

大阪府地域福祉支援計画推進分科会 講演



支えられる人を、支える人へ

地域福祉の担い手をめぐる、発想の転換

アビームコンサルティング株式会社 CEO office 執行役員/Principal 古嶋 雅史
関西大学 パブリックイノベーション研究センター 招聘教授
大阪府 スマートシティ戦略スーパーアドバイザー 兼 福祉施策企業連携アドバイザー



「地域の担い手が足りない」は、
本当に担い手だけの問題か？

01 / 構造

社会福祉政策は、なぜどのまちでも同じ壁にぶつかるのか

「安心・安全のまちづくり」

= 反証不能で、出口のない目的設定

誰がやっても同じような政策に収束しやすい。

政策の金太郎飴化は、構造から生まれる。

介護は“何にいくら使い、何の成果か”が見えやすい。

福祉はそこが見えにくい。

A市 ビジョン

安心・安全

…同じ言葉

B市 ビジョン

助け合い

…同じ言葉

C市 ビジョン

支え合い

…同じ言葉

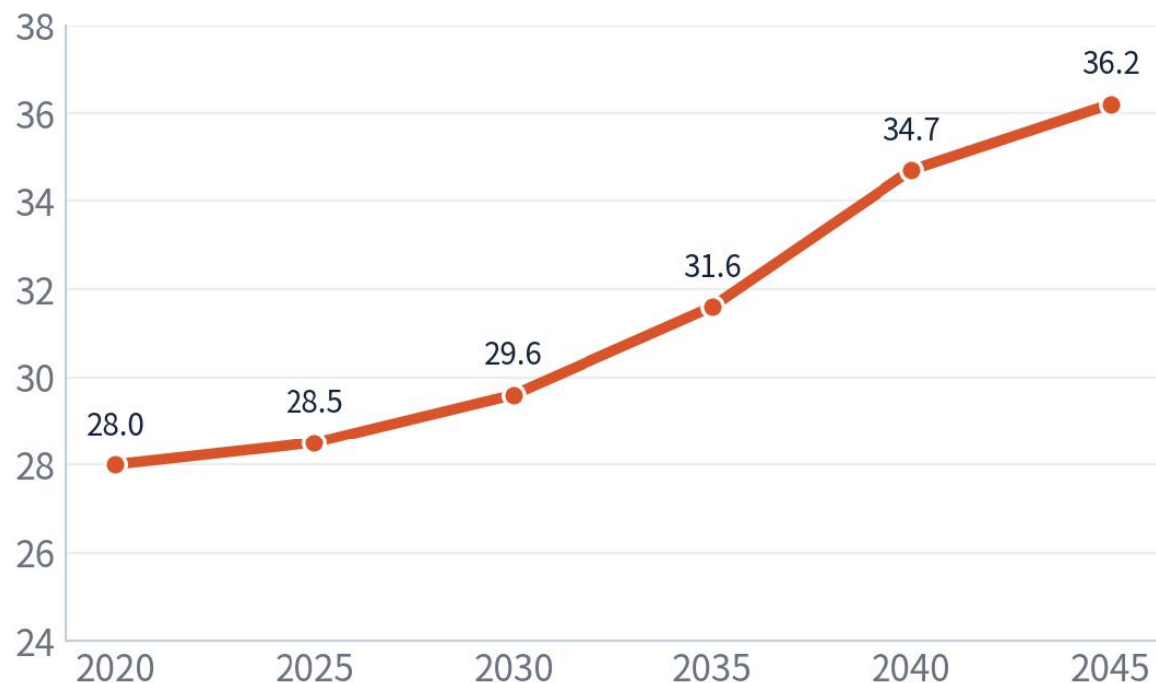
D町 ビジョン

見守り

…同じ言葉

02 / 構造の変化

支える対象が増え、支える母数が減る — 最前線が大阪



17.7 %

2025年、後期高齢者（75歳以上）比率が全国を上回る。団塊世代が一斉に高齢期へ。

南河内地域・2040年

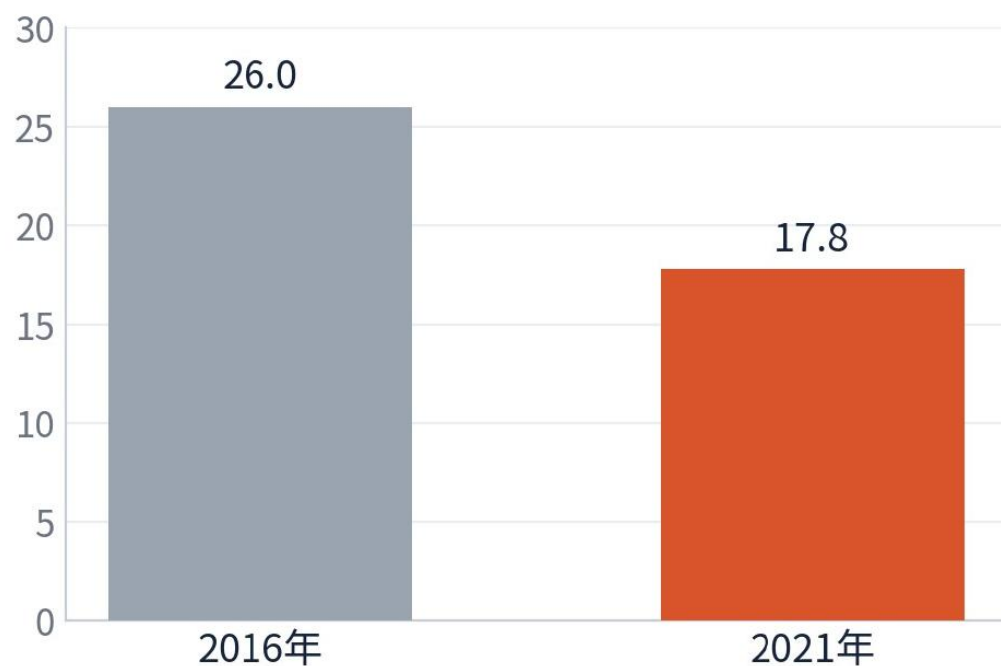
高齢者人口 **4割超** /
生産年齢人口 **5割を切る**

+ 生産年齢層の流出が続く = 支える母数が細る

出典：大阪府「高齢者計画」（高齢社会の現状と将来推計）。数値は計画改定で更新の可能性。

02 / 構造の変化

呼びかけても、担い手は広がっていない



全国・ボランティア行動者率 (%) 全年齢層で低下

三つが、同時に動いている

需要



福祉ニーズは複雑化・増加

供給



担い手は減少、呼びかけは限界

財源



人口減のなかで、支える財源にも限りがある

→ これまでの延長線上では、解きにくい。

出典：総務省「社会生活基本調査」（2016年・2021年）。2021年の全国行動者率17.8%。

03 / 前提を疑う

なぜ解きにくいのか — 「高齢者＝守られる受け手」という前提



この前提が、二つを“別々の問題”に見せている。

— その前提を外したら、何が見えるか？

「足りない担い手」と「支えるべき高齢者」は、
別の人口ではない。
同じ一つの人口を、違う角度から見ているだけ。

supply = demand

反転の人物像

ある高齢者の物語 — 受け手は、担い手になりうる

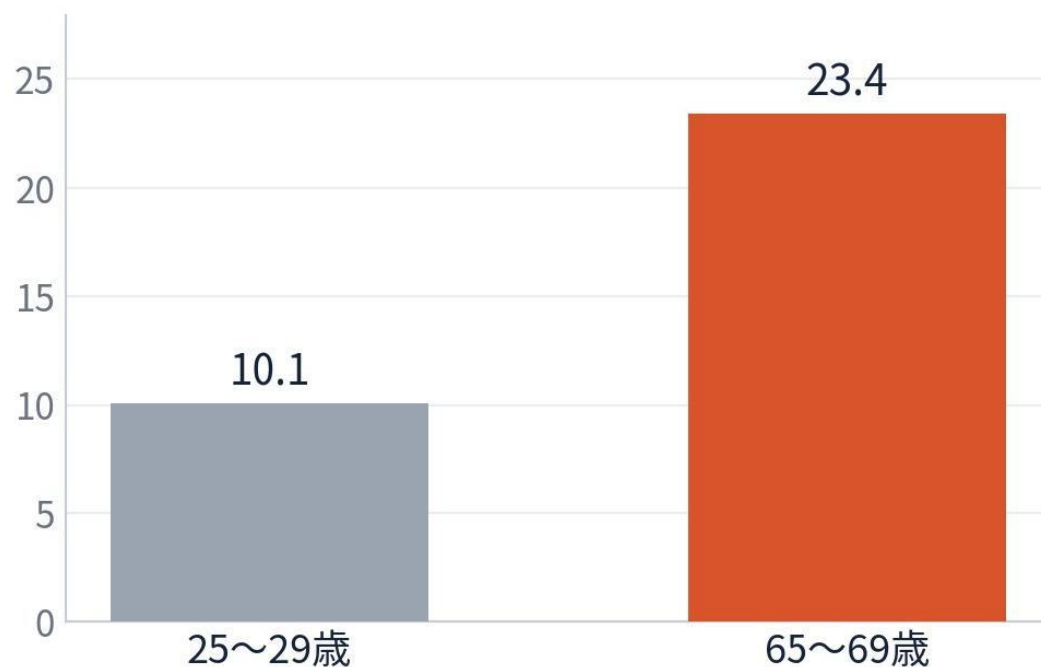
そしてこの物語は、「**高齢になる前**」からも始められる — 支える側の助走を、早くから。



「守る」よりも、「出番を返す」ことが、本人を最も健康にする。

04 / 反転の根拠（供給）

担い手の最大供給源は、前期高齢者本人



全国・年齢階級別 行動者率（%・2021年） 最低 vs 最高

最も参加率が高いのは、若年層ではなく前期高齢者。

つまり、これから人口比で増えていく層こそ、最も担い手になりやすい層。

担い手不足は「人がいない」のではなく、いる人を“受け手”として固定している問題かもしれない。

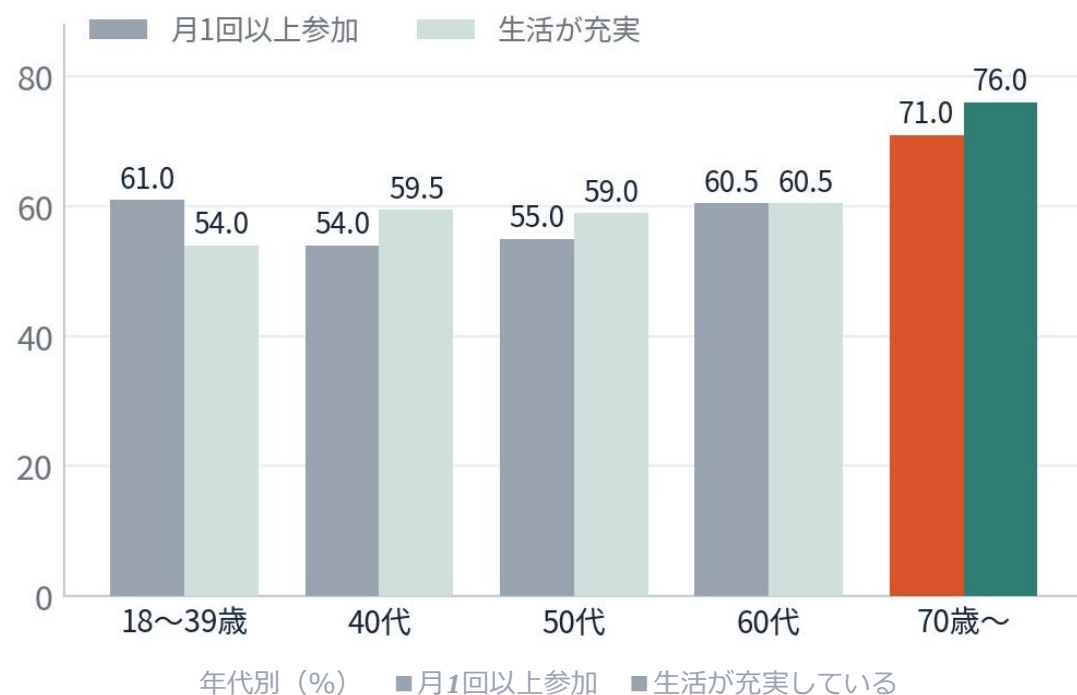
地域への意識が高まる中高年層から参加を促し（場合によっては若年層も）裾野をどう広げていけるかが論点。

出典：総務省「社会生活基本調査」（2021年）。65～69歳が全世代で最高、25～29歳が最低。

04 / 反転の根拠

大阪府の調査も、同じことを示している

府内の活動参加者 $n=1,000$ (18~90歳・性年代均等割付)



70歳以上は、すべて全年代で最高

月1回以上参加 **71.0 %** /

生活が充実 **76.0 %**

参加するほど、充実している

週1回以上 **72.8 %** → 月1~3回

65.5 % → 年数回以下 **52.7 %**

出典：2026大阪府webアンケート調査（府内の活動参加者 $n=1,000$ ）。生活充実 = 「とても充実」 + 「少し充実」。

社会参加は、要介護への“流入”を止める



46% 減

5つの社会関係（配偶者・同居家族・友人・グループ参加・就労）を持つと、認知症発症リスクが低下



有意に低い

スポーツ・趣味・ボランティア等の組織参加割合が高い市区町村ほど、要介護認定率が低い



抑制

「通いの場」への参加で、要支援・要介護リスクの“悪化”が抑えられる（縦断研究）

= 社会参加は“いい話”にとどまらない。要介護への流入そのものを減らす、予防的な投資。

出番を返す — 分子と分母が、同時に動く

これまで（解きにくい式）

需要 ↑

供給 ↓

財源 —



出番を返す

徐々に状況が悪化していくだけ

反転後（解ける式）

↑ 担い手（供給） 増える

↓ 要介護への流入（需要） 減る

予算配分に、選択肢を足す：“支える施策”に加えて、①受け手→担い手への転換 と ②担い手が輝く仕掛け に配分

国は「支え手／受け手を超える」と決めた

重層的支援体制整備事業（2021年・社会福祉法106条の4）

複雑化・複合化（8050・ダブルケア・制度の狭間）に対し、縦割りと「支え手／受け手」の区分を超える、と国是に。

供給側 = 国が着手済み

相談・支援体制の縦割りを解消する（断らない
相談・参加支援・地域づくり）。

需要側 = まだ手つかず

「受け手」という役割そのものを外す側には、
国はまだ及んでいない。

「受け手という台本」を外す



高齢者に渡されている「受け手」という台本を外し、
「頼られる側」に書き換える。

ここはまだ誰も本気で踏み込んでいない。だからこそ、大阪が踏み込む価値がある。

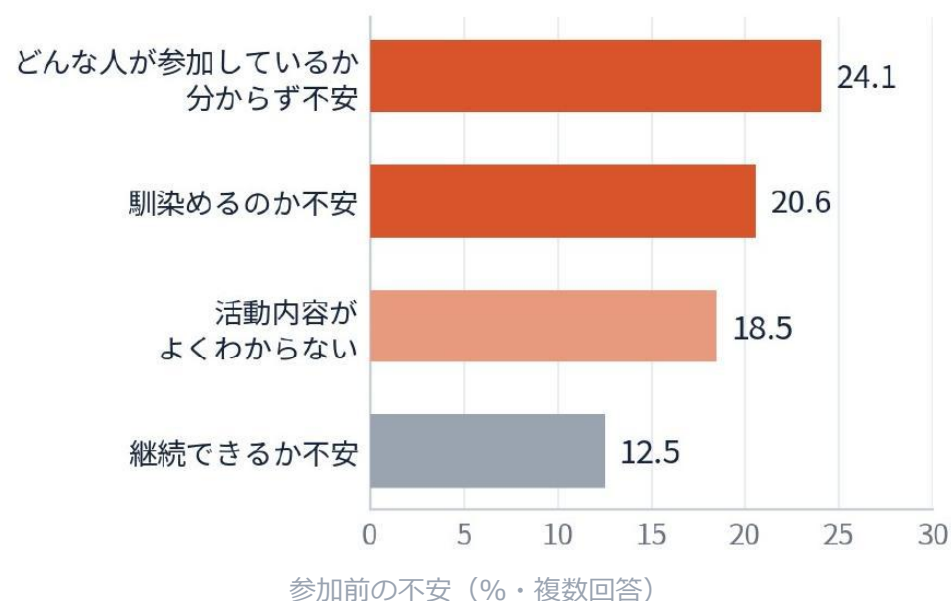
ハイパー高齢化で人口減の日本において、打開策はここにある。

06 / 現場で回す設計

ただし、いま「入口」でつまづいている

誰かが悪いのではない。入口の設計が、そうになっている。

① 入口の前に、ためらいがある



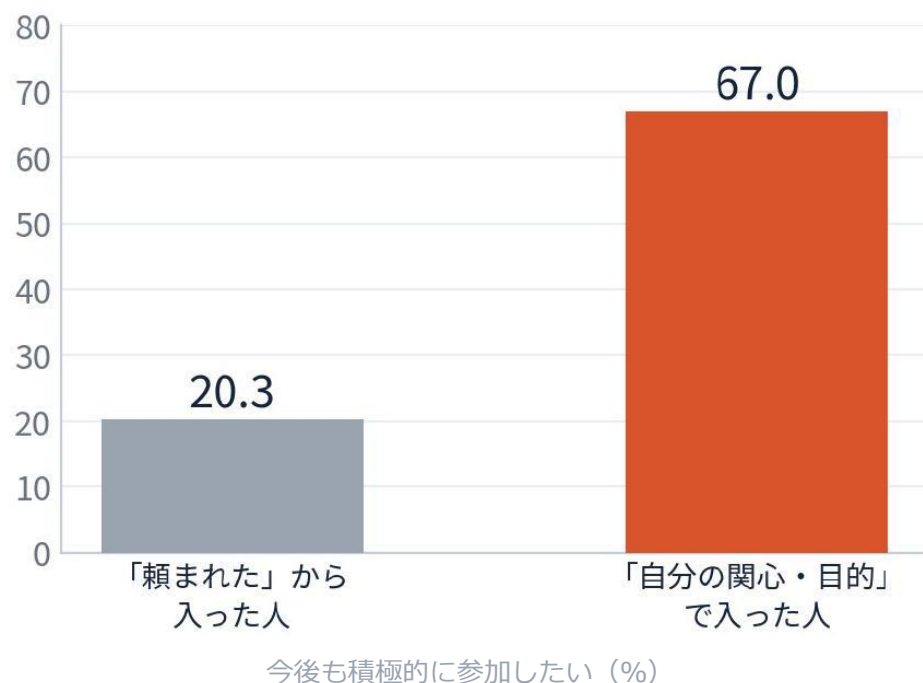
② 入口が「順番」になっている

参加した一番の理由の最多は「頼まれたから」
20.2% (+「慣習だから」9.0%)

現場の声 (自由回答より)

「順番が回ってきたから」 「地域の決まり」
「役員がまわってきたら仕方がない」

そして「頼まれたから」は、続かない



3倍以上の差

「頼まれて」入った人が続けたいと答えるのは20.3%。「自分の関心・目的」で入った人は67.0%。

頼んで頭数を埋めれば、その場は回る。だが、続かない。

→ 「頼んで埋める」でも「自由にどうぞ」でもない、第三の入口が要る。

「自由にいいことを」から、「ミッション型」へ



自由型：「いいことを、自由に」

- × 何をするかが定まらない
- × 誰と組むかが先に立つ
- × 成果が測れない



ミッション型：解く課題を先に決め、器に呼ぶ

- ✓ 目的が先に立つ
- ✓ 何をするか明確＝交通整理が要らない
- ✓ 成果が測れる＝評価・予算の根拠

「出番」とは、白紙の善意ではなく、定義されたミッションだ。

地域のアジェンダと担い手を、「つなぐ人」を置く



予算は「人」ではなく、「活動が回る条件（つなぐ人・場所・道具・事務）」に。成果が出た座組は、評価して横展開する。

まず、どこから始めるか — 二段階で広げる

高齢者に直接届く手段は、まだ限られる。だから入口は、いま届く場所から始める。

PHASE 1 / 当面

**企業を単位に、中高年～退職前の
ミッション人材を掘り起こす**

- ✓ 企業経由なら、まとまった人に届く
- ✓ 就業率の上昇を、追い風にできる
- ✓ 「なる前」から、支える助走を始める



PHASE 2 / 次段

地域内・高齢層へ、広げる

- ・ 府・社協の直接届く手段を育てながら
- ・ 地域内での担い手確保へ
- ・ 高齢者の反転（本編の主題）を実装

届きやすい入口（企業・中高年）から始め、地域・高齢層へ広げていく。

働く機会と地域活動を、ひとつの設計に — みんなが主役



働く機会を、柔軟に

退職前の中高年～働きたい人に、
短時間・単発でも関われる機会を。
就業率の上昇も追い風。



そこに地域活動を織り込む

働く機会と地域のミッションを
切り離さず、ひと続きの設計に
する。



「活躍している」を可視化する

支えられる人・支える人の線を引
かない。
誰もが役割を持つ状態をつくる。

「支える人」と「支えられる人」を分けない。全員が、どこかで主役になる。

続く仕掛け — つなぎとめ、そして称賛する



① 地域アジェンダにつなぎとめる

一度きりの参加で終わらず、地域の課題（アジェンダ）と担い手を継続的に結びつける。「次はこれを一緒に」を、いつも用意しておく。



② 活躍を称賛する場をつくる

活躍した人の気持ちが高揚するイベントを創出する。表彰でも、発表でも、集まりでもいい。「見られている」ことが、次の出番を呼ぶ。



③ 協賛企業を探す

行政の予算だけで抱えない。企業が事業の文脈に関われる形（協賛・提供・共催）をつくり、続く原資と話題性を確保する。

入口をつくるだけでは、続かない。出た人が、また出たくなる仕掛けまでを設計する。

07 / 大阪のお年寄りを“自立したカッコいい存在”に

「大阪のおばちゃん」は、政策で作られていない。

ブランドは、宣言では作れない

「大阪のおばちゃん」は、行政が宣言して生まれたものではない。にじみ出たもの。

しかも“優しい”のような形容詞ではなく、

おせっかい・アメちゃん

という、ひと目でそれと分かる具体行動に宿っている。

行政に作れるのは、二つだけ



出番（舞台）を用意する



「受け手」という台本を外す

“大阪のお年寄りはカッコいい”は、結果として、にじみ出す。設計対象は、人ではなく条件。

その条件を、これからの1年で設計してはどうか

予算の向き先に、選択肢を足す

“支える施策”に加えて、こちらにも。



受け手 → 担い手 へ

まわすときに、予算をつける



担い手が輝く仕掛けに

イベント・可視化・協賛を回す

1年で設計する、4つの層

- ① **セーフティネット** 本心に助けが要る人に集中（守る）
- ② **引き上げ** 自立・参加へ。“カッコいい”の見える化
- ③ **ミッション型で自走** 課題を器に、つなぐ人が回す
- ④ **企業の触媒** 事業文脈で担う部分。協賛・助成は触媒

※ フェーズ1 = 企業経由の中高年から着手し、フェーズ2 = 地域内・高齢層へ広げる。

「足りない担い手」と「支えるべき高齢者」は、
同じ一つの人口だ。

支えられる人を、支える人へ。

大阪府地域福祉支援計画推進分科会 講演



支えられる人を、支える人へ

地域福祉の担い手をめぐる、発想の転換

アビームコンサルティング株式会社 CEO office 執行役員/Principal 古嶋 雅史

関西大学 パブリックイノベーション研究センター 招聘教授

大阪府 スマートシティ戦略スーパーアドバイザー 兼 福祉施策企業連携アドバイザー



「地域の担い手が足りない」は、
本当に担い手だけの問題か？

01 / 構造

社会福祉政策は、なぜどのまちでも同じ壁にぶつかるのか

「安心・安全のまちづくり」

= 反証不能で、出口のない目的設定

誰がやっても同じような政策に収束しやすい。

政策の金太郎飴化は、構造から生まれる。

介護は“何にいくら使い、何の成果か”が見えやすい。

福祉はそこが見えにくい。

A市 ビジョン

安心・安全

…同じ言葉

B市 ビジョン

助け合い

…同じ言葉

C市 ビジョン

支え合い

…同じ言葉

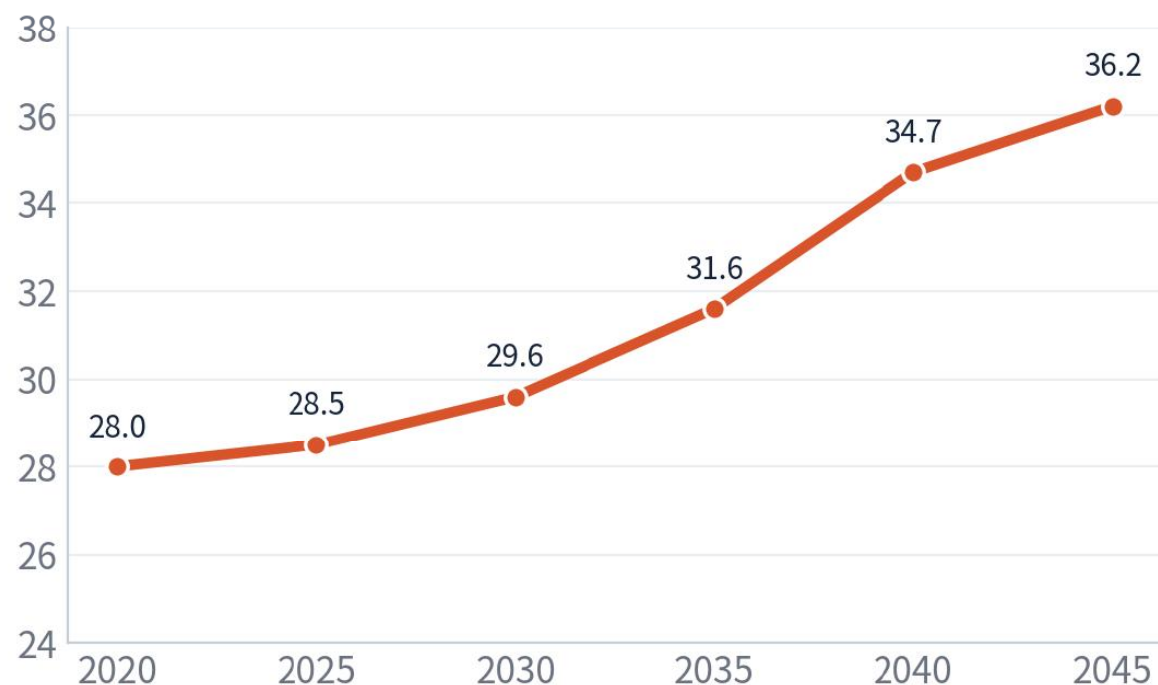
D町 ビジョン

見守り

…同じ言葉

02 / 構造の変化

支える対象が増え、支える母数が減る — 最前線が大阪



17.7 %

2025年、後期高齢者（75歳以上）比率が全国を上回る。団塊世代が一斉に高齢期へ。

南河内地域・2040年

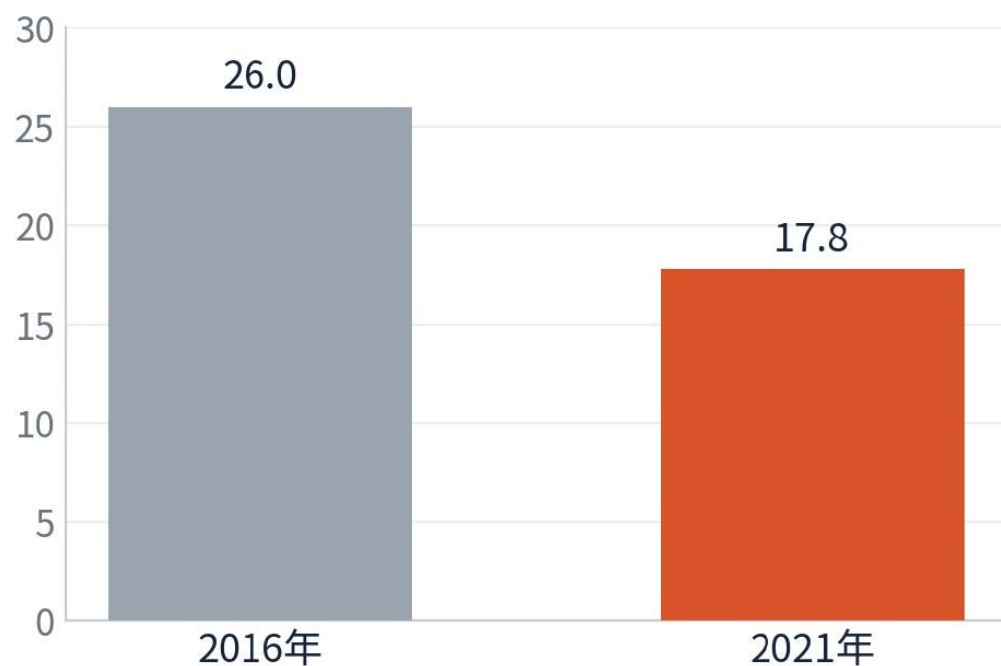
高齢者人口 **4割超** /
生産年齢人口 **5割を切る**

+ 生産年齢層の流出が続く = 支える母数が細る

出典：大阪府「高齢者計画」（高齢社会の現状と将来推計）。数値は計画改定で更新の可能性。

02 / 構造の変化

呼びかけても、担い手は広がっていない



全国・ボランティア行動者率 (%) 全年齢層で低下

三つが、同時に動いている

需要



福祉ニーズは複雑化・増加

供給



担い手は減少、呼びかけは限界

財源



人口減のなかで、支える財源にも限りがある

→ これまでの延長線上では、解きにくい。

出典：総務省「社会生活基本調査」（2016年・2021年）。2021年の全国行動者率17.8%。

03 / 前提を疑う

なぜ解きにくいのか — 「高齢者＝守られる受け手」という前提



この前提が、二つを“別々の問題”に見せている。

— その前提を外したら、何が見えるか？

「足りない担い手」と「支えるべき高齢者」は、
別の人口ではない。
同じ一つの人口を、違う角度から見ているだけ。

supply = demand

反転の人物像

ある高齢者の物語 — 受け手は、担い手になりうる

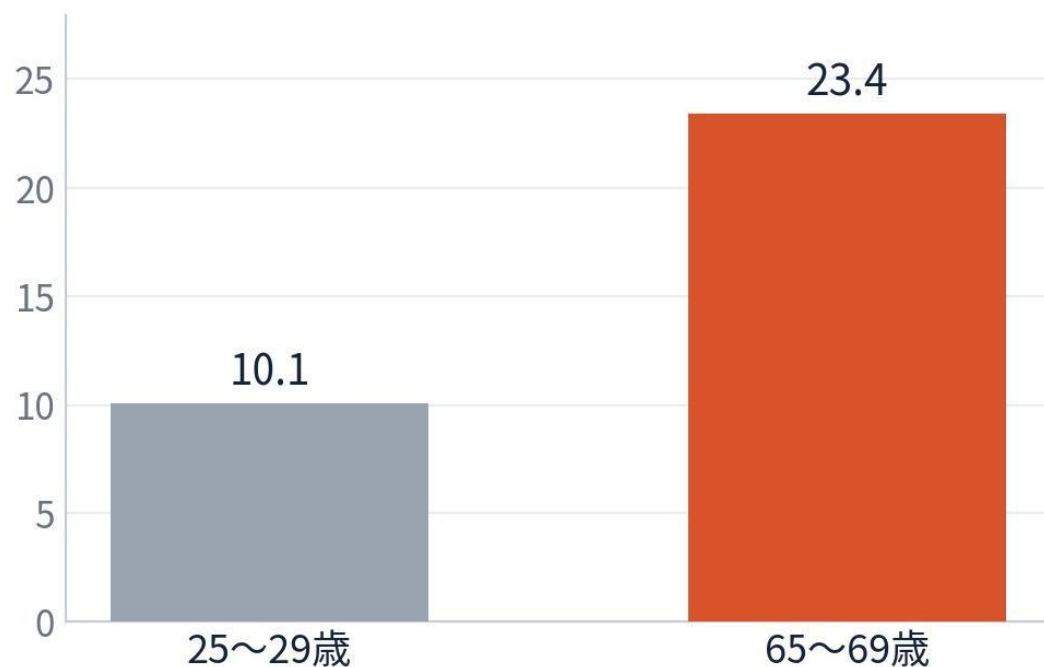
そしてこの物語は、「**高齢になる前**」からも始められる — 支える側の助走を、早くから。



「守る」よりも、「出番を返す」ことが、本人を最も健康にする。

04 / 反転の根拠（供給）

担い手の最大供給源は、前期高齢者本人



全国・年齢階級別 行動者率（%・2021年） 最低 vs 最高

最も参加率が高いのは、若年層ではなく前期高齢者。

つまり、これから人口比で増えていく層こそ、最も担い手になりやすい層。

担い手不足は「人がいない」のではなく、いる人を“受け手”として固定している問題かもしれない。

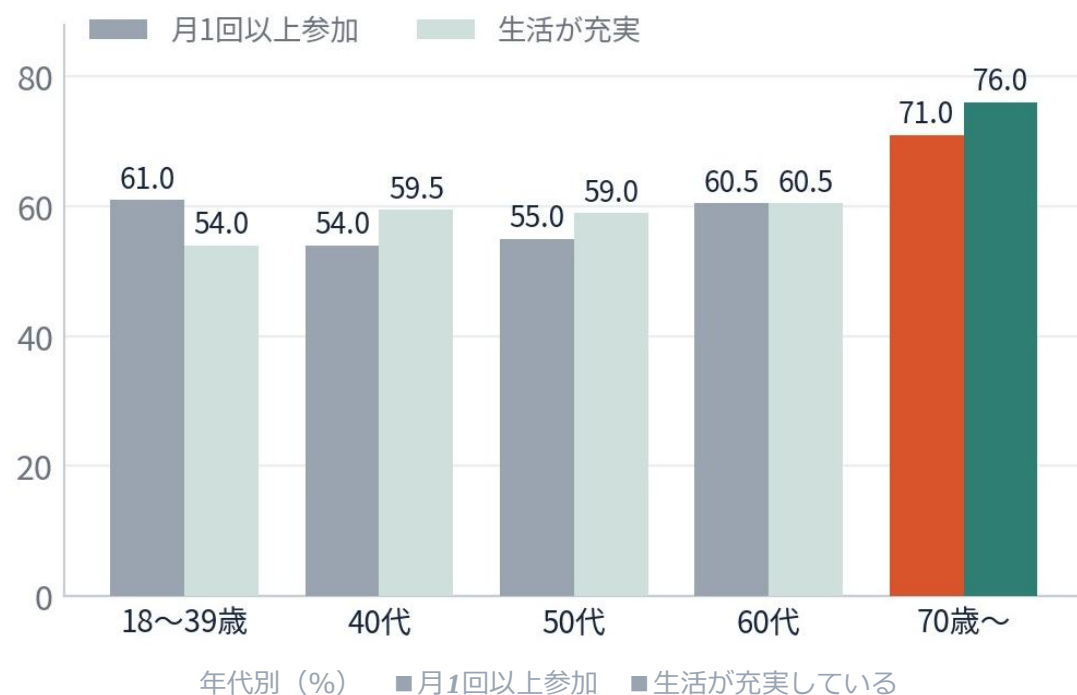
地域への意識が高まる中高年層から参加を促し（場合によっては若年層も）裾野をどう広げていけるかが論点。

出典：総務省「社会生活基本調査」（2021年）。65～69歳が全世代で最高、25～29歳が最低。

04 / 反転の根拠

大阪府の調査も、同じことを示している

府内の活動参加者 $n=1,000$ (18~90歳・性年代均等割付)



70歳以上は、すべて全年代で最高

月1回以上参加 **71.0 %** /

生活が充実 **76.0 %**

参加するほど、充実している

週1回以上 **72.8 %** → 月1~3回

65.5 % → 年数回以下 **52.7 %**

出典：2026大阪府webアンケート調査（府内の活動参加者 $n=1,000$ ）。生活充実 = 「とても充実」 + 「少し充実」。

社会参加は、要介護への“流入”を止める



46% 減

5つの社会関係（配偶者・同居家族・友人・グループ参加・就労）を持つと、認知症発症リスクが低下



有意に低い

スポーツ・趣味・ボランティア等の組織参加割合が高い市区町村ほど、要介護認定率が低い



抑制

「通いの場」への参加で、要支援・要介護リスクの“悪化”が抑えられる（縦断研究）

= 社会参加は“いい話”にとどまらない。要介護への流入そのものを減らす、予防的な投資。

出番を返す — 分子と分母が、同時に動く

これまで（解きにくい式）

需要 ↑

供給 ↓

財源 —



出番を返す

徐々に状況が悪化していくだけ

反転後（解ける式）

↑ 担い手（供給） 増える

↓ 要介護への流入（需要） 減る

予算配分に、選択肢を足す：“支える施策”に加えて、①受け手→担い手への転換 と ②担い手が輝く仕掛け に配分

国は「支え手／受け手を超える」と決めた

重層的支援体制整備事業（2021年・社会福祉法106条の4）

複雑化・複合化（8050・ダブルケア・制度の狭間）に対し、縦割りと「支え手／受け手」の区分を超える、と国是に。

供給側 = 国が着手済み

相談・支援体制の縦割りを解消する（断らない
相談・参加支援・地域づくり）。

需要側 = まだ手つかず

「受け手」という役割そのものを外す側には、
国はまだ及んでいない。

「受け手という台本」を外す



高齢者に渡されている「受け手」という台本を外し、
「頼られる側」に書き換える。

ここはまだ誰も本気で踏み込んでいない。だからこそ、大阪が踏み込む価値がある。

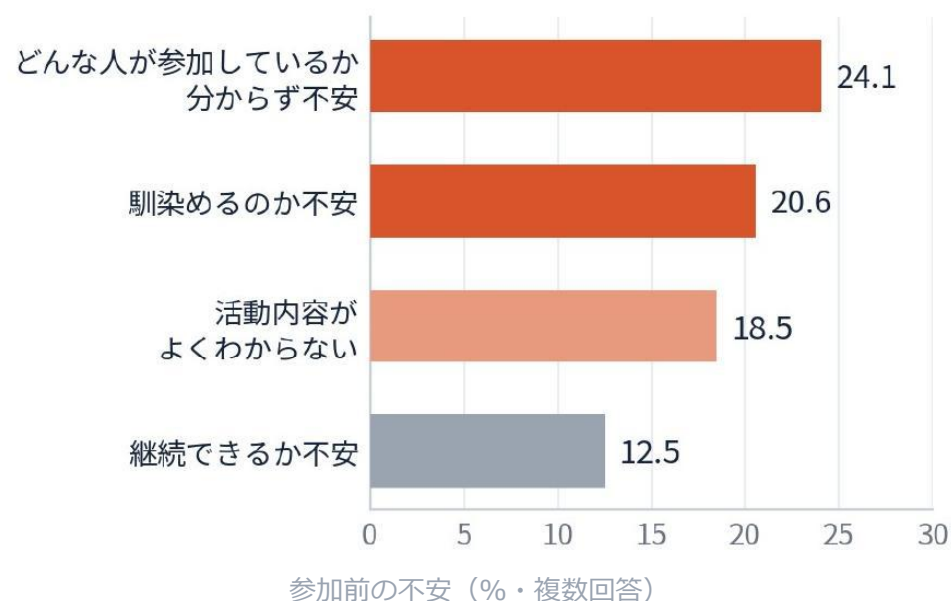
ハイパー高齢化で人口減の日本において、打開策はここにある。

06 / 現場で回す設計

ただし、いま「入口」でつまづいている

誰かが悪いのではない。入口の設計が、そうになっている。

① 入口の前に、ためらいがある



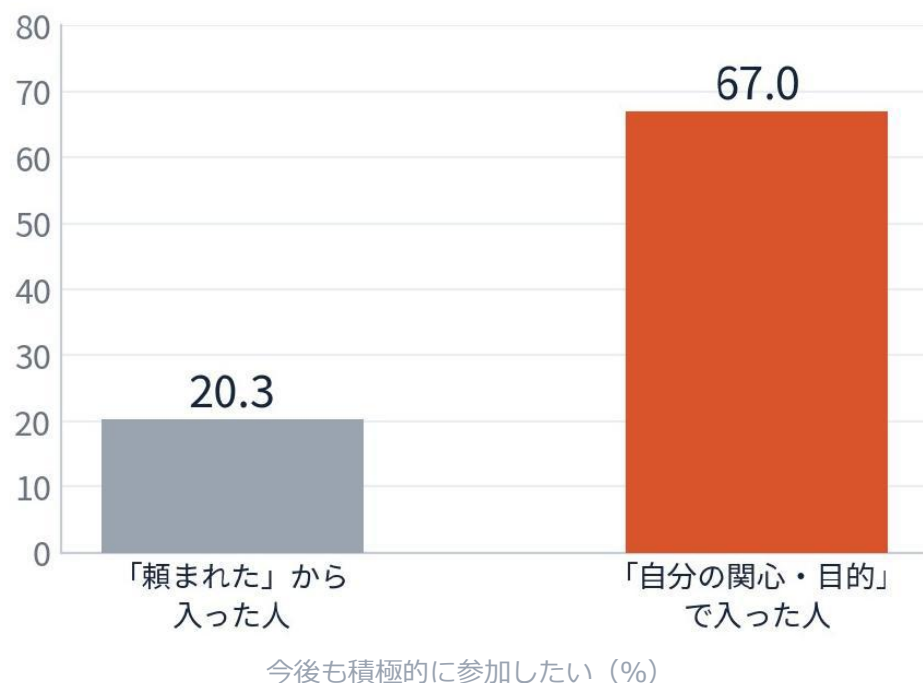
② 入口が「順番」になっている

参加した一番の理由の最多は「頼まれたから」
20.2% (+「慣習だから」9.0%)

現場の声 (自由回答より)

「順番が回ってきたから」 「地域の決まり」
「役員がまわってきたら仕方がない」

そして「頼まれたから」は、続かない



3倍以上の差

「頼まれて」入った人が続けたいと答えるのは20.3%。「自分の関心・目的」で入った人は67.0%。

頼んで頭数を埋めれば、その場は回る。だが、続かない。

→ 「頼んで埋める」でも「自由にどうぞ」でもない、第三の入口が要る。

「自由にいいことを」から、「ミッション型」へ



自由型：「いいことを、自由に」

- × 何をするかが定まらない
- × 誰と組むかが先に立つ
- × 成果が測れない



ミッション型：解く課題を先に決め、器に呼ぶ

- ✓ 目的が先に立つ
- ✓ 何をするか明確＝交通整理が要らない
- ✓ 成果が測れる＝評価・予算の根拠

「出番」とは、白紙の善意ではなく、定義されたミッションだ。

地域のアジェンダと担い手を、「つなぐ人」を置く



予算は「人」ではなく、「活動が回る条件（つなぐ人・場所・道具・事務）」に。成果が出た座組は、評価して横展開する。

まず、どこから始めるか — 二段階で広げる

高齢者に直接届く手段は、まだ限られる。だから入口は、いま届く場所から始める。

PHASE 1 / 当面

**企業を単位に、中高年～退職前の
ミッション人材を掘り起こす**

- ✓ 企業経由なら、まとまった人に届く
- ✓ 就業率の上昇を、追い風にできる
- ✓ 「なる前」から、支える助走を始める



PHASE 2 / 次段

地域内・高齢層へ、広げる

- ・ 府・社協の直接届く手段を育てながら
- ・ 地域内での担い手確保へ
- ・ 高齢者の反転（本編の主題）を実装

届きやすい入口（企業・中高年）から始め、地域・高齢層へ広げていく。

働く機会と地域活動を、ひとつの設計に — みんなが主役



働く機会を、柔軟に

退職前の中高年～働きたい人に、
短時間・単発でも関われる機会を。
就業率の上昇も追い風。



そこに地域活動を織り込む

働く機会と地域のミッションを
切り離さず、ひと続きの設計に
する。



「活躍している」を可視化する

支えられる人・支える人の線を引
かない。
誰もが役割を持つ状態をつくる。

「支える人」と「支えられる人」を分けない。全員が、どこかで主役になる。

続く仕掛け — つなぎとめ、そして称賛する



① 地域アジェンダにつなぎとめる

一度きりの参加で終わらせず、地域の課題（アジェンダ）と担い手を継続的に結びつける。「次はこれを一緒に」を、いつも用意しておく。



② 活躍を称賛する場をつくる

活躍した人の気持ちが高揚するイベントを創出する。表彰でも、発表でも、集まりでもいい。「見られている」ことが、次の出番を呼ぶ。



③ 協賛企業を探す

行政の予算だけで抱えない。企業が事業の文脈に関われる形（協賛・提供・共催）をつくり、続く原資と話題性を確保する。

入口をつくるだけでは、続かない。出た人が、また出たくなる仕掛けまでを設計する。

07 / 大阪のお年寄りを“自立したカッコいい存在”に

「大阪のおばちゃん」は、政策で作られていない。

ブランドは、宣言では作れない

「大阪のおばちゃん」は、行政が宣言して生まれたものではない。にじみ出たもの。

しかも“優しい”のような形容詞ではなく、

おせっかい・アメちゃん

という、ひと目でそれと分かる具体行動に宿っている。

行政に作れるのは、二つだけ



出番（舞台）を用意する



「受け手」という台本を外す

“大阪のお年寄りはカッコいい”は、結果として、にじみ出す。設計対象は、人ではなく条件。

その条件を、これからの1年で設計してはどうか

予算の向き先に、選択肢を足す

“支える施策”に加えて、こちらにも。



受け手 → 担い手 へ

まわすときに、予算をつける



担い手が輝く仕掛けに

イベント・可視化・協賛を回す

1年で設計する、4つの層

- ① **セーフティネット** 本心に助けが要る人に集中（守る）
- ② **引き上げ** 自立・参加へ。“カッコいい”の見える化
- ③ **ミッション型で自走** 課題を器に、つなぐ人が回す
- ④ **企業の触媒** 事業文脈で担う部分。協賛・助成は触媒

※ フェーズ1 = **企業経由の中高年**から着手し、フェーズ2 = **地域内・高齢層**へ広げる。

「足りない担い手」と「支えるべき高齢者」は、
同じ一つの人口だ。

支えられる人を、支える人へ。