

# NORMA

2025

3

MARCH

社協情報 ノーマ No. 385

## 特集

## 社会福祉協議会における介護サービス事業経営強化の取り組み 〈p.2〉

- 事例1** 一人ひとりの意識改革から始まる経営改善  
岐阜県・恵那市社会福祉協議会
- 事例2** 社会福祉法人との連携による経営強化の取り組み  
福岡県・福智町社会福祉協議会

## ● 社協活動最前線 〈p.6〉

不安定居住の人への住まいと就労支援  
山口県・防府市社会福祉協議会

## ● ビネットで学ぶ、地域福祉実践【第19回】 〈p.8〉

2年間の本連載を振り返り、CSWの思考を広げるケースメソッドの活用を考える  
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×〇〇 ～他分野との協働で広がる可能性～【第9回】 〈p.10〉

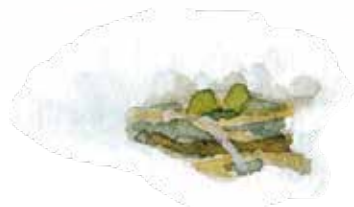
社協×ドラッグストア  
ドラッグストアの強みを活かした地域住民の健康ステーション  
ウエルシア薬局株式会社

## ● 仕事に役立つ Topics ～福祉の動きを知ろう 〈p.11〉

「ケアマネジメントに係る諸課題に関する検討会」において  
中間整理がまとまりました

## ● 「基本要項2025」への期待【第10回】 〈p.12〉

大阪府・堺市社会福祉協議会  
事務局次長兼地域福祉課長 所 正文氏



## 特集

# 社会福祉協議会における 介護サービス事業経営強化の取り組み

社会福祉協議会（以下、社協）は、介護サービスが制度化される以前から、地域住民のニーズに対応して在宅福祉サービスに取り組み、安心して暮らし続けることができる地域づくりを推進してきた。介護保険制度開始に伴って、多くの社協が指定事業者となり、現在も約7割の社協が何らかの介護サービス事業を実施している状況にある。しかしながら、報酬改定や物価高騰、人材確保の問題を背景に経営状況が厳しい社協が多い。また、サービスの質の向上への取り組みが弱かったり、地域福祉活動推進部門と介護・生活支援サービス部門との連携など社協らしい経営展開につながっていないといった課題が山積している。

一方、国においては、令和6年12月より、次期制度改正に向けた社会保障審議会介護保険部会の議論がスタートした。加えて、人口減少やサービス需要の変化に地域差があることを踏まえ、2040年に向けて地域の状況に応じたサービス提供モデルや支援体制を構築する必要があるなどの課題認識から、厚生労働省に『「2040年に向けたサービス提供体制等のあり方」検討会』が新たに設置された。とくに中山間・人口減少地域では、介護事業所が減少し、サービス提供体制の維持が大きな課題となるなか、事業の継続的な実施に向けた経営改善や地域におけるほかの社会福祉法人等と協働した経営力強化、地域全体での人材確保の取り組みなどがますます重要になる。

本号の特集では、社協における介護サービス事業の経営改善に向けた取り組みや社会福祉法人との協働による実践について事例を紹介する。

## 事例

### 1

## 一人ひとりの意識改革から始まる経営改善

岐阜県・恵那市社会福祉協議会

### 赤字経営への危機意識からスタート

恵那市社会福祉協議会（以下、市社協）では、合併前の旧町村に支所を置き、訪問介護や通所介護、居宅介護支援、就労継続支援B型事業所など、多岐にわたる介護サービスおよび障害福祉サービスを経営している。平成26年から法人全体で赤字経営が続き、平成30年度には約3,000万円の赤字を計上し、このままではいけないとの危機感から経営改善に着手した。そこで、岐阜県社会福祉協議会が開催した運営管理セミナーで講師を務めた社会保険労務士に依頼し、コンサルティングを受けることとした。

取り組みを始める前は、日々の目の前の業務に追われ、利用者の減少や収支の悪化について関心が薄い雰囲気も見受けられ、利用者数に対して職員配置が適正なのか等の検証も充分でなく、慢性的な赤字体質に陥っていた。

そこで、コンサルティングでの助言を踏まえ、①職員の意識改革②業務内容の改善③業務の効率化（ICT化）の3つを柱に、法人全体でさまざまな経営改善の取り組みを開始した。

### 職員の意識改革の取り組み

まず、幹部職員を中心に、働き方改革への対応や人事管理に関して情報収集を行い確実に対応していくことから始めた。次の段階では、各部署の管理職に対してマネジメントや報酬改定への対応についての研修を実施しながら、市社協の進むべき道を改めて考える機会をつくった。そのなかで、幹部職員や管理職だけでなく、非常勤職員を含めた職員全員の意識改革を行っていく必要があると考え、幹部職員・管理職・正職員・非常勤職員の区別を問わず全員参加の研修を開催することとした。接遇の重要性を切り口に、専門職として何が求められるかということを考え、モチベーションを高めることにこだわった。また、正職員については、初任者や管理者層だけでなく今後の組織を担う中堅職員への研修を重視するなど、階層別研修を開催した。

こうした研修を通して、全職員でこれからめざしたい市社協の姿を考えられるような風土づくりを進めていった。

また、コンサルティングの内容についても、接遇や制度改正、意識改革など、あらかじめ課題やテーマについてね



らいを定め、指導や助言をもらうよう依頼して取り組んだ。その結果、正職員の意識に少しずつ変化が見られるようになっていった。しかし、介護サービスを現場で主に担っている非常勤職員に対しては、各事業所の管理者からの伝達による指導となっていたため、正職員と非常勤職員の意識の温度差が大きくなってしまった。

チームで動く必要がある介護サービスにおいては、非常勤職員の意識改革もあわせて行う必要があると考え、令和6年度のコンサルティングでは直接現場の様子を見てもらいながら接遇や事業所の環境整備（5S）などについてその場で助言を受けた。すると、これまで適切だと思ってやっていたことが、真に利用者本位のケアになっているのかという疑問や、事業所内では普通と思っていたことが、外部から見るとそうではないという気づきが芽生え、利用者に対する言葉遣いや態度に変化がみられるようになった。小さな積み重ねが利用者や介護者の満足度を高めることにつながり、地域から選ばれる事業所となり利用者が増えていった。

### 営業力強化や業務改善の取り組み

職員の意識改革を進めると同時に、経営を変えていく具体的な取り組みも行った。以前は、利用希望者を待つ姿勢になりがちであったが、居宅介護支援事業所への訪問など営業活動の強化を行った。

通所介護事業所では、ケアマネジャーが把握した利用者のニーズにきめ細かく応えるように取り組んだ。例えば、リハビリのニーズに応えるために専門職と連携し、より効果的な個別機能訓練の実施や、事業所の利用開始にあたり医師の診断書を必須としていたが、診断書の作成には費用と時間がかかり利用者の負担が大きかったため、診断書の提出を不要とし、受け入れ時のアセスメントに力を入れることにより速やかに利用を開始できるようにした。ほかにも、保険外サービスとして以前からニーズがあった理美容サービスの利用希望を受けて、どのようにすれば実施できるのかを職員と一緒に考え、工夫しながら実現してきた。このように、通所介護事業所としての特色を打ち出すことができつつあり利用者の増加につながってきている。

サービス内容や方法を見直す際には、正職員・非常勤職員を問わず職員全体で意見を出し合い、ともに考える機会を積極的に作っている。自分たちの意見が形となり利用者や収入の増加などの結果につながったことで、仕事に対してのモチベーションが上がり、日頃の業務も前向きに考える職員が多くなっていった。各種加算についても事業所や利用者にとってのメリットなどを検討して積極的に算定していくという意識に変わってきている。



全職員研修の様子（役員や登録ヘルパーも参加）

また、正職員は利用者の受け入れ業務や連絡業務、請求業務などの理由から現場を離れる時間が多く、非常勤職員から正職員はいつもいないという不満の声もあった。そのため、それぞれの業務分担を可視化するとともに、一日の行動予定を報告する時間を設け、事業所運営をしていくために各職員が行っている必要な業務の共通理解をすすめている。

### 業務の効率化(ICT化)の取り組み

業務の効率化を図るために、新型コロナウイルス緊急包括支援事業などを活用し、ICTツールを積極的に導入して記録業務や会議時間のスリム化を図った。これにより、導入前と比べ大幅に事務時間を削減することができた。訪問介護事業所では、登録ヘルパーを含めた職員全員にスマートフォンを貸与し、チャットツールを活用してサービス提供責任者からの指示や、担当する利用者の情報を共有できるような仕組みを構築した。通所介護事業所では、業務効率化のシステムを導入し手書き業務を大幅に削減したことに加え、インカムを導入し、職員同士が緊密にコミュニケーションをとることが可能になった。離れた場所から現場の状況を把握して、緊急時にもすぐに駆け付けることができるため、効率的な人員配置と利用者向き合う時間を増や



通所介護事業所に導入したシステムとインカム

すことが可能となった。居宅介護事業所においてもシステムのクラウド化やスマートフォンの導入などにより業務の効率化を図った。

各種ICTの導入当初は、機器の操作などに抵抗感をもつ職員もいたが、丁寧な説明を繰り返すことで、職員全員が使いこなせるようになり、今ではシステムや各種機器がないと不便という声も聞こえるようになっている。

## 今後の展開

3つの柱で経営改善に取り組むなかで、年度によって赤字になることもあったが、令和6年度の決算見込みは黒字になる見通しである。しかし、現状に満足することなく、全ての職員の意識を高め、これからも各事業所で主体的に課題を見つけ改善を繰り返しながら取り組んでいきたい。最低賃金の引き上げをはじめ、各種コストの上昇による経営への影響が懸念されており、収入増とコスト削減に向けて知恵を絞っていく必要がある。今後は、各職員の業務適

正化で働きやすい職場や時間外労働の見直しなど改善を進めたい。あわせて、委託事業などでは行政との交渉により適正な財源確保を図っていききたい。

令和4年度からは、事業部門の事業として権利擁護や多機関協働、人材育成などをテーマに「ふくしスキルアップ研修会」を開催している。社協職員だけでなく広く市内外の福祉施設や介護サービス事業所からも多数の参加があり定着してきている。恵那市全体の福祉の向上をめざす取り組みとしてこれからも推進していきたい。

あわせて、社協の介護サービス事業として、地域福祉活動部門との連携強化も進めている。現在、市内を4エリアに分け、ケアマネジャーや介護、障害福祉サービス事業所の職員と地域福祉担当者が情報共有を行う「エリア会議」の実施によりニーズ把握と地域をつなぐ取り組みを行っている。社協職員として地域に対して何ができるのかをしっかりと理解して業務を遂行できる「人材」を育成しながら、さらに経営基盤の強化を進めていきたい。

## 事例

# 2

## 社会福祉法人との連携による経営強化の取り組み

福岡県・福智町社会福祉協議会

### 法人同士の連携のきっかけ

福智町社会福祉協議会（以下、町社協）では、平成28年8月に町内の社会福祉法人の連携を図るため、福智町社会福祉法人地域公益活動協議会を設立した。その後、令和3年4月より法人化し、一般社団法人福智町社会福祉連携協議会（以下、社福連）として会員法人の事務の共同化など、連携・協働のさらなる深化を図っている。取組のきっかけは、平成28年の社会福祉法改正により社会福祉法人の責務として「地域における公益的な取組」が位置づけられたことである。町内の社会福祉法人から、「何をしたらよいかわからない」「単独法人で実施するのは難しい」など、連携・協働の必要性について多くの声があがったため、町社協が事務局となり町内の社会福祉法人（当時21法人）と一緒に取組を開始した。

社福連の事業の検討にあたっては、会員法人による勉強会などを実施したほか、町の教育委員会や自立相談支援機関、地域包括支援センターなどの関係機関に聞き取りを実施した。これにより地域の課題を把握し、①法人間の事務の共同化、②地域における公益的な取組の実施の大きく2

つの取組を進めていくことになった。

### 人材確保等に関する共同化の取組

社福連では、各法人の職員採用の周知を年3～4回合同で町内全域に周知している。合同で実施することで周知機会が増え、各法人の費用負担などが抑えられるだけでなく、各法人の給与が見える化され、給与が低かった法人が引上げるなど、平準化につながった。給与が平準化されたことで、各法人が求めている人材を確保できるようになった。また、接遇研修も合同で実施している。社福連全体で研修を実施することにより、職員同士のつながりづくりにもなっているほか、講師費用等の経費が抑えられている。

互いの経営手法を学びながら連携・協働して労働環境を整えることで、よりよい人材の確保・育成が図られている。その繰り返しで、組織経営の向上につながっている。

あわせて町社協では、介護の現場で働く子育て中の外国人に向けて日本語講座を開き、日本語を教えるだけでなく、気軽に参加できる居場所をつくっている。福祉人材として外国人の活躍が期待されているが、日本の文化になじめな



いなどのさまざまな悩みを抱える人も多い。そのような外国人のために居場所をつくることは、多文化共生のまちづくりにつながるとともに、離職防止の効果が期待できる。

加えて、町社協では、介護職員初任者研修の養成講座を実施している。研修時から人となりを知ることができるため、より事業所の特徴・特色にあった人材を確保することができ、採用後の職場定着率も高い。町社協の介護事業の人材確保において大きなメリットである。

また、社福連では、個人情報を含む書類の処分やリサイクル活用を共同化したり、消耗品の共同購入なども行っている。各法人で扱う書類は個人情報を含んだものが多く、処分が非常に大変という声があがっていたことを受け、経費と手間を削減すると同時にSDGsも意識した取組を行うことができています。コロナ禍では、マスクや抗原検査キットの共同購入により費用を抑えることができた。現在は、オムツの購入・処分について共同化を進めている。さらに、電力会社と交渉し、高圧電力の大規模特約割引を契約。経費削減が実現（社福連全体で年間1,500万円の削減）した。現在は、世界情勢の影響からくる燃料費高騰等の影響で、割引契約は中断されているが、今後、情勢をみながら交渉する予定である。

## 地域における公益的な取組の概要

社福連では、人材確保などの事務の共同化だけでなく、地域における公益的な取組も実施している。

地域の交流事業では、施設行事に住民が参加したり、施設と地域とのつながりの場をつくるなどの交流を計画している。また、認知症や障害、子どもや子育て世代の方にも優しい地域づくりを進めるために、オレンジリング（認知症）、ブルーリング（障害者）、ホワイトリング（子育て）の養成講座を実施している。さらに、法人後見の受任などの取組を進めており、社福連に所属する法人の専門職を支援員として養成し、町社協のみではできない社福連の組織



福智DWAT研修会の様子

力を活用した法人後見事業を展開している。

地域生活課題への取組のひとつとしては、現在、各種感染症の影響で休止になっているが、社福連に加入する2法人が子どもの居場所・学習支援事業を実施している。不登校の子どもが増加しているという課題を受けて開始したもので、法人が所在している学区の小学校とそれぞれ協議を行い、登校しやすい環境づくりを進めている。

さらに、近年毎年のように発生している地震や豪雨、台風などの災害に備え、福智町DWATを立ち上げた。社福連の会員法人には、1,000人を超える福祉関係の有資格者が在籍しており、社福連で災害時支援に備えた人材育成を行い、5～6名による支援チームを4チーム結成して災害時に備えている。また、災害時に、要配慮者を介護している家族などは避難所にも行けず、福祉避難所でも受け入れることが難しいという声があった。これを受け、施設の機能を活かしつつ安全と認められた地域の施設を、近隣住民の生活避難所として指定し、要配慮者とともに避難してくる住民の安全と生活の継続の支援を行う協定を福智町と締結した。

そのほか、社福連に加入する法人（25法人が経営する52事業所中32事業所）で相談窓口を設置し、それぞれの専門性を活かした相談対応や、フードバンク等の食料支援、専門技術をもった職員の力を活用した地域出前講座を実施している。地域出前講座では、知識や技術を住民に還元するようなプログラムだけでなく、職員個々人の趣味や特技を活かした講座を開設し、施設と住民が身近でつながりあえる場をつくっている。

## 今後の展望

社福連では、今後も地域のニーズに応じた取組を進めていきたいと考えている。そのひとつは、企業における介護離職の問題などへの対応である。社福連と企業が契約を結び、社員に向けた介護の相談窓口を設けて、在宅サービスや施設利用の相談が受けられるような取組を進めていきたいと考えている。また、制度の狭間となっている高校生の不登校や高校中退者へのサポートについて、施設の一室で学習支援を行うとともに、高校の生活指導の先生との連携を進めているところである。

地域生活課題を解決しよりよい地域をつくっていくことが社協の使命ではあるが、町社協だけの力ではできないことも多い。だからこそ、社福連の力を借り、組織力を強化しながら進めている。

最後に、連携協働は社協にとって大きな経営戦略であることは間違いない。今後も連携・協働により町全体の福祉が向上できるよう取組を進めていきたい。

## 不安定居住の人への住まいと就労支援

### 山口県・防府市社会福祉協議会



防府天満宮は日本で最初に創建された天神さまとされており、学問の神様・菅原道真公が祀られている。受験シーズンには多くの受験生が合格祈願に訪れる

防府市社協では、平成27年度より自立相談支援センターにて、一時生活支援事業、無料職業紹介事業などを活用しながら、一人ひとりに応じた自立相談支援を展開してきた。工場地帯のため派遣労働者の多い地域特性ならではの支援ニーズと、地域連携による住まいと就労の支援についてお話をうかがった。

#### 社協データ

(2025年1月1日現在)

【職員数】 20人（正規職員10人、再任用1人、嘱託7人、臨時1人、パート1人）

#### 【主な事業】

- 生活困窮者自立支援事業（自立相談支援事業、家計改善支援事業、一時生活支援事業）
- 生活福祉資金貸付事業
- 福祉総合相談事業
- 法人成年後見受任事業
- 成年後見中核機関事業
- 日常生活自立支援事業
- 有料在宅福祉サービス事業
- ボランティアセンター事業
- 地区社協活動支援事業
- 地域見守り・支え合い体制強化事業
- ふれあい・いきいきサロンの設置・活動支援事業
- 多世代地域交流拠点支援事業
- 共同募金配分事業
- 善意銀行事業

#### 防府市の地域特性と相談状況

防府市社会福祉協議会（以下、市社協）では、平成27年度より自立相談支援事業、一時生活支援事業、家計改善支援事業を防府市から受託し、自立相談支援センター（以下、センター）として、生活困窮に関する相談支援を行っている。受託事業のほかにも、自主事業として無料職業紹介事業、食糧支援も実施し、支援の充実を図っている。

防府市の臨海部は工場地帯となっており、市外から住所不定の派遣労働者が多く流入するという地域特性がある。こうした特徴と関連して、センターに寄せられる相談の状況について、主任相談支援員の森本一誠さんは次のように語る。

「令和5年度におけるセンターの延べ相談件数は11,012件（継続も含む）であり、そのうちおよそ5件に1件は住まいや家賃等の支払いに関する相談となっています。不安定居住者はコロナ禍以降急激に増加傾向にあり、特に40代～50代の方で、派遣労働として市外から来られた転居者や、転出したまま転入届が出されていない住所不定者からの相談が目立ちます。多くは住まいと就労の両方に課題を抱えて相談に来られ、派遣寮に住んでいたため契約が終了すると仕事も家もない方、本人の適性や就労先とのミスマッチにより短期間で就労先を転々としている方などが多いです」

#### 地域連携で進める住まいと就労の支援

住まいに関する相談のなかで、緊急一時的に支援が必要な居所喪失者に対しては、一時生活支援事業を活用して宿泊場所と食事を提供しつつ、必要な支援につなげている。令和5年度は11名が一時生活支援事業を活用した。対象者には、受け入れに協力をいただいているホテルの一室をそ

の都度借り上げて宿泊してもらい、稼働年齢で本人が希望する場合には住居の確保と就労支援を同時に進めている。借り上げホテル利用者には毎日センターに来てもらい、センターの支援員は一人ひとりとその日必要な動きを確認し、日誌で報告してもらうやり取りをしている。ハローワークへの送迎や支援が必要な方には同行したりするものの、自立の一環として基本的には可能な限り相談者自身で動いてもらうこととしている。一時生活支援事業の利用者を受け入れてもらうホテルについては、1軒ずつ市内のホテルを回り、事業内容を説明して開拓していったが、利用者が絡むトラブルが発生して、以降の受け入れを断られる場合もあり苦慮しているという。

ホテル借り上げ型支援の性質上、一時生活支援事業の長期間利用は難しいため、安定した居住先の確保が必要となる。

「相談者の多くは、初期費用を捻出できる蓄えがなく、仕事が見つからないため家賃支払い能力もありません。過去に家賃滞納等で強制退去歴があり保証会社の審査が通らず、身寄りもなく保証人や緊急連絡先の確保ができないといった課題も抱えているため、市社協だけで住居を確保するのは非常に困難です。受け入れに協力いただける不動産事業者等を増やしていかなければ、支援が滞ってしまいます。そのため、市社協独自で生活困窮者にも柔軟に対応いただける不動産事業者や寮を持っている企業に声をかけるほか、病気や障害で働けない場合のつなぎ先として、無料低額宿泊所を運営しちょっとした軽作業の場も提供しているNPO法人にも協力いただき、緩やかに連携しながら入居困難者の住居確保を進めることとしました。不動産事業者を開拓していくなかで、業者側も空き家になっているよりは、貸して少しでも収益が入るほうがよいということで協力したいと言っていました」と森本さんは語る。

保証人や緊急連絡先、初期費用が不要で、家賃だけで





## ぼうふし 防府市 (山口県)

山口県のほぼ中央部に位置し、南は瀬戸内海に面する。また、県庁所在地の山口市、空港を有する宇部市、コンビナートの周南市に囲まれたアクセス性に富んだ都市である。昭和に入り臨海部には大規模工場の進出が相次ぎ、現在も輸送産業関連の工場が多く立地している。

【地域の状況】(2024年12月時点) ●人口/113,150人 ●世帯数/57,284世帯 ●高齢化率/30.9%

もサポートしてくれれば受け入れるというところの多くは、管理物件ではなく不動産事業者が所有する物件であるため柔軟に対応いただけているが、一方で所有物件にも限りがあるため満室状態が続いている。そのため、本来は家を確保したうえで自身に合った仕事を探すことが理想だが、寮付き企業につながることが一番多いパターンになっているという。

寮付きの企業については、何度か就労につないだ実績から、これまで関わりのあった企業から協力できると言っていただき連携が進んでいたり、支援員個人のつながりで協力を仰げるようになるなど、受け入れ協力企業が広がっていった。寮付き企業に就労した人のアフターフォローとして、企業から本人の生活の状況や働きぶりについて毎月報告を受けている。報告の際、時には企業から「やっぱり本人には合わないようでどうしたらよいか」「このまま続けてもらうのは難しいがどうしたらよいか」といった相談を受けることもあるが、事前にセンターに伝えてもらえるため、その後の再支援がスムーズになるという。

センターにおける就労支援は、主にハローワークと連携しながら行っているが、市社協独自の支援ツールとして、無料職業紹介事業も整備されている。市社協では高齢者無料職業紹介を昭和53年から実施しており、そのノウハウを活かし、センターでも生活困窮者向けの無料職業紹介を開始した。実績が多くあるわけではないが、ハローワークでは対応できない短時間就労などの柔軟な求人の掲載が可能になったことで就労に結び付いたケースもある。

### 成果と課題、今後の展望

地域の不動産事業者や企業等と緩やかに連携しながら、住まいと就労の支援を進めていくことにより、市社協だけでは解決できない不安定居住者の居住の確保につながるとともに、不動産事業者や企業にも生活困窮者の受け入れに対する理解促進につながったという。また、センターとしても不動産事業者や企業の、協力したいが利益やリスクに対する保証も考えなくてはいけないという事情や葛藤がわかり、関係性が強くなっている。

今後の展望について、森本さんは、「派遣労働者が多い土地柄、今後定年による派遣切りで寮を追われ、住まいを

失う人が増加していくのではないかと予測されます。そのため、今後不安定居住者への支援体制をさらに整備していく必要があり、例えば保証会社や緊急連絡先の代理サービスを活用したり、日中働いている人も相談しやすい環境や時間外でも相談を受け付けられる相談フォームを設置するなど充実させていきたいと考えています。また、県と市が主催する『防府市における居住支援に関する意見交換会』では、行政の住宅・福祉部局、福祉関係機関、不動産事業所などに対し、居住に関する相談状況やセンターの支援内容、居住支援の体制の必要性について説明しています」と話す。

また、センターの住まいに関する相談件数は、コロナ禍以降増えていることもあり、生活福祉資金の担当者と連携しながら、新型コロナウイルス感染症の生活困窮者自立支援金受給終了者や特例貸付借受人に対して1件ずつ訪問しフォローアップ支援を実施した。約200件の対象者を訪問し、再度面談ができたのは21件。うち、再支援が決定したのは8件であった。再支援の多くは住居確保給付金の支給や家計改善支援につながったという。面談した21件においても生活が改善している世帯は少なく、住居が不安定になるリスクと隣り合わせであることがわかった。現時点で会えていない約9割の世帯も同様の課題を抱えているのではないかと認識し、引き続きアウトリーチしていく必要があるという。

相談実績から不安定居住のニーズが多いという地域の課題をとらえ、地域にあるホテルや不動産事業者、企業等と連携し、アフターフォローまで見すえて丁寧に生活困窮者支援を展開する市社協の取り組みに今後も期待したい。



防府市における居住支援に関する意見交換会の様子

## 2年間の本連載を振り返り、CSWの思考を広げるケースメソッドの活用を考える

昨年から19回にわたりお届けしてきた本連載の今年度最終号は、これまで紹介してきたなかで特に響いた言葉とその理由、日々の業務にどのように活かされているかについて読者から寄せられた声を紹介します。

加えて、野村先生、室田先生、勝部さんから今年度の連載で意図していたことや改めて全国のCSWに伝えたいことをお話いただきました。

### 読者の声

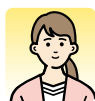


私は、2023年6月号の「CSWに問われているのは問題の本質にしっかり向き合ったのか。人と人との関係性の再構築も非常に重要な役割です」という言葉が響きました。地域でトラブルを起こす人を厄介払いするような動きに対して、お互いの歩み寄りを支えていくべきと頭ではわかっている、一朝一夕にはいかない場合も多いと思います。それでも、排除されそうな人の理解者を作っていくこと、相互に妥協点を探りながらわかり合える努力の後押しをしていくことに、社協職員が関わる意義があるのだと感じました。

また、ビネットを読むなかで私自身が過去に担当した事例がよみがえり、「アセスメントが十分できていたか」「こうした支援方法もあったかもしれない」と内省する機会にもなっています。

現在私は、職員を対象としたコミュニティワーク研修を担当しており、これまで実践の手順は伝えられても、ワーカーの行動の意図まで伝えられていないことを課題に感じていました。ビネット学習では、仲間とともに声に出して考えるプロセスを通じ、社協職員が関わる意味を共有したり、当たり前だと思っていた支援のあり方を見直したりすることにもつながるため、研修に取り入れ、一人ひとりの職員が自分で判断し行動できる力を身に付けられるよう取り組んでいきたいと考えています。

市社協 小地域福祉活動支援担当 6年目



私は、人に頼ることが苦手で抱え込むタイプでした。しかし、CSWとしてさまざまな人と会うことで、「私ができないことをできる人が地域にたくさんいる。その人たちを出会わせ、化学反応を起こさせることが私の役目だ」と変わっていきました。今では、「チーム」という言葉が自分のキーワードです。「ビネットで学ぶ、地域福祉実践」の連載は、そんな私の励みになっています。

印象的だった言葉は、2023年12月号の「Aさんを応援できるチームをつくること」です。地域づくりとは、そこに存在する一人ひとりに向き合うこと。専門職や制度の都合等で見えぬふりをされている人や思いに目を向け、真摯に取り組み、仲間を増やすこと。そして、本人自身も含めチームで応援していく過程そのものであると、日々の実践にエールをいただいた感覚でした。また、「私」も「あなた」も尊重しながら、「わたしたち」として考えることを大切にする紙面の雰囲気から、支援者が健康的にケースに対応するためのエネルギーをもらっています。

こうした雰囲気を日々の実践でも作っていくことを心がけるとともに、担当区の地域福祉活動計画にCSWの事例コラムを掲載し、自分ならどう考えるかを意識してもらえるように、本連載の対話形式の紙面構成を取り入れるなど活用しています。

区社協 CSW 3年目

### 令和6年度連載内容

掲載号	内 容	助言者
6, 7月号	サロンから排除されそうな認知症の高齢女性とサロン関係者との関わり	花俣 ふみ代 氏 (認知症の人と家族の会 副代表理事)
8, 9月号	犯罪歴のある人の地域活動への参加について	原田 隆之 氏 (筑波大学 教授) ※検討会是不参加
10-11月号, 12月号	生きづらさを抱える20代女性とその家族への支援	林 恭子 氏 (ひきこもりUX会議 代表理事)
1, 2月号	ゴミを燃やすことが日課となっている知的障害の男性への支援	小島 幸子 氏 (全国手をつなぐ育成会連合会 副会長)

※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。

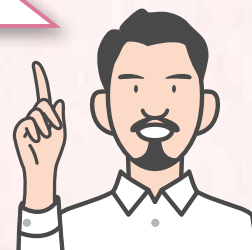




読者から寄せられた声を踏まえ、室田先生と勝部さんは、今年度のビネットでの学びをどう振り返りますか。

ビネットを用いたケースメソッドの良さは、正解を求める思考からの脱却にあります。一人ひとり異なる視点をもつなかで、他者と自分の考えを相対化して思考を広げていくとともに、自分の考えや言葉に主体性をもつことが大事になっていきます。昨年度の連載では、どうしても勝部さんや野村先生、私の発言の重みが増してしまい、最後に答えを提示するような見え方になってしまっていたのではないかと懸念がありました。そのため、今年度は新たに、事例に登場する本人の置かれている状況に理解のある支援機関や学識経験者、当事者団体の方にも検討会に参加いただきました。これにより、私たちの発言が相対化されるとともに、当事者目線の言葉を重要視することができた点はよかったのではないかと思います。

福祉分野に限らず、昨今、データやエビデンス重視の傾向があります。データと向き合うこと自体は大切ですが、ケースや自分自身の考えと向き合わずにデータ一辺倒になってしまうことは、定型的なソーシャルワークになっていってしまうのではないかと懸念しています。本連載では、実際の対話をそのまま紙面にしています。教科書的にこのように学んでほしいと示すのではなく、あくまでも素材の提供に過ぎません。連載の内容をどう解釈し学んでいくのかは、読者に委ねられているため、学びの可能性が無数にあることも感じられたのではないのでしょうか。

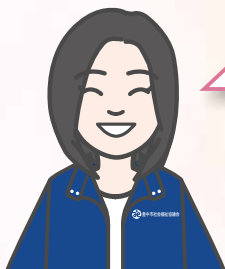


東京都立大学 准教授  
室田 信一氏

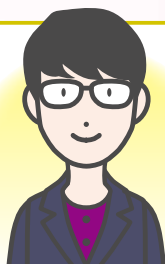
今年度、当事者の状況に近い方にも参加いただき、それぞれの抱える課題や差別、生活のしづらさを背景にした言葉を聞いたことは、非常に貴重であり学びになりました。そして、改めて当事者の意見をまずは知ることから始める大切さにも気づかされました。

地域で生活する当事者を支えるCSWは、本人理解にとどまらず、地域の側に立った時にどのような展開ができるのかということや、地域をどのように巻き込んでいくかということも意識する必要があると思います。本人を支えていくような居場所づくりや課題を早期発見できる予防的観点での地域づくりといった次の展開まで、自由な発想で議論できるところもこのケースメソッドの良さです。豊中市社会福祉協議会ではこれを専門職と住民が一緒に行っています。住民自身が地域とともに暮らすことを意識しながら、自分たちが何ができるのかを探していくことで、みんなが関わらないと成り立たないことを実感してもらえ、これ自体が地域づくりにつながっていています。

室田先生からもあった通り、本連載は素材の提供に過ぎないため、ここから何を学ぶかは読者の自由です。より深いアセスメントの方法を学ぶ人もいれば、関係機関との連携、地域づくりや社会資源の開発を学ぶ人もいます。そして、読者からの声でも寄せていただきましたが、「私だったらどうするか」をテーマに、役職や専門性、経験などを超えて、対等な立場で価値観や思いをそれぞれが出し合うことの大切さを実感してもらえたことで、孤立しがちなCSWの応援に寄与できたのではないかと思います。



豊中市社協 事務局長  
勝部 麗子氏



同志社大学 教授  
野村 裕美氏

本連載でお届けしてきたビネットを用いた討議（ケースメソッド）は、「他者を支援していくにあたり、自らを観察し価値観や感情に基づいて動いていく（use of self）」ことを考え続ける訓練だったのではないかと振り返ります。今年度は多様な立場の方に参加いただきましたが、社会のなかでは当然こうした状況が当たり前にあるため、この連載を通じてuse of selfの立場に立って考える疑似体験ができたのではないかと思います。

そして、最も忘れてはいけないのが、これは事例検討ではないということです。ケースメソッドがめざすものは、みんなで地域社会の課題に対応していくコミュニティを作っていくところにあることをおさえていただき、全国の皆さんの現場でも活用してもらいたいと思います。

これまで福祉とあまり接点がなかった分野で活躍する人・団体にフォーカスし、福祉や社協の新たな可能性を探る新連載。第9回は、健康サロンの開催や、移動販売車の運行で地域住民の豊かな生活と健康づくりに貢献する「ウエルシア薬局株式会社」様です。

第9回

社協×ドラッグストア

ドラッグストアの強みを活かした地域住民の健康ステーション

ウエルシア薬局株式会社

私たちウエルシア薬局（以下、ドラッグストア）は、創業以来、地域の皆さまに支えられて成長してきました。「お客様の豊かな社会生活と健康な暮らしを提供します」という企業理念のもと、地域の皆様のお役に立つため、健康で豊かな生活を応援する活動を続けています。

≫ ウエルカフェを社会資源として活用

さまざまな地域貢献を展開するなかで、ドラッグストアの一部の店舗内にフリースペースをつくり、「ウエルカフェ」として無料で開放しています。休息の場＋井戸端会議の場の提供と併せて、困りごとを相談できる仕組みづくりもめざしています。行政や社会福祉協議会、NPOなどにも貸し出ししており、健康相談、介護予防、交流サロン、子育て支援などの活動拠点として広がりを見せています。

ドラッグストアに勤務している薬剤師や管理栄養士も、ウエルカフェにて健康や栄養に関する講座を行い、参加者と交流しています。そうしたなかで、発達障害がある子どもをもつ母親からの相談で風邪薬を飲んでもらうことの難しさに触れるなど、さまざまな声を聞くことができます。困りごとについて一緒に考えていくことで一方的に講座をするだけでなく対話を通じてお互いに学び合える場となっています。

2015年4月に、埼玉県坂戸市に「ウエルカフェ」1号店を設置後、2025年12月末時点で全国485店に増えました。地域住民にとって心休まるコミュニティの場となるよう、今後も地域の社会資源としてご活用いただきたいと思っています。

≫ 吉川市社協との地域協働活動

埼玉県吉川市内の店舗内にウエルカフェを開設することとなり、吉川市社会福祉協議会（以下、市社協）へその活用をご提案しました。すると、市社協が日頃から健康増進や介護予防で関わっている地域住民の方々にご案内いただき、健康サロンを協働開催することになりました。時には市社協が主催する各地域のサロン活動に、ドラッグストアとつながりがある多様なメーカーが、社会貢献として協力をしています。

そのひとつとして大手化粧品メーカーとの協働により、市内のふれあい・いきいきサロンやオレンジカフェなどで健康づくりを目的とした「美容で健康サロン」を開催しました。女性だけでなく、男性高齢者も参加しており、にぎやかな場に参加することが生きがいとなるだけでなく、人生初の眉メイクなど新たな価値観にも触れ、健康への意識変化にもつな

がっていると感じました。また、認知症の当事者の方が満面の笑顔でメイクをされるお姿も印象的でした。

今後も引き続き、市社協との地域協働活動を推進していきたいと思っています。

≫ 市社協と移動販売車の協働運行への発展

さらに、免許返納等により買い物支援が必要な方に対し、移動販売車（以下、販売車）の運行も進めています。回るルートは市社協の第1層生活支援コーディネーターを中心に住民との話し合いにより決めていただき、気になる高齢者や買い物困難者がいる地域を考慮し、ルートの編成や周知などを市社協が担っています。ドライバーの人件費やガソリン代の負担、住民からの電話受付などはドラッグストアが担当します。ドライバーと市社協は随時情報を共有し、いつも買い物に来る人が来なくなったなど気になることがあれば報告をしています。販売車に人が集まることで、防犯対策や住民同士の見守りにもつながったと実感しています。単に商品を売るだけではなく、新たなコミュニティやつながりの構築、生きがい支援を今後も大切にしていきたいです。

≫ 社協への期待

まず、社協は地域に欠かせないプレイヤーだと思っています。今後も、財政面で企業からの寄付を募るなど、民間企業がもつ資源を福祉の推進に活用してもらいたいです。企業は、業種によって考え方も得意分野も多様です。日頃から地域の社会資源を棚卸しておくことが大切だと思います。また、企業による地域貢献のメリットもしっかりと明確にしたうえで、アプローチをすると新たな一歩につながると思います。



防犯や見守りにもつながる移動販売車



男性も参加した「美容で健康サロン」



# 仕事に役立つ Topics

## 福祉の動きを知ろう



### 「ケアマネジメントに係る諸課題に関する検討会」において 中間整理がまとまりました

#### 介護支援専門員を取り巻く課題と検討会の設置

高齢化が急速に進んでいくなか、ケアマネジャーが現場で対応している利用者像は多様化、複雑化しています。ケアマネジャーが果たしている役割は多岐にわたっていますが、一方で従事者数は横ばい・減少傾向となっています。そのため、質の高いケアマネジメントを実現する観点から、ケアマネジャーが業務に注力することができるよう、業務の整理やICT等の活用による負担軽減と、なり手の確保が喫緊の課題となっています。

このようななか、社会保障審議会介護保険部会の「介護保険制度の見直しに関する意見」(令和4年12月20日)において「ケアマネジメントの質の向上及び人材確保の観点から、第9期介護保険事業計画期間を通じて、包括的な方策を検討する必要がある。」とされ、令和6年4月より「ケアマネジメントに係る諸課題に関する検討会」(※1)が設置されました。

主な検討事項は、ケアマネジャーの業務範囲の整理、主任ケアマネジャーの役割の明確化、ケアマネジャー試験の在り方、法定研修の在り方、AI・ICT等の活用、ケアマネジメントの質の向上・評価の6点です。6回の検討会を経て、令和6年12月12日に中間整理がまとめられました。

#### 中間整理の概要

中間整理では大きく4点がまとめられました。ひとつめは、ケアマネジャー業務の在り方についてです。個々の利用者に対するケアマネジメント業務に注力するために、現行の業務や地域の実情を踏まえつつ、改めてその役割を整理するとともに、居宅介護支援事業所および地域包括支援センターにおける主任ケアマネジャーについても、その位置付けが整理されました。

検討会では、ケアマネジャーが実施している業務を法定業務、保険外サービスとして対応しうる業務、他機関につながるべき業務、対応困難な業務に分類しました。そのうえで、いわゆるシャドウワークも含め、法定業務以外については、ケアマネジャーの業務上の課題というだけでなく、地域課題として地域全体で対応を協議すべきものと位置づけ、基本的には市町村が主体となり関係者を含めて協議し、利用者への切れ目のない支援ができる地域づくりの推進が求められることを示しました。なお、そのうち他機関につながるべき業務(福祉サービス利用料の支払いや入院・入所中の着替えや必需品の調達など)については、社協も連携先として挙げられています。中間整理で示されている通り、取り組みにあたっては、自治体を主体として関係者間の協議を進めることが重要であり、社協として検討の場づくりを行政に働きかけていくことも考えられます。

ふたつめは、人材確保・定着に向けた方策についてです。処遇

の確保・業務負担の軽減や働く環境の改善といった就労継続支援の推進。そして、受験要件の見直し等による新規入職の促進や、潜在ケアマネジャーの就労促進・復職支援に向けた環境の整備などを総合的に実施することが必要であるとされました。

3つめは、法定研修の在り方についてです。資質の確保・向上を前提としつつ、可能な限り経済的・時間的負担の軽減を図ることが適当であること、更新研修は、支援に充当する時間の増加につなげる観点から大幅な負担軽減を図るとともに、その在り方を国や都道府県において検討していくことが示されました。

4つめは、ケアマネジメントの質の向上に向けた取組の促進についてです。業務の在り方の整理を進めたいうえで、ケアマネジメントの質を評価するための手法等について、引き続き検討することとされています。あわせてケアプラン点検の適切な実施について示されました。

また、検討会で議論された諸課題は、社会情勢の変化とともに課題の内容や対応策も変遷していくものであるため、今後も継続的な検討が求められるとされました。今後、社会保障審議会介護保険部会に報告したうえで、制度改正や介護報酬改定に向けて、引き続き必要な検討を進めていくこととなります。

#### 社協の関わり

全社協が実施した調査では、2022年3月末時点で6割の市区町村社協が居宅介護支援事業を実施しています(※2)。今回の中間整理のなかでは、「要介護者や要支援者に対し、単に介護保険サービスを積み上げる形でケアプランを作成するのではなく、日頃から市町村等の地域の社会資源をよく把握し、かかりつけ医等医療を含む地域の関係者と幅広く「顔の見える関係」を構築した上で、その利用者にとって適切な支援が総合的かつ効果的に提供されるよう配慮することが重要」とあります。居宅介護支援事業者としてケアマネジメントを行うにあたっては、介護保険サービスのみではなく、身近な地域での見守り活動やふれあい・いきいきサロン、助け合い活動などを住民とともに取り組んできた社協ならではの強みを活かしていくことが求められます。また、日常生活自立支援事業や成年後見制度利用促進にかかる中核機関などの社協内の他事業とも連携し、役割分担することも重要となります。

#### 参考

※1 ケアマネジメントに係る諸課題に関する検討会(厚生労働省ホームページ)

[https://www.mhlw.go.jp/stf/newpage\\_39506.html](https://www.mhlw.go.jp/stf/newpage_39506.html)

※2 市区町村社会福祉協議会 活動実態調査等報告書2021(全社協地域福祉部ホームページ)

[https://www.zcwwc.net/member/research/res\\_promotion/](https://www.zcwwc.net/member/research/res_promotion/)

# 「基本要項2025」への期待

第10回



所 正文氏（大阪府・堺市社会福祉協議会 事務局次長兼地域福祉課長）

1991年入職。平成18年から地域福祉総合企画を担当し、行政と合同で策定した地域福祉（活動）計画においてCSW事業、生活困窮者自立促進事業、子ども食堂ネットワーク等各種事業企画に携わる。2023年より現職。

## 社協職員として大切にしていること

私が社協職員として大切にしていることは、地域福祉の推進において、常にイニシアチブを発揮する組織であるために、戦略的に思考し実践することです。地域福祉は「実践と政策と理論」といわれますが、この3つは関連しています。すべてにおいて主体的に関わり、地域福祉に関わる人から信頼される社協であることをめざしています。また住民はもちろん、地域福祉に関わる全ての人や団体を顧客としてとらえ、それぞれの主体性が発揮できる支援を心がけています。

## 基本要項2025のポイント

私は基本要項2025の検討委員会委員として参画し、令和5年8月から12回にわたり議論を重ねてきました。委員会では、「現実に即して、今後の方向を明らかにする」姿勢を引き継ぎ、全国の社協の役職員が共有できる指針を示すことをめざしてきました。住民主体を基本に据えつつ、拡大している施策・事業等に社協はどう対応していくべきなのか、という将来への展望を検討しました。30数年ぶりの改正で、特に近年の地域福祉の施策化という「うねり」のなか、どのように社協の本質を基本要項に盛り込むのが、最大の検討ポイントでした。

地域福祉には、福祉だけでなくさまざまな分野のアクターが登場します。また住民だけをみても「生活者」「利用者」「活動者」など複数の側面があり、それぞれ地域福祉への関わりが異なります。あらゆる角度から地域福祉をとらえ、使命、組織特性、活動原則、機能に落とし込む作業が、大変でもあり、やりがいのある作業でした。

今回、現行の基本要項から構成を大きく変え、社協活動の本質である住民主体の理念については、項目をつくり解

説を充実させました。社協活動の原則・機能も、現実に即して検討を重ねました。

この間、二次案まで公表し、全国の社協から本当にたくさんのご意見をいただきました。すべてに応えることはできませんでしたが、真摯に検討させていただきました。

委員会での議論や全国の社協の意見をみても、個々の社協が大切にしたい（こだわる）ポイントが違うということが改めてわかりました。これは当たり前のことで、地域福祉は地域単位で異なる地域生活課題や住民や地域の関係者の想い、活動状況、施策等が掛け合わされたなかで取り組まれます。そのなかで社協は、活動・事業を選択していくので、おのずと「こだわり」も変わってきます。私はそれが社協の醍醐味だと思っています。

ちなみに堺市社協では、少子高齢化や単身化が進むなか、従来の地縁組織に参加する住民だけでなく、地域や福祉にまだ関心のない住民へのコミュニティワークや、行政とのパートナーシップにこだわりをもっています。

## 全国の社協職員へ

基本要項2025は、全国1800を超える社協に向けて作成したので、総花感は否めません。そのうえで基本要項の活用方法を提案します。まずは内容を改めて社協役職員で共有していただきたいと思います。全国の社協からは、「初めて基本要項の存在を知った」という感想もありましたので、全職員が社協共通の指針として認識し、職場の一体感づくりの一助に活用いただきたいと思います。次に基本要項の内容をもとに自社協の強み・弱みを分析し、大切にしたい（こだわる）ポイントの整理に活用してみてください。

そこまできたら、各社協で策定されている地域福祉活動計画に反映させたり、自社協オリジナル基本要項の検討・作成にチャレンジしてみたいかがでしょうか。

## 編集後記

今回の特集は、社協における介護サービス事業経営強化の取り組みを取り上げました。お話を伺った2つの社協とも、人材と経営力が経営基盤強化につながる、現状を脱却するためには、まずは一番身近な職員の声に耳を傾け、人材ではなく人材を育成することが大切というお話がとても印象的でした。

さて、今年もまもなく桜の咲く季節となりますが、皆さまいかがお過ごしでしょうか。桜の美しさは、花粉症には勝てないようです。最近のアレルギー研究では、体内に入る花粉の量を減らし免疫力を整えることで、花粉症は抑えられるという報告がありました。この報告を信じ、今年は、免疫力を高め、桜の木の下で、お花見を楽しみたいものです。（高）

## 》》 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。



## INFORMATION

### 書籍紹介 社協新人職員ハンドブック（第11版）

全国社会福祉協議会 地域福祉推進委員会  
頒布価格 800円（税込・送料別） B5判 85頁  
2023年6月発行



### 書籍紹介 福祉教育推進員養成研修テキスト

原田 正樹 著／全社協 全国ボランティア・市民活動振興センター 発行  
頒布価格 700円（税込・送料別） B5判 102頁

全社協 全国ボランティア・市民活動振興センターが開催する「全国福祉教育推進員研修」テキストとして作成。

