

# センター長のマネジメント能力の向上

---

memo



# センター長の マネジメント能力の向上



## I マネジメントとは

### ○マネジメントとは

・組織の目的を達成するため人、物、金などの経営資源を配して、付加価値を生み出す活動

**\* 目的(ビジョン) = 顧客ニーズ(例:住民ニーズ)に応えること**

・効率的・確実的に組織を運営する機能

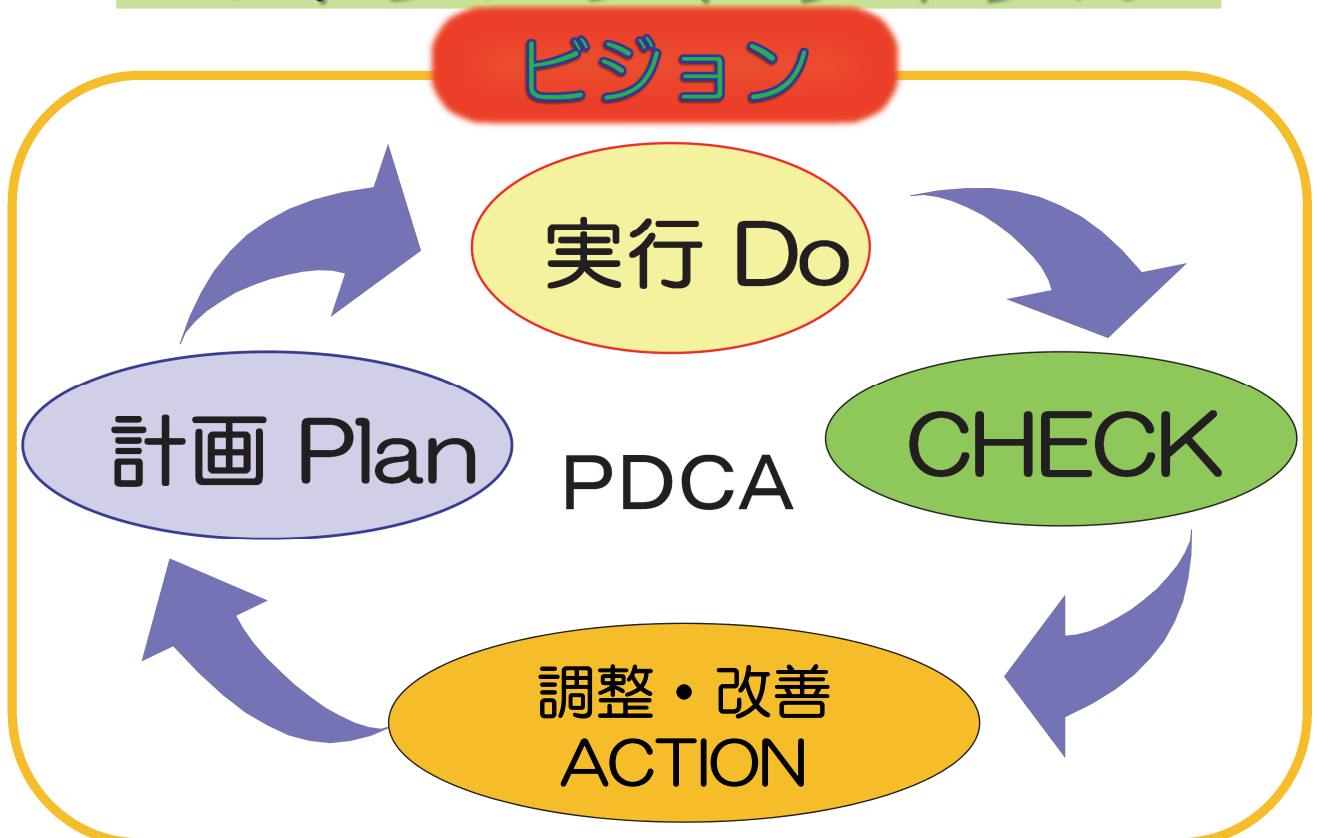
### ○マネジメントを機能させるには

- 1 目的・目標を決める
  - ・長期ビジョンの提示
  - ・短期・中期計画・長期計画や予算の立案
- 2 目的を達成するための人的ネットワークを築く
  - ・ビジョンの伝達によるメンバーの統合
  - ・組織構造の設計と人員配置
- 3 築いたネットワークが目的を達成出来るように手を打つ
  - ・メンバーの動機づけ
  - ・予算や実績管理を行い、問題解決を図る

# マネジメントを構成するもの

- ①ニーズに基づいた計画・実施・評価
- ②事業進行管理、モニタリング(※監視・モニター)
- ③コミュニティ開発・対話
- ④多部門の協働、ネットワーク
- ⑤人材育成
- ⑥情報管理
- ⑦予算(経営)的管理
- ⑧利用可能な資源管理(地域資源の開発)
- ⑨リーダーシップと技術革新(支援技術の向上)

# マネジメントサイクル



# 地域包括支援センターにおける マネジメントとは

## 1. 地域包括支援センターの目的

地域包括支援センターの目的 = **地域包括ケアの実現**

### **地域包括ケアとは**

地域住民が住み慣れた地域で安心して尊厳あるその人らしい生活を継続することができるように、介護保険制度による公的サービスのみならず、その他のフォーマルやインフォーマルな多様な社会資源を本人が活用できるように、包括的および継続的に支援することです。

**地域包括ケア**を支える中核拠点としての役割

# 地域包括支援センターにおけるマネジメント

## 1) 組織内のマネジメント

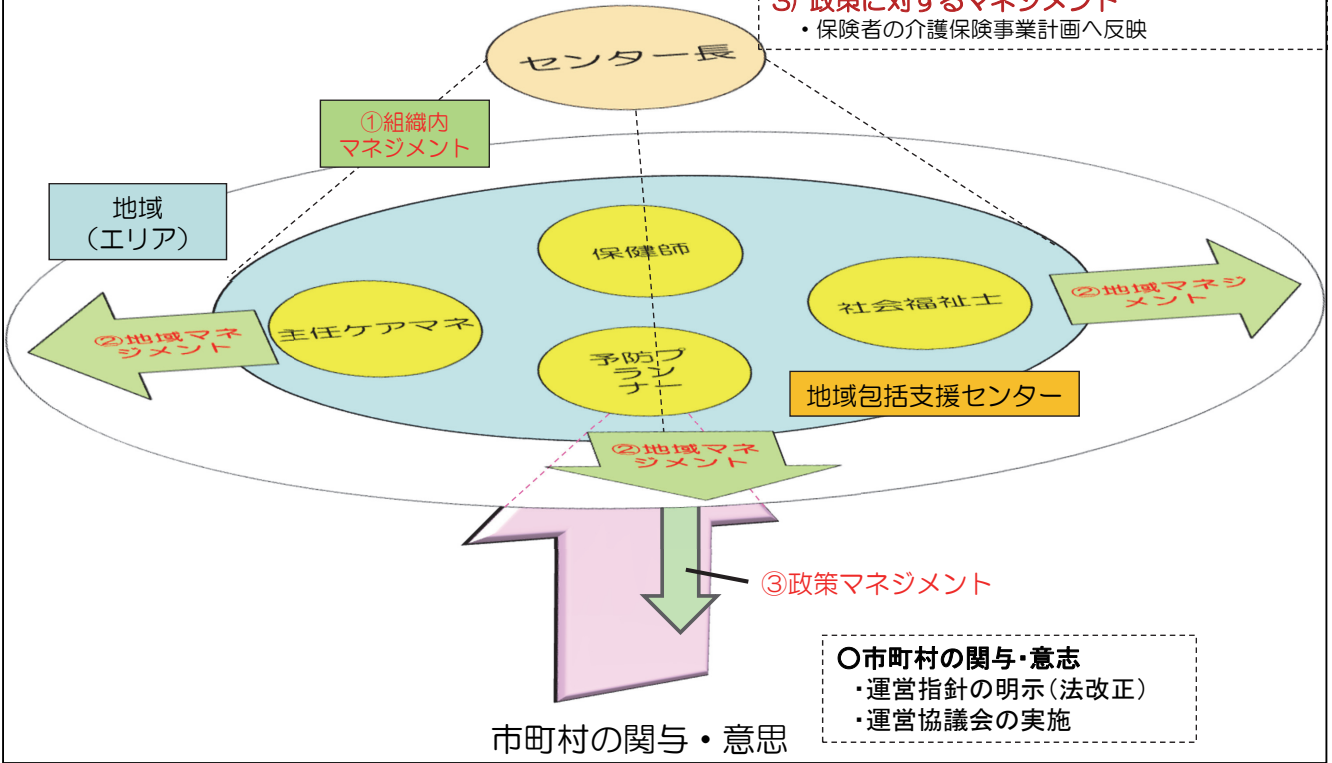
- ・具体的な業務の決定、人材育成等

## 2) 地域に対するマネジメント

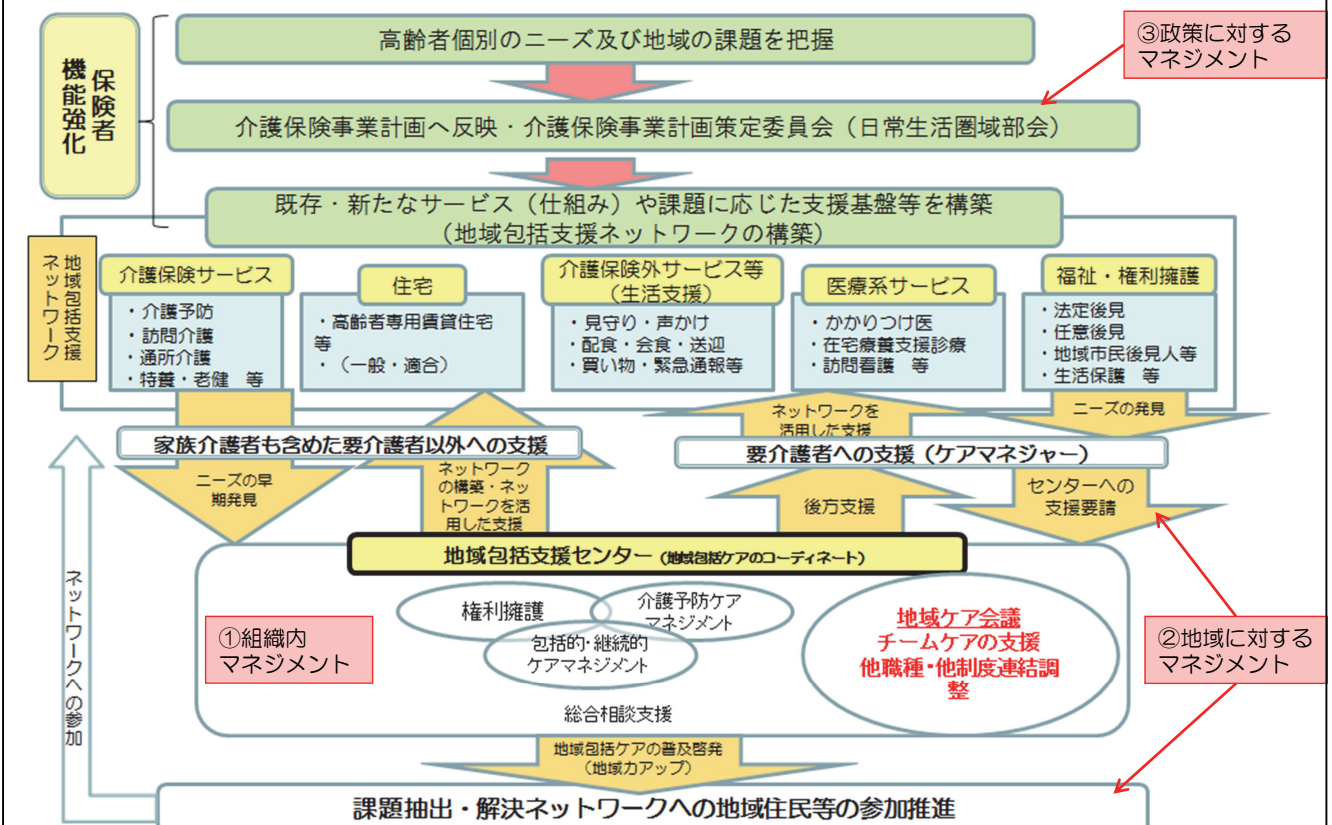
- ・自立支援の推進と地域資源のネットワークの構築 (チームマネジメント)
- そのためのメソッドとして、地域ケア会議

## 3) 政策に対するマネジメント

- ・保険者の介護保険事業計画へ反映



# 地域包括ケアシステムの構築



円滑に進めていくためには、マネジメントが必要！

## 1 ニーズの把握 生活圏域の課題①

### ニーズ調査項目(必須事項)

- ・世帯構成(独居高齢者、高齢者のみの世帯)
- ・認知症関係
- ・所得レベル
- ・住まい関係
- ・予防
- ・早期対応(ADL・IADLの状況)(孤立者等の早期発見)  
(生活援助と生活行為の向上)
- ・疾病状況等

※日常生活圏域高齢者ニーズ調査モデル事業

## 2 ニーズの把握 生活圏域の課題②

### 声にならない生活課題(ニーズ)の把握

- ・地域アセスメントにより、潜在的ニーズを持つ世帯を確認し地域包括支援センターの専門職がアウトリーチを実施
- ・地域住民からの情報を集約し、地域包括支援センターの専門職がアウトリーチを実施
- ・近隣住民等による見守りや声掛けからの情報を入手し地域包括支援センターの専門職がアウトリーチを実施
- ・総合相談からの課題やニーズの分析

### 3 ニーズの把握 フォーマルな関係機関

- ・行政的ニーズの把握
  - ・専門職、機関のニーズ把握  
民生委員、介護支援専門員、PSW、MSW、  
かかりつけ医、司法関係者
- 介護サービス事業者、  
医療機関(医師会、歯科医師会、薬剤師会)、  
社会福祉協議会、警察署、消防署など

#### ニーズ把握について(まとめ)

##### ■行政的ニーズ把握

##### ■専門職によるニーズ把握

##### ■地域住民によるニーズ把握

これら3つを独立・分断して考えないことが大事

※なお、ニーズを把握する際には、地域包括支援センターにおいて、個別の台帳をIT化して、情報集約をすることが必要。



## 生活圏域の課題(ニーズ)への対応



○**組織内部に対するマネジメント**  
(地域包括支援センター内部)

○**地域に対するマネジメント**  
(地域の介護サービス事業所、医療サービス、警察、民生委員、インフォーマルサービス等)

○**政策に対するマネジメント**  
保険者(市町村)の介護保険事業計画に反映

マネジメントを通じて、地域の課題に対する共通認識を持ち、目的を共有化する。

## 2. 目的を達成するためのマネジメント

### 1) 組織(職場)内部に対するマネジメント

- 1 センターの目的と基本視点について職員間で共通認識を持てるようにする。
- 2 所属組織(法人等)にセンターの取り組みを理解してもらえようように働きかける。
- 3 業務内容に関して職員間で共通理解ができるようにする。
- 4 チームアプローチができるように業務を進める。
- 5 係わる事例のスクリーニングをチームとして行えるようにする。
- 6 スクリーニングの段階で緊急対応の必要性を判断する。
- 7 本人等についての情報を職員間で共有する。
- 8 情報の取り扱いルールを確立する。
- 9 チームで担当しているケースの検討を行う。
- 10 地域の現状と課題についてチームとして検討する。

## 2. 目的を達成するためのマネジメント

### 1) 組織(職場)内部に対するマネジメント(続き)

- 11 必要に応じてスーパービジョンを行う。
- 12 必要に応じて専門職によるコンサルテーションの場を設ける。
- 13 必要に応じて外部の研修に参加できるようにする。
- 14 働きやすい職場環境づくりに取り組む。
- 15 リスクの周知とリスク管理に取り組む。
- 16 年間事業計画を立てて、センター業務を計画的に進める。
- 17 定期的もしくは随時、組織の取り組みについて評価を行う。
- 18 職員の人材育成を行う。

社団法人日本社会福祉士会 「地域包括支援センター社会福祉士 評価シート」を参考にして作成

### 1) 組織(職場)内部に対するマネジメント(事例①)

- 3 業務内容に関して職員間で共通理解ができるようにする。
- 16 年間事業計画を立てて、センター業務を計画的に進める。
- 17 定期的もしくは随時、組織の取り組みについて評価を行う。

A地域包括支援センターでは、3職種がそれぞれの担当事業を実施していました。事業内容やその他の取り組みが増えていく中で、業務量や担当者の調整が困難な状態が生じてきました。

そこで、年度末に実施事業の棚卸を行い、4事業ごとの事業計画を作成し、事業ごとに最も適した担当者を選任しました。

その後、各担当で事業計画を遂行するための実施計画を立案し、2週間に1回進捗会議を実施し、それぞれの実施状況を評価・確認することにしました。

このことにより、職員間の協力体制が構築され業務量の均衡化が図れ、また、担当業務以外の共通理解が促進されました。

## 1) 組織(職場)内部に対するマネジメント(事例②)

- 4 チームアプローチができるように業務を進める。
- 5 係わる事例のスクリーニングをチームとして行えるようにする
- 6 スクリーニングの段階で緊急対応の必要性を判断する。
- 7 本人等についての情報を職員間で共有する。
- 9 チームで担当しているケースの検討を行う。

民生委員からの相談がありセンター長の指示で保健師と社会福祉士が訪問。統合失調症の母68歳と、40歳代知的障害の息子2人の3人暮らしで、次男が低栄養で寝たきりになっていました。二人は、次男の保護の緊急性についてその場で協議し救急車を呼びました。母は救急搬送を妨害し暴れたため、警察に連絡し措置入院となりました。残された長男について、市障害福祉課につなぎ、ショートステイ先を探してもらいましたが、過去に粗暴行為で服役していたことを理由に受け手が見つかりません。その日の内に市障害福祉課が個別ケア会議を招集し、相談支援事業所、社会福祉協議会(生活自立支援事業)、配食サービス事業所、長男本人、包括職員等の参加で協議しました。今後、長男に関しては相談支援事業所のC相談員が、次男の退院後の生活についても同じ事業所のD相談員が担うことになりました。措置入院中の母親については、翌日包括が、地域ケア会議を開催し、退院後の生活を見越した支援について協議し、役割分担を行いました。母親の退院の見通しがたった時点で再度、地域包括主催の地域ケア会議を行なうことを確認しました。

## 1) 組織(職場)内部に対するマネジメント(事例③)

- 9 チームで担当しているケースの検討を行う。
- 10 地域の現状と課題についてチームとして検討する。
- 13 必要に応じて外部の研修に参加できるようにする。

A地区では、ここ3ヶ月の間に3人の認知症行方不明者がでました。この3事例について、センター内三職種で検討を行ったところ、他にも行方不明になる可能性のある高齢者がいると思われるが実態を把握していないことが課題としてあがり、A地区全体の高齢者の実態把握の必要性について確認しました。そこで、センター長と保健師、社会福祉士が民生委員会議に出席し、「一人暮らしや日中独居の高齢者」の実態把握を行なうことについて協力を求めたところ、民生委員と包括スタッフで実態把握を実施することの合意が取れました。さらに、保健師が市の保健センターが調査した地域ごとの健康調査のデータを入手し、実態調査結果と合わせてA地区の現状分析や課題整理を行なうことができました。

また、ちょうど市主催の認知症安心ネットワーク事業研修会があり、他市の認知症高齢者対応訓練、搜索訓練の取り組みについて学ぶことが出来、センター内で報告、今後の取り組みについて検討することができました。

## 2. 目的を達成するためのマネジメント

### 2) 地域に対するマネジメント

- 1 地域住民のニーズを把握する。
- 2 地域の課題について、地域住民とともに理解を深めるための取り組みを行う。
- 3 ネットワークの必要性について共通理解をもてるように、地域住民や専門職を含めた関係者に働きかける。
- 4 地域住民同士の支え合いの活動ができるよう働きかける。
- 5 当事者組織、家族会などの組織化や活動を支援する。

社団法人日本社会福祉士会 「地域包括支援センター社会福祉士 評価シート」を参考にして作成

## 2. 目的を達成するためのマネジメント

### 2) 地域に対するマネジメント(続き)

- 6 高齢者虐待防止ネットワーク等、支援に必要となるネットワークを構築(改善・活用)する。
- 7 必要に応じて社会資源の開発(活用、改善、開発)を行う。
- 8 警察署や医療サービス、インフォーマルサービス等との円滑な連携体制を構築する。
- 9 地域の課題に対して、目標を立てて取り組む。
- 10 定期的もしくは随時、地域での取り組みについて評価を行う。
- 11 地域住民に対し、介護保険制度の理念についての説明、周知を行う。

社団法人日本社会福祉士会 「地域包括支援センター社会福祉士 評価シート」を参考にして作成

## 2) 地域に対するマネジメント(事例①)

- 1 地域住民のニーズを把握する。
- 2 地域の課題について、地域住民とともに理解を深めるための取り組みを行う。

〇〇区の高齢化率は37%を超えていますが、住んでいる住民自体に自覚がありません。そのため、介護予防教室の開催を働きかけても興味を持ってもらえず担当保健師が悩んでいました。

保健師は、センター長に相談し、保健センターと協働。地区にいる健康推進員さんたちに声を掛けました。推進員さんは、「こういうのがあるの知らない人が多いと思う」「介護予防は自分たちの問題である」と、チラシを手作りしてくれると提案があり、できあがったチラシを各戸にも個別配付し、声掛けもしてくれました。

回覧板で回すだけではないこの作戦が功を奏し、20人以上の人が集まりました。推進員さんも、手伝いに来てくれました。

教室終了後、推進員さんも参加して、その場で振り返り兼相談会を実施し、介護予防ニーズからこの地区の課題の見える議論ができ、次の活動へつなげることができました。

この事例は、住民自らが地域の実態や介護予防の大切さに気づき、その課題に取り組み始めたとても良い事例だと思います。

## 2) 地域に対するマネジメント(事例②)

- 1 地域住民のニーズを把握する。
- 2 地域の課題について、地域住民とともに理解を深めるための取り組みを行う。
- 5 当事者組織、家族会などの組織化や活動を支援する。

〇〇市の認知症を抱える家族の会は、活動を開始して10年が経とうとしていました。定例会で会員が集まり情報交換をしていましたが、最近市の認知症の取り組みが活性化している中で、自分たちの組織も何か役に立てることは無いだろうか地域包括支援センターに相談がありました。

この相談を受けた社会福祉士は、センター内会議に報告し、なにか家族会を活用できる取り組みがないか意見を求めました。主任ケアマネから家族会の会員を対象に、家族介護者の介護負担感を出し合うワークショップをしてみたらどうかという案が出ました。

ワークショップでは、家族の抱える介護ニーズが多く出され、会員には同じ悩みを持つもの同士の共感する力があることが分りました。そこで、地域包括職員やケアマネジャーが家族介護者の相談を受けたときに、会に家族の話し相手になってもらえる会員派遣を協力依頼することができるよう家族支援ネットワークを構築していくことになりました。

## 2) 地域に対するマネジメント(事例③)

- 2 地域の課題について、地域住民とともに理解を深めるための取り組みを行う。
- 4 地域住民同士の支え合いの活動ができるよう働きかける。
- 7 必要に応じて社会資源の開発（活用、改善、開発）を行う。

A地区では、〇月〇日、社協のインストラクターの指導のもと、区長、班長、民生委員など地域の役員が集まり、地域支え合いマップの作成を行いました。この取り組みは、地域住民自身があらためて地域情報を出し合い、マップに落とすことで視覚的に情報を共有し、地域課題の確認を行なうことを目的にしています。地域包括職員も地域ニーズの把握のために参加しています。この作業の中で、この地区の要介護者のほとんどが遠いデイサービスに通っていること、地区内に介護保険事業所がひとつもないことや、地域サロンも開設されていないことが分かりました。マップを作成しながら、介護状態にならないよう、遠くのデイサービスに行かなくても良いようにサロンをつくらうではないかという意見が出ました。

地域の中で協力してくれそうな人、参加して欲しい人をマップでチェックし、集会所を使って1回目の集まりを開くことに決まりました。包括の保健師が介護予防のお話と体操をすることになり、しばらくは、社協と一緒に企画内容の相談にのることになりました。1ヵ月後、集会所には15人の高齢者が集まり、にぎやかに楽しい時間を過ごし、2週間に一回定例で開こうということになりました。

## 2) 地域に対するマネジメント(事例④)

- 8 警察署や医療サービス、インフォーマルサービス等との円滑な連携体制を構築する。
- 10 定期的もしくは随時、地域での取り組みについて評価を行う。

〇〇市では、認知症に関する医療連携を構築しようと思い、市が医師会と地域包括支援センターの連携会議を企画しました。その席で認知症の受診について話題になり、個人開業の医師から認知症の診断は時間がかかりすぎるので、かかりつけ医には荷が重過ぎるという意見が出ました。

そこで、翌日のセンター内ミーティングで、主任ケアマネからケアマネジャーや相談員が受診につなげる際に、本人の状況を事前に聞き取り、より正確な情報をかかりつけ医に伝えられるよう、「物忘れ連絡シート」の作成をしたいとの希望が出されました。センター内で合意が得られたので、連絡会議に参加している医師からも意見をいただきながら、シートを作り上げました。

このシートができてからは、受診前にかかりつけ医に提供することで、認知症の診断がスムーズになったとの開業医からの評価をもらい、診断結果によっては専門医につなぐという流れも出来上がったとの声もありました。

## 2. 目的を達成するためのマネジメント

### 3) 政策に対するマネジメント

- 1 保険者(市町村)に対して、センターの取り組みと課題について理解が深まるように働きかける。
- 2 センター運営協議会や地域の関係者、関係機関に対して、センターの取り組みと課題について理解が深まるように反映させる。
- 3 制度、施策の課題等について、地域の関係者・関係機関とともに、行政に対しその解決に向けた働きかけを行う。
- 4 保険者の介護保険事業計画へ反映させる。

社団法人日本社会福祉士会 「地域包括支援センター社会福祉士 評価シート」を参考にして作成

### 3) 政策に対するマネジメント(事例)

- 3 制度、施策の課題等について、地域の関係者・関係機関とともに、行政に対しその解決に向けた働きかけを行う。

〇〇市では、生活圏域ごとに地区社会福祉協議会(地域の福祉課題に取り組む住民の自主組織)が設置されていました。

地域包括支援センターと市社会福祉協議会では、地区社協と連携して見守りネットワーク構築等の活動をしていました。

活動の中から、地域での共通課題や、住民で解決できない課題もあることがわかってきたため、社会福祉協議会がコーディネートし、行政や地域密着型事業所、介護保険事業所、その他事業所、学校、地域包括支援センター等が参加して生活圏域における地域住民主体の会議(地域ケア会議)を開催する運びとなりました。

この会議を行うことによって、地域の課題の把握・共有や、支援を必要とする事例を共に考えるきっかけとなり、「共助」を高めることができました。

また、地域住民で解決できない課題に関しては市に提言していくことになりました。

### 3. 事業計画

#### 1) 事業計画とは

- ・組織の理念に基づき設定した目的を達成するために、長期、中期、年度などの単位で定められる計画である。
- ・具体的な到達目標と活動とを明確にしたうえで、なすべき行動を定めたものである。
- ・事業計画は組織構成員のモチベーションが高まるものでなくてはならない。
- ・目標は明確に示し、達成することの意義が全体で共有されなければならない。
- ・確実な目標達成のために、実行中の活動を評価し、評価に基づき、計画・戦略・戦術を見直すことが重要である。
- ・実行段階ではPDCAサイクルを意識的に実行する。

### 3. 事業計画

#### 2) 事業計画の作成

- ・現状分析からスタート(ニーズ調査とアセスメント)
- ・事実をベースに分析することで、目標とのギャップが見えてくる。
- ・外部環境の分析→地域の状況、利用者、家族、ボランティア、地域住民等のニーズを把握する。
- ・内部環境の分析→計画実現のために必要な経営資源(ヒト・モノ・カネ)が備わっているか。



## 3. 事業計画

### 3) 事業計画の効果(なぜ必要か)

- ・事業体の意思を内外に示す。
- ・明確な理念に基づいて策定された事業計画の実行プロセスは、事業体の働きが広く社会に認知されるにとどまらず、地域社会を変革し事業体が地域に支えられて発展する方向につながる。
- ・組織文化を高める。
- ・明確な目標を組織内で共有化することにより、組織構成員の共通認識を高めることができ、モチベーションやモラルを高めることができる。
- ・目的意識的な仕事によりサービスの質が向上する。
- ・事業計画の実行に沿って働くことにより、自らの仕事が全体の中でどのように位置づけられているかを理解でき、自らの役割を理解することができる。

## 4. 行動計画

### 1) 行動計画の策定

事業計画に基づき、目標達成のために 取り組むべき具体策を盛り込み、それぞれの具体策ごとに担当者、評価項目と目標数値、実行計画(工程)表を作成する。

工程表があることで、実行段階でのPDCAサイクルをまわすことができる。

## 4. 行動計画

### 2)行動計画の実行

(PDCAサイクルをまわしながら行う)

計画に基づき(P)

具体策を実行(D)

点検・評価を行う(C)

一定期間(1ヶ月・3ヶ月・半年)または、節目ごとに計画の進捗状況を評価する。事業計画の項目ごとに達成度を評価、分析する。

事業計画を改善する(A)

工程にずれが生じた場合などは、計画の修正を行い、次の具体策の実行に活かす。

## 5. 評価

- ・目標は理念、目的に沿って明確なものであったか
- ・目標実現の手段としての具体策は適切だったか
- ・目標は実現可能で全員が共有できるものであったか
- ・ゴールは明確だったか
- ・マネジメントは適切に行われたか
- ・求める成果は得られたか
- ・更なる改善・発展のためには、何が必要か

### メモ

一般的に、評価には、その事業計画や企画・目的目標そのものが「妥当だったのか」をみる「**企画の評価(計画の評価)**」、「実施」がどうであったのかをみる「**実施評価**」、結果をみる「**結果評価**」があり、その全体をみる**総合的な評価**があります。ここでは、評価の一部を抜粋して紹介しています。

## 【演習】

～センター長としてのマネジメント  
を振り返ってみましょう！～

- 演習時の座席図に移動してください。
- 併せてホワイトボードを移動してください。
- 休憩後に演習を開始します。

### 【始めに】司会者、書記、発表者を決める(3分)

#### ●司会者

全員に意見を求め、全体をまとめていく

#### ●書記

ホワイトボードを活用し、意見を簡潔にわかりやすく記述する

#### ●発表者

グループ内で話し合われた会話の要点を簡潔に報告する

## 【演習1】の手順（20分）

### ●組織内部に対するマネジメントを振り返る

#### ▼2. 目的を達成するためのマネジメント

1) 組織(職場)内部に対するマネジメントに記載された1～18項目のうち、

- 1 センターの目的と基本視点について職員間で共通認識を持てるようにする。
- 3 業務内容に関して職員間で共通理解ができるようにする。
- 16 年間事業計画を立てて、センター業務を計画的に進める。
- 18 職員の人材育成を行う。

の4項目から、各グループで一つ選択して、現状と課題を話し合しましょう。

#### 1: 個人ワーク

できていること、上手くできていないことを整理する。

#### 2: グループワーク

(1) できていること、上手くできていないことを話し合う。

(2) できていないことへの今後の取り組み・アイデアを話し合う。

## 【演習2】の手順（20分）

### ●地域に対するマネジメントを振り返る

#### ▼2. 目的を達成するためのマネジメント

2) 地域に対するマネジメントに記載された1～11項目のうち、

- 1 地域住民のニーズを把握する。
- 2 地域の課題について、地域住民とともに理解を深めるための取り組みを行う。
- 3 ネットワークの必要性について共通理解をもてるように、地域住民や専門職を含めた関係者に働きかける。
- 9 地域の課題に対して、目標を立てて取り組む。

の4項目から、各グループで一つ選択して、現状と課題を話し合しましょう。

#### 1: 個人ワーク

自らのセンターとして、できていること、うまくできていないことを整理する。

#### 2: グループワーク

(1) できていること、上手くできていないことを話し合う。

(2) できていないことへの今後の取り組み・アイデアを話し合う。

## 【最後に】全体共有(20分)

- 各グループ内で出た意見を発表・報告し、参加者全員で情報共有する。



- 明日の研修につなぐ！

[組織内部][地域][政策]それぞれに対するマネジメントを実施する中で、「地域ケア会議」をどのように活用できるのかについて意見交換しましょう。

## ■まとめ

地域包括支援センターの目的・社会的使命は→地域包括ケアの実現  
そのためにはマネジメント(組織運営)が必要不可欠

### 3つの要素

- 1 組織が有する社会的使命を果たすこと
- 2 仕事で人を生かすこと
- 3 使命を果たすためのネットワーク構築(他機関・専門職・地域住民等)

#### 事業計画

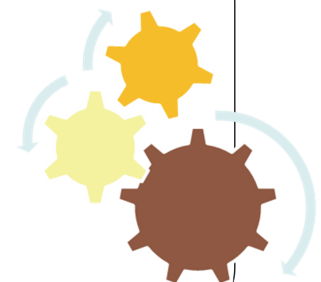
組織の理念に基づき設定された目的を達成するための計画

#### 行動計画の策定

目標達成のために 取り組む具体策

行動計画の実行(PDCAサイクルをまわす。)

#### 事業計画の評価



## リーダーシップ発揮に必要な能力

- ① 目標・課題をきちんと捉えていること
- ② 目標・課題達成のための段取りが分かっていること
- ③ チームメンバーに敬意を持たれていること
- ④ 要所で決断が下せること
- ⑤ 必要に応じて代替案が提出できること

引用:「企画の立て方・第3版」星野匡著・日本経済新聞社

～皆様のご活躍を心からお祈りしています。ご清聴、ありがとうございました～