

第5章 社協発展·強化計画



1 基本方針と目標

「第3章 計画の基本的な考え方」を踏まえ、本計画の実現に向けて「社協発展・ 強化計画」の基本方針を設定し、それぞれに具体的な取組み項目を展開していきます。

〇基本方針1

「包括的な相談・支援体制の構築」

☆目標1 地域福祉推進拠点の拡充・運営

〇基本方針2

「社協と地域が一緒に問題解決できる体制づくり」

- ☆目標1 事務局体制の強化
- ☆目標2 地域に貢献できる人材の育成
- ☆目標3 社会福祉法人のネットワークによる地域公益活動
- ☆目標4 健全な財務運営

2 活動の展開

基本方針1 包括的な相談・支援体制の構築

【目標1】 地域福祉推進拠点の拡充・運営

現状

拠点は、CSWによるさまざまな相談支援の場、また、住民が集い、つながり (ネットワーク)を育む場として、「第2次計画」の重点事業に位置づけ、運営を 行ってきました。平成26年12月に開設した八王子市市民部石川事務所2階の拠点石川を皮切りに、平成31年3月末現在6か所の運営を行っています。

拠点の運営は、当初の開設時から今日まで、八王子市との協力体制のもと進めています。特に、開設場所の選定にあたっては、「市の施設の有効活用」や「住民に親しみのある施設」との観点から、市の「市民部事務所」や「市民センター」内に設置されています。

拠点には、地域福祉の専門職であるCSWを専従で配置し、拠点の担当地域でのさまざまな相談の窓口となり、解決への支援のほか、住民主体活動の支援を進めてきました。

「第3期八王子市地域福祉計画」では、市が構築をめざす「包括的な相談・支援体制」の中で、拠点がさまざまな地域生活課題を「丸ごと」受け止め、市で設置する「包括的な地域福祉ネットワーク会議」との連携のもとで課題解決に向けたコーディネートを行う機能を有する機関として位置づけ、「市内21か所の整備」を掲げています。

社協は今後、拠点に位置づけられた機能を発揮させながら、21 か所の運営に取り組みます。

「第3期八王子市地域福祉計画」で示された拠点 21 か所の運営をめざします。包括的な相談・支援の場としての機能を充実するため、社協の事務局体制の強化を進め、「コミュニティソーシャルワーク」を拡充させます。

また、21 か所に整備する拠点のうち数か所には、地域の状況を考慮したうえで講座や居場所活動も可能にするような機能を持たせ、市民力・地域力の醸成につなげます。

行動内容	現状	2020 年度	2022 年度
拠点の拡充	5か所	15 か所	21 か所

基本方針2 社協と地域が一緒に問題解決できる体制づくり

【目標 1】 事務局体制の強化

現状と今後の方針

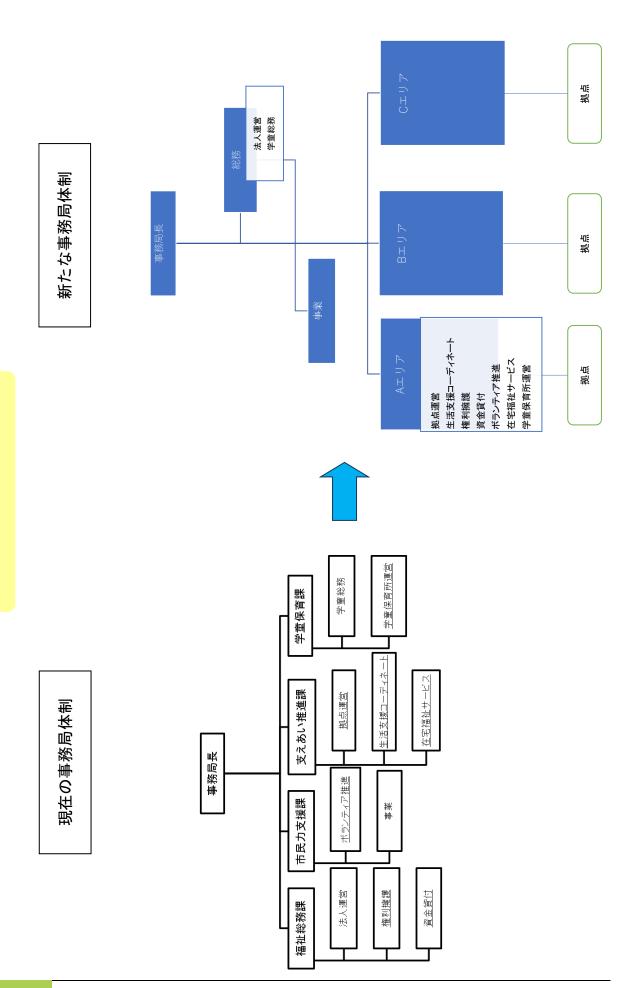
【現在の事務局体制】 ~機能別の組織構造

◎異なる機能を持った組織が並列的に存在している縦割り型の組織。



【新たな事務局体制 (イメージ)】 ~エリア別の事業部制組織

◎一定のエリアを設定し、各機能別組織をエリアごとに配置。そこでの情報を集約して統合的に業務を行う。



●行動計画

行動内容	現状	2019~2020 年度
事務局体制の強化	機能別の組織体制	エリア別の事業部制に向けた検討 事務局移転の検討

【事務局改編のねらい…社協における包括的な相談・支援体制の構築】

- 社協が実施している相談・福祉サービスを、住民が身近な場所で受けることを可能にし、住民の利便性を図る。
- ・個別課題に対し、制度に基づく相談・福祉サービスの提供とCSWが担う生活環境 の改善をめざす地域支援を統合的に展開し、チームアプローチで臨むための体制を 整備する。
- 現在の社協事務局が複数の場所で執務していることや将来のコミュニティソーシャルワークの充実、業務間連携を図る観点から、事務局移転を検討する。

現状の業務分担

課名称	総務系	相談系	サービス提供系	事業系その他
	法人運営全般	生活福祉資金貸	生活福祉資金貸	助成事業
	(規程・経理・	付事業	付事業	恩方老人憩の家
	人事・庶務・	受験生チャレン	受験生チャレン	長房ふれあい館
	広報)	ジ支援貸付事業	ジ支援貸付事業	
福祉総務課		住居確保給付金	地域福祉権利擁	
		地域福祉権利擁	護事業・財産保全	
		護事業・財産保全		
		成年後見支援		
	会員会費	ボランティアコ	講座開催	イベント開催(福
	共同募金活動	ーディネート業	福祉体験学習	祉まつり、作品
	在宅ひとりぐら	務		展、昼食交流会
	し高齢者実態調			等)
	查			車いす貸出
市民力支援課				高齢者ボランテ
				ィア・ポイント制
				度
				手話通訳•要約筆
				記派遣
				バザー

課名称	総務系	相談系	サービス提供系	事業系その他
		CSW 業務	講座開催	
		(総合相談・コー	サロン	
		ディネート)	しくみづくり	
支えあい推進課 		生活支援体制整	組織化	
		備業務(コーディ		
		ネート)		
	学童運営全般		各学童保育所の	
	(規程・経理・		運営	
学童保育課 	人事・庶務・			
	企画)			

※網掛け部分は、エリア別に分散した場合、住民サービスが向上すると想定される機能(業務)。





【目標 2】 地域に貢献できる人材の育成

現状

「第2次計画」では、第1次計画に引き続き「めざすべき職員像」や「職員に 求められる能力」に即した人材育成に取り組んできました。

具体的には、研修体系概要に沿った研修の受講を進めるとともに、「研修委員会」 を設置し、委員会の企画による「内部集合研修」を実施しました。

また、自己啓発のために研修を受講する職員を支援するため、「支援要綱」を制定し、研修参加費の助成と職務免除のしくみを構築して、組織的な支援体制を進めてきました。

(1) 人材育成方針

【1】人材育成の方針

「めざすべき職員像」、「職員に求められる能力」に即した研修体系のしくみづくりに取り組みます。

「研修体系」については、職員に適切な時期に必要とされる研修機会を提供できるよう、人事制度との連携を見据えた体系の構築を実施します。

【2】めざすべき職員像

社協職員がめざすべき職員像は、次に掲げるものとします。また、組織として、 人材育成に努めます。

M

地域の信頼 たゆまぬ挑戦 笑顔とともに

- ○住民とともに歩み、地域からの信頼を得られる職員
- ○地域福祉のプロとして、意欲的に職務を遂行し、成果を出せる職員
- 〇時代の変化に適応できる創造性豊かで、行動力と責任感にあふれた職員
- ○積極的に地域生活課題に挑戦する職員

【3】職員に求められる能力

- ①自己管理能力
- ②コミュニケーション力と組織貢献力
- ③高い倫理観と専門性
- ④コスト意識と経営感覚
- ⑤課題発見・解決力

社協職員に求められる能力体系図 (案)

めざすべき職員像 職員に求められる能力 求められる資質・能力・スキルのキーワード 礼儀・マナー 向上心・目標設計 ①自己管理能力 メンタルヘルス・ストレスマネジメント 情報収集・IT活用力 地 時間管理能力 域 の ○住民とともに歩み、地域からの信頼を得られる職員○地域福祉のプロとして、意欲的に職務を遂行し、成果を出せる職員○時代の変化に適応できる創造性豊かで、行動力と責任感にあふれた職員○積極的に地域生活課題に挑戦する職員 コミュニケーション 信 チームワーク・連携 頼 ②コミュニケーション 力と組織貢献力 組織目標・使命把握力 人材育成 た 業務管理・改善 ゆ ま ぬ 倫理観 挑 法令・制度理解 ③高い倫理観と専門性 戦 職務遂行力 専門的技術向上力 記録の実践 顔ととも 住民主体性 コスト意識 ④コスト意識と経営感 営業力 経理知識・経営感覚 リスクマネジメント 発見力 行動力 5課題発見・解決力 人脈力 共働力 創造力

*能力体系図(案)は福井県社協の「社協職員基礎力チェックリスト活用の手引き」を参考としています。

(2) 人材育成のしくみづくり

【1】研修体系

① 「研修体系策定委員会」(仮称)の設置

管理職・主査・外部委員で構成する「研修体系策定委員会(仮称)」を設置して 職員研修体系の整備を行い、具体的な研修体系を構築します。

② 「自己評価シート」の導入

職員に共通して求められる資質や能力、スキルをチェックできる「自己評価シート」を作成し、導入します。

自己評価シートを作成することで、組織として求められる職員像を明らかにするとともに、職員が具体的にイメージできるようにします。また、自己評価シートを活用し自他による振り返りを行うことで、自身の目標到達度合いを客観的に測り、自己啓発に向けた意欲を高めていきます。

将来的には、自己評価シートの活用による組織としてのOJT、OFF-JTの活性化や人材育成力の向上を見据えていきます。

自己評価シートの作成については、「研修体系策定委員会(仮称)」で行います。

行動内容	2019 年度	2020~2024 年度
研修体系策定委員会 (仮称)の設置	研修体系策定委員会(仮称)の設置 具体的内容の検 討・整備 実施	
自己評価シートの導入	検討•作成•実施	-

自己評価シート (イメージ)

職員に求められる能	白己等理能力			3-できている 2-概ねできている 1-あまりできていない O-できていない		
カ			自己チェック 欄	上司等他者 チェック欄	両者の合議 チェック欄	
礼儀	①接遇の基本動作や正しい言葉遣いを身につけ、実行している。					
・ マ ナ	②約束や時間を厳守して行動している。					
ĺ	③自分自身の身辺、周辺の整理整頓、清潔が保たれている。					
包上心	①仕事の意義を理解し、自己目標を設定して取り組んでいる。					
•	②社会人としての自分の将来像を設定し、目標を設定して取り組んでいる。					
標 設 定	③人としての成長のために、積極的にいろんな経験を積むことを心がけている。					
トメ レン スタ	①私的な感情を持ち込まず、感情を上手くコントロールすることができる。					
マルネヘジル	②仕事から生じるストレスについて、解消する(気分転換する)方法を身につけてい)る。				
メスン・トス	③辛いときや苦しいときに、何でも腹を割って相談できる人がいる。					
情報収	①新聞や雑誌、インターネット等を通じて、社会情勢や世の中の動きを理解している	5.				
用集力・	②分野を問わず、幅広い知識を書籍等から学んでいる。					
- 十 活	③パソコンを使っての文書作成や表計算ソフトの基本操作を身につけている。					
時間	①スケジュールや時間の自己管理・有効活用ができる。					
管理能	②あらかじめ計画を立てたうえで行動する習慣が身についている。					
力	③ワークライフバランス(仕事と生活の調和)の取れた働き方ができている。					
	レーダーチャート	合計	0	Ο	0	
	礼儀・マナー →─自己		育成(成	長)計画		
	9 ————————————————————————————————————	0				
	6					
		Т				
	情報収集・ I ス・ストレス T活用力 マネジメント					

*自己評価シート(イメージ)は福井県社協の「社協職員基礎カチェックリスト活用の手引き」を参考としています。

③ 「内部集合研修」の充実

「集合研修委員会」(現「研修委員会」)で、「人材育成方針」に基づいた内部集合研修の企画・実施をさらに充実させます。

●行動計画

行動内容	2019 年度	2020~2024 年度
内部集合研修の充実	集合研修委員会 にて企画・実施	



内部集合研修の様子

④ 自己啓発への支援

「自己啓発研修支援要綱」に基づき組織的な支援を行うとともに、総務担当で社 会福祉士等の資格取得要件を保有している対象者を把握し、積極的な利用を促しま す。

●行動計画

行動内容	2019 年度	2020~2024 年度
自己啓発への支援	自己啓発研修支援 要綱の活用を促進	-

【2】人事管理

自己評価シートを活用した職員の配置管理

職員一人ひとりの資質の向上を図り、その能力を最大限に生かすことが組織の活性化に資することとなります。

自己評価シートの導入を契機に、定期的な面談などで上司と部下のコミュニケーションの活性化を図り、職員の「強み」「弱み」などの特性を客観的に把握、共有しながら、職員の成長を促すとともに、適正な配置管理を目指します。

【 目標 3】 社会福祉法人のネットワークによる地域公益活動

現状

国において社会福祉法人の制度改革が進められ、社会福祉法の改正が行われました。

改正社会福祉法第24条第2項は、「社会福祉法人は、社会福祉事業及び第26条 第1項に規定する公益事業を行うに当たっては、日常生活又は社会生活上の支援 を必要とするものに対して、無料又は低額な料金で、福祉サービスを提供するよ う努めなければならない」と規定しています。

社会福祉法人に「地域における公益的な取組みを実施する責務」が求められており、法人規模等にかかわらず全ての法人が自主的に取り組んでいく必要があります。

しかし、規模の小さな法人にとっては単独での取組みには困難を伴うこともあります。また、法人の規模にかかわらず、個別の法人や事業所だけでは対応が難しい課題に対しては、社会福祉法人が重層的に連携し、それぞれの専門性を活かして取り組めば、地域における公益的な活動の成果が現れる場合もあります。

市内には 69 法人・160 を超える福祉施設があります。専門性を有したこれらの 法人・施設が、地域のさまざまな課題に対して分野を超えて連携し取り組むこと で、八王子の地域福祉の向上がより一層進むものと考えられます。社協は、市内 社会福祉法人に構築を進めているネットワークへの参画を呼び掛けることや、協 働した取組みに関する事務局的な役割を担い、相互連携による公益活動を進めて いきます。

東京都における「社会福祉法人の地域公益活動」については、東京都社会福祉協議会内に「東京都地域公益活動推進協議会」が設立され、地域生活課題の解決に向け、社会福祉法人が連携して地域公益活動に取り組む活動が進められています。

八王子市では、社協が、「八王子施設長会」「八王子市私立保育園協会」へネットワークを基盤に連携した地域公益活動の展開を呼び掛けています。社会福祉法人の専門性を地域の諸課題の解決につなぎ地域貢献できる体制づくりを、現在進めています。

【1】「だれでもなんでも福祉相談窓口」(仮称)の開設

行動内容	2019 年度~
だれでもなんでも福祉相談 窓口(仮称)の開設	順次開設(内容は P34 に掲載)

【目標 4】 健全な財務運営

現状

「第2次計画」における「社協発展・強化計画」では、財務基盤について「会員会費」・「寄付・募金活動」・「収益事業」の3項目の強化策を進めてきました。

「会員会費」については、事務局内に「会員会費のあり方検討会」を設け、会費の所得税の税額控除団体としての認定や企業への働きかけの強化、協力いただいている町会・自治会の協力費の還元率の見直しなどを行いましたが、会費の減少傾向に歯止めをかけることはできませんでした。

「寄付」については、遺贈寄付の申し出をいただく機会も増えてきており、寄付者のご意向により基金積立に活用させていただきましたが、社会的な低金利政策などにより利息収益はほとんど見込めない状況です。

「収益事業」の柱である自動販売機の設置事業については、設置台数を増やすとともに、販売手数料率の見直しを行い、増収を図ってきたところです。

一方、「第2次計画」の重点事業である「拠点の運営」について、「社協発展・ 強化計画」の中ではその経費調達に関して言及していませんでした。

そこで、平成26年に、専門家に参加いただき「財務に関する検討委員会」を設け、「第2次計画」の推進に向けて、拠点の運営経費についての提言を含む「財務の将来展望」を作成し、意見具申をいただきました。

◎「財務の将来展望」概要抜粋

〈平成 25 年度決算による財務状況〉

- ・各種基金+積立金を主因として自己資本比率が 84%であり、財務の安定性が高い。
- 短期の財務安全性(流動比率)が204%であり、財務安定性は高い
- ・事業活動に占める人件費比率が47%で高い

財務の安定性は高く保っているものの、拠点運営の拡充を図るうえでの経費増が見込まれることから、新たな収入源の検討と積立金の有効活用等の提言が行われました。

(1) 今後の方針

本計画で財務を検討するにあたり、財務状況を平成 29 年度決算より確認したところ、以下の通りとなっています。

□平成 29 年度決算による財務状況(概要)

- ・各種基金+積立金を主因として自己資本比率が86%
- ・短期の財務安全性(流動比率)が113%であり、財務安定性は低下
- ・事業活動に占める人件費比率が69.5%とさらに高くなった

基金、積立金の比率が上がる一方、短期の財務安定性が低下しています。

ここ数年に実施した新規事業の多くは委託事業であり、自主財源はさほど費やしていないことを踏まえると、拠点の経費負担が低下の主要因であると考えられます。

例えば、拠点を新設すると、1 か所当たり、初期費用として約3,030,000円(*軽車両1台所有)が見込まれ、そのうち社協負担額はおおよそ1,646,000円となります。

また、ランニングコストは年間おおよそ 1,382,000 円と試算しており、そのうち社協負担額は 277,000 円となります。

21 か所全てを開設した際の初期費用総計は 38,850,000 円 (軽車両 16 台・自転車 5 台所有として試算)、そのうち社協負担額が 19,474,000 円の見込みです。21 か所開設後の年間ランニングコストは 28,189,000 円となり、社協負担は 5,638,000 円になると試算しています。

財務の健全化を進めるためには、既存事業の点検と平成26年に提言されている「社会福祉事業積立金」の有効活用の検討、そして会員会費等既存収入の取組み強化が必要となってきており、より詳細で具体的な中・長期的な財務計画を策定し、適正な法人運営に努めていく必要があります。

【1】既存事業の評価

現在、自主財源は自主事業に充当されており、拠点運営に割り振る余地がありません。しかし、既存自主事業については、「どれくらいの効果があるのか」、「社協が実施することが適切なのか」等、評価されないまま長期間実施されているものも多く、自主財源の効率的な活用のためには事業評価が必要です。

そこで、事業の目的・目標を明確にしながら、客観的な自己評価を行うための「事業評価シート」を導入し、事業評価に取組みます。

●行動計画

行動内容	2019 年度	2020 年度~2024 年度
既存事業評価の実施	事業評価シート の検討・実施	

【2】資産の有効活用

「社会福祉事業積立金」の活用についても具体的な検討を行います。

検討にあたっては、より専門的かつ客観的議論が必要になることから、専門家による外部委員を含めた「財務検討委員会」で、積立金の活用を含めた中・長期的な事業展開・経営の方向性を定める「財務計画」の策定を行います。

●行動計画

行動内容	2019 年度	2020 年度	2021 年度~2024 年度
中・長期的な財務計画の策定	事業評価	財務検討委員会の設置 財務計画の策定・実施	

【3】既存収入増の取組み強化

① 社協会員会費増の取組み強化

会員会費の収入については、町会・自治会・管理組合等にご協力をいただいていますが、会費額は引き続き減少傾向にあります。社協会員の加入促進と地域福祉活動の意義についての周知が課題となっています。

●会員の区分

会費の種類	金額	
正会員	500円(年額)	
賛助会員	3,000円(年額)	
特別会員	10,000円(年額)	

●会員数と会費の推移

	平成 26 年度	平成 27 年度	平成 28 年度	平成 29 年度
会員数	19, 495	19, 424	18, 465	17, 870
会費 (円)	15, 672, 200	15, 191, 400	14, 762, 049	14, 506, 000

●会員区分ごとの実績比較

	平成	え26 年度	平成 27 年度		平成 28 年度		平成 29 年度	
	件数	金額(円)	件数	金額(円)	件数	金額(円)	件数	金額(円)
正会員	18, 971	11, 919, 600	18, 952	11, 738, 850	17, 977	11, 111, 500	17, 374	10, 668, 400
賛助会員	311	1, 089, 500	284	1, 002, 000	269	936, 000	260	924, 000
特別会員	213	2, 663, 100	188	2, 450, 550	219	2, 714, 549	236	2, 913, 600
合 計	19, 495	15, 672, 200	19, 424	15, 191, 400	18, 465	14, 762, 049	17, 870	14, 506, 000

拠点の運営や直接地域に出向く職員の活動を通じて会員増強を図れるよう、職員の意識づけを含め、加入促進を積極的に行います。

また、主に特別会員としてご協力をいただいている市内の事業者へは、継続会員として引き続きご支援いただけるよう努めるとともに、新規事業者の加入拡大を進めるため、社協の事業活動を積極的に PR していき、増額をめざします。

行動内容	2019 年度~2024 年度			
	14,506,000 円(平成 29 年度実績)			
会員の加入促進	↓			
(会員会費の増)	目標額			
	15,500,000 円(平成 26 年度実績水準)			

② 収益事業の強化

これまで自動販売機・証明写真機の設置や販売手数料率の見直しを行い、増収を 図りました。また、民有地への設置にも取組み、平成 30 年度現在は、住民の協力 を得て民有地に 2 台の自動販売機を設置しています。

	平成 26 年度	平成 27 年度	平成 28 年度	平成 29 年度
収入額	14, 879, 784 円	15, 037, 734 円	17, 757, 196 円	17, 109, 996 円
自動販売機	31 台	30 台	30 台	32 台
証明写真	2 台	2 台	2 台	2 台

今後も引き続き設置に努め、増収を図ります。

一方で、「日本財団」では企業の社会貢献活動につながる "チャリティー自販機" の設置を自動販売機事業者と共に進めており、飲料1本につき 10 円が日本財団に 寄付されるしくみになっています。

同様の"チャリティー自販機"の八王子社協版を自動販売機事業者と検討していきます。

行動内容	2019 年度	2020 年度~2024 年度			
「チャリティー自販 機」の設置	設置に向けた検討	実施			



社協が設置している自動販売機