

令和元年度 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事業評価を通じた
取組改善と評価指標のあり方に関する調査研究事業
評価指標活用の手引き



令和2(2020)年3月



三菱UFJリサーチ&コンサルティング

■目次■

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
1. 市町村及び地域包括支援センターの評価指標の目的	1
2. 評価指標の開発経緯と全体像	2
3. 地域包括支援センターのPDCAサイクルと評価指標の関係	6
4. 評価指標活用の視点と成果	8
第2章 市町村、地域包括支援センター、都道府県による評価指標の活用方法.....	11
第1節 評価指標活用の前準備	11
【ステップ1】国の評価指標と市町村独自の評価指標との 関係を考える	11
【ステップ2】市町村と地域包括支援センターが評価指標 について理解する	13
【ステップ3】どのように評価を進めるのかを計画する	15
第2節 評価指標の活用	16
【ステップ4】評価指標の記入を行う	16
【ステップ5】評価指標の記入内容を確認する	18
【ステップ6】市町村、センターそれぞれで結果を分析する	19
【ステップ7】市町村、センターで分析した結果を持ち寄り、 対応を話し合う	23
【ステップ8】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	27
【ステップ9】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	30
【ステップ10】地域包括支援センターの事業計画を策定する.....	32
第3節 評価指標活用における留意点等	33
1. 直営の地域包括支援センターの留意点	33
2. さらに充実した取組（充実編）	34
第3章 評価指標に関わる取組事例.....	36
1. 市町村指標	36
2. センター指標	46

本手引きは、令和元年度 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事業評価を通じた取組改善と評価指標のあり方に関する調査研究事業」の一環で作成しました。

都道府県、市町村、地域包括支援センターのご担当者向けに、「市町村及び地域包括支援センター評価指標」の活用方法、活用方策についてまとめたものです。市町村、地域包括支援センターが、地域包括支援センターの事業について評価を行い、機能強化を図るにあたっての効果的な方法や手法、都道府県による市町村等への支援方法などを紹介しています。

本事業では以下の検討委員会・ワーキンググループを立ち上げ、「評価指標活用の手引き」の作成を含め、事業に関わる検討を行ってまいりました。

■検討委員会委員

(敬称略、五十音順)

氏名	現職(2020年3月現在)
大口 達也	高崎健康福祉大学 健康福祉学部社会福祉学科 講師
荻野 光彦	全国地域包括・在宅介護支援センター協議会 調査研究委員会 委員長
◎高良 麻子	東京学芸大学 教育学部社会科学講座 教授
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
世古 奈津江	生駒市社会福祉協議会 地域包括支援センター 管理者
富澤 恭子	相模原市 健康福祉局 保険高齢部 地域包括ケア推進課 主査
中澤 伸	社会福祉法人川崎聖風福祉会 事業推進部長
平野 香	多古町地域包括支援センター 社会福祉士
森下 和彦	桐生市 保健福祉部 長寿支援課 長寿支援係 主任

◎：座長

■ワーキンググループ委員

(敬称略、五十音順)

氏名	現職(2020年3月現在)
◎大口 達也	高崎健康福祉大学 健康福祉学部社会福祉学科 講師
岸 千代	武蔵野赤十字病院 在宅介護・地域包括支援センター 主任介護支援専門員
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
中澤 伸	社会福祉法人川崎聖風福祉会 事業推進部長

◎：座長

■オブザーバー

厚生労働省 老健局 振興課

■事務局

三菱UFJ リサーチ&コンサルティング

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います。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ます。

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ます。

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ました（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ました。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ます。

◆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」

地域包括支援センターの目的

「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する」
(介護保険法第115条の46)



評価指標の活用

地域包括支援センターの人員体制および業務の状況を定期的に把握・評価し、その結果を踏まえて、センターの設置者および市町村が事業の質の向上のために必要な改善を図る

2. 評価指標の開発経緯と全体像

(1) 評価指標の開発経緯

現在使用している評価指標は、図表1に示した複数の老人保健健康増進等事業の研究成果の蓄積により作成されています。まず、前期（平成20年度～23年度）の研究事業によって、地域包括支援センターの機能は設置主体である市町村の機能に大きく影響を受けることが明らかになりました。そこで、市町村による地域包括支援センターの運営方針の決定から始まる地域包括支援センターの業務プロセスを、地域包括支援センター運営マニュアルやこれまでの報告書等から整理するとともに、地域包括支援センター等へのヒアリングから実際の業務実態を把握して、それぞれの業務における市町村と地域包括支援センターとの役割分担や具体的な業務を明確にすることで評価項目を作成しました。

これらをもとに、それぞれの目的に応じて内容を精査して、「市町村及び地域包括支援センターの評価指標」と「保険者機能強化推進交付金に係る評価指標」を作成しています。

図表1 評価指標開発の経緯

<ul style="list-style-type: none">平成20年度老人保健健康増進等事業「地域包括支援センターの評価に関する研究(立教大学)」平成21年度老人保健健康増進等事業「包括的支援事業と地域包括支援センターにおける総合評価に関する研究(立教大学)」平成22年度老人保健健康増進等事業「地域包括支援センターの機能強化および業務の検証並びに改善に関する調査研究(国際医療福祉大学)」平成23年度老人保健健康増進等事業「地域包括ケアシステム構築のための保険者と地域包括支援センターの関係性に関する調査研究(立教大学)」	
地域包括支援センターの機能は、設置主体である保険者の機能に大きく影響を受けることが明らかになった。	
<ul style="list-style-type: none">平成25年度老人保健健康増進等事業「介護保険の保険者機能強化に関する調査研究(三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社)」平成28年度老人保健健康増進等事業「地域包括ケアシステムの構築や効率的・効果的な給付の推進のための保険者の取組を評価するための指標に関する調査研究(株式会社エヌ・ティ・ティ・データ経営研究所)」平成29年度老人保健健康増進等事業「保険者等取組評価指標の作成と活用に関する調査研究(株式会社エヌ・ティ・ティ・データ経営研究所)」	<ul style="list-style-type: none">平成26年度老人保健健康増進等事業「地域包括支援センターの機能評価指標に関する調査研究(三菱総合研究所)」平成27年度老人保健健康増進等事業「市町村と地域包括支援センターの連携・効果的な運営に関する調査研究(三菱総合研究所)」平成28年度老人保健健康増進等事業「市町村と地域包括支援センターの連携・効果的な運営に関する調査研究(三菱総合研究所)」平成29年度老人保健健康増進等事業「地域包括支援センターが行う包括的支援事業における効果的な運営に関する調査研究(三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社)」平成30年度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(三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社)」

保険者機能強化推進交付金に係る評価指標へ

市町村及び地域包括支援センターの評価指標へ

(2) 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、市町村の業務と密接に連動しています。そのため、地域包括支援センターの機能強化にあたっては、市町村の役割が重要になります。地域包括支援センターの業務は、各市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ります。

評価指標は、市町村、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ますが、両者はセットにして作成されています（図表2）。

評価項目数は、市町村59項目、地域包括支援センター55項目からなります。そのうち48項目は市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きます。地域包括支援センターの運営は市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です。

図表2 評価項目の全体構成

業務大項目	市町村	←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. 個人情報の管理	3項目	←2項目→	4項目
3. 利用者満足度の向上	3項目	←3項目→	3項目
Ⅱ. 個別業務			
1. 総合相談支援業務	6項目	←5項目→	6項目
2. 権利擁護業務	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業務	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 ・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

(3) 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年度以降は、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）が実施されています。

この運営状況調査票（図表3）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ます（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3 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① 【市町村入力シート】

【注意事項】

- 調査対象と調査対象者
 - ① 調査対象（市町村）：以下の時点、年度調査の対象となります。
 - 時点：平成30年度末時点
 - 年度：平成30年4月1日～平成31年3月31日
 - ② 平成31年4月時点の地域包括支援センター（以下「センター」といふ。）が調査対象となりますが、翌月1日以後に開設したセンターは調査対象外となります。
- 地域包括支援センターの設置方法
 - ① 地域包括支援センター（地域包括支援センター）は、あくまでセンターの一機能であることから、法令等に定められた設置基準を満たす必要が求められます。
 - ② 設置の形態は設置形態、設置のセンター機能は設置形態によるセンター機能と区別して記載してください。
 - ③ 一方、個別の設置形態は、市町村単位で一括して記載し、センター入力シートに記入してください。市町村入力シートを併せて提出してください。
- 必要1か所未満のセンターが設置されている場合は、調査票には記入しない項目は空白に、記載してください。
- 必要1か所未満のセンターが設置されている場合、調査票には記入しない項目は空白に、記載してください。市町村入力シートを併せて提出してください。
- 記載の項目は、設置の形態、設置のセンター機能、設置のセンター機能と区別して記載してください。
- 設置の形態、設置のセンター機能、設置のセンター機能と区別して記載してください。
- 設置の形態、設置のセンター機能、設置のセンター機能と区別して記載してください。

0. 市町村の概要

0. 市町村について

(4) 市町村名・連絡先		照会内容
Q1	郵便番号（文字記入）	
Q2	市町村名（文字記入）	
Q3	担当部署名称（文字記入）	
Q4	担当部署電話番号（数字記入） ※（記入例）03-2332-3333	
Q5	Eメールアドレス ※（記入例）abc@def.jp	
Q6	担当部署メールアドレス（数字記入） ※（記入例）03-2332-3333	
(2) 管内情報（平成31年4月末日時点）		照会内容
Q7	管内人口（数字記入）	A

地域包括支援センター運営状況調査票② 【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者
 - ① 調査対象（センター）：以下の時点、年度調査の対象となります。
 - 時点：平成30年度末時点
 - 年度：平成30年4月1日～平成31年3月31日
 - ② 平成31年4月時点の地域包括支援センター（以下「センター」といふ。）が調査対象となりますが、翌月1日以後に開設したセンターは調査対象外となります。
- 地域包括支援センターの設置方法
 - ① 地域包括支援センター（地域包括支援センター）は、あくまでセンターの一機能であることから、法令等に定められた設置基準を満たす必要が求められます。
 - ② 設置の形態は設置形態、設置のセンター機能は設置形態によるセンター機能と区別して記載してください。
 - ③ 一方、個別の設置形態は、市町村単位で一括して記載し、センター入力シートに記入してください。市町村入力シートを併せて提出してください。
- 必要1か所未満のセンターが設置されている場合は、調査票には記入しない項目は空白に、記載してください。
- 必要1か所未満のセンターが設置されている場合、調査票には記入しない項目は空白に、記載してください。市町村入力シートを併せて提出してください。
- 記載の項目は、設置の形態、設置のセンター機能、設置のセンター機能と区別して記載してください。
- 設置の形態、設置のセンター機能、設置のセンター機能と区別して記載してください。
- 設置の形態、設置のセンター機能、設置のセンター機能と区別して記載してください。

※以下に該当するセンターは、回答欄に「1」を入力してください。

センター種別	回答欄
平成31年4月に開設された（単独再編単体含む）	1
平成31年4月から受託法人が運営に開始した（併合再編単体含む）	1
2019年5月1日以前に受託法人が受託に開始した	1

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

(4) 基本情報		照会内容
Q1	郵便番号（文字記入）	
Q2	市町村名（文字記入）	

★Q19 運営協議会での調査（1つ選択）

★印が評価項目

1. はい
2. いいえ

◆Q11 市町村が定める調査（1つ選択）

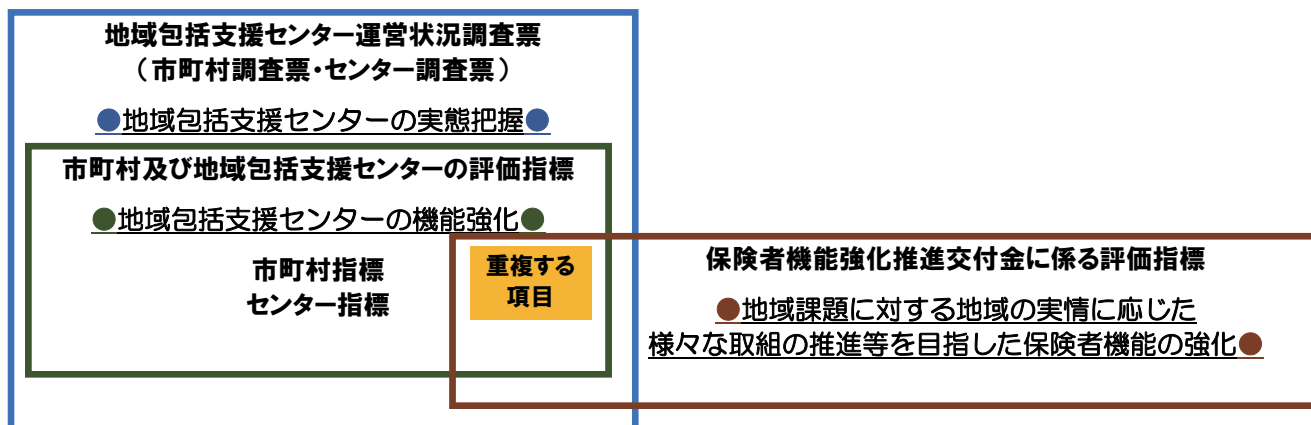
◆印が評価項目

1. はい
2. 示されず
3. 示されず
4. 市町村

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、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ものもあります（図表4）。

「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」「保険者機能強推進交付金に係る評価指標」の確認を行うことができます。

図表4 「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



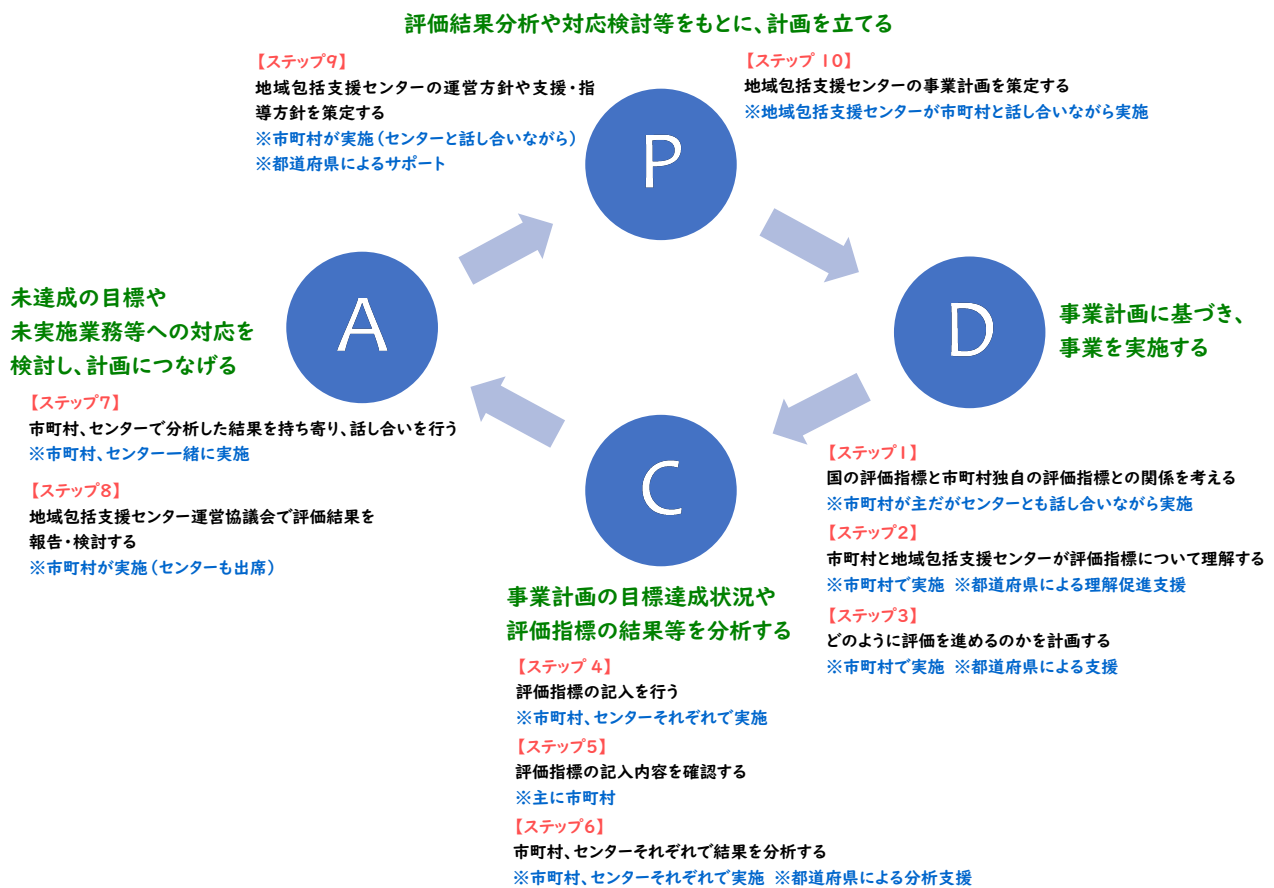
3. 地域包括支援センターのPDCAサイクルと評価指標の関係

(1) 評価指標はPDCAサイクルを回すためのツール

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つのツールです。主に「Check：評価」と「Action：改善」で活用することができます。

注意しなくてはならないのが、評価指標を記入して点数を見ることが目的ではないということです。『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』ことが目的であることを念頭に置いて活用していきましょう。

図表5 地域包括支援センターのPDCAサイクル



(2) 評価指標を活用したPDCAサイクルの回し方

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・指導方針を策定します。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します。

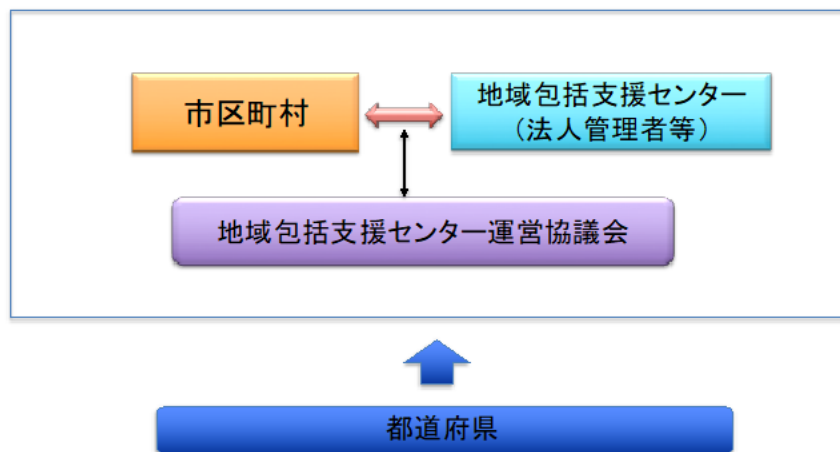
「Do：実行」では、事業計画にもとづき、地域包括支援センターにおいて事業を実施します。

「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います。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や分析を行うことができます。

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」につなげます。

このようなサイクルを繰り返して、地域包括支援センターの機能強化を図っていきます。その際、市町村と地域包括支援センターとの協働が基本となります。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きます。これらを必要に応じて支えるのが都道府県の役割となります。

図表 6 地域包括支援センターの機能強化のための体制



4. 評価指標活用の視点と成果

(1) 評価指標活用の視点

地域包括ケアシステムの構築を推進していく上で、地域包括支援センターの機能強化が重要な課題となる中、評価指標は、地域包括支援センターが業務を実施していく上で必要となる体制整備や取組の推進を図るために活用するツールと位置づけることができます。

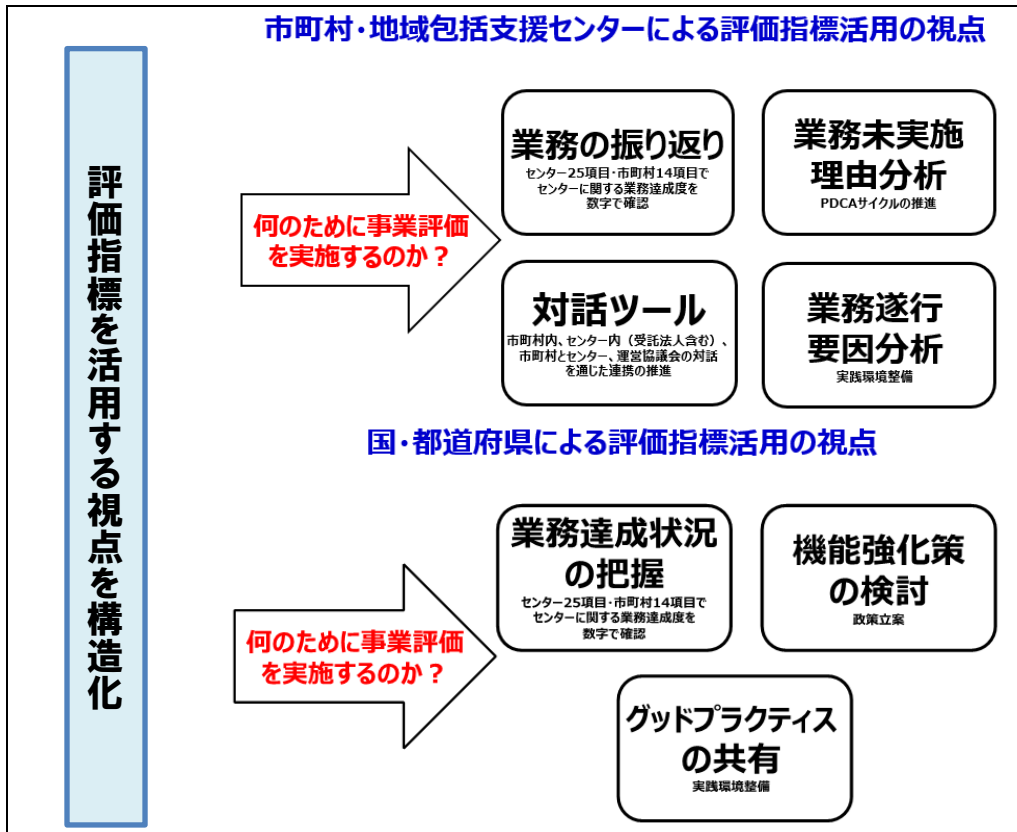
事業評価を行う中で、評価指標を数値化して比較することが目的化しないように、「何のために事業評価を行うのか？」を考え、評価指標を活用する視点を構造化して取り組むことが大切です。

評価指標を活用する視点を構造化してみると、まず、市町村・地域包括支援センターにとっては、「①業務の振り返り」「②対話ツール」「③業務未実施の理由分析」「④業務遂行の要因分析」の4つに整理することができます。

「①業務の振り返り」は評価指標をチェックして業務達成度を数字で確認する中で振り返りを行います。「②対話ツール」は、市町村内の職員間、センター内の職員間（受託法人含む）、市町村とセンター間、運営協議会の対話に評価結果を活用することができ、対話を通じて様々な連携の推進を図ります。「③業務未実施の理由分析」は運営方針や事業計画の見直しにつなげるものであり、PDCAサイクルの推進に寄与します。「④業務遂行の要因分析」は人員体制の強化等、実践環境整備の推進につなげるものです。

国や都道府県にとっては、「①業務達成状況の把握」「②機能強化策の検討」「③グッドプラクティスの共有」の3つに整理することができます。「①業務達成状況の把握」は市町村・地域包括支援センターの評価結果を収集することで、国や都道府県全体の達成状況を把握します。そして、これらの結果をもとにして、実態に即した地域包括支援センターの機能強化策を検討することができます（「②機能強化策の検討」）。「③グッドプラクティスの共有」は、評価指標を有効に活用して、PDCAを回し、地域包括支援センターの機能強化を図っている市町村・地域包括支援センターの事例を収集し、管内の市町村、地域包括支援センターに対して展開します。

図表 7 評価指標活用の視点



(2) 評価指標活用に期待する成果

評価指標を活用することで、様々な成果が確認されています。例えば、市町村や地域包括支援センターの強みや課題を把握したり、評価結果の分析や共有を行う中で、地域包括支援センターの職員間のチームワークが高まる、市町村や運営法人管理者が地域包括支援センターの実態や課題を把握する、運営協議会が地域包括支援センターの実態や課題を把握する、市町村と地域包括支援センターで役割分担を明確にする等です。さらに、評価指標で把握した課題に対応することを目的に、必要な予算確保や人員体制の強化等のための根拠資料とし、評価結果を活用することも考えられます。実際に必要な予算の確保につなげたり、運営方針や事業計画の見直しを行ったところがあります。

図表 8 評価指標活用に期待する効果

評価指標を記入・分析することで	<ul style="list-style-type: none">● 市町村の強みや課題を把握することができる● 地域包括支援センターの強みや課題を把握することができる● 取り組むべき業務への理解を深めることができる /等
評価指標をもとに話し合うことで	<ul style="list-style-type: none">● 地域包括支援センターの職員のチームワークが高まる● 市町村が地域包括支援センターの実態や課題を把握することができる● 地域包括支援センター、市町村で業務に対する共通認識を持ち、一緒に課題解決の方策を検討することができる● 運営法人管理者が地域包括支援センターの実態や課題を把握することができる● 運営協議会が地域包括支援センターの実態や課題を把握することができる● 市町村と地域包括支援センターとの認識の相違等を把握して、役割分担を明確にすることができる /等
評価指標で把握した課題に対応することで	<ul style="list-style-type: none">● 必要な予算の確保につなげることができる● 法人の理解促進により、人員増員につなげることができる● 課題を踏まえた運営方針や事業計画の見直しを行うことができる /等

第2章 市町村、地域包括支援センター、都道府県による評価指標の活用方法

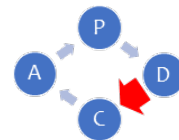
本章では、地域包括支援センターのPDCAサイクルを踏まえて、どのように評価指標を活用して、地域包括支援センターの機能強化を図っていけばよいのか、ステップを踏んで紹介します。それぞれの市町村の状況に応じながら、1つずつ手順を踏んで取り組んでいきましょう。

また、第3章では、評価指標に記載されている留意点に関連する取組事例を紹介しています。評価指標をチェックする中で、どのような取組を行えばよいのか悩むこともあると思います。他の市町村の取組事例を参考にしつつ、自市町村の状況を踏まえ、取組方法を検討してください。

※第2章に掲載している「◇取組事例◇」は、本事業で行ったヒアリング結果、平成30年度モデル事業実施自治体による追跡調査のほか、「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」で行ったヒアリング結果、モデル事業結果より作成しています。

第1節 評価指標活用の前準備

【ステップ1】国の評価指標と市町村独自の評価指標との関係を考える



※市町村が主だがセンターとも話し合いながら実施

<市町村>

- 国の評価指標が提示される前から、市町村独自の評価指標を用いて地域包括支援センターの機能強化に取り組んできた市町村もあることと思います。また、国の評価指標では確認しきれない部分について、市町村の状況に応じて、新たに市町村独自の評価指標を作成することも考えられます。
- その場合、まず、国が提示している評価指標と市町村独自の評価指標の関係を確認しましょう。それぞれの目的に沿って併用する場合もあれば、効率的に評価を行うことができるように統合していくことも考えられます。
- 地域包括支援センターの運営方針に基づき、各市町村の状況に応じた評価指標の活用方法、実施方法を検討していきましょう。



【ポイント①：評価による負担を考慮する】

- 評価指標を活用することは不可欠なことです。そのために負担が増えすぎて本来の業務を圧迫してしまっては意味がありません。
- 評価の目的を常に意識しながら、可能な限りの省力化に努めましょう。

◇ 取組事例 ◇

■ 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を検討

- ・市の独自指標と国評価指標の関連性について、全項目を1つ1つ確認し「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」の精査を行いました。

■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

- ・国の評価指標、市の評価、第三者評価の再整理を行い、各評価を体系的に整理・統合しました。
- ・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ました。
- ・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ました。

■武蔵野市

○独自指標の追加

- ・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」を一括りにしていますが、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」を追加しました。リーダーチャートも国の7角形から10角形に細分化しています。

■倉敷市

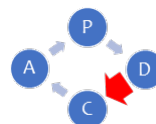
○運営協議会の意見等を踏まえ、独自指標の見直し

- ・国の評価指標が示されたタイミングで、市の評価基準も見直しました。運営協議会において、国の評価指標は「はい」「いいえ」のみでチェックするものが主であり、市として、それでは不十分ではないか、量的な評価が必要ではないか、との意見があり、市独自の数値目標を設けることとなりました。市の評価指標に含まれている「実態把握」や「教室（介護予防関係）」などの観点がないという意見もあり、追加を行いました。
- ・さらに、市の評価指標と国の評価指標を比較し、重複感のあるものについては市の評価基準から削除するなどの見直しも行いました。

【応用編：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ます。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ます。
- これによって短期間での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ことができます。

【ステップ2】市町村と地域包括支援センターが評価指標について理解する



※市町村で実施 ※都道府県による理解促進支援

＜市町村、センター＞

- 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す。その点を踏まえて、評価を行っていきましょう。
市町村がセンターに対して説明会を行う、センター内で職員が集まり評価指標に関する意義や目的を共有する機会を設けるなど、理解を深める取組を行いきましょう。
- 委託センターの場合、市町村やセンターから、受託法人に対して評価指標の説明を行う等、受託法人に理解を深めてもらうことも大切です。

＜市町村＞

- 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、機能強化につながるためのものであると理解することが重要です。
- そのことを踏まえ、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市町村が明確にし、関係者に周知しましょう。

＜都道府県＞

- 都道府県は、市町村やセンターが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、研修等を開催して、周知徹底に努めましょう。
- 評価指標は数字で結果がでるため、順位付けに活用してしまうことなどが懸念されることから、センターの機能強化のために活用するものであることを市町村やセンターに十分に伝えていくことが大切です。

◇ 取組事例 ◇

■札幌市

○法人に対する説明会で評価指標を紹介しつつ、センター機能強化について説明

- ・センターの委託にあたって、法人への説明会を開催しています。その際に国の評価指標を提示し、センターの機能強化が求められていることや、受託法人のバックアップが不可欠であることを説明しています。

■多古町

○評価指標の考え方について検討したり、学ぶ機会を設ける

- ・平成 30 年度老健事業で直営 1 センターのみを設置している小規模自治体として、評価指標を活用したモデル事業に取り組みました。伴走委員から助言を受けながら、評価指標の活用方法や各項目の考え方を検討しました。その結果、回答にあたって迷うことはなく、負担感も軽減されました。
- ・他の直営 1 センターのみを設置している自治体においても、直営 1 センターのみを設置しているという状況に関して評価指標についての理解のある人から助言を受けることで、項目への理解が深まり、評価指標を活用しやすくなると考えられます。都道府県等が主催して、集合研修のような形でもよいので、評価指標の考え方について学ぶ場があるとよいと思います。

■和歌山県

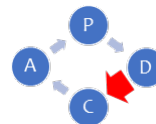
○市町村からの質問に対する取組実態や状況を聞き取った上で回答

- ・評価指標について、市町村からの質問で多いものは、直営の場合の市町村と地域包括支援センターの連携項目に関するものです。小規模な自治体では、担当課と地域包括支援センターが同じフロアというところは多く、職員数が少ないため、担当者が同じということもあります。例えば、「日常での情報交換は会議に該当するか」という質問は多く、情報交換の状況を聞き取り、「常に情報交換ができていて、あえて会議というかたちをとっていないということであれば、可としてよいのでは」などと回答しています。

【応用編：国の評価指標を参考に業務マニュアルを作成する】

- 評価指標はセンターに求められている機能や取組であることから、評価指標を参考にセンターの業務マニュアルを作成することも、評価指標の理解を深める上で有効です。業務を行う上での基準を作ることができます。

【ステップ3】どのように評価を進めるのかを計画する



※市町村で実施 ※都道府県による支援

■具体的には、第2節以降をご覧ください。

<市町村>

- 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つのツールです。PDCAサイクルに基づき、センターの事業評価をどのような手順、どのような体制で進めるか、年間の評価計画や実施体制について検討しましょう。
- 評価計画や実施体制を整えるためには、庁内連携が不可欠です。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踏まえて、評価スケジュールを決めましょう。既存の会議や集まりを有効に活用するなどして、負担軽減の工夫を行うことも大切です。センターが集まる会議等を活用して、評価指標の活用方法を市町村とセンターと一緒に検討していくことも効果的です。
- 継続的な視点を持って、どのように評価指標を活用していくのか、市町村やセンターの状況を踏まえて考えていきましょう。

<都道府県>

- 都道府県が市町村やセンターを集めた研修会等を開催し、評価指標に限らず、市町村同士、センター同士がセンター機能強化について、情報交換したり、相談し合える関係づくりを促進することも効果的です。
- 都道府県は、評価指標を活用してどのようにPDCAを回していけばよいのか悩んでいる市町村のサポートを行っていきましょう。
- 評価指標のデータを活用して取組に熱心な市町村を抽出し、訪問等によってPDCAの回し方や、センター機能強化の取組の工夫などを把握し、管内の市町村やセンターへ展開する等の支援も考えられます。

◇ 取組事例 ◇

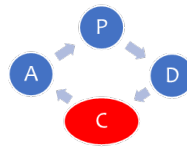
■札幌市

○定例のセンター長会議を活用

- ・月1回、札幌市が主催してセンター長が集まる会議を開催し、センターの取組状況を共有しています。現在は、運営協議会で出された意見を共有したり、グループワークを通じて各種様式の見直しを行ったりしています。各センターが行う好事例の共有なども行っています。
- ・今後は、評価結果の効果的な活用等について検討していきたいと考えています。

第2節 評価指標の活用

【ステップ4】 評価指標の記入を行う



※市町村、センターそれぞれで実施

<市町村・センター>

- 評価指標の記入にあたって、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いましょ。
- 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いましょ。
- 市町村と地域包括支援センターそれぞれが、評価項目の1つ1つに対し、実施できているかの確認を行います。実施できていない評価項目、実施できている評価項目の両者について、その理由の分析や必要な対応を全職員で検討しましょ。

<センター>

- 評価指標の記入が終わったら、空欄や誤記入がないかを再度確認した上で、市町村へデータを提出しましょ。



【ポイント②：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きます。
- 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ります。



【ポイント③：でき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ですが、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す。
- 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ます。

◇ 取組事例 ◇

■ 多古町

○センター職員で評価項目を1つ1つチェック

- ・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つひとつを振り返りながら、評価しにくい項目は何かを話し合いました。特に「1（1）組織・運営体制」の部分が判断しにくく、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ました。そのような課題についても職員で話し合うことができました。
- ・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した。

■ 桐生市

○評価指標に加えて、業務振り返りシートを活用

- ・評価指標のほか、業務振り返りシート（「keep：維持していくこと」、「problem：課題・問題点」、「try：挑戦すること・取り組むこと」を自由に記載するシート）を作成し、各センターで業務の振り返りを行いました。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ました。

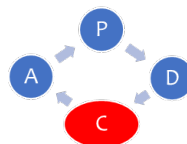
- ・職員間の業務に対する共通認識を図ることができ、管理職も職員の業務状況を把握する管理業務に役立てることができました。
- ・一枚に集約されて閲覧しやすいため、センター長等の運営部門にも閲覧をしてもらうことができました。一方で、作成への時間的負担が大きいことが検討課題となりました。

■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

- ・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ました。

【ステップ5】 評価指標の記入内容を確認する



※主に市町村

<市町村>

- 市町村での評価指標の記入、センターから市町村への評価データの提出が終了したら、市町村は、市町村・センターの評価指標の記入内容について、記入漏れや明らかな誤記入がないかを確認しましょう。記入内容の確認をセンターと一緒にすることも考えられます。
- 市町村で、記入漏れ、明らかな誤記入の修正が終わったら、都道府県へデータを提出しましょう。
- 都道府県への提出が終わったら、都道府県からのデータ提供を待たずにセンターへ評価データをフィードバックしましょう。その際、市町村の評価データも一緒に提供することが大切です。市町村の評価データをセンターへ提供することで、「【ステップ6】市町村、センターそれぞれで結果を分析する」を速やかに進めることができます。

<都道府県>

- 市町村からデータが提出されてきたら、記入漏れ等を確認して、適時市町村に確認して修正してから、国にデータを提出します。



【ポイント④：誤記入や空欄がないか確認を行うセンター提出前チェックリストを作成】

- 明らかな誤記入や空欄について、センターから提出後に、市町村で確認し、照会する負担は大きいことと思います。センターから市町村へ評価データを提出してもらう際に、誤記入・空欄の確認、照会事項として多い内容等、提出前のチェックリストを作成して、提出前に確認してもらうことも有効です。

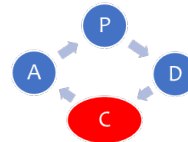


××行ってはいけない××

センターの認識ギャップまで市町村で修正してはいけない

- 記入漏れや明らかな誤記入については、センターに対して修正を求める必要がありますが、例えば、センターの回答を市町村の回答と同じになるように修正を求めることはあってはなりません。
- 評価指標は市町村とセンターの取組や意識のギャップを確認して、ギャップを解消するためにどうしたらよいかを考え、機能強化を図っていくという狙いがあります。そのため、市町村は、こうしたセンターの市町村と異なる認識を誤回答と捉えて、修正を行うように指示しないよう気をつけましょう。

【ステップ6】市町村、センターそれぞれで結果を分析する



※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

＜市町村・センター＞

- 市町村とセンターそれぞれで、業務改善につなげるための評価結果の分析を行います。
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ません。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、何の成果も得られません。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す。
- 「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大切です。
- 評価結果は、前年のデータ等、経年で比較することも有効です。変化があった場合、なぜ変化が起きたのか、その要因を分析しましょう。
- 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、市町村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し、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、それぞれで両者のギャップを確認します。ギャップがある項目について、その理由の分析、必要な対応等を検討します。

◆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。		
	Q25	センターにおいて、三職種(それぞれの職種の準ずる者は含まない)が配置されているか。	○	○	Q16	三職種(それぞれの職種の準ずる者は含まない)について、必要数を配置しているか。		
	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・早朝の窓口				夜間・早朝の窓口(連絡先)を設置し、		

- また、都道府県から提供された全国平均や都道府県平均等のデータと比較することで、強みや弱みの分析を行うことができます。その他に、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比較データがあると、地域の状況等が似ている市町村などと比較した分析ができます。比較したいデータがある場合、都道府県に伝えてもよいでしょう。
- 結果分析は、現在の事業計画に対応できているかを確認したり、必要な対応を検討して、次年度の事業計画の見直しを行うなど、次につなげるための大切な取組です。
- 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す。

<市町村>

- センターが複数設置されている市町村の場合、複数のセンター間での評価の差を確認し、その理由の分析、必要な対応を検討しましょう。
- また、複数の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できるよう、情報を整理しましょう。全てのセンターの機能強化を図ることにつながります。
- センターで評価結果の分析が深まるように、例えば担当圏域内のケアマネジャーの情報など、市町村がセンターの圏域ごとに持っているデータをセンターに提供し、分析を支援しましょう。



【ポイント⑤】：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、それぞれの強みを活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です。



××行ってはいけない××

センターの順位付けを目的にはいけない

- 数字が並ぶと、どのセンターが高い、低い等の順位付けを行ってしまいがちですが、それが目的で評価結果の比較を行うわけではありません。
- センター間で「評価基準が異なっているのではないか」を確認したうえで、各センターの評価結果より、「なぜできているのか」「なぜできていないのか」といった要因分析に活用しましょう。その結果を、人員体制の強化や研修内容等に活用していきましょう。

◇ 取組事例 ◇

■相模原市

○モデルセンターを中心としたボトムアップ

- ・平成30年度の老健事業のモデル事業では、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りました。令和元年度は、区ごとにセンターを集めて、外部有識者のアドバイスを受けながら、市や区との意見交換を行いました。

<センター>

- 委託のセンターは、法人の管理者等とも結果分析を行いましょう。法人においてセンターの業務内容や実態等について理解が進むとともに、課題を共有することで、業務改善や体制強化に繋がることも期待できます。

<都道府県>

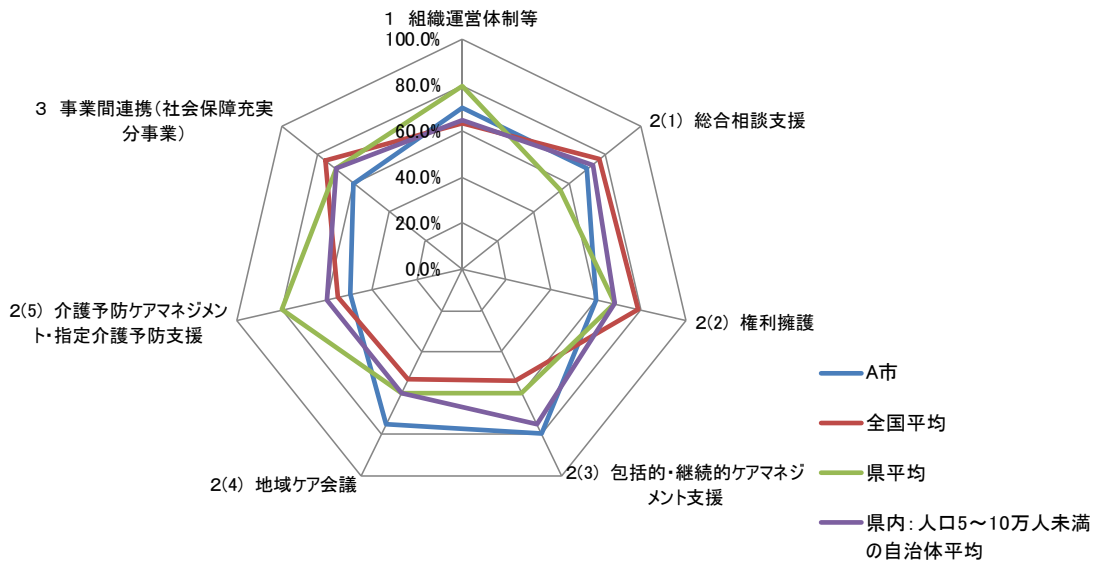
- 都道府県は、都道府県平均データ等を市町村に迅速に提供しましょう。市町村とセンターの担当者にデータが確実に届いているか確認することも大切です。
- 市町村へデータを提供するにあたり、市町村やセンターが評価結果を分析し、対話を行っていくために必要な評価指標のデータ整理を行いましょう。管内の市町村やセンターに対し、どのようなデ

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きます。
 例えば、以下のようなデータが考えられます。

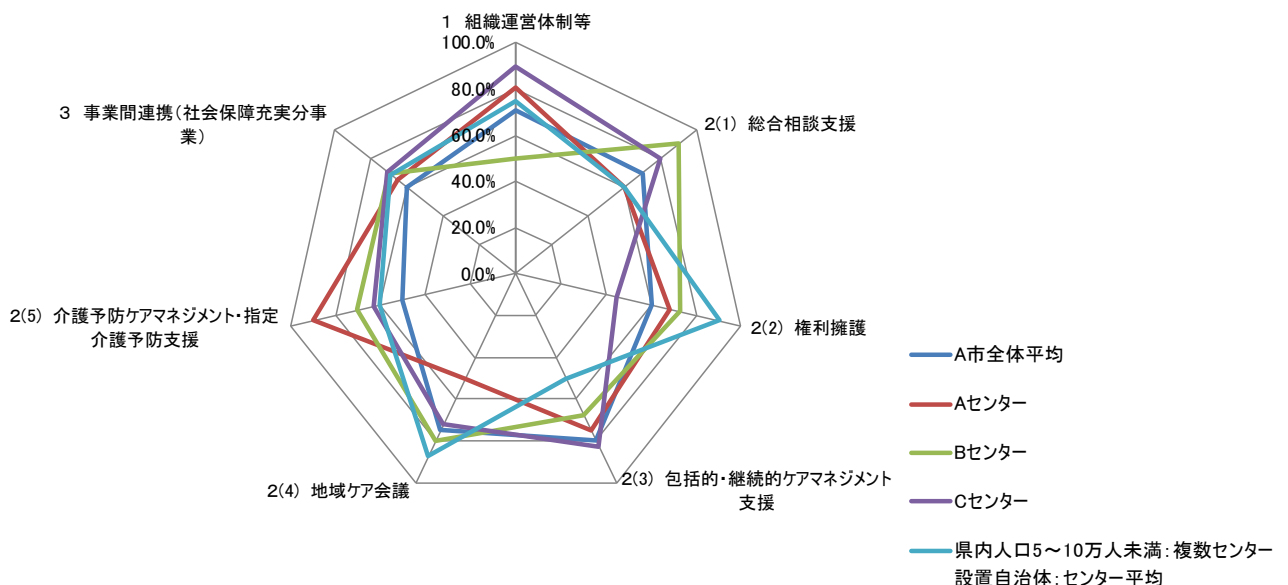
- 人口規模別
- 高齢者人口規模別
- 高齢化率別
- 地域包括支援センターの設置数別
- 圏域別
- いくつかの要素より類似市町村を取りまとめた評価結果 / 等

○例えば、近隣市町村を取りまとめた評価結果や取組状況が共有されることで、市町村においてセンター機能強化を進める必要性が意識され、取組の推進につながるという効果が期待できます。

◆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◆



◇ 取組事例 ◇

■多古町

○人口や高齢化率が同規模の市町村と比較

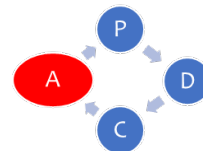
- ・平成 30 年度の老健事業のモデル事業で、人口が同規模＋高齢化率が同程度の直営 1 センター設置市町村のデータを作成し、グラフによって比較を行いました。
- ・小規模自治体で直営 1 センター設置の場合、比較対象がない場合が多く、当センターも比較したことがなかったため、強みや課題について確認することができました。

■桐生市

○群馬県内他市と比較

- ・平成 30 年度の老健事業のモデル事業で、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ました。
- ・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ました。
- ・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よ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ました。

【ステップ7】市町村、センターで分析した結果を持ち寄り、対応を話し合う



※市町村、センター一緒に実施

<市町村・センター>

- 市町村、センターそれぞれで評価した結果や分析結果を持ち寄り、話し合いを行います。評価結果等を市町村とセンターで共有することで、両者の間でコミュニケーションが進みます。コミュニケーションを取る中で、お互いに取組の足りないところを明確にしながら、業務改善方法や機能強化策を検討します。



【ポイント◎：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す。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ります。



ダメ

××行ってはいけない××

市町村は第三者の立場の評価者ではない

- センターを委託している場合においても、市町村は設置主体であり、評価結果のすべての原因を委託センターに求めて、第三者的に指導することはあってはなりません。
- 市町村の評価指標がある意味を確認して、センターの事業の機能強化につなげましょう。
- 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。コミュニケーションの場では、そのすり合わせも行っていきましょう。
- 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ます。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きます。
- 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きましょう。



ダメ

××行ってはいけない××

数字のすり合わせを行ってはいけない

- 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ります。
- 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す。その点を踏まえて取り組むことが大切です。
- 評価指標はコミュニケーションツールです。市町村内、センター内、市町村とセンター間、センターと法人担当者間等、様々な場に対話や話し合いを行い、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ましょう。

◇ 取組事例 ◇

■ 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

- 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ました。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ました。

○市及びセンターの連携項目の回答を全て比較

- センターに対する評価結果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ました。
- 評価の差とともに、市と多くのセンターが出来ていない項目などを確認することができました。
- 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ました。

○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

- 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ました。
- 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ました。

■ 多古町

○直営1センター設置の自治体でも、介護保険係とセンター職員で擦り合わせを実施

- 直営1センター設置の自治体ですが、評価指標についてセンター職員で話し合った後、介護保険係長と擦り合わせを行いました。
- 「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、役割を整理でき、課題も明らかになりました。
- 日常業務の中で、介護保険係と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ました。また、庁内他部署が業務を担っていることも確認でき、改めて庁内連携について考えることができました。

■ さいたま市

○市とセンター間の認識ギャップの把握

- 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付けたのか、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ました。
- 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ました。その結果、いくつかのギャップがあることが発見できました。

■ 八千代市

○センターへのインタビューで、認識のずれの確認や基準への意見を収集

- 各センターに対するインタビューを実施しており、評価結果について、市とセンターの認識のずれについて確認しています。例えば、統計データの提供について、市として提供しているつもりはないけれども、センターは提供してもらっていると考えていた、ということがありました。記録との突き合わせも行い、過去にそうしたことはあったが、昨年度は提供していなかったため、明らかな誤認であることから×とする、などの確認も行いました。
- センターによって回答の解釈がばらつくものについては、持ち帰って、市としての統一見解を作成し、各センターに伝えました。
- こうした各項目の細かい認識のずれの発見のほか、満たすことが難しい基準への意見もありました。インタビューにより収集した意見を踏まえて、運営方針の見直しも行いました。

- 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ります。そこで、市町村において、一連の評価の取組の中に、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ます。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、3者で話し合う仕組みなどが考えられます。



【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ます。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ります。

◇ 取組事例 ◇

■桐生市

○センター、受託法人管理者、市との話し合い

- ・平成30年度の老健事業のモデル事業では、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、擦り合わせを行いました。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ました。
- ・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いました。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ました。
- ・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りました。
- ・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りました。

- 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、難しいと思われます。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ます。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ります。
- 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ます。

◇ 取組事例 ◇

■相模原市

○モデルセンターと市との意見交換

- ・平成30年度の老健事業のモデル事業では、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行いました。
- ・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ました。
- ・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りました。
- ・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、この課題に対して、次年度以降の対応策を検討しました。

**【応用編：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、応用的な取組として効果的です。
- 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ます
- 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ます。

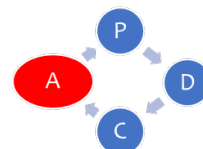
◇ 取組事例 ◇

■相模原市

○特定課題（包括的・継続的マネジメント支援）に対するアンケートの実施

- ・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ということもあり、センター間で取組にばらつきが見られることが課題となっていました。
- ・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行いました。このアンケート結果を、市としての方針やテーマ等を検討する際の参考にしていきます。

【ステップ8】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（センターも出席）

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7とステップ8が逆になることがあります。

<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を、地域包括支援センター運営協議会に報告します。運営協議会で評価結果を報告することは、市町村や地域包括支援センターが日々どのような対応を行っているか、どのような効果や課題があるのか、委員に理解してもらうことにもつながります。
- そして、地域包括支援センター運営協議会での検討議題を提案します。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が考えられるか等について検討することが必要です。そのため、市町村は、委託費等の予算要求、人員体制強化のための予算要求、委託方針の充実・見直し、業務マニュアルの作成等、業務改善や機能強化につながる議題を提案することが大切です。そのエビデンスとなるように、評価結果を分析した結果を提示していきましょう。
- また、評価結果の報告だけでなく、センター職員が運営協議会に参加し、具体的な取組事例を紹介することも効果的です。運営協議会での議論を深化させることができます。
- 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ます。

- ・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：運営協議会委員に対し、評価指標の目的や意義の理解を深める】

- 運営協議会で評価結果を報告する場合、委員が評価指標の趣旨を十分に理解していないことも想定されます。委員に対し、評価指標の目的や意義（単に点数を比較するものではないこと等）を明確に伝えて、センター機能強化のための結果を有効に活用することを伝えましょう。



【ポイント⑨：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すので、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す。対話の結果を単なる報告ではなく、議題としてあげて、検討につなげていきましょう。

◇ 取組事例 ◇

■多古町

○運営協議会への報告

- 平成 30 年度の老健事業のモデル事業では、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、説明を行いました。
- 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ましたが、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」などの意見がありました。
- 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ました。
- センターの業務は幅広く、業務内容について会議の場で説明すると多くの時間を要して、議論の時間を圧迫してしまいますが、説明を行うことで、委員がセンター業務を理解することにつながります。そこで、事前に情報提供を行う、センターの事業を見学してもらう、といった方法をとることも有効と考えられます。

■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

- 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ました。
- 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ました。

■札幌市

○運営協議会でセンターが取組を報告

- 運営協議会は、平成 30 年度より年間 2 回開催しています。うち 1 回は、年度ごとの運営方針で示す市の独自指標について報告し、もう 1 回は国の評価指標の評価結果の報告と次年度指標を含む運営方針案を検討しています。
- 国の評価指標については、レーダーチャートを用いて評価結果を報告しています。札幌市内には 27 センターがあるため、個々のセンターの結果を示すことは難しく、市内センターの平均値で提示しました。
- 運営協議会には多くのセンターがオブザーバーとして参加しているほか、各センターが取組を報告する時間も設けています。センターからの報告は、委員より高い評価が得られており、センター職員のモチベーション向上につながっています。センターの活動を具体的に見える化し、事例を示していくことで、センターの業務に対する評価を得られるようになります。

○運営協議会でセンターが取組を報告（※地域包括支援センター意見）

- 運営協議会の議論は深化しています。具体的には、センターの業務内容や、地域づくり、センターの職員の課題などに関する議論が行われるようになってきました。背景には、地域包括ケアシステムの考え方が浸透してきたことがあると思われます。医師会や、認知症家族の会などから委員が参画していますが、委員の中で、地域包括ケアシステムのイメージが湧き、センターの位置づけが考えられるようになってきたと感じています。また、センターが事例発表する機会が提供されていることも、議論が深化する要因と考えられます。

■花巻市

○運営協議会委員への働きかけ

- 運営協議会では、センターの各事業内容に対して、委員から意見をいただくことを重視しています。委員から意見を引き出すために、市の担当課で評価結果を分析し、解釈した資料を提出して

います。地域ケア会議の資料や、その他関連する資料もあわせて運営協議会に提出しています。

- ・各種資料や市が分析し、解釈したデータを積極的に提示することで、委員から、市やセンターの現場の実態や取組を理解した上で、前向きな意見を提起してもらうことができます。
- ・委員に対しては、上記資料を会議開催日の3日前を目処に事前送付するよう努めています。

○センターの負担軽減、機能強化につながる議論（※地域包括支援センター意見）

- ・数字データによる評価ではなく、事業の成果や課題など、センター業務に関する議論を重視しようと事前に市の方針が示されていました。そのことを踏まえて、運営協議会では、センターにおける会議開催の多さや人員配置、職員の研修機会の確保等について、センターの負担軽減の必要性とともに、意見をいただくことができました。

○運営協議会を市の審議会に位置づけ

- ・花巻市地域包括支援センター運営協議会自体が、市の審議会設置規定に位置づけられています。そのため、運営協議会での委員の指摘や提案に基づく担当課の方針、取組が、財政部局等との庁内連携において、受け入れられやすい状況にあります。

■八千代市

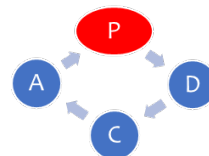
○前年と比較し、変化の要因を分析した結果を報告

- ・評価結果について、前年と比較し、その変化に着目しています。変化があった場合、その要因について分析を行い、運営協議会に分析結果を記載した資料を提示し、議論をいただいています。

【応用編：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、運営協議会の議事録とともに、資料として提示した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ます。

【ステップ9】 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）※都道府県によるサポート

<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、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・指導方針を策定します。運営方針や支援・指導方針の策定により、事業計画の作成・見直しを図ることができます。
- 各センターで独自に工夫して取り組んでいる事項等については、市町村として新たに方針を示すことで、混乱が生じることがあるかもしれません。運営方針の策定にあたっては、センターとの情報交換等を踏まえ、地域の実情に応じて実施されてきた取組も尊重しつつ、市町村としてどのような方針を示していけばよいのか検討していきましょう。

<都道府県>

- 市町村やセンターが評価結果を分析して、各市町村で運営方針や支援・指導方針を策定するにあたり、都道府県が、管内の全市町村を集めて、センターの運営方針、支援・指導方針などについて意見交換を行う場を設けてもよいでしょう。市町村同士、相談し合う関係づくりを行うことができます。
- 特に小規模の市町村では、課題によっては協働して対応しなければならないこともあるかもしれません。協働のきっかけをつくるのは都道府県の役割となります。

◇ 取組事例 ◇

■ 桐生市

○フィードバック研修を踏まえ方針等を更新

- ・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ました。
- ・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ました。
- ・これらを踏まえて、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ました。

■ 相模原市

○センター支援方針の検討

- ・平成 30 年度の事業評価の取組の中で行ったセンターとの話し合いを通じて、市として取り組むべき事項として4つの検討課題を整理しました。この4つの課題を柱として、センターの支援方針を検討し、課題解決に向けた取組を推進しています。

■ 札幌市

○達成率の低い項目を中心に運営方針を見直し

- ・運営方針は毎年度作成し年度ごとに見直しを行っていましたが、国の評価指標の導入により国がセンターに求めている機能が明確になったので、平成 31 年度（令和元年度）に大幅な見直しを行いました。
- ・国の評価指標には関わりませんが、平成 31 年度（令和元年度）の運営方針に「センター長」に関する記載を設けました（「センター長は、自センターにおける業務・人材管理を行うとともに、地域の関係組織や団体の窓口機能を担うこと。」）。機能強化において、マネジメントの重要性を認識しているため、センター長配置に係る加算を行っています。

■八千代市

○運営方針の見直しの頻度を検討

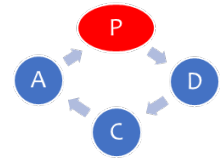
- ・国の評価指標で、「(市町村指標1) 運営協議会での議論を経て、センターの運営方針を策定し、センターへ伝達しているか。」という項目を踏まえて、3年に1回から、毎年、運営方針の見直しを行うこととしました。

■倉敷市

○前年度の自己評価結果等を踏まえて次年度の事業計画を改善

- ・市の事業計画・事業評価は、PDCAサイクルを回すことが基本であることから、前年度の自己評価結果等を踏まえて、次年度の事業計画を改善していく仕組みとしています。
また、重点取組方針は市が共通のものを示すことで、市として統一された方針のもとに各センターの事業計画が作成されます。

【ステップ10】 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します。
- 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す。



【ポイント⑩：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ですが、可能な限り負担を減らして行うことも大切です。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ましょう。

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"> ・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。 ・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。 ・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。 		0% 0%	Q56
H30年度 重点計画	<ul style="list-style-type: none"> ・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。 ・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。 ・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。 	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"> ・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。 			
市の対応	<ul style="list-style-type: none"> ・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。 			市Q64

◇ 取組事例 ◇

■ 桐生市

○次年度のセンター事業計画の拡充

- ・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ました。

■ 相模原市

○事業計画書/評価書への評価項目の統合

- ・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ました。

■ 倉敷市

○単年度で成果を得にくいものは3年での目標を掲げ、事業計画を作成（※地域包括支援センター意見）

- ・事業計画は、センター職員全員で話をした後に、センター長が資料に取りまとめています。センター長が職員に内容の説明と回覧を行い、各職員の意見を踏まえながら修正と加筆をして、最終的な事業計画として市に提出します。その後、市と事業計画の内容について面談をする機会があり、いただいた意見はセンター内で共有します。
- ・事業計画の内容について、前年度の評価結果に基づいて継続や見直しの検討を行っています。また、市全体のセンターの目標を役員会で設定していますが、地域づくりなど単年度で成果を得にくいものもあり、3年での目標を掲げようということになりました。それを意識しながら、各センターが事業計画を作成しています。

第3節 評価指標活用における留意点等

1. 直営の地域包括支援センターの留意点

大部分を占める委託の地域包括支援センターを想定して評価指標が作成されたこともあり、直営の地域包括支援センターにとっては、評価項目の解釈が難しい等の課題があります。そこで、直営の地域包括支援センターが評価指標を活用する際の留意点について説明します。

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

- 直営のセンターの場合、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ことでしょう。
- 誰がどの立場に立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す。

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ても、直営のセンターの場合、回答しにくいものも含まれています。
- 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ります。

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ります。
- 直営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です。

◇ 取組事例 ◇

■ 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

- ・ 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ました。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いました。
- ・ 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ました。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ました。

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です。都道府県が協働の必要性に気づいていない場合、市町村からの働きかけも必要となります。
- 中でも、直営単独設置のセンターは、複数のセンターが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の取組が難しいため、都道府県には、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ことなどが求められます。

2. さらに充実した取組（充実編）

充実編①：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ます。
- 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ります。

充実編②：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ます。
- 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ます。
- また、このような活動を通して、専門職や地域住民等が地域包括支援センターの業務や地域包括ケアに関して理解を深めることができ、地域包括ケアシステムの構築に不可欠な規範的統合を推進することができます。

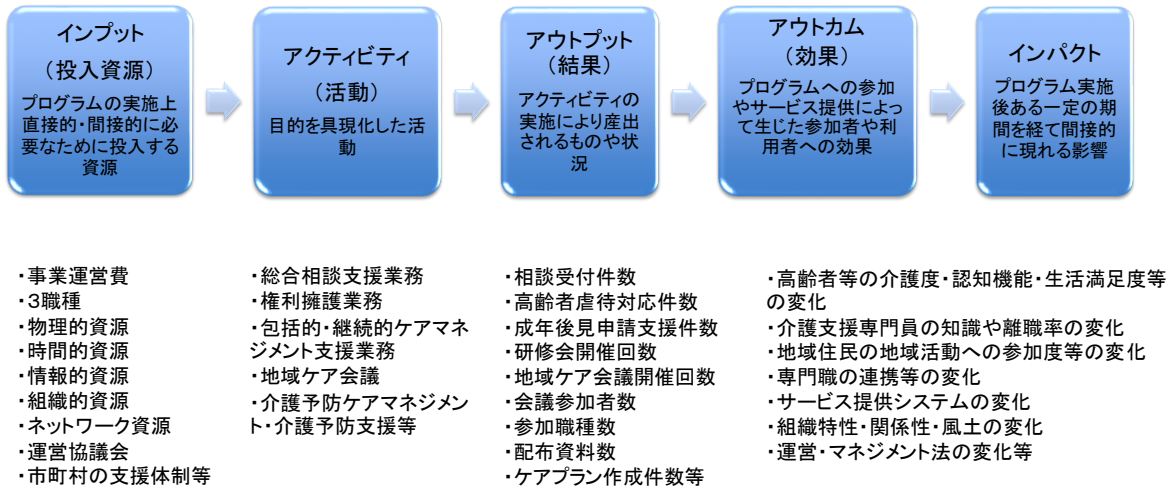
充実編③：アウトカム評価を考える

- 評価指標で評価できるのはプロセスとストラクチャー（構造）であって、「利用者や地域等にどの程度の効果がもたらされたか」（＝アウトカム）を評価することはできません。しかしながら、人員配置強化や業務重点化の根拠としては、アウトカム評価が有効です。また、成果が明確になることで、地域包括支援センターや市町村職員の業務に対する意欲も高まることでしょう。
- そこで、例えば図表 9 などを参考にしながら、アウトカム評価を考えてみることも必要でしょう。
- 明確な因果関係は示せないものの、既存のものを活用することもできます。例えば、基本チェックリストの選択肢を 4 択等にして、該当する高齢者が最初に記入した数値と地域ケア個別会議を開催した後の数値の変化を継続的に把握することで、地域ケア個別会議の効果を明らかにすることができます。また、地域包括支援センターの業務全体としては、ニーズ調査の結果を地域包括支援センターの利用経験の有無で分析できるようにすることで、生活満足度や社会参加等を評価できます。

図表 9 ロジックモデルによる地域包括支援センターの事業の評価例

ロジックモデルによる地域包括支援センターの事業の評価例

ロジックモデル:プログラムをどのように運営すると利用者への変化・変容を促すのかを明らかにするためのツール



安田節之『プログラム評価』新曜社、2011を参考に作成

(資料) 東京学芸大学 高良麻子

第3章 評価指標に関わる取組事例

1. 市町村指標

- (1) **市町村指標3**：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。

◆ 「運営協議会からの意見・指摘」やそれに基づく「センターへの支援・指導の内容」の改善等に関する事例 ◆

事例1：桐生市

- 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ました。
- 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ました。

※【ステップ8】に記載した事例を再掲。

事例2：花巻市

- 運営協議会が市の審議会設置規定に位置づけていることから、運営協議会での委員の指摘や提案に基づく担当課の方針や取組が、財政部局等との庁内連携において、受け入れられやすい状況にあります。
- 運営協議会では、センターの各事業内容に対して、委員から意見をいただくことを重視しています。委員から意見を引き出すために、市の担当課で評価結果を分析し、解釈した資料を提出しています。地域ケア会議の資料や、その他関連する資料もあわせて運営協議会に提出しています。各種資料や市が分析し、解釈したデータを積極的に提示することで、委員から、市やセンターの現場の実態や取組を理解した上で、前向きな意見を提起してもらうことができます。委員に対しては、上記資料を会議開催日の3日前を目処に事前送付するよう努めています。

※【ステップ8】に記載した事例を再掲。

事例3：札幌市

- 運営協議会は、平成30年度より年間2回開催しています。うち1回は、市の独自指標について検討し、もう1回は国の評価指標の評価結果と運営方針案を検討しています。
- 国の評価指標については、レーダーチャートを用いて評価結果を報告しています。札幌市内には27センターがあるため、個々のセンターの結果を示すことは難しく、市内センターの平均値で提示しました。
- 運営協議会には多くのセンターがオブザーバーとして参加しているほか、各センターが取組を報告する時間も設けています。センターからの報告は、委員より高い評価が得られており、センター職員のモチベーション向上につながっています。センターの活動を具体的に見える化し、事例を示していくことで、センターの業務に対する評価を得られるようになります。

※【ステップ8】に記載した事例を再掲。

- (2) **市町村指標 21**：センターと協議しつつ、センターにおいて受けた相談事例の終結条件を定めているか。

◆ センターにおける相談事例の終結要件を定めるプロセスに関する事例 ◆

事例 1：札幌市

- 現状では、センターそれぞれで終結の判断を行っています。センターの業務量が多い中、市が、支援が自然と終わったケースなどについてまで網羅的に把握することは難しい状況にもあります。センターの中には、国の評価指標を受けて先駆的に終結条件を検討しているところもあり、そうした現場の状況を踏まえ、市から一律の基準を提示することは難しい状況にあります。
- 市が主体となって現場に即した終結条件を示すことは難しいことから、現場の意見を取り入れながら検討していくことが重要であると考えています。
- 令和元年度は、運営方針において、市で検討した終結の目安を示し、実際の判断はセンターに委ねることとしました。令和元年度の評価結果を取りまとめ、翌年以降、市として、どのように方針を示していくか検討していく予定です。

・支援を終結する場合は、下記に基づき、担当者個人ではなくセンターとして組織的に終結の判断を行うよう確認体制を整えておくこと（*）。

総合相談支援における終結の目安

- (1) 相談者の主訴が解決し、主訴以外の困難な問題がない場合
 - (2) 心身の状況や介護体制が安定しており、支援の必要性がないと判断された場合
 - (3) 他機関に引継ぎを行い、他機関による適切な支援が確認された場合
 - (4) 転居又は死亡した場合（転居の際は、必要時応じて転居先の関係機関に引継ぎを行う）
 - (5) その他、複数の職員（職種）で検討し、終結が妥当と判断した場合
- ※終結の判断に迷う場合は、区保健福祉課に相談し判断すること。

(資料) 札幌市

事例 2：八千代市

- 運営方針において、「総合相談支援業務における継続ケース基準」「総合相談支援業務における継続ケース終結基準」を定めています。
- 基準の作成方法は、市として原案を出し、センター長との協議で修正を行いました。
- 市で原案を作成するにあたっては、例えば、生活保護の廃止基準などの類似制度を参考に、地域包括支援センターの総合相談に合うよう修正していきました。
原案作成後、センター長との会議を設定して原案を提示し、次回の運営協議会に間に合うよう、1か月ほど意見収集の期間を設けました。
- 終結したケースが、どの基準に該当するか、各センターで記録してもらっています。終結に関する件数報告は求めていませんが、市からその記録を確認することができます。
基準にあてはまらないケースが出てきており、「その他」に振り分けられるものが増えていることから、「その他」に振り分けられたケースの内容を踏まえて、今後、見直していくことを検討しています。

- (3) **市町村指標 26**：成年後見制度の市町村長申し立てに関する判断基準をセンターと共有しているか。

◆ 成年後見制度の市町村申し立てに関する判断基準の設定方法の事例 ◆

事例 1：札幌市

- 「札幌市成年後見制度利用支援事業実施要項」の「要件の審査」で判断基準を示しています。

図表 札幌市成年後見制度利用支援事業実施要項

<p>(要件の審査)</p> <p>第2条 市長は、対象者の福祉の増進を図るため、特に審判請求を行う必要性を判断するに当たっては、次の各号に掲げる事項を総合的に考察して行うものとする。</p> <p>(1) 対象者の判断能力の程度が後見、保佐、補助のいずれかに相当するか否か、本人による審判請求の有効性</p> <p>(2) 対象者の配偶者及び二親等内の親族（以下「親族等」という。）の存否、当該親族等による対象者保護の可能性及び当該親族等が審判請求を行う意思の有無</p> <p>(3) 介護保険サービスその他の高齢者福祉サービス及び障害福祉サービス等の利用や、これに付随する財産の管理など日常生活上の支援の必要性</p> <p>(4) その他市長が確認を必要とする事項</p>
--

(資料) 札幌市

【参考】

<令和元年度 成年後見制度利用促進体制整備研修（厚生労働省委託事業）>

- ・厚生労働省では、成年後見制度利用促進に向け、市町村職員や中核機関に従事する職員を対象とした研修事業を実施しています。
- ・研修では、市町村長申し立ての講座を設け、申し立ての判断の考え方や具体的な事務の進め方等を説明しています。
- ・また、平成31年4月より「本人情報シート」が導入され、類型を判断する運用が変わっています。

全国社会福祉協議会地域福祉部／全国ボランティア・市民活動振興センター ホームページ

<https://www.zcwvc.net/成年後見制度利用促進/成年後見制度利用促進体制整備研修/>

※市町村長申し立てについては、基礎研修「講義と演習⑧」参照

事例 2 : 倉敷市

- 福祉援護課が成年後制度市長申立てのフローチャートを作成し、センターに示しています。
- 月に1度、高齢者・障がい者の権利擁護に関するネットワーク会議が福祉援護課の主催で開催されています。この会議には、センターだけでなく、権利擁護に関わる関連団体が参加しており、この会議の場で、具体的な判断基準等についての説明が行われています。

図表 成年後見制度 市長申立ての基本的な流れ（倉敷市）



市長申立ての流れ（倉敷市）

1 / 1

[R01.10版]

（資料）倉敷市

- (4) **市町村指標 36**：地域ケア会議が発揮すべき機能、構成員、スケジュールを盛り込んだ開催計画を策定し、センターに示しているか。

◆ **市町村が策定し、センターへ示している地域ケア会議の開催計画の事例** ◆

事例 1：八千代市

- 運営方針に地域ケア会議の機能の分類と開催頻度を示しています。これをもとに各センターが開催計画を作成する流れにあります。
- ただし、センターが開催する個別の事例を検討する地域ケア会議は困難な事例が生じるごとに開催するため、センターより開催計画を立てにくいとの声があります。

事例 2：倉敷市

- センターに対し、地域ケア個別会議の要領を示しています。
- また、会議の進め方については、市の職員と職種部会から2名ずつが参加するプロジェクトチームで検討しています。そこで、実際の開催計画などを決めています。

事例 3：相模原市

- センター向けに地域ケア会議のマニュアルを示しており、その中で、地域ケア会議が発揮すべき機能、構成員、開催回数等について記載しています。
- 開催計画については各センターが年度当初に策定することとなっております。

事例 4 : 水戸市

- 市として、地域ケア個別会議と地域ケア推進会議の構成員や機能を整理し、それぞれがどのような関係性となるのかを図で示しています。
- 地域ケア個別会議については、各高齢者支援センターにおいて、次年度の事業計画を策定する際に開催計画を立てるよう伝えていきます。市はその計画をとりまとめ、4月に各センターに通知しています。
- 地域ケア推進会議については、年度当初に開催頻度のみ示しています。具体的な日程については、地域ケア個別会議等での議論状況を踏まえながら、状況に応じて決定し、毎月の連絡会議等において各センターに知らせていきます。

図表 平成 31 年度 水戸市地域ケア会議開催計画（水戸市）

平成 31 年 4 月 1 日作成

平成 31 年度 水戸市地域ケア会議開催計画

1. 地域ケア会議の概要

地域ケア会議は、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を同時に進めて行くことを目的とする会議です。

地域ケア会議には、多職種が協働して支援困難事例等の個別課題の解決を図る「**個別課題解決機能**」、自立支援に資するケアマネジメントが実践できるよう介護支援専門員を支援するためのネットワーク構築を図る「**ネットワーク構築機能**」、個別事例の課題分析等を積み重ねることにより、地域に共通した課題を明確化する「**地域課題把握機能**」、共有された地域課題の解決に必要な資源開発などを図る「**地域づくり・資源開発機能**」、介護保険事業計画など政策への反映を図る「**政策形成機能**」の5つの機能があります。

水戸市では、地域ケア会議として「**地域ケア個別会議**」と「**地域ケア推進会議**」を設置し、地域ケア会議の機能を効果的に発揮するよう努めています。

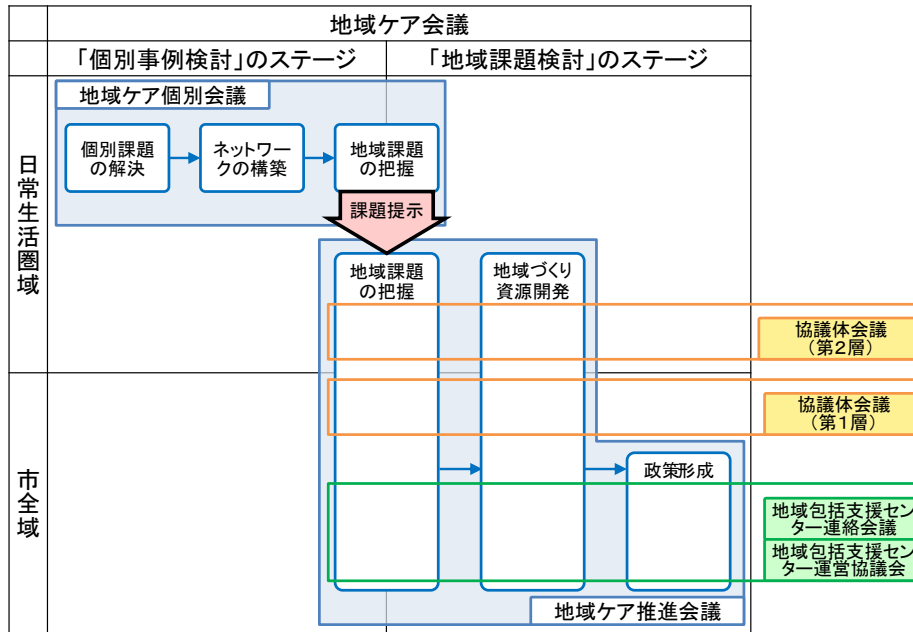
2. 水戸市における地域ケア会議の種別等

水戸市における地域ケア会議の種別等は次の表のとおりです。なお、地域ケア会議の構成員は、地域ケア会議の主催者がその都度、定めるものとします。なお、次の表において地域ケア推進会議として示した各会議は、地域ケア個別会議が提示した地域課題等を検討する場合に限り、地域ケア推進会議に位置づけます。

種別【主催者】	対象範囲	構成員	機能	
地域ケア個別会議 【高齢者支援センター】	日常生活圏域	事例提供者（介護支援専門員等）、保健・医療・福祉関係者、地域住民等	個別課題解決機能 ネットワーク構築機能 地域課題把握機能	
地域ケア推進会議	日常生活圏域	協議体会議（第2層） 【生活支援コーディネーター】	保健・医療・福祉関係者、地域住民、NPO法人職員、社会福祉法人職員、協同組合職員、民間企業職員等	地域課題把握機能 地域づくり・資源開発機能
		協議体会議（第1層） 【生活支援コーディネーター】		
	市全域	地域包括支援センター連絡会議 【市】	地域包括支援センター職員等	地域課題把握機能 地域づくり・資源開発機能 政策形成機能
		地域包括支援センター運営協議会【市】	介護サービス事業者、職能団体関係者、介護サービス医療者、被保険者、地域における権利擁護等の関係者、地域ケアに関する学識経験者	

（資料）水戸市

3. 水戸市における地域ケア会議の全体像



※ 地域ケア推進会議として示す各会議は、地域ケア推進会議の役割のほか、多様な主体の参画による新たな社会資源の企画・立案等（協議体会議）、地域包括支援センターの業務進捗状況の確認等（地域包括支援センター連絡会議）及び地域包括支援センターの評価等（地域包括支援センター運営協議会）の役割を有しています。

4. 水戸市地域ケア会議開催スケジュール

別紙のとおり

(別紙)

平成31年度 水戸市地域ケア会議開催スケジュール

① 地域ケア個別会議

地域ケア個別会議の多くはオープン参加方式（参加依頼が無くとも参加可能な形態）を採用しております。詳しくは主催者である各高齢者支援センターにお問い合わせください。**※日程が変更となる場合がありますのでご了承ください。**

	中央 ☎306-9582	東部 ☎246-6216	南部第一 ☎246-5690	南部第二 ☎241-4821	北部 ☎246-6003	西部 ☎246-6333	常盤 ☎246-6155	内原 ☎257-5466
4月	25日(木) 13:30～ あかつきホール	1日(月) 10:00～ ユアイの家	26日(金) 18:30～ ケアハウスみと	18日(木) 13:30～ 健康プラザ	10日(水) 10:00～ ミオス	19日(金) 10:00～ ミオス	—	—
5月	—	7日(火) 10:00～ ユアイの家	29日(水) 18:30～ ケアハウスみと	—	—	16日(木) 10:00～ ミオス	14日(火) 14:00～ 稲荷第一市民センター	15日(水) 14:00～ もみじ館
6月	20日(木) 19:00～ あかつきホール	3日(月) 10:00～ ユアイの家	28日(金) 18:30～ ケアハウスみと	20日(木) 13:30～ 健康プラザ	12日(水) 10:00～ ミオス	20日(木) 10:00～ ミオス	—	—
7月	—	1日(月) 10:00～ ユアイの家	31日(水) 18:30～ ケアハウスみと	—	—	18日(木) 10:00～ ミオス	9日(火) 14:00～ 稲荷第一市民センター	17日(水) 14:00～ もみじ館
8月	22日(木) 13:30～ あかつきホール	1日(木) 10:00～ ユアイの家	30日(金) 18:30～ ケアハウスみと	—	7日(水) 10:00～ ミオス	—	—	—
9月	—	2日(月) 10:00～ ユアイの家	27日(金) 18:30～ ケアハウスみと	13日(金) 13:30～ 健康プラザ	17日(火) 18:30～ ミオス	19日(木) 10:00～ ミオス	4日(水) 14:00～ 稲荷第一市民センター	25日(水) 14:00～ もみじ館
10月	24日(木) 19:00～ あかつきホール	1日(火) 10:00～ まるごとカフェ	30日(水) 18:30～ ケアハウスみと	—	9日(水) 10:00～ ミオス	18日(金) 10:00～ ミオス	—	—
11月	—	1日(金) 10:00～ まるごとカフェ	29日(金) 18:30～ ケアハウスみと	19日(火) 18:30～ 薬山荘	—	21日(木) 10:00～ ミオス	7日(木) 14:00～ 稲荷第一市民センター	27日(水) 14:00～ もみじ館
12月	26日(木) 13:30～ あかつきホール	2日(月) 10:00～ まるごとカフェ	20日(金) 18:30～ ケアハウスみと	11日(水) 10:00～ 健康プラザ	11日(水) 10:00～ ミオス	19日(木) 10:00～ ミオス	—	—
1月	—	10日(金) 14:00～ 上大野市民センター	29日(水) 18:30～ ケアハウスみと	—	—	16日(木) 10:00～ ミオス	—	15日(水) 14:00～ もみじ館
2月	20日(木) 19:00～ あかつきホール	3日(月) 10:00～ まるごとカフェ	28日(金) 18:30～ ケアハウスみと	21日(金) 13:30～ 健康プラザ	12日(水) 10:00～ ミオス	19日(水) 10:00～ ミオス	—	—
3月	—	2日(月) 10:00～ まるごとカフェ	27日(金) 18:30～ ケアハウスみと	—	—	—	10日(火) 14:00～ 稲荷第一市民センター	18日(水) 14:00～ もみじ館

(資料) 水戸市

平成31年度 水戸市地域ケア会議開催スケジュール

② 地域ケア推進会議（構成員は主催者が定めます）

名称	地域ケア推進会議としての開催頻度	開催（予定）日	
協議体会議（第2層）	日常生活圏域ごとに1回程度	中央圏域	未定
		東部圏域	未定
		南部第一圏域	未定
		南部第二圏域	未定
		北部圏域	未定
		西部圏域	未定
		常澄圏域	未定
		内原圏域	未定
協議体会議（第1層）	1回程度	未定	
地域包括支援センター連絡会議	1回程度	未定	
地域包括支援センター運営協議会	1回程度	未定	

(資料) 水戸市

- (5) **市町村指標 51**：利用者のセルフマネジメントを推進するため、介護予防手帳などの支援の手法を定め、センターに示しているか。

◆ セルフマネジメントに資する手法に関する事例 ◆

事例 1：札幌市

- 運営方針の中でセルフマネジメントに関する事例を示しています。北海道で地震があったことを受けて、災害時対応の例として「高齢期におけるもしもの時（急病・災害等）の備え」を追加しました。
- いきいきスマイルシニア手帳（介護予防手帳）はホームページ上に掲載し、ダウンロードできるようにしています。
- 今後は、セルフマネジメントに関してセンターごとに重点事項を定めて、それを取りまとめたいうえで、好事例を横展開したいと考えています。
- 札幌市では、地域包括支援センターとは別に、介護予防センターを設置しています。介護予防センターが地域包括支援センターと密に連携しつつ、介護予防の推進にあたっています。

図表 2019 年度 札幌市地域包括支援センター運営方針より、
「セルフケアの推進に向けた取組の一例」

イ 利用者のセルフケアの推進に向けた支援

- ・介護予防や健康管理に自ら取り組むよう働きかけること。
- ・重点的に取組を行う内容や手法についてセンター内で検討し、センター全職員が共通して取組を行うこと（*）。

セルフケアの推進に向けた取組の一例

下記のうち、複数を組み合わせての実施が望ましい。

- (1) 短期集中予防型サービス事業や個別地域ケア会議のアドバイザー制度の活用等により本人及び家族が専門職から直接助言を受ける機会の設定
- (2) アセスメントの結果（基本チェックリスト、総合事業ケアプランのアセスメント項目、ICFシート等を活用）から、自ら機能維持・向上に取り組むべき内容等について提案
- (3) 目標やセルフケアの取組の記録についての推進
- (4) セルフケアの取り組み状況の承認及び励まし
- (5) 健康管理や疾病管理の必要性への理解の促進（健康診断の受診勧奨含む）
- (6) 介護予防教室や地域の介護予防に資する通いの場の参加勧奨
- (7) 高齢期におけるもしもの時（急病・災害等）の備え

（資料）札幌市

- (6) **市町村指標 52** : 介護予防ケアマネジメント・介護予防支援を委託する際の事業所選定について、公平性・中立性確保のための指針を作成し、センターに明示しているか。

◆ 介護予防ケアマネジメント・介護予防支援を委託する際の事業所選定について、公平性・中立性確保のための指針に関する事例 ◆

事例 1 : 札幌市

○運営方針の中でチェック事項を示しています。

図表 2019 年度 札幌市地域包括支援センター運営方針より、「公正・中立性の確保」

(8) 公正・中立性の確保

- 地域包括支援センターとして、適切、公正かつ中立な運営を確保するため、地域包括支援センター運営協議会の意見を踏まえ、適切な運営に関する評価を行うために必要とする資料提出や報告を行うこと。
- 包括的支援事業を円滑に実施するため、以下に示すケアプラン担当上限数及び再委託要件、占有率に基づき、適正に介護予防支援及び介護予防ケアマネジメントを実施すること（*）。
- 要介護者に対する指定居宅介護支援事業所の紹介を行う際には（市民からの相談時、直営・再委託のケースが要介護になった時など）、正当な理由なしに特定の指定居宅介護支援事業所に偏らないよう、公正・中立性の確保に努めること。

【介護予防ケアプラン（総合事業ケアプラン含む）担当上限数】

- 専門職員 : 40 件以下/人※再委託を除く
 指定介護予防支援担当職員 : 78 件/人（目安）※再委託を除く
- ・センター全体の件数は毎月の活動報告にて確認。
 - ・職員それぞれの担当件数は、随時確認を行う。やむを得ない状況で上限件数を超える場合は、介護保険課に報告すること。
 - ・受託法人は、再委託の活用を図るほか、ケアプラン作成に係る報酬を活用して指定介護予防支援担当職員を配置するなどの対応に取り組むこと。

【同一法人内の居宅介護支援事業所への再委託】

- ① 受託法人が同一法人内の指定居宅介護支援事業所に介護予防支援及び介護予防ケアマネジメント業務を再委託することを認める。ただし、その場合の占有率（1月あたりの介護予防ケアプラン（総合事業ケアプラン含む）の委託による作成数のうち、同一法人の指定居宅介護支援事業所による作成数が占める割合）は50%を上限とし、これを越える場合は指導の対象とする。受託法人ごとの占有率は、年1回の適正指導の際に確認する。
- ② 受託法人が同一法人内の事業所に再委託する際には、契約書に代え、覚書等の文書を取り交わすこと。

【介護予防ケアプラン（総合事業ケアプランを含む）に位置づける介護予防サービス事業所の占有率上限】

指定介護予防サービス事業所が提供するサービス（総合事業サービスを含む）について、紹介率最高法人（当該サービスで最も紹介件数の多い法人）の占有率（1月あたりのサービス種別ごとのケアプラン総数のうち、紹介率最高法人を位置付けたケアプラン数の割合）は50%を上限とし、特定の法人がこれを越える場合は、指導の対象とする。

ただし、1月あたりの当該サービスが位置付けられたケアプラン数が10件以下である場合など、上限を超える正当な理由が認められる場合においては指導の対象としない。

占有率は、年1回の適正指導の際に確認する。

（資料）札幌市

事例 2 : 倉敷市

○公平・中立の通知を全センターに対して送付しています。偏りがあるセンターについては、巡回訪問の際などに指摘し、改善報告を提出してもらいます。

2. センター指標

(1) **センター指標 16** : 個人情報の持出・開示時は、管理簿への記載と確認を行っているか。

◆ 個人情報の取扱方法に関する事例 ◆

事例 1 : 札幌市東区第 2 地域包括支援センター

- 個人情報を持ち出した場合は、必ずセンターに持ち戻るという原則にしています。極力持出は避けているものの、ケアプランなどは持ち出さざるを得ない場合があります。
- 利用者カルテの中に、個人情報の持出管理簿をつけています。持出者や持出の確認印、持出日、持戻日を記録しています。

事例 2 : 八千代市地域包括支援センター

- 運営方針で、データ廃棄の方法や、個人情報取り扱い責任者を定めること、管理簿をつくることなどを示しています。
- また、市の方針に従いマニュアル等を作成することとしており、この方針を受けて、各センターでマニュアルを作成しています。
- 本来、個人情報管理は各法人が工夫して、それぞれ、当然に対応するものともいえるため、委託先に対して、どこまで行政と同レベルの厳しい個人情報保護を求めるのかという判断が難しいと感じています。

(2) **センター指標 35** : 介護支援専門員が円滑に業務を行うことができるよう、地域住民に対して介護予防・自立支援に関する意識の共有を図るための出前講座等を開催しているか。

◆ 圏域内の居宅介護支援専門員が円滑に業務を行えるように対応している 環境整備の取組に関する事例 ◆

事例 1 : 札幌市東区第 2 地域包括支援センター

- 地域住民の会合などで、介護保険制度の説明を行っているほか、多職種連携の取組である「東区地域ケア連絡協議会」において「東区コンセンサス」を作成しています。連携にあたっての取り決めをまとめており、例えば、お薬手帳にケアマネジャーの名刺を挟むなどの取組を行っています。また、在宅復帰に関する取り決めなども記載しています。

事例 2 : 生駒市社会福祉協議会地域包括支援センター

- ケアマネジャーを対象とした研修会について、センター職員と一緒に打合せながら、ケアマネジャー自身に企画から当日の司会、運営まで担当してもらっています。内容は地域の事例検討などで、センター職員の視点だけでなく、ケアマネジャーの視点もうかがいながら、主体性をもって取り組むことを支援しています。地域住民の介護予防・自立支援に関する意識の状況を含め、同じエリア、同じ立場で支援を行う職種同士で情報共有しやすく、円滑な業務の推進に寄与しています。

令和元年度 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事業評価を通じた
取組改善と評価指標のあり方に関する調査研究事業

評価指標活用の手引き

令和2（2020）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



三菱UFJリサーチ&コンサルティング