

NORMA

社協情報

ノーマ No. 372

12
December
2023

特 集

中期経営計画の策定を通じた社協の総合力の向上、組織・事業基盤の強化 <p.2>

事例1 「組織経営基盤計画」の策定から考える組織強化

兵庫県・養父市社会福祉協議会

事例2 「経営改善計画」策定における取り組み

宮崎県・延岡市社会福祉協議会

● 社協変革～社協の強みを活かした組織マネジメント～【第7回】 <p.6>

社協の総合力向上に向けた人材育成

佐野市社会福祉協議会 事務局長 池沢 隆夫氏

● 社協活動最前線 <p.8>

社協内外での連携による地域生活課題への対応

大分県・杵築市社会福祉協議会

● ビネットで学ぶ、地域福祉実践【第7回】 <p.10>

ビネット6 「ひきこもりの男性とその家族への関わり」

同志社大学 教授 野村 裕美氏

東京都立大学 准教授 室田 信一氏

豊中市社会福祉協議会 事務局長 勝部 麗子氏

● 社協職員のシフクノトキ【第17回】 <p.12>

岐阜県・下呂市社会福祉協議会 地域福祉課 事務局福祉活動専門員 兼 下呂市生活支援コーディネーター 今井 政貴氏



中期経営計画の策定を通して 社協の総合力の向上、 組織・事業基盤の強化

近年、社協への期待が高まる一方、経営の厳しさが増しているなか、社協は部門間連携を強化し、包括的な支援や地域づくりを実施できるよう、総合力の向上に向けた経営基盤の強化が求められている。市区町村社協がそれぞれの地域において、その使命を果たし続けるためには、これから組織の進むべき方向を役職員が十分協議し、自らの経営理念、将来ビジョンを定め、中期経営計画を作成する等の取り組みが必要である。

本特集では、「市区町村社協中期経営計画策定の手引」（令和5年3月）（以下、「計画策定の手引」）から、策定のポイントを説明するとともに、中期経営計画の策定を通して社協の総合力の向上や組織・事業基盤の強化に取り組んだ事例を紹介する。



包括的な支援体制の構築に向けた 社協の組織・事業基盤強化

地域共生社会の実現に向けた包括的な支援体制の構築が自治体の努力義務化され、重層的支援体制整備事業が創設されるなど、「地域福祉の“施策化”」が進んでいる。さまざまな団体が地域づくりに参入してきている今日において、社会福祉協議会（以下、社協）は、多様な主体と連携・協働しながら、地域福祉の推進主体として役割を果たしていく必要がある。

こうしたなか、本年は市町村社協法制化40周年を迎えた。各社協が地域生活課題を踏まえた事業・活動を一層活性化していくためには、これまでの事業・活動を振り返りつつ、社協として総合力を発揮できるような組織づくりと経営基盤の強化が不可欠である。また、少子・高齢化、人口減少が進む地域社会の変化を見すえ、市区町村圏域を超えた広域的な事業・活動についても検討し、具体化していく必要がある。

しかし、現状では、社協内の各部門や事業担当が縦割りになってしまい、連携が十分ではないという課題が指摘されることも少なくない。社協が総合力を活かして事業・活動を展開するためには、社協内の各部署が有機的につながりながら、これから組織の進むべき方向を役職員が十分協議し、自らの経営理念、将来ビジョンを定め、「中期経営計画」*を策定する等、具体的な戦略をもった経営を実現することが求められる。

* より具体的な戦略をもった経営の実現を各市区町村社協がめざしていただきたいことから、従来の「社協発展・強化計画」から「中期経営計画」へ名称を変更している。



中期経営計画策定の意義と効果

中期経営計画は、市区町村社協が「地域福祉を推進する中核的な団体」としての使命や経営理念、基本方針等を明確にし、その実現に向けた組織体制、事業展開、財務等に関する3～5年程度の具体的な取り組みを明示した行動計画である。

中期経営計画は、社協の戦略計画として、既存事業・活動の見直しや新しい分野の事業展開を示すとともに、その策定プロセスを通じて、組織そのものを変革し、役職員の意識改革をめざすものである。また、社協の存在意義を社会にアピールし、地域住民や行政、関係機関・団体等に対して説明責任を果たすものである。加えて、この策定プロセスに役職員が参画することを通じて、人材育成・定着につなげることも策定の大きな意義である。



中期経営計画による効果

中期経営計画の策定および策定プロセスにより、以下ののような効果が期待される。

①社協の使命や経営理念、基本方針等を明確化し、全役職員に浸透させることができる

社協内部において、社協の使命や経営理念、基本方針等を明確化、可視化し、全役職員に共有することで、役職員が同じ方向を向いて業務に取り組むことができるようになる。

②継続性、計画性に基づいた意思決定を推し進めていくことができる

中期経営計画により社協としての方向性が明確にされていることで、経営環境の変化や新たな経営課題が生じた際に、中期経営計画に基づく意思決定を行うことができる。また、職員にとっても、社協としての進むべき方向性が理解でき、社協に対する信頼性や業務の発展性にもつながる。

③事業の進捗管理を円滑に行うことができる

中期経営計画に基づき事業を進めることで、目標への達成状況や事業の進捗状況等を円滑に管理することができる

④社協内外に説明責任を果たし、社協の信頼を高めることができる

事業を継続、発展させる営みとしての中期経営計画を策定することで、社協内だけでなく、地域住民や行政、関係機関・団体等に対する社協の事業の説明責任を果たし、社協への信頼を高めることができる。



中期経営計画策定のプロセスに必要なこと

中期経営計画の策定プロセスでは、以下の3点が求められる。

①法人としての計画策定の意思決定、全役職員での共有

中期経営計画は、社協の将来にわたる経営および財務に大きな影響を及ぼすため、理事会・評議員会に対して十分な説明を行い、法人としての意思決定をしたうえで、計画策定に必要な予算の承認を得る必要がある。

また、理事会で決めた計画策定の基本方針を含め、計画の意義については一部の役職員だけでなく、できる限り全役職員と共有して意識づけを図ることが重要である。

②経営状況・経営環境の把握・分析

社協の使命や経営理念を具体的に実現していくためには、経営戦略が必要となる。経営戦略は、めざすビジョンと現状の姿のギャップを埋めるための方策であり、その策定にあたっては各社協において経営環境を分析する必要がある。分析には、社協の実態について把握するための「内部環境分析」と、社協が市区町村の中で置かれている状況を把握するための「外部環境分析」がある。

内部環境分析にあたっては、まず各部門で現状を把握し、「強み」と「弱み」を分析したうえで、社協の経営状況を総括し、社協全体としての「強み」と「弱み」の分析につなげることが重要である。この時に使用できるツールとして「市区町村社協経営指針に基づくチェックリスト」を開いているので必要に応じて活用していただきたい。

内部環境のうち、財務状況については「計画策定の手引」に掲載されている「社協財務分析計算シート」も活用いただきながら、計算書類等から社協全体の収支、各部門、サービス・事業ごとの収支の状況を把握する必要がある。介護サービスをはじめ、実施事業によっては、月ごとに大きく変動する可能性があるので、年次ごとの数値だけでなく、四半期、月次ごとに収支の状況、経営成績および財務状況を把握する。

加えて、社協の経営にどのような変化が起こるかを予測し、対応するためには、社協を取り巻く外部環境を把握し、それが社協にどのような「機会」や「脅威」を及ぼすのかなどの影響を分析することも重要である。

③経営課題の抽出・把握、経営戦略の策定

経営環境分析や経営状況分析で明らかになった事実をもとに、改善すべき課題の抽出・把握を行い、社協が事業機会を活かしていく強み（社協らしさ）は何かを把握する。これらを踏まえて、社協事業・活動を発展させる中心分野を明確化するとともに、重点事業や新規事業について検討する。またそのために必要な人事・労務、組織、財務体制についても明確化する。



今後に向けて

中期経営計画の策定にあたっては、役職員全員が、自らの組織改革に向け主体的かつ前向きに取り組むことが重要である。次頁より紹介する、兵庫県・養父市社協、宮崎県・延岡市社協では、いずれも職員によるワーキングチームやプロジェクトチームを立ち上げ、職員が積極的に関与しながら計画策定を進めている。また、その検討状況や方向性について全職員に丁寧に説明し、役職員の共通認識のもと役職員が一体となり、組織・事業基盤強化に取り組んでいる。

人口規模や社会資源など、それぞれの社協が置かれている環境や、職員体制等は異なるが、既存の事業・活動の強化や新たな事業・活動の展開を図るとともに、社協内の組織変革や意識改革を図る計画として、それぞれの市区町村社協が中期経営計画を策定することを期待したい。

◆ 市区町村社協中期経営計画策定の手引、市区町村社協経営指針に基づくチェックリスト（Excel版）、社会福祉協議会財務分析計算シートは、「地域福祉・ボランティア情報ネットワーク」(<https://www.zcwvc.net/>) の社協ページ（社協役職員のみ閲覧可）に掲載しています。今号の裏表紙にはQRコードを掲載しておりますので、併せてご利用ください。

事例 1

「組織経営基盤計画」の策定から考える組織強化

兵庫県・養父市社会福祉協議会

養父市社協の
組織経営基盤計画は
こちらをご参照ください。



計画策定の経緯

養父市社会福祉協議会は平成16年6月1日、4つの町が合併し誕生した。財政面においては、平成19年度の行財政改革による社協に対する人件費補助の廃止、平成21年度の指定管理施設の協定委託料廃止、介護保険収益の減少等により、平成24年度の決算が赤字に転じた。それ以降、平成26年度までの累積赤字は約8,000万円に膨れ上がり、待ったなしの経営改革が求められた。

そこで平成26年12月、事業を安定的に継続・展開するため、理事や学識経験者からなる組織経営検討委員会（以下、委員会）を組織した。委員会では、①最適な事業展開と組織をつくる②安定的な法人経営のための財政基盤強化を図る③法令遵守の徹底と組織管理の実行性を高める、の3点を目的に全7回の協議を重ね、平成28年3月に「組織経営基盤計画（組織経営検討委員会報告書）」を策定した。

この計画では、平成28年度から30年度までの3か年を「組織改編」と「財政改革」の重点期間と定めた。

策定のプロセス

策定のプロセスで特にこだわった点は、組織の経営に主体的に関わってもらうため、理事自ら参画してもらったことである。また、委員会で事務事業を評価するため、理事で構成される「総務部会」「地域福祉部会」「介護福祉部会」に分かれて議論した（3部会で計13回開催）。

さらに、各課の管理職や係長を中心とした部会ごとの職員ワーキングチームで具体的な作業を行い、部会に報告しながら進めた。理事から経営目標を「組織・人材」、「財政」、「事業」の3つの側面から将来ビジョンを定めるよう提案があり、作業を通して職員の学びの場にもなった。

具体的な取り組みと次期基盤計画の策定

重点期間中（平成28年～30年）の具体的な取り組みとして、課の統廃合、賞与の支給率の見直し、退職共済の退会、役員報酬や会議等の費用弁償の見直し、公用車の整理等を行い、3か年で約5,300万円の支出を削減した。

その後、さらなる組織経営基盤づくりのため、次期の組織経営基盤計画（令和元年～5年）を策定。策定にあたり、

3つあった部会を「企画経営部会」、「ふくしのまちづくり部会」の2部会に再編し、集中的に議論を深めていった。企画経営部会では、SWOT分析によるワークショップ形式を取り入れて、経営について検討を進めた。

策定の効果

「組織経営基盤計画」に基づき、平成30年度に市長に対して法人基盤を支える運営費補助を要望した。その結果、社協に対する人件費補助が復活し、令和元年度に1,400万円の財政支援につながった。

さらに令和3年度にかけて、所管の健康福祉部と計画に基づく経営改善に向けた取り組みについて協議を重ねた結果、令和4年度より、新たに制定された「養父市社会福祉協議会運営費等補助金交付要綱」に基づき運営費の補助が担保されることとなった。

今後の取り組み（地域福祉推進計画と組織経営基盤計画の改定作業等）課題

これまで積み上げてきた「組織経営基盤計画」により、行政からの補助金が復活するなど一定の成果は得られたが、人口減少、介護人材不足、新型コロナウイルス感染症の影響による生活様式の変化等により、財政状況は厳しさを増している。

そのようななか、令和5年度は、第4次地域福祉推進計画と次期財政健全化計画の策定作業を同時に行っている。特に社会情勢の変化へ迅速に対応するため、2つの計画の期間を3年間とし、中期的に社協経営の立て直しと事務事業の見直しを図るべく計画づくりを進めている。

次期の財政健全化計画についても理事の「企画経営部会」を中心に進めているほか、全職員を対象とした経営説明会を開催し、組織の厳しい経営状況を職員ひとり一人が理解するとともに、自分たちに何ができるのかというワークショップを行い、危機意識の底上げによる意識改革も行っている。

社協は住民の意思決定に基づく組織経営を原則としている。そのためにも理事会機能を強化し、役員が実質的な議論や判断が行える環境をつくり、役職員が一体となり組織の基盤を強化していきたい。

事例

2

「経営改善計画」策定における取り組み

宮崎県・延岡市社会福祉協議会

延岡市社協の
経営改善計画は
こちらをご参照ください。



計画策定の経緯、策定プロセス

延岡市社会福祉協議会（以下、市社協）は、令和5年9月現在、本所および3支所で組織され、職員数は81人である。市社協が地域福祉推進の中核的存在として、その役割を安定・継続的に進めていくためには、何より安定した経営基盤が不可欠であり、さらに、経営が安定することで、さまざまな取り組みを担う職員が安心して長く働き続けることが可能となる。

市社協の経営状態は、平成29年度から令和元年度の平均収支がほぼ同額であった。しかし、収入の大半を占める市からの運営補助金・受託金や介護保険事業による収入は増収が見込めず、支出の約7割を占める人件費は、昇給等により年々増加傾向にあった。そのため何の手立ても講じなければ、慢性的な赤字経営に陥ることが予想された。

そこで市社協では令和2年度、経営改善・安定化を目的とする「経営改善計画」（以下、計画）を策定した。本計画の実施期間は、令和3年度から7年度までの5年間である。

計画策定にあたって最も重要視したのは、事務局長をはじめとする管理職の主導ではなく、職員全員に何らかの形で関わってもらうことであった。これまで、市社協の経営状況や将来について考えたことがある職員はほとんどおらず、何の心配もなく組織が存続していくものと思い込んでいる職員も多かった。こうしたことから経営改善への取り組みは、自身の将来にも関わるという共通認識のもとに行い、策定後は、職員一丸となって実践することを基本理念とした。

主なプロセスは次の通りである。

1. 4つのプロジェクトチームを中心とする計画案策定

まず、①給与体系見直し、②組織改編（業務の効率化）、③人材育成、④財源確保の4つのチームを設置した。各チームは5～7人で編成し、正職員だけでなく嘱託職員や臨時職員もメンバーに加えた。市社協の経営状況をはじめとする組織運営全般について分析を行ったが、その際、全社協や宮崎県社協作成の運営チェックリストも活用した。

2. 全職員対象に研修を実施

プロジェクトチームのメンバーとして直接携わらない職員もいたため、計画策定前・策定中・完成後の研修を通じて全職員に計画内容の詳細な説明を行い、共通認識をもつもらうようにした。



計画の内容

1. 人件費の抑制

支出の大半を占める人件費を少しでも抑制する取り組みとして給料表を改定し、昇給額の縮減を行った。職員にとっては痛みを伴う改定であったため、きめ細やかな説明に努めた。特に市社協としては、70歳までの雇用確保も見え、職員が長く安心して働くことのできる職場をめざしている点への理解を求めた。

2. 介護保険事業等の見直し

事業ごとに収支の状況や、ほかの社会資源の有無、今後の収支の見込み等を分析し、より必要な事業に注力するため、今後の収益を上げることが難しいと判断した一つの居宅介護支援事業所を廃止することとした。一方、継続する事業所については、職員体制の見直しやヘルパー定着のための処遇改善等を行い、安定した事業継続に向けた取り組みをすることとした。

3. 人材育成の推進

職員一人ひとりが能力向上にはげむことが、組織力の強化や業務の効率化につながると考え、令和2年度に人材育成を組織的に進めるための「人材育成計画」を策定。人事評価制度の実施等に取り組むこととした。



計画策定の効果と今後の取組み

5年計画の3年目を迎えた現在、具体的な実施内容を示す「実施計画」に沿った取り組みを着実に進めており、経営改善の成果も見えてきた。

数字が示す成果以外にも、職員が経営について考えるようになり、意識改革の面でも効果が現れている。特に管理職は、毎年、計画の進捗状況確認作業に従事していることもあり、経営に関する意識が向上したように思える。

計画を進めていくうえで大切なことは、計画策定期同様、職員全員の共通認識のもとに一丸となって取り組むことである。職員一人ひとりが組織を支える存在であると認識し、今後も地域福祉推進の中核を担う役割を果たせるよう計画を着実に遂行し、経営改善につなげていきたい。

第7回 社協の総合力向上に向けた人材育成

佐野市社会福祉協議会 事務局長 池沢 隆夫 氏

1985年に葛生町社協入職。2005年、1市2町合併により佐野市社協に。以後、法人経営係、地域包括支援センター、福祉サービス係、地域福祉推進係を担当。2012年から総務福祉課長、2021年から事務局長。

社協が連携・協働の場としての役割を發揮し、社協の総合力を活かした事業・活動を行うためには、社協職員の人材育成が重要です。第7回は、人材育成の観点から組織マネジメントについて考えます。

1 はじめに ～合併がもたらしたもの～

佐野市社会福祉協議会（以下、市社協）は、平成17年2月に1市2町の合併により誕生しました。合併後は4課2支所、職員数210名の大きな組織となり（現在、2課2支所、115名）、私は、人口1万人の町社協から人口12万人の市社協の本所勤務となりました。

合併に伴い、有資格職員が増えた一方、デメリットと強く感じたのは、課係制によるセクショナリズムの問題で、「自分の担当業務のみに従事すればよい。地域福祉推進業務は、担当者に任せればよい」という風潮が顕在化したことです。その結果、総務や介護事業の担当など地域住民との接点が少ない部署の職員は、地域支援に対する意識が希薄になり、組織全体として地域生活課題に気づき、考え、解決に向けて実践する能力などが低下することになりました。町社協に20年間勤務した私にとっては、全職員が地域生活課題等を共有し、我が事としてとらえ、一丸となって地域福祉を推進するのが当たり前だったので、この風潮には違和感を覚え、社協内の横の連携や職員同士のつながりが弱いと感じていました。

2 全職員のベクトルを同じ方向へ ～人材育成基本方針の制定～

社協の総合力を向上させるためには、社協内の部門間連携に加え、職員の資質の向上が不可欠です。そこで、役職員による検討委員会を設置し、平成28年度に人材育成基本方針を策定しました。

人材育成基本方針の策定を通して、市社協の使命、経営理念、基本方針、めざすべき職員像、研修体系など、職員を育成するための基本的な事項をまとめることで、職員の共通認識を深めてきました。

また、所属単位の専門的な研修は充実していましたが、地域福祉の基礎や組織人としての基本的な研修が少なかつ

たので、毎年研修計画を作成し、社協職員として身につけるべき内容を階層別の共通研修として実施するようにしました。

3 仕事にメリハリを ～人事評価制度の導入～

市社協の事業は、佐野市地域福祉活動計画（以下、活動計画）に基づき実施していますが、自分の担当業務が活動計画のどの部分を担っているのかを認識している職員は少ない状況でした。

そこで、活動計画を着実に実施するため、5年間の基本目標を係単位の組織目標に細分化し、係長が年度ごとに数値目標を設定して管理するとともに、理事・評議員で構成する事業評価委員会を毎年開催し、活動計画の進捗状況を評価していました。しかし、職員は多くの担当業務を抱えていたため、目の前の業務に集中してしまい、係の組織目標を意識することが難しい状況にありました。

この問題を解決するため、先述の人材育成基本方針の一環として、同年から業績評価と能力評価で構成する人事評価制度を導入しました。特に業績評価については、職員一人ひとりが業績目標シートに担当業務のなかから優先度の高い3つの業務を選定し、いつまでに、どのように実施するのか目標を設定します。このことにより、頭の中が整理され、職員一人ひとりが活動計画における役割と責任を自覚できるようになりました。また、上司との個別面談を期首、期中、期末の3回実施することで相互理解が深まり、仕事への意欲を高めることにつながっています。

4 地域住民から信頼される職員の育成 ～地区社協支援職員制度の導入～

市社協では、市内に18の地区社協を設置しています。地域においては、少子高齢化の急速な進行に伴い、新たな地域生活課題が年々増加し、地域福祉の最前線である地区

社協や市社協に対する期待が高まっていました。しかし、地区社協の活動は前年踏襲が繰り返され、新たな事業展開も協議されず、さらには役員の担い手も減少し、地区社協不要論まで出てきました。

こうした危機的な状況に対応するためには、組織全体で地区社協の活動支援を積極的に推進する必要があると考え、地域福祉の担当者以外の正職員が課・係を越えて地区社協を支援する地区社協支援職員制度（以下、支援職員制度）を令和元年度に構築しました。地区社協の活動支援は、もともと地域福祉推進係と支所の職員が担当していましたが、担当部署だけでなく組織全体による地区社協の支援活動の強化を目的に、全職員が関わるように制度化しました。

支援職員制度に全職員が携わることで地域住民との関わりを深め、人材育成を促進することも、もうひとつの重要な目的です。正職員全員を18の地区社協に割り振って配置することにより、地域特性を理解したうえで支援ができるようになるとともに、職員が異動しても継続した支援が可能になりました。こうしたことでも地区社協の役員等との交流も深まり、信頼関係の構築につながりました。また、各所属長は、職員が支援職員としての職務を遂行しやすい環境づくりに協力しています。

5 総合力を活かした職員の人材育成

人材育成基本方針や人事評価制度・支援職員制度の導入により、社協職員としての意識は向上しましたが、依然として総務や介護事業部門の職員は、地域支援に関する経験

や知識が不足していました。このため、県社協の「小地域福祉活動推進モデル事業」を活用し、小地域福祉活動に精通した大学教授を講師（アドバイザー）として招聘し、支援職員研修を定期的に開催しています。

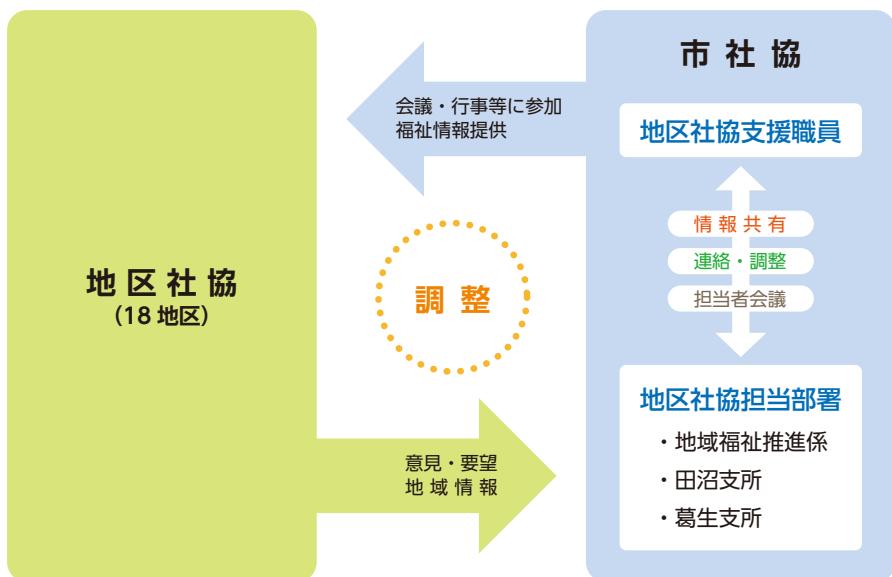
この研修を実施することで、講義やグループワークを通して支援職員の役割と意義を理解し、支援職員はどの部署に所属していても「社協の職員である」との認識が深まりました。社協は、社会福祉についてみんなで協議する会（協議体）であることを念頭に置き、地域住民と支援職員が地区的な生活課題について一緒に考えながら地域福祉を推進していくことの重要性を共有できました。

支援職員は、地区ごとに実践的な支援計画を設定し、その後振り返り研修を実施しています。研修を通して、支援職員が所属している業務の相互理解が向上するとともに、支援活動の悩みや課題が共有され、職員がもつ知識や経験を活かしながら一緒に考えることで、社協の強みである総合力向上に結び付いています。これが社協の本来の姿であると私は思います。

また、役員に支援職員の活動を知っていただくことも非常に重要です。振り返り研修には、会長、副会長、常務理事も参加することで、役員と職員の相互理解がこれまで以上に深まっています。

今後も、組織を横断した支援職員制度を基軸として、若手職員からベテラン職員まで一人ひとりが、ともに育つ職場環境づくりを促進し、地域住民から信頼される職員をひとりでも多く育成していきたいと思います。

地区社協支援職員制度のイメージ図



社協内外での連携による地域生活課題への対応

大分県 杵築市社会福祉協議会



「きものが似合う歴史的町並み」に認定された小京都杵築らしく、レンタルや着付けのお店を利用して、誰でも気軽にきものを着て散策できる

杵築市社協では、包括的な相談支援に向け「全世代支援センターまるっと」を開設し、専門職の横のつながりを意識した相談支援を展開。さらに、教育委員会や学校との連携による世帯支援や、地域生活課題の解決に向けた農福連携や資源開発など行っている。今回は、地域ニーズに対する具体的な取り組みなどをうかがった。

社協データ

(2023年8月1日現在)

【職員数】 40名（正規職員30名、臨時・嘱託・非常勤職員10名）

【主な事業】

- 地域福祉推進事業
- 日常生活自立支援事業
- フードバンク事業
- 子ども宅食『つばさ便』事業

- 重層的支援体制整備事業（包括的相談支援事業・参加支援事業・アウトリーチ支援事業・地域づくり事業・多機関協働事業）

- 成年後見事業
- 障害福祉サービス事業
- 訪問介護事業
- お届け見守り事業

全世代支援センター「まるっと」の開設

杵築市社会福祉協議会（以下、市社協）では、令和2年4月に、地域包括支援センター、子育て支援センター、障害者基幹相談支援センター、生活困窮者自立支援センターの機能を併せもつ「全世代支援センター『まるっと』」（以下、「まるっと」）を開設した。

少子高齢化や核家族化、社会経済情勢の変化等により生活困窮者が増加するとともに、社会とのつながりを失った人の孤独・孤立の問題が深刻化している。社協を含めた市内の福祉相談窓口には、複合的な課題を抱える世帯からの相談が寄せられるようになり、受けた相談をそれぞれの担当分野で対応しても、課題解決のための十分な支援につながるとは限らない状況が生じていた。

こうした状況を受けて、杵築市の行政担当者が主導し、平成28年に全世代地域ケア会議（月1回開催）を設置。また、翌年には保健・医療・福祉・教育庁内連携会議も設置されるなど、分野を問わず包括的な相談支援が可能な体制づくりが進められていった。さらに、令和4年4月からは、重層的支援体制整備事業（以下、重層事業）を実施することとなり、現在は市社協が関連事業をすべて受託している。

「まるっと」による全世代支援の効果

「まるっと」が全世代を対象としたワンストップの相談窓口となっていることにより、複数の困りごとを抱えた相談者を制度で分断せず丸ごと受け止める体制が構築できた。例えば、育児のために仕事を辞め、生活に困窮している相談者が来所したケースでは、子育て支援センターと生活困窮者自立支援センターの職員が一緒にアセスメントを行い、それぞれのセンターでどのような支援を行うか調整するなど、困りごとに応じて各分野の専門職員が対応し、よ

り迅速な支援につなげることができている。

また、各分野の専門職が一緒に仕事をすることで、アセスメントの視点が広がっているのも効果のひとつである。別々に相談を受けていた時には、子育て支援センターの担当がひとり親世帯から相談を受けた場合、子どもを中心に支援方針を検討していた。しかし「まるっと」で生活困窮者自立支援センターの職員と連携できる環境が整ったことで、「この世帯の経済状況はどうだろうか」といった別の視点からのアセスメントが行えるようになり、今までとは異なった課題に着目し、支援を展開できるようになっている。

重層的支援会議の活用

加えて、「まるっと」の相談支援を充実させる鍵となるのが重層的支援会議（以下、会議）だ。この会議は月に1回開催されており、「まるっと」の職員、市の担当部局に加え、専門職（精神保健福祉士、作業療法士、ひきこもり支援団体の職員等）がスーパーバイザーとして参加している。

会議では、「まるっと」が対応している事例を取り上げ、支援の方向性などを一緒に議論している。「まるっと」の職員だけではなかなか方向性が見えず苦戦していたことも多く、社協外の専門職が参画する会議によって新たな切り口を見出すきっかけになっている。

会議の事例検討では、統一したアセスメントシートを使って支援方法の検討を行っており、これにより、職員が自身のアセスメント内容の偏り等に気づき、幅広い視点で支援が検討できるようになるなど、職員のスキルアップにも大きな効果を發揮している。

教育委員会や学校との連携

包括的な相談支援を具体化するため、教育と福祉の連携



杵築市
(大分県)

大分県の北東部、国東半島の南端部に位置し、別府湾に面する海岸地域から山間部に至るまで多様な地形をもつ。また、東に大分空港、南には日出町を経て別府市・大分市に近く、北は宇佐市と隣接し、大分空港道路や宇佐別府道路、大分自動車道の3本の高規格道路の連結点として交通の要衝となっている。江戸時代の風情が今もなお残る「きものの似合う城下町」としても注目されている。

【地域の状況】(2023年3月末現在) ●人口／27,054人 ●世帯数／13,243世帯 ●高齢化率／38.59%

を積極的に推進している。ひきこもりの人のなかには不登校を経験しているケースが多い傾向があることから、教育委員会および各学校と連携し、小中学生の時から、気になる子どもやその家族を福祉の支援につないでいる。

市社協が継続して学校と連携を図ったことで、教育委員会や学校に信頼してもらえるようになり、学校だけでは解決できないケースについて社協に相談が来るようになった。

また、義務教育を終了すると学校との接点が無くなり、子どもの状況が分からなくなってしまうことから、中学校の卒業式で全校生徒に市社協の相談窓口のチラシを配布し、何か悩んだり困ったらいつでも相談に来てほしいと伝えている。

地域支援との連携

もう一つ、市社協が重視しているのが「まるっと」と地域支援を担当する生活支援コーディネーター(以下、SC)や地域福祉コーディネーターとの連携だ。「まるっと」と地域支援担当がそれぞれに把握している地域生活課題や地域の資源を共有し、課題解決のための仕組みづくりを進めている。

その一例として、高齢者の社会参加や生活困窮者の就労支援につながる農福連携に取り組み始めた。最初に声をかけてくれたのは、いちご農家だった。繁忙期はいちごの収穫の傍ら、出荷するための段ボール箱を毎日数百個組み立てる必要があり、それをボランティアなどに手伝ってもらえないかという相談である。これを受け、地域の高齢者が集まるサロンで、活動の一環として作ってもらったらどうかというアイデアが生まれた。現在は無償の活動だが、農家からサロンへ活動費として寄付をしてもらい、手伝った高齢者に謝金を渡すなどサロンの参加者への還元を検討している。

さらに、この取り組みを聞いたみかん農家からも、収穫時期に手伝ってほしいという話があった。「まるっと」の生活困窮者支援担当に相談していた高齢者に声をかけ、まずは一緒に手伝いをするところから始め、徐々に活動の場を広げている。「小さな成功体験や、感謝される体験を積み重ねて、本人の自立支援につながっている」と市社協の江藤修常務理事・事務局長は語る。高齢者のなかには、長時間は働けないが少しでも収入が得られる仕事ができれば生活が助かるという人もいる。この取り組みを発展させ、地域で働きたい高齢者や生活困窮者の就労の場として、今

後も展開していくとしている。

住民によるガソリンスタンドの立ち上げを支援

現在、市社協では13の校区にある住民自治協議会(以下、協議会)を支援し、小地域における住民活動を通じた地域づくりにも取り組み始めている。

ある地区では、地区内に唯一あったガソリンスタンドが閉店することになった。住民から「必要な資源なので、どうにかしてガソリンスタンドを存続することはできないか」と協議会に相談が寄せられたが、協議会のメンバーには運営に必要な危険物取扱者などの資格保有者がおらず困っていた。

これを聞いたSCが、ここ数年で市内に転入した60代前後のの人を対象としたサロン(うどん道場)の参加者に相談したところ、参加者のなかに有資格者がいることがわかった。そこで、協議会と有資格者とともに市や商工会など関係機関と協議を重ね、地域住民による合同会社を設立した。

このガソリンスタンドは住民の車移動を支えるだけではなく、単身高齢者世帯への灯油の配達など、地域にとって欠かせない拠点となっている。住民の声を丁寧に拾い、地域の住民同士をつなぎ合わせることで、生活を支える資源を維持することができ、市社協の役割を発揮した事例である。

今後の展望

「今後は、市内13地区の協議会の福祉機能をより強化し、困りごとを抱える方々を支援する機能を充実していきたい」と江藤常務理事。現在は「まるっと」の機能や地域支援担当との連携により、地域生活課題の解決に取り組んでいるが、今後は各地区へのSCの配置を進め、協議会単位での支え合い活動の充実を図り、地域共生社会へと発展することをめざしている。



高齢者サロンでのイチゴの箱おり作業の様子

ビネット
で学ぶ、

地域福祉実践

第1回



本連載では、実際に市区町村社協の皆さんから提供された事例(ビネット)を用いた検討をもとに、その着眼点や思考のプロセス等をお伝えします。さっそくビネットに登場するCSWの立場にご自身を置き換えて読みすすめてみましょう。

ビネット

6

ひきこもりの男性とその家族への関わり

今回一緒に検討してくれた方

※本事例は個人が特定されないように一部加工しています。

● 静岡県・袋井市社会福祉協議会 三品 陽子氏 ● 滋賀県・長浜市社会福祉協議会 福本 礼子氏

● 京都府・木津川市社会福祉協議会 関 晶予氏

「あなた」はどこにいるの？

ここはとある市社会福祉協議会。私は地域づくりを担当するCSWとして2年目を迎えようとしています。

どのような事例？

昔からある分譲住宅地に両親と暮らす40代の男性Aさんが、半裸や全裸で自宅前を歩いている様子が見られ、近隣の住民が恐怖を感じると民生委員児童委員（以下、民生委員）に相談したことからCSWにつながりました。

近隣住民の話によると、Aさんは長年ひきこもっていたようですが、半年ほど前から外を歩く姿を見かけるようになったそうです。Aさんは、自宅近くの畑に行ってジュースを飲んだりお菓子を食べることを日課にしている様子で、雨の日も含めて毎日行っていることを近隣の住民が知っていました。冬でも毎日同じ半袖半ズボンを着用しており、髪やひげが伸びきっていて体臭も強いようです。Aさんの両親は「病気だから放っておく」と近所の人に話していると聞きます。相談を受けた民生委員は、情報源を詮索されることを不安に感じ、Aさん宅を訪問することができていません。

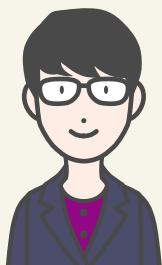
3年前、Aさんの父親がAさんについて相談するため市の福祉課を訪れたようですが、その後、市がAさんの父親に連絡をとるものの支援を拒否されています。Aさんには障害がある可能性もあり、専門職による支援が必要と考えていますが、家族は支援に否定的で、Aさんや家族に関する情報があまり得られていません。地域での見守りと専門職の支援を連携して行うため、住民と専門職が情報共有できる体制を、CSWが作りたいと考えています。

どうしてあなたはこの事例を選んだの？

Aさんや家族に関する情報が少なく、どう動いてよいか見通しが立てられていません。近隣住民との関わりが少ないと加え、専門職の支援を拒否している様子もあり、地域づくりを担当するCSWとして今後どのように地域に働きかけていくべきか悩んでいます。

Q

「私だったらどうだろうか」と考えながら事例の世界に入っていく時、五感を研ぎ澄ませながら読むことが重要となります。その状況に置かれた時に、私は意識がまことに向くだろうか、どのような気持ちになるだろうか、どのような姿勢で取り組もうとし、最終的にどう行動しようとするだろうか。映画のフィルムをコマ送りで視聴するように、ゆっくりとしたペースで読み進めてみましょう。



同志社大学 教授
野 村 裕 美 氏



あなたならどこに着目しますか。それはなぜでしょうか。

私は、近隣の住民や民生委員、自治会長などと一緒に、Aさん家族の状況を共有する会議を持ちます。今わかっている情報はとても限られているため、それぞれが持つ情報を共有したうえでAさんへのアプローチの機会を探っていきます。



私は、Aさんの父親との関係性を構築することを優先して行動したいと思います。3年前に市に相談したのは、誰かに話を聞いてもらいたいという思いがあったからだと感じるからです。



勝部さんや室田先生だったらどこに着目するでしょうか。また、それはどうしてでしょうか。

※本連載では、住民と協働して個別支援に取り組む地域福祉コーディネーターやコミュニティソーシャルワーカー等を「CSW」と表記しています。

私はここに着目する／豊中市社協 事務局長 勝部 麗子氏の場合



»»» 1 「支援者の狭間で生じる問題」

Aさんの父親は、3年前に勇気を出して市へ相談に来てくれました。その時に十分に受け止めることができなかつたことに関して、誰が対応したかは関係なく、まずは謝りたいと思います。

今回のビネットのように、一度相談に来て以来、誰ともつながらないまま何年も経ってしまうという問題は、支援者の狭間で往々にして起こります。さまざまな気持ちがありながらやっとの思いでSOSを出して相談に訪れてくれた人に対して、「うちでは対応できない」などと断ったり、支援者の業務範囲内の説明だけをされたら、人を頼ることに希望がもてなくなり、自身で抱え込み、ほかの支援者につながろうと思えなくなってしまいます。その結果、今回のAさんのように、次に課題が表面化した時には状況が悪化していく「支援拒否する人」として出会うことになってしまいます。



»»» 2 「両親に代わってAさんを応援できるチームを作ると伝える」

Aさんは長年ひきこもりだという情報ですが、果たして本当にそうなのでしょうか。Aさんの行動から何らかの障害が疑われますが、そうであれば早い段階で誰か気付けなかったのか、40代のAさんが半年前まで周囲に知られずにいたことがとても不思議です。半年前までは両親が外出しないよう家の中で面倒を見ていたけれど、外出を止めることができなくなつて、今回の地域住民の相談につながってきたのかもしれません。あるいは、数年前までは別の町で働いていて事故等によって高次脳機能障害になり、実家に戻ってきたなど、何か行動が変容する原因があつた可能性も考えられます。

さまざまなストーリーが想像できますが、いずれにしても両親がずっと問題を抱えながらも誰にも相談できなかつたと考えると、さらに孤立感が深く、申し訳ない気持ちになります。こうした課題に特効薬はありませんが、両親が高齢になってAさんの面倒を見られなくなった時、両親に代わってAさんのことを考え、応援できるチームを作りたいんだという思いを伝えたいです。



»»» 3 「一人を助けるための地域づくりを」

この地域はAさん家族を見て見ぬふりをしていたのではないでしようか。以前の豊中市は、ホームレスの人がいても、どうせ何もできないからと黙っているような地域でした。ただ、社協に相談が来た時に必ず動くよう心がけたことで、だんだんと地域住民から信頼してもらえるようになり、地域で気になる人を見かけた時にはすぐに社協に連絡が入るようになりました。

地域づくりを担当するCSWとして地域住民と専門職をつなぐ体制づくりを模索しているとのことです、Aさんとその家族を助ける地域づくりができるのか、社協が標榜する「誰もが安心して暮らせる地域づくり」にひきこもりの人は本当の意味で含まれているのか、改めて確認する必要があると思います。皆さんの社協は、「なんとなく助けているようで、誰も助けていない地域づくり」をしていませんか。社協は「地域づくり」、「サロン活動」、「居場所づくり」などとよく言いますが、どこにでも行ける人たちが集まるサロンや居場所しか作れないような社協になつていいか、自戒することが大切です。Aさんのように課題を抱える人を助けるためにはどのような地域づくりが必要か、という視点で考えることを忘れてはいけません。



東京都立大学 准教授
室田 信一 氏

「触れてはいけない」という風潮や福祉に対する信頼のなさ

この地域は昔からある分譲住宅地で、近所付き合いが長く続きやすい環境と想像します。地域住民はAさんが長年ひきこもっているということを知っているながら、誰もAさん家族と関わろうとか、専門職に相談しようとすることがなかつたという状況に寂しさを感じます。地域住民は、腫れ物に触れるようにAさん家族と接していたのではないか。

勝部さんが指摘したように、仮に両親がAさんを外出させないようにしていたとすると、その行動の根底には福祉制度に対する信頼のなさがあるのではないかと思います。福祉に対する信頼がないから、自分から相談してこなかつたり、地域の人が気づいてながら見て見ぬふりをしていたりという事例は他にもたくさんあるだろう、と示唆されるビネットです。

Aさんについてまずは丁寧にアセスメントし、何が求められ、どんな地域をつくれば支援できるか考えていきたいと思います。



CSW自身が感じる悔いなどの感情を認めながら、再びクライエントが直面している困難な状況に立ち向かえるようになる「自己を調整していく力」がますます求められています。

第17回



社協職員の シフクトキ

今井 政貴氏 (岐阜県・下呂市社会福祉協議会 地域福祉課 事務局福祉活動専門員 兼 下呂市生活支援コーディネーター)

平成17年度入職。デイサービスセンターで勤務した後、平成24年度より地域福祉課で地域福祉や相談支援を担当。現在は、市全域での生活支援体制整備事業や地域福祉全般、共同募金などを担当。



至福(シフク)のとき

下呂市社会福祉協議会（以下、市社協）は平成16年に5つの町村社協が合併し、誕生しました。中山間地域で少子高齢化や核家族化、高齢世帯の増加が著しい一方、地域のつながりや支えあいなども残るあたたかい住民性があります。また、旧町村の地域性も残っており、それぞれの地域に合った事業展開ができるよう、エリア担当が地域支援から個別支援までさまざまな事業を担っています。

そのなかで、ボランティアやサロンなど各種住民活動に寄り添い、関わられる時が社協マンとしてまさに「至福のとき」であると思います。“地域の黒子”であるゆえに、実績や取り組みが見えにくい職種かもしれません、活動や事業が具現化した瞬間や、住民福祉活動を通じて皆さんの笑顔が見られる瞬間もまた「至福のとき」と感じています。

しかし、コロナ禍によって大半の活動が休止となり、社協職員の『特権』ともいえるこの「至福のとき」を感じられる機会も減少してしまいました。そうしたなか、私たち地域福祉担当は、「コロナ禍だから仕方ない……」ではなく、「コロナ禍だからこそ、できることがし！」をテーマに掲げ、新たな福祉活動を創出することができました。具体的には、屋外や少人数でも気軽に取り組める「ラジオ体操の会」や、コロナ自宅療養者へ買い物の支援事業（ボランティアコーディネート）、福祉委員による訪問・安否確認活動の拡充など多岐にわたります。結果として、新たな資源や活動者の発掘につながり、コロナ禍において、集いの場やボランティアセンターのマッチング件数を増加させる

ことができました。そして、他社協の取り組みを参考にしたく、多くの皆さまと関わらせていただき、このような執筆の機会にも恵まれました。私たちが住民

の皆さんとともに創ってきた市社協の取り組みを、少しでも紹介できたことも「至福のとき」のひとつです。

最後に……この仕事は答えがひとつじゃない、答えが無いから難しいとよく耳にします。しかし、逆を言えば答えは無限大！だからこそ、私にとっていちばんの「至福のとき」は職場の仲間や地域の皆さん、他社協の方々と「こんなことできるんじゃないかな。できたらいいね！」と“考えている時”かもしれません。あたたかい活動も、笑顔の瞬間も、地域の課題や特性をもとに話し合ったイメージやアイデアがあってこそだと思います。リスクや懸念は後からで、まずは「できること」を話し合っている時がいちばんの「至福のとき」かな？と、この機会を通じて気づきました。

今後も市内にとどまらず、たくさんの出会いを通じ、多くの「至福のとき」を感じられるよう取り組んでいきたいと思います！



生活支援ニーズ等情報交換会の様子



私服(シフク)のとき

昔からスポーツやアウトドアが好きな私にとって、自然豊かな中山間地域は宝の山かもしれません。春～秋はキャンプなど、冬は近くのスキー場でスノーボードを満喫。友人や職場の仲間、家族と趣味と一緒に楽しんでいる時に「私服のとき」を感じています。



友人と楽しむキャンプの様子

INFORMATION

書籍紹介 「中期経営計画策定の手引き」等掲載ページ

全国社会福祉協議会地域福祉部

今号の特集で紹介した「中期経営計画策定の手引き」等を掲載しています。特集とあわせてぜひご覧ください。



書籍紹介 地域福祉コーディネーターのためのピネットで学ぶ地域福祉実践 (地域福祉コーディネーターリーダー研修基本テキスト)

全国社会福祉協議会

発行価格：1,500円（税込・送料別） A4判 94頁

2018年9月発行



編集後記

本号の特集は「中期経営計画の策定を通じた社協の総合力の向上、組織・事業基盤の強化」でした。「組織経営に関する計画」と聞くと、自分たちの手の届かない遠い話のように感じてしまうかもしれません。しかし、今回紹介した2社協の事例から、実効性のある計画とするためには「やらされている・知らないところで決められた」ものではなく、「自分たちの組織の計画」として一人ひとりが主体的に考えたものにすることが大切だと感じました。小さな話ですが、子どもの勉強を見ながら「やらされている感のない計画」にする難しさを感じています…。

本年も大変お世話になりました。皆さま、良いお年をお迎えください。（森）

»» アンケート

今後の企画・編集の参考にさせていただきますので、読者アンケートにご協力ください。



代表者
越智和子
編集人
高橋良太
発行所
〒100-8980 東京都千代田区霞が関3-3-2
新霞が関ビル 全国社会福祉協議会地域福祉推進委員会
<https://www.zcwvc.net/>

FAX 03-3214-0000 (地域福祉部)
電話 03-3214-0000 (地域福祉部)

デザイン・印刷
株式会社グローバルプリント

定価 220円(税込)