

## 事業マネジメントの基本的考え方と進め方

### (内容)

1. 介護保険制度改革の方向性と求められる事業マネジメント力の向上
2. マネジメントの基本を理解する
3. 在宅医療・介護連携推進事業の進め方
4. あるべき事業展開プロセスと第9期計画への反映

1. 介護保険制度改革の方向性と  
求められる事業マネジメント力の向上  
～保険者機能の強化に向けて～

# 介護保険制度改革の全体像

## 【改革の目指す方向】地域共生社会の実現と2040年への備え

### 【改革の3つの柱】

#### 1. 介護予防・地域づくりの推進／「共生」・「予防」を両輪とする認知症施策の総合的推進

- ・通いの場の拡充等による **介護予防の推進**
  - ・ **地域支援事業**等を活用した地域づくりの推進
  - ・認知症施策推進大綱等を踏まえた **認知症施策の総合的推進**
- **適切な事業展開を推進するためのマネジメント**

#### 2. 地域包括ケアシステムの推進～地域特性等に応じた介護基盤整備・質の高いケアマネジメント～

- ・地域特性等に応じた **介護サービスの基盤整備**
  - ・質の高いケアマネジメントに向けた環境整備
  - ・ **医療介護連携の推進**
- **介護サービス提供体制の確保に対するマネジメント**

#### 3. 介護現場の革新～人材確保・生産性の向上～

- ・新規人材の確保、離職防止等の総合的 **人材確保対策**
- ・高齢者の地域や介護現場での活躍促進
- ・介護現場の業務改善、文書量削減、ロボット・ICTの活用等の推進 等

### 【3つの柱を下支えする改革】

#### 1. 保険者機能の強化

- ・「保険者機能強化推進交付金」の抜本的な強化（「介護保険保険者努力支援交付金」の追加）
- ・ **PDCAプロセスの適切な遂行**（「介護サービス提供体制の確保」と「事業」に対するマネジメント力の強化）

#### 2. データ利活用のためのICT基盤整備

#### 3. 制度の持続可能性の確保のための見直し

## 2. マネジメントの基本を理解する

# 【ポイント1】 マネジメントとは、課題を解決するために行うものである

## ポイント

- マネジメントの提唱者であるピーター・F・ドラッカーは、マネジメントのことを、「人と組織を活かして成果を上げること」と定義している。これを言い換えれば、マネジメントとは、課題を解決し、目的・目標を達成することと言える。
- 医療では「病気」を対象に、病気や様々な症状を生じさせている原因を究明し、原因を解決して病気を治す(これが目的・目標)ために「治療」を行う。これに対し、マネジメントでは、「課題」を対象に、課題を生じさせている原因を究明し、原因の解決に向けて、関係者が協働しながら、「効果的な対策」を展開することとなる。

## 図. マネジメントの定義・目的・担当者の役割について

### 【マネジメントとは】

- ピーター・F・ドラッカーは、マネジメントのことを「人と組織を活かして成果を上げること(=課題を解決すること)」と定義している。

### 【介護保険における各種事業の目的（＝目指す姿）】

- たとえ要介護状態や認知症になっても、可能な限り、住み慣れた地域で、自分らしい暮らしを人生の最期まで続けることができるようにすること。

### 【事業担当者の役割とは】

- 事業に期待される役割を理解した上で、①事業を通じて「目指す地域の姿」と「現状」のギャップの評価（課題の抽出）、②解決すべき課題の絞り込みと具体化、③それら課題を生じさせている原因の追求（課題分析）、④課題改善／解決策の検討と各関係者による取組を通じて、課題の改善・解決を図り、事業の目的・目標を達成すること。

# 【ポイント2】マネジメントでは、常に「目的」を意識しながら「手段」を考える

## ポイント

- 目的とは成し遂げようと目指す事柄のこと、目標とは目的を達成するための目印のことです。目的では、「何のために・なぜ(Why)行うのか」に、目標では「何(What)を目指すのか」にポイントが置かれます。
- 他方、手段とは目的や目標を達成するための方法のことで、「どのように(How)行うのか」にポイントが置かれます。介護サービス、多職種連携、アセスメント、情報収集などは、この手段に位置づけられます。当然、目的や目標によって、どのような連携を図るか、どのような情報を共有するかは変わることになります。
- マネジメントでは、通常、目的⇒目標⇒手段の順に思考を展開します。他方、手段によって目的や目標が達成できたかどうかを評価する場合は、手段⇒目標⇒目的の順に確認していきます。

図. 目的・目標・手段  
の関係

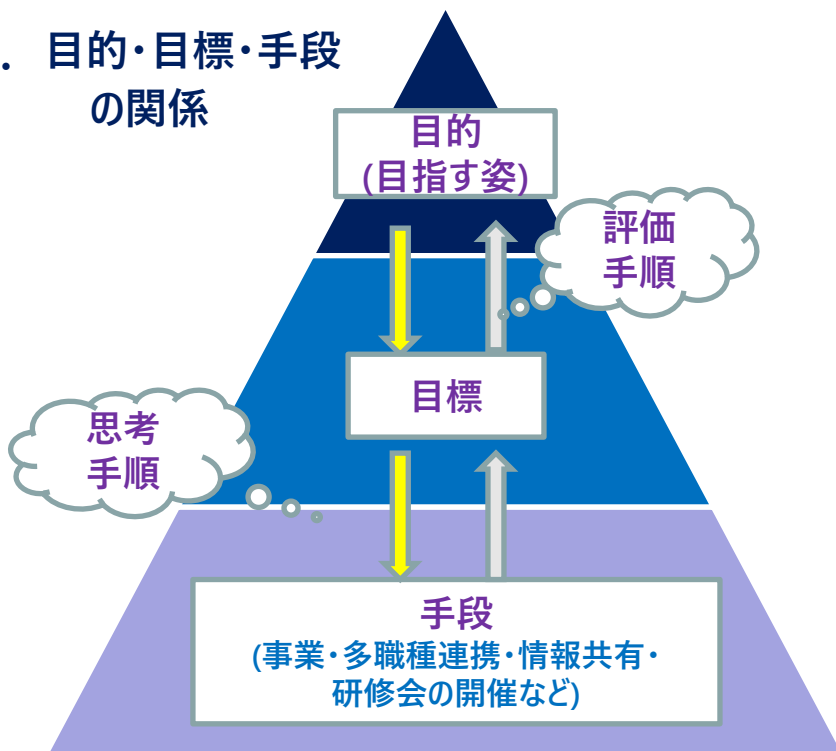
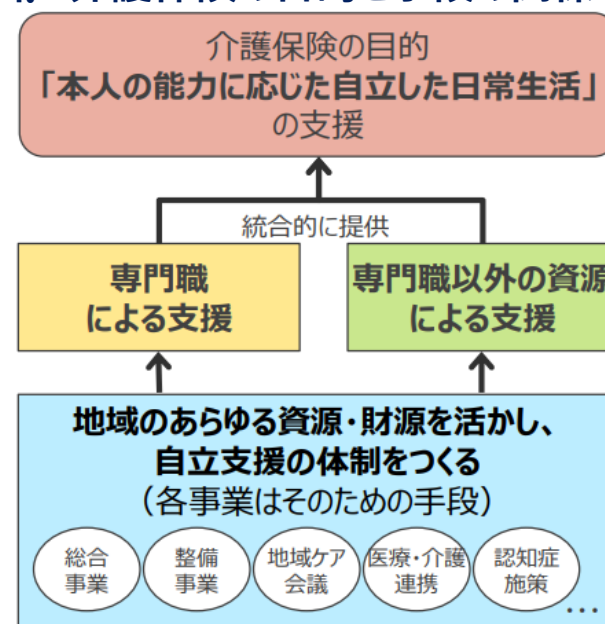


図. 介護保険の目的と手段の関係



出所) 株式会社NTTデータ経営研究所: 介護予防・日常生活支援総合事業/生活支援体制整備事業 からの推進に向けて～伴走型支援から見えてきた事業推進の方策～、平成30年度老人保健健康増進等事業補助金老人保健健康増進等事業「介護予防・日常生活支援総合事業及び生活支援体制整備事業の効果的な推進方法に関する研究事業」報告書(2019年3月)を一部改変

# 地域包括ケアシステムや在宅医療・介護連携推進事業の目的とは何？

## 図. 地域包括ケアシステムにおける在宅医療・介護連携の目的と位置づけ

- 団塊の世代が75歳以上となる2025年を目途に、重度な要介護状態となっても住み慣れた地域で自分らしい暮らしを人生の最後まで続けることができるよう、**医療・介護・予防・住まい・生活支援が包括的に確保される体制(地域包括ケアシステム)の構築を実現。**
- 今後、認知症高齢者の増加が見込まれることから、認知症高齢者の地域での生活を支えるためにも、地域包括ケアシステムの構築が重要。
- 人口が横ばいで75歳以上人口が急増する大都市部、75歳以上人口の増加は緩やかだが人口は減少する町村部等、**高齢化の進展状況には大きな地域差。**
- 地域包括ケアシステムは、**保険者である市町村や都道府県が、地域の自主性や主体性に基づき、地域の特性に応じて作り上げていくことが必要。**



目指していること (事業目的)

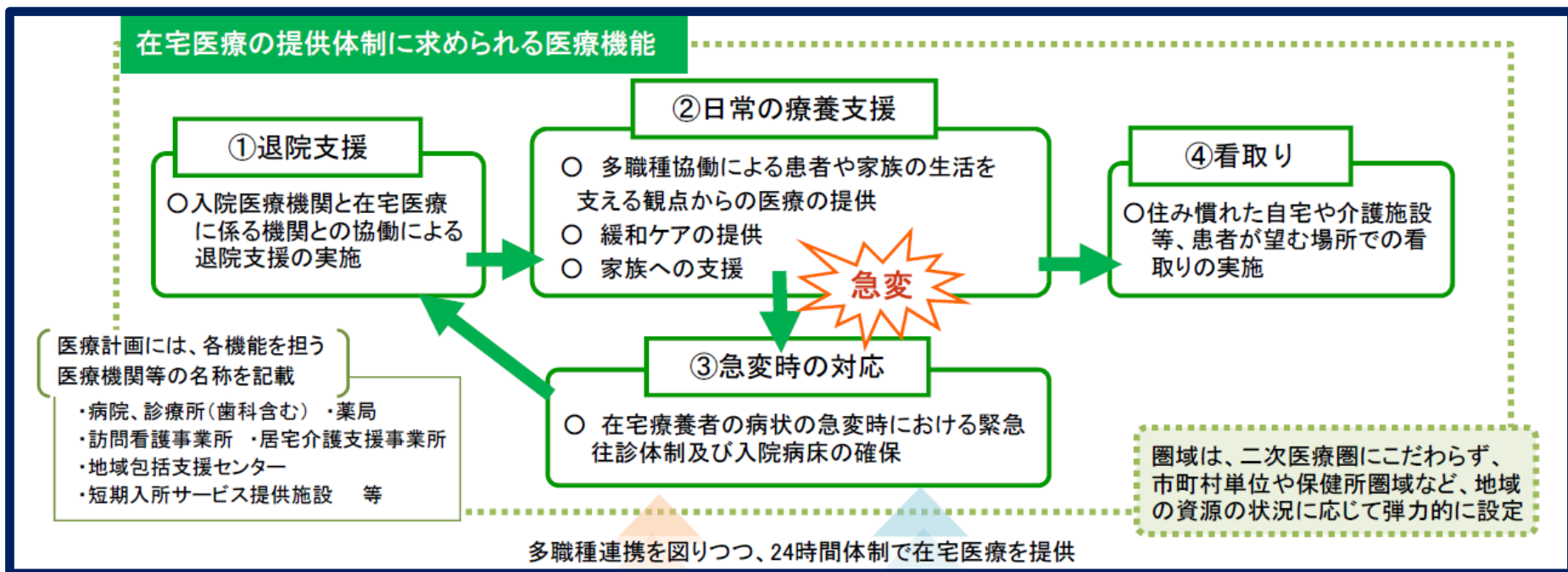
重度な要介護状態となっても、住み慣れた地域で、自分らしい暮らしを人生の最後まで続けることができる

出所) 厚生労働省: 介護保険制度をめぐる最近の動向について、第92回介護保険部会 (2022年3月24日)、資料1に加筆

# 4つの場面における連携の目的は異なるため、場面毎に目指す姿を設定する必要がある。

- 在宅医療の体制については、都道府県が策定する医療計画に、地域の実情を踏まえた課題や施策等を記載。
- 国は「在宅医療の体制構築に係る指針」を提示し、都道府県が確保すべき機能等を示している。

～ 「在宅医療の体制構築に係る指針」による在宅医療提供体制のイメージ ～



## 在宅医療において積極的役割を担う医療機関

- ①～④の機能の確保にむけ、積極的役割を担う
  - ・自ら24時間対応体制の在宅医療を提供
  - ・他医療機関の支援
  - ・医療、介護の現場での多職種連携の支援

- ・在宅療養支援診療所
- ・在宅療養支援病院 等



## 在宅医療に必要な連携を担う拠点

- ①～④の機能の確保にむけ、必要な連携を担う役割
  - ・地域の関係者による協議の場の開催
  - ・包括的かつ継続的な支援にむけた関係機関の調整
  - ・関係機関の連携体制の構築 等

- ・医師会等関係団体
- ・保健所・市町村 等



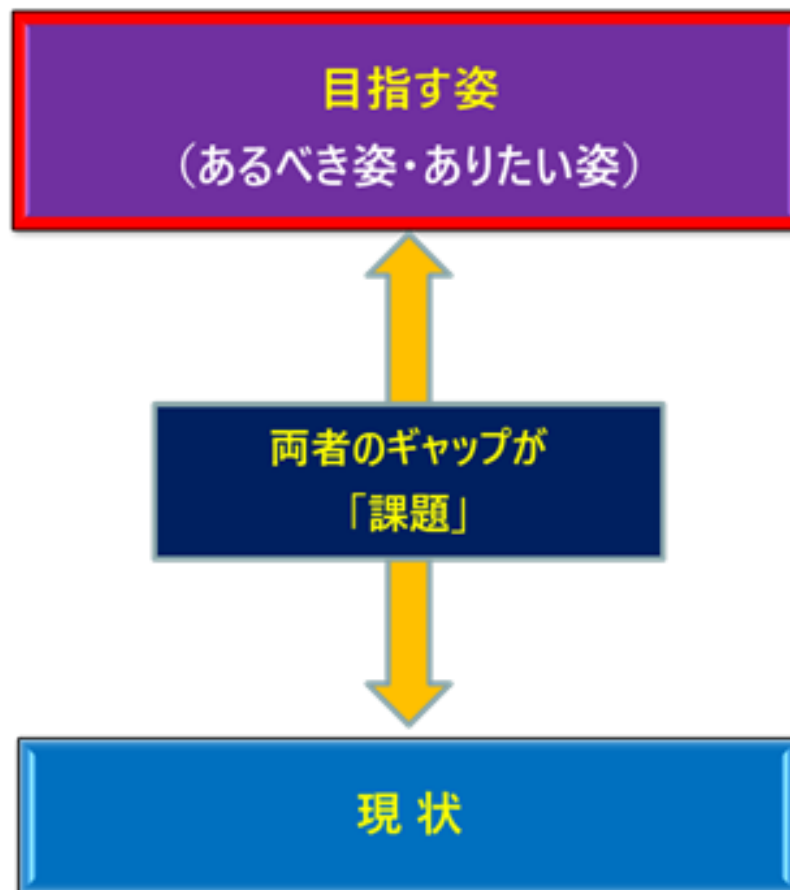


## 【ポイント3】課題とは、「目指す姿」と「現状」のギャップのことである

### ポイント

- 課題とは、「目指す姿」と「現状」のギャップのことです。したがって、課題を明らかにするためには、「目指す姿」を設定した上で、「現状」と比較する必要があります。

図. 課題とは何か

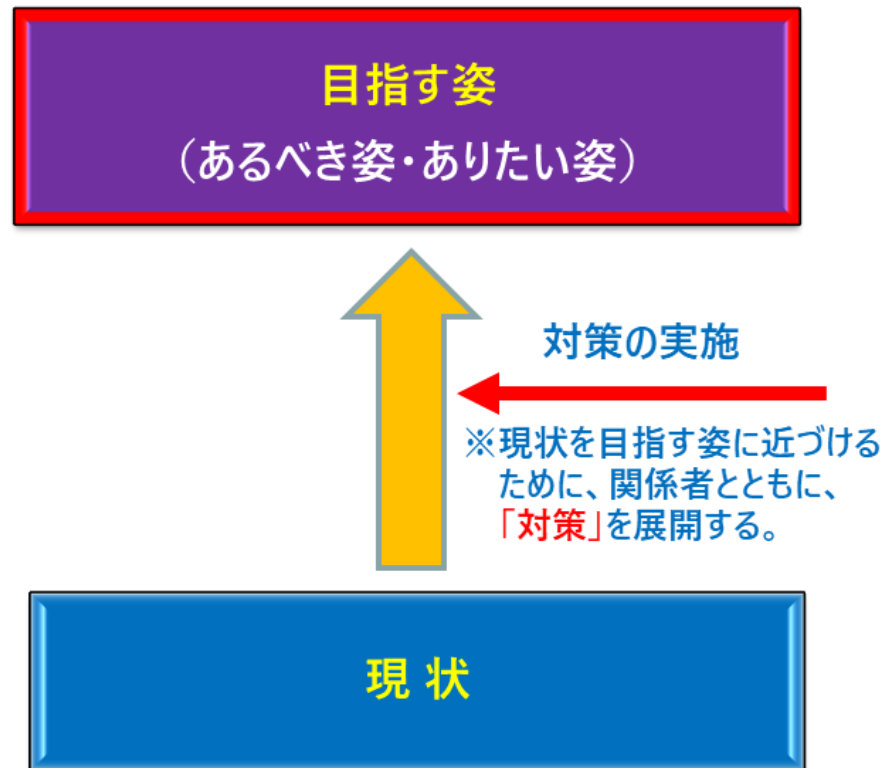


# 【ポイント4】 対策とは、「現状」を「目指す姿」に近づけるために行う

## ポイント

- 対策とは、「現状」を「目指す姿」に近づけるために行うことです。どのようにすれば、現状を**目指す姿**に近づけられるかの展開シナリオを考え、必要な要素を出し、各々の要素を誰が担うかを関係者間で検討し、実行に移していく。こうした展開を促すことが、マネジメント担当者には求められます。
- 現状を**目指す姿**に近づけるための対策としては、多様なものが考えられます。その中から、課題を解決する可能性が高いと思われる対策（効果的な対策）をマネジメント担当者は選択することになります。

図. 対策とは何か



# 【ポイント5】効果的な対策をうつためには、現状ではなく、原因にアプローチする

## ポイント

- 対策には、①対症療法的アプローチ、②真因へのアプローチがあります。
- マネジメントの目的は、課題を解決することです。したがって、対症療法的アプローチではなく、真因へのアプローチを図る必要があります。

## 図. 対症療法的アプローチと真因へのアプローチの違い

### 【対症療法的なアプローチとは】

- 課題を生じさせた要因や真因を追究しないまま、現在の状態に対して解決策を考えるといったアプローチのこと。目指す姿をきちんと設定していない場合も多く、その場合は、現状が目指す姿に近づいたかどうか評価できない。

【例1】入浴ができないので、デイサービスをケアプランに入れて、デイで入浴ができるようにした。

【例2】医療職と介護職の連携が弱いので、多職種研修会を開催することにした。

### 【真因へのアプローチとは】

- 課題を生じさせた要因を分析し、真の原因に対して対策をとろうとするアプローチのこと。

【例1】自宅で入浴ができなくなったのは、コロナ禍での活動性の低下(これが真因)に伴う下肢筋力低下(真因に伴うもの)が原因と考えられた。そこで、再開した通いの場に誘って、通う機会を増やし、活動量の増加を図った。

【例2】医療職と介護職の連携が弱い理由として、介護職が具体的に何を確認したらよいか分からないため(これが真因)、コミュニケーションがうまくとれていない(真因に伴うもの)と考えられた。そこで、主な疾患別に、医療職への確認事項を整理したチェックシートを作成した。

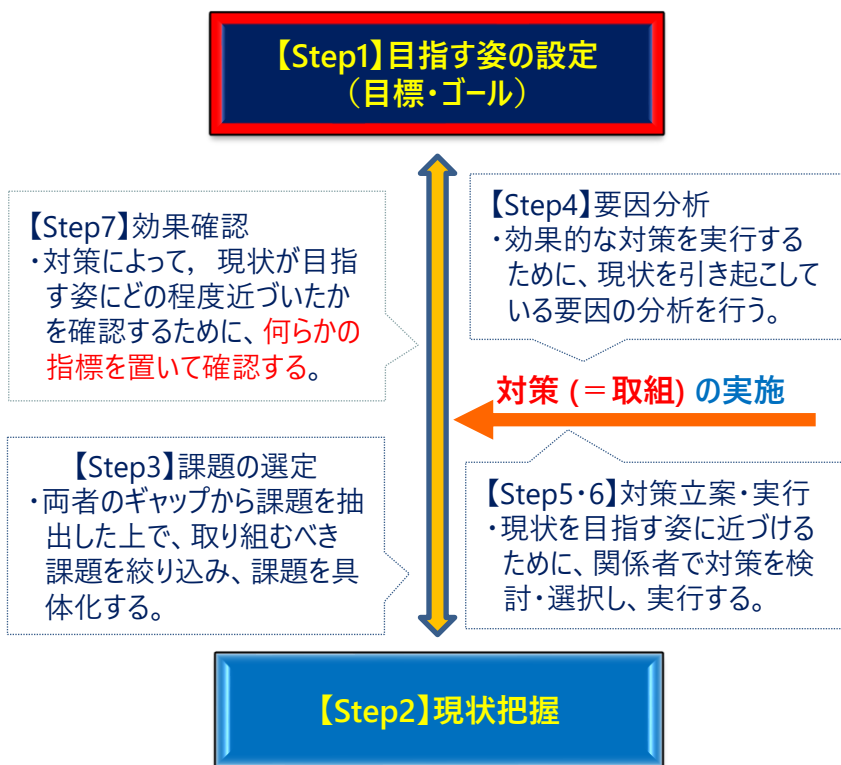
### 3. 在宅医療・介護連携推進事業の進め方

# マネジメントの基本構造と厚生労働省が推奨するPDCAサイクルの関係

－厚生労働省「介護保険事業(支援)計画の進捗管理の手引きより」－

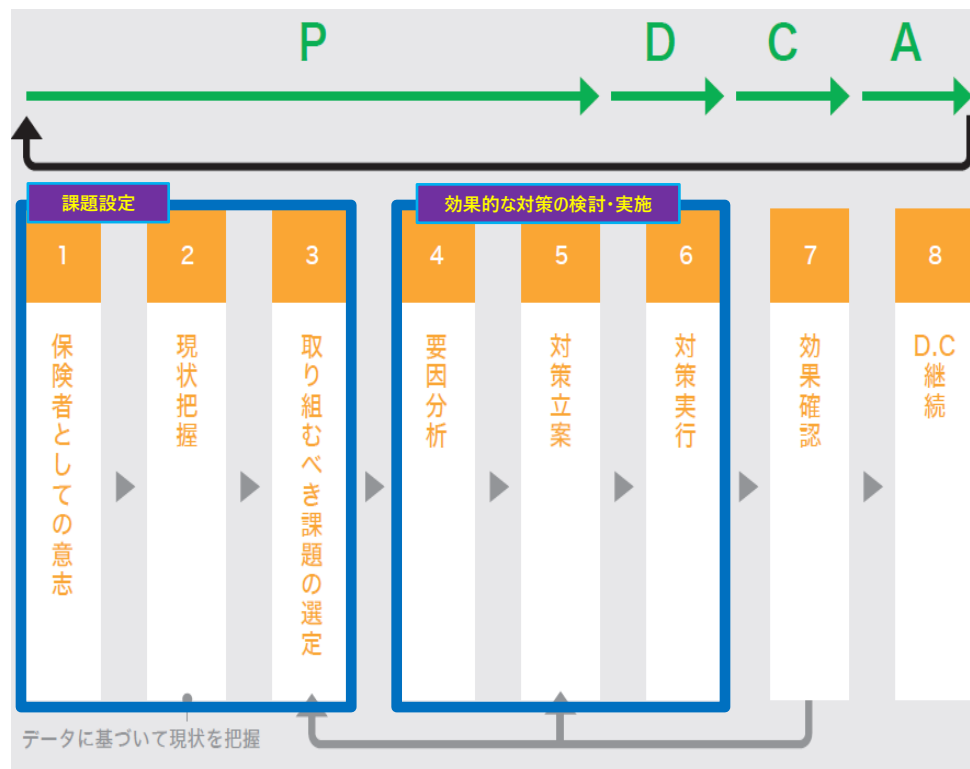
- 課題とは、「目指す姿」と「現状」のギャップのこと。マネジメントとは、様々な対策により、現状を目指す姿に近づけること（＝課題を解決すること）である。
- 様々な対策の中から、効果的な対策を選択するためには、現状を引き起こしている要因や原因をおさえる必要がある。これを「要因分析」という。これら分析を通じて、より結果的な対策を関係者で検討・選択し、実行していくことになる。
- 課題解決に向けた一連の展開手順を示したものが「PDCAサイクル」で、①課題設定(Step1～3)、②効果的な対策の検討・実施(Step4～6)、③評価(Step7)から構成される。

図. マネジメントの構造とは



出所) 川越作成

図. PDCAサイクルとは



出所) 厚生労働省老健局介護保険計画課：介護保険事業（支援）計画の進捗管理の手引き（2018.7.30）を一部改変

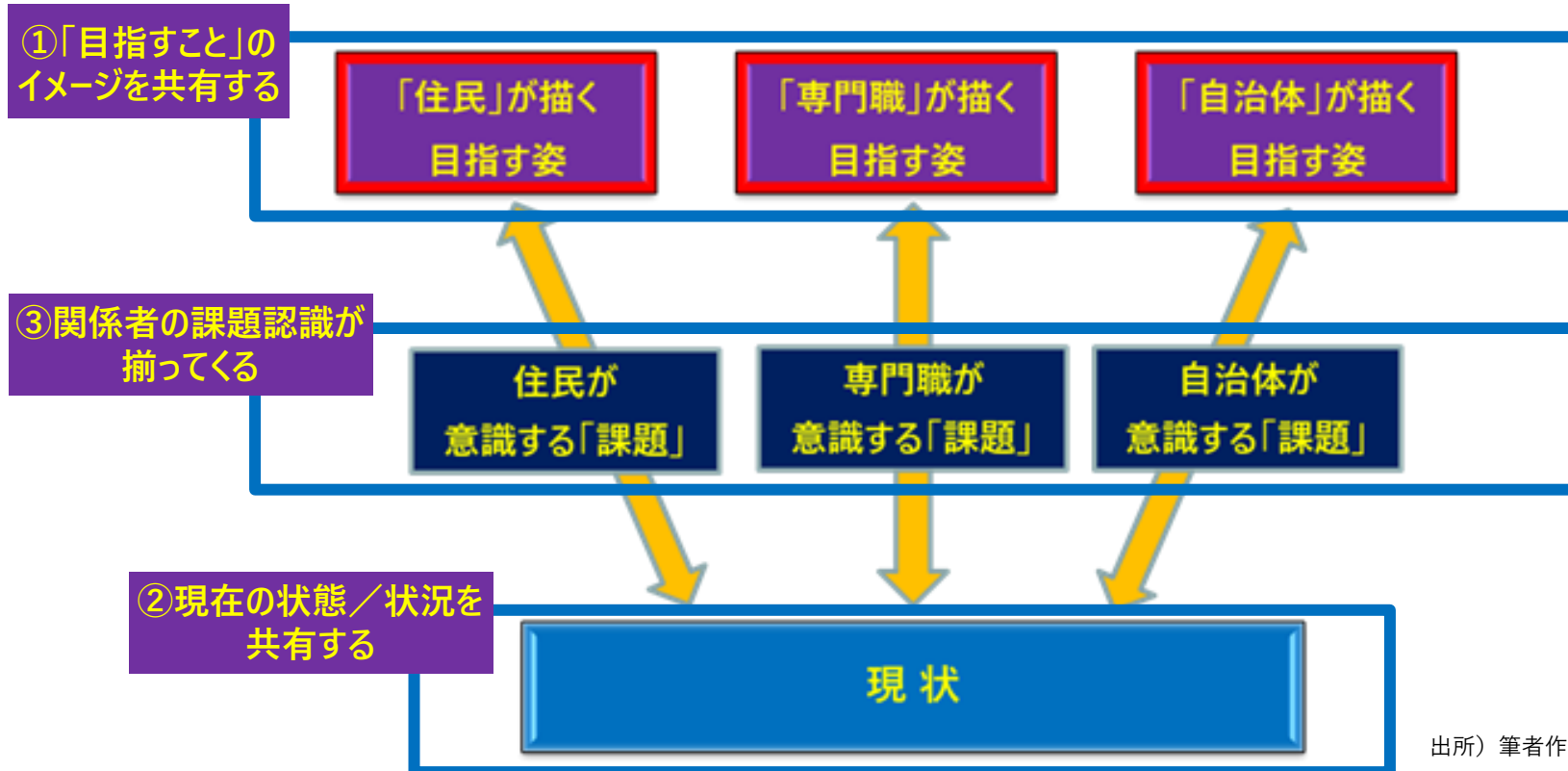
## 主なStep別に見た具体的な進め方

# 【Step1】目指す姿・目標・期待することを関係者で共有する

## ポイント

- 保険者(事業担当者)として、以下のことを確認する。
  - ✓ 事業を通じて、どんな地域にしたいですか？ どんな連携を目指していますか？
  - ✓ 事業のゴールや短期目標をどこに設定しましたか？
  - ✓ 事業を実施することで何がどう変わることを期待していましたか？  
(事業参加者、家族、地域住民、介護保険運営、費用、...)

図. 各関係者が描く「目指す姿」のイメージ、「現状・課題認識」は異なっている



# 目指す姿の設定 ⇒ 目的に応じた対策の考え方の一例

## 病院と在宅チームが協働した入退院支援のステージ

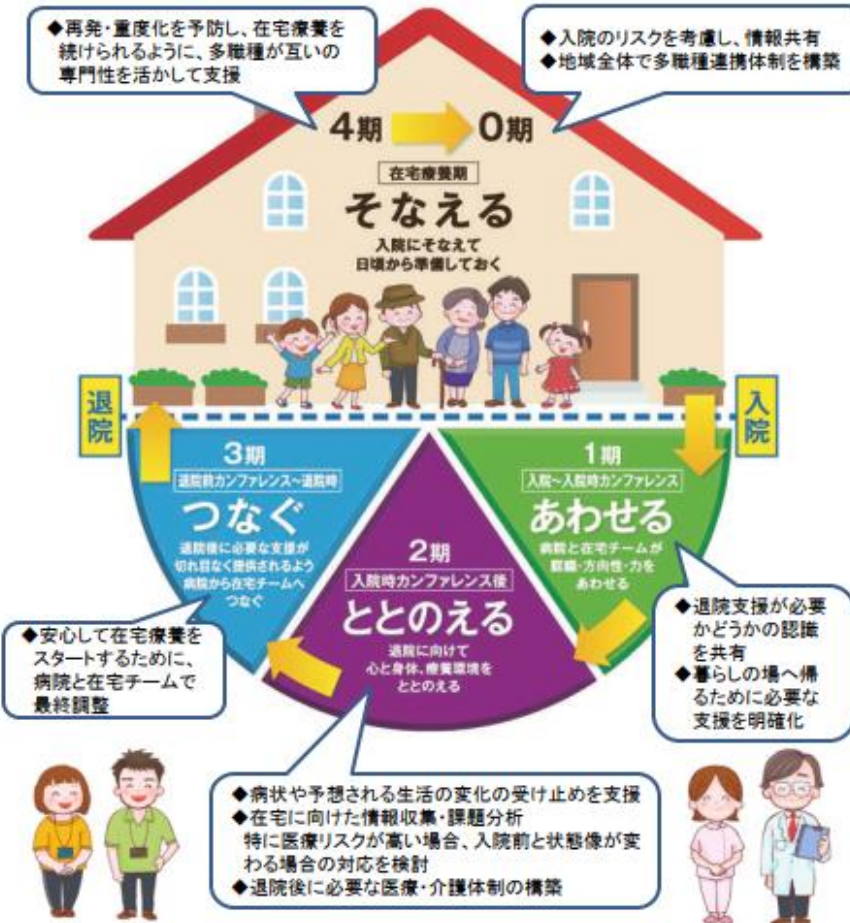
### 【入退院支援の目指すべき姿】

複数疾患を抱える高齢者が入院した場合、その人らしい暮らしの場へ帰れるようにするためには、病院と在宅チームとの協働が不可欠です。

また、退院後、再発・重度化を予防し、安定的に在宅での生活を継続するためには、病院と在宅チームが、互いの強みを活かしながら、連携して支援を行うことが大切です。

### 【入院を経てまた暮らしの場へ帰る間、各期ごとに大切にしたい視点】

円滑な入退院支援を行うためには、ステージ(0～4期)に応じて適切に協働していく必要があります。



### 目的

退院後に再発することなく、在宅での生活を送ることができる

そのためには、退院後の再発防止策をケアマネ等が実践できる必要がある

### 対策(手段)

そのために、病院側から、再発の可能性、予防の視点・留意点、具体的方法論を、ケアマネ等に伝える

### 目的

入院患者の意向・状態からみて適切な場所に退院することができる

そのためには、適切な退院先を病院側が選択できる必要がある

### 対策(手段)

病院とケアマネ・訪問看護師等がお互いの強みを生かしながら連携する  
(退院後の生活イメージ／活用できる資源の共有など)



## 【Step2】 目指す姿を意識しながら、現状を把握する

### ポイント

- 施策や事業に関し、保険者として「知りたいことは何か」をまず整理しましょう！  
その上で、目的意識をもってデータを収集しましょう！
- 知りたいことには幾つかのレベルがある。あなたの知りたいことはどのレベルですか？
  - ✓ 現状がわからないので、現状をまずは知りたい！
  - ✓ 課題があることは漠然と知っている。より具体的な対策を検討するために、課題の具体的な内容を知りたい！
  - ✓ これまでの施策や事業の効果を知りたい！ など



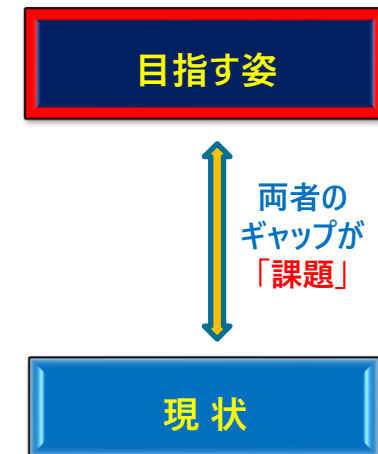
# 【Step3】取り組むべき課題の選定

## ポイント

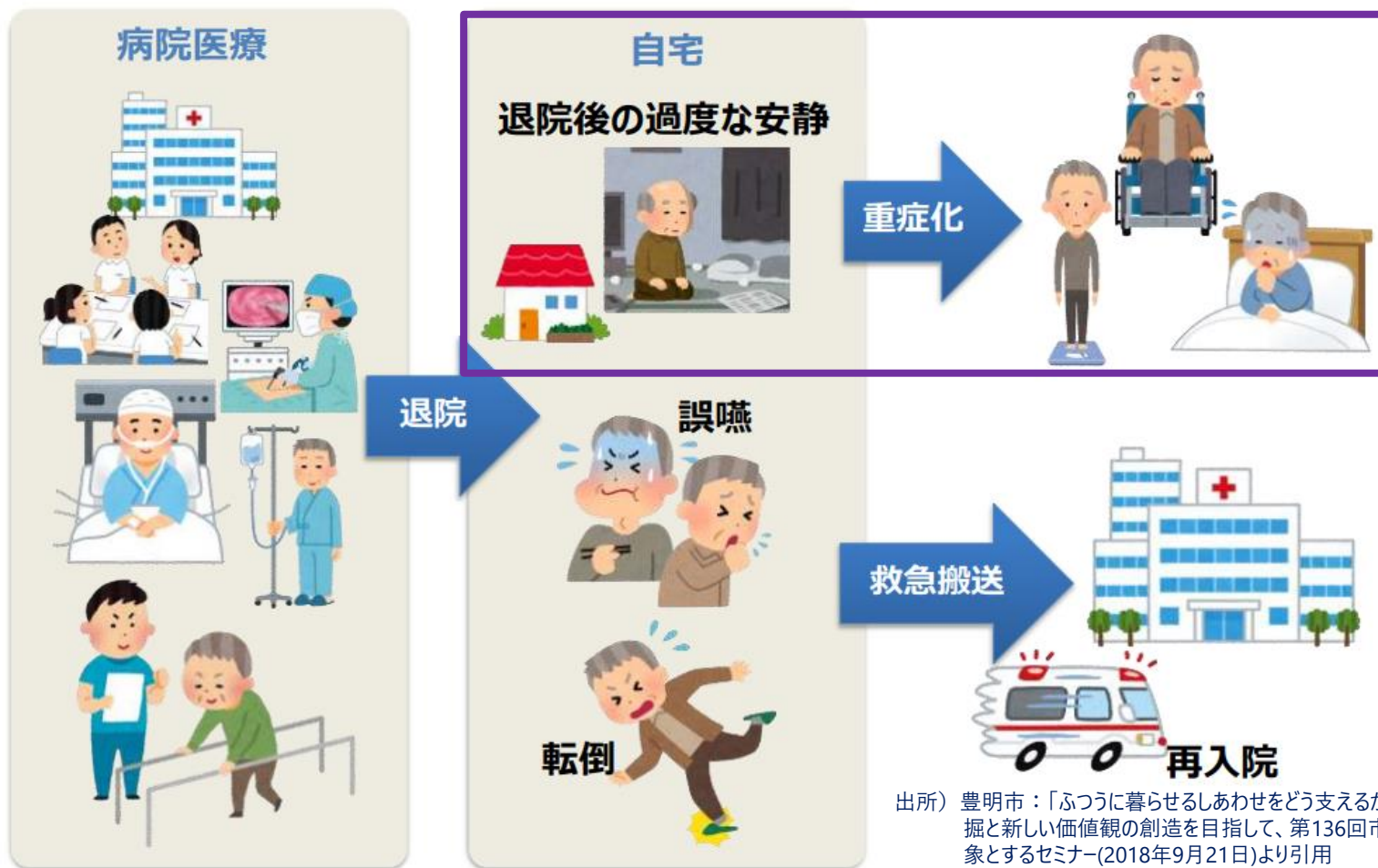
- 施策や事業の「目指す姿（目指したい姿）」をまず意識・整理しましょう！  
その上で、現状との比較を通じて、課題を出しましょう！
- 課題は通常複数あります。複数ある課題の中で、下記の視点から取り組むべき課題を絞り込みます。
  - ✓ 課題としての**緊急性**
  - ✓ **課題の重要性（目的や目標達成に直結する課題かどうか）**
  - ✓ 課題としての取り組みやすさ（緊急性や重要性を鑑みた上で、取り組みやすさも考慮する。取り組みやすさを再優先させるのは×）



図.課題とは何か



# 「(ウ) 切れ目のない在宅医療・介護提供体制の構築」に関して あなたが解決が必要だと思っている具体的なテーマは何ですか？



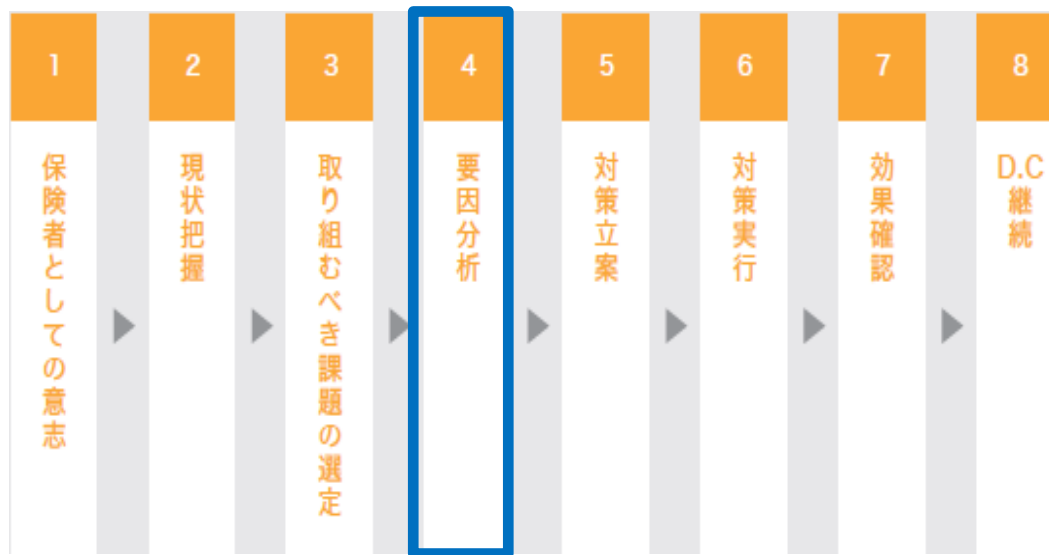
- 当市では転倒・骨折患者が多い。また、要介護度の重度化率も高いことがわかった。  
⇒その原因の1つとして「転倒を怖がって過度に安静にしている人が多いこと」が挙げられた。  
⇒そこで、骨折で入院した人を対象に、状態に応じた適切な活動を促す取組（退院後のリハ職訪問及び生活指導事業）をスタートさせた。

# 【Step4】課題を生じさせている要因を分析する

## ポイント

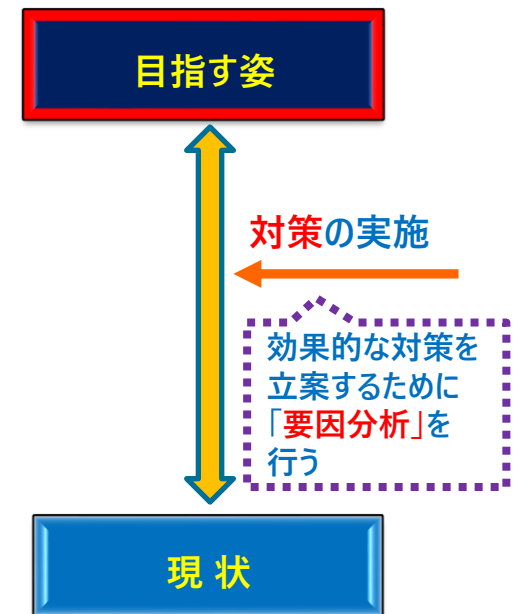
- 効果的な対策をうつためには、課題を生じさせた原因に対してアプローチを行う必要がある。そのために行われるのが要因分析である。
- 原因を把握するためのツールとして、ロジックツリーなどがある。これを使って検討し、根本的な原因は何かを考えましょう！

図. PDCAサイクルにおける「要因分析」の位置づけ



出所) 厚生労働省老健局介護保険計画課：介護保険事業（支援）計画の進捗管理の手引き（2018/7/30）より引用

図. 課題・対策と要因分析の関係

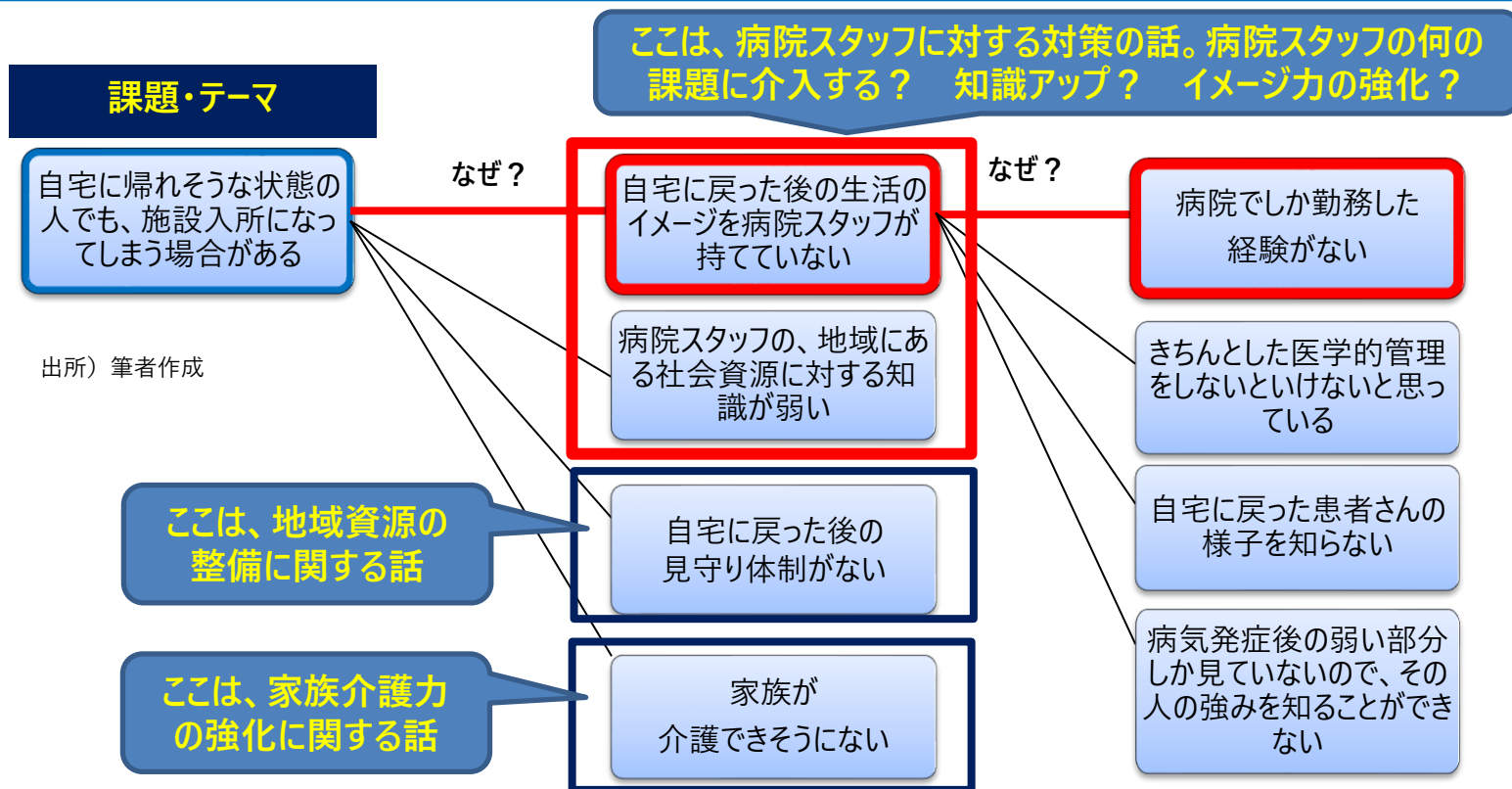


出所) 筆者作成

# 【Step5】現状を引き起こしている真因は何かを意識しながら「対策」を検討する

## ポイント

- A市では、自宅に帰れそうな状態にも関わらず、施設入所になってしまう例が多い状況にあります。その要因としては、①病院スタッフが、自宅に戻った後の生活のイメージを持っていない、②病院スタッフが、地域にある社会資源に対する知識が弱いなどが考えられました。このうち、どの要因の可能性が高いかを考え、①が原因である可能性が高いなどと判断するわけです。
- 次に、同様の手順で、なぜ病院スタッフが在宅生活をイメージできないかを考えます。その結果、病院でした勤務経験がないことが原因だと思えば、この原因をどうやって改善するかで、対策を考えていくことになります（訪問看護を体感する、看多機を見学するなど）。

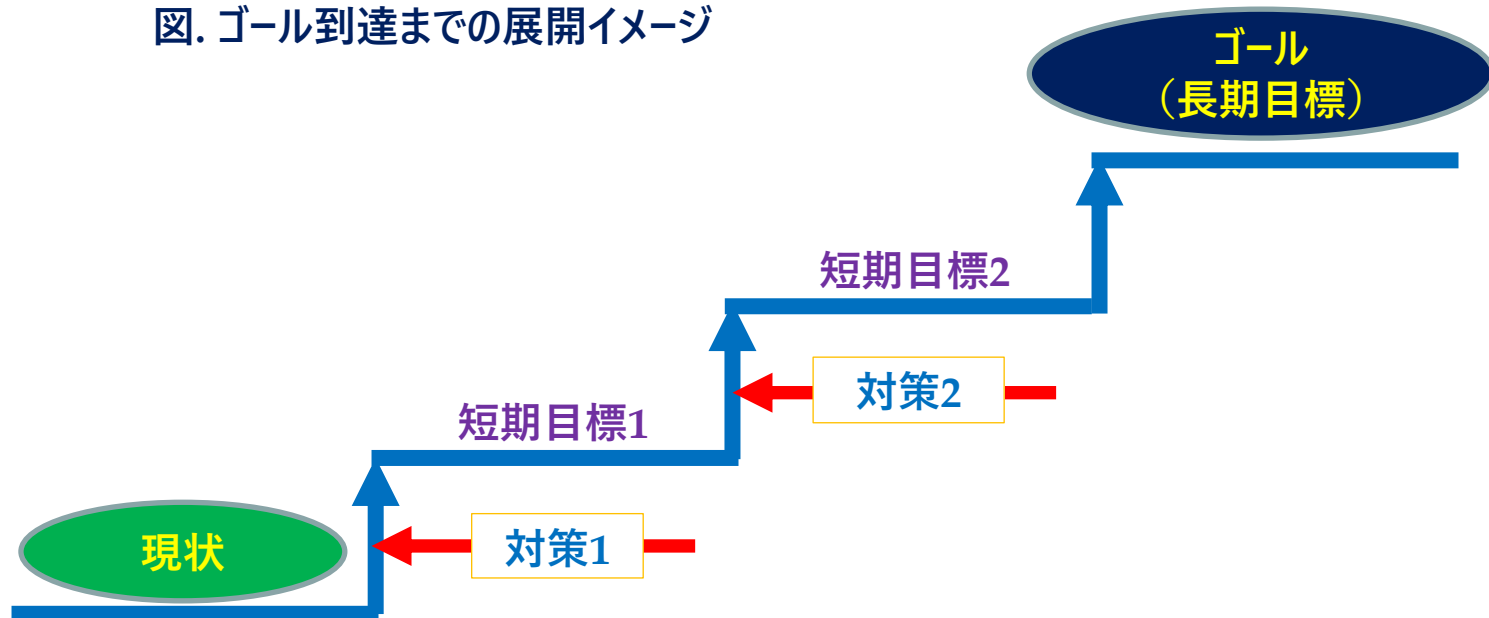


# 【Step6】 目指す姿(ゴール)はどこか、現状を引き起こしている要因は何かを意識しながら、当面の目標(短期目標)達成に向けた展開シナリオを考え、実行する

## ポイント

- 富士山登頂を目指す場合、5合目から歩いて、頂上(ゴール)まで少しずつ登っていくが、事業のマネジメントもこれと全く同じである。
- ゴール(目指す姿)を見据えながら、短期目標1の達成を目指して対策1を講じていく。そして、短期目標1の達成状況を確認し、達成できていたら、次の短期目標2を再設定し、その達成に向けて、次なる対策2を講じていく。当面の短期目標の達成を繰り返しながら長期目標であるゴールを目指すのである。

図. ゴール到達までの展開イメージ

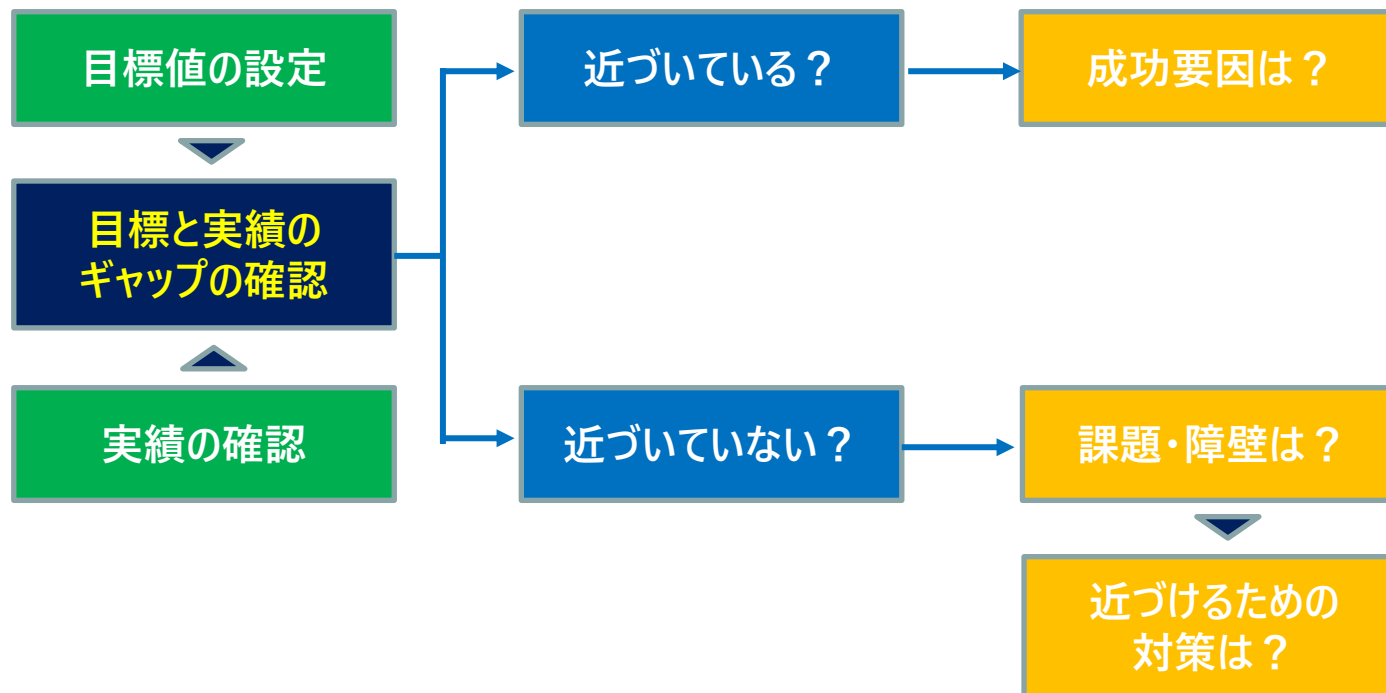


# 【Step7】 講じてきた対策による「効果」を確認する

## ポイント

- 評価とは、「事業に期待したこと」と「事業で達成できたこと」のギャップを確認する作業のこと。したがって、事業を実施することで、「何がどうなることを期待したか」「目標をどこに設定したか」をまずは整理する。
- その上で、目標（期待したこと、期待したレベル）と現状を比較し、「何がどこまで達成できたか（現状が目指す姿に近づいているのかどうか、どの程度近づいたのかなど）」を確認する。
- 効果確認は、現在の事業のどの部分をどのように改善するかのヒントを得るために行うもの。効果があったかどうかの確認だけが目的ではない。

図. 評価方法のイメージ



## 4. あるべき事業展開プロセスと第9期計画への反映



# 事業のあるべき展開プロセスとは

事業を通じて目指している「地域の姿」を設定する  
(住民・専門職・行政等の共通ゴール)



目指す地域の姿を実現するために必要な要素を出す  
(※下記の4要素はあくまで例示です)

①提供体制

②連携

③住民・専門  
職の意識

④情報共有  
など

各要素に対して、目指す姿と現状から、具体的なテーマを設定する  
(例: 「目指す連携」と「連携の現状」のギャップから「**連携上の課題**」を設定する)



最終ゴール及び当面の到達点を設定する



要因分析を行い、目標達成につながる効果的な対策を考える



対策を実行する (専門職・住民・行政が役割分担をしながら)



進捗状況 (体制・利用状況・効果など) を、指標を置いて確認する

# 第8期での取組やその効果を振り返りながら、第9期計画に反映させる

## 前期の取組（施策）

振り返ってみましょう。当初から設定していなかった場合は、改めて設定してみましょう。

- ①何を目指したか？（ビジョン、大目標）
- ②目指す姿実現のための具体的な中目標は？
- ③そのためにやるべきこと（施策）に期待したことは？（小目標）

### ④事業の進捗状況を何で確認し、評価するか（調査）？

i 施策の展開状況（整備状況、利用状況、運営状況）

ii 参加者への影響

iii 地域への影響

### 確認・考察すべき視点や内容

iv 取組の対象者、参加者は？

v 取組の内容は？

vi 参照すべき他の調査項目

vii その他

### 考察例