

# 事業マネジメントの基本的考え方と 事業展開の現状・課題

## （内容）

1. マネジメントの基本的事項
2. 事業のあるべき展開方法と現状・課題

令和4年12月2日  
埼玉県立大学大学院／研究開発センター  
川越雅弘

# 1. マネジメントの基本的事項

# 【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

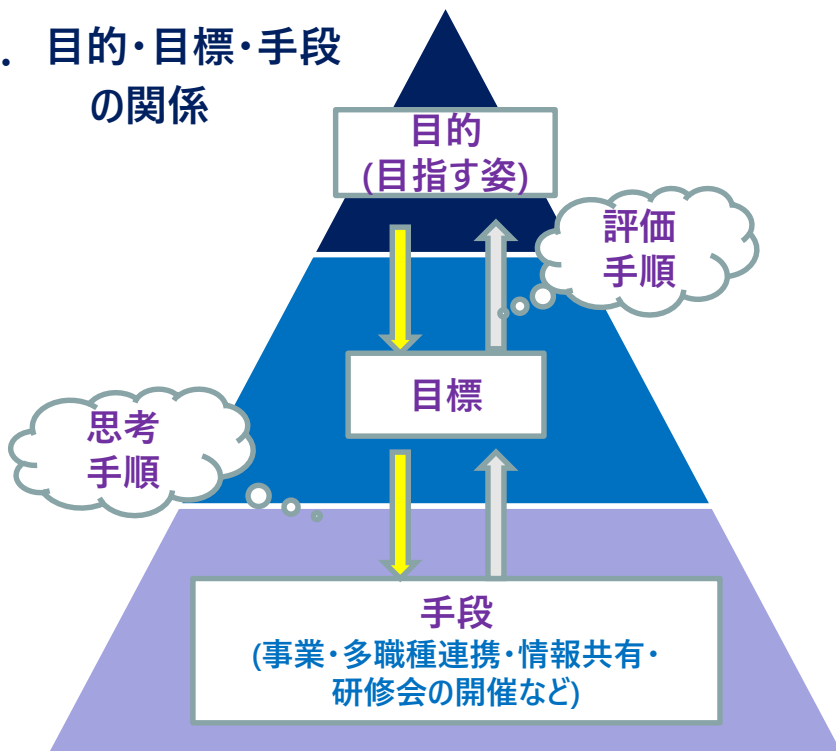
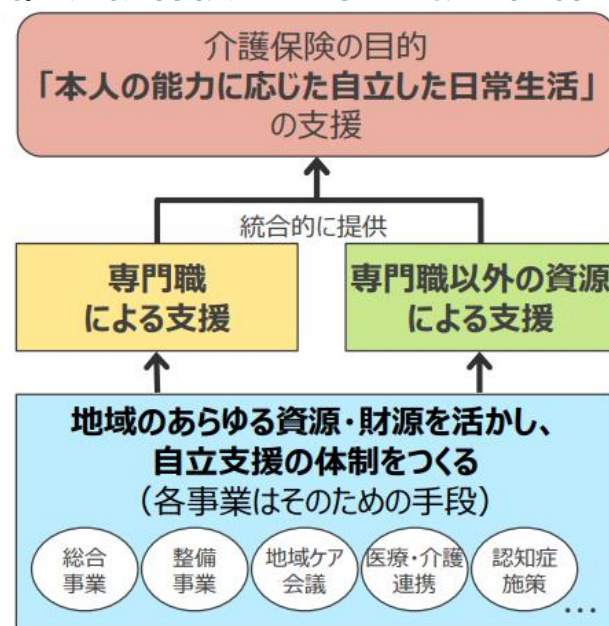


図. 介護保険の目的と手段の関係



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。**



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

事業が目指していること (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

# 【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。 「現在出来ていないこと」は現状であって、課題ではない。

## 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

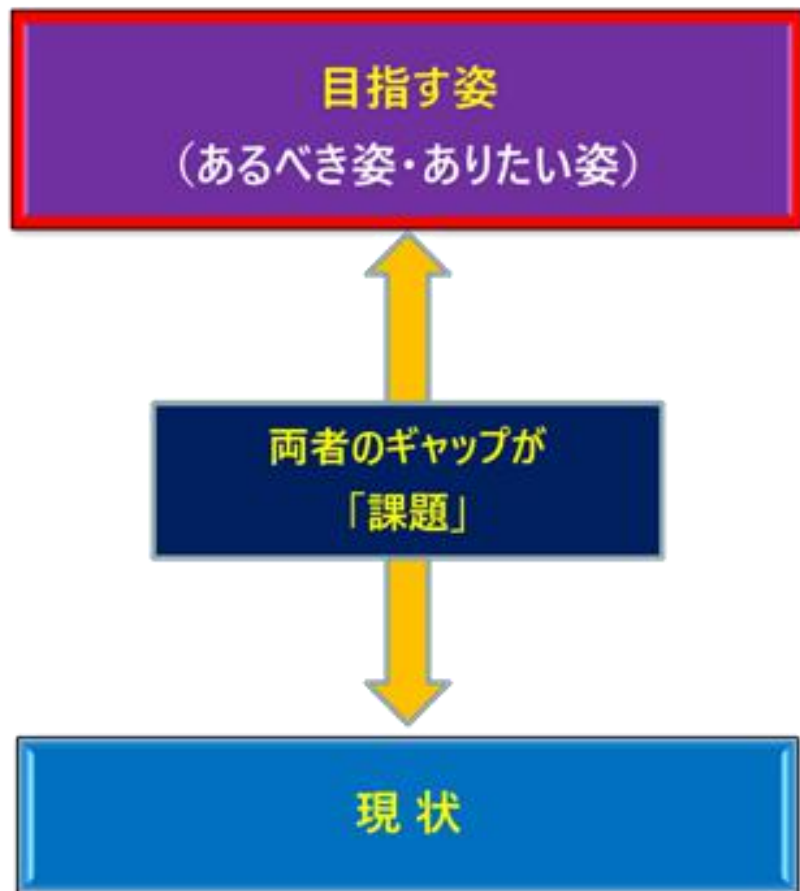


図. 課題の捉え方の例

### 【目指していること(=目標の1つ)】

- 病気の再発や重症化を防ぐために、処方された薬が指示通りに服用できていること。

### 【現状】

- 本人は薬を用意することができない(これは現状)。
- そのため、家族が薬を用意してくれている。また、服薬も家族が促している。
- その結果、薬を処方通りに服用できている。

- 本人は薬を用意できないが、家族がその機能を代替することで、**目指していること(=きちんと服用できていること)が達成できている**。したがって、現在、服用に関しては課題は生じていないということになる。

※ただし、もし家族が入院してしまうなど、薬を用意できない状況になると、処方通りの服用も困難になる。この場合は、目指していることと現状に不一致が生じたことになり(=課題の顕在化)、何らかの対応をしないといけなくなる。

# 【ポイント4】 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。

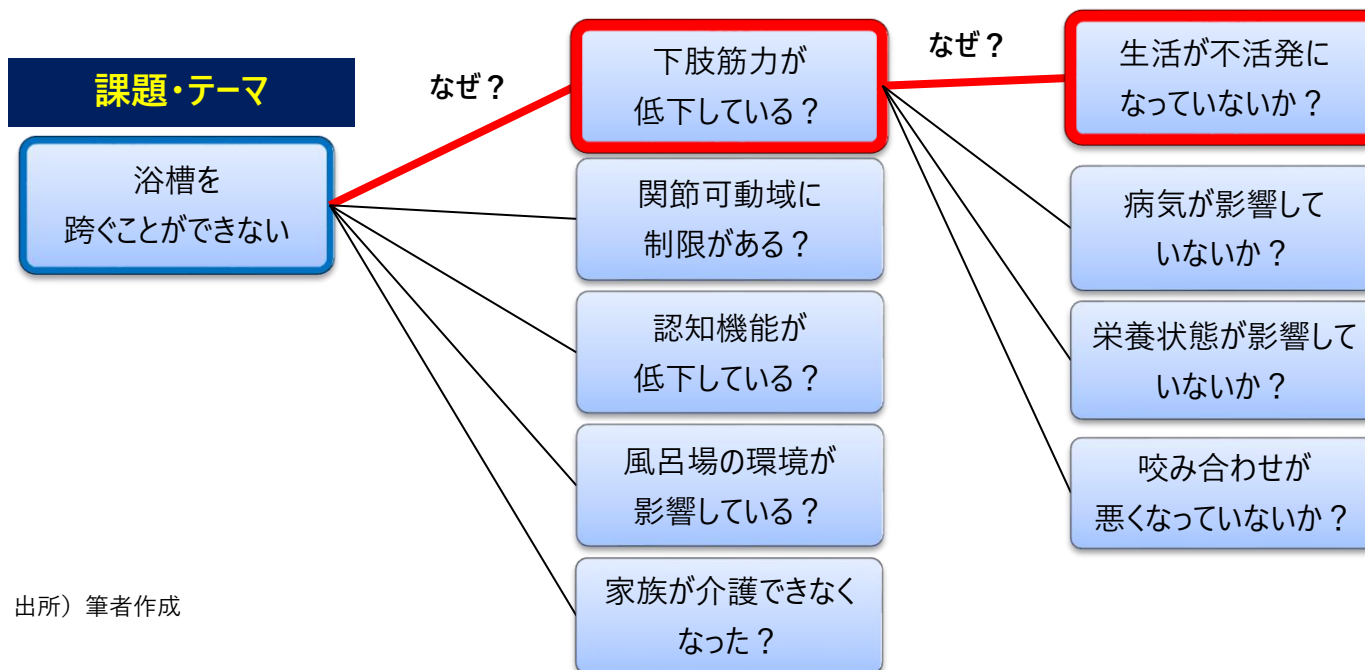
【例2】医療職と介護職の連携が弱い理由として、介護職が具体的に何を確認したらよいかかわらないため(これが真因)、コミュニケーションがうまくとれていない(真因に伴うもの)と考えられた。そこで、主な疾患別に、医療職への確認事項を整理したチェックシートを作成した。

# 【ポイント5】ロジックツリーを使って、真に解決すべき課題を明らかにする

## ポイント

- 下図は、自宅の浴槽を跨ぐことが出来ない高齢者に対するロジックツリーの例です。
- なぜ浴槽を跨ぐ出来ないのかを考えると、「下肢筋力が低下しているから」「関節可動域に制限があるから」などの原因が考えられます。このうち、どの原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」と判断するわけです。
- 次に、同様の手順で、なぜ下肢筋力が低下したかを考えます。その結果、生活が不活発になったことが原因だと思えば、「生活不活発をどうするか」が真の解決すべき課題です。
- そして、生活を活発にするための対策を考えていくわけです。

図. 真因を探求するためのロジックツリーの例



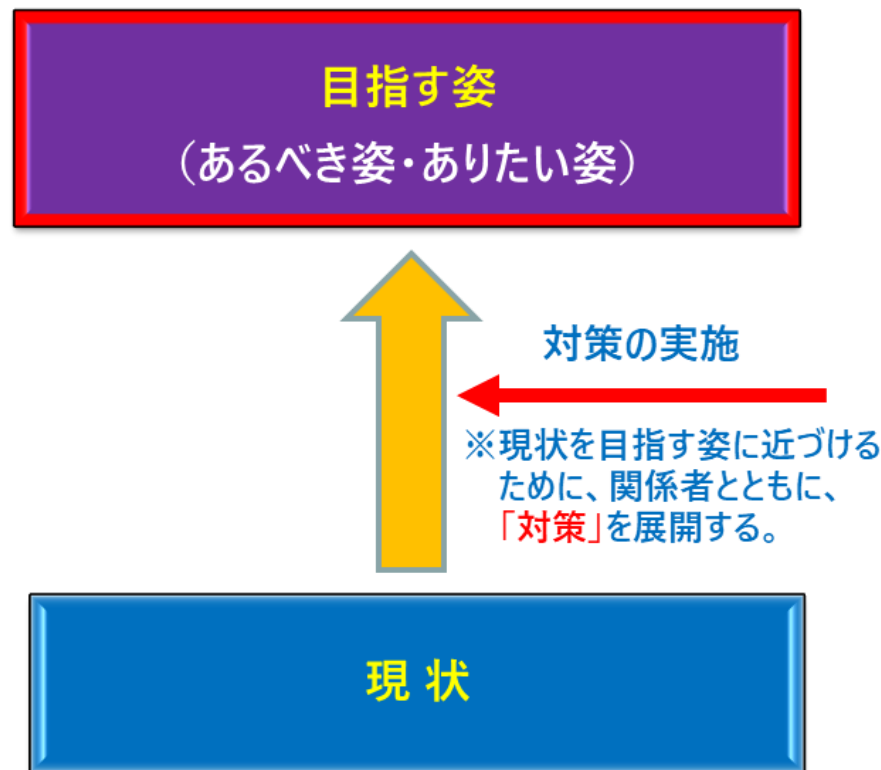


# 【ポイント6】 対策とは、「現状」を「目指す姿」に近づけるために行う

## 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7】 目指す姿(ゴール)を意識しながら、当面の目標(短期目標)の達成に向けた対策を検討・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す。
- ゴールを見据えながら、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、目標の達成状況を確認し、達成できたら、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を講じていきます。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す。

図. ゴール到達までの展開イメージ

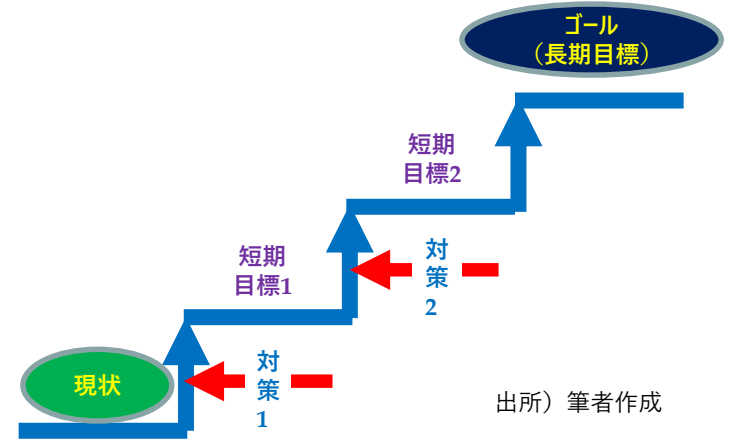
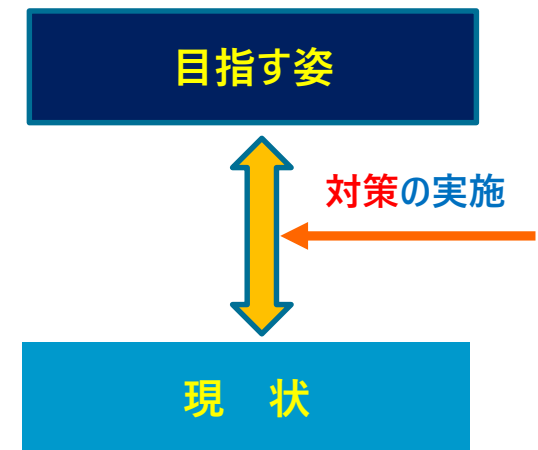


図. PDCAサイクルにおける「対策立案・対策実行」の位置づけ



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

図. 対策の位置づけ



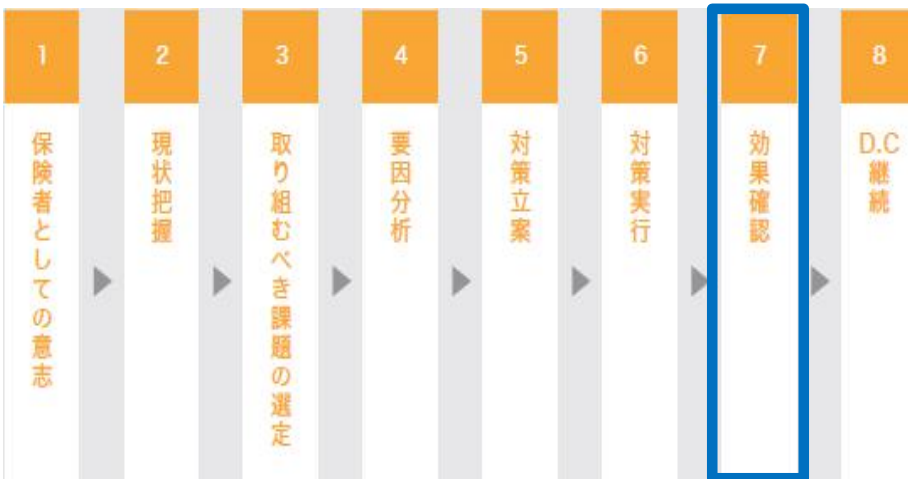
出所) 筆者作成

# 【ポイント7】 講じてきた対策による「効果」を確認する

## ポイント

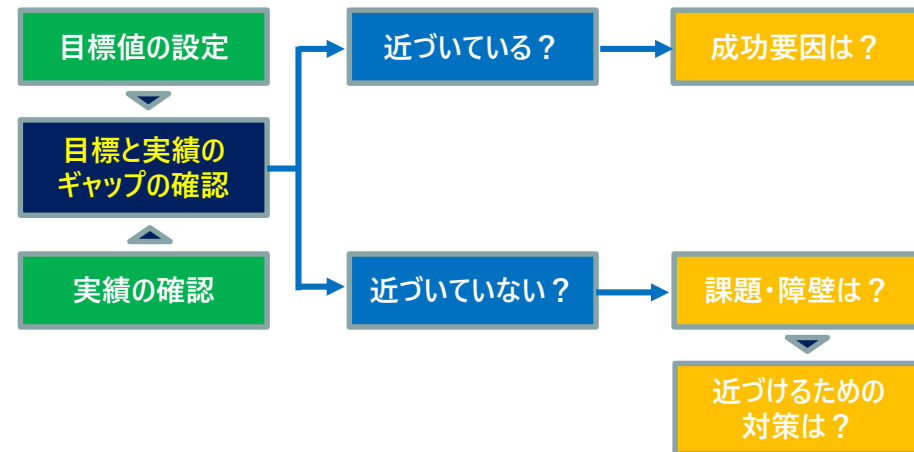
- 評価とは、「事業に期待したこと」と「達成できたこと」のギャップを確認する作業のことです。したがって、事業を実施することで、「何がどうなることを期待したか」「目標をどこに設定したか」をまずは整理しましょう。
- その上で、目標（期待したこと、期待したレベル）と現状を比較し、「何がどこまで達成できたか（現状が目指す姿に近づいているのかどうか、どの程度近づいたのかなど）」を確認します。
- 効果確認は、現在の事業のどの部分をどのように改善するかのヒントを得るために行うものです。効果があつたかどうかの確認だけが目的ではありません。

図. 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. 評価方法のイメージ



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

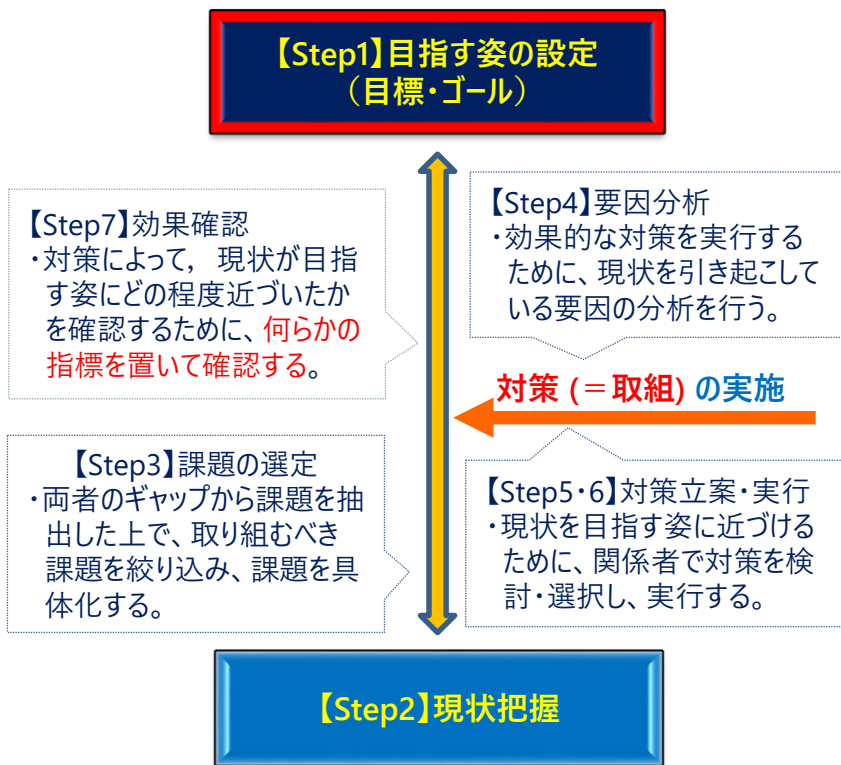
## 2. 事業のあるべき展開方法

# 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」－

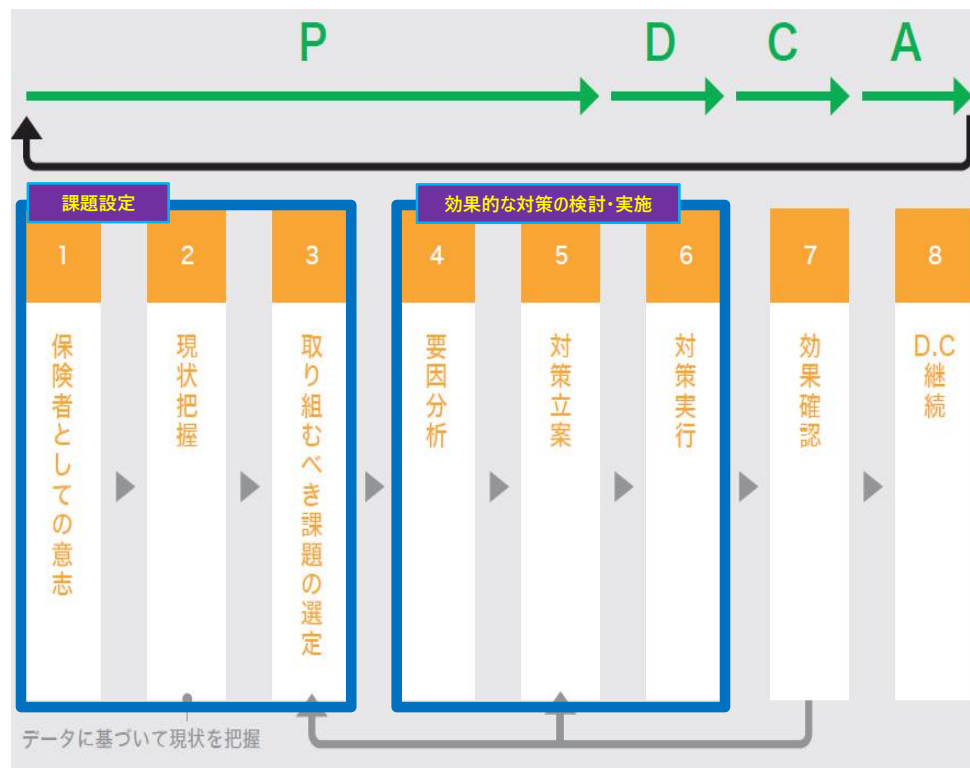
- 課題とは、「目指す姿」と「現状」のギャップのこと。マネジメントとは、様々な対策により、現状を目指す姿に近づけること（＝課題を解決すること）である。
- 様々な対策の中から、効果的な対策を選択するためには、現状を引き起こしている要因や原因をおさえる必要がある。これを「要因分析」という。これら分析を通じて、より結果的な対策を関係者で検討・選択し、実行していくことになる。
- 課題解決に向けた一連の展開手順を示したものが「PDCAサイクル」で、①課題設定(Step1～3)、②効果的な対策の検討・実施(Step4～6)、③評価(Step7)から構成される。

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

### 3. 事業展開の現状・課題

## ①全国調査からみた現状

# R3年度「在宅医療・介護連携推進事業の実施状況」調査概要

## 【調査の背景及び目的】

- 令和2年9月に改訂された「在宅医療・介護連携推進事業の手引き ver.3」では、より事業のマネジメントを強化する観点から、ア) ～ク) で示していた取組内容を、PDCAのフレームとあわせて再構成している。また、都道府県には、市区町村支援の観点の強化から、地域の実情に応じた伴走・後方から支援をしていくことを一層求める内容となっている。
- 在宅医療・介護連携推進事業全体の進捗確認のため、厚生労働省は定期的の実態調査を行っているが、R3年度調査では、従前からの調査内容を踏襲しつつ、現在必要とされている内容を勘案して設問・選択肢を追加することで、現在の市区町村及び都道府県の取り組み状況や課題等を把握すべく、実態調査を行った。

## 【調査時期・対象・回収状況】

- 調査時期は、令和4年2月16日～3月8日である。また、調査対象は1,741市区町村、回答件数は1,717市区町村である（回答率：98.6%）。

## 【データの出所について】

- データの出所は、「株式会社富士通総研：令和3年度在宅医療・介護連携推進支援事業に係る調査等事業実施内容報告書（令和4年3月）」である。

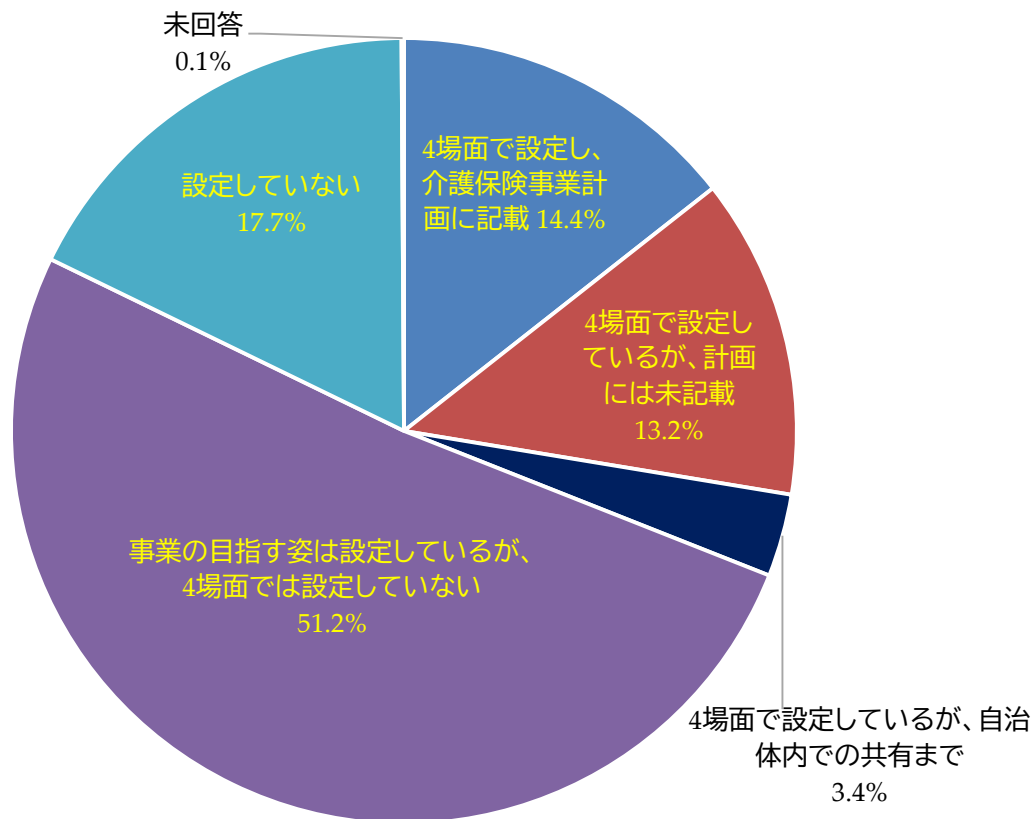
<https://www.fujitsu.com/jp/group/fri/report/elderly-health/2021homecareseminar-report.pdf>



# 1) 目指す姿の設定状況

- 目指す姿の設定状況をみると、「**事業の目指す姿は設定しているが、4つの場面での設定はしていない**」が**51.2%**と最も多く、次いで「**事業全体でも、4つの場面でも設定していない**」17.7%、「**4つの場面で設定し、介護保険事業計画に記載**」14.4%の順であった。
- 在宅医療・介護連携推進事業の手引きVer.3では、4つの場面別に、提供体制や連携を検討することが求められているが、これら**4つの場面ごとに目指す姿を設定している市区町村は、全体の約3割であった。**

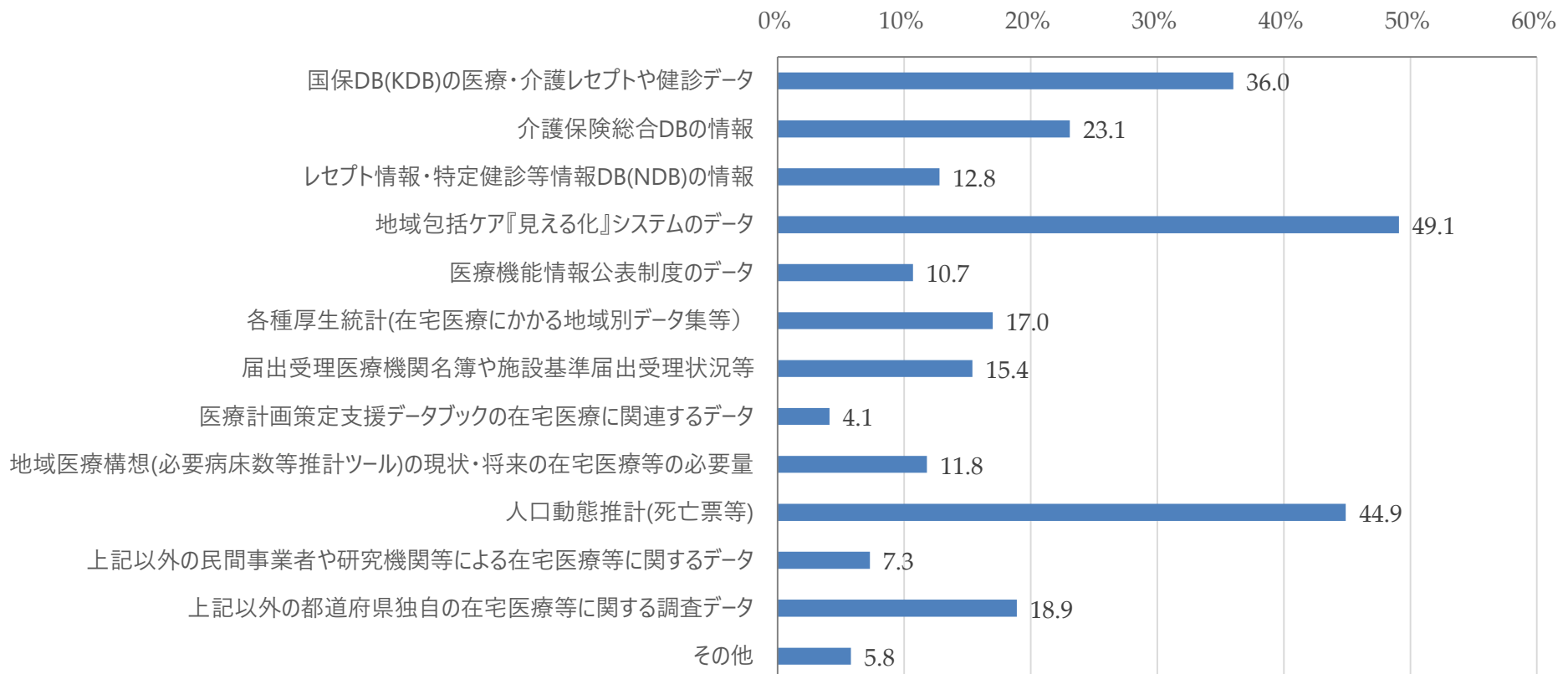
図. 目指す姿の設定状況 (n=1,717)



## 2-1) 定量的な現状把握方法／活用方法

- 定量的な現状把握方法としては、「地域包括ケア『見える化』システムのデータ」が**49.1%**と最も多く、次いで「人口動態統計(死亡票等)」44.9%、「国保データベース(KDB)の医療・介護レセプトや健診データ」36.0%、「介護保険総合データベースの情報」23.1%の順であった。
- また、確認したデータの活用方法をみると、「年度で推移や変化を確認できるようにしている」**54.5%**、「地域の特性をみたり、地域間での比較ができるようにしている」40.1%であった。

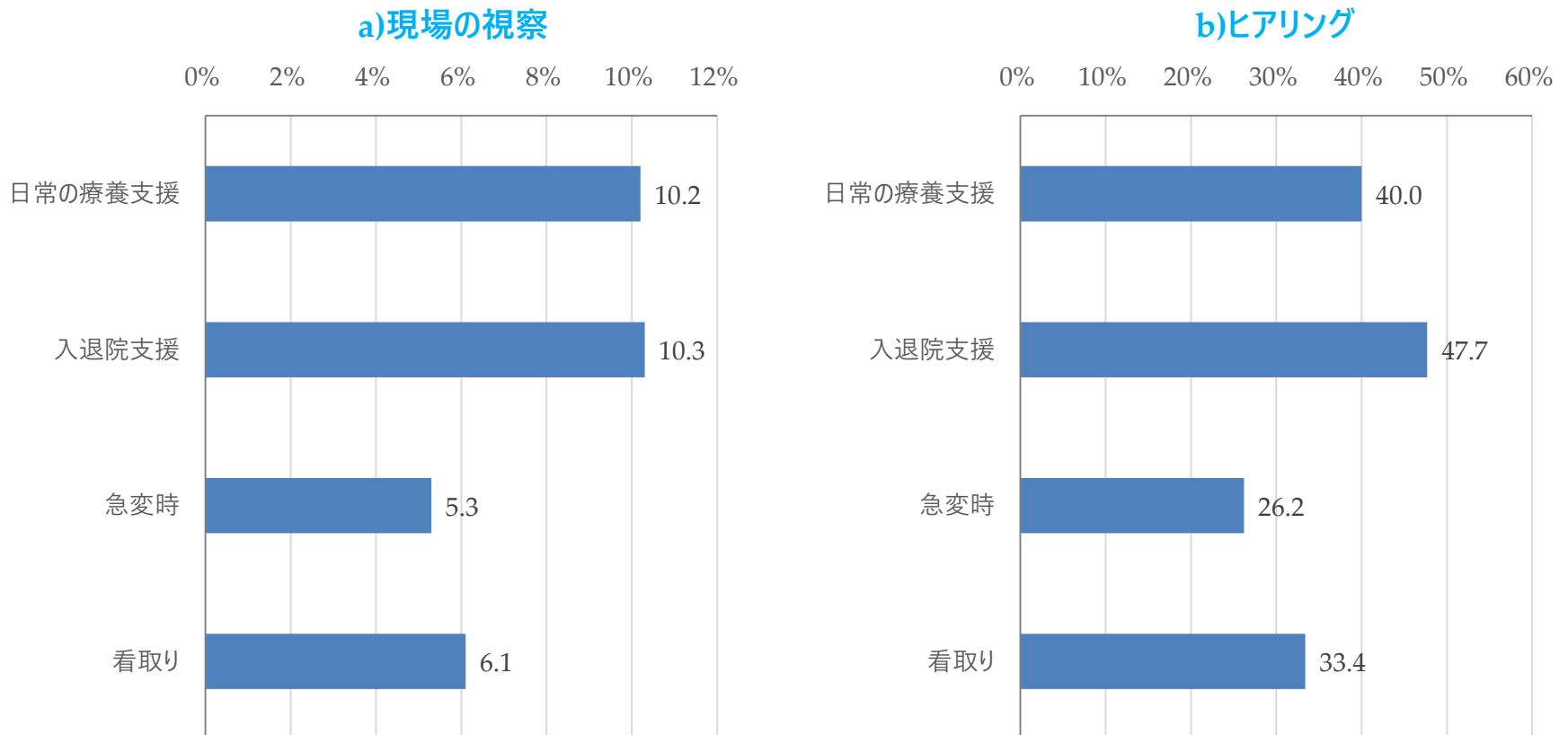
図. 定量的な現状把握に活用しているデータ (n=1,717)



## 2-2) 定性的な現状把握方法／活用方法

- 現場の視察の実施率を4場面別にみると、「日常の療養支援」10.2%、「入退院支援」10.3%、「急変時」5.3%、「看取り」6.1%であった。一方、ヒアリングの実施率をみると、「日常の療養支援」40.0%、「入退院支援」47.7%、「急変時」26.2%、「看取り」33.4%であった。4場面別にみると、**入退院支援に対する現場視察やヒアリングの実施率が最も高い状況であった**。また、4場面とも、ヒアリングの実施率に比べ、**現場視察の実施率は低い水準であった**。
- 得られた情報の活用方法をみると、「得られた情報は、共通する性質等で類型化している」26.5%、「医療・介護関係者等の職種や、生じるタイミング等でまとめている」38.1%であった。

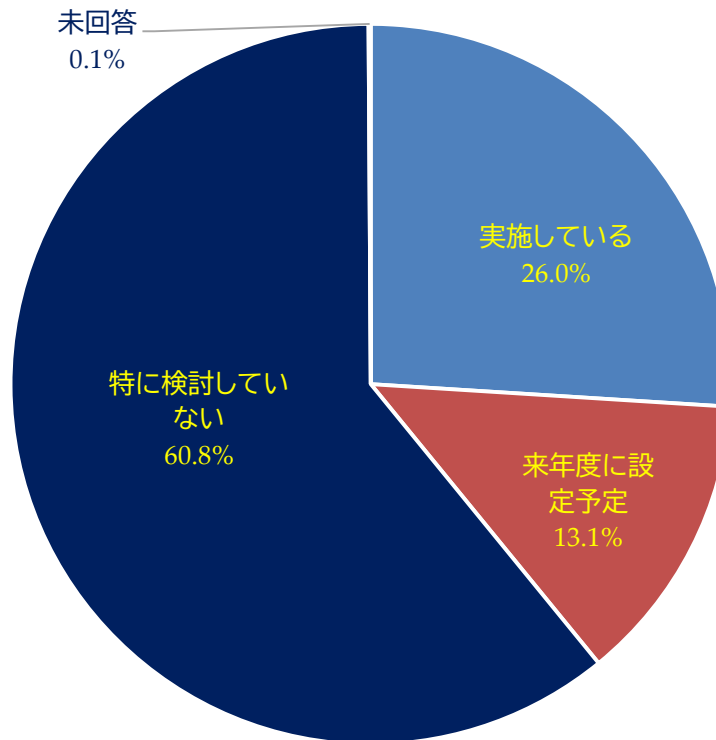
図 4場面別にみた現場の視察／ヒアリングによる現状把握の実施率 (n=1,717)



### 3-1) 評価項目の設定状況

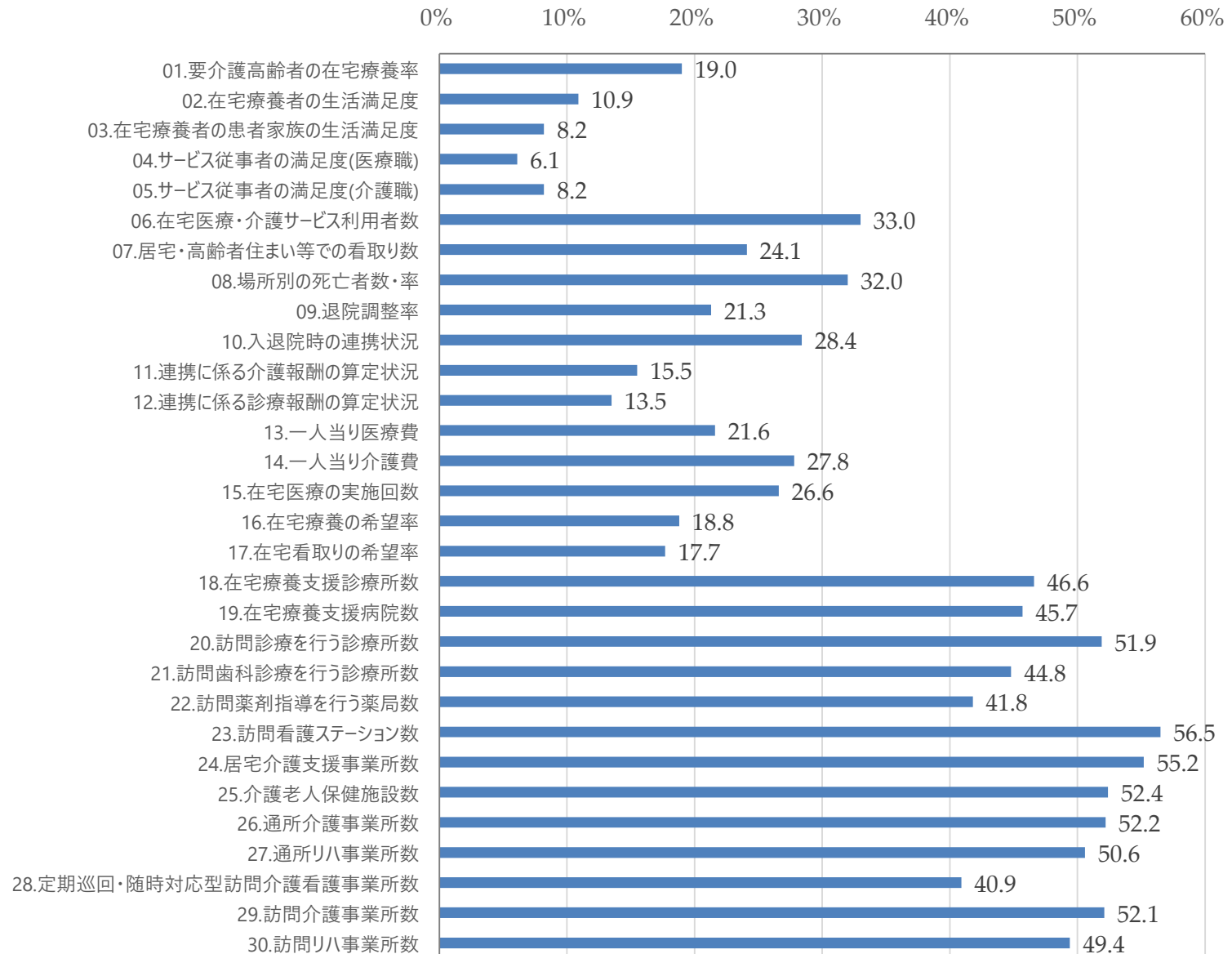
- 施策評価項目（指標）の設定状況をみると、「現在実施している」26.0%、「現在は未実施だが、来年度設定することを検討している」13.1%、「未実施であり、特に検討していない」60.8%と、**約6割は指標を検討していなかった。**
- 指標を設定している、又は来年度設定を検討している672市区町村の、活用している評価項目をみると、「訪問看護ステーション数」が56.5%と最も多く、次いで「居宅介護支援事業所数」55.2%、「介護老人保健施設数」52.4%の順で、これら**ストラクチャー指標に対するモニタリングの実施率は約半数であった。**
- 一方、サービス利用に関するプロセス指標（利用者数、看取り数など）の設定率は約2～3割、報酬算定による連携状況の把握のための指標設定率は1～2割、在宅療養率や生活満足度などのアウトカム指標の設定率は1～2割であった。

図. 評価項目の設定状況 (n=1,717)



## 3-2) 活用している評価項目

図. 活用している評価項目 (n=672)



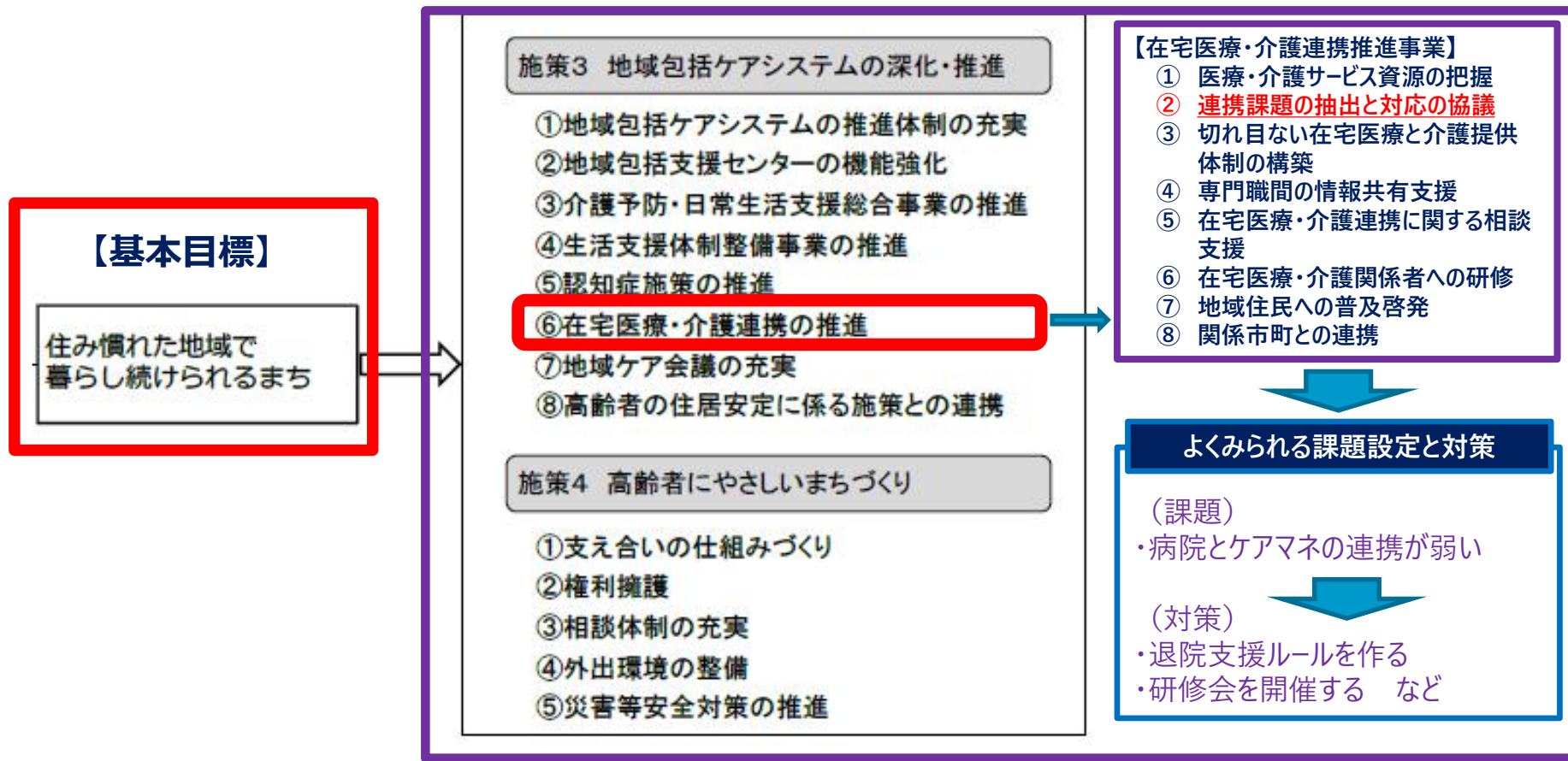
# 事業実施状況のまとめと調査から見えてきた課題

## 【事業実施状況のまとめと見えてきた課題】

- 事業の外部委託率は約4～5割、委託先の約8割は医師会又は在宅医療・介護連携推進拠点であった。  
⇒**市区町村の事業担当者と委託先のコーディネーターの協働を促進する必要がある。**
- 約2割は目指す姿が未設定、約5割は4場面別にみた目指す姿が未設定であった。  
⇒**関係者と一緒に何を目指すのか(ゴール)のイメージ共有を促す必要がある。**
- 既存データとしては、①地域包括ケア『見える化』システムデータ、②人口動態統計(死亡票等)、③KDBデータなどの活用率が高かった。また、その利用方法は、年次推移の確認や他の自治体との比較が中心であった。  
⇒**既存データをモニタリングする視点や活用方法を学ぶ必要がある。**
- ヒアリングの実施率は、入退院支援や日常療養支援で約4～5割であったが、現場視察は約1割程度であった。  
⇒**①現場の実態を知る、②現場の意見(現状を引き起こしている要因や原因は何か、効果的な対策は何かなど)を聞く機会を増やす必要がある。**
- 約6割の市区町村は、評価指標を検討していなかった。また、設定している指標をみると、事業所数などのストラクチャー指標は設定率は高いものの、プロセスやアウトカムに対する指標は相対的に低かった。  
⇒**「事業によって何(誰)がどうなることを期待したか」を整理した上で、①既存データとして何があるのか、②既存データをどのように活用するのか、③既存データにない場合、それらデータをどのように収集するかを考えるといった手法と思考を身に付ける必要がある。**

## ②事業計画の内容からみた現状

# 事業計画の策定例からみた事業マネジメントの現状と課題



## 国の手順とどこが違うのか？

- ・目指す地域の姿を置いてはいるものの、抽象的なままで、目標達成のためには何が必要かが検討されていない。
- ・目指す姿の達成よりも、事業や施策をどう展開するか意識が向いている（**手段から考えるくせが付いている**）。
- ・効果的対策を講じるためには、病院とケアマネの連携が弱い部分の絞り込みや要因分析（どこが弱い？なぜ弱い？）を把握する必要があるが、こうした分析は行われていない（**課題が抽象的なまま対策が検討されている**）。
- ・対策により「何がどうなることを期待したか」が設定されていない。そのため、①何で効果を確認するのか、②どうやって確認するのか、③確認するためのデータをどうやって入手するのかなども検討できていない（**評価が出来ない**）。



# 在宅医療・介護連携推進事業を展開する上でのポイント

(厚生労働省「在宅医療・介護連携推進事業の手引きVer.3」及び「介護保険事業(支援)計画の進捗管理の手引き」を参考に)

## 求められる事業展開方法のポイント

- 目指す姿（目指す「地域」の姿、目指す「連携」の姿など）を設定し、それを関係者で共有すること。
- 目指す姿と現状のギャップから課題を設定し、具体化すること（例：目指す連携の姿と現在の連携状況のギャップから、連携上の課題を設定し、その課題を5W1Hを使って具体化する）。
- 連携は、その場面によって、目的(何のための連携?)も、連携する対象(誰と誰の連携?)も異なる。したがって、少なくとも、4つの場面（①入退院時、②日常療養、③急変時、④看取り）に分けて、提供体制や連携のあり方を検討すること。
- 「何の現状を知りたいのか」といった目的意識を持って、既存のデータや各種アンケート、ヒアリング、現場視察、事例検討などの手段を通じて、現状を把握しに行くこと。
- 現状や課題、効果的な対策に関しては、ヒアリングなどを通じて現場の声を聞くこと。
- 効果の確認も、「事業によって何がどうなることを期待したか」を整理した上で、何の指標やデータで進捗状況をモニタリングするかを関係者と一緒に考えること(国の指標も参考にしながら)。