

## 札幌市社会福祉協議会が目指す姿

札幌市社会福祉協議会常務理事

桐光クリエイティブ社長

宮川 学



吉田聡子

12月14日、初めて理事・評議員の皆さんを対象に「札幌市社会福祉協議会セミナー」を開催しました。宮川常務理事が「これから社協が目指す姿」について語ってくれましたので、関係者の皆さんにご一読いただければ幸いです。



## ○ セミナーへの思い

(吉田)

このようなセミナーは今回が初めてと聞いていますが、開催した目的や思いはどのようなところにあるのですか？

(宮川)

- ・通常の理事会や評議員会は、個別的な議案の審議に終始し、限られた時間のため社協の実態や今後の方向性まで伝わりません。
- ・また、この度の社会福祉法の改正で、理事が「執行機関」、評議員が「議決機関」と権限の変更と各々の責任が明確化され、役員の一部変更も予定していますので、この機会をつくりました。
- ・既に変わり始めている高齢介護のほか、平成30年度を境に札幌市の地域福祉社会計画をはじめ障がい者、子ども、健康医療の計画が新たなものに更新され、国の一億総活躍や札幌市の生涯現役といった考え方も含め、社協の計画も来年度までに新たに策定します。
- ・3団体統合後3年が経過する今、その統合の総括・検証というよりも、ひとつの組織としての理念、事業価値を改めて対外的に明確に示す時期だと考えました。

## ○ 社協の原点とは

(吉田)

ずばり、社協とは一言で何をする組織ですか？

(宮川)

- ・なかなか一言で表現するのは難しいですが、長く社協の理事や副会長を務めた札幌育児園の天野理事長さんは顔を合わせるたびに、社協とは何だろうとずっと考えていると言っておられたことを思い出します。
- ・私個人としては、「市民を支える」そして「市民を支える地域の力」をつくるのが役割だと思います。
- ・中でも「人と人」や「心と心」をつなぐことや福祉の担い手を育てるコーディネートも大事なポイントだと思います。



(当日配布した資料)

(吉田)

なるほど、社協とは「市民を支える」とともに「支える担い手を育てる」ことが社協のミッションと言うことですね。よく分かりました。

## ○ 組織の存在価値を一人ひとりが考えていくことが大切

(吉田)

今、若手の職員が中心になって「社協とは何か」を考え始めているようですが？

(宮川)

- ・これまで取り組んできたものを今の時代やニーズにあわせた意味や役割をもたせるように変えることを考えていきたいと思います。

- ・介護事業と施設運営では、それぞれプロとして専門的に市民ひとり一人に対して直接支援をし、地域福祉活動部門では、一部の直接支援もありますが、大半は地域の活動を支援する面で専門性を発揮してきました。
- ・今や在宅福祉と施設福祉の境目が無くなっているように、それらの専門部門の境界を埋める事業・サービスとか、市民への直接的な支援と地域の力を育てる支援の両立をめざすところに、社協の力を発揮する場面があり、それが存在価値につながると思います。
- ・そんな中で、若手職員が中心になって考えているところです。

## ○ 具体的な事業からみえるもの

(吉田)

具体的に社協は、どんな事業をおこなっているのですか？

(宮川)

- ・「地域福祉」と「在宅福祉」そして「施設福祉」の分野の業務です。
- ・地域福祉の分野は、高齢者・障がい者の相談窓口から財産管理や法人後見などの権利擁護事業、生活困窮者への貸付業務、子育て支援を含む各種ボランティアの養成・研修・派遣などを10区の区社協とともに展開しています。
- ・在宅福祉の分野は、介護保険制度開始以前から旧)在宅福祉サービス協会が担ってきた高齢者と障がい者の訪問介護事業、要介護認定業務、機能としては、地域包括支援センターと介護予防センター、そして居宅介護支援(ケアプラン)事業所があります。
- ・また施設福祉の分野は、団体統合前から旧)福祉事業団が市の指定管理をしている養護老人ホーム長生園、この4月にリニューアルオープンした保養センター駒岡、そして老人福祉センターの運営であります。
- ・この3つの分野とも、最終的には地域に暮らす市民を支える点では同じでありながら、多様すぎるのか、社協が重きを置く価値やめざす方向が見えないのが現状です。

## ○ 社協の役割を果たすための課題

(吉田)

今伺っていても多種多様な業務内容ですね。やりがいもあるでしょうが、課題も多いのではないですか？

(宮川)

- ・やはり福祉の課題は、人材・ひとの力です。
- ・介護や子育て分野での人材不足はもちろん、介護保険制度や生活困窮者支援、障がい者の地域生活支援、虐待防止など、制度改革の方向が地域での支援体制づくりに向かってきています。
- ・加えて、最近のひきこもりや孤立死、ごみ屋敷など制度の狭間に現れる様々な問題に取り組む専門職や地域の人材ともに必要な現状にあります。
- ・そして、もうひとつはそのための財源確保であり、さらに安定的な収支を維持できる組織運営が重要だと思います。



・また、団体統合した社協の潜在力を発揮して、社協のもとに集まっている各種団体や各種機関のネットワークの連携協力が必要です。社会福祉法改正で地域のニーズにに応じて公益的な取組みあるいは地域公益活動の義務化もありますので、機運を高めて具体的な事業化まで見据えた取組みも必要になります。

## ○ 解決に向けた取組みは

(吉田)

そうですか悩ましいですね。では、それに向けてどのような取組みをされているのですか？

(宮川)

- ・ここで課題解決の糸口となる取組み事例を5つほど紹介します。
- ・ひとつは、年々地域の課題が複雑多岐に渡ってきているため、専門職員を配置して、地域の個別的支援など既存の区社協業務の再検証と掘り起こしをするいわゆる「コミュニティソーシャルワーク（CSW）」機能を強化しています。
- ・ふたつ目は、札幌市の委託事業で、社協のネットワークをフルに活かしながらこれから必要となるサービスを検討するために生活支援体制整備事業を3区から10区に拡大します。
- ・3つ目は、地域の様々な力を発揮できるように、CSW機能や生活支援を通して福祉のまち活動の支援機能を強化します。
- ・4つ目は、有償ボランティアを活用しながら担うべき分野を明確にして、活動する人材の拡大をめざします。
- ・最後に、社協のノウハウだけではなく民間企業と連携したカタチで課題解決ができるしくみを作っていきます。具体的には、障がい者福祉事業として障がい者の遊び体験事業やデザインワークショップ、福祉用具機器展の開催、コンサートの開催などの実績もあります。
- ・これらが、相互に有機的に連動して相乗効果を生むよう期待しています。

## ○ 団体統合の持つ優位性と知見を結集して活かす

(吉田)

地域の課題を解決するために民間企業と連携することは、企業にとっても社会貢献として重要であり期待できるものと思います。また、社協の持つ仕組みや人材活用も重要だと思いますがいかがですか？

(宮川)

- ・福祉制度全般が地域力を生み出し活用する方向の中で、たとえば自主財源で地域の交流の場を提供するふれあいいきいきサロンやほっとプラザの介護や子育ての協力員派遣などは、今となっては生活支援体制の先駆けとなる可能性もあります。
- ・介護事業部や施設福祉部、あるいは区社協などそれぞれの専門業務の知見やノウハウを生かして、現在そして今後求められる視点からの新たな価値を加えるという発想を職員に期待したいと思います。



## ○ 新しい財源確保を考える

(吉田)

さて、社協に求められるものが多種多様化していることから、人材の確保や育成も急務と言うこと。また、時代の変化に合わせたしくみも進めなければならずその実現には、財源の確保が必要となりますがいかがですか？

(宮川)

- ・新しい財源確保の取組みとして、ファンドレイジング活動を実施しています。これは、社協の様々な活動を資金やマンパワーで応援してもらうものです。
- ・こうした応援者を募るための技術を習得している職員が中心になって、今までの賛助会員に「やさしさっぼろメンバーズ」という愛称をつけて活動しています。
- ・会費をもらうだけでなく新たな事業をその企業メンバーと協働で展開し、実績をあげているところです。
- ・この活動によって、共同募金との連動も工夫しながら区社協でも広がって、資金を集めて効果的に使うサイクルがたくさんできるようにしたいと考えます。
- ・また、補助金、委託費、指定管理費などの厳しい削減状況に対して、従来の事業手法にとらわれることなく収支構造を改善する対応が必要となります。
- ・様々な方策、取組みを行う中で必要に応じて札幌市や北海道など行政にそれを提案するぐらいのことができればと考えています。

## ○ 広報戦略プロジェクト活動を進めます

(吉田)

昨年度からファンドレイジング活動を進めているとのことですが、この活動こそ社協の価値を市民に伝えて応援してもらう仕組みですね。

また、今年度から「広報戦略プロジェクト」がスタートしていますが、なぜ今、広報に力を入れるようになったのですか？

(宮川)

- ・これまでの社協の事業では、経営戦略のようなものはあまり必要なく、PRを徹底してやる発想は少なかった。
- ・今や、福祉事業もNPO、民間企業などと公募や指定管理で競う時代になりました。その中で全職員が、社協の強みや役割をしっかりと対外的にアピールする意識を浸透させたいと考えました。
- ・そして、これによって職員も自らの業務や立ち位置を改めて見つめ直して、変革の意識も生まれると思ったからです。

(吉田)

とても重要なことだと思います。

## ○ めざす社協組織とは

(吉田)

ここまで、社協の存在意義、課題、そして新しい取組みについて伺ってきました。ここからは、社協の展望について伺わせていただきます。

これからの社協はどんな組織を目指していかれるのですか？

(宮川)

・社協は「社会福祉を目的とする」あらゆる活動や事業ができ、民間社会福祉法人との競合する部分の役割分担まで自ら作り上げられます。

・また、行政からの補助や委託などの事業にも新しい役割や付加価値を加えるといった視点と意識が必要です。

・いわゆる「事業型社協」を進めます。受託する公的サービスは民間の立場で柔軟に運営しながら、総合的な相談やケアマネジメントに取組み、制度外の多様なニーズに対しても住民などの地域ネットワーク活動によって問題解決にあたり、活動計画の策定や提言につなげながら、住民参加の促進と福祉コミュニティ形成を進めていきます。

・また、有償ボランティア、NPO、コミュニティビジネスなども社協のネットワークに連ねたいと考えています。

・今までの計画とは違う考え方で、30年度から6年間の市民福祉活動計画と中期経営計画で社協の進む方向を示すことができるかが、最重要課題と捉えています。

・平たく言えば、様々な団体とも連携して、制度内、制度外も含めて市民・地域のニーズに関わるあらゆる事業、収益でもそれを公益活動に回す財源にする論理で展開するような、専門的ノウハウと人材を持つ組織で職員みんなが活躍することを理想とします。

## ○ 理事・評議員にあてて



(吉田)

宮川常務理事ありがとうございます。

これからの組織とは、自身の存在意識を明確にして、それを組織内でしっかりと共有して、職員一人ひとりがそれを伝えていかなければならない時代が来ます。

最後に、本日までご出席の理事・評議員の皆さんにメッセージをお願いします。

(宮川)

・慈善事業時代の原点である「論語と算盤」にかえり、「福祉理念と経営」の両立を意識し、かたよることのないバランス感覚をもちながら社協の経営にあたるのが大切だと思います。

・今まで以上に理事・評議員みなさんの知識と経験からのご指摘やご助言をいただき、皆さんと職員すべてが同じ方向を向いて進む社協にしてまいります。

・今回、そのことを理事・評議員そして幹部職員と共有できたように思います。