第１次　滋賀県社会福祉協議会経営計画

～ Itoga-ismの継承と発展 ～

平成28年（2016年）３月

社会福祉法人　滋賀県社会福祉協議会

<目次>

巻頭の言葉～この計画の持つ意義～・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 1

Ⅰ　滋賀県社会福祉協議会の現状と課題・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 2

Ⅱ　経営計画が目指す滋賀県社会福祉協議会の姿・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 4
　1．自立
　2．自主
　3．自律

Ⅲ　経営方針・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 6

Ⅳ　計画期間・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 7

Ⅴ　事業戦略
　1．県社協が目指す「福祉しが」の姿・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 8
　～“おめでとう”から”ありがとう“まで一人ひとり誰もが大事にされる幸福享受社会の実現～
　2．「福祉しが」を実現するための具体的戦略
　　【1の柱】新たな事業推進スタイルの創出・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 9
　　―滋賀の縁創造実践センターとの協働―
　　1．滋賀の縁創造実践センターのリーディングプロジェクトとの協働
　　（1）「滋賀の“縁”」認証事業の推進
　　（2）遊べる学べる淡海子ども食堂推進事業
　　2．縁・支え合いの県民運動の推進
　　3．課題解決のためのネットワークづくり
　　4．実践を通した多様な人材の発掘と門戸を開いた参加しやすい事業の開発
　　【2の柱】2025 年を見据えた介護・福祉人材確保・育成の推進・・・・・・・ 12
　　―介護・福祉人材センターの再構築と魅力ある介護・福祉職場の形成―
　　1．介護・福祉人材センターの機能強化
　　2．未就業者の獲得を目指した取組
　　3．再就業希望者への就業支援に関する取組
　　4．就業者の介護・福祉業界への定着支援の取組
　　【3の柱】Itoga-ism　実践の思想を学ぶ生涯福祉学習の推進・・・・・・・・ 15
　　―誰もが暮らしやすい共生社会の実現を目指す「福祉しが」の土台づくり―
　　1．市町社協と共同で進める福祉学習への取組み
　　2．滋賀県社協が先導する福祉学習の取組み

【４の柱】組織基盤強化のための改革の推進・・・・・・・・・・・・・・・・・ 16
―自主的・持続的な法人経営を目指す組織の確立―
１．法人組織（理事会・監事会・評議員会・種別委員会）の見直し
（１）理事会
（２）監事会
（３）評議員会
（４）理事・監事・評議員に係る共通の見直し事項
（５）種別委員会
２．経営基盤の強化
（１）経営計画と連動した人事管理制度の導入
（２）事務局機能の強化
（３）新たな収益事業の開発や民間財源の開拓

Ⅵ　計画の進行管理・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 21

巻頭の言葉　～この計画の持つ意義～

“本当に滋賀県社協が存(い)るのだろうか？” “もし存(な)かったら誰かが困るのだろうか？”

少子高齢化と人口減少…これからの日本はその存亡に関わる、経験のない困難な局面を迎えることは広く知られているところである。社会保障費の増大に税の減収が追い打ちを掛ける絵姿がすでに見えている中で、経営を税に頼っている滋賀県社協が５年後10年後にも法人の存続が許される状況を作り出せるのか？今、滋賀県社協は存亡の危機の真っただ中にあるといっても過言ではない。また、こういった状況をどれだけの職員が認識・理解し、自らの業務の中にその思いを込め、姿勢を正して取り組んでいるか？今一度、一人ひとりが深慮し、滋賀県社協の立ち位置を改めて問い直す必要を強く感じている。

地域福祉活動を推進する団体として、同じ使命を帯びる都道府県社協と市町村社協の「活動ステージ」の違いは、地域福祉活動の主体である「住民」との距離にある。都道府県社協は、住民福祉活動を支援する市町村社協や各種関係団体を支援する立場にあり、住民福祉活動に対する市町村における支援がより効果的に提供できるように、その条件整備を協働して進める役割を担う。しかしながら、県行政から条件整備に活かせるさまざまな事業を受託しているにもかかわらず、機構の縦割り化によって、一つの事業が一つの部門の事業完結だけに終わり、部門間連携による波及効果が及ばない現実が見て取れる。

平成 10 年度に第１次計画を策定し、爾来 15 年が経過し、計画は第 4 次を迎えたが、今次の計画は、第１次から第３次の内容を引継ぎ繋いでいく計画ではない。こういった現実を踏まえ、新生の滋賀県社協を創設していく『きっかけの３年』をデザインする計画である。

ただ、暗中模索の段階ということではなく、光明は見え始めている。平成 26 年 9 月、滋賀県社協は、県内 200 を超える法人・団体の賛同を得、『滋賀の縁創造実践センター』を設立した。この取り組みは、多様な主体による多層なネットワークを構築し、制度の有無に関係なく、生きづらさを抱える人を支えていく、新たな公民協働の仕組みづくりで有る。また、滋賀県社協職員が、実践を通してより現場のリアル感を体感していく「学びの場」でもある。平成 30 年までに成果が出せるように退路を断った活動とすることから、今次の計画を、当該センターの設置年限である平成 30 年度を目標年度として設定することとした。

滋賀県社協の『覚悟の計画』に注がれる多くの目を意識し、役職員が一丸となって邁進してくれることを期待して巻頭の言葉とする。

平成２８年（2016 年）３月２７日

社会福祉法人　滋賀県社会福祉協議会
会　長　　渡　邉　　光　春

Ⅰ　滋賀県社会福祉協議会の現状と課題

滋賀県社協は、中期計画である「福祉コミュニティプランしが」を基に、年度毎の事業計画を立て、評価を加えつつ中期計画の目標達成を図ってきた。

しかし、現在の事業の多くは、県行政からの補助事業及び委託事業が占めており、中には、成果の評価が不十分なままに再予算化され、ルーティンに繰り返されている事業もある。その上、事業がスクラップされないままに新たな事業がビルドされているため、事業量が徐々に膨らみ、地域福祉の推進のために主体的に取り組むべき「自主事業」をほとんど実施できていないのが現状である。

また、どの部課所の事業であっても、計画に基づく事業としてしっかりと企画されていれば、最終的には「目指すべきところ」に帰結していくはずであるが、残念ながら、実態は「計画と方針」に基づいて事業が企画実施されるのではなく、事業を「計画と方針」に押込んで展開しており、「計画と方針」と事業に微妙なずれが生じている感が否めない。

個々の職員は、多くの事業を抱えて仕事をこなすことで精一杯であり、成し遂げた仕事がどこに成果となって現れるのかさえわからないままに、次の事業に急き立てられるということが繰り返されており、次代を担う若い職員の育成にも支障をきたしている。

こういった実態の背景には、財源の大半を県からの補助金・委託金の依存しながら法人運営をしてきたことがある。

一般に、社会福祉協議会の財源は、①公的資金　②民間資金（会費、共募、寄付金等）　③事業収益資金　④資産運用資金　に大別できる。各々の自治体の財政事情や、福祉の民意度、地域で期待される役割等々によって、財源構成率は千差万別である。

中でも、都道府県社協は、市区町村社協のように介護保険事業等の有用な収益事業を持っていないことから、公的資金を主な財源としているところが多いが、滋賀県社協の県行政依存度は、およそ83.7%（平成27年度予算ベース）で、全都道府県中2位の高さとなっている。

これは、福祉課題が多様化、複合化している中で、滋賀県社協は独立した社会福祉法人として、独創性、柔軟性、機動性を発揮して、課題解決のための取組を主体的に進めていくことが求められているにもかかわらず、県から与えられた事業を各部課所で淡々と遂行することを「良し」として、自らの企画による事業の実施に力を入れてこなかった結果であるといえる。

県施策の一翼を担い、県行政とともに地域福祉を推進して行くことは、滋賀県社協に課せられた一つの役割であり、決して軽視することはできないが、一方で、法人格を持つ一民間法人として、県民に対してその存在意義を示すためには、自主財源を確保しながら、主体的に事業を企画実施していくことが、何よりも重要である。

滋賀県社協が、県行政や県民の期待に応え、存在感を示していくためには、今一度、自らの足元を見つめ直し、目指すべき方向を明確にするとともに、それを「道しるべ」として、法人職員一人ひとりが、課題解決に向けて自ら考え、実践する姿を示していかなければならない。

Ⅱ　経営計画が目指す滋賀県社会福祉協議会の姿

現状と課題で明らかにしたように、この 3 年間で滋賀県社協が目指すべきことは、自主独立した経営ができ得る法人組織を創り上げ、持続して民間の福祉を先導していけるステータスを獲得することである。

そのためには、

①財政基盤を強化し、法人の自立度を高めること。

②自主財源の確保によって滋賀県社協ならではの事業を企画・実施していくこと。

③法人職員一人ひとりが法人の使命を自覚し、自らを律し課せられた責務を果たしていくこと。

が必要である。

3 年後の滋賀県社協は、組織基盤、財政基盤が整備され、県行政依存体質からどの程度脱却して自立の道を歩む始めることができているのか。この計画の最終評価判定はそこに在るということができる。

1．自立

自立の要素は、自主財源の獲得と収支バランスの取り方にある。

これまで、滋賀県社協の自主財源は極めて少額で、取得手段も限定的であった。市区町村社協のように、福祉サービス事業を持ち得ないが故に、安定した収入を見込める余地が少ないと考えられてきたからである。こういった固定観念に縛られ、収益が見込まれる新たな事業開発に取組んで行こうとする積極的姿勢のなさが、公的資金依存体質から抜け出せない要因の一つとなっている。先ずは、こういった固定観念を打破することから始めねばならない。

滋賀県社協の資源（ヒト・モノ・カネ）を有効活用し、少しでも収益を上げていくこと、また、滋賀県社協が担うべき役割を果たし、なおかつ収益が見込める自主事業を年を追うごとに増やし、自主財源率を高めていけるよう、職員一人ひとりが現在の思考回路を一新させなければならない。

一方、収支バランスの取り方であるが、「入るを量りて出ずるを為す」との中国・礼記の言葉通り、「収入に見合った支出」という考え方が経営の基本であり、法人職員は、常にコスト意識をもって日々の業務に臨むことが何よりも肝要である。その上で、支出の多くを占める人件費についても、現在の年功序列制度を見直し、法人の収入状況を踏まえながら、職員のモチベーションを保ちつつ、生活を保障していける新たな給与体系を創り出していかなければならない。

この計画に基づく取組を進めることで法人の自立度を高め、この計画終了時には現在の公的資金依存率の「－4.0%」の実現を図る。

2．自主

社会福祉法では、都道府県社協は、市区町村社協と同様「地域福祉を推進する団体」と規定されている。

地域福祉の性格上、地域住民と直に接する市区町村社協は、「地域福祉推進」の対象も活動内容も明確であるが、地域における実践の現場を持たない都道府県社協の地域福祉の推進とは何か。都道府県社協は、常にこの問いかけに応えていかなければならない。

滋賀県社協は、この問いに応えるために、限られた人員と豊富な社会資源（長寿社会福祉センター、福祉人材センター、福祉用具センター等の施設やその機能）を有効に活用し、地域福祉推進による県民福祉の増進という視点から、滋賀県社協の独自性を前面に押し出していける自主事業を戦略的に遂行していく必要がある。

課題認識力、独創的で機知に富んだ企画力、実践力等々のスキルを持つ人材を法人内に育成し、新しい事業スタイルを創造していく中で、滋賀県社協の存在意義を示すことのできる事業に主体的に取り組む。

3．自律

「自律」とは、他からの支配や助力を受けず、自らの行動を自らが立てた規律に従って正しく規制することである。滋賀県社協が、自立した法人として持続的な経営を実現していくためには、法人の事業や職員の仕事ぶりを評価し改善していく取り組みを、自らを律する仕組みとして、法人経営の中に構築しなければならない。

経営計画を、PDCA サイクルを回しながらより充実したものとしていくため、計画に基づく事業の進捗を管理し、評価する「経営計画評価委員会」の設置や、新たな人事管理制度の導入を図る。

Ⅲ　経営方針

平成２７年９月１日　『滋賀の縁創造実践センター』（以下、「縁センター」）が設立された。

その代表理事には滋賀県老人施設協議会会長の前阪良憲と滋賀県社会福祉協議会会長の渡邉光春が、副代表理事には滋賀県市町社会福祉協議会会長の桐畑弘嗣、滋賀県保育協議会会長の中西健、同志社大学社会学部教授の上野谷加代子が名を連ねる。

“しがの福祉”の新たな幕開けである。

滋賀県の福祉は、日本の障害者福祉を切り開き「障害者福祉の父」とも称される糸賀一雄の「実践の思想」（Itoga-ism）をもとに発展してきた。折しも、平成２６年、糸賀一雄生誕１００年を記念して、周年の記念式典が挙行されたところであるが、滋賀県内の福祉に携わる者の多くが少なからずその薫陶を受けている。

糸賀一雄の実践と思想に思いを馳せるとき、私たちにとって、糸賀一雄は「障害者福祉の父」であるとともに、“しがの福祉の父”なのである。さらには、昭和２６年に設立された滋賀県社会福祉協議会の「設立当初理事」の一人であり、長年にわたってその指導と育成に尽力いただいた恩人でもある。

日本の中にあって、成長や発展という言葉から取り残される社会的弱者の生活課題は、経済・社会構造の変化に伴い複雑化・複合化し、救済への道を阻んでいる。従前には有効であったあらゆる制度を駆使しても、課題の根幹が制度のはざまに存在している場合が多く、解決できないままに専門職の手の中に堆積している現状がある。

課題を制度に当てはめる従来からの手法の限界に私たちはどう挑むのか？

その答えを私たちは糸賀一雄の数々の実践の思想の中から、「自覚者が責任者」という言葉の中に見出した。「課題に気付いたものが放置せず実践を通して課題の解決に当たれ。」…それを理念として生まれたのが　『滋賀の縁創造実践センター』である。
縁センターは、滋賀の福祉関係者が一堂に会した公私協働の実践の場である。知の集積場であり、県内のあらゆるネットワークを駆使するハブ機能を有する。その事務局を滋賀県社協が担う。

滋賀県社協は、縁センターとともに、糸賀一雄の思想と実践を原点とし、「今、そこにある課題」に実践を通して挑戦する組織へと変貌すべきと考えることから、この３年間の計画の方針を

“新たな　福祉しが　の創生”

とし、チャレンジャーとしての道を歩むこととする。

Ⅳ　計画期間

第１次経営計画の期間は、2016 年（平成 28 年）４月から 2019 年（平成 31 年）３月までの３ヶ年とする。

本計画の３年間の成果を基に第２次計画が策定されることから、毎年度、計画の進捗状況を把握し評価を加えていくこととし、その評価に基づき見通しを図る中で、計画期間中により高次な段階を目指した計画に内容を変更していく。

Ⅴ　事業戦略

1．県社協が目指す「福祉しが」の姿

～ “おめでとう”から“ありがとう”まで一人ひとり誰もが大事にされる幸福享受社会の実現　～

人口減少・少子高齢化の進行は、山間過疎集落の「限界集落」問題に典型されるように、人々の暮らす地域の姿を徐々に、そして確実に変えてきている。都市部においてもこの波は確実に押し寄せ、地域における助け合い、支えあいの機能は弱まり、地域社会（コミュニティ）の維持・存続が危ぶまれている。

また、経済のグローバル化による熾烈な競争は、人々の雇用の流動化、不安定化とともに所得間格差を拡大させ、豊かであったはずの日本は、いまや貧困が大きな社会問題となっている。

こうしたなか、重なり合う生活問題を抱えながらも適切な支援に繋がらない人々や、制度の狭間にあるため支援から漏れ、苦しんでいる人々に対して、私たちはどのような手を差し伸べていくべきか、まさに社会福祉のありようが今、大きく問われている。

今から約 50 年前、糸賀一雄は社会福祉について次のように述べている。

> 「この世のなかは、全体としてどんなに繁栄があっても、そのなかで不幸に泣くひとがひとりでもおれば、それは厳密な意味で福祉に欠けた社会といわなければならないと思う。社会福祉という言葉の意味は、社会全体の組織のなかで、一人ひとりの福祉が保障される仕組みをいうのである。経済的な意味でも社会的な意味でも、不平等や差別感が克服されねばならない。そしてひとりももれなく、人間として生まれてきた生きがいを豊かに感じられるような世の中をつくらねばならない。」※

今こそ、社会福祉に携わる私たちは、この言葉を胸に刻まなければならない。

「ひとりももれなく」社会に参加し、生きがいをもち、それぞれの力に応じた働きができ、誰もが「生まれてきてよかった」と思える社会を創り出すことが社会福祉である。

これが、滋賀県社協の目指すべき「福祉しが」の姿である。社会的孤立と社会的排除が解消され、すべての人が「おめでとう」と誕生を祝福され、「ありがとう」と看取られるまで、「ふだんの くらしの しあわせ」（ふくし）を享受できる社会＝幸福享受社会の実現を目指して、地域福祉を展開することが、私たちの使命である。

滋賀県社協のすべての事業の目的はここに収斂する。

※『糸賀一雄著作集Ⅲ』，日本放送協会出版，1983 年，357 ページ

2．「福祉しが」を実現するための具体的戦略

滋賀県社協がこの３年間で最重点に取り組んでいかなければならない事項・事業に関する具体的戦略は次の４つである。

【１の柱】新たな事業推進スタイルの創出
【２の柱】2025 年を見据えた介護・福祉人材確保・育成の推進
【３の柱】ｉｔｏｇａ-ｉｓｍ　実践の思想を学ぶ生涯福祉学習の推進
【４の柱】組織基盤強化のための改革の推進

この４本の柱は、それぞれに大変重要な項目であり、滋賀県社協を支える屋台骨となるものである。言い換えれば、この柱は互いに影響しあい、すべての柱に有機的に結びつくものである。一つ柱の事業実践が他の柱の新たな事業を生み出し、その事業がさらに別の柱の事業につながっていく。言わば、ダイナミックかつスパイラルな事業展開を図っていけるものである。

一つひとつの柱に込めた思いと具体的な方策・事業・活動は次のとおりである。

【１の柱】　新たな事業推進スタイルの創出
－滋賀の縁創造実践センターとの協働－

[現状と課題]

○滋賀県社協職員は、その立場上現場のリアリティに接する機会が少なく、ややもすると地域課題に対する皮膚感覚に磨きが掛りにくい。

○社会福祉協議会の存在意義が問われているということは、同時に社協職員の専門性が問われているということである。「今、ここにある課題」に迅速かつ果敢に取り組む姿勢を育み、それを組織風土としていくためには「リアリティを持った実践の場」が必要である。

○実践の場を創造し、あらゆる福祉課題に公民一体となって立ち向かっていくという滋賀の縁創造実践センターの設立趣旨を踏まえ、滋賀県社協はそこに積極的に参画し、新たな実践スタイルと「民」を先導していく姿勢を示すことにより、福祉に対する社会全体の連携を強化・促進していく必要がある。

○滋賀の縁創造実践センターが目指す「社会全体の連携強化」とは、社会的援護を要する人を顕在化させ、地域住民一人ひとりがその人を支援していくために何ができるかを考え、志を同じくする人・法人・企業等がネットワークを結んで、各々が持てる力を発揮し課題解決を図っていく。また、そのネットワークへの参加者を増やし強固にしていくことで、あらゆる課題に対応していける「福祉コミュニティ」を形成してい

くことである。

○滋賀の縁創造実践センターの取組は、まさに県社協の使命である地域福祉の推進の取り組みそのものである。滋賀の縁創造実践センターとの協働は、県社協職員の働き方を変えていくための象徴的な取り組みであるとの認識のもと、事業戦略の一丁目一番地に位置付け、県社協の新しい事業推進スタイルとしていく必要がある。

[具体的な取組]

1．滋賀の縁創造実践センターのリーディングプロジェクトとの協働

（1）「滋賀の"縁"」認証事業の推進

「滋賀の"縁"」と呼ぶに相応しい草の根的な取り組みに光を当て、その心意気と実践を称え、それを範として、県下各地でそういった取組が広がっていくことを願って創設された「滋賀の"縁"」認証事業において、滋賀の地域福祉を伸長させる使命を持つ県社協が果たすべき役割は大きい。

滋賀の"縁"認証委員会の実働部隊として、認証にふさわしいと思われる先駆的な地域福祉活動や地域貢献事業を積極的に発掘するとともに、県内各地域にこうしたモデル的実践を育み、広げ、縁・共生の場として定着させていく取組を進める。

【具体的な事業・方策・活動】

①「滋賀の"縁"」認証にふさわしいと思われるモデル的実践の積極的な発掘と滋賀の縁認証委員会への推薦

②「滋賀の"縁"」の認証を目指して奨励すべき活動に対する支援

（2）遊べる学べる淡海子ども食堂推進事業

滋賀の縁創造実践センターのリーディングプロジェクトとして推進されている「遊べる学べる淡海子ども食堂」は、孤独で、しんどい思いをしている子どもに、単に「食」と「居場所」を提供することを目的としているわけではなく、経済・社会構造の変化や家族形態の変容から、切れかかっている隣人や地域住民のつながり＝縁を今一度繋ぎ止め、一人ひとりが互助の精神を見つめなおし、滋賀を「社会包摂」の地に創り上げていくことを目指している。

「遊べる学べる淡海子ども食堂」は、地域の中の縁を紡ぎだす象徴的な実践であり、これを全員参加型公私協働で県下に普及・定着していけるよう、その推進組織づくりや持続的な運営を支える仕組みづくりに取り組む。

【具体的な事業・方策・活動】

①子どもの笑顔を育む縁ネットの設立と活動推進

②「遊べる学べる淡海子ども食堂」の持続的な運営を支える人づくり

2．縁・支え合いの県民運動の推進

滋賀県社協は、滋賀の縁創造実践縁センターの会員とともに、「遊べる学べる淡海子ども食堂」の実践を契機として、互助や共助の心を育む「縁・支え合い」の県民運動を展開していくこととする。

その起爆剤として「目指せ 10,000 人福祉ボランティア体験プログラム」を、平成 27 年度から滋賀の縁創造実践センターと滋賀県ボランティアセンターが共同でスタートさせた。

福祉現場等のリアリティを肌で感じてもらうことで、体験者の福祉の感性を磨き、自身の「新たな自己の開拓」の一助になればとの思いと、何よりもその体験を活かして、地域の福祉活動に積極的に参加してもらいたいとの願いを込めている。体験者が次の体験者を呼び、その体験者がまた次の体験者を呼ぶというように、その連鎖を県民運動へと昇華していく取り組みが求められる。

こうしたことから、ボランティアのすそ野が広がり、住民同士の支え合いの実践活動が県民運動として展開されていくよう、高齢者から子どもまで、誰もが参加・参画できる事業の企画や特定の対象者にターゲットを絞った体験プログラムの開発などの取り組みを進める。

【具体的な事業・方策・活動】

① ボランティア体験プログラムの開発と実践に向けた助成制度の新設
② 社会人を対象とした「縁実践ボランティア体験プログラム」の企画実施
③ 「縁・支え合いの県民運動」の見える化の推進とシンボリック・イベントの開発

3．課題解決のためのネットワークづくり

専門職のネットワーク、官民のネットワーク、縁センター会員が各々に築いてきたネットワーク、県社協が築いてきたネットワーク、あらゆるネットワークが有機的につながって、新たなネットワークを生みだし、従前には解決できなかった課題を克服していく仕組み＝ネットワークのハブ機能を、滋賀県社協が十分に備えていなかった反省を踏まえ、ネットワークをどの場面に、どのように作用させていくかを、縁センターの実践を通して職員一人ひとりが学んでいく必要がある。

先ずは、既存のネットワークに入り込むこと、既存のネットワークの活かし方をネットワークの構成員とともに考えること、課題に対応しがたい場合は新たなネットワークを組織すること、つまりは、「課題」を中心に据えて解決を図っていく柔軟なネットワーク構築の手法を、この３年で習得していくことを目指す。

4．実践を通した多様な人材の発掘と門戸を開いた参加しやすい事業の開発

滋賀県社協は、高齢者の社会参加への意欲の高まりに応え、高齢者が新しい知識、教養と技術を身に着け、地域活動のリーダーとして活躍できる人材を育成するため「レイカディア大学」を開設している。昭和 53 年の開設からすでに 37 年が過ぎ、約 5,600 名の卒業生を輩出している。卒業生の多くは、出身地域や広くは県内外で活躍し、多大な地域貢献・社会貢献を果たし、大きな社会資源になっている。

大学のカリキュラムの豊富さや質の高さには他に誇るべきものがあるが、滋賀県社協は「活躍の姿」をアーカイブとして残してきたわけではない。また、卒業後の「活躍のステージ」の提供、あるいは開拓と言った点では、必ずしも十分ではなかった。

こうしたことから、今後は、レイカディア大学卒業生が、縁センターや県社協のネットワークづくりや新たな事業開発に積極的に関わってもらえるよう、卒業後の活躍の場にレールを敷いていく仕組みを作り上げる。

【具体的な事業・方策・活動】

①元気高齢者が、地域で不足する「生活支援サービス」「介護サービス」等の介護人材として活躍できる仕組みづくりと、人材養成における資格制度の創設

②レイカディア大学 OB のボランティアネットワークを活用した新たな生活支援サービスの開発

③レイカディア大学卒業生を中心に据えた幅広い「地域づくり実践者」の養成

【2の柱】 2025 年を見据えた介護・福祉人材確保・育成の推進

―介護・福祉人材センターの再構築と魅力ある介護・福祉職場の形成―

[現状と課題]

○団塊の世代が 75 歳以上の後期高齢者となる 2025 年、全国で約 43 万人もの人たちが、必要な介護を受けられない「介護難民」になると試算されている。

○一方、このことを支援者側から見れば、37.7 万人の介護人材の不足（厚生労働省：「2025 年に向けた介護人材にかかる需給推計（確定値）について」）となる。

○現況でも、介護人材不足は徐々に深刻化しており、福祉施設関係者や県、市町行政の危機感は募る一方である。

○こうした労働力の不足は、少子高齢化に伴う人口減少が大きな要因であることから、介護・福祉分野に止まらず、全業種に及ぶことが明らかである。

○すでに、業種間による人材獲得競争が激しさを増しており、有能な人材獲得に向けた取組が各々の業種で始まっている。

○こうした現状から、滋賀県内における福祉施設等では、独自の取組を強化しているも

のの、単独の取組では自ずと限界があることから、「福祉・介護人材センター」に寄せる期待が一層大きくなってきている。

○「介護・福祉人材センター」は、平成 26 年度に長寿社会福祉センターから草津駅前の商業施設に移転するとともに、人材確保難が深刻な県北部地域にも湖北介護・福祉人材センターを設置し、求職者の利便性を確保するために新たな一歩を踏み出した。

○しかしながら、介護・福祉人材の確保・定着の中核的な存在となるべき「福祉・介護人材センター」は、その存在意義を十分に示しきれない状況にある。「待ったなしの状況」に如何に挑み成果をあげていくか、今まさに、その存在の岐路に立たされていることを十分認識しなければならない。

○介護難民を生み出さないためには、従来の介護・福祉人材確保・定着に関する思考回路そのものを点検し、柔軟な発想で挑戦的な新たな事業を企画実施していく必要がある。

○また、介護・福祉人材を確保し、その人材が介護・福祉の分野で定着するためには、就業から定着までの支援と、介護・福祉の門戸を叩いた人が技量を向上させ、自己実現を図っていくための研修が必要である。

〔具体的な取組〕

1．介護・福祉人材センターの機能強化

介護・福祉人材センター事業を再構築し、必要な人材を確保する取組と介護の質を担保しつつ人材定着を図る取組を一体的に推進する。

【具体的な方策・事業・活動】

①介護・福祉人材センターと福祉研修センターの再統合による人材の発掘・確保・育成・定着に関する事業の一体的な推進

②介護支援専門員（ケアマネージャー）等有資格者の相談員への登用

③広報活動の抜本的な見直し

・マスコミを利用したキャンペーンの実施

・SNS（ソーシャル・ネットワーキング・サービス）活用の研究

2．未就業者の獲得を目指した取組

人口減少社会において、介護人材の量的不足を補うためには、就業の門戸を、年齢、性別、国籍を問わず開放し、意欲あるすべての人材を新規就業に結びつけていくことが重要である。就業希望者が介護・福祉業界に新たな一歩を踏み出し、自己実現が図れる機会を提供できるよう、次の取組を進める。

【具体的な方策・事業・活動】

①介護・福祉分野の未経験者の開拓と就労促進

・介護・福祉分野の魅力が発信できるキャンペーン等新たな機会の創出

・県内のあらゆるイベント時の就労相談会の開催等アウトリーチ型相談の拡充

・未経験者の登録と登録者への定期的なガイダンスの実施

・介護・福祉の基礎的知識や技能の習得を目指した講座の開設

・講座修了者へ資格を付与する新たな資格制度の創設

②高齢者や女性の短時間就労希望者の就労促進

・時短労働者を幅広く雇用するためのワークシェアリングの実践研究

③介護・福祉人材センターと福祉施設等による「魅力ある介護・福祉職場の形成」に向けた実践研究

④県内の介護・福祉従事者を対象とした「友達・知り合い紹介制度」の創設

⑤新卒者獲得のための大学・専門学校等との連携強化

・双方の相談窓口の定期的な情報交換の実施

・学生と介護・福祉現場職員による交流会の実施

3．再就業希望者への就業支援に関する取組

様々な事情により介護の仕事から離れた潜在的な介護人材を、再び介護職場に引き戻す取り組みは、人材獲得の大きな柱の一つである。介護・福祉経験者や異業種からの再就業希望者の情報を把握し、その情報を基にしたアプローチ、また、再就業希望者が職場に戻ることができる取組を事業者とともに進める。

【具体的な方策・事業・活動】

①再就業希望者の登録と登録者の就労への働きかけの強化

②県内の介護・福祉従事者を対象とした「友達・知り合い紹介制度」の創設（再掲）

③再就業を後押しする各種講座の開設

・介護・福祉の基礎的知識や技能の習得を目指した講座の開設（再掲）

・介護経験者の就業ブランクを解消するための再教育

4．就業者の介護・福祉業界への定着支援の取組

離職率の高い介護分野にあっては、就業者の定着が喫緊の課題である。各事業者が独自策を講じている中で、介護・福祉人材センターは、定着促進の取組への支援策を強化していく。

【具体的な方策・事業・活動】

①介護・福祉職場における全従業者の新たな登録制度の創設

②実務者研修等、キャリアアップに資する研修の開催

③他法人間との人材交流の促進や、就業者のモチベーションアップに資する交流会の企画実施

④経営者や管理者に向けた人材定着に関する研修や相談窓口の開設

⑤介護職の離職原因の一つである腰痛対策、介護負担軽減対策としての介護ロボットの利活用の研究（福祉用具センターとの共同）

【3の柱】 ｉｔｏｇａ－ｉｓｍ　実践の思想を学ぶ生涯福祉学習の推進

―誰もが暮らしやすい共生社会の実現を目指す「福祉しが」の土台づくり―

〔現状と課題〕

○あらゆる福祉活動の底辺にある福祉意識を、常に刺激し醸成していくための福祉学習の重要性は、誰もが認識するところではあるが、近年、その中心的な役割を果たすべき滋賀県社協、市町社協の取り組みが停滞している現状がある。

○事前・事後学習がなされないままに、疑似体験や施設訪問等その場限りのプログラムで片づけられる「やっつけ学習」が未だに横行している現状を見ると、子どもたちに貧困な福祉感を植え付けるだけでなく、差別意識を助長しかねない危惧さえ覚える。

○こうしたことから、市町社協が担う福祉教育と県社協のそれとの棲み分けを明確にしつつ、子ども達の中に本当の意味での福祉意識を育むため、適正なプログラムの開発等について連携した取り組みを進める必要がある。

○また、誰もが暮らしやすい共生社会を実現していくためには、大人の福祉学習も推進していく必要がある。

〔具体的な取組〕

１．市町社協と共同で進める福祉学習への取組

地域を構成するあらゆる団体（自治会、企業、各種団体等）とその構成員に対する福祉学習への働きかけと学習の場の提供について、市町社協と連携した取り組みを進める。

【具体的な方策・事業・活動】

①小・中学校の福祉学習の「実践のためのノウハウ講座」の開催

②滋賀県ボランティアセンターと市町ボランティアセンターとの連携による福祉ボランティア体験を通した「学習の場」の提供

③地域住民を対象とした「福祉学習プログラム」の開発
④福祉学習を企画し、現場でファシリテートしていける専門職の養成

2．滋賀県社協が先導する福祉学習の取組

糸賀一雄、池田太郎、田村一二ら滋賀の福祉の基礎を築いた先人の実践と理念を原点とした生涯福祉学習について、滋賀県社協が先導して取組を展開していく。その際には、糸賀思想の普及と調査研究に取組んでいる公益財団法人糸賀一雄記念財団とも連携を図っていく。

【具体的な方策・事業・活動】

①社会人を対象とした「縁実践ボランティア体験プログラム」の企画実施（再掲）
②「糸賀一雄の実践と思想を学ぶカリキュラム」の各種研修プログラムへの導入
③福祉学習の大切さを県民に伝えるためのツールの開発や事業の企画実施
④生涯にわたって福祉を学ぶカリキュラムの大学との共同研究
⑤糸賀一雄記念財団による啓発及び普及イベント等への協力

【４の柱】 組織基盤強化のための改革の推進
―自主的・持続的な法人経営を目指す組織の確立―

〔現状と課題〕

○社会福祉を取り巻く環境が大きく変化する中で、社会福祉法人の在り方が問われており、国においては、法律改正を含めた制度改革が実施される。
○社会福祉法人としての責務の明確化、法人組織と経営の透明性の確保によって、国民の負託に応えうる法人としての期待がかけられており、滋賀県社協においても社会福祉法人としての責務を果たし、県民にとって真に必要な存在となるための組織改革と職員の意識改革が求められている。
○滋賀県社協は、事業財源の 83.4%を滋賀県からの補助金、委託金に依存しており、今後、公的資金の増加が見込めない中で、複雑かつ深刻な福祉ニーズに対応していくためには、安定した独自財源を確保し、コスト意識を持って事業を展開していく必要がある。
○そんな中にあって、ほぼ公的財源で法人の運営を賄ってきた団体は、収支バランスが非常に取りにくい状況が続いている。
○こうした中で、滋賀県社協が自主性を持って存続していくためには、予算主義の運営組織を決算主義の経営組織に変えていく必要がある。

〔具体的な取組〕

1．法人組織（理事会・監事会・評議員会・種別委員会）の見直し

法人の執行機関である理事会、監査機関である監事会、議決機関である評議員会、会長の諮問機関である各種委員会が、各々の機能を如何なく発揮し経営体として歩んで行けるように、法人組織全体に見直しをかけることとする。

また、社会福祉法の改正内容を勘案しながら、期待される社会福祉法人像を県内全社会福祉法人と共有していくための「場づくり」も併せて行う。

（1）理事会

法人の「執行機関」として位置づけられる理事会の活性化を図るため、次の項目について見直しを行う。

①理事定数の見直し

現在の滋賀県社協の理事定数は 22 人であるが、法人の方向を定める重要な役割を担うことから、議論が活性化するに相応しい定数とする。

②選出区分の見直し

現在は、関係団体の充て職となっているが、経営判断が適時的確に行うことができる理事会とするため、人物本位で選出できるよう見直す。

③開催回数の見直し

現況は、予算と決算時の年２回が定期開催とされ、臨時開催はほんどされていないが、執行機関としての役割上、適正な回数を増やす方向で定め、かつ、時機を逸せずして課題解決を図っていくため、随時開催を含め柔軟な開催が可能な理事会としていく。

④運営の見直し

理事会は執行機関であり、現場である事務局の現況報告を適宜受け、浮上してきた課題を議論・協議する場であるが、現状は審議案件の承認という形に留まっている。理事会が果たすべき役割を認識したうえで、その運営方法について見直す。

（2）監事会

①選出区分の見直し

現在の定款準則においては、会計並びに事業を各々に監査しうるスキルを有するものを選任することとなっているが、今般の制度改革では、法人の透明性を高める上で、監査機能の充実が求められている。監事の専門性がより問われることから見直しを検討する。

②監査回数の見直し（定期的な監査の実施）

10 億円に近い予算規模を有しながら、監事監査が年 1 回に限られているのが現状である。滋賀県社協は、社会福祉法人の健全な在り方を市町社協はじめ他の法人の範として示すべきとの認識のもと、監事監査の実施方法について見直しを検討する。

（3）評議員会

今般の制度改革により、評議員会は議決機関として位置づけられ、すべての社会福祉法人に設置が義務付けられる。社会福祉協議会にあっては、従前より議決機関との位置づけがなされていることから、根幹の役割については大きくは変わらないが、評議員の任期、評議員会の定数等について見直しが必要である。

①評議員定数の見直し

評議員の定数は、現行の理事定数の 2 倍を超える定数から、理事定数を超える定数に改められる。最少数でいえば、理事定数とほぼ同数で評議員会を組織することになる。権限の強化に加えて、任期も 4 年（最長 6 年）に延長されることを踏まえ、その人選および適正数について検討する。

②選出区分の見直し

今般の制度改革の趣旨を踏まえ、県行政職員、県内福祉関係団体等の長を中心とした評議員会の構成を見直し、滋賀県社協の議決機関として相応しい構成に改める。

③開催回数の見直し

理事会の開催時期を勘案しながら、適正な開催回数に見直す。

④運営の見直し

議決機関としての役割が十分発揮できるよう、その運営方法について見直す。

（4）理事・監事・評議員に係る共通の見直し事項

今般の制度改革によって、法人経営の中核を担う役員の役割や責務がより明確になった。

役員及び評議員の損害賠償義務負担が明らかにされたことを考慮し、役割と責任に見合った報酬を支払うことを検討する必要がある。法人の経営状況や、周辺の社会福祉法人、市町社協等の状況も勘案しながら、適正な役員・評議員報酬について検討する。

（5）種別委員会

滋賀県社協には、会長の諮問機関としての委員会や適正な事業運営を図るための委員会等、14 の委員会が設置されている。

しかしながら、必要に迫られて設置された委員会も、運営が形骸化し、事業を

遂行するうえで却って負担になっていることがある。

制度上設置が義務付けられている委員会もあることから、すべての委員会において、必要性、内容、運営方法等を見直し、新たなスタートラインに立って出直すこととする。

2．経営基盤の強化

事業戦略に沿った事業を計画的かつ着実に進めていけるよう、法人経営を支える法人職員の育成や事務局機能の強化を図るとともに、執行機関である理事会と事務局が一体となって事業や業務を遂行する体制を整えていく必要がある。

また、県での行財政改革が進む中、今後、公的資金に依存して人件費を安定的に確保することは困難になるものと考えられる。法人の自主的、持続的経営を確立するためには、財政基盤の強化は必須であることから、都道府県社協としての立場を勘案しつつ、それに相応しい収益事業を生み出す努力をしなければならない。

（1）経営計画と連動した人事管理制度の導入

経営計画を必達させるためには、人事管理制度の改革が不可欠である。よって、経営計画が目指す滋賀県社協の姿を実現していくために求められる職員像を明確にしたうえで、経営方針に沿った法人職員の採用・育成・評価・処遇について検討する必要がある。

①計画的な職員の採用と育成

これまでの場当たり的な採用・育成のあり方を見直し、採用や定年退職による人件費への影響などを勘案しながら、中期的な職員採用・育成計画を策定するとともに、当該計画に基づき、計画的に職員の採用・育成を行う。

②新たな人事管理制度の導入

現在の年功序列による人事管理制度を改め、「法人職員の仕事ぶり」を評価し、処遇を決定していけるよう、役割等級、人事評価、目標管理を組み合わせた新たな人事管理制度を検討し、当計画期間中に導入を図る。

③給与・賞与制度の見直し

「総原資分配方式」の将来的な導入を見据えつつ、新たな人事管理制度とリンクした新たな給与・賞与制度について検討し、当計画期間中に導入を図る。

（2）事務局機能の強化

①事務局体制の見直し

総務部を、経営計画の推進と法人経営を総括できる体制に改編するとともに、各部課所の既存事業を一から見直し、事業の選択と集中による事業の重点化を

図ることにより、経営計画に基づく事業を着実に実施できる組織体制を整備する。

②重点的な資源配分と業務の効率化

経営計画の事業戦略に沿った事業に、資源（ヒト・モノ・カネ）を重点的に配分することにより、効果的な事業展開と仕事の効率化を図っていく。また、法人職員の時間外勤務を縮減し、ワーク・ライフ・バランスを実現していくため、業務内容に応じた柔軟な勤務体系の導入について検討する。

③会長・副会長を中心としたプロジェクトチームの組織化

会長・副会長を中心とした部課所横断的なプロジェクトチームを組織し、効率的かつ効果的に事業を推進する体制を整える。

（3）新たな収益事業の開発や民間財源の開拓

自主財源は、自主的・持続的な法人経営を支える重要な財源であることから、これまで十分に議論・検討してこなかった収益事業について、滋賀県社協の役割を踏まえた新たな事業を開発し、実施していく。

また、新たな寄附文化を創造していくという観点から、地域の人々による支え合いの活動に対して、社会福祉法人や企業等による寄付や助成等が積極的に行われる仕組みづくりを県社協が中心となって行うなど、民間財源の開拓によって地域福祉を支える取り組みを推進する。

Ⅵ　計画の進行管理

会長・副会長を中心に、監事会、評議員会からの代表、及び各部課所長で構成する「経営計画評価委員会」を設置し、半期に一度進捗状況の評価を行う。