令和６年度老人保健事業推進費等補助金 老人保健健康増進等事業
「効果的な施策を展開するための考え方の点検ツール」の
都道府県による市町村支援への活用に関する調査研究

効果的な施策を展開するための考え方の点検ツール

～地域包括ケアシステムの深化・推進に向けて～

活用の手引き

（令和6年度改訂版）

令和7年3月

株式会社　日本総合研究所

効果的な施策を展開するための考え方の点検ツール
～地域包括ケアシステムの深化･推進に向けて～
活用の手引き（令和6年度改訂版）　目　次

Ⅰ．はじめに 3

1．本ツールのねらいと特徴 4
2．本ツールの基本的な考え方 5
（1）地域包括ケアシステムが目指している地域の姿 5
（2）本ツールで大切な２つの視点と、機能性の点検の重要性 6

Ⅱ．トップマネジメント層（部局長・部課長級）の皆さま向け..7

1．なぜいま、地域包括ケアシステムの「機能性の点検」なのか？ 8
（1）地域のビジョンの共有と分野横断的・統合的なマネジメントへ 8
（2）資源や事業の整備から、機能性の発揮への着眼点の転換 10
2．なぜいま、地域包括ケアシステムの「機能性の点検」なのか？（企画財政向け） 11
（1）2025 年問題の共有と分野横断的・統合的なマネジメントへ 11
（2）自治体としての地域包括ケアシステムの構築状況の評価 12
3．トップマネジメントに求められる点検の視点 13
（1）ミドルマネジメントによる点検が実施される機会を設ける 13
（2）地域のビジョンを起点とする点検の枠組みと視点 14

Ⅲ．ミドルマネジメント層（(課長)補佐・係長級）の皆さま向け15

1．地域包括ケアシステムの構築状況の点検のねらい 16
（1）地域で異なる高齢化の状況への対応 16
（2）介護保険事業運営における点検の位置づけ 17
（3）「機能性」への着目 19
（4）点検の意義 20
2．点検の基本的な考え方 23
（1）「地域の目指す姿（ビジョン）」が起点である 23
（2）目指す姿の実現に向けて施策・事業が「機能」しているか確認する 24
（3）「関係者の認識共有や連携」ができているか確認する 25
（4）「機能性の点検の枠組みと視点」全体を捉える 26
3．点検の進め方 27
（1）点検の実施手順 27
（2）点検の体制づくりとねらい共有 28

（3）点検の枠組みと視点の確認 31
（4）点検の進め方の例 32
（5）点検結果を総括する 38
4．各視点の考え方 41
（1）政策レベルの視点 42
（2）地域の持続性の観点からの視点 43
（3）施策レベルの視点～地域包括ケアシステムの構成要素～ 44
（4）施策レベルの視点～規範的統合～ 46
5．点検ツールの構成 49
Ⅳ．都道府県の皆さま向け 50
1．都道府県に期待される役割 51
2．市町村の点検・振り返りを支援する際の工夫、ヒント 54
（1）振り返り・点検を実施する体制づくりの工夫 54
⑵ 点検ツールを活用した振り返り・点検を進める際の工夫 56
（3）市町村の規模に応じた工夫 58

Ⅰ.はじめに

1. 本ツールのねらいと特徴

目標に対して手段が合っているか、手段が十分な効果を挙げているかの点検がねらい
フルセット主義に基づく施策のチェックリストではなく、機能性を点検する視点を示すもの

2040 年代を見据え、多くの自治体で人口減少の急速な進展が見込まれており、地域資源を増やしたり拡充したりすることが難しくなります。つまり、活用できる地域資源に限りがあるということです。

これまで 2025 年を目指して地域包括ケアシステム構築が進められてきましたが、今後は全ての施策・事業を整備しようとする「フルセット型」の思考を転換し、地域のビジョン（目指す姿）に応じて、その実現のために必要な取り組みを、自治体が自ら選んで横断的な視点を持って組み立てるよう、施策・事業のマネジメントの考え方を変えていく必要があります。

☞ **「機能性の点検の枠組みと視点の全体像」（31 頁）参照**

本ツールでは、**「地域のビジョン」（＝高齢者個人が尊厳を保持し、かつ個人の能力に応じ自立した日常生活の維持・継続できる社会の実現）という「目標」の実現に向けて、その下位に位置づけられる個別の施策・事業という「手段」を選び取って組み立て、様々な関係者と連携して推進できているかを振り返り**、施策や事業の推進上の課題を明らかにしたり、優先順位を検討する際の視点を提供したりします。

点検の結果、成果が出ていない施策等が明らかになれば、優先的に見直したり、同じ目的に向けた他の手段の中でより効率性の高い取り組みに重点化したりすることが考えられます。

このように、医療・介護・介護予防・住まい・生活支援といった個別の施策に位置づけられた事業取り組みが、十分に連携され、**「機能性」（＝目標とすべき状態の実現に資するように機能しているか）の観点から十分に貢献できているかを分解して点検することが重要であり、本ツールではその枠組みと視点を提供**しています。

具体的には、地域のビジョン（目指す姿）を実現するための政策～施策～事業という施策体系のなかで「施策レベル（＝複数の事業を組み合わせて目標の実現を目指す取り組み）」に着目し、目指す姿と解決すべき課題、課題解決のための取り組みを整理できるような様式となっています。

とくに、令和 6 年度の調査研究事業の成果に基づいてとりまとめた「簡易版」ツールは、各地域の施策体系に合わせて活用できるように、それまでに公表していたツールと違い、施策分野を定めずに利用できる様式となっています。

地域のビジョンや政策目標に照らして効果的な施策をどう展開したら良いかを考えるツールとして、是非お役立てください。

2. 本ツールの基本的な考え方

(1)地域包括ケアシステムが目指している地域の姿

地域包括ケアシステムが目指すもの

生産年齢人口の減少と 85 歳以上人口の急増の同時進行により、医療・介護ニーズを有する高齢者が増加する中、それらを支える担い手の確保等は困難になっていきます。こうした中、地域包括ケアシステムは、中重度の要介護状態となっても住み慣れた地域で自分らしい暮らしを人生の最後まで続けることができるよう、医療・介護・介護予防・住まい・生活支援を一体的に提供することを目指すものです。

具体的には、医療介護総合確保法（地域における医療及び介護の総合的な確保の促進に関する法律）や介護保険法にもあるように、単に地域資源を整備するだけでなく、それらの「有機的な連携」を図りながら、「高齢者が、可能な限り、住み慣れた地域でその有する能力に応じ自立した日常生活を営むことができるよう」に、さまざまな機能が「包括的に確保される体制」を目指しています。

図表 1 法律における理念規定

○地域における医療及び介護の総合的な確保の促進に関する法律　第２条（定義）第１項

この法律において「地域包括ケアシステム」とは、地域の実情に応じて、高齢者が、可能な限り、住み慣れた地域でその有する能力に応じ自立した日常生活を営むことができるよう、医療、介護、介護予防（要介護状態若しくは要支援状態となることの予防又は要介護状態若しくは要支援状態の軽減若しくは悪化の防止をいう。）、住まい及び自立した日常生活の支援が包括的に確保される体制をいう。

○介護保険法　第５条（国及び地方公共団体の責務）第３項

国及び地方公共団体は、被保険者が、可能な限り、住み慣れた地域でその有する能力に応じ自立した日常生活を営むことができるよう、保険給付に係る保健医療サービス及び福祉サービスに関する施策、要介護状態等となることの予防又は要介護状態等の軽減若しくは悪化の防止のための施策並びに地域における自立した日常生活の支援のための施策を、医療及び居住に関する施策との有機的な連携を図りつつ包括的に推進するよう努めなければならない。

目指す姿に照らした点検をする意味

団塊の世代が全員 75 歳以上となる 2025 年を迎え、団塊ジュニアが全員 65 歳以上となる 2040 年も近づいてきています。第 9 期介護保険事業計画の施策・事業を効果的に実施しつつ、第 10 期以降の計画を組み立てる際は、各地域で作られている地域のビジョン（将来的にその地域において実現（維持）したい暮らしの姿、またそれを実現するための地域づくりの方向性）に照らし、地域づくりがど

の程度進んできたか振り返って点検することが重要です。

本ツールでは、各地域での点検のために、まず、トップマネジメント層（部局長・部課長級）とミドルマネジメント層（(課長)補佐・係長級）のそれぞれに読んでいただきたいポイントをまとめました。地域包括ケアシステムの構築状況の振り返りと、今後に向けた課題の抽出にご活用ください。

(2)本ツールで大切な2つの視点と、機能性の点検の重要性

本ツールでは、地域包括ケアシステムが目指す姿に照らして、いま地域の状況がどの程度機能する状態になっているかを振り返るため、以下の３つの点を重視しています。これらのポイントを踏まえ、本ツールをご活用ください。

地域のビジョン（理想の姿）

本ツールでは「地域包括ケアシステムが目指している姿」＝「地域のビジョン（理想の姿)」として、介護保険法等の定義を踏まえ「高齢者個人が尊厳を保持し、かつ個人の能力に応じ自立した日常生活の維持・継続できる社会の実現」と定義しています。

「地域のビジョン」については、各地域で独自に策定している総合計画・総合戦略等との整合性も踏まえて追加の要素を加えていただいても構いません。

規範的統合

地域資源は有限であることを踏まえれば、「地域のビジョン」の実現に向けて、介護・福祉部局だけでなく部局を超えた有機的な連携が求められること、さらには地域のさまざまな主体とともに、目指すべき方向性や課題認識を共有して取り組むことが重要です。

「規範的統合」とは関係者間で目指すべき方向性への意識や課題認識が共有できている状態をいいます。

機能性の点検

本ツールは、「地域のビジョン」の実現に向けて、その下位に位置づけられた個別の施策・事業による取り組みの成果が十分に貢献しているかを振り返り、施策や事業について取り組むべき課題や優先順位を検討する際の視点を提供するものです。

すなわち、個別の施策・事業が、「機能性」（＝目標とすべき状態の実現に資するように機能しているか）の観点から十分に貢献できているかを分解して点検するものです。

Ⅱ. トップマネジメント層（部局長・部課長級）の皆さま向け

（企画・財政部局幹部向け／介護・福祉部局幹部向け）

2025 年を通過点として、さらに 2040 年を見据えた地域包括ケアシステムの構築を推進するには、介護保険・高齢者福祉部局だけでなく、全庁的かつ全地域的な連携体制が求められます。こうした体制を構築するには施策・事業の担当レベルでの取り組みだけでなく、自治体幹部の皆さまの力が必要不可欠です。

本章では、地域包括ケアシステムの構築に向けた取り組みを、全庁的かつ全地域的な視点で振り返るに際して、幹部の皆さまに知っていただきたいポイントをまとめています。

はじめにご覧いただき、施策・事業レベルの点検を促していただけますようお願いいたします。

1. なぜいま、地域包括ケアシステムの「機能性の点検」なのか？

(1)地域のビジョンの共有と分野横断的・統合的なマネジメントへ

地域包括ケアシステムのビジョンや目標を改めて検討する

団塊の世代が全員 75 歳以上となる 2025 年を迎え、団塊ジュニアが全員 65 歳以上となる 2040 年も近づく中、これまで、高齢者・介護部局が中心となって、地域包括ケアシステムが目指す住民が理想とする暮らしの実現に向け、さまざまな地域資源の整備が図られてきました。しかし、各地域で進む今後の人口減少を踏まえると、行政が実施する事業や取り組みと、地域にある既存の社会資源等の連携を強め、各分野・領域を超えて取り組みの効果を極大化するよう最適化する視点が不可欠です。

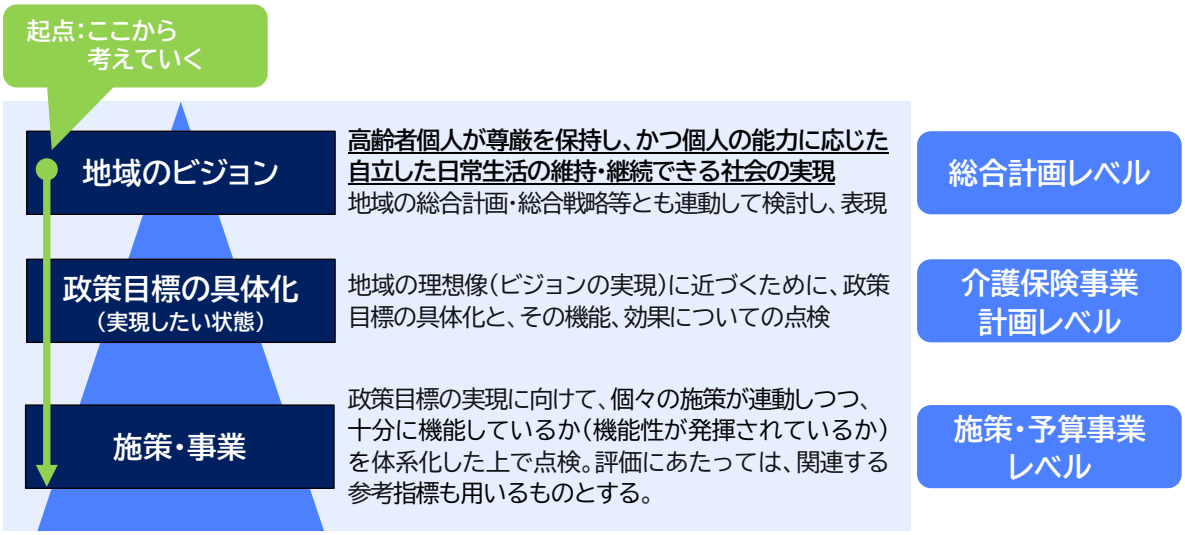
これからの地域づくりでは、地域包括ケアシステムを構成する社会資源や体制等が相互に連携して大きな効果を挙げるよう、これまで以上に横断的な視点を持って施策・事業を組み立てることが期待されます。こうした連携は、これまでにも必要性が指摘されていますが、庁内の複数の部署に跨る連携は、各部署の事務分掌の分担や担当する職員の異動にともなう引継ぎなどの影響もあり、必ずしも簡単には実現できていない市町村が多いと考えられます。だからこそ、「わがまちの地域包括ケアシステムとは」を改めて見直し、地域のビジョンや目標を再度明確化することが重要です。

地域のビジョンに照らして、施策や事業が意味のあるものになっているかを点検する

地域のビジョンを再度明確化したら、その「ビジョン」を起点にして施策・事業のあり方を点検し、ひとつひとつの取り組みの成果が上位の目標にどの程度貢献しているか振り返ることが大切です。

その際、特に規模の大きい市町村は多くの事業を実施していることから、第 9 期介護保険事業計画の施策体系も踏まえながら、政策～施策～事業と分解して点検すると良いでしょう。

図表 2 点検の視点


起点：ここから
考えていく
地域のビジョン
高齢者個人が尊厳を保持し、かつ個人の能力に応じた
自立した日常生活の維持・継続できる社会の実現
地域の総合計画・総合戦略等とも連動して検討し、表現
総合計画レベル
政策目標の具体化
（実現したい状態）
地域の理想像（ビジョンの実現）に近づくために、政策
目標の具体化と、その機能、効果についての点検
介護保険事業
計画レベル
施策・事業
政策目標の実現に向けて、個々の施策が連動しつつ、
十分に機能しているか（機能性が発揮されているか）
を体系化した上で点検。評価にあたっては、関連する
参考指標も用いるものとする。
施策・予算事業
レベル

(2)資源や事業の整備から、機能性の発揮への着眼点の転換

地域のビジョンや目標を明確化して共有し、その実現を目指す

自治体の役割は、地域包括ケアシステムが目指す「住民が理想とする暮らしの実現」に向け、ビジョンや目標を明確化した上で共有し、その達成に向けてさまざまな社会資源を整備して体制を整えていくことにあります。

全ての社会資源や体制等を最適化し、効率的に繋ぐことが重要

高齢化等のさらなる進展を踏まえれば、社会資源の整備のみならず、既に地域にある社会資源や体制を工夫して改善し、その機能性を高めることこそが、地域づくりの基本的な方向となります。

地域包括ケアシステムの構築状況の点検・評価では、介護保険制度における『保険者』としてだけではなく、全庁的な体制を含めた、『自治体』としての状況を点検・評価していただくことも重要になります。

したがって、地域の総合計画等との整合性を図りながら、「ビジョン」を起点に、関係部局とも連携の上、政策・施策・事業のあり方を考え、ひとつひとつの取り組みの成果が、上位の目標に貢献したかを振り返る必要があります。本ツールは、上位目標に照らして施策・事業の位置づけを振り返り、施策や事業で取り組むべき課題や目標の設定を検討する際の視点を提供するものです。

このため、「機能性（＝目標とすべき状態の実現に資するように機能しているか)」に着目して点検することが重要です。

2. なぜいま、地域包括ケアシステムの「機能性の点検」なのか？（企画財政向け）

(1)2025 年問題の共有と分野横断的・統合的なマネジメントへ

自治体の共通課題としての 2025 年問題

団塊の世代が全員 75 歳以上となる 2025 年を迎え、今後団塊ジュニア世代が高齢者となる 2040 年が近づく中、少子高齢化の進展による後期高齢者数の増加や、高齢者のみ世帯や一人暮らし世帯の増加と、現役世代の減少は、都市・地方によって濃淡はありつつも全国の自治体共通の課題であり、それに対応していくことは、各自治体として、総合計画等に重要な政策課題として位置づけているかと思います。

介護保険法や医療介護総合確保法では、国および地方公共団体は、2025 年を目途に、高齢者が可能な限り、住み慣れた地域で自立した日常生活を営むことができるよう、地域包括ケアシステムの構築に努めなければならないとされており、これまで、介護・福祉部局が中心となって、地域包括ケアシステムが目指す住民が理想とする暮らしの実現に向け、医療・介護・介護予防・住まい・生活支援に関わる地域資源の整備が図られてきたところです。

地域包括ケアシステムと自治体内連携

一方で、整備されてきた地域包括ケアシステムを構成する社会資源や体制等は、「包括」の言葉が示す通り、医療と介護をはじめ、就労、移動、住宅政策等それぞれの高齢者に関わる施策が連携することで、効果を発揮することが期待されていますが、現段階では自治体内（とくに大規模な自治体）の担当部署間の連携については、縦割りの問題を含めて課題を抱えるところが多いと思われます。

今後、少子高齢化のさらなる進展や、自治体の職員数にも限りがある中では、地域包括ケアシステムの目指す、各分野・領域を超えて既存の地域にある社会資源や体制を相互連携のもとに共有するなどの工夫により、効率的な人員や財源等の資源投下によって、政策の効果を高めることは、多くの自治体において、まちづくり全体を通じて基本的な方向になるものと思われます。

（2）自治体としての地域包括ケアシステムの構築状況の評価

地域包括ケアシステムの構築状況の点検・評価

2025 年を迎えた現在、「わがまちの地域包括ケアシステム」の構築状況を、改めて地域全体の視点から点検・評価することで、必要に応じて地域のビジョンや目標を再度明確化することが重要です。地域包括ケアシステムの構築状況の点検・評価では、介護・福祉分野のみならず、全庁的な体制を含めたいわば『自治体』としての状況を点検・評価することが大切です。

したがって、各自治体の企画・財政部局においては、総合計画・総合戦略等に定める目標の達成や健全で安定的な財政運営等、自治体全体の課題としての観点から、2025 年～2040 年問題および地域包括ケアシステム構築の重要性について改めてご確認いただいた上で、介護・福祉部局による点検・評価に加えて、自治体全体としての総合的な視点から点検・評価に加わっていただきたいと思います。

企画・財政部局からは、自治体内の介護・高齢者分野以外の地域振興、交通、農水、商工分野等において実施されている関係性が高い事業との連携の可能性等、自治体全体の俯瞰的な視点から、指摘・助言を行っていただくことを期待しています。

この点検・評価の作業を通じて、庁内をはじめ、地域の多様な主体との間で、課題認識や基本方針がさらに共有されることにより、地域資源の有効活用による地域課題の解決につながることを目指しています。

3.トップマネジメントに求められる点検の視点

(1)ミドルマネジメントによる点検が実施される機会を設ける

施策や事業が、上位の政策目標を意識したものになっているかを点検する

地域のビジョンを起点として、その実現に向けて地域包括ケアシステムが機能を発揮するためには、個々の施策・事業の担当部署や担当者がそれぞれに縦割りで業務を実施していたのでは非効率です。一方で、地域包括ケアシステムに関する施策や事業は、一人の市民のニーズに複数の事業が関わるものになっています。

例えば一人暮らしで認知症のある要介護高齢者の在宅生活の継続を考えると、介護給付に基づく介護保険サービスは元より、認知機能が低下する中でどのようにして通院と療養を継続するか（医療介護連携）、あるいは本人の意思決定をどのように支えそのために法曹職や外部の機関とどのように連携するか（権利擁護等）、認知症になってからも地域の活動に参加する機会をどのように確保するか（通いの場、あるいは町会・自治会等の地縁団体の活動等）、移動や買い物等の日常生活の継続をどのように支えるか（移動サービス、地元商工業者による民間での取り組みとの連携等）といったように、多くの事業が関連することになります。また、これらの事業に加えて、地域で認知症のある方を支える全般的な取り組み（認知症総合支援事業）も地域づくりの観点から重要です。

このような連携が機能するためには、施策や事業のとりまとめを担当するミドルマネジメント（（課長）補佐・係長級）をはじめ事業担当者が、自分の担当だけを意識するのではなく、目指す姿や上位目標を認識し、振り返るよう意識づけすることが必要です。

本ツールで提案する点検は、まさに地域のビジョンに基づく点検であり、とくにミドルマネジメントに、上位目標との施策や事業との関係性を気づく機会を提供するものです。

したがって、トップマネジメントの皆さまには、**ぜひ本ツールを活用した点検を実施する機会を設定していただくようお願いいたします。また、地域包括ケアシステムの機能を発揮するために、全庁的な組織や予算対応が必要となる場合には、適宜マネジメントをお願いします。**

(2)地域のビジョンを起点とする点検の枠組みと視点

本ツールを活用した効果的な振り返りと点検の実施

地域包括ケアシステムは広範な取り組みで構成されるものであるため、PDCA サイクルを回しながら段階的に整備し、成熟化させていく視点が重要です。そして、このサイクルにおいて重要なのが、振り返りと見直しです。実施したこと（事実）を振り返り、地域の取り組みの成果（強み）と課題（弱み）を具体化することで、次の計画における課題も特定しやすくなります。

本ツールによる点検は、ミドルマネジメントがそうした振り返りの視点を提供するものですが、点検を行うにあたり、トップマネジメントの視点から、とくに以下に示す３つの視点を意識して、施策や事業のとりまとめを実務的に担当するミドルマネジメントが効果的な振り返りと点検を実施できるようご指導いただくと、より効果的な振り返りと点検になると考えます。

図表 3 トップマネジメントが意識すべき点検の3つの視点

- 各施策・事業は政策目標の実現を意識したものになっているか？
- 政策目標の実現に向けて各施策が関連づけられているか？
- 目指す地域づくりに向けて全庁的に取り組めているか？

Ⅲ. ミドルマネジメント層（（課長）補佐・係長級）の皆さま向け

（施策・事業のとりまとめを担当する方）

地域包括ケアシステムの構築の推進には、個々の施策・事業の担当者による日々の業務運営に加え、目指す地域の姿の実現に向けて各施策・事業がどのように位置づけられているのかを振り返り、施策・事業どうしの連携を図ることが重要です。

とくに、総合計画（総合戦略）や条例等の上位計画・上位理念を参照した点検は、「そもそも何のための施策・事業だったのか、施策・事業が対象としている課題の設定は妥当なのか」を振り返る機会となります。

本章では、地域包括ケアシステムの構築に向けた取り組みを施策・事業をとりまとめる課のリーダー級の皆さまに知っていただきたいポイントとしてまとめています。

はじめにご覧いただき、施策・事業レベルの点検に活かしてくださいますようお願いいたします。

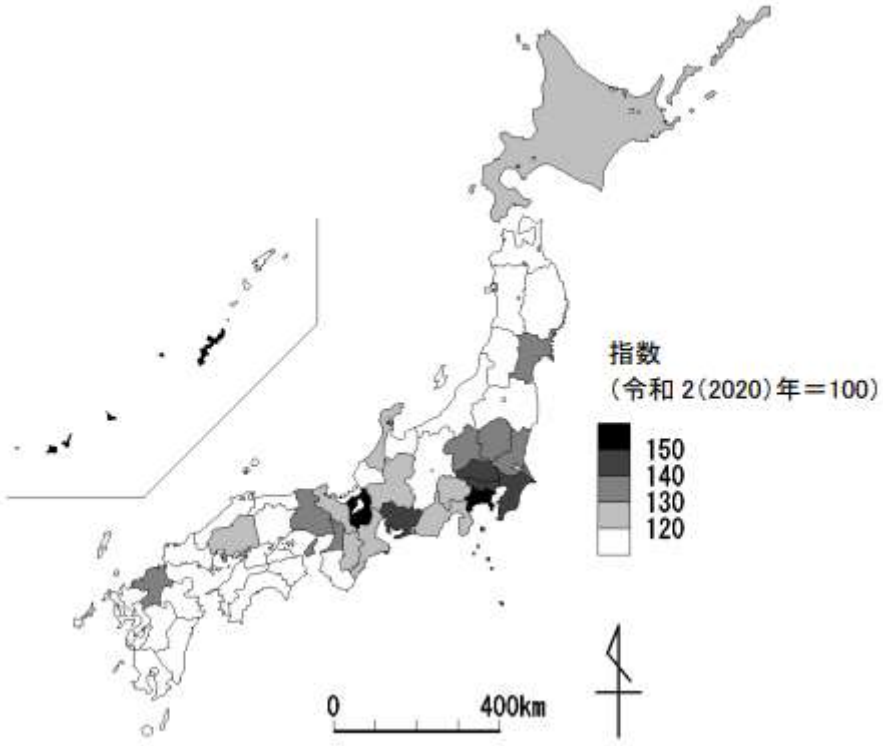
1. 地域包括ケアシステムの構築状況の点検のねらい

(1)地域で異なる高齢化の状況への対応

地域がこれから迎える状況は、人口や社会状況の変化を受けて今までとは異なります。全国的には65 歳以上人口は 2043 年にピーク（3,953 万人）を迎える予測となっている一方、高齢者人口の伸びは地域間で大きな差があり、途中で減少に転じる地域もあります。75 歳以上人口は 2030 年まで全県で増加し、その後は減少傾向に転じるものの、大都市圏や沖縄県では再度著しく増加します。

そのため過去の介護需要を踏襲するのではなく、自分たちの地域におけるこれからの高齢化の状況に対応するために、「わがまちはどうなりたいか」という目指す姿（ビジョン）を明確にして、その実現に向けて地域包括ケアシステムの深化・推進と、介護保険制度の持続性を確保していく必要があります。

図表 4　2020 年の 75 歳以上人口を 100 としたときの 2050 年の 75 歳以上人口の指数



(資料)国立社会保障・人口問題研究所「日本の地域別将来推計人口（令和 5（2023）年推計）－令和 2（2020）～32（2050）年－」

(2)介護保険事業運営における点検の位置づけ

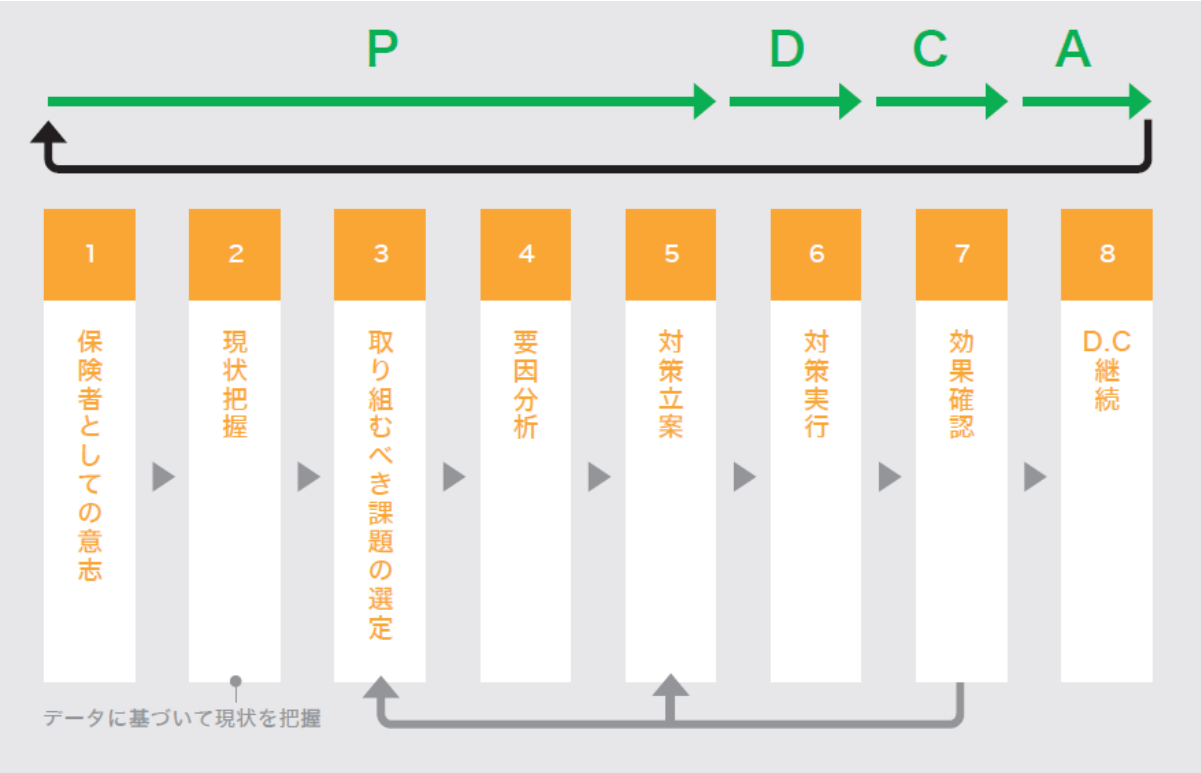
節目において「効果確認」を行う

地域包括ケアシステムは、地域の実情に応じて、高齢者が可能な限り住み慣れた地域でその有する能力に応じ自立した日常生活を営むことができるよう、医療、介護、介護予防、住まいおよび自立した日常生活の支援が包括的に確保される体制です。2011 年の介護保険法改正で位置づけられたのち、各地域では団塊の世代が 75 歳以上となる 2025 年を目途に地域包括ケアシステムの構築を目指し、さまざまな地域資源の整備を行ってきました。

しかし、これまでに立ち上げられた事業の中には、事業の立ち上げや整備を優先せざるを得ないことで、「何のために」、「誰のために」行っている事業なのかが不明確なまま、事業の立ち上げや整備が目的化して「作業」になってしまう場合があり、自治体や関係機関の職員や地域住民が疲弊しているという声があります。また担当職員の人事異動等により取り組みが始まった当時の理念や目的、目標が引き継がれず、うまく進まないといった声もあります。

これから、地域の規模が縮小する中で、こうした事業をいくつも継続していくことは現実的ではありません。したがって、節目において「わがまちの地域包括ケアシステムとは」を改めて振り返り、地域のビジョンや目標を再度明確化することが重要です。この振り返りは、介護保険事業（支援）計画運営において、対策の「効果確認」を行うことに該当します。

図表 5 介護保険事業(支援)計画における QC(品質管理)ストーリー



（資料）厚生労働省老健局介護保険計画課「介護保険事業（支援）計画の進捗管理の手引き」（平成 30 年 7 月 30 日）

2040 年を見据えた地域づくりを考え、第 10 期計画を組み立てる

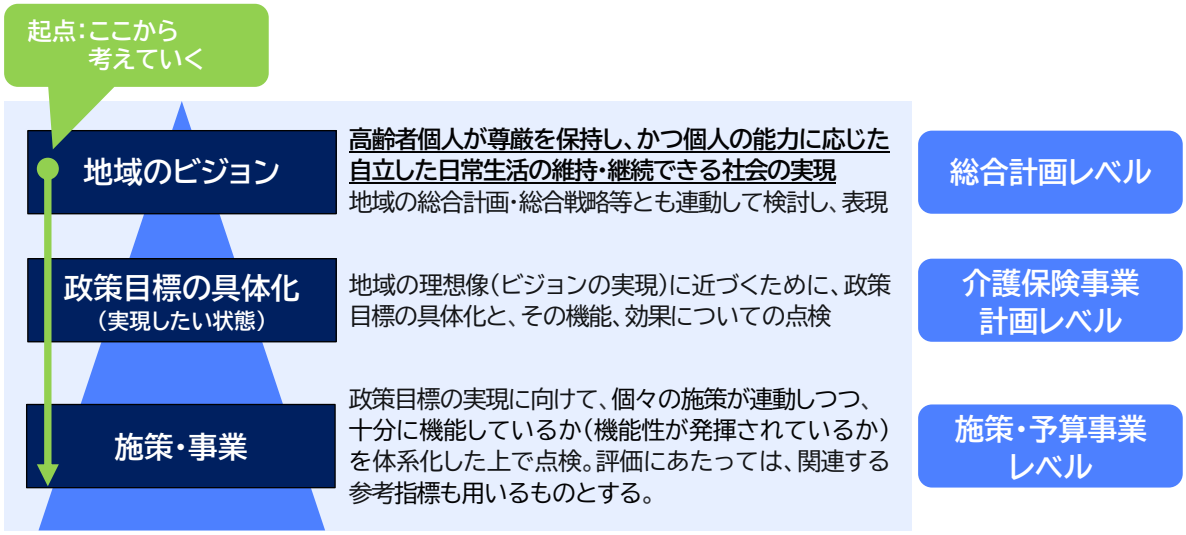
「地域包括ケアシステム」の構築の目標年次である 2025 年は、第 9 期介護保険事業計画期間の中間年に迎えることになります。したがって、これまでの「地域包括ケアシステム」の構築状況（到達度合い）の点検を行うことは、第 10 期介護保険事業計画で取り組むべき課題を捉え、2040 年を見据えた今後の地域づくりの方向性や施策・事業の体系を考えることに役立ちます。

また、点検結果を住民や関係者と共有することを通じて、地域との『規範的統合』を進めることも重要です。人口減少が進展するにつれて、行政だけで取り組みを推進するのではなく、住民や関係者との間で、目指す地域づくりの方向性や取り組むべき課題について納得と共感を醸成し、連携・協力して必要な取り組みを進めていくことが不可欠です。

(3)「機能性」への着目

地域包括ケアシステムは、単に地域資源を単発で整備するだけではうまく機能しません。**地域資源の「有機的な連携」**を図りながら、「高齢者が、可能な限り、住み慣れた地域でその有する能力に応じ自立した日常生活を営むことができるよう」に、**さまざまな機能が「包括的に確保される体制」**を作っていくことが重要です。

この点検では、地域の「ビジョン」を起点に、政策・施策・事業の位置づけを振り返り、個々の施策・事業が「機能性」（＝目標とすべき状態の実現に資するように機能しているか）の観点から十分に貢献できているかを分解して確認します。



(4)点検の意義

本点検は前述の通り、節目における既存の施策・事業の「効果確認」にあたります。個別の施策・事業にとどまらず、機能性に着目した点検を行うことで、点検参加者が「何のためにやっているのか」、「取り組みを通じてどんな成果や課題があり、目指す姿につながっているのか」を共有しやすくなり、関係者の規範的統合や、施策・事業の改善が期待できます。

そのため**既存の施策・事業を点検して、それらの改善点を検討したり、新たな施策・事業を組み立てたりする場面**でとくにご活用いただくことを想定しています。

「規範的統合」が進み、共感を得やすくなる

- 「そもそも何を目指していたのか」を関係者で確認・共有する機会を作るきっかけになる
- 施策・事業の位置づけを整理することで、庁内外のさまざまな主体に必要性を説明しやすくなる
- 異動時の引継ぎやチームづくりにも活かせる

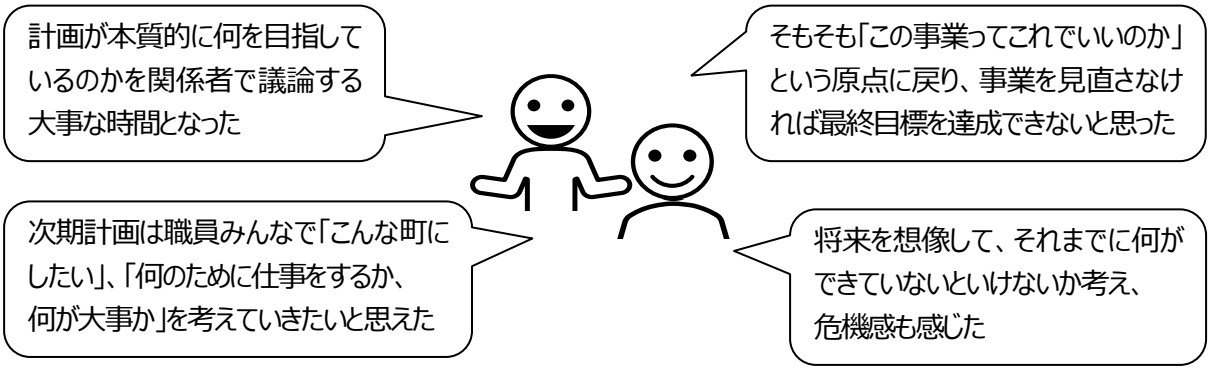
施策・事業の内容や連携方法を改善しやすくなる

- 上位目標から辿っていくことで、施策・事業間のつながりが見えやすくなる
- 機能性がうまく発揮されていない施策・事業に気づくことで、内容を見直したり、連携を強化する方法を考えることができる

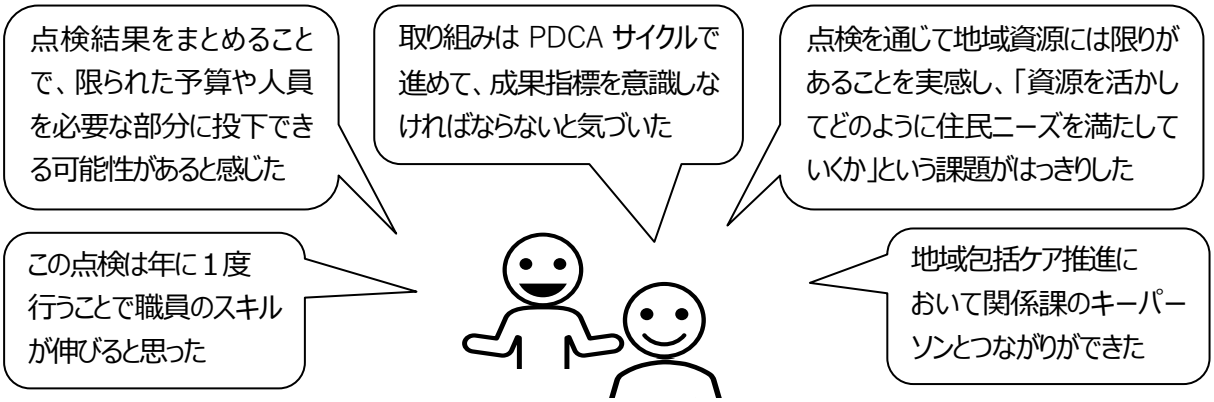
なお、点検ツールを活用して施策・事業の振り返り・点検を実施した市町村について、得られた効果や点検を進めるうえでの工夫などをまとめた活用事例集を公表しています。皆さまの地域で活用する意義やねらいを説明する際の参考としてぜひお役立てください。

＜これまでに点検ツールを活用するモデル事業に参加した地域の声＞

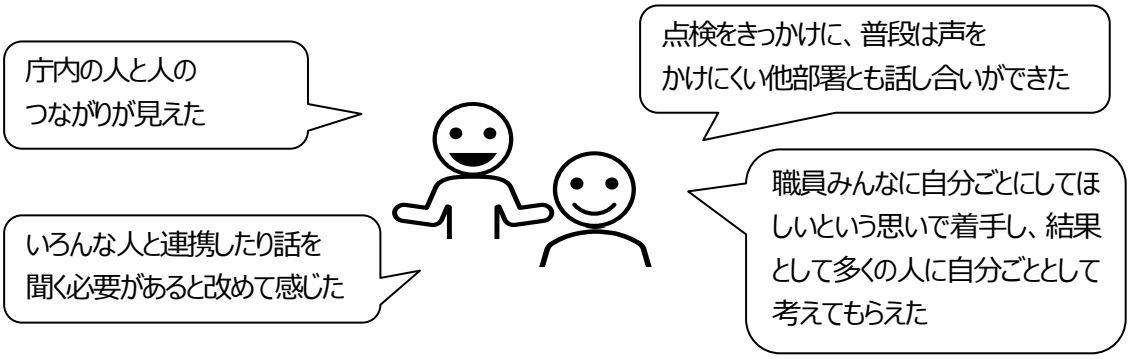
（ビジョン）



（機能性を意識した計画推進）



（関係性の変化）



介護保険事業（支援）計画の作成や個別事業の振り返りにあたっては、これまでに下記のような支援ツールが提供されていますので、お役立てください。

- 介護保険事業（支援）計画の進捗管理の手引き（平成 30 年 7 月 30 日 厚生労働省老健局介護保険計画課）
- 介護保険事業計画における施策反映のための手引き～目指すビジョンを達成するためのサービス提供体制の構築～（平成 31 年 3 月 三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング）
- 介護予防等の「取組と目標」設定の手引き～介護予防・日常生活圏域ニーズ調査の活用～（令和元年 10 月 厚生労働省老健局介護保険計画課）
- 「地域包括支援センターの事業評価を通じた機能強化について（通知）」の一部改正について（令和 2 年 5 月 29 日老振発 0529 第 1 号厚生労働省老健局振興課長通知）
- 介護保険事業計画作成の手引き（令和 4 年度厚生労働省老人保健事業推進費等補助金 三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング）

これらを活用して、主として介護・福祉部局が実施する施策・事業レベルの評価が行われてきました。一方で、施策・事業ごとの評価を意識しすぎると、縦割りに陥ってしまう難しさもあります。

本ツールはこれらのツールを用いた振り返りを補完するものですが、個別事業の振り返りにとどまらず「機能性」に着目し、ビジョン～事業のつながりや、施策・事業間の連携に重点を置いているところに特徴があります。上位目標に照らして**施策・事業がなぜ、何を目指して位置づけられるのか**を点検し、かつ**他の施策・事業とどのように連携すれば良いか、今後解決すべき課題は何か**を明らかにできます。

2. 点検の基本的な考え方

(1)「地域の目指す姿(ビジョン)」が起点である

本ツールの点検は、**「地域の目指す姿（ビジョン）」を起点にする**ことが特徴です。つまり、「事業ありき」で考えるのではないということです。

例えば、前任者から引き継いでいる施策や事業について、「継続して実施するもの」との前提で考えていませんでしょうか。言い換えれば、その施策や事業が「どのような状態を目指す、何のための」施策や事業なのかを言葉にできているでしょうか。

地域の規模が縮小していく中で、今ある施策や事業をそのまま継続してさらに新しい施策や事業を組み立てることは難しいため、これからの地域包括ケアシステムを深化させていくには、今ある同じようなねらいの施策や事業を整理・統合したり、他により効果的・効率的なやり方を模索したりといった工夫が求められます。

なお、本ツールのように**「目指す姿（ビジョン）⇒そのための政策や施策⇒そのための事業」という順に考える**ことと、「実施した事業の効果⇒政策や施策への寄与⇒目指す姿への寄与」という順に考えることは、前者を「セオリー・オブ・チェンジ」、後者を「ロジックモデル」と呼び、異なるものです。後者は個々の事業が目指す姿の実現にいかに貢献しているかを表現できますが、目指す姿の実現のために「そもそもこの施策・事業は必要か」「より機能的に工夫できないか」といった確認は「セオリー・オブ・チェンジ」の方が向いています。

本ツールでは、テーマに対して「目指す姿（ビジョン）」を振り返るところから点検を進めます。まずは介護保険事業計画やその上位計画を踏まえて、どのような姿を目指しているかを確認しましょう。

ただし、中には目指す姿を具体的に定めていない、あるいは施策・事業の関係者では「何となく」共有されているが明確な言葉にはしていない場合もあるでしょう。そのような時は、今回の点検をきっかけに具体的にどのような姿を目指したいかを考えてみてください。その際、介護保険事業計画の範囲だけで捉えるのではなく、より幅広く地域の高齢者の暮らしをイメージして、移動や買い物、地域の活動や（家族の）仕事、知的活動やＩＴを活用したコミュニケーション、住まい方等、その地域でどのような暮らしを目指したいかを幅広く捉え直すことが大切です。

日々の事業推進では、こうした長期的な視点に立って考える機会は少ないかもしれませんが、点検を機に一度立ち止まって「そもそも、どうなのか？」と自分たちに問いかける機会にしていただければと思います。

(2)目指す姿の実現に向けて施策・事業が「機能」しているか確認する

前項に示したように、「地域の目指す姿（ビジョン)」を確認できたら、次はそれがどの程度実現できているかを仮評価した上で、施策や事業が目指す姿の実現につながるものとなっているかを振り返ります。ここで大切なことは、まず**暫定で良いので仮の評価をした上で、「なぜそのような評価だと思うか」、「どのような施策や事業がその実現に貢献しているか」を考える**ことです。

実際、全く効果がない事業というものはほとんどないものです。したがって、先に事業ごとの評価をしてしまうと、どうしても今ある事業を生かそうという考え方に陥ってしまいがちです。ただし、これからは地域のリソースが急減していきますから、数ある事業のなかでも特に「地域の目指す姿（ビジョン)」の実現への効果が大きいものに重点を置くような見直しが求められます。

事業を見直すには庁内外の関係各所との合意形成も必要です。しかし、見直しの検討を始めるためにも、まずは目指す姿（ビジョン）の実現度とそれに事業がどのように貢献しているかを仮で良いので評価することから始めます。

さて、施策・事業が「機能」しているかを確認する上で、押さえておくべきポイントが2点あります。

第一に、まず**仮で良いので評価をしてから情報やデータを集める**ことです。実現状況や地域の強み・できていること、解決すべき課題について可能性のあるものを書き出してから、関連する情報を整理する流れとしています。いわば**「仮説思考」**です。

とにかくデータを集めて傾向を見出して説明に使おうと考えがちですが、事業の担当者や関係者が日々感じている成果や課題を言語化することで、効率的に検証することができます。それによって大量の情報に埋もれてどう活用したら良いか分からなくなることを回避できます。

第二に、普段接することが多い介護保険事業計画関連の施策・事業だけでなく、**他の部局が取り扱う施策・事業にも視野を広げる**ことです。「地域の目指す姿（ビジョン)」を起点に考えるということは、言い換えればその目指す姿の実現に向けて地域全体が進んでいけば、テーマや所管はどこでも良いということです。**同じような効果を期待できる施策・事業が他に何かないだろうか、他の部局で類似の取り組みを実施していないだろうか、といった観点で検討**してみましょう。

介護保険関連部局において把握していることを記入した上で、庁内の他の部局に共有して、関連しそうな施策・事業やその背景にある要因等を聞き取るといった取り組みも有効です。

(3)「関係者の認識共有や連携」ができているか確認する

前項の最後に示したように、「地域の目指す姿（ビジョン）」を起点に考えて施策・事業の機能性を高めるということは、介護保険事業計画関係の施策・事業だけでなく、関連しそうなさまざまな施策・事業と連動する可能性を模索することを意味します。したがって、関連しそうな施策・事業の担当課と情報や認識を共有することが大切です。

情報や認識の共有は庁内の関係部署に限りません。地域包括支援センターや社会福祉協議会など、地域包括ケアシステムの推進・深化において協働する機会が多い庁外の関係者との共有も重要です。その際、「何をやっていて、どのような結果が出ているか」の共有だけでなく、**「そもそも何のために」事業を協働しているのか、「どのような状態を目指して」事業の効果を創り出そうとしているのかといった、目指す姿やその状態の捉え方を共有することが大切**です。

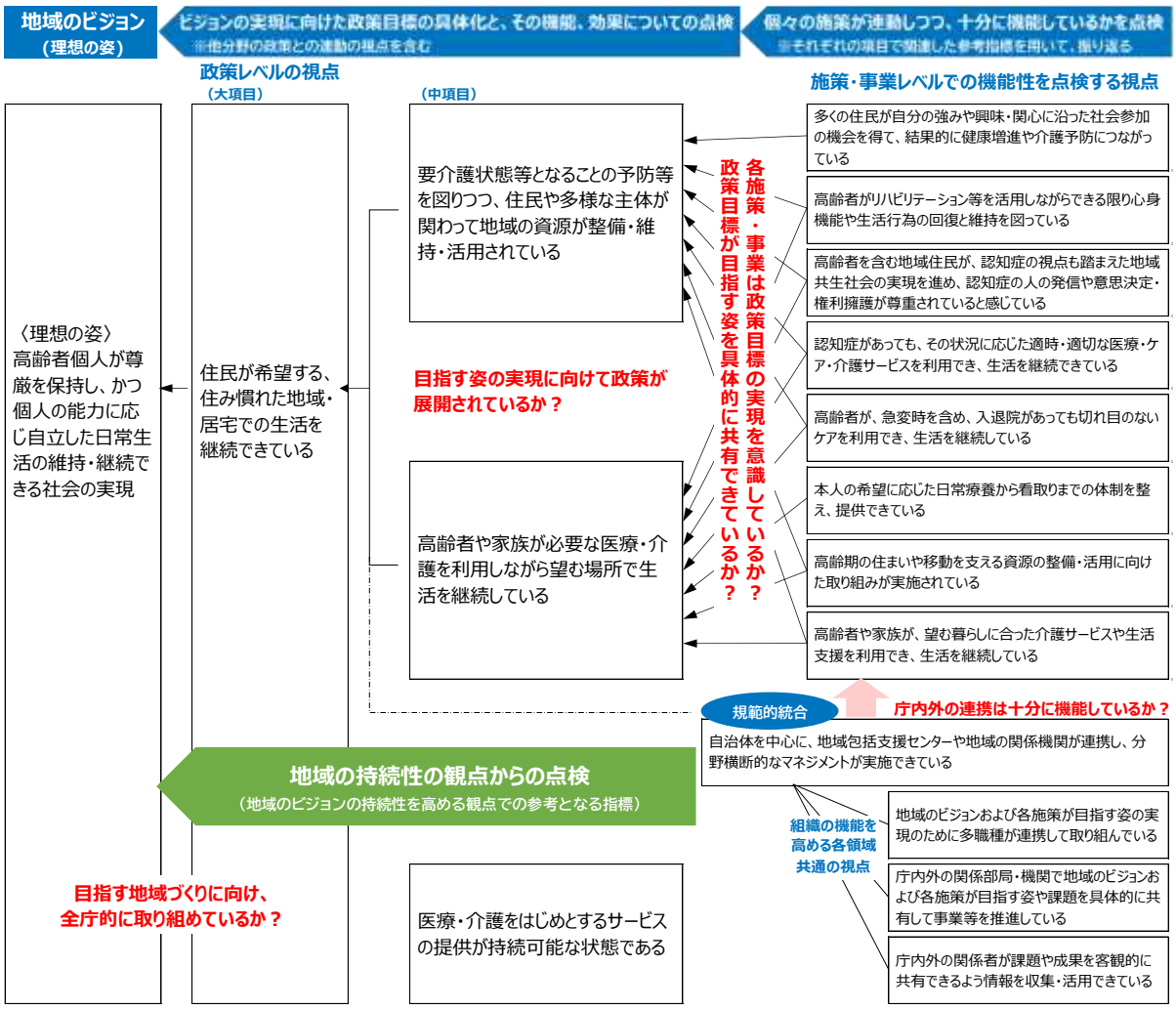
本ツールは、「目指す姿（ビジョン）」を起点に、その実現状況の仮の評価結果、地域の強み・できていること、実現に向けて解決すべき課題を書き出します。ツールの各欄を埋めるとき、**初めから完璧に書こうとする必要はありません**。一旦、仮の振り返り結果を記入して、**庁内外の関係者と情報を共有しながら加筆修正し、その過程を通じて自然と課題認識が共有されることが大切**です。関係者がそもそもどのような認識を持っているのか、普段どのような成果や課題を感じているのかを振り返り、一緒に情報の整理や取り組みの見直しを進める機会としてご活用ください。

(4)「機能性の点検の枠組みと視点」全体を捉える

各施策・事業が目指す姿の実現に向けて十分な機能を果たしているか、連携が十分に機能しているかを点検するには、まず地域のビジョンを起点とし、そのビジョンの実現のために機能が発揮されているかを、政策レベルの視点～施策・事業レベルの視点を関連付けて全体を捉えることが大切です。

下図は、地域包括ケアシステムの理念等をもとに、どの地域でも共通するよう一般化して整理した全体像です。これを参考に、各地域における総合計画（総合戦略）や介護保険事業計画の体系等に照らして、まず地域のビジョンの実現に向けた政策、施策、事業の関連性を整理しましょう。

図表 6 機能性の点検の枠組みと視点の全体像



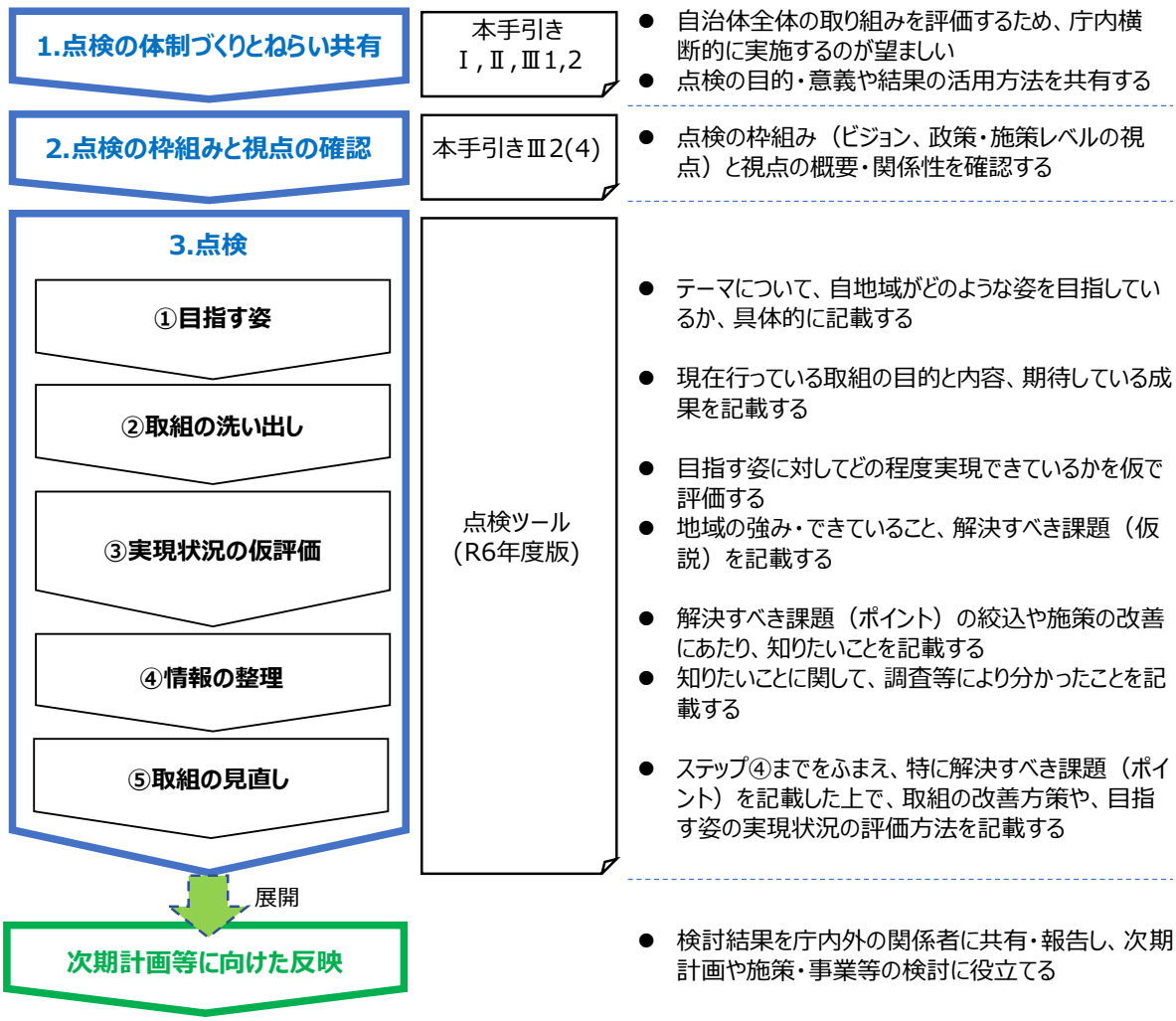
3. 点検の進め方

(1)点検の実施手順

点検ツールを活用した実施手順の例としては、以下のような進め方が考えられます。

第一に、点検に取り組むメンバーを決めます。目指す地域の姿を関係者間で共有しその実現に向けた改善方策の検討を進めるには、分野を横断する形での点検を推奨しますが、初めから横断的な体制を作りにくければ、まずは介護・福祉部局で点検に着手し、点検を進める中で他部局・他部署とも意見交換を行い、徐々に参加者を広げる方法もあります。

図表 7 実施手順(例)



(2)点検の体制づくりとねらい共有

点検の目的と範囲を定める

この点検は、計画や事業の検討にあたってこれまでの取り組みを振り返る上で活用できるほか、年度ごとの振り返りや、人事異動等を踏まえた関係者間のビジョンの共有・規範的統合の促進として位置づけることが可能です。

計画や事業の検討に向けた振り返りを行う場合や、分野横断的な点検体制を構築できる場合は、複数の視点を点検して総括すると良いでしょう。一方、まずは特定の視点を深堀したい場合や、一人の担当者が複数事業を担当している小規模自治体の場合は、ひとつの視点を点検してから徐々に広げていくのも良いでしょう。数年かけて複数の視点を取り上げていく方法もあります。

点検の目的と範囲を明確にすることで、実施時期や参加者への声かけ、他部局等への共有範囲を決めやすくなります。

点検の目的･範囲を踏まえて共有や声かけを行う

地域包括ケアシステムの構築は介護保険の「保険者」としてだけではなく、全庁的に取り組むことが必要な点も多く、地域全体に関する施策の点検として、介護・福祉部門以外の部門とのやりとり、協力が重要となります。

そのため、点検に着手するにあたり、介護・福祉部局の幹部職員や政策企画・財政部門にもあらかじめ点検の目的や意義を理解してもらうことで、点検中の情報収集や議論、点検結果の活用を行いやすくなります。共有の際は、本手引きの「Ⅱ．トップマネジメント層（部局長・部課長級）の皆さま向け」をご活用ください。

その上で、点検の目的と範囲に応じて点検参加者や協力者への声かけを行います。声かけの際は、本手引きの「Ⅲ．ミドルマネジメント層（(課長）補佐・係長級）の皆さま向け」をご活用ください。

【実証からのヒント】最初から巻き込むも良し、徐々に広げるも良し

点検の目的と範囲に応じて、分野横断的な点検体制を初期段階から作るやり方もあれば、まずは担当課で始めて徐々に関係者に広げていくやり方もあります。

実証では、福祉部局の部長の理解を得て当初から複数部局が参加し、40 名強の参加者が視点ごとにワーキング・グループに分かれて検討するという横断的な体制で点検を行った地域がありました。また各事業の所管部署とは別に、元々地域包括ケアシステムを推進する部署を設け、点検もその部署を中心に関係部署を巻き込んで実施した地域もありました。

一方、地域包括支援センターや地域支援業務を管轄している部署でまず検討し、徐々に関係者を増やした地域もありました。自地域の強み、あるいは弱みだと思われる分野を取り上げて、明確化する機会にするのもおすすめです。

点検参加者間でねらい・進め方を共有する

日々の業務がある中で、事業や分野をまたがる点検を進めるには、参加者自身が点検のねらいと重要性を理解し、点検で得られた結果を活用したいと思うことが大切です。そのため、本手引きに記載している点検のねらいや基本的な考え方をあらかじめ共有した上で、点検作業に着手すると良いでしょう。

他部局等さまざまな人が参加する場合は、地域包括ケアシステムの目指す姿や自地域の介護保険事業計画の内容を紹介することで、参加者それぞれの業務や活動が地域のビジョンとどのように関わりを持っているのか理解しやすくなります。

また、どういった手順で点検を進めるかを参加者間で共有しましょう。以下の例を参照しながら、参加者の人数等を踏まえて、自分たちがやりやすい方法で行いましょう。

（進め方の例）

・各参加者が素案（たたき台）をツールに記入し、持ち寄って議論し、とりまとめていく。
・電子ファイルを庁内システム等で共有し、各参加者が同時に書き込みを行う。
・参加者が集まり、いずれかひとつの視点を取り上げて点検を行ってみて、進め方を共有してから複数の視点を分担して記入する。

【ヒント】キックオフを行うことで目線を合わせやすくなる

点検のねらい・進め方は、本手引き等の資料で共有することも可能ですが、参加者が集まって点検にあたっての疑問や質問を共有しあうことで、目線を合わせる効果があります。

実証では、以下のようなキックオフを行う地域がありました。

・点検のねらい・進め方の解説動画を参加者が一緒に見た上進め方を確認した。
・点検の説明会を開催し、「地域包括ケアとは何か？」「なぜこのタイミングで点検が必要なのか？」「この点検を通じて何をしようとしているのか？」を説明し、関係者の規範的統合を目指したいと伝えた。

【ヒント】「なぜうちの課が参加しないといけないの？」といわれたら‥

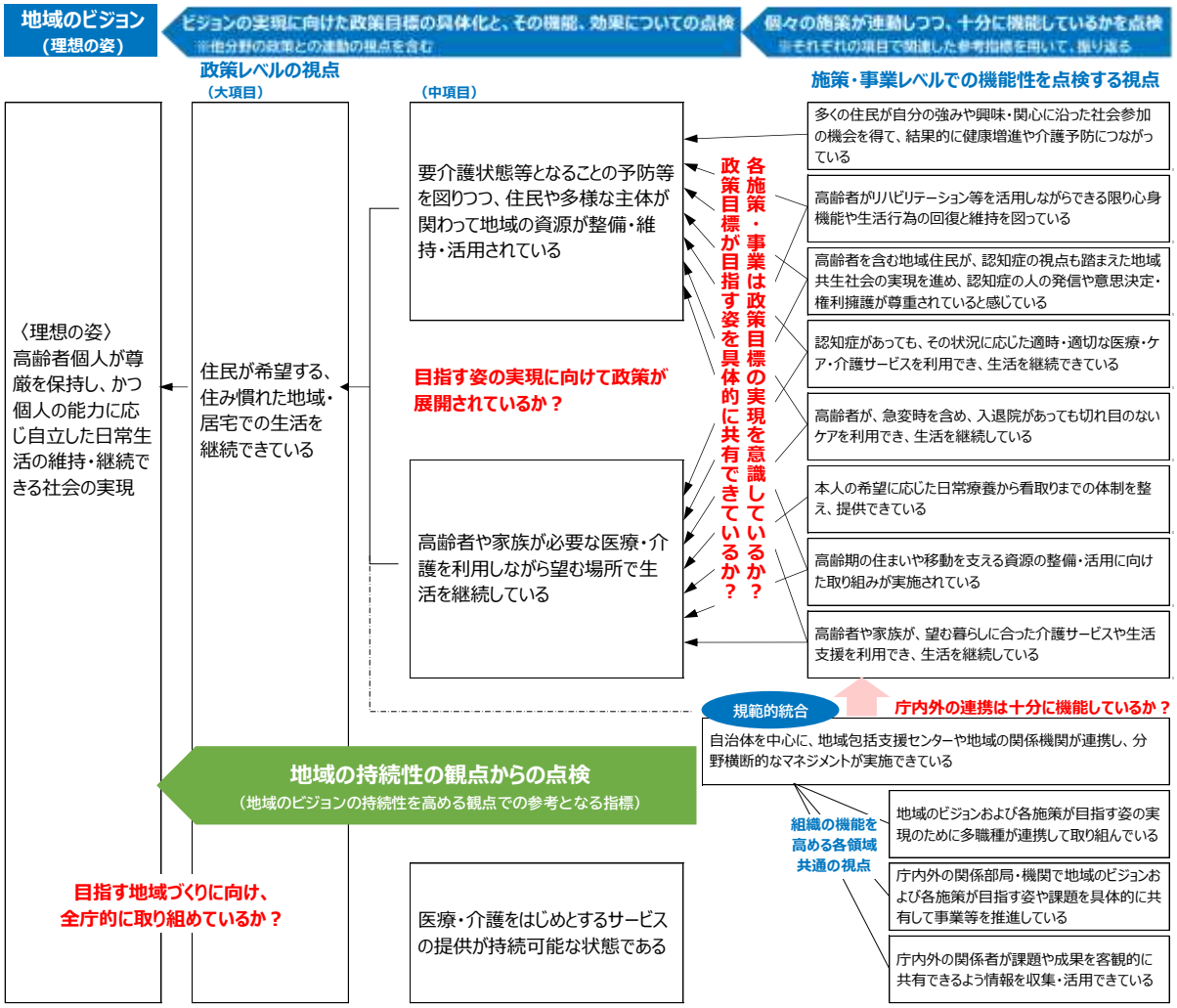
各部署も多忙な中、必要性を理解して検討に参加してもらうところでハードルを感じるかもしれません。実証地域も参加者の巻き込みは試行錯誤で進めました。困っている高齢者や支援者のエピソードを共有して「私たちの課も関係しそうだ」と思ってもらう、各課の関心事に引き寄せて地域包括ケアシステムの目的を説明するなどの工夫も参考にしながら、皆さまの状況に合った巻き込み方を考えてみましょう。

(3)点検の枠組みと視点の確認

参加者は「機能性の点検の枠組みと視点」の全体像を確認してから、テーマを選んで点検を進めましょう。点検にあたっては、「地域のビジョン（左側）起点で、政策・施策（右側）につながっていく」（下記図参照）ことを意識しましょう。各参加者は、自分が担当している施策・事業がどの視点に関わりそうか、さらにその視点がどの目標につながるのかを確認します。

その上で、各参加者がこれから点検するテーマを決めます。テーマと自地域の各施策・事業は一対一とは限りません。

図表 8 機能性の点検の枠組みと視点の全体像（再掲）



(4)点検の進め方の例

社会参加・介護予防というテーマで、点検の進め方の一例を紹介します。

【点検項目】

① 目指す姿

・自分たちの地域では、住民の社会参加・介護予防についてどのような姿を目指しているかを、具体的に記載してください。
・例えば、総合戦略や介護保険事業計画等ではどのように表現しているか確認してみましょう。
・複数の施策・事業等にまたがって評価する時は目線を上げる必要があり、ここで関係者が共有できる姿を確認しておきましょう。

（記入例）
一人ひとりが家庭内で自主的に介護予防に努め、地域内でも主体的に支え合うことができる

【実証からのヒント】 地域のビジョンを「参加者自身の言葉」で表現してみる

地域のビジョンから想起するイメージは、全員同じとは限りません。例えば実証では、参加者がそれぞれ自分はどう思っているかを言葉にしてみて、「自立した日常生活」とはどういうものか、お互いの認識について理解を深め合った地域もありました。また参加者同士で議論して、自分たちらしい表現をまとめていくのも良いでしょう。

社会福祉協議会等の関係機関との意見交換を通じて、より具体化していく方法もあります。

議論で出た各参加者の発言を記録しておき、異動等で新たに関わる人に読んでもらうといった方法でビジョンの共有を図っていくのも一案です。

② 取組の洗い出し

現在行っている取組の目的・内容

・初めに、社会参加・介護予防に関連して現在どんな取り組みを行っているかを記載しましょう。関連する取り組みはできるだけ多く挙げましょう。

・ひとつの事業が複数の視点で挙がることもありますので、他の視点との重複を気にせず、少しでも関わりそうな取り組みは書いてください。

取り組みの例としては、まちづくり・ボランティア・文化・スポーツ・生涯学習といった活動への高齢者の参加促進、高齢者の就労支援等さまざまなものが挙げられます。

社会参加の形は、高齢者一人ひとり、また地域の特性によっても異なります。農作業をする、犬の散歩をしながら散歩仲間と話すなど、通いの場や介護予防教室にとどまらず普段の生活で高齢者が行っていることや、介護部局以外が関わりを持っている活動も含めて考えてみましょう。

（記入例）

・日頃から慣れ親しんだ場で社会参加し続けるための通いの場への費用助成、運営支援

就労希望者の社会参加の機会醸成のため、シルバー人材センターを運営

取組に期待している成果

・次に、それらの取組を行うことによって、目指す姿にどのように近づくと期待していたかを記載しましょう。

住民、地域の多様な活動主体、生活支援コーディネーターや専門職等など、取組に関わる人の行動や考え方がどう変わることを期待したかを考えてみると良いでしょう。

「こういう状態の人たちが増えると良い」「この人たちがこのような満足感を得ていると良い」など、具体的に想像してみてください。

（記入例）

・元気なうちから通いの場や就労の場に興味を持ち、参加することによる地域内の共助の体制づくり及び健康寿命の延伸

③ 実現状況の仮評価

目指す姿の実現状況

・以下の選択肢から一つを選択しましょう。

- 目指す姿を関係者間で具体的に共有し、成果も現れている
- 目指す姿は関係者間で共有できているが、成果が現れるのはこれからである
- 取組はあるが、目指す姿を関係者間で共有できていない
- これから目指す姿や取組を具体化していく

・まずは記入者が感じている通りに選んでみましょう。裏づけは後半で取っていきますので、正解を書かねばと気負いすぎなくて大丈夫です。

・複数の参加者で違う評価結果になった時こそチャンスです。認識の違いを共有しあうことで、取り組みの成果や課題で、お互いに見えていなかったものを明らかにしやすくなります。

・同じ自治体内であっても、地域ごとに実現状況、あるいは前述の目指す姿が異なることもあります。その場合は地域ごとに書き分けると良いでしょう。

地域の強み・できていること

・関連する地域の強みや、これまでに把握・整備され、活用できる地域資源や活動をできる限り記載しましょう。

取り組みの蓄積を振り返っておくことで、それらを活用・補強して今後の取り組みを進めるための手がかりを得やすくなります。

地域の強みや地域資源として、例えば以下のようなものはありませんか？

- これまでの取り組みを通じて関係者同士がつながりを持っている
- 取り組みに積極的な住民、団体・機関、地域を知っている
- 農作業のような日課を持っている住民が多い地域がある

（記入例）

1）全地区で通いの場を開催している

2）ボランティアセンターとシルバー人材センターが連携して社会参加の場づくりを行っている

【実証からのヒント】反省も大切だけど、強みを見逃さないように！

取り組みを振り返る時は、「できていなかったこと」だけでなく、「できたこと」もどんどん書き出しましょう。実証地域では、コロナ禍で対面イベントが減った一方で、新たに始まった取り組みもあったと気づき、それを広げていきたいという思いを持ったところがありました。

解決すべき課題（案）

・目指す姿と実現状況（仮評価）に乖離が生じている要因として、考えられる課題を全て挙げてください。誰のどういった状況が障壁になっていそうかを具体的に考えると良いでしょう。

（記入例）

1）元気なうちから「健康づくり」や「介護予防」に興味・関心を持つきっかけが少ない

2）住民に対して、通いの場に参加することによる効果が伝わっていない

3）他事業担当者に対して、通いの場の取組自体が知られていない

4）家庭内で健康づくり・介護予防に取り組むことのできるコンテンツを提供できていない

④ 情報の整理

知りたいこと

・③で挙げた解決すべき課題（ポイント）の絞込や施策の改善にあたり、知りたいことを記載しましょう。

・この段階では情報を入手できるかの可能性は一旦考えずに書き出しましょう。

（記入例）

1）住民の各種サービスに対する認知度や参加意欲

2）住民の家庭内での介護予防への取組状況

3）他事業担当者の通いの場に対する認知度

調査等により分かったこと

・「知りたいこと」について、可能な範囲で情報を集め、関係者とともに分析・議論を行いましょう。

・関連するアンケート調査やヒアリング等から、分かったことを記載してください。

（記入例）

1）既存参加者の参加のきっかけは老人会でのクチコミが多い

2）通いの場の参加者は非参加者と比べて家庭内での介護予防への取組頻度が比較的高い

3）他事業において家庭内で取り組むことのできるコンテンツが提供されていた

【実証からのヒント】

まずは皆さまや関係者の声を基に大まかな状況や方向感をつかんだ上で、活用できそうなデータを用いて分析の精度を高めていくのがおすすめです。定性的な情報から得られる示唆も多いので、データの有無にとらわれすぎないようにしましょう。

また、例えば「健康」をキーワードにしても、何に着目するかに応じて活用しうるデータは変わります。「できるだけ長く健康でいる」ことに着目するならば、高齢者の健康データを見る方法があります。一方、「健康を保ちたいという意欲を持っている」ことに着目するならば、健康意識の調査結果を用いる方法もあります。

今回の点検が、どの部署・担当者がどのようなデータを持っているかを把握する機会になった地域もありました。「こういう意図で、このような事柄が知りたい」という段階から関係者と相談することで、「このデータも使えそう」という反応・アイデアも得やすくなります。

⑤ 取組の見直し

特に解決すべき課題

・ステップ④までをふまえ、特に解決すべき課題（ポイント）を記載しましょう。

（記入例）

1）定年後の 60 歳代の方が「健康づくり」や「介護予防」に興味・関心を持つきっかけが少ない

2）今後通いの場の対象になり得る就労活動や社会参加活動を行う住民に対して、通いの場に参加することによる効果が伝わっていない

3）他事業担当者に対して、通いの場の取組の実施状況や実施による効果が知られていない

取組の改善方策

・「解決すべき課題」で挙げた点の解決に向けて、①事業の組み立ての見直し案、②実施方法や運営上の工夫案、③他施策等との連携を高める改善方策案を記載しましょう。目指す姿への寄与の度合いに応じて優先順位をつけるといった検討を行うのも良いでしょう。

（記入例）

例１）普及啓発の促進（介護予防の重要性を伝える退職者向け説明会の開催　等）

例２）効果測定データの活用（通いの場の参加者と非参加者のデータを収集・比較し、参加の効果を定量的に示す等）

例３）関係者間のコミュニケーション強化（他課との定期的な情報交換会の開催　等）

【実証からのヒント】

点検結果を念頭に置きながら、既存の会議等を活用して点検に参加していない関係者や関係機関と意見交換を行うのも良いでしょう。実証地域の中には、点検結果を踏まえて社会参加をテーマとしたグループワークを協議体で行い、お茶飲み会や男の料理教室といったアイデアを出しあった地域もありました。また福祉部局以外との意見交換を行っていきたいという意見も挙がりました。

目指す姿の実現状況の評価方法

・ここまでの見直しをふまえ、目指す姿に対する実現状況をどう評価するか、記載しましょう。

（記入例）

1）介護認定新規申請件数の減少率

2）通いの場の参加者数増加率

3）健康診断受診率

【実証からのヒント】点検を通じた既存事業への気づき

点検を通じて、複数の取り組みで連携できそうな点を見つけたり、既存の事業が多数あるもののそのまま続けるのだろうかという疑問を抱いたりした地域もありました。

(5)点検結果を総括する

点検結果をまとめる

点検で得た改善策のアイデアや気づきを今後の施策の展開に活かすため、最後に総括を行いましょう。このとき、施策・事業の見直しや次期計画策定に活かすべき点をトップマネジメントに報告・共有するつもりでまとめると効果的です（実際に報告・共有するとなお良いでしょう）。

報告・共有にあたっては、当初設定した点検のねらいを踏まえて、誰に何を報告・共有し、点検結果をどう活用してもらうかを考えましょう。報告・共有先としては、次期計画策定の検討参加者をはじめ、担当の各課内やトップマネジメント、あるいは庁外の関係機関や会議等が挙げられます。それぞれの立場で、施策・事業の内容の改善や統廃合の検討、企画立案にご活用ください。

なお、報告・共有のための資料だけでなく、一連の検討経緯が分かる資料（ワークシートや会議の記録等）を残しておくことも有効です。そのような検討過程の資料を残しておくことで、現在担当している職員にとどまらず、今後着任する職員に対しても事業の背景・経緯や担当者の思いを伝えやすくなります。

点検結果を次の事業計画の検討に役立てる

ここまでに整理した点検結果は、目指す姿とその実現状況、これまでの施策・事業の効果や成果、今後さらに目指す姿に近づいていく上での課題が端的に整理されたものになっていると思います。

したがって、この点検結果を、これまでの取り組み状況の振り返り結果として活用することができます。地域が目指す姿と、自地域の地域資源やその強み、そして今後取り組むべき課題が整理されていれば、次の施策・事業を組み立てやすくなります。

施策・事業の組み立てにあたっては、介護保険事業計画策定の手引きをはじめ、計画策定段階で参考となる以下のような手引きや指針を参考にしてください。

- 介護保険事業（支援）計画の進捗管理の手引き（平成 30 年 7 月 30 日 厚生労働省老健局介護保険計画課）
- 介護保険事業計画における施策反映のための手引き～目指すビジョンを達成するためのサービス提供体制の構築～（平成 31 年 3 月 三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング）
- 介護予防等の「取組と目標」設定の手引き～介護予防・日常生活圏域ニーズ調査の活用～（令和元年 10 月 厚生労働省老健局介護保険計画課）
- 「地域包括支援センターの事業評価を通じた機能強化について（通知）」の一部改正について（令和 2 年 5 月 29 日老振発 0529 第 1 号厚生労働省老健局振興課長通知）
- 介護保険事業計画作成の手引き（令和 4 年度厚生労働省老人保健事業推進費等補助金 三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング）

【実証からのヒント】キーパーソンのつながりの維持・引継ぎ

本ツールを活用した点検結果（総括）を、担当者の異動等に伴う引継ぎにおいて「その事業が何を目指すものとして位置付けられているか」を共有するための資料として活用するのも有効です。本ツールの点検結果は、上位計画に示された「目指す姿」に照らして施策・事業等の位置づけを振り返るものですから、各事業の位置づけを分かりやすく共有しやすくなります。

あるいは、自分が引継ぎを受けて初めて事業を担当するときに、本ツールを活用して点検することで、担当する施策・事業の位置づけを確認するような使い方も有効です。実証地域の中でも、事業の引継ぎを受けたばかりの職員が、担当する事業の位置づけを確認する機会となった例がありました。

なお、点検に際して庁内外の関係者との意見交換を実施した場合は、どのようなメンバーが参加して意見交換したかを引継ぐことも大切です。つまり、施策・事業に関連する庁内外のキーパーソンとのつながりを引継ぎ、連携した取り組みをさらに積み重ねやすくなることが期待されます。

【実証からのヒント】トップマネジメントへの報告機会を活用した連携体制づくり

点検結果（総括）を、施策・事業の担当者の間だけでなく、トップマネジメント（理事者、部局長等）に報告する機会を持ち、それを契機として庁内の連携体制づくりに繋げることも有効です。つまり、庁内の関連部局に跨って施策・事業の振り返りや展開の見直しを共に検討しやすくなるよう、トップマネジメントが庁内連携の必要性や有効性を理解してもらうための説明資料として、点検結果を活用するのです。

実証地域の中でも、首長や部長級向けに点検結果（総括）を報告し、点検結果とともに今後の取り組みにおける庁内連携の必要性を伝え、トップマネジメントの協力姿勢を引き出すような例もありました。

円滑な庁内連携体制を作るには、トップマネジメントの関与が欠かせません。一方で、「なぜ、何のために連携するのか」を具体的に共有しないと連携しようという機運が醸成されません。点検結果（総括）は、関係部局が連携する効果を分かりやすくとらえやすいですから、これをきっかけにして円滑な連携の推進が期待されます。

【実証からのヒント】組織や個人の成熟段階に応じた「次の一手」

本ツールは、「地域のビジョン（目指す姿）」に照らして施策・事業が効果的に展開できる状態にあることを理想として、各施策領域においてどの程度こうした状態に近づいているかを点検しようとするものです。一方、目指す姿に照らして施策・事業が効果的に連携して展開されるようになるためには、各施策・事業に関わる組織・個人が、こうした考え方に慣れ、普段から関係部局を跨って連携できるような組織風土が求められます。いい換えれば、組織・個人の成熟段階に応じて、点検結果を踏まえた「次の一手」が異なります。

実証地域の中でも、組織や事業担当者の状況はさまざまであり、例えば以下に示すような段階が見られました。点検結果（総括）を踏まえ、て自地域の組織や個人の状況を踏まえた「次の一手」を考えると良いでしょう。

＜組織・個人の成熟段階（例）＞

- 施策・事業間の連動を推進する仕組みが運用され、継続的に改善されている
- 施策・事業が機能的に連動しやすくなるような仕組みが構築されている
- 関連する施策・事業どうしの連携・協力が始まっている
- 事業の結果は現れているが、施策・事業に照らした位置づけの疑問も浮かび上がっている
- 事業の実践における効果がまだ表れていない

例えば、「事業の実践における効果がまだ表れていない」状況にあるなら、本ツールを活用した点検を、施策・事業の担当者が「そもそも何のための施策・事業」なのかを気づく機会とし、これからどのような効果を創り出すと良いかを理解するために役立てると良いでしょう。

一方、「事業の結果は現れているが施策・事業の位置づけの疑問も浮かび上がっている」状況にあるなら、庁内外の関係者とともに、目指す姿の実現に対する施策・事業の位置づけを改めて点検する機会として役立てると良いでしょう。

また、「既に施策・事業どうしの連携・協力が始まっている」状況ならば、庁内外の関係者で目指す姿をより具体化して共有することも有効です。目指す姿をできるだけ具体化することで、施策・事業をさらにどのように工夫・改善すると良いかを考えやすくなります。

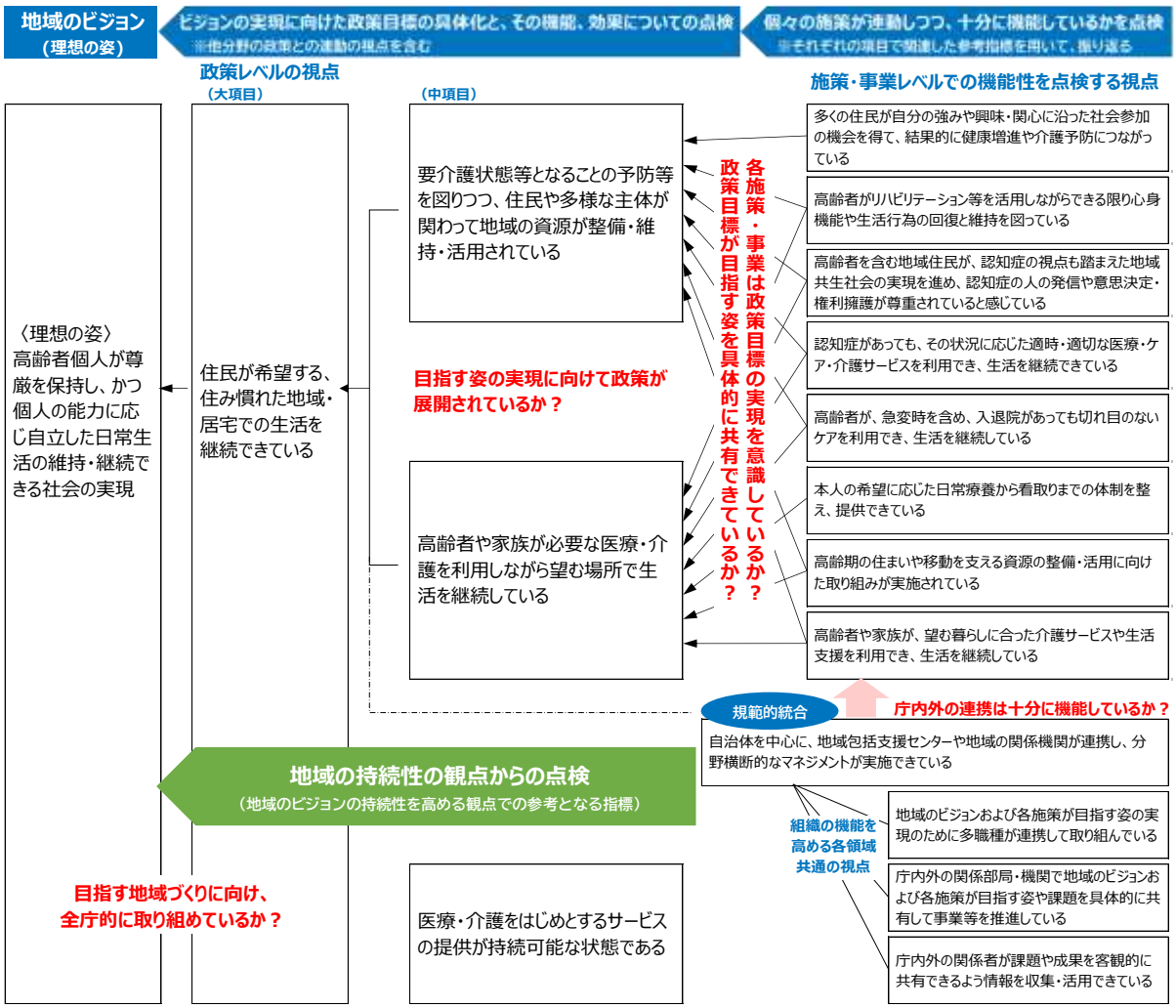
4. 各視点の考え方

繰り返し触れているように、これから地域のリソースが急減するなかで地域の目指す姿の実現を目指すには、施策・事業の効果がより効果的なものとなるよう見直す必要があります。そのためには、地域のビジョンと政策レベルの視点～施策・事業レベルの視点を結び付けて捉えることが重要です。

下図は再掲ですが、各地域での点検の参考となるようどの地域にも共通する視点に着目し、一般化した表現で地域のビジョン～政策レベルの視点～施策・事業レベルの視点を連携させたものです。

本章では、各視点の意味を解説します。点検ツール（簡易版）を用いた点検では施策・事業レベルの視点を任意に立てて点検を実施しますので、本章の解説を点検に取り組む視点を設定する際の参考としてください。

図表 9 機能性の点検の枠組みと視点の全体像(再掲)



(1)政策レベルの視点

① 政策レベルの視点(大項目)

住民が希望する、住み慣れた地域・居宅での生活が継続できている

【この視点の概要】

高齢期の暮らしを考える上で、場所と暮らし方の希望を満たせているかは尊厳を保つ上で重要です。住民の希望を把握できているか、その実現に必要な環境整備がどの程度進んだかについて、自地域でどう捉えるかを確認し、現在の課題とそれに各事業がどう対応しているかを点検します。

【点検の視点】

・地域の特性（都市部、離島、中山間地域）を踏まえながら、地域住民にとって暮らし続けたい「住み慣れた地域」とはどのようなものか？（例えば、居所（自宅等)、地域内（行政区域内か生活圏域か)、島や山間集落なのかなど）
・住民は、介護が必要になった時、どのような暮らしを求めているか。居住系サービスや介護施設の利用も含めて、選択できる環境が整備されているか？
・上位計画等で、これらをどのように表現しているか？

② 政策レベルの視点(中項目)

要介護状態等となることの予防等を図りつつ、住民や多様な主体が関わって地域の資源が整備・維持・活用されている

【この視点の概要】

高齢期は社会参加等で活動度を保ち、時には生活支援サービスも利用しつつ要介護状態等となることを予防することが重要です。高齢者を含めた住民や多様な主体の関わりによって、地域に必要な資源の整備が進み、また必要とする人がきちんと活用できる状況に近づいたかについて、自地域でどう捉えるかを確認し、現在の課題とそれに各事業がどう対応しているかを点検します。

【点検の視点】

・地域の一般（元気）高齢者や、要支援～要介護２以下の高齢者はどのような生活の継続を希望しているか？
・地域で生活するにあたって、必要な生活支援サービスが十分整備されているか？
・何らかの形で社会参加するなど、活動度の高い状態で暮らしを続けられているか？
・上位計画でこれらをどのように表現しているか？

高齢者や家族が必要な医療･介護を利用しながら望む場所で生活を継続している

【この視点の概要】

要介護度が高まると自宅以外の場所（介護施設等）での生活を選択する場合もあります。本人の希望や家族等の状況を踏まえた場所で、必要な医療・介護サービスを利用できる状況に近づいたかについて、自地域でどう捉えるかを確認し、現在の課題とそれに各事業がどう対応しているかを点検します。

【点検の視点】

・地域の中重度（例えば要介護３以上）等の高齢者はどのような生活の継続を希望しているか？（自宅での生活の継続だけでなく、サービス付き高齢者向け住宅等に住み替えたり、居住系サービスや介護施設を利用した生活の選択を含む）
・医療や介護が必要になった場合に、「希望しない」居所の変更を余儀なくされていないか？
・本人の希望と、家族等の主たる介護者の状況との乖離によって生じる課題に対応できているか？
・上位計画でこれらをどのように表現しているか？

(2)地域の持続性の観点からの視点

医療･介護をはじめとするサービスの提供が持続可能な状態である

【この視点の概要】

地域の理想の姿は一瞬現れれば良いものではなく、その状態が続いてこそ実現したといえます。地域の貴重な人、文化、拠点、財源の今後の変化を踏まえ、持続可能性が高い状態といえるかについて、自地域でどう捉えるかを確認し、現在の課題とそれに各事業がどう対応しているかを点検します。

【点検の視点】

・要介護認定率や、医療費・介護費の伸び状況等を適宜点検し、地域の持続可能性が高い状況を実現できているか？
・地域での持続性の観点からどのような状態を達成したいと捉えているか？　参考指標をどのように設定しているか？

(3)施策レベルの視点～地域包括ケアシステムの構成要素～

社会参加･介護予防･･･多くの住民が自分の強みや興味･関心に沿った社会参加の機会を得て、結果的に健康増進や介護予防につながっている

地域に暮らす高齢者が望む生活の実現とともに、地域の新たな課題を捉えその解決に多くの力を結集していくためには、生活支援も組み合わせ、高齢者を含む地域住民の強みや興味・関心を活かした社会参加の充実が大切です。

また社会参加の機会を増やしたり維持したりすることは、結果的に健康増進や介護予防にもつながることが期待できます。

高齢者の強みや興味・関心に着目した多様な社会参加の機会が提供され、自ら活躍がしやすい生活支援等と併せて、結果的に健康増進や介護予防につながるよう、自地域での目指す姿を具体的に共有し、現在の課題とそれに各事業等がどう対応しているかを点検します。

多職種連携･リハビリテーション･･･高齢者がリハビリテーション等を活用しながらできる限り心身機能や生活行為の回復と維持を図っている

多職種が連携した効果的な介護予防やリハビリテーションを活用することで、高齢期のフレイルの進行を抑えたり、入退院があっても継続して状態を維持したり悪化を予防したりすることが期待できます。

地域ならではの暮らし方や資源の状況を踏まえた介護予防やリハビリテーションを利用しやすくなっているかについて、自地域で目指す姿を具体的に共有し、現在の課題とそれに各事業等がどう対応しているかを点検します。

共生社会づくり･･･高齢者を含む地域住民が、認知症の視点も踏まえた地域共生社会の実現を進め、認知症の人の発信や意思決定･権利擁護が尊重されていると感じている

認知症の人を含め、さまざまな生きづらさを抱えていても、一人ひとりが尊重され、その本人に合った形で同じ社会の一員として地域をともに創っていけるようにするためには、地域住民の認知症に対する理解を深めるとともに、認知症の人本人からの発信機会を増やすような普及啓発の取り組みが期待されます。

また、認知症の人の尊厳を保持し、意思決定・権利擁護を支えることができるよう、意思決定ガイドラインの普及や成年後見制度の利用促進等の取り組みも期待されます。

自地域における認知症の観点も踏まえた地域共生社会の実現、普及啓発や意思決定・権利擁護支援に関する地域の実態を踏まえ、これからの高齢者や世帯の変化を見通した上での取り組みの課題を確認し、それに各事業等がどう対応しているかを点検します。

認知症ケア･･･認知症になってからも、その状況に応じた適時･適切な医療･ケア･介護サービスを利用 でき、生活を継続できている

認知症になってからも地域での暮らしを続けられるようにするには、初期段階から容態と状況の変化を見ながら医療・介護が伴走し、周りの人も関わりながら、容態の変化に応じた全ての期間に連続して支援できる体制づくりが重要です。

早期発見・早期対応をはじめ認知症に対応できる医療・介護等の体制の構築と周知、介護サービスにおける認知症対応能力向上、介護者の負担軽減、さらにそうした地域資源も活かした地域の体制構築への本人や家族、住民の理解促進といった観点から、自地域が目指す姿を具体的に共有し、現在の課題とそれに各事業等がどう対応しているかを点検します。

入退院時連携･･･高齢者が、急変時を含め、入退院があっても切れ目のないケアを利用でき、生活を継続している

高齢期は日常生活で医療・介護を必要としたり、あるいは状態が急変して入退院が必要になったりします。

日常の療養をはじめ、急変時の対応と入退院時にも、情報共有や計画作成が円滑に行われているかについて、自地域で目指す姿を具体的に共有し、現在の課題とそれに各事業等がどう対応しているかを点検します。

在宅での療養･看取り･･･本人の希望に応じた療養から看取りへと体制を整え、提供できている

人生の最終段階において望む場所で看取りが行えるように、日常の療養支援の段階から連続的に医療と介護が密に連携して支援する必要があります。

医療と介護関係者で本人の意思を共有し、状況が刻々と変わる中でも円滑な連携が行われているかについて、自地域で目指す姿を具体的に共有し、現在の課題とそれに各事業等がどう対応しているかを点検します。

住まい･移動･･･高齢期の住まいや移動を支える資源の整備･活用に向けた取り組みが実施されている

高齢者の地域での継続的な暮らしを実現するには、住まいや移動を支えるサービスの整備と活用も重要です。そのためには、高齢者介護部局だけでなく、関連する部局等との連携を深め、全庁的な地域づくりへの取り組みが期待されます。

自地域の高齢者の暮らしの継続を実現する上での住まいや移動に関する課題を把握するとともに、その解決に向けた取り組みがどう対応しているか、関連する部局との連携が機能しているかを点検します。

サービス整備･･･高齢者や家族が、望む暮らしに合った介護サービスや生活支援を利用でき、生活を継続している

高齢者や家族が望む暮らしの継続を実現するには、個別のニーズに応じた介護サービスや生活支援等をうまく組み合わせ、利用できるようにする必要があります。

介護サービスをはじめ多様な生活支援等を利用できるようになっているかについて、自地域で目指す姿を具体的に共有し、現在の課題とそれに各事業等がどう対応しているかを点検します。

(4)施策レベルの視点～規範的統合～

地域のビジョンおよび各施策が目指す姿の実現のために多職種が連携して取り組んでいる

【この視点の概要】

目指す姿の実現に向けたさまざまな取り組みを分野横断的に実施するには関係機関の連携が必要不可欠であり、自治体（行政機関）が中心となって、地域包括支援センターや関係機関の連携の推進に向けた取り組みが期待されます。

前述した各領域での事業や取り組みの展開に向けた課題を把握するとともに、その解決に向けた取り組みがどう対応しているか、関連する関係機関との連携が機能しているかを点検します。

【点検の視点】

・地域での希望する生活の継続を支える上での医療・介護連携とは、具体的にどのようなものかを、関係者で共有できているか？（地域の課題と、医療・介護等多職種の取り組みの強みを踏まえ、とくに注力する類型を特定し、認識を共有できているか？）
・多職種連携における課題を特定し、連携して課題解決する方策を検討する機会を設けているか？
・多職種連携における課題の解決に向けた取り組みが進捗しているか？
・関連する取り組みや仕組みとしてどのようなものが実施され、どのような成果と課題が得られているか？　またそれら取り組みや仕組みどうしは連携できているか？

庁内外の関係部局・機関で地域のビジョンおよび各施策が目指す姿や課題を具体的に共有して事業等を推進している

【この視点の概要】

目指す姿の実現に向けた取り組みには医療介護福祉の関連部局だけでなく、庁内外の関係部局・機関と連携した取り組みが必要です。

自地域での庁内外の関係部局・機関で地域のビジョンや各施策が目指す姿、課題を共有しながら取り組めているかを点検します。

【点検の視点】

・地域のビジョン（その地域でどのような暮らしの実現を目指すのか）や各施策が目指す姿を、関係部局・機関で具体的に共有できているか？
・各部局の施策は、地域のビジョンの実現と連動したものになっているか？地域運営組織（RMO：Region Management Organization）等との連携の状況は？
・関係部局との協議、あるいは地域の多職種を交えた協議において、地域のビジョンの実現に照らした振り返りが実施できているか？
・関連する取り組みや仕組みとしてどのようなものが実施され、どのような成果と課題が得られているか？またそれらの取り組みや仕組みどうしは連携できているか？

庁内外の関係者が課題や成果を客観的に共有できるよう情報を収集・活用できている

【この視点の概要】

多職種連携や庁内外の部局・機関の連携を推進するには、成果や課題を客観的に捉えるためのさまざまな情報の収集と活用が重要です。

自地域における施策や事業の成果と課題を捉え共有するためにどのような情報の活用が必要と考えるか、また活用を進める上でどのような課題があるかを点検します。

【点検の視点】

・地域のビジョンに基づく政策・施策・事業の設計ができているか？
・また、その成果を評価する視点を踏まえ、どのような情報を用いて成果を測るかを検討しているか？
・施策・事業の成果を測るための情報を収集できているか？
・関連する取り組みや仕組みとしてどのようなものが実施され、どのような成果と課題が得られているか？またそれら取り組みや仕組みどうしは連携できているか？

5. 点検ツールの構成

テーマ：

❶ 目指す姿

【（テーマ）】について、どのような姿を目指しているか、具体的に記載してください。

❷ 取組の洗い出し　❸ 実現状況の仮評価　❹ 情報の整理　❺ 取組の見直し

現在行っている取組の目的・内容

行っている取組（目的・内容）をできる限り記載してください。

取組に期待している成果

上記の取組を行うことによって、目指す姿にどのように近づくと期待していたか、記載してください。

目指す姿に対する実現状況（仮評価）

地域の強み・できていること

関連する地域の強みや、これまでに把握・整備され、活用できる地域資源や活動をできる限り記載してください。

解決すべき課題（案）

目指す姿と実現状況（仮評価）に乖離が生じている要因として、考えられる課題を全て挙げてください。

知りたいこと

解決すべき課題（ポイント）の絞込や施策の改善にあたり、知りたいことを記載してください。

調査等により分かったこと

上記の知りたい情報等に関して、関連するアンケート調査やヒアリング等から、分かったことを記載してください。

特に解決すべき課題

ステップ❹までをふまえ、特に解決すべき課題（ポイント）を記載してください。

取組の改善方策

上記の課題解決に向けた
①事業の組み立ての見直し案
②実施方法や運営上の工夫案
③他施策等との連携を高める改善方策案を記載してください。

目指す姿の実現状況の評価方法

上記の見直しをふまえ、目指す姿に対する実現状況をどう評価するか、記載してください。

Ⅳ. 都道府県の皆さま向け

市町村の第 10 期計画を、2040 年を見据えたものとするためには、これまでの取り組みを振り返り、地域の目指す姿に照らして施策・事業どうしが連動して、効果の高いものとなっているかを点検することが欠かせません。本ツールは、そうした振り返り・点検を進めやすくするため、情報を整理する視点を提供するものです。

一方、市町村の職員が、点検ツールを活用した振り返り・点検を進めようとする際に、つまずきやすいポイントがいくつかあります。そうしたつまずきやすいポイントを解決するには、市町村の職員以外の外部の関わりが期待されます。

本章では、これまでに実施した多くのモデル事業の結果を踏まえ、都道府県による市町村支援において市町村における振り返り・点検を支援するときに、知っておいていただきたい点をまとめています。市町村支援に携わる都道府県の皆さまには、ぜひご一読いただき、市町村への助言の参考にして頂きたいと思います。

1. 都道府県に期待される役割

介護保険法第５条において、都道府県は、管内市町村の「介護保険事業の運営が健全かつ円滑に行われるように、必要な助言及び適切な援助をしなければならない」と定められています。そのために、都道府県の担当者のみなさまは、計画策定や個別施策・事業の運営の中で創意工夫しながら、市町村支援を実施していることかと存じます。

ただし、市町村ごとに、人口や面積、組織体制、実施している施策・事業等の現況や直面している課題、優先すべき事項等は異なり、市町村への一律的な支援は困難です。そこでまずは、各市町村がどのような地域を目指し、どのような課題認識を持っているのかを把握する必要があります。

本点検ツールは、それぞれの市町村がどのような「ビジョン」を持ち、どのような「課題」を感じていて、どのような「優先順位」で取り組んでいきたいと考えているのか、そういった状況を把握することができます。

また、市町村が自ら実施する施策・事業の振り返り・点検を支援することも大切です。市町村の職員だけで行うよりも都道府県など第三者が介在することにより、幅広い視点を持ちやすく、検討が行き詰ったときの視点を変えやすいといった効果が期待されます。さらに、把握された課題に対する施策・事業を見直す工夫やアイデアの検討についても、都道府県が他の地域の事例等の情報を提供できると非常に効果的です。

ただし、これらの支援を都道府県の職員がいきなり全て担うのは難しいかもしれません。例えば、市町村での振り返り・点検が進み、検討内容が特定の施策・事業の領域におけるデータの取り方や課題分析、取り組みの工夫などの詳細に及ぶと、有効な助言を行うのはかなり難しくなるでしょう。

普段から市町村支援を実施し、市町村職員との信頼関係があることが都道府県の強みです。したがって、専門的な知見が求められる助言以外で市町村に振り返り・点検を促し支える取り組みが期待されます。市町村における点検ツールを活用した振り返り・点検について、都道府県に期待される役割をまとめると次のようなものが考えられます。

期待される役割その1 ―市町村に情報を提供する

多くの市町村で振り返り・点検を実施してもらうためには、まずは振り返り・点検の必要性や、点検ツールを活用することで気づきが得やすいこと、参考情報として概要説明資料や、「効果的な施策の展開に向けて　～点検ツールの活用事例集～」などがあることを、市町村に知ってもらう必要があります。

令和 5 年度に実施した調査では、市町村が点検ツールを認知したきっかけとして、都道府県からの情報提供は最もインパクトが大きいものの一つであることが明らかになりました。そうした結果からも、都道府県がまず市町村向けに情報提供することが期待されます。

期待される役割その2 ―振り返り・点検に使える情報やデータを伝える

点検ツールを活用した振り返り・点検において、検討が滞りやすい（難しい）ポイントの一つが、地域のビジョンを重視しつつ施策・事業を推進していくうえでの「解決すべき課題の抽出」です。

本ツールでは、まず仮で良いのでビジョンの実現状況を評価し、施策・事業を推進するうえでの課題の仮説を洗い出したあと、仮説検証のために情報やデータを集めるアプローチ（仮説検証アプローチ）としている点が特徴です。

しかし、仮説検証アプローチに慣れていない市町村職員にとっては、課題の仮説を書き出すことが難しい場合もあります。このような場合の多くは、市町村の職員が仮説を考えようとしても現状を捉える情報が不足しているために課題の仮説を思いつかない状況にあります。したがってまずは、市町村の職員が現状を大まかに掴めるよう、既存で使えるデータを提供することが有効です。

地域の現状を概観するときに使えるデータとして、「地域包括ケア『見える化』システム」のデータや日常生活圏ニーズ調査などの実態調査の結果、国が発信している事例集等の情報が考えられます。しかし、異動してきたばかりの市町村職員などはそれらのデータソースの存在を知らない場合もあるでしょう。そこで、まず都道府県から市町村の職員に、振り返り・点検に使える情報やデータを伝えることも有効な支援となります。

期待される役割その3 ―振り返り・点検に取り組む機会の設定

振り返り・点検は、計画の PDCA を進めていくうえで重要な取り組みですが、日々の施策・事業の推進に忙しいと、つい後回しになりがちでもあります。そこで、都道府県による市町村支援の取り組みの一環として、試しで良いので市町村が振り返り・点検に取り組む機会を設けることが考えられます。

例えば、「施策レベルの視点」の全ての領域（テーマ）を一度に検討するのではなく、1～2 領域だけでも良いので、市町村が選んで振り返り・点検を実施し、その結果を都道府県に提出してもらうようといった方法も考えられます。市町村にとっては振り返り・点検に取り組む機会になるとともに、都道府県にとっても市町村の現場の課題認識を把握する手段にもなります。

また、市町村職員を集めたセミナー等を開催している都道府県であれば、都道府県下の全市町村職員を対象に、セミナー等の場で簡易的に振り返り・点検を実施してもらう方法も考えられます。これにより、市町村が振り返り・点検する機会を設けることができます。さらに、隣接する複数の市町村が集まって情報交換する機会を設ける方法も考えられます。

期待される役割その4 ―外部の有識者や他地域の市町村を、支援対象の市町村につなぐ

市町村での振り返り・点検が進むと、特定の領域の施策・事業を推進するうえでの専門的な知見や、実態を把握するためのデータの収集・分析方法、事業を見直す具体的な工夫の知見などを求めるようになることでしょう。都道府県で市町村支援を担当する職員が、これらの専門的な知見を持ち助言できれば良いですが、都道府県の職員に市町村の疑問に全て答えるだけの専門的な知見を期待するのは現実的ではないことと思います。

そこで都道府県には、外部の有識者や他地域の市町村を、支援対象の市町村につなぐ役割が期待されます。

例えば、厚生労働省の「地域づくり加速化事業」のような方法を念頭におき、外部の有識者等に市町村の個別支援を依頼する方法も考えられます。あるいは、外部の有識者等を招いて当該領域に関心のある市町村を集めた小規模なセミナーを開催する方法も考えられます。

2. 市町村の点検・振り返りを支援する際の工夫、ヒント

(1)振り返り・点検を実施する体制づくりの工夫

点検ツールを活用した振り返り・点検は、施策・事業が地域のビジョン＝目指す姿の実現に寄与する妥当なものとなっているか、的確な課題を捉えているか、また関連する他の施策・事業と連携して効果を高める内容となっているかを意識的に考えやすいという特徴があります。

したがって、これまでに実施されたモデル事業での取り組みを踏まえると、振り返り・点検を実施するメンバーを決めるに当たり市町村が迷うようであれば、次のような工夫をアドバイスすると良いでしょう。

工夫その1 ～施策レベルの視点で小さなチームをつくる

点検ツールは、「施策」レベルの視点で振り返り・点検を実施します。したがって、まずは施策ごとに少数で振り返り・点検に取り組むことが効果的です。

ここでの「施策」レベルとは、市町村が策定する介護保険事業計画の施策体系において「基本目標」や「方向性」として複数設定し示されるものに該当します。例えば、「住民個人の意向を踏まえた社会参加と健康増進・介護予防の実現」や「認知症になってからも活躍機会を失わなくて良い地域づくり」といったようなレベル感です。市町村の規模にもよりますが、例えば一つの課や係（班）くらいのメンバーが相当することでしょう。横断的な視点を持った検討のためには、庁内の他の関係部局も交えた振り返り・点検が重要ですが、まずはある領域（テーマ）に着目し、それを担当する少人数のメンバーで着手すると、取り組みやすくなります。

なお、もし都道府県下の複数の市町村の関心が一致するようなら、隣接する市町村に声をかけて広域で共通の領域（テーマ）を設定して検討する方法も考えられます。この場合、複数の市町村が関心を持つ施策レベルの領域（テーマ）を決めておくと良いでしょう。例えば、生活支援と介護予防に着目して各市町村での取り組み課題を共有したり、認知症のある方が増えても暮らしやすい地域づくりに向けて都道府県と連携した方が良い課題を共有したりといった方法が考えられます。

いずれにしても、いきなり大規模に取り組むよりも、まずは少人数のメンバーで小規模でも良いので振り返り・点検を「やってみる」ことが有効です。

工夫その2 ～個別支援に携わる専門職等を交える

本ツールに沿って点検・振り返りを進めようとすると、目指す姿および課題ともに抽象的な内容になってしまうことがあります。特に目指す姿が具体的でないと、課題の仮説を書こうとしても、具体的な課題が浮かばず、詰まってしまうことが多くあります。

市町村における点検でこのようなつまずきが見られる場合、個別支援に携わる専門職等を交え、意

見交換に参加してもらうことが有効な工夫です。小規模な市町村で地域包括支援センターを行政直営で実施していれば、そこに配置されている専門職を交えるなどが考えられます。また、振り返り・点検に協力してもらえるのであれば、庁外の専門職等（例えば、社会福祉協議会等に属する生活支援コーディネーターや介護予防事業を担当するスタッフなど）を交えるのも良いでしょう。

個別支援に携わる専門職等は、一人ひとりの住民を見ていますから、目指したい暮らしの姿や具体的な課題の事例の情報をたくさん持っています。そうした情報を聞き、色々な事例に共通する事柄を探すことで、点検・振り返りを考える具体的なヒントが手に入りやすくなります。

いくつかの事例をヒントに「同じような事例は地域に数多くありそうか？」、「似たような事例が数多くあるなら、それらに共通して背景にある課題は何か？」、「課題を解決するためにどのようなことをすれば良いか？」といったことを考えてみると、振り返り・点検をより具体的に進めることができます。

工夫その3 ～マネジメント層の関与を確保する

点検ツールを活用した振り返り・点検は、横断的な視点を持って、施策・事業が地域のビジョンの実現に向けたものとなっているか確認するものです。したがって、振り返り・点検が進むと部や課といった組織の範囲を超えた情報や認識の共有が必要になります。

市町村の組織風土にもよりますが、振り返り・点検を担当する市町村の職員が動きやすくなるよう、関連する他の部局のマネジメント層に対し協力を依頼するなどのマネジメント層の関与が大切です。実際、これまでに実施したモデル事業でも、振り返り・点検の効果が大きかった地域では、いずれも課長級以上が積極的に関与し、関係課の課長等に依頼したり、より上位のマネジメント（トップマネジメント）に説明・共有したりしていました。

マネジメント層の関与を高めるための工夫として、例えば都道府県から市町村への情報提供のときに、担当者レベルと併せてマネジメント層へのメッセージを明確に伝えることも考えられます。本手引きでは、マネジメント層へのメッセージをまとめた章を設けていますのでご活用ください。

(2)点検ツールを活用した振り返り・点検を進める際の工夫

本ツールの開発にあたり、これまでに多くの市町村でモデル事業を実施してきました。それらの実践例を踏まえると、市町村の職員が点検ツールを活用して振り返り・点検を進める際、つまずきやすいポイントがいくつかあります。

図表 10 点検ツールを活用する際に盛り込むことが望ましい工夫

第一に、具体的な事例を想像できないために抽象的な検討に留まってしまうことです。例えば地域の目指す姿でも、計画書の文言を引用するだけでは住民の生活像が浮かびません。どのような暮らしを実現できたら良いと考えるのか、またその時の生活者の像はどのようなものか、一度、具体例に引き付けて考えてみることが大切です。具体的に考える手掛かりとして、圏域別や年代別に、住民や暮らしの姿を描いてみることも有効です。

また、具体例に引き付けて考えやすくするためにも、前述したように検討に参加するメンバーに個別支援に携わる専門職等を交える、あるいは意見を聞く機会を設けることも有効です。

第二に、課題の洗い出しがうまくいかないことです。課題とは、目指す姿と現状とのギャップ（乖離）です。第一のつまずきで触れたように目指す姿を具体的に描けなければ、具体的な課題も描けません。したがって、課題の洗い出しがうまくいかないときも具体例に引き付けて考えることが有効です。その際、具体例の選び方を工夫するとさらに効果的です。つまり、目指す姿が掲げている「理念」に照らして、その理念が実現できていない具体例を考えることを推奨します。例えば「介護が必要になっても住み慣れた地域で暮らし続けられる」ことを理念に掲げているとすれば、本人は暮らし続けたいと思っていたにも関わらず断念し、住み替えたり施設入所を選んだりした事例を取り上げ、なぜそのようになってしまったのか、地域での暮らしを継続するにはどうすれば良かったのか、といった

点に着目すると具体的な課題を見つけやすくなります。

課題を洗い出すのに迷っている場合、「誰にとっての課題か？」を考えるよう助言することも有効です。事業を推進する立場で思いつく課題は、多くの場合、事業を推進する立場（行政、事業者など）にとっての課題になりがちです。そこで視点を転換して、高齢者自身にとっての課題や高齢者の家族にとっての課題など、住民の視点に立って課題を考えてみることで、解決すべき課題が見えてくることもあります。

第三に、すべての課題を事業で解決しようとして詰まってしまうことです。第二のつまずきまでを超えて課題の洗い出しができ、それらを実態調査やデータなどで検証できたとしても、いまやっている事業ですべての課題に対応しようと考えてしまうと、事業の見直し案が考え付かなくなってしまいます。

課題解決を行政の事業だけで実現するのではなく、地域のさまざまな関係者とともに一緒になって取り組めば良く、むしろ地域が協働して課題解決するような方向へ進めることこそ、2040 年を見据えた地域づくりの最も大切な取り組みと言えます。

事業や取り組みの工夫については、市町村よりも都道府県の方が、他の市町村の情報や国が公表する資料等に接しやすいこともあるでしょうから、可能な範囲で参考になりそうな事例の情報を探し、提供していただけると、市町村での検討が前に進みやすくなります。その際、協働により地域の力を引き出して取り組んでいる事例があれば、特に注目して紹介すると良いでしょう。

(3)市町村の規模に応じた工夫

小～中規模の自治体こそ、点検ツールを活用した振り返り・点検が効果的である

本ツールの開発にあたり、数多く実施してきたモデル事業の結果を踏まえると、点検ツールを活用した振り返り・点検は、**小～中規模の自治体（目安としては人口が５千人以上程度の「村」、全ての「町」及び「一般市」）において効果を発揮しやすい**傾向が見られます。この規模に該当しない市町村では効果がないとは言いませんが、次に挙げるような理由から、この規模の市町村では振り返り・点検を実施する効果を、より期待しやすいということです。

まず、この規模の市町村の多くが、地域のリソースの急減に直面しており、横断的な点検により施策・事業の連動性を高める必要性を実感している可能性が大きいためです。2040 年を見据えた第 10 期計画を策定するにあたり「これまでの計画の延長」ではダメだと感じている市町村こそ、振り返り・点検を実施する意義があります。

また、組織の構造に目を向ければ、１つの施策レベルに関連する課が２課～数課の規模であるため、庁内の関係課の間の連携を実現できる可能性が大きいことも挙げられます。また、地域包括支援センターが直営のために庁内で情報収集しやすかったり、委託でも拠点数が多くないために実情をヒアリングして把握しやすかったりすることも、振り返り・点検の効果が期待できる理由の一つです。前述した「振り返り・点検を実施する体制づくりの工夫」を実行しやすい規模であるから、とも言えます。

一方、これら小～中規模よりさらに小規模な「村」などでは、地域のリソースが極めて限定的でかつ庁内の組織に目を向けても、実質的にほぼ１つの課が関連する施策・事業を全て所管しており、組織間の連携よりもリソース不足が課題であるような状況にある地域が多いでしょう。

こうした自治体では、行政が実施する事業を少人数の職員で全て担当しているため、既に施策・事業間の連携が取れている（取らざるを得ない）状況にあります。したがって、庁内横断的な視点を持った振り返り・点検よりも、広域での連携によりリソースを確保する方策の検討が必要です。庁内の振り返り・点検よりも、既に自治体が把握している課題を、隣接する自治体とともに広域でどう取り組むか、そのような検討の場を設けることが求められます。

大規模な自治体で活用する際のヒント

中核市以上の市や政令市などの大規模な自治体では、１つの施策レベルの事業に関連する部署が複数の部や局にまたがります。したがって、横断的な振り返り・点検を実施するには、マネジメント層の関与が欠かせません。また、事業が数多くありますから、施策の領域に応じて検討テーマを分け、それぞれに振り返り・点検を実施する検討チームを設定する必要があります。

このように、効果的な振り返り・点検とするためには、まず検討体制づくりが必要であり、検討体

制をつくりにくい（体制づくりに調整と準備を要する）ことが、大規模な自治体での振り返り・点検を実現するうえでの大きな課題となります。

ただし、大規模な自治体でも、検討体制を上手に作ることにより、効果的な振り返り・点検を実現することは可能です。例えば、第 9 期介護保険事業計画の策定に向けて振り返り・点検を実施した横須賀市では、12 個のワーキング・グループを設定し、それぞれのテーマに関連する部署の職員が参加して振り返り・点検を実施しました。

マネジメントも関与し、計画策定に向けて設置される庁内の検討体制とも連動し、しっかりとした検討体制を作ることが大切です。

なお、検討チームを複数設置して振り返り・点検を進める場合、それらの検討結果をとりまとめる事務局機能が重要です。事務局には、各テーマの検討の進捗管理に加え、庁内のマネジメント層と調整する機能が求められます。

これに加えて、当該自治体の地域のビジョンや介護保険事業計画など関連する計画類を整理し、検討に参加する職員に対してそれら基本的な情報をレクチャーしたり、地域の概況を把握するための基本的な統計やデータを整理して示したりすることが期待されます。このように振り返り・点検に参加する職員の間での基本認識を整えておくと、検討がより効果的なものとなります。

大規模な自治体での庁内の検討体制づくりは、その自治体に委ねる部分が大きいですが、検討を進める事務局における活用可能な統計やデータの活用については、都道府県からの情報提供等の支援によりより効果的に進めやすくなると考えられます。

都道府県による支援のうち、大規模な自治体における振り返り・点検への支援については、統計やデータの面での支援の可能性を検討すると良いでしょう。

※本調査研究事業は、令和 6 年度老人保健事業推進費等補助金において実施したものです。

※本手引きは令和 4 年度に弊社が作成した手引きを一部改訂したものです。

令和 6 年度老人保健事業推進費等補助金 老人保健健康増進等事業
「効果的な施策を展開するための考え方の点検ツール」の
都道府県による市町村支援への活用に関する調査研究

「効果的な施策を展開するための考え方の点検ツール
～地域包括ケアシステムの深化・推進に向けて～」
活用の手引き
（令和 6 年度改訂版）

令和 7 年 3 月

株式会社日本総合研究所
〒141-0022　東京都品川区東五反田 2-18-1　大崎フォレストビルディング
TEL：　080-1145-7438　　FAX：03-6833-9481