

市町村社協経営改革開発推進委員会

報 告 書

平成17年3月

市町村社協経営改革開発推進委員会



社会福祉法人 大阪府社会福祉協議会

目 次

1. はじめに	1
(1) 市町村社協経営改革開発推進委員会設置の背景	
(2) 本委員会における検討の内容と方法	
2. バランスト・スコアカードとは	2
(1) バランスト・スコアカードの目的	
(2) バランスト・スコアカードと方針管理・目標管理の考え方との関連	
(3) 社協の経営改革に向けてのバランスト・スコアカードの詳解	
3. モデル社協での取り組み	14
(1) 東大阪市社協の現状	
(2) 取り組み体制	
(3) 各段階での進行状況	
(4) バランスト・スコアカードを導入するさいの工夫点	
(5) 実行効果	
(6) 各部署のバランスト・スコアカード	
4. 各社協でのバランスト・スコアカード導入に向けて	49
(1) 内部評価の仕組みとして	
(2) 評価の公表	
5. 資料編	53
(1) 設置要項	
(2) 検討委員	
(3) 検討経過	
(4) 参考資料（「市町村経営改革検討委員会報告書」抜粋）	

1. はじめに

(1) 市町村社協経営改革開発推進委員会設置の背景

市町村社会福祉協議会（以下、「市町村社協」）が、地域福祉推進の中核としての役割を的確に果たすためには、これまでの活動・事業、組織・財政のあり方を見直し、社協経営改革に取り組むことが急務である。そこで、大阪府社会福祉協議会（以下、「大阪府社協」）は平成15年度に「市町村社協経営改革検討委員会」を設置して検討を行い、「市町村社協経営改革指針」として当面取り組むべき事項（社協改革プログラム）を示した。

特に、この社協改革プログラムの1つである、「社協活動・事業の評価・変革システムの構築」については、社協活動・事業評価を的確に行い、この結果を公表することにより、市民、関係団体・事業者、行政などの社協に対する理解を深めていただき、こうした理解を会費等による財源の確保にもつなげていく取り組みへ展開していくことが重要である。

社協の業務内容は、地域福祉活動推進をはじめとして、権利擁護事業などの福祉サービス利用支援、在宅福祉サービスなどと多岐にわたっており、事業効果の検証や業績評価の公表、また人事考課などは、これまで市町村社協としてあまり取り組みの進んでいない部分だけに、モデル社協を指定して、「市町村社協経営改革開発推進委員会」（以下、「本委員会」）を設置して検討することとした。

(2) 本委員会における検討の内容と方法

本委員会は、評価のしくみや指標づくりについて検討するため、「財務の視点」「顧客の視点」「内部プロセスの視点」「学習と成長の視点」の4つの視点により、目標やその実現のための手段、評価指標を設定し、モニタリングをしていくことで、活動・事業を的確に評価するとともに、組織全体の変革を図る手法として、「バランスト・スコアカード」の考え方を社協事業評価に応用して、内部評価手法の確立をめざした。

具体的には、モデル社協において部署ごとに「バランスト・スコアカード」を作成し、この中で、実施項目と評価指標を設定した。本年度はここまでであったが、今後も引き続き半年ごとにモニタリングを行い、会長会・事務局長会、職員会議等で取り組み経過の報告を行っていく。

また、本委員会の設置要項において、「社協の特性を活かした自主財源の確保方策」についても検討することになっていたが、これについては検討しきれなかった。今回はモデル社協が1社協のみであったため、メンバーを拡大し検討体制を整える必要があり、平成17年度以降の課題として残った。

最後に、社協の経営改革の参考となるものとして、非営利組織の自己評価および経営手法、全社協事業である市区町村社協介護サービス経営診断事業、また関係の深い行政の経営・改革の理論であるニュー・パブリック・マネジメントなどがあるが、このたび本委員

会で着目した「バランス・スコアカード」の考え方をその手法の一つとしてご活用いただき、経営改革を進める一助とされたい。

2. バランスト・スコアカードとは

(1) バランスト・スコアカードの目的

バランスト・スコアカードは、ハーバード大学の R.S. キャプランとコンサルタントの D.P. ノートンによって1990年代のはじめに提唱された戦略マネジメントシステムである。バランスト・スコアカードは、スコアカードという表現でわかるように、当初は、競争の厳しい企業が、他社との競争を優位に導くための革新的な業績評価システムを構築するものとして提案された。しかし、その後、企業実務で導入されていくにつれて、バランスのとれた業績評価システムとしての役割を超えて、戦略を明確化して遂行するための具体的な計画を設定してコントロールするマネジメントシステムとして展開されたのである。

環境変化が激しく、競争が厳しい現代では、事業を成功させるためには、中長期的な視点からビジョンと戦略を明確化する必要があり、それを具体的なアクションプランに表現して遂行しなければならない。

企業においても、これまで経営のビジョンや戦略というものは、例えば、「我が社の先進的な技術を活用して高品質低価格の製品を提供して社会に貢献する」といった曖昧で抽象的な表現で示されることが多い。いろいろな多くの事業活動を行う現代の企業では、理念として、このように包括的で抽象的な表現がなされる傾向になることが多いともいえるが、実際にはそれをどのように具体的に実現するかが明確でなければ戦略は遂行できない。

バランスト・スコアカードでは、これを「財務の視点」、「顧客の視点」、「内部プロセスの視点」、「学習と成長の視点」という4つの視点の戦略目標でとらえ、それを表す業績指標と目標値が設定される。また業績指標として、「活動指標」と「成果指標」を考え、4つの視点の戦略目標間の因果関係、および活動指標と成果指標との因果関係を考えて、論理的に戦略を実現しようとするものである。そのなかで、財務と非財務、外部と内部、短期と長期といった業績指標間のバランスをとることが意図されている。

戦略を遂行するための論理展開を4つの視点を通じて、それぞれが戦略の達成に整合的に関連していることを説明し、各視点からの業績評価指標によってPDCAサイクル(Plan-Do-Check-Action)を回して、その進捗管理を行おうとするものである。そこでは、単なる業績の評価をするのではなく、戦略マネジメントシステムとしてバランスト・スコアカードは、組織のミッション(使命)およびビジョンにもとづいて達成目標を設定し、その目標を実際に達成するための方策である戦略を成功裡に遂行するために設定されるシステムである。

しかし、計画段階で戦略を具体化することは必ずしも容易ではない。そこで戦略の具体化を支援するツールとして、「戦略マップ」が用いられる。戦略マップは、組織の戦略・ビジョンを効果的に実現して成功させるための戦略課題と関連づけられた重要な成功要因を視覚的にマップ上に描くことによって認識して、バランスト・スコアカードの基本思考である因果関係を考慮した4つの視点からの具体的なアクションプランに落とし込むことを容易にするものである。それにもとづいて具体的なアクションプランの実施を評価するた

めの業績指標が導出される。

バランスト・スコアカードは、近年、企業だけでなく、自治体など非営利組織や病院などのシステムとしても注目を集めている。これらの組織では、戦略は、営利企業で示されるような利益獲得を目的とするための事業戦略ではない。しかし、非営利組織であっても資源を使用しているわけであるから、経営意識をもって組織の改革をしていく必要があり、ミッション(組織の存在意義)やビジョン(中期的に達成している状態)を実現するためのマネジメントシステムが必要とされ、バランスト・スコアカードの考え方が注目を集めているのである。

(2) バランスト・スコアカードと方針管理・目標管理の考え方との関連

バランスト・スコアカードに関連した経営管理の考え方や手法として、企業で採用されている「方針管理」や「目標管理」というものがある。

①方針管理

経営方針にもとづいて中長期経営計画や短期経営方針を定め、それらを効率的に達成するために、組織全体の協力のもとに行われる活動である。方針管理では、経営方針が、組織の下方に向かって展開される。つまり全社的な方針にもとづいて組織の下方に目標が提示され、当該目標を達成するための方策が考案され、そのための実施計画が策定されていくのである。このプロセスは、企業では、事業部、部、課、係というように、下位組織に対して展開されていき、その結果、全社的な経営方針が達成されることになる。

バランスト・スコアカードでも同様に、全社のものでなく、下位組織のバランスト・スコアカードが作成され、上位から下位に、上位目標を達成するための下位目標が展開されていくという点で類似している。ただ、方針管理では、単一の視点での方針が下位に展開されて詳細に方策が記述される、またそれは定性的な記述で行われて数値目標が展開されるわけではない。それに対してバランスト・スコアカードでは、最初から4つの視点を前提にして目標が考えられ、その数値化が行われる点で異なっており、また多数の指標を羅列するのではなく、重要な成功要因だけを抽出することに意味がある。

②目標管理

上司が部下に高水準な目標を与えるのではなく、組織の構成員自らが職務について具体的でチャレンジングな目標を設定し、その目標を達成するために自らコントロールして努力を行う管理手法である。管理ということに対する考え方であって、上司が部下を命令で管理するのではなく、部下の自主性を引き出すことに意義がある。目標管理では、目標を達成するためにとられる方策の自由度が与えられるが、一方でこれらの方策を決定するための能力開発や報酬などの動機づけなど、組織の構成員が積極的に組織目標を達成しようとするための仕組みが必要となる。 balan

スト・スコアカードの作成にあたって、目標管理の考え方との関連が意識されなければならない。

(3) 社協の経営改革に向けてのバランスト・スコアカードの詳解

社協の経営改革に向けて、うえに述べたバランスト・スコアカードの考え方を導入するにあたって、さらに理解が必要と思われるので、東大阪市社協で実施した研修内容を踏まえて、今一度、バランスト・スコアカードについて説明しておくことにする。

①業績評価の意味

先に述べたように、バランスト・スコアカードは、当初は業績評価のシステムとして企業で展開された。もともと業績測定・業績評価というのは、基本的に、その測定評価される側の行動に影響を与えないと、何の意味も持たない。たとえば、ダイエットや健康管理をしているとき、毎日、体重を測定しても、ただ体重計で測定しているだけでは体重がわかるだけであって、実は体重を測定することによって食べ過ぎを控えるという意識と行動に結びつけて初めて測定する意味が出てくる。つまり業績管理というのは、業績管理することによって管理される人の行動に影響を与えることがポイントであって、そういう効果がないと測定評価の意味がないのである。そういう意味で、多様な業績指標で評価するバランスト・スコアカードが、それら業績指標を意識した行動をとらせるための革新的な業績評価システムとして重要だと認識されたのである。

企業の場合、欧米、特にアメリカの企業の場合、会社は株主のもの、つまり株主に対してどれだけ価値を生み出したかというのがトップ経営者の成績であり、株主から委託された資本を経営活動で運用することによって利益を生み出して、それを株主に還元することができて初めて経営者の使命が果たせたということになる。したがって、特にアメリカでは、短期的な視点というものが非常に強くなり、直接的に株主価値というものを生み出さないと、すぐに経営者交代ということにもなる。そうすると、企業の経営者はすぐに財務業績、つまり利益に表れるような行動をとるようになり、短期に財務結果の出るような行動に走るという傾向が強くなって、それによって長期の企業の生存・成長・発展に対して阻害となるという意識が出てきた。そこで財務業績だけの視点ではなく、企業の長期の生存・成長・発展に重要な非財務的な指標にも注目して組織の戦略、ミッションというものを業績評価の指標に置きかえて、組織を将来の競争優位に導くための計器というものを提供する業績評価システムがバランスト・スコアカードだということで展開された。

②戦略のマネジメント

ところが、業績を測定するということにとどまらなかったのが、バランスト・スコアカードが今注目を集めている理由である。バランスト・スコアカードは、業績管理システムから戦略のマネジメントのシステムとして進化してきた。つまり、

トップが決めた「戦略ありき」で、経営計画があってその計画ができたかどうかを業績管理・評価していくのではなく、戦略そのものを立てて実施するシステムとして使われたしたのである。

バランスト・スコアカードをつくるプロセスの中で、組織全体としてのバランスト・スコアカードだけでなく、会社の場合、事業部であるとか、その部、課など下位組織に展開していく。会社全体の戦略を立てて目標に向けて進めるのはトップマネジメントの責務だが、そのために部下や下位組織は一体何をすればいいのかを考えて実行することが重要である。

たとえば、飛行機でもトップである機長がいて、操縦桿を握って飛行機を安全に目的地に飛ばす。しかし、それだけでは乗客は満足しない。キャビンアテンダント（客室乗務員）がいて、顧客と直接対応しているわけだから、キャビンアテンダントが何をすれば乗客の満足に結びついて気持ちよく飛行機に乗ってもらえるのかということも考えなければならない。会社全体、飛行機全体のことを考えなければならないのは当然であり、その中でその一部を構成する組織、客室乗務員という組織で何をすべきなのかということが、明確に戦略として全体戦略と結びついた形で実行されて初めて、乗客が満足して乗ってくれるわけである。

したがって、組織全体と下位組織との関連、組織の整合性、戦略の整合性を考えて、企業の中に全社の戦略と下位組織の戦略を浸透させる必要がある。そのための手段としてバランスト・スコアカードを用いて、その作成するプロセスの中で戦略を認識させて浸透させていくことが実は大切だというのが、業績評価のシステムから一歩進んで出てくるところとなっている。

もっとも、戦略も見直していくことが必要で、バランスト・スコアカードの結果をフィードバックしていくということも重要である。ただし、戦略の見直しといっても、根本的な戦略というのは頻繁に変えるべきものではない。いわゆる長期的なものや短期的なものがあり、長期的なものを頻繁に変えていったのでは、一体何をしたいかわからなくなるが、短期的な実際にアクションをかける部分というのは見直しても構わないし、効果がなければ逆に見直さなければならない。

③ 4つの視点の重要性

ア) 縦の因果関係

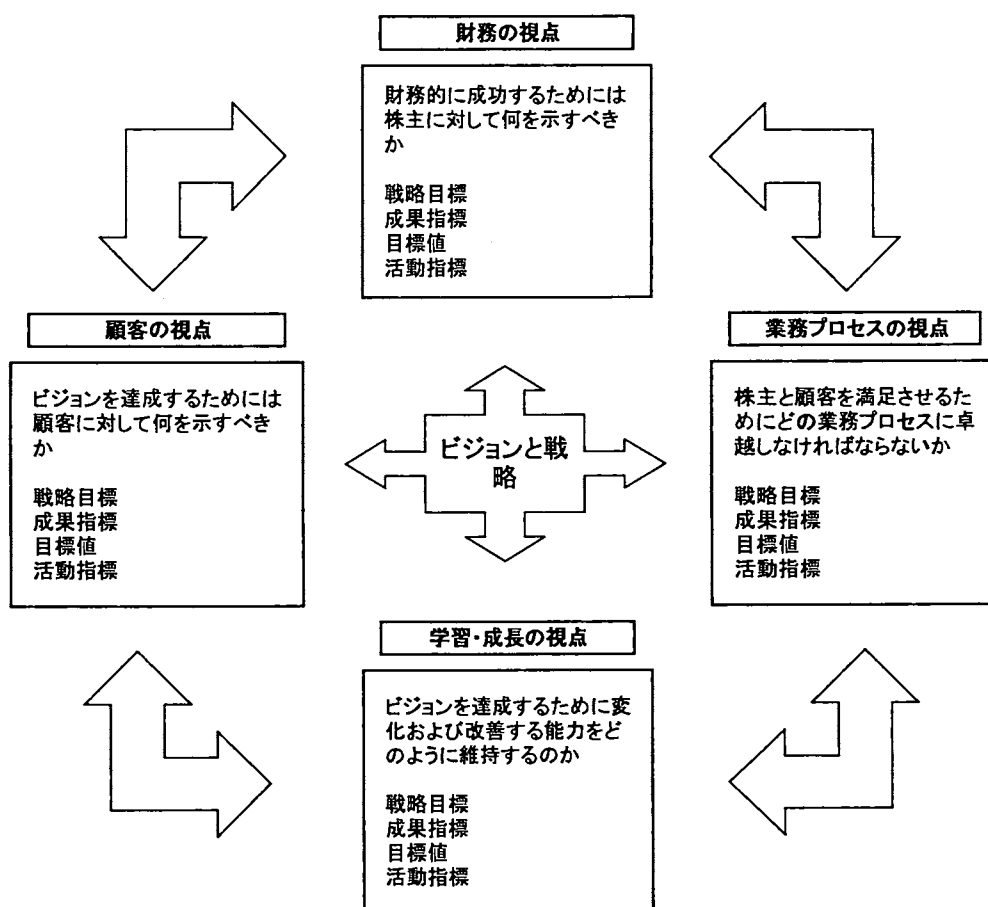
バランスト・スコアカードでは、ミッション、ビジョンあるいは戦略というものを中心に置いて、財務の視点、顧客の視点、内部プロセスの視点、学習と成長の視点という4つの視点で業績評価尺度を考えるとということが一つの大きな特徴である。

バランスをとるとのことの一つは、4つの視点のバランスであり、従来は、この4つの視点のうち、財務の視点が重視され過ぎていたという反省から、顧客、内部プロセス、学習と成長といった視点から戦略、ミッションを実現するような経営指標を出してくるのがポイントとなる。しかし、視点は4つあるというだけではなく、4つの視点間には、因果関係が想定されていることが重要となる。

民間企業の場合、最終的には財務業績に結びつく必要があるが、財務業績だけを見るのではなく、顧客の視点から顧客満足というものがあって初めてそれが財務業績の最終利益のところ結びつくことを認識する必要がある。そして、顧客の満足という視点で行動を考えるためには、どういった業務プロセスを必要とするのかを考える。つまり効果的かつ効率的な業務のプロセスがなければ、顧客の視点での要素には結びつかない。そして、効果的なビジネスプロセスを構築するためには、そういった考え方のできる従業員が育たなければならない。それがこの学習と成長の視点ということである。

まず財務的に成功するためには、株主にとってどのように見られるべきなのか、つまりどうすれば株主価値が得られるのか。顧客の視点というのは、顧客に対してどのように見えるのか、どのような満足を提供しなければならないのか。株主と顧客を満足させるためには、どういった業務プロセスに優れていないかなければならないのか。これらの実現のためには、従業員の教育など学習と成長の視点をしっかりと押さえる必要がある。

つまり、従業員の学習と成長、ここで組織としての知恵というものが生み出されてきて、それによってよいビジネスプロセスを生み出す従業員というのが出てきて、それが顧客の満足に結びついて、最終的に財務業績に結びつくという因果関係を想定するのである。この4つの視点間の因果関係が縦の因果関係といわれる。



この4つの視点のなかで、財務的指標と非財務的指標とのバランスが考えられている。利益といった財務的指標と、顧客満足、業務プロセス、学習と成長というものを反映した非財務的指標のバランスである。バランスト・スコアカードの中ではそういった非財務的な指標も同時に考慮される。また、短期的に達成すべきものと長期的な影響を及ぼすものとのバランスも考え、長期的な観点で必要なものについては、短期にはすぐに結果が出なかったとしても、種をまいておくべき重要なポイントの指標になる。さらに、過去と将来のバランスとして、財務業績という過去の結果だけでなく、学習と成長というような将来に結実する視点での指標というのも必要であり、こういったものがバランスよくスコアカードの中に構築されているというのが、バランスという意味である。

イ) 横の因果関係（成果指標と活動指標）

もう一つのバランスト・スコアカードのポイントが横の因果関係といわれるものである。スコアカードという意味では、結果を示す成績がどうだったのかがあらわれてくることになる。しかし、バランスト・スコアカードでは、成果指標ないし結果指標といわれる行動した結果をあらわす業績指標だけでなく、成果指標に結びつく先行指標ないし活動指標といわれるものが考えられる。つまり成果指標に結びつくには、その成果を引き起こすために先にどのようなアクションをかける必要があるかを活動指標として考えて、それが成果指標に結びついてくるといふ因果関係を考えるのである。これが横の因果関係といわれるものである。

もともと戦略というのは、こうありたいというビジョン、ミッションを実現するためのものであるから、原因と結果で、こうすればこうなるだろう、こうなしてほしいという仮説の集まりであって、縦だけでなく横の因果関係を想定してバランスト・スコアカードをつくるところで、そのストーリーを考えることがポイントとなる。

成果指標は、文字通り成果を表す指標であって、それ自体に直接的なアクションをとることは困難かあるいはできないことが多い。特に、財務の視点での成果指標はそうであり、たとえば、利益は結果でしかない。重要なのは、成果指標に結びつく具体的なアクション計画を考えて、それを活動指標として表現することである。

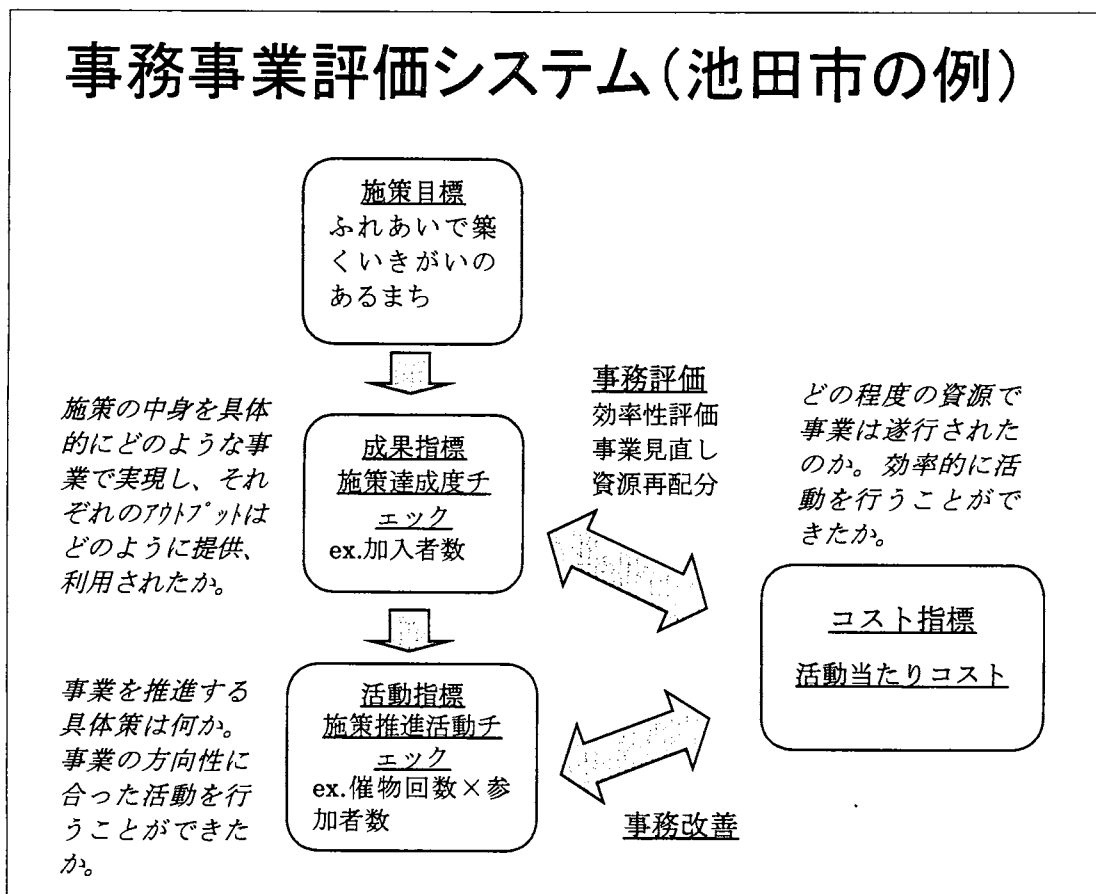
具体例として、大阪府池田市で行った自治体の事務事業評価システムのケースを示すと、「ふれあいで築く生きがいのあるまち」という施策目標が総合計画の中で示されていて、そのとき「ふれあいで築く生きがいのあるまち」とは一体何なのかを具体的に表すために、成果として表れるような指標をまず考えることが必要となる。政策の中身として具体的にどういった事業を行えば実現することになるか、そしてそれがどのように実施されたのかを評価するために成果指標が考えられる。

しかし、それは結果であって、市役所の職員がその成果に向けて一体何をするのか、何ができるのかを問いかけ、事業を推進するには具体的には何をすれ

ばいいかを考えるのが活動指標である。アクションをかけることができるのは活動指標の方であって、成果指標ではない。

池田市の高齢福祉課のケースでは、いろいろな事業がこれまで予算措置されており、実際に行っている業務のリストアップから始めて、成果として、何をすればその政策目標を実現したといえるかを洗い出してもらった。

事務事業評価システム(池田市の例)



～成果指標と活動指標の関係～

例1) シルバー人材センター助成事業(池田市高齢福祉課のケースより)

この事業の成果はどういう数値で表現できるかという、人材センターに登録して実際に仕事を請け負って働いた人の数であったり、受けた仕事の受注額などが結果として出てくる。

これらは、確かにその実施した事業のアウトプット成果を表現しているが、この就業者数、受注金額に働きかけるのには、どうすれば就業者数や受注金額が増えるかを考えなければならないのである。それが活動指標である。成果指標を成果につながる活動指標に展開していくことで、担当者の活動結果を合理的に測定すると同時に、担当者がその具体的なアクションに結びつけることのできる指標を考えるのである。

例2) 老人クラブ助成事業（池田市高齢福祉課のケースより）

この事業は、「ふれあいで築くまちづくり」の一環として老人クラブというものを活性化させていこうという施策である。成果指標としては、加入者を増やすということで、加入者数や加入者の増加率といったものが想定できる。

しかし、加入者を増やすといっても、どうすれば加入者が増えるかということを考えるのが戦略であって、そのためには、例えば老人クラブでいろんなイベントを増やすということが考えられる。これにはアクションをかけられるので、催し物回数や、催し物への延べの参加者などを活動指標として老人クラブの催し物の企画を考えればよいということになる。そうすれば、「老人クラブに入れば何か楽しい良いことがありそうだ」と考えて積極的に老人クラブに入会するお年寄りが増えるだろうと戦略を想定するのである。これが横の因果関係の仮定であるが、アクションをかけられるのは加入者数ではなくて催し物回数であり、それには市役所として予算をつけてアクションがかけられるということになる。これが活動指標なのである。

例3) 福祉相談

福祉相談では、相談件数が成果指標として考えられる。相談の数が増えるということは、それだけ活動したことになるので成果指標として相談件数という指標を掲げることが考えられる。

しかし、相談件数はどうしたら増えるのであろうか。相談に来る住民を待っていたのでは、全然アクションがかかっていない。そこで相談委員が何か困ったことないか、高齢者のお宅を積極的に訪問していったらどうか。そうすれば本当に困っている住民が相談するだろうと戦略をたてて、そこで活動指標として、訪問回数を掲げて訪問回数を増やすことを行う。これが実際に活動指標としてアクションをかけられる要素なのである。

ただ、例1～3はあくまでも仮説、因果連鎖を想定しているわけで、老人クラブの催し物を増やしたからといって加入者が増加するかは結果としてしか分からないし、高齢者のお宅を2倍訪問したから、相談件数が2倍になって出てくるというわけでもない。それでも、戦略的にアクションをかけていく活動指標には違いがないわけである。

ウ) 戦略マップ

バランス・スコアカードの4つの視点が認識できてこれらの関係を考えても、

企業によってそれぞれとるべきビジョン、戦略というのは違うので、これをどのように評価指標に落とし込んでいったらいいのかというのがなかなか見えてこない。それを、マップ（地図）を描くことによって、戦略を構成するこの4つの視点のそれぞれの要素の関連を図で示し、因果関係を視覚的に目で見てわかるような形で表して、矢印で因果関係を想定して、その構成要素を具体化できる指標を導き出すのが、バランス・スコアカードを作成するための支援の仕組みとしての戦略マップである。

例) 情報システムを顧客の要望に応じてつくる部門の戦略マップ

まず新しい情報処理技術や営業の教育など、従業員の学習と成長が重要だと認識され、それが内部プロセスの視点のところで、高い営業力と顧客ニーズの把握や、顧客情報の共有、技術情報の共有などの要素として出てくる。

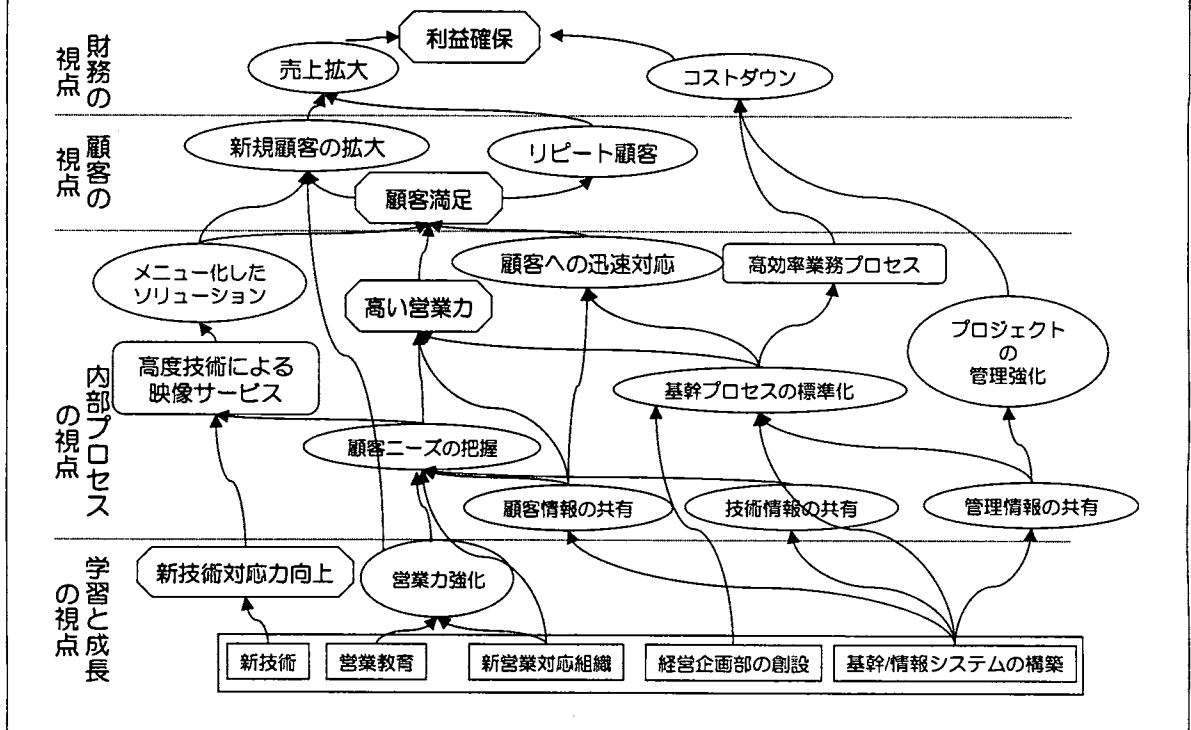
ここで顧客ニーズの把握というのが顧客の視点ではなく業務プロセスの視点のところで描かれているのは、情報システムは個別対応が必要だからである。受注によって顧客に応じた情報システムをつくるので、顧客の希望を実現できるような情報システムを構築して納品する必要がある、決まりきった形の情報システムは、顧客にとっては役に立たない可能性が出てくる。顧客がどういうことを情報システムでやりたいのかということに応じてシステム設計していくわけであるので、早い段階で顧客ニーズを取り込むという業務プロセスができて初めて、より顧客満足度の高いシステムができ上がってくる。

コストアップの一番大きな原因は、やり直しであり、設計しても不具合が出たら開発が元へ戻ってしまって時間がかかるし、設計変更のコストがかかる。そういう後で出てくるクレームをより早く取り込むというビジネスプロセスが必要である。そうすれば、後での無駄なやり直しが防げる。やり直しは、業務のやり方が悪いからであって、最初から顧客のニーズが的確にキャッチできておれば、それを設計者に伝えられたはずであり、いかに顧客ニーズを先に取り込むかというのは、内部のプロセスというところで実は重要なのであり、顧客満足に結びついてくるのである。そうすると財務業績に結びついてくることになるので期待できる。

経営改革をするときに、従来のやり方を前提として考えたら改革にはならないわけであり、革新的なやり方に影響を及ぼすシステムとしてバランス・スコアカードが使われるのである。

なお、この形での戦略マップでは、4つの視点の縦の因果関係は表現できるが、先行指標と成果指標との横の因果関係は表現できないことに留意する必要がある。

ソリューション開発部門の戦略マップ



④ バランスト・スコアカード実施における問題点

実際にバランスト・スコアカードを導入しても、必ずしもうまく実施されていないケースも多々見られる。その原因（問題点）として次のようなことがあげられる。

問題点 1)

何が戦略か、重要成功要因が十分に識別できていないことがあげられる。何が重要成功要因なのかということ自体がこれまで認識されていなかった組織では、バランスト・スコアカードを通じて考える必要がある。

問題点 2)

重要成功要因や業績指標を識別したとしても、その目標を数量的に表現することや、目標数値がいくらなのかということがうまく設定できていないことがあげられる。

問題点 3)

因果関係がよくわからないことがあげられる。本当に因果関係があるのかどうかといわれると、いわゆる原因と結果という明確な関係には必ずしもなっていない場合がある。戦略のストーリーをそのように設定しているから因果関係があるといっているわけで、本当にそうかどうかはやってみないとわからないという部分がある。しかし、何もなかったらストーリーは語れないのである。

問題点4)

日常の業務や予算との結びつきが明確でないという問題点がある。企業の管理システムである予算は、定着しているシステムとして存在している。近年、予算に対してかなりの批判が出てきている。たとえば、予算編成に時間がかかり過ぎるとか、余りにも多くの手間がかかり過ぎている割に成果が少ないとか、そういった予算の持つ欠点指摘されているが、やはり予算制度というのは広く普及している企業のマネジメントシステムであって、それにバランスト・スコアカードの新しいシステムをどのようにリンクさせていくのかというところがまだ明確になっていないのが実情である。

問題点5)

意識改革がある程度起こったとしても単発的に終わってしまって、その後続かないというようなことも生じている。

問題点6)

現場において、上司からやらされているという感じが強いことも指摘できる。しかし、実はこれはシステムの導入方法に問題があるともいえる。

もともと戦略というのは、トップが決めるものというのが従来の考え方としてあった。「部下はトップが決めたことを実行すればいい、戦略そのものはトップの決めるべきことであって、それこそがトップの仕事であって、部下はその命令に応じていればいい」という、昔ながらの伝統的な管理の考え方である。最近では、「戦略というのはトップダウンで一方向的に定めるものではなく、現場の中から戦略が生み出されてくるのが重要なのだ」というように、戦略の位置づけが大きく変わってきている。

一方、部下は上司から言われたことだけをやっておけばいいというものではなくなってきたが、依然として自分の戦略を考えるのではなくて、現場では、やらされて単に命令でやれと言われていたからやっているというぐらいの意識しかないこともある。トップは全部トップダウンですべて意思決定し、部下にそれをやらせるだけでいいというような簡単な経営環境ではなくなっている。つまり現場こそが状況を一番よく知っているのだから、現場での意識をどう戦略に反映させるかということが重要であり、部下とコミュニケーションをとるなかで、戦略が発見され生み出されてくるのがこのバランスト・スコアカードでも重要だといわれている。

したがって、上司がつくるのではなく、現場で働く人たちが戦略を考え、上司とのコミュニケーションの中で戦略が熟成されるというのが重要な機能となる。

問題点7)

バランスト・スコアカードの導入において、まずトップが支援・支持しなければいけない。新しいことを動かすためには、トップの意識改革と組織の意識改革ができていなければならない。

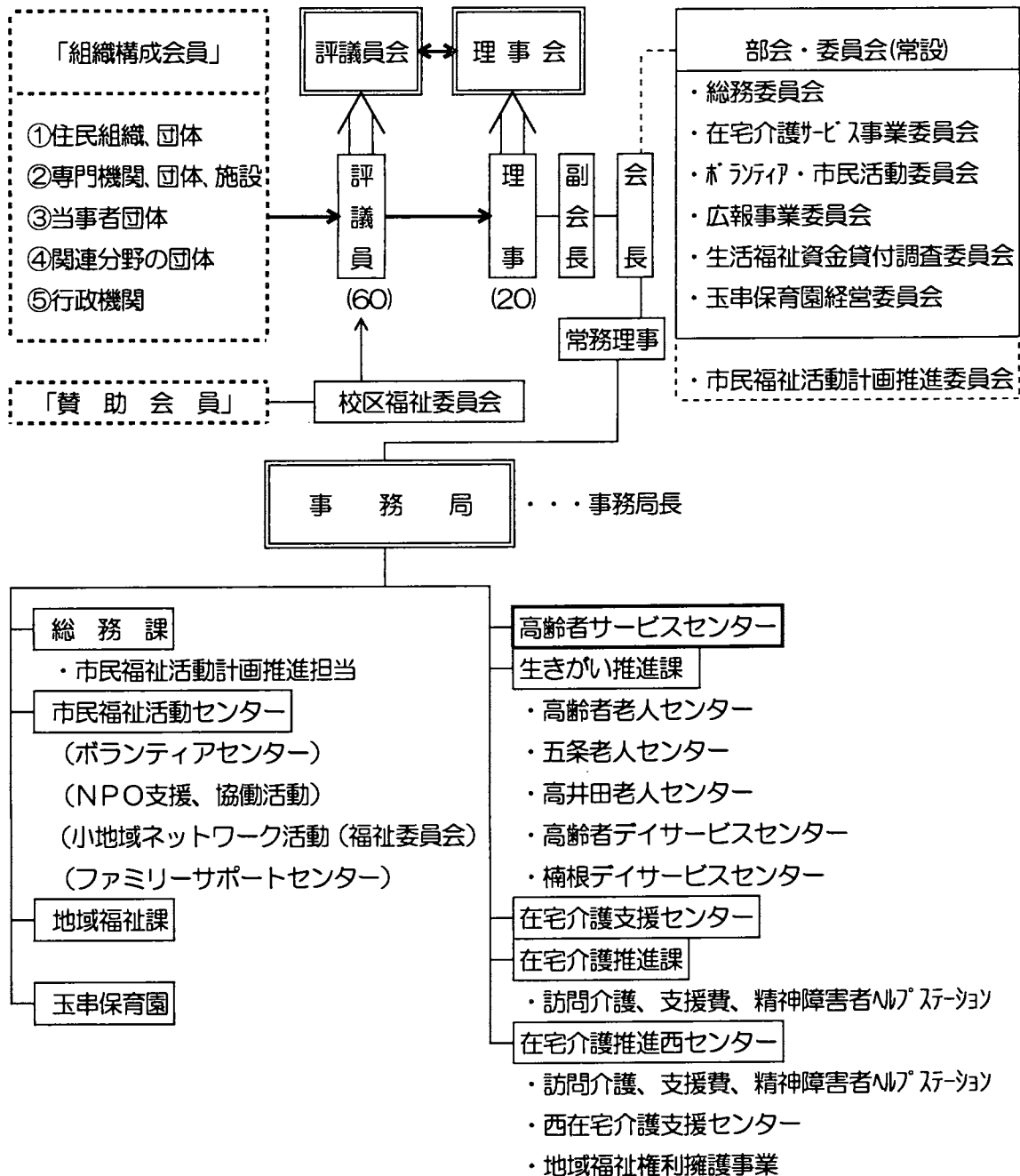
実際にその指標を出すことによって、そこに意識をして組織メンバーが働き、それによって想定した業績が実際に上がっていくということがなければならぬ。もし業績向上がなければ、つまり活動指標として掲げたものにアクションをかけても成果指標に結びついていないとすれば、活動指標を見直さないといけない。これは因果連鎖として想定したものがうまく機能してなかったということであるので変えていかなければならない。また、業績の向上はそれほど大きな顕著な結果は出なかったが、組織自体の動きが変わって組織が活性できたということがあればバランスト・スコアカードの成果として評価してよいと思われる。

3. モデル社協での取り組み

(1) 東大阪市社協の現状

①東大阪市社協の組織及び事務局機構図

東大阪市社協は、下の機構図に示したように広範囲にわたり様々な事業を実施している。



小地域ネットワーク活動、ボランティア・市民福祉活動の推進はもとより、基幹型在宅介護支援センター（２カ所）、地域福祉権利擁護事業など、社協の公共的・公益的な立場を活かした事業にも取り組んでいるほか、老人センター（３カ所）、保育園（１カ所）の運営管理も行っている。また、介護保険事業として居宅介護支援、訪問介護、デイサービス事業を、障害者の支援費事業としては、訪問介護、外出介助を実施しており、プロパーヘルパー５０名を抱え、社協事業の大きなウエイトを占めている。

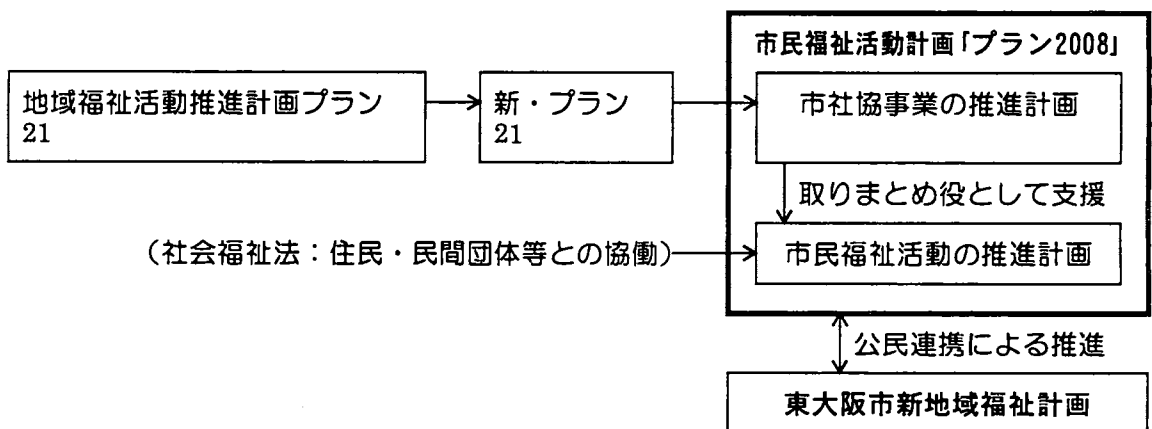
②「市民福祉活動計画 プラン２００８」の策定

①個人の尊厳、②利用者の自立支援、③個人の選択、④地域福祉の推進という理念を掲げた「社会福祉法」の施行により社会福祉の構造改革が具体化された。また市町村における「地域福祉計画」の策定が進む中、市町村計画と密接な連携を取りながら、民間の立場からの具体的な活動・行動計画となる「地域福祉活動計画」の策定は、全ての社協において早急に取り組む必要のある課題である。

東大阪社協は、社協活動の指針となる「地域福祉活動推進計画プラン２１」を平成６年に策定し、平成１３年には地域福祉推進の中核機関としての役割を担っていくために重点的に取り組むべき事項を定めた「新・プラン２１」を策定している。

社会福祉法に市町村地域福祉計画の策定が規定され、また社協が「地域福祉を推進していく団体」として明確に位置づけられ、これからの地域福祉活動は地域住民、事業者、活動者の参加と協働によって推進していくという方向が示された。こうしたことから、平成１５年に策定した社協の地域福祉活動計画（２００４年～２００８年）は、名称も「市民福祉活動計画プラン２００８」とし、社協の活動に限定した活動計画から一歩踏み出した計画とした。具体的には、本市で地域福祉活動に取り組んでいる多様な市民・民間団体等が共通の目標をもち、役割分担・連携して活動・事業を進めていくための方向性を定めるとともに、その取りまとめ役としての社協の機能をさらに高めていくという観点に立って、活動・事業の推進方を定めた計画となった。

■市民福祉活動計画「プラン２００８」の位置づけ



この計画に基づいて地域福祉活動に取り組む団体等が、より効率的に活動を推進できるように学習・研修の場を持ち、情報提供を行ったり、交流、連携や協働活動

の場となるプラットフォームとしての「市民福祉活動センター」を立ち上げ、平成16年4月から具体的に動き出した。また、地域福祉活動に取り組んでいる団体等に積極的にこの計画に参加してもらうようワークブックを作成し、さらに校区福祉委員会や福祉団体などの計画づくりを支援するため、平成17年度にはモデル事業を立ち上げ、社協がバックアップすることになっている。

③「組織構成会員制度」の導入

社会福祉法では、市町村社協を「地域福祉活動」を推進する団体と位置づけるとともに、「市町村社会福祉協議会及び地区社会福祉協議会は、社会福祉を目的とする事業を営む者又は社会福祉に関する活動を行う者から参加の申出があったときは、正当な理由がなければ、これを拒んではならない。」と規定している。

これまで東大阪市社協は、福祉団体や校区福祉委員会、福祉施設、関係行政機関を中心に狭い範囲の福祉関係者で組織されていたが、こうした規定が明文化されたこともあり、平成15年度から「組織構成会員制度」を設け、広く関係者の参加を呼びかけることとなり、平成15年度で142団体、16年度は158団体の組織構成会員が加盟している。

今後は、さら幅広い参加を呼びかけ、社協事業・活動への参画を促していくとともに、分野別や地域別などでの福祉課題や問題解決についての「場」の設定、共通する機能を持つ団体の組織化、連携した取り組みや協働活動を推進していく必要がある。

④「指定管理者制度」の導入

これまで公の施設の運営管理は、出資法人、公共団体、公共的団体に限定されていたが、平成15年9月の地方自治法の改正により、「公の施設の管理に民間の能力を活用しつつ、住民サービスの向上を図るとともに、経費の削減を図ることを目的（総務省通知）」とした「指定管理者」が制度化され、東大阪市においても平成18年度から導入されることになった。

東大阪市社協においては、①高齢者サービスセンター、②五条老人センター、③高井田老人センター、④楠根デイサービスセンター、⑤高齢者デイサービスセンターの5施設が対象となる。対応については社協が運営する意味・意義付け、民間ではできない事業など、社協ならではの事業活動の検討、実績づくり、施設活動をとおした社協のミッション（使命）の実現に向けた取り組みを検討するとともに、効率的・効果的運営を推進し、大幅なコストダウンも図る必要がある。

特に、2カ所のデイサービスセンターは、ホームヘルパーの職域拡大策として、ヘルパーを配置してきた経過で人件費が膨らんでいることもあり、介護保険ベースで試算すれば大幅な赤字経営となっている。現状は市が介護保険事業所の指定をとり、社協は市からの受託事業として実施している。しかし指定管理者となった場合、社協が事業所の指定をとり一事業として経営していく必要がある。人件費を含めた大幅なコストダウンと利用者の獲得、時間延長などの経営改革を断行しなければど

うにもならない状況である。

また、3カ所の老人センターについては、現状の事業の実施であれば、民間企業でも十分実施可能であるし、民間ならもっと低コストで事業運営できるのは明白である。それでも社協がやる意味は何か。

これまでの議論で、老人センターの「地域福祉活動の拠点化」を目指す方向で戦略を立てており、まず、これまで取り組んできた「シルバーボランティアセンター」の拡充とともに、大阪府で平成16年度からスタートしている「コミュニティソーシャルワーカー配置事業」の指定施設となり、事業展開することの2点を重点項目として掲げている。もちろん、社協の公益的立場から、各中学校区の施設に配置されたコミュニティソーシャルワーカーのとりまとめ役として、情報の提供や研修などを中心となって推進していく。

⑤東大阪市の厳しい財政状況、「中核市」へ移行

東大阪市の財政状況は、最近の経済状況の影響を受けて、歳入の根幹である市税収入がピークであった平成9年度の929億円から毎年減少し、平成15年度当初予算では763億円となり、6年間で166億円、17.8%もの落ち込みとなっている。

一方、地方分権の進展の中で、行政需要は多様化・増大する傾向にあり、さらに経済情勢の悪化に伴う福祉関係経費や団塊の世代などの退職職員の集中による人件費などの増加が見込まれることから、このまま推移すれば東大阪市の財政は、これまでにない大幅な赤字となることが予想されている。（東大阪市HPより）

また、東大阪시는平成17年度から中核市に移行する。中核市移行で、社会福祉法人の許認可、法人指導監査、施設（社会福祉施設、保育所）補助金などが大阪府から東大阪市に移るなどの大きな変化が生ずる。社協に直接関わる事項としても、小地域ネットワーク活動推進事業やコミュニティソーシャルワーカー配置事業などの補助金の移行が行われるなど、大きな影響が考えられる。

（2）取り組み体制

このモデル事業においては、東大阪市社協での総合的な取り組みというより、どちらかといえば、部署ごとでの取り組みとした。このモデル事業を通して、担当セクションで現在の業務を見直し、課題や問題点を再確認し、社協の経営状況やミッションについても、それぞれの業務に直接携わって、いちばん近い位置にいる職員が現状を再認識し、今後の事業の方向、経営のあり方等を議論することが重要であると考えたからである。また、5施設に分散しているプロパー職員数も126名と多く、一部の所属代表者で総合的に検討するよりは、社協業務全般にわたり、しかもできるだけ全職員が参加し、議論するプロセスが大事であると考えたからに他ならない。

これまで、社協の事業の多くは市からの委託事業であった。人件費を含む必要な経費は委託料として提供され、予算に関しては何も心配することはなかった。しかし、介護保険制度の導入以来、支援費制度や指定管理者制度など、少なくとも経営的には社協も一民間事業社として、競争社会の中に放り出された訳である。それにもかかわらず、そのことに気づきながら、未だ過去の古きよき時代を引きずって、本格的な改革がなかなか進んでいないというのが実情である。これまで社協には「運営」はあったが「経営」の文字とは無縁であり、なかなか切り替えができないというのが現実だ。「経営改革」は、今や社協にとって取り組まなければならない緊急の重要な課題となっており、全職員がそのことを理解し、真剣に向き合うために、民間の手法であった「バランスト・スコアカード」を使った現状の把握と今後の目標について議論を進めることとなった。

なお、これまで地域福祉活動計画の進捗状況のチェックシートはあったが、「財政」など新しい視点も含めて、事業の経営についても検討する必要があることから、今後は「バランスト・スコアカード」を使用して「市民福祉活動計画プラン2008」の進捗管理をしていきたいと考えている。そのため、「市民福祉活動計画プラン2008職員フォローアップチーム」メンバーには、研修会への参加をはじめ、バランスト・スコアカード作成にも積極的に参画してもらった。

(3) 各段階での進行状況

大阪府社協の「市町村社協経営改革検討委員会」の議論にも加わってはいたが、モデル事業としての具体的な取り組みではバランスト・スコアカードをツールとして使うことになった。企業などの経営手法としては注目されているものの、全く初めて目にするものであり、社協としての導入実績も報告されていなかった。平成12年度の介護保険制度の導入以来、「経営」の文字は社協に存在していないわけではなかったが、企業が利益を上げるために導入されているツール・手法が、これまで経営とは無縁に近かった社協でどのように活用されるのか不安も大きかった。

①第1回経営改革開発検討委員会（8月）

モデル事業の経営改革検討委員会が8月23日に開かれた。「市民福祉活動計画プラン2008」にもとづき、今後の東大阪市社協の戦略と方向性を説明し、委員会で共有化した。また、バランスト・スコアカードについての説明をうけ、特に、縦の因果関係と横の因果関係の設定を行う必要性とできるだけ数値指標の落とし込むことの重要性を確認し、部署ごとにバランスト・スコアカードを作成する方向で作業を進めることにした。

②所属長会議（9月）での説明

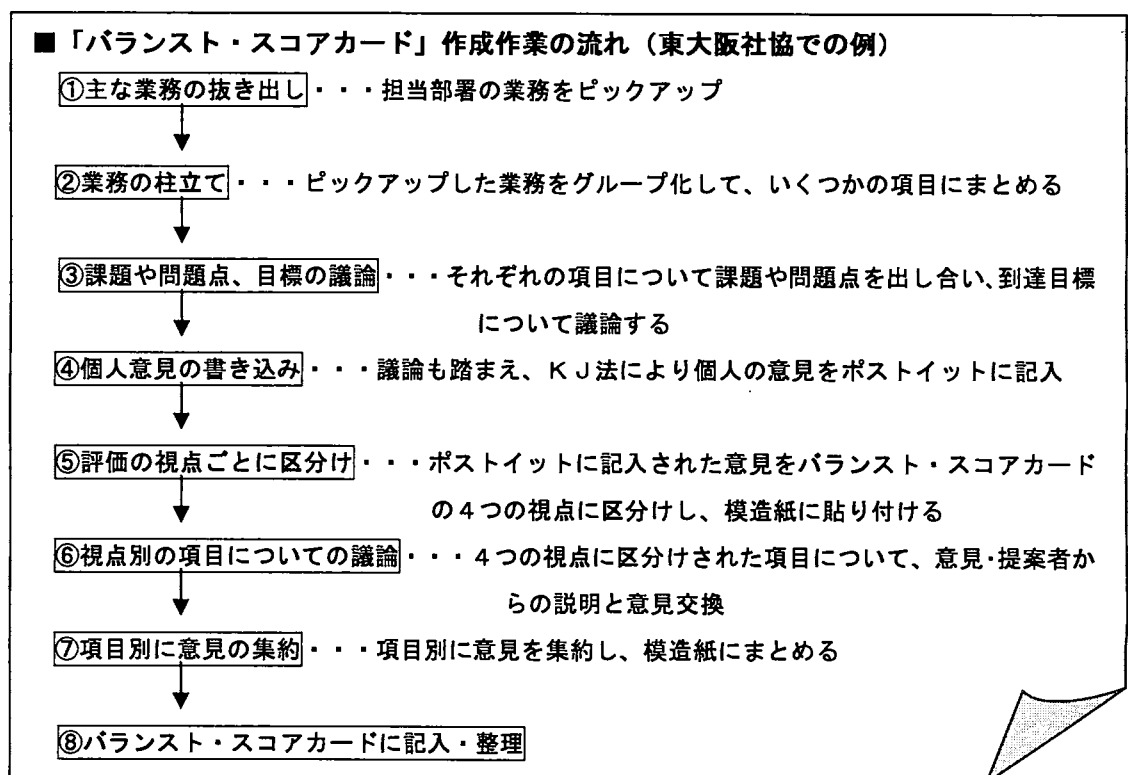
東大阪市社協として大阪府社協の経営改革のモデル事業の指定を受けて、各部署

の責任者の定例会議である所属長会議で、バランスト・スコアカードを活用しての具体的な作業の説明を行った。バランスト・スコアカードの説明、議論の進め方や記入方法などが十分伝わらなかったこともあり、あらためて関係職員の研修会を実施することになった。

③「経営改革推進職員研修会」（10月）

経営改革の必要性も含めた説明や、「バランスト・スコアカード」の考え方についての講義を受け、具体的な作業として各職場での議論を行うこととした。

なお、当日は所属長とバランスト・スコアカードを「市民福祉活動計画プラン2008」の進捗状況のチェックや管理にも活用しようという考えから、今後の作業の中心を担うことになる職員フォローアップチームメンバーにも参加を呼びかけた。



④各部署での「バランスト・スコアカード」作成作業

職員研修を行ったものの、これまで経営改革に関して議論を深めたこともほとんどなく、また初めての取り組みということで、各部署の作業が進みにくいことが予想されたため、総務課で先行実施してみることにした。

総務課では、まず課の業務をピックアップすることからはじめ、でてきた業務をいくつかの項目に集約し、その項目について全員で課題や問題点、これからの目標などをフリーで討議した。その議論を踏まえて、KJ法で具体的な検討を行い、バランスト・スコアカードに記入する方法を採用した。この完成した総務課のバランスト・スコアカードを参考に各部署での検討・作成がようやく始まった。

⑤打合せ（1月20日）

各部署で作成したバランスト・スコアカードを集め、委員会のメンバーで打合せを行った。特に「業績評価指標」として数値化できるものをできるだけ項目として挙げて、現状と来年度の目標値を記入することが客観的な評価のために重要だということを確認した。

また、老人センターのように利用料収入などもなく委託料の中だけで運営しているなど、現状では「財務の視点」と全く関係のない事業については、「財務の視点」に項目が入らなくてもよいのではないかと指摘もあった。

⑥経営改革検討委員会（3月4日，3月17日）

3月4日に2回目の経営改革検討委員会が開かれ、バランスト・スコアカードの進捗状況と報告書のまとめ方について意見交換した。その中で、まだまだバランスト・スコアカードが十分まとめきれていないことから、主な部署について現状を聞いてどうまとめたらいいのか「ヒアリング」を実施することになった。

3月17日に、各部署の現状とこれからの事業の進め方などを直接担当者に聞いて、バランスト・スコアカードをどうまとめるのか「ヒアリング」を行った。

（4）バランスト・スコアカードを導入するさいの工夫点

①バランスト・スコアカード作成における疑問点・苦労点

バランスト・スコアカードの導入において困難を感じた点や、各部署で作成していく段階で出された疑問点およびそれをどのように解決・解釈したかについて、以下、ア)～コ)まで10点挙げておく。

ア) 非営利組織でのバランスト・スコアカードの活用効果

バランスト・スコアカードはもともと民間企業において、いかに効率よく収益を上げるのか、そのために作られたシートである。本来、営利を追求していない社協になじむのか、そのための工夫をどうするのか、十分な説明ができず関係者の理解を得るのが難しかった。

イ) 戦略の必要性についての職員の理解

これまで、収益や経営などの考えがほとんど意識されていない社協において、戦略も戦略的目標も無縁であった。介護保険制度、支援費制度、指定管理者制度など次々に押し寄せてくる大きなうねりの中では必要不可欠な事項となってきているが、全職員にこのことを理解してもらうことがなかなか難しかった。

ウ) 作業プロセスを通じた職員の意識変革

このモデル事業をとおして、少なくともバランスト・スコアカードづくりに関わ

った職員は「経営」とか「経営改革」について考える機会にはなったと思う。しかしこのことを理解し、経営改革に積極的に関わろうというスタンスに変わったかどうかは疑問も多い。職員の理解と経営改革を推し進めていこうという意識、モチベーションが高まらないとなかなか経営改革は進まないだろう。作業を進めていくプロセスの中で、職員の意識が変わり、経営改革が進むバランスト・スコアカードのスーパーシートを開発してもらいたい。

エ) 収益を求めない部署での「財務の視点」の考え方

社協には、老人センターのように利用料などの収入もなく、委託料のみで賄っている事業・部署と介護保険、支援費の事業などのように収益を求めている事業・部署がある。収益を求めている事業・部署は「財務の視点」に「安定的な収益の確保」や「経営の安定化」などの戦略的目標が入るが、老人センターなどは「財務の視点」には何も入らなくていいのではないか。

→ 老人センターなどで「財務の視点」に「経営の安定化」「経費の削減」などの項目の記入があったが、利用料収入などもなく、委託料の中だけで運営している部署であり、「財務の視点」の項目には何も入らなくてもよいだろう。

オ) 社協戦略マップの最上位置は「財務の視点」か「顧客の視点」か

非営利で、公共的・公益的な事業を中心に行っている社協などの公益法人で、もっとも重要な視点は「顧客の視点」ではないのか。企業など営利団体の最終目標は「財務（収益）」となるので戦略マップの最上位置に「財務の視点」が位置づけられることに疑問の余地はないが、社協の場合、戦略マップの最上位置は「顧客の視点」にすべきではないのか。

カ) 苦情解決の取り組みについて

苦情解決の取り組みについて、「顧客の視点」で考えるのか、「プロセスの視点」で考えるのかの議論があった。業務改善として苦情を少なくしていくということであれば「プロセスの視点」になり、また顧客の満足度を高めるために、苦情を少なくするようあれこれ実行するという項目なら「顧客の視点」なるのではと思うがどう考えればよいのか。

→ 苦情を少なくするために、各部署での業務の見直しに相当するものは、「プロセスの視点」として考えると整理しやすくなるという指摘があった。担当者として働きかけができる、改良できる部分について知恵を出して、「プロセスの視点」に書き込むことを基本とした。

→ サービスマニュアルの作成、危機管理・ヒヤリハット把握なども、プロセスの視点で考える。

キ) 業務縮小方向の事業（部署）の考え方

民間参入に制限がなく、公共的・公益的な社協が推進する理由が薄れてきている

「介護保険事業」は、東大阪社協の将来ビジョンとしては業務縮小の方向である。目標値を設定するにあたって、現状を下回る数値を設定することになるが、それでよいのか、どう考えればいいのか疑問を感じている。

→縮小が目的になるなら、それを目標にして設定しても可。

→ビジョンとして縮小方向にあることを記載する。

ク) 各部署のバランスト・スコアカードのとりまとめ

バランスト・スコアカードは、社協全体で1枚のものができあがるというものだろうが、東大阪市社協は、対象も幼児から高齢者まで幅広く、また社会福祉事業や公益事業から介護保険などの収益を求めている事業まで、各種の事業を展開しており、ひとまとめにすることはできなかった。できるだけ多くの職員に参画してもらおうということもあり、部署ごとの作成にとどまっている。これらをまとめた社協全体のバランスト・スコアカード作成の必要があるのかもしれない。

ケ) 「業績評価指標」の数値化

「業績評価指標」として数値化できるものをできるだけ項目として挙げて、現状と来年度の目標値を記入するよう指導があったが、なかなか数値化できるものが見つからなかった。ヒアリングを行い、丁寧に作業を進めることのできた部署は、担当者としても、どのような「事業項目」と「指標」をたてればいいのかイメージしやすくなったようである。

コ) 「顧客」とは誰か

「顧客」とは誰か迷う場面があった。例えば市民福祉活動センターなどでは、高齢者や障害者がボランティア活動の対象者となっており、この場合、対象者の市民が「顧客」で、ボランティア自身は「顧客」ではないのではないか。また福祉委員会でも対象となる市民だけが「顧客」で、お世話している福祉委員は「顧客」と考えなくてよいのかといった議論があった。

→ 今回、職員以外は「顧客」として、ボランティアも福祉委員も「顧客」とすることになった。一般企業であれば、サービスの担い手＝従業員、サービスの受け手＝顧客とはっきりしているが、社協の場合ははっきりしない。どの層をターゲットにした事業・活動なのかを明確にして、それぞれ重要成功要因や業績評価指標を考える必要がある。

(5) 実行効果

① バランスト・スコアカード作成による職員の意識変化

今回のモデル事業の取り組みをとおして、あらためて「学習」「プロセス」「顧客」「財務」の各視点から、現在の業務を見直すことができたと思う。ただ、バランスト・スコアカードの理解がなかなか進まず、結果的に時間不足となり、一部部署では当初予定した全職員参加とはならなかったところもあったが、少なくとも業務の中心にいる職員はバランスト・スコアカードづくりをとおして、4つの視点から事業を再確認することができた。そして、今後の事業活動の推進において今回作成したバランスト・スコアカードを活用することで、はじめてその業務に関わる職員も含めて、常に4つの視点から点検しながら、事業活動を推進するというシステム化が図れるメリットは大きいと思われる。

② 社協がセンター・会館の指定管理をすることの意義づけと財政面からの検証

指定管理者制度の導入にあたっては、所属長会議など内部的にはこれまでも議論をしてきたが、バランスト・スコアカードの議論の中で、具体的な対策を「戦略的目標」として掲げ、具体的には「業績評価指標」として現状と目標値を挙げることになった。

具体的には、指定管理者制度の導入を前に民間企業ではなく社協が実施する意味・意義を追求しなければならないが、「財務」の面から考えると、どうしても民間企業には太刀打ちできない。しかし、特に「顧客」の視点から事業を見直し、社協ならではの事業を展開することでアドバンテージを確保しなければならない。

老人センター3カ所については、これまで「ボランティアセンター拠点整備事業」とおして場所を確保し、インターネット環境や備品の整備などが終わっている「シルバーボランティアセンター」の拡充をはじめ、コミュニティソーシャルワーカーを配置して、支援が必要な高齢者、障害者、子育てなどについて相談に応じ、解決に向けて施策・サービスや関係機関などへのつなぎなどを行うなど、「地域福祉活動の拠点化」を強く打ち出すこととなった。

③ 人件費の見直し（人事考課制度導入）検討

社協の「経営改革」を行うにあたっては、職員のやる気、モチベーションを高めるという意味からも人事考課制の導入が大きくクローズアップされてきた。顧客の満足度や業績・事業の実績や成果を個別に評価することで、職員のやる気や士気も高まることは明らかで、民間では当たり前となっている。人事考課制度の導入は、社協が一民間事業所として、経営改革を断行するにあたってのもっとも重要な成功要因に上げなければならない事項であろう。今回の議論の中で「人事考課制度」の導入が所属からの意見にも人事考課制度の導入の声がいくつも上がっており、本格的な検討に入る素地はできたと思われる。今後は、「人事考課制度」の導入に向けて、業務量調査や自己業務評価シートの開発・活用などを進めていきたい。

③ 社協にとっての「顧客」の明確化

社協にとっての「顧客」は、部署によって異なるのではないかという議論があった。市民福祉活動センターなどでは、高齢者や障害者がボランティア活動の対象者となっており、この場合対象者の市民が「顧客」で、ボランティアは「顧客」ではないのではないか。また福祉委員会でも対象となる市民だけが「顧客」で、お世話している福祉委員は「顧客」と考えなくてよいのかどうかということである。

しかし、社協が行っている事業が、どの層をターゲットにした事業・活動なのかということ考えると、職員以外は「顧客」として捉え、ボランティアも福祉委員も「顧客」とした。

(6) 各部署のバランスト・スコアカード

東大阪市社協の各部署（11部署）のバランスト・スコアカードは、P27～P48のとおりである。

なお、それぞれのバランスト・スコアカードにおいて、成果指標のたて方など未整備のところもあるが、今後精度を高めていくこととする。

担当部署：	地域福祉課	事業名：福祉団体業務、共同募金運動、貸付業務、福祉
-------	-------	---------------------------

ビジョン (目標)	介護保険、支援費制度に続き、指定管理者制度が導入されるなど、社会福祉協議会を取り巻く状況はますます厳しさを増してきており、経営の視点で業務の見直しとコストダウンを図りながら、社協のミッション(使命)を遂行し、社協がめざす「すべての人が地域で個性を尊重しあい、支え合い、共に生きる安心と活力の福祉コミュニティ」を実現する		東大阪市社協団体の計13 今後は可能な また、共同募 いく。
評価の視点	戦略マップ	戦略的目標(重点項目)	
財務の視点		① 社協事業方針の明確化	①中、長期事業 ②社協ミッショ
		② 共同募金・歳末たすけあい募金額アップ	①募金活動の →戸別募金、 →職域募金の
顧客の視点		① 信頼される社協	①市民・団体 ②顧客(市民) ③各種福祉事業
		② 福祉関係団体と事務局との位置付け明確化	①業務の体制や 更なる信頼
		③ 団体各々の自立運営に向けた支援	①団体の持つ ②専用事務所
		④ 地域福祉を協働で推進する体制づくり	①社協に事務局 仕組みづくり
プロセスの視点		① 業務の効率化を図る	①事務分掌の見 ②担当性を ③適正人員配
		② 社協の公益性を生かした事業運営	①地域福祉を ど組織化し、中 ②福祉の谷間
学習と成長の視点		① 職員の資質ハップ研修	①職員の意欲、
		② 研修計画の体系化	①OJT等基本 ②外部研修の目
		③ 人材の確保、適性配置	③全職員が受 ①適性な人材

委員会、市民福祉活動計画)	メンバー：
---------------	-------

入は、補助金、基金利息、寄付金、会費収入、報告料収入、自販機売上手数料などである。景気の低迷により基金利息が
 いることもあり、法人運営は非常に厳しい状況が続いており、新しい財源の確保が急務となっている。
 源として、総務的事務にかかる経費を事業の委託料にも求めていく必要があり、十分検討した上で、市等との協議を進め
 る。指定管理者制度による管理運営に必要な経費などについて、消費税が発生することになるため、消費税対策が必要と

要成功要因	成果指標	現状(実績)	目標値	活動計画(アクションプラン)
保 る増収 検討 活用	賛助会員数			賛助会員の拡大(全世帯加入など)
	組織構成会員数			組織構成会費の見直し
	売上金			新たな設置場所の選定、確保(収益事業として)
	新自主財源額			新自主財源の検討(H17不足予想額)
を 持つ の 見 直 し 安 定 化	地域福祉予算配分額			①小ネットなど地域福祉活動への配分促進 ②市民福祉活動モデル事業への配分検討
	事務経費			事務経費の削減、残業の減
	見直し、廃止事業数			自主事業の見直し(縮小、廃止も含めて)
	補助金・委託料額			要望書の提出、社協案を市に提案
及 び 相 談 窓 口 の 設 置	相談件数			苦情解決事業担当者の兼務・研修
	組織会員事業のHP掲載			会員にHPや機関紙紙面等を提供
の 充 実	HP更新回数			情報開示の推進
	広報回数			
	苦情件数			
ご と の 集 まり ・ 会 合 実 施	会合の回数			①コミュニティ・ネットワーク連絡会の組織化と運営 ②ケアマネージャー連絡会の運営
	参加人数			③福祉団体連絡会の立ち上げ及び支援 ④HP,社協機関紙等の活用
の 今 日 的 あ り 方 を 検 討 野 ご と の 評 議 員 等 選 出	役員数の増減			
自 立 活 動 の 促 進	地域支援の回数			①地域にどう入り込んでいくか、方法等の検討 ②市民活動拠点の整備を市に働きかけ
員 配 置				業務の見直し、適性配置の検討
研 修 ・ 学 習	研修参加数			①定期研修(新人、中堅、幹部、新任役職者)等 ②OJTの組織的位置づけ・体系化
				①職員の意欲、モチベーションの高揚 ②給与規程の改正など具体的な検討 ③人事考課表などの検討～給料(本俸)と賞与での導入検討 ④給料表の一本化(職員・ヘルパー給料表)
の 採 用 を 行 う	新規採用職員数			市への提示、協議を行う

担当部署： 総務課

事業名：法人運営（会員制度、職員、財源、理事会・評議

ビジョン
(目標)

介護保険、支援費制度に続き、指定管理者制度が導入されるなど、社会福祉協議会を取り巻く状況はますます厳しさを増してきており、経営の視点で業務の見直しとコストダウンを図りながら、社協のミッション（使命）を遂行し、社協がめざす「すべての人が地域で個性を尊重しあい、支え合い、共に生きる安心と活力の福祉コミュニティ」を実現する

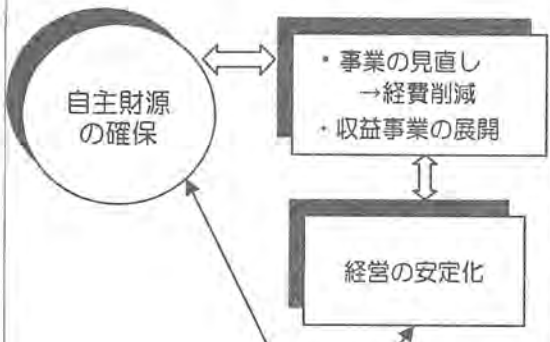
- 1) 法人運営の収大幅に落ち込んで
 - 2) 法人運営の財
 - 3) 一部委託事業
- なってくる。

評価の視点

戦略マップ

戦略的目標（重点項目）

財務の視点



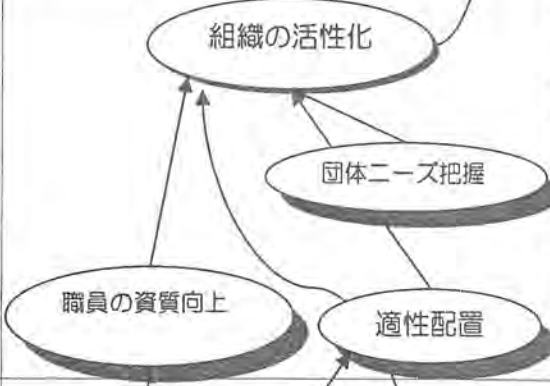
- | | |
|------------|---|
| ① 自主財源の確保 | ① 賛助会員の拡大
② 組織構成会員の確
③ 自販機の増設によ
④ 新しい自主財源の
⑤ 共同募金配分金の |
| ② 無駄な経費の削減 | ① 職員がコスト意識
② 廃止も含めた事業 |
| ③ 経営基盤の安定化 | ① 補助金・委託料の |

顧客の視点



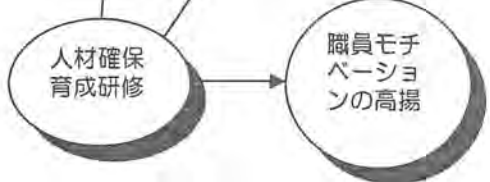
- | | |
|-------------------|--|
| ① 加入会員に対するサービスの向上 | ① 情報の提供・周知 |
| ② 市民サービスの向上 | ① ホームページ内容
② 広報紙内容の充実
③ 市民満足度の向上 |

プロセスの
視点



- | | |
|----------------------|--|
| ① 社協の公益的・公共的な役割の推進 | ① 横断的団体、分野 |
| ② 社協組織（理事会、評議員会）の活性化 | ① 理事会、評議員会
② 組織構成会員の分
③ 役員定数の見直し |
| ③ 団体、福祉委員会のニーズ把握 | ① 福祉団体の自主、 |
| ④ 人員の適性配置の検討 | ① 業務に見合った人 |

学習と成長の
視点



- | | |
|-------------|------------|
| ① 職員の資質向上 | ① 職員研修の体系化 |
| ② 人事考課制度の導入 | ② 人事考課制度に関 |
| ③ 人材確保 | 将来をみすえた人材 |

バス・車いす対応自動車貸出事業、各種大会外事業	メンバー：
-------------------------	-------

では、民生委員協議会連合会や福祉施設会などの福祉推進団体をはじめ、身体障害者福祉協会や母子寡婦福祉会などの当事者団体の事務局としての機能を担っており、福祉推進者や当事者の多くが社協に結集し、社協事業にも積極的に協力している。限り団体の自立を促進し、「市民福祉活動センター」への統合を目指していく。
金や歳末たすけあい募金のさらなる浸透を図り、高齢者や障害者に対する地域福祉推進事業など、配分事業の充実に努めて

重要成功要因	成果指標	現状(実績)	目標値	活動計画(アクションプラン)
方針の確立→プラン2008 確認(職員間での共通認識)				日常業務を通しての話し合いの場を持つ
あり方の検討・見直し	共同募金合計額			検討職員プロジェクトの立ち上げ
法人募金、街頭募金の意義付け	(戸別募金)			
拡大	(法人募金)			
	(街頭募金)			
	(バッジ募金)			
	(職域募金額)			
	(学校募金、その他)			
	歳末たすけあい募金額			
	NHK歳末募金額			
研修の充実	①研修会開催回数			
	②研修会参加人数			
との協働のしくみづくりの確立	共催、後援事業数			
の充実	貸付件数(生福、離職、小口)			
	福祉バスの利用者数			
	車いす対応型自動車貸出数			
の責任体制を話し合い、明確にすること				
関係の構築				
課題・課題の解決	団体からの相談件数			
スペース、ブースなどの確保	会議室の利用件数			情報の提供・福祉課題の把握
の機能を持つあらゆる団体が連携できる のをする	団体長会議・課題別会議 開催数			
見直し				
見直し、チーム共同制の検討				
見直しかどうかの検討(業務見直し)				業務のマニュアル化を進め、業務量を把握
協働で展開する体制を整備、連絡会議な 心的役割を担う	施設団体連絡会の開催数			施設団体連絡会の設置及び支援
	福祉団体長会議の開催数			団体長会議を設置し補助金など課題問題の討議
の事業や先駆的事業の積極的な取り組み	情報提供数			ホームレス問題、児童虐待、災害支援事業、貸付事業
役割の認識	業務改善の提案数			日常業務において職員間でミーティングを行う
研修の実施の確立				
取り入れ	外部研修参加人数			
とできるバリエーションのとれた研修の取り入れ	内部研修参加人数			
配置を行う	自己申告提案シート提出数			自己申告提案シートの点検、活用

ビジョン (目標)	介護保険、支援費制度に続き、指定管理者制度が導入されるなど、社会福祉協議会を取り巻く状況はますます厳しさを増してきており、経営の視点で業務の見直しとコストダウンを図りながら、社協のミッション（使命）を遂行し、社協がめざす「すべての人が地域で個性を尊重しあい、支え合い、共に生きる安心と活力の福祉コミュニティ」を実現する	在宅 ある た、 いる 範と
--------------	---	----------------------------

評価の視点	戦略マップ	戦略的目標（重点項目）	重要成功要素
財務の視点		① 収益の安定化	①制度変革の情報収集と的確な対応 ②民間市場での社協組織体機能の強化 ③事業体としての独立採算性の確保
		② 事業方針の明確化	①長期・中期事業方針の確立 ②社協事業方針との適合化の推進 ③職員人件費の固定保証
		③ 将来目標の構築	①採算を見越した人件費確保
顧客の視点		① 信頼される事業者・社協	①利用者主体のサービス提供 ②関係機関との信頼関係の再構築
		② サービスの質の向上・維持 (在宅サービス水準の向上)	①利用者主体の支援姿勢 ②モニタリングの実施
		③ 民間事業者の模範	①利用者主体のサービス提供 ②地域との連携
		④ 利用者の獲得	①信頼される事業者 ①付加サービスの実施
		⑤ 個人情報の保護	
プロセスの視点		① 社協の付加価値	①独自サービスの提供
		② 体制の適正化	①サービスの質・量に対する適正な体制の構築 ②サービスマニュアルの作成
		③ 社協事業との連携	①地域とのネットワークの構築
学習と成長の視点		① 意識の改革	①危機管理意識とマネジメント ②顧客に対する意識改革
		② 研修の計画・実施	①研修計画の策定 ②機能別研修の実施
		③ 職員の資質の向上	①職員の意欲・役割の認識・育成 ②自己研鑽の促進
		④ 人材の確保	必要に応じたヘルパー募集

ビジョン (目標)
 介護保険、支援費制度に続き、指定管理者制度が導入されるなど、社会福祉協議会を取り巻く状況はますます厳しさを増してきており、経営の視点で業務の見直しとコストダウンを図りながら、社協のミッション（使命）を遂行し、社協がめざす「すべての人が地域で個性を尊重しあい、支え合い、共に生きる安心と活力の福祉コミュニティ」を実現する

「市民福祉活動などを行う市民た。こうした機委員会活動、フ

評価の視点	戦略マップ	戦略的目標 (重点項目)	
財務の視点		① ボランティア基金の増資とグループ助成制度等の検討 ② 善意銀行預託金のより効果的な活用の検討 ③ 経費の削減及び必要経費の確保	① ボランティア基 ② 基金の効率的運 ① 善銀事業の見直 ② 他市の状況を調 ① V講座受講料、 ③ 敬老事業（校区 ④ 献血事業の見直 ⑤ 小ネット事業助成
顧客の視点		① 市民福祉活動センター利用促進 住域住民への周知、住民への福祉意識の高揚 校区活動等の情報開示に向けて調整を図る ② ボランティア・市民活動の拠点の整備 ③ ファミサボ事業の利用促進 ④ 新しいボランティアの発掘 ⑤ ボランティア連絡会との協働関係構築 ⑥ 小ネット事業の活性化	① 機関紙の編集発 ② リーフレット、 ③ ボランティア講 ① 占有スペースの ② ボランティアア ① 援助会員の増加 ② 利用会員の増加 ③ 活動回数増加 ① ボランティアの ② 会議室の増設 ③ アンケートの実 ① ボランティア運 ② ボランティア連 ① 活動内容の住民 ② 対象者及び協力 ③ 関係機関・施設
プロセスの視点		① 業務の効率化（事務作業の整理） ② 校区福祉委員会活動（小ネット含む）の支援	① 市民福祉活動セ とり、各チーム表に ① ボランティアと ② 社協職員、関係 ③ 地域活動の情報 ④ 校区関係者の研
学習と成長の視点		① 災害支援、減災のための市民意識の向上 ② 人材の育成・資質の向上 ③ 他地域との情報交換の促進	① 校区福祉委員会 平時から推進し ① 相談援助技術の

ヘルパー派遣、精神障害者・軽度自立高齢者へのヘル	メンバー：
--------------------------	-------

サービス事業の実施においては、措置時代における委託配置されたボランティア-並びに事務職員の人件費確保のために行われているものである。しかしながら、社協が民間事業者を差し置いて事業実施しているのではなく、あくまで補完的役割の中で実施しているものである。また民間で実施するサービスの質の模範、基準値となる質の向上を図ることも大きな役割の一つであると考えられる。こうした中で、現在行っている在宅サービス事業の民間移行までの間の経営の安定化、並びに移行するための職員人件費となる事業の発掘・探求が必要である。そして、模範となるサービスの質の向上、利用者との信頼関係、人材育成のより充実した活動をおこない、民間事業の指針となることを目標とする。

	成果指標	現状(実績)	目標値	活動計画(アクションプラン)
収入	1.介護保険収入額			
経費の見直し	2.介護保険必要経費(人件費、事務費)			専決規程の見直し 事業所管理者の権限強化
収入	3.支援費事業収入額			
経費	4.支援費必要経費(人件費、事務費)			
	方針の策定			事業方針策手のための資料づくり中期事業(3~5年)方針の策定
記載	社協地域福祉推進計画への記載			
	1.委託事業職員数(内ボランティア-数)			中期事業方針に基づく市人件費保障の確定
	2.自主事業(介護保険、支援費)ボランティア-数			
事業規模の策定	人員等配置基準によるサービス提供時間数			
	顧客満足度			アンケートによる顧客満足度の把握、アンケート作成
確立	他機関・団体からのケース受入数			困難ケースの受入
	介護保険、支援費事業における改善数			苦情を要望と読み替える
	顧客満足度			アンケートによる顧客満足度の把握、アンケート作成
	接客評価率(%)			接客マナー・技術講習の実施
	付加サービスを実施したケース数			
	独自サービスの提案数			サービス内容の検討、実施による評価
正化	人員等配置基準 (サービス提供時間数/サービス提供責任者数)			人員配置の適正化、業務量の適正化
	ヒヤリハット把握数・苦情数			
	活動マニュアルの見直し			全ボランティア-に配布及び研修会実施
	提出数・改善率			ヒヤリハットの推進 意識伝播のための会議・研修会実施
	達成度、参加率			年間研修方針・計画の策定、実施
	達成度、参加率			年間研修方針・計画の策定、実施
場	達成率			定期的な会議、学習会の実施
	ヘルパー養成研修会開催回数			各職員による年度目標の策定と合意形成 ヘルパー募集の実施

ビジョン (目標)	戦略マップ		当施設は開設 設など)、 が生まれてき 「アットホー
評価の視点	戦略マップ		戦略的目標(重点項目)
財務の視点			① 介護収入等の増収・確保と経費の節減 ② 介護保険収入の確保 ③ 経費の削減 ② 業務体制の適性化と効率化 ① 法令に定め
顧客の視点			① 通所者家族・保護者の満足度の向上 ② 家族・保護者とセンター間の親密度の向上 ③ 安心・安全の確保・向上 ① 通所者・家族 ① 親密度向上
プロセスの視点			① 関係機関等との連携強化 ② 地域社会の理解と共感を得る施設運営 ① 関係機関等 ① 地域社会の
学習と成長の視点			① 人材の育成・確保 ② 組織風土の活性化 ① 日常業務の ② スタッフのやる気 ① 各役割分担 ② リクルーティング・

メンバー:

52カ所の基幹型在宅介護支援センターは、市内17カ所の地域型在宅介護支援センターの取りまとめ役として、在宅及び提供と調整、保健福祉サービスの周知および利用方法等の情報提供、関係者の研修や地域ケア会議の主宰等をおし
 注み慣れた地域で安心して暮らし、自らの決定により必要な支援が受けられるように総合的に調整、推進していく。

成功要因	成果指標	現状(実績)	目標値	活動計画(アクションプラン)
	1.設置数(基幹型、地域型) 2.職員数			・職員能力を考慮した事務分担 ・現事業の評価と事業計画の検討(増加は避けられない)
	1.相談件数(市全体の) 2.再相談件数の減少 3.相談者の満足度			・即時適切対応を心がける
	1.地域ケア会議参加者数 2.地域ケア会議参加者満足			・地域ケア会議参画業種(関連者)の拡大 ・地域ケア会議の広報方法
	1.地域別会議開催回数 2.参加者数			・地域別会議参加者全員に関連したテーマ作り
	3.アンケートによる満足度調査 4.個別支援策検討会議 5.参加者の満足度			・ニーズを反映させたテーマ作り ・個別支援策検討会議による支援者の情報の共催と一人て抱え込む負担度の軽減を図る
テーマの必要性(ゆかりを活かす)	1.地域包括支援センター受託			・情勢をみながら適切に発言できる ・現業務を確実にこなす
周知	相談件数(市全体の数)			・支援切りのチラシによる広報を続ける
役割を果たす	介護予防教室開催数 地域別会議参画事業者数			・市政だより、社協だよりによる広報 ・民生委員校区会議への参加
会議の周知・活用				・自治会、校区福祉委員会への入り方の検討
	他部署での代理相談数 単独解決件数			・職員間で業務計画の検討 ・適切な即時解決対応に心がける
情報提供	情報提供数			・必要かつ迅速な情報提供
への情報提供	情報提供数			
	地域ケア会議開催数 1.機関等代表者会議開催数			
	2.企画運営会議開催数 3.地域別会議開催数			
	4.個別支援策検討会議開催 5.事務局会議開催数			
研修	参加研修会数(参加者数)			・基幹型として必要な研修の選別、内部での伝達
職員研修	研修会実施数			・ニーズに合った研修計画の実施
研修	地域ケア会議参加職員数 地域ケア会議開催数			・回数を増やすことより、内容を検討していく

担当部署：

在宅介護支援センター

事業名：基幹型在宅介護支援センター事業

<p>ビジョン (目標)</p>	<p>介護保険、支援費制度に続き、指定管理者制度が導入されるなど、社会福祉協議会を取り巻く状況はますます厳しさを増してきており、経営の視点で業務の見直しとコストダウンを図りながら、社協のミッション（使命）を遂行し、社協がめざす「すべての人が地域で個性を尊重しあい、支え合い、共に生きる安心と活力の福祉コミュニティ」を実現する</p>		<p>社協に設置されているサービス情報の収集、全ての高齢者が</p>
<p>評価の視点</p>	<p>戦略マップ</p>	<p>戦略的目標（重点項目）</p>	<p>重要</p>
<p>財務の視点</p>			<p>① 予算内における事業展開 ① 人員の適正配置</p>
<p>顧客の視点</p>			<p>① 高齢者自身のQOLの向上 ① 総合相談窓口の充実 ② 地域ケア会議の周知 ② 地域ケア会議参加者の満足度向上 ① 地域ケア会議の充実 ③ 地域包括支援センターへのスムーズな移行</p>
<p>プロセスの視点</p>			<p>① 在宅介護支援センターの周知 ① 在宅介護支援センター（蓄積してきた経験） ① 在宅介護支援センター ② 地域ケア会議の活性化 ② 在宅介護支援センター ① 地域別会議の活性化 ③ 総合相談窓口の機能充実 ② 個別支援策検討会議 ① 常時窓口機能の発掘 ④ 高齢者施策等の情報提供（地域別会議） ② 適切な相談対応 ① 地域型支援センターへの ② 地域ケア参画事業者 ② 事業の見直し</p>
<p>学習と成長の視点</p>			<p>① 職員研修の計画・充実 ① 基幹型職員としての ② 在宅介護支援センター ③ 地域ケア会議としての</p>

メンバー：

して5年余りになるが、早くも時代の大きな波が押し寄せようとしている。①介護保険制度の大幅な見直し（介護予防事業の創設）の施設の指定管理者制度の導入、そして③利用者が施設を選ぶ時代に入ろうとしているなど、大きな環境の変化や新たな状況のためである。本施設にあっては、これら時流を念頭におきながらも動することなく、この1年持てる力を地道に発揮して、「ムな時間、場所、サービスの提供」をモットーに事業を進めていきます。

重要成功要因	成果指標	現状(実績)	目標値	活動計画(アクションプラン)
20名の確保	一日の登録者数			1日利用定員20名への改定
	平均通所者数			関係機関との情報交換等の場設定
収入の増額に向けた取り組み	1.介護保険収入額			来所地域、一部ERC以外領域への拡大
	2.利用料収入			
	3.必要経費(人件費)			職員とアルバイト、パート人件費比率の検討
	4.〃(事務費、事業費)			
確保された介護体制の確保と効率性の追求	スタッフの非常勤化率			祝日に替わる通所日の確保(12日/年)
				看護職員の配置(一部事務を分担)
				PT、OT派遣回数増(3→5/月)確保する 電気料金(主に冷暖房費)の節減(10%)
家族、保護者ニーズの把握と実践	ニーズ調査実施数			アンケート又は聞き取り調査の実施
	家族同伴デー参加達成数			家族・保護者同伴デーの継続
	介護予防教室開催数			PT、OTによる介護予防訓練の開始
	相談対応件数			「ちょっとだけよ何でも相談」対応
運動の展開	連絡帳記入率			「連絡帳」への100%記入の完全実施
	センター便り発行回数			「センター便り」の発行
				月間個人ファイル配布
「全マニュアル」の策定と周知、訓練の実施	訓練の実施回数			マニュアルの策定、周知、演習
他との情報交換及び協力関係の強化	地域ケア会議等への出席数			「東大阪市高齢者地域ケア会議」等への参加協
	類似施設の見学回数			他の類似施設の見学
	地元自治会等との交流回数			地元自治会等(複数)との交流
	ボランティア受入数			ボランティア受入れ勧誘
理解と共感を得る取組みの推進	入浴サービスのみ利用者数			入浴サービスONLY通所者の積極受入 長欠者の16~20名枠への移行措置
総点検	外部研修者参加数			看護職員の確保
	内部研修参加数			積極的な外部研修の受講 年間重点取組み項目の選定、浸透、実践
職員がい醸成・達成感の実感				「事務業務分掌」規定の周知徹底
協働の再確認と協働				日々ミーティングの充実
行事内容のメニュー化と新規追加				リクルー・行事検討会議の定例化、内容充実

担当部署：

高齢者老人センター

事業名：老人センター管理運営（コミュニティーソーシャルワーカー）

<p>ビジョン (目標)</p>	<p>介護保険、支援費制度に続き、指定管理者制度が導入されるなど、社会福祉協議会を取り巻く状況はますます厳しさを増してきており、経営の視点で業務の見直しとコストダウンを図りながら、社協のミッション（使命）を遂行し、社協がめざす「すべての人が地域で個性を尊重しあい、支え合い、共に生きる安心と活力の福祉コミュニティ」を実現する</p>		<p>「だれもが... めていく。 域福祉活動... ていく。</p>
<p>評価の視点</p>	<p>戦略マップ</p>		<p>戦略的目標（重点項目）</p>
<p>財務の視点</p>			<p>① 経費の節減 ② 受益者負担 (例) 入浴... その... コピ...</p>
<p>顧客の視点</p>			<p>① 市民（利用者）サービスの向上 ② 利用時間の見直し</p>
<p>プロセスの視点</p>			<p>① 地域福祉活動推進の中心的な存在を目指す ② 地域とのつながり深める ③ 事業の見直し</p>
<p>学習と成長の視点</p>			<p>① 体制整備と人材育成 ② 組織の活性化</p>

担当部署：	高齢者デイサービスセンター	事業名：デイサービス事業
-------	---------------	--------------

ビジョン (目標) 介護保険、支援費制度に続き、指定管理者制度が導入されるなど、社会福祉協議会を取り巻く状況はますます厳しさを増してきており、経営の視点で業務の見直しとコストダウンを図りながら、社協のミッション (使命) を遂行し、社協がめざす「すべての人が地域で個性を尊重しあい、支え合い、共に生きる安心と活力の福祉コミュニティ」を実現する

①介護保険制度入ろうとしてい1年持てる力を

評価の視点	戦略マップ	戦略的目標 (重点項目)	
財務の視点		① 介護収入等の増収・確保と経費の節減 ② 事業団 (老健施設等) とのタイアップ ③ 桶根デイサービスとの合併 ④ 業務体制の効率化	①通所者毎日2 ②介護保険収入 ③経費の削減
顧客の視点		① 利用者・家族の満足度アップ ② 安心・安全の確保	①利用者・家族 ②利用者とスタッフ ①危機管理の徹底
プロセスの視点		① 関係機関等との連携強化 ② 地域に開かれたサービス	①関係機関等との ①ボランティアの受け ②見学や一日体験
学習と成長の視点		① スタッフ研修強化・人材の確保 ② 組織風土の活性化	①通所サービスにつ ①スタッフミー

ワーカー配置事業、シルバーボランティアセンター事業) メンバー：

「安心して暮らせるまちづくり」に向けて、高齢者老人センターにあっては、地域の高齢者が集い、共に学び、憩い、ふれあいを深め、また、地域福祉に関するさまざまな情報の提供、各種相談窓口の充実に努めると共に、関係機関、団体との連携を努め、市民の地域活動の推進の一つの拠点として存在価値を確立し、新たな管理制度の下にあっても社協の手によって運営が継続しうるよう努力を傾注し

重要成功要因	成果指標	現状(実績)	目標値	活動計画(アクションプラン)
点検	光熱費 人件費			
点検				
クラブ活動、駐車場				
事業の一部負担				
1代の徴収				
センター事業の検討	年間利用者数 新規利用申込数			クラブ活動・各種教室の見直し
延長、日曜日・祝日の開館	利用時間数			
ソーシャルワーカーの配置	CSW相談件数			
ボランティアの配置	ボランティア相談件数			
相談窓口の充実	情報提供件数			
関係機関との連携を深める				センター事業～地域からの参加を促進 センター利用者と地域との交流(小学校児童他)
地域指導者の育成				地域の指導者にトレーニング・リハビリ 健康体操・手作業等の指導
入浴施設の抜本的見直し (経費の増大)	入浴者数			
入浴施設の見直し又は廃止	入浴実施回数			
人員配置	①プロパー職員数 ②嘱託職員数 ③アルバイト職員数			
組織改革				

担当部署： 高井田老人センター

事業名：老人センター管理運営
(コミュニティソーシャルワーカー配置事業、シ)

「だれもか」を深めて市民の地努力を傾

<p>ビジョン (目標)</p>	<p>介護保険、支援費制度に続き、指定管理者制度が導入されるなど、社会福祉協議会を取り巻く状況はますます厳しさを増してきており、経営の視点で業務の見直しとコストダウンを図りながら、社協のミッション（使命）を遂行し、社協がめざす「すべての人が地域で個性を尊重しあい、支え合い、共に生きる安心と活力の福祉コミュニティ」を実現する</p>	
<p>評価の視点</p>	<p>戦略マップ</p>	
<p>財務の視点</p>		<p>戦略的目標（重点項目）</p> <p>① 経費の節減</p> <p>① 複合施設 応能負担</p> <p>① 経費節減 (例)</p>
<p>顧客の視点</p>		<p>① 利用者サービスの向上</p> <p>① 魅力ある ② 新規利用</p> <p>② セクターのPR</p> <p>① 広報紙 ② CATV</p> <p>③ 利用時間の見直し・検討</p> <p>① 年間通</p>
<p>プロセスの視点</p>		<p>① 地域との連携</p> <p>② 相談窓口の充実</p> <p>③ 情報提供の充実</p> <p>① コミュニ ① ボラン ① 情報提</p>
<p>学習と成長の視点</p>		<p>① 体制の整備</p> <p>① 受託事</p> <p>② 職員の人材育成</p> <p>① 老人セ</p>

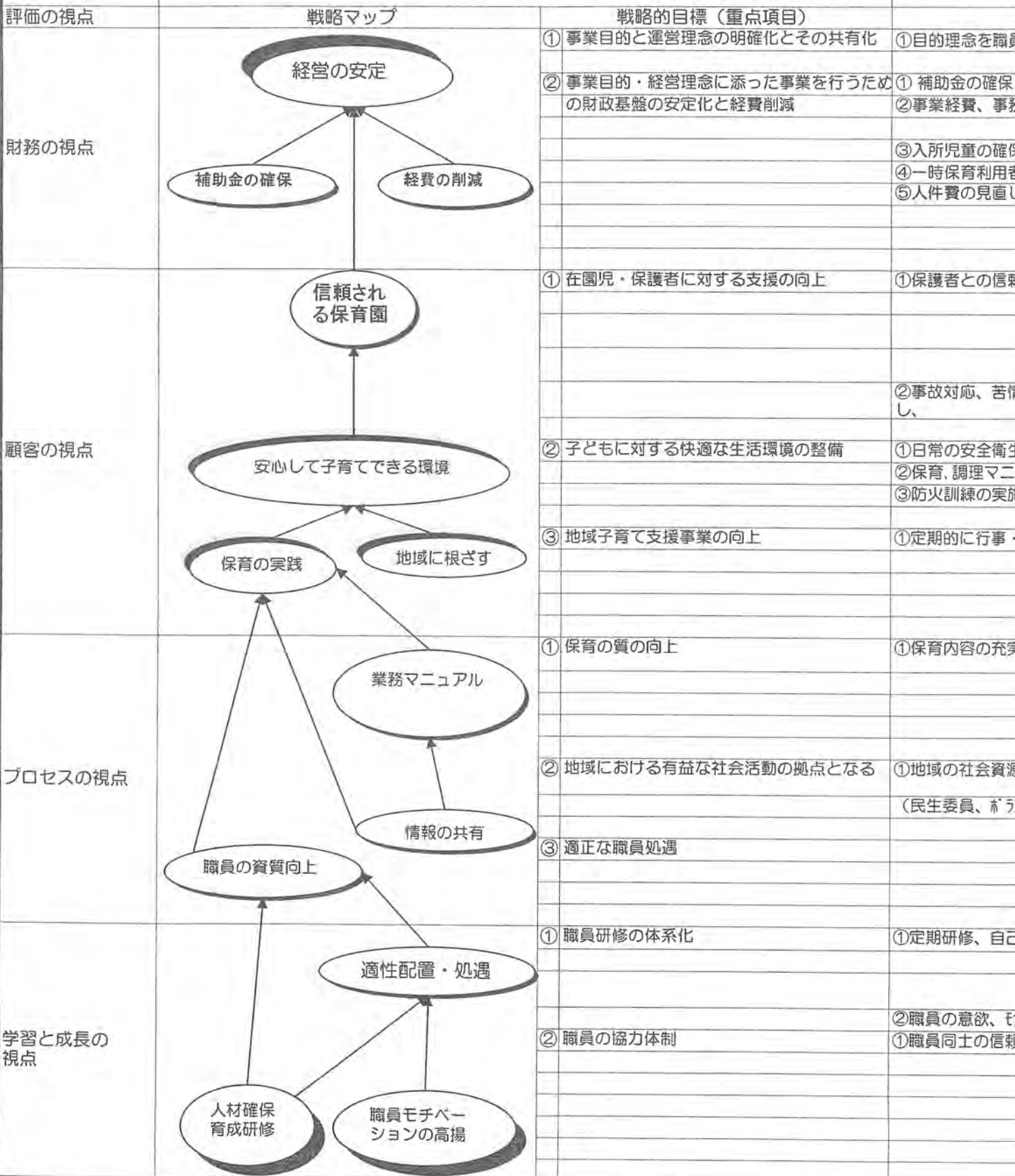
担当部署：

五条老人センター

事業名：老人センター管理運営（コミュニティソーシャルワーカー）

<p>ビジョン (目標)</p>	<p>介護保険、支援費制度に続き、指定管理者制度が導入されるなど、社会福祉協議会を取り巻く状況はますます厳しさを増してきており、経営の視点で業務の見直しとコストダウンを図りながら、社協のミッション（使命）を遂行し、社協がめざす「すべての人が地域で個性を尊重しあい、支え合い、共に生きる安心と活力の福祉コミュニティ」を実現する</p>		<p>「だれもが安心できる地域」を深めていく。地域を元気にし、市民の地域を元気にするよう努力を続ける</p>
<p>評価の視点</p>	<p>戦略マップ</p>		<p>戦略的目標（重点項目）</p>
<p>財務の視点</p>			<p>① 経費の節減</p>
<p>顧客の視点</p>			<p>① 市民（利用者）サービスの向上 ② 当センターの積極的なPR ③ 誠意ある市民対応の徹底 ④ 利用時間の見直し、検討</p>
<p>プロセスの視点</p>			<p>① 地域福祉活動推進の中心的な存在を目指す ② 地域とのつながりを深める ③ 事業の見直し</p>
<p>学習と成長の視点</p>			<p>① 体制整備と人材育成 ② 組織の活性化</p>

ビジョン (目標)	介護保険、支援費制度に続き、指定管理者制度が導入されるなど、社会福祉協議会を取り巻く状況はますます厳しさを増してきており、経営の視点で業務の見直しとコストダウンを図りながら、社協のミッション（使命）を遂行し、社協がめざす「すべての人が地域で個性を尊重しあい、支え合い、共に生きる安心と活力の福祉コミュニティ」を実現する	事業法改正では、信頼され、基礎を培う極めて成る。
--------------	---	--------------------------



メンバー：

、「利用者の立場に立った発想」ということが強調されている。国としても地域社会に認知された保育園として利用者か
 の上で子育てを応援する存在に成るべく、取り組んでいく。＜保育方針＞保育所は、乳幼児が生涯にわたる人間形成の基
 礎となる重要な時期に、その生活時間の大半を過ごすところであり、養護と教育が一体となって豊かな人間性を持った子どもを育

重要成功要因	成果指標	現状(実績)	目標値	活動計画(アクションプラン)
へ周知				事業目的・経営理念が明文化されており、経営理念が具体的な事業計画に反映され、日常の業務の中でサービスに生かされている。
経費の削減	補助金額 1.事業費額 2.事務費額			事業にかかる経費の見直し、コストダウン 事務にかかる経費の見直し、コストダウン
の確保	入所児童数 一時保育利用者数 人件費額			人件費見直し(H17より実施-本俸、調整手当、賞与) 採算のとれる児童数の確保
関係を深める	1.参加行事数 2.懇談会の開催数 3.園、クラス、給食便り発行回数			・保護者の行事への参加、公開保育 ・ｸﾗｽ懇談会及び個人懇談会で園児の様子を伝える 園行事、子どもの様子などを伝える
解決等を含めた業務マニュアルを作成	4.行事改善提案の具体化数 未解決苦情数			保護者のニーズに合わせ行事日程を計画する
管理を行う マニュアルの見直し、活用	点検回数 提案・討議の回数 防火訓練実施回数			・安全点検、給食自主点検マニュアルを作成し活用する ・育児相談や施設開放事業を通じて地域の子育て支援を積極的に行う。
集会の場を設ける	一時保育の利用者数 ドリミファクトの開催回数 園庭開放の実施回数 育児講座の実施回数 出前保育の実施回数 自己申告提案シート記入数 ヒアリング提案数 保育マニュアル遵守率			利用者確保のためのPR(チラシの作成) 利用者確保のためのPR(チラシの作成) 開放日の周知(2、4金曜日、AM) 公民館(子育てサロン)、保健所(赤ちゃん教室)との連携 ・保育内容の計画化
とのネットワークを図る。 (公民館、小学校、ファミリーサポートセンター)	わんぱくネット会議開催数 世代間交流事業(玉美苑、卒園児)			・定期職員会議、給食会議部会を開く ・地域の行事(津原神社で秋祭り)に参加や近隣園、老人施設との交流を企画 ・世代間交流事業を実施
学習へ参加	1.園外研修参加数 2.研修報告会の開催数 3.保育実践ワークショップの開催数			・効果的な職員研修の計画的な実施
の向上の高揚 関係を深める				・職員間の連絡を密にする。 ・各種運営内規の整備を運用

4. 各社協でのバランスト・スコアカード導入にむけて

(1) 内部評価のしくみとして

モデル社協では、部署ごとに「財務の視点」「顧客の視点」「内部プロセスの視点」「学習と成長の視点」の4つの視点により、目標やその実現のための手段、評価指標を設定したバランスト・スコアカードを作成した。その際に留意した点は、客観的な効果測定が可能となるように、できる限り数値化できるような指標を立てた点と、目標と、すべきことの因果関係を意識した具体的な実施項目を挙げた点である。この指標を半年ごとまたは1年ごとにモニタリングし、目標達成のための具体的な手段を再検討しながら、業務の効共有化や効率化を図っていく内部評価のしくみとして社協発展計画と連動したかたちで確立していくことがのぞまれる。

いずれにしても、社協の事業評価の仕組みづくりは始まったところであり、今回のモデル事業の取り組みを改良しながら、来年度以降、府内の市町村社協の経営改革や社協発展計画策定などへ取り入れられるよう広げていきたい。

①社協発展計画の策定および進捗管理への活用

社協活動・事業の評価システムを構築するにあたって、全く新たな取り組みを行うというのではなく、「社協発展（強化）計画」に組み込んで実施していくのが現実的であろう。バランスト・スコアカードは、組織のミッション（使命・組織の存在意義）およびビジョン（中期的に達成している状態）にもとづいて達成目標を設定し、その目標を実際に達成するための方策である戦略を立てるためのものである。このことから、「社協（組織）としての戦略」を立てる、いわゆる社協発展強化計画の策定や進捗管理への活用が有効である。

一方、同じ地域福祉を推進していくための計画であっても、地域福祉活動計画の場合、地区福祉委員会やボランティア、その他地域福祉を推進している多様な団体・機関等の共同宣言的な要素が強く、地域課題によって推進主体が異なったり、連携する団体・機関の間の役割分担について協議した結果が計画となってくるという性格のものであるため、ここへの社協の内部だけで作成したバランスト・スコアカードの活用は難しいと思われる。

さて、社協発展計画の策定・進捗管理において意識して活用すべき点は、主に①戦略課題と関連づけられた重要な成功要因を絞る（実施する事業の全てを羅列するのではない）②具体的な実施項目を掲げる（「〇〇の推進」といったあいまいな実施項目は避ける）③到達度が客観的に評価できるように数値化できる指標を立てる、という3点が挙げられる。どこがどのように達成できたのか、効果があったのかが外部の目から見てもわかりやすくなるため、住民や関係団体の理解が得やすく、行政に対しても政策効果を示しやすくなる。

② 取り組み体制

バランスト・スコアカードには、職員自らが目標達成のためにとるべき行動をも含めて具体的な目標を設定し、主体的な目標管理を促すという意義がある。そのため、管理職のみが関わる体制では意味がなく、全職員挙げての取り組み体制を整えることが重要である。バランスト・スコアカードは、基本的には、社協としての戦略を立てて実行し評価するためのものであるから、社協全体のバランスト・スコアカードを作成することが望ましいと考えられる。しかし、東大阪市社協のように地域福祉活動推進部門、福祉サービス利用支援部門、在宅福祉サービス部門と様々な部門に分かれて事業展開しており、かつ事務所も管内に点在している社協などでは、担当部署ごとにバランスト・スコアカードを作成するという体制で進めるのが現実的であろう。その中で、社協全体としての目標達成のために、自分は（自分の所属する部署は）何をすべきなのかを具体的にイメージし実行できる体制を作ることである。

東大阪市社協での取り組みでも、社協において「経営」や「顧客」といった表現や経営改革という考え方、および社協の「戦略」という意識について馴染みがないであろうと思われたので、当初、組織の戦略・ビジョンを明確に認識してバランスト・スコアカードの4つの視点の指標に落とし込むという作業の困難性が予測された。したがって、現実的な実施を図るために、まず戦略は何かと問うまえに、これまで実施してきた重要事業ないし計画されている重点事業を洗い出すことから始めてもらった。企業のように常に他社との競争戦略を意識してこれまで活動してきた組織とちがって、組織の戦略は何かという馴染みのない表現で考えることからスタートするよりも、重点事業の効果的な実施を意識してもらう方が近道であると思われたからである。東大阪市社協の場合には、重点事業とそれを担当する社協の部署がかなり一致していることから、担当部署ごとのバランスト・スコアカードを作成することによって、社協としての戦略を策定し実施することになると期待できた。複数の部署にまたがる事業については、上位の組織のところで部署間の業務プロセスの改善につながるような工夫が必要である。

③ 研修会の必要性

東大阪市社協では、まずは、バランスト・スコアカードとは何かについての職員の理解が必要ということで研修会を開催したが、各部署の代表（1名程度）のみの参加による研修会であったため、実際のバランスト・スコアカード作成の段階で、「どう考えればよいかわからなかった」という意見や、バランスト・スコアカードの導入の意図の理解が十分でないために「させられている感」が一部にあったようである。

バランスト・スコアカードのような新しいシステムを組織に導入する際には、システム自体の持つ期待される効果が、その組織の問題解決に適切な処方箋であるかどうかということに加えて、導入の仕方が導入効果に大きく関わることが分かっている。改革を伴う新しいシステムの導入は、組織のいろいろなプロセスに影響するため、ともすれば組織メンバーの抵抗にあって失敗することが多い。導入を成功さ

せるためには、組織メンバーの抵抗を克服するために、トップの支援、職員に対する教育・訓練、十分な資源提供、導入目的の明確化といった導入プロセス要因が重要な役割を果たす。

したがって、事前の研修会によって、まず全員でその意義を共有できるような機会（部署が多い社協にあっては、部署ごと、複数部署が集まって開催するなどの工夫）をもつことが不可欠である。バランスト・スコアカードの意義を理解することが経営改革に向けて取り組む職員の動機付けとなると考えて、この部分を丁寧に行うことが重要である。ただ、職員全員が一堂に会して研修会を行うことは、日常業務を行うなかで不可能である。そのために、導入プロジェクトの推進リーダーの役割を果たす内部の職員の存在が重要である。外部コンサルタントの利用は、抵抗を強める可能性がある。

一方で、研修会に参加して考え方の理解が得られても、所属部署の実際のバランスト・スコアカードを作成して成果指標や活動指標を考えていくのにあたって困惑することも多いと考えられる。それに対応するため、上司と部下、部署内のメンバー間、また、プロジェクト推進リーダーとの綿密なコミュニケーションがとられる必要があり、そのようなプロセスの中で学習が進み、情報共有や戦略の創出が推進されると期待できる。実際に、例示した池田市での事務事業評価システムの導入に際しても、研修会に参加して推進リーダーとのコミュニケーションの多くあった部署とそうでない部署とでは、マネジメントシートの完成度に大きな違いがみられたのであり、職員に対する十分な研修は重要である。

（２）評価の公表

バランスト・スコアカードは、単なる業績評価システムではなく、戦略をマネジメントするためのシステムであるが、もちろんスコアカードとしての性質、すなわち業績指標の数値目標に対して業績がどうだったかを評価する機能をあわせてもつ必要がある。本来的に、バランスト・スコアカードは、内部管理目的のシステムである。したがって、評価としては、いわば自己評価のためのものであって、外部に公表することが前提にはなっていない。しかし、民間企業においても、最近では社会への貢献、企業の社会的責任を開示する報告書を作成して公表する企業が増えてきている。そこでは、バランスト・スコアカードそのものの公表ではないにしても、バランスト・スコアカードの中に組み入れられた非財務的指標が含まれている。たとえば、環境への配慮など、社会への貢献は利益といった財務的業績指標では直接的には表現されないため、そのような社会的な活動に対する企業努力を表現するためには、非財務指標での評価と結果の公表が効果的だと判断されているのである。

社協においても、福祉のプラットフォームとしての社会的な役割を考えると、どのような活動を行っているかを広く住民等に知らせる必要がある。業績評価結果の公表を通じて、自らが活動目標を策定して経営努力を行っている姿勢を明らかにするとともに、経営責任の明確化や必要な経営改善を行い、組織の透明性を向上することが望まれる。これまでも社協の活動は、さまざまな広報活動によって行われてきたであろうが、ありきたりの広報ではアピール度は弱い。

財政基盤を確立して安定的な活動を行うためには会員の増強が必要であり、そのためにも社協の社会的活動の内容と貢献を広く知らせる必要がある。また指定管理者制度の導入など、民間組織との競争にも直面し、今後益々社協のおかれた立場は厳しくなっていくことが考えられるため、行政に対しても社協の行っている事業の効果を財務的効率性の面からだけでなく、社協の意義をより積極的に示す必要がある。バランスト・スコアカードによるマネジメントの実施とその結果の公表を通じて社協の存在意義をアピールすることが効果的である。

5. 資料編

(1) 設置要項

経営改革開発推進委員会 設置要項

1 目的

指定した市町村社協での試行評価（経営改革モデル事業）を行いながら、市町村社協の活動、事業に関する内部評価の手法を確立する。あわせて、評価を外部に公表することで、社協に対する期待や実績が公的な助成とリンクするようなルールづくりについて検討し、市町村社協の財政基盤の強化を図り、経営改革を推進するものとする。

2 名称

この委員会は、経営改革開発推進委員会（以下、「委員会」という）と称する。

3 委員の構成

(1) この委員会は下記の委員で構成し、大阪府社会福祉協議会会長が委嘱する。

①学識経験者

②モデル指定社協役職員

(2) 上記委員とは別に顧問を設置し、大阪府社会福祉協議会会長が委嘱する。

(3) その他、必要に応じてゲスト委員(ゲストスピーカー)を設置するものとする。

4 主な検討項目

(1) 活動、事業に関する内部評価の手法

(2) 社協の特性を活かした自主財源の確保方策（共同募金の推進方策含む）

5 事務局

この委員会の事務局は、大阪府社会福祉協議会に置く。

6 設置期間

この委員会の設置期間は平成16年8月1日から、平成17年3月31日までの概ね8ヶ月間とする。

(附則)

この要項は、平成16年7月23日から施行する。

(2) 検討委員

(敬称略)

経営改革開発推進委員会 名簿			
学識経験者	大阪府立大学 経済学部	教授	山本 浩二
モデル指定社協	東大阪市社会福祉協議会	事務局長	横林 幸夫
		事務局次長	西 良人
事務局	大阪府社会福祉協議会	地域福祉部長	青木 美知子
			難波 志保

(3) 検討経過

日付	人数	会場	内容
8月5日	3人	大阪府立大学	打合せ ① バランスト・スコアカードの意義と取り組み体制 ② モデル候補社協についての情報交換
8月23日	5人	大阪社会福祉指導センター	第1回経営改革開発推進委員会 ① 委員会の設置について ② 委員紹介 ③ 本委員会での検討内容について ④ バランスト・スコアカードとは ⑤ マネジメントシートの作成について ⑥ 今後のスケジュールについて
10月15日	25人	東大阪市社会福祉協議会4F会議室	職員研修会 ① 研修会のねらい ② 経営改革開発推進事業のスケジュール ③ バランスト・スコアカードとは (講師：大阪府立大学教授山本浩二氏) ④ 質疑応答 ⑤ 今後のスケジュールの確認
1月20日	3人	大阪府立大学	① 東大阪市社協バランスト・スコアカードの作成・まとめ方について ② 報告書のまとめかたについて
3月2日	5人	大阪社会福祉指導センター	第2回経営改革開発推進委員会 ① 報告書(素案)について ② 各部署のバランスト・スコアカードについて
3月17日	9人	東大阪社会福祉協議会4F会議室	第3回経営改革開発推進委員会・現地委員会 ①各部署のバランスト・スコアカードについて(ヒアリング・意見交換)

(4) 参考資料

4. 市町村社協経営改革指針

(1) 市町村社協における経営改革の考え方

①経営とは、社会に対する組織の「有効性」と「効率性」を考えること

経営学では、企業の存続と成長にとって重要な条件は第一に「有効性」、第二に「効率性」であると言われている。「有効性」とは「社会的なニーズの高い財やサービスを提供できるかどうか」であり、「効率性」は「財やサービスの提供に際し、それに要する費用を上回るより大きな収入を獲得できるかどうか」ということである。

NPO（非営利組織）の一形態である社協は、自らの組織のミッション（使命）を実現するための組織として存在しているが、社会的な位置づけをもって存続・発展していくためには、「有効性」・「効率性」を高め、また、それが評価される組織としていかなければならない。そのためには「資源を有効に活用する」という経営感覚が不可欠であり、経営改革が求められる所以である。

②「地域のニーズに応える活動・事業を、地域の合意に基づく適切なコストで提供する」

このように考えると、社協にとって経営とは、「地域福祉の推進」という目標を実現するために、ともに取り組む住民、関係団体・事業者、行政・関係機関等が期待する活動や事業の実施（＝有効性）において、住民や関係団体等の合意に基づいて投入された財源（公的・民間）に見合う成果をあげることができるか（＝効率性）、ということであるといえる。地域福祉に関わる主体が多様化するなか、社協の経営改革においては、単に財政上の問題をはじめとする「効率性」を考えるだけでなく、「公共性」、「地域性」という独自性を活かして地域のニーズに応えられる組織になるという「有効性」の視点が重要である。

(2) 経営改革に取り組むうえで必要なこと

①社協のミッション（使命）の明確化

市町村社協は、地域福祉の創生期から住民主体の理念に沿った地域福祉を推進するために、さまざまな主体と連携しながら、地域のニーズに応じた先駆的・開拓的な事業を展開してきた。また、高い公共性をもつ組織として、公的な事業の受託実施にも幅広く取り組んできた。こうした「総合性」は市町村社協の大きなセールスポイントとして重要である

が、反面、社協という組織のわかりにくさ、理解の得にくさになり、ひいては的確な評価が得にくいことにもつながっている。市町村社協を取り巻く環境が大きく変化しているなかで、いま求められている社協のミッションを明示し、社協に参加する人々、支援していただく人々が共有することが、経営改革の第一歩として不可欠である。

(※市町村社協が担うべきミッションについては、本報告書の第3章で基本的な考え方を示しているが、地域のニーズや社協におけるこれまでの活動・事業の展開等をふまえ、各市町村社協において検討していく必要がある。)

② ミッションを実現するうえでの現状と課題の認識

目的を達成するための取り組みを効果的・効率的にすすめていくには、現状と課題を的確に認識することが重要である。地域のニーズに応じて（行政からの受託事業も含めて）多様な活動・事業を実施してきた結果、社協の事業や組織体制にはさまざまな矛盾や課題も生じている。これらをきちんと総括し、取り組むべき課題として整理する必要がある。一方で、活動や事業を発展させていくうえでの蓄積も多いが、それらは役職員や構成団体など、社協に関わる人々で共有しなければ、組織全体としての力にはならない。すなわち、ミッションに照らした活動・事業の現状分析の成否が、経営改革の取り組みを有効なものにできるかどうかの重要なポイントである。

③ 課題解決のための方策の具体化

効果的・効率的に課題解決をすすめていくには、さまざまな活動・事業を総合的・体系的にすすめていくよう、計画づくりのなかで取り組みの具体化を図っていく必要がある。大阪府内の市町村社協は、以前から社協の発展（強化）計画や地域福祉推進計画の策定に取り組んできたが、社会福祉法に市町村地域福祉計画が位置づけられたなかで、公民協働で策定する地域福祉計画のなかで社協が取り組むべき活動・事業を位置づけていくことで、さまざまな主体と連携した展開を図っていくことが可能になった。そのもとで、必要な体制などを確保しつつ、着実に取り組んでいかなければならない。

④ 取り組みを評価する（される）しくみづくり

福祉分野の事業は対象者による個別性の高さ、効果の数値化の難しさなどの問題もあって、活動や事業の評価への取り組みが遅れている。特に、市町村社協の重要な事業である地域福祉活動への支援は、担い手の主体性に依拠するものであり、また、地域そのものを対象とした取り組みであるため、短期的な視点での評価は困難だという側面も有している。しかし、社協の活動や事業の成果に対する理解を得て支援の輪を広げていくためには、実績を的確に評価し、公表・発信していくことが不可欠である。その際には、社協の立場からの評価ではなく、ともに取り組むパートナーであると同時に活動・事業の対象でもある住民、関係団体・事業者、行政などの視点による的確な評価を行うよう、そのための手法

開発を含めた取り組みをすすめていく必要がある。

⑤責任が明確で評価が経営改革に反映されるルールづくり

市町村社協の多くは、厳しい財政状況をふまえ、すでに経営改革に取り組んでいる。しかし、効率的な事業実施で支出を削減したり、自主事業で収入を得ると、その差額が他の事業の補助金等から削減されるケースなどもあり、本来の経営改革に結びつかないという状況もみられる。また、そうしたことが経営改革に対する役職員の意識を高めるうえでの支障ともなっている。努力が評価され、それが的確に反映できるルールづくり、一方で経営や活動・事業に関わる役職員の責任が明らかになるしくみづくりが、経営改革をすすめるうえでのひとつの条件として必要である。

(3) 経営改革に向けた重点的な取り組み（社協改革プログラム）

社協のミッションを実現していくために、経営改革の観点からの市町村社協での具体的な取り組みとして、特に次の6つのプログラムについて、重点的に取り組んでいくことが望まれる。なお、これらは、多くの市町村社協に共通する課題に対応するものであるが、具体的な取り組みは、これまでの活動・事業の経過や地域の状況をふまえて、社協に参加する幅広い人々と協議しながら、検討・実施する必要がある。

また、市町村社協での取り組みを支援するために、大阪府社協も継続して取り組んでいく。

- 《プログラム 1》 社協のミッション（使命）と役割分担の明確化
- 《プログラム 2》 プラットホームのイメージの明確化と取り組みの推進
- 《プログラム 3》 社協活動・事業の評価・変革システムの構築
- 《プログラム 4》 市民と連携・協働した事業スタイルの確立
- 《プログラム 5》 人材育成システムの構築
- 《プログラム 6》 財源確保のしくみづくり

《プログラム 3》 社協活動・事業の評価・変革システムの構築

【基本的な考え方】

経営改革を具体的にすすめていくためのしくみとして、社協の活動・事業や組織、財政などの状況が的確に評価でき、それを変革につないでいけるシステムを構築する。社協の立場だけではなく、住民、関係団体・事業者、行政などの視点からの的確な評価を行っていく。また、評価結果の公表や評価への参加をすすめることなどを通じて、社協に対する理解をすすめていく。

【市町村社協での具体的な取り組み(例)】

①活動・事業に関する内部評価の実施

- ・社協のミッションを明確化していくプロセスのなかで実施する活動・事業についての社協内部（事務局、理事・評議員会等）での総括（プログラム1-①を参照）に基づき、成果や課題などをふまえるとともに、コスト面も考慮した評価を行う。
- ・また、地域福祉計画・地域福祉活動計画や、それらに基づく「社協としての実施計画」（プログラム1-③を参照）のなかに、課題の改善に向けた取り組みを盛り込み、実施していく。

②的確な評価ができるシステムの導入

- ・個人や部門ごとなどに「顧客の視点」、「コストの視点」、「プロセスの視点」、「組織・人材の視点」で目標やその実現のための手段、評価指標を設定し、モニタリングをしていくことで、活動・事業を的確に評価するとともに、組織全体の変革を図る経営改革のツールとして、「バランスト・スコアカード」（※p.34～35を参照）の導入が企業や行政機関などで広がっている。こうした手法の導入により、社協の顧客である市民・関係団体等の理解を得るとともに、政策効果の検証、役職員のスキルアップにつながる的確な評価や改善をすすめていく。
- ・また、こうした取り組みのなかでは、事業部門ごとの損益などを含めた評価を行うことで、的確な業務分析を行うとともに、改善に向けた動機付けや部門ごとのスクラップ・アンド・ビルドの検討などにも結びつけていく。

③評価に基づく人事評価や経営責任のあり方の検討

- ・活動・事業の評価は、それらを実施してきた職員や、経営者としての役員の評価にもつながるものである。そうした人事評価、経営者評価を行うことで、役職員の意識を高めていくよう、報酬のあり方なども含めて検討していく。
- ・また、名誉職的に位置づけられてきた理事等の経営責任のあり方も問われており、特に、事業者として実施する介護保険事業等では、経営感覚をもち、経営責任が明らかになる体制が確立できるよう、理事会組織のあり方なども含めて検討していく。

④評価の公表や情報発信による理解の推進

- ・社協で実施した評価については、幅広く結果の公表などを行っていくとともに、プラットフォーム等を通じて市民、関係団体・事業者等、行政などの視点からの評価も得ながら、社協に対する理解を深めていく。また、こうした理解を会費等による財源の確保につなげていくために、市民などへの情報発信をすすめるとともに、実績や期待が公的な助成とリンクするルールづくりについて、行政等と連携して検討していく。

⑤地域福祉に関わるさまざまな活動・事業の評価の推進

- ・社協に対する評価を確立していくうえで、社協以外で市民、関係団体・事業者等が実施している地域福祉に関わるさまざまな活動・事業の評価を、地域福祉計画・地域福祉活動計画の策定・推進などとも連動しながら推進していく。

【府社協での取り組み】

- ・「(仮称)経営改革開発推進委員会」を設置し、指定した市町村社協での試行評価（経営改革モデル事業）などを行いながら、評価のしくみや指標づくりについて検討する（府社協外部評価制度の導入にかかる研究開発とも連動して検討をすすめる）。
- ・なお、「(仮称)経営改革開発推進委員会」では、自主財源の確保方策等についても検討していく（プログラム⑥ー【府社協での取り組み】を参照）。（平成16年度に実施）

