

令和2年度 社協・地域福祉事業推進プロジェクト報告書

— 社協職員の専門性と人材育成、組織マネジメントのあり方 —

2021（令和3）年9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

令和2年度社協・地域福祉事業推進プロジェクト報告書

— 社協職員の専門性と人材育成、組織マネジメントのあり方 —

《目次》

はじめに

1	社協・地域福祉事業推進プロジェクトの取り組みから	
	「社協職員の専門性と人材育成、組織マネジメントのあり方」	1
	(1) 社協組織の特性をふまえた、これからの地域福祉実践における 「社協職員像」	1
	(2) 社協職員の専門性と組織マネジメントに関する課題	5
	(3) 個別支援と地域支援の一体的推進のための職員育成	6
	(4) 雇用形態の多様化、働き方改革の動向（同一労働・同一賃金）などを ふまえた職員育成の方向性	7
	(5) 組織マネジメントにかかわる職員育成の課題、方向性	7
	(6) 次年度以降にむけた事業企画	9
	(7) その他の意見交換	10
	(8) まとめと残された課題	10
2	社協 職員の専門性と人材育成、組織マネジメントのあり方（メッセージ）	15
3	資料編	25
	(1) 「新・社会福祉協議会基本要項」	25
	(2) 「福祉活動専門員」	26
	(3) 「社協職員行動原則—私たちがめざす職員像—」	26
	(4) 2021（令和3）年度の取り組み	29
	(5) 社協・地域福祉事業推進に関する町村部社協個別懇談会	31
	(6) 社協プロパー事務局長懇談会	38
	(7) 社協・地域福祉事業推進プロジェクト	40
	(8) 地域福祉をめぐる国、全社協、県社協（市町村社協部会等）の動き	42
	(9) 参考資料・図書	44

はじめに

近年、地域共生社会の実現を目標に社会全体が動いています。

「地域共生社会」とは、「制度・分野ごとの『縦割り』や「支え手」「受け手」という関係を超えて、地域住民や地域の多様な主体が参画し、人と人、人と資源が世代や分野を超えてつながる」社会のことです。この新たな社会理念の実現に向け、今年4月からは包括的支援体制構築のさらなる具体化をめざす「重層的支援体制整備事業」がスタートしています。

こうした社会福祉の動きの中で、本会（市町村社協部会）では今後の社協・地域福祉事業の推進のあり方、方向性等を示す目的で、2019（令和元）年度に「社協・地域福祉事業推進プロジェクト」（以下、プロジェクト）を設置し、「かながわの社協指針 2020」（神奈川県社協市町村社協部会）（以下、指針）を発行しました。引き続きとなる2020（令和2）年度については、県共同募金会の助成を受け、指針の取り組み課題の一つとしてあげた「社協職員の専門性と人材育成、組織マネジメントのあり方」をメインテーマにし、川崎市、葉山町の社協の事務局長、小田原市、寒川町の社協の地域担当職員並びに学識者の6名で構成するプロジェクトにより、議論を交わしてきました。

本プロジェクトでは、まず、「社協（職員）の専門性・職員像」について、「新・社会福祉協議会基本要項」などを中心に再確認をしました。

次に、「人材育成」の考え方や方策について、社協事業の多岐化、専門化の加速、経験や能力のばらつき、年齢構成の偏りなど多くの課題をふまえて議論してきました。

「組織マネジメント」については、職員や組織をまとめる事務局長等幹部職員の責務、職員一人ひとりの自覚等に多少ふれましたが、社協をとりまく課題が複雑であるが故に、まだ、引き続き議論が必要として、継続課題となりました。

社協は、1951（昭和26）年に法定化され、今年2021（令和3）年、70周年になります。本報告書は、2020（令和2）年度のプロジェクトでの検討過程で出された意見等をまとめていますが、各社協においても、本報告書をもとに「職員参加」で専門性・人材育成等についての検討の場を設け、また、後半に紹介する部会の研修事業等にも積極的にご参加いただき、将来の地域福祉を考え、地域住民から信頼される社協人材の育成にともに取り組みでいただきたいと思います。

2021年9月

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の取り組みから 「社協職員の専門性と人材育成、組織マネジメントのあり方」

令和 2 年度のプロジェクトは、前年度の成果も活かしつつ、「市町村社協・地域福祉人材育成対策事業」（共募配分金事業）により、「社協職員の専門性と人材育成、組織マネジメントのあり方」をメインテーマとし、今後の市町村社協部会等での事業展開を視野に、次の 6 つのテーマについて、社会福祉協議会（以下、社協）の専門性の全体像を確かめながら、職員の専門性が活かされる環境整備や人材育成のあり方についての検討を行った。

◎市町村社協の地域福祉人材育成対策等に関するテーマ

- (1) 社協組織の特性をふまえた、これからの地域福祉実践における「社協職員像」
- (2) 社協職員の専門性と組織マネジメントに関する課題
- (3) 個別支援と地域支援の一体的推進のための職員育成
- (4) 雇用形態の多様化、働き方改革の動向（同一労働・同一賃金）などをふまえた職員育成の方向性
- (5) 組織マネジメントにかかわる職員育成の課題、方向性
- (6) 次年度以降にむけた事業企画

※今年度のプロジェクトでは、上記テーマに沿った意見交換を行った（全 5 回）。当初は研修体系、組織マネジメントのあり方をまとめ上げることを目標に掲げていたが、最終回に今後の持ち方、進め方について話し合い、次年度は試験的に研修事業等を実施しながら、プロジェクトでは、継続してテーマ「社協職員の専門性と人材育成、組織マネジメントのあり方」を検討することとなった。

(1) 社協組織の特性をふまえた、これからの地域福祉実践における「社協職員像」

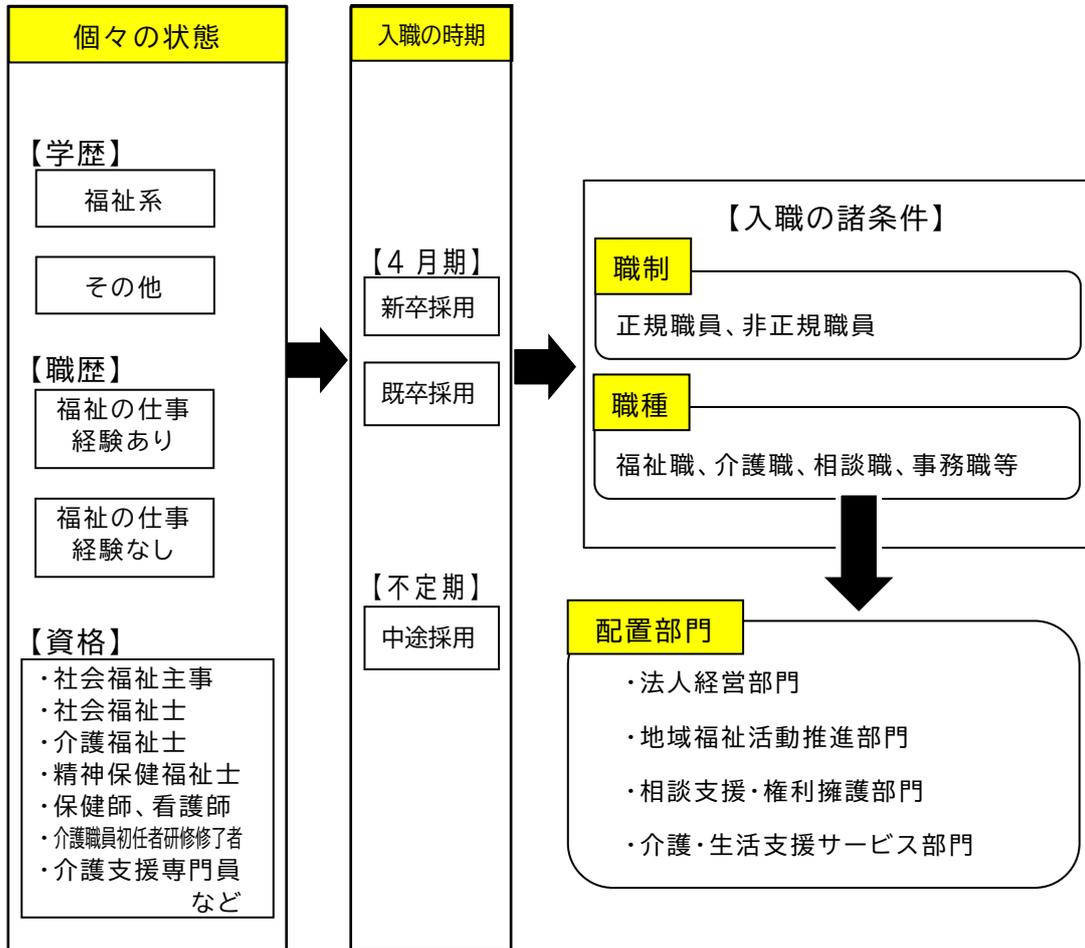
◎共通認識の難しさ

プロジェクトでは、「非正規職員が増え、正規職員との仕事の違いの明確化が求められる」「キャリアパスや研修体系の必要性を感じる」などの現状、課題がたくさん出された。

2000（平成 12）年の介護保険制度が始まって以降、市区町村ごとに異なる社協の事業は、制度動向や行政との関係、社会情勢など、時代の影響を大きく受け、事業の多岐化や専門分化が進んでいる。

このような状況と、社協という組織が、そもそももつ特異性などによる社協の職員育成にかかる課題の構造を次の図のように整理した。

社協入職のフロー



* 年度途中に退職者が出た場合も含め、「多様な職員採用」を行う社協では、新卒一括採用はなく、有資格・実務経験者が望まれる傾向が近年では強く、そのため、不定期の中途採用も少なくない。入職の諸条件では、職制、職種があげられ、(小規模の社協では異なるが、) 入職後は大きく 4 つに分かれた部門に配置される。

また、この問題を検討する前に、まずプロジェクトでは、「社協の専門性」について、次のとおり確認を行った。

①社協の専門性—その1 「新・社会福祉協議会基本要項」

市区町村・都道府県・指定都市・全国のそれぞれの社協が同一の基盤に立つことを目的とした、1962（昭和 37）年の「社会福祉協議会基本要項」では、社協の性格、目的、機能、組織などを明らかにするとともに、①住民の福祉ニーズおよび地域の生活課題を把握し、それに立脚するとともに、

②その解決のための、住民の自主的な活動への参加と組織化を推進するなどの「住民主体の原則」の姿勢が示された。その後、1983（昭和 58）年の社会福祉事業法（現在の「社会福祉法」）の一部改正では、市区町村社協の法制化が行われ、さらに1990（平成 2）年、社会福祉関係八法改正で在宅福祉サービスが老人福祉法等の法律に位置づけられたことから、新たな地域福祉の流れも生まれ、具体的に市区町村社協の事業として、「社会福祉を目的とする事業を企画し、及び実施するよう努めなければならない。」（社会福祉事業法第 74 条第 4 項）と明記されたことは特筆すべきことであった。

このように新しい地域福祉の時代の動きを背景に 1992（平成 4）年、「新・社会福祉協議会基本要項」（以下、新・要項）は生まれた。この新・要項では、社協の性格、活動原則、機能、組織について、また、市区町村、広域圏、都道府県、指定都市、全国の社協に分けてそれぞれ説明されており、社協職員は折に触れ、実践の場面でこの内容を確認してきた。新・要項が発出されてから約 30 年が経ち、組織、事業の変化が見られ、「地域福祉とは」「社協とは」と意義を問いながら、積み重ねる実践の価値が薄れてきた印象もある。しかし、だからこそ、「住民ニーズ」「住民主体」など、社協実践の基本的な考え方は、継承される必要がある。

②社協の専門性—その 2 「福祉活動専門員¹」

いまでこそ、コミュニティソーシャルワーカー（CSW）は社協以外にも多様に存在すると言われるが、かつて CSW と言えば、社協に配置された「福祉活動専門員」のことを指していた。福祉活動専門員は、市区町村の区域における民間社会福祉活動の推進方策について「調査」、「企画」及び「連絡調整」を行うとともに「広報」、「指導」その他の実践活動の推進を行うことを役割としていた。そして一通りの配置が完了し、定着したと考えられたことから、1999（平成 11）年度に国庫補助の設置費は廃止された。以降、福祉活動専門員の名称を使う社協はほとんどなくなったが、設置要綱の「任用資格」に書かれてあるように、社協職員は変わらずに福祉活動専門員として、社会福祉に関する高い知識技能や専門性が求められ、調査、企画、連絡調整、広報、指導などの職務・実践を行っている。こうしたことから、名称は使われなくても、福祉活動専門員の役割・機能は、

¹ 1966（昭和 41）年度から国庫補助により、全国の市区町村社協に設置された（各社協 1 名分の人件費と活動費）。神奈川県の場合、国庫補助とは別に県単として、9 市 13 名分の人件費が出された。設置費は約 30 年間続き、1999（平成 11）年度で廃止となり、それ以降は一般財源化された。なお、都道府県社協には福祉活動指導員、全社協には福祉活動企画員という名称でそれぞれに役割をもつ人材が配置されていた。

そのまま今の地域担当や CSW など、地域支援を担当する職員に受け継がれていると考えられている。

③社協の専門性—その3 「社協職員行動原則—私たちがめざす職員像—」

社協職員一人ひとりが、社協としての価値観や使命感を持ち、職員としてのアイデンティティの確立を図ることを目的に、1951（昭和 26）年に発足した社協の法定化 60 周年にあたる 2011（平成 23）年 5 月、「社協職員行動原則」が提案された。これは、社協を取り巻く環境や状況の変化を捉え、また、全国の市区町村社協のこれまでの取り組みの蓄積をもとに社協内外に向けて、明文化された社協の行動指針である。挙げられた 6 点の内容は、地域福祉の視点を中心に社会的に求められる内容となっている。これら一つひとつの項目について、職員は日頃の実践の中で確かめ、社協組織全体の共通認識となることをめざす必要がある。

以降（2）から（5）のテーマについては、それぞれの課題と解決の糸口と考えられることについて、議論をすすめた。

（2）社協職員の専門性と組織マネジメントに関する課題

【意見・議論の要点】

【社協職員の専門性】についての課題

- 非正規職員がおおくなっているが、住民から見ればすべて社協職員。
→入職時には、各組織で“社協”とは何かを伝える必要がある。
- 「社協とは何か」のわかりにくさ
→社協職員間で話し合いながら共通のものを確認していくことが大切。
- 全体を占める非正規職員の割合が高くなっている。こうした中、社協プロパー職員の位置づけを明確にする必要がある（嘱託職員等との違いなど）。
- 地域支援が個人技になっている（つまり、社協組織としてのまとまりの課題）。
- 広範な生活課題を受け止める技量が必要となるため、社協の仕事のイメージはつかみにくいという印象を持たれる。
- 社協のスタンスは？スタンダードな社協とは？
住民ニーズ（生活課題）を（福祉六法を軸にした）社会福祉で対応を分別してはいないか。
- CSW やボランティアコーディネーターの他、多機能化する地域福祉専門職の存在。個別支援と地域支援の一体化において、現在は、生活支援体制整備事業（生活支援コーディネーターの働きなど）を社協は意識せざる負えない。
= 制度で示される内容を包括することが必要となる。

《解決への糸口》

- 個別支援と地域支援の一体化についての考えや方向性を示せば、社協は何ができるのかを考え実践することにもつながり、アイデンティティも高まると考えられる。
- 社協の役割は地域におけるつなぎ役、コーディネートという認識を持つこと。
- 社協における「ソーシャルアクション」や「組織化」についての共通理解と具現

化が改めて必要。

- 地域への入口として、コミュニケーション能力は求められる。

【組織マネジメント】についての課題

- 「専任の職員体制の確立」「専門性の高い職員の配置」「多様な職員採用体系」と言われているが、実際は「社協職員像」に近づいていない感じがある。
- 異動の考え方（異動が容易ではなく、異動がないと硬直化する傾向もある）。
- 地域包括支援センターの職員など、行政の委託事業の担当として採用された職員は、社協組織への帰属意識が薄い傾向がある（*事業所が役所内に設置されていることも要因の一つ。社協内での異動ができない一因でもある）。
- 内的・外的要因により、社協は「危機感」から動かされることもある（メリットとも、デメリットとも取れる）。
- 委託事業における行政との関係性の問題。
委託事業の場合、行政側から事業や活動等において細かな制限、条件が設けられ、社協側もそのまま受けている状況がある。
- 職員採用や配置の影響もあるが、職員の中に年齢や経験の格差が生じ、若手と中堅層の仕事に対する意識の違いが大きい。

《解決への糸口》

- 「考える社協職員」の育成が必要である。
- 社協新任研修においてソーシャルワーク実習の拡充が必要（同行訪問や相談実践など）
- 社協職員は週一日、近所のNPOなどに身をおいて働くなどして、地域やテーマに関わる経験を積み、「気づき」や協働のあり方を考えることも必要ではないか。
- 行政とのパイプ役としては予算確保の能力や組織マネジメントは重要。

（3）個別支援と地域支援の一体的推進のための職員育成

【意見・議論の要点】

《研修を受ける意味・目的》

研修（テーマ）と自身の業務との関連性

- 社協の全体像、社協職員像を提示のうえ、研修を実施する必要がある。
- 「職員像」は新人職員に対してだけでなく、全体で再認識する必要があるか。
- 研修受講が実際の業務につなげられていない（本人の中ではただ受講するだけとなっていないか）。
- 研修（テーマ）と自身の業務との関連性が見出されていない（目指すべき職員、方向性の意識付けの必要性）。
- 「なぜ社協職員になったのか」など、自身の動機や目標がはっきりしていない。
- 社協を知ってもらうこと。社協らしさを強調する研修の必要性。

《個別支援と地域支援の一体的推進》

地域支援担当と個別支援担当がどう「協働」するか

- 社協（職員）の評価指標として、「住民に必要とされているか」。職員の地域理解と地域への関心の深まりが課題である。
- 地域支援担当と個別支援担当がどう「協働」するか。
- 住民主体の考え方と実際の整理、「つながり方」の多様性と意識の差異をどうみるか。

《社協の雇用形態・職制》

住民の生活や地域への関心

- （雇用形態に関わらず、）職員として地域への関心の高さが問われてくる（また、住民個々の生活に向き合うことにおいても同様に、関心の高さが問われる）。
- 社協は初めから同じ方向に向かってまとめることは難しく、住民に理解されにくい特徴を持つ。逆に行政と違うところで、柔軟な事業展開ができることが魅力でもある（時には、企業やNPOと競争することもある）。福祉の分野だけでは納まらないし、自身の担当業務を越えることもあるという点の認識が職員には求められる。
- 社会福祉士の有資格者など、福祉を学び実践を積んできた職員と叩き上げの経験や実践を積んできた職員、もしくは若手職員とベテラン職員との考え方、ノウハウの積み上げ方の違いが顕著にある（とくに正規雇用の若手職員は有資格者が多くなってきた）。
- 世の中の仕事が効率性、合理性重視に傾倒するなか、一方で従来から社協の事業はその逆をいくことも少なくない。職員の多様性は、専門性の多様化につながる事が望まれるが、現状では多様性とは程遠く偏ってはいないか。運動体としての社協、「社協の運動論」をどう捉えるかにもつながる。この点については、議論なしで事業を行ってはいないか。

（４）雇用形態の多様化、働き方改革の動向（同一労働・同一賃金）などをふまえた職員育成の方向性

【意見・議論の要点】

雇用形態の多様化は、「働き方」ではなく、社協の予算上の事情に過ぎない 社協の仕事は、「創り出す仕事」と「積み上げる仕事」

- 社協における雇用形態が違う要因は、社協の予算上のことである。働き方改革等制度動向によって、社協での働き方が多様になっているのではない。
- 社協にはベテランの非正規雇用職員もいることから、同一労働・同一賃金、責任と業務内容について、立場が逆転することも起こり得る。
- 非正規雇用職員の仕事における責任と業務内容等について、組織マネジメントの課題が大きい。
- 社協の専門的な仕事は、「創り出す仕事」と「積み上げる仕事」に大別される。とくに、「創り出す仕事」が多いのは社協の特徴でもあり、（評価基準をつくるのは難しいが、）非正規雇用職員でも「創り出す仕事」が行えたら報酬を増やすことがあっても良いのではないか。
- 今までの年功序列型給与体系の見直しを視野に、社協職員の副業は、人材育成においては有効なので、情報のコンプライアンスを守りながら実施をすすめてはどうか。

（５）組織マネジメントにかかわる職員育成の課題、方向性

【意見・議論の要点】

《組織マネジメント・事務局長の責務等》

管理職へのキャリアステップ

- （プロパー事務局長だけではない）事務局長が抱える“孤独感”はどこから来るのか。
➡行政が社協を理解していない（してもらえない）ことにあるのではないか。
- 行政と社協の関係性

- ➔会議の席以外での情報や意見交換ができていますか。
- （組織マネジメントは、事務局長の役割も大きいですが、）職員同士が意見を出し合い、本音をぶつけ合うことも必要。
- 事務局長等管理職へのキャリアステップの現状
 - ➔横浜市社協は、昇給テストが行われている。
 - ➔（川崎市行政では）新任課長・部長研修が行われている。
- 組織マネジメントにおける課題
 - ➔研修に偏りがある。＝体系化されていないなど。
 - ➔職員の福祉的感覚、センスが活かされる状況を作っていく必要性。
- 社協のマネジメントは社協の組織特性ならではの特異性がある。教科書的なものがない中で、職員同士が意見交換しながらノウハウを蓄積していく必要がある。
- 組織マネジメントについて、事務局長等管理職の責務だけでなく、個々の職員も仕事や組織に対して責任を負うことの必要性について出された。

《職員研修について》

多様な研修プログラムの必要—研修体系の構築に向けて

- 新人の時に、交流と相互理解を目的に社協と行政の職員と一緒に研修を受講することもあって良いのではないか。
 - ➔実践的なものは、市町村ごとに研修プログラムが必要となるのではないか。
- 常勤プロパーに限定した新任研修を行っても良いのではないか。
- 行政と対等な関係・協働は重要だが、社協マインドを育成するうえで行政と一体で研修を行うことは懸念もある。むしろ、幅広いつながりが重要ではないか。
- 社協の観点と行政の観点の両方の側面から見て考えることが必要。
 - ➔社協の行動原則にある、公私協働の原則をどのように実行していくかが課題。

【コラム】 組織の適正運営とガバナンス機能の強化

2016（平成 28）年の社会福祉法人改革の中で、経営組織のガバナンスの強化、事業運営の透明性の向上などがあげられ、社会福祉法が改正された。これにより、社会福祉法人である社協は、組織規模の大小に関わらず、他の社会福祉法人と同様に法令を順守することが求められる。

しかし、近年の社協では、複数の社協において、会計業務に絡む不祥事が相次いで起こっており、影響は大きく、社協の社会的信用を失いかねない危機的状況にある。全社協では、「問題の本質は個人の資質ではなく組織（ガバナンス）の問題」と指摘し再発防止に向け、「市区町村社協事務局長の出納業務に関する 10 のチェックポイント」をもとに会計業務等の一斉点検を実施するなど、徹底した組織体制整備を呼びかけている。

■社協の不祥事における 4 つの特徴

1. 問題の本質は個人ではなく組織
2. 同じ不祥事が何度も繰り返される！役員・事務局長の無自覚
3. 「公益性」の高い事業・活動を行う組織特性
4. 不正の発覚や公表までの時間が長引く

（引用・参考）

社協情報 NORMA 2018. September No. 320（全国社会福祉協議会地域福祉推進委員会）2-3 頁
「社会福祉法人制度改革について」（厚労省 HP）

<https://www.mhlw.go.jp/file/06-Seisakujouhou-12000000-Shakaiengokyoku-Shakai/0000155170.pdf>

(6) 次年度以降にむけた事業企画

(1) から (5) の議論をふまえ、2021 (令和 3) 年度以降、県社協市町村社協部会として必要と考える事業について検討を行った。

【意見・議論の要点】

- 地域福祉の視点だけでなく、行政を知る研修などは事業を組み立てるうえでも必要ではないか。
 - ➡管理職は行政との関わりを学ぶことは必要だが、新人には内容的に早すぎる。
- 研修は個々のスキルアップだけをめざすのではなく、その後の事業や取り組みへの影響や展開を意識する必要がある。
- 行政等に対して社協の役割をきちんと伝えていくために理論武装していく必要がある。研修では自社協での自身の位置や考えを見つめ直すこととなる。
- 社協の組織運営のためのリーダー研修の必要性。
- 市町村を越えたネットワーク、社協同士の結束が生まれることが望ましい。
- 社協組織における職員育成の問題は、単に研修体系や研修プログラムの充実という面だけでなく、社協という組織を行政がどのように認識しているかということにも関連している。(それが、職員の雇用条件、計画的採用などに関与するため)。県行政、県共募、市町村行政などが関わって検討することが望ましい。
- 旗振り役は県社協になるが、指定都市との協力関係も欠かせない。

【コラム】 「かながわの社協指針 2020」に位置づく推進事業のスタート

本会(市町村社協部会)では今後の社協・地域福祉事業の推進のあり方、方向性等を示す目的で、令和元年度にプロジェクトを設置し、課題整理、検討を行った。このプロジェクトでまとめた「指針」(令和2年3月)では、次の5つの指針を示し、その指針5「県社協(市町村社協部会)の取り組みの充実」の中で、本会(市町村社協部会)の「指針を生かした取り組みの推進」についてあげている。包括的支援体制の構築という動きの中で、とくにこれをふまえ、また、今回のプロジェクトでの「(3)個別支援と地域支援の一体的推進のための職員育成」(6頁)に関する課題をもとに、2021(令和3)年度からのコミュニティソーシャルワーク研修の企画検討を行った。

- 指針1 「地域共生社会」「包括的支援体制」に対する社協のビジョンの確立
- 指針2 「個別支援」と「地域支援」の2つの機能をつなぐしくみ・体制の確立
- 指針3 「断らない相談支援」の推進
- 指針4 地域共生社会における「地域支援」の充実

指針5：県社協(市町村社協部会)の取り組みの充実
(抜粋)

(3)指針を生かした取り組みの推進

- ①スーパーバイザー的人材のネットワーク化と社協間の交流・派遣のしくみづくり
- ②各社協の現状・課題の把握(特に町村部社協への支援方策の検討)
- ③市町村社協部会に引き続きプロジェクト等を設置し、県内社協の共通課題解決にむけた取り組みをすすめます。
- ④指針にもとづくモデル事業の実施
- ⑤「**社協の総合相談**」をすすめるための関連研修の実施
- ⑥社協の専門性をふまえた社協職員研修の体系化
(参照)「かながわの社協指針 2020」(令和2年3月,神奈川県社協市町村社協部会)

(7) その他の意見交換

プロジェクトでは、改めて社協の職員育成は単に研修体系を整理する、あるいは研修プログラムの充実を図るということだけでなく、次のような議論が交わされ、組織運営そのものの問題を併せて考えなければ解決につながらないということが確認された。

【意見・議論の要点】

《社協組織と職員研修》

- 社協の組織改革がない中で、研修形態の話だけ進んでいる
 - ➔社協の雇用形態、環境としても考えていかなければならない。
 - ➔外部環境や内部状況をふまえる必要がある。
- コロナ禍で社協が発揮したプラスの側面について
 - ➔生活福祉資金貸付業務を通じて、社協の役割の認知が進んだ。
- 組織マネジメントの視点の重要性
 - ➔状況変化に応じた専門性、人材の育成を考える。
- 職員育成の事業化に向けて
 - ➔現状の課題の集約化と組織戦略の必要がある。

《組織マネジメントの課題》

- 研修に偏りがあること、体系化がされていない。
 - ➔社協の体制、組織改革について、事例ばかりでなく方法論（考え方）も示したい。
- 組織マネジメントの範囲の広さから、焦点化、重点化した方が良い。
 - ➔全体像を明確にした上で、柱建てを提示していくと良いのではないか。
- 組織マネジメントは事務局長によるリーダーシップが重要である。
 - ➔事務局長が職員と意見を交わしながら、組織の今後を考えていく必要がある。

《成果の保障》

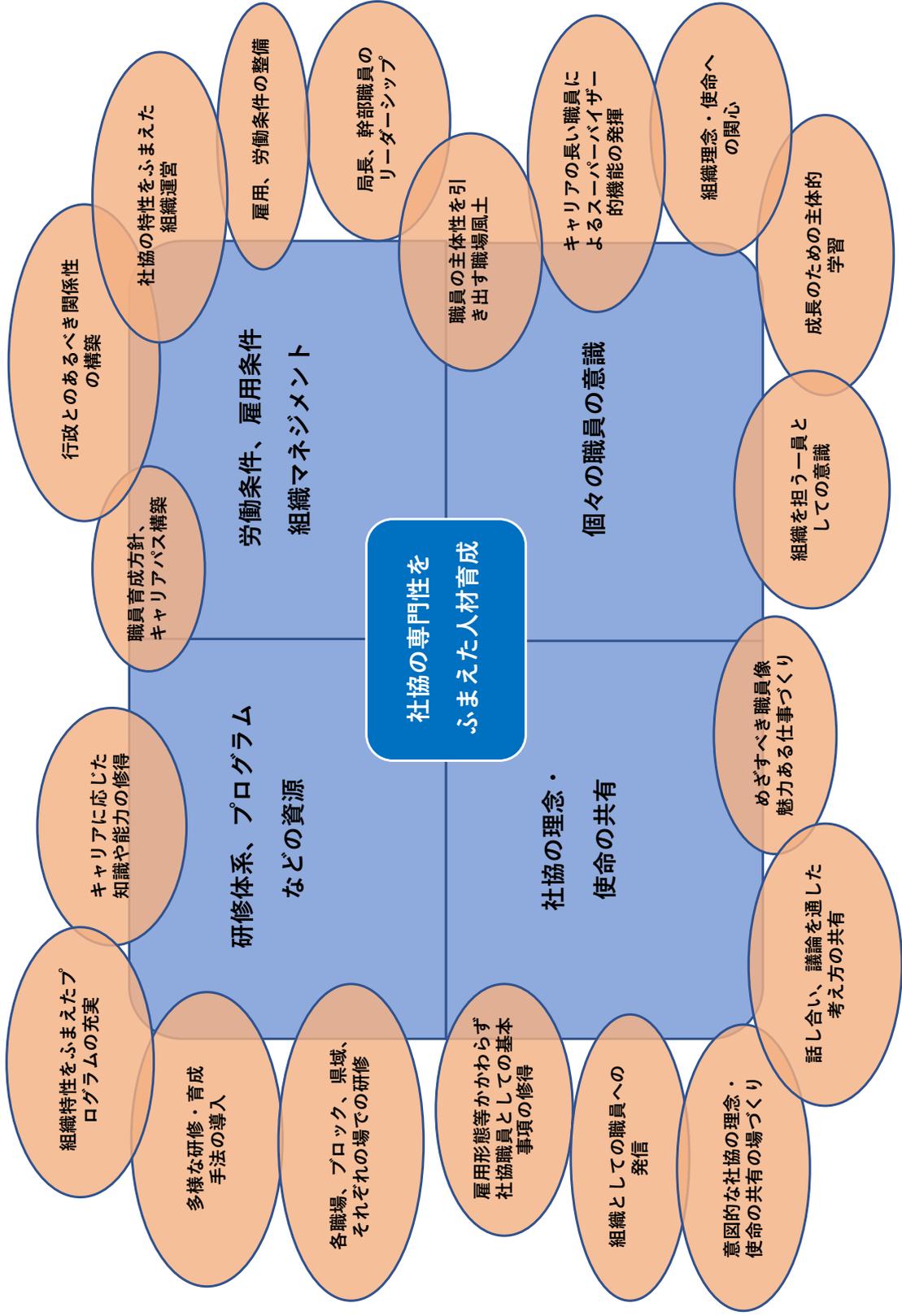
- 若い職員のやる気をどう高めるか
 - ➔やりがいや達成感だけでなく、給与の保障も大事。
 - ➔掛け声だけではついてこない。
 - ➔どういう職員になって欲しいか、どういう職員になりたいか、互いに語り合うことが必要。

(8) まとめと残された課題

ここまでの議論を通して、社協の専門性をふまえた職員育成にむけた課題を次の図のとおり整理した。

図のとおり、社協職員の育成は、「研修体系、研修プログラムなど職員育成のための資源」「社協の理念・使命の共有」「個々の職員の意識」「労働条件、雇用条件等の整備を含めた組織マネジメント」の少なくとも4つの事象を視野におき、それぞれが相互に関与していることを意識化しながら取り組む必要があると言える。

社協の専門性をふまえた職員育成にむけて（試案）



今回のプロジェクトでは、社協職員育成のこれからの課題として、次の5つの方向性を仮説的にあげて検討してきた。

この中で、「1」の柱にある「社協の総合相談確立にむけた研修の充実」や、「2」の「話し合い、議論を通じた学び」によるゼミ方式での研修については、2021（令和3）年度の事業として試行的に実施していくこととした。

しかし、他の検討課題については今回のプロジェクトでは議論しつくすことができなかった。今後、残された課題について、今回のプロジェクトの実施期間中に並行して実施した町村社協個別ヒアリングや幹部職員懇談会などのように、試行的な事業に取り組みながら、引き続きプロジェクトとしても検討を続けていくこととした。今回のプロジェクトの議論については、市町村社協部会の会長会・局長会・職員会、またそれぞれのブロック別協議会等の場でも共有いただき、あらためてこれからの社協を担う人材育成の重要性を考え、それぞれが着手できることから取り組んでいただきたい。

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

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・議論を通じた理解）
 - ・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、議論を通じた学び
 - ・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

社協事業の見える化と分かる化に取り組もう

福芝 康祐（川崎市社会福祉協議会）

今回のプロジェクトでは、指定都市社協の立場で参加させていただきました。市町村の規模を問わず、行政や地域住民との理解・協力関係をどう構築していくかは社協共通の課題であり、学ぶことが多くありました。

一番大きな課題として、社協がどんな存在なのか地域で理解されていない、さらに、行政職員も社協をよく把握していないことが挙げられます。

一方で、社協の役割・仕事を丁寧に説明した結果、行政からの事業化に繋がったり、地域から支援・協力を得られたりした事例も多くあります。

昨今のコロナ禍は、社協事業の見える化と分かる化の大きな転機になっており、生活福祉資金の特例貸付などの取組により、社協の認知度が社会全体で高まったと受け止めています。

本会では、特例貸付がセーフティーネットの役割を果たしていること、若手職員の発案により、不用マスクの収集・配布やフードパントリーの仕組みづくりに社協が調整役を担っていることについて、市長からも評価をいただきました。

こうした中、社協の存在意義は、NPOや企業等による多様な福祉サービスがある中で、社協の持つ特徴や資源を活かし、行政や民間には真似の出来ない取組を展開していくことと考えます。

社協職員の専門性は、福祉事務所のCWとは異なり、身近な地域の生活上の様々な地域課題を解決するため、個別支援と地域支援を総合的に展開していくコミュニティソーシャルワークの実践が肝要です。

社協幹部には、地域福祉をコーディネートできる人材の育成、行政との円滑な関係づくり、予算を獲得していく交渉能力が求められています。

次年度のプロジェクトでは、社協の使命にはじまり、職員の意識、労働・雇用問題、専門性の発揮など、多角的な視点から議論の掘り下げを行い、社協の存在意義と職員のあるべき姿をしっかりとアピールできることを期待します。

社協における人材育成の難しさ

加藤 智史（葉山町社会福祉協議会）

社協に入局してあっという間の 36 年、それぞれの時代ごとに社会情勢は大きく変わりましたが、昨年度はコロナ禍での新たな地域福祉の在り方を模索した 1 年となりました。そのような中でも特例貸付では、各市町村社協で職員が一丸となって対応されたのではないのでしょうか。職員の大変な苦労があったものの、前向きに考えれば行政は無論、住民に対しての社協の認知度が上がったことや、新たな個別支援に繋がったことなどは社協にとって大きな成果だったのかもしれませんが。

さて、昨年 10 月から「社協・地域福祉事業推進プロジェクト」に委員として参加させていただき多くの気づきとともに、特に人材育成の難しさを痛感させられました。

近年、社協の事業範囲は益々拡大し、社協職員のソーシャルワークに高い専門性が求められるようになっていきます。しかし、現状では雇用形態や職制の違いから、同じ地域福祉の目標に向かった意識共有が難しいのが現状です。その原因の根幹にあるのは、行政や民間企業のような各研修プログラムが確立していないことに起因していることが大きいのではないのでしょうか。特に町村部においては職員数も少なく、多くの業務を経験させることができるような定期的な異動なども行えず、更には各社協で独自の研修体制が確立されているところはないと言っても過言ではありません。

次年度以降にもつながる「プロジェクト」において、県域での階層別・雇用形態別等の研修に向けたプログラム構築の議論につながることを期待しております。

社協の強みに気づき、活かせる人材育成を

栗田 知征（小田原市社会福祉協議会）

本プロジェクトの全体テーマである「社協職員の専門性と人材育成、組織マネジメントのあり方」には、課題感を持たれている方も多いのではないのでしょうか。

私自身、「福祉まるごと相談」という相談援助の仕事をするようになってから、様々な人や仕事との出会いがありましたが、本プロジェクトもそのひとつで、他の委員の広い見識と経験に裏打ちされた発言内容に多くを気づか

され、学ぶことばかりでした。

今では様々な機関で当たり前のように語られていますが、「総合相談」と社協との関わりは深く、その定義を「対象を限定しないあらゆる相談に対応する総合相談事業」とした実施割合は、全社協の活動実態調査（2018年）によれば82.5%。では、自分が今取り組んでいるものは「総合相談」と言えるのだろうかと振り返りました。

総合相談を、特定の機関、部署、職員の取り組みでなく組織全体の取り組みとして成立させ、ひいては、社協が中核となり市域の相談支援体制の構築を目指すには、まずは組織の基盤強化が必須であり、なかでも職員の育成に注力する必要があるはずです。今のスピード感で制度などが変わっていくと、現場の職員は、迷うし、目指すべきところがわからなくなることもあるのではないのでしょうか。さらには、住民のニーズに立脚し、住民の地域福祉への関心を喚起させ、住民主体の活動展開を大切にする社協職員の立ち位置は、独特であり長期的視点を要するうえに成果が目に見えにくいことから、経験の少ない職員にとっては、わかりにくいものだと思います。

職員採用の機会も増えている傾向にあるなかで、新人職員から幹部職員までそれぞれの立場で、社協の理念、専門性、めざすべき職員像などを共有する機会を創ることが大切であると改めて認識しました。

最後に、本プロジェクトの内容や今後計画される市町村社協部会事業が、前進し続ける各社協の取り組みの後押しとなることを願うとともに、私自身も自分の立場で出来ることを実践していきたいと思います。

改めて気付かされた「新任職員研修」の大切さ

浅野 瑠水（寒川町社会福祉協議会）

今回のプロジェクトのテーマである「専門性」「人材育成」「組織マネジメント」。私にどのような発言ができるのか不安なスタートでしたが、メンバーの皆様がそれぞれの現場の情報を多数聞かせて下さる中で、「私は寒川町社協の現状をお伝えすればいい」と気持ちを落ち着けることができました。

そして、私なりのまとめは、県社協の地域福祉推進部が主催する現在の「新任職員研修」を、県内すべての社協職員のスタートラインとして、まんべんなく受講できる環境づくりをすることが大切ではないかということです。入職の時期、配属される現場、雇用形態が様々でも、入職後せめて半年以内

に「新任職員研修」を受講できるようにするのはいかがでしょうか。現在、年1回の開催を年2回にさせていただくことで可能になるのでは…と（勝手な希望です）。

なぜなら、「新任職員研修」は、社協職員としてどうあるべきか、どのように進んでいけば良いのか、土台となる部分をじっくりと学べるプログラムが用意されており、かつ、学びの中で自分の属する社協がどのような運営状況で、どのように事業を展開していて、どうやって地域住民と関わりながら動いているのかに向き合うことになるからです。つまり、根っこの理解を深める大切な研修です。根っこの理解がしっかりしていれば、多岐に渡る社協の業務に対応、応用ができますし、加えて、業務ごとに必要な研修を受講できれば、より専門性を深めることができます。

そして、住民の社協に対する評価。住民に支えられ、たくさんの人との関わり合いの中で社協が存在していること。社協らしさ。社協っていいよねという自己肯定感のようなもの。これらに常に敏感であることが大切だと思います。

最後に、県社協の担当職員の皆様、コロナ禍でのプロジェクト、本当にお疲れ様でした。オンラインとリアルの開催をご用意下さったおかげで、全5回、欠かすことなく、メンバーの皆様の多様な視点のご発言を拝聴する時間をいただけたことに、心から感謝しています。

プロジェクトの意味を考える

豊田 宗裕（聖徳大学）

社会福祉協協議会という組織が社会福祉事業法（現・社会福祉法）に位置づけられ、地域福祉を推進する機関として活動が始められてから70年以上の歳月が経過した。この間、社会福祉、特に地域福祉をとりまく環境は大きく変化して、当然のことだが、社会福祉協協議会が行う事業もこのような状況に対応しながら変化が求められてきたわけである。私自身も社会福祉協協議会事業との関わりはこの間の半分を超え、こうした動きを経験してきたところであるが、実際いくつかの節目を経験する中で、社会福祉協協議会の役割や在り方が常に問われてきたように思う。

しかしながら社会福祉協協議会という組織は、こうした変化や問題に対応するためにその機能や役割などについて、方向性やスタンスは数多く示されてきたものの（指針など）、法改正による制度上の組織改変や役割の転換と

いう大きな変化には一度も遭遇していない。同じような福祉実践を行っている他の社会福祉法人や NPO 法人、また営利企業などにおいては、何度かの法制度改革が実施され、役割が転換しているにも関わらず、である。私たちはこのことをどのようにとらえるべきであろうか。

確かに、時代の変化の中で私たちが経験する「生活問題の内容」は、時代の社会・経済状況に左右され、また地域差もあるものだと考える。だからこそ、その時代の地域の状況や福祉問題の特性を踏まえた福祉実践が求められてきたわけであり、そこに求められる「福祉サービス」の内容は、時代の変化の中で変わらざるを得ないものだと言える。しかしながら、社会福祉協議会の事業が他の社会福祉法人や非営利活動などと違うのは、直接的な社会福祉事業（福祉サービス）の提供を主たる目標にしていない、ということである。私たちが行う（ってきた）のは、こうした社会福祉事業が効果的・効率的に提供されるための「社会環境基盤の整備」であり、住民が主体的に生活を行うための「福祉コミュニティづくり」なのである。このことは法制度の転換などで対応できる（すべき）ものではなく、社協の福祉実践の根幹となるものとして、社協職員のすべてが持つべき、絶えず考えるべきミッションであると思う。つまり社協業務に携わる者（社協職員）自らが、その必要性や方法を常に考え、共有し、実践し発信しなければならないものなのである。（社協職員自らが、ということが重要である。自分たちの仕事がどのようなものであるのか、なぜ必要なのか、ということを私たちは常に意識する必要がある。制度によって変えられるのではなく、自らが自分たちの仕事を時代に合ったものにしていくということである。他の機関ではできない、社協の事業として実践することの意味を考えつつ）

どのような組織が社協職員の専門性を高めるのか

渡辺 裕一（武蔵野大学）

一言で言えば、「社協・地域福祉事業推進プロジェクト」で取り組んだ課題はこのタイトルの通りです。「研修をどうするか」ではありません。あなた自身が所属する社会福祉協議会は、職員の専門性を高める組織になっているのでしょうか。この問いに対して、「なっていない」と言うのはとても難しいですし、勇気のいることかもしれません。

一方で、人材育成という観点に限らず、完璧な組織はありません。新たに採用する職員の時代背景や学んできた内容も違い、組織を取り巻く社

会環境も変化しています。素晴らしい組織も、常に変化し続けなければ機能しなくなります。社会福祉協議会のミッション自体は変わりませんが、そのためのアプローチや組織のあり方は常に変化が求められています。

職員と組織を切り離して考えることはできませんし、職員と組織は社会と切り離して考えることはできません。人が育たないのを誰かのせいにする、例えば学ぶモチベーションが低い職員を責める、ということが解決にならないのは明らかです。新しい職員を、「社協色」に染め直すことも違います。

だからこそこのプロジェクトでは「なっていないのではないか？」という問いを立てて、言いにくいことから目を背けずに、議論してきました。「組織のことは言いにくい」という人も、「こんな意見を言った委員がいるみたいだけど、うちではどう？」とクリティカルな視点で自分自身の組織を見つめ、「なっていない」を発する、そして、考えるきっかけにしていれば幸いです。私たちは、誰もが自分らしく幸せに生きられる社会を目指しています。社会福祉協議会とその職員は、このミッションに基づいて社会を変えていく組織です。人々の生きづらさに向き合い、期待にこたえる組織であり続けるために、私たちもまた変化が求められています。

社協の専門性と組織特性をふまえた職員育成にむけて

渡邊 朋子（神奈川県社会福祉協議会）

県社協生活 33 年目となり、同世代の人たちが幹部になっていく中で、組織運営に職員育成に、皆同じような悩みをもっていると感じます。行政や他団体に社協の役割をどう説明し、理解や信頼を得ていくか。社協の仕事のおもしろさ・やりがいを若手たちにどう伝えられるか。組織一体で社協を体現していくにはどうしたらいいのか。今回のプロジェクトのテーマは、まさに自分自身の課題でもありました。

コロナ禍の今、従来から展開してきた地域福祉活動にも新たな工夫が求められ、同時に、貧困や孤立といった新たな課題が目の前に広がっています。このような中で、社協はあらためて何を目的に、どのような仕事をどうやって展開していくのか問われています。「人は石垣、人は城」と言いますが、一人ひとりが「自分が社協」という意識で動くことが必要です。学びや意見交換を通して自分を高め、それが相乗効果となって同僚同士が高めあい、組織が高まっていけば理想です。しかし、現実にはさまざまな難しさがあり

ます。

職員育成は研修体系やプログラムだけの問題ではないというところからスタートした今回のプロジェクトでしたが、多角的な議論をいただき、検討課題は組織運営そのものの課題に大きく広がりました。今後もプロジェクトの議論は継続しますが、各社協におかれても、ぜひこの機会にそれぞれの職員育成や組織運営のあり方を考える場を設けていただきたいと思います。

最近、市町村社協の若手企画による新たな取り組みを目にします。近頃の若手は・・・などと世代間ギャップを口にするかもしれませんが、若手の力、特にチームで仕事する能力は、大変高いと感じます。これは「背中を見て育て」的な先輩が多かった我々世代とは大きく異なりますし、これからの組織に必要な要素と思います。この先も発展する“持続可能な”組織づくりには、古きよきものと新たな風の融合という視点も重要と考えます。

組織は人です。社協らしい職員育成のあり方を通して、次の時代に向けて、一人ひとりの職員が「自分が社協」と言える、生き生きとした社協をつくっていきましょう。

社協職員の専門性とは何か

松永 文和（神奈川県社会福祉協議会）

かつて、社会福祉士が社協の中にも徐々に誕生し始めた頃、「学校で福祉を学んできた者（いわゆる、福祉系）は、理屈っぽい」と煙たがられていました。私は、「なぜ福祉の国家資格が生まれたのかが、社協の中で理解されていない」と、（一部と思いたいですが、）保守的な社協の体質に反発していました。ちょうど、50年以上続く社会福祉制度の枠組みを見直す「社会福祉基礎構造改革について（中間まとめ）」（1998年）が示され、「社協のあり方」がその一つにあげられていたことから、簡単ではないけれど、「社協が変わるチャンスかもしれない」と当時期待したことを憶えています。

最近ではコロナの影響で行動制限や自粛要請等が続く中、社協でも計画事業の中止、延期等の変更や見直しが求められる一方で、丹念に地域ニーズを拾い直したり、計画や事業を練り直したり、当初の計画になくても、目の前で起きている事象にすばやく反応した実践が新たに生まれています（同じような動きは災害時でもみられました）。それを民間である社協の柔軟性や即応性と捉えられることもできますが、生活課題や住民ニーズを把握し、計画的に事業を遂行すること自体は特別なことではなく、社協組織のあり方を含

め、時代や様々な状況の中で繰り返されてきたことです。

新卒一括採用、60歳の定年まで雇用され続ける終身雇用時代のキャリアとは、「長く勤め、経験値を上げること」でした。超高齢化がすすみ、定年の時期が延び、「働き方」と言われる時代ですが、そもそも「専門性」とは固有のもの、簡単に極めることができないもの。原点に立ち返ると、社協のフィールドは間違いなく「地域社会」にあり、地域福祉実践を突き詰めたその先に社協の専門性と呼べるものがあると信じたい。言い換えれば、何のために社協は地域社会に存在するのかを意識し、その専門性（固有的価値）を探求し続けることがソーシャルアクションの姿であると思います。

新人職員として出来ることは

上田 登夢（神奈川県社会福祉協議会）

令和2年度の県社協入職で勤務を始めて1年が経ち、「これからの社協職員」として研修を受ける立場がまだまだ多い中で、今回のプロジェクトに関わらせていただきました。

新型コロナウイルス感染症の影響がある中で、1年間新任研修等を受けてきた訳ではありますが、今までの様に十分な研修内容とは必ずしも言いにくいのではないのでしょうか。時代の変化に応じて、オンライン等を活用するなど研修のあり方も変わる事も事実ではないのでしょうか。実施方法や考え方に対し、メリットデメリットを明確にさせつつ、企画に反映させていく必要性を感じております。

しかし、本プロジェクトを通じて私たちが研修を実施する、或いは受講する必要性について議論がされ、コロナ禍という状況下でオンラインを含めた実施方法に注目される中、本来の目的や目標を満たせる研修かどうかという視点に立ち直る事が今だからこそ必要になってくると考えさせられます。

また、「働き方改革」が進められる中、社協の組織マネジメントについて意見が交わされ、組織をマネジメントする立場からの苦悩や職員に求めているものは、日常の業務の中では何う事がなかなかできない事でありました。議論の中で、「組織マネジメントは事務局長や幹部職員だけの課題ではない」との提言がありました。

ベテランであれ、新人であれ、組織を構成する人員である事には変わりません。それ故に、組織マネジメントに対し、トップダウンだけでなく職員からの意見という事も大切になってくるのではと感じております。現在、市町

村社協部会の職員会を担当している中で、市町村社協職員の皆様からの提案や意見を企画につなげる必要性について考えてまいります。

社協職員としての経験を積む中で、1年目の新任職員として本プロジェクトに関わらせていただいたことに対し、感謝させていただくとともに、一職員という立場から企画や提案を通じて社会福祉の学びを深めていきたいと思っております。

日々の対話から学んだこと

石橋 章子（神奈川県社会福祉協議会）

プロジェクトに参加して、人材育成、組織マネジメントのあり方の検討を通して、職員に求められる専門性、働き方改革への対応、部門間の役割の違いの理解や組織マネジメントの課題など、その時々を考えました。

どの社協も、実施する事業・業務は幅広くなり、一方で、業務ごとの担当職員数は減り、さらには時間を限られた中で結果を求められることが増えています。事務局内での意思疎通、部門ごとの役割や状況を理解し合うことが難しくなっているという課題は共通していると思います。

皆さんは仕事をしていて辛いと思うのはどんな時ですか？仕事量が多いとき。担当業務の意義や意味が見出しづらいとき。意見の対立があるとき。人それぞれいろいろあると思いますが、「ひとりだな」と感じる時が増えていますか？

私は県社協に勤務してある程度長い年月が経ちますが、自身にとっては、社協ならではの活動の価値や目的を日々の業務と地続きのものとして感じた経験が、社協職員としての一番の根っこの部分になっていると感じます。その経験を得られたときをふりかえってみると、いつも関係者の方々や先輩・同僚・後輩職員とよく対話をしていました。職員研修も組織マネジメントも重要ですが、日常での対話を深めていくこともとても大事だと思います。

社協事務局組織の「人」にまつわる問題を解決する、その主体は社協事務局職員自身しかいないことを踏まえると、社協の固有性を社協に所属する私たち自身が明らかにし、それを言葉にし、共有していくことが改めて必要ではないかと感じています。同じ基盤に立って協働している関係が実感できたとき、組織（＝みんな）になって、一人担当の仕事であっても、ひとりではなくなると思います。

とはいえ、対話が大事だと言うことは簡単ですが、日々の忙しさにかまけ

て、ついつい端折ってしまうところでもあります。私も自らを省みて、少しでも意識して行っていきたいと思います。

点を線や面に

重山 美絵子（神奈川県社会福祉協議会）

「子ども・若者の育ちや自立を支える協働事業」（2017～2019 年度 共同募金配分金事業）を担当し、子どもたちの居場所である子ども食堂や学習支援、高校内居場所カフェなどを取材し、子ども・若者を支援している人たちの話を聞いてきました。社会状況の変化から生活困窮や社会的孤立など生活課題が複合化・複雑化していると言われていますが、子どもたちの居場所には、そのことが端的に表れています。子どもたちの困りごとは、経済的な困窮、家庭環境の課題、外国につながる子どもたちの言葉や文化の壁などそれぞれの要因が絡み合って、関係性の貧困により深刻になっています。

「子どもや保護者の抱える困難は大きくて、その状況はそれぞれ違い、私たちだけでは解決できないことばかり。だからネットワークはとても大切」
「子どもや若者を支援する場がたくさんあると『場』がハブになって、関係機関をつないでいく。1つの団体だけではできなくても、関係機関ととにかく一緒に汗をかく」。支援者たちの言葉です。どこの団体も子どもが暮らす地域（生活圏域）の中で、ほかの居場所とも連携して活動しながら、課題によっては県域の専門機関ともつながっていました。

今回、社協・地域福祉推進事業プロジェクトに参加し、改めて社協の役割や社協職員の専門性について考えました。点である居場所をつないでいくことで、線や面にすること、ライフステージに合わせた居場所づくりや地域づくりにつなげていくこと。子どもや障害者、外国籍県民など対象を限定せず、地域に暮らす人の課題から地域全体の課題としていくことは、協議会である社協だからできることと思います。社協は様々な事業に取り組んでおり縦割りと言われていますが、事業は手段。改めて目的を考え、地域に暮らす人の生活をその人たちと共に支え合っていくことを意識したい、と気持ちを新たにしています

(1) 「新・社会福祉協議会基本要項」

I. 社会福祉協議会の性格、活動原則、機能

1. 社会福祉協議会の性格

社会福祉協議会は、

- ①地域における住民組織と公私の社会福祉事業関係者等により構成され、
- ②住民主体の理念に基づき、地域の福祉課題の解決に取り組み、誰もが安心して暮らすことのできる地域福祉の実現をめざし、
- ③住民の福祉活動の組織化、社会福祉を目的とする事業の連絡調整および事業の企画・実施などを行う、
- ④市区町村、都道府県・指定都市、全国を結ぶ公共性と自主性を有する民間組織である。

2. 社会福祉協議会の活動原則

社会福祉協議会は、次の原則をふまえ、各地域の特性を生かした活動をすすめる。

- (1) 広く住民の生活実態・福祉課題等の把握に努め、そのニーズに立脚した活動をすすめる。 【住民ニーズ基本の原則】
- (2) 住民の地域福祉への関心を高め、その自主的な取り組みを基礎とした活動をすすめる。 【住民活動主体の原則】
- (3) 民間組織としての特性を生かし、住民ニーズ、地域の福祉課題に対応して、開拓性・即応性・柔軟性を発揮した活動をすすめる。 【民間性の原則】
- (4) 公私の社会福祉および保健・医療、教育、労働等の関係機関・団体、住民等の協働と役割分担により、計画的かつ総合的に活動をすすめる。 【公私協働の原則】
- (5) 地域福祉の推進組織として、組織化、調査、計画等に関する専門性を発揮した活動をすすめる。 【専門性の原則】

3. 社会福祉協議会の機能

社会福祉協議会は、地域福祉推進の中核組織として、次の機能を発揮する。

- (1) 住民ニーズ・福祉課題の明確化および住民活動の推進機能
- (2) 公私社会福祉事業等の組織化・連絡調整機能
- (3) 福祉活動・事業の企画および実施機能
- (4) 調査研究・開発機能
- (5) 計画策定、提言・改善運動機能
- (6) 広報・啓発機能
- (7) 福祉活動・事業の支援機能

(出典)「新・社会福祉協議会基本要項」(1992年,全国社会福祉協議会)5-6頁

(2) 「福祉活動専門員」

「福祉活動専門員」(市区町村社協)

- 職務：福祉活動専門員は、市区町村の区域における民間社会福祉活動の推進方策について調査、企画及び連絡調整を行うとともに広報、指導その他の実践活動の推進に従事する。
- 任用資格
 - 人格が高潔で、思慮が円熟し、社会福祉の増進に理解と熱意を有し、社会的信望がある者
 - 社会福祉士又は社会福祉主事の任用資格を有する者を任用しなければならない。
- その他
 - 社会福祉協議会活動の推進に当たる職員は、社会福祉に関する知識技能を備えることを必須の要件とするものであり、職員の資質の如何は、社会福祉協議会活動の成否を左右するものであるから、真に適当な者が得られるよう、その人選等について特に援助、指導を煩わしいこと。
 - 「三科目主事」については、必要な社会福祉専門科目を履修させるなど研修訓練に配慮させること。

(「社会福祉協議会企画指導員、福祉活動指導員及び福祉活動専門員設置要綱」より抜粋)

(3) 「社協職員行動原則—私たちがめざす職員像—」

「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

1. 策定の背景

① 社会福祉協議会をめぐる状況と課題

昭和 26 年に発足した社会福祉協議会（以下、「社協」）は、本年、法定化 60 周年を迎えます。

社協は、社会福祉法において地域福祉の推進を図ることを目的とし、制度にもとづく社会福祉事業だけではなく、多様な社会福祉を目的とする事業の企画・実施や連絡調整などを行う団体として位置づけられ、市区町村、都道府県・指定都市及び全国段階に設置されています。

社協は、全国のネットワークを持ち、各々の地域で「自治会・町内会や地区社協などの住民組織」「社会福祉施設等の福祉関係機関」「民生委員・児童委員」「福祉委員」「ボランティアや NPO などの福祉活動団体」「行政」などの参加を得て社会福祉法人として独立した組織運営を行い、住民主体を理念に、地域の特性に根ざした活動を積み上げてきました。

特に、近年は、地域における福祉問題の広がりや介護保険事業などの在宅福祉サービスの需要の増大の中で、社協が担う事業や活動は広がっており、また市町村合併もあいまって、社協の事業規模や職員数が急速に拡大する傾向にあります。

事業規模の拡大は、社会的な期待と責任の大きさの表れのひとつです。しかし、これに伴う職員数の急増によって、事業ごとの部門制をとる必要性が生じ、その雇用形態や職種が多様化するなか、一人ひとりの職員が社協職員としての価値観や基本的な考え方を共有することが難しくなっています。職員体制の拡充が、職員相互の相乗効果を生み出し、地域福祉の推進につながるような取り組みが必要です。

② 社協職員に求められる期待と課題

社協がその使命を果たすためには、職員一人ひとりが、住民主体の理念に代表される社協

職員としての価値観を共有し、業務の遂行に当たっては、その地域の住民はもとより、地域福祉推進の担い手である住民、広範な関係機関・団体、行政から信頼されるよう行動し、社協に対する社会的な期待に応えていくことが必要です。

社協は、これまでの長い歴史の中で、一人ひとりの地域住民の生活に目を向け、特に制度では対応しづらい福祉問題を重視し、これを地域全体の問題としてとらえ、地域社会の中で解決策を考え、小地域福祉活動や在宅福祉サービスなどの実践を生み出してきました。そして、その取り組みにおいては、「住民主体」の理念を貫き、地域住民が主人公となるような社会福祉のあり方を追求してきました。これまで積み重ねてきた先人達の影響を受け継ぎ、守り、実行し、次の時代へ引き継ぐことが強く求められます。

また、今日、地域福祉の領域や役割が大きくなる中であって社協の社会的な期待も一層大きくなっています。こうした社協に対する信頼や社会的な期待に応えるためには、職員一人ひとりが自覚と責任ある行動を行うことが一層重要となっています。

2. 提案の目的

地域福祉推進委員会では、こうした社会福祉協議会の現状を踏まえ、社協ネットワークのもと、社協職員としてのアイデンティティ確立を図るため、職員綱領等の策定をめざし検討をすすめ、このほど「社協職員行動原則—私たちがめざす職員像—」を提案することといたしました。

この策定過程においては、全国の市区町村社協より職員の倫理綱領や職員心得、職員綱領などを収集し、その内容を企画小委員会等で集約しながらまとめたものであり、全国の市区町村社協の実践が反映されたものです。

「社協職員行動原則」は、社協職員が共有し、そしてその一人ひとりが主体的に取り組むべき課題やめざすべきあり方を、社協職員はもとより、社会福祉協議会内外の関係者に対して明文化し、社協活動の活性化を図ることを目的としています。地域のニーズに応じて様々な活動や事業に取り組む社協職員の活動を規制したり、統一化を図ったりすることを意図したものではありませんが、各社協組織において、これを踏まえて職員綱領等を策定し、浸透させることも期待されます。

本年は、社協が法定化されて60周年にあたります。これを期に、この「社協職員行動原則」を通じて、全国の社協職員一人ひとりが、地域福祉を推進する中核的な組織の一員としての強い使命感と誇りを持ち、社協事業や活動を推進していくことを期待しています。

「社協職員行動原則—私たちがめざす職員像—」

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

社会福祉協議会は、その法定化以来、住民主体による地域福祉の推進をめざし、制度だけでは対応しづらい様々な福祉問題に対して福祉サービスや相談援助などの個別支援と地域における協働による解決を重視して、住民が主人公となる社会福祉のあり方を追求してきました。私たちは、社会福祉協議会法定化60周年を期に、これまで築き上げてきた社協職員としての価値観や使命感を「社協職員行動原則」として共有し、誇りをもって行動します。

【尊厳の尊重と自立支援】

1. 私たちは、人々の尊厳と自己決定を尊重し、その人が抱える福祉問題を解決し、住み慣れた地域でその人らしく暮らすことができるよう最善を尽くします。

○人々の尊厳と基本的人権を尊重し、援助を必要とする人が心豊かに地域社会の一員として生活ができるよう支援します。

○個別の支援にあたっては、常に相手の立場に立ち、その人らしく生活できるように自己決定を尊重し、自立に向かうよう支援します。

【福祉コミュニティづくり】

2. 私たちは、住民が身近な地域における福祉について関心を持ち、福祉活動に参加する住民主体による福祉コミュニティづくりをめざします。

- 様々な機会を通じて、住民が身近な地域で相互に交流し、また地域の福祉問題に目を向け、話し合いや学び合う場づくりをすすめ、自らも積極的に参加します。
- 住民自らが身近な地域において支え合いや支援活動に参加する福祉コミュニティづくりを意識的、計画的に取り組めます。

【住民参加と連携・協働】

3. 私たちは、住民参加と地域の連携・協働により業務を行なうことを心がけ、地域に根ざした先駆的な取り組みを応援し、地域福祉を推進する実践や活動を広げます。

- 社協が住民組織、社会福祉施設、民生委員・児童委員、ボランティアやNPOなどあらゆる地域の関係者による地域福祉をすすめる協働・協議の場（プラットフォーム）をつくる役割があることを理解し、あらゆる業務において、住民参加と地域における多様な組織や活動との連携・協働を心がけます。
- 地域の先駆的な取り組みを発掘・応援し、また、福祉活動に取り組む人々の育成に努め、地域福祉を推進する活動や実践を広げます。

【地域福祉の基盤づくり】

4. 私たちは、福祉課題を地域全体の問題として捉え、新たな事業や活動の開発、提言活動や計画づくりの取り組みに積極的に関わり、地域福祉の基盤づくりの役割を担います。

- 地域の実情を常に把握し、そこで捉えた福祉課題を地域全体の問題として捉え、先駆性をもって事業や活動の開発や改善に取り組み、さらに提言活動や改善運動を行い問題解決に向けたアクションにつなげます。
- 地域福祉計画、地域福祉活動計画の策定などの機会を捉え、福祉・保健・医療の連携によるよりよい制度づくりや地域福祉の財源づくり、福祉コミュニティの実現など地域福祉の基盤づくりの取り組みに積極的に参画します。

【自己研鑽、チームワーク、チャレンジ精神】

5. 私たちは、自己研鑽を重ね、職員同士のチームワークと部署間の連携をすすめ、チャレンジ精神をもって業務を遂行します。

- 社協職員としての自覚をもち、自己研鑽に努め専門性を高めます。また、職員同士と部署間の情報共有に努め、互いの役割を認識し協働しあえる環境をつくり、チームワークにより業務を遂行します。
- 常に地域の福祉問題に目を向け、チャレンジ精神や先駆性をもって業務をすすめます。また、自らの業務の評価と改善に努め、コスト意識をもって効果的で効率的な業務を遂行します。

【法令遵守、説明責任】

6. 私たちは、法令を遵守し、自らの組織や事業に関する説明責任を果たし、信頼され開かれた社協づくりをすすめます。

- 関係法令の遵守はもちろん、社会的規律や職場内ルールに則った行動をします。
- 職務上知り得た個人情報や関係法令に基づき適切に対応します。また、プライバシーを尊重し、関係者との情報共有の際には、定められた手続きに基づき適切に対応し、その秘密を保持します。
- 住民や関係者に対して、社協の業務について十分な説明責任を果たすとともに、情報公開に努めます。

(4) 2021（令和3）年度の取り組み

「社協の総合相談」をすすめるための関連研修 (新)社協コミュニティソーシャルワーク研修

1. 趣旨

社会的孤立・排除や世帯の複合課題、制度の狭間などの地域福祉問題があげられ、今後の包括的な支援体制の構築をすすめるうえで、とくに、多機関・多職種の協働や多様な地域住民の参加は重要なポイントになると言われています。

本研修では、個別支援や地域支援を行う社協職員が新たな学びにより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、社協コミュニティソーシャルワーク力を高めていくことを目指します。

2. 本研修における県社協としての問題意識と考え方

○地域共生社会の実現にむけ、包括的支援体制の構築が急がれる今、昨今の地域福祉は、「地域事情に応じ」という考えの浸透からも、市町村ごとにすすめることが基本となっています。こうした状況の中で各市町村社協では事業の多岐化、専門分化が加速、社協での職員雇用は多様化し、有資格非正規職員は増加、正規・非正規職員の役割や専門性の不明確さが従来から大きな課題となっています。加えて、経験や能力のばらつき、年齢構成の偏り・世代間ギャップは、社協局内で課題を共有し、協力して事業を実施するうえでも問題となっています。

○こうしたことから、県社協では「地域事情に応じ」という地方分権の考えや地方自治に理解しつつも、現実的に人材育成等を一つの社協だけで行っていくのは難しいことから、県内の社協が協力し合い、県社協（市町村社協部会等）を中心に臨むことが極めて重要と考えます。

○本研修では受講する個々の社協職員の専門性や実践力等の向上、また、明日の地域福祉や社協を築く人材の育成を進めるとともに、複数の市町村社協や市町村社協と県社協とがつながること、つまり、社協ネットワークの再構築もその目的と考えています。

3. 研修の構成

(新)社協コミュニティソーシャルワーク研修は、講義中心の「社協基礎研修」と、受講する社協職員の問題意識や主体性を重視して行う「社協ゼミナール」の2種類に分かれています（*ゼミナールは2つに分かれています）。

(1) 社協基礎研修

(概要)

本研修は、社協事業を考えるうえでの基礎について再確認しながら、社協を取り巻く環境の変化や社会的孤立・排除、複合的課題、制度の狭間の現状と課題から、地域共生社会の実現にむけた社協について学んでいきます。

(対象)

基本として社協入職3年から15年程度の職員で個別支援・地域支援を担当する職員（正規・非正規の雇用形態は問わない）。ただし、プログラムの3日目については「計画担当者」を優先することとします。

	日時	テーマ	講師
1 日目	令和3年 8月17日(火) 13:30~16:30	「社協の基本理解」(社協の歴史、社協の性格、機能、住民主体の考え方など)	聖徳大学 豊田 宗裕氏
		「かながわの社協の現状と課題」(「かながわの社協指針2020」を中心に)	神奈川県社協 地域福祉部
2 日目	令和3年 9月8日(水) 14:00~16:00	「社会的孤立・排除、複合的課題、制度の狭間への継続的支援」(地域生活課題の解決と地域づくりにむけた社協の総合相談)	東京都立大学 室田 信一氏
3 日目	令和3年 9月22日(水) 14:00~16:00	「地域共生社会の実現に向けた社協事業」(「地域福祉活動計画」の基本的理解と今日における役割)	日本福祉大学 原田 正樹氏

web会議システム
「Zoom」による開催
(講義中心)

(2) 社協ゼミナール

(概要)

本ゼミナールでは、個別支援・地域支援を担当する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と結び付くよう、指導教授が関わりながら、少人数のチーム制で
学んでいきます。今年度は、①記録・事例検討・ニーズに関する学習の機会、②社会福祉協議会
を深める学習の機会の2つのゼミでそれぞれスタートします。

(対象)

基本として社協入職3年から15年程度の職員で個別支援・地域支援を担当する職員。(＊
雇用形態、経験年数等構成のバランスは事務局で調整)。少人数制(各5～10名程度)



このような方におススメ!

- 地域への入り方、どう関わったらいいのか
- 局内連携の壁がある(個別支援と地域支援の間)
- 地域ニーズの把握、地域アセスメントの実践課題 など

①記録・事例検討・ニーズに関する学習の機会／武蔵野大学 教授 渡辺裕一氏

社協には個々人の生活を支援する“個別支援”と生活環境や地域社会を変えていく
“地域支援”を住民とともに行う役割があり、この支援の一体化が望まれることから
も、まずは、個別支援・地域支援を担当する職員同士が一緒になって、実践事例の検
討を積む必要があります。

このゼミでは、すでに事例検討を行っている人も、まだ行ったことのない人も一緒
に学び、「事例検討」のもつ力を最大限に生かしていきます。

(初回の開催日時) 8月30日(月曜日) 14:00～16:00



このような方におススメ!

- 「社協とは何か」についての確に説明できるようになりたい
- 住民参加、住民主体の考え方をしっかり認識し、実践に活かしてい
きたい
- 地域福祉(活動)計画の担当になったが、どう進めたらいいのかなど

②社会福祉協議会を深める学習の機会／聖徳大学 教授 豊田宗裕氏

職員は増えないが、仕事は減らずに増え続け、さらに仕事が複雑、多岐にわたり、専
門分化していく現状の中、「社協の役割、専門性とは何か」といった切実な悩みを抱え
ている職員は少なくありません。

このゼミでは、個別支援・地域支援における課題共有と、これからの社協実践をす
ずめていくうえで、「社協」について様々な角度から検証し、深めていきます。

(初回の開催日時) 8月23日(月曜日) 14:00～16:00

(5) 社協・地域福祉事業推進に関する町村部 社協個別懇談会

1、趣 旨

神奈川県社協市町村社協部会では、令和元年度に「社協・地域福祉事業推進プロジェクト」を立ち上げ、近年の社会情勢や社会福祉法、介護保険法等の改正をふまえ、市町村社協の重点事業等を中心に課題整理を行い、今後の社協・地域福祉事業推進のあり方、方向性等を検討し、「かながわの社協指針 2020」「社協・地域福祉事業推進プロジェクト報告書」として取りまとめました。

この「指針」においては、地域共生社会の実現、包括的支援体制の構築に向け、社協がその使命・役割を発揮するために、「社協の総合相談」を柱とした社協の特性、強みを生かした取り組みを提案しています。

今年度は、新たに社協・地域福祉事業推進プロジェクトを立ち上げ、「社協職員の専門性と人材育成、組織マネジメントのあり方」をテーマに検討する予定にあり、このたび、今年度のプロジェクトを開始するにあたって、また、「指針」推進の一環として、町村部社協の取り組み等に関する個別懇談会を実施します。

2、個別懇談会の実施の目的

- 今年度のプロジェクトの取組みを始めるにあたっての基礎データとして活用
- 「かながわの社協指針 2020」の普及と啓発（*指針活用の町村部社協モデルケース）
- 町村部社協への個別支援（県社協版アウトリーチ、伴走型支援）

3、実施社協（町村部社協）・会場・日にち

- (1) 清川村社協（県央ブロック）／令和 2 年 10 月 5 日(月)
- (2) 寒川町社協（湘南ブロック）／令和 2 年 10 月 8 日（木）
- (3) 松田町社協（足上ブロック）／令和 2 年 10 月 12 日（月）
- (4) 二宮町社協（湘南ブロック）／令和 2 年 10 月 14 日（水）

*会場は各社協

4、参加者

- ・町村部社協：事務局長、幹部・管理職等等
- ・県社協：地域福祉推進部地域福祉推進担当

※状況に応じて、県社協・地域福祉推進担当以外の部署からの参加もある。

(1) 清川村社協／小島祐行（事務局長）、山口康（総務係長）、大橋真二（主査）

県社協／渡邊、松永、重山

(2) 寒川町社協／稲葉康宏（事務局長）、佐藤敬（地域包括支援センター長）、浅野

瑠水（主任主事）、土屋遼一（主任主事）、荻野友莉（主事）

県社協／渡邊、松永、重山、上田

(3) 松田町社協／太田ゆかり（事務局長）、小嶋利和（副主幹）

県社協／渡邊、松永

(4) 二宮町社協／戸丸隆司（事務局長）、松本裕太地域包括支援センター管理者・係

長）、三枝美和子（社会福祉士）、石川慎輔（生活支援コーディネーター）

県社協／渡邊、松永、重山、上田

5、個別懇談会の進め方

①事前に「指針」（40 頁～）のチェックシートの記入を当該社協（町村部社協）で実施（チェックシートの記入は幹部・管理職等を対象と考える）

②チェックシートは県社協でとりまとめ、以下の内容で懇談会を行う（*2時間を予定）

- ・「指針」の策定の趣旨と概要（20分）
- ・「個別懇談会」（80分）*チェックシート結果等をもとに実施
- ・その他、今後に向けての意見交換等（20分）

6、個別懇談会の実施後の効果

たとえば、当該社協局内での勉強会や行政との3者懇談会等の開催、活動計画策定・改定支援、その他事業の個別支援へと流れ、市町村社協支援（または、複数社協やブロック単位での支援）の枠組みの検討につなげていく（具体的には、次年度部会事業として本格実施予定のスーパーバイザー派遣制度や指針にもとづくモデル事業の企画）。

【前提となる考え方】

○「かながわの社協指針2020」（提言5）をふまえる

（参照）「かながわの社協指針2020」33頁～

（3）指針を生かした取り組みの推進

- ①スーパーバイザー的人材のネットワーク化と社協間の交流・派遣のしくみづくり
- ②各社協の現状・課題の把握（特に町村部社協への支援方策の検討）
- ③市町村社協部会に引き続きプロジェクト等を設置し、県内社協の共通課題解決にむけた取り組みをすすめます。
- ④指針にもとづくモデル事業の実施
- ⑤「社協の総合相談」をすすめるための関連研修の実施
- ⑥社協の専門性をふまえた社協職員研修の体系化

○計画的に、段階的に推進するために、本事業では「町村部社協」の現状・課題の把握を優先する

「かながわの社協指針 2020」 取り組みチェックシート

「かながわの社協指針 2020」 取り組みチェックシートの使い方

「かながわの社協指針 2020」 取り組みチェックシートは、指針 1 から指針 4 まで、各指針に記載している項目で並べられています。

全項目がクリアされていくことが理想ですが、まずは各社協の置かれている状況をふまえ、重点的に取り組む必要のある項目から段階的・計画的に取り組んでいくことが重要です。

まず、全項目を見渡した上で、「重点課題」と考えられる項目に「◎」や「○」、あるいは優先的に取り組むべき項目から「1」「2」・・・と番号をふるのもよいでしょう。

そして、「現状と問題点」と考えられることを整理し、「当面の取り組み」を考えましょう。

チェックシートの活用場面としては、幹部職員などの話し合いの場や、「社協の総合相談」をすすめるための職場内研修などが想定されます。

幹部職員の話し合いの場では、組織全体を見渡して、それぞれの参加者が記入したチェックシートを突き合わせながら、お互いの問題意識の共有やこれからの方策検討に役立ててください。

職場内研修では、職員がチェックシートで自分の社協の取り組みの現状・課題の確認とあわせて、「社協の総合相談」「包括的支援体制」などの共通理解を深められるよう、活用してください。

職員育成にむけての検討課題

(社協・地域福祉事業推進に関する町村部社協個別懇談会より)

神奈川県「16市町村」は下記のとおり、「5万人以下の人口規模」である。この現状もふまえ、「社協指針2020」の普及と啓発をすすめるうえでは、冊子を配布するだけでなく、実際に県社協が町村に出向き、話し合うこと（アウトリーチ）が必要と考え、県内4ブロックの町村社協との懇談会を実施した。

人口規模別の県内市町村

1万人以下	1万人～5万人未満		5万人から10万人未満	10万人～20万人未満	20万人～30万人未満	30万人～50万人未満
清川村	松田町	大磯町	逗子市	伊勢原市	厚木市	横須賀市
真鶴町	箱根町	葉山町	綾瀬市	座間市	大和市	藤沢市
中井町	大井町	愛川町		海老名市	茅ヶ崎市	
山北町	開成町	南足柄市		秦野市	平塚市	
	湯河原町	三浦市		鎌倉市		
	二宮町	寒川町		小田原市		

参考：「令和2年度市町村社協活動現況報告書」（神奈川県社協）2頁をもとに作成
 ※黄色は今回懇談会を行った地域

■「町村部社協個別懇談会」をとおして（現状と課題）

- 予算化されていないが、実際に社協で取り組んでいる事業が多い。事業の見直し、整理の必要があるが、なかなか進まない。
- 小規模社協では、常に「人員不足」という課題を抱えてはいるが、逆に、職員同士の距離が近く、情報共有がしやすい、相談しやすい、助け合うことが当たり前という特徴もあった。
- 一方、正規と非正規、とくに介護職、包括のスタッフ等とは、集まる時間を確保するのが難しいだけでなく、課題や価値観等の共有の難しさがあげられる（例えば、介護職は利用者を見ることが第一となっており、地域福祉の推進や社会的課題までは目がいきにくい）。
- 人口規模が小さいことは地域生活課題が見えやすいとも言われる。とくに、小地域福祉活動に力を入れている社協では、社協が自治会や老人クラブ、民生委員、福祉推進員等を通じ、地区ごとに地域住民等と協働してアセスメントを行い、地区に合わせた取り組みを展開している。こうした取り組みは個々の課題解決だけでなく、地域住民や関係機関等との関係構築にもつながり、「社協は住民に身近な存在」「なんでも相談しやすい」といった副次的効果も得られている。
- 地域住民からは相談されやすいが、局内では「社協の総合相談」についての理解が十分とは言えない。実践においては個人の資質に任されていることが多い（相談の記録方法が統一していない、記録の共有がなされていない、ケース検討を行っていないなど）。
- 一つの社協では、相談の解決が図れないので、関係機関との連絡調整や定期的に連絡会を開始し、関係を築いている。

- 新たに若い職員の採用の予定がない。長期にわたり採用がない（＊現在いる職員がほぼ同時に退職する事態になる可能性がある）。
- 一人の職員の業務が多岐化している。代替が利かないため、一人ひとりの役割の重みを感じられる。
- 「社協職員」としての意識など、個々の社協で独自に人材育成することは難しい。
- キャリアパスがなく、指導・育成に課題を感じる（＊この点は外部研修、県社協の研修への参加）。
- 包括的支援体制構築の重要性は認識していても、社協の実践における使命、役割等の意識付けが不足している。
- 地域福祉活動計画の策定に関われない職員がいる。
- コロナで県社協などのオンライン研修を受ける機会が出てきた（＊これまで参加できていなかった職員も参加の可能性が広がった）。職員が同じ研修を受けることは望ましい。法人後見の研修はオンラインで全職員が受けた。今後もこうした全職員で受けることを進めたい。

(6) 社協プロパー事務局長懇談会

1、趣 旨

神奈川県社協市町村社協部会では、令和元年度に「社協・地域福祉事業推進プロジェクト」を立ち上げ、近年の社会情勢や社会福祉法、介護保険法等の改正をふまえ、市町村社協の重点事業等を中心に課題整理を行い、今後の社協・地域福祉事業推進のあり方、方向性等を検討し、「かながわの社協指針 2020」「社協・地域福祉事業推進プロジェクト報告書」として取りまとめました。

今年度の「社協・地域福祉事業推進プロジェクト」では、「社協職員の専門性と人材育成、組織マネジメントのあり方」をテーマに検討を進めていきます。

このたび、プロジェクトの取り組みの一環として、社協プロパー事務局長にご参集いただき、社協プロパーの視点から、地域福祉実践を行う「社協職員像」や、社協職員のコミュニティワーク実践力を高めるために必要なことなどについてお考えを伺い、今後のプロジェクトの議論および部会事業（市町村社協との協働や支援）等に活かしていく目的で実施します。

2、日時： 令和 2 年 11 月 30 日（月） 14：00～16：00（2 時間程度）

3、会場： かながわ県民センター12 階

4、構成

No.	氏名	所属・役職
1	遠藤 貴文	小田原市社会福祉協議会事務局長
2	木村 浩介	逗子市社会福祉協議会事務局長
3	白倉 博子	海老名市社会福祉協議会事務局長
4	小島 祐行	清川村社会福祉協議会事務局長
5	加藤 智史	葉山町社会福祉協議会事務局長
6	稲葉 康宏	寒川町社会福祉協議会事務局長

事務局（神奈川県社会福祉協議会 地域福祉推進部）

渡邊朋子（地域福祉推進部長）、松永文和（地域福祉推進担当主幹）

5、参考資料

「かながわの社協指針 2020～地域共生社会の実現、包括的支援体制の構築にむけて社協がその使命・役割を発揮するために」（令和 2 年 3 月、神奈川県社協市町村社協部会「社協・地域福祉事業推進プロジェクト」）

幹部職員育成にむけての検討課題 (社協プロパー事務局長懇談会より)

■プロパー事務局長懇談会をとおして見えてきたこと

- 現在のプロパー局長はプロパー局長として一代目が大半。見本がない中で、各自のネットワークを使いながら、手さぐりで局長としての動き方を模索している。
- 社協の理念等の内外に対する発信、社協が実施している各事業についての理解等、プロパー局長ならではの役割と、その難しさを感じている。
- 社協組織運営に特化した研修は、全社協の管理職員研修以外はないのが現状。局長自身も体系的な研修を受けてきたわけではなく、局長を支える職員も育てていない、組織内に相談できる人材がない傾向。組織の中での孤立感。
- 自分たちが育った環境と現在の職場環境や職員育成の考え方の違い。若手職員をどう育成したらよいかわからない。
- 組織運営の難しさは、社協の基本的理念の共有と職員の意識化、若手の育成、職員間の人間関係、財源確保、行政との交渉等について特に感じている。

■上記から考えられること

- 前例ない中、手さぐりで実践してきていることが、次世代に受け継がれていくことが大切ではないか。
- 前例なく、社協の組織運営に特化した研修もほとんどない中で、局長同士が意見を言い合い、情報交換等しながら学びあう場が必要ではないか。
- 組織内の理念共有、コミュニケーションの活性化、財源確保、職員育成については、社協に限らずNPO等の組織・団体でも共通する部分がある。外部研修としてどのような研修が活用できるのか精査する必要がある。
- 行政との調整、交渉については、社協組織ならではの必要性が大きい。行政の動き方を学び、社協としての動き方を学ぶ機会が必要。

■幹部職員の育成にむけての検討課題

- ①お互いの実践を通じた意見交換、情報交換からの学びの場
- ②①の蓄積の次世代への継承
- ③社協組織運営に必要な外部研修（既存研修）の精査、幹部育成体系への取り込み
- ④行政の手法を学ぶ場、行政への調整・交渉力を磨く場

(7) 社協・地域福祉事業推進プロジェクト

①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 主事
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 主任主事
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 神奈川県社会福祉協議会OB
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（神奈川県社会福祉協議会 地域福祉推進部）

* = オブザーバー

No.	氏名	役職
1	渡邊 朋子	地域福祉推進部長
2	松永 文和	地域福祉推進担当 主幹
3	上田 登夢	地域福祉推進担当 主事
4	石橋 章子	総務企画部総務担当課長 *
5	重山 美絵子	総務企画部企画調整・情報提供担当 主幹 *

②検討経過

年月日	内容等
第1回 令和2.10.29	①社協・地域福祉事業推進プロジェクトについて ②市町村社協の地域福祉人材育成対策等に関する意見交換 ・ これからの地域福祉実践における「社協職員像」 ・ 「個別支援と地域支援を一体的に行う」ことについて ・ 組織マネジメント（職員採用、人材育成、職員配置、研修体系等）の現状と課題
第2回 令和2.11.10 (オンライン)	①第1回プロジェクト（10/29）の論点整理 ②市町村社協の地域福祉人材育成対策等に関する意見交換 ・ 個別支援と地域支援の一体化推進のための職員育成について ・ 雇用形態の多様化、働き方改革の動向（同一労働・同一賃金）などをふまえた職員育成の方向性について ・ 組織マネジメントにかかわる職員育成の課題、方向性について
第3回 令和2.12.3 (ハイブリッド)	①第2回プロジェクト（11/10）の論点整理 ②社協プロパー事務局長懇談会（11/30）の報告 ③市町村社協の地域福祉人材育成対策等に関する意見交換 ・ 組織マネジメントにかかわる職員育成の課題、方向性について ・ 次年度にむけた事業企画

第4回 令和3.1.14 (ハイブリッド)	①第3回プロジェクト(12/3)の論点整理 ②プロジェクトのまとめに関する意見交換 ・コロナを経験した中での組織マネジメント、職員育成等の方向性について ・「プロジェクトー中間まとめー」について ・「プロジェクト報告書ー最終とりまとめー」について
第5回 令和3.2.2	①第4回プロジェクト(1/14)の論点整理 ②プロジェクトのまとめに関する意見交換

※「社協・地域福祉事業推進プロジェクト報告書」の発行

③プロジェクト関連事業の実施

・社協・地域福祉事業推進に関する町村部社協個別懇談会

令和2.10.5 令和2.10.8 令和2.10.12 令和2.10.14	*「かながわ社協指針2020」の取り組みチェックシートに基づいて実施 [懇談会会場・参加者] ①清川村社協・小島祐行(事務局長)、山口康(総務係長)、大橋真二(主査) ②寒川町社協・稲葉康宏(事務局長)、佐藤敬(地域包括支援センター長)、浅野瑠水(主任主事)、土屋遼一(主任主事)、荻野友莉(主事) ③松田町社協・太田ゆかり(事務局長)、小嶋利和(副主幹) ④二宮町社協・戸丸隆司(事務局長)、松本裕太(地域包括支援センター管理者・係長)、三枝美和子(社会福祉士)、石川慎輔(生活支援コーディネーター)
--	--

・社協プロパー事務局長懇談会

令和2.11.30	①これからの地域福祉実践における「社協職員像」 ②組織マネジメント(職員採用、人材育成、職員配置、研修体系など)の現状と課題 ③その他 [メンバー] 遠藤貴文(小田原市社協)、木村浩介(逗子市社協)、白倉博子(海老名市社協)、小島祐行(清川村社協)、加藤智史(葉山町社協)、稲葉康宏(寒川町社協)
-----------	--

・事務局長オンラインセミナー

令和2.11.17 (参加者22名)	[講義]「かながわの社協指針2020」策定の趣旨とこれからの取り組み [講師]渡邊 朋子(県社協地域福祉推進部長) 「包括的支援体制における社協の事業展開ーモデル事業の実践を通して」 ①モデル事業実施の中での人員体制、行政との関係、関係機関・団体との関係等の変化 ②行政、市民、関係者への成果の見せ方 [発表者]伊原敦(藤沢市社協事務局長) 遠藤貴文(小田原市社協事務局長) [講義]「かながわの社協指針2020」と包括的支援体制における社協の事業展開について [講師]豊田宗裕(聖徳大学教授)
-----------------------	---

・職員研修

令和2.11.17 (参加者22名)	[講義]「社協の総合相談」～『社協の総合相談』の具体的実践にむけて～、『かながわの社協指針2020』についての説明 [解説]渡邊朋子(県社協地域福祉推進部長) 「社協の総合相談支援」 [講師]豊田宗裕(聖徳大学教授) [事例発表者]樋口敬子(藤沢市社協) 石川慎輔(二宮町社協)
-----------------------	--

令和2年度 社協・地域福祉事業推進プロジェクト報告書

— 社協職員の専門性と人材育成、組織マネジメントのあり方 —

2021（令和3）年9月

発行：社会福祉法人神奈川県社会福祉協議会
市町村社協部会

事務局：社会福祉法人神奈川県社会福祉協議会
地域福祉部地域課

〒221-0835 横浜市神奈川区鶴屋町 2-24-2

かながわ県民センター12階

TEL：045-312-4813・4815

e-mail：tiiki@knsyk.jp