

<知識編Ⅱ(マネジメント)>

1. マネジメントの基本とその構造

令和4年11月24日

埼玉県立大学

<目次>

II-1 マネジメントの基本とその構造

1. マネジメントの基本的事項.....	1
1) マネジメントとは何か.....	1
2) マネジメントにおける思考の展開手順とは.....	3
3) 課題とは何か.....	5
4) PDCA サイクルとは何か.....	7
5) 要因分析はなぜ必要か.....	9
6) 対策とは何か.....	11
2. マネジメントの基本構造とPDCA サイクルの関係.....	13

II-1 マネジメントの基本とその構造

1. マネジメントの基本的事項

1) マネジメントとは何か

ポイント

- マネジメントの提唱者であるピーター・F・ドラッカーの言葉を筆者なりに解釈すると、「マネジメントとは、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）」です（図表 II-1-1）。
- 例えば、医療では「病気」を対象に、病気やさまざまな症状を生じさせた原因を究明し、原因を解決して病気を治すために「治療」を行っています。これに対し、マネジメントでは、「課題」を対象に、それを生じさせている原因を究明し、原因の解決に向けて効果的な「対策」を、関係者と協働しながら講じることとなります。
- このように、マネジメントが対象とするのは、さまざまな「課題」です。そのため、「何の課題を対象とするか」によってその呼び名が異なることとなります。医療や介護領域で言えば、「ケアマネジメント」「リスクマネジメント」「栄養ケアマネジメント」「リハビリテーションマネジメント」「事業マネジメント」「地域マネジメント」など、さまざまな対象に対するマネジメントが存在します。
- では、介護保険における事業の目的（＝目指す姿）は何でしょうか。それは「たとえ要介護状態になっても、可能な限り、住み慣れた地域において自立した日常生活を営むことができるようにすること」です。
- いずれにしろ、これらに共通しているのは、①マネジメントの対象は「課題」であること、②課題解決がマネジメントの目的であることです。

図表 I -1-1. 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）】

- たとえ要介護状態になっても、可能な限り、住み慣れた地域において自立した日常生活を営む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、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・解決を図ること。**

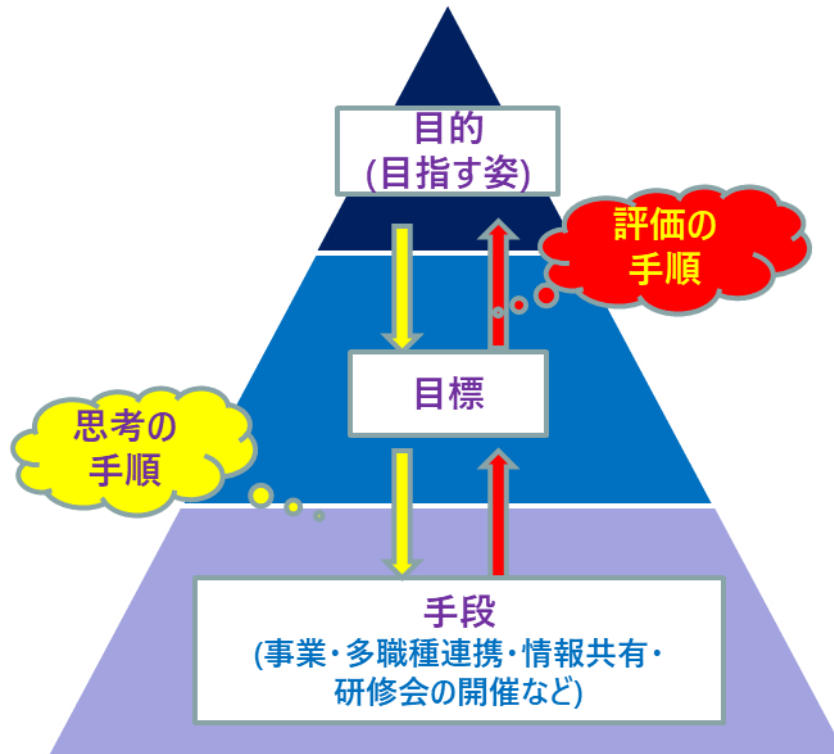
出所) 筆者作成

2) マネジメントにおける思考の展開手順とは

ポイント

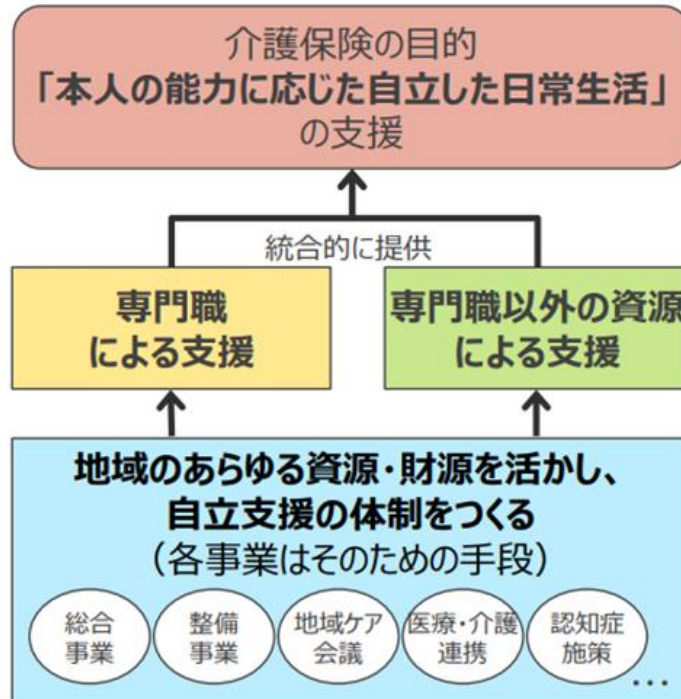
- 目的とは、成し遂げようと目指す事柄のことで、そのポイントは、「何のために行うのか」「なぜ行うのか」にあります。目標とは、目的を達成するための目印のことで、「どこ（何）を目指すのか」にポイントがあります。
- 手段とは、目的や目標を達成するために行うことで、「何をどのように行うか」にポイントがあります。各種事業、多職種連携、情報共有、研修会の開催などは、この手段に位置付けられます（**図表 II-1-2**）。手段は、目的や目標を達成するためのものなので、当然、目的や目標の設定内容によって、どの手段を選ぶのか、どんな手段の内容にするのが変わってきます。
- 手段から物事を考え始める人がいますが、マネジメントでは、目的・目標・手段の関係性を踏まえて、**目的⇒目標⇒手段の順に思考を展開する**こととなります。**目的・目標を意識しながら手段を考える**といった思考が、マネジメントでは求められることとなります。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⇒目的の順に確認することとなります。
- では、介護保険制度の目的と手段の関係はどうなっているのでしょうか。介護保険の目的は、「尊厳の保持を基本とした上で、本人の能力に応じた自立した日常生活の実現」を支援することです。そのためには、医療・介護などの専門職による支援と、さまざまな主体（自治会、民生委員、生協、農協、NPO、民間企業など）による支援を融合させる必要があります。この両者を融合させる役割として、ケアマネジャーや生活支援コーディネーターがいるわけです。そして、これら医療・介護連携や生活支援体制の構築、ケアマネジメント力の強化などを図るために、各種事業が手段として用意されているのです（**図表 II-1-3**）。
- 事業を展開する場合、何を実現するために事業を行っているのか（事業目的）を意識しながら、手段としての事業を、目的を達成するためにどのように展開するかを考えることが、事業担当者や委託先の関係者には求められることとなります。

図表 II-1-2. 目的・目標・手段の関係



出所) 筆者作成

図表 II-1-3. 介護保険の目的と事業の関係



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
 これ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

3) 課題とは何か

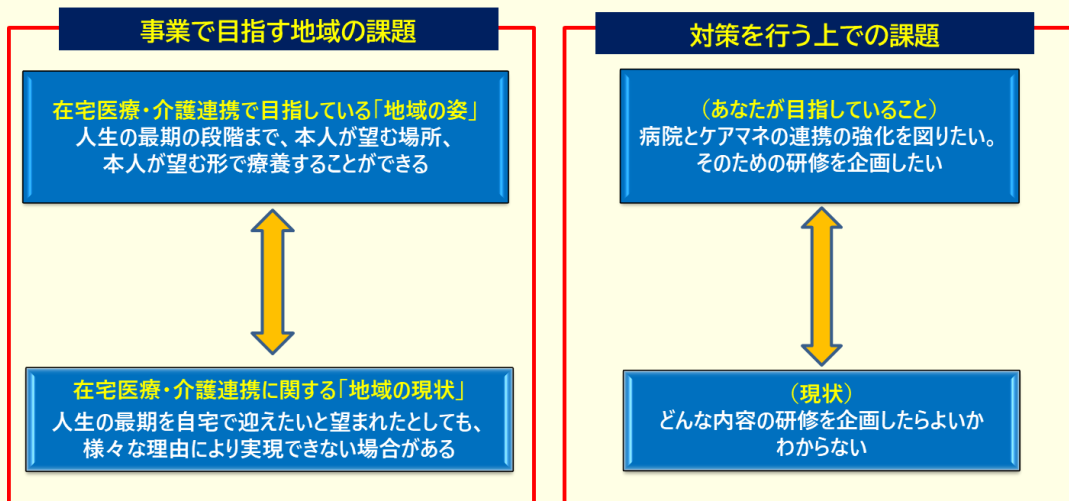
ポイント

- **課題とは、「目指す姿（あるべき姿・ありたい姿）」と「現状」のギャップのこと**をいいます（**図表 II-1-5**）。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。当然、「目指す姿」によって、課題も変わることになります。
- この定義に従えば、地域の課題とは、「目指す地域の姿」と「現在の地域の姿」のギャップのこと、連携上の課題とは、「目指す連携の姿」と「現在の連携の姿」のギャップのこととなります。
- 在宅医療・介護連携推進事業の 8 事業の 1 つに、「在宅医療・介護連携の課題の抽出と対応策の検討」がありますが、課題を抽出するためには、まず「どんな地域を目指したいのか」と「そうした地域を実現するために、どのような連携を目指したいのか」を関係者間で検討した上で、連携の現状を把握する必要があります。

【コラム II-1】何に対する課題かを意識しよう！

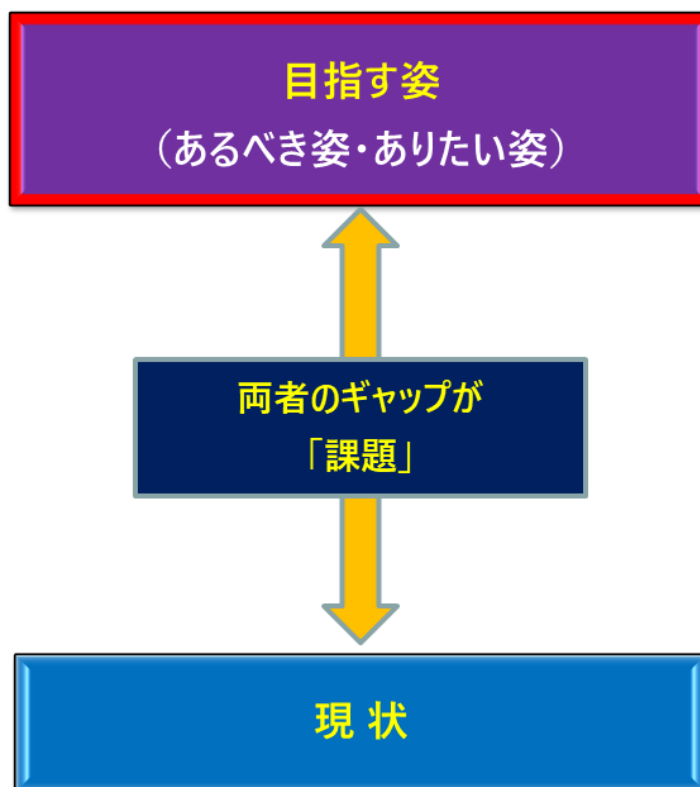
- ◇ 課題とは、「目指す姿」と「現状」のギャップのことですが、課題の対象としてはさまざまなものが考えられます。
- ◇ 例えば、事業で目指す地域の姿と現状のギャップは「**地域の課題**」、目指す連携の姿と現状のギャップは「**連携上の課題**」、対策で目指していることと現状のギャップは「**対策上の課題**」となります。
- ◇ 課題について関係者で議論する場合、それぞれがイメージしている課題の対象が異なる場合があります。お互い、何に対する課題のことを言っているのか、確認しながらコミュニケーションを図る必要があります。

図表 II-1-4. 何に対する課題かを意識する



出所) 筆者作成

図表 II-1-5. 「課題」とは何か



出所) 筆者作成

4) PDCA サイクルとは何か

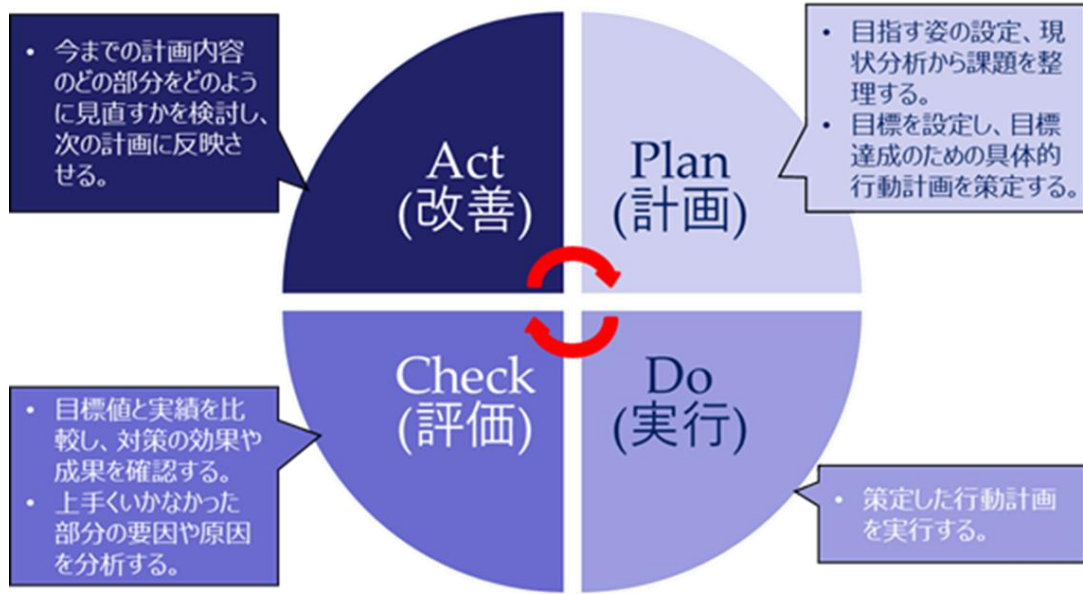
ポイント

- PDCA サイクルとは、計画（Plan）→実行（Do）→評価（Check）→改善（Act）といった一連のプロセスのことで、その頭文字をとって、PDCA サイクルと一般に呼ばれます（**図表 II-1-6**）。
- 計画（Plan）では、①目指す姿（ゴール）を設定する、②現状を把握する、③目指す姿と現状のギャップから課題を整理する、④当面の目標（短期目標）を設定する、⑤目標達成のための具体的な行動計画を策定するなどを行います。
- 実行（Do）では、策定した行動計画に基づいて、対策を実行します。
- 評価（Check）では、目標値と実績値を比較し、対策の効果や成果を確認し、当初予定通りにいかなかったことがあれば、その要因や原因を分析します。
- 改善（Act または Action）では、今までの計画内容のどの部分をどのように見直しか（改善ポイントと方法）を検討し、次の計画に反映させます。
- PDCA サイクルの目的は、課題を改善・解決し、現状を目標に近づけ、最終的に目的を達成することになります。したがって、事業担当者は、**「PDCA サイクルを回すことで、何を達成したいのか(目標や目的は何か)」を常に意識しておくことが重要**となります。

【コラム II-2】厚生労働省が示す「介護保険事業計画策定における PDCA サイクル」の例

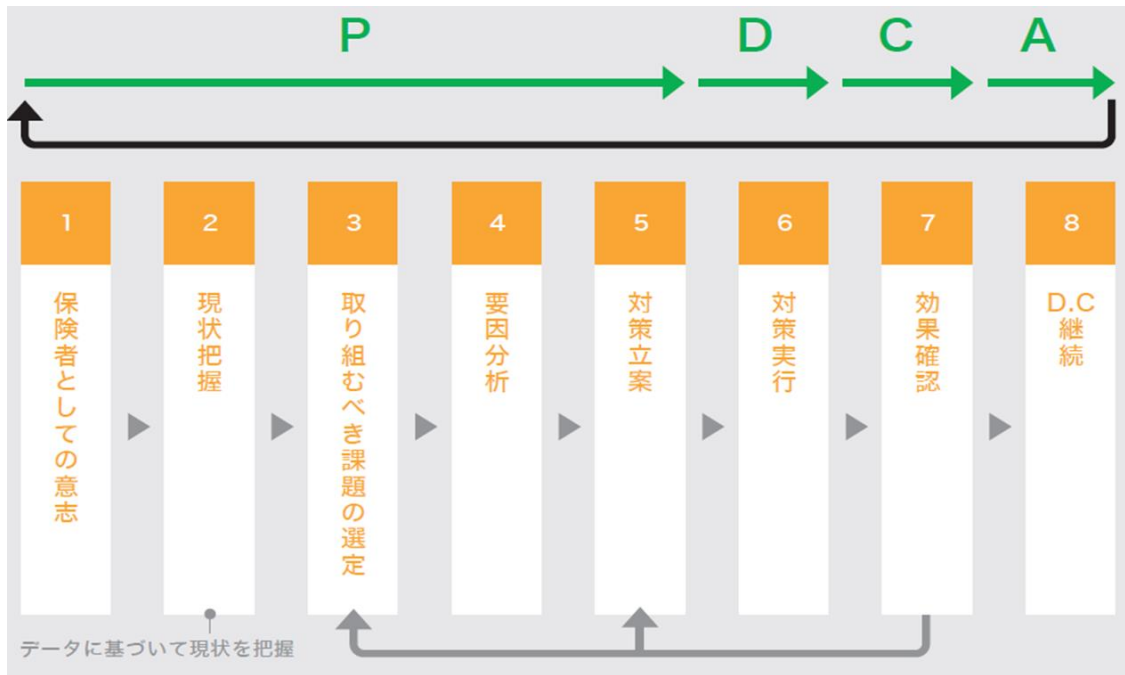
- ◇ 厚生労働省は、2018年7月30日に、「介護保険事業（支援）計画の進捗管理の手引き」を公表しています。
- ◇ 同手引きでは、計画（Plan）部分を、さらに、①保険者としての意志、②現状把握、③取り組むべき課題の選定、④要因分析、⑤対策立案の5つの Step に細分化しています（**図表 II-1-7**）。
- ◇ 介護保険事業計画（＝地域包括ケア計画）では、地域包括ケアを推進するための各種事業の展開方法についても記載することになります。
- ◇ 在宅医療・介護連携推進事業の担当者は、**「介護保険事業（支援）計画策定に関する本手引きと、在宅医療・介護連携推進事業の手引きの両方を参考にしながら、事業を展開していく**必要があります。

図表 II-1-6. PDCA サイクルとは



出所) 筆者作成

図表 II-1-7. 介護保険事業計画策定における PDCA サイクルの例



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年7月30日）より引用

5) 要因分析はなぜ必要か

ポイント

- 対策には、①対症療法的アプローチ（現在の状態に対する処置）、②真因へのアプローチがあります（図表 II-1-8）。
- **対症療法的なアプローチとは、課題を生じさせた原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**です。
- 例えば、“本当は好きな時に1人で自宅のお風呂に入りたい（＝本人が望んでいる生活）が、今は1人で入れない状態にある”高齢者に対して、“デイサービスでお風呂に入れるようにする”といった対策を考えるのが、対症療法的アプローチです。ただし、この方法だと、デイサービスでお風呂に入ることはできても、自宅で好きな時に入浴することはできません（本人が望んでいる姿は実現できていません）。
- 一方、**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取ろうとするアプローチのこと**です。
- この例であれば、まず、入浴という一連の動作のどこができないのかをアセスメントを通じて絞り込みます（この例では、「浴槽をまたぐことができない」とします）。そして、以下の手順で、根本的な原因を探りにいきます（図表 II-1-9）。
 - ① 「なぜ浴槽をまたぐことができないのか」を、個人因子と環境因子の視点から検討します（この例では、個人因子に原因があるとします）。
 - ② 次に、個人因子のうち、原因と考えられる「身体機能」と「認知機能」の影響を検討します（この例では、身体機能に原因があるとします）。
 - ③ 次に、身体機能の原因として考えられる「下肢筋力低下」と「関節可動域制限」の影響を検討します（この例では、下肢筋力に原因があるとします）。
 - ④ 次に、下肢筋力低下の原因として考えられる「生活不活発病」「疾患由来」「低栄養」「歯のかみ合わせ」の影響を検討します（この例では、生活不活発病に原因があるとします）。
 - ⑤ このようにして、浴槽をまたぐことができない根本原因を「生活不活発な状態にあること」と推定します。すなわち、**「生活が不活発になったことで下肢筋力が低下し、浴槽をまたぐことが難しくなり、その結果、自宅にて1人で入浴ができない状態にある」**と仮説を立てるわけです。
- 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、事業担当者には、対症療法的アプローチではなく、**要因分析に基づく対策を検討・実行するといった真因へのアプローチを目指す必要があります**。

図表 II-1-8. 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**が評価できない。

【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。

出所) 筆者作成

図表 II-1-9. 要因分析の例



出所) 佐藤孝臣氏 (株式会社ライフリーデイサービス) のスライドを一部改変

6) 対策とは何か

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、担当者には求められることとなります（**図表 II-1-10**）。
- 現状を目指す姿に近づけるための方法（対策）としては、多様なものが考えられます。その中から、要因分析の結果を参考に、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、事業担当者は選択することになります。

【コラム II-3】 目的と照らしながら、対策を考える

◇ 住民への看取りの普及を目指して、市民向け研修会（＝対策）をあなたが担当することになったとします。そして、関係者と意見交換し、以下の3つの案が出されたとします。あなたは、3つの案のどれが良いと思いますか？

【案1】 看取りに関する著名な A 医師を招いて、市民ホールで、市民向けの講演会を開催する。

【案2】 在宅での看取りを行っている市内の B 医師に依頼して、市役所の会議室で、市民向けの講演会を開催する。

【案3】 地域の公民館や集会場に市職員が出向いて、看取りに関する映画鑑賞と、意見交換会を開催する。

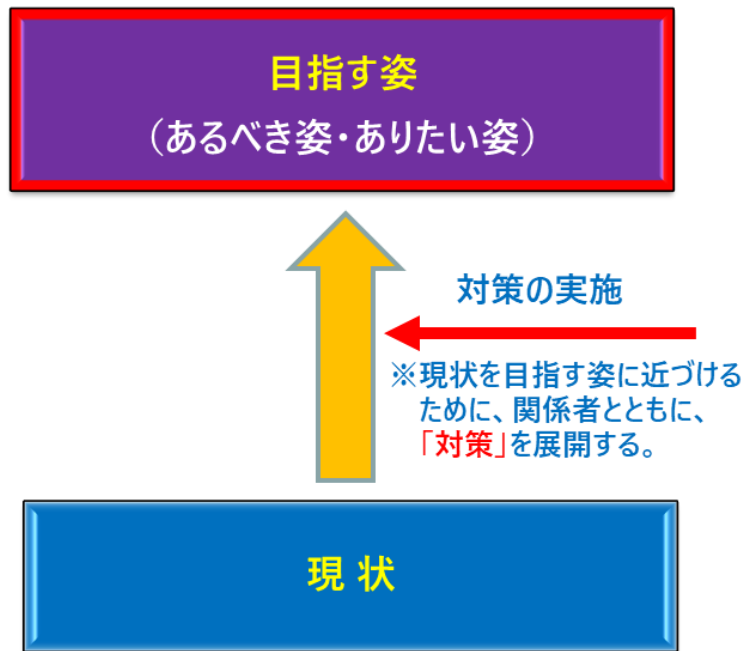
◇ ただし、これら3つの案を並べても、どれが良いかは決められません。では、何を基準に決めればよいのでしょうか。

◇ その答えは「**目的を達成できそうな方法はどれかの視点で選ぶ**」です。もし、担当者として、「より多くの人に、看取りの話を聞いて欲しい」のであれば、【案1】が良いかもしれません。

◇ では、担当者として、「地域住民に、看取りを自分ごととして考えてほしい。できれば、市が作成したエンディングノートを活用する人を増やしていきたい」であったらどうでしょうか。その場合は、【案3】が最も適した方法だと思います。

◇ このように、**研修の目的や研修に期待することによって、適切な方法は何かが決まります**。対策やその内容を考える場合は、「研修の目的は何か？」「研修を行うことで何がどうなることを期待しているのか？」を意識しながら、どの方法がより適切かを判断するようにしましょう。

図表 II-1-10. 対策とは何か



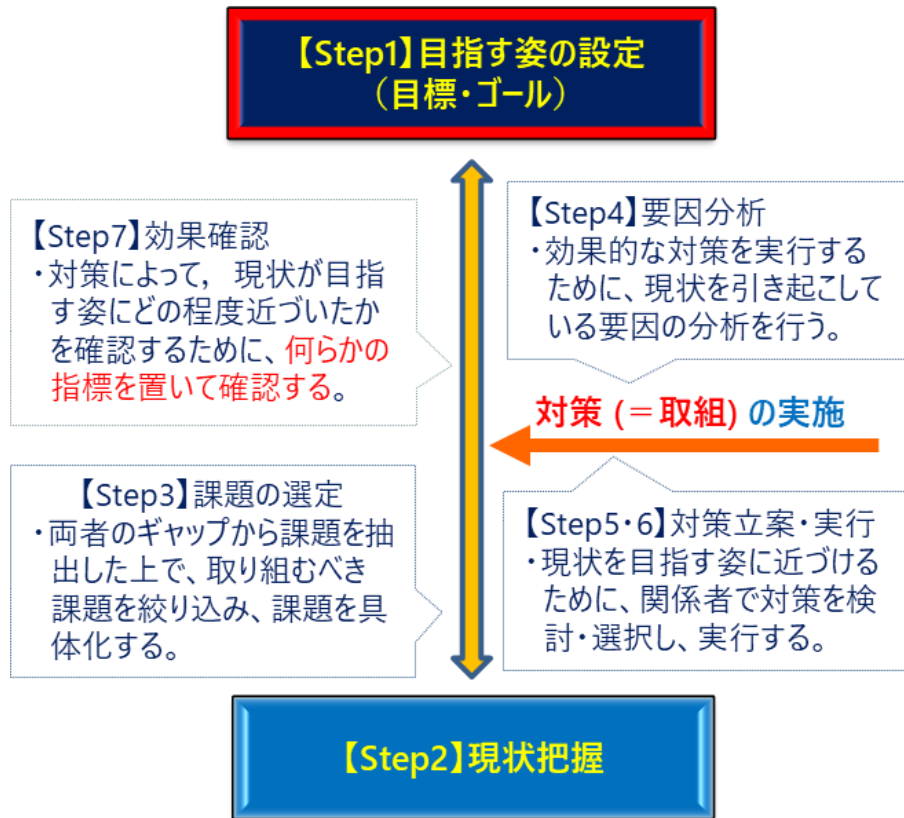
出所) 筆者作成

2. マネジメントの基本構造と PDCA サイクルの関係

ポイント

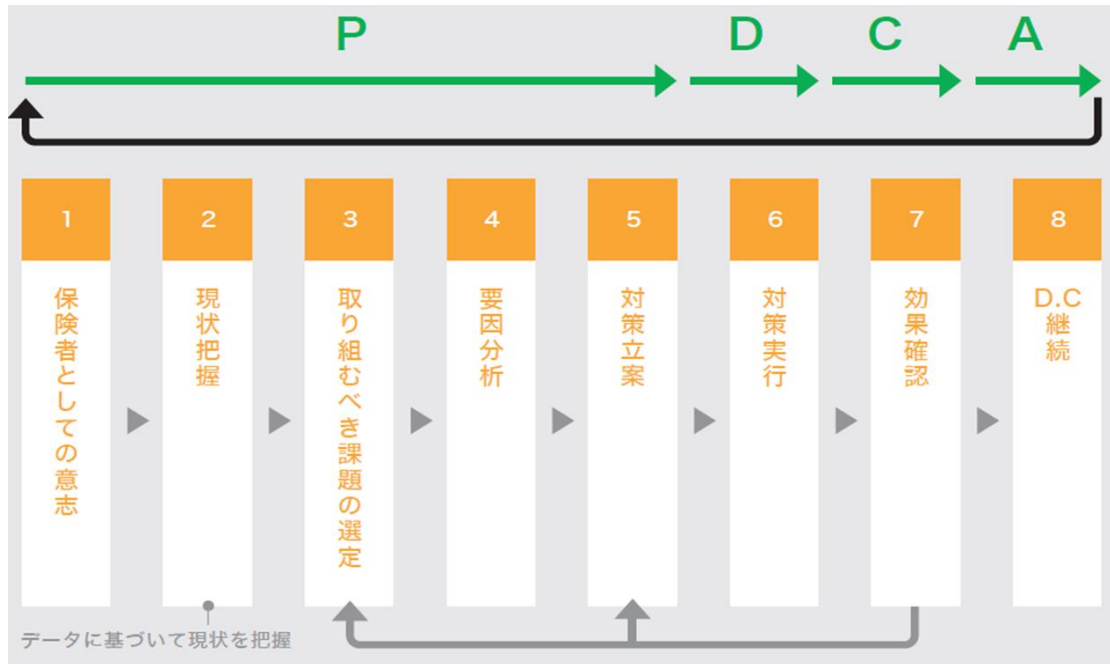
- 図表 II-2-1 に、マネジメントの構造を示します。事業担当者は、この図表をイメージしておく必要があります。
- これは、①目指す姿の設定、②現状把握、③課題の選定（①と②のギャップ）、④要因分析、⑤対策立案、⑥対策の実行、⑦効果確認——という 7 つの Step から構成されています。これを、一連の展開手順として整理したものが「PDCA サイクル」です。
- 前出・厚生労働省「介護保険事業（支援）計画の進捗管理の手引き」の中では、計画（Plan）部分を、さらに、①保険者としての意志、②現状把握、③取り組むべき課題の選定、④要因分析、⑤対策立案——の 5 つの Step に細分化しています（図表 II-2-2）。
- 在宅医療・介護連携推進事業の担当者は、介護保険事業（支援）計画策定に関する進捗管理の手引きと、在宅医療・介護連携推進事業の手引きの両方を参考にしながら、事業を展開していく必要があります。

図表 II-2-1. マネジメントの構造とは



出所) 筆者作成

図表 II-2-2. 厚生労働省が示す PDCA サイクルとは (再掲)



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年7月30日）より引用

令和4年度 老人保健健康増進等事業

PDCA サイクルに沿った在宅医療・介護連携推進事業の具体的推進方策に関する調査研究事業

在宅医療・介護連携推進事業をさらに実効性のあるものとするために

「事業マネジメント力」を高めよう

オンライン研修会テキスト

知識編Ⅱ(マネジメント)-1 マネジメントの基本とその構造

発行 公立学校法人 埼玉県立大学

発行日 令和4年11月24日