

マネジメントの基本的考え方と市町村支援のポイント

（内容）

1. マネジメントの構造とあるべき展開方法

－市町村支援をマネジメントの視点で捉えなおそう！－

2. 市町村の計画策定の手法の現状と課題

3. 市町村に必要な支援とは

4. 点検ツールで目指していることは何か

1. マネジメントの構造とあるべき展開方法

－市町村支援をマネジメントの視点で捉えなおそう！－

マネジメントの構造とあるべき展開方法

- 課題とは、「目指したい姿」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。

マネジメントの構造とは

【Step1】目指したい姿の設定

(※個別支援：本人が送りたい生活)
(※地域支援：目指したい地域の姿)

【Step7】効果確認

・対策によって、現状が目指す姿にどの程度近づいたかを確認するために、**何らかの指標を置いて確認する。**

【Step3】課題の選定

・両者のギャップから課題を抽出した上で、取り組むべき課題を絞り込み、課題を具体化する。

【Step4】要因分析

・効果的な対策を実行するために、現状を引き起こしている要因の分析を行う。

対策 (= 取組) の実施

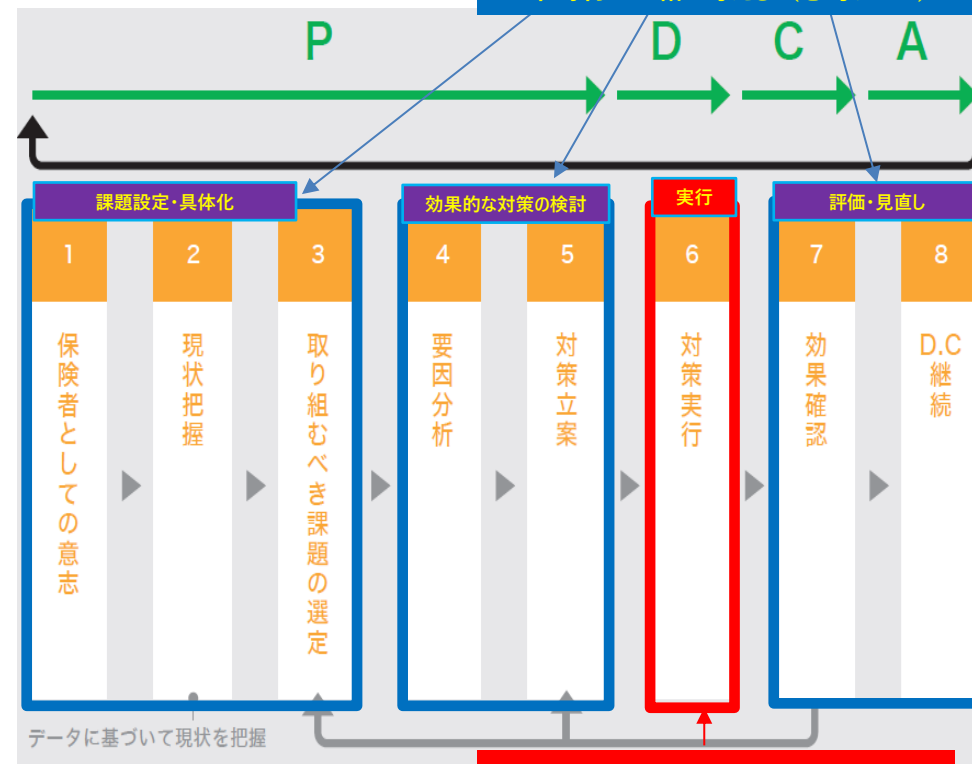
【Step5・6】対策立案・実行

・現状を目指す姿に近づけるために、関係者で対策を検討・選択し、実行する。

【Step2】現状把握

PDCAサイクルとは

目指したい姿を意識した上で、現状・課題を整理し、現在の取組の改善策を、現場を知る人(コーディネーター、委託先の専門職)と市町村が一緒に考える (思考レベル)

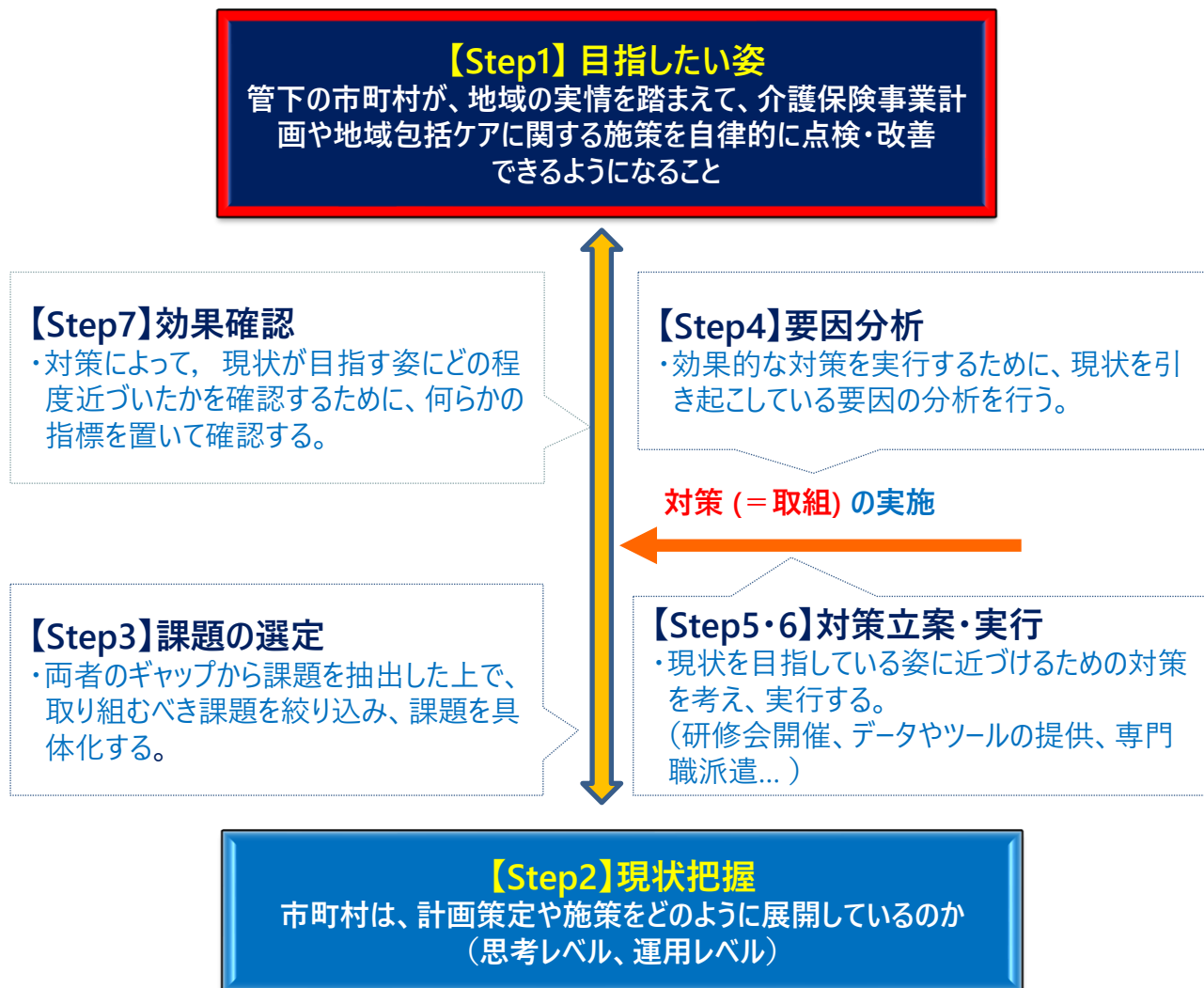


協議体や作業部会などを活用し、関係団体・関係者・他部署と合意形成を図りながら対策を進めていく (運用レベル)

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

市町村支援をマネジメントの視点で捉えなおそう！

マネジメントの視点からみた市町村支援の構造



2. 市町村の計画策定の手法の現状と課題

市町村の現行の介護保険事業計画の施策体系とその問題点

(現状把握が不十分／課題が抽象的／各施策を行うこと自体が目的化)

【目指したい姿】住み慣れた自宅や地域で「暮らし続けられる」まち

【基本目標①】

健康で自立した生活を送ることができる

【施策①】

健康づくりの推進

- ・ 対策1
- ・ 対策2
- ・ 対策3
- ・ …

【施策②】

介護予防の推進

- ・ 対策1
- ・ 対策2
- ・ 対策3
- ・ …

【基本目標②】

住み慣れた地域で
支え合いながら暮らせる

【施策③】

地域づくりの推進

- ・ 対策1
- ・ 対策2
- ・ 対策3
- ・ …

【施策④】

認知症施策の推進

- ・ 対策1
- ・ 対策2
- ・ 対策3
- ・ …

【基本目標③】

安心してサービスや支援を受けられる

【施策⑤】

介護サービスの充実

- ・ 対策1
- ・ 対策2
- ・ 対策3
- ・ …

【施策⑥】

医療介護連携の推進

- ・ 対策1
- ・ 対策2
- ・ 対策3
- ・ …

国が求める手順と何が違うのか(=強化ポイント)

- ・ 目指したい姿は設定しているが、目指していることに関する現状や暮らし続けられなくなった理由などは十分には把握されていない。また、目指したい姿が関係者で共通認識になっていない (**現状把握、関係者間の共有が不十分**)。
- ・ 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ためには、課題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、こうした分析は十分ではない (**課題が抽象的なまま、対処療法的な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が検討できていない (**アウトカム評価が出来ない**)。

3. 市町村に必要な支援とは

市町村に必要な都道府県による支援とは（場づくりの重要性）

基盤づくり

現状・課題	必要な支援
人事異動が定期的にあるため、制度改正の動向の把握が難しい。	新任者に対し、制度改正の流れやポイントを解説する場を設ける。既存の動画などを紹介する。
事業ごとに担当が分かれるため、少人数で事業展開や関係者との連携を図らないといけない（負担・不安が大きい）。	他の市町村の同一事業担当者同士で、情報交換や意見交換できる場を設ける（相談できる環境づくり）。

ビジョンづくりと関係者との共有

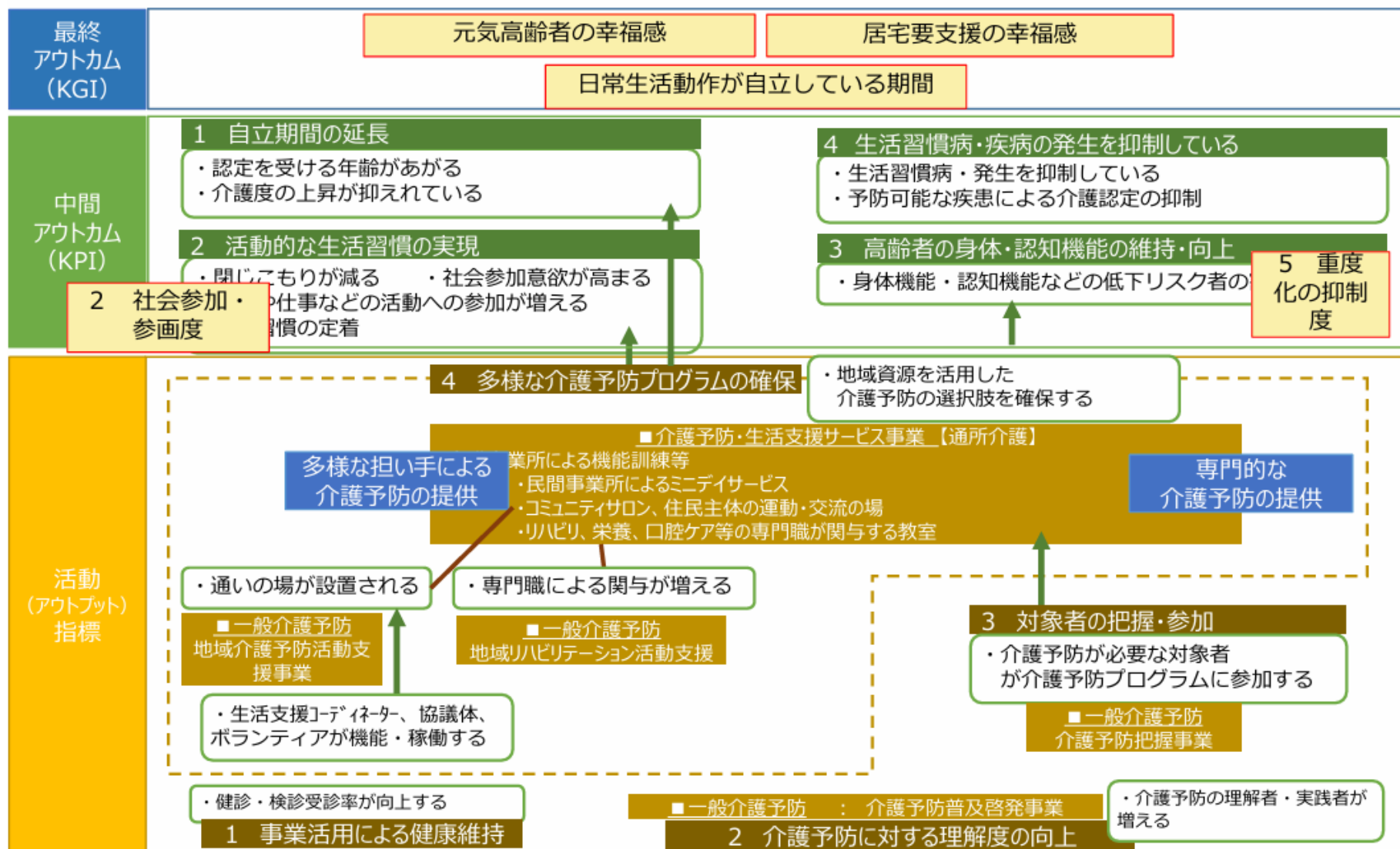
現状・課題	必要な支援
- 国から施策が下りてくるため、どうしても、施策をどう展開するかの思考になりがち。 - また、目指したい姿を、施策を通じてどのように実現するのか、その過程で何を期待するのかの関係性(ロジック)も整理されていない。	何を実現するために施策を行っているのか(最終アウトカム)、その過程で何を期待するのか、その達成状況を何の指標で確認するのかなどのロジックを考える場を設ける。
目指す姿を実現するには、委託先などの関係者との協働が必須となるが、目指す姿を共有すること自体も難しい（委託先も、委託内容をやるのが目的化しやすい）。	委託先の社協、包括、医師会などの専門職と一緒に、お互いが考えている「目指す姿」を出し合って、合意形成を図る場を設ける（場合によっては、第三者がファシリテーションを行う）。

現状・課題・課題を生じさせている要因の把握・対策の検討

現状・課題	必要な支援
- 市町村担当者は個別支援の現場にいる訳ではないので、地域で起きていることや解決すべき地域課題の把握が難しい。 - 委託先の専門職も、「行ったこと」の報告が中心で、個別支援などから見てきた課題を言語化できていない、市町村に伝えられていない。	- 相談内容を一緒に検討する場を設け、個別ケースで起きていること、個別ケースから見てきた課題などを市町村が把握できる方法を学ぶ（個別ケース検討から地域課題の発掘へ）。 - 他方、専門職には、市町村に伝わるような伝え方を、市町村と一緒に研修会などで学んでもらう。
- 地域資源が限られる市町村では、打ち手が限られてくる（資源がないのでできないという思考になりがち）。 - これら市町村では、住民も巻き込んだ動きが必要になるが、どのように展開していけばよいか、イメージが持ちにくい、心理的ハードルもある。	- 近隣市町村を集めた会議を開催し、現状・課題・それぞれが持っている資源の状況を共有しながら、課題解決を図るための方法を一緒に検討する。 - 住民を巻き込んだ取組事例の展開プロセスなどを紹介する。

参考) 市町村と一緒にロジックモデルを検討している長野県の取組 (介護予防)

I 介護予防



出所) 長野県：長野県の地域包括ケア体制の「見える化」について より引用

https://www.pref.nagano.lg.jp/kaigo-shien/kenko/koureisha/kaigo/documents/mieruka_setsume.pdf

4. 点検ツールで目指していることは何か

マネジメントの構造と点検ツールの関係

(これまでの取組を点検し、アウトカムの実現につながる内容に見直しができるよう支援するもの)

【マネジメントの構造】

