

# 市区町村社協経営指針

令和2年7月 第2次改定

全国社会福祉協議会  
地域福祉推進委員会



## 市区町村社協経営指針 第2次改定にあたって

「市区町村社協経営指針」（平成15年3月策定、平成17年3月第1次改定、以下、経営指針）は、社会福祉法や介護保険法の施行等の社会福祉をめぐる諸制度が大きく変化する中で、これからの市区町村社会福祉協議会（以下、市区町村社協）の理念、事業体制及び事業内容、組織等の市区町村社協の経営の基本的な考え方を地域福祉推進委員会としてまとめたものである。

平成17年の第1次改定以降、地域生活課題の変化に伴い社協に求められる役割や期待が変化しており、全国社会福祉協議会や地域福祉推進委員会から各種の方針等が提起されている。直近では、「全社協福祉ビジョン2020～ともに生きる豊かな地域社会の実現をめざして」（令和2年2月）や、地域福祉推進委員会による「社協・生活支援活動強化方針（行動宣言と第2次アクションプラン）」（平成30年3月）である。これらの内容とともに、社会福祉法人制度改革や地域共生社会の実現に向けた制度改革、令和2年に成立した社会福祉法の改正、新型コロナウイルス感染症の影響による地域生活課題の変化等を踏まえ、このたび地域福祉推進委員会では経営指針の改定を行った。

経営指針の見直しは、主に地域福祉推進委員会常任委員会のもとに設置された企画小委員会にて作業を行い、下記の基本的な考え方に基づき検討をすすめた。

- 第1次改定後の地域生活課題や住民の意識、地域社会、制度・施策、行政や関係団体との関係性等の社協をとりまく環境の変化を踏まえ、第2次改定にあたっては、具体的な事業・活動及び組織、社協の経営の方向性や取り組みを示す。
- すべての社協が経営指針に示した共通の理念のもと活動することを前提とし、具体的な事業や組織、組織経営の内容を各社協で考えられるよう、経営指針では共通事項を記載する。
- 経営指針を各市区町村社協において読み込み、それぞれの「社協発展・強化計画」策定・見直しに活かせるよう整理する。
- 組織経営や地域福祉の推進において、社協は、さまざまな関係者や組織・団体と協働する「連携・協働の場」（プラットフォーム）であることを改めて強調する。

第2次改定では、これまで市区町村社協が取り組んできた経験と実績を踏まえながら、時代の変化に合わせ、将来を見据えた目標を定め、具体的な戦略をもって経営に取り組むための方向性を示している。

市区町村社協においては、経営指針の内容を踏まえ、これからの組織のすすむべき方向を役職員が十分協議し、自らの経営理念、ビジョンを定め、「社協発展・強化計画」等を策定する等、具体的な戦略をもって経営をすすめていただきたい。

※ 経営指針では、全国の社会福祉組織・関係者がともに考え、2040年を見据えつつ、当面、2030年までの10年間における横断的な取り組みの方向性を提起した「全社協 福祉ビジョン2020」の用語や表現等を使用している。

## 目次

|                                   |    |
|-----------------------------------|----|
| ○ 市区町村社協経営指針 第2次改定にあたって           | 1  |
| 市区町村社協経営指針（本文）                    | 3  |
| 市区町村社協経営指針（解説）                    | 11 |
| 第1章 市区町村社協の使命、経営理念、基本方針           | 12 |
| 第2章 市区町村社協の事業                     | 16 |
| 1 法人経営部門                          |    |
| 2 地域福祉活動推進部門                      |    |
| 3 相談支援・権利擁護部門                     |    |
| 4 介護・生活支援サービス部門                   |    |
| 第3章 市区町村社協の組織及び組織経営               | 25 |
| I 位置づけ・構成                         | 25 |
| 1 市区町村社協の位置づけ                     |    |
| 2 構成員・会員                          |    |
| II 組織体制（役員、評議員、部会・委員会等）           | 32 |
| 1 組織体制の基本的な考え方                    |    |
| 2 評議員会                            |    |
| 3 役員体制                            |    |
| 4 部会、連絡会、委員会等                     |    |
| III 組織経営（財源、事務所、職員体制等）            | 40 |
| 1 財務管理                            |    |
| 2 事務所の確保                          |    |
| 3 職員体制の確保                         |    |
| 4 内部管理体制の整備                       |    |
| IV 広域圏での地域福祉の推進（広域事業、都道府県社協との連携等） | 50 |
| ○ 市区町村社協経営指針 第2次改定検討の経緯           | 52 |
| ○ 地域福祉推進委員会企画小委員会 委員名簿            | 53 |

## **市区町村社協経営指針(本文)**

## 市区町村社協経営指針

平成 15 年 3 月 作成

平成 17 年 3 月 第 1 次改定

令和 2 年 7 月 第 2 次改定

全国社会福祉協議会

地域福祉推進委員会

市区町村社協経営指針（以下、経営指針）は、これまでの市区町村社会福祉協議会（以下、市区町村社協）が取り組んできた経験と実績を踏まえながら、時代の変化に合わせ、将来を見据えた目標を定め、具体的な戦略をもって経営に取り組むための方向性を示したものである。

市区町村社協は、経営指針の内容を踏まえ、これからの組織のすすむべき方向を役職員が十分協議し、自らの経営理念、ビジョンを定め、「社協発展・強化計画」等を策定する等、具体的な戦略をもって経営を行う必要がある。

これまで市区町村社協は、地域福祉を推進する中核的な組織として、住民参加を求めながらさまざまな事業・活動に取り組んできた。今日、市区町村社協は、地域共生社会の実現に向けた協働の中核を担う組織として、その役割と機能を発揮することが求められる。

今後の組織経営においてポイントになるのが、①あらゆる地域生活課題への対応と地域のつながりの再構築（包括的な支援体制づくり）、②市区町村社協内の部門間連携の強化と必要に応じた組織機構の再編、③市区町村圏域を越えた広域的な事業・活動の連携・協働の推進である。

| 項目  | ポイント  |
|---|---|
| ① あらゆる地域生活課題への対応と地域のつながりの再構築（包括的な支援体制づくり） | 地域住民の複合化・多様化した支援ニーズに対応するため、個人やその世帯の地域生活課題を把握し、解決していくことができる包括的な支援体制づくりが求められている。そのために専門職による多職種連携や多機関協働、地域住民やボランティア等との協働による地域づくりが必要になる。<br>このことは、令和 2 年の改正社会福祉法における、①相談支援、②参加支援、③地域づくりに向けた支援を一体的に実施する「重層的支援体制整備事業」に重なるものである。 |
| ② 市区町村社協内の部門間連携の強化と必要に応じた組織の再編            | 組織が一丸となって、相乗効果によって課題解決力を高めるため、部門間の連携を強化し、信頼感の強い協働関係をつくるとともに、必要に応じて組織機構の再編を行うことが求められる。   |
| ③ 市区町村圏域を越えた広域的な事業・活動の連携・協働の推進            | 今後の少子高齢、人口減少社会を見据え、広域の視点から地域福祉のあり方を検討・計画化し、具体的な組織基盤の整備や事業・活動の連携・協働の推進が求められる。  |

団塊ジュニア世代が65歳を超え、現役世代の減少が顕著になる2040年に向けて、国は社会保障・働き方改革をすすめている。また、新型コロナウイルス感染症の影響により、生活様式や働き方にも大きな変化が生じ、地域福祉活動やボランティア活動等にも大きな影響を与えている。

今後、市区町村社協の経営において、時代の変化に合わせた新たな戦略が必要になる。その際、まず確認し、明確にしておかなければならないことは、各社協の価値観や強みは何かである。

複合化・多様化した地域生活課題の対応に向けて、地域住民やボランティア、民生委員・児童委員、社会福祉法人・福祉施設、NPO、企業、さらには福祉以外の分野も含む幅広い関係者が、めざす地域の姿を共有し、それぞれの力を発揮することで地域福祉が推進されるよう、市区町村社協は、「連携・協働の場」の創出・活性化に取り組む必要がある。これまでの実績と特性を活かし、協働の中核を担うとともに、セーフティネットの役割を果たせるよう、経営基盤を強化することが求められる。

## 第1章 市区町村社協の使命、経営理念、基本方針

### <使命>

- 市区町村社協は、地域福祉を推進する中核的な団体として、地域住民及び福祉組織・関係者の協働により地域生活課題の解決に取り組み、誰もが支え合いながら安心して暮らすことができる「ともに生きる豊かな地域社会」づくりを推進することを使命とする。

### <経営理念>

- 市区町村社協は、この使命を達成するために、以下の理念に基づき、事業を展開する。
  - ① 地域住民を主体とした「ともに生きる豊かな地域社会」の実現
  - ② 誰もが人格と個性が尊重され、その人らしい生活を送ることができる福祉サービスの実現
  - ③ 地域住民及び福祉組織・関係者の協働による包括的な支援体制の構築
  - ④ 地域生活課題に基づく先駆的・開拓的なサービス・活動の創出
  - ⑤ 持続可能で責任ある自律した組織経営

### <基本方針>

- 市区町村社協は、「地域住民」「社会福祉を目的とする事業を経営する者」「社会福祉に関する活動を行う者」が参加する公益性の高い非営利・民間の福祉団体として、上記経営理念に基づく以下の基本方針により経営を行う。
  - ① 地域に開かれた組織として、経営の透明性と中立性、公正さの確保を図るとともに、情報公開や説明責任を果たし、地域社会の支持・信頼を得られるよう、積極的な情報発信を図る。
  - ② 事業の展開にあたって、「連携・協働の場」(プラットフォーム)としての役割を十分に発揮し、地域住民や関係機関・団体等、あらゆる関係者の参加と協働を徹底する。
  - ③ 事業の効果測定やコスト把握等の事業評価を適切に行い、効果的で効率的な自律した経営を行う。
  - ④ すべての役職員は、高潔な倫理を保持し、法令を遵守する。

## 第2章 市区町村社協の事業

### <事業展開の基本的考え方>

- 市区町村社協は「連携・協働の場」として地域住民の複合化・多様化した地域生活課題や潜在的ニーズを受け止め、地域を基盤にして解決につなげる支援やその仕組みを多様な地域関係者と協働してつくることを目的に、具体的な事業展開を図る。

### <部門の構成>

- 市区町村社協は、地域の実情に応じて、①法人経営部門、②地域福祉活動推進部門、③相談支援・権利擁護部門、④介護・生活支援サービス部門による事業体制を確立する。
- 事業体制は、地域住民のあらゆる地域生活課題を組織として受け止め、対応する体制として、各部門に相応しい財源、人材、施設・設備等を確保し、各部門間の相互連携を確立する。

### <各部門の事業内容>

#### 1 法人経営部門

- 法人経営部門は、適切な法人運営や事業経営を行うとともに、総合的な企画や各部門間の調整等を行う社協事業全体のマネジメント業務にあたる。
- 法人経営部門においては、以下の業務を実施する。

##### [具体的な事業]

- 理事会、評議員会等の運営
- 財務運営・管理
- 自主財源確保に向けた資金調達担当者の設置や体制づくり
- リスク管理やコンプライアンスに関する管理体制の整備
- 計画的な採用・異動・人事考課等の人事管理
- 研修・能力開発等の計画的な人材育成
- 労働法制に基づいた労務管理
- 所轄庁への届出や対外的な法的対応を行う法務に関する業務
- 「社協発展・強化計画」の策定等の将来ビジョンの検討と進行管理
- 法人としての災害時対応とBCPの策定・推進
- 広報活動・広報戦略 等

#### 2 地域福祉活動推進部門

- 地域福祉活動推進部門は、地域住民や多様な組織・関係者の連携・協働による地域生活課題の解決や地域づくりに向けた取り組みの支援、福祉教育・ボランティア活動を通じた地域住民の主体形成、地域の組織・関係者の協働を促進する、地域福祉推進の中核的な役割を果たす。
- 地域福祉活動推進部門においては、以下の事業を実施する。

##### [具体的な事業]

- 調査の実施や住民懇談会の開催、他部門との連携に基づく地域生活課題の把握
- 市町村地域福祉計画策定への参画、市区町村地域福祉活動計画の策定、小地域福祉活動計画の策定支援
- 地域生活課題を踏まえた政策提言等のソーシャルアクション



- 地域福祉推進基礎組織（地区社協、学区社協、校区福祉委員会、自治会福祉部等さまざまな名称がある）の活動の推進・支援
- 小地域ネットワーク活動の推進・支援
- ふれあい・いきいきサロン、子育てサロン等の推進・支援
- 生活支援体制整備事業の実施
- 住民主体の福祉活動、生活支援サービスの推進・支援（住民参加型在宅福祉サービス事業、食事・移送・買い物支援等）
- 当事者組織の育成・支援
- ボランティア・市民活動センターの運営
- 福祉教育・ボランティア学習の推進
- 災害ボランティアセンターの運営、仮設住宅等における見守り支援やコミュニティ再建支援
- 地域福祉財源の造成、助成事業の実施
- 共同募金委員会と連携した共同募金・歳末たすけあい運動の実施 等

### 3 相談支援・権利擁護部門

- 相談支援・権利擁護部門は、地域住民のあらゆる地域生活課題を受け止め、地域での生活支援に向けた相談・支援活動、権利擁護支援、情報提供・連絡調整を行う部門である。
- 相談支援・権利擁護部門は、以下の事業等を地域の状況に応じて実施する。  
[具体的な事業]
- 生活困窮者自立支援事業
- 日常生活自立支援事業
- 権利擁護支援に関する事業（成年後見制度の利用促進のための中核機関や権利擁護センター等の運営、法人後見の実施等）
- 生活福祉資金貸付事業
- 地域包括支援センター事業
- 地域活動支援センター、基幹相談支援センター事業
- 地域の相談支援機関の連絡会、福祉及び関連領域専門職の研修事業 等

### 4 介護・生活支援サービス部門

- 介護・生活支援サービス部門は、介護保険サービスや障害福祉サービス、行政からの委託・補助で行うその他のサービスを提供する部門である。
- その人らしい生き方・生活を尊重するため、必ずしも制度の枠にとらわれることなく、必要に応じて柔軟にサービスを提供する地域福祉型福祉サービスをめざす。
- 介護・生活支援サービス部門は、以下の事業を実施する。  
[具体的な事業]
- 介護保険法に基づく事業
- 障害者総合支援法に基づく事業
- 児童福祉法に基づく事業
- その他行政からの委託・補助で行う配食サービス事業、移動支援事業 等

## 第3章 市区町村社協の組織及び組織経営

### I 位置づけ・構成

#### 1 市区町村社協の位置づけ

##### <社協の基礎単位としての市区町村社協等>

- 市区町村社協は、市区町村を単位に設置される社協の基礎的な単位である。なお、市区町村社協には、複数の市区町村を区域とする広域圏の市区町村社協（以下、広域圏社協）も含まれる。

##### <地域福祉を推進する基盤となる組織としての地域福祉推進基礎組織>

- 市区町村社協は、地域住民に身近な圏域において、地域住民が主体的に地域生活課題を把握し、解決する地域福祉推進の組織的基盤として「地域福祉推進基礎組織」を設置し、その活動を支援する。

#### 2 構成員・会員

##### <市区町村社協の構成員の基本的な考え方>

- 市区町村社協は、地域福祉の推進に参加・協働する地域のあらゆる組織・団体を構成員とし、地域社会の総意を結集することが重要である。構成員は、住民組織、公私の社会福祉事業者及び社会福祉関係団体、社会福祉に関する活動を行う団体等、地域福祉推進に必要な地域の主要な団体を基本に、地域の実情に応じて構成する。

##### <会員制度の整備>

- 市区町村社協は、それぞれの地域の実情に応じて会員規程等によって会員を規定し、会員制度を整備する。
  - 住民会員制度
  - 構成員組織（団体）会員制度
  - 賛助会員（特別会員）制度

### II 組織体制（評議員、役員、部会・委員会等）

#### 1 組織体制の基本的な考え方

- 市区町村社協は、民間団体としての主体的な経営判断を行い、かつ地域に開かれた組織体制を確立し、公共性と民間性をあわせ持つ地域福祉の推進を図る団体として地域住民から信頼される組織づくりをめざす。
- そのために、地域社会の総意の中で事業を展開できるよう評議員会、理事会を構成し、その活性化を図る。
- 法人の意思決定を行う評議員会や事業執行に責任を負う理事会等の活性化を図るとともに、事業に関わる地域住民の参画を促し、地域に開かれた仕組みを構築する。

#### 2 評議員会

- 市区町村社協は、地域社会の総意をもって地域福祉を推進するために、構成員組織・団体等から構成される評議員会を設置し、法人にとって重要な事項を決定する。

### 3 役員体制

#### <理事>

- 市区町村社協の理事は、主要な構成員組織・団体から選出される理事、会長、常務理事（業務執行理事）等の社協の経営に専念する理事及び行政職員等によって構成することを原則とする。
- 実務上、社協の業務全体に精通している事務局長の役割は極めて重要である。このため事務局長を理事とする等、事務局職員の理事への参画を検討する。
- 理事は、法人の業務執行の決定にそれぞれの立場から積極的に参画し、地域福祉の推進役としての社協の経営の発展に寄与し、理事としての責務を果たす。

#### <会長>

- 市区町村社協の会長は、唯一法人の代表権を有し、事業執行上の経営責任を包括的に担う。したがって、会長は、民間人であることとし、中立公正な立場や地域全体の代表的性格を持つばかりではなく、できる限り社協の経営に専念しうる適任者を地域の中から選出する。

#### <業務執行理事>

- 市区町村社協の業務執行理事は、理事の中で法人の業務を執行する役割があり、必要に応じて業務執行理事として常務理事を選任・配置する。

#### <監事>

- 市区町村社協の監事は、社協活動や社会福祉法人会計を理解し、その事業を客観的に評価しうる人材を適切に選出する。

#### <会計監査人>

- 特定社会福祉法人の場合は、公認会計士または監査法人から会計監査人を選任する。

### 4 部会、連絡会、委員会等

- 市区町村社協は、事業の推進にあたって、地域のあらゆる立場の意見を反映し、住民参加・協働による地域福祉を推進するために、部会や連絡会、課題別委員会、事業の運営協議会等を設置する。

## Ⅲ 組織経営（財源、事務所、職員体制等）

### 1 財務管理

#### <財源>

- 市区町村社協は、構成員会費、住民会費、寄付金、共同募金配分金、地域福祉基金等各種基金等の「民間財源」、補助金、委託費、指定管理料等の「公費財源」、介護報酬等の「事業収入財源」を財源とし運営する。
- 継続的・安定的に事業が継続できるよう自治体との間で補助・委託等の決定等の公費確保のルール化を図る。
- 地域の実情に応じた多様な財源（民間財源、公費財源等）の確保・活用（ファンドレイジング）を検討・実施する。

#### <会計管理・財務管理>

- 社会福祉法、社会福祉法人会計基準、社会福祉協議会モデル経理規程等の会計に関する法令等に基づき、適正に計算書類を作成し、公表する。

- 内部けん制体制を構築し、複数によるチェック機能の充実を図り、日常の経理事務を適切に行い、不祥事を防止する。
- 計算書類の分析を踏まえ、持続可能で自律した組織経営のための意思決定を行う。

## 2 事務所の確保

- 社協は、地域福祉を推進する民間組織としての機能を発揮するために独立した事務所を確保する。
- このほか、人口規模や地域の実情に応じて、支部社協・支所等の事務所、介護・生活支援サービス事業の事業所、地域住民の活動拠点等の必要な事務所を設ける。

## 3 職員体制の確保

### <職員体制の確保>

- 市区町村社協は、事務局長をはじめ各部門の事業を推進するうえで必要な専任の職員体制を確立する。
- 社協職員が主体的に取り組むべき課題やめざすべきあり方を明文化した「社協職員行動原則」を全職員に徹底する。

### <人事・労務管理制度の構築>

- ①採用・配置、②能力開発・育成、③処遇、④評価（人事考課）からなる人事管理制度の一体的な運営をめざす総合的なシステムの構築を図る。
- 適切な労務管理を実施し、すべての職員が働きやすい環境を整える。

## 4 内部管理体制の整備

- 市区町村社協は、法人業務の適正を確保するため、リスク管理に関する体制、コンプライアンスに関する管理体制等の内部管理体制を整備する。

## IV 広域圏での地域福祉の推進（広域事業、都道府県社協との連携等）

- 中山間地域や過疎地域等の社会資源が十分ではない市区町村では対応が困難な課題や、単独の市区町村では解決が難しい高度な専門的支援を必要とする課題等については、近隣の市区町村社協が共同で広域事業として実施したり、当該市区町村社協とともに都道府県・指定都市社協が、連携して対応する。
- 今後の少子高齢、人口減少社会を見据え、市区町村社協は、複数市区町村域におけるサービス提供、事業実施の検討・準備をすすめる。
- 都道府県社協は、市区町村社協と連携し、広域的な取組を推進するため、積極的に役割を発揮する。

## **市区町村社協経営指針（解説）**

## 第1章 市区町村社協の使命、経営理念、基本方針

### <使命>

- 市区町村社協は、地域福祉を推進する中核的な団体として、地域住民及び福祉組織・関係者の協働により地域生活課題の解決に取り組み、誰もが支え合いながら安心して暮らすことができる「ともに生きる豊かな地域社会」づくりを推進することを使命とする。

### <経営理念>

- 市区町村社協は、この使命を達成するために、以下の理念に基づき、事業を展開する。
  - ① 地域住民を主体とした「ともに生きる豊かな地域社会」の実現
  - ② 誰もが人格と個性が尊重され、その人らしい生活を送ることができる福祉サービスの実現
  - ③ 地域住民及び福祉組織・関係者の協働による包括的な支援体制の構築
  - ④ 地域生活課題に基づく先駆的・開拓的なサービス・活動の創出
  - ⑤ 持続可能で責任ある自律した組織経営

### <基本方針>

- 市区町村社協は、「地域住民」「社会福祉を目的とする事業を経営する者」「社会福祉に関する活動を行う者」が参加する公益性の高い非営利・民間の福祉団体として、上記経営理念に基づく以下の基本方針により経営を行う。
  - ① 地域に開かれた組織として、経営の透明性と中立性、公正さの確保を図るとともに、情報公開や説明責任を果たし、地域社会の支持・信頼を得られるよう、積極的な情報発信を図る。
  - ② 事業の展開にあたって、「連携・協働の場」（プラットフォーム）としての役割を十分に発揮し、地域住民や関係機関・団体等、あらゆる関係者の参加と協働を徹底する。
  - ③ 事業の効果測定やコスト把握等の事業評価を適切に行い、効果的で効率的な自律した経営を行う。
  - ④ すべての役職員は、高潔な倫理を保持し、法令を遵守する。

### <解説>

#### （地域福祉の推進と社協の使命）

- 「ともに生きる豊かな地域社会」とは、地域住民一人ひとりが協働し、日々ともに支え合って、生活における楽しみや生きがいを見出し、生活上のさまざまな困難を抱えた場合でも、社会から孤立せず、安心して、その人らしい生活を送ることができる社会のことである。
- また、このことは、国がめざす「地域共生社会」や、「持続可能な開発目標（SDGs）」がめざす「誰一人取り残さない持続可能で多様性と包摂性のある社会」と軌を一にするものである。
- 社会福祉法では「個人の尊厳の保持」「福祉サービス利用者の自立支援」「個人の選択に基づく福祉」とともに、「地域福祉の推進」を社会福祉の基本理念としている。
- 社会福祉法では、地域福祉の推進は、地域住民が相互に人格と個性を尊重し合いながら、参加し、共生する地域社会の実現を目指して行われなければならないこととしている。

- あわせて、地域福祉の推進においては、①地域住民や福祉関係者による多様で複合的な地域生活課題の把握、②関係機関との連携等による地域生活課題の解決の必要性が明記されている。
- このことは、すなわち、人としての尊厳が守られ、一人ひとりがその人らしく生きられるようなソーシャルインクルージョンとノーマライゼーションの理念に基づく地域づくりを地域住民や福祉関係者とともにすすめていくことが地域福祉推進の目的であることを示している。
- こうした地域福祉推進の目的を実現するために、地域住民及び福祉組織・関係者の協働により地域生活課題の解決に取り組み、誰もが支え合いながら安心して暮らすことができる「ともに生きる豊かな地域社会」づくりを推進することを市区町村社協の使命とした。

### **(地域住民を主体とした「ともに生きる豊かな地域社会」の実現)**

- 「地域住民を主体とした『ともに生きる豊かな地域社会』の実現」とは、地域住民やボランティア、民生委員・児童委員、社会福祉法人・福祉施設、NPO、企業等の地域のあらゆる団体・組織の相互理解と協働によって市民参画型の地域社会を実現することである。
- 社会福祉法では、地域福祉推進の主体として、①地域住民、②社会福祉を目的とする事業を営む者、③社会福祉に関する活動を行う者を位置づけていることから、地域福祉の推進は、地域住民や地域のあらゆる関係者が協力、参加し、すすめるものとされている。
- 市区町村社協は、「連携・協働の場」(プラットフォーム)の役割を十分に発揮し、地域のあらゆる関係者の参加と協働のもとに、地域住民の立場に立って地域生活課題を共有しながら、地域住民が主体的に地域生活課題について考え、できるだけ身近な地域の中でそれを解決できる体制や仕組みをつくっていくことが求められる。
- また、福祉教育等を通じ、すべての人がかけがえのない存在として尊ばれ、差別や排除されたりすることなく社会生活の中でともに支え合い、一人ひとりが生きる喜びを感じることができるよう、「共に生きる力」を育むこと、そして地域福祉の人材を育成していくことが求められる。
- さらに、誰もが支え合いながら安心して暮らすことができる「ともに生きる豊かな地域社会」づくりと、人口減少や雇用の減少等のさまざまな課題に取り組む地方創生は、決して別々のものではない。地域社会が持続可能であることが地域福祉の基盤として不可欠であり、地域福祉の推進によって生活の質の向上や地域の活性化につながる。市区町村社協は、行政とのパートナーシップを築きながら福祉以外のさまざまな分野(医療、保健、就労、住まい、司法、産業、教育、権利擁護、多文化共生、防犯・防災等)との連携を図り、すべての地域住民が役割を持ち、支え合いながら自分らしく活躍できる地域づくりをすすめることが重要である。
- こうした点を踏まえ、地域住民や関係機関との協働に基づいた地域づくりやそれを通じた誰もが支え合いながら安心して暮らすことができる「ともに生きる豊かな地域社会」の実現を、社協の経営理念として位置づけた。

### **(誰もが人格と個性が尊重され、その人らしい生活を送ることができる福祉サービスの実現と地域住民及び福祉組織・関係者の協働による包括的な支援体制の構築)**

- 「誰もが人格と個性が尊重され、その人らしい生活を送ることができる福祉サービスの実現」とは、地域において、誰もが地域社会の一員として尊厳をもった生活が送れるよう、支援を必要とする者の生活状況や思いを把握するとともに、潜在化しがちな狭間にあるニーズもくみ取った福祉サービスを実現することである。
- 「地域住民及び福祉組織・関係者の協働による包括的な支援体制の構築」とは、複合化・多様化した地域生活課題を総合的に受け止め、地域住民の主体的な取り組みと、医療、保健、就労、住まい、司法、産業、教育、権利擁護、多文化共生、防犯・防災等の幅広い関係者が協働する支援体制を整備することである。包括的な支援体制の整備においては、協働の中核を担う機能が必要とされており、市区町村社協は、これまで以上に地域福祉の推進役としてその中核を担うことが求められる。
- 地域福祉推進の目的を達成するには、①福祉サービスが個人の尊厳の保持を基盤とした自立支援や利用者の生活状況等に合わせた質の高いものであると同時に、②地域住民のより身近な圏域において、地域生活課題を包括的に受け止めることが必要である。さらに、その取り組みを通じて地域住民の福祉意識の醸成を図ることが重要である。
- こうしたことを踏まえ、「誰もが人格と個性が尊重され、その人らしい生活を送ることができる福祉サービスの実現」や「地域住民及び福祉組織・関係者の協働による包括的な支援体制の構築」を社協の経営理念として位置づけた。

#### **(地域生活課題に基づく先駆的・開拓的なサービス・活動の創出)**

- 「地域生活課題に基づく先駆的・開拓的なサービス・活動の創出」とは、制度の狭間にある課題も含めて常に事業展開を通じて地域生活課題をとらえ直し、地域住民やあらゆる団体・組織に働きかけ、新たな福祉サービスや活動プログラムの開発、必要となるネットワーク構築に継続的に挑戦することである。
- 市区町村社協は、これまでも福祉ニーズに基づいて、ホームヘルプサービスや毎日型の食事サービス、ふれあい・いきいきサロン等の先駆的な福祉サービスや活動プログラムを開発し、必要となるネットワーク構築に取り組んできた。こうした先駆的な取り組みは、日頃の活動を通じて地域生活課題を把握するとともに、地域全体の課題として提起し、多様な事業展開に結びつける努力が不可欠である。
- 特に、近年は、ダブルケア、8050問題、子どもの貧困、虐待問題、性的指向により生きづらさを抱える人たちへの対応、依存症の課題、ひきこもり等、社会的孤立を共通の背景とし、いわば制度の狭間にある課題に取り組むことが求められている。
- このような課題に取り組むためには、福祉分野だけで課題解決に向けて取り組むのではなく、多分野・多機関等と連携・協働し、新たなサービス・活動を創出しながら対応することが求められる。
- こうした点を踏まえて、「地域生活課題に基づく先駆的・開拓的なサービス・活動の創出」を社協の経営理念に位置づけた。

#### **(持続可能で責任ある自律した組織経営)**

- 「持続可能で責任ある自律した組織経営」とは、変化の激しい時代環境の中で、地域社会に責任をもって貢献していくために、組織の理念、目的、目標、体制、規範を整え、持続可能な経営をしていくことである。
- 「地域共生社会の実現」をめざし、地域づくりが主要な政策課題の時代となった今、地域福祉を推進する中核的な団体として、社協がその役割を十分発揮できるよう、ガバナ



ンスを高め、組織基盤や財政基盤をより強化し自律した経営を行うことが求められる。

- こうした点を踏まえて、「持続可能で責任ある自律した組織経営」を社協の経営理念に位置づけた。

#### （経営理念に基づく経営の基本方針）

- 市区町村社協は、「地域住民」とともに、「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」が参加する公益性の高い非営利・民間の福祉団体であり、理念に基づく経営が求められる。
- したがって、経営にあたっては、第 1 に、地域に開かれた組織として透明性と中立性、公正さの確保を図り、事業や財務内容の公開を積極的に行うとともに、説明責任を果たすことが求められる。
- 第 2 に、事業の実施にあたっては、「連携・協働の場」として役割を發揮し、地域住民や関係機関・団体等、あらゆる関係者の参加と協働を徹底していくことが求められる。
- 第 3 に、責任ある組織的な判断に基づく経営を可能とするために、環境の変化に対応し、計画的に事業を展開するとともに、事業の効果測定やコスト把握等の事業評価を適切に行い、効果的で効率的な自律した経営を行うことが求められる。
- 第 4 に、すべての社協の役職員は、高い倫理意識を保持し、日頃から、法令等を遵守してルールを守った活動を行うことが必要である。いわゆる「法令遵守」とは、法律や政・省令に加え、通知や条例、諸規則、各種規程類のほか、倫理、社会規範、モラル、マナー等、社協が社会的な評価・信頼を得るために必要なルールすべてを、日常のあらゆる活動において役職員が遵い守ることを指す。法令遵守は地域からの信頼を得るために最も重要な事項である。

## 第2章 市区町村社協の事業

### ＜事業展開の基本的考え方＞

- 市区町村社協は「連携・協働の場」として地域住民の複合化・多様化した地域生活課題や潜在的ニーズを受け止め、地域を基盤にして解決につなげる支援やその仕組みを多様な地域関係者と協働してつくることを目的に、具体的な事業展開を図る。

### ＜部門の構成＞

- 市区町村社協は、地域の実情に応じて、①法人経営部門、②地域福祉活動推進部門、③相談支援・権利擁護部門、④介護・生活支援サービス部門による事業体制を確立する。
- 事業体制は、地域住民のあらゆる地域生活課題を組織として受け止め、対応する体制として、各部門に相応しい財源、人材、施設・設備等を確保し、各部門間の相互連携を確立する。

### ＜解説＞

#### （事業展開の基本的な考え方）

- 社会福祉法では、市区町村社協を「地域福祉の推進を図ることを目的とする団体」として位置づけ、さらに、その事業として、①「社会福祉を目的とする事業の企画・実施」、②「社会福祉に関する活動への住民の参加への援助」、③「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」、④「その他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」を実施するものとしている。
- 市区町村社協は、元来住民主体の理念に基づき、さまざまな地域生活課題を地域社会全体の課題としてとらえ、地域住民をはじめとするあらゆる関係者と協力し、課題解決のための活動を計画的に展開してきた。さらに近年は、総合相談・生活支援活動、生活困窮者自立支援事業の取り組みをはじめ、地場産業と結びつき社会参加や雇用の機会を創設する等、地方創生にまで発展している例も見られる。
- 従前からの取り組みとして、食事サービスや買い物支援、移送サービス、介護予防サービス等の住民参加の多様な福祉サービスを積極的に行うとともに、さまざまなボランティア活動、小地域ネットワーク活動、ふれあい・いきいきサロン等の地域での住民の主体的な活動を支援し、誰もが支え合いながら安心して生活できるまちづくりの取り組みにつなげている。
- さらに、社会福祉法の理念である利用者本位の福祉サービスを実現するうえで、日常生活自立支援事業や、成年後見制度における権利擁護支援、苦情解決、情報提供活動、また、きめ細かな日常生活の支援等も市区町村社協の事業として大きな期待が寄せられている。
- 介護保険サービスや障害福祉サービスの事業は、全国の職員の半数以上、収入の4割以上を占める事業であり、収支差を確保しながら、社協らしい事業の展開が求められる。
- これらのフォーマル、インフォーマルな事業が、事業のための事業としてではなく、「地域住民の個々のニーズに応え個々の生活を支えること」に焦点をあわせ、開発・実施されていく必要がある。
- さらに、地域共生社会の実現に向けた市区町村における包括的な支援体制の整備に向けて、社協が「連携・協働の場」として多機関・多職種と連携し地域生活課題の解決に取り

組む協働の中核を担うことが求められる。

#### （部門構成の基本的な考え方）

- 各自治体の置かれている状況とともに、市区町村社協の規模もさまざまであることから、それぞれの状況と地域特性等に応じた組織構成が必要となる。
- 具体的な部門構成は各社協の状況に応じて多様であることを前提に、求められる機能としては、マネジメントを行う「法人経営部門」、地域福祉推進の中核的な役割を果たす「地域福祉活動推進部門」、あらゆる地域生活課題を受け止め、相談支援と権利擁護支援を行う「相談支援・権利擁護部門」、その人らしい地域での暮らしを直接的に支える「介護・生活支援サービス部門」の事業推進体制を整備する。
- 同時に、あらゆる地域生活課題への対応と地域のつながりの再構築（包括的な支援体制づくり）のため、部門間の連携が必要不可欠である。
- 事業規模に応じて、「地域福祉活動推進部門」と「相談支援・権利擁護部門」を統合することも考えられる。
- 日常生活自立支援事業の利用者や法人後見の被後見人等が社協の介護・生活支援サービス等を利用する場合、利益相反を回避し、利用者等の権利擁護を図るために、部門を明確に区分する必要がある。また、法人後見事業や成年後見制度の利用支援等を行う権利擁護センター等を設置する場合等には、第三者性を高めた運営・監視体制の確保が求められる。

- ① 法人経営部門：適切な法人運営と効率的な事業経営を行うための業務を担当し、財務・人事管理をはじめ、組織全体に関わる企画・調整等を行う部門
- ② 地域福祉活動推進部門：地域住民やボランティア、各種団体・機関と連携・協働して、地域生活課題を把握し、課題の解決や地域づくりに向けた取り組みを計画的・総合的に推進するとともに、福祉教育・ボランティア活動を通じて地域福祉への関心を高め、主体形成を図る部門
- ③ 相談支援・権利擁護部門：相談や資金貸付、手続代行、金銭管理、情報提供等の業務を通じて、高齢者、障害者、生活困窮者等を支援し、権利を擁護する部門
- ④ 介護・生活支援サービス部門：介護保険サービスや障害福祉サービスのほか、市区町村からの受託による介護・生活支援サービス等を法令や契約に基づき運営するとともに、上乘せ横出しサービスの実施等により制度の狭間の地域生活課題にも対応する部門

#### （部門間の相互連携の重要性）

- 組織が一丸となって、相乗効果によって課題解決力を高めるため、社協内の部門間連携と社協が有する資源やネットワークを活かしながら、社協の総合力を発揮することが必要である。
- 社協として総合力を発揮するためには、事業担当による「縦割り」の対応ではなく、社協内の各部署が有機的につながりながら支援を展開していくことが求められる。さらに、地域住民からの相談を受け止め、相談支援・権利擁護部門と地域福祉活動推進部門、介護・生活支援サービス部門とが連携し、組織全体で対応する局内連携体制を確立させることが重要である。

## 1 法人経営部門

- 法人経営部門は、適切な法人運営や事業経営を行うとともに、総合的な企画や各部門間の調整等を行う社協事業全体のマネジメント業務にあたる。
- 法人経営部門においては、以下の業務を実施する。  
[具体的な事業]
  - 理事会、評議員会等の運営
  - 財務運営・管理
  - 自主財源確保に向けた資金調達担当者の設置や体制づくり
  - リスク管理やコンプライアンスに関する管理体制の整備
  - 計画的な採用・異動・人事考課等の人事管理
  - 研修・能力開発等の計画的な人材育成
  - 労働法制に基づいた労務管理
  - 所轄庁への届出や対外的な法的対応を行う法務に関する業務
  - 「社協発展・強化計画」の策定等の将来ビジョンの検討と進行管理
  - 法人としての災害時対応とBCPの策定・推進
  - 広報活動・広報戦略 等

### <解説>

#### (法人経営部門の確立)

- 社会福祉法人制度改革に伴うガバナンスの強化、災害対応や不祥事防止等のためのリスク管理、人材確保・育成・定着を進めるための高度な人事・労務管理、介護報酬改定等の度重なる制度変更に応じ会計を通じて経営実態を把握し、業績評価と意思決定を行う財務管理等、法人としての経営管理の重要性が増している。従来の庶務・経理といった意味での総務部門ではなく、事業全体の管理や総合的かつ計画的な事業執行を行うためのマネジメント部門として「法人経営部門」を確立する。
- これらの業務にあたっては、それぞれの専門知識等が必要になるため、必要な人材を確保したり、弁護士や公認会計士、税理士等の顧問委嘱、専門職によるコンサルテーションの実施等の経営に必要な専門家の支援を受けることが重要である。こうした支援体制の構築が単独の社協でできない場合、近隣社協との共同体制や都道府県社協の支援等により体制を整備することが必要である。
- また、法令に基づく情報公開を確実に行之、現況報告書への地域における公益的な取組の記載等を含め、社会福祉法人として説明責任を果たす。
- 積極的な広報活動、ホームページやSNS等を活用した情報発信に努める必要があり、その際は個人情報の取扱いに十分に留意する。

#### (社協組織全体のマネジメントと社協発展・強化計画の策定)

- 法人経営部門においては、特に、各部門相互の事業展開の総合的な企画・調整や、「社協発展・強化計画」の策定等の法人としての将来ビジョンを検討する等、組織全体の計画的な企画・調整の役割を果たす。

- 「社協発展・強化計画」とは、地域福祉を推進する中核的な団体として経営のビジョンや目標を明確にし、その実現に向けた組織、事業、財務に関する具体的な取り組みを明らかにした中期経営計画である。
- 社会福祉制度の動向、地域生活課題の現状、福祉サービスの整備状況、住民参加の取り組みの状況等の外部環境や社協の組織体制、事業の内容、職員等の事業推進体制、財務状況等の内部環境を十分把握・検討したうえで「社協発展・強化計画」を策定し、進行管理を行う。
- 加えて、災害発生時の各種事業の実施の判断や、サービス量の増減、サービスに従事する職員の配置等について事業継続計画（BCP）の策定をする。
- また、地域の福祉関係団体の事務局機能については、市区町村社協として一定の役割を果たすことが必要であるが、当該団体と業務内容や責任体制を明確にするために、契約書や覚書等を取り交わし、これに基づいて運営するものとする。特に経理処理に関する事務体制については慎重かつ適切に行うことが必要である。

## 2 地域福祉活動推進部門

- 地域福祉活動推進部門は、地域住民や多様な組織・関係者の連携・協働による地域生活課題の解決や地域づくりに向けた取り組みの支援、福祉教育・ボランティア活動を通じた地域住民の主体形成、地域の組織・関係者の協働を促進する、地域福祉推進の中核的な役割を果たす。
- 地域福祉活動推進部門においては、以下の事業を実施する。  
[具体的な事業]
  - 調査の実施や住民懇談会の開催、他部門との連携に基づく地域生活課題の把握
  - 市町村地域福祉計画策定への参画、市区町村地域福祉活動計画の策定、小地域福祉活動計画の策定支援
  - 地域生活課題を踏まえた政策提言等のソーシャルアクション
  - 地域福祉推進基礎組織（地区社協、学区社協、校区福祉委員会、自治会福祉部等さまざまな名称がある）の活動の推進・支援
  - 小地域ネットワーク活動の推進・支援
  - ふれあい・いきいきサロン、子育てサロン等の推進・支援
  - 生活支援体制整備事業の実施
  - 住民主体の福祉活動、生活支援サービスの推進・支援（住民参加型在宅福祉サービス事業、食事・移送・買い物支援等）
  - 当事者組織の育成・支援
  - ボランティア・市民活動センターの運営
  - 福祉教育・ボランティア学習の推進
  - 災害ボランティアセンターの運営、仮設住宅等における見守り支援、コミュニティ再建支援
  - 地域福祉財源の造成、助成事業の実施
  - 共同募金委員会と連携した共同募金・歳末たすけあい運動の実施 等

### <解説>

- 地域福祉活動推進部門は、地域住民や地域のあらゆる団体・組織と協働して地域生活課題を把握し、その解決や地域づくりに向けた取り組みを計画的・総合的に推進するとともに、福祉教育・ボランティア活動を通じた地域住民の主体形成、地域の組織・関係者の協働を図る部門である。
- 今日、地域住民やボランティア、民生委員・児童委員、社会福祉法人・福祉施設に加え、生協・農協等の協同組合、フードバンクの運営やまちづくりに取り組むNPO、企業や労働組合等の多様な主体による地域実践が広がりつつある。
- 市区町村社協はこうした多様な主体の連携・協働により、地域生活課題を解決し、地域づくりを進めるコーディネート機能の発揮が求められる。そのため社協職員には、個別支援と地域支援を一体的に提供できるソーシャルワークの専門性が求められる。
- 福祉活動専門員やコミュニティソーシャルワーカー、地域福祉コーディネーター、ボランティアコーディネーター、生活支援体制整備事業による生活支援コーディネーター等地域福祉活動推進部門の職員の職名はさまざまであるが、地域住民等が主体的に地域生

活課題を把握し解決に取り組むことができる地域づくりを担う。そうした職員の必要性を説明し、配置を行政に働きかけることが市区町村社協には求められている。

- 平成 28 年の改正社会福祉法の施行により、社会福祉法人に地域における公益的な取組を実施する責務が課された。社会福祉法人の有する資源を活用し、地域住民とともに子ども食堂や学習支援を実施したり、空いた居室を利用してシェルターを提供したり、車両を使った買い物支援を行う等、さまざまな取組みがなされるようになっている。社協が事務局を担い複数法人が連携した取組みもすすみつつあり、「連携・協働の場」としての社協の役割を發揮し、法人連携の仕組みづくりをすすめることが必要である。
- 地域住民が主体的に地域生活課題を把握し解決に取り組む圏域設定は極めて重要である。地域福祉計画の策定・見直しの際、各福祉分野の圏域や福祉以外の分野の圏域との関係を整理するよう、社協として働きかける必要がある。あわせて、市区町村社協によっては圏域ごとにエリア担当制等を設けているところもあり、そうした取組みも検討する必要がある。
- また、住民主体の福祉活動をすすめるうえで地域の拠点整備は重要である。地域住民が集う居場所としての役割はもちろん、地域住民と専門職等の多様な主体が出合い、協議し、協働する場として、新たな活動の創出が期待される。拠点確保については、既存の公共施設のほか、社会福祉法人の施設、企業の会議室、空き家・空き店舗等が考えられ、必要に応じて社協は地域住民とともに交渉に当たることが求められる。
- 市区町村社協のボランティア・市民活動センター（以下、社協VC）は、「誰もがボランティア活動できる地域社会、すなわち誰も排除しない共生文化を創造すること」を使命とし、地域の「支え合う関係」や「つながりの再構築」を基盤に、多様な主体が協働して地域生活課題の解決をめざしている。社協VCにおいては組織基盤の強化を図りつつ、あらゆる人の社会参加の支援と協働の推進に取り組む。
- さまざまな人が社会参加することは、社会のつながりの再生には不可欠である。障害がある人もない人も、また、さまざまな地域生活課題により生きづらさを抱える人も含め、すべての地域住民が相互に人格と個性を尊重し合いながら、参加できる場、プログラムづくりを進める必要がある。その前提には、豊かな福祉観、排除しない共生文化の創造及び地域福祉人材の育成に向けた福祉教育の展開、活性化が必要である。サービスラーニングの手法を取り入れ、学校や地域住民、地域の組織・関係者を巻き込んだ福祉教育の実施が求められている。
- あわせて、社協VCは、「地域に開かれた社協のフロント」として、地域住民や福祉組織・関係者のみならず多様な分野の幅広い組織・関係者との連携・協働をすすめていく必要がある。地域生活課題の複合化・多様化に対応するため、分野を特定することなく、地縁型のボランティアもテーマ型の市民活動も、営利・非営利を問わず、さまざまなボランティア活動が一緒になって地域生活課題の解決に取り組む多機関協働の場としての役割を果たす。
- 地域住民や地域の組織・団体、関係者、外部支援者とともに運営する災害ボランティアセンター等の取組みはその典型である。発災前における防災・減災の取組み、発災時における高齢者・障害者等の要配慮者の避難支援、災害ボランティアセンターの運営、避難所の支援、仮設住宅入居者への支援等、常に協働が欠かせない。また、災害時の支援においては、行政の福祉部局だけでなく危機管理部局等のさまざまな部局との調整が必要となる。平時からの訓練とともに協定の締結等を通じた連携・協働の仕組みづくりが必要である。

### 3 相談支援・権利擁護部門

- 相談支援・権利擁護部門は、地域住民のあらゆる地域生活課題を受け止め、地域での生活支援に向けた相談・支援活動、権利擁護支援、情報提供・連絡調整を行う部門である。
- 相談支援・権利擁護部門は、以下の事業等を地域の状況に応じて実施する。  
[具体的な事業]
  - 生活困窮者自立支援事業
  - 日常生活自立支援事業
  - 権利擁護支援に関する事業（成年後見制度の利用促進のための中核機関や権利擁護センター等の運営、法人後見の実施等）
  - 生活福祉資金貸付事業
  - 地域包括支援センター事業
  - 地域活動支援センター、基幹相談支援センター事業
  - 地域の相談支援機関の連絡会、福祉及び関連領域専門職の研修事業 等

#### <解説>

- 相談支援・権利擁護部門は、「断らない」相談を念頭に、地域住民のあらゆる地域生活課題を受け止め、相談者自身による問題解決を継続的に支援する。
- サービスや支援に拒否的であったり、ひきこもりの状態にある等、見えにくい地域生活課題が広がる中で、相談窓口で待つだけではなく、他部門と連携し、積極的にアウトリーチすることが必要である。
- 支援にあたっては、既存の制度やサービスにつなぐだけではなく、地域住民による地域福祉活動等のインフォーマルな社会資源と連携する。
- また、個別支援を通じて地域住民の理解と参加を広げたり、地域福祉活動の充実を図る、新たな社会資源を開発する等の地域づくりにつなげるため、地域福祉活動推進部門と連携・協働することが重要である。
- 誰もが権利を侵害されることなく、自分の意思に基づいてその人らしい生活を送ることができるよう、日常生活自立支援事業や成年後見制度に関する事業等により権利擁護支援を行う。
- 包括的支援体制の協働の中核を担うべく、地域包括支援センターや生活困窮者自立支援事業、成年後見制度利用促進にかかる中核機関等の受託を進めるとともに、地域の多機関協働を推進するため、多様な社会資源の情報提供・連絡調整を行う。
- これらの事業の推進にあたっては、相談援助技術を持つ社会福祉士等のほか、医療系専門職である保健師や看護師等を確保することが必要である。さらに、法律専門職（弁護士や司法書士）、専門相談員（消費生活相談員、キャリアカウンセラー等）等の各種の専門職との連携が重要である。
- 福祉サービス利用援助を行う日常生活自立支援事業や法人後見業務の実施にあたっては、福祉サービス事業者としての社協の立場との利益相反関係が生じる。このため、直接的な介護・生活支援を行う介護・生活支援サービス部門と、事業の実施体制を明確に分離して実施する。さらに、必要に応じ、第三者性のある運営委員会や監視委員会等を設置することが必要である。



## 4 介護・生活支援サービス部門

- 介護・生活支援サービス部門は、介護保険サービスや障害福祉サービス、行政からの委託・補助で行うその他のサービスを提供する部門である。
- その人らしい生き方・生活を尊重するため、必ずしも制度の枠にとらわれることなく、必要に応じて柔軟にサービスを提供する地域福祉型福祉サービスをめざす。
- 介護・生活支援サービス部門は、以下の事業を実施する。  
[具体的な事業]
  - 介護保険法に基づく事業
  - 障害者総合支援法に基づく事業
  - 児童福祉法に基づく事業
  - その他行政からの委託・補助で行う配食サービス事業、移動支援事業 等

### <解説>

- 介護・生活支援サービス部門は、「住民のニーズに応える事業・活動を実施する」という社協の原点に立ち、地域の福祉ニーズに応じたサービスを展開する。
- また、サービス提供を通じて地域生活課題を把握し、地域福祉活動推進部門や相談支援・権利擁護部門と連携しながら、新たな社会資源やサービスを開発するほか、地域住民の福祉活動等と協働する等、包括的な支援体制をめざし社協らしい事業運営を行う。
- 介護保険制度や障害者総合支援法、児童福祉法等に基づくサービスは、運営基準等の各種法令を遵守し、実施主体として経営責任をもって事業を行う必要がある。
- 事業を安定的に継続するため、採算状況やサービス提供状況について常に数値で把握・分析し、状況に応じた経営判断を行う。また、制度の動きを常に把握し、法改正や報酬改定といった制度環境の変化に備えるとともに、将来を見据えた経営が求められる。そのため、法人経営部門と連携・連動しながら担当役員制の導入や経営会議を設置する。
- 常に創意工夫によりサービスを改善し、地域の福祉サービス水準の向上を図るとともに、必要に応じて柔軟にサービスを提供する地域福祉型福祉サービス（※）をめざす。サービスの質の向上やニーズに応じた創意工夫は、地域住民に支持・信頼されるサービス事業者となって経営改善を進めるうえでも不可欠な取り組みである。
- 事業者情報の開示、苦情解決における第三者委員の設置等の利用者保護への対応、第三者評価の受審等を積極的に行い、地域住民から信頼される公共性の高い経営を行う。また、低所得者や困難ケース等への対応に積極的に取り組む。
- 請求事務等の事務処理業務については、事業規模に応じて「介護・生活支援サービス部門」の中に事務部門を確立したり、その一部の外部委託や近隣の社協との共同実施等、効率化を試みることも必要である。
- さらに、地域福祉推進の協働のパートナーである社会福祉法人・福祉施設と連携・協働し、新たなサービスや活動等を開発し、実施していくことが重要である。

#### (※) 地域福祉型福祉サービス

日常生活の場において、「生活のしづらさ」を抱えた住民の生活の継続性や豊かな社会関係等、地域生活の質を高めることを目的にした活動やサービスで、その開発や実施過程に

において住民・利用者・事業者・行政が協働することを通して、共生のまちづくりに結びつく「地域資源」の性格を持つものである。

『「地域福祉型福祉サービス」のすすめ』（平成17年3月 全国社会福祉協議会）

## 第3章 市区町村社協の組織及び組織経営

### I 位置づけ・構成

#### 1 市区町村社協の位置づけ

##### <社協の基礎単位としての市区町村社協等>

- 市区町村社協は、市区町村を単位に設置される社協の基礎的な単位である。なお、市区町村社協には、複数の市区町村を区域とする広域圏の市区町村社協（以下、広域圏社協）も含まれる。

##### <地域福祉を推進する基盤となる組織としての地域福祉推進基礎組織>

- 市区町村社協は、地域住民に身近な圏域において、地域住民が主体的に地域生活課題を把握し、解決する地域福祉推進の組織的基盤として「地域福祉推進基礎組織」を設置し、その活動を支援する。

##### <解説>

##### （社協組織の基礎単位としての市区町村社協等）

- 社会福祉法では、社協の設置要件を、都道府県、市町村、指定都市の区を区域とし、その区域における社会福祉事業または更生保護事業を経営する者の過半数が参加するものと規定している。市区町村社協は、その中であって、指定都市を除く市、町村、指定都市の区及び特別区を単位に設置されたものを指し、社協の基礎単位となる。
- 基礎的自治体の圏域である市区町村社協が、社協の基礎的な組織であるという意味は、市区町村が、地域住民のニーズをくみ取り、それを解決していく能力・資源をあわせ持つことができる圏域として概ね考えられるからである。
- 市区町村社協に期待される役割を果たし、事業を推進し、民間団体としての自律性を持つために、その組織は、社会福祉法人であることを原則とする。

##### （複数の市区町村を圏域とした広域圏社協）

- 社会福祉法では、市区町村社協が、同一都道府県・指定都市内において複数の市区町村を区域とすることを認めており、これを「広域圏社協」と位置づけている。これは、地域福祉を推進するうえで必要な一定の社会資源が単一の市区町村では確保できない、あるいは複数の市区町村を圏域とした方が効果的な事業展開が期待される地域では、複数の市区町村圏域をひとつの圏域としてとらえ、そこに社協を設置するという考え方によるものである。
- 制度上では、同一都道府県・指定都市内であれば、地域特性に応じて複数の市区町村を圏域とする活動や事業を展開するために、市区町村を単位とした市区町村社協のほかに、複数の市区町村を区域とする広域圏社協を設置することや、それぞれの市区町村社協の意思決定により必要に応じて社会福祉法人格を合併することも可能となっている。
- いずれにせよ広域圏社協は、市区町村社協の一形態であり、市区町村社協と同様の組織構成や組織運営を確保することが求められる。

### **(住民に身近な圏域を単位にした福祉活動の基盤となる「地域福祉推進基礎組織」)**

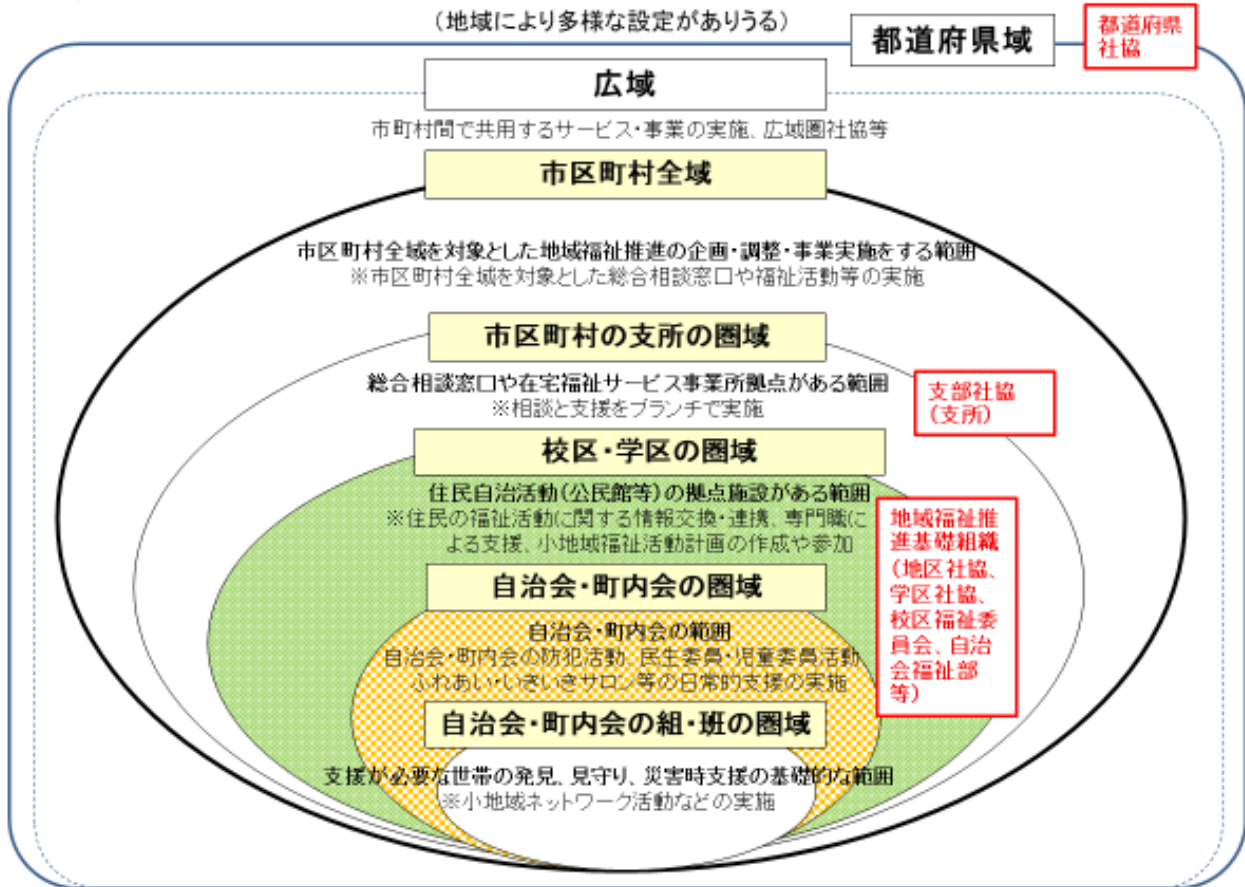
- これまで市区町村社協では、地域住民の主体的な福祉活動の組織化・支援をすすめるための基礎単位として小学校区等を区域にした地区社協、校区福祉委員会、自治会福祉部等の地域福祉の推進のための地域住民の福祉活動組織（以下、地域福祉推進基礎組織）を市区町村社協の主要な構成員組織に位置づけ、その活動を支援してきた。
- 総合相談・生活支援体制構築の目的は、個別の地域生活課題を解決するとともに、地域において地域住民の支え合いや専門職と地域住民の福祉活動のネットワークを広げ、できるだけ身近な地域の中でさまざまな地域生活課題を解決できる仕組みをつくっていくことにある。地域共生社会の実現に向けて、より身近な圏域において地域住民が主体的に地域生活課題を把握して解決を試みる体制づくりが求められており、このことは、社協が従来から取り組んできた住民主体の地域づくりそのものであり、地域福祉推進基礎組織はその活動の基盤となる。
- 地域福祉推進基礎組織における地域住民の主体的な福祉活動の支援や条件整備は、コミュニティワークに代表される社協活動の主要な実践のひとつであり、福祉コミュニティづくりに大きな役割を果たすことから、今後とも取り組みを強化していく必要がある。さらに、地域福祉計画や地域福祉活動計画の策定にあたっては、地域福祉推進基礎組織の圏域を住民参加による地域福祉を推進するうえでの基礎圏域として明確に位置づけることも重要である。
- 一方、福祉コミュニティとは、多様な地域住民が福祉活動に参加し、地域生活課題を共有化し、互いに協働して解決にあたるなかで形成されるものであり、地域福祉推進基礎組織が単なる地域の諸団体を網羅するだけの形式的な組織になったり、いわゆる上意下達の受け皿にならないように十分認識する必要がある。
- 近年の地域福祉推進基礎組織は、地域福祉の推進の大きな担い手となる中で行政から直接事業を受託したり、車両等の財産を有したりする等、地域の社会資源として大きな役割や力量を持つ例も見受けられる。しかし、地域福祉推進基礎組織は、社会福祉法上に規定はなく、市区町村社協を構成する住民組織としての位置づけであることに留意しておく必要がある。また、住民自治を推進する地域内分権組織として「地区住民自治協議会」等が設置されている市区町村では、地域福祉推進基礎組織との協働が必要となる。

### **(大都市部あるいは市町村合併を行った市区町村社協における地域福祉推進基礎組織)**

- 大都市部あるいは市町村合併を行った市区町村社協では、市区町村内の行政圏域や旧市町村を区域に地域福祉推進基礎組織や支部社協を設置している場合がある。
- こうした圏域では、行政の出張所や福祉サービス等の社会資源についても一定程度整備されている場合が多く、地域福祉を推進するうえでの一定の基盤がある圏域としてみることができる。ボランティアセンターや総合相談窓口、あるいは介護・生活支援サービス等の社協事業の拠点を設置し、事業を展開している例もある。
- なお、平成の大合併にあたって、全社協では、実情に応じて旧市町村社協を「支部社協」の形で残すことを提案した。ただ、「支部社協」は、旧市町村社協をそのまま残すのではなく、地域自治の観点から福祉に関わる住民組織（住民・当事者を中心としてボランティア関係者、福祉関係者等が当該地域の地域福祉の推進のために集まる組織）としての面を明確に残した組織として位置づける。支部社協も地域福祉推進基礎組織であるが、合併に伴う対応であることを明確にするためにこの用語を使用している。

(図表1)市区町村社協の事業・活動における圏域設定のイメージ

(地域により多様な設定がありうる)



出典：厚生労働省「これからの地域福祉のあり方に関する研究会報告書」より一部加筆

## 2 構成員・会員

### <市区町村社協の構成員の基本的な考え方>

- 市区町村社協は、地域福祉の推進に参加・協働する地域のあらゆる組織・団体を構成員とし、地域社会の総意を結集することが重要である。構成員は、住民組織、公私の社会福祉事業者及び社会福祉関係団体、社会福祉に関する活動を行う団体等、地域福祉推進に必要な地域の主要な団体を基本に、地域の実情に応じて構成する。

### <会員制度の整備>

- 市区町村社協は、それぞれの地域の実情に応じて会員規程等によって会員を規定し、会員制度を整備する。
  - 住民会員制度
  - 構成員組織（団体）会員制度
  - 賛助会員（特別会員）制度

### <解説>

#### （構成員の基本的な考え方）

- 市区町村社協の構成員は、地域福祉の推進を図る中核的な団体として地域社会の総意を結集するものとなるよう、地域の実情に応じて検討し、また事業や活動を通じて地域のあらゆる関係者に働きかけ、その具体化を図るものである。
- さらに、制度の狭間にある課題も含めた、複合化・多様化した地域生活課題にあたっては、医療、保健、就労、住まい、司法、産業、教育、権利擁護、多文化共生、防犯・防災等の関係者と連携・協働し、地域生活課題の共有を行うとともに、お互いの強みを活かしながら具体的な解決策等を検討していく必要がある。市区町村社協は、中間支援組織としての広範・多岐にわたるネットワークを活かし、「連携・協働の場」としての役割を果たすことが重要である。
- ここでいう中間支援組織とは、行政と地域の間においてさまざまな活動を調整・支援する組織のことを意味する。
- 構成員は、具体的には、以下のような団体や組織等が考えられる。

#### ① 住民組織

- 住民会員、地域福祉推進基礎組織、住民自治組織等
- 当事者等の組織

#### ② 公私の社会福祉事業者及び社会福祉関係団体等

- 民生委員・児童委員またはその組織
- 社会福祉法人・福祉施設、社会福祉団体
- 更生保護事業施設・更生保護事業団体
- 福祉（介護・保育）サービス事業者
- 社会福祉行政機関
- 保健・医療、教育等の関係機関・団体

③ 社会福祉に関する活動を行う団体

- ボランティア団体
- NPO等の市民活動団体
- 企業、労働組合、経済団体
- その他の社会福祉に関する活動を行う団体※  
※ 農協、生協は基本的にはこれに該当する。

④ 地域福祉推進に必要な地域の主要な団体

- まちづくり、住宅、環境、労働、経済等の生活関連領域の関係団体
- その他法曹、金融関係等の地域福祉の推進に必要な団体 等

**(住民組織等)**

- 住民組織は、地域福祉推進基礎組織、自治会・町内会、当事者組織等が考えられ、社協が住民参加によって事業をすすめるうえで重要な基盤となり、不可欠な構成員となる。また、地域の福祉サービスの利用者でもある当事者あるいは家族、その代弁者の組織加入も重要である。
- 地域共生社会の実現に向けては、小地域福祉活動等の住民により身近な圏域を基盤にした福祉活動や住民参加の取り組みがますます重要となっており、自治会等の住民組織、地縁団体等の連携や協働は不可欠であるが、これに限らず、「このまちをよくしたい」という思いのある地域住民等の育成や参加支援、組織化等の取り組みも重要である。

**(社会福祉法人・福祉施設、福祉サービス事業者)**

- 社会福祉法では、社協の設置要件として「社会福祉事業又は更生保護事業を経営する者の過半数の参加」が求められているが、この「参加」は「経営する者＝法人」の参加ととらえるのではなく、個々の社会福祉法人・福祉施設が地域福祉の推進を行っていく役割を果たす観点から市区町村社協と協働の取り組み等に参加するという意味であるにとらえられる。
- 平成 28 年の改正社会福祉法において、地域における公益的な取組が社会福祉法人の責務とされた。市区町村社協は、地域における「連携・協働の場」としての役割を果たすために、地域生活課題やニーズを把握・協議、または提供する場を設ける等、社会福祉法人・福祉施設とのネットワークを構築し、地域における公益的な取組をすすめることが求められる。
- 福祉サービスを提供する民間事業者にも社協への参加を促していくことが必要である。その際、市区町村社協には、地域福祉の推進を図る団体の役割があることを十分理解してもらい、ともに地域生活課題の解決に取り組むことの必要性を十分に伝える必要がある。

**(社会福祉に関する活動を行う団体)**

- 身近な圏域における地域住民同士の支え合う関係やつながりの再構築に向けては、ボランティアや市民活動団体と連携するとともに、多様な主体が協働して地域生活課題の解決をめざしていくことが重要である。各市区町村社協では、NPO、生協、農協、一般社団法人等の幅広い市民活動団体の地域福祉や社協への参加を働きかけ、市区町村社協における重要な構成員として位置づけていく必要がある。

- 国連により「持続可能な開発目標（SDGs）」が示されたこともあり、「誰一人取り残さない持続可能で多様性と包摂性のある社会」の実現に向けて、企業によるさまざまな取り組みがすすめられている。社員のボランティア・市民活動への参加支援、寄付への協力、企業の資源を生かした物資やサービス・技術の提供等、多くの企業で社会貢献活動が行われており、SDGsの達成に向けて社協自らが取り組むとともに企業との連携・協働が不可欠となっている。

#### （行政とのパートナーシップ）

- 社会福祉法では、地域福祉計画は、福祉分野の上位計画として位置づけられ、各自治体における計画策定が求められた。地域福祉を推進していくうえでの共通理念と具体的な施策に関する基本計画となるため、その見直し・策定作業にあたっては、市区町村行政と社協との連携がさらに強く求められている。今後とも行政とはパートナーシップを組み、社協の主要な構成員として位置づけることが必要である。

#### （住民会員制度）

- 社会福祉法では、地域住民、社会福祉を目的とする事業を営む者及び社会福祉に関する活動を行う者（地域住民等）が相互に協力し、地域福祉の推進に努めることを規定しており、地域住民は地域福祉を推進する主体として位置づけられている。
- 地域福祉は地域で暮らす住民を主体とした実践であり、住民会員制度は、社協事業を地域住民の参加・協力・支持によってすすめるために必要な基本的制度として推進を図るものである。
- 住民会員制度について次の二つの形態が考えられる。
  - ① 地域福祉推進基礎組織を「住民組織」の基礎会員として位置づけ、社協との関係では間接的な参加の形態をとる場合
  - ② 住民個々が社協に直接的な参加の形態をとる場合
- 社協組織との関係でみると、①の場合は「住民組織」と社協との関係を明確にする必要性があり、②の場合は住民会員の理事・評議員の選出等の参加のあり方が課題となる。
- いずれにせよ、社協（社会福祉法人）における会員とは、会費の納入によって資格・権利を生ずるものとされる社団法人における「社員」とはその性格は異なるが、会員となることを通じて、地域福祉の推進や社協事業への参加を意思表示してもらうものである。
- したがって、住民会員制度が賛助会員の性格を有するという意味では、地域住民の自覚に基づく加入を基本として整備を図る必要性があり、一律・機械的なものではなく、社協の役割や住民会員制度の説明を通じ、自覚ある加入を広げることが必要である。
- さらに、地域住民に対する情報提供、相談、機材の提供、市区町村社協事業への参加や意見を反映できる機会の提供（評議員や部会委員の公募等）等を通じて、市区町村社協への参加をすすめ、住民会員の増強を図っていくことが望まれる。
- 一方で、住民会員制度については、会費の徴収を自治会に依頼している場合も多い。自治会には、寄付者の自発的な意思を十分尊重してもらうとともに、会費の用途等については明確に住民に説明し理解してもらうことが重要である。

#### （構成員組織（団体）会員制度）

- 市区町村社協は地域の福祉関係組織・団体の「連携・協働の場」としての性格を有していることから、構成員とされる組織（団体）を市区町村社協の会員制度の中に位置づけ



る必要があり、これを構成員会員制度とする。さらに、構成員組織（団体）会員の合意のもとに理事及び評議員の選出についての規定を設け、構成員組織と社協の法人組織との関係を明確にすることが求められる。

#### （賛助会員（特別会員）制度）

- 賛助会員（特別会員）制度は、住民会員制度や構成員組織（団体）会員制度とは別に、多様な組織・団体に対して地域福祉への関心や社協事業への参加意識の醸成、さらに事業・活動の内容や規模に応じて多様な資金を多用な手法により調達するファンドレイジングの観点から特に財政的に支援する制度として整備をすすめる。
- 平成 23 年度の税制改正により、個人が一定の要件を満たした社会福祉法人に寄付金を支出した場合、その寄付金について「税額控除制度」の適用を受けることができるようになっている。税額控除は、所得控除と比べ、小口の寄付者への減税効果が高いことが特徴であり、各市区町村社協では「税額控除対象法人」となることが求められる。

## Ⅱ 組織体制(評議員、役員、部会・委員会等)

### 1 組織体制の基本的な考え方

- 市区町村社協は、民間団体としての主体的な経営判断を行い、かつ地域に開かれた組織体制を確立し、公共性と民間性をあわせ持つ地域福祉の推進を図る団体として地域住民から信頼される組織づくりをめざす。
- そのために、地域社会の総意の中で事業を展開できるよう評議員会、理事会を構成し、その活性化を図る。
- 法人の意思決定を行う評議員会や事業執行に責任を負う理事会等の活性化を図るとともに、事業に関わる地域住民の参画を促し、地域に開かれた仕組みを構築する。

#### <解説>

- 市区町村社協は、地域福祉を推進する社会福祉法人として、地域全体に責任を持つ公共性と民間性、自発性を兼ね備えた組織であり、地域住民との信頼関係の強化が何よりも重要視される。
- 市区町村社協は、地域福祉を推進する中核的な団体として、住民主体による福祉活動の推進・支援や、日常生活自立支援事業等の権利擁護支援、生活困窮者自立支援制度による自立相談支援機関等の各種相談、介護・生活支援サービスの実施等のさまざまな役割が期待されている。こうした中で、市区町村社協の社会的責任は大きくなっており、事業の可視化と地域生活課題等の発信に努め、地域住民からの評価を常に意識し、事業を展開することが必要である。
- また、地域福祉の推進においては、さまざまな福祉活動を行う組織・団体や地域住民と市区町村行政が協働してすすめていくことが重要である。そのため市区町村社協は、地域のさまざまな福祉活動を行うボランティア団体や市民活動団体、社会福祉法人・福祉施設等との「連携・協働の場」としての役割を持っており、地域におけるより高い調整能力が求められている。
- 一方で、介護保険サービス事業をはじめとする介護・生活支援サービス事業は、利用者がサービスを選択し、その対価によって経営を行うものである。このため、法人として常に変化する外部環境を認識し、戦略と戦術をもって継続的に市場に働きかけていくとともに、社協としての事業目的に最適な組織へと内部環境を組み替える等、主体性を持った経営を行う必要がある。
- こうしたことを踏まえ、社協自身が主体的な経営判断ができ、しかも地域に開かれた組織体制を確立し、公共性と民間性をあわせ持つ地域福祉をすすめる団体として地域住民から信頼されることが強く求められている。そのため、法人の意思決定を行う評議員会や事業執行について責任を負う理事会等について、各方面の幅広い意見を反映し、地域社会の総意をもってその事業をすすめられるよう構成するとともにその活性化を図る。

## 2 評議員会

○ 市区町村社協は、地域社会の総意をもって地域福祉を推進するために、構成員組織・団体等から構成される評議員会を設置し、法人にとって重要な事項を決定する。

### <解説>

#### (評議員会の構成について)

- 平成 29 年の改正社会福祉法施行によりすべての社会福祉法人に評議員会が必置とされた。社協においてはその社团的性格を踏まえて法改正前から評議員会を「法人の重要な事項について議決する機関」と位置づけている。これは、市区町村社協が地域社会の総意をもってその事業をすすめていくために、法人にとって重要な事項は、構成員の決定によってすすめることにしているからである。
- 評議員の数は、理事の員数を超える数とされている。評議員会は、「連携・協働の場」としての社協の役割を具体化するもので、各方面の幅広い意見を反映し、地域社会の総意をもってその事業をすすめていくことができるよう、評議員の定数は地域の実情や事業規模等を勘案し、適切な数とする。
- 評議員会は法人の議決機関であることから、評議員の選任は、とくに慎重を要し、地域住民、福祉活動を行う者及び社会福祉関係者等の構成員組織・団体を代表するにふさわしい体制をつくる必要がある。そのため、適切な選出過程を経て選出することを明確にするために評議員選出規程等を定める必要がある。
- また、社会福祉法における評議員会は、社会福祉法及び定款に記載された事項のみを決定することとなっている。ただ、社協では、各方面の幅広い意見を反映し、地域社会の総意をもってその事業をすすめていくことが必要との観点から、単に評議員会によって法人経営を「事後的に監督する」だけではならず、事前に構成員たる評議員の意思を法人経営にも反映することが必要との考え方に立って、法定事項を超える予算及び事業計画の承認等を決議事項に加えている。

#### <市区町村社協の評議員構成のイメージ>

- ① 住民組織／住民会員、地域福祉推進基礎組織、住民自治組織 等
- ② 当事者等の組織／老人クラブ、障害者団体、介護者の会 等
- ③ 社会福祉に関する活動を行う団体／ボランティア団体、NPO等の市民活動団体、農協・生協 等
- ④ 民生委員・児童委員またはその組織
- ⑤ 事業者関係／社会福祉法人・福祉施設・社会福祉団体、更生保護事業施設・更生保護事業団体、福祉（介護・保育）サービス事業者
- ⑥ 保健・医療、教育等の関係機関・団体／医師会、医療・保健機関、学校、教育委員会 等
- ⑦ 社会福祉行政機関
- ⑧ 地域福祉推進に必要な地域の主要な諸団体／まちづくり、住宅、環境、経済団体 等
- ⑨ その他／学識経験者（社会福祉、法務、税務、事業経営等の専門家）

### 3 役員体制

#### <理事>

- 市区町村社協の理事は、主要な構成員組織・団体から選出される理事、会長、常務理事（業務執行理事）等の社協の経営に専念する理事及び行政職員等によって構成することを原則とする。
- 実務上、社協の業務全体に精通している事務局長の役割は極めて重要である。このため事務局長を理事とする等、事務局職員の理事への参画を検討する。
- 理事は、法人の業務執行の決定にそれぞれの立場から積極的に参画し、地域福祉の推進役としての社協の経営の発展に寄与し、理事としての責務を果たす。

#### <会長>

- 市区町村社協の会長は、唯一法人の代表権を有し、事業執行上の経営責任を包括的に担う。したがって、会長は、民間人であることとし、中立公正な立場や地域全体の代表的性格を持つばかりではなく、できる限り社協の経営に専念しうる適任者を地域の中から選出する。

#### <業務執行理事>

- 市区町村社協の業務執行理事は、理事の中で法人の業務を執行する役割があり、必要に応じて業務執行理事として常務理事を選任・配置する。

#### <監事>

- 市区町村社協の監事は、社協活動や社会福祉法人会計を理解し、その事業を客観的に評価しうる人材を適切に選出する。

#### <会計監査人>

- 特定社会福祉法人の場合は、公認会計士または監査法人から会計監査人を選任する。

#### <解説>

##### （理事の構成について）

- 市区町村社協は地域福祉をすすめる中核的な組織であり、地域社会の総意の中で事業を展開することを基本的な考え方としているところから、地域の社会福祉関係者、社会福祉に関する活動を行う組織・団体の関係者、行政、住民組織等の構成員の中から理事を適切に選び、それぞれの立場から地域福祉の推進や社協の経営について幅広く議論し、経営をすすめることが原則である。
- しかし、こうした構成員から選出される理事があて職となっている場合、任期ごとに変わることもあり、理事としての継続性に欠けることも多い。そのため、経営上の判断や経営上の問題が生じた場合、法人当事者としての責任が果たせないことが課題となっている。
- また、現在社協に求められているさまざまな社会的責任を果たすためには、地域福祉や社会福祉に関する専門性ととともに、経営の判断にあたって財務、労務、法務、リスクマネジメント等の経営上必要な専門性が求められる。
- こうしたことを踏まえると構成団体から選出した理事と行政職員のみでの役員体制では社会的責任を果たすことは不可能であり、会長とともに常務理事（業務執行理事）等社協の経営に専念する理事を一定程度配置する必要がある。

- 事務局長は、社協の業務を最も把握している。このため社協の業務の実態を経営に反映させるため事務局長を理事に位置づけることが求められる。あわせて、事業の規模等を勘案して担当管理職等を理事に位置づけることを検討する。
- 市区町村行政については、令和 2 年公布の改正社会福祉法で、「地域生活課題の解決に資する支援が包括的に提供される体制の整備その他地域福祉の推進のために必要な各般の措置を講ずるよう努める」とされ、今後とも地域福祉推進の基盤整備にあたって大きな役割を果たすこととなる。あわせて、地域福祉の推進における「連携・協働の場」である社協の理事会に行政職員が参画することは公民の調整、行政とのパートナーシップという意味でも重要である。

### （理事の責務）

- 理事は、社協役員としてその責務を理解し、業務執行を通じて役割を果たすことが肝要である。具体的には、理事がもつ専門的知識や選出経緯を踏まえ、業務ごとの担当制をとることも考えられる。なお、理事に対して、勤務実態に応じた報酬の支給が必要である。
- 平成 29 年の改正社会福祉法の施行により、理事定員は、6 名以上とされた。実質的に組織経営について判断や議論ができる定数を社協の事業規模に応じて決定する。

#### <市区町村社協の理事構成のイメージ>

- |        |                                 |
|--------|---------------------------------|
| 構成員理事  | — 社協の構成員団体から適切な人材を選出する          |
|        | ● 住民組織の代表者                      |
|        | ※ボランティア活動を行う代表者（社会福祉に関する活動を行う者） |
|        | ● 当事者団体の代表者                     |
|        | ※社会福祉施設等の社会福祉事業を経営する団体の役職員      |
|        | ● 民生委員・児童委員                     |
|        | ● その他社会福祉及び関連分野の代表者 等           |
| 業務執行理事 | — 原則として社協の経営に専念する者を選出する         |
|        | ● 常務理事 等                        |
| その他    | — 市区町村行政職員                      |
|        | 識見を有する者（事業経営や社会福祉の専門家） 等        |
- ※ 理事会において、理事の中から会長（理事長）を選定する。

#### <社協理事の責務>

- ① 理事は、法令及び定款を遵守し、社会福祉法人のため忠実にその職務を行わなければならない（社会福祉法第 45 条の 16 第 1 項）。
- ② 委任契約に基づく善管注意義務（善良なる管理者として要求される注意義務）（社会福祉法第 38 条）。
- ③ 競業及び利益相反取引をしようとする場合には、理事会において、当該取引につき重要な事実を開示し、その承認を受けなければならない（社会福祉法第 45 条の 16 第 4 項で準用する一般法人法第 84 条）。

④ 法人に回復することができない損害を及ぼすおそれのある事実があることを発見したときは、直ちに、当該事実を評議員に報告しなければならない（社会福祉法第 45 条の 16 第 4 項で準用する一般法人法第 85 条）。

#### （会長）

- 社会福祉法上の理事長を「法人社協モデル定款」では「会長」としており、経営指針でも「会長」としている。会長は、理事会の決定に基づき（社会福祉法第 45 条の 13 第 2 項）、法人の内部的・対外的な執行権限を有する重要な役割を果たす。
- 市区町村社協の会長は、社協のもつ民間性を発揮するために、従来どおり民間人であることが望ましい。その際、今後の社協に求められる社会的責任を踏まえた経営判断をすすめられるよう、中立公正な立場や地域の代表的な役割だけではなく、強いリーダーシップが発揮できる会長を選出する必要がある。
- そのためには、できるだけ社協の経営に専念し、経営上の判断を常時行うことのできる適任者を地域の中から選出することが重要である。さらに、勤務実態に応じた役員報酬を支給することが必要である。

#### （業務執行理事）

- 会長以外にも社会福祉法人の業務を執行する理事（業務執行理事）を理事会で選定することができる。業務執行理事は、会長と違い代表権はないため、対外的な業務を執行する権限はもたない。
- なお、法人社協モデル定款では、常務理事を業務執行理事とする構成としている。業務執行理事の選任・配置については各市区町村社協の任意であるため、複数置くこと、あるいは置かないことも可能である。

#### （監事）

- 平成 29 年の改正社会福祉法の施行により、監事は 2 名以上とされた。監事は、社協の役職員との兼務はできず、社会福祉事業について識見を有する者、財務管理について識見を有する者が含まなければならない。
- 社協事業が広がり、また、法人会計の健全性及び透明性やガバナンス強化が求められる中にあるのは、外部の会計専門家に対し、独立した第三者の立場からの監査の実施を検討する必要がある。

#### （会計監査人）

- 会計監査人を設置する法人（特定社会福祉法人）は、公認会計士または監査法人から会計監査人を選任し、その職務を行わせる。

#### （経営責任）

- 社会福祉法で、理事、監事、評議員または会計監査人は、社会福祉法人に対し、その任務を怠ったことにより生じた損害を賠償する責任を負うことになった。
- 理事、監事、評議員または会計監査人と法人の関係は、委任に関する規定に従うため、「任務を怠った」とは、法人に対する善管注意義務違反（理事の場合は、忠実義務違反も含まれる）にあたる。

- 理事、監事、評議員または会計監査人の任務懈怠によって損害を受けた第三者を保護する観点から、職務を行うにつき悪意または重大な過失があった場合には、第三者に対して責任を負うこととなっている。
- 理事、監事、評議員または会計監査人が、その業務について行った行為（不作為を含む）に起因して、損害賠償請求を提起された場合に備え、損害賠償金・争訟費用等を補償する保険への加入が求められる。

## 4 部会、連絡会、委員会等

○ 市区町村社協は、事業の推進にあたって、地域のあらゆる立場の意見を反映し、住民参加・協働による地域福祉を推進するために、部会や連絡会、課題別委員会、事業の運営協議会等を設置する。

### <解説>

- 市区町村社協における部会や連絡会、課題別委員会等は、地域のより幅広い立場の組織・団体や地域住民、専門職が地域福祉の推進や社協事業に参画する場として、地域の実情や社協の事業内容に応じて設置されている。
- 社協がより一層地域に開かれたものとなるためには、さまざまな関係者の意見や発想も取り入れ、さまざまな組織・団体が協働して地域福祉の推進・充実に向けて福祉サービスや活動プログラムの企画・開発に取り組むことが求められている。
- また、各種部会・委員会の内容によっては、公募委員等も積極的に取り入れ、さまざまな地域住民が社協事業に直接参加できる仕組みをつくっていくことが必要である。
- その一方で、社協の経営判断を行う場や第三者性が強く求められる委員会等も事業の推進に必要であり、その部会や委員会等の性格を踏まえ適切に運営することが重要である。
- 社会福祉法人・福祉施設と連携・協働し、地域生活課題や地域のニーズを把握・協議、または提供する場を設ける等、ともに地域生活課題の解決をすすめる。その際は、社会福祉法人・福祉施設の連絡会等の組織を活用すること等が考えられる。
- 地域福祉推進委員会と全国社会福祉法人経営者協議会が連名でまとめた共同宣言を踏まえ、社協と社会福祉法人・福祉施設は、地域生活課題の発見と情報共有、多様な実践や事業・活動の開発・展開をともに進めることが必要である。
- また、民生委員児童委員協議会や各種種別協議会の運営支援等を通じ、福祉関係者、関係団体の活動を支援することも必要である。
- このように、地域福祉活動や福祉サービスに取り組む団体や住民を支援するとともに、地域生活課題に対してその理解を深め、解決策を話し合い、新たな福祉サービスや活動プログラムを開発し、協働で取り組むという、地域における「連携・協働の場」としての役割を果たすことが重要である。

ア 地域の多様な意見や参画が求められる委員会等

- ① 地域福祉の諸活動の活性化や福祉サービス開発
  - 課題別の部会
  - 地域福祉活動計画策定委員会
- ② 事業別の企画・運営委員会への住民参加・協働
  - ボランティア・市民活動センター運営委員会
  - 事業運営委員会 等
- ③ 社会福祉関係団体や専門職等の連絡・連携
  - 社会福祉法人・福祉施設等連絡会
  - 介護サービス事業者連絡会
  - ボランティア団体連絡会 等



イ 社協の経営判断が求められる委員会等

○ 社協の経営、介護サービスの経営等の判断に必要な財務管理や事業運営のあり方等を検討するための、業務執行理事や外部の専門家、担当職員等を委員とし、クローズで運営する委員会

● 業務執行理事等で組織する経営戦略会議

● 介護サービス事業経営委員会 等

ウ 第三者性が求められる委員会等

○ 権利擁護センター運営委員会等の公益性の高い事業を中立公正に運営するための委員会等

エ 事業評価委員会

○ 実施地域や領域を限定して開始した特定のモデル事業の進捗管理、課題の整理、今後の展開や拡大の方向性等の事業評価を行うための委員会

令和2年7月31日

ともに生きる豊かな地域社会の実現に向けた共同宣言  
～社協と社会福祉法人のさらなる連携・協働へ～

社会福祉法人 全国社会福祉協議会

地域福祉推進委員会 委員長 川村 裕

全国社会福祉法人経営者協議会 会長 磯 彰 格

「ともに生きる豊かな地域社会」の実現に向けて、私たち社会福祉協議会と社会福祉法人・福祉施設は連携・協働し、地域のネットワークを広げながら持続可能な地域づくりと地域生活課題の解決を目指し、以下、ともに実行していくことを宣言します。

- 一 私たちは、都道府県・指定都市圏域、市区町村圏域それぞれにおいて、地域住民や多様な福祉組織・関係者との「連携・協働の場」の活性化をともに進めます。
- 一 私たちは、地域住民や多様な福祉組織・関係者、行政等とのネットワーク化を図りながら、地域生活課題の発見と情報共有をともに進めます。
- 一 私たちは、地域における包括的・重層的な支援体制づくりを主導し、多機関協働と多職種連携のもとに、地域生活課題の解決に向けた多様な実践や事業・活動の開発・展開をともに進めます。

### Ⅲ 組織経営(財源、事務所、職員体制等)

#### 1 財務管理

##### <財源>

- 市区町村社協は、構成員会費、住民会費、寄付金、共同募金配分金、地域福祉基金等各種基金等の「民間財源」、補助金、委託費、指定管理料等の「公費財源」、介護報酬等の「事業収入財源」を財源とし運営する。
- 継続的・安定的に事業が継続できるよう自治体との間で補助・委託先の決定等の公費確保のルール化を図る。
- 地域の実情に応じた多様な財源（民間財源、公費財源等）の確保・活用（ファンドレイジング）を検討・実施する。

##### <会計管理・財務管理>

- 社会福祉法、社会福祉法人会計基準、社会福祉協議会モデル経理規程等の会計に関する法令等に基づき、適正に計算書類を作成し、公表する。
- 内部けん制体制を構築し、複数によるチェック機能の充実を図り、日常の経理事務を適切に行い、不祥事を防止する。
- 計算書類の分析を踏まえ、持続可能で自律した組織経営のための意思決定を行う。

##### <解説>

##### (財源構成)

- 各部門に係る財源構成の考え方は以下のとおりである。
  - 法人経営部門の管理職員や事務職員の給与費（間接人件費）、光熱水費、減価償却費等は、各部門の事業実態に応じて適切に按分し負担させる。したがって、法人経営部門は、民間財源、公費財源、事業収入財源で構成されるのが基本となる。
  - 地域福祉活動推進部門の人件費等の事務費は公費財源が基本となるが、地域住民やボランティア、社会福祉法人・福祉施設、NPO、企業等と協働して行う制度外の活動の事業費は、会費や共同募金配分金、寄付金等の民間財源のほか、活動者自らの拠出によりすすめる。相談支援・権利擁護部門も公費財源が基本となるが、先駆的な事業については民間財源もありうる。
  - 介護保険・障害福祉サービス等の介護・生活支援サービス部門は介護報酬等の事業収入だが、過疎地域等であることにより採算が合わない地域は自治体による公費補助も必要となる。
  - 介護保険・障害福祉サービス等以外の介護・生活支援サービス部門も公費財源で行われる場合も多いが、社協独自で行う先駆的事业、横出し事業は事業収入財源のほか、民間財源も充てる。

| 部 門                             | 事業の性格  | 民間財源 | 公費財源         | 事業収入財源 |
|---------------------------------|--|------|--------------|--------|
| 法人経営部門                          | 各部門を支える  | ○    | ○            | ○      |
| 地域福祉活動推進部門                      | 公益性が高い。同時に民間性が強い。  | ○    | ○            | △      |
| 相談支援・権利擁護部門                     | 公益性が高い。  | △    | ○            | △      |
| 介護・生活支援サービス部門（介護保険・障害福祉サービス等）   | 介護保険・障害福祉サービス等事業収入で行う事業。自治体からの委託・補助で行うその他公的サービス。先駆的事业、独自事業（「横出し」等）に分かれる。 | —    | ※<br>(過疎地域等) | ○      |
| 介護・生活支援サービス部門（介護保険・障害福祉サービス等以外） |  | △    | ○            | △      |

#### （適切な介護・生活支援サービス事業の運営）

- 介護保険サービス事業等の介護・生活支援サービス事業の実施にあたっては、事業としての採算性の確保に努力し、持続可能な経営に努める。事業収入によって得た収益については、働きやすい職場づくりへの還元やサービスの質の向上、地域福祉活動、制度外サービスの事業費に充てることが重要である。また、介護・生活支援サービス事業の経費においては、法人経営部門の事業経費の一部を適切に按分し、事業の管理費として負担する。

#### （関係団体事務等の業務の受託と委託契約の締結）

- 関係団体の事務等の業務を受託するときは、業務委託契約を当該団体と締結し、あわせて事務費を含め必要な経費を確保できるルールを確立する。

#### （事業継続、事業再生産に必要な財産の確保）

- 事業継続、事業再生産に必要な財産は、「社協発展・強化計画」等に基づき適切に算定し確保する必要がある。
- 一方、平成 29 年の改正社会福祉法の施行により、社会福祉法人は、社会福祉法第 55 条の 2（社会福祉充実計画の承認）の規定に基づき、毎会計年度社会福祉充実残額を算定することが義務化された。社会福祉充実残額が生じる場合には、社会福祉充実計画を策定し、所轄庁の承認を得ることが求められている。
- 具体的には、社会福祉充実残額の算定は以下の式により算定される。  
社会福祉充実残額 = ①「活用可能な財産（資産－負債－基本金－国庫補助金等特別積立金）」－ ②「社会福祉法に基づく事業に活用している不動産等」＋③「再取得に必要な財産」＋④「必要な運転資金」

このうち必要な運転資金は年間事業活動支出の 3 か月分が基本であるが、事業用の土地・建物を自己所有していない法人の特例として、年間事業活動支出の 1 年分の控除が認められている。

#### **(助成事業等の用に供する積立資産)**

- 控除対象財産に該当する地域福祉基金等の国や自治体からの補助や第三者からの寄付等によって用途・目的が明確に定められている基金等は、他の財産と区別して管理する。

#### **(自治体からの委託事業者・指定管理者等の決定にあたってのルール化)**

- 自治体が委託事業・指定管理者等を決定するにあたって、事業の質の維持等の観点から、単に価格のみで評価を行うのではなく、事業の内容・経験・実績を中心とした総合的な評価による決定が行われるようルール化の交渉をしたり、複数年にわたる委託契約となるよう働きかける。

#### **(ソーシャルアクションによる公的財源の確保)**

- 地域生活課題の解決や、公的な制度の創設・運用の改善等に向けて、地域住民や社会福祉組織・団体等と連携しながら、ソーシャルアクションを実施し、公的財源の確保に努めていく必要がある。

#### **(ファンドレイジングの検討・実施)**

- 社協の事業・活動の財源は、公費財源、民間財源、事業収入財源等を適切に組み合わせることが必要であり、事業・活動の内容や規模等により、どのような資金をどのように調達するかファンドレイジングの視点が重要となる。
- 地域福祉を推進する「連携・協働の場」に必要な資金を地域住民や多様な組織・関係者、自治体から拠出してもらうために、あらためて事業内容や社協活動に見合った拠出額のあり方を検討するとともに、社協の事業・活動の可視化を図ることが必要である。
- 行政からの補助金や委託料等の公費財源は市区町村社協の主要な財政基盤である。社協活動の実績や福祉への貢献についてエビデンスをもとに行政に説明し、適切に理解されるよう説明手法の工夫等が求められる。
- 地域生活課題を解決するために寄付金等を募集する際も、地域住民や企業に、解決が必要な課題やニーズの存在を知らせ、理解し共感してもらい、寄付につなげる必要がある。
- 賛助会費や特別会費等の積極的募集のほか、共同募金によるテーマ型募金や市町村共同募金委員会の活用・推進、一般寄付、相続寄付、遺贈等の地域福祉の推進を目的とした多様な寄付の呼びかけ等、各市区町村社協における取り組みを積極的に展開する必要がある。

#### **(適正な計算書類の作成、公表)**

- 社会福祉法人である社協には、法令に基づき適正に計算書類を作成することが求められている。平成 29 年の改正社会福祉法の施行により、備置き・閲覧の対象となる書類や閲覧請求者の拡大、計算書類（貸借対照表、資金収支計算書、事業活動計算書）の公表が義務化されている。

#### **(適切な経理事務の遂行と不祥事の防止)**

- 社協においては経理規程等に基づき適切な経理事務を行うことが求められる。特に、日常の経理事務においては、ひとつの仕事を1人の職員で完遂させないよう内部けん制の働く体制を設計し、実施することが重要である。
- 不祥事の発生は、社協の信用を著しく失墜させるものでその防止に努めなければならない。全社協による「改訂：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」や「受託事務団体の出納業務や利用者等からの預かり金品の管理等に関する6のチェックポイント」等を活用し、組織的に不祥事の防止に努める必要がある。

#### **(健全な経営のための財務管理)**

- 適切な財務管理により問題を早期に発見し、適切に対応できるよう、計算書類に基づき、月次、四半期、半期、年次ごとに収支の状況、経営成績及び財政状態を把握し、持続可能で自律した組織経営のための意思決定を行う。

## 2 事務所の確保

- 社協は、地域福祉を推進する民間組織としての機能を発揮するために独立した事務所を確保する。
- このほか、人口規模や地域の実情に応じて、支部社協・支所等の事務所、介護・生活支援サービス事業の事業所、地域住民の活動拠点等の必要な事務所を設ける。

### <解説>

- 事務所を確保する方策として、総合福祉センター、地域福祉センター、デイサービスセンター、老人福祉センター等の運営、各種の行政施設等の指定管理等が考えられる。
- なお、介護保険サービス事業等の事務所スペースに係る経費は、賃借料・光熱水費等の事業の規模等により適切に按分し負担する。

### (支所や拠点の整備)

- 地域福祉の推進にあたっては、地域と密着した圏域での事業展開が重要であり、大都市部等では、地域の実情に応じて支所等の事務所を整備し、住民組織の連絡調整や総合相談窓口等の機能を充実することが考えられる。公民館や空き家、空き店舗等の地域の社会資源を活用した地域住民の活動拠点の確保について協力・支援する。

### 3 職員体制の確保

#### ＜職員体制の確保＞

- 市区町村社協は、事務局長をはじめ各部門の事業を推進するうえで必要な専任の職員体制を確立する。
- 社協職員が主体的に取り組むべき課題やめざすべきあり方を明文化した「社協職員行動原則」を全職員に徹底する。

#### ＜人事・労務管理制度の構築＞

- ①採用・配置、②能力開発・育成、③処遇、④評価（人事考課）からなる人事管理制度の一体的な運営をめざす総合的なシステムの構築を図る。
- 適切な労務管理を実施し、すべての職員が働きやすい環境を整える。

#### ＜解説＞

##### （専門性の高い職員配置）

- 事務局長をはじめとする職員は、それぞれの部門が行う事業に必要な専門性を備えた職員を配置する必要がある。加えて、社協の目的が地域福祉の推進であり、地域住民や関係機関・団体との協働が基本であることを踏まえ、各部門に配属される職員には、地域共生社会の実現を推進し、新たな福祉ニーズに対応するソーシャルワークの価値規範、知識、技術が求められる。
- 社協の事業領域の拡大に伴い、社協職員としての価値観や基本的考え方を共有することが難しくなっており、社協職員のアイデンティティの揺らぎが指摘されている。このため、地域福祉推進委員会では平成23年に社協職員が主体的に取り組むべき課題やめざすべきあり方を明文化した「社協職員行動原則」を定めている。この行動原則を全役職員に徹底するとともに、各社協において理念や目標を全役職員が共有することが重要である。
- また、専門性の高い職員を育成するために、OJT、Off-JT、SDSの仕組みの充実、スーパービジョン体制を構築することが不可欠である。

##### （多様な職員の採用体系）

- 専任職員の採用にあたっては、公募を原則とし、その実施にあたっては、都道府県福祉人材センターと共同して実施する等、より幅広く質の高い職員を効果的に得られるようさまざまな工夫を行うことが重要である。また、持続可能な組織体制とするために適切な人員構成のバランスに配慮する。
- さらに複数年にわたり先駆的なモデル事業や調査・研究を実施する場合には、終身雇用的な常勤職員だけでなく、年限を限って専門性の高い職務にあたる職員を採用する等、多様な採用体系を検討すべきである。

##### （事務局長によるマネジメントの重要性）

- 事務局長は、適切な業務管理を行うとともに、リーダーシップを発揮し、社協職員としての基本的な態度について意識づけを図ることが重要である。また、近年は、行政職員の公益法人等への派遣が見直される中で、社協プロパー職員が事務局長の職を担うことが増えており、マネジメント能力の向上を図ることが不可欠となっている。

- また、事務局長が理事として参画している場合は、組織にかかる課題・問題点や事業の新たな展開等の情報提供を行い、経営に反映する。

#### (トータルな人事管理制度の構築)

- ①採用・配置(採用・配置・異動・昇給昇格等)、②能力開発・育成、③処遇(給与等の報酬、その他の労働条件)、④評価(人事考課)からなる組織の人事管理システムについて、トータルな制度を構築し、人事管理全体を一体的に運営する。

#### (適切な労務管理の実施)

- 働きやすく、やりがいをもって働き続けられる職場環境をつくるためには、労務管理を適切に行う必要がある。
- 労務管理の要素には、①採用管理(労働契約の締結、労働条件の明示、記録の作成・保存)、②就業規則による管理(就業規則の作成・届出・周知・変更)、③労働時間管理(労働時間、休憩、休日、休暇)、④賃金管理、⑤安全衛生・福利厚生等がある。
- 特に福祉の職場である社協においては、非正規職員の労務管理が重要になる。
- また、平成27年に、女性活躍推進法が制定されたように職場における女性の活躍を推進する取り組みが求められている。女性に対する採用、昇進等の機会の積極的な提供及びその活用と、性別による固定的役割分担等を反映した職場慣行が及ぼす影響への配慮のほか、職業生活と家庭生活との両立(ワーク・ライフ・バランス)を図るための環境の整備等の本人の意思が尊重された取り組みが求められている。
- あわせて、令和元年度より労働時間法制の見直しや公正な待遇の確保を内容とする働き方改革が実施されており、正規職員、嘱託職員、アルバイトやパート等、さまざまな雇用形態で事業を実施している社協として適切な対応が必要である。加えて、介護サービス事業における処遇改善加算を取得する等、処遇改善のための財源の確保を図る。

#### (ICTの活用やテレワークの導入)

- 新型コロナウイルス感染症の影響により、働き方にも大きな変化が生じており、ポストコロナも含め、WEB会議システムやチャットツール等のICTの活用や、必要に応じてテレワークの導入を検討し実施することが求められる。

#### (行政、他社協、社会福祉法人等との人事交流・出向の取扱い)

- 近年は、行政、他社協、社会福祉法人等との人事交流を行うことも増えている。このような人事交流は、社協職員が多様な経験を積む機会となり、行政あるいは社会福祉法人等が社協事業を理解することにもつながることから、積極的に検討し実施することが求められる。
- 非正規雇用の割合が高い社協職員の雇用の安定化を進める観点から、社会福祉法人等が一定の経費(会費等)を負担したり、社協に人材を派遣したりする仕組み等も検討が必要である。
- 行政、他社協、社会福祉法人等からの職員派遣や人事交流を実施する場合は、双方の業務の水準や職員の質の向上に資するものとするために、対等の立場から、業務内容や派遣期間、給与負担、派遣・出向職員について十分協議することが重要である。なお、実施にあたっては、関係法令に基づき契約により行う。



## 【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継続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、計画的に取り組みます。

### 【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、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 内部管理体制の整備

- 市区町村社協は、法人業務の適正を確保するため、リスク管理に関する体制、コンプライアンスに関する管理体制等の内部管理体制を整備する。

### <解説>

- 市区町村社協が社会福祉法人として適切に法人運営を行うために、内部管理体制を整備する。以下に参考として、特定社会福祉法人に求められる内部管理体制の基本方針の例を示す。

#### 【内部管理体制の基本方針】

##### 1 経営に関する管理体制

- ① 理事会は、定時に開催するほか、必要に応じて臨時に開催し、法令・定款、評議員会の決議にしたがい、業務執行上の重要事項を審議・決定するとともに、理事の職務執行を監督する。
- ② 「理事会運営規則」及び「評議員会運営規則」（定款や定款細則に理事会、評議員会の運営方法等を定めている場合は定款や定款細則）に基づき、理事会及び評議員会の役割、権限及び体制を明確にし、適切な理事会及び評議員会の運営を行う。
- ③ 業務を執行する理事等で組織する経営戦略等に関する会議（以下、経営会議等）を定期的または臨時に開催し、業務執行上における重要事項について機動的、多面的に審議する。
- ④ 「理事職務権限規程」に基づき、業務を執行する理事の担当業務を明確化し、事業運営の適切かつ迅速な推進を図る。
- ⑤ 職務分掌・決裁権限を明確にし、理事、職員等の職務執行の適正性を確保するとともに、機動的な業務執行と有効性・効率性を高める。
- ⑥ 評議員会、理事会、経営会議等の重要会議の議事録その他理事の職務執行に係る情報については、定款及び規程に基づき、適切に作成、保存及び管理する。
- ⑦ 業務執行機関からの独立性を有する内部監査部門を設置し、業務の適正及び効率性を確保するため、業務を執行する各部の職務執行状況等を定期的に監査する。

##### 2 リスク管理に関する体制

- ① リスク管理に関し、体制及び規程を整備し、役割権限等を明確にする。
- ② 「個人情報保護方針」及び「個人情報保護に関する諸規程」に基づき、個人情報の保護と適切な管理を行う。
- ③ 事業活動に関するリスクについては、法令や法人の規程等に基づき、職務執行部署が自律的に管理することを基本とする。
- ④ リスクの統括管理については、内部監査部門が一元的に行うとともに、重要リスクが漏れなく適切に管理されているかを適宜監査し、その結果について業務を執行する理事及び経営会議等に報告する。※ 内部監査部門がない場合、法人運営部門が行う。
- ⑤ 法人の経営に重大な影響を及ぼすおそれのある重要リスクについては、経営会議等で審議し、必要に応じて対策等の必要な事項を決定する。
- ⑥ 大規模自然災害、新型インフルエンザその他の非常災害等の発生に備え、対応組織や情

報連絡体制等について規程や事業継続計画（BCP）等を定めるとともに、継続的な教育と定期的な訓練を実施する。

### 3 コンプライアンスに関する管理体制

- ① 理事及び職員が法令並びに定款及び法人の規程を遵守し、確固たる倫理観を持って事業活動等を行う組織風土を高めるために、コンプライアンスに関する規程等を定める。
- ② 法人のすべての役職員のコンプライアンス意識の醸成と定着を推進するため、不正防止等に関わる役職員への教育及び啓発活動を継続して実施、周知徹底を図る。
- ③ 法人の内外から匿名相談できる通報窓口を常設して、不正の未然防止を図るとともに、速やかな調査と是正を行う体制を推進する。コンプライアンスに関する相談または違反に係る通報をしたことを理由に、不利益な取扱いを行わない。
- ④ 内部監査部門は、職員等の職務執行状況について、コンプライアンスの観点から監査し、その結果を経営会議等に報告する。理事等は、当該監査結果を踏まえ、所要の改善を図る。※ 内部監査部門がない場合、法人運営部門が行う。

### 4 監査環境の整備（監事の監査業務の適正性を確保するための体制）

- ① 監事は、「監事監査規程」（定款や定款細則に監事監査の実施方法等を定めている場合は定款や定款細則）に基づき、公平不偏の立場で監事監査を行う。
- ② 監事は、理事会等の重要会議への出席並びに重要書類の閲覧、審査及び質問等を通して、理事等の職務執行についての適法性、妥当性に関する監査を行う。
- ③ 監事は、理事会が決定する内部統制（※）システムの整備について、その決議及び決定内容の適正性について監査を行う。  
（※）内部統制とは、法人がその業務を適正かつ効率的に遂行するために、組織内に構築され運用される体制及びプロセス。
- ④ 監事は、重要な書類及び情報について、その整備・保存・管理及び開示の状況等、情報保存管理体制及び情報開示体制の監査を行う。
- ⑤ 監事の職務を補助するものとして、独立性を有するスタッフを配置することが望ましい。
- ⑥ 理事または職員等は、法人に著しい損害を与えるおそれのある事実または法令、定款その他の規程等に反する行為等を発見した時は、直ちに理事長、業務執行理事並びに監事に報告する。
- ⑦ 理事及び職員等は、職務執行状況等について、監事が報告を求めた場合には、速やかにこれに応じる。
- ⑧ 会長は、定期的に監事と会合を持つ等により、事業の遂行と活動の健全な発展に向けて意見交換を図り、相互認識を深める。

## IV 広域圏での地域福祉の推進(広域事業、都道府県社協との連携等)

- 中山間地域や過疎地域等の社会資源が十分ではない市区町村では対応が困難な課題や、単独の市区町村では解決が難しい高度な専門的支援を必要とする課題等については、近隣の市区町村社協が共同で広域事業として実施したり、当該市区町村社協とともに都道府県・指定都市社協が、連携して対応する。
- 今後の少子高齢、人口減少社会を見据え、市区町村社協は、複数市区町村域におけるサービス提供、事業実施の検討・準備をすすめる。
- 都道府県社協は、市区町村社協と連携し、広域的な取組を推進するため、積極的に役割を發揮する。

### <解説>

#### (広域的な地域福祉の推進)

- 中山間地域や過疎地域、離島等の福祉サービス等の社会資源が十分でない地域や、単独の市区町村では解決が難しい専門的支援を必要とする医療的ケア児、難病・がん患者や、身近な地域では特段の配慮が必要となるドメスティックバイオレンス(DV)、刑務所出所者等に対する支援を行うために、地域福祉の推進にあたって広域の視点を持つ必要がある。
- 社協の強みは、社協相互のネットワークがあることであり、単独の市区町村では経営が困難である事業や十分な人員配置ができない事業について、共同事業や広域事業を検討し実施する意義は大きい。
- 中山間地域や過疎地域等に限らず人口減少が続く地方部において、専門職の確保がそれぞれの市区町村社協では困難であったり、事業によっては対象者がそもそも少なく、広域での実施が必要な場合もある。このため、それぞれの市区町村社協が資源を持ち寄り連携して事業を実施したり、サービスを提供することが求められている。
- 実際に、日常生活自立支援事業や中核機関、権利擁護センターの運営、生活困窮者自立支援法による自立相談支援機関の運営等においては、複数市区町村社協によるものや、都道府県社協が実施する事業に町村部が協力して事業を実施する例が見られるようになってきた。
- 今後、少子高齢、人口減少社会を迎える地域の状況や地域住民の地域生活課題を見据え、市区町村社協は広域の視点から地域福祉のあり方を検討・計画化し、具体的な組織基盤の整備や事業展開、地域資源の相互利用を図ることが必要である。また、都道府県社協は市区町村社協と連携し、広域的な取組みを推進するため、積極的に役割を發揮することが求められる。
- あわせて地域づくりにおいては、地域社会の持続可能性を意識することが不可欠であり、福祉の領域を超えたまちづくり・地方創生の取組みとの連携が求められる。具体的には、Uターン/Jターン/Iターン推進組織等と連携した福祉人材・地域人材の確保、農福連携の取組みを通じた都市と地方の交流人口等の拡大等が必要となる。
- さらに、事業の実施に限らず、共同による社協職員の人材育成、採用、人事交流等について検討することも必要である。
- 社会福祉法では、複数の市区町村を区域とした社協(広域圏社協)の設置や区域を越えた事業実施が規定されており、市区町村社協は、広域でのさまざまな事業を実施するこ

とが可能となっている。

- また、令和2年に成立した改正社会福祉法には社会福祉連携推進法人制度が盛り込まれた。この制度は社会福祉法人等が連携して事業を行うものであり、社会福祉法人・福祉施設との広域連携による事業展開も可能である。

**【社会福祉連携推進法人の概要】**

|          |   |
|----------|---|
| 連携法人の認定  | ○ 一般社団法人のうち、社会福祉に係る業務の連携を推進するための方針（「社会福祉連携推進方針」）の策定等、一定の基準に適合すると認めるものを所轄庁が認定する。   |
| 社員の範囲    | ○ 社員は、社会福祉事業を行っている法人、その他連携業務に関する業務を行う者（社会福祉従事者養成機関等）とし、社会福祉事業を行っている法人が2以上、かつ、社員の過半数が社会福祉法人であることを必須とする。  |
| 業務・活動区域  | ○ 「社会福祉連携推進方針」に盛り込んだ連携推進業務を実施。同方針には、活動区域も規定する。<br>● 地域共生社会の実現に資する業務の実施に向けた種別を超えた連携支援<br>● 災害対応に係る連携体制の整備<br>● 福祉人材不足への対応（福祉人材の確保や人材育成）<br>● 本部事務の集約や設備の共同購入等の社会福祉事業の経営に関する支援<br>● 社員である社会福祉法人への資金の貸付 等<br>※ 人材確保の業務の一環として、連携法人の社員（社会福祉事業を経営する者）が行う労働者の募集の委託について、一定の要件のもと、労働者の委託募集の特例を認める。<br>※ 連携法人は、連携推進業務以外の業務について、連携推進業務への支障を及ぼす恐れがない範囲で実施可能。社会福祉事業を行うことは不可。 |
| 経費       | ○ 社員からの会費、業務委託費。  |
| 貸付業務の取扱い | ○ 貸付を受ける社会福祉法人毎に、当該法人への貸付の内容を所轄庁が認定。原資として、社員である社会福祉法人から連携法人への貸付を、社会福祉法人の拠点から法人本部に繰入が可能な範囲を限度として認める。   |
| 議決権      | ○ 原則1社員1議決権を有するものとし、一定の要件のもと、定款で別段の定めをすることができるものとする。ただし、社会福祉法人の議決権の総数が、総社員の議決権の過半数を占めていることが必須。  |
| 代表理事     | ○ 都道府県知事等の認可が必要。  |
| 合併       | ○ 連携法人の合併は認めない。   |
| 地域の意見の反映 | ○ 地域関係者の意見を法人運営に反映するため、連携法人は法人内に地域の関係者等からなる評議会を設置し、評議会は法人の業務の実施状況の評価（当該評価結果については、法人に公表義務あり。）を行い、必要な場合は、社員総会及び理事会に対して、意見具申を行うことができる。また、意見具申を受けた理事会・評議員会は当該意見を尊重しなければならない。  |

## 市区町村社協経営指針 第2次改定検討の経緯

|                     |  |   |
|---------------------|--|---|
| 平成 29 年<br>10 月 6 日 | 平成 29 年度<br>第 1 回企画小委員会  | 市区町村社協経営指針の改定方針及び検討事項について検討                                       |
| 平成 30 年<br>1 月 22 日 | 平成 29 年度<br>第 2 回企画小委員会  | 指針改定の基本的考え方と論点等について協議   |
| 4 月 26 日            | 平成 30 年度<br>都道府県・指定都市社協<br>業務担当部・課長会議                              | 経営指針改定に向けて意見交換<br>(県社協の役割と組織・事業基盤の強化等)                            |
| 12 月 25 日           | 平成 30 年度<br>企画小委員会・市区町村<br>社協介護サービス経営研<br>究会幹事会「合同会議」              | 市区町村社協の組織・事業基盤の強化に向けた対応<br>等について協議                                |
| 平成 31 年<br>3 月 13 日 | 平成 30 年度<br>第 4 回常任委員会   | 市区町村社協の組織、事業基盤の強化に関する課題<br>等について協議                                |
| 令和元年<br>8 月 29 日    | 令和元年度<br>第 1 回企画小委員会   | 経営指針改定（案・たたき台）をもとに協議  |
| 10 月 3 日            | 令和元年度<br>第 2 回常任委員会  | 企画小委員会の協議結果報告<br>今後の検討に向けた意見交換                                    |
| 11 月 5 日            | 令和元年度<br>第 2 回企画小委員会   | 経営指針改定（案）協議<br>⇒ 常任委員会への上程案をとりまとめ                                 |
| 令和 2 年<br>1 月 8 日   | 令和元年度<br>第 3 回常任委員会  | 企画小委員会より経営指針改定（案）を提案<br>協議結果を踏まえ、都道府県・指定都市、市区町村<br>社協への意見照会について了承 |
| 2 月 17 日            | 令和元年度<br>第 3 回企画小委員会   | 常任委員会の協議結果を踏まえ、経営指針改定（案）<br>について協議 ⇒改定（案）をとりまとめ                   |
| 3 月～4 月             | 経営指針改定（案）について、都道府県・指定都市社協、市区町村社協に意見<br>照会<br>⇒ 意見照会の結果を踏まえ改定（案）を修正 |   |
| 7 月 31 日            | 令和 2 年度<br>第 2 回常任委員会  | 経営指針改定（案）について文書審議   |

## 平成 29・30 年度 地域福祉推進委員会 企画小委員会 委員名簿

(敬称略・順不同・所属は平成 31 年 3 月時点)

| 職 名        | 氏 名    | 所 属                   |
|------------|--------|-----------------------|
| 担当副委員長・委員長 | 越智 和子  | 琴平町社協 常務理事・事務局長 (香川県) |
| 委 員        | 相巢 博之  | 東海村社協 事務局長 (茨城県)      |
| 委 員        | 金安 博明  | 世田谷区社協 地域社協課長 (東京都)   |
| 委 員        | 牟田 浩伸  | 宝塚市社協 事務局長 (兵庫県)      |
| 委 員        | 藤田 博久  | 福岡市社協 地域福祉部長          |
| 委 員        | 右京 昌久  | 岩手県社協 事務局次長・地域福祉企画部長  |
| 委 員        | 澤村 有利生 | 山口県社協 常務理事・事務局長       |

## 令和元・2 年度 地域福祉推進委員会 企画小委員会 委員名簿

(敬称略・順不同・所属は令和 2 年 7 月時点)

| 職 名        | 氏 名     | 所 属                  |
|------------|---------|----------------------|
| 担当副委員長・委員長 | 越智 和子   | 琴平町社協 会長 (香川県)       |
| 委 員        | 山本 繁樹   | 立川市社協 地域活動推進課長 (東京都) |
| 委 員        | 山下 宣和   | 綾部市社協 事務局長 (京都府)     |
| 委 員        | 牟田 浩伸   | 宝塚市社協 事務局長 (兵庫県)     |
| 委 員        | 藤田 博久   | 福岡市社協 地域福祉部長         |
| 委 員        | 右京 昌久※1 | 岩手県社協 事務局長           |
| 委 員        | 川井 誉久※2 | 東京都社協 地域福祉部長         |
| 委 員        | 日下 直和   | 香川県社協 事務局長           |
| 委 員        | 坂本 雅樹   | 宮崎県社協 事務局次長・地域福祉部長   |

※1…令和 2 年 3 月まで ※2…令和 2 年 5 月より

# 市区町村社協経営指針

## 第2次改定

令和2年7月31日

全国社会福祉協議会 地域福祉部

〒100-8980 東京都千代田区霞が関 3-3-2 新霞が関ビル

TEL 03-3581-4655 FAX 03-3581-7858