

# 要点録

|      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 会議名  | 令和 6 年度多摩市地域福祉計画推進市民委員会 評価部会（第 2 回）                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| 日 時  | 令和 6 年 11 月 14 日（木） 午後 6 時 ～ 午後 8 時                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| 場 所  | 多摩市役所西第 2・3 会議室                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| 出席者  | <p>【委員】</p> <p>室田部会長、鈴木副部会長、清水部会員、荒井部会員、鳶田部会員</p> <p>【事務局】</p> <p>伊藤健康福祉部長、松崎福祉総務課長、川添福祉総務担当係長、海老澤</p> <p>【オブザーバー】</p> <p>平松障害福祉課長、宇都宮障害福祉担当係長、荻野介護予防推進担当係長</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| 欠席者  | なし                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| 次第   | <p>1. 進行管理のスケジュール</p> <p>2. ロジックモデルに関するワークショップ（武蔵野大学人間科学部 清水潤子助教）</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| 会議内容 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| 事務局  | <p><b>1. 進行管理のスケジュール</b></p> <p>（資料 1 に沿って説明）</p> <p>アンケートについては、現在設問項目を検討中。1 月の市民委員会にて報告したい。</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| 部会員  | <p><b>2. ロジックモデルに関するワークショップ</b></p> <p>（資料 2 に沿って説明）</p> <p>「評価」は査定や成績付けと混同して使用されることが多いが、本来の意味は価値を引き出すこと、意義を明らかにすることであり、必ずしもネガティブなイメージではない。</p> <p>評価で重要なことは、事実特定のプロセスとそれに基づく価値判断である。何を何回実施したという事実と一定の判断基準を元に事実の良し悪しを判断することまでが評価である。</p> <p>この事実特定と価値判断を行う方法は多面性があり、評価主体、対象、目的、タイミング、方法というさまざまな軸がある。一般的なイメージは、事業の実施者が、自身の事業を対象に、関係機関に対し、事業後に業績測定をして報告するものである。他方で、事業実施者とステークホルダーとが一緒に、事業の基盤となる地域課題の抽出を一緒に実施して事業を改善する例、事業前のニーズを把握するところから協働するプロジェクトも存在する。</p> <p>このような評価を実施する場合は業績測定だけでなく、プログラム評価や協働型評価を行うことも可能であるが、評価方法は、評価主体、対象、タイミングによって異なる。</p> <p>プログラム評価は数ある評価方法の一つで、5 つの特徴がある。</p> <p>① 社会調査によるデータ収集と分析が必要であること。</p> <p>データには質的・量的なデータどちらも含まれる。これまでの会議では質的なデータよりも量的なデータを指標にプログラム評価を行いたいという話があったが、質的なデータも評価で利用できるデータであり、施策によって適切なデータ、指標が異なる。</p> <p>② 社会的介入プログラム（政策、活動、事業）の有効性を体系的に調査すること。</p> <p>従来の行政評価では、事業後の効果測定が主流であったが、事後評価のみでは失敗時の原因が不透明であるため、ニーズの正確な把握等、事業プロセスを総合的に評価していくことが特徴である。</p> <p>③ 集められたデータを何らかの基準と比較して評価を行うこと。</p> |

単にデータを集めるだけでなく、事業実施者が設定する何らかの基準と照らした状況の把握が必要である。

④ 政策的・組織的な文脈を考慮して評価を行うこと。

行政施策は複雑かつ広範囲であり、施策によって生じた変化かどうかを判断しづらい。こうした背景を考慮し、どのようなデータを収集すべきかを判断していく必要がある。

⑤ 単に事業者の説明をするだけでなく、活動や計画の改善を目的とすること。

計画と事業目的をセットとして考えていく必要があり、目指す成果を得られなかった際の改善点を考えていくことに特徴がある。

近年、日本の行政評価、特に福祉領域でプログラム評価を導入したいという風潮があり、実際に研究も出てきている。プログラム評価はすでにアメリカで実施されているが、日本では定着しなかった。その理由として、政策を科学的に評価することが難しいため、プログラム評価の簡易版として業績測定が定着し、業績測定イコール評価となったと推測される。

プログラムとは、何らかの課題解決や社会的価値の創造に貢献するために設定された取り組み、意図的な介入であり、つまり政策や活動、事業である。こうしたプログラム評価は対人サービスに限定されるものでなく、対物にも適用することができる。

プログラム評価にあたり重要なポイントは、プログラムという境界設定が必要になる。プログラムが起こした変化を把握するために、計画策定をする中でどこまでをプログラム評価で評価するかがポイントとなる。

プログラム評価を支えるものとして、主に3つある。

① 5つの評価階層が存在すること。

従来の評価のイメージでは、事後の結果を中心に評価していた。しかし、事後の振り返りのみでは、仮に失敗した場合に原因が不明でフィードバックできない状態となる。そのため、事前にニーズを把握し、事業をデザインし、計画立てて実施していくという過程が必要となる。

諸説あるが、評価を行うことは事業マネジメントと同義であると捉えることができるため、評価を目的化するのではなく、総合計画や予算といった大きな流れの中でグランドデザインを立てて、事業の進捗管理に活用していけるとよいのではないかと。

調査の実施とはデータを集めて価値判断をすることであり、評価計画の作成、指標の設定、集めるデータの種類、評価基準の設定が必要となる。これにどの程度のリソースを割くのかをマネジメントと一緒に考えることで、既存調査の活用も視野に入る。

事業の設計図であるロジックモデルをどのように評価できるようにしていくか、実際の成果目標に向け、成果指標や指標の調査方法等を計画する必要がある。

② 未来のあるべき姿から現在に遡って課題を解決するバックキャストの視点である。

限られたリソースの中で事業から考えずにアウトカムから考える理由としては、ロジックモデルやプログラム評価の目的は、事業実施によって何が変わったのか、成果達成への寄与度を明らかにすることであり、評価をする前に目指すべきビジョンを明確にして、逆算して事業計画をする必要がある。ゴールを共有できていれば、コロナ等の突発的な要因により事業が停滞した場合でも、代替手段の検討が可能である。

③ ロジックモデルは目標達成に向けた戦略図であり、ステークホルダーの認識共有が目的。

どのようなロジックモデルもインプット、活動、アウトプット、アウトカムで構成されるが、バックキャスト思考で作成していくことがポイント。

|      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|      | <p>また、それぞれの要素には目的と手段の関係が存在しており、関係が成立しているかを確認することが必要である。</p> <p>なお、アウトプットとアウトカムはよく混同されるが、アウトプットの主語は事業主体になり、アウトカムの主語は市民等の事業客体になる。また、アウトプットまでの段階は事業主体がコントロール可能であるが、アウトカムからの段階は事業主体でもコントロールが不可能となる点が判断基準となる</p> <p>成果達成の判断にあたり、事業実施前に必要なニーズを明らかにし、必要な活動を洗い出し、成果を判断するというサイクルが基本的な流れとなる。プログラム評価では、プログラムが生んだ変化を把握するため、あらかじめプログラムの境界を決めておく必要があるが、地域の組織化のような性質上拡散するものや適用が広範囲にわたるものには不向きであるという研究が出ている。こうした弱点を考慮し、どこまでをプログラム評価を用いて評価するかを考える必要がある。</p> |
| 事務局  | <p>P7について、データは量的・質的データ双方含むということであるが、委員会では客観的・定量的なデータを把握することを目的として議論していた。</p> <p>質的なデータとは、具体的にどのようなことを指すのか。例えば、現在は事業担当者がA～D評価をつけることや、相談支援事業で新たな世帯とつながることができた等のエピソードも含まれるのか。</p>                                                                                                                                                                                                                                                             |
| 部会員  | <p>客観的な評価基準を設けることと質的・量的なデータの取得とは区別すべき。担当者が自身でA～Dをつけることは主観的な評価であるが、プログラム評価で事業目的を明確にし、あらかじめ設定した評価軸に基づいてデータを収集して分析することには、一定の客観性が担保されていると考える。</p> <p>データについては、たとえば、参加者増加をアウトカムにしている場合、参加者や参加率の量的なデータは取ることになるが、参加者の満足度や生きがいにつながっているかどうかという要素も評価軸として設定する場合、エピソードや自由記述式の主観的なアンケート回答も使用可能なデータになる。</p>                                                                                                                                              |
| 事務局  | <p>参加者の主観を評価軸として設定すると、アンケートに依存するため実現可能性は低い。</p> <p>しかし、エピソードをプログラム評価において使用可能であることが分かってよかった。</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| 部会員  | <p>事後評価で外部者が業績測定する、プログラム評価をするとすると、一般的な業績測定になり、量的なデータでされることが多い。一方で、事業実施中に形成的評価を行い、ステークホルダーにグループインタビューを行うと、プラスマイナスどちらの意見もある。これに基づいてプログラムを改善していくこともあるため、質的・量的どちらのデータも採用しうるものである。</p>                                                                                                                                                                                                                                                          |
| 副部会長 | <p>プログラム評価の5階層を忠実に実施している自治体はあるのか。</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| 部会員  | <p>計画かどうかは定かでないが、兵庫県豊岡市は先駆的に実施している。元市長が事務事業評価をやめてプログラム評価を導入した。</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| 副部会長 | <p>プログラム評価に似たものは見られるが、行政での実現可能性も踏まえ、プログラム評価の要素の取捨選択をどのようにすべきか。</p> <p>また、形成的評価は重要であると思うが、エンパワメント評価と親和性が高いのではないか。日本でエンパワメント評価をやっている自治体はあるかどうか、プログラム評価との差異</p>                                                                                                                                                                                                                                                                               |

|     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 部会員 | <p>があれば教えてほしい。</p> <p>要素の取捨選択は一概に言えないが、最も負担がある作業はデータの収集ではないか。業績に関するデータは調査可能であり、既存調査の活用も可能だと考えられる。一方、変化を示すデータは事業実施者にコントロールできない内容であるため、社会調査が必要であり、そのデザインを行う必要がある。ただし、毎年調査を行うことは実現困難であるため、知りたい変化の優先順位をつけ、既存調査の活用も検討することや全庁的な組織として考えていくことが必要。</p> <p>形式的評価とエンパワメント評価の違いとして、困りごとの把握にあたりどのような人の声を聴くか、エンパワメント評価の原則に基づきニーズを抽出する場合は、プログラム評価と連携して行うことも可能ではないか。また、エンパワメントする視点を持たず、データ収集に重点を置く場合は、あまり親和性はないと考えている。</p> <p>誰がエンパワメントされるのかという点では、たとえば、重層的支援体制整備事業では組織を超えて連携する必要があるが、事業担当者自身もエンパワメントされないと評価が進まないため、評価活動が自身のエンパワメントにつながるとされている。</p> |
| 部会員 | <p>大変だという率直な感想。どこまでやるのかを決める必要があるのではないかと。既存調査の活用によりデータ収集は省力化できると思うが、事業の選別が必要と考える。</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| 部会員 | <p>バックカスティング思考は肝要であるが、あるべき姿の設定が難しいのではないかと。理想論しか出てこない可能性もあり、あるべき姿を議論してもゴールに近づかないおそれがある。バランスが大事。</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| 部会員 | <p>規範的な話になりがちで、最終的なアウトカムはどのようなロジックモデルでも抽象的になりがち。たとえば介護予防活動のロジックモデルでは、寄与する社会的プログラムはたくさんあるが、中間アウトカムはプログラム実施者の達成すべき目標である。それぞれの事業が最も達成すべき目標を設定できるかが重要。</p> <p>計画を評価することは抽象度が高まるため、完全な評価を志向せず、まずはできることから少しずつ始めることが必要。</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| 部会員 | <p>こども食堂や子ども若者条例など、多摩市独自の施策がある。一般的なイメージでは行政は似たような施策になりがちであるが、多摩市独自の色をロジックモデルに盛り込むことがよいのではないかと。</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| 部会員 | <p>必要な視点であり、こだわるポイントを中心的にとらえていくことが必要。</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| 部会長 | <p>現在、実現可能性の高い2事業を選別し、ロジックモデル案を作成している。実現可能性も重要である一方、こだわるポイントの視点も必要。こうしたバランスを今後の評価部会や推進市民委員会で議論していく必要がある。</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| 事務局 | <p>これまで対外的に質問と説明を経験してきたが、知識と経験により説得をしてきた。</p> <p>例えば自身の携わった事業であるひとり親の子どもの学習支援事業について、子どもの健やかな育ちを最終アウトカム、子どもの学力が身につくことを中間アウトカムとし、これをどのように評価するかという議論になり、参加者数だけで学力が付いたといえるのかという意見があった。結論としては、1年間通ってどうなったか変化を追うことになった。最初に子どもの意気込みを聞き、最後にアンケートを取ることで、自身のやりたいことができたのか、希望の進</p>                                                                                                                                                                                                                                                             |

|        |                                                                                                                                                                                      |
|--------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|        | <p>路に行けたのか、楽しかったのかというデータを収集し、関係者に結論を報告した。</p> <p>こうした流れを後から振り返ると、プログラム評価のようなことをしていたかもしれない。</p> <p>計画は漠然としがちであるが、プログラム評価の導入により、自身の政策が整理されるのではないかと考えている。</p>                           |
| 部会員    | <p>プログラム評価の考え方では、最後に収集したデータを事業実施前にあらかじめ評価軸として設定することで、事業の成果を達成しているかどうかを判断可能となる。</p> <p>プログラム評価に不向きなことは、想定していない変化である。想定していない変化を取り入れつつ、モデルや事業をブラッシュアップしていくことが必要。</p>                    |
| 部会長    | <p>進学率の高さと心の安寧のどちらも必要であるが、その価値判断がなされるとプログラム評価として成立するのではないかと考える。</p>                                                                                                                  |
| 事務局    | <p>従来の行政評価は参加者数等のデータになりがち。プログラム評価自体は意図的な介入をどのように進めていくかという評価であり、評価方法が漠然としている福祉に必要な要素であり、福祉領域に馴染むのではないかと感じた。ただし、全庁的にプログラム評価がマッチするかは分からない。</p>                                          |
| オブザーバー | <p><b>3. ロジックモデル案（事務局作成）について</b></p> <p>（資料3に沿って説明）</p>                                                                                                                              |
| 部会員    | <p>アウトカムの主語を明確にするとよい。指標の議論過程で評価軸がずれなくなる。</p> <p>T F P Pのフレイル度測定の初期と終期の変化を追える指標設定をするとよい。その変化をみる際に、3種類の指標が人数になっているが、実施内容を指標に含めて、参加したことによる行動変容、フレイルリスクの低下が生じたという流れにするとよいのではないかと考える。</p> |
| オブザーバー | <p>本事業は行動変容を追うことが必須と考えているが、現状では変化を追えていないことが課題。参加人数はアウトプットになる指標と考えているため、変化を追える指標の設定について再考する必要があると考えている。</p>                                                                           |
| 副部会長   | <p>全高齢者を対象にしなくても、T F P P実施者の主観的評価を指標とすることもありうる。</p> <p>最終アウトカムの健康寿命の延伸は、市全体でみると伸びることは難しいのではないかと考える。ただし、参加者のみで判断すると地域福祉計画といえないのではないかと考える。</p>                                         |
| 部会員    | <p>フレイルリスクの低下は介護予防であるが、包括扱いはすでにフレイル状態になっているため、健康寿命の延伸ではなく、健康意識の定着、生きがいづくり活動の定着、活動への参加率の上昇・・・のような流れを目指す方が現実的ではないかと考える。今後の人口構成等を考慮すると、健康寿命の延伸は結果が出にくいのではないかと考える。</p>                   |
| オブザーバー | <p>結果を出すことは難しいと思っているが、介護保険事業の目的は健康寿命の延伸である。目指すゴールを明確にし、事業の実施目的を見失わないように、健康寿命に延伸という困難な目標を設定する必要性を感じた。ご意見も考慮しつつ、今後進めていきたい。</p>                                                         |
| 部会員    | <p>T F P P実施者と非実施者の新規要介護認定率の差異を見ることはできると思うが、その他の寄与する要因があると考えられるため、その他事業との切り分けを検討する必要がある。</p>                                                                                         |

|        |                                                                                                                                                                                                             |
|--------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| オブザーバー | (資料3に沿って説明)                                                                                                                                                                                                 |
| 部会員    | <p>美術展や上映会の実施が来場者増加には直結しないため、広報活動やターゲット等を細分化する必要がある。</p> <p>また、バリアフリーの議論の中で、バリアの定義が必要ではないか。経済的なバリア、物理的なバリアだけでなく、多様な主体（当事者）から見た視点だと、その他の理由があるかもしれない。また、差別されないという文言が適切かどうかは考える必要がある。</p>                      |
| オブザーバー | 美術展の広報活動はアウトプットとして追記することが適切か。                                                                                                                                                                               |
| 部会員    | <p>アクティビティかアウトプットになるのではないか。</p> <p>細分化しすぎると複雑になるため、目的手段関係を念頭に置きつつ、作成する必要がある。</p>                                                                                                                            |
| 委員長    | どのような人に来てほしいかまでを考え、ロジックモデルを作成することが望ましいのか。                                                                                                                                                                   |
| 部会員    | 望ましい。例えば、これまで来場したことのない人をターゲットにすることも考えられる。                                                                                                                                                                   |
| オブザーバー | 来場したことのない人に来てもらいたいため、そのアプローチを考えていく必要がある。                                                                                                                                                                    |
| 部会員    | <p>短距離走ではなく持久走であり、まずはできることから進めていくこと、評価の目的化に陥らないようにリソースを割くことが望ましい。</p> <p>とある団体では、完全な評価を志向して、評価疲れにつながった事例もある。単純な業績測定域ではなく、小さなこだわりを見つけて、気軽に進めていくことが望ましい。</p>                                                  |
| 委員長    | <p>評価はされるものではなく、自身でしていくものであり、事業をアップデートする感覚を関係者と共有できることが望ましい。その結果、関係者のモチベーションを上げていくような文化を作っていくことが必要。時間はかかるかもしれないが、過度な負担を求めると継続しないため、まずは小さく進めていくとよい。</p> <p><b>4. その他</b></p> <p>次回部会の日程調整や報酬の支払い等について連絡。</p> |

以上