令和4年度老人保健事業推進費等補助金（老人保健健康増進等事業分）
「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」
オンライン研修「事業マネジメント力を高めよう」_実践編Ⅰ_資料1

・前回の振り返り
・今回の演習の位置づけ・目的

（内容）

1．事業のあるべき展開手順・現状と課題

2．現状をあるべき手順に近づけるための解決すべき課題とは

3．本日の演習の位置づけと目的

令和4年12月7日

埼玉県立大学大学院／研究開発センター
川越雅弘

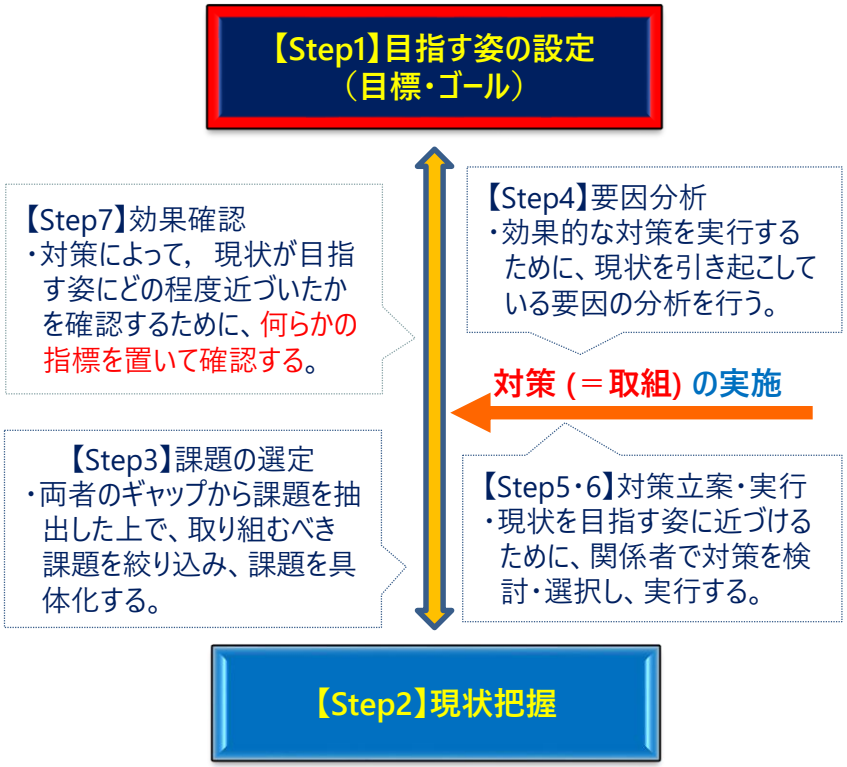
１． 事業のあるべき展開手順・現状と課題

①あるべき展開方法

事業マネジメントのあるべき展開方法

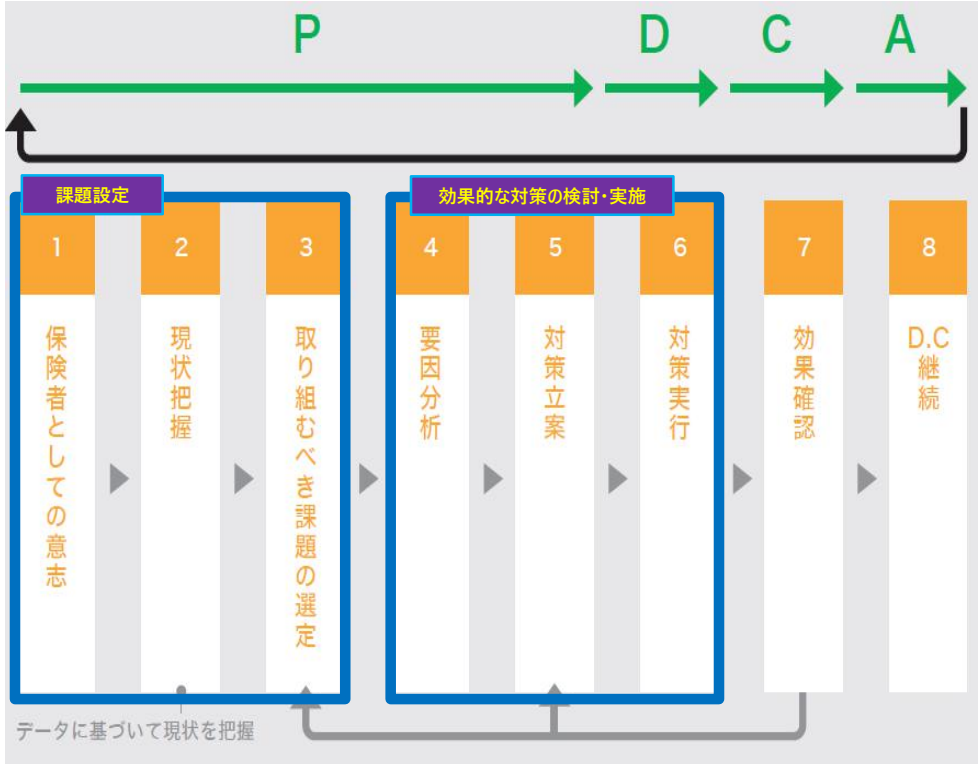
- 課題とは、「目指す姿」と「現状」のギャップのこと。マネジメントとは、様々な対策により、現状を目指す姿に近づけること（＝課題を解決すること）である。
- 様々な対策の中から、効果的な対策を選択するためには、現状を引き起こしている要因や原因をおさえる必要がある。これを「要因分析」という。これら分析を通じて、より結果的な対策を関係者で検討・選択し、実行していくことになる。
- 課題解決に向けた一連の展開手順を示したものが「PDCAサイクル」で、①課題設定(Step1～3)、②効果的な対策の検討・実施(Step4～6)、③評価(Step7)から構成される。

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

②事業展開の現状と課題

事業展開の現状と課題

【基本目標】

住み慣れた地域で
暮らし続けられるまち

施策3　地域包括ケアシステムの深化・推進

①地域包括ケアシステムの推進体制の充実
②地域包括支援センターの機能強化
③介護予防・日常生活支援総合事業の推進
④生活支援体制整備事業の推進
⑤認知症施策の推進
⑥在宅医療・介護連携の推進
⑦地域ケア会議の充実
⑧高齢者の住居安定に係る施策との連携

施策4　高齢者にやさしいまちづくり

①支え合いの仕組みづくり
②権利擁護
③相談体制の充実
④外出環境の整備
⑤災害等安全対策の推進

【在宅医療・介護連携推進事業】

① 医療・介護サービス資源の把握
② 連携課題の抽出と対応の協議
③ 切れ目ない在宅医療と介護提供体制の構築
④ 専門職間の情報共有支援
⑤ 在宅医療・介護連携に関する相談支援
⑥ 在宅医療・介護関係者への研修
⑦ 地域住民への普及啓発
⑧ 関係市町との連携

よくみられる課題設定と対策

（課題）
・病院とケアマネの連携が弱い

（対策）
・退院支援ルールを作る
・研修会を開催する　など

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に意識が向いている（**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、要因分析がないまま対策がとられている**）。
・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**）。

２．現状をあるべき手順に近づけるための解決すべき課題とは

【解決すべき課題】

①本来は「目的から手段を考える」べきであるが、「手段をどうするか」から考える思考が身に付いてしまっている（目的意識が弱い）。

【強化ポイント1】目的⇒目標⇒手段の順に考える。手段から考えない。
（事業担当者は、自身が目的を意識する、関係者に意識するよう促す必要がある）

目的・目標・手段の関係性とは

この内容は主にアウトカム指標と関係

【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）在宅医療・介護連携の目的例（※誰（何）を意識しているか？）
「住民が、住み慣れた地域や望む場所で、不安なく、人生の最後まで暮らし続けられる地域にすること」

この内容はストラクチャーやプロセス指標と関係

【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／患者の意識や気持ち等に対する目標（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：退院支援ルールを作る、情報共有を図る、多職種連携を図る…）

⇒**誰のために、何を目指して退院支援ルールを作るのか？**
目的を意識しないと、**「退院支援ルールを作ること」自体が目的となってしまう。**
目的を関係者で共有しておかないと、そのうちルールが形骸化する可能性が高い。

参考）＜前回の演習1 ＞　連携の目的を考える
ーどう連携するかではなく、まず、なぜ連携をするのかを考えるー

【問1】以下の4場面の中から、連携の目的を検討したい場面を2つ選んでください

【場面1】円滑な自宅退院に向けて、病院スタッフとケアマネジャーが連携する。
【場面2】在宅療養者に対し、医療職とケア職、ケアマネジャーが連携する。
【場面3】急変時に、在宅関係者と救急関係者（救急隊、救急病院など）が連携する。
【場面4】看取り期に、医療職とケア職、ケアマネジャーが連携する。

【問2】選択した1つ目の場面について、何を実現するために連携をするのか、その目的を考えてみて下さい。

連携の目的	・

【問3】選択した2つ目の場面について、何を実現するために連携をするのか、その目的を考えてみて下さい。

連携の目的	・

【解決すべき課題】

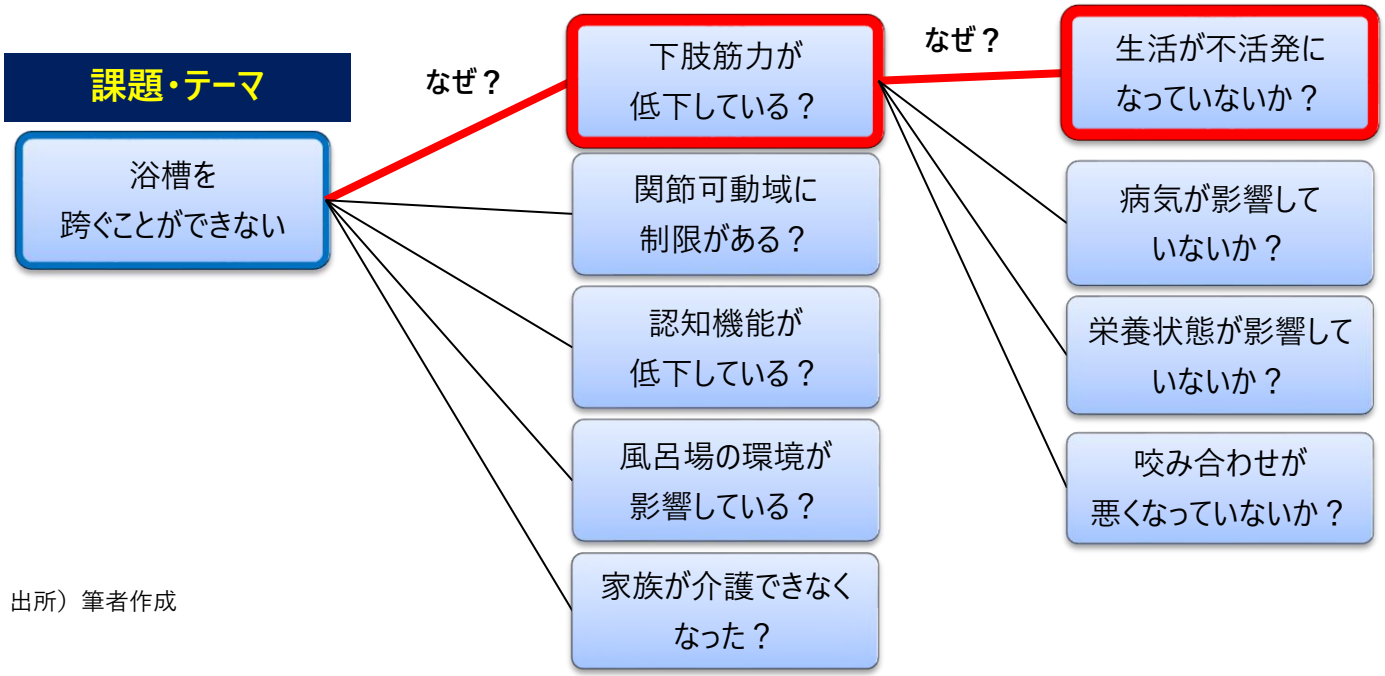
②本来は「根本原因に対して対策をうつ」べきであるが、「現状できていないこと」に対して対策をとっている（＝対症療法）。

【強化ポイント2】なぜを繰り返しながら、真の原因を推察する

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



出所）筆者作成

【強化ポイント2】なぜを繰り返しながら真の原因をさらに推察した上で、現状を引き起こしている仮説をたて、対策を考える

◎ 生活不活発病が見られるが、どのような原因があるか？

多職種協働による
多角的アセスメント

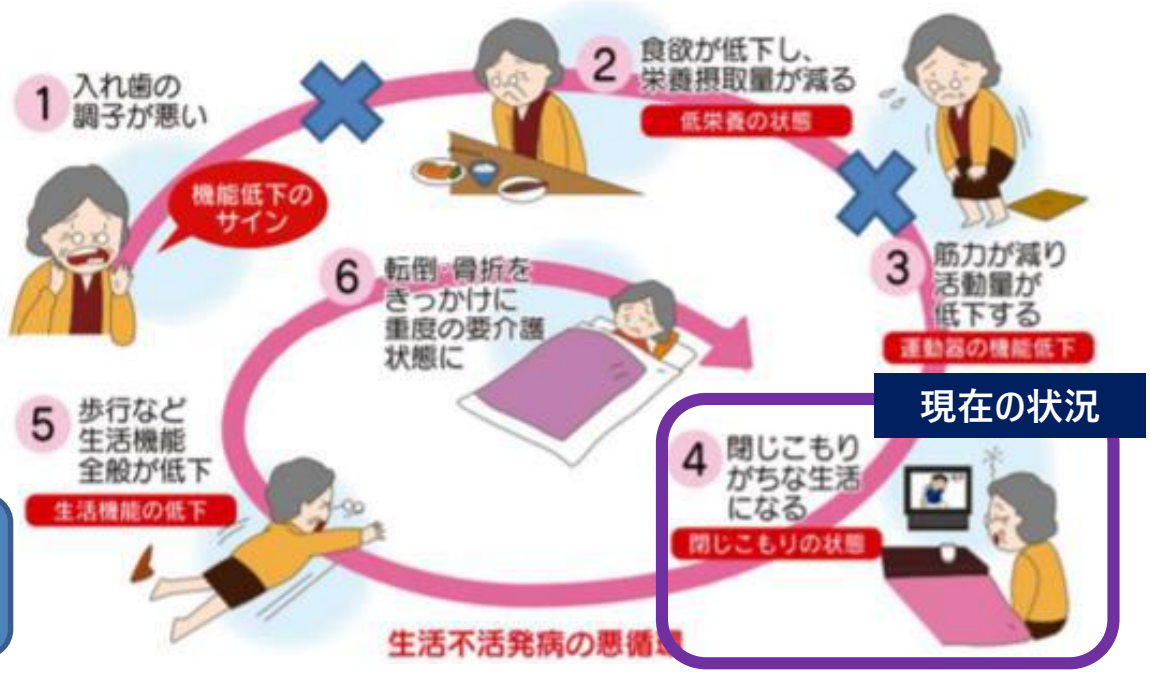
【歯科医師・歯科衛生士】
義歯の不具合の影響は？
口腔内の状況はどうか？

【薬剤師】
薬の飲合わせの影響は？
必要な服薬はできているか？

【管理栄養士】
食事の形態はどうか？
栄養バランスはどうか？

【民生委員】
地域での日常生活はどうか？

多職種協働による多角的アセスメントを通じて、生活不活発病の原因が口腔機能の低下であったことが判明。



生活不活発を引き起こしている仮説(原因と結果の関連性)を立てる

出所）厚生労働省：地域包括ケアシステムにおける地域ケア会議の役割について(2016年10月28日）より引用

参考）＜前回の演習2 ＞ 真の原因は何かを考える

（テーマ：誤嚥性肺炎で入院した要介護者に対し、退院後の再発防止に向けた適切なケアプランが作成されるためにはどうしたらよいか？）

目指す姿

誤嚥性肺炎で入院した要介護者に対し、退院後の再発防止に向けた適切なケアプランが作成されることによって、退院後早期に再発を起こす要介護者の割合が減少していくこと。

現状

ケアプランを専門職と一緒に点検したが、その際、誤嚥性肺炎で入院した要介護者の再発防止に向けた検討と対策が十分ではないケアプランが散見された。

【問1】なぜ、誤嚥性肺炎の再発予防に向けた検討が十分ではないケアプランになっているのでしょうか。
考えられる原因を挙げてみて下さい(最大3つ)。また、最も解決が必要と思った原因に✔を付けて下さい。

	考えられる原因	最も解決が必要と思った原因
原因1	・	□
原因2	・	□
原因3	・	□

【問2】問1で挙げた「最も解決が必要」と思われた原因はなぜ生じているのでしょうか？
考えられる原因を挙げてみて下さい(最大3つ)。また、最も可能性が高いと思った原因に✔を付けて下さい。

	考えられる原因	最も可能性が高いと思った原因
原因1	・	□
原因2	・	□
原因3	・	□

参考）＜前回演習3 ＞真の原因に対して対策を考える
（テーマ：誤嚥性肺炎で入院した要介護者に対し、退院後の再発防止に向けた適切なケアプランが作成されるためにはどうしたらよいか？）

目指す姿

誤嚥性肺炎で入院した要介護者に対し、退院後の再発防止に向けた適切なケアプランが作成されることによって、退院後早期に再発を起こす要介護者の割合が減少していくこと。

現状

ケアプランを専門職と一緒に点検したが、その際、誤嚥性肺炎で入院した要介護者の再発防止に向けた検討と対策が十分ではないケアプランが散見された。

【問1】演習2で考えた真の原因を記載下さい

真の原因	・

【問2】現状を目指す姿に近づけるためにはどうしたらよいでしょうか？
そのための対策（誰に対するどんな対策か）を、真の原因を意識しながら考えてみて下さい。

	誰に対する対策？	対策の内容
対策1		
対策2		
対策3		

【前回の演習の実施上のポイント】検討したいテーマを具体化して参加者に示す

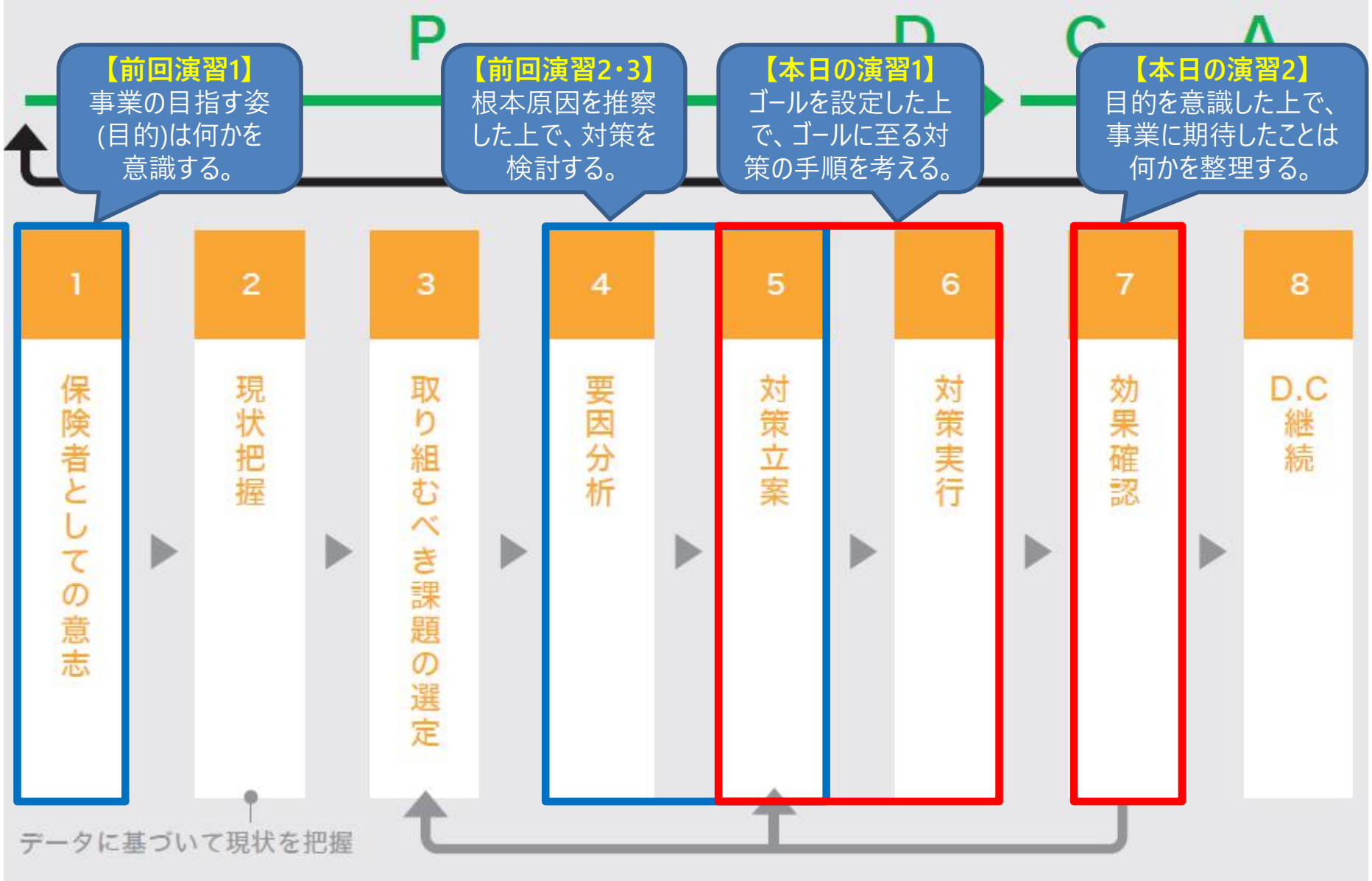
- 検討したいテーマをどう設定しますか？
  【例1】退院時の連携をどう図るか
  【例2】誤嚥性肺炎の要介護者の退院後の再発防止に向けた適切なケアプランが作成されるためにはどうしたらよいか？
- 例1では、①誰と誰の連携を意識しているのかがわからない、②退院時に連携する目的が設定されていないなどの問題点がある。このテーマで多職種を集めたグループワークをしたとしても、抽象的な対策（情報共有が必要など）が挙がってくる場合が多い。テーマ設定が抽象的なため、活発な意見もでにくい。
- 例2では、
  ①支援すべき対象者は誰か(誤嚥性肺炎により入院した要介護者)
  ②連携する目的は何か(退院後の再発を予防すること)
  ③どこに焦点を絞った対策を検討するのか(再発予防のためのケアプランの作成)
  が明確化されているので、具体的な対策が示される可能性が高くなる。

（活発な議論が展開される会議にするためのポイント）

- 市町村主導で意思決定する会議では、多様な意見はなかなか出ない。そうした場合は、活発な意見を出しやすい会議体(研修会など)を活用する。
- 会議の目的、今回開催する会議のゴールを最初に述べる。
- テーマは、「議論したいこと」であり、かつ、「特に議論したいこと」に絞って示すこと。

３．本日の演習の位置づけと目的

強化すべきポイントと本日の演習の位置づけ



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