

＼基礎からわかる！／

介護人材確保事業を効果的に進めるための手引き

～都道府県事業における評価・ロジックモデルの活かし方～

令和6年3月

PwC コンサルティング合同会社

目次

1. はじめに：都道府県事業の成功のかぎ	2
○突然ですが、こんな悩みはありませんか？	2
○事業評価にネガティブなイメージはありませんか？	2
○本手引きでは「評価の活かし方」のヒントをお伝えします	3
○本手引きの特徴	3
2. 事業の設計段階から役に立つ「評価」という方法論	4
○評価は事業終了後にだけ行うもの？	4
○これだけ覚えておけば何とかなる用語	4
○事業のはじまりから終わりまでとりいれたい「評価」の視点	5
3. 事業の進行フェーズごとの「やることリスト」	6
3-1. 事業の企画・公募段階	6
○事業のターゲットを考えよう	6
○活動によって出したい成果(アウトカム)から逆算しよう	8
○ロジックモデルを作ってみよう	9
○ロジックモデルの作り方	9
○作ったロジックモデルをチェックしてみよう	11
【コラム①】「ロジックモデルで見た世界：目的・役割・不足している活動が明らかに」(三重県社会福祉協議会)	12
○評価指標を設定してみよう	13
○各活動の評価指標について、判断基準・データ収集方法を決めよう	14
○公募要領を作成するときの工夫	16
【コラム②】「評価にも予算をつけよう！事業の継続・改善と自走化に向けて」(滋賀県)	17
3-2. 事業の実施期間中	18
○振り返りに必要なデータをしっかり取得しよう	18
○事業期間中にも、活動の見直し・改善をしよう	18
【コラム③】「自治体リードの下、事業者・現場とよりよい介護の魅力発信へ」(静岡県)..	19
3-3. 事業終了後の振り返り・改善	20
○事業開始時に決めた評価デザインに沿って、振り返りをしよう	20
○次年度以降の事業を改善するための、振り返りのポイント	20
【コラム④】「やってみて実感した、効果測定をすることの大切さ」(滋賀県)	21
【付録】評価についてもっと理解を深めるための関連資料	22
○書籍	22
○イベント・セミナー	22
○その他の資料・動画など	22

1. はじめに:都道府県事業の成功のかぎ

○突然ですが、こんな悩みはありませんか？

みなさんは日々の業務の中で、こんなことに悩んでいませんか？

- ・ 今取り組んでいる事業が、本当に介護従事者の確保に役立っているのか分からない。
- ・ とりあえず前年度を踏襲して事業を計画しているものの、今のような事業設計でよいのか自信がない。
- ・ 事業を公募するときや事業の実施期間中に、事業者とどのようなコミュニケーションをとればよいのか分からない。
- ・ 何を事業の「成果」とすればよいか、どのように成果を測ればよいのか分からない。
- ・ 事業の効果について、対外的に説明することが難しい。

こういった「あるある」な悩みの特効薬になるものが「評価」の考え方です。

○事業評価にネガティブなイメージはありませんか？

みなさんは「事業の評価」と聞くとどんなイメージを思い浮かべるでしょうか。

- ・ 形式的なものだから、やってもあまり意味がない。
- ・ 評価の担当部局から実施を求められるが、評価をする意味を感じられない。
- ・ アウトプット指標やアウトカム指標など、専門用語が多く分かりづらい。
- ・ 評価の結果「事業がうまくいかなかった」とは公表しづらいため、つい達成できる数値目標を設定してしまい、あまり本質的ではなくなっている。

そんなネガティブな印象を持っている方もいるかもしれません。

「難しい」し「やる意味がわからない」と思われがちな事業評価。実は「意外と簡単(シンプル)」で「事業を成功させ、事業が生み出した成果や学びを外部に伝えるための、とても意味のあるもの」です。

「毎年のように事業評価を行っているが、評価をする意味を感じられない」という方こそ、ぜひこの手引きを読んでみてください。

○本手引きでは「評価という方法論の使い方」のヒントをお伝えします

評価の視点やロジックモデル(後述)は、事業が終わった後の事後評価だけでなく、事業を計画したり、実施したりする段階にも役に立ちます。この手引きは主に「介護従事者の確保に関する事業¹」を企画し、取り組まれている自治体のみなさまに、「評価」という方法論の効果的な使い方を紹介するものです。

この手引きでは、はじめての方にとっても実践できる！一連の「やることリスト」を掲載しています。特に次のような方におすすめします。事業の企画・公募時点から評価の視点をとり入れることで、事業の成功に一步も二歩も近づけるはずです。

- ・ 異動間もないなど、はじめて事業を担当することが決まった方
- ・ 新規事業設計に携わる方
- ・ 関係者・地域住民・議会などへの事業成果・予算説明などを担当する方
- ・ 事業設計・実施管理・関係者への説明等を1人で担われている方

○本手引きの特徴

1. 「介護の仕事の魅力を発信する事業」について取り上げています

「介護従事者の確保に関する事業」の中でも、人材確保との距離が遠いと感じやすい「魅力発信等事業」について取り上げています。本手引きを読めば、魅力発信等事業をどのように人材確保につなげていくか、イメージしていただけるようになるはずです。

ただ、評価の考え方は分野を問わず応用できるものなので、自治体内で他の分野に取り組むことになった場合でも、十分に役立てていただけます。

2. 事業実施の流れに沿って、ポイントを解説しています

事業の「公募段階」「実施期間中」「終了後」といった実際の事業の流れに沿って、主に評価の観点から留意すると良い点・確認しておきたい点などをお伝えします。

事業を効果的に実施するためには、事業実施者とのコミュニケーションがとても大切です。手引きの中で、事業実施者に伝えておきたい内容を【事業者へ伝えるとよいポイント】として紹介しています。

3. 評価やロジックモデルを扱いますが、難解な用語や理論は出てきません

この手引きでは、事業の計画や改善のときに評価の視点・知識がどのように役に立つのかを解説しています。ただし、細かな評価手法や、難しい理論は敢えて用いていません。専門用語も極力避けて「評価」に抵抗感がある人にも、読みやすい内容にしました。

事業を進める上で「評価」の考え方がどのように役立つのかを知ることで「よりよい事業実現のために、評価は役に立つのかもしれないな…」と思うきっかけにさせていただけたら嬉しいです。

¹ 平成26年度に設置された「地域医療介護総合確保基金事業」(消費税増収分等を活用した財政支援制度)のうち「V.介護従事者の確保に関する事業」を指す。

2. 事業の設計段階から役に立つ「評価」という方法論

○評価は事業終了後にだけ行うもの？

「評価は事業終了後に行うもの」というイメージはありませんか？

実は、「評価」は「事業の設計段階から使える考え方・テクニック」です。むしろ、評価がもっている「事業を成功させる力」は、事業の企画・公募段階から使うことではじめて最大限に発揮されると言えます。

加えて「事業が本当に適切な内容になっていたか」「事業が本当に適切に実行されたか」を確かめるために、事業が終了した後にも、しっかりと活動を振り返ってください。振り返りを行うことで、その年度の成功と失敗を活かして、次年度以降の事業をより良いものにすることができます。

○これだけ覚えておけば何とかなる用語

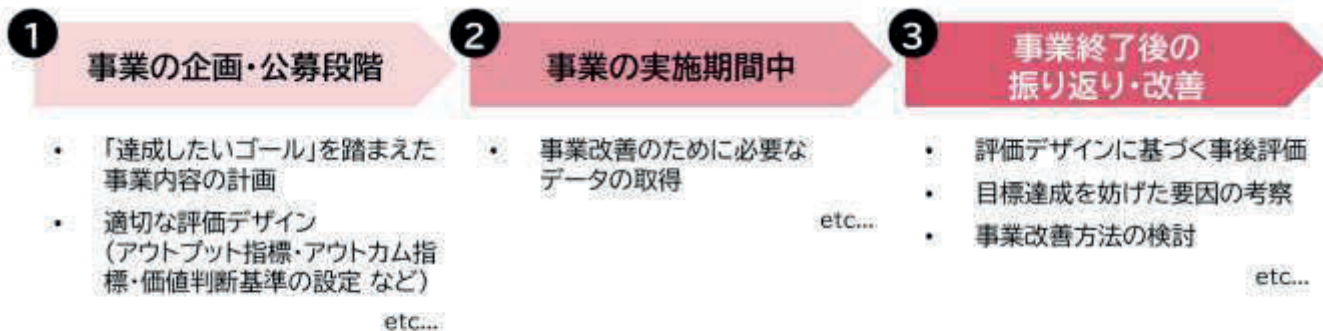
ここで、この手引きの中で使う基礎的な用語をいくつか紹介します。単語を聞いたことがある！という方も、大切な言葉なので、今一度意味を確認してみてください。

アウトプット	活動が実施されたことを示す事実。 (例)介護の仕事への関心を高めるための活動の場合… イベントの実施回数や参加人数、動画の再生回数 など
アウトカム	活動によって生じる変化(=達成したい成果)。段階的に「直接アウトカム・中間アウトカム・最終アウトカム」に分けることができる。 (例)介護の仕事に関心を持つ人の数 など
ロジックモデル	自治体における事業活動が最終的な成果(アウトカム)につながるまでの因果関係を、論理的に図式化したもの。 課題を解決するために必要な活動(事業)を洗い出すための作戦図。

○事業のはじまりから終わりまでとりいれたい「評価」の視点

本手引きでは、事業の進行フェーズを「①事業の企画・公募段階」「②事業の実施期間中」「③事業終了後の振り返り・改善」の3つに分けて説明しています。

事業のはじまりから終わり(①～③)のどの場面においても、評価の視点は役立ちます。



事業を効果的に進めるために、事業実施者とコミュニケーションをとりながら①②③を進めることも大切なポイントです！

地域のニーズに応えながら事業の内容を検討する際に「評価」の考え方を取り入れることで「地域が求める成果を達成するために本当に必要な活動とは何か」を考えるためのヒントが得られるはずです。

事業の内容を検討する時点からアウトカムを意識して取り組むと、関係者と話し合いながら評価をデザインしたり、目標を達成できるような事業内容を考えたりすることに、労力がかかるな…と感じるかもしれません。

しかし、一度「達成したい成果」すなわちアウトカムを意識して評価に丁寧に取り組み、ゴールを達成するために複数の事業を総合的に見ながらPDCAサイクル²を回せるようになれば、結果的には1つ1つの事業についてばらばらに振り返り・改善をしていくよりも労力を抑えられます。

ぜひ、事業をはじめよう！というタイミングからこの手引きを参照してみてください。みなさんに実際の事業の流れの中で実践できる内容は、次の「3. 事業の進行フェーズごとの『やることリスト』」の中で詳しくお伝えします。

² PDCA サイクルとは、Plan(計画)→Do(実行)→Check(評価)→Act(改善)の4段階のサイクルを繰り返し、業務内容などを継続的に改善するための手法の1つです。

3. 事業の進行フェーズごとの「やることリスト」

このパートでは、実際の事業の流れに沿って、自治体のみなさまが効果的に事業を進めるためのポイントを紹介しています。

3-1. 事業の企画・公募段階

まずは、事業の企画・公募段階で使えるアイデアを紹介します！



○事業のターゲットを考えよう

事業内容を考えるとき、最初の悩みとして生じるのは「ターゲットを誰にするか」ではないでしょうか？事業を効果的なものにするために、はじめに「誰の意識や行動を変化させたいのか」を考えてみましょう！ここでは、ターゲットを考える際のヒントを3つ紹介します。

1. 介護の仕事への認識・接点の段階を考慮する

人によって「介護の仕事への認識や接点の段階」は異なります。「事業として目指しているアウトカムが何か」「そのアウトカムを達成するためには、どの段階にいる人へのアプローチが必要なのか」を踏まえてターゲットを考えてみてください。

表 1【ターゲットの考え方の例：介護の仕事への認識・接点の段階と情報収集の姿勢】

#	介護の仕事への認識・接点の段階	情報収集の姿勢
1	介護の仕事を知っていない段階	介護の仕事に関する情報収集に受動的
2	介護の仕事を知っているが無関心な段階	
3	介護の仕事に興味・関心がある段階	介護の仕事に関する情報収集に能動的
4	介護の仕事を理解している段階	
5	介護業界への入職を検討し、他業界と比較している段階	
6	介護業界への入職の意思を固めている段階	

(引用：令和4年度 厚生労働省 老人保健健康増進等事業「介護のしごと魅力発信等事業の評価分析に関する調査研究」報告書：<https://www.pwc.com/jp/ja/knowledge/track-record/assets/pdf/health-promotion-business2023-01.pdf> を一部更新)

(例) 目指すアウトカムが「介護の仕事を知っている人を増やしたい」である場合、ターゲットは#1「介護の仕事を知っていない段階」の人になります。
「介護の仕事を理解している人を増やしたい」というアウトカムを目指す場合は、いきなり#1の段階にいる人にアプローチするよりも、すでに#2「介護の仕事を知っているが無関心な段階」や#3「介護の仕事に興味・関心がある段階」にいる人をターゲットとするのが良いかもしれません。

また、介護の仕事への認識や接点の段階によって、情報収集の姿勢は異なる傾向にあると考えられます。例えば、P.6 の表 1【ターゲットの考え方の例:介護の仕事への認識・接点の段階と情報収集の姿勢】に示す#1～#2であれば情報収集に受動的、#3～6であれば情報収集に能動的である可能性が高くなります。そのため、どの段階にいる人をターゲットにするかによって、有効な情報発信の手段(TV、広告、ポータルサイト etc.)も異なります。

2. 年齢・介護職への入職可能性という軸で見る

魅力発信等事業は「介護の仕事に就く可能性のある本人」と「介護の仕事に就く可能性のある人物の周囲の人々」の双方がターゲットとなり得る事業です。以下の図 1【ターゲットの考え方の例:年齢・介護職への入職可能性】は「年齢」を横軸、「介護職への入職可能性」を縦軸としてターゲットを整理した一例です。

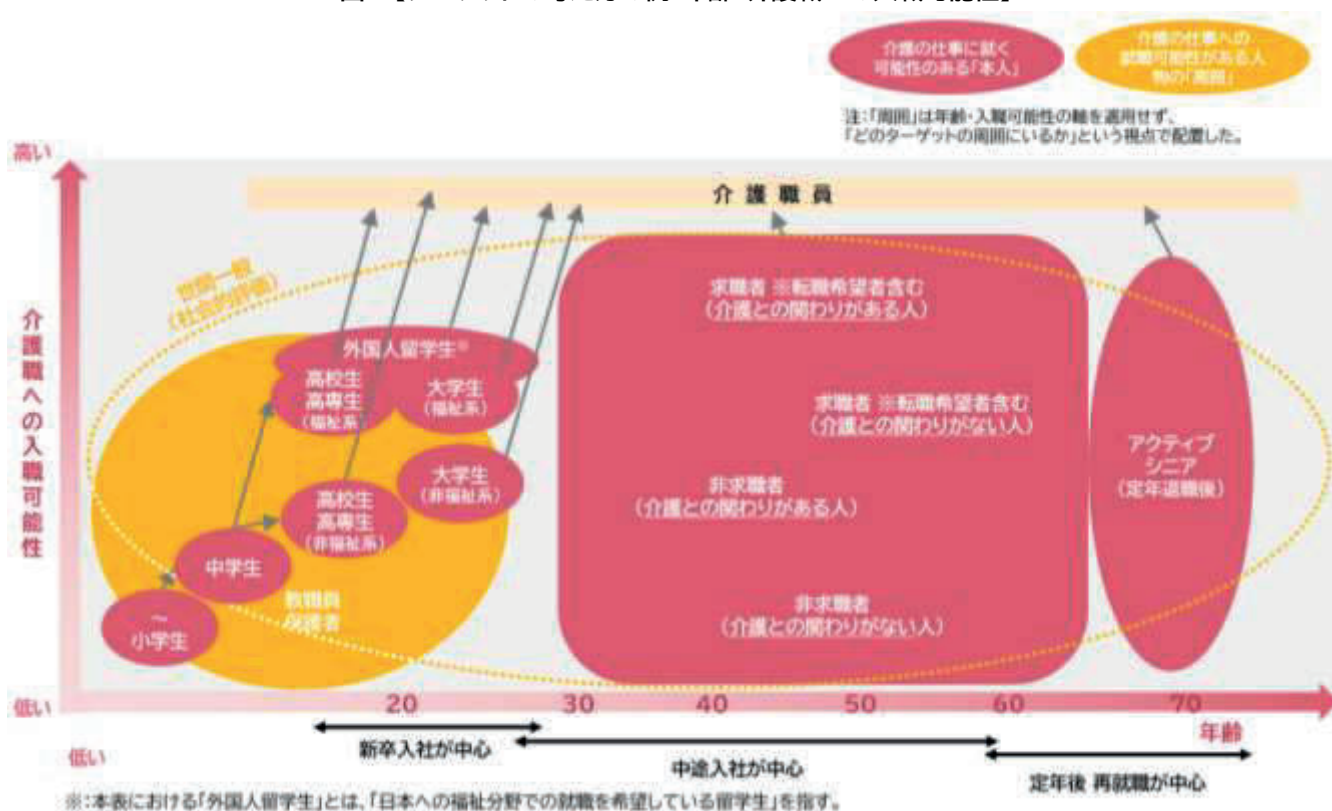
■介護の仕事に就く可能性のある本人

介護の仕事に対する関心度合い等もターゲット検討時の一要素になり得ます。年齢だけに捉われず「介護職という仕事内容・働き方にフィットしている人(=介護の仕事に魅力を感じる可能性がある人)は誰なのか」「介護の仕事に就く可能性のある本人に影響を与えている人は誰なのか」を考えることも、役に立つかもしれません。

■介護の仕事に就く可能性のある人物の周囲の人々

「介護の仕事に就く可能性のある人物に影響を与えているのは誰か、どういった影響を与えているか」を検討してみましょう。主要人物として、進路選択時の影響力が高い教員や保護者などが想定できます。

図 1【ターゲットの考え方の例:年齢・介護職への入職可能性】



(引用:令和4年度 厚生労働省 老人保健健康増進等事業「介護のしごと魅力発信等事業の評価分析に関する調査研究」報告書:
<https://www.pwc.com/jp/ja/knowledge/track-record/assets/pdf/health-promotion-business2023-01.pdf>)

3. ロジックモデルの作成を通じて、ターゲットを精査する

最初にターゲットとして狙う層を決めた後、ロジックモデルの作成(後述)を通じてターゲットをさらに精査してみましょう。

施策目標(中間アウトカム)を事業目標(直接アウトカム)に落とし込み「どのような変化を起こしたいか」が具体的にになると「だれにその変化を起こしたいか」をより詳細に検討することができます。

〇活動によって出したい成果(アウトカム)から逆算しよう

事業内容を企画する際に、みなさんが大切にしていることは何でしょうか? 「すでに過去に実施した経験がある活動にならうこと」「地域の方々の要望に応えること」など、様々かもしれません。

この手引きでお伝えしたい「事業を企画するときに大切にしてほしいこと」は2つです。

①アウトカムを何段階かに区切ること

②アウトカムから逆算して、必要な活動(事業の内容)を考えること

介護人材確保の一環である魅力発信等事業では、魅力を発信するという活動が、すぐには「介護人材の確保」という最終的なゴールにつながらないことがあります。魅力発信等事業が介護人材確保にどのようにつながっていくのかを考えるためには、アウトカムを何段階かに分けて設定することがポイントです。

イベントの実施回数や参加人数などの実績(アウトプット)だけでなく、活動によって出したい成果(アウトカム)を設定して事業内容を企画することが重要です。例えば、介護の魅力を発信するイベントであれば「イベントに参加した人が介護の仕事に関心を持つこと」などが活動によって出したい成果(アウトカム)として考えられます。

○ロジックモデルを作ってみよう

P.8 でお伝えしたように、事業を企画する際には①アウトカムを何段階かに区切ること、②アウトカムから逆算して、必要な活動(事業の内容)を考えることが大切です。アウトカムを段階的に考えるために便利なツールとしてロジックモデルが活用できます。

なお、特定のアウトカムを実現するための一連の活動と、その活動を行うための資金・資源や仕組み全体を指して「プログラム」あるいは「作戦」と呼びます。ロジックモデルを作ることは、作戦を立てることなのです。

【ロジックモデルとは(再掲)】

ロジックモデル	自治体における事業活動が最終的な成果(アウトカム)につながるまでの因果関係を、論理的に図式化したもの。 課題を解決するために必要な活動(事業)を洗い出すための作戦図。
---------	--

ロジックモデルにより、各事業活動がどのような役割を担っているのか(どのようなゴールを達成するための活動なのか)を可視化することができます。事業に携わる関係者の間で、ロジックモデルは目標や目標を達成するための手段を共有し合う際の、1つの共通言語になると言えるでしょう。

自治体だけでロジックモデルをつくろうとすると、何をすればよいのか?と悩み、壁にぶつかってしまうこともあるかもしれません。ロジックモデルをつくる際には、ぜひ事業の委託先となる方々や、実際に死活問題として介護人材を求めている現場の方々、事業のターゲットとなりうる学生やその他の人々とも会話をしながら、一緒に都道府県としての作戦図を作ってみてください。

さらには、近隣の自治体と人材確保対策について意見を交換する際などにも、ロジックモデルをお見せすることで、都道府県として目指す姿を分かりやすく伝えることができます。ロジックモデルは、立場や自治体の壁を超えてある課題に取り組む際のコミュニケーションツールになりうるのです。

○ロジックモデルの作り方

ロジックモデルの種類や作成手順にはいくつかのパターンがあります。ここでは、グループワークでロジックモデルを作成する場合の手順の一例を簡単にお伝えします。

その他の詳しい作り方を知りたい方は、巻末 P.22 の「○書籍」や「○その他の資料・動画など」を参考にしてみてください。

1. 【各参加者】 最終アウトカムを考える **★ポイント:アウトカムの主語を明確にしましょう!**
2. 【全員で相談】 近いアウトカム同士をグルーピングする
3. 【全員で相談】 階層(直接/中間/最終)を整理する ※1のうち最終アウトカムでないものは階層を下げる
4. 【各参加者】 中間アウトカム・直接アウトカムを考える
5. 【全員で相談】 距離のあるアウトカム同士を結び付けるため、必要に応じて間に中間的なアウトカムを追加する
6. 【各参加者】 各直接アウトカムに紐づく活動を書き出す
7. 【各参加者】 活動の①対象(ターゲット)、②主な内容を書く
8. 【全員で相談】 活動内容をさらに具体化・詳細化する
9. 【全員で相談】 全体を見直し「直接アウトカムに対して活動が充足しているか」「活動から最終アウトカムにかけて因果関係が成立しているか」などをチェックする

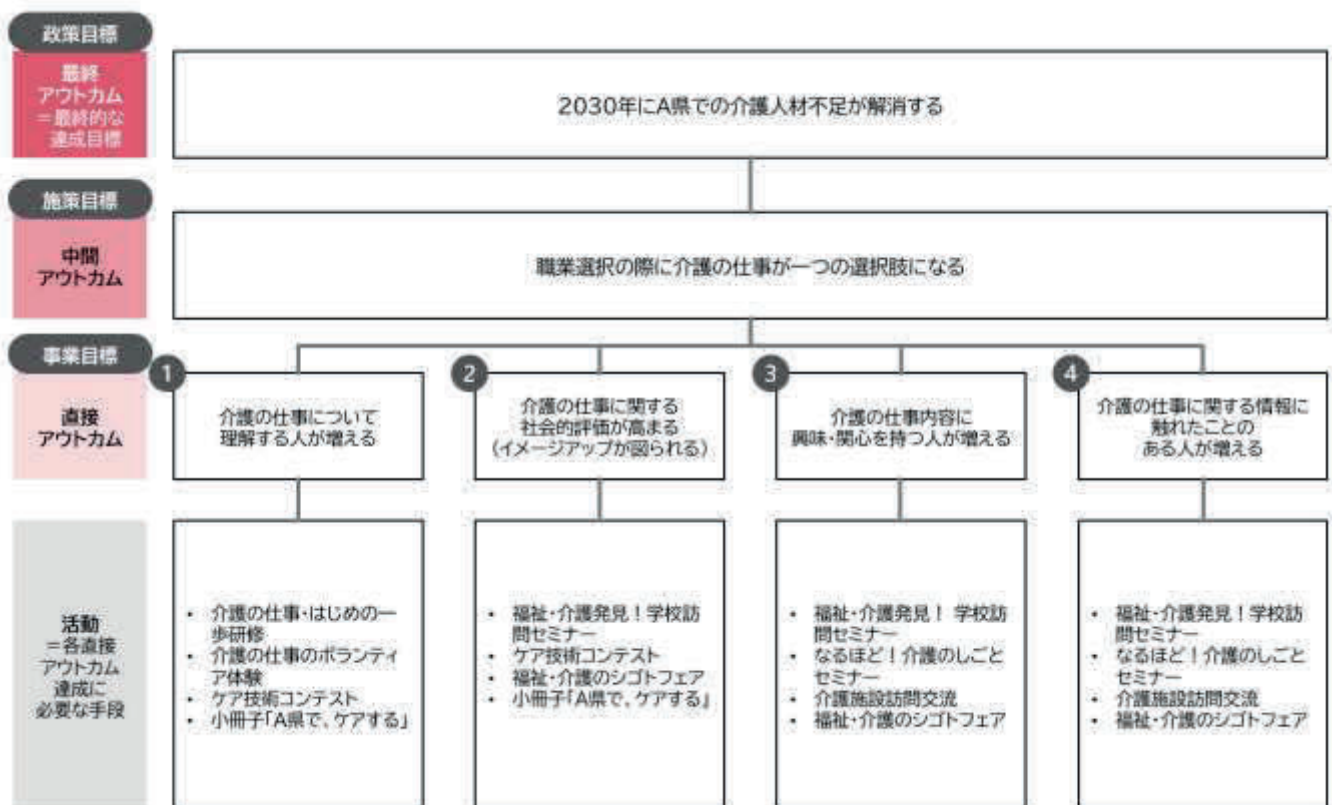
ここで、ロジックモデルの一例(図2)をご紹介します。

- ・ 最終アウトカムは「最終的な達成目標」です。魅力発信事業においては多くの場合「介護人材不足の解消」が最終アウトカムに位置づけられます。
- ・ 「中間アウトカムは最終アウトカムを達成するための手段」という関係性が成立します。
- ・ 「直接アウトカムは中間アウトカムを達成するための手段」という関係性が成立します。
- ・ 「活動」は直接アウトカムを達成するための具体的な事業の内容です。

達成したい目標を整理する際には「だれに」変化をもたらしたいのか、すなわち各活動のターゲットについても具体的にしていきましょう。

なお、図 2【介護人材確保に関するロジックモデルの例】では中間アウトカムを1つのみ設定していますが、必ずしも1つに絞る必要はありません。最終アウトカムを達成するための手段として、複数の中間アウトカムを置くこともあります。

図 2【介護人材確保に関するロジックモデルの例】



〇作ったロジックモデルをチェックしてみよう

ロジックモデルは一度完成したあとでも、事業の進みを確認しながら柔軟に更新して良いものです。当初考えていた「作戦」(仮説)を変更する必要がある場合には、状況に応じて更新してください。

ただし、当初たてていた「作戦」(仮説)との大きな齟齬が生じないように、こまめに更新をしないように注意してください！作戦の変更が最小限になるよう、最初にロジックモデルを作る時点で、しっかりとチェックすることが大切です。作成したロジックモデルを、以下の点からチェックしてみましょう。

- **【事業開始前】**現場に求められていること(出すべき成果)が網羅できているか。
特に直接アウトカムに不足がないか。
- **【事業開始前】**取組(事業)に偏りはないか。洗い出した取組によって、アウトカムは達成できそうか。
 - Tips:類似の先進事例や、過去に作成された事業報告書を参照すると良い。
- **【事業実施中・終了後】**取組が適切に実施されたとすれば、意図していた成果は達成されたか。
※「3-3.事業の振り返り・改善」で後述します。

【コラム①】「ロジックモデルで見た世界：目的・役割・不足している活動が明らかに」

(三重県社会福祉協議会)

- 「課題を解決するために必要な活動(事業)を洗い出すための作戦図」であるロジックモデル。実際に、課題意識からロジックモデルの必要性を感じ、作成にチャレンジした例を紹介します！
- はじまりは、事業が終わった後に感じたもやもや ●
 - 三重県社会福祉協議会では、県の委託を受け、福祉・介護の魅力発信事業として複数のイベントを行いました。担当者として事業終了後にこんな感想を持ちました。
 - イベント自体の内容は魅力的だったはずだけど、イベントによっては期待していたほどの人が集まらなかった…
 - このイベントの「成果」が、今後の人材確保に結びついていくのだろうか…
改めて考えると、この事業で達成すべきだった具体的な目標は何だったんだろう？
- ロジックモデルとの出会い 閉
 - 令和4年度に行われた「介護のしごと魅力発信サミット³」で「ロジックモデル」の考え方に出会い「評価＝事実特定＋価値判断」であり、評価をするためには明らかにされた事実から何らかの価値を判断することが重要であると学びました。これに取り組みれば「もやもや」を解消できるのではないかと思い「まずは、手を動かしてみよう！」と実際に取り組んでみることに…
- 実際にロジックモデルを作ってみて分かった「もやもやの原因」と「ロジックモデルの良さ」
 - 活動・アウトプット・アウトカムを整理したことで、もやもやの原因が分かりました。
 - × 事業が最終的に達成したい成果(最終アウトカム)が明瞭でなかった
 - × 事業内容が、最終アウトカムから逆算して考えられていなかった(最初に活動の具体的な内容から考え始めてしまった)
 - × 活動各段階で効果測定ができておらず、活動が計画通り行われていたか、事業の目標が達成されたかを明らかにできていなかった
 - また、以下のようなロジックモデルの良さを実感することができました。
 - ◎ 社会福祉協議会が目指す成果と事業の紐づきの明確化：
 - ➔ 目指す成果を達成するために、事業がどのように役立つのか知ることができた。
 - ◎ 既存事業がリーチできている／できていないターゲットの明確化：
 - ➔ すでに福祉への関心・学習意欲がある人への各種研修や就労支援などの活動は充実している。加えて「無関心層」へのアプローチを更に拡大できそうだと分かった。
 - ◎ 今後の事業運営における課題の認識：
 - ➔ 他事業とのすみわけ・連携や、外部ノウハウの活用を考えるきっかけになった。
 - ◎ アンケート等で質的・量的なデータを取り、業務改善に生かす：
 - ➔ 参加者アンケートを事前と事後に実施して意識の変化を確認し、定量データだけでなく、定性データも把握することが重要だと分かった。
 - ◎ 事業の名前が違って、ロジックモデルで最終アウトカムが同じことを示せば、関係者が協働するための共通言語をもてることの発見：
 - ➔ 1枚の作戦図として、全体像が明らかになったことで、県や他の事業者とコミュニケーションをとるための共通言語が生まれた。
- 県社会福祉協議会としてさらにパワーアップした成果をだすために 閉
 - 政策・施策の中心となる県と密に連携すれば、さらに俯瞰した視点から、正確性の高い「作戦図」(ロジックモデル)を作ることができるかもしれない…!と感じています。

○評価指標を設定してみよう

事業終了後に適切な振り返り・改善を実現するための肝となるのが、事業内容に合った評価指標(アウトプット指標・アウトカム指標)を設定することです。事業の内容によって、どのような評価指標が適切なのかは異なります。

アウトカム指標は、必ずしも事業と1対1の関係である必要はありません。多くの場合予算が事業単位で割り振られるため、事業ごとにアウトカム指標を設定するケースが多いですが、実際には「複数の事業が力を合わせて1つのアウトカムを達成する」ことや「1つの事業が、複数のアウトカムに貢献する」ことが珍しくありません。

魅力発信に関連する事業でよく見られるいくつかの事業の種類について、アウトプット指標・アウトカム指標の例を紹介します。

アウトプットとアウトカムの考え方については、以下(再掲)を参考にしてください。

アウトプット	活動が実施されたことを示す事実。 (例)介護の仕事への関心を高めるための活動の場合… イベントの実施回数や参加人数、動画の再生回数 など
アウトカム	活動によって生じる変化(=達成したい成果)。段階的に「直接アウトカム・中間アウトカム・最終アウトカム」に分けることができる。 (例)介護の仕事に関心を持つ人の数 など

表 2【魅力発信に関連する事業 指標の例】

#	事業の種類(例)	アウトプット指標(例)	アウトカム指標(例)
1	雑誌・WEB・新聞への記事や広告掲載	記事・広告の掲載回数や発行部数	介護の仕事に興味・関心を持った ('もっと知りたい'と感じた)人の数
2	有名人を起用したテレビ番組やCMの放送	テレビ番組・CMの放送回数	
3	SNSでの情報発信	SNSでの情報発信の回数	
4	WEB記事・動画等での情報発信	WEB動画の掲載本数	
5	魅力発信イベントの開催	イベントの開催回数 イベントの参加者数	
6	職業体験イベントの開催 (学校での出前授業や介護現場でのボランティアなど)	イベントの開催回数 イベントの参加者数	介護の仕事の特徴や内容などを理解した人の数 介護の仕事に対して就職先として良いイメージを持った人の数
7	ワークショップの開催	ワークショップの開催回数 ワークショップの参加者数	介護職を就職先候補の一つとして考えるようになった人の数
8	介護に関する入門的な研修の開催	研修の開催回数 研修の参加者数	
9	相談支援員による就職支援	就職支援の実施回数 就職支援を受けた人数	介護職への就職人数 介護職への転職人数

³ 令和4年度 厚生労働省補助事業「介護のしごと魅力発信サミット」を指す。
(<https://kaigo-secretariat.eventos.tokyo/web/portal/621/event/5749>)
同サミットは、令和5年度にも開催された。(<https://kaigo-secretariat.eventos.tokyo/web/portal/621/event/7526>)

○各活動の評価指標について、判断基準・データ収集方法を決めよう

各活動の評価指標(アウトプット指標・アウトカム指標)を設定したら、次は評価指標に基づいて評価を行うための「判断基準」と「データ収集方法」を決める必要があります。

「評価指標」と「判断基準」の違い:

- ・ 評価指標は、アウトプット指標の場合「事業の実施状況を示す数値」、アウトカム指標の場合「何をつかって価値を測るか」を指します。つまり、評価指標を決めることは、「何を価値だと考えるか」を決めることに値します。
- ・ 判断基準は「目標を達成したと判断できる基準」を指し、具体的な数値や状態を置きます。

「評価指標」と「判断基準」の例(アウトカムについて):

<介護魅力発信事業の例>

- ・ (例1)介護の魅力を発信するイベントを開催し、その成果を評価したいとき…
 - 「評価指標」として考えられるのは「介護の仕事に興味・関心を持った人の数」など。
 - 「判断基準」として考えられるのは介護の仕事に興味・関心を持った人の目標値。
(例:全体の参加者における70%以上 など)

<その他の一般的な例>

- ・ (例2)ダイエットをしていて、その結果を評価したいとき…
 - 「評価指標」として考えられるのは「体重(kg)」や「体脂肪率(%)」や「BMI指数」など。
 - 「判断基準」として考えられるのは体重・体脂肪率・BMI指数の目標値。
(例:体重50kg, 体脂肪率18%, BMI20 など)
- ・ (例3)成績を評価したいとき…
 - 「評価指標」として考えられるのは「テストの点数」や「偏差値」など。
 - 「判断基準」として考えられるのはテストの点数・偏差値の目標値。
(例:80点、偏差値52 など)

評価の「判断基準」はどう設定するのがいいの? :

- ・ 判断基準に設定する数値の決め方は、悩ましいポイントではないでしょうか。「この数値をクリアすれば事業が成功したと言える」といういわば目標値である「判断基準」を、えいや!と決めている、もしくは「この数値なら達成できそうだから…」と決めている人も少なくないのではと思います。
- ・ 判断基準の設定において、最も重要なのは「設定した値の根拠を説明できること」です。数値の設定の参考として、以下でいくつか例をお伝えします。

<判断基準とする値設定時の考え方の例>

- ・ 該当データの全国の平均値を根拠に設定する
- ・ 同一または類似事業の過年度のアウトカム・アウトプットの値を根拠に設定する
- ・ 何らかの計算に基づく推計値を設定する
- ・ 国会の答弁や県(市)議会で言及された数値などを援用して設定する
- ・ 国の調査研究事業で実施されたアンケート調査の結果などを参考に設定する

また、判断基準の数値を設定する際は、最終目標から逆算をして中間目標を設定するという考え方も役に立ちます。例えば直接アウトカムの目標値を設定する場合には、中間アウトカムを実現するために、その手前の直接アウトカムでは何をどれだけ達成すればよいかという観点から考えてみてください。

事業完了後には、設定した判断基準(目標値)を達成できなかった(下回った)/達成できた(上回った)原因を分析することが重要になります。

魅力発信事業でよくみられる活動について、評価指標・判断基準・データ取得方法の例をまとめました。

表 3【各活動のアウトカムについての評価指標・判断基準・データ収集方法の例】

活動の内容	評価指標	判断基準	データ収集方法
①福祉・介護発見！ 学校訪問セミナー (対象:生徒・保護者・教職員。事前申込制)	<ul style="list-style-type: none"> セミナー後「介護の仕事の内容について知ることができた」と回答した参加者の割合 セミナー前後での「介護の仕事に興味・関心を持っている」と回答した参加者の割合の差 セミナー前後での「介護の仕事の就職先に良いイメージを持っている」と回答した参加者の割合の差 	<ul style="list-style-type: none"> ・70%以上 ・10%ポイント以上 ・10%ポイント以上(※) 	セミナー前後の参加者アンケート
②介護の仕事・はじめの一步 研修 (対象:初歩的な知識を持ち福祉・介護職場への就労を検討している職業者、高齢者、若者等。事前申込制)	<ul style="list-style-type: none"> 研修前後での「介護の仕事の内容を理解している」と回答した参加者の割合の差 	<ul style="list-style-type: none"> ・10%ポイント以上 	研修前後の参加者アンケート
③ケア技術コンテスト (対象:介護事業所・施設に従事している職員、高校生。視聴は事前申込不要)	<ul style="list-style-type: none"> コンテスト後「介護の仕事の専門性を前より理解できた」と回答した参加者の割合 コンテスト後「介護の仕事の就職先に前より良いイメージを持った」と回答した参加者の割合 	<ul style="list-style-type: none"> ・50%以上 ・50%以上 	コンテスト後の参加者&配信視聴者アンケート
④なるほど！ 介護のしごとセミナー (対象:地域住民および福祉科でない生徒。事前申込制)	<ul style="list-style-type: none"> セミナー後、介護の仕事に触れたことがない参加者が「介護の仕事を知ることができた」と回答した割合 セミナー前後での「介護の仕事に興味・関心を持っている」と回答した参加者の割合の差 	<ul style="list-style-type: none"> ・70%以上 ・10%ポイント以上 	セミナー前後の参加者アンケート
⑤介護施設訪問交流 (対象:介護に触れる機会が少なかった一般の方、小中高生。事前申込制)	<ul style="list-style-type: none"> 訪問交流後、介護の仕事に触れたことがない参加者が「介護の仕事を知ることができた」と回答した割合 訪問交流前後での「介護の仕事に興味・関心を持っている」と回答した参加者の割合の差 	<ul style="list-style-type: none"> ・70%以上 ・10%ポイント以上 	訪問交流前後の参加者アンケート
⑥福祉・介護のシゴトフェア (対象:就職先を検討する社会人・学生)	<ul style="list-style-type: none"> フェア参加後、介護の仕事に触れたことがない参加者が「介護の仕事を知ることができた」と回答した割合 フェア参加後「介護の仕事に興味・関心を持った」と回答した参加者の割合 フェア参加後「介護の仕事の就職先に良いイメージを持った」と回答した参加者の割合 	<ul style="list-style-type: none"> ・70%以上 ・50%以上 ・30%以上 	フェア参加後の参加者アンケート、または参加者インタビュー
⑦小冊子 「A県で、ケアする」 (対象:就職先を検討する社会人・学生)	<ul style="list-style-type: none"> 「介護の仕事の特徴や内容等を理解した」と回答した割合 「介護の仕事の就職先に良いイメージを持った」と回答した割合 	<ul style="list-style-type: none"> ・50%以上 ・50%以上 	読者インタビュー

※「%(パーセンテージ)ポイント」とは、パーセント(%)で表された2つの値の差を表す単位です。

○公募要領を作成するときの工夫

公募要領を作成するときのひと工夫が、より効果的な事業の実現に繋がります。

1. 応募資格を必要最低限にする:

応募資格を必要最低限にとどめることで、多様な事業者の参加が期待できます。応募者の業務遂行能力を担保したい場合は、応募資格を定めることも一案です。

2. 事業の目的を丁寧に記載する:

仕様書上に、達成すべき目標(アウトカム)を具体的に記載してみてください。事業の背景から目的までを丁寧に記載することで、事業者は、何を達成すべきなのかを明確に理解することができます。

3. 事業概要と業務内容をシンプルに記載する:

評価基準(だれに・どんな変化をもたらすための企画にしてほしいか など)を明記して「どんな提案を期待しているか」を伝えた上で、具体的な活動内容の企画は事業者にお任せしてみるのも一案です。自治体側で企画の詳細を指定しないことで、事業者が各自の知見や強みを生かして様々なアイデアを出せるようになります。

(参考:令和4年度 厚生労働省 補助事業「介護のしごと魅力発信等事業(事業間連携等事業)」介護のしごと魅力発信サミット 静岡県様ご講演)




【☑事業者へ伝えるとよいポイント】

- アウトカムと活動内容を紐づけ、アウトカムを達成できるような事業を提案してほしいこと。
- 事業の終了後には、事業者に活動の目標が達成されていたかを確認してほしいこと。
- サーロインの法則に基づく予算配分ができるとよいこと。

サーロインの法則とは、広報政策等において成果を上げるためには、「コンテンツ開発」:「プロモーション」:「効果検証」=3:6:1の割合で予算を割くことが望ましいという「理論」⁴です。

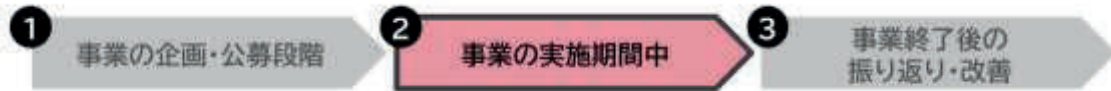
⁴ 内閣府クールジャパンプロデューサーの陳内裕樹氏が提唱した理論。(参考:内閣府「クールジャパン戦略」ホームページ https://www.cao.go.jp/cool_japan/cjproducer/digital/digital.html)

【コラム②】「評価にも予算をつけよう！事業の継続・改善と自走化に向けて」(滋賀県)

- 事業の継続性と介護業界による自走化を見据えて評価に予算を割いた自治体の例を紹介します！
- 介護の仕事に興味がない人をターゲットにした、目標と評価指標の設定
 - 滋賀県では、令和元年度から検討部会を設置し、「介護の仕事に興味がない人にも、介護の仕事を就職先の選択肢の1つとして意識してもらうこと」を目標に、令和3年度～5年度にかけて地域医療介護総合確保基金を財源とした魅力発信事業に取り組んできました。
(※令和2年度は新型コロナウイルスの影響により、事業開始を見送り)
 - 部会には、業界団体・職能団体・広報分野の学識経験者などが委員として参画しています。
 - 事業開始当初から効果測定の必要性を感じ、以下のような評価指標を設定してきました。
 - 令和3年度…「魅力発信プロジェクトで作成したウェブサイトの訪問実人数」
 - 令和4年度…令和3年度指標に加えて「魅力発信プロジェクトに触れた人の態度変容率」
 - 令和5年度…令和4年度指標に加えて「魅力発信プロジェクトの認知度」
- 評価にも、しっかり予算をつける！（サーロインの法則）という意識とそのねらい
 - 予算を【3(作る):6(届ける):1(効果を測る)】の割合で分配したのが滋賀県の特徴の1つです。これは、広報戦略の領域で「サーロインの法則」と呼ばれる戦略です。県でサーロインの法則が取り入れられるようになるまでは、こんな流れがありました。
 - **STEP1:**外部講師を呼んだ県幹部向けの勉強会が開催される(県職員全体にも共有)
 - **STEP2:**財政当局が、当初予算編成方針に「デジタルを活用した『届ける』を意識した【3(作る):6(届ける):1(効果を測る)】」を盛り込み、県全体の予算に反映できるように打ち出す
 - また、滋賀県には「事業の効果を介護業界や財政課に説明できなければ継続できない」「いずれ介護業界が能動的に魅力発信に取組み、自走化するために“こうすれば結果が出る！”というモデルを試行して確立したい」という思いもありました。
- 事業者とのコミュニケーションも大切に
 - 事業実施前から終了後の効果測定に至るまで一貫して、事業者と綿密な話し合いを重ねたことも特徴です。
 - 評価指標は、県の担当者と委託事業者が話し合い、部会にも諮って決定する
(評価指標の設定に、ノウハウを持つ事業者や有識者の力を借りることも一案です◎)
 - 事業者には、達成すべきアウトカムの設定と、効果測定が必要である旨を伝える
 - また、一つの事業者に魅力発信の事業を包括的に委託しているため、複数の活動を組み合わせ
て1つのアウトカムを達成できる環境を実現することができています！
- 事業終了後、振り返りをする中で滋賀県が実感した「効果測定をすることのメリット」はP.21の【コラム④】「やってみて実感した、効果測定をすることの大切さ」に掲載しています。

3-2. 事業の実施期間中

ここからは、事業の実施期間中に気を付けたいことを紹介します。



○振り返りに必要なデータをしっかり取得しよう

事業終了後に活動を振り返って改善につなげるためには、事業実施期間中にしっかりと活動の実績・成果についてのデータを収集することが必要になります。事業計画の時点で決めたアウトプット指標・アウトカム指標に基づいて「振り返りに必要なデータを取得すること」が重要です。

「振り返りに必要なデータ」として、数値などの定量データだけでなく、イベント参加者のコメントや、参加者の様子の観察記録などの定性データも取得することが大切です。

○事業期間中にも、活動の見直し・改善をしよう

取得したデータは、その年度の活動の課題を発見するためにも使えます。発見した課題に基づき、事業実施期間中に活動の軌道修正をしましょう。

事業期間中によくある「実施上の失敗」は以下の3つです。

1. ロジックモデルを作成したものの、担当者のモチベーションが低いことなどが理由で、当初の計画通りに事業を遂行できていない(=「無プログラムと不完全介入」)
2. ロジックモデルで整理した活動に必要な専門的知識や人員等が不足し、事業を十分に遂行できていない(=「十分な量と質を伴わないプログラム」)
3. 事業実施のためのガイドラインの内容が不十分などの理由から、実際の取組と要求されている取組が乖離し、適切に事業を遂行できていない(=「標準化されていないプログラム」)

P.11「○作ったロジックモデルをチェックしてみよう」で触れたように、ロジックモデルは一度完成したあとでも、事業の進みを確認しながら更新して良いものです。当初考えていた活動内容も、必要に応じて調整してください。

また、取得したデータを見ながら都道府県・事業者間で状況を共有し、コミュニケーションをとることが大切です。

【☑事業者へ伝えるとよいポイント】

- 事業終了後の振り返りに向けて、評価に必要なデータを取得してほしいこと。
- アウトプットだけでなく、アウトカムの達成状況について振り返ることができるデータの取得が必要であること。
- 定量データ・定性データ両方の取得が大切であること。
- 都道府県と会話しながら、事業内容等の見直しが必要だと判断されれば、可能な範囲で事業の軌道修正・計画変更をしてもよいこと。

【コラム③】「自治体リードの下、事業者・現場とよりよい介護の魅力発信へ」(静岡県)

- ここでは、事業者との関係づくりを大切にしながら、魅力発信等事業に取り組んでいる自治体の例を紹介します！
- リーダーシップを発揮しながら、事業者にも裁量を^㉒
 - 静岡県では、介護人材確保対策の一環として魅力発信事業に取り組んでいます。
 - 事業の公募時には、県として「その事業で達成してほしいアウトカム」を明確にしました。
 - 一方で、活動内容の具体は細かく指定しすぎないことで、事業者の強みを活かしながら成果をだしてもらえらるような工夫もしました。
- 事業者との関係づくり^㉓
 - 静岡県で介護人材確保事業の中核を担う方は、折に触れて職員にこう伝えていきます。
 - 「委託事業は、県に代わって事業者に実施をしてもらっているものであり、あくまでも主催者は県で、丸投げではない。」
 - この言葉が指すように、静岡県では県がリードをしながら、事業者と二人三脚で事業を進めることを大切にしてきました。
 - ◎ 受託事業者の決定後、県はすぐに事業者と契約締結に向けて打ち合わせを実施。契約後も県の希望を伝えながらよりよい活動にするための話し合いを随時実施する。
 - ◎ 打ち合わせに加え、事業実施の際も事業者任せにはせず、県職員が現場に出向き、一緒に取り組む。
 - 実際に、台風の影響でイベントの開催可否の判断が迫られた場面でも、普段から県と事業者の間でコミュニケーションが取れていたからこそ、適切な対応ができたというエピソードもあります。
- 現場の声を聴くことは、職員のモチベーションにもつながる^㉔
 - 県職員が現場に出向き、一緒に取り組むことで、現場の状況を知り、イベント等の参加者の生の声を聴くことができます。
 - 事業の評価・改善のための情報収集になるのはもちろん、職員が「自分たちの活動がどのような反響を呼んでいるか」身をもって感じるができるため、モチベーションの向上にもつながっています。「現場に出向くことは職員の負担が増えるという一面もあるが、それ以上の価値がある！」というのが静岡県の思いです。

3-3. 事業終了後の振り返り・改善

最後に、事業終了後の振り返り・改善の際のポイントをお伝えします。



○事業開始時に決めた評価デザインに沿って、振り返りをしよう

事業終了後は、事業設計時に整理していた評価のデザインに沿って、各活動における目標の達成状況を振り返ります。

事業期間中に集めたデータをもとに、各活動で設定していた評価指標について、目標が達成されたかを確認します。そして、次年度以降の事業の改善に向けた検討を行います。

○次年度以降の事業を改善するための、振り返りのポイント

次年度以降の事業の改善に向けた、事業の振り返りにおけるポイントを紹介します。

- 活動の実施中に何か問題は起きていたか。起きていた場合、発生の原因は何か。
(例)「事業が予定していた通りに実施できたか」「イベントなどに、想定していた層が参加してくれたか」など
- 発生した問題には、どのように対応したらよいか。
- 事業実施により、ターゲットにどのような変化が起きたか。
(例)「イベント等への参加により、参加者の認識は変わったか」など




振り返りをした結果、アウトカムを達成することができなかつたと分かった場合、その原因は主に2パターンあります。

1. 取組(事業)を適切に実施することができなかつたため、アウトカムが未達成
 - 取組を適切に実施するために、実施体制や実施方法について見直し、改善する必要があります。
2. 取組(事業)を適切に実施することができていたにも関わらず、アウトカムが未達成
 - 取組の内容(ターゲットや企画など)自体を見直し、アウトカム達成につながる内容へと改善する必要があります。

事業が成功した(アウトカムを達成できた)場合も、アウトカムを達成できなかったときと同様に「なぜ達成することができたか」について分析し、成功要因を特定して来年度以降に引き継ぐことが重要です。

振り返りの結果、目標としていた評価基準に達成していない場合でも、問題ありません！次年度以降に改善できる点をしっかりと特定できることが、何よりも大切です。

【コラム④】「やってみて実感した、効果測定をすることの大切さ」(滋賀県)

- P.17【コラム②】「評価にも予算をつけよう！～事業の継続・改善と自走化に向けて～」に続いて、滋賀県を例にとり、事業評価の見直しと振り返りをする中で滋賀県が実感した「効果測定をすることのメリット」を紹介します。
- 事業の見直しと、指標の見直し 
 - P.17【コラム②】に記載のとおり、滋賀県では事業開始当初から効果測定の必要性を感じ「事業を継続していくには、目標を立てて、評価して、次に向けて改善していく必要がある」という思いのもと以下のような評価指標を設定してきました。
 - 令和3年度…「魅力発信プロジェクトで作成したウェブサイトの訪問実人数」
 - 令和4年度…令和3年度指標に加えて「魅力発信プロジェクトに触れた人の態度変容率」
 - 令和5年度…令和4年度指標に加えて「魅力発信プロジェクトの認知度」
 - 注目したいのは、評価指標が年々追加されていることです。
 - 毎年、事業終了後の振り返りで効果測定の結果を事業の改善につなげるだけでなく、指標についても「効果を測るために必要な情報はなんだろう？」と議論し、試行錯誤しています。
 - また「魅力発信プロジェクトに触れた人の態度変容率」「魅力発信プロジェクトの認知度」はその変化を把握するため、プロジェクトの前後で2度調査し、結果を比較しています。
- 魅力発信における「効果」とは…？ 
 - 魅力発信事業において「効果」を何によって示すのかは一見難しい問題です。滋賀県では、このように考えました。
 - 「事業の最終的な目標は介護職の就職数が増えることだが、魅力発信事業のような広報啓発活動の目標を就職数に置くと、あまりに距離があり、測れない。少し近いところに目標を設定して、事業が効果を出しているのかを確認したい。」
 - これはまさに、本手引きで紹介した「アウトカムを何段階かに区切る」考え方です。
- 効果測定をして実感した、「やってよかった！」という思い 
 - 事業の開始時から効果測定を意識してきた滋賀県が感じたこと。それは「PDCA サイクルを回すことで、予算のつけかたや事業の内容、目標設定についての方向性が見えてくる」というメリットでした。1年を振り返り、また新たな事業のスタートに向けて「次に何をしようか」という悩みを抱えたとき、前年度までの事業評価の結果がたくさんヒントを教えてくださいました。
 - また、今までの取組の方向性に大きな間違いがなく、一定程度効果がでていたと分かったことは、自信にもつながりました。「効果測定は、予算をかけてでもしたほうがいい！」というのが滋賀県の実感です。

【付録】評価についてもっと理解を深めるための関連資料

- ・ 本手引きを読み「事業評価についてもっと学びを深めてみたい！」と思った方に向けて、おすすめの書籍や研修を紹介します。評価に関する基礎的な考え方を理解するために、ぜひお手に取ってみてください。

○書籍

- 佐藤徹 編著『エビデンスに基づく自治体政策入門:ロジックモデルの作り方・活かし方』公職研, 2021
- 源由理子・大島 巖 編著『プログラム評価ハンドブック:社会課題解決に向けた評価方法の基礎・応用』晃洋書房, 2020

○イベント・セミナー

名称	主催者・団体・講師	備考	URL
自治体評価におけるプログラム評価の導入 ～形成的評価のすすめ～	総務省 関東管区行政評価局 (組織内研修) 講師:源 由理子	セミナーの投影スライドが公開されている	https://x.gd/ivNur
政策評価に関する研修等	総務省	過去講義の資料が公開されている	https://x.gd/8339Y

○その他の資料・動画など

- 一般財団法人 PBEE 研究・研修センターHP(<https://pbee-rc.org/>)
- 公益財団法人 日本財団「ロジックモデル作成ガイド」(https://www.nippon-foundation.or.jp/app/uploads/2019/01/gra_pro_soc_gui_03.pdf)
- 一般財団法人 社会的インパクト・マネジメント・イニシアチブ「社会的インパクト・マネジメント 超入門シリーズ 動画」(<https://simi.or.jp/tool/movie>)
- 一般財団法人 日本民間公益活動連携機構「参考資料集」(2022年3月版)
(https://www.janpia.or.jp/hyouka/download/hyouka_handbook_sankousiryoku.pdf)
- 北海道庁「エビデンスに基づく政策展開の推進」調査研究チーム「「エビデンスに基づく政策展開の推進」のための手引」(令和4年9月時点更新版)
(https://www.pref.hokkaido.lg.jp/fs/9/1/4/6/1/2/9/_ebpmtbikikousin.pdf)
- PwC あらた有限責任監査法人「社会的インパクト評価実践研修 ロジック・モデル作成の手引き」(2017年1月)(<https://www.npo-homepage.go.jp/uploads/h28-social-impact-sokushin-chousa-02.pdf>)
- (内閣府委託「社会的インパクト評価の普及啓発に係る調査」)(平成29年4月)
(<https://www.npo-homepage.go.jp/toukei/sonota-chousa/social-impact-sokushin-chousa>)

本手引きの作成にご協力くださいました下記の方々に心より感謝申し上げます。

- 令和5年度「介護のしごと魅力発信等事業の評価分析に関する調査研究」委員
(五十音順、敬称略)

石本 淳也 一般社団法人 熊本県介護福祉士会 会長

伊藤 優子 龍谷大学短期大学部 社会福祉学科 教授

大澤 望 株式会社大沢会計&人事コンサルタンツ 取締役

新藤 健太 日本社会事業大学 社会福祉学部 講師

- 他、コラム作成にご協力いただいた自治体の皆様

MEMO (ご自由にお使いください)

MEMO (ご自由にお使いください)

令和5年度 老人保健健康増進等事業
厚生労働省
介護のしごと魅力発信等事業の評価分析に関する調査研究事業

編集・発行
PwC コンサルティング合同会社
令和6年3月

