

これからの市区町村社協の運営システムの あり方について

- 平成11年度地域福祉推進委員会・企画小委員会報告 -

平成12年5月

社会福祉法人全国社会福祉協議会
地域福祉推進委員会・企画小委員会

社会福祉協議会をめぐる経営 環境と市区町村社協の経営課題

介護保険制度の中で介護サービス事業は、今までの委託事業とは異なり、採算性の確保など事業者としての経営的な側面が強く求められる。

1 市区町村社協をめぐる経営環境

1 社会福祉法の成立と市区町村社協の位置づけと期待

社会福祉法の成立により、市区町村社協は、地域福祉の推進を図ることを目的とした団体として明確に位置づけられたほか、地域福祉権利擁護事業をはじめとする福祉サービスの利用者を支援する新たな役割を果たすこととなった。

市区町村社協は、長年の様々な地域福祉推進の取り組みを踏まえて、さらに地域福祉の発展に取り組むために、事業全体の見直しが求められている。

2 介護保険制度導入と市区町村社協の介護サービス事業経営の確立

在宅福祉サービスの多くは、市区町村社協が地域の福祉ニーズに即して先進的に開発してきたものであり、社会福祉制度の中心的な施策として位置づけられる中で、市区町村社協事業の大きな柱となった。

さらに、高齢者等の介護問題が国民的な課題となる中で、市区町村社協が地域の实情に応じて介護サービスを経営することは今後とも地域住民から期待されている。

3 住民参加型在宅福祉サービス・ボランティア活動の活躍と地域福祉の推進

NPO法（特定非営利活動促進法）の成立などを背景に、地域住民の福祉への参加やまちづくりへの関心が高くなっており、市区町村社協が、住民による様々な取り組みを受け止め、協働して地域福祉の推進を図る役割を果たすことが今後より一層求められる。

4 市区町村社協関係者全体の意識改革

地方分権の推進、市町村の財政状態の悪化や規制緩和は、市区町村社協の経営に大きな影響を及ぼしている。行政からの補助金の縮減、従来社協が中心的に担ってきた事業の競合化は、今後ますます進展すると考えられる。

また、介護保険制度導入後は、介護サービス事業の財源が公費から介護報酬という自主財源となることによって、公費依存の高い社協と自主財源率の高い社協との間で財源構造の格差が大きく広がることになる。

こうした中で、公費にのみ依存し、経営努力や事業意欲も少なく、市民の支持がない社協は、その存在意義そのものが問われかねない。一方で、競合の中で社協としての特性を發揮し、自己努力

によって、住民の福祉ニーズに則した事業を展開する社協は、自律的な経営体質を高め、その事業を大きく発展させる可能性もある。

- 市区町村社協そのものは、地域福祉の推進を図ることを目的とした団体として社会福祉法上に位置づけられるとともに、新たな役割も期待され、その可能性は大きく広がっている。しかし、こうした法的位置づけに根ざした社協の可能性も、個々の市区町村社協の経営努力や住民ニーズに即した活動や事業があってはじめて大きく広がるものである。
- このようなこれからの市区町村社協のめざすべき方向性を全役職員の共通認識とし、意識改革を図ることが強く求められている。

2 市区町村社協をめぐる経営課題

- このような経営環境を踏まえ、これからの市区町村社協をめぐる経営課題として、以下のような点があげられる。

経営課題1 「事業経営理念」の明確化

- 社会福祉法の成立や介護保険法の施行など福祉システムが大きく改革される中で、地域福祉権利擁護事業等新たに期待される役割を踏まえた、市区町村社協がめざすべき方向性を明らかにする必要がある。
- 今後、在宅介護サービスをはじめとする市区町村社協事業全体が、他事業者や他団体と相対化され、競争の中で事業を行なう中にある場合は、社協が持つ公益性や非営利性等の特性を踏まえた「事業経営理念」を内外に明示することが重要である。

経営課題2 業務体制の再構築

- 市区町村社協は、新たな社会福祉システムの中で地域福祉権利擁護事業や苦情対応、基幹型在宅介護支援センターなどの公共性が極めて高い仕事を担うことが期待されている。このような公益性の高い事業と介護サービス事業など一事業者して行なう事業とが両立できる業務体制を確立する必要がある。
- 今後「地域福祉の推進を図ることを目的とする団体」として法的に位置づけられ、しかも介護保険制度による事業を実施するなど、社協が今後幅広い事業を展開するためにはそれぞれの事業や機能に応じた事業部門で構成

される業務体制を確保する必要がある。

経営課題3 「役員体制」「組織構成」の見直しと「事業経営管理(マネジメント)」の強化

- 介護保険法による指定居宅サービスの経営は、利用者との契約の締結や一定の採算性の確保等、市区町村社協が法人としての経営責任や経営判断を求められることになる。このような経営責任や経営判断を担うことができる役員体制や組織体制を検討する必要がある。
- あわせて、地域福祉の推進を図ることを目的とした団体として地域住民や社会福祉施設や民間企業やNPOなどの福祉サービス提供機関、ボランティア団体など広範な組織・団体が参画する組織構成のあり方、「福祉サービス利用者支援部門」の事業の客観性を確保する組織体制のあり方についても検討する必要がある。
- これらを踏まえたうえで、税務管理や財務対応、人事管理等の実務面においても新たな市区町村社協の事業経営管理(マネジメント)体制を強化することが必要である。

経営課題4 複数の市区町村社協による事業の広域化の検討の推進

- 介護保険事業による介護サービスの実施をはじめ市区町村社協が担う役割が大きくなる中で、ひとつの社協だけでは担えない、あるいは採算性が難しい事業については近隣社協と連携・共同して事業の広域化を図ることが必要になっている。
- 地方分権の推進の中で、介護保険事業が広域連合で実施されたり、老人保健福祉計画も広域策定が可能となった。社協としても広域を視点とした地域福祉の推進を視野に入れておくことも必要である。
- 社会福祉法の成立により、社協の事業について区域を超えた事業実施や複数の市区町村を区域とした社協の設置が認められることになった。これを踏まえて社協事業の広域化のあり方について検討することが求められる。

- 企画小委員会では、これらの経営課題を検討項目として、今後の市区町村社協の新たな運営システムのあり方を検討するとともに、そのことを支援していくための都道府県・指定都市社協の役割

について、検討を重ねてきた。

以下その検討結果について報告する。

市区町村社協の新たな運営システムについて

経営課題1「事業経営理念」の明確化

社会福祉法の成立や介護保険法の施行など福祉システムが大きく改革される中で、地域福祉権利擁護事業等新たに期待される役割を踏まえた、市区町村社協がめざすべき方向性を明らかにする必要がある。

- 今後、在宅介護サービスをはじめとする市区町村社協事業全体が、他事業者や他団体と相対化され、競争の中で事業を行なう中においては、社協が持つ公益性や非営利性等の特性を踏まえた「事業経営理念」を内外に明示することが室察である。

社会福祉法に、社協が「地域福祉の推進を図ることを目的とする団体」として明文化され、「社会福祉を目的とした事業の企画・実施」をその事業とすることが明確に位置づけられた。従来から社協が取り組んできた「総合相談・問題解決」、「横断的な福祉支援」、「小地域の福祉活動」、「在宅福祉サービス」などの具体的な事業を通じて地域福祉を推進していくことは重要な事業経営理念のひとつとなる。それに加え、地域福祉権利擁護事業をはじめとする福祉サービスの利用援助や利用者保護の視点を加えた地域住民の「包括的な生活の支援」のイメージを明らかにすることが必要である。

また社会福祉法に「社会福祉を目的とする事業を経営する者」と「社会福祉に関する活動を行う者」の社協への参加が明文化された。地域住民の参画や民間企業・NPO等を含めた地域の広範なサービス提供機関や団体・組織の参画の理念を明確にする必要がある。

さらに、この事業経営理念は、社協が公益性の高い民間非営利の社会福祉団体（社会福祉法人）として性格を明らかにする必要がある。

例えば、介護保険制度における介護サービス事業では、「採算性」の確保が事業経営にとって重要な理念である。しかし一方で、公益性のある民

間福祉団体の使命として、低所得者や制度の谷間にあるニーズへの対応など不採算な事業であっても、必要なサービスの提供や支援を積極的に図ることも重要な理念として捉える必要がある。

- コスト意識を持ち効率的な経営を行ったうえで、もしそのような不採算な事業を実施したがために赤字が生じるのであれば、行政や地域住民からの社協事業への理解や支援は得られることも考えられる。そのためには、事業内容、事業コスト、具体的なサービスの質などを地域住民等に明確に示すことも重要な課題となる。

このようなことを踏まえると、「サービス利用者や地域住民等への説明や情報の提供（アカウントビリティ）あるいは情報の開示（ディスクロージャー）の徹底」、「低所得者や制度の谷間にあるニーズへの対応など不採算な事業であっても、必要なサービスや支援を積極的に対応すること」「事業経営にあたっては、コスト意識を持ち、効率的で効果的な自律した経営をめざすこと」なども「事業経営理念」として示すことが考えられる。

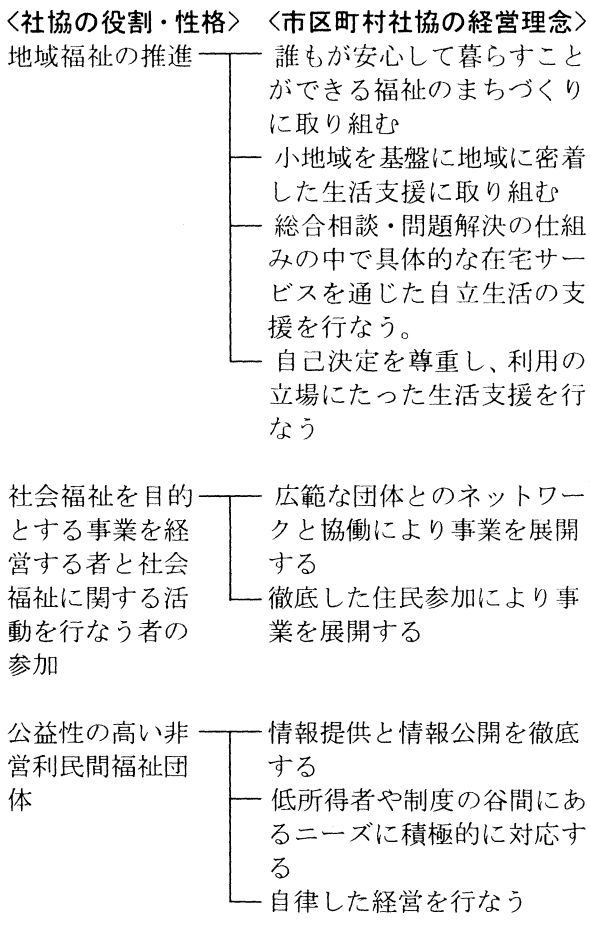
これからの市区町村社協の事業経営理念（案）

市区町村社協の経営理念（案）

- 1 市区町村社協は、地域住民と地域のあらゆる団体・組織の参画と協働により、地域の福祉ニーズに対して包括的に生活を支援する取り組みや事業を企画・実施し、それを通じて誰もが安心して生活できる福祉のまちづくりを進めます。
- 2 包括的な生活の支援とは、次のような支援です。
 - その人にとって身近な地域に密着した支援を進めます。
 - 様々なフォーマルなサービスとインフォーマルなサービスを組合わせた自立生活支援を進めます。
 - 自立支援を基礎にした利用者の立場にたったサービスに努めます。
- 3 公益性と非営利性を合わせ持つ民間団体として、以下のような事業経営を行ないます。
 - 低所得者や制度の谷間にある地域住民の福祉ニーズへの対応・支援に重きをおきます。
 - コスト意識をもち、効果的かつ効率的な自律した事業経営を行ないます。
 - 事業内容・事業状況についての情報は、

サービス利用者や地域福祉に参画するあらゆる住民や団体・組織に開かれたものであり、わかりやすくその情報を提供し、可能な限りその情報を開示します

社会福祉協議会の役割・性格と事業経営理念



経営課題2 業務体制の再構築

- 市区町村社協は、新たな社会福祉システムの中で地域福祉権利擁護事業や苦情対応、基幹型在宅介護支援センターなどの公共性が極めて高い仕事を担うことが期待されている。このような公益性の高い事業と介護サービス事業など一事業者として行なう事業とが両立できる業務体制を確立する必要がある。
- 今後「地域福祉の推進を図ることを目的とする団体」として社会福祉法に位置づけられ、しかも介護保険制度による事業を実施するなど、社協が今後一層幅広い事業を展開するためにはそれぞれの事業や機能に応じた事業部門で構成される業務体制を確保する必要がある。

(1) 検討の考え方

- 市区町村社協の従来の業務体制は、経理や庶務を担当する「総務部門」、地域福祉活動計画の策定や見直しや行政や他機関との連絡・調整等を行なう「組織部門」、在宅サービス事業や相談事業をはじめとする事業や活動を企画・実施する「事業部門」を基本的な構成としてきた。近年は、ボランティア活動の推進や在宅福祉サービスの事業実施が社協の大きな役割となる中で「ボランティアセンター」や「在宅福祉サービス事業」をひとつの部門として確立する社協もある。
- 今後の社協の事業体制の課題としては、第1に在宅福祉サービスの運営にあたっては、介護保険制度に基づく指定居宅サービス事業が大きな柱になる。これらの事業について、それぞれの事業の採算性等を把握するためにも他の事業と部門として明確に分けておくこと必要である。
- 第2に、地域福祉権利擁護事業や基幹型在宅介護支援センター等きわめて公共性の高い事業についても、部門として独立させ、中立性・公共性をもった事業体制にすることが大事である。
- 第3に、今後、事業内容が介護保険事業も含めて多角化され、事業規模が拡大する中にあることは、法人としての経営管理が重要となってくる。従来の庶務・経理といった意味での総務部門ではなく、法人経営部門として強化することが必要である。
- こうしたことを踏まえると、社協の業務体制として「法人経営部門」「地域福祉活動推進部門（ボランティアセンターを含む）」「福祉サービス利用支援部門」「在宅福祉サービス部門」の4つが基本的な事業推進体制のベースになると考えられる。
(図1)

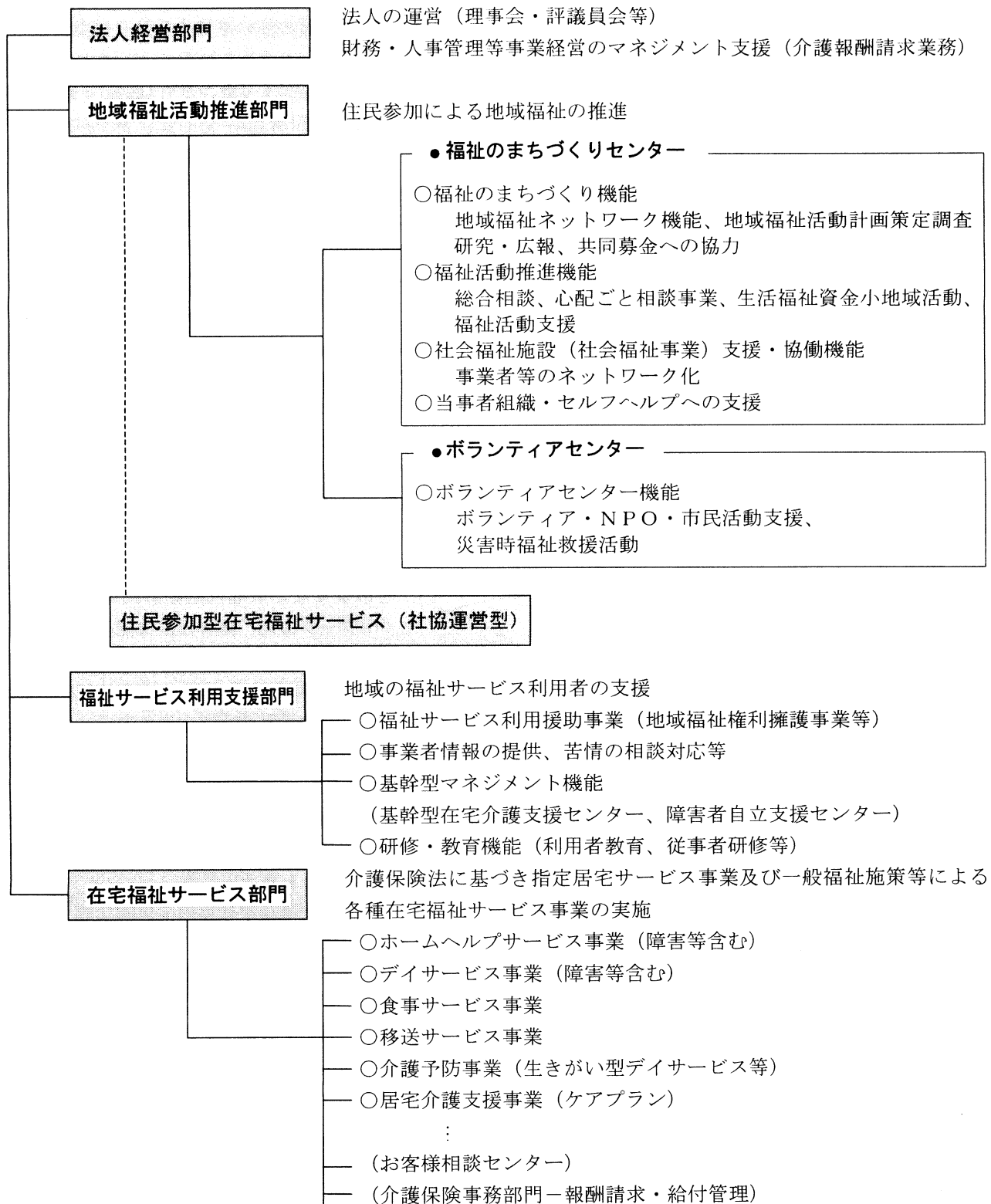
(2) 法人経営部門の確立に向けた課題

① 社協の経営基盤の強化と法人経営部門の体制の強化

- 現状では、このような経理や人事などを含めた総務部門としての法人経営部門は、実務上、事務局長を中心に若干の事務職員（経理担当職員等）が担っている状況であり、また規模の小さな社協では福祉活動専門員等の職員が兼務している社協が多い。
- しかし、今後、事業内容が介護保険事業も含

(図1)

社会福祉法の成立と介護保険制度導入を念頭においた
これからの市区町村社協の事業体制の考え方(案)



めて多角化され、事業規模が拡大する中にあっては財務管理や人事管理を担当するスタッフ等の充実を図り、法人経營業務を確立することが必要である。

あわせて、法人経営についての基本的な方針決定を行なう役員体制や組織体制を強化する必要があり、また事業や経営上の責任を明確にするうえからも常勤理事や事業担当理事を配置することが望ましい。

法人経営に係る経費を各事業の共通経費として見込む

法人経営部門を確立するなかにあたっては、この部門の経費については、各事業の共通経費として捉える必要がある。

社協が地域福祉を推進する公益的な組織として、行政がその基盤となる費用の一部を補助することは今後も求められる。しかし、指定居宅サービス事業等で損益を把握する際に、法人経営部門の費用の相当分を共通経費として見込まなければ、適性な経営管理とは言えない。

さらに、市区町村からの委託費や補助金のあり方も、事業費補助方式など事業量に着目したものに変わる流れにあるなかで、各事業にかかる経費として按分し、それぞれの事業から持ち合うような仕組みを検討する必要がある

(3) 地域福祉活動推進部門の発展・強化

社協の基本的な機能・事業として質の高い事業を推進する。

地域福祉活動の推進は、市区町村社協の基本的な機能・事業として、地域住民等と協働した生活支援をはじめとする取り組みの発展に期することは重要な課題である。特に近年は、NPOの法制化ボランティア等の地域住民の福祉活動への高まりの中で、ボランティア活動や住民福祉活動の支援や育成、小地域福祉活動についても社協の独占的な役割ではなく、様々な団体や組織との間で相対的に比較され、評価されるようになってきている。

例えば、地域福祉活動推進部門の大きな柱であるボランティアセンターは、NPO法が施行される中で、行政のボランティアの所管部局が福祉部局ではなくなったり、活力ある民間団体

であればそこにボランティア関連施策の推進機能をゆだねようとする動きもある。

- これらのことを踏まえ、地域福祉活動推進部門についても、大胆な事業の再編成を検討するとともに、効果的・効率的な事業運営や住民ニーズに則した質の高い事業や活動を提案し、開発していくことが求められる。

「福祉のまちづくりセンター（仮称）」の事業化
地域福祉部門において行なう事業は、ふれあいのまちづくり事業やボランティアセンター事業等の国庫補助事業を除くと、市区町村の補助金事業や共同募金、会費等による様々な小規模な（小額な）事業で構成されており、全国共通の事業として確立していない。

しかし、平成3年度から国庫補助事業として全国の市区町村社協が取り組んだ「ふれあいのまちづくり事業」では、あらゆる地域の福祉ニーズを総合相談において直接受け止め、在宅福祉サービスとともに地域住民の参画した様々な福祉活動によって問題解決をはかることを通じて、地域福祉活動計画への反映や福祉のまちづくりのネットワークを広げていく社協の事業のスタイルを明らかにした。

このような地域福祉活動計画の策定機能、ネットワーク機能、総合相談機能や小地域の福祉活動への支援機能については、これからの地域福祉の推進にとって重要な課題となる。

また、その活動や事業の進め方についても、広範な地域住民組織やボランティア団体、NPO団体、サービス提供機関、関係団体等のネットワークをもとに、大胆に地域住民やNPO団体が運営を直接企画し、運営していく仕組みとしていくことも考えられる。

このような事業を社協の中核的な取り組みとするために、民生委員児童委員や老人クラブなどの地域福祉を推進する団体等と連携を図り、

「福祉のまちづくりセンター（仮称）」として再編成することを提案する。

「福祉のまちづくりセンター（仮称）」は、小地域での福祉活動の拠点や組織を行政や地域住民の協力のもと推進したり、社会福祉施設や民間事業者を含むサービス提供機関や生協、農協のネットワークの中で協定等を結び、連携してよ

りきめこまかい横断的な生活支援に取り組むなど、福祉のまちづくりを進めていくセンターとしての機能をもつものと考えられる。

- このような「福祉のまちづくりセンター（仮称）」の事業内容、位置づけを明確にし、事業化することによって、市区町村社協の共通的な基盤事業となる可能性がある。

③「ボランティアセンターの機能」強化と「福祉のまちづくりセンター（仮称）」の連携

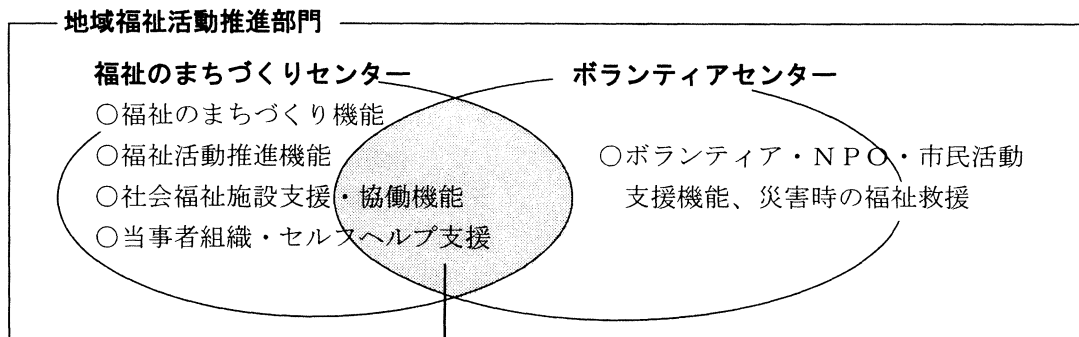
- ボランティアセンターについては、平成5年の「ボランティア活動の中長期的な振興方策について（意見具申）」や「7ヶ年プラン」のもとで市区町村社協のボランティアセンターの機能・位置づけが明らかになり、市区町村レベルでのボランティア支援の拠点として、市区町村社協のボランティアセンターの設置が進んでいる。
- 市区町村社協ボランティアセンターは、社協が取り組む地域住民の福祉活動や地域の様々な関係団体とのネットワークを生かし、住民のボ

ランティア活動への参加を啓発し、地域の福祉ニーズをボランティアの支援に結びつける役割を果たしている。さらに、ボランティア活動を行う住民や団体への支援などに取り組むなど、ボランティア活動を地域で推進する拠点として社協の地域福祉推進部門の中核的な事業となった。

- さらに近年は、ボランティア活動への国民的な関心の高まりやNPO法の成立の中で、市区町村ボランティアセンターは、福祉分野のみならず教育分野等においても期待され、幅ひろい団体や機関、地域住民層やNPO法人への支援、媒介・仲介、情報提供等のニーズに応えるために、その機能を強化していくことが求められている。
- 特に、NPOへの支援については、NPOの活動が福祉分野が中心であり、その他の分野にしても地域づくりや、まちづくりをめざす活動に取り組む団体が大半であることを踏まえ、積

（図2）

「ボランティアセンターの機能」と「福祉のまちづくりセンター（仮称）」との連携



- 「ボランティアセンター」と「福祉のまちづくりセンター」が連携してすすめる事業
 - より幅の広い地域の住民活動、ボランティア団体、NPO団体のネットワークの形成
 - 地域福祉活動計画の作成及び施策の提案
 - 共同募金運動への協力
 - 福祉ニーズへのインフォーマルな支援の調整
 - 「住民参加型在宅福祉サービス」の運営
 - セルフヘルプ支援
 - 災害時の福祉ニーズ対応

極的に対応していくことが重要である。

- 市区町村社協ボランティアセンターは「福祉のまちづくりセンター（仮称）」と連携し、新たな役割を担い、機能を強化していく中で、社協の地域福祉推進部門としての事業強化を図っていくことが重要である。（図2参照）

共同募金会との連携強化

共同募金の一般募金における地域福祉活動事業配分（いわゆる社協配分）は、約7割を占め社協の地域福祉活動の財源の大きな柱となっている。

社会福祉法の成立によって、共同募金は「共同募金の目的を新たに地域福祉推進と位置づけること」「社会福祉事業を経営する者への過半数配分規定を撤廃すること」「配分委員会の設置の義務づけ」など法的な位置づけが大きく変わることになる。そのため共同募金は、地域福祉活動、ボランティア、NPOなど制度に基づかない住民参加の諸活動・事業への配分を促進することになる。中央共同募金会においても、配分のガイドラインの検討、事務処理（配分統計）のあり方等について検討している。

一方、社会的な要請として共同募金運動の透明性の確保が今後強く求められる。いわゆる社協配分は、実際は社協の助成機能を通じて、法人格を持たないボランティア団体をはじめとする地域諸団体に配分されるものも多い。共同募金運動の透明性が問われるということは、社協（を通じた）配分の使途と募集・審査・決定過程に対して地域住民が関心を示すということになる。支会・分会の事務局等を実質的に担う社協では、配分の透明性の確保について積極的に対応を図ることが求められる。

そのため市区町村社協の事業における共同募金財源の位置付けの明確化、共同募金運動推進の管理経費のあり方、支会・分会組織のあり方などについて共同募金運動関係者と連携しながら、社協としての検討が必要である。

また、当面、地域福祉を推進する財源として最も効果的に活用するため、市区町村社協として共同募金会と連携し、「小地域の住民による福祉活動、福祉教育、ボランティア活動・NP

Oに対する配分プログラムの開発・推進」や「地域福祉活動計画への共同募金連動とのリンク」などの取り組みが必要である。

地域福祉活動推進部門の事業の見直し

こうした点を踏まえながら、その財源や職員体制のあり方についてできるだけ実態に則して検討し、地域福祉活動推進部門の事業のあり方について具体的に見直していく必要がある。

また検討に際しては、下記のような点についても併せて検討する必要がある。

ア 地域福祉活動推進部門における事業は、幅が広く、必ずしも「社会福祉事業（「連絡調整事業・助成事業」）」として位置づけることが難しいものも多く、一定の整理が必要である。

イ 事業の財源については、会費や寄付金、共同募金など多様な民間地域福祉財源によって事業によるものも多いが、今後は、会員や寄付者にとってこれらの財源でどのような事業が取り組まれどのような効果があったのか、わかりやすく示すことのできる財務管理や事業評価の手法等を検討すること。

ウ さらに、従来から市区町村社協が担っている事業の中で、今後の社協の役割や機能を踏まえ、事業の縮小化について要検討の事業を例示し、事業の見直しを図ること。

（例：結婚相談事業、関係団体団体事務（自律化））

（4）福祉サービス利用支援部門の確立

福祉サービス利用支援部門の必要性

介護保険制度の施行により、介護サービスの利用は契約によることとなる。これまでの行政の「措置」から、利用者自身の選択により自らの生活に必要なサービスを決めるという「契約」の仕組みである。

この「契約」の流れは、介護保険制度のみならず、社会福祉法においても、同様である。社会福祉法では、個人の尊厳を保持し、利用者の立場に立った制度構築をめざし、高齢者のみならず、障害者福祉施策なども「契約」により、自らが福祉サービスを選び、利用することとなる。

○ 選択、契約による福祉サービスの利用において、必要不可欠なものとして、利用したい地域の福祉サービスの情報が利用者自身に提供されることであり、痴呆性高齢者、知的障害者、精神障害者等で判断能力が十分でないために、人で福祉サービスの利用を決め、そのための手続きや利用料の支払い、それに付随する日常的金銭管理等ができない人のために、それらの一連の手続き支援を行うことが必要である。また、契約によるサービスの消費者（苦情）相談機能も求められることで利用者の権利擁護の体制を整えることが重要となる。

これらに対して、地域には、情報提供、相談、福祉サービス利用援助機能、福祉サービスの苦情（消費者）相談機能等の整備が求められている。

このように、自立して地域で生活するための支援体制の重層化を図るうえで、市区町村社協では、以下の機能を充実強化、あるいは、新たに位置付ける必要がある。

ア 福祉総合相談機能の充実強化

まず、社協のもつ福祉総合相談機能の充実強化であり、地域住民のあらゆる相談に対応し、福祉サービスの情報を提供する必要がある。

イ 福祉サービス利用援助機能の確立

次に、福祉サービス利用援助機能の確立（その機能をもつまでの経過として、その機能をもつ広域の社協（地域の基幹的社協）に適切につなぐことが必要）がある。

ここでいう、福祉サービス利用支援とは、判断能力が十分でないことにより、福祉サービスの利用手続きに関わる一連の援助を、法人である社会福祉協議会が行い、判断能力の十分でない住民の自立生活支援を図るものである。

ウ 福祉サービスの苦情（消費者）相談機能の設置

さらに、福祉サービスの苦情（消費者）相談機能の設置がある。これからの福祉サービスの苦情対応の機能は、社会福祉法による「運営適正化委員会」（都道府県社協に設置する委員会）と同じく、同法による「社

会福祉事業の経営者が努めなければならない、利用者等からの苦情の適切な解決」である。市区町村社協にあっては、さらに、地域住民にとって、福祉サービスをより身近なものにし、その質の向上を図るために、地域福祉サービスの苦情に関する相談機能をもつことが重要となる。

これらの事業（具体的には、地域福祉権利擁護事業、基幹型在宅介護支援センター事業）実施にあたっては、その事業が高い公共性、中立性が求められることから、社協の行う介護サービス提供部門や地域福祉活動推進部門など従来の社協が担っている部門と明確に分ける必要がある。

中立性・公共性の確保

○ これらの事業（地域福祉権利擁護事業、基幹型在宅介護支援センター）については、それぞれが外部の機関から監督、監視を受け、その公平性と適正化を保つシステムを担保している。たとえば地域福祉権利擁護事業を行う基幹的社協は、都道府県社協の監督および都道府県社協に設置する第三者的機関の運営監視委員会、基幹型在宅介護支援センターにおいては、運営委員会等の仕組みのことである。これらは、その事業の性格と内容の適正さを確保するために、外部がチェックできる仕組みを設け、その中立性・公共性を担保しようとするもので、この考え方と取り組みは極めて重要である。

(5) 在宅福祉サービス部門の経営体制の確立

在宅福祉サービス部門の確立

今後介護サービス事業の経営は、事業者としての側面が強くなるため、他の部門から事業を区分することが必要である。そのためには、事業担当理事の設置など役員体制も含めた組織全体の見直しが必要である。

さらに、利用者や他の事業者等から信頼を得るためには、事業の採算性を確保することが、これまで以上に求められる。行政からの助成等についても、社協の公益性に着目した低所得者への対応や介護保険制度外のサービス事業に対する補助・委託があっても、社協の介護サービス事業そのものを継続的に援助することは原則

としてないという理解に立つ必要がある。

- その意味では、事業の効率性や効果を客観的に把握・評価し、経営体質そのものに問題がある場合には、業務改善や事業の取り止めも喚起するようなシステムも検討する必要がある。

②事業安定資金の確保や収益の地域福祉財源への還元

- 今後、行政が社協の事業経営そのものについて援助することが難しくなる中で、介護サービス事業を健全に経営していくためには、運営資金を社協内部に留保することが重要である。さらに、行政と住民等の協力をえて事業安定基金を設置することを検討する必要がある。
- また、介護サービス事業を通じて得た収益については、当面運営資金等として留保することが求められるが、その一部は必ず地域福祉活動推進部門等に還元していくことも社協の公益性な性格を担保するものとして必要である。

③社協らしいサービスや質の高いサービスを提供するための課題

- 社協が提供するサービスは、従来から培った在宅福祉サービスや地域福祉活動の推進を基盤に事業展開を行うものである。特に、社協は、介護保険法による指定事業だけでなく、介護予防や高齢者以外の一般福祉施策による在宅福祉サービスを合わせて実施するところに特徴がある。また、利用料の減免措置に積極的に対応するなどの低所得者への配慮、制度の谷間にある福祉ニーズへの柔軟な対応やサービスの開発も社協のサービスの大きな特性のひとつである。さらに、こうしたサービス提供や支援体制を、地域住民や当事者の参画を得て構築していくところにも社協の特性がある。
- 他の部門と連携して、こうした地域福祉・在宅福祉の拠点としての包括的な生活支援を展開することが社協の使命であることを職員全体に意識づけることが重要である。
- そのためには、介護サービス事業に携わるスタッフの養成・配置・処遇等については十分検討していく必要がある。特に、社協が長年の実績をもつホームヘルプサービスについては、サービス提供責任者に有能なスタッフを配置するなど、地域の在宅介護の要としてより質の高

いサービスを提供する取り組みが必要である。

- さらに、契約の締結、介護報酬の請求や居宅介護支援事業の給付管理など新たに発生する業務に対応することが求められる。特に、契約の締結や給付管理業務については、サービス提供責任者や介護支援専門員の役割とされるが、これらの業務を支援する事務スタッフを養成・配置することも必要である。
- 社会福祉法に福祉サービスの苦情解決について新たな仕組みが確立された。社協も社会福祉事業を行なう事業者として、利用者の苦情や相談については、いち早く第三者委員を設置する必要がある。さらに、単に苦情に対応するというスタンスではなく、利用者負担などの心配ごとについて、幅広く相談を受けられるような「お客様相談センター」を在宅福祉サービス部門の中に確立することが求められる。

経営課題3「役員体制」「組織構成」の見直しと「事業経営管理（マネジメント）」の強化

- 介護保険法による指定居宅サービスの経営は、利用者との契約の締結や一定の採算性の確保等、市区町村社協が法人としての経営責任や経営判断を求められることになる。このような経営責任や経営判断を担うことができる役員体制や組織体制を検討する必要がある。
- あわせて、地域福祉の推進を図ることを目的とした団体として地域住民や社会福祉施設や民間企業やNPOなどの福祉サービス提供機関、ボランティア団体など広範な組織・団体が参画する組織構成のあり方、「福祉サービス利用者支援部門」の事業の客観性を確保する組織体制のあり方についても検討する必要がある。
- これらを踏まえたうえで、財務管理や税務対応、人事管理等の実務面においても新たな市区町村社協の事業経営管理（マネジメント）体制を強化することが必要である。

(1) 経営責任の重要性と役員体制のあり方

①経営責任の必要性

- 従来は、在宅福祉サービス事業を実施する場合でも、行政の委託事業として事業を実施し、

行政の措置においてサービスを提供しているため、利用者との契約関係や経営問題等において、法人としての経営判断や経営責任を求められる場面は少なかった。

しかし、今後は、それぞれの利用者と契約し、事業運営についても自ら判断し、財務管理や人事管理を行ない採算性を確保していくことが求められ、法人として責任をもって事業経営を行なうことのできる役員体制等を確保していく必要がある。

このことについては、社会福祉法により今後は福祉サービス全体が契約によるサービス提供に変わる中で、介護保険制度によるサービス提供を実施する市区町村社協だけでなく、すべての市区町村社協の課題として検討する必要がある。

さらに、福祉サービスの供給組織が多様化する中で、より幅広い団体・機関の連携や参画によって地域福祉を推進していくためには社協としての調整能力がより一層求められる。このような意味でも経営判断を行なう役員の力量が問われるものとなる。

(2) 役員体制と組織構成の課題（図3参照）

経営責任が担える役員体制の確立

現在社協の理事構成は、いわゆる関係団体から選出したものが多く、具体的に常時事業に携わる役員が少ない。そのため、事業運営上トラブルが生じた場合、法人の代表たる理事として具体的に経営責任や契約締結の当事者として責任がもてないという事が生じていることが課題となっている。

- しかし、今後は、社協事業がより大きな社会的責任を果たすことになると、経営上の問題が生じた場合に、理事個人が無限責任を負うことはなくとも、ケースによって（理事者としての、不法行為、善管注意義務違反など）一定の責任を負う場合もあることも想定される。

（その際も常務理事等の常時事業について判断を行う理事と地域代表としての理事とは自ずから経営責任の重みは異なるものとなることが考えられる。）

このような経営判断や経営責任は、社協事業

が多角化する中で、介護保険法による指定居宅サービス事業等に限らず、広く法人として契約の締結が求められるようになる。

これらを踏まえると、経営責任を明確にするために、事業担当理事の設置、有給の理事が代表権を持つなど、現行の理事構成の見直しや代表権のあり方等について検討する必要がある。例えば以下のようなことが考えられる。

事業担当理事を定款上位位置付ける等の理事構成についての見直し

法人を代表する会長や理事長の常勤化・有給化の検討 など

「在宅福祉サービス事業経営会議」の設置

介護保険制度による介護サービス事業については、特に契約によるサービス提供、採算性の確保など経営判断が日常的に求められる。そのため、在宅福祉サービス部門に事業担当理事を配置するなど、役員体制等を強化することが重要である。さらに、事業の状況を日常的にチェックし、必要な対応を柔軟に図る仕組みとして「在宅福祉サービス事業経営会議」を組織体制の中に組み込むことが望まれる。

この「経営会議」は、理事や管理者のほか、中核的なサービス担当職員も参画し、具体的な損益や資金繰りの状況、トラブルや苦情等のデータなどをもとに、日常の経営判断を具体的に担うものとなる。もちろん最終的な経営責任は理事会が担うものとなるが、介護サービス事業の円滑な経営のためには、一定の裁量権を委ねることも必要であろう。

さらに、事業を外から客観的に判断する仕組みも一方で必要になってきており、監事機能の充実（公認会計士等の導入）、都道府県社協等を含めた経営コンサルティングの導入も必要である。

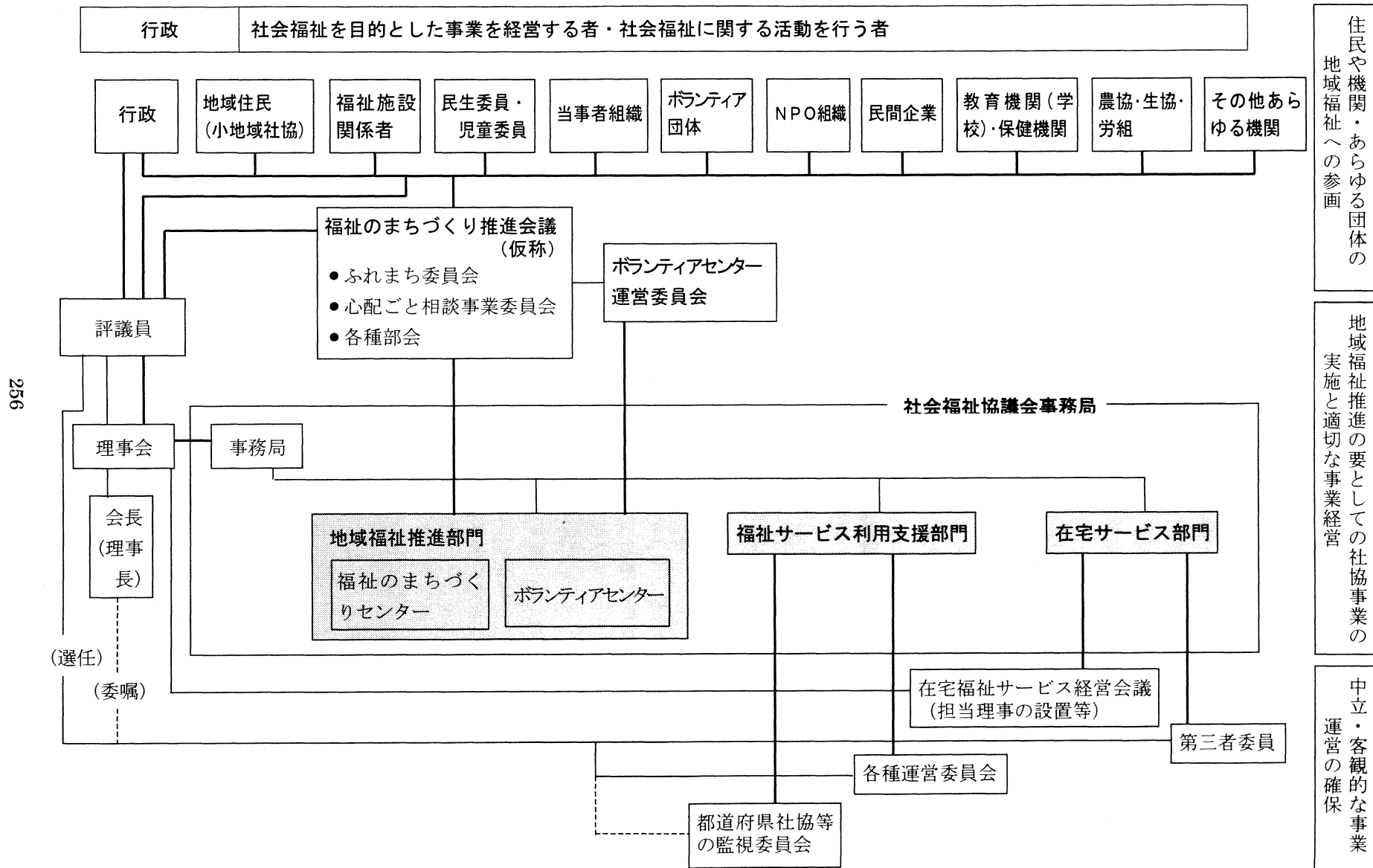
中立性・公共性を担保する仕組みづくり

地域福祉権利擁護事業や基幹型在宅介護支援センター等中立性・公共性が求められる事業が今後社協の事業の大きな柱となることが想定される。そのため、これらの事業の中立性・公共性を担保する仕組みを社協の組織体制の中に位置づけることが必要である。

市区町村社協のほとんどが、地域福祉を推進

(図3)

これからの市区町村社協の組織体制と運営システムの考え方 (案)



住民や機関・あらゆる団体の地域福祉への参画

地域福祉推進の要としての社協事業の実施と適切な事業経営

中立・客観的な事業運営の確保

する社会福祉法人として地域の幅広い団体・組織等を出身母体とした評議員会を設置しており、従来は、これによってその担保を図ってきた。

しかし今後は、評議員会さらに監事とは異なる形態で、客観的な立場から運営をチェックしたり苦情の解決等にあたる第三者的な役割をもつ仕組みを確立することが課題である。

組織構成の再検討

- 民間企業やNPO法人なども含めた幅ひろい福祉サービス事業者についても「社会福祉を目的とした事業を営業者」として社協の構成メンバーとして位置づけられるものであり、福祉のまちづくりセンター等での取り組みに積極的な参加を働きかけることが必要である。

そのために、上記のような幅ひろい層に向けて「福祉のまちづくり推進会議（仮称）」等を各社協等で積極的に働きかけ、それを母体に福祉のまちづくりセンターやボランティアセンターの企画・運営を進めることが考えられる。

社協が幅広い住民会員制度と構成団体（関係団体）を求めている反面、それらと評議員や理事との関係が必ずしも明確とはいえない。組織構成等を踏まえながら、会員構成、評議員・理事会の選出方法等を見直す必要がある。

(3) 事業経営管理（マネジメント）のあり方（図4参照）

これからの事業体制を踏まえた事業経営管理（マネジメント）のあり方

これからの事業体制や事業の方向性について、経営課題1において提案したが、それを具体的に運営・経営していくための管理体制（マネジメント）をどのように強化していくかが課題である。

具体的には、社協として求められる経営責任を果たすために財務、労務、税務、法務、情報公開といった事項についてどのように社協として対応するのか、また組織体制としてどのような運営システムを構築するのかを、それぞれの市区町村社協の実態を踏まえて具体的に検討する必要がある。

市区町村社協事業の広がり と 基本的なマネジメント体制の強化

社協事業が広がり、財政規模や職員規模が大

きくなる中で社協の社会的責任も重くなっている。それぞれの社協が基本的な事業経営管理（マネジメント）体制を確立させることが第一の課題となっている。

特に、下記事項について強化が求められる。

- ア 経理上の出納業務の管理体制の強化
稟議チェック体制、監査体制の強化
- イ 職員の労務管理体制
非常勤職員の雇用契約、労基法等の法令に則した労務管理
- ウ 利用者等の個人情報の管理の徹底
秘密保持の徹底・不必要な情報はとらない・個人情報の取扱いマニュアル化等
- エ 市民からの社協に対する苦情を受け止める姿勢
- オ 人権意識の視点をもった業務の推進
- カ リスクマネジメント
保険等への加入、事故対応マニュアルの作成

財務管理

社会福祉法の成立にともない、今後福祉サービスの利用が契約によるものとなることや必要な財務諸表の情報公開の観点から、厚生省では、社会福祉法人全体の会計の基準として、社会福祉法人会計基準を作成した。この中では、損益計算や減価償却など従来の社会福祉法人の会計のしくみにはない考え方を新たに導入している。

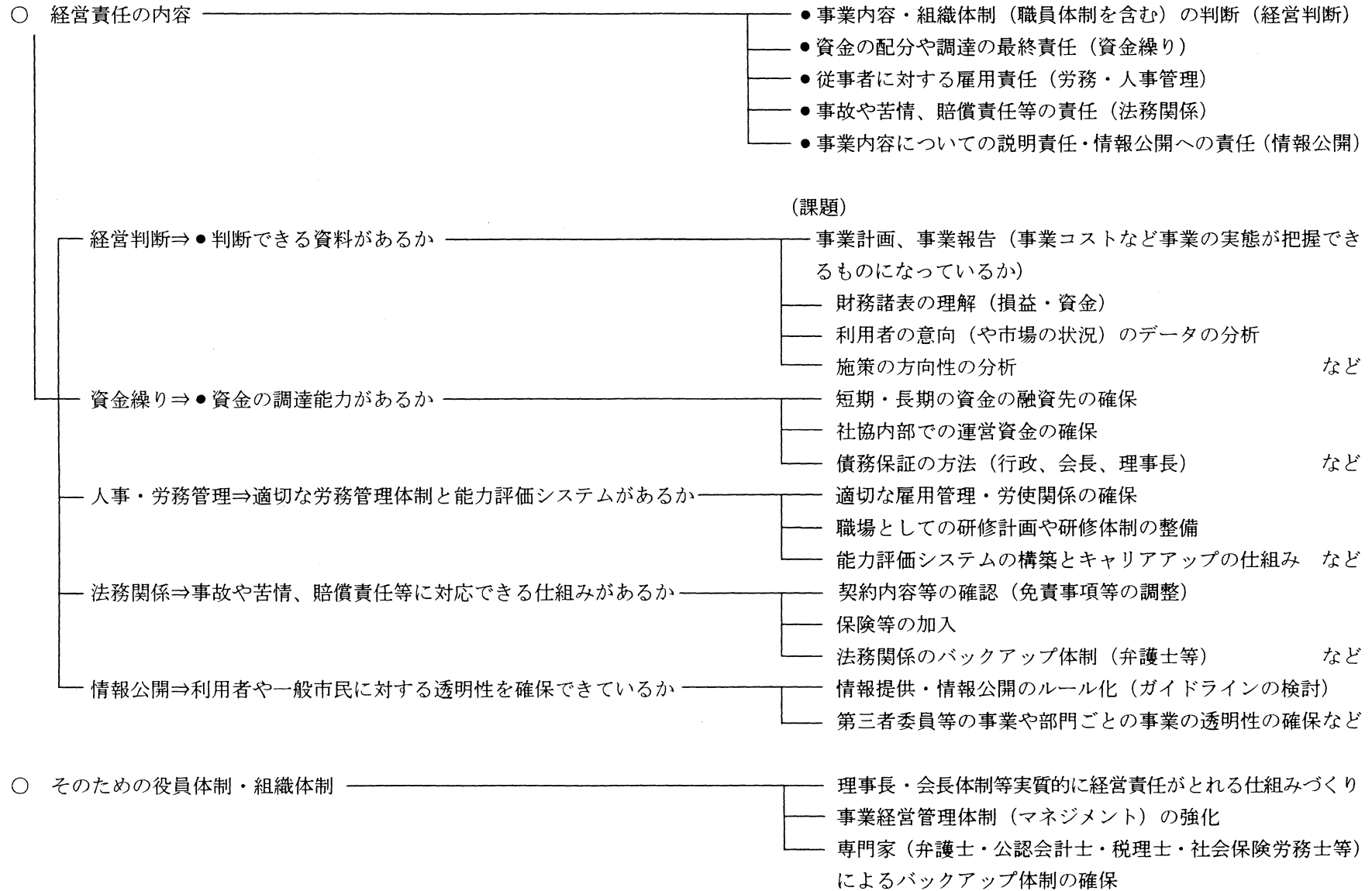
市区町村社協が、介護保険事業をはじめとする具体的な事業に取り組むことを想定すると市区町村社協も積極的に社会福祉法人会計基準への対応を図ることが必要である。そのために、損益計算・資金繰り、減価償却等の財務管理上の仕組みについて十分認識しておく必要がある。

その一方で、社協は社会福祉事業を実施するためだけに設立された社会福祉法人ではなく、地域福祉の推進のために必要な社会福祉事業以外の公益的な事業や取り組みを幅広く展開している。また、その財源も行政からの補助、委託費や介護報酬等の他住民会費、共同募金、寄付金など様々な財源で事業を運営しているところに特徴がある。

このような社協事業の特性を踏まえて社会福祉法人会計基準の適用や具体的な標準経理規程

(図4)

市区町村社協の経営責任の具体的な内容と対応課題



等の検討を行なうとともに、市区町村社協の財源基盤の整備に向けて下記の点等について検討していくことが必要である。

<財源のあり方についての検討課題>

- 部門ごとの事業に相応しい財源の検討
 - = 会費、寄付金、共同募金の使途を地域福祉部門に還元
 - = 使い道が会員や関係者にわかりやすい仕組みづくり
- 公費と介護報酬等がミックスした財源による事業の運営 = 在宅福祉サービス部門
- 共通経費等の切り分け・按分
- 運営基金の設置 など

人事管理（適切な雇用管理）

社協の役割や機能の広がりの中でその広範な事業によって実施する市区町村社協では、多様な専門性をもつ職員を多様な雇用関係（常勤・非常勤）で運営している。

しかし、新たな補助金事業や委託事業が実施されるごとに必要な職員をその都度採用してきたため、計画的な職員採用や長期的な職員育成が難しい現状となっており、職員体制の充実が必ずしも社協の組織の充実につながっていないことが大きな課題となっている。

まず、適切な雇用管理や労使関係を確保し、基本的な労務管理体制を強化することが必要である。その上で、職員それぞれが社協職員としての使命感をもち、それぞれの専門性や能力を発揮したり、社協内部でキャリアアップしていくような人事管理の仕組みを検討することが求められる。

そのためには、以下のようなことが今後検討課題としてあげられる。

<人事管理・雇用管理についての検討課題>

- 適切な雇用管理体制の強化
- 適切な労使関係の確立
- 市区町村社協職員の研修システムの構築
- 社協職員の技術や能力の評価システムの研究
- 職員の能力に応じてキャリアアップ（例えば、非常勤ヘルパーが常勤ヘルパーとなる仕組み等のルール化等）の仕組みや職能給や職務給等の検討

税務対応

従来は、社協事業については、事業規模も小さく、収益性が見込めない事業を中心に社協が事業を実施していたため、税務について必ずしも十分に対応する必要がなかった。

しかし、社協の事業規模が大きくなり、広範な事業を実施する結果として、一定の収益性を持った事業や社会福祉事業以外の公益的な事業を実施することになるため、税への対応を十分行うことが重要である。

その際、事業内容を踏まえながら税法上収益事業として法人税等が求められる事業とそうでないものと一定の統一的な対応を図る取り組みが必要となっている。

法務・情報公開

社協が大きな社会的役割を果たし、地域住民等からその事業に対して大きな関心を持たれる中で、その公益性を確保するためにも、サービスや事業の自己評価、情報開示、サービス賠償や訴訟等への対応の仕組みを具体的に検討する必要がある。

<法務・情報公開等への検討課題>

- サービスの自己評価基準の検討（サービスマニュアル、重要事項説明書、契約書等への反映）
- 情報公開のガイドラインの検討（手続き及び公開の方法、公開の範囲、公開内容についての異議の受付仕組み、費用等）
- ・賠償や訴訟対応 - 弁護士等の相談体制の確保、保険会社等との連携

事務機能や管理機能の合理化と外注化（アウトソーシング）の検討

市区町村社協の事業の拡大や社会的責任が重くなる中で、以上のような事業経営管理（マネジメント）体制の強化は不可欠である。あわせて、事務的業務や管理業務の合理化についても検討していく必要がある。

これらの業務のうち定量化される業務や専門的な業務については、積極的に外注化を図ることも検討課題である。特に、近隣社協と共同して業務委託を行なう仕組みをつくったり、社会福祉法において都道府県社協の事業として新たに明文化された「社会福祉を目的とする事業を

経営する者への支援事業」として実施することも考えられる。

経営課題 4 複数の市区町村社協による事業の広域化の検討の推進

- 介護保険事業による介護サービスの実施をはじめ市区町村社協が担う役割が大きくなる中で、ひとつの社協だけでは担えない、あるいは採算性が難しい事業については近隣社協と連携・共同して事業の広域化を図ることが必要になっている。
- 地方分権の推進の中で、介護保険事業が広域連合で実施されたり、老人保健福祉計画も広域策定が可能となった。社協としても広域を視点とした地域福祉の推進を視野に入れておくことも必要である。
- 社会福祉法の成立により、社協の事業について区域を超えた事業実施や複数の市区町村を区域とした社協の設置が認められることになった。これを踏まえて社協事業の広域化のあり方について検討することが求められる。

(1) 社会福祉法の成立と市区町村社協の事業の区域

- 社会福祉法の成立により、事業の効率性等が見込まれる場合は、区域外へ事業の広域化が可能となることが法文化された。このことにより、社協が区域外の住民を対象とするサービスを提供するだけでなく、区域外に事務所を設置し、事業を広域的に実施することが可能となった。
- さらに、同一都道府県（指定都市）内で2以上の市区町村を区域とした社協の位置付けが明文化された。このことにより、
 - イ 市区町村行政の合併に伴うものでなく、社協独自の判断で市区町村社協の合併が可能になった。
 - ロ また、合併を伴わなくとも広域圏の社協の法人化が可能になった。ただし、これは、従来の郡社協のような町村社協と都道府県社協との中間的な組織という位置付けではなく、あくまでも市区町村社協としての位置付けとなる。従って、個々の市区町村社協では、実施が難しい事業等を実施するなど具体的な事業を行うために法人格を有した広域圏社協と

して設置することを想定したものと言える。

- 従来から、町村部等においては、研修事業や行事等について複数の社協で共同に事業を実施することがあったが、このことにより、今後は、地域住民の生活圏域に密着した具体的な事業をお互いに連携し、共同事業として実施する手法として社協事業を広域的に展開することが可能になった。

(2) 広域化の対応方針

① 社協事業の広域化と市区町村を単位とした社協の位置付け

- 社協は全国の市区町村に組織があることに大きな特徴がある。そのことにより地域住民の福祉ニーズに対して住民の協力のもと市区町村行政と連携した問題解決が可能であるとともに、全市区町村に張り巡らされた社協のネットワークが、社協組織全体の「強み」となっている。社協事業の広域化への取り組みはそのネットワークを生かしたものにすることが重要である。
- ある社協が区域外の市区町村も含めて広域に事業を実施したり、広域圏社協が設置されたとしても、当該市区町村社協とのネットワークによって共同で事業を推進していく体制をつくっておくことが大切である。
- さらに、市区町村の合併等を前提にしながら、それに先行して市区町村社協の合併が行われることも今後想定されようが、その場合も当該市区町村行政との連携を十分とることが重要である。

② 日常的な情報交換・共同事業の試行・実施

- その一方で、近隣社協間で、介護保険事業など社協が実施する事業の対応について日常的に検討したり、広域的な地域福祉の観点から可能な範囲での共同事業に取り組むことが緊急課題である。
- そのためには、具体的な事業の採算性の状況やサービス提供の手法、広域的な地域福祉の推進のあり方を広域で検討していくために、近隣社協間での連絡組織や市区町村社協の協議会等を活性化させることが必要である。
- このような組織を母体として職員研修や事務

の共同化や、具体的なサービス事業の試行や調査研究事業の実施、社協事業の広域化を通じた共同事業のあり方などについて検討する必要がある。

広域事業の展開の課題

今後 のような過程を経て、ひとつの社協が事業を広域化して実施することや広域圏社協を設置する場合に下記のような点が課題となる。

イ 中核的な社協の役割が重要

具体的な取り組みの手法は、地域の実情や地域の創意工夫によって様々な取り組みが想定されるが、その地域で大きな事業基盤をもつ社協が中核的な社協として責任をもって周辺の市区町村社協事業を広域的に支援するという視点をもつことが必要である。

ロ 日常生活圏域の中での広域事業

実際の事業展開にあたっては、住民の利便性や社協の日常的な連携という意味で、住民の日常生活圏域での事業展開が有効であろう。その場合、必ずしも既存の行政圏域での取り組みとはならない可能性がある。

ハ 市町村行政の広域化との関係

さらに、地方分権の一環として国・県・市町村の役割が見なおされ、福祉サービスの推進体制が再編される中で市町村行政そのものの広域化の動きに応じた対応が社協側に求められることも今後考えられる。

(3) 事業内容と広域化の取り組み方策

市区町村社協の連絡組織や協議会において共同事業として実施可能な事業

職員研修やホームヘルパー養成研修等の研修事業

サービスマニュアルの開発などの研究開発事業

事務処理システムの共同化事業

事業の広域化等に十分な検討や試行が必要な事業

訪問系の在宅福祉サービス（ホームヘルプサービス・入浴サービス）

効率性や採算性等のメリットがそれぞれの社協にあることが事業実施の前提

既存の市区町村社協事業

職員の処遇、サービスの均一化が難しい

補助金等の整理、公施設を他の市町村の住民が使用することの可能性

比較的広域化等の取り組みがしやすい事業

もともと広域での実施が想定されている事業
一定の専門性が要求される事業

新規事業

(例) 地域福祉権利擁護事業、障害者生活支援事業、知的障害児通園施設等

都道府県・指定都市社協の市区町村社協への支援体制について

市区町村社協への期待や役割が広がる一方で、それぞれの地域の社協の事業や体制の格差が大きく広がり、市区町村社協が抱える個別の課題に対して個別的・具体的支援が求められている。都道府県社協・指定都市社協での市区町村社協の支援体制を再構築していくことが必要である。都道府県・指定都市社協としての広域的な地域福祉の推進体制の整備

社協が地域福祉の推進の要として明確に位置づけられる中で、都道府県（指定都市）として広域的に地域福祉を推進していくための取り組みを強めていくことが求められる。

そのひとつとして、地域福祉権利擁護事業の実施や苦情解決の仕組みが都道府県社協の役割として位置づけられたが、さらに下記のような事業について具体的に検討することが求められる。

ア 都道府県（指定都市）レベルでの福祉のまちづくり推進協議会等の設置検討

都道府県（指定都市）においても都道府県（指定都市）版の福祉のまちづくり推進協議会等を事業者組織、ボランティア推進団体、NPO推進団体、農協、生協などとのネットワークにより設置することを検討することが求められる。その取り組みを具体化するために、これらの組織の間で協定を締結することも考えられる。

イ 地域福祉計画・地域福祉活動計画の策定支援

社会福祉法では、市町村において市町村地域福祉計画の策定を、都道府県において都道府

県地域福祉支援計画の策定が明記されている。都道府県社協として、都道府県地域福祉支援推進計画に参画することはもちろんのこと、市町村地域福祉計画の先進事例の収集や策定ノウハウの蓄積、評価指標の検討など市町村における市町村地域福祉計画の策定を促進し、支援するに取り組むことが必要だ。

さらに、従来から市区町村社協での策定を進めてきた地域福祉活動計画についても住民参加の地域福祉の推進の意味からも重要性が増すものであり、一層の支援をすすめることが必要である。

ウ コミュニティワーカーの養成研修事業の実施の検討

市区町村社協をはじめ、社会福祉施設、共同募金関係者、民生委員児童委員などの地域福祉を推進する人材を養成するための研修体系の整備し、地域福祉推進に必要な技術を習得させる研修会を実施することが必要である。

エ 地域福祉推進事業資金貸付制度の設置検討

今後、地域福祉を推進する在宅福祉サービスや福祉活動に取り組む市区町村社協やNPO等の資金ニーズが大きくなることが予想される。それに対応するための事業資金貸付制度の設置を検討することも必要である。

このような取り組みを通じて、市区町村社協の地域福祉推進の支援を図ることが都道府県・指定都市社協の役割として重要となる。

市区町村社協経営支援の強化

市区町村社協が実施する広範な事業について、その事業ごとの支援を行うとともに、市区町村社協の運営システム全体について下記のような個別支援を行うことが考えられる。その際、費用負担の問題が課題となる。

ア モデル社協の設置

都道府県・指定都市社協が、モデル的な市区町村社協を設定し、その中で当該社協とともに経営課題の対応を検討実施することで、都道府県・指定都市社協としての事業経営上のノウハウを蓄積することが可能となる。

イ 専門家の協力

市区町村社協の様々な経営問題に対応するためには、社協関係者だけで対応することは困

難であるため公認会計士、税理士、社会保険労務士、中小企業経営診断士等の専門家の協力を仰ぐことのできる体制を整備することが必要である。

ウ 管理・事務業務の共同化

市区町村社協事業への支援事業として、各市区町村社協の定量的な管理・事務業務について都道府県社協等で共同化を行なうことを検討する必要がある。

社協職員の研修体制の確立

- 市区町村社協の職員に経験や担当に応じて研修を受ける機会を研修体系として確立することが求められる。

職場研修への支援

社協職員としての階層別研修の検討・実施
社協事業の広域化の支援

- 市区町村社協が近隣の社協間で情報交換や具体的な広域で実施する共同事業の取り組みをすすめる環境を整備することが重要である。

そのためには、一定のブロック等をモデル地域等として指定し、事業の広域化の具体的な手法について早急に検討する必要がある。

各部門の機能・事業と財務・人材等の運営システムの課題整理(案)

企画小委員会 検討資料

部門	機能と事業		財 務		人 材		運営のための委員会等のシステム	特 徴・課 題
	機 能	事 業	財 源	主な支出内容	スタッフ	協力者		
法人経営部門	法人運営(理事会) 共通事務処理 財務・人事管理機能 社協の経営計画の策定	会務の運営 (意志決定・財務管理・労務管理・情報公開・賠償対応等) 会館管理業務	・各事業からの按分費用 ・会費、寄付金 ・補助、委託費	・人件費 ・役員報酬 ・会議費等 ・コンサルティング費用 ・保険費	常務理事 事務局長 事務職員 役員(理事・監事)	公認会計士・税理士・弁護士等の専門家	事業部門ごとの担当理事制	・経営や財務管理・人事管理機能の確立 ・そのための人材スタッフの確保 ・小規模社協では、地域福祉推進部門等との兼務が通常
地域福祉活動推進部門	○福祉のまちづくりセンター(仮称) ○福祉のまちづくり機能 ＜地域福祉ネットワーク機能、地域福祉活動計画策定、調査研究・広報、共同募金＞ ○福祉活動推進機能 ＜総合相談、小地域活動、福祉活動支援＞ ○社会福祉施設(社会福祉事業)支援・協働機能 ＜事業者のネットワーク形成＞ ○災害時福祉救援	ふれまち事業(総合相談事業) 共同募金・歳末事業 心相事業 生活福祉資金 各種団体支援事業 小地域活動支援事業 各種助成事業 各種調査事業 広報・啓発事業 会費徴収 その他県単・市単事業(出版・研修事業)	・社協会費 ・寄付金 ・共同募金 ・補助金/委託費 ・利用料 ・参加費	・人件費 ・助成金 ・謝金 ・出版物作成費 ・会議費 ・研修事業費 ・各種イベント事業	・福祉活動専門員 ・地域福祉活動コーディネーター ・(管理者) ・各種相談員 ・小地域社協協力員	・社協運営型住民参加型在宅福祉サービス組織 ・民生委員・児童委員 ・福祉委員 ・小地域での福祉活動を行う住民	・福祉のまちづくり委員会 ↓ 各種部会等の構成	(事業) ・NPO等の進出の中で、ある種の競合状態に入っている。 ・社協としての基本的な機能・事業であるが、事業として確立しているものは少ないため、事業の内容や規模など社協ごとに相当な格差がある。 ↓ ○社協の中核的な役割として「福祉のまちづくりセンター(仮称)」の事業化の検討 (財務) ・事業規模の小さい小額な補助事業が多い ・福祉活動専門員等人件費そのものが補助されているため、補助金等が小額であり、ある種持ち出しになる。 ・従来は、「連絡調整事業、助成事業」として会計上も社会福祉事業と位置づけてきたが、今後は一定の整理が必要か。 (人材) ・基本的には、兼務職員が多い。 ・ボランティア等の住民をスタッフとして位置づける社協も出てきた。 (運営システム) ・幅広い住民や機関・団体の参画によって事業を進めることが重要。
	○ボランティアセンター部門 ・ボランティア・NPO支援	市区町村ボラセン事業 各種助成事業 各種団体支援事業 各種調査事業 広報・啓発事業 その他県単・市単事業(出版・研修事業)			・ボランティアコーディネーター ・各種相談員 ・福祉活動専門員(管理者)	・ボランティア団体 ・ボランティアスタッフ ・各種相談員	・ボランティアセンター運営委員会	

部門	機能と事業		財 務		人 材		運営のための委員会等のシステム	特 徴・課 題
	機 能	事 業	財 源	主な支出内容	スタッフ	協力者		
福祉サービス利用支援部門	○利用者支援部門	地域福祉権利擁護事業 (きめこまかい生活支援事業)	委託費 補助金 利用料	人件費 会議費	専門員 生活支援員 (管理者)	民生委員・児童委員	各種運営委員会 都道府県社協等の運営監視委員会	(事業) ・契約による福祉サービスの提供等新たな福祉システムにおいて、社協にその担い手として期待されている事業。 ○公益性の高い事業について、明確に部門を分ける必要がある。 (財務) ・事業の性質上公費による補助、委託事業が多くなり、適切な管理が求められる。 (人材) ・それぞれの専門知識や能力を要する。 (運営システム) ○事業の中立性や客観性を担保するための監視システムのようなものを確立する必要がある。
	○情報提供・苦情対応	基幹型在宅介護支援センター事業 (地域ケア会議・研修事業等) 障害者自立支援センター事業						
○基幹型ケアマネジント	福祉サービスの利用者に対する研修事業	福祉サービス従事者に対する研修事業	福祉サービス従事者に対する研修事業	福祉サービス従事者に対する研修事業	福祉サービス従事者に対する研修事業	福祉サービス従事者に対する研修事業	福祉サービス従事者に対する研修事業	
○研修・教育機能	福祉サービスの利用者に対する研修事業							福祉サービス従事者に対する研修事業
在宅福祉サービス部門	在宅サービスセンター (食事サービス)	介護保険事務処理＝給付管理・請求業務 (お客様相談室)	介護報酬 利用料 委託費 補助金 借入金	人件費 会議費・材料費等の事業経費 借入金償還(借入利息) 減価償却費 積立金繰入 地域福祉推進部門等への還元	管理者(担当役員) ケアマネジャー ホームヘルパー 生活指導員(社会福祉士) 介護職(介護福祉士) 看護婦・保健婦 PT/OT 事務職員	在宅福祉サービス事業経営会議 第3者委員 (苦情解決)	(事業) ・一定の採算性の確保やサービスの質の確保や苦情への対応等事業者としての経営が求められる。 ・一方で低所得者や一般施策としてのサービスの実施等公共性をもったサービスとして実施することも求められる。 (財務) ・損益の把握や資金繰り等新たな財務管理への対応が求められる。 ・運営資金等を確保することが必要。 (人材) ・非常勤主体が想定されるため労務管理の対応が重要になる。 (運営システム) ・在宅福祉サービス事業経営会議等を設置し、一定の経営判断を行える体制が必要。	
		ケアプラン ホームヘルプ デイセンター						在宅サービスセンター (食事サービス)