



マッセ・市民セミナー

「第三者評価を活用したサービスの質の向上
～第三者評価を受審した施設に聞いてみよう～」

開催日：平成24年11月12日(月)

会 場：大阪府社会福祉会館 5階 ホール

「第三者評価の意義と大阪の実践紹介」

黒田 研二 氏

(関西大学人間健康学部 教授/大阪府福祉サービス第三者評価事業推進委員会 委員長)

3

1. はじめに

今日は、大阪府の第三者評価事業推進委員会の委員長をしている立場から、「第三者評価事業の意義と大阪の実践紹介」というテーマでお話しさせていただきます。しかし、実際に第三者評価事業を受審した法人・施設からお話を伺うことが今日のメインですので、できれば後半の発表とディスカッションに時間を割きたいと思います。

今日は、事業所・施設の方以外に、行政関係の方や評価機関の方も来ておられます。実は、この三者が協力して初めて良い第三者評価事業になっていくのだと思います。評価機関と受審していただく法人・事業所がなければ第三者評価事業は成り立ちませんが、第三者評価を通じてサービスの質を高めるためには、行政の方にももっと協力していただきたいと思っています。大阪府は第三者評価事業を推進する主体という役割を担っていますが、市町村の行政関係の方にももっとこの事業に目を向けていただきたいと思っています。

初めに、第三者評価事業の意義についてお話しします。次に、大阪で第三者評価事業にどのように取り組んできたかという話をしまして、評価調査者の要件、第三者評価事業の流れ、第三者評価を受けた事業者がどのように受け止めておられるかというお話をしたいと思います。

2. 福祉サービス第三者評価の意義

2-1. 21世紀初頭の福祉制度改革

2000年に導入された介護保険制度と社会福祉基礎構造改革に共通していることは、それまで行政の措置によって福祉サービスを受けるという手続きだったものが、利用者と福祉サービス提供者の契約によりサービスが提供されるようになったことです。契約に基づく福祉サービスの利用が制度化されることにより、利用者はサービス提供機関を選ぶことができ、提供機関は利用者のためにより良いサービスを作り上げていくことが期待されています。

しかし、実際のところ、利用者とサービス提供者は対等な関係だといっても、利用者の中には、自ら意見を言えない方や、認知症などにより認知機能に障がいがあるとか、契約を結ぶのに力が弱い方もいます。

2-2. 福祉サービスの質の確保・向上のための総合的な取り組み

そういう領域の福祉サービスの質を高めていくためにはどうしたらいいかということも、社会福祉基礎構造改革や介護保険制度の中で議論され、そこで導入されたのがサービスの質の自己評価と第三者評価です。

2番目として、積極的に情報を公開して、利用者がサービスを選べる環境にしていこうということも言われました。

3番目に、苦情解決の仕組みとして、社会基礎構造改革に基づき、都道府県の社会福祉協議会が運営適正化委員会を設置することになりました。まずは事業者の段階でサービスの苦情を受け付けて解決していくと同時に、第三者機関で苦情解決のための調査や斡旋もしていく。その第三者機関として運営適正化委員会が設置されました。

4番目に、福祉サービスを利用する方の権利を守るために介護相談員派遣事業として、第三者が施設やサービス事業者のところに赴いて利用者から話を聞いたり、日常生活自立支援事業として、認知症や知的障がいがある方の権利を守るために福祉サービスの利用の援助をしたり、利用料を支払うための金銭の管理サービスを行うといった活動がなされています。

5番目に、施設ではリスクマネジメントの取り組みも進んでいると思います。このようなさまざまな取り組みを総合的に展開することによって、福祉サービスの質を高めていこうという動きになったわけです。

2-3. 福祉サービス第三者評価とは

厚生労働省社会・援護局が出している報告書では、「福祉サービスを提供している事業者と利用者以外の公正・中立な第三者が、当該事業所が提供している福祉サービスの質などについて、専門的かつ客観的な立場から行う評価」が福祉サービス第三者評価であるとされています。

2-4. 福祉サービス第三者評価の目的

福祉サービス第三者評価事業の目的は、大きく二つあります。一つ目は、事業者によるサービスの質の向上に向けた取り組みを支援することです。福祉サービス事業者は自己評価を行うのですが、それに加えて第三者評価を受けることによって、より客観的な、利用者の立場に立った評価が可能になる。その評価を通じて、サービスの質の向上を図っていくということです。

2つ目の目的は、利用者の福祉サービス選択の支援です。事業者の同意の下に第三者評価結果を公表することにより、利用者自身がサービス内容を把握し、福祉サービスを選択するときの目安になる。この二つが目標だとされています。

2-5. 第三者評価の意義

第三者評価の意義を事業者の立場で考えますと、①自らが提供するサービスの質について改善すべき点が明らかになる。②改善すべき点が明らかになるため、サービスの質の向上に向けた取り組みの具体的な目標設定が可能となる。③第三者評価を受ける過程において、職員の自覚と改善意欲の醸成、諸課題の共有化が促進される。さらに、④第三者評価を受けることによって利用者からの信頼を獲得ができるというわけです。

ですから、事業者は、第三者評価を受けるからには、この四つの意義が達成されるように受け方を工夫していただく必要があると思います。第三者評価機関も、この四つの意義が達成できるように第三者評価を行って、施設や事業者を支援していくことが大事です。

では、どうすれば事業者のサービス向上・改善に結び付くような第三者評価の受審の仕方が可能になるのかということを考えなければいけません。これは、後半のパネルディスカッションの中で、実際に受審された施設のご報告から考えていきたいと思います。

2-6. 社会福祉法における規定

第三者評価の根拠となる法律は、社会福祉法です。社会福祉法の第78条「福祉サービスの質の向上のための措置等」では、「社会福祉事業の経営者は、自らその提供する福祉サービスの質の評価を行うことその他の措置を講ずることにより、常に福祉サービスを受ける者の立場に立って良質かつ適切な福祉サー

ビスを提供するよう努めなければならない」とされています。まず、サービスの自己評価を下さいということです。

第2項には、「国は、社会福祉事業の経営者が行う福祉サービスの質の向上のための措置を援助するために、福祉サービスの質の公正かつ適切な評価の実施に資するための措置を講ずるよう努めなければならない」とあります。国が要綱を作って、福祉サービス第三者評価事業を進めようとしているわけです。

さらに、社会福祉法の第75条「情報の提供」には、社会福祉事業経営者は事業に関する情報の提供を積極的に行わなければならないこと、それを国や地方公共団体が支援するということが書かれています。

2-7. 第三者評価と行政の指導監査

サービスの質を確保するためには、行政の指導監査の事業があるのですが、それと第三者評価はどう違うのかというと、第三者評価を受けるかどうかは事業者にとって任意であるのに対して、行政の指導監査は義務です。

第三者評価は、評価機関が一定の基準に基づいて事業者の基準達成状況を評価し、その評価結果を基に事業者自らが質の向上に取り組むことを支援するもので、評価結果の公表が前提となっています。一方、行政の指導監査は、運営、設備、人員基準に適合しているかどうか、いわばサービスとして最低限度の条件が整っているかどうかをチェックするためのもので、指導監査の結果は公表を前提とするものではありません。

3. 大阪における第三者評価事業の推移経過

次に、大阪でどう取り組んできたかという話に移りたいと思います。大阪では、2000年7月、つまり社会福祉基礎構造改革の法律改正が行われた直後に「福祉サービスの第三者評価に関する調査検討会」を設置し、考え方を検討しました。そして、2002年6月に「福祉サービス第三者評価システム推進支援会議・大阪」という組織を設置し、そこが第三者評価事業を推進していくことになりました。

「推進支援会議・大阪」は、初めは大阪府総合福祉協会という社会福祉法人に設置されていました。その後、財団法人の大阪府地域福祉推進財団に設置されることになりましたが、現在は、大阪府自らが第三者評価事業を推進してい

くことになり、この会議は推進委員会という形に変わっています。

その間に、2004年5月7日、厚生労働省3局長通知「福祉サービス第三者評価事業に関する指針について」が出されました。これが、国として第三者評価事業を進めていくための基本となっているものです。

2011年4月からは、大阪府自らが大阪府における第三者評価事業の推進組織となっています。

3

3-1. 「福祉サービス第三者評価事業に関する指針について」(2004年5月7日)

先ほど言いました2004年5月に出された3局長通知の「福祉サービス第三者評価事業に関する指針」では、全国的に第三者評価事業を推進していく組織は全国社会福祉協議会だということにしています。

各都道府県にも推進組織を作ることになっています。大阪府では、先ほど言いましたように総合福祉協会や地域福祉推進財団が委託を受けていたのですが、昨年度より、大阪府自らが推進組織になっています。福祉サービス第三者評価事業の進め方や推進の主体は都道府県によって違っており、社会福祉協議会に置いているところ、都道府県自らが推進主体となっているところなど、いろいろあります。

国は、第三者評価事業の評価機関を認証するためのガイドラインも作りしました。大阪府では、国のガイドラインよりも細かい要件を作って、評価機関の認証を行っています。

評価基準のガイドラインも国が作りしました。初めはいろいろな福祉分野に共通の評価基準として55項目が作られましたが、今は53項目に改訂されています。これについても、後で少しお話ししたいと思います。

そして、評価結果の公表ガイドラインも作られました。第三者評価の結果は、原則として公開するというわけです。

第三者評価事業を行う評価者の養成研修のモデルカリキュラムも提示されています。大阪府としても、このモデルカリキュラムにのっとって第三者評価事業の評価者の養成を行っています。

3-2. 福祉サービス第三者評価事業の推進体制

国の福祉サービス第三者評価事業の推進の考え方ですが、全国の推進主体としては全国社会福祉協議会が指定されていて、さらに都道府県ごとに推進組織が作られています。都道府県の推進組織は、第三者評価機関を認証し、その第三者評価機関が福祉サービスの事業者と契約を結んで評価を行います。

この枠組みが定着してきているのですが、児童福祉の領域の社会的養護事業は別の枠組みで、これから第三者評価を進めていこうということになってきました。これは後でまたお話しします。

3-3. 大阪府福祉サービス第三者評価事業推進委員会

大阪府で設けられている福祉サービス第三者評価事業推進委員会は、地域福祉課が担当しています。昨年4月に発足し、大阪府において第三者評価事業を推進していくためのいろいろな事項を検討していくということになっています。

11名の委員がおり、任期は2年です。サービス提供事業者の代表や、サービス利用者の代表、評価機関の代表、行政関係者などが構成員になっています。

第三者評価事業推進委員会は、大阪府の条例改正によって審議会の分科会という位置付けになります。

3-4. 大阪府福祉サービス第三者評価事業関連規程

大阪府では、福祉サービス第三者評価事業を進めていくために、大阪府のホームページの中でいろいろ情報提供をし、第三者評価事業の諸規程も公開しています。

まず、大阪府福祉サービス第三者評価事業実施要綱。それから、推進委員会設置要綱。これは、先ほど言いましたように、名称が変わるために内容も少し変わります。それから、大阪府福祉サービス第三者評価機関認証要綱、さらに具体的なことが書いてある評価機関認証要領、評価結果公表要領、調査者研修実施要領も作っています。

これらの諸規程は公表されているものですから、ぜひ内容をご覧ください、この評価事業の枠組みを理解していただきたいと思います。もちろん評価基準も大阪府のホームページに公表されていますので、ぜひ参照していただければ

と思います。

4. 評価調査者の要件

4-1. 大阪府の認証評価機関 主な認証要件

大阪府の認証評価機関の認証要件は、法人格を持っていること、評価機関自らが福祉サービスを提供していないこと、そして、評価調査者が次のような基準を満たすことです。

まず、(ア) 組織運営管理業務に3年以上の経験を有している者。(イ) 福祉、医療、保健分野の有資格者若しくは学識経験者で、当該業務を3年以上経験している者。このような人が、大阪府が行う評価調査者の養成研修を受けているということ。(ア)と(イ)に該当する方がそれぞれ2名以上いるということ。以上が基本的な評価機関の認証の要件としています。

4-2. 認証機関情報

大阪府のホームページの中には、現在認証を受けている評価機関の運営主体の概要、評価の実施方法・料金、評価調査者の概要、評価実績といった情報も公表されています。いろいろな評価機関の中から、どこがいいかを選んでいただきたいということです。

5. 第三者評価基準

5-1. 大阪府における第三者評価基準の考え方

大阪府の第三者評価事業の評価基準では、国が示す「福祉サービス第三者評価基準ガイドライン」の中にある項目を必須基準としています。さらに、これまで検討してきた内容を推奨基準として付け加え、必須基準や推奨基準に含まれない評価機関独自の基準を付け加えることもできるとしています。

必須基準と推奨基準についても、福祉分野によって基準が異なるところがありますが、すべて大阪府のホームページの中で公表されています。ですから、第三者評価を受けなくても、まず自己評価を行うためにこの基準を活用していただきたいと思います。自己評価は、社会福祉法の中で義務付けられていますが、どのような基準で自己評価をするかということまでは言っていません。しかし、評価をするにはそれなりの基準が要りますので、この第三者評価の基

準を利用していただいてもいいのではないかと思います。

5-2. 評価基準ガイドラインの53項目と評価基準項目の例

必須基準の中にどのような項目が含まれているかということですが、評価対象として大きく三つの領域があります。1番目が福祉サービスの基本方針と組織、2番目が組織の運営管理、3番目が適切な福祉サービスの実施です。この三つの評価対象の中に評価分類があり、その中にさらに細かな評価項目が設定されるという構造になっています。

例えば、「福祉サービスの基本方針と組織」という評価対象の中には、「理念・基本方針」「事業計画の策定」「管理者の責任とリーダーシップ」という評価分類があります。「理念・基本方針」の中には、理念、基本方針が確立されているかどうかという評価項目があり、さらに「理念が明文化されている」「理念に基づく基本方針が明文化されている」という二つの評価項目があります。

理念や基本方針が周知されているかどうかという評価項目の中には、「理念や基本方針が職員に周知されている」「理念や基本方針が利用者等に周知されている」という評価項目があります。

「事業計画の策定」という評価分類の中には、中・長期的なビジョンと計画が明確にされているかどうかという評価項目があり、さらに「中・長期計画が策定されている」「事業計画が職員に周知されている」「事業計画が利用者等に周知されている」という評価項目があります。

このような評価項目が53項目ありまして、評価機関は一つ一つ、a、b、cの3段階でチェックしていくという構造になっています。この53項目は必須項目で、障害福祉、あるいは児童福祉といった分野、あるいは施設によって、さらに付け加えられた評価項目があります。

さらに、「組織の運営管理」という評価対象の中には、「経営状況の把握」「人材の確保・育成」「安全管理」「地域との交流と連携」という評価分類がありますし、「適切な福祉サービスの実施」という評価対象の中には、「利用者本位の福祉サービス」「サービスの質の確保」「サービスの開始・継続」「サービスの実施計画の策定」という評価分類があります。

一般に、いろいろな事業について評価を行うときには、構造（ストラクチャー）、過程（プロセス）、成果（アウトカム）という三つの側面から評価す

るとわれています。53の項目の内容を見ると、構造に当たる「福祉サービスの基本方針と組織」「組織の運営管理」のところはかなりいろいろな項目を立てて評価しますし、「サービスの開始・継続」「サービスの実施計画の策定」といったプロセスについての評価も含まれています。しかし、この評価の中には、利用者にとってそのサービスがどう受け止められているか、どういう成果を上げているかというアウトカムの評価はあまり含まれていません。

そこで、大阪府では、利用者に対する聴き取り調査を加えて行うことにしています。その聴き取りの内容も大阪府のホームページで公表されていますが、例えば高齢者福祉分野で29項目、障害福祉分野で30項目、保育所で20項目あります。このように、利用者、あるいはその保護者に対する調査項目も含めて、評価機関が第三者評価を行います。

実は、自己評価では利用者からの聴き取りはしにくく、第三者評価機関に評価してもらうことによって、利用者側からの意見をくみ取ることができます。これは、評価を受けるときに不安になる点かもしれませんが、非常にプラスになると思います。

6. 第三者評価事業の流れ

評価機関が決まったら、評価機関は事前に事業者との日程調整を行い、自己評価等の資料を提供していただきます。評価機関側はその資料をよく読み込み、どういう事業なのか、どういう自己評価をしているかということを頭に入れた上で、第三者評価を行います。

実際に第三者評価を行うときには、2名以上の評価者が訪問して、ヒアリングをしたり、いろいろな書類を見せていただきます。利用者のヒアリングも付け加えられています。

そして、調査報告書を作成し、評価結果を事業所にお返しして、その内容を確認してもらいます。評価結果の公表は、事業者の同意の下に行われます。その評価結果を大阪府へ報告するのですが、今はWAM NETを通じて公表されています。大阪府のホームページにある受審事業者の一覧で該当事業者をクリックすると、WAM NETにつながって、そこから評価結果が見られるようになっていきます。

6-1. 第三者評価結果で公表される情報

これは事業所の同意を得て公表するものですが、第三者評価結果として、事業所の基本情報、第三者評価を実施した評価機関の情報、評価結果の概要（評価機関の総合コメント、第三者評価を受けた事業所のコメント、評価項目の a・b・c の評価付け）、利用者調査の概要が公表されます。

6-2. 第三者評価事業における評価調査者の役割

このような評価事業を行っていく上で、評価調査者あるいは評価機関は何を心掛けなくてはいけないかというと、第一に、事業者のサービス情報を事前に把握しておくことです。これは、事前に事業者に提出していただいた資料を読み込んでおくということになります。

第二に、訪問調査では客観的な資料、文書、記録などに基づいて評価を行うことを重視しています。同時に、それらの文書がサービス提供において有効に活用されているかどうかにも注目しています。

それから、そのような評価を行うためには、評価者自身が福祉サービスについて理解しておくことが大事です。事業所の職員の方が努力している点をお聞きし、成果が上がっていれば成果を肯定的に評価します。粗探しをするわけではなく、その事業所が積極的に取り組んでいることをプラス評価するののもとても大事な点です。そして、評価対象の福祉サービスの一般的な水準について理解しておき、改善すべき点を正しく指摘できることが求められます。

そして、先にしていただいた自己評価と第三者評価が食い違うことがありますが、観察、質問による課題の明確化、利用者からの聴き取りなどによって、職員からの聴き取り内容を利用者の立場に立って吟味する。つまり、利用者本位で福祉サービスの質を点検することが第三者の役割になっています。

評価結果について、評価調査者の間で意見交換を行って取りまとめをします。評価者の研修のときには、調査に行ったその日のうちにまとめてくださいということも申しあげています。

6-3. サービスの質の改善のためのPDCAサイクル

このようにしていったん評価機関でまとめられた評価結果を、また事業者にお返しして、事業所としてもその内容を検討していただいて、それを公表する

ことになるのですが、第三者評価事業はサービスの質の向上にどのように役立っているのでしょうか。

サービスの質を高めていくために、事業所に求められているはP D C Aサイクルをうまく回すことです。つまり、目標を設定し(Plan)、それを実行し(Do)、自分たちのサービスの質を評価し(Check)、改善点を見つけ出し(Action)、その改善点をまた目標に盛り込んでいくことがサービスの質の向上につながるのですが、Checkに当たるサービスの自己評価をより客観的に行い、改善点を見つけ出していく部分に第三者評価事業を活用して進めていただきたいというのが、この第三者評価事業の趣旨だと言ってもいいと思います。

6-4. 第三者評価の視点と倫理規程

ですから、第三者評価機関には、それをサポートしてするための視点や倫理規程を持っていただきたいと思います。第三者評価機関は、倫理規程を策定していることが認証の条件でもあります。

評価の際に持つべき視点として、利用者本位の視点、利用者の人権の尊重、自立支援の視点があります。それから、事業者が掲げる理念・方針、事業者の地理的・物理的な状況にも着目し、福祉サービスの質向上に向けて取り組みを、プラス評価も含めて評価する。事業者の具体的な創意工夫についても積極的に評価する。さらに、改善すべき点を提案する場合には評価の根拠を明らかにし、サービスの質向上への取り組みを誘導できるようにすることが重要です。

また、誠実さ、公正さ、評価情報を評価目的以外では使用しない、公表されるものとは別に細かなこともその施設事業者からお聞きするわけですから評価情報の秘密の保持、利用者の意思に配慮して人権を尊重する、評価に関する問い合わせや苦情に適切に対応する、こういう評価機関としての倫理規程も実は求めています。

7. 事業者アンケート調査結果

4年ほど前に、評価を受けたところにアンケート調査をしました。そうすると、「自己評価の過程で今後のサービス向上に新たな『気付き』が得られたか」という質問に対して、多くの施設が「はい」と答えておられます。

「評価結果報告書から、サービスの改善・向上の具体的方策が見えてきたか」

には4分の3、「第三者評価を受審したことで職員の意識や態度にプラスの変化があったか」には8割、「第三者評価を受審したことが事業者のサービス経営、質の向上に役立ったか」には9割の施設が「はい」と答えておられます。ですから、受審していただいたら、結果には満足していただけているところが多いのではないかと考えています。

8. 大阪府における第三者評価結果公表状況と認証評価機関

ただ、大阪府のこれまでの第三者評価受審件数は、毎年60～70件程度です。平成24年度は6月までの数字なので10件ですが、昨年度は若干少なくなってしまいました。受審している分野は、児童福祉分野（主に保育所）が一番多く、高齢福祉分野、障がい福祉分野の順番になっています。もっとこれを増やして、利用者本位のサービスをもっと広げていくことにつなげていきたいと思っています。

現時点で大阪府の認証を受けている機関は16団体で、NPO法人が多いです。

9. 第三者評価事業の受審促進に向けた取り組み

第三者評価事業を進めていくための支援として、一つは、大阪府のホームページの「受審事業者の声」という欄に、受審していただいた施設の方の声を掲載しています。大阪府社会福祉協議会が毎月発行している「福祉おおさか」という広報紙の中にも、受審者の声がかかっています。

それから、受審していただいたところには、受審証（証書）を交付し、自動車などに張れるようなステッカーを発行しています。また、受審基準を検討して、高齢者在宅福祉分野の基本項目を厳選し、33項目にした評価基準も作っています。

普及活動として、法人の指導監査説明会で福祉サービス第三者評価について話をしていますし、実際に福祉法人の監査のチェック項目にも入れてもらっています。

このようなことを行って、第三者評価の受審施設が先ほどのような数にとどまっているのを、これからもっと広げていくことができればと思っています。

10. 「社会的養護施設における第三者評価及び自己評価の実施について」

昨年度末の厚生労働省通知で、児童福祉分野で社会的養護施設と呼ばれている児童養護施設、乳児院、情緒障害児短期治療施設、児童自立支援施設、母子生活支援施設を対象として、新たな枠組みで第三者評価事業を進めることになりました。これは、被虐待児などの増加により、施設運営の質の向上が必要になったことから、これらの施設には3年に1回以上の受審を義務化するというものです。

評価基準ガイドラインも新たに作り直して、原則、全国共通の評価基準にします。そして、評価機関の認証と評価者研修を全国社会福祉協議会が広域的に行っており、都道府県別でなく、全国的に評価機関を認証するという動きになってきています。

11. おわりに

第三者評価事業は、事業者と評価機関との共同作業であり、一方的に受けるというものではありません。そして、第三者評価事業を通じて、自ら提供するサービスの質について改善すべき点を明らかにし、サービスの質の向上に向けた取り組みの具体的な目標設定を行います。第三者評価を受ける過程で、職員の自覚・改善・意欲の向上、諸課題の共有化を図ることが、実はとても重要なところです。そして、利用者からの信頼を獲得するというわけです。

どうしたら、第三者評価を受けながら、職員の自覚・改善・意欲の向上、諸課題の共有化が図れるのか、後半のパネルディスカッションで検討していきたいと思っています。

実践報告①「第三者評価を受審して」

出口 豊美 氏
(障がい者支援施設 支援センターしらさぎ 所長)

1. 第三者評価受審のきっかけ

今回、私が発表させていただくことになりましたのも、障がい福祉サービスの施設に関しては、第三者評価があまり身近ではないからだと思います。支援センターしらさぎも、受審のきっかけは自らということではなく、受けるようにという法人の方針からでした。全く分からない状況で、私のイメージの中では、第三者評価というのはマニュアル重視で、取りあえずマニュアルがないと始まらないと考えていましたので、最初、なじまないと思ったのを覚えています。

感染症、事故、けがなど、危機管理に関するマニュアルはどこもそろえていらっしゃるかと思います。しらさぎの場合も、それについてはきちっと作っているのですが、ほかはどうかというと、多機能型の日中活動の事業所で就労移行が主なので、利用者は中軽度障がいの方が中心です。身体の介護や介助は必要ありませんし、コミュニケーションの難しさはあるのですが、こちらが言っていることは大体理解していただけます。ですから、ルーチンワークも特になく、実際に手順書が必要だと言われるならば、60名の方一人ひとりに手順書が要るのではないかと思うぐらいの認識しかありませんでした。

どのような手順書が必要とされているのかが分からないままに、取りあえず受けてみようということになったのですが、業務分掌の手順書にしてあるというだけで、実際にそれを開いて確認して業務をこなすということは、ほとんどなかったと思います。職員に「手順書はどこにあるか知っていますか」と聞いたら、「確か…」ということで、あまり見ていないのが現状でした。

受審を決めてから一つ変わったのは、職員が見る手順書については全く変わらなくて、「これでいいか」というぐらいに置いてあったのですが、利用者さんが使う手順書に関しては、必要度が高いと思うようになり、反対にそちらの方に思いが入ってしまいました。ご本人たちが朝礼や終礼をするときに、最初にあいさつをする、次に何をするというものがあれば、自分の順番が回ってき

でも安心です。掃除の手順書や作業の手順書など、いろいろ考えていきました。

普通を書いてあるものだとルビを振ってあっても読まなくてはいけないので、フローシートや写真やイラストで、ぱっと見て何をしたらよいか分かるものということで、A4サイズにするとか、使いやすさを求めて改善していきました。でも、これはあくまでも利用者に提供するマニュアルでした。

第三者評価を実施したのは平成22年です。20年か21年ごろに、法人から「第三者評価を受けますよ。しらすぎがトップバッターで行ってね」と言われたのですが、その当時、私は管理者になってまだ1年目でした。評価基準の項目を開いてみたら、管理者の責任の部分がものすごくたくさんあるのです。それを見ながら、これは簡単にはいかないなと思ったのと、手順書がどうも腑に落ちていなかったのが、本当に受審しても大丈夫かなという思いで、受審に至るまでに2年かかりました。

ではなぜ受審したかというのと、もともと支援員から始めていますので、利用者さんへの支援は今やっていることで本当にいいのかと迷うことが多かったからです。内部ではたくさん話をしますし、法人内でも会議や研修がありますが、外部からの意見、第三者の目で見えた助言が欲しいという思いがどんどん膨らんできたことが一番のきっかけです。

行政で行われている実地指導は、例えば個別支援計画はちゃんと取れているか、サインをもらっているかというようなことは見られるのですが、個別支援計画の内容は本当に利用者さんと一緒に考えたか、この内容は誰が同意しているのか、なぜこの内容になったのかというような支援の大事な部分にはあまり触れられません。どの事業所も迷いながらやっていると思うのです。それについて、「これでいいのでしょうか」「こんな気持ちでやっているのですが、どう思われますか」というやり取りが支援の専門性を持った評価機関とできたら支援員もどれだけ安心かという思いもあり、受けた次第です。

評価基準を見たら、先ほどもありましたが、本当に細かいです。それを一つ一つ見て、「でも、これはやはり必要なことなのだな」と思いながら進めていくと結構いろいろなものが見えてくるものだと思います。

2. 思い込みの支援に気付く

ただ、実際に受けてショックだったことが一つあります。われわれの事業所

としては、利用者主体ということをととても大事にしてきました。就労支援の現場でもあり、意思表示が結構できる方もいらっしゃるので、利用者さんの意見を聞くこと、利用者さん中心にやっていくことは忘れないようにと進めてきたのです。そうであるにもかかわらず、自己評価でaを付けたところが第三者評価ではcを付けられていて、「なぜcなのですか」と思ったのですが、その理由を聞いたら「利用者満足の視点が少し抜けていますよね」と言われたのです。

利用者にきちんと意見を聞いているつもりだったのですが、それがcだったのです。なぜかという、どこにも利用者満足の視点でやっていますよという文書がないのです。ルーチンワークだから手順書が必要だとか、危機管理だから手順書が必要だということではなくて、職員の皆さんが自分たちが一番大事にしたいと思っているところをどうすれば実現できるかということが分からなくてははいけない。プラス、利用者さんにもきちんと示さなくてははいけない。そう思ったときに、口頭では駄目なのですが、今まで口頭で伝えてきたという経過がありました。

そうすると、共感してくれる職員は、「ではこうしましょう」といって自分で動けるのですが、あまりピンとこない職員はどうすればいいか分からなくて、現場では動きが止まってしまいます。結局、難しい問題が動ける職員ばかりに移る構図になるのです。

けれども、もし方法がきちんとシステム化されて、「取りあえず最初はこういようにご本人に伝えてください」「こうなった場合には、次に誰々に伝えるように」というマニュアルがあれば、ドキドキしながら「私にはできないわ」と思っている人も、安心してやってみようと思えるのではないかと考えました。

業務の標準化というのは、誰がやっても同じサービスを提供できることだと思うのですが、対人援助の仕事をしていたら、気持ちやセンスというところに問題を置いてしまうようなことがどうしても出てくると思うのです。きっとそうなのかもしれませんが、それに逃げてはいけない。私たちの基本は利用者さんなので、利用者さんが分かりやすいように、利用者さんが生活しやすいようにと考えるのと同じく、職員が仕事をしやすいように、職員が困ったときにどうすればいいのかということが分かるようにする。基本の方針や理念を実現するために、具体的に自分はどういう動きをしたらいいのかというポイントがきちんと記されていることで安心感が生まれると思いました。最初は、「なぜ手

順書ばかり言うのだろう」と思っていたのですが、考え方を換えれば、必要なところには絶対に必要なのだと思っています。

3. 受審して良かったこと

受審して良かったことは、支援の現場に直接いる主任や課長が、調査委員の方たちとしっかりと話ができただけです。そのときには、支援の中身に関しては、「管理者はその場から外れてください」ということで、管理者抜きで現場の支援員と評価委員とでじっくり話をされるのです。それは、私にとってはすごく寂しくて、聞きたいとは思ったのですが、職員は日ごろ疑問に思っていることをストレートに聞けます。

第三者評価のいいところは、実地指導や監査ではないので、普段聞けないことや、管理者や法人には言いにくいことも尋ねることができたり、具体的な改善策の助言がもらえます。サービスの質の向上が目的だというのは「なるほどな」と思います。組織的に利用者支援が取り組みやすくなるという意味では、第三者評価の受審はすごくいいことではないかと思っています。

いろいろな方に、「高いお金を出してまで、なぜ第三者評価を受けたのですか」というようなことを言われました。確かに高いと思うのですが、職員の意識が大きく変わるというのは本当です。けれども、その意識をずっと継続させていくことが必要です。受けたときや、その後の1年目はまだ新鮮味があるのですが、その後は忘れてしまうということにもなりかねないので、毎年、本当にこれでいいのかという確認は必要です。

支援員も、自分たちが計画したことを現実にできる状況になったら仕事が楽しくなると思います。第三者評価を受けて自分たちの課題が分かり、ここを改善していけばこんなことができるのだということが具体化されたときに、それを本当に具体的に進めていくことで、きっと仕事も面白くなるのではないのでしょうか。私としては、第三者評価を受審して本当に良かったなと思っています。

質疑応答

(黒田) 受審されたのが22年度ですか。そのときに、出口さんは所長だったの

ですか。

(出口) そうです。

(黒田) 施設長が迷っていたらなかなかできませんが、初めは、実施するかどうか迷っていたのですか。

(出口) そうですね。公表されますよね。

(黒田) 公表が怖かったということですか。

(出口) 職員としてはそうではないかもしれませんが、管理者としては、自分のところの名前が出て、評価が付いてくるというのは怖いです。

(黒田) 実際には、c評価になった項目もあったでしょう。それも公表されたのですか。

(出口) 公表しました。

(黒田) 管理者としてはどう思いますか。

(出口) 本当に恥ずかしかったです。パンフレットなど、いろいろなところに「利用者主体」と挙げているのです。一番大事にしていたところなのに、視点が少し変わったらできていない部分が大きくクローズアップされて、まさしく井の中の蛙だと思いました。

(黒田) 素直にc評価を受け止めたのですね。

第三者評価を受けるときには、書類を整えたり、自己評価をしたり、いろいろ準備をしなければなりません。どのような体制で、何人ぐらいでしたのですか。

- (出口) 事務の方にもいろいろお手伝いはしていただきましたが、主に、私と支援の課長と主任と3人～4人で準備しました。
- (黒田) いわばトップに近い人たちが準備をしたということですね。初めは、準備は大変だ、書類をそろえるのは大変だという意識があったと思うのですが、どうでしたか。
- (出口) こんなものが必要なかと思いました。年度計画でも何でもちゃんと作られてはいるのですが、中身が評価基準と合っているのかどうかという確認をしなくてはいけなかったので、いい勉強になりました。
- (黒田) 第三者評価の基準に照らして、自分たちの施設のサービスはどうだろうかと考えることは、施設長としても役に立ちましたか。
- (出口) そうですね。ただ、私はずっと支援者としてやってきましたので、みんなで一緒に考えて、それを具体的に形にして実践したいと考えていました。ですから、皆さんの意見を大事にしたい、職員の意見を大事にしたいということを伝えたのです。そうしたら、評価者の方から、「それはそうかもしれませんが、管理者としては、職員の皆さんに『これでいきますよ』というものをきちんと示さないと、皆さんは迷います。管理者としてのリーダーシップというところでは、もっと力を発揮した方がいい」と言われました。
- それについては、「おっしゃることはもちろんそうなのですが、性格的なこともありますし」と言ったのですが、管理者はそうあるべきだなという部分では、認めざるを得ないところでした。
- (黒田) ちなみに「管理者の責任とリーダーシップ」のところに、「質の向上に意欲を持ち、その取り組みに指導力を発揮している」「経営や業務の効率化と改善に向けた取り組みに指導力を発揮している」という項目があります。このあたりも自己評価でaと付けたのですか。

(出口) 自己評価はbです。

(黒田) 第三者評価もbだったのですか。

(出口) そうです。

(黒田) 第三者評価ではそういうことが出てくるわけですね。施設長としても、自己評価をして、それをまた第三者評価されるというのは嫌でしたか。

(出口) 最初に言ったとおり、施設がどうこう、法人がどうこうということを横に置いて、自分たちが悩んでいることを明らかにできて、それに対しての助言をもらえるというところに主を置きましょうと思ったので、あまり気にはなりませんでした。

結果に異議を申し立てることができるので、これは言おうかということが一つあったのですが、いいかと思ってしまったのは、やはりマニュアルのことで。実際に食事の介助や介護が必要な方はいらっしやらないけれども、マニュアルは作らなくてはいけないことになっています。対象の人がいないのにどんなマニュアルを作るのか。そういう方が来られたときに、初めてその人に合ったマニュアルを作ることが大事だと思っていたのですが、いつどんな方が来ても対応できるように一応マニュアルは作っておかなくてはいけないとおっしゃったのです。それはそれで決まっているのだから仕方ないかと思いつつも、どうなのかなという思いがありました。

(黒田) そういう評価者とのやり取りの上で、最終的な公表結果を作り出すということになるわけですね。

では、手をつなぐ育成会のほかの施設も第三者評価を受けましたか。

(出口) まだです。「お試し第三者評価」は入所施設の方で少ししてみました。あと、今年度、もう一つ別の事業所が受審します。法人としては順番に受審することになっています。

- (黒田) 第三者評価を受けて、2年たっています。どういう点が変わりましたか。
- (出口) 職員の意識では、報告の仕方です。その日のことはその日のうちに職員全体で共有していないと、また次の日に次のことが起こるので、終礼が非常に大事なのですが、報告をしっかりとしてくださるようになりました。それは、視点をどこに置くかです。あったことだけを言うのではなく、自分はどうかつもりでこの人にこういう声掛けをしたか、結果がどうだったか、それに対して良かったのかどうか。ケア会議は大層ですが、毎日の終礼の中で利用者のことに関してしっかり報告があると、周りの職員も同じタイミングでその様子が聞けます。明日、その利用者さんの状態を知らない職員がいないという意味では、連絡をしっかりとれるようになりました。
- (黒田) 毎朝、そして仕事が終わったときに行う会議の内容が、よりきめ細やかになったということですね。
第三者評価の有効期間は3年になっています。24年度で3年が終わったら、25年度にまた受けていただけますか。
- (出口) まだ受けていない事業所もたくさんあるので、それが終わってからかなと思います。
- (黒田) では、法人のトップに、早く予算を用意しておいてくださいと伝えてください。

事例報告②「第三者評価を活用したサービス質の向上」

福井 茂 氏
(瀬川保育園 副園長)

1. あおば福祉会の方針

瀬川保育園は、2007年に箕面市の公立保育所の民営化を受けて誕生した保育園です。民営化の受託条件の一つとして、3年以内に第三者評価を受審することがありました。第三者評価については、各園さまざまなお考えがあると思います。今回は、瀬川保育園が第三者評価を受審したことで、自分たちの保育を見直す機会、保育の意思統一、意識改革も含め、今後につながることをお話しできればと思っています。

あおば福祉会の理事をしております元教育大学の秋葉英則氏は、第三者評価は受審するというだけではなく、受審に参加するという積極的なものではないかと言われました。私たちも、第三者評価については、当初の「受けなあかんから受けようか」から、もっと何かを得られるものにしていきたいという考え方になりました。

私たちの法人の基本方針である「どの子も健康でたくましく、健やかに育つように」ということを一番の柱に掲げて、第三者評価受審に参加することを決めました。

受審に向けては、まず「自分たちで考えられることから始めよう」ということになりました。園長は第三者評価についてよく分かっていたのですが、僕自身は全く分かっていませんでした。園長から「第三者評価を受けるときは、あんたが頑張らないとあかんのやで」と言われて、僕はその当時主任だったのですが、僕が中心になって評価を受けていくことに決めました。そのために、「第三者評価の活用と保育所経営に関する研修会」など、幾つかの研修に参加しながら第三者評価に向かいました。

2. 受審に向けて

瀬川保育園が受審までにできることは何かということを考えて、一つは、園長、主任、0歳児、1歳児、2歳児、幼児、給食、場合によっては看護師も参

加しながら、委員会を立ち上げました。

園長は、特に経営・運営の視点で見直しを行いました。僕が園長に今の経営はうまくいっているかと聞きますと、ばっちりですという感じでした。主任は、環境構成、安全、保護者との関係づくりを見直し、各クラスは、保育内容（生活や遊び）、環境構成、子どもの健康管理や食育について、自己評価のチェック項目に従って一つ一つ点検を行いました。給食、看護は、衛生・安全、健康というところを担当しました。

まず、委員会の中で議論し、それをクラスに持ち帰って、クラスでも討議をしました。本来なら全職員でこのことについて学び合いたいところなのですが、保育園という職業柄、みんなが集まるのは難しいので、委員会制にしています。

3. 瀬川保育園のマニュアルづくりから学習へ

この話し合いと並行して、マニュアルをどうするかということが大きな課題でした。瀬川保育園でもマニュアルはあったのですが、各ファイルごとになっていて、一つのもはありませんでした。そこで、今ある資料を全部まとめたら、大きなファイル1冊にまとまりました。ただ、これはあくまでもマニュアルであって、もう1冊、いろいろな様式が入ったファイルがあります。瀬川保育園では、この2冊が重要な書類になっています。

それから、理念や基本方針を職員に一回伝えても「そんなの聞いていません」ということがありましたので、新年度会議のときに職員ハンドブックを使いながら、自分たちが基本的に大切にしていることを確認しました。ハンドブックも、一回作ったら終わりではなく、自分たちの使いやすいように変更していくことが大事ではないかと思っています。

この第三者評価の委員会を通して、学びの共有ができるようになったことが一番大きな点です。毎年1冊ずつ、『保育所保育指針改定と保育実践』や『学びの物語』の保育実践『死を招いた保育』といった本を活用しながら、みんなが学びに参加していくことがさらなる保育の質の向上につながり、職員の質の向上にもつながるのではということで、学び合いを行ってきました。これは第三者評価受審後の私たちの大きな財産であると考えています。

4. 園の環境整備

瀬川保育園では、体づくり、食育を大切にされた保育を基本に据えています、さらに文庫活動にも重点を置いています。民営化1年目から施設を改修して、落ち着ける空間を造りました。子どもたちにとっては、友だちと一緒にくつろげる空間であったり、知的興味を豊かに広げていく空間にもなっています。給食室前にも季節に応じた食育の本を用意したり、廊下にも職員の手作り面展を置いて、今読んでほしい季節の絵本を展示し、保護者の方にも知っていただく機会にしています。夕方などに、親子でゆっくり楽しめる機会も持っています。

歩いて5分ほどのところに公立の図書館があるので、そことの連携も大事にしてきました。地域の図書館に読み聞かせサークルが来てくれるのですが、こういう地域の資源をいかに活用していくかということが大事ではないかと思っています。これは今まで何気なくやっていたことなのですが、第三者評価を通して、とても重要なことなのだとということにあらためて気づきました。

民営化のときに、乳児の部屋が2階、幼児の部屋が1階にあったことに対して、僕自身は、もし火事や震災が起きたらどうなるのかという不安を抱いていました。もともとあおば福祉会では乳児は下でということが基本だったので、大丈夫かなと思っていたのですが、結局、スタートしてしまえばそれほど思わなくなっていました。ただ、調査者の方から「そのことはどうなのですかね」というご意見をいただきました。自分たちの考えていたことが実行できていないことに思い当たりました。そこで、園長とも相談して、施設改修に取り組みました。このことは、環境をどのように作り出すか、子どもたちにとっての環境としてどういうものが大切なのかという大きな気付きにつながりました。

第三者評価受審後も、このことが私たちに与える影響は大きかったと思います。ただ広い園庭ではなく、子どもたちが自分たちで遊びを見つける空間にしていきたいということで学習会を行っています。そのために、保護者、子どもたち、そして地域の方にも参加していただきながら、ビオトープを造りました。これは、業者さんが園庭をきれいにすればいいということではありません。自分たちがかかわるからこそ、ものを大事にするし、ここで遊びたいとなるのです。保育園は地域の財産なのだとということで、地域の方にも参画していただいたことが非常に良かったと思っています。

田んぼも作り、子どもたちは田植えを体験しています。収穫祭には、新米を

炊いたり、さんまを焼いたり、いろいろ楽しい行事が待っています。

池の中にはカエルの卵を見つけました。保育士がカエルを入れたのではなく、どこからともなくカエルがやってきて卵を産み付けたのです。池を造るだけでこんなことが体験できるのです。命の誕生にも気付けるようになったのではないかと思います。

5. 受審して良かったこと

第三者評価を通して、私自身が感じたことが三つあります。

1点目は、第三者評価は、各施設が大切にしてきた方針や内容を、いま一度ゆっくり立ち止まり、振り返りの中で確かめ合う機会ではないかということです。日々忙しい中で保育をしていますと、走り続けてきたなと感じます。職員会議も目の前の子どもの話で終わってしまうのですが、第三者評価は、立ち止まる機会、振り返る機会を与えてくれるものではないかと思えます。

2点目は、客観的な視点で施設を見ていただくことで、今まで気付けなかったことに気付ける機会だということです。施設改修は非常にお金がかかることなので、どうしても躊躇したり、「まあいいか」ということで終わらせてしまうのですが、評価機関といろいろお話しさせていただくと、踏ん切りがつくところも大きく、この点も第三者評価を受審して良かったことだと考えます。

3点目に、法人や施設本位の運営ではなく、利用者が主体者であると気付ける機会でもあるということです。私たちの合言葉は「子どもにとって」で、それは大事なことなのですが、親も一利用者です。アンケートを取ると、英語をしてほしい、鼓笛隊をしてほしいなどのいろいろな要求があるのです。ただ、私たちとしては、子ども主体で、やらされるのではなくやりたいと思えるような保育にしたかったので、その辺はすべてが一致しているわけではありません。

そこで、学習会を開催したり、今年で言えば表現活動の研修を開催して、そのあたりを保護者の方にも知っていただく機会をつくってきました。子どもたちが自分で調べたいという気持ちを持ち、子ども自らが自分たちで学んでいくような保育園づくりを目指していきたいと思っています。

第三者評価を受けて、子どもたち自らが学びたいという気持ちを大切に、環境を整えたことで、いろいろな気付きや発見が起きまして、2010年度のソニー教育財団の「科学する心を育てる」というプログラムに応募したところ、優秀

園になりました。第三者評価を通しての学び合いや、環境を変えてきたことが、この評価にもつながっているのではないかと思います。

6. まとめ

何度も言いましたように、受け身ではなく、積極的に取り組むことが大切です。ただ単に受審して「はい終わり」ではもったいないです。受審料が40万円ほどかかる中で、得られるものがなければ残念な結果になります。特に施設長や法人の理事は、受審を通して何を得たいのかということを明確にしておくことが重要ではないかと思います。

それから、受審料40万円は高いとどこかの施設の方もおっしゃっています。受審料が高いから躊躇しているという話も耳にしますが、そこは踏ん切りが要ると思います。ただ、箕面市から半額以上の助成がありましたので受けやすかったと思います。先ほど黒田先生がおっしゃった、施設と行政と調査機関の三者が一体になっているということです。行政の方も第三者評価にもう少し力を入れていただけたらと思います。

そして、やはり利用者にとって質の高いものをもっています。私たちの保育園も、今年度第2回の受審を決めようと話し合っていたのが、諸事情により来年になりましたが、必ず受審して、自分たちにとってよりよい、そして子どものためにも良い施設づくりを、今後も展開していきたいと思っています。

質疑応答

(黒田) 私は、受審した施設一覧を見て、箕面市の保育園の受審が多いことは知っていますし、箕面市が保育所の民営化に当たって受審を義務付けているという話も聞いたことがあったのですが、受審料の半額補助のことは知りませんでした。そういう行政からのバックアップがあるといいですね。

行政は、一方では事業法人を指導・監督する立場にあり、一方では福祉事業にお金を出す立場にあるのですから、行政も一体となって質を向上させるための取り組みをしていただきたいと思いますのですが、財政事情で、うまくいかない、なかなか難しいという声をしきり

に聞きます。しかし、箕面市がそういうことをしてくれているので、それがほかの市町村に広がったらいいと思いました。

今のお話の中で、第三者評価は、受け身ではなく、積極的に施設の側から参加するのだという姿勢が明確だったことが印象的でした。委員会を作ったのは良かったと思うのですが、そのアイデアは園長から出たのですか。それとも福井さんが出したのですか。

(福井) 私は、第三者評価を受けるに当たって、施設長から「あんたが中心やで」と言われていました。いろいろなことをよく分かっている施設長だからこそ、僕にさせたいという思いもあったのでしょう。一つは、人育てという視点が大きいと思います。もう一つ、園長はよく「主任は保育の要やで」と言うのです。つまり、主任さえしっかりしていたら、保育園はパチッと決まるということです。しかし、その主任をきちんと見ているのは施設長、園長です。園長の姿勢一つで、扇の開き方も狭いものから広いものになっていくのではないかと考えていますので、園長に感謝したいと思います。

(黒田) 委員会を作ったときには、園長は協力してくれましたか。

(福井) 委員会を作るというのは僕の発想なのです。自分一人では何かできるかといえば、そんなことはないですよ。職員みんなで第三者評価に取り組むことが大事なので、全員が自分たちのことだという意識に変わっていかなくてはいけない、それには委員会組織にするのが一番いいと思いました。クラスから出ていただく先生も、そのことに対する意識は向上したと思っています。事前に職員会議で少しずつそういう話も取り入れていたので、担当者だけの責任で運営されるというものではありませんでした。

(黒田) 自己評価も、委員会として、項目に一番関係のある職員が分担して評価していくというやり方を取ったのですか。

(福井) そうです。特にクラスを持っている保育士の先生については、保育内容の項目の、自分たちがしていることを書く欄に、評価の根拠を挙げてきてもらうのです。そして、逆に僕たちが「どうですか」と聞いて、例えば換気は1時間に1回、このようにしていますというように、本当に細かい話をしていきました。そうすると、「それはすごく大事ですよ」という話になったり、書けていないことも、「ここはこんなことをしているのではないですか」「そうですね」というように職員の気付きになったので、それは良かったと思っています。

(黒田) 準備のための委員会は、どれぐらいの期間で実施したのですか。

(福井) 11月に調査者の方が来られたのですが、4月から始めて、月に2回ほど集まっていたので、合計で10回以上は実施したかと思います。

(黒田) 半年以上かけて、月2回以上集まりながら、かなり時間と手間をかけたんですね。それは、サービスの改善につながるいい機会になったのだらうと思います。その委員会は、第三者評価が終わった後はどうなったのですか。

(福井) 第三者評価に向けての委員会でしたので、取りあえずは「お疲れさま」ということで解散したのですが、その後は、自分たちが学ばない限り質の向上はあり得ないだろうということで、使っていた時間を今度は学びに変えていきました。そういうことが良かったのではないかと思います。

(黒田) 第三者評価事業を事業者としてうまく活用するという点では、理想的なことをされたようですね。

(福井) すごくきれいな事に聞こえますが、特別なことではなかったと思います。多分、どこの施設もマニュアルはそれなりに持っているのです。でも、確かに幾つかマニュアルを持っていないところがあるので、そこは気

付いて作成すればいいのだと思います。僕らも、持っていないというものがありました。

(黒田) 準備の過程でマニュアルを整備したところがあるということですね。そのマニュアルはどこに置いておくのですか。

(福井) 事務所です。

(黒田) いつも閲覧できるようになっているのですか。

(福井) 先ほどの方も言われましたが、マニュアルを見ながら保育をするなど、絶対にあり得ません。会議や雑用に追われる中で、今は乳児の突然死症候群（SIDS）が話題になっているから、ここから印刷して、こういうことを抑えましょうというように、その都度使っていきます。全職員が毎日見ていけば理想的ですが、そうはいきません。でも、必要なものを必要なときにすぐに出せるというのは、大きな利点ではないかと思います。

(黒田) マニュアルを作るというのは、サービスの標準化ということでもあります。それを職員の研修にその都度使っているということですか。

(福井) はい。

(黒田) そのマニュアルは2009年に作ったのですか。

(福井) ハンドブックは、全職員に配っています。マニュアル集の中でも、保育の基本編や勤務の心得のように、絶対に知っておかなくてはいけないというものについては、全部ハンドブックに掲げているので読んでおいてもらいます。新年度会議のときには、職員が読み合わせをします。

(黒田) マニュアルの要点を職員ハンドブックにまとめていて、それを研修に

も使っているということですね。それも改訂しているとおっしゃいましたね。

(福井) 少し改訂しています。大幅改訂ではありません。

(黒田) 毎年改訂しているのですか。

(福井) 今は2009年度版を少し変更しているだけです。

(黒田) 第三者評価を受けて、0歳児クラスを2階から1階に移動させるなど、かなり構造改革をしたということですが、さらにいろいろな取り組みをしておられるというお話でした。学びの共有のために勉強会を継続することも、成果の一つだということですね。

ビオトープや絵本4,000冊というのは、保育所としてよくやっておられると思ったのですが、それは第三者評価とどういう関係があるのですか。

(福井) 例えば、第三者評価の中に、社会資源の活用という項目が出てきます。私たちは、自分たちが絵本が大事だと思ったからやっていたのですが、実際にそのチェック項目から見たときに、図書館の方とか地域の方にも来ていただいて、そんなことも社会資源なのだということに気が付きました。

(黒田) つまり、第三者評価の評価基準を点検する中で、自分たちが行っているプラスの面に自分たちで気が付いて、それをさらに自分たちで伸ばしていこうとで行ってきたのですね。

(福井) はい。

(黒田) 第三者評価をかなりうまく利用しておられますね。どうもありがとうございました。

実践報告③「第三者評価の受審を通して、 施設サービスの質の向上にどのように活用したか」

大森 薫 氏
(特別養護老人ホームハートピア堺 施設課支援係長)

1. 第三者評価を受審したきっかけ

私どもの施設は、第三者評価を、平成21年9月と22年6月の2回に分けて受けてきました。そのころの私は、係長ではなく、生活相談員のリーダーでしたので、現場から見た正直なところをお話したいと思います。

ハートピア堺は従来型特養に当たり、入所定員が84名、ショートステイが16名、合計100名の施設です。受審のきっかけは、施設長に「受けてみないか」と言われて、何も分からないので「します」と返事したら、そのまま大変なことになってしまったという感じです。

そのときは、実施指導や情報の公表を受けて、特に指摘を受けるようなことはなくなっており、最低限のことはできているとは思っていたのですが、ほかと比べてどうか、どういうところができていて、どういうところができていないのか、全く分かりませんでした。特養としてどうあるべきなのか、何を期待されているのかも全く分かりませんし、委員会制度とか個別ケアをケアプランを交えてという形で取り組んでいたのも、その部分が本当にできているのか、自分たちがどの位置にいるのかということも、第三者評価を受けて評価してもらいたかったという思いがありました。

2. 受審する中で見えてきたこと

2-1. 経営的な部分

第三者評価を受けるまでは、会議の場や上の役職の人から「これをしたらいいのではないか」と言われたことをやっていました。食事、入浴、排泄等、全く違う分野の話でも「あれをやれ」「これをやれ」と言われている感覚があったので、スタッフは強いストレスを感じていました。

第三者評価を受けると、まず、理念や中・長期計画がきちんと策定されているかどうかという項目が出てきます。正直、理念は知っていましたが、中・長期計画がどういうものなのかは全く分かりませんし、施設がどういう方向に進

んでいるのかを考えたことすらありませんでした。

自己評価シートには、そういう項目が並んでいます。特養で言うと58ページぐらい評価項目があり、そのうち3分の1、下手すると半分ぐらいが経営の項目に当たるのですが、第三者評価で、スタッフがそこを意識してやっていくことが重要なのだと言ってもらえたので、どこに向かってやっていけばいいのかが分かりました。

施設長も、それで結構大変な思いをして頑張っていました。具体的な中・長期計画というところを示してもらえて、中間管理職以下のスタッフがこれをすればいいのだということが分かりました。あのことに基いて、今こういう指示が出ているのだということがはっきりとスタッフ側に分かれば、「あれをしろ」「これをしろ」と言われてもぶれがなくなるので、すんなりと受け入れることができました。それが一番良かった点だと思っています。

2-2. 介護の取り組み

標準化、マニュアルについては、何か取り組みをするときに、取りあえず始めればいいと何でもかんでも始めてしまうことが多く、やっていた取り組みがいつの間にか現場で忘れ去られたり、できなくなるという問題がたくさんあったのですが、第三者評価では、PDCAサイクルをきちんとしなさいということが強く言われます。特にプラン・ドゥーのところは皆さんされているかと思うのですが、確認して、評価して、次にどう生かすのかというところをどこで求めるのか、どの会議で求めるのか、どういう場で求めるのか、そこをきちんと決めなさいという指摘がありました。

それをきっちりしていくというシステムづくりを行っていくと、何か新しいやり方を始めたいと思ったときに、手順書、計画書、企画書なりをまずきちんと作り、何月何日に確認するというところまで作った上で現場のスタッフに浸透させていくことができるようになりました。そうすると、スタッフ側の混乱もなくなり、それがストレスになることも減ってきました。

新入職員にも、OJTのときにマニュアルを使って説明するようになったので、マニュアルを最低限生かして、その上で新しいものを持っていくという形を取ることができたと思います。

それから、看護師は、学校を出て、勉強して、資格を持っていますので、「介

護士なんて」という部分もあると思います。プライドが高く、自分たちにはマニュアルなど要らないとよく言われるのですが、第三者評価を受けるときに最低限マニュアルを作らないと評価されないので、作ってもらいました。

その中で、特養の看護師さんは50代の方が多く、病院で働いていたときの経験で行っていることが多いのですが、新しいことをしっかり勉強してもらい、今はこう変わっているということを確認してもらえた点が大きかったと思います。

特養の人員配置上、介護士が誤薬や服薬忘れをしてしまうこともあるかと思うのですが、第三者評価で、なぜ看護側からきちんと指導しないのだと言ってもらえたことが大きいです。今では、朝礼や会議の場でも、看護師さんから「医療的にはこうだから、生活の場では考えてもらったらいけれども、検討してもらえないか」と言ってもらえるようになりました。尿路感染、肺炎、便秘などは特養でよく出てくる問題だと思うのですが、そういったところも取り組みが進んで入院する人が減ったり、看取り介護の人が増えるということにつながっています。

2-3. 落ち着いて過ごすことのできる環境づくり

評価してもらいたかったポイントとして、落ち着いて過ごすことのできる環境づくりがありました。

特養では転倒が大きな問題です。当施設は従来型の特養で机といすが並んでいるだけの「施設」という感じだったのですが、介護なりに生活ということをしっかり考えて、ソファなどを使って利用者さんが落ち着けるようにしたり、炊飯器を直接フロアに入れて自分で炊飯ができるような環境づくりに取り組んでいました。委員の方が施設内巡回のときにそれを見て、「いいことをしていますよん。もっと進めたらいいのではないか」と言ってくれたので、僕たちは有頂天になって、PDCAサイクルの中でさらに取り組みを進めていきました。

今では、ソファが並んでいるところもありますし、施設内を木目調に統一したり、昭和の時代の映画ポスターを廊下にずらっと張って回想法ができる環境を作っています。また、昔、モーニングコーヒーを飲まれていた方が多かったので、施設の一部を純喫茶風にしようと取り組んでいます。

2-4. 委員会制度の導入

第三者評価までは、現状の問題に対して、役職者からトップダウンで「こういう取り組みがいいのではないか」ということがよくあったのですが、現場のスタッフには、やらされているという思いしか残りませんでした。役職者にすれば、「現場は全然勉強せんに、何を言っている」という感じもありました。また、退職されるときに、「特養はどこに行っても一緒。しんどいことがあったら辞めたらいい」という意見が出るようなこともありました。

その中で、施設長とも相談しながら、現場のスタッフの専門性を高めなくてはいけない、介護福祉士の資格を取ってケアマネを取るまでの5年間、何もしないで現場の経験を積み重ねているだけでは現場のスタッフにとっては面白みがないだろうということで、委員会制度を取り入れて、排泄、入浴、食事、パーソン・センタード・ケア等の委員会を作りました。それで取り組んだことも第三者評価で評価されます。

1年目は、スタッフの中でも、委員会とはどういうものなのかよく分からないところが多かったのですが、年度末に1年間の研究結果を発表してもらう場を作っていく中で、現場の中からのいろいろなことをしたいということが出てくるようになりました。その結果、利用者自身で配膳をしてもらう、おしほりをたたんでもらう、机をふいてもらう、ご飯をよそってもらうということができるようになりました。今では、刻み食が多くて見た目があまり良くない食事もあるかと思うのですが、管理栄養士を中心に歯ぐきでつぶせるソフト食の導入を進めることができています。

3. 受審して良かったこと

自己評価シートの項目で、どのようなことが評価されるのかというのは具体的に書かれています。別冊にもなって、こういうことをしたらこういう評価ができると書いてあります。特にうちは1回目と2回目と分けて受けさせてもらったので、1回目はそのときの現状そのままに評価を受けて、そこで指摘されたことを2回目に反映させたので、とても気楽にすることができました。ただ、経営側としては、お金が15万円余分にかかる形になったということはありません。

あと、できていないところは、役職者から言われても快く受け入れられないものがあるのですが、ご利用者やご家族のアンケートで出てきたことや第三者

評価の委員から言われたことは、みんな意外とすんなり受け入れてくれます。ですから、改善するにはぴったりかなと思います。

上の方が、理念や中・長期計画、年度の方針を分かりやすいように立てると、現場のスタッフにとってはぶれがなくて、いい施設長を持ったと言われるポイントになるかと思います。施設長の方には、そのことをくれぐれもよろしくお願いします。

質疑応答

3

(黒田) 今、印象に残ったのは、施設長から言われて職員が動くというトップダウンのシステムだと職員のストレスも高くなるし、職員が受け身になってしまうということです。けれども、第三者評価を受けることで、職員から施設長にも意見が届くようなボトムアップの動きを作り出すことができたことが一つのポイントだと思いました。

それから、トップダウン、ボトムアップだけではなく、第三者や利用者からの意見が施設にくみ取られることによって、改善の意識も高まり、意見を受け入れやすくなるということです。

もう一つ、看護師さんの態度が変わったというのも面白いなと思って聞いていました。今、特別養護老人ホームは、入所者が重度化し、看取り介護への取り組みも進むということで、多職種がうまくチームワークを作っていくことがとても大事になっています。今日はおっしゃいませんでしたが、栄養士さんも重要な役割を担っています。そういう多職種がうまくチームワークを作っていく上でも、第三者評価を利用して自分たちの業務を見直したり、マニュアルを自分たちで作ることが役立ちます。

委員会を作ったとおっしゃいましたが、これは第三者評価を受けることによって進んだのですか。

(大森) 初めは、人事考課などの中で、介護士さんに自信を持ってもらいたいということがあったのです。ケアマネを受けるまでとか、次の段階に行くまでに、これだけは自信を持ってやっていたというところを作っ

てもらいたいと課長や施設長に相談している中で、進めてくれたということです。

(黒田) 委員会を作ることで、職員が自分たちで考えながら事業を改善していくという、ボトムアップの動きが進むのでしょうか。

21年9月、22年6月と、2段階に分けて第三者評価を受けたのですね。どういう仕組みで2回続けて第三者評価を受けたのか、補足していただけますか。

(社会福祉協議会職員)

これは大阪府社協のメニューなのでこういう場では申し上げにくいのですが、一発本番の普通コースと、模擬評価を行い、その後半年ほどの改善期間を経てから本番の評価を受ける特別コースがあるのです。それが、先ほどおっしゃった15万円高いという話だと思います。

(黒田) 機会を二つに分けて評価してもらい、その間に業務を見直して、改善したところを評価し直してもらおうという、動機付けも図られるということですね。

もう一つ印象的だったのは、施設長から言われて取り組むことになったということでしたが、施設長も頑張らなくてはならなくなったということなのですか。

(大森) 中・長期計画をスタッフに理解させることは経営側でないとできないので、そこの仕組みをちゃんと作っていただきました。今では、委員会の取り組みも、年度の目標も、そこに基づいて作ってくれているので、ぶれがない形でできています。

(黒田) 第三者評価を受けるということは、施設長の一存で決めることはできないし、施設長が自分だけで自己評価をすることもできません。いろいろな役職の人や、介護職員、看護職員、いろいろな職員が共同で自己評価をしていかななくてはならないということになるのですね。

(大森) そうです。

(黒田) 自己評価を受けるときに、委員会の体制ができたことは理解できたのですが、第三者評価を受けるために施設としては何人ぐらいで取り組んだのですか。

(大森) 評価の中で分野が分かれてくるので、看護師さんなら看護の主任に振っていくという形で、私を中心に分散してやるようにしました。介護のように大勢の部署は、主任から中間のところまで含めて全体的に取り組んでいったという形です。

(黒田) 評価項目に応じて評価ができる部署にお願いしながら、自己評価してもらったということですね。それを取りまとめていくのは大森さんですか。

(大森) 私と、同じ相談員で課長がいたので、一緒になって皆さんから相談を受けて、提案や協力しながら進めていきました。

(黒田) また次の評価を受けますか。

(大森) 私個人の意見としては、特養の中でいろいろなことをしていかなければならないというのはもちろんあると思うのですが、委員会を作られているところもたくさんあると思うのです。食事、認知症ケアなどに特化した専門分野の第三者評価を作ってもらえたら、受けたいと思います。

(黒田) 第三者評価を受けたことによって変わったポイントを、もう一回教えてください。

(大森) まず、スタッフが一丸となったので、みんな仲良くなりましたし、自信が持てたというのは大きいです。その期間は退職する人も減りました。

た。10月に堺市の実施指導があったのですが、玄関に張っている第三者評価受審証明書を見てとても安心されていたというのは、すごく良かったと思います。

(黒田) 第三者評価の受審証明書が役に立ったというわけですか。利用者の方が安心して、信頼してくれるのならばいいですね。どうもありがとうございました。