

論文

地域福祉計画における実効性評価の試案 —萩市地域福祉計画を手がかりに—

横山順一*1

キーワード：地域福祉計画、福祉政策、評価、バランス・スコアカード

1 はじめに

社会福祉事業法が2000(平成12)年に社会福祉法に改正される中で、地域福祉計画の策定が法律内に盛り込まれた。拙稿(2022)では、地域福祉計画の策定は全国の地方自治体で進んでいる一方で、地域福祉計画の評価は進んでいるのだろうかという疑問から、地域福祉計画の評価についてどのような研究が行われているのか、評価はどう進めていくべきなのかについて、先行研究に基づいて論じた¹⁾。

榊原(2022)によると、地域福祉計画の策定自治体が増える中で課題となるのは、計画の進行管理や評価であるとし、4割程度の市町村ではこの計画の進行管理や評価がなされていないと指摘している²⁾。

筆者は、地域福祉計画の進行管理や評価自体の研究が進んでいない要因として、研究において評価モデルになるものが示されていない、あるいは少ないのではないかと考えている。

これを受けて、本研究では、地域福祉計画の評価尺度について試案を提起することを目的とする。その評価尺度の試案として、前述の拙稿でも取り上げた萩市地域福祉計画を手がかりに、バランス・スコアカードを用いた評価モデルを検討していく。

2 地域福祉計画とは

はじめにでも触れたように、地域福祉計画は、2000(平成12)年の社会福祉事業法等の改正により、社会福祉法に規定された事項である。社会福祉法第107条で市町村地域福祉計画、第108条で都道府県地域福祉支援

計画に係る規定が設けられ、2003(平成15)年4月1日に施行された。

地域福祉計画の策定については、2018(平成30)年の社会福祉法の改正では、これまで計画策定が地方自治体の任意とされていたものから努力義務へと変更され、さらに、地域福祉計画の策定に際しては高齢者や障がい者、児童等の福祉の各分野における共通の事項を横断的に記載する「上位計画」として位置付けることとなり、地域福祉計画の定義も見直された。

その中でも、市町村地域福祉計画は、地域福祉推進の主体である地域住民等の参加を得て、地域生活課題を明らかにするとともに、その解決のために必要となる施策について、行政の庁内関係部局はもとより、多様な関係機関や専門職も含めて協議の上、目標を設定し、計画的に整備する内容となっている。

なお、合田(2020)によると、2018年4月1日時点で全1,741市町村(東京都特別区を含む)については、市町村地域福祉計画を「策定済み」としている市町村が1,316(75.6%)であること、未策定の市町村について、その理由が「計画策定に係る人材やノウハウ等の不足」であるという³⁾。

地域福祉計画は、社会福祉法第107条第1項で、「次の1から5に掲げる項目を一体的に定める計画である」こと、第2項で「市町村が地域福祉計画を策定しまたは変更しようとするときは、あらかじめ、地域住民等の意見を反映させるよう努めるとともに、その内容を公表するよう努める」こと、第3項で「市町村は、定期的に、その策定した市町村地域福祉計画について、

*1 至誠館大学 現代社会学部

調査、分析及び評価を行うよう努めるとともに、必要があると認めるときは、当該市町村地域福祉計画を変更する」ことが規定されている。

日本における社会福祉法改正以前に遡った地域福祉計画の源流に関しては、牧里（2006）は、日本における社会福祉行政の計画化が本格化するの「高齢者保健福祉推進10か年戦略（ゴールドプラン）」以降であり、市町村レベルで計画行政として認識されたのは「老人保健福祉計画」だと指摘している。続けて、国の計画策定の段階から地方自治体での福祉計画策定へと下降していく中で都道府県から市町村へと計画能力は高まっていき、内発発展力としての計画力を育てる本格的展開が「老人保健福祉計画」の策定義務化であったこと、その一方で「老人保健福祉計画」の策定義務化が市町村の計画能力を高めたかどうかは疑問視されると指摘している⁴⁾。

3 地域福祉計画と評価に関する先行研究

拙稿⁵⁾でも整理したところであるので、個別の先行研究でどのような問題提起がなされ、どのような主張がなされたのかについては拙稿に譲るが、全体的な方向性に関する部分について、再度触れておきたい。

先行研究全体を概観すると、共通した課題として「地域福祉計画をどう評価するか、しているか」は大きな検討を要する課題であることが挙げられる。そもそも厚生労働省が示しているガイドラインには具体的な評価手法が示されていないことから、地域福祉計画の企画立案、実施を行う地方自治体にはほぼ全体を依存している状況という指摘や、評価方法についても様々な議論が提唱されている状況である。⁶⁾

榊原によると、地域福祉計画の評価についての先行研究は24の文献、論文が抽出でき、地域福祉の進行管理については7件の論文が抽出できたという⁷⁾。

田中ら（2006）は、評価の行政政策上の意義は活用されること、及び政策の変容と決定に影響を与えることが基本だとして、計画の妥当性や有効性を総合調整す

る視点から、サービス利用評価に関する意見をモニターして、サービスの範囲・種類・質量等の適否についてチェックする必要があると指摘している⁸⁾。

4 バランススコアカードの概要

上述の田中らは、地域福祉計画の進行管理を考慮の上で、バランス・スコアカードの有益性を以下の点から主張している。⁹⁾

(1) バランス・スコアカードはビジョンと戦略を明確にし、それをトップのものだけにすることなく、末端一人ひとりまで落とし込み、組織全体のチームワークと結束力を強化するものであること

(2) 短期的な財務的成果ではなく、ステークホルダーの満足感を重視し、複数の視点からみた戦略を立てることができること

(3) 非財務的な長期的視点を取り入れて経営評価を行うこと

このように、バランス・スコアカードは組織が戦略的目標を設定し、それらの目標を実現するための具体的な行動を指針として追跡・評価するためのマネジメントツールであることが分かる。バランス・スコアカードは、伝統的な財務指標だけでなく、非財務的な要因やパフォーマンス指標も考慮に入れることで、組織全体のパフォーマンス評価をよりバランスの取れたものにし、戦略的意思決定を支援する構造となっている。

バランス・スコアカードの枠組みは図1のようになっている¹⁰⁾。

上述の田中らの提唱した有益性も踏まえて、バランス・スコアカードの意義は次のように説明できよう。

(1) 戦略的目標の明確化: バランス・スコアカードは、組織が達成したい戦略的目標を具体的に明確にし、それらの目標を実現するための行動プランを策定するのに役立つ。目標の明確化は、組織全体での方向性を確立することにつながる。

(2) パフォーマンスの継続的な追跡: バランス・スコアカードは、組織のパフォーマンスを継続的にモニタ

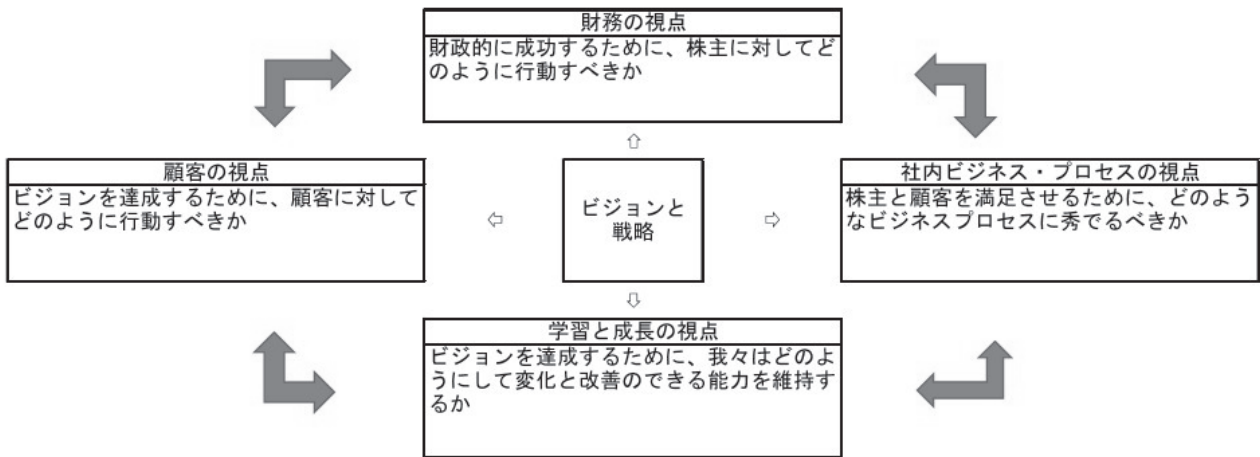


図1 バランス・スコアカードのフレームワーク

リングするためのフレームワークを構築する。これにより、組織は戦略的な目標に向かって進捗状況を把握し、必要に応じて調整を行うことが可能となる。

(3) 複数の視点の統合：バランス・スコアカードは、財務的な視点だけでなく、顧客、プロセス、学習と成長などの非財務的な視点も考慮に入れて作成される。これにより、組織の健全性を総合的に評価し、バランスを保つことが可能となる。

(4) コミュニケーションとアライメント：バランス・スコアカードは、組織内の異なる部門やレベル間でのコミュニケーションとアライメントを促進するもので、組織の全メンバーが共通の目標と進捗状況を理解し、連携して行動することが可能となる。

(5) パフォーマンスの改善：バランス・スコアカードを使用して、組織は弱点や改善の機会を特定し、戦略的な課題に対処するための具体的な対策を講じる。これにより、組織の継続的な成長と改善が可能となる。つまり、バランス・スコアカードは組織の戦略的な方向性を明確にし、パフォーマンスを評価・改善し、全体としての成果を最大化するための重要なツールとして用いられる。組織が継続的な競争力を維持し、成功を収めるために、バランス・スコアカードの導入は有益であるといえる。

5 バランス・スコアカードの歴史

前章で、バランス・スコアカードが地域福祉計画に与える有益性を有すると述べた。しかし、バランス・スコアカード自体は福祉政策や地域福祉計画の発達過程で創出された評価手法ではない。企業業績の評価指標として作られたものである。そのため、バランス・スコアカードが作られた契機からその後の発展について触れることで、福祉政策や地域福祉計画への活用につながると考える。

バランス・スコアカードは、ハーバード大学経営大学院教授のキャプランと経営コンサルタントのノートンによって 1992 年に論文「The Balanced Scorecard-Measures that Drive Performance」として公表されたことから始まる。この論文では、バランス・スコアカードが提唱され、組織のパフォーマンスを評価する際に、財務的な指標だけでなく、顧客、プロセス、学習と成長などの非財務的な視点も考慮に入れる必要性を強調したものとなっている。

コンセプトの発展期（1996 年以降）には、初期の提案に基づき、キャプランとノートンは「The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action」を執筆し、組織の戦略と目標をバランスの取れた方法で追跡・評価するための枠組みを提供した。

一般的なビジネスツールへの普及（2000 年代以降）

として、バランス・スコアカードは、企業や組織の経営戦略において一般的なツールとして受け入れられるようになった。多くの組織がバランス・スコアカードを導入し、戦略的目標の設定、パフォーマンスの評価、意思決定プロセスの改善に用いられた。

政府や公共セクターへの適用（2000年代以降）としては、バランス・スコアカードの考え方は、ビジネスの分野だけでなく、政府や公共セクターにも適用されるようになった。政府機関や非営利団体も、政策評価や公共サービスの効果測定にバランス・スコアカードを利用し、戦略的な目標達成に向けた取り組みを強化している。

このように、バランス・スコアカードは、組織が戦略的に成果を達成し、戦略的方向性を明確にするための有用なツールとして、ビジネスおよび公共セクターで広く受け入れられており、バランス・スコアカードの発展史を概観すると、そのコンセプトと方法論は絶えず進化していることが分かる。

当初は、業績測定と評価のためのマネジメントシステムとして考案されていたが、実際に企業に導入した際に、戦略策定、実行、評価について検証、改善、応用されていく中で実行していくシステムとしても機能することが判明したと言われている¹¹⁾。

6 バランス・スコアカードの行政への活用

行政への活用について、増渕・福田（2006）は、地方自治体はバランス・スコアカードによるPDCAのマネジメントサイクルによって効果が薄れてきている事業の見直しを確実に行うことができること、戦略を見直す仕組みが組み込まれていることで戦略に対する意識が高まることから、従来の行政評価の弱みを克服できると指摘している。加えて、既存の中長期計画等については次期計画策定時までには大幅な見直しを行うことは難しく、短期間に全ての行政計画の策定をバランス・スコアカードの枠組みに沿ったものにするとは困難であるとしながらも、改定時にバランス・ス

コアカードの考え方を導入すること、成果目標を数値化することでバランス・スコアカードによる行政評価と連動させることは可能であると言及している¹²⁾。

また、稲生（2004）は、試験的にバランス・スコアカードを検討し結果を公表している地方自治体等は一部で見られるものの、国内では実際に活用するまでに至っている自治体はほとんどみられないと指摘している。その要因として、既存の中長期計画や行政改革大綱等との整合性確保が難しいこと、業績測定システムの導入を優先していること、職員意識（組合との関係）、評価指標の設定困難性、バランス・スコアカードの運用段階での困難性があると考えられると述べている¹³⁾。

7 萩市地域福祉計画の概要

上記で稲生が指摘したように、地方自治体では実際に活用に至っていないという状況がある一方で、評価ツールとしての効果は期待できるものである。そこで萩市の地域福祉計画を手がかりとしてバランス・スコアカードの雛形の試案を行いたい。

萩市は2015（平成27）年に高齢者率が40%を超えて以降、年々高齢化率が伸展している状況である。総人口が減少傾向にある一方で、高齢人口数は増加している。2020（令和2）年9月末日時点で総人口45,694名に対して高齢者数が19,825名、高齢化率が43.4%¹⁴⁾で、2040（令和22）年には総人口29,527名に対して高齢者数が14,089名、高齢化率が47.7%になると推計されている¹⁵⁾。内閣府¹⁶⁾によると、2022（令和4）年10月1日時点の日本の高齢化率が29%で、2070（令和52）年の推計でも38.7%とされていることから、萩市の高齢化に伴う問題は非常に深刻であることが分かる。

萩市は「健康で住みよいまちづくり」を目指し、全ての市民を対象として健康福祉計画を2007（平成19）年3月に策定し、保健・福祉施策相互の連携を図り、保健・福祉サービスの効果的・効率的提供に取り組んできた。

2020（令和2）年度で第3次健康福祉計画の計画期間が満了することから、これまでの取り組みや現在の社会状況などを踏まえるとともに、新たに「自殺対策計画」を加えた第4次健康福祉計画を策定した¹⁷⁾。

萩市の健康福祉計画は、各法制度に基づく7計画を総括したもので表1の通りとなっている¹⁸⁾。

表1 萩市健康福祉計画部門別計画一覧

部門別計画名	法的根拠
地域福祉計画	社会福祉法第107条 福祉関連計画の上位計画として位置づけられ、各計画との整合性を図りながら横断的につなぐもの
障がい福祉計画	障害者基本法第11条第3項 ノーマライゼーションの理念のもと、障がい者・児の状況を踏まえ、社会状況や複雑多様化するニーズに的確に対応していくためのもの
高齢者福祉計画	老人福祉法第20条の8 高齢者が住み慣れた地域でその人らしく、健康で生き生きと暮らせるまちの実現をめざすもの
介護保険事業計画	介護保険法第117条 介護保険制度の円滑な実施に向けた取り組み内容とその目標や介護保険サービスの給付見込み量、介護施設等の整備などの施策を定めるもの
保健計画	健康増進法第8条第2項 各世代に応じた健康づくりの目標を設定し、市民一人ひとり

	の健康づくりを通して平均寿命の延伸を目指すもの
自殺対策計画	自殺対策基本法第13条第2項 「誰も自殺に追い込まれることのない社会」の実現を目指すもの
食育推進計画	食育基本法第18条 関係機関・団体の食育推進の共通指針として位置づけ、相互連携により、すべての市民が食育を实践できる人づくり、環境づくりに取り組み、食育がさらに推進することを目指すもの

これらは、前時期の地域福祉計画の達成状況については、計画策定の前提条件として明示されていないため、過去の地域福祉計画を拡充して発展させていくべきなのか、政策方針の転換が必要なのかを評価・判断することが困難である。

地域福祉計画にかかる評価については記載がないが、このことが即「評価をしていない」ではない。萩市健康福祉計画の序論部分に「本計画を着実に推進するために、市内の各分野の関係者で構成する『健康福祉推進協議会』を中心に関係各位からの意見を聞きながら、また、関係部署において計画の状況を点検、評価を行い、実効性のある施策の展開を図ります」とある¹⁹⁾。そのため、「健康福祉推進協議会」あるいは地域福祉計画に関わる担当部局においては何らかの評価が行われていると推察されるが、前計画に関する評価は現時点で公表されていないと思われる。

行政でバランス・スコアカードを導入している例として、千代田区では、民間と同様の一般的な雛形で、事業部ごとに戦略マップとスコアカードが作成され、顧客、財務、業務プロセス、学習と成長の4つの視点に基づき、各5視点5つ以内の目標が設定され、目標の達成度に応じて各事業部の業績評価が行われた。雛形については、表-2²⁰⁾、戦略マップについては図-2²¹⁾

の通りである。一般に、戦略マップはミッションの達成のために重要と思われる指標を4つの視点ごとに抽出し、視点および指標間を連鎖的に体系化し1つの画面上に描き出す。この戦略マップによりトップがミッ

ション達成のための活動状況が一覧できる効果があり、組織構成員間にその状況が共有され、コミュニケーションのツールともなる。

表-2 千代田区のスコアカードの雛形

組織ミッション						総合得点	/500	総合評価		
視点	目標	指標	現状値	目標値	視点ウエイト	ウエイト配分	実績値	評価	得点	達成状況・未達成の理由
顧客										
財務										
業務プロセス										
学習と成長										

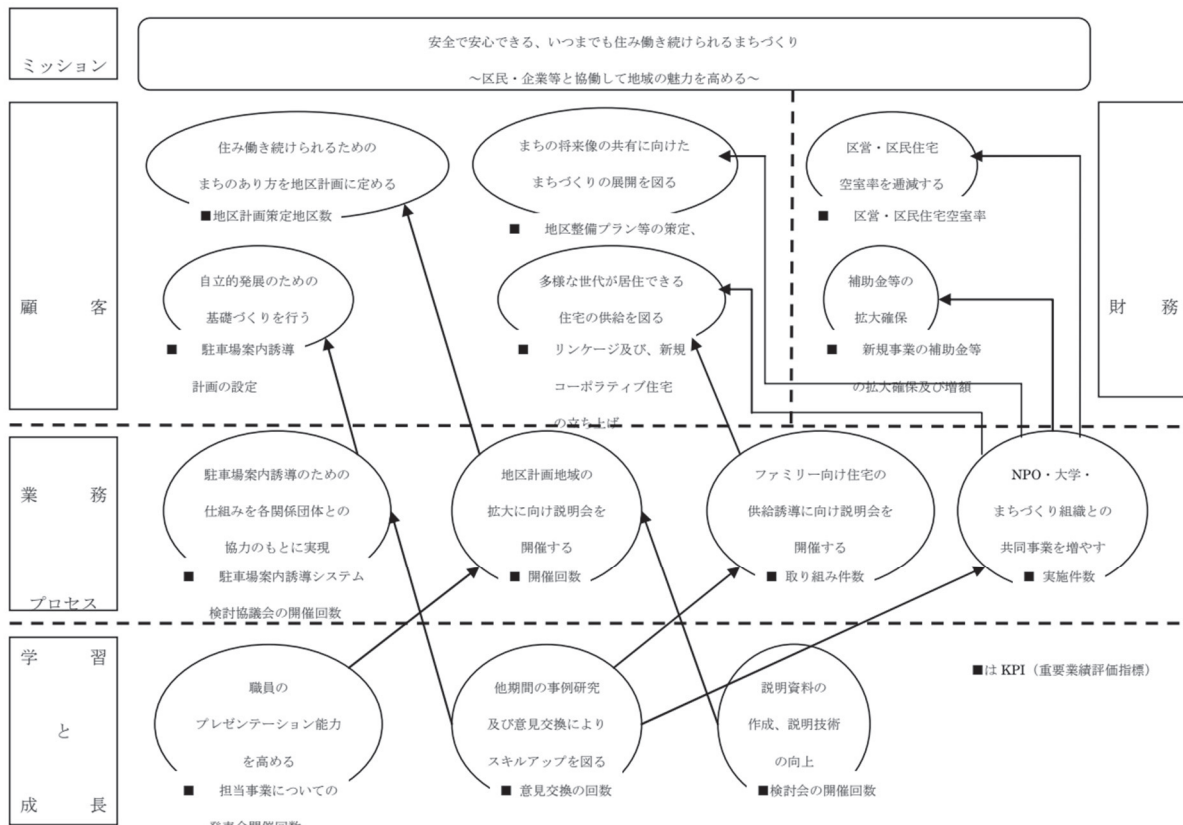


図2 千代田区まちづくり事業部の戦略マップ

これらを参考に、萩市地域福祉計画の評価試案を検討する。まず、バランス・スコアカードの雛形に基づいて作成する前に、萩市地域福祉計画に基づいて図2を

参考に戦略マップを作成する。

8 萩市地域福祉計画の評価試案（地域福祉計画の取

り組みを踏まえて)

各福祉計画の上位計画として位置付けられている「萩市地域福祉計画」を参考に評価試案を作成する。萩市健康福祉計画全体の中で「萩市地域福祉計画」は社会福祉法第107条^{註1}に基づき、高齢者福祉・障害者福祉・児童福祉・その他の福祉関連計画の上計画とし

て位置付けられて、関係部署・団体・機関等との連携・協働のもとで総合的に推進する計画とされている。そのため、福祉政策の全体像を網羅できる計画となることから、評価試案の対象とする。

萩市地域福祉計画に基づくスコアカードの雛形(試案)は表3の通りである。

表-3 萩市地域福祉計画のスコアカードの雛形(試案)

ミッション	①地域福祉を推進するための環境づくり
	②福祉を支える人づくり
	③誰もが安心して利用できるシステムづくり
顧客	①関心度の向上、人権啓発、地域でつながる機会の充実、生涯現役社会づくり、地域活動支援と活動組織の育成・強化
	②地域福祉に携わる人材の育成・確保、専門職の資質向上、ボランティア活動への参加促進
	③情報提供・発信の充実、地域生活課題の早期発見と把握、権利擁護の推進、総合的なサービス等の推進、生活困窮者支援の充実、再犯防止対策、虐待防止の取り組み
財務プロセス	①講演会、体験会活動の企画、地域活動参画イベントの開催、地域活動の場づくり、情報提供体制の整備
	②リーダー、ボランティアの養成、地域住民や関係機関と連携した情報共有や協議、
	③出前講座やSNS等の情報発信、関係機関との連携、利用促進に向けた広報活動、地域にある社会資源を活用した住民主体の生活支援サービスの推進、法制度に基づく支援の実施、相談体制の確保
学習と成長	①主体的福祉教育のための資料提供、関係法規の活用、団体・組織との連携、住民の主体的活動の促進に対する介入
	②研修の充実、広報スキル・SNS発信技術の向上、資格取得の支援
	③各サービスを分かりやすい内容で伝える技術、各サービスが適切に利用できるような広報・啓発活動、

戦略マップについて、地域福祉計画の評価の核となる戦略・ミッションは、萩市地域福祉計画が取り組む

基本目標を据えた。基本目標は3点が挙げられている。すなわち、

(1) 地域福祉を推進するための環境づくり
 (2) 福祉を支える人づくり
 (3) 誰もが安心して利用できるシステムづくり
 である²²⁾。顧客については、地域住民に対するアウトカム（成果）として、各基本目標で示されている各項目を据えた。業務とプロセスについては、各項目の「市・社会福祉協議会の取組」から当該項目に相当する内容を抽出した。学習と成長については、「市・社会福祉協議会の取組」から行政担当者が直接・間接的に住民や福祉課題に関わる際の留意点に相当する内容を抽出した。

この戦略マップに基づいて、上述した「表-2 千代田区のスコアカードの雛形」のフォーマットに基づいて、目標と指標をあてはめていったものが下の表-4、表-5、表-6である。3つの戦略・ミッションが設定されていることから、バランス・スコアカードも戦略・ミッションごとに作成している。なお、千代田区のスコアカードの雛形では現状値等の記載があるが、本稿では公開されている「萩市地域福祉計画」を基盤とした評価試案のため目標と指標に限定した記載であり、財務については助成制度等福祉関連以外の視野も求められることから、ここでは割愛している。

表-4 萩市地域福祉計画のスコアカードの雛形（試案）

ミッション①

組織 ミッション	①地域福祉を推進するための環境づくり	
視点	目標	指標
顧客	関心度の向上	主体的活動を促す周知
	人権啓発	啓発研修会の開催回数
	地域でつながる機会の充実	地域活動の回数
	生涯現役社会づくり	地域活動の参加人数
	地域活動支援と育成・強化	地域活動団体の数、活動量
業務 プロセス	講演会・体験会活動の企画	会の開催回数
	地域活動参画イベントの開催	イベントの開催回数
	地域活動の場づくり	地域活動の回数

	情報提供体制の整備	情報発信の枠数、発信数
学習 と成長	主体的福祉教育のための資料提供	資料検討会の回数
	関係法規の活用	関連部署との協議
	団体・組織との連携	連携を目的とした会議の回数
	住民の主体的活動の促進に対する介入	アウトリーチの回数、頻度

表-5 萩市地域福祉計画のスコアカードの雛形（試案）

ミッション②

組織 ミッション	②福祉を支える人づくり
-------------	-------------

視点	目標	指標
顧客	地域福祉に携わる人材の育成・確保	福祉活動参画に関わる研修会の開催回数
	専門職の資質向上	ソーシャルワークに関わる学習会の開催回数
	ボランティア活動への参加促進	ボランティアセンターとの連携回数
業務 プロセス	リーダー・ボランティアの養成	福祉活動参画に関わる研修会の開催回数
	地域住民や関係機関と連携した情報共有 や協議	関係団体等との情報共有の回数
学習 と成長	研修の充実	福祉活動参画に関わる研修会の開催回数

	広報スキル・SNS 発信技術の向上	組織内研修、プレゼンテーション回数
	資格取得の支援	専門知識習得に関わる研修会の開催、資格取得のための支援申請状況

表-6 萩市地域福祉計画のスコアカードの雛形（試案）

ミッション③

組織 ミッション	③誰もが安心して利用できるシステムづくり
-------------	----------------------

視点	目標	指標
顧客	情報提供・発信の充実	情報発信の枠数、発信数
	地域生活課題の早期発見と把握	関連部署との協議
	権利擁護の推進	広報・啓発活動数、ネットワークの構築の有無
	総合的なサービス等の推進	共生型サービスの創出
	生活困窮者支援の充実	生活困窮者自立支援制度の利用状況
	再犯防止対策	関係機関・団体との連携と支援
	虐待防止の取り組み	関係機関・団体との連携と相談体制の状況
	出前講座や SNS 等の情報発信	情報発信の枠数、発信数

業務 プロセス	関係機関との連携	関係機関・団体との連携と相談体制の状況
	利用促進に向けた広報活動	情報発信の枠数、発信数
	地域にある社会資源を活用した住民主体の生活支援サービスの推進	住民主体サービスの構築状況と情報提供
	法制度に基づく支援の実施	関係機関・団体との連携
	相談体制の確保	相談体制の状況
学習 と成長	各サービスを分かりやすい内容で伝える技術	提供検討会の開催回数
	各サービスが適切に利用できるような広報・啓発活動	資料検討会の回数

ミッションごとの目標別の指標は、取り組み評価として萩市地域福祉計画内では明示されていないため、筆者が目標に合わせて提案したものである。項目内容に対する取り組みや実績を踏まえ、試案として作成した。

この試案に基づくと、3つの戦略に共通する考え方としては、

- (1) 対外的な取り組みの1つ目として、対住民・地域団体・関係機関や部署との連携・協働を十分に実施する
- (2) 対外的な取り組みの2つ目として、情報の発信や情報提供に基づく住民等へのアプローチを十分に実施する
- (3) 対内的な取り組みの1つ目として、分かりやすい資料作成や情報発信といった広報スキルをもつ職員、対人援助を担う職員を養成するための研修等を実施する

- (4) 対内的な取り組みの2つ目として、組織体制として住民からの様々な相談に対応できる受け入れ体制を整える

ことが挙げられる。そして、これらは取り組みの回数や体制構築の有無といった具体的な成果によって評価を数値化できることから、組織のトップ（本稿の場合は萩市あるいは萩市保健福祉部）から末端（本稿の場合は萩市保健福祉部の各課）に至るまで、自らの評価の可視化が実現できるものとする。

9 おわりに

本稿は萩市が地域福祉計画の策定にあたり具体的な評価指標を明示していないのではないかとという視点から、過去の福祉政策、地域福祉計画の評価に関する研究からバランス・スコアカードを手がかりに評価指標づくりの提案を試みたものである。

今後、萩市保健福祉計画の見直し等の中で、明示に

至っていない計画の評価をどう盛り込んでいくべきなのか、筆者も行政との協働を模索していきたい。

バランス・スコアカードを用いた評価指標については、全国的にも試行段階にあり、実際に導入している他市の事例等を踏まえた上で、その活用を模索していく必要がある。特に地方自治体では限られた財政の中でより最善の効果を生み出す効率性も求められることから、戦略支援ツールとしてのバランス・スコアカードの有効性を実証していくことが問われていく。

[註]

註1 社会福祉法第107条は次の通りである。

第一百七条 市町村は、地域福祉の推進に関する事項として次に掲げる事項を一体的に定める計画（以下「市町村地域福祉計画」という。）を策定するよう努めるものとする。

一 地域における高齢者の福祉、障害者の福祉、児童の福祉その他の福祉に関し、共通して取り組むべき事項

二 地域における福祉サービスの適切な利用の推進に関する事項

三 地域における社会福祉を目的とする事業の健全な発達に関する事項

四 地域福祉に関する活動への住民の参加の促進に関する事項

五 地域生活課題の解決に資する支援が包括的に提供される体制の整備に関する事項

2 市町村は、市町村地域福祉計画を策定し、又は変更しようとするときは、あらかじめ、地域住民等の意見を反映させるよう努めるとともに、その内容を公表するよう努めるものとする。

3 市町村は、定期的に、その策定した市町村地域福祉計画について、調査、分析及び評価を行うよう努めるとともに、必要があると認めるときは、当該市町村地域福祉計画を変更するものとする。

[引用文献]

- 1) 横山順一（2022）「地域福祉計画における評価のあり方について～萩市の地域福祉計画の評価から考える～」『至誠館大学研究紀要』10,101-102
- 2) 榊原美樹（2022）「地域福祉計画の推進におけるプログラム評価の活用可能性」『明治学院大学社会学・社会福祉学紀要』161,61
- 3) 合田盛人（2020）「地域福祉計画策定における地域住民等の意見を十分に反映させるための自由回答の分析」『環境福祉学研究』5,55
- 4) 牧里毎治（2006）「地域福祉計画の策定と評価によせて」『社会福祉学』47, 65
- 5) 前掲1),100-101
- 6) 同上,102
- 7) 前掲2) ,62
- 8) 田中英樹ほか（2006）「地域福祉計画の進行管理を中心とした評価手法及び評価尺度の開発研究～バランス・スコアカードを使うパイロット実施の準備～」『地域総研紀要』4,53
- 9) 同上,56
- 10) 佐藤幹（2010）「地方自治体へのバランス・スコアカード適用に関する研究」『日本評価研究』10（1）,98
- 11) 高橋淑郎（2020）「バランス・スコアカード（BSC）はどのようにして生まれてきたか」『商学集志』90,56
- 12) 増渕勝典、福田豊（2006）「バランス・スコアカード（BSC）導入による地域情報化の新展開」『日本社会情報学会第21回全国大会要旨集』116-117
- 13) 稲生信男（2004）「行政経営とガバナンス型 Balanced Scorecard(BSC) に関する一考察」『会計検査研究』30,20-21
- 14) 萩市「第3章 高齢者福祉計画・介護保険事業計画」
https://www.city.hagi.lg.jp/uploaded/life/41021_351600_mism.pdf（2023年10月3日閲覧）
- 15) 萩市（2023）「第2次萩市・阿武町定住自立圏共生ビジョン」

<https://www.city.hagi.lg.jp/uploaded/attachment/22381.pdf>

(2023年10月4日閲覧)

16) 内閣府 (2023) 「令和5年版高齢者白書」

[https://www8.cao.go.jp/kourei/whitepaper/w-](https://www8.cao.go.jp/kourei/whitepaper/w-2023/gaiyou/05pdf_indexg.html)

[2023/gaiyou/05pdf_indexg.html](https://www8.cao.go.jp/kourei/whitepaper/w-2023/gaiyou/05pdf_indexg.html) (2023年10月10日閲覧)

17) 前掲1) ,103

18) 萩市 (2021) 『萩市健康福祉計画』萩市福祉部・保健部,10-11

19) 同上,12

20) 松尾敏充 (2006) 「千代田区のBSCの意義と他の地方自治体への適用可能性」『地域デザインフォーラムブックレット 政策評価制度 (総集編)』大東文化大学国際比較研究所地域連携研究班,156

21) 同上,160

22) 前掲18) ,54-70

1) Robert S.Kaplan & David P.Norton (1992) The Balanced Scorecard -Measures that Drive Performance.

Harvard Business Review. January-February,71-79

2) Robert S.Kaplan & David P.Norton (1996) The

Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action.

Harvard Business Review Press

3) 森岡一憲 (2006) 「政府部門の評価システムへのBSCの導入」『経済科学研究』9 (2) ,185-197

4) 町田耕一 (2018) 「バランススコアカード・システムのデザイン」『国士舘大学経営論叢』7,191-216

5) 関理恵子 (2021) 「中小企業におけるバランススコアカードの活用—農業法人かまくらやを事例として—」『経営論集』68 (1) ,191-205

6) 清水孝 (2022) 「四半世紀にわたるわが国のバランススコアカード文献の整理」『医療バランスト・スコアカード研』18 (1) ,49-54

[参考文献]

Tentative Plan for Evaluating the Effectiveness of Community Welfare Programs

—Using the Hagi City Community Welfare Plan as a Clue—

Junichi YOKOYAMA

abstract : I suspect that the lack of progress in progress management of community welfare programs and research on evaluation itself is due to the lack or lack of evaluation models. In response to this, the purpose of this study is to propose a tentative evaluation scale for community welfare programs. As a draft of the evaluation scale, an evaluation model using a balance scorecard is prepared.

In the tentative plan, the evaluation can be quantified by specific results such as the number of efforts and whether a system has been established. This will enable visualization of the evaluation of the organization from the top to the bottom.