

II

項目説明

1 評価の基本事項

1-1 評価のねらい

ここではなぜ当該事業を評価分析しようとしたのか、そのねらいを記入します。たとえば住民への事業周知、当該区市町村への実績報告等といったことです。

1-2 評価の周知対象者

評価の内容を伝えたい対象を記入します。

1-3 評価対象期間

一般的には期首は年度始め（4月1日）より期末は年度末（翌年の3月31日）ですが、事業によっては、半期、4半期という事業もあるかと思えます。

1-4 評価者

評価票の作成者は事業担当係を総括するスタッフとし、作成されたものを管理者が検討することを想定しています。

2 対象となる事業の概要

2-1 事業目的

組織の使命に直結する当該事業の最終目標を記入します。社協組織の存在目的に合致していて、当該事業のあるべき姿・ビジョンといえる目的を記入してください。

また、当該事業が補助・委託事業であれば補助・委託元の目的との整合性を勘案することも必要になってきます。

2-2 事業形態

ここで「自主事業」とは、公費補助のない社協の民間財源のみで運営する事業を指します。ただし、現状ではその事業を運営する職員の人件費は公費補助である場合がほとんどだと思われそうですが、当面、事業費に公費補助がない事業とします。

「補助事業」は、行政からの公費補助のある事業を指します。

「委託事業」は、行政や民間団体からの委託事業を指します。

ここでの事業形態を問うことは、補助事業・委託事業の目的や目標設定が明確か、その事業が社協組織の使命と合致しているか、役割分担等が適切か等を点検する場合の指標となります。

2-3 定款上の根拠

社協の事業は定款で明記することが定款準則で示されていますが、数多い社協の個々の事業名がすべて明記されているものではなく、とくに自主事業の場合は、ある程度上位の概念で事業を包括化して明記している場合が多くなっています。したがって、この項目には当該事業が定款上の事業のどの部分にあたり、組織の使命とどのように関連しているかを明確に記入します。

2-4 使命との関連性

評価票で「使命」としているものは、組織の存在目的や存在理由を示すものであり、「何をする組織か？」と聞かれたときに明確に、具体的に答えられるものです。またその使命を職員が共有している状況を前提にしています。区市町村社協は「地域福祉の推進」を目的としていますが、この内容が多くの人にわかりやすく、具体的になっていることが必要です。

社協のすべての事業はこの「使命」から導きだされる「将来像」に向かって計画されることを前提に、どのような理由でこの事業が使命から導きだされたのかを記入します。

2-5 地域福祉活動計画での位置づけ

地域福祉活動計画は区市町村社協の目標に沿った住民福祉活動の中長期計画です。当該事業が計画のどの段階にあるもので、事業が成功裏に完了すれば計画のどこまでをクリアすることになるのかを具体的に記入します。

また、当該事業が区市町村の委託事業である場合は、その事業に該当する行政計画との関連性も記入します。これはこの委託事業が当該行政計画の中で内容として、どこまで求められているのかを明確にするためです。

2-6 ねらいとする副次的な効果

これまでの社協の事業をみると、1つの事業に関連する複数の目標が混在していることが多いと考えられます。理由は社協を構成する関係者の多さにあると考えられますが、この評価票では、事業の目標は優先順位をつけて、基本的に一つに絞ることとしています。

そこで、関連する他の目標は、事業の副次的な効果として、主目標の進捗状況を見ながら、必要に応じて事業に修正をかける程度にとどめることとします。

したがって、事業計画の中に、複数目標がある場合は従たる目標から導き出せる副次的な効果をこの項目に列記します。

3 経営戦略

■はじめに（評価票の構成と記入方法）

(1) 指標例

何を評価の指標とするかは、各社協において具体化された使命、社協活動の現況によって異なると思いますので、一般的と思われる「指標例」を示しています。指標例は4段階で例示しています。3段階や5段階の評価指標も考えられます。

また、これらの指標は必ずしもすべて高低を問うことを想定していません。たとえば事業の性格上、「住民参加のレベル」はゼロという事業もあり得ますし、「他機関との連携」を必要としない事業もあると思いますが、評価・分析はすることとします。

トピックス

定量評価：客観的な裏付けをもつデータ（客観的な指標）を利用して数値で評価結果を示す評価手法。

定性評価：評価結果を文言による記述で表現する評価手法。適用範囲が広いという利点があるものの、客観的なデータの裏付けをもたないために説得力に欠ける、評価者によって表現方法や評価の質にばらつきがでやすい、などの欠点がある。

(2) 評価

指標例に基づき評価点を記入します。

(3) 分析

事後に評価点の根拠となった事柄を分析欄に記入します。

3-1 組織使命との整合性

「2 対象となる事業の概要」の「4 使命との関連性」が当該事業の計画時・あるいは執行時にどのように具体化されたかを分析するものです。

3-2 目標設定

測定可能で明確なゴールを設定することとし数値目標を設定することとしています。ここでは年度当初に設定した数値目標の精度を分析することを意図しています。

3-3 目標の共有

目標は共有され組織が受け入れることが重要です。ここでは主として年度当初に設定した目標が共有され、そのことに関する組織内のコミュニケーションが図られたかを分析します。

3-4 利用者ニーズの把握

当該事業計画の執行前に対象とする利用者ニーズをどの程度把握し目標値の設定と事業の執行を行ったかを分析するものです。

3-5 資源提供者の把握

社協事業には従来から、ボランティア、市民活動団体、自治会等の地域団体、商工会、企業、労組等々の資源提供者（協力者）が想定されており実績もあります。ここでは資源提供者の状況をどのように把握したかを分析します。

3-6 住民参加のレベル

何を指標とするかは多角的に分析する必要があります。また、事業執行内容に関する評価指標の「担い手満足度」などと関連して考えなくてはならないと思いますが、ここでは住民（または団体）の参加者の割合を見ることを例示しています。

紙おむつ等支給事業や金品贈呈事業などのように事業によっては、住民参加を想定しない事業もありますので、その際評価の高低は問われないものもあります。

3-7 関連事業との連携

社協が事業をすすめるうえでは、関連する社協内の事業との連携は重要な部分です。とくに委託事業の場合は、社協らしさを生かした事業運営をいかに委託者にアピールできるかが今後の受託の是非の評価にも繋がります。

ここでは、当該事業が目標や費用の按分、進行管理等をすすめるうえで、平行して実施している他の事業と連動を図り、相乗効果（成果）を上げることができたかを分析します。

3-8 他機関との連携

当該事業の執行にあたり、保健医療、教育その他の当該事業と関連する社会資源とどの程度連携したかを分析します。他資源との連携がまったく必要がない事業の場合はこの項目の評価の高低は問われないものと考えられます。

3-9 業務の進行管理と成果

当該事業の目的と設定目標に関して、現状における社協の組織体制や人員体制を勘案して進行管理上妥当であったかどうかを分析しようとするものです。

★試行して評価票からはずした項目とその説明文

以下の項目は、試行にて明確な分析が困難でしたので、今回の試案では指標からはずしていません。

〔事業の戦略性〕

当該事業の総合的な戦略性について測るもので、事業の計画・実施にあたり適切な環境分析があったか、また経営資源を効率的に集中させることができたか等を分析します。分析にあたってはこれまでの項目も考慮に入れる必要がでてくると同時に、その他の要素も含まれてくると考えられます。

指標例としては、

- 1 事業計画・実施にあたり環境分析・経営資源の状況分析はしなかった。
- 2 事業計画・実施にあたり内部環境・外部環境の分析をしたが、経営資源の状況を考えなかった。
- 3 事業計画・実施にあたり内部環境・外部環境の分析をし、それにあわせて経営資源を可能なかぎり集中させた。
- 4 事業計画・実施にあたり内部環境・外部環境の分析をし、それにあわせて経営資源を可能なかぎり集中させた。結果的にほぼ戦略どおり効率的に事業が進行した。

4 事業目標とその成果

4-1 目標の内容

(1) 全体的な事項

目標の内容は、「数量実績」ではなく、「成果実績」とすべき事項を目標とします。

また、目標は、あえて優先順位をつけて一つ掲げ記入します。複数の目標を掲げると当該事業にいくつもの付随的な効果が得られますが、一つの事業の中で「あれもこれも」と並行的に行われると効率や“品質”が低下します。仕事に優先順位をつけ目標は一つに絞ります。

トピックス

数量実績（アウトプット）と成果実績（アウトカム）

事業例	数量実績（アウトプット）	成果実績（アウトカム）
有償在宅サービスで協力会員を派遣する事業	何人の利用会員に対して何時間サービスを提供するか	提供されたサービスによってどの程度利用会員の生活ニーズが満たされるか、あるいは利用会員の介護者の負担が軽減されるか
ボランティア講座	講座を何回実施し、何人の参加者を得るか	講座実施により何人の人がボランティア活動に参加するか、あるいはボランティア活動を理解するか
ホームヘルパー派遣事業	派遣件数・派遣時間	利用者の生活ニーズがどの程度充足されたか、あるいは利用者の介護者の負担がどの程度軽減されたか

(2) 目標に備えるべき要件

ここでは、以下の4つの要件を備えているものを「目標」とします。

- ①誰が（どこが）
- ②なにを
- ③いつまでに
- ④どのレベルまで

目標設定とは、優先順位をつけ、一つに絞られた仕事や、定めたこの時点までに達成したかどうか

が判定できるゴールを設定することといえます。評価票にはこの順に記入してください。なお、評価票の中期目標は3～5年後のゴール、今年度目標は中期目標に基づく中間目標を想定しています。

また、目標設定にはスタッフの動機づけや達成感などの意味もあります。困難性はあっても達成可能な目標値を設定することが重要といわれています。社協の現状を考えると、感覚としては相当高いハードルになると思います。

(3) 目標の共有

目標設定あたり最も重要なことは、事務局長・管理職はもちろん、所管部署のスタッフが全員で議論し納得した上で事業にとりかかるということです。設定後は職員全員が一致協力して取り組むことが大切です。

4-2 数値目標

数値目標は、具体的に社協の中長期計画等で示されている内容を記入します

4-3 達成率

達成率は、中期目標においては、【前年度末実績】／「数値目標」で表します。今年度目標においては、【数量実績】／「数値目標」で表します。

4-4 数量実績

数量実績は、当該事業において生産された物やサービスの総量です。たとえば、ホームヘルパーの派遣件数・派遣時間の実績、あるいはボランティア講座の開催回数・参加人員の実績です。

あわせて、継続事業であれば前年比を算出して記入するとわかりやすいと思います。

4-5 成果

数量実績を残したことによる成果を表します。設定された目標は、従来、数値では表現できないと考えられてきた内容も含まれるかもしれません。しかしここではあえて数値化を試みることにします。これは従来数値では表せないとしてきた定性的データの数量化の試みです。

たとえば、ホームヘルパーの派遣による利用者の生活の質の向上や、介護者の介護量が軽減等に当たります。ボランティア講座であればボランティア活動の参加者数や理解度等に当たります。これを測定可能な目標値にするためにはデータを集める何らかの仕組みが必要です。

たとえば、利用者に対するヒヤリング調査、ヘルパーによる身体状況の観察、講座参加者への追跡調査などです。

現状では100%正確な数値はとれなくても、何年かかかり精度を上げ、外部評価できるようにしていくことをめざしています。

★社会福祉協議会として留意すべき点

数量実績や成果の目標値を設定する際に社会福祉協議会として留意すべき点として考えられるのは以下の事項です。

- 1 在宅福祉サービス等、特に社協が直接サービスを実施する事業の場合、対象となる人口の把握や他の同種サービスを提供する事業者の総数と総サービス量の把握が必要になると考えられます。

その上で当該事業が自主事業であれば社協がカバーする割合を決めます。その数値は委託事業であれば当該区市町村があらかじめ委託契約に示されるべきであり、補助事業においては補助元との調整が必要になると考えられます。

具体的な目標設定例をあげると以下ようになります。

(1) ヘルパー派遣事業の数量実績

- 管内の派遣対象となる高齢者あるいは障害者人口の総数×社協が担う割合^(注)＝カバレッジ
- 目標値＝期間におけるカバレッジの上昇率

(2) ボランティア講座実施の成果

- 管内のボランティア活動に参加の意思のある人口の総数（児童やシニアなどターゲットを絞る場合はその総数）×社協が担う割合＝カバレッジ
- 目標値＝講座実施によるカバレッジの上昇率

※ただし、この例は目標値を「利用率」とした場合です。またこの場合の目標達成率は目標値の実数を100として算出するのか、増加分目標値100として増加実数で算出するのか等も事前に決めておく必要があります。

- 2 社会情勢の変化により経年で事業の存続理由が変化するものがあります。例をあげると介護保険制度の導入に伴い利用が激減している有償家事援助サービスがあります。

こうした事業については、単に事業規模の拡大に着目して利用率の拡大を目標とし、あるいは事業の廃止を意図して利用率の逡減を目標とするのみではなく、子育てや精神障害など他の分野にこのシステムを転用していくという選択も考えられます。

その際の目標は、システムを維持するために最低限の利用を確保しておくという意味で現状維持という選択も考えられるでしょう。

また、このシステムは一方で住民参加という社協の使命に非常に近い性格をもっています。利用率と担い手の拡大のどちらを主なターゲットとするかも勘案する必要があるでしょう。

このように2つのターゲットを明確にしながら時代に応じて変化する要素にあわせて中期目標を変えながらうまく調整させる必要も出てくると考えられます。

(注) カバレッジ……「どの位のモノや範囲をカバーしているか」という程度を表わす用語

5 収支分析

5-1 収支状況

この項目は事業終了後に記入します。実際には資金収支予算書と決算書がありますので資金の動きはそこで見ることができます。ここでは財源補填額及び剰余金額の要因が加わります。

以下の分析に使用するものです。

5-2 財源の安定性

5-3 財源の効率性

財源の安定性や効率性は事業ごとに異なると考えられます。また、設定目標により効率性にも大きな幅があると考えられます。

したがって、ここでは段階的な指標は例示せず、分析の視点として以下の事項を提示しています。

(1) 財源の安定性

ここでは、当該事業が継続的に安定して執行されていくことを前提としていますが、今後、社協における公費の安定的な確保は不透明といえます。したがって収入構造における自主財源比率の高低は事業執行上重要な要素と考えられます。

さらに、自主財源が何によって構成されているかを見る必要があります。事業が独立採算で運営するものとするれば、事業収入の高い方が望ましいと考えられます。

ただし、当該事業が収益事業でなければ収支差額が赤字でも組織の使命上続けなければならない事業があります。その際総収入の中で差額補填した部分が他の事業との費用配分も含めて、今後も安定しているかがキーポイントとなります。

また、支出構造においては人件費支出の高低が重要と考えられます。

社協では必然的に人件費比率は高くなりますが、それでも事業費比率は増加せず人件費比率のみ増加するという状況は望ましくありません。反対に人件費比率が極端に低い状況も一般的に事業の品質を問われるものと考えられます。

人件費比率は、その高低のみでなく当該事業における最適な数値を経年で算出する必要があります。また、他の事業との関連で人員の適正配置という視点も必要になると考えられます。

指標例では、全体の事業収支の経年変化を分析し、財源の安定性を評価するものとなっています。

(2) 効率性

いわゆる費用対効果、コストパフォーマンスを想定した項目です。

「成果」を算出するのと同様に費用対効果の「効果」を示すのは非常に難しいと考えられますが、ここでは目標達成率と連動させて、経年でコストの推移を分析します。

つまり、達成率を何パーセントか上げるために必要なコストを前年度と比較します。その上で必要に応じて事業の一つ一つの要素にいくらかかったかを測ります。非常に粗雑ですがまずこの段階から始めて、これについても「成果」と同様に多年度にわたって精度を高めることをめざしたいと思います。

6 事業執行

6-1 利用者満足度

6-2 担い手満足度

社協においては利用者と並んで担い手（資源提供者）は重要な「顧客」です。ヒアリング等を通じた定性的なデータとともに、数量調査等による定量的なデータも経年で分析することが必要です。

また、満足度を上げるために実施した事項、工夫点等を振り返ることが重要と考えられます。

さらに、不満に思われた原因や期待はずれ、無反応に関する要因もあわせて分析することも必要です。

ここでの指標例は、定量データに基づく満足度としています。

6-3 事業の透明性

6-4 事業の周知度

ここでは当該事業の計画・予算から事業完了に至るまでの一連の活動状況を広く一般に公開したかという透明性、及び広報戦略は適切であったかについて周知度という項目で分析しようとしています。

6-5 事業の先進性

ここでは、当該事業が「先駆性・開拓性」を有していたかを具体的に分析しようとする試みです。なお、指標例はかなり進歩的な要素を取り入れていますのでご検討ください。

■当初指標との変更点

試行した評価票では、年度当初に事業を担当する職員が「事前目標」の欄に事業執行上のあるべき姿や目標等を記入し、管理職がコメントを「事前評価」の項目に記入し事業を開始することにし、年度末に事後結果について評価し検証を行うことにしていました。

しかし、試行の過程で「事前目標」は年度当初の事業目標と重なり、また、「事前評価」は事業計画がそもそも必要性があり計画しているので「評価」は記入しにくいことがわかり設計を変更しました。

7 利用者の声

ヒアリングや調査等から利用者の声の主なものを拾って記入することを想定しています。

この項目の趣旨は、担当職員の動機づけです。ここには前段の「顧客満足度」のような厳密なものでなく、ふだん接している利用者の方からの感謝の声や日常の些細な市民の皆さんとのやりとりなどを記入してください。

8 副次的に得られた効果

「2 対象となる事業の概要」にある「ねらいとする副次的な効果」に対応する結果を記入します。自由記入としていますが、外部向け等の評価に必要な場合は上記の指標などを利用して数値を積算してください。

9 総合所見

この項目は、事業終了後に事務局長がコメントすることを想定しています。次年度への引継ぎや事業の継続性を確保するため必要な申し送りという観点から事業を総括的に評価してください。