

行政に向けたプロデュースの強化に向けて

	<p>「総合相談・支援」の 目指すもの、必要性 の理解（社協の事 業・機能を活かした 「地域福祉推進」）</p>	<p>【H27 情報交換会より】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・「社会福祉協議会の職員」として資質を高めるための体系的な研修が必要。 ・高い専門性が求められる業務が主となっているため、専門職資格を持った職員を育成することが必要。 ・スーパービジョンができる体制を整備することが必要。スーパービジョンとは、管理機能・教育機能・支持的機能を有するもので、ビジョンやミッション、倫理、行動規範等の根拠(エビデンス)に基づいて行われるものであり、単なる上司の価値観によるものではない。 ・行政とは違う立場でプロデュースする。行政主体又は住民主体で取り組むべきこととの見極めを適切に行う必要がある。 ・行政は施策ごとに縦割りであるが、社協は、地域の全ての人々を対象とし、地域の中でひとり一人がどう生き、どう生活し、どう人と関わっていくのかを中心に据えながら事業の取り組みを行うことが求められている。 <p>【これまでの成果物より】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・当面の目玉となる課題の絞込み、それぞれの地域性をふまえた特徴を明確に打ち出す。【④p16】 ・全職員がコミュニティワーカーとしての意識を持つ。【④p26】 ・職員育成のための体制づくり…組織は職員の資格取得をバックアップする必要がある。幹部候補を2、3年かけて育成する体制も必要。職員採用の視点・基準の確立や、多様な採用形態も検討する必要がある。【④p26-27】 ・地域の生活課題を把握する。【⑤p42】
<p>①社協 職員の 力量アッ プ</p>	<p>企画力・制度を読み 解く力をつける</p>	<p>【H27 情報交換会より】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・先手必勝：行政側が絵を描くの待つのではなく、先に社協で企画・説明・根拠を示す必要がある（下請けにならないための方法）。 ・制度を読み解き、市の予算編成に先んじて社協ならではの企画を提示できる力をつけることが必要。行政計画、行政の方針、財政状況などを熟知する必要がある。 ・専門職として新たな事業や効果的な事業展開について提案を行うことができる力量をつけていくことが必要。 ・行政の理事者へ定期的にプレゼンする機会を設け、新規事業、社協の技術などを説明している。 ・行政の予算編成の前に、担当部長・担当課に企画書等（類似する事業を実施している他市の条例・要綱等を添付）を提出している。 ・予算要求までに、事業の必要性について合意形成を図る機会を設ける必要がある。 ・行政からの業務を受ける場合には、社協が受託する意義を明確にし、先を見据えた交渉を行うことが必要。 <p>【これまでの成果物より】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・(P+D+C+A(Plan、Do、Check & Action)に N(Negotiation)を加える。これからは社協の事業の中にも Negotiation＝交渉、折衝の機会が増えてくる。但し、社協に於ける交渉(力)は世間一般のそれとは多少意を異にしなければならぬ。相手に対し、或る事象を強烈に説得し、説き伏せ、押し付けるのではなく、常に相手の立場にたって、事象を、分かり易く、懇切丁寧に、どうしてそれが必要なのか、又、有利なのかを説明することにより、了解を得るのが社協に於ける交渉(力)＝ Negotiation ではないか。このことなくして社協独自の財源確保は非常に難しいものとならざるを得ない。【①p28】
	<p>効果的な財源活用 と体制整備</p>	<p>【H27 情報交換会より】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・コーディネーター等、異なる制度で似た機能を持つ役割を「地域づくり」「住民参加」につなげていく。 ・行政からの受託事業を評価・検証し、効果的な事業展開を図るため、社協側からも提案していくことが必要。 ・新たな制度・施策の情報入手をさまざまなアンテナを張りめぐらせるとともに、それらがどういう意図をもってどのような効果を期待しているかを読み解くことが前提として必要であり、そのうえで行政にとってのメリットを前面に、さらにコスト面での効果等をアピールしていく必要がある。 <p>【これまでの成果物より】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・「自主財源の確保」…会員会費や収益事業、寄付金確保など、自主財源の確保に向けては各市町村とも努力がなされているものの、会費では介護保険制度の導入、収益事業ではその効率との関係などで様々な問題が出されている。問題の解決にむけては、関係者による話し合いや工夫が必要だが、社協(事業)の理解促進や住民参加型事業の創出、受益者負担の積極的な導入など新たな方法も含めた開拓が必要とされている。【①p4】

	「社協らしさ」をみせる・理解を得る(専門性と分かり易い実践)	<p>【H27 情報交換会より】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・プレゼン力:何をしたいのか、できるのかを根拠を含め、端的に伝える力 ・社協の職員が社協の本分・使命等を理解し、自覚をもって仕事をする事 ・社協にしかできない事業の確立:地域包括支援センター、生活困窮者自立支援事業、生活支援コーディネーター、これらは、行政事業でありあくまで社協本来事業ではない。しかし、これらの事業はすべて「地域づくり」というキーワードがある。地域づくりは社協の専売特許であるので、これらの事業で把握した地域課題をどのように地域福祉に連結させるのかを明確に伝える必要がある。介護保険法の新地域支援事業における生活支援体制整備事業は、生活圏域に協議体と生活支援コーディネーター(SC)を配置することになる。全国に多数のSCが誕生する。住民から選出されたSCをどのように育成するかは大きな課題。まさに社協ノウハウを活用し育成する事業チャンスがある。また、生活圏域に地区社協組織ができていないのであればその育成が急務の課題。住民の育成は、行政では無理。そこに社協の存在価値がある。 ・行政自体が展望や持続性がなく目先のことに追われている場合が多々ある。社協から行政で対応が困難な業務や市民が必要としていることについて、フォローできることを提案する。 <p>【これまでの成果物より】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・効果的・効率的な事業実施は絶えず模索されていかなければならない。一方では、一人ひとりの生活・ニーズを基本に事業に取り組む社協として、コストを度外視して取り組んでいかなければならない事業もある。【①p4】 ・ほかの機関とちがった、また住民とはちがった、地域に役立つ専門的機能を備えた組織、人材を育成して、社会的に評価される社協らしさを確立することが必要。その意味で、各種資格あるいはいわゆる福祉レクリエーションワーカーや各種インストラクターなどの“一芸に秀でた人材”を育成することが必要。さらに、社会資源の有効活用で、企業なども含めた研修や人事交流を促進することも必要。【①p32】 ・暮らしを支える実践に向けたソーシャルアクションを行っていくこと。【⑤p42】 ・個別ニーズを活動の出発点としてコミュニティワークを展開するチカラを持つ。ニーズをキャッチしたら、組織で解決に導くチカラを持つ。【⑥@5-6】
	協働できる関係者・機関とのネットワークづくり	<p>【H27 情報交換会より】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・政策提案できるような職員の育成 ・相手に合わせたプレゼン力をつける。 ・行政が納得できる・行政担当課が行政内で説明できるような資料作成。 ・「福祉活動の専門職」と自他ともに認識されること。 ・相手を知る努力をし、それに合わせた説明、交渉ができること ・相手(行政内の仕組みや担当課・担当者の方針や考え)を知ること。 ・他の事業との連携:社協は、地域福祉推進団体である。障害者相談支援事業、生活困窮者自立支援事業、地域包括支援センターそれぞれ の法定事業には、地域づくりが求められている。法定事業と連携し、個別課題から見えてきた地域課題へ取り組むのが社協の役割。社協が法定事業を受託する意味は、それぞれの事業による個別支援から抽出された地域課題を引き受け、対応することにより地域福祉を向上させることにある。 そのためには、地域課題に対応できる地域住民組織(地区社協等)を支援することが課題。 <p>【これまでの成果物より】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・企業との関係では、「福祉の企業化ではなく、企業を福祉化」していくことでパートナー関係が結べる。【①p31】 ・事業内容によって社協事業と収益事業を整理して、新たな共同事業の領域を開拓していく発想や取り組みが必要ではないかと思われます。ちなみに、事業には宣伝効果を挙げるのが常に求められる。その宣伝によって社協の周知度を高める工夫も必要となる。【①p32】 ・「介護・保育サービスを経営する民間企業等についても、『社会福祉を目的とする事業を経営する者』として、構成員に含めていくことが必要。その際は地域福祉推進を図る団体としての社協組織の役割の十分な理解が必要」(全社協「市区町村社協経営指針」より)。【④p21】 ・住民・福祉関係者・行政機関の合意形成をめざした調整の場を作っていくこと。【⑤p42】 ・地域の情報・資源・特性について正確に把握するチカラを持つ。ニーズや課題に応じた住民主体の活動を展開するチカラを持つ。【⑥p8-9】
②組織体制整備	「社協に任せられる」と思われる体制づくり	<p>【H27 情報交換会より】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・行政内部での事業実現に向けたサポート力をつける ・社協が試行的に事業を実施し、一定の効果測定のうえ、市の委託事業として予算措置を行い事業化・拡充する。 ・内部研修(プレゼン研修、伝達研修、事例検討ほか)＝誰もが社協について外に向けて説明するための練習場面をつくる工夫 ※人前で説明する機会等は比較的偏る傾向あり。機会が無いと考える必要がなくなる(…のもおかしいのだが)、そのまま人任せになったり、自覚がなくなるが無いような工夫。 ※常に、外から「何をするのか」が問われていることを意識させる体制があることが必要。 →外に向けての交渉材料としての資料を準備しておくこと ・理事会、事務局のあり方:なぜ社会福祉協議会というのか。住民や関係団体と協議し、地域福祉を構築して組織であるから。その事務局を担うので事務局長と呼ぶのでは…現在の理事会構成は、住民主体の社協を担えるメ

ンバー構成になっているのか？事務局中心の活動になっていないか？住民主体の社協にするのであれば、理事の選出に一般公募もありではないか。事務局長は行政からの出向や、退職者でよいのか。2～3年で事務局長が変わり、そのたびに方向性が右左。行政は、コンプライアンスが重視されるが、社協は住民主体が重視される。理事会の在り方や事務局長の在り方を検討することが課題。

【これまでの成果物より】

- ・社協事業は「ニーズへの柔軟な対応」、「住民主体の原則」などがあり、たえず「ニーズ」との対応で、事業内容やサービス評価をしてスクラップアンドビルドをしていく必要がある。社協組織マネジメントは、ニーズの把握、企画・立案、意思決定、実施、評価、改善といった一連のプロセス(現行事業の評価から入ることも)の循環で行われ、いわゆる、「下から上へ、そして上から下へ」の風通しが良くなければならない。このプロセスの中で限られた人員と財源をいかに効率的に利用するかで、優先順位などを設けて割り当てをし、事業内容にメリハリをつける必要がある。【①p32】
- ・とくに大きな福祉の転換期においては、バラマキ的、調整型の財源配分でなく、また縮小均衡型ではない元気が出る社協づくりにむけたスクラップアンドビルドで、メリハリの効いた配分が必要。そのためには、税理士や公認会計士などの専門家の組織運営への参加も考えていく必要がある。【①p32】
- ・効果的・効率的な運営をしていくためには、現在進めている「自主点検運動」によって職員で議論し、必要に応じ役員も含め点検し、改善していくことが重要。【①p32】
- ・限られた体制、さまざまな事業の枝分かれ、個々の事業がバラバラに動いていることから、「社協」のわかりにくさ⇒業務の重点化、スクラップ&ビルドが重要。【④p14】
- ・組織理念や運営方針の必要性＝役職員一人ひとりが、何のために何をやっていくのか、考えていくうえでの共通の視点、常に立ち戻る「原点」【④p14】
- ・理念に沿った重点課題の明確化や、補助・委託事業も含め、全体の業務が一つの方向につながっているかどうか点検が必要。【④p16】
- ・あらためて、社協の会員組織の意義を確認する(地域福祉の推進に向けた協議体・運動体・事業体組織として、ソーシャルアクション機能発揮のための会員組織であることの確認)。【④p20】
- ・社協の機能・役割から考えたとき、特に地縁型と課題型の活動のつなぎ役としての役割の大切さをふまえた見直しが課題。【④p20】
- ・社協の特徴であるコミュニティワーク、ソーシャルアクションの機能を、さまざまな業務の相互連携により組織一体でどのように推進していくか、という視点が必要…部門間の課題の共有化が大切⇒まずはそれぞれの業務の無いよう、課題の相互理解から。コミュニティワーク推進、ソーシャルアクション機能発揮にあたっての部門ごとの役割を明確化し、役割分担と、連携をはかる。【④p25】
- ・部門ごとの役割の明確化と、必要に応じたプロジェクト等横断的な連携・協働の工夫。【④p25】
- ・職員が一体となった組織づくり・横断的な業務推進・職員育成。【④p28-29】
- ・画一的な人事の見直しをすすめ、職員の専門性への配慮など、一人一人が熱意をもって仕事ができる環境やしきみが必要。組織全体の環境整備とともに、職員の意欲を育てる公正、効果的な人事考課のしきみをつくる。【④p30】
- ・「個別ケースへの直接的な支援機能」と「福祉のまちづくりを推進する機能」の2つの機能を活かして、①「要援護者(世帯)の問題を受け止め、自ら実施する在宅サービス等により個別ケースへの支援を行い」、②「個別ケースの支援をとおして把握された地域の課題をもとに、ボランティア講座等の実施や地区社協への働きかけ、当事者団体の組織化などを行い、地域の中に課題解決につながる取組、担い手を生み出していく」というところに、社協らしい事業展開の特徴がある。社協の有するこの2つの要素を交互に働かせて、さまざまな社会資源やネットワークを地域に作り出し、生活問題の予防、早期発見・早期解決、「だれもが安心して生活できる地域づくり」につなげていくことにある。【⑦p5】

トップマネジメントとミドルマネジメント

【H27 情報交換会より】

- ・財政当局や市の理事者のヒアリングに出席する部長職や担当課長が、社協や社協が行う事業の必要性を理解し、プレゼンする力をつける。
- ・理事会の機能充実:法人経営の執行機能として、各理事の母体の特性を活かした多角的な視点で社協組織の在り方について全体マネジメントする機能を発揮する。
- ・理事、事務局長のトップマネジメント

【これまでの成果物より】

- ・役員から事務局への情報提供の場、あるいは「しきみ」が少なすぎるように思われるので、お互いのコミュニケーションを図るためのより良いシステムを構築することを勧める。【①p25】
- ・理事は法人から法人の委託を受けて、法人の業務を執行する権利と義務を持つ。その執行の仕方については善良な管理者の注意を持って執行しなげやならない。その注意を持って、いわゆる善良な管理者の注意義務の中に、その業務を執行するについて十分に見極めたかどうかと言う点も、責任の一つに入ってくる。【②p28】
- ・社協組織でトップマネジメントが求められる機関【③p9】
 - 「理事会の機能とトップマネジメント」…①法人経営の執行機能②法人業務の決定(実質的な意思決定機関) ※トップマネジメントは、法人経営全体の責任から理事会にも求められるが、日常の業務においては、実質的には経営管理理事が行うことになる。
 - 「経営管理理事のトップマネジメント」…①会長及び副会長 会務を統括し法人を代表する(代表権を持つ)。副会長は会長を補佐する。②代表権を有することができる理事(代表権の文章ができる)。③常務理事 会長・副会長を補佐し、会長の名を受けて、法人の業務を処理する。代表権を持つことができる。④事業担当理事 包括的な代表権は会長にあるが、特定の事業や業務について代表権を持つことができる。
 - 「事務局長のトップマネジメント」…全社協の『経営指針』では、「事務局長の指導性は重要であり、適切な業務管理を行うとともに、リーダーシップを発揮し、社協職員としての基本的な態度について意識付けを図ることが重要である。また、行政職員の公益法人への派遣が見直される中で、社協職員の経営管理(マネジメント)能力の向上を図ることが求められる」とされている。事務局長は執行機関を統括するトップマネジメントの責任を負いなが

ら、理事会とスタッフの間に立って、社協組織全体のマネジメントを推進する扇の要としての責任を担う者として、そのリーダーシップが求められる。

・「理事会のトップマネジメントの構築にむけて」求められる理事会の役割・機能:あるべき姿…(1)組織の社会的使命、将来像(ビジョン:3~5年後)、活動目標、戦略の立案と確定 (2)事業と組織の評価と改善 (3)事務局長の選任、支援、評価 (4)財源確保への協力 (5)事業・活動への協力 (6)公共的地位の確立 (7)コンサルタントの役割 (8)理事会の自己評価と新しい理事を探すこと 理事会の現状は、理事会の役割・機能について、理事会、事務局等、組織的に共通の認識がなされていないところが多い。

・「事務局長のトップマネジメント構築にむけて」事務局長の役割:あるべき姿…(1)組織の将来像(ビジョン:3~5年後)、活動目標、戦略の立案を確定 (2)組織運営面の役割 (3)事業・サービスの効果的な運営 (4)資金調達及び資金源開発 (5)財務・会計管理 (6)理事会との連携 (7)他機関・団体・企業などとの連携と社協の積極的なPR 事務局長の役割発揮にむけて、事務局長の役割について、「事務局長の役割:あるべき姿」に基づき、理事会で明確にしておく。会長は、事務局長の行政からの派遣(現役、OB))については、行政の人事責任者や首長等に「事務局長の役割」を明確に伝え、適任者の派遣を要請する。正副会長・常務理事等は、事務局長の自己評価(事務局長の役割に寺師)に基づき、当該事務局長の評価を行うとともに、必要に応じ助言を行うしくみを検討する。【③p24】

・軸となる方向性・考え方を示す人(会長・事務局長等)のリーダーシップを発揮する。(下(=各職員)からの課題の積み上げ(担当業務を通じた成果・課題の把握)と、上(=トップ)からの方針(社協全体の組織課題、外部環境を踏まえた成果・課題の把握)両方からの取組が必要。)(【④p16】

・トップマネジメントとミドルマネジメントの2つの要素を大切に。トップは組織運営だけでなく、地域福祉の課題、その中での社協の役割などへの視座を。社協の現状・課題の詳細を理解している幹部職員の役割の明確化と役割の発揮が重要。トップマネジメントの中には、次世代の会長、事務局長を輩出していく役割も含まれる。【④p18】

・幹部職員の役割の明確化と、役割発揮の為の環境整備【④p26】

・トップマネジメント、ミドルマネジメントの火投げ方を軸に、求める人材像を明確にしたうえで、登用の在り方を検討する。特に、事務局長、事務局次長は、事務局の統率者としての重要な役割を担うポストであり、行政の判断にゆだねるのではなく、求める人材のイメージ作りから理事会の判断を得、会長の責任として行っていく必要がある。また、会長は単なる構成員の代表ではなく、社協組織や社協の氏名についての深い造詣や福祉動向等への理解、地域福祉推進にあたっての情熱が求められることをふまえ、専任にあたっては十分に理事会でも論議し、必要に応じて行政とも調整をはかる。【p34】

・トップの力で組織が変わる。【⑧p28】

・幹部となると、行政から財源を確保してくるのも大きな役割の一つだと思うが、「こうしないと補助金がもらえない」という言い方ではなく、住民と地域の為に社協が取り組むべきことはどういったことで、そのためにどのように財源をつけられるか、という、主体的な考えを以て、社協全体を引っ張って行ってくれるといい。【⑧p28】

・リーダー層が中心となり、事務局側が役割に必要な情報を伝えていくことも大切。課題を共有し、ともに進めていくこと。それが役員会を構成する地域福祉を推進する方々に社協の味方となっていくことにつながっていく。【⑧@28】

組織内での情報共有、スタンス共有

【H27 情報交換会より】

- ・個々ではなく組織としての方向性を伝え理解を得る。
- ・行政依存度を抑えるべく資金調達スキームを見直す
- ・制度・施策の動向把握を個人レベルに依拠するのではなく、組織として検討していく土壌をつくる。・新規事業受託に際しては丸投げにならない・受託後に梯子を外されないよう、「必要性」「社協が受託する意義」「受託にあたっての条件」を双方で確認したうえで協議し、受託後も課題を行政と共有していく。
- ・計画策定の際に基本理念・基本目標を共有して策定し、事業を実施する際の後押しとする。
- ・社協局内での組織理念・運営方針の明確化:組織理念を明確にし、社協が実施する意義、必要性を局内で共有する。(何をしたいから(するべきだから)、それは社協だからできること、として職員が共有する場をもつこと)
- ・社協本来の事業とは:現行事業を見直して、本来社協の行う事業を明確にすることが課題。
- ・組織のビジョンを明確にする:かつては、地域福祉推進を行う団体は社協しかなかった。今は、社協にとって代われる組織や活動団体が多数存在している。社協が、個別課題から地域課題を見出し、地域で解決できる仕組みを推進していれば、さまざまなセンターは不要だったかもしれない。これを真摯に反省し、原点回帰ビジョンの規範的統合に取り組むことが課題。
- ・ミッションの明確化:ビジョンを達成するためには、個別目標を明確にしたミッションを整理する。そのためには基本要綱の8項目を基本とした個別ミッションを立ち上げることが課題。本来の社協業務でないものは、その他の事業として位置付ける(特別会計)。社協本来業務に関しては、行政が100%補助するよう、理事会等で働きかける。

【これまでの成果物より】

- ・理念や方針は、役職員一人一人が常に立ち戻る「原点」。理念や運営方針を、文字だけのものにしておかないこと、日々の業務の中に浸透させていくことが重要。(役職員全員の議論の中から、全員の相違を自分たちの言葉で表現していく。日々の業務の中で、確認する場を作っていく)。【④p14】
- ・福祉活動拠点を社協が運営する意味の明確化を図る。役割発揮のための事業・活動の具体化が重要。事務局拠点だけでなく、日常生活圏域における住民活動の拠点や、課題に対応した活動のための拠点など、地域福祉推進のための拠点を住民、関係者とともに確保する。【④p24】
- ・社協職員のスキル・情報を共有し、社協組織としてソーシャルワーク機能を果たすチカラを持つ。【⑥p10】

<p>③見せ方の工夫</p>	<p>効果・成果を数値で表現する等、相手に合わせた見せ方の工夫</p>	<p>【H27 情報交換会より】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・担当職員が異動しても経過がわかるよう、過去の約束事等については書面による記録を必ず残し、経過を説明する。 ・獲得した予算に見合うだけの成果を示す・社協の実績を見える化する。 ・行政マンの思考回路の理解と行政にとってのメリットをアピールする。 ・要求に耐えうる書類の作成。 ・行政よりも自治会や民生委員等地域福祉、まちづくりのキーパーソンに身近な繋がりを持っている強みをもっとアピールする。 ・資料の工夫：評価・効果を数字で示す工夫。表やイメージ図など視覚的工夫。 ・社協活動を客観的に表すための方法を見出すこと。特に社協職員の業務量が適切であるか、負担となっているのか業務量調査の必要性があること。 ・職員の意識の変革と資質向上をしていることを行政に伝えられるようにすること：民間企業の社員のような厳しさ・危機感・場面に応じた適応力、情報収集力（法文の読み込み力を含む）、調整力・交渉力をもっている、等 ・自分たちの仕事の実績を大きく盛って上手に表現し伝えること：社協は黒子という意識は持つべきではなく、謙遜は必要ないと最近感じる。 ・些細なことにも意味を見出して実績にしたり、何らかの業務につなげること。 ・地域包括ケアシステムや新たな総合事業の展開を踏まえ、今一度、社協の役割が求められており行政に具体的な社協の役割、社協への補助の必要性を説明することが重要である。例えば、土屋氏の説明の中でも、社協の事業の区分ごとの人員の分けや、どの事業が財源を生まない、また地域福祉事業として社協がやるべき、行政が補助するべきかを話し合い、整理しておくことが大切な要素。 ・行政のスタンス：財政当局はお金しか見ていない。予算を獲得するには根拠が必要。そのためには、事業の必要性を説明できなくてはならない。的確な人工計算と、費用対効果（目に見えないものも含めて）を説明する。 <p>例えば ☆生活困窮自立相談支援 20 人 就労させることができた ⇒ 1 人の生活保護 1 年 = 130 万円 20 人 2,600 万円 自立相談支援事業委託費 年間 1,200 万円</p> <p>☆地域支援体制整備事業 生活圏域で居場所を 2 か所設置 ⇒ 平均利用者 1 か所 10 人 = 20 人。介護デイサービスに換算すると 要支援 2 の人で週 2 回利用で月約 40,000 円。1 年間で 960 万円の介護保険給付費削減 居場所推進事業委託費 300 万円 ⇒ もし生活圏域が 4 つあれば 1,200 万円</p> <p>【これまでの成果物より】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・予算編成、執行管理は、その組織・事業運営委の方針や姿勢と大きく結びついている。住民参加を基本とする組織として、理事の関わり、住民の関わりをいかに作っていくかが一つのポイントになる。それによって、社協の組織運営・事業運営の透明性が自ずと確保されることになる。補助金確保にあたっての工夫や事業の性質と財源のルール化、進行管理の在り方等非常に大きな課題が出されており、課題解決にむけた今後の十分な論議が必要となっている。【①p4】 ・補助を受けるに当たっては、社協側からは「客観的に公益上必要である」と認められるよう理論構成をする必要がある。【①p23】 ・会員会費の拡大活動を強化していく一方で、他方では、新たな発想で会費の二階建て化でカバーしていくことも考えられるのではないかと。すなわち、社協の一般的な会費ではなくて、住民参加型有償在宅サービス事業のように、住民からよく見える事業ごとに、あるいは事業グループごとに「共済的」な会費ということで、忌避の性格付けと具体的なサービス利益が得られることを明確にしていくことが必要ではないか。つまり、社協と住民との関係が「ギブアンドテイク」で結ばれることが必要であるということ。【①p30】 ・社協の役割・機能についての理解が得られていない、また成果を見せていない状況では、社協側からこうした考え方を主張したところで、理解は得られない（公共的な活動をしているNPOも、自主財源確保の努力をしている。社協だけが公共的な機関ではなくなっているのが現状）。社協組織の意味合い、役割、機能をいかに発揮するか、活動・事業をとおして理解を得ていくかが大事。（特に市町村域に一つ設置されていることの意味、役割をどれだけ発揮できるか）⇒それぞれの地域において、住民、関係者、行政に対して、働きかけていく努力が必要（単に広報などではなく、多様な場・手段、データ等の活用で。【④p22】 ・社協組織の使命や特徴に照らした独自の拠点の必要性について、住民・関係者の合意を得ながら行政との調整をはかる。調整にあたっては、社協組織の使命や特徴に照らした社協の拠点が備えるべき機能や条件を整理し、独自の拠点を持つ意味目的・根拠を明らかにしておく。【④p33】
	<p>外部へのアピールの方法を広げる</p>	<p>【H27 情報交換会より】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・施策動向（国、県、県内等）やニーズを踏まえ、行政計画の策定期間などタイミングを逃さずアプローチしていくとともに、地域住民や関係機関への根回しを行う。 <p>【これまでの成果物より】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・会員制度による会員の加入数（率）が高ければ高いほど、社協の周知度、認識度が高いとは一概に言えないが、様々な機会を利用して、常に住民に社協の存在感をアピールしていくことが必要。このアピールこそが、会員納入や寄付行為へと発展するものであり、例えば、社協が行う各種事業を通して、住民の中に社協の必要性が浸透することにより、おのずから社協に対する理解が高まるものとする。社協の存在を高めるには、広報活動も大切な要素だが、最も重要なことは事業を通して社協をアピールしていくこと。「福祉のことで社協に行けば何とかしてくれる」といった状況をつくりだすこと、これこそが社協に課せられた課題であり目標ではないか。【①p19】 ・予算編成時における住民との関わりについては、住民による懇談会・座談会・委員会・モニター制度等を設けて意見・提案を頂く方法、あるいは自治会、老人クラブ等各種団体の協力によつての意見反映などが考えられるが、

計画の立案や事業の実施、定着化を考えると、各地区ごとにある地区社協との連携をさらに強化することが大切。いずれにしても、社協が社協自身のために事業を行うのではなく、住民福祉の向上の立場にたって物事を考え、企画・立案することを心掛けておくことが肝要。【①p25】

【H27 情報交換会より】

- ・国の動きを活用し、行政内の関連所管課のつながりをいかにつくるか(地域福祉関連所管課のみではなく、関連部署とのつながりづくり。社協が行政内の橋渡しをする必要も出てくる?)
- ・複数の課にまたがる事業(地域包括等)において、相互に連動するために複数課に会議等に参加いただき、課題を共有する。
- ・ぶつかっても関係性を継続する。
- ・行政担当課との日常的連携: 定期打合せ→事業の進行状況、課題の共有
- ・定型的なプレゼン、交渉の場の設定…個人と個人との人間関係に依るものではなく、組織と組織として、人が代わっても引き継がれるしくみづくり。
- ・インフォーマルな社会資源を創る(組織化)活動を行っていくことや、少数(マイノリティ)の課題を取り上げ社会的な課題として問題提起するなど、社協のめざすべき目標や取り組みを明らかにすること。その上で行政との関係づくりを行っていくこと。

【これまでの成果物より】

・「行政の役割分担・協働」…行政の社協への補助は、行政計画における講師の役割分担、特に社協の役割等が基本に明らかになっていることが必要だが、具体的な位置づけがされているところは少ない。言い換えると、補助のルール化を望む声が高く、それは当該市町村における社協の役割や取り組み課題、そして何よりも具体的な事業による清香との関係の上に成り立ったものであることが必要。基礎構造改革で示された地域福祉計画の策定に社協がいかに参画していくか。社協の地域福祉活動計画の見直しや進行管理とあわせ大きなポイントになる。【①p4】

・行政の補助金等確保のあり方【①p22～26】

「人件費補助について」…社協職員の人件費に対する補助金については、ほとんどの市町村社協において全額の補助を受けているが、条例、規則で規定されているところは少なく、また、要綱等で一定のルール化がされているところも 1/3 程度。人件費の補助を受けるべき、基本的な考え方も、昭和 27 年に社会局長(厚生省)が各都道府県知事あてに出した「小地域社会福祉協議会組織の整備について」の中の「財政的裏付によるもの」と言われていますが、決定的なものとは思われない。人件費補助の基本的な考えとしては、現在の市町村社協の多くが“人件費総額より国・県からの補助を除いた額”とされている状況から、この原則を条例・規則・要綱等で明文化し、安定した補助制度とすることを提案する。

「運営費補助について」…組織を運営していくための経費としては、会議費、各種委員会費、部会費、職員等の旅費あるいは、事業運営の全般にかかわる印刷費、消耗品費、通信費備品費等、種々のものがある。こうしたものを運営費ととらえ、この運営費補助の現況をみると、まったく補助がないところから、定率のものや個別に調整をしているところなど、各市町村での格差がでている。運営費に対する補助金については、社協が安定的な運営を継続していくためには、市町村の予算査定の結果により、その都度、社協予算を変更するようでは困る。一定のルールを予め決めておき、社協、市町村が合意のもとに、一年間の運営費を予算計上するような基準づくりをしていくことが必要。基準づくりとしては、定率補助又は定額補助等、社協側も市町村側も、それぞれ予定ができるような仕組みにするとともに、要綱等、明文化しておくことが必要。

「事業費補助について」…すべての地域福祉事業を円滑にまた継続的に行っていくためには、やはり事業費補助に対するルール化、明確化が必要だが、それぞれの事業のもつ社会性等を精査し公費で担うべき負担割合については、市町村と十分協議していくことが大切。今後、市町村と協議をしていくうえで理解を深めてもらうためには、例えば事業をすべて列挙し、一つ一つ内容をチェックするとともに、その事業の公共性、公益性を類型化するなどして、それぞれの事業に対する財源構造の基本的な考え方を一表にまとめて、事業の内容、財源のあり方、補助率等を見えるようにしておくことが必要。

「予算確保に向けた行政への働きかけ」…まずは社協事務局と行政担当部局との十分な事前協議しておくことが必要。社協事務局が、直接、財政担当部局へ説明する機会があれば、その意図を伝えることができるが、一般的には行政の社協担当部局が財政との予算折衝を行うので、事務局が社協担当部局に十分に事務事業の内容を伝えておかなければ、財政担当部局までその「声」が届かない。当たり前のことだが、非常に大切。

・「財源確保の上での行政との調整の重要性」…委託・補助事業については、社協の他の業務と一体的に位置付けて、重点課題に関する取組等に積極的に生かす⇒そのために行政の地域福祉推進の方向性、課題設定、施策と、社協の課題設定とのすり合わせは不可欠。特に見えにくいと言われている地域福祉推進部門の人件費については、行政の地域福祉計画等での日常生活圏域住民活動支援の方針、施策等を見ながら、社協の役割についての理解や協働を求めていく。社協そのものの事業・運営財源の範囲のみならず、地域福祉財源としての在り方を住民・関係団体等の意見集約を基に、行政と調整していくことが必要。【④p23】

・計画の先行・後発、一体的策定か否か等にかかわらず、課題や目標の共有化をはかる(策定段階も、推進段階も)。・地域福祉計画以外の個別計画や総合計画も視野に、活動計画推進のために活用できる施策の把握が必要。【④p31】

・指定管理者制度などに対応した行政への働きかけ、取り組みをすすめる。従来、社協が拠点としてきた会館等も指定管理の対象となってきた。社協の独自拠点の必要性、および拠点をもつべき機能・条件等について行政との調整をはかり、その内容が当該会館等の選定基準などに反映される様、働きかけていくことが必要。(このことは、社協以外の管理運営主体の参入を阻むものではなく、仮に社協以外の指定管理者になった場合でも、拠点事態の持つ意味や機能・条件が失われないようにするために必要と考えられる)。円滑な業務遂行の上では、社協が指定管理者となるに越したことはない。そのために必要なデータ、管理運営方針、体制等を固めておくことが必要。社協事務局以外の拠点についても、住民活動の拠点として活用されている公の施設等が指定管理者制度の対象となる場合、上記と同様、地域福祉推進の上での拠点の持つべき機能・条件等について行政との調整をはかり、その内容が各種施設等の指定管理者の選定基準などに反映されるよう、働きかけていくことが必要。【④p33】

・行政との人事交流、派遣…行政に戻った後の配置を含めて、相互にプラスの影響を及ぼすしくみをルール化していく。【p34】

④ 関係性を強化する

行政担当部署との日頃からの関係性の構築・制度動向と対応の共有化(総合化)

	<p>会長、局長が行政との連携・調整機能を果たす</p>	<p>【H27 情報交換会より】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・行政と対等であるために財政的依存度を抑える。 ・会長・局長の行政幹部への調整機能 <p>【これまでの成果物より】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・補助金の確保をするためには、単に事務局が予算編成時に行政との折衝をするのではなく、社協の組織(会長、理事、評議員等を含む)として、常日頃から、行政、議会、住民に社協(事業)を理解してもらう努力を積み重ねていくことが大切。【①p24】 ・予算編成時以外においても、社協の事業を理解してもらうことが大切。事務担当レベルはもちろん、係長・課長・事務局長レベルにおいても行政とのコミュニケーションを十分にとるよう心掛けるべき。できているようで、いざ予算編成となると、お互いに構えてしまうもの。さらに、年数回は首長(あるいは行政三役)と会長(あるいは社協三役)との情報交換会等を設け、お互いに理解を深めておくことも必要。行政への働きかけの具体策としては予算編成に入る前に次年度の重点事業をまとめて「要望書」として提出する等、「行動」として対処することも一手法。【①p26】 ・社協財源の基本的な考え方と課題…「社協の基本部分は公費」⇒それには社協の役割・機能発揮の移管が問われている。【④p22】
<p>⑤外部を味方につける</p>	<p>外部の理解者・行政や住民への発信者を増やす</p>	<p>【H27 情報交換会より】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・地域住民への広報・活動の見える化を日々WEB・SNSで行う努力・活動だけでなく職員の名前も憶えていただく努力をする。住民の後押しを得る。 ・市社協や事務局が正面から提案してだけでなく、住民等から提案してもらうという手法も大切。 ・地域住民とともに汗をかく:地域住民から見ても社協活動は分かりにくい。忙しいとか、数年で職員が異動してしまうとかの理由で、地域とつながっていない。本気でつながろうとしていない。地域からすると自分たちとどのようにつながって進めるのかが分からず戸惑う。逆に言うと、地域の声を十分聞いて、地域で何か困ったことがあったらきちんとコーディネートして支えるという姿勢を明確にして、事業の組立などのやり方を分かりやすく、具体性のある提案ができるようにすることが課題。 <p>【これまでの成果物より】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・寄付金確保には仕掛けづくりが必要…不況ムードや、「善意に頼りすぎでは」といった新聞の「声」欄のように、寄付金をめぐる状況は厳しい状況にある。そこで、寄付への意欲を喚起する仕掛けづくりに創意工夫する必要がある。一方通行型の寄付では限界があり、寄付者のニーズに対応し、常に新たな発想で仕掛けを工夫することが重要。【①p33】 ・さまざまな場面で理念、方針を意識的に出していき、住民、関係者への普及、共有化をはかる。【④p14】 ・計画推進に向けた担い手への働きかけなどにおける協働の取り組みを推進する。【④p31】 ・住民の福祉への主体的な参加を拓き、支えていくこと。【⑤p43】
<p>課題・制度動向への対応に係る施設や法人、事業所</p>	<p>【これまでの成果物より】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・従来の会員以外の団体・組織へのアプローチ、従来からの会員に対する働きかけをすすめる。特に地縁型と課題型の団体・組織の取り組みや課題をつなげる社協の役割・機能を認識し、会員組織の見直しをすすめる。【④p20】 ・住民・関係者の参画、意見をバックグラウンドに、調整及び計画の推進をはかる。【④p31】 ・事務局の財源・拠点だけではなく、地域福祉推進のための財源や拠点の確保のために、住民・関係者とともに現状・課題を把握し、行政との調整をはかる。【④p32】 	

【これまでの市町村社協部会事業における成果物一覧】

- ①「ビジョンをもとに事業の見直し、財源の検討を」市町村社協財源の在り方検討委員会報告書(平成 11 年 11 月)
- ②「市町村社協の組織運営と役員の法的責任について」市町村社協役員・事務局長課題別研修会講演記録(平成 15 年 11 月)
- ③「市町村社協におけるトップマネジメント機能の構築にむけて」市町村社協組織運営強化推進委員会報告書(平成 16 年 3 月)
- ④「社協が”みんなの社協”であるために」市町村社協組織運営基盤強化指針(平成 18 年 3 月)
- ⑤「第2次改定地域福祉プラン 21 かながわ指針」(平成 18 年 3 月)
- ⑥「社協によるコミュニティワーク実践に向けた提案集 普及版」(平成 25 年 3 月)
- ⑦「かながわの社協からの提案 2014～住民が抱える生活課題の解決に向けて～」(平成26年3月)
- ⑧「『社協の総合相談』を進めるために～6つの実践事例とリーダー層職員の動きのヒント」(平成27年3月)