

ムダな会議にたくない！ - ワクワクする地域ケア会議へ -

素敵な役割のあふれる日常を創る

株式会社TRAPE
代表取締役 CEO/CWD
鎌田大啓



鎌田 大啓 (かまた ともひろ)

株式会社TRAPE 代表取締役/CWD

大阪大学 医学部保健学科 医学系研究科 招聘教員

素敵な役割あふれる日常を創るために、well-beingな体験を生み出す

主な実績

平成28年度 厚労省「介護サービス事業における生産性向上に向けた調査事業」作業部会委員

平成30年度 厚労省「介護サービス事業における生産性向上に資するガイドライン作成事業」検討委員会委員

(株式会社TRAPEとして西日本エリアの介護事業所に対する現場介入実施、その成果をガイドラインに反映)

令和元年度 厚労省「介護施設等における生産性向上に資するパイロット事業」

熊本県でのパイロット事業一式を受託し、ガイドラインの改定版作成に携わる

平成30年度・令和元年度 厚労省老健事業「ケアマネジメントの公正中立性を確保するための取組や質に関する指標のあり方に関する調査研究事業」作業部会委員

平成30年度・令和元年度 厚労省老健事業「先進国における高齢者の介護予防に資する自助又は互助も含めたサービスの仕組みに関する調査研究事業」委員

令和元年度 厚労省老健事業「地域ケア会議に関する総合的なあり方検討のための調査研究事業」作業部会委員

令和2年度 厚労省老健事業「介護現場における持続的な生産性向上の取組みを支援する調査研究事業」調査検討委員会 委員

令和3年度 厚労省老健事業「介護現場（在宅系サービス）における持続的な生産性向上の取組を支援・拡大する調査研究事業一式」における調査検討委員会 委員

令和3年度 厚労省老健事業「介護予防・日常生活支援総合事業等の実施プロセスに関する調査研究事業」委員会 委員

令和4年度 厚労省「地域づくり加速化事業」委員会委員 兼 伴走的支援アドバイザー

令和4年度 厚労省「介護現場における生産性向上」における各種委員会 委員 など他多数

介護業界の**人**（経営者・専門職）、**組織**（事業所）、**行政**（厚労省・自治体）への**伴走支援サービス（well-being体験&実装）**を提供しています

オンラインサービス

理事長・施設長のための身近な専任アドバイザー

介護経営者
クラブ

- ・介護経営について何でも相談できる信頼の壁打ち相手
- ・経営情報の収集をもっと効果的・効率的に
- ・経営課題検討を通じてミドルリーダーを育成

オンラインサービス

高齢者・家族をウェルビーイングにする
専門職のための挑戦と成長の場



- ・利用者へのリエイブルメント実践支援サービス
- ・ICFメソッドに基づく本質アプローチをコーチング
- ・自立支援のプロとしての実力と自信をつける

オンラインサービス

事業所の可能性をひろげる頼れるリーダーづくり



- ・現場の生産性/働きがい向上のための6ヶ月実践プログラム
- ・経験学習によりミドルリーダーが実践的マネジメントを習得
- ・自分たちで課題が解決できる現場自律力をつける

厚生労働省
自治体
関連事業

高齢支援セクションが安心して頼れる
企画-設計-実行まで一気通貫の事業パートナー

- ・モデル事業を通じた政策支援、エビデンス創出
- ・介護予防推進、成果創出に向けた政策見直し支援
- ・生産性向上の推進、介護DX推進、地域内横展開

素敵な役割のあふれる日常を創る
well-being



介護業界における生産性向上の黎明期より 国策としての“介護業界の生産性向上” 推進において 中心的役割を果たしています

2017年度 生産性向上国民運動推進協議会事業

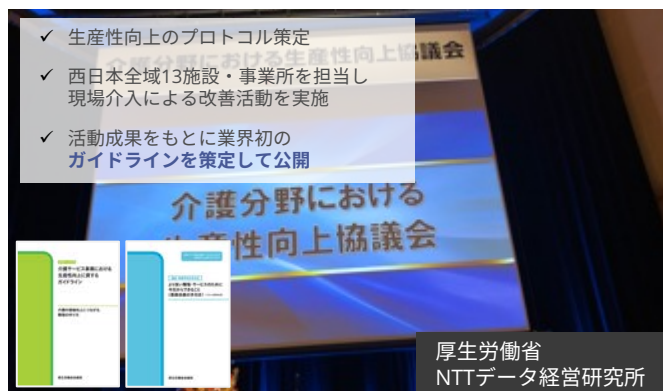
- ✓ 5つの産業において生産性向上を行うモデル事業
- ✓ 介護サービス事業の生産性向上に向けた調査事業でモデル事業所紹介



内閣府/厚生労働省
NTTデータ経営研究所

2018年度 生産性向上モデル事業

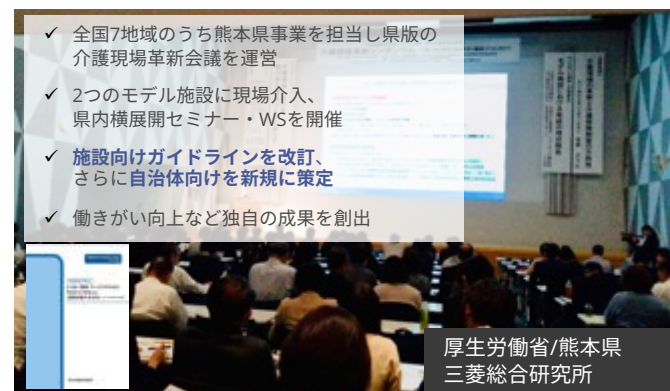
- ✓ 生産性向上のプロトコル策定
- ✓ 西日本全域13施設・事業所を担当し現場介入による改善活動を実施
- ✓ 活動成果をもとに業界初のガイドラインを策定して公開



厚生労働省
NTTデータ経営研究所

2019年度 介護現場革新会議 パイロット事業

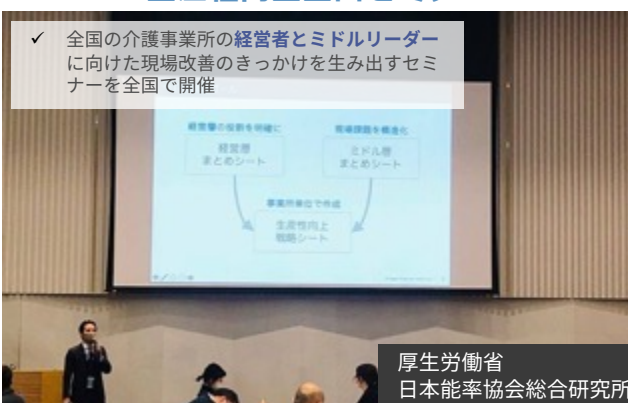
- ✓ 全国7地域のうち熊本県事業を担当し県版の介護現場革新会議を運営
- ✓ 2つのモデル施設に現場介入、県内横展開セミナー・WSを開催
- ✓ 施設向けガイドラインを改訂、さらに自治体向けを新規に策定
- ✓ 働きがい向上など独自の成果を創出



厚生労働省/熊本県
三菱総合研究所

2020年度 生産性向上全国セミナー

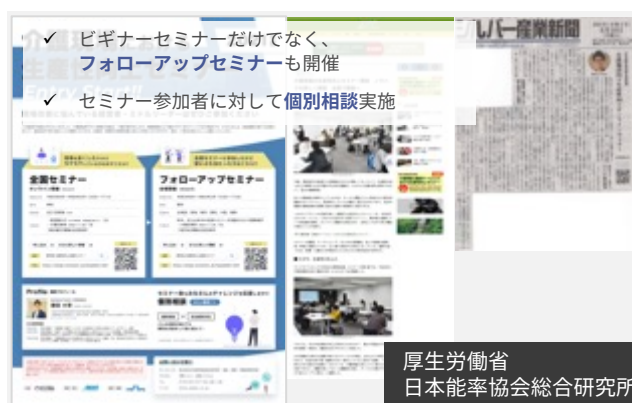
- ✓ 全国の介護事業所の経営者とミドルリーダーに向けた現場改善のきっかけを生み出すセミナーを全国で開催



厚生労働省
日本能率協会総合研究所

2021年度 生産性向上全国セミナー

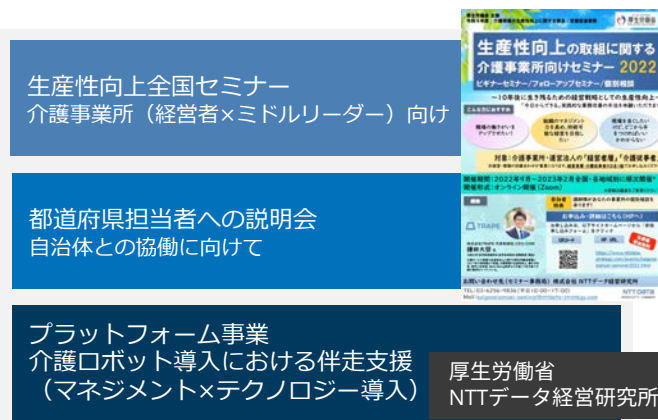
- ✓ ビギナーセミナーだけでなく、フォローアップセミナーも開催
- ✓ セミナー参加者に対して個別相談実施



厚生労働省
日本能率協会総合研究所

2022年度

- 生産性向上全国セミナー
介護事業所（経営者×ミドルリーダー）向け
- 都道府県担当者への説明会
自治体との協働に向けて
- プラットフォーム事業
介護ロボット導入における伴走支援
（マネジメント×テクノロジー導入）



厚生労働省
NTTデータ経営研究所

地域づくり加速化事業

(項) 介護保険制度運営推進費 (目) 要介護認定調査委託費 令和4年度予算額 75,000千円 (新規)

事業概要

- 団塊世代（1947～1949年生）が全員75歳以上を迎える2025年に向けて地域包括ケアシステムの構築を図るため、市町村の地域づくり促進のための支援パターンに応じた**支援パッケージ**を活用し、**①有識者による市町村向け研修（全国・ブロック別）**や**②個別協議を実施しているなど総合事業の実施に課題を抱える市町村への伴走的支援**の実施等を行うものである。
- 支援の実施にあたっては、地域偏在が起きないように留意するとともに、都道府県及び地方厚生（支）局の担当者も参加することにより、本事業が終了した後も、支援実施のノウハウが継承されていくよう取り組みを進める。

<事業イメージ>



大阪府寝屋川市 短期集中サービスモデル実証研究事業



平成 30 年 2 月 5 日 広報広聴課

【全国初】予防理学療法を組み込んだ介護予防事業の実証研究を実施 ～ 高齢者の自立支援へ向け

市は、2月2日、一般財団法人医療経済研究・社会保険福祉協会医療経済研究機構と介護予防事業等を通じた予防理学療法の活用効果に関する共同プロジェクト協定を締結しました。

この共同プロジェクトは、介護保険法に基づき実施している介護予防・日常生活支援総合事業において、予防理学療法を組み込んだ短期集中通所型サービスの利用がその後の虚弱高齢者の身体機能向上、社会参加、介護サービス未利用状態の維持に与える効果の評価を行うものです。

この実証研究の成果は平成 31 年度以降の介護予防・日常生活支援総合事業の事業構築に活用されます。市は、要支援認定を受けた高齢者が元の生活を取り戻し、住み慣れた地域で自立して暮らし続けることができるよう、高齢者が笑顔で暮らせるまちづくりを推進していきたいと考えています。

＜医療経済研究機構所長（西村 周三氏）コメント＞
今回の研究はサービスを利用するタイミングが異なる場合の結果を比較し、効果の有効性を統計的に検証する介護分野では初めての試み。この成果は他の市区町村の参考にもなるだろうし、また、画期的な研究であるので、寝屋川市の事業展開に役立つと思う。



日本理学療法士協会・医療経済研究機構との共同研究・実証事業



内閣府 政策課題分析シリーズ15
内閣府政策統括官

研究体制



- 研究チーム (※◎は研究代表者)
 - 一般財団法人医療経済研究・社会保険福祉協会 医療経済研究機構 (HEP: 代表機関)
 - ◎主任研究員 服部真治 (兼任: 千葉大学予防医学センター 客員研究員)
 - 主任研究員 奥村泰之 (※2018年4月より東京都医学総合研究所 首席研究員)
 - 名城大学大学院経済学研究科
 - 教授 河川洋行
 - 千葉大学予防医学センター 教授 近藤克明
 - ネクサスラボ株式会社 代表取締役 宮國康弘

- 事業運営チーム
 - 株式会社 TRAPE
 - CEO 鎌田大啓 (兼任: 大阪大学大学院医学系研究科 招聘教員)
 - Director 山崎和雄

- 検討・実施委員会
 - 寝屋川市福祉部高齢介護室
 - 室長兼課長 柴田知成
 - 副係長 瀬戸健太
 - 担当 福田明美 (PT)、阪本弥生 (ST)、西川泰子 (OT)、原田真帆
 - 他、研究チーム 服部真治・吉田俊之
 - 事業運営チーム 鎌田大啓・山崎和雄 で組織

介護予防で日本初のRCT (エビデンス)

TRAPEが行ったこと=各事業デザイン、運用、マネジメント

- 通所短期集中サービス (事業所サービス内容、事前訪問サービス内容)、介護予防ケアマネジメント、地域ケア会議、地域資源、介護予防手帳などのブラッシュアップとデザイン
- 短期集中サービスはTRAPEメソッドを活用
 - ▶ 運動中心でなく、面談/対話メイン
- チーム寝屋川市の規範的統合
- 関係機関/専門職の教育/人材育成
- 伴走支援

日本初！ 介護発の地方創生

山形市と株式会社TRAPEとの「地域創生の推進に係る包括連携に関する協定」締結式

ページ番号1009298 更新日 令和4年4月5日

印刷 大きな文字で印刷

山形市と株式会社TRAPEとの「地域創生の推進に係る包括連携に関する協定」締結式

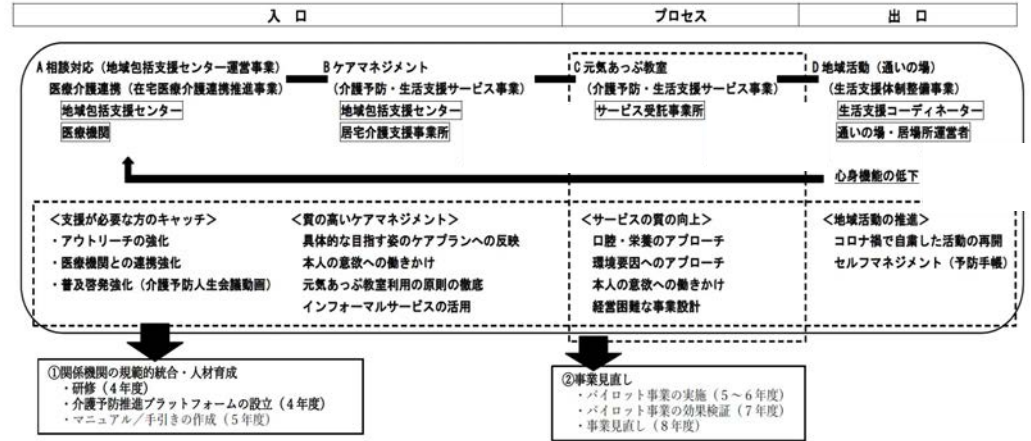
3月30日（水曜）

このたび、株式会社TRAPEと「地方創生の推進に係る包括連携に関する協定」を締結いたしました。

現在、介護現場においては、人材不足の状況が続いており、少子高齢化が進行中、今後もその状況はますます深刻になりつつあります。

このような状況のなか、業務オペレーションの見直しやデジタル化等を通じた生産性向上を進め、魅力的な職場づくりに取り組むことにより、働きがいや仕事の満足度を高め、若者をはじめとする多くの方々に、介護現場で働いていただくことが重要と考えています。

山形市では、介護業界だけでなく、他の人材不足業界においても、同様の取組を広げ、地方創生につなげることが重要であると捉えており、今回の協定締結により、生産性向上をはじめとする介護現場革新事業等の取組を進め、「地域共生社会の実現」「魅力ある雇用環境の創出」「スマートシティの推進」、そして地方創生の推進を目指します。



山形市資料「介護予防モデル再構築事業について」より抜粋

地域の可能性を生み出すために 整理-解釈-Reデザイン

願望

ワクワクする地域ケア会議がしたい！

現状

ワクワクする地域ケア会議ではない

どこが
ワクワク
しないのか？

「地域」？「ケア」？「会議」？

主語や構成要因を明確にしてみる

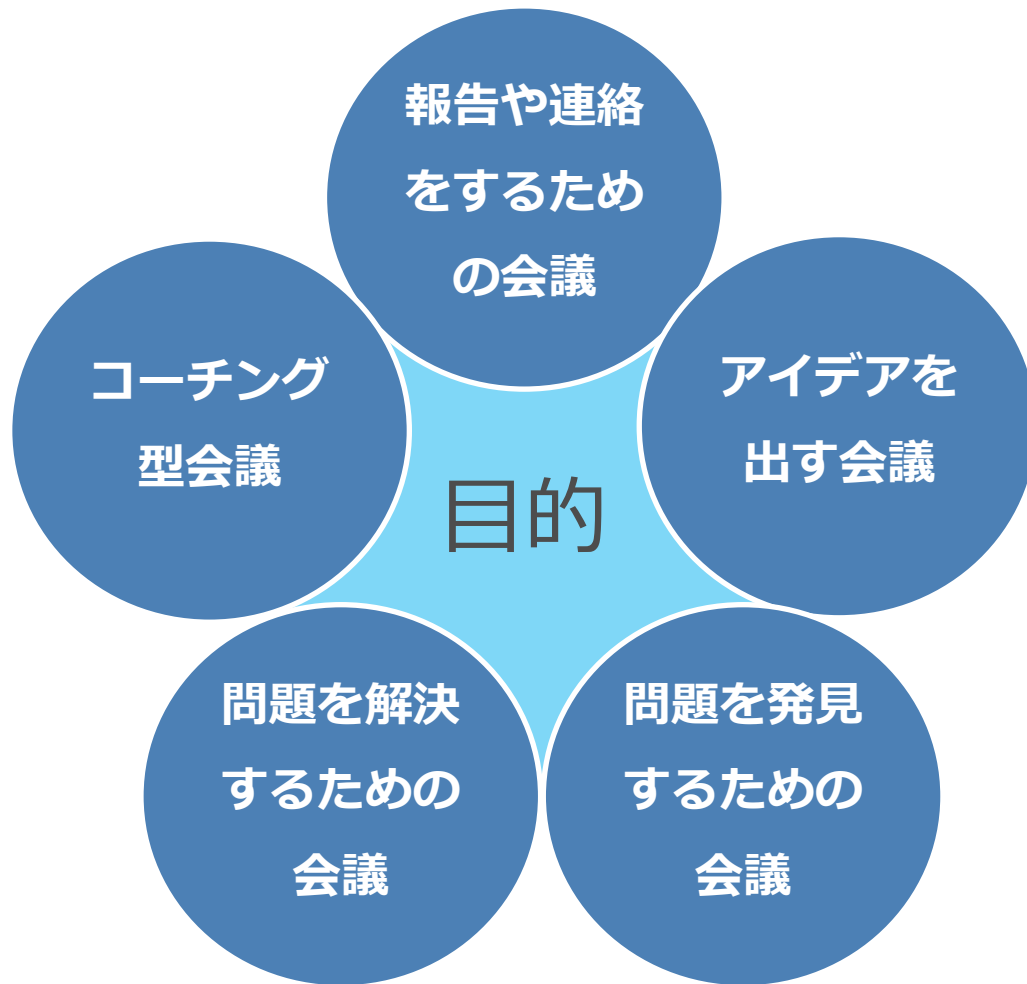
「地域」	対象者のまわり = 環境因子
「ケア」	対象者（自身・日常生活）
「会議」	参加者・活動・環境

ワクワクの正体

あるモノやコトが自分自身のものとなっている

そのもの自体または関係性などを把握・感じることができている

イメージができる



- 目的の設定・関係者間での共有が重要

問題

技術的問題

既存の方法で解決できる問題のこと
▶知識の量が増えれば対処できるようになってくる

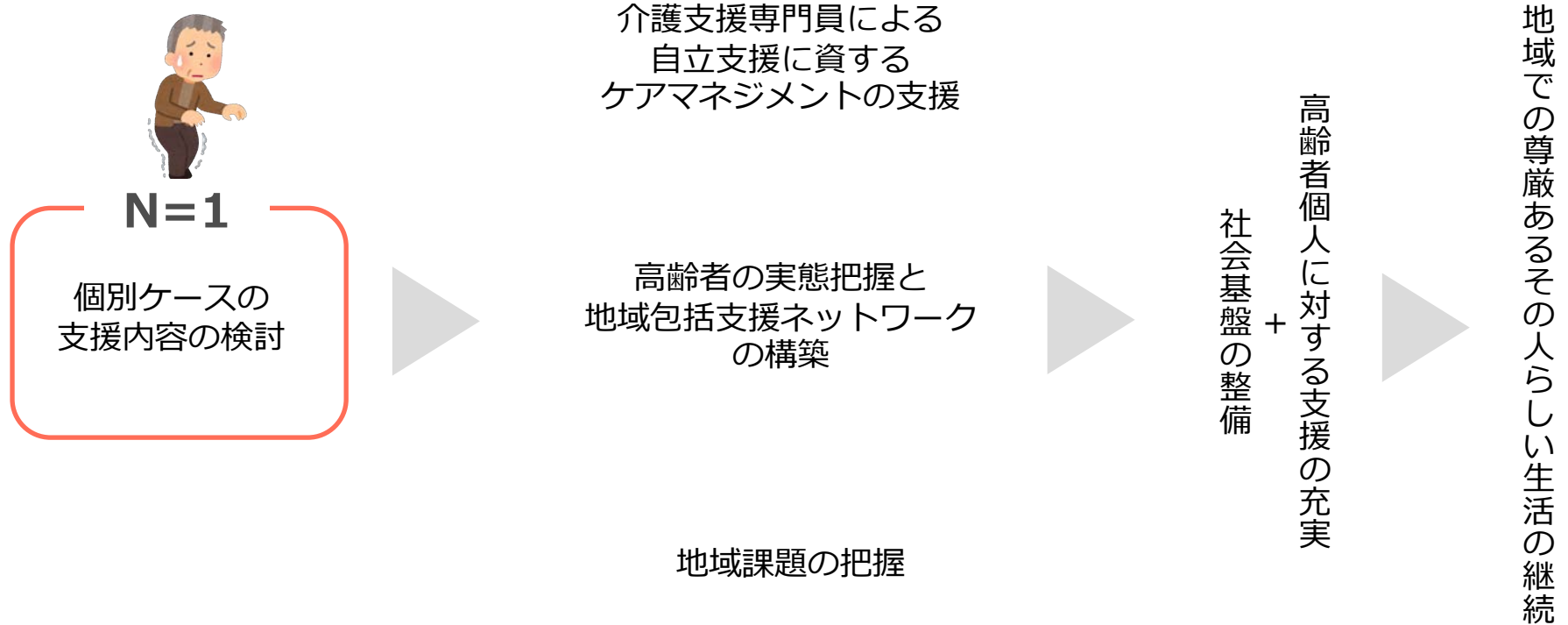
適応課題

既存の方法で一方向的に解決ができない複雑で困難な問題のこと
▶対話を手段として用いることで対処できるようになってくる

地域ケア会議

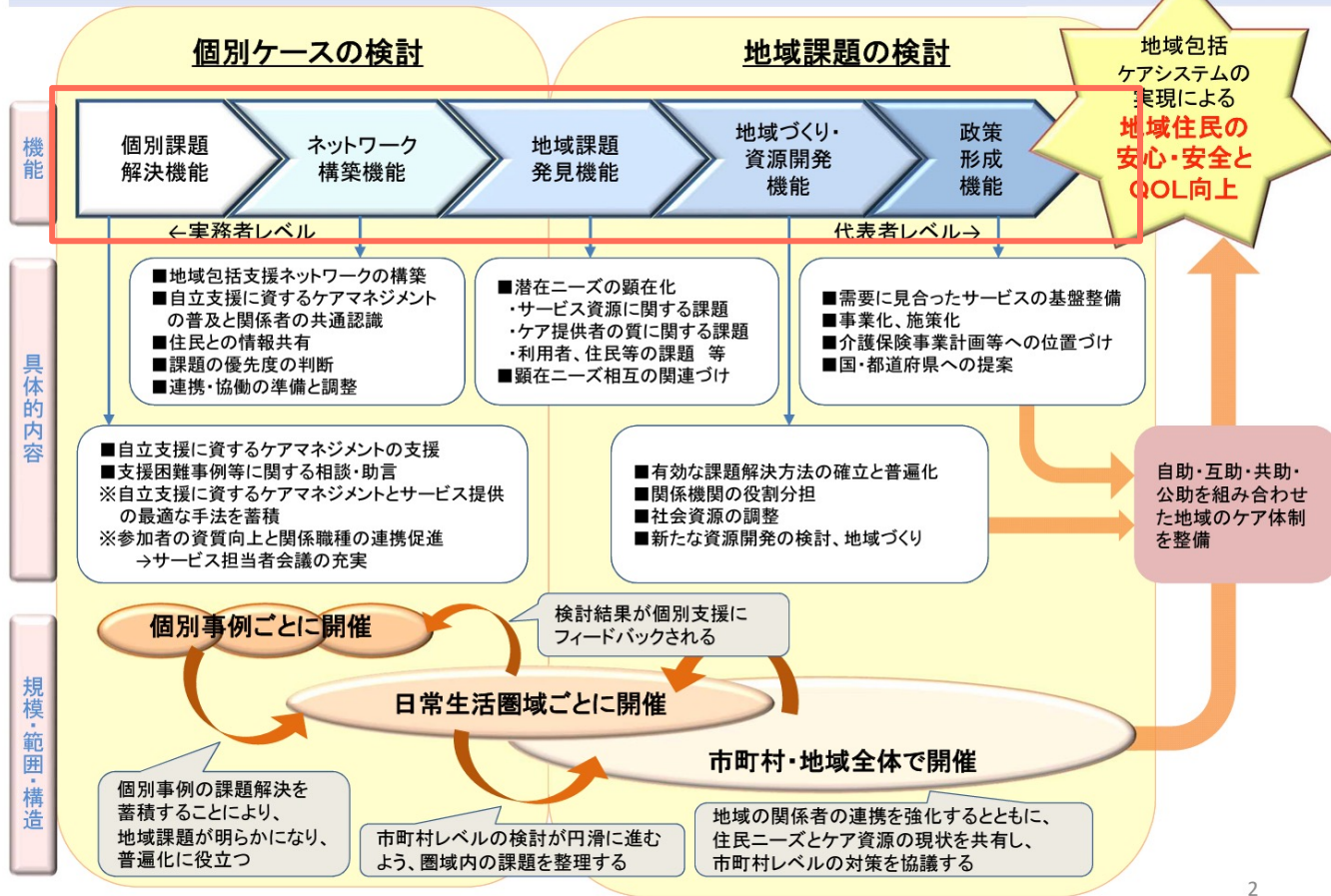
高齢者個人に対する支援の充実と、それを支える社会基盤の整備とを同時に進めていく、地域包括ケアシステムの実現に向けた手法

平成25年9月20日地域ケア会議推進に係る全国担当者会議_地域ケア会議についてより



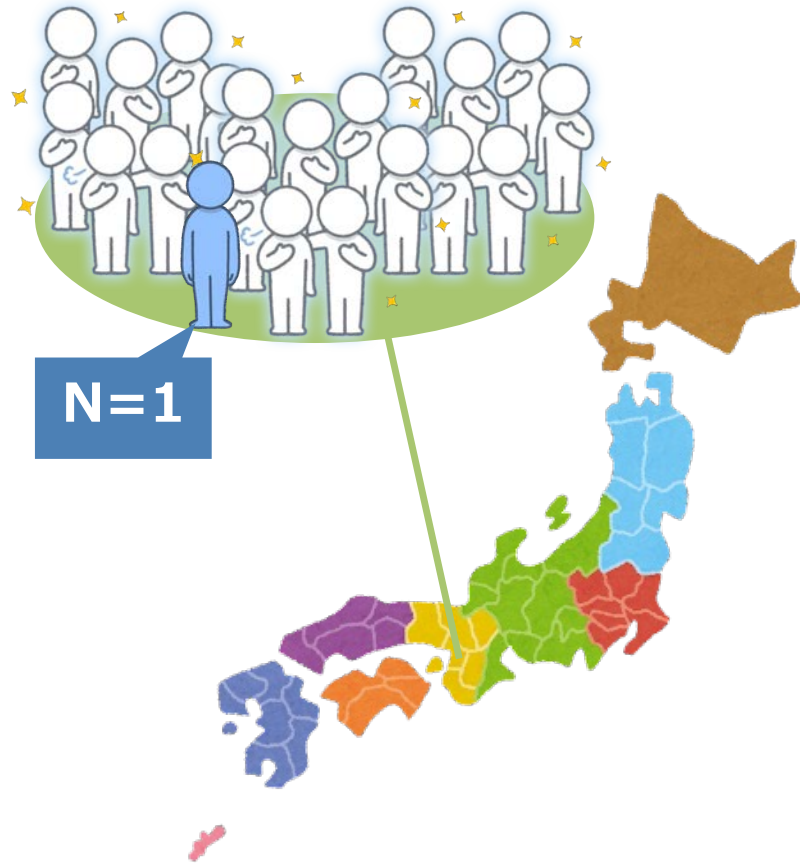
「地域ケア会議運営マニュアル」 P22より

「地域ケア会議」の5つの機能



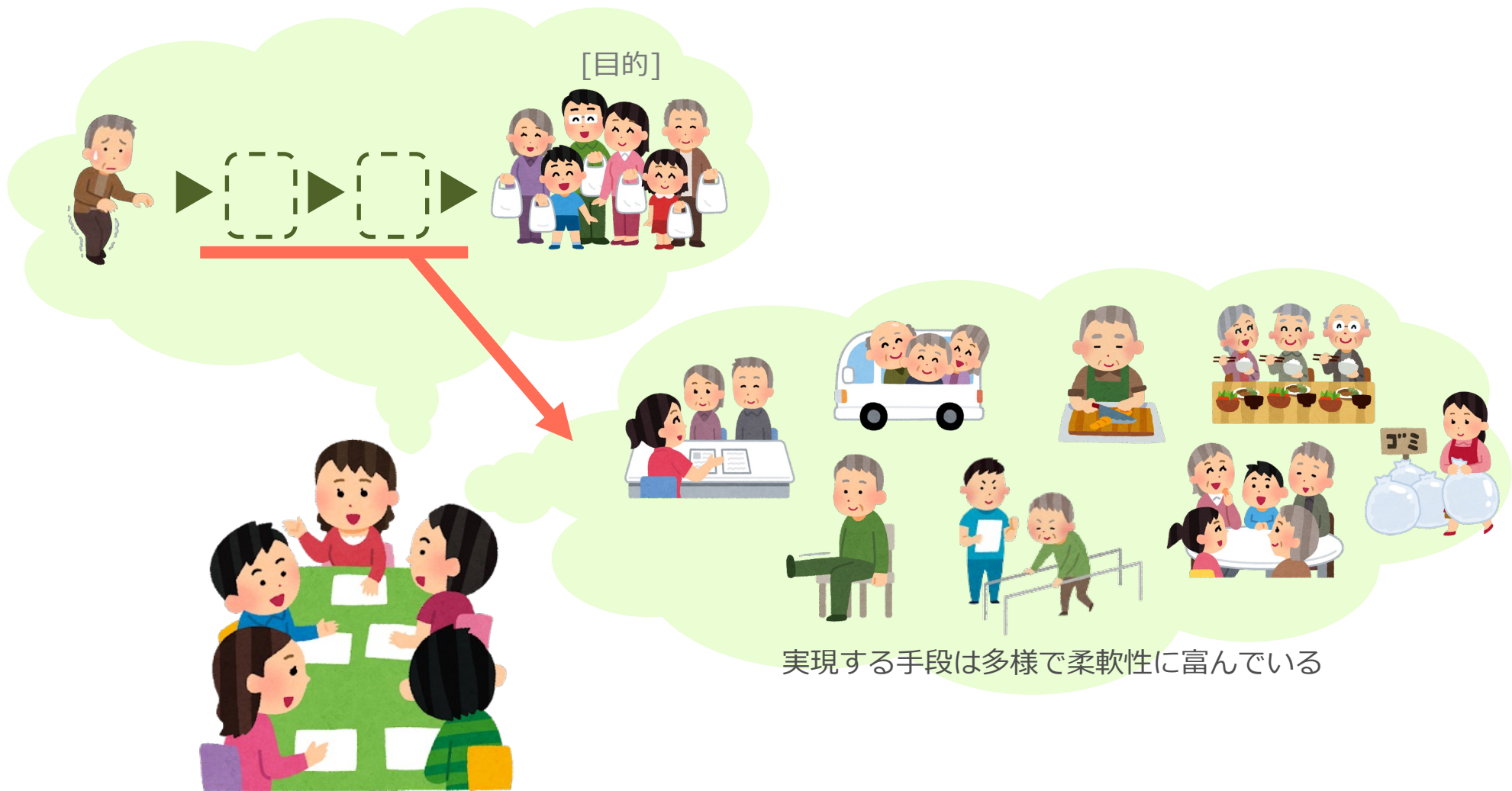
1つのストーリーで捉えるといい

N=1との向き合いが結果的に地域との向き合いとなる

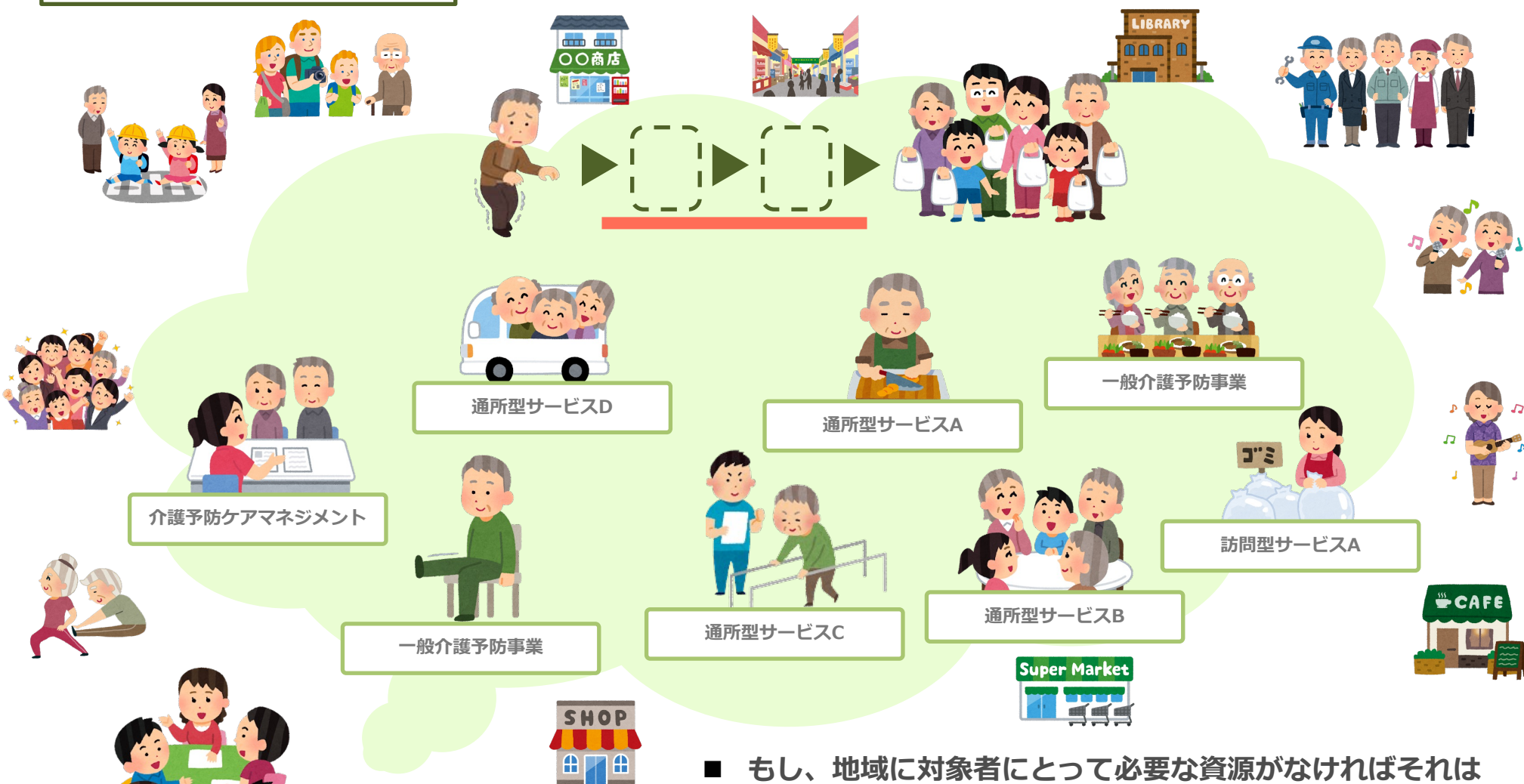


- 地域はひとの集合体
- 個人と集団(環境)は相互に影響し合っている
- ひとは他者と影響し合って生きているので1人の高齢者の自分らしい日常生活の実現といういい影響を地域に伝播させていく(その逆も然り)
- 個人と向き合う視点と地域全体と向き合う支援という両利きの取り組みが重要

Aさんらしい日常生活って何かな？

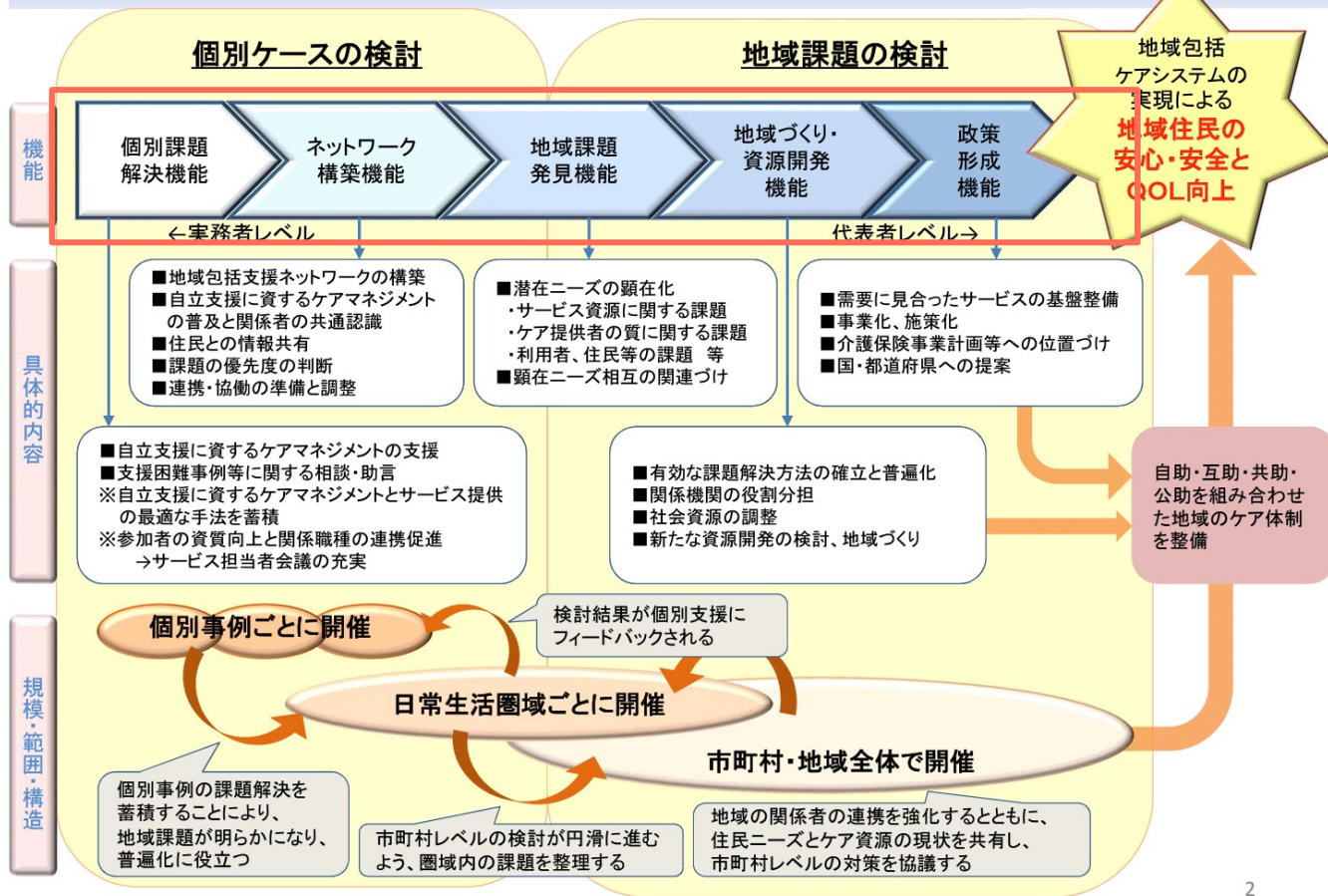


必要な取り組みや地域資源を
選択し組み合わせる



- もし、地域に対象者にとって必要な資源がなければそれは地域課題であり、新たに生み出すことも検討が必要かもしれない

「地域ケア会議」の5つの機能



1つのストーリーで捉えるといい

地域ケア会議で扱っているメインテーマなんですか？



それは既存の方法ですぐ解決するものですか？



適応課題を扱っている (部分的に技術的問題も扱っている)

既存の方法ですぐ答えが出ないので、課題を可能性に変えるためには出来るだけ多くの「仮説」を立てて、1つ1つ「検証」していくことが答えへの近道

A) と B) どちらがいいのでしょうか？

A) 1人で向き合う

B) 状況に応じて多様な背景の人を呼び

チームベースドアプローチ

適応課題を技術的問題だと考え、既存の知識やノウハウだけで解決しようと問題に挑むとさらに課題問題は大きくなる

対話のある地域ケア会議にするための方法

対話

あるStory（目的・目標）に向かって、背景の異なる人々と共通点を発見・共有し新たな関係性を作っていくこと

Story（目的・目標）の設定と共有

Qー地域ケア会議を行うStory（目的・目標）は関係者間で共有できているか？

- ▶ 自分達なりの意味や意義でOK！

QーStory（目的・目標）が曖昧なまま、地域ケア会議の運用を行なってしまっていないだろうか？

- ▶ ひとは、自分にとってメリットがない活動や環境には興味が持てず、結果主体性は低下する

Story（目的・目標）は関係者間で共有ポイント

- ▶ 繰り返し、繰り返し、ことあるごとに、繰り返し「対話」
- ▶ 出た意見はどんな意見も一度受け取る
- ▶ その上でコア要素は何かを明確にする（絶対に外せないところ）

対話のある地域ケア会議にするための方法

背景の異なる人々と共通点を発見・共有し新たな関係性を作っていく

▶対話プロセス=溝に橋を架ける

溝に橋を架けるプロセス（ひと・活動・環境）

1. 「準備」：溝に気づく

- 自分の思い/主張は一度横に置いてみる（こうあらねばならないを一度置いてみる）
- 自分の専門性や職業倫理などの枠組みで問題や相手、活動、環境を見ていると冷静に状況把握が難しい

2. 「観察」：溝の向こうを眺める

- 相手はどのような職業倫理などの枠組みの中で生きているのか言動や状況を見聞きしたり、活動、環境など溝の位置や相手の思いを探る

3. 「解釈」：溝を渡り橋を設計する

- Story（目的・目標）を軸に自分と相手の共有するところ、活動や環境のコア部分を見出し（特に小さい接点を重要視する）、橋が架けられそうな場所や架け方を探る（共有ポイント探し）

4. 「介入」：溝に橋を架ける

- 実際に行動しないと何も変わらないので、実際に橋（新しい関係性）を作る（トライ&エラー）

5. 「検証」「繰り返す」

フラットな場づくり
||
心理的安全性のある場づくり

心理的安全性

「心理的安全性の高い集団」と「ぬるま湯集団」は違う

※ ぬるま湯集団とは、取り組み内容に対する関係者の意識が低く、モチベーションや成長意欲があまり見られない集団のこと

■ Story（目的・目標）に対する意欲の高さ

- 高い心理的安全性を目指すのは、活発な意見交換やコミュニケーションの推進などを通し、意欲を高めてStory（目的・目標）にみんなに向かっていくこと
- たとえ何でも言い合える環境でも、取り組み内容への意欲をとまなわなない場合はぬるま湯組織になってしまう

■ 意見の対立が起きることがある

- 意見の対立の可能性も大いにある（これが心理的安全性の高い集団とぬるま湯集団の違い）
- ぬるま湯集団は、取り組みへの意欲が低くかったり、Story（目的・目標）よりも相手に嫌われないかということの方が重要度が高く、お互いに意見を主張する機会も多くない
- 一方、心理的安全性はより良いアイデアや改善策を見つけるために、お互いに安心して意見を出し合うことが目的であり、意見の対立自体が起きないわけではない
- 個人批判は大NGだが、Story/目標・目的に対して相手と違う主張をすることは大歓迎されるべきこと。これを評価しないのであればもう一度その集団/会議の目的から再整理するといいい
- いくら人間関係が良く居心地の良い集団でも、Story（目的・目標）に向かっていないのであれば、それは「ぬるま湯集団」と言われてもやむをえない

課題「地域」

- 包括自体が新しく、地域診断まで至っていない
- 抽出された地域課題が山積みそのまま

課題 「ケア」

- 根本的な疾患へのアプローチがなされていないケースが多い
- 助言や支援の方向性等は決まるが、介護支援専門員にしてもらうことが主になり、介護支援専門員への負担が多くなってしまふ。助言を実践に移すのが難しい
- アセスメントはしているのに課題分析にいかせていない

課題 「会議」

参加者の反応

- 事例提供者が参加したいと思えていない
- 会議に参加してくださった方々に「来て良かった」と感じていただけていない
- 地域の方からはなかなか意見が出ない

開催について

- 事例提供者の参加に対する負担感が大きい
- 会議資料や報告書などの作成に時間を要し、気軽に開催できない
- 多問題世帯など複数の課題を抱えている場合などどのタイミングで地域ケア会議を開催したらよいか迷い
- 困難事例の検討になってしまっている

運営

- まだまだ課題がきちんと分析されている事例が少なくケア会議当日に課題整理から始めると時間が不足し、支援計画に実行可能な支援を落とし込むところまでいけない

5つの機能のつながり

- 個別事例から地域課題の検討に至っていない(4)
- 地域課題の吸い上げ方法、課題吸い上げから政策形成に向けての具体的動きがわからない

ファシリテーション

- 自然な形で発言がつながっていくファシリテーションが難しい

課題「会議」

Story（目的・目標）の設定と共有＝規範的統合

- 職員の退職や経験年数などでケア会議の運営にも差が生じており、市が目指す目標をどうすべきか悩んでいる

運営

- 会議の進行例を挙げたら、その流れに沿わないといけないと思う司会者が多く、気軽な会議になっていないのが困っている

内容

- 時間を割いている割にはありきたりな助言をもらって終わることも多く、ケア会議が活かされているように感じない

ケア

- 専門職の助言を生かしたプランの変更に至っていない

参加者の反応

- 事例提供者もいやいや参加されている場合もある
- 会議を開くと「行政に～してほしい」「包括が～したらいい」というような要望会になることが少なからずある

会議のアップデート

- 会議のあり方を見直す時期に来ていると思うが、一方で地域の人からは「（増やそうとすれば）会議ばかりが増えていく」「（減らそうとしたら）市役所は始めるときは『力を入れて取り組んでいきます』と言ってきていたのに、人が変わったら辞めようとする」と言われることもある。どうすれば、上手に会議の再編成ができるものか

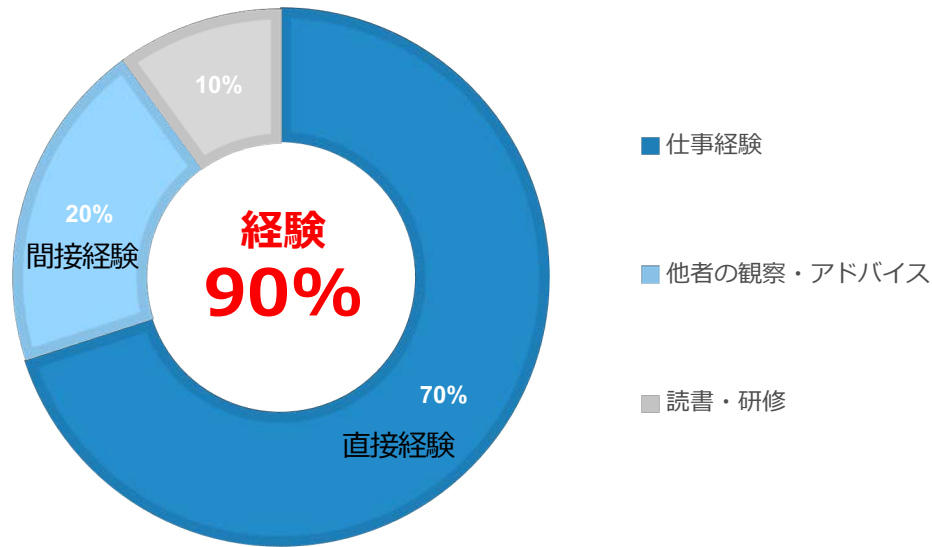
課題「会議」

- あまり地域ケア会議の必要性を感じていない市町もある

課題がある = よくない状況でしょうか？

課題 × チャレンジ = 成長

成人における学び・成長 70:20:10の法則



成長のために有用な経験とは？

- **連携の経験**
他部門や他組織と連携しながら仕事をした経験
- **育成の経験**
部下・後輩を育成した経験
- **変革の経験**
組織における変革・改善に関わった経験

みなさんが今地域ケア会議に頑張って取り組んでいて、これだけ課題を出せたということは

ここに、今までちょっと違う「考え」・「行動=チャレンジ」という経験を入れると

結果は大いに変化する

現場課題を可能性に変える

願望

地域での尊厳あるその人らしい生活の継続

↑
高齢者個人に対する支援の充実

ワクワクする地域ケア会議がしたい！



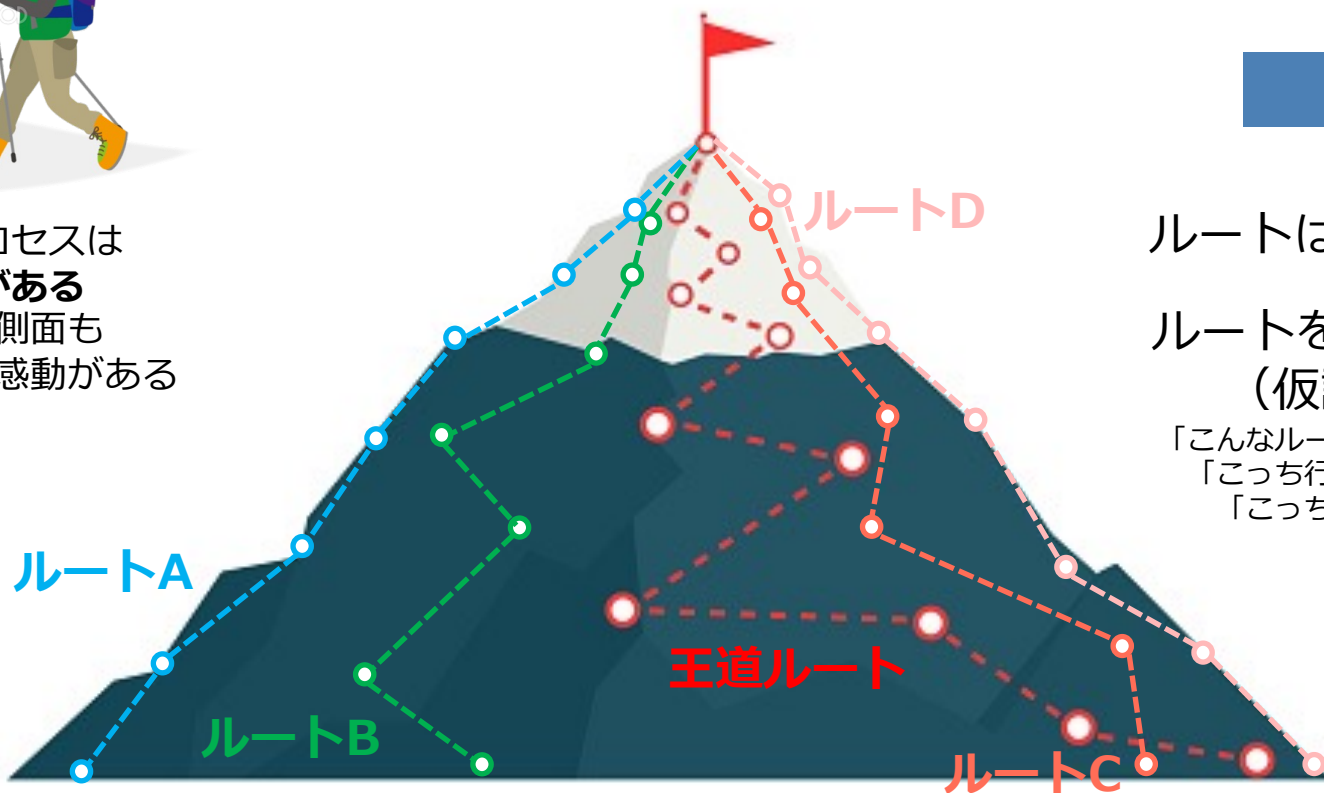
山登りのプロセスは
ワクワクがある
楽じゃない側面も
しかし登頂時、感動がある

手段

ルートはいろいろある

ルートを自ら切り開く
(仮説↔検証)

「こんなルートあるんじゃない？」
「こっち行けるんじゃない？」
「こっち行ってみよう！」



現状

ワクワクする地域ケア会議ではない

嬉しい時

- ・ 民生委員が地域の方として本人と同じ目線からの意見をしてくれ、本人が安心された時
- ・ 地域のニーズをしっかりと理解してともに地域をよくしていこうと地域と伴走してくることが大切と体験した時（包括支援センターからの一方的な課題の示しではなかなか難しいとわかった時）
- ・ 個別地域ケア会議に近隣住民や友人に参加する事で、ケアマネや介護保険事業者が知らなかった生活歴や詳しい家族情報が得られ、認知症の本人の思いを推測することにとても役立った時
- ・ 事例提供者が気付けていなかった課題に気づき、課題に合わせ合わせた目標をたてられた時
- ・ Drからの地域課題への具体的な提案に一同がなるほどと感心し、会議後実行された時
- ・ 専門職だけでなく自治会長、民生委員の参加があり、本人の意思、意向を確認しながら対話できた時
- ・ 意見が活発になり「やったー」と思った時

こんなケア会議したい

検討の場

- ・ 要支援、事業対象者のリハビリ系サービスの終了期間の検討の場にしたい
- ・ リハビリ系サービス希望者に対してのサービス（短期集中Cなのか通り八なのか訪リ八なのか等）導入の検討の場にしたい

気づきを得る場

- ・ 気づきを多く持てる会議にしたい

ワクワク

- ・ 担当者もワクワクできて事例提供者もワクワクできて、やらされ感のないような会議の開催ができて、地域課題の検討まで和気あいあいとできるような会議にしたい
- ・ ケアマネジャーが「参加してよかった」と思うような会議にしたい
- ・ みんなでざっくばらんに話し合いたい

日常業務

- ・ 地域ケア会議がイベントではなく、日常業務の一つにしたい

参加者が能動的

- ・ 参加者から自発的に事例提供や話題がでてくるような会議にしたい
- ・ 誰もが発言しやすく、参画しやすい会議づくりをしたい

その他

- ・ 「サービスの見直し」にならないよう努めていきたいと思っている

事前アンケートより

**No Role
No Life**