

事業マネジメントの基本的考え方・進め方と 本日の演習について

(内容)

1. マネジメントの基本を理解する
2. 事業のあるべき展開方法とは
3. 本日の演習について

1. 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

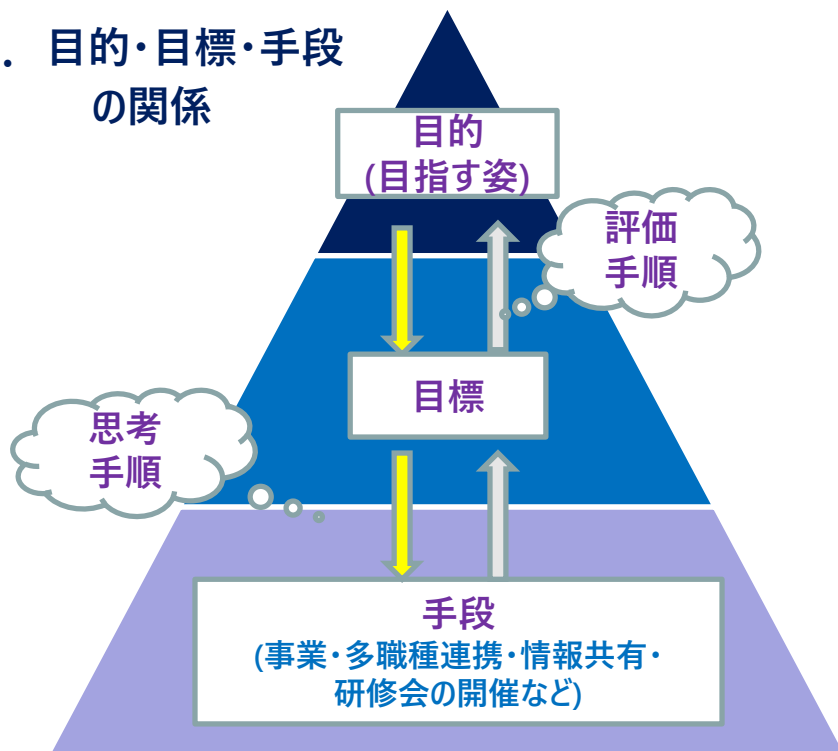
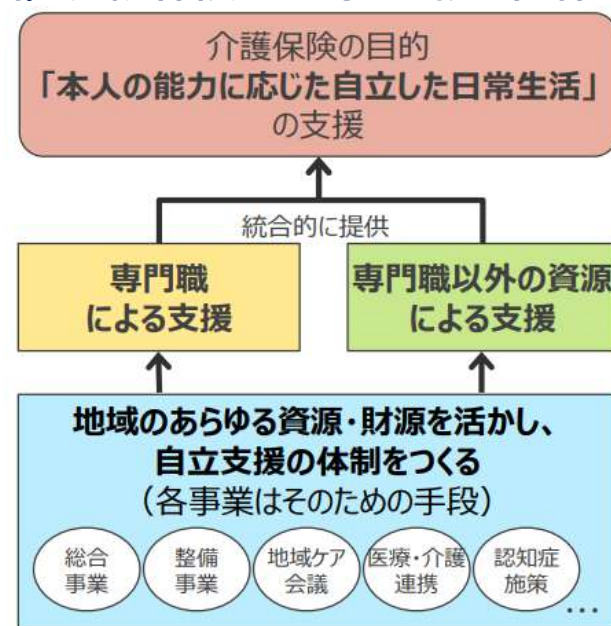


図. 介護保険の目的と手段の関係



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

なぜ、手段から考えてはいけないのか？

【目的】 成し遂げようと目指す事柄のこと。

- 「何のために行うのか」に重点が置かれる。

例) 認知症施策の目的 (例) ※個々の施策(サポーター養成等など)でも同様
「認知症本人とその家族が、住み慣れた地域や自宅で、不安なく、
今までと同じように暮らし続けられる」こと。

【目標】 目的を達成するために設けた目印・道筋のこと。

- 目指す地点、数値などに重点が置かれた、より具体的なもの
- 何に対する目標かを意識する。
 - ・事業所数に対する目標
 - ・利用者数に対する目標
 - ・住民の意識や気持ちの変化に対する目標 (目的に対する目標) 等

【手段】 目標を達成するための方法のこと (目的や目標により手段は変わる)

(例：サポーターを養成する、認知症カフェを作る、チームオレンジを作る、...)

⇒ 誰のために、何を目指してサポーターを養成するのか？

目的を意識しないと、「サポーターを養成すること」自体が目的になってしまう。

(※これを一般的に、「手段の目的化」という)。

【ポイント2】 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】

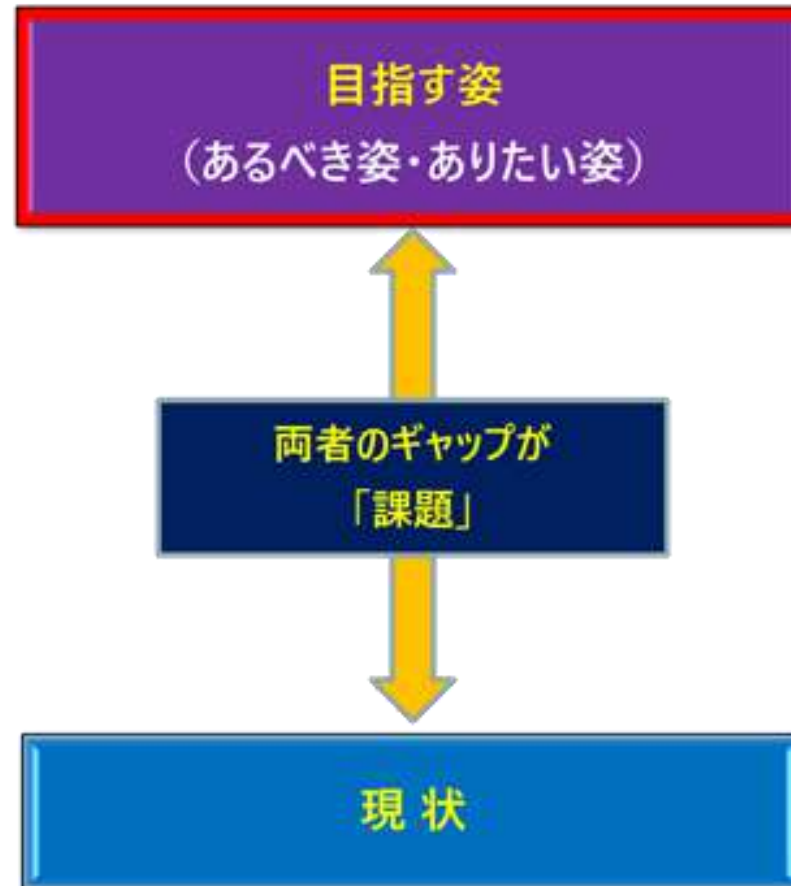
- 事業に期待される役割を理解した上で、①事業を通じて「目指す地域の姿」と「現状」のギャップの評価（課題の抽出）、②解決すべき課題の絞り込みと具体化、③それら課題を生じさせている原因の追求（課題分析）、④課題改善／解決策の検討と各関係者による取組を通じて、課題の改善・解決を図り、事業の目的・目標を達成すること。

【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

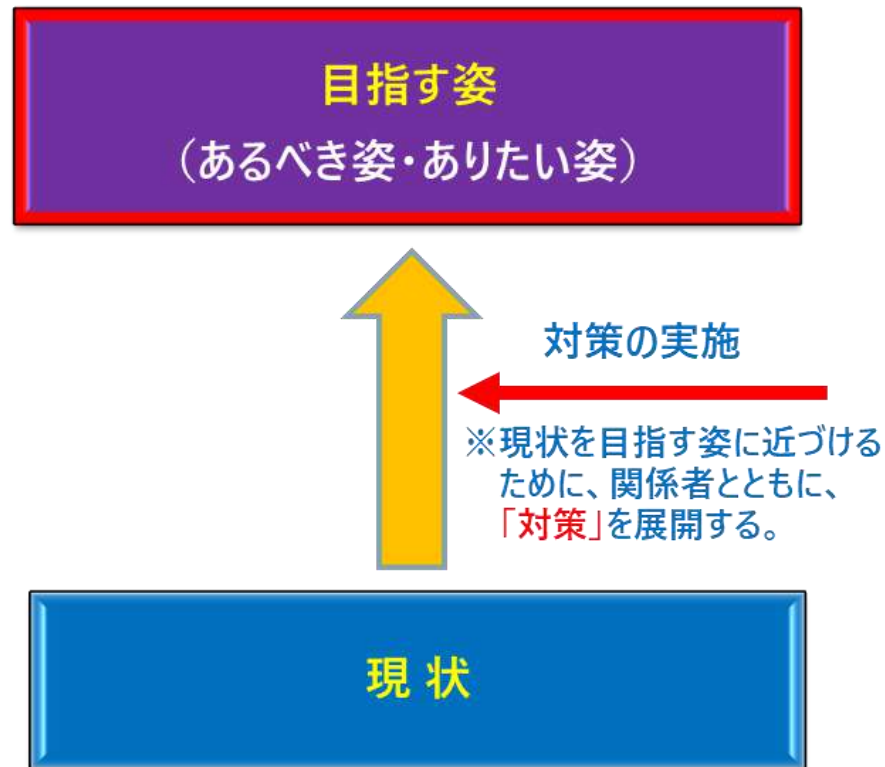


【ポイント4】 対策とは、「現状」を「目指す姿」に近づけるために行う

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。

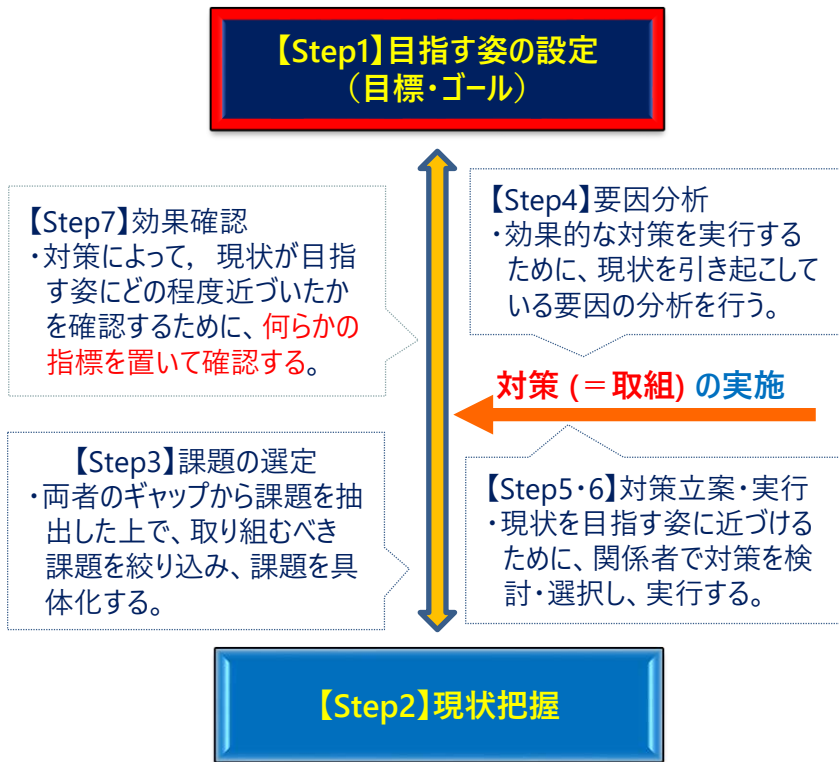
2. 事業のあるべき展開方法とは

事業のあるべき展開方法とは

－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」－

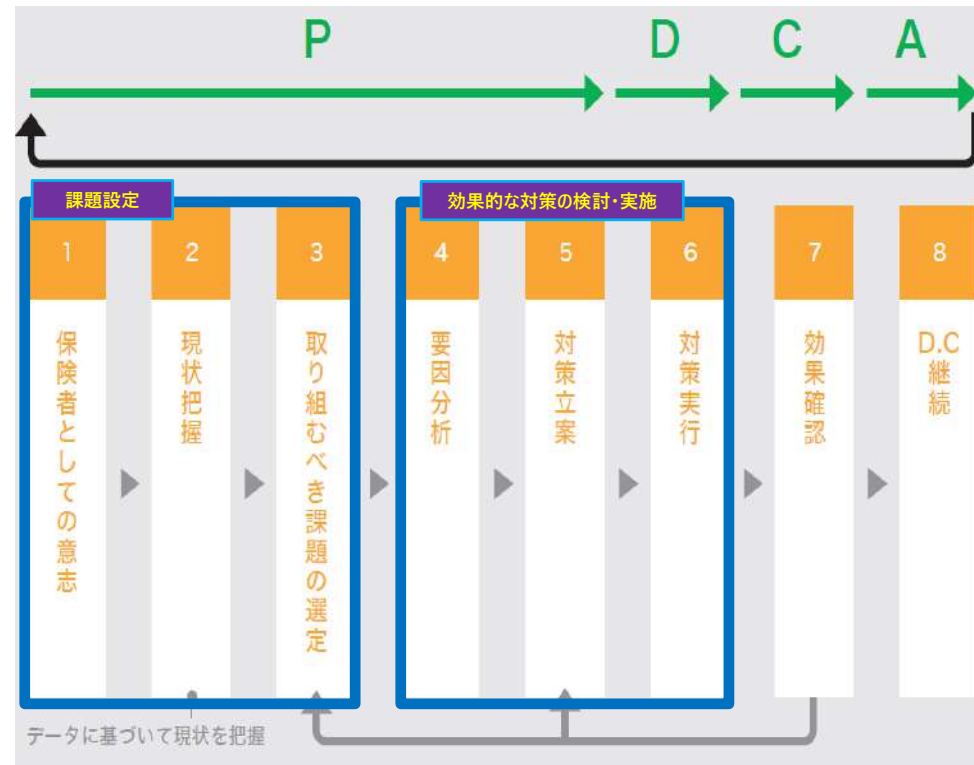
- 課題とは、「目指す姿」と「現状」のギャップのこと。マネジメントとは、様々な対策により、現状を目指す姿に近づけること（＝課題を解決すること）である。
- 様々な対策の中から、効果的な対策を選択するためには、現状を引き起こしている要因や原因をおさえる必要がある。これを「要因分析」という。これら分析を通じて、より結果的な対策を関係者で検討・選択し、実行していくことになる。
- 課題解決に向けた一連の展開手順を示したものが「PDCAサイクル」で、①課題設定(Step1～3)、②効果的な対策の検討・実施(Step4～6)、③評価(Step7)から構成される。

図. マネジメントの構造とは



出所) 川越作成

図. あるべき展開方法



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

認知症施策にとっての地域の課題とあるべき展開方法

認知症施策にとっての地域の課題

認知症施策で目指している「地域の姿」(大目標)

認知症当事者が、住み慣れた地域や自宅で、今までと同じように暮らし続けられる。

④「指標」は、対策により現状が目指す姿にどの位近づいたかを確認するためのもの。
※何の物差しで、現状が目指す姿にどの程度近づいたかを測るか？

①両者のギャップが「課題」。多数挙がってきた課題の中から、**解決すべき課題を具体化する**。
※どこに課題があるか？
※どんな課題があるか？

②複数考えられる対策の中から、より効果的な対策を選択するために課題の「**要因分析**」を行う。
※なぜ現在のような状況になっているのか？

効果的な対策の実施

③現状をめざす姿に近づけるために、関係者を交えた会議にて「**対策**」を検討・実行する。
※どうやって近づけるか？

「地域の現状」(大目標に対する現状)

認知症当事者が在宅生活を望んでいても、様々な理由により在宅生活が困難化し、施設等に入所せざるを得ない場合がある。

地域課題解決に向けた事業の展開プロセス



- 地域課題は、「認知症当事者が、住み慣れた地域や自宅で、今までと同じように暮らし続けられることだが、実際には、様々な理由により、在宅生活が困難化している人がいる」こと。ただし、これは大目標に対するもので、抽象的。
- そこで、**解決すべき課題を具体化する必要がある(※ここがポイント)**。
例) 【地域で起こっていること】大変な状態や状況になってからの相談が多い。
【望ましい姿】早い段階から周囲が変化に気づくこと。【現状】早い段階から気づけていない。

3. 本日の演習について

事業担当者と推進員等の協働を促すために必要なことと 地域課題を把握するための2つの方法

1. **地域の目指す姿に対する互いのイメージ、各施策の目的意識が揃っていること**
 - ✓ 地域がどうなることを目指して、認知症施策を推進するのか？（=理念）
 - ✓ 各施策は何のために行うのか？（=各施策の目的意識）
2. **「地域で解決すべき課題は何か」が共有できていること**
 - ✓ 地域で解決しないといけない課題とは何か？（=課題認識）

- ・方法1：個別事例から、地域課題を考える
 - ・方法2：事業担当者や推進員等が意見交換しながら地域課題を考える

 - ✓ 優先順位の高い課題とは何か？
3. **課題解決に向けたシナリオが共有できていること**
 - ✓ ゴールと当面の目標をどこに設定するか？
 - ✓ 現状・課題を生じさせている原因は何か？
 - ✓ 課題解決に向けて、どのような対策が考えられるか？
 - ✓ 各施策をどう組み合わせながらゴールまで達成するか？

【午前中の演習1】

＜方法1＞個別事例から、原因・地域課題、対策を考える

1. 地域の目指す姿に対する互いのイメージ、各施策の目的意識が揃っていること
 - ✓ 地域がどうなることを目指して、認知症施策を推進するのか？（=理念）
 - ✓ 各施策は何のために行うのか？（=各施策の目的意識）
2. 「地域で解決すべき課題は何か」が共有できていること
 - ✓ 地域で解決しないといけない課題とは何か？（=課題認識）
 - ・方法1：個別事例から、地域課題を考える（演習1・問2）
 - ・方法2：事業担当者と推進員等が意見交換しながら地域課題を考える
 - ✓ 優先順位の高い課題とは何か？
3. 課題解決に向けたシナリオが共有できていること
 - ✓ ゴールと当面の目標をどこに設定するか？
 - ✓ 現状・課題を生じさせている原因は何か？（演習1・問1）
 - ✓ 課題解決に向けて、どのような対策が考えられるか？（演習1・問3）
 - ✓ 各施策をどう組み合わせながらゴールまで達成するか？

【午後の演習2-4】

<方法2> 事業担当者と推進員等の目的意識の共有を図りながら、一緒に地域課題の抽出と選定および解決シナリオの検討を行う

1. 地域の目指す姿に対する互いのイメージ、各施策の目的意識が揃っていること

✓ 地域がどうなることを目指して、認知症施策を推進するのか？（=理念）

✓ **各施策は何のために行うのか？（演習2・問1）**

2. 「地域で解決すべき課題は何か」が共有できていること

✓ 地域で解決しないといけない課題とは何か？（=課題認識）

・方法1：個別事例から、地域課題を考える

・**方法2：事業担当者と推進員等が意見交換しながら地域課題を考える（演習3）**

✓ 優先順位の高い課題とは何か？

3. 課題解決に向けたシナリオが共有できていること

✓ ゴールと当面の目標をどこに設定するか？

✓ 現状・課題を生じさせている原因は何か？

✓ **課題解決に向けて、どのような対策が考えられるか？（演習2・問2）**

✓ **各施策をどう組み合わせながらゴールまで達成するか？（演習4）**