

みえ福祉第三者評価
自己評価委員会運営マニュアル

目次

- ステップ①** 自己評価委員の選出と依頼
+ **プラス1** : 第三者評価機関の決定
- ステップ②** 第1回自己評価委員会の開催
- ステップ③** 施設職員への説明
+ **プラス1** : 第三者評価機関との連携
- ステップ④** 各自自己評価の実施
- ステップ⑤** 委員会における自己評価結果の協議と決定
- ステップ⑥** 評価機関の訪問調査（施設見学、施設ヒヤリング）
- ステップ⑦** 第三者評価結果に関する評価機関との協議
- ステップ⑧** 施設改善計画の策定と実行

ステップ① 自己評価委員の選出と依頼

自己評価委員会の構成は施設の自己評価プロセスに大きく影響するだけでなく、施設全体のムード作りにも影響を与えます。また、「施設改善の気づきとアクション」である改善計画づくりとその取り組みにも関わってきます。人選は、より幅広い職員の視点を集めるという意味と、改善の取り組みがしやすいことに配慮することも必要です。

また評価機関についても機関ごとの得意分野やその特徴があり、決定にあたり、どのような基準で選べばよいかについて十分に検討をする必要があります。

Q1 自己評価委員は立候補がよいのですか、施設長推薦がよいのですか？ 人選はどうすればよいのですか？

A1

立候補が理想かもしれませんが、まだ第三者評価に対して職員のなかで理解と同意が得られていない段階では難しいといえます。また施設全体を把握していることにも配慮するならば、経験年数が高い管理職クラスも一定数入る必要があります。

人選にあたっては自己評価リーダーとしての原案を用意し、施設長・理事長などと相談するようにします。一般的には部署別に選出されることが多い傾向があり、主任クラスが中心になりがちですが、他施設経験者、若いスタッフなどを入れると客観的での意見を射た意見が出る場合もあり会議の活性化とより幅広い意見を反映させる意味でよいでしょう。また選出は①フロアごと、②クラスごと、③部署ごと、④既存の委員会をいかす、などに配慮したメンバー構成があります。

理事長が委員に参加するのは理想ですが、忙しさで出席ができない、自由な発言にブレーキがかかる危険があるなど全体の盛り上がりにも影響するので、選出にあたっては理事長にも十分理解をしてもらうようにします。さらに、第三者評価以後につづく改善委員会を想定したメンバー構成にも配慮するようにします。

ポイント

- ・ 介護職員、指導員、保育士、栄養士、看護師、事務職などを入れる
- ・ 主任クラスだけでなく、幅広い年齢の者を入れる
- ・ できる限り管理職クラスもメンバーに入る
- ・ 他施設経験者で職場歴が1～2年（他施設と比較できる）の人を入れると客観的な視点ももて話し合いが盛り上がる
- ・ 施設長の推薦により委員が決まる場合も、委員選出の原案は自己評価リーダーで作成するのがよい
- ・ 立候補については「立候補枠」を1～2名を設定するということも検討してみる
- ・ 新人スタッフを育てる意味で人選に入れる場合は本人のレベル、意識を考慮に入れ慎重に人選を行う
- ・ 人選をしてその事を本人に依頼する場合に、理事長や施設長がよいか、自己評価リー

ダーがよいかなど、誰から依頼すれば本人のモチベーション（やる気）があがるかにも配慮します

参考

- ・ 「メンバーはフロアー制なので介護主任と理学療法士、栄養士、看護師、後は管理職の11名とした。職員は、「えーっ」とはいうものの、ワリと快く引き受けてくれた。」
- ・ 「職員を育てる意味で若い職員を入れたが、「わからない」が多く出てしまって困った。」
- ・ 「改善策が出たときに実際に実行できるメンバーを選びました。」
- ・ 「人選は全職種から参加してもらったので多面的な視点の意見を聞く事ができた。」

Q2 自己評価委員会の人数は何人くらいがよいのでしょうか？

A2

施設の規模や部署の構成にもよりますが、会議の進行のしやすさを考慮すると、10名前後がよいでしょう。ただし、15名を選出した施設もありましたが、全員が集まるのが難しくなり、平均の参加が6名程度となり、施設評価の話し合いに一貫性がなくなったということも報告されています。

ポイント

- ・ 人数は10名程度の範囲とするのがよい
- ・ 部署から各1名とするより、施設評価の話し合いがスムーズに進行する人数とする
- ・ 人選はフロアーごと、クラスごと、部署ごと、委員会ごとなどに配慮し選出する
- ・ 選出にあたり、「どうしてお願いしたのか」の理由を明確に本人に伝えて自覚を促す

参考

- ・ 「最初に自分（自己評価リーダー）のサブを人選し、一緒に自己評価委員会メンバーを選定した。メンバーについてはフロアー制なので介護主任と理学療法士、栄養士、看護師、後は管理職と事務職の11名とした。」
- ・ 「人数は自己評価リーダーと介護長と看護次長で協議した。介護は4つのフロアーから各1名とし、リハビリ、栄養士、看護部長も加えて、結局は14名となった。介護はフロアーが4つに分かれているので、各フロアーから1名と、介護長の計5名とした。」

Q3 自己評価委員会の会議のスケジュールリングはどうすればよいですか？

A3

会議のスケジュールリングはあらかじめ決めておきます。平均4～5コマ（1コマ2時間が目安）で終わるようにし、予備として1コマをとっておくようにします。各回で協議するテーマもあらかじめ決めておくこと委員のメンバーも準備ができます。会議時間は17:30-19:30など夕方に設定する場合と、残業とならない日中にする場合があります。1コマは平均2～3時間ぐらいかかることを前提に計画をたてます。

訪問調査までの期間に終わることが必要です。そのためには週1回で一ヶ月間かかりません。評価作業を集中してやるために、半日（2コマ）を2回で済ますというスケジュールリングもよいでしょう。

ポイント

- ・ 会議5コマ、予備1コマのスケジュールリングを最初に設定する
- ・ 訪問調査までに会議を終わらせるようにスケジュールを設定する。
- ・ 各回の協議するテーマを決めておく
- ・ 協議時間は平均2時間とし、予備として30分とるようにすると、延長しても最初に了解が取れているので進行上、負担にならない
- ・ 時間帯は施設の事情（勤務シフト）と委員の参加しやすさに合わせて設定をする

参考

- ・「あらかじめ最初にスケジュールを決めた事がよかったです。何をやるのかがわかっているので、委員も自覚的に参加ができやすかったとの意見がありました。」
- ・「時間帯を17:30-19:30としたが、その時間を一方的に設定したために、納得しない感じが続いてしまい、途中から雰囲気重苦しくなった。出席率は最初100%であったが、だんだん落ちて最後は50%になった。納得感のある時間設定をすべきだった。」

第三者評価機関をどのように判断するか ー選ぶ際の基準ー

第三者評価機関を選ぶ基準は受審施設側でしっかりと持つ必要があります。今回の第三者評価を施設改善の「気づき」と位置づけたとした場合に、どのような専門性をもった評価機関がよいのでしょうか。評価機関ごとにその得意分野（経営、人材育成、サービス管理、市民性等）も参考になるでしょう。複数機関から説明を受け、評価費用の見積りをとるようにするとよいでしょう。また施設説明会への参加の有無、評価後の改善計画への関わりの有無なども大切な判断材料といえます。決定にあたり、一般的に理事長、施設長の比重が多くなりがちですが、自己評価委員会で話し合い、決定することが理想です。

またみえ福祉第三者評価のHPに公開されている他施設の評点とコメントなども参考にするとよいでしょう。また、施設としてどういうところを特に見てもらいたいのか、訪問調査の時間のかけ方（施設見学、職員ヒヤリング等）についても要望を伝え、それに対する回答も判断材料とするとよいでしょう。

ポイント

- ・ 施設が現在抱える課題にとってどの評価機関が適切かを検討する
- ・ 得意分野等のプレゼンテーションを複数の評価機関から受ける
- ・ 複数の評価機関から評価の流れと評価費用の見積りを提出してもらう
- ・ 施設説明会への参加の有無、訪問調査時の利用者調査の方法、経験なども判断材料とする。
- ・ 評価機関の所在地、何回訪問できるか、説明会への参加の有無なども判断材料とする。

参考

- ・ 「評価機関の選択にあたっては、指導してやるという態度の機関は避けた。」
- ・ 「経営に強いであろうと思える評価機関に最終的に決定した。決定は施設長が行った。」
- ・ 「評価費用が高いほうの評価機関と契約した。高いほうには「施設コミュニケーション診断」がついていたのも理由です。しかし、これは第三者評価とはほとんど関係ない内容でした。評価が終わった後にしたほうが混乱なかったと思う。」

ステップ② 第1回自己評価委員会の開催

自己評価委員会の第1回目は全体の評価スケジュールと段取りを決める大切な会議です。また選出された評価委員にとっても「何をやるのか」「施設の事についてどこまで発言してよいのか」「自分が選出された意味を知りたい」など、さまざまな不安や疑問を解消しておく場でもあります。自己評価リーダーは十分な準備を行い当日を迎えるようにします。

Q1 第1回委員会で何をやらなければいけないのですか？

A1

第1回目では、選出された評価委員に①みえ福祉第三者評価の意義と流れ、自己評価委員会設置の意義等を理解してもらうとともに、当施設における位置づけと取り組みについて話し合うことが大切です。そして②評価の着眼点の読み込み方、自己評価の評点のつけ方、③自己評価委員会の協議による施設自己評価決定の流れ、④評価事業全体の流れと施設改善委員会の設置、などを話し合います。

また自己評価作業にすぐにかかるので、評価項目や評価の着眼点について簡単に目を通す作業（約20～30分程度）を行うとよいでしょう。委員から用語の確認や簡単な質問も出してもらい、全体のものとすることができます。

協議のための会議は基本を「1コマ」（2時間）とし、どれだけの時間と頻度をかけるのかもあらかじめ原案を作っておき提案するようにします。

ポイント

- ・ 全体説明会より以前に行い、施設での取り組みスタンスを協議する
- ・ 会議スケジュールと話し合うテーマを決める（毎週1コマ、1回2コマ3日間等）
- ・ 事前に資料を配布し、読み込んでから参加してもらう
- ・ スケジュールなど原案を作成して会議に臨むようにする

参考

- ・ 「『こんなことを言っていていいですか』といった質問もあったが、『どうぞ何でも言って下さい』と答えた。」
- ・ 「質問で困ったことは『評価の着眼点のあいまいさ、これをどう解釈したらよいのか』といった質問です。リーダー自身もどう判断していいのかわからなかったため、自己評価委員会の協議で判断すると決めた。」
- ・ 「私たちの施設では評点をつけるための会議ではなく、話し合いのプロセスを重視しようとは確認しあいました。」
- ・ 「メンバー全員に参加してもらえるよう勤務シフトを考えてもらった。予定としては5回設定したが、職員の負担感も考慮し、4回で終了するように努力した。」

ステップ③ 施設職員への説明

第三者評価は職員全体の協力があってこそより実のあるものとなります。その第1歩が職員説明会です。

Q1 施設職員への説明会は何回で、所要時間はどれくらいですか？ また、誰が行うのが適切ですか？

A1

職員の説明会の回数は全員に徹底するために複数回開くようにします。所要時間は約40分程度が平均です。時間帯は朝の朝礼時、昼休み、夕方などがありますが、昼休みはせいぜい15分程度しかとれないのであまりよくないといえます。

説明するのは、基本的には自己評価リーダーが行いますが、先に自己評価委員会を開き、委員の人に部署ごとに実施してもらう方法をとった施設もあります。また評価の進め方について評価機関に直接説明をしてもらうのも「顔の見える関係づくり」としてよいでしょう。

ポイント

- ・ 説明会の回数は複数回（時間帯別、部門別）など工夫をする
- ・ 説明は自己評価リーダーだけでなく、複数で行う方法も検討してみる
- ・ 説明には40分程度はかならずとるようにする
- ・ 説明会のスケジュールを全体に張り出す
- ・ 職員の出席リストを作成し、全員が参加するように促す

参考

- ・ 「全職員に説明した。合計3回開催し、どれかには必ず出席してもらうようにした。1回、2回でほぼ全員、各25-30名ほどだった。3回目は両方に出られなかった人を対象に、6名ほどで実施した。」
- ・ 「説明会は4～5回に分けて行った。昼の休憩時間を削って20分ぐらいで説明したが、早く終わってほしいという圧力につい急いでしまったのは結果的によくなかった。1回平均10名ほどの参加だった。参加の有無をチェックしたのはよかった。」
- ・ 「自己評価委員会のメンバーにまず説明会（夕方の1時間）を開いた。次に全体カンファレンスで1時間、自己評価リーダーが説明した（全職員の7割ぐらいが出席）。その後、各フロアのミーティングで他職員へさらに自己評価委員から説明してもらった。」

Q2 施設職員への説明会の内容はどうすればよいですか？

A2

職員にとって第三者評価の意味自体が理解できない人もいます。第三者評価の目的と効果、施設の取り組みの概略（改善計画の流れ等）を説明します。評価項目や評価の着眼点についてはある部分を取り出し、集中的に解説するようにします。また迷うであろう点などはあらかじめ説明をしておきます。

さらに、自己評価委員会による施設評価、訪問調査の内容、評価機関の評価とその後の発表、改善計画の策定など「全体の流れ」を職員全体のものとするようにします。また、評価機関のプロフィールも説明するようにします。

ポイント

- ・ 第三者評価の意味と施設全体の作業や流れを必ず説明をする
- ・ 施設としてのサービスの質の向上に対する意気込みを説明する
- ・ 評価機関のプロフィールを説明する
- ・ 自己評価委員の人選を説明する

参考

- ・ 『「なぜ第三者評価が必要なのか」といった第三者評価そのものについてより、『これをやるんだ』という説明になってしまった。』
- ・ 「監査的にとらえている職員が多かったので、評価機関の役割を十分説明した。」
- ・ 「真剣に取り組んでもらうために、実施方法よりもその意義・効果・目的などを重点的に説明し、日頃の不満などを反映するよい機会であるということを伝えた。」
- ・ 「他のA施設で使っていた評価スケジュール表をもとに説明したので全体の流れをうまく説明する事ができた。」

Q3 説明会への資料はどのようなものを用意すればよいですか？

A3

仮に1時間を費やしたとしてもすべてを説明できるわけではありません。事前に準備をする資料も全体の流れがわかるシート、判断基準例の説明など、職員へのわかりやすさにポイントをおいたものを作成するようにします。ただし、あまり多くならないように4枚程度とします。

ポイント

- ・ 説明会の資料は、①第三者評価の意義、②評価全体の流れ、③施設内スケジュール等とする
- ・ 全体の流れがわかる図解などを活用する
- ・ 家族アンケート、利用者調査項目などを説明した資料を用意する
- ・ 評価機関と相談する

参考

- ・ 「職員全体に理解してもらうために、進行の流れ等について、資料を使ってもっと説明すればよかった。」

+フラス1

職員への説明会の工夫 ～第三者評価機関と連携して行う～

職員への説明は第三者評価を進めるうえでは最大のポイントともいえます。ここで職員が第三者評価に好感を抱き、前向きになってもらえるかが決まるからです。自己評価委員会ではそのためにチラシを事前に配る、手書きポスターを掲示するなどの工夫をしましょう。説明会は第三者評価機関と一緒に説明をするのも「顔の見える関係」づくりとしてよい方法です。全体的に自己評価委員会が説明を行いますが、評価機関に第三者評価の意義や効果等について、説明を行ってもらえるとよいでしょう。

ポイント

- ・ 評価機関の評価員と職員との顔合わせをすることで、評価への現実味や信頼性が生まれる。
- ・ 実際の訪問調査の際に顔を知っていることで違和感や緊張を和らげることができ、普段どおりの姿を見てもらうことができる。

ステップ④：自己評価の実施

施設評価の協議を行う前に、自己評価委員が各自で施設評価（自己評価）を行います。それぞれが「自分の基準」で評点をつけていきますが、理由を書くことが大切です。自己評価を始めるといろいろな質問が出てくると思われます。項目に関する質問には「判断材料をもとにしてご自分の判断で評点をつけてください」と答えます。ここで自己評価リーダーが評点の判断にかかわる情報を与えることは正しい自己評価とはなり得ないからです。解釈の違いを含めてそれが現状であり、それを認識するプロセス（評点の協議）に意味があるからです。

Q1 実施期間はどれくらい必要ですか？

A1

実施期間は10日間をめぐり、4日間の予備日を含め約2週間とします。期間を十分かけるより、集中的に行ったほうが効率的だからです。ただし、実施期間についても必ず第一回委員会の場で全体の了解を得ることができるようにします。

時間がかかるのは読み込みです。できれば第1回の自己評価委員会で30分程度をかけて、全員でひと通り目を通す作業を行うと、用語の確認や質問も全体のものでできるので効率的です。「へえ～、ずいぶん細かいね」「これってうちの施設ではまったくやってないね」「わかんないなあ、どうしよう」と様々な反応があります。そのことが「気づき」の始まりです。「自己評価委員の傾向がどうであるか楽しみですね」とムードを盛り上げるようにするのもよいでしょう。

自己評価委員でもテキパキやれる人と協議の日が近づいてあわててやる人がいます。時間をかけないでやってしまうと事務的になってしまい正しい施設評価ができません。全体の進行状況を把握しておくのは自己評価リーダーの大切な役割です。

ポイント

- ・ 自己評価を実施するスケジュールを最初から決めておき、全体の了解をもらう。
- ・ 評価表にひと通り目を通し、全体のものとする。
- ・ 自己評価リーダーは全体の進行に常に配慮しておく。

ステップ⑤ 施設評価の協議と決定

みえ福祉第三者評価の特徴は自己評価委員会による施設自己評価の協議と決定のプロセスにあります。選出された評価委員の専門資格や担当部署、年齢や経験年数、施設就業年数、さらには個々の施設運営に対する考え方等によって判断基準例のとらえ方や施設の仕事の流れ、施設内情報のとらえ方などが異なってきます。その「違い」を確認し、数回の協議を進めるなかで施設の自己評価を決めることになります。まさにそのプロセスが施設改善の「気づきの第1歩」なのです。

Q1 評価の協議についてどのように進行をすればうまく進みますか？

A1

役割：協議については、進行役、司会、記録係を決めます。進行役は自己評価リーダーがタイムスケジュールにもとづき進めます。司会は兼任してもよいですが、できれば他の委員にやってもらうのも参加意識が生まれてよいでしょう。記録係も専任だと発言に制約が生じることもあるために持ち回りがよいでしょう。記録内容は改善計画の材料として有効に活用ができます。「課題の洗い出しと整理」という役割として記録をつけるようにします。

テーマ設定：1コマごとに話し合うテーマ（中項目）をあらかじめ決めておく各自が準備でき、仕方なく欠席する委員も意見を伝えておくことができます。協議にあたり、最初に今日話し合う小項目を確認し、小項目ごとの協議時間（10分～20分）の目安を決めておき、会議の最初に発表し全員の協力をお願いします。欠席者、遅刻者がある場合は理由を伝えるようにします。終了時間を伝え、集中した話し合いの場をつくることへの協力をお願いします。

会議の進行：発言は一部の人（管理職、年長者、発言好き等）に偏りがちになります。それを避けるために「一人2分以内でお願いします」と最初にことわり、長くなりそうなら「そろそろまとめてください」と促します。

発言の促進：「担当部署でない、わからない」などの理由で協議に参加しない、発言を抑える委員には、「なぜわからないことが放置されてきたと思いますか」「同様のことが他の部署でもありませんか」と客観的な意見を求めるようにします。また事実確認だけではなく、施設の弱点、改善点を発見するという視点から発言をうながすのも効果があります。

発言の整理：発言される意見について、主観なのか、評価への意見なのか、愚痴なのか、それとも改善への提案なのかを明確にわけ（わかりにくいなら本人に問う）、「なぜそう思うのか」、その具体的な事実（裏づけ）や客観的な判断基準の説明をうながします。話し合いで個人名をあげることは個人攻撃となる危険性があるので避けるようにします。なお、なかなか結論が出ないなら、「最後にもういちど話し合いましょう」とし、話し合いのリズムが崩れないようにします。

ポイント

- ・ 会議ごとのテーマを確認をし、協議の流れを確認する
- ・ 会議のゴールを設定し、参加者が共通認識をもつ
- ・ 協議項目ごとのタイムスケジュールと目安を立てておく
- ・ 発言時間を確認し、脱線・延長については注意をうながす
- ・ 結論がでないものには執着しないで、テンポよく進める
- ・ テーマごとに委員に事前の準備をして参加をしてもらう

- ・ 会議開始 10 分前には準備を終え、着席場所も毎回変更するなど工夫をこらす
- ・ 大きな時計を中心において会議を進める
- ・ 欠席者にはあらかじめ評価への意見を届けてもらうようにする
- ・ 欠席者への申し送りとしても議事録は毎回作成し、自己評価委員全員に配布する
- ・ 終了時に次回のテーマ、次回の進行の課題（事前準備の徹底、発言の偏り、定時の開始など）にも触れるようにする

参考

- ・ 「会議回数は2～3時間×5回で10時間でした。毎週金曜日の18:00-20:30です。2ヶ月前から日程を設定し、参加できない人がいる場合には開催しない、必ず全員参加とした。」
- ・ 「自分で自分の評価をするのは難しい。皆で一生懸命議論して、議論は盛り上がった。」
- ・ 「介護の話に栄養士が発言を控えるなど、項目によって実際には話す人が限られてしまった。施設長VS栄養士といった形になってしまったこともあった。まったくわからないところは評点が出せないなので真ん中につけたという委員がいた。」
- ・ 「自分がもし進行役をするのなら、砂時計を用意して、各自の発言時間をコントロールしようと思っていた。」

Q2 評価の着眼点についてどのように理解すればよいですか？

A2

自己評価票の記入や協議の段階で評価の着眼点の解釈について議論がわかる場合があります。評価の着眼点は評点をつける上でのあくまで「参考となる基準事例」です。基本は施設ごとの独自の取り組みについて実施している内容を具体的にあげて、評価をしていただくこととなります。

みえ福祉第三者評価では「行っている」「マニュアルはある」など、実践や存在の有無を問うているのではなく、それが「質の高いサービス」提供と改善・向上に適切に機能しているのかどうかを重視します。評価の着眼点で迷ったら、それが意図している同等のものが施設では実施されていないか、という視点から協議をしてみると、評点をつける参考になるでしょう。

ポイント

- ・ 評価の着眼点について自己評価リーダーとしてあらかじめ読み込み、理解しておく
- ・ 施設の理念や基本方針、経営方針などが現場の実践としてどう機能しているのかという客観的視点で評価の着眼点を活用する
- ・ 評価の着眼点について迷った場合は、施設の実情に置き換えた場合にどう判断できるかという方向性で協議を進める

参考

- ・ 「評価では評価の着眼点は参考にしたが、判断基準例のチェック数より評価の基準や考え方を重視した。」
- ・ 「評価結果がつけられないのは、①評価の着眼点がわからない、②部署が違うのでわからないという傾向が高かったので、その理解に時間をかけたことが結果よかった。」
- ・ 「評価の着眼点で他部門のことでわからないというのはそのままにして会議に来てもらった。会議でその分を丁寧に話し合った。自分の知らなかったことの気づきはあったと思う。」

Q3 「評点」が評価委員の間でわかれたときどうすればよいですか？

A3

協議の段階で評価委員のあいだで評価および評点が異なってくる場合があります。たとえば、よりレベルの高いサービスをめざす人は「低めに評点」をつけがちであり、わからない部署については、やっているだろう、わからないのに低い評点はつけられないと、結果的に無難な「高めの評点」をつけがちになる傾向があります。

本来、評点が評価委員の協議で異なるそのことが施設全体の「気づき」として重要となるのですが、自己評価の話し合いのプロセスそれ自体が施設の今後の改善に関わってきますから、評価及び評点に分かれることを曖昧にははいけません。単純な多数決で決めるというのはけっしてしてはいけないことです。

話し合いのプロセスで評価及び評点に分かれる事実に着目し、それが「立場の違い、専門性の違い、部署の違い、小項目の解釈の違い、評価に臨むスタンスの違い」など、いずれから生じているのか、それ自体を明確化することが大切です。そして現時点においてどのような評点をつけることが施設改善のアクションとして適切なのかを協議し、最終的な「合意と納得」の下に評点をつけるようにします。

ポイント

- ・ 評価の高くつける人、低くつける人の根拠（理由）を全員が理解する
- ・ 「立場、専門性、部署、小項目の解釈、評価の理解」など違いを明確にする
- ・ 主観や感想、憶測ではなく、具体的事実、客観的事実をあげて協議し評点をつける
- ・ 協議が迷走したら、「利用者への質の高いサービス」の立場に立ち返ってみる

参考

- ・ 「傾向として高い意識の人が低くつける、仕事を熟知している人も低くなるといったことがあり、最終的にその平均値になってしまった。」
- ・ 「ドクターの意見は大きい。ドクターはあらゆる場面でかかわっているので、いろいろなことが目に付く。それで意見を言うが、職員も負けずに発言をした。」
- ・ 「評価の着眼点については、6つのうち5つチェックがついているが、1つ重大なことがほとんどできていないので、これはbにしようといった意見が出たりした。」
- ・ 「皆が厳しくつけようという意見だった。施設長も若い子も厳しくつけようと、その方がためになるという意見だった。」

ステップ⑥：評価機関の訪問調査（施設見学、施設ヒヤリング）

評価機関の訪問調査は施設の様子や職員の働く様子を見学するだけでなく、施設ヒヤリングなどを行います。評価機関はこのことにより手元に届いている施設の施設プロフィール、施設自己評価、職員アンケート、家族アンケート、利用者調査をより具体的に確認することができるだけでなく、施設ヒヤリングにより、「生の声」を評価にいかすことが可能となります。

Q1 訪問調査にあたり施設としてどんな準備をするのがよいですか？

A1

訪問調査は評価機関にとって実際の施設の観察の機会としてとても大切なものです。しかし、受審施設側がふだんとは違う態度（やたら元気、緊張している、やたら丁寧な言葉づかい等）をとってしまうと、評価機関には違和感と映ってしまう場合もあるので注意が必要です。日常の仕事振りを観察してもらうように職員全体に伝えるようにします。

施設の案内にあたり、行事の様子を記録した壁新聞、部署ごとの工夫（装飾、名札等）など、利用者への質の高いサービスへの配慮や工夫なども知ってもらうようにします。評価機関が昼食もご一緒したいということなら自費で昼食代を払っていただいで食べていただくのもよいでしょう。

特養・老健等で訪問当日に利用者調査を実施する場合は、直接ヒヤリングをお願いする方にはあらかじめ了解をとっておきます。またその方の体調、認知症レベル、既往症からくる注意点等については評価機関に適切に伝えるようにします。

ポイント

- ・ 職員には普段どおりの様子で仕事をするように徹底する
- ・ 評価機関が訪問する時間帯等についてはあらかじめ職員に伝えておく
- ・ 訪問調査があることは利用者にも伝えておく（見学という表現でもよい）

参考

- ・ 「施設見学は普段のありのままを見てもらうようにしました」
- ・ 「施設見学についてはもう少し丁寧に見てもらえるのかなど、思っていました。こちらとしても事前にどれくらいの時間で見てもらうか、打合せをしておくべきだった」

Q2 評価機関の施設ヒヤリングには誰が参加し、どのような環境で行うのがよいのでしょうか？

A2

施設ヒヤリングは自己評価委員のメンバーが理想的といえます。評価機関は施設評価の評点をつけるために数回の協議を行ってきた自己評価委員から生の声をヒヤリングすることでより実態に近い声を情報収集することが可能となります。

評価機関はヒヤリング段階で施設プロフィール、施設自己評価、アンケート等を総合的に読み込み、さまざまな疑問点や質問をもって訪問調査の場に臨むことになります。その質問等をヒヤリング時に検証することも大切な目的としています。ですから基本的には自己評価委員の全メンバーが参加するのが理想なのです。

ヒヤリングの環境づくりですが、評価機関の人数を聞き、自己評価委員の人数にも配慮し余裕を持った場所で行うようにします。時間もあらかじめ1～2時間程度と決めておきます。進行は基本的には評価機関が行うことになります。施設の側としては途中、緊急の用事でない限り中座はしないようにします。

この際、注意したいのは施設長や自己評価リーダーなど発言が偏りがちになることです。施設の代表意見をいう、答弁をするという性格のものではありません。自己評価委員が生の自分の言葉で語る事が大切です。そのためにも、硬い雰囲気にならないような工夫をするとともに、そうなってしまった場合の対応を自己評価リーダーは評価機関と話し合っておくことが大切です。

ポイント

- ・ 施設ヒヤリングは自己評価委員メンバーで行う
- ・ 評価機関からどのような点を主にヒヤリングしたいか聞いておく
- ・ 回答する人が偏らない（施設長、理事長等）ように進行に注意をする

参考

- ・ 「処遇の面ではリーダーが回答ばかりをしてしまい、そのほかは施設長が一手に引き受けることになった。全体で話すということにはなりづらかった」
- ・ 「自己評価リーダーの自分が回答することが多かった。次回はテーマごとに回答する担当をしっかりと決めておくようにしたい」

Q3 訪問調査の一日の流れを教えてください。

A3

訪問調査の流れについては施設の一日の流れと事情を伝え、あらかじめ評価機関と打合せをしておくようにします。自己評価委員のなかで施設案内の担当、利用者聞き取り調査の担当、昼食時の担当などを分担して行うようにします。評価機関と施設の話し合いによって最終的な流れを決めるようにします。次に一般的な流れを示します。

9：00～9：30 施設全体の説明

9：30～11：45 施設見学・利用者調査

12：00～13：00 利用者と一緒の昼食

13：00～15：00 施設ヒヤリング

これらはいくまで一般的な流れです。施設の事情や特徴に合わせた流れを作るようにします。

ポイント

- ・ 評価機関にあらかじめ施設の一日を伝えておく
- ・ 案内担当を分担する
- ・ 評価機関として特に見学したい場所を確認しておく

参考

- ・ 「最初に評価機関に日程表を出してもらい、それに基づいて進行した。」
- ・ 「訪問は丸1日で、4～6時間、協議は2～4時間であった。食事と一緒に食べた。」

ステップ⑦：第三者評価結果に関する評価機関との協議

訪問調査と施設ヒヤリングを終えた評価機関は、すみやかに施設評価の作業に入ります。施設プロフィール、施設自己評価、アンケート等と施設見学、施設ヒヤリングにより総合的な視点から評価作業を行います。評価結果を一方的なものとしないうために、受審施設との「協議の場」が設けられています。評価機関としては評価作業の最終段階であり、受審施設としては評価結果について質問・意見が述べる事ができる唯一の機会ですから、出席者も自己評価委員だけでなく、理事長・施設長などにも参加を呼びかけるようにします。

協議の内容は基本的に評価シートの内容すべてです。

- ① 総合的意見及び施設の長所等
- ② 評価項目以外を含め当施設が特に優れている点・長所

以上について評価機関から報告があります。報告された内容について受審施設として質問及び意見を述べ、その内容に応じて協議を行います。協議の後、評価機関では最終の評価結果をまとめます。それが県に提出され、改善計画とともにHPで公開されることとなりますので、とても重要な時間といえます。

Q1 評価結果に関する協議の大きな流れを教えてください。

A1

評価結果の協議時間は、①評価結果の報告、②評価結果に関する質問、③評価結果に関する協議の大きく3つのパートに分かれます。評価結果の報告後、結果が腑に落ちない、コメントがわかりづらいなどの質問時間を設定し、その後、施設側と評価機関との協議（説明含む）を行います。施設側としては評価結果を基礎にして改善計画を立てていくわけですから、具体化しやすいコメントを引き出すのがコツとなってきます。

ポイント

- ・ 評価結果とコメントの報告を受けたあとに、出席者全員から感想と質問を話してもらいます。
- ・ 協議の時間では、納得がいけないのは、評点なのか、コメントの表現なのか、を明確にして質問をします。
- ・ 終了時には施設側を代表してのまとめの言葉で終わるようにします。

Q2 評価結果に関してどのように受けとめればよいのですか？また納得いかない場合には質問や訂正の要望はしてよいのですか？

A2

評価については基本的に前向きにとらえるとともに、いかに施設改善の機会とするのかというスタンスで受けとめるようにします。自己評価を低くつけたが第三者評価が高い場合があります。また正反対の場合もあります。その際には質問をして、評点の根拠の説明を求めるのがよいでしょう。訂正については、あきらかな事実誤認や表記の誤り、誤解を受けそうなあいまいな表現については訂正を要求してもよいでしょう。評点を訂正する、コメントの大幅な書き換えは評価機関の公正・中立さにもかかわるので、最終的には機関の判断が優先されることとなります。

ただし、どうしても納得がいかない、意見の食い違い等で収拾がつかない場合には県の窓口申し出てください。

ポイント

- ・ 質問は評価の根拠、その理由を具体的に尋ねるようにする。
- ・ あきらかな事実誤認、表記の誤りについては指摘をして訂正を求める

Q3 評価結果について職員や利用者（家族）にどのように報告すればよいでしょうか？

A3

評価結果については、自分たちの仕事の評価でもあり、職員の最大の関心事であるため、職員報告会を行い周知します。職員報告会は「施設改善へのアクション」の第一歩です。どうやれば職員の改善への動機づけになるか、自己評価委員で十分に検討して準備を行います。報告については委員ごとに大項目を分担する、ポイントを明確にする、長所を際立たせるとともに改善点を明確にするなどメリハリある工夫をします。なお、職員報告会はHPで公開される前に行うようにするのが理想的です。

利用者（家族）に対しても、第三者評価結果や改善への取り組みを伝えることが重要です。伝え方としては、HPでの公開の他、家族会の場を利用して報告をする、評価結果を印刷して配布するなど、施設ごとにふさわしい方法を選びます。その点への配慮はしっかりと行うようにします。

ポイント

- ・ 職員報告会は全員に行い、施設改善の動機づけになるような工夫を行う
- ・ 報告会の場で改善計画（案）の発表を同時に行い、職員の意見を集約するムードづくりなどの工夫を行う
- ・ 利用者、家族等への報告は広報紙に掲載するだけでなく、家族会等へ口頭で行うようにする

ステップ⑧：施設改善計画の策定と実行

施設改善計画は自己評価委員会による施設評価と並んで、みえ福祉第三者評価のもうひとつの特徴です。その理由は第三者評価の目的は「施設改善」にあり、これを全体の流れの最終段階に位置づけているからです。

評価結果の協議の段階で評価内容を自己評価委員会で分析を行い、改善点の抽出と順位付け（継続すること、すぐできること、工夫すればできること、予算化してできること）を行い、具体的な改善スケジュールの立案を行います。

Q1 施設改善計画を立てるための体制を教えてください。改善委員会を発足させたほうがよいのですか？

A1

改善計画を立てるのは改善委員会で行います。自己評価委員会がスライドする方式とあらたに各部門の責任者を含めた改善委員会を立ち上げるのかは、施設で方針を決めます。

注意したいのは、自己評価委員会は協議をする際の人数や世代のバランス、専門性・立場のバランスに配慮し構成メンバーを決めていますから、施設改善を進めるうえで効率的で最適のメンバーとはいえません。自己評価委員が含まれることはあっても、新たに改善委員会を立ち上げるのが理想的です。委員の構成は各部門の責任者、事務責任者、施設長も含めるようにします。メンバーについては自己評価委員会を決めた際と同様に選出し、最終的に施設長の了解をもらいます。

■改善委員会の業務

- ・ 改善計画を立案・決定するまでの業務（2回以上〈各回90分～120分〉の検討会議）
- ・ 改善状況をチェックする業務（1ヶ月～2ヶ月に1回の会議）

ポイント

- ・ 改善委員会は自己評価委員のメンバーも含めて新たに結成する。
- ・ 人選は各部門責任者、施設長等も含め、改善計画が実質的に進められる構成とする
- ・

参考

- ・ 「評価結果に関する職員の意識調査をアンケート形式で行い、それを改善計画に反映した」
- ・ 「実際に行うのは職員なので、定時後の勉強会の機会を使い、直接ヒヤリングを行った」

Q2 施設改善計画を立案するプロセスを教えてください。

A2

改善計画を立案する際に施設評価で明らかになる課題や具体的な問題点がとても参考になります。自己評価委員会では必ず「議事録」を記録するようにします。また評価機関から指摘された長所と改善点の抽出を行います。これらを自己評価委員会でまとめておき、改善委員会の場で報告を行います。

■改善計画を立案・決定するまでの検討会議の内容

- 1回目：みえ第三者評価結果の確認と自己評価委員会の協議で明らかになった課題等を報告し、意見交換を行います。改善計画の考え方と立て方の説明を行い、各自が準備すべきこと（他の職員の意見を聞く、分担された内容を立案する等）を明確にします。3役を決めます。
- 2回目：各委員が担当した項目を改善計画（案）としてまとめ、たたき台として検討を行います。4つの分類がよいか、課題と達成目標は整合性が取れているか、期間は妥当か、スケジュール・人・体制・予算・担当等に無理はないかについて協議し、決定します。

※改善計画は第三者評価に対する施設としての具体的アクションを利用者・家族・県民・他の施設関係者、行政機関等に公表することです。その意味をしっかりと理解し、検討を行います。

ポイント

- ・ 施設評価の協議の場で明らかになる課題や改善すべき点を議事録として整理しておく
- ・ 評価コメントから課題や改善点を抽出し、整理しておく
- ・ 改善計画の検討にあたり、事前に委員に資料を配布し準備をしておいてもらう

参考

- ・ 「担当者が会議までにあらたな改善方法について考えてもっていたから、スムーズに話し合いを行うことができた」
- ・ 「自己評価リーダーと改善委員会のメンバー2名で改善計画（案）を作成し、それをもとにして検討した」
- ・ 「施設評価の協議の場で課題があがった時点で改善計画が見えてくるものが多く、記録にとってあったので、すぐに原案が作れ、それによる検討のみですんだ」
- ・ 「改善計画策定の協議をする前に策定案を配布し、読み込んでもらっていた。根拠を説明しながら協議を行った」

Q3 課題を「4つの分野」にどうして分けるのですか？

A3

施設評価の協議のプロセスや評価のコメントを通じて、たくさんの改善課題が上げられてきます。その数の多さにどれから取り組んでよいかわからないというのが改善委員の皆さんの実感ではないでしょうか。計画を立てていく段階では次のプロセスを踏みます。

- ・ 課題項目を分類する
- ・ 順位付けを行う
- ・ 達成に要する期間、スケジュール、体制、予算等を検討する

これらをひとつずつ検討することで集中的かつ着実に取り組み、確実な成果を生むことが可能となります。みえ福祉第三者評価の改善計画では「継続すること、すぐできること、工夫すればできること、予算化しないとできないこと」と分類分けをすることで、課題に対する達成期間と手段が明確になります。分野別の分類もありますが、達成を意識した改善計画の立案手法といえます。

ポイント

- ・ 改善点、問題点を一覧表に整理しておく
- ・ 分類作業では課題や改善点を「ポストイット」に書き込み、4つの分類分けをする
- ・ 分類が分けづらいのは課題があいまい、分類項目が重複している場合があるので、具体的に何をやるのかという視点で改善点を明確にする
- ・ 課題項目の1分類「5項目」はあくまで「目安」であり、A4一枚でみやすくしたものです。こだわることなく、必要な項目数を取り組むようにします。

Q4 「やり続けること」とはどのように考えればよいですか？

A4

「やり続けること」とは、施設として特に優れている点です。みえ第三者評価では長所の発見を大切にします。長所や優位性を評価機関等から評価され、それを自覚することは組織全体の「自信と誇り」につながります。施設評価の協議や評価機関のコメントなどで気づいた「優れている点」を維持し、それを推進力にしてあらたな課題に取り組むことが可能となります。

改善委員会（自己評価委員会）として、それらがどうして優れた点として達成・維持されているのか（理念、仕組み、個人の力量等）を分析することで新たな発見もあります。

ポイント

- ・ 「優れている点」を、施設評価の協議、評価機関のコメント、利用者の声、家族からの声ごとに整理をする
- ・ 優れている点が維持、継続されている「要因」を他の改善計画にいかせないか考える

Q5 「すぐできること」とはどのように考えればよいですか？

A5

組織改善はいきなり難問から始めるより、「すぐできること」から始めることが「勘所」です。職員にも達成したことによる効果が見えることが大切です。また取り組みはすぐに始められても達成には1年間かかる（コミュニケーション技術等）課題もあります。組織改善のムード作りとして「すぐにやれて効果がわかりやすい課題設定」として取り入れることも組織マネジメント上は効果的です。

改善計画書は5項目ですが、数にこだわる必要はありません。部署別、ユニット別等に項目分けをして施設職員それぞれがそれぞれの立場で「何を始めればよいか」がわかるようになるまで具体化します。

※ここで大切なのは「すぐできること」をどうして今まで誰も行おうとしなかったのか、です。施設の体制や日常の職員の意識など、どこに原因があったかを明確にする作業も一方で行うようにします。

ポイント

- ・ 「はじめる事」と「達成する事」は異なります。達成時期を明確にして、逆算するならこれから何を始めればよいか明確になってきます。
- ・ すぐできることは「小さな成功体験」づくりです。できたことは朝礼や掲示物で職員にも知らせるようにします。

Q6 「工夫すればできること」とはどのように考えればよいですか？

A6

工夫しなければできないことは、組織として協議を行い計画だつて行うことです。職員個々の単純な努力でなく、「工夫」（介護技術の向上、調理メニューの充実、マニュアルの整備等）によって達成目標を実現するプロセスが大切になってきます。

期間も半年から1年となり、開始時期も2ヵ月後など「準備期間」が必要となってきました。改善委員会で「どのような工夫が必要か」をしっかりと検討します。話し合いは常に具体的におこなうのがポイントです。組織体制なのか、報告・連絡・相談の仕組みなのか、職員のスキルアップなのか、予算なのか。達成するための手段を具体的に検討する機会を持つこと、そのことが第三者評価の効果のひとつなのです。

ポイント

- ・ 改善点の達成には「人、体制、スケジュール、予算、頻度、モノ等」のそれぞれから具体化するようにします。
- ・ 公表用の改善計画はスペースに制約があります。施設ごとに、より詳細な改善計画（アクションプラン）を作成するようにします。
- ・ 担当の表記について、公開用は「～委員会」でよいですが、施設内で作成する詳細な改善計画には担当者、委員会の責任者の職員名を入れ、責任の明確化を行います。

Q7 「予算化しないとできないこと」とはどのように考えればよいですか？

A7

改善点には施設の設備、調理室の什器類、玄関の設備、共有スペースの確保など「予算措置」をしないと工夫程度では根本的な改善とならないものがあるからです。そのため、予算化することで達成に向けた具体的な方法を検討する意味でこの項目はあります。

また予算化することは次年度以降も予算が必要となる場合もあり、実現に向けより具体的かつ経営陣を納得させるだけの根拠が必要となってきます。予算化にあたり、施設長や事務長が参加し協議をすることでよりスピーディに計画化することが可能となります。

ポイント

- ・ 改善点の実行にあたり予算がかかるものは、概算でよいので数字を入れてみます。「かなりかかる」などの抽象的な表現は控えます。
- ・ 概算の予算を「～万円必要です」「〇〇万円あればなんとかできるでしょう」など算出することで、計画実行へのコスト意識を養う効果も生まれます。
- ・ スケジュールはおのずと1～2年単位となり、情報も補助金、助成金などや介護報酬等の改定情報、新規サービスの情報など、より幅広いものとなります。

参考

- ・ 「改善計画書を作成・実行していくことで、今まで希望していてもできなかったことがあった。今回、予算化がされ、実現しつつある。確実に実行していきたい」
- ・ 「改善策を話し合うが予算がからんでくると話し合いが低調になってしまったのは施設長に入ってもらわなかったことが悔やまれる」
- ・ 「予算化すればやれることについては、施設長の顔色をうかがいながらの発言となってしまった傾向がある。もっと検討する際に工夫をすればよかった」

Q8 課題・改善点と達成目標の関係を教えてください

A8

課題・改善点と達成目標の関係を正しく理解しておくようにします。目標が抽象的だと、何から取りかかってよいか職員もわからなくなり、結果的に「努力する目標」「心がける目標」となってしまうがちだからです。取り組みをすることは大切ですが、成果をだすこと、つまり「アウトカム」を意識した取り組みにしないと「やっています、がんばっています」となってしまうがちになります。そのため、みえ方式では「期間、開始時期、達成時期」を設定しています。

悪い例：改善点「家庭的な食事の提供」 達成目標「食事内容の改善」

参考例：改善点「家庭的な食事メニューと食事介助がなされていない」

達成目標「利用者が好む家庭的な食事メニューをつくるために、全員に栄養ケアマネジメントを行い、食べ方や什器類のこだわりに配慮した食事介助を行う」

ポイント

- ・ 課題・改善点は、施設評価の協議で出された問題点を「課題」ととらえ、具体的に何を改善すればよいかを記入する
- ・ 達成目標は、何のために（目的）、何を行い（手段、手法）、どういうことをめざす（成果、結果）のかを記入する
- ・ 表現は具体性のあるものとする。標語のような努力目標はひかえる。
- ・ 現場の職員が具体的にイメージしやすいか、具体的に取り組めるか、を確認するために、他の職員に「これでわかりますか？」と読んでもらい意見をもらうこともよい

**Q9 改善計画の「改善スケジュール」の考え方（人、予算、情報、手順等）
とかける期間（開始時期、達成時期）の目安、担当についての考え方を教えて
ください。**

A9

改善スケジュールとは、達成時期に向けて、人、予算、情報、手順等を明確にし、担当者（担当委員会）が行動に移す「地図」の役割、見取り図の役割をします。ここでは緊急時対応マニュアルと職員研修会を例にとります。

■ **人（ヒト）**

取り組み始めてカタチにするにはどれだけの人数が必要かを「見積もり」ます。

- ・ 緊急時対応マニュアル・・・5人で分担執筆する
- ・ 職員研修会・・・全員履修を目的に3回。外部講師3回、出席者各40名

■ **情報（知識、技術等）**

先進的な実践、実情、ノウハウ等さまざまな情報が対象となります。情報源は雑誌、新聞、ワムネット、インターネット検索から専門職からの口コミ情報まであります。

- ・ 緊急時対応マニュアル・・・緊急時の某園の実践（雑誌特集記事）、消防署等
- ・ 職員研修会・・・外部講師の情報、雑誌で紹介された先進事例等

■ **予算（カネ）**

取り組みに対してどれだけの予算が必要かを「見積もり」ます。印刷費などは複数の業者の見積もりをとるようにします。

- ・ 緊急時対応マニュアル・・・資料代、印刷費、他施設見学費等
- ・ 職員研修会・・・外部講師料、会場費、テキスト代等

■ **手順（段取り）**

すべてに手順を踏むことにより着実に作業を進めることができます。作業は事前の段取り（準備）で効率性は格段に異なります。

- ・ 緊急時対応マニュアル・・・執筆メンバーの検討、マニュアル会議、他施設見学
- ・ 職員研修会・・・研修チーム結成、研修カリキュラム作成、会場設定、職員のシフト調整、テキスト配布、事前アンケート、外部講師の手配等

■ **期間（開始時期と達成時期）**

取り組みには準備期間があり、実施期間があります。手順を無駄なく進めるには、この準備期間に万が一のトラブルも想定したリスクマネジメントも行います。また開始時期は達成時期から逆算した発想で設定するようにします。

- ・ 緊急時対応マニュアル・・・準備期間（令和3年4～5月）、実施期間6ヶ月（令和3年6月～12月）
- ・ 職員研修会・・・準備期間（令和3年4～5月）、実施期間2ヶ月（令和3年6月～7月）

Q10 改善計画の立案と実施にともない、評価機関の支援（アドバイス等）を受けてもよいのですか？

A10

改善計画の策定にあたり、さらに一步踏み込んで評価機関からのアドバイスを得たいところではないでしょうか。評価のコメントが施設の現状をズバリ言い当てていると実感が湧いたらなおさらでしょう。全国の第三者評価の方式と「みえ方式」の異なる点は、改善計画の策定にあたり、受審施設からの要望があればアドバイス等を認めている点です。

それは評価ありきでなく、改善計画の実施ありきに着眼点を置いているからです。これまでの施設では、外部のコンサルタントから業務改善のアドバイスを受けることは少なかったのが実情でした。今後は、コンサルタントの知恵を積極的に生かして改善を図ることも考えられます

評価結果は、公表されますが、評価制度としてはアドバイスやコンサルテーションは含まれません。その後の改善に向けては、施設側の自己責任ととらえ、積極的に行っていくことを期待するものです。

ポイント

- ・ 改善計画策定にあたり受審側施設の希望があれば評価機関からアドバイスを行ってもよい
- ・ 評価機関としては、あくまでアドバイスの域を超えないようにし、最終的には改善委員会の判断にゆだねることとする。
- ・ 第三者評価終了後のコンサルテーションについては、制度に含まれない。別途、コンサルタントとの双方の契約のもとに行われるものである。