

生活支援体制整備事業を活用した地域の多様な主体が
行う生活支援サービスの活用促進方策に係る調査研究

調査結果報告書

令和6年3月

一般社団法人全国コープ福祉事業連帯機構

目次

1. 本調査研究事業の目的及び全体像	1
(1) 本調査研究事業の背景	1
① 生活支援体制整備事業の現状と、民間事業者等の参入促進の重要性	1
② 地域共生社会の実現に向けた、多様なサービスの担い手の重要性	1
(2) 本調査研究事業の目的	3
(3) 本調査研究事業の全体像	4
① 本調査研究事業の実施概要	4
② 検討委員会の構成及び位置づけ	5
2. 高齢者の生活支援サービス及び生活支援体制整備に関する取組の概観	7
(1) 高齢者の生活支援ニーズに関する動向の整理	7
① 高齢者の生活支援ニーズの概観	7
② 高齢者人口のこれまでの推移と今後の動向	8
③ 支援を必要とする高齢者の増加	9
(2) 高齢者を支える体制や担い手の状況変化	10
① 家族形態や生活様式の変化	10
② 互助の担い手の減少に伴う新たな支え合いの重要性	11
(3) 高齢者の生活支援体制の整備に向けた取組の概観	15
① 生活支援体制整備事業と生活支援コーディネーターの役割	15
② 生活支援への民間事業者等の参画状況	16
(4) 本調査研究事業の背景のまとめ	18
3. 本調査研究事業の視点	19
(1) 本調査研究事業の基本姿勢	19
① 高齢者の生活支援サービスの望ましいあり方：個人の状態や希望に応じた選択肢の拡充	19
② 本調査研究事業を通じて検討・整理する事項	20
③ 本調査研究事業における「生活支援サービス」の範囲	20
(2) 本調査研究事業の「3つの論点」	21

4. ヒアリング調査	22
(1) ヒアリング調査実施概要	22
(2) 自治体を対象としたヒアリング調査の結果	23
① 東京都八王子市の事例	23
② 東京都日野市の事例	26
③ 愛知県豊田市の事例	30
(3) 民間事業者等を対象としたヒアリング調査の結果	33
① 八王子市の取組に参画している民間事業者等の事例	33
② 生活協同組合の取組事例	46
③ 大企業による取組事例	54
5. 検討委員会	65
(1) 検討委員会の実施概要	65
(2) 検討委員会における意見交換の概要	66
① 第2回委員会における主な意見	66
② 第3回委員会における主な意見	68
③ 第4回委員会における主な意見	69
6. 調査結果の取りまとめ	72
(1) 「3つの論点」に基づく課題及びその対応策の方向性の整理	72
① 論点1(生活支援体制整備事業と民間事業者等との連携)に関する課題	72
② 論点2(連携に関する障壁の解消)に関する課題	76
③ 論点3(民間事業者等の事業参入や継続性)に関する課題	81
(2) 取組を前進させるための情報発信・取組の見直しに関するヒント	86
① 情報発信の重要性と効果的な情報発信に関するヒント	86
② 取組の見直し～改善に向けた仕組みづくりのヒント	86
7. 本調査研究事業の成果に基づく、今後の生活支援体制整備に関する提言	87
(1) 今後の生活支援体制整備事業の目指すべき方向性	87
(2) 民間事業者等の参入を促進し、多様な選択肢を提供できる体制の提案	88

1

本調査研究事業の目的及び全体像

厚生労働省の令和5年度老人保健健康増進等事業の採択を受け、一般社団法人コープ福祉事業連帯機構が実施した、「生活支援体制整備事業を活用した地域の多様な主体が行う生活支援サービスの活用促進方策に係る調査研究」（以下、本調査研究事業）について、事業の背景・目的及び事業の全体像は以下のとおりである。

（1）本調査研究事業の背景

本調査研究事業は、生活支援体制整備事業の現状を背景とし、今後の生活支援体制整備に向けて、民間事業者等の参入促進のための課題や取組の方向性等に関するヒントを得るために実施されたものである。

①生活支援体制整備事業の現状と、民間事業者等の参入促進の重要性

生活支援体制整備事業は、平成27年の介護保険法改正において地域支援事業の中に位置づけられたものであり、高齢者の地域での生活を支えるための、生活支援・介護予防サービスの提供に向けた基盤整備の取組を進めるという事業である。この事業の中では、高齢者のニーズ把握やサービス提供者との調整を行う「生活支援コーディネーター（以下、「SC」という）」という専門職が位置づけられている。

現在、SCは全国の市区町村で配置が進められており、地域の高齢者のニーズ把握や相談対応、あるいは支え合い活動を行うための場の整備といった、それぞれの地域の状況に応じた取組が展開されている。SCの活動事例に関してはこれまでも様々な調査研究が行われ、またSCの育成に関するマニュアルやテキスト等も作成されるなど、生活支援体制整備事業の拡大・発展を志向した取組が各地で推進されていることがうかがえる。

こうした取組が進んでいる一方で、今後は支援を必要とする高齢者がさらに増加し、生産年齢人口の減少や高齢者の就労意欲の上昇に伴い、地域におけるボランティア等による支援活動の担い手が不足することが懸念されているほか、高齢者及びその家族に対する支援ニーズは多様化や複雑化・複合化が進んでいる。このような現状を踏まえると、今後の生活支援体制整備事業においては、従来の取組を発展・継続することに加え、民間事業者等の地域の様々な主体が連携して高齢者の生活を支える基盤の整備に取り組むことも重要であると考えられる。

しかし、生活支援体制の整備に向けた取組において、後述のように民間事業者等の参入がなかなか進まず、協力関係を築くことが難しいという現状も把握されている。本調査研究事業では、こうした現状からの前進に向けてどのように取り組むべきかという方向性について、調査・検討を行った。

②地域共生社会の実現に向けた、多様なサービスの担い手の重要性

地域住民の生活支援ニーズの高まりを受けて、高齢者・障害者及びその他の様々な方を対象とした福祉を、様々な主体が担い手となって提供する体制の構築が全国で進められている。

高齢者福祉分野においては、元気な状態から要介護状態まで、様々な状態の高齢者が自分らしく生活できるよう、切れ目のない、様々な支援を行うための「地域包括ケアシステム」の構築を目指

した取組が第4期介護保険事業計画より継続的に行われ、現在の第8期計画においては、地域包括ケアシステムの深化・推進に向けた取組が進められている。

また、制度・分野ごとの『縦割り』や「支え手」「受け手」という関係を超えて、地域住民や地域の多様な主体が参画し、人と人、人と資源が世代や分野を超えてつながることで、住民一人ひとりの暮らしと生きがい、地域をともに創っていく社会である「地域共生社会」の実現に向けた取組が進められている。

図表1 「地域共生社会」のイメージ



出所：地域共生社会ポータルサイト

「地域共生社会」を実現し、高齢者の状態やニーズに合った支援を提供できる環境を整えるためには、民間事業者やNPO法人など、多様な主体の参画を促していくことが重要である。

また、多様な主体の連携による支え合いの体制を長く続けるには、参画する主体が無理なく、お互いにメリットの得られる関係を構築することが重要であると考えられる。主体の種類や提供するサービスの内容に応じて、事業に対する動機や考え方、運営体制などが異なるため、それぞれの違いについてお互いによく理解し、役割分担等について検討していくことが求められる。

本調査研究事業では、高齢者の生活支援サービスの選択肢を拡充し、個人の状態や希望に応じたサービスの自主的な選択を可能にする社会の実現に向けてどのような取組が求められるかという視点でも調査・検討を行った。

(2) 本調査研究事業の目的

上記のような背景を踏まえ、本調査研究事業は高齢者の生活支援体制の整備に関する現状や、今後の充実・発展に向けた課題及び取組のヒントについて把握することを主眼とし、以下のような目的に基づき実施した。

本調査研究事業は、地域共生社会等の幅広い福祉の視点を持ちつつ、その中でも特に高齢者にフォーカスして調査を進めるという位置づけで実施されているものである。

【本調査研究事業の目的】

- 生活支援体制整備事業の今後の発展に資することを目的として、行政と民間事業者等との連携による高齢者の生活支援に向けた取組、また民間事業者等における高齢者支援サービスに関する取組等を対象としたヒアリング調査等を実施し、調査報告書及び本調査研究事業の成果を発信するためのパンフレットを作成する。
- 生活支援体制整備事業に関する調査研究報告やマニュアル等はすでに存在されているが、本事業では生活支援体制整備事業における行政と民間事業者等との連携及び民間事業者等による高齢者の生活支援に関する取組に着目し、情報の収集・整理及び検討を進めることを想定する。
- 生活支援体制整備事業のさらなる拡充のために、適切な情報発信のあり方について調査・研究する。

なお、本調査研究事業における「生活支援体制整備事業の今後の発展」とは、例えば「高齢者福祉施策の文脈から総合事業への民間事業者の参画を促す」ということだけではなく、高齢者の生活支援に関する様々な取組を対象とした、より広い視野をもって現状や課題を把握することを目指している。

本調査研究事業では、上記のような目的を踏まえ、多様な主体による支援を通じ、現状からの前進を図るためのヒントを探ることを目的としている。

(3) 本調査研究事業の全体像

① 本調査研究事業の実施概要

本調査研究事業においては、上記の目的に対し、主に以下のような手法により情報の把握・整理を行った。

ア) 文献調査（先行研究等の整理）

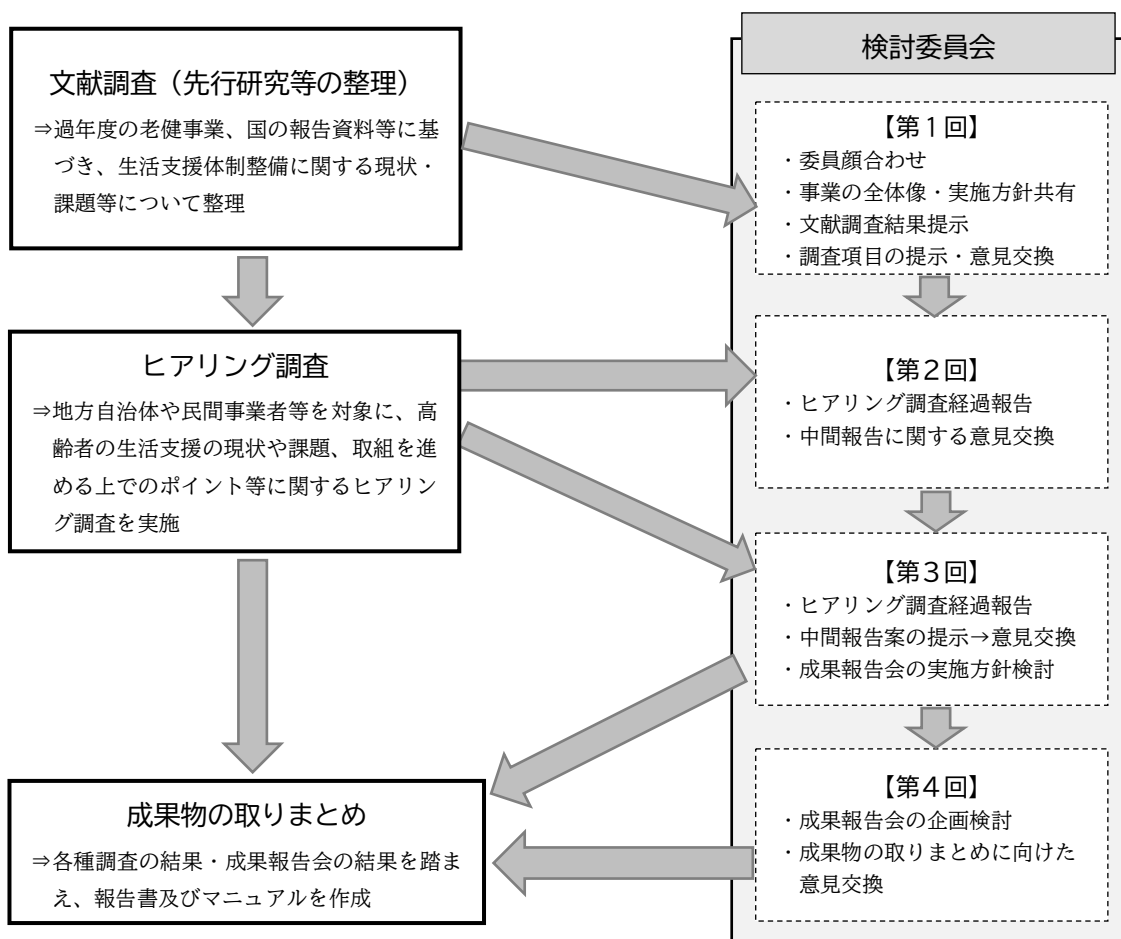
統計資料や国の検討会における議論、過去に行われた調査研究事業等の資料に基づき、高齢者の生活支援をめぐる状況の変化や、今後の生活支援体制のあり方についての検討・取組経緯等に関する情報収集・整理を行い、本調査研究事業の背景についての再確認を行った。

イ) ヒアリング調査

高齢者の生活支援に関し、民間事業者等との連携を通じた取組を進めている地方自治体の事例や、民間事業者等による生活支援サービスに関する取組事例を対象とし、ヒアリング調査を実施した。

なお、一部の調査対象については、ゲストスピーカーとして下記の検討委員会に招聘し、取組事例に関する報告や質疑応答等を通じ、それぞれの要点について深掘りを行った。

図表2 本調査研究事業の実施概要



② 検討委員会の構成及び位置づけ

本調査研究事業においては、高齢者の生活支援体制整備事業等に精通する学識経験者や、当事業の担い手となる自治体関係者、あるいは経済団体関係者等から構成される検討委員会を組成し、各種調査の進め方や取りまとめについて、検討や助言をいただきながら事業を実施した。

ア) 検討委員会の構成

本調査研究事業において組成した検討委員会の構成メンバーは、以下のとおりである。

【検討委員会の構成（敬称略、順不同、所属・役職等は令和6年3月末時点のもの）】

■ 委員

氏名	所属・役職等
堀田 聡子	慶應義塾大学大学院 教授（検討委員会 委員長）
大冢賀 政昭	国立保健医療科学院 医療・福祉サービス研究部福祉サービス研究領域 主任研究官
吉井 文隆	八王子市 福祉部高齢者いきいき課 主査
藤井 大樹	公益社団法人経済同友会 政策調査部 次長
山際 淳	一般社団法人 全国コープ福祉事業連帯機構 常務理事

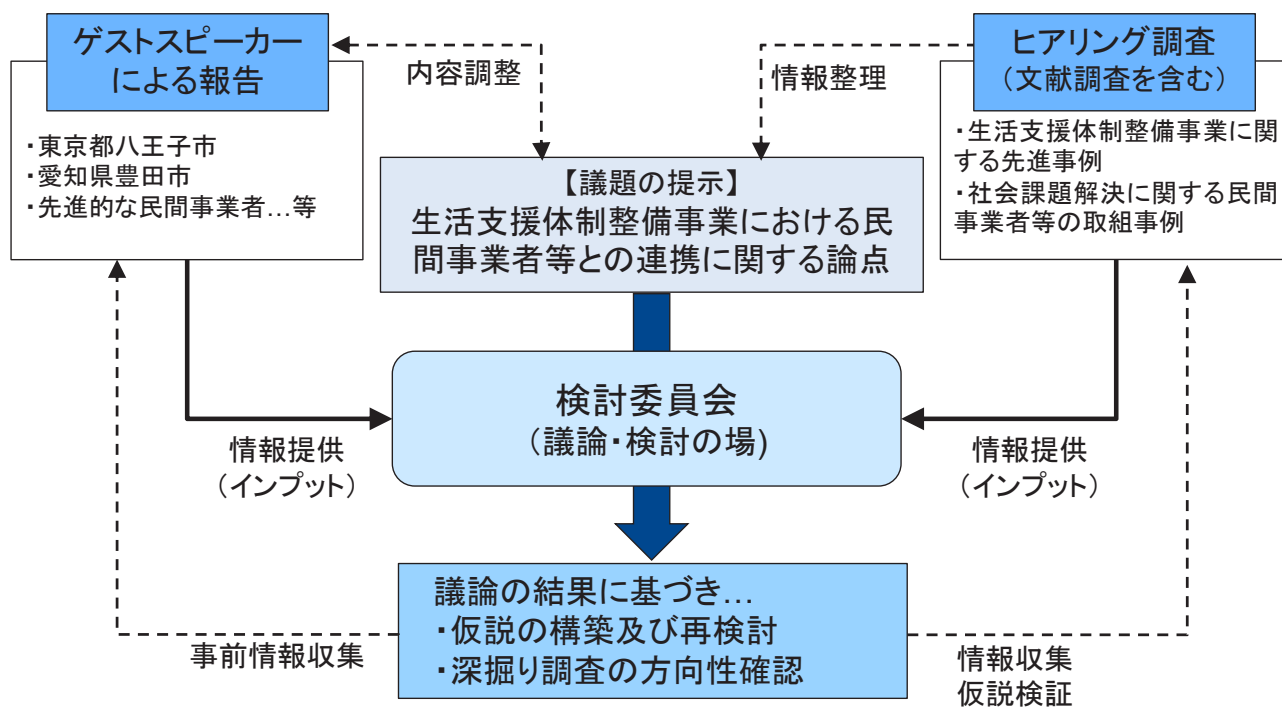
■ オブザーバー

氏名	所属・役職等
水谷 詩帆	社会福祉法人 全国社会福祉協議会 地域福祉部 副部長
岸 英二	厚生労働省 老健局 認知症施策・地域介護推進課 地域づくり推進室 室長補佐
石松 香絵	厚生労働省 老健局 認知症施策・地域介護推進課 地域づくり推進室 地域包括ケア推進係長 地域支援事業係長（併）
末宗 理津子	厚生労働省 老健局 認知症施策・地域介護推進課 地域づくり推進室 地域包括ケア推進係

イ) 検討委員会の位置づけ

第2回・第3回検討委員会では、以下のようにゲストスピーカーによる報告・ヒアリング調査（文献調査を含む）の2方向から情報のインプットを行い、それに基づき委員による意見交換を行うという方式で、要点についての検討を進めた。なお、各回検討委員会の実施概要や意見交換の結果については、本書「5. 検討委員会」に記載する。

図表3 本調査研究事業における検討委員会の位置づけ



2

高齢者の生活支援サービス及び生活支援体制整備に関する取組の概観

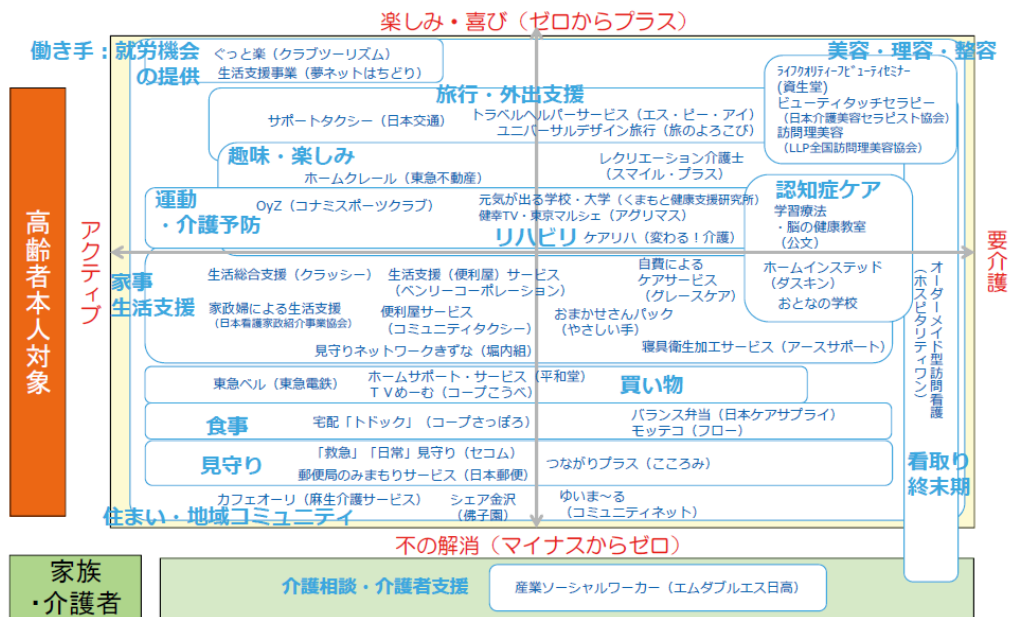
(1) 高齢者の生活支援ニーズに関する動向の整理

① 高齢者の生活支援ニーズの概観

現在、人口が減少している中において、高齢者は増加傾向にあり、高齢者が人口のウエイトを多く占めている状況にあり、その高齢者も様々なサービスを活用しながら、日常生活を送っている。

他方、人間は加齢とともに、膝痛や腰痛、体力の低下などのために生じる症状から、日常生活において不自由を感じるようになる。ゆえに、高齢者については、状態像（元気な状態、フレイル状態、要介護状態）に応じて、利用するサービスが異なるケースも見られる。

図表4 保険外サービスの一例

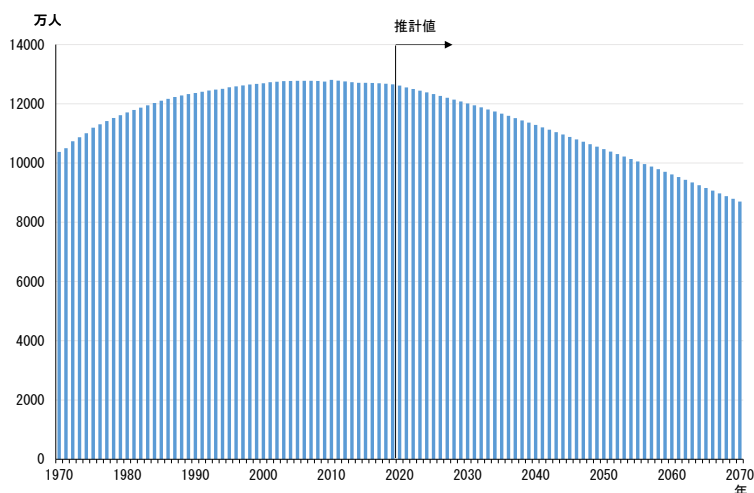


出所：厚生労働省 農林水産省 経済産業省「地域包括ケアシステム構築に向けた公的介護保険外サービスの参考事例集」
(平成 28 年 3 月)

② 高齢者人口のこれまでの推移と今後の動向

わが国の総人口について見ると、2020年時点では1億2,161万人と、減少傾向が見られる。今後についても、減少が続くとみられ、2040年では約1億962万人、2056年以降は1億人を下回ると予測されている。

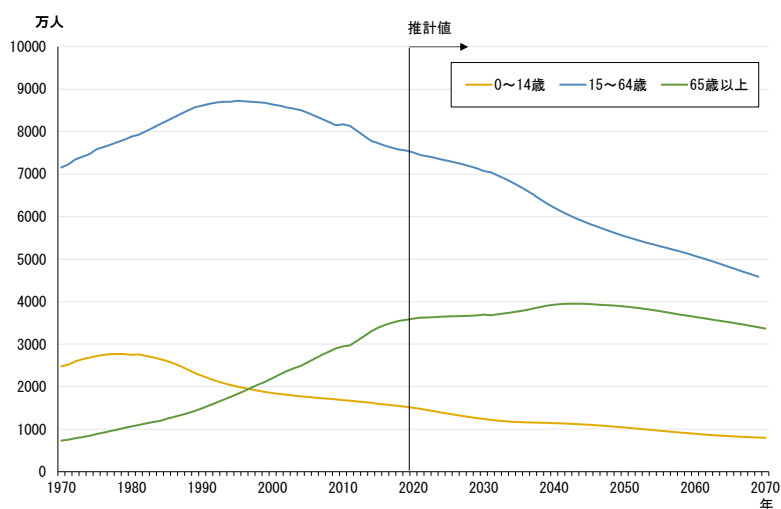
図表5 わが国の総人口の推移



出所：総務省統計局「国勢調査」「人口推計 国勢調査結果による補間補正人口」
国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口(令和5年推計)」（出生中位・死亡中位推計）

総人口について、年齢3区分別で見ると、2020年時点において、年少人口（0～14歳）や生産年齢人口（15～64歳）はすでに減少している一方で、65歳以上の高齢者については増加が続いている。今後については、年少人口や生産年齢人口は減少が続く見込みである一方、65歳以上の高齢者は2043年まで増加が続き、その後は減少する予測となっている。なお、高齢化率については上昇が続き、2040年には34.8%、2070年には38.7%に達する見通しとなっている。

図表6 年齢3区分別人口の推移

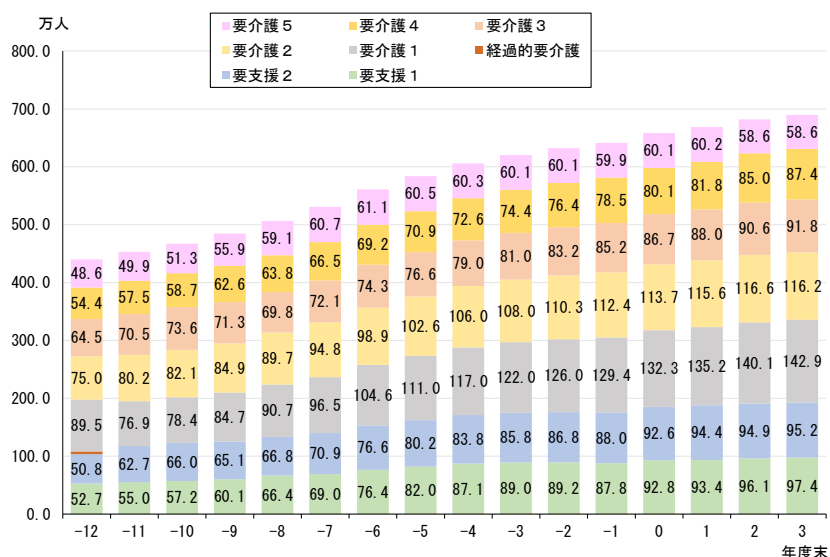


出所：総務省統計局「国勢調査」「人口推計 国勢調査結果による補間補正人口」
国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口(令和5年推計)」（出生中位・死亡中位推計）

③ 支援を必要とする高齢者の増加

現状、高齢者が増加傾向にある中で、支援が必要な高齢者も年々増え続けている。わが国における、要介護・要支援認定者数を見ると、2021年度は689.5万人となっており、介護保険制度が創設された2000年度以降、一貫して増加傾向にある。

図表7 要介護・要支援認定者数の推移



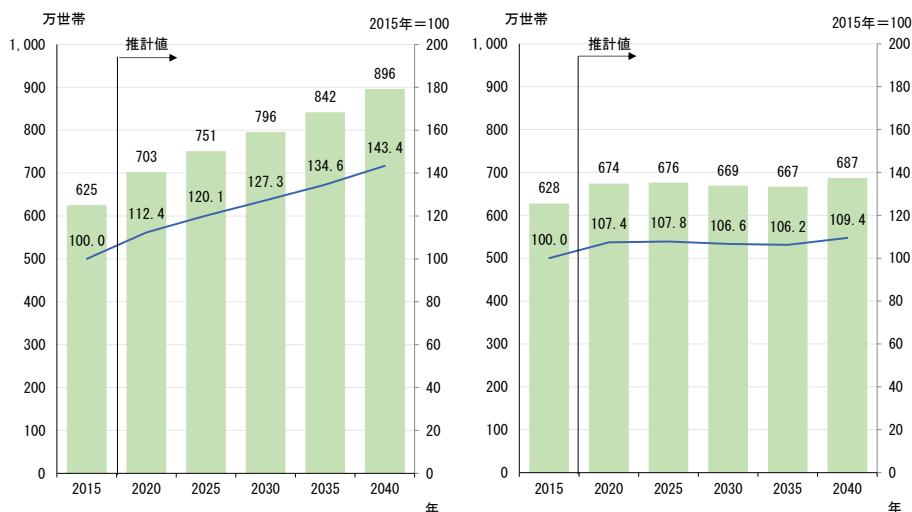
出所：厚生労働省「介護保険事業状況報告」

また、高齢者世帯について見ると、高齢者単身世帯、高齢者夫婦のみ世帯いずれも今後は増加する見通しとなっており、とりわけ、高齢者単身世帯については、2040年に896万世帯まで増えると予測されており、高齢者に対する様々な生活支援ニーズは増加するものと見られる。

図表8 高齢単身世帯、高齢者夫婦のみ世帯の将来推計

(高齢単身世帯)

(高齢者夫婦のみ世帯)



(注) 折れ線(右軸)は2015年を100とした変化を表している。

出所：総務省「国勢調査」、国立社会保障・人口問題研究所「日本の世帯数の将来推計(全国)(平成30年推計)」

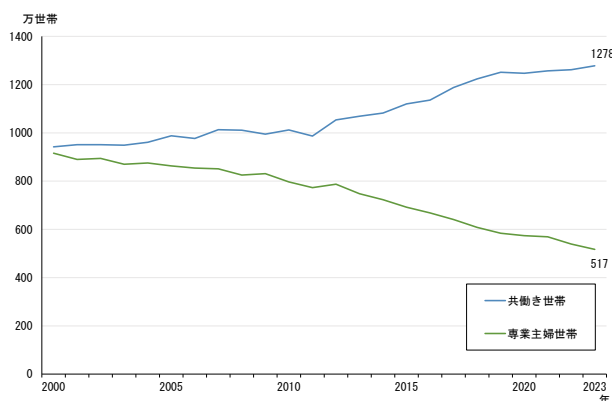
(2) 高齢者を支える体制や担い手の状況変化

① 家族形態や生活様式の変化

前述のとおり、高齢者数が増加傾向にある一方で、生産年齢人口は減少が続いていることから、高齢者1人を支える現役世代の負担は大きくなってきている。

現役世代においては、社会進出が盛んになっていることから、共働き世帯が増加している一方、専業主婦世帯は減少傾向になっている。また、高齢者においても、比較的元気な方については、就業を継続していることから、高齢者の就業率は年々上昇している。その結果、従来における「互助」の主な担い手が減少している状況である。

図表9 共働き世帯、専業主婦世帯の推移



(注1) 「共働き世帯」は、夫婦ともに非農林業雇用者の世帯

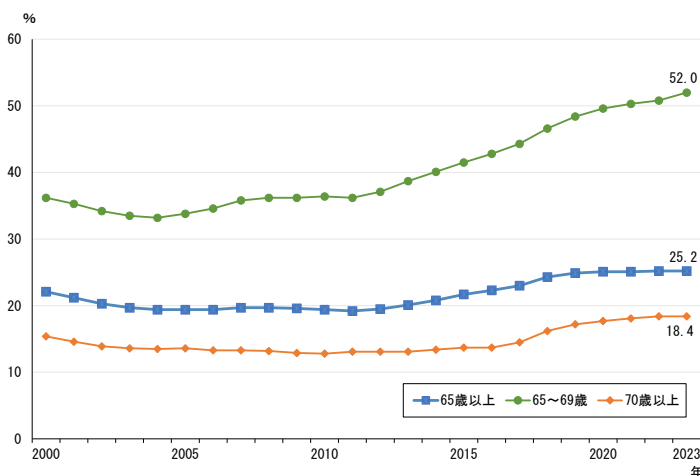
(注2) 「専業主婦世帯」は、夫が非農林業雇用者で妻が非就業者（非労働力人口及び完全失業者）の世帯。2018年以降は夫が非農林業雇用者で妻が非就業者（非労働力人口及び失業者）の世帯。

(注3) 2011年は岩手県、宮城県及び福島県を除く全国の結果。

(注4) 2018年～2021年は2020年国勢調査基準のベンチマーク人口に基づく時系列接続用数値

出所：総務省統計局「労働力調査特別調査」、総務省統計局「労働力調査（詳細集計）」

図表10 65歳以上の就業率



出所：総務省統計局「労働力調査（基本集計）」

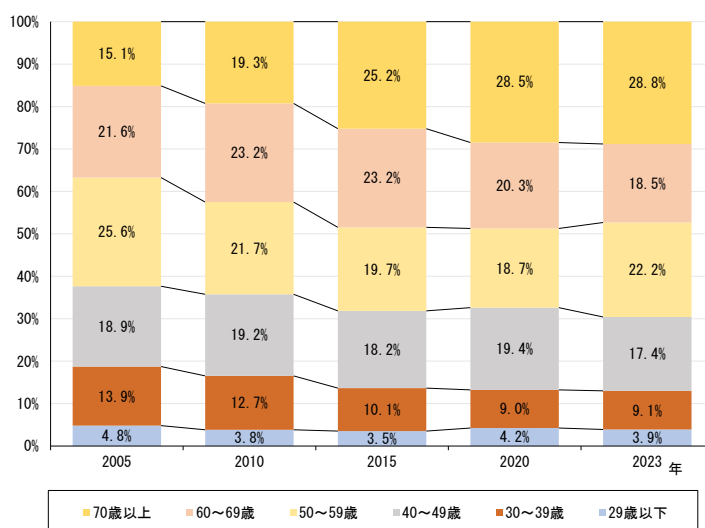
② 互助の担い手の減少に伴う新たな支え合いの重要性

ア) 高齢者市場の重要性の高まり

高齢化の進展に伴い、わが国の国内消費において、高齢者世帯の存在感が非常に高まりつつある。直近の2023年の消費動向を見ると、全体の消費に占める60歳以上の世帯主の割合は半数弱を占めている。60歳以上世帯主家計の消費内容について見ると、食料や保健医療、その他の消費支出において、59歳以下よりも割合が高くなっている。また、総務省の「家計調査」の結果より、「健康保持用摂取品」や「設備修繕・維持」、「家事サービス」等の消費において、70歳以上世帯の支出が多いことが把握でき、市場全体に占める高齢者の存在感が大きいことがうかがえる。

また、世帯主年齢別の1世帯あたり平均の貯蓄高・負債高について見ると、60歳以上は他の年齢層よりも貯蓄現在高が多いほか、負債高も少なくなっており、貯蓄、消費の観点から高齢者はいずれも主力な存在となっている。そのため、今後人口が減少し、国全体の様々な財・サービスの市場が縮小する状況下で、高齢者市場は企業側にとって非常に魅力的な存在となっている。

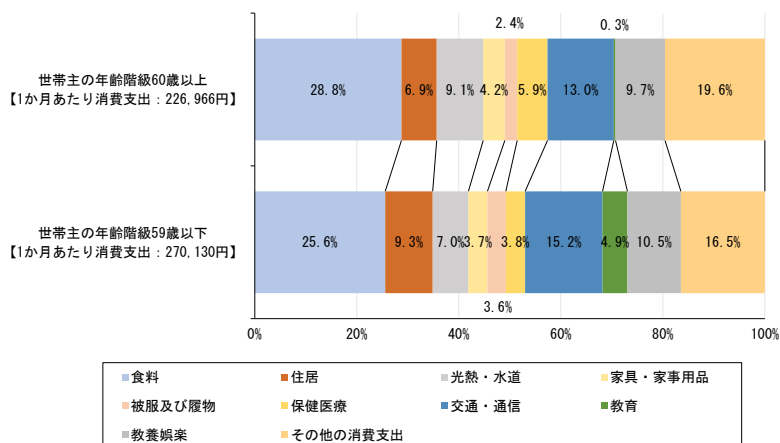
図表11 全体の消費に占める世帯主年齢別の割合



(注) 世帯主年齢別の総世帯ベース

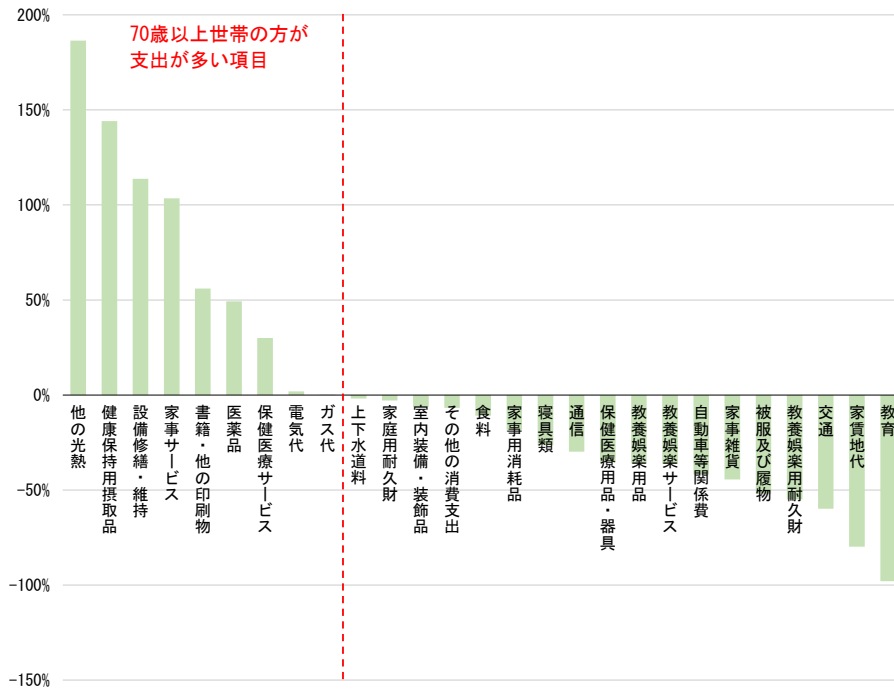
出所：総務省「家計調査」(家計収支編)

図表12 世帯主家計の消費内容(2023年)



出所：総務省「家計調査」(家計収支編)

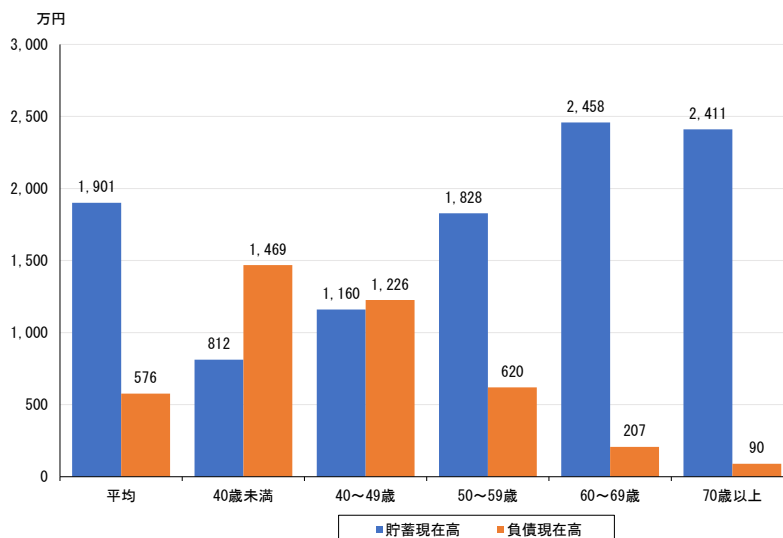
図表13 世帯主が70歳以上と59歳以下の家計消費の差の比率(2023年)



(注) 総世帯ベース

出所：総務省「家計調査」(家計収支編)

図表14 世帯主年齢別の1世帯あたり平均の貯蓄高・負債高(2022年)



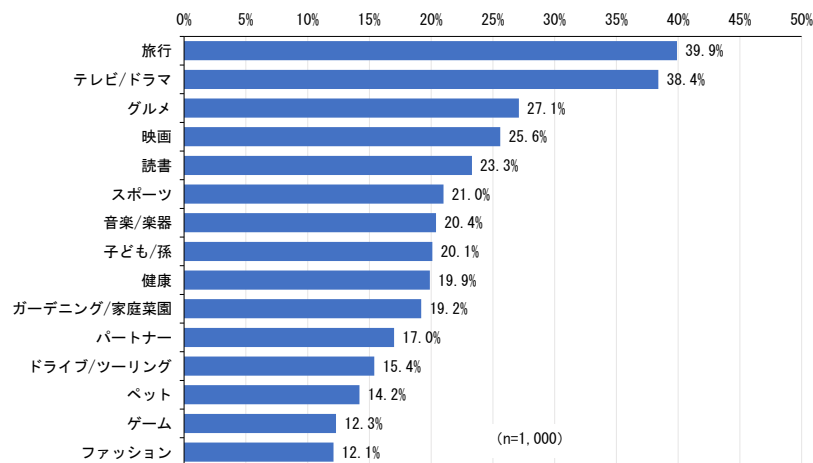
(注) 世帯主年齢別、勤労者世帯ベース

出所：総務省「家計調査」(貯蓄・負債編)

イ) 高齢者のニーズの多様化・複雑化

高齢者の生活や娯楽に関するニーズを見ると、例えば、シニアの楽しみについては、「旅行」や「テレビ・ドラマ」、「グルメ」など多岐に渡っている。なお、高齢者においては、健康な状態である「元気高齢者」から徐々に心身機能の低下が進み、プレフレイル→フレイル→要介護へと状態像は変化していくケースが多い。そのため、高齢者の状態によって、求められるニーズが異なる場合もあり、高齢者のニーズは多様かつ複雑であるといえる。

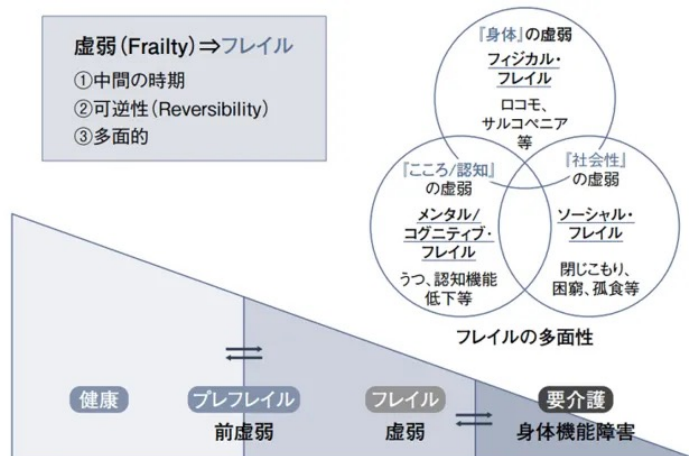
図表15 シニアの現在の楽しみ (2023年)



(注) ここでのシニアは50歳～79歳を指す

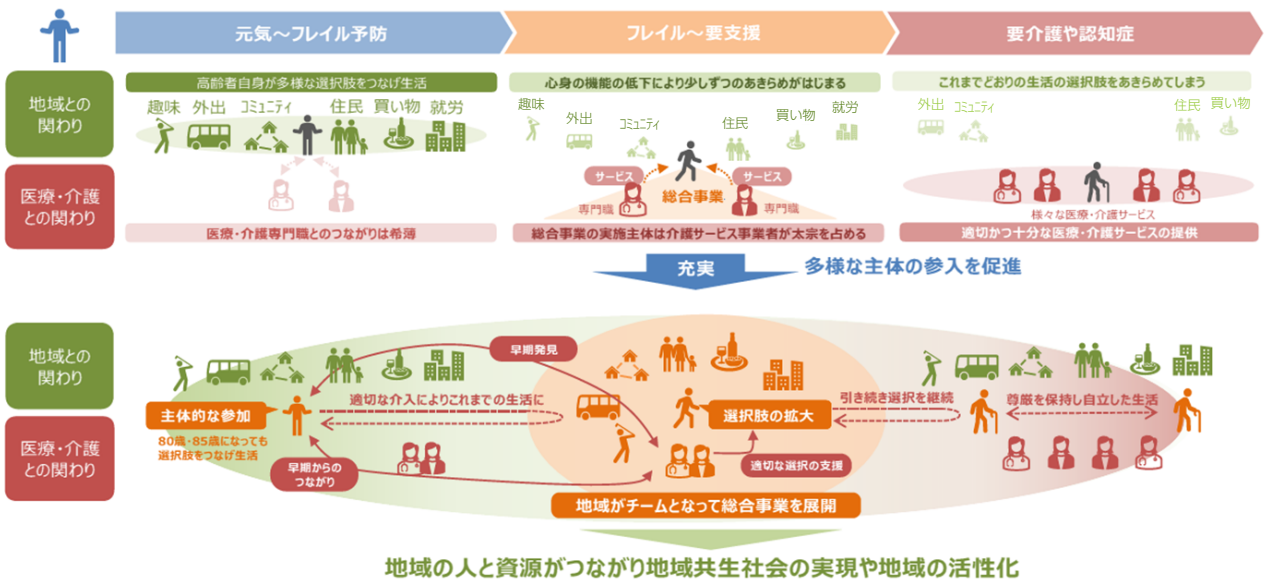
出所：ソニー生命保険株式会社「シニアの生活意識調査 2023」

図表16 高齢者の様々な身体の状態



出所：公益財団法人長寿科学振興財団 ホームページ

図表17 高齢者の状態に応じた様々な支援サービスの例



出所：厚生労働省「介護予防・日常生活支援総合事業の充実に向けた検討会における議論の中間整理」

(3) 高齢者の生活支援体制の整備に向けた取組の概観

① 生活支援体制整備事業と生活支援コーディネーターの役割

以上のように、単身や夫婦のみの高齢者世帯や高齢者が増加している中において、地域住民に身近な存在である市町村を中心に、NPO 法人や民間企業等の生活支援サービスを担う機関と連携しながら、多様な日常生活上の支援体制の充実・強化及び高齢者の社会参加の推進を一体的に図っていくことを目的に、「生活支援体制整備事業」は2017年4月の介護保険法改正により、地域支援事業に位置づけられた。

本事業は地域住民が互いを支える・支えられるといった関係を構築し、誰もが安心して地域で暮らすことができる地域づくりを推進する事業であり、「生活支援コーディネーター（SC）」と「協議体」を設置し、地域住民が主体的に「支え合い活動」に取り組むことで、地域全体で地域の暮らしを支える体制づくりを行うものである。

その中において、「生活支援コーディネーター（SC）」は地域支え合い推進員とも呼ばれ、地域で活動する住民や団体など多様な主体による取組と地域のニーズを調整する専門職である。主な役割としては、「社会資源の把握、地域に不足するサービスの創出や担い手の養成等の資源開発」や、「関係者間の情報共有等、連携の為にネットワーク構築」「地域の支援ニーズと取組のマッチング」が挙げられる。

②生活支援への民間事業者等の参画状況

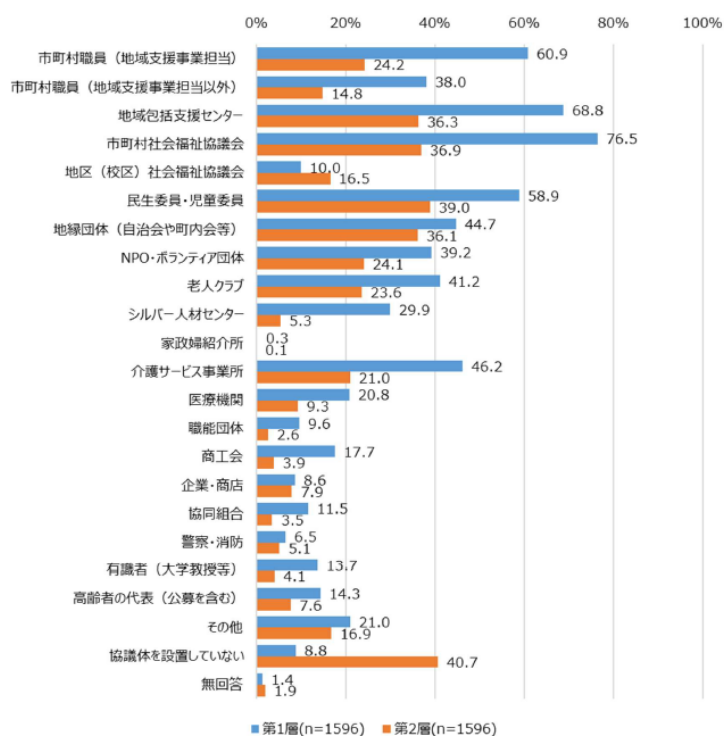
ア) 生活支援体制整備事業における「協議体」の現状

生活支援体制整備事業を進めるにあたり、「協議体」の設置が必要となっている。協議体の設置目的としては、生活支援・介護予防サービスの体制整備に向けて、多様なサービスの提供主体の参画が求められることから、市町村が主体となって、「定期的な情報の共有・連携強化の場」を設置することにより、多様な主体間の情報共有及び連携・協働による資源開発等を推進することである。

また、「協議体」の主な役割としては、「コーディネーターの組織的な補完」や「地域ニーズ、既存の地域資源の把握、情報の見える化の推進（実態調査の実施や地域資源マップの作成等）」「生活支援等サービスの担い手の養成やサービス開発」「地域づくりにおける意識の統一を図る場」「情報交換の場、働きかけの場」である。

「協議体」の構成団体については、市町村、地域包括支援センター等の行政機関、生活支援コーディネーターのほか、NPO 法人やボランティア団体、介護サービス事業者等の地域の関係者であり、地域によって構成団体は異なっているが、民間事業者が参加している地域はさほど多くないと見られる。

図表18 協議体への参加団体

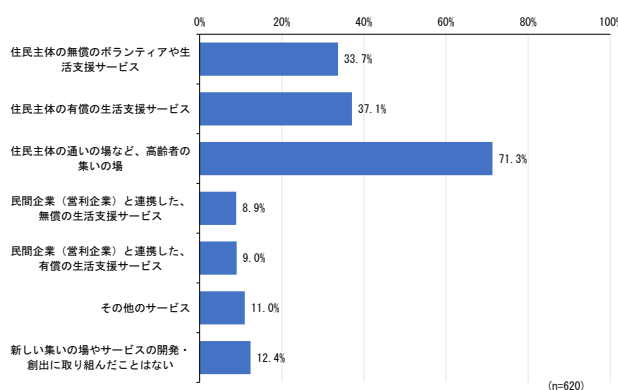


出所：株式会社エヌ・ティ・ティ・データ経営研究所「介護予防・日常生活支援総合事業及び生活支援体制整備の実施状況に関する調査研究」令和4年度老人保健健康増進等事業

イ) 民間事業者等の参入が進まない背景

前述のとおり、高齢者市場は今後も拡大傾向にあり、民間事業者側も高齢者市場への参加意欲はあると考えられる。しかしながら、地域との連携や新たな生活支援サービスの開発に民間企業と連携するケースは少ないと見られる。例えば、生活支援コーディネーターや協議体の活動内容に関して、「民間企業との連携・サービスの創出」を実施している割合は第1層（市町村全域）、第2層（日常生活圏域）いずれも4割程度と、他の活動内容に比べて実施している割合が低くなっている。また、別の調査においても、地域課題・地域ニーズに対して、生活支援コーディネーターや協議体を中心となって新しい集いの場や新しいサービスの開発・創出等への取組状況で民間企業と連携しているケースは非常に少ない結果となっている。

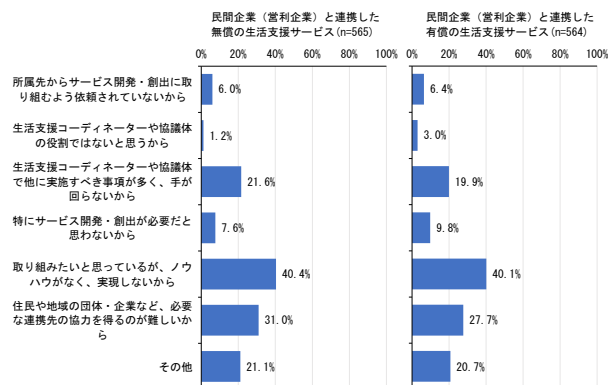
図表19 地域課題・地域ニーズに対して、生活支援コーディネーターや協議体を中心とした新しい集いの場や新しいサービスの開発・創出等への取組状況



出所：株式会社日本総合研究所「地域づくりの観点からの保険外サービス活用推進等に関する調査研究事業」令和4年度老人保健健康増進等事業

以上のように、生活支援サービスを含めた高齢者ニーズに対する保険外サービスについて、民間事業者の参入は進んでいないと見られる。その理由はいくつかの要因があるが、ある調査によると、「取り組みたいと思っているが、ノウハウがなく、実現しないから」や「住民や地域の団体・企業など、必要な連携先の協力を得るのが難しいから」との意見が多くみられた。

図表20 保険外サービスの開発・創出等に取り組んでいない背景



出所：株式会社日本総合研究所「地域づくりの観点からの保険外サービス活用推進等に関する調査研究事業」令和4年度老人保健健康増進等事業

(4) 本調査研究事業の背景のまとめ

人口が減少し、要介護認定者等が含まれる高齢者数が今後も増加し続ける中、高齢者の就業状況や共働き世帯の増加等を踏まえると、高齢者の生活支援を担える人材には変化が生じている。すなわち、従来の方法では今後も増加が見込まれる高齢者のニーズに対応できない状況となっている。

他方、高齢者の市場については、今後も拡大傾向にあり、高齢者のニーズが状態像によって異なっていることから、様々な分野において、高齢者の消費が関連している。そうした状況下において、民間事業者も高齢者市場への参加意欲は強いと思われる。

しかしながら、高齢者の生活支援サービスに関し、新しい商品やサービスの開発等において民間事業者との連携はあまり進んでいないことがうかがえる。

今後、高齢者の生活支援を支えるためには、これまでの生活支援体制整備事業をより推進するとともに、民間事業者のノウハウを活用して、拡大する高齢者の生活支援サービス等へのニーズに対応することが重要であると考えられる。

【本調査研究事業に関する背景の概観】

- 人口が減少し、高齢者数が今後も増加し続ける中、高齢者の就業状況や共働き世帯の増加等を踏まえると、高齢者の生活支援を担える人材は変化が生じている。従来の方法では高齢者のニーズに対応できない状況である。
- 高齢者のニーズが増加・多様化する状況下において、高齢者の状態像に併せて、生活支援に関する商品・サービス分野のすそ野は広い。



- 高齢者の日常生活を支援する整備事業「生活支援体制整備事業」においては、ある程度の普及が進んで成果が得られている一方、課題についてもみられる。とりわけ、様々なノウハウを所有する民間企業との連携については、あまり進んでいない。



- 今後、高齢者の生活支援を支えるためには、これまでの生活支援体制整備事業をより推進するとともに、民間企業の活力を用いたうえで、官民連携による生活支援サービスを提供することが重要。基礎資料を把握し、あるべき方向性を見出すためことを目的に本調査研究を行う意義がある。

3 本調査研究事業の視点

(1) 本調査研究事業の基本姿勢

高齢者の生活支援をめぐる上記のような背景を踏まえ、本調査研究事業の実施にあたり、以下のような考えに基づき、ヒアリング調査及び検討委員会での議論の方向づけを行った。

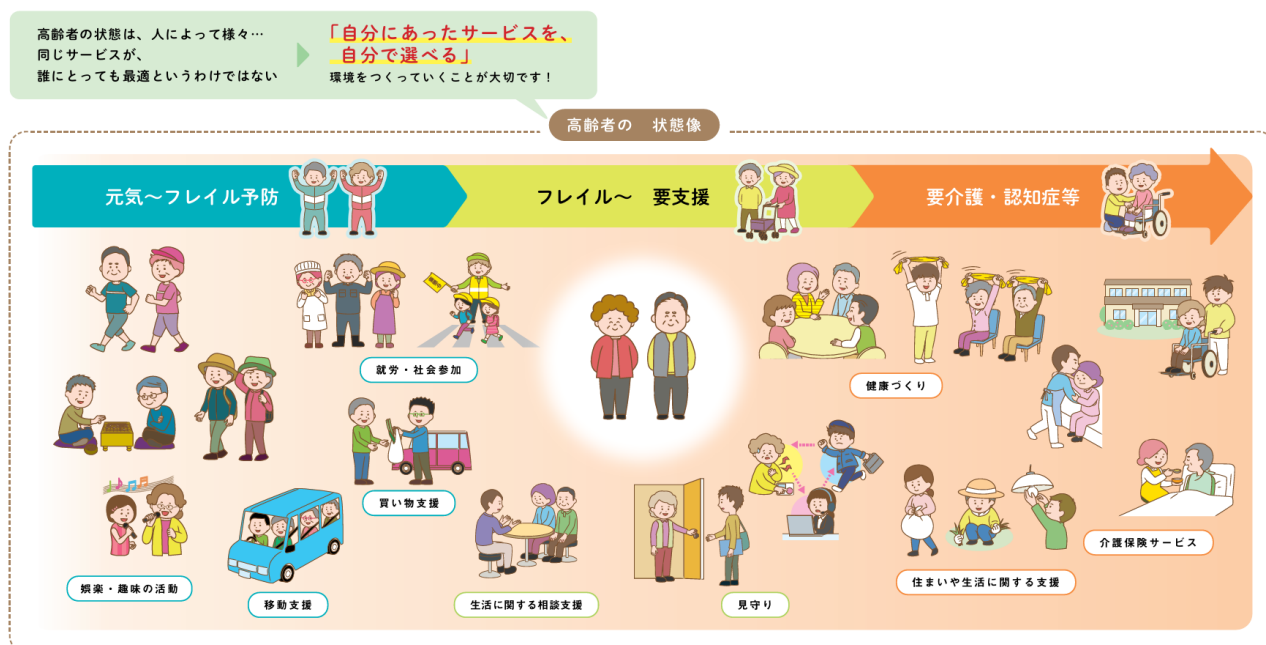
① 高齢者の生活支援サービスの望ましいあり方：個人の状態や希望に応じた選択肢の拡充

先述のとおり、高齢者の状態や希望は人によって様々であり、より豊かな人生を送るためには、自身の状態・希望に合わせて主体的な選択を行い、適切なサービスを受けられる環境を整えることが重要であると考えられる。

こうした環境を実現するためには、高齢者支援への多様な主体の参画を促し、サービスの拡充を図ることが重要であるが、現在は従来の福祉事業の枠を超えた、民間事業者等の参入があまり進んでいない状況にあると見られる。

本調査研究事業においては、高齢者がそれぞれの状態・希望等に応じたサービスを選択できる環境を理想とし、それを目指すための取組に関するヒントを得ることを基本方針とした。

図表21 本調査研究事業における、高齢者の生活支援サービスの望ましいあり方のイメージ



② 本調査研究事業を通じて検討・整理する事項

冒頭でもふれたように、本調査研究事業では、高齢者の生活支援サービスの選択肢の拡充を通じて生活の向上を図り、多様な主体による、切れ目のないサービスが提供される体制の実現に向けて必要なことを検討したいということが出発点となっている。

上記①のようなイメージを念頭に、高齢者のニーズに合った生活支援サービスが提供される環境を実現し、高齢者の生活の向上を図るための取組をどのように進めるべきかという観点で調査を実施した。

なお、生活支援体制の整備には長期にわたる取組が求められる場合もあると考えられることから、体制の整備や支援サービスの提供等を持続的に行っていくためにはどのような点に留意すべきかという視点も含めて調査を行った。

加えて、多様な主体の参画が期待されつつも民間事業者等の参入が進んでいない現状を踏まえ、民間事業者等の関わり方としてどのようなものが考えられるか、民間事業者等の参入が進まない理由は何か、参入を促進するためにはどのような取組が求められるのか、民間事業者等を生活支援に誘引するためにはどのようなことが必要となるのかといった視点も含めて調査を行った。

また、行政と民間事業者等の多様な主体が互いに連携し、切れ目のない支援を行っていくための課題や、連携事業を継続していくための取組のポイント等についても調査を行った。

③ 本調査研究事業における「生活支援サービス」の範囲

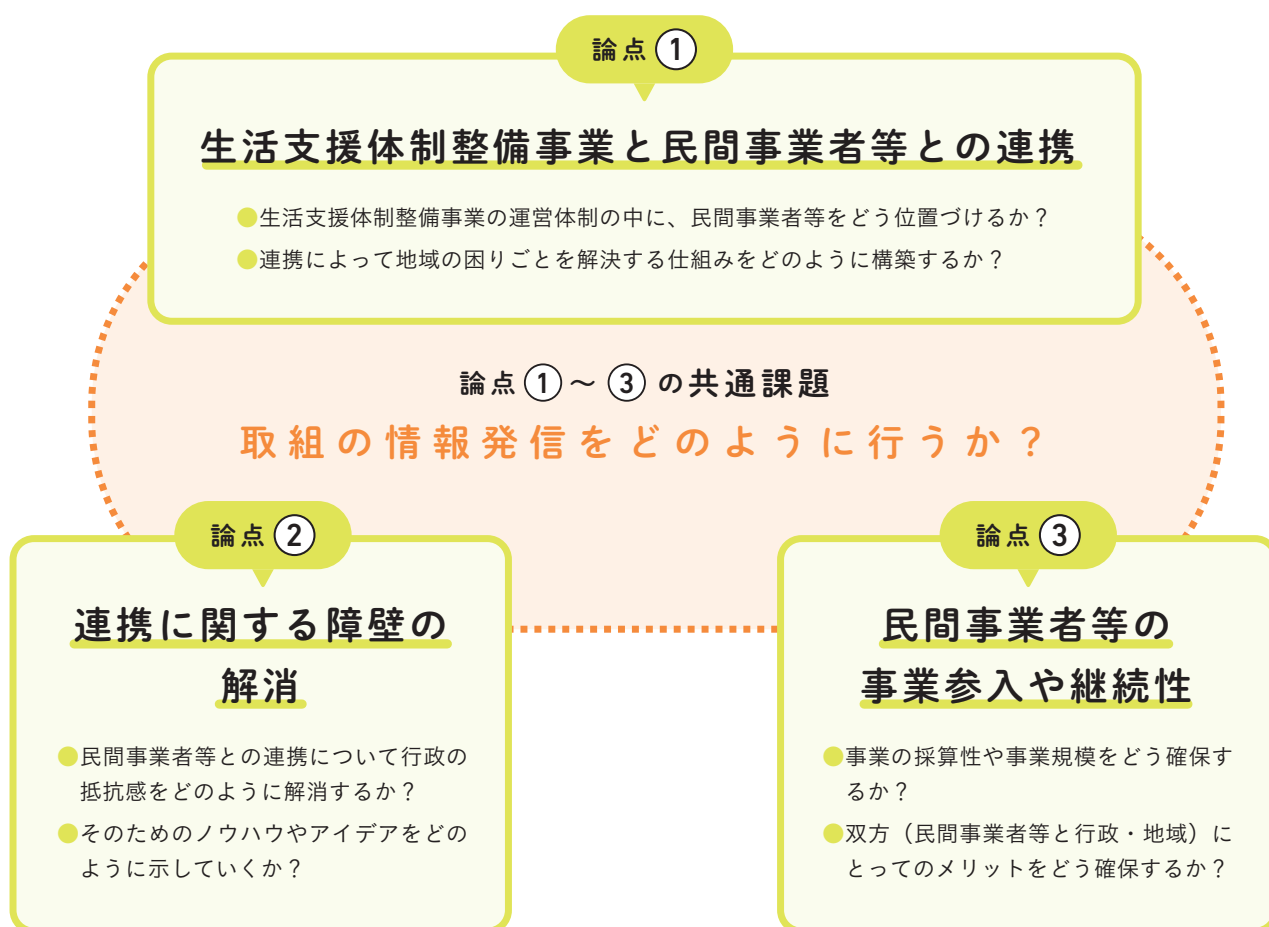
高齢者の生活支援サービスには、介護保険サービスや行政の高齢者福祉施策に位置づけられた公的なサービスだけではなく、生活に関する様々な支援を行うインフォーマルなサービスも存在する。また、自立・健康な状態にある高齢者においても、日々の生活の中で、趣味や生きがいづくり等に関する様々なサービスを利用している。

「生活支援サービス」という呼称について、狭義には介護予防・生活支援総合事業等の公的なサービスのみを対象とする場合もあると思われるが、本調査研究事業においては、「生活支援サービス」について前ページの図表 21 に示すような、元気な状態からフレイル、要介護状態に至るまでの幅広い支援サービスを含むものと定義とした。

(2) 本調査研究事業の「3つの論点」

上記のような考えに基づき、本調査研究事業では今後の生活支援体制の充実に向けた課題や取組のポイント等について把握・検討するために、以下のような「3つの論点」を設定し、ヒアリング調査や委員会での議論についての方向づけを行い、その結果を整理した。

図表22 本調査研究事業の「3つの論点」



4 ヒアリング調査

(1) ヒアリング調査実施概要

本調査研究事業にて実施したヒアリング調査の概要は以下のとおりである。

図表23 ヒアリング調査実施概要

	自治体を対象としたヒアリング	民間事業者等を対象としたヒアリング
調査対象事例	<ul style="list-style-type: none"> ①東京都八王子市 ②東京都日野市 ③愛知県豊田市（同市の事業運営に携わっている、株式会社ドリームインキュベータと同時に聞き取りを実施） 	<ul style="list-style-type: none"> 1. 八王子市の取組に参画している民間事業者等の事例 <ul style="list-style-type: none"> ①株式会社サン・ライフ ②株式会社イトウ(ライフテクトイトウ) ③株式会社テクノブレイン ④コナミスポーツクラブ、メガロス 2. 生活協同組合の取組事例 <ul style="list-style-type: none"> ①コープさっぽろ ②福井県民生協 3. 大企業の取組事例 <ul style="list-style-type: none"> ①セコム株式会社 ②ヤマト運輸株式会社 ③株式会社アイシン
調査実施方法	現地訪問及びオンライン	現地訪問及びオンライン
主な調査項目	<ul style="list-style-type: none"> 1. 高齢者の生活支援に関する取組状況 <ul style="list-style-type: none"> (1) 取組のきっかけ (2) 企画・調整から実施までの取組経緯 (3) 取組の概要及び現況 (4) 取組の運営体制 <ul style="list-style-type: none"> ①市役所内の実施体制・目標設定等 ②民間事業者等の関わり方・役割分担 ③高齢者のニーズの把握方法 (5) 実施における課題、必要な調整等 2. 民間事業者等との連携から得られている効果等 <ul style="list-style-type: none"> (1) 高齢者（利用者）に対する効果 (2) 自治体側に得られているメリット (3) 民間事業者等のメリット (4) 連携事業の課題や困りごと 3. 今後の継続に向けた考えや課題等 <ul style="list-style-type: none"> (1) 今後の事業継続・発展等に向けた考え (2) 取組の継続・発展に向けた課題 (3) 評価や見直し等に関する取組状況 	<ul style="list-style-type: none"> 1. 高齢者向けの生活支援サービス等の、現在及び今後の市場性・重要性 <ul style="list-style-type: none"> (1) 高齢者向けサービス等の概要 (2) 高齢者向け事業への取組経緯 (3) 高齢者向け事業の実施体制 (4) 事業実施の課題、必要な調整等 2. 高齢者の生活支援に関する事業・取組等 <ul style="list-style-type: none"> (1) 利用者（高齢者）の様子や反響 (2) 高齢者向け事業から得られるメリット (3) 高齢者向け事業実施の意義・継続意向 (4) 事業実施にあたっての課題や困りごと 3. 行政との連携に取り組む上でのポイント <ul style="list-style-type: none"> (1) 行政との連携事業の現状 (2) 連携事業の運営体制 (3) 連携における課題や障壁 (4) 連携に必要な調整、取組のポイント等 (5) 行政との連携の重要性に対する考え

(2) 自治体を対象としたヒアリング調査の結果

① 東京都八王子市の事例

自治体の概要	<ul style="list-style-type: none"> ・ 令和 2 年国勢調査に基づく総人口・高齢者人口 総人口：579,355 人 高齢者人口：153,504 人 高齢化率：25.0% ・ 市域面積：186.38 km² ⇒人口密度：3,099 人/km² 				
調査対象とした 取組の概要	<table border="1"> <tr> <td data-bbox="383 571 646 1758">取組の概要</td> <td data-bbox="646 571 1444 1758"> <p>【多様な主体との連携による、生活支援体制整備事業の推進】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 八王子市高齢者福祉計画・第 8 期介護保険事業計画の基本理念として「いつまでも『望む生活』を送ることができる生涯現役のまち」を掲げ、支援が必要な状態になっても、できる限り「望む暮らし」・「馴染みの暮らし」を送れるよう多様な主体・専門職が支えていく体制作りに取り組んでいる。 ・ 生活支援体制整備事業の協議体等を通じ多様な主体の意見を取り入れて市の取組を検討しているほか、民間事業者等との連携により、具体的な支援サービスの創出・提供も実現している。 <p>なお、八王子市の生活支援体制整備事業においては、令和 3 年度より役割のある社会参加を通じて生きがいづくりや健康増進を図る「就労的活動支援」に注力し、地域の事業者等と連携して高齢者の社会参加機会の提供に取り組んでいる点が特徴となっている。</p> <p>【はちおうじ人生 100 年サポート企業登録制度】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 上記の取組と関連して、高齢者の生活支援に関する取組に参画する企業等を登録する「はちおうじ人生 100 年サポート企業登録制度」を通じ、行政の取組に参画する地元事業者等のプラットフォームの構築・運営に取り組んでいる。 ・ 登録事業者には、「同制度のロゴマークが使用できる」、「市役所・地域包括支援センターに設置された情報コーナーにチラシが置ける」、「サポート企業同士の交流機会に参加できる」といったメリットが得られる。 </td> </tr> <tr> <td data-bbox="383 1758 646 2096">取組の経緯・背景</td> <td data-bbox="646 1758 1444 2096"> <ul style="list-style-type: none"> ・ 少子高齢化の進行に伴い、今後の高齢者生活支援体制をどのように構築するかということが課題になっている中で、地域の事業者等が取り組んでいる高齢者向けサービスといった地域資源の可視化ができていないというところから、まずそれを把握・整理し、地域の高齢者にサービスを届けられる体制を作るということから取組が始まった。 </td> </tr> </table>	取組の概要	<p>【多様な主体との連携による、生活支援体制整備事業の推進】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 八王子市高齢者福祉計画・第 8 期介護保険事業計画の基本理念として「いつまでも『望む生活』を送ることができる生涯現役のまち」を掲げ、支援が必要な状態になっても、できる限り「望む暮らし」・「馴染みの暮らし」を送れるよう多様な主体・専門職が支えていく体制作りに取り組んでいる。 ・ 生活支援体制整備事業の協議体等を通じ多様な主体の意見を取り入れて市の取組を検討しているほか、民間事業者等との連携により、具体的な支援サービスの創出・提供も実現している。 <p>なお、八王子市の生活支援体制整備事業においては、令和 3 年度より役割のある社会参加を通じて生きがいづくりや健康増進を図る「就労的活動支援」に注力し、地域の事業者等と連携して高齢者の社会参加機会の提供に取り組んでいる点が特徴となっている。</p> <p>【はちおうじ人生 100 年サポート企業登録制度】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 上記の取組と関連して、高齢者の生活支援に関する取組に参画する企業等を登録する「はちおうじ人生 100 年サポート企業登録制度」を通じ、行政の取組に参画する地元事業者等のプラットフォームの構築・運営に取り組んでいる。 ・ 登録事業者には、「同制度のロゴマークが使用できる」、「市役所・地域包括支援センターに設置された情報コーナーにチラシが置ける」、「サポート企業同士の交流機会に参加できる」といったメリットが得られる。 	取組の経緯・背景	<ul style="list-style-type: none"> ・ 少子高齢化の進行に伴い、今後の高齢者生活支援体制をどのように構築するかということが課題になっている中で、地域の事業者等が取り組んでいる高齢者向けサービスといった地域資源の可視化ができていないというところから、まずそれを把握・整理し、地域の高齢者にサービスを届けられる体制を作るということから取組が始まった。
取組の概要	<p>【多様な主体との連携による、生活支援体制整備事業の推進】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 八王子市高齢者福祉計画・第 8 期介護保険事業計画の基本理念として「いつまでも『望む生活』を送ることができる生涯現役のまち」を掲げ、支援が必要な状態になっても、できる限り「望む暮らし」・「馴染みの暮らし」を送れるよう多様な主体・専門職が支えていく体制作りに取り組んでいる。 ・ 生活支援体制整備事業の協議体等を通じ多様な主体の意見を取り入れて市の取組を検討しているほか、民間事業者等との連携により、具体的な支援サービスの創出・提供も実現している。 <p>なお、八王子市の生活支援体制整備事業においては、令和 3 年度より役割のある社会参加を通じて生きがいづくりや健康増進を図る「就労的活動支援」に注力し、地域の事業者等と連携して高齢者の社会参加機会の提供に取り組んでいる点が特徴となっている。</p> <p>【はちおうじ人生 100 年サポート企業登録制度】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 上記の取組と関連して、高齢者の生活支援に関する取組に参画する企業等を登録する「はちおうじ人生 100 年サポート企業登録制度」を通じ、行政の取組に参画する地元事業者等のプラットフォームの構築・運営に取り組んでいる。 ・ 登録事業者には、「同制度のロゴマークが使用できる」、「市役所・地域包括支援センターに設置された情報コーナーにチラシが置ける」、「サポート企業同士の交流機会に参加できる」といったメリットが得られる。 				
取組の経緯・背景	<ul style="list-style-type: none"> ・ 少子高齢化の進行に伴い、今後の高齢者生活支援体制をどのように構築するかということが課題になっている中で、地域の事業者等が取り組んでいる高齢者向けサービスといった地域資源の可視化ができていないというところから、まずそれを把握・整理し、地域の高齢者にサービスを届けられる体制を作るということから取組が始まった。 				

調査対象とした 取組の概要	取組の経緯・背景	<ul style="list-style-type: none"> ・なお、ここで言う「地域資源」は、暮らしの中にある多様な主体の取組（一人ひとりの暮らしにあわせた「生活支援」や「活動・参加」が提供できることを意識）と定義される。
	取組の運営体制	<ul style="list-style-type: none"> ・生活支援体制整備事業を担う SC や協議体に地元の民間事業者等を取り入れ、関係者による情報交換や互いの得意分野を活かした支援サービスの開発・実施等に取り組んでいる。（協議体の運営体制については参考資料参照） ・また「はちおうじ人生 100 年サポート企業」の登録企業による「100 サポ企業の集い」を年 2 回開催し、関係者の交流や情報交換を行っているほか、業種ごとの分会（スポーツクラブ分会・食分会・生活分会）を設け、各分野における具体的な支援サービスの企画・検討を行っている。
民間事業者等との連携事業から得られている効果等	高齢者に対する支援・サービス等に関する効果	<ul style="list-style-type: none"> ・地元の企業等と連携し、行政や包括だけでは作れない場やサービスを一緒に作ることで、高齢者への生活支援サービスや活動機会（就労的活動を含む）の幅が広がり、生活支援の質の向上につながっている。 ・行政の取組に協力する企業等の登録制度を設けたことにより、地域資源の可視化が図られ、連携事業の相手、サービス開発の協力者が見つげやすくなる等の効果が生じている。
	参画する民間事業者等が得ているメリット	<ul style="list-style-type: none"> ・「はちおうじ人生 100 年サポート企業」への参加等を通じ、顧客の獲得や PR 効果といった、直接的・間接的な効果が得られている（具体的な内容については事業者ヒアリング結果に記載）。
取組の状況	運営上の課題等	<ul style="list-style-type: none"> ・取組を始めた当初は、地域の高齢者のニーズや地域資源が把握できておらず、取組に協力してもらえる企業等の発掘・可視化から始める必要があった。 ・生活支援体制整備事業（特に就労的活動支援事業）の運営体制に民間事業者等を取り入れるにあたり、福祉関係者への丁寧な説明が必要であった（具体的な内容についてはサン・ライフのヒアリング結果参照）。
	取組を進める上でのポイント	<ul style="list-style-type: none"> ・関係者間の情報交換・交流を通じ、地域住民のニーズ把握や地域資源（地元事業者の取組やノウハウ等）の把握を行い、具体的な支援サービスの検討に資する情報の整理や、関係者の協力関係の強化を図っている。 ・行政・福祉関係者の意識啓発に向けて、八王子市では専門職向けのテキストの中に多様な主体の連携の重要性に関する内容を取り入れ、研修等を通じて関係者の理解を深める取組を進めている。
連携事業の今後の継続に向けた考え		<ul style="list-style-type: none"> ・多様な主体との連携による生活支援体制整備を市の高齢者福祉政策の中に位置づけ、今後も地元事業者等との連携を通じた取組の推進を予定。

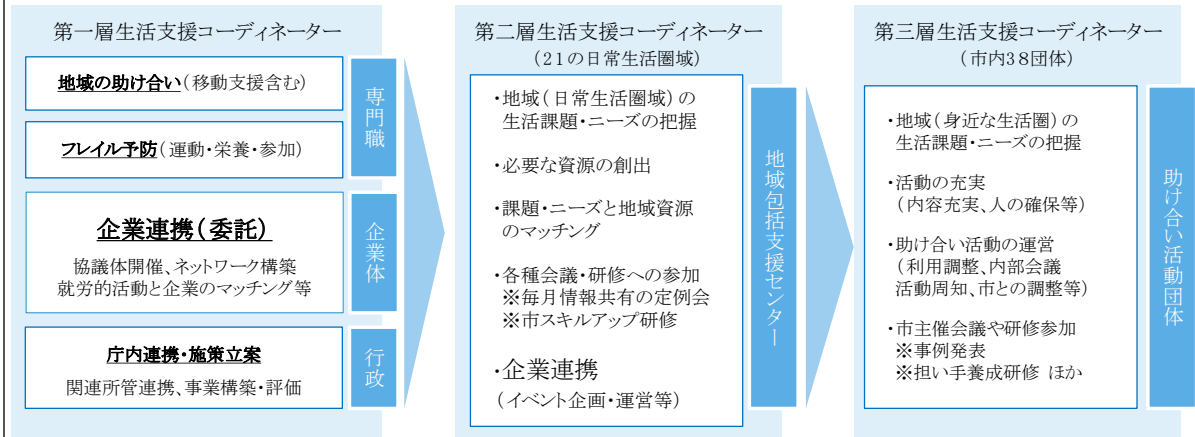
【参考：生活支援体制整備事業の運営体制】

第一層生活支援コーディネーター：10名

市職員：6名（事務職…5名、管理栄養士（非常勤）…1名）

外部委託：4名（主マネ…1名、SC指導者研修修了者…1名、リハ…1名、民間企業…1企業）

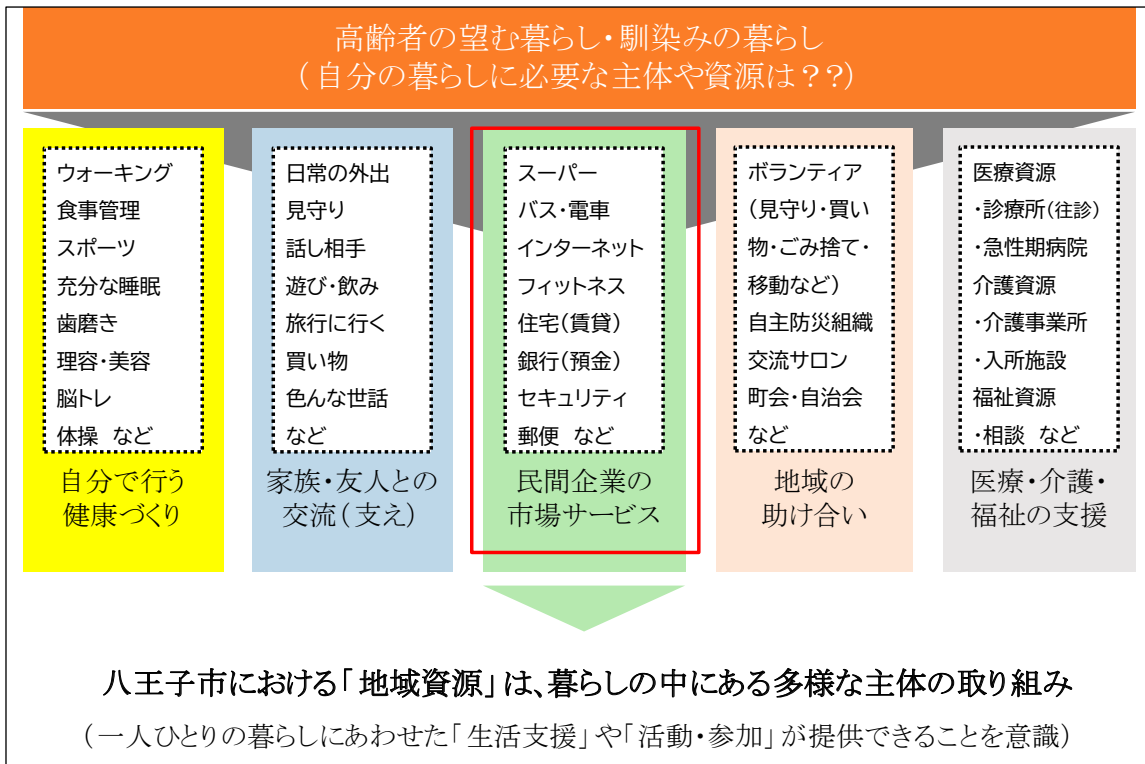
第二層生活支援コーディネーター：21名（各地域包括支援センターに配置）



専門性を持たせることで一人ひとりの「望む暮らし」が実現できる環境づくりの体制を強化

出所：八王子市講演資料

【参考：八王子市における「高齢者の望む暮らし・馴染みの暮らし」に必要な地域資源の考え方】



出所：八王子市講演資料

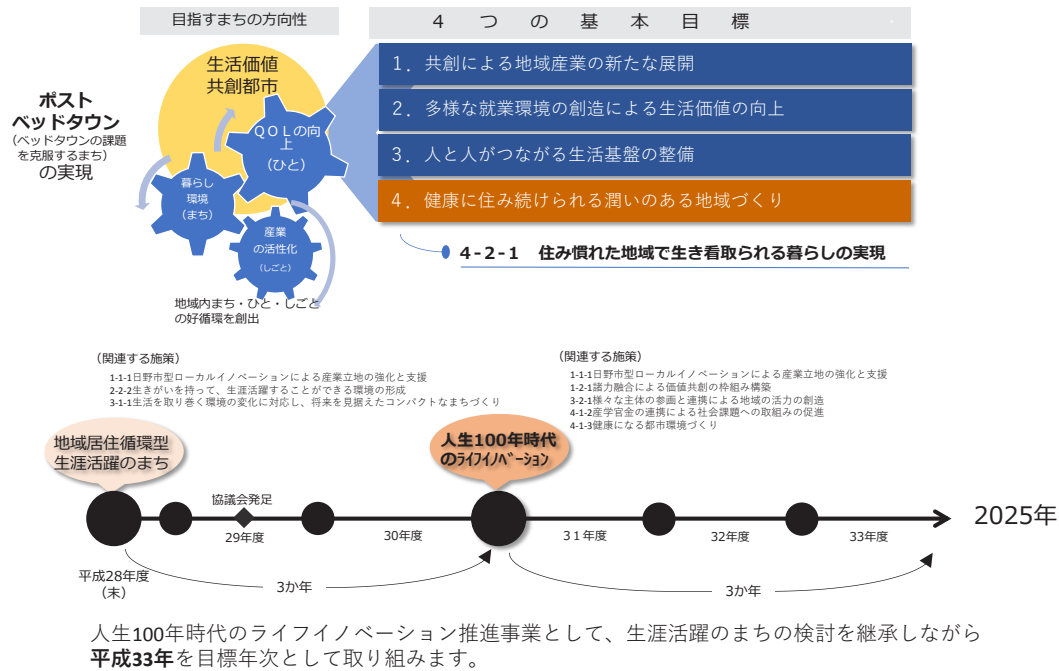
② 東京都日野市の事例

自治体の概要		<ul style="list-style-type: none"> ・ 令和 2 年国勢調査に基づく総人口・高齢者人口 総人口：190,435 人 高齢者人口：45,652 人 高齢化率：24.0% ・ 市域面積：27.55 km² ⇒人口密度：6,912.3 人/km²
調査対象とした取組の概要	取組の概要	<p>【人生 100 年時代のライフイノベーション推進事業】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 「日野市まち・ひと・しごと創生総合戦略」に基づき、住み慣れた地域で生き看取られる暮らしの実現に資する取組として、令和元年から実施。 ・ 新たな暮らし・サービス・仕組みづくりに取り組む「社会実証」による、「生涯活躍のまち」の実現と「生活課題産業化」（企業・大学・地域団体・市民・行政などの地域における多様な関係者がその課題解決に向かい、共創・協働することで、社会環境の変化への対応とビジネスのイノベーションの両立を目指すもの）の推進を行っている。 <p>【価値共創ポータル（官民連携窓口）の設置】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 社会的ニーズに対して行政ですべてを解決していくことは難しく、今後は、資源やノウハウ、課題意識を共有できる民間企業と行政がセクターを越えたパートナーとして相互の立場や役割を認識し、共に課題の解決に取り組むことが必要という考えから、価値共創ポータル（官民連携窓口）を設置している。 ・ 3つの視点「地域、社会的課題の解決（市民サービスの向上）」、「地域価値の向上（生活の質の向上）」、「新たなビジネス機会の創出」に基づき、地域戦略室及び企画調整課に担当者を配置（現在は企画経営課に一本化）し、市の公式窓口として連携提案の受付から各種調整、連携事業の実行まで一貫してコーディネートを実施。これまで 60 件程度の提案を頂戴している。
	取組の経緯・背景	<ul style="list-style-type: none"> ・ 日野市では、2010 年の大手自動車会社の工場撤退や、他の大企業の工場の撤退を受け、産業・社会の構造転換が顕在化した。企業との接し方の見直し等、従来の姿勢からの転換を迫られる。 ・ こうした流れの中、企業とのコミュニケーションをとったことが以降の市の戦略や計画の基礎となったが、社会課題解決に向けて官民連携のパイロット事業を実

調査対象とした取組の概要	取組の経緯・背景	<p>施すも、なかなかうまくいかない状況にあった。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・その理由として、プロジェクトで検討してきたことを事業に落とし込むことができなかつたほか、実際のユーザーとなる方(地域住民)の話が把握できていなかったことが挙げられる。 ・なお、官民連携・共創については、2013年度以降、官民連携・共創に関する事業を開始。2015年に企業との連携窓口である「価値共創ポータル」を設立したほか、2018年度からはリビングラボ等を通じて、地域住民の声を重視する取組等も実施している。
	取組の運営体制	<ul style="list-style-type: none"> ・体制として、ホームページ上等から「価値共創ポータル」を入り口とした体制を実施。加えて、企画経営課で企業等からの提案を受けた後、行政内での所管の調整や、地域団体・市民につなぐような体制を行っている。
民間事業者等との連携事業から得られている効果等	高齢者に対する支援・サービス等に関する効果	<ul style="list-style-type: none"> ・「リビングラボ」やモデル地域での取組等を通じて、地域住民等の声やニーズを把握するようにしている。 ・民間のノウハウやリソースを活用することにより、公的コストを減少することができる。
	参画する民間事業者等が得ているメリット	<ul style="list-style-type: none"> ・(少なくとも日野市のスキームでは) 共創することにより、「好感度や知名度、集客力」、「信用力の担保」、「実装に係り検討ができる」、「行政の温度感が分かる」などのメリットが実感されている。ただし、共創の後、円滑に実装に至るかという点は課題として指摘されている(後述)。
取組の状況	運営上の課題等	<ul style="list-style-type: none"> ・事業を実装する段階で課題となる面は多い。例えば、「失敗することができない」や、オーダーメイド式が多いため、協力してもらう側にも負担が大きい等である。 ・併せて、事業評価をしていくには実装してからの一定の期間が必要であることや、キャッシュ面以外でどのように評価をすることが難しい面もある。 ・さらに行政側、民間事業者側双方の人事異動により、事業がうまくいなくなるケースもある。
	取組を進める上でのポイント	<ul style="list-style-type: none"> ・連携にあたり、関係者間の意識共有・理解促進が重要であり、そのための取組について、「直接的なコミュニケーションにより、行政・民間企業双方の対話を進める」、「腹を割って話す」といった取組を通じて障壁の解消に取り組むこと、また「すそ野を広げる」ことも重要である。

取組の状況	取組を進める上でのポイント	・自治体と民間事業者が何をしたいかだけでなく、その先にいる地域住民への価値提案という視点が重要である。
連携事業の今後の継続に向けた考え		・これまでの取組を通じて、自治体と企業の共創には多くの方が関心があることがうかがえた。今後も、官民関わらず共創のすそ野を広げることを目標としている。

【人生100年時代のライフイノベーション推進事業(日野市提供資料より)】



【日野市の「生涯活躍のまちの目標」(日野市提供資料より)】

日野市地域再生計画「人生100年時代のライフイノベーション推進事業」

2019年の「地域再生計画」で申請した事業の概要

・食をテーマとした新たなコミュニティの場づくり

官民連携により、多世代に向けた健康や介護、認知症予防等に関する講座等「食」と「知」のコンテンツを提供

・高齢社会の課題に対応する新たなサービスの共同実証

医療・介護・健康増進関連、シェアリングエコノミー
その他ICTサービスなど

・地域の推進組織(人材)の育成

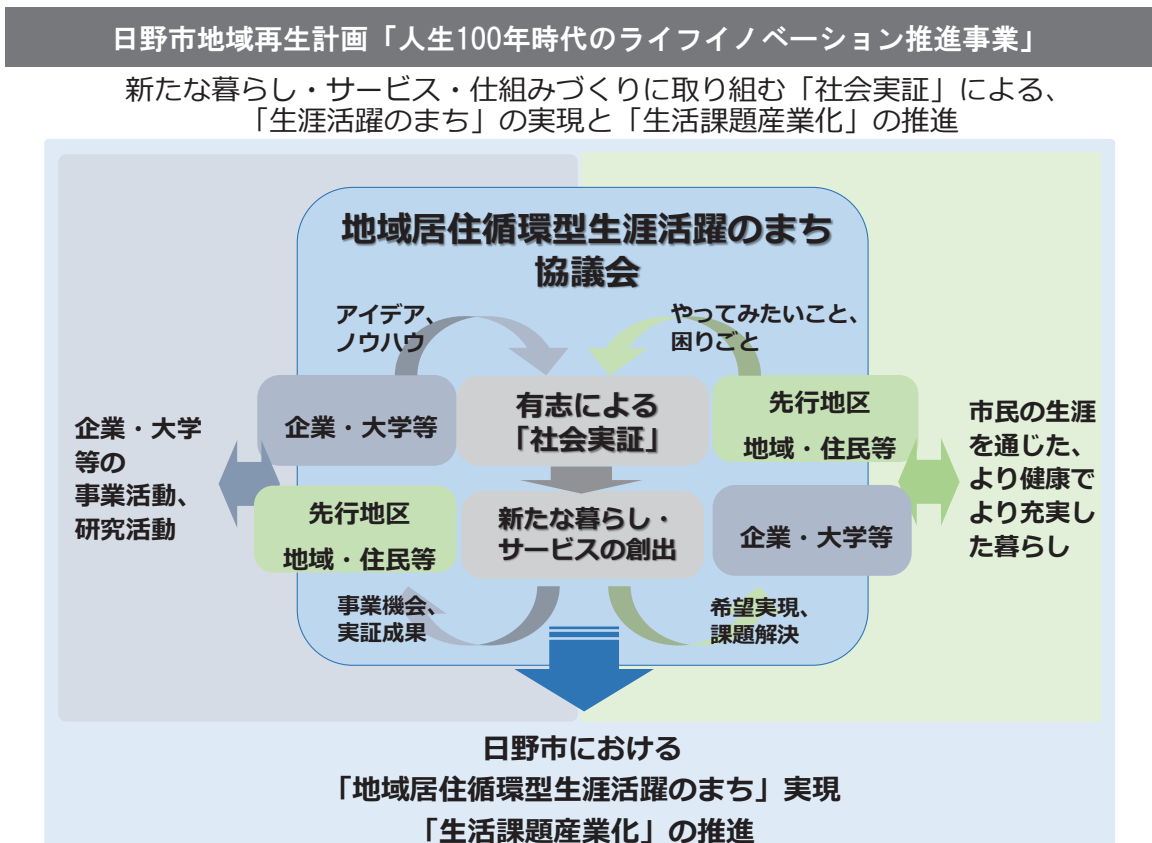
タウンマネジメントの推進

(作成者追記)

現在まで、企業や市内飲食店等と連携した生活支援サービスの実証実験や、まちづくりの取組等を継続実施。

※KDDI、ユニカミルタ、GEヘルスケアジャパン、ハウス食品グループ、京王電鉄等の大規模事業者のほか、医師会等の医療・介護事業者等が参画。

【事業実施体制のイメージ(日野市提供資料より)】



【価値共創ポータルの位置づけ(日野市提供資料より)】



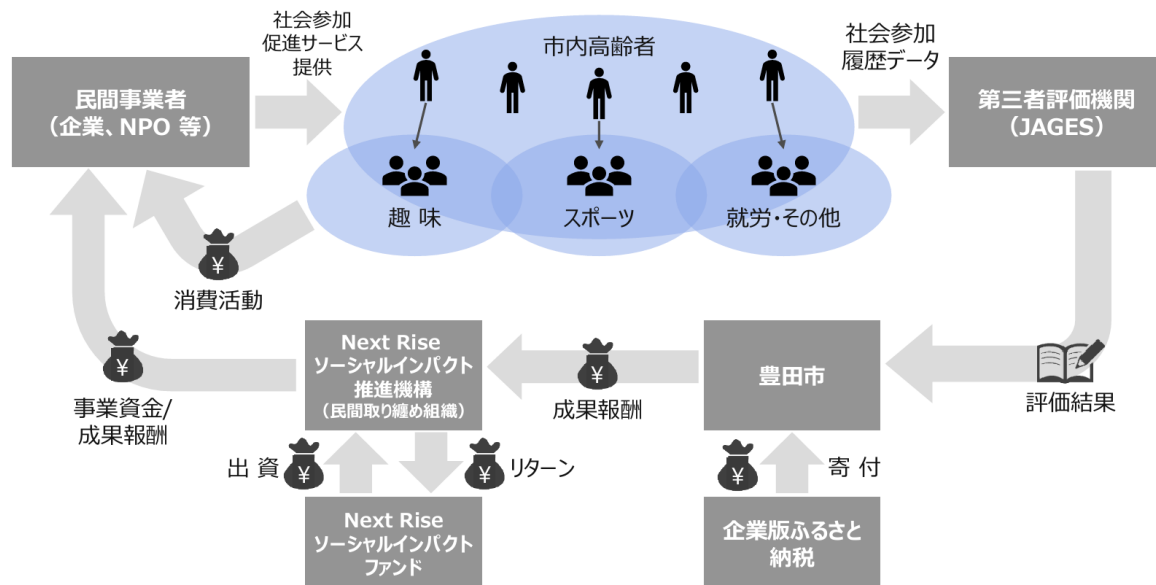
③ 愛知県豊田市の事例

<p>自治体の概要</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 令和 2 年国勢調査に基づく総人口・高齢者人口 総人口：422,330 人 高齢者人口：97,411 人 高齢化率：23.1% ・ 市域面積：918.32 km² ⇒人口密度：459.9 人/km² 						
<p>調査対象とした 取組の概要</p>	<table border="1"> <tr> <td data-bbox="387 461 646 999"> <p>取組の概要</p> </td> <td data-bbox="646 461 1444 999"> <p>【ずっと元気！プロジェクト】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 豊田市では、地域の高齢者の幸福度・生活満足度の向上、要介護リスク・介護費用の低減等を目的とした、介護予防事業を実施している。 ・ 同事業は 2021 年 7 月～2026 年 6 月の 5 年間に事業期間とし、運動・健康、趣味・エンタメ等様々な社会参加促進サービスの提供を通じ、将来の介護費用の抑制に取り組むというものである。成果報酬型の委託事業であるソーシャルインパクトボンド（S I B）の仕組みを取り入れた事業として実施され、具体的な数値目標に基づく評価・管理が行われている点が特徴である。 </td> </tr> <tr> <td data-bbox="387 999 646 1585"> <p>取組の経緯・背景</p> </td> <td data-bbox="646 999 1444 1585"> <ul style="list-style-type: none"> ・ 団塊の世代の後期高齢化（2025 年問題）に伴う、急速な高齢化の進行といった社会情勢から、介護リスクの増大・急上昇が懸念され、介護予防に早急に取り組む必要性が高まっていた。さらに、2019 年以降の新型コロナウイルス感染症の流行により高齢者の外出が抑制されたことで、閉じこもりによるリスク増大が懸念されていた。 ・ こうした背景から、趣味や運動、就労等によって高齢者の「社会参加機会・社会活動量」を増加させ、介護リスクの低減を図り、人との様々なつながりを得ることに加えて「生きがい」や「楽しみ」を得ることで、より「幸せ」を感じられる暮らしの実現を目指すための事業として、「ずっと元気！プロジェクト」が開始された。 </td> </tr> <tr> <td data-bbox="387 1585 646 2078"> <p>取組の運営体制</p> </td> <td data-bbox="646 1585 1444 2078"> <ul style="list-style-type: none"> ・ 事業全体の運営・管理については合同会社 Next Rise ソーシャルインパクト推進機構（NRS）に委託。なお、実施方針等の企画・検討については、NRS と豊田市との協議の上で行われている。 ・ 高齢者に対する個別のサービスについては、それぞれの事業者等（地元根差した企業・団体から、全国規模の企業まで幅広く参画）から直接提供されており、サービス提供者の選定・管理を NRS が行うという形式で運営されている。 ・ キープレイヤーである NPO 法人「働く人の笑顔づくり研究所（はたけん）」の運営するコンソーシアムを通じて、多 </td> </tr> </table>	<p>取組の概要</p>	<p>【ずっと元気！プロジェクト】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 豊田市では、地域の高齢者の幸福度・生活満足度の向上、要介護リスク・介護費用の低減等を目的とした、介護予防事業を実施している。 ・ 同事業は 2021 年 7 月～2026 年 6 月の 5 年間に事業期間とし、運動・健康、趣味・エンタメ等様々な社会参加促進サービスの提供を通じ、将来の介護費用の抑制に取り組むというものである。成果報酬型の委託事業であるソーシャルインパクトボンド（S I B）の仕組みを取り入れた事業として実施され、具体的な数値目標に基づく評価・管理が行われている点が特徴である。 	<p>取組の経緯・背景</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 団塊の世代の後期高齢化（2025 年問題）に伴う、急速な高齢化の進行といった社会情勢から、介護リスクの増大・急上昇が懸念され、介護予防に早急に取り組む必要性が高まっていた。さらに、2019 年以降の新型コロナウイルス感染症の流行により高齢者の外出が抑制されたことで、閉じこもりによるリスク増大が懸念されていた。 ・ こうした背景から、趣味や運動、就労等によって高齢者の「社会参加機会・社会活動量」を増加させ、介護リスクの低減を図り、人との様々なつながりを得ることに加えて「生きがい」や「楽しみ」を得ることで、より「幸せ」を感じられる暮らしの実現を目指すための事業として、「ずっと元気！プロジェクト」が開始された。 	<p>取組の運営体制</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 事業全体の運営・管理については合同会社 Next Rise ソーシャルインパクト推進機構（NRS）に委託。なお、実施方針等の企画・検討については、NRS と豊田市との協議の上で行われている。 ・ 高齢者に対する個別のサービスについては、それぞれの事業者等（地元根差した企業・団体から、全国規模の企業まで幅広く参画）から直接提供されており、サービス提供者の選定・管理を NRS が行うという形式で運営されている。 ・ キープレイヤーである NPO 法人「働く人の笑顔づくり研究所（はたけん）」の運営するコンソーシアムを通じて、多
<p>取組の概要</p>	<p>【ずっと元気！プロジェクト】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 豊田市では、地域の高齢者の幸福度・生活満足度の向上、要介護リスク・介護費用の低減等を目的とした、介護予防事業を実施している。 ・ 同事業は 2021 年 7 月～2026 年 6 月の 5 年間に事業期間とし、運動・健康、趣味・エンタメ等様々な社会参加促進サービスの提供を通じ、将来の介護費用の抑制に取り組むというものである。成果報酬型の委託事業であるソーシャルインパクトボンド（S I B）の仕組みを取り入れた事業として実施され、具体的な数値目標に基づく評価・管理が行われている点が特徴である。 						
<p>取組の経緯・背景</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 団塊の世代の後期高齢化（2025 年問題）に伴う、急速な高齢化の進行といった社会情勢から、介護リスクの増大・急上昇が懸念され、介護予防に早急に取り組む必要性が高まっていた。さらに、2019 年以降の新型コロナウイルス感染症の流行により高齢者の外出が抑制されたことで、閉じこもりによるリスク増大が懸念されていた。 ・ こうした背景から、趣味や運動、就労等によって高齢者の「社会参加機会・社会活動量」を増加させ、介護リスクの低減を図り、人との様々なつながりを得ることに加えて「生きがい」や「楽しみ」を得ることで、より「幸せ」を感じられる暮らしの実現を目指すための事業として、「ずっと元気！プロジェクト」が開始された。 						
<p>取組の運営体制</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 事業全体の運営・管理については合同会社 Next Rise ソーシャルインパクト推進機構（NRS）に委託。なお、実施方針等の企画・検討については、NRS と豊田市との協議の上で行われている。 ・ 高齢者に対する個別のサービスについては、それぞれの事業者等（地元根差した企業・団体から、全国規模の企業まで幅広く参画）から直接提供されており、サービス提供者の選定・管理を NRS が行うという形式で運営されている。 ・ キープレイヤーである NPO 法人「働く人の笑顔づくり研究所（はたけん）」の運営するコンソーシアムを通じて、多 						

調査対象とした 取組の概要	取組の運営体制	くの地元事業者（個人を含む）が事業に参画し、幅広いサービスが提供されている。
民間事業者等との連携事業から得られている効果等	高齢者に対する支援・サービス等に関する効果	・上記のとおり大手事業者から地元の小規模事業者（個人含む）まで、様々な主体による幅広い社会参加プログラムが提供されていることにより、個人の状態や希望に応じたサービスの選択肢が拡充されている。
	参画する民間事業者等が得ているメリット	・サービス提供者として事業に参画する主体に対し、参加人数等の目標達成によるインセンティブを付与し、民間事業者等の創意工夫を最大限活用できる体制を作っている。 ・公共の取組に参画していることの情報発信を通じ、参加者のイメージアップ等の効果も生じていると考えられる。
取組の状況	運営上の課題等	・「ずっと元気！プロジェクト」の豊田市側の担当部局は企画政策部未来都市推進課であり、高齢者福祉を直接担当している部局ではない。高齢者の生活支援・介護予防といった取組を進めるにあたり、庁内の他部局との連携で事業を推進する形となっているが、事業の企画～実施の段階では、各種調整において「縦割りの壁」の問題が発生した。 ・また、市民目線での事業推進を目指した取組となっているが、実施にあたっては高齢者の健康づくりや介護予防等に関する既存事業との棲み分けが課題となった。
	取組を進める上でのポイント	・事業の企画・運営に関しては様々な調整が必要であり、そのためのノウハウも求められる。特に「ずっと元気！プロジェクト」はS I Bの仕組みを取り入れた複雑な目標設定や評価が求められる事業であるが、豊田市ではこうした企画・調整のノウハウを有する民間事業者等の協力を得ることによって、市職員だけでは管理・運営が難しい規模での取組を実現している。 ・民間事業者等による取組を継続するためには、サービスの提供を通じ採算が取れる状態となっていることが重要である。豊田市では企業版ふるさと納税等を活用して財源を確保し、取組に参画する事業者等がサービスを提供することで報酬を得られる仕組みを構築し、事業の継続性を高めている。
連携事業の今後の継続に向けた考え		・現行の「ずっと元気！プロジェクト」は、実施期間である2026年6月まで継続予定。その後については、継続実施の是非や内容の見直し等に関し、改めて検討することとなる。

【参考：豊田市の「ずっと元気！プロジェクト」の事業スキーム】

豊田市官民連携介護予防「ずっと元気！プロジェクト」のスキーム



©2023 Dream Incubator Inc. All Rights Reserved.

出所：株式会社ドリームインキュベータ 講演資料

【参考：「はたけん」のコンソーシアム】

市内の企業・団体も多数参画し、地元の企業団体活動も活性化

キープレイヤー「はたけん」のコンソーシアムを通じて、多くの地元事業者が幅広いサービスを提供



©2023 Dream Incubator Inc. All Rights Reserved.

出所：株式会社ドリームインキュベータ 講演資料

(3) 民間事業者等を対象としたヒアリング調査の結果

①八王子市の取組に参画している民間事業者等の事例

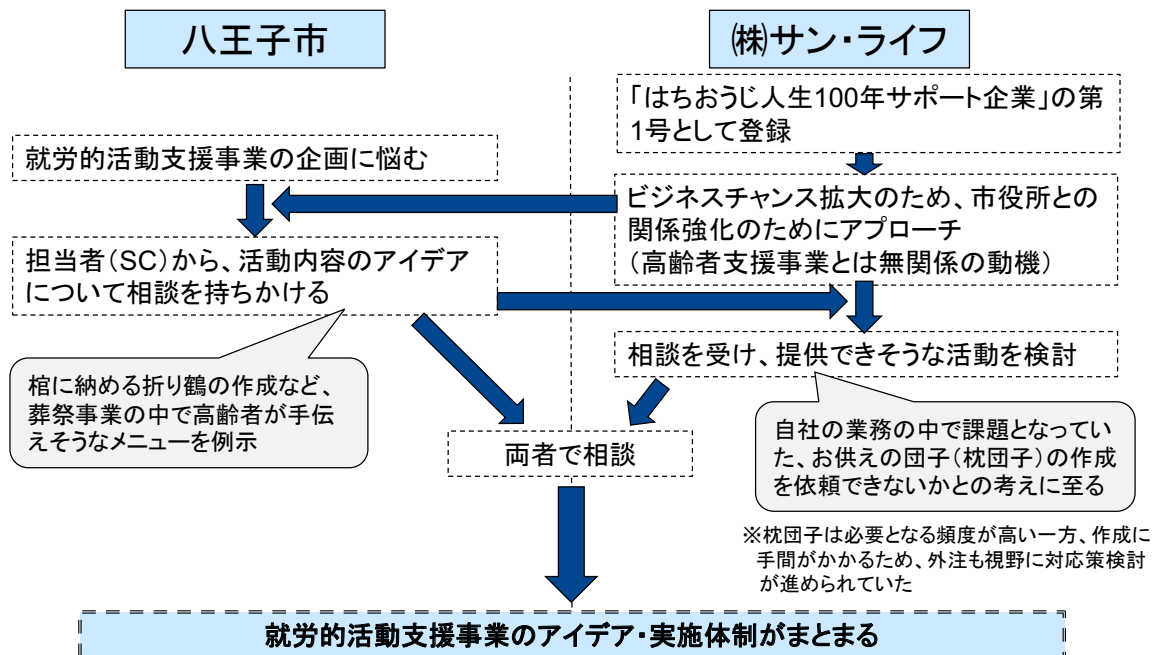
ア) 株式会社サン・ライフの取組

事業者概要		<ul style="list-style-type: none"> ・事業者名：株式会社サン・ライフ ・事業内容：ホテル・ブライダル、式典（葬儀等）、訪問介護、高齢者の生活支援、保育、霊園事業等 <p>※八王子市内の事業拠点：セレモニーホール7施設 ⇒ヒアリング対象とした事業の会場は八王子市高尾町に所在する「サン・ライフ ファミリーホール高尾」</p>
取組の概要	高齢者向けサービスの概要及び現状	<p>【まんぷくプロジェクト】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・自社の業務で使用する「枕団子」（葬儀を行う前の故人様へのお供え物）を作成する活動の場を地域の高齢者に提供し、役割のある形での社会参加を促進している事業。本事業は、生活支援体制整備事業の中に位置づけられた「就労的活動支援事業」の枠組みで、八王子市との連携事業として実施されている。 ・2022年10月より毎月1回、継続的に実施されている。参加者は各回25～30名程度であり、継続参加している方も見られる。
	事業の実施体制	<ul style="list-style-type: none"> ・場所や材料は事業者から提供されているが、事業の企画や当日の運営については行政側（地域のSC等）と協力して進められている。事業者側の費用負担は各回数万円程度であり、大きな負担にはなっていない。 ・活動を通じ作成された枕団子は事業者が受領し、参加した高齢者には、お礼としてお菓子や生活用品等が提供されている。
	高齢者向け事業に取り組むこととなったきっかけ、現在までの経緯	<ul style="list-style-type: none"> ・令和元年度、八王子市で「はちおうじ人生100年サポート企業」登録制度の創設に向けた検討を始めたことがきっかけ。市からサン・ライフに相談があったことから、自社でもできそうなアイデアを考え、市との相談を重ねて事業内容の企画・検討を行い、2022年10月に第1回の活動が実現した。
事業から得られている効果等	事業から得られているメリット	<p>①自社業務の課題解決（負担軽減、コスト削減）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・枕団子の作成はサン・ライフ側でも手間のかかる作業であったが、この手間が解消された。また、そのことにより外部委託も不要となるなど、業務負担軽減、外部委託費用の削減といった直接的な効果が得られている。

事業から得られている効果等	事業から得られているメリット	<p>②イメージアップ、潜在的な顧客へのリーチ</p> <ul style="list-style-type: none"> ・活動参加者に対する、本業のPR（チラシ配布等）の機会が得られ、潜在顧客へのリーチにつながっている。また、地域内の広報媒体でも取り上げられるなど、認知度やイメージの向上につながっている。 <p>③行政や地域との関係強化</p> <ul style="list-style-type: none"> ・本事業や「はちおうじ人生100年サポート企業」等を通じ、行政担当者や地域のSC、民間事業者等との接点や交流機会が拡大。将来的には、本業や関連事業でのビジネスチャンスの拡大につながる可能性も期待される。 <p>④その他、間接的なメリット</p> <ul style="list-style-type: none"> ・新入社員に経験を積ませる手段としても活用。活動の雰囲気がよく、行政側が熱意をもって対応しているため、サン・ライフ側にも大きな負担なく、楽しんで連携事業に参画できている。
事業の継続可能性	<p>高齢者向けの事業に参画することの意義及び継続意向</p> <p>事業の持続可能性についての考え</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・現状においては、今後も事業を継続する方針（事業実施エリアの拡大も検討中）。また、今後の新たな連携事業についても、可能性を模索・検討中。 ・場所の提供や材料等の準備、当日の運営については協力を求められているが、無理のない範囲で協力し、一方的な「社会貢献」ではなく、自社にもメリットが得られていることから、現在まで事業が継続できている。 ・基本的に火葬場休業日（葬儀を行わない日）に会場を提供している形であり、今後の継続にも特に問題はなく、できる限り協力する意向。ただし、葬儀の施行が妨げられる頻度や曜日・時間指定での開催となると、行政側に歩み寄ってもらうことになる。
事業実施の課題やその解決策	事業実施にあたっての課題や困りごと	<p>企画～実施の段階において、以下のような問題が発生。</p> <p>①「就労的活動支援」の認知不足</p> <ul style="list-style-type: none"> ・制度の認知が不十分であり、高齢者の雇用促進事業との差異が伝わらず、十分な理解を得るために時間を要した。 <p>②内容への不安感</p> <ul style="list-style-type: none"> ・「高齢者を葬儀場で活動させるのは不謹慎であり、参加者本人も不快なのでは？」という不安感が行政・福祉関係者にはあった。
事業実施の課題やその解決策	課題の解決に向けた取組	<ul style="list-style-type: none"> ・課題の解決に向けて、行政から福祉関係者への説明を重ね、関係者の理解を得ることで、事業の実現に至っ

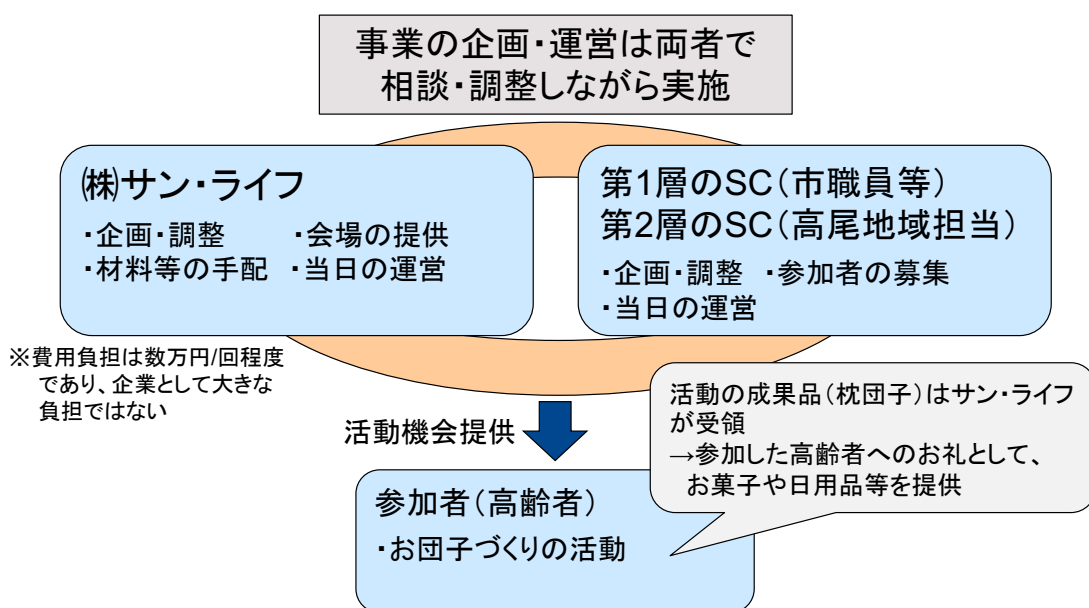
事業実施の課題や その解決策	課題の解決に向けた 取組	た。なお、「就労的活動支援」については通常の就労とは異なるモデルであり、その点は該当しない旨を説明しているが、制度の理解については事業関係者の中でも課題となっており、現在も模索・検討中。 ・また、「内容が不謹慎ではないか」という不安感については、実際に活動の場を試行した結果、高齢者側の反応としてそのようなことはまったくなく、結果的に行政・福祉関係者の杞憂に終わった。
-------------------	-----------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

【参考：「まんぷくプロジェクト」の取組経緯の概観】




※ヒアリング結果に基づき作成

【参考：「まんぷくプロジェクト」の運営体制】



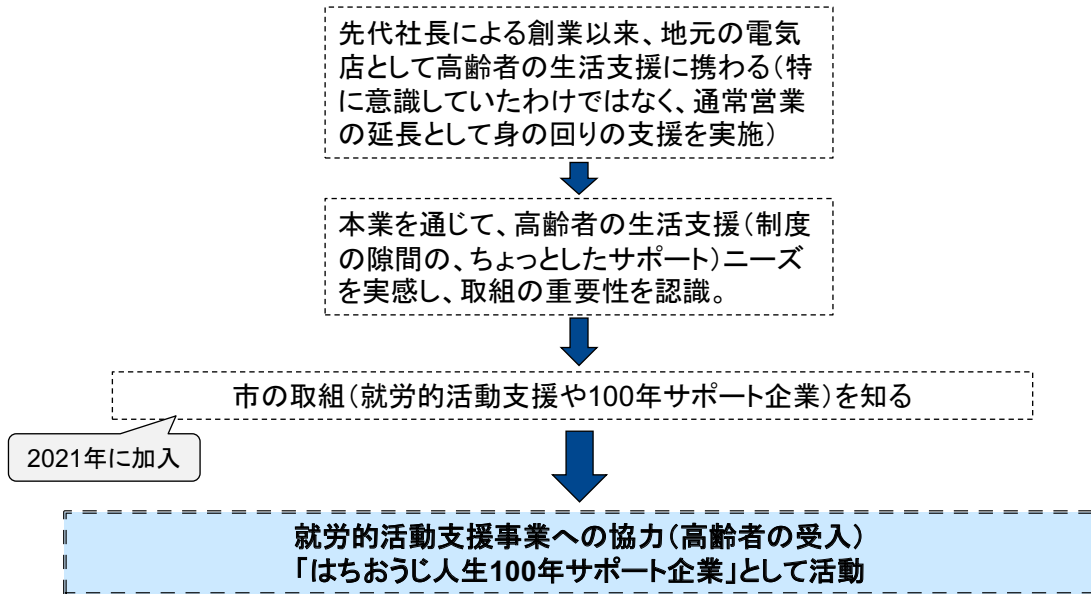
※ヒアリング結果に基づき作成

イ) 株式会社イトウ（ライフテクトイトウ）の取組

<p>事業者概要</p>		<ul style="list-style-type: none"> ・事業者名：株式会社イトウ ・事業内容：家電販売 <p>(※「シマウマの車」で八王子市内を巡回していることでも住民に広く知られている。)</p> 
<p>取組の概要</p>	<p>高齢者向けサービスの概要及び現状</p>	<p>【地域の高齢者の生活支援や見守り等に協力】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・大手家電量販店とは異なり、地域の家庭を回って各種相談や配達・設置等のサービスを提供する、「人と人のつながり」が重要な営業形態となっている。 ・高齢者が自宅で生活する上でのちょっとした困りごとへの対応に関する要望は以前から聞かれていたので、意識をしていた。「家庭を訪問する」という自社のスタイルと、高齢者の生活支援（見守り等）には親和性があり、見守りや困りごとの支援は本業の中で提供できるサービスとなっている。 ・ただし、支援等の有料化については、料金に伴う責任の発生や、実施体制を整備することが必要であり、現状では事業化するほどの規模ではないこと等から、特段、事業化に向けた検討は行っていない。 <p>【就労的活動支援事業を通じた高齢者の受け入れ】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・市の就労的活動支援事業として、高齢者のボランティアを1名受け入れている。主な活動内容としては、店内の清掃やチラシの折り込み、その他軽作業等である。
	<p>事業の実施体制</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・「はちおうじ人生100年サポート企業」に加入以降、就労的活動支援事業について、活動の企画・運営は行政やSCと一緒に相談・調整しながら実施している。
	<p>高齢者向け事業に取り組むこととなったきっかけ、現在までの経緯</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・上記「高齢者向けサービスの概要及び現状」に記載のとおり、本業の一部として取り組んでいる。独自に取り組んでいる中で、市の「はちおうじ人生100年サポート企業」の取組を知り、これに加入した。 ・なお、「はちおうじ人生100年サポート企業」に加入した理由は、SNSを通じて同制度を知った際に、他の企業

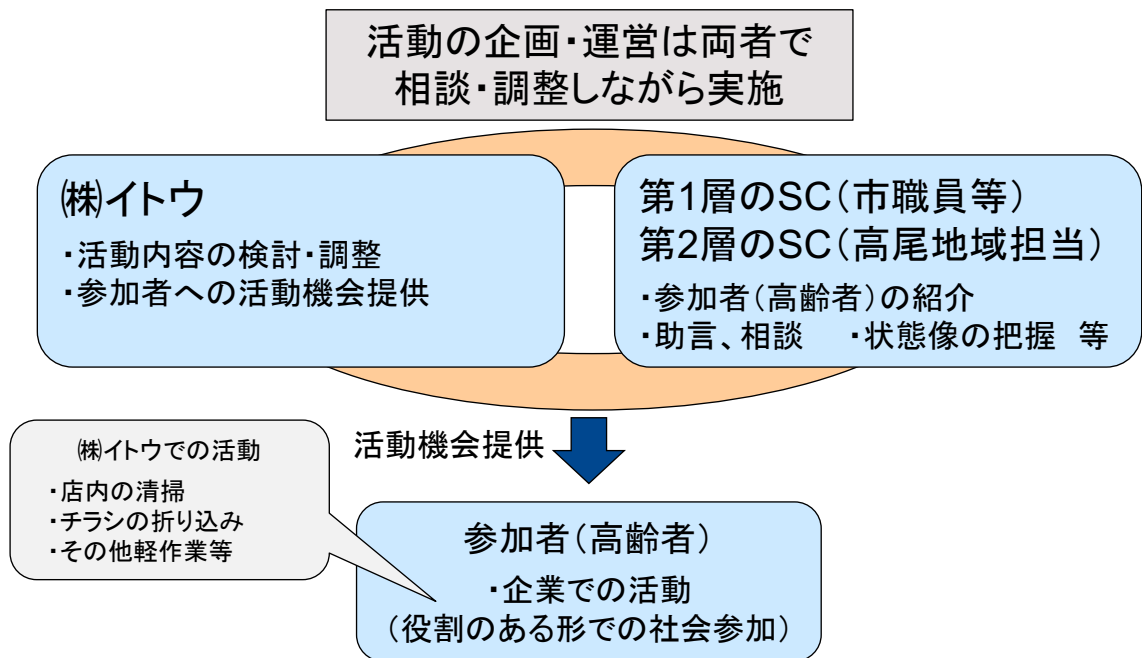
取組の概要	高齢者向け事業に取り組むこととなったきっかけ、現在までの経緯	でも同社と同じように高齢者に対する支援をしていることが分かったため、是非とも参加したいと思ったからである。
事業から得られている効果等	高齢者向けの事業に参画することの意義及び継続意向	<ul style="list-style-type: none"> ・高齢者向けのサービス提供に取り組むことの意義についての考えは、以下のとおりである。 ①地域での知名度やイメージの向上 <ul style="list-style-type: none"> ・本業が「人対人」の関係で成り立つ事業のため、住民からの信頼は重要である。見守り活動(電気に関する専門知識を活かしたもの)により、高齢者の課題解決につながり、同社への信頼向上につながったケースもある。 ②高齢者の潜在的なニーズへの気づき <ul style="list-style-type: none"> ・見守りを通じて、様々な高齢者の潜在的なニーズ(例、高齢者本人旅行中の花への水やり、等)に気づくことがある。 ③高齢者の受入による、社内の雰囲気やコミュニケーションの向上 <ul style="list-style-type: none"> ・ボランティアの高齢者を受け入れることにより、社内の雰囲気が良くなり、職員のコミュニケーションにも向上が見られた。 ・また、高齢者本人も業務に対して前向きであるほか、同年代や若い年代の職員とのコミュニケーションを楽しみにしており、同社で就労していることを生きがいに感じているようである。 ・営業活動の一環としての見守りやちょっとした困りごとに対する支援については、今後も引き続き継続する意向。ただし、現状のところこうした生活支援をビジネス化するつもりはない。
行政との連携事業に取り組む上でのポイント		<ul style="list-style-type: none"> ・行政との連携から得られるメリットとして、「行政主導によるPRは効果が大きい」ということが挙げられる。 ・八王子市では、2022年11月に「八王子いきいき健康フェア」を開催したが、民間主催の展示会等と比べ、住民の抵抗感が少なく、自社の取組について「行政と連携した取組であることによる安心感」を含めてPRすることが可能であった。

【参考：高齢者向けの見守り等に関する取組経緯の概観】



※ヒアリング結果に基づき作成

【参考：就労的活動支援に関する取組の実施体制】



※ヒアリング結果に基づき作成

ウ) 株式会社テクノブレインの取組

事業者概要		<ul style="list-style-type: none"> ・事業者名：株式会社テクノブレイン ・事業内容：CADを用いたアプリケーションソフトウェア開発やCAD販売、CADデータ入力のほか、シニアヘルスケア事業としてデイサービスの運営、自社開発器具を使った運動プログラムの提供等も実施。
取組の概要	高齢者向けサービスの概要及び現状	<p>【高齢者の健康増進・介護予防の運動プログラムの提供】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・地域の高齢者を対象に、週に2回ほど、運動教室を開催。自社が開発した運動器具（スペースワンダー）を用いて、身体機能が弱っている方でも気軽に運動できるプログラムを提供している。 <p>【就労的活動支援事業を通じた高齢者の受入】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・市の就労的活動支援事業を通じ、高齢者に活動の場を提供している。主な活動内容としては、運動プログラムのテストや、運動プログラム利用者の「モデル」としてのPR活動への協力等が行われている。
	事業の実施体制	<ul style="list-style-type: none"> ・デイサービスや運動プログラムについては、自社内に「ヘルスケアソリューション事業部」を設け、事業の柱の一つとして運営されている。 ・また、自社が提供するプログラムに合う方（運動したいけど、ジム程きつくない運動が良い）について、SCを通じて、紹介してもらおうケースがある（※SCも「はちおうじ人生100年サポート企業」であれば、地域の高齢者を容易に紹介できる）。 ・就労的活動支援事業の活動内容の企画・調整は市やSCと相談しながら行われている。
	高齢者向け事業に取り組むこととなったきっかけ、現在までの経緯	<ul style="list-style-type: none"> ・経営者の関心が強かったこと等が背景となり、2012年よりデイサービス事業（運動型）に参入した。当初は椅子等を用いたプログラムを検討したが、適切な器具がなかったため、自社にて運動機器（スペースワンダー）を設計・開発し、それを用いた運動プログラムを開発・提供することとなった。 ・なお、スペースワンダーは自社での使用を想定して開発したものであるが、ご利用者からの評判が大変良く、他の介護施設への販売を開始。現在では問い合わせや導入施設数も増えてきている。また、大学等の研究機関から研究の話が持ちかけられるなど、取組の発展が見られている。

取組の概要	高齢者向け事業に取り組むこととなったきっかけ、現在までの経緯	<ul style="list-style-type: none"> ・また、市の介護予防事業等への参加を通じ「はちおうじ人生 100 年サポート企業」の取組を知ったことから、2020 年よりここに加入し、市と連携した取組（就労的活動支援事業等）を進めている。
事業から得られている効果等	高齢者向けの事業に参画することの意義及び継続意向	<ul style="list-style-type: none"> ・高齢者向けのサービス提供に取り組むことの意義についての考えは、以下のとおりである。 <p>①地域での知名度、イメージの向上</p> <ul style="list-style-type: none"> ・自社の取組を地域住民に PR しようとしても、他の企業等の情報に埋もれてしまうことが多く、届けたい相手に情報が届きにくい。その点、行政と連携することにより、弊社のサービスを紹介してもらうなど、地域住民とつながりやすくなる効果が期待される。 ・また、行政主導による PR の効果は民間主導のものより大きく、高齢者からの安心感が得やすい。 <p>②自社の機器の開発・改良に資するデータの収集</p> <ul style="list-style-type: none"> ・運動プログラムを通じ、機器の使用感やプログラムの内容に関するフィードバックが得られ、高齢者が何を求めているのか、何を必要としているのか等、機器やプログラムの改良に資する情報が収集でき、有益な情報が得られている。 <ul style="list-style-type: none"> ・取組を続ける中で、体験会や機器の販売等、外部からの引き合いも徐々に増えてきており、新たな事業の柱として育ってきている。こうした背景から、高齢者向けの事業は今後も継続していきたいと考える。
行政との連携事業に取り組む上でのポイント ※(株)イトウと同時にヒアリングを行ったという背景から、同様の内容を再掲		<ul style="list-style-type: none"> ・行政との連携から得られるメリットとして、「行政主導による PR は効果が大きい」ということが挙げられる。 ・八王子市では、2022 年 11 月に「八王子いきいき健康フェア」を開催したが、民間主催の展示会等と比べ、住民の抵抗感が少なく、自社の取組について「行政と連携した取組であることによる安心感」を含めて PR することが可能であった。

【参考：運動器具「スペースワンダー」の概要】



出所：スペースワンダー 公式ホームページ

「スペースワンダー」の特徴等

- ・体幹ゴムサスペンション機器で、足腰が弱った人でも痛みなく、安心安全に運動が可能
 - ・工事不要で、持ち運び可能な点も強み（車に積み込み、出張展示も可能）
 - ・この機器を用いた運動教室を週に1回2クラス(初級編・中級編各1回)実施中
- ⇒当初は椅子等を用いた運動プログラムを検討したが、運動機能が低下している高齢者にとって適切な器具が見つからなかったことから、自社の設計・試作能力を活かして運動機器を開発

【参考：テクノブレインでの取組経緯の概観】

経営者の関心が強かったこと等が背景となり、2012年よりデイサービス事業(リハビリ重視)に参入

体操に用いる器具として適切なものがなかったため、自社で設計・開発。デイサービス事業を通じ、市との接点が深まる。

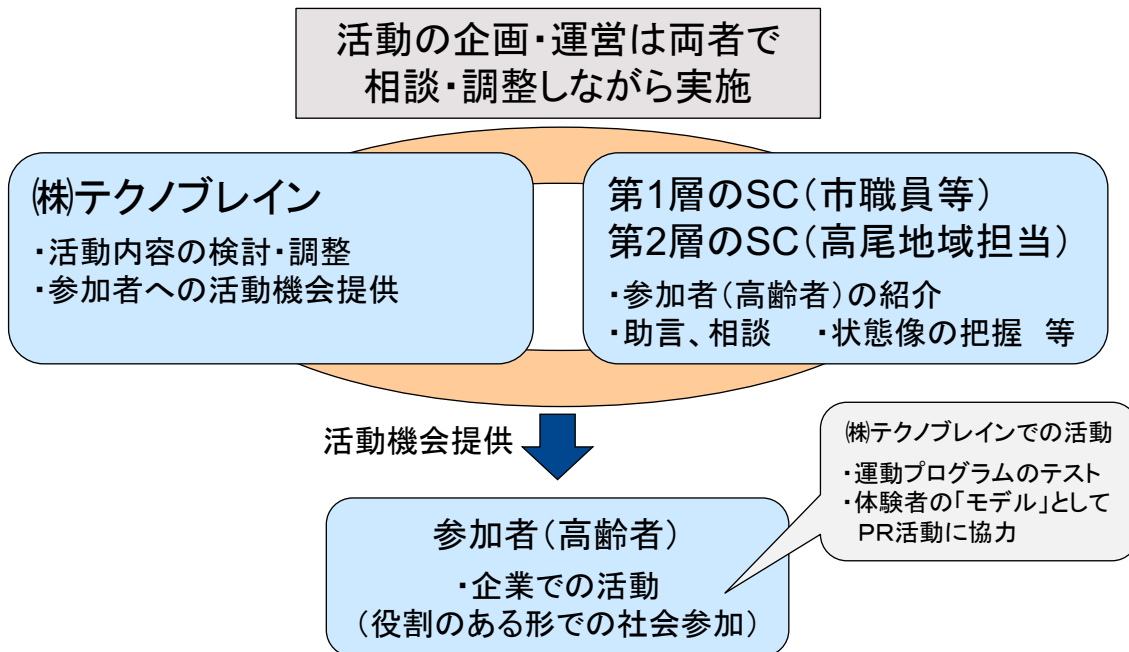
市の取組(就労的活動支援や100年サポート企業)を知る

2020年に加入

就労的活動支援事業への協力(高齢者の受入)
「はちおうじ人生100年サポート企業」として活動

※ヒアリング結果に基づき作成

【参考：就労的活動支援に関する取組の実施体制】



※ヒアリング結果に基づき作成

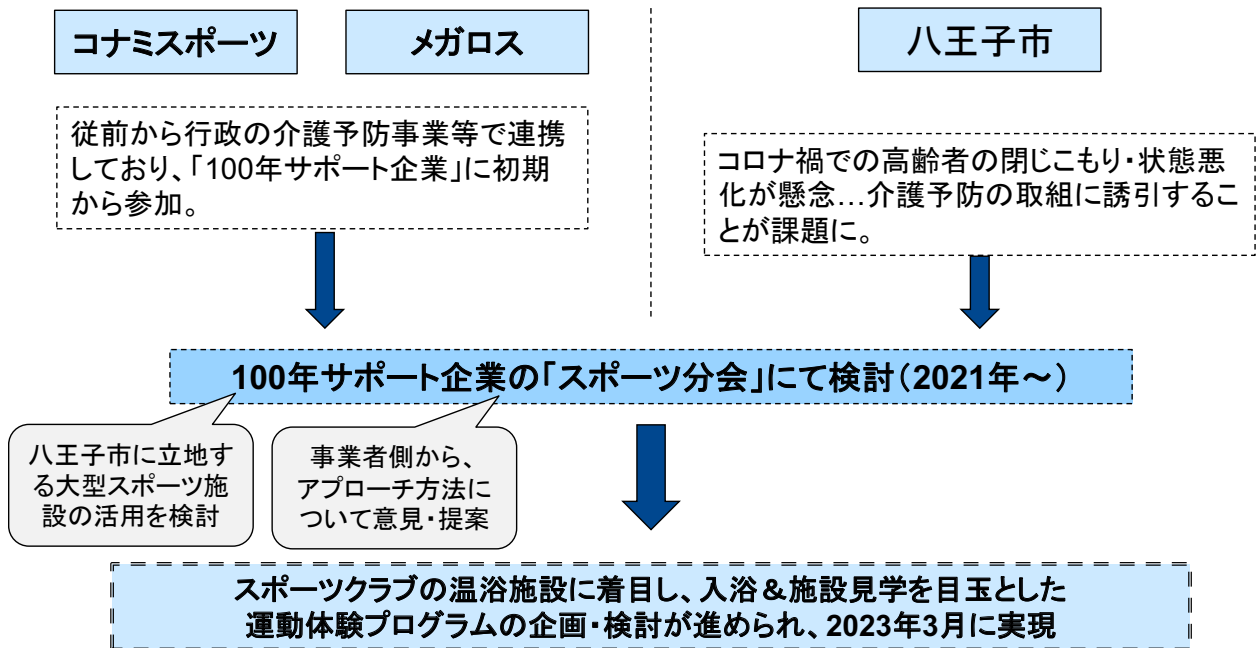
エ) コナミスポーツクラブ 八王子・メガロス八王子の取組

事業者概要		<ul style="list-style-type: none"> ・事業者名：①コナミスポーツ株式会社 ②野村不動産ライフ&スポーツ株式会社 (メガロス八王子) ・事業内容：スポーツクラブの運営 等
取組の概要	高齢者向けサービスの概要及び現状	<p>【スポーツクラブを活用した運動プログラム提供】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・八王子市内の大型スポーツクラブにて、市内の高齢者（市の実態調査で、身体の状態が弱っている傾向があると判断された方）を対象とし、施設見学と運動プログラムを組み合わせた活動機会を、2023年3月に提供。コナミスポーツ・メガロスの2施設で実施（通常の営業時間内に受け入れ）し、各施設60名程度が参加（定員を達成）。 ・参加者の募集に際し、「お風呂に入りに来ませんか？」という温浴施設を押し出したPRを行った点が特徴。
	事業の実施体制	<ul style="list-style-type: none"> ・スポーツクラブ側は場所の提供、当日の運営を担い、参加者の募集（チラシ作成～配布）・受付については行政側（第1層のSCである㈱JTBを含む）が担当するという役割分担で実施。 ・事業の企画・調整においては「はちおうじ人生100年サポート企業」のスポーツ分会にて、行政側・事業者側の関係者で相談しながら行われた。
	高齢者向け事業に取り組むこととなったきっかけ、現在までの経緯	<ul style="list-style-type: none"> ・コロナ禍で高齢者の閉じこもり・状態悪化が懸念される中、介護予防の取組に誘引することが八王子市における課題となっていた。このことをスポーツクラブ分会にて関係者と相談したことがきっかけとなり、対象となる高齢者に案内を送付し、スポーツクラブでの運動体験プログラムへの参加を促すという事業が発案された。その際、スポーツクラブ側から「運動プログラムへの直接的な勧誘では、あまり効果がない」との助言があり、「お風呂会員（主に温浴施設の利用を目的として会員登録している方。高齢者が多い）」というタイプの会員が多数存在していたことからヒントを得て、温浴施設を前面に押し出した事業が企画されることとなった。 ・なお、2社とも地域支援事業等で行政の取組に参画しており、市が「はちおうじ人生100年サポート企業」を立ち上げた際にはこれに加入し、スポーツ分会等で様々な意見交換・情報交換を行うなど、従前から市との関係は深かった。

<p>取組の概要</p>	<p>高齢者向け事業に取り組むこととなったきっかけ、現在までの経緯</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・当時のスポーツクラブ業界の状況では小型・個別対応タイプの事業者の台頭等により競争環境が激化したこと等から会員数の伸び悩み・会員の高齢化の進行といった課題を抱えていたが、そこにコロナ禍での活動状況停滞が追い打ちとなり、新規会員獲得の重要性が高まっていた。 こうした背景から、スポーツクラブ側ではこれまでにリーチできていない層へのアプローチが重要課題となっており、本事業には、スポーツクラブに対する心理的なハードルを下げ、新規会員の獲得にもつなげたいという、事業者側の期待も含まれていた。
<p>事業から得られている効果等</p>	<p>事業から得られているメリット</p>	<ul style="list-style-type: none"> ①新規会員の獲得 <ul style="list-style-type: none"> ・参加者 60 名程度のうち、5 名程度が新規入会。 ②地域での知名度、イメージの向上 <ul style="list-style-type: none"> ・市の実態調査への回答結果のフィードバックを郵送する際に、事業対象者向けのチラシを同封したことにより、事業者単独ではアプローチが難しい層への情報発信が可能となった。 ・そのほか、本事業を通じて獲得した新規会員等からの口コミ・紹介といった効果も期待される。
	<p>高齢者向けの事業に参画することの意義及び継続意向</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・2社とも、今後も行政との連携には前向き。同内容での再実施の予定はないが、現在は「フレイル予防」や「フレイルの改善」を目的とした運動プログラムの開発・提供等について検討中。 ・また、同様事業の他自治体への横展開に関して、メガロスでは「各施設の判断による」、コナミスポーツでは「本社として公共との連携を推進していることから、積極的に考えたい」とのこと。
<p>事業実施にあたってのポイント</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・事業実施に関し大きな問題はなかったが、今回の事業が成立したポイントとして、民間事業者等の資源・ノウハウと行政が持つ情報がうまくかみ合ったこと、また役割分担ができたことが挙げられる。 ①対象となる高齢者との接点を市が提供 <ul style="list-style-type: none"> ・上記のとおり、本事業の参加者募集においては市が対象者を抽出し、チラシを送付した。このことにより、スポーツクラブ側が「リーチしたいが、できていない」層が可視化され、直接的なアプローチが可能になった。この点は、大手事業者にも難しいことであり、行政との連携事業だからできたことと言える。 	

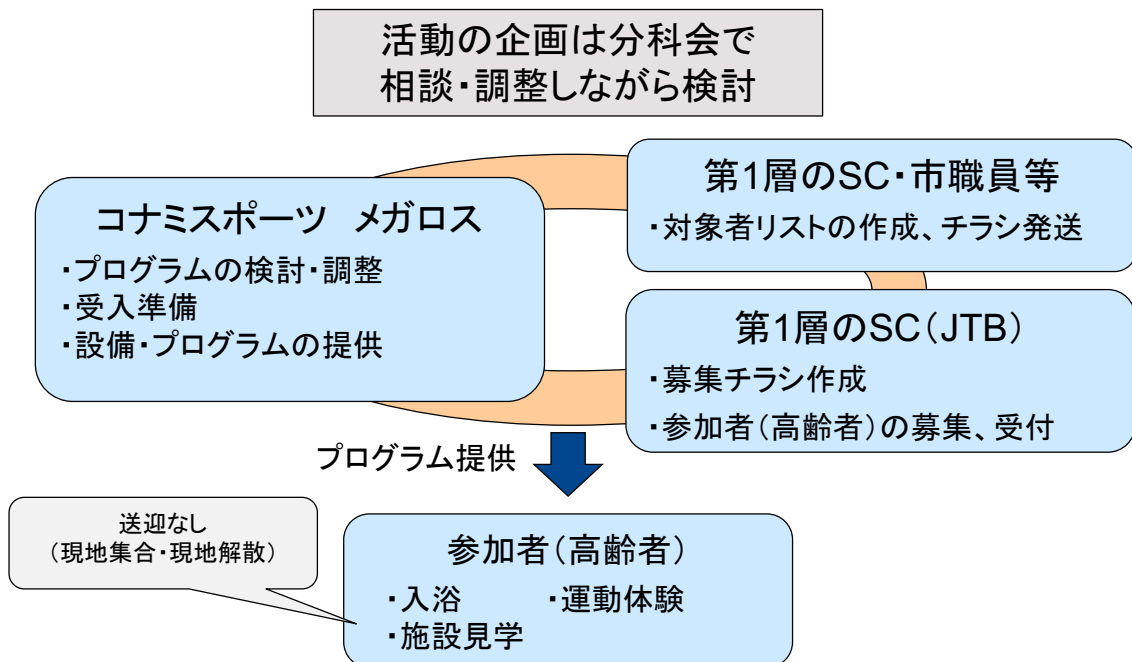
事業実施にあたってのポイント	②参加者の募集・受付を行政側（JTB）が担当 ・高齢者の募集（チラシ作成含む）や受付は、第1層 SC である JTB が担当。電話での受付は業務負荷が大きく、スポーツクラブ側で担うのは困難と思われることから、本事業を「通常業務の延長」として実施できたことにおいて、これは重要なポイントとなっている。
----------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

【参考：八王子市のスポーツクラブでの取組経緯の概観】



※ヒアリング結果に基づき作成

【参考：八王子市のスポーツクラブでの取組の実施体制】



※ヒアリング結果に基づき作成

②生活協同組合の取組事例

ア) コープさっぽろの取組

<p>取組の概要</p>	<p>高齢者向けサービスの概要及び現状</p>	<p>【地域の生活を支える活動】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ コープさっぽろでは、2018年4月に「地域政策室」を設置し、自治体との連携・協働による地域の課題解決を目指す取組を推進している。以前から自治体との連携事業は実施してきたが、その動きが強化された。 ・ 地域政策室では、道内自治体を訪問し、意見交換を通じて地域の現状と課題を把握（2018年から2023年にかけて、のべ188市町村、10振興局を訪問）し、課題解決に向けてコープさっぽろが協力できることの事業化に取り組んでいる。 ・ 2023年度における「地域政策室」の活動方針として、5つのテーマを設定し、様々な社会課題への対応に向けた取組が進められている。 <p>【2023年度の活動方針における5つのテーマ】</p> <ol style="list-style-type: none"> ①買い物困難者対策（配食、移動販売） ②給食支援事業（スクールランチ） ③エネルギー事業 ④健康寿命延伸事業（まる元） ⑤食品製造事業 <p>■参考：各自治体での買い物困難者対策事業（配食・移動販売）の取組例</p> <p>○北広島市</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 団地のスーパーの閉店等に伴い、市からの要請を受けて実施 ・ 連携協定を締結し、運行ルートに住民の声を反映 <p>○恵庭市</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 市・社協との3者連携協定に基づき実施 ・ アンケートを通じた買い物困難地域の実態把握 ・ 移動販売車に保健師や生活コーディネーターが同行 <p>○幕別町</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ A コープ閉店からJA幕別と連携、JA事業所前に移動販売車を運行 <p>○黒松内長、長万部町</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 現行スキームの運行範囲を超えた対応について、持続可能な事業モデルの検証を自治体と協働して実施
--------------	-------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

取組の概要	高齢者向けサービスの概要及び現状	<p>■参考：健康寿命延伸事業「まる元」の概要</p> <ul style="list-style-type: none"> ・「まる元」は「地域まるごと元気アッププログラム」の略で、高齢者一人ひとりの状態を把握し、個人に合わせた運動プログラムを提供。科学的な効果測定・内容改善も行いながら、健康の維持・増進を支援するというもの。 ・コープさっぽろではこのプログラムをNPO、北翔大学との協働事業として2010年から開始している。2022年度までに28市町村・年間のべ約4万4800名が参加。取組を通じ、現在までの地方を含む福祉に係るネットワークや連携の構築につながっている。
	事業の実施体制	<ul style="list-style-type: none"> ・地域政策室は専務理事直轄の部署であり、自治体から受け入れた出向者等がメンバーとして活動している。
	高齢者向け事業に取り組むこととなったきっかけ、現在までの経緯	<ul style="list-style-type: none"> ・「地域で暮らし続けられる『生活環境』の維持」は、生協にとっても事業基盤である地域の存続に向けて重要な課題であり、行政と連携して高齢者の支援に取り組むことは、生協の理念と合致する。 ・なお、移動販売車の運行による買い物支援については、参考資料のような地方の状況を踏まえて事業の検討・実施に至った。
高齢者向けの事業や行政との連携事業に取り組む上でポイント	事業の継続性の確保に向けた考え	<ul style="list-style-type: none"> ・社会貢献的な視点とともに、移動販売等の事業においては採算性も検証した上で事業継続可能かを検討している。 ・関係主体において立地する地域の存続は重要な課題であるという点は共通していると考えられるが、各々の立場によって、課題解決に向けた考えが異なっている場合もあり、連携体制の構築においては密なコミュニケーションが必要となる。 ・これまでの経験から、行政側から民間事業者等に対し「協力を求める」だけでは、長期にわたり継続できる事業体制は難しいと考える。行政・民間等の様々な関係者が地域の課題を共有し、一緒に考える関係性、また各主体が自分たちの持っているものを活用し、行動していく土壌作りが重要。また、自治体がリーダーとなり、音頭を取りながら地域の主体が結集し、互いに意見交換を通じて地域の課題に対する検討や認識の共有を図ることができるような、対話の仕組みを作っていくことが重要である。

<p>高齢者向けの事業や行政との連携事業に取り組む上で のポイント</p>	<p>事業実施にあたっての課題や困りごと</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・行政との連携事業の実施に際し、特に行政側の抵抗感や障壁等は感じられなかった。 <p>《障壁や抵抗感のなかった背景の考察》</p> <ul style="list-style-type: none"> ・地域に根差し、日頃から自治体と連絡を取り合いながら活動してきたという経緯から、すでに行政等との信頼関係が構築されていたのではないかと推察される。また、「地域で暮らし続けられる『生活環境』の維持」という課題は行政の姿勢とも一致しており、意見交換の機会等を通じて認識が共有されていたという点も、他の主体との協力関係を構築しやすかった一因ではないかと考えられる。
	<p>自治体との連携事業の企画～実施にあたっての基本的な考え方</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・コープさっぽろでは、地域を支えるための活動の検討・実施にあたり、以下のような考えに基づき取組を進めている。 <ul style="list-style-type: none"> ■形から入るのではなく、「社会課題をどのように解決するか」…という視点から事業のあり方を考える ■共通の課題は、その地域で暮らし続けられる「生活環境」の維持 <p>⇒課題に対する意識の共有を図るため、例えば「福祉」という言葉の意味するところについて関係者の認識を合わせるなど、目的の具体化・共有を図ることが重要。課題や目的を共有した上で、「どうすれば解決できるか」という視点から、取組方法をタスク的に検討する。</p>
	<p>行政との連携事業にあたって必要となる調整、円滑に進めるポイント等</p>	<p>【行政との連携体制を構築する上でのポイント】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・連携事業の実現～継続に関し、以下のような点を備えているかどうか成否に影響する。 <ol style="list-style-type: none"> ①自治体トップの理解、課題意識の共有 ②実務担当者との密な連携構築 <p>⇒連携パートナーとなる自治体側で「複数年度にわたる予算の確保」（事業継続性）がなされるかどうかポイントの一つ。</p> <p>【情報発信に関する取組と効果】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ホームページ等で行政との連携による取組を紹介しているほか、コープさっぽろでは生活支援コーディネーターの養成講座を受託しており、そこでも自団体の取組を紹介している。参加者（自治体職員）の反応として、生協による地域課題解決に関する取組を知るきっかけ

高齢者向けの事業や行政との連携事業に取り組む上でのポイント	行政との連携事業にあたって必要となる調整、円滑に進めるポイント等	<p>かけとなった等の感想が挙げられるなど、取組の認知や理解を高める効果がうかがえる。</p> <p>・そのほかに、コープさっぽろでは国の事業への参画や、他地域での講演等、対外的に取組の内容等を伝える機会を増やすことも行っており、これらも情報発信の有効な手段であると考えられる。</p>
-------------------------------	----------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

【本事例を理解する上で重要なポイント】

- ・コープさっぽろは地元との関係の深い、事業規模の大きな団体ではあるが、この取組を理解する上での重要なポイントとして、「長い時間をかけて、地道に取り組んできた結果である」ということが挙げられる。
- ⇒一定の成果にたどり着くためには、それなりに時間をかけて取り組んでいくことが必要であり、「うまくいっている事例を真似すればすぐできる」というものではない。
- ⇒また、「コープさっぽろのような取組は、自分たちでは、とても真似できない」と決めつけるのも不適切。自分たちの課題を具体化するところから始めて、その解決策を考え、地域の資源を踏まえて事業を検討する…という一連の取組を実践した参考事例と捉えることが大切。

【参考：買い物困難者の課題認識】

地方の状況

店舗が撤退し、その後の民間参入が無い地域

- 行政が積極的に店舗を誘致（滝上町、北竜町、知内町等）
- コンビニが生活の支えとなっている

営業を継続する個人商店がある地域

- 行政が営業継続を要請、買い支えや補助を実施
- 「地域のために」と頑張っている個人商店の多くが、経営者の高齢化、後継者不在、仕入困難に陥り、事業継続性に不安がある。経営者の負担も大きい。

10年、20年先を見据えた買い物対策を地域と共に検討していくことが必要

⇒移動販売車の運行による買い物支援

（コープさっぽろ提供資料より）

【参考：移動販売車「おまかせ便カケル」の概要】

- ① 主な利用者は**交通弱者の高齢者** ⇒今後も増加
(運転免許返納、歩行困難、宅配注文書の記入困難)
- ② 店舗商品を積み込むため、**商品構成はコンビニの約2分の1**
約1,000種類(鮮魚・精肉・野菜・果物・惣菜・食品・飲料・日用品)
- ③ 「御用聞き」で機会ロスをなくし、**確実に商品を届ける**
- ④ **戸別訪問**を基本とし、**自宅の側まで出向く**



強み

- 商品を手にとって選択できる
- 担当者と会話しながら買い物ができる
- お店の新鮮な商品が購入できる
- ちょこっとカード提示でポイント還元
- 電話での注文にも対応できる
- 高齢者の見守り・安否確認が可能

弱み

- 取り扱い品目が限られる
- 利用できる曜日・時間が限定される
- 急な利用に対応できない
- 売り場への入店時に階段等の段差がある
- 車いすの方の利用ができない
- 現金での支払いに限られる

・**運行市町村・ご利用世帯数：135市町村 1万2000世帯**

(2023年3月20現在)

(コープさっぽろ提供資料より)

【参考：健康寿命延伸事業「まる元」の特徴】

“まる元”運動教室の3つの特徴

安心

皆様ひとりひとりの体力に合わせて、無理のない運動をおこないます。指導者は、皆様のご希望や質問にしっかり耳を傾けます。

安全

指導者は全員が「健康運動指導士」の資格をもつ専門家。怪我や事故がないよう、十分な配慮をしています。先生の目が行き届く25人までの小クラス制。

科学的

定期的に体力測定を行って、皆様の体力状態をチェックし、指導に反映させます。大学の専門家たちによるプログラムの開発や改善が行われます。

出所：地域まるごと元気アッププログラム 公式ホームページ

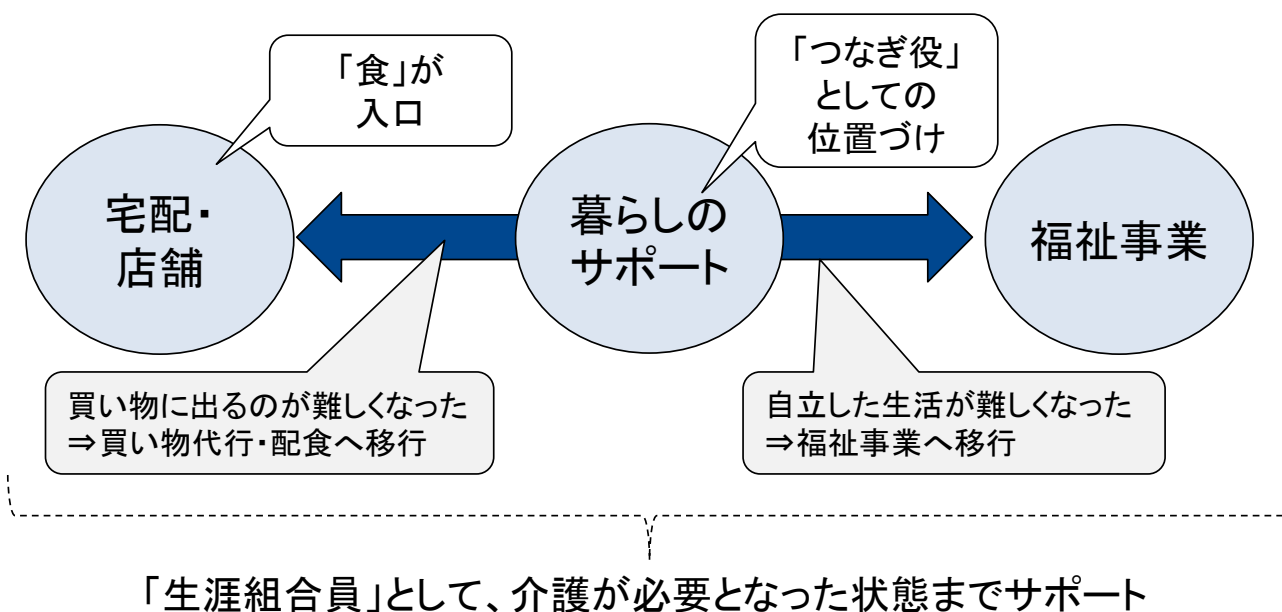
イ) 福井県民生協の取組

<p>取組の概要</p>	<p>高齢者向けサービスの概要及び現状 (実施体制を含む)</p>	<p>【高齢者支援の取組の現状】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・福井県民生協では、長期にわたり様々な形で高齢者支援を行ってきたが、2021年からは「暮らしのサポート」という新たな部署を創設した。高齢者の生活支援に関する主な事業として、以下のようなものがある。 ①移動店舗：福井県内で19台 ②食事宅配：3食の弁当を、週あたり1万2000食、2200名に届けている ③お買い物バス：12台（県内10店舗のすべてに配置、店舗によっては2台稼働） ⇒近隣15～20分圏内の方の家の前まで、無償で送迎 ④葬祭事業：年間100件程度 ⑤ヘルスケア事業 <ul style="list-style-type: none"> ・宅配、店舗、福祉事業の3つを柱として活動しており、「食」と「福祉」の分野の取組を進めている点が特徴。店舗・宅配のコアな利用者が70代であることから、宅配・店舗と福祉事業の間に「暮らしのサポート」を位置づけ、両者をつなぐネットワークあるいはクッションという役割を担うこととし、「生涯組合員をいかに増やすか」を念頭に置いて取組を進めている。 <p>【新たな事業の展開…困りごとの相談窓口】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・福井県民生協は、福井県内で事業所数が最も多い福祉事業者という側面も持っている。福井県民生協の福祉事業の利用者数は1600人程度である。利用者において、認知症の方が年を追うごとに増えており、「食」から「暮らしのサポート」へとつながる中で取り組む必要がある課題となっている。 ・こうした背景から、「暮らしの相談窓口」（困りごとを電話で相談する窓口）を創設し、ゴミ捨てや墓掃除、田んぼの草刈り、雪かき等の生活支援を実施できないかと検討中。福井県民生協（コールセンター等）にて相談を受け付け、必要に応じて地域の他の主体とも連携しながら、生活支援を行っていくような形を想定している。 ・現状、暮らしの助け合いに関する制度は存在しているが、ボランティアでの対応が難しい部分もあり、活動が伸び悩んでいる。新たな相談窓口では、事業の継続性を確保するため有料でのサービスとし、雇用という形で
--------------	---------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>取組の概要</p>	<p>高齢者向けサービスの概要及び現状 (実施体制を含む)</p>	<p>担い手を確保できるようにすることを検討中。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・様々な調整が必要になると予想されるが、「難しいことを考えると何もできない」との考えから、まずはやってみて、試行錯誤しながら事業の体制を整えていく方針である。
	<p>高齢者向け事業に取り組むこととなったきっかけ、現在までの経緯</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・年々、組合員の高齢化が進んでおり、半数以上が60代以上（宅配・店舗のいずれも）となっている。このような状況を受け、福井県と協定を結び、フレイル予防として、「社会参加、食の提案」に関する取組を進めるなど、地域の高齢者を支える活動を行っている。県との協定に基づく事業では、健康診断への案内や無償送迎（健診を受けない高齢者の割合が全国でも高い）のほか、栄養に関する意識の啓発、お惣菜の提供等に、先頭に立って取り組んでいる。
<p>事業から得られている効果等</p>	<p>高齢者向けの事業に参画することの意義及び継続意向</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・先述の「食」と「福祉」という視点で考えると、例えば毎週生協で買い物している人（「食」だけの利用者）が、それに加えて福祉施設に入るところまで生涯にわたり生協のサービスを利用してくれると、トータルで見た1人あたりの利用額はかなりの金額になる。こうした考えに基づき、高齢者がピークを迎える2040年頃までは事業の見通しが立っているが、その先は事業のあり方を改めて考えていく必要がある。 ・以前ある銀行が、生涯にわたる利用を確保しようという意図から、困りごとの相談に関するサービスを始めようとしたところ、「さらに儲けようとしているのか」という批判を受け、うまくいかなかった。生協では相談支援を行うことについて批判を受けていないが、それはこれまで愚直に取り組んできたからではないかと思われる。特に、災害時の支援や生活インフラの整備等、様々な取組を通じ、世間からの見られ方が変わってきていると感じる。 ・福井県民生協の店舗（県内10店舗）について、単体での収支は赤字であるが、広告塔としての役割や、買い物バスや買い物体験、福祉事業所等の重要な拠点と位置づけられており、「赤字だから撤退」という判断にはならない。事業間連携を重視し、縦割りではなく、各事業の効果を見極めながら運営する方針となっている。

<p>事業から得られている効果等</p>	<p>事業実施にあたっての課題や困りごと</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・行政側の「縦割り」が事業実施における障壁となることは頻出しており、例えば補助金を活用した事業の場合、管轄の省庁や事業実施主体等の考えや文化の違い等が原因となって混乱が生じることがある。 ・行政との連携を進めるのに効果的な方法として、地域の課題を行政関係者等に伝達し、行政の側から発信してもらうことにより、課題が顕在化し、取組が進めやすくなったという経験がある。
<p>行政との連携事業の現状、連携事業に取り組む上でのポイント等</p>		<ul style="list-style-type: none"> ・福井県民生協では、県内を3つの地区に分け、各地区の関係者や本部長が、各エリアの協議体に参加したり、問題に関して行政の担当者とコミュニケーションを取るようにしている。 ・「行政が施策として掲げているが、単体では実施できない」ところを生協が実行するというスタンスで臨んでいる。行政との連携においては、予算や意思決定のタイミングを意識し、行政に対し、今後の取組についてどのようにアプローチするかを考える必要がある。 ・行政との連携において、基本的に無理はせず、相手から要請があっても、自分たちではできないと判断した場合には対応しないこととしている。

【参考：「暮らしのサポート」の位置づけ】



③大企業による取組事例

ア) セコムの取組

事業者概要		<ul style="list-style-type: none"> ・事業者名：セコム株式会社 ・事業内容：セキュリティ事業を中心に、防災事業、メディカル事業、保険事業、地理空間情報サービス事業、BPO・ICT事業を展開。
取組の概要	高齢者向けサービスの概要及び現状	<p>【SMART プロジェクト】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・高齢者の困りごと等に関する相談窓口である「セコム暮らしのパートナー久我山」を拠点に、高齢者の困りごと等の相談を何でも受け付け、ワンストップで解決を図るという取組を実施している。困りごと等への対応は自社で対応する場合（有償）と、自社だけでの対応が難しい場合には、地域の事業者等と連携して対応するような体制をとっている。 ・2015年の窓口開設以来、相談件数は累計1万件以上。そのうち9割程度は自社だけで解決に至っている。相談者は地元住民が中心で、単身高齢者・高齢者夫婦世帯等からの相談が多く、相談内容の8割程度は「住まい」や「家事」に関することである。当初はメディカル事業のニーズ発掘等を強く意識していたが、取組を通じ、生活支援のニーズが大きいことが判明した。 ・同拠点では高齢者の相談対応だけでなく、高齢者支援に関する事業者等からの相談への対応や助言、コンサルティングサービス等も提供している。企業等からの相談については全国、あるいは海外からも寄せられる。
	事業の実施体制	<ul style="list-style-type: none"> ・SMARTプロジェクトに携わるスタッフは10名程度（いずれも医療・介護等の専門職ではない）。ニーズ調査や新サービスの研究開発等をミッションとしている。 ・プロジェクトの実施に先立ち、地元の事業者等50～60社程度との協力関係を構築。現在では数百社程度まで拡大しており、様々な相談内容に対応できるような体制を整えている。
	高齢者向け事業に取り組むこととなったきっかけ、現在までの経緯	<ul style="list-style-type: none"> ・当初から高齢者向けのサービスを意識していたわけではないが、顧客の高齢化が進行し、高齢者向けの見守りサービス等の重要性が高まっていることを受け、この分野にも注力している。また、メディカル事業（在宅医療等）も同社の重要な分野となっており、他事業との親和性もあることから、高齢者向けのサービスは重要な位置づけとなっている。

<p>取組の概要</p>	<p>高齢者向け事業に取り組むこととなったきっかけ、現在までの経緯</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・このような背景から、2014年3月より「SMART プロジェクト」を開始。プロジェクト開始当初は高齢者のニーズや困りごとに関する調査等に費やしたのち、2015年4月に「セコム暮らしのパートナー久我山」が開設され、現在まで活動が継続されている。 ※なお、現在 SMART プロジェクトは「セキュリケア事業推進室」へと組織名が変更されている。 ・相談窓口開設当初はほとんど相談が来ない状況があったが、ホームセキュリティの契約先への戸別訪問など積極的に「高齢者ニーズを聞きに行く」活動を進める中で、徐々に相談件数が増えてきた。 ・高齢者の信頼を得るためには、地域での活動や拠点における取り組みが理解される必要性を認識した。 ・そのような中でも「ホームセキュリティ事業者として契約者からの信頼が得られている」という点は、他の事業者と比べ高齢者へのアプローチがしやすかったと考えられる。
<p>事業から得られている効果等</p>	<p>事業から得られているメリット</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・「セコム暮らしのパートナー久我山」は、当初はプロフィットセンターとしての役割を担う可能性についても検討され、高齢者の困りごとに関するコンシェルジュ的な事業も試行されたが継続は難しかったことなどを受けて、現在は高齢者向けサービスのマーケティング・研究開発の拠点と位置づけ、新たなサービスの開発につながる役割を担うことが期待されている。 ・これまでの実績として、コミュニケーションサービス等の事業創出や自社サービスの改善などが挙げられる。 ・間接的なメリットとして、セコム(株)のイメージアップやブランディングに効果が期待されるほか、その結果として人材の確保・育成にも効果が表れている。 ・上記のメリットが社内で理解されていることから、拠点は存続し現在まで取組を継続。また、事業継続の検証のために、自主的に KPI を設定し、取組の成果の見える化に努めている。
	<p>高齢者向けの事業に参画することの意義及び継続意向</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・将来負担を減らし、若い世代へのしわ寄せをなくすために、民間事業者等が高齢者の生活支援に積極的に取り組む必要がある。 ・なお、日本国内において、市場が成長している分野は少

		なく、高齢者向けのサービスはその一つであることから、民間事業者等の参画意欲は高いと思われる。
事業から得られている効果等	事業実施にあたっての課題や困りごと	<p>取組を進める上での課題として、以下の4つがある。</p> <p>①高齢者の信頼の獲得</p> <ul style="list-style-type: none"> ・高齢者のニーズ把握を行う上で、個別訪問等を行いながら、徐々に信頼を獲得していくことが必要となった。 <p>②地域の福祉関係者等の信頼の獲得</p> <ul style="list-style-type: none"> ・福祉関係者等を中心に民間事業者に対する抵抗感を感じることもしばしばあったが、こうした主体の理解を得るために地域の集まりに出席するなど顔の見える関係づくりが必要となった。 <p>③法制度による事業内容の制限</p> <ul style="list-style-type: none"> ・生活支援サービスとしてやってよいこと・いけないこと（資格等が必要なこと）が分かりにくく、サービスの提供にあたって障壁となることも散見された。 <p>④公的な保険・社会福祉制度による制限</p> <ul style="list-style-type: none"> ・介護保険等の制度上に位置づけられた事業との棲み分けがややこしく、自社で対応してよいことの範囲を規定することが難しかった。 <p>⇒なお、③や④のような点は、一時提供していた「高齢者の生活支援に関するコンシェルジュ」サービスを廃止する要因にもつながっている。</p>
行政との連携事業に取り組む上でのポイント		<ul style="list-style-type: none"> ・行政との連携においては、関係者間の役割分担が重要である。なお、行政側では「元気高齢者」・「フレイル」・「要介護状態」など個人の健康状態でゾーニングすることが多いが、マーケティングの観点からすると不十分であり、対象者像について、家族構成や住居の状態等から、より具体的に規定することが重要となる。こうした考え方も活用して、「各事業の対象となる層ごとに担当を分ける」という考え方であれば、民間事業者等にもなじみやすいのではないかと。 ・行政との連携にあたっての課題として、保健福祉制度が複雑であり、行政の担当者と事業者側での知識や理解の差があることが障壁の一つとなっている。 ・異なる主体同士の連携においては、関係主体の文化・価値観の違いをすり合わせていくことも重要なポイントとなる。連携の進め方については地域によって最適解が異なってくると思われるが、民間事業者が単体で事

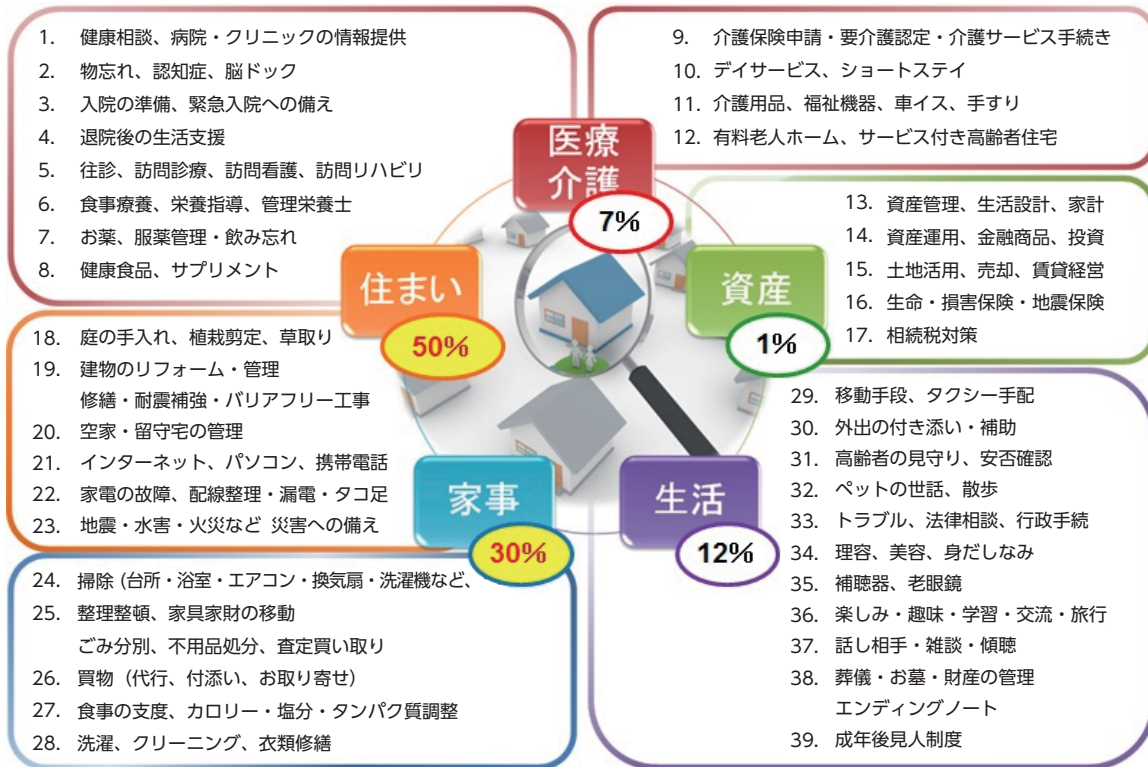
<p>行政との連携事業に取り組む上でのポイント</p>	<p>業を進めることは難しく、他の事業者や NPO 等、地域の様々な主体との協力が必要となる。その中で、行政にはリーダーとしての役割を担うことを期待したい。</p>
-----------------------------	------------------------------------------------------------------------------------

【参考：「セコム暮らしのパートナー久我山」の外観】



出所：セコム株式会社ホームページ

【参考：「セコム暮らしのパートナー久我山」における相談内容の割合】



出所：セコム株式会社 講演資料

イ) ヤマト運輸の取組

事業者概要	<ul style="list-style-type: none"> ・事業者名：ヤマト運輸株式会社 ・事業内容：「宅急便」など各種輸送に関わる事業 	
取組の概要	高齢者向けサービスの概要及び現状	<p>【ネコサポステーション】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・自社の営業拠点に簡単なイベントや教室ができる場所等を設けて、様々なサービスを提供する取組を展開している。また、地域の社会福祉協議会や地域包括支援センター、自治体と連携して、公共サービスの一部代行等も実施している。 ・現在国内に8ヶ所設置されている。 <p>【クロネコ見守りサービス】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・多摩地域でネコサポステーションを展開する中で、団地内での孤独死が発生していることを受け、自社のできることを検討。データ送信機能を備えた電球（SIM内蔵のLED電球、Wi-Fiは不要）を製造する企業との提携により、独居高齢者の家にその電球を設置し、24時間使用がないと登録された先に通知される仕組みを作り、見守りサービスとして提供している。 ・顧客は個人のほか独居高齢者にアパートを貸し出す不動産管理会社、あるいは自治体からの依頼により地域一帯に取り付けた事例も見られる。 ・見守り対象者に連絡が取れない場合に、依頼により最寄りの宅配スタッフが代理訪問するサービスも行っている。電球の設置及び代理訪問は月額1078円（2024年3月時点）と、見守りサービスとしては安価であり、徐々に契約が増えてきている。
	事業の実施体制	<ul style="list-style-type: none"> ・ネコサポステーションは、宅急便の受付窓口等の自社拠点に併設する形で運営されている。受付スタッフとして、認知症サポーター資格や、脳の活性化に関するエクササイズの資格を持っているスタッフが常駐。また、家の中の困りごとに対応できる専門スタッフを配置している。
取組の概要	高齢者向け事業に取り組むこととなったきっかけ、現在までの経緯	<ul style="list-style-type: none"> ・地域コミュニティの衰退に伴い、人と人のつながりや支え合いが減っていることを受け、「ヤマト運輸としてできることを考える」という観点から、ネコサポステーション事業が始まった。最初に設置されたのは多摩市永山の拠点であり、現在まで8年以上にわたり事業を継続している。

取組の概要	高齢者向け事業に取り組むこととなったきっかけ、現在までの経緯	<ul style="list-style-type: none"> ・なお、ヤマト運輸では自社のサステナブル中期計画の中で地域経済の活性化を加速させるビジネスモデルの構築を目指しており、その中で高齢者の生活支援も位置づけている。
事業から得られている効果等	<p>高齢者向けの事業に参画することの意義及び継続意向</p> <p>持続可能性についての考え</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・高齢者の生活支援は、「利用者の役に立ちたい」という基本的な考えに沿った取組であり、ヤマトグループの企業理念が根本にある。宅急便が社会的インフラとなり、より便利で快適な生活関連サービスの創造、豊かな生活を送れる社会の実現に貢献することを志向しており、高齢者が住み慣れた地域での生活を続けられるよう、地域共創に取り組んでいる。 ・宅急便としてはユニバーサルサービスであり、高齢者に限らずすべての年齢層を対象としているが、社会全体としては高齢化が進むことから、高齢者向けサービスは可能性が大きな、新規ビジネスの対象になる市場と位置づけている。 ・ネコサポステーションについても、来訪者やイベント参加者が宅急便等のヤマト運輸のサービスを利用してくれるなど、本業につながっている部分がある。 ・高齢者支援に取り組む意義や動機としては、「目の前の利用者のために何ができるか」ということを実直に考えている。「目の前の人何が困っているか、ヤマトとして何ができるか」を考え、現場やドライバーの声を拾いながら、サービスの実現につなげている。日々利用者と接する中で起きた事象から地域のニーズを把握し、そこからサービス化を検討しているほか、自治体や地域の事業者からの相談に向き合い、サービスの検討を進めている。 ・ネコサポステーションの展開は事業として位置づけているため、サービス提供にあたって、収益化は大切なポイントであると捉えている。ただし、最終目標は利益の最大化ではなく、地域の役に立つこと。
事業から得られている効果等	事業実施にあたっての課題や困りごと	<ul style="list-style-type: none"> ・独居高齢者の見守りはニーズが増えており、取り組む事業者も増えてきているが、企業がこのようなサービスを提供していることがあまり知られていない。高齢者当人だけでなく、その子どもにリーチすることも大切なのだが、認知度向上が課題。 ・ネコサポステーションに関する情報については、宅急便の荷物を持ち込む利用客にイベントやサービスを説

		<p>明して、公式 LINE に登録をしてもらい、LINE を通じて発信している。ポスティングも地道に行っており、高齢者についてはこちらのほうが効果的なようである。</p>
<p>行政との連携事業の現状、連携事業に取り組む上でのポイント等</p>		<ul style="list-style-type: none"> ・ヤマト運輸では、地域のニーズに合わせて、様々な形で連携協定を締結（2024 年 3 月現在、包括連携協定 136 件、見守り協定 194 件、災害協定 165 件）。特に、防災協定は最近ニーズが高い。 ・生活支援体制整備事業に関しては、多摩市で第一層の協議体である「まるっと協議体」に参加している。移動や生活支援等の分科会に参加し、そこから関係のある事業者や団体等と一緒に地域課題を把握し、課題の解消・緩和に取り組めるような形でアプローチしている。 ・高齢者の生活支援は、自社だけではできないことが多い領域なので、自社の強みとする部分や手伝える部分、リソース等を関係者に開示し、多主体との連携を通じて効果を最大化するという思想で取り組んでおり、自社だけではできないところまで取組の範囲を広げられることは利点であると感じている。なお、ドライバーが日々利用者と相対していることから、連携の中では住民との接点やニーズ把握等の役割を期待されている。

【参考：ネコサポステーションの概要】



ネコサポとは

「皆さまの生活をより楽しく、より便利にしたい！」そんな思いをこめて、ヤマトグループが運営するサービスです。
ネコサポステーションは、皆さまの安心・快適な生活をサポートするサービスと情報提供の場です。

出所：ネコサポステーション公式HP (<https://www.kuronekoyamato.co.jp/nekosapo>)

【事業エリア】

- ・宮城県仙台市（泉区）
- ・東京都町田市
- ・神奈川県藤沢市
- ・千葉県松戸市（2拠点）
- ・東京都多摩市（3拠点）
- ・広島県福山市



ネコサポステーション 永山店

【サービス内容】

- ・家事サポートサービス
- ・地域の方を対象にした暮らしに役立つイベントセミナー
- ・電気の見直しサービス
- ・暮らしのご相談

ウ) アイシンの取組

事業者概要		<ul style="list-style-type: none"> ・事業者名：株式会社アイシン ・事業内容：自動車部品、エネルギー・住生活関連製品の製造販売 等
取組の概要	高齢者向けサービスの概要及び現状	<p>【健康増進型の外出支援サービス「チョイソコ」】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・「チョイソコ」は地域の交通不便を解消し、主に高齢者の外出促進に貢献するデマンド交通システムである。登録者から利用希望を受け付け、効率的な送迎ルートを構築して移動支援を行うものであり、アイシンの技術に基づき運営されている。 ・デマンド交通の利用目的は、買い物か通院のどちらかが大概であることから、せつかく移動手段を提供するのであれば、もっと違う目的でも外に出てほしいという考えから、「健康増進のための送迎サービス」を掲げている。外出を通じて介護予防や状態改善を図り、健康寿命をより延ばす方に重点を置きたいという考えから、主な対象者として元気高齢者～フレイルぐらいまでの方を想定している。 ・事業継続及び外出機会の提供に向けて、自治体や地域の様々な事業者から少しずつ協賛を募り、それを運営費に充てている。企業等と連携してイベントの企画や、店舗等に来てもらうための仕掛けをして、高齢者の外出を促す活動をしている。 ・2024年3月現在、全国71地域で運営されている。チョイソコ事業の導入について、自治体の規模感は特に問題ではなく、地域の状況に応じて運営体制等のアレンジを行うことにより、様々な場所で展開が可能ではないかと思われる。
	事業の実施体制	<ul style="list-style-type: none"> ・事業の運営について、本社で一括管理しているのではなく、各事業の単位で計画を立てて運営されている。アイシンの直営以外に、同じスキームを利用した「フランチャイズ」のようなモデルで、他の事業者により運営されている事業も見られる。 ・デマンド交通を起点に、そこに健康増進につながるイベント等を組み合わせているのが「チョイソコ」のイメージである。今後、事業の採算性等を考える中では、しだいに福祉の領域に広げていく必要もあるだろうと考えている。

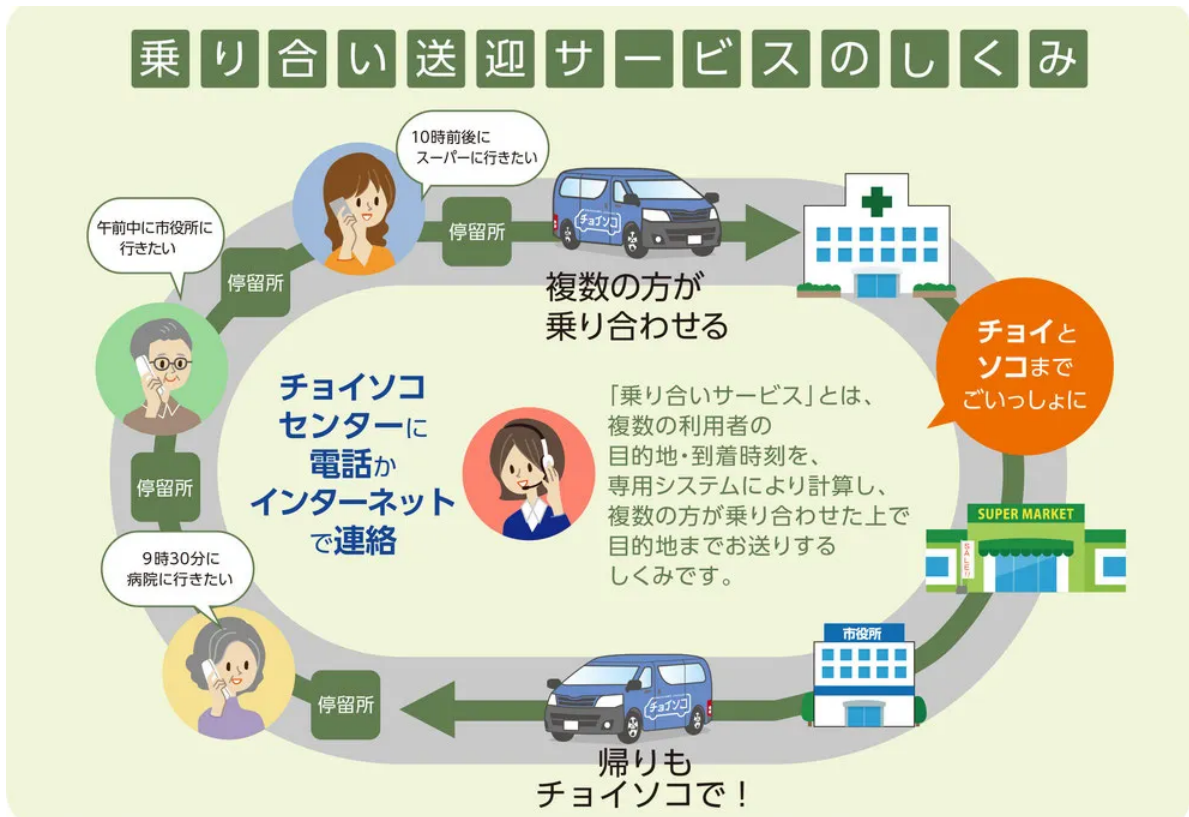
<p>取組の概要</p>	<p>事業の実施体制</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・地域の歴史を学ぶウォーキング等、多くの連携イベントを実施しているが、自社ではできないことについて自治体や地域の様々な事業者の協力を得ている。全体の企画部分や予約の受付、交通経路のアレンジについては、自治体が主体となって行なっているものや、チョイソコの仕組みの中でアイシンや地域の企業が主導的に企画・運営するものなど、地域によって運営体制は様々である。なお、提供するプログラムについては、もともとあるコンテンツを活用する場合や、他市で行った事例の横展開もされている。
	<p>高齢者向け事業に取り組むこととなったきっかけ、現在までの経緯</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・「チョイソコ」は自社の技術を活用したオンデマンド交通の仕組みだが、これが高齢福祉の分野につながった理由として、「コミュニティバスや路線バスがなくなっている現状の中で、それらの主な利用者である高齢者の生活を守る」という考えがある。 ・交通機関がなくなると、高齢者が外に出る機会が失われるため、自治体は交通手段に対して何らかのサポートをしなければいけない。こうした背景から、全国でオンデマンド交通の普及が進んでいる。 ・また、高齢化の進行に伴い、生活支援のニーズも高まっていることから、買い物支援といった部分を、地域の事業者と一緒にできないかと考えたり、外に出るきっかけを作ることに取り組んでいる。
<p>事業から得られている効果等</p>	<p>高齢者向けの事業に参画することの意義及び継続意向</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・地域住民が公共交通を使ってくれなければ、交通機関は存続できない。地域住民に外出の問題を自分事と捉えてもらい、外出手段を地域で支えることが必要であり、そのために地域の事業者と組んで持続性のあるものを一緒に作っていくという姿勢で取り組んでいる。 ・連携を組むにあたり、CSRの考えだけでは事業に参画してもらえない。大きく儲かるものではないが、多少の利益や、何らかのメリットを各事業者が得られるような形を構築することを重視している。 ・事業の継続性について、アイシンでは「全体の中で収支が取ればいい」という判断で考えている。連携においても、一つ一つのサービスの採算を意識するのではなく、トータルで考え、負担をシェアしながらサービスを提供していける体制が望ましい。 ・チョイソコは完全に民間の事業としてやっているわけではなく、自治体の負担がかかることを前提とした事

<p>事業から得られている効果等</p>	<p>高齢者向けの事業に参画することの意義及び継続意向</p>	<p>業となる。例えば、今まで自治体が自ら交通支援を行う場合の負担は 100 だったところ、チョイソコを入れることで負担が 80 となり、軽減できた分を他の施策に回せるという利点から、自治体の負担を前提に導入してもらおうという考えである。1 人あたりの輸送単価の話になると、オンデマンド型は通常のバス等に比べて単価が高いため、導入にあたっては単価が高いサービスを導入することの理由が必要になる。その点について、「チョイソコが健康寿命を延ばすことに貢献し、回り回って自治体の社会保障を減らすことにもつながる」ということをアピールしていきたいという考えもある。</p>
	<p>事業実施にあたっての課題や困りごと</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・行政との連携において、縦割りの組織が壁となることがある。チョイソコの導入に関しても、子育ての部局や市民協働の部局等、様々な部局が絡んでくるが、自治体の中で部局間の横のつながりがないことにより、スピード感が落ちるというケースが見られた。アイシンが事業を主導している地域においては、自社のコネクションや技術を活用することで、自治体側のマンパワーの問題を解消し、スピーディーに動くことができたという事例もある。 ・連携を進める上では、実務担当者のやる気や理解度が進捗に大きく影響する。また、自治体側の課題感が曖昧で、事業に関し具体的でない提案を求められるとやりにくく、逆に具体的な考えをまとめてくれると取り組みやすい。自治体の狙いや考えを明示してもらい、事業内容のすり合わせができることが望ましい。 ・また、高齢福祉の考え方と公共交通の考え方のギャップも課題の一つである。「高齢者の外出支援」を考える高齢福祉部門と、「みんなが使う公共交通」を重視する公共交通部門とは考えが合わず、「高齢者ばかり便利になって、学生が使いにくかったらどうにもならない」といった意見が出てくることもある。加えて、地元の交通事業者への影響が大きくなるよう、事業対象者を限定することが求められるケースも多い。
<p>行政との連携事業の現状、連携事業に取り組む上でのポイント等</p>		<ul style="list-style-type: none"> ・事業運営において、「自治体の事業である」ということの信頼は大きなメリットとなる。民間事業者だけの取組では、普段の営業エリア外の自治体で事業を展開しようとした場合、地元との摩擦が生じる可能性がある。

行政との連携事業の現状、連携事業に取り組む上でのポイント等

地域の協力を得やすくするためにも、自治体と連携する意義は大きい。

【参考：「チョイソコ」の事業スキーム】



出所：チョイソコ 公式ホームページ

【参考：「チョイソコ」の車両】



出所：チョイソコ 公式ホームページ

5 検討委員会

(1) 検討委員会の実施概要

本調査研究事業における、検討委員会の実施概要は以下のとおりである。

図表24 ヒアリング調査実施概要

	開催日時	実施形式	議題等
第1回	2023年9月14日(木) 14:00~17:00	オンライン	1. 本調査研究事業の全体像（事業の背景と実施概要等） (1) 本調査研究事業の背景と目的 (2) 生活支援コーディネーターに関する現状共有 2. 本調査研究事業を通じて作成するマニュアルのイメージ 3. ヒアリング調査の概要と調査項目 (1) 調査概要と実施スケジュール (2) ヒアリング調査項目 (3) ヒアリング調査対象先のイメージ
第2回	2023年11月6日(月) 14:00~17:00	オンライン	【第1部】本調査研究事業の主旨・目的の再確認 1. 第1回検討委員会の振り返り 2. 本調査研究事業の主旨・目的と「3つの論点」 3. 調査研究事業における議論の進め方 【第2部】取組事例の紹介 1. ゲストスピーカー講演：八王子市の取組事例紹介 2. 事業者ヒアリング報告 【第3部】意見交換 1. 論点と調査内容について (1) 報告内容に基づく「3つの論点」についての意見交換 (2) ヒアリング調査項目及び調査対象について 2. 今後の事業の取組について
第3回	2023年12月19日(火) 13:30~16:00	オンライン	【第1部】第2回検討委員会の振り返り 1. 第2回委員会の振り返り 2. 統計資料や先行研究等に基づく、高齢者支援サービスをめぐる現状の整理 【第2部】取組事例の紹介 1. ゲストスピーカー講演：豊田市における「ずっと元気プロジェクト」の事例紹介 (豊田市、株式会社ドリームインキュベータ) 2. ヒアリング調査結果の報告 【第3部】意見交換 1. 報告内容に基づく「3つの論点」についての意見交換 2. 今後の事業の取組について
第4回	2024年2月15日(木) 9:30~12:00	オンライン	【第1部】前回の振り返りとヒアリング調査実施報告 1. 第3回検討委員会の振り返り 2. ヒアリング実施報告 【第2部】本調査研究事業を通じて得られた要点の整理 【第3部】成果物の作成について

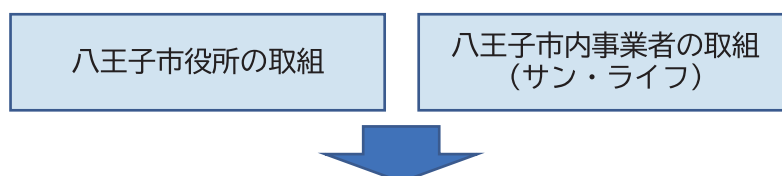
(2) 検討委員会における意見交換の概要

各回の検討委員会における、主な意見は以下のとおりである。

なお、第1回の委員会については、本調査研究事業の主旨・目的に関する認識の共有が主眼となっていたため、意見交換の内容については割愛する。

① 第2回委員会における主な意見

【インプット】



【意見交換における主な指摘事項】

(主に論点①…行政側の体制作りと関連)

■ 民間事業者等との連携に対する行政側の考え

- ・ 今後、民間事業者にも生活支援サービスを担ってもらふ必要あり、介護業界だけで対応していくのは難しい。一方、行政側では今後の体制充実に向けて、活用できる資源を把握・整理しておく必要がある。
- ・ 行政と民間事業者等の連携に関して、行政側では外部との連携だけでなく、行政の内部（異なる部門間）での連携・協力のあり方についても検討が必要。

■ ターゲット・目的の設定の重要性

- ・ 生活支援体制の整備に関しては、最終的に何を指すのかという目的や、対象とするサービスの範囲・内容等についての定義が重要。その際、「要介護状態になることを防止する」という、生活支援体制整備事業の趣旨を踏まえた検討が重要

(主に論点②…障壁の解消と関連)

■ プラットフォームの有効性

- ・ 多様な主体の参画による生活支援体制の整備に向けては、関係者が集まり、情報交換等の活動を行う「プラットフォーム」の存在が重要であることがうかがえる。ただし、プラットフォームは連携の促進に有効に機能する半面、参加事業者の選定にあたっての行政の関わり方も重要な検討課題となる。

■ 行政・福祉関係者と民間事業者等の思想・文化の違い

- ・ 行政や福祉関係者、民間事業者等、主体によって高齢者の生活支援に対する考え方や、組織としての文化が異なっている。そのため、両者の連携においては互いの考えのすり合わせが必要になると考えられる。

■ 仲介者の役割

- ・ 生活支援体制整備事業の運営においては、事業運営主体である行政側と、個別のサービスを提供する民間事業者等の間をつなぐ、中間支援的な役割が重要性であることがうかがえる。

■消費者側の「民間のサービスを使いたい」という要望の存在

- ・サービスの利用者・消費者である高齢者側に、公的なサービス以外に民間事業者等の提供するサービス（有料のものを含む）を利用したいという意向があることが確認されている。「生活支援については公的サービスが基本であるべき」という点について、行政側がマインドを少し変えていくべきではないかと考えられる
- ・民間事業者側では、高齢者支援サービスの実施・継続に関し、採算性の確保などの条件が求められる。こういった事情と住民ニーズとのすり合わせに関しては、関係者間での相談・調整が必要であると考えられる。

（主に論点③…民間事業者側の参加促進と関連）

■民間事業者側と Win Win の関係を作るために重要な視点

- ・民間事業者等に対し、「社会貢献」として一方的に協力を求める関係ではうまくいかない。互いに知恵出しを行うような関係が望ましいという点については、今後の官民連携の促進に向けて重要な視点であると考えられる。
- ・八王子では、民間事業者等の持つ資源（設備、ノウハウ、経験等）を活かすことから事業が実現している。高齢者支援サービスの充実に向けては、地域資源を把握し、それに基づき何ができるかを考えることが重要。

■マーケティングの発想の重要性

- ・大企業であっても、高齢者のニーズ等について十分な情報が得られていないというケースも把握されている。行政だからこそ持っている情報もあり、この点は官民連携において、行政が民間事業者に対し提供できるメリットと考えられる。
- ・効果検証の重要性も含めて、行政・福祉関係者もマーケティングの意識を持つべきである。また、高齢者の生活支援体制整備に向けた取組において、「多様な事業のあり方、関係者の多様な関わり方がある」という考えが重要である。

■民間事業者の視点からの抵抗感

- ・官民連携について、行政・福祉関係者側に抵抗感があるということはすでに指摘されているが、一方で民間事業者等の側にも官民連携に対する抵抗感があるかもしれないので、その点も押さえておくべきである。

②第3回委員会における主な意見

【インプット】



【意見交換における主な指摘事項】

(主に論点①…行政側の体制作りと関連)

■事業の目的及び成果指標の設定の重要性

- ・高齢者の生活支援体制整備を効果的に進める上では、取組の成果の言語化・数値化等による指標設定の過程を踏まえ、事業の実施を通じて目指すものの具体化が重要であることがうかがえる。

■事業対象とするテーマの設定の重要性

- ・事業効果的な実施に向けて、上記のような目標設定に加え、事業の対象とするサービス等の範囲を具体化し、取組の方向性を明確にすることも重要であると考えられる。

(主に論点②…障壁の解消と関連)

■中間支援者、コーディネーターの重要性

- ・関係者間の抵抗感や障壁の解消を進めるためには、高齢者側のニーズと民間事業者等のシーズを把握し、両者のズレを調整していく、中間支援者・コーディネーターのような役割を担う主体の存在が重要。

■プラットフォームの重要性

- ・行政側では、まだまだ連携のパートナーとなる民間事業者等が足りていないという意識を持っており、今後も地域資源の発掘・拡充が必要と考えられている。そのためにも、関係者の連携を促進するプラットフォームの構築に取り組むことが重要である。ただし、プラットフォームの参加者に行政からの「お墨付き」を与えることにもなるため、参加者が増えてくると、その選定要件の設定等、関係者を管理する仕組みが必要になることもあり、取組上のジレンマも存在。

(主に論点③…民間事業者側の参加促進と関連)

■高齢者の生活支援に対する民間事業者の意識

- ・高齢者の生活支援に対する民間事業者等の取組には、いくつかのパターンがあることが、ヒアリング調査の結果から見えてきた。「多様な考えがある」ということを踏まえ、直接的な営利だけでなく多様なメリットに基づく、多様な取組のあり方を提示するのが重要。本業の延長として取り組んでいる事例もあれば、高齢者市場を重視して新規参入を検討した事例、高齢者向けサービスへの取組を技術開発・新サービス開発につなげている事例も見られる。

③第4回委員会における主な意見

【インプット】



【意見交換における主な指摘事項】

■生活支援サービスの定義

- ・生活支援サービスの幅が広く、イメージがつきづらいところがある。前提として行政による介護保険サービスや総合事業を前提とした枠組みの中で提供されるものなのか、それ以外の有償サービスも選択肢に入るのか、民間事業者としては気になると思う。今後の発展に向けては、種類・価格等の多様な選択肢を想定しておく必要がある。
- ・生活支援サービスをとらえ直すと出てきているが、これを見てしまうと福祉の人が想像するありきたりな生活支援サービスにまた押し込められてしまう気がして、ここで何かインスピレーションを与えられないか。例えばこの調査研究の事例から、コンシェルジュサービスのようなもの、あるいは植木、電気交換等の家の保守等、住まいや暮らしに関することなど。
- ・住民、高齢者もいろいろな考えを持っている方がいて、ボランティアやインフォーマルな支援だけではなく、民間のサービスはお金を払ってもいろいろなものを選んで利用したいというニーズがある。生活支援コーディネーターには大事な視点。

■情報発信の重要性

- ・住民サイドから見ると、民間事業者等の取組があまり見えていないのが実態。よい取組を推奨・紹介できる仕組みが必要。
- ・広く情報発信することも重要だが、地元の人に対して行政（市役所等）から「この企業は、こういう形で地域の生活向上の役に立つサービスを提供している」という発信を行うことは、民間事業者等からすると大きなメリットとなる。民間事業者等が地域の生活支援体制整備に参画しやすくするために、協力してもらえる場合には自治体の広報紙の中でも積極的に取組を紹介するなど、わかりやすい形で提示できると、SC等の関係主体が事業運営のヒントを得ることもつながる。
- ・民間事業者側も生活支援ニーズについて正確に把握できているわけではなく、実際にアプローチしてみたら実は当初の想定とは全然違っていったという事例も把握されている。地域住民がどのようなニーズを持っているかを、プラットフォームに参加することで把握できるような仕組みがあると効果的。

■プラットフォームに関する意見

●SCの役割や既存の仕組みとの違いを意識した位置づけ

- ・プラットフォームの中に、生活支援コーディネーターや協議体等の位置づけや、既存の仕組みとの違いも示したほうがよい。行政と民間事業者等をつなぐ役割や地域のニーズを把握するという部分で、生活支援コーディネーターが果たしている役割も非常に大きい。

●プラットフォームの機能、運営に求められる工夫等

- ・連携プラットフォームの場合、企業が集まる協議体のような場では闊達な意見交換を行うことは難しいと思われ、どちらかという民間事業者等の取組に関する情報をインプットする場という印象が強い。
- ・連携プラットフォームについて、「全関係者が参加する定期的な会議体を作る必要がある」という感じに受け取られると、何を目的とした、どういった議論を行う会議なのかが見えづらくなってしまふ。目的は関係者間のコミュニケーションというところにあり、企業だけが集まって SC や行政関係者と一緒に「民間企業としてどんなことができるか、どのような連携があるか」について集中的に議論するような会議体も考えられるし、もう少し大きな協議体も考えられる。「大きな会議体を作らなければいけない」というイメージにならないほうがよい。
- ・民間事業者等の参入を促進するために、例えば平素からコミュニケーションをとる枠組みを作っておくことも重要。民間事業者側として、あまり難しいことを求められると連携は難しいという指摘もあり、例えば「プラットフォームに参加すること自体は自由、退出することも自由な枠組みを作る」、「プラットフォームで出た意見について『これはできない』と使いやすい枠組みにする」、あるいは「プロジェクトの参加について、希望する事業者等を手挙げ式で選定する」等の工夫が重要。

●プラットフォームの役割に関する、時系列での整理

- ・主要な要素として、地域住民の地域ニーズ、地域や個別ニーズがあり、民間事業者の論理があり、地域のプラットフォームでお互いを引き合わせるための活動、及びその後の具体的な調整に向けたいろいろな活動があることが把握された。このポイントを強調していただくと、「今まではできていなかったこと」に気づきを与えられるのではないか。プラットフォームの機能としては、コミュニケーション、参画者が交流する場。もう一つ大きな機能として、情報をここに集める、発信をする機能があると理解をしている。
- ・高齢者のニーズを把握し、それを踏まえて支援サービスのコーディネーション・マッチングを行っていくという時系列の動きに、コミュニケーションの場・事業検討の場を位置づけるようなイメージで整理すると、時系列の動きが表現できるかと思う。
- ・民間事業者側では「無理な要求を突きつけられたらどうしよう」というところが参加の障害になっていることと、企業側もまず十分ニーズを知るのが大事ではないかということを考えると、コミュニケーションと事業検討の二つの段階に分けたほうがよいと思われる。

■連携の多様なあり方の想定

- ・民間事業者等の参画促進にあたり、行政との連携にも「協定を結ぶ」という形だけでなく、よりライトな取組等、様々な形があることから、複数のパターンが想定されることは意識すべきである。連携プラットフォームで関係を作った後、企業・住民等のニーズに基づき、どのように取り組んでいくかという検討からスタートする。そして、それがどんどん成熟していくにつれて、行政との連携についても協定等のレベルまで高めていくことができるのではないか。
- ・プラットフォーム作りにおいては行政のリーダーシップが重要だが、運営の仕方については地域により様々な形があってよく、その中で SC はどのような役割を担うか等、地域資源や取組の進

行状況、及びその他の地域の状況を意識した検討が進んでいくとよいのではないかと。

■「まずはやってみる」という考えの重要性

- ・生活支援ニーズへの対応に向けて、もっと解像度の高いヒントを市町村から提供できることが望ましいという意見があるが、実際にはなかなか難しいところがある。官民連携においても、実際にやってみないとわからない部分が多いところもあり、まずは小さいスタートでいいから「やってみよう」と思ってもらえるきっかけが提供できるとよい。

6 調査結果の取りまとめ

(1) 「3つの論点」に基づく課題及びその対応策の方向性の整理

文献調査、ヒアリング調査及び検討委員会での意見交換の結果等を踏まえ、本調査研究事業において設定した「3つの論点」に基づき、各論点における課題について以下のとおり整理した。

① 論点1 (生活支援体制整備事業と民間事業者等との連携) に関する課題

論点1「生活支援体制整備事業と民間事業者等との連携」に基づき、生活支援体制整備事業の中に民間事業者をどのように位置づけるか、民間事業者等と連携した体制を構築する上でどのようなポイントがあるかといった視点から、以下のとおり今後の取組に向けた課題を整理した。

ア) 多様な主体との連携の重要性に対する意識・認識の不足

【課題として挙げられること】

民間事業者等を含めた多様な主体の参画により、高齢者の生活支援の幅を広げ、個人の状態や希望に応じたサービスの選択肢の拡充につながる可能性については、国の政策方針等でも言及されている。しかし、現場の行政職員や従来の福祉関係者においてこのような意識・認識が不足しているということが、今後の生活支援体制の整備に関する課題として挙げられている。

介護保険サービスや従来の高齢者支援サービスの枠に囚われ、民間事業者等により多様な生活支援サービスが提供されていることを知らない、あるいはこうした新たな担い手が高齢者の生活支援に参入することに抵抗感を示す場合もあることが指摘されている。

既述のとおり、高齢者の生活支援ニーズの増大や多様化・複雑化が進行する中で、現状の体制のままでは個人の状態や希望に応じた支援を行っていくことが難しくなると推察される。こうした状況に対し、多様な主体による地域の支え合いの体制を築くための第一歩として、関係者の意識・認識を高めていくことが重要であると考えられる。



【課題への対応策の方向性】

●関係者の意識醸成

対応策の一つとして、「関係者の意識醸成を図る」ということが挙げられる。ただし、高齢者の生活支援体制整備には行政や福祉関係者、サービスの提供主体である民間事業者等、あるいはサービスの利用者である地域住民といった様々な主体が関係し、多くの人が携わっているため、その意識・認識を高めていくには地道な努力が求められる。

東京都八王子市では、福祉専門職向けのテキストを作成し、関係者への研修会等を通じて意識の醸成や理解を深めるための取組が行われている。

●地域の意見・ニーズ把握

地域住民がどのようなサービスを求めているかを知ることも、関係者の意識醸成につながると考えられる。なお、この対応策の方向性についてはp 76にて後述する。

イ) 情報の不足

【課題として挙げられること】

●高齢者（住民）のニーズ把握

高齢者のニーズが増大している、あるいは今後も増大していく見込みであることは広く知られている。一方、具体的にどのようなサービスが求められているのか、どの程度の需要が見込めるのかといった情報は、現状において地方自治体や大企業でもあまり把握できておらず、そのことが高齢者支援への進出やサービスの創出を難しくしているということが、ヒアリング調査において指摘されている。例えば東京都日野市において、過去に高齢者支援に関する事業に取り組んだものの、ニーズの把握が不十分であったために取組がなかなか進まず、高齢者の生活支援体制の整備を実現することができなかったという事例が把握されている。

●地域資源の把握・可視化

高齢者のニーズ把握ができていないことに加え、地方自治体において、地域の民間事業者等が高齢者の生活支援に関してどのような技術・ノウハウを持ち、どのような協力が期待できるかといった情報を把握できていないことが、民間事業者等との連携が進まない理由として挙げられている。従来の高齢者福祉の枠内だけでなく、民間事業者等の地域資源を把握・可視化していくことが、今後の生活支援体制整備における重要な課題の一つである。



【課題「高齢者（住民）のニーズ把握」への対応策の方向性】

●住民の参加促進、意見を把握する取組

生活支援サービスの利用者である高齢者のニーズを把握するためには、地域の高齢者に対するアンケート調査等を通じて情報を把握するほか、高齢者との機会を設け、直接的に意見やニーズを聞き取るという方法が考えられる。こうした取組の例として、東京都日野市においては、リビングラボの取組を通じ、高齢者を含めた地域住民・地域の企業等との交流・意見交換を行い、地域の課題や支援ニーズの把握に向けた取組が進められている。

●多様な主体間での情報交換

高齢者の生活支援に取り組む各主体は、それぞれが個別に高齢者との接点を持ち、生活に関する課題や支援ニーズを把握しているが、その情報が各主体の内部にとどまり、支援サービスの実現に向けた取組につながっていない場合もあると考えられる。異なる主体間が情報交換を行うことにより、自分たちの資源を活用して地域のニーズに対応できる可能性の検討につながることを期待される。

【課題「地域資源の把握・可視化」への対応策の方向性】

●地元の事業者を登録、組織化する仕組みの構築

高齢者の生活支援における連携のパートナーとなる企業等の地域資源の把握に向けた取組として、八王子市の「はちおうじ人生100年サポート企業」や豊田市「はたけん」の取組のような、地域の事業者等を登録・組織化する仕組みを構築することが有効であると考えられる。こうした仕組みを設けることにより、連携先の信頼性を担保し、連携事業を円滑に進めたり、地域への情報発信を効果的に行う等の効果が期待される。

ウ) 事業の企画・設計に関する課題

【課題として挙げられること】

●事業の企画・設計、体制検討

多様な主体の連携による生活支援体制整備を進める上では、どのような主体が参画し、どのように事業を運営するか、役割分担をどのようにするかといった全体像を設計するとともに、個々のサービス等についても企画・設計を行うことが求められる。しかし、それには専門的な知見やノウハウが必要な場合もあり、それがネックとなり取組が進まないことがある。

●目標の設定及び事業の評価・見直しの実行

生活支援体制整備に向けた取組を効果的に実施し、継続していくためには、取組の目標や方針を具体化し、評価・見直しを行うことも重要である。しかし、取組の成果指標の設定や効果測定には専門的な知見・ノウハウに基づく検討が求められ、容易に実施できることではない。

●民間事業者等との協力関係構築

多くの民間事業者側が高齢者の生活支援に関心を持っている一方、どのように取組を始めればよいか、どこに相談をすればよいかかわからないといった課題が指摘されている。

また、高齢者の生活を支える体制を実現するにはあるいは関係者間の協力体制の構築等が必要となる。しかし、これを行うには主体間の考え・文化の違いを踏まえた調整が必要であり、これがネックとなって取組が進まないということも課題として挙げられる。



【課題「事業の企画・設計、体制検討」への対応策の方向性】

●外部協力者との連携

事業の設計及び運営・管理においては専門的な知見・ノウハウが求められる場合もあると考えられるが、地方自治体等の内部職員のみでその役割を担うことは必須ではなく、外部の主体の協力を得ることで取組を進めるのも有効な手段であると考えられる。

例えば、豊田市では合同会社 Next Rise ソーシャルインパクト推進機構と連携し、事業の企画・運営に関する業務を委託する形で、高齢者の健康づくりに向けた取組を進めている。このような体制をとることにより、民間事業者等のノウハウの活用・行政側の負担軽減等の効果が期待される。

【課題「目標の設定及び事業の評価・見直しの実行」への対応策の方向性】

●外部協力者との連携

「事業の企画・設計、体制検討」の課題に関する対応策と同様、目標の設定や管理についても、外部協力者と連携し、専門的な知見・ノウハウを活用することが有効であると考えられる。

●多様な主体（協議体等）による検討

生活支援体制整備を通じて達成したい目標やそのための取組の道筋を設定したり、成果を測定するための方法や指標の検討にあたっては、取組に参画する多様な主体と一緒に検討・調整を行うことにより、実効性を高めることができると考えられる。多様な主体との意見交換や調整を行う場としては、従来の協議体を活用するほか、八王子市の取組における部会のような個

別テーマに関する検討の仕組みを構築し、関係者による具体的な検討・調整を行うことが有効ではないかと思われる。

【課題「民間事業者等との協力関係構築」への対応策の方向性】

●日頃からのコミュニケーションの仕組みの構築・実施（協議体、会合等）

異なる主体間の連携においては、それぞれの考え・文化の違いを理解し、互いの強みや得意なことを活かした役割分担・体制構築が求められるが、そのためには協議体等の集まりを通じて多様な主体が交流し、意見や情報を交換する仕組みを持つことが有効であると考えられる。

●連携に関する窓口の設置（例：日野市の官民連携ポータル）

高齢者の生活支援に関心を持っている民間事業者等が、取組の実現に向けた相談等が行いやすくなるよう、行政側の連絡窓口を明確化し、情報発信を行うことが有効であると考えられる。例えば東京都日野市においては、官民連携のための「創創ポータル」を設置し、高齢者の生活支援に向けたニーズ・シーズに関する相談先を一本化することで、情報の収集やマッチングにつながる仕組みづくりに取り組んでいる。

【論点①に関する課題とその解決の方向性の概観】

課題		課題の解決の方向性
多様な主体との連携の重要性に対する意識・認識の不足		<ul style="list-style-type: none"> 関係者の意識醸成（例：八王子市のテキスト作成、研修会の実施等） 地域の意見・ニーズ把握
情報の不足	高齢者（住民）のニーズ把握	<ul style="list-style-type: none"> 住民の参加促進、意見を把握する取組（例：日野市のリビングラボ等） 多様な主体間での情報交換
	地域資源の把握・可視化	<ul style="list-style-type: none"> 地元の事業者を登録、組織化する仕組みの構築（例：八王子市「はちおうじ人生100年サポート企業」、豊田市「はたけん」等）
事業の企画・設計に関する課題	事業の企画・設計、体制検討	<ul style="list-style-type: none"> 外部協力者との連携（例：豊田市では民間事業者と連携） 多様な主体による検討（協議体等）
	目標の設定及び事業の評価・見直しの実行	<ul style="list-style-type: none"> 外部協力者との連携（例：豊田市では民間事業者と連携）
	民間事業者等との協力関係構築	<ul style="list-style-type: none"> 日頃からのコミュニケーションの仕組みの構築・実施（協議体、会合等） 連携に関する窓口の設置（例：日野市の価値共創ポータル）

② 論点2 (連携に関する障壁の解消) に関する課題

論点2「連携に関する障壁の解消」に基づき、民間事業者等との連携による生活支援サービスの実現に向けたポイント、あるいは取組を持続可能なものとしていくためのポイントといった視点から、以下のとおり今後の取組に向けた課題を整理した。

ア) 行政の「縦割りの壁」の解消

【課題として挙げられること】

行政と民間事業者等との連携による取組を進める上では、事業の企画・検討及びサービスの提供、事業の進捗管理等に関し、庁内の様々な部門の関与が必要になる場合もあると考えられる。しかし、保健福祉セクションだけの参画では、事業がうまく進まないこともある。今回実施したヒアリング調査からは、連携事業を円滑に進める上で、行政側の「縦割りの壁」が問題となった事例が複数把握されている。



【課題への対応策の方向性】

●自治体全体としての取組に位置づける

庁内での連携を進める上では、高齢者の生活支援体制整備に向けた取組を当該自治体が一丸となって取り組むべきテーマと位置づけることで、部署間での連携が取りやすい環境を整えることにつながるのではないかと考えられる。

例えば東京都日野市においては、市の総合戦略における重点的な取組として高齢者の生活支援を位置づけ、これに向けた庁内・庁外を含めた連携による体制構築に向けた取組が進められている。

●庁内連携による、分野横断的な取組体制の構築、窓口の明確化

縦割りの解消に向けては、上記のように全体として取り組む姿勢を明示することに加え、分野横断的な取組体制を構築することが求められる。その際、全体の運営・管理を担う部署を明確化（複数部署の連携による運営組織の構築という方法も考えられる）し、実効性の高い運営体制を構築することが重要である。

また、運営体制の中で、この取組に関する問い合わせや相談に関する窓口を明確化することにより、外部との連携の円滑化を図るという効果も期待される。

イ) 関係者の抵抗感の解消

【課題として挙げられること】

●行政・福祉関係者側の抵抗感の解消

高齢者の生活支援サービスに民間事業者等が参入することに対し、既存の生活支援サービスを担う行政・福祉関係者から「営利を優先し、高齢者に不利益が生じるサービスを提供するつもりではないか」といった懸念を抱かれたり、連携することに対して抵抗感を持たれる場合があり、このことが民間事業者等の参入を阻む障壁の一つとなっていることが把握されている。

●民間事業者側の抵抗感の解消

上記のように行政・福祉関係者側に官民連携に関する抵抗感があることが指摘されている一方、民間事業者側にも、行政との連携においては行政側のニーズが不明瞭であったり手続きが煩雑であること、意思決定が遅いこと、相談窓口がわからない等の課題から、官民連携の取組に参画することに対し抵抗感を持っている場合もあることが推察される。



【課題「行政・福祉関係者側の抵抗感の解消」への対応策の方向性】

●行政・福祉関係者の意識啓発

民間事業者等との連携による高齢者の生活支援体制整備に向けて、行政・福祉関係者の姿勢を前向きにしていくためには、民間事業者等の参入を通じて高齢者の生活支援サービスの選択肢を拡充し、より充実した支援を行うことが可能になるということについて関係者の意識啓発に取り組むことが重要である。

例えば東京都八王子市においては、ケアマネジャーや地域包括支援センター等の関係者向けのテキストに、多様な主体の連携を通じた生活支援体制整備の意義や重要性についての記述を盛り込み、研修会の実施等を通じた意識啓発に取り組んでいる。

●民間事業者等の取組状況や考え方等の理解促進

現在、すでに多くの民間事業者等が高齢者の生活支援に取り組んでいるが、そのことを行政・福祉関係者が把握・理解することにより、現状の課題の解決に向けた民間事業者等のサービスの活用が進むことが期待される。また、民間事業者等が高齢者向けサービスへの参入についてどのような考えを持ち、どのようなメリットを期待しているのかという点についても理解することで、参入促進に向けた声かけ等の取組が行いやすくなると考えられる。理解促進に向けては両者の対話が重要であり、既述のような交流の仕組みを設け、意見交換を行うことが有効であると考えられる。

【課題「民間事業者側の抵抗感の解消」への対応策の方向性】

●行政側の目的・要望等の具体化

高齢者の生活支援に関し、行政からの要望として「何かやってくれないか、何かできることはないか」という伝え方では、民間事業者等の側で何をすればよいか不明瞭であり、支援サービスの検討や実施が難しい場合もあり、特に介護や生活支援等の分野に直接的には携わって

いない事業者等においては、それが顕著であると考えられる。しかし、一見では高齢者や生活支援との関係が薄いと見られる事業者が高齢者向けの生活支援サービスに取り組んでいる事例も把握されていることから、行政側から支援ニーズをある程度具体的に提示することにより、新たな生活支援サービスの実現可能性を高めることが期待される。

●行政内の連携体制構築

官民連携による取組に対し、民間事業者側が抵抗感を持つ理由の一つとして、「行政の縦割りが壁となり、意思決定が遅くなったり手続きが煩雑になることがある」というものが挙げられている。自治体内の異なる部門間の連携体制を構築し、部署間の連絡・調整が円滑に進む環境が整備されることにより、民間事業者側の抵抗感の解消につながるのではないかと期待される。

●担当者や相談窓口の整備

「高齢者向けの生活支援サービスに取り組みたい」と考えた際、日頃から行政との接点を持っていない事業者等においては、まずどこに相談すればよいかかわからないという場合もあると考えられ、そのことが入口の段階での阻害要因となっている可能性もあると推察される。

八王子市の「はちおうじ人生 100 年サポート企業」や日野市の「共創ポータル」のように、高齢者の生活支援への協力についての申し出や相談を行うための窓口が明確化されていることにより、行政の取組に関心を持った民間事業者等の参入を後押しすることにつながるのではないかと期待される。

ウ) 持続可能な協力関係の構築に向けた調整

【課題として挙げられること】

●互いにメリットのある関係構築

民間事業者等に「社会貢献としての参画」を求めても、参画のメリットや意義が得られるような体制が構築できなければ、参画は実現せず、取組は長続きしないと考えられる。生活支援体制の整備に向けた取組において、各主体が取り組む意義やメリットが得られるような関係をつくるのが、持続可能な支援体制の構築における重要な課題として挙げられている。

●互いに無理のない運営体制、役割分担の検討

サービスの提供にあたり、実施主体の負担が大きすぎる状態では、取組を持続することは難しい。上記の「互いにメリットのある関係」と同時に、参加者に過度な負担がかからないような役割分担を検討し、長く続けられる体制を作っていくことも、持続可能な協力関係の構築に向けた重要な課題の一つである。



【課題「互いにメリットのある関係構築」への対応策の方向性】

●各主体の思考・文化の理解、意見調整

すでに述べたように、行政機関・福祉関係者・民間事業者等の各主体において、各主体の理念やミッション、高齢者の生活支援に取り組む意義等には違いがあり、異なる主体同士が連携する際には、こうした違いを理解し、すり合わせを行っていくことが必要となる。こうした調整を行う上では、関係者のコミュニケーションの仕組みを構築し、互いに対話ができる環境を整えることが重要である。

●各主体の連携を通じたメリットの検討・調整

高齢者向けの生活支援サービスの提供を通じ、利用者である高齢者や、生活支援体制整備事業の実施主体である行政だけでなく、サービスの提供等を担う民間事業者等にもメリットが得られる関係を作ることが重要である。

なお、ここでいう「メリット」には、サービス提供の対価としての金銭的収入以外に、82ページに示す直接的・間接的な様々なメリットを含み、サービス提供に関する負担とのバランスを考慮しても取組に参画する意義を見出せる状態を目指すことが求められる。

【課題「互いに無理のない運営体制、役割分担の検討」への対応策の方向性】

●各主体の得意分野を考慮した役割分担の検討・調整

高齢者の生活支援は、その対象として幅広い、様々なサービスが含まれる。本調査研究事業のヒアリング等でも把握されたとおり、通常の業務内容が高齢者や生活支援といった分野とは関係が薄いように見える事業者においても、高齢者向けサービスに参画する意向やシーズを持っている可能性がある。各主体が自身の強みや資源を生かした取組を検討・実施できるような土台作りに向けた取組の方向性として、ニーズ・シーズの調整を行うコーディネート役の設置・育成や、関係者の交流・相談を通じた事業内容の検討を行う仕組みを作る等が考えられる。

●相手を考慮した、「求めすぎない」形での協力依頼

民間事業者等との連携の実現や継続に向けて、「無理のない運営体制」を構築するためには、取組に参画する主体の負担を、それぞれの許容可能な範囲に収めることが重要である。

例えば八王子市内の事業者の取組においても、「参加者の募集・受付は行政側が担う」、「高齢者の送迎は不要」といった具合に、事業者側に過度な負担が生じないように配慮し、取り組みやすい形に調整されている。

【論点②に関する課題とその解決の方向性の概観】

課題		課題の解決の方向性
行政の「縦割りの壁」の解消		<ul style="list-style-type: none"> ・自治体全体としての取組に位置づける(例:日野市の総合戦略) ・庁内連携による、分野横断的な取組体制の構築、窓口の明確化
関係者の抵抗感の解消	行政・福祉関係者側の抵抗感の解消	<ul style="list-style-type: none"> ・行政・福祉関係者の意識啓発(例:八王子市のテキスト作成、研修会の実施等) ・民間事業者等の取組状況や考え方等の理解促進
	民間事業者側の抵抗感の解消	<ul style="list-style-type: none"> ・行政側の目的・要望等の具体化 ・行政内の連携体制構築 ・担当者や相談窓口の整備
持続可能な協力関係の構築に向けた調整	互いにメリットのある関係構築	<ul style="list-style-type: none"> ・各主体の思考・文化の理解、意見調整 ・各主体の連携を通じたメリットの検討・調整
	互いに無理のない運営体制、役割分担の検討	<ul style="list-style-type: none"> ・各主体の得意分野を考慮した役割分担の検討・調整 ・相手を考慮した、「求めすぎない」形での協力依頼

③論点3（民間事業者等の事業参入や継続性）に関する課題

論点3「民間事業者等の事業参入や継続性」に基づき、民間事業者等の参入を促進するためのポイント、といった視点から、以下のとおり今後の取組に向けた課題を整理した。

ア) 地域等からの信頼の獲得

【課題として挙げられること】

民間事業者等による高齢者向けの生活支援の取組において、高齢者のニーズ把握やサービス提供（顧客の獲得）に際しては、利用者である高齢者からの信頼を得ることが重要なポイントである。信頼の獲得は大きな課題であることがヒアリングでも指摘されている。

新たな事業として高齢者向けの生活支援サービスを始めるにあたり、大企業においても当初はなかなか利用者が増えない場合があることが、ヒアリング調査を通じ把握されている。

生活支援サービスの安定的な提供・継続に向けて、高齢者や地域住民、その他の関係者からの信頼を獲得し、サービス提供主体が高齢者の支援に取り組みやすい環境を整えていくことも大きな課題となる。



【課題への対応策の方向性】

●行政との連携によるイメージ向上

高齢者や地域住民の信頼を得るために、民間事業者等の提供するサービスが、行政との連携による、地域の生活向上に向けた基盤整備の取組の一環であることの発信を行うことが有効であることが、ヒアリングを通じ示唆されている。

例えばサービスのPRを行う際にも、地元自治体の主催による展示会等のイベントを実施すると、事業者側が主催するよりも集客やPR効果が大きいことが指摘されており、地元からの信頼獲得においては有効な手段であると考えられる。

●地道な取組の継続を通じた信頼獲得

地域や利用者の信頼を獲得するには、戸別訪問等の地道な取組を通じ、少しずつ信頼性を高めていく努力を続けるのが重要であるということが、ヒアリング調査から指摘されている。なお、高齢者の生活支援サービス自体の信頼性だけでなく、本業を通じ、企業等のイメージを高めることも有効であると考えられる。

イ) 事業の持続可能性

【課題として挙げられること】

●高齢者の生活支援サービスの採算性

民間事業者等が高齢者の生活支援に取り組み、それを継続していくためには、サービス提供にかかるコストと得られるメリットのバランスを考慮し、事業の採算性を確保することが重要な課題となる。

●業務の負荷、人員の確保等

高齢者の生活支援に関する取組を続けていくためには、上記の採算性に加え、高齢者の生活支援サービスに携わる人員を確保することや、取組に関する提供者側の負荷が大きくなりすぎないように調整することも重要な課題となる。



【課題「高齢者の生活支援サービスの採算性」への対応策の方向性】

●採算性（収入源の確保等）を考慮した事業設計

採算性を確保するためには、サービスの有償化・適正な価格設定を行うことが重要である。なお、高齢者の生活支援サービス自体は大きな収益を生まない場合においても、本業の利用者増・売上向上につながる効果や、他のサービスを含めた全体での収支を考え、取組の意義や継続の可否についての判断を行っている事例も見られる。

●直接的・間接的メリットも考慮した採算性の検討

高齢者の生活支援サービスに取り組むメリットとして、ヒアリング結果から以下のようなことが挙げられている。取組の意義や継続可能性の検討においては、直接的な効果（売上等の金銭的なメリット）に加え、こうした間接的な効果も考慮し、総合的に判断することが重要ではないかと考えられる。

【高齢者の生活支援サービスへの取組から得られている効果の例】

- ・潜在的な顧客の発掘につながる効果
 - ・企業の PR、イメージアップにつながる効果
 - ・人材の確保・育成につながる効果（イメージアップ効果とも連動）
 - ・高齢者のニーズ把握や、新たなサービスの研究開発につながる効果
 - ・自社の困りごとの解決につながる効果
- …等

【課題「業務の負荷、人員の確保等」への対応策の方向性】

●他主体との連携

自分たちだけですべての役割を担うことが難しい場合においても、他の主体と連携して役割分担を行うことにより、業務負荷を対応可能な範囲に収めることができると考えられる。

●地域住民、高齢者等の参画による対応

高齢者の心身の状態は様々であり、健康で元気な高齢者については、必ずしも「支えられる側」ではなく、「支える側」として活動することも可能な場合があると考えられる。こうした高齢者に、サービス提供側の人材として参画してもらうことにより、必要人員の確保や事業者等の負担軽減への効果が期待される。

ウ) 情報やノウハウの不足、資格要件等に関する課題

【課題として挙げられること】

●高齢者（住民）のニーズ把握、高齢者へのアプローチ

地域の高齢者がどのような支援ニーズを持っているかを把握することは、大手企業であっても容易でなく、当初の想定と実際のニーズには大きな差が見られる場合もあることがヒアリング結果より把握されている。また、自分たちのサービスの対象者として想定する高齢者に対するアプローチにおいても、対象者をどのように見つけるか、どのようにリーチするかという点が課題となっていることも示唆されている。

●法制度による取組内容への制限

高齢者の生活支援には様々なサービスが該当する可能性があるが、一方でサービスの内容によっては専門資格や行政からの許可が必要であるなど、法制度による制限が設けられている場合も少なくない。サービス提供者側では、サービスの内容・実施体制の検討だけでなく、このような制限に抵触する部分がないかという検討を行うことが必要となるが、法制度による制限をすべて理解し、対応可能性を検討することは容易ではなく、サービスの実現に向けた大きな課題となる場合がある。

●（法制度に関すること以外）自主体ではできない部分への対応

高齢者の考えや嗜好は様々であり、多くの人の希望に寄り添うためには、サービスの内容充実が求められるが、自分たちに高齢者の支援ニーズに関する情報や、サービス提供のノウハウといった、必要な要素が不足していることが、取組を進める上での課題になっていると考えられる。



【課題「高齢者（住民）のニーズ把握、高齢者へのアプローチ」への対応策の方向性】

●自治体との連携

高齢者のニーズ把握や、サービス対象者である高齢者へのアプローチについて、行政との連携により円滑に取組を進めている事例が把握されている。

例えば八王子市内のスポーツクラブ（コナミスポーツクラブ八王子、メガロス八王子）では、運動体験プログラムの実施にあたり、市の実態調査から把握された対象者に、市が案内を送付する形で参加者の募集を行ったことにより、目的を達することができた。この事例からは、自治体と連携した取組を展開することにより、自治体の持つ強みを活用し、サービスの実現可能性を広げることができると示唆される。

●多様な主体間での情報交換、協力

生活支援サービスの提供を通じて高齢者と接する中で、サービスの提供主体には高齢者のニーズ等に関する様々な情報が蓄積される。各主体では、この情報を貴重な資源として活用し、サービスの改善や新たなサービスの開発等に取り組んでいくことになると思われるが、こうした情報を自主体の内にとどめておくだけでなく、自主体の活動に支障のない範囲で、地域で高齢者の支援に取り組む他の主体と共有することにより、自分たちでは思いつかなか

ったサービスの発想など、新たな展開につなげることができると考えられる。

多様な主体が集まり、交流や情報交換等を行う場の有効性についてはすでに述べたとおりであるが、このような場において、地域の高齢者のニーズ等に関する情報を交換し、各主体が自分たちの知見・ノウハウに基づきそれを解釈することで、収集された情報がより有効に活用できるようになるのではないかと期待される。

【課題「法制度による取組内容への制限」への対応策の方向性】

●行政との連携

法制度上「やってよいこと・いけないこと」について、本業として当該分野に取り組んでいない事業者等では、なかなか判断が付かない場合があると思われ、特に新規サービスとして取り組む場合にはそれが顕著ではないかと推察される。そのための対応策として、事業の企画・検討段階から行政機関への相談を行い、許認可を行っている立場からの助言を受けることで、問題を回避できるのではないかと考えられる。

●専門業者との連携、役割分担

自主体では事業の許認可を受けていない、専門資格を有するスタッフがないという場合においても、他の事業者等と連携することにより、高齢者のニーズに応えることが可能になる場合もあると思われる。

例えばセコム㈱の相談対応の取組においては、相談内容が自社の対応可能な範囲を越えている場合、地域の事業者等に対応を依頼する形で支援を行っている。このような協力関係を整えることにより、許認可や専門性が求められる分野にもある程度対応できるような運営体制を実現できるのではないかと考えられる。

【課題「自主体ではできない部分への対応」への対応策の方向性】

●他の事業者等との連携

高齢者の考えや嗜好は様々であり、多くの人の希望に寄り添うためには、サービスの内容充実が求められるが、それを自分たちだけで行うことが難しい場合もある。しかし、自分たちの苦手なこと・できないことを、そこを得意とする他の主体との連携を通じて補完することにより、サービスの幅を広げ、より多様なニーズに応えることができるようになると考えられる。

㈱アイシンでは、自分たちの強みを活かしたデマンド型移動支援サービスを軸に、外出の目的となる店舗やイベント等を組み合わせ、「外出を通じた健康づくり」に関する支援を行っている。このように、サービスの提供過程全体を単独の主体が担うのではなく、様々な主体と連携する運営体制を作ることで、サービスの可能性の拡大につながる効果が期待される。

【論点③に関する課題とその解決の方向性の概観】

課題		課題の解決の方向性
地域等からの信頼の獲得		<ul style="list-style-type: none"> ・行政との連携によるイメージ向上 ・地道な取組の継続を通じた信頼獲得
事業の持続可能性	高齢者の生活支援サービスの採算性	<ul style="list-style-type: none"> ・採算性（収入源の確保等）を考慮した事業設計（生活支援単体ではなく、他の事業との補完性を考慮した採算性の検討を含む） ・直接的・間接的メリット、本業へのプラスの効果等も考慮した採算性の検討
	業務の負荷、人員の確保等	<ul style="list-style-type: none"> ・他主体との連携 ・地域住民、高齢者等の参画による対応
情報やノウハウの不足、資格要件等に関する課題	高齢者（住民）のニーズ把握、高齢者へのアプローチ	<ul style="list-style-type: none"> ・自治体との連携（例：コナミスポーツ・メガロスの取組） ・多様な主体間での情報交換、協力
	法制度による取組内容への制限	<ul style="list-style-type: none"> ・行政との連携 ・専門業者との連携、役割分担（例：セコムの相談対応の取組）
	（法制度に関すること以外）自主体ではできない部分への対応	<ul style="list-style-type: none"> ・他の事業者等との連携（例：アイシンのチョイソコの取組）

(2) 取組を前進させるための情報発信・取組の見直しに関するヒント

ヒアリング調査及び検討委員会での議論を通じ、生活支援体制の整備にあたっては上記(1)のような各論点に基づく要点整理に加え、情報発信の重要性や、取組の評価・見直しを行いながら進めていくことの重要性も指摘されている。

① 情報発信の重要性と効果的な情報発信に関するヒント

高齢者向けの生活支援サービスの円滑な運営には、サービス利用者である高齢者や、連携事業の関係者の信頼を高め、理解を深めていくことが重要であり、そのためには取組の情報発信を行っていくことが重要であることが指摘されている。

また、福祉分野以外の民間事業者等の生活支援サービスについては、そもそもその存在があまり知られておらず、利用が進まないということが、大手事業者であっても発生している。このことから、情報発信がいかに重要であるかがうかがえる。

なお、こうした情報発信については、「行政との連携であり、信頼性の高い取組である」ということを行政側から発信することで、より高い効果を発揮することが示唆される。例えば八王子市では「はちおうじ人生100年サポート企業」の登録事業者が専用のロゴマークを使用したり、自社のチラシを置くことのできる情報コーナーを設置したりできる仕組みを取っており、市が信頼を置いている団体であることを対外的にPRできるようになっている。加えて、市が主催するイベントへの出展等を通じ、地域住民に対する認知度を高めることにもつながっている。

② 取組の見直し～改善に向けた仕組みづくりのヒント

高齢者の生活支援体制の整備にはある程度時間がかかり、地道な取組を長く続けることが重要である。取組の継続には必要な予算や人員等の確保が不可欠であり、そのためには行政機関や企業等の意思決定において「この取組は継続すべきである」という判断に至るための説明材料を提供することも重要なポイントとなる。

取組の進捗管理や業績の評価等が求められ、適切な指標を設定し、取組の効果を把握・検証していくことも重要である。

豊田市の「ずっと元気！プロジェクト」では、SIBの仕組みを取り入れた事業実施に際し、各サービスの成果を図るための指標を設定し、効果の測定や事業の改善を行っている。

(1) 今後の生活支援体制整備事業の目指すべき方向性

本調査研究事業を通じて得られた情報・知見に基づき、今後の生活支援体制整備事業の目指すべき方向性について、提言として以下のように整理する。

生活支援体制構築の拡充に向けた、民間事業者等の参入促進

- 高齢期の生活をより豊かなものにするためには、個人の望む暮らしを断念することなく、最期まで自分らしい生活が送れるよう、切れ目のない支援を行っていくことが望ましいと考えられます。
- 高齢者の状態や希望は、人それぞれ。自分に合った生活を送れるようにするためには、多様なサービスから、個人に合ったものを選べる環境を整えていくことが大切です。
そのような環境の実現に向けて、行政や福祉関係者だけではなく、民間事業者等の多様な主体の参画を促し、サービスの選択肢を広げていくことが必要であると考えます。
- しかし、現状では生活支援体制整備事業への民間事業者等の参画があまり進んでいないことから、今後の生活支援体制整備においては、民間事業者等の参入を促進することが重要な取組課題となります。

そのための取組の方向性として…

多様な主体間のコミュニケーション

- 参画の意義に関する考え方は、主体によって異なります。異なる主体が連携した取組を進める上では、互いの考え方の違いを理解することが必要となります。
- そのための取組として、行政・福祉関係者や民間事業者、協同組合、NPO法人等の多様な主体間のコミュニケーションの場を設け、日頃からの対話を通じた関係強化や情報交換等を行っていくことが重要であると考えられます。

持続可能なサービス提供体制の検討

- 民間事業者等が生活支援サービスの担い手として活動するためには、サービス提供を通じて参画の意義（メリット）を感じられ、無理なく、長く続けられる体制を作っていくことが大切です。
- 他の関係主体を含め、互いの得意なことを活かしながら、地域の高齢者に対し効果的かつ持続可能なサービスの内容や運営体制を企画・調整していくことが求められます。

今後の生活支援体制整備に向けた取組について、
・連携促進を図るためのコミュニケーションの構築
・地域や主体の状況に応じた多様な取り組み方の検討
 を提案します

(上記取組を進めるためのステップ)

まずは、ここから！

①準備・下地作り

- ・地域資源の把握（企業等の訪問、関係者との接点づくり）
- ・関係者の意識・理解の向上

②場づくり・運営

- ・交流の場の設計・実現
- ・参加者の増加に向けた活動
- ・会合等の継続実施

③支援サービス企画・検討

- ・ニーズ・シーズに基づく、サービス内容の具体的検討
- ・運営体制、役割分担等調整

(2) 民間事業者等の参入を促進し、多様な選択肢を提供できる体制の提案

前ページのとおり整理した、今後の生活支援体制整備事業の目指すべき方向性に基づき、高齢者の生活支援体制のさらなる充実・発展に向けて、多様な選択肢を提供できる体制のイメージについて、以下のとおり提案したい。

生活支援体制整備事業の現状：サービスの選択肢を増やすためには多様な主体の参入が求められるが、民間事業者等の参入があまり進んでいない

【民間事業者等の参入可能性】

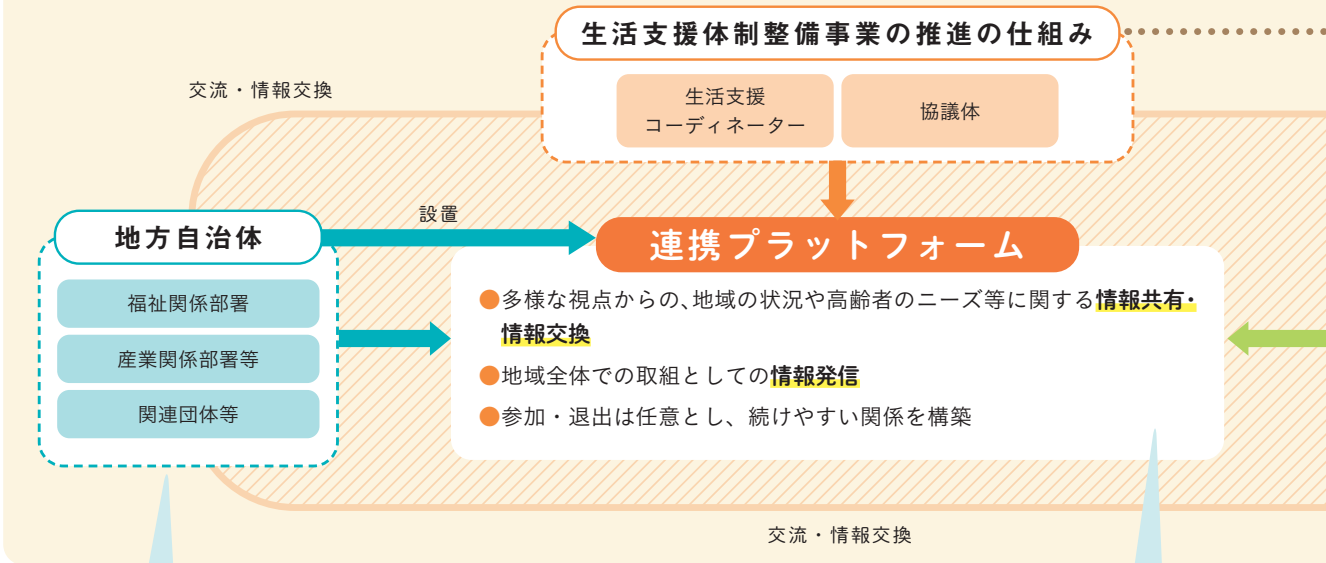
- 民間事業者等によるサービスのニーズは増加
- 民間事業者等は高齢者市場を重要視

【参入促進に向けて必要なこと】

- 取組への無理のない参画
- 高齢者ニーズ等の情報把握
- 関係者間のコミュニケーション

生活支援体制整備に向けた

- 地域で活動する主体の交流、関係強化
- 地域のニーズや各主体の取組等に関する情報収集・発信



行政側の視点からのメリット

- 地域資源が可視化され、連携のパートナーが見つげやすくなる
- 生活支援体制整備の趣旨について、地域や福祉関係者等に説明する機会ができ、民間事業者等の参入への抵抗感が解消しやすくなる
- 地域の多様な主体の持つ情報やノウハウ等を得ることで、地域のニーズへの対応について考えられること・できることが増える

参画する主体の視点からのメリット

- 高齢者のニーズ等に関する情報や事業のヒントが得られる
- 高齢者の生活支援サービスへの参入がしやすくなる
- 自身の取組に対する信頼性や、PR 効果を高めることができる

民間事業者等の参入促進を通じ、

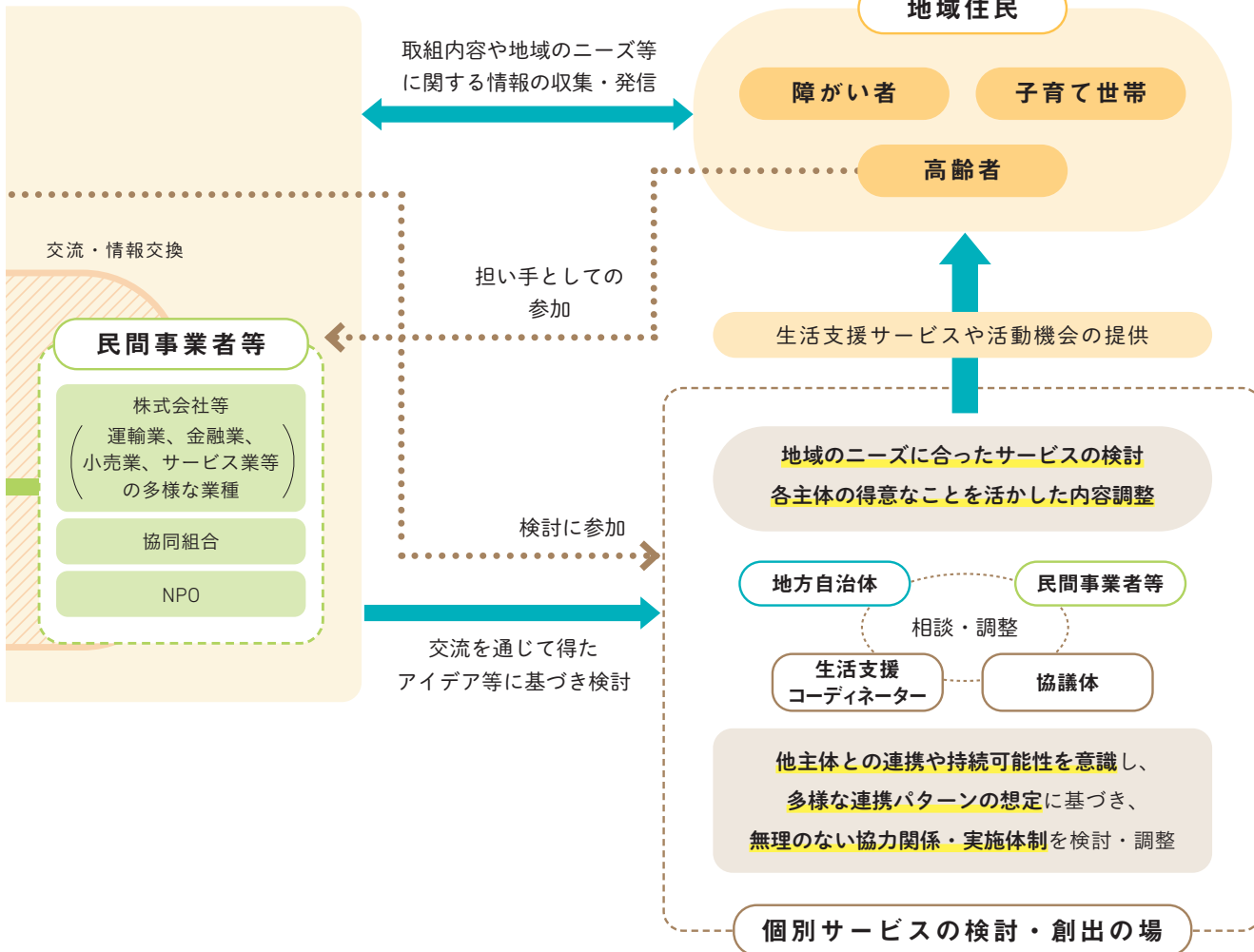
→民間事業者等の参入促進は、今後の生活支援体制整備事業における重要な取組課題

- ①連携促進を図るためのコミュニケーションの構築
- ②地域や主体の状況に応じた多様な取り組み方の検討
を行うための連携プラットフォームの構築を提案

地域の高齢者にとってのメリット

- 生活支援サービスの質・量が充実
- 自分に合った生活支援サービスの選択の幅が広がる
- 生活支援について得られる情報が増え、安心感が高まる

連携体制のイメージ



- ・高齢者の個々のニーズに応じた支援サービスの選択肢の充実
- ・関係主体が無理なく参画できる、持続可能な支援体制 …の実現を目指す

厚生労働省 令和5年度 老人保健健康増進等事業
生活支援体制整備事業を活用した地域の多様な主体が行う
生活支援サービスの活用促進方策に係る調査研究
調査結果報告書

- 作成者：一般社団法人 全国コープ福祉事業連帯機構
協力：一般社団法人 医療・介護の質システム研究所
株式会社 浜銀総合研究所
- 作成年月：令和6（2024）年3月

※調査研究事業の成果については、以下の URL に掲載されている
成果物も合わせてご参照ください。

(https://coopwelfare.or.jp/report_r5rouken/)

