

## <知識編Ⅱ(マネジメント)>

### 2. 事業マネジメントの進め方

令和4年11月24日

埼玉県立大学



<目次>

II-2 事業マネジメントの進め方

1. PDCA サイクルの展開手順 .....	1
2. 主な Step 別にみた事業の進め方 .....	3
1) 【Step1】 保険者としての意志を明らかにする .....	3
2) 【Step2】 現状を把握する .....	5
3) 【Step3】 取り組むべき課題を選定する.....	7
4) 【Step4】 課題を生じさせている要因を分析する .....	9
5) 【Step5・6】 対策の立案・実行 .....	11
6) 【Step7】 効果の確認.....	13

## II-2 事業マネジメントの進め方

### 1. PDCA サイクルの展開手順

#### ポイント

- マネジメントは、①「現状」と「目指す姿」のギャップから課題を抽出した上で、②課題を生じさせている要因や根本原因を追究し（要因分析）、③原因の解決につながる可能性の高い対策を検討・実践し、④指標を使って、現状が目指す姿に近づいたかどうかを確認し、⑤必要に応じて計画の見直しを図る——といった一連の作業のことです（**図表 II-2-1**）。
- 厚生労働省の「介護保険事業（支援）計画の進捗管理の手引き」に従うと、理想的な事業マネジメントは、一般的に、以下の手順で展開されることとなります（**図表 II-2-2**）。
  - 【Step1】 保険者としての意志を明らかにする（目指す姿・目標・事業に期待することを設定する）
  - 【Step2】 現状を把握する
  - 【Step3】 Step1 で示した「目指す姿」と、Step2 で把握した「現状」のギャップから、複数の課題を抽出する。その上で、取り組むべき課題を選定し、具体化する
  - 【Step4】 課題を生じさせている要因や原因を分析する
  - 【Step5】 Step4 の要因分析の結果をもとに、課題解決につながる可能性の高い対策を立案する
  - 【Step6】 対策を実行する
  - 【Step7】 事業の効果を確認する
  - 【Step8】 必要に応じて、計画の見直しを行いながら、新たな対策の実行と評価を繰り返す



## 2. 主な Step 別にみた事業の進め方

### 1) 【Step1】 保険者としての意志を明らかにする

#### ポイント

- Step1 の「保険者としての意志」では、以下のことを関係者で検討し、皆で何を目指すのかを共有します（**図表 II-2-3**）。
  - ✓ 事業や対策を通じて、現在の地域を、どのような地域にしていきたいか（＝目指す地域の姿の設定）
  - ✓ 事業やさまざまな対策のゴール、当面の目標（＝短期目標）をどこに設定するか
  - ✓ 事業やさまざまな対策を通じて、何がどう変わることを期待しているのか（＝期待値の設定）
- 期待値の設定では、主な対象ごとに、「誰が（何が）どう変わることを期待したか」を考えます。主な対象としては、①事業参加者、②事業参加者の家族、③地域住民（事業には参加していない）、④介護保険の運営、⑤介護費用などが挙げられます。
- 期待値を設定する際には、期待することに関連する現状の値をおさえておく必要があります。何の現状を知りたいのかを意識しながら、Step2 の現状把握を行っていきます。目的意識を持って、現状を把握しにいくといった意識を持つことが非常に重要です。

#### 【コラム II-4】 なぜ、関係者間で「目指す姿」を共有する必要があるのか？

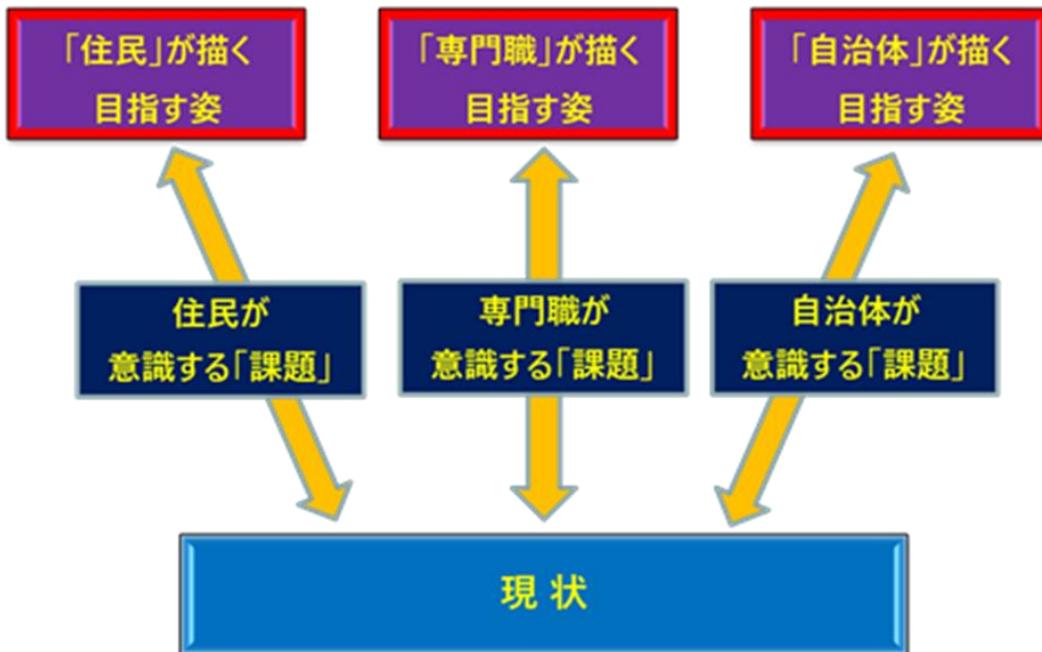
- ◇ 目指す姿（ゴール）は、事業担当者だけでは達成できません。課題を有する本人・家族、課題解決に関わるさまざまな関係者（医療・介護職、自治体、地域住民など）がゴールや課題を共有し、課題解決に向けて、それぞれの役割を果たしていくといった「協働」が必要となります。
- ◇ ただし、各関係者がイメージする「目指す姿」は一致しない場合が多いかと思えます。現状認識にも違いがあります。そのため、課題認識もそれぞれ異なります（**図表 II-2-4**）。
- ◇ 関係者が協働して課題を解決していくために、まず、「目指す姿（＝ゴール）の共有を図る必要があります」。目指す姿（共通のゴール）を共有した上で、現状を共有すると、結果的に、お互いの課題認識のズレも修正されていきます。

図表 II-2-3. PDCA サイクルにおける「保険者としての意志」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年7月30日）を一部改変

図表 II-2-4. なぜ「目指す姿」を関係者間で共有する必要があるのか



出所) 筆者作成

## 2) 【Step2】現状を把握する

### ポイント

- Step2 の現状把握においては、まず、施策や事業に関して「知りたいことは何か」を整理しておくことが重要です（**図表 II-2-5**）。
- 現状を把握する方法としては、①既存データ分析、②アンケート、③事例検討、④関係者へのヒアリングなどがあります。知りたい内容によって最適な方法は異なります。
  - ✓ 現状がわからないので、現状をまずは知りたい!
  - ✓ 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
- 例えば、課題の具体的な内容を知りたい場合は、アンケートより事例検討やヒアリングの方が適切な場合があります。知りたい内容とそのレベルに応じて、最適な方法で現状を把握しましょう!

### 【コラム II-5】市町村が活用可能な公表データ集とは

- ◇ 在宅医療・介護の現状を市町村が把握可能なデータ集としては、
  - ① 厚生労働省の「在宅医療に係る地域別データ集」
  - ② 厚生労働省の「地域包括ケア「見える化」システム」
  - ③ 日本医師会の「地域医療情報システム」
 などがあります（**図表 II-2-6**）。いずれも、厚生労働省が定期的に行っている各種調査（医療施設調査・病院報告、患者調査など）やレセプトデータが元となっています。
- ◇ 自地域における提供体制やサービス利用者数の経年変化、他地域と比べた自地域の特徴などを把握したい場合に、これらデータを活用することができます。

図表 II-2-5. PDCA サイクルにおける「現状把握」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年7月30日）を一部改変

図表 II-2-6. 市町村が利用可能な主な公表データ集の概要

名称		収集可能な主な項目 (医療・介護提供体制関連)	備考
1	在宅医療にかかる地域別データ集	<ul style="list-style-type: none"> <li>在宅療養支援病院／診療所数</li> <li>訪問看護ステーション数</li> <li>特養／老健の定員数</li> <li>介護療養型医療施設の病床数</li> <li>小規模多機能型／看護小規模多機能型居宅介護事業所数</li> <li>自宅死／老人ホーム死の割合 など</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>厚生労働省が定期的に更新データをホームページで公表している。</li> <li>左記データに加えて、3年ごとに、訪問診療／往診／看取り件数のデータも掲載されている。</li> </ul>
2	地域包括ケア「見える化」システム	<ul style="list-style-type: none"> <li>年齢階級別入院／外来受療率</li> <li>病院数／一般診療所数</li> <li>訪問診療／往診患者数</li> <li>退院支援を受けた患者数</li> <li>在宅ターミナルケアを受けた患者数</li> <li>看取り数／在宅死亡者数 など</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>市町村の介護保険事業計画等の策定や実行を総合的に支援するための情報システムのこと。</li> </ul>
3	地域医療情報システム (JMAP)	<ul style="list-style-type: none"> <li>診療科目別一般診療所数</li> <li>病院／歯科診療所／薬局数</li> <li>在宅療養支援病院／診療所数</li> <li>病床種類別病床数</li> <li>介護施設数／入所定員数など</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>自地域の将来の医療や介護の提供体制について検討を行う際の参考データとしての活用を目的に、日本医師会が公表しているデータ集のこと。</li> </ul>

注1, 各データ集の出所は以下の通り。

1. 厚生労働省：<https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000061944.html>
2. 厚生労働省：<http://mieruka.mhlw.go.jp/>
3. 日本医師会：<https://jmap.jp/>

出所) 筆者作成

### 3) 【Step3】取り組むべき課題を選定する

#### 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、「目指す姿」を意識しながら、現状との比較を通じて、課題を抽出することになります。
- 課題は通常複数あります。複数ある課題の中から、下記の視点を参考に、取り組むべき課題を選定していきます。
  - ✓ 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）
- 課題設定が抽象的だと対策も抽象的になります。そのため、取り組むべき課題は具体化する必要があります。5W1Hを使って、課題を具体化しましょう！

#### 【コラムII-6】5W1Hとは

- ◇ 5W1Hとは、Who（誰が）、When（いつ）、Where（どこで）、What（何を）、Why（なぜ）、How（どのように）で構成されるフレームワークのことです。マネジメントを展開するためには、①目的を意識する、②課題を具体化する、③要因分析に基づいた効果的な対策を考えることが重要となります。その際に使えるツールがこの5W1Hです（図表II-2-8）。
- ◇ 目的を意識するための問いが“Why”です。「何のために事業を行うのか」を担当者は常に意識しておく必要があります。また、関係者間で互いの事業目的に対する認識を出し合って、共有を図ることも重要です。
- ◇ 課題の所在を具体化するための問いが“Where”です。この問いで「どこができないか」を絞り込みます。
- ◇ 課題が生じた原因を追究するための問いが“Why”です。「なぜ」を複数回繰り返しながら、課題を生じさせている根本原因を追究していきます。
- ◇ 要因分析を行いながら、具体的な対策を検討します。その際に使うのが、“Who” “When” “Where” “What” “How”です。誰を対象に、いつ、どこで、何を、どのように行うのかを具体的に決めていきます。
- ◇ 5W1Hは、関係者とともに、効果的に仕事を進めていくための基本的ツールです。5W1Hを有効活用しながら、事業マネジメントを効率的・効果的に進めていきましょう。

図表 II-2-7. PDCA サイクルにおける「課題の選定」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年7月30日）を一部改変

図表 II-2-8. 5W1H とその目的

5W1H	問いの目的	確認事項
Why	・ 目的や理由を知る	・ 何のために／なぜできないのか
Where	・ 場所や空間を知る	・ どこができないのか／どこで行うのか
Who	・ 人物や関係を知る	・ 誰が／誰に行うのか
When	・ 時間やプロセスを知る	・ いつ／いつまでに行うのか
What	・ 内容や事象を知る	・ 何を行うのか／何ができるのか
How	・ 手段や方法を知る	・ どうやって行うのか

出所) 筆者作成

#### 4) 【Step4】課題を生じさせている要因を分析する

##### ポイント

- 事業マネジメントでは、「効果的な対策をうつこと」が最も重要ですが、これを実現するためには、**課題を生じさせた原因に対してアプローチを行う**必要があります。そのために行われるのが要因分析です。
- 要因分析のためのツールとしてよく用いられるのが「ロジックツリー」です（下記コラム参照）。これらツールを活用しながら、**根本的な原因は何か**を考えましょう！

##### 【コラムII-7】ロジックツリーとは

- ◇ 課題を生じさせている要因や根本原因を検討するために用いられるツールの1つがロジックツリーです（**図表 II-2-9**）。
- ◇ ここで、自宅のお風呂を跨ぐことができない高齢者の例で考えてみましょう。前述した5W1Hの“Why”を使って、「なぜお風呂を跨ぐことができないのか？」を考えるわけです。そうすると、①下肢筋力が低下しているから、②関節可動域に制限があるから、などの理由が浮かんできます。このうち、どの要因の可能性が高いかを考え、「下肢筋力の低下が最も可能性が高い」ことが根本的な原因であると判断するわけです。
- ◇ さらに、同様の手順で、「なぜ下肢筋力が低下したのか？」を考えます。その結果、生活が不活発になったことが根本原因だと思えば、生活不活発をどうするか  
の視点で、対策を考えていくことになります。

**図表 II-2-9. ロジックツリーの例**

出所) 筆者作成

図表 II-2-10. 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年7月30日）を一部改変

## 5) 【Step5・6】 対策の立案・実行

### ポイント

- 要因分析を行った後、複数考えられる対策の中から、原因の解決につながる可能性の高い対策（＝効果的な対策）を選択し、実行することになります。
- 対策は現状を目指す姿（ゴール）に近づけるために行うものですが、いきなりゴールに到達することは難しいものです。
- そこで、通常は、当面目指す目標（＝短期目標）を設定した上で、その達成に向けた対策を行うことになります。短期目標の達成を繰り返すことで、長期目標（ゴール）に到達することを目指します。

### 【コラムII-8】 ゴール到達するまでの展開イメージとは

- ◇ 富士山登頂を目指すとします。その場合、5合目まで車で行って、そこから、6合目、7合目まで歩いて、最終的な頂上（ゴール）に到達するかと思います。
- ◇ 実は、事業のマネジメントもこれと全く同じです。**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……。これを繰り返すわけです。
- ◇ 事業マネジメントでは、通常、**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**といったアプローチをとります。現状を、より良い形に少しずつ変えていくといった姿勢や取組が、結果的に、ゴール到達の近道になります。

図表 II-2-11. ゴール到達までの展開イメージ

出所) 筆者作成

図表 II-2-12. PDCA サイクルにおける「対策立案・実行」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年7月30日）を一部改変

## 6) 【Step7】効果の確認

### ポイント

- 事業マネジメントでは、目指す姿を置いた上で、短期目標を設定し、短期目標を達成するための対策を講じていきます。
- その際、**対策の成果や効果を確認するために、何らかの指標を置く**こととなります。なお、医療や介護の領域では、①ストラクチャー指標、②プロセス指標、③アウトカム指標がよく使われます（下記コラム参照）。
- 評価とは、実行した対策により、期待した効果や成果がどの程度得られたのかを、関係者で確認する作業です（**図表Ⅱ-2-14**）。評価に当たっては、関係者間で、①対策の効果や成果として何を期待するか、②効果や成果を具体的に測る指標として何を設定するかなどを議論することが重要です。
- 当然、これら指標を、誰が、いつ、何を使って、どのように測定するか（把握するか）なども決めておく必要があります。

### 【コラムⅡ-9】ストラクチャー／プロセス／アウトカム評価とは

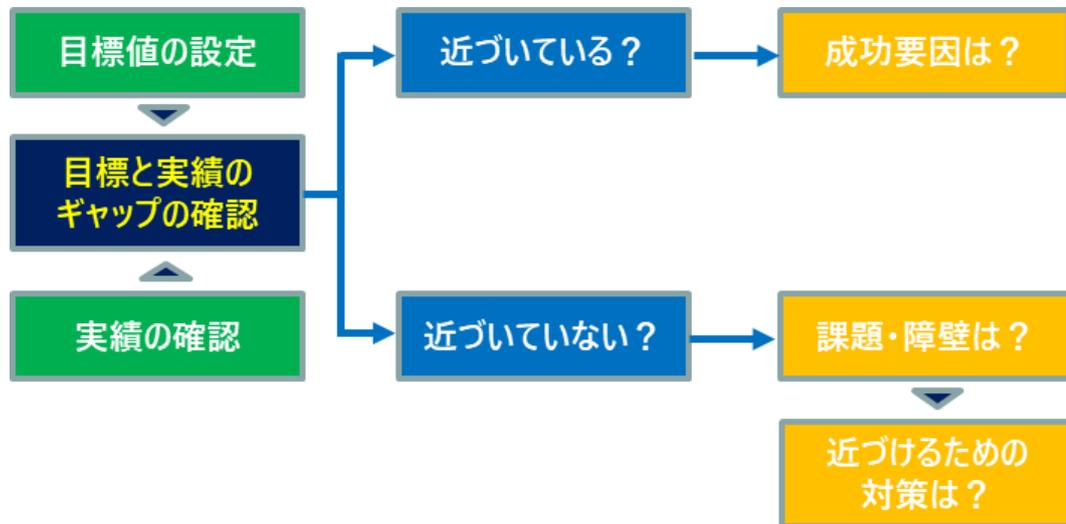
- ◇ 医療や介護の領域では、事業の成果や効果の評価、サービスの質の評価のための指標として、①ストラクチャー指標、②プロセス指標、③アウトカム指標がよく使われます。
- ◇ 事業評価のための「ストラクチャー指標」とは、事業を効果的かつ効率的に実施するための実施体制などに関する指標のことです。例えば、在宅医療を担う医療機関を増やすために対策をとったとしたら、「訪問診療を行う診療所数」を指標として、評価開始時点に比べて増えたかどうかを確認することになります。
- ◇ プロセス指標とは、事業を効果的かつ効率的に実施するための実施過程や利用状況などに関する指標のことです。例えば、在宅医療を担う医療機関を増やすために対策をとったとしたら、「訪問診療を受けた患者数」を指標として、評価開始時点に比べて増えたかどうかを確認することになります。
- ◇ アウトカム指標とは、事業成果の目標に対する指標のことです。例えば、在宅医療が広がることによって、在宅療養者の主観的幸福観が高まることを期待したとしたら、「在宅療養者の主観的幸福観」を指標として、評価開始時点に比べて高まったかどうかを確認することになります。
- ◇ いずれにしろ、これら指標は、市町村の事業担当者だけで決められるものではありません。実際に臨床に携わっている医師や訪問看護師、ケアマネジャーなどの意見も聞きながら、①対策によって、何がどう変わることを期待するのか、②期待したことを何で測るのか、③その指標をどのように収集するかなどを決めていくプロセスが重要となります。

図表 II-2-13. PDCA サイクルにおける「効果確認」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年7月30日）を一部改変

図表 II-2-14. 効果確認のイメージ



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）を一部改変

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)-2 事業マネジメントの進め方

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