社協の専門性と組織特性をふまえた職員育成にむけて

かながわ版社協職員育成指針 2022

令和４年８月

社会福祉法人　神奈川県社会福祉協議会

市町村社協部会

－CONTENTS－

■ Introduction 1

■ How to use？ 7

「かながわ版社協職員育成指針 2022」の使い方

■ かながわ版社協職員育成指針 11

1. 社協の専門性と組織特性をふまえた研修体系 11
2. 県域、ブロック、各市町村社協、および個々の職員の主体的学習まで、それぞれのレベルでの職員育成の取り組み 15
3. 研修以外の職員育成の取り組み 18
   ① 川崎市社協の取り組みに学ぶ 20
   ② 厚木市社協の取り組みに学ぶ 23
   ③ その他の取り組み 26
   ・ 小田原市社協の「職員提案事業（IKD プラン）」の取り組みから
   ・ 逗子市社協・葉山町社協の協働事業「逗葉地区コミュニティソーシャルワーク基礎研修」等の企画・実施を通して
4. これからの職員育成の取り組みにむけて 28

■ 参考資料 30

- 「社協の専門性をふまえた職員育成にむけて－課題の構造」
  （社協・地域福祉事業推進プロジェクト会議資料）
- 令和 2・3 年度市町村社協部会「社協・地域福祉事業推進プロジェクト」委員構成

Introduction

今なぜ「社協の専門性と組織特性をふまえた職員育成」が必要なのでしょうか？

■ 社協職員の皆さん、あなたはこの問いにどう答えますか？
あなたの社協は、この問いへの共通の答えを用意できていますか？

問1　社協会費の意味、全職員が説明できますか？

社協の会費について、住民から「メリットを感じられない。何のために必要なのか？」と聞かれたら、あなたはどう説明しますか？

住民にとっては雇用形態も経験年数も関係なく、全員が社協の職員です。一人ひとりが説明できるように用意していく必要があります。

問2　地域福祉活動計画の策定・進行管理に、社協のコミュニティソーシャルワークの専門性が生かされていますか？

あなたの社協の地域福祉活動計画は、社協にかかわる多くの人たちと、地域の課題を共有し、ともに解決にむけた取り組みを考える計画になっていますか？　取り組みの進捗を、ともに確認できていますか？

地域福祉活動計画は、社協が地域の関係者との協働ですすめる地域福祉推進のための計画であり、社協のコミュニティソーシャルワーク実践の進路図です。地域福祉活動計画は、策定や進行管理そのものに社協のコミュニティソーシャルワークの専門性が生かされなければなりません。

問3　行政に社協が本当の意味で理解されていますか？

社協の存在意義は、地域の生活課題、福祉課題を住民や関係者とともに解決していくことにあります。その意味が行政に伝わっていますか？

社協が行政から財源を得ていくためには、行政の理解が不可欠です。そして、行政からの理解を得ていくためには、住民や地域の関係者からの評価がともなっていることが大前提です。住民や地域の関係者に社協はどう評価されていますか？

問4　社協の組織運営は、幹部職員と一部の部署が担うもの。コミュニティソーシャルワークの実践を担う職員には関係ない、と考えていませんか？

財源や人員の確保は幹部職員や総務がやること、地域支援や個別支援を担当する職員はそこまで考えなくていい、と考えていませんか？

社協組織が関係者の協働により地域福祉をすすめる組織であることを考えると、社協組織運営そのものがコミュニティソーシャルワークの一環です。社協の組織運営に関する知識や方策は、社協職員として身につけるべき専門性の一つです。

問5　雇用形態、年齢、保有資格・・・職員間でのさまざまな違いが、局内の問題共有や連携の障害になっていませんか？

社協の事業は多岐にわたり、部門によっては委託事業の要件で有資格者を雇用したり、財源の問題から非正規雇用という形をとることがありますが、その多様な職員全員に対して、社協への帰属意識をもてるような働きかけをしていますか？

問1にあるように、住民にとっては雇用形態も経験年数も関係なく、全員が社協の職員として見られています。

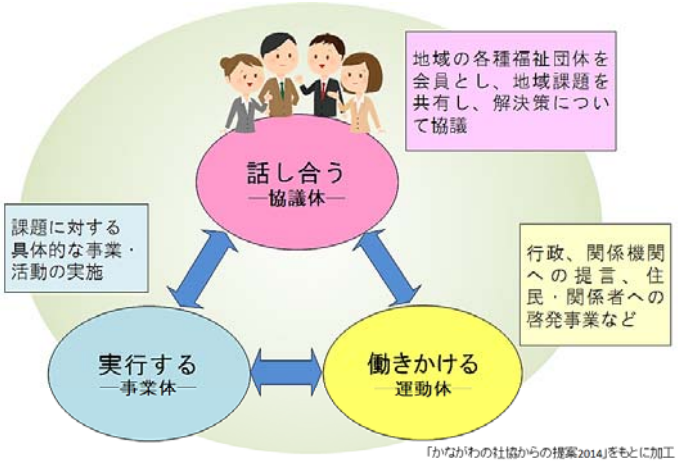
違いがあるからこそ、一体になるための取り組みを意識化してすすめる必要があります。職員の多様性を強みに変えていくためのしくみ、しかけが必要です。

■ 地域福祉は奥が深く、社協の仕事も奥深い

社協が軸を置く地域福祉は、大変奥の深いものです。
「住民主体で、一人ひとりが自分らしく暮らせる福祉のまちづくりをすすめる」という中には、
・住民主権、住民自治
・人権尊重、当事者・マイノリティへの視座
・一人ひとりが主役となり、担い手となる地域づくり
・福祉教育、福祉文化の創造、福祉の思想や理念の普及
など、さまざまなものがその中に含まれています。
このような概念を一人ひとりの職員が自分の中に取り込み、自分の言葉として発し、行動していくことが地域福祉推進のプロとしての社協職員には求められます。

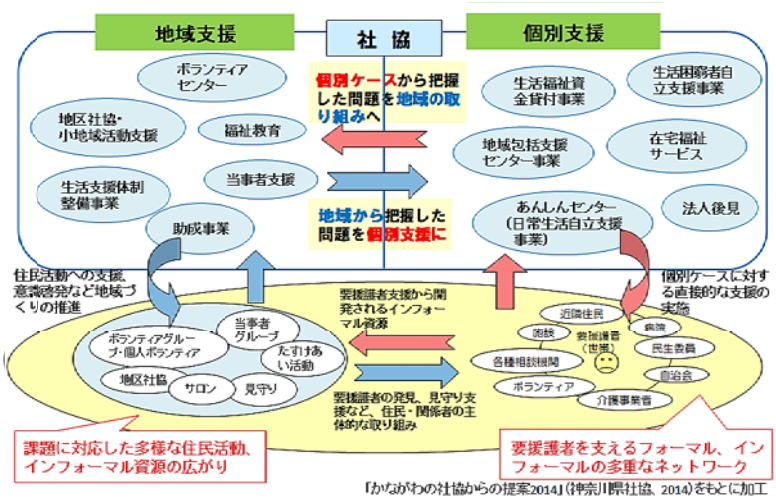
また、社協にはさまざまな側面があり、その多面性も社協の特徴です。

・「運動体」「協議体」「事業体」



「かながわの社協からの提案2014」をもとに加工

・「個別支援」と「地域支援」の2つの機能(「社協の総合相談」)



「かながわの社協からの提案2014」(神奈川県社協、2014)をもとに加工

・行政とともに地域福祉をすすめる、法に位置づけられた組織

社会福祉協議会（社協）とは～法的位置づけと使命

社会福祉法第１０９条により規定された「地域福祉の推進を目的」とした団体で、住み慣れたまちで誰もが安心して暮らすことができる「福祉のまちづくり」を推進することを使命としています。

構成
地域の住民組織と公私の社会福祉や保健・医療・教育などの関係者などにより構成されています。

目的
地域の中で起きている様々な福祉課題（潜在化している個人の問題も含め）を地域全体の課題として捉え、組織構成員とともに考え、協議を行い、協力し合い解決を図ることを通して、住民主体の福祉のコミュニティづくりと地域福祉の推進を目指しています。

事業
住民の福祉活動組織化、社会福祉を目的とする事業の連絡調整及び事業の企画・実施を行います。

組織
全国すべての市区町村、都道府県・指定都市に設置されており、それぞれが公共性と自主性を有した民間組織であると同時に災害時などには全国ネットの強みを生かした活動を展開しています。

出典：「かながわの社協からの提案2014」

このどれもが社協です。

社協を理解してもらうには、このような多面性を理解した上で、目の前にいる人に通じる言葉で説明することが求められます。これらの側面が自分の言葉で表現できるようになるには、一定の経験や、各自の業務を通して得た実感が重要となるでしょう。

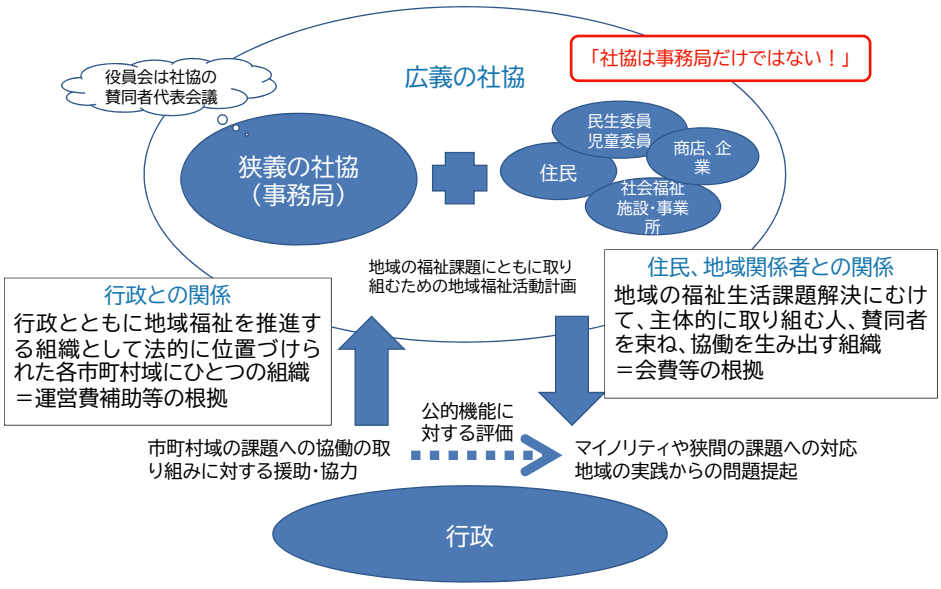
そのため、社協職員は一朝一夕にしてできあがるものではないと言えます。研修での学び、日ごろの職場での学び、職員同士の話し合い、業務を通した経験、さまざまな人との出会い、これらに加え、自分自身の人生経験も、地域福祉とは何か、社協の仕事とは何か、ということに関わってくるものです。

■ 社協組織の特殊性

社協は社会福祉法人ですが、施設等を経営する社会福祉法人との違いとして次のようなことがあります。

たとえば･･･

- 会員組織･･･住民、社会福祉施設等地域福祉に関する組織･団体による会員組織を有している。
- 住民との関係･･･施設･事業所は「お客様」、しかし社協にとって住民は「お客様」ではなく、一緒に地域福祉活動をすすめるパートナー。
- 行政との関係･･･施設･事業所の経営は、サービス提供による利用料がベース。しかし社協の経営は、行政からの補助･委託がほとんど。そのため首長の交代、行財政の状況に社協の経営が左右されやすい（そうならないためには何が必要か？）
- 理事会等役員会･･･協議体としての社会福祉協議会にとって、市町村域の地域福祉に関する組織･団体の代表によって構成される理事会等は、「みんなの組織」としての社協のありようをチェックする場でもある。



● 事業が定型化しているものばかりではない･･･目の前のニーズに応じて、住民等の協力を得ながら、新しい活動をつくっていくことができる。

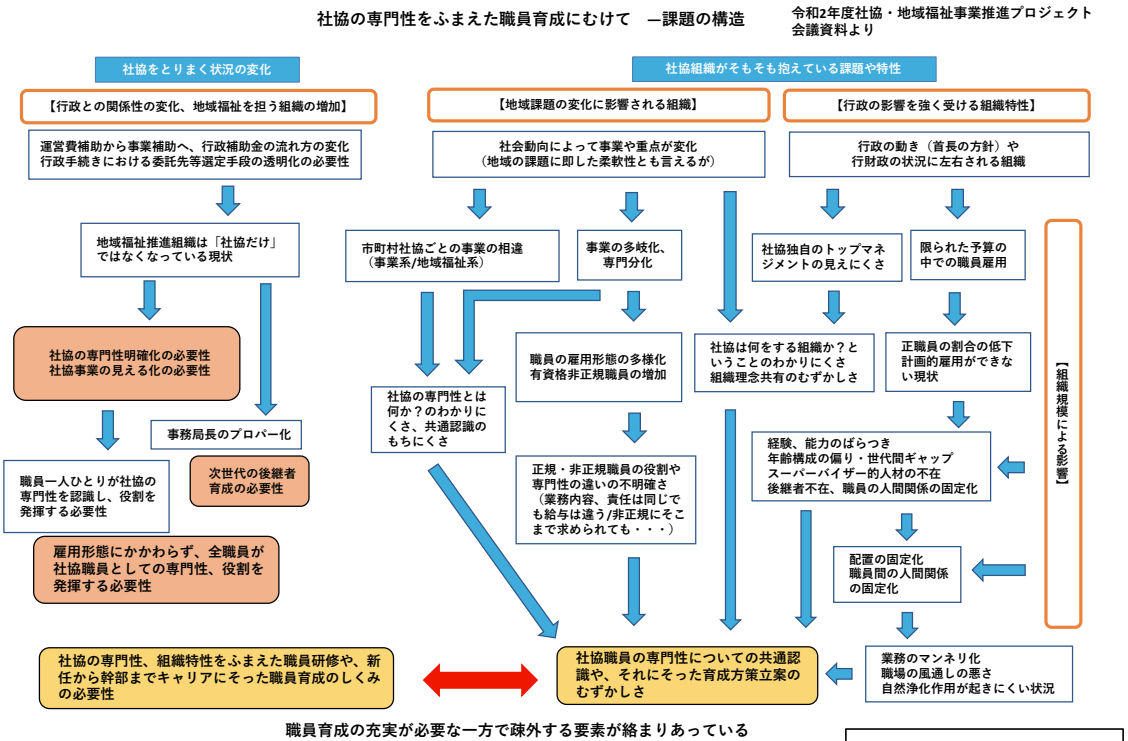
図のように、社協は事務局だけではなく、住民や地域関係者との協働による組織運営体制をもち、協働で地域福祉課題に取り組む組織であり、その公的な機能があるからこそ、行政の援助･協力、すなわち補助金が充てられています。

この社協特有の立ち位置を理解し、社協に求められている機能･役割を果たしていくこと、そのための事業･活動を効果的に展開していくことが、社協の専門性であり、わたしたち社協職員に求められるスキルです。

■ 社協組織特有の諸課題の認識と、それを乗り越える方策の必要性

令和 2 年度から 3 年度にかけてすすめてきた市町村社協部会「社協･地域福祉事業推進プロジェクト」では、社協職員の人材育成をめぐる課題を図のように整理しました。ここで特に浮かびあがったのは、行政との関係やその時の社会状況等の影響が事業展開に強く反映されるという、社協組織特有の事情からくる「社協独自のトップマネジメントの見えにくさ」と、「組織理念共有の難しさ」「社協の専門性についての共通理解の難しさ」です。

社協職員の育成について考えるときに、この部分を押さえておくことが非常に重要と考えました。つまり、そもそもこのような課題を組織特性として孕(はら)んでいるからこそ、その弱点を乗り越えるための方策をもっていかなければならない、ということです。



※P31 拡大図参照

■ 地域共生社会の実現、包括的支援体制構築という動きの中での社協の価値

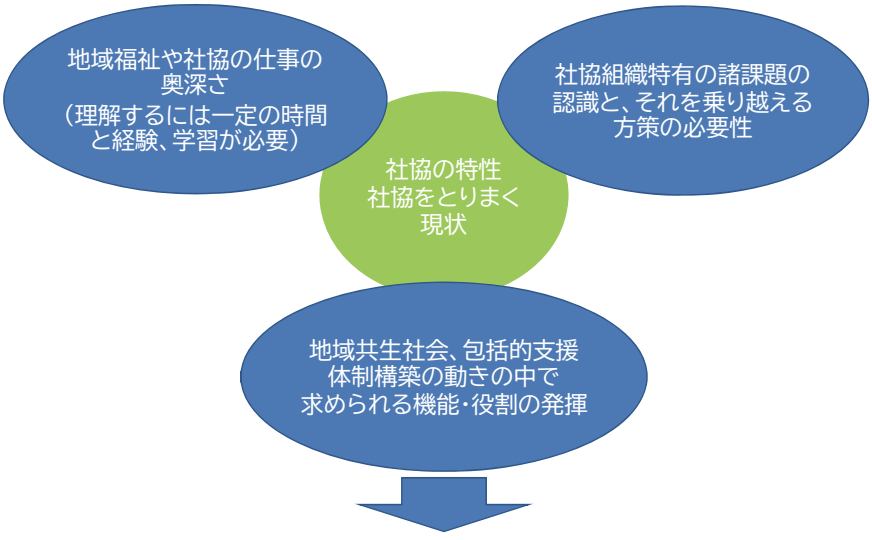
国をあげて地域共生社会の実現、包括的支援体制構築の必要性が謳われる中、社協は住民、地域関係者との協働による地域福祉のけん引役としてリーダーシップを発揮していく必要があります。また、「個別支援」と「地域支援」の2つの機能の一体的推進により、「社協の総合相談」を展開していく必要があります。そのためには、職員がバラバラな仕事をしていては組織の力を十分に発揮できません。組織一丸となった「社協の総合相談」をいかに展開するか、一人ひとりの職員は、この大きな役割が課された社協を担っていく大切な人材です。

社協は、災害時においては、日ごろの関係性や全国ネットの特性を生かして被災者支援に機動力をもってあたってきました。コロナ禍では、多くの活動が停滞しがちになる中、生活福祉資金特例貸付にすべての社協が対応しながら、困窮世帯への食料支援、地域活動の再開にむけた支援、YouTube 等の活用など新たな手法を駆使した福祉教育の実施など、目の前のニーズに対応して、地域に必要な活動を生み出しています。

また、包括的支援体制の中で「地域づくり」と言われている部分は、社協は福祉教育やボランティアセンター事業、地区社協支援などを通して、住民の地域福祉活動への参加や住民同士の助け合いを促し、見守り活動、サロン・居場所づくり、買い物支援等、住民の手による多くの活動を生み出してきています。

このような実践をテコに、さらに社協の専門性を発揮していく必要があります。

この「かながわ版社協職員育成指針 2022」は、社協という組織の専門性や特性をふまえながら、各市町村社協が組織一体となって機能・役割を発揮していくためのこれからの人材育成の方向性を示すものです。



社協の専門性と組織特性をふまえた職員育成の必要性

「かながわ版社協職員育成指針2022」は、そのための方向性を示すものです。

How to use?

「かながわ版社協職員育成指針 2022」の使い方

■それぞれの社協における職員育成方策の検討にむけて

社協の専門性と組織特性をふまえた職員育成は、全市町村社協にとって急務の課題です。

各市町村社協それぞれに、自社協の課題を整理し、個別の状況にあわせたオリジナルの職員育成方策をつくっていく必要があります。

この指針の特徴を参考に、各社協の職員育成方策の検討に生かしてください。

【本指針の特徴】

1. 社協職員の育成に必要な2本の軸

社協職員育成の研修体系として、大きく次の 2 本の軸を設定しました。

この指針では、この 2 本の軸を研修体系の基本におき、バランスのとれた職員育成の研修体系を提示します。

（1） 住民や関係者の主体性を引き出し、多様な主体との協働で個と地域をつなぐ地域福祉を展開することのできる職員の育成研修体系（CSW研修体系）

社協職員はどのような業務についても全員がコミュニティソーシャルワーカーです。個別支援と地域支援の2つの機能をあわせもつ社協が、その専門性を生かして2つの機能の一体的推進による地域福祉を推進するべく、職員に必要な能力を養います。

（2） 社協組織の特性をふまえ、組織の一員として主体的に行動できる職員の育成研修体系（社協組織マネジメント研修体系）

一人ひとりがコミュニティソーシャルワークの専門性を身につけても、全員が一丸となれなければ、組織としての力を発揮することはできません。また、社協組織のマネジメントは、行政や会員組織との関係性など、社協という組織の独自性や特徴をふまえた知識やノウハウ（組織体制の構築など）が必要です。

2. 本指針の研修体系は必要最小限を提示（アレンジは各市町村社協の実情にあわせて）

この指針に示す研修体系は、全職員に共通して必要と考えられる最小限の要素を示しています。「最小限」とした理由は、研修体系上に多くの研修を入れ込んでみても、「絵に描いた餅」になってしまっては意味がないからです。

各市町村社協の状況にあわせて、他に必要な研修などを組み込み、アレンジしてください。ただし、その際、研修体系が「絵に描いた餅」にならないよう、実現可能なものとなるよう留意することが重要と考えます。

3. 県域、ブロック、各市町村社協、個々の職員の主体的学び、それぞれのレベルでの取り組み

県域、ブロック、各市町村社協、個々の職員の主体的な学びまで、それぞれのレベルでの取り組みを推進するための指針です。

それぞれのレベルにおける特徴・役割と、具体的な取り組み例を示し、職員育成を効果的に展開していくための方策を示しています。

4. 研修以外の取り組みについて

職員育成は研修だけではありません。職場における OJT の取り組みや、職員同士が学びあう職場風土をどうつくるか、また、職員の成長を促すスーパービジョン等の取り組みなど、研修以外の取り組みの必要性と、取り組みのヒントを例示します。

■LET’S TRY！～職員育成方策検討のステップとポイント

STEP 1 社協の現状・課題の整理、共有

※ 各社協の状況によって STEP1と STEP2の順番が逆になることも考えられます。

【問題意識の醸成】

● 職員育成について問題を感じている人から幹部、同僚に働きかけ、職員育成方策検討にむけたモチベーションを醸成していく。

● 職員育成指針策定についての全職員へのアナウンスと合意

【局内検討組織の設置】

● 検討の中核となる組織の設置

※ 構成員は、管理職のみ、または中堅クラスの職員中心など、それぞれの社協の状況によって異なるが、検討過程を**局内で共有していく**ことが重要(押しつけの育成体系は職員の中に根づかない)。

【現状・問題の把握、問題の共有】

● 自社協の現状と問題について

- 職員の採用、定着の状況
- 職員の年齢構成、バランス
- 職員の資格保有状況、業務経験、キャリア形成の状況
- 新人育成、次世代幹部育成等の取り組み状況
- 職員同士のコミュニケーション、業務における職員間連携の状況など

● 福祉や地域社会の動向と自社協の現状、問題について

※下記の既存資料の活用等により、**職員全員で現状点検**

- 本指針 P31 の図等をもとにした自社協の状況把握
- 「かながわの社協指針 2020」(県社協、2020)巻末チェックシートの活用

STEP 2 めざす職員像、社協組織像の共有

【めざす職員像、社協組織像の検討と共有】

● **職員参加**による「めざす職員像」「めざす社協組織像」の検討と共有

※職員アンケートや多様な話し合いの場の活用

※「社協職員行動原則」(全社協、2011)なども参考にする

STEP 3　めざす職員像の実現にむけた職員育成方策の検討

【検討の方向性の整理】

● 育成方策として考えるべき事項の確認（研修体系、職場風土、働きやすい環境、主体的学習を促すしくみ、育成指針策定と推進に関すること等）

【検討のポイント】　本指針 P11～27 参照

● 年齢や雇用形態にかかわらない全職員にとっての指針
● 全職員に対する必須研修（本指針の2つの体系を軸に）と業務別研修の整理
● 国レベル、県域、広域（ブロック）の研修のチェックと活用
● OJTやスーパービジョンなど、日常業務の中での取り組み・しくみの検討
● 職員の相互研鑽、主体的学習を促す職場風土づくりにむけた検討
● 職員の計画的育成のための異動、配置の考え方の整理
● キャリアパス、人事評価制度の整備
● 策定した育成方策や研修体系を形骸化させないしかけの検討

STEP 4　育成方策にそった取り組みの推進

【実践のポイント】

● 研修の受講、自主的学習等を促すしかけ（研修記録シートの作成など）
● 職員育成の取り組みの進行管理にかかわるプロジェクト等の設置、取り組み状況と課題の把握
● 上記による職員育成の取り組みや体制の見直し、PDCA の推進

【コラム】 社協の現状・課題の整理、共有にあたって

「ステップ1・社協の現状・課題の整理、共有」では、

- 社協組織の特徴や独自性についての学習
- 社協をとりまく社会動向、法制度の動き、県内外の社協の状況の把握

などの取り組みも必要と考えられます。「新・社会福祉協議会基本要項」や「社協職員行動原則」なども参考にしてみましょう（P30 掲載の各資料参照）。

かながわ版社協職員育成指針

1.　社協の専門性と組織特性をふまえた研修体系

この指針では、次の 2 本の軸を基本に置き、バランスのとれた職員育成の研修体系を提示します。

（1）住民や関係者の主体性を引き出し、多様な主体との協働で個と地域をつなぐ地域福祉を展開することのできる職員の育成研修体系（CSW研修体系）

【目標】

社会的孤立・排除や世帯の複合課題、制度の狭間など、地域の福祉問題への深い関心を持ち、民間組織（社協）としての開拓性・即応性・柔軟性を発揮した、個と地域をつなぐ支援・実践ができる職員を育成する。

（2）社協組織の特性をふまえ、組織の一員として主体的に行動できる職員の育成研修体系（社協組織マネジメント研修体系）

【目標】

① 自分が社協組織の一員であることを意識し、主体的に考え行動する自律的な職員となるための知識とスキルを身につける。

② 社協の専門性である「社協の総合相談」、コミュニティソーシャルワークの実践のために必要な組織運営の知識とスキルを身につける。

次の体系図に示す研修は、基本的にすべて必須研修として位置づけるものです。これをベースに、各市町村社協で必要と考える研修を組み込み、各市町村社協版の研修体系を検討してください。

かながわ版社協職員育成指針・研修体系

社協職員基礎研修　社協職員応用研修　組織マネジメント全般に関する研修　職場内コミュニケーション、人材育成に関する研修　役職員研修

	社協組織の特性をふまえ、組織の一員として主体的に行動できる職員の育成研修体系（社協組織マネジメント研修体系）	住民や関係者の主体性を引き出し、多様な主体との協働で個と地域をつなぐ地域福祉を展開することのできる職員の育成研修体系（ＣＳＷ研修体系）
目標	1. 自分が社協組織の一員であることを意識し、主体的に考え行動する自律的な職員となるための知識とスキルを身につける。 2. 社協の専門性である「社協の総合相談」、コミュニティソーシャルワークの実践のために必要な組織運営の知識とスキルを身につける。	社会的孤立・排除や世帯の複合課題、制度の狭間など、地域の福祉問題への深い関心を持ち、民間組織（社協）としての開拓性・即応性・柔軟性を発揮した、個と地域をつなぐ支援・実践ができる職員を育成する。
次期管理職、管理職、事務局長	⑮キャリアパス構築・運用研修（研修C） ⑯事務局長セミナー（市町村社協部会） ⑨社協組織マネジメント応用研修（市町村社協部会） ⑥福祉動向に関するテーマ研修（市町村社協部会） ⑭人材育成体制研修（研修C） ⑧市区町村社協管理職員研修（全社協）	
リーダー、中堅以上	⑦社協組織マネジメント基礎研修（市町村社協部会） ⑤コミュニティソーシャルワーク研修・ゼミナール（市町村社協部会） ⑬スーパーバイザー研修（研修C） ④コミュニティソーシャルワーク研修・選択編（市町村社協部会） ⑫コーチング研修（研修C） ③コミュニティソーシャルワーク研修・基本編（市町村社協部会）	
新任～中堅	⑪新人指導力研修（研修C） ⑩コミュニケーション研修（研修C） ②社協新任職員研修・フォローアップ研修（市町村社協部会） ①新採用職員研修（各社協）	

かながわ版社協職員育成指針・研修体系　各研修の概要

★研修名のあとの(　)は主催。

★「研修 C」はかながわ福祉研修センターの略。(　)のないものは市町村社協部会主催。

	研 修 名	目的・ねらい
社協職員基礎研修	① 新採用職員研修（各社協）	各社協の歴史、業務の概要や特徴、社会人としてのマナー・接遇、その他日々の業務の遂行に必要な基本的知識と姿勢を身につける
	② 社協新任職員研修・フォローアップ研修	社協職員としての基本姿勢や、地域福祉の考え方、社協の基本理念、神奈川における社協実践の現状など、業務の土台となる知識や技術、視点と目指すべき社協職員像を考える
	③ コミュニティソーシャルワーク研修・基本編 ※1	社協の位置づけや方向性を再確認し、「社協の総合相談」を生かして、コミュニティソーシャルワーク力を高める
	④ コミュニティソーシャルワーク研修・選択編（案）※2	同上
社協職員応用研修	⑤ コミュニティソーシャルワーク研修・ゼミナール ※3	個々の社協職員の問題意識や主体性に基づき、社協における実践課題について、指導教授が関わりながら少人数のチーム制で学ぶ
	⑥ 福祉動向に関するテーマ研修	社協をとりまく動向と課題等を学び、社協の事業・活動展開のあり方を考える
組織マネジメント研修	⑦ 社協組織マネジメント基礎研修	社協の組織運営に関する基礎的知識、考え方を身につける
	⑧ 市区町村社協管理職員研修（全社協）	管理職員としての自組織の状況を見極め、将来的なあり方を設定・検討するための知識、職員育成・組織運営管理の基本的な考え方等を学ぶ
	⑨ 社協組織マネジメント応用研修	幹部職員として社協組織全体を視野にマネジメントをおこなうにあたって必要な知識や理論、考え方を学ぶ
職場内コミュニケーション・人材育成関係研修	⑩ コミュニケーション研修（研修 C）	新任職員が組織の一員としての意識を持ち、チームワークの向上のために自発的に行動できるよう、コミュニケーションの基本姿勢を学ぶ
	⑪ 新人指導力研修（研修 C）	職員の個別性を尊重した指導方法の基本を学び、人材育成に役立てるとともに指導を通し自身の成長につなげる
	⑫ コーチング研修（研修 C）	自ら考え、行動できる職員を育てるために、コーチングの基本について学び、後輩指導を担う中堅職員としてのスキル向上をめざす
	⑬ スーパーバイザー研修（研修 C）	指導的職員を対象に、スーパービジョンの理論や方法、技術を学び、より良いコミュニケーションと、職員一人ひとりがいきいきと働く職場づくりにつなげる
	⑭ 人材育成体制研修（研修 C）	人材育成におけるスーパービジョンの重要性とその理論の理解と、幹部職員として、組織にスーパービジョンを根づかせる方法を考える
	⑮ キャリアパス構築・運用研修（研修 C）	キャリアパス制度の効果的な実施を目指して、計画的な職員育成の仕組みである職場研修の推進をテーマに、その運用上のポイントを学ぶ
役職員研修	⑯ 事務局長セミナー	社協事務局長として社協組織を運営するにあたり必要な情報、知識、理論、考え方を学ぶ

上記研修は令和 4 年度に実施予定のものと、令和 5 年度以降に実施予定のものを含みます。

※1、2、3 は次ページ参照

コミュニティソーシャルワーク研修・基本編と選択編（案） ※1、※2

	科　目	
1	ソーシャルワークの基礎（人間・人権尊重、社会福祉の理念、自立と支援の視点、エンパワメント、ソーシャルワーカーの倫理）	◎
2	社協の基本理解（社協の歴史、社協の性格、機能、組織、事業など）	◎
3	生活支援や住民活動の「コーディネート」（共感と関係構築のスキル）	
4	地域課題の把握と地域支援（社会福祉調査等）	
5	地域のアセスメント・社会資源開発のプロセス	
6	社会的孤立・排除や制度の狭間へのアプローチ	◎
7	社協の実践から考える	
8	当事者の声から考える（社協活動の出発点）	
9	ケースワークとは、目的と原則、個別支援の視点	
10	ケースワークの原則 ①個別化の原則、②意図的な感情表現の原則、③統制された情緒関与の原則、 ④受容の原則、⑤非審判的態度の原則、⑥自己決定の原則、⑦秘密保持の原則	
11	地域共生社会の実現に向けた社協事業 ①社協の事業部門における“個別支援”について ②社協の総合相談～部門間の相互連携の重要性、個別支援と地域支援の一体化	◎

◎は基本編（必修科目）。選択編の研修については令和5年度以降、検討の上、順次実施。

※3　コミュニティソーシャルワーク研修・ゼミナールのテーマ例

例１「記録・事例検討・ニーズに関する学習」

例２「社会福祉協議会を深める学習」

参考：令和３年度実施のゼミナール案内チラシ

2. 県域、ブロック、各市町村社協、および個々の職員の主体的学習まで、それぞれのレベルでの職員育成の取り組み

職員育成は一過性のものでは効果がありません。継続的、日常的におこなわれることが必要です。そのためには、県域、ブロック、各市町村社協、そして個々の職員、それぞれのレベルでの取り組みを組み合わせてすすめていくことが必要です。

次に示すそれぞれの特徴をふまえ、効果的に育成の取り組みをすすめる必要があります。

【それぞれのレベルごとの特徴と取り組み例】

	特　徴	取り組み例
県域	・県内全職員に共通する基本的な内容の研修 ・新たな施策動向等、広く共通理解を図る必要のある研修 ・県域のスケールメリットを生かせる研修	・社協新任職員研修 ・事務局長、会長セミナー ・包括的支援体制構築にかかわる研修 ・研究要素の強い研修（ゼミナール形式の研修など） ・政令市や県外も含めた幅広い情報交換・情報共有の場づくり
ブロック	・業務遂行に必要な身近な情報交換と相互研鑽の場 ・対象職員が社協内では一人しかいないなど、単独社協では実施しにくい研修	・災害、権利擁護等、担当業務別の情報交換会や研修会 ・ブロック版社協新任職員研修 ・ブロック版事務局長研修
各市町村社協	・各社協の特徴をふまえた研修 ・中途採用、非正規など県域研修に参加しにくい職員むけの研修 ・各社協の重点課題に即した研修 ・職場の安全管理や適正な業務執行のために必要な研修 ・日常業務を通した研修（OJT）	・新採用職員研修－各社協の歴史、事業・活動の概要と特徴、社協の専門性と各事業の関係性など ・計画策定・改定時における研修 ・個人情報、苦情対応、災害対応等に関する研修 ・チューター、SV 配置による OJT
個人	・自身に不足しているスキルや知識の習得 ・円滑な業務遂行につながるネットワークづくり ・自身の関心をより深める取り組み	・関係書籍、資料の活用 ・各種研究会等への参加

【さまざまなレベルの研修等の組み合わせによる効果的な取り組み例】

例1:採用１年目からの取り組み

時期	組織が用意する研修	その他の取り組み
１年目 ４月 ～５月	●新採用研修(各市町村社協) ・社会人マナー・接遇　・業務の概要、特徴 ・自社協の歴史　・地域の特性、自治体施策 ・社協の専門性と事業の関係性 ・日常の事務執行に関すること ・担当業務に関すること ●市町村社協新任職員研修(県域) ・福祉の仕事の基本　・社協の歴史 ・地域福祉とは、社協とは ・神奈川の社協について ・市町村社協部会、職員会について ●業務別新任研修(県域) (生活福祉資金、日常生活自立支援事業など)	★チューター等配置による OJT ・業務の確認、フォロー ・疑問・相談への対応 ★自主的な取り組み ・地域の住民活動等との関係づくり(県域新任研修のフィールドワーク等も兼ねて) ・同期職員とのネットワークづくり
夏以降	●職場内研修(各市町村社協) ・各組織の重点課題　・福祉の動向 ・防災訓練、災害対応　・職場内コミュニケーション ●ブロック職員研修会(ブロック) (職員同士の懇親もかねた場) ●コミュニティソーシャルワーク(基本編)研修(県域) ●業務別担当者研修会、連絡会、情報交換会(県域またはブロック)	★チューター等による状況確認や助言 ★自主的な取り組み ・各種研究会等への参加
２月 ～３月 ２年目	●市町村社協新任職員フォローアップ研修(県域) ●職場内研修(各市町村社協) ・本年度の事業成果と課題 ・次年度の重点課題　・職場内コミュニケーション	★1 年の振り返り、次年度の目標設定
５月	●コミュニケーション研修(県域) ●新人指導力強化研修(県域)	★先輩としての新人指導

※上記はあくまでも一つの例です。

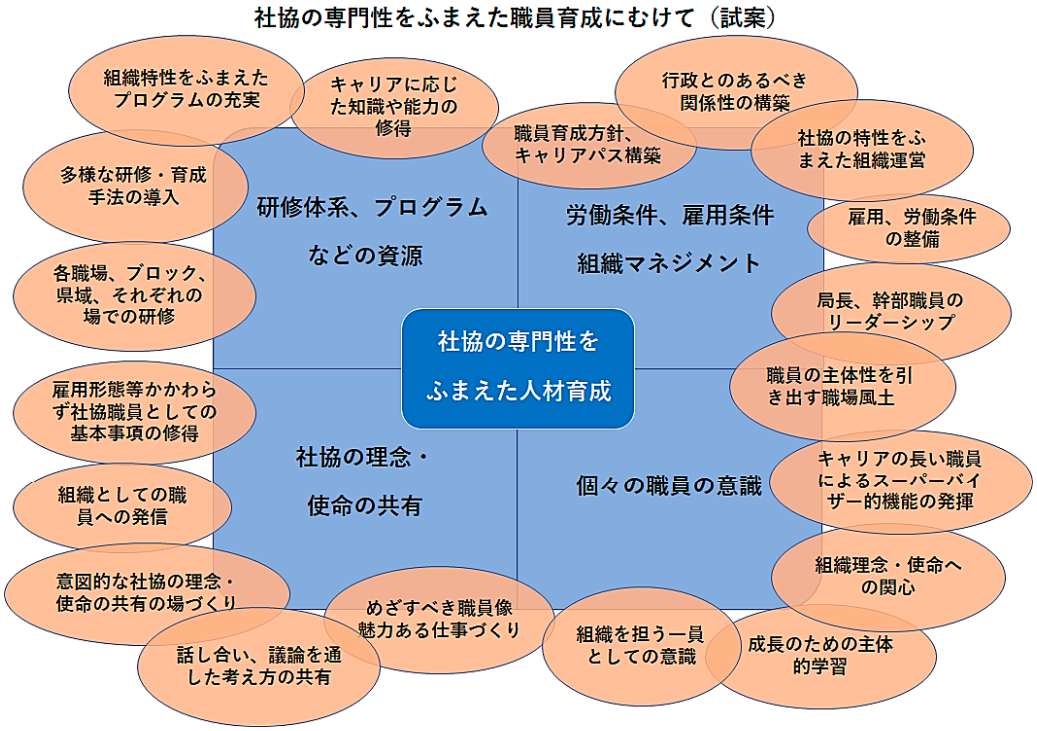
例2：中堅～管理職候補の取り組み

時期	組織が用意する研修	その他の取り組み
中堅	●職場内研修（各市町村社協） ・中堅職員の役割　・自社協の重点課題 ・職場内コミュニケーション	★自主的な取り組み ・職場内外での自主勉強会などへの参加、および主宰
	●業務別担当者研修会、連絡会、情報交換会（県域またはブロック） ・同じ業務担当同士の情報交換、実践の交換	
	●コーチング研修（県域） ●スーパーバイザー研修（県域）	★外部団体の研修等への講師としての派遣
	●社協組織マネジメント基礎研修（県域） ・社協の特性と組織マネジメント（財源のしくみ、役員組織、行政との関係等）	★各種研究会、会議等への委員としての参加
	●ブロック職員研修会（ブロック） （同じ立場の職員同士の課題共有、実践の交換）	★自主的な取り組み ・各種研究会等への参加、実践発表
	●コミュニティソーシャルワーク研修・基本編（県域） ●コミュニティソーシャルワーク研修・ゼミナール（県域）	
次期管理職	●市区町村社協管理職員研修（全社協） ●社協組織マネジメント応用研修（県域）	

※上記はあくまでも一つの例です。
　また、中堅以上は 1 年スパンではなく数年かけて取り組むことを想定しています。

3. 研修以外の職員育成の取り組み

本指針の検討をおこなった「市町村社協・地域福祉事業推進プロジェクト」では、社協の専門性をふまえた職員育成にむけて、次の図のような事象が関係しており、それぞれの領域ごとに取り組みをすすめる必要性が議論されました。



職員育成は、研修体系や研修プログラムなどが充実すればそれだけで解決できるというものではありません。

たとえば、「労働条件、雇用条件、組織マネジメント」の領域に「行政とのあるべき関係性の構築」とあるのは、社協の職員構成として、非正規職員の割合が増加してきたことと関連しています。非正規職員の割合が増加してきた背景には、行財政の影響がありますが、社協の機能・役割についての行政の理解が薄いと、さらにこの状況が悪化していくことになります。社協本来の専門性は何か、行政と社協はどういう関係性を構築すべきか、という論理づけや働きかけが必要となります。

また、研修は受講する側の意識が受講の成果と密接に関係しますが、個々の職員の意識は、職員の主体性を引き出す職場風土の有無や、先輩職員からの働きかけなどとも関連しています。

このように、職員育成を考える上では、「研修体系、プログラムなどの資源」「労働条件、雇用条件、組織マネジメント」「個々の職員の意識」「社協の理念・使命の共有」といったそれぞれの領域の取り組みを同時並行ですすめることが必要です。

参考：社協の専門性をふまえた職員育成にむけて―検討すべき課題
（市町村社協・地域福祉事業推進プロジェクト令和２年度第５回会議資料より）

1. 社協組織の特性をふまえた研修プログラムの充実
○ 基本的事項の共通理解のための研修機会の確保
・ 雇用形態、担当業務にかかわらず全職員が身につけるべき事項
・ 研修の場はまず各職場で／採用時だけでなく時宜に応じて
○ 「社協の総合相談」確立にむけた研修の充実
・ コミュニティソーシャルワークの基礎、応用
・ 必須カリキュラムと選択カリキュラム
○ 組織マネジメントの特性にそった研修プログラムの構築
（幹部職員育成プログラムの構築）
・ 社協組織運営の特性の理解と運営のノウハウ（話し合い・議論を通した理解）
・ 行政等との調整能力、交渉能力
・ 組織の統制、リーダーの役割（研修センター等の研修で可）

2. 多様な研修・育成手法の導入
○ 話し合い、議論を通した学び
・ ゼミ方式の導入（CSW 研修、幹部研修など）
○ 外部からのスーパーバイザー、アドバイザー的人材の活用
・ 社協間、社協以外の関係者等の人材活用
○ 関係組織・団体等での実習、派遣、人事交流

3. 多様な場で、それぞれの場の特性を生かした研修・育成の実施
○ 各職場での取り組み
○ 各ブロックでの取り組み
○ 県域での取り組み

4. 職員の成長を促す環境整備
○ めざすべき職員像、社協の仕事のやりがい・おもしろさの共有
○ 主体的学習を促す職場風土づくり
○ 「働き方改革」「同一労働・同一賃金」をふまえた条件整備

5. 社協組織マネジメントの確立
○ 組織内での理念・使命の共有、合意形成
○ 行政とのあるべき関係性の構築
○ 事務局長、幹部職員のリーダーシップ
○ 人材育成方針、キャリアパスの検討

【研修以外の取り組み例】

県内社協の実践から、職員育成につながるいくつかの取り組み例を紹介します。

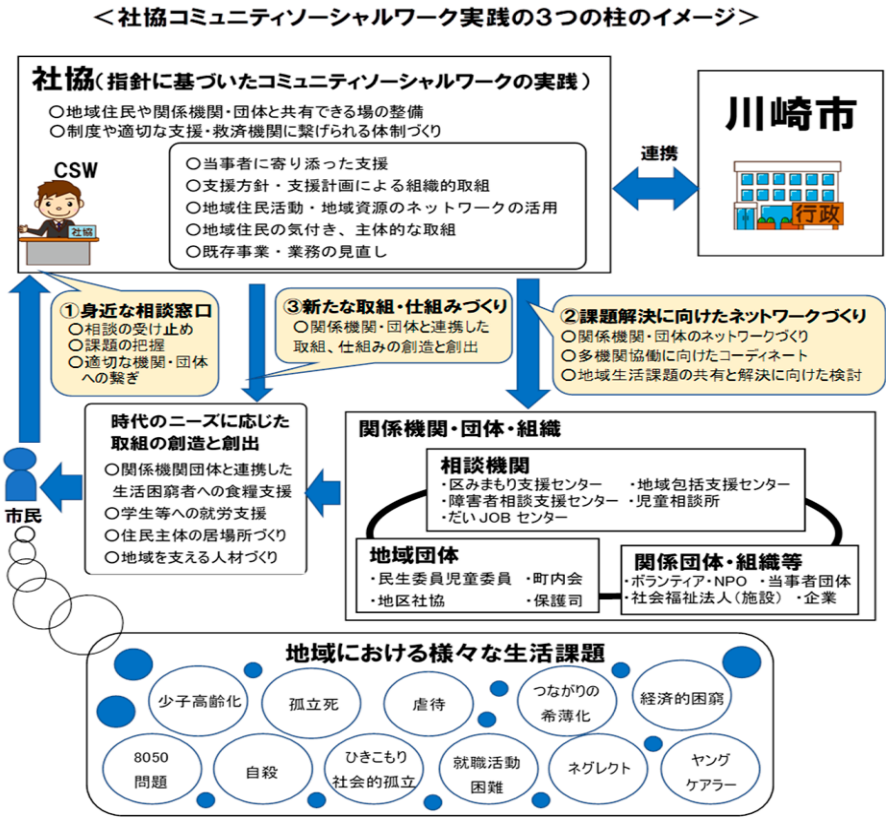
① 川崎市社協の取り組みに学ぶ

川崎市社協は職員の高年齢化や補助金の減少等による厳しい財政状況という現実の中、社協経営の見直し、組織改革など大きな取り組みの中で、職員育成体制をつくりあげてきました。

	社協を取り巻く動き、社協の取り組み	ここがポイント
H27 3月	・**川崎市「地域包括ケアシステム推進ビジョン」**（H27年3月）の中での社協への期待 「ふれあい活動や見守り活動の組織化や支援、ボランティア活動の振興、成年後見制度や日常生活自立支援事業などの地域福祉推進の取り組みを更に強化していく必要がある」 ・市社協**「個別支援・地域支援の指針」**策定（9 月）	市の提案をふまえ社協自身の取り組みの実施
H28	・上記ビジョンでの市社協への役割期待と裏腹に、職員の高年齢化、補助金の減少等を背景とする厳しい財政状況に直面 ⇒経営改革の必要性	
H29	・市社協**「組織経営計画策定委員会」**立ち上げ ⇒収支構造の健全化、組織統合・再編、活動の見える化、事業目標・成果の公表等について検討	
H30	・**「総合相談・対応の手引き」**作成（3 月） ・市社協・7区社協あわせて 1,300 の会員の連携、状況共有による「社協らしい地域包括ケアシステム」推進をめざし、**「地域包括ケアシステム推進連絡会議（社協・地ケア会議）」**設置	社協の組織再編等を視野に入れた動き
H31	・**「人材育成計画」**策定（3 月） ※資料2参照 ・**中堅・若手職員による「人材育成計画推進会議」**を設置、人材育成に必要な取り組みや計画の進捗状況と評価等、協議を実施	職員の参加⇒職員の意識化
R1	・東日本台風による被災と**災害ボランティアセンター**の運営	社協の専門性、強みの再発見
R2	・**組織統合（市社協・7 区社協の法人合併）** ・**コロナ禍を受けた取り組み**の展開 ①子ども・家庭支援のネットワークづくり（川崎区社協）、 ②「＃Share Smile かわさき」による「とどけよう かわさきマスク」や「食糧支援かわさき」の取り組み	コロナ禍の実践は、職員育成の成果でもあり、社協の専門性周知にもつながるもの
R3	・**第 5 期地域福祉活動推進計画策定**（3 月） ⇒身近な相談窓口としての機能発揮に向けた①社協事業の	計画や骨太方針を通し、社協におけ

R3	見える化、②地区の課題把握、③住民等との共有の場づくり、④制度や関係機関につなげる体制づくり、など位置づけ ・**社協骨太方針**（4月）、オール川崎社協としての基本方針として策定 ⇒①財務の健全化、②活力ある組織づくり、③地ケア推進のしくみ　※資料1参照 ・**「常務理事と職員との意見交換会」**を約２か月にわたり実施 ・上をふまえ**「常務理事と課長級職員との意見交換会」「次年度の事業方針と事業展開を考えるミーティング」**を開催（計４回） ・会長が市長に働きかけ、**若手職員による「社会福祉協議会と市長との意見交換会」**を実施、社協の取り組みや課題、今後の方向性を伝える ・**職員間の「情報共有の場」設置**、自組織の業務を知ること/組織（職場）づくりに関わる意欲醸成をめざす ⇒個々の職員のプレゼン能力向上、各部署が連携して取り組む環境づくりにつながっている	る CSW の機能強化や、職員配置の適正化、社協人材育成等の必要性を明示 会長や常務など役員、幹部の役割発揮 若手職員のモチベーションへの働きかけ 職場内の取り組みが職員個々の力の向上、局内連携に効果を発揮

＜資料1＞川崎市社協における「地ケア推進の仕組みづくり」、CSW 推進について



【CSW 実践の3つの柱】

① 身近な窓口機能として、区社協など身近な相談窓口機能を強化し、CSW 実践を図る。
② 課題解決に向けたネットワークづくりとして、社協ネットワークを活かし、地域生活課題を丸ごと相談として受け止め、支援に繋げる。
③ 新たな取組・仕組みづくりとして、災害発生、コロナ禍など時代の変化・要請を受けて、時代のニーズに的確に対応していく。

＜資料2＞川崎市社協人材育成計画の概要

【市社協が目指す7つの職員像】

ア 使命感 「地域福祉の推進を住民とともに考え、行動する」
イ 行動力 「自分に何ができるかを、常に意識し、行動する」
ウ 専門性 「自らの専門性を高め、多職種・多機関との協働を推進する」
エ コミュニケーション 「話しやすい雰囲気や態度に努め、相手の思いを受け止め、支援する」
オ チームワーク 「自らの職務と果たすべき責任を自覚し、強いチームづくりに貢献する」
カ 倫理観 「すべての人々の尊厳と権利を守り、責任を持って職務に専念する」
キ 学びと成長「全ての人々や実践の場から学ぶ姿勢を持ち、人として成長を続ける」

② 厚木市社協の取り組みに学ぶ

厚木市社協は、第6次地域福祉活動計画策定作業の中で、それまでも個々の職員が感じていた職員育成の問題、職場風土の問題等に対する取り組みの必要性への認識が高まり、令和２年度から人材育成に関する取り組みをすすめています。

	社協を取り巻く動き、社協の取り組み	ここがポイント
R2	・第6次地域福祉活動計画策定作業に取り組む中で、組織運営における職員の共通認識や人材育成の必要性を感じる ＜人材育成に関する状況、課題＞ ・職員同士で話し合う職場風土が乏しかった ・新人職員に対しては業務内容の指導のみ（1対1の OJT なし） ・人事評価制度の正しい運用の必要性 ・計画策定にむけての職員の意識化の必要性 ・職員年齢の不均衡が組織の共通の課題であるが、特定年度の定年退職者の発生にともなう新人職員採用と育成、並びに定着を目指すしくみの必要性 ⇒組織マネジメントを担う職員と自組織をよくしたい、仕事の質を高めたいと考える職員の意欲が合致 ・人材育成プロジェクトの立ち上げに先立ち、**県社協福祉研修センター実施の「スーパーバイザー研修」**に職員が参加 ・新規採用職員に対する**メンター制度**の導入（※資料3参照） ・事務局長による「おはようさわやか講座」（朝の短時間で職員への意識づけ等実施）	計画策定を契機とした現状・課題の確認 幹部職員だけでなく、個々の職員の意識が重なることでの相乗効果 人材育成の専門機関の活用 事務局長等幹部のリーダーシップ
R3	・**「人材育成プロジェクト」**立ち上げ 各係（3係）から職員1名ずつが参加 ・**全職員に人材育成に関するアンケート**を実施 （職場環境・仕事内容、研修について、必要な人材像について） ・**「厚木市社協の目指す職員像」**作成（※資料4参照） 全職員へのアンケートからプロジェクトメンバーと管理職で話しあい作成 ・**階層別研修マップ（研修体系）の作成** ・OFF-JT の**内部研修の計画**（年3回程度の全体研修） ・市社協内におけるスーパービジョン体制の検討、一部実施 ・市社協内の職員研修の一環として**「スーパービジョン研修会」実施** ・プロジェクトメンバー1名、県社協スーパービジョン研修受講	全職員参加のしかけ アンケートの実施、めざす職員像の共有による全職員への意識化 研修体系の作成と職場内研修の実施 職場内人材育成体制として、スーパービジョン導入にむけた取り組み

＜これまでの取り組みによる効果、これからの取り組み課題＞

厚木市社協では、これまでの取り組みの効果について次のような点をあげています。

○ **業務は皆でするもの、職場は皆で作るものという考え方の共有**が少しずつ進んでいる。

社協の様々な事業や業務は担当者がこれまで抱えがちであったが、コミュニケーションが増えたことで、お互いの仕事についての理解が広がっている。また、マネジメントを管理職に全て委ねるのではなく、若い職員を中心に職場をより良くしていくための前向きな取り組み等が様々な切り口から行われている。

例)・ 係を横断した事業の推進(SNSの活用等)

・ 新しい事業の提案

・ 経験年数の若い職員同士の意見交換会

○ 日常業務においても職員同士が話し合う機会が増えている。「係を超えて話す機会があることで視野が広がった」という感想や、「係を超えてつながりができたことが心強い」という職員の感想もあり、**『働く上での職員の安心感』にもつながっている。**

○ これまでは自分が携わっている事業に関する研修会への参加が中心であったが、研修を体系化したことにより、**自己の成長のための研修参加へも職員の意識**が向き、令和3年度は、外部研修参加に対し意欲的な職員が増え、成長しようとする姿勢がみられる。

○ 自らの将来を思い描けるキャリアパスが目に見える形になったことにより、**自らを俯瞰して将来のことを考えやすくなった**との意見が出ている。

○ 全員を対象とした内部研修の実施により、職員に共通の知識の習得や理解が進み、**同じ基盤を持った上で話ができる**ようになった。

○ スーパービジョンの導入により、スーパーバイザーはこれまで以上にスーパーバイジーの職員の考えを知ることができた。スーパービジョンの実施により**職員が自らの課題解決に向かう言動**がみられ、職員の不安や悩み等については内容を**管理職と共有することで職場環境を改善**することができた。職員が「安心できる風土」の中で仕事が行えることから、スーパービジョンは一定の役割を果たしていると考えられる。

＜資料3＞メンター制度について

厚木市社協では令和 2 年度からメンター制度を導入。新人職員には 4 月から職場内研修により社協職員としての心構えや市社協の事業に関する研修を担当ごとに行うとともに、少し年上の先輩職員がメンターとして 1 対1でつき、1 週間ごとに「新採用職員職場内研修報告書」を提出させ、メンターがコメントをつけて、本人の学びを支援する体制をとっている。

※厚木市社協のメンター制度で使用している研修報告書様式

令和4年度新採用職員職場内研修報告書（令和4年4月　1日～4月　4日分）

氏名	○○　○○
【今週の業務内容・理解できたこと・学んだこと】	
【質問事項・その他特記事項】	
【所感】※理解できたこと、学んだことを通して次週取り組みたいことなど	
【■■（メンター）からのコメント】	

＜資料4＞「厚木市社協の目指す職員像」（令和3年5月作成）

「人に寄り添い、信頼され、想像力豊かに対応できる職員」

●広い視野を持ち、想像力豊かに、柔軟に対応できる職員

●共に考え、共に取り組むことのできる職員

●必要な能力を身につけ、自ら学び、成長しようとする職員

●常に笑顔で、信頼される職員

※この「目指す職員像」については職員が手軽に持ち歩けるようカードにして配布している。

③ その他の取り組み

■ 小田原市社協の「職員提案事業（IKD プラン）」の取り組みから

【キーワード：職場風土、職員の実践力の向上、局内連携】

- コロナ禍において「心の距離を近づけ、置いてけぼりをつくらない活動」、「機関や人に必要なことを支援する活動」、「認め合う活動」をテーマに、職員それぞれが「（I）いま、（K）この時期だから、（D）できること」を考え、試行する取り組みを「IKDプラン」と命名。職員からの事業提案を募った。
- 職員からの提案は全46項目。そのうち9項目についてプロジェクト（下表）を発足し、所属部門や担当業務を越えた横断的な取り組みとして実施。

①Facebook ページの開設
本会の業務、取り組み、行事の更新情報等を発信することを通じ、閲覧者に本会への理解を深めるとともに、閲覧者の利便性を高めることを目的に公式 Facebook ページを開設して運用。
②愛の小箱の設置
寄付物品を募集する寄付箱を設置し、気軽に寄付できる環境づくりを促進。
③マスクポストの設置
新型コロナウイルス感染症予防のため、マスクを募集する専用ポストを設置し、集まったマスクを必要な住民や福祉施設利用者等へ配布。
④飲食店応援
コロナ禍で影響を受けている飲食店に対し、職員がテイクアウト販売されているメニューを購入することで、地域経済の回復支援につなげる。本会職員親睦会活動として賛同した職員が購入。
⑤「with コロナ時代の地域ふくし活動てびき」作成と配布
コロナ禍におけるサロン等の地域福祉活動を行う際の留意事項やチェックリストを作成し、配布。
⑥個人の製作活動等の提案
地域や施設等で役立つ個人でできる製作活動を提案し、その活動を通じて心身の健康維持につなげる。また、製作物を寄付することにより、人と人とのつながりや活用・循環の仕組みづくりにつなげる。
⑦市民生委員児童委員協議会へヒヤリング実施
コロナ禍において従来の地域福祉活動の推進が難しい状況を踏まえ、最前線で活動する民生委員・児童委員との意見交換や活動状況・課題等のヒヤリングをし、今後の活動展開を検討。
⑧参加支援事業「コレカラ」
各種相談事業の相談者等に対して、様々な作業を通して社会と繋がることができる「社会参加の機会」を提供する。作業の過程において、本会職員や参加者同士のコミュニケーションを経験することで、相談者等が抱える課題解決につなげることを目的とした事業を立案。
⑨YouTube チャンネルの開設と動画配信
コロナ禍において本会実施事業や地域の団体等による活動について様々な制限が生じ、従来と同じ方法による事業開催や活動継続が困難となっているなかで、新たな情報発信のツールとして職員の手作り動画を配信。

（取り組みの効果）

○ プロジェクト形式で進めたことで、各職員の主体的な取り組みにつながるとともに、所属部門や担当業務を越え、これまでにない職員間のコミュニケーションが生まれた。

○ コロナ禍に「(I)いま、(K)この時期だから、(D)できること」をテーマとしたことで、職員がニーズを捉えて柔軟に思考し実践する力を育むことができた。

○ 職員の協働をベースに、短い期間で住民ニーズを把握し、新規に事業化して試行する経験は、これまでの通常業務の中で経験することが少なく、職員が成長する貴重な機会となった。

■ 逗子市社協・葉山町社協の協働事業「逗葉地区コミュニティソーシャルワーク基礎研修」等の企画・実施を通して

【キーワード：事業を通した職員育成、近隣社協との協働実践】

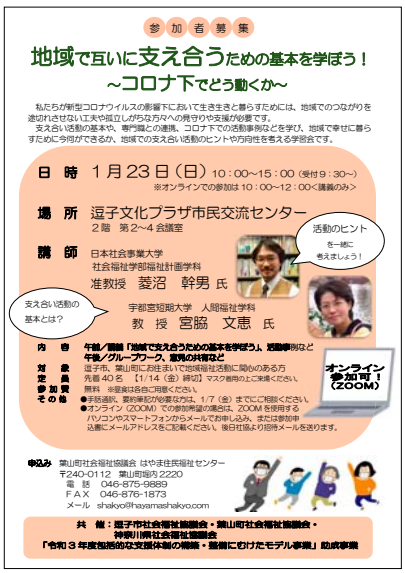
- 日常生活上、馴染みと関連性が強い逗葉地区として、各行政も入れた4者共催で、平成28 年度より、住民と福祉従事者を対象に『逗葉地区コミュニティソーシャルワーク基礎研修』、基礎研修後の『フォローアップ学習会』を実施。
- 『フォローアップ学習会』はさまざまな事例をとりあげた学習会として企画。また、令和元年度からは、地域共生社会の実現に向け、新たな担い手の発掘を視野に、『地域支えあい学習会』として再編し、“生活困窮者支援”や“ひきこもり支援”などのテーマで開催。令和 3 年度は、市町別々にそれぞれの地域性に特化したテーマでの研修も実施。

（取り組みの効果）

○ 分野・領域、フォーマル・インフォーマルなどの垣根を超えて事例検討する機会は逗葉地区では前例がなく、本事業によって、啓発的な意味もこめて連携・協働の必要性などの理解促進を図ることができた。

○ 一方で、住民と専門職というそれぞれの立場の違いや、隣り合う地域といっても市と町とは施策も地域資源も異なり、一堂でコミュニティソーシャルワークをとらえる難しさにも直面しながら取り組んでいる。

○ 事業の企画を通し、住民から施設・事業所等の専門職、行政職員など、立場の異なるさまざまな主体にコミュニティソーシャルワークをどう伝えていくか、連携・協働の必要性や具体的な実践について、共通の理解を図るためにどのような研修内容を組み込むべきか等、近隣の社協職員同士が話し合い、事業の実施にまでつなげていくプロセス自体が職員の学びの場となった。



4. これからの職員育成の取り組みにむけて

（1） 県域の「社協スーパーバイザー」の育成について

「社協・地域福祉事業推進プロジェクト」では、社協らしいコミュニティソーシャルワークの実践や、財源確保および行政との関係構築といった社協組織マネジメントの考え方を、社協職員の立場から伝えていく「社協スーパーバイザー」の必要性について話し合われました。

- 社協スーパーバイザーのイメージ
  各地域の福祉活動推進において、調査、企画調整等に携わり、広報、指導その他の実践におおよそ 10 年以上従事してきた職員、かつ県社協市町村社協部会のコミュニティソーシャルワーク研修（基本編、ゼミナール編）および社協組織マネジメント研修を受講した職員など。

- 社協スーパーバイザー活用の場面
  ① 地域福祉活動計画や社協発展・強化計画の策定および進行管理への助言
  ② 職場内研修の講師など
  ③ 事業の企画、予算確保、行政との交渉等にあたっての助言、など

- 社協スーパーバイザーの育成
  県社協市町村社協部会のコミュニティソーシャルワーク研修（基本編、ゼミナール編）および社協組織マネジメント研修を受講した職員について、ゆるやかなネットワークをつくり、研修後も交流の機会を継続させて自主的な相互研鑽の場をもたせ、専門性をもった職員集団を県域で育てる。

本来は、社協らしいコミュニティソーシャルワークの実践手法も、組織特性をふまえた組織マネジメントの手法も、各組織の中で蓄積され、継承されていくことが望ましいと考えられます。

しかし、職員の計画的な採用が困難な社協組織では、ノウハウの蓄積や継承を自組織のみで動かしていくことが非常に厳しい状況にあります。

こうしたことから、県域でこのようなノウハウをもった職員集団を育て、それぞれの社協の事業・活動について相互に助言等ができる体制をつくっていくことが、これからは必要ではないかと考えられます。

（2）実習の受入れ、インターンシップ

社会福祉士の養成課程改定に伴い、実習時間の増加とともに、実習機関も機能が異なる2か所以上で実施することとされ、県社協も新たに実習先として加えられることになりました。このような動きをふまえ、各社協でも積極的に実習生を受け入れながら、社協職員の確保や養成につなげていくことが大切です。

また、大阪府では、市町村社協連合会（神奈川でいえば市町村社協部会のようなもの）で短期インターンシップの受け入れを行い、社協職員の確保につなげる取り組みを行っています。

実習生の受け入れやインターンシップなどの取り組みは、職員の確保という視点だけでなく、受け入れ側も指導力などの力量が求められることになり、今いる職員の成長につながります。

また、組織全体にとっては、学生及び教員など外部との交流自体が社協組織に新たな風を入れることにつながり、時代や社会の動きに敏感な、常に成長し続ける組織へ導くことにつながります。

県社協としても実習生の受け入れ等をすすめながら、特に町村部社協など、実習生の受け入れ等についての人員体制が十分にとれない地域との連携をとり、県域のスケールメリットを生かしたしくみや取り組みの検討が課題と言えます。

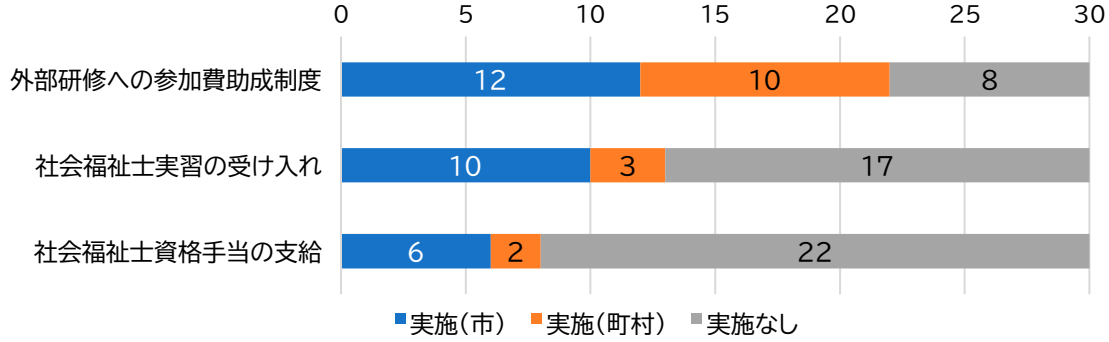
【参考】

■職員育成指針の策定状況

（令和４年度重点課題等に関するアンケート結果から＊政令市含む）

■その他、職員育成にかかる取り組み状況

（「令和３年度市町村社協活動現況報告書」より＊政令市のデータは含まず）



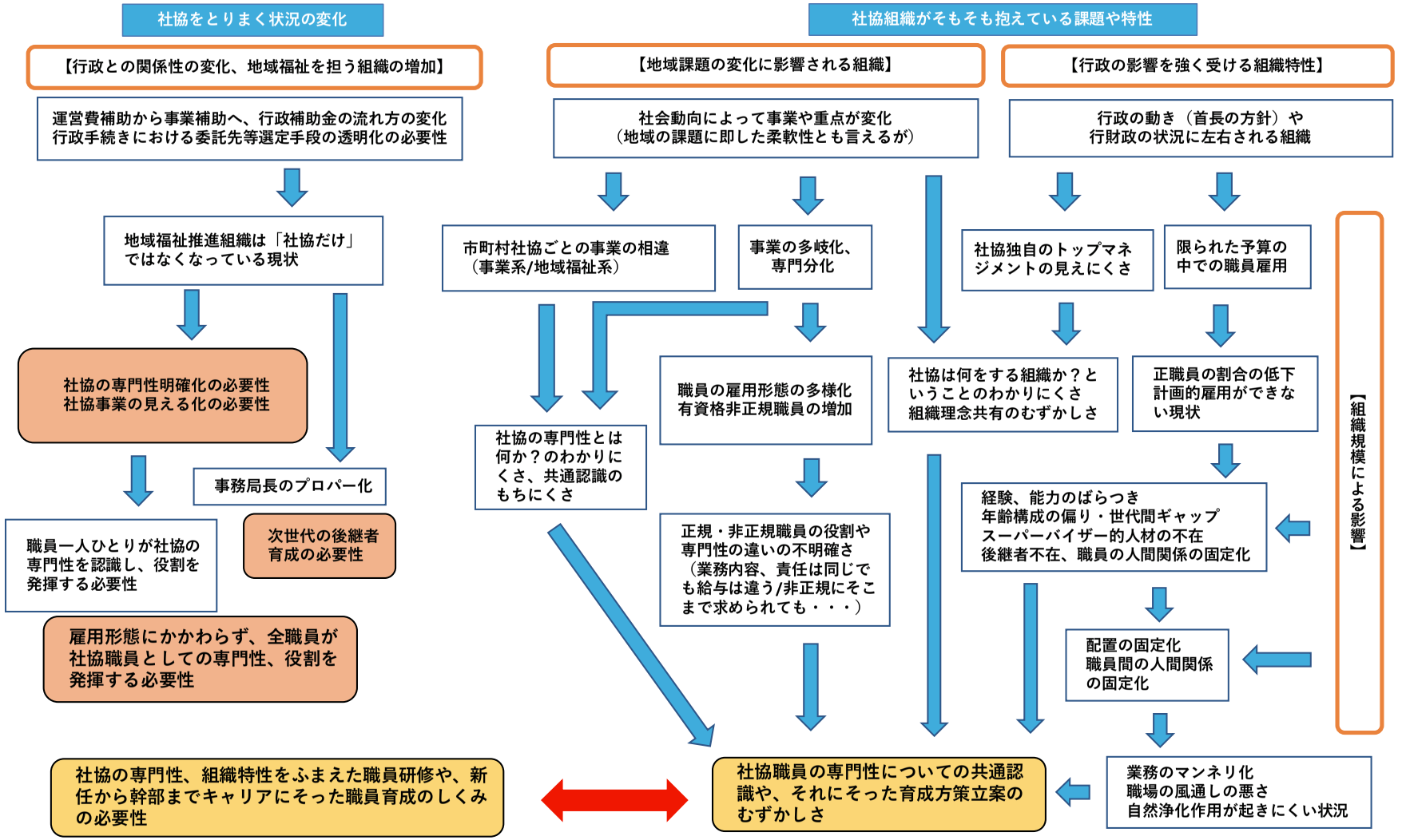
＊参考資料

本プロジェクトの検討にあたり、以下の資料を参考にしました。

1. 「新・社会福祉協議会基本要項」（平成 4 年 4 月 1 日, 全国社会福祉協議会）
2. 「社協職員行動原則―私たちがめざす職員像―」の策定について（平成 23 年 5 月 18 日, 全国社会福祉協議会地域福祉推進委員会）
3. 「市区町村社協経営指針」（第 2 次改定版）（令和 2 年 7 月, 全国社会福祉協議会地域福祉推進委員会）
4. 「コミュニティワーク実践ヒント集 コミュニティワーク実践力向上のための 3 つの提案 記録・事例検討・ニーズ」（平成 20 年 2 月, 神奈川県社会福祉協議会市町村社協部会コミュニティワーク検討会）
5. 「社協によるコミュニティワーク実践に向けた提案集～検討会報告～」（平成 25 年 3 月, 神奈川県社会福祉協議会市町村社協部会）
6. 「社協コミュニティワークの実践力を高めるための『記録』と『事例検討』 業務研究会～社協コミュニティワークの実践力を高める～報告書」（平成 25 年 3 月, 大阪府社会福祉協議会）
7. 「『気づきを築く場』の運営手法 社協マネジメントノート」（平成 25 年 3 月, 兵庫県社会福祉協議会）
8. 「ご存知ですか、堺市地域福祉ねっとワーカー 地域福祉を推進する専門職のこれまでとこれから」（平成 27 年 3 月, 堺市／堺市社会福祉協議会）

社協の専門性をふまえた職員育成にむけて　—課題の構造

令和2年度社協・地域福祉事業推進プロジェクト
会議資料より



職員育成の充実が必要な一方で疎外する要素が絡まりあっている

令和 2･3 年度市町村社協部会「社協･地域福祉事業推進プロジェクト」委員構成

No.	属性	氏名	所属･役職
1	指定都市社協 事務局長	福芝　康祐	川崎市社会福祉協議会事務局長
2	町社協事務局長	加藤　智史	葉山町社会福祉協議会事務局長
3	市社協職員	栗田　知征	小田原市社会福祉協議会 福祉まるごと相談係　主任
4	町社協職員	浅野　瑠水	寒川町社会福祉協議会 地域福祉担当　主査
5	学識者	豊田　宗裕	聖徳大学　心理･福祉学部社会福祉学科　教授
6	学識者	渡辺　裕一	武蔵野大学　人間科学部社会福祉学科　教授

【事務局】

No.	所属	役職等	氏名
1	神奈川県社会福祉協議会地域福祉推進部 （令和 3 年 8 月より地域福祉部）	部長	渡邊　朋子
2	同上　地域福祉推進担当 （令和 3 年 8 月より地域課）	課長	天野　　卓（2 年度） 大関　晃一（3 年度）
3	同上　地域福祉推進担当 （令和 3 年 8 月より地域課）	主幹	松永　文和
4	同上　地域福祉推進担当 （令和 3 年 8 月より地域課）	主事	上田　泰成（3 年度）

「かながわ版社協職員育成指針 2022」

－社協の専門性と組織特性をふまえた職員育成にむけて－

令和４年８月

社会福祉法人　神奈川県社会福祉協議会
市町村社協部会「社協・地域福祉事業推進プロジェクト」