったりするのではないかな。

進め方について、先ほど先生の方から、いわゆるアンケートみたいなことをやっていくより、もう少し仮説を深めていった方がいいのではないかなというご意見があったと思うのですが、もしアンケート飛ばすとしたら、何かいわゆるヒアリング調査の前段階として、その仮説を進化させるための何か、フォーカスグループインタビューみたいなものに変えるというのも一つではないかなと思って。市町村で実際に取り組んでる担当課の方とか社協の方とか来ていただいて、そういう方々で例えばどういうふうに取り組んできたのかということ話し合っていて、この仮説も見ながらそれを深めていっていただくと、やっぱりこういうことが必要なのではないかなとか、より具体的にさっきの例示のところも少し文脈から離れて、何か一般的なスキルようになってしまっていましたけれども、何かそういうのが実質化されていって、枠組みをある程度固めた上で、ヒアリングというのに行くというそういう順番はどうかなというふうにお聞きしたいと思ったんですけど、いかがでしょうか？

もちろん賛成なのですが、どういうふうにするかがかなり難しい。なぜかという今までやってきたことと同じになってしまう可能性というのが、あるのかなというふうにも危惧したところで、先行研究、せっかく当たっていくということを、またもう1回やってくださいということにはならないと思うのですが、ただ同じフォーカスグループインタビューになってしまう可能性、今までのその先行研究と言われるものでやってきたものと同じようなフォーカスグループインタビューっていうのは、実は行われてたりとかということがあるかもしれないというふうにも思ったりもしました。これアンケート調査をやるべきという意味ではなくて、これからグループフォーカスグループをやっていく上で、そこら辺で今までの見方を変えて、そのフォーカスグループ、今までやっているものがあるのかどうかということとかをきちんと確認をしたり、そのときのテーマは何だったのかということとかも、整理していただくことが必要なかなと、こうやると何か出てくるって、先ほどのぼんやりしたというところは、確かにそうなのですが、今までの結果とそんなに変わらなくて、結局「あれ先行研究整理したのと同じワードが出てきただけだね」みたいなことにならないようにしないといけないのではないかなというふうにはすごく思ったところでした。そういう意味で、何を仮説として立てなければいけないのかって言って、アンケート調査の内容を見たときに、やっぱり市町村の基本的な情報とか、そういうものが書かれていて、これ調査の内容でもちろん出てくるのですが、これって市町村によっても違うし、その市町村の市の規模によっても違うし、国によっても違うし、全然違うことがいっぱいある。それを整理するために、多分基本情報聞いていると思うのですよね。そういう意味では、その基本情報とかそういうその、何て言うんでしょう、条件に関わらないコアになるスキルっていうのは、何なのかということというのがすごく問われてくる。その仮説を立てていくときも、そのいろんな例えば人口が多いところの地区を担当する人はどうという、そういう周辺にということではなくて、その核になっていくところというのがまず何なのかというのは、きちんと確認をしていかないといけないかなと。これはこっちでは関係ないという内容がコアに行ってしまうと難しくなってくると思うので、そこら辺はきちんと分けて考えていかなければいけない部分が出てくるのではないかなと思って、コアをしっかり仮説として検討していく必要があるように思いました。

ずっと仮説構築という言葉が出てきているということで、どういう研修をすれば、この包括的支援体制が構築されるということが、推進されるのかということの仮説ということ認識相違ないか。

仮説として皆様にご確認いただいたのは、包括的支援体制の構築に当たって必要な取り組みですとか意識、スキルということ。まず包括的支援体制の構築にあたって必要な取り組みとかという意識するということを、まずは仮説として整理してその上で、市町村の課題整理をして、その中で国や都道府県がどう支援すべきか、研修ですとか後方支援の中に落とし込んでいくようなイメージでございました。

以上

令和 6 年度社会福祉推進事業

包括的支援体制の構築に向けた人材養成研修の体系および後方支援のあり方に関する調査研究

第 2 回検討委員会 議事次第

1. 日時

令和 6 年 11 月 15 日（金） 13：30～15：30

2. 場所

株式会社 NTT データ経営研究所会議室 / Zoom

3. 議事

- （1）開会
- （2）事務局説明
- （3）意見交換
- （4）閉会

4. 資料

資料 1：委員名簿

資料 2：事務局資料

別紙 1：包括的な支援体制整備に向けた市町村が取り組むべきこと（仮説）

別紙 2：文献調査結果

別紙 3：事前書面調査票

以上

令和 6 年度社会福祉推進事業

包括的支援体制の構築に向けた人材養成研修の体系および後方支援のあり方に関する調査研究

検討委員会 委員名簿

(五十音順、敬称略)

役職	氏名	所属・役職	備考
座長	堀田 聡子	慶應義塾大学大学院健康マネジメント研究科 教授	
委員	鐔木 奈津子	上智大学総合人間科学部社会福祉学科 准教授	
	竹本 由美	奈良県福祉医療部地域福祉課 課長補佐（地域福祉推進担当）	
	長坂 匡哲	春日井市健康福祉部地域共生推進課 課長	
	永田 祐	同志社大学社会学部 教授	
	吉川 尚子	八尾市健康福祉部地域共生推進課つなげる支援室 室長	
	吉成 亘弘	東海村社会福祉協議会 生活支援課長	
	渡辺 裕一	武蔵野大学人間科学部社会福祉学科 教授	

<厚生労働省社会・援護局地域福祉課地域共生社会推進室 一覧> (敬称略)

役職	氏名	所属・役職	備考
	南 孝徳	厚生労働省社会・援護局地域福祉課地域共生社会推進室 室長	
	高坂 文仁	厚生労働省社会・援護局地域福祉課地域共生社会推進室 室長補佐	
	犬丸 智則	厚生労働省社会・援護局地域福祉課地域共生社会推進室 支援推進官	
	石松 香絵	厚生労働省社会・援護局地域福祉課地域共生社会推進室 係長	
	吉井 綾音	厚生労働省社会・援護局地域福祉課地域共生社会推進室	
	相馬 叶実	厚生労働省社会・援護局地域福祉課地域共生社会推進室	

<事務局一覧>

役職	氏名	所属・役職
	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
	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 マネージャー

	石川 理華	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
	高治 時生	株式会社 NTT データ経営研究所 ライフ・バリュー・クリエイションユニット コンサルタント
	大岡 裕子	株式会社 NTT データ経営研究所 ライフ・バリュー・クリエイションユニット シニアインフォメーションリサーチャー

令和6年度社会福祉推進事業
包括的支援体制の構築に向けた人材養成研修の
体系および後方支援のあり方に関する調査研究

第2回検討委員会 事務局資料

2024年11月15日（金） 13:30～15:30
株式会社エヌ・ティ・ティ・データ経営研究所
ライフ・バリュー・クリエイションユニット

本日のご相談事項

1. 本調査研究のねらいと文献調査結果（仮説）について【70分】

- 本調査研究のねらいと、文献調査の結果を「包括的な支援体制整備に向けた市町村による取組（仮説）」として再整理した。（p3及び別紙1・2を参照）
- 本調査研究において確認する事項や、仮説としてまとめた取組の「中項目」や「小項目」に過不足がないかご確認いただきたい。

2. 市町村ヒアリング調査について【45分】

- 第1回検討委員会等でのご意見を踏まえ、文献調査結果（仮説）を元にグループインタビューによる市町村調査を実施することとした。グループインタビューの設計や調査内容、事前書面調査票等について、ご確認いただきたい。（p5～p7を参照）
- 特に、グループインタビューの対象となる市町村やその職員を選定する観点、グループ構成案についてご確認いただくとともに、当該観点からインタビュー対象として適切な市町村や職員がいれば、ご提案いただきたい。

本調査研究のねらいと文献調査結果（仮説）の整理

現状と課題

- 包括的な支援体制については、社会福祉法第106条の3第1項や「『地域共生社会の実現に向けた地域福祉の推進について』の改正について（令和3年3月31日 厚労省局長通知）」に具体的内容が記載されており、各市町村ではこれらを参考に包括的な支援体制の整備に着手していると考えられる。

しかし現場では・・・

- 重層事業を実施している市町村でさえ、連携・協働の「もやもや」を抱えている。（令和4年度国研修で確認）
（「もやもや」の例）
 - ✓ 上司の理解が足りない
 - ✓ 関係者が我が事として捉えてくれない。（重層担当が解決してくれると思っている。自分の担当ではないと言われる・・・等）
 - ✓ 日ごろから関係性を構築する必要がある（顔の見える関係等）
 - ✓ 地域にどのような主体が活躍しており、どのように連携すればよいかわからない

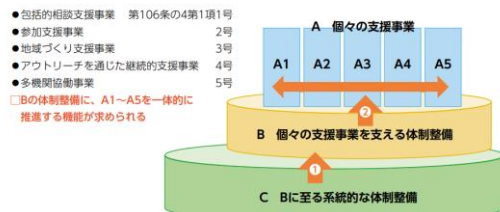
そもそも・・・

- 包括的な支援の実現には、上記のような「もやもや」に向き合い、多様な関係者が連携・協働しながら主体的に取り組んでいくことが必要だが、そのために市町村が取り組むべきことが明らかになっていない。

（参考）

- 日本福祉大学の平野隆之氏は、重層事業を個別の「支援事業」と、その実施を人材を含む組織体制等の面から支える「体制整備」という関係からなっているという「ABCモデル」を提唱している。

（出典）重層的支援体制整備事業における評価活動のすすめ（令和3年度 特定非営利活動法人 全国コミュニティライフサポートセンター）



C-1 制度導入に伴う体制整備 C-2 包括的支援に関連するモデル事業 C-3 地域福祉の蓄積

本調査研究のねらいと進捗

- まずは、包括的な支援体制整備に向けた関係者との連携・協働を実現していくために市町村が果たすべき機能を抽出したい。

そのため文献調査を実施・・・

- 文献調査を行い、「市町村が取り組むべきとされている事項」を抽出し、項目化したうえで、類似項目を以下とおりグルーピングした。（詳細内容は別紙1にて説明）
「現状把握・評価・分析」、「啓発・対話」、「環境整備」「人材育成」、「政策形成」、「組織編成」
- また、政策形成や組織編成等には管理職の役割も大きいと想定されるため、管理職に求められると思われる取組を特記した。
- なお、取組を行う土台として「意識」も抽出した。
※「スキル」については、第1回検討委員会での指摘も踏まえ、本調査研究の対象外とする。（詳細理由はp11の赤枠箇所を参照）

抽出した取組の項目を参考に・・・

文献調査からは明らかとならなかった、

- 包括的な支援体制の整備に特に重要な取組
- 管理職の役割が大きい取組
- 外部からの支援（特に国研修や都道府県による後方支援）が必要な取組 等

を市町村ヒアリング調査で確認する。

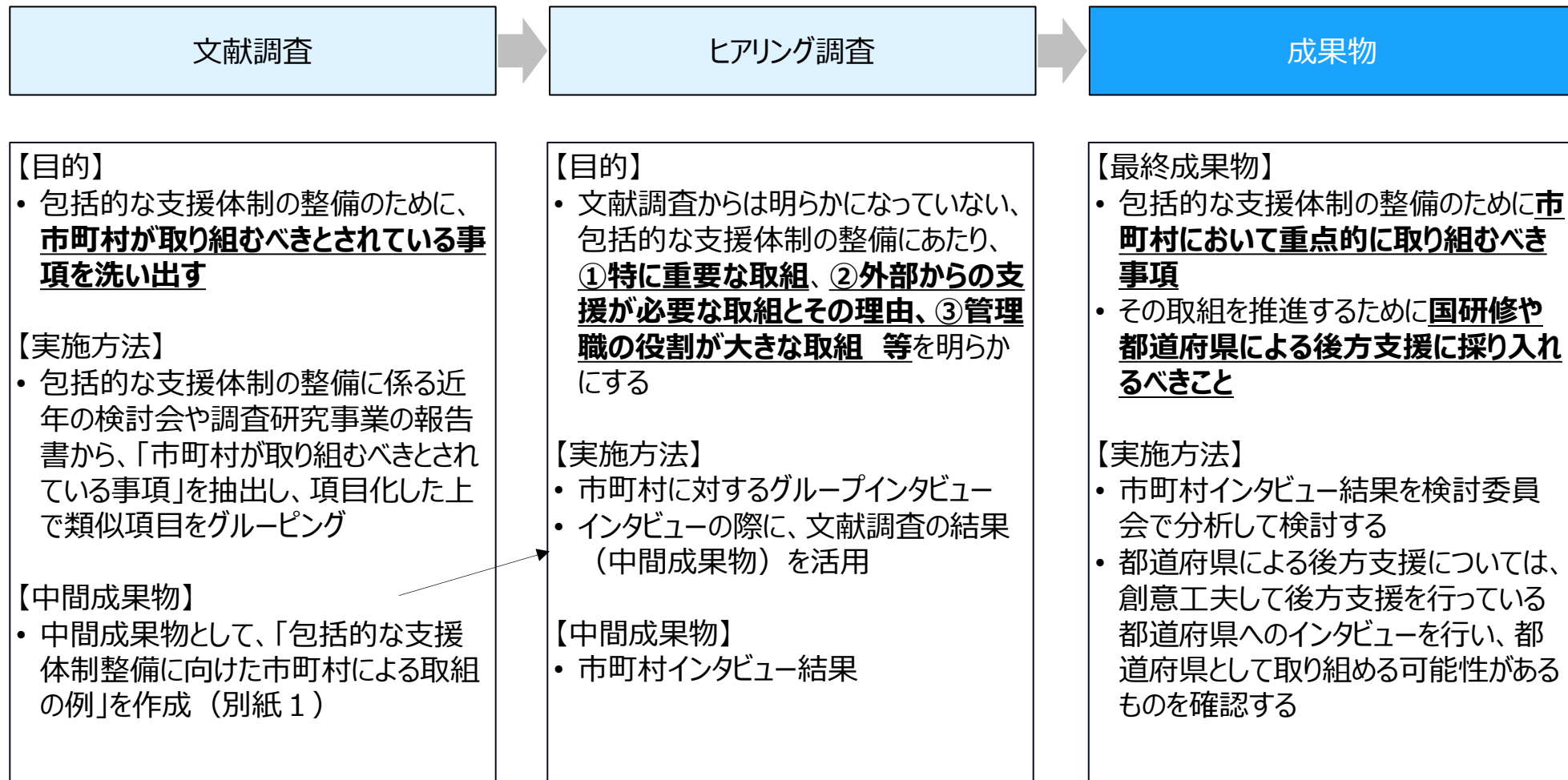
※ 取組を行う土台として抽出した「意識」について、重要性や外部からの支援の必要性が指摘されたものについては、結果をとりまとめる際に考慮する。
さらに、外部からの支援が必要な取組のうち、都道府県として取り組める可能性があるものを都道府県へのインタビュー調査で確認する。

これらを踏まえ・・・

- 包括的な支援体制整備に向けた市町村による取組を推進するために、国研修や都道府県による後方支援に採り入れるべきことを整理する。

成果物と調査の流れ

- 改めて、成果物と調査方法を整理した。文献調査結果は中間成果物とし、ヒアリング調査時の参考資料として活用するものと位置付ける。



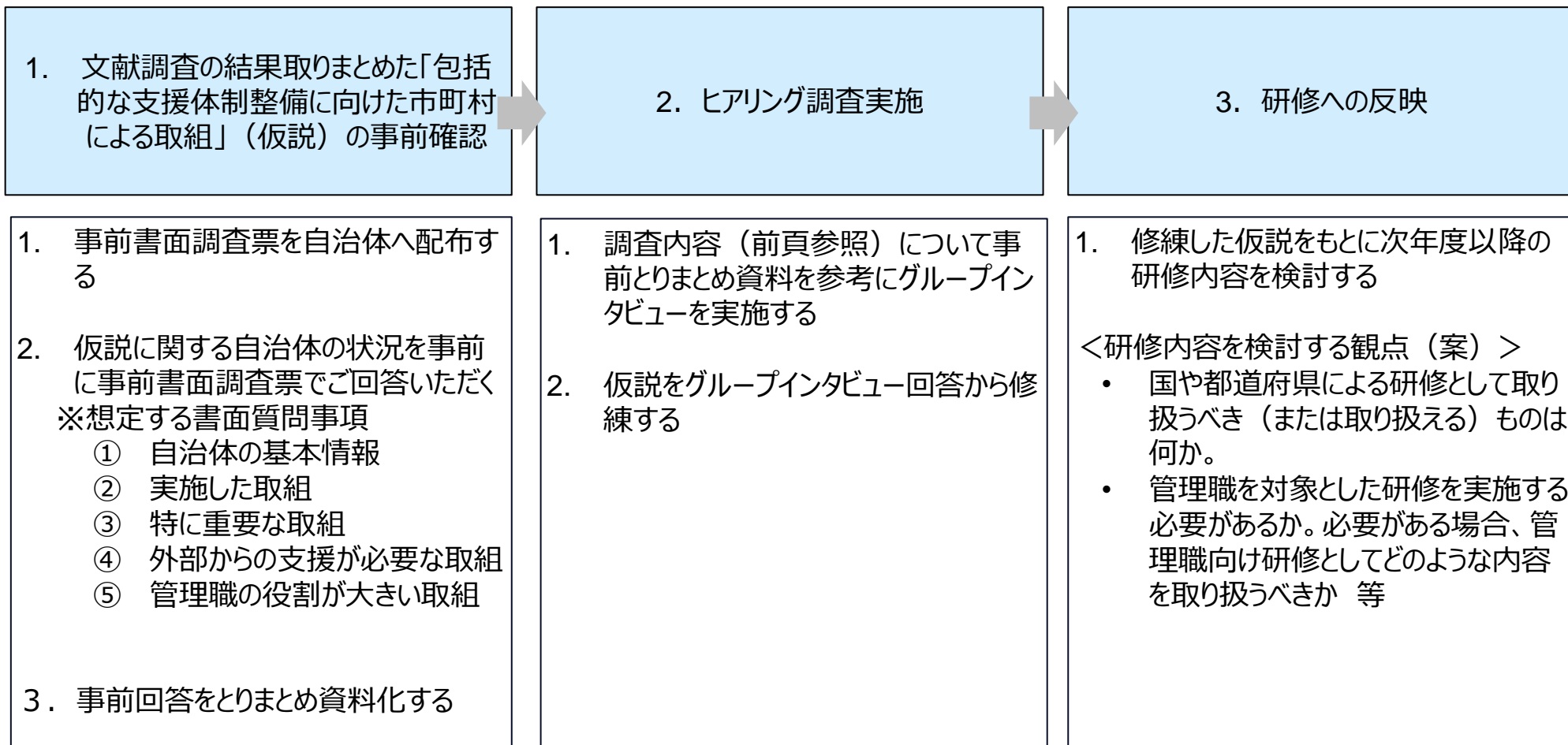
市町村調査の概要

- 包括的な支援体制の整備における課題と効果的な取組を明らかにするため、市町村に対するヒアリング調査を実施する。

目的	<ul style="list-style-type: none">文献調査からは明らかになっていない、包括的支援体制の整備プロセスにおける次の3点について明らかにする。<ol style="list-style-type: none">1. 包括的な支援体制の整備に特に重要な取組2. 外部からの支援が必要な取組3. 管理職の役割が大きい取組
調査対象	<ul style="list-style-type: none">対象の選定観点に沿って選定（観点についてはp 7 参照）
調査方法	<ul style="list-style-type: none">グループインタビュー（1 グループあたり4～5市町村× 2 グループを想定）対象市町村には事前に「事前書面調査票」（別紙 3）に回答いただき、グループインタビュー当日の資料とする（詳細は次頁）
調査時期	<ul style="list-style-type: none">2024年12月～2025年1月頃
調査内容	<ol style="list-style-type: none">1. どのようなプロセスで包括的な支援体制を整備したか（個別発表）2. 包括的な支援体制の整備に特に重要な取組3. 外部からの支援が必要な取組4. 管理職の役割が大きい取組
備考	<ul style="list-style-type: none">進行は委員会委員または事務局を想定する

市町村調査の流れ

- 以下の流れで市町村調査を実施する。



調査対象の選定観点とグループの構成案

- 調査対象の選定観点と考えられるグループ構成を以下の通り整理した。それぞれについて、妥当性や過不足がないか等、ご意見をいただきたい。

選定の観点		理由
市町村	・ 包括的な支援のための体制や仕組み（ビジョン浸透や庁内人材の育成等の属人的でない再現性のある仕組み）を整備しており、それにより包括的な支援（相談支援、参加支援、地域づくりに向けた支援）が進められている	・ 調査内容を確認するためには、属人ではなく組織として包括的な支援体制の整備に取り組み、実際に包括的な支援を実現している市町村が適しているため。
	・ 市町村の人口規模（町村～中核市） ※政令指定都市は除外	・ 市町村の人口規模によって、包括的な支援体制整備に向けた取組の中で、特に重要な取組や外部から支援が必要な取組が異なっている可能性があると考えられるため。 ・ ただし、政令指定都市は実質的に区が包括的な支援体制整備に向けた取組を行っていると考えられるため、今回は調査対象外とする。
職員	・ 包括的な支援体制の整備のプロセスに携わってきている係長級以上の職員	・ 「政策形成」や「組織編成」等を含む包括的な支援体制整備に向けた取組に従事していると想定されるのは、係長級以上の職員と考えられるため。

【グループの構成案】

- 人口規模が同じ自治体の職員同士で1グループ構成 又は 人口規模が異なる自治体の職員同士で1グループ構成
- 同等の職位の職員同士で1グループ構成 又は 異なる職位の職員同士で1グループ構成

※ 上記のほか、考えられるグループ構成について、ご意見いただきたい。

※ グループインタビューに参加する職員同士が顔見知りである場合は、心理的安全性も高まり、議論が活発化されると予想されるが、その点についてもグループ構成を検討する際に意識すべきかについても、ご意見いただきたい。

参考) 市町村調査の実施方法 (グループインタビューのメリット・デメリット)

- グループインタビューおよび個別インタビューには以下のメリット・デメリットがある。
- 市町村調査をどのような方法で実施すべきか、ご意見いただきたい。

	グループインタビュー	個別インタビュー
メリット	<ul style="list-style-type: none">• 複数の参加者から異なる視点を得ることで、幅広い意見やアイデアが出やすい。• グループダイナミクスにより参加者同士の意見交換や議論が活発になり、参加者自身が新たな気づきが得られることがある。• 一度に複数の参加者から意見を集められるため、情報を効率的に収集できる。	<ul style="list-style-type: none">• 個別に深掘りした質問ができるため、参加者の本音や潜在的なニーズを引き出しやすい。• 他者の意見に影響されず、純粋な意見や感想を聞き出せる。• 個人的な体験やプライベートな情報についても話しやすい。
デメリット	<ul style="list-style-type: none">• 強い意見を持つ参加者に他の参加者が影響され、意見が偏る場合がある。• 他者の目を気にして発言が抑制される可能性がある。• 個別の情報の深掘りは難しい。	<ul style="list-style-type: none">• 多くのサンプルを取るには時間と費用がかかる。• 他の参加者の意見との比較や対話がしにくい。• インタビュアーの質問や態度が回答者に強く影響を与える可能性がある。

参考）過去の事業で実施されたグループインタビュー

- 過去の調査研究事業においてもグループインタビューが実施されているが、体制構築における「課題」に焦点をあてたグループインタビューの実施はない。

地域共生社会の実現に向けた包括的支援体制構築に必要な人材育成手法の開発に関する調査研究事業

実施主体：三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社

実施年度：令和元年度

実施目的：地域づくりに関する人材育成について多様な取組事例について議論を行い、内容を収録・配布すること

調査内容：「地域づくり」にむけた人づくり（団体づくり）の類型化
これからの「地域づくり」にあたり重視したいこと（テーマと人との出会い方）
「地域づくり」に関わる行政の意識をどう変えるのか

特 徴：会議室での対面による「座談会」形式で実施された。
進行は作業部会委員長が担当し、オブザーバーとして厚生労働省・事業受託者が同席している。

地域共生社会の実現に向けた成果指標に関する調査研究事業

実施主体：一般社団法人日本老年学的評価研究機構

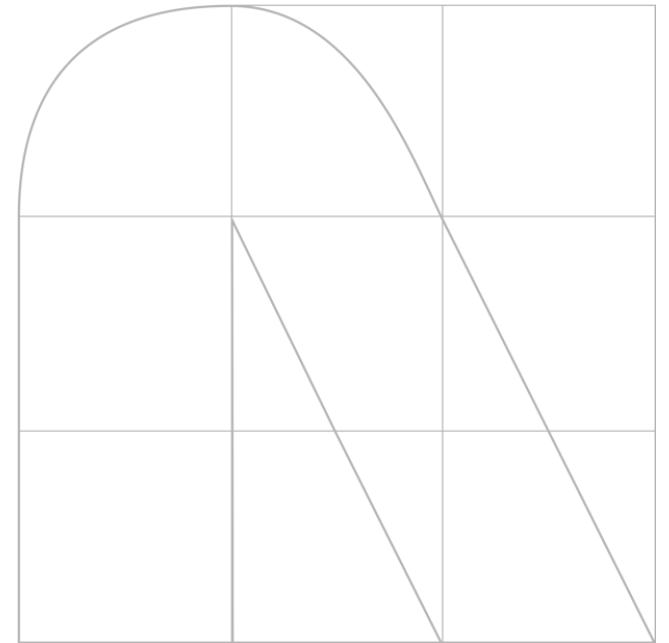
実施年度：令和元年度

実施目的：包括的な支援体制構築に向けたプロセスに対する質的な評価のチェックリスト作成を行うため、
複数自治体において共通するプロセスを探ること

調査内容：自治体における包括的な支援体制の構築のための取組状況
（地域共生社会構築を目指して包括的支援事業を推進する上で重要と考えること）

特 徴：事前にフェイスシート（各自治体の取組状況等を記載するもの）を作成、インタビュー当日は参加者がフェイスシートを共有しながら意見交換が進められた。

参考資料



第1回検討委員会における主な指摘事項と対応 1/2

区分		ご意見	対応
文献調査結果の再整理	分析の粒度	文献調査の結果抽出した各項目（仮説）を細分化すべき。抽出した言葉の定義も明確にすべき。	文献調査結果の表に「細分化」の欄を設け、文献のどのような記載を引用して「小項目」としているかを明確にした。
	スキルとその他要因の整理	データのコーディング作業をさらに細分化することによって、担当者に求められるスキルがより明確になり、研修内容を検討しやすくなるのではないかと。 個人のスキルにフォーカスしすぎると、特定の担当者に役割が集中するリスクがある。この事業の進め方は今までの政策の取り組み方と決定的に違うという理解からスタートして、様々な人々と協議をしていく、というプロセスに進んでいく。文脈を踏まえないスキルリストを提示するだけにとどめると、各委託先がそのスキルを身につければよいというミスリードにつながってしまう。	担当者のスキルについては、以下の観点から本年度調査の対象外としたい。 <ul style="list-style-type: none"> 求められるスキルに着目した場合、「企画力」や「調整力」等、一般的な行政職員育成の観点に寄ってしまう可能性があり、包括的な支援体制を整備する上での要素を抽出しづらい スキルに着目しすぎると、当該スキルがある担当者に役割が集中してしまう虞がある
	調査対象の拡大	今回のレビュー対象となった文献が重層的支援体制整備事業に焦点化されている。他の事業で行われてきた議論もレビュー対象に含めた方が良いのではないかと。	時間的制約がある中で、まずは「包括的な支援体制の整備」に関連する文献調査の再整理を実施した。
	所属・役職別の整理	包括的な支援体制の構築に求められる取組について、管理職・担当者・委託先等でやるべきことを分類した方がよいのではないかと。	調査した文献には管理職や担当者、委託先の取組を明示的に分けて記載しているものはなかったため、本事業では「包括的な支援体制の構築に係る体制整備」を実施する上で「市町村の担当者」の取組を整理することとしたい。 しかし、今回再整理した包括的な支援体制の整備に関すると取組のうち、管理職の役割も大きいと思われるものは仮説の中で特記し、市町村調査において実態を確認する。
	包括的な支援体制の構築プロセスに沿った整理	包括的な支援体制を構築するプロセスごとに変遷する必要な取組を構造化していくと、それが研修に繋がっていくのではないかと。固定的なプロセスを示すのではなく、包括的な支援体制を構築するスタートラインで最低限必要な取組等を示すことも考えられる。 包括的支援体制を含めて試行錯誤する過程を大切にするのであれば、段階別の取組等を現場や自治体に伝えてしまうことは、誤ったメッセージを伝える恐れがある。	包括的な支援体制の構築に決まった取組順序はないため、順序としてのプロセスは提示しないが、包括的な支援体制の構築の過程において必要な取組を検討する

第1回検討委員会における主な指摘事項と対応 2 / 2

区分		ご意見	対応
研修設計	研修の構築方法	研修としての全体方針やスタートラインが分かりづらいので、対応方針を検討する必要がある。	研修の方針や盛り込むべき内容等、そのあり方については、今後実施する市町村調査の結果を踏まえ、検討したい。
		たとえば個人情報のクリア方法など、実務的・技術的な内容も含めて、受講者の実践を支援する研修内容が必要ではないか。	
	包括的な支援体制の構築プロセスに沿った整理	包括的な支援体制を構築するプロセスごとに変遷する必要な取組を構造化していくと、それが研修に繋がっていくのではないか。固定的なプロセスを示すのではなく、包括的な支援体制を構築するスタートラインで最低限必要な取組等を示すことも考えられる。	包括的な支援体制の構築に決まった取組順序はないため、順序としてのプロセスは提示しないが、包括的な支援体制の構築の過程において必要な取組を検討する
		包括的支援体制を含めて試行錯誤する過程を大切にするのであれば、段階別の取組等を現場や自治体に伝えてしまうことは、誤ったメッセージを伝える恐れがある。	
重要な観点	プラットフォームビルダーとしての機能	包括的な支援体制の構築にあたり市町村に求められるのは、プラットフォームビルダーの機能ではないか。	研修のあり方を検討するにあたり、参考とする。
	コミュニティ・オーガナイズング技術の活用可能性	「対話」をする能力が最も重要だが、できていない自治体が多い。	
		「対話」について学ぶ観点の1つとして、コミュニティ・オーガナイズングという手法を取り入れることも考えられる。	
市町村調査	調査の実施方法	個別ヒアリング調査の前段階として、作業仮説を進化させるためにフォーカスグループインタビューを実施してはどうか。	ご指摘を踏まえ、市町村調査の実施方法を検討したい。
		先行研究におけるフォーカスグループインタビューの実施有無とテーマを確認して整理することが必要である。	ご指摘を踏まえ、過去の社会福祉推進事業を確認した。（本資料p8参照）

本日欠席の委員からのご意見（事前レクでの主なご発言）

区分	ご意見
仮説（別紙 1）	内容としてはよくまとまっている。
	文献調査からの引用だとは思いますが、小項目のうち「仕組みのシステム化」という言葉の意味が分かりづらい。
	小項目のうち「複数部署が関わる体制の構築」、「事業全体および各事業の実施体制の検討」、「分野横断的な相談体制の構築」については、組織を改編することなく実現できる場合もあるため、「組織編成」という括りに違和感がある。
市町村調査	個別インタビューよりもグループインタビューの方が様々な意見を得ることができるため、調査方法としては適しているのではないかと。
	グループインタビューを実施する際は、ファシリテーターの役割が重要となる。ファシリテーターには、本調査研究の趣旨を理解したうえで、参加者から適切な意見を引き出すことが求められる。
	グループインタビューは、一般的には 4 ～ 5 人のグループを対象に2時間程度で実施することが多い。
	グループインタビューの対象は、体制整備がある程度進んでいる自治体が妥当だと思う。人口規模もばらけていると良い。体制整備という観点で組織を俯瞰して話してもらえ人に話してもらうことが重要。

(参考) 社会福祉法における「包括的な支援体制」とは 1/2

社会福祉法第6条では、国や都道府県は「**地域生活課題の解決に資する支援が包括的に提供される体制の整備その他地域福祉の推進のために必要な各般の措置を講ずるよう努める**」とともに、当該措置の推進に当たっては、保健医療、労働、教育、住まい及び地域再生に関する施策その他の関連施策との連携に配慮するよう努めなければならない。」とされている。

また、**第106条の3第1項**において、その内容を以下のとおり具体化している。

- (1)「住民に身近な圏域」において、地域住民等が主体的に地域生活課題を把握し解決を試みることができる環境の整備（第1号）、**
- (2)「住民に身近な圏域」において、地域生活課題に関する相談を包括的に受け止める体制の整備（第2号）、**
- (3) 多機関の協働による市町村における包括的な相談支援体制の構築（第3号）等を通じ、包括的な支援体制を整備**

さらに、上記（1）から（3）の詳細について、「『**地域共生社会の実現に向けた地域福祉の推進について**』の改正について（令和3年3月31日 厚労省局長通知）」（[*tuuchi-sya0331-1.pdf \(mhlw.go.jp\)](https://www.mhlw.go.jp/stf/tuuchi-sya0331-1.pdf)）において以下のとおり規定がされている。

（1）（中略）市町村は、「住民に身近な圏域」において、地域住民やボランティア、地域住民を主体とする地区社協、地域に根ざした活動を行うNPO等が中心となって、**住民が主体的に地域生活課題を把握して解決を試みることができる環境の整備**を図るために以下の取組等を実施する。

- ①地域福祉に関する活動への地域住民の参加を促す活動を行う者に対する支援
- ②地域住民等が相互に交流を図ることができる拠点の整備
- ③地域住民等に対する研修の実施

(参考) 社会福祉法における「包括的な支援体制」とは 2/2

(2) (中略) 市町村は、地域活動を通して把握された地域住民が抱える地域生活課題に関する相談について、包括的に受け止め、情報提供や助言を行うとともに、必要に応じて支援関係機関につなぐことのできる体制を整備するため、以下の取組を実施する。

- ①地域住民の相談を包括的に受け止める場の整備
- ②地域住民の相談を包括的に受け止める場の周知
- ③地域の関係者等との連携による地域生活課題の早期把握
- ④地域住民の相談を包括的に受け止める場のバックアップ体制の構築

(3) (中略) 市町村は、「住民に身近な圏域」にある相談支援機関では対応しがたい複合的で複雑な課題や制度の狭間にある課題等を、多機関が協働して包括的に受け止める相談支援体制を整備するため、以下の取組を実施する。

- ①支援関係機関によるチーム支援
- ②協働の中核を担う機能
- ③支援に関する協議及び検討の場
- ④支援を必要とする者の早期把握
- ⑤地域住民等との連携

同通知では、上記の取組を行う上での「留意点」が示されている。

文献調査の概要

- 包括的な支援体制整備のために市町村が取り組むべきとされている事項を洗い出すため、以下の文献を調査した。

NO	カテゴリー	文献
1	検討会等のとりまとめ	・ 地域力強化検討会（地域における住民主体の課題解決力強化・相談支援体制の在り方に関する検討会） 最終とりまとめ
2		・ 地域共生社会推進検討会 最終とりまとめ
3	令和5年度社会福祉推進事業	・ 社会福祉法第106条の3に定める包括的支援体制の多様なあり方に関する調査研究（三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社）
4		・ 包括的支援体制の構築に向けた研修のあり方に関する調査研究（株式会社エヌ・ティ・ティ・データ経営研究所）
5	令和4年度社会福祉推進事業	・ 重層的支援体制整備事業における多機関協働事業の実施状況に関する実態把握及び効果的な実施方法に関する調査研究事業（三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社）
6		・ 地域共生社会の実現に向けた「地域づくり」への取組に関する調査研究事業（株式会社Ridilover）
7	令和3年度社会福祉推進事業	・ 重層的支援体制整備事業の促進に向けた体制整備のためのコンサルティング事業（社会福祉法人ゆうゆう）
8		・ 重層的支援体制整備事業による体制整備に向けた市町村内の事業実施体制の評価指標の開発に関する調査・研究事業（特定非営利活動法人 全国コミュニティライフサポートセンター）
9		・ 重層的支援体制整備事業による包括的な支援体制のさらなる強化に向けた都道府県等との広域の連携体制のあり方に関する調査研究事業（株式会社 ポニーキャニオン）
10	令和2年度社会福祉推進事業	・ 重層的支援体制整備事業に係る自治体等における円滑な実施を支援するためのツール等についての調査研究（三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社）
11		・ 重層的支援体制整備事業への移行に係る推進方策についての調査研究（PwCコンサルティング合同会社）
12		・ 包括的支援体制の整備に係る地域性を考慮した持続可能性の高い支援関係者間の連携方策や業務分担に関する調査研究（学校法人東日本学園）
13	令和元年度社会福祉推進事業	・ 地域共生社会の実現に向けた包括的支援体制構築に必要な人材育成手法の開発に関する調査研究事業（三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社）

R4年度国研修に参加予定だった自治体の声（連携のもやもや）

他の部署が抱えている課題が我が事にならない。自分自身も「縦割り行政」の経験を積み重ねてきているのでなかなか意識が抜けない。自分自身の意識を大きく変えることが第一歩。

行政内ではまだまだ、制度ありきの考え方が根深いため、制度対象外となると、連携して対応しようとする姿勢が弱い

自課の担当分野以外の相談を受けた際の柔軟な対応や、当初の相談内容を受け、他部署でもかわる必要があるのではないかという発想が不十分

困りごとを持つ市民の支援について庁内全体での考え方を変えることであり、組織の文化、風土を変えることに近く、達成できるのか疑問

行政職員の回答

①

各部署ごとに自分達の仕事の範囲を決めてしまい、他事業と重ならないようにしているため、事業協力を依頼しても、関わりたくないオーラを出されてしまう。協力的な部署から個別にアプローチをかけているが、全庁的、特に実際に動いていくことになるワーカーにまで理解してもらうのに何年の歳月をかけることになるのか…

個人個人の意識に差があるため、どの部署と連携するかというよりも、誰と連携するかによって連携するスピードに差が出てきてしまう。連携を取るべき部署の職員であれば、誰であっても最低限同じ方向を向いて迅速に仕事ができるような意識醸成が必要

ケースについて庁舎内の関係部署に相談に行くと、断る根拠を探すように聞かれていると感じていた

分野をまたいだ横の連携、協働が不十分であると感じる。委託元である庁内の担当課が他分野と連携、協働する必要性を感じないと、委託先に指導、情報提供等ができない。

R4年度国研修に参加予定だった自治体の声（連携のもやもや）

それぞれの分野ごとに支援体制を作ってきたからか**重層担当**による関わりに対して拒否感が強い。委託先や庁外の関係機関よりも庁内の関係部署のほうがそのハードルは高く**重層所管課**が勝手にやっている他人事という印象をもたれる。

担当部署の制度の枠内で支援を終えて、**本当の解決までには至っていないケース**。生活保護世帯のゴミ屋敷ケースの場合、お金の給付のみで終わって、ゴミ屋敷の課題は**他の部署や機関に相談を投げかけるだけで終わっている**。よくあるパターンとして、**ゴミ屋敷の相談＝社協で、社協がゴミを片付けると勘違いしている職員**もいる

「ここまでできる」より
「ここまでしかできない」
が優先される

行政職員の回答

②

支援会議を開催するにあたり、行政内の多くの部署に声を掛けるが、フットワークよく参加してくれる部署と参加を拒む部署がある。参加を拒む部署は**管理職を通してほしいとか、ウチでは出来ないことがない、どういう立場で参加したらいいかわからない**と言う。その場合会議前に相談者との関わりについて聞き取りを行い会議で報告している。参加を拒む部署にも、会議内容は報告して徐々に参加を促していこうと考えている

担当課に「集められた」「何をしたらいいのか」という思いが強く、自分事として捉えられていない

ここぞと言うときの垣根を越えた連携などは、個人的なつながりも含めた日頃からの関係性が大きく左右すると感じる

連携すべき課に相談を行っても状況を確認したり、支援会議等に出席してくれないことも。相談者が庁舎に相談に行っても、**担当外の内容であればたらい回しになることもある**

小さな町村ではあるが、縦割りの意識や、組織間の縄張りを感じられる

R4年度国研修に参加予定だった自治体の声（連携のもやもや）

以前は地域の専門機関が自発的に他分野の関係者を巻き込んで会議を主催することもあったが、事業が始まってから「重層の事例だから」と、町の動きを待つような状況が見られるようになってきた

悩みは多機関協働事業担当者につながれば「どうかしてもらえる、解決してくれる」という想いを感じる

専門機関へ繋ぐ際に多くの課題を抱えている世帯ほど断られやすく繋ぎにくい。職域以外の対応を極力減らすことでようやく関係機関と繋がる。対応を行う前の連携会議の調整が必要だが、調整に大きな負担を感じる。

ある専門機関で、現場は一生懸命専門機関同士でつながろうとしているものの、組織としてのつながりに上司の理解がなく不満があがっている。包括的支援体制のチームとして、組織の意識改革にどう介入していったらよいか頭を抱えている

福祉以外の関係機関は担当以外の内容については消極的な傾向がある

関係機関と、いざ協力して支援に当たる時に初動でごたついたり、足並みが揃わないことがある。普段から顔の見える関係性づくりの必要性を感じる

行政職員の回答

専門機関から行政が対応してくれないという不満を言われることがある。行政にも対応できる範囲があるため、お互いどこまでの範囲が対応可能なのか、事前に認識する必要があるが、長年の関係性もあり、話す機会もないまま進んでいるようだ。そのような関係をこの事業をきっかけに解きほぐし、体制を整えていきたい。

関係者間で把握している情報に差が生じる

行政と専門機関では立場や権限が大きく異なるため、協力し合うことが難しかったり、どちらか一方の押しつけになってしまう場合が多い

重層的支援体制整備事業を看板を立てているため、「丸投げ」になるような状況も増えてきた。どこまで当課が対応すべきところなのか。線引きが難しい

複合的な問題というよりは高齢、障害、こどもなど相談先がはっきりしているときに、まず話を聞いていただきたと感じた。

R4年度国研修に参加予定だった自治体の声（連携のもやもや）

専門機関同士が仕事のなすりつけあいをしており、責任の所在がはっきりしない

各機関の支援役割の確認を行うが、役割分担が曖昧であったり、主機関に支援を依頼するなど、ひとつの機関に負担がかかっているケースがある

自らのケースワーク・ソーシャルワーク実践に口出しされることを厭う意識、他の専門機関のできていない部分を責めるような言動、他の専門機関からできていないことを責められることへの忌避感がある

担当業務外であると、受け止めせずに丸投げになっている

行政職員の回答

教育委員会や保育施設など児童分野の専門機関との連携はまだ薄い。特に、子どもへの支援は地域住民を巻き込んだ事案が少なく、閉鎖的な支援展開が多い。

どの機関においても、自分の範囲以外は協力してもらえないときがある。間違っていないが、もう少し協力してもらいたい。結局、機関同士の連携ではなく、人と人なのかと。自分も反省。

支援の方向性を考える時、誰を視点に考えるか、どこを目指すか等の違いがありそれぞれの考え方の違い等の言語化からすすめる必要がある

多機関協働事業（支援会議、重層的支援会議）について「たくさんの事例を取り上げるべき」「あげる事例は厳選すべき」など様々な考えがあり、会議運営は手探り。多機関協働事業を活用すべきか分野別の支援で対応可能かを判断することが必要

R4年度国研修に参加予定だった自治体の声（連携のもやもや）

地域づくりに最適な居場所、地域での課題解決につなげることができそうな取り組みが既に存在はするが、それをどのように運営団体に説明をし、地域づくりへつなげればいいのかはまだわからない

役所内で別の部署がそれぞれに地域づくりを行っており十分に連携が図れていない。また、行政の組織再編等によりそれまでに行ってきた事業の廃止や変更などが余儀なくされた場合に、**地域づくりの土台が崩れてしまうことがある**

地域にどんな主体があるのか、どう連携していけば良いのかわからない

専門職と地域のつながりが弱く、互いに誰に相談するのか、つなぐのかで止まってしまう、つながっていないことが多い

行政職員の回答

①

これまでの職務経験では**地域のさまざまな主体のつながりをコーディネートするセンスやスキルが身につけていない**と、不安を感じる

公的機関と地域のさまざまな主体が、お互いに異なる価値観を持っており、異なる言語を使うこと（お互いに分かり合いにくさを持つ）を乗り越えて、よい関係性を築くことに難しさを感じる

このような支援体制を築きたいと理想を描いても、**連携する関係機関が多くなればなるほど、認識の違いやずれ、制度の壁など、共通認識を持って、連携、協働することに困難さを感じる**ことがある

R4年度国研修に参加予定だった自治体の声（連携のもやもや）

民生委員等の地域住民の方に対象者の個人情報伝えることの不安感がある

専門職との関係が切れる＝社会的孤立に直結する対象者が存在する。専門職だけではない人とのつながりづくり、あるいは専門職が緩やかにつながり続けることのできる仕組みづくりが必要

民生委員等の地域住民の方であっても、支援関係機関として他の支援関係機関と同じように責任を担わせてしまい負担感を与えてしまうことへの不安

地域のつながりが薄れているなか、支援が必要な者への関心を持つ者の育成が必要

行政職員の回答 ②

連携先が福祉機関ではない場合、つないだ後に密なフォローが必要になる場合がある。場合によっては福祉機関だけで連携したケースよりも時間や労力を要する場合がある

ある事例で、民生委員、商店の店主、近隣住民が我々に関わりを持ってくれたことで見守り体制を構築することができ、異変を素早くキャッチすることができた。支援を続けていく中で、商店の店主、近隣住民から支援を必要としている理由等を聞かれることがあったが、説明するには要配慮個人情報に触れる部分も多くあり、ごく簡単な説明をするに留めた。説明が簡単すぎるため、人によっては情報提供不足を感じている様子があった。支援をしてくれる人にはそれなりのレベルの情報を提供したいが、世間の狭い村なので、漏洩した際の影響の大きさを考えるとジレンマになっている。

NTT Data

包括的な支援体制整備に向けた市町村が取り組むべきこと（仮説）

ヒアリングで明らかにする

別紙 1

文献調査で抽出

市町村ヒアリングで確認

※都道府県ヒアリングで確認

包括的な支援体制整備に向けて市町村が取り組むべきこと（何を）		管理職の役割が大きい項目（誰が）	庁外への働きかけ（誰と）	特に重要な取組	実際に 行った 取組	外部からの支援ニーズ		取組による効果（特に重要な項目のみ確認）
中項目	小項目						都道府県 ができること※	
取組	現状把握・評価・分析	地域のニーズ把握		○				
	現状把握・評価・分析	相談支援、地域づくり、他部署との連携等に関する現状と課題の把握		○				
	現状把握・評価・分析	地域にある社会的資源の把握		○				
	現状把握・評価・分析	市町村の強みと課題のアセスメント	○	○				
	現状把握・評価・分析	これまでの実践や成果の評価	○	○				
	啓発・対話	地域の関係機関との対話		○				
	啓発・対話	地域住民との対話		○				
	啓発・対話	身近な関係者への啓発		○				
	啓発・対話	トップダウン／ボトムアップによる推進	○					
	啓発・対話	管理職（部課長級職員）への啓発	○					
	啓発・対話	行政内部の対話・合意形成の体制構築	○					
	環境整備	関係者間の顔の見える関係性構築の機会創出（会議体・合同研修会等）		○				
	環境整備	関係者間の効率的な情報共有のための仕組みの構築（共通ツール等）		○				
	環境整備	仕組みのシステム化	○	○				
	環境整備	多分野の職員が共有できる執務スペースの確保	○	○				
	人材育成	包括的支援体制の構築・連携をテーマにした研修		○				
	人材育成	福祉部門職員への研修		○				
	人材育成	福祉部門以外の職員への研修		○				
	人材育成	福祉の各分野に精通した地域のコーディネーター・アドバイザーの育成		○				
	政策形成	ありたい姿の検討	○	○				
	政策形成	新たな制度の検討	○	○				
	政策形成	既存の活動を活性化する	○	○				
	組織編成	庁内プロジェクトチームの設置	○					
	組織編成	マネジメント機能の設置	○					
	組織編成	各課の窓口となる人材の配置	○					
	組織編成	重層事業の所管部署の検討（新設を含む）	○					
	組織編成	複数部署が関わる体制の構築	○					
	組織編成	事業全体および各事業の実施体制の検討	○	○				
	組織編成	分野横断的な相談体制の構築	○	○				
	組織編成	地域のコーディネーター・アドバイザーの配置	○	○				

意識・スキル （参考）求められる	求められる意識の例）	特に重要な意識	求められるスキルの例）
	本人本位の視点に立つ意識		情報収集・分析力 企画・計画力 リーダーシップ コミュニケーション 知識・技術
	支え・支えられる関係性で個人や世帯を捉える意識		
	経済等を含めた多角的な観点で地域を見る意識		
	地域を支援する意識		
	他分野への敬意を示す		
	個別ケースに対する支援と地域づくりを両輪で進める		
	人材育成と体制づくりを両輪で進める		
	事業ノウハウを積み上げる		
	現場からのボトムアップ		

理念	「包括的な支援体制とは何か」の理解
----	-------------------

大項目	中項目	小項目	細分化	管理職	文 献
	現状把握・評価・分析	地域のニーズ把握	地域の現状を複数の視点で客観的に把握する 地域住民や関係機関等と共に地域のニーズや人材、地域資源の状況等を把握する		地域の現状把握においては、 複数の視点による客観的な把握 が欠かせない。担当者が1人に対応するのではなく、必ず複数人・複数部署で協力して取り組むことが求められる。なお、より客観的な判断を行うためには、有識者や他自治体の職員など、外部の第三者の介入をはさむことも有効と考えられる。 具体的な取り組み例として、関係者向け事例検討ワークショップ等の開催が挙げられる。(7) 市町村における包括的な支援体制の構築の検討に当たっては、まず、 地域住民や関係機関等と共に地域のニーズや人材、地域資源の状況等を把握し 、見える化した上で分析を行うことが必要である。(2)
		相談支援、地域づくり、他部署との連携等に関する現状と課題の把握	現状と課題のヒアリング調査を行う 地域の現状を複数の視点で客観的に把握する 各相談支援機関における人員配置は、それぞれの機関が担う機能や現在の配置状況等を踏まえ、市町村において検討する 職員の配置や教育体制などの課題を事前に把握する		庁内関係各課と委託先に対し、相談支援、地域づくり、他部署との連携等に関し 現状と課題のヒアリング調査 を行い、その結果も踏まえながら、渋谷区の重層事業の目指すところや実施体制を検討した。(3) 地域の現状把握においては、 複数の視点による客観的な把握 が欠かせない。担当者が1人に対応するのではなく、必ず複数人・複数部署で協力して取り組むことが求められる。なお、より客観的な判断を行うためには、有識者や他自治体の職員など、外部の第三者の介入をはさむことも有効と考えられる。 具体的な取り組み例として、関係者向け事例検討ワークショップ等の開催が挙げられる。(7) (人員配置・資格要件について) 市町村域全体として断らない相談支援に必要な機能を確保するため、 断らない相談支援を担う各相談支援機関における人員配置については、それぞれの機関が担う機能や現在の配置状況等を踏まえ、市町村において検討 を行う。その際、既存事業の人員配置基準・配置人員の資格要件等や各相談支援機関に求められる機能を適切に確保することに留意し、これまで各機関が地域で果たしてきた役割が継続的に担えるようにすることが必要である。(2) 重層事業として5事業が一元化されたことにより、これまで各事業の対象外であった当事者も事業の対象となります。この点について居場所運営や地域包括支援センターを運営している事業者とも事前に認識をすり合わせ、 職員の配置や教育体制などの課題を事前に把握しておく ことが重要です。(6)
		地域にある社会的資源の把握	関係者が地域にある社会的資源を把握する 地域住民や関係機関等と共に地域のニーズや人材、地域資源の状況等を把握する 地域のひとと人とのつながりや既存の活動を把握する 表には出ていない地域資源を発掘し続ける		多様な機関が協働していくためには、まず、 関係者が地域にある社会的資源を把握しておくことが必要 である。困難ケースに直面した際に、地域でそのニーズを満たすことができる機関をイメージできるかどうか、多機関協働においてポイントとなる。(7) 市町村における包括的な支援体制の構築の検討に当たっては、まず、 地域住民や関係機関等と共に地域のニーズや人材、地域資源の状況等を把握し 、見える化した上で分析を行うことが必要である。(2) 地域づくりに向けた支援については、 地域のひとと人とのつながりや既存の活動を把握 した上で、それらを活性化すること、包括的な地域社会を目指して、共生社会への意識啓発を進めること、子どもから大人まで全世代にわたる福祉教育、学習の場、新たな地域活動を創出することに関するスキルが求められる。(2) 「地域づくり」はすぐに成果が出るものばかりとは限りません。地域住民と対話を継続的に続け、 表には出ていない地域資源を発掘し続ける 地道な活動が必要とされます。泥臭い活動の先に、成果が出てくるものであるという認識のもと、結果だけでなくプロセスを適切に評価し、その過程における個人や地域の変化を定性・定量の両面から評価していくことが重要になります。(6)
		市町村の強みと課題のアセスメント	市町村の強みと課題をアセスメントする 各分野の支援体制の弱点を見極める 相談支援対応を振り返る 住民に対するニーズ調査を行う 地域の特徴、課題、強み・弱みなど、様々な視点から把握するため、アセスメントシートを用いる 地域資源の状況等を把握し、見える化した上で分析を行う		包括的な支援体制の整備に向けて、どのような体制で取り組むのか検討する時には、まずは 市町村の強みと課題をアセスメントする 必要があります。(3) 各分野の支援体制の弱点の見極め も大切です。(3) また「ボトムアップ型」で重層的支援体制整備事業の実施に向けた検討を行う場合、財務部門などを含め庁内の関連部署と合意形成を行う必要があるため、重層的支援体制整備事業を実施すべき理由、その根拠を示す資料を整理しておくことで関連部署からの理解が得やすくなると考えられる。重層的支援体制整備事業の実施ニーズを把握するためのアクションとしては、複合的な課題を抱えた住民が相談に来た場合 相談支援対応の振り返り （支援関係機関間で連携した対応ができていくかどうかの確認）や、 住民に対するニーズ調査の実施 などが挙げられる。(11) 自治体の現状について、 地域の特徴、課題、強み・弱みなど、様々な視点から把握するため、アセスメントシートを用いる と効果的である。(7) 市町村における包括的な支援体制の構築の検討に当たっては、まず、地域住民や関係機関等と共に地域のニーズや人材、地域資源の状況等を把握し、見える化した上で 分析を行う ことが必要である。(2)
		これまでの実践や成果の評価	これまでの実践や成果を丁寧に評価する モデル事業の成果をあらわす指標を設定する 有識者や他自治体の職員など、外部の第三者の介入をはさむ プロセスを適切に評価し、その過程における個人や地域の変化を定性・定量の両面から評価する		これまでの実践や成果を丁寧に評価し 、それらを強みとして今後の取組のベースとする。(3) モデル事業の成果をあらわす指標をどのように設定するか 、またモデル事業の成果を議会・庁内の関係部署等へどのように説明するかが課題となっており、今後、重層的支援体制整備事業を実施する上でも同様の課題が生じるものと考えられる。(9) 地域の現状把握においては、複数の視点による客観的な把握が欠かせない。担当者が1人に対応するのではなく、必ず複数人・複数部署で協力して取り組むことが求められる。なお、より客観的な判断を行うためには、有識者や他自治体の職員など、外部の第三者の介入をはさむことも有効と考えられる。 具体的な取り組み例として、関係者向け事例検討ワークショップ等の開催が挙げられる。(7) 「地域づくり」はすぐに成果が出るものばかりとは限りません。地域住民と対話を継続的に続け、表には出ていない地域資源を発掘し続ける地道な活動が必要とされます。泥臭い活動の先に、成果が出てくるものであるという認識のもと、結果だけでなくプロセスを適切に評価し、その過程における個人や地域の変化を定性・定量の両面から評価していくことが重要になります。(6)
	啓発・対話 ※ 関係構築 相互理解 目的の共有 等の要素を含む	地域の関係機関との対話	支援者同士あるいは官民の対話と協働を通じて学び合う 関係機関同士が普段から情報共有できる状態にする 地域で誰がその役割を担うのがふさわしいか、関係機関がどう連携してその機能を果たすのかなどを協議して決めていく 地域住民や関係機関等と議論し共通認識を持つ 居場所運営や地域包括支援センターを運営している事業者とも事前に認識をすり合わせる		先行市町村では、 支援者同士あるいは官民の対話と協働 を通じて学び合い、現場からのボトムアップで取組を展開しています。市町村に求められるのは対話と協働に基づいたガバナンスなのです。(3) 関係機関同士が普段から情報共有できる状態にしておくことも重要 である。ここでいう「情報共有ができる状態」とは、各機関の役割、業務内容及び役割ごとの相互に理解され、 困難ケースに直面した際に円滑に協力できる 関係性がある状態を指している。(7) 他人事を「我が事」に変えていくような働きかけをする。いわば地域にとっての「触媒」としてのソーシャルワークの機能が、それぞれの「住民に身近な圏域」に存在していることが必要である。その際、市町村が主導して単に有資格者を「配置する」という形ではなく、また特定の福祉組織に限定するのではなく、市町村は支援する立場に回りつつ、 地域で誰がその役割を担うのがふさわしいか、関係機関がどう連携してその機能を果たすのかなどを協議して決めていく過程 が重要である。(4) 地域住民や関係機関等と議論 をし、域内における包括的な支援体制の整備について考え方をまとめ、 共通認識を持ちながら取組を進める べきである。(2) 重層事業として5事業が一元化されたことにより、これまで各事業の対象外であった当事者も事業の対象となります。この点について 居場所運営や地域包括支援センターを運営している事業者とも事前に認識をすり合わせ 、職員の配置や教育体制などの課題を事前に把握しておくことが重要です。(6)
		地域住民との対話	地域住民や関係機関等と議論し共通認識を持つ		地域住民や関係機関等と議論 をし、域内における包括的な支援体制の整備について考え方をまとめ、 共通認識を持ちながら取組を進める べきである。(2)
		身近な関係者への啓発	目指す包括的支援体制の説明を行う 身近な関係者から少しずつ対象を広げて理解を促す 周囲の職員の理解を得る 地域関係者を対象とした勉強会を開催する 他人事を「我が事」に変えていくような働きかけをする 現場担当者から包括的支援の必要性について理解を求める	○	令和2年度につむぎあいシート」を作成した際、まずは庁内の福祉関係を中心に、くらし連携支援室へのつなぎ方を説明。この際、地域共生社会や高島市として 目指す包括的支援体制の説明 も行った。(5) 一度にすべての関係者と同じレベルで意思共有するのは難しいですから、 身近な関係者から少しずつ対象を広げて理解を促していく のが良いでしょう。(5) 包括的支援に必要な知識・技術を支援者が身に付けても、いざ実行しようすると、 周囲の職員の理解 が得られなかったり、他課と連携しようと思っても意図となる人がいないこともあります。(5) 重層的支援体制を個々の自治体で導入していくためには、おおむね以下の項目に取り組んでいくことが求められる。(7) ・地域共生社会の理念に対する地域関係者の理解が得られているか、具体的な取り組み例として、 地域関係者を対象とした勉強会の開催 が挙げられる。 他人事を「我が事」に変えていくような働きかけ をする。いわば地域にとっての「触媒」としてのソーシャルワークの機能が、それぞれの「住民に身近な圏域」に存在していることが必要である。その際、市町村が主導して単に有資格者を「配置する」という形ではなく、また特定の福祉組織に限定するのではなく、市町村は支援する立場に回りつつ、地域で誰がその役割を担うのがふさわしいか、関係機関がどう連携してその機能を果たすのかなどを協議して決めていく過程が重要である。(4)
		トップダウン／ボトムアップによる推進	市町村長が重層的支援体制整備事業の必要性を認識し事業実施を決定する 重層的支援体制整備事業の実施に向けた取り組みを進めるよう関連部署局に通達する 「トップダウン型」と「ボトムアップ型」の取り組みの双方で進める	○	意思決定の流れは「トップダウン型」と「ボトムアップ型」に大別された。 「トップダウン型」は、自治体のトップである市町村長が重層的支援体制整備事業の必要性を認識し事業実施を決定し、重層的支援体制整備事業の実施に向けた取り組みを進めるよう関連部署局に通達する 。一方で「ボトムアップ型」では福祉部局など相談支援の現場に近い職員が重層的支援体制整備事業を実施する必要性を認識し、自治体として取り組むよう関連部署局や市町村長に説明の上、合意形成を行う。(11) ○ 意思決定に加え、その後の事業実施を円滑に進めるためには 「トップダウン型」と「ボトムアップ型」の取り組みの双方が重要 であり、タイミングを計りつつ両面からアプローチすることも有効である。(11)
		管理職（部課長級職員）への啓発	部課長級の職員も包括的支援の必要性を理解する ワーキングメンバーやワーキングメンバーの上長が当事者意識を持つ 部課長級の理解を求める 部課長級で構成する既存の会議に話題を滑り込ませる 部長級向け、課長・係長級向けの説明会を実施する 参加メンバーへの声掛けとともに、上長に根回しをする	○	部課長級の職員も、包括的支援の必要性を理解 し、組織として取り組むために必要な職員体制や意識醸成などに取り組んでいくことが求められる。(5) ○ 「最初に仕組みを作って体制をシステム化すること」に主導する課以外の人々にも当事者意識を持ってもらうことを重要視した。仕組みのシステム化は、行動や相談のノウハウ蓄積に役立ち、人事異動で新しい職員がきた際のキャッチアップがスムーズになるというメリットがある。また、モデル事業の中心を担う保健福祉企画総務課だけでなく、 ワーキングメンバーやワーキングメンバーの上長が当事者意識を持つこと でモデル事業に関する取り組みが推進される。(11) ○ 事業の必要性について、まずは 部課長級の理解を求めていく ことが重要です。先行自治体の中には、 部課長級で構成する庁内会議を立ち上げ 、1年程かけて現場担当者から包括的支援の必要性について理解を求めていった事例や、 部課長級で構成する既存の会議に話題を滑り込ませる ことで合意形成の下地をつくっていた事例もあります。(5) ○ 庁内向けに重層事業に関する勉強会を実施した。 部課長級向け、課長・係長級向けの説明会 をそれぞれ数回ずつ実施した。(3)
		行政内部の対話・合意形成の体制構築	部署間の協議を行う 関係部署間の定期的な協議の場を設ける 財務部門などを含め庁内の関連部署局と合意形成を行う 部課長級で構成する庁内会議を立ち上げる 教育部局、都道府県所管の支援機関との協働に取り組む 重層的支援体制整備事業に対する庁内の共通理解を図る 目指したい地域像に関する庁内協議を実施する	○	デザインを始めるにあたって、 部署間の協議が必要 （中略）また、事業のデザインを検討する際には、各分野の関係者が感じている期待やニーズの大きさは違いがあることを前提にすべきである。(9) ○ 本事業のデザインにあたって、まず自治体内の 関係部署間の定期的な協議の場が必要 とする。(9) ○ また「ボトムアップ型」で重層的支援体制整備事業の実施に向けた検討を行う場合、 財務部門などを含め庁内の関連部署局と合意形成を行う 必要があるため、重層的支援体制整備事業を実施すべき理由、その根拠を示す資料を整理しておくことで関連部署局からの理解が得やすくなると考えられる。重層的支援体制整備事業の実施ニーズを把握するためのアクションとしては、複合的な課題を抱えた住民が相談に来た場合の相談支援対応の振り返り（支援関係機関間で連携した対応ができていくかどうかの確認）や、住民に対するニーズ調査の実施などが挙げられる。(11) ○ 事業の必要性について、まずは部課長級の理解を求めていくことが重要です。先行自治体の中には、 部課長級で構成する庁内会議を立ち上げ 、1年程かけて現場担当者から包括的支援の必要性について理解を求めていった事例や、部課長級で構成する既存の会議に話題を滑り込ませることで合意形成の下地をつくっていた事例もあります。(5) ○ 特に 教育部局、都道府県所管の支援機関 とは支援会議の実施、制度理解の部分から協働の難しさを感じている。(5) ○ 重層的支援体制を個々の自治体で導入していくためには、おおむね以下の項目に取り組んでいくことが求められる。(7) ・ 重層的支援体制整備事業に対する庁内の共通理解 が図れているか、具体的な取り組み例として、重層的支援体制整備事業に関する庁内関係者向け勉強会等の開催、 目指したい地域像に関する庁内協議の実施 、他自治体職員との意見交換会の実施が挙げられる。
取組	環境整備	関係者間の顔の見える関係性構築の機会創出（会議体・合同研修会等）	包括的支援体制を構築する・連携をテーマにした研修会を実施する 顔なじみの関係を構築するための連絡会を設置する 関係者の間で顔の見える関係性を構築する	○	多様な支援関係機関が把握している情報や見えてを相互に共有し、突合することで、世帯の全体像を理解し、 包括的支援体制を構築する・連携をテーマにした研修会の実施 （2020～2022）(5) ○ 教育と福祉の連携 ― 家族を支える連携会議(支援会議)を設置し、学校や保健センターが欠ける児童生徒・保護者に関するカンファレンスを通じて、支援方針の協議 ― （中略） 多領域(高齢・障害・児童・生活困窮・自殺・社会など)の支援関係機関が 顔なじみの関係を構築するための連絡会 を設置。(5)
		関係者間の効率的な情報共有のための仕組みの構築（共通ツール等）	支援関係機関間での情報共有を行う 地域の特徴、課題、強み・弱みなど、様々な視点から把握するため、アセスメントシートを用いる 共通ツールを活用する	○	新たな事業を実施する市町村は、新たな縦割りが生じないように、こうした施策と連携して取組を進める必要がある。その際、 会議体や共通ツールの活用、合同開催の研修による支援ノウハウの共有等 を通じて、関係者の間での顔の見える関係性を構築していくことが必要である。(2) ○ 自治体の現状について、 地域の特徴、課題、強み・弱みなど、様々な視点から把握するため、アセスメントシートを用いる と効果的である。(7) ○ 新たな事業を実施する市町村は、新たな縦割りが生じないように、こうした施策と連携して取組を進める必要がある。その際、会議体や 共通ツールの活用、合同開催の研修による支援ノウハウの共有等 を通じて、関係者の間での顔の見える関係性を構築していくことが必要である。(2)
		仕組みのシステム化	仕組みをシステム化する	○	「最初に仕組みを作って体制をシステム化すること」に主導する課以外の人々にも当事者意識を持ってもらうことを重要視した。 仕組みのシステム化 は、行動や相談のノウハウ蓄積に役立ち、人事異動で新しい職員がきた際のキャッチアップがスムーズになるというメリットがある。また、モデル事業の中心を担う保健福祉企画総務課だけでなく、ワーキングメンバーやワーキングメンバーの上長が当事者意識を持つことでモデル事業に関する取り組みが推進される。(11)
		多分野の職員が共有できる執務スペースの確保	障害分野の相談員と介護分野の相談員（ケアマネジャー）が同じ空間内で業務をする	○	障害分野の相談員と介護分野の相談員（ケアマネジャー）が同じ空間内で業務 をする中で、お互いの分野に関する知識や実践がより身近になり、結果、複雑な課題を抱える個人や世帯に対してのアプローチの姿勢や方法に積極的な変化が生じるようになっていた。(12)
		包括的支援体制の構築・連携をテーマにした研修	包括的支援体制を構築する・連携をテーマにした研修会を実施する 関係者向け事例検討ワークショップ等を開催する	○	多様な支援関係機関が把握している情報や見えてを相互に共有し、突合することで、世帯の全体像を理解し、 包括的支援体制を構築する・連携をテーマにした研修会の実施 （2020～2022）(5) ○ 地域の現状把握においては、複数の視点による客観的な把握が欠かせない。担当者が1人に対応するのではなく、必ず複数人・複数部署で協力して取り組むことが求められる。なお、より客観的な判断を行うためには、有識者や他自治体の職員など、外部の第三者の介入をはさむことも有効と考えられる。 具体的な取り組み例として、関係者向け事例検討ワークショップ等の開催が挙げられる。(7)
人材育成	福祉部門職員への研修	断らない相談研修等による市職員の育成に取り組む 重層的支援体制整備事業に関する庁内関係者向け勉強会等を実施する 福祉部門の職員だけではなく、職員全体に対して研修等を行う 合同開催の研修により支援ノウハウを共有する		○	体制づくりは、そのみでは機能しないため、 断らない相談研修等による市職員の育成 もあわせて取り組み、人材育成と体制づくりを両輪で進めることに意味があると考えている。(5) ○ 重層的支援体制を個々の自治体で導入していくためには、おおむね以下の項目に取り組んでいくことが求められる。 ・重層的支援体制整備事業に対する庁内の共通理解が図れているか、具体的な取り組み例として、 重層的支援体制整備事業に関する庁内関係者向け勉強会等の開催 、目指したい地域像に関する庁内協議の実施、他自治体職員との意見交換会の実施が挙げられる。(7) ○ 新たな事業を開始するに当たっては、庁内全体で包括的な支援体制について検討し、体制の構築を進めることが求められる。その中では、 福祉部門の職員だけではなく、職員全体に対して研修等を行う必要がある 。(2) ○ 新たな事業を実施する市町村は、新たな縦割りが生じないように、こうした施策と連携して取組を進める必要がある。その際、会議体や共通ツールの活用、 合同開催の研修による支援ノウハウの共有等 を通じて、関係者の間での顔の見える関係性を構築していくことが必要である。(2)
		福祉部門以外の職員への研修	断らない相談研修等による市職員の育成に取り組む 地域関係者を対象とした勉強会を開催する 重層的支援体制整備事業に関する庁内関係者向け勉強会等を開催する 福祉部門の職員だけではなく、職員全体に対して研修等を行う 合同開催の研修により支援ノウハウを共有する		○ 体制づくりは、そのみでは機能しないため、 断らない相談研修等による市職員の育成 もあわせて取り組み、人材育成と体制づくりを両輪で進めることに意味があると考えている。(5) ○ 重層的支援体制を個々の自治体で導入していくためには、おおむね以下の項目に取り組んでいくことが求められる。 ・地域共生社会の理念に対する地域関係者の理解が得られているか、具体的な取り組み例として、 地域関係者を対象とした勉強会の開催 が挙げられる。 ○ 重層的支援体制を個々の自治体で導入していくためには、おおむね以下の項目に取り組んでいくことが求められる。(7) ・重層的支援体制整備事業に対する庁内の共通理解が図れているか、具体的な取り組み例として、 重層的支援体制整備事業に関する庁内関係者向け勉強会等の開催 、目指したい地域像に関する庁内協議の実施、他自治体職員との意見交換会の実施が挙げられる。 ○ 新たな事業を開始するに当たっては、庁内全体で包括的な支援体制について検討し、体制の構築を進めることが求められる。その中では、 福祉部門の職員だけではなく、職員全体に対して研修等を行う必要がある 。(2) ○ 新たな事業を実施する市町村は、新たな縦割りが生じないように、こうした施策と連携して取組を進める必要がある。その際、会議体や共通ツールの活用、 合同開催の研修による支援ノウハウの共有等 を通じて、関係者の間での顔の見える関係性を構築していくことが必要である。(2)

[illegible]

スキル		分野を越えた新たな地域活動を創出できる	子どもから大人まで全世代にわたる福祉教育、学習の場、新たな地域活動を創出する 必要に応じてサービス開発やそうした場を創り出していく 表には出ていない地域資源を発掘し続ける	地域づくりに向けた支援については、地域の人と人とのつながりや既存の活動を把握した上で、それらを活性化すること、包括的な地域社会を目指して、共生社会への意識啓発を進めること、 子どもから大人まで全世代にわたる福祉教育、学習の場、新たな地域活動を創出することに関するスキル が求められる。（②） 必要に応じて サービス開発やそうした場を創り出していく社会資源開発 が必要であり、さらにそうした場につなぐ、場の中で人と人をつなぐ、場と場をつなぐ、コーディネーション やファシリテーションの機能と人材が重視される。（①） 「地域づくり」はすぐに成果が出るものばかりとは限りません。地域住民と対話を継続的に続け、 表には出ていない地域資源を発掘し続ける 地道な活動が必要とされます。泥臭い活動の先に、成果が出てくるものであるという認識のもと、結果だけでなくプロセスを適切に評価し、その過程における個人や地域の変化を定性・定量の両面から評価していくことが重要になります。（⑥）
	リーダーシップ	地域の重層的支援体制の推進をリードできる	地域の重層的支援体制の推進をリードしていく フィールドワークを通じた実践的研修を開催する	ニーズに応じて地域の社会資源をコーディネートし、多様な機関、多様な人材を巻き込んでいくことができる、企画立案力や伝達力を有した人材を育成していくことが重要となる。またその人材には、今後、多機関協働の取り組みを継続し、 地域の重層的支援体制の推進をリードしていく役割も求められる 。 具体的な取り組み例として、 フィールドワークを通じた実践的研修の開催 が挙げられる。（⑦）
		地域住民を巻き込むことができる	地域共生社会の理念に対する地域関係者の理解を得る 他人事を「我が事」に変えていくような働きかけをする 共生社会への意識啓発を進める 支援関係機関をとりまとめて調整をおこなう 既知の関係者のみならず、本人の意思やニーズに応じて新たな支援者を巻き込む	重層的支援体制を個々の自治体で導入していくためには、おおむね以下の項目に取り組んでいくことが求められる。 ・ 地域共生社会の理念に対する地域関係者の理解 が得られているか、具体的な取り組み例として、地域関係者を対象とした勉強会の開催が挙げられる。（⑦） 他人事を「我が事」に変えていくような働きかけ をする、いわば地域にとっての「触媒」としてのソーシャルワークの機能が、それぞれの「住民に身近な圏域」に存在していることが必要である。その際、市町村が主導して単に有資格者を「配置する」という形ではなく、また特定の福祉組織に限定するのではなく、市町村は支援する立場に回りつつ、地域で誰がその役割を担うのがふさわしいか、関係機関がどう連携してその機能を果たすのかなどを協議して決めていく過程が重要である。（④） 地域づくりに向けた支援については、地域の人と人とのつながりや既存の活動を把握した上で、それらを活性化すること、包括的な地域社会を目指して、 共生社会への意識啓発を進めること、子どもから大人まで全世代にわたる福祉教育、学習の場、新たな地域活動を創出することに関するスキル が求められる。（②） 多機関協働の体制構築にあたっては、 支援関係機関をとりまとめて調整をおこなう役割 が必要である。一方で高齢者福祉・障害者福祉・子育て支援・生活困窮者支援等の各分野に関する知識を持った職員は少ないため、多機関協働の中核を担う機関で調整役を担っている職員が異動になった場合にも対応できるよう、各分野に関する知識を身に付けた人材を育成する必要がある。（④） 個別の課題解決のために、各種専門機関等により、支援チームで対応する。その際、 既知の関係者のみならず、本人の意思やニーズに応じて新たな支援者を巻き込むことが必要 である。（③）
		地域の多様な分野とつながれる	福祉分野のみならず地域の多様な分野とつながる 「相談支援機関と都道府県所管の相談支援機関（児童相談所等）の連携に取り組む 関係者が地域にある社会的資源を把握しておく	参加支援においては、本人の抱える制度の狭間のニーズに対応するため、 福祉分野のみならず地域の多様な分野とつながりながら 、既存の人的・物的資源を組み合わせたメニューを作ったり、資源がない場合には新たに作り出すためのノウハウが求められる。（②） 事業を運営する上での課題において、あてはまる（「とてめてはまる」、「ややあてはまる」の合計）の割合が高い上位 3 つは、「 相談支援機関において、人員体制の問題で、対応できる範囲に限りがある （77.1%）」、「 相談支援機関と都道府県所管の相談支援機関（児童相談所等）の連携が難しい （53.2%）」、「多機関協働事業に、なかなかケースが繋がってこない（52.3%）」となっている。（⑤） ・多様な機関が協働しているためには、まず、 関係者が地域にある社会的資源を把握しておくことが必要 である。困難ケースに直面した際に、地域でそのニーズを満たすことができる機関をイメージできるかどうか、多機関協働においてポイントとなる。（⑦）
	コミュニケーション	伝達力	企画立案力や伝達力を有した人材を育成していく フィールドワークを通じた実践的研修を開催する	・ニーズに応じて地域の社会資源をコーディネートし、多様な機関、多様な人材を巻き込んでいくことができる、 企画立案力や伝達力を有した人材を育成していくことが重要 となる。またその人材には、今後、多機関協働の取り組みを継続し、地域の重層的支援体制の推進をリードしていく役割も求められる。 具体的な取り組み例として、 フィールドワークを通じた実践的研修の開催 が挙げられる。（⑦）
		事業の必要性を庁内外の関係者に説明できる	部長級向け、課長・係長級向けの説明会を行う 目指す包括的支援体制を説明する 現場担当者から包括的支援の必要性について理解を求める 身近な関係者から少しずつ対象を広げて理解を促していく 庁内の関係者に説明できるようになる 財務部門などを含め庁内の関連部局と合意形成を行う 重層的支援体制整備事業を実施すべき理由、その根拠を示す資料を整理する	庁内向けに重層事業に関する勉強会を実施した。 部長級向け、課長・係長級向けの説明会 をそれぞれ数回ずつ実施した。（③） 令和2年度に「つぎあいシート」を作成した際、まずは庁内の福祉関係課を中心に、くらし連携支援室へのつなぎ方を説明。この際、地域共生社会や高島市として 目指す包括的支援体制の説明 も行った。（⑤） 事業の必要性について、まずは部課長級を理解を求めたいことが重要です。先行自治体の中には、部課長級で構成する庁内会議を立ち上げ、1年程かけて 現場担当者から包括的支援の必要性について理解を求めた という事例や、部課長級で構成する既存の会議に話題を滑り込ませることで合意形成の余地をつづついった事例もあります。（⑤） 一度にすべての関係者と同じレベルで意識共有するのは難しいですから、 身近な関係者から少しずつ対象を広げて理解を促していく のが良いでしょう。（⑤） 多様な主体の理解を得るには、その事業の実施によってどのようなメリットがあるのかという点を地域の関係者、庁内担当部局の職員が明確に理解し、 庁内の関係者に説明 することが大切になります。単に、「国の制度が創設されたから」「首長の方針だから」ではなく、それぞれの関係者にどのようなメリットがあるのかを理解するとともに、隔りがちな誤解を避けながら、全体をデザインすることが大切になります。（⑩） また「ボトムアップ型」で重層的支援体制整備事業の実施に向けた検討を行う場合、 財務部門などを含め庁内の関連部局と合意形成を行う 必要があるため、 重層的支援体制整備事業を実施すべき理由、その根拠を示す資料を整理 しておくことで関連部局からの理解が得やすくなると考えられる。重層的支援体制整備事業の実施ニーズを把握するためのアクションとしては、複合的な課題を抱えた住民が相談に来た場合の相談支援対応の振り返り（支援関係機関間で連携した対応ができているかどうかの確認）や、住民に対するニーズ調査の実施などが挙げられる。（④） また「ボトムアップ型」で重層的支援体制整備事業の実施に向けた検討を行う場合、財務部門などを含め庁内の関連部局と合意形成を行う必要があるため、 重層的支援体制整備事業を実施すべき理由、その根拠を示す資料を整理 しておくことで関連部局からの理解が得やすくなると考えられる。重層的支援体制整備事業の実施ニーズを把握するためのアクションとしては、複合的な課題を抱えた住民が相談に来た場合の相談支援対応の振り返り（支援関係機関間で連携した対応ができているかどうかの確認）や、住民に対するニーズ調査の実施などが挙げられる。（④）
		多分野を繋げるコーディネート・ファシリテーションができる	地域で誰がその役割を担うのがふさわしいか、関係機関がどう連携してその機能を果たすのかなどを協議して決めていく 場につなぐ、場の中で人と人をつなぐ、場と場をつなぐコーディネート・ファシリテーションを行う 支援関係機関をとりまとめて調整をおこなう 民生委員・児童委員、保護司などの地域の関係者、関係機関等と連携する	他人事を「我が事」に変えていくような働きかけをする、いわば地域にとっての「触媒」としてのソーシャルワークの機能が、それぞれの「住民に身近な圏域」に存在していることが必要である。その際、市町村が主導して単に有資格者を「配置する」という形ではなく、また特定の福祉組織に限定するのではなく、市町村は支援する立場に回りつつ、 地域で誰がその役割を担うのがふさわしいか、関係機関がどう連携してその機能を果たすのかなどを協議して決めていく 過程が重要である。（④） 必要に応じてサービス開発やそうした場を創り出していく社会資源開発が必要であり、さらにそうした場につなぐ、場の中で人と人をつなぐ、場と場をつなぐ、コーディネーション やファシリテーションの機能と人材が重視される。（①） 多機関協働の体制構築にあたっては、 支援関係機関をとりまとめて調整をおこなう役割 が必要である。一方で高齢者福祉・障害者福祉・子育て支援・生活困窮者支援等の各分野に関する知識を持った職員は少ないため、多機関協働の中核を担う機関で調整役を担っている職員が異動になった場合にも対応できるよう、各分野に関する知識を身に付けた人材を育成する必要がある。（④） 民生委員・児童委員、保護司などの地域の関係者、関係機関等と連携 し、相談に来られない人やSOSを発することができない人の情報が入る体制を構築する。（②）
		庁内外関係者との調整	庁内の関係部局および庁外の支援関係機関との調整を図る 参加メンバーへの声掛けとともに、上長に根回しをする	重層的支援体制整備事業の開始に向け、事業全体および各事業（包括的相談支援、参加支援、地域づくり支援、アウトリーチ等を通じた継続的支援、多機関協働）の実施体制の検討、 庁内の関係部局および庁外の支援関係機関との調整 が必要となる。（④） （地域づくり研修のメンバー集めに際しての留意点として）各分野の地域づくり行政担当、実務者（コーディネーター）、社協等委託先等から参加メンバーを選出する。 参加メンバーへの声掛けとともに、上長に根回し をする。事務局としての問題意識やプログラムの目的・ゴール、参加メンバー候補、スケジュール、参加メンバーの役割や確保してほしい時間を説明し、協力を得る。
	知識・技術	関連する法令や権限の理解	法令根拠や市の権限等を調べる	専門職は、日々現場で多くの問題に立ち向かっており、 法令根拠や市の権限等を調べ 、新たな制度を検討することは難しい。現場を俯瞰することができる事務職が法令根拠や市の権限等を調べ、新たな制度を検討してこそ、専門職と対等なパートナーになれる。（③）
		分野横断的な相談の受け止めができる	相談の受け止めは、自らの専門領域に偏ることなく、分野横断的に行う	地域包括支援センターなどの専門機関が対象者を限定せず、「丸ごと」受け止める場を担う場合には、以下のことに留意する必要がある。 ・ 相談の受け止めは、自らの専門領域に偏ることなく、分野横断的に行う 。（①）
		制度の狭間のニーズに対応できる	本人の抱える制度の狭間のニーズに対応する 既存の人的・物的資源を組み合わせたメニューを作ったり、資源がない場合には新たに作り出す	参加支援においては、 本人の抱える制度の狭間のニーズに対応 するため、福祉分野のみならず地域の多様な分野とつながりながら、既存の人的・物的資源を組み合わせたメニューを作ったり、資源がない場合には新たに作り出すためのノウハウが求められる。（②）
		重層事業を構成する各事業を運動させる（一体的に実施する）	重層事業を構成する各事業を運動させる 支援をどのように一体的に実施するのかのイメージを持つ	重層事業では、 それを構成する各事業をどう運動させるのが鍵になる 。そのためにコーディネーターを置いているが、すでに各分野にコーディネーターが配置されているので、それを整理して地域で機能できるコーディネーター数名（規模に応じた人数）を育成・配置していくことがまず必要ではないか。（③再掲） 重層的支援体制整備事業では、分野横断的に取り組むものと言われているが、多機関協働による総合相談のイメージはつきやすいものの、参加支援や地域づくりに向けた 支援をどのように一体的に実施するのかのイメージを持つ のは難しいと思う。（③）

自治体基本情報

貴自治体の基本情報についてご回答ください。

基本情報	自治体名			
	人口	千人	世帯数	世帯
	高齢化率	%	生活保護受給率	%
	主たる担当部署		関連部署	
	包括的な支援体制の整備プロセスの概要			

包括的な支援体制整備に向けた市町村が取り組むべきこと（仮説）

赤枠について、当てはまる項目に○を付してください。特に重要な項目については、取組による効果もご記載ください。

包括的な支援体制整備に向けた市町村が取り組むべきこと（何を）		管理職の役割が大きい項目（誰が）	特に重要な取組	実際に行った取組	外部からの支援ニーズ		取組による効果（特に重要な項目のみご記載ください）
中項目	小項目					都道府県 ができること※	
取組	現状把握・評価・分析	地域のニーズ把握					
	現状把握・評価・分析	相談支援、地域づくり、他部署との連携等に関する現状と課題の把握					
	現状把握・評価・分析	地域にある社会的資源の把握					
	現状把握・評価・分析	市町村の強みと課題のアセスメント					
	現状把握・評価・分析	これまでの実践や成果の評価					
	啓発・対話	地域の関係機関との対話					
	啓発・対話	地域住民との対話					
	啓発・対話	身近な関係者への啓発					
	啓発・対話	トップダウン／ボトムアップによる推進					
	啓発・対話	管理職（部課長級職員）への啓発					
	啓発・対話	行政内部の対話・合意形成の体制構築					
	環境整備	関係者間の顔の見える関係性構築の機会創出（会議体・合同研修会等）					
	環境整備	関係者間の効率的な情報共有のための仕組みの構築（共通ツール等）					
	環境整備	仕組みのシステム化					
	環境整備	多分野の職員が共有できる執務スペースの確保					
	人材育成	包括的支援体制の構築・連携をテーマにした研修					
	人材育成	福祉部門職員への研修					
	人材育成	福祉部門以外の職員への研修					
	人材育成	福祉の各分野に精通した地域のコーディネーター・アドバイザーの育成					
	政策形成	ありたい姿の検討					
	政策形成	新たな制度の検討					
	政策形成	既存の活動を活性化する					
	組織編成	庁内プロジェクトチームの設置					
	組織編成	マネジメント機能の設置					
	組織編成	各課の窓口となる人材の配置					
	組織編成	重層事業の所管部署の検討（新設を含む）					
	組織編成	複数部署が関わる体制の構築					
	組織編成	事業全体および各事業の実施体制の検討					
	組織編成	分野横断的な相談体制の構築					
	組織編成	地域のコーディネーター・アドバイザーの配置					
上記の他、取り組むべき事項があればご記載ください。							

（参考）求められる意識・スキル	求められる意識の例）	特に重要な意識	求められるスキルの例）
	本人本位の視点に立つ意識		情報収集・分析力
	支え・支えらえる関係性で個人や世帯を捉える意識		企画・計画力
	経済等を含めた多角的な観点で地域を見る意識		リーダーシップ
	地域を支援する意識		コミュニケーション
	他分野への敬意を示す		知識・技術
	個別ケースに対する支援と地域づくりを両輪で進める		
	人材育成と体制づくりを両輪で進める		
	事業ノウハウを積み上げる		
	現場からのボトムアップ		

理念	「包括的な支援体制とは何か」の理解
----	-------------------

社会福祉推進事業 第2回検討会 議事録

日時	令和6(2024)年11月15日(金) 15:00~17:00
場所	NTT データ経営研究所会議室+オンライン
議事	文献調査結果 市町村調査実施方法

1. 本調査研究のねらいと文献調査の結果(仮説)について

発言内容
事務局より事務局資料の説明
別紙1の書き方の質問です。中項目小項目取り組みのところは、概ねいいのかなと思いました。その右側の市町村ヒアリングを確認する中で、特に重要な取り組みというところなのですが、それぞれ市町村に調査をかける中で、中項目小項目で「おこなっている」、「おこなっていないんだけど重要だと思うもの」なのか、それとも「実際に取り組んでいるという中で重要だと思う」というどっちの視点なのかなというところが一つ疑問としてありました。
ありがとうございます。その点に関してはおこなっている・いないに関わらず、特に重要だと思うような取り組みを挙げていただいた上で、実際に出来た取り組みを挙げて、重要だと思っているけど実はできていない、というような取り組みが浮き彫りになるように目論んでおりますので、特に重要だと思う取り組みはこちらに記載明記いただくのが良いかと考えておりました。
私も質問からの意見になるかなと思います。別紙1と別紙2のまとめ方はわかったのですが、どのように活用するのでしょうか。例えば別紙でしたら、ヒアリングをするときに、チェックシート的な感じになるという意図でしょうか。別紙2もどのように活用するのか、例えば本委員会以外に見せる方がいらっしゃるのか、そのあたりをお伺いしたいです。
ありがとうございます。後ほどご説明しようと考えておりました。事務局から市町村のグループインタビューを行う前に、市町村の方々には、こういった事前の書面調査票をお渡ししようと考えておりました。基本情報を書いていただくのに加えて、先ほどお見せしたこの仮説について、中項目・小項目に対して管理職の役割が大きい項目、特に重要な取り組み、実際に行った取り組みをそれぞれチェックいただいて、グループインタビューの前にご提出いただいてそれをもとにグループインタビューしていくということを想定しておりました。
もちろん、市町村の皆様からしたら他にもいろいろな取り組みや項目があるというご意見があると思うので、そういったご意見も記載いただくとともに、「意識」のところでも、括弧の中で特に重要だと思うというところで丸をつけてもらうということで、事前の調査票をお送りして、その上でグループインタビューができればというふうに思っておりました。文献調査結果に関しましてはまとめた取組の項目をどの文献から抽出しているかをご確認いただくため、一部参考としてご提供はできるかなと思いつつも、これを使って調査をするというよりはむしろ、メインはこちらの事前調査、書面調査表を使うということを想定しております。
すごく細かい話になるのですが、別紙1の小項目の中で、啓発対話のところがあるかなと思うので

すけれども、多分ストーリーや順序を追われているように見えたのですけれども、もしそういうことであれば、身近な関係者の啓発の次に管理職への啓発、という体制構築の形にして、その下にトップダウンやボトムアップにより推進、とした方が、多分自治体の方もこれを見てアンケートに答えていくときにイメージがしやすいのではないかなということを感じました。また、管理職の役割が大きい項目ということで、項目立てされているところの括弧に「誰が」とあるのですが、それは、管理職が実施しないといけないのか、あるいは管理職も関わる項目なのか、どちらでしょうか。

管理職の役割が大きい項目につきましては、元々その管理職がどれをおこなうべきか、というところが文献に書いてればよかったのですが、明確な記載が文献になかったので、管理職がやるべきかどうかという判断は難しいのですが、少なくとも管理職の役割が大きいような組織編成ですとか、政策形成ですとかというところで、今回事務局の方で丸をつけさせていただいたというところです。

ありがとうございます。実施する主体を書いてしまうと、必ず管理職の人がしないといけないというような印象を与えてしまうことを懸念しています。

今委員がおっしゃっていた事に対してなのですが、実はこの「誰が」という部分は、この後、我々はそもそもその包括的な支援体制を整備するにあたり何が必要かという項目を並べた上で、研修をしていくという流れを想定しています。研修をするとなったときに、誰に何をしてくださというのを教えないといけないかなと思ったのですが、担当者で何とかなるレベル感の話と、もっと上の方の人ではないとどうにもならないレベル感の話が結構混ざり合っているなと思ひまして、それこそ担当者向け研修で組織のあり方が大事なので配置を何とかしてくださいみたいなことを伝えても、そんなことを担当者に言われてもできません、という話になってしまうなと考えました。

なので、この後の研修をやっていくということを考えたときにこの主語の部分が重要なということで、一応「誰が」というところを書かせていただいています。この表現ぶり自体は管理職という言い方がよいのかというところはあるかなと思っているのですが、少なくとも誰の仕事として基本的に想定されているのですかね、みたいなところ当たりたいなというふうに思っているところです。

気になったのが、包括的な支援体制の整備に向けて検討している段階と実際に動き出した段階と実施している段階とか、結構初期・中期・後期ではないですけど、後期になってもずっと続いて見直していくということが続くと思うのですが、その時期にやるべきことというのが、現場の実態とは違うのかなというふうに思いました。

特に重要な取り組みも、タイミングによって異なることが考えられるなというふうに思いました。例えば、皆さんと取り組みを検討した段階で、どういう取り組みが重要だったとかですね、そんな時期区分をどういうふうにするのか私もわからないのですが、ただ実施した後も常に検討して、今、繰り返し見直していくとか、変えていくこともまた必要なので、そういうときに大切にしくちゃいけないこととかやるべきことというのはまた変わる気がしています。

そうすると、ここに最終的に出てくるその項目のその時期ごとに大切なものとか、やるべきことを着目すべきことというのが少し見えた感じで出てくるのではないのでしょうか。多分そのヒアリングの中で整理していくことかなと思いますし、ある程度目星をつけていた上から順に整理していくと、そういう時期と関係なく常に検討しておくべきことともしかしたらあるかもしれないのですが、そういったことは少し整理されるといいのかなということが一点感じました。

後半の資料にも出ていたのでこれから成果検討でも参考になればと思うのですが、包括的な支援体制の整

備に向けて市町村が取り組んだことを聞く場合に、160条の3の第1号2号3号で規定されている包括的な支援体制を包括的な支援体制だと理解している自治体も、そういう法的な位置づけではなく、その言葉を額面通り受け止めて、まず他分野との繋がりと、縦割りを超えていくために動かす支援体制をつくるというように包括的な支援体制を理解している自治体もあると思っています。人によって包括的な支援体制のイメージが違っているという気がするのですが、もし本当に106条の3の第1項の1号2号3号の体制整備というふうに考えている自治体があるとしたら、そうではない考え方の自治体と議論したときに少しずれちゃうような印象があるので、今回この推進事業なり、支援体制が一体何なのかということも少し定義はしておいた方がいいかなと思いました。

その上で、ヒアリング先の自治体の選定方法も重要になるのではないのでしょうか。

ここで私達が考えている包括的な支援体制というのは、額面通りというよりは、いろいろな人たちが繋がりながら、効果的な支援体制をどう作っていくのかというところがポイントなのかなと思っておりまして、ある意味今の1号2号3号はそこが読みとりにくいという課題があると感じています。ただ、私達がやりたいのは、細かい制度福祉だけでは実現できないことと、分野を越えていくことが肝で、そのために包括的な支援体制をどう作っていくのかというところかと思っています。その提言を明確にした上で自治体の選定もしていきたいなと思いますし、深く掘り下げてヒアリングで聞けないうちのけなかなと思います。初期・中期・その後という段階はあるのですが、重層によって何がどう変わった、包括的な支援体制の中でみんなが話し合う中でうまく物事が変わった、というところは掘り下げていきたいなと思っています。実はいろいろな人たちから意見を聞くと、形骸化しているのではないかなという意見も結構聞くわけですが、包括的な支援体制はできていないのではないかなという声も聞くので、そこもヒアリングの中で、先ほどの項目を見ると、体制をどうするとかいろんな話が出てきていると思うので、そういう変化の中で、今までできなかったことの中で、何ができるようになったんだというような話も抽出したいと思いました。

確かに包括的な支援体制は本当におっしゃる通りいろんなイメージを持たれているかなと思うのですが、多分、一応法律上に定めている話なので、法律上の包括的な支援体制に本当はこだわりたいところではあると思うのです。

ただ、おそらく市町村側に、例えばこの106条の3に書いている包括的な支援体制の整備の話をしてくださいというふうに定義をつけて話をさせていただいたとしても、結局自分たちがおこなっていることは、条文のとおりのことなのかどうかという判断を普段はあんまり意識していないと思っていて、そういうピン留めをしたところで話したいことを話されるのではないかなと思っています。

ヒアリングにあたって事前に調査票を配るわけですが、市町村もおそらく包括的な支援体制はこういうものです、という資料を既に作っていると推測されるので、それを出していただいて、事前に洗いだした上で話を聞いていくというのがいいのかなと思いました。

まずは本当によくよくここまで整理をされたなというふうに思いました。

ひとまずその体制整備に向けた重層的支援体制整備事業を使いますとか、それをどこに委託しますというような、そこまでを体制整備とみなすということでしょうか。先ほどの時期に応じて、あるいはフェーズに応じてというご意見も伺いながら、一応ポンチ絵が書けるような体制は作りました、というところまでのことを言っているのか、それとも事業としては、体制整備をおこなったとして、でもそれで形骸化しているところもいっぱいありますというようなときに、その後の包括的な支援体制整備によって実現したいことをこの調査内容の項目はカバーしていることになるのか、というのが一つ目の確認です。

二つ目はそれに関連する意見なのですけれども、今おこなっているところの繋がりを良くしますみたいなことをやったとして、でも結果的にその日々の住民の方々の経験だったり、支援のあり方なりが変わるのか、地域づくりが変わるのかというのは多分ゴールはなくて、問い続けていくんだと思うのですよね。日常の人の暮らし、そして地域のあり方が本当に良い方向に変わるだろうかということを問い続けるということは、ぜひとも項目に入れてほしいし、その意味では、ただやろうとしていることは同じかもしれないんですけど、このタイトルがついていると整備したアプローチで仕掛けたら終わり、となってしまうようなので、ずっと問い続けますということはわかるように成果物に繋げていただけるといいかと思います。

先ほどのご意見にも繋げると、ひとまず今の洗い出しをして、体制整備ができているか、どう実施しようとしているかを確認したうえで、継続する方法は項目として再整理していただく必要があるのではないかと思います。

横並びに、現状把握のあと啓発対応があり、その後、環境整備、人材育成がするというよりも、例えば啓発とか対話でいえば、常に啓発はやり続けた上で、中項目が並行して並んでいますということでもいいのか、そうではないものもあるのではないかなというような感じがしていて、それは先ほどのフェーズの概念と接続しているかもしれないのですが、頭に置いていただいてもいいと思います。

あとはこだわりでいくと、もう一つの細かい方の別紙2を拝見すると、この現状の項目だけ見ると福祉部門を中心に、それ以外の庁内の他部局も一緒に考えていきますという色合いが大きく見えます。行政の方々は良くも悪くも異動していくからこそその庁内をいろんな部署で、ということももちろん大事なんでしょう、やはり現場の中で何が起きているのか、それで包括的な支援体制整備が必要になる背景とも関連すると思うのですが、果たして今の支援のあり方、あるいは地域づくりのあり方は、という立ち戻りですね。ここでいうと現状の実践や成果の評価、地域の関係機関との対話、人材育成、福祉部門以外の職員への研修にそういうものが含まれるのではないかと思います。地域の様々な関係者が今の今自分たちがおこなっているのかどうか、もしくは自分が本当はこんな支援がしたい・こんな活動がしたいと思っていることがやれているのかどうか、みたいなことを振り返るところはぜひ欲しいなと思います。

最後は細かい点というか、表現の仕方かもしれないですけど、別紙1に戻りますと、上に取り組み、下に求められる意識スキルと書かれているのですが、コンピテンシーの考え方でいくと、知識、技術、そしてその行動とか思考の特性みたいなことになるので、意識はあまり使わないかと思うのです。なので、意識というよりも行動とか思考の特性を本当は取りたい。意識という言葉が使われるのは違和感がある。今一度構成ですね。取り組みの中に、中項目はこういうふうに立てられていて、その中に小項目とありますけれども結構重複などもあるので、構成のほかに、そもそも各項目の妥当性についても委員会で検討してもいいかと思います。

これはあくまでも事務局案ですけどバイアスもかかっていると思うので、もう一度見ていただけたらなと思います。

ありがとうございます。事務局もおっしゃってくださったところだけコメントをさせていただくと、最終的には都道府県の後方支援なり、わかりやすく交流、学び合い、研修となっていくとすると、庁外への働きかけというのは結構抽象度が高いと感じていて、様々な関係者へのアプローチ、あるいは関係や相手に関わらず対話することがやるべきだと出てくるのか、それとも専門職の方々の現状棚卸みたいなようなこと、例えば対人支援専門職向けの研修といったことを考えなきゃいけないことになると思うので、庁外へ

<p>の働きかけは抽象度が若干高いのではないかと思います。</p>
<p>改めて別紙 1 の中項目について、先ほどフェーズなりなんなりで構造化する必要があるのではないかという意見がありましたけれども、中項目の区分なり領域として、こういう分け方でいいのかとか、あるいはもう加えるべきところはないのかといったような観点で、ご意見いただけるとありがたいです。</p>
<p>取り組みの区分に関して認識相違ないです。</p>
<p>このアウトプットを実際に市町村の方々とヒアリングすることになると思うので、自治体から見てこの中項目の分け方が議論しにくいとか、わかりにくいところがあるなど、ぜひ違和感なりなんなりを、代替案がなくてもいただければと思います。</p>
<p>違和感の特になく素晴らしい。言葉の選び方というのはあるかと思ひまして、例えば都道府県は市町村の外から俯瞰的に見ているという観点も立場もあるので、どちらかといえば啓発とか、機運醸成と結構担うところ大きいかなと思うが、その地域との対話と庁内の意識づけというか、交代体制構築がそのマインド形成というのか、それと似ているようで違うような気もしています。</p>
<p>少なくともこの啓発対話の中に庁内のことも入っているし、庁外のところも入って、それは同じ対話とも少し意味合いが違うかもしれないけど、一緒に入っていることに違和感があるということですよね。</p>
<p>別紙 2 の膨大な文献の最初の政策形成というところが、別紙 1 のありがたい姿と新たな制度の検討、既存の活動の活性化と書いてあったので、この小項目について、文献とか、いわゆるローデータ、何が書いてあるのだろうと見ていたのです。非常に細かくて申し訳ないのですが、中項目と文献のデータがあまり言葉として合致していない印象を受けました。政策形成という言葉でいいのかなというところがモヤモヤしました。その中の一つの既存の活動の活性化を見ると、地域の既存の活動に繋がりと、それらを把握してさらにそれを活性化していくと書いていらっしゃったので、政策形成は先ほどおっしゃった庁外の地域への働きかけとか、そういったとことと少し繋がる項目としてもう一つ中項目を作ったときに出てくるのかなと思って見ていました。あと二つはどういう整理が正しいのか私もまだ答えは出ていないんですけども、政策形成が正しいのか、他のワードがいいのか、他の方にもご意見を聞いてみたいなと感じました。</p> <p>あと一つは、組織編成のところ、よく見ると人を増やすとか人の配置についてと、プロジェクトチームを作ろうという話と、さらに部署を新設、もしくは再編するもう少し大きなマクロ的な話と、またそれと同じような形で包括的な支援体制窓口を作ろうというようなことと、割と粒度の差がある気がしていて、それを一つの組織編成としているので、見やすく並べ替えてもいいのかなと思いました。</p>
<p>昨夜これを作って加工してみたんですけども前回事務局が ABC モデルを引用してとてもわかりやすい整理をしていた。なので、この要素も ABC モデルで置き換えてみました。(下図参照)</p> <p>(投影資料)</p>

包括的な支援体制整備に向けて市町村が取り組むべきこと（何を）			管理職の きい項目
中項目	小項目		
C：地域福祉の再評価	現状把握・評価・分析	地域のニーズ把握	
		相談支援、地域づくり、他部署との連携等に関する現状と課題の把握	
		地域に ある社会的資源の把握	
		市町村の強みと課題のAセスメント	○
C：意識醸成、普及啓発 主体化	啓発・対話	これまでの実践や成果の評価	○
		地域の関係機関との対話	
		地域住民との対話	
		関係者への啓発	
B：場づくりとマネジメント	環境整備	トップダウン／ボトムアップによる推進	○
		管理職（部課長級職員）への啓発	○
		行政内部の対話・合意形成の体制構築	○
		関係者間の顔の見える関係性構築の機会創出（会議体・合同研修会等）	
B：人材の多機能化	人材育成	関係者間の効率的な情報共有のための仕組みの構築（共通ツール等）	
		仕組みのシステム化	○
		多分野の職員が共有できる執務スペースの確保	○
		包括的支援体制の構築・連携をテーマにした研修	
A：事業化・計画化	政策形成	福祉部門職員への研修	
		福祉部門以外の職員への研修	
		福祉の各分野に精通した地域のコーディネーター・アドバイザーの育成	
		ありたい姿の検討	○
B：制度福祉間の連携	組織編成	新たな制度の検討	○
		既存の活動を活性化する	○
		庁内プロジェクトチームの設置	○
		マネジメント機能の設置	○
B：制度福祉×地域福祉の連携		新たな窓口となる人材の配置	○
		福祉事業の所管部署の検討（新設を含む）	○
		福祉部署が関わる体制の構築	○
		事業全体および各事業の実施体制の検討	○
B：制度福祉×地域福祉の連携		分野横断的な相談体制の構築	○
		コーディネーター・アドバイザーの配置	○

ABC モデルでいくと、B が個々の事業を支える体制整備で C が元々ある地域福祉の累積みたいな形で整理されていますので、この 6 つの中項目の中の現状把握・分析は、C 地域福祉の再評価がタイトルで付くと思いました。

さらに啓発・対話も大切なことですが ABC モデルでいくとどこか難しかった。昨日ぐらいに効果的な体制整備の評価のアンケート調査の中で、体制整備の要素の中に意識の醸成が真ん中辺りに置かれていたのですが、対話・啓発については意識の醸成とか普及啓発とか主体化と言えるのかなと、そうすると C の地域福祉の累積に該当するかなと。環境整備は、B の場を作ったりとか、その場の組織化とかマネジメントですね。

人材育成も人材の多機能化があるのかなと思いますし、政策形成はこれを事業化・計画化というところごく小さな話になってしましますが、ここで事務局が抽出していただいたのはもっとビジョンを作るとか、ビジョンを共有するとかそういう大きな話かなと思います。それを実現するために今回は行政担当者をメインターゲットにしているとすると、ビジョンを実現するための事業化とか、計画化とかそのために予算を確保するには例えば議会との連携協働みたいことが出てきますので、そういったことがここに入ってくるかなと思いました。最後の組織編成も重要だと思っていて、これ以外に庁内連携に苦労しますが、それなりにやっている自治体と、やっているけどなかなか次の段階にいかなくて、制度福祉と地域福祉の協働、さらに三つ目の段階の地域づくりとまちづくりの協働まで広がっていくのがなかなか難しい。福祉分野にとどまっている。最近孤立孤独というキーワードで、地域づくりみたいな概念が政策的にも進んでいるのかなというふうに思いました。

私の中でキーワードになるものを選びました。それとこの ABC は CBA の順番で並び替えていただいてもいいかなと思います。

最後に、管理職の役割も大きな要素だと思いますので、今回グループインタビューに協力いただきたい管

理職は、包括化推進員よりも少し事業全般をグリップ構想している課長クラスがいいのかなと思いました。この時、さらにこの「特に重要な取り組み」はインタビュー対象者によってそれぞれ違ってくるので、今後インタビューの中で出てくるものかなと捉えています。

この意識というところ私もすごく今回追加になってすごくいいなと思うし、大事なところなんだなと思ったところで、この中の項目を見てきた中でやはりこの視点と大事なのではないかなというのがあったので挙げさせていただきたいと思います。後ろの方のパワーポイントで令和4年度の国研修の、自治体の声といわゆるモヤモヤを読ませていただいて、行政の方が重層をおこなっている中で、担当が奮闘しているとか孤立までいっちゃうんですけど、奮闘して頑張りながら庁内連携をおこなっているというところを見させていただいてすごく共感する中で、今回のこの取り組みは行政の中での仕事の仕方の改革も含むのではないかなというところもあったりして、そういったところではこの意識という中で、領域を超えるところがなかなか難しいんだというのがこの意見の中にあります。あと職域とか領域を少しだけでも超えていくとか重なり合うというのが大切なところなので、言葉として適切かどうかかわからないですけど、関わりしろとかのりしろという言葉があるかと思うんですけど、そういったところを広め意識というところは重要なんではないかなと思っています。

関わりしろとかのりしろを広める意識は、ある意味この項目の一つ目の本人本位の視点とか世帯としてケースを捉えるという視点の延長線に結果的にあるものなのかもしれないので入れるべきかどうかはわからないんですが、関係機関の関わりしろやのりしろを広めていく意識はこれからすごくキーというか大事なのではないかなと思いました。そういった要素がこの意識の中に取り組みすべきこととして追加できたらいいのかなと思いました。

社協の方が行政担当者が苦勞していると理解していただいているのだなと聞いて、とても私共感しています。

重層を頑張っている自治体の行政担当者は本当に孤独感を感じながら、要は変人扱いされているのですね。その行政、特に基礎自治体は組織で仕事をしていますので、子ども施策・障害者福祉・困窮者自立支援とか、それぞれありますけどもさらに担当がわかれていて、それを越えていくことが求められているんだけど、ある意味行政の今までの仕事のやり方考え方行動規範からすると、あいつ何やっているんだみたいな批判の対象になる。

重層を頑張っておこなっている自治体の方の話を聞くと、そんな批判なんてどうでもいい、と地域の住民の困りごととか楽しみ、それを実現するため地域共生社会なのかもしれないですけど、それをするためにはこの越えていくことに対して、すごく楽しみながら取り組んでいる方が多いかなと感じます。

しかし、それというのはずっと続けられるわけじゃなくて属人的というんでしょうか。その方がいなくなったらきっとそれは元に戻ってしまうというところを、いかに仕組み化していくとか、組織編成として組織を変えていく必要があるということです。

総合相談窓口を作るのではなくて、行政組織自体が重層事業とか包括的な支援体制を整備する中でおのずと自然に変わっていく、そういったことまで愛しながらやれる他の人を育てていく、それを応援していくような文化みたいなのが必要かなと思っています。

直接的に住民の支援をしている立場ではないんですけども、自治体、市町村を見ていましたら、この列の一番上がやはり一番大事だと思ってまして、これがあるから福祉だけではない考え方が必要になってくるというか、制度にはめないみたいな、自分たちはここまでだからというのが超えられるような、一番根

本になるものではないのかなと私は感じまして、担当者がこれをしようとしていると変人扱いされるのですよ。

ここの視点を、例えば自治体の担当課のトップの方が持てるか持てないかで、すごい差があるような気が私はしています。県内の市町村を見ていても、福祉部内とか福祉分野の中でこうだから、ということではなく、違う分野の関わり合い、例えば水道関係部署が水道メーター今回水量多いねとか、全然使っていないとか、そういうところからの困りごとの拾い上げみたいなところということもあるでしょうし、逆に分野外での支援という話になってくると、連携みたいな視点も出てくるのではないかなと思ったので、私は個人的には本人の視点に立つ意識というのとは一番根底にありつつ広がりが見えたと感じたのかなと、皆さんのご意見を伺いながら思いました。あと一つは他分野に敬意を示すというのが何となくはわかるのですが、表現を変えた方が、経緯を示したらそれでもう終わりみたいな感じではないと思うので、お示しになるのであれば工夫が必要かなと思いました。

皆さんのおっしゃっていることに同意しながら拝聴していました。私も最初から見たときに、どこかと繋がって福祉を超えていくとか、仲間を増やしていくみたいなことがないと、なかなか包括的な支援体制を作っていくのが難しいとおっしゃったのもそうですけど、自分の言葉でこの事業の必要性を説明して関わっている他者を増やして仲間を増やしていくというところで繋がるとか超えるとかということがもう一つ入るといいのかなと思いました。

あと、本人本位とか本人中心の視点というその本人を中心に置くというところが一つ目に入っている点がすごく良くて、支援においてとか、対象者に向けて自分が持つべき視点というものが入っているところと、それから地域に対して向けるべき視点というものと、それから庁内でどういうふうに進めていくべきか、庁内の体制の意識というところ、いろいろ少し大きくカテゴライズできるかなというふうに拝見して思っていました。例えば世帯で捉えるとか本人中心の支援における視点だと思うのですが、そこら辺を少し順番を入れ替えていただけると見やすくなるかなと感じました。

ありがとうございます。他の人とか他の機関への関心を持つとか、連絡は作っていくことが大事だというふうに理解できるという観点はあった方がいいかなと思いました。

一方で、事業ノウハウを積み上げるとか現場からのボトムアップという項目が、事業ノウハウを積み上げて継承していくことが重要だと理解できるとかそういう意味合いなのか、これだけでは何が言いたいかわからない項目もあるので、少し言葉を補っていただいたり、場合によっては落とすなりということでもいいのかなと思いました。

生活困窮者全国大会の全体の振り返りの中で、ある方が話されていたのですが、自立支援とまち共生というんですかね、地域生活支援の裏表というふうに言われていましたけれども、例えば個々のスキルも上からずっと並んでいるのですけども、個別支援のものと地域支援のものがあるかなと思います。そこを繋いでいくものが、例えば多機関協働ですかね。

あとは体制整備と言われる中でも、庁内連携と地域連携、要は役所の中の連携と地域と連携するという地域同士の連携も共同かもしれないですし、行政と役所の民間の方の官民協働かもしれないですけどもそういうような協働というような他のものが一つ鍵になるのかな。

個別支援と地域支援を繋げる概念的なものがあるのではないかなと思いました。

まずはやはり受け止めるというところからスタートなのかなというところがあって、ついつい受け止めに、まず選んじゃうのですよね。この人はうちの対象者、もしくは対象者ではないとか選んじゃうんです。

<p>まずは受け止めるというところも抜けているのではないのかなと思います、さっきの地域支援の話があったと思うのですが、地域支援とは何なんだろうなと実は僕あんまりわかんなくて、地域づくりという単語自体も好きではないので、上から作ってやるみたいなの、偉そうな表現だなとか思ったりとかすごい気になったりするんで、地域支援ももう少し分解できるし、地域づくりももう少し丁寧に説明しないと、1人1人だいたいニュアンスが変わってくるのではないのかなというのを感じました。</p>
<p>地域支援というキーワードを投げかけられましたけど、おっしゃる通り地域を支援すると簡単に言葉では言うのですが、伝わりにくいですね。</p>
<p>地域を支援する意識というのは我々社協から見ても地域支援や地域づくりは社協の役割だよな、みたいな感じで思われてしまいがちで、いやそうじゃなくても全領域に共通する基盤のようなものだから、こういった意識をするというのは非常に大切だと考えるので、わかりやすく書くということは大事なのかなと思います。具体的にぱっとその言葉が出てこないところではあるのですが、意識するということだけでも地域の資源をまず知ることと、それで繋がっていくというところ、顔見知りとかも含めますけどそういったところは全ての領域の中での共通項目としてやはり必要なのかなというのがあるので、ここは書き方を変えるにしてもぜひ入れていただきたいなというところであります。</p>
<p>改めて、全体として取り組みと意識スキルで分けているのですが、最終的には研修なり後方支援なりに落とし込む必要があるということで、上の方に吸収できるものなのかそうではないのかというところも検討いただいて、下に特出ししようと思うと、下のような考え方を持って上を行うということが吸収していけるのであればそれをご検討いただきながらということが良いかなというふうに思いました。</p>

2. 市町村ヒアリング調査について

発言内容
事務局より事務局資料の説明
<p>グループインタビューについては、やり方を対面にするのかオンラインにするのかによってグループの構成等々に結構影響してくると思いました。本当は対面がいいんでしょうけど、対面の場合の時間的な余裕や全国各所からの移動など、それぞれの市町村の負担を考えるとオンラインになるのかなと思うのですが、その辺がまずどうなのか。結構グループ構成など組み方が変わってくるんじゃないか。</p>
<p>その点も漏れておりましたけれどもぜひご相談できればと思っておりました。特に関係性がある程度できている人同士のグループであれば、オンラインでも調査しやすいかなと思っておりましたが、対面で実施する場合は確かにどの場所に集まっていただくかというハードルと、そういった時間が確保できるかといったハードルがあるかと考えておりました。効率的に調査を行っていくという観点では、オンラインで実施できればと思っておりましたが、そのあたりご助言いただければと考えておりました。</p>
<p>私は対面がいいなと思います。オンラインだと関係性がある程度あったとしても、相手の非言語的なところですかね。その場に身を置くから出てくるものとか感じるものがあるので、対面で行っていただくのとより良いインタビューが取れるんじゃないかなと思います。</p>
<p>私も当然対面がいいんですが、ただ、今後のグループを作る中で人口規模別に町村部、中核市と分けていくと、地理的な問題が出てくる。例えば少数とはいえ結構いろんな取組を実施している我々のような町村部があるのですが、西日本の町村部が集まる場合はどこに集まるのかという問題がある。あとは、全員一緒に参加してもらう必要があるんで、その辺の現実問題と理想がなかなか合わないんじゃないか。やむを</p>

得ずオンラインしかないのかなと思っていたところですが、本当は対面がいいです。

元々の質問です。自治体から1人、のイメージですか。聞き取り対象は主管限定ですか。自分の県内の自治体をイメージしたときに、1人で背負って出てくるイメージがあまりないので、取組の紹介をお願いしても出てもらえないのじゃないかという懸念がある。心細いという理由も少しはあると思うのですが、「選定対象の職員」として係長級以上の職員と書かれている。市町村の職員ではないのでちょっと分からないのですけれども、職員の選定で係長級以上にした理由として、政策形成や組織編成等を含む業務に従事していると書かれているのですけれども、当県庁の場合は係長は組織編成まではまだ関与しないので、そこまで話ができるか疑問がある。係長と補佐級以上では仕事内容が変わってくる。聞きたいことによって話題が合わなくなるので、どちらを聞きたいのか。両方を聞きたいのであれば、そういうことができる人が2人いてくれないといけないかもしれない。どういう感じのイメージなのかによって変わってくるのではないかと素朴に疑問に思いました。

事務局の前に、その件で私も思うところがあります。今回のグループ調査は多分自治体を中心だと思うのですが、参加が可能なのであれば、社協等の受託者も研修の対象者になってくると思うので、受託者社協も同席を可能とするような形にしてもらいたいかなと思いました。

私も賛成です。私も同じ立場だったら社協を連れて行きます。

私もそう思います。例えば当市で言ったら組織編成は係長じゃなくて課長マターなので、ほぼ私が1人でやってます。だけど現場に行くと相談支援、相談支援包括化推進。当市の場合は直営で係長とかが中心にやってます。

だけど社協に委託をしている自治体が多いですし、今回資料にある地域支援や地域づくりなどは、行政が社会福祉協議会に何を期待しているか、また、社協が行政に何を期待しているかを見ていくべきではないでしょうか。今後は社協のあり方論にも発展していくようなことなので、市町村の職員がいると役所の悪口を言えないということで別々のインタビューになるかもしれないですけど、行政担当者と社協をペアでヒアリングすると、それぞれの自治体のありようがわかっていいんじゃないかなって思いました。

今のご意見では、同じ自治体の自治体の担当者と社協が中心になろうかと思いますけど、それぞれの事業の委託先の方々が一緒に参加した方がいいってことです。

やり方としては、自治体の職員でグループインタビューをやって、別途、同じ自治体の委託先でインタビューをやるという考え方もありますけど、今のご意見は同じ自治体でチームで参加していただくという想定ですね。一応確認です。

私の意見としては、心細くは全然ないので私は1人でいいと思います。同じような他の自治体のマネージャークラス、課長クラスの方とお話ができると、今回の包括的な支援体制の中核である行政が大事だと思えることが抽出できるので、自治体職員間でやった方が深まると思います。

だけど、相談支援とか地域づくりっていう要素もこの事業の中で重要になってくると思うので、それは行政の担当者ではなく相談支援、または地域づくりをされている社協さんグループで二つのグループを作ってインタビューをされたらいいかなと思いました。

複数の自治体の方に対してグループインタビューを行ってそのうち深掘りをするポイントがある個別の自治体に対して個別にヒアリングをしていくというやり方もあるんじゃないかという方法については委員からご助言をいただいておりますので、そういったやり方もあるかなというふうには思っております。グループインタビューの場に何人も出てくるかっていうところはちょっと難しいところではあるなと

いうふうには思っております。確かに1人で出てきてくださるというとなかなか出てきてくれる人もいないのかなと思いつつ、一方で、あまり多くの方に出てきていただいてもその方たち全員にご意見を言っていただくともたらなくなるのかなという懸念もある。

一つのことでもどこまで欲張って聞かかっていうところかなと思っています。結局聞きたいことが聞けなかったらいけないというのがまずあると思うのですけれども、組織編成の話は、一步深入りする段階になってくると思うのです。政策や取組そのものとなると管理職の声ももちろんだと思いますけれども、現場の方の生の意見がダイレクトに聞けていいのかなと思うのです。そこから一步踏み込んでどのように組織編成のための投げかけをしていくかをダイレクトに上層部、管理職に聞きたいのであれば、そこは分けないと難しい。市町村側もどこまで誰がどう話したらいいんだろうということに困るんじゃないかと思うので、内部の組織の話とは切り分けた方がいいんじゃないかと思います。

ご意見ありがとうございます。私も、市役所の職員と委託先事業者を全回セットで集めてやることは現実的な気がしないです。庁内の方針や組織編成みたいな Layer 2 のところを委託先も一緒にやってしまうと薄まってしまうのではないかなという気がします。中項目が再編されたとして、中項目ごとだと多すぎるかもしれないんですけど、この項目について聞くためには市役所職員たちだけが良さそうとか、しかも課長級がいないと難しいとか、この項目については、というように分けて考えていただく方が良いのではないかな。それを考えると、対面で何回もやるのは調整や費用の面で難しいのであれば、オンラインもありうるのかなと思ったりしました。

難しいですね。私が最初自分なりに考えたところでは、割と何でも話せる方にグループで来てもらって、拾えないところは個別ヒアリングで拾える。自治体に向けてのときはオンラインで実施できる。管理職の方、担当の方、受託機関の方などが実地で来た後、もう少し聞きたいことを個別にオンラインで深掘りしていく、みたいなイメージだった。どういう進め方がいいかは、事務局や厚労省の皆さんで決めていただけるといいかなと感じました。

進め方については、事前に課題を事前調査表でもらって、管理職や何かをどういうふうに聞いていくのがいいのかなとずっと考えながらお話を聞かせていただいた。項目に沿って聞いていってグループで話をしてもらってというのもいいのかもしれないし、最初は、ここでまでどんなふうに取り組を進めてきますかみたいな感じで自由に話してもらって、お互いにイメージが持てた上で少し項目を聞いていくみたいな進め方もいいのかな。2時間ぐらいで終わらないとみんな疲れちゃうのかなと考えています。逆算すると5人ぐらいのメンバーである程度話ができる方で、厚労省の皆さんの方でそういった事情を把握していると考えられる方に来ていただくということなのかなというイメージです。

結局どうやって聞いていくのかなというのがまだ見えてないなという点が気になっている。多分これから事務局と打ち合わせになるかなというところは考えています。本当に自分で語れる方もいると思いますが、作った当時の初代の人たちがまだ引っ張っている自治体と、2代目3代目に移行して2代目の方がうまく回している自治体があるのです。もしかしたら初代と2代目・3代目で捉え方が違うんじゃないかと密かに思っていて、プロセスの最初・真ん中・後という項目の分け方もあっていいのかなと思っています。例えばある市は2代目の方が本当にうまく回しているのですが、彼の思いと、初代の方の作り方っていうのはちょっと違うんです。なんでこういうことが起きているのかとか、2代目の彼自身もまだモヤモヤしている。そういう自治体を拾っていくと、そういう見方のグループ分けっていうのもあっていいんじゃないかな。というのは、初代の方はみんな有名人なんでどんどん顔が出てくるんですけど、問題

は、包括的な支援体制を平成 29 年に作れと言われて以降時代が進んでいく中で、自治体がうまく繋がっていているのか、次に思いが託されているのかっていう観点も入れてもらわないと、「またこの自治体か」「またこの人たちが同じように喋って終わっちゃう」ということだと、多分一般の自治体からすると結構ドン引きなんですよ。「またか」じゃなくて、いろんな自治体がこういうところがベースで参考になるだからここをうまく伝えていかなきゃ研修にならないんだ、っていうところを持っていきたいなと思うので、Layer についてはもう少しうまく考えられないかなと思ったりしてます。

誰に何を教えていくか、から逆算してこの話を考えていけないのかなと思うのですけれども、最初にご意見をいただいた委託先については、おっしゃる通り市町村の中には社協と二人三脚でずっと頑張ってきたという自治体もたくさんあると思うのですけれども、おそらく市が持つべき役割と社協さんが持つべき役割は全然別物だと思う。

市は体制の部分由市全体を見て住民がこの辺にいて一番奥側に設定していると思うのですけれども、もっと手前側の準備に近い段階では、実際のフィールドプレーヤーとして動かれているようなところも大きいと思うのです。そうなったときに、求められている役割が違う人たちと一緒に呼んでしまうと結構ごちゃごちゃになっちゃうのかなと思っていて、そうすると今回は一旦市町村に絞らせていただくっていうのがいいんじゃないかなと思っています。

どれだけの人を呼ぶのかについては時間的・金銭的余裕の話にもなるかと思うのですが、結局、誰に何を教えるか問題で「その後誰が」を考えて、その前に「その人が今何をしているか」っていうところからすると、管理職系統のちょっと偉い人グループと担当 3 グループみたいな形で一旦分けて何となくお話をさせていただいて、次に聞きたい人を何人かピックアップしてもう 1 回何となく喋れるような感じで開催し、それは管理職担当者ごちゃまぜの形で開催すると、いろいろな観点で話が聞けて面白いのではないかなと思ったりはしました。

具体的には、事前に送られたリストに基づいて上から順番に入ってくださいという進め方で実施するのか、あるいは、自治体の方々だけで集まっていたくにしても現実的には最大 2 時間ぐらいかなと思いますが、4、5 人であれば、冒頭でそれぞれの自治体の取り組みをサラッと話していただければどうか。お互い全く知らない人たちがグループインタビューするのは相当難しいので、包括的な支援体制構築に向けて何を指してどう取り組んできたのかみたいなことを軽く情報共有していただいた上で、その中での市全体の問題意識も挙げていただきながらこのリストの確認に入っていく、という進め方が、今までのところ現実的なのかなと思います。実際集まっていた後、どのようにするとグループインタビューが効果的に進められるか。

具体的におすすめの人物がいれば、あわせて情報提供いただけると嬉しいです。

ファシリテーターを誰がやるか、さらにどのように最初の関係づくりを行うかが要点だと思います。座長が言われたようにインタビュー協力者である自治体職員がまず自分の取り組みや私を語るストーリーみたいなくだりが最初にコンパクトにあって、それをお互い聞きあうとある程度関係が温まり心理的安全性も出てくるので、それから委員会で聞きたいことを聞いていく。しかし結局ファシリテーターが辛い部分はありますが、おそらくここに集まってくるインタビュー協力者もそれなりの猛者だと思われるので、何とかできるでしょうと思っています。

中項目や小項目の分からない点を聞いておいた方がいいかという気がしました。項目に沿って聞きつつも、皆さんどうでしたかみたいなテンションとか何か始めに何か聞きたいですみたいなことを最初に用意

<p>しておく、皆さんしっかり予習して時間もそんなに取らない。</p>
<p>申し訳ありません私の説明が不足しておりました。事務局では事前に調査票に回答していただいてからヒアリングという流れを想定しておりまして、皆様にお配りしております資料の別紙3が事前書面調査票です。今回の仮説についても、どういったことが取り組みとして重要になるか、管理職の方の役割が大きい取り組みはどんなことか、などを最初に答えていただくのはもちろんなんですが、その中で、これで足りない、もっと他にあるのでは、という点があればぜひ教えてくださいと事前にお聞きしようと思っておりました。</p> <p>また、これまであなたたちの市町村ではどのように包括的支援体制の整備をしてきましたかという質問についても、事前に軽く聞ければいいかなと考えておりました。</p>
<p>事務局から説明があった事前書面調査表は結構大事かなと思います。グループインタビューのやり方の話の中で、ファシリテーターの役割が重要だというご意見もいただいているので余計なおさらだなと思うのですが、基本情報の「包括的な支援体制の整備プロセスの概要」という項目については、この調査票が来たときにどのように何を書けばいいのかわからないのがちょっとわかりにくいかなと思っていました。例示のようなもの、例示まではいなくてもどのように書けばいいのかという補足があったら自治体の方々が分かるかなと思いました。</p>
<p>それと関連して中項目・小項目ということで様々な文献調査からのキーワード抽出ということになってますが、果たして小項目の内容だけで丸がつけられるのかなと思いました。小項目の解説、あるいは例示のようなものも必要ではないか、と調査票の書き方に関しての意見です。</p>
<p>最初に思ったのは、先ほど他の委員がおっしゃった「包括的な支援体制の整備プロセスの概要」が何を指すのかなという疑問だった。編成の話なのか、編成の前段階の着手に至るところまでを聞くのか。ある程度進んでる自治体としては今更の話かもしれないが、まだまだ町村部が多い当県としては、何でこんなことしないといけないのかという意識がある中で、どうしてこの視点になったのかという経緯の部分が重要かなと思うので、その辺りも含めて聞かれた方がいいかもしれないというふうに思っていました。</p> <p>「都道府県ができること」のチェックポイントは、市町村が都道府県に対して、これはできるんじゃないのと期待するという意味で書くというイメージでしょうか。そこは伺いたい。</p>
<p>市町村側から都道府県に期待するところについては、市町村からの回答があっても実際に都道府県の方にヒアリングしたら、それは都道府県ではできないという回答が来ることはありえると思うので、この箇所については都道府県調査でも確認していくと想定しております。</p>
<p>ありがとうございます。都道府県にナイフが刺さるイメージで捉えてしまっているかもしれないところにたいへん細かい瑣末な話なんですけど、「都道府県ができること」よりも「都道府県に期待すること」とかそういう言い方の方がいいんじゃないかと思う。都道府県にヒアリングするときは、できそうなことはあるか、という示しの方が良いのではないかと思いました。</p>

以上

令和 6 年度社会福祉推進事業

包括的支援体制の構築に向けた人材養成研修の体系および後方支援のあり方に関する調査研究

第 3 回検討委員会 議事次第

1. 日時

令和 7 年 2 月 26 日（水） 10：00～12：00

2. 場所

株式会社 NTT データ経営研究所会議室 / Zoom

3. 議事

- （1）開会
- （2）事務局説明
- （3）意見交換
- （4）閉会

4. 資料

資料 1：委員名簿
資料 2：事務局資料

以上

令和 6 年度社会福祉推進事業

包括的支援体制の構築に向けた人材養成研修の体系および後方支援のあり方に関する調査研究

検討委員会 委員名簿

(五十音順、敬称略)

役職	氏名	所属・役職	備考
座長	堀田 聡子	慶應義塾大学大学院健康マネジメント研究科 教授	
委員	鍋木 奈津子	上智大学総合人間科学部社会福祉学科 准教授	
	竹本 由美	奈良県福祉医療部地域福祉課 課長補佐（地域福祉推進担当）	
	長坂 匡哲	春日井市健康福祉部地域共生推進課 課長	
	永田 祐	同志社大学社会学部 教授	
	吉川 尚子	八尾市健康福祉部地域共生推進課つなげる支援室 室長	
	吉成 亘弘	東海村社会福祉協議会 生活支援課長	
	渡辺 裕一	武蔵野大学人間科学部社会福祉学科 教授	

<厚生労働省社会・援護局地域福祉課地域共生社会推進室 一覧> (敬称略)

役職	氏名	所属・役職	備考
	南 孝徳	厚生労働省社会・援護局地域福祉課地域共生社会推進室 室長	
	高坂 文仁	厚生労働省社会・援護局地域福祉課地域共生社会推進室 室長補佐	
	犬丸 智則	厚生労働省社会・援護局地域福祉課地域共生社会推進室 支援推進官	
	石松 香絵	厚生労働省社会・援護局地域福祉課地域共生社会推進室 係長	
	吉井 綾音	厚生労働省社会・援護局地域福祉課地域共生社会推進室	
	相馬 叶実	厚生労働省社会・援護局地域福祉課地域共生社会推進室	

<事務局一覧>

役職	氏名	所属・役職
	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
	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 マネージャー

	石川 理華	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
	高治 時生	株式会社 NTT データ経営研究所 ライフ・バリュー・クリエイションユニット コンサルタント
	大岡 裕子	株式会社 NTT データ経営研究所 ライフ・バリュー・クリエイションユニット シニアインフォメーションリサーチャー

令和6年度社会福祉推進事業
包括的支援体制の構築に向けた人材養成研修の
体系および後方支援のあり方に関する調査研究

第3回検討委員会 事務局資料

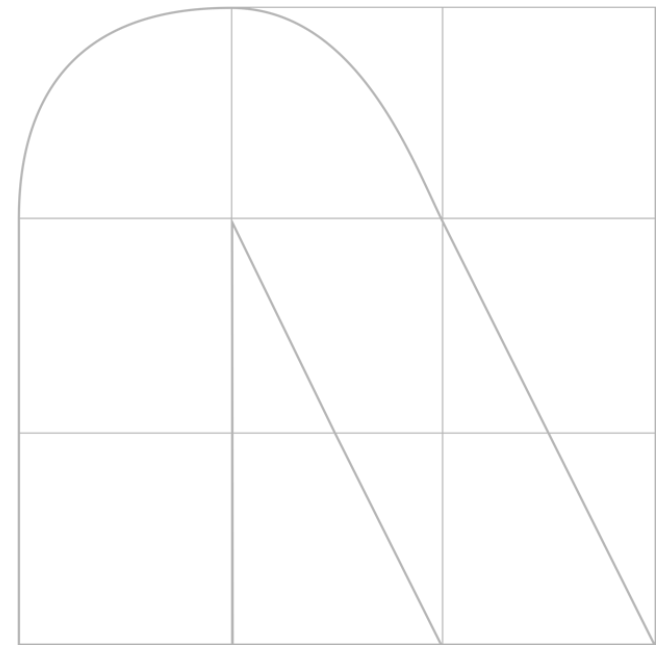
2025年2月26日（水） 10:00～12:00
株式会社エヌ・ティ・ティ・データ経営研究所
ライフ・バリュー・クリエイションユニット

本日のご相談事項

市町村グループインタビュー調査の結果を踏まえ、以下の点についてご議論いただきたい。

1. 包括的な支援体制を整備するために、市町村はどのようなことに取り組む必要があるか。
2. そのために、国や都道府県はどのような支援を行うべきか。

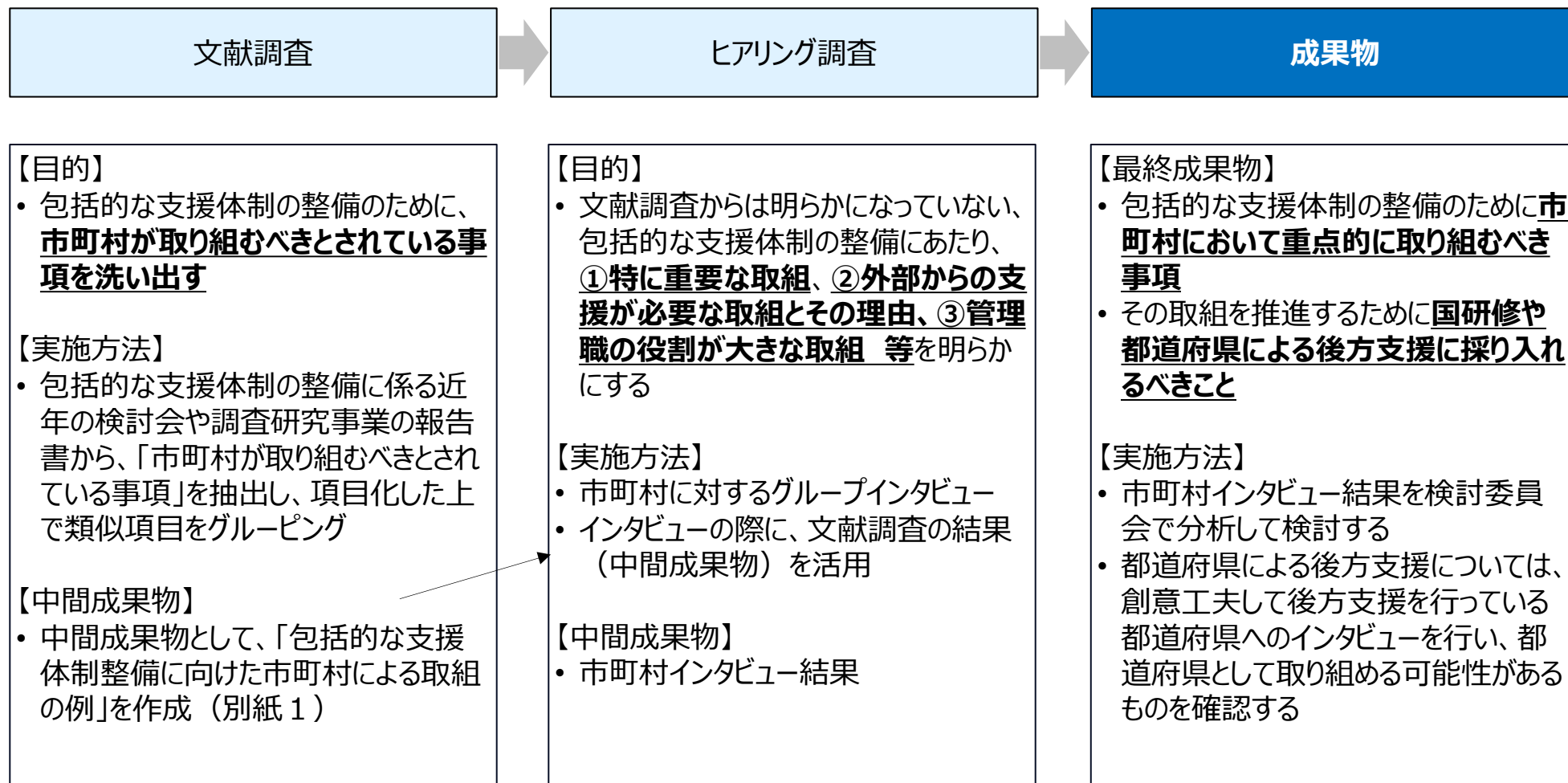
参考資料



成果物と調査の流れ（再確認）

第2回資料再掲

- 改めて、成果物と調査方法を整理した。文献調査結果は中間成果物とし、ヒアリング調査時の参考資料として活用するものと位置付ける。



市町村グループインタビュー調査の概要

- 包括的な支援体制の整備における課題と効果的な取組を明らかにするため、グループインタビュー形式で市町村に対するヒアリング調査を実施する。

目的	<ul style="list-style-type: none">・ 包括的な支援体制の整備プロセスにおける次の3点について明らかにする。<ol style="list-style-type: none">1. 包括的な支援体制の整備において特に重要な取組は何か、またその理由2. 管理職の役割が大きい取組は何か、またその理由3. 国研修や都道府県の後方支援を期待する取組は何か
調査対象	<ul style="list-style-type: none">・ 対象の選定観点に沿って選定（観点についてはp5参照）
調査方法	<ul style="list-style-type: none">・ グループインタビュー（1グループ3市町村×3グループ）・ 対面形式（委員・事務局は一部オンライン参加）・ 対象市町村には事前に「事前書面調査票」に回答いただき、グループインタビュー当日の資料とする
調査時期	<ul style="list-style-type: none">・ グループA：2025年1月28日・ グループB：2025年1月31日・ グループC：2025年1月27日
調査内容	<ol style="list-style-type: none">1. 包括的な支援体制の概要（きっかけ、体制の概要、取組による変化等）発表（個別発表）2. 重要だと考える取組に関する意見交換<ol style="list-style-type: none">i. 検討期・準備期・開始期それぞれで、特に重要だと考える取組とその理由ii. iのうち、自治体単独では実施が困難であり、国研修や都道府県の後方支援を期待する取組は何か（誰に対してどのような支援が必要か）、およびその理由
備考	<ul style="list-style-type: none">・ 進行は事務局が行い、参加委員より適宜質問・コメントを得る

調査対象の選定観点とグループ構成

- 下表の通り対象抽出の観点を設定した。

選定の観点		理由
市町村	• 包括的な支援のための体制や仕組み（ビジョン浸透や庁内人材の育成等の属人的でない再現性のある仕組み）を整備しており、それにより包括的な支援（相談支援、参加支援、地域づくりに向けた支援）が進められている	• 調査内容を確認するためには、属人ではなく組織として包括的な支援体制の整備に取り組み、実際に包括的な支援を実現している市町村が適しているため。
	• 市町村の人口規模（町村～中核市） ※政令指定都市は除外	• 市町村の人口規模によって、包括的な支援体制整備に向けた取組の中で、特に重要な取組や外部から支援が必要な取組が異なっている可能性があると考えられるため。 • ただし、政令指定都市は実質的に区が包括的な支援体制整備に向けた取組を行っていると考えられるため、今回は調査対象外とする。
職員	• 包括的な支援体制の整備のプロセスに携わってきている係長級以上の職員	• 「政策形成」や「組織編成」等を含む包括的な支援体制整備に向けた取組に従事していると想定されるのは、係長級以上の職員と考えられるため。

- 委員等より推薦を得て、9市町村を抽出し、人口規模による3グループを設定した。

グループA 人口30万人以上	グループB 人口10万人以上30万人未満	グループC 人口10万人未満
-------------------	-------------------------	-------------------

市町村グループインタビュー調査の結果①（事前回答調査結果まとめ）

市町村グループインタビュー調査の事前回答調査の結果、包括的な支援体制の整備に向けた実施した取組のうち、特に重要と回答した取組は以下の通りだった。（詳細は参考資料1を参照）

①検討期

- 検討期において特に重要な取組は、市町村によってばらつきが見られた。一方で、「地域生活課題の把握」、「相談支援機関の現状の把握」、「包括的な支援体制の整備に係る庁内連携に関する現状の把握」の3つの取組は特に重要であると回答した市町村が半数以上であった。

②準備期

- 準備期において特に重要な取組も、市町村によってばらつきが見られた。半数以上の市町村が特に重要と回答した取組は「庁内の福祉部局の職員に対する研修」のみであった。

③開始期

- 準備期において特に重要な取組も、市町村によってばらつきが見られた。半数以上の市町村が特に重要と回答した取組は「求められる思考・行動特性に関する研修の実施」、「適材適所での職員配置（関係者との対話を得意とする職員の配置等）」の2つであった。

市町村グループインタビュー調査の結果②（逐語録抜粋）

市町村グループインタビュー調査で出た、本日の論点1に関連する発言の一部を逐語録から抜粋。（詳細は参考資料2から4を参照）

- ・ 包括的支援とか、重層的事業の意味とかということ、共通理解に立つということをしないと、やっぱり進まないかなというふうに思います。
- ・ 包括的な支援体制整備に係る啓発・研修というところは大事ななと思いました。社会福祉法の106条にあるとおり、それぞれ機能として相談支援というのはあるのだと。（中略）ここを理解してもらうというのは非常に大事なのかなということで、やはり相談支援に関する入り口の部分の研修というのは重要ななと思いました。
- ・ やっぱりじゃあその課題解決のためにどういう活動が今あるのかとか、そもそも私たちが生活課題と言っているものがちゃんと共通言語なのかみたいな。（中略）、そういうような共通認識するための場というのが1つ要る。
- ・ 庁内向けの、特に福祉部局以外の研修というようなところで、うちは厚生労働省の方に来ていただいて、あえて庁内の各部長さんなんかに来ていただいて。福祉だけじゃないというような落とし込みを早めにしとかないと、（中略）後からしんどいなというのを思いました。
- ・ 検討期につきましては、やっぱり現状把握とか課題の抽出、そして地域のありたい姿のイメージについて協議をすることが大事だと思っています。（中略）そして、庁内の関係課で、地域生活課題とか体制についての話し合いを徹底的に行ったというような経過があります。
- ・ 開始期については、地域住民や一般企業を巻き込んで、課題のある人を孤立させないようにするために、地域活動の多世代化などについて研修会とかイベントなどを行って、関係機関と企業や自主団体同士がつながれる機会の場などに力を入れております。
- ・ 毎回支援会議をやるときに、必ず最初の冒頭15分ぐらいを使って、何というんですかね、重層の大切にしている視点みたいなことをレクする（中略）こんなふうに支援会議はケースで集まる人たちは変わるので、その人たちに重層の考え方というのを発信していくというのは、これはもう検討期も準備期も開始期も本当に大事ななと思っています。
- ・ 意識の醸成というのを支援関係機関、あとは市民の方たちに向けてやっていく必要があるだろうなというのはすごく感じている。
- ・ インフォーマルな支援をつくるときに、新たに何かを立ち上げるのかというよりは、そこに地域の魅力とか、もう既に動き出している活動があるので、その活動を重ね合わせたりとか、活動の一部をお借りしたりとか、我々の活動がほかの人たちの活動にどう役に立てるのかという、（中略）そういった意識の醸成というのを支援関係機関、あとは市民の方たちに向けてやっていく必要があるだろうなというのはすごく感じているところです。

市町村グループインタビュー調査の結果②（逐語録抜粋）

市町村グループインタビュー調査で出た、本日の論点1に関連する発言の一部を逐語録から抜粋。

- ニーズを把握しないと、包括的支援体制はできないよというのはナンセンスな話で（中略）仮説や思い入れや思い込みかもしれないけれども、多分、まずそこからスタートする（中略）。それに対して、ちょっと機能していないとか、あれはまずいぞとか、ここが弱いなという気づき、その気づくための活動が現状把握じゃないのかなと思っています。
- 特に現状把握のところの地域資源の把握であったり、地域の生活課題の把握というところは、もうこれは基本なので重要であるところ、それは制度スタート前も、そして今も変わらないと思います。
- 準備期については、いよいよ方向性を固めていくために、地域の関係機関とか団体にヒアリングをして、何に困っていたか、どうやらもっとやりやすくなるかというのを検証していく期間だったと思います。相談支援体制での課題解消に向けた体制づくりをした期間だったと考えております。
- よく福祉計画でやっているPDCAサイクルを回すためにアンケート調査をやって、コンサルに投げて、その結果を読んで、ふんふんふんで計画を立てるというのは、包括的支援体制をつくる上では全然意味がなくて、現場に行って、一人の、例えば地域の担い手、民生委員さんでもいいし、サロンをやっている人でもいいし、どんな人でもいいんだけど、その人の思いを受け止めて、そこで違和感とか、共感とか、（中略）感性を磨いていくようなフィールドワークというか、そういうようなものは一度通らないといけないのかなというふうにちょっと思います。
- 少しでも地域福祉課の重層を担う職員に必要なセンスといいますか、そういう人なんだというのを、なるべく私も、関係部署だったり、それこそさらに自分の上の上司に、そういう言い方で何とかイメージをつけてもらうように努力はしている。
- やっぱり市長とか副市長、そして部課長とか部長とかを、まず押さえていく（中略）必要性であったり、そういうものをきちんと職員が理解した上で説明しないといけないと思う。
- 管理職に理解してもらわないと、なかなかやっぱり、研修を組み立てたとしても、そこに参加したいなと思っていても参加できなかったりとか、それに参加する必要があるのみたいな声が出てきてしまうので、やっぱり管理職には理解をしてもらいたいし、そういうことは必要かなと思っています（中略）。

市町村グループインタビュー調査の結果②（逐語録抜粋）

市町村グループインタビュー調査で出た、本日の論点1に関連する発言の一部を逐語録から抜粋。

- やっぱり人材の適材適所だったり、組織の体制、予算をどこがつけるかとか、そういう組織上の意思決定みたいところは自分たちとしてはやっているところかなという感じですね。
- 人の配置はとても重要で、相談支援包括化推進員を最初に地域福祉課に配置するとき、この職員をお願いしますと人事課にお願いしました。
- できているかいないかは別に、一応機能としてはあるなと思って、それはリノベーションして使っていこうと。何も新しいことを実は立ち上げのときはやろうではなくて、今あるものを使いこなして、もしくは有機的につないでやっていこうというスタンスですね。
- 私は、重層事業をやろうかどうか迷っていたときに、もう既にやっている自治体の方から話を聞き、また、重層事業をスタートして、定期的に情報交換会があるんですけれども、そこでエンパワメント、勇気づけられる。やっぱりそういった場があったのはとても大きくて…。
- 自己紹介のときに1つ工夫しているのが、所属とお名前だけではなくて、我々はどういう機能を担っているのか、どういう役割を担っているのか、あとはどういうときに私たちを使ってくれと力が発揮できるのかというのを必ず発表してもらっています。それをするによって、やっぱり機能、役割を知らないで連携が深まっていけないですし、僕たちはこんなことができるよと自分たちから発信することによって当事者感ができると思うんです。
- 多様な就労の場ということで、今度は商工会議所とか商工観光部局とプラットフォームをつくっていきましょう。その先には多様な就労の仕組みをつくっていきましょうみたいな、やっぱり仕組みづくりという視点を持った福祉系の職員がいるんだと思うんですね。それをどうやって育成するかというのがめちゃくちゃ大事なんだなと思っています。

市町村グループインタビュー調査の結果③ 1/2

必要な国研修や都道府県の後方支援として示唆された内容を以下の通り整理。

※本資料において対象者は以下の通り定義した

管理職：市町村の部課長級以上の意思決定権者

中心人材：担当課の中でも特に中心となって包括的な支援体制の整備を牽引する担当者

担当人材：担当課職員

他分野職員：関係課・関係機関職員全般（福祉部局以外の職員を含む）

その他：NPOや民間企業等を含む地域関係者

#	項目	対象者	概要	実施者
1	自治体部課長級 向けマネジメント研 修	管理職	<p>【内容】包括的な支援体制を整備することの意味・意義・必要性、必要な人材育成・配置に関する考え方等</p> <p>【理由】包括的な支援体制の整備を進めるためには人材配置や体制整備の権限を持つ管理職の理解が不可欠である。特に人事権を持つ「部長級」を含めた管理職への研修とすることで効果が期待できる可能性がある。</p> <p>課長級から包括的な支援体制の必要性を説明しても十分に伝わらない可能性があるため、国の立場から伝える必要がある。なお、福祉事務所長向けの会議や新任研修が地方厚生局単位で行われている現状を鑑みると、地方厚生局による実施も一案と考えられる。</p>	国 地方厚生局
2	評価機会の提供	管理職	<p>【内容】自治体の取組の発表、質疑応答・意見交換（ワークショップ）等</p> <p>【理由】取組を振り返り評価しなければ取組が形骸化する虞がある。評価を「取組の発表」という形式で行うことで、課題への気づき、モチベーションアップ等の効果が期待できる。部長級管理職が発表を行うことで事業全体の振り返りおよび今後の方針を検討することにつながる。発表の軸や観点を国が整理し示すことにより、全国的に標準化された事業としていくことができる。発表の軸や観点を国が整理し示すことにより、全国的に標準化された事業としていくことができる。</p>	国

市町村グループインタビュー調査の結果③ 2/2

	項目	対象	概要	実施者
3	コーディネーター 育成研修	中心人材	<p>【内容】包括的な支援体制の整備プロセス、推進のための専門的知見、意義・強みの言語化、他者に意味・意義を伝達するためのスキル等</p> <p>※オンラインによる基礎研修と集合型による実践研修の組み合わせ（単発ではなく数カ月に渡って実施することを想定）</p> <p>【理由】意欲ある人材が伝達スキルを持ったエキスパートとなることで自市町村だけでなく周辺市町村にも好影響が期待できる。但し、都道府県単位で専門的研修を実施できる人材を確保することは困難な可能性があり、国による実施が求められる。都道府県は、自治体の研修修了者を支援し、地域内でのネットワークづくりを促進する役割を果たすべき。</p>	国
4	基礎研修	中心人材 担当人材 他分野職員 その他	<p>【内容】包括的な支援体制の理念・整備プロセス、必要性の理解、関係法令・制度、求められる意識・行動特性、強みの言語化等</p> <p>【理由】包括的な支援体制の理念や意義を言語化できるスキルは必須であり、体制整備に関わる主な関係者（特に初任者）が受講することでスムーズに業務に着手でき、それぞれが主体的に動けるようになることが期待される。また、福祉分野に限定せず、防災・教育・商工・警察などの関係機関も含む関係者が意味・意義や制度を学ぶ機会があることで認識の乖離を予防し、地域に根ざした包括的な支援の可能性が広がる。研修の実施は国と都道府県で役割分担できる可能性がある。（基礎的な内容については都道府県が担える可能性があるのではないか）</p>	国 都道府県
5	地域別研修	担当人材・ 他分野職員 その他	<p>【内容】地域特性に応じた包括的な支援の展開方法（主に事例共有）、地域単位のネットワーク構築等</p> <p>【理由】NPOや民間企業等も参加し都道府県単位の事例共有を行うことで、市町村格差を軽減し地域全体の支援力を底上げする効果が期待できる。</p>	都道府県
6	ピアサポートによる体制構築	中心人材	<p>【内容】双方に助言やエンパワメントを行うピアグループを合宿形式で実施</p> <p>【理由】他市町村の担当者とのコミュニケーションによりエンパワメントが期待できる。疑問を持った時に相談できる相手がいることは重要であり、そのための出会いの機会が必要である。</p>	国 都道府県 等
7	自治体へのアウトリーチ	中心人材	<p>【内容】アウトリーチによる担当部局への助言、庁内会議への参加、人材発掘等</p> <p>【理由】都道府県担当者が検討会議等に出席する先行事例がある。自治体の熱意への火付けや担当者異動時の体制のメンテナンス機能が求められている。</p>	都道府県

NTT Data

社会福祉推進事業 第3回検討会 逐語録

日時	令和7（2025）年2月26日（水） 10:00~12:00
場所	NTT データ経営研究所会議室＋オンライン
議事	市町村調査実施結果 包括的な支援体制の整備に向けて市町村が取り組むべきこと 包括的な支援体制の整備に向けて国や都道府県に期待される支援

発言内容
<p>市町村グループインタビュー調査の結果を見て、調査に対応した全ての自治体が多機関協働事業については直営、要は市の職員が実施しているというのが共通して出てきたの要素かなというふうに思いました。</p> <p>なので、少し抽象的かもしれませんが、この重層事業の中で多機関協働の位置づけを市の職員が直接やらないといけないというふうな整理をしているのかなというふうに思いました。それは、例えば某市の場合だとモデル事業を経ながらやはり総合相談課ですかね、そこで全部困った相談が集まってしまうのことを少し切り替えていく体制整備の方に、コーディネートの方に切り替えていくというような組織改正も行ったりとかそれぞれの自治体が多機関協働で得たその学びを、組織体制の見直しであったりとか人材育成、それは庁内役所の中の人材育成以外の地域を巻き込むような形の人材育成に取り組んでいるのかなというふうに思います。最初一つお伝えしたいことはその点です。</p>
<p>その中でグループの方の逐語録とかを見させていただいた中でも思ったことなんですけれども、やっぱりどこの市町村も言われていたのが、重層的支援体制であったりとか地域包括支援体制の意義であったりとか理解であったりとかっていうことを職員だけではなくて地域の方々も含めて、やはり理解をしていただくことが一番重要ではないかっていうようなことは皆さんおっしゃっておいりました。</p> <p>やっぱり重層を進めていくにあたっての担当となる方自身がやっぱりちょっと熱い思いっていうか、進めていこうというように思いがなければ、なかなか前には進んでいかないんじゃないかっていうようなことも皆さん結構熱心に話されていたのかなっていうふうに思っているのと、あと私自身もすごくびっくりしたのが、福祉ではなくてまち作りの方の政策ラインのところの方がこう言ったら、重層事業というものを進めていらっしゃるとすごい私達としてもすごいびっくりしたところでありまして、福祉とまちづくりってやっぱり方向的には同じことなのでそこがきちんとタグを組む形で進めていらっしゃるっていうようなことをおっしゃってはったので、大変その辺に関しましては参考となったなというふうに思っております。</p>
<p>今回逐語録の部分を読ませていただいて感想というか、すごくやっぱり共感できるっていうところ、当然重層のこの今回目指すべき理念であったりっていうところの目的を共通理解するっていうことはもうこれ、まず一番最初に大事なことだなっていうふうに思ったところです。</p> <p>共通理解の仕方っていうところがやっぱりなんていうんでしょう、やっぱり当然その研修等でみんなとか会議等でですね、大切だよねっていうところを、何て言うんでしょう、会議場で理解するということも大事なんです、やはり何て言うんでしょう現場というかそれぞれの市町村ごとの現場を知るっていうことがやっぱり大事なのかなと現場に入りながら肌感覚で感じて、やはりこういった重層も含めた</p>

包括的支援体制が必要なんだっていうことを共感するっていうようなその体験っていうのはやはり皆さんが共通する意味では非常に大切なんではないかなというふうに思いました。あと書いてある中で逐語録の中でもあったようにやっぱり新しいものを作るというよりは、今あるものを組み立てていく。

そういった視点というのは非常に大事だっていうところなんですけど、そもそもその今あるものを組み上げていく、組み合わせていくっていうのは、そもそもの社会資源を知らないと組み合わせていくこともできないので、行政も社協もそうでしょうけどそういったまず地域の中での様々な支援、今ある資源をやはりこれも一つ現場に入るっていうことですね、知るっていうことがやはり大事なんじゃないかなというふうなところで、この共通理解というところの手法というんですかね、そういったものっていうのは考えていかなきゃならないのかなというふうには思ったところです。

逐語録を読んで思ったことは、やっぱり何か共通認識っていう話かなと思うんですけども重層事業とか地域包括とかそういった理念の話もありながらも、お互いを知るっていうか、やっぱり庁内から始められるところが多いというか。

私らが行っているところは結構そうなんですけども、お互いの課がどういうことをしている・どういう状態にあるっていうことが、まず知らないと人間関係もそうだと思うんですけども、先入観がみんなあったりするのかなっていうところで、自分たちがどういう機能を担っていて、どういう役割を担って、こういうときに関われるよみたいなことを、何か共通認識としてそれっていううちでも同じことあるよねっていうようなことが最近私自身実際は行ってないんですけども、関わる中でそういうことをしている市がありまして、やっぱりそうすると、チームワークっていうか、1回みんな同じ認識を持つっていうか、一つだけが何か知らないってことがないので、同じところに結局これって住民さんのためにやっていく話だよねと思いました。あと管理職向けの取組が必要じゃないかっていう視点を見ていまして、同じ管理職でも部長と課長では全然見ている景色違うよっていうその通りだなと思いました。部長は何となく、こういう体制作ったらいいいよねって思っているんですけど、課長とかやっぱり実務のトップだと目の前の仕事優先だよねっていうところもあったりして。

あと、部長さんは部長さんでわかっていること、ちょっと高い位置でそうなんだろうけど実際はどうかっていうところの見方の一助になるような取組を我々ともそうかもしれないんですけども、何かフォローするようなところがあって、そこを理解を進めるっていうところが結構必要だったりするんじゃないのかなというふうに感じました。

今、行政の皆さんのお話も聞きながら、それから記録も全部ではないんですけどざっと拝見したり、日ごろのそれらの市町村との関わりの中からもあわせて思っていることっていうところで、市町村として何をすべきか短く言うとちょっと考えたんですけども、市町村として何をすべきかっていうたてつけの問いになっているんですが、多分市町村としてやってないんだろうと思うんですね。それは部署であって市町村として取り組んでないっていう現実があるのかなと思うんですね。

だから多分、市町村として本気になったとはできているし、市町村として本気じゃないとはできないっていう事業なんだろうというふうに思いました。だから、何か今ここで本当に市町村として何をすべきかっていうところのたてつけが、担当部局が何をすべきかっていうこと等に落ちちゃっている可能性もあるのかなと思うんですけど、これは担当部局だけでできる話じゃないっていうことの共通理解っていうのが今まで皆さんがおっしゃってくださっていることなんじゃないかなというふうに思うので、この市町村としてできることっていうのも、その体制によってかなり限られているっていうことを理解

していかないと、こういうことやった方がいいよって言っても、多分その部局ではできませんとか、部局でそれやって欲しいとかや、やらなきゃいけないってわかっていても動けませんよっていう話になって終わってしまうっていうことで、かなりそういうところの難しさを担当の方が板挟みになるような形で抱えているっていうのが現状なのかなというふうに思いました。

なので、「市が」っていうんですけど、その市としての権限を持ってないっていう状況の中で働いている現場の人たちがそういう状況というのがあるようにお見受けしましたということなので、市町村として大きく見ればやっぱりその担当の人にきちんとそれだけの権限をお持ちいただけるような体制を作ることってというのがまず大事で、市として本当にその業務をやるっていうことだっていうことですね。

だから、先ほど福祉ではなくてっていう話もあったんですけどこれももうまさに当たり前で、福祉だけでやる話ではないと思うんですね。福祉部局と言われるのところでだけでやるものではないし、地域共生課みたいなものを作ってやっているところももちろんありますけど、そこが福祉部局の方がちょっと離れているんですかね、どっちかっていうところを見るとさせられているのかなんかちょっとそこには乗れないみたいな私達は縦割りでやりたいんだからみたいなところでうまくいかないことの方が多いのかなと思うんで、福祉部局でやっているっていうような言い方がまたちょっと違うのかもしれないんですけど、元々福祉っていうことの意味が狭く捉えられている行政の問題があると思うんですね。

だから、まちづくりでやるってむしろ当たり前な話だし、インタビューの中にも出ていましたけど、社会福祉士っていうものについての質問が出ていましたけれども、社会福祉士が福祉のことをやるっていうすごく狭い範囲で捉えられているんですよね。だから社会福祉士はその福祉のことだけやるような専門職ではないんだと思うんですね。ちょっと法律上の文言は違うかもしれませんが、近年のその報告書の中でもソーシャルワーク専門職としての社会福祉士っていつているわけですので、そういったところで言うと、まちづくりがやっているってもう何にも不思議なことはないっていうことなんじゃないかって。

でも、それは元々別々でやっていますよっていう体制でやっているから協力できないとかそういう関係性になって、自分たちが動かしていくっていうそういう立場に置かれていない状況の中で何もしないっていうのがもう本当に当然のことだなというふうに思いました。ただそういう意味で、その全体的に事業の設計がですね、目的を達成できる設計になってないっていう状況を市町村変えていかなきゃいけないんだろうなというふうに思いますし、この福祉って確かにその社会福祉法に位置づけられているんですけど、福祉っていう見方そのものが、古いついていう感じが自分は受けましたし、福祉っていうものをすごく狭く捉えるのか広く捉えるのかとかそういうレベルのことではもうなくて、もっと広く捉える方のことをただ言っているだけかもしれませんが、重層は本当に全てに関わっている問題であるっていうことを認識しないままそのこの事業を進めていこうとしたらそれはできないよねっていうふうに、すごく思いました。

共通して感じたことがそうなんです、体制としてやってできている自治体さんはやっぱりなくて、個人の担当になった方がそれまで持ってきた実績とかその中で既に培ってきたネットワークとか、あるいはそのポジションを利用されたっていう方も中にはいらっしゃいましたが、そういった個人の能力や持っている仕組みが一つの体制となって取組を進めてこられて結構ボトムアップで体制作りっていうのをやってらっしゃる方が多いなというふうに全体を通して感じました。

そういった中で、そのそういう現状が良いか悪いかは別にしてですね、そういった現状がある中で必要になってくるっていうのがやっぱり個人がいかに伝播力っていうふうに結構書いてあるグループがあったなっていうのをよく覚えているんですけども、なぜそれをやるのかを非常に巧みに対象者別に語っていることをされて工夫されていらっしゃった。

上司だったり、しかも上司が部長なのか課長なのかによっても伝え方が違うし、地域の人・同僚・部下にも、何をどう伝えるのかということでもなぜこの事業をやろうやろうとしているのか、なぜこれをするのかということの共感を生みながら徐々に仲間を増やして体制を作っていくみたいなそんなやり方をとってらっしゃるところがとても多かったなというふうに思いました。

それは自治事務としての自治体職員のやり方、本来的に個人の思いを持って取組を進めていくということもいいところでもあるけれども、結局そうすると人に依存するので、他のグループでもでしたけど、異動があると人が変わると、そこが頓挫してしまうということにも繋がっていくっていうところは課題だなというふうに感じて見ていましたが、やはり伝えていく力っていうところがすごく皆さんのメッセージでした私は印象に残っていて、もしかしたらそれがその2つ目の議論の研修というところにも関係して、どういう研修を作っていくべきなのかというところにも関係してくるのかなというふうに思いました。

あと結構評価の話が出ていたのも印象に残りました。特に評価について話しようって言っていたわけじゃなかったのかもしれないけども、どういう評価の体制があるべきなのかっていうところが出ていたのも、ものすごく印象に残っていて、そういった意味である内容も非常に共感するところが多くてですね。今後もし報告書などにまとめるときに今後への示唆というところで評価のあり方みたいなところもあってもいいのかなというふうに、これは報告書をまとめるときの考え方があってもいいのかなというふうに思ったところがひとつと、この報告書をまとめるときにこの事務局側の検討準備期・開始期っていうふうに3つに分けてくださっていて、これもやむを得ずというか、こういうふうに分けるもんだと私も自分だったら分けるだろうなと思うんですが、こっちりこの時期だからこれっていうものじゃなくて、両者が重なり合うよねっていうメッセージは何か報告書の中に残せるといいなというふうに思ったんで、そこも備忘録としてお伝えさせていただきます。

やっぱり体制整備に向けて協議してくっていうのが当然皆さんのお話の中に最初にあって、そういう話し合いとか、協議を踏まえて、関連している政策とか、今までの取組を現状把握しているっていうのは、割と皆さん共通していて。

話し合いをする、どっちが先かわかんないですけど話をするってこととかそれから関連政策の現状把握をしていく、そういう中からビジョンとかそういったものを共有していったり、作っていったりするっていう作業をしていくときに、それが課を越えてとかどこまで広げたらいいのかとか、そういう議論を皆さんしてくださっていたのかなと思うんですけどでも、いずれにしてもそういうビジョンを共有したり作ったりしていかなきゃいけない、そういうビジョンがあるから、ビジョンを共有していく中で、その担当者の方のマインドみたいなのがすごく大事だよっていう話はずっと出ていて、そういうマインドなんて言うんすかね、そのビジョンの共有の過程で広げていったりとかそういったことをいろんな人たちと共有してくみたいな作業が必要になってくるっていうようなことは皆さん話されていて、そういうことがあるから、例えば政策を横断的に組んでいったりとか、関連担当者の方々が関連政策を繋いでいく、人と人を繋いでいくような役割をされていて、つまり縦割りだったものを、横に繋いでいくよう

な役割をされている人が動き方っていうのが多分共通しているんだろうなっていうふうに思ったんですけど、これは次の議論があるんですけど、そういう動き方をする人をどうやって研修で要請したらいいかっていうのが難しいよねっていう話を多分皆さんされていて。

つまり、知識とか重層ってこういうものですよというのは研修で伝えられるんだけど、その協議してビジョン作ってそれを共有して、横に繋いでいくみたいな動き方をする、そういうことを研修で伝えるにはどうしたらいいかっていうのが多分次の課題なのかなっていうふうにお話聞いていて思ったところです。ちょっと整理して考えて共通して整理できるとしたらそんな感じかなと思って聞かせていただきました。

今伺っていてもいろんな論点があるので、これ整理しなきゃいけないなと思いながら、やっぱり市町村として何がっていうところでは採用とか人員配置ってやっぱり大事なんじゃないかなというふうにすごく思っています。

それがきちんとできるこの重層のために、包括的支援体制の整備のためにできるっていうことがなければ、やっぱりできない事業なのかなと思うので、ここのところはきちんと伝えていく必要があるんじゃないかなというふうに思いました。

担当者の熱い思いに依存する事業ってないと思うんですよね、本当は。

なので、採用とか人員配置の問題っていうのをきちんとし、お金をきちんとつけてっていうことを、もちろんした上で担当者の人たちがきちんとやる気になっていくような、焚きつけていくようなプログラムがきっと必要なんだろうなと。

技術とかはもちろん大事ですし、伝える方法を持っていたりとか、例えばファシリテーションの技術があるとか、そういうことはもちろん、その専門職になればもう当たり前なのできちんと大事なんだろうと思うんですけど、やっぱり焚きつけていくようなアプローチ、プラスで評価というお話もありましたけれども、ちゃんと行政の中でも評価される仕組み、もしかしたら今まで他の部局でちょっと変わってるとか言って力が発揮できなかった人がものすごい力発揮できるかもしれない瞬間も感じる時があるんですけど、そういうただ自然発生的なところに依存するのではないプログラムをきちんと組んでいく。

それはやったら 100%当たるっていうものじゃないんだと思うんですねけど、100 人参加して、行政の 100 に 100 個のところが参加して下さったらいいい、いくつかずつでも火がついてしまうような、そんなことをやっぱりやっていかないと、これは動かないのかなと多分学ぶ気にもならない。このことについて必要な技術を積極的に学びに行く気にもならない人たちが担当している可能性もあって、それはやっぱり動かないよねっていうことになるんじゃないかなというふうに思ったので、その前段のビジョンが共有されたらみんなやる気になるかっていうと残念ながらそうじゃない。「そうだよね。でも関係ないけど。」ってなってしまうので、もちろんそういうビジョンの共有とかっていうのをきちんとしなきゃいけないんですけど、あと共感っていう言葉もありましたし、もしかしたらそこに加えられることは、利益があるとかっていうこととか、そういうことをやっていくことに本当に利益があるっていうふうに感じるっていうこととか、そういうこととかも含めてやっていく必要もあるのかなと。

これやっぱり市町村としてその担当の人たちとの関係の中でやっていく必要があることになるのかなとは思いました。市町村の外向きにやることよりも、中でやっていくことも多いのかなというふうにすごく思ったところでした。

市町村グループインタビューでも言及があった、「やかん理論」ということで熱い思いのある人が 1 人い

ると、それが市町村の区域の中にやかんと見立てると、だけどいつかは周りの温度に熱い石も最初は一時沸騰するかもしれないけど、次第にぬるくなり冷めていくと。だからさらにコンロが必要だよねっていう。焚きつけていく、常に沸騰しなくてもいいんだけど、一定の温度にしていくためにはコンロの役割が必要で、まさにこれがプログラムのとこかなというふうに思います。この本研究事業から少し超えていくことだと思うんですけど、どのインタビューでも出てきたのが、やはり担当者であつたりとか所管課とか福祉部局とか、そういった人たちってやっぱり庁内というのは市役所の中っていう意味ですけど、この役所の中で孤立しがちだとか変人扱いされるとか、通常の役所のルール・作法ではないやり方に対するハレーションがとってもあるので、そこをやはり常に支援者を支援していくような支援者を支えていくような仕組みそういったプログラムっていうのは、自治体単位ではなくてそれは広域県他県なのかグループでは構成員っていうんですか、そういったようなブロック単位でできたらいいよねっていうような話も出てきました。今回のいろんな要素でもある人材と制度というのは、先ほどやっぱり人材を配置するためには、国の方でしっかりそこやっていただくということがあると思いますが、連携の分析、枠組みとしてはそのプログラムっていうのが、都道府県に期待するプログラム開発なのかなっていうふうに思いました。

やっぱり重層を1期目に始めた皆さんの自治体さんがだんだん担当者が変わられてきてて、そこで少し減速してたりとかしてたりするところもあるのかなって思ってるんですけど、その人が変わっても、やっぱり体制がきちっと繋がっていくようにするには、最初に沸騰したやかんがしっかりとある一定の温度で、少なくとも進めるようにしていくっていう段階に最初に始めたところはなってるのかなと思うので、これ後半の話ですけど、研修の体系みたいなものも、段階別にしていく必要があるよねっていうのはいろんな実際の皆さんから出たところかなと思います。

きちんと人材を採用して配置するっていうことについてはもちろんのこと、今いらっしゃる方々が、火がついていくために何が効果的でしょうか

今いる担当者が気づくためにっていうのを、本当にその気づけるかどうかを担当者に依存しないっていうことなんだというふうに思うんですよね。

おそらく研修とかやるっていう限界はある話ももしかしたらあるんじゃないかなというふうに思って、大体その厳しいのは、例えばせっかく築けた方もその組織の中で潰されていくっていうですね、こういうプロセスですね、だから気づいてこうやっていかなきゃ、こういうふうに配置していきましょう、こういう組織体系にして、こういう各地区の担当者をどういうふうにして配置していきましょうって言うたら、「いや。そんな人材はできないよ。」って言われて終わるっていう、なんかそういう悪循環も、悪循環というかその循環が止まってしまうってことですかね。

せっかく築いてもっていうところもあって、そこは今さっきかなり話が出たところかなと思うんですけど、ちょっとどうすればっていうことってすごく難しいんですけど、あの両方を本当に同時にやらないといけないという感覚を持っていただく必要があると思うんですよね。

なぜかというってせっかく火がついてきても消されるっていう、これを持ってるだけのやり取りっていうのはやっぱり人を潰していくし人が大事にされてない状況だと思うので、両方本当にやっていく必要があるっていう認識をまずは持っていただきたいっていうことが一つと、それからその今いる担当者が気づくっていうことのためには何とかアクションこちらで起こしていかなければいけないということなので、本当に地道に何ができるかっていうことを検討する必要があるのかなと。今市町村だけでいうと

1700とかあるんですよ。全国で何人かで手分けしたら回れる数じゃないのかなと思うのは私おかしいですかね。ちょっと感覚がちょっとおかしいかもしれないけど、やっぱり結局研修というのは全員にオープンにこうやっていくような場が多いと思うんですね。じゃなくて、多分担当の人と一対一で話していくやり取りを繰り返していかないと。この手続きを繰り返していくっていうことは、この今いる担当者が気づくために必要な研修っていうやり取りは、何か情報を送ったときに、それに気づいてもらえるかどうかは書けないんですよ。その結果、そんなに打率の低いことではないと思うんですけど、結構相手に依存する、受け取り手に依存するところがあると思うんですね。でも本当に今いる担当者に気づいてもらうんだとやっぱ一対一で対話をしていくっていう手続きを取らざるを得ないだろうと本気でそこをやるのであればですね、というふうには思います。

やっぱり先ほどから出てる重層っていう一つの重層ではないですよ、包括的支援も含めたその地域共生の種火っていうのをどういうふうに繋いでいくのか何なのかなって言ったときに、やっぱり研修では確かに今言うように限界はあるというところではあると思うんですが、それぞれの市町村なり実践してる方々が、その種火っていうのが一つ属人化するっていうのはやっぱり継続性がないので、やっぱり地域やそれぞれの町内も含めて視点を、福祉っていう先ほどの視点じゃなくてやはり住民主体っていうところの地域作りっていうところに視点を置いてくっていくのが重要なのかなという意味では、その福祉担当部局関係なく、もうとにかく地域住民というふうなところに目を向けて地域に出向いていくような仕組みというか、そういったものは、これからやっぱりこの事業を種火として温め続けていくためには必要なんじゃないかなっていうふうなところがあって。

どうしてもやっぱり今回の重層支援体制とか包括支援というのが支援者目線に陥りがちというところで、やはり生活者の主体はあくまでも住民なので、住民が主体となりながら、いろいろとその気づきであったり、そういったところの生活者である住民がいろいろと今後の事を考えたり主体的に取り組んでいくっていうところが、それを自発的な取り組みっていうのは全てのがベースになるので、ちょっとそういったところの視点で我々支援者側もその地域の中に出向いていくっていうところとそこをやっぱり実態を把握していく中で、ここってやっぱり課題だよなとか、こうだよなっていうところを認識するっていうのが大事なんじゃないかなと感じたところです。

専門職の方はやっぱり課題解決っていうところにどうしても目がいってしまっていて、その後の地域であったりとかっていうところになかなか結びつかないっていうところが課題であったと考えているんです。そのために、やっぱり会議であったりとかっていうのを連携で一緒にやっていって、そこをまず理解してもらった上で、そのあとの方たちが地域の中で孤立しないためにはどうしていったらいいのかっていうことを専門職に考えていただく機会とさせてもらっています。

そのことによって、やっぱり人が地域っていうところに助けていただいたりとか、この方が孤立しないような方法っていうのを考えていかないといけないよねと言ったら個別ケースを通じて関係支援者ですねっていうところには理解していってもらってそのアクションを地域の方たちでも理解して一緒に協力しましょうっていうような形でやっていきたいというふうに考えています。

先ほどのまちづくりの件に関しましても、私達のところでもチーム会議には住宅部門であったりとかまちづくり部門であったり、たくさんの方に入ってもらってるんですけども、やっぱりそこ自身がどこが主体になっているのか、先ほどおっしゃったように、福祉の方がうちのところでやっぱりメインでやっている。まち作りのところにも入っていただいているんですけども、やっぱり繋がる事として思っ

いただくっていうことが、なかなか難しいところに関しては、やはり特に研修とかで理解していただけるような機会っていうのを持ってもらうのも重要ではないかなというふうに思っています。

確かに専門職や行政が課題思考になりがちなところを一つ一つのそのケースを通じてご本人の応援団を増やしていくっていうところでそのためにどういう発想が必要なのかみたいなことについても浸透を図っていくっていうことだけど、やっぱり国の研修だからこそこできることっていうのもあるのではと思います。

例えば社協ワーカーさんは、住民の自発性とか主体性っていう言葉使われますけど、行政の職員ってまさにその主体性であったりとか、自発的っていう言葉に対しておっかなびっくりというか、公平性とか、それってみんなできるの、みたいなところでちょっと萎縮しちゃう。すごくみんなおっかなびっくりやっているので振り返ることも評価もできない。だけど、何かやらなければならないと思ってやっている。だから支援者支援の仕組みが必要なんだという意見もありますが、個別ケースに支配されないんだけど、個別のケースを通じて、一对一の関係、要は、課題解決は当然目標としてはあるんだけど、やっぱり関係性を作っていく、それは同じ仲間同士、例えば行政同士やなくて、社協さんであったりとか医療職であったりとか、地域住民そして当事者の方行政職員も結局は生活者なので、当事者性っていうのは誰もが持っているというところに気づいて関係作りがいかにかそのできるかというところがポイントになってくるのかなっていうふうに思いました。

先ほど申し上げたやっぱり福祉っていう呼び方がなんかすごく個別っていう感じのところでもちづくりっていうのもっと大きいところが切り離されてるっていうことそのものが、やっぱりおかしいっていうことに気づかなきゃいけないっていうことだと思うんですね。市町村として何をすべきかっていうところで言えば、やっぱりそこ気づかないといけないんでしょうし、それがただちょっと難しいですね。さっき私いつも市町村が気づくとかって言ったときに誰が気づくことを指すのかっていうのが本当にどうなったら気づいたことになってるっていうことなのかっていうのをちょっと把握しないと市町村として何をすべきかとかっていうのが見えないなというふうにすごく今思っていて、担当部局の人が気づくっていうことを言うだけでいいのかっていうのはすごくちょっと難しいところがあるんじゃないかなと思ったんですけど、本当にそのミクロ・メゾとマクロを一体的に捉えるっていうやっぱソーシャルワークって、もちろん当然やっていることでありつつも、先ほどお話が出たように、課題解決っていうものに目が奪われてしまっている状況っていうのを変えていくっていうことを、どうやって行政っていうものが今までやってきたことを大きく変えることになるっていうことなので、それを変えていくっていうことが、市町村としてすべきことのひとつだと思うんですけど、多分ここで本当にお話されたいのは、市町村としてその担当者にどうするかとか、市町村が何をするかっていうことだと思うんで、ちょっともしかしただれしているのかもと思いながら実はすごく大事なことなんじゃないかというふうに思いました。

認知症のある方に関連することで多分ご存知だと思いますが、共生社会の実現に向けた基本法が出て基本計画が作られていうところなんですけれども、ご本人の視点でご本人の声を起点としてどうやってまちづくりとしての施策を進めるかっていうような観点で動くことが期待されてるわけなんですけれども、なかなか現状では大綱の段階ではそのご本人の声を起点にご本人とともに地域づくりをすることが一番できてないんですね。

行政のこれは認知症施策の担当者の調査に基づく分析なんですけれども、認知症施策のご担当者自身が

認知症の本人の声を直接聞いたり、一緒に時間を過ごしてともに活動するっていう経験を持つことによって、その本人が支援の対象だっているところから本人もいち生活者として、なんならその町の次なるチャレンジを先に知ってくれているリードユーザーみたいな感じとして、その声を捉えて一緒にやっていくってことの意義に気づき施策に反映するっていうことをやっていくっていう、そのそういう段階があるっていうことで分析して、みんなで明らかにするってことがありました。なので、まずその全ての市町村の方々が部局を超えていて、ここで言っているところの現場に出るってことはなかなか難しいかもしれないですけどでも、少なくともその狭義の担当の方は、より現場に出ていくことによって何かやってあげるとか課題を解決してあげるっていうところから一緒に街を変えていかなければ、作り変えていかなければっていうようなマインドを持つと、他の部局にもちゃんと引っ張ってくれないってことがやりやすくなるのではというふうに期待しますので、そうすると認知症の部局で言われているのは、なかなか街に出るっていうことを認めてもらえないっていうんですね。

上司はもっと机でやることがあるじゃないかと、何言ってんだっていうふうに言われちゃうっていうようなことが起きているのが言われていることなので、多分それも現場に出るそこで共感するとか、体感するそこで気づくみたいなことをどのように組織として意味づけるかということも先ほどの体制という中ではすごく大事なんじゃないかなっていうふうに思いました。

令和4年度と令和5年度に研修とかトップセミナーとかもやったんですけど、気づかない人は気づかないんですよね。その地域に目を向けるとかそういうことは何とかわかるんですが、その意識をある程度持つて人に対してはそうだよなってできるけど。

カセットコンロのガスを誰が入るのか、ということは結構難しいなって思いました。

都道府県の担当者の方っていうのはやっぱり現場を持ってないなのでわからないだろうというところがあるのかなというふうに思います。しかしグループで出てきたのは例えば多機関協働の中で、やっぱりその連携する相手としてやっぱりちょっと壁があるようになって感じるの、一つは子ども分野は教育委員会だったりとかあと国の組織でいくとこども家庭庁っていうんですかね、児童虐待の分野である。もう一つはやはり県が所管する相談支援機関ですね、保健所であったりとか、警察で警察は支援機関じゃないんです。警察あとDV相談・女性相談っていうんですか。そういった県が所管する相談機関との連携に少しやっぱり温度差を感じるというのがありました。なので、都道府県に期待するところとしては、都道府県が所管するような研修、例えば、DV相談のそういう研修の中に、こういった重層的支援の意義であったりとか包括的支援地域共生みたいな要素を入れてほしいというような意見がありました。

県が何をすべきかっていうところの議論だと思うんですけど、県は例えば市町村を動かすときに何を使うのかってこれ結構お金になって。最近某県であったことなんですけど、生活支援体制整備事業の方のことなんですけど、通知を出したんですよね。県から市町村に。だけど、全然言うこと聞かないっていうか聞いてくれないっていうか読んでないっていうか、知らなかったとか平気で言う。知らなかったって言った方が、都合がいいのか知らなかったって言ったのかもしれないんですけど、県が言うと動くみたいなことにはなってない。どうやってでも県は力を持つて思うんです。だからこの事業を市町村がよりよくやるための関わりとか支援とかっていうことの可能性ももちろんあるっていうふうに私は思うんですけど、ただ、言うことを聞いてもらうとかっていうことではないんだなっていうふうにそういうやり取りから思っていて、都道府県さんが市町村を動かすっていうときにどういうリソースを使っていくのかとか、その県として都道府県としてどういうリソースをそこに割くことができるのかとか、

そういうことの議論にもまたなってくるのかなと。あの研修ってやった感じになるんで支援してますって言いちゃいそうなんですよね。やればやるだけで何かやって市町村が出てこないとし町村整備できるじゃないすか。なぜ出てこないからこっちはやってるんだよと、支援っていう形でやってますと。けど、市町村さんが学ばないだけですよねみたいなことを言えるので県は県でそれで何か責任終わったみたいなことになったりこれを県社協さんに委託してるんで、もうこちらではそのお金をちゃんと出しますから以上なんですと。県社協はちゃんとやってないとかっていうことで終わってしまって、結局みんな責任なすりつけあって終わるっていう、そういうような構造になってしまう恐れっていうものを踏まえながら考えなきゃいけないんじゃないかと思うんですけど、県は市町村を動かしていったりどういうリソースを持って、関わろうとされてるのかなって思いました。

まず最初に出たお金ですけど、少しの金では動かないと思います。重層って結構手続きが大変で、そう思っている人が市町村に割といるので、都道府県から少しだけお金が出てもなかなか広まらないと思います。

だから、小さい都道府県の規模では、お金で動かすってのはまず無理だと個人的には思っていますが、某県の話を見ると、県社協さんと一緒にずっと市町村を回っていたそうです。ヒアリングというよりもこっちが聞かしてほしいっていう感じで。

なので、まずは現場に行くしかないなと思います。やっぱりソースは人だと思ってるので。都道府県としても研修をやっているところもありますけど、支援の一つになったらいいなぐらいの感じで思っています。

某県では、最初に何をやったかという、トップセミナーやったんです。学識者に来ていただいて、市長さんとかの前で講演いただいたんですけども、まずは皆さん上の人にかうやって行くよって件も結構本気で考えてるよみたいなことを副知事に挨拶してもらってやったらしいです。

その次に意見交換会をやって、市町村でどんな悩みあるかっていうことをみんな仲間だよねみたいな、みんな同じだよねみたいな、結構考えてることっていうか悩んでること同じじゃないかみたいな感じで、ある意味仲間作りっていうか、みんなそうじゃないって他を焚き付けるっていうんですかね。

よく似た隣の市とかが動き出したら、やらないとまずいのはって思い出すとかは割とあると思うので、まずはどういう状況にあるかっていうことも、都道府県が知るというか、lonl っていうのが一番多分効果的なのかな。市町村さんとお話をするっていうのはお互いにいいんじゃないかなって思っています。

それを市町ごとにされている県の担当者がまずされていること自体に自治体所職員としてはすごく何か力を得てるんだろうなっていうふうに思ってます。

要は、自分たちのことを聞いてもらってるという、見てもらってるっていうところですよ。それを1回きりじゃなくって、やっぱり伴走する自治体に伴走することができるのも、やはりこれは県、また県社協の機能役割かなっていうふうに思います。県ができることというのは、きっと管内の自治体の課題感とかレベルをしっかり分析した上で分析の結果、課題別の研修とか、またはその支援者支援のピアサポートみたいな。

あとは、アドバイザーの派遣事業みたいなことを企画してもらえたらいいんじゃないかなという話があったので、自治体に、また市社協に伴走するということと、それをしっかりフィードバックする場を作る。

ユニークだったのが、市長とか部長課長と見ている景色が違う人たちに対する、理解をする場として、

例えば担当福祉部局の部長は大体福祉事務所・社会福祉事務所長兼務しているので、新任福祉事務所長マネジメント研修みたいなのをやったらいいんじゃないかなと。そこにそれぞれの市町村の現状をまず部長さん・所長さんが調べてきて発表するっていうような場を設けると、部長は自ら調べないので担当課長にどうなってんだっていうふうにその担当課長は報告すると、できていること・いいところ・強み弱みがわかってくるということをやっているような場も設定できるのは、横並びの市町村じゃなくてもっと広域の県が機能する場面かなっていうふうな話がありました。

私達のところでは、県社協さんと一緒に地域の方が市町村の方を回っていただいて現状の話とかを聞いてもらったりとか、研修であったりとか、あとは私達のところは体制を整備するような会議自身にアドバイザーみたいな形で入っていただいて、私の方ではこういうふうなことが課題になってたよっていうようなことをちょっとご助言いただいたりとかっていうような形で常に寄り添い型の支援っていうのをさせていただいていたりしています。

その中で一点、先ほど子ども分野の話とかがあったんですけども、SSW（スクールソーシャルワーカー）の方々、教育の方でも研修会っていうのを県が持って、教育の場合教育委員会だと思うので、その中に重層の話とかをしてほしいっていうような形で依頼があったりとか、他分野の分野にその重層の考え方っていうのを入れるのも、県として考えていただいて、コーディネートしてもらったりしています。

先ほどの寄り添い方とかその伴走っていうのが出ましたが、結構いろんな領域で今県が伴走型で支援する。それがまずさらに厚生局が広域的な支援を試みる。しかし、なかなかときに上手くいかないってやつが入っていると思います。やっぱり課題分析ができてこそその伴走型支援ができるってことなるんだと思うんですけども、例えば長野県とかだと地域包括ケアのシステムの構築っていう文脈で結構県が市町に伴走するってことをやってらして、ベースになってるのって可視化なんですよ。どうやって見える化システムとかを使いながらそれぞれの市町村の特徴・管内の自治体の特徴を捉えるということがあって今回のこの地域共生社会の実現、そのためのツールであるところの重層ということの、この事業に関連して何を可視化すればいいのか。評価のこともいっぱい出てましたけれど何を可視化すると県として管内の市町村の現状が把握できて、次なる一步っていうところがわかって橋渡しができるのかみたいなところがちょっとちゃんと議論することが地域包括ケア良くも悪くも見える化システムみたいなものができていてそれをベースにみたいなことがやれるツールがあるわけですけど、広域的な支援をするときに管内の自治体のその人口規模とかわかりやすいわけですけど、何かその準備やってるとか何やってるとかわかるんですけど、そうじゃない本当に現状を可視化して課題分析してっていうところを助ける何かというのは、ちょっともしかしたら現在のところまだ足りてないところがあるのかもしれないなっていうふうに思いました。

何を求めるのかって研修でっていうところでちょっと現場、どっちかって我々現場に近いところの中での動きなのでやっぱり今回の作っていただいた資料の評価機会の提供っていうのが一つあってすごくこれはいいなと思うんですけど、その中にその評価を取り組みの発表という形でいわゆるグッドプラクティス的なものを伝えていくっていうのは非常にいいなっていうふうなところでんですけども、実質国とか県の研修で終わってしまうじゃなくて、それが実質ニーズがやはり現場・市町村にあるわけであって、連続性のある研修っていうのは何か必要なかなっていうのがあって、国や県の研修でよかったよね、そうだねこういうグッドプラクティスがあっていいよねって言ったときに今度市町村に戻ってき

て、実際はわが町ではどんなそういったグッドプラクティスがあるのかっていうところを、繋がっていくようなそれが見えてくるような、それがある意味、どうしても中央の研修とか国の研修行ってよかったねで終わってしまっていてどうしても我が事になっていかないっていうのもあるので、何かそれが連続して行われるような研修があったりするといった現場に戻って今度は市町村側の方でどういった件なのか市町村なのかあれなんですけど、どういった実際落とし込みというか、自分のところでどんなことが行われてるのかっていうようなところを見ていくようなものも必要なんじゃないかなっていうのはちょっと思ったところです。

あとは、いずれにせよいいなと思ったのがそのピアサポートによる体制構築っていうことでやっぱり国県に我々求めるといえるのか、できれば一緒にやっぱ考えてくれてるんだなっていうところを実感したいっていうか、市町村に任せられるのではなくてっていうところはあるので一緒に先ほど言ったように伴走してくれるっていうところは非常に研修の要素としては必要なかなっていったときに、この要は中心人材ですよ。担当者として行政で頑張ってる方たちが孤立化しないとか、っていうのは非常に大切な視点なのでサポート部のやっぱ研修という意味では、こういったピアサポート的な研修というのは非常にやっぱいいし参加してみるとやっぱり中心実際担当者の方もエンパワーされるし、そういったところではこういった研修というのは、もっとやっぱりすごく大事な研修なのか、ちょっと話し合いの場なのかわかりませんが、研修形式で実施してこれすごいなと思うんですけど、これでもいいなとは思ったところなんですけども、そういったところで、ブツブツ切れちゃうんじゃないかってやっぱり国からどんどん自治体に落ちてくる連続性っていうところか、そういった何か研修っていうのはあってもいいのかな、現場をさらに自分のところに照らし合わせてみるっていうのは大事なかなと思いました。

はい。ありがとうございます。

まず、都道府県の方なんですけれども、重層を実施している自治体の割合が非常に高い都道府県あると思うんですけど、やっぱり担当者の人がすごく丁寧に管内の市町村を回られて、課題分析・アセスメントですよ、自治体の課題のアセスメントしっかりしておられて、やっぱりその町に合っているかどうか。この間、担当者の人がおっしゃっていたんですけど、今やってないところは多分必要ないんじゃないかって我々は考えているから無理に進めてないっていうふうにおっしゃっていて。だから、そういうふうにとしっかりと自治体の課題を理解されて伴走しているっていうのが、すごく重要なんじゃないかなと。もちろん市町村が力があって横に繋がることができていけば、そういうことはできるんですけど。すごく印象的なのはやっぱり1回の会議とかにちゃんと出たりとかして、アドバイスされてたりとかっていうところ、何かそういう伴走的な支援みたいところはやっぱり重要なんだなって改めて思いました。

なので、まずそれを都道府県がしっかりやるっていうのは重要だと思います。ただ、都道府県に力がなかったりとか、管内にやってる自治体が少ないようなところだと、都道府県だけでできないので、生活困窮等に市町村の職員さんたちが他の自治体さんに支援していくような仕組みがあったと思うんですけど、ああいうものを国としてやっていただくとか、あと成年後見の方では都道府県アドバイザーみたいなものも養成もやってると思うんですけど、そういう都道府県の中で、県の職員さん以外の何かアドバイザーみたいなものを養成していくみたいな、なんかそういうことも国としてできる部分なのかなっていうふうにちょっと思って聞いてました。

国と都道府県の役割というところで研修に関して言うと、グループインタビューのなかで国もやらなく

ちゃいけないんだよってというふうに管理職に伝えてほしいとかってというようなメッセージも結構出ていたかなというふうに思います。国の政策としてもこれは進めていくものなんだからやらなくちゃいけないんだというメッセージがときには必要だと思います。

やっぱり国にある研修は多くの人が集まるので、その地域の個別のニーズに応じるというよりかはやはりなぜこれをやらなくちゃいけないのかというところの理念や基本的な考え方をやはり伝えていくっていうところが大切なのと同時に、やっぱり自治体の方も皆さんも本当にこのまま何か我々頑張ってるっていいんだろうかっていう不安がある中で、国も本気でやりたいと思っていて進めようと思ってるってそのパッションをある意味研修の中でその国が伝えていくっていうところが重要なのかなというふうに思っています。

そういう意味で言うと、割と準備期とか走り出すときっていうよりもまだうまくいってなくて、内容が固まる前のときに基本的な考え方とかっていうことを伝えていくっていうところ、初任者的な位置づけってというのが国に求められていくのかなというふうに思いました。やっぱり都道府県は個別の自治体等の付き合いができるという強みがあるので、そういった中ではその後走り出していくんだと個別のニーズに対応していくことをやはり長けているので、その強みを十分に使うってことが必要だなというふうに思っています。

やる気のある県の方は本当に今もお話出たように、個別に回って各自治体の話を聞いて、今自治体で何に困ってますかみたいな話をするとう全部答えてくださるようによくわかっている方もいらっしゃる。

一方で、やっぱり都道府県の担当者にとってこの包括的あるいは重層の業務って、もうたくさん持つてするような制度や事業の中のかなりパーツとして数%程度の少ない部分のはずだと思うんですね。そこにどれだけ力を入れるかっていうところがあるということもやはり事実としてあるので、すみません答えは出ないんですけど、都道府県の役割はめちゃくちゃ大きいんですけども、どうしていけばいいのかっていうところは難しいなというふうに思っているところです。

やっぱり現場を知って目の前にいる人で何かニーズがある人と会おうっていうことによって人って思いつか感情って揺さぶられるものだと思うんですね。その経験ができないっていうのは非常に大きいなと思っています。別の会議でも同じ話題になったときにもその件も1回現場に出てくるっていうことを何か仕組みとして、それを認めるような体制とかで戻ったら、福祉部局で担当するみたいな仕組みも作らないとなかなか難しい1年で異動されるとなともありますので、難しいんじゃないかなんていう話も出ていました。ただ、県の役割としては場作り、自治体同士が会おう場作りというものとやっぱり分析ですよね。

それは別にすごい難しい分析をしなくても、現状を並べてそれを比較し合うだけでも十分な分析になるなと思いますし、あとやはりアドバイザーの派遣っていうところが必要で、アドバイザーの派遣はもしかしたら県自体にノウハウがなければ、やっぱりその分国がバックアップして行っていくってような仕組みも必要なんじゃないかっていうふうに思いました。あと、今あると言えは包括的支援も重層もそうなんですけども、やっぱり叩き続けなくちゃいけない事業だと思っていて、そういう叩き続ける存在でやっぱり国も異動される存在なので、外部団体じゃないんですけども、団体みたいなのをいつか作ってそこでみんなで応援し合うみたいな、そういう仕組みができると本当は良くてそういったところから人材を派遣するとかっていうところが、なんか流れとして出てくるといいんじゃないかなというふうにちょっと思ったりしています。いつかそういうふうになっていくといいなというイメージです。

すみません。研修事業2年間担当させていただいて、また、こちらの逐語録を読みさせていただいて、感じたことがあるんですよ。

やっぱり何なんだって言えば実は今回ヒアリングしたメンバーって多分スーパーマンなんです。できる人たちなんです。そもそも論の政策形成というか、そういう力が実は養いてないから、多分いくらいろんな話を聞いても、具体のアクションに移せないんだろうなっていうところをすごく感じてます。某県なんかは、おそらくその政策形成のところから入って行って、伴走してるんで、いくつかの自治体さんが動いたりとか、あとやっぱ秀逸だなと思うのは、アドバイザーをちゃんとその自治体のレベル感に合わせて変えるんですよ。この自治体はこれだけの政策形成力があるので、この先生で行けるとか、ここは全然だからもっともっと強化しなきゃいけないっていうところを、結構その首長の性格とか副市長の性格とか、あとその担当の生活が結構把握した中で、やられてるところを見てると、これも僕もそのこの政策形成研修を国がやらなきゃいけないのかなでもそこやらないと多分これいつまでたってもみんないい話を聞いて、自分はそうだよないざ現場でやろうとしたらできないんですよ。もうそれをずっと繰り返してきてるのかなと思ってて、何か必要なのはそっちじゃないのかなって思ってるんですよ。それだったら政策研修だったら、都道府県でもやってるし、市町村でもやってるしこの二つの、既にある政策研修をさらに超えるものって国で何をやるのかなみたいな話になるのかなっていうのをちょっと素朴に感じてたんですよ。

スーパーマンの人たちは皆勝手にやってるんですよ、わかってね。でも、そういう人ばかりではないんじゃないのかな。それがそもそも補完的な支援体制ってなんだろう、具体アクションどうするんだろう、組織をどう変えるんだろう人事評価をどう変えるんだろうとかね。これになると総務省の話なんですっていうようなぐらいの話もしてたんですよ。もうそんな福祉がどうのこうのって考えるレベルじゃなくて、生活を市役所の企画部門とか情報も含めて、うまくうちの自治体経営どうするんだとそういうところも絡めて考えていかないと。福祉とまちづくりって多分本来一体なんだけどやっぱりどこ行っても福祉なんです。本来多分今やらなきゃいけないのは、将来に向けて、どうやったらうちの街の市民、この街を元気にしていけるのかっていう、そのための政策形成力ではないのかなっていうのをちょっと感じました。

政策形成力っていうところで私がここに寄せていただいているところでコミュニティがない人とかそういうこととの関係もあったと思うんですけど、結局元々その政策形成っていうのがボトムアップで行われていくのか、トップダウンで行われていくのかっていうことと関係していて実はこのことをきちんとやろうとしたらボトムアップできちんとやっていかなきゃいけない。それをきちんとその担当者の人たちが制作形成力ということでそれを持って組織を変えていかなきゃいけないんだけど、そこがやっぱりすごく難しいから、しかも壁が結構高いから個人の努力で頑張ってるっていうことに終始してしまうこの連続なんだなって。結局ここで終わってしまっているっていうことなのかなと思うので、例えば政策形成力って言ったときに、立案するとか条例が書けるとかそういうことだけじゃなくてそのことを通していくための、例えば他の部局に説得に回るとか議員さんのところに、逆にいつもは来る方かもしれないんですけど、説明レクにも行きますよね。説明して、これを通してもらうとか、もちろんそれはいろんな議会の会派の問題とか、市長さんの主張の考え方とかそういうこともあると思うんですけど、そういうことでその政策を作ってそしてそれを動かしていくために何をやるのかっていうことまでをやらなきゃいけないんじゃないかな。

行政の職員さんになるときはきっと条例の書き方の研修があったりとか、どういう仕組みで市が動いてるのかっていうのも県が動いてるのかっていうのを学んだりっていうことはしてるはずなんですけど、何かその時点でいうと1年目だったり2年目だったりするんで私の話じゃないっていうか、1年目の私がいきなり条例書いて制作変えたりしないみたいな感覚の中で、ちょっと身につけるような感じにはなっていないのかもしれないんですよね。なので、そのことをもう一度きちんとできる。職員さんにしていくようなその研修っていうのは本当に必要なんじゃないかな。やったよねで終わらせないっていうようなところで政策形成力っていうのは、書いたりするところとそれをその通していくための組織化をしていくこれが僕は大事なんですけど組織化するときはどうやってその部署の話していけばいいのとか、そういうのはもう技術なんですよ。熱い思いだけではなくて技術なのでそういうトレーニングもできていくといいのかなと政策形成力ってのは本当にそういう意味で大事ですし今みたいなものを含む話だと思って聞いておりました。

本当そうですね。政策形成力大切だと思います。福祉の人がやはり弱いところはやっぱりミクロの支援はできるのはプロだから、だけどそこを例えばメゾであったりとかそのマクロまで持っていく、何とかメゾぐらいまではいけるんですけどマクロまで持っていくっていう、さらにこの立案とかあと組織を動かすここがやっぱり福祉の分野を育ってきた人は弱い。

行政はいろんな経験を積んだ人が来るので、いろんな経験というのはいろんな役所の経験ではなくて、その役所の組織の中でいろんな分野を渡ってきてるっていうだけなんですけども、ここで何がその突破していくものになっていくのかなっていうふうに思ったときに、やはり最初は属人化、要はその個人が強い場所を持っている個人だけど次の世代にやっぱりそのバトンタッチしていく、いかないといけないので、そこをちゃんとどういうふうに組織の中とかその自治体の中で作っていけるかって言ったときに、私はどういうふうに動かしてきたかっていうと、やはりその政治の力っていうのはとっても大きいと思うんですね。

役所の職員やっぱり政治の力ってあんまり使いたくないみたいなところありますけど、特に課長とかなんかは。だけど、結局は動かしてくのやっぱり政治の力でその政治の力ってのは議員さんを通じてその先にある、結局は住民なんですよ。だから、自治体の職員って、地方自治法にも書いてあるように住民の福祉の向上のためにと誓って入ってきてるので、政治や政治家議員さんの向こうにいるのは住民であって住民自治、なので福祉ではなく福祉と、そういったその地方創生っていうんですかね自治っていうようなところでもう少し研修の内容の中に福祉分野でどっぷり浸かっている支援者行政に対するアプローチの仕方見方が違うものもあるんだよっていうのが入れられるといいかなというふうに思いました。

研修組み立てるときに、ゴールをあんまり大きくしすぎるとついてこれないところが出てくるっていうのもやっぱり考慮した方がいいんじゃないかなと思っていて、我々の思いとかそれは共有しているんですけど、いきなり自体を変えるんですとか言われてもいきなり担当になった人たちがそれじゃあなっちゃうと思うんですよ。

私はなんかすごく地味な取り組みをしている自治体さんも好きで、困ってる人がいる、いるっていうのに気づいて、それを何とかするためにみんなで仕組みを作っていこうよって言って、それがちょっとずつ積み上がっていった大きな話になっていくんだと思うので、何かそういうところもやっぱり評価してあげるような形にしていかないと、何かいけないんじゃないかなっていうのが一つと、それから国がやる研修もいきなりマインドを変えるような研修を打って意味がある場合もあるんですけど、やっぱり

制度がわかんないのに急にマインドの話とかされてもみんな戸惑ってるっていうのが今回割と入門編でしたっけね。何かの研修で、いくつかの自治体さんから感想で聞いたりもしたので何かもちろん目指してるどころ、我々の目指してることを伝えたいっていうのはよくわかるんですけどやっぱりこれはどういう制度なんだよとか、国はこう考えてるんですよとか、みんな戸惑ってるっていうのが今回割と入門編でしたっけね、何かの研修で、ちょっといくつかの自治体さんから感想で聞いたりもしたので何かもちろん目指してるどころ我々の目指してることを伝えたいっていうのはよくわかるんですけどやっぱりこれはどういう制度なんだよとか、国はこう考えてるんですよとかそういう基本的なことをしっかり伝えるっていうのがあった上でのそういうところかなと思っているので、研修を組み立てるときにも、やっぱりそういうベーシックな基本的な制度の意図とか仕組みとかっていうのをしっかり伝えていくような、そういう部分も、軽視しない方がいいんじゃないかなっていうのを最後にちょっと一言、はい。お伝えしたいと思います。

自分も先政策形成力の話もして行政変えていくっていう、これって行政の職員にとってはデフォルトの技術っていうか、基本的には持ってなきゃいけない。

確認をするっていう程度かなと思ってさっきも本来そういうことってやって学んできてるはずだよねっていう文脈で自分もお伝えしたつもりだったんですけど、やっぱりこの事業でも必要なんだよっていうことの確認かなって。

すごく大きなことって実は思ってたなくて、でも変えようとするものは大きくなるときもあるので、確かにそのことはすごくハードルが高いんだけど、今このことを進めていくために通していかなきゃいけない政策形成力のレベルっていうのは、実は元々行政職員が持ってなきゃいけないんですけど、もっと言えば、社会福祉とかは一体として捉えてやっていくってことで、もちろんそのシェアがなきゃいけない、元々のものなはずだったことを思い出してもらうような感じになるのかなというふうに思うので、何かそういう意味合いでちょっときちんと伝えられたらいいのかななんていうふうに思いました。

確かに大きなものの中、市を変えようみたいなね、そんな話になってとんでもないというような感じになると思いますし、何か政策で今までずっと動いたものを一気に変えましょうみたいなことをとてもしゃないけれども、違うんじゃないかってなると思うので何かそういうことではなくてっていうところの基本的なルールということでお伝えしたかったということでした。

以上

令和 6 年度社会福祉推進事業

包括的支援体制の構築に向けた人材養成研修の体系および後方支援のあり方に関する調査研究

第 4 回検討委員会 議事次第

1. 日時

令和 7 年 3 月 11 日（火） 13：30～15：30

2. 場所

株式会社 NTT データ経営研究所会議室 / Zoom

3. 議事

- （1）開会
- （2）事務局説明
- （3）意見交換
- （4）閉会

4. 資料

資料 1：委員名簿

資料 2：事務局資料

資料 3：市町村が取り組むべき事項と求められる支援（これまでの議論のまとめ）

以上

令和 6 年度社会福祉推進事業

包括的支援体制の構築に向けた人材養成研修の体系および後方支援のあり方に関する調査研究

検討委員会 委員名簿

(五十音順、敬称略)

役職	氏名	所属・役職	備考
座長	堀田 聡子	慶應義塾大学大学院健康マネジメント研究科 教授	
委員	鐔木 奈津子	上智大学総合人間科学部社会福祉学科 准教授	
	竹本 由美	奈良県福祉医療部地域福祉課 課長補佐（地域福祉推進担当）	
	長坂 匡哲	春日井市健康福祉部地域共生推進課 課長	
	永田 祐	同志社大学社会学部 教授	
	吉川 尚子	八尾市健康福祉部地域共生推進課つなげる支援室 室長	
	吉成 亘弘	東海村社会福祉協議会 生活支援課長	
	渡辺 裕一	武蔵野大学人間科学部社会福祉学科 教授	

<厚生労働省社会・援護局地域福祉課地域共生社会推進室 一覧> (敬称略)

役職	氏名	所属・役職	備考
	南 孝徳	厚生労働省社会・援護局地域福祉課地域共生社会推進室 室長	
	高坂 文仁	厚生労働省社会・援護局地域福祉課地域共生社会推進室 室長補佐	
	犬丸 智則	厚生労働省社会・援護局地域福祉課地域共生社会推進室 支援推進官	
	石松 香絵	厚生労働省社会・援護局地域福祉課地域共生社会推進室 係長	
	吉井 綾音	厚生労働省社会・援護局地域福祉課地域共生社会推進室	
	相馬 叶実	厚生労働省社会・援護局地域福祉課地域共生社会推進室	

<事務局一覧>

役職	氏名	所属・役職
	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
	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 マネージャー

	石川 理華	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
	高治 時生	株式会社 NTT データ経営研究所 ライフ・バリュー・クリエイションユニット コンサルタント
	大岡 裕子	株式会社 NTT データ経営研究所 ライフ・バリュー・クリエイションユニット シニアインフォメーションリサーチャー

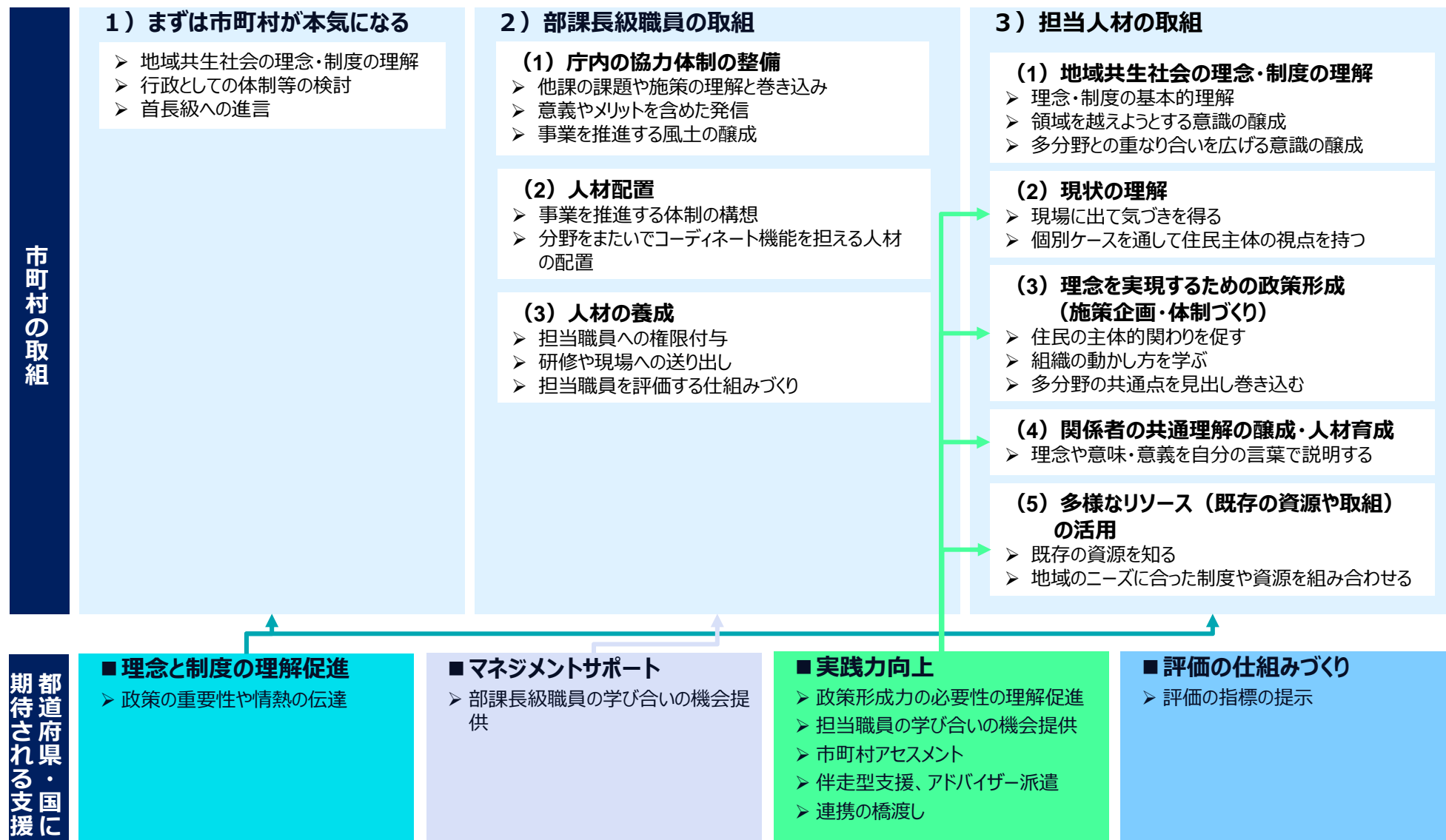
令和6年度社会福祉推進事業
包括的支援体制の構築に向けた人材養成研修の
体系および後方支援のあり方に関する調査研究

第4回検討委員会 事務局資料

2025年3月11日（火） 13:30～15:30
株式会社エヌ・ティ・ティ・データ経営研究所
ライフ・バリュー・クリエイションユニット

市町村が取り組むべき事項と求められる支援

市町村グループインタビュー調査および第3回検討会の結果を踏まえ、包括的な支援体制の整備のために必要な取組を下表の通り整理した。（詳細は資料3を参照されたい。）



本日のご相談事項

市町村グループインタビュー調査および第3回検討委員会の結果を踏まえ、包括的な支援体制の整備のために市町村が取り組むべき事項と都道府県・国に求められる支援について、本資料p2及び資料3のとおり整理した。これらに関し、以下の点についてご議論いただきたい。

1. 包括的な支援体制を整備するために市町村が取り組むべき事項のうち、特に次の点についてどのような具体的な取組が必要か、ご意見いただきたい。
 - 2) (3) 人材の養成（うち、担当職員に与えるべき権限の内容）
 - 3) (3) 理念を実現するための政策形成
 - 3) (5) 多様なリソース（既存の資源や取組）の活用
2. 都道府県・国に期待される支援のうち、特に次の点についてどのような具体的な支援が必要か、ご意見をいただきたい。
 - 2 (2) マネジメントサポート
3. 都道府県・国に期待される支援について、それぞれ都道府県または国のいずれが行うべきか、ご意見いただきたい。

※ 例えば、市町村の管理職向けに地域共生社会の理念や包括的な支援体制の必要性に関する研修を国が行い、担当職員に対する伴走支援を都道府県が行うなどの役割分担が考えられるが、その他の期待される支援も含め、都道府県と国の役割分担をどのように考えるか。
4. 国や都道府県に期待される支援について、市町村の取組との対応関係について、ご意見いただきたい。

NTT Data

■ 市町村が取り組むべき事項と求められる支援（これまでの議論のまとめ）

市町村グループインタビュー調査において、包括的な支援体制の整備のために市町村が取り組むべき事項および必要な国・都道府県による後方支援について多様な意見が得られた。それらの意見について、検討委員会において整理し特に重要な取組をとりまとめた。以下、結果を記す。

1. 市町村が取り組むべき事項

1) 市町村の取組

(1) 市町村が本気になる

市町村の取組として、まずは市町村（部課長）が本気になることが必要であると考えられる。

<具体的取組>

- ・ 部長級職員がわがまちの現状を理解し、理念・制度・事業の活用方法を理解する。その理解に基づき市町・副市長へ進言することで、担当部署としての取組ではなく市町村としての取組に位置付ける必要がある。
- ・ 部課長級職員が行政としての包括的な支援体制のあり方や体制を検討する。検討に際しては課長級職員が部長に進言し組織を動かすことが必要である。

2) 部課長級職員の取組

(1) 庁内の協力体制の整備

部課長級職員の取組として、庁内の協力体制を整備していくことが必要だと考えられる。

<具体的取組>

- ・ 庁内全体で取り組むために、部課長級職員が他課の課題や取り組むべき事項を理解し、それらを重層事業にどう組み込めるかを検討する必要がある。
- ・ まちづくりを含めた庁内全体で取り組むべき事業であるということを、事業の意義やメリットを含めて部課長級職員が他課に対して発信することにより、庁内全体に事業の推進を応援する風土を醸成することも必要である。

(2) 人材配置

部課長級職員の取組として、適切な人材配置をしていくことが必要であると考えられる。

<具体的取組>

- ・ 包括的な支援体制の整備のためには、適切な人材を確保し配置することが不可欠である。部課長級職員が事業を推進する体制を構想し、分野をまたいでコーディネートができる（政策を横断的に調整する役

割を担える）人材を担当者として配置する必要がある。

(3) 人材の養成

部課長級職員の取組として、人材の養成を行うことが必要であると考えられる。

<具体的取組>

- ・ 部課長級職員が担当職員に権限を与える。
- ・ 担当職員が研修や現場に出て学びを得ることが重要であるため、部課長級職員が覚悟を持って担当職員を研修や現場に送り出し、成長の機会を提供する必要がある。
- ・ 担当職員がやる気を持ち継続して力を発揮できるようにするため、「行政内で評価される仕組み」を部課長級職員が検討し、導入することも必要である。

3) 担当職員の取組

(1) 地域共生社会の理念・制度の理解

担当人材の取組として、地域共生社会の理念・制度の理解が必要であると考えられる。

<具体的取組>

- ・ 重層的支援体制整備事業や包括的な支援体制の意義や理解を職員だけでなく地域住民と共有することが重要であるため、まずは担当職員が理念・制度・事業の具体的活用方法を理解する必要がある。
- ・ 担当職員が地域共生社会の理念・制度を理解し、自分の分野や職域を越えていこうとする意識や、多分野と重なり合う部分を見出し、重なり合いを広げようとする意識を持つことも重要である。

(2) 現状の理解

担当人材の取組として、現状の理解が必要であると考えられる。

<具体的取組>

- ・ 現場に入ることによって肌感覚で包括支援体制の必要性を実感し、新たな気づきを得ることができるため、担当職員が現場に出ることが重要である。そして、現場で得た気づきを組織に持ち帰り、組織として意味づけることが求められる。
- ・ 個別ケースを検討する過程で地域の役割への理解が深まり、住民主体の視点を持つことにつながるため、担当職員がケースを知ることが重要である。

(3) 理念を実現するための政策形成（施策企画・体制づくり）

担当人材の取組として、理念を実現するための政策形成（施策企画・体制づくり）が必要であると考えられる。

<具体的取組>

- ・ 支援者だけでなく住民自身が主体的に関わることが包括的な支援体制の整備には不可欠であるため、担当職員が地域づくりの視点を持つ必要がある。さらに、住民とともに考え、ともに動くという発想を持つことで、住民の主体的関わりを促すことも重要である。
- ・ 政策を実現するためには、他の部局や関係者を説得する調整力や、議会で説明する力も必要になる。特に、自治体の職員が自ら政策を通すためには、どのように組織を動かすのかを学ぶ機会が重要である。
- ・ 担当職員が多分野の政策を俯瞰的に見ることで、政策の類似性や共通する方向性を見出すことが必要である。見出した共通点をもとに、多分野を巻き込むことにつなげることが重要である。
- ・ 組織内での縦割りの壁を突破し実際に政策を動かすために、有効なアプローチを考える必要がある。

(4) 関係者の共通理解の醸成・育成

担当人材の取組として、関係者の共通理解の醸成・育成が必要であると考えられる。

<具体的取組>

- ・ 包括的な支援体制を構築するためには、福祉を超えていく、仲間を増やしていくが必要である。市町村の職員だけでなく、その地域の中で体制構築に関わる関係者を含めて理解を促進しなければ、本当の意味での重層化には至らない。そのためには、担当職員が事業の意義や必要性を自分の言葉で説明することが必要である。

(5) 多様なリソース（既存の資源や取組）の活用

担当人材の取組として、多様なリソース（既存の資源や取組）の活用が必要であると考えられる。

<具体的取組>

- ・ 包括的な支援体制の整備のためには、新しい仕組みを作るのではなく既存の資源を活かしながら組み立てていくことが重要である。そのために、担当職員が地域のリソースを知り、地域のニーズに合った制度や資源を組み合わせる必要がある。

2. 都道府県・国に期待される支援

(1) 理念と制度の理解促進

都道府県・国に期待される事項として、理念と制度の理解促進のための支援が考えられる。

<具体的支援>

- ・ 市町村では政策を進めることに不安を感じている場合があるため、市町村のモチベーション向上のために国が部課長級職員に対して政策の重要性や情熱を伝える必要がある。
- ・ 制度の基本的な理解を深めた上で、現実的な取り組みを段階的に進めることが重要である。

(2) マネジメントサポート

都道府県・国に期待される事項として、部課長級職員へのサポートが考えられる。

<具体的支援>

- ・ 部課長級職員が他市町村の取組や課題とその解決方法を知ることによって自らの市町村における取組に活かすことが期待されるため、部課長級職員に対して学び合いの機会を提供する必要がある。

(3) 実践力向上

都道府県・国に期待される事項として、担当人材の実践力向上支援が考えられる。

<具体的支援>

- ・ 政策形成力は市町村職員の基本的技術であり、それが重層事業においても重要であるという認識が必要である。そのため、担当職員に対して政策形成力の必要性の理解を促進する必要がある。
- ・ 研修を受けた担当職員が継続的な意見交換を行うことで学びが定着する効果が期待されるため、担当職員に対して学び合いの機会を提供する必要がある。
- ・ 財源や事業の実施状況の把握に留まらず、市町村が直面している課題やニーズを的確に分析し市町村への支援施策に活かすことが重要であるため、都道府県が市町村のアセスメントを行うことが必要である。
- ・ 包括的な支援体制の整備においては、地域の実情に応じた個別性のある支援を行うことが重要であるため、都道府県が市町村に対して伴走型支援を提供することが必要である。特に小規模な自治体でその重要性が高い。
- ・ 市町村が自ら課題を認識し解決に向け行動できるような支援も重要である。そのため、都道府県が管内市町村の状況を分析し、適切なアドバイザーを派遣する仕組みを構築することが必要である。仕組み構築のノウハウが都道府県にない場合には、国がノウハウを共有することも必要である。
- ・ 教育委員会や家庭庁などの関係機関と市町村の間に壁があると感じられることが多いことから、こうした機関との連携を強化することが、市町村支援の鍵となると考えられる。そのため、都道府県がコーディネーターとしての役割を果たし、異なる分野を橋渡しすることが必要である。

(4) 評価の仕組みづくり

都道府県・国に期待される事項として、評価の仕組みづくりが考えられる。

<具体的支援>

- ・ 包括的な支援体制の整備においても PDCA サイクルを回す視点は重要であり、評価をしなければ取組が形骸化していく恐れがある一方で、評価指標を自治体で独自に作ることは難しい実態がある。そのため、国が市町村に対して評価の指標を示すことが必要である。

社会福祉推進事業 第4回検討会 逐語録

日時	令和7（2025）年3月11日（火） 13:30～15:30
場所	NTT データ経営研究所会議室＋オンライン
議事	<p>包括的な支援体制の整備に向けて市町村が取り組むべきこと</p> <p>包括的な支援体制の整備に向けて国や都道府県に期待される支援</p> <p>国および都道府県の役割分担</p> <p>市町村の取組および国や都道府県に期待される支援の対応関係</p>

発言内容
事務局より事務局資料の説明
<p>3）の担当人材の取組の現状の理解のところ、（2）のところなんですけど、現場に出て気づきを得る、個別ケースを通してしていると2段書きになって、で、最後、個別ケースの後だけ住民主体の視点を持つってなってるんですけど、おそらく現場に出て、そういう視点を持ちましょうねということ言われてると思うので。多分ケースを通してそうだし、現場に出てからも、両方この下ってというのは住民主体の視点を持つっていうところにかかるのかなっていうところがちょっと気になったなっていう点と、あと細かいですが、評価の仕組みづくりのところも、またご議論いただけたらと思います。おそらく、地域福祉計画を作りましょうっていうのを言ってると思うんですよね。だから、そもそもの評価というのは、おそらくもともとは自治体が設定するものであって、国が全部定めてしまうと、それぞれの自治体によって違うと思うんですよね。おそらく国一律で決めることはできないと思うので、その視点も少し入れながら、またご議論いただけるといいのかなと思いました。この評価が、国がやることだけが答えではないのかなと思っています。</p>
<p>（5）の多様なリソース既存の資源や取組の活用というところで、具体的な取組の中の記述で、新しい仕組みをつくるのではなく、ではなくて、新しい仕組みもつくる。資源もつくることもやっぱり大事なことだと思うので。新しい資源もつくりつつ、既存の資源も活かしながらってところが大事だよってことなのかなとは思いました。よろしくお願いします。</p>
<p>この人材育成、担当者に与えるべき権限の内容というところですけども、ちょっとこの権限の内容っていうのが非常に抽象的な表現だなというふうに私も事前に資料を読んで思いました。そこで、例えばどんなことかという、権限というよりも裁量の自由かなっていうふうにちょっと思いました。担当者に与えられた裁量をどの程度、やっぱり補償するかなって、これは部課長が保証するかなというところで。で、その中身としては、裁量としては、例えばプロジェクトですね。試行的な取組をやってみようよとか、そのメンバーを集めるとか、そういったプロジェクトの企画運営であったりとか、そのプロジェクトを動かしていくために仲間をつくっていく。まあ、組織化ですね。プラットフォームづくり、こういったものがあるかなと思います。</p> <p>もう一つは、人材育成という点なので、手段としてはやはりあの研修があると思うんですけれども、包括的な支援体制を担っていく人材を養成していくための研修の企画であったりとか、研修プログラムの開発というのを、この担当職員に与えられる裁量として保証していくことが必要かなというふうに思いました。</p>

最初にご指定くださったようなこの担当職員の権限付与って、私も聞き飛ばしたかもしれないんですけど、もう1回事務局これの趣旨ちょっと加えていただいていいですか。人材の養成というのが、担当職員の権限付与というのはどういう意味合いで書かれてますかね。

前回の検討委員会の中で、資料3の6ページ目の一番上の方なんですけど、市町村として担当者が十分な権限を持てる環境整備することが重要ということで、担当者がやろうとしたことを、組織で握りつぶされてしまうというようなお話も少しありましたので、そういったことがないよう担当者に十分な権限を与えるという趣旨かなというふうに我々としては捉えておりました。そのため、権限を与えるというところをここに書かせていただいております。

役所といろいろとこういった重層のことをやる中で、やはりセクションとかを超えるっていうことって、やっぱり行政って大変なことなのかなっていうところもある部分があるので。でも、のりしろを広めていったりっていうのが、この重層の非常にキーワードで大切なことの部分かなと思うので、やっぱりセクションを超えると、そのセクション感を超えていくとあってある意味、調整の権限、権限っていう言い方はあれなんでしょうけど、調整するということはある程度担当者に任せたりっていうところで、を超えるっていうことが変人扱いされるみたいな話をしましたけど、ある意味それが当たり前で、お墨付きじゃないんですけど、そういったいわゆる調整っていうところを、権限を与えるっていうんですかね。そういうものが必要なというふうには思いました。

私、権限の意味あんまりわかってなかったんですけども、今、ああ、なるほどなと思ったので、そうかなっていうところなんですけど。

ちょっと一個だけすみません。この人材養成の内容の中で確認っていうか、この権限付与じゃないんですけども、資料のところで、分けていただいているところに担当職員を評価する仕組みづくりっていうのって、ちゃんとやってることを評価しましょうっていうことですよ。人事評価とかじゃなくて、やってることを価値あることやっていうふうな評価をするっていう、そういう理解でいいんですかね。そういうふうなことがあると、ちゃんとそういうところを超えて、動くっていうことに意味合いがよりやる気が上がってくるのかなって思ったりしたので。人事考課とかのところまで入ってきちゃうと、ちょっとそれは違うかなと思ったので、そこだけ確認したいなと思ってました。

ここはまさにご指摘いただいた通り、ちょっと議論があるところかなというふうに思っております。ちょっと枠からはみ出て変人扱いされてしまうというようなお話ありましたけれども、そうではないということで、その人の取り組み自体を評価するということもあると思いますけれども、それを実際に人事評価の評価軸として、人事評価に仕組みとして組み込んで、人事評価組み込んだからこそ、例えば地域に出でいけるとか、そういった取り組みをしやすくなったとか、そういった例もあるのかなというふうに思いますので、ここは人事評価の仕組みも入っているというふうに、我々としては考えてこのような表現にさせていただいておりますが、ここは議論があるところかなと思いますので、ぜひ皆様のご意見をいただければと思っております。

言っておられる内容はわかるんですけど、ここの議論だけでこういう言葉を使われるんだったら、ああそうなんだなって思うんですけど、もしこれを全然知らない人が見たときに、「なんでそんなことまで言われないといけないのか」っていうか、そこまでしないといけないのかって変ですけど、行政内部のことまで事情も違うというところがあると思うので、言葉選んだ方が良くのかなって思いました。

多様なリソースの活用っていうところがあったと思うんですけど、これ多分活用じゃなくて、協働にし

た方がいいんじゃないかなと思ってて。

つまり、担当課の方で、多様なリソースを活用していくっていうんじゃなくて、共につくっていくっていうものだと思うので、ここは活用じゃなく協働っていうふうにした方がいいんじゃないかなっていうのが一つです。

それと関係者の共通理解の醸成・育成のところなんですけど、これは具体的に進めていくってなるとですね、対話と協議とかなんでもいいんですけど、いろんな人たちと一緒にやるっていう時に、そういう場をどうやってつくるかっていうのが、担当職員のスキルとして非常に重要なんじゃないかなと思いますので、そういった記述をぜひ入れていただきたいなというふうに思います。で、権限のところは今、皆さんが議論してた通りかなと思うんですけど、権限って言ってしまうと少し大げさになるんですけど、まあ裁量をしっかり認めていくっていうことかなと思いますので、そういった観点で書いていただければいいのかなと思います。

私も、まず1つ目のところ、権限より裁量の方が良いかなというふうに思いました。

で、今までに出た研修のこと、それから調整ということもそうなんですけど、もしかすると、この人材養成の2つ目がその意味なのかもしれないんですけど、つまり、そのの違いがわかりにくくなってるかもしれないんですけど、もっと現場に出て行く、現場でともにみたいなのが、意識も行動も変えていくっていうようなお話は過去の検討会でも多く出されてたかなというふうにでもあったかなというふうに思います。

なので、自分の仕事の仕方、やり方みたいなものが、ある程度すべて上司の許可を得てからじゃないと外に出られませんとかいうことではない形で、そういう意味でも自分自身の動きも、ある程度の裁量を持って、もちろんこの時間はいなきゃいけないっていう会議だとかなんとかあると思うんですけども、そういう意味での裁量ということも大事なのではないかなというふうに思いました。はい。ありがとうございます。

この3)のところでですね、私の中の整理はこの(1)(2)(3)(4)(5)っていう順番を入れ替えた方がいいかなというふうに思いました。

(5)多様な地域資源の協働ですかね。これが(3)の上に上がってきて、今議論している政策立案形成っていうのが(4)、そしてその下のものが(5)みたいな形でちょっと私は入れ替えをしました。その意図としては、担当人材は重層事業だと3つの支援を一体的にっていう、相談支援・参加支援・地域づくりってありますけど、これを例えばミクロ・メゾ・マクロみたいな形で置き換えると、例えば、(1)(2)がミクロで、置き換えた(3)と(4)ぐらいがですね、あのメゾからマクロになっていくみたいな形かなという風に思いますので、そういったレベル感で整理した方がいいかなと思いました。それは、この政策立案でも役所の中で立案するということと、それは既存の事業間の協働というのか、関係性、補助線を引いたりということもあると思いますが、制度福祉によらない地域福祉、地域の活動みたいなものを地域住民の方とやっていくというようなことも政策立案の中に入ってくるかなと思いますので。

やっぱり重層ってどうしても専門職寄りの方にこう行ってしまうっていうところがある。我々もそうなんですけど。やっぱり生活主体者である住民っていうところを、一つ足元っていうかですね、置くという意味で、やっぱりこの住民の主体性とかっていうところがあって、いわゆるその政策形成をするっていうことっていうのは、ある意味住民のニーズであったり、そういったところを知るっていうところがや

やっぱり大事なので、住民と共に考えていく・動くっていうような言葉では言えるんですけど、実際に関わる行政担当職員等がやっぱり地域に出向いたりっていうようなところの視点はこの政策形成をする上では重要なんじゃないかなとは思っています。ちょっと過激なのかもしれませんが、そういった担当部署の方にですね。これは一つの例ですけど、地域担当制・エリア担当制みたいな形で、あなたはここの地区の担当だよとかそれは中学校区ごとなのか小学校区ごとなのかわからないんですけど、そういう中でそういうエリア担当制を引くっていうところで、やっぱり一番大事なのが住民のこの生活実態を知っているところもそうだし、人間を知るといってかその人的人材を知っているってすごく大事なところであるかなと。

あとは、いろんなあらゆる生活に関するような社会資源・機関みたいなのももちろん知っているのも大事だし、そこで動いている人たち、そのいわゆる人材の材、財産の財も好きですけど、そういったところをこう知っている意味では、地域のエリア担当みたいなのを、それぞれ行政内部の方でも敷いていくっていうのが必要かなと。社協の方なんかは比較的いろんな部署が個別支援担当も地域支援担当も、いわゆるある程度担当制っていうのを引きながら、そこが地域と一体的なっていうところで進めるようなところもあって、行政側にもそういった地区担当とかそういった支援があれば、タッグを組みやすいとかパートナーシップを組みやすいとか、そういったところが一つ最終的にはこういった理念を実現するための政策形成に繋がっていくんじゃないかなとはちょっと思いました。

さっきもちょっとだけ言ったように、いずれの段階でもやっぱり担当者が1人でやるような書きぶりになっているので、対話の場をしっかり作ってそこでどういうふうに関係者と話し合いしながら進めていくかっていう観点で理念を実現するための政策形成ってのはまさにそこだと思うので、そういうガバナンス的な力っていうんですかね、そういうところがもうちょっと強調されるといいのかなっていうふうに思いました。

やっぱり、場づくりっていうのがちょっとここの表記にはないかなというふうに思います。やっぱり場を通じて、まず場を組織化するであたりとか、その場に参加していただいた方と合意形成のための対話であたりとか関係づくりとかファシリテーションとかそういったのがきっとこの担当人材にとっては必要な能力であって、まずその場というのを少しこのページの中にあっていいんじゃないかなって私も改めて思いました。

例えばここの政策形成とか高齢の分野だと地域包括ケアの文脈で、事業としては生活支援体制整備事業の中に地域ケア会議というのが個別課題を地域課題に、その地域課題を地域住民の方とか、課題解決方法を考えましようということをやっているんで、それが政策形成、地域発の政策形成に位置づけられているかなっていうふうに思います。

（３）の政策形成ですが、こ部課長級にも必要なかなというふうに思っています。

これまでの管理職は国から言われたことをやることに慣れてしまっている気がするんですよね。ずっと中央集権でやることに慣れてしまっていると感じてるんです。だからこれは多分、担当者に求められるけども実は管理職も意外と必要なスキルなのかなと感じます。

今の（３）に加えて（１）の理念、理念と制度の理解というのを部課長に待ってほしいというような気もしました。

それから担当人材の取り組みのところの全体を通じてなんですけれども、まずは担当人材は現場に出て、どういう人がどんな考えで何をやっているのかっていうことを、人や場とかその団体みたいなもの

を知ることによって他の委員の方々が皆さんおっしゃったように、一緒に考える・対話する、そしてできれば一緒に何かちっちゃいことでもやってみる。そういう中からつぶやきが出てくるんだと思うので、「主体的関わりを促す」「動かし方を学ぶ」「巻き込む」というのがすごくちょっと表現としては、私は絶対使いたくないという表現なので、そこのまず出ていって、どういう人たちがいるのかを知りつつ、必要に応じて行政が持っている、先ほど地域会議という例も出していただきましたけれども、既存のいろんな場も用意されているし、なければもうちょっとオープンな場を作るということもやっていただいていると思うんですけど、そうやって足を運び、知り、対話し、アクションする中で一緒にそこから出てくるものたちかなというふうに思うので、ちょっとその現場に出ていくという前回ものすごく皆さんが強調されたところが（２）の現場に出て気づきを得るところだけに収められてるのはちょっともったいないんじゃないかなというふうに思います。

逆に、つぶやきを拾ってきて、あるいはつぶやきというか個のつぶやきですけどそれが連なりになって団体として活動されてるとかってところもあると思いますけれども、そういうところからの声を拾ってきて、その政策形成の芽みたいなものを作って、それをちゃんと押すのは幹部職員にやってもらいたいと思うので。

でも、そのつぶやきが一番聞こえるところにいるはずなのが担当人材っていう意味では、現場にちゃんと出て、知り、こちらが必要だったら場を設け、その先他の方々がおっしゃってくださったというのが全体が繋がるようにしていただけるといいんじゃないかなと思います。

こういった文章の項目が増えていけばいくほど、ほぼ頭に入らなくなっていくというのがあるので、やっぱり担当人材の（１）から（５）とかになってくるともはやなんかもう見慣れた文字っていう感じなので、なにか一貫した１行のフレーズみたいなものになってくれてもいいんじゃないかなというように感じました。

（５）のところですね。協働または「共に創る」ということ協創であったりとか資源開発もあっていいかなというふうに思いました。

資源を知る、組み合わせる、それをどういった形で学ぶかっていうとやっぱりフィールドワーク、フィールドワークによる学びっていうのが必要かなというふうに思いますので、ここに書くっていうのではなくてこれは研修事業に位置づけるのであれば、フィールドワーク的なですね、学びがあるといいかなというふうに思いました。

確かにフィールドワークっていうことで出てくるっていうところでアウトリーチしてとかっていうのもすごく大事だし、あとは新しい仕組みを作るっていうことではなくてっていうふうに言いましたけど、チームを作ることもあれなんですけど、今あるものっていうところの中では人っていうところもあるんですけど、デジタルツールのもの今 AI とかっていうのもあったり、あといろんな資源情報を一元的に管理するようなデータベースとかってその市町村によって結構いろいろとも整備してるところもあったりするので、そういったものを一つデータベースのプラットフォーム的なものを例えば活用していったりとかっていうのはその地域をアウトリーチして知るっていうのももちろんそうなんですけど、机上のデータベースとかそういったもので知るっていうところも非常に大事なのかなということで、いわゆるデジタルツールのものを作るっていう視点も大事なかなというふうに思いました。

あとは、あるものというところとちょっと直接関係するのかなあなんですけど、いろんな行政の中で様々な個別計画っていうのがあると思うんです。あと、そういったところの法令に基づくような個別計

画に基づく会議体であったり協議会であったりそういったケース会議とかいろいろと多分市民会議や重層的支援会議もそうだし、自立支援協議会のケース会議とか、あと包括のいろんな経営会議とかあると思うんですけど、そういったところをがっちゃんこするってわけにはいかない部分もあると思うんですけど、統合整理したり、せめてなんか重ね合わせてくっていうところってというのは大事なかなっていうところで、実際重層を初めてやっぱりうちの自治体の方でもそうなんですけど、もうとにかく会議まみれになってしまってるっていうか、協議会紛まみれになってしまってる。そこをどんなふうにしていうところがまだ折り合いがつけられてないとか重ね合わせができてないっていうところもあるので、そういったようなところの整理とかっていう既存の資源を活用するっていうところに入ってくるのかどうなのかあれなんですけど、そういった視点っていうのも大事なかなというふうに思いました。

データベースみたいなものは、福祉部局は福祉部局で社会資源なんてリストみたいな思ってますし、それも大体対象別に作られてる場合が多いですけど、それに産業振興だったり市民協働だったりそれぞれで、元気になるような場所のリストみたいなものを持ってたりするので、データベース、リストみたいなものを部局横断で見ってみるということだけでも意味があるかなというような気もしました。フィールドワークって話がありましたけど、福祉に係る計画を作るときに、1回その計画を作るプロセスの中で、全部局の中から若手職員に出てきてもらって街歩きをしてみたいなようなことやったことがありますけど、何かそういったリソースとの協働とかっていうときにも、部局横断の今ある資源とか視点みたいなものを重ね合わすということもとても大事なかなというふうに思いました。

地域に出るだけじゃなくて庁内の中で関係課の人たちから社会資源をしっかりと把握するっていう庁内連携はこの部分でもすごく重要なんじゃないかなと思うので具体的な取り組みとして、庁内の地域と関係があるような部局をしっかりとヒアリングして連携するっていうのも入れていただくといいのかなというふうに思いました。

資源を一括とか言う前に多分皆さんおっしゃったのって多分棚卸が必要なんじゃないかなって思うんですよね。

ヒアリングももちろんそうなんだと思うんですけど、結構割とそこにいる例えば福祉部門が集まっても、自分が例えば過去にそういうまちづくりの部門とか、農業の部門とか行ったらこういうこともあるよねみたいな。まちづくりにこういう表を作って付箋貼っていつてみたいなのをされたんですけど、まずは何があるかを知るっていうのがまず大前提なのかなという気がしたので、もちろん活かすっていうことは、それがあつてのことなんでしょうけどもあえて書いておくっていうことにすると着手する始めの点が見えていいんじゃないかなと思いました。

この資料の一つ前のページですが、一番最初に事務局が報告いただいたところの表現なんですけども、ちょっと抽象的な表現はできるだけしっかり明確にした方がいいと思うんです。

例えば、市町村が本気になるのとこの2つ目で行政として体制の検討ってありますけどこれは、効果的な支援体制の構築などの検討とかですね。

例えば、2)部課長級職員の取組のところの(1)の項も、これ1つの課っていう狭いものではなくて、部局っていう他部局ぐらいにちょっと広げた方がいいかなっていうふうにちょっと思いました。あと、その下に事業を推進するっていうのがいくつか出てくるんですけど、事業というよりも部課長がイメージするのはもっとメゾのものだと思うので、例えばここも体制とかですね、包括的な支援体制なのかいろいろあると思いますけど、例えば(1)の3つ目だと推進する風土の醸成じゃなくて、例えば

組織風土や職員の意識改革とかそういう言葉がいいかなっていうふうに思いました。
インタビュー調査で出てきたときはですね、「初めての福祉事務所長マネジメント研修」っていうふうにタイトルづけしたら部長は来るんじゃないかっていうふうにインタビュー出てきましたが、これは何を意図してるかっていうと、課長はですね自分の所管事業しか見てないんですけども部長はもっと高く広く広範に見ているので、要はマネジメントも事業・業務をマネジメント管理するのではなくて、組織とか地域全体を経営する、経営の発想が部長には求められるので、少しこのマネジメントという意味合いもちょっと経営的なサポートということ何だろうなっていうふうに私は整理してます。
これに関しましては我々も先生方にご意見をいただきたいなと思ったんですけども、そもそも前回の発言の中では、部長と課長が見ている景色が違うというご発言があって、その違いについて特にその部長の方を課長がサポートするっていう話があったかなというふうに思っておりました。 なので、そういう意味でのマネジメントのサポートがそれぞれ部長とあとは課長にも必要なのかなというふうに思まして、このような形で一つにまとってさせていただいたんですけど、具体的に何をやるかっていうところは、前回は議論がなかったかなと記憶しておりますので、我々もわからずというところで、ただ重要な要素であるかなと思って書き出したというところがございます。
そうですね、地域診断、要は地域アセスメントは福祉の分野の地域アセスメントという狭いものではなくて、もっと広い行政区域内の地域分析、またそれは県レベルとかブロックですかね。そのような広範な地域分析みたいなことのサポートみたいなのは、視点としてはあるのかなというふうに思いました。
今回やっぱりこの市町村が本気になるってどういうことなのかなっていうところは、非常にこうあって住民の現状・窮状をやっぱり今の現状知るっていうところはもちろん大事だとは思いますが、そういった中ではやっぱり部課長さんとかの理解っていうのはやっぱり大事だっていうところを思いますし、やっぱりそういう意味では先ほどあったように、この部課長の部分もこの理念理解と、それから政策形成っていうのはやっぱり大事だよねっていうふうなところもあるので、そういったところでは、まずは住民の暮らしとか生活とか地域っていうところに目を向けて、その必要性であったり、理念を理解するっていうことがやっぱり大事だっていうところだと思うので、これはポートにはならないんですね、そこがある意味やっぱり本気になるっていうところの首長含め部課長さんたちが我が事というか自分の我がまちの問題として捉えるっていうところがすごく大事なファクターというかになってくるかなっていうふうには思いますので、そういったところでは担当者が安心してこの重層を含め、この包括的支援体制に取り組むっていうのはやっぱり守ってくれる上司なり部課長なり首長っていうのがないとこれはもう絶対難しいなっていうところもあるので、そういったところの理念理解とか政策形成っていうところの理解っていうところを促していく・サポートしていくっていうところが非常に大切なのかなということでした。
具体的にどこに入るかわかんないんですけど、例えば生活支援体制整備事業を高齢部局から地域共生に移すとか、そういった組織改編のアイディアであるとか、保健福祉専門職の配置の仕方のアイディアであるとかそういった部課長級の職員さんたちがそういった組織をどうしていくかっていうアイディアを共有していく、そういう何か学びっていうのは都道府県とか国の方からいろいろサポートしてもらえる大事な要素じゃないかなっていうふうに思います。
部長と課長が見えてる景色が違うっていうお話で、前の検討委員会の意見とかをまとめてくださったやつを見ながらこのマネジメントサポートの意味も考えながらと思ってたんですけど、多分みんなが同じ

方向を向かないといけないっていうのが大前提としてある中で、それを確認し合うような機会があったらいいんじゃないかなって思うんですよね。

見えてる景色が違うのは多分当たり前だと思うんですよ。いろんな担当課があって、そこを見てるとやっぱり自分のところの担当の与えられた役割というか、自分たちの役割を見るっていうのはもちろんそうなんですけども、その階層が違うことによって、見る方向が違くと、「そういう意味じゃないのに」みたいな。課長レベルではそういうふうに思ってるけど部長でちょっと何か違うなっていうようなところがギャップが少ないような体制にしないと、多分いけなくて。そこが違ったらお互い理解し合っていて話になると思うんですけども、客観的に手助けをするような、意見交換とかそういう学びの場でそういうことも含まれるかなと思うんですけども、そういうサポートができるような内容が国が都道府県とかだったら地域に近いところにいますので、そういう機会の提供ということもできるんじゃないかなっていうふうに思いました。

実践力の向上は都道府県かなっていうふうに思いました。

その中でも、伴走型支援とかアドバイザー派遣というのはやっぱり都道府県のような圏域内でやっぱり課題感も実態も違いますので、管内の市町村の課題分析をした上での伴走型支援とかアドバイザー派遣事業というのがあるかなというふうに思います。

もう一つは、前回のときも議論出しましたけれども、重層の担当人材、要は支援者ですね、支援者を支援するようなネットワークっていうのも、これもやはり都道府県で単位でできるといいかなっていうふうに思います。

最後、国の役割としては、部課長のところで人材の配置というふうにありましたが、どんな人材かという包括的な支援体制の構築を推進する人材というと全体の議論だと社会福祉士などっていうふうには出しましたが、そういったソーシャルワークの視点を持った人材を配置しようというのを国の方でしっかり通知等で発出していただくのが役割かなというふうに思いました。

技術力の向上って、特に市町村のアセスメントなんていうところは都道府県が一番近いところでできるかなというふうに思うんですけども、アドバイザーの派遣、もちろんうちの県も県社協にすごい人がいてるので、そういう人をアドバイザーにつけたりとか〇〇先生にもお願いしたりとかして、それなりにやっぱり県としても考えているところってあるんですけども、やはりいろんなアドバイザーっていうのがいる中で、多分国の方とかでも地域づくりの関係のところでは、アドバイザーとかもいたりとかすると思うんですけども、例えば重層とかそういうことに関連したアドバイザーみたいな人材バンク的な紹介いただけるような仕組みがあるととっても都道府県としてもバックアップがあるのでいいのかなっていうふうに思ってます。

理念と制度の理解促進というところの役割っていうんじゃないですけど、ここに関してはそれぞれの対象・内容によって国がやるべきことと都道府県というか市町村も逆に必要なんじゃないかなっていうふうには思います。

っていうのは国は地域共生社会の実現っていうふうなところに向けた全体的な理念っていうところで国から伝えていただくっていうのは大事なかなと思います。ここで大事なのはやっぱりパッションというか熱を伝えていくっていうのがすごく大事なかなっていうふうに思いますので、国だけではなくて市町村によってやっぱり実情が変わりますので、その市町村から例えば場合によっては首長からのメッセージとして関係部局に伝えていくとかそういったものも何か必要だなっていうふうには思いますし、あとはそ

の対象をこういった包括的相談支援体制の部局だけではなくて、いわゆる庁内の中での政策推進部局みたいなところに対する、この制度なり事業の理念とか、そういったところの研修で伝えていくっていうところの場は必要なのかなっていうふうに思います。

この政策推進部局と福祉サイドの政策調整部局みたいなのがやっぱり連動していくっていうのも、すごく私これ大事なんじゃないかなっていうふうなところもあるので、理念と制度の理解促進に関しては国もしくは場合によっては市町村で行うことが望ましいかなというふうに思いました。

基本は当然国の方は理念や理解促進を図るということにあって、よりマネジメントとか実践力の向上は現場に近い都道府県の役割かなと思うんですけども、さっきおっしゃってみたいに、実践力の向上は両方でそういう広域的なアドバイザーであるとかそもそも都道府県のアドバイザーの養成をすることとか、そういったことは国の役割で、例えば他の分野でも後見の分野とかでもそういうふうにやっているとと思うんですけど、そういうのもちょっと参考にさせていただいたらいいのかなと思います。

理念と制度の理解促進とか評価の仕組みづくりというところを含めて全部そうなんでしょうけれど、現場でやっていきながらそのことが評価の仕組みもそうですし、理念も進化させていくし、マネジメントサポートも各市町でやってらっしゃるその機構改革の状況とか部局を越えてみたいようなことを実践力はもちろんなんですけれども、それがちゃんと国レベルであの示す何かみたいなものにも反映されていくというふうにしていくことはとても全体を通じて重要かなっていうふうに思いましたというのが一つです。

それからもう一つは、この中で都道府県だからこそ、期待されることっていうのは肝は何なのかなというのは、いろいろな政策分野で広域的支援って言われる中で、都道府県ってところや厚生局ってやつもありますけど、都道府県ってところが特に期待されることって、さっき市町村アセスメントのところおっしゃってくださったんですけども、その肝はどこですかねっていうのは委員にもう1回伺いしたいなっていうふうに思います。

これ全部を通じて一番都道府県っていうところが支援することの肝は市町村アセスメントだっていう感じなのか、全部かかりそうな気もするので、どこが国レベルで、他の方がそれこそ人材の配置とかいうのは国レベルで出してほしいとかいろいろとおっしゃったと思うんですけど、国だからできることと都道府県だからこそできることとか強みとかあると思うんですけど、都道府県だからこそっていうところを活かした支援っていうと、その一番肝ってどこだと思われますかっていうのはぜひ聞いてみたいです。

アセスメントっていうと、ちょっとえらそうかなと思ってるんですけども、市町村も都道府県もそうだと思うんですけど、自分の課とか、中にいるから見えないことってあると思うんですよ。ちょっと引いてみたら意外とこうじゃないかみたいな。そこを、ある意味評価って言ったらおこがましいですが、そういうことじゃなくって、現状一緒に把握するっていう意味なのかなって思ってます。知ることが全てだと思うんですよ。地域もそうだと思いますし庁内の状況も知る。何が必要かを知るっていう。多分基本的にその都道府県って言ってもその市町村の細々したところまではわからないです。最近視点を変えてやってみようっていう自治体の立場からすると、行ってわかることもあるんですけども、やっぱりそこにある風土っていうのってなかなか市町村ごとに違うっていうのもあるし、役所ごとに違うので、ただそれってやっぱ文化とか風土って外部の人間が変えることは難しいので、逆に言うとそこから見える景色っていうのがあるんで、そこを踏まえた上で一緒に考えていくっていうス

タンスが一番いいのかなというふうに思っています。私見も入ってますけれども、それで普段活動してる感じがありますね。ちょっとこれが今精一杯言えることかもしれないです。

市町村の方たちに聞いていると、やっぱり一緒に考えてくれるとか、それか他市の状況を伝えてくれるとかそうやって寄り添いながら一緒に支援してくれるっていうのがすごく大事だと思ってますので、そういう意味では伴走支援っていうのは都道府県のすごく重要な役割じゃないかなと思います。

個人的に気になっておりますのは、政策的形成力の必要性の理解促進ということがありまして、実践力向上については先ほど委員より都道府県が適してるんじゃないかという話ありましたけれども、前回の委員会では政策形成力は市町村にとって必要な力だっているという話があって、それを国が養成していくとか、政策形成力に関する研修をしていくかというのと、必ずしもそうじゃないんじゃないかっていう話があったかと思います。

だけど、重層のこの包括的な支援体制の取り組みにおいては、政策形成能力がこの場面でも必要だよなっていうことは、改めて市町村に対しても行っていく必要があるっていうお話があったかと思ひまして。

なので、政策形成力を養成するのであれば国がその必要性を市町村に対して理解促進していくっていうことなのかなって思っておりましたけれども、この点についてもご意見をいただければなというふうに思っております。

そうですね。入庁後っていうか係長になる職員たちはそれぞれの自治体が、外部所職員というか、研修を受託するような民間企業の人を招いてやったりはします。

もう一つは、自治体が全国的にやってるのは総務省の自治大学校ですよ。3ヶ月間ぐらい寮生活をしながら、全国の自治体から集まって福祉分野に全然関係なくですね、企画分野とか税分野とかいろんな分野の職員が集まって政策形成能力を高めるような研修を実施したりします。

このマネジメントサポートってわざわざ書く必要ありますか。

なんというか部課長級職員の学びの機会提供、ちょっと実践力の向上っていうのとそこは意味合いが違うって話になるかもしれないんですけど、学び合いには変わらないのかなって思ったんで、マネジメントサポートでするならもうちょっと言葉を変えた方がいいのかさっきの議論かなと思うんですけど、そんなふうに思ったりしたんですけどいかがですかね。

マネジメントサポートだけちょっと浮いてる感じはしますよね。

あと、評価の仕組みづくりも今どこに属するかっていうのがないと、孤立してるのかもしれないんですけど、やはり地域福祉計画における重層実施事業の位置づけとか、それを評価というか進行管理する方法とかっていうことが、包括的支援体制整備事業体制の中で必要だと思うので、これはどこにでもかかってくると思いますので。

ここは事業の評価そのものっていうのがどこにかかっているっていう話よりは、国としてこういうその事業の評価の仕方を示してほしいっていう内容なのかなと思いましたので。ここにはどこにもかからないのかなと思っています。

マネジメントサポート、表現はいろいろあるんですけども、多分今、全国的に包括的支援体制とか重層事業が進まない原因っていうのは実は管理職に結構課題があるかなっていうのが見えてきてます。

結局、現場の方がやっぱやろうとしても、どうしてもその福祉の今まで通りの何か動きとあんまり変わらないんですよ。でも、多分求めようとしてるのはもう少し大きい分野を超えて動いたりっていうと

ころになるのかなと思います。

そうした中で、管理職の方もどうしても孤立しがちなので、その管理職自体も学び合う機会があればいいのかなということで、多分そこで書いていただいたのかなと思います。サポートというと何かすごい大層な話になってくると思うんですけど、多分趣旨はそういうことなのかなっていうのは思ったりしております。

あと、評価の仕組みは先ほども申し上げたんですけど、これ多分ね、国ではないはずなんですよ。本来は多分地域福祉計画の中でしっかり書いて、あと重層計画があるんで重層計画でしっかりアクションプランという形で1年ごとに多分見ていく仕掛けだったはずなんですよね。

なので、多分これもどっか矢羽根がつくんじゃないかなというふうに感じたりはしています。これを逆に国がね、評価していいんだってなっちゃうとそれこそ高齢の方のインセンティブ交付金みたいな話になってくるんですよ。国が一律の基準を決めて、ここに達してますか・達してませんかみたいな、多分そんな話になるんで。

今回の話って自治体の創意工夫っていう話なので、そこは失いたくないので、個人的に自治体の立場からすると、全てを国が評価するっていう事業にしたいくないなっていうのがあるんで、どっかに矢羽根が入ってもいいんじゃないかなっていうのは思ったりしました。

マネジメントサポートのところ聞いてて思ったんですが、ずれてたら申し訳ないんですけど、マネジメントってついてるところで部課長級へのっていうところがちょっと違和感がある。浮いてるっていう感があると思うんで、このサポートって先ほどあったようにやっぱり孤立している・孤立しがちとかっていうのってマネジメントマネージャーじゃなくて、多分担当人材も含めてやっぱり必要だし、そういった意味ではその全体でのサポート、マネジメントっていうマネージャーっていうところだけに限定しないような全体のサポートタイプな、そういった話もあるので、担当人材同士の市町村を越えたいろいろな情報交換も含めたりすることも考えられるので、それをマネジメントサポートっていう言葉をじゃなくて、そういったサポートっていう全体的に捉えたようなくくりでもいいのかなとは思いました。

多分タームの使い方だけ、用語の使い方だけなのかなって思うんですよ。先ほどのご発言はすごくよくわかる話で、多分市町村の中でいわゆる管理職の人を例えば動かすというか、ちょっと意識変えてもらうって、なかなか難しいので。

都道府県レベルで、それこそちょっと引いた形でこうだよっていうふうな示し方をするっていう意味であれば、もう全然問題ないっていうふうに思うので、マネジメントっていういろんなマネジメントがある中で、誤解を与えないような言葉がやっぱりいいのかなと。それで言ったら、この四角は生きてくると思いました。

生活困窮の分野だと支援者支援という言葉を使いますが、例えばこの支援者っていうのは（３）の担当人材もそうですし、所管課長とか所管部長も支援者というくりにすると、そういった人たちを支援する仕組みがサポートということだと思うので、具体的に言うと、例えば当県で行われてるのは重層の自治体同士の定期的な情報交換会とか、それはカタカナで言うともしかしたらピアサポートネットワークなのかもしれませんし、グループスーパービジョンを受けるっていうことも、それは学識の方から受けるというようなこともあると思うので、そういうような機能を入れてもいいのかなっていうふうに思いました。

政策形成力の必要性の理解促進ってあるじゃないですか。「高める」じゃないかなっていうのがすごい気

になってて。必要性の理解と高めるとでは全然多分やることって変わってくるんだろーなと思うんですよ。一応私達やりたいのは多分高めるの方に研修を通じてちょっとシュツと伸ばして、もっと裁量を与えるような体制に組んでいったりとか、そういうふうに繋がっていくのかなと思うんで、その繋がりが何か見えるといいのかなっていうのは、ちょっと個人的に感じたりしながら聞いていました。

政策形成力のところは、正直今年度の国研修では正直あんまりカバーできてなかったところではあるんですけども、ただこれって先ほど自治体学校でも学ぶような話とかっていうふうにありましたので、包括的支援体制の整備において政策形成能力が求められる場面ですとか、あるいはそれって具体的にどうということなのっていう整理が必要なのかなっていうふうに思っています。そこまで正直今回の調査研究では、深掘りはできなかったかなというふうに思っています。

なので、この必要性については言及はするものの、それが具体的にどういうものであるかということは、今後さらに検討が必要という形になるのかなというふうに思っています。

そうすると、どういう主体があるいは都道府県なのか国なのか、はたまた別の外郭団体というかそういったところなのかっていうところもあると思うんですけども、どこがその向上に向けて支援していくのか、あるいは自治体がそれぞれ自分たちでやってくださいという世界なのかっていうのは難しい、結論がなかなか出ないなっていうのが正直な感想でございます。

あとは、その評価の仕組みづくりに関してご指摘いただきましたけれども、どこかに入るといいよねっていう話があったんですけども、それに関しては入るとするならば、担当人材の取り組みの中に計画に沿ったPDCAを回すとかですね、そういう取り組みが入っていれば、そのために国としてそれを何かサポートできるようなことが、あるいは都道府県としてそれをサポートするようなことがあれば評価の仕組みづくりではないと思うんですけども、そういった新しいカテゴリーが入ってくるのかなというふうに今思った次第でございます。

2枚目のスライドのところの市町村の取り組みの「まずは市町村が本気になる」っていうのがちょっと引っかかるというか、本気じゃなかったのっていう意味じゃないですけど、もちろん本気になってるところもあるでしょうし、書き方の話なんですけど、まずはっていうよりは市町村が「もっと」、「さらに」本気になっていくことが必要なんだ、地域共生社会の実現に向けた情熱っていうかね、そこを傾ける必要があるんだっていうところで書き方は考えた方がいいかなというふうに思いました。

市町村が本気になるっていう言葉も委員会の中で出ていた言葉なので、整理させていただいたんですけども、これつまりは部課長級が本気に取り組むというか担当職員が取り組むことだけでなく、市町村全体として・市町村が組織として取り組むべきというお話もあったかなというふうに記憶しています。

まず、組織としてきちんと取り組むっていうことを市町村が決めるというか、それはつまり部課長級がきちんと地域共生社会の理念とか制度を理解した上で体制を検討したりですとか、あるいは自分たちの上の首長とか副市長を説得していく・進言していくということで、そういったまずは部課長級の理解がまずあった上で体制整備ですとか、あるいは担当人材の取り組みもその上で必要になってくるというような流れというか、階層になってくるかなというふうに思いまして。

なので、市町村が本気になるっていうのは、つまりはその部課長級の地域共生社会の理念制度の理解とか、それを首長とか副市長にも発破をかけてやっていくんだっていうところのシステムみたいなところかなというふうに我々としては理解してこのようにまとめています。

評価のところなんですけど、国として当然何か評価枠組みみたいなものはざっくりとあるんだろうなと思うんですけど、やっぱり市町村で独自につくっていく事業なので、そこで市町村が独自の評価指標みたいなのを開発していくっていうのはすごく重要だと思うんですよね。そこを支援していくっていうことでいうと、まさに評価の仕組みづくりだと思うんですけど評価指標の提示っていうよりは、その評価の枠組みづくりの支援みたいなことが、都道府県なり国なりに求められるのかなと思うんですよね。

なので、評価指標を提示してしまうと、これで評価しなさいってことになっちゃうので、市町村の皆さんが自分たちの独自の取り組みを評価していくためのプロセスを支援していくみたいなのが大事なのかなと思ってます。

評価のところとても大事なところだと思います。評価の枠組そしてあの指標は提示するとしても標準的な例みたいな感じにして、独自にそれぞれが目指すべきところをどういう考え方でやるのか、それをどのように評価するとかいいのかっていうのを考えていただくとしても何もないと困るっていうのが現状かなっていうふうに思いますので、とても大事な国としての役割と、しかし主体的に評価のための評価ということではなくて自分たちの取り組みを良くしていくための評価のあり方を考えていくのは市町村自身ができるようにということかなというふうに思いました。

PDCA をっていうような感じでお話いただいたと思うんですけども、ここまで途中でも石橋を叩きすぎずにやってみるといって、失敗するかもしれないんだけどやってみながら気がついていく、計画を立てたことに縛られない、あるいは評価を取ったものに縛られないっていうようなことはとても大事かなっていうふうに思います。りあえずやってみるっていう発想は結構大事で、でもそのことがちゃんと評価の枠組の中でも反映されたようなものがあるといいだろうし、それは評価という枠組だけではなくて、とりわけ担当人材が計画を立てずにぽっとお腹の底から湧いてきたことを一緒にやってみるっていうことが、許容される組織のあり方、そういう裁量をとっていうようなところにも繋がるので、これはきちんと反映していただけるといいかなって思いました。

やはり裁量があるからこそですね、その職員はやりたいと思うことがやれたりとか、一緒に地域住民の方を巻き込んでやってみようで失敗したらやめたらいいって言ってそれはなかなか今までの行政の中ではそういったのをよしとはされないけども、それをよしとしていくような組織文化であったりとか、職場づくりをしていくことだと思うので、この評価も市町村独自の評価ができるようなその枠組でそのプロセス、それを評価を通じて評価を学ぶようなですね、そういったものをバックアップしていただけるといいかなっていうふうに思いました。自由があるから、マネジメントっていうのも初めて生まれるのかなっていうふうに思います。

今回やはり検討する中で政策形成っていう言葉が非常に出てきて、行政の考える政策形成っていうのが私もちょっとイメージできないところはあるんですけど、いずれにせよ、繰り返しになってしまうんですけど、やっぱり住民自身の主体性っていうところを、ベースにした政策形成っていうところをぜひお願いしたいっていうところもあるかなというふうには思いました。

地域づくりっていうところを視点に持つ、常に視点に持つというふうなところをもっと今回の包括支援体制整備っていうところ、ここは何か大事にしたいな、私らもいつもここを大事にしてる部分なんですけど、大事にしてほしいなというふうに思いました。

都道府県の支援の話の中で、理念的なところとかどういふような実際の取り組みを進めるかにあたってのサポートっていうのはもちろんあると思うんですけど、即物的な支援を求められることもあって。

お金とかじゃなくって例えばですけども、「この書類はどうやって書いたらいいの」ということも本当は入ってくるんだろうなって思ったりもしたんですね。都道府県の重層の方の研修も参加させていただいて思ったところもあるんですけども、市町村がどういうふうに考えて取組を我がまちを良くするためにっていう視点を都道府県の方も理解しながら、そこを下支えしていきましようっていうそういう視点の支援っていう意味ではこの議論がとても良かったというか、とても都道府県としてもありがたいなっていうところはあると思うんですけども、結構実際のところはもうちょっと現実的な事実に沿ったところとか、手続き面的なところも実は都道府県に求められてるサポートの一つでもあるので、そこら辺の議論もあってもよかったかもしれないと思いました。

すごい素晴らしい取り組みをしている、みんなと一緒に重層に巻き込んで地域をよりよい地域にしようということでやっているという中で、実際予算をどうやって使ったんっていうところって結構気にする市町村は多いと思います。

なので、都道府県の支援っていうときに、もちろんこの議論が多分すごく大事なのはわかるんですよ。多分元々の視点がこういうことなので、都道府県としても同じ視点を持ってというか、そこをサポートできるような形っていうのが大前提としてありながら、実際の望まれてる支援ってそれだけじゃなくって、国の事業であったりとか制度を活用するときにどんなものが使えるとか、あと財源とかどうしてるっていうところの助言が結構求められるパターンがある気がしますので、その視点があってもいいのかもしれないなと思いました。

ありがとうございました。

〇〇委員がおっしゃったのは実践知の共有みたいなところかなって思ったりもしたんですけど、〇〇委員たちは〇〇県で市町村の職員さんたちがすごく実践知の共有多分されてると思うんですよ。それって現場の人にとってはすごく重要で、例えば実際に予算出したら疑義照会かかっちゃったとかそういうの結構あって、そんなのはこれでいいんだよとかいやいやこういうのは割とこういうふうに書いときゃ大丈夫だよとかっていうのをみんなで共有してると思うんですよ。そういう実践知の共有みたいなのはすごく重要かなっていうふうに思います。

あと、全体のトーンとしては、やっぱりこれっていろんな人たちと協力しながらつくっていく事業だと思うので、何となく市町村がこうやってやるんだみたいな感じよりは、いろんな人たちと協力とものにつくっていくみたいなところのニュアンスで少し全体のトーンを見直していただけるといいのかなっていうふうに思いましたので、どこがどうっていうことだけじゃなくて、そういうトーンで全体をいろんな人たちと協力しながらつくっていくっていうと見直していただけるといいのかなっていうふうに思いました。

以上

令和6年12月吉日

ご所属（ ）
氏 名（ ）

**令和6年度社会福祉推進事業
「包括的支援体制の構築に向けた人材養成研修の体系
および後方支援のあり方に関する調査研究」事業
グループインタビュー参加依頼状**

拝啓 時下益々ご清栄のこととお慶び申し上げます。

私ども株式会社 NTT データ経営研究所は、令和6年度厚生労働省社会福祉推進事業として「包括的支援体制の構築に向けた人材養成研修の体系および後方支援のあり方に関する調査研究」（以下、「本事業」という）を実施しております。

包括的な支援体制の整備が市町村の努力義務となっている一方で、体制の整備にあたっては多岐に渡る関係者が関わることとなるため、実施の難易度は高いと考えられます。

そこで本事業は、市町村における包括的な支援体制の整備が推進されるために必要な要素（体制整備に必要な取組等）を明らかにし、国研修や都道府県による後方支援に盛り込むべき示唆を得ることを目的として、包括的な支援体制の整備に熱心に取り組まれている市町村へのグループインタビューを実施することとしました。

つきましては、大変ご多用とは存じますが、グループインタビューにご協力いただきたく、ご検討いただけますようお願い申し上げます。

敬具

記

- ・日 時 2025年1月下旬～2月上旬
 - ・所要時間 3時間程度
 - ・実施方法 対面またはWeb会議システムによるオンライン会議
※ 可能な限り対面でのご参加をお願いいたします。
於 ○○市内の会議室を想定
(詳細は日程調整後にご連絡いたします。)
 - ・調査内容 別紙1：グループインタビュー実施要綱参照
 - ・調査担当者 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
- *添付資料 別紙1：グループインタビュー実施要綱
別紙2：事前書面調査票
別紙3：日程調整表

以上

令和 6 年度社会福祉推進事業
「包括的支援体制の構築に向けた人材養成研修の体系
および後方支援のあり方に関する調査研究」事業
グループインタビュー実施要綱

1. 目的

本グループインタビューは、包括的な支援体制の整備プロセスにおける主に次の 3 点について明らかにすることを目的として実施いたします。

- ・ 包括的な支援体制の整備において特に重要な取組は何か、またその理由
- ・ 管理職の役割が大きい取組は何か、またその理由
- ・ 国研修や都道府県の後方支援を期待する取組は何か

なお、本インタビューにおいて「包括的な支援体制」とは、「分野を超えて多様な関係者と連携・協働し、本人本位の視点で相談支援、参加支援、地域づくりを一体的に行う体制」とします。

2. 実施時期・場所及び所要時間

実施時期：2025 年 1 月下旬～2 月上旬

実施場所：対面または Web 会議システムによるオンライン会議（可能な限り対面を想定）

所用時間：3 時間程度

※開始 15 分前を目安にご参集ください。

3. 方法

1) 事前書面調査票への回答

貴自治体の包括的な支援体制の整備プロセスにおける取組の内容およびその詳細を、別紙 2：事前書面調査票にてご回答ください。ご回答いただいた内容はグループインタビュー当日の参考資料といたします。

図表 1 事前書面調査事項

調査項目		内容
貴自治体における包括的な支援体制の概要		貴自治体における包括的な支援体制を説明する既存資料をご提供ください。
実施した取組		貴自治体において実施した取組に「○」をつけてください。
取組の具体的内容		誰に対して、誰と、どのような取組を行ったか、ご回答ください。
取組による変化		取組を実施した結果、誰にどのような変化があったか、ご回答ください。
実施した取組のうち、特に重要だと考える取	検討期	包括的な支援体制の整備に向けての検討を行う時期に実施することが、特に重要だと考える取組に、5 つまで「○」をつけてください。
	準備期	包括的な支援体制の整備に向けての取組に着手した時期に実施することが、特に重要だと考える取組に、5 つまで「○」をつけてください。

調査項目		内容
組	開始期	包括的な支援体制の整備に向けての具体的な取組を開始した以降の時期に実施することが、特に重要だと考える取組に、5つまで「○」をつけてください。
管理職の役割が大きいと考える取組		実施した取組において、特に管理職の役割が大きいと考える取組に、「○」をつけてください。
国研修や都道府県からの後方支援を期待する取組		国研修や都道府県の後方支援等を期待する取組に、「○」をつけてください。
求められる思考・行動特性の例		包括的な支援体制の整備に携わる者にとって、特に重要だと考える思考・行動特性に、「○」をつけてください。

2) グループインタビュー

複数の自治体担当者様にお集まりいただき、自治体の取組内容を共有いただくとともに、意見交換形式でのグループインタビューを行います。（詳細は図表2をご覧ください。対面でのご参加が難しい場合は、WEB 会議システムよりご参加いただけます。）

調査の進行は株式会社NTTデータ経営研究所の職員が実施いたします。

なお、当日お伺いしきれなかった事項がある場合、後日お電話やメール等でお伺いすることがございます。

図表 2 グループインタビューの流れ

テーマ	内容	時間
1. 包括的な支援体制の概要に係る発表	<p>➤ 参加自治体ごとに、10～15分程度で以下の項目についてご発表いただきます。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) 包括的な支援体制の整備を検討することとなったきっかけ（重層的支援体制整備事業を実施している場合は、実施することとなったきっかけ） 2) 包括的な支援体制の概要（重層的支援体制整備事業を実施している場合は、どのように事業を活用しているかもあわせてご説明ください。） 3) 包括的な支援体制の整備に向けて実施した取組の実施理由、具体的な内容、取組による変化 4) 実施した取組のうち、特に重要だと考える取組 5) 管理職の役割が大きい取組とその理由 （実施が困難だった取組がある場合、その取組と困難だった理由） 6) 国研修や都道府県の後方支援を期待する取組 <p>※ 提出いただいた事前書面調査票は、ご参加の皆様のお手元にも配布いたしますので、当日は全体的な概要をご発表ください。</p>	60分程度
2. 重要だと考える取組に関する意見交換	<p>➤ 以下の項目について、意見交換を行います。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) 検討期・準備期・開始期それぞれで、特に重要だと考える取組とその理由 2) 1)のうち、自治体単独では実施が困難であり、国研修や都道府県の後方支援を期待する取組は何か（誰に対してどのような支援が必要か）、そのよう 	120分程度

テーマ	内容	時間
	に考えた理由	

4. ご参加いただきたい方

貴自治体において包括的な支援体制の整備を所管する部課の責任者

※ 部課長級であって、インタビュー事項を総合的に把握している方のご参加を想定しております。

5. 事前準備のお願い

限られた時間の中でのインタビューとなりますため、前項に示す内容について事前にご検討いただくとともに、別紙2：事前書面調査票をご記入の上、ご提出をお願いいたします。

6. グループインタビューで把握した情報の取り扱い

グループインタビューで把握した事項は、N T Tデータ経営研究所がとりまとめた上、本事業で設置する有識者会議における検討資料とする他、今後の国研修や都道府県の後方支援のための基礎資料といたします。

資料を公表する場合には、自治体名および回答者の個人名が特定されないよう配慮いたします。グループインタビューで知り得た情報を本事業の目的以外で使用することはございません。

以上

事前書面調査票

別紙2

自治体基本情報

貴自治体の基本情報についてご回答ください。

自治体名		人口	千人	高齢化率	%	生活保護受給率	%
回答者所属部署		回答者氏名		役職			
貴自治体における包括的な支援体制の概要	※ 既存資料をご提供ください。						

包括的な支援体制に向けて市町村が取り組むべきと考えること

太枠について、当てはまる項目に○を付してください。特に重要な項目については、取組による効果もご記載ください。

	包括的な支援体制に向けて市町村が取り組むべきと考えること		実施した取組 （あてはまるものに○）	取組の具体的内容 （誰に対して誰と、どのような取組を行ったか） （自由記述）	取組による変化 （誰にどのような変化があったか） （自由記述）	実施した取組のうち、特に重要だと考える取組 （検討期／準備期／開始期それぞれ５つまで、あてはまるものに○）			管理職の役割が大きいと 考える取組（あてはまるものに○）	国研修や都道府県からの 後方支援を期待する取組 （あてはまるものに○）
	中項目	小項目				検討期	準備期	開始期		
取組	現状把握	地域活動の把握								
		地域資源の把握								
		地域生活課題の把握								
		相談支援機関の現状の把握								
		包括的な支援体制の整備に係る庁内連携に関する現状の把握								
	包括的な支援体制の整備に係る啓発・研修	「求められる思考・行動特性」（下記参照）に関する研修の実施								
		地域住民に対する啓発								
		相談支援機関に対する研修								
		地域活動を行う団体等に対する啓発								
		庁内の福祉部局の職員に対する研修								
庁内の福祉部局以外の職員に対する研修										
庁内での役職別の研修（管理職のみ／係長級以下のみを対象とした研修）										
対話・合意形成	地域住民との対話									
	相談支援機関との対話									
	地域活動を行う団体等との対話									
	地域住民・相談支援機関・地域活動を行う団体等・庁内関係者との、地域のありたい姿のイメージの検討・合意形成									
	庁内の組織編成	包括的な支援体制の整備を主管する部局・課の設置・決定								
	関係事業の実施体制の検討									
	適材適所での職員配置（関係者との対話を得意とする職員の配置等）									
	人事評価項目の見直し（庁外で行う業務も評価の対象とする等）									
	副業の許可									
環境整備	関係者が連携できる機会の創出（会議体の設置等）									
	関係者間の情報共有ツールの整備（情報共有システムの導入等）									
	庁舎のレイアウト変更（関係部署を１フロアに集める、担当分野が異なる職員同士の座席を隣にする等）									
	業務マニュアルの整備									
	P D C Aサイクルの実施	地域福祉計画の策定・見直し								
	包括的な支援体制の整備状況に係る評価項目の設定・評価の実施									
	包括的な支援体制の整備状況に係る評価を踏まえた、施策等の見直し									

令和6年度社会福祉推進事業「包括的支援体制の構築に向けた人材養成研修の体系
および後方支援のあり方に関する調査研究」グループインタビュー【グループA】

令和7年1月28日

1. 包括的な支援体制の概要に係る発表

※ 各自治体より取組内容の発表

2. 国や都道府県の後方支援を期待する取組

【事務局】 事前に皆様に御回答いただいた中で、やはりこれ、研修のあり方、後方支援のあり方ということなので、それぞれ皆様のお取組の中で、特に取組として重要だったなと思うものについてお答えいただいていると思いますけれども、その取組がなぜ重要だったかとか、行政がその取組をするに当たって、どういう人に支援をする必要があるか。例えば、管理職の方に、そういった行動が必要だということをインプットする必要があるですとか、あるいは、理解していただく必要がある、そういったことですか、あとは、具体的に、国や都道府県に求める支援の内容というところを、それぞれ議論いただきたいというふうに思っています。

最初に、特に重要な取組で、かつ、国研修や都道府県の後方支援を期待する取組。皆様、それぞれ結構ばらばらにお答えいただいているんですけれども、それぞれ回答が多かったところ、今日は3自治体なので、2自治体が丸をしたところで、どういった取組が重要だと思っていて、支援が必要だと期待していると思っているというものを見ていきたいと思います。

次に、特に重要とは言わないけれども、国研修ですとか、都道府県の後方支援があったらいいんじゃないかというふうな取組。

最後に、重要だけれども、それほど支援を期待していないものを、それぞれ議論していただきたいと思っています。

まず、ちょっとすみません、A3の紙が大分小さくて見づらくて恐縮なんですけれども、私のほうで拝見して、皆様のそれぞれの回答を見ると、重要かつ国の支援も必要なのではないかというところに関しては、求められる思考・行動特性に関する研修というものです。これはA市さんとB市さんは、これ、開始時期ですね。取組を開始した、重層を開始したときに、これは取組として重要だというものにチェックを入れていただいている、なおかつ、国、都道府県からの後方支援を期待する取組にも丸をいただいています。この2自治体。

求められる思考・行動特性に関しては、このA3の中の下のほうに、本人本位の捉える視座、視点、地域を捉える視点、未来を見据える視点、取組を進める上での視点ということで、それぞれ書いている。

この本人本位に立つとか、地域住民や関係機関のやりたいことを応援する視点とか、自分の言葉で地域のありたい姿を語ることができる、こういったことです。

こういったことを研修で周知していくということが、開始時期でも重要だというふうに御回答いただいているのが、A市さんとB市さんで、なおかつ、国研修としてもやっていくべきなのではないかと、都道府県の後方支援としてもやっていくべきなのではないかと回答いただいています。

これについて、なぜこの取組がそもそも重要だと思ったかということ、では、B市の担当者さんから理由をお聞かせいただけますでしょうか。

【B市】 求められる思考・行動特性、下のほうに4つあるというやつですね。

B市の場合はどうしたかという、重層事業が始まる前に、研究会を設置して、その中で温めてきたというところはあります。要は、研修プログラム自体も内政でつくってきた、研究会と一緒に民間のワーカーの方とつくってきて、合同研修会も呼びかけてずっとやってきたので、別に国や県から支援を受けなくても、実はもうやれていると。

なので、自前でそういった研修が、企画して運営できている、それは行政だけじゃなくて、多機関協働の仲間たちとできていれば、それが一番いいのかなというふうに思いますが、これ、丸を打ったのは、全ての自治体がきっとそういう条件には置かれていないということで、そこはある程度、カリキュラム化されて、講師陣もいて、それを学ぶという機会は必要な、それが県の研修なり、国の研修があつたらいいかなというふうに思いますが、実際にそれが、これは研究会の人に対する私の研究調査のインタビューの中でも出てきたんですけれども、現場、要は、実践に生かせるかどうかは話は別よと、これはこの包括的支援に限らず、ケアマネの研修だとか、障がいの研修だとか、子供の研修でも同じかなと思いますけれども。

【事務局】 ありがとうございます。

ちなみに、この行動特性とか、こういう思考に関して、重要だとだというふうに思われた理由は何でしょうか。

【B市】 それはやっぱり包括的支援とか、重層的事業の意味とかということを、共通理解に立つということをしないと、やっぱり進まないかなというふうに思います。昨日の話だと、支援会議をやるときに、毎回10分かけて、重層事業の意味・意義を嫌というほどみんなに言っているというのと同じだと思います。共通認識に立てるかどうかで大分違うかなと。

【事務局】 ありがとうございます。

A市の担当者さんは、こちらにチェックをいただいていますけれども。

【A市】 そうですね。私は2つで、国や県で何があつたらいいんだろうというのか、もうベースの部分ですね。だから、自治体カリキュラムを組んで何かやるということはないんですよ。だから、そこを、最初の、字

が細かくて見えないんだけど、求められる思考・行動特性とか、この辺は理念の考え方の話ですよ。私、その2個下の相談支援機関に対する研修というところで、こういったところをやっていただければ、例えば、行政とか社会福祉法人とかの人たちでも、全然違う部署から異動してきたとか、そういうベーシックな部分、基礎部分のところを体系的にやってもらうと、あえて基礎自治体で研修をやらなくてもいいのかなと。

あとは打っていない。あとの部分は、そこは研修というより、頑張ってやっていくんですよ。

だから、ベースの部分だけ、「共通事項」という言い方がいいのかよく分からないですけども、その部分を国や県がやってくると、それを踏まえて、各自治体の特性に合わせて、各自治体がステップアップしていけばいいのかなということで、この2つを打たせていただいということですね。

【C市】 はい。求められる思考・行動特性、下のほうに書いてある幾つかの要素があると思うんですけども、それ自体は、うち、全部丸をつけて出しているんです。だから、それそのもの自体が重要だというふうに考えています。むしろそこは全く否定をしていないです。

なぜ丸を打たなかったかというのが、誰が誰に対してやるのかということがよく分からなかったんです。どういうことかという、例えば、国研修でこういうプログラムをつくって重層の担当者にやるというのは、1つ意味があるんでしょうが、そこからの動きが今度取れないんですよ。今度、重層の担当者が、その目線とか知識だけは備わって行って、市役所に帰ったときに、ほかの課だとか、ほかの機関は、そういった話が入っていないとなると、またどんどん乖離を生むだけになっていってしまうんだろうなというふうに思うので、仮にやるのであれば、こうした思考や行動特性を役所の中とか地域にどういうふうに伝えられているのかという研修にしていけないと、その職員だとかに対して、その理解を求めるのではなくて、重層の担当者に対しての理解を深めるような研修ではなくて、その考え方を自分が自らの言葉で、伝達研修のようなものですよ。ね、地域の中とか庁内に言えるような環境をつくっていくような研修にしていけないと意味がないんだろうなと思って、恐らくこれは、多分何となく国が、重層とか包括支援担当者にやるような研修とか、そういうような意味合いで設定されているのかなと思ったので、それだったら意味がないなと思って丸をつけなかったという形ですね。

あと、もしやれるのであれば、厚労省であれば、例えば老健局が老健局として介護支援専門員だとか、包括とか、そういったところにそういうものを、この内容を組み込む。障がいなら障がいとか、そういうような形で、各分野のほうでその考え方を落としていってくれるなら、それはそれで賛成かなというふうに思いますが、少なくとも社会局が自治体の重層担当者にこの話だけをしている研修をやっても全く意味がないんだろうなというふうに思って、丸はつけていないという形です。

【事務局】 ありがとうございます。

【B市】 私、ちょっとここに書いてあるんですけども、さっきC市の担当者さんが、相手が動きやすいよ

うにするというふうに、きっとA市の担当者さんがやっていることもそうだと思います。ここの研修もそう思っていて、重層担当者が一緒に手をつなぐ専門職、制度福祉の、例えば、私、この間、女性相談の基礎研修でちょっとしゃべったんですけれども、そこで重層の話をしたら、もう、「えっ、何、そんな大きな中に私たち入れないでよ」みたいな、連携をテーマにもらったので話をしたんですけれども、そんな感じ。ただ、児童虐待とか、女性相談とか、そういうような制度福祉というか、要は、県が所管しているような機関に対する、保健所もそうかもしれないですけれども、そういった専門職の人に対する研修であつたりとか、ケアマネの研修、老健局がやっている研修、障害福祉課がやっているような研修、あと、役所の福祉以外の人とか、福祉の中でも重層を所管していない福祉の関係とか、子供とか教育委員会の人たち向けと、あとは住民向け、そういったところには必要かなというふうに思いました。

というか、そこをやらないと、自分たちだけがこの視点を強化してもいかなかなというふうに思います。

【事務局】 ありがとうございます。

昨日の議論の中では、多機関協働を担う人材に対するすごく集中的な研修、研修というか、人材養成プログラムみたいな、そういったものが必要だという御意見があつたんですけれども、例えば、そういうちょっと深い研修、人材養成プログラムをやった人が、地元に戻ってこういう庁内なり住民なり、専門職の方に伝播していくというか、その思いを伝播していくというようなやり方はありといえばありというか、そういう感じですか。それとも、ただ、今は割と表層的な大事な部分を皆さんに、限られた期間の中で研修させてもらっていますけれども、それだと、そこまでは、相手に対して説得的な言葉で考え方の重要性を語るほどには、まだなかなか至らないのかなというところで、不十分かもしれないけれども、昨日お話があつたような、そういう人材養成の研修、深いところまでできるのだったら……。

【C市】 多分、2つの軸で分けてあげたほうがいいと思っているんですけれども、1つは、今言ってくだつたような話で、B市の担当者さんもおっしゃつたとおりなんですけれども、それを受講した人が、専門的な研修でもいいんですけれども、中なり自分の地域に伝えていくということがやれるようにするための研修、その人がその知識を身につけるのではなくて、そこを何らか、例えば説明会とか、庁内会議とか、何か絶対開くはずなんです、普通に考えれば。

【C市】 そのときに、通り一遍の8050問題というこういう問題が増えていて、連携すべき、対策が必要だよとかと言っても、多分それは動かないので、相手を動かすための必要な考え方とか、ワードとか……。

そういうことをやれるようなものを1つやるというのが1つと、もう1つは、とはいっても、さっきの話なんですけれども、並列の関係のこの人がいても、そこが動かないとなつたときに、僕も某自治体にアドバイザーでよく行っているんですけれども、そういうものを身につけた人が、ほかの市町村に出向いてお話しできる機会、

ほかの自治体の人と言うことは、ああ、やっぱりそうなのかなとかということもあるので、その人が自分として提供できるような環境をつくっていくものと、若干アドバンスのコースとしては、アドバイザーなのか、何か分かりませんが、別のところに対してもそういうことを言える環境をつくってあげるというのが1つ効果的かもしれないというふうに思っています。

【事務局】 ありがとうございます。

【A市】 現実的に、そこまで深い研修を、全国の自治体を対象に国がやるのは、多分きついでしょね。

【B市】 そうだね。

【A市】 単なる制度福祉を勉強する機会が、それがないと、やっぱりいくら何でも、ベースがないと進まないじゃないですか。最初のこれが、どのレベルを求める、求められる思考・行動特性、これが正直どのレベルを求められているのかが分かりにくい。いろいろな深度があると思うんですけども。まあ、二次元、三次元ぐらいになってきてしまうのかな。よく分からないですけども。なので、国、県に求められると言われると、じゃあ、どのレベルというところは、ちょっと気になりましたね。

【B市】 C市の担当者さんはどう？ 保健師さんの視点で。

【C市】 私は、さっき言ったみたいに、やっぱり庁内の中の理解を得るというのが一番難しいなと感じていて……。私も去年から担当になったばかりなのであれなんですけれども、人事異動がやっぱりありますので、職員も代わっていってしまいますし、そういう中で、分かってくれた人が代わっていったときに、本当に組織として重層が理解されていないと、なかなかまた振出しに戻る感覚が強くて、それもあって研修体系の整理を今しているんですけども、そういう意味で、うち、C市としては、特に福祉部局以外の部分のところは、なかなか難しいというか、研修をやるにしても、それは福祉部さんの仕事でしょうみたいな感覚がどうやっても強くなってしまうので、そこら辺も含めて、大きい市であればあるほど、全体に理解してもらうのはなかなか難しく、そこが何か、国とか県なのか分かりませんが、また違う立場でのアドバイスだったりとか話だったりとかがあるといいのかなと思っています。

【事務局】 ありがとうございます。オンラインではいかがでしょうか。

【事務局】 さっきのA市の担当者さんのお話で、ちょっと補足すると、少し深い人材養成、コーディネーター人材養成みたいなのは、全市町村に満遍なくというふうにはやってもなかなか難しいし、そもそもそういうふうな人材を置く、言ったら、昨日はエース級人材をそういうとこに置かないと、うまく進まないのではないかなという話まで出ていて、そういう人をそこに置くということ自体が、もうその趣旨として結構な意思決定をされているので、それぐらい覚悟を決めたところでやっていきたいというところを応援するという形だったら、そういうコーディネーター人材を少し密に養成するようなことをやっていくといいのではないかなというような話があったというのが1つです。

ただ、ちょっと広く浅くというところ、今、A市の担当者さんおっしゃるとおり、思考・行動特性のところは、深めれば、めっちゃくちゃ深いし、さくつとやろうと思えば、本当にVODでもいいような感じの内容だと思うんですけども、それをどの辺までやるべきなのかというのが論点なのかもしれないですね。

そこら辺、どうなんでしょうね。何か浅く広くやる話になると、皆さん、忙しいでしょうし、それこそ、それはそちで見ておいてよみたいな話になるでしょうし、何かちょっと面白そうなビデオコンテンツがあればいいぐらいの話なんじゃないかな。どうですか。実際は、多分、研修を見れば済むという話ではない気もしていて、多分、皆さんがいろいろな試行錯誤とか、いろいろなところで伝えたりとかしながら動かしているものだと思うので。

【A市】 虎の穴みたいにするのか、でも、1,700を全国一律でやろうと思うと、どうしても浅くせざるを得ないですね。

【C市】 国と都道府県の役割を変えればいいんじゃないですか。

【B市】 ああ、いいね。

【C市】 都道府県は、どちらかというと、だって、専門的な、やろうとしても、人材もないし、難しいので、働きアリの法則とか、パレードの法則ではないですけども、大多数の頑張ろうねというところを都道府県が表面的なという言い方はよくないですけども、いわゆる必要となる最低限のベースのところをやる。もっと頑張りたいところは、やっぱりいろいろな課題に突き当たっていたりとか、なぜこういうことが必要なのかというところから入っていききたいとなると、いろいろな深掘りをするものが必要になる。それをやれる研修を組み立てたりとか、人材をあてがって、都道府県単位でそれを確保しようとするのは難しいと思うので、A市の担当者さんが言ったように、虎の穴型は国のほうの研修とかで機能させて、もうちょっとベースづくりのところは都道府県にやらせるという……。

【B市】 なるほど、なるほど。

【C市】 その代わり、都道府県には、さっきも言ったんですけども、若干やっぱり課題感を。満遍なくやれば、県は楽なんです。多分、一人、それなりの先生を呼んで、話してくださいと言えば終わりなんだけれども、今の段階で、例えば、どういった特徴の多いところが多いのか。そもそも、例えばですけども、担当者が1年目で多い、管内の市町村が多いんだという状況を把握しているのであれば、そもそも論から入る必要があるでしょうし、地域福祉計画見直しの年が多いというような市町村があるというような分析をすれば、そこに合わせてどういことができるのかみたいな話をさせるようなものとか、そういう分析論は都道府県にやってもらいつつも、ただ、専門的な話は難しいので、ちょっと広げるような形の広域行政にやってもらうという形はあるんじゃないかなというふうに思いますけれどもね。

【B市】 なるほどね。

【A市】 どんなにすてきなカリキュラムをつくっても、やっぱりどれだけ問題意識を持って受講するかで、全然、習熟度も違うと思いますので、時間が暮ればいいだけの人は、どんなにすてきなカリキュラムをやっても、何の意味もないということですね。

そういった意味で、国としては、本当は、多分、全国という話になるかもしれないんですけども、そういう網羅的なところの満足いった県にやってもらうというのも1個で、県に全部やってもらうのもあれだったら、国のほうで虎の穴をつくって、やる気のあるところはどんどん進める。国としては、それが許されるのかということだけれども、実際、そうですよ。やる気のあるところで、それが水平展開していけば、全国的にオーソライズされていくのではないのかなと。だから、そこは、先ほどから言っておる、もっと広域とか、自治体間のつながりをセットにする必要もあるんじゃないのかなと。研修というと、研修だけの話になってしまうんですけども、その広がりとか、そういったところも考えた仕組みになるといいのではないのかなと、今、C市の担当者君の話を聞いて思いました。

【事務局】 推薦するのを県もかませるとかですか。

【A市】 これは手挙げじゃないの、そういうのは。県も受けてもらう？ 虎の穴。

【C市】 多分、あと、国として、要は、水平展開とおっしゃったような広げるところと、深掘りするところ、両方やっていますよと見せたら、都道府県に金を出さだけではなくて、厚生局とかに管内の都道府県の人を集めて、そういうものがやられるようなことは厚労省としてやっています。都道府県が実装しながら、課題分析しながら、広げるような研修をやっています、国としては、そういう深掘りするようなものやって、さらにそれで育った人が、またそういうところの講師として出ていたりとか、そういうようなプログラムを持っていますみたいなことを言うと、多分、A市の担当者さんの言う全方位的な……。

【A市】 そうですね。体系的な人材育成になってきますね、そうすると。

【C市】 できると思いますけれどもね。

【B市】 今の話、ちょっとB市の担当者のやかん理論でちょっと説明したいと思います。焼けた石を多機関協働の中に、やかんの中に入れると、ここの温度が、やかんの温度が上がるように、今の話だと、国研修では、A市の担当者さんの虎の穴に自ら行きたい人が行って、そこでずっと学んで、深く学んでいきます。そういった人たちが、都道府県に1人、2人、都道府県が主催する研修の中で、C市の担当者さんの言うように、講師をやったり、ファシリをやったりしていくような研修を都道府県が企画をしていく。それは課題別、C市の担当者さんが言ったように、その管内の市町村の課題をちゃんとアセスメントして、2つぐらいの層に分けてやったらいいんじゃないかなみたいな、やかん理論です。

【C市】 まあ、そうですね。

【B市】 それで、熱い人は、ここにいて、お互いやけどするんです。なので、ちょっと離しておいたほうがい

いかなという。

【A市】 カセットコンロがないと冷めていってしまうもので……。

【B市】 なるほど、なるほど。

【A市】 それをさっき、C市の担当者君が言っておった人材バンクみたいな形で組み合わせてやっていると、やかんが完成するじゃないですか。

【事務局】 ありがとうございます。

【A市】 でも、やっぱり厚生局を絡めるのはいいと思いますね。全国だとやっぱりあれだけれども、地方厚生局を絡めると、虎の穴は、それはいいかなと思いますね。

【事務局】 そういう特に多機関協働を担うような人で、その人をお願いされたら、しょうがないからやっちゃうかとか、その人だったら頼りたくなるみたいな人材を多機関協働に置く人材としても育てようみたいな話が昨日もありましたが、

それプラス、管理職にもそういう人材を輩出しようとか、こういう体制が必要だという管理職向けの何かそういう意識啓発みたいなものも必要なのではないかという話もあったんですけども、それに関してはいかがですか。

【A市】 結構、私もいろいろなところへ講演へ行くけれども、若い子でやる気のある子がいるんだけれども、「上が」とか……。

【B市】 ここだよな。

【A市】 そう。「上が、オーケーもらえないんです」、やりたいという志のある子は、どこの自治体も結構いて、やりたいんだけど、全然理解してくれないんですよとか、やらせてもらえないんですよとか、そもそも忙し過ぎてなかなか進めないというところもあって、そういう管理者、自分が管理職だから言うわけではないですけども、やっぱり組織のマネジャーがやる気にならないと、みんなならない。理解というのか、分かってくれなくてもいいので、邪魔するなと、せめてそのぐらい。

【C市】 そうですね。やっぱり定例会とかを通しても、今、担当者の人たちに出てもらうものと、管理職に出てもらうものとあるんですけども、管理職に理解してもらわないと、なかなかやっぱり、研修を組み立てたとしても、そこに参加したいなと思っていても参加できなかったりとか、それに参加する必要があるのみたいな声が出てきてしまうので、やっぱり管理職には理解をしてもらいたいし、そういうことは必要かなと思っていて、管理職にもこういう重層をきちんと理解してもらうものを、来年はきちんとやろうかなとは思っていますので。

【事務局】 そのときに、どういう、管理職の人に、例えば、国だとしたら、国は何を伝えるべきだと思いますか。

【C市】 制度論ではない話をしないといけないと思っています。

マネージャーがゆえに、時間外だとか業務所掌も含めて、守りに入りがちな方もいるので、今求められているのは、制度を潰すではなくて、超えながら連携しながらという話なので、むしろ仕事は増えるよりは、その課で膨らみ切れないものを、みんながシェアしながらやっていくという話だとか、何かそういう発想だとかも持ってもらう話をしないと、今、うちの課のこの仕事だけでも手いっぱいなのに、また新しいことをやるのみたない話になっていってしまうので、マネジメントという意味で、しっかり経営的にやられているようなA市の担当者さんとかは別かもしれないですけども、どちらかという、業務を守ろうとするような人に対して、そうではないとか、そこに対してもこういう意味があるんだよみたいな話もしていけることが必要かなというふうに思っていて、だから、管理職と経営層というか、部長さんとかとはやっぱり話が違って、課を守るタイプの課長さんとかの管理職は、そういう話をしなければいけなくて、逆に、部長とか福祉事務所長は、どちらかという、目線はそこに近くなってくる。むしろその人たちからすると、縦割りでやらずに、みんなが仲よくやれよとか、程々に話してくれればいいのにということをよく言うと思うんですけども……。

【C市】 その人たちは、逆に言うと、仲間になりやすいので、新任の福祉事務所長研修とか、新任福祉部長研修みたいなものを例えばやって、4月とか5月か分かりませんが、そういうところに種を植えていくというのも1つの手かもしれないなというふうに思いますけれどもね。

【事務局】 同じ管理職でも、部長と課長では見えている景色が……。

【B市】 全然違う。

【C市】 景色が違いますね。

【A市】 全然見ているところが違うね。

【C市】 課の仕事で、どこまで誰がやるのかというふうに見るので。

【B市】 昨日も似たような話をしていたんですけども、もうストレートに誰をターゲットにするか、今、C市の担当者さんが言ったんですけども、福祉事務所長ですよ。福祉事務所長は、そういう会議とかあったりするし、新任の福祉部長などは、そういう研修があったような気がするんですけども、大体この包括的支援体制の中心になっている、某自治体では、福祉がやったけれども、うまくいかず、副市長のテコ入れで市民活動、市民協働のほうに所管替えをしたという。部長が見ている景色というのは、縦割りを強化するのではなくて、もっと市全体、市全体のマネジメントというか、地域マネジメントをしているので、やっぱり部長をターゲットにするというのは1ついいなと、私、今日はちょっとそこまで思わなかったですけども、マネジメント層だから課長かな、課長が、私で言えば、縦割りを超えていくように思ってくれればいいかなと思うけれども、A市の担当者さんみたいに勝手に平気で超えていく課長は、10人中1人か2人ぐらいですよ。なので、残り8人を超えていく、超えていけと言ってもなかなか超えていけないのという、もう見

ているところが、やっぱりもっと一段高い、この部長級に何かちょっとそういう考え方があるんだよみたいなことを浸透していくと、いいかなと思いました。

【B市】 これ、研究会の人に対してインタビュー調査をしたんです。その中で出てきた要素をまとめているんですけども、研究会の学びはどうでしたかと言うと、ここは最初、冒頭で、今回のグループインタビューも、心理的安全性をと事務局さんが言われたんですけども、研究会の活動自体も、関係性の構築とか、心理的安全性があるから、異なる視点とか支援、そこから学ぶことができたし、人脈づくりにもなったし、個別支援ばかりやっていたワーカーとか、制度福祉をやっていた行政マンが、地域支援の重要性などを理解した。本業、自分の業務の振り返りもできたよということがあるんですけども、だけど、それは研究会でとどまっているのではなくて、実際、自分の所属組織でどういうふうに還元できるか、要は、それを妨げているものは何かというと、結局、今の話で、行政だと、組織の文化とか、みんなでいろいろな人たちが集まる場をつくらうという、そういう文化がなかったりとか、こういった取組を評価する評価自体、その目的も共有されていなかったりとか、結局は誰を出すとか、本業を差し置いて行って、業務に還元しようというふうに管理職自体が思わなければ、結局生かされないみたいなことがあるので、結局は、この属人性、A市の担当者さんとか私とかC市の担当者さんが、昨日も属人化みたいなものがキーワードになりましたけれども、この属人化というのは、一定必要だけれども、やっぱりそれを組織として、もう属人化を超えていくような組織としての合意形成みたいなものが必要だよみたいなものが、研究会のインタビュー調査で明らかにされたということだけです。

【事務局】 ありがとうございます。

昨日、まさに組織の話で、人材の配置、適材適所の配置がキーワードで上がって、そういうことを管理職の方にも、誰を多機関協働のコーディネーターにするかとか、そういった人材配置の話をちゃんと管理職の方が、マネジメントの話を理解するべきだという話があって、今の話になっているんですね。

マネジメントの話になると、それは課長級になるのでしょうか。

【A市】 課長級だろうね。

【事務局】 誰をどこに置くか。

【A市】 誰をどこには、ヒアリングは課長だよ。

【C市】 まあ、そうです。課長は要望しか出せないですよ、人事とかに対しては。

【B市】 なるほど。

【C市】 割り振られた職員を、その中でどういうふうにするかは、もちろん課長の裁量ですけども、こんな人材が欲しいは、人事とかに要望をして、A市の担当者さんとかだと、ピット持ってきちゃうという。

【B市】 人の配置は、最終的には部長だもんね。

だから、マネジメントというのは、この事業とか組織をマネジメント、自分の所管をマネジメントするのと、もっと包括的支援、庁内連携とか、役所の中を外に超えていくというようなことからすると、そういった意味での経営を考えるのは、やっぱり部長。C市の担当者さんの言っているマネジメントは、経営を考えているのは部長で、課長はやっぱり自分の所管を基本守るというマインドが高い。

【A市】 でも、今思ったんだけど、仮に管理職向けのをやるとなったら、管理職に重層の研修をやるよというより、マネジメント研修をやるよと言ったほうが食いつきがいいかもしれないですね。今さら、特に部長とかだったら、専門で、やっぱり福祉でも、ずっと障害畑で来た人とか、介護畑で来た人は、そんな全部の分野をやっている人は、部長は、多分、そんな人はいないんですよ。なので、マネジメント研修と言ったほうが、その中に今言っておいた要素をぶち込んで、タイトルの、大事ですよ。

【B市】 うん、そうだね。

【C市】 初めての福祉部長向けマネジメント研修。

【A市】 そうすると、初めての部長、俺、ちょっと不安だから聞いておこうかなと。「重層的支援体制整備事業研修、対象は部長」では、「何で俺が、こんなの受けないといけないんだ」になってしまう。

マネジメント研修と言いながら、内容は全然マネジメントじゃない。

【事務局】 地域行政の話から入っていきますからね。

【B市】 なるほど、ありがとうございます。

【C市】 人材配置とかの話を出すんだったら、まさにマネジメントですね。実践力を見ていかないといけないし。

【事務局】

続いてなんですが、特に重要とは言えないけれども、国研修や後方支援を期待する取組ということなんですが、特に重要ではないというか、皆さんが、重要な取組、丸は5個までという制限があったので、特に丸は打っていただいていないけれども、後方支援としてはあったらいいんじゃないかというものです。

これに関しては、例えばですけども、A市さん、B市さんは、相談支援機関に対する研修とか、B市さんとC市さんでは、庁内の福祉部局以外の職員の方に対する研修、あとは、下のほうにいて、これはC市さんとB市さんが丸を打っていただいていますけれども、包括的な支援体制の整備状況に係る評価項目の設定・評価の実施、あと、包括的な支援体制の整備状況に係る評価を踏まえた、施策等の見直し、これはB市さんとC市さんが丸を打っていただいているということで、ざっくり分けると、相談支援機関、庁内福祉部局以外の職員の方に対する研修、これは研修で国とか都道府県が後方支援をやったらいんじゃないかという部分と、あとは評価ですかね。評価項目の設定とか、評価の実施、この辺りですね。この辺りは国の期待するところに、皆さん、それぞれ丸を打っていただいているところでもありますけれども、こ

れについて、いかがでしょうか。

【A市】 評価のところ、A市、1個も丸を打っていなかったんですけども、介護保険でインセンティブ交付金があるじゃないですか。評価項目があるじゃないですか。本当にあれで評価できるのかというふうに思っているんです。この重層に対するああいう介護保険の評価みたいなやつを恐らくつくるんでしょうね。それがいいのかというところがあって、すごく精緻なものができればいいけれども、インセンティブ交付金のあの評価を見ていると、やっぱり何かどこか……。

【C市】 包括も一緒じゃないですか。インセンティブだけじゃなくて、包括の評価のほうもめっちゃ細かくて……。

【A市】 そうそう。細かい割には、実効性はどうかという。

【B市】 細かい。評価疲れたよね。みんな疲れているもんね。

【A市】 うん。だから、やっぱりPDCAは、Cは必要かもしれないけれども、ただマネジメントとして機能しないもので、何をもって評価というところですね。それを研修で求めるのか、研修じゃない、これ、評価の何か項目をつくってくれよという、そういう意味で、かといって、じゃあ、各自治体で評価できるかという、なかなか。

【C市】 厚労科研でやっているのは、まさに包括とか、インセンティブ交付金みたいな、めちゃくちゃいろいろな項目があって、数字を出させてというようなやつではなくて、もうちょっとアウトカムみたいなところが何かというものを見たりだとか、だから、どちらかというと、エンパワーメントできるような評価を、だから、いいところも見ると、まだできていないところは何かというところを合わせながら考えたりとかするというような形でやろうとしているので、僕も同じ発想ですね。苦しくなるので、大体こういうものを異質だと言うと、ああいう表を作られて……。

【C市】 それで苦しくなるんですけども、そうじゃない形の評価がないといけないと思うのは、多分、現場の職員は回すことが精いっぱい、ここまでたどり着けないけれども、それをやらないと、どんどん仕組みは形骸化していくので、そこが今どういう状況で動いているのかみたいな話が、きちんと評価として見てあげなければいけないんだろうなというふうに思うので、場合によっては、コンロでしたっけ。コンロみたいな人が、第三者的に見て、こうだよねと、ここがいいよねとか、こういうところはどうなっていますかみたいな話を聞きながら、処方薬も一緒に合わせて……。

【A市】 第三者が見ることで、気づかない気づきが見えてくるということ。面白いね。

【C市】 とか、逆に、いいところも見えると思うんですよ。自分たちでやっている、いいところは見えないけれども、そこはA市のすごいいいところですよみたいな話を、そこは継続してもらおうし、大体困るところは全国でも似ていると思うので、例えば、こういうところはどうなっていますかみたいな話をしたときに、いや、

実はここはこうでねみたいなので、それでどうしていきましようとか、そういう投げかけをしながらやるとか。

【A市】 ごめんなさい。私は、評価を打たなかった理由は、そういう理由です。

【事務局】 ありがとうございます。

逆に、ほかの2市さんは、評価のところは丸を打っていらっしゃいますけれども、ここは、自分たちは、今やっていないけれども、今後必要になってくるだろうという。

【C市】 うちは、今、地域福祉計画もあるので、やっていたりするんですけども、結構これはこれで大変なんです、やっぱり作業として。どういうふうに取り組んでいいかも分からないしということもあるので、ある程度の方向性とかやり方とか、さっきのコンロじゃないですけども、そういうものもちっと評価のところにつき添ってくれる人とかがいると、ありがたいなというふうに思っているので、何度も言うんですけども、さっきのインセンティブ交付金とか包括の評価みたいなものが欲しいというわけでは全くないという形です。

【事務局】 なかなか評価もすごく難しい分野ではあると思うし、じゃあ、何が正解、どんなプロセスを取ったら正解が出せるかという解もないので、確かに非常に難しいところですね。これを自治体に自分でやれというのも、なかなか酷なところという感じもしますけれども。

【C市】 あとは都道府県に伴走させてもいいんじゃないかなともちよっと思っていて……。

別に評価するわけではないですけども、例えば、年度の初めと中間とか終わりとかで、今年どういうことやっていくんですかとか、中間で今どんな状況ですか、年度末に、次年度どういうことをやっていくんですかみたいな、チェックではないんだけど、それ、今どうなっているのみたいなものをちょっとやってあげるような機能みたいなものがあって、そこは別に評価はしないんですけども、その対話の中で、課題感だとか、こういう状況ですということが出てきた中で、もし本当に都道府県がそれまでやれるんだったら、そういうところについては、こんなような研修があるよねとか、こういう人を呼べるといいよねみたいな話とか、そこまでは厳しいとしても、そういう聞いて伴走するような話みたいなものがあってもいいかもしれないですけどもね。

【事務局】 ありがとうございます。

これに関しては、オンラインで参加の皆さん、何かありますか。

【事務局】 評価のところは、市町村のほうで問題意識に応じて何を評価するかということも考える、PDCAをどう回していくかみたいなのところになるんだと思うので、そういう考え方の研修とかというのはあったほうがいいのか、いや、そういったものは、別にこの分野に特化してやらなくても、実際の職員でやれば考えられるよという話なのか、その辺はいかがでしょうか。

【事務局】 評価を行うための考え方の研修という。

【事務局】 評価、目標設定の考え方みたいな、PDCAを回すということも含めて、この分野に特化してということは要らないんですかね。

【C市】 PDCAがそもそもなじんでいるのかどうか分かりませんが、この施策の場合に。例えば、介護保険事業計画だとか、障害福祉のサービスのほうの計画だったら、どのぐらいの支給量があつてとか、そういうふうに見ながらやっていくということはあるかもしれないですけども、プランを立てながら、それはどうかみたいな話とかでもなく、何かどうなのかなという。

あと、PDCAサイクルで言うんだったら、そこを常に動かしながらというか、評価的思考でずっと変わりがら疑問を持ったりとか、これ、おかしいのではないかとかというのもやれるという意味、そういう視点を持つというのは必要かもしれないですけども、それが多分、さっきの思考だとか何とかにもつながると思うので、評価のやり方とか、そういうような研修は要らないのではないかなというふうに思いますけれどもね。

【事務局】 確かに。思考・行動特性の中の1つという形ですね、考え方として。

【C市】 そうですね。

【A市】 どれだけ課題感を持つか。課題感を持てば、そこを改善しようというふうになりますので、気づきを何か。思ったんだけど、逆の発想で、評価するではなくて、発表してもらえばいいじゃないですか。みんな点数をつけて、それがあなたの評価ですと。

例えば、発表するとなると、一生懸命考えるじゃないですか。点数が低かったら、来年は頑張ろうぜと言って、そうなる。注目されることで、結構気づくこともある。勉強とかでも、聞くより教えるほうがよく理解するとかあるじゃないですか。だから、自分で評価するじゃなくて、発表するんですよ。

【B市】 どこかにピラミッドが描いてあるんです。講義は定着率5%、人に教えると95%と言われるように、A市の担当者さんが発表するみたい、発表するためには準備する、準備するというのは、きっと振り返るということですよ。自分たちの包括支援、多機関協働でも地域づくりでも何でもいいんですけども、それを振り返っていく。それは、自分自身との間で振り返ることもあれば、一緒に協働してやってきた人との振り返りもあって、それをまとめて発表してもらって、みんなに「いいね」とか、もう少しこういうふうにしたら、もっといいねみたいなことを言ってもらって、まさにそれはエンパワメントされて、要は、勇気づけられるみたいな、また頑張ってやっていこうみたいなことになるので、それは、例えばこれ、地域ケア会議の仕組み、高齢分野の地域包括ケア、B市は、重層事業、高齢の地域包括ケアをベースに、生活困窮をプラスアルファしてやってきたという、そういう思いがあるんですけども、高齢分野だと、地域のいろいろな活動を発表するような場があって、それをB市は地域ケア会議でそういう場にして、年に1回、皆さん、地域の方が集まって発表して、いいねと言って、自分の地域でもやれるんじゃない、やってみようみたいなことをやっていたりするので、やっぱり自分たちの取組を発表するまでに、いろいろ準備する、そういったその過程自体が評価、それは永田先生が言っているプロセスなのかなというふうに思います。

もう1点、C市の担当者さんが、C市の成果の中で、関係性とか支援のきっかけ、広がり、支援の幅

が広がったという主体性、3つのキーワードを言われたと思いますけれども、こういったこともやっぱりとても評価かなというふうには思います。

【C市】 もう1個言うなら、さっきの初めての福祉部長マネジメント研修で発表を入れてしまえばいいんじゃないですか。その発表軸とか、発表の観点を研究事業か何かを整理して、そこを、いや、自分の部とか市として調べて出してくださいと言って、多分、部長自ら調べないですけども、これはどうなってるんだと言って流して、それを多分報告をする。現状報告にもなるし、部長さんは、それを持ってほかのところで発表するとなったら、多分やっている、やれていないが出てここはもうちょっとやらなければいけないのではないかみたいな話とかになる可能性もあるので……。

【C市】 担当者のほうでやらせるのも1つでしょうし。そういうマネジメント、経営の中にそれを入れてしまうというのも手かなというふうに思いますよね。

【A市】 大体研修というと、ベストプラクティスの市で、またC市かよとか、出てくるところ、いつも一緒じゃないと、そんなことはうちではできねえよと、多世代プロジェクトはA市は予算がねえよとか、そう思ってしまう。困ってしまうんです。

ではなくて、自分として結構いいことを言っとったなと思って、ベストプラクティスじゃなくて、注目される、自分のところを振り返る、そのための発表。そういう場があるとね。意外と私も、A市なんか全然垂流で見向きもされていなかった。最近、意外と多いじゃないですか。やっぱり注目されることで、頑張ろうと思いますもん。何か資料を作るぞとなったら、次、こういうことをやりたいなと、資料を作っておって思いますもん。それはだから、A市がどうこうというわけじゃなくて、今、やれるところはどんどんやれちゃうという構造になっもの、だから、そういうチャンス、機会の場があると、発表がいいかどうかは知らないですけども、そういうきっかけになれば、1つのモチベーションにもなるのかなと。それを評価というのかどうかなんですけれども……。

【C市】 やれていないことを大体聞かれたりして、ちょっと言葉に詰まるとかあるじゃないですか。それがまさに評価になっているんじゃないですかね。

【A市】 専門的な話だったら、割と答えやすいんですよ、制度につけちゃえばいいから。

【C市】 人の配置とか、何課でやっているんですかみたいな、そんなしょうもない話だったら事実を話せばいいんですけども、シンプルな根幹を突くような質問とか、そういう系のやつは答えにくいし、大体やれていないとか、そこまで及んでいないという話なので……。発表を通して質問ないしは意見交換をセットにしながらやってあげると、多分、効果的ではないかなと思うんですけどもね。。

【事務局】 はい、ありがとうございます。今みたいな話だと、場づくりとかという意味では、割と都道府県とかでもできるようなイメージですかね。ありがとうございます。

話を少し変えてもいいですか。あまり国からの支援が必要というふうに丸がついていないところで、一番

上の現状把握のところとかは、特に検討期なんかは大事だと言っている方が多いんですけども、地域の活動を知るとか、だけど、国とか都道府県の支援は必要ないと言っているという状況なんですけれども、これはどういう見方をすればいいのかなと思ってまして、皆さんはもう全然自分たちでやってきたから問題なかったということなのか、確かにこういうことを市町村の中で、ほかの市町村を見ているとあまりできないところがあるから、やっぱりやったほうがいいのか、いや、これはもう市町村が頑張ってることだから、国から支援は必要ないよということなのか、その辺、見解を伺えればと思いました。

【C市】 支援されるイメージが想起しにくいんじゃないですかね。何となく現場に入っているいろいろな人のヒアリングをすとか、アンケートを取るとか、どちらかというと市町村から地域のほうに動くようなプロセスを差していると思うので、それに対して国や県が何かできるのかなと思ったときに、イメージがつかないから、必要だということに丸はつくんでしょけれども、支援を期待する取組としては丸はつきにくいんじゃないのかなというふうに思いますけれどもね。

【事務局】 なるほど。例えば、今年の国研修だと、地域づくり編という研修で、参加者が地域のいろいろな人に話を聞いてこようみたいなことを、あえて研修の中でやって、普通、市町村の中で動きづらいところは、あまり外に出ることを許容されなかったりするから、研修の一環で行ってきますと言えるようにしてあげるとか、行ってきて、聞くと、地域は結構可能性があるんだなということを知って帰ってくるとか、そういうことを期待したプログラムをしたりしているんですけども、そういうものはどこまで意味があるのかなと、まだやっている最中なので分かっていないですけども、いかがでしょうか。

【B市】 じゃあ、私、B市の担当者から。

最初、私、これ、丸をつけていなかったんですけども、つけたほうがいいのかということでした。

今お話があった地域づくり編、私、見学ができなかったんで、帰ってしまったので様子が分からないんですけども、私、仲間づくり編を半日、一緒させていただきましたけれども、じゃあ、あの会場にいた人たちが、仲間にあしたからなるのかという、ならないですよ。当然、県外、全国から来ているので。仲間づくりは、別に、研修ではなくて、研修だからできるのではなくて、実際の本業で、やっぱりできないといけないと思いますし、同じように、研修だから地域に行っているいろいろ話を聞くではなくて、本業の中で地域に行き話を聞くとか、地域の人と関係性をつくることを本業の中でやったらいいんだと思います。

【事務局】 ありがとうございます。本業の中でやっていこうとやれる人と、結構孤立化しているから、割と担当が一人孤立化していて、なかなか難しいみたいな声があるところも聞いたことがあるんですけども……。そういったところにどういったサポートがあるといいのかと。

【B市】 そうなんです。だから、本業のプログラムのほうに入れればいいと思うんです。だから、要は、ケアマネの更新研修とか、障害の相談支援員の研修とか、子若の相談員の研修、DV相談の研修の中に、

そういう要素を入れてほしいと思います。

【事務局】 各分野の研修とかということですか。

【B市】 各分野の研修に、参加支援とか、地域づくりの要素を入れていけばいいのかなというふうに思います。それはすごく濃厚なものじゃなくてもいいと思うんです。結局は、この三角形で言うと、虐待担当とか、DVの担当の人と話していると、いつもオペレーションじゃなくて、ハイリスクの人を常に支援しているので、その手前のアプローチをしに行こうとしないし、する余裕もないんだと思いますけれども、そんなことばかりやっているから、いつまでたってもハイリスクの人が次から次に来るので、自分たちの本業をちょっとでも、10のうち1でも2でもいいので、グレーゾーンの人のところまで、ちょっと気を利かせてやることによって、ハイリスクに上がってこない、要は、ポピュレーションアプローチをやっていけば、保健の分野はやってますものね。0次予防とか何かね。

【B市】 だから、保健師さんはそれができるんだけど、福祉の人はそれができない。特に制度福祉、がちがちの制度福祉の人たちは、そういうような思想がないかなというふうに思います。

【A市】 現状把握の優先順位の話だと思うんですよ。あればいいとは思うんですけども、やっぱりどれだけ時間が割けるか。現状把握が、そこまでの一番でやらなければいけない研修じゃない。あればやったほうがいいとは思うんですけども、時間をそこまで割いて、もっとほかのことに時間を割いたほうがいいのかなと。そこに優先度をさらにオンすると、さらにその時間をかけてやるかということですね。それだけの話のような気がしますけれどもね。あるか、ないか、必要か、必要じゃないかということが必要だと思うんですけども、市役所はどこもそうですけれども、なかなか忙しくて、そこまで時間が割けない。その中で、現状把握の優先度がどこまであるかというだけの話かなとは思うんですけども。

【事務局】 もうちょっと理解したいんですけども、その現状把握より、こういふことに優先をしたほうがいいよねということがあるということですか。

【A市】 それが現状把握に、ほかの市の人たちがほとんど入れていないということじゃないですかね。

【C市】 タイミングじゃないですか。取りかかるときは、多分、濃淡はあるけれども、現状把握的なことはやると思うんですよ。絶対に。それをどこまでやらせるかという話は、再三言うとおりのあるでしょうし、もう1つは、さっきのCじゃないんですけども、動き出してやり始めたら、途端に現場任せになるような状況もあるので、そのタイミングとかで現状把握みたいなものを入れるというのは、1つ意味があるかなというふうに思いますけれどもね。

だから、必ずしもPの段階が現状把握かと言ったら、そうでもないような形になるので、そのメリハリは、再三言うとおりの、どこまでやらせるかとか、どこまで突っ込むかみたいなものはあるだろうと思うのと、さっき言ったように、タイミングというのも1つ考え方としてあるのかなと思いますけれどもね。

これだと、検討と準備開始期で、結局は、やるまでのところでそれが必要だという理解だと思いますけれども、やった後に、現状把握なのかは分かりませんが、話を聞く機会を設けるとか、そういうものも1つあるかなと思って聞いていました。

【事務局】 これはプロセスで言うと、現状把握をしてというプロセスは、それは必要だねというのは、皆さん、同じことを言っていたので、包括的支援体制、結局、包括的支援体制をみんなに市町村がしやすいような、取り組みやすくなるように、どういう研修ないし都道府県の方針がいいかということを研究しているんですけども、そもそも包括的支援体制は何からやればいいのかみたいな、どういうことからやっていけばいいのかみたいなものが、ちょっと皆さん、市町村の方でもなかなか悩んでいるというような声も聞くんですけども、ちょっとすみません、これとは話がずれてしまうかもしれないんですけども、そういう悩みに対して、皆さんだったら、こういうふうにやってごらんみたいなアドバイスをするとしたら。

【A市】 そういうものがあるから現状把握と考えているんですか。

【事務局】 プロセスで考えると、現状把握をまずしようという。現状把握にもいろいろあって、その地域の生活課題の把握とか、あとは、地域活動の資源の把握とか、相談支援機関の現状の把握とかとそれぞれあるんですけども、そういうものがまず大事だねというのは、いろいろな文献調査の中から、我々として読み解いて整理をしているんですけども、皆さんの感覚として、包括的支援体制整備を、皆さんもそれぞれ体制整備して重層でやってという中で、どういうプロセスを踏んでやっているという感じですか。きっかけは話していただいたんですけども。

【C市】 現状把握が一番ではないのではないかなというふうに思っていて、2つのパターンに分けてお話をすると、何らか福祉経験がある人が担当者になったとか、そこが中心になってやるような場合だと、恐らく今までの自分の関わった施策の範囲内でもいいんですけども、違和感とか、もうちょっとこうなったらいいのになみたいなものがあると思うんですけども、それをコアなメンバーで共有しながら、どうあるべきかというおぼろげな仮説的なものを立てる。それに対して、今、本当にどうなっているのか。それはだから、役所の都合でそう思っているだけなのか、現場としてどう思っているのか、地域の人はどうなのかという、その段階で現状把握的なものができるんじゃないかなと。むやみやたらに話を聞いても、じゃあ、そこから積み上げて形をつくるのは結構難しいと思うので、何か今までの課題感とか、こうしていきたいな、こういう仕組みが必要かなみたいな話の中から、それに対して、周りはどう思っているのかなとか、どんな課題があるかなというふうな話になるでしょうねと。

もう1つのパターンと言ったのが、何もやったことがない人の場合には、その仮説が立てられないと思うので、それこそ研修とかで、他自治体でもいいですけども、包括支援体制を求められていることは何かみたいなところをまず知った上で、じゃあ、それに対して、今、自分の地点がどうなのかというところを調べま

しょうねという話で、現状把握とか、お話を聞くみたいな形になるのかなというふうに思うので、プロセスとしては必要なですけども、何かワンクッション、もやとした像とかイメージがあった上で、それは固めなくていいと思うんですよ。入っていかないと、聞くときに、どんな観点で聞いたらいいとか、何をしていますとか、課題は何ですかみたいなことを言ったら、みんな、いろいろなことを言って、結局何も集められないので、政策的に取舍選択するために、ある程度の範囲を絞った上で現場に入っていくという形にしないと、効果的じゃないのかなと。それこそ再三言うように、むやみやたらに全部いろいろなことを聞いていても、そんな時間は到底ないので。

【A市】 恐らく重層事業としては令和3年からスタートだけでも、全くゼロからスタートする自治体はない。だから、最初に地域福祉の刷り直しと言ったんですけども、ずっと社会福祉構造改革のときに地域福祉が位置づけられて、何らかの蓄積は絶対にある。それがいいとか悪いとか、濃度の違いはあると思うんですけども、何かそういった意味で、A市は、いつもリノベーションして何か新しいものをつくるではなくて、だから、ニーズを把握しないと、包括的支援体制はできないよというのはナンセンスな話で、やっぱりC市の担当者君が言うように、仮説や思い入れや思い込みかもしれないけれども、多分、まずそこからスタートするんでしょうね。

それに対して、ちょっと機能していないとか、あれはまずいぞとか、ここが弱いなという気づき、その気づくための活動が現状把握じゃないのかなと思っています。

現状把握って、何なんだろうね、本当は。個人のニーズ、地域のニーズ、みんな、何なんでしょうね、現状把握って。言われてみると。

【事務局】 いろいろな現状がある。国から下りてきたとか、もともとやらなければいけない事項として定まっていたとか、いろいろありますけれども、でも、それまでには生活困窮も含めてやってきたし、地域包括もやってきているし、それぞれの分野での積み重ねはあって、実際に担当となったときに、じゃあ、これを、やらなければいけないことはもう決まっていたかもしれないけれども、まず、これをやるには、どういう絵姿になったらいいかなということをおぼろげながら考えるところからスタートしているということでしょうか。

【A市】 それを現状把握と言うのか、評価と言うのか、恐らくイメージするレベルの現状把握や評価じゃないけれども、恐らくそういうところが起点、源流になっているんじゃないのかなと、今思うとね。今でもそうですよね。結局、システマチックな評価体系はないけれども、何か直感的なもの……。うん。直感と言われると身も蓋もないんですけども、そうなんです。直感を養う研修をやる？

【C市】 直感のベースに、今までの経験とか、失敗とか、あの人がああ言っていたとか、何かそれがあるんですけども、それがあった上で、ここをやらなければとか、こうだと出てくるんじゃないですか。

【A市】 そう。アンケート結果を見るより、一人の人に言われたことのほうが、ずっと心に響くんですよ。

3,000人の回答を見るより、あそこの地域の人、こんなこと言ってたなということのほうが、ずっと気になるんですよ。そういった意味で現場に入るというのもいいですね。その一人の声を聞きに行くというのも悪くないかもしれないですね。

【B市】 だから、研修とか何かで位置づける現状把握であれば、きっと現場に入る、要は、フィールドワークみたいなことなのかもしれないです。よく福祉計画でやっているPDCAサイクルを回すためにアンケート調査をやって、コンサルに投げて、その結果を読んで、ふんふんふんで計画を立てるというのは、包括的支援体制をつくる上では全然意味がなくて、現場に行って、一人の、例えば地域の担い手、民生委員さんでもいいし、サロンをやっている人でもいいし、どんな人でもいいんだけど、その人の思いを受け止めて、そこで違和感とか、共感とか、A市の担当者さんのような直感が鋭い方、そういう感性を磨いていくようなフィールドワークというか、そういうようなものは一度通らないといけないのかなというふうにちょっと思います。

それが、よくPDCAサイクルと、今はOODAというんですか、要は、観察から入るみたいな、観察して、仮説を立てて、決めて、実行して、またそれで振り返ってぐるぐる回せよみたいに言いますけれども、私たち行政がやりがちなのは、Pから入ってしまうことがある。

【A市】 PPPPPPですよ。

【A市】 DPP。ちょっとDに入りかけて、DPPPP。CCCで、またPに戻る。Aがない。

【事務局】 包括的支援体制の制度的理念とか、あるいは、地域行政の理念みたいなところをまず理解した上で、じゃあ、それを自分の町に当てはめようとするとか、我が町でそれをやろうとすると、どういうやり方ができるかなとか、どういう絵姿がいいかなということがあって、そのためには、じゃあ、現状を知らないといけないからというふうに入っていく。

【B市】 それで、地域に入る、地域に入ってきたときに、そういった理念とか学んできた言葉を地域の人に言っても通じないんです。通じないギャップとかというものが、次、成長するきっかけになると思うんです。その人に合う、相手に合う言葉に置き換える力を養って、翻訳機能を養っていく。生活支援体制整備事業でコーディネーターはそういう力をすごく持っているじゃないですか。だから、それは資格じゃないんですよ。人間性とか、今までの経験とか、その人のキャラクターとか、だから、地域の人とどれだけ関係性を結び合えるかによって、コーディネーターの仕事の整理が決まってくるのと同じだと思うんです。なので、それは役所の中では養われない。

【事務局】 さっきの行政の中のコーディネーター人材を養成していくと考えたときに、虎の穴の話があったんですけども、C市の担当者さんが言うとおり、全く初心者の人と、自分でいろいろ考えてやっていく人がいるので、全く初心者の方は、割と何を目標していたんだっけとか、何かそういう、少しまだちょっと最初の一步みたいなところはやったほうがいいという感じなんですかね。虎の穴でやるのは物すごい、結構やる

気がある、どんどんやっていきたいけれども、どうすればいいかみたいな感じのイメージを持っているんですけど、割と行政のほうでちゃんと、それこそ部長級とかもこういうふうに構想してとかで、こういう人材を置いてやっていくぞというふうに、あんまり描けていないところとかだと、それこそ重層担当者は孤立していますみたいな状況が結構あると思うんですけども、その辺の人たちは、さっきの初心者向けの目指すことをインプットしていくというものがあればいいのか、何があると、その人たちの助けになりそうかと、もうちょっと御意見をいただけませんか。

【C市】 研修じゃなくて、あれだと思いますよ。私、さっき、最初に冒頭に入った支援者支援というか……。

【A市】 ピアカウンセリングですよ。自治体。

【C市】 そう。悩みを共有できる場。答えが欲しいんじゃないくて、悩んでいることを共有できたりとかする場が要と思いますけれどもね。そこにちょっとした助言者とかが……。

【事務局】 知識をインプットするというよりということ。

【C市】 もう多分、特に悩んでいる子が悩んでいるのは、多分そういうものは知った上で、でも、動けないからとか、ここがこうだからということになるので、何か知識とか、物理的に何か与えるというよりかは、そこを発散させてあげたり、あとは、さっきもあったんですけども、ここは頑張れているよねみたいなものをお互いの中で認め合ったりだとかしてあげる。そんな中に多少の助言ができる人がちょっと加わっているみたいな形だと、A市の担当者さんが支援ネットワークをつくらうと言っているのは、そういう意味だと思うんですけども。

【A市】 うん、そうですよ。みんなすごい、公務員は真面目なんですよ。一生懸命やるんですよ。でも、どこか自己肯定感があんまり高くない。C市・B市の担当者さんは高過ぎるんだけど、でも、自己肯定感が高い、よくよく見ると、自己肯定感の高いところが結構くしゃくしゃしているというか、そうなんですよ。それを大丈夫だよと言ってお尻をたたいてくれる人が、もしくは、ここをちょっと変えるといいじゃないというアドバイスがあると、すごく、みんなもうおっかなびつくりやっているんですよ。いいんだか、悪いんだか、振り返りもできない、評価もできない、いいんだか、悪いんだかも分からない。でも、何かやらなければいけないと思っているという、そういう状態を何とか。

だから、恐らく今日の会議でも、もう最初から最後まで一貫して、多分そういう、これ、行政特有の問題かなとも思うんですけども、やっぱり行政者間、広域とか、そういう何か仕組み、それは、ちょっと今回の趣旨とは違うかもしれないですけども、研修に求めてもいいし、研修でグループワークをそういう要素にしようとか、でも、何かそういう、私は研修じゃなくてもいいと思うんですけども、一番欲しいのはそういうところだと思っています。

【事務局】 お悩み相談、A市の担当者さんが最初に皆さんと、B市の担当者さんがおっしゃったんでは、皆さんの話を聞いてというのは。そういうところですね。

【C市】 いわゆる研修の知識を今日与える方、提供する方のあれだと、主体性がやっぱりどんどん生まれなくなってしまうんですね。悩みとかストレスとか、結局、これはエンパワメントですよ。させながら動かしていかないとけないので、結局、新しい知識が出れば出るほど、また課題感として捉えて、これ、どうしようとか、あれ、できていないとかになってきてしまうので、その部分を多分、消化してあげるような機能を実装させないとやれないでしょうねという、特にこの包括的支援体制などは、別に答えがあるわけじゃないし、この事業をこういうふうに、例えば何かを設置すればいいとかという話じゃないので、なおさらそういうところが強いのではないかなと思いますけれどもね。

【事務局】 ありがとうございます。地方に行くと、うちにはいないんですみたいなところもあるかもしれないですけども、そういうところは、ちょっとブロック単位ぐらいでやるとかということもあるかもしれないですね。今の話は、全国単位でやるというよりも、やっぱりちょっと地方、近いところでやったほうがいいのかという気が。

【A市】 そういった意味で、厚生局という、さっきポイントだ、なるほどなと思って。

【事務局】 あと、すみません、時間がもう過ぎてしまったんですけども、準備期とかでは、庁内の福祉部局の職員に対する研修とかは、重要だけれども、支援を期待しないというところには入っていたんですが、庁内の福祉部局の方に対する研修というのは、C市さんとか、あとは準備期では、A市さんもやられている感じが、この辺りだけ、特に国に支援を求めているという感じがですけども、それは自前でできているから、特にいいやという感じですか。

【C市】 言うなら、さっきB市の担当者さんとか僕も言いましたけれども、それからの老健局が高齢部門にと、障害福祉部が障害のセクションにみたいな研修の中で、その要素があればうれしいなというふうには思いますね。

あとは、多分、この2つがそうなんですけれども、多分、これ、政策的になんですが、困窮と障害は結構なじみやすく、その辺がまずくつきやすく、その次に介護保険というか、高齢、子供が、やっぱりオペレーションとハイリスクで、結構ドライに分かれているので……。

地域づくりとかという観点はまだ薄かったりもするので、そこへの結びつけは難しいから、福祉部、4分野でやるんだったら、子供のところを何とか動かせるような研修みたいものがあるといいんじゃないかなというふうに。大きな部局、市になると、子供のセクターは分かれるので。

【A市】 これは多分、A市もC市もB市もみんな……。子供がなかなか駄目なんですよ。

【B市】 手強い。

【事務局】 学校と分かれているということですか。

【A市】 いや、教育委員会も。だから、そうだね、ポピュレーションという発想があまりないんだね。個別とポピュレーションが完全に分離しちゃったんだね。

【C市】 中間ぐらいのところはあまりない。

【A市】 ハイリスクと、そう、その辺。

【C市】 本当に待機児童ゼロみたいな、本当にみんなにとか、そういう手当とか、そういう話になっていったらうので。

【A市】 その辺の雪解けが見られるといいですね。

【事務局】 子供分野の方に、この重層の話とかをしても、あまり響かなかった。

【C市】 あと、要対協とかもあったりするので、何かまた同じような形。あれも結局みんな連携しながら、共有しながら会議とかでやっていくのでとかですね。

教育は教育で、また考え方が違うので。そもそもの理解が難しいなというのはありますけれども。多分、学齢期というか、小学校、中学校の間の中で困っていること、学校の中で困っていることと、家庭で困っていることがあるんですけども、学校の中で困っていることは学校の中で済ませるし、家庭は別問題であるというふうになりがちなのと、あと、卒業させる、次の進路を決めるというところは、この定点はすごい意識するんですけども、その後の流れというか時系列のところは、時間軸はあまり気にしない印象を持つので、今言ったような話をしても、あんまり、それはこちら側の仕事になるから、そちら側は別に何かできる話じゃないよねみたいなことになるかなというふうな気がしますけれどもね。

【事務局】 では、長きにわたるインタビュー、ありがとうございました。

何かまた追加でお聞きしたいことなどあればお願いするかもしれませんが、その際は、どうぞよろしくお願いいたします。

—— 了 ——

令和6年度社会福祉推進事業「包括的支援体制の構築に向けた人材養成研修の体系

および後方支援のあり方に関する調査研究」グループインタビュー【グループB】

令和7年1月31日

1. 包括的な支援体制の概要に係る発表

※ 各自治体より取組内容の発表

2. 国や都道府県の後方支援を期待する取組

【事務局】

では、後半に移りたいと思います。

後半は意見交換でございまして、議題が、特に皆様のお取り組みされた中での重要な取組であったと
いうところで、国や都道府県の後方支援を期待する取組というのを、まずちょっとお話しいただきたいなと
思うのですが、事前に皆様に御回答いただいたこちらのA3の紙を拝見いたしますと、今日お集まり
いただいた3つの自治体、皆さんが共通して重要だとお答えいただいた項目で、かつ、これは支援が必要
だとお答えいただいた項目は、全部の3つの自治体の回答がそろっている項目はなかったです。3つの自
治体さんが重要だと思っけていても、それを支援が必要だとは実は思っけていなかったり、そういう項目はあつた
のですが、両方びつたり重なる項目はなかったのですが、ただ、3つなので、半分以上だと2自治
体以上ですね。2つの自治体さんが重要だと思えば、それは多数決で重要だということで見させていた
くと、1つが検討期で、すごく字が小さくて見づらくて恐縮なのですが、庁内の福祉部局の職員の方に対
する研修は重要だと回答していただいているのが、D市とE市。それで、これも重要かつ後方支援を期待
する取組に丸を打っていただいています。

もう一つが、庁内での役職別の研修です。管理職のみの研修とか係長以下の職員のみ研修とか、
こういったもの。これについては、E市とF市が重要だと丸を打っていただいている、これについてはD市も含
めて皆様が、国の後方支援が必要だとお答えいただいているものでございます。これが検討期の取組で
す。

もう一つ、開始期の取組といたしまして、求められる思考・行動特性に関する研修の実施。これも、E
市、F市が重要な取組だとお答えいただいて、かつ皆様、3市それぞれが、国、都道府県の後方支援が
必要だとお答えいただいていますので、主に庁内の福祉部局の職員の方や役割別、あるいは行動特性
とか、下のほうに書かせていただいておりますけれども、こういった行動特性・思考に関する研修・啓発が、
重要かつ支援が必要な取組かなと考えているところなんです。

こういったこと、先ほども議論が出ておりましたけれども、ここについてお話をそれぞれいただきたいなと思

ますが、先ほどとも重複してしまうかもしれませんが、改めて、なぜこういった啓発・研修が重要かというところと、あとは、では特にどういう役職あるいは職種の人に対する支援が必要か。また、それは、では誰がやるのか。国がやるのがいいのか、都道府県がやるのがいいのか。あるいは、これまでは厚生局がやるのがいいのではないかみたいな御意見も出ておりましたので、そういったところも含めて、どういところがやるのがいいのか。それで、具体的に求める、どんな研修あるいは都道府県の後方支援があるといいのかということも含めて、意見交換をしたいと思います。

では、まずD市からお願いします。

【D市】 今の3つのところでいうと、私も思うところはやっぱりありまして、例えば福祉局の職員に対する研修というところ、ここについては、重層的支援体制整備事業を、どうしたって福祉局の職員と一緒にやっていくんだと理解しないといけないに尽きるかなと思います。何がこれで変わるのか、これをやって仕事が増えるだけなのではないかという質問がどうしても出るので、ここを一丸になっていくという意味でも、まず福祉職の職員に対する研修は必要なのかなと思っています。

あとは役職別の研修は後方支援が必要とさせていただいたところなのですが、D市が重層を進めるに当たって、当時の管理職、部長が保健師さんベースで、課長が生活福祉に長くいらっやって、私もケースワーカーのときに御一緒させていただいて、非常に福祉の側面の理解があったんです。なので、部長、課長、担当の私が、意思疎通が非常に滑らかにいきまして、肝を押さえて、すぐ市長に相談に行けて、市長とのコミュニケーションもできたので、その辺のスムーズさというのが、事を進めるときに大事な点と。

あと、先ほどちょっとお話があった議会というのが、どうしても役所は付きまとうことになるので、そこでの調整も、やっぱり部長職、課長職が対応する必要が出てくるので、いくら担当がこうだと言ったところで、上の理解が得られないと予算もつかないし、説得もできない。構造上の問題がやっぱりあるので、ここがスムーズかどうかというのは非常に重要かなと思っています。そういった意味で、国のほうから言ってもらわないと、担当が何を言っちゃってるのと言われるのもやっぱりあるので、部課長職にきちんと外から来てもらって、話をちゃんと理解してもらうというのは非常に大事な点と。その2点を踏まえた上で、やはり求められる思考とかが行動、何が必要なのかということも関連して、研修であったり啓発だったりしていけるといいのかなと感じました。

【事務局】 ありがとうございます。やっぱりこれは国がやるべきですかね。

【D市】 そうですね。規模が、担当がきちんと理解して伝えるところまでいければいいのですが、うそはもちろん担当は言わないと思うんですけど、担当の主観が入る可能性があるので、やっぱり国が、例えば都道府県などがちゃんとこう言っているよというところが、あったほうがいいのかと思います。

【事務局】 国か都道府県でいうと、どちらが担うべきでしょうか。

【D市】 テーマによるかと思いますね。ある程度、具体的になっていけば、都道府県でもいいかなと。今、実際、ある県では都道府県社協に後方支援事業という形で委託して、連携を図ってやっているという例もあるので、少し具体性を持ったら都道府県でもいいかなと。ただ、もう一番肝になるところというか、全国的にはこうだということとは、やっぱり国かなと。内容によってかなと、すごく思います。

【事務局】 ありがとうございます。

【事務局】 質問をいいですか。今の、部長級、課長級にという話と、福祉職員のという話でしたけれども、その候補者の対象者というのは、どういう人たちというイメージになりますか。

【D市】 基本的には、やっぱり重層の事業の所管に係るところというのは、まず前提かなと思います。

【事務局】 まず、そこは大事ですね。

【D市】 大事です。

【事務局】 それで、何か今、ほかのグループワークだと、ほかの部署の人たちにうまく伝えられるかみたいなところもあって、そういう人たちも対象としてあるかなみたいな話も若干あったんですけど、その辺はどうですか。

【D市】 恐らくそこも、欲を言えばそうなんですけど、ただやっぱりきちんと所管になっている部署が、チューターではないですけど、理解して広めていくという経緯がなければ、他分野の人も一緒に研修に出たら知っているよねというのはちょっと違うかなと思うので、しっかり自分たちが吸収して説明できるということが、まず最初に大事なかなと思います。

【事務局】 分かりました。ありがとうございます。今の研修の件で、例えばE市さんだと、うちはこう考えますなどというのはありますか。

【E市】 確かに、うちが先ほど導入の契機の中で、特財が使えるという面を大分強調して導入に至ったということがあったので、確かに導入はそれでスムーズだったかもしれないのですが、残念ながらトップを含む、事業の本質への理解というのが、少し薄いのかなというのが、今、3年続けてきて、ちょっと言い方が誤解を招くかもしれないですけども、市の金をそんなに使わずにできるのだったらやればぐらいなところが正直あるので、そういう意味では改めて、今進めているE市もそうですけれども、これからということについても、まずしっかりと、国の世の流れとして包括的支援体制の構築というのはもう避けられないのだということを、国の方向性としてしっかりと教えていただくというか、そういう必要はあるのかなと思います。

その上で、E市の場合ですと、福祉部局、子供は子供の部局があって、加えて、先ほどちょっと言った地域づくりというのはまた別の部署だったり、産業とか、そういったものであったり、あと、多国籍の方々についても別の部局だったりということがあるので、階層別で、課長は全員ではなくてもいいと思うのですけれども、その上の部長クラスに対して、もしやっていただけるのであれば、もうそれは全部局に、まず全体として

地域での助け合い、それが、何とか支援制度とか、何とか給付制度というのを設けるのではなくて、そういうのももちろん必要ですけども、もっと小さい単位での地域の支え合い自体がもう立ち行かなくなっている現状もあるという、そこからきちんと理解していただくようなことを、「担当者が言っている」ではなくて、もう国の考えとしてそういうがあるので、そもそもこういう事業をスタートさせているのだというのを、どこかで研修していただけるといいのかなと思います。

【E市】 いや、もうそのとおりだと思います。

あと、管理職クラスもそうですけど、もう一つ下の係長クラス向けも必要かなと思っていて、今、E市は前任が異動したので第2世代に入っているんですけど、第3、第4世代になったときに、この事業がどう引き継がれていくのか。方向性を知らないとか、今まで聞いたことがない人が、いきなり来てできる状態に当然しくはいけないんですけど、異動してきたときに、それを知っている、土壌がある。これはすごく違いが出ると思うんです。なので、国の方向性を示す部分は同じだなと思っていますし、あと具体なところは、今も当県の県社協に委託してやっている中で、学術の方が来てくれるんですけど、そういう取組を、もっと自分たちもほかの部署と一緒にやっていかなければいけないというのは感じております。

【事務局】 ありがとうございます。

【F市】 私もほとんど一緒です。必要性を理解してもらわないと、何のためにやっているのか、事業のためにやっているのかみたいな話になってくるので、そうではなくて、本当に人口減少が起こってきて、地域がもう今、支え手がなくなってしまうようなことを理解していってもらわないといけないし、そのためにはやっぱり目先のお金、財源とかだけの話ではないと思うので、そこを、上の部長たちとかは、現状は理解していると思うんですけども、必要性というのを理解していただけるような何かがあればいいのかなと思うのと、あと、やはり子供のほうとかと制度が違うので、今、地域づくり、地域づくりと、子供のほうも言っているとは思いますが、何かそこだけ別みたいな感じの流れになっているような気がするので、国が分かれてしまっている分もあるので、そこは何らかの形で連携できるような形の言い方をしていただけたらなと思います。

【E市】 予算が分かれていますものね。

【F市】 そうですね。かなり、そことの壁が大きいですね。

【事務局】 なるほど。ありがとうございます。

【B委員】 研修という観点で言うと、さっきの国が都道府県かという話で、多分、こうやって話して下さっている自治体の皆さんは、さっきの自治体の中ですごく力のある人がいてとか、やっぱり最初に行ったところは、割と自分たちですごく一生懸命やって進んでいったところが多いと思うんですけど、多分、研修の対象になるようなところは、そこが難しいから、それを外から少しサポートしてほしいというニーズがより大きくなると思うんですけど、国は大きな方向性だと思うんですけど、一方で、例えばある都道府県は、後方支援

で都道府県の担当者の人が、実際に検討会議とかしっかり出ているんですよね。だから、アウトリーチして、ちゃんと自治体の検討会議に行って、府としてもこういうことを今やっているとか、ちゃんとサポートしてくれていて、別の県などもそうなんですけど、割とそういう都道府県の支援はすごく重要だなと思って。研修などは割と、誰かを呼んできて話すだけなんですけど、実際、地道にやっていたら都道府県は、しっかりと、それぞれの自治体の検討会議とかに入って、そこで担当課をバックアップしているということをされているので、それは何かもう、国がこうなんだよと言ってくれないと、それもできないので、それは大事だと思うんですけど、後方支援の都道府県がしっかり自治体に伴走できるような支援をしていくというのは、結構、重要ではないかなと。自分たちで行けるところは行ったらいいと思うんですけど、ちょっと入ってほしいなどというときに、ちょっと伴走支援はとか、都道府県の人もよく分かっていないんですけどみたいなところは全然進まないという感じがしているので、そこが結構大事なかな。

というのと、あとE市さんの話を聞いていて、やっぱり新しく始める自治体だけではなくて、メンテナンス段階に入っている自治体があると思うんですよね。最初につくった人たちの思いがあるんですけど、担当が替わっていくと、何かそこが、悪い意味だけではないんですけど、やっぱりずれていたり、何か違う解釈になっていたり、いやいや、そんな話じゃなかったみたいなことが結構出てくるので、担当が替わっていく中でメンテナンスをしていくというニーズが多分出てきていて、その研修で、担当が替わっても同じようにできるようにしていくにはどうしたらいいのかみたいなのは、自治体の中の問題でもあるんですけど、後方支援していくときに留意してもいいのかなとちょっと思いました。

【事務局】 ありがとうございます。

これは同じような議論がグループAでもあったので、A委員、今お話しできますか。ありがとうございます。今のお話を聞かれていて、グループAとは同じところを重要視されていますけれども、どうですか。

【A委員】 グループAは、それこそ重層事業を構想し、これまで組織もつくってきたメンバーだった。グループで話したときには、B委員が言われたように、自治体によっては次のステージに行っている。その自治体に対する支援、後方支援であったり、まだまだこれから始めよう、我がまちは別に重層なんて要らないよと思っている自治体、それぞれ課題感が違っているので、それをどういった形で、都道府県であったり県社協レベルが管内の自治体の動向・課題を分析し、どのような後方支援、それは研修なのか、支援者を支援するような仕組みをそれぞれの都道府県単位でつくっていけるのかということが話題に出たかなと思います。

やかん理論は、やかんというのは、例えば1つの市町の中に、ここにいらっしゃるワーカーの皆さんはすごく熱意の情熱のある方、また生活保護とか個別支援の経験があったり、保健師であって様々な母子保健とか成人保健をされてきた、そういった経験と知識と思いがある方、そういう熱い方が1つの自治体の中

にいて、その熱い方がいることによって周りがだんだん温度が熱くなっていく。けれども、そういった方は当然替わっていくし、その方の熱意というのか、そういったものが、やかんの中の温度もいつかは冷めていくので、それを、コンロ、伴走するような人がないと、やかんの中の温度というのは冷めたまま、低い温度になっていくので、常に温めていくには、コンロの機能を果たすような人材とか仕組みみたいなものが必要だよなというのが、グループAでは話されたかなと思います。

【事務局】 ありがとうございます。

実はグループCの議論でも同じような議論がありまして、特に多機関協働を担う人材の方で、すごく、その人に頼まれたら、もう嫌と言えないというか、その人がいるから回っているというような状況が今、特定の自治体であって、そういう人が多機関協働、本当にD市の職員とかはそうなのかなという感じなのですけど、そういう第二のD市職員のような人を養成するような研修みたいなものも必要なのではないかと。そういう議論もあって、それはもう、今の研修というのは、全国の自治体に対して広く薄く研修をやっているのですけれども、そうではなくて、やる気のある人材を置くんだけ、そういう人材を置いて体制を整えるんだという、やる気のある自治体から、研修を受けます、受けさせますと言って送り込んできて、がっつりと、もう何日間か伴走支援して研修していくという、そういうセミナーも必要なのではないかという御意見が、27日のグループCにありました。

ただ、その様子を聞いていた厚生労働省と、少しその後、話をされていて、政策形成研修みたいなものというのは、でも実は自治体とか、もしかしたら自治体学校という意味かもしれないのですが、そういうところでもやっているよねという話もあって、では、それをなぜ、この重層の研修、地域行政の研修でやっていかなくてはいけないのかというの、ちょっと深掘りポイントだよなみたいな話もされていて、そういった議論もあってということなのですが、そういうのも含めて、皆さん、改めてどういう研修体系、どういう対象だといひというのは、いかがですかね。

【D市】 ちょっといいですか。そこはすごく思いがあって。前に国の研修にも私はちょっと参加させていただいていて、そこでも発言したんですけど、結局、研修をやっても実践の場がないというのが大きいと思うんです。私もちょっと話したんですけど、私は福祉の部署に来る前に政策所管課にいて、シティプロモーションの担当をしていたんです。なので、地域のことを知らないといけなから、それ専属でやって、知るわけですよ。そこでつながった人が、やっぱり生きています。というところがあると、研修で受けたものを実践して、どうだったか振り返って帰ってくるみたいなことをその人が所属しているところが認めるというのがないと多分厳しいかなと思うんです。単発で受けたとて、それを実践する場がない。それが多分、一番大きいかなと、私は個人的に思います。

すみません。失礼しました。

【事務局】 ありがとうございます。いかがですか。

【E市】 こちらも今、一緒に会議に出させていただいている伊藤課長補佐がいて、すぐく中心になって推進していったと。そういう意味で、先ほどメンテナンス期間という表現をされていましたが、私は導入した当時ではなくて後年度に着任したので、スタート時の、スタートさせるまでのあれやこれやや実際には体験していない。なので、第2世代みたいになるのですけれども、そういう意味では、今、現担当がいるので、当時のいきさつも含めて、まだまだこういうことをやっていかなければいけないというのを、実体験に裏づけられた意見として聞けるのですけれども、そういう職員も異動でいなくなってしまうと、こういうことだったらしいよみたいなところで、少し違った方向だったり、熱が冷めた状態が、元の温度に戻らないまま、だんだん緩くなっていってしまうというおそれは多分にあるのかなと。そうすると、中心に進められる監督職級への研修というのは必要かなと。

【E市】 あと、今これは少しそれしてしまうかもしれないのですけれども、社会福祉協議会の職員対象の、がつり養成するような研修というの、どちらの市も、うちもそうですけれども、委託して一緒にやっているという側面があるので。社会福祉協議会であれば異動というのはいないですし、社会福祉士などの資格職を持った職員だったりするので、たとえ市の所管課が少し手薄になったとしても、社会福祉協議会で、事業の趣旨や、そこであれば、先ほどおっしゃっていたような、研修を受けてすぐ地域にということも、そちらのほうがフットワークがいいのかなという気もするので。それだと、国が直接というところはなかなか難しい部分があるかもしれないのですけれども、社会福祉協議会職員の養成というところも、もしやっていただけると、そちらのほうが、もっと中心になって動いていただかないといけなくなるのかなと思っているので。というのは、ちょっと個人的に。

【事務局】 ありがとうございます。F市ではどうですか。

【F市】 うちも、そこはどうしていくかということ、かなり話をしているところです。なので、社協に力を入れて、まず社協が地域づくりの主体になるようにという形でさせていただいたということと、やはり、うちは福祉職採用というのをしていますので、福祉職というのは福祉職管内を全部回りますので、先ほどあったように、福祉職の職員に対する必要性であったり思いであったりというところを、研修などでやっていただいたら、その人間がやっぱり主体的に動いてもらう人になるのではないかなと考えています。

【事務局】 第2のD市職員みたいな人を育てるという観点に立ったときに、今の皆さんも多分同じだと思うんですけど、何が必要なのでしょうかというのをちょっと伺いたいんです。今、国研修でもそういうコンセプトは何となく持ちつつも、在り方みたいなことを研修するので終わってしまうというか。何があるといいのでしょうかというのは、いかがでしょうか。

【D市】 例えば私、今名前を出していただいているので、私が何でこんなふう思うかというところなんで

すけど、私はケースワーカーをやっているときは、まだ生活困窮の制度ができる前だったんです。それで、ケースワーカーをやるときに、生活保護というのは、やっぱり経済的自立、社会自立、日常生活自立の3本でやるんですけど、生活保護というのは完全に基準が一定化しているので、1円でも超えたら、はい、生活保護なし、1円でも切れれば、はい、生活保護ですよとなるわけなんです。そうすると、やっぱり当時の私なども、どうしても生活保護というのは、言い方は悪いんですけどコストなんです。それで、市の財政というのは、民生費のところ、かなりそこを食っていきますから、やっぱり自立していただくということで、経済的な自立にすごい圧力をかけていくわけです。だから、就労支援みたいな。働いて、あなたは生活保護を抜けるんですよ。それが自立なんだというような風潮がすごく多いんですけど、でも、やっぱりその後、平成25年だったかな、モデルができて、27年から法律が変わって、自立支援、生活困窮ができて、そこで、その前段階もあったんですけど、やっぱり就労支援のプログラムを持ちましょと、生活保護のほうでも入ったんです。それで、やっぱり働いてもらうにしても、急に例えばハローワークに行っ、仕事を探しなさいよが支援なのかと。そうではないでしょうと。やっぱりプログラムをつかって、本人と理解して進めようよという話で。でも、やっぱりそれは結局、経済的自立をするための手段でしかなくて、まだあまり寄り添えていないのかなというのがある。でも、その後、生活困窮ができて、ようやくその前段階。でも、これもやっぱり言い方を変えれば、第2のセーフティーネットという言い方をしている、いかにコストを下げるかというところは、どうしても趣旨としてはあると思うんですけど、ただやっぱり寄り添っていかうというのは、できてきたかなと思うんです。

それで、さらに私は一回外に出て戻ってきて、今度、重層というのができて、さらに、自立というのは本当に何だろうとか、共生社会とは何だろうというのができてきた。やっぱりこのプロセスを、当時疑問と置いていたところが、少しずついろんな手段ができてきて、これはやりがいがあるなと思うところが、恐らく多分、私がやっ、いこうと思っている気になっているのだと思っています。

【B委員】 だから、こういう人たちは、やかんを沸騰させる人だと思うので、ぼこぼこ沸騰している。ずっと沸騰している必要はないので、90度ぐらいで、ポットじゃないけど90度ぐらいで維持しないと、冷たくなってしまったら今度はお茶がはいらないので、冷たくならないように90度ぐらいで維持していかないといけない段階になってきたときの研修というのは、やっぱりすごく大事なのかなと思うんですけど、それがどういうものなのかということですよ。それと、最初に沸騰させるのと、沸騰させた温度をちゃんと維持していく研修と、多分、両方が必要で、さっき実践的な、今の国研修でも一応何か、そういうものを入れてはいるんですけど、あと工夫しているのは、やっぱりチームで参加してくださいという呼びかけですよ。ただ、これはやっぱり呼びかけなので、だからあれは研修の始まった段階で、ここは多分難しいのだろうなというのが分かっちゃうとか、ちゃんとこういうテーブルで、関係課の人たちと出てくれる自治体と、何か1人で、皆さん忙しくて、

声をかけても参加してくれなかったんですという。社協などもそういうときに、結構な自治体は一緒に出てきて、やっぱりそういう場が、さっきの国の役割でもあったんですけど、意識を統一したり、国もそう言っているんだとか、担当だけで言っているもあれだったのに、やっぱり国研修でこうやって聞いて、こうなんですよね。と言われると、「ほら」みたいな感じでできるわけですね。

【D市】 そう。「ほら」が言いたいんですね。

【B委員】 だから、そういうのはやっぱり国研修の役割なのかなというのは、聞いていて思いましたし、それをみんなで、そういう立てつけをしっかりとくれるかどうかと、あと、それをみんなで何かやる、作業するというのを、その間に入れるというのは、今もやっていることですけど、多分大事なのでしょうね。ほかに何か、温度を維持する方法はないんですかね。

【E市】 実は課長には言っていないし、オフレコでやっているのがあって、もうプライベート・ランチタイム・ミーティングを最近始めたんです。そこに危機感を持っている職員、同期とかで、若手でいけているやつを連れてきて、ミーティングしようぜというのをやっていて、ピグマリオン効果、おまえはすごい、おまえはいいと言うと伸びてくるはず。それで、もう既に伸びそうなやつなので、やっぱり引っ張っていきたいなと思っているし、内緒でそういうのをやって、いつかは職員課に言わないといけないのかなと思いますし、何で重層担当がやるのかという疑問は自分は正直なくて、人材育成基本方針という、職員全員に掲げられているもの。E市だと、「自治体の将来に向かって共に考え」と書いてあるんですけど、「共に」に関しては、多分、社会福祉法の地域福祉の推進主体、「地域住民等」が入るはずだし、一緒に考えて一緒に行動する。もう何か、自治体として当たり前。だから、地域づくりも参加支援も個別支援も、もはや職員として当たり前なんだというイメージを持っているので、疑問はないし、だから、そこに向かっていだけ。

それで、当市は福祉職採用はないんです。

【B委員】 そうなんですな。

【E市】 それで、福祉職採用がない理由は、やっぱりどこの経験、さっきの産業の部分から来て重層をつくっていく。もう、それをやってよと言っているはずなんですけど、それを声高に言えない。それで、何となく過ぎていく日々。どこかは頑張るけど、やらなくていいなら、やりたくないがはびこる。そこをチェンジするためにも、国も言ってくれるとか、あとは、正直、職員課にも協力いただきたいと思っているし、何だったら部課長に人事権がもっと欲しいとか、担当からすると思うし、一本釣りしたい。やっぱり、2番手、3番手はもう一本釣りしないと厳しいかなとは、個人的には思って、御相談をたまにしたりします。

【E市】 あと、そういう資格ということではないですけども、例えば重層の担当部署の職員向けの研修。その部署に配属された人は、こういうカリキュラムの研修を受けてくださいねという形であれば、少しそこで鍛えられて。なので、そういう研修を受けた人が、なかなかピンポイントで担当部局に入ってくることも、な

くはないですけども、でも、それだとやはり、さっき当市職員が人事権云々と言いましたけど、そういうところ。地域福祉課だけが持ってきた人を持ってくるというわけにはいかない。どこの部局も、やっぱりこういう人材が欲しいというのはありますので、そういう働きかけも必要だとは思いますが、重層担当部局の初任者研修みたいなところという縛りをかけて、必ず受けてという形も、もし取れるのであれば、いや応なく最初の段階で、経緯とか、あと先進市の事例とかというの、行っていただいて、そこから自分の配属先の仕事、重層の仕事スタートというのがあるといいのかなと思います。

【D市】 すばらしいと思います。私もそこはすごく納得があって、うちはほかに、同じ課に指導調整担当というのがいるんです。法人に対して指導をかける。そこはかなり都道府県もバックアップしていて、都道府県に例えば何か月も出向するような形の研修とかもあるんです。技術を身につけて帰ってくるという。そこがすごくしっかりしていて、やっぱり指導なので間違えられないということも、もちろんあるから、しっかり研修があるんです。でも、それはそういうものだと思って、課長も認めるし、行って、力をつけて帰ってくるわけなんです。ただ、事やっぱり重層に関してはそこが今ないので、自分が置かれているのはこうだというのを、庁内の引継ぎだけではなくて、きちんと行って帰ってくるというのがあったほうが本当はいいなと思います。それと、やっぱり標準化するというんですか。あと、刺激があると思うんです。出たところで、また皆さんでお会いして話し合ったりすると、大変なところに来てしまったなと思う人もいれば、いや、何だ、こんなにやれるのかと思うところもあるし、やっぱり不安なんだと思うんです。私も今、本当に冒頭にお伝えしたとおり、孤独・孤立していますから。本当に私が言っていることは正しいのかどうなのかというのがありますけど、やっぱりそれはバックアップがあったり、きちんと説明できるからだと思うんです。なので、そこを応援するためにも、ちょっとカリキュラム制のようなものは非常にいいなと思いました。

【E市】 いけてる自治体を見て帰って。

【D市】 そう、そう。それで、熱をもらって帰るというのはやっぱりあると思うんですよね。私も本当にそれはそう思います。

【E市】 自分も、お隣の市に視察に行かせてもらって、当時は微妙な顔をしつつ、地域の人を連れて視察に行ったんですけど、ある有名な場に行かせてもらって、合っているんだなと思いますし、向こうの市社協のCSWのTさんはアワードを受けていて、言っていること、俺も合っているかもと思えると、何か力をもらえるなと思いました。

【事務局】 評価が難しいから。

【B委員】 自治体間のピグマリオン効果はいいですよ。やっぱり、だから昭和的な発想で、合宿したほうがいいとか、そういう昭和的な発想になっていってしまうんですけど、それは結構感じますよね。いろんな研修をしても、自治体さん同士が、コロナ禍のときに重層は割と始まったじゃないですか。あのときは、

都道府県も研修ができなかったから、結構オンラインだったんですけど、割と対面でやり始めたら、自治体さん同士が、みんなで話す機会がすごくよかったとおっしゃって。

【F市】　　すぐみんな、アンケートとかを見せてもらったら、やっぱり対面のほうが話がしやすいしと。やっぱり対面なのかなと、ちょっと思ったりするところはあります。

【B委員】　　ピグマリオン効果みたいなものを自治体さん同士で、なかなか、それぞれの自治体の中だと、やっぱり孤立してしまうので、そういう場をつくってあげるというのは重要ですね。

【D市】　　当県内の話だけで言ってしまうと、私も結構、都道府県社協とかとも、そこの部長さんがうちに来てくれたり、コミュニケーションを取ったり、担当の方ともコミュニケーションをして、後方支援、私も微力ながら手伝わせてもらったりしているのですけれども、取組で有名な方にお会いさせてもらう機会とかもあると、やっぱり刺激をすごく受けるんです。人と人がつながっていて、そこに行き着くと、この人に行き着くみたいなものがあるんです。それを感じると、この人とこの人と、あとやっぱりオフィシャルでもいいし、その後、懇親会みたいなところで話しても、やっぱり全然、多分、違うと思うんです。だから、本当にまさに自治体間のピグマリオンというのは、1つ、いいきっかけかなと思いました。

【事務局】　　ありがとうございます。お互いに鼓舞し合える会みたいな、そういうのを、例えば厚生局単位で設けるというのは、たしかありましたね、A委員。

【A委員】　　そうですね。当県は重層実施自治体数が都道府県で一番多いのですけれども、数ではなくて、自治体の担当者間のつながりというのはとても感じます。それは、定期的に重層実施自治体の情報交換会というのがあるのですけれども、3時から始めて2時間、5時までやるのですけれども、それぞれを取組を紹介して、「いいね」を言い合う。それで、悩みをそこで共有する。それで、その後の5時以降のアフターファイブの飲み会がメインで、ほとんど私は本編は参加せずに、飲み会のほうに毎回参加するという、そういった人が多いです。それぐらい、やっぱりD市職員が役所の中で孤立して、もう、きっとこの会議室ではエンパワメントされ合っているということで力を得ているように、そのような場が、都道府県単位だとは思いますが、できるといいのだろうなと思いました。

【事務局】　　今までの話で、多分、部長級が、やっぱりこういうふうにあるべきだなということを理解して、体制もつくって、割といい人材をそこに置いて、そういうふうにしていくというのは、まずすごく大事なところだと思うのですけれども。なので、そうなるように働きかけましょうという話が1つあると思うんですけど、実態として、今の研修に参加しているところを、国研修だけではないですけど、見ていくと、そうでないところもたくさんあって、そういう人たちに向けてどういうサポートがあるといいかというのが、すごく悩ましいと思うんですけど、何か御意見はありますでしょうか。

【E市】　　委託を出しているイメージです。

【事務局】 例えば多機関協働を全部委託していますとって、やっぱり今回も集まってきてくださった9市町村というのは、皆さん直営で、そこに包括推進がいて、その人たちがすごくコーディネーターとして役割を発揮しているなと思ったんですけど、そうではない、何か取りあえず委託して、やっていますみたいな、市役所の人も事務職中心でやっていて、あまりよく分かりませんみたいな。結構あるかなと思うんですけど。

【B委員】 最初から沸騰していない。

【事務局】 そうですね。

【F市】 当県も、市社協に重層は委託しているところが圧倒的に多いので、当県の中では多分、数件ぐらいだと思います。

【B委員】 もちろん、委託していても、ちゃんと協働してやっていच्छるからいいのでしょうけど、それで終わりみたいなところがありますものね。

【E市】 別分野とコラボですかね。経産省とかでも、こういう地域づくり系をやっていたりすると思うんです。今年はその研修に出たいなと思ったのが1個あって、1週間の研修、3万5,000円で、39歳までとなつて、行けないじゃんと思ったんですけど、そっち系の研修も重層に関わりがあるよみたいな形で、がっちゃんこいただいて、できれば予算は国持ちで1週間合宿に行きたいなと思ったんですけど、厚労省だけがやるとかではないと思うんです。一生懸命やってくださっているのは分かっているんですけど、もっともっと広がりがあるものから、そういうのができて、重層をやっているところに来たら疑問を持てるとか、疑問を持ったときに聞ける周りがいる。できれば県単位だと、うちはちょっとつらいなと思っているので、関東とかのほうがいいかな。やっぱり直営は少ないんですよね。委託が多いので。できれば、もうちょっと幅を広げて、都内はすごいなというのを日々感じておりますので。

【D市】 いやいや、本当に。そうなんですよ。うちも本当に、今日はちょっとごめんなさい、紙ベースになってしまいますけど、都道府県社協が調査もして、実態調査も行っていて、データ化していつているんです。そういうのを共有させてもらったりしているので、私もちょっと携わらせてもらって、今、当県では、結局、自治体さんから重層を始めたいよという相談があった場合に、都道府県社協がそれを受けて、ある種、カンフル剤を打ちにいくみたいなことをやっているんです。その中で、この間、私も、とある市に一緒に行かせてもらって、実際に重層をこれから始めるというところに、どう始めたかというところを、お話をしに行ったんです。それも多分、熱を伝えに行っているのかな。その中で、これは面白そうじゃんという職員さんを、その自治体さんで見つけてもらって、その人にいわゆる管理職がひもづけて、おまえだというような感じがあるといいかもしれないですね。ただやるにしても、誰を当てたらいいか、恐らく上の人も多分悩んでいると思うんです。ただ、そこに行った市さんは、必要に迫られてやるんだみたいな話だったんです。でも、やっぱりそれは後ろ向きなんですよ。やっぱり本質ではないんです。重層をやればいいという話ではないので。だから、そうい

うことではないよというも、やはり後方支援をしつつ、本質も理解してもらいながら、人材のところ。何か、その辺ができてくるといいなと思って、都道府県社協さんとはそんな話をしたりもしています。

【事務局】 やっぱ、全然温まっていない自治体だと、研修をどんとして、何十人、百人とかという単位で参加してみたいなところよりも、個別にどちらかというとアウトリーチで行って、皆さんを含めて話さないという感じですかね。

【D市】 です。課長さんが困っていました。やっぱり全然畑違いから来て、これはどうするんだよと思いながらやっていて、ただ、やっぱり、その自治体も庁内にどうやって周知したらいいか、すごく悩んだらしいので、まさに実践している自治体を呼びたいというのはそこだったのではないかなと思います。

【B委員】 多分、研修の体系的に言うと、点火部分と、ポットで維持していく部分と、ちょっと分けて、点火部分はやっぱり、自動点火するところは勝手にやたらいいので、点火しないところに、何というか、アウトリーチしてというのは多分、都道府県ですよ。だから、そこを丁寧にやれるかどうかで大分変わってくるのかな。

僕はいろんな都道府県さんとお付き合いがありますけど、やっぱり担当の人が替わったばかりで、私は重層とかよく分からないんですって言うたら、点火もできないので、ぬるいのとぬるいのが混ざってしまって、ますますぬるくなってしまうみたいになってしまうので。なので、そこをちゃんと点火できるような、それは例えばある県さんだったらアドバイザーとか、つまり担当が替わってもメンテナンスできるようなヒントが幾つか今日あったと思うんですけど、これは研修と直接関係ないかもしれないけど、福祉職の職員をしっかり組織化するみたいな、F市さんみたいなアプローチもあるし、あとコンロの役割を社協にやってもらうという話ですよ。例えば外部。社協だけではなくて、民間のほうが盛り上がってきたら、だから地域のプラットフォームみたいなのができてきて、そこがしっかりしてきたら、担当が替わっても、いやいや、こういうやり方だと、ちゃんと言ってくれると思うので、その辺の、確かにコンロを育てていくみたいなのは大事なと思うんですけど、研修的に言うと、着火するのは、やっぱり都道府県さんのアウトリーチ的な機能だし、メンテナンスは、だからいろんな方法がありそうなので、何かそういうのをやっている人同士で多分励まし合うみたいなのが重要なかもしれないですよ。出口をこんなのをやっているよみたいなのを、共有していくみたいな。

【D市】 もうちょっとだけいいですか。この間、年明けに厚労省さんから、うちはちょっと実はヒアリングを受けてまして、そのときにもやっぱり話題になったのが、これは「事業」とついているので、評価という部分なんです。多分、これはどこも迷っていると思うんです。それで、厚労省自身も迷っていると。私も、やっぱり「事業」とついている以上、お金もついているから、必ず評価して、それで、多分その後に予算が決まっていくという流れに、国ももちろんなると思うんですけど、そうなったときに、やっぱり評価は避けて通れないという中で、重層的支援体制整備事業、体制の整備事業だとなっているので、どこを、では評価の対象にしてい

けばいいのか。かつ、やはりこれは任意事業だと言っているんです。つまり、必須事業にしてしまうと法定受託事務になってしまうから、それをやるとなると、全国画一的なものになる。それで、画一的なものにしている場合と、そうではない場合になったときに、重層はそうではないほうを取っているの、それは、やっぱり自治事務になる部分。ただ、それに国が応援しているとなると、今後、自治体が増えていく中で、パイは決まっている。

では、その配分をどうするという段階に、多分、厚労省さんも入っていると思うんですけど、そうしたときに、では何を今度、評価して予算をつけていくのかという話があると、やっぱりこれはもう、目をつぶれないというか。それで、やっぱり福祉というのは数量的な部分で評価しにくくて、どうしても定性的な部分で補う。効果があるかないかで判断できない。あることが全てみたいなのが多いと思うんです。だから、やっぱり行って、基礎自治体としては、国でしっかり、この事業はこうで、こういう評価をしてくださいというのは要望していきたいというか、それを踏まえて研修とかもやっていかないと、事業をやる自治体はある種、困ってしまうというか。そこは絶対あると思ってはいます。

【事務局】 グループCもそのお話は出たのですけれども、あまり割と、上の人たちができるんだと言えれば、いいような印象を、私としては受けたんです。何か、財政的な豊かさがあるからとか、もしかして、あるんですかね。どうなのでしょう。

【D市】 厚労省さんは……、切ってもらうところは切らないといけないと思いますけど、財務省から結構ぐいぐいやられているらしくて、やばいという話らしいんです。それで、室長さんも係長さんも出られて、Zoomだったんですけど、お話をしたんですけど、やっぱりすごく悩んでいて、だから今後、ちょっとそこを考えないといけないということで、青天井ではないということになると、今度、では予算が縮小されてくる可能性があると、ますます手をつけようという自治体が減るおそれはあるんです。だから、そこをどうしていくのか、ちょっと課題かなと思いつつながら。

【B委員】 でも、その辺の難しさというのは、評価は価値づけじゃないですか。つまり、国としてこれは価値があるということになるので、何か、それが難しい事業じゃないですか。

【D市】 そうなんです。本当に難しいんですよ。

【B委員】 だから、そこをやっぱりどうしていけばいいのかというのは。だから、研修などでも、多分、僕の感覚なんですけど、国として示さないといけない評価は、もちろん何も無いというわけにいかないの、一部あると思うんですけど、自治体が独自に、うちのまちの価値みたいなものをつけられるような設計にしないと、重層の評価は難しいと思っているんです。だから、独自の評価指標を立てられるような研修などというのは、例えばワークショップをして、地域の人たちと一緒に、E市はこれを目指していくんだとか、D市が大事にしているのはこれだみたいなことを。でも、一方で国が、これだけは最低やってよねみたいな、重層という

名を冠すからには、これが必要ですよというのだけだと、みんな同じことになってしまって、この事業の特質が出てこないの、同じ評価でも、画一的な価値づけと、地域の価値づけが両立するような。

【D市】 それこそハイブリッドであるべきかなと。だから、やっぱり任意事業にしている理由というのをきちんと打ち出すというのは、国の責任かなと思うんです。それで、本当に先生がおっしゃったようなところも、さらにつながると、おっと。だから、そこはみんな、画一的ではないよと。では、そこはみんなで考えた。みんなで考えたというプロセスというところは、やっぱり大事なのかなと思うんです。

【事務局】 ここまで出てきていないことで、国ができるか都道府県ができるかは置いておいてもいいんですけど、外部からのこういうサポートがあればという話がありますか。

【B委員】 A委員は、聞いていてどうですか。

【A委員】 ありがとうございます。

私はオンラインで参加するのは、グループBが初めてで、グループCも会場にいました。自分のインタビューのときは、他の2人とは以前から飲んでばかりいるので、ホワイトボードを使いながら楽しんでいたのでですけども、今日皆さんのお話を聞いて、幾つかやっぱり共通するものがあつたなと思います。このグループでもそうですし、私たちのグループAでも同じものがあつたのですけれども、やっぱり意識ですね。重層事業または包括的支援体制を構築していく中心となっている所管課の職員も、当市の場合だと地域福祉包括化推進員という独自の名称をしていますが、推進員、担当者、あと管理職、マネジャーですね、要は課長級職員の意識というのが1つ、ポイントになるかなと思います。その意識は、所管課の職員にとどまらず、関係する包括的相談支援を所管している障害福祉であつたり子ども課の職員、また、それは多くが委託しているので、委託している民間の社会福祉法人であつたり、そういった地域の地域づくりも民間の方に、例えば補助事業という形で出しているの、活動されている主体の方との意識もそうですが、この意識、マインドを変えていく、変化していくことが必要かなと思います。

行政でいくと、さらにその階層ですね。課長よりも、やっぱり部長は、市全体の経営。私が課長職のマネジメントと部長のマネジメントというのは、また全然、見ているものが違って、人の配置というのも今回、このグループでもポイントになりましたが、D市職員が一本釣りをすることですけど、職員を配置するのは、やはり部長の力というのが必要なので、人の配置というのは経営、マネジメントですので、所管課長のマネジメントと、部長職、行政全体のマネジメント、経営していく階層の意識に訴えかけるようなものも必要かなと思いました。

あと最後ですが、やはり今日このグループでもそうですけど、皆さんがすごく和気あいあいとざっくばらんに、こういったものもいいですよ。やっぱりその関係性から始まるかなと思います。関係が深まっていった質が高まれば、思考、考え方、要は行政の職員の思考を変えていくということが、やっぱり一番肝になると思

いますので、思考が変わり、行動が変わって、結果が変わっていく。このサイクルだと思いますので、そういったものが何か、やはりいろんな地域で取り組めるといいなと思いました。

【事務局】 ありがとうございます。ほかにいかがでしょうか。大体いいですか。

【B委員】 でも、事務局の御質問というのも、言い換えれば、思考が変わらない人をどうすればいいのかという話で、思考を変えないといけないんだけどという、コンロの役割ができる研修をどうすればいいかというのは多分課題で、でも研修だけでは難しいから、やっぱりそこは都道府県さんがしっかり、都道府県ができないのだったら、もうちょっと別な、そういうあれがないと、冷めてしまったり、冷めたままになったりとなってしまうので、どこがこれをしっかり。いや、都道府県社協でもやっぱり厳しいところも……、あまり言うてはいけない。やっぱり、何か厳しいです。それで、都道府県も都道府県社協も厳しくても、やっている人たちが勝手に何か、ぼくぼく沸騰してくれたらいいんですけど、なかなかみんなが冷めた状態になってしまうと、その県だけ進まないみたいなことになってしまいますのでね。

【事務局】 そういう意味で、厚生局単位という話はしていたところもありますね。そこまで広げれば、何かしら、どこかしら、心を動かせる人たちが入るでしょうという。

【B委員】 でも、厚生局がこういうものに乗り気になってくれるとも思えないですけどね。

【事務局】 厚生局がというのは難しいかもしれませんね。

【B委員】 事務局はやってくれると思うけど。

【事務局】 厚生局単位という話でしょうね。

【E市】 今、いろいろ地域の課題ということが言われている中で、うちの地域福祉課は、民生委員の事務局も所管しておりまして、御存じのとおり、今年、一斉改選ということですが、前回も前々回も上がっている声ですが、次の民生委員の担い手がいないと。それで、かなり人選の確保が困難だという状況を一方で聞いていまして、そういう話も聞いて、当市の担当にも言ったのですけれども、地域支援を担う1つの核となる民生委員という存在がいなかったら、重層の取組もそうですけれども、地域福祉の推進というのは、かなり厳しいことになってくるのではないかなとすごく感じているのですけれども、それというのはやはり高齢化だったり、いろいろ社会環境の変化で、民生委員という処遇も含めた課題がいろいろあるからだというはあるのですが、もう一方で高齢化は進んでいきますので、そういう意味でも地域で支え合っていけないと、本当に立ち行かなくなりますよと。そういうところが本来は、経営層である部局長にもっと危機感を持ていただかないといけないところではあるのですけれども、なかなか自分のやはり所管部局のほうに目が行ってしまって、道路を整えるだとか、ごみを減らすんだとか、それに注力されるのは仕方ないのですけれども、なので、そうした将来的な危機、もう既に危機は始まっていると思うのですが、そこに重層が結びついているんだというようなアプローチというの、国を挙げてしていただかないと、例えばうちで地域福祉課長

が、民生委員も確保できない、このままでは地域支援もままならないと幾ら言っても、でも高齢化が進んでいるということは、介護サービスとか高齢者のサービスも大変だからですという、そちらに分散されてしまつて、自分事の危機感としてなかなか伝えにくいところをちょっと感じたりもしているので、改めて、なぜ必要、今さらかもしれないですけど、そういう具体的な危機事態を想定したことを言いつつ、だからこうした取組も必要なんですというのを、もうちょっと国で何か言っていただけると、伝えやすいかなとは思いますが。

【事務局】 今の、国が言っているのはあると思うんですけど、誰に伝えるということが大事になってくるんですか。

【E市】 それは、どちらかというと市のトップに届くような感じですかね。市長が自ら、では研修にということではないですけども、首長自体がそこを、我がまちは大丈夫かというふうに思ってもらわないと、目を向けてもらえにくいところはあるので。

【D市】 その点でいうと、うちは市長が理解して、私のポストを置いたという感じなんです。だから早かったんです。ただ、まずは私だけなんです。まず、おまえ行けみたいな感じで、ポストになっているんです。そういうことなんです。ね。

【B委員】 でも、市長があまり張り切り過ぎるのも考え物で、ああだこうだ言われてもあれなので、程々ぐらいがね。大事だなぐらいがいいと思うんですけどね。その辺はなかなか、勝手に変えられないから難しいんですけど、でも、これが大事なんだというのは理解してもらわないと、なかなか困りますよね。

【F市】 地域の方々にもどうやって研修するんだという問題はあるのですが、地域の方々自身も、やっぱり今、皆さんお仕事に就かれているので、なかなか地域にという方がいらっしゃらなくて、75以上になってから地域にとなった場合、民生委員さんになれないなどというような状況が出てきているようなことなのだと思います。お仕事をしながらでも民生委員ができるとか、そういったことも含めて、そういった、それこそ必要性を理解してもらって、やっぱり自分たちもやらないといけないというようなことを理解していただけるのを、研修とかでやっていけたらいいなというので、前回、うちなども、市でB委員をお呼びして、地域の自主団体とかを集めてパネルディスカッションをしたりして、理解してもらえるような取組をしたんですけど、もっと広くしてもらえるような研修が何かあればいいかなというのも1個、思います。でないと、もう今本当に75歳定年なので、団塊の世代の方々には、いきなり全部行くので、今年度は欠員がかなり出るような状況です。そこを、お仕事をされている方も、やっぱり私、地域のためになどというような。少し負担も軽くしないといけないという問題は、もちろん市町村の中でありますけれども、ラインというか、一定の御理解をいただけるような何かがあればいいかなというのも1つ思います。

【B委員】 なかなか、本筋か余談か分からないんですけど、民生委員の検討会があったじゃないですか。あれは、基本的には結論先送りみたいになったと思うんですけど、話を聞いていたら、この間、ある法

人の人と話していたら、いや、自分は楽しみにしていたんだと言っているんですよ。法人で職員がいるから、ここには住んでいないけど、地域のことをよく知っているというわけです。だから、こういうふうに変わったらやつてもいいと手を挙げようと思っていたのに、そうしたら法人と地域の関係もよくなるし、地域を回る1つのきっかけにもなるし、職員研修の一環としても、うちの職員で民生委員を引き受けますと言おうと思っていたのに残念だという話を聞いて、なるほど、そういう考え方もあるんだと思って。

だから、住民という捉え方も、やっぱり減っていくことはもう減っていくので、そこだけに頼ろうと思うと厳しいから、もうちょっと広い範囲で、住民という考え方を捉えて。

【F市】 仕事をしている方々もということですね。

【B委員】 そうですね。それで、いろんな人たちでそういう役割を逆にやって、もしかして法人がやってくれたらよかったと思う人もいるかもしれないけど、いや、では俺たちでやろうみたいになって、手を挙げてくる人がまた出るかもしれないし、ちょっとやっぱり発想を変えていかないと、もう大変だと言っている人たちに、あれもやって、これもやって言うことは難しいから、どうやったら広げられるのかみたいなことを、そういう発想を多分、マインドの一つはそういうところもあると思うんですけど。

【F市】 うちも、今言っていたいたみたい、市外というようなことも検討会の中で出たのですが、やっぱり民生委員をされている方々そのものが、なかなかそこは。

【B委員】 駄目なんですよ。

【F市】 というので、ちょっと難しかったという経過があるので、やっぱりそこを、今言っていたいたみたいに発想を変えて、何か知っていただく機会になれば、その方々も、もうそれぐらいしなかったら、もう無理なんだなということを分かってもらったら、企業であったり、働いている方々、もちろん市役所もそうなのですけども。

【B委員】 そうですよ。

【事務局】 それは、例えば重層の位置づけで、コーディネーターみたいな感じでやっていただくということは、別にできるわけですね。民生委員の役割とはいかないかもしれないですけど、その人のやりたい地域でいろんなことをやっていくというのは。そういうのを……。

【B委員】 ちょっと近いんじゃないですか。A委員の発想。

【事務局】 そうですよ。だから、職員とかがそういうのを拾って、ではどういう事業体制とか制度がある、その人たちがやりやすくなるのかなどということを設計できるようになればいいということですよ。

【E市】 直営でやっていると、そういう要素は非常にあるのかなと思います。やっぱり委託だと、見えない部分がいっぱいあったと思うんです。直営でやって、やっぱり一番感じているのは、地域住民の力は物すごいものがあって、ちょっと働きかけるだけで何倍にもなって成長していく。そこに積極的に行かないといけない

し、地域の実情を把握しなければ、実態に合わせてやってくれと言われてもできないので、直営はある意味、福祉に限らず、まちの在り方とか、重層がなくてもやらないといけないんですけど、多分当たり前のことなんですけど、改めて重層で気づけたかなというのは感じています。

【B委員】 本題ではないかもしれないと思って、一応、禁欲していたんですけど、E市がお話しされていた地域の専門職の葛藤というのは、すごく、結構重要なテーマな気がして、研修のテーマかどうか分からないんですけど、やっぱり半分、住民化していくので、何でも頼まれてしまったりするんですけど、でも、これは当県内のある市に「まちの保健室」というのがあるじゃないですか。あそこも一応、市の直営なんですけど、最初にセンター長だった人が言っていたんですけど、最初は断ってはいけないと。これはいろいろ考え方があるんですよ。いいとか悪いではなくて。名張はそうしていた。最初は断ってはいけないと。とにかく、仲よくなったら断れるからといって。取りあえず、まず信頼されないと。あんたの顔を覚えてもらって、いや、何か頼りになるやつだなとか思ってもらって、その上で、「でもね」と言える関係ができれば、さばけるから、とにかく最初は、まず、ちゃんとやろうよという。名張はそういう方針だったんですけど。そうしたら、職員さんたちが、うまい、下手があるんです。だから、潰れてしまう人と、何かすごく軽やかに、そんな私の仕事じゃないよとか言ってやれる人と、出てくるわけです。一緒に今から行こうみたいな感じで連れてきて、この人に頼んだらいいんでしょうとか、そういうのがうまい人。でも、市の悩みでもあるんですけど、それを研修でどう伝えるかと言われても。

【事務局】 そうですね。それは結構、向き不向きもありますものね。

【B委員】 そうなんです。だから、面白い人の映像を撮ろうかなどと言って。それで、その人の一日みたいなものを作って、例えば相談室があるから、長居してしまう人などいるわけですね。仕事にならないとか、それで参ってしまう人もいれば、「あんた、そろそろ帰りなさい」などと言えるかどうか。でも、それは何か暗黙知みたいなものなので。

【事務局】 本当にそうですね。

【B委員】 一日、映像を撮ろうかなどという。

【事務局】 やっぱり、その人のキャラを生かしてのやり方もありますね。

【B委員】 そうなんです。何か、そういうのがね。

【E市】 あります。会議をしようと言ったら居酒屋だったとか。やっぱり、労務系を考えると、ちょっとNGだったり。でも、やっぱり最初は、分からないから行きまくったら、もう課長が、1月何日、飲み会に行かなきゃいけないんだみたいになってしまって、そこは丁寧にお断わりしつつ。ただ、仲よくなるとやっぱり分かってもらえて、断るときも、向こうの代表から、そんな言いづらいことを言わせてしまっでごめんねみたいな、そういう関係性はやっぱりできてきたりするので、すごく大事なかな。

【B委員】 何か、マニュアルをつくろうとした時期があったんですけど、そうしてしまうと何か違うのではないかというのが出て、飲み会をどうするかみたいなのは、例えばマニュアルをつくると、断りましようみたいになるわけじゃないですか。そうすると、いや、難しいんですね。では、これはとか、あれはとか出てくると、断りましようみたいな。でも、厳密には駄目ですよみたいな話を、どこまで詰めるのかみたいなのは、地域でコミュニティー・ソーシャルワーカーみたいな人たちの役割というのは、ちょっと難しいところはあるんですけどね。

【事務局】 いろんな対象に対しての研修というのが大事で、あと、意識啓発という意味での研修と、あと皆さん、重要だけど、重要な取組だけど、支援は期待していないという取組があって、対話とか合意形成、この辺は、皆さん重要な項目として丸は打っていただいているんですけど、あまり支援を必要とはしていないというか、支援が必要なおところにはなっていないくて、これは、僕が自治体の担当者だったら、意識は分かったけれども、こういうマインドでやっていけばいいというのは分かったけれども、具体的にどうやってやるのみたいなところが結構気になるのかなと思って、そういうときに、対話の仕方とか、あるいは庁内の組織編成のところ、どういうふうにやっていくのかみたいなプロセスを知りたいみたいな思いを持つ人もいるのかもしれないと思ったのですが、そこを国ないし都道府県が支援していくというのは、皆さんは丸を打っていないんですけど、その辺はどうですかね。そういうことで、研修あるいは支援の中で伝授していくのがいいのか、それは、でも理念が理解できれば、あとはやれるでしょうみたいな世界なのか、その辺はぜひ御意見をいただきたいと思うのですが、いかがでしょうか。

【F市】 何か私は、視察とかに来られる中で、どうやって、どういうプロセスで、どこを押さえていったら、この事業がうまくいけるのかということはすごくよく質問されます。なので、そこは先進事例とかを、国などだったら、たくさん持っておられると思うので、そこでプロセスに集中したやり方というのは、私も1個あったらいいのかなというので付け加えさせてはもらっていたんですけど、先進事例でそういう過程を言うというのは、ありかなとは思っています。

ただ、一定、その市町村のやり方にもよるところもあるので。ただ、やっぱり市長とか副市長、そして部課長とか部長とかを、まず押さえていくと言う言い方があれなんですけど、きちんとそこが説明できるようにしなければいけないと思うので、では、そこを説明しなければいけない元というのを、さっき言っていたみたいに、必要性をきちんと職員が理解した上で説明しないといけないと思うので、どっちにしても。

【D市】 当市も視察を受けさせていただいている関係、あと都道府県の地域福祉支援計画の見直し計画でも当市のことに触れていただいたり、都道府県社協が作っている冊子に取り上げていただいたりして、結構、聞くんですけど、やっぱり同じです。どうやって進めているのか。まず、一丁目一番地でそれを聞かれますよね。それで一定、お答えするんですけど、いろいろ私も質問事項など取りまとめて、傾向とか見させてもらったんですけど、結構見えてきたというのが実はあって、やっぱり自治体規模というのも大事なな

と思ったんです。結局、村なのか、町なのか、市なのか。すごく大きいかな。例えばある区さんなども、うちに来てもらったりして、D市では結構ミニマムに……。うちだって、もうチャリンコで10分ぐらいびゅんと飛ばすと、ほかの市にひゅーっと、すぐ突き抜けてしまうんです。そういう感じだから、小さいから小回りが利いていて、ある種、いいんです。できるという。意思疎通も早い。地域の人もコミュニケーションが取れるという感じなんですけど、大きい自治体になればなるほど、E市も13の地域に分けているなどとなると、やはりそれぞれの特徴だったり、いろいろ多分あると思うんです。抱えているところが違うのかなと思う。何か、お話を聞いていて、すごく感じたので、自治体規模というところも要素として加えていただけたらいいかなと思います。

【B委員】 そうですね。何か、事例病みたいなのがあって、やらない人たちって、いや、うちは、その広さは違うんですよねとか言って、いや、でも、こっちはどうですか、これは面白いですよと言ったら、いや、ちょっと高齢化率が違いますよねとか。全く同じところはないですからね。だから、やっぱり要素を上手に、そういう違いはもちろん大事なので、そういう違いと、あと要素というのか、それでも共通する要素がきっとあるので、研修は多分、分けようと、あまり細分化し過ぎてもしようがないかなと思うんです。だけど、分けるべきものと共通するものとがうまくなった上で、少し幾つかのルートがあるといいかもしれませんね。

【事務局】 どうやって進めていったらいいかというところについては、共通の何か、マニュアル化は難しいと思うんですけど、教えられるものがあるのか、やっぱりそこはケーススタディーから学んでいって、では我がまちでどうしようかと考えるという感じなんですかね。

【E市】 今の合意形成は地域寄りですか、それとも内部向けですか。相談のシーン。

【事務局】 私は、どちらかという内部のほうかなと思ったんです。多分、質問を受けているのは、そういうことですよね。

【E市】 課長の前で言うのはあれですけど、うちは内部は無理だったので、全然うまくいかなかったんで、あまりそこは注力せず実体験ベース。実践で一緒に動いて、理解を得る。それで、正直、超悩んだんですけど、B委員から、いや、仲間になれるところだけでいいんだよと。

グループCである市と一緒に話をして、ど滑りをかました話を聞いて、すごく勇気づけられて、でももう7割ぐらいいいているんだなどと言われると、いや、会議、年間何回やったんだと聞いたら、もう百何回。いや、ちょっと無理だなと思って、どちらかという地域側の合意形成を図るほうにシフトしていったし、あとは、うまい、下手は当然あるので、練習……。この前も、B委員が忙しいと言うから、県社協が支援してくれて、別の先生を紹介してもらって、コミュニティー・オーガナイズの手法とかを教えてもらって、練習して、あとは実践の場に行こうよと。実践は超大事だし、練習しないとうまくならないので、一応、E市はそんな体系を組んでいます。

【事務局】 そうですね。ただ、いろいろ状況が違うから、自分のところでどうするかということを考えられる

ようなネタだったり、後押ししてもらえそうな、勇気づけられることもあったり。

【E市】 勇気づけてもらいました。

【事務局】 そういうのが大事だということですね。

【E市】 すごくありがたかったです。

研修でエッセンスをもらっていただきますねと言ってくれるので。まねではなくてエッセンスかなと。だから、さっきの産業系の、「あ、もらった」と思って。似たのができないかなとか。

【事務局】 そうですね。そういうマインドは大事ですかね。

【E市】 自分の市が、何が強みとか、どういう市なのかという、そこから入っていくというのも1つあるのかなと。先ほどもものづくりのまちとおっしゃっていましたが、そういうものがばんとうたえるところは、では、それを生かしたアプローチはできませんかという、フローチャートではないですけど、思いますし、E市は住宅都市なので。

となると、各もっと小さい単位のそれぞれの地区で、どういう社会資源があって、何が生かせるのだろうというところから、それに合う事例を見てもらいつつというのもあるのかなと。いきなり事例だけ見てしまうと、さっきおっしゃられたように、これはちょっと、上過ぎる、下過ぎる、合わないとなってしまうと思うんですけど、少し絞り込んだ上で、このカテゴリーが合いそうかなというマッチングができるといいのかもしれないですね。

【事務局】 そういう意味では、どこから入るのかとか、目指す姿をまずは考えようとか、現状を確認しよう、強み、弱みを確認しようとか、そういう入りみたいなのは、皆さんに、こういうところから入るんだよというの、研修の中でお伝えすることができるかなと思うのですが、実際にそれをどうやってやっていくかというところは、なかなか難しいですね。画一的な手法というのはないのかなと。

【F市】 当県でしたら、さっき言っていました体制を考えるチーム会議というのを当市はやっているのですが、その会議の中に、支援者、アドバイザーとして入ってくれたりしています。

【事務局】 都道府県の職員ですか。

【F市】 都道府県の職員です。

【B委員】 めちゃくちゃフットワークが軽いんです。いろんなところに行っていますよね。

【F市】 やってくれます。

【事務局】 そこはちょっと、都道府県でそういうことが言える人がいるかどうかというのは大きいですね。

【F市】 いろんなところの都道府県、いろんなところの市町村を見てくれているので、そこではこういうことを言っていたよなどということを助言してくれたり、割と協力的です。当県はいつも。だから、いろいろ御相談したりするのも、都道府県担当としています。

【B委員】 そちらの都道府県の場合は、社協より都道府県のほうが親身な感じですね。それで、別

のある県は県社協と都道府県職員がいつもセットで動いていて、いろんな自治体と一緒に入って、検討会議も２人でやっていました。

【F市】 一応、うちの都道府県も、社協も引っ張ってきています。

【B委員】 そうだね。そういうのは大事だと思います。

【F市】 本当に、いろいろ助言をしてくれる。

【事務局】 ありがとうございます。最後に、重要な取組の中には丸は打っていなかったのですが、必要な支援として丸が打ってあったのが、相談支援機関に対する研修ですが、これは取組としてやられているんですか。やられていない。優先順位としては落ちることぐらいですかね。

【B委員】 でも、それはよく頼まれる研修の１つのターゲットですよ。重層を始めて、相談支援機関の皆さんに研修をしてほしいみたいなのは、よく言われるやつですよ。自分たちが対象ではないという意味なのではないですか。

【事務局】 そうですね。楽といえば楽ですよ、やっぱり。外の人にそうやっていただけると、それで心動かしてくれるのだっただけという。でも、さっきD市もおっしゃっていましたが、メインの担当者がちゃんと自分の言葉で語れないと、そこはやっぱり意味がないのでということですね。

【B委員】 そうですね。

【事務局】 分かりました。ありがとうございます。

一旦は以上とさせていただいて、またいろいろと取りまとめていく過程で、追加でお聞きしたいことや質問などあれば、また御連絡させていただきますけれども、その際はよろしくお願いします。

A委員も長時間にわたり、ありがとうございました。

では、こちらで終わりたいと思います。本当にお疲れさまでした。

【A委員】 ありがとうございます。

【事務局】 ありがとうございました。失礼いたします。

— 了 —

令和6年度社会福祉推進事業「包括的支援体制の構築に向けた人材養成研修の体系
および後方支援のあり方に関する調査研究」グループインタビュー【グループC】

令和7年1月27日

1. 包括的な支援体制の概要に係る発表

※ 各自治体より取組内容の発表

2. 国や都道府県の後方支援を期待する取組

【事務局】 有識者委員会のb委員も今、御参加いただいたところですかね。もしかしら途中で御質問とかいただくかもしれませんけど、b委員、よろしくお願いします。

【有識者会議b委員（オブザーバー）】 はい、よろしくお願いします。

【事務局】 後半は、特にこの事業で一番やっぱり厚労省さんと話していて明らかにしていきたいというのが、国研修、都道府県の後方支援で何をしていくといいんだろうかというところなんですね。なので、今それぞれの市の変遷と概要を伺ったんですけども、改めてこの時期にこういう取組が重要で、それに対するどういった支援が必要なのかとかというところを進めていきたいと思います。少し優先順位を考えて、1)のところ、まず特に重要で、かつ国研修、都道府県の後方支援を期待する取組というところをピックアップしてお話をできればと思っています。

今日、小さくて見えないと思うんですけど、この表に9市町村対象の皆さんからの回答が集まっています、本当すみません、ざっくり言うと、やっぱり検討期は現状把握のところは皆さんチェックが多かったなというところですね。ただ、現状把握のところは、国、都道府県からの支援が必要かというところは、そんなになんという感じでした。一部、A市さんとか入れていただいているところがあるという感じぐらいのところですよ。

次に、準備期と開始期のところ、多少違いはあるんですけど、準備期のところは特で言うと、上から10番目ぐらいですかね、ナンバリングがなくて申し訳ないんですけど、「庁内の福祉部局の職員に対する研修」というところがちょっと高めだったり、あるいは、「相談支援機関との対話」というところが高めだったりするという感じです。今日、御参加の皆さんのほうで違うところにチェックしていますというのがあれば、そこもピックアップいただいて構わないというところですよ。

それから、開始期で言うと、「求められる思考・行動特性に関する研修の実施」というのが上から6番目ぐらいあるんですけど、その辺がちょっと高かったり、あと少し下、真ん中ぐらいに、「地域活動を行う団体との対話」というのがあったり、「適材適所の職員配置」というのが、さっきC市の担当者さんも言っていたところですかね、あったり。「関係者が連携できる機会の創出（会議体の設置等）」というのはチェックがついているという状況です。

今、言った中で、国からの支援が必要というところの少し数が多いところ、一番右の列なんですけど、あるところで言うと、「求められる思考・行動特性に関する研修の実施」というところ、「相談支援機関に関する研修」、それから、「庁内の福祉部局以外の職員に対する研修」、「庁内での役職別の研修」と、この辺がちょっと高めかなというところですね。あと、一番下から2番目の、「包括的な支援体制の整備状況に係る評価項目の設定・評価の実施」というところも高かったというところになります。

そうしたら、一つ一つ伺っていければと思うんですけど、まず、「求められる思考・行動特性に関する研修の実施」というのがありまして、これはどっちかという開始期のところで重要だと言っている方が多いところで、かつ研修、国や都道府県の支援も必要じゃないかといったところですね。

ここについて、求められる思考・行動特性で、一番さらに下の段の表のところにあるんですけど、特に重要なものとか、これもチェックいただいたんですが、例えば、「本人本位の視点に立つ」とか、「地域住民や関係機関のやりたいことを応援する視点」とか、「地域の可能性に着目する視点」、「個別ケースに対する支援と地域づくりを両輪で進める視点」、「分野を超えて多様な主体と協働するという視点」などが少し高めの項目としてあったというところになります。

この辺改めてという感じ、言わずもがなのところあるとは思いますが、なぜそれが重要なのかということだったり、誰に対してそれをインプットしていく必要があるのかとか、あと具体的に国、県に求められる、何でしょうかね、求めたい支援とかいうところをまずお話を伺っていければと思っております。どなたからでも結構なんですが、いかがでしょう。この取組の大切さみたいなところを改めて発言をいただければと思いますけども、あと、誰に対する支援が必要かですね。いかがでしょう。

【A市】 ここ実は大前提として、地方公務員、地方自治体職員に求められているそもそもだと思うので、別にこの事業担当というよりは。少しだけしゃべると、国のあり方検討会議、第4回で総務省さんなんかしゃべられた、これからの地方自治体職員はプラットフォームビルダーたれみたいなところはまさにこの話だから、いわゆる重層等じゃなくて、そもそもそれこそ総務省さんというか、みたいなことを思って僕はつけていませんでしたが、要とは思っています。

【事務局】 ありがとうございます。

【事務局】 確かに。B市の担当者さん、どうですか。

【B市】 僕も一番上はつけていないんですね、本人本位の視点。本当は全部つけたんですよ、これ。でも、全部つけるのも駄目なのかなと思って、あえて一番上だけ外したんですけども。

僕は重層の文脈で支援関係機関の人たちがどういうイメージでまだいるかというと、個別支援なんですよ。相談支援の支援関係機関の連携は、個別の困り事を解決するために多職種がつながろうよというまだ理解でとどまっているなと思っていて。いや、そうじゃなくて、重層はもちろん個別支援も大事なんで

すけども、個別支援が機能する、もう少し言うと、社会福祉の制度が機能する、社会保障の制度が機能する、インフォーマルな社会支援が機能するとは、地域がないと機能しないはずなんですよ。

ということは、どれだけ専門職の対人援助スキルを上げたとして、地域に包摂的な意識だったりとか互恵的關係というのがなければ多分それを生かしていけないと思うので。重層という仕組みを使って地域づくりを進めていくんだよ。地域づくりもいろんな定義があると思うんでなかなか難しいかもしれないんですけど、市民、コミュニティーが希薄化している市民同士のつながりというのをもう一回結び直す。例えば、地縁、血縁、社縁に限らず、第4の縁と言われているように、趣味活動とかでお互いにつながる縁というのも増やしていく、それも大事だよなという。やっぱり新たな時代の中でのコミュニティーみたいなものをつくっていくということを推進していくための手段だと思っているんですけど、そういったところを丁寧にお伝えしていかないと、重層は相談援助で終わりみたいな感じになっちゃうなと思っています。

そうすると、その話の流れでいくと、じゃあインフォーマルな支援をつくるときに、新たに何かを立ち上げるのかというよりは、そこに地域の魅力とか、もう既に動き出している活動があるので、その活動を重ね合わせたりとか、活動の一部をお借りしたりとか、我々の活動がほかの人たちの活動にどう役に立てるのかという、そういう視点というのをやっぱり持っていただくというのがとても大事だろうなと思うので。そういった意識の醸成というのを支援関係機関、あとは市民の方たちに向けてやっていく必要があるだろうなというのはすごく感じているところです。

さらに、重層事業はトライ・アンド・エラーだと思っています。今ビジネスの中でもVUCA時代と言われていて、唯一解はない。さっき言ったように、納得解や共感解とか、そういったところを見つけていく対話が必要なんだと言われているように、地域福祉の文脈でも同じVUCA時代で一つの答えはない、あとは、これまでのマニュアルが通用しないという時代が本当にすぐ来ているので。

であれば、トライ・アンド・エラーを恐れなくていいんだよという。今までの行政の仕組みは、こういうことをやっていくなら、じゃあそのために何をやるんだ、数値はどうするんだみたいな、ゴールありきでプランを立てていくんですけど、いや、そうじゃなくて、仮説ですよ。恐らくこういった仕組みがあつたらうまくいくんじゃないかで動き出してみて、どうだったかということを検証して、新たなミッションをまた立てるみたいなトライ・アンド・エラーの連続性の中で共感解や納得解というのが出てくるぞという、根本的な考え方の転換というのを重層という仕組みを使ってやっていく。それは特に行政の中でも、また支援関係機関の法人さんとか、そういった中でも進めていく必要があるんじゃないかなと思っているので。その辺りをぜひ国のほうから後方支援という形で押していただけるといいんじゃないかなと思っているところで、いろんなところに丸をつけました。全体はこんな感じです。すみません。

【事務局】 ありがとうございます。今、2年前ぐらいか、私たちが国研修の設計の正式にさせていただい

た中で、まさにその辺が重要だねということで、市町村の行政の方だけじゃなくて、一緒にやる支援機関の方とかも含めて一緒に参加してねと言って、講師陣はそこをどう思考の転換を図るかということを一生懸命コンテンツを考えてレクいただいているんですけど。だから、それはもうそれでいいんじゃないかという感じですかね。もちろん中身のブラッシュアップはさらに要るんだと思うんですけど。

今の話は、この研修のところはテーマの話と対象の話がごっちゃになった表になっていて分かりづらいんですけど、今、「求められる思考・行動に関する研修の実施」のところにフォーカスしたんですが。そのほか対象別で言うと、「庁内の福祉部局の職員に対する研修」、もう一個上にあるか、「相談支援機関に対する研修」、「庁内の福祉部局の職員に対する研修」、それから、「庁内の福祉部局以外の職員に対する研修」、あと、「役職者別の研修」というところもまあまあ高いところがあるんですけど。この方たちに研修すべき内容というのは、まさに今おっしゃっていただいたような話というのが大前提、第一優先という感じで考えてよろしいんですかね。

【B市】 個人的にはそうです。今の50代とか60手前の方たちの行政マンの考え方というのは、やっぱりどうしてもトライ・アンド・エラーというか、そういう感じじゃないんですね。そこが変わって、なかなか簡単には変わらないと思うんですけども、重層の取組はそうじゃないよというところを理解していただけると、多分現場サイドはいろいろトライアルがしやすくなるんじゃないかなと思っています。

【有識者会議a委員（オブザーバー）】 C市の担当者さん、すごく笑顔でうなずいていましたが。

【C市】 本当に小さくトライ・アンド・エラーというのは共感で、僕は現物支給というのを始めたんですけども、最初に何やったかという、困窮世帯にランドセルを市民の方から余っていると探してくるところから始めたんです。特にそれを係長とか課長に相談せずに、別に知り合いの人から探してくれば見つかりそうだなと思ってやっていく中で、今では市にあるNPOさんと連携して、そこはリサイクルショップを運営しているんですけど、その商品から無償で提供してもらえるとこの大きなスキームをつくれるところまでなってきたので。

やっぱり最初は自分にできることとかできそうなことから小さな成功体験を積んでいって、それがだんだん、あいつは最初何をやっているかよく分からんけども、何かいいことやっとなみたい。別に市として何か制約を負うものでなければ、どんどんそれをみんなに知ってもらって、仲間に加えていくというやり方は非常にすばらしいんじゃないかなと思ったので、小さいトライ・アンド・エラーというのは最初の一步としてはすごく大事なかなと思うのと。

あと、さっきの相手に貢献するみたいな、ペイ・フォワードみたいな意識もすごく重要なかなと思っていて。僕は最初、転職で市役所に入ったんですけども、最初に高齢分野のSCのほうに、丁稚奉公じゃないんですけどもついて回ってきなさいということで、本当に1年半ぐらい毎日のように地域、外に出ていたんですけ

ど。高齢分野を応援しにいくというか、相手のやりたいことを応援するという姿勢を重層担当課が持つことで、多機関協働のときに面倒くさいことをお願いされてばっかりということじゃなくて、いつも自分たちの事業を応援してくれているなという意識が相手方にできると、こちらが頼っても、「いいよ。やってあげるよ、それぐらいなら」みたいな感じだとか、「うち、こういう支援もあるんだけど、何か重層で使えそうにない？」みたいな、逆に提案されるようになってくるのかなと思うので。先に相手の活動を応援するとかというところも重層担当課として意識が必要なんじゃないかなと思いました。

【事務局】 ありがとうございます。トライ・アンド・エラーをやれる環境とか、やろうとする人とかがいれば、あればできるというのはあると思うんですけど、皆さん、ほかの自治体のことを見るのは難しいかもしれないですけど、どうですか。そういうことすらも結構難しいという自治体もあるんじゃないかなという気がして。そこを研修という一つのツールを使って何かやっていくことを後押しするというのが必要なという気はしていたんですが。その辺はいかがですか。ほかの市町村の状況とか見られて、もし御意見あれば。やっぱりなかなか動きづらい、研修でそれが落とされるといいとかという意見があれば伺えればと思ったんですけども。

【A市】 やっぱり対管理職という、例えば福祉事務所長クラスでもいいと思いますし、いわゆるもう課長より上の要職みたいなところでもいいんだけど、多分その辺のマインドチェンジとか、これからの自治体を担う職員のいわゆる働き方とかに関するコンテンツみたいなとがり方をしてやるのはありだなと思う。多分今現場で、とはいえ毎日相談で四苦八苦している人たちにマインドチェンジの話をして、「いや、その前に人を増やしてくれよ」みたいなことになるんだろうし。そこはマネジメントする人たちに落とし込むと、今の話なんかは、まずそのクラスにきちんとターゲティングしてするというのは、多分僕ももう上がっていている年なんですけど、現場の人たちにとってもありがたいというか。だから、もっと出てもいいよみたいな、もっとチャレンジングに動いていいよというのを、国がコンテンツとして管理職を押さえているんだみたいなことはいいなと思います。

【事務局】 何かその中で、さっき前半にC市の担当者さんでしたっけ、とはいえ嫌々参加するじゃんみたいな話もありましたけど、その辺は何かこういうコンテンツだったらいいんじゃないかとかありますか？ 管理職の方。

【C市】 課長ですよね。よくこれ、トップセミナーがどうのこうのという話ありますけど、いやいや、そもそも何というんですかね、別にこれだけやっているわけじゃないので、あんまり受講意欲がそもそもあるのかな？ みたいな。

【事務局】 それは重層を、どの辺の市町村を想像するかによってもまたちょっと違うと思うんですけど、重層を全く検討していないというところを引きつけるのは結構難しいと思うんですけど、やろうかなという検討をしているとか、じゃあそれもう準備しているぞみたいなところであってもやっぱりそうなんですかね。

【C市】 何か分かんないですけど、さっきa委員からもありましたけど、立ち上げのときは、移行するとき、大体どっかの課が言い出すじゃないですか。これをやらないかと。ほかの課は巻き添えを食うみたいな感じになるので、そこは反対しているわけですよ。私は反対していた側だから。私は高齢部局だったんですけど、地域福祉部局のほうがこれを始めるとなったときに、パンドラの箱を開けているとみんな思っていた。確かに移行準備のときに、関係各課にレクチャーするという意味であれば課長たちは聞くと、どうせ巻き添え食わなきゃいけない感じになっていくので。

【事務局】 それだから、行政としては一応やるという意思決定をした後の話ですよ。

【C市】 そう。移行準備というか、今からやろうとなっているときに、どっかの課が検討チーム、検討会議みたいなことをやり始めるじゃないですか。そのときにまだ温度感高まっていないので、よその課、子育てとか介護とかというのは、何かもう付き合わされるみたいな。そのときに、要は自分たちだけでは説明し切れないので、関係各課向けに国研修とかだったらちよとは分かるかもしれない。

でも、もう始まっちゃうと多分関心ないと思いますね。始まってしまった後は、もうやっぱりプロジェクトマネジャーレベルだと思います、係長とか補佐は。

【B市】 今のお話を聞いて思い出したことがあるんですけど、いいですか。今の課長クラス、マネジャー、マネジメント側の人たちの巻き込まれ感みたいなのを薄めるというか、巻き込み事故を防ぐために、自分がやったなと思ったのが、その課がやらなきゃいけないこととか得になることを一緒に議論しました。それはそうだなと思って。もちろんC市さんもやってみえると思うんですけど。

今度、住宅部局とは当時から、平成29年かな、セーフティネットが改正されたときから、じゃあ要配慮者にどうするんだみたいな課題があったんで、重層を使うとこんなふうに要配慮者への対応というのもできるから、市営住宅担当はある意味大家なので、大家さんの課題感というのも解消していけますみたいな話をしたり。

今度環境課というところにごみ対策や多頭飼養があるんですけど、そういったところも、ごみ問題に対して市民から苦情が来ます。多頭飼養に対して苦情が来ます。それに対しては、ごみ屋敷になってしまう、多頭飼養になってしまう、その住人の背景には福祉的ニーズがあるよ。そこを我々が一緒にアプローチすることもできるんだよみたいな話だったりとかをして、その課ごとの面倒くさいなと思っているところに重層はアプローチができる可能性があるよということを係長たちと話した記憶があります。

それができたのが、やっぱりさっきC市の担当者さんがおっしゃったように、いろんな情報を知っている。縦割りから下りてくる制度とか、情報を俯瞰して見たときに、ここの課題がこの課にありそうだなとか、この課題は福祉で何かアプローチできそうだなみたいなことが、もしかしたら見えたからどうですかという話ができただかなと思って、そこがすごく大事なんだなというのを今お話を聞いて感じました。

【A市】 聞きながら思ったのが、多分自治体内で研修のコンテンツを組むときは、例えば担当部署がこういう目的でやりますと、現場のしんどさをお互いにシェアして軽減しましょうとか、チームになることで楽になりますよみたいな発信をするから、みんなそこに自分ところにも何かメリットがあるかもという参加して腹落ちしやすいみたいな前提があるじゃないですか。それじゃあ、都道府県主催の研修、国主催の研修は、国と自治体の関係性とかがベースにあるから、そもそも国研修に対する、ヘイトまではいなくても、面倒くささみたいなハードルなんかがあります。

今いろいろ全国に行かせてもらう中で、例えば某県さんとか某県さんは都道府県研修を上手に組んでおられたりして、県内の福祉事務所長で、地域の今それぞれの進捗度を確認しながら我がまちを振り返りましょうみたいな形で仕掛けて福祉事務所長を集めましたみたいな形でやられたりとか。某県さんなんかは社協のいわゆる管理職なんかを集めて、こういう動きがある中で、じゃあ社協としてこの制度をどう活用して自治体と向き合うといいのかみたいなテーマ設定でされていて。結構皆さん、だからそれ行こうというか、主体性を持って参加しはる仕掛けが入り口で要るんだろなと思いました。

じゃあ、今日の国研修としての発信をしたときの、そもそもの面倒くさいとかやられるみたいなのところのハードルをどう越えて、かつ参加後に何か落ちるかみたいな話をしたときに、いろんな多様な機関が入ってチームづくりをしてやってみて腹落ちするみたいな、これまでやっていた研修の現場レベルの話があるとしたら、そうなんです、改めて、じゃそれを管理職なんかに今後のいわゆるマインドチェンジみたいなことが必要だよということが研修で落としたいゴールだとしたら、どう呼びかけるとそれに行けるだろうというときに、なかなかポジティブシンキングできないんです。

だから1つは、例えば連携通知を発出しているセクションに対して、改めて連携のために必要だから来なさいみたいな、どちらかと言うと北風と太陽の北風が祟みたいな、参加しないとデスペがあるよみたいな呼び方も一つなのかな。ただ、そうじゃない検討をしたいと思うので、ここまで言うて、あと何かいいアイデアが欲しいんですけど。あとは、国研修の仕掛けというところのハードルの越え方みたいなのは要るだろうなと思って。

【事務局】 課長とかなると、やっぱり当然その課の担当、関係する制度に最も関心があるわけなので、だからその分野の困っていることに対して重層のメリットがあるかもしれないということを、まずどう伝えるかということですよ。

【A市】 そうですよ。

【事務局】 だから、伝えるときもそっちのラインから本当はいったほうがいいのかもかもしれません。

【A市】 そうなんです。だから連携通知で言うと、例えば再犯防止とか、あるいはLGBTみたいなのを、担当から見たときにもそこと連携していかないと大変だよという、大変というと嫌らしいな、連携していくほう

がいいよみたいな。

【C市】 包括的支援体制の構築という、わざわざ使っているのがまた微妙なんですけど。だから、重層という事業に移行するというのは分かりやすいんですね、市の職員は。だからそれをやる体制をつくらないかんというと、まあしょうがないみたいな話になるんだけど、包括的支援体制をつくるためにとか言われても、何か多分よく分かんないというのはありますよね。

【事務局】 そこはだからこの委員会の中で、a委員に補足あればいただきたいんですけど、やっぱり重層というのはあくまでもツールなので、それを目的にしちやいかんということでそういう打ち出し方をしているんですけど、それは何か逆に分かりやすいのかどうかよく分からないなというところもある。

【C市】 役所の中では多分通らない。やっぱり事業でものが動いているので、支援の在り方論で動いているわけじゃないから、それは理想なんですけどね。だから、要はうちで移行準備のときに起こったのは、結局うちは高齢がすごく強かったんで、子ども、障害、地域福祉の中に障害と生活保護とあって、その企画担当みたいなのがこの事業に手をつけようとしたわけですけど。そのときの反応は、それぞれの分野でまずやることやってから考えようよみたいになるんですよ。

それが結構、相談支援機関もそんな感じの反応になって、包括支援センターはそもそも包括のリソースをほかに割けと言われるように思えるので、じゃなくて基幹相談支援センターをもっとちゃんとしてよとか、生活困窮のほうの動きをもっと機動的にしてから言うてよみたいな、そういう感じになるんですよ。

要は連携となったときに、吸収合併じゃないんですけども、同じ等分の力で連携するならば話いいんだけど、大体強いとこと弱いとこというのを連携して、全体としていい感じにしようというのが上の政策決定、立案者の考え方なので。だから、健康福祉部長レベルでは、うまくいっているところがある、うまくいっていないところがある、だからまとめていい感じに全部しようという感じなんです、多分考え方として。そうすると、強いところは弱いところを支援していくという話になるので、だからそれぞれ課としては、いや、ちょっと巻き込まないでよみたいなことになる。

だから、要はすごく上位の政策立案なので、それを課長レベルで理解し難いのも分かるし。だからもう少し俯瞰した目といいますかね、一段上がった視座から福祉を考えるということを伝えないと分からないでしょうね、それぞれのセクションのマネジャーというか課長たちは。

だから、包括的支援体制とか重層が目指す意味というのを、移行準備とか、移行した自治体、まだ話題が役所の中にあるときにきちんと伝えるというのは意味があるかな。

【事務局】 今の話は、課長であってももうちょっと俯瞰して見るという視点を持たないとそこに行き着かないということでもんね。

【C市】 行き着かないと思います。あともう少し、もう一步言うと、事務職の課長と保健師の課長とかと

いうのがいるので、福祉、だから難しいんですよ。事務職の課長はもっと俯瞰的にものを見ているんですけど、やっぱり専門職の課長さんたちとかは、ケース支援においてはすごく熱いんだけど、他部門に協力しにいけないと言われているに近いように感じるんですかね。いや、そんなに何でも相談を受けるなんて、そんなことできるわけないでしょうみたいな、ケース支援にひもづけてものを考えているから、反対もあつたんですよ。割と福祉部は、専門職の管理職と事務屋の管理職が難しいです。

【A市】 そもそも文化の違いというか。

【C市】 まとまらない。

【A市】 対人援助経験の有無みたいなところかなと思っていて、やっぱりAさんのために体制が要るよといったときに、経験がある人はそれで腹落ちしちゃうんだけど、経験のない人はAさんの公平性はどうするんだとか絶対になるので。

【C市】 でも事務職のほうは、だから対人支援の本当のニーズが全く分からず、金の話、組織の話でやるべきだとなっているんで。これをやったら追加財源があるぞみたいな、多分それぐらいの話なんですよ。とか、もしくはうまくいっていない組織があつて、こっちはうまくいっている、こっちはうまくいっていないという組織があつて、これを平準化するというぐらいに考えているだけ。個の支援においてどういう意味があるのかということまで、じゃあ事務職の管理者が分かっているかといったら、多分分かっていない。

【A市】 それこそ途中のそもそもの基礎理解みたいな、もともと例えば高齢者のための仕組みがあつて、それが6割しか機能していないら、機能していない4割を重層が埋めにくいと言うたら、それはあつてきが出るよねというのは当たり前の話と思うんですけど。ベースの基礎理解、例えば狭い重層で言うと4分野の事業があつて、あるいは例えば中小企業支援の事業とか、LGBTみたいな基礎理解の話があつて、重層がサブシステムというのはよかったんですけど、メインシステムが正しく人を支えながら、それでも漏れるところをサブシステムが調整をするんだ。このサブシステムは重層に限らない、重層なり権利擁護なりいろんなサブシステムが、メインシステムではやっぱり世の中の変化についていけない、漏れたり重なるやつをサブが支えることで体制整備だと言うなら、そもそもの、サブシステムの重層の説明とかは結構丁寧にやるんですけど、メインシステムの基礎理解というのも遠回りするような話だが要るのかなと、今は。

だから、要は高齢福祉がこうやって制度変遷していく中で、それでも高齢福祉の仕組みが追いつかないのを、それは高齢福祉の制度を変えようという話になるのか、いや、そこで埋もれるものなんだから、だから重層なりサブシステムを含めた体制整備が要るんだというのかみたいな。この関係性の押さえというか、要るんですかね。

【C市】 例えば高齢障害ができるじゃないですか。

【A市】 子ども、困窮とあつて。

【C市】 導入のときに、要はそれを支える何かをつくりますといったら、今度は次はじゃああそこがやってくれるんでしょうという、次の段階で今起こっていることになるというか。自分たちを支えてくれるもう一個のものはつくられるんでしょう、だからやってよみたいな感じになるじゃないですか。じゃなくて、本来は持ち合うというか、ですよね、持ち合うんだけど、そうすると、持ち合うという意味合いでいくと、「何、ほかのところのやつやらないかんの」となるという。だから、最初そんなイメージだったかなと思います。

だから、本当にどこも同じぐらい機能していればいいんでしょうけれど、うちの場合は本当に高齢だけめちゃくちゃ進んでいて、障害や生活困窮は弱かったんで、どう考えても高齢のほうは障害や困窮から応援してもらえんという感じが思えない。逆だという。あっちが動きが悪いから、もっとそっちの動きをよくしてから言ってくれというのが高齢分野。

【C市】 でもこれは多分うちだけじゃなくて、やっぱり介護保険は財源があるので充実しているんですよ、体制とか。機能しているかどうかは別として、包括支援センターが幾つもあり、専門職の数も非常に多い。一方で、困窮とかはすごく少ないので、大きなものと小さなものが連携しようと言っている話なので難しい。

【有識者会議a委員（オブザーバー）】 その辺を支援会議でずっと連携をやってきたB市の担当者さんとしてはどうですか。

【B市】 いや、今聞いていて、B市の場合はないんですよ。あんまりない。

【C市】 やっぱりここが強いからじゃないですか、強いところに寄っていったからじゃないですか。B市の担当者さんという一番福祉の専門家がいて、そこに寄せていっているから、B市の担当者さんに言ったら支援してもらえるというか、一緒に関わってもらえるんだというメリットを感じやすいんです。

【有識者会議a委員（オブザーバー）】 そういう感じなの？

【C市】 ここの部局が、何というかな、えっ？ て思う部局が言い始めたときに、全然メリット感じないみたいな。

【B市】 どうなんでしょうね。肌感覚ですよ。肌感覚は、地域福祉係に言えば何とかなる、みたいな空気があるんです。何とかなるという空気感があるから、集まってはくるんですね。だけど、僕は極力学校、スクールソーシャルワークとして動くのは個別支援するんですけど、ほかはしないんですよ。包括と一緒に動くということもしないし、逆に包括と一緒に動いていただくときにはアウトリーチの例えば精神科のワーカーさんに動いてもらうとかというふうに、違うコンビをつくるというか、バディーをつくっていくんですけど。だからあんまり今の話が、B市はもしかしたらないのかなという感じがありますね。

【事務局】 A市もないですか。

【A市】 うちも始まる前はそういう懸念、それこそ包括の人たちからありましたけども、実際に動き出して

からは皆さんメリットというか、やっぱり変な話、うちは連携支援に特化してできるだけケースを持たないので、純然たるファシリ、中立でするんですね。

例えば現場の人がすごく大変、取りあえず一番よくあるのが、一番その世帯に関わっている人が会議の招集もしなきゃいけないくて、会議の取りまとめもしなきゃいけないみたいなところで、いわゆるアセスメントとかモニタリングする機能はうちが持ちます。支援はメインの一次相談、障害、困窮、それぞれ持ってくださいという中で。例えば本来要対協で生活保護世帯みたいなもんやったら、別に支援会議なくてもここでしはったら事足りると。

あるいは、高齢障害の65歳の方の会議みたいのもやっぱりうちももめるんです。そっちが持ってよとか。それは全部うちが預かって、うちがいわゆる大岡越前みたいな支援会議を。支援会議で、でもこうですよ、例えば65歳になったけど、現実この人は障害サービスのこの人との関係性がいいから、介護施設に移ったとしてこの人の生活は安定しますかみたいな話をしたら、いや、65歳になったし高齢サービスだと言っていた障害の人とかも、あの人高齢施設に行っても生活できないから、その伴走が要るよねみたいな。その腹落ちする機能をうちは支援会議なんかに持たすので、いわゆる中立性、中立的な場を担保するみたいなやり方を何回かしていくと、その意味が分かったみたいな、1人で私らにさせられるわけじゃないしみたいな。

【B市】 似ています。支援会議に来たときに問うんですね。それは要対協のケース会議でやりませんか、機関相談でやりませんか、地域ケア会議でやりませんか。でも支援会議を使う意味は何ですかというのを問うんですよ。そうすると、確かに機関相談が招集して自立支援協議会の個別ケース会議でできるけど、今回はこういう世帯のこの人のことを考えたいから支援会議を使いたいんだみたいな話になると、じゃあ支援会議をコーディネートしますよみたいな話で。逆にさっきの要対協とか虐待のケースが来たときに、それはそっちの持っている会議体でできるんじゃないのという話をして、そっちがそうだなとなればそっちで開催してくれたりするんで。やっぱり持ってきてもらったときに、支援会議で何でやるのということを丁寧に聞き取ることはありますね。それは今のお話を聞いていて似ている。

【A市】 だから、そこで多分支援者支援機能、サブシステムが持つべき支援者支援、だから包括が頑張っていてほかが落ちているとしたら、ほかを上げるためのお支えをうちがしようかみたいな。包括の人は怒っているから、多分この話合いは成り立たないから、この人たちにうちが。

【C市】 通訳するんだよね。

【A市】 そう、しましうねみたいな。この人たちが気づけばいいよねみたいな。

【C市】 その意味ですよ。その機能をこの制度所管課であるところがやる能力があるという組織はうまくやる。

【事務局】 僕もやっぱり行ったところは押し付け合いになって、何かどうするみたいな、困っているとかね。

【C市】 だから、社会福祉、地域福祉とか、福祉総務のところがやっぱりこういうすごく専門というか、いろんな分野の専門でコーディネートできる人材がいれば、みんなそこに集まることには同意するけども、そこが機能しなければ動かないと思う。

【有識者会議a委員（オブザーバー）】 なので、人の配置はとても重要で、私も地域福祉課に重層にするときに、配置するとき、職員はもうこの職員をお願いしますと人事課にお願いしました。それはC市の担当者さんが言われたように、この人に呼びかけられたら来るよねとか、スーパービジョンしてもらえるよねという職員でした。それは、生活保護のケースワーカーをずっとやってきて、SVもやってきた社会福祉士です。私が一番力を入れて育ててきた職員ですけど。もう1人は母子保健の保健師さん。その保健師さんは別にベテランじゃなくてもいいですと。だけど、SVをやってきた生活保護の経験のある職員がいて、母子保健のある程度の経験を積んだ保健師さんのペアで、重層担当の包括化推進員をまず設置して。

最初は、その職員が本当に苦労して困ったケースを実際支援していたんですね。そうすると、やっぱりうまくそういうケースばかり集まってくる。何で重層担当はやってくれないのという雰囲気になってくるので、今度は支援会議をいかに運営していこうかという、そういった検討の場を設けて、支援会議、それぞれの所管課、言わばメインシステムのほうは何ができるのかと、じゃあこの重層の支援会議では何をするのかというのを話し合うような場を設けて、今は中心、要はもう本当にコーディネーターに徹しているというような感じです。だから丁寧なアセスメントをしながら問い直し、問いかけをして、それこそ異なる分野、文脈の人たちが集まる支援会議の中で、B市の担当者さんの言葉でいくとパーパス、共通の目的をみんなで作くり上げようねみたいな感じに支援会議が変化してきて、少しずつ体制としてうまく歩み始めたかなと思っていますね。

【C市】 こういう多機関協働のいろんなコーディネーターの役割を担う人材の育成みたいなプログラムはないんですか。それはない？

【事務局】 確かにそれはないかもしれないですね。

【A市】 それはぼちぼち欲しいかもしれないね。

【有識者会議a委員（オブザーバー）】 欲しいよね。

【A市】 個人的にはもっと言うたら、法律変えて、そこ社福士を置かんというぐらいしてほしいんですけど。

【B市】 今、僕も言おうと思いました。

【A市】 何かすみません。

【B市】 本当おっしゃるとおりです。いや、本当に、課長レベルに社会福祉士を置かなきゃいけないとい

う研修をしてほしいという。

【有識者会議a委員（オブザーバー）】 そうすると、自分は全ての大体社会福祉士を見ているので、そうすると、今、生活保護のケースワーカーをやっている、この子だったらスクールソーシャルワーカーになれるとか、児童虐待のほういけるとか、そういったのを見て、この職員を配置してほしいみたいなことが、それは管理職に私になったのでそれが言えるというのはあるかもしれないですね。

だからそれは別に行政職の管理職はやっぱり全体を見ているので、組織論だし、事業で動くし、予算も、そういった意味では、そういった人たちに福祉職と専門職の力を発揮できるような組織マネジメントをするんだよというのは、行政職の職員のほうが頭に入りやすいと思うんです。専門職はやっぱり専門性を突き詰めていこうとしてしまうので、そこで難しいとこありますけど、組織マネジメントという点では、管理職向けにはそういうような学びの場があってもいいかなと思います。

【事務局】 ある意味、だからこの3種は、このお三方は、このお三方がそこに配置されたという時点でもその形なんですよ。

【C市】 管理者に。

【事務局】 だから、その理解が上層部の人員配置をするときにすごくよかったということですよ。

【A市】 小さい自治体で、やっぱり社会福祉士の資格を持った職員はほとんどいないんですよ。僕は一般事務職で上がってきて、できないからと思って後取りしたんですよ。後取りする中で、これぐらいないと駄目ですよという、やっぱり市長要望で社会福祉士配置というのを、もう3年、4年ぐらいかかったんですけど。

【C市】 我々も今もうずっとそうなんですけど、重層のやる意味、組織としての意味は、全てこれまでの相談支援業務を委託に出してきてしまった弊害、職員のソーシャルワークスキルとか、それを育てていくんだという意味です。

【有識者会議a委員（オブザーバー）】 なるほど。それは私すごく共感して、あなたはケースワーカーだけど要はソーシャルワーカーじゃないよねという職員をたくさん見ているんです。なので、重層を私が始めようと思ったきっかけは、70人いる社会福祉士がいかにソーシャルな視点、ソーシャルな仕事ができるような組織にしたいなと思って重層事業をやろうと自分は思ったというのはありますね。

【C市】 そういう意味で、だから国としてやるんだったら、社会福祉士という資格なのかどうか分からないんですけど、自治体の中でこういうお二人のような現場の全ての領域の分野をまたいでコーディネートができる人材をちゃんと置けるよう、こういう人材をつくる研修をしたほうがいいと。

【事務局】 コーディネートといっても、それはあれですよ、ケースのコーディネートの話じゃないから、マネジメントという感じですよ。

【有識者会議a委員（オブザーバー）】 そう、マネジメントだね。

【A市】 ソーシャルのほうのワークなんでね、そこまで。

【C市】 だけど、何というの、今、だからいないんですよ。市役所の中にいないというか。だって直接ケースワークをするという業務がない。

【有識者会議a委員（オブザーバー）】 ないよね。相談業務は外に出しちゃっているから。

【C市】 生活保護でさえもう今、給付になっちゃっているし、唯一あるのは母子保健の保健師と家庭相談だけ。

【有識者会議a委員（オブザーバー）】 児童虐待。

【C市】 だけど、家庭相談のほう、児童虐待でさえ、ここから先は児童相談所ねという話になっちゃうんです。だからそういう意味で、対人援助をしている職員がもうそもそもいないんで。

【事務局】 想像できない。

【C市】 だから、コーディネーターになり得ないというんです。

【A市】 自治体の持つ機能別に研修プログラムが要するという話なんですかね、今のをこっちにひもづけると。

【事務局】 機能というのはどういうイメージですか。

【A市】 一番顕著なのが、福祉事務所の有無は全然違うなと思っていて。何か、それこそ去年、某県さんとかに行かせてもらったとき、某県さんは割と5万人、6万人規模でも町村のまま一島一町みたいなもので、だから保護業務も困窮業務も、いわゆる自治体の中の経験値として持っておられていないんですよ。だから今みたいに、もう何年もうちはケースワークをやっていませんみたいな感じで。そもそも最低限の4分野があって、プラスいろんな他分野と連携しようのときの、いや、そもそも困窮事業は県です。

【有識者会議a委員（オブザーバー）】 持っていない。福祉事務所がないとね。

【A市】 困窮者支援というもととあった保護業務も県ですので、市町村が連携するときに、たちまち庁内で事足りるのと、もういきなり広域連携みたいな視野に入れるのはめっちゃめっちゃ違うなと思っていて。困窮制度の丁寧な理解からせんとそれはできないよねみたいな話を、某県の方はすごいされていたんで、すごくなるほどと思っています。

今みたいに、それこそよくある政令指定都市で、例えば児童相談所的な機能も持っているまちだと子供分野の連携のイメージも全然違うし、4分野を直営で持っているような市町、福祉事務所機能がない市町とか、何か思いつく限りはそんな感じですよ。あとは町村部みたいなところで。多分それを1つのメニューでやる無理が今、既にあるのかなというのは。

【C市】 こういう職員さんたちばかり集めたコーディネーターのプログラムみたいなのがあれば、他自治体

との横連携するんじゃないですか。その中で多分アップデートされていくし。なので、ここを養成したほうがいいんじゃないかなとか。自治体も、次のこういうコーディネーターになり得る人材を投入して教育してもらうとか。

【有識者会議a委員（オブザーバー）】 そうですね。そこを、そういう体制が必要だよと、そういう養成が必要だよということのまずインプットをしないといけないでしょうけど、それは自治体で言うともう部長レベルとかなんですか。

【C市】 今言った、直接対人援助をほとんどしてこなかった、ノウハウがだんだんなくなってきている、そういうことができる人材を養成するための国がやる研修プログラムだ、そこに人材を出すんだという意味だったら分かる。いい話を聞きましたぐらいの研修は、何かもう……。

【有識者会議a委員（オブザーバー）】 そうだよな。研修に行ったらそれが業務にどれだけ還元できるかというと、課長職、さらに部長職というとなよね、そんな研修なんてね。だけど、そういうものだということであれば主体的に参加してもらえるのかなと。

【C市】 結構濃密なやつをやったほうがいいと思う。

【事務局】 それは課長職向けぐらいという意味ですか。

【C市】 違う、現場の多機関協働のコーディネーターたる。できればそれはだから多機関協働をそもそも外に出していること自体が良くないと思うけれども。

【有識者会議a委員（オブザーバー）】 だから、行政にもいて社協さんにもいるならまだしも、全部社協さんに出しているというところは、もう中に蓄積されていかないから。

【C市】 現実、今、委託に出しているとしても、委託元の職員を教育するというだけに絞ったほうがいい。

【事務局】 行政職員ということですよ。

【B市】 社会福祉士を置くと国に頑張ってもらえると。子供家庭支援センターでも出ましたもんね、社会福祉士を置くということ、絶対ではないですけど、そういう職種が要るんだみたいなことを書かれていたんで、重層もそう書いていただけると。

【事務局】 まずはそういう体制が進むように、それはもう研修ではない別のツールでそういったことを推進していくようにすることとセットである必要があるんですね。今それだけやっても社協の人がいっぱい来るみたいな感じになっちゃうからということですね。

【C市】 だから、それは参加要件に書けばいいと思うんですけど、多機関協働を担っているところの、もしくは出しているところの大本の職員を、行政側のコーディネーターをちゃんと育成するんだという。結構濃密にやってそこに、もしくは現にやっている人か、次の予定があるから自治体として養成したい人を放り込んで教育するというんだったら、自治体側は出すという意味は何となく分かるかもしれない。

【有識者会議a委員（オブザーバー）】　きっとそういう濃密な場にさらされたら、すごく刺激を受けてくると思う。きっと出される職員もそれなりの期待をかけられた職員が出てくるので、ある程度の感度のある職員が行けば、経験がなくてもそういった場でこういう熱い人たちに囲まれてされると、何らかを持ち帰って、自分の業務の中にいかに還元していこうかと考えて行動に結びつけられるような研修だといいいですね。

【事務局】　それはだから移行期間であれ、もうやっているであれ、見直しにも使えるしということですね。その人たちが人材としてそう考えなきゃいけないんだと分かったとして、でもやっぱりいろんな皆さんを見ると、庁内全体をどうするかということとか、組織をどう設計するかということまで波及するじゃないですか。そこら辺はB市の担当者さんはそのお立場でいろいろやられているというのもあると思うんですけど、そのまた次の障害というのはないんでしょうか。コーディネート人材の養成というのも国でやったとして、それで進むのかという。

【C市】　でも、それを職場として出すと決定をしている段階で、もうその覚悟で出していると思うんですね。

【事務局】　そうですね。だからそこに至るまでが。なるほど。

【B市】　参考になるか分からないですけど、今、某県で総合相談コーディネーター研修というのを、県が県社協に委託をして研修やっているんですね。それは各自治体に相談員と行政職と1名ずつ出てくださいという案内をして出てきてもらって研修をやっているんですけど。彼らはあんまり、何というか、行政職の意気込みというのがあまり高くないし、今おっしゃったように、この人を出したいと課長が思うよりは、「出たい人います？」とか、「出れる人います？」という案内で、「この日予定が合うから、じゃあ出ます」みたいなが行政職なんですよ。

なので、おっしゃったように、課長がこれは大事な研修だから私たちの市町のエースを送らなきゃいけないんだという意識ができると、参加された方たちの学びはすごい豊かになると思うんですけど、押し出すまでの課長の考え方をどう変えていくかというのはとても大事なんだなというのを、今お話を聞いて感じました。

【C市】　多分コーディネートといっても、こうやってやっておられる今まさにB市の担当者さんたちが出ると言われたら、そんな時間割けないと思うんです、もうばりばりやっていけば。そうすると、組織としてどれぐらいの時間をそこにかけるかにもよると思うんですけど、一定濃密だとすると、次の人材を投入すると思うんです。まだ第一線にいない人。

【事務局】　ここだったらそうですね。次の人が来ますね。

【C市】　だったら、そうやって育ててくれるというんだったら、自治体の側は出そうと思うと思うし、それが帰ってきたときに必ず質として還元されるような気がする。今みたいに地域づくりとは何ですかみたいな話を薄く広くやったとて。

【事務局】　そうですね。何か変わらないですね。

【C市】　やっぱり養成プログラムにしないと、研修会では難しいんじゃないですか。だからそのための前段の、そもそも重層とか包括的支援体制というのはいわゆる福祉部全体に関わるという問題を解決しようとしているのかを、トップセミナーとしてやるというんだったら意味があると思うんです。それがあつた上での、いわゆるコーディネーター人材を出して派遣してくれということなら分かる。

【事務局】　送り込めと。そこでしなきゃいけないですね。

【事務局】　個人的には地域共生と重層というか、包括的支援体制が結構飛んでいる気がして。地域共生は総務省とか各省、内閣府、警察、防災、全部入っているじゃないですか。それを何で社会福祉法に位置づけて包括支援体制整備にぎゅっとしているのかというのは、やればやるほどよく分からなくなっているんで。そこの地域共生の考え方を幹部の方とか、そういう方向けに改めて理解してもらおうと、ほかの課とかとの連携が進むのかなと思うんですけど、そんな単純じゃないですかね。

【C市】　私も学術的には全然よく分からないですけど、結局もう市町村の現場レベルで言えば、本当に取り残されているような人たち、そして制度に当てはまらない人たちをいかに捕捉するかであり、その人に制度によらない支援をつくるかだと思うんです、この事業の本質は。それを地方創生レベルまで話を広げてしまうと、本来やらなきゃいけない、取り残されている人を捕捉して必要な支援ができるいろんな体制をつくっていくという話から飛んじやう感じがして。何かもうまずここ、何といひかな、要はめっちゃ遠い話をしているといひか。だから、コーディネーターを育成するといひのはかなりそれに近い、物すごい早道だと思うんですよ。ただ地方創生のまちづくりから考えちゃうと、包括的な支援体制をつくるというゴールに対して物すごく遠回りな気がする。

【事務局】　マクロのほうにいつちいますよね。

【C市】　でも、一番、今自治体で、我々もそうですし、結局市役所の現場、区役所の現場で相談支援している、してきた人材がもうもはやいなくなつてしまつていひという。昔は保健師さんが全部やつていましたみたいな時代があつて、それこそ介護保険ができた20年前ぐらいから、介護保険に似せた制度をいつぱいつくつて、相談支援機関は全部外部化したんですね。その結果、この20年の弊害が出てきていひ、もう管理職でさえ直接相談支援をしている人たちはいなくなりつつあるといひ状態の中で、もう一回専門性を役所の内部に取り戻すんだといひのが、私たちは今といひいう意識なんですけど。といひいう人材を教育してほしいとは思つていひ、国研修に求めるとしたらそこかなみたいな感じがですね。

【A市】　すごく分かりやすい。うちはまだある意味、地区担当保健師もいひし、だからコミュニティワーカーが直営でいひるから、多分だからあつれきなくといひか、既に私たちは全部やつていひ、もちろん生活保護のケースワーカーも僕たちは全部やつていひたよといひのが。

【C市】 うまくいっている自治体はそうなんじゃないですか。

【A市】 そう、その違いがある。

【C市】 でも、大きな自治体ほど重層事業に取り組むじゃないですか。小さな自治体は私が全部包括ですとか、私が全部ソーシャルワーカーですだから、もうそんなん要らないんだけど、重層事業は追加財源があるがために、大きな自治体がそれ目当てで取りにくるので。

【A市】 そこでお金を取って社協さんに全部渡して、訳が分からないことになる。

【事務局】 そうすると、今までのおさらいなんですけど、まずはやっぱり適材適所とか、そもそもどういう体制でこれを推進していくのかということを、かなり部課長レベルの人たちがまず構想を描けないと多分いい状態にならないので、そこをどうするかというのは、研修できるかどうかは別ですけど、あると。

その後、じゃあそこに置くべき人材の養成というプログラムがあると、そこに送り込んで、行政では今相談支援はなかなかやっていないけども、カプセル、コーディネート、マネジメント機能みたいなものをどうしていくのかということを学んでいくと。レベルアップすると、その人がだんだんと行政全体のマネジメントも含めてもう少し描けるようになってきたりするというような流れ。

またもう1つは、ちょっとここ管理職でいけるか分かんないんですけど、他分野の皆さんに重層があるとういういいことがあるとかということも理解してもらうときに、行政の中で自分たちで説明し切れないところを国のほうから発信してもらえるといいんじゃないかという、3つぐらいが大きく出たかなという感じですかね。

【C市】 もしそういうプログラムがあって、第何期卒業生みたいになったら、そういうコミュニティーができそうじゃないですか。

【有識者会議a委員（オブザーバー）】 きっとだけ目指すものはそういうものかもしれない。それこそ宿泊型で、本当に濃密な関係づくりからやれるといいかもしれないですよ。そうすると、散ったときに自治体でやっぱり孤独なんですよ。だけど、向こうの自治体でもやっていたよな。そんな中で、また学び直ししながら支援者同士がつながっていけるかなと思うので。そうですね、第何期生みたいな感じで。

【C市】 だからオンラインがベースで、サマースクーリングじゃないけれども、1週間だけどっかの国立何とか研修所でやるとかね。すぐコミュニティーができていいんじゃないですか。

【A市】 あと、望むのは都道府県の後方支援の枠で、そういったところに入った人たちを中心に、やっぱり都道府県域のコミュニティーをつくってあげてほしいなというのは思います。

【A市】 直接お問い合わせいただいたりするんですけど、やっぱり物理的に遠いと、「いいよ、相談に来て」もできない中で、「どうなの？」と言ったら、「うち、県内の交流全然ないんです」みたいなところは、やっぱりすごくつらそう。

【有識者会議a委員（オブザーバー）】 そこはやっぱりその県の後方支援の在り方のとこじゃないか。

【A市】 何か変に県の解釈を伝えるというよりかは、そういう人たちがまずは集まれるというか、コミュニティーの場をつくってくれはるだけで全然違うなというのは思いますね。

【C市】 県は市町村よりも異動が早い人たちなので、そこにそれを期待するのは難しいのかもしれないと思うんですよ、市町村支援機能を。それよりは、児童相談とか精神保健福祉のほうの保健所、多機関連携相手としての、その職員たちの話だったら、教育だったら分かります。企画部門、要は補助金、重層の交付金を出している分野の方に市町村支援を、と言っても、難しいのではないかと思います。

【有識者会議a委員（オブザーバー）】 やっぱり県が所管している児童相談、あとDVの関係とか、あと県じゃないかも、例えば法務省が所管している再犯の関係は、やっぱりそこの連携で、そちらが福祉的な、それこそ地域福祉とか参加支援なんて、私たちはそんなことまで考えられませんかみたいなところなんですけど、そこに重層で言ったら参加支援とか地域づくりというのがあって、私たちはそれは当たり前のようにしゃべっているけども、そこを児童虐待とかDV、女性相談とか、法務省管轄のところは、そこまで全然行き当たらないので、そこにそういうエッセンスを入れていくのが、県が所管している相談部門のほうにしっかりそこを落とし込んでいただいて、市町と横でつながってほしいなと、個別支援レベルでつながってほしいなと思いますけどね。

【事務局】 ありがとうございます。ある意味そのネットワークづくりとかも含めてということですよ、県がやれることとしては。

【C市】 そういう意味では、確かに、だから県は我々と横並びの補完機能としての相談支援機関ではあるので、人材育成という機能はやっぱり国じゃないかなとは思いますが。県にやってもらうというのはあんまり。

【事務局】 そうですね。

【A市】 何かそれこそ県は、我が県域内でいい感性を持っているのに孤立している人たちが孤立しないような、そういう中身のプラットフォームをつくってくれたらいいのになみたいな。某県で困窮、孤立、矯正と一緒に考えるみたいな研修プログラムをみんなで考えませんかみたいな仕掛けをしてくださった年があって、県域で何人が集まって、じゃあ県研修の枠として今求められていることをやりましょうみたいなことは。結局それが、言ったら実践共有みたいな、そこから派生して、それこそ視察まで行かないけど、相互に見にいたりするので、近いところで1時間、2時間の範囲で共有するみたいなことができたのはありがたかった。

【事務局】 都道府県のほうは成果が明確じゃないですよ。重層の実施自治体を増やすとか、そういう感じになりがちなので、その設定がされないと、今のような話になっていかないですよ。

【有識者会議b委員（オブザーバー）】 私も今聞かせてもらっていて、すごくいろいろな御意見があるんだなと思いました。私たちのところの市町村はありがたいことに、各分野、高齢とか障害とか、あと子ども

のほうに基幹センターというのを市が持っておりまして、そこに専門職が全部配置されているような状況です。それで言いますと、まだ私たちのところはやりやすい状況なのかなというのを少し思いながら聞いております。

その中でやっぱり話になるのは、専門職同士だけではこれから先やっていくことはできないので、地域の支えであったりとかつながりとかというのを、これから先、継続的にその方を地域のほうに戻していく中でどうやって支えていくべきなのかということを、かなり専門職同士で集まりまして話というのを今、続けているという状況です。

ただ、今一方で、そうやって先ほどお話を聞いている中で、やっぱり委託に出されていて、全然そういうのをなかなか市町村の中で対応できるところがないんやなということの現状というのを把握しましたので、研修会のやり方というのもかなり難しいなと思いながら話は聞いてたところです。

先ほど言っておられました、都道府県のほうの、うちも結構問題になっているというか、話にいつも上がってくるのが、子ども家庭支援センターとかになってくると、やはり緊急度の高いケースというのもすぐ取扱いをされているので、私たちのところが研修といいますか、言ったら会議とかにお呼びしても、なかなか私たちのところのケースというのは緊急度が低いと取られてしまって入っていただけない。そうなってくると、そこに対して、やっぱり会議をすることによって人材育成というのはできると私は思っていますので、その会議の中に入っていただかないことで、言ったら分かっていってもらえないというところがやっぱりあるので。

さっき言っていたいた、県というか、子ども家庭支援センターとか保健センターがあれかなと思うんですけど、のところの研修を、国であったりとか県がしていただけるというのはすごくありがたいなと思いました。

以上です。

【事務局】 ありがとうございます。そうですね。ここの参加の皆さんだけでも自治体の状況が違うというのがあるので、国のほうでその辺の状況の実態把握がまずされているのかなというのは分からないんですけど。全市町村がどうなのかとかというのがあって、それも踏まえてのある意味のターゲット設定みたいなことをして設計しないといけないという感じですかね。

あとは1個、「包括的な支援体制の整備状況に係る評価項目の設定、評価の実施」というところも、割と国、県に求めることとして多く挙がっていたんですけど、この辺もし御意見あればいただきたいと思うんですが、どんなことが欲しいよというイメージが。

これは丸はB市の担当者さんもつけていただいて、B市の担当者さんとA市の担当者さんはつけていただきましたね。

【A市】 それこそ今、厚労科研の別事業で、包括的体制整備の評価、成果指標を考える研究会に参加させてもらっているんですけど、今年の11月ぐらいですか、実施自治体に全部出たという。やっぱりそ

うなんです。体制整備を対象とした評価、だから地域共生社会の実現に向けた包括的な支援体制整備を重層事業などを活用して実施するというような立てつけになっている中で、やっぱり共生社会の実現じゃなくて、包括的な支援体制整備を強化するというのを、ここまでは福祉の文脈でやりますよみたいな。例えば、共生社会というのはいわゆる僕ら自治体で言ったらいわゆる総合計画とか、まち全体の中で体制整備を、ちょっとそこも悩むんですけど、一旦福祉部局の中の評価とするのであれば、僕らは、僕らというか、軸足を福祉でしゃべると、やっぱりAさんの課題解決が入り口になるんですよ。

厚労省さんがつくっている福祉からのアプローチと、興味関心からのまちづくりのアプローチとあって、よくこっちが足りないとか、こっちだけじゃ駄目だとかあるんですけど、何かあれ絶対どっちも要るじゃないですか。だけど、最近の文脈で、ともしたらここばかりしているから駄目だみたいな言われようもあったりするんですけど。ここの評価もここの評価も両方要るとしたときに、やっぱり僕らは圧倒的にこっちの評価に慣れていないんですよ。言うたら、興味関心から来るまちづくりがある意味でAさんの救いにもなるという、その文脈を僕らは、僕らはという言い方は、例えば福祉をゴリゴリにしている人たちはやっぱり想像しにくいところだったりするんで。そこを示してあげないとかいうか、何をもって連携できているとするのかとか。要は交付金ひもづき事業にどういった変化が起きたときにそれが重層化したと言えるのかみたいなところは、もちろん自前でも考えてはいるんですが、ほっといたら多分違う方向に行ってはる自治体もあるんやろなという懸念はずっとありますよね。

【B市】 今のお話を聞かせてもらって、僕はもう少し現場というか、庁内のことなんですけど、やっぱり企画部局とか財政部局にどうやって重層の事業評価を訴えていくかというのがすごく困るんですよ。今回予算をつくっていく中で、新しい事業が財源問題でカットされている。じゃあ何百万円という支出をしたときに、その費用対効果はどうだったというのは、当然企画部局や財政部局から求められる。それは当然なんですけども。

多分A市の担当者さんも感じてみえるように、重層の取組だけでなくて包括もそうなんですけど、その人の問題が解決したから成功かというところではないような気がするんですね。何人就職したからいいんだとか、そういうことでもなくて、事業評価の仕方がすごく難しい。今、生活保護も就労数で自立の評価をするかというところではなくて、じゃあ社会生活自立をどうするんだとか、日常生活自立をどうするんだと、そういう指標もあるわけなので。財政部局や企画部局に我々の生活福祉部局がやっている事業がどれだけ効果があるかというのを訴えていく評価指標というのが現場としては絶対欲しいなと思うんです。

加えて、A市の担当者さんの話と少し重なる部分で、重層の取組をしたことにより、まちづくりの変化がどう起きてきたのかというところをやっぱりきちんと評価しないと。さっきも僕が冒頭でお伝えしたように、相談支援の重層になっちゃって、いや、地域づくりの重層でしようというところをどうやって評価していくかというの

は、なかなか自治体でやろうと思うと本当に難しいなと思うんですね。

なので、国のほうで、地域共生社会、その前段として包括支援体制をつくって、そのツールとして重層をやるんだということであれば、やっぱり重層をやったことが地域共生社会にどれぐらい貢献できているかというところを、国のほうで指標を出してもらいたいなというのは思っています。そんな感じです。

【事務局】 ありがとうございます。そうですね。この事業の検証みたいな話で言うと、国としてこういう指標があるんじゃないかということを示すという話はあるとして、そういう評価の考え方とか、そういったところですかね。まちの問題を踏まえての評価指標の設定をしていくわけですね。

【B市】 そうですね。

【事務局】 ありがとうございます。すごく大事な、こういうテーマが必要じゃないかという話が出たのは今日の成果なんですけど、その次のステップとして、それが実際にできるのかとか、どんなものが必要なのみたいな話になると、これはもともとは厚労省さんのほうからの来年度の研修で生かせる内容みたいな話だったんですけど、到底来年度そんな全てできるような感じじゃないなという気もしたんですけど。何か拳がった、適材適所の配置とかいうことも含めた、後方支援の在り方も含めた、割と上位の人たち向けの話と、コーディネーター人材の養成の話と、いろんな他分野の皆さんへの重層の理念や生かし方の話と、3つぐらいありましたけど、何か具体的にこういうのがあったらいいんじゃないかと、もう時間もあれなので順不同でどれでもいいんですけど、もし思いつくものがあれば最後にいただいて終わりにしようかなと思うんですけど、いかがでしょうか。

【C市】 コーディネーター人材の育成のプログラムはそう難しくない気がするんですね。だっていっぱい実践者がいるじゃないですか。

【事務局】 実践者はたくさんいますね。ケーススタディー。

【C市】 自分たち、多機関協働を担う職員の役割とか振る舞い方みたいな話はそんな難しい話じゃないから、プログラムは簡単なんじゃないかなと思うんですけど。

【事務局】 何かそれは、実践者がどんなことを考えて、思考プロセスでこんなふうやってきたということを知りたい。

【C市】 だから座学だったら別に、例えばいろんな全分野の基礎的理解をつくるような講義をすればいいし、いわゆる自分たちの立ち振る舞い方であれば、こういうもともとやっている、多機関協働をうまくやっている中心のコーディネーター人材、コーディネーターの職員さんたちの話を聞けばいいし。あと、プログラムを、例えば多分そういうのは半年間ぐらいだったとして、オンラインにばーっと入れていって、現場とかスクリーニングがあるとして、その間に何をやらせるかだと思うんです、プログラムとプログラムの間に。それもやること決まっているじゃないですか、大体。どっかで聞いてきてとか、ヒアリングしておいでとか、要はすればいいわけ

しょう。そんな難しい話じゃない気がする。

【事務局】 だからやっぱり、そこはただ単に座学でそうなんだなということをケースを知るだけじゃなくて、自分のまちでどうなんだろうということを知る。コーディネーターの初めとして。

【C市】 基本やっぱり、例えばよく他市町の事例とかのお話を聞いても、何をやったかという話を聞いても、結局うちでできないという話になるじゃないですか。

【事務局】 違いますもんね。

【C市】 例えばこういう紙で見る意味と、直接温度のある話を聞くことの意味というのは、その職員の哲学とか大切にしているものというのが感じ取れるから心にくるわけですよ。だから、多分そういうことをすればいいわけで、それが一番重要じゃないですか。ケースに向き合うとか、多機関に向き合うときにどういうマインドセットが必要なのかが多分あると思うんで、それを伝える場になれば。そんな難しくないような。何かもうできちゃうんじゃないですか。

【事務局】 実践者がいるから。

【C市】 熱い話を聞けば、そして、今日お話しいただいたような、本当にまさにここに書いてあるようにね、伴走支援の在り方や、時間軸の非常に時間の長いケース支援においてどういうふうな伴走をすればいいのかみたいな、こういう話とかはそれぞれとても重要だと思うんですよ。教えていくべきことだと思います。だから、もうここに講師がいらっしゃるじゃないですか。

【事務局】 どうでしょうか。

【B市】 今の話で、僕は本当に自由な発想ですけど、今おっしゃったように、パッションをどう感じるかみたいなところで、今、ケアマネさんたちは研修をやった後、実習しにいくじゃないですか。5日間ぐらい、3日間とか。ああいうのは大事なとすごく。受け入れる側は大変です。大変ですし、行くほうも面倒だなと思いつつ、あとはその地域のパワーバランスだったりとか、職種のキャリアだったりとか、年上の人が実習にいくのはちょっと抵抗があったりとかとあるかもしれないですけど。

事例を聞いて横展開だけだとそこで終わっちゃうんですけど、じゃあA市の担当者さんに僕がついて二、三日、3日間やらせてもらったら、きっとそこから学ぶことが多いし、大変だと思うんですけど。そういうことが本当にできるようになったら、今おっしゃったようなリアリティーの中での学びというのがとても深まるんじゃないかなというのは思います。なので、そういうのがあるといいなと。重層というか多機関協働だからこそ、実際に支援会議を回す場面を見られるとか、すごくそれは難しいですけど魅力的だなと感じました。

【事務局】 都道府県である程度いいところが出てくれば、都道府県単位でやるというものもあるかもしれないですね、その話は。

どうですか。

【A市】 率直にやっぱりプログラム化するのはすごく難しいなと思いながら、今、何か具体的に候補というのはなかなか難しいなと思っていました。結構それこそ都道府県研修に呼んでいただいたりとかがある中で、いいなと思ったやつと、もうひとつやったなと思うのと、何かもうひとつだったなと思うのは、相談支援に関する研修や参加支援に関する研修という、事業のひも立てで分けてやられたやつ。それこそ支援会議だけをやるのかというやつは偏った人をつくっちゃうし駄目だなと思ったので。

今の話で言うと、多機関協働ですよ。多機関協働で連携や協働するためのコーディネートとはみたいなテーマ設定、それでもすごく広いから、じゃあ例えば庁内とか、あるいはまずは福祉分野みたいなところと、福祉と福祉の外みたいなところとか。幾つかに分けて、あらゆる丸々掛ける丸々、あるいは丸々掛ける丸々掛ける丸々のコーディネートみたいなところの設定を変えて、例えば地域の小さな商工業の取組と社会参加支援の話とかだったら民間側の方であろうし、やっぱり行政職員としての振る舞いというところだったら、例えば私たちみたいな者みたいな組み方やとできるかなぐらいなことは今、考えていました。

あとはやっぱり最初も言ったトップセミナーというか、何やろう、今こういうことが必要になってきているというキャンペーンじゃないですけど、対地域とか対住民というか、対国民というところの、やっぱりその意識改革の仕掛けというのは、逆に自治体は自治体で頑張るので、でもやっぱり国レベルのキャンペーン的なことをもってほしいなというのはずっと思っています。少し話がずれるのかもしれませんが。厚労省と法務省とこども家庭庁が何か違うことを言っているとかじゃないような。要は家族機能とかいろんな機能が変わっていく中で、みんながこういう地域をつくろうよみたいな発信とか。また、そういう発信をするためのコンテンツを自治体に提供していただいて、自治体がそれを提供するみたいなことでもいいんですけど、だからそこを助けてほしいないつも思っています。

【事務局】 C市の担当者さん、いいですか。どうぞ。

【C市】 いや、僕は特に、お二人みたいなコーディネーターがたくさんいれば救われる人は多くなるんだろうなと。

【C市】 国としては多分重層に取りかかったはいいが、質的にどうだと思う、そういう問題意識があるだと思います。評価指表みたいな話になってきているのは、多分そういう意味でしょうし、人材育成もそうだと思うんですけどね。

じゃあどういうふう自治体の重層の取組の質的なレベルを上げていくかという話になるじゃないですか。それに人材育成がこの研修プログラムは本当に寄与できるのかという、この事業自体がそれこそアウトカムになんないのかという話ですよ。今やっているような広く薄くはあまり、いい話聞いたなとか、ふんわり終わっちゃったなみたいな感じになりがちなので。やっぱり対象を絞って集中的に投入しないと、質的な自治体の取組の改善には恐らくつながらないと思う、特に人材育成の関係は。という意味で、今回そういう話に

なったのがよかったなと。だから、お二人がいっしょからそういうイメージが出てきたんだと思うんですけど。

【事務局】 C市の担当者さん、さっき、前半か中盤に、濃密なものがあつたほうかという話もしまして、その濃密といったところのイメージというのは、さっき言った実践みたいな話ですか。

【C市】 年に1回の研修ではなく、自治体が覚悟を持ってそこに人材を出してその時間を使わせるという決定を必要とするような量じゃないと駄目です。職員が、例えばさっきありましたけど、今日この時間空いているから申し込もうかなみたいな量だったら駄目だと。これに行くのは結構時間を取られますけど、これに出す意味あるだろうかみたいな判断が必要なぐらいの量じゃないと駄目ですよ。

【事務局】 だから、本気度がある程度ないとやっぱり駄目だということでもんね。

【C市】 仮に重層の取組自治体が600あるとして、五百幾つあるとして、仮に学校の40人クラスで40人取ったとしても、相当、それだけやれば、いい取組が出ると思います。

【事務局】 別に満遍なくやる必要はないけど、各都道府県に1人でも出れば波及しますからね。

【C市】 第1期、第2期となったら、本当にコミュニティーできそうですし。

【事務局】 だから、多分今やっているものを、まさに思考・行動特性みたいな感じで、それはそれでいくなりなくすということはないと思うので、それはそれでやっておいて、来年試行的にそういうのを1つ追加してやってみるとかというのはあるかもしれないですね。

【C市】 自治体からすると、国の研修に出すのは結構大きいことじゃないですか。県の研修は課で行っておいでみたいな感じですけど、国の研修に一定出すというのは、それこそ自治大学校とか、例えばJIAMとか、ああいうのもそうですけど、組織としての意思決定なので、そのぐらいのレベルにしないと意味はないでしょうね。

【事務局】 これまでの国研修は、マネジメント思考にいかずに、個別支援のときに本人本位でいろんな福祉の視点も以外も含めた連携とか支援が必要じゃないかというところにいかに思考を持っていけるかというところにフォーカスしたような研修になっていますね。

確かにやってみると、皆さんに本人を真ん中にして、どんな関係者とかいると思いますかと出すと福祉の話しか出てこないの、確かにそうだなと思うんですけど、そこでとどまっているという感じです。だから、少し視点を切り替えるとか、そういう気づきを促すところの今、目的になっている感じですかね。行政的なマネジメント思考みたいなものはない。だから、一人一人が気づいたところで終わっちゃっているの、どう体制を……。

【C市】 支援の在り方の話ですね。

【事務局】 そう。だから、でもそこは原点といえば原点じゃないですか。それが理解できてからこそそのどうデザインするかという話なので。組織デザインとかそういうところまではもう全くないので、それが必要じゃない

かなというのは少し厚労省間とも問題意識を共有しているところです。

【A市】 国の事業名で、包括化推進員養成研修ぐらいにとがらせてもいいかもしれませんね。今のだったら。

【事務局】 包括化推進員という存在は、今、皆さんの中でどうなっているんですたっけ。初期の頃の資料にはよく出ていたんですけど、今は全く聞かない気がするんですけど。

【A市】 一応そういう立てつけで置いています。国で言う包括化推進員ですという言い方ですね。

【事務局】 役割的にはそれはどういうあれをされているんですか。

【A市】 でも、いわゆる多機関協働をやりながらそれぞれの事業、例えば参加支援とかの運営者との調整したりとか、重層支援会議、支援会議を回すということです。

【C市】 相手方にいるような人たちということですか。

【A市】 うちに置いている。僕が管理職でいて、ここに社会福祉士さんが1人いてくれるんですけど、その人を包括化推進員という名前で、いわゆる会議のファシリとか全般を、だから次、今までやってきたことを今やってもらう。

【事務局】 それはだから今日話していたコーディネート人材に近い存在ではあるということですよ。

【A市】 そうですね。多分もともと多機関協働を推進する係がそういう名前で立てつけ上はなっていたと思います。

【B市】 終わりがけにすみません。さっきの本人を中心にどんな資源を使って課題解決するかというのは、いわゆるケースワーク的な思考だったんですね。なぜ僕は行政職員になったかというのは、ケースワークをしてAさんを救うということはもちろんできるかもしれませんが、救うというとちょっとおこがましいですけど、Aさんを支援することはできるかもしれないんですけど、そのためにどんな仕組みが必要かということを考えたときには、行政という身分が必要だったから転職したんですね。

そうすると、支援会議という仕組みを市の中につくりましょう。例えば教育と福祉の連携のために発達支援センターという仕組みをつくりましょう。今、多様な就労の場ということで、今度は商工会議所とか商工観光部局とプラットフォームをつくっていきましょう。その先には多様な就労の仕組みをつくっていきましょうみたいな、やっぱり仕組みづくりという視点を持った福祉系の職員がいるんだと思うんですね。それをどうやって育成するかというのがめっちゃくちゃ大事なんだなと思っています。

【事務局】 それがもしかしたら従来言われていた包括化推進員との、何かちょっと芽があるかもしれないですね。まさにそれは仕組みづくりのマネジャーですもんね。

【C市】 今の視点は、だからもしコーディネーターの研修プログラムをつくるときはやっぱり取り入れるべき視点で、要は対人援助技術の基本だけじゃなくて、政策立案能力を向上させるようなものじゃないと駄

目だという話ですよ。だからやっぱり事務屋、事務職と専門職の、個人によってももちろん違うんだけど、どちらかに偏っていることが多くて、仕組みづくりばかりで現場のニーズを知らない人もいれば、その逆で対人援助はめちゃくちゃ得意なんだけど仕組み化までは考えが及ばないという専門職もいて。だからどっちも兼ね備えなきゃいけないんだという御指摘なので、これはとても……。

【事務局】 いいですね。

【C市】 はい。

【事務局】 だから、どっちかというC市の担当者さんが言っていたような、あつれきみたいのが仕組化先行でいっちゃって、形づくりまでしかできていない。

【C市】 そうですね。交付金を取りにくいぞみたいな話なんで。

【事務局】 そうすると現場のほうはいろいろ押しつけ合いになったりとか、何のためにやっているのかよく分かんなくなっちゃうと。

ありがとうございます。

【事務局】 ありがとうございます。とても実りのある時間でした。ありがとうございました。また引き続き検討を今年度中に整理するんですけれども、何か相談とか聞きたいこととかあれば連絡させていただくかもしれませんが、よろしくお願いします。今日はありがとうございました。

—— 了 ——