

平成 30 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

# 地域包括支援センターの効果的な事業評価と 取組改善に関する研究事業 報告書

## 「第 V 部 評価指標の活用方法」抜粋版

### ● 「第 V 部 評価指標の活用方法」抜粋版について ●

国において、全国で統一して用いる評価指標が策定され、全国の市町村、地域包括支援センターでは、評価指標を用いた地域包括支援センターの事業評価を行うこととなりました。

評価指標は地域包括支援センターの P D C A サイクルを回すための 1 つのツールであり、評価指標を記入して点数を見ることを目的とするものではありません。地域包括支援センターの事業の質の向上に、いかに活かしていくかが大切です。

本事業では、「①モデル事業の実施」「②本評価指標の活用事例に関する全国市町村に対するヒアリング調査」等を通じて、また、設置した検討委員会での議論を踏まえて、第 V 部に「評価指標の活用方法」をまとめました。第 V 部について、全国の市町村、地域包括支援センターの皆様にご利用いただきやすいように、抜粋版を作成しましたので、ぜひ活用ください。

「第 V 部 評価指標の活用方法」は、地域包括支援センターの P D C A サイクルを踏まえて、どのように評価指標を活用して、地域包括支援センターの機能強化を図っていけばよいのかを紹介するとともに、必ず取り組んでいただきたい「基本編」と、既に事業評価に取り組んでいる市町村や地域包括支援センター等に向けた「応用編」を設け、各市町村、地域包括支援センターの取組状況に応じて参照しやすいように整理しています。また、「基本編」は 1 つずつ手順を踏んで取り組むことができるようにステップで紹介しています。

各所にモデル事業やヒアリング調査による取組事例等を紹介しています。「本報告書参照ページ」は報告書全体に掲載しているものですので、以下の弊社ホームページに公開されている報告書をご覧ください。

< 「平成 30 年度 厚生労働省老人保健事業推進費等補助金（老人保健健康増進等事業）」の採択案件の成果報告書の公表について >

【事業名】地域包括支援センターの効果的な事業評価と取組改善に関する研究事業 報告書

[https://www.murc.jp/wp-content/uploads/2019/04/koukai\\_190410\\_6.pdf](https://www.murc.jp/wp-content/uploads/2019/04/koukai_190410_6.pdf)

平成 31 (2019) 年 3 月



三菱UFJリサーチ&コンサルティング



## ■目次■

第 I 部 報告書本編：本事業の全体概要より編集 .....	5
1. 本事業の目的 .....	5
2. 本事業の実施内容 .....	5
● 「第 V 部 評価指標の活用方法」抜粋版について ● .....	1
第 V 部 評価指標の活用方法 .....	7
第 1 章 地域包括支援センターの P D C A サイクルと評価指標の活用 .....	7
1. 市町村及び地域包括支援センターの評価指標の目的 .....	7
2. 評価指標の全体像 .....	8
3. 地域包括支援センターの P D C A サイクルと評価指標の活用 .....	10
第 2 章 市町村及び地域包括支援センターの評価指標の活用方法【基本編】 .....	13
第 1 節 評価指標活用のステップ .....	13
1. 【ステップ 1】評価指標の記入を行う .....	13
2. 【ステップ 2】評価項目を 1 つ 1 つ確認し、結果を分析する .....	13
3. 【ステップ 3】各都道府県内の他地域と比較して結果を分析する .....	15
4. 【ステップ 4】評価結果について、市町村と地域包括支援センターおよび法人管理者で 話し合いを行う .....	17
5. 【ステップ 5】地域包括支援センター運営協議会で評価結果を報告・検討する .....	19
6. 【ステップ 6】地域包括支援センターの運営方針や支援・指導方針を策定する .....	20
7. 【ステップ 7】地域包括支援センターの事業計画を策定する .....	21
第 2 節 評価指標活用における留意点 .....	22
1. 全市町村と地域包括支援センター共通 .....	22
2. 直営単独設置の地域包括支援センターの場合 .....	24
3. 複数の委託型地域包括支援センター設置の場合 .....	25
4. 都道府県の役割 .....	26
第 3 章 市町村及び地域包括支援センターの評価指標の活用方法【応用編】 .....	27
1. 評価指標の回答を四択等にする .....	27
2. 独自の評価項目を作成する .....	27
3. 地域の専門職や地域住民等と評価を行う .....	27
4. 評価の専門家等の視点を加える .....	28
5. 評価結果を対外的なフィードバックに活用する .....	28
6. 市町村や地域包括支援センターの課題を明確にし、その課題に関する詳細な評価を行う .....	28



# 第 I 部 報告書本編：本事業の全体概要より編集

## 1. 本事業の目的

今年度、市町村、地域包括支援センターによる評価指標を用いた地域包括支援センターの事業評価が開始され、全国の市町村や地域包括支援センターでは、本評価指標を用いた事業評価を実施し、それを通して把握できた地域包括支援センターの業務実態に基づいて、適切な人員体制の確保や業務の重点化や効率化を進めることとなった。

本研究事業では、市町村及び地域包括支援センターのご協力を得て、各地域で、本事業評価結果を基に、地域包括支援センターの職員体制や業務の改善や効率化等に活用する取り組みを行っていただく「モデル事業」を実施し、その実施結果から得られた成果に基づいて、全国の地域包括支援センターの業務の改善や効率化に本事業評価を活用する仕方についてとりまとめることを目的に実施した。

あわせて、今回の介護保険制度改定に向けて、今後の地域包括支援センターの機能、体制と業務、事業等の在り方について検討し提案を行った。

## 2. 本事業の実施内容

本事業では、以下の事業や調査等を実施した。

<p>①モデル事業の実施</p>	<p>○全国の市町村、地域包括支援センターで評価指標を用いた業務改善の取組を行う際に参考となる活用方法を取りまとめることを目的に、モデル事業の対象となった市町村及び地域包括支援センターにおいて、事業評価に関わる一連の取組を行った。</p> <p>○以下の3市町の協力を得て、モデル事業を実施した。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ i .小規模自治体、直営単独：千葉県香取郡多古町</li> <li>・ ii .中規模都市自治体：群馬県桐生市</li> <li>・ iii .大規模自治体：神奈川県相模原市</li> </ul>										
<p>②本評価指標の活用事例に関する全国市町村に対するヒアリング調査</p>	<p>○事業評価の効果的な実施方法や活用方法を整理し、地域包括支援センターの業務改善等につなげるためのポイントを抽出することを目的に、全国の市町村に対するヒアリング調査を実施した。</p> <p>○評価指標・評価項目の改善点を整理し、今後の見直しに活用できる基礎資料を作成した。</p> <p>○調査対象先は以下のとおり。</p> <table border="1" data-bbox="523 1570 1390 1989"> <tr> <td data-bbox="523 1570 703 1641">武蔵野市</td> <td data-bbox="711 1570 1390 1641"> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 基幹型地域包括支援センター 兼 高齢者支援課</li> <li>・ 武蔵野赤十字在宅介護・地域包括支援センター</li> </ul> </td> </tr> <tr> <td data-bbox="523 1646 703 1809">さいたま市</td> <td data-bbox="711 1646 1390 1809"> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ さいたま市 保健福祉局 長寿応援部 いきいき長寿推進課</li> <li>・ さいたま市社会福祉協議会 在宅サービス課 包括・在支総合支援センター</li> <li>・ 南区西部圏域シニアサポートセンター</li> <li>・ 北区東部圏域シニアサポートセンター</li> </ul> </td> </tr> <tr> <td data-bbox="523 1814 703 1886">船橋市</td> <td data-bbox="711 1814 1390 1886"> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 船橋市健康・高齢部包括支援課</li> <li>・ 三山・田喜野井地域包括支援センター</li> </ul> </td> </tr> <tr> <td data-bbox="523 1890 703 1917">都留市</td> <td data-bbox="711 1890 1390 1917">都留市地域包括支援センター</td> </tr> <tr> <td data-bbox="523 1921 703 1989">横須賀市</td> <td data-bbox="711 1921 1390 1989"> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 横須賀市高齢福祉課</li> <li>地域力推進係、家族支援係、介護予防係、総合相談係</li> </ul> </td> </tr> </table>	武蔵野市	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 基幹型地域包括支援センター 兼 高齢者支援課</li> <li>・ 武蔵野赤十字在宅介護・地域包括支援センター</li> </ul>	さいたま市	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ さいたま市 保健福祉局 長寿応援部 いきいき長寿推進課</li> <li>・ さいたま市社会福祉協議会 在宅サービス課 包括・在支総合支援センター</li> <li>・ 南区西部圏域シニアサポートセンター</li> <li>・ 北区東部圏域シニアサポートセンター</li> </ul>	船橋市	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 船橋市健康・高齢部包括支援課</li> <li>・ 三山・田喜野井地域包括支援センター</li> </ul>	都留市	都留市地域包括支援センター	横須賀市	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 横須賀市高齢福祉課</li> <li>地域力推進係、家族支援係、介護予防係、総合相談係</li> </ul>
武蔵野市	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 基幹型地域包括支援センター 兼 高齢者支援課</li> <li>・ 武蔵野赤十字在宅介護・地域包括支援センター</li> </ul>										
さいたま市	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ さいたま市 保健福祉局 長寿応援部 いきいき長寿推進課</li> <li>・ さいたま市社会福祉協議会 在宅サービス課 包括・在支総合支援センター</li> <li>・ 南区西部圏域シニアサポートセンター</li> <li>・ 北区東部圏域シニアサポートセンター</li> </ul>										
船橋市	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 船橋市健康・高齢部包括支援課</li> <li>・ 三山・田喜野井地域包括支援センター</li> </ul>										
都留市	都留市地域包括支援センター										
横須賀市	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 横須賀市高齢福祉課</li> <li>地域力推進係、家族支援係、介護予防係、総合相談係</li> </ul>										

③平成 30 年度 地域包括支援センター運営状況調査データ分析	○地域包括支援センターの機能強化を図っていく上での課題の検討に役立てることを目的に、平成 30 年度に厚生労働省が行った「地域包括支援センター運営状況調査」のデータを活用して、市町村及び地域包括支援センターの評価結果の分析を行った。
④評価指標の見直し	○本事業で実施しているモデル事業、委員会での検討、インタビュー調査等における、評価指標に対する意見収集、議論の結果をもとに、評価指標の見直し案を作成した。
⑤次期制度改定に向けた、今後の地域包括支援センターの在り方に関する検討	○本事業で実施する各調査の成果をもとに、委員会(特に第4回委員会)において、次期制度改定に向けた、今後の地域包括支援センターの在り方について、検討し提案した。 ○地域包括支援センターの業務実態を正確に把握し、その結果に基づく分析を行うための「タイムスタディ調査票」の開発を行った。

### 3. 実施体制

#### ①委員会委員（敬称略）

	氏名	現職
学識経験者	◎高良 麻子	東京学芸大学 教育学部社会科学講座 教授
学識経験者	大口 達也	高崎健康福祉大学 健康福祉学部社会福祉学科 助教
地域包括支援センター	中澤 伸	社会福祉法人川崎聖風福祉会 事業推進部長
地域包括支援センター	荻野 光彦	全国地域包括・在宅介護支援センター協議会 調査研究委員
自治体	小山 茂孝	国立市 健康福祉部 高齢者支援課 地域包括支援センター主査
モデル事業自治体① (小規模自治体：直営単独)	平野 香	多古町地域包括支援センター 社会福祉士
モデル事業自治体② (中規模自治体)	森下 和彦	桐生市 保健福祉部 長寿支援課 長寿支援係 主任
モデル事業③(大規模自治体)	井上 大輔	相模原市 健康福祉局 保険高齢部 地域包括ケア推進課 総括副主幹

◎：座長

#### ②オブザーバー（敬称略）

氏名	現職
桜井 宏充	厚生労働省 老健局 振興課 課長補佐
櫻井 琢磨	厚生労働省 老健局 振興課 地域包括ケア推進係 係長
佐々木 暁子	厚生労働省 老健局 振興課 地域包括ケア推進官
宇野 徹矢	厚生労働省 老健局 振興課 地域包括ケア推進係 主査
石山 裕子	厚生労働省 老健局 振興課 地域包括ケア推進係 主任調査員
伊庭 あずさ	厚生労働省 老健局 振興課 地域包括ケア推進係 係員

#### ③研究員体制

氏名	現職
国府田 文則	三菱UFJリサーチ&コンサルティング 共生社会部 主任研究員
鈴木 陽子	三菱UFJリサーチ&コンサルティング 共生社会部 主任研究員
清水 孝浩	三菱UFJリサーチ&コンサルティング 社会政策部 主任研究員
鈴木 俊之	三菱UFJリサーチ&コンサルティング 社会政策部 主任研究員
野田 鈴子	三菱UFJリサーチ&コンサルティング 共生社会部 研究員
有竹 麻衣	三菱UFJリサーチ&コンサルティング 共生社会部 研究員

## 第V部 評価指標の活用方法

### 第1章 地域包括支援センターのPDCAサイクルと評価指標の活用

#### 1. 市町村及び地域包括支援センターの評価指標の目的

地域包括支援センターは、介護予防ケアマネジメントや包括的支援事業等の実施を通じて、地域住民の心身の健康の保持及び生活の安定のために必要な援助を行うことにより、その保健医療の向上及び福祉の増進を包括的に支援することを目的としており、今後、地域包括ケアシステムの構築を推進していく上で、その機能強化は重要な課題となっている。

地域包括支援センターが、その機能を適切に発揮していくためには、地域包括支援センターごとに業務の状況を明らかにし、それに基づいた必要な機能強化を図っていくことが求められている。

こうした状況の中、「地域包括ケアシステムの強化のための介護保険法等の一部を改正する法律（平成29年法律第52号）」において、市町村や地域包括支援センターは、地域包括支援センターの事業について評価を行うとともに、必要な措置を講じなければならないこととされた（介護保険法（平成9年法律第123号）第115条の46関係）。

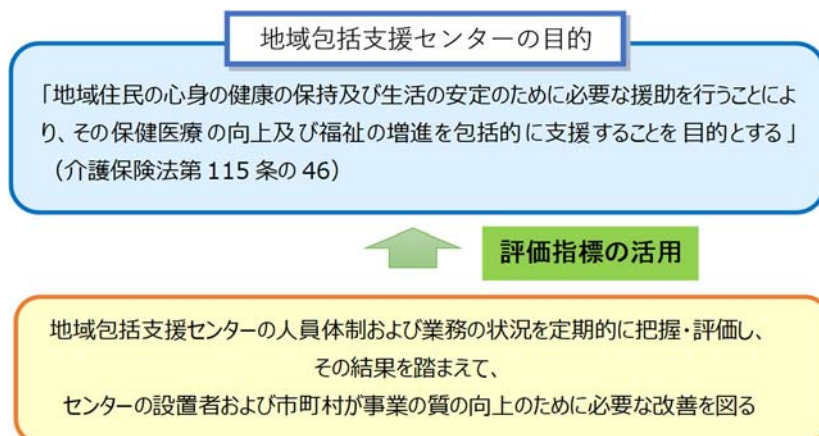
これを受けて、国において、全国で統一して用いる評価指標が策定された。市町村においては、評価指標を活用して、地域包括支援センターに関する市町村の業務の実施状況および個々の地域包括支援センターの業務の実施状況を把握し、これを踏まえた地域包括支援センター運営協議会等での検討を通じて、適切な人員体制の確保や業務の重点化・効率化を進めることが求められている。

#### ◆介護保険法 第115条の46第4項

「地域包括支援センターの設置者は、自らその実施する事業の質の評価を行うことその他必要な措置を講ずることにより、その実施する事業の質の向上を図らなければならない」

#### ◆介護保険法 第115条の46第9項

市町村は、定期的に、地域包括支援センターにおける事業の実施状況について、評価を行うとともに、必要があると認めるときは、次条第一項の方針の変更その他の必要な措置を講じなければならない



## 2. 評価指標の全体像

### (1) 評価指標の全体構成

地域包括支援センターの業務は保険者機能の一翼を担うものであり、市区町村の業務と密接に連動していることから、地域包括支援センターの機能強化に当たっては、市区町村の役割が重要になる。地域包括支援センターの業務は、各市区町村における地域包括支援センターに対する支援・指導の業務と一体的に考えていくことが必要となる。

評価指標は、市区町村、地域包括支援センターそれぞれに対して実施すべき項目が設定されているが、両者はセットにして作成されている（図表V-1）。

評価項目数は、市区町村 59 項目、地域包括支援センター 55 項目からなる。そのうち 48 項目は市区町村とセンターとで直接対応関係があり、運営方針を共有したうえで、連携した事業運営が出来ているかを評価することができるようになっている。地域包括支援センターの運営は市区町村の方針によるものが大きいことから、両者の連携状況を確認していくことが重要となる。

図表V-1 評価項目の全体構成

業務大項目	市区町村	←連携項目数→ (役割分担 ・連携)	地域包括 支援センター
I. 組織・運営体制等			
1. 組織・運営体制	13 項目	←10 項目→	12 項目
2. 個人情報の保護	3 項目	←2 項目→	4 項目
3. 利用者満足の向上	3 項目	←3 項目→	3 項目
II. 個別業務			
1. 総合相談支援	6 項目	←5 項目→	6 項目
2. 権利擁護	4 項目	←4 項目→	5 項目
3. 包括的・継続的ケアマネジメント支援	6 項目	←5 項目→	6 項目
4. 地域ケア会議	13 項目	←9 項目→	9 項目
5. 介護予防ケアマネジメント ・指定介護予防支援	6 項目	←5 項目→	5 項目
III. 事業間連携（社会保障充実分事業）			
	5 項目	←5 項目→	5 項目
計	59 項目	←48 項目→	55 項目



## (2) 地域包括支援センター運営状況調査、保険者機能強化推進交付金（市町村分）との関係

地域包括支援センターの設置状況、職員配置状況、事業内容等を把握するため、平成29年度までは老人保健事業推進費等補助金 老人保健健康増進等事業により、平成30年度より、厚生労働省において、毎年度、悉皆による定点調査（地域包括支援センター運営状況調査）が実施されている。

この運営状況調査票（図表V-2）の中に本地域包括支援センター評価指標が組み込まれており、評価指標には、それぞれ設問番号に印がつけられている（市町村調査票は★印、地域包括支援センター調査票は◆印）。

図表V-2 地域包括支援センター運営状況調査票

### 地域包括支援センター運営状況調査票 【市町村入力シート】

**【注意事項】**

- 調査対象と調査対象
  - 特に記載がない限り、以下の時点、年度調査でお答えください。
  - 時点：平成30年4月末日時点
  - 年度：平成29年4月1日～平成30年3月31日
  - 平成30年4月末時点のセンターが調査対象となりますので、平成30年5月1日以後に開設したセンターは調査対象外となります。
- 基幹型地域包括支援センター、機能強化型地域包括支援センターの設置方法
  - 基幹型地域包括支援センター及び機能強化型地域包括支援センターは、あくまで地域包括支援センターの一類型であることから、法令等に定められる設置基準を満たす必要があります。
  - 個別の担当制を持ち、運営のセンター-機能も兼ねる場合、センター入力シートを調整してください。
  - 一方、個別の担当制を持たず、市町村業務に一体化している場合、センター入力シートは設置せず、市町村入力シートで併せて回答してください。
- 調査1以外で県内にセンターが設置されている場合の回答方法
  - 調査1以外で県内にセンターが設置されている場合、調査項目によっては回答しない項目がありますが、市町村、センターそれぞれの立場に立ち、両入力シートに回答してください。
- 広域連合等がセンターを設置・運営している場合、市町村では把握していない項目については、広域連合に確認の上、回答してください。
- 記入にあたって
  - 設問にある注意事項等を確認の上回答してください。
  - 設問のうち、★マークがあるものが、評価指標です。

**0. 市町村の概要**

**0. 市町村について**

(1) 市町村名・連絡先	回答内容
Q1 都道府県名（文字記入）	
Q2 市町村名（文字記入）	
Q3 担当部署担当課（文字記入）	
Q4 担当課電話番号（数字記入） ※（記入例）03-3333-3333	
Q5 Eメールアドレス ※半角で記入ください	
Q6 担当課FAX番号（数字記入） ※（記入例）03-3333-3333	

(2) 管内情報（平成30年4月末時点）

### 地域包括支援センター運営状況調査票① 【センター業務状況入力シート】

**【注意事項】**

- 調査対象と調査対象
  - 特に記載がない限り、以下の時点、年度調査でお答えください。
  - 時点：平成30年4月末日時点
  - 年度：平成29年4月1日～平成30年3月31日
  - 平成30年4月末時点のセンターが調査対象となりますので、平成30年5月1日以後に開設したセンターは調査対象外となります。
- 基幹型地域包括支援センター、機能強化型地域包括支援センターの設置方法
  - 基幹型地域包括支援センター及び機能強化型地域包括支援センターは、あくまで地域包括支援センターの一類型であることから、法令等に定められる設置基準を満たす必要があります。
  - 個別の担当制を持ち、運営のセンター-機能も兼ねる場合、センター入力シートを調整してください。
  - 一方、個別の担当制を持たず、市町村業務に一体化している場合、センター入力シートは設置せず、市町村入力シートで併せて回答してください。
- センターは本県で一時的に評価を実施していただき（コアセンター業務でセンター入力シートの回答は不要です）
  - コアセンターは、本県、支庁をまたがるセンターを指し、本県の地域包括支援センター、4機関（総合相談支援、権利擁護、包括的・継続的ケアマネジメント支援、介護予防ケアマネジメント）を一体的に運営するセンターを指し、その他他県をまたがるセンターを一体的に評価を実施していただき、また、コアセンターについては回答不要です。
- 調査1以外で県内にセンターが設置されている場合の回答方法
  - 調査1以外で県内にセンターが設置されている場合、調査項目によっては回答しない項目がありますが、市町村、センターそれぞれの立場に立ち、両入力シートに回答してください。
- 記入にあたって
  - 設問にある注意事項等を確認の上回答してください。
  - 設問のうち、◆マークがあるものが、評価指標です。

**0. 基本情報**

**0. 地域包括支援センター（以下センター）の概要**

(1) 基本情報	回答内容
Q1 都道府県名（文字記入）	
Q2 市町村名（文字記入）	
Q2-1 広域連合等の名称（文字記入）	
Q3 センターの名称（文字記入）	
Q4 電話番号（数字記入） ※（記入例）03-3333-3333	
Q5 Eメールアドレス ※半角で記入してください	
Q6 FAX番号 ※（記入例）03-3333-3333	
Q7 「基幹型」機能強化型センターであるかどうかにも入力してください（すべても選択）	1. 基幹型

★

Q19 市町村協議会での設置状況（1つ選択）

1. はい
2. いいえ

★印が評価項目

◆

Q11 市町村が定める評価指標

1. はい
2. 示されず
3. 示されず
4. 市町村

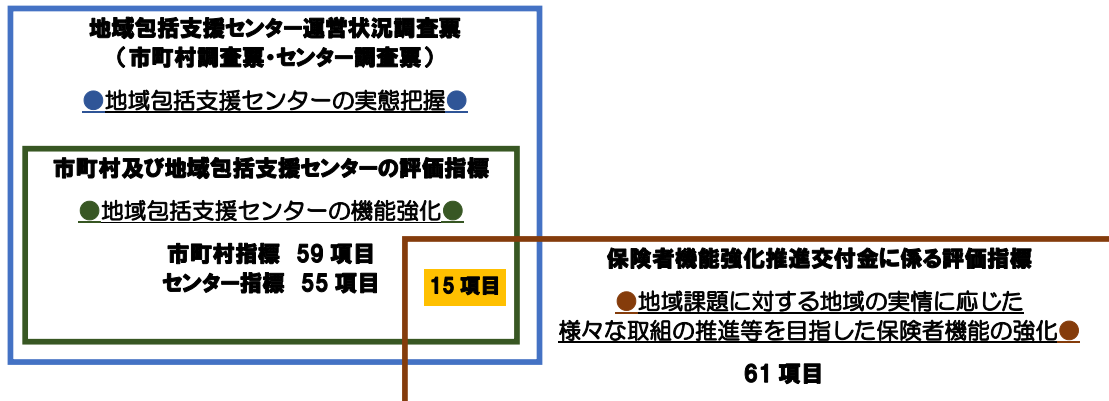
◆印が評価項目

また、「保険者機能強化推進交付金（市町村分）」に係る評価指標における地域包括支援センターに関する評価指標については、原則、本地域包括支援センター評価指標の中から、保険者機能強化推進交付金の評価指標の趣旨を踏まえて選定されている（図表V-3）。

「地域包括支援センター運営状況調査票」の記入を行うことで、「市町村及び地域包括支援センターの評価指標」「保険者機能強化推進交付金に係る評価指標」の確認を行うことができる。

9

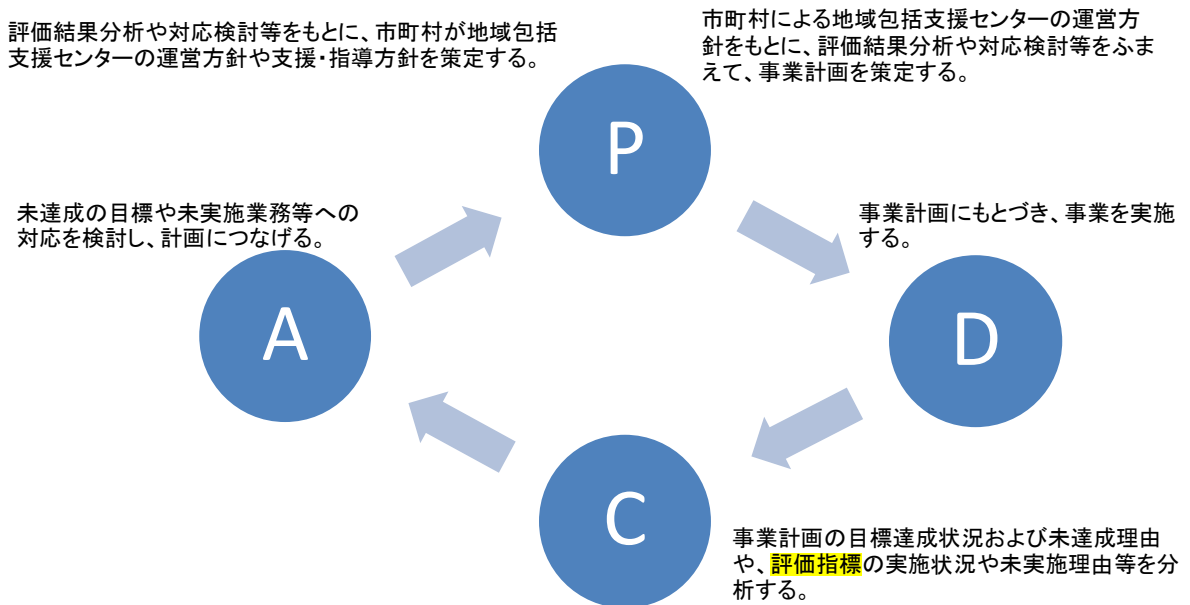
図表 V-3 「地域包括支援センター運営状況調査票」「市町村及び地域包括支援センターの評価指標」「保険者機能強化推進交付金に係る評価指標」の関係



### 3. 地域包括支援センターのPDCAサイクルと評価指標の活用

評価指標は地域包括支援センターのPDCAサイクルを回すための1つのツールであり、主に「Check: 評価」と「Action: 改善」で活用する。評価指標を記入して点数を見ることが目的化することなく、地域包括支援センターの事業の質の向上に活かしていくことが不可欠となる。

図表 V-4 地域包括支援センターのPDCAサイクル



地域包括支援センターのPDCAの回し方として、まず、「Plan: 計画」では、市町村及び地域包括支援センターで行った評価結果分析および対応検討をもとに、市町村が地域包括支援センターの運営方針や支援・指導方針を策定する。また、市町村による地域包括支援センターの運営方針をもとに、評価結果分析や対応検討等を踏まえて、地域包括支援センターが市町村と相談しながら事業計画を策定する。

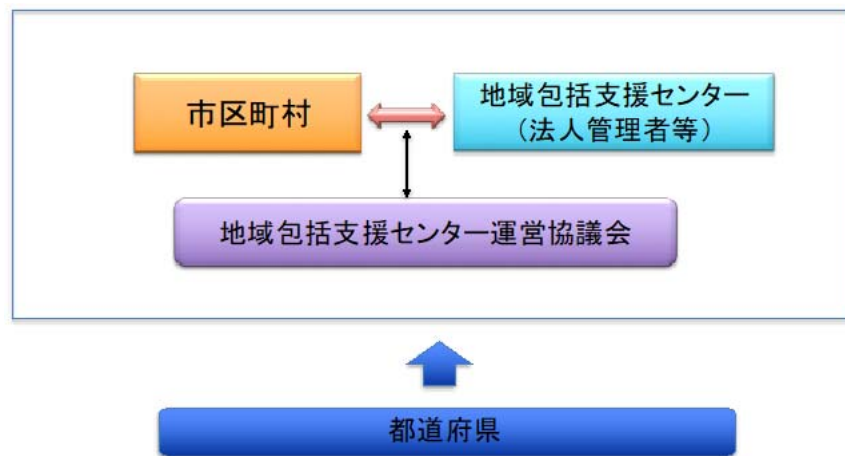
「Do：実行」では、事業計画にもとづき、地域包括支援センターにおいて事業を実施する。

「Check：評価」では、市町村および地域包括支援センターにおいて、事業計画の目標達成状況および未達成理由の分析を行う。その際に、評価指標を活用することで、業務の実施状況や課題等の把握を行うことができる。

そして、「Action：改善」において実施できていない業務や未達成の目標への対応を検討して、「Plan：計画」につなげる。

このようなサイクルを繰り返すことで、地域包括支援センターの機能強化を図っていく。その際、市町村と地域包括支援センターとの協働が基本であり、中でも組織・運営体制に関しては、地域包括支援センター運営協議会との連携が必要になってくる。これらを必要に応じて支えるのが都道府県である。

図表 V-5 地域包括支援センターの機能強化のための体制



第V部の第2章、第3章では、地域包括支援センターのPDCAサイクルを踏まえて、どのように評価指標を活用して、地域包括支援センターの機能強化を図っていけばよいのか、ステップを踏んで紹介する。

市町村によって、評価に関する取組方法や進み方は多様であり、自ら評価指標を作成して取り組んでいる市町村もあれば、国から評価指標が提供されて、初めて評価に関する取組を行った市町村もあると思われる。

そこで、ここでは、評価指標の活用方法について、「基本編」と「応用編」に分けて紹介している。評価指標の活用において、「基本編」では、必ず取り組んでもらいたいことを解説した。ステップで紹介しているため、1つずつ手順を踏んで取り組んでいくことができる。

また、第2章第2節では、評価に取り組む上での留意点についても紹介している。

## 第2章 市町村及び地域包括支援センターの評価指標の活用方法【基本編】

### 第1節 評価指標活用のステップ

1. 【ステップ1】 評価指標の記入を行う p13  
※市町村、センターそれぞれで実施
2. 【ステップ2】 評価項目を1つ1つ確認し、結果を分析する p13～14  
※市町村、センターそれぞれで実施
3. 【ステップ3】 各都道府県内の他地域と比較して結果を分析する p15～17  
※市町村、センターそれぞれで実施 ※都道府県による分析支援
4. 【ステップ4】 評価結果について、市町村と地域包括支援センターおよび法人管理者で話し合いを行う p17～19  
※市町村、センター一緒に実施
5. 【ステップ5】 地域包括支援センター運営協議会で評価結果を報告・検討する p19～20  
※市町村で実施
6. 【ステップ6】 地域包括支援センターの運営方針や支援・指導方針を策定する p20～21  
※市町村で実施（センターと話し合いながら）
7. 【ステップ7】 地域包括支援センターの事業計画を策定する p21  
※地域包括支援センターが市町村と話し合いながら実施

### 第2節 評価指標活用における留意点 p22～26

## 第3章 市町村及び地域包括支援センターの評価指標の活用方法【応用編】 p27～28

## 第2章 市町村及び地域包括支援センターの評価指標の活用方法

### 【基本編】

#### 第1節 評価指標活用のステップ

##### 1. 【ステップ1】評価指標の記入を行う

###### ※市町村、センターそれぞれで実施

- 評価指標は、センターの目的を達成するために必要だと考えられる業務を実施しているかどうかを網羅的に点検するための指標である。
- 市町村は担当部署や関連部署等の職員で協議しながら、評価指標の記入を行う。
- 地域包括支援センターは全職員で協議しながら、評価指標の記入を行う。

###### 【ポイント①：関係者みんなで記入する】

※担当者やセンター長のみで評価指標を記入するのではなく、みんなで話し合いながら記入することで、業務の共通理解が深まるとともに、それぞれの役割や強みが見えてくる。この過程がチームワークを高め、事業の質の向上にもつながると言える。

##### 2. 【ステップ2】評価項目を1つ1つ確認し、結果を分析する

###### ※市町村、センターそれぞれで実施

- 市町村と地域包括支援センターそれぞれが、評価項目を1つ1つに対し、実施できているかの確認を行う。実施できていない評価項目、実施できている評価項目について、その理由の分析や必要な対応を全職員で検討する。
- 委託の地域包括支援センターの場合には、受託法人の管理者等とともに結果分析を行う。

###### 【ポイント②：出来ている評価項目の分析も大切に】

※どうしても、できていない評価項目に注目しがちだが、できている評価項目についても「なぜできているのか」、その要因を明らかにしていくことも大切である。  
市町村は、その方法等を他の地域包括支援センターにも広めていくことで、市町村全体で地域包括支援センターの機能強化を図ることができる。

◆市町村指標◆

市町村指標		全国調査結果
1 組織運営体制等		
(1) 組織運営体制		
1 Q19	運営協議会での議論を経て、センターの運営方針を策定し、センターへ伝達しているか。	63.4%
2 Q20	年度ごとのセンターの事業計画の策定に当たり、センターと協議を行っているか。	60.5%
3 Q21	前年度における運営協議会での議論を踏まえ、センターの運営方針、センターへの支援、指導の内容を改善したか。	43.0%
4 Q22	市町村とセンターの間の連絡会を、定期的に開催しているか。	76.0%
5 Q23	センターに対して、担当領域の現状やニーズの把握に必要な情報を提供しているか。	93.3%
6 Q24	センターに対して、介護保険法施行規則に定める原則基準に基づき3職種の配置を義務付けているか。	89.9%
7 Q25	全てのセンターにおいて、3職種（それぞれの職種にかかる準ずる者は含まない）の職員配置はどのようになっているか。	72.1%
8 Q26	センターの3職種（それぞれの職種にかかる準ずる者を含む）一人当たり高齢者数（圏域内の高齢者数/センター人員）が1,500人以下となっているか。	55.2%
9 Q27	センター職員の資質向上の観点から、センター職員を対象とした研修計画を策定し、年度当初までにセンターに示しているか。	32.2%
10 Q28	センターに対して、夜間・早朝の窓口（連絡先）の設置を義務付けているか。	64.8%
11 Q29	センターに対して、平日以外の窓口（連絡先）の設置を義務付けているか。	67.6%
12 Q30	市町村の広報紙やホームページなどで、センターの周知を行っているか。	89.0%
13 Q31	介護サービス情報公表システム等において、センターの事業内容・運営状況に関する情報を公表しているか。	68.6%
平均点数・個数		0 8.8
平均点数・%		0.0% 67.4%

◆センター指標◆

センター指標		全国調査結果
1 組織運営体制等		
(1) 組織運営体制		
1 Q11	市町村が定める運営方針の内容に沿って、センターの事業計画を策定しているか。	88.8%
2 Q11-1	事業計画の策定に当たって、市町村と協議し、市町村から受け指撥がある場合、これを反映しているか。	73.4%
3 Q12	市町村の支援・指導の内容により、逐次、センターの業務改善が図られているか。	84.1%
4 Q13	市町村が設置する定期的な連絡会に、毎回、出席しているか。	87.2%
5 Q14	市町村から、担当領域の現状やニーズの把握に必要な情報の提供を受けているか。	92.9%
6 Q15	把握した担当領域の現状やニーズに基づき、センターの実情に応じた重点業務を明らかにしているか。	72.5%
7 Q16	市町村から配置を義務付けられている3職種を配置しているか。	58.7%
8 Q17	市町村から、年度当初までに、センター職員を対象とした研修計画が示されているか。	48.4%
9 Q18	センターに在籍する全ての職員に対して、センターまたは受託法人が、職場での仕事を離れての研修（Off-JT）を実施しているか。	72.5%
10 Q19	夜間・早朝の窓口（連絡先）を設置し、窓口を住民にパンフレットやホームページ等で周知しているか。	56.1%
11 Q20	平日以外の窓口（連絡先）を設置し、窓口を住民にパンフレットやホームページ等で周知しているか。	59.4%
12 Q21	パンフレットの配布など、センターの周知を行っているか。	91.3%
平均点数・個数		0 8.9
平均点数・%		0.0% 73.8%

<紹介事例>

■多古町

○センター職員で評価項目を1つ1つチェック（本報告書 p19）

- ・週1回行っているセンター職員の定例会議を活用し、3回に分けて、センター職員4名で、評価指標の項目1つひとつをもう一度振り返りながら、評価しにくい項目は何かを話し合った。特に「1（1）組織・運営体制」の部分が判断しにくかった。小規模自治体直営1センター設置の場合、市町村の役割とセンターの役割をセンターが兼ねていることが多く、それぞれ分けて判断することが難しいと感じた。そのような課題についても職員で話し合うことができた。
- ・評価指標の項目1つひとつを丁寧に振り返ることで、業務の振り返りを行うことができ有意義であった。

■桐生市

○業務振り返りシートを活用した業務の振り返り（本報告書 p63）

- ・業務振り返りシートを用いて、各センターで業務の振り返りを実施。個人及び組織で行う振り返り作業は有効との認識を共有できた。
- ・具体的には、職員間の業務に対する共通認識が図れ、管理職も職員の業務状況を把握する管理業務に役立てることができた。また、一枚に集約されて閲覧しやすいため、センター長等の運営部門にも閲覧をしてもらうことができた。
- ・一方で、作成に時間的負担が大きいことも確認した。

■さいたま市

○全て取り組む必要のある項目と捉えてチェックを実施（本報告書 p148）

- ・国の評指標の項目は全て取り組む必要があると考えているため、まずは全て○にすることを目標とした。

### 3. 【ステップ3】各都道府県内の他地域と比較して結果を分析する

※市町村、センターそれぞれで実施 ※都道府県による分析支援

#### <都道府県>

○市町村や地域包括支援センターが評価指標を活用して分析を行うことができるように、人口規模別、高齢化率別、センター設置数別等のデータを整備して、市町村へ提供する。

#### <市町村・センター>

○都道府県から提供された人口規模、高齢化率、地域包括支援センターの設置数などのデータをもとに、地域の状況等が似ている市町村などと評価結果を比較する。評価結果が低い項目、高い項目を確認して、その理由の分析、必要な対応を検討する。

○比較分析にあたっては、レーダーチャート等の分析ツールを活用すると効果的である。

#### 【ポイント③：順位づけをしない】

※比較は順位づけをするために行うのではなく、「評価基準が異なっているのではないか」と確認したうえで、人員配置や研修等の「なぜできているのか」「なぜできていないのか」といった要因分析をすることに活用する。

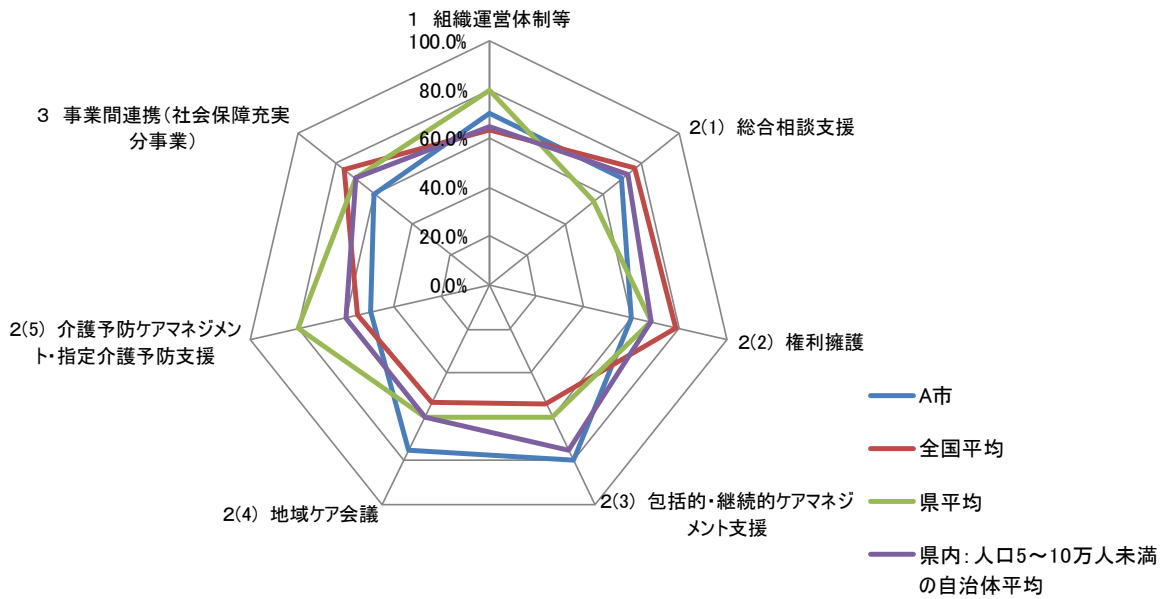
#### <市町村>

○地域包括支援センターが複数設置されている市町村の場合、複数の地域包括支援センター間での評価の差を確認し、その理由の分析、必要な対応を検討する。

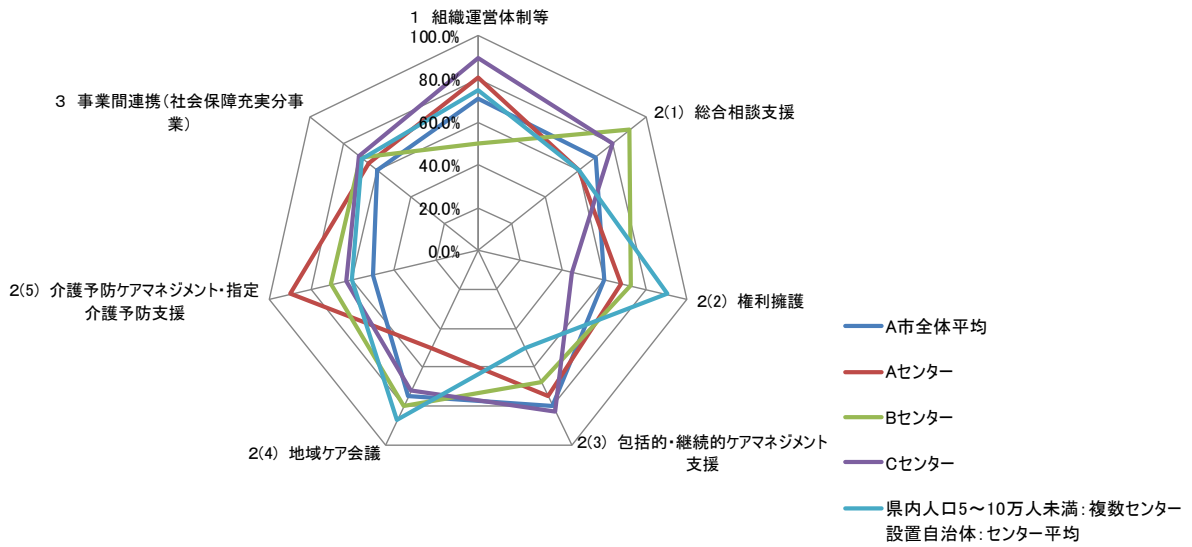
#### 【ポイント④：直営、委託で複数センター設置している場合の比較方法】

※直営、委託で複数のセンターを設置している場合、直営の場合、委託の場合、それぞれに強み・弱みがあるため、一律に評価や比較を行うのではなく、それぞれの強みを生かしていくことができるような評価を行っていくことが大切となる。

◆市町村の評価結果について、全国平均、県平均、  
県内の同規模の人口の自治体平均と比較したレーダーチャート例◆



◆センターの評価結果について、市町村内、県内の同規模の人口の自治体センター平均で  
比較したレーダーチャート例◆



■多古町

○人口や高齢化率が同規模の市町村と比較(本報告書 p21)

- ・評価結果の比較グラフを作成し、人口が同規模であったり、高齢化率が同程度の直営1センター設置市町村と比較を行った。
- ・小規模自治体直営1センター設置の場合、比較対象がなく、比較したことがなかったため、比較することで強みや課題について確認することができた。



■桐生市

○市及びセンターの連携項目の回答を全て比較（本報告書 p64）

- ・フィードバック研修において、連携項目の回答を、市の回答を含めた複数のセンター間で比較した。
- ・評価の差と同時に、市と多くのセンターが出来ていない項目などが確認できた。
- ・比較して意見交換することで、理由の分析や必要な対応を検討することができた。

○群馬県内他市と比較（本報告書 p61～62）

- ・センター評価指標（国評価指標）の結果をチャート化し、全国値及び群馬県内他市と比較した。
- ・センター職員が参考にするだけでなく、意見交換の場において、センター長等の運営部門に提示する根拠データとしても活用できた。
- ・評価結果をセンターにフィードバックするために、どのようなデータをフィードバックしたら良いかを庁内で検討して、地域包括支援センター評価結果データシートを作成した。

#### 4. 【ステップ4】評価結果について、市町村と地域包括支援センターおよび法人管理者で話し合いを行う

※市町村、センター一緒に実施

＜市町村・センター＞

- 市町村とセンターが協働して評価結果を活用するためには、市町村票の記入データを地域包括支援センターにも提供する。
- 対応関係にある市町村票と地域包括支援センター票の評価項目について、両者のギャップを確認し、ギャップがある項目について、その理由の分析、必要な対応を検討する。

【ポイント⑤：市町村、センター間での「対話」の場であることが大切】

※市町村とセンターで評価結果の話し合いの場を設ける際、市町村からセンターに対するヒアリングやインタビューの場とするのではなく、お互いに対話する場とすることが大切である。評価指標は、両者のコミュニケーションを促進するためのツールともなる。

- 市町村、センターそれぞれで評価を行ってきたので、評価項目に対する認識のずれが生じていると思われることから、そのすり合わせも行っていく。センター間の認識のずれについても、市町村において、対話の場を通じて調整をしていく。

【ポイント⑥：すり合わせの目的は「業務の質向上」であることを踏まえる】

※市町村とセンター間での認識のすり合わせを行う際、数字のすり合わせの場とならないよう気をつける必要がある。市町村、センターが、お互いに各業務に対する理解を深め、認識を合わせて、業務の質向上につなげていくことが目的である。その点を踏まえて取り組むことが大切である。

- 市町村とセンターで評価指標を活用してコミュニケーションを取ることで、お互いに取組の足りないところが明確になり、業務改善や機能強化策の検討につなげることができる。

【ポイント⑦:委託センターの場合、法人管理者も話し合いの場に参加】

※話し合いの場には、市町村、センター職員のほか、委託のセンターの場合、法人担当者の参加があると、センター職員のみでは解決できない課題に対して、直接、働きかけることができる。特に、法人がセンター業務やセンター内の課題を十分認識していない場合は、理解を深める有効な機会となる。

◆対応関係にある市町村票と地域包括支援センター票の評価項目のギャップの確認例◆

		市町村指標	実施状況	実施状況	センター指標	一致状況
1 組織運営体制等						
(1) 組織運営体制						
	Q19	運営協議会での議論を経て、センターの運営方針を策定し、センターへ伝達しているか。	○	○	Q11 市町村が定める運営方針の内容に沿って、センターの事業計画を策定しているか。	
	Q20	年度ごとのセンターの事業計画の策定に当たり、センターと協議を行っているか。	×	○	Q11-1 事業計画の策定に当たって、市町村と協議し、市町村から受けた指摘がある場合、これを反映しているか。	
	Q21	前年度における運営協議会での議論を踏まえ、センターの運営方針、センターへの支援、指導の内容を改善したか。	○	○	Q12 市町村の支援・指導の内容により、逐次、センターの業務改善が図られているか。	
	Q22	市町村とセンターの間の連絡会合を、定期的に開催しているか。	×	○	Q13 市町村が設置する定期的な連絡会合に、毎回、出席しているか。	
	Q23	センターに対して、担当圏域の現状やニーズの把握に必要な情報を提供しているか。	○	×	Q14 市町村から、担当圏域の現状やニーズの把握に必要な情報の提供を受けているか。	
	Q24	センターに対して、介護保険法施行規則に定める原則基準に基づく3職種の配置を義務付けているか。	○	○	Q16 市町村から配置を義務付けられている3職種を配置しているか。	
	Q27	センター職員の資質向上の観点から、センター職員を対象とした研修計画を策定し、年度当初までにセンターに示しているか。	×	×	Q17 市町村から、年度当初までに、センター職員を対象とした研修計画が示されているか。	
		センターに対して、夜間・早朝の窓			夜間・早朝の窓口(連絡先)を設置	

■多古町

○介護保険係とセンター職員による擦り合わせの実施(本報告書 p19)

- ・センター職員で話し合った内容について、介護保険係長と擦りあわせを行った。
- ・『市町村』、『センター』それぞれの立場で読み合わせを行うことで、役割整理ができ、課題も明らかになった。
- ・日常業務のなかで介護保険係、地域包括支援センターの役割分担が不明確でもやもやしていた部分が整理できた。また、保健福祉課以外の庁内他部署が業務を担っていることも確認でき、あらためて庁内連携について考えることができた。

■桐生市

○センター、受託法人管理者、市との話し合い(本報告書 p63)

- ・管理者を含むセンター実働部門とセンター長等の運営部門との話し合いを行ったが、市町村票と地域包括支援センター票の対応関係にある評価項目があることで、対等な話し合いができた。
- ・保険者の振り返りから話すことで、建設的な意見交換となった。

## ■相模原市

### ○モデルセンターと市との意見交換（本報告書 p110）

- ・モデルセンターとして3センターを抽出し、1センターずつ、振り返りシートを元に、センター、市担当課の両方で評価内容・項目について意見交換を実施した。
- ・特に、センターと市とで評価が異なっている項目について重点的に確認することで、お互いの認識の差異とその要因を分析し、今後市として取り組むべき事項を整理することができた。
- ・また、センターの抱えている課題や工夫して行っている取組についても確認することができ、市とセンターの連携強化やセンターのやりがいにつながった。
- ・市とセンターとの振り返りを通じて、市の課題として「包括的・継続的ケアマネジメント支援」「相談事例の分類方法・終結条件」「センター職員を対象とした研修計画」「セルフマネジメント推進を目的とした手法の検討」の4つが抽出された。この課題に対して、次年度以降の対応策を検討した。

## ■さいたま市

### ○市とセンター間の認識ギャップの把握（本報告書 p148）

- ・市町村指標とセンター指標の連携項目について、センターから、市はどのようにチェックをつけたのか、センターとしてどのように回答すればよいのかという質問が多く寄せられた。
- ・国の評価指標の趣旨は市とセンター間での認識ギャップを把握することだと理解したため、感じていることをそのまま回答してほしいと伝えた。その結果、いくつかのギャップがあることが発見できた。

## 5. 【ステップ5】地域包括支援センター運営協議会で評価結果を報告・検討する

### ※市町村が実施

注：地域包括支援センター運営協議会の開催回数によっては、ステップ5とステップ6が逆になることがある。

#### <市町村>

- 評価結果の確認、理由分析、必要な対応等の検討結果と地域包括支援センター運営協議会での検討議題を、地域包括支援センター運営協議会に報告および提案する。
- 評価結果を運営協議会の議論の活性化に活用し、課題等に対応するためにどのような機能強化策（委託費等の予算要求、定員要求、委託方針への反映、業務マニュアルの作成等の業務改善策等）が考えられるか等について検討する。
- 評価指標の結果以外に、必要に応じて以下のようなデータを提供することで、機能強化策に関する具体的な議論ができる。
  - ・労働時間
  - ・休職率、離職率、異動率
  - ・担当ケース数
  - ・一人当たりの事業対象者、要支援高齢者、要介護高齢者、独居高齢者数
  - ・一人当たりの総合相談件数
  - ・一人当たりの介護支援専門員数
  - ・センター職員のストレスレベル / 等

**【ポイント⑧：市町村とセンターの対話の結果を議題とする】**

※運営協議会は、地域包括支援センターの組織体制や運営について検討する場であることから、市町村とセンターの対話の中で、組織体制や運営に関する課題があげられた場合、運営協議会で検討してほしい事項として、まとめておくことが大切である。対話の結果を単なる報告ではなく、議題としてあげて、検討につなげていく。

**■多古町**

**○運営協議会への報告（本報告書 p21）**

- ・運営協議会で、事業評価の項目別のレーダーチャート、国評価指標（市町村・センター）、評価結果の比較グラフ（市町村・地域包括支援センター）の3種類と、具体的な事例を提示し、説明を行った。
- ・小規模自治体直営1センターの場合、比較するセンターがなく、今まではセンターの事業報告のみで終わっていたが、評価指標や同一規模のセンターとの比較のグラフを提示したことや事例を提示したことで、運営協議会委員からは「業務全体がわかりやすい」「具体的な意見が出しやすい」「他市町村と比較してもきちんと仕事ができていることがわかる」などの意見が挙げられた。
- ・運営協議会で評価されることで、職員のモチベーションも上がり、取組の動機づけとしてよいと感じた。

**■桐生市**

**○評価を踏まえて更新した基本方針・運営方針の運営協議会への報告（本報告書 p66）**

- ・評価や意見交換を踏まえ、庁内で次年度の地域包括支援センターの基本方針・運営方針を更新し、運営協議会に報告する案を策定した。
- ・運営協議会で承認を受け、正式な基本方針・運営方針として策定を確定させた。

**■相模原市**

**○運営協議会への報告（本報告書 p110）**

- ・モデル事業で実施したアンケートおよびヒアリング調査の結果をふまえた今後の市としての対応と、評価方法の見直し方針について、運営協議会で報告した。

**6. 【ステップ6】地域包括支援センターの運営方針や支援・指導方針を策定する**

**※市町村が実施（センターと話し合いながら）**

○評価結果の確認、理由分析、必要な対応等の検討結果、および運営協議会での検討結果を踏まえて、市町村が地域包括支援センターの運営方針や支援・指導方針を策定する。

**■桐生市**

**○フィードバック研修をふまえ方針等を更新（本報告書 p65）**

- ・フィードバック研修を開催し、センターと市の評価指標と振り返りシートを市・センター間で共有し、情報交換と次年度の市の方針や重点事項について検討した。
- ・評価における用語の意義・内容、今後の結果の評価活用のあり方等についても、市担当者とセンター間の意識共有効果を確認した。
- ・これらをふまえて、庁内で市の基本方針や運営方針、重点事項を再検討して更新した。

■相模原市

○センター支援方針の協議（本報告書 p112）

- ・来年度は、年度ごとにセンターを選出して、一定期間をかけて全センターと意見交換を実施するとともに、既存会議を活用して意見交換の対象とならないセンターとも意見交換ができるように連絡会を開催する。
- ・これらの実施結果をふまえて、市および区においてセンターの支援策を協議する予定である。

7. 【ステップ7】地域包括支援センターの事業計画を策定する

※地域包括支援センターが市町村と話し合いながら実施

- 修正された地域包括支援センターの運営方針をもとに、評価結果の確認、理由分析、必要な対応等の検討結果を踏まえて、地域包括支援センターの事業計画を策定する。
- 評価指標を活用して、評価結果の確認や分析、必要な対応の検討を行ってきたことから、PDCAサイクルとして、その内容を事業計画に活かしていくことが重要である。

【ポイント⑨：効率的に事業計画と評価を連動】

※事業評価や事業計画の策定は非常に重要なことだが、可能な限り負担を減らして行うことも大切になる。事業計画と事業評価の連動を考え、評価指標で明らかになった課題や強みを中心に、事業計画およびその達成状況等を確認できるフォーマットの使用なども考えてみよう。

事業計画・評価例

地域ケア会議		達成状況 (半期)	達成状況 (年度末)	関連評価 項目
H29年度 強みと課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>・地域住民等の参加による地域ケア推進会議において地域課題を把握できている。</li> <li>・地域ケア個別会議の個別事例の蓄積を地域課題の把握・対応検討に活かせていない。</li> <li>・地域ケア個別会議の事例のモニタリングができていない。</li> </ul>		0% 0%	Q56
H30年度 重点計画	<ul style="list-style-type: none"> <li>・地域ケア個別会議のこれまでの検討事例を整理分析し、地域課題を把握する。</li> <li>・地域ケア推進会議で把握した地域課題と合わせて、その対応を地域ケア推進会議で検討する。</li> <li>・地域ケア個別会議の事例のモニタリングルールを決める。</li> </ul>	80% 0% 50%	100% 100% (1回開催) 100%	Q52 Q56
H30年度 重点計画の 振り返り	<ul style="list-style-type: none"> <li>・地域ケア個別会議の事例のモニタリングルールは決めたが、担当圏域外のケアマネジャーから他のセンターとの違いを指摘されたため、市として統一したルールを決める必要があると考える。</li> </ul>			
市の対応	<ul style="list-style-type: none"> <li>・市としてモニタリングルールを定め、全センターに周知する。</li> </ul>			市Q64

■桐生市

○次年度のセンター事業計画の拡充（本報告書 p65）

- ・評価指標及び意見交換、フィードバック研修、次年度の市の方針・重点事項等を踏まえた内容を盛り込めるように、従来の事業計画を拡充させた。

■相模原市

○事業計画書/評価書への評価項目の統合（本報告書 p111）

- ・センターの事業計画書/評価書の個別事業計画に、それぞれの業務に関連する評価指標の評価項目を加えることで、評価指標による評価と計画との連動を目指した。

## 第2節 評価指標活用における留意点

### 1. 全市町村と地域包括支援センター共通

#### 留意点①：評価指標の目的・活用方法を共有する

- 評価指標の活用に関係するすべての人々が、評価指標はセンターの実態を把握して、機能強化につなげるためのものであることを理解できるようにする。
- そのうえで、どのように評価指標を活用して、評価を実施していくのかといった方針を各市町村が明確にし、関係者に周知する。

#### ■相模原市

##### ○評価事業の活用に関する全センターとの共有（本報告書 p110）

- ・受託法人向け会議およびセンター職員向け会議において、今回のモデル事業の内容と、次年度以降の評価体制について説明を実施した。

#### 留意点②：評価のスケジュールと実施体制を整える

- 評価のスケジュールと実施体制を整えるためには、まず庁内連携が不可欠である。そのうえで、地域包括支援センター運営協議会の開催日等もふまえて、評価スケジュールを決める。
- 実際の実施においては、既存の会議や集まり等を有効に活用するなどして、負担軽減のための工夫をすることが大切になってくる。

#### ■桐生市

##### ○会議やセンターの意見交換の場等への行政管理職の参加調整（本報告書 p63）

- ・モデル事業に関わる会議やセンターに訪問して行う意見交換、フィードバック研修の全てに行政管理職（桐生市の場合は担当所管課課長）が参加できるように調整した。
- ・行政管理職が評価に関わることで、市としての今後の方向性を伝えることや検討することができ、また受託法人管理者との運営体制に関わる具体的な協議などを行うことができた。

#### 留意点③：評価結果を分析する

- 評価指標をつけて点数を見ただけでは、センターの機能強化を図ることはできない。ましてや、実態と乖離した評価をつけて点数が高くなったとしても、何の成果も得られない。大切なのは、評価結果を分析して、センターの事業の質の向上等につなげることである。
- 「なぜできていると判断したのか」「なぜできていないと判断したのか」、そして、「なぜできているのか」「なぜできていないのか」といった要因分析を、話し合いながら行うことが不可欠である。

#### 留意点④：評価指標をコミュニケーションツールとして活用する

- 評価指標はコミュニケーションツールである。評価に関わる取組を通じて、市町村内、センター内の職員間、市町村とセンター間で、センターと法人担当者間で、対話や話し合いの場を持ち、お互いの認識のギャップを把握したり、課題解決のための方策を一緒に考えることに繋げる。

○例えば、市町村とセンターの対話の中で、どうして○としたのか、×としたのか等について、話し合うことで、評価のすり合わせが行われ、各業務に関する認識が共有される。これらの取組が、事業の質向上やセンターの機能強化につながっていく。

**■ 桐生市**

**○連携項目における市とセンターの○と×の違い確認から、共通認識と方策の検討へ**

(本報告書 p63)

- ・市とセンターとの意見交換を、連携項目の市とセンターの○×の違い確認をしながら実施した。
- ・市がなぜ○(×)なのか、センターがなぜ○(×)なのかを話し合うことで、市とセンターの業務に対する共通認識が生まれ、課題解決の方策も検討することができた。

**留意点⑤：継続的な視点で活用する**

○評価指標は地域包括支援センターのPDCAサイクルを回すための1つのツールであることから、継続的な視点を持って、どのように活用していくかを、各市町村やセンターの状況を踏まえて考えていくことが大切である。

## 2. 直営単独設置の地域包括支援センターの場合

### 留意点①：誰がどの立場で評価を行うのかについて意思統一を図る

- 直営単独設置の地域包括支援センターの場合、センター職員は、センター職員であると同時に市町村職員でもある、といった場合も多い。
- 誰がどの立場にたって評価を行うのか、評価指標のチェックを行う前に、職員間で意思統一を図ってから取り組むことが大切である。

### 留意点②：評価項目をどのように解釈して評価するのかについて意思統一を図る

- 評価項目の中には、委託のセンターであれば回答できるが、直営のセンターの場合、回答しにくいものも含まれている。
- そのような項目に対しては、評価指標の各項目の「趣旨・考え方」と「留意点」を再度確認したうえで、職員間で、その評価指標をどのように解釈して評価するか、話し合いを行い、意思統一を図って上で、チェックしていくことが大切となる。

### 留意点③：直営単独設置の地域包括支援センターならではの実践を別に評価する

- 評価指標のみでは、直営単独設置のセンターであるからこそ、市町村内の他部署と連携して取り組んでいること等が評価されにくい面がある。
- 直営単独設置のセンターとして効果的に取り組むことができたことを、評価の取組を通じて振り返り、評価指標とは別に評価していくことも、センターの機能強化においては大切となる。

#### ■多古町

##### ○評価指標には現れない直営単独設置センターの取組評価方法の検討（本報告書 p20）

- ・評価項目を読み合わせしたり、丁寧に振り返ることで、直営単独設置のセンターならではの強みに着目することができた。評価指標には現れない部分も多いことから、エピソード事例としてまとめる作業を行った。
- ・事例としてまとめる作業を通じて、センターの各事業がどのように関わっているのか点検することができた。また、事例を分析する中で、庁内の多様な部署と幅広く柔軟に対応できている点など、直営単独設置センターの強みについて整理することができた。

### 留意点④：都道府県と協働する

- センターが実施できていない評価項目に対応する際、取組内容によっては、都道府県と協働して取り組んでいくことも大切となる。都道府県が協働の必要性に気づいていない場合もあることから、市町村からの働きかけも必要となる。
- 直営単独設置のセンターの場合、複数センター設置されている市町村のように、他センターと比較したり、市町村と対話をする等が難しいため、都道府県が情報提供や他自治体のセンター等との交流の機会を作る等も求められる。



### 3. 複数の委託型地域包括支援センター設置の場合

#### 留意点①：委託法人と協働して評価を行う

○委託のセンターの場合、法人がセンターの業務や課題を十分に理解していない場合がある。そこで、市町村において、一連の評価の取り組みの中に、法人管理者も巻き込み、システム化していくことで、協働を促すことができる。例えば、市町村とセンターの話し合いの場を設定する際、法人管理者も同席してもらい、三者で話し合う仕組みなどが考えられる。

##### ■桐生市

##### ○振り返りシート、連携項目を活用した意見交換の実施（本報告書 p63）

- ・センター、運営法人、市の3者が同席し、振り返りシート、連携項目を活用しながら、擦り合わせを実施した。
- ・委託者担当部署として、センター及び法人の関係性やセンター内業務・組織運営状況についてより正確な状況確認ができる機会であることを確認した

##### ○意見交換を通じた人員体制の課題解決（p63）

- ・市とセンターとの意見交換において、次年度からの人員体制の強化を運営法人として検討する等、業務改善に向けた具体的な方向性が定まったセンターがあった。

#### 留意点②：市町村内の全てのセンターの機能強化を図る

○複数の地域包括支援センターの評価結果の差を序列に使用するのではなく、市町村内のすべてのセンターとの評価結果に対する認識の共有や、取組ができていないセンターの運営体制や実施方法等を全センターで共有することで、全てのセンターの機能強化を図ることができる。

##### ■相模原市

##### ○モデルセンターを中心としたボトムアップ（本報告書 p110、p112）

- ・3区からそれぞれモデルセンターを選び、市と継続的に意見交換等を行うことで、センター業務の状況や工夫した取組が明らかになった。
- ・このような取組をセンター間で共有する仕組みを検討し、来年度から地区連絡会等の既存の会議を活用して毎年実施する予定である。

#### 留意点③：現実的な評価の実施方法を工夫する

○センター数が多い市町村の場合、毎年、全てのセンターに対して評価や対話の場を設けることは、職員の負担が大きく、難しいと思われる。そこで、年度ごとに、数センターずつ対話の場を設ける等の方法が考えられる。もしくは、全センターによる共同対話（グループスーパービジョン）を企画する方法などもある。

○政令指定都市の場合、市と区で役割分担を行い、評価の取組の推進体制を構築していくことも考えられる。

## 4. 都道府県の役割

### (1) 評価指標の活用に関する周知支援

○評価指標の目的を十分理解したうえで、有効に活用できるように、市町村やセンターを対象とした研修等を開催して周知徹底等を支援する。

### (2) 評価結果分析のためのデータ整理と市町村とセンターへの提供

○市町村やセンターが評価結果を分析し、対話を行っていくために必要な評価項目のデータ整理を行う。管内の市町村やセンターに対し、どのようなデータがあると、比較しやすく、業務分析が深まるのかを検討し、データを作成していくことが求められる。

○そのうえで、市町村にデータを迅速に提供するとともに、市町村とセンターにデータが確実に届いているかどうかを確認する。

### (3) 市町村とセンターの協働による評価実施の促進

○評価指標の活用を具体的に促すために、市町村とセンター職員が対話できる機会を設ける等、協働による評価指標の活用を始めるきっかけを提供することも大切な役割だと言える。

### (4) 課題対応等に関するサポート

○市町村やセンターが評価結果を分析して、課題にそれぞれで対応することも重要だが、課題によっては市町村が協働して対応しなければならないこともある。このような協働のきっかけをつくるのも都道府県の役割である。例えば、二次医療圏域での直営包括支援センターの意見交換会を企画する等が考えられる。

## 第3章 市町村及び地域包括支援センターの評価指標の活用方法

### 【応用編】

#### 1. 評価指標の回答を四択等にする

- 国の評価指標の回答は、「できているか・できていないか」の二択で設定されている。取組の度合いをより正確に把握して、課題分析等を行うために、回答を「とてもできた・まあできた・あまりできなかった・全くできなかった」の四択等にすることが考えられる。
- これによって短期間で変化を確認できるため、できていない評価項目への対応意欲を高める。

#### 2. 独自の評価項目を作成する

- 国が提示している評価指標との関係を確認した上で、市町村の状況に合わせて、独自の評価項目を作成することが考えられる。
- すでに、独自の評価項目を作成している市町村の場合、効率的に評価を行うことができるように、国の評価指標と統合していくことなども考えられる。

##### ■桐生市

###### ○センター評価指標（国評価指標）と市の独自評価の関連検討（本報告書 p61）

- ・市の独自指標と国評価指標の関連性について、全項目を確認し「解釈が分かれる評価指標」、「市の評価回答とセンターの評価回答で調整確認が必要になる評価指標」の精査を実施した。

##### ■相模原市

###### ○国の評価指標と市の独自評価の活用方法の検討（本報告書 p111）

- ・国の評価指標、市の評価、第三者評価の再整理を行った。各評価を体系的に整理・統合。
- ・市の評価である「センター事業計画書/評価書」に国の評価指標を併記した。
- ・第三者評価項目を業務チェックシートとして再編し、引き続きセンター業務の振り返りに活用することとした。

##### ■武蔵野市

###### ○独自指標の追加（本報告書 p138、p141～143）

- ・国指標では「事業連携」の категорияは「在宅医療・介護連携」、「認知症高齢者支援」、「生活支援体制整備」を一括りにしているが、本市では、さらにそれらの事業に関する取組を詳細に把握し評価できるよう、独立の категорияにし、「市単独事業及び重点取組」を追加。レーダーチャートも国の7角形から10角形に細分化。

#### 3. 地域の専門職や地域住民等と評価を行う

- 評価項目によっては、市町村職員、センター職員、法人管理者に加えて、地域の専門職や住民等も参加して、評価を行う方法も考えられる。
- 様々な視点からの評価が加わるとともに、意見交換を通して対応検討に必要なニーズや意見等を得ることができることで、さらなるセンターの機能強化を図ることができる。

#### 4. 評価の専門家等の視点を加える

- 事業評価等に関わる専門職や専門家の視点を加えることで、評価指標を活用した新たな評価手法の開発や取組を推進することができると考えられる。
- その際には、実際に活かせる評価になるように、現状を理解した専門家に依頼するとともに、専門家の選出方法や契約等を整備する必要がある。

#### 5. 評価結果を対外的なフィードバックに活用する

- 市町村のホームページ等で、評価結果を住民や広く一般に公表することで、センターの取組状況等の対外的なフィードバックに活用できる。

#### 6. 市町村や地域包括支援センターの課題を明確にし、その課題に関する詳細な評価を行う

- 市町村や地域包括支援センターにおいて、センター業務の中で、特に課題となっているテーマについて、より詳細な評価を重点的に行うなども、応用的な取り組みとして効果的である。
- 実施方法としては、センターに対して、取り上げたテーマに関するアンケートやインタビューを行うなどが考えられる。
- その際、評価指標には含まれていないアウトカム評価（事業が対象とする個人や組織等の変化等を評価する）を加えて評価を行うこともできる。

##### ■相模原市

##### ○特定課題に対するアンケートの実施（本報告書 p129～136）

- ・包括的・継続的マネジメント支援について、市としての方針が明確でないため、センター間で取組にばらつきがみられることが課題としてあった。
- ・そこで、全センターに対して、「包括的・継続的ケアマネジメント支援業務」に関するアンケートを実施した。アンケート結果を参考に、市としての方針やテーマ等を示していく予定である。

平成 30 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  
地域包括支援センターの効果的な事業評価と  
取組改善に関する研究事業報告書  
「第 V 部 評価指標の活用方法」抜粋版

---

平成 31 (2019) 年 3 月

三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社

住所：〒105-8501 東京都港区虎ノ門5-11-2

電話：03-6733-1024

FAX：03-6733-1028

