

# 静岡市社会福祉協議会の発展に向けて

＝経営適正化検討委員会報告書＝

静岡市社会福祉協議会経営適正化検討委員会

社会福祉法人 静岡市社会福祉協議会会長 遠藤芳伸 様

平成 24 年 4 月 24 日付、貴職より諮問を受けました 10 の項目への答申及び、協議に当たったの視点、社会福祉協議会の運営に当たったの考え方等について次のように取りまとめましたので報告致します。

平成 26 年 7 月

静岡市社会福祉協議会経営適正化検討委員会

委員長 青山登志夫

青島 守邦

大川美代子

波多野 純

三重野隆志

望月真由美

## 目次

1. はじめに～社会的な背景と現状分析～	1
2. 委員会における協議の視点	4
(1) 今日の福祉制度の潮流、方向性と合致しているか	
(2) 社会福祉法で規定されている法定事業がしっかりとされているか	
(3) 社会福祉協議会の使命と合致しているか	
(4) 実態面から事業が適正に行われているか	
3. 諮問書<写>	7
4. 答申書<写>	9
5. 静岡市社会福祉協議会の発展強化に向けて	31
(1) 社協の理念と原則	
(2) 法人経営の視点と理事会などの機能強化	
(3) 住民の参画と協働による先駆的・開拓的事業の展開	
(4) 自主財源確保と自立した健全経営	
(5) サービス提供の考え方<介護保険事業・指定管理事業・委託事業>	
(6) 人材の育成と開発	
(7) 財務の透明性とコンプライアンス	
(8) 体制の整備	
6. おわりに～これからの静岡市社会福祉協議会へ：委員後記～	40
※ 資料集	47
○基本方針	48
○設置要綱	49
○答申受理状況	51
○委員会開催状況	52
○委員名簿	55
○地域福祉活動自己評価シート	56
○参考文献／参考資料	59

# 1. はじめに

～社会的な背景と現状分析～

人口の減少や少子高齢化などの社会情勢の変化に伴い、地方分権の確立を目的に平成11年より行政主導による市町村合併が全国的に推進されてきたところである。

静岡市においても平成15年における旧静岡市と旧清水市の合併を皮切りに、平成18年には旧蒲原町、平成20年には旧由比町と合併し現在に至っている。その間、平成17年には政令指定都市に移行し、市域を葵区、駿河区、清水区の3つの行政区に分けて運営されてきた。

ご承知の通り、社会福祉協議会は社会福祉法第109条に基づき設置されている地域福祉を推進する中核的な団体であり、同一地域内において複数の社協を設立することが認められていないことから、静岡市においても市町村の合併と歩調を合わせて社協も合併し、各区に地域福祉推進の拠点となる地域福祉推進センターを設置し事業を進めてきたところである。

もともと、社会福祉協議会は全国的な組織であり、横の繋がりはあるものの、それぞれの市町村社協が法人格を持ち、社会福祉協議会の基本要項における活動原則に基づきながら、地域のニーズや住民主体等を基本として、行政区域の実情を踏まえた地域の関係諸団体や行政との関係により事業展開が図られており、言い換えれば地方分権の考え方が取り入れられた組織であった。よって合併以前は、旧静岡市、旧清水市、旧蒲原町、旧由比町で会員制度が異なるなど、法人組織の在り方も様々な形が見受けられた。

合併により、静岡市社会福祉協議会はひとつの法人として組織を統一したものの、当時は社協の組織特性を活かし、これまで各々が築いた地域福祉活動を大事にする観点から、極力形式的な合併に留めた経過があったように見受けられる。

これらには一長一短があり、これまでの活動を尊重し住民による地域福祉活動は継続的に展開され、一定の成果を上げている一方で、法人組織運営のいわゆる事務管理、人事管理、財務管理が徹底されず、度重なる不祥事に繋がった大きな要因と考えられる。組織的なガバナンス体系が定まらず、各区や部署によるセクショナリズムを助長させ、責任の所在や権限が不明確のまま、組織内の連携も薄いことが現状として指摘できる。あわせて、社会福祉士や看護師、介護福祉士等、福祉・介護における専門的な能力を有した職員が多数在籍していたにもかかわらず、法人として福祉のまちづくりに向けた方向性の共有ができず、その力を十分に発揮することができないことや、職員一人ひとりに法令順守を含めた社協職員としての意識が足りないことが課題として挙げられ、サービス提供の在り方からも組織のスケールメリットを活かしきれていないこと

に繋がっている。

平成12年の社会福祉基礎構造改革以降、介護保険制度をはじめとする「措置から契約へ」の基本的な枠組みの変化が推進され、政策上も、地方自治体を中心とした地域福祉の重要性が明確になっている。また、これら枠組みの変化は従来、社会福祉事業を実施するのは社会福祉法人として考えられていたものが、様々な経営主体の参入により、「経営」という視点がより強く求められている。

今日、社会的には様々な生活課題や福祉課題が浮き彫りになっているが、これまでの制度やサービスでは対応が困難であり、こうした制度の狭間の問題については社会福祉法人をはじめとする各種事業者の柔軟な連携による解決が求められている。そうした中、現在の社協活動が深刻な課題を抱えている地域住民を対象としたものになっているのか、地域づくりの視点が一般的で現状の課題に合致していないのではないか、他団体との連携・協働に足踏みをしている、人員措置や資金確保ができなければ新たな事業に取り組もうとしない、などが指摘されているところである。

こうした背景の中、経営適正化検討委員会として、社会福祉協議会の使命に立ち返って業務の目的や意義、費用対効果、人材育成など、強固な組織基盤を持ち安定した事業遂行ができることを念頭に、諮問に対する答申としてまとめさせていただく。

## 2. 委員会における協議の視点

社会環境の変化や、今日的に社会福祉協議会の置かれている立場を踏まえ、また不祥事を生みだした組織風土、組織環境及び管理体制を検証するため10の諮問に対し、今後、静岡市社会福祉協議会が静岡市民にとってどのような組織であり、どのようにして質の高いサービスを提供し地域福祉の推進を図っていくのか、様々な視点より指摘し、答申という形でお答えし、委員会では以下の4点を柱として協議を進行させていただいた。

(1) 今日の福祉制度の潮流、方向性と合致しているか

今日の地域住民の複雑、多様化する生活課題に対応すべく、国の制度改革や全国社会福祉協議会の考え方が示される中、本会を取り巻く環境が大きく変わり、具体的には生活困窮者や子育て支援、地域包括ケアなど新しい制度の潮流、方向性と本会の実施事業が合致しているか。

(2) 社会福祉法で規定されている法定事業がしっかりとされているか

社会福祉協議会は社会福祉法で役割が明記されている社会福祉法人であり、それらのいわゆる法定事業がしっかりとされているかどうか。

尚、社会福祉法（第109条）で明記されている法定事業は下記の4点。

- 一 社会福祉を目的とする事業の企画及び実施
- 二 社会福祉に関する活動への住民の参加のための援助
- 三 社会福祉を目的とする事業に関する調査、普及、宣伝、連絡、調整、及び助成
- 四 前3号に掲げる事業のほか、社会福祉を目的とする事業の健全な発達を図るために必要な事業

(3) 社会福祉協議会の使命と合致しているか

全国社会福祉協議会より平成17年に示された「市区町村社協経営指針」において市区町村社会福祉協議会の使命は、『地域福祉を推進する中核的な団体として、誰もが安心して暮らすことのできる福祉のまちづくりを推進すること』と明記されている。また、使命を達成する運営方針として4点示されており、このことにも留意し合致しているかどうか。

①地域に開かれた組織として、運営の透明性と中立性、公正さの確保を図るとともに、情報公開や責任説明を果たす。

②事業の展開にあたって、住民参加を徹底する。

③事業の効果測定やコスト把握などの事業評価を適切に行い、効果的で効率

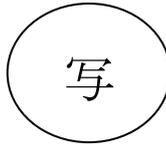
的な自立した経営を行う。

④全ての役職員は、高潔な倫理を保持し、法令を遵守する。

#### (4) 実態面から事業が適正に行われているか

社会福祉協議会は、昭和 58 年の市町村社会福祉協議会の法制化、平成 2 年には指定都市及びその区社会福祉協議会について位置づけが明らかになり、同時に市区町村社会福祉協議会の事業についても「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」と規定された。これを受け昭和 37 年に策定された『社会福祉協議会基本要項』を新しい時代に向けた発展を期するため全国社会福祉協議会が『新・社会福祉協議会基本要項』を制定した。これに基づき実態面から事業が適正に行われているかが議論の柱となった。また、具体的に、地域福祉活動自己評価シートを活用し事業の評価・分析を行ったところである。

### 3. 諮問書<写>



静市社協経企第 20 号

平成 24 年 4 月 23 日

経営適正化検討委員会 委員長 様

社会福祉法人静岡市社会福祉協議会 河合代悟

### 諮問書

社会福祉法人静岡市社会福祉協議会経営適正化検討委員会設置要綱第 2 条の規定に基づき、次の事項について貴委員会のご意見を賜りたく諮問いたします。

- (1) 静岡市社会福祉協議会が実施する業務の検証
- (2) 経営者としての理事及び理事会の在り方について
- (3) 理事会・事務局組織の構成（関係性と意思決定）について
- (4) 指定管理業務・委託業務の内容及び職員の雇用形態について
- (5) 実施業務に見合った職員体制について
- (6) 地域福祉推進事業の財源の在り方と確保について
- (7) 総務機能の充実強化について
- (8) 拡大した行政区域への対応と組織規模について
- (9) 法人自主財源の確保と使用用途の明確化
- (10) 不祥事後に取った体制の検証

#### [諮問の理由]

本会職員の度重なる不祥事、昨今の福祉行政や経済情勢、及び本会の財政状況を受け、経営手法、組織体制、事務事業について検証することが求められています。

本会の使命に立ち返り、安定的な事業遂行を図り、地域福祉推進の責務を果たしていくことができるよう、様々な視点からご審議賜り、ご提案をいただきますようお願い申し上げます。

#### 4. 答申書<写>

## 第 1 次答申書

諮問項目（４）指定管理業務・委託業務の内容及び職員の雇用形態について

### はじめに

指定管理者制度においては、近年の行政における財政状況からコスト削減の側面が目立ち、民間側が持つ運営ノウハウや、活力の導入による市民サービスの向上に着目した真の公私協働のあり方など総合的な評価が問われている。

また、委託業務に関しても行政と社会福祉協議会の長年における従来の関係の上に成立され、社会福祉制度の改革及び地域福祉の推進にたった制度や委託内容が整理、見直しが見られないまま、静岡市社会福祉協議会が唯一の委託先となってきた経過が見受けられる。

本委員会は、諮問項目（４）について、社会福祉協議会新基本要項の活動原則に照らし合わせ、社会福祉協議会が受託している指定管理業務や委託業務の検討を進めてきたところである。

その検討結果から、指定管理業務や委託業務の遂行において今日まで住民の生活を支える福祉サービスを提供してきたことは評価できる。一方で、指定管理業務や委託業務における人事労務管理・財政管理などの事務処理が増大し、社会福祉法に位置づけられている社会福祉協議会の「地域福祉の推進」という本来の使命と役割を果たすことに支障が生じているのではないかと認識するに至った。

以上を踏まえ、静岡市における「少子高齢社会」などの社会的背景を考慮しつつも、社会福祉の基調が地域福祉推進となり、その中核推進組織としての社会福祉協議会の社会福祉法における位置づけ、住民主体の地域福祉活動の展開などと整合を図った上での受託運営を求めたい。

とりわけ、現在の社会福祉法人の在り方として、社会福祉法人としての自律的な経営理念や経営目標などの視点を持ち、これら業務の受託時の判断及び受託後の運営にあたっては配置職員の再構築や経費の効率性・合理性を含めた採算性を優先事項として、十分考慮し検討願うことを指摘させていただく。

指定管理業務や委託業務の継続実施の可否については、社会福祉法人としての意思決定の領域であり、本委員会は事業を展開していく上での判断材料や視点をまとめ第 1 次答申とした。

今後の熟議において反映し、適切な業務管理のもと、社会福祉協議会の役割を果たすことを期待する。

以下に、特記事項を記載させていただく。

## 1. 指定管理業務・委託業務を実施する上での視点

- (1) 地域性を基盤とした地域福祉活動との整合性や総合的な連動を踏まえた位置づけの明確化
- (2) 採算性を優先事項としたコスト削減の徹底及び効率化と市民サービスの向上
- (3) 裁量権の拡大と経費節減努力が受託者に還元される主旨を保証する協定書の締結

### 2 - 1 老人福祉センター及び老人憩の家指定管理業務について

社会福祉協議会組織内部の調整・連携の構築を図り、さらに3つの地域福祉推進センターが中心となり、地区社会福祉協議会を始めとする地域住民組織との連携・協働が可能となる運営が求められる。

そのためには、老人福祉センターなどに地域福祉推進の視点を持ち、かつ管理者である館長をはじめ専門性が発揮できる職員配置・構成が不可欠であり、ソフト面をより充実強化し民間としての社協らしさを前面に打ち出した業務に取り組むべきと考える。

委員会協議のために出された説明資料及び現状報告から、現行の事業全体の仕様、事業内容、経費では受託者である社会福祉協議会のもつ「強み」が発揮できる領域は限られ、高齢者のみの利用施設という縦割り施設となっている。高齢者の健康増進・生きがいを主目的にする老人福祉センターの機能をふまえ、地域福祉活動の拠点化を目指すことが望ましいと考える。

社会福祉協議会は、行政に対し上記のような柔軟な運営が可能となるよう、条例及び要綱改正も含めた、受託者側の持つ能力が十分に発揮できるよう施設運営の枠組みの再構築を強く働きかけることが求められる。また、委託者と受託者が事業運営に関する問題・課題を協議する場づくりが必要であり、これについても行政に働きかけることを求めたい。

### 2 - 2 児童館指定管理業務について

平成23年3月に出された厚生労働省通知の「児童館ガイドライン」の中で、次代を担う子どもの健全育成を目的とし、子どもの発達の増進や遊び場・たまり場などの機能をふまえつつ、子どもや家族・家庭に対する福祉的機能及び児童虐待の早期発見・対応機能を強めることを期待し、市町村行政に児童館の運営や活動の向上に努めるよう求めている。

こうした通知から、受託者である社会福祉協議会は、社会的な問題となっている児童虐待をはじめ非行や不登校などの問題に対応するため学校・児童相談所など専門機関との連携が求められている。また、従来の指定管理業務に付加して子育て家庭に対する相談・支援などを地域組織団体との連携をより深め、子どもを核にした地域づくりに取り組む必要がある。

児童館の運営や活動に新たに付加された専門的機能を展開するには、従来の保育士などの有資格者である児童厚生員の役割に併せ、ファミリーソーシャルワークが可能となる社会福祉士の配置が求められる。

### 2-3 中央子育て支援センター指定管理業務・由比子育て支援センター受託業務について

中央子育て支援センター事業における子育て支援プログラムは一時保育と交流サロンが中心となっており、いずれも保育士などの専門職が子育て支援にあたり、立地条件の利便性から利用実績をあげている。

「中央」という名称から、2つの中央子育て支援センターは、公私立の保育所と連携を図り、地域の子育て支援センターや、住民主体の子育てサロンへの支援の役割があるのではないかと考える。つまり、市内全域を対象にした子育て支援の「センター オブ センター」の役割を担うことが必要であり、たとえば、住民主体の子育てサロンと協働した地域福祉活動の取り組みなど、「中央」センターとしての充実強化が必要である。

また、「一時保育」については、利用実態でミドルスティが少なからずあり、保育所入所の待機児童の受け皿などとなっている現状がある。このことから、公私立の保育園等の受け入れ拡大や保育ママ制度の創設など、静岡市の子育て支援施策での解決が必要であり、社会福祉協議会として静岡市へ提言することを求めたい。

### 2-4 放課後児童健全育成事業について

本事業については、委託内容・委託費の現状から、53児童クラブの運営管理については、適正な児童数に応じた施設・設備及び職員体制など保育環境の確保が子どもの健全育成の観点から必要である。また、身分や短時間勤務などの不安定な状況から、専門性を持った指導員の確保に困難性が生じており、さらに定着率の向上のために正規職員化や給与等の労働条件改善が必要であると考えられる。

運営事業費についても、入会児童数に応じて負担金収入が変動し、予算の把握が難しいため、市で利用者負担金を徴収し、一括委託料としての考え方をすべきである。

このことから、社会福祉協議会の人事労務管理上の課題や経済性などの経営課題を抱えつつ受託しており、静岡市からの受託条件改善の取り組みが喫緊の重要課題であると考えられる。その一つとして、全市的な53クラブの運営を区ごとの分割運営方式、運営管理のための特定非営利活動法人の創設、民間事業者等の参入も考慮した制度内容への改善が考えられる。

こうした改善策には、児童クラブの保護者、行政、社会福祉協議会の三者による協議の場を設置し、長期的なスパンで検討する必要がある、社会福祉協議会として協議機関の設置を静岡市に働きかけることを求めたい。

## 2-5 ファミリーサポートセンター受託業務について

ファミリーサポートセンター事業は、子育て家庭を対象に公的な福祉サービスや住民主体の地域福祉活動・ボランティア活動では対応しにくいニーズに着目した事業であり、委託事業であるが「社協らしい事業」と位置づけられる。この事業は「住民参加型有償在宅福祉サービス」であり、今後の地域福祉の推進において、本事業の目的及び運営方法を参考として、高齢者や障害者の地域自立生活に寄与することにつながる事業である。

ファミリーサポートセンター事業のノウハウを応用し、新たな仕組みづくりに向け、社会福祉協議会の組織内部、地区社協等の地域住民組織、行政・福祉団体など関係機関との連携強化が必要と考え、制度の狭間を埋める多様なサービスの提供が可能となるよう行政に働きかけをする必要がある。

## 2-6 中央福祉センター及び清水社会福祉会館指定管理業務について

地域福祉活動拠点として確保していく必要があるが、その運営については、住民にとって開かれた場所であるよう配慮する必要がある。

## おわりに

第1次答申は、行政との検討が必要な事項を多く含んでいると同時に、行政としての地域福祉推進の在り方について、行政への継続的な協議と提言をしていく必要がある。

なお、今回の答申により社会福祉協議会が今後の事業の応募や受託を判断する中で、必要に応じて5年間の指定期間を短縮するなどの調整も必要であると考えます。また、応募しない、受託しない場合においては当該事業で雇用している職員の処遇と激変緩和を前提とし、市民サービスの低下につながることをないよう指摘させていただく。

以上を踏まえて、静岡市社会福祉協議会の適切な判断を期待するものである。

## 第 2 次答申書

諮問項目（1）静岡市社会福祉協議会が実施する業務の検証

### はじめに

静岡市社会福祉協議会は、長年にわたり、静岡市における在宅福祉サービスを牽引してきたところであるが、平成 12 年の介護保険制度の導入により、公益事業として展開している介護保険事業における組織・財政・人員等が拡大し、組織経営に占める割合が大きくなっている。

地域福祉の推進を図ることを目的とする社会福祉協議会として、介護保険事業を展開する目的と役割について議論を進めてきた。また、介護保険事業は営利企業や N P O 法人等の多様な経営主体の事業者が参入している中、公益法人としての静岡市社会福祉協議会における介護保険事業のあり方を経営的な視点から議論を進めてきた。

以上を踏まえ、地域と介護の連携に基づく介護保険事業の展開を期待し、本委員会では、介護保険事業を展開する上での視点を第 2 次答申としてまとめた。

### 1. 地域性を考慮したサービス提供体制の構築

静岡市は行政区が広域であり、中山間地も多く抱えていることから、他の民間事業者がサービス展開しにくい状況がある。こうした地域性に配慮し、公益法人として市民があまねく介護・福祉サービスを利用できるよう、サービス提供の体制を構築する必要がある。

### 2. ネットワークによる事業展開

組織特性を活かし、介護事業部門が把握した生活課題を地域福祉部門や他事業所への問題提起と連携を図る中で、ボランティア活動や地区社会福祉協議会活動等のインフォーマルサービスとの有機的な連携による課題解決に向けた取り組みが望まれる。また、介護保険事業者の取りまとめ役として、介護保険サービス従事者の質の向上や事業者間の情報交流等を通して、介護保険事業者の課題の共有とその解決に努めることが望まれる。

### 3. 専門性の高い人材育成による先駆的な事業への取り組み

介護保険サービス利用者の満足度を高めるため、他の介護事業者のモデルとなるような、社協職員として専門性の高い人材育成のため、体系的な研修が必要である。こうした人材育成において一人ひとりの従事者の能力向上を図ることで、制度や施策に必ずしも積極的な

取り組みや、制度では対応できない先駆的・開拓的なサービスの確立を期待する。

#### **4. 強みを生かした医療・介護・福祉の連携**

近年、医療・介護・福祉の連携が必要とされている中であって、他市町村社協では見られない、多数の看護師等の医療職が訪問看護事業に取り組んでいる強みがある。長年の実績がある訪問看護や訪問介護事業を柱に、困難ケース等へ積極的に取り組み、介護保険事業におけるサービス提供から見える個別の医療・介護・福祉のトータルな課題に目を向ける必要がある。その中で、介護保険サービス利用者やその世帯に寄り添い、医療・介護・福祉との連携のもと地域包括ケアシステムの構築が求められている。

#### **5. 法人自主財源としての寄与**

介護保険事業において生じたその収益は、法人自主財源として寄与してきた。言い換えれば、組織経営の視点から、その収益がなければ介護保険事業からの撤退の検討が必要となる。静岡市社会福祉協議会における介護保険事業は、事業ごとに見ると収支均衡が見られない事業もあるが、事業全体では当面は収益性が期待でき、その収益は法人経営の自主財源として明確に位置づけることが必要である。介護保険事業から生じた自主財源は、介護保険事業での新しい事業展開や組織体力強化のための内部留保だけにとどまらず、住民主体による地域福祉活動を推進するための事業へさらに還元することにより、社会福祉協議会としての役割を大いに果たしていくべきである。

#### **6. 目標管理に基づく経営管理を踏まえた介護保険事業における中長期計画（経営計画）の策定**

介護保険事業は、いわゆる措置から契約という新しい制度のもと、様々な経営主体が参入するようになり、選ばれるサービスの提供と同時に、収益の安定性と継続性を確保していくことが求められる。上記した「地域性を考慮した拠点整備によるサービス提供体制の構築」以降の静岡市社会福祉協議会における介護保険事業の方向性を実現するには、中長期的な経営計画を策定したうえで事業展開を進め、戦略に基づく目標管理の手法等を確立していく必要がある。

#### **おわりに**

高齢社会において、介護保険事業は今後も成長分野であるとともに、静岡市民の生活を守るという視点でも大きな役割を期待されているところである。

在宅福祉を長年実施してきた静岡市社会福祉協議会の役職員の働きに期待し、介護保険事業を通じて、地域福祉という社会福祉協議会の使命を果たしていただきたい。

## 第 3 次答申書

諮問項目（2）経営者としての理事及び理事会のあり方について

### はじめに 一社会福祉協議会における経営の必要性一

社会福祉法人のあり方の一つに、自主的な経営基盤の強化を図り、福祉サービスの質の向上及び事業経営の透明性の確保が社会福祉法上に規定された。こうした背景から、社会福祉事業を展開する中で、組織使命を達成するために経営責任を負える組織体制の確立が求められている。

社会福祉法人である社会福祉協議会は、設立当初から行政の強い後ろ盾があり、事業推進にて法人経営という視点と取り組みは希薄であった。また、組織の特異性に依り、地域性に配慮した社会福祉事業に賛同する意思を持つ会員制度にみられる社団法人的な性格を持ち合わせていることが指摘できる。

これらのことが大きな要因となり、法人経営という概念が社協組織及び役職員の中に根付いていなかった。そのゆえ、最高意思決定及び執行機関である理事や理事会の役割・機能が見直し・改善されないまま、従来型の組織・事業運営が行われてきた。

しかし、近年の経済不況は、市民生活における新たな生活課題の出現、自治体の財政運営にも大きな影響を与えている。こうした社協組織の外部環境をめぐる変化への対応、地域社会に存在する新たなニーズへの先駆的な取り組みなど、社協使命の達成、社協組織の信頼性と事業・活動の安定性・継続性を図る上においても、法人経営が適切に行われる組織体づくりが喫緊の課題であることを指摘したい。

### 1. 経営参画のための担当理事と部会設置

法人経営に、理事の積極的な参画と、それを可能にする執行体制の見直しと改善が必要である。現在の社会福祉協議会は、事業・活動の多様化と事務局組織が専門化・細分化していることや即時的な判断が求められていることから、事業・活動に理解と熱意を有する理事から担当理事制度を検討するなど理事の役割の明確化と柔軟な運営ができる配慮が必要である。また、社会福祉協議会の役員であるという自覚を促すためには、理事会を活性化することが必要であり、理事が互いに議論を行い、理解を深め、意思決定できる環境を整える必要がある。このため理事で構成する各種部会を設置し、部門に応じた担当理事制や複数の常勤の理事の配置など、経営陣として組織を牽引する執行体制の確立を求めるものである。

## 2. 実質的な経営参画を前提とする人選について

社会福祉協議会は、役員選任において様々な地域関係団体・福祉事業者などの諸団体から代表者が選出され理事として参画している。このことは、社会福祉協議会が社会福祉法の規定及び社団法人的な性格を持つことから、これからも組織構成上に位置づけることは必須である。反面、社会福祉協議会が実施する幅広くかつ専門的な事業・活動に対して、同等の共通理解がなされにくく、理解の深まりがないまま意思決定される側面がある。したがって、現状の役員構成を、実質的に経営に参加できることを前提として、分野ごとに選出するなど再度見直しを図るとともに、意思決定の過程での透明性を高め、住民参画をどのように担保するのかを踏まえる必要がある。

## 3. 責任を果たすことのできる任期・期間について

予算や決算、事業計画や事業報告の審議や承認にあたり、現行の年度を基にした任期と在任期間により、責任を果たすことを阻害していることから、現行の任期や期間について再検討を求めるものである。また、就任時において、責任や役割を理解いただけるよう、詳しく説明する機会を位置づける必要がある。

## 4. 組織経営としての法令遵守（順守）

組織経営の責任で言えば、経営管理の基本となる考え方の一つに法令順守が挙げられる。これは、執行管理者の統治のもと、すべての役職員が国の通知通達も含めた、法律や条例、自らの組織が定めた定款や諸規程、さらに社会規範や倫理・モラルなどを日常的な様々な場面において、役職員各々が主体的に、且つ組織的に意識し順守することであり、当然のこととして社会的にも強く求められていることから、第三者を含めた枠組みの構築を求めたい。

## おわりに

上記については、組織経営を担う理事会の役割・機能を高めるため、理事会審議に資する解りやすい資料提供と説明、福祉施策・制度や日常的な事業運営の情報提供、評議員を含めた役員研修などに取り組む必要がある。

社会福祉協議会の設立経過等を踏まえれば、組織改革には構成員や関わる団体に丁寧な説明と合意を得る必要があり、さらに具体的な順序立てが必要であり、拙速な改革とならないよう慎重な議論が必要である。

使命の達成、組織の信頼性と事業・活動の安定性・継続性を求め、ぜひとも役員と事務局の緊密な関係性による組織経営が可能となるよう、静岡市社会福祉協議会としての組織体制の確立を切望しまとめとする。

## 第 4 次答申書

諮問項目（8）拡大した行政区域への対応と組織規模について

### はじめに

現在の静岡市は、平成 15 年の旧静岡市・旧清水市の合併から、平成 17 年に政令市へ移行し、その後旧蒲原町、由比町の合併を経て形成されている。それに伴い社会福祉協議会も合併を経て、現在の組織規模となっている。社会福祉協議会は活動原則に基づき、地域の実情に応じた事業を行い、各々の市町で独自のサービスを提供してきたところであり、合併後も、それらを尊重し今日まで事業を展開してきたところである。静岡市は、全国的にも特異と認められる広域な行政区域であり、20 万を越える各区の人口規模、また中山間地を抱えるなど、住民の生活環境は各区及びそれぞれの区域の中でも様々である。これらのことを念頭に置き、地域福祉推進を担う住民にとって、また、支援を必要とする住民にとって、各事業やそれに伴う体制はどうあるべきかについて検討を進めてきた。とりわけ、地域住民と一番身近に接し、サービス提供を行っている各区地域福祉推進センターの位置づけや、機能、関係諸団体等との関わりを議論の柱として協議し、行政区域への対応と組織規模について本委員会として下記の通りまとめ、答申とさせていただきます。

### 1. 地域福祉推進センターの名称について

現在の地域福祉推進センターという名称から、場所や建物といった印象が強く、住民の地域福祉活動を支援することや、各種サービスを提供する機能を有しているにもかかわらず、その役割を發揮できないと思われる。よって、区社会福祉協議会（社会福祉法第 109 条に基づく地区社会福祉協議会）という組織としての位置づけをし、市、区、地区で統一性をもった名称にしたうえで、地域住民に広く認知されるよう努めなければならないと考える。

### 2. 区事務所の拠点整備について

各区における面積、人口規模からも、それぞれの区に地域福祉活動の中心的役割を担う事務所拠点を確立する必要がある。

特に、現在の駿河区については、住民が集い交流するための場所や、情報提供、様々な相談を受けるためのスペースがなく、サービス提供に支障をきたしているものと考えられる。このため、拠点確保のための調査を行い、早急に整備する必要がある。

### 3. 区組織の運営体制について

区の運営については、地域福祉推進委員会を設置しているところである。区社会福祉協議会として名称変更をした場合、任意団体であるとしても、経営にあたる理事会を組織し、地域に開かれた組織運営を図る必要がある。また、事務局組織についてもある一定の事業推進にあたる権限を付与することにより、柔軟・迅速な事業展開を望むものである。

### 4. 住民視点での各区同等のサービス展開について

合併以前の事業体系が引きずられており、各区同等のサービス提供がなされていない現状がある。将来的には全ての事業において、各区同等のサービスを提供し、幅広く住民窓口として受け入れ、課題解決に取り組む必要がある。

また、サービス提供については、市域で展開されるものと区域でサービス提供が必要なものとの棲み分けを、住民の視点で検討しなければならない。

特にボランティアセンターは、地域福祉を推進する重要な機能として考えられるので、各区に設置する必要がある。

### 5. 関係諸団体の組織化

社会福祉協議会を構成する関係諸団体の、区レベルの組織化を図り、それらで構成される運営組織をさらに強化する必要がある。そのことにより、住民の意識づけや動機づけを促し、区における地域福祉活動推進の意思決定において、住民や団体の参画を可能にし、各区における地域福祉の向上を望むものである。

### おわりに

広域にまたがる静岡市の社会福祉協議会としては、より住民に身近なところでサービス提供を図る必要があると考えられる。法人本部として経営方針や財政、人事管理などは取りまとめをし、事業推進においても各区でサービスの不均衡がないように本部として注意を払わなければならない。ここでは区の法人格の有無については触れないが、将来的には同じ組織形態、同等のサービス提供のもと、地域の状況やニーズを踏まえながら、各区柔軟に対応し、区社会福祉協議会が独立した運営を図ることのできる組織体制づくりを期待する。

## 第 5 次答申書

諮問項目（9） 法人自主財源の確保と使用使途の明確化

### はじめに

社会福祉協議会は、地域福祉の推進を図ることを目的とする団体であって、その活動財源は、一般世帯・個人の賛同者・社会福祉団体及び施設等・企業及び事業所等の会員会費や寄付金、共同募金配分金並びに地域福祉活動事業に対する行政からの補助金が主なものである。このように、社協本来の活動財源は、ある意味で固定化されたものとなっている。

地域課題を的確にとらえた活動や事業展開を積極的に行っていれば、これらの財源の減少に対しても積極的に対応せざるを得なかったはずである。

このようなことを踏まえ、自主財源の確保を図ることを前提とした上で、地域福祉推進活動の明確なビジョンを掲げ、今、社協として行うべき活動を具体的に示し、地域の課題に応えられるような事業の展開を図るべきである。

本諮問においては、会費、寄附金、共同募金配分金の在り方等を議論の柱として、自主財源の確保につながる考え方を整理し、以下のように答申する。

### 1. 会員制度の在り方と会員確保の方策について

会員制度は、社会福祉協議会の組織運営の根幹となるものであるため、会費納入の依頼にあたっては、本会の組織や活動について丁寧に説明し理解を得る必要がある。

社会福祉制度の普及に伴い、NPO 法人や民間企業の福祉事業への参入も増加してきているので、再度、社協の会員としての在り方を明確にする必要がある。社協の運営は、会員が協議しながら進めるという視点からも、会員制度を基盤とした事業種別ごとの部会等を設置し、協議会として地域福祉の向上のために先導的な役割を果たさなければならない。

また、具体的な活動目標を市民に示し、その活動への理解者を増やすなど安定した経営を目指すための様々な努力を行うことが必要である。

そのためには、合併時の経緯により地域で異なっている会員制度等を統一し、公平性をもって地域福祉活動を推進すべきである。

### 2. 社会福祉協議会の活動財源でもある共同募金の配分金について

前年を踏襲して事業に共同募金の配分金を割り振っており、現状の課題等を踏まえた

配分になっていないように見受けられる。共同募金の意義を踏まえ、住民ニーズに基づいた先駆的・開拓的事業に対して財源を活用するなど、配分を見直す必要がある。なお、共同募金の配分については、静岡県共同募金会の権限で行われているので、各市町が募金活動方針や配分方法などについて積極的に政策提言をすべきである。

また、歳末たすけあい募金についても、地域課題を改善するための活動事業の財源として提案するなど考え方を明らかにしたうえで、現金給付の是非も踏まえ配分方法や配分時期について市共同募金委員会で協議をすべきである。

なお、これらの配分金は社会福祉事業を行う貴重な財源であることから、同じく配分を受ける施設や団体とともに、できるだけ多くの市民や企業等に募金協力を呼びかけるなど積極的に運動を展開する必要がある。

### **3. 多様な寄付の受け入れ提案と活用方法の周知について**

寄付は、社会情勢や経済状況に左右されがちであるが、社会福祉協議会が実施する事業や活動を考えたとき、金銭だけでなく、物品や不動産など幅広く受け入れることが必要である。また、企業も社会貢献活動に積極的に取り組んできており、社協と協働することにより企業側にもメリットがある事業を提案することにより、多様な寄付の受け入れも期待できる。さらには、これらの寄付金の具体的な活用方法を示すことにより寄附文化の創造にも資することが期待できる。

### **4. 住民目線にたった広報活動**

自主財源を得るための広報活動において周知・依頼・報告方法などに解りにくい言葉が使われており、社協からの一方的な視点での情報伝達が自主財源を集まりにくくしている要因の一つとも考えられる。また、多様な財源を得るためには、組織的な取り組みの中で、丁寧で解りやすい広報活動に心掛ける必要がある。

なお、社会福祉協議会という組織の役割や活動を考えたとき、住民に広く参加を求め、活動への理解を広げるための視点として、組織の名称をより住民主体の福祉活動を想像できる名称に改めることも一つの方法である。

### **5. 介護保険事業収益の法人自主財源としての寄与（第2次答申再掲）**

介護保険事業において生じたその収益は、法人自主財源として寄与してきた。言い換えれば、組織経営の視点から、その収益がなければ介護保険事業からの撤退の検討が必要となる。静岡市社会福祉協議会における介護保険事業は、事業ごとに見ると収支均衡が見られない事業もあるが、事業全体では当面は収益性が期待でき、その収益は法人経営の自主財源として明確に位置づけることが必要である。介護保険事業から生じた自主財源は、介護保険事業での新しい事業展開や組織体力強化のための内部留保だけにとどまらず、住民

主体による地域福祉活動を推進するための事業へさらに還元することにより、社会福祉協議会としての役割を大いに果たしていくべきである。

## **おわりに**

自主財源の確保については、今までの受動的な取り組みや考え方を改め、あらゆる活動等から自主財源の確保策を検討し、役職員が活動財源を自ら生み出すという意識をもって実践しなければ得ることはできない。

社会福祉協議会として、何をすべきなのか、その具体的な事業は何か、その事業はどのような効果をもたらすのかを丁寧に伝え、理解を得ることが財源の確保につながる。財源を得ることのむずかしさを知った時、職員に初めてコスト意識が生まれ、適切な予算編成ができると考える。

以上を踏まえ、全ての役職員が自主財源の確保について意識の醸成を図り、奮起することを期待する。

## 第 6 次答申書

諮問項目（5） 実施業務に見合った職員体制について

### はじめに

静岡市社会福祉協議会は、幅広く事業を展開しており、社会福祉士、看護師、介護福祉士など様々な有資格者が専門職として従事している中で、事務局職員を含めた、全ての職員は静岡市社会福祉協議会が定めている「目指すべき職員像」を基に一人ひとりの職員が具現化し、日々の業務の中で実践しなければならない。

そのためには、職員個々の自己研鑽に対する意識の醸成と、法人として人材育成計画に基づく、個別の研修計画や身分や、職位に対応したきめ細かな研修の機会を提供する必要がある。

あわせて、介護保険制度の導入などにみられる社会福祉を取り巻く環境の変化に対応すべく、行政に準じて体系化されている給与体系も検討しなければならない。このことは、社会福祉法人として新たな視点に立って事業展開し、経営に資する組織運営を可能にすることと、職員のキャリアや福利厚生を充実させることを合わせ持つことで、機能するものと思われる。

以上を踏まえ、職員が前向きに、やりがいを持って職務に専念するための考え方として取り組むべき視点の 3 項目について答申する。

### 1. 人材育成の在り方について

住民の視点からは、正規職員、嘱託職員、パートタイム職員といった身分や職位に関係なく、一社協職員として対応を求められる。よって、静岡市社会福祉協議会の使命は何なのかを理解し、住民に対してどう接するべきか、提供するサービスに遜色ないかなど、全ての職員が組織の一員として知識を高め、能力を発揮することを望むものである。現状では、職員の 7～8 割を占め、住民と接する機会の多いパートタイム職員への研修が十分とはいえない。また、研修は知識や技術の習得と合わせて、組織の使命達成と職員のあるべき姿に近づける手段である。職員のキャリアアップと連動させ、全ての職員が社会福祉協議会の一員として役割を認識し、地域福祉の向上に繋がる研修を行う必要がある。

また、管理監督者のマネジメント能力向上のための研修、提案制度の導入や資格取得の支援の在り方を明確にし、キャリアパス制度の導入による職員の動機づけや、やりがいを高めることのできる自己啓発を促す制度の構築が喫緊の課題であり、直ちに取り組む必要がある。

## 2. 多様な職種に対応する給与体系について

福祉・介護・医療のサービスを提供する社協には、専門職として様々な有資格者がいる。契約に基づく介護保険事業等の事業者として、行政からの指定管理や委託事業を行う社会福祉法人として、経営的な視点からも業績評価を視野に入れた給与体系や年俸制など多様な給与制度を検討し改革する必要がある。特に専門職には地域社会において重要な役割を果たしているという社会的動機づけにより、成果に基づく対価を実現したり、組織において活躍できる職員としての価値・能力が社会的地位として確立出来る仕組みが必要である。

## 3. 必要な人材確保の在り方について

福祉や医療の現場においては、一部の専門職で、個々の価値観やスキルなどにより人材が流動的なところもある。介護事業等を運営する法人として、経営を安定的、継続的に維持するためには、有能な人材を柔軟に雇い入れることができる体制が必要である。

そのためには、前述の人材育成の取り組みを確立し、やりがいや踏まえた福利厚生や労働環境を充実させるとともに、業務実態に見合った職員の適正な配置基準や採用方針を定め、豊富な経験や知識を有する社会人の採用や、嘱託職員・パートタイム職員の正規職員への登用などを積極的に行うことで、優秀な人材を確保し、活力ある職場づくりが可能になると思われる。

## おわりに

対人援助サービスである福祉の現場では、職員の倫理と見識が求められ、とりわけ社会福祉協議会の職員は、地域住民の信頼の上であり、あらゆる福祉関係者を牽引する役割があることに責任と誇りを持たなければならない。あわせて、高い専門性を発揮し、地域福祉を基盤としたサービス提供をする必要がある。

法人として、積極的に職員の育成を図り、勤務するすべての職員が高い志を持ち、サービスを通じて、地域社会から求められている役割を果たすことができるよう期待するものである。

## 第 7 次答申書

諮問項目 (1) 静岡市社会福祉協議会が実施する業務の検証

(地域福祉推進事業、地域福祉権利擁護センター事業)

### はじめに

静岡市社会福祉協議会の使命として法に位置付けられている地域福祉の推進について、住民が主体となつて行う地域福祉活動の基盤組織である地区社会福祉協議会への支援、福祉教育の推進、ボランティア活動の推進における活動の在り方など、社会福祉協議会の活動原則を基本に協議を進めてきた。

また、権利擁護の視点から、社協が事業の主体として取り組んでいる日常生活自立支援事業及び法人後見事業と合わせて、社協が本来持つべき総合相談や個別支援機能を念頭に置き議論を進めてきたところである。

少子高齢化や人口の大都市集中化、生活様式の変容などにより核家族化が進展し、高齢者の一人暮らしや高齢者のみの世帯、ひとり親世帯などが増加している。また、長引く経済不況から定職につけないことなどによる生活困窮者が、いまだ多く存在している。

このような状況が長期化しており、生活困窮者は単なる経済困窮に止まらず、孤立や引きこもりへと問題は深刻化している。一方、長寿化により、心身の衰えや判断能力の低下などによって要介護率が高くなる後期高齢者数の急速な増加が見込まれ、安否確認や災害時の避難支援など多くの問題を投げかけている。このため、こうした人々を把握し個別のニーズを丁寧にアセスメントし、支援をしながら解決まで導いていく総合相談支援機能を充実させ、組織として実施体制を構築する必要がある。

以上を踏まえ、より活発な地域福祉活動を推進するための視点に立って以下 5 点について答申する。

### 1. 地区社会福祉協議会を基盤とした個別支援活動の充実

各地域に地区社会福祉協議会が順次設立されて 30 年が経過し、静岡市社会福祉協議会はその支援を通じて、住民主体の原則に基づく地域福祉活動を展開してきたところである。ほぼ全域で組織化され、取り組み内容は様々であるものの、地域住民への啓発や福祉活動への参加の機会を提供してきたことは評価できる。一方で、地域福祉の考え方が主流になっている現在、S 型デイサービスや子育てトークの事業を実施することに追われて、本来の意図する目的である、地域住民の参加と協力により、身の周りに起きている様々な地域の課題について協議し、協力体制をとりながら問題解決の活動を推進し

ていく福祉教育などの事業が見過ごされがちである。

地域を見渡せば、住民の地域（自治会）への帰属意識や地域で互いに支え合うという互助機能が弱まり、孤立した住民が生活上の課題を抱え問題が深刻化している。これらの現状を把握し、地区社協の活動において支援を必要としている人々への日常生活の課題に視点をあて、地域自立生活における個別支援機能をより充実させる必要がある。

以上のことを考慮し、市社協（区地域福祉推進センター）が地区社協との双方向の関係性で事業の分析と情報の共有を図り、個別支援活動の充実化を念頭に地区社協を支援し、必要とされる事業の充実強化を望むものである。

## **2. 福祉教育推進における新しいアプローチ**

皆が幸せになるために、共に考え、その実現に向けて実践していくことが求められている。このため日頃見過ごしてしまいそうな日常生活の問題に気づき、誰もがより良い生活を営めるよう考え、自分を見つめる力を養う福祉教育を推進している。これは、あらゆる地域福祉活動の根幹となるものであるため、全ての住民に対しあまねく提供する機会を持つ必要がある。

これまでは児童・生徒を対象とした学校における福祉教育が主体であったが、企業や社会人を対象とした福祉教育にも力を入れていく必要がある。これは地域や職場においても積極的に皆の幸せを考える風土の醸成や、そのための活動を活性化するためにも有効な手段であると考え。あわせて、地域を対象とした福祉教育推進事業を位置づけるなど、現行の学校における福祉教育・ボランティア学習の推進を見直し、新たな枠組みを提案することで、地域を基盤とした、継続性のある福祉教育事業が求められている。

また、福祉教育に携わる学校教職員、障害当事者、社協職員などは、福祉教育の目的や意図を的確に伝えるための適切な教材・資料作りを心掛け、教育としての位置づけを明確にする必要がある。

## **3. 組織的な取り組みによるボランティアセンターの基盤強化**

住民が社会福祉活動へ参加する窓口となっているボランティアセンターでは、啓発活動や需給調整、研修・講座の開催が事業として位置づけられているが、ボランティアセンターの重要な機能であるボランティアニーズをきめ細かく把握し対応するなど、事業内容を見直ししていく必要がある。

福祉施設などの事業所のボランティアニーズは把握しているものの、住民が抱える生活上の課題を拾い上げ、ボランティア活動の持つ主体性・先駆性のもとで解決する取り組みが求められている。

一方、担い手となるボランティアは、いわゆる地域活動に参加するボランティアと、活動目的別のボランティアの連携ができていないため、効果的な活動に結び付いていな

い状況にある。これは全国的に見られることであるが、ボランティアセンターが中心となって、連絡会組織の支援及び区域や活動種別を問わないボランティア活動の連携強化を図り、ボランティアの力がより効果的に発揮できるような仕組みを作ることが肝要である。

以上を踏まえ、各区におけるボランティア活動の拠点整備を含めた基盤強化を進め、組織として個別のボランティアニーズを把握するシステムを構築し、コーディネート領域を広げることにより、ボランティアセンターが有する機能を十分に発揮することを望むものである。

#### **4. 権利擁護の視点と在り方について**

日常生活自立支援事業は法制化以後、事業内容の困難さを踏まえながらも、利用者数は全国的に見ても評価でき、必要な関係機関との連携も図られているものと思われる。今後の課題として、個人のより良質な生活を確保するために、利用者の主体性に配慮して業務を行う必要がある。特に、地域福祉活動における権利擁護という視点で、利用者の尊厳及び自己決定の尊重に基づく、自立した生活を支援するアプローチを組織内外に対し積極的に行う必要がある。

また、成年後見制度における法人後見活動は、市民後見人を視野に入れ、法的に、個人の生活をあらゆる側面で支援することになるため、第三者を加えた法人としての危機管理機能と能力を向上させ、検討を細部にまでめぐらせ、後方支援体制を整えたうえで実施することが望ましい。

#### **5. 区版地域福祉活動計画策定による事業展開とそれを実行する地域福祉コーディネーターの明確な位置づけ**

生活圏や地域環境などに配慮した事業を展開するためには、全市域を圏域とする地域福祉活動計画の基本理念や方針などを踏まえたうえで、区ごとに地域福祉活動計画を策定する必要がある。

また、計画を着実に実行するために、地域における課題を整理し、個別の課題を地域福祉活動のニーズと捉えて事業を展開することのできる「住民と協働する個別支援ワーカー」としての地域福祉コーディネーターを育成するとともに、その専門性及び役割を明確に位置付ける必要がある。

そのうえで、当該地域福祉コーディネーターには、それぞれの地域における地域福祉活動計画の策定を強力に支援するとともに、各区の地域特性や住民ニーズなどに基づき、多様な社会資源の活用や関係機関・団体との協働を図ることにより、継続的な地域福祉活動を支援していくよう望むものである。

## おわりに

こうした地域福祉活動の考え方を市社協の実施するあらゆる事業・活動や介護サービスにも波及させることにより、これまでの縦割りの事業展開では住民生活に寄与できなかった領域にも対応が可能となる。このため、「社協・生活支援活動」の目標である福祉を必要としている人々の、地域包括ケアシステムの構築が喫緊の課題である。これらのことは、市社協として組織内の事業連携を意識し、事業の見直しや組織体制の構築を図り、具体的な取り組みを通じて実践することで可能になるものと思われる。

役職員は、常にこのことを意識し、組織として事業の目的を明らかにしながら、目標達成に向けて、地域課題を解決できるよう切望する。

## 第 8 次答申書

諮問項目（7） 総務機能の充実強化について

### はじめに

現在の静岡市社会福祉協議会は、事業規模や事業内容から、地域住民に対し、大きな社会的責任を有している。これらの責任を果たすため、適切な組織運営により、介護保険事業や指定管理事業における事業性と地域福祉推進事業等の公共性の強い事業を両立させるための、組織管理、人事管理、事業管理、財務管理においてマネジメント機能を発揮することが求められている。

法人の組織運営を担う総務部門は、社会福祉法をはじめとする様々な法令や規則、並びに関係通知を根拠として、適切に運営することが前提であるが、高齢者や障害者などを対象とした施設を運営する社会福祉法人と、組織や事業内容において異なる性格を有しているため、社協の持つ特性を十分に理解しながら運営しなければならない。

特に、社会情勢が変化している昨今では、関係法令等も頻繁に改正されており、社協が有する特性を十分発揮するためには、社会環境の変化や国の動向をいち早く捉えながら事業の方向性を導くことのできる企画部門が重要であると考えられ、その役割を中心に議論を進めてきたところである。

以上を踏まえ、社協が持つ使命とそれを達成するために静岡市社会福祉協議会の総務機能として充実を図るべき項目について、以下 3 点について答申する。

### 1. 情報を共有する手段の確立と調査・研究事業の強化による企画部門の充実

今年度、企画情報班を設置し、社会福祉における様々な問題に関する情報の収集や把握、提供を位置づけ、企画情報機能の充実を図ったところであり、今後の法人経営においては、その役割を大いに発揮していただきたい部門である。情報に関する業務は、組織の内外に対して行う必要があり、その手段を確立することで、法的に位置づけられている事業の企画や調査活動が可能になると思われる。

このため、静岡市が持つ社会福祉課題を明らかにするための調査・研究や地区社会福祉協議会やボランティア団体、福祉関係団体等の持つ課題を汲み取り、事業を活性化するために法人内に経営企画委員会（仮称）などを組織し、議論しながら新たな事業を企画提案していくべきである。また、この組織を通じて行政に対しても政策提言を行うなど、積極的な取り組みによる企画部門の充実強化を望むものである。

## 2. 将来的な事業展開におけるビジョン、方針を示す中長期経営計画の必要性

社協を取り巻く社会環境が大きく変わる中で、地域の福祉課題に応える事業展開のためには、法人としての中長期的な目標を掲げながら進めて行くことが必要不可欠である。社協が主体的に策定する地域福祉活動計画は、行政が策定する地域福祉計画に対する行動計画の位置づけを持ちながら一体となって取り組みがされている。そのうえで、それらを推し進める体制や、民間事業者と競合関係にある介護保険事業や指定管理事業への対応方針などを示した、経営計画が合わせて必要であると考えられる。

これは、安定的な法人経営を図ることに加え、ビジョンに基づく方針や目的を示すことで事業遂行に対する役職員の動機づけが期待できる重要性の高いものである。また、社会福祉法人の在り方が問われている中で、組織内外に向けて法人としての役割と存在意義を示すことにもなる。

なお、中長期的な計画策定にあたっては、学識経験者や各種専門家による幅広い知見を活用すべきである。

## 3. 質の高いサービス提供を支える総務機能の在り方

総務部門は法人の事務事業及び各部門の管理業務を担うことになる。業務自体は時代の要請により、分割と統合を繰り返す実態ではあるが、基本的には事務事業の全てをつかさどることになる。

主には、理事等経営層への地域や社会福祉に関する的確な情報提供及び理事会等の協議が円滑に行われるような資料の作成をはじめ、法人全体を対象としたコミュニケーションと活動の推進、事務局内の調整、そして他部門のサポートが考えられる。

特に、静岡市社会福祉協議会は、地域住民や支援を必要とする方々を対象にし、多くの事業を実施していることから、総務部門はそれら事業部門が効果的に専門機能を発揮できるようサポートしなければならない。

また、組織の性質上、高い倫理観の涵養や法令遵守の徹底が求められており、必要な研修機会の提供はもとより、業務推進や福利厚生に関する情報においても全職員に提供するための手法を確立させ、職員の職場満足度の向上に配慮することが、質の高いサービス提供に繋がると考える。

## おわりに

静岡市社会福祉協議会は公共的な地域福祉の推進が命題ではあるが、それを支える強固な組織基盤が前提となることは言うまでもない。総務部門においては継続的に見直しがなされているところであるが、早急に、法人の意思決定に基づく効果的、効率的な組織管理体制を確立させ、地域住民に信頼される組織として、事業の推進が図られることを期待する。

## **5. 静岡市社会福祉協議会の発展強化に向けて**

## (1) 社協の理念と原則

社会福祉協議会は昭和 26 年に全国・都道府県の段階において位置づけが法制化され、その後、昭和 58 年に市町村の社会福祉協議会の法整備が整った。

この間、民間の公共的な社会福祉法人として援護活動や、ボランティア活動の普及、福祉教育の推進などが社会福祉協議会の全国的な運動として展開されてきた。そうした中、昭和 37 年に全国社会福祉協議会が「社会福祉協議会基本要項」を策定し、平成 4 年には新しい地域福祉の時代に即した「新・社会福祉協議会基本要項」が示され現在に至っている。その中で、社会福祉協議会は住民主体の理念に基づき『誰もが安心して暮らすことのできる地域福祉の実現』を掲げており、下記の 5 つの活動原則を定めている。これらの活動原則を根底に、住民主体の地域福祉の推進を担う組織として、その主役となる地域住民や協働する関係諸団体に対し、地域福祉の必要性や役割を強い意志を持って発信し、実践するよう期待するものである。

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進める。【住民ニーズ基本の原則】

② 住民の地域福祉の関心を高め、その自主的な取り組み基礎とした活動を進める。

【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して、開拓性・即応性・柔軟性を発揮した活動を進める。【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、住民等の協働を役割分担により、計画的かつ総合的に活動を進める。【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進める。【専門性の原則】

< 関連答申項目 >

○ 第 1 次答申：項目 2-1、項目 2-2、項目 2-3、項目 2-5、項目 2-6

○ 第 2 次答申：項目 2、項目 3、項目 4

○ 第 4 次答申：項目 5

○ 第 5 次答申：項目 2

○ 第 7 次答申：項目 1、項目 2、項目 3、項目 4、項目 5

## (2) 法人経営の視点と理事会などの機能強化

社会福祉法人として社会福祉法に基づき法人経営を行うことが基本ではあるが、社会福祉協議会は一般に社会福祉施設を経営する法人とは異なる性格を有し、その特性を十分に理解した上で法人経営を行うことが重要である。

理事会や評議員会の役割は定款において示されているところであるが、社協の組織特性や、現在の福祉制度がめまぐるしく変化する中にあるには、柔軟かつ迅速な判断を有しながら組織を動かしていく必要がある。そのための方策として執行機関であるところの理事会や、議決機関であるところの評議員会の役割とその機能が十分に発揮されるような組織運営に配慮し、あわせてそれらを可能にする体制の整備が必要である。

具体的には部会や委員会などを設置し経営者の参画を求める場を設置することが考えられる。また、法人後見事業や介護保険事業など近年の幅広い事業展開を考えれば担当理事の設置も有効な手段であると考えられ、会員組織や住民の参画という観点からも、理事や評議員の選任については事業目的を見据えた構成に配慮するべきである。

### <関連答申項目>

- 第1次答申：項目2
- 第2次答申：項目5、項目6
- 第3次答申：項目1、項目2、項目3、項目4
- 第5次答申：項目1、項目5
- 第6次答申：項目2
- 第7次答申：項目1、項目2、項目3、項目4

### (3) 住民の参画と協働による先駆的・開拓的事業の展開

地域福祉の実現のためには、住民自身が自らで課題を見つけ、解決する力を備えなければならない。それらを支えるための基盤となる福祉教育やボランティア活動の推進は社会福祉協議会が中心となって役割を果たしてきたところである。そうした中、介護保険制度における地域密着型サービスの創設や、障害者自立支援法による地域での自立など各種制度において地域主体への移行が進んでいる。同時に、それら制度の狭間や制度外で支援を必要とする住民への対応や、孤独や孤立、引きこもりなど新たな課題に対応することが求められている。これらの受け皿となり、地域で支える仕組みづくりの構築が叫ばれている中であって、より一層、社会福祉協議会への期待は高まっている。

現在の社会福祉協議会に求められる役割としては、ネットワークによる有機的な連携による解決や、NPOとの協働による新たな課題への取り組みが指摘されているところである。あわせて、地区社会福祉協議会を基盤とした地域福祉活動をより活性化させることが望まれている。これらにより、住民自身の主体的な参画を可能にし、事業展開においても住民自身の意思が反映される機会を作り、実践に結び付けることで、先駆的・開拓的な事業展開が図られるものとする。

#### <関係答申項目>

- 第1次答申：項目2-5、
- 第2次答申：項目2、項目3
- 第4次答申：項目5
- 第5次答申：項目2
- 第7次答申

#### (4) 自主財源確保と自立した健全経営

社会福祉協議会の財源は「新・社会福祉協議会基本要項」において、『社協の財源確保の基本姿勢は、民間財源を基盤として公費の導入を図ること』とされている。これまでの社会福祉協議会の財源構成は、会費や共同募金配分金、寄付金などと、行政との協働による公共的な地域福祉の推進を担うことを目的とする公費があてられてきた。また、これまでの在宅福祉サービスの実績から、継続して介護保険事業を進めてきた社会福祉協議会が多く、現在ではその事業収入が法人の重要な自主財源となっている。こうした中、経済状況の悪化による補助金、委託金の削減や、介護保険制度への民間企業の参入、また、経営という視点と法人努力を置き去りにし、行政や市民へ過度な依存体質から抜けきれない社会福祉協議会も見受けられる。

これからは他者との競合の中で組織特性を生かしたサービス展開や、地域住民に必要とされる事業を積極的に行うことで財源の確保に努める必要がある。

また、経費の多くを占める人件費の在り方については今後の大きな検討課題となりうる。以上を踏まえ、現状の財政構造の把握とそれに対する見直しを早急に行う必要があり、役職員が共通の認識のもと健全経営に向けた改革を行う必要がある。

##### <関連答申項目>

- 第1次答申：項目1、項目2-4
- 第2次答申：項目5
- 第5次答申：項目1、項目2、項目3、項目5
- 第6次答申：項目2
- 第8次答申：項目2

## （５）サービス提供の考え方＜介護保険事業・指定管理事業・受託事業＞

介護保険事業は法改正の内容によっては、サービス提供事業所の経営を左右することになる。現在では様々な経営主体が参入し、ノウハウを持った事業者との競合になることから常に経営状況を把握し、安定的な運営を図らなければならない。同時に、公共的な法人として市民があまねく介護・福祉のサービスを利用できるようサービスの構築を図ることが期待される。

指定管理業務は、近年の状況からはコスト削減の側面が目立ち、民間の持つ活力の導入が十分に発揮できない制度として評価が問われているところである。

また、委託事業においても長年における行政との関係により成立し、時代に見合った制度やサービスとして整理、見直しがされないまま社会福祉協議会が唯一の委託先となってきた経過が見受けられる。一方、社協は組織特性であるネットワークを活かしながら、介護保険事業や指定管理業務を行うことにより、常に地域福祉の向上に寄与することを意識しなければならない。

社協の本来業務である地域福祉推進事業との関係や位置づけを明確にしながら、これらが、経営を圧迫する要因とならないよう配慮する必要があり、国の動向や制度設計を注視しながら、社会福祉協議会が行うべき事業であるかを見極め、計画的な経営管理を行うことで質の高いサービスを提供していくことを期待するものである。

### ＜関連答申項目＞

- 第 1 次答申
- 第 2 次答申
- 第 5 次答申：項目 5
- 第 6 次答申：項目 2、項目 3
- 第 8 次答申：項目 1、項目 5

## (6) 人材の育成と開発

実施業務の領域の拡大や組織規模を考えると、様々な分野における専門性が求められる組織と言える。利用者の個別支援や組織マネジメントなど社会福祉協議会に求められる専門性をコミュニティーワークだけに限定することは組織の在りようを狭く捉えることになり、社会的に求められる役割を十分に果たすことができないと考える。従って、法人の存在理由からすればコミュニティーワークの考え方を基盤に、様々な専門性が求められていることになる。一方で、社会福祉協議会の職員としての意識や、組織としての基本的な考え方を共有することを困難にしていることから、法人として全ての職員を対象にした研修の機会を提供する必要がある。職位や職種に応じたきめ細かな研修を確立させるとともに、管理監督者に対する研修や、職員のやりがいを高めるための資格取得制度や提案制度など、自己啓発を促すことのできる仕組みづくりは課題として挙げられる。また、一部の専門職は個々の価値観やスキルなどにより人材が流動的などころもあり、サービスを安定的に供給するためにも業務実態に見合った職員の適正な配置基準や採用方針を定める必要がある。

<関連答申項目>

- 第1次答申：項目2-2
- 第2次答申：項目3
- 第6次答申：項目1、項目2、項目3
- 第7次答申：項目5

## (7) 財務の透明性とコンプライアンス

社会福祉協議会の経営基礎となすものが、社会福祉法に基づく社会福祉法人や社協に関する法規定及び関係通知となる。平成12年の社会福祉基礎構造改革において、社会福祉法が制定され、第24条には経営の原則として『自主的に経営基盤の強化を図るとともに、その提供する福祉サービスの質の向上及び事業経営の透明性の確保を図らなければならない』とされている。度重なる不祥事や財政基盤がぜい弱な社会福祉法人として、適正な予算のもとに経理事務や財務管理はより徹底して行う必要がある。

また、コンプライアンスは経営管理の基本となる考え方であり、とりわけ社会福祉協議会にはより高いハードルが求められていると考える。よって、すべての役職員が関係法規はさることながら、社会規範や倫理・モラル、自らの組織が定めた定款や諸規程を守るということを強く意識し、日常業務においてもそれらのことが実行できるような風土作りが必要である。

### <関係答申項目>

- 第1次答申：項目1
- 第2次答申：項目5
- 第3次答申：項目4
- 第5次答申
- 第6次答申：項目1
- 第8次答申：項目2、項目3

## (8) 体制の整備

静岡市は全国的にも特異な行政区域であり、広域性や人口規模を踏まえた組織体制の構築が必要である。地域住民と一番身近に接し、サービスを提供する各区地域福祉推進センターや介護保険の事業所等の役割と、豊富な事業メニューや多くの職員を抱える法人の総務機能が担うべき役割と姿を明らかにし、限られた人員体制と予算の中で効果的な組織運営をしていかなければならない。

とりわけ法人本部の役割としては、企画機能、管理機能、調整機能、研修機能が挙げられる。とくに、情報の発信と収集から調査・研究を含む企画機能は時代の流れに即した事業運営を図る上でも非常に重要である。それらが整った上で、将来的には各区による柔軟な事業展開ができるような体制の整備を視野におく必要がある。

<関連答申項目>

○第2次答申：項目1

○第4次答申

○第7次答申：項目3、項目4

○第8次答申：項目1、項目2

## 4. おわりに

～これからの静岡市社会福祉協議会へ：委員後記～

## 経営適正化検討委員会を終了して

私が大学の仕事を辞めて3月には東京に帰ることが決まっていた2月にこのお話をいただきました。静岡市社協の仕事も幾つか任せられてきましたが、事件後に役員の方々や何人かの職員に話を聞き、様々な影響がある中で、今後、社協職員としてどのように自信を持って働けるのかをどうしても考えざるを得ないなということでお引き受けをしました。従いまして、今の社協を見て、この委員会では、かなり原理・原則論を言わせていただきました。ただし、このような不祥事を受けて市民や行政や他の事業者に、社協がこれからも事業を展開していくためには、社協の本来性みたいなものを言い張るしかないのかなということも一方ありまして、役所から言われる仕事だけが社協の仕事ではないよと強く思っていました。議論の中では意見が少し跳ねていて、ご理解をいただくようなことが難しい発言も多々あったように思いますし、事務局に対しても厳しい発言やリクエストも多々あったように思います。しかしながら、そういうことを言わなければ、申し訳ございませんが職員がタコつぼ状態になっている、静岡の領域でしか見えないような状態からの脱却を考えた時に、もっと全国には良い実践例があるよと。外を見る目、外から様々な情報を得る力みたいなものをぜひ付けて欲しいなという思いを込めながら、社協をめぐる様々な状況を踏まえて言わせていただきました。それともう1点ですが、私の研究の一つは、いわゆる非営利組織としてのマネジメント論、経営論でありました。様々な経営理論を勉強した中で、やはり社会福祉法人としての経営がどうあるべきかということを学んできました。そういう意味では、経営というのは厳しい、そのことを役職員が共通認識を持たないと経営管理なんかできないという持論を持って実践をしてきたことから言うと、この経営適正化というのは職員一人ひとりがマネジメント能力を持たない限り、組織全般に共有しないであろうと。そして、キーポイントになるのはやはり管理職の方々であろうと思っています。この委員会には管理職の方々は毎回出席しお話を聞いていただきましたが、今いる管理職の方が率先して職員の育成も含めてマネジメントを発揮しない限り、絵に描いた餅で終わってしまうということになってしまうのかなと思います。厳しい視点で追及したこともありますが、是非、社協の在りよう、社協の将来性、社協の良いところを活かして頑張っただけで欲しいなと思います。

経営適正化検討委員会  
委員長 青山登志夫

経営適正化検討委員会を終わって

諮問書の具体的内容を見て、社協の皆さんの熱い思いを未だに強く感じています。

「少しでもお役に立てれば」と思っておりましたが諮問内容が多岐にわたるため認識不足のことも多く、関係施設等に出向いて実態を見聞きするなど新たな経験もさせていただきました。また、委員会で話題になった厚労省や全社協からの指針の動き、あるいは地域力や財政の状況、合併による組織の問題など、取り巻く環境の変化の重さが身にしみました。

このような中で、経営適正化検討委員会が答申した事項には、既に実行に移されたものと今後の改革改善が望まれるものがあります。いずれも難易度は様々ですが、静岡市民のために早期の対処をお願いします。

とりわけ地域の中で活動を続けている私たちにとっては、住民の共助の仕組みづくりが大きな課題で、社協がどう関わるか注目してまいりました。方法は別として、社協が要員確保の一端として地区社協に協力を求めることもその手段のひとつかもしれません。

経営の適正化であっても、対症療法的なその場限りの対策ではなく、原因を見極めることが大切です。役職員は常に問題意識を持って見直し、より良い体制づくりに臨んでください。

結びに、何かとご指導くださった青山委員長をはじめ各委員の皆さん、そして委員会の運営に尽力された事務局の皆さんに、深く敬意を表し厚く御礼を申し上げます。

経営適正化検討委員会  
委員 青島 守邦

地域の方々に信頼され、必要とされる「組織づくり」

経営適正化検討委員会に参加するにあたり、「経営者の立場で意見を」ということでお話をいただきました。でも、私の会社は小さな会社ですので、静岡市社会福祉協議会のような大きな組織と同様ではないことが多々あります。ただ、青年会議所の理事長や商工会議所青年部の会長を務めさせていただいた経験をもとに、双方を取り入れながら、微力ではありますが意見を述べさせていただきました。

組織や会社として重要なことの一つに、その「目的や理念」の実現のため、期日を記した目標を立て、行動計画を示すということがあります。目標や計画があることによって、それを達成するために職員一人ひとりが「力」を発揮することができます。毎日「作業」の繰り返しだけでは、モチベーションを維持できません。その「作業」の先に、自身のスキルアップがあり、周りに必要とされているという実感があれば、やりがいを感じるすることができます。それがさらに、組織の理念に合致し、目的達成のために役立っていることがわかれば、職員の責任感や使命感にもつながっていくのです。

組織は「ひと」によってつくられています。「ひとづくり」のための研修はもちろん、上司からの的確な指導があること、役員や上司が職員からの意見を把握すること、他の部署との間で情報交換ができること、お客様からの声を収集することなど、「ひと」の力を活用すれば、さまざまな可能性が広がります。理事からパート職員までが、静岡市社会福祉協議会を構成している「ひと」であることを認識していただき、地域の方々に信頼されて必要とされる「組織づくり」を期待いたします。

経営適正化検討委員会  
委員 大川 美代子

## 経営適正化検討委員会が発信した「変化」というメッセージ

経営適正化検討委員会の委員として、およそ 2 年間にわたる議論に参加させていただきました。委員会初日には、静岡市社会福祉協議会を取り巻く緊張感を強く感じながら会議に臨んだことを思い出します。

この間に作成された答申書からわかる通り、委員会ではきわめて広い範囲の事柄について検討してきました。検討項目によっては現状に対する厳しい指摘や疑問が投げかけられることも多く、ひとつひとつの項目に丁寧に向き合ってきたと思います。

検討の過程で印象深かったのは、「経営」という視点が繰り返し強調されたことです。委員会の目的や名称からすれば当然ではありますが、民間団体である社会福祉協議会に対してそれが何度も強調されていたという事実、社会福祉協議会が従来とは質的に異なる大きな変革を求められていることを感じました。組織改革にかかわる議論では、いつでも「時代が変わってきた」という認識が示されますが、この委員会でもまさに「時代の変化に適応すべし」というメッセージが発信されました。ただしそれは、経営合理性からみた適応だけを重視したのではなく、地域福祉課題の変化に適応するという側面を強調していたことも、あらためて述べておきたいと思います。

最後になりましたが、私にとってもこの 2 年間の委員会は貴重な体験でありました。このような機会を与えていただいたことに感謝申し上げるとともに、委員会での検討内容が社会福祉協議会で熱意をもって働く方々を支援するものとなることを祈念いたします。

経営適正化検討委員会

委員 波多野 純

改革は全役職員一丸となって実行を

長い間、社会福祉協議会と関わりを持ってきましたが、この委員会を通して社協の使命や地域福祉のあり方などを改めて学ぶことができました。同時に、静岡市社協における強みや課題などを強く認識することができました。

民生委員や自治会、公的機関などとの連携が社協の一番の強みでありながら、これを各事業において活かせてないことは大変残念です。そして、法人内各部署各人相互の連携も弱いように思います。これらは市社協しか持っていないものなのです。各部署各人がこの強みを活かす智恵を出して欲しいものです。

既に組織改革に取り組み始めていることは評価できますが、パートタイム職員を含めた役職員全員がこの改革の目的を十分理解したうえで進めて欲しいと思います。ややもすると、「目的と手段」「継承すべきことと改革すべきこと」が分からなくなって混同することがあります。枝葉末節の事柄に終始し、現場が疲れ果て疲弊してしまつては本末転倒です。

上杉鷹山は改革を妨げる壁として ①制度の壁 ②物理的壁 ③意識（心）の壁 を上げています。例えば、市職員に準拠するという給与体系は改革において大変大きな壁です。辛く厳しくともこの課題を乗り越えなければ、静岡市社協に明日はない。親方日の丸ではない民間組織として収入に応じてワークシェアリングしなければならないのは当然です。10年後、20年後の未来は既に今までに生じていることが積み重なった結果でしかありません。

マネジメントに欠かせない姿勢は「真摯さ」であるとドラッカーより学びました。静岡市社協役職員、特に管理的立場にある方々がこの「真摯さ」を持って組織改革に取り組み、運営、管理されるよう希求するものです。

経営適正化検討委員会

委員 三重野 隆志

社協の使命実現に期待して

第1回の経営適正化検討委員会開催から、第43回の最終答申まで、多岐にわたる諮問事項に対する検討委員会に出席させていただきました。

検討事項は、平成20年度から平成22年度にかけて策定された「静岡市社会福祉協議会発展・強化基本計画」、平成23年度に策定された「第2次地域福祉活動計画」の検証を含む、組織の存在意義から事業運営の課題解決への取り組みまで、具体的かつ重要な諮問事項でありました。

静岡市社会福祉協議会の設立経過を踏まえるならば、会員制度を基盤とした法人組織運営を根幹とし、公平性をもって地域福祉活動を推進することが社協の使命であり、その機能を備えていることが社協の強みでもあります。とりわけ今年度の事業計画では、近年の社会情勢や経済情勢から新たな生活課題・福祉課題に対応できる組織を構築するために、法人組織運営上、理事の積極的な参画を可能とする担当理事と部会設置について検討がなされています。一方、地域福祉活動の推進については、葵区、駿河区、清水区において、各区内の地区社会福祉推進協議会の活動が活発に行われています。一意見として、各区同等の住民視点による事業推進をはかるためにも、各区の地区社協役員から、部会を構成する部員、委員会を構成する委員を推薦していただくなど、さらなる具体的な実現に向けた検討を期待いたします。社会資源や人材によるネットワークは作るものではなく、あるものをつなぐことではないでしょうか。法人内において答申内容の取り組み状況が検証されることを期待します。

諮問事項を検討するにあたり、多岐にわたる論点整理、各委員の意見を取りまとめ、会議進行にご尽力いただきました青山委員長に厚く御礼申し上げます。

経営適正化検討委員会

委員 望月真由美

※ 資料集

## 経営適正化検討委員会 基本方針

社会福祉法人静岡市社会福祉協議会

### 1. 目的

本会は、平成15年の合併以降、広域かつ多様な事業を展開してきたところであり、急速な社会環境の変化に対応するべく、「地域福祉活動計画」や「発展強化基本計画」を策定・推進し、関係機関との連携を得て、地域福祉や介護事業などの分野で、静岡市における主導的、先導的な役割を果たしてきた。

しかしながら、昨今の国の動向や経済情勢、本会の財政状況、さらには本会元職員による度重なる不祥事を受け、経営手法、組織体制、事務事業について検証することが求められている。

そのため、本会の使命に立ち返って業務の目的や意義、費用対効果等を再確認し、強固な基盤を持ち、安定的な事業遂行を図ることを目的として、有識者等による外部の目線で検討願い、答申を求めていく。なお、答申については地域住民や行政、関係機関に公開するとともに、本会の中長期的な将来計画に反映させていく。

### 2. 設置

上記の目的を達成するため、外部有識者等で構成する「経営適正化検討委員会」を設置する。

### 3. 諮問の流れ、考え方

※現在実施している業務を洗い出し、社協の活動を理解、精査していただいた上で、それに見合った体制を検討していただく。



### 4. 進め方

答申を求める期日を項目別に設け進めていく。また、進捗状況を事業推進会議や理事会に報告し、法人全体の共通理解として、組織全体で共有するとともに、答申内容については、必要に応じて外部への公開を行う。また、情報収集や資料作成にあたっては、各課・センター等の協力を得ることとし、窓口となる担当職員を業務上位置づけ、所属長とともに会議へ出席するものとする。

### 5. 期間

2年以内。

# 社会福祉法人静岡市社会福祉協議会経営適正化検討 委員会設置要綱

平成 24 年 4 月 23 日 制定

## (設置目的)

第 1 条 社会福祉法人静岡市社会福祉協議会（以下「本会」という。）は、本会の経営及び事務事業を調査審議し、本会理念に基づき、安定的かつ効果的な地域福祉の推進に資するため、経営適正化検討委員会（以下「委員会」という。）を設置する。

## (所掌事務)

第 2 条 委員会は本会会長の諮問に応じ、調査審議し、及びこれらに関し必要と認める意見を本会会長に答申する。

## (委員の構成)

第 3 条 委員会は 6 名以内をもって構成し、次のものの中から本会会長が委嘱する。

- (1) 学識経験者
- (2) 経済界
- (3) 法曹界
- (4) 保健、社会福祉、教育関係者
- (5) 住民代表
- (6) その他本会会長が認めたもの

2 委員会に委員長 1 名を置く。委員長は、委員の互選により選任する。

3 委員長は会務を統括する。

4 委員会は委員長が招集し、その都度議長となる。

5 委員長に事故があるとき又は委員長が欠けたときは、あらかじめその指名する委員が、その職務を代理する。

## (委員の任期)

第 4 条 委員の任期は答申をもって終了とする。

## (会議)

第 5 条 委員会は委員総数の半数以上が出席しなければ、会議を開くことができない。

2 委員会は必要に応じて委員以外の者の出席を求め、説明及び意見を聴くことができる。

(庶務)

第6条 委員会の庶務は、経営企画課において処理する。

(補則)

第7条 この要綱に定めるものの他、必要な事項は委員長が委員会に諮って定める。

附 則

(施行期日)

1 この要綱は、平成24年4月23日から施行する。

## 答申状況受理状況

諮問項目	内容	答申状況	答申年月日
1	静岡市社会福祉協議会が実施する業務の検証① (在宅福祉サービス部門：介護部門)	第2次答申	25, 2, 19
	静岡市社会福祉協議会が実施する業務の検証② (地域福祉部門・地域福祉権利擁護センター)	第7次答申	26, 1, 31
2	経営者としての理事及び理事会の在り方について	第3次答申	25, 2, 19
3	理事会・事務局組織の構成（関係性と意思決定）について	協議内容が諮問項目（2）と重複したため、答申は第3次答申に含むものとする	
4	指定管理業務・委託業務の内容及び職員の雇用形態について	第1次答申	24, 9, 13
5	実施業務に見合った職員体制について	第6次答申	25, 10, 21
6	地域福祉推進事業の財源の在り方と確保について	協議内容が諮問項目（9）と重複したため、答申は第5次答申に含むものとする	
7	総務機能の充実強化について	第8次答申	26, 2, 24
8	拡大した行政区域への対応と組織規模について	第4次答申	25, 6, 5
9	法人自主財源の確保と使用用途の明確化	第5次答申	25, 8, 26
10	不祥事後に取った体制の検証	[検証] 第9回委員会 24, 9, 3 第17回委員会 25, 1, 18	

## 委員会開催状況

回	日時	場所	協議内容
1	平成 24 年 4 月 23 日 (金) 13 : 30~15 : 30	シズウェル 1 階 103 会議室	主旨説明、諮問
2	平成 24 年 5 月 18 日 (金) 15 : 30~17 : 30	中央福祉センター 大会議室	○指定管理業務・委託業務の内容 及び職員の雇用形態について
3	平成 24 年 5 月 28 日 (月) 13 : 30~15 : 30	ペガサート 演習室 4	〃
4	平成 24 年 6 月 11 日 (月) 14 : 00~16 : 00	シズウェル 1 階 103 会議室	〃
5	平成 24 年 6 月 25 日 (月) 14 : 00~16 : 00	シズウェル 1 階 103 会議室	〃
6	平成 24 年 7 月 9 日 (月) 14 : 00~16 : 00	中央福祉センター 3 階 31 会議室	〃
7	平成 24 年 8 月 1 日 (水) 15 : 00~17 : 00	中央福祉センター 3 階大会議室	〃
8	平成 24 年 8 月 10 日 (金) 14 : 00~16 : 00	中央福祉センター 3 階大会議室	〃
9	平成 24 年 9 月 3 日 (月) 14 : 00~16 : 00	中央福祉センター 大会議室	○不祥事後にとった体制の検証
10	平成 24 年 9 月 28 日 (金) 14 : 00~16 : 00	城東保健福祉エリア 研修室	○静岡市社会福祉協議会が実施す る業務の検証 (介護保険事業)
11	平成 24 年 10 月 15 日 (月) 14 : 00~16 : 00	清水社会福祉会館 大会議室	〃
12	平成 24 年 10 月 22 日 (月) 14 : 00~16 : 00	清水社会福祉会館 大会議室	〃
13	平成 24 年 11 月 12 日 (月) 14 : 00~16 : 00	シズウェル 103 会議室	〃
14	平成 24 年 11 月 26 日 (月) 14 : 00~16 : 00	シズウェル 103 会議室	○理事及び理事会の在り方につい て

15	平成 24 年 12 月 7 日 (金) 14 : 00~16 : 00	中央福祉センター 大会議室	〃
16	平成 24 年 12 月 17 日 (月) 14 : 00~16 : 00	シズウェル 103 会議室	〃
17	平成 25 年 1 月 18 日 (金) 14 : 00~16 : 00	中央福祉センター 31 会議室	○不祥事後に取った体制の検証 ○拡大した行政区域への対応と組織規模について
18	平成 25 年 1 月 30 日 (水) 14 : 00~16 : 00	中央福祉センター 大会議室	○拡大した行政区域への対応と組織規模について
19	平成 25 年 2 月 8 日 (金) 14 : 00~16 : 00	シズウェル 602 会議室	〃
20	平成 25 年 2 月 19 日 (火) 14 : 00~16 : 00	中央福祉センター 31 会議室	〃
21	平成 25 年 3 月 11 日 (月) 14 : 00~16 : 00	シズウェル 103 会議室	〃
22	平成 25 年 4 月 3 日 (水) 14 : 00~16 : 00	城東保健福祉エリア 3 階研修室	○法人自主財源の確保と使用用途の明確化
23	平成 25 年 4 月 22 日 (月) 10 : 00~12 : 00	もくせい会館 2 階 第 2 会議室	〃
24	平成 25 年 5 月 8 日 (水) 14 : 00~16 : 00	はーとびあ清水 3 階 中会議室	〃
25	平成 25 年 6 月 5 日 (水) 14 : 00~16 : 00	シズウェル 103 会議室	〃
26	平成 25 年 6 月 17 日 (月) 14 : 00~16 : 00	シズウェル 103 会議室	〃
27	平成 25 年 7 月 8 日 (月) 14 : 00~16 : 00	清水社会福祉会館 3 階 中会議室	○実施業務に見合った職員体制について
28	平成 25 年 7 月 22 日 (月) 14 : 00~16 : 00	シズウェル 103 会議室	〃
29	平成 25 年 8 月 9 日 (金) 14 : 00~16 : 00	中央福祉センター 31 会議室	〃

30	平成 25 年 8 月 26 日 (月) 14 : 00 ~ 16 : 00	中央福祉センター 31 会議室	○静岡市社会福祉協議会が実施する業務の検証 (地域福祉推進事業・地域福祉権利擁護センター事業)
31	平成 25 年 9 月 11 日 (水) 14 : 00 ~ 16 : 00	シズウェル 103 会議室	〃
32	平成 25 年 9 月 25 日 (水) 14 : 00 ~ 16 : 00	中央福祉センター 大会議室	〃
33	平成 25 年 10 月 11 日 (金) 14 : 00 ~ 16 : 00	清水社会福祉会館 はーとびあ清水 3 階	〃
34	平成 25 年 10 月 21 日 (月) 14 : 00 ~ 16 : 00	〃	〃
35	平成 25 年 11 月 11 日 (月) 14 : 00 ~ 16 : 00	シズウェル 103 会議室	〃
36	平成 25 年 11 月 18 日 (月) 14 : 00 ~ 16 : 00	中央福祉センター 31 会議室	○総務機能の充実強化について
37	平成 25 年 12 月 2 日 (月) 14 : 00 ~ 16 : 00	シズウェル 103 会議室	〃
38	平成 25 年 12 月 20 日 (金) 14 : 00 ~ 16 : 00	中央福祉センター 大会議室	〃
39	平成 26 年 1 月 27 日 (月) 14 : 00 ~ 16 : 00	清水社会福祉会館 はーとびあ清水 3 階	〃
40	平成 26 年 1 月 31 日 (金) 14 : 00 ~ 16 : 00	中央福祉センター 大会議室	〃
41	平成 26 年 2 月 7 日 (金) 14 : 00 ~ 16 : 00	中央福祉センター 31 会議室	〃
42	平成 26 年 2 月 17 日 (月) 14 : 00 ~ 16 : 00	清水社会福祉会館 はーとびあ清水 3 階	委員会まとめ
43	平成 26 年 2 月 24 日 (月) 10 : 00 ~ 12 : 00	静岡県職員会館 第二会議室	〃
—	平成 26 年 2 月 24 日 (月) 14 : 00 ~ 15 : 30	中央福祉センター 大会議室	役員、評議員報告

社会福祉法人静岡市社会福祉協議会 経営適正化検討委員会 委員名簿

平成 24 年 4 月 23 日

(敬称略・五十音順)

No.	氏 名	分野	出身母体等	備考
1	青島 守邦	住民代表	元民生委員児童委員	
2	青山 登志夫	学識経験者	元大学教授	特定非営利活動法人 日本地域福祉研究所監事
3	大川 美代子	経済	会社経営	(有) フラワーショップミュウ
4	波多野 純	学識経験者	静岡英和学院大学	人間社会学部 人間社会学科教授
5	三重野 隆志	社会福祉	元介護福祉施設長	
6	望月 真由美	法曹	司法書士	

年 月 日

静岡市社会福祉協議会【 】地域福祉推進センター 「地域福祉活動自己評価シート」

事業名【 】 評価者【 】

1 共通評価項目

評価項目	評価の視点と解説		評価	評価に対する具体的な取り組み
1 事業・活動の目的を明確にしているか	① 到達点を定めている	到達目標や達成年度を定めているか		
	②計画・実行・確認・改善のサイクルをふまえて実施している	到達点に向けた進行管理を行っているか		
	③定期的に見直し（評価・分析）をしている	進行管理した結果についての評価・見直しを行っているか		
2 住民ニーズを原則とした事業・活動を展開しているか	①調査等を通じ、住民や利用者の要望・福祉課題を把握している	過去5年間で調査等を実施し、住民などの要望等を把握したことがあるか		
	②住民・利用者のニーズに基づく事業・活動を第一に進めている	過去5年間で住民・利用者のニーズから生まれた事業・活動があるか		

3 住民活動主体を原則とした事業・活動をしているか	①住民の福祉への関心を高めるような働きかけをしている	過去5年間で住民の福祉への関心を高めることを目的とした事業・活動を実施したことがあるか		
	②住民の自発的・主体的参加による活動の場づくりをしている	過去5年間で住民の自発的・主体的参加による活動の場を作ったことがあるか		
4 民間性を発揮した事業・活動を実施しているか	①住民・利用者のニーズにマッチした事業・活動・サービスを開拓している	過去5年間でニーズに応えるための事業等の検討を行ったことがあるか		
	②住民・利用者のニーズや課題にすぐに対応する姿勢をもっている	住民等からの相談等はずぐに対応するように職員間で徹底されているか		
	③個々の状況に応じて、柔軟に対応している	個々の状況に応えるような対応をしているか		
5 公私協働の原則にのっとった事業・活動を展開しているか	①社会福祉・保健・医療・教育・労働等の行政機関と連携を図っている	行政の各分野との連携がとれるような関係づくりを努めているか		
	②福祉団体・施設、NPO	他の民間団体等との連携が		

	法人等と連携を図っている	とれるような関係づくりに努めているか		
	③行政や他の民間団体との具体的な協働活動を実施している	行政や他の民間団体と協働活動で実施している事業・活動があるか		
6 専門性に裏付けされた事業・活動をしているか	①住民・利用者の福祉活動の組織化をしている	過去5年間で住民の福祉活動等に関する組織化をしたことがあるか		
	②ニーズ把握調査等をしている	過去5年間でニーズ把握のための調査や住民座談会等を開催したことがあるか		
	③福祉専門職・対人援助職として個別の相談に対応している	過去5年間で個別の相談に対応し、支援に結び付けたことがあるか		

## ～参考文献／参考資料～

- 社会福祉法
- 社会福祉法人定款準則
- 社会福祉法人審査基準
- 社会福祉法人審査要領
- 生活困窮者の生活支援の在り方に関する特別部会報告書（社会保障審議会）
- これからの地域福祉のあり方に関する研究会報告書  
（厚生労働省社会・援護局長）
- 児童館ガイドライン／放課後児童クラブガイドライン  
（厚生労働省雇用均等・児童家庭局長）
- 介護事業経営実態調査結果（厚生労働省老健局老人保健課）
- 法人社協モデル定款（社会福祉法人全国社会福祉協議会）
- 概説 社会福祉協議会 2011・2012（社会福祉法人全国社会福祉協議会）
- 全社協福祉ビジョン 2011（社会福祉法人全国社会福祉協議会）
- 市区町村社協活動実態調査結果（社会福祉法人全国社会福祉協議会）
- 新・社会福祉協議会基本要項  
（社会福祉法人全国社会福祉協議会・地域福祉部）
- 市町村社協経営指針（社会福祉法人全国社会福祉協議会・地域福祉部）
- 社会福祉施設等における指定管理者制度をめぐる現状と課題  
（全国社会福祉協議会 社会福祉制度・予算対策委員会、指定管理者制度に関する検討会）
- 新たな福祉課題・生活課題への対応と社会福祉法人の役割に関する検討会報告書  
（全国社会福祉協議会政策委員会）
- 社協職員行動原則－私たちがめざす職員像－  
（全国社会福祉協議会地域福祉推進委員会）
- 社協・生活支援活動強化方針  
（社会福祉法人全国社会福祉協議会地域福祉推進委員会）
- 静岡市地域福祉計画
- 静岡市高齢者保健福祉計画・介護保険事業計画
- 静岡市地域福祉活動計画