



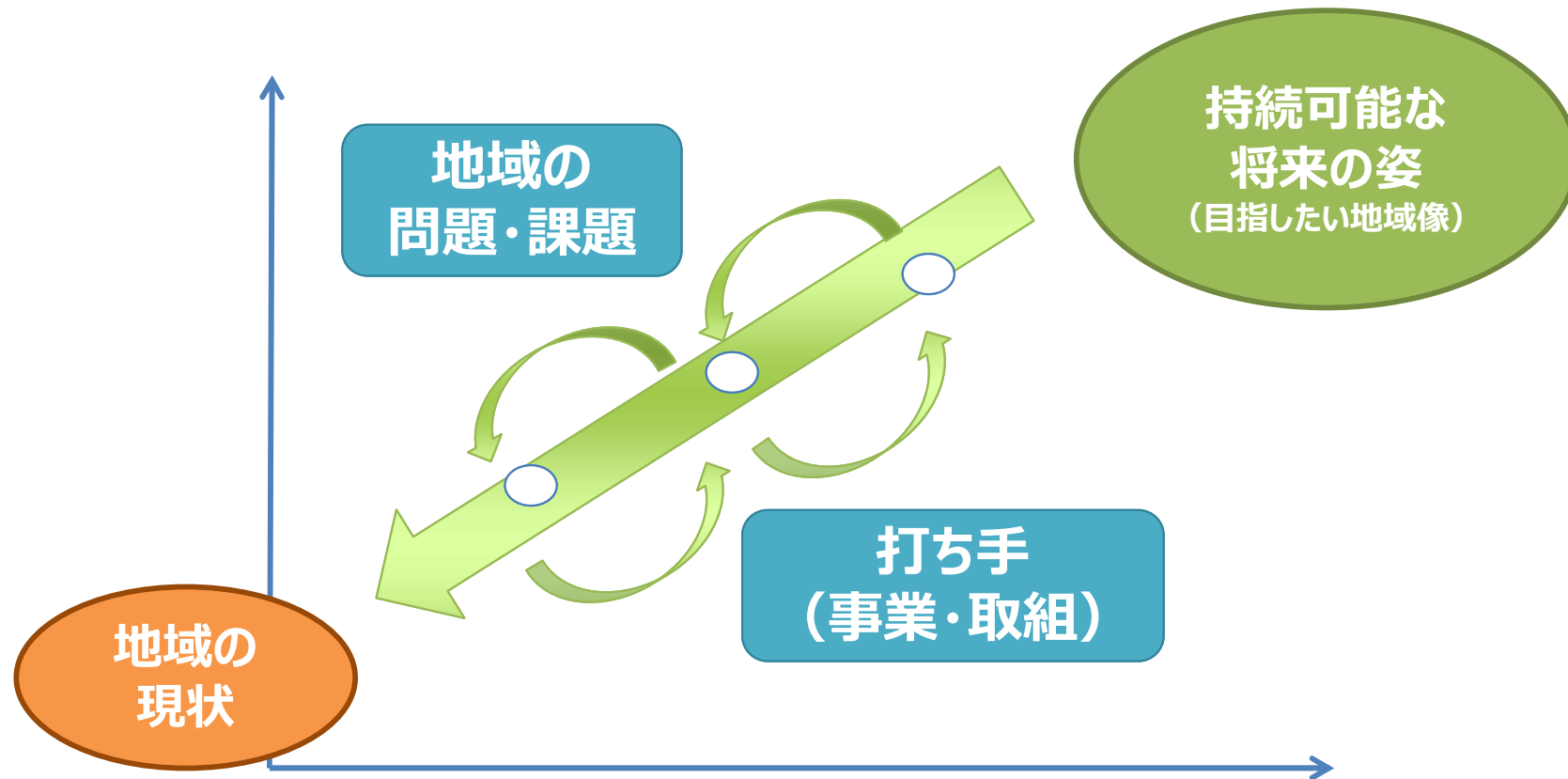
令和7年度 介護予防活動普及展開事業 PDCA研修

わが町の介護予防ビジョンの達成に向けた、 事業改善プロセス

東京都健康長寿医療センター研究所
東京都介護予防・フレイル予防推進支援センター
副センター長 植田拓也

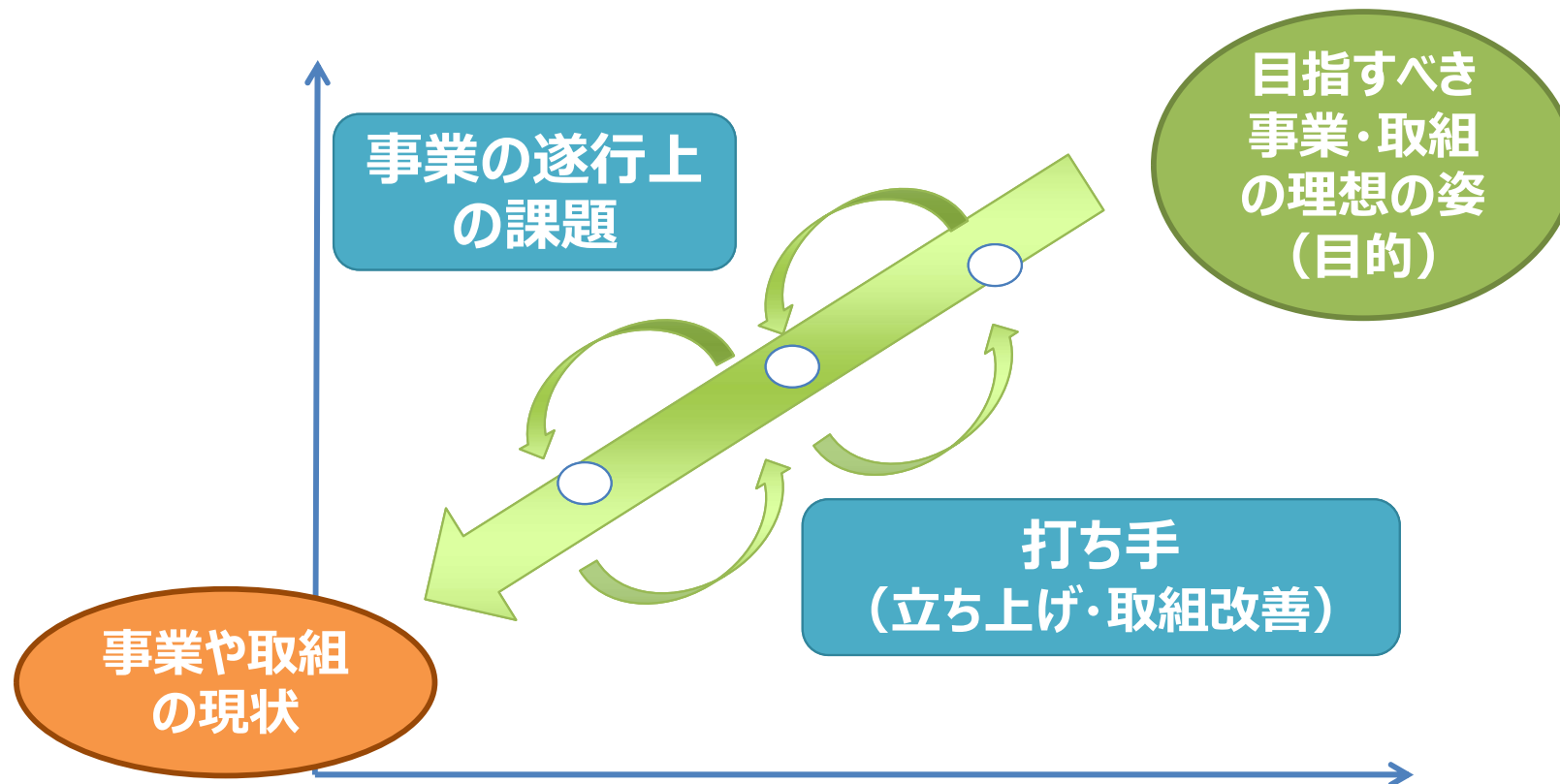
バックキャストिंग（地域デザイン）

あらかじめ**将来の社会のあるべき姿**を想定し、
そこから現在何をすべきかを導き出す方法。



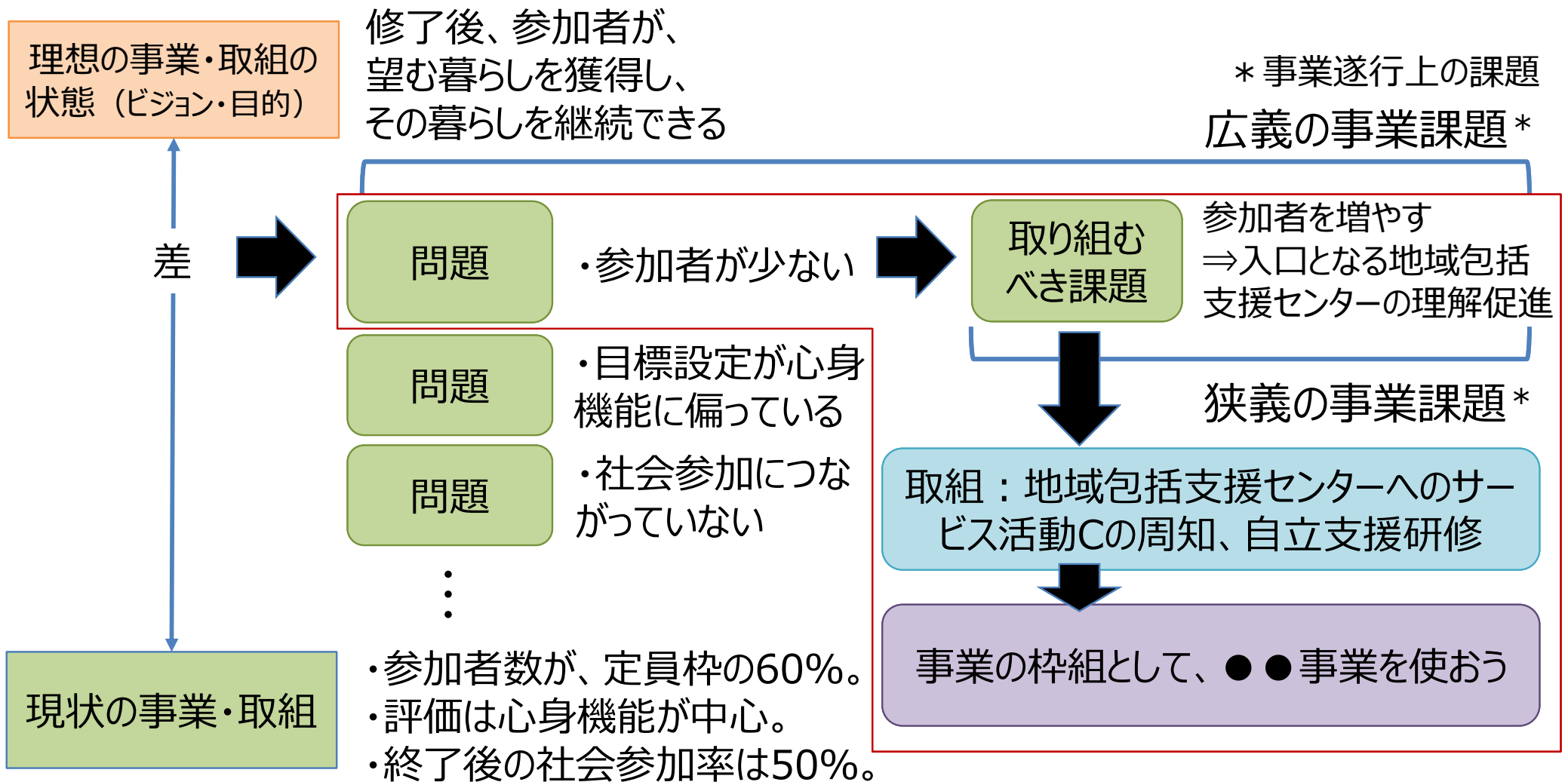
バックキャストिंग（事業構築・改善）

あらかじめ**事業のあるべき姿（目的）**を明確化し、
その姿から現在何をすべきかを導き出す方法。

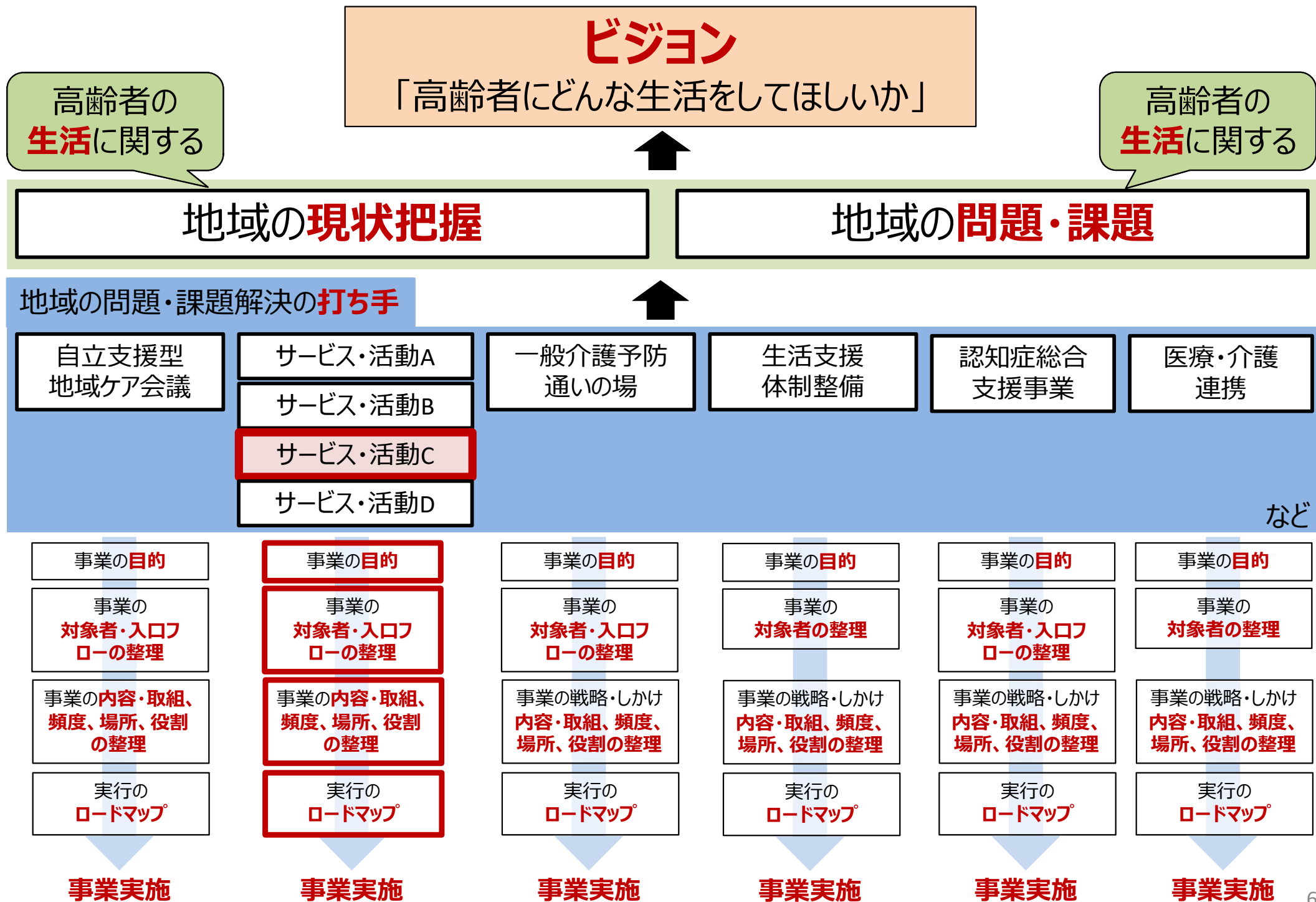


理想と現状の差（事業構築・改善）

例) サービス・活動C



【事業構築・立ち上げの検討のプロセス】



【既存の事業改善の検討のプロセス】

ビジョン
「高齢者にどんな生活をしてほしいか」

高齢者の生活に関する

高齢者の生活に関する

地域の**現状把握**

地域の**問題・課題**

地域の問題・課題解決の**打ち手**

自立支援型
地域ケア会議

サービス・活動A

サービス・活動B

サービス・活動C

サービス・活動D

一般介護予防
通いの場

生活支援
体制整備

認知症総合
支援事業

医療・介護
連携

など

事業の**目的**

事業の**目的**

事業の**目的**

事業の**目的**

事業の**目的**

事業の**目的**

事業遂行上の
問題・課題

事業遂行上の
問題・課題

事業遂行上の
問題・課題

事業遂行上の
問題・課題

事業遂行上の
問題・課題

事業遂行上の
問題・課題

課題の**真因**

課題の**真因**

課題の**真因**

課題の**真因**

課題の**真因**

課題の**真因**

真因に対する
打ち手

真因に対する
打ち手

真因に対する
打ち手

真因に対する
打ち手

真因に対する
打ち手

真因に対する
打ち手

実行の
ロードマップ

実行の
ロードマップ

実行の
ロードマップ

実行の
ロードマップ

実行の
ロードマップ

実行の
ロードマップ

事業改善

事業改善

事業改善

事業改善

事業改善

事業改善

【事業改善の検討のプロセス：例）サービス・活動c】

ビジョンの確認

「高齢者にどんな生活をしてほしいか」

高齢者の
生活に関する

↑ビジョンの達成につながる

わが町の『サービス・活動c』で**解決できる地域の問題・課題は何か？**

わが町の『サービス・活動c』の**目的は何か？**

わが町の『サービス・活動c』の**遂行上の問題・課題は何か？**

わが町の『サービス・活動c』の**課題の原因（真因）は何か？**

わが町の『サービス・活動c』の**課題の真因に対する打ち手のアイデア**

打ち手のアイデアの**実行に向けたロードマップ（工程表）**

打ち手の**アイデアの実施による事業改善**

検討できる機会・場の継続的な確保

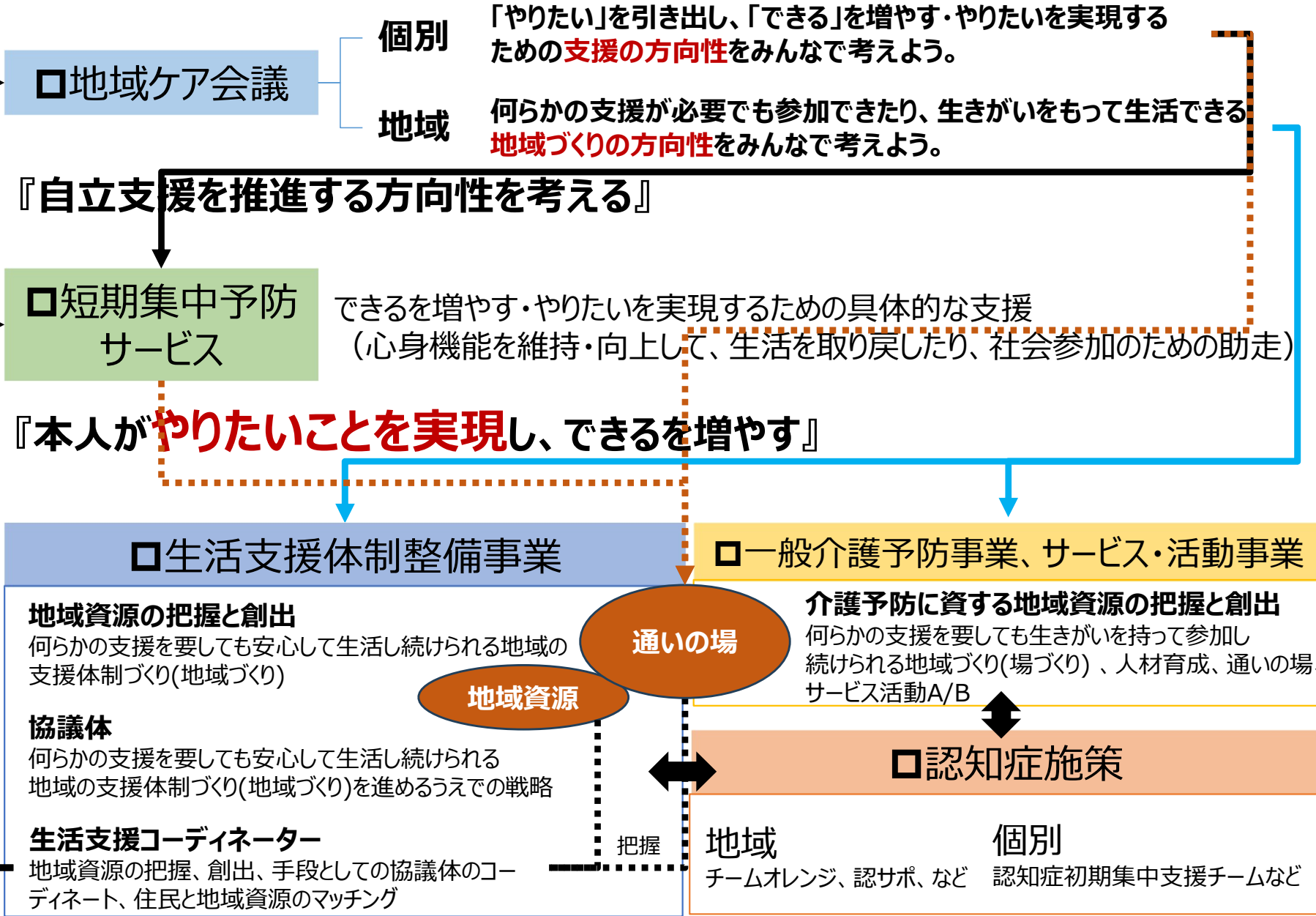
地域の課題の解決につながる

自立支援を目指した事業の連動イメージ

**QOLの
向上**

社会参加の選択肢の提示

↑ 自立支援・介護予防ケアマネジメントの実践



自治体内ワーク①

介護予防施策・事業の目的と地域の特徴を整理する

作業時間：30分

事前課題兼ワークシート（1 / 4）

市町村名：

【地域の概要①】	2025年現在	2040年推計
人口	人	人
高齢者人口	人	人
高齢化率	%	%
後期高齢化率	%	%
認定率	%	
調整済み認定率	%	
要介護者数	人	
要支援者数	人	
サービス事業対象者数	人	
一人当たり介護給付費	千円	

【地域の概要②】	2025年現在
日常生活圏域数	圏域
地域包括支援センター数	箇所
うち委託センター	箇所
生活支援コーディネーター数	
第1層	人
第2層	人
協議体の数	
第1層	箇所
第2層	箇所
通いの場の箇所数	箇所

【予防給付費等の状況（単位：千円 ※実績値）】

年度	予防給付 (訪問)	予防給付 (通所)	予防給付 (その他)	介護予防・生活支援サービス事業										一般介護 予防事業		
				訪問従前	訪問A	訪問B	訪問C	訪問D	通所従前	通所A	通所B	通所C	介護予防 ケアマネジメント			
2022																
2023																
2024																

事前課題兼ワークシート（2 / 4）

【介護保険事業計画における基本理念・ビジョン】

--

【介護予防施策における目的・ビジョン】

--



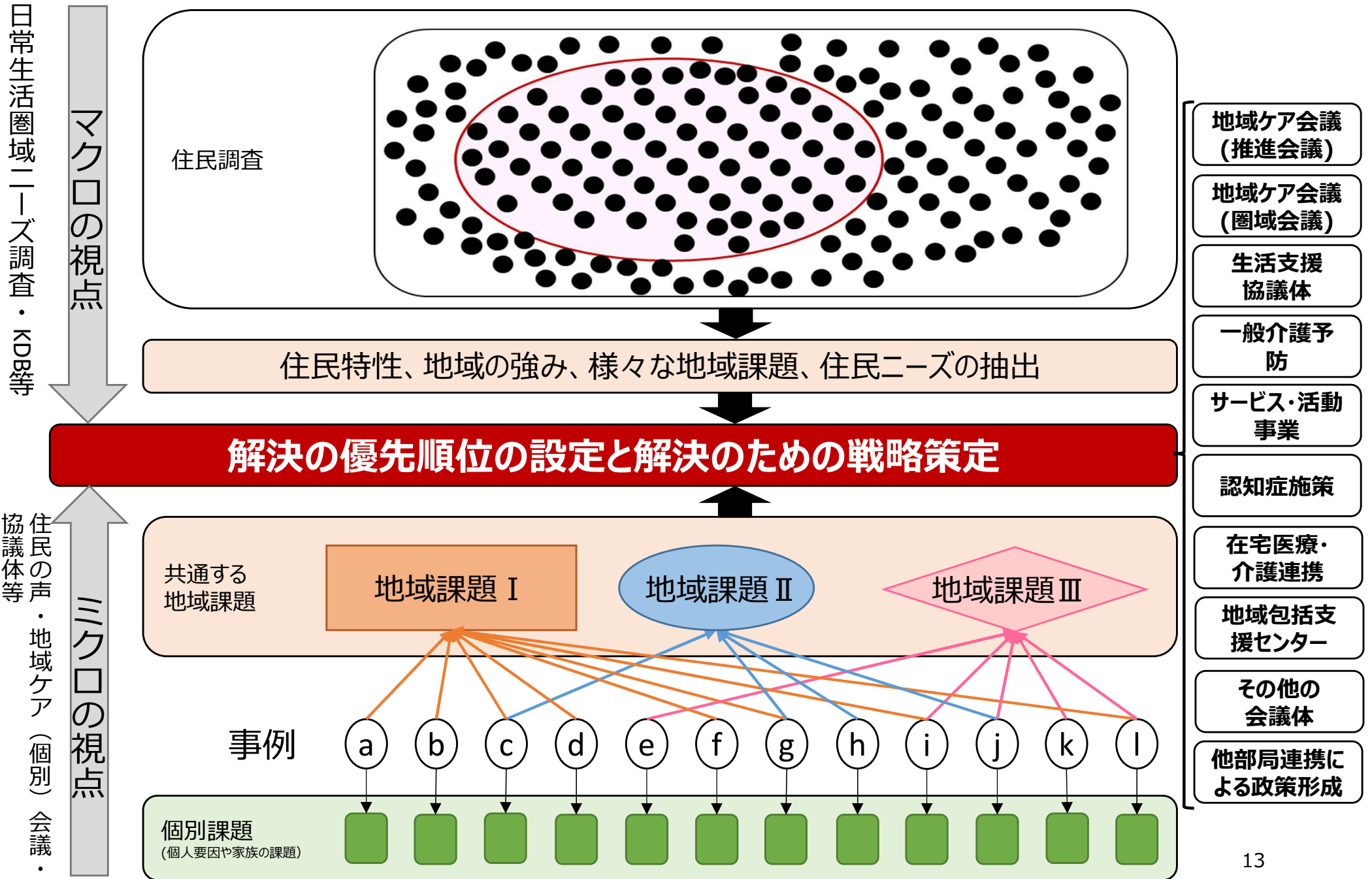
【介護予防の推進に関係する地域の強み・弱みの状況】

データ	データ	データ	データ
客観的情報（データ名）			

確認ポイント

- ①介護保険事業計画の基本理念・ビジョンとの関係性どうなっているか。
（上位目標になっているか、もしくは一致しているか）
- ②介護予防施策の目的、ビジョンが、住民のWell-beingにつながるものになっているか？（心身機能の低下予防のみになっていないか？）
- ③これは、行政だけでなく、地域包括支援センターや関係する専門職、住民に周知されているか？もしくはともに作り上げたか？

地域課題抽出から戦略策定までのプロセスイメージ



事前課題兼ワークシート（2 / 4）

【介護保険事業計画に

確認ポイント

- ④ワークシート（1 / 4）の地域情報、ニーズ調査、住民の声等を参考に強み弱みを確認する。
- ⑤強み・弱みは、事実ベースで書かれているか確認する。
- ⑥地域の問題・地域課題と、事業遂行上の課題とを分けてみる（色分け等）。

【介護予防の推進に関係する地域の強み・弱みの状況】

データ		結果		
客観的情報（データ名）	主観的情報（情報源）	強み(強化・活用できるポイント)	弱み（問題・地域課題）	備考

事前課題兼ワークシート（2 / 4）

【介護保険事業計画に関する事前課題】

【介護予防施策に関する事前課題】

確認ポイント

- ⑦強み・弱みを挙げた根拠は記載されているか確認する。
⇒記載されていない場合は、どのようなデータを見ればわかるのかの検討が必要。

【介護予防の推進に関する地域のデータ】

データ		分析結果		
客観的情報（データ名）	主観的情報（情報源）	強み(強化・活用できるポイント)	弱み（問題・地域課題）	備考

事前課題兼ワークシート（3 / 4）

【地域の強み・弱みを踏まえ、本研修にて特に検討を深めたいテーマ（特に深めたいものひとつに○）】

介護予防ケアマネジメント	サービス・活動C	通いの場	地域ケア会議

【テーマに挙げた事業・取組の目的】

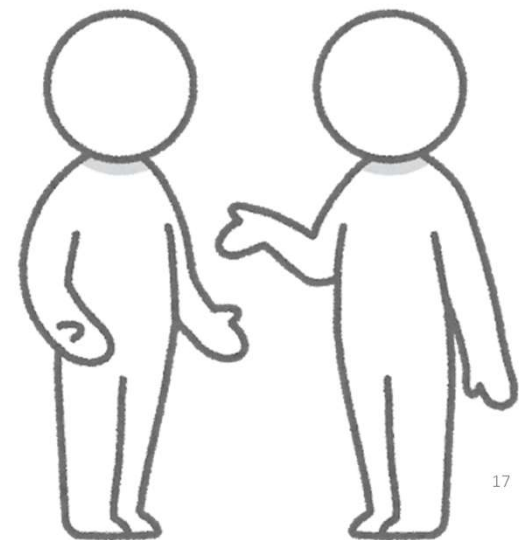
【上記の深めたいテーマにより、解決可能な地域課題と取組の課題、具体的なアクション】

①最終的に解決可能と考えられる地域課題	④テーマ	③課題解決に向けて、地域の強みを	②テーマの取組の現状と
<div style="border: 2px solid red; border-radius: 20px; padding: 10px; background-color: #f8d7da;"> <p>確認ポイント</p> <p>⑧空きスペースに事業の目的を追加する。 (※●●●を支援するが目的ではなく、対象（利用者が、住民が、ケアマネジャーが・・・）が、どうなったらよいかの視点での目的設定が必要。)</p> </div>			

自治体間共有②

わが町の介護予防全体の目的・ビジョン、
地域の特徴の共有

共有時間：20分



事前課題兼ワークシート（2 / 4）

【介護保険事業計画における基本理念・ビジョン】

--

【介護予防施策における目的・ビジョン】

--

【介護予防の推進に関係する地域の強み・弱みの状況】

データ		分析結果		
客観的情報（データ名）	主観的情報（情報源）	強み(強化・活用できるポイント)	弱み（問題・地域課題）	備考

事前課題兼ワークシート（3 / 4）

【地域の強み・弱みを踏まえ、本研修にて特に検討を深めたいテーマ（特に深めたいものひとつに○）】

介護予防ケアマネジメント	サービス・活動C	通いの場	地域ケア会議

【テーマに挙げた事業・取組の目的】

【上記の深めたいテーマにより、解決可能な地域課題と取組の目標、具体的なアクション】

①最終的に解決可能と考えられる地域課題	④テーマに対する取組の結果として求めたい成果・効果	③課題解決に向けて、地域の強みを踏まえた、具体的なアクション	②テーマの取組の現状と遂行上の課題（取組の現状）

事業遂行上の課題の真因を見つけるポイント

理想と現状の差 (地域デザイン)

『問題≡広義の事業課題』が起こっている
『原因・背景要因≡真因』は何か？

理想の高齢者の生活像 (ビジョン)

好きなことを好きなように、生活し続ける

差



現状の生活状況

- 問題 足腰に不安を抱える高齢者が多い
- 問題 免許返納後の移動の... 足がない
- ...
- 要支援認定者増加傾向
- 運動機能低下者が30%
- 把握している通いの場の参加率は3%
- 車移動が多く、免許返納後に極端に外出が減る

- ・運動量が少ない
- ・日常生活で徒歩で外出する機会が少ない
⇒車移動が中心
⇒徒歩圏内に、目的地が少ない
- ・徒歩圏内に足腰を鍛える場がない 等。

広義の地域課題

取り組むべき課題 足腰を鍛える通いの場や取り組みが必要

狭義の地域課題

施策：心身機能の維持向上のための
通いの場の立ち上げ支援を行う

予算の枠組としては、
地域介護予防活動支援事業を使おう

理想と現状の差（事業構築・改善）

『問題≡広義の事業課題』が起こっている
『原因・背景要因≡真因』は何か？

例) サービス・活動C

理想の事業・取組の状態（ビジョン・目的）

修了後、参加者が、望む暮らしを獲得し、その暮らしを継続できる

差



問題 ・参加者が少ない

問題 ・目標設定が心身機能に偏っている

問題 ・社会参加につながっていない

⋮

・参加者数が、定員枠の60%。
・評価は心身機能が中心。
・終了後の社会参加率は50%。

現状の事業・取組

- ・対象者基準の不明確さ？
- ・地域包括支援センターの理解？
- ・プログラムの内容？
- ・出口としての通いの場等の不足・未把握？
- ・年だからと望む暮らしをあきらめるのが当たり前？ 等。

広義の事業課題*

取り組むべき課題 参加者を増やす
⇒入口としての地域包括支援センターの理解促進

狭義

取組：地域包括支援サービス活動Cの周知、目標達成支援研修

解決にはつながらない可能性。
問題・課題の真因と打ち手のミスマッチ

事業の枠組として、●●事業を使おう

* 事業遂行上の課題

理想と現状の差（事業構築・改善）

『問題≡広義の事業課題』が起こっている
『原因・背景要因≡真因』は何か？

例) サービス・活動C

理想の事業・取組の状態（ビジョン・目的）

修了後、参加者が、望む暮らしを獲得し、その暮らしを継続できる

差



- 問題 ・参加者が少ない
- 問題 ・目標設定が心身機能に偏っている
- 問題 ・社会参加につながない
- ⋮

現状の事業・取組

- ・参加者数が、定員枠の60%。
- ・評価は心身機能が中心。
- ・終了後の社会参加率は50%。

・対象者基準の不明確さ？
 ・地域包括支援センターの理解？
 ・プログラムの内容？
 ・出口としての通いの場等の不足・未把握？
 ・年だからと望む暮らしをあきらめるのが当たり前？ 等。

広義の事業課題*

取り組むべき課題

参加者を増やす
⇒対象者基準の明確化

狭義の事業課題*

取組：対象者基準を明確化し、地域包括支援センター職員に伝達

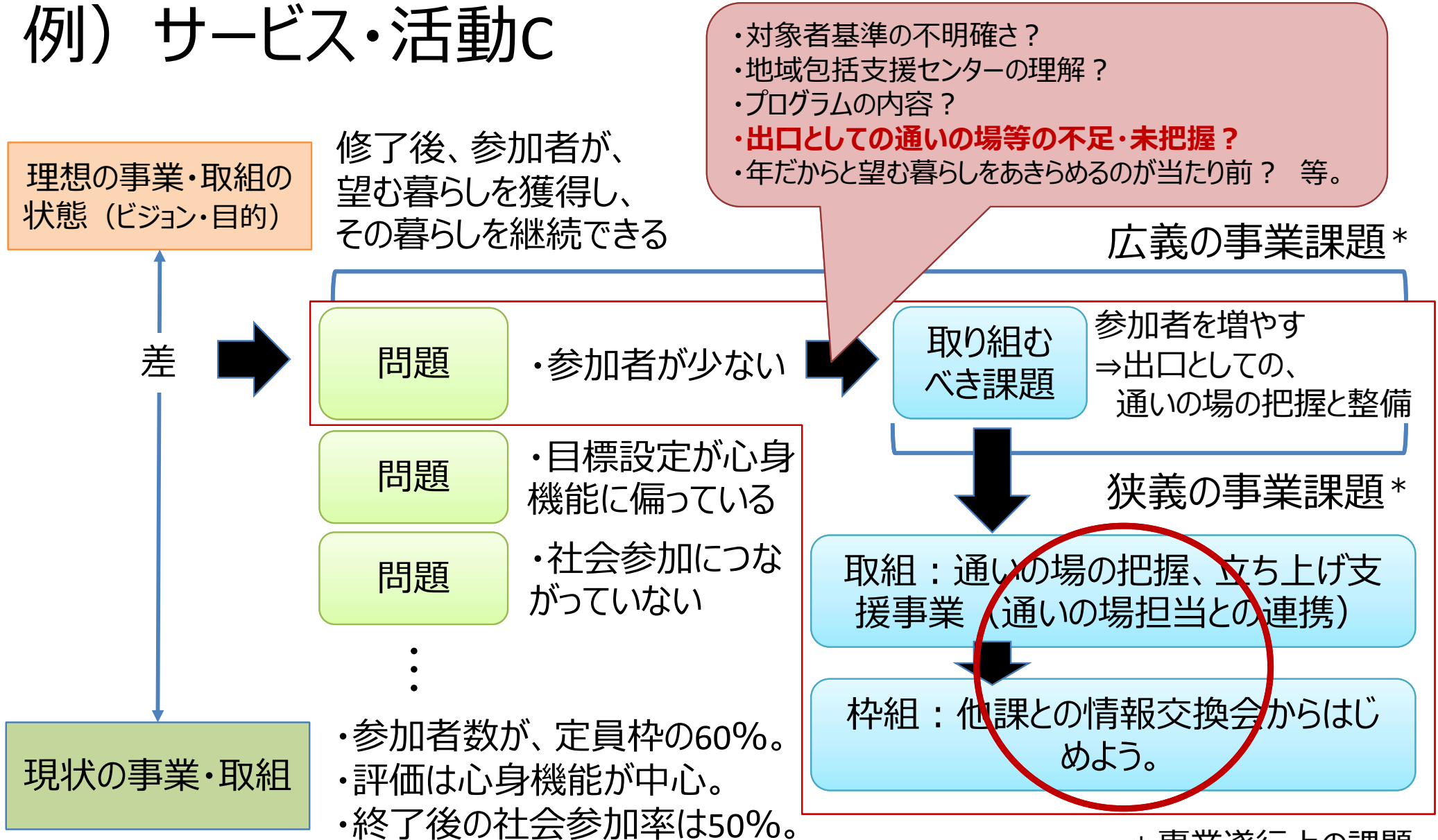
枠組：センター長会議、研修会を使おう

* 事業遂行上の課題

理想と現状の差（事業構築・改善）

『問題≡広義の事業課題』が起こっている
『原因・背景要因≡真因』は何か？

例) サービス・活動C



* 事業遂行上の課題

【事例で考える】

問題・課題の、**担当課内での対応**

担当課	担当事業	問題・事業遂行上の課題	打ち手・取組
A課	介護予防ケアマネジメント	介護支援専門員の介護予防の理解不足 →	研修の充実、自立支援型地域ケア個別会議の強化
B課	サービス・活動C	利用者数が伸びない →	プログラム改善、周知方法の見直し
C課	通いの場	運営者・参加者の高齢化、参加者減少 →	新規取組の導入、新たな世代の参加者獲得のための周知活動

この打ち手だけで、問題や課題の解決につながるか？
手の届いていない原因があるのではないか？

【事例で考える】

問題・課題の原因を踏まえた**他課との連携による対応**

課	担当事業	問題・事業遂行上の問題・課題	問題・事業遂行上の課題の原因≒真因	打ち手・取組
A課	介護予防ケアマネジメント	介護支援専門員 介護予防の理解不足	総合事業の対象者像が不明確 実践機会が少なく良くなるイメージがない	→ 対象者像の共有 → B課と連携 し、サービス・活動Cで実践の場を確保
B課	サービス・活動C	利用者数が伸びない	利用者増につながらない 終了後の受け皿不足	→ A課と連携 し入口を強化 → C課と連携 し復帰先を整理
C課	通いの場	運営者・参加者の高齢化、参加者減少	状態低下者の離脱 受け入れ体制の未整理 担い手への情報周知	→ B課との連携 し動線整理 → 状態変化に応じた参加継続モデルの検討 → 特定健診担当課/生涯学習課 等との連携

問題・課題の原因（真因）レベル、取組レベルでは、協働できる場合も少なくない。担当課だけの取組よりも効果的・効率的。連携のみで解決できる場合も。

問題・課題の原因＝真因 を見つける7つのポイント

① 問題で止まらない

「参加者が少ない」は結果。
→ なぜそうなっているのかを掘る。

② 打ち手との整合を見る

今の取組は、本当にその原因に効いているか？

③ 利用者の立場で考える

制度目線ではなく、
利用者が「どう動くか」で考えているか？

④ 流れ（プロセス）を見る

各事業の入口 → 実施 → 出口
どこでつまづいているか？

⑤ そもそもの目的を問い直す

- ・この事業の本来の目的は何か？
- ・目的と指標は一致しているか？
- ・対象者設定は妥当か？
(特に“Why”を確認する)

⑥ レベルを見極める

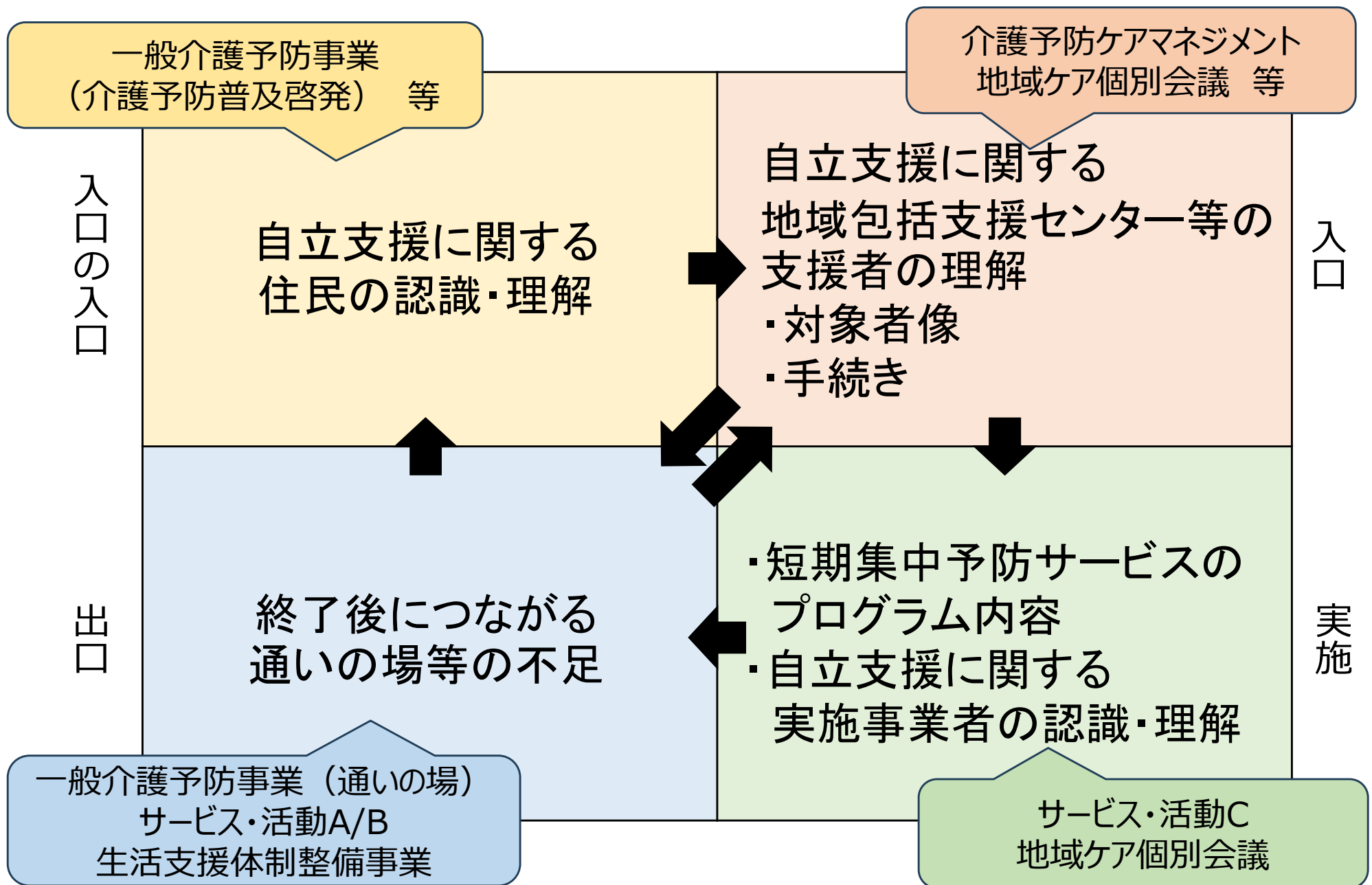
- ・個人の意識や能力の問題か？
- ・事業の対象者設定、内容、周知等、やり方の問題か？
- ・地域環境や制度の仕組みの問題か？

⑦ 単課で完結しない視点を持つ

真因レベルでは、他課連携が必要な場合が多い。

介護予防・自立支援の阻害要因

(サービス・活動Cを例とした入口⇒実施⇒出口)



自治体内ワーク②

テーマの事業・取組で、「①解決可能な地域課題」
「②事業遂行上の課題の真因」「③アクション（打ち手）」
「④成果・効果へのつながり」を整理する

作業時間：30分

事前課題兼ワークシート（3 / 4）

確認ポイント

⑨ワークシート（2 / 4）の弱み：地域の問題・地域課題から、その事業で解決できる地域課題が記載できているか確認。

⇒記載できていない場合、もしくはワークシート（2 / 4）に書かれている地域課題が、選択したテーマで解決できない場合は、今後、検討が必要。

【上記の深めたいテーマから、解決可能な地域課題と取組の目標、具体的なアクション】

①最終的に解決可能と考えられる地域課題	④テーマに対する取組の結果として求めたい成果・効果	③課題解決に向けて、地域の強みを踏まえた、具体的なアクション	②テーマの取組の現状と遂行上の課題（取組の現状）

事前課題兼ワークシート（3 / 4）

【地域の強み・弱みを踏まえ、本研修にて特に検討を深めたい課題】

介護予防ケアマネジメント	サービス・活動C

【テーマに挙げた事業・取組の目的】

--

【上記の深めたいテーマにより、解決可能な地域課題と取組の目標、具体的なアクション】

①最終的に解決可能と考えられる地域課題	④テーマに対する取組の結果として求めたい成果・効果	③課題解決に向けて、地域の強みを踏まえた、具体的なアクション	②テーマの取組の現状と遂行上の課題（取組の現状）

確認ポイント

- ⑩問題・事業遂行上の課題の原因≡真因を考える。
（真因が明確になるとアクションを考えやすくなる）

確認ポイント

- ⑪問題・事業遂行上の課題の原因≡真因に対するアクション（打ち手）が、記載できているか確認する。
⇒記載できていない、足りていない場合は何が必要かを考える。
- ⑫何のアクションを一番最初にやるのか、いつ頃、誰がやるのか、その後の実行に向けたステップも設定する（立ち上げも、事業改善も）。
※情報が無い場合、情報収集が第1ステップとして必要で、他部門との情報交換もお勧め。

【上記の深めたいテーマにより、解決可能な地域課題と取組の目標、具体的なアクション】

①最終的に解決可能と考えられる地域課題	④テーマに対する取組の結果として求めたい成果・効果	③課題解決に向けて、地域の強みを踏まえた、具体的なアクション	②テーマの取組の現状と遂行上の課題（取組の現状）

確認ポイント

- ⑬ 真因 ⇒ アクション（打ち手） ⇒ 求めている成果・効果にミスマッチがないか（その打ち手は、真因の解決や求めたい成果につながるか）確認する。
- ⑭ 事業や取り組みがうまくいくことで、目指している地域課題の解決につながりそうか確認する。
⇒ ⑬、⑭がつかない場合、⑪に戻って考え直す。
- ⑮ 成果や効果について、『何の指標で（アウトカム・アウトプット） × 誰が × いつ（評価のタイミング） × どのように（アンケートなど）』、評価するのかを考える。

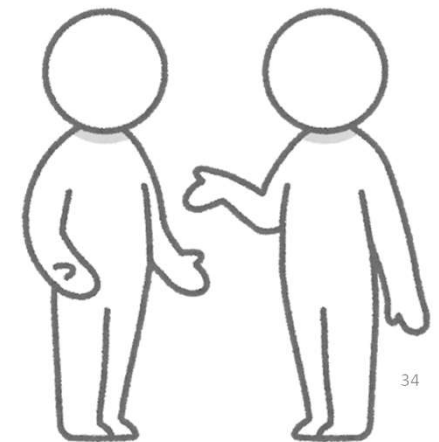
【上記の深めたいテーマにより、解決策、地域課題と取組の目標、具体的なアクション】

①最終的に解決可能と考えられる地域課題	④テーマに対する取組の結果として求めたい成果・効果	③課題解決に向けて、地域の強みを踏まえた、具体的なアクション	②テーマの取組の現状と遂行上の課題（取組の現状）

自治体間共有③

地域課題の解決に向けた
事業遂行上の課題の真因と打ち手（ファーストアクション）

共有時間：30分



事前課題兼ワークシート（2 / 4）

【介護保険事業計画における基本理念・ビジョン】

--

【介護予防施策における目的・ビジョン】

--

【介護予防の推進に関係する地域の強み・弱みの状況】

データ		分析結果		
客観的情報（データ名）	主観的情報（情報源）	強み(強化・活用できるポイント)	弱み（問題・地域課題）	備考

事前課題兼ワークシート（3 / 4）

【地域の強み・弱みを踏まえ、本研修にて特に検討を深めたいテーマ（特に深めたいものひとつに○）】

介護予防ケアマネジメント	サービス・活動C	通いの場	地域ケア会議

【テーマに挙げた事業・取組の目的】

--

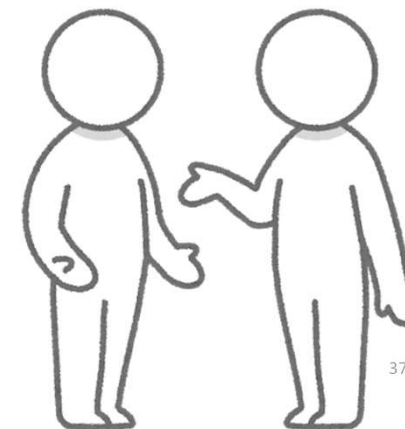
【上記の深めたいテーマにより、解決可能な地域課題と取組の目標、具体的なアクション】

①最終的に解決可能と考えられる地域課題	④テーマに対する取組の結果として求めたい成果・効果	③課題解決に向けて、地域の強みを踏まえた、具体的なアクション	②テーマの取組の現状と遂行上の課題（取組の現状）

全体発表

地域課題の解決に向けた
事業遂行上の課題の真因と打ち手（ファーストアクション）

（15分）



本日のまとめ

① 問題ではなく「真因」を考える

- ・ 「参加者が少ない」は結果
- ・ なぜ起きているのか（原因・背景=真因）を整理する

② 事業は「入口 → 実施 → 出口」の流れで考える

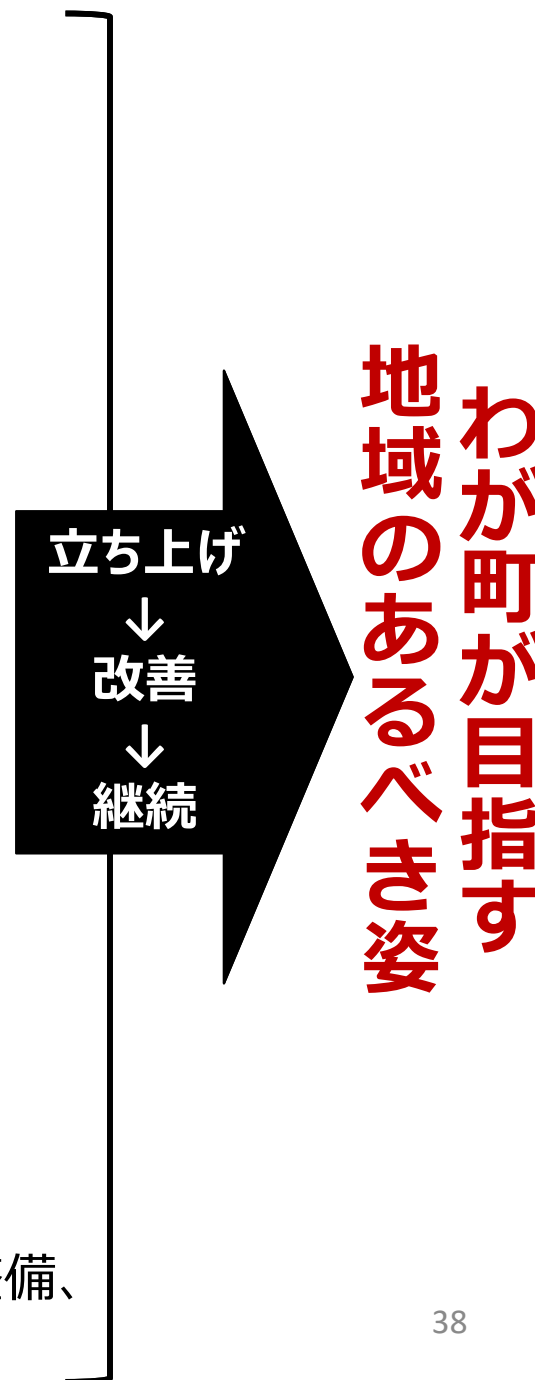
- ・ 入口：対象者・周知・ケアマネジメント
 - ・ 実施：プログラム内容・事業者の理解
 - ・ 出口：通いの場・社会参加の選択肢
- ⇒どこでつまづいているかを確認する

③ 事業改善は地域課題の解決につながるかを考える

- ・ 各事業は問題・地域課題解決の打ち手
- ・ 事業の目的は何かを確認する
- ・ その取組は地域課題の解決につながるか
- ・ ビジョンの達成につながるか

④ 単一の事業・単課では解決できない

- ・ 地域ケア会議、サービス・活動事業、通いの場、生活支援体制整備、認知症施策、医療・介護連携など、**関係事業との連動が重要**



参考資料

- 厚生労働省，通いの場の課題解決に向けたマニュアル Ver.1
<https://www.mhlw.go.jp/content/001244024.pdf>
- 厚生労働省，地域づくりによる介護予防を推進するための手引き ダイジェスト版
<https://www.mhlw.go.jp/file/06-Seisakujouhou-12300000-Roukenkyoku/0000166414.pdf>
- 東京都健康長寿医療センター研究所，PDCAサイクルに沿った「通いの場」の取り組みを推進するための手引き
- 東京都健康長寿医療センター研究所，担い手を見つけるためのヒント集
<https://healthy-aging.tokyo/localgovernment/>
- 株式会社日本能率協会総合研究所，アフターコロナにおける通いの場展開ハンドブック
https://www.jmar.co.jp/2024/05/22/llgr5_60_handbook.pdf

