

令和 2 年度生活困窮者就労準備支援事業費等補助金 社会福祉推進事業

保護の実施機関における組織的運営管理と 査察指導の具体的手法に関する調査研究事業

報 告 書

令和 3(2021)年 3 月

一般財団法人日本総合研究所

目 次

1. 調査研究事業概要.....	1
1-1.事業の目的	1
1-2.事業の手法	1
1-2-1.手法 1：検討委員会及び作業部会の設置	1
1-2-2.手法 2：実施機関及び都道府県・指定都市本庁への調査の実施	2
1-2-3.手法 3：進行管理の具体的手法と査察指導の効果的手法の提示	3
1-3.事業実施体制	4
2. アンケート調査の概要及び結果.....	7
2-1. アンケート調査実施概要	7
2-2. 現業員向けアンケート調査結果	11
2-2-1.回答者属性	11
2-2-2.『相談援助活動』における困難さと対応方法等	13
2-2-3.業務を円滑に進めるために心がけていることや工夫	26
2-2-4.実施方針や事業計画の説明状況（現業員に対して）	26
2-2-5.職場環境について重要だと思うもの	27
2-2-6.現業員向けアンケート調査結果から明らかになったこと	30
2-3. 査察指導員向けアンケート調査結果	33
2-3-1.回答者属性	33
2-3-2.査察指導台帳の利活用について.....	35
2-3-3.『相談援助活動』における査察指導の困難さと対応方法等	36
2-3-4.査察指導を円滑に進める上での実施機関内の職員とのかかわり方や働きかけ等.....	52
2-3-5.職員に対する実施方針や事業計画の説明状況	55
2-3-6.職場環境について重要だと思うもの	55
2-3-7.査察指導員向けアンケート調査結果から明らかになったこと	58
2-4. 課長向けアンケート調査結果.....	61
2-4-1.回答者属性	61
2-4-2.実施機関の体制	63
2-4-3.実施方針・事業計画への取組状況	64
2-4-4.組織的運営管理をさらに推進していくうえで、都道府県・指定都市本庁に期待する取組	66
2-4-5.職場環境について重要だと思うもの	66
2-4-6.回答者の実施機関における実施方針（大項目）と策定時の留意点	68
2-4-7.課長としての査察指導への関与の状況及び難しさを感じること	71
2-4-8.業務改善に向けた機会や仕組みの有無、無い場合における現状の対応	88
2-4-9.職場環境をよりよいものにするための意識や取組.....	90
2-4-10.課長向けアンケート調査結果から明らかになったこと	92

2-5. 都道府県・政令指定都市本庁向けアンケート調査結果	99
2-5-1.回答者属性	99
2-5-2.監査実施計画の策定状況.....	101
2-5-3.管内実施機関の組織的運営管理及び査察指導の状況に関する本庁の認識	103
2-5-4.本庁の組織体制および職場環境に関する課題	115
2-5-5.本庁向けアンケート調査結果から明らかになったこと	116
2-6. 実施機関の職員同士が互いに期待すること	119
2-6-1.CW や SV が課長に期待すること	119
2-6-2.CW や課長が SV に期待すること	122
2-6-3.SV や課長が CW に期待すること	125
2-6-4. (参考) 課長が所長に期待すること	128
3. ヒアリング調査の概要及び結果	131
3-1.ヒアリング調査実施概要	131
3-2.ヒアリング結果	133
3-2-1.実施機関 A (市部福祉事務所／政令市)	133
3-2-2.実施機関 B (市部福祉事務所／中核市)	140
3-2-3.実施機関 C (市部福祉事務所／政令市)	145
3-2-4.実施機関 D (郡部福祉事務所)	149
3-2-5.実施機関 E (市部福祉事務所／政令市)	154
3-2-6.実施機関 F (市部福祉事務所／政令市)	159
3-2-7.実施機関 G (市部福祉事務所／中核市)	164
3-2-8.実施機関 H (市部福祉事務所／一般市)	167
3-2-9.都道府県・政令指定都市本庁 A (都道府県)	171
3-2-10.都道府県・政令指定都市本庁 B (政令指定都市)	175
3-3.ヒアリング結果から得られた示唆	178
4. ハンドブックの作成	181
4-1.ハンドブック概要	181
4-1-1. ハンドブック作成の目的	181
4-1-2. ハンドブック作成に際してのポイント	181
4-2. ハンドブック原稿	182
参考資料. アンケート調査票	183

1. 調査研究事業概要

1-1. 事業の目的

少子高齢化や世帯人員の縮小、地域コミュニティの希薄化、経済活動の停滞等に伴い、地域で孤立する高齢者、不安定な雇用を余儀なくされる「就職氷河期世代」、「8050」といった社会課題が顕在化している。生活保護の実施機関である福祉事務所は、社会福祉行政を総合的に担う専門機関であり、ケースワーカー（以下「CW」と称す）は様々な課題を抱える被保護世帯と日々向き合い、的確な指導・援助を行うとともに、多様多岐にわたる生活保護事務を行っている。

他方、被保護世帯の抱える課題の複雑・多様化や、従前より指摘されている事務負担の増大等により、被保護世帯に直接指導・援助を行う CW だけでなく、CW を直接支える査察指導員（以下「SV」と称す）にも、「査察指導（スーパービジョン）」を行う上で大きな負担が生じている。

そうした中で、行政行為である生活保護業務を適切に実施するためには、SV 個々の取組のみならず、課長や所長、さらには都道府県・指定都市本庁、国に至るまでのそれぞれの立場における、「連続的な査察指導（スーパービジョン）」の役割が大きくなっている。

本事業では、こうした背景を踏まえ「連続的な査察指導」に着目し、生活保護業務の遂行上問題が生じやすく負担となりやすい業務を分析し、それらを効率的・効果的に処理・解決するための進行管理の具体的手法と査察指導の効果的手法を提示することにより、生活保護制度の適正実施の推進と、CW をはじめ生活保護業務に従事する職員の負担軽減を図ることを目的とする。

なお、令和2年度生活保護法施行事務監査における重点事項の「（1）査察指導機能の充実強化について」「（2）適切な援助方針の策定及び的確な訪問活動について」を踏まえ、本事業検討における「組織的運営管理」及び「査察指導」のポイントを、「実施方針」及び「援助方針」と、これらを適切に運用する手法として「PDCA サイクル」に焦点化することとした。

1-2. 事業の手法

1-2-1. 手法1：検討委員会及び作業部会の設置

自治体において生活保護業務に携わる幅広い職階の職員6名及び学識経験者3名により構成される検討委員会を設置し、生活保護業務の遂行上、負担や課題が生じやすい事項を整理し、アンケート調査及びヒアリング調査の設計を行った。また、組織的運営管理と査察指導の具体的手法に関する議論及び本事業のアウトプット（全体構成及び装丁、内容）に関する議論を行った。

また、検討委員会を構成する学識経験者1名及び自治体職員3名で構成される作業部会を設置し、アンケート調査及びヒアリング調査の設計を行い、アンケート調査回答の分析やヒアリング調査結果に対するエッセンス抽出を行ったほか、本事業のアウトプット（全体構成及び装丁、内容）に関する議論及び作業を行った。

1-2-2. 手法 2 : 実施機関及び都道府県・指定都市本庁への調査の実施

(1) アンケート調査の実施

1) 調査の目的及び対象

【実施機関に対するアンケート調査】

生活保護業務の遂行上問題が生じやすく負担となりやすい業務、査察指導を円滑に進めるための意識や取組、査察指導および組織的運営管理を円滑に進めるための課長としての意識や取組等について把握することを目的に、調査票を3種類作成し（CW、SV、課長）、全国の実施機関1,249か所の職員（CW、SV、課長各1名にご回答を依頼）に対してアンケート調査を実施した。なお、「問題が生じやすく負担となりやすい業務」については、「困難さを感じる業務」と表現した。

【都道府県・政令指定都市本庁に対するアンケート調査】

管内実施機関の組織的運営管理の取組状況に対する現状認識及び関与の状況、本庁としての課題等について把握することを目的に、都道府県47か所、政令指定都市20か所、計67か所の生活保護担当課の生活保護指導職員に対してアンケート調査を実施した。

2) 調査手法

郵送による自記式調査

3) 調査期間

令和2年11月～令和2年12月

※締切は令和2年12月18日としたが、令和3年1月中旬までの到着票を集計対象とした。

4) 回収結果

①現業員向け調査票	453 票	回収率 36.3%
②査察指導員向け調査票	432 票	回収率 34.6%
③課長向け調査票	355 票	回収率 28.4%
④本庁向け調査票	44 票	回収率 65.7%

(2) ヒアリング調査の実施

1) 調査の目的及び対象

【実施機関に対するヒアリング調査】

生活保護業務を適切に実施し、組織的運営管理を推進していると考えられる実施機関における組織運営及び査察指導に関する考え方及び具体的な取組を把握することを目的に、検討委員が所属する自治体及びアンケート調査（課長向け調査票）においてヒアリング調査への了承を得られた自治体計 8 か所に対してヒアリング調査を実施した。

【都道府県・政令指定都市本庁に対するヒアリング調査】

生活保護法施行事務監査やそれ以外での日常的な関与において、管内実施機関の組織的運営管理の推進及び査察指導機能の充実・向上にむけた効果的な取組を行っていると考えられる都道府県・政令指定都市本庁の考え方及び具体的な取組を把握することを目的に、アンケート調査（本庁向け調査）においてヒアリング調査への了承を得られた自治体の中から 2 か所に対してヒアリング調査を実施した。

2) 調査手法

電話及びオンライン会議ツールによる聞き取り調査

3) 調査期間

令和 3 年 2 月 1 日（月）～令和 3 年 2 月 16 日（火）

1-2-3. 手法 3：進行管理の具体的手法と査察指導の効果的手法の提示

上記の調査を通じて得られた結果をもとに、検討委員会及び作業部会で議論を行い、保護の実施機関における組織的運営管理と査察指導の具体的手法をとりまとめたハンドブック「ケースワーカーを支える組織運営～PDCA でステップアップ～」を作成した。

1-3. 事業実施体制

(1) 委員名簿

※敬称略、五十音順、◎は委員長、○は作業部会メンバー

氏 名	所 属	役 職	
芦田 哲弥	堺市堺区 堺保健福祉総合センター 生活援護第二課	課長	○
荒井 浩一	広島市西区 厚生部 生活課	保護担当課長	
内田 健人	小田原市 福祉健康部 生活支援課	主任	
大坂 秀次	函館市 保健福祉部 生活支援第1課 第1係	主査	○
◎ 岡部 卓	明治大学 公共政策大学院 ガバナンス研究科	専任教授	
合田 美紀	福岡県 福祉労働部 保護・援護課	参事	○
新保 美香	明治学院大学 社会学部 社会福祉学科	教授	
田口 光男	福山市 保健福祉局 福祉部 生活福祉課	生活保護第1担当課長	
中村 健	新潟大学 歯学部 口腔生命福祉学科	准教授	○

【オブザーバー】

厚生労働省社会・援護局 保護課 自立推進・指導監査室

室長補佐 東 基幸

生活保護監査官 森田 直樹、唐島 啓一、柴井 康

【事務局】

一般財団法人日本総合研究所

(2) 検討委員会及び作業部会での検討経過

— 検討委員会の開催 —

開催日	議事次第
第1回検討委員会 令和2年10月14日 10:00~12:00	(1) 事業概要(事業の目的・手法、アウトプットイメージの確認) (2) アンケート調査状況報告 (3) 質疑・意見交換 ①実施方針を中心としたPDCAサイクルについて ②援助方針を中心としたPDCAサイクルについて
第2回検討委員会 令和2年12月3日 10:00~12:00 第1回意見交換会 13:30~15:30	(1) アンケート調査回収状況 (2) アウトプットイメージの検討 ①枠組みの検討(全体通して) ②援助方針を中心とした対人援助のpdcaサイクル (3) 意見交換
第3回検討委員会 令和3年2月3日 10:00~13:00	(1) アンケート調査進捗報告 (2) ヒアリング調査進捗報告 (3) アウトプットイメージ(本日段階)に関する議論 (4) 意見交換
第4回検討委員会 令和3年3月11日 10:00~13:00	(1) ヒアリング調査結果報告 (2) アウトプットイメージ(本日段階)に関する議論

— 作業部会の開催 —

開催日	議事次第
第1回作業部会 令和2年12月23日 14:00~17:00	(1) アンケート調査 中間報告 (2) ヒアリング調査について (3) 援助方針を中心とした対人援助のpdcaサイクルについての検討 (4) 実施方針を中心とした組織運営のPDCAサイクルについての検討
第2回作業部会 令和3年1月7日 10:00~15:00	(1) 援助方針を中心とした対人援助のpdcaサイクルについての検討
第3回作業部会 令和3年2月3日 14:00~16:00 ※検討委員会と同日開催	(1) アウトプットイメージの検討(第3回委員会の議論を受けて)
第4回作業部会 令和3年2月22日 13:00~16:00	(1) アウトプットイメージに関する議論
第5回作業部会 令和3年3月11日 14:00~16:30 ※検討委員会と同日開催	(1) アウトプットイメージに関する議論

2. アンケート調査の概要及び結果

2-1. アンケート調査実施概要

(1) 調査の目的及び対象

【実施機関アンケート】

生活保護業務の遂行上、問題が生じやすく負担となりやすい業務（困難さを感じる業務）およびそうした業務（状況）への対応方法、工夫等の現状について把握することを目的として、現業活動を行う CW および査察指導（スーパービジョン）を行う SV を対象にアンケート調査を実施した。

また、実施機関における組織的運営管理の推進および査察指導機能の充実・向上にむけた現状認識や取組状況、課題等について把握することを目的として、課長を対象にアンケート調査を実施した。

調査に際しては、全国の生活保護実施機関 1,249 か所に対して、「現業員向け調査票」、「査察指導員向け調査票」、「課長向け調査票」を各 1 部配布。なお、CW を対象とした「現業員向け調査票」については、「組織的運営管理」の重要性を認識されている方からの回答をいただく趣旨から、「可能な範囲で、組織運営に対して意識をお持ちの生活保護業務に相当程度ご経験のある」CW を選定していただくことを依頼した。

【都道府県・政令指定都市本庁アンケート】

生活保護法施行事務監査等を通して実施機関の組織的運営管理を推進していく役割をもつ都道府県・政令指定都市本庁を対象に、管内実施機関の取組状況や課題に対する現状認識、指導・援助の状況等を把握することを目的としてアンケート調査を実施した。

調査に際しては、都道府県 47 か所、政令指定都市 20 か所、計 67 か所の生活保護担当課に対して「本庁向け調査票」を 1 部配布。「生活保護指導職員」の方にご回答を依頼した。

(2) 調査手法

郵送による自記式調査

(3) 調査実施経過

令和 2 年 11 月 13 日（金）調査票発送

令和 2 年 11 月 27 日（金）締切（当初予定）

令和 2 年 12 月 7 日（月）回収率増加を目的として、自立推進・指導監査室より

回答協力依頼メールを発信（都道府県、政令市、中核市）

→締切を 12 月 18 日（金）に延長

令和 2 年 12 月 18 日（金）締切

※締切は令和 2 年 12 月 18 日としたが、令和 3 年 1 月中旬までの到着票を集計対象とした。

(4) 主な調査項目

実施機関アンケート

<p>現業員向け 調査票</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 回答者の基本情報 2. (調査票において示す相談援助活動の枠組みに基づく) 業務の過程において生じる困難さおよび困難な状況が発生した際の対応 <ol style="list-style-type: none"> (1) 「事前評価 (アセスメント)」、「援助方針の策定 (プランニング)」 (2) 「状況把握 (モニタリング)」 (3) 「援助方針の評価・見直し (エバリュエーション)」 → (1) ~ (3) それぞれに対する、業務を進めていく上での困難さと困難さへの対応方法 (4) 上記 (1) ~ (3) 以外で難しさを感じる業務 (5) 自らの業務を円滑に進めるために心がけていることや工夫 3. 「実施方針」や「事業計画」についての CW への説明の状況 <p>→説明の有無 (選択肢)、誰から・どの機会に説明されているか</p> 4. 組織的運営管理のもと、職員がよりよい業務を行うために、SV や課長に「こうあってほしい」と期待すること 5. 職場環境への意識や職場環境をよくするための取組 <ol style="list-style-type: none"> (1) 職場環境において重要であると思うもの (2) CW の立場から業務改善に向けた意見や提案を吸い上げ反映させる機会や仕組みの有無および現状の対応方法 (3) 職場環境をよりよいものにするための意識や取組
<p>査察指導員向け 調査票</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 回答者の基本情報 2. (調査票において示す相談援助活動の枠組みに基づく) 査察指導において生じる困難さおよび困難な状況が発生した際の対応 <ol style="list-style-type: none"> (1) 査察指導台帳利活用の状況 (工夫、課題) (2) 「事前評価 (アセスメント)」、「援助方針の策定 (プランニング)」 (3) 「状況把握 (モニタリング)」 (4) 「援助方針の評価・見直し (エバリュエーション)」 → (2) ~ (4) それぞれに対する、業務を進めていく上での困難さと困難さへの対応方法 (5) 上記 (2) ~ (4) 以外で難しさを感じる業務 (6) SV として業務を行う上で重要であると考えていること 3. 査察指導を円滑に進める上での職員とのかかわり方や働きかけ等 <ol style="list-style-type: none"> (1) CW とのかかわり方 (CW の状況理解、信頼関係構築への意識、CW に「こうあってほしい」と期待すること) (2) (実施機関内に SV が複数人いる場合) SV 同士の連携、平準化 (3) 課長への働きかけ (査察指導や進行管理への理解や協力を得るための働きかけ、課長に「こうあってほしい」と期待すること) 4. 「実施方針」や「事業計画」についての CW への説明の状況 <p>→説明の有無、誰から・どの機会に説明されているか</p> 5. 職場環境への意識や職場環境をよくするための取組 <ol style="list-style-type: none"> (1) 職場環境において重要であると思うもの (2) SV の立場から業務改善に向けた意見や提案を吸い上げ反映させる機会

	<p>や仕組みの有無および現状の対応方法</p> <p>(3) 職場環境をよりよいものにするための意識や取組</p>
課長向け調査票	<ol style="list-style-type: none"> 1. 回答者の基本情報 2. 回答者の所属している実施機関の体制 3. 実施方針・事業計画への取組状況 <ol style="list-style-type: none"> (1) 実施方針・事業計画の策定について（大項目及び策定時の留意点、実施方針・事業計画の素案作成の方法、職員への説明の状況、職員への意識付けのための工夫） (2) 事業計画の進捗管理状況、課題がみられた際の検討・対応方法（事業計画に関する進捗管理の有無、頻度、課題がみられた際の検討の頻度と検討の体制） (3) 年度の最後に行う実施方針・事業計画の結果の評価を行う者 4. 組織的運営管理の推進と査察指導機能の充実・向上にむけた課長としての査察指導への関与の状況、難しさ <ol style="list-style-type: none"> (1) SV の状況の把握 (2) 組織内および組織外との連携体制の構築 (3) 事務処理の迅速化や能率化、平準化等の促進 (4) 職員の能力向上についての配慮 (5) SV 並びに CW の業務量の調整 5. 組織的運営管理のもと、職員がよりよい業務を行うために、CW や SV、所長に「こうあってほしい」と期待すること 6. 組織的運営管理の取組をさらに推進するうえで都道府県・指定都市本庁に期待する取組 7. 職場環境への意識や職場環境をよくするための取組 <ol style="list-style-type: none"> (1) 職場環境において重要であると思うもの (2) 業務改善に向けた意見や提案を CW や SV から吸い上げ反映させる機会や仕組みの有無および現状の対応方法 (3) 職場環境をよりよいものにするための意識や取組 <p>◆ヒアリング調査へのご協力の依頼</p>

都道府県・政令指定都市本庁アンケート

<p>本庁向け調査票</p>	<p>1. 回答者の基本情報</p> <p>2. 監査実施計画</p> <p>(1) 監査実施計画の策定について（国が示す考え方や重点事項以外に重視していること、監査実施計画の素案作成体制）</p> <p>(2) 監査実施計画の実施機関への周知の時期、方法</p> <p>3. 管内実施機関の組織的運営管理及び査察指導に関する現状認識</p> <p>(1) 管内実施計画の実施方針及び事業計画の取組状況（実施方針ヒアリングの有無、実施方針ヒアリングの際の意識、管内実施機関の実施方針や事業計画に対する課題認識及び課題に対する指導・援助の状況）</p> <p>(2) 生活保護法施行事務監査について（管内実施機関の取組状況の把握度合いとその理由、管内実施機関の組織的運営管理や査察指導の状況及び課題を適切に把握するための工夫、管内実施機関の組織的運営管理や査察指導機能の向上にむけた具体的な指導・援助の状況、一般監査実施後に行っている管内実施機関へのサポート、監査を行う上で困難さを感じる事）</p> <p>(3) 上記（1）（2）以外で、管内実施機関の取組状況を把握できる機会の有無</p> <p>(4) 管内実施機関の組織的運営管理の推進に際しての課長や所長等幹部職員の「生活保護業務経験の有無」による取組の違い</p> <p>4. 本庁の組織体制および職場環境に関する課題</p> <p>◆ヒアリング調査へのご協力の依頼</p>
----------------	--

(5) 回収結果

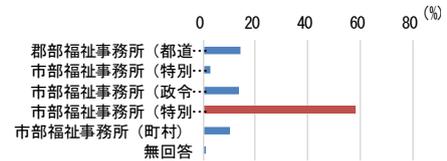
①現業員向け調査票	453 票	回収率 36.3%
②査察指導員向け調査票	432 票	回収率 34.6%
③課長向け調査票	355 票	回収率 28.4%
④本庁向け調査票	44 票	回収率 65.7%

2-2. 現業員向けアンケート調査結果

2-2-1. 回答者属性

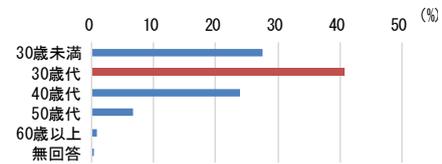
○回答者の勤務先は「市部福祉事務所（特別区・政令市以外）」が約6割を占めている。

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除無)%
1	郡部福祉事務所（都道府県）	66	14.6	14.7
2	市部福祉事務所（特別区）	13	2.9	2.9
3	市部福祉事務所（政令市）	61	13.5	13.6
4	市部福祉事務所（特別区・政令市以外）	262	57.8	58.5
5	市部福祉事務所（町村）	46	10.2	10.3
	無回答	5	1.1	
	計	453	100	448



○回答者の年代は「30歳代」が40.6%、次いで「30歳未満」が27.6%であった。

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除無)%
1	30歳未満	125	27.6	27.7
2	30歳代	184	40.6	40.8
3	40歳代	108	23.8	23.9
4	50歳代	30	6.6	6.7
5	60歳以上	4	0.9	0.9
	無回答	2	0.4	
	計	453	100	451



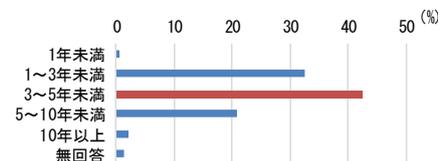
○公務員としての経験年数は「5年以上10年未満」が26.0%、次いで「5年未満」が24.5%であった。

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除無)%
1	5年未満	111	24.5	24.6
2	5年以上10年未満	118	26.0	26.2
3	10年以上15年未満	79	17.4	17.5
4	15年以上20年未満	47	10.4	10.4
5	20年以上25年未満	34	7.5	7.5
6	25年以上30年未満	35	7.7	7.8
7	30年以上	27	6.0	6.0
	無回答	2	0.4	
	計	453	100	451

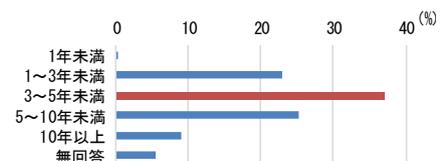


○生活保護業務の経験年数（直近の移動後）は「3～5年未満」が42.4%であった。通算年数においても、「3～5年未満」が37.1%であった。

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除無)%
1	1年未満	3	0.7	0.7
2	1～3年未満	148	32.7	33.1
3	3～5年未満	192	42.4	43.0
4	5～10年未満	94	20.8	21.0
5	10年以上	10	2.2	2.2
	無回答	6	1.3	
	計	453	100	447



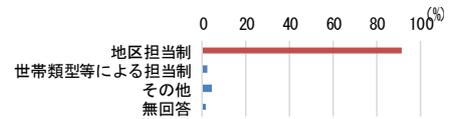
No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除無)%
1	1年未満	1	0.2	0.2
2	1～3年未満	104	23.0	24.3
3	3～5年未満	168	37.1	39.3
4	5～10年未満	114	25.2	26.6
5	10年以上	41	9.1	9.6
	無回答	25	5.5	
	計	453	100	428



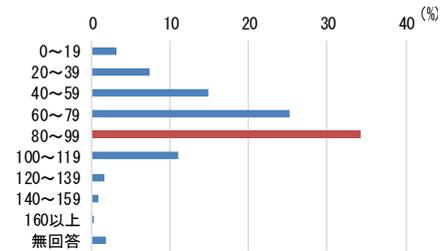
※SA：単数回答、MA：複数回答（以下同様）

○世帯の担当方法は「地区担当制」が最も多く、担当世帯数（主担当）は「80～99」世帯が最も多かった。副担当がある回答者は10%未満であった。

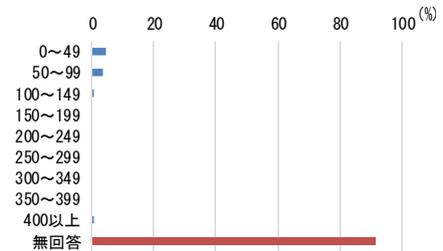
No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除無)%
1	地区担当制	414	91.4	93.0
2	世帯類型等による担当制	11	2.4	2.5
3	その他	20	4.4	4.5
	無回答	8	1.8	
	計	453	100	445



No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除無)%
1	0～19	14	3.1	3.1
2	20～39	33	7.3	7.4
3	40～59	67	14.8	15.1
4	60～79	114	25.2	25.6
5	80～99	155	34.2	34.8
6	100～119	50	11.0	11.2
7	120～139	7	1.5	1.6
8	140～159	4	0.9	0.9
9	160以上	1	0.2	0.2
	無回答	8	1.8	
	計	453	100	445



No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除無)%
1	0～49	20	4.4	51.3
2	50～99	16	3.5	41.0
3	100～149	2	0.4	5.1
4	150～199	0	0.0	0.0
5	200～249	0	0.0	0.0
6	250～299	0	0.0	0.0
7	300～349	0	0.0	0.0
8	350～399	0	0.0	0.0
9	400以上	1	0.2	2.6
	無回答	414	91.4	
	計	453	100	39



2-2-2. 『相談援助活動』における困難さと対応方法等

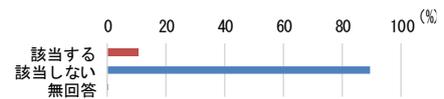
(1) 「事前評価 (アセスメント)」および「援助方針の策定 (プランニング)」の困難さや困難さへの対応方法等について

1) 「事前評価 (アセスメント)」の困難さや困難さへの対応方法

○ 「事前評価 (アセスメント)」時に困難さを感じていない (【困難さを感じていない】に該当する) と回答した割合は10.4%、残り約9割は困難さを感じているとの回答であった。

Q2(1)①-1 事前評価 (アセスメント) 【困難さを感じていない】 (SA)

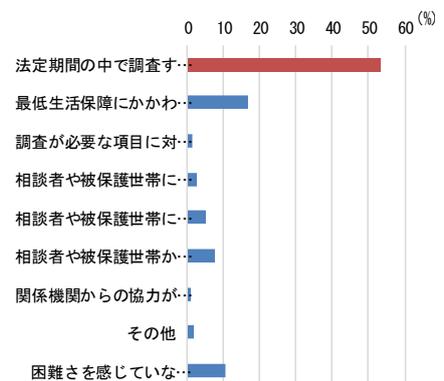
No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除無)%
1	該当する	47	10.4	10.4
2	該当しない	405	89.4	89.6
	無回答	1	0.2	
	計	453	100	452



○ 「事前評価 (アセスメント)」で感じる困難さの1位から3位の各回答で最も割合が高かったのは、「法定期間の中で調査すべき項目が多岐にわたり、負担を感じる (1位)」、「最低生活保障 (経済的保障) にかかわる調査と社会的自立 (健康状態、労働、社会的関係等) を支援するための調査の両方の視点をもって調査を行うことが難しい (2位)」、「相談者や被保護世帯に対して、必要な情報を収集できているかどうか分からない (3位)」であった。

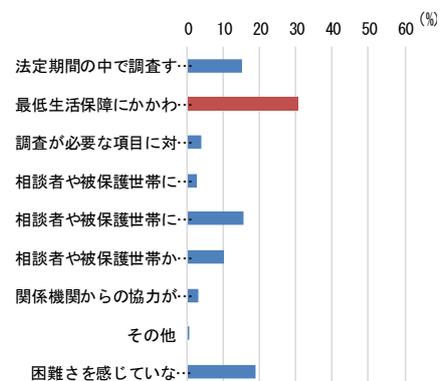
Q2(1)①-1-1 事前評価 (アセスメント) 【困難さ】: 1位 (SA)

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除無)%
1	法定期間の中で調査すべき項目が多岐にわたり、負担を感じる	241	53.2	59.5
2	最低生活保障にかかわる調査と社会的自立を支援するための調査の両方の視点をもって調査を行うことが難しい	76	16.8	18.8
3	調査が必要な項目に対して、どのように情報を収集すればよいか分からない	6	1.3	1.5
4	相談者や被保護世帯に対して、どのように面接をすればよいか分からない	12	2.6	3.0
5	相談者や被保護世帯に対して、必要な情報を収集できているかどうか分からない	24	5.3	5.9
6	相談者や被保護世帯からの同意や協力が得られず、情報を収集することが難しい	34	7.5	8.4
7	関係機関からの協力が得られず、情報を収集することが難しい	4	0.9	1.0
8	その他	8	1.8	2.0
	困難さを感じていない、または、無回答	48	10.6	
	計	453	100	405



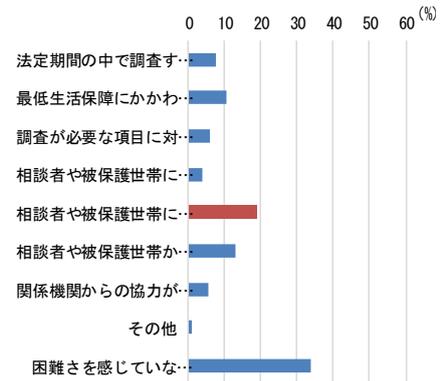
Q2(1)①-1-2 事前評価 (アセスメント) 【困難さ】: 2位 (SA)

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除無)%
1	法定期間の中で調査すべき項目が多岐にわたり、負担を感じる	68	15.0	18.5
2	最低生活保障にかかわる調査と社会的自立を支援するための調査の両方の視点をもって調査を行うことが難しい	138	30.5	37.5
3	調査が必要な項目に対して、どのように情報を収集すればよいか分からない	17	3.8	4.6
4	相談者や被保護世帯に対して、どのように面接をすればよいか分からない	12	2.6	3.3
5	相談者や被保護世帯に対して、必要な情報を収集できているかどうか分からない	70	15.5	19.0
6	相談者や被保護世帯からの同意や協力が得られず、情報を収集することが難しい	46	10.2	12.5
7	関係機関からの協力が得られず、情報を収集することが難しい	14	3.1	3.8
8	その他	3	0.7	0.8
	困難さを感じていない、または、無回答	85	18.8	
	計	453	100	368



Q2(1)①-1-3 事前評価（アセスメント）【困難さ】：3位 (SA)

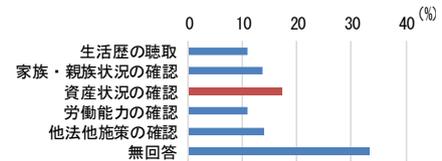
No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除無)%
1	法定期間の中で調査すべき項目が多岐にわたり、負担を感じる	35	7.7	11.6
2	最低生活保障にかかわる調査と社会的自立を支援するための調査の両方の視点をもって調査を行うことが難しい	47	10.4	15.6
3	調査が必要な項目に対して、どのように情報を収集すればよいかわからない	27	6.0	9.0
4	相談者や被保護世帯に対して、どのように面接をすればよいかわからない	17	3.8	5.6
5	相談者や被保護世帯に対して、必要な情報を収集できているかどうかわからない	85	18.8	28.2
6	相談者や被保護世帯からの同意や協力が得られず、情報を収集することが難しい	60	13.2	19.9
7	関係機関からの協力が得られず、情報を収集することが難しい	26	5.7	8.6
8	その他	4	0.9	1.3
	困難さを感じていない、または、無回答	152	33.6	
	計	453	100	301



○「法定期間の中で調査すべき項目が多岐にわたり、負担を感じる」場合、最も強く負担を感じる調査項目は「資産状況の確認」が17.2%であった。次いで、「他法他施策の確認」が13.9%、「家族・親族状況の確認」が13.7%であった。

Q2(1)①-1SQ 最も強く負担を感じる調査項目 (SA)

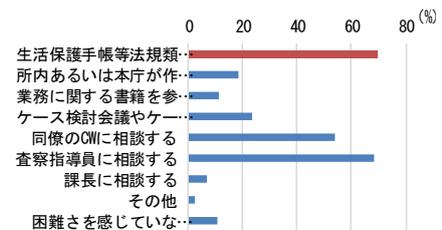
No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除無)%
1	生活歴の聴取	50	11.0	16.6
2	家族・親族状況の確認	62	13.7	20.5
3	資産状況の確認	78	17.2	25.8
4	労働能力の確認	49	10.8	16.2
5	他法他施策の確認	63	13.9	20.9
	無回答	151	33.3	
	計	453	100	302



○困難さへの対応方法としては、「生活保護手帳等（実施要領、別冊問答集を含む）法規類を参照する」が69.5%であった。また、「査察指導員に相談する」も68.2%と高かった。

Q2(1)①-2 事前評価（アセスメント）【困難さへの対応方法】 (MA)

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除無)%
1	生活保護手帳等法規類を参照する	315	69.5	77.8
2	所内あるいは本庁が作成した文書類を参照する	83	18.3	20.5
3	業務に関する書籍を参考にする	51	11.3	12.6
4	ケース検討会議やケース診断会議等を開催する	107	23.6	26.4
5	同僚のCWIに相談する	244	53.9	60.2
6	査察指導員に相談する	309	68.2	76.3
7	課長に相談する	31	6.8	7.7
8	その他	12	2.6	3.0
	困難さを感じていない、または、無回答	48	10.6	
	計	453	100	405

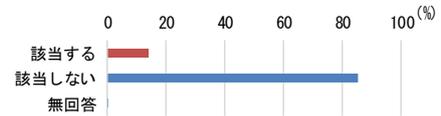


2) 「援助方針の策定（プランニング）」の困難さや困難さへの対応方法

○「援助方針の策定（プランニング）」時に困難さを感じていない（【困難さを感じていない】に該当する）と回答した割合は14.1%、残り85.7%は困難さを感じているとの回答であった。

Q2(1)②-1 援助方針の策定（プランニング）【困難さを感じていない】 (SA)

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除無)%
1	該当する	64	14.1	14.2
2	該当しない	388	85.7	85.8
	無回答	1	0.2	
	計	453	100	452



○「援助方針の策定（プランニング）」で感じる困難さの1位から3位の各回答で最も割合が高かったのは、「心理的・社会的・経済的側面のそれぞれから、被保護世帯の課題をとらえることが難しい（1位）」、「具体的な内容で援助方針を策定することが難しい（2位）」、「短期的な目標に加え、中長期的な目標もふまえた援助方針を策定することが難しい（3位）」であった。

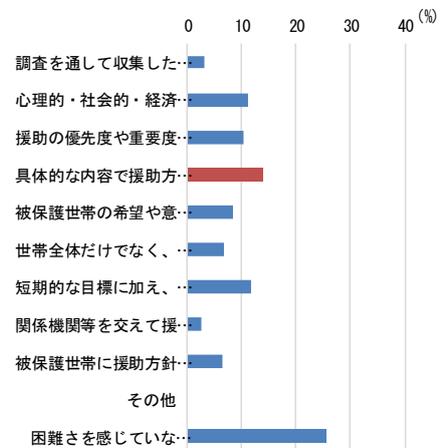
Q2(1)②-1-1 援助方針の策定（プランニング）【困難さ】：1位 (SA)

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除無)%
1	調査を通して収集した情報をどのように整理・分析すればよいかわからない	17	3.8	4.4
2	心理的・社会的・経済的側面のそれぞれから、被保護世帯の課題をとらえることが難しい	137	30.2	35.3
3	援助の優先度や重要度をふまえた上で、援助方針を策定することが難しい	30	6.6	7.7
4	具体的な内容で援助方針を策定することが難しい	86	19.0	22.2
5	被保護世帯の希望や意思を確認したうえで計画を策定することが難しい	35	7.7	9.0
6	世帯全体だけでなく、個々の世帯員にも着目して援助方針を策定することが難しい	6	1.3	1.5
7	短期的な目標に加え、中長期的な目標もふまえた援助方針を策定することが難しい	25	5.5	6.4
8	関係機関等を交えて援助方針を策定する際、ケースカンファレンスの開催に向けた調整の負担が大きい	11	2.4	2.8
9	被保護世帯に援助方針を説明し、理解してもらうことが難しい	37	8.2	9.5
10	その他	4	0.9	1.0
	困難さを感じていない、または、無回答	65	14.3	
	計	453	100	388



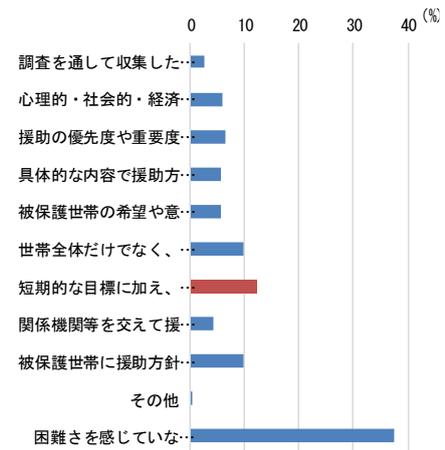
Q2(1)②-1-2 援助方針の策定（プランニング）【困難さ】：2位 (SA)

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除無)%
1	調査を通して収集した情報をどのように整理・分析すればよいかわからない	14	3.1	4.2
2	心理的・社会的・経済的側面のそれぞれから、被保護世帯の課題をとらえることが難しい	51	11.3	15.1
3	援助の優先度や重要度をふまえた上で、援助方針を策定することが難しい	47	10.4	13.9
4	具体的な内容で援助方針を策定することが難しい	63	13.9	18.7
5	被保護世帯の希望や意思を確認したうえで計画を策定することが難しい	38	8.4	11.3
6	世帯全体だけでなく、個々の世帯員にも着目して援助方針を策定することが難しい	30	6.6	8.9
7	短期的な目標に加え、中長期的な目標もふまえた援助方針を策定することが難しい	53	11.7	15.7
8	関係機関等を交えて援助方針を策定する際、ケースカンファレンスの開催に向けた調整の負担が大きい	12	2.6	3.6
9	被保護世帯に援助方針を説明し、理解してもらうことが難しい	29	6.4	8.6
10	その他	0	0.0	0.0
	困難さを感じていない、または、無回答	116	25.6	
	計	453	100	337



Q2(1)②-1-3 援助方針の策定（プランニング）【困難さ】：3位 (SA)

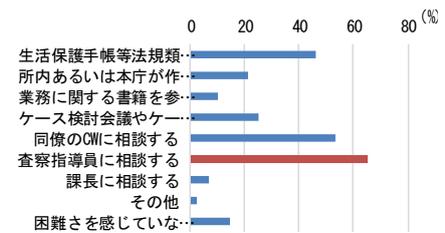
No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除無)%
1	調査を通して収集した情報をどのように整理・分析すればよいかわからない	12	2.6	4.2
2	心理的・社会的・経済的側面のそれぞれから、被保護世帯の課題をとらえることが難しい	27	6.0	9.5
3	援助の優先度や重要度をふまえた上で、援助方針を策定することが難しい	29	6.4	10.2
4	具体的な内容で援助方針を策定することが難しい	25	5.5	8.8
5	被保護世帯の希望や意思を確認したうえで計画を策定することが難しい	25	5.5	8.8
6	世帯全体だけでなく、個々の世帯員にも着目して援助方針を策定することが難しい	44	9.7	15.5
7	短期的な目標に加え、中長期的な目標もふまえた援助方針を策定することが難しい	56	12.4	19.8
8	関係機関等を交えて援助方針を策定する際、ケースカンファレンスの開催に向けた調整の負担が大きい	19	4.2	6.7
9	被保護世帯に援助方針を説明し、理解してもらおうことが難しい	44	9.7	15.5
10	その他	2	0.4	0.7
	困難さを感じていない、または、無回答	170	37.5	
	計	453	100	283



○困難さへの対応方法としては、「査察指導員に相談する」が64.9%であった。次いで、「同僚のCWに相談する」が53.2%であった。

Q2(1)②-2 援助方針の策定（プランニング）【困難さへの対応方法】 (MA)

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除無)%
1	生活保護手帳等法規類を参照する	208	45.9	53.9
2	所内あるいは本庁が作成した書類を参照する	96	21.2	24.9
3	業務に関する書籍を参考にする	47	10.4	12.2
4	ケース検討会議やケース診断会議等を開催する	113	24.9	29.3
5	同僚のCWに相談する	241	53.2	62.4
6	査察指導員に相談する	294	64.9	76.2
7	課長に相談する	31	6.8	8.0
8	その他	10	2.2	2.6
	困難さを感じていない、または、無回答	67	14.8	
	計	453	100	386



援助方針の策定において、工夫していることや気を付けていること（自由回答より抜粋）

- ・課題を見つけ、それに対応する援助方針を考えること。
 - ・経済的自立だけでなく、被保護者それぞれの状況に応じた様々な自立を目指すこと。
- 援助方針は世帯の根本的な問題が解決あるいは改善するように「何が原因であり、どうすればいいのか」という視点で策定するように心掛けている。
- 郡部福祉事務所であるため、町村役場との連携が重要となってくるため、役場との連携方法、役割分担等も考慮して策定している。
- 世帯の課題を正確に促えられるよう努め、生活の安定・改善に向けて、一方的な支援にならないような援助方針を策定するよう気を付けている。
- ・支援者側のやることリストにならないよう気をつける。
 - ・世帯の“自立”という視点を持って策定する。
 - ・優先順位が高いと思われる方針から順番に記載している。
 - ・簡潔明瞭であることを心掛けている。
- ケースと面談する時間をもつことを大切にしている。
- 前年度のケース記録を見直す。
- アセスメント時点で出来るだけ多くの情報を収集し、類似ケースや同僚CWの支援を参考に援助方針を作成する。
- ケース診断会議を活用し、保護の実施機関の意思統一を行い、援助方針を策定するようにしている。
- 先入観にとらわれず、他の意見も参考に検討している。

<p>変動がない世帯について、目標の引き下げや、新たな課題を見つけるようにしている。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・被保護者世帯の自立のために必要な最善の支援ができるよう意識している。 ・援助方針に漏れがないよう、類似ケースの援助方針を同僚のCWと共有し確認を行う。
<p>パターンにあてはめないこと。あたりまえのことであるが個別化をして策定を行う。</p>
<p>短期目標の設定は、具体的且つスモールステップになるように意識している。(一歩ずつ進んでいくイメージ)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・記録を見直さずとも、援助方針を確認すれば世帯の状況と具体的な支援方針が誰にでもわかる内容にするよう心がけている。 ・活用できる他法他施策に期限等がある場合、後任者にもわかりやすく、具体的な目付も記載するよう心がけている。
<p>誰がどのタイミングで読んでも一見してその世帯の課題や取り組むべき支援がわかるものになるよう心がけている。</p>
<p>最新の状況が反映されるように適時更新する。</p>

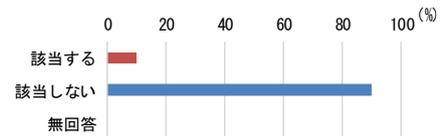
(2)「状況把握（モニタリング）」の困難さや困難さへの対応方法等について

1)「援助方針どおり行われているかの確認」の困難さや困難さへの対応方法

○「援助方針どおり行われているかの確認」時に困難さを感じていない（【困難さを感じていない】に該当する）と回答した割合は10.2%、残り約9割は困難さを感じているとの回答であった。

Q2(2)①-1 援助方針どおり行われているかの確認【困難さを感じていない】 (SA)

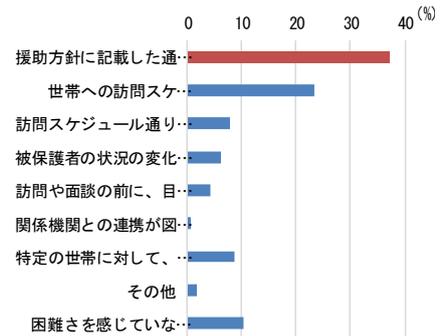
No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除無)%
1	該当する	46	10.2	10.2
2	該当しない	407	89.8	89.8
	無回答	0	0.0	
	計	453	100	453



○「援助方針どおり行われているかの確認」で感じる困難さの1位から3位の各回答で最も割合が高かったのは、「援助方針に記載した通りに援助活動を進めることが難しい（1位）」、「世帯への訪問スケジュール通りに訪問することが難しい（2位）」、「特定の世帯に対して、一人で訪問することに不安を感じている（3位）」であった。

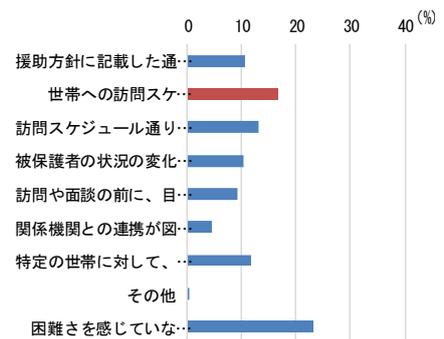
Q2(2)①-1-1 援助方針どおり行われているかの確認【困難さ】：1位 (SA)

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除無)%
1	援助方針に記載した通りに援助活動を進めることが難しい	168	37.1	41.3
2	世帯への訪問スケジュール通りに訪問することが難しい	106	23.4	26.0
3	訪問スケジュール通りに訪問できていないときに、予定を調整することが難しい	36	7.9	8.8
4	被保護者の状況の変化等に応じて訪問計画を見直すことが難しい	28	6.2	6.9
5	訪問や面談の前に、目的や確認事項を明らかにするなど事前準備をすることが難しい	19	4.2	4.7
6	関係機関との連携が図れず、被保護世帯の状況を把握することが難しい	3	0.7	0.7
7	特定の世帯に対して、一人で訪問することに不安を感じている	39	8.6	9.6
8	その他	8	1.8	2.0
	困難さを感じていない、または、無回答	46	10.2	
	計	453	100	407



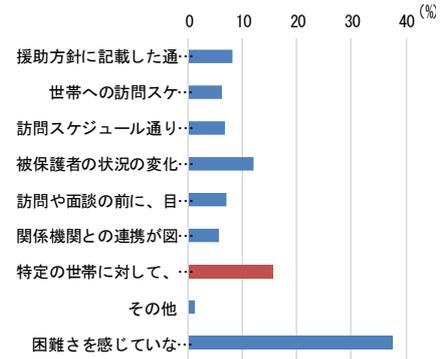
Q2(2)①-1-2 援助方針どおり行われているかの確認【困難さ】：2位 (SA)

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除無)%
1	援助方針に記載した通りに援助活動を進めることが難しい	48	10.6	13.8
2	世帯への訪問スケジュール通りに訪問することが難しい	76	16.8	21.8
3	訪問スケジュール通りに訪問できていないときに、予定を調整することが難しい	60	13.2	17.2
4	被保護者の状況の変化等に応じて訪問計画を見直すことが難しい	47	10.4	13.5
5	訪問や面談の前に、目的や確認事項を明らかにするなど事前準備をすることが難しい	41	9.1	11.8
6	関係機関との連携が図れず、被保護世帯の状況を把握することが難しい	21	4.6	6.0
7	特定の世帯に対して、一人で訪問することに不安を感じている	53	11.7	15.2
8	その他	2	0.4	0.6
	困難さを感じていない、または、無回答	105	23.2	
	計	453	100	348



Q2(2)①-1-3 援助方針どおり行われているかの確認【困難さ】：3位 (SA)

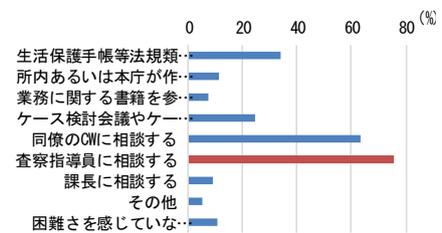
No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除無)%
1	援助方針に記載した通りに援助活動を進めることが難しい	37	8.2	13.1
2	世帯への訪問スケジュール通りに訪問することが難しい	28	6.2	9.9
3	訪問スケジュール通りに訪問できていないときに、予定を調整することが難しい	30	6.6	10.6
4	被保護者の状況の変化等に応じて訪問計画を見直すことが難しい	55	12.1	19.4
5	訪問や面談の前に、目的や確認事項を明らかにするなど事前準備をすることが難しい	32	7.1	11.3
6	関係機関との連携が図れず、被保護世帯の状況を把握することが難しい	26	5.7	9.2
7	特定の世帯に対して、一人で訪問することに不安を感じている	70	15.5	24.7
8	その他	5	1.1	1.8
	困難さを感じていない、または、無回答	170	37.5	
	計	453	100	283



○困難さへの対応方法としては、「査察指導員に相談する」が75.5%、次いで、「同僚のCWに相談する」が63.1%であった。

Q2(2)①-2 援助方針どおり行われているかの確認【困難さへの対応方法】 (MA)

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除無)%
1	生活保護手帳等法規類を参照する	155	34.2	38.3
2	所内あるいは本庁が作成した文書類を参照する	50	11.0	12.3
3	業務に関する書籍を参考にする	33	7.3	8.1
4	ケース検討会議やケース診断会議等を開催する	111	24.5	27.4
5	同僚のCWに相談する	286	63.1	70.6
6	査察指導員に相談する	342	75.5	84.4
7	課長に相談する	40	8.8	9.9
8	その他	23	5.1	5.7
	困難さを感じていない、または、無回答	48	10.6	
	計	453	100	405

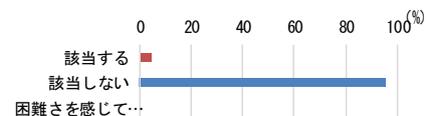


2) 「被保護者本人・世帯の状況理解：訪問調査や面談の実施」の困難さや困難さへの対応方法

○「被保護者本人・世帯の状況理解：訪問調査や面談の実施」時に困難さを感じていない（【困難さを感じていない】に該当する）と回答した割合は4.2%であり、95.8%は困難さを感じているとの回答であった。なお、相談援助活動の中で、「被保護者本人・世帯の状況理解：訪問調査や面談の実施」は、困難さを感じている割合が最も高かった。

Q2(2)②-1 被保護者本人・世帯の状況理解：訪問調査や面談の実施【困難さを感じていない】 (SA)

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除無)%
1	該当する	19	4.2	4.2
2	該当しない	434	95.8	95.8
	困難さを感じていない、または、無回答	0	0.0	
	計	453	100	453



○「被保護者本人・世帯の状況理解：訪問調査や面談の実施」で感じる困難さの1位から3位の各回答で最も割合が高かったのは、「世帯員全員と会うことができず、状況を確認することが難しい（例：世帯員の子ども）（1位、2位）」、「被保護者の訴えや話が長引いてしまい、訪問が長時間に及ぶ（3位）」であった。

Q2(2)②-1-1 被保護者本人・世帯の状況理解：訪問調査や面談の実施【困難さ】：1位 (SA)

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除無)%
1	被保護世帯や世帯員への接遇やプライバシー保護への配慮、対人援助を行う上での姿勢等を意識した上で訪問調査や面談をすることが難しい	64	14.1	14.7
2	世帯員全員と会うことができず、状況を確認することが難しい（例：世帯員の子ども）	136	30.0	31.3
3	被保護世帯から「話すことは何もない」「問題ありません」等と言われ、状況を確認することが難しい	55	12.1	12.7
4	被保護者や世帯員の「現在」だけでなく「将来に向けた希望や展望」まで確認することが難しい	41	9.1	9.4
5	被保護者の訴えや話が長引いてしまい、訪問が長時間に及ぶ	56	12.4	12.9
6	室内へ入ることができず、生活環境の確認をすることが難しい	16	3.5	3.7
7	被保護者本人の心身の状態の細かな変化に気づくことが難しい	31	6.8	7.1
8	被保護世帯の生計状況の変化や課題に気づくことが難しい	26	5.7	6.0
9	被保護者本人の生活環境の変化や課題に気づくことが難しい	4	0.9	0.9
10	その他	5	1.1	1.2
	困難さを感じていない、または、無回答	19	4.2	
	計	453	100	434



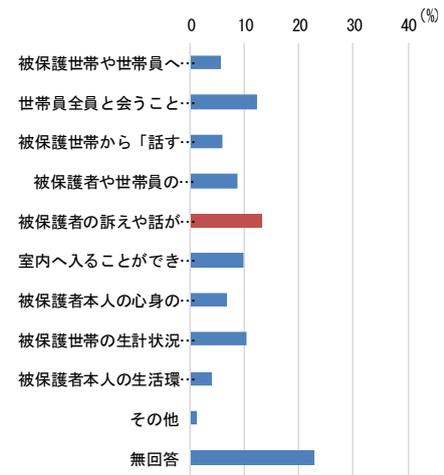
Q2(2)②-1-2 被保護者本人・世帯の状況理解：訪問調査や面談の実施【困難さ】：2位 (SA)

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除無)%
1	被保護世帯や世帯員への接遇やプライバシー保護への配慮、対人援助を行う上での姿勢等を意識した上で訪問調査や面談をすることが難しい	23	5.1	5.7
2	世帯員全員と会うことができず、状況を確認することが難しい（例：世帯員の子ども）	77	17.0	19.1
3	被保護世帯から「話すことは何もない」「問題ありません」等と言われ、状況を確認することが難しい	67	14.8	16.6
4	被保護者や世帯員の「現在」だけでなく「将来に向けた希望や展望」まで確認することが難しい	49	10.8	12.1
5	被保護者の訴えや話が長引いてしまい、訪問が長時間に及ぶ	64	14.1	15.8
6	室内へ入ることができず、生活環境の確認をすることが難しい	32	7.1	7.9
7	被保護者本人の心身の状態の細かな変化に気づくことが難しい	51	11.3	12.6
8	被保護世帯の生計状況の変化や課題に気づくことが難しい	26	5.7	6.4
9	被保護者本人の生活環境の変化や課題に気づくことが難しい	12	2.6	3.0
10	その他	3	0.7	0.7
	困難さを感じていない、または、無回答	49	10.8	
	計	453	100	404



Q2(2)②-1-3 被保護者本人・世帯の状況理解：訪問調査や面談の実施【困難さ】：3位 (SA)

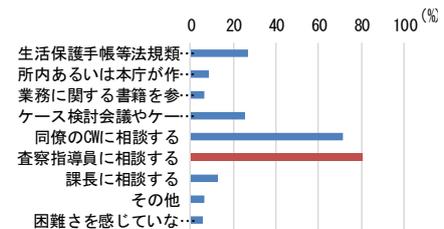
No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除無)%
1	被保護世帯や世帯員への接遇やプライバシー保護への配慮、対人援助を行う上での姿勢等を意識した上で訪問調査や面談をすることが難しい	25	5.5	7.1
2	世帯員全員と会うことができず、状況を確認することが難しい(例：世帯員の子ども)	56	12.4	16.0
3	被保護世帯から「話すことは何もない」「問題ありません」等と言われ、状況を確認することが難しい	27	6.0	7.7
4	被保護者や世帯員の「現在」だけでなく「将来に向けた希望や展望」まで確認することが難しい	39	8.6	11.1
5	被保護者の訴えや話が長引いてしまい、訪問が長時間に及ぶ	59	13.0	16.9
6	室内へ入ることができず、生活環境の確認をすることが難しい	44	9.7	12.6
7	被保護者本人の心身の状態の細かな変化に気づくことが難しい	30	6.6	8.6
8	被保護世帯の生計状況の変化や課題に気づくことが難しい	47	10.4	13.4
9	被保護者本人の生活環境の変化や課題に気づくことが難しい	18	4.0	5.1
10	その他	5	1.1	1.4
	無回答	103	22.7	
	計	453	100	350



○困難さへの対応方法としては、「査察指導員に相談する」が80.8%、次いで、「同僚のCWに相談する」が71.3%であった。

Q2(2)②-2 被保護者本人・世帯の状況理解：訪問調査や面談の実施【困難さへの対応方法】 (MA)

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除無)%
1	生活保護手帳等法規類を参照する	122	26.9	28.6
2	所内あるいは本庁が作成した文書類を参照する	40	8.8	9.4
3	業務に関する書籍を参考にする	31	6.8	7.3
4	ケース検討会議やケース診断会議等を開催する	115	25.4	27.0
5	同僚のCWに相談する	323	71.3	75.8
6	査察指導員に相談する	366	80.8	85.9
7	課長に相談する	59	13.0	13.8
8	その他	31	6.8	7.3
	困難さを感じていない、または、無回答	27	6.0	
	計	453	100	426

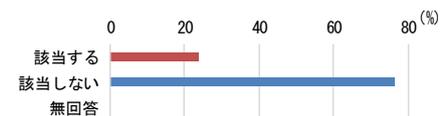


3) 「被保護者本人・世帯の状況理解：訪問調査や面談等を実施した後」の困難さや困難さへの対応方法

○「被保護者本人・世帯の状況理解：訪問調査や面談等を実施した後」時に困難さを感じていない（【困難さを感じていない】に該当する）と回答した割合は23.8%であり、76.2%は困難さを感じているとの回答であった。なお、相談援助活動の中で、「被保護者本人・世帯の状況理解：訪問調査や面談等を実施した後」は、困難さを感じていない割合が最も高かった。

Q2(2)②-3 被保護者本人・世帯の状況理解：訪問調査や面談等を実施した後【困難さを感じていない】 (SA)

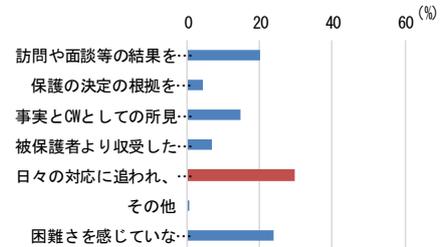
No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除無)%
1	該当する	108	23.8	23.8
2	該当しない	345	76.2	76.2
	無回答	0	0.0	
	計	453	100	453



○「被保護者本人・世帯の状況理解：訪問調査や面談等を実施した後」で感じる困難さの1位から3位の各回答で最も割合が高かったのは、「日々の対応に追われ、ケース記録をためてしまう（1位、3位）」、「被保護者より収受した文書等を速やかに処理することが難しい（2位）」であった。

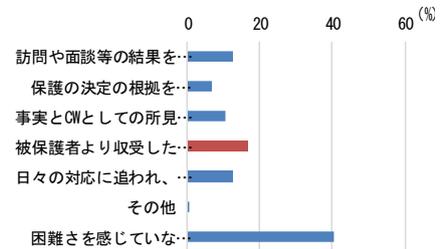
Q2(2)②-3-1 被保護者本人・世帯の状況理解：訪問調査や面談等を実施した後【困難さ】：1位 (SA)

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除無)%
1	訪問や面談等の結果を整理してケース記録に記載することが難しい	90	19.9	26.1
2	保護の決定の根拠をケース記録に書くことが難しい	20	4.4	5.8
3	事実とCWとしての所見を分けてケース記録を書くことが難しい	67	14.8	19.4
4	被保護者より収受した文書等を速やかに処理することが難しい	31	6.8	9.0
5	日々の対応に追われ、ケース記録をためてしまう	135	29.8	39.1
6	その他	2	0.4	0.6
	困難さを感じていない、または、無回答	108	23.8	
	計	453	100	345



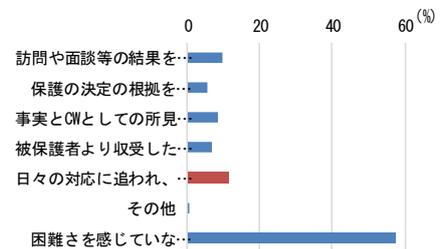
Q2(2)②-3-2 被保護者本人・世帯の状況理解：訪問調査や面談等を実施した後【困難さ】：2位 (SA)

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除無)%
1	訪問や面談等の結果を整理してケース記録に記載することが難しい	57	12.6	21.1
2	保護の決定の根拠をケース記録に書くことが難しい	31	6.8	11.5
3	事実とCWとしての所見を分けてケース記録を書くことが難しい	47	10.4	17.4
4	被保護者より収受した文書等を速やかに処理することが難しい	75	16.6	27.8
5	日々の対応に追われ、ケース記録をためてしまう	57	12.6	21.1
6	その他	3	0.7	1.1
	困難さを感じていない、または、無回答	183	40.4	
	計	453	100	270



Q2(2)②-3-3 被保護者本人・世帯の状況理解：訪問調査や面談等を実施した後【困難さ】：3位 (SA)

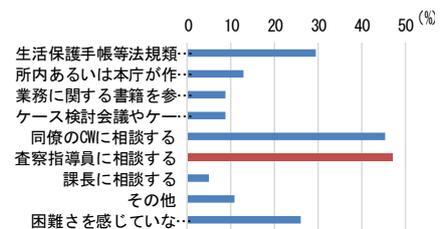
No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除無)%
1	訪問や面談等の結果を整理してケース記録に記載することが難しい	43	9.5	22.4
2	保護の決定の根拠をケース記録に書くことが難しい	25	5.5	13.0
3	事実とCWとしての所見を分けてケース記録を書くことが難しい	39	8.6	20.3
4	被保護者より収受した文書等を速やかに処理することが難しい	31	6.8	16.1
5	日々の対応に追われ、ケース記録をためてしまう	51	11.3	26.6
6	その他	3	0.7	1.6
	困難さを感じていない、または、無回答	261	57.6	
	計	453	100	192



○困難さへの対応方法としては、「査察指導員に相談する」が47.2%、次いで、「同僚のCWに相談する」が45.5%であった。

Q2(2)②-4 被保護者本人・世帯の状況理解：訪問調査や面談等を実施した後【困難さへの対応方法】 (MA)

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除無)%
1	生活保護手帳等法規類を参照する	134	29.6	40.0
2	所内あるいは本庁が作成した文書類を参照する	59	13.0	17.6
3	業務に関する書籍を参照にする	40	8.8	11.9
4	ケース検討会議やケース診断会議等を開催する	40	8.8	11.9
5	同僚のCWに相談する	206	45.5	61.5
6	査察指導員に相談する	214	47.2	63.9
7	課長に相談する	22	4.9	6.6
8	その他	50	11.0	14.9
	困難さを感じていない、または、無回答	118	26.0	
	計	453	100	335



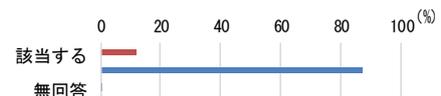
(3)「援助方針の評価・見直し（エバリュエーション）」の困難さや困難さへの対応方法等について

1)「援助方針の評価・見直し（エバリュエーション）」の困難さや困難さへの対応方法

○「援助方針の評価・見直し（エバリュエーション）」時に困難さを感じていない（【困難さを感じていない】に該当する）と回答した割合は11.9%、残り約9割は困難さを感じているとの回答であった。

Q2(3)①-1 援助方針の評価・見直し【困難さを感じていない】 (SA)

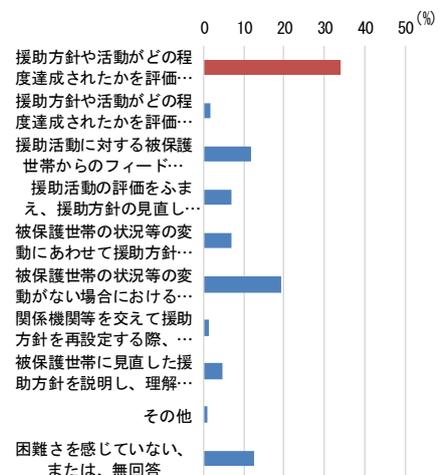
No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除無)%
1	該当する	54	11.9	12.0
2	該当しない	396	87.4	88.0
	無回答	3	0.7	
	計	453	100	450



○「援助方針の評価・見直し（エバリュエーション）」で感じる困難さの1位から3位の各回答で最も割合が高かったのは、「援助方針や活動がどの程度達成されたかを評価するための仕組みがなく、どのように援助活動を評価すればよいかわからない（1位）」、「援助活動に対する被保護世帯からのフィードバックを得ることが難しい（2位）」、「被保護世帯の状況等の変動がない場合における『少なくとも年に1回以上の援助方針の見直し』を行うことの負担が大きい（3位）」であった。

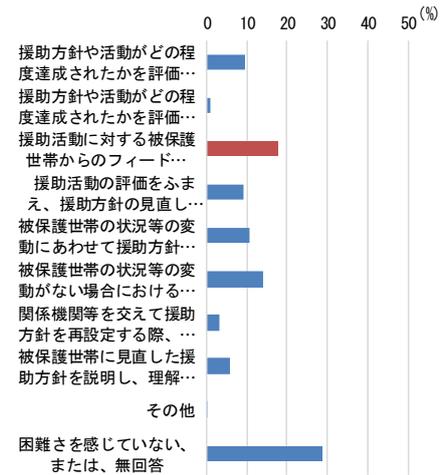
Q2(3)①-1-1 援助方針の評価・見直し【困難さ】：1位 (SA)

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除無)%
1	援助方針や活動がどの程度達成されたかを評価するための仕組みがなく、どのように援助活動を評価すればよいかわからない	153	33.8	38.6
2	援助方針や活動がどの程度達成されたかを評価するための仕組みはあるが、活用することが難しい	8	1.8	2.0
3	援助活動に対する被保護世帯からのフィードバックを得ることが難しい	53	11.7	13.4
4	援助活動の評価をふまえ、援助方針の見直しや再設定につなげていくことが難しい	31	6.8	7.8
5	被保護世帯の状況等の変動にあわせて援助方針を見直すことが難しい	31	6.8	7.8
6	被保護世帯の状況等の変動がない場合における「少なくとも年に1回以上の援助方針の見直し」を行うことの負担が大きい	87	19.2	22.0
7	関係機関等を交えて援助方針を再設定する際、ケースカンファレンスの開催に向けた調整の負担が大きい	7	1.5	1.8
8	被保護世帯に見直した援助方針を説明し、理解してもらうことが難しい	22	4.9	5.6
9	その他	4	0.9	1.0
	困難さを感じていない、または、無回答	57	12.6	
	計	453	100	396



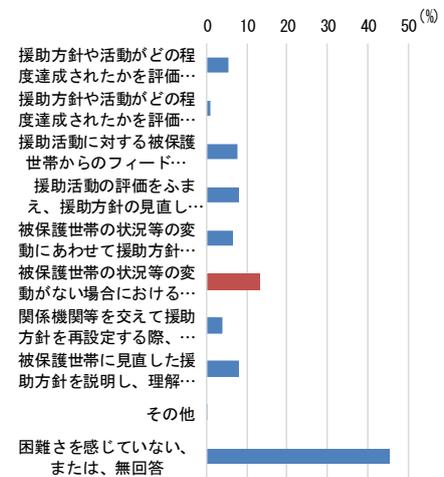
Q2(3)①-1-2 援助方針の評価・見直し【困難さ】：2位 (SA)

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除無)%
1	援助方針や活動がどの程度達成されたかを評価するための仕組みがなく、どのように援助活動を評価すればよいかわからない	43	9.5	13.3
2	援助方針や活動がどの程度達成されたかを評価するための仕組みはあるが、活用することが難しい	5	1.1	1.5
3	援助活動に対する被保護世帯からのフィードバックを得ることが難しい	80	17.7	24.7
4	援助活動の評価をふまえ、援助方針の見直しや再設定につなげていくことが難しい	42	9.3	13.0
5	被保護世帯の状況等の変動にあわせて援助方針を見直すことが難しい	49	10.8	15.1
6	被保護世帯の状況等の変動がない場合における「少なくとも年に1回以上の援助方針の見直し」を行うことの負担が大きい	64	14.1	19.8
7	関係機関等を交えて援助方針を再設定する際、ケースカンファレンスの開催に向けた調整の負担が大きい	14	3.1	4.3
8	被保護世帯に見直した援助方針を説明し、理解してもらうことが難しい	26	5.7	8.0
9	その他	1	0.2	0.3
	困難さを感じていない、または、無回答	129	28.5	
	計	453	100	324



Q2(3)①-1-3 援助方針の評価・見直し【困難さ】：3位 (SA)

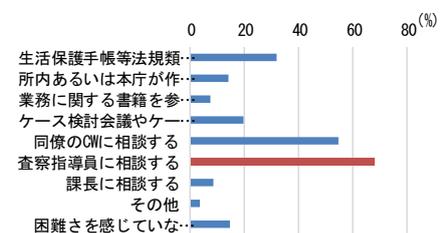
No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除無)%
1	援助方針や活動がどの程度達成されたかを評価するための仕組みがなく、どのように援助活動を評価すればよいかわからない	24	5.3	9.7
2	援助方針や活動がどの程度達成されたかを評価するための仕組みはあるが、活用することが難しい	4	0.9	1.6
3	援助活動に対する被保護世帯からのフィードバックを得ることが難しい	35	7.7	14.2
4	援助活動の評価をふまえ、援助方針の見直しや再設定につなげていくことが難しい	37	8.2	15.0
5	被保護世帯の状況等の変動にあわせて援助方針を見直すことが難しい	30	6.6	12.1
6	被保護世帯の状況等の変動がない場合における「少なくとも年に1回以上の援助方針の見直し」を行うことの負担が大きい	61	13.5	24.7
7	関係機関等を交えて援助方針を再設定する際、ケースカンファレンスの開催に向けた調整の負担が大きい	18	4.0	7.3
8	被保護世帯に見直した援助方針を説明し、理解してもらうことが難しい	37	8.2	15.0
9	その他	1	0.2	0.4
	困難さを感じていない、または、無回答	206	45.5	
	計	453	100	247



○困難さへの対応方法としては、「査察指導員に相談する」が68.0%であった。次いで、「同僚のCWに相談する」が54.3%であった。

Q2(3)①-2 援助方針の評価・見直し【困難さへの対応方法】 (MA)

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除無)%
1	生活保護手帳等法規類を参照する	145	32.0	37.4
2	所内あるいは本庁が作成した文書類を参照する	63	13.9	16.2
3	業務に関する書籍を参考にする	33	7.3	8.5
4	ケース検討会議やケース診断会議等を開催する	89	19.6	22.9
5	同僚のCWに相談する	246	54.3	63.4
6	査察指導員に相談する	308	68.0	79.4
7	課長に相談する	39	8.6	10.1
8	その他	15	3.3	3.9
	困難さを感じていない、または、無回答	65	14.3	
	計	453	100	388

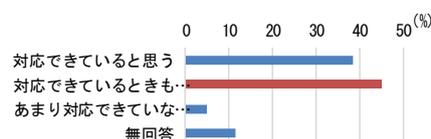


2) 「援助方針の評価・見直しを世帯の状況等の変動にあわせて行う」ことについての対応状況

○「援助方針の評価・見直しを世帯の状況等の変動にあわせて行う」ことについては、「対応できているときもあるが、対応できていないときもあると思う」が45.3%、「対応できていると思う」が38.4%との回答であった。

Q2(3)②7 「世帯の状況等の変動にあわせて行う」ことについて、対応できていると思いますか (SA)

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除無)%
1	対応できていると思う	174	38.4	43.4
2	対応できているときもあるが、対応できていないときもあると思う	205	45.3	51.1
3	あまり対応できていないと思う	22	4.9	5.5
	無回答	52	11.5	
	計	453	100	401



世帯の状況等の変動にあわせて援助方針の見直しを行うための工夫（自由回答より抜粋）

訪問前に援助方針を再度確認し、面接の結果、動きがあればその都度援助方針を変更するようにしている。

訪問による世帯状況把握及び関係機関（医療機関、ハローワーク、介護事業所等）からの情報を基に、実態に合せた方針に見直すように心がけている。

毎回訪問後に迅速にケース記録を書き、その都度援助方針の見直しを行う。

当該世帯の問題点及び援助方針を確認した上で定期訪問に臨むようにしており、世帯の状況に変動がないかどうかその都度確認するようにしている。世帯の状況が変われば援助方針が変わることを説明し、状況に変動があれば定期訪問に限らず電話等でも連絡するよう指導している。

- ・新年度初回の訪問では必ず世帯状況と援助方針がマッチしているか確認するよう、全CWが意思統一させている。（SV呼びかけ）
- ・定期訪問のたびに方針を見返して、照らし合わせることを習慣化している。

- ・保護開始後2カ月以上経過した際に見直しを行い、援助方針を改めて確認する。
- ・ケース記録内に援助方針を記録し、ケースワークの中で常に確認が出来るようにしておく。

- ・年度末に全ケースの援助方針の見直しを行っている。
- ・定期的に全ケースのファイルの確認を行い、査察指導員より必要な指導を受ける。

変動の内容を注視し、その内容がどんな困り具合を生むのか理解し、更に困る事がないように、また反対に改善が期待される場合は、より早く効果が現れる取り組みを援助方針に取り入れられるよう心掛けている。その為には他法他施策に関する知識の習得に努めている。

訪問前に援助方針を把握し、対応可能な課題の緩和・解決状況を確認するとともに訪問後はその状況について援助方針を見直ししている。保護開始時は短期の目標や本人の実現可能な小さな目標の積み重ねた援助方針策定を心掛けている。

訪問や、その他の方法で得た情報をもとに、同僚CWや、SVと相談し、事案によってはケース会議で話し合っている。

- ・入院や施設入所、世帯員の増員や減員等の決定をする際には、方針を変更するよう留意し、合議をする際にも変更がなされているか確認をするようにしている。
- ・自分の持ちケースは、援助方針の最終変更日を一覧にし、適宜確認している。

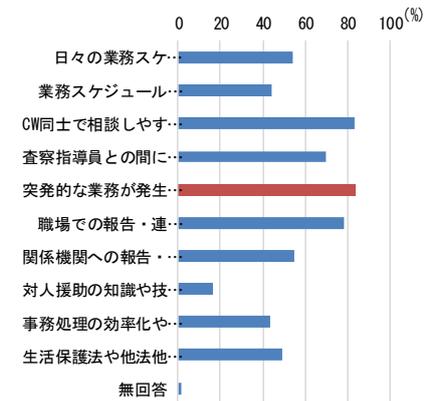
世帯の状況等に変動があった際は、その都度援助方針を見直し、修正・追加・変更等があれば、方針を記載した「元の書式」に修正等を加えるようにしている。これにより、どの方針がどのように修正等変化があったのか一目瞭然になっている。

2-2-3. 業務を円滑に進めるために心がけていることや工夫

○「業務を円滑に進めるために心がけていることや工夫」としては、「突発的な業務が発生した際は、同僚や上司に相談している」が84.3%、「CW 同士で相談しやすい関係づくりを心掛けている」が83.7%、「職場での報告・連絡・相談をこまめに行うよう心掛けている」が78.8%であった。

Q2(5) ご自身の日々の業務を円滑に進めるために心がけていることや工夫について (MA)

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除無)%
1	日々の業務スケジュールを、手帳やアプリケーション等で個人的に管理している	244	53.9	54.5
2	業務スケジュールを、ホワイトボードやグループウェア等で可視化し、職員同士で共有している	200	44.2	44.6
3	CW 同士で相談しやすい関係づくりを心掛けている	379	83.7	84.6
4	査察指導員との間に信頼関係を築くことを心掛けている	316	69.8	70.5
5	突発的な業務が発生した際は、同僚や上司に相談している	382	84.3	85.3
6	職場での報告・連絡・相談をこまめに行うよう心掛けている	357	78.8	79.7
7	関係機関への報告・連絡・相談をこまめに行うよう心掛けている	249	55.0	55.6
8	対人援助の知識や技術を習得するための自己研鑽を積んでいる	75	16.6	16.7
9	事務処理の効率化や迅速化に取り組んでいる	199	43.9	44.4
10	生活保護法や他法他施策に関する知識習得に取り組んでいる	223	49.2	49.8
	無回答	5	1.1	
	計	453	100	448

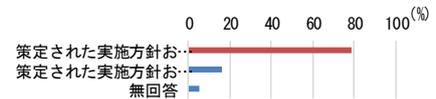


2-2-4. 実施方針や事業計画の説明状況（現職員に対して）

○実施方針や事業計画の説明状況としては、策定時や是正後では約8割が「説明されている」との回答であった。進捗状況については、「定期的に説明されている」が56.3%であった。

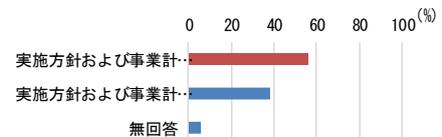
Q3(1)-1 実施方針および事業計画の策定時：説明の状況 (SA)

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除無)%
1	策定された実施方針および事業計画が説明されている	358	79.0	83.3
2	策定された実施方針および事業計画が説明されていない	72	15.9	16.7
	無回答	23	5.1	
	計	453	100	430



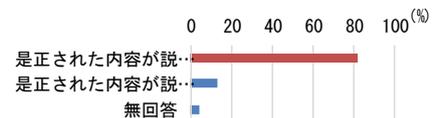
Q3(2)-1 実施方針および事業計画の進捗状況：説明の状況 (SA)

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除無)%
1	実施方針および事業計画の進捗状況が定期的に説明されている	255	56.3	59.6
2	実施方針および事業計画の進捗状況が定期的に説明されていない	173	38.2	40.4
	無回答	25	5.5	
	計	453	100	428



Q3(3)-1 総点検や事務監査の結果をふまえた是正後：説明の状況 (SA)

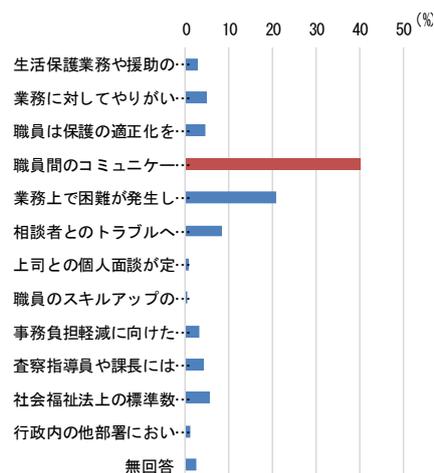
No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除無)%
1	是正された内容が説明されている	373	82.3	86.3
2	是正された内容が説明されていない	59	13.0	13.7
	無回答	21	4.6	
	計	453	100	432



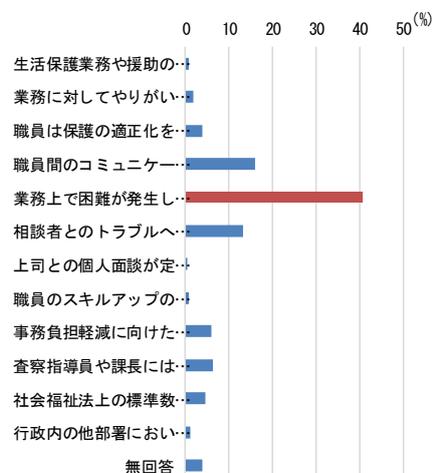
2-2-5. 職場環境について重要だと思うもの

○「職場環境について重要だと思うもの」の1位から3位の各回答で最も割合が高かったのは、「職員間のコミュニケーションが盛んであり、互いに信頼感をもち業務に臨んでいる（1位）」、「業務上で困難が発生した時には、同僚や上司がサポートしてくれる（2位）」、「相談者とのトラブルへの対応や職員の健康管理等、組織として職員の身を守るための取組が行われている（3位）」であった。

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除無)%
1	生活保護業務や援助のあり方について実施機関の方針や目標を明確にしている	13	2.9	2.9
2	業務に対してやりがいを持って取り組んでいる職員が多い	23	5.1	5.2
3	職員は保護の適正化を重視している	21	4.6	4.8
4	職員間のコミュニケーションが盛んであり、互いに信頼感をもち業務に臨んでいる	183	40.4	41.5
5	業務上で困難が発生した時には、同僚や上司がサポートしてくれる	94	20.8	21.3
6	相談者とのトラブルへの対応や職員の健康管理等、組織として職員の身を守るための取組が行われている	38	8.4	8.6
7	上司との個人面談が定期的に行われている	3	0.7	0.7
8	職員のスキルアップのための取組を組織として積極的に実施している	2	0.4	0.5
9	事務負担軽減に向けた取組が行われている	15	3.3	3.4
10	査察指導員や課長には生活保護業務経験者が充てられている	19	4.2	4.3
11	社会福祉法上の標準数を満たすCWが配置されている、またはその実現に向けた取組が行われている	25	5.5	5.7
12	行政内の他部署において生活保護業務に対する理解が深い	5	1.1	1.1
	無回答	12	2.6	
	計	453	100	441



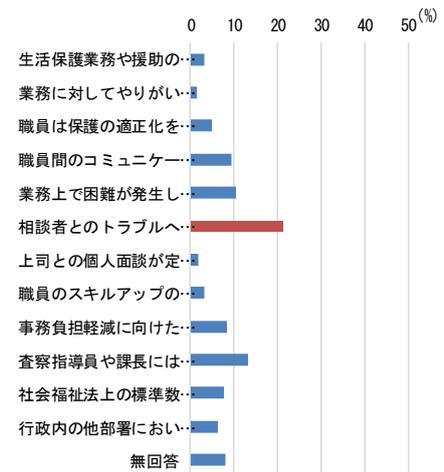
No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除無)%
1	生活保護業務や援助のあり方について実施機関の方針や目標を明確にしている	3	0.7	0.7
2	業務に対してやりがいを持って取り組んでいる職員が多い	9	2.0	2.1
3	職員は保護の適正化を重視している	18	4.0	4.1
4	職員間のコミュニケーションが盛んであり、互いに信頼感をもち業務に臨んでいる	72	15.9	16.6
5	業務上で困難が発生した時には、同僚や上司がサポートしてくれる	184	40.6	42.3
6	相談者とのトラブルへの対応や職員の健康管理等、組織として職員の身を守るための取組が行われている	60	13.2	13.8
7	上司との個人面談が定期的に行われている	2	0.4	0.5
8	職員のスキルアップのための取組を組織として積極的に実施している	4	0.9	0.9
9	事務負担軽減に向けた取組が行われている	27	6.0	6.2
10	査察指導員や課長には生活保護業務経験者が充てられている	29	6.4	6.7
11	社会福祉法上の標準数を満たすCWが配置されている、またはその実現に向けた取組が行われている	21	4.6	4.8
12	行政内の他部署において生活保護業務に対する理解が深い	6	1.3	1.4
	無回答	18	4.0	
	計	453	100	435



Q5(1)-3 職場環境について重要だと思うもの：3位

(SA)

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除無)%
1	生活保護業務や援助のあり方について実施機関の方針や目標を明確にしている	15	3.3	3.6
2	業務に対してやりがいを持って取り組んでいる職員が多い	7	1.5	1.7
3	職員は保護の適正化を重視している	22	4.9	5.3
4	職員間のコミュニケーションが盛んであり、互いに信頼感をもち業務に臨んでいる	43	9.5	10.3
5	業務上で困難が発生した時には、同僚や上司がサポートしてくれる	48	10.6	11.5
6	相談者とのトラブルへの対応や職員の健康管理等、組織として職員の身を守るための取組が行われている	97	21.4	23.3
7	上司との個人面談が定期的に行われている	8	1.8	1.9
8	職員のスキルアップのための取組を組織として積極的に実施している	15	3.3	3.6
9	事務負担軽減に向けた取組が行われている	38	8.4	9.1
10	査察指導員や課長には生活保護業務経験者が充てられている	60	13.2	14.4
11	社会福祉法上の標準数を満たすCWが配置されている、またはその実現に向けた取組が行われている	35	7.7	8.4
12	行政内の他部署において生活保護業務に対する理解が深い	29	6.4	7.0
	無回答	36	7.9	
	計	453	100	417



CWの立場から業務を改善するための意見や提案を吸い上げ、反映させる機会や仕組み (自由回答より抜粋)

月1回以上のペースで会議を行い業務スケジュールの確認のほか、業務改善について話し合っている。

- ・足りない部分があれば月一回の係会等で周知。(事前にSVと相談)
- ・CWが同じ方向で作業をしていくよう、その都度確認していく。(個人主義にならないよう)

年2回、人事ヒアリングの場にて、福祉事務所に意見や提案を行う機会がある。

CW同士の雑談等で、多い意見等を課長との面談の際に伝えることをしている。

少人数(SV1、CW2)ということもあり、日常的に意見交換、提案などしている。

- ・各係から1~2名のCWが集まり、業務改善・スキルアップ研修の企画についてワーキンググループを実施。SVを通じて課内に還元している。
- ・実施方針の策定には中堅以上のCWも加わっている。

2年目以上の若手職員で班を形成し(業務改善、システム、研修、衛生など)班ごとに内容に沿って他の職員から意見を聞いて、業務に反映させる。

係会議において随時提案し、必要に応じて課長、係長会議で話し合ってもらっている。

吸い上げた内容をその都度、福祉事務所に報告、相談し、改善に結び付けたり、県所管課に情報をつなぎ、国への対応を求めるような体制を構築している。

保護課(本庁)から定期的に意見を求めるアンケートが随時届く。

個人の意識レベル、能力によるが、組織として漏れのない適切な業務遂行のため、当機関としては対応に疑いが生じやすい事項を含め、業務全体を体系的に整理した指針、マニュアルを策定し、かつ主改正担当を定め、視覚的に共有する仕組みを整えたことで、中長期的にも適切な係員の実施を図っている。

“事務改善表”というエクセルブックがあり、いつでも誰でも意見・提案を書き込める。書き込まれた内容については、年に1~2回程事務改善チームが確認して課長等と協議の上、周知している。

- ・CW、事務、SVの参加する事務改善グループが、職員の提案を年間通して検討している。
- ・年度末に職員全員にアンケート。自由に意見を記入し、まとめたものを全員で共有。
- ・ベテラン職員の意見を聞く会合が数ヶ月ごとにある。

毎年のように有志の職員が集まってPT・部会が設立され、歴の浅いCWも参加できる。そのため、仕事への意識が高い職員は自らの意見や提案がしやすい環境と感じている。また、若手に機会を与えようとしてくれる福祉事務所の雰囲気(特に課長の采配)があり、意見や提案がしやすいと感じている。

職場環境をよりよいものにするために意識していることや取り組んでいること (自由回答より抜粋)
職員間でのコミュニケーションをしっかりと取るとともに何かの事情により一時的または長期でも誰かが欠けることがあれば係員総出でフォローしていける体制づくりを常に心がけている。
<ul style="list-style-type: none"> ・ CWの業務を簡略化するために資料や表を作成し、各CWに配っている。 ・ 新人CWに積極的な声かけを行い、輪の中に入れるよう気を配っている。
他のCWが訪問に行くときには「行ってらっしゃい」、帰ってきたら「お帰りなさい」という声かけを必ずしている。グチや相談を言ってもらいやすい雰囲気を作ろうとしている。
担当しているケース以外でも以前担当したケースを中心に現担当の相談を受けたり助言したりしている。
業務過多になっている職員のサポート。
<ul style="list-style-type: none"> ・ 同じ庁内での確認、質問事項であれば、電話、メールはつかわず、直接出向く。 ・ 関係機関への確認、質問事項であれば、メールではなく、電話、場合によっては立ち寄る。
自身の業務を適正に行うためスケジュール管理、事務管理を徹底している。生活保護業務の情報交換等を行うなかで知識を増やしている。
システムをより深く活用し、業務の削減に取り組んでいる。
<ul style="list-style-type: none"> ・ 各種リスト（母子、年金、資産申告等）を係員分作成し、配布することで、算定漏れの防止に努めている。 ・ 1年目の新任CWには、注意すべきポイントを紙媒体で渡すように心がけている。 ・ 係員の業務スケジュールを共有できるよう、スケジューラーの活用。 ・ SVや同僚との報連相を心がけること。
消耗品の補充や書庫整理、移動用公用車のタイヤ交換などの雑事全般を引きうけて、他のCWが働きやすい職場環境を実現させている。

2-2-6. 現業員向けアンケート調査結果から明らかになったこと

- ・相談援助活動の過程において、どの場面においても「困難さを感じる」と回答した割合は75%を超えている。その中で、最も困難さを感じている場面は「被保護者本人・世帯の状況理解：訪問調査や面談の実施」であり、全体の95.8%を占めた。次いで、「援助方針どおり行われているかの確認」が89.8%であった。
- ・困難さを感じている割合が高い「被保護者本人・世帯の状況理解：訪問調査や面談の実施」においては、とくに「世帯員全員と会うことができず、状況を確認することが難しい（例：世帯員の子ども）」との意見が多かった。

相談援助活動の枠組み		困難さ		困難さ（上位3つ）
		感じていない	感じる	
事前評価 （アセスメント）		10.4%	89.4%	<ul style="list-style-type: none"> ・法定期間の中で調査すべき項目が多岐にわたり、負担を感じる ・最低生活保障（経済的保障）にかかわる調査と社会的自立（健康状態、労働、社会的関係等）を支援するための調査の両方の視点をもって調査を行うことが難しい ・相談者や被保護世帯に対して、どのように面接をすればよいかわからない
援助方針の策定 （プランニング）		14.1%	85.7%	<ul style="list-style-type: none"> ・心理的・社会的・経済的側面のそれぞれから、被保護世帯の課題をとらえることが難しい ・具体的な内容で援助方針を策定することが難しい ・短期的な目標に加え、中長期的な目標もふまえた援助方針を策定することが難しい
状況把握 （モニタリング）	援助方針どおり行われているかの確認	10.2%	89.8%	<ul style="list-style-type: none"> ・援助方針に記載した通りに援助活動を進めることが難しい ・世帯への訪問スケジュール通りに訪問することが難しい ・特定の世帯に対して、一人で訪問することに不安を感じている
	被保護者本人・世帯の状況理解	4.2%	95.8%	<ul style="list-style-type: none"> ・世帯員全員と会うことができず、状況を確認することが難しい（例：世帯員の子ども） ・被保護者の訴えや話が長引いてしまい、訪問が長時間に及ぶ
	訪問調査や面談の実施	23.8%	76.2%	<ul style="list-style-type: none"> ・日々の対応に追われ、ケース記録をためてしまう ・被保護者より收受した文書等を速やかに処理することが難しい
援助方針の評価・見直し （エバリュエーション）		11.9%	87.4%	<ul style="list-style-type: none"> ・援助方針や活動がどの程度達成されたかを評価するための仕組みがなく、どのように援助活動を評価すればよいかわからない ・援助活動に対する被保護世帯からのフィードバックを得ることが難しい ・被保護世帯の状況等の変動がない場合における「少なくとも年に1回以上の援助方針の見直し

- ・困難さへの対応方法としては、「査察指導員に相談する」との回答が多く、とくに「被保護者本人・世帯の状況理解：訪問調査や面談の実施」では約8割となっている。
- ・「事前評価（アセスメント）」での困難さへの対応方法は「生活保護手帳等法規類を参照する」が約7割となっており、生活保護手帳や別冊問答集等が活用されている。

相談援助活動の枠組み		困難さへの対応方法			
		生活保護手帳等 法規類を参照する	同僚のCWに 相談する	査察指導員に 相談する	
事前評価 (アセスメント)		69.5%	53.9%	68.2%	
援助方針の策定 (プランニング)		45.9%	53.2%	64.9%	
状況把握 (モニタリング)	援助方針どおり行われているかの確認	34.2%	63.1%	75.5%	
	被保護者 本人・ 世帯の状 況理解	訪問調査や 面談の実施	26.9%	71.3%	80.8%
		訪問調査や面談 等を実施した後	29.6%	45.5%	47.2%
援助方針の評価・見直し (エバリュエーション)		32.0%	54.3%	68.0%	

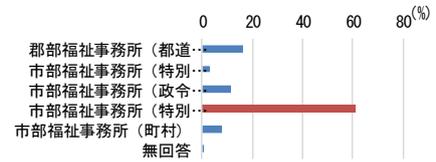
- ・「業務を円滑に進めるために心がけていることや工夫」では、「突発的な業務が発生した際は、同僚や上司に相談している（84.3%）」の割合が最も高く、次いで、「CW同士で相談しやすい関係づくりを心掛けている（83.7%）」であった。また、「職場環境について重要だと思うもの」においても、「職員間のコミュニケーションが盛んであり、互いに信頼感をもち業務に臨んでいる（1位）」、「業務上で困難が発生した時には、同僚や上司がサポートしてくれる（2位）」であったことから、職員間での相談、コミュニケーションが盛んに行われる関係、環境が重要であると考えられる。

2-3. 査察指導員向けアンケート調査結果

2-3-1. 回答者属性

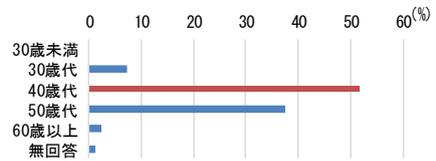
○回答者の勤務先は「市部福祉事務所（特別区・政令市以外）」が約6割を占めている。

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除無)%
1	郡部福祉事務所（都道府県）	69	16.0	16.0
2	市部福祉事務所（特別区）	13	3.0	3.0
3	市部福祉事務所（政令市）	49	11.3	11.4
4	市部福祉事務所（特別区・政令市以外）	266	61.6	61.7
5	市部福祉事務所（町村）	34	7.9	7.9
	無回答	1	0.2	
	計	432	100	431



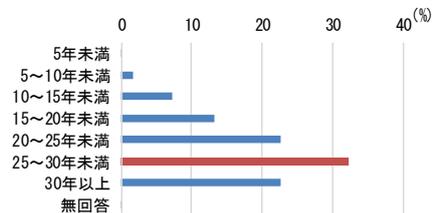
○回答者の年代は「40歳代」が51.6%、次いで「50歳代」が37.5%であった。

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除無)%
1	30歳未満	0	0.0	0.0
2	30歳代	32	7.4	7.5
3	40歳代	223	51.6	52.2
4	50歳代	162	37.5	37.9
5	60歳以上	10	2.3	2.3
	無回答	5	1.2	
	計	432	100	427



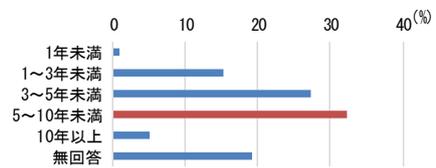
○公務員としての経験年数は「25～30年未満」が32.2%、次いで「20～25年未満」と「30年以上」が22.7%であった。

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除無)%
1	5年未満	1	0.2	0.2
2	5～10年未満	7	1.6	1.6
3	10～15年未満	31	7.2	7.2
4	15～20年未満	57	13.2	13.2
5	20～25年未満	98	22.7	22.7
6	25～30年未満	139	32.2	32.3
7	30年以上	98	22.7	22.7
	無回答	1	0.2	
	計	432	100	431

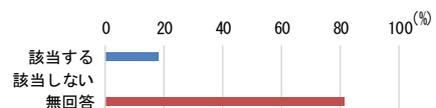


○現業員経験年数は「5～10年未満」が32.2%、次いで「3～5年未満」が27.3%であった。
なお、「現業員経験なし（【現業員経験年数：なし】に該当する）」は18.5%であった。

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除無)%
1	1年未満	4	0.9	1.1
2	1～3年未満	66	15.3	18.9
3	3～5年未満	118	27.3	33.8
4	5～10年未満	139	32.2	39.8
5	10年以上	22	5.1	6.3
	無回答	83	19.2	
	計	432	100	349

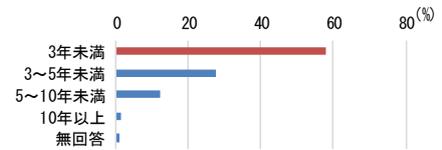


No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除無)%
1	該当する	80	18.5	100.0
2	該当しない	0	0.0	0.0
	無回答	352	81.5	
	計	432	100	80



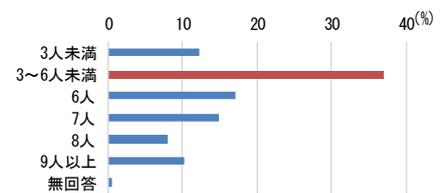
○査察指導員経験年数は「3年未満」が57.9%、次いで「3～5年未満」が27.5%であった。

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除無)%
1	3年未満	250	57.9	58.4
2	3～5年未満	119	27.5	27.8
3	5～10年未満	53	12.3	12.4
4	10年以上	6	1.4	1.4
	無回答	4	0.9	
	計	432	100	428

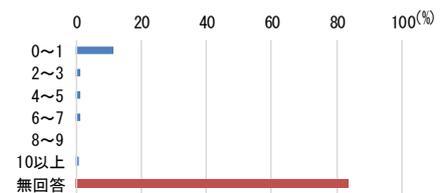


○担当現業員数は「3～6人未満」が37.0%と最も高かった。また、「9人以上」を担当している査察指導員も約1割みられた。担当現業員が担当する世帯総数としては、「0～199」世帯が28.9%、次いで「400～599」世帯が23.1%であった。

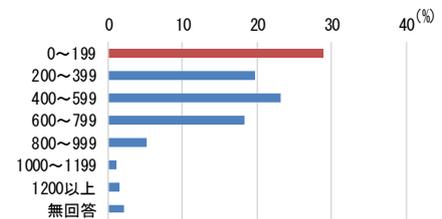
No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除無)%
1	3人未満	53	12.3	12.3
2	3～6人未満	160	37.0	37.2
3	6人	74	17.1	17.2
4	7人	64	14.8	14.9
5	8人	35	8.1	8.1
6	9人以上	44	10.2	10.2
	無回答	2	0.5	
	計	432	100	430



No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除無)%
1	0～1	50	11.6	71.4
2	2～3	6	1.4	8.6
3	4～5	6	1.4	8.6
4	6～7	5	1.2	7.1
5	8～9	0	0.0	0.0
6	10以上	3	0.7	4.3
	無回答	362	83.8	
	計	432	100	70



No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除無)%
1	0～199	125	28.9	29.6
2	200～399	85	19.7	20.1
3	400～599	100	23.1	23.6
4	600～799	79	18.3	18.7
5	800～999	22	5.1	5.2
6	1000～1199	5	1.2	1.2
7	1200以上	7	1.6	1.7
	無回答	9	2.1	
	計	432	100	423

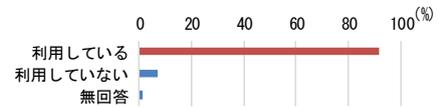


2-3-2. 査察指導台帳の利活用について

(1) 査察指導台帳の利用状況

○査察指導台帳を「利用している」査察指導員は91.7%であった。

Q2(1)① 査察指導台帳の利用		(SA)	
No.	カテゴリ	件数	(全体)% (除無)%
1	利用している	396	91.7 92.7
2	利用していない	31	7.2 7.3
	無回答	5	1.2
	計	432	100 427



(2) 査察指導台帳を利活用する上で行っている工夫や課題

回答者自身が行っている工夫（自由回答より抜粋）

訪問管理、収入申告書等の提出状況、指示事項の達成状況等、極力、一枚のシートで確認できるように工夫している。

援助訪針、訪問実績の把握。ただし、システム内で確認しているため、査察指導台帳として活用する必要性は無いかと感じる。（台帳ではなく、システム管理が良いのでは）

システム入力し、共通認識できるように実施。

- ・査察指導台帳を共有ファイル化し、所内関係者（所長・医師・S V、CW）が閲覧可能なシステムとしている。

- ・課題発生の都度入力。（マニュアルの作成含む）

- ・必要最小限の記入。

- ・電子データがふさわしいものの電子化と、ふさわしくないものの帳票による管理。

電算ファイルを活用し、すぐ展開できるようにしている。

- ・解決すべき課題を付箋で貼付し、解決したら剥がしてしている。

- ・定期訪問の進捗を把握し、遅れなどがあれば状況を確認している。

形骸化しないよう、普段使いのハードル（手間）を下げる工夫。

スクロール不要の表。プルダウンで統計をとりやすく。

保護世帯の概要が一目で分かるように、ケースファイルチェック時に適時手書きでも追記している。

査察指導台帳とアクセスでデータベースを構築して、検索・閲覧を容易にしている。

援助方針台帳に査察指導員指導の項目を加えた形として台帳を整理し、CWに対して援助の積み上げがわかるよう工夫している。併せて事務の省力化が可能な方法で対応している。

回答者自身の課題（自由回答より抜粋）

現状エクセル管理につき、手間がかかり、最新の情報も手動更新、システム活用が課題。

膨大な情報をエクセルにベタ打ちしており、作成や管理が大変。よい方法がないか模索中である。

デジタル化を進めたい。

紙ベースだと管理がしづらい。また、管理項目を横断的に管理できるようにしたい。

じっくり確認する時間がない。

口頭での指示となり、そのことが台帳に記録できない。また、指示事項の処理状況の確認ができない。

実施機関としての組織的な工夫（自由回答より抜粋）
生活保護システムへの入力によって情報の共有を図っている。
課長が定期的に査察指導台帳を確認し、査察指導員の業務に牽制を働かせている。
台帳は Access データベースにより作成している。
CWの訪問日に朝ミーティングを行うが、その際に査察台帳を見直して、訪問目的や確認すべきポイントを事務所レベルで摺り合わせている。
4ヶ月ごとに台帳を所属長に回覧し進行管理を報告している。
県の生活保護システムで統合されており、県全体で工夫や改善がされている。
福祉事務所の共有様式を作成し台帳管理している。査察指導員が10数人いる中で、チェック項目を共通にする事で平準化をはかっている。
監査にも対応できるものになっている（形式的な内容は除いて、進行管理に特化している）。

実施機関としての組織的な課題（自由回答より抜粋）
財政上の問題で生活保護システムパソコンがCW1人に1台が確保できず、生保システムの査察指導台帳が使えない。
S Vごとに管理方法が異なるため、その情報のすり合わせができていない。（結果のみ共有）
システム改修に併せて、システム内での管理を試みているが、思うように効果が出ない。
事務負担の軽減を目指しシステムで管理するようになったが、事務記録が紙のため訪問結果などを事務記録の作成とは別に行う必要がある。
エクセル管理であり、必要項目が増えるほど横に長くなって見づらい。
S Vそれぞれがマイ台帳を愛用しているため引き継ぎされても使いにくく、結局作成し直す。
台帳がシステム化されておらず、すべて手書きまたは excel による手打ち管理のため、非常に手間がかかる。
査察指導台帳は職員がエクセルやアクセスにより作成したものを使用しており、統一的にシステムメンテナンスを行う者がいなかったり、新年度になると手作業で一から作り直す必要がある。

2-3-3. 『相談援助活動』における査察指導の困難さと対応方法等

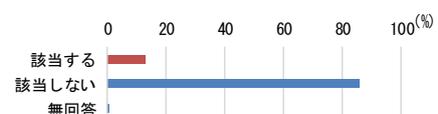
(1) 「事前評価（アセスメント）」および「援助方針の策定（プランニング）」における査察指導の困難さや困難さへの対応方法等について

1) 「事前評価（アセスメント）」における査察指導の困難さや困難さへの対応方法

○「事前評価（アセスメント）」における査察指導の困難さを感じていない（【困難さを感じていない】に該当する）と回答した割合は13.2%、86.1%は困難さを感じているとの回答であった。

Q2(2)①-1-3 事前評価（アセスメント）【困難さを感じていない】 (SA)

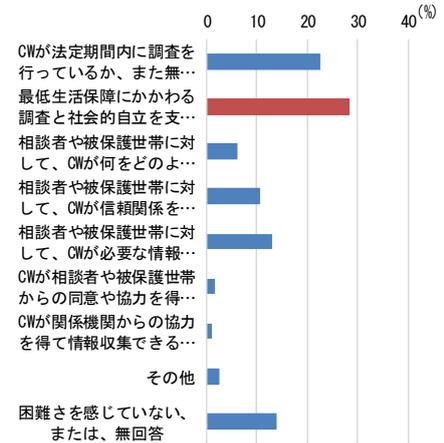
No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除無)%
1	該当する	57	13.2	13.3
2	該当しない	372	86.1	86.7
	無回答	3	0.7	
	計	432	100	429



○「事前評価（アセスメント）」で感じる査察指導の困難さの1位から3位の各回答で最も割合が高かったのは、「最低生活保障にかかわる調査と社会的自立を支援するための調査の両方の視点をもつようCWに助言・指導することが難しい（1位、2位）」、「相談者や被保護世帯に対して、CWが必要な情報を収集できているかどうか把握することが難しい（3位）」であった。

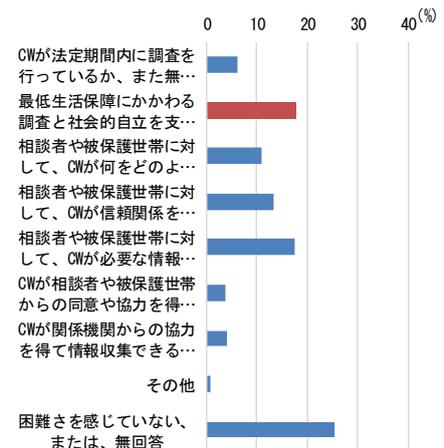
Q2(2)①-1-1 事前評価（アセスメント）【査察指導の困難さ】：1位 (SA)

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除無)%
1	CWが法定期間内に調査を行っているか、また無理な仕事をしていないか把握し、進行管理することが難しい	98	22.7	26.3
2	最低生活保障にかかわる調査と社会的自立を支援するための調査の両方の視点をもつようCWに助言・指導することが難しい	122	28.2	32.8
3	相談者や被保護世帯に対して、CWが何をどのように調査すればよいか悩んでいることを把握し、助言・指導することが難しい	27	6.3	7.3
4	相談者や被保護世帯に対して、CWが信頼関係を構築した上で面接するよう助言・指導することが難しい	46	10.6	12.4
5	相談者や被保護世帯に対して、CWが必要な情報を収集できているかどうか把握することが難しい	56	13.0	15.1
6	CWが相談者や被保護世帯からの同意や協力を得て情報を収集するよう助言・指導することが難しい	7	1.6	1.9
7	CWが関係機関からの協力を得て情報収集できるよう助言・指導することが難しい	5	1.2	1.3
8	その他	11	2.5	3.0
	困難さを感じていない、または、無回答	60	13.9	
	計	432	100	372



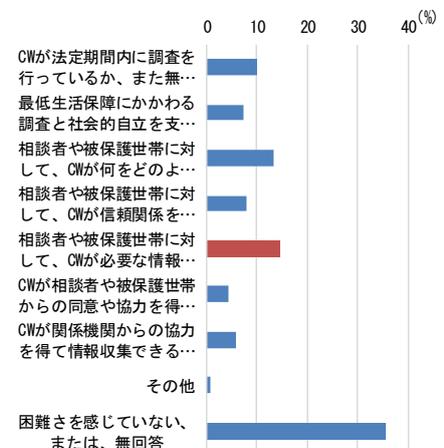
Q2(2)①-1-2 事前評価（アセスメント）【査察指導の困難さ】：2位 (SA)

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除無)%
1	CWが法定期間内に調査を行っているか、また無理な仕事をしていないか把握し、進行管理することが難しい	27	6.3	8.4
2	最低生活保障にかかわる調査と社会的自立を支援するための調査の両方の視点をもつようCWに助言・指導することが難しい	77	17.8	23.8
3	相談者や被保護世帯に対して、CWが何をどのように調査すればよいか悩んでいることを把握し、助言・指導することが難しい	48	11.1	14.9
4	相談者や被保護世帯に対して、CWが信頼関係を構築した上で面接するよう助言・指導することが難しい	58	13.4	18.0
5	相談者や被保護世帯に対して、CWが必要な情報を収集できているかどうか把握することが難しい	76	17.6	23.5
6	CWが相談者や被保護世帯からの同意や協力を得て情報を収集するよう助言・指導することが難しい	16	3.7	5.0
7	CWが関係機関からの協力を得て情報収集できるよう助言・指導することが難しい	18	4.2	5.6
8	その他	3	0.7	0.9
	困難さを感じていない、または、無回答	109	25.2	
	計	432	100	323



Q2(2)①-1-3 事前評価（アセスメント）【査察指導の困難さ】：3位 (SA)

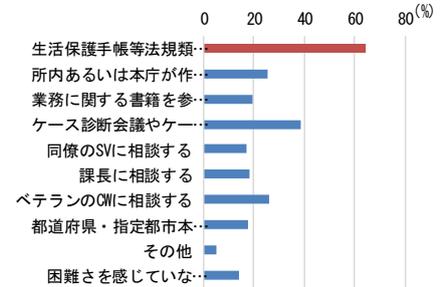
No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除無)%
1	CWが法定期間内に調査を行っているか、また無理な仕事をしていないか把握し、進行管理することが難しい	43	10.0	15.5
2	最低生活保障にかかわる調査と社会的自立を支援するための調査の両方の視点をもつようCWに助言・指導することが難しい	32	7.4	11.5
3	相談者や被保護世帯に対して、CWが何をどのように調査すればよいか悩んでいることを把握し、助言・指導することが難しい	58	13.4	20.9
4	相談者や被保護世帯に対して、CWが信頼関係を構築した上で面接するよう助言・指導することが難しい	34	7.9	12.2
5	相談者や被保護世帯に対して、CWが必要な情報を収集できているかどうか把握することが難しい	63	14.6	22.7
6	CWが相談者や被保護世帯からの同意や協力を得て情報を収集するよう助言・指導することが難しい	19	4.4	6.8
7	CWが関係機関からの協力を得て情報収集できるよう助言・指導することが難しい	26	6.0	9.4
8	その他	3	0.7	1.1
	困難さを感じていない、または、無回答	154	35.6	
	計	432	100	278



○困難さへの対応方法としては、「生活保護手帳等法規類を参照し、CWに助言・指導を行う」が64.6%であった。次いで、「ケース診断会議やケース検討会議等を開催する」が38.9%であった。

Q2(2)①-2 事前評価（アセスメント）【困難さへの対応方法】 (MA)

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除無)%
1	生活保護手帳等法規類を参照し、CWに助言・指導を行う	279	64.6	75.2
2	所内あるいは本庁が作成した文書類を参照し、CWに助言・指導を行う	111	25.7	29.9
3	業務に関する書籍を参照し、CWに助言・指導を行う	84	19.4	22.6
4	ケース診断会議やケース検討会議等を開催する	168	38.9	45.3
5	同僚のSVIに相談する	75	17.4	20.2
6	課長に相談する	80	18.5	21.6
7	ベテランのCWに相談する	113	26.2	30.5
8	都道府県・指定都市本庁に相談する	76	17.6	20.5
9	その他	22	5.1	5.9
	困難さを感じていない、または、無回答	61	14.1	
	計	432	100	371

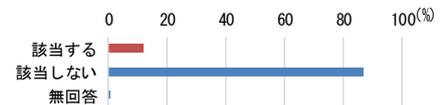


2) 「援助方針の策定（プランニング）」における査察指導の困難さや困難さへの対応方法

○「援助方針の策定（プランニング）」における査察指導の困難さを感じていない（【困難さを感じていない】に該当する）と回答した割合は12.3%、86.8%は困難さを感じているとの回答であった。

Q2(2)②-1 援助方針の策定（プランニング）【困難さを感じていない】 (SA)

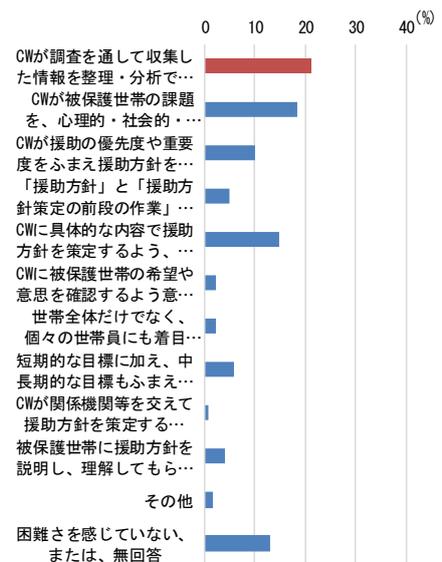
No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除無)%
1	該当する	53	12.3	12.4
2	該当しない	375	86.8	87.6
	無回答	4	0.9	
	計	432	100	428



○「援助方針の策定（プランニング）」で感じる査察指導の困難さの1位から3位の各回答で最も割合が高かったのは、「CWが調査を通して収集した情報を整理・分析できているか把握することが難しい（1位）」、「CWが被保護世帯の課題を、心理的・社会的・経済的側面のそれぞれからとらえるよう、助言・指導することが難しい（2位）」、「短期的な目標に加え、中長期的な目標もふまえるよう意識づけることが難しい（3位）」であった。

Q2(2)②-1-1 援助方針の策定（プランニング）【査察指導の困難さ】：1位 (SA)

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除無)%
1	CWが調査を通して収集した情報を整理・分析できているか把握することが難しい	91	21.1	24.3
2	CWが被保護世帯の課題を、心理的・社会的・経済的側面のそれぞれからとらえるよう、助言・指導することが難しい	80	18.5	21.3
3	CWが援助の優先度や重要度をふまえて援助方針を策定するよう助言・指導することが難しい	44	10.2	11.7
4	「援助方針」と「援助方針策定の前段の作業」の違いをCWに意識づけることが難しい	21	4.9	5.6
5	CWに具体的な内容で援助方針を策定するよう、助言・指導することが難しい	64	14.8	17.1
6	CWに被保護世帯の希望や意思を確認するよう意識づけることが難しい	10	2.3	2.7
7	世帯全体だけでなく、個々の世帯員にも着目するよう意識づけることが難しい	10	2.3	2.7
8	短期的な目標に加え、中長期的な目標もふまえるよう意識づけることが難しい	26	6.0	6.9
9	CWが関係機関等を交えて援助方針を策定する際、ケースカンファレンスの開催に向けて助言・指導したり、サポートしたりすることが難しい	4	0.9	1.1
10	被保護世帯に援助方針を説明し、理解してもらえようCWに助言・指導することが難しい	18	4.2	4.8
11	その他	7	1.6	1.9
	困難さを感じていない、または、無回答	57	13.2	
	計	432	100	375



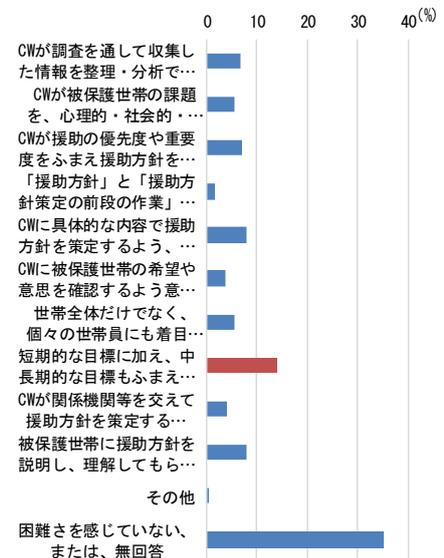
Q2(2)②-1-2 援助方針の策定（プランニング）【査察指導の困難さ】：2位 (SA)

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除無)%
1	CWが調査を通して収集した情報を整理・分析できているか把握することが難しい	28	6.5	8.6
2	CWが被保護世帯の課題を、心理的・社会的・経済的側面のそれぞれからとらえるよう、助言・指導することが難しい	61	14.1	18.7
3	CWが援助の優先度や重要度をふまえ援助方針を策定するよう助言・指導することが難しい	51	11.8	15.6
4	「援助方針」と「援助方針策定の前段の作業」の違いをCWに意識づけることが難しい	29	6.7	8.9
5	CWに具体的な内容で援助方針を策定するよう、助言・指導することが難しい	44	10.2	13.5
6	CWに被保護世帯の希望や意思を確認するよう意識づけることが難しい	16	3.7	4.9
7	世帯全体だけでなく、個々の世帯員にも着目するよう意識づけることが難しい	39	9.0	12.0
8	短期的な目標に加え、中長期的な目標もふまえるよう意識づけることが難しい	35	8.1	10.7
9	CWが関係機関等を交えて援助方針を策定する際、ケースカンファレンスの開催に向けて助言・指導したり、サポートしたりすることが難しい	12	2.8	3.7
10	被保護世帯に援助方針を説明し、理解してもらえようCWに助言・指導することが難しい	9	2.1	2.8
11	その他	2	0.5	0.6
	困難さを感じていない、または、無回答	106	24.5	
	計	432	100	326



Q2(2)②-1-3 援助方針の策定（プランニング）【査察指導の困難さ】：3位 (SA)

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除無)%
1	CWが調査を通して収集した情報を整理・分析できているか把握することが難しい	29	6.7	10.4
2	CWが被保護世帯の課題を、心理的・社会的・経済的側面のそれぞれからとらえるよう、助言・指導することが難しい	24	5.6	8.6
3	CWが援助の優先度や重要度をふまえ援助方針を策定するよう助言・指導することが難しい	31	7.2	11.1
4	「援助方針」と「援助方針策定の前段の作業」の違いをCWに意識づけることが難しい	7	1.6	2.5
5	CWに具体的な内容で援助方針を策定するよう、助言・指導することが難しい	35	8.1	12.5
6	CWに被保護世帯の希望や意思を確認するよう意識づけることが難しい	16	3.7	5.7
7	世帯全体だけでなく、個々の世帯員にも着目するよう意識づけることが難しい	24	5.6	8.6
8	短期的な目標に加え、中長期的な目標もふまえるよう意識づけることが難しい	60	13.9	21.4
9	CWが関係機関等を交えて援助方針を策定する際、ケースカンファレンスの開催に向けて助言・指導したり、サポートしたりすることが難しい	18	4.2	6.4
10	被保護世帯に援助方針を説明し、理解してもらえようCWに助言・指導することが難しい	34	7.9	12.1
11	その他	2	0.5	0.7
	困難さを感じていない、または、無回答	152	35.2	
	計	432	100	280



○困難さへの対応方法としては、「生活保護手帳等法規類を参照し、CWに助言・指導を行う」が55.6%であった。次いで、「ケース診断会議やケース検討会議等を開催する」が39.6%であった。

Q2(2)②-2 援助方針の策定（プランニング）【困難さへの対応方法】 (MA)

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除無)%
1	生活保護手帳等法規類を参照し、CWに助言・指導を行う	240	55.6	63.8
2	所内あるいは本庁が作成した文書類を参照し、CWに助言・指導を行う	130	30.1	34.6
3	業務に関する書籍を参照し、CWに助言・指導を行う	92	21.3	24.5
4	ケース診断会議やケース検討会議等を開催する	171	39.6	45.5
5	同僚のSVIに相談する	73	16.9	19.4
6	課長に相談する	76	17.6	20.2
7	ベテランのCWに相談する	105	24.3	27.9
8	都道府県・指定都市本庁に相談する	41	9.5	10.9
9	その他	28	6.5	7.4
	困難さを感じていない、または、無回答	56	13.0	
	計	432	100	376



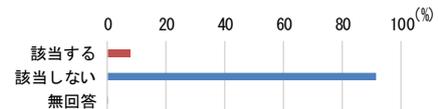
(2) 「状況把握（モニタリング）」における査察指導の困難さや困難さへの対応方法等について

1) 「援助方針どおりに行われているかの確認」における査察指導の困難さや困難さへの対応方法

○ 「援助方針どおりに行われているかの確認」における査察指導の困難さを感じていない（【困難さを感じていない】に該当する）と回答した割合は8.1%、残りの約9割は困難さを感じているとの回答であった。

Q2(3)①-1 援助方針どおりに行われているかの確認 【困難さを感じていない】 (SA)

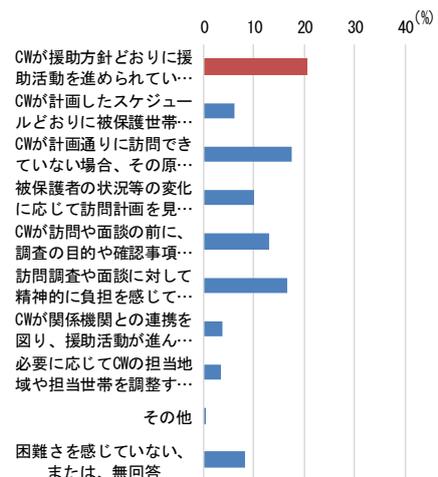
No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除無)%
1	該当する	35	8.1	8.1
2	該当しない	396	91.7	91.9
	無回答	1	0.2	
	計	432	100	431



○ 「援助方針どおりに行われているかの確認」で感じる査察指導の困難さの1位から3位の各回答で最も割合が高かったのは、「CWが援助方針どおりにより援助活動を進められているかを把握することが難しい(1位)」、「訪問調査や面談に対して精神的に負担を感じているCWに対して、サポートをすることが難しい(2位、3位)」であった。

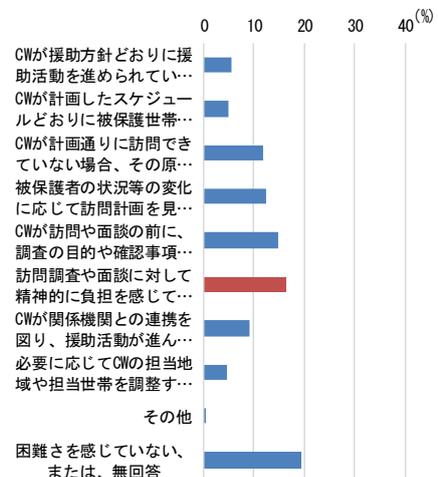
Q2(3)①-1-1 援助方針どおりに行われているかの確認 【査察指導の困難さ】：1位 (SA)

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除無)%
1	CWが援助方針どおりにより援助活動を進められているかを把握することが難しい	88	20.4	22.2
2	CWが計画したスケジュールどおりにより被保護世帯への訪問ができていないか、状況を把握することが難しい	27	6.3	6.8
3	CWが計画通りに訪問できていない場合、その原因を明らかにしたうえで、訪問できるよう助言・指導することが難しい	75	17.4	18.9
4	被保護者の状況等の変化に応じて訪問計画を見直すよう、CWに意識づけることが難しい	44	10.2	11.1
5	CWが訪問や面談の前に、調査の目的や確認事項を明らかにするなど事前準備をしよう意識づけることが難しい	56	13.0	14.1
6	訪問調査や面談に対して精神的に負担を感じているCWに対して、サポートをすることが難しい	72	16.7	18.2
7	CWが関係機関との連携を図り、援助活動が進んでいることを確認できているか把握することが難しい	17	3.9	4.3
8	必要に応じてCWの担当地域や担当世帯を調整することが難しい	15	3.5	3.8
9	その他	2	0.5	0.5
	困難さを感じていない、または、無回答	36	8.3	
	計	432	100	396



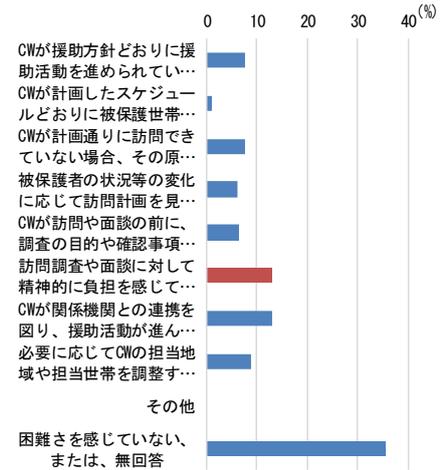
Q2(3)①-1-2 援助方針どおりに行われているかの確認 【査察指導の困難さ】：2位 (SA)

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除無)%
1	CWが援助方針どおりにより援助活動を進められているかを把握することが難しい	24	5.6	6.9
2	CWが計画したスケジュールどおりにより被保護世帯への訪問ができていないか、状況を把握することが難しい	22	5.1	6.3
3	CWが計画通りに訪問できていない場合、その原因を明らかにしたうえで、訪問できるよう助言・指導することが難しい	51	11.8	14.7
4	被保護者の状況等の変化に応じて訪問計画を見直すよう、CWに意識づけることが難しい	54	12.5	15.5
5	CWが訪問や面談の前に、調査の目的や確認事項を明らかにするなど事前準備をしよう意識づけることが難しい	64	14.8	18.4
6	訪問調査や面談に対して精神的に負担を感じているCWに対して、サポートをすることが難しい	71	16.4	20.4
7	CWが関係機関との連携を図り、援助活動が進んでいることを確認できているか把握することが難しい	40	9.3	11.5
8	必要に応じてCWの担当地域や担当世帯を調整することが難しい	20	4.6	5.7
9	その他	2	0.5	0.6
	困難さを感じていない、または、無回答	84	19.4	
	計	432	100	348



Q2(3)①-1-3 援助方針どおり行われているかの確認【査察指導の困難さ】：3位 (SA)

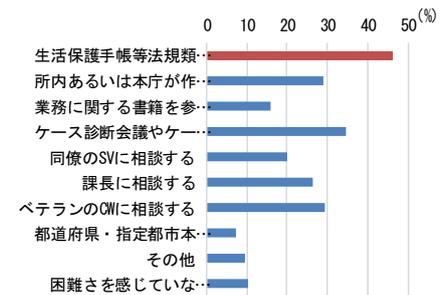
No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除無)%
1	CWが援助方針どおりに援助活動を進められているかを把握することが難しい	33	7.6	11.9
2	CWが計画したスケジュールどおりに被保護世帯への訪問ができていないか、状況を把握することが難しい	5	1.2	1.8
3	CWが計画通りに訪問できていない場合、その原因を明らかにしたうえで、訪問できるよう助言・指導することが難しい	33	7.6	11.9
4	被保護者の状況等の変化に応じて訪問計画を見直すよう、CWに意識づけることが難しい	27	6.3	9.7
5	CWが訪問や面談の前に、調査の目的や確認事項を明らかにするなど事前準備をするよう意識づけることが難しい	28	6.5	10.1
6	訪問調査や面談に対して精神的に負担を感じているCWに対して、サポートをすることが難しい	57	13.2	20.5
7	CWが関係機関との連携を図り、援助活動が進んでいることを確認できているか把握することが難しい	56	13.0	20.1
8	必要に応じてCWの担当地域や担当世帯を調整することが難しい	39	9.0	14.0
9	その他	0	0.0	0.0
	困難さを感じていない、または、無回答	154	35.6	0.0
	計	432	100	278



○困難さへの対応方法としては、「生活保護手帳等法規類を参照し、CWに助言・指導を行う」が46.1%であった。次いで、「ケース診断会議やケース検討会議等を開催する」が34.7%であった。

Q2(3)①-2 援助方針どおり行われているかの確認【困難さへの対応方法】 (MA)

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除無)%
1	生活保護手帳等法規類を参照し、CWに助言・指導を行う	199	46.1	51.3
2	所内あるいは本庁が作成した文書類を参照し、CWに助言・指導を行う	125	28.9	32.2
3	業務に関する書籍を参照し、CWに助言・指導を行う	69	16.0	17.8
4	ケース診断会議やケース検討会議等を開催する	150	34.7	38.7
5	同僚のSVIに相談する	86	19.9	22.2
6	課長に相談する	115	26.6	29.6
7	ベテランのCWに相談する	128	29.6	33.0
8	都道府県・指定都市本庁に相談する	31	7.2	8.0
9	その他	41	9.5	10.6
	困難さを感じていない、または、無回答	44	10.2	0.0
	計	432	100	388

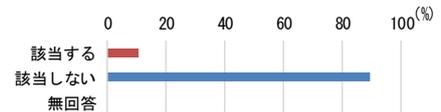


2) 「被保護者本人・世帯の状況理解：訪問調査や面談の実施」における査察指導の困難さや困難さへの対応方法

○「被保護者本人・世帯の状況理解：訪問調査や面談の実施」における査察指導の困難さを感じていない（【困難さを感じていない】に該当する）と回答した割合は10.6%、残りの約9割は困難さを感じているとの回答であった。

Q2(3)②-1 被保護者本人・世帯の状況理解：訪問調査や面談の実施【困難さを感じていない】 (SA)

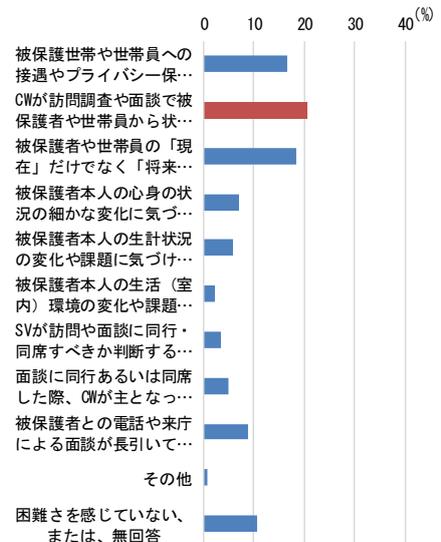
No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除無)%
1	該当する	46	10.6	10.6
2	該当しない	386	89.4	89.4
	無回答	0	0.0	
	計	432	100	432



○「被保護者本人・世帯の状況理解：訪問調査や面談の実施」で感じる査察指導の困難さの1位から3位の各回答で最も割合が高かったのは、「CWが訪問調査や面談で被保護者や世帯員から状況を聞き取れているか把握することが難しい（1位）」、「被保護者や世帯員の『現在』だけでなく『将来に向けた希望や展望』まで確認するよう、CWに意識づけることが難しい（2位）」、「被保護者との電話や来庁による面談が長引いている際、フォローに入るべきか判断することが難しい（3位）」であった。

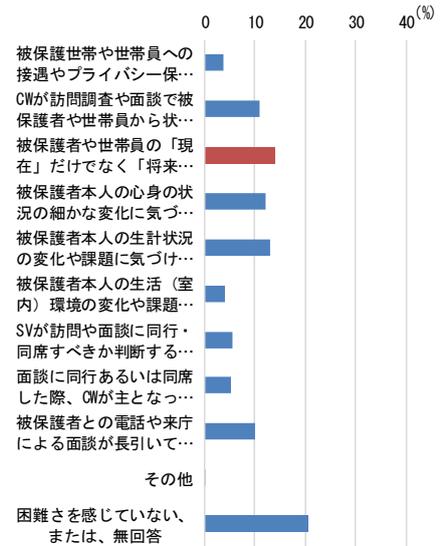
Q2(3)②-1-1 被保護者本人・世帯の状況理解：訪問調査や面談の実施【査察指導の困難さ】：1位 (SA)

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除無)%
1	被保護世帯や世帯員への接遇やプライバシー保護への配慮、対人援助を行う上での姿勢等について、CWに意識づけることが難しい	72	16.7	18.7
2	CWが訪問調査や面談で被保護者や世帯員から状況を聞き取れているか把握することが難しい	88	20.4	22.8
3	被保護者や世帯員の「現在」だけでなく「将来に向けた希望や展望」まで確認するよう、CWに意識づけることが難しい	80	18.5	20.7
4	被保護者本人の心身の状況の細かな変化に気づけるよう、CWに助言・指導することが難しい	31	7.2	8.0
5	被保護者本人の生計状況の変化や課題に気づけるよう、CWに助言・指導することが難しい	26	6.0	6.7
6	被保護者本人の生活（室内）環境の変化や課題に気づけるよう、CWに助言・指導することが難しい	10	2.3	2.6
7	SVが訪問や面談に同行・同席すべきか判断することが難しい	15	3.5	3.9
8	面談に同行あるいは同席した際、CWが主となって話せるようサポートすることが難しい	22	5.1	5.7
9	被保護者との電話や来庁による面談が長引いている際、フォローに入るべきか判断することが難しい	39	9.0	10.1
10	その他	3	0.7	0.8
	困難さを感じていない、または、無回答	46	10.6	
	計	432	100	386



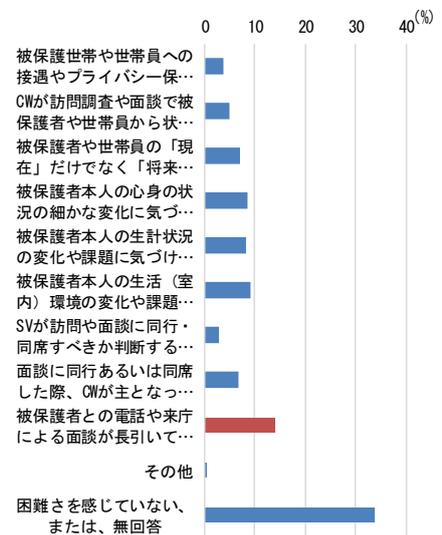
Q2(3)②-1-2 被保護者本人・世帯の状況理解：訪問調査や面談の実施【査察指導の困難さ】：2位 (SA)

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除無)%
1	被保護世帯や世帯員への接遇やプライバシー保護への配慮、対人援助を行う上での姿勢等について、CWに意識づけることが難しい	17	3.9	5.0
2	CWが訪問調査や面談で被保護者や世帯員から状況を聞き取れているか把握することが難しい	47	10.9	13.7
3	被保護者や世帯員の「現在」だけでなく「将来に向けた希望や展望」まで確認するよう、CWに意識づけることが難しい	60	13.9	17.5
4	被保護者本人の心身の状況の細かな変化に気づけるよう、CWに助言・指導することが難しい	53	12.3	15.5
5	被保護者本人の生計状況の変化や課題に気づけるよう、CWに助言・指導することが難しい	56	13.0	16.3
6	被保護者本人の生活（室内）環境の変化や課題に気づけるよう、CWに助言・指導することが難しい	18	4.2	5.2
7	SVが訪問や面談に同行・同席すべきか判断することが難しい	24	5.6	7.0
8	面談に同行あるいは同席した際、CWが主となって話せるようサポートすることが難しい	23	5.3	6.7
9	被保護者との電話や来庁による面談が長引いている際、フォローに入るべきか判断することが難しい	44	10.2	12.8
10	その他	1	0.2	0.3
	困難さを感じていない、または、無回答	89	20.6	
	計	432	100	343



Q2(3)②-1-3 被保護者本人・世帯の状況理解：訪問調査や面談の実施【査察指導の困難さ】：3位 (SA)

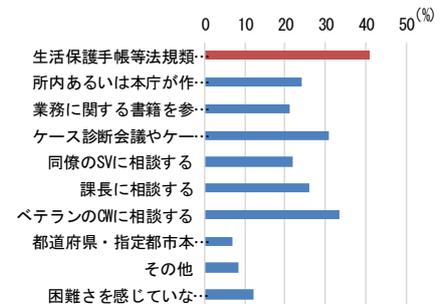
No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除無)%
1	被保護世帯や世帯員への接遇やプライバシー保護への配慮、対人援助を行う上での姿勢等について、CWに意識づけることが難しい	16	3.7	5.6
2	CWが訪問調査や面談で被保護者や世帯員から状況を聞き取れているか把握することが難しい	21	4.9	7.3
3	被保護者や世帯員の「現在」だけでなく「将来に向けた希望や展望」まで確認するよう、CWに意識づけることが難しい	31	7.2	10.8
4	被保護者本人の心身の状況の細かな変化に気づけるよう、CWに助言・指導することが難しい	37	8.6	12.9
5	被保護者本人の生計状況の変化や課題に気づけるよう、CWに助言・指導することが難しい	36	8.3	12.6
6	被保護者本人の生活（室内）環境の変化や課題に気づけるよう、CWに助言・指導することが難しい	40	9.3	14.0
7	SVが訪問や面談に同行・同席すべきか判断することが難しい	13	3.0	4.5
8	面談に同行あるいは同席した際、CWが主となって話せるようサポートすることが難しい	29	6.7	10.1
9	被保護者との電話や来庁による面談が長引いている際、フォローに入るべきか判断することが難しい	61	14.1	21.3
10	その他	2	0.5	0.7
	困難さを感じていない、または、無回答	146	33.8	
	計	432	100	286



○困難さへの対応方法としては、「生活保護手帳等法規類を参照し、CWに助言・指導を行う」が41.0%、次いで、「ベテランのCWに相談する」が33.6%、「ケース診断会議やケース検討会議等を開催する」が31.0%であった。

Q2(3)②-2 被保護者本人・世帯の状況理解：訪問調査や面談の実施【困難さへの対応方法】 (MA)

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除無)%
1	生活保護手帳等法規類を参照し、CWに助言・指導を行う	177	41.0	46.7
2	所内あるいは本庁が作成した文書類を参照し、CWに助言・指導を行う	105	24.3	27.7
3	業務に関する書籍を参照し、CWに助言・指導を行う	91	21.1	24.0
4	ケース診断会議やケース検討会議等を開催する	134	31.0	35.4
5	同僚のSVに相談する	94	21.8	24.8
6	課長に相談する	113	26.2	29.8
7	ベテランのCWに相談する	145	33.6	38.3
8	都道府県・指定都市本庁に相談する	30	6.9	7.9
9	その他	37	8.6	9.8
	困難さを感じていない、または、無回答	53	12.3	
	計	432	100	379

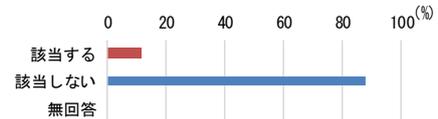


3) 「被保護者本人・世帯の状況理解：訪問調査や面談を実施した後」における査察指導の困難さや困難さへの対応方法

○「被保護者本人・世帯の状況理解：訪問調査や面談を実施した後」における査察指導の困難さを感じていない（【困難さを感じていない】に該当する）と回答した割合は11.8%、残りの88.2%は困難さを感じているとの回答であった。

Q2(3)②-3 被保護者本人・世帯の状況理解：訪問調査や面談を実施した後【困難さを感じていない】 (SA)

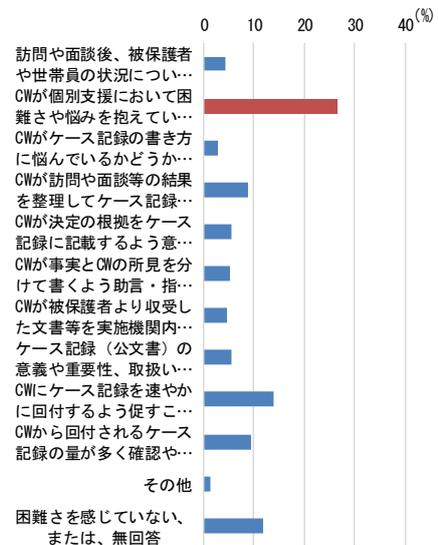
No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除無)%
1	該当する	51	11.8	11.8
2	該当しない	381	88.2	88.2
	無回答	0	0.0	
	計	432	100	432



○「被保護者本人・世帯の状況理解：訪問調査や面談を実施した後」で感じる査察指導の困難さの1位から3位の各回答で最も割合が高かったのは、「CWが個別支援において困難さや悩みを抱えていることに気づくことが難しい(1位)」、「ケース記録(公文書)の意義や重要性、取扱い上の注意等をCWに意識づけることが難しい(2位)」、「CWから回付されるケース記録の量が多く確認や決裁に時間がかかり、その他の業務を円滑に進めることが難しい(3位)」であった。

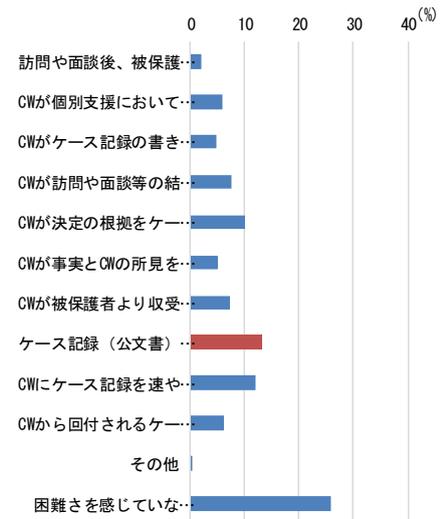
Q2(3)②-3-1 被保護者本人・世帯の状況理解：訪問調査や面談を実施した後【査察指導の困難さ】：1位 (SA)

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除無)%
1	訪問や面談後、被保護者や世帯員の状況についてCWと話すことが難しい	19	4.4	5.0
2	CWが個別支援において困難さや悩みを抱えていることに気づくことが難しい	114	26.4	29.9
3	CWがケース記録の書き方に悩んでいるかどうかを把握することが難しい	12	2.8	3.1
4	CWが訪問や面談等の結果を整理してケース記録に記載するよう助言・指導することが難しい	38	8.8	10.0
5	CWが決定の根拠をケース記録に記載するよう意識づけることが難しい	24	5.6	6.3
6	CWが事実とCWの所見を分けて書くよう助言・指導することが難しい	23	5.3	6.0
7	CWが被保護者より收受した文書等を実施機関内で管理できるような仕組みを構築したり、運用したりすることが難しい	20	4.6	5.2
8	ケース記録(公文書)の意義や重要性、取扱い上の注意等をCWに意識づけることが難しい	24	5.6	6.3
9	CWにケース記録を速やかに回付するよう促すことが難しい	60	13.9	15.7
10	CWから回付されるケース記録の量が多く確認や決裁に時間がかかり、その他の業務を円滑に進めることが難しい	41	9.5	10.8
11	その他	6	1.4	1.6
	困難さを感じていない、または、無回答	51	11.8	
	計	432	100	381



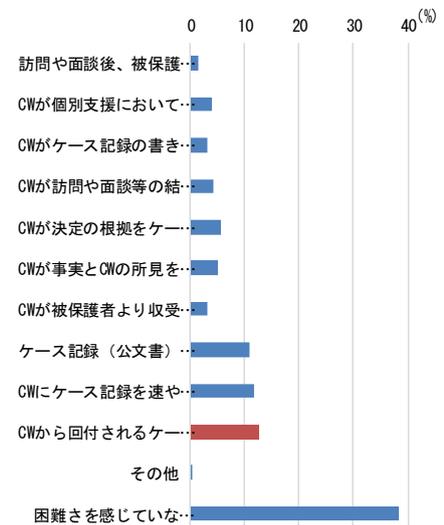
Q2(3)②-3-2 被保護者本人・世帯の状況理解：訪問調査や面談を実施した後【査察指導の困難さ】：2位 (SA)

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除無)%
1	訪問や面談後、被保護者や世帯員の状況についてCWと話すことが難しい	8	1.9	2.5
2	CWが個別支援において困難さや悩みを抱えていることに気づくことが難しい	26	6.0	8.1
3	CWがケース記録の書き方に悩んでいるかどうかを把握することが難しい	21	4.9	6.6
4	CWが訪問や面談等の結果を整理してケース記録に記載するよう助言・指導することが難しい	33	7.6	10.3
5	CWが決定の根拠をケース記録に記載するよう意識づけることが難しい	43	10.0	13.4
6	CWが事実とCWの所見を分けて書くよう助言・指導することが難しい	22	5.1	6.9
7	CWが被保護者より收受した文書等を実施機関内で管理できるような仕組みを構築したり、運用したりすることが難しい	31	7.2	9.7
8	ケース記録（公文書）の意義や重要性、取扱い上の注意等をCWに意識づけることが難しい	56	13.0	17.5
9	CWにケース記録を速やかに回付するよう促すことが難しい	52	12.0	16.3
10	CWから回付されるケース記録の量が多く確認や決裁に時間がかかり、その他の業務を円滑に進めることが難しい	27	6.3	8.4
11	その他	1	0.2	0.3
	困難さを感じていない、または、無回答	112	25.9	
	計	432	100	320



Q2(3)②-3-3 被保護者本人・世帯の状況理解：訪問調査や面談を実施した後【査察指導の困難さ】：3位 (SA)

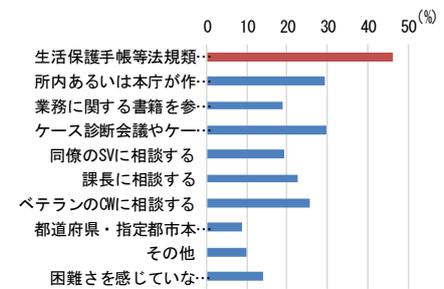
No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除無)%
1	訪問や面談後、被保護者や世帯員の状況についてCWと話すことが難しい	7	1.6	2.6
2	CWが個別支援において困難さや悩みを抱えていることに気づくことが難しい	17	3.9	6.4
3	CWがケース記録の書き方に悩んでいるかどうかを把握することが難しい	14	3.2	5.2
4	CWが訪問や面談等の結果を整理してケース記録に記載するよう助言・指導することが難しい	18	4.2	6.7
5	CWが決定の根拠をケース記録に記載するよう意識づけることが難しい	24	5.6	9.0
6	CWが事実とCWの所見を分けて書くよう助言・指導することが難しい	22	5.1	8.2
7	CWが被保護者より收受した文書等を実施機関内で管理できるような仕組みを構築したり、運用したりすることが難しい	13	3.0	4.9
8	ケース記録（公文書）の意義や重要性、取扱い上の注意等をCWに意識づけることが難しい	47	10.9	17.6
9	CWにケース記録を速やかに回付するよう促すことが難しい	50	11.6	18.7
10	CWから回付されるケース記録の量が多く確認や決裁に時間がかかり、その他の業務を円滑に進めることが難しい	54	12.5	20.2
11	その他	1	0.2	0.4
	困難さを感じていない、または、無回答	165	38.2	
	計	432	100	267



○困難さへの対応方法としては、「生活保護手帳等法規類を参照し、CWに助言・指導を行う」が46.1%、次いで、「ケース診断会議やケース検討会議等を開催する」が29.9%であった。

Q2(3)②-4 被保護者本人・世帯の状況理解：訪問調査や面談を実施した後【困難さへの対応方法】 (MA)

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除無)%
1	生活保護手帳等法規類を参照し、CWに助言・指導を行う	199	46.1	53.6
2	所内あるいは本庁が作成した文書類を参照し、CWに助言・指導を行う	128	29.6	34.5
3	業務に関する書籍を参照し、CWに助言・指導を行う	81	18.8	21.8
4	ケース診断会議やケース検討会議等を開催する	129	29.9	34.8
5	同僚のSVIに相談する	83	19.2	22.4
6	課長に相談する	98	22.7	26.4
7	ベテランのCWに相談する	111	25.7	29.9
8	都道府県・指定都市本庁に相談する	39	9.0	10.5
9	その他	43	10.0	11.6
	困難さを感じていない、または、無回答	61	14.1	
	計	432	100	371



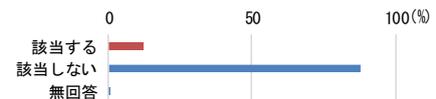
(3)「援助方針の評価・見直し（エバリュエーション）」における査察指導の困難さや困難さへの対応方法等について

1)「援助方針の評価・見直し（エバリュエーション）」における査察指導の困難さや困難さへの対応方法

○「援助方針の評価・見直し（エバリュエーション）」における査察指導の困難さを感じていない（【困難さを感じていない】に該当する）と回答した割合は12.0%、87.7%は困難さを感じているとの回答であった。

Q2(4)①-1 援助方針の評価・見直し【困難さを感じていない】 (SA)

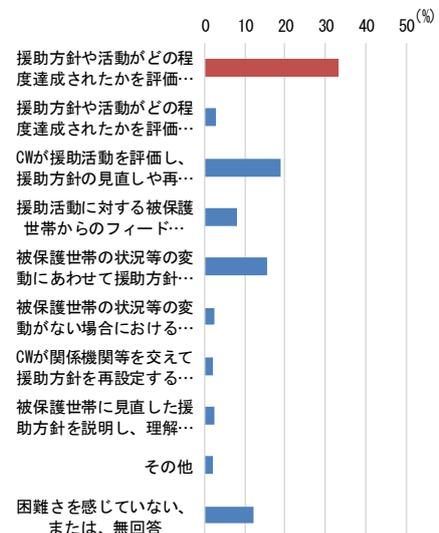
No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除無)%
1	該当する	52	12.0	12.1
2	該当しない	379	87.7	87.9
	無回答	1	0.2	
	計	432	100	431



○「援助方針の評価・見直し（エバリュエーション）」で感じる査察指導の困難さの1位から3位の各回答で最も割合が高かったのは、「援助方針や活動がどの程度達成されたかを評価するための仕組みがなく、CWが援助活動の評価に悩んでいる際に助言・指導することが難しい（1位）」、「CWが援助活動の評価し、援助方針の見直しや再設定につなげていくよう助言・指導することが難しい（2位）」、「被保護世帯の状況等の変動にあわせて援助方針を見直すよう、CWに意識づけることが難しい（3位）」であった。

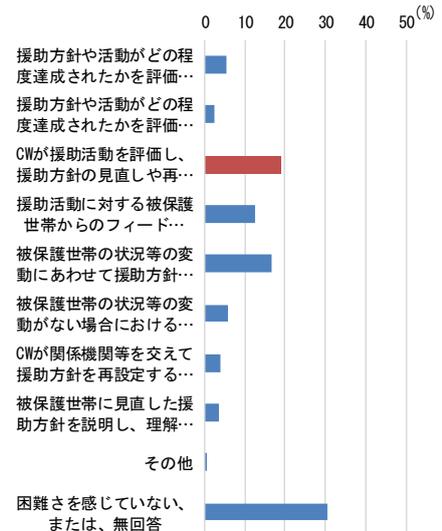
Q2(4)①-1-1 援助方針の評価・見直し【査察指導の困難さ】：1位 (SA)

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除無)%
1	援助方針や活動がどの程度達成されたかを評価するための仕組みがなく、CWが援助活動の評価に悩んでいる際に助言・指導することが難しい	144	33.3	38.0
2	援助方針や活動がどの程度達成されたかを評価するための仕組みはあるが、CWがその仕組みを活用できるよう助言・指導することが難しい	12	2.8	3.2
3	CWが援助活動の評価し、援助方針の見直しや再設定につなげていくよう助言・指導することが難しい	81	18.8	21.4
4	援助活動に対する被保護世帯からのフィードバックを得られるよう、CWに意識づけることが難しい	35	8.1	9.2
5	被保護世帯の状況等の変動にあわせて援助方針を見直すよう、CWに意識づけることが難しい	68	15.7	17.9
6	被保護世帯の状況等の変動がない場合における「少なくとも年に1回以上の援助方針の見直し」を意識づけることが難しい	11	2.5	2.9
7	CWが関係機関等を交えて援助方針を再設定する際、ケースカンファレンスの開催に向けて助言・指導したり、サポートしたりすることが難しい	9	2.1	2.4
8	被保護世帯に見直した援助方針を説明し、理解してもらえるようCWに助言・指導することが難しい	10	2.3	2.6
9	その他	9	2.1	2.4
	困難さを感じていない、または、無回答	53	12.3	
	計	432	100	379



Q2(4)①-1-2 援助方針の評価・見直し【査察指導の困難さ】：2位 (SA)

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除無)%
1	援助方針や活動がどの程度達成されたかを評価するための仕組みがなく、CWが援助活動の評価に悩んでいる際に助言・指導することが難しい	23	5.3	7.7
2	援助方針や活動がどの程度達成されたかを評価するための仕組みはあるが、CWがその仕組みを活用できるよう助言・指導することが難しい	10	2.3	3.3
3	CWが援助活動を評価し、援助方針の見直しや再設定につなげていくよう助言・指導することが難しい	81	18.8	27.0
4	援助活動に対する被保護世帯からのフィードバックを得られるよう、CWに意識づけることが難しい	55	12.7	18.3
5	被保護世帯の状況等の変動にあわせて援助方針を見直すよう、CWに意識づけることが難しい	72	16.7	24.0
6	被保護世帯の状況等の変動がない場合における「少なくとも年に1回以上の援助方針の見直し」を意識づけることが難しい	25	5.8	8.3
7	CWが関係機関等を交えて援助方針を再設定する際、ケースカンファレンスの開催に向けて助言・指導したり、サポートしたりすることが難しい	17	3.9	5.7
8	被保護世帯に見直した援助方針を説明し、理解してもらえようCWに助言・指導することが難しい	15	3.5	5.0
9	その他	2	0.5	0.7
	困難さを感じていない、または、無回答	132	30.6	
	計	432	100	300



Q2(4)①-1-3 援助方針の評価・見直し【査察指導の困難さ】：3位 (SA)

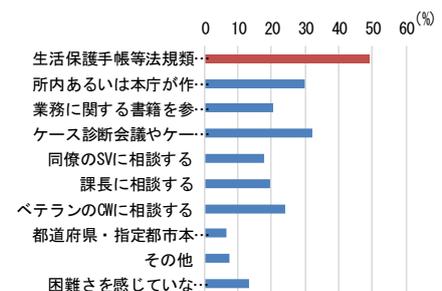
No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除無)%
1	援助方針や活動がどの程度達成されたかを評価するための仕組みがなく、CWが援助活動の評価に悩んでいる際に助言・指導することが難しい	18	4.2	8.1
2	援助方針や活動がどの程度達成されたかを評価するための仕組みはあるが、CWがその仕組みを活用できるよう助言・指導することが難しい	8	1.9	3.6
3	CWが援助活動を評価し、援助方針の見直しや再設定につなげていくよう助言・指導することが難しい	30	6.9	13.5
4	援助活動に対する被保護世帯からのフィードバックを得られるよう、CWに意識づけることが難しい	27	6.3	12.1
5	被保護世帯の状況等の変動にあわせて援助方針を見直すよう、CWに意識づけることが難しい	42	9.7	18.8
6	被保護世帯の状況等の変動がない場合における「少なくとも年に1回以上の援助方針の見直し」を意識づけることが難しい	22	5.1	9.9
7	CWが関係機関等を交えて援助方針を再設定する際、ケースカンファレンスの開催に向けて助言・指導したり、サポートしたりすることが難しい	38	8.8	17.0
8	被保護世帯に見直した援助方針を説明し、理解してもらえようCWに助言・指導することが難しい	36	8.3	16.1
9	その他	2	0.5	0.9
	困難さを感じていない、または、無回答	209	48.4	
	計	432	100	223



○困難さへの対応方法としては、「生活保護手帳等法規類を参照し、CWに助言・指導を行う」が49.1%であった。次いで、「ケース診断会議やケース検討会議等を開催する」が32.2%、「所内あるいは本庁が作成した書類を参照し、CWに助言・指導を行う」が29.9%であった。

Q2(4)①-2 援助方針の評価・見直し【困難さへの対応方法】 (MA)

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除無)%
1	生活保護手帳等法規類を参照し、CWに助言・指導を行う	212	49.1	56.7
2	所内あるいは本庁が作成した書類を参照し、CWに助言・指導を行う	129	29.9	34.5
3	業務に関する書籍を参照し、CWに助言・指導を行う	89	20.6	23.8
4	ケース診断会議やケース検討会議等を開催する	139	32.2	37.2
5	同僚のSVIに相談する	77	17.8	20.6
6	課長に相談する	84	19.4	22.5
7	ベテランのCWに相談する	104	24.1	27.8
8	都道府県・指定都市本庁に相談する	28	6.5	7.5
9	その他	33	7.6	8.8
	困難さを感じていない、または、無回答	58	13.4	
	計	432	100	374

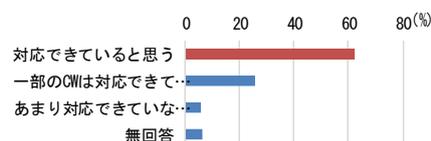


2) 「援助方針の見直しを世帯の状況等の変動にあわせて行う」ことについての CW の対応

○「援助方針の見直しを世帯の状況等の変動にあわせて行う」ことについての CW の対応は、「対応できていると思う」が 62.3%、「対応できているときもあるが、対応できていないときもあると思う」が 25.9%との回答であった。

Q2(4)②7 「世帯の状況等の変動にあわせて行う」ことについて、CWの対応 (SA)

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除無)%
1	対応できていると思う	269	62.3	66.3
2	一部のCWは対応できているが、一部のCWは対応できていないと思う	112	25.9	27.6
3	あまり対応できていないと思う	25	5.8	6.2
	無回答	26	6.0	
	計	432	100	406



※自由回答より抜粋。

◆CW が世帯の状況等の変動にあわせて行えるよう SV として工夫していること

SV としての工夫	実施機関としての組織的な取組
—	年 1 回以上、SV と CW との面接方式でケースの検討を行う。
委員コメント	
時間の観点からは大変なことだと思うが、全世帯に対して行っていた場合には CW の成長につながると考えられる。	

SV としての工夫	実施機関としての組織的な取組
面談記録、回付の際に援助方針と比較しながら、記事内容を確認している。定期訪問は、必ず援助方針にそった聞き取りをするよう CW に指示している	援助方針の見直しは一定期間（1 2 月～3 月）を定めて行うようにしている（変更があればその都度しているが、漏れがないように 1 2 月～3 月は必ず確認している。）
委員コメント	
PDCA サイクルに沿った業務となるよう、SV がきちんと指示している例と考えられる。	

SV としての工夫	実施機関としての組織的な取組
ケース記録回付の際、気付いた点を CW に指導している。	毎年 3 月に、全ケースの援助方針見直しを、SV を含めた CW 全員で一同に会し行っている。
委員コメント	
全員で一同に会して行うことが特徴的であろうかと思う。CW4 人の福祉事務所であり、兼務の有無は不明だが、体制に余裕があればここまでの取組ができるという良い例であると思われる。	

◆対応できていないCWに対するSVとしての助言・指導

対応できていないCWに対してSVとしての助言・指導
「世帯の状況等の変動にあわせて行う」については繰り返しCWに指導をしているが、中々できていない。毎朝のミーティングやケース診断会議などの場で繰り返し指導を行っているが、あまり取り組めていない。その都度個別に指導している。⇒取り組めたときは意識的に取り上げて評価している。
委員コメント
指摘されることが多く、褒められることが少ないというケースワーク業務の特性を理解したうえで、積極的に褒めることはよい取組であろうかと考えられる。

対応できていないCWに対してSVとしての助言・指導
援助方針の見直しができている場合、計画的な訪問調査が行えていない。CW業務における訪問調査の優先度が低いCWが多いことから、 <u>訪問調査の重要性を助言し、計画的な訪問調査、援助方針の見直しを行うことができるよう指導している。</u>
委員コメント
PDCAサイクルを意識した取組であると考えられる。

対応できていないCWに対してSVとしての助言・指導
県が作成した「新任ケースワーカー研修会テキスト」に掲載されている「 <u>援助方針の策定と訪問調査活動</u> 」のページを開き、 <u>指し示しながら、アセスメントから計画策定、課題の把握・分析、援助方針の策定までの道筋</u> を一緒に考える。
委員コメント
テキストの活用により、より分かりやすくPDCAサイクルを意識させることができると思われる。

対応できていないCWに対してSVとしての助言・指導
本市では、原則2年に1回、CWの担当地区を変更しており、援助方針は次年度への引き継ぎの内容を兼ねたものを少なくとも年1回作成するようにしている。 <u>自身の作成する援助方針が、担当変更後にその世帯のことをすみやかに把握するための1番の手がかり</u> であるという意識をもってもらよう、助言、指導している。
委員コメント
自分が策定する援助方針は、「次のCWへの贈り物」であるという取組。

対応できていないCWに対してSVとしての助言・指導

年度初めに全件見直し、変更を実施しているが、年度途中の世帯変化に即した変更が意識されていない現状がある。新任時から援助方針の策定について具体的に学ぶ機会が無かったようで、昨年からは段階的な研修を実施し、長期目標と短期目標に項目を分けることで、その時点で優先的に取り組むべき援助内容が意識できるように工夫した。できるだけ具体的な短期目標の策定を助言し、援助方針の策定が単なる事務作業に陥らないよう指導している。

CWから報告を受ける際には、質問をすることで気づきを促しているが、本来、査察指導員からの助言・指導ではなくCW同士で考える機会や先輩CWから学ぶことが大切だと考える。

新任で経験の浅いCWが生活保護の援助活動に関するノウハウを身につけるためには、組織内での人材育成を意識してバランスの良い人員配置をする必要がある、小規模事務所では経験年数のアンバランスが大きく影響している。

委員コメント

OJTやSVの指導だけでは、日常業務として定着させることは難しい。だからこそ、研修でしっかり動機付けや重要性を伝えることが大切であろうと考えられる。

2-3-4. 査察指導を円滑に進める上での実施機関内の職員とのかかわり方や働きかけ等

(1) CWの置かれている状況を適切に理解するための働きかけやアプローチ

<回答の特徴（※委員コメントより整理）>

- ・CWを心配しているのは多くの回答に共通していた。
- ・声掛けは、「必要に応じて声掛け」、「常に声掛け」、「具体的に声掛け」と段階がある。
→異変に気付くことも重要であるが、異変がないだろうかと積極的に把握することも重要である。

主な意見（自由回答より抜粋）
CWが悩んでいる様子が確認されたら、CWから相談がくるのを待つことなく、 <u>SVが率先して声かけ</u> をして、早急に対応するようにしている。
<u>ベテランCWやOJT職員と積極的にコミュニケーションを</u> 交わし、それ以外のCWの仕事等の進捗状況を把握するよう注意している。
訪問から帰ったCWに、困った事はなかったかをきく。
担当CWと常にコミュニケーションをとるようにしている。
<u>訪問から帰ってきたCWに、「お疲れさま、どうだった？」</u> などと声かけを行っている。
過去に心の不調で病欠した職員がいたことから <u>常時目が泳いでいないかCWの表情を注視</u> し、異状があれば当然ながら声かけをしてコミュニケーションを図り、問題事項に対処する。
気になるケースや対応に苦慮しているケースがあればSV同行を調整するよう伝え、SVも一緒に面談するよう伝えている（ <u>SVのスケジュールに勝手に入れてよいルール</u> ）。
席の配置を係員の近くに、 <u>日々の会話や電話の内容に耳をかたむける</u> ようにしている。
特に若いCWについては、 <u>CW同士の話にも耳を傾け、課題には初期段階からコミット</u> するよう心がけている。
大変そうなCWにも、そうではないCWにも <u>同じように声をかける</u> 。
自分が忙しくても、話かけようとCWが近くに来た時はすぐ顔をあげて聞く、ほめる、「できてきてるやん」と <u>ささいなことであろうと認める</u> ことを忘れない。
<u>電話対応の声色、日頃の顔つき等、注目する</u> ようにしている。

(2) CW との信頼関係を構築するにあたり意識していること

<回答の特徴（※委員コメントより整理）>

- CW の話を聞く、コミュニケーションの場を作る、相談しやすい雰囲気や場づくりが多い。
→具体的であるほど良い。雰囲気が良くても言えないCW や言えない場面もあるため、やはり積極的に把握しようとする姿勢は大切。そうしないと、「雰囲気はいいのに言わないCW が悪い」という自己責任論になってしまう。
- CW の考えを尊重する、よい点を評価する。
- CW と一緒に対応（検討する、同席する、同行する）、組織的対応への意識付け。

主な意見（自由回答より抜粋）
まず話をきく、 <u>信頼</u> する。
担当 CW の考え（判断）をまず聞く事。
まず相手の話をよく聞くこと。 <u>サポートするつもり</u> で接している。
コミュニケーションをこまめに取る。 <u>相手（各 CW）の人となりを知る。自分という人間を知ってもらう。</u>
不定期ではあるが、 <u>SV 同行訪問を計画し、所では話せない悩み等を限られた空間の車内で聞き、昼ごはんを一緒に取りコミュニケーション</u> を行っている。
経験の少ない者や若い CW に対し、発言は否定的な意見を言わないルールの徹底。
CW の手法、考えの尊重と、具体的な支援方法の例示。
保護の決定や変更などの事務処理や、問題案件等の協議を CW と行う際には、出来るだけ CW の意見を尊重するようにしている。
CW のイメージする方向性を尊重したい。制度的にうまくない部分があれば、その部分は <u>訂正、改案を提案しつつも、CW のゴールを活かしたい。</u>
公平に対応すること。 <u>良い所を評価</u> すること。
いいところを見つけほめる。
注意だけでなく、称賛することも忘れないようにしている。
必ず労う。
大変だった対応がうまく対応ができたなど、 <u>良いところは評価して伝えていくこと。</u> 対人援助で大きくストレスを受けていると思われ、支持的役割を果たしていくこと。
いつでも <u>手を止めて、話を聞くこと。こちらから話しかけて、状況を聞くこと。</u> 助言を求められたり、相談を持ちかけられたら <u>何か一つは答えを出すこと。</u> 答えが出なくても <u>一緒に考えること。</u> 利用者や業務に関して、ネガティブな感情がわき起こること。「 <u>気持ち</u> 」は受けとめて、 <u>その上での対処を一緒に考えるようにしている。</u>
対応困難案件は CW 1 人で抱え込まずに、必ず一緒に考えていく。（その判断については、他 SV に相談する。）
個人対個人にならないよう、 <u>福祉事務所としての対応になる事を常に伝え、CW の孤立を防ぐ。</u>
なるべく根拠を持って、話をするように心がけている。どちらかと言うと、指示・指導より、 <u>一緒に検討する、CW の意見を聞きながら話したい</u> と思っている。
悩みを相談しやすい雰囲気作りや、「 <u>ケースワークはチームプレー</u> 」という意識の下、一人よがりの支援にならないよう配慮している。
支援困難ケースの訪問同行、カンファレンスへの同席など、一緒に困難さを共有する。

(3) SV 同士の連携、査察指導の平準化に向けた取組（実施機関内に SV が複数人いる場合）

<回答の特徴（※委員コメントより整理）>

- ・SV 間での相談、会議、コミュニケーションの回答が多い。
- ・ルール作りは大事である。
- ・係に縛られない取組は組織として良いことだと思う。

主な意見（自由回答より抜粋）
査察指導台帳のデータ化と入力方法をルールしたこと、SV 以外の業務（監査対応、就労支援担当、民生児童委員担当等）については毎年持ち回りで担当を替え共通認識を持たせることを行っている。
事務所で統一すべき事項があるときは内規を定める。
係の枠を超えて、CW への助言・指導・サポートを行っている。
新人SV とベテランSV でペアを組み、ベテランSV が新人SV をフォローする仕組みを作っている。
必要に応じて、SV 勉強会を実施している

(4) 査察指導や進行管理への理解や協力を得るための課長に対する働きかけ

<回答の特徴（※委員コメントより整理）>

- ・課長への報連相や課長が会議へ参加の回答が多い。
- ・SV 経験のある課長の場合はSV にとっては安心。

主な意見（自由回答より抜粋）
・ケース検討会議をはじめ各種会議には可能な限り参加してもらえよう促している。
・気になる被保護世帯や職員がいればこまめに報告、相談している。
・査察指導台帳のデータ化など新しい業務効率化の取り組みについて組織的にコミットするよう本庁の理解へのフォローをお願いしている。
・困難事案等は日常的に三者協議を行い、共通認識を図っている。
課長の方から気にして声かけしてくれている。ケース検討は課長の出席は必須としている。
課長自身が、CW-SV 経験者であり積極的に関わってくれるため特にない。
前職がSV であった課長のため、SV を理解してくれている。

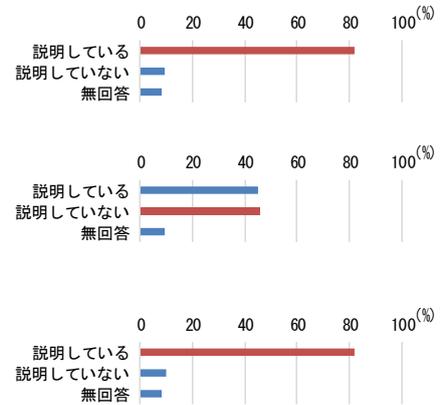
2-3-5. 職員に対する実施方針や事業計画の説明状況

○実施方針や事業計画の説明状況は、策定時や是正後では約8割が「説明している」との回答であった。進捗状況の説明については、「定期的に説明している」「定期的に説明していない」の割合が45%前後となった。

Q4(1) 実施方針および事業計画の策定時：説明の状況 (SA)			
No.	カテゴリ	件数	(全体)% (除無)%
1	説明している	355	82.2 89.6
2	説明していない	41	9.5 10.4
	無回答	36	8.3
	計	432	100 396

Q4(2) 実施方針および事業計画の進捗状況：説明の状況 (SA)			
No.	カテゴリ	件数	(全体)% (除無)%
1	説明している	194	44.9 49.5
2	説明していない	198	45.8 50.5
	無回答	40	9.3
	計	432	100 392

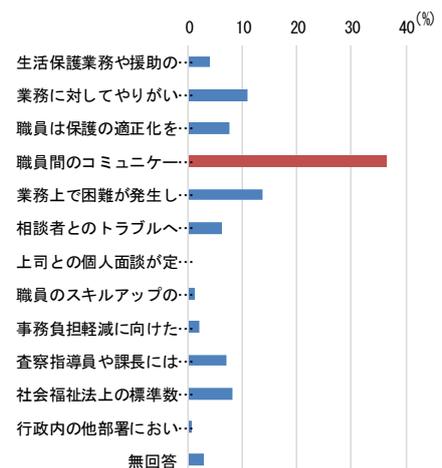
Q4(3) 総点検や事務監査の結果をふまえた是正後：説明の状況 (SA)			
No.	カテゴリ	件数	(全体)% (除無)%
1	説明している	354	81.9 89.4
2	説明していない	42	9.7 10.6
	無回答	36	8.3
	計	432	100 396



2-3-6. 職場環境について重要だと思うもの

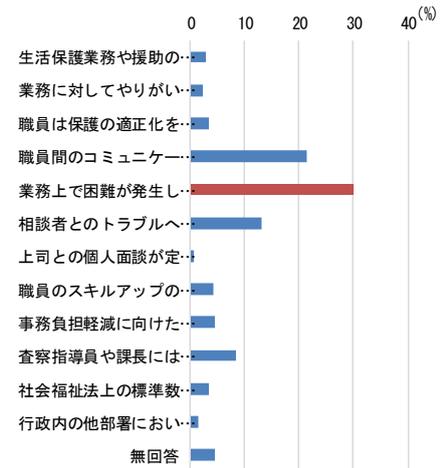
○「職場環境について重要だと思うもの」の1位から3位の各回答で最も割合が高かったのは、「職員間のコミュニケーションが盛んであり、互いに信頼感をもち業務に臨んでいる（1位）」、「業務上で困難が発生した時には、同僚や上司がサポートしてくれる（2位）」、「相談者とのトラブルへの対応や職員の健康管理等、組織として職員の身を守るための取組が行われている（3位）」であり、現業員向けアンケート調査と同じ結果となった。

Q5(1)-1 職場環境について重要だと思うもの：1位 (SA)			
No.	カテゴリ	件数	(全体)% (除無)%
1	生活保護業務や援助のあり方について実施機関の方針や目標を明確にしている	17	3.9 4.0
2	業務に対してやりがいを持って取り組んでいる職員が多い	47	10.9 11.2
3	職員は保護の適正化を重視している	33	7.6 7.9
4	職員間のコミュニケーションが盛んであり、互いに信頼感をもち業務に臨んでいる	157	36.3 37.4
5	業務上で困難が発生した時には、同僚や上司がサポートしてくれる	59	13.7 14.0
6	相談者とのトラブルへの対応や職員の健康管理等、組織として職員の身を守るための取組が行われている	27	6.3 6.4
7	上司との個人面談が定期的に行われている	0	0.0 0.0
8	職員のスキルアップのための取組を組織として積極的に実施している	5	1.2 1.2
9	事務負担軽減に向けた取組が行われている	8	1.9 1.9
10	査察指導員や課長には生活保護業務経験者が充てられている	30	6.9 7.1
11	社会福祉法上の標準数を満たすCWが配置されている、またはその実現に向けた取組が行われている	35	8.1 8.3
12	行政内の他部署において生活保護業務に対する理解が深い	2	0.5 0.5
	無回答	12	2.8
	計	432	100 420



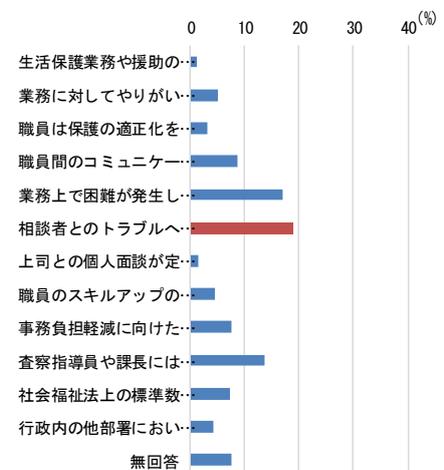
Q5(1)-2 職場環境について重要だと思うもの：2位 (SA)

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除無)%
1	生活保護業務や援助のあり方について実施機関の方針や目標を明確にしている	12	2.8	2.9
2	業務に対してやりがいを持って取り組んでいる職員が多い	10	2.3	2.4
3	職員は保護の適正化を重視している	15	3.5	3.6
4	職員間のコミュニケーションが盛んであり、互いに信頼感をもち業務に臨んでいる	92	21.3	22.3
5	業務上で困難が発生した時には、同僚や上司がサポートしてくれる	129	29.9	31.2
6	相談者とのトラブルへの対応や職員の健康管理等、組織として職員の身を守るための取組が行われている	56	13.0	13.6
7	上司との個人面談が定期的に行われている	3	0.7	0.7
8	職員のスキルアップのための取組を組織として積極的に実施している	18	4.2	4.4
9	事務負担軽減に向けた取組が行われている	20	4.6	4.8
10	査察指導員や課長には生活保護業務経験者が充てられている	36	8.3	8.7
11	社会福祉法上の標準数を満たすCWが配置されている、またはその実現に向けた取組が行われている	15	3.5	3.6
12	行政内の他部署において生活保護業務に対する理解が深い	7	1.6	1.7
	無回答	19	4.4	
	計	432	100	413



Q5(1)-3 職場環境について重要だと思うもの：3位 (SA)

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除無)%
1	生活保護業務や援助のあり方について実施機関の方針や目標を明確にしている	5	1.2	1.3
2	業務に対してやりがいを持って取り組んでいる職員が多い	22	5.1	5.5
3	職員は保護の適正化を重視している	13	3.0	3.3
4	職員間のコミュニケーションが盛んであり、互いに信頼感をもち業務に臨んでいる	37	8.6	9.3
5	業務上で困難が発生した時には、同僚や上司がサポートしてくれる	73	16.9	18.3
6	相談者とのトラブルへの対応や職員の健康管理等、組織として職員の身を守るための取組が行われている	81	18.8	20.3
7	上司との個人面談が定期的に行われている	7	1.6	1.8
8	職員のスキルアップのための取組を組織として積極的に実施している	19	4.4	4.8
9	事務負担軽減に向けた取組が行われている	33	7.6	8.3
10	査察指導員や課長には生活保護業務経験者が充てられている	59	13.7	14.8
11	社会福祉法上の標準数を満たすCWが配置されている、またはその実現に向けた取組が行われている	32	7.4	8.0
12	行政内の他部署において生活保護業務に対する理解が深い	18	4.2	4.5
	無回答	33	7.6	
	計	432	100	399



SV の立場から業務を改善するための意見や提案を吸い上げ、反映させる機会や仕組み (自由回答より抜粋)

- ・ 職場要求で年 2 回、改善要求を行っている。
 - ・ 人事評価面談を通して、上司に改善要求を行っている。
- 月に 1 度グループ会議 (SV と CW) を開催し、CW からの課題、問題点を聞きとり、改善策を講じる。
- CW からの意見は常に聞きとり、その内容から、重要と判断した場合は速やかに上司及び各 CW に周知している。
- 課長との随時面談や報告において意見交換等している。
- 保護係長会により、全区役所の SV が集まり本庁と協議している。
- 職場内に業務改善委員会が設置されており、課長を中心に SV、担当の代表で話し合いをしている。
- 県監査が業務改善の機会と受け止め対応している。
- 複数の SV が居るので、事務分担があり、各担当業務の定例会において、検討会を開催している。また全所の課長、主要係長がメンバーの調整会議を、月 1 回開催して大きなものについては、そこで決定している。

職場環境をよりよいものにするために意識していることや取り組んでいること (自由回答より抜粋)
他課や他機関が実施する研修(精神、身寄りが無い者、等々)に1人でも多く参加してもらいCWに求められている事の大きさを学んでもらい、研費を積んでもらっている。
月1回程度会話術や、聴きとりのテクニックなど訪問に役立つような情報を各CWに配付している。
生活保護業務は多岐に渡り知識が必要であり、精神的にもタフさが要求される。その中でも職員一同やる気を持って楽しく仕事出来るよう、常にコミュニケーションをとりながら業務を行っている。一番はCWが精神的に追い込まれて病休にならないよう常に寄りそった支援を心がけている。
報告、連絡、相談が密に行える様に、SVの座席横スペースに、イスを用意し、CWとゆっくり話せる様に環境を整えている。
メンタル的に疲弊しやすい業務のため、計画的に休みを取る。残業を減らすようにしている。
<ul style="list-style-type: none"> ・コミュニケーション、情報の共有。 ・自分に経験がないことから、上司、同僚とよく話すように努めている。
とにかく職員に声をかけ、話し易い環境をつくること、また職員の些細な変化も見逃さないように気をつけている。
CW個人の孤立を防ぐだけでなく、福祉事務所の組織全体が孤立しないように、関係機関と研修を共催したり、定期的に「対話」をする機会を意識的に設けている。
自主的內部点検等を行うことにより、CWの負担を軽減し、事務解怠を減らすようにしている。
ケースワークに集中できるよう余計な仕事を減らす(増やさない)よう気を付けている。また、CWに従事することを前向きに捉えられない職員が多いため、CWのメリットを普段から周知するように意識している。
<ol style="list-style-type: none"> ①税、戸籍、国保、年金、介護、障害、児童福祉等の基本的な制度知識を広く知ることができる。 ②マルチタスク(複数案件の優先順位付けや同時並行管理)のよいトレーニングになる。 ③担当業務の9割方を自分でマネジメントでき、年休取得などワークライフバランスが進めやすい。 ④同じ時期にCWとして最前線で従事してきた者同士、今後長きに亘って仲良くなれる。
<ul style="list-style-type: none"> ・CWだけでなく、係全体が明るく、前向きに仕事に取り組めること、仕事を楽しい、やりがいがあると思えるような職場にすることを常に意識している。 ・そのためのベースとして、対人援助者としての人権感覚、生活保護制度と関連分野の知識があることが重要であり、研修の機会を作る、活用することを意識している。 ・小さな事務所で、積める経験の量が少ないため、積極的に他の事務所と関わりを持つことを推奨している。 ・何より、自分自身が前向きに、楽しそうに、生き生きと仕事に向かい、学ぶ姿を見てもらうよう心がけている。SVが下を向いていたら、その事務所が良くなることはない。 ・今年はコロナで、研修を通じて他事務所のSVと交流する機会がほとんど持てないが、未経験のSVやCWは苦しんでいると思う。そういった他事務所のSVやCWのサポートに取り組むことで、実は自分が得られるもののほうが多い。可能な限りで続けたい。

2-3-7. 査察指導員向けアンケート調査結果から明らかになったこと

- ・相談援助活動の過程において、どの場面においても「査察指導の困難さを感じる」と回答した割合は85%を超えている。中でも、「援助方針どおり行われているかの確認」では、全体の92%が困難さを感じていることが明らかとなった。
- ・前述の現業員向けアンケート調査では、最も困難さを感じている場面は「被保護者本人・世帯の状況理解：訪問調査や面談の実施（95.8%）」であり、次いで、「援助方針どおり行われているかの確認（89.8%）」であった。CW、SVともに「援助方針どおり行われているかの確認」で困難さを感じており、援助方針に基づいた訪問調査活動も含め、困難さの克服に向けた取組が重要と考えられる。

相談援助活動の枠組み		困難さ		査察指導の困難さ（上位3つ）
		感じていない	感じる	
事前評価 （アセスメント）		13.2%	86.1%	<ul style="list-style-type: none"> ・最低生活保障にかかわる調査と社会的自立を支援するための調査の両方の視点をもつようCWに助言・指導することが難しい ・相談者や被保護世帯に対して、CWが信頼関係を構築した上で面接するよう助言・指導することが難しい
援助方針の策定 （プランニング）		12.3%	86.8%	<ul style="list-style-type: none"> ・CWが調査を通して収集した情報を整理・分析できているか把握することが難しい ・CWが被保護世帯の課題を、心理的・社会的・経済的側面のそれぞれからとらえるよう、助言・指導することが難しい ・短期的な目標に加え、中長期的な目標もふまえるよう意識づけることが難しい
状況把握 （モニタリング）	援助方針どおり行われているかの確認	8.1%	91.7%	<ul style="list-style-type: none"> ・CWが援助方針どおりに援助活動を進められているかを把握することが難しい ・訪問調査や面談に対して精神的に負担を感じているCWに対して、サポートをすることが難しい
	被保護者本人・世帯の状況理解 訪問調査や面談の実施	10.6%	89.4%	<ul style="list-style-type: none"> ・CWが訪問調査や面談で被保護者や世帯員から状況を聞き取れているか把握することが難しい ・被保護者や世帯員の「現在」だけでなく「将来に向けた希望や展望」まで確認するよう、CWに意識づけることが難しい ・被保護者との電話や来庁による面談が長引いている際、フォローに入るべきか判断することが難しい
	訪問調査や面談等を実施した後	11.8%	88.2%	<ul style="list-style-type: none"> ・CWが個別支援において困難さや悩みを抱えていることに気づくことが難しい ・ケース記録（公文書）の意義や重要性、取扱い上の注意等をCWに意識づけることが難しい ・CWから回付されるケース記録の量が多く確認や決裁に時間がかかり、その他の業務を円滑に進めることが難しい

援助方針の評価・見直し (エバリュエーション)	12.0%	87.7%	<ul style="list-style-type: none"> ・援助方針や活動がどの程度達成されたかを評価するための仕組みがなく、CWが援助活動の評価に悩んでいる際に助言・指導することが難しい ・CWが援助活動を評価し、援助方針の見直しや再設定につなげていくよう助言・指導することが難しい ・被保護世帯の状況等の変動にあわせて援助方針を見直すよう、CWに意識づけることが難しい
----------------------------	-------	-------	---

- ・困難さへの対応方法としては、「生活保護手帳等法規類を参照し、CWに助言・指導を行う」の割合が、他の選択肢に比べると高かった。
- ・最も査察指導の困難さを感じている「援助方針どおり行われているかの確認」への対応方法は、「生活保護手帳等法規類を参照する」が46.1%、「ケース診断会議やケース検討会議等を開催する」が34.7%となった。

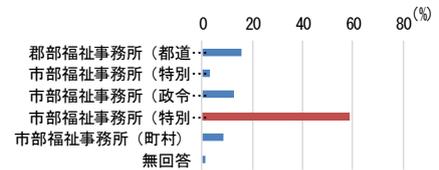
相談援助活動の枠組み		困難さへの対応方法			
		生活保護手帳等法規類を参照し、CWに助言・指導を行う	所内あるいは本庁が作成した文書類を参照し、CWに助言・指導を行う	ケース診断会議やケース検討会議等を開催する	ベテランのCWに相談する
事前評価 (アセスメント)		64.6%	25.7%	38.9%	26.2%
援助方針の策定 (プランニング)		55.6%	30.1%	39.6%	24.3%
状況把握 (モニタリング)	援助方針どおり行われているかの確認	46.1%	28.9%	34.7%	29.6%
	被保護者本人・世帯の状況理解	41.0%	24.3%	31.0%	33.6%
	訪問調査や面談の実施	46.1%	29.6%	29.9%	25.7%
援助方針の評価・見直し (エバリュエーション)		49.1%	29.9%	32.2%	24.1%

2-4. 課長向けアンケート調査結果

2-4-1. 回答者属性

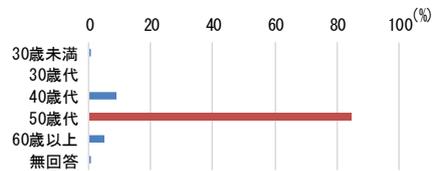
○回答者の勤務先は「市部福祉事務所（特別区・政令市以外）」が約6割を占めている。

Q1-1 勤務先		(SA)		
No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除無)%
1	郡部福祉事務所（都道府県）	56	15.8	16.0
2	市部福祉事務所（特別区）	10	2.8	2.9
3	市部福祉事務所（政令市）	44	12.4	12.6
4	市部福祉事務所（特別区・政令市以外）	210	59.2	60.0
5	市部福祉事務所（町村）	30	8.5	8.6
	無回答	5	1.4	
	計	355	100	350



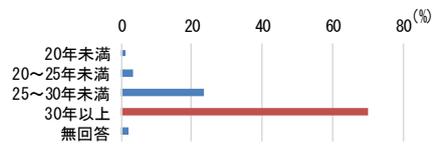
○回答者の年代は「50歳代」が全体の84.8%を占めた。

Q1-2 年代		(SA)		
No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除無)%
1	30歳未満	1	0.3	0.3
2	30歳代	0	0.0	0.0
3	40歳代	32	9.0	9.1
4	50歳代	301	84.8	85.5
5	60歳以上	18	5.1	5.1
	無回答	3	0.8	
	計	355	100	352



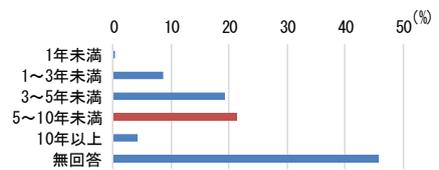
○公務員としての経験年数は「30年以上」が70.1%、「25～30年未満」が23.4%であった。

Q1-3 公務員としての勤務年数		(数量)		
No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除無)%
1	20年未満	4	1.1	1.1
2	20～25年未満	12	3.4	3.4
3	25～30年未満	83	23.4	23.9
4	30年以上	249	70.1	71.6
	無回答	7	2.0	
	計	355	100	348

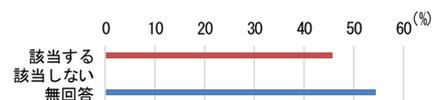


○現業員経験年数は「5～10年未満」が21.4%となっているが、「現業員経験なし（【現業員経験年数：なし】に該当する）」が45.6%を占めた。

Q1-4 現業員経験年数		(数量)		
No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除無)%
1	1年未満	1	0.3	0.5
2	1～3年未満	31	8.7	16.1
3	3～5年未満	69	19.4	35.9
4	5～10年未満	76	21.4	39.6
5	10年以上	15	4.2	7.8
	無回答	163	45.9	
	計	355	100	192

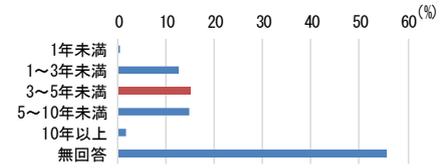


Q1-4 現業員経験年数：なし		(SA)		
No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除無)%
1	該当する	162	45.6	100.0
2	該当しない	0	0.0	0.0
	無回答	193	54.4	
	計	355	100	162

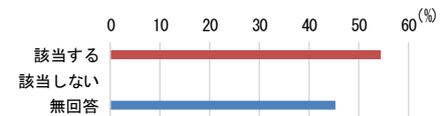


○査察指導員経験年数は「1～3年未満」「3～5年未満」「5～10年未満」が12～15%となっている。「査察指導員経験なし（【査察指導員経験年数：なし】に該当する）」は54.6%を占めた。

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除無)%
1	1年未満	1	0.3	0.6
2	1～3年未満	45	12.7	28.5
3	3～5年未満	54	15.2	34.2
4	5～10年未満	52	14.6	32.9
5	10年以上	6	1.7	3.8
	無回答	197	55.5	
	計	355	100	158

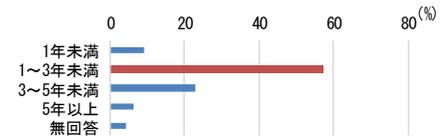


No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除無)%
1	該当する	194	54.6	100.0
2	該当しない	0	0.0	0.0
	無回答	161	45.4	
	計	355	100	194

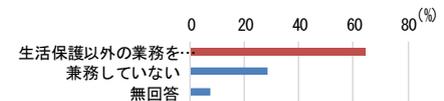


○課長経験年数は「1～3年未満」が57.2%、次いで「3～5年未満」が23.1%となっている。なお、「生活保護以外の業務を兼務していない」の回答は28.2%であり、6割超の課長が「生活保護以外の業務を兼務している」との回答であった。

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除無)%
1	1年未満	32	9.0	9.4
2	1～3年未満	203	57.2	59.7
3	3～5年未満	82	23.1	24.1
4	5年以上	23	6.5	6.8
	無回答	15	4.2	
	計	355	100	340



No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除無)%
1	生活保護以外の業務を兼務している	229	64.5	69.6
2	兼務していない	100	28.2	30.4
	無回答	26	7.3	
	計	355	100	329



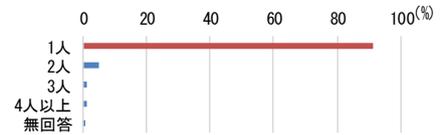
2-4-2. 実施機関の体制

○実施機関の人員体制は、生活保護担当課長は「1人」が全体の91.5%を占めた。査察指導員は「1～3人未満」が69.0%、現業員は「5人未満」が30.7%、「5～10人未満」が26.8%となっている。

Q2-1① 実施機関の人員体制：生活保護担当課長

(数量)

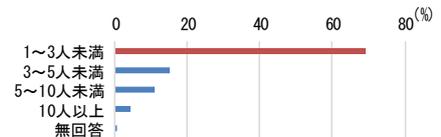
No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除無)%
1	1人	324	91.5	92.3
2	2人	17	4.8	4.8
3	3人	5	1.4	1.4
4	4人以上	5	1.4	1.4
	無回答	3	0.8	
	計	354	100	351



Q2-1② 実施機関の人員体制：査察指導員

(数量)

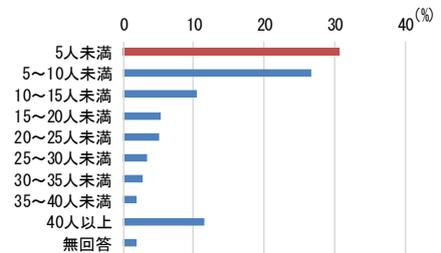
No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除無)%
1	1～3人未満	245	69.0	69.4
2	3～5人未満	54	15.2	15.3
3	5～10人未満	39	11.0	11.0
4	10人以上	15	4.2	4.2
	無回答	2	0.6	
	計	355	100	353



Q2-1③ 実施機関の人員体制：現業員

(数量)

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除無)%
1	5人未満	109	30.7	31.3
2	5～10人未満	95	26.8	27.3
3	10～15人未満	37	10.4	10.6
4	15～20人未満	19	5.4	5.5
5	20～25人未満	18	5.1	5.2
6	25～30人未満	12	3.4	3.4
7	30～35人未満	10	2.8	2.9
8	35～40人未満	7	2.0	2.0
9	40人以上	41	11.5	11.8
	無回答	7	2.0	
	計	355	100	348

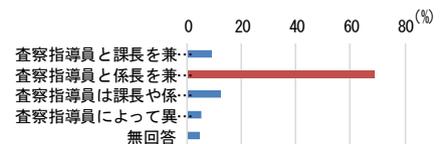


○査察指導員の兼務の状況としては、「査察指導員と係長を兼務している」が69.0%、「査察指導員は課長や係長を兼務していない」が12.1%であった。

Q2-2 査察指導員の兼務の状況

(SA)

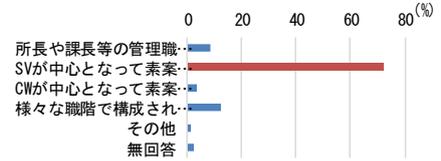
No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除無)%
1	査察指導員と課長を兼務している	32	9.0	9.5
2	査察指導員と係長を兼務している	245	69.0	72.5
3	査察指導員は課長や係長を兼務していない	43	12.1	12.7
4	査察指導員によって異なる	18	5.1	5.3
	無回答	17	4.8	
	計	355	100	338



2-4-3. 実施方針・事業計画への取組状況

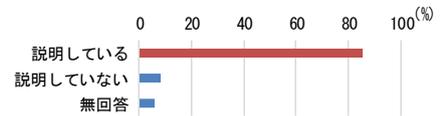
○実施方針や事業計画の素案作成は、「SV が中心となって素案を作成している」が 72.1%であった。

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除無)%
1	所長や課長等の管理職が中心となって素案を作成している	30	8.5	8.6
2	SVが中心となって素案を作成している	256	72.1	73.8
3	CWが中心となって素案を作成している	12	3.4	3.5
4	様々な職種で構成されるチームで素案を作成している	44	12.4	12.7
5	その他	5	1.4	1.4
	無回答	8	2.3	
	計	355	100	347

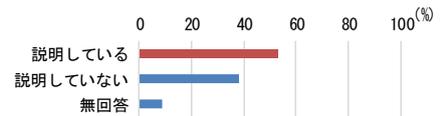


○実施方針や事業計画の説明については、策定時や取組の是正後では約 8 割が「説明している」との回答であった。進捗状況の説明については、「定期的に説明している」が 53.0%、「定期的に説明していない」が 38.3%であった。

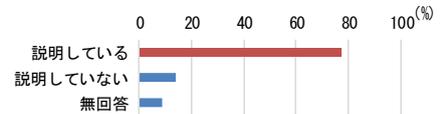
No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除無)%
1	説明している	304	85.6	91.3
2	説明していない	29	8.2	8.7
	無回答	22	6.2	
	計	355	100	333



No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除無)%
1	説明している	188	53.0	58.0
2	説明していない	136	38.3	42.0
	無回答	31	8.7	
	計	355	100	324



No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除無)%
1	説明している	275	77.5	84.9
2	説明していない	49	13.8	15.1
	無回答	31	8.7	
	計	355	100	324



○実施方針や事業計画を職員に意識づけるための工夫としては、「定例会議で職員に内容を周知している」が 60.6%、「職員に内容を説明したうえで、紙やデータで配布している」が 39.2%であった。

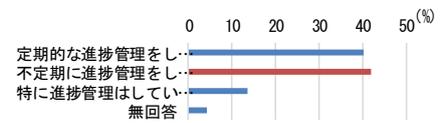
No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除無)%
1	定例会議で職員に内容を周知している	215	60.6	65.2
2	所内研修の場で職員に内容を周知している	83	23.4	25.2
3	職員の理解が深まるよう、繰り返し内容を説明している	49	13.8	14.8
4	職員に内容を説明したうえで、紙やデータで配布している	139	39.2	42.1
5	職場内の見えるところに実施方針・事業計画を貼り出している	4	1.1	1.2
6	職員が内容を理解し実践しているか確認している	58	16.3	17.6
7	その他	19	5.4	5.8
	無回答	25	7.0	
	計	355	100	330



○進捗管理の状況としては、「定期的な進捗管理をしている」と「不定期に進捗管理をしている」がともに40%超であった。他方、「特に進捗管理はしていない」は13.5%であった。

Q3(2)① 策定した事業計画に関する進捗管理の状況 (SA)

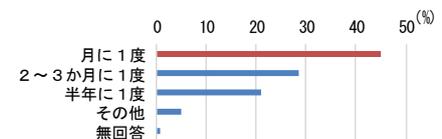
No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除無)%
1	定期的な進捗管理をしている	143	40.3	42.1
2	不定期に進捗管理をしている	149	42.0	43.8
3	特に進捗管理はしていない	48	13.5	14.1
	無回答	15	4.2	
	計	355	100	340



○「定期的な進捗管理をしている」を行っている場合の進捗管理の頻度は、「月に1度」が44.8%、「2～3か月に1度」が28.7%、「半年に1度」が21.0%であった。

Q3(2)② 進捗管理の頻度 (SA)

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除無)%
1	月に1度	64	44.8	45.1
2	2～3か月に1度	41	28.7	28.9
3	半年に1度	30	21.0	21.1
4	その他	7	4.9	4.9
	無回答	1	0.7	
	計	143	100	142



○「定期的な進捗管理をしている」または「不定期に進捗管理をしている」を行っている場合の進捗管理を行う体制としては、「SVが進捗管理を行っている」が37.8%、「課長とSVが進捗管理を行っている」が22.4%であった。

Q3(2)③ 進捗管理を行う体制 (SA)

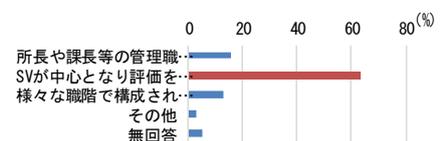
No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除無)%
1	課長が進捗管理を行っている	3	2.1	2.2
2	課長とSVが進捗管理を行っている	32	22.4	23.9
3	課長とSVが中心となり、CWも交えて進捗管理を行っている	24	16.8	17.9
4	SVが進捗管理を行っている	54	37.8	40.3
5	SVとCWが中心となり進捗管理を行っている	15	10.5	11.2
6	課内に設置している進捗管理のチームがあり、そこが中心となり進捗管理を行っている	1	0.7	0.7
7	内容やその時々状況に応じて、異なるメンバーで進捗管理を行っている	1	0.7	0.7
8	その他	4	2.8	3.0
	無回答	9	6.3	
	計	143	100	134



○年度の最後に行う実施方針・事業計画の結果の評価は、「SVが中心となり評価を行っている」が全体の63.4%を占めた。

Q3(3) 年度の最後に行う実施方針・事業計画の結果の評価中 (SA)

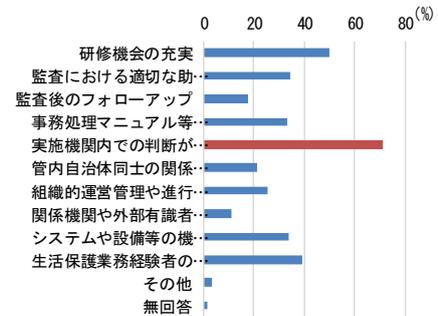
No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除無)%
1	所長や課長等の管理職が中心となり、評価を行っている	55	15.5	16.4
2	SVが中心となり評価を行っている	225	63.4	67.0
3	様々な職種で構成されるチームで評価を行っている	45	12.7	13.4
4	その他	11	3.1	3.3
	無回答	19	5.4	
	計	355	100	336



2-4-4. 組織的運営管理をさらに推進していくうえで、都道府県・指定都市本庁に期待する取組

○組織的運営管理をさらに推進していくうえでの都道府県・指定都市本庁に期待する取組としては、「実施機関内での判断が難しい際の助言」が71.0%、「研修機会の充実」が50.1%であった。

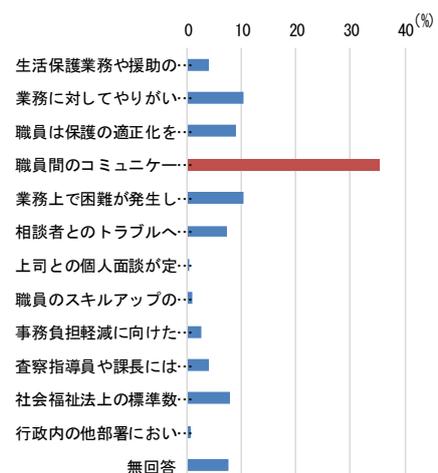
No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除無)%
1	研修機会の充実	178	50.1	50.9
2	監査における適切な助言、指導	123	34.6	35.1
3	監査後のフォローアップ	62	17.5	17.7
4	事務処理マニュアル等の整備	117	33.0	33.4
5	実施機関内での判断が難しい際の助言	252	71.0	72.0
6	管内自治体同士の関係づくりへの支援	76	21.4	21.7
7	組織的運営管理や進行管理の好事例についての情報提供	91	25.6	26.0
8	関係機関や外部有識者との連携強化に向けた支援	39	11.0	11.1
9	システムや設備等の機器・備品に対する補助金	121	34.1	34.6
10	生活保護業務経験者の配置や福祉職採用等も含む体制整備のための働きかけ	140	39.4	40.0
11	その他	11	3.1	3.1
	無回答	5	1.4	
	計	355	100	350



2-4-5. 職場環境について重要だと思うもの

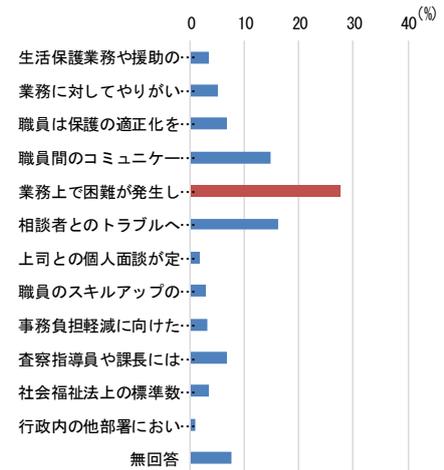
○「職場環境について重要だと思うもの」の1位と2位の回答で最も割合が高かったのは、「職員間のコミュニケーションが盛んであり、互いに信頼感をもち業務に臨んでいる」、「業務上で困難が発生した時には、同僚や上司がサポートしてくれる」であった。3位の回答も「業務上で困難が発生した時には、同僚や上司がサポートしてくれる」が15.5%、次いで「相談者とのトラブルへの対応や職員の健康管理等、組織として職員の身を守るための取組が行われている」が14.9%であった。回答結果は現業員向けアンケート調査、査察指導員向けアンケート調査とほぼ同じであった。

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除無)%
1	生活保護業務や援助のあり方について実施機関の方針や目標を明確にしている	14	3.9	4.3
2	業務に対してやりがいを持って取り組んでいる職員が多い	37	10.4	11.3
3	職員は保護の適正化を重視している	32	9.0	9.8
4	職員間のコミュニケーションが盛んであり、互いに信頼感をもち業務に臨んでいる	125	35.2	38.1
5	業務上で困難が発生した時には、同僚や上司がサポートしてくれる	37	10.4	11.3
6	相談者とのトラブルへの対応や職員の健康管理等、組織として職員の身を守るための取組が行われている	26	7.3	7.9
7	上司との個人面談が定期的に行われている	1	0.3	0.3
8	職員のスキルアップのための取組を組織として積極的に実施している	3	0.8	0.9
9	事務負担軽減に向けた取組が行われている	9	2.5	2.7
10	査察指導員や課長には生活保護業務経験者が充てられている	14	3.9	4.3
11	社会福祉法上の標準数を満たすCWが配置されている、またはその実現に向けた取組が行われている	28	7.9	8.5
12	行政内の他部署において生活保護業務に対する理解が深い	2	0.6	0.6
	無回答	27	7.6	
	計	355	100	328



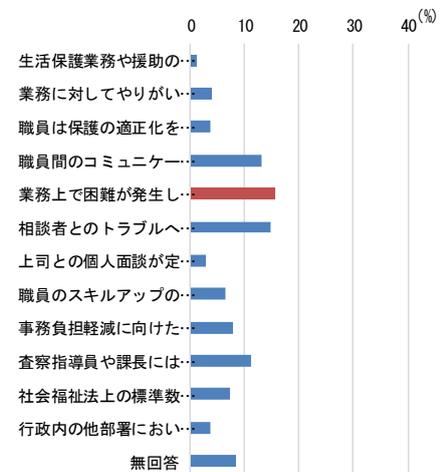
Q7(1)-2 職場環境について重要だと思うもの：2位 (SA)

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除無)%
1	生活保護業務や援助のあり方について実施機関の方針や目標を明確にしている	12	3.4	3.7
2	業務に対してやりがいを持って取り組んでいる職員が多い	18	5.1	5.5
3	職員は保護の適正化を重視している	24	6.8	7.3
4	職員間のコミュニケーションが盛んであり、互いに信頼感をもち業務に臨んでいる	53	14.9	16.2
5	業務上で困難が発生した時には、同僚や上司がサポートしてくれる	98	27.6	29.9
6	相談者とのトラブルへの対応や職員の健康管理等、組織として職員の身を守るための取組が行われている	57	16.1	17.4
7	上司との個人面談が定期的に行われている	6	1.7	1.8
8	職員のスキルアップのための取組を組織として積極的に実施している	10	2.8	3.0
9	事務負担軽減に向けた取組が行われている	11	3.1	3.4
10	査察指導員や課長には生活保護業務経験者が充てられている	24	6.8	7.3
11	社会福祉法上の標準数を満たすCWが配置されている、またはその実現に向けた取組が行われている	12	3.4	3.7
12	行政内の他部署において生活保護業務に対する理解が深い	3	0.8	0.9
	無回答	27	7.6	
	計	355	100	328



Q7(1)-3 職場環境について重要だと思うもの：3位 (SA)

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除無)%
1	生活保護業務や援助のあり方について実施機関の方針や目標を明確にしている	4	1.1	1.2
2	業務に対してやりがいを持って取り組んでいる職員が多い	14	3.9	4.3
3	職員は保護の適正化を重視している	13	3.7	4.0
4	職員間のコミュニケーションが盛んであり、互いに信頼感をもち業務に臨んでいる	46	13.0	14.2
5	業務上で困難が発生した時には、同僚や上司がサポートしてくれる	55	15.5	16.9
6	相談者とのトラブルへの対応や職員の健康管理等、組織として職員の身を守るための取組が行われている	53	14.9	16.3
7	上司との個人面談が定期的に行われている	10	2.8	3.1
8	職員のスキルアップのための取組を組織として積極的に実施している	23	6.5	7.1
9	事務負担軽減に向けた取組が行われている	28	7.9	8.6
10	査察指導員や課長には生活保護業務経験者が充てられている	40	11.3	12.3
11	社会福祉法上の標準数を満たすCWが配置されている、またはその実現に向けた取組が行われている	26	7.3	8.0
12	行政内の他部署において生活保護業務に対する理解が深い	13	3.7	4.0
	無回答	30	8.5	
	計	355	100	325



2-4-6. 回答者の実施機関における実施方針（大項目）と策定時の留意点

※自由回答より抜粋。

【郡部福祉事務所】

実施方針（大項目）	策定時の留意点
(1) 自立支援関係台帳の適正な管理。 (2) 計画に沿った訪問調査を確実に実施し、生活実態を把握の上、必要な指導援助を行うこと。 (3) 査察指導機能の充実。 (4) 世帯の状況等の変動に合わせ、適正に援助方針の見直しを行うなど、具体的な是正改善を査察、指導員の進捗管理のもと実施すること。 (5) 稼働年齢層の被保護者に対する就労支援。	組織として、業務の進捗管理を行えるようにすること。
委員コメント	
短いコメントだが、CW まかせ、SV まかせでなく、 <u>組織として取組状況や改善の度合いを把握</u> することを念頭に置いていることはよい点であろうかと考えられる。	

実施方針（大項目）	策定時の留意点
<ul style="list-style-type: none"> ・病状把握 ・就労指導 ・課税調査 ・扶養能力調査 	<ul style="list-style-type: none"> ・主に前年度施行事務監査における指導事項を中心に策定・課題の要因分析を十分行い、課題解消が効果的に図られるような取組となるよう連動性を意識。 ・上意下達の実施方針とならないよう、取組の具体的進め方など、SV と CW が協働して策定。
委員コメント	
重点事項と定めたことを <u>組織内で共有して職階ごとの役割分担まで決めようとしている</u> ことが伺える。	

【市部福祉事務所（特別区）】

実施方針（大項目）	策定時の留意点
重点事項。 1. 組織的な進行管理体制の充実・強化。 2. 適切な援助方針策定及び訪問調査活動の計画的かつ確な実施。 3. 現業員の業務遂行力の強化と業務の標準化。	CW、SV にとって内容のわかり易さ、取組易さ等、自ら主体的に行動できるかどうか。
委員コメント	
CW、SV の育成を主眼に取組を推進しようとしている視点は良いと思う。	

【市部福祉事務所（政令市）】

実施方針（大項目）	策定時の留意点
訪問計画の適正化。 不正受給の未然防止と適正な処理。 就労支援（積極的な）：HW（ハローワーク）、CC（キャリアカウンセラー）との連携強化。	組織全体へ総意を得て取組むように現業員、査察指導員の意見を集約する。策定までに前年度の総括と次年度に向けた課題を振り返る。
委員コメント	
課題の整理と分析など組織全体で検討している。CW、SVの意見を聞くことは、 <u>実際に取り組んでいけるものを策定しようとしている証拠</u> であり、良い取組であろうかと思われる。	

実施方針（大項目）	策定時の留意点
(1) 訪問調査活動による実態把握を基礎とした保護の実施。 (2) 実態把握に基づくアセスメントによる的確な援助方針の矯正。 (3) 口座支援促進による窓口支援の縮減と支援事務の適正化。	いずれのテーマも長年課の課題として取り組んできていることであるが、策定にあたっては全職員へのアンケート実施。ベテラン職員を交じえた意見交換を重ね、取り組みの方向性も見えやすい、具体的なものとなるよう心がけた。
委員コメント	
実施方針策定の意義を理解し、課題の整理と分析など組織的検討のもと策定しようとしているので大変良いと思う。CW/SVの意見をまとめたものに対して、 <u>組織幹部がどのように関与し、アンケートで得た全体意見を調整し活かしていくかが重要</u> であると考えられる。	

実施方針（大項目）	策定時の留意点
<ul style="list-style-type: none"> ・ 適切で的確な援助方針と訪問調査の実行について。 ・ 課税調査の適切な実施について。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 法施行事務監査における指摘事項。 ・ 前年度実施方針の評価。 ・ ボトムアップ型の策定体制。 ・ 達成の可能性、具体的な手順および役割分担。
委員コメント	
ボトムアップ型の策定体制、達成の可能性、というのは、 <u>組織の弱点を克服するため、かなり具体性のある取組を組織全体で考えようとしているのではないかと推察される。</u> ただ、CW や SV だけが考える課題をそのまま策定していれば組織の本当の課題と乖離してしまう可能性もあり、 <u>幹部職員も含めた各職階における策定の関与がどの程度のものであるのか、どこまで課題を共有し解決に向かわせようとしているのか</u> という点が重要であると考えられる。	

実施方針（大項目）	策定時の留意点
① 査察指導機能の充実強化。 ② 適切な援助方針の策定。	① 昨年度と比べ CW の経験年数が短くなっており、より査察指導機能の重要性が高まっていたことに加え、国の監査重点事項となっている点に留意した。 ② 昨年度の県市本庁監査で指摘されたことに留意した。
委員コメント	
国の重点事項をそのまま W0 の重点事項にするのではなく、 <u>自実施機関の弱点を克服する取組が必要との観点を持って①を入れたと考えられ、良い着眼点ではないか</u> と思う。	

【市部福祉事務所（一般市）】

実施方針（大項目）	策定時の留意点
<p>〈令和2年度実施方針〉</p> <p>1、新規申請の適正な処理。</p> <p>2、就労、求職活動状況及び資産申告書提出の徹底。</p>	<p>方針の策定にあたっては、前年度の実施結果に基づく改善事項を踏まえるとともに、現状の問題点や課題の流い出しをCWを含めた全員で行った。目標達成に向けた取組みにおいては、所内の情報共有とチームとしての所員の意識の高揚が重要と認識しており、方針決定の過程においても、この点に留意している。</p>
委員コメント	
<p>組織全体で課題の整理と重点事項の決定を行っている点や、実施方針の達成状況の確認や目標達成までのモチベーションアップなども組織的に行われていると思われ、大変よい取組がなされていると考えられる。</p>	

【市部福祉事務所（町村）】

実施方針（大項目）	策定時の留意点
<p>1、的確な訪問調査活動の実施。</p> <p>2、資産申告書の確実な徴収。</p> <p>3、被保護者健康管理支援事業の実施体制整備。</p>	<p>具体化数値目標を設定した。</p> <p>1、100%。</p> <p>2、100%。</p> <p>3、要健診受診者全員。</p>
委員コメント	
<p>目標数値を決めることは、現実的に実行可能なことを冷静に絞り込む作業につながる。また、CW視点、SV視点、幹部職員の組織運営のそれぞれの視点で考えることができるのでメリットがあると考えられる。他方で、数ありきになると逆効果にもなるため、留意が必要であるとも考えられる。</p>	

【福祉事務所種別不明】

実施方針（大項目）	策定時の留意点
<p>訪問調査活動の充実。</p> <p>63、78対応の明確化。</p> <p>他法他施策の実践。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・現業員に負担にならぬよう内容に気をくばる。 ・SVにも事務が集中しないよう配慮。
委員コメント	
<p>CW・SVに事務が集中しないよう配慮する視点は良い。改善のために台帳整備やチェック表を作成する例はよくあるが、事務の停滞を招かないようスクラップする精神も同時に必要であり、課長に「今すべきことは何か」という視点があればよいと思う。</p>	

2-4-7. 課長としての査察指導への関与の状況及び難しさを感じる事

※いずれも自由回答より抜粋

(1) SVの状況把握

- 1) 「CWが被保護世帯の実態に即した援助方針や訪問計画が策定できるよう、SVが助言・指導を行っているかを把握する」と回答

関与、工夫していること	難しさを感じる事
被保護者の状況をSVから聞きとるようにしている。→SVがしっかり把握できて指導が出来るか確認するため。	CWのキャリア、経験がSVより長いため、助言、指導というより一緒に考えるという形になっている。
ケース記録が回付されてきた際に疑問点がある場合は、付せんに記載する。記載方法、内容についてSVと意見交換をしている。場合によっては三者で話しをするよう心がけている。CWがケースを最もよく理解しているのでできるだけ尊重し承認するようにしている。	ケースに応じて柔軟な対応方法を伝えること。法第78条をかける際に「悩み」がみられないこと。
SVと同席のもと、CWの相談にのっている。	CWの資質の向上。
SVはCWへの相談に丁寧に対応することを心掛けており、教育・管理・支持的機能を十分行っていると認識しているのでそれを尊重し、求められた場合等必要時のみの関与にとどめている。	自らの所掌事務は、保健所業務等広範囲に渡り、生活保護業務の占めるウエイトは高くない。意識上も時間的にも十分に関与することは困難で、SVの支援が不十分。
回付されてくるケース記録を読むことで、CWの長所短所が理解できるが、それに対してSVがどのように助言しているか千差万別である。その傾向性などを捉え、弱い部分を克服するために勉強会を開いたり、SV自身が現状を踏まえ考えながら仕事をしていけるよう、成長してもらうように努力している。	勉強会で学んだことを、その後の査察指導に括かずSVもいれば、単に勉強会で使用したペーパーを回覧して終わりというSVもいる。それらの状況も踏まえ、組織の持つ課題を常に考えて新しい対策を続けていかなければならない。
ケース記録等に目を通し、SV及びCWに対する指示・確認を行うとともに、内容によっては、ケース検討会の開催を助言する。	被保護者の能力や、扶養義務者の状況により実施が難しいこと。また、関係通知や他法他施策の詳細が不明なこと。
細かなことまでは介入せず、SVの立場を尊重している。SVとCWの関係性、会話の様子を見守りながら気になる点があれば、会話に参加するようになっている。	CWの訪問調査活動は件数も多く、常にすべてを把握することは困難なため、SVによる定期報告の確認にとどまってしまう。

2) 「CW が被保護世帯の実態に即した援助方針や訪問計画が策定できるよう、SV が助言・指導を行っているかを把握する」と回答

関与、工夫していること	難しさを感じること
CW間、CWとSVとの連携をよくする。スピード感をもった対応。支援困難ケースの対応（ケース検討）。	1人1人の状況に寄り添った個別支援の進め方。支援を受ける側との関係づくり。
フロアが少し離れていることもあり、査察指導員から報告等を密にすることによって、現状取り組んでいることなどを聞き取る事で状況を把握している。その他の職員とも1日1回以上は声かけを行い、孤立することがないように心がけている。	生活保護業務以外の業務の兼務もあり、業務も煩雑であるため、全ての業務内容を掌握することには限界がある。
把握する際に、CW、SVと3者で行うことで、SVのやる気をそがないようにしている。	SVのCW担当数が標準数を上回っており、忙しすぎることに。
「訪問状況確認表」、「SVやCWへの指導メモ」を作成し適切な訪問やケース処遇につなげるようにしている。	「直接の担当であるCW」とSVの日頃のコミュニケーションにも配慮しなければならないこと。
SVに任せきりにせず、常にSVとコミュニケーションを図り、業務の状況、SV自身の悩みなどきくように心がけている。困難事例についても関与するようにしている（SV、CW任せにしない）→他部署との調整が必要な場合は、管理職として役割を果たせるように心がけている。	CWの経験があるSVではある程度任せられることができるが、経験のないSVの場合は業務の差が出てしまう場合もある。
SVがCWに指導しているときに、なるべく声が届く範囲まで近づき、内容把握に努めるとともに、必要に応じて助言する。	SV兼任のため、全体を見渡す余裕がないときも多い。
訪問活動の進行管理については、CWが入力を行い、SVも別に進行管理を行わせている。月中、月末など内容に応じて報告時期を定め訪問や記録の状況を報告させ、必要に応じてSVから聞きとりを行うことでケースワーク活動に対して、SVからCWへ助言・指導を行うよう伝えている。SV間で、査察指導の差異が生じないよう、組織運営に関する会議で、協議検討し全SVが出席する管理職会議で伝達することで、意識共有を行っている。	CW・SVの人員配置は、標準数に比べ不足しているが、福祉事務所としての規模が大きく、実施方針や査察指導の内容を全職員に一律に伝達・共有させることが難しく、理解の差異が生じやすい。SVには、CWの指導監督だけではなく、組織運営や、人材育成等のとりまとめや、種々の報告資料の作成等の業務を行わせており、負担が大きくなっている。

3) 「ケース記録の回付漏れ、遅延の未然防止に向けたSVによる進行管理が行われているかを把握する」と回答

関与、工夫していること	難しさを感じること
業務の進行管理を「見える化」し、全ての係員が共有することによって、特定の職員の脱落を防止するとともに、SV・係長より定期報告を受け、常時係内の状況を把握するよう努めている。	過去の事例、事業が問題となるケースが多数あり、現職のCWの負担になっている。
ケース記録が回付されてきたとき、記録の日付と回付日が大きく離れているもの(遅延)を把握し、SVに進行管理の状況を確認している。	SVは回付漏れや遅延がないようCWに指導を行っているが、CWより、スムーズに回付されないケースが多く、SV自身も苦慮している。
ケースごとに進行管理表(世帯状況、援助方針、変更処理予定留意事項を整理したもの)を職員が作成し、SVや課長がチェックシートを使って進行状況を確認するようにしている。	昨年度から進行管理表を使用し始めたため、まだ職員によって記載内容にバラツキがあり、進行管理表への記載が不十分なことがある。
SVとは違った視点でチェックするよう工夫する。(横断的、網羅的なチェックをする)	SVの業務負担が多すぎる。(SVの事務補助が必要)

4) 「複雑な課題を抱える世帯への指導・援助について、SVが担当CW任せにしていないうかを把握する」と回答

関与、工夫していること	難しさを感じること
世帯の環境や心身の状態等に配慮しながら、個々の支援・指導についての緩急強弱を常に心がけるように対応している。	被保護者への指導が厳しすぎたり、反対に甘えを呼び起こしたりがないように常に見守りながら職務を遂行してもらうことが難しい。
決裁でまわってくるケースファイルについては、決定内容だけでなく、その前後の記録にもできる限り目を通し、課題があれば積極的に声をかけたり、質問をしたりして状況をひき出すなどの工夫をしている。その時CWへの働きかけについてもきいている。事務の滞りを見かけた時は、その処理だけでなくケース支援の背景についても問うようにしている。	職員数、件数が多いため手がまわらず、対応が事後になってしまう場合がある。
複雑な課題を抱える世帯、特に子どもが居る世帯については、関係課や機関と連携を図り対応しているが、心配なケースについては、必要に応じ、緊急に対応を検討するよう指示している。	対象の世帯が支援を受け入れない場合など、拒否的な方への介入が難しいと感じる。対象者の自立も視野に入れた適切な支援のあり方等の課題が多い。
定期的に朝行っている、各CWの状況報告をSV及び班の全員で共有したものをSVより必要に応じて報告を受け、CWの現状把握に努めている。	CW32名、SV5名と人数が多く、課内への指示の周知、徹底に時間を要することがある。
CWから管理職まで人数が少ないため、早い段階で口頭報告等行ってもらい情報共有に努めている。	総ケース数が少なく、参考にできる事例が少ない。

5) 「SV が査察指導台帳を活用し、CW に行った助言や指導の内容、経過及び結果を管理しているかを把握する」と回答

関与、工夫していること	難しさを感じること
課長から直接 CW への指導をせず、SV を通している。	明るく、楽しい、何でも話しあえる職場作りを目ざしているが、十分に出来ていない。
毎週 1 回、システムの入力状況を確認。各係、各 CW の進捗状況を把握するため「アラートリスト」を出力。その内容に基づき、査察に指示を出している。	システムで状況を確認できたとしても、数字を改善していくのは人であり、進捗には個人差が感じられる。
査察指導台帳を共有ファイル化し、SV、CW ともに閲覧、管理が可能な仕組みを作っている。	常に最新の的確な情報更新。
SV が行なった指導内容等をシステム入力し、CW 毎に打出したリストにより進行管理を行なっている。	タイムリーな情報を得にくい。
ケース記録の決裁時に当職からの指示事項を書き加えて返却しており、当該指示事項についても SV 台帳への転記及び処理状況の確認を行うよう SV に対し要請している。	ケース台帳が決裁されたときは、指示事項への取組状況を容易に確認できるが、決裁提出されないと、他の管理業務で多忙なこともあり、処理状況のすべてを追跡することが困難。
独自で台帳を作成し、毎年様式を改正する等実態に応じて工夫している。	所長が査察指導員を兼務していること。
自らも査察指導員として従事してきたので、CW への助言や指導の内容等について、データの確認等を直接行い、助言を行っている。	課長として他の業務の状況も把握しなければならないことから、査察指導員の状況把握も限定的になってしまっている。
未処理事項に対する是正方法の確認。	査察指導台帳が SV によってエクセル・紙と異なるが、SV の使い勝手が良い方法を認めることが必要。

6) 「SV が複数いる場合、査察指導の内容に差が生じていないかを把握する」と回答

関与、工夫していること	難しさを感じること
隣の SV が判断した事例等を紹介し、イメージを共有する。	個々の世帯状況を考慮してケースワークを行うこと。
新規申請の台帳チェック時に CW の理解不足による誤りを正しく指摘できているかの確認を行っている。またケース検討会議を週 1 回開催し、その際、SV が制度の理解が出来ているかの確認を行っている。	新規申請、ケース検討会議のみでは SV の理解度をはかることは困難で、理解不足によるトラブルも時々発生している。
福祉事務所としての判断が統一的に行われるように、係長会議・ケース診断会議・各部会等会議を本庁・支所全体で行っている。	それでも、意思統一ができていない場合がある。
保護の決定にあたり、県と協議した内容については、メッセージ(全職員保有端末)により周知し、内容に差が生じないようにしている。	SV が過去に在籍していた時期が異なり 8 名いるため、判断が分かれることが多い。

(2) 組織内及び組織外との連携体制の構築

1) 「SV と CW 等、職員同士が信頼関係を築くことができるように働きかける」と回答

関与、工夫していること	難しさを感じること
内外ともに連携は重要であるが、まずは内部（CW と SV）の信頼関係が大切であると考えており、定期的に SV や CW から状況を聴取している。	どうしても人と人の関係は合う合わないという所があり、完全に良好な信頼関係を築くのは難しいが、できるだけ課長として穴埋めできるよう配慮している。
研修や休暇等で職員が不在の際は、課内、係内でお互いに事務処理を代行することを課全体の目標とすることを年 2 回、回覧し、コピー機のところにも貼っている。	経験年数が少ない職員が多く、制度改正も頻繁に行われるため、判断に迷う事案があり、代行で対応しにくいときもある。
診断会議を全員の勉強会として位置付けて事例研修の場としている。	ミスや方向性の誤りがあっても個人のミスにしないこと。
朝令や職員への声掛けなど、コミュニケーションを図り、職場の風通しを良くする。	現状、SV、現業員とも優秀で人間関係も良いのだが、大変厳しくストレスのかかる仕事であるため、職員のメンタル面を心配している。とりわけ当市（区）は、職員体制（人員）が、国標準の充足率を大きく下回っており、実務経験年数も短いため、職員人事（異動）の状況によっては、組織運営が困難となることも憂慮される。
援助の方法について迷うケースがあれば積極的に相談にのっている。CW の自主性の尊重。	ケースとの人間的な関わりの希薄。ケース会議は組織外と積極的に行われているが、情報交換が多く、何も決まっていなかったり責任の分散化がみられる。CW がもう少しケースを「背負って」ほしい。
自分自身が SV に信頼を置いていることを CW に伝えている。	個人的な相性の問題。
対応や判断について協議を行うとき、あるいはケース検討会議の場面等で、CW と SV の関係性にも注意し、CW へのアドバイスだけでなく、SV のフォローのあり方についての助言も行うよう心がけている。	<ul style="list-style-type: none"> ・SV のパーソナリティ、CW との相性に左右されてしまう傾向がある。 ・業務全体が多忙なため、SV が CW に向きあいきれないという現状がある。
課長と SV 間で毎週協議の場を持ち、事務連絡だけでなく、行き詰まりを感じている職員がいないか適宜確認している。	多人数の職員を抱えていることから、当然世代間ギャップがあり、一つにまとめていくことは一筋縄ではいかない。
係長会等で課長とケースワーカーとの関わり（日常の相談等）から見える係内での課題を提供し、その後の報告も受けている。ケースワーカーが、直接、課長に物が言えることから見えるものもある。	課長が、福祉事務所での勤務が長年あることを活かしているが、今後もそれができるのかは不安である。
日頃より CW がケースのことで抱え込むことがないように雑談などの形でフランクに SV に相談することができるように環境づくりを心がけている。	基本的には、日頃よりコミュニケーションのある職場環境が必要だと感じるが若い職員にはコミュニケーションが得意ではないのかなと思う職員もいる。

<p>CWが問題を抱え込まず、また孤立することもなく、困難ケースに対してもチームとして対応するようSVに伝えている。すぐにできることとしてCWとの同行訪問を機会があることに行い、必要に応じて自身の知識ノウハウを伝達していくよう伝えている。</p>	<p>SV自身も多くの仕事を抱えており、CWの指導まで行き届かないことがある。また、仕事に対しやる気を失う職員がいたり、精神疾患を患う職員がいたりとして以前に比べ組織運営が難しくなってきた。</p>
<p>CW一人一人と定期的（年4回程度）に面談を実施し、係の雰囲気や抱えている悩み事などを聴き取るほか、改善要望などにも耳を傾けている。</p>	<p>面談等を通じて、SVはその責務としてCWを指導していることを説明しているが、頭では理解が得られても、人として信頼し合える関係性がないと、互いに感情的になり、有効な指導が成立しない</p>
<p>個々の相性を超えて信頼関係を築けるよう、各々から話を聞くよう努めている。医療担当者にも調整役、クッション役として話を聞くよう心掛けをお願いしている。</p>	<p>1 CW、1 SVの少数体制のため、関係が行き詰まったり、一方の体調不良などあれば、大きく影響が出る（訪問活動の低調化）。</p>
<p>ベテランのケースワーカーをSV補佐として配置し、橋渡し役を担わせている。</p>	<p>人事異動の規模が大きく、経験職員が不足しており万全の体制がとれないこと。</p>
<ul style="list-style-type: none"> ・係会等で、実施方針の原則に則した話を都度ごとに行っている。 ・会計年度任用職員も含め、全ての職員と定期的に面談を行っている。 	<p>言葉でどこまで届くのか、仕組みとしてどのような形にすればよいのか、日々考える。</p>
<p>過去にあった悪しき事例について必要に応じてオープンにして、どういう点がまずかったのかを説明し、共通認識を図っていく。</p>	<p>職員数が多いため、完全に共通認識が図れているかどうか分からない。</p>

2) 「SVの役割や重要性、組織的運営管理の重要性についてCWに伝えている」と回答

関与、工夫していること	難しさを感じること
<p>生活保護業務の中心的な役割をSVが果たしているという自覚を持って仕事にあたること。又、CW、管理職との情報交換をしっかり行うようにすることが組織的運営管理に大切だということを常に発信していくこと。</p>	<p>SVの業務量が多く、役割・重要性は理解しているもののその実践に時間を要すること。</p>
<p>CWの負担軽減（精神面も含め）のため、他の職員やSVとの連携の必要性を面談の際に伝えている。</p>	<p>CWの数が多いため、各CWと話せる機会が持ちにくい。</p>
<p>例えば、課長補佐はSVを査察指導するのが役目。補佐がCWに直接助言・指導するのではなく、必ずSVに確認し助言・指導するなど、職階の役割を意識させるようにしている。</p>	<p>業務の多忙等、色々な事情でそういった丁寧な指導ができないことが多い。（単なる指示となりがち）</p>
<p>1)、3)、4)についてはSV自ら心掛け、努めているため見守り、必要に応じて指示等を出している。CWや事務担当者と面談や決裁の際に、SVの役割をCWとしてどのように認識しているか、事務担当がSVを支えるかなど、話をする機会をもつようにしている。</p>	<p>SVが管理職であり、「SVに任せておけば…」 「SVの判断で…」とCW達が頼りすぎている状況が続いている。CW自身の成長がSVの役割、動き方に直結していくことが伝わっているのかまだ実感できていない。</p>

3)「事務員や嘱託医、高齢担当や障害担当等の他課との組織的な連携により業務処理体制を統一化する」と回答

関与、工夫していること	難しさを感じること
S Vは高齢担当や他業務を兼務していることから、包括的な視点で仕事出来るように工夫している。	S Vが他業務を兼務しているため、常時、相談できる体制が困難。
現在、生保窓口で一般的な福祉相談業務を行っているが、次年度（R 3年度）から（仮）福祉相談窓口課が新設され、生活保護セクションから福祉総合相談セクションが分離される。これにより、高齢者及び障がい部局とともに生活保護担当部局も生活保護法を単独で所管する部局となるため、今まで以上に各部局が所管する法令に責任を持つことになり、クライアントが直面する福祉課題の明確化が図られる。	生活保護担当者（S V、C W）は、福祉の何でも屋という認識が、福祉の他部局で強くあること。
単純に生活保護を実施するのではなく、介護サービスの必要性など、その人に合った援助の方法を提案している。	高齢福祉担当課との連携を強化するにあたって、情報の提供のあり方、また、障害福祉部門との連携について、もう少し「風通し」がよい環境を構築する必要がある。
必要に応じて折衝協議を行っている。	他課・他組織の生活保護法の理解不足。
特に生命の危険に関する事案については、都度、ケース会議を実施するようしており、他の資源活用等必要な指示をしている。	他課連携において、状況認識の温度差等から、思うような成果が得られない場合など。
C W、S Vに任せただけでなく、課長として他課とのスムーズな連携がとれるようしている。	他課と協議するうえで、互いの立場の理解。
福祉部の定例課長会議において他課の課長と情報交換を行っている。	他課とも担当業務を抱えているため、打ち合わせに多くの時間をとれない。
日頃から高齢・障害担当とは十分に連携がとれていると考えているが、さらに円滑になるよう気配りしている。	ときには事案のゆずりあいになってしまうことがあり、調整が必要だが特に難しくはない。
室内の他業務担当者と密接に情報交換し、業務が円滑に実施できるように努めている。	高齢、障がい等、他課と一定の協力関係はできているが、業務処理体制の統一化は難しいと感じている。

4)「組織外の関係機関との連携を図る(新たな関係を構築すること、既存の関係を強化することの両方を含む)」と回答

関与、工夫していること	難しさを感じること
<p>色々な会議や会合の場には積極的に出向き、顔をつないでいる。また出席依頼のあった会議等へは極力出席するようにしている。</p>	<p>関係機関によっては、初めから非協力的な機関もあり、連携に難しさを感じる。</p>
<p>関係機関との連携を図る上で、両者の互いの信頼関係の構築が重要。担当者だけでなく、責任者としてこのことを十分認識し、日頃からの良好な関係づくりに努めている。</p>	<p>知識や経験等により力量に差が出ないよう、新任CWへのフォローが大切である。それぞれのCWが苦勞しながらも着実に力を付けてくれており、困難が成長を生んでいる。</p>
<p>郡部福祉事務所であるため、町役場の協力が不可欠であり、役場に訪問する際は情報交換を必ず行うようにし、関係の強化に努めている。</p>	<p>町の生活保護担当部署とは比較的良好的な関係を築きやすいが、他の部署とは直接のやりとりが難しい状況である。</p>
<p>主として生活困窮者自立支援制度を通じてつながった連携先との連携強化を工夫している。</p>	<p>フードバンク、居住支援、家計改善支援、就労準備支援等、連携可能なサービスが増えてきたが、活かしきれていない面を感じる。</p>
<p>複雑な課題を抱えたケース等、他課、他の関係機関と連携しなければ対応できない場合が多いため、関係を良好に保てるよう検討会を積極的に開催する。</p>	<p>他課や他の関係機関においては、担当者が替るとこの仕事は我々の仕事ではない等線を引いてしまい、今まで受けてくれていた仕事もやってくれなくなってしまったりするため、関係を良行に保ち、継続することが難しい。</p>
<p>複合的な課題を抱える家庭が増加しているため部署横断的な連携体制のしくみづくりが必要。→週1回包括支援センター、障害者相談支援センター、家庭児童相談室などの職員と定例で情報共有の場を設けている。</p>	<p>左記のような体制をつくりつつあるが、職員の異動もあり、定着していくことが難しい。(横断的にチームとして動くことの大切さを理解するなど)</p>

(3) 事務処理の迅速化や能率化、平準化等の促進

1) 「保護の決定実施に関する事務について、常に簡素化したり能率化したりする余地がないか検討する」と回答

関与、工夫していること	難しさを感じること
日々の業務に追われて改善改革の意識が薄れがちであることから、定期的の問題点を投げかけ、改善できる点はないか一緒に考えるようにしている。	課長から指示されなくても常に1人1人が改善改革の意識を持って業務にあたってほしいが、なかなかそういう意識を持っている職員は少ない。
<ul style="list-style-type: none"> ・事務処理のタイミングに応じて研修資料、リストや回覧文書をつくる。制度改正に応じて、更新する。(年度末に次年分の年間計画を立てておく) ・ケース記録の例を示す。 	本来はSVやCWにも自ら発案してもらいたいが、人事課、給与課から時間外勤務を削減するよう厳しく指導されており、検討にじっくり時間をかけてもらうことができず、課長が自分で考えることが多い。
日頃より、簡素化・効率化を図る方法がないかを職員へ問いかけ、良い事例があれば取り入れるようにしている。	スピード、簡素化と適正・慎重とのバランスを取ることが難しい。
<ul style="list-style-type: none"> ・提案制度を活用し若年職員へ意見を聞くようにしている。 ・効率的な取り組みができないか少人数のチームを作り、検討するよう働きかけている。 	ベテランCWは消極的である。
毎月事務改善検討委員会を実施し議論している。	アイデアを実現する際に、市全体の意向が邪魔する場合。
ケース記録の電子化など効率化について調べるようにしている。これまでの事務処理で不要となっているものがないか、確認するよう伝えている	毎年の監査による是正改善が積み重なってふくらんだ事務作業のうち、知らぬまに必要ななくなっている事務が見つかることがあるが、他にもむだな作業をしていることもあると思われる。
長年の慣習で不必要となっている手順や様式について常に意識し、見直しが必要と思われた時は責任職間の打合せの時に問題提起を行っている。	<ul style="list-style-type: none"> ・改善を図った場合、手順の変更等をCWに浸透させるのに手間と時間(時には混乱)がかかる。 ・そもそも国や市全体でのしぼりがあり、現場判断で動かせないものも多く、改善は中途半端になりがちである。
昨年度来、事務の効率化、簡素化に取り組んでおり、新規相談時の事前フェイスシート等の活用を行うとともに、訪問活動においては月6日、1日の訪問件数3.5件以上というルールを設け、効率的かつ濃密なケースワークを推進している。	訪問活動ルールで対応できないトラブル発生時の調整。
新たに保護台帳等のペーパーレス化や電子決裁の導入に向けて検討している。	財政的な問題。
<ul style="list-style-type: none"> ・業務改善委員会の定期的開催。 ・全職員に対する、改善に向けた提案アンケートの実施。 ・効率化をテーマとした小グループでの話し合い。 	積極的に改善に取り組む職員とそうでない職員に意識の差がある。
各種台帳類やチェックリストを作成することは大変だが、それらが本当に役立つものか、スクラ	事務の効率化については、モバイルワークを実施し始めているところですが、個人情報保護の観点

アップ&ビルドの考えを持つようにしている。モバイルワークの可能性について進めているところ。	から、なかなか進捗しないところが課題。
事務標準化プロジェクトチームにて今年から事務の効率化を目的の一つに加え、アイデアを出すよう呼びかけている。	多くの時間をかけている、無駄と思える事務作業にメスを入れようとしても、従前からやってきた方法を変えるにはかなりの熱量が必要である。
ICTの導入に向け、検討を進めている。	被保護者との人としての信頼関係を失うことのないよう進める必要がある。
課内会議で事務の省力化への意識付けを行い、「変えたこと」を記録、共有し更なる改善を促している。	CWの業務は多忙、煩雑であり、改善を意識することが難しい実態がある。
バラバラに作成していた様式をエクセルシートにまとめて1ファイル化した。紙での会議をやめて、プロジェクターを使って会議を行っている。	タブレットを使ったケースワーク化などにしたいが、費用対効果の面で難しい。帰庁後の事務の軽減を図りたいが、現在有効なものがない。
人事面談の際に業務改善を図り時間短縮できる業務の洗い出しについてテーマとして投げ掛けを行っている。	CWは日々の業務におわれ、自らの仕事について振り返ることが難しい状況で中々良いアイデアが出てこない。
事務フローや手順の修正を提案している。	これまでの手順を変えることへの抵抗感を減らす工夫が要ること。

2) 「事務処理マニュアルを新たに作成したり、既にあるものを改良・整理したりする」と回答

関与、工夫していること	難しさを感じる点
担当者研修を定期実施し、運用を統一するようにしている。	生保システムが実務とかい離している部分がある。また、クラウド化したことによりカスタマイズができなくなった。
職員各自の年度ごとの個人目標に、各種のマニュアル作成を定めている場合、その取り組みの確認、促しを行っている。	一度作ったマニュアルも作りっぱなしではなく、常に改良していったほしいが、担当するケースへの対応に追われ、なかなかできない状況である。
間違いやすい事務処理を「ヒヤリハット」として整理し、また主管課等に疑義照会したものを「問答」として整理し、SVや職員に電子回覧等で周知している。	手当や加算の年令に伴う変更の見落としが発生しがち。生活保護システムの中で、自動変更できたり、あるいは変更を促す警告が出るような仕組みがとれれば…と思う。
課内PTによる改正に取り組んでいる。	CW経験年数の浅い職員が増加することで、新たな視点で取り組める一方で、検討内容が浅くなってしまう懸念がある。
マニュアル作成、見直しを中心的なCWに任せ、SVにフォローさせている。	CWの入れ替わりが激しく、マニュアル化しても定着しづらい。
マニュアルで改善すべき点や追加すべき点等ある場合、本庁や他区を巻き込んで改正を検討するよう指示している。	マニュアルの改正については、本庁及び他区との調整が必要であり、中々進まない。
「事務研究会」というケースワーカーが現場での声を上げやすい会があり、そこで検討されたものが、マニュアルになったり、研修会になったりしている。	現実として「マニュアルにできないもの」がケースワーク業務には必要であり、それを見える化することに苦慮している。
今年度から他の県WOや本課（保護担当）職員と	日々の業務に追われ、業務が進まない。

ともに関係マニュアルの作成やデータ収集を始めた。	
マニュアル作成等、業務手順の標準化を行うことを業務に明確に位置づけたこと。	マニュアル等を整備した上で、どのようにそれを浸透させていくのか、教育体制をどのように構築していくのか、検討が必要である。
事務改善やマニュアルメンテナンスのチームを編成し、取りくんでいる。	市財政の悪化を見通し、人員の削減方針が強力にすすめられている。業務の簡素化にも限界があり、仕事のしくみや方法の大きな転換、ICT化の推進が必要だと思う。
3年目以上の職員により、新たに任用された職員への研修を企画運営させる中で、資料の見直しをさせている。	<ul style="list-style-type: none"> 企画運営するための時間が必要であり、CWとして保護業務を行うための時間が少なくなる。 毎年、新任職員が20人程度おり、企画運営する職員とあわせて研修の際、少なくとも事務所内の3割の職員が不在となり、訪問する職員もいるため、所内が手薄になる。

3) 「什器やOA機器を積極的に増設している」と回答

関与、工夫していること	難しさを感じる点
システム導入。	年齢により、スピード感・効率化に差が出る。
極力、ケースワーカー等が事務で忙殺されることのないようにOA機器の活用に努めている。	OA機器、システムは高額なため財政部門などの理解が得られにくい。
<ul style="list-style-type: none"> システムで捕えるものは、導入していく。 困難業務について、特殊勤務手当をつけてもらう。 	システムを導入しても、次々と新たなものができ、更新していく必要がある。経費が増大する中、費用対効果の検証が難しい。

4) 「事務処理を迅速化、能率化するため、ICTの導入を推進している」と回答

関与、工夫していること	難しさを感じる点
本市(区)の生活保護システムは運用を開始してから、既に10年以上経過している。この間、業務の効率化を目的とした改修は行われておらず、システムと紙の帳票による2重管理となるなど非効率なものとなっており、本庁保護課に対して、システムの改修を要求している。	本市においては、なかなか認めてもらえない。
生活保護訪問支援システムの導入を検討。	導入してみないと効果が不明な点。
ケース記録、査察指導台帳等及び決裁業務の電子化を進めており令和3年4月稼働予定。	ケースワーク業務全体を見直し、効率化を検討したが、事務処理はある程度可能であったが、対人援助に関する部分は困難な事が多かった。
保護台帳の全件電子データ化を行い、入力作業も一部自動入力をしている。また課内に設置している専門チームで電子機器を使用した作業効率化に向けた取り組み、検討を行っている。	電子機器を使いこなせる職員が一部の職員に限られており、その職員が異動となった場合の早めの対策が必要。また、すべて電子機器任せになり保護制度を十分理解できていない職員も見受けられる。
電子決裁、電子ファイル化を行っている。	システムに頼りがちになり資質向上が難しい。

(4) 職員の能力向上についての配慮

1) 「実施機関内部で職員会議、ケース検討会、研修等を行い、職員の能力向上を図っている」と回答

関与、工夫していること	難しさを感じること
研修資料や制度について正しく理解できているか確認するチェックシート（テスト）を作成し、CWに配り、SVに採点してもらう取組を始めた。	本来はSVやCWの意見をききながら資料等をつくりたいが、人事課、給与課から時間外勤務を削減するよう厳しく指導されており、意見交換する時間をとりにくい。
外部研修に参加した職員には、講師となって他職員に報告をしてもらっている。	職員の異動により、担当者間のレベルの違いが生じており、レベルの差に応じた研修が難しい。
ケース進行管理実施要領を策定し、テーマを決めて2週間に1回、ケースカンファレンスを開催している。	今年は、コロナ、鳥インフルエンザのため、ほとんど開催できていない。
職員研修会には課長もできるだけ参加し、時には講師も担当する。	研修会に出席しない職員が固定化。
研修体制の強化。各課より研修担当を選出。毎月開催されるテーマ別研修について、資料確認、修正、リハーサルまで行い、新規配属者が分かり易いような研修を常に検討している。	1つの福祉事務所として、複数の課の意見を取りまとめた上での方法の決定。
毎年全体の研修メニューに人権についてのテーマを掲げ講師として関与している。	知識の習得や能力向上に効果的な研修を工夫して行っているが、明確な効果が出にくい。
研修担当係長と企画・立案からかわり、一部講師も担っている。	新人・新任及び従事3年未満職員は積極的に参加するも、3年以上の職員は消極的でなかなか知識習得向上が図れない。
職員の中から数名のレジデント・リーダーを任命し、職員が持ち回りで講師となり、月1回のペースでテーマ別職員研修を実施している。	研修内容がややマンネリ化気味で目新しさに欠けるため、ベテラン職員にとっては物足りなさがあるかもしれない。
課内に研修担当を設け、積極的に研修を行っている。年度始めには新任CW研修を行うとともに、年間を通してテーマを設けて、月1回を目途に研修を行っている。	講師について外部機関や庁内他課から招くこともあるが、課内職員が務めることもある。講師人材の育成が課題である。
教えられるよりも教える側に回ることで、より一層理解が深まり、自身も成長できると思うので、積極的に研修講師などをつとめるよう声かけを行っている。	どうしても同じ人が講師を続けてしまうなど、全体的な底上げはなかなかできないところ。
各職員に、1年間に1回研修会の講師を担当させ、自主的にテーマを決めて、全職員対象（生活支援課）に研修会を実施している。	生活保護制度の研修だけでは、いけないので、介護保険障がいサービス、年金、医療、生活困窮関係、成年後見等その他制度についても研修を行っているが、とにかく範囲が広いので、知識を身に付ける前にCWが異動してしまう。
被保護者の支援の検討にあたり、CW及びSVの意見を聴くなかで、根拠を明確にさせるとともに、角度を変えた視点での検討の必要性について、適宜気づかせるようにしている。所内外の研	新任職員には、研修参加を必須としているが、事務所内が手薄になるCWへの助言指導において、ハラスメントとならないよう意識するだけでなく、CWの業務に適性がないと感じている職員へ

修については、紙面やメールによる周知を図っている。また、市職員としての立場を意識させるようにしている。	は、メンタル面への影響を考慮する必要がある。
最も経験がある自分が、質問等を行うことで、自分で考えて回答に導けるようにしている。	自分の関与がかえって業務量を増やしてしまうと認識している。

2) 「ケース診断会議の内容や結果を担当職員以外にも共有し知見の蓄積を図っている」と回答

関与、工夫していること	難しさを感じること
内外の研修に参加できるよう予算や業務のやりくりは配慮しているが、特にケース診断会議は全CWが参加し、他CWのケースの処遇を一緒に検討させることで、知見の蓄積を図っている。	他CWの処遇を自身の力にできないCWもあり、個々の能力・意識の差がある。
月に1回程度、ケース診断会議の結果を回覧し、情報の周知、共有を行っている。	全ての職員に対し情報共有・周知の徹底を図ることが困難。
CWの中で優秀な職員を課内エキスパートと位置づけ、班に1人ずつ指名し、各班のケース診断会議に必ず参加させ知見の蓄積を図っている。その知見を基に課内研修を行わせ、課全体のスキル向上に努めている。	エキスパートになるとその分業務が増えるため、担当ケース数の軽減を図りたいが、CWが充足しておらず、他の職員の負担増となってしまうため軽減ができていない。
援助困難なケースについては、適且ケース診断会議を開催し、検討した上で検討結果について、他の職員も共有できるよう周知に努めている。	毎年度実施要領等改正項目が多く、十分な検討、周知が図られているか不安を感じる。
ケース診断会議の報告書を必ずケースワーカー全員が目を通すようにしている。	ケース検討会が実施できればと思うが、日々の業務の中でそういった時間を作ることが難しい。

3) 「職員が外部研修に参加するための予算を積極的に確保している」と回答

関与、工夫していること	難しさを感じること
研修の機会があれば、積極的に参加するよう、予算の確保にも十分配慮している。	今年度はコロナの影響もあり、研修にほとんど参加していない。オンライン等による研修はあるものの、やはり研修に参加した職員との意見交換等により、現場に活かせることがあるため、そうした機会が必要であると考えている。
CW全国研修に参加するための予算を確保している。	新任CWの能力向上や職場内のサポート体制の構築。
職員が研修に参加しやすくなるように、他の職員にも周知を図り不在時の応援体制をとれるようにしている。	財政難のため予算が充分とれていない。
当初及び補正時の予算要求は前年度の実績が主な判断材料となるが、実績のない場合でも要求に応える努力をしている。	財政担当課への説明時の説得方法。
外部研修への参加により新たな気づきも生まれ、それが業務の改善や質の向上にもつながることから、確実に予算を確保している。	外部研修への参加に向けたCWのスケジュール管理と業務調整を早期から意識して行う必要がある。

4)「職員が外部研修に積極的に参加できるよう本人に働きかけている」と回答

関与、工夫していること	難しさを感じること
生活保護に係る専門研修のみならず公務員としての一般研修全般に常に目を配り、できるかぎりの参加を促している。	参加者が負担に感じないよう志気の向上・モチベーションの維持が難しく感じる。
生活保護業務に直接関わりのないものであっても興味のあるものは研修参加を認め、参加を促している。	個々人の業務が多忙ななか、積極的に研修を受講する者は少ない。
生活保護は税金、年金、保険、福祉など様々な知識が必要な場合があり、機会があれば研修などに参加させたいと思っている	コロナ禍の中、研修への参加ができない。
経験値をあげ、能力向上に繋げるため、生活保護事務に限らず外部研修イベント参加、プライベート時間の有効活用を働きかけている。	遠慮、消極性部分の解消。
少数体制のため、外部事務所のCW、SVとの情報交換が重要であり、関係構築の場として優先して参加を促している。	コロナにより、生きた研修機会が減少している。
内部での研修等も必要であるが、全国的な取組ややり方を知るために、外部研修に出している。	旅費不足。

(5) SV並びにCWの業務量の調整

1) 「CWやSVの強みや経験年数等に応じて、担当地域や人員配置の調整を行っている」と回答

関与、工夫していること	難しさを感じること
定期的な人事異動もあり、経験年数が多い職員から適切な助言が受けられるような体制となるよう考慮している。	今は生活困窮の窓口がワンクッションとなっているため、CWの負担はそれほどでもないが、今後の経済状況によっては、生活困窮の窓口、CWともマンパワーが不足する懸念がある。
SVのキャリア、パーソナリティに応じて、業務配分を考えている。割り振りについてはできるだけ責任職の主要メンバーと話し合っ決めて決めるようにしている。	SVの力量によって「任せられる業務」が決まってしまう、負担に個人差が出てしまう。
人事ヒアリング時の職員からの意見聴取。	業務内容の職員の向き不向き等。
SVを中心にCWの担当世帯の調整を行っており、経験やCWの強み等を考慮している。	困難ケースが偏らないように調整している。見立てが難しい。
経験年数や担当地区については、SVとの情報共有を行いながら、特定の職員に業務が偏らないよう気配りを行う工夫をしている。	突発的に発生する新規ケースなど昼夜問わずの対応もある。限られた時間で通常業務との調整が大変と感じている。
CWの精神的負担の軽減を目的にCWの複数担当制を導入している。	担当に負担の偏りが生じる場合がある。
ケース数に比べ、CW配置は手厚い形となるよう配置を考えている。	ケース数が少なく経験蓄積に時間がかかる。
CWの担当は地区割としているが、地区毎にケース数に差があるため、訪問格付(頻度)が低いケースの割り振り変更によりケース数の均衡を図っている。また、事務所から距離など訪問の困難度なども考慮している。	新規開始や廃止などにより、年度途中でケース数の差が拡大する場合があるが、年度途中では調整は難しい。
CWの担当地区割りやSV・CWの事務分担について、SVが素案を作成し、協議の上決定している。現業側のみならず、経理担当、医療・介護担当も協議に加わっている。	重要な業務について、特定のCWに頼りがちになる。
<ul style="list-style-type: none"> 特定の職員に業務が集中していないか、時間外勤務の状況等を参考にしながらチェックしている。 人事当局に人員増員の要望をしている。 	時間外勤務の多い少ないが、業務の集中によるものか、個人の資質によるものかの判断が難しい。
経験の豊富な職員は極力会議や同行訪問等によりそのノウハウを若い職員に伝える等の取組みを心がけている。	市役所には人事異動もあるため、常に経験の高い職員が配置されるという訳ではないこともあり、苦慮することもある。
担当地区に正・副担当を設置し、2人体制で訪問等行っている。また、仕事量が片寄ってしまわないよう、なるべく役割分担を割り振っているが、どうしても片寄ってしまう。	対応が難しい地域等があり、経験豊富で知識を備えたCWに担当させているが、後継者を育てることが難しい。人事異動等思うようにいかないことが多い
SV(総括主査)が担っている業務について可能なものはCW(一般職員)へ振り分けることで人材育成(公務員としての)に結び付ける。	自らのCW、SV経験がないので、生保業務の振分けは難しい。

保護係が複数あり、CWの配置に当たっては、年齢構成や経験年数の偏りが無いよう配慮。また、担当の地区割はSVが行っているが、単純な数合わせによらず、公営住宅や福祉施設の有無など地域事情も考慮するよう指示。	経験が豊富なCWから浅いCWへの助言指導を期待しているが、他人に興味を持たない職員が増えてきていると感じている。
業務の進行管理のため、10月頃、2月頃に、所属職員と個別面接を行なっている。	受給者の増加とともに、業務量が増えている。受給者世帯も、一人親家庭や高齢者（8050）世帯、精神疾患や認知症など、複合的な支援を要する世帯が増えており、一人あたりに対応時間を要する事案が増えている。

2) 「CWが担当する業務量について、SVによって大きく差が生じていないかを確認する」と回答

関与、工夫していること	難しさを感じること
SVとCWが班を形成して業務を行っており、班間での業務量に大きな差が出ないようにすること。	SVやCWの経験や能力差を考慮した配置。
気になることがあれば、SVにCWの業務量の負担等について尋ねている。	職員により事務処理のスピードに差があり、それを考慮しながら業務内容を決めなければならない。
CWの声を聞くようにし、不公平感や不満の度合を確認している。	これで「良し」ということはない。
年度当初に、各地区の世帯数を平準化するよう調整し、CWやSVの配置を行っている。また、毎月、課内会議において、体調不良等で長期の休務が見込まれるCWの共有を行い、その担当地区の分割等を調整し、状況に応じて所全体での連携を図っている	標準数に対しCW、SVの配置が不足している中で、左記のような対応を行っているが、年度途中の私療・休職に伴う分割調整は負担が大きく、偏りも発生する。こうした負担の増加は、検案事項の未処理やモチベーションへの悪影響が想定される。

3) 「新規申請の急増等、業務に大幅な遅れが発生することが予測される際、課長が業務調整を行っている」と回答

関与、工夫していること	難しさを感じること
特定のCWの担当地区の施設から、申請が急増した際のその施設からの申請を順番にCWが担当するよう当番制にした。	業務が割り振られる他の職員の理解を得ること。
一定の支援に入るルール決めをしている。	業務が急増したときに係の垣根を越えて協力できるかどうか。
担当業務の急増や育休、育休明けに際して、担当業務分担の見直しを行っている。	職員によって業務の進め方、こなし方に差があるため、不公平感が増さないように注意を払っている。
欠員が生じない通常体制においてもケース数が過剰な状況のため、調整には苦慮している。	病気療養等により、CWに欠員が生じた場合、係（3係ある）を超えて応援体制が図れるよう調整している。

4) 「SV が査察指導に集中できるよう、組織的に SV が担当している業務の洗い出しや見直しを行う」と回答

関与、工夫していること	難しさを感じること
SVの本業はCWの育成であり、それができない程の事務があれば、一度全体の見直しを図る。そういったことも課内会議で検討し合う。	業務の優先度をつけるなど工夫はしても、結局「できない事」は発生する。「やらない事」にならないよう注意が必要。
SVが管理する以前のCWが担当、管理する業務の洗い出し改善を行う。	慣習による事務作業や意識付けがあるため、平準化した取り組み、意識改革が難しい。
毎朝、課内の各係長とミーティングを行い各系の課題を全体で共有するようにしている。	組織的に係長（SV）に負担がかかる仕組みになっている。
CW経験が全くないSVが配属1年目であるので、議会対応など一部を自分が対応することで少しでもSV業務に集中し、経験が積めるようにしている。	自分のこのやり方が本当に正しいか確信がない。特に自分が異動した後の課長に負担を残してしまうか懸念していること。

2-4-8. 業務改善に向けた機会や仕組みの有無、無い場合における現状の対応

業務改善に向けた機会や仕組みの有無、無い場合における現状の対応（自由回答より抜粋）
課内研修会において、CWの困っていること等を拾うようにしている。事務誤り等は、全CWに周知し、他の職員の誤り防止につなげている。
CWやSVから業務改善の意見や提案があった場合は、みんなで話し合っ採用する。またそれらの提案が課内で解決不可能な場合は課長や所長が庁内へ働きかけている。
毎月の定例会議で意見を自由に言える環境作り。
毎月一回又は二回必ず係会を開催・毎回意見や提案がないかCWに照会。
月1回、定例の保護係会（全SVと全CWが参加）があり、意見を出すことができる。週2回、ケース診断会議（所長、課長、全SV、担当CW）があり、その際に業務改善についての協議も必要に応じて行う。CW、SV、課長から業務に役だつ情報の回覧を行う際、意見があれば申し出てもらう。
少ない職員数なので、問題があればその都度集まり、話し合いをして解決している。
ケース検討等には必ず所長に同席してもらっていて、CWの声が直接届くよう配慮している。
毎月定例の係内研修の場で意見・提案を集約し、次回で改善案等を課題にしている。また、研修の講師は職員が持ち回りで担当し、スキルアップを図っている。
良い仕組みがあれば日頃より積極的に採用している。そうすると伝えている。
（現状）当区：保護係の定例会議（月1回開催）で情報共有や協議。市：本庁保護課と市内各区による会議（議題により随時。係長、課長級職員出席。）で情報共有や協議。 その他：人員要求やシステム改修に係る予算要求など、案件により、各区長による本庁への要望活動を行っている。
年2回程度、課長との個別ヒアリングの際に意見や提案業務改善について話しを聞くように心掛けている。また、庁内メールで随時受け付け、改善できるものは反映させて、課題が生じたものは少人数でミーティングを実施するようにしている。
定例のグループ会議で随時、提案が出て、それについてその場で全員で検討している。
業務改善担当（担当、係長）を設け、定期的に協議、提案してもらっている。市が実施する業務改善案評価制度の際に意見を尋ね、良いものは実践に移す。
決裁ラインを利用した業務改善の仕組みがある。その他実施方針策定に当たりアンケートを行っている。
年度の中途及び年度末において、職員各自が定めている当該年度の個人目標の達成状況について個人面談、聴取を行うが、その際に、各自が持っている業務遂行上の課題や業務改善に関する意見、提案を聴き取るようにしている。
全庁的な業務改善の提案（コンペ）がある。
意見や提案の吸い上げについては毎月実施の全体会議において実施しており、その結果についても同じ会議を通じて報告し、周知・共有を図っている。また、同時にCWか直接SVに、SVが課にというルートもある。
課長、課長代理、SV、係長で構成する管理職会を月1回開催。CWのリーダー達が各CWから業務改善を提案する機会が月1回ある。
CWの課内プロジェクトへの参加（事務改善、研修、レイアウト、など）年度末に行う全職員向けアンケートとその共有・職位Ⅲ（ベテラン職員）を中心とした実施体制についての意見交換。
意見、提案を吸い上げ、反映させることは随時可能。顕著な業績は局長表彰に推薦した。

<p>定期的な課全体の会議で提案や意見を共有するほか、CWが班やチームを構成し、業務改善等に取り組んでおり、そのリーダーと、定期的な会議で取組状況を共有している。</p>
<p>実施方針策定にあたりCWとSVからなる策定委員会を作り、年間を通じて検証を行う際に出された意見について翌年の実施方針に反映させている。また、早急に取り組み、改善が必要と思われる内容については毎月の所内会議で検討、全体への周知を行っている。</p>
<p>各種PTを設置し、その検討結果を係長会議、係内会議、職員用端末の掲示板機能を用いる等で周知徹底を図っている。</p>
<p>意見や気づきがあれば、その都度、内部の研修会や、毎朝の朝礼で報告し、情報の共有を行っている。</p>
<p>課内エキスパートや業務改善委員を指名しており、その職員が中心となって業務改善等の意見を取りまとめ、課長等に提案するようにしている。</p>
<p>月例のケースワーカー会議において、ヒヤリ・ハット事案を検討する中に、業務改善のヒントがあることが予想されるため、毎月の事例を課長が集め、分析のうえ、改善につなげることとしている。</p>
<p>SV・課長共に生活保護業務経験者であるため、常時CWのブースにて意見等を聞いている。</p>
<p>CWとSVが構成員となり、5つのプロジェクトチームを設置しており、CWが主体的に提案しながら業務を進めている。</p>
<p>業務改善（システム、リーフレット作成等）の検討段階で本庁から意見照会があるため、その機会を活用している。</p>
<p>事務ごとにチーム制をとり、（例、課税調査チーム、監査チーム、債権チーム、自立支援チームなど）業務を進めていく中で改善点などを発見し、対応することで組織として取組みができるような仕組みとしている。</p>
<p>昨年度、CW、SV全員参加の会議の場を設け、業務の棚卸し、業務の配分等に関して議論を行った。その議論を基に、地区割りの見直しや新たに配属された職員の教育担当の配置などの役割の明確化を行った。今年度末には、そうした取り組みの評価を行う、同様の会議を実施し、次年度に向けた体制整備を行う予定である。</p>
<p>現実的には業務改善に向けた意見の吸い上げはできていない。提案は起案文で回議されるもののみで数はごく少数である。なかなか生活保護業務が手一杯で業務改善に特にCWが取り組めていない。</p>
<p>職場ドック→職場環境の改善（ストレス対策）。 （コロナ禍における）業務改善提案→時間短縮、ミス防止。</p>

2-4-9. 職場環境をよりよいものにするための意識や取組

職場環境をよりよいものにするための意識や取組（自由回答より抜粋）
あいさつ、見守り、声かけ、話し合いを持つようにし、気になることは持ちこさない、早めに対応、対処するよう心がけている。
職員同志が仲が悪いのが一番まずい。どんなに仕事が大変でも職員の間関係が良好であれば克服できると考えている。従って一番大切にしているのは職員の間関係である。
できるだけ部下とコミュニケーションを取る（フォーマルな事以外も）。声掛け（あいさつ等）をまめにする。笑顔で接する。
「報・連・相」とも良く言われるが、むしろ自身から収集するよう努めている。
職員間のコミュニケーションが重要であるため、カンファレンスを実施している。
月に1日以上、休暇をとることを職場全体の目標とし、つかれがたまらないようにしてもらう。
自己努力の必要性。同時に他人に助力を求めることの必要性。
意識的に声かけを行い、話しやすい環境を整えるよう努めている。
今は単純な事務における、時間がとられすぎていて本来のケースワークに時間を充分とれない事でやりがいを感じない生活保護業務になっている。効率的な事務処理の向こうに、それらの実現があると感じ取り組んでいる。
雑談を多くすることでCW、SVから情報を把握し、また、SOSを出しやすい環境を作ること。
担当者の意見が積極的に反映される環境づくり。係長や補佐を通さずに課長のところに相談にきてもらいよいことにしている。（全ての業務）
SV、CWだけで生活保護行政は成り立っているのではなく、保護費経理、預貯金調査、戸籍調査などの各専門担当者とのチームワークで成立しているという認識を課全員の職員が持つこと。
積極的に声かけしたり、相談があった際はできる限りその場で応じる等、相談しやすい雰囲気づくりを心掛けている。
常に方針や考え方を明確に示し、課長自身がぶれない姿勢を示すことで、CWが自信を持って業務にあたれるように心がけている。
狭い執務スペースの中でより快適、効率的に業務ができるよう、保管文書の減量、整理、机配置の見直しを意識している。
課の運営自体はできるだけ係長（SV）に任せるようにしている。みなさんよくやってくれるので、その点では楽をさせていただいている。課長としてリーダーシップを求められる局面も多々あるが、パワーをふりまわすのではなく、「（生活保護制度と同様）不足しているところを補う」「困っているところの手当を行う」というのが課長の役割であるとわりきって日々過ごしている。
職員の時間外勤務や休暇取得状況を把握し、業務の進捗状況についてSVと情報共有した上で片寄りのないよう係だけでなく全体で補うなど職員ひとりの責任とせず所全体で業務に取り組めるようにしている。
職員に対する声掛け、話しやすい雰囲気づくりを目指している。職員の苦勞を労い、成功は誉め、失敗は叱ることなく教えるスタンスを常々心掛けている。
<ul style="list-style-type: none"> ・窓口での対応や指導内容において、係として取り組んでいるかといった点や、特定の職員に残業が集中していないか等に留意し、必要に応じてSVや直接CWに声掛けを行うようにしている。 ・困難事例に早めに課長が関わることで、時に感情論や昔からの手法に固執する現場を総合的・客観的視点で指導管理していく。また課長が早期に関わることで、全員で解決していこうという雰

<p>団気が醸成されるとともに、職員にいつでも相談して良いという安心感を持ってもらうように意識している。</p>
<p>生活保護に携わる意味、必要性などを理解することを丁寧に説明し「やりがい」を持たせること。精神的に健康であるよう意識付け、対策の実践。</p>
<p>自分を知ること、お互いが開示すること（話しをさせる、人に話す）、バランスのいい仲間関係をつくること。</p>
<p>心身ともにハードな仕事だと思う。だからこそ、職員ひとりひとりが笑顔で前向きに仕事ができるようサポートできる組織作りをしたい。</p>
<p>CW、SVに安心して業務にあたってもらうために、援助に対して積極的に口を出している。上司が利用者像を正しく理解していることが、職場環境に良い影響があると考えている。また、「対人援助」は評価できる指標がないことが、気になっている。行政評価の仕組みになじまないため、これからどのようにするのが課題である。</p>
<p>現在、どの部署においても課題解決や問題解消に向け苦慮しているが、生活保護の担当部署は、その中でも生活に困窮する市民の生活に直結した厳しい現実と直面する業務に携っている。これはCWにとって大きなストレスとなっている。一方、生活保護は生活に困窮する者にとっての最後のセーフティネットとして、現代社会において重要なものとなっている。このことから各CWの心が折れることのないよう、又、やりがいを持って業務に取り組めるよう職員間のコミュニケーションをとって、信頼関係が厚い職場づくりを進めたい。</p>
<p>実施体制が整わず、1人が1.5人分程度の業務を抱えていれば、必ずできない部分が発生する。建前で頑張りなさいと言うのではなく、今何をすべきなのか、それは何故なのかを、しっかり組織の長が発信するようにしている。</p>
<p>福祉部門、特に生活保護担当課は繁忙で、情報共有しながらといっても、個々のケースワークの多さから、個々の作業になりがちで、悩みが大きくなると表にでてこないという現実がある。己のためにも、雑談を交えた会話を多くできる配慮をしていきたい。</p>
<p>保護の適正実施が図られるためには、福祉事務所の要であるSVの機能発揮により大きく左右されるものと考えており、SVに対しては、CWとは別の、SVであるからこそ期待する役割を担うよう繰り返し伝えている。また、SVとCWの関係性において、人間同士で仕事を行っている以上、結局はそこに信頼関係が築かれていることが何より重要であると考えており、必要があれば、課内での異動や座席の配置換など年度途中であっても躊躇なく行うようにしている。</p>
<p>取りあえず、あまり深刻になりすぎずに、笑顔のある職場環境をつくること。</p>
<p>常にストレングスの視点を意識して部下に接すること。現業の楽しさを伝えること。折れそうな職員を見極めること。</p>
<p>回付される保護決定調書を読み、よい取り組みがあった際に、積極的に声かけし、そのことを評価することを伝えるよう努めている。また、気になること、困難さを感じるがあった際も、共に考え、対応していく用意があることを伝え、個人で抱えこませずに、組織的に対応していく姿勢を示すよう努めている。</p>
<p>人の話を聞く時は、体を向けて、目を見て。言葉と態度で相手を尊重する。保護の決定は組織としての判断、個人が抱えこまない仕組みを見える化しておく。</p>
<p>とにかくコミュニケーションを大切に、CWやSVの対応にねぎらいの声を掛けるようにしている。</p>

2-4-10. 課長向けアンケート調査結果から明らかになったこと

(1) 実施方針及び事業計画 (2-4-3、2-4-6)

<実施方針及び事業計画への取組状況>

- ・実施方針や事業計画の作成については、素案作成、進捗管理、評価の各場面で、SV が中心となって行われていることが明らかとなった。
- ・実施方針や事業計画は、策定時や取組の是正後に「説明している」割合は約 8 割であった。他方で、実施方針及び事業計画の進捗状況については、「説明している」割合が約 5 割にとどまった。
- ・実施方針及び事業計画の職員への意識づけのための工夫としては、定例会議における周知が約 6 割となった。
- ・進捗管理の状況としては、進捗管理をしている層（「定期的な進捗管理をしている」と「不定期に進捗管理をしている」の合計）が 8 割を超えた。「定期的な進捗管理をしている」場合、その頻度は「月に 1 度」が 4 割以上となった。また、進捗管理をしている層における進捗管理の体制としては、「SV が進捗管理を行っている」が 4 割近くとなった。
- ・年度の最後に行う実施方針及び事業計画の結果の評価についても、SV が中心となっているところが 6 割以上を占めた。

⇒実施方針及び事業計画については、策定～事業推進～評価の一連のプロセスにおいて、SV が中心的な役割を果たしていることが確認された。

<実施方針策定の留意点として重要であると考えられるポイント>

- ・組織として強み、弱みを整理、分析し把握する視点（CW や幹部職員が実施方針、事業計画の策定や進捗管理に関与することを含む）
- ・国や都道府県が示す重点項目を自らの組織課題に引き寄せて考える視点
- ・実現可能かつ具体性のある取組を策定する視点
- ・「今すべきことは何か」（重要度・優先度を考慮する）の視点
- ・目標達成に向けて、職員のモチベーションアップを図る視点

⇒実施方針策定においては、CW をはじめ様々な職階が関与するといった検討体制の「策定前」段階、組織の現状や課題を分析し、それに基づき具体的な取組を検討する「策定時」段階、策定後に職員のモチベーションアップを図り、取組を推進していく「検討後」段階において、様々な工夫が行われていることが確認された。

(2) 組織的運営管理と査察指導機能向上にむけた課長としての関与 (2-4-7)

1) SV の状況把握

<関与・工夫していること>

- ・日常的に被保護者の状況やCWの状況をSVに確認するというスタンスの回答と、SVからの求めがあった場合にのみ関与しているというスタンスの回答がみられた。
- ・CW間やCWとSVの連携を促進させたり、状況把握の場面では、CWとSVの3者で行うことを意識したりしているなど、職員の関係性や職階ごとの役割を重視するところも複数みられた。
- ・訪問状況確認表、SVやCWへの指導メモ、進行管理チェックシート、アラートリスト等、独自の進行管理ツールの作成や、進行管理状況の「見える化」による職員への共有といった取組がみられた。また、査察指導台帳を共有ファイル化し、SVもCWも閲覧、管理を可能にしているという回答もみられた。
- ・小規模の実施機関においては、早期段階での口頭報告により情報共有を行っていた。
- ・複数のSVがいる実施機関においては、課長がSVの橋渡し役となる、他係のSVの判断事例の紹介をする、会議を通じた認識共有等の取組がみられた。また、県との協議内容をメッセージにして周知している取組もみられた。

<難しさ>

- ・職員数の多い実施機関では、決定事項の周知徹底に時間がかかる、対応が事後になってしまうという状況がみられた。また、人員配置が標準数に比べ不足している状況や、業務負担が多いという回答も多く見られた。業務負担の多さには、SVが別業務を兼任していたり、所長を兼任していたりといった「SV業務への専念が難しい状況」があることも窺えた。
- ・SVやCWが支援に難しさを感じているケース等では、柔軟な対応を助言したり、個々の世帯状況を考慮したケースワークについて助言したりすることに難しさを感じている回答がみられた。
- ・進行管理のツールを利用している一方で、更新が適時適確になされていなければ、ツールからタイムリーな情報が得られないという回答や、状況確認はシステムでできても、改善するのは人である、といった回答がみられた。

2) 組織内及び組織外との連携体制の構築

<関与・工夫していること>

- ・組織内部で職員同士が信頼関係を築けるよう、定期的にSVやCWから状況を聴き取っているケースもあれば、課長自身がSVに信頼を置いていることをCWに伝えるというケースもみられた。CWにアドバイスするのみならず、SVにフォローのあり方を助言したり、CWとの同行訪問を通じて知識やノウハウを伝達するよう伝えたりしているところもみられた。
- ・課長、SV、CWのみならず、第三者（医療担当者やSV補佐）をクッション役として、コミュニケーションの円滑化を図っているところもみられた。
- ・職階ごとの役割を意識づける働きかけも行われていた。課長の立場から常に発信したり、面談の際に職階ごとの役割についてCWに伝えたりする取組もみられた。
- ・他課との連携については、活用可能な社会資源について職員に助言をするほか、課長として折衝協議を行う、会議や会合の場に積極的に出向く、他業務担当者と情報交換するなど、直接的に働きかけている取組もみられた。部署横断による連携体制の仕組み作りのため、定例会議の場を設けているケースもあった。

<難しさ>

- ・組織内部においては、人との人の関係であることや個々のパーソナリティの面からどうしても難しい部分はある、という回答が複数みられた。加えて、業務多忙により、SVがCWと十分に向き合うことができていない、CWへの指導が行き届かないというところもみられた。頭では職階ごとの役割や重要性を理解していても実践には時間を要する、信頼関係が確立されていなければ有効な指導が成立しないという回答もみられた。
- ・他課や他機関との連携においては、生活保護担当部署が「福祉の何でも屋」と認識される、状況認識の温度差から思うように連携の成果が得られないといった回答がみられた。また（連携先の）人事異動により、従来と同じように連携ができなくなる、連携体制が定着しないといった人事面による難しさも挙げられた。更に、他法他施策が充実してきているものの、それらを十分に活用することの難しさも指摘された。

3) 事務処理の迅速化や能率化、平準化等の促進

<関与・工夫していること>

- ・事務改善検討委員会や業務改善委員会、事務標準化プロジェクトチーム、マニュアルメンテナンスチーム、事務研究会といった検討体制を構築し、定期的に改善のための取組を進めているところもあれば、日常的に改善や検討を促しているところもみられた。また、提案制度を取り入れている実施機関もあった。
- ・マニュアル作成や改良については、所内で取り組むだけでなく、本庁や他区を巻き込んだ改正や、本庁との協働によりマニュアル作成やデータ収集を行っているケースがみられた。
- ・CWの事務負担を軽減するため、可能なものについてはシステムを導入しているところもみられた。そのほか、保護台帳の電子データ化や専門チームによる電子機器を使用した作業効率化にむけた検討を行っているところもみられた。

<難しさ>

- ・事務改善、業務改善に対する職員の意識に個人差があるという回答が複数みられた。要因としては、これまでの手順を変えることに抵抗感をもつ職員がいることや、日々の業務に追われ自らの仕事を振り返ることができず、よいアイデアが出てこないといったことが指摘された。また、外部要因として、時間外勤務削減を指導されていることから、こうした検討に時間がかけられないということも指摘された。
- ・マニュアルについては、日々の業務に追われ更新されない、人事異動による入れ替わりが激しいことによりマニュアル化をしても定着しない、整備したマニュアルをどのように浸透させていくかが難しいという回答がみられた。
- ・システムの導入や電子化に関しては、財政的な問題があるという回答が複数寄せられた。さらに、システムが実務と乖離している部分がある、カスタマイズができないといったデメリットについての回答もみられた。また、特に費用のかかる取組については、導入しなければ効果が分からない上に、費用対効果を検証することが難しいといったことも指摘された。

4) 職員の能力向上についての配慮

<関与、工夫>

- ・ 所内研修や体制を充実させたり（担当者を配置する、職員が1年に1回講師を担当する等）、ケース検討会議等の場を活用したりしているという回答が多くみられた。課長が研修に参加しているという取組も見られた。
- ・ ケース診断会議に全てのCWが参加したり、ケース診断会議の結果を回覧する取組が複数みられた。また、優秀なCWを「課内エキスパート」と位置づけ、ケース診断会議に参加必須とし、知見の蓄積を図った上で課内研修の講師を任せ、課としてのスキル向上につなげている取組も寄せられた。
- ・ 職員が外部研修に参加しやすくなるよう、予算確保への配慮、他の職員にも周知を図り不在時をフォローする体制構築に取り組んでいる実施機関がみられた。また、生活保護業務を進めていく上では、他法に関する知識も必要であることから、年金、保険、福祉や業務に直接関わりのないものであっても興味のある研修には参加を促しているという回答が寄せられた。

<難しさ>

- ・ 内部研修における難しさとしては、講師を務める人材の不足（不在、同じ人が続けてしまう）、研修の効果が見えづらい、内容がマンネリ化し、一定程度経験のある職員にとっては物足りなさを感じている、研修参加に対して消極的で知識習得向上が図れないといった回答がみられた。
- ・ 外部研修については、財政担当部局への折衝の難しさや予算確保の難しさ、旅費不足といったことが指摘された。また、個々人の業務が多忙であり、研修参加に積極的になれない状況であることが窺えた。
- ・ ケース診断会議の共有は、全ての職員に対して周知、徹底することの難しさが指摘された。
- ・ なお、内部研修、外部研修いずれにおいても、令和2年度は新型コロナウイルス感染症の影響で十分に実施、参加できないといった回答が複数みられた。

5) SV 並びに CW の業務量の調整

<関与、工夫>

- ・担当世帯や地区については、SV とともに行う (SV や責任職の主要メンバーと特定の職員に負担が偏らない、年齢や経験年数が偏らないように振り分けを行っている等) 取組が複数みられた。SV が地区担当割りや SV や CW の事務分担について素案を作成しているケースもある。検討体制として、CW と SV のみならず、経理担当、医療・介護担当も協議に加わっているというところもみられた。加えて、課長として人事部局に増員を働きかけているという回答も寄せられた。
- ・年度当初に、課長が各地区の世帯数を平準化し CW や SV を配置しているケースもあれば、SV と CW が班を形成し、業務量に大きな差が出ないようにしているケースもみられた。
- ・新規申請の増加等による業務の急増時を想定し、支援に入るためのルールを策定している実施機関もみられた。
- ・SV が査察指導業務に集中できるための取組としては、SV が CW の育成ができなくなるほどの事務があった場合に全体の業務の見直しを行うという取組がみられた。また、CW 経験のない SV が業務に集中し、経験を積むことができるよう議会对応等の一部業務を課長が引き取っているというケースもみられた。

<難しさ>

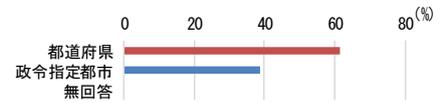
- ・特定の職員に負担が偏らないようにしたいとは考えていても、年度途中で新規開始や廃止、休職等により状況は変わるため、その見立てが難しいという回答のほか、課長自身に生活保護業務経験がないため、業務を振り分けることに難しさを感じているという回答がみられた。また、経験豊富な CW から経験の浅い CW への助言や指導を期待するものの、他人に興味を持たない職員が増えてきていると感じるという指摘も寄せられた。
- ・業務を割り振る際、「割り振られた側の職員」の理解を得ることが難しいという回答がみられた。また、そうした場合に、係の垣根を越えて協力できるか、応援体制が構築できるかといったことの重要性が指摘された。
- ・「今のやり方が本当に正しいか分からない」という回答が複数寄せられた。どこまで取組を進めても「これで十分だ」とは言えないということへの難しさや、自らが異動した後に後任の課長に負担を残すことを懸念する回答がみられた。

2-5. 都道府県・政令指定都市本庁向けアンケート調査結果

2-5-1. 回答者属性

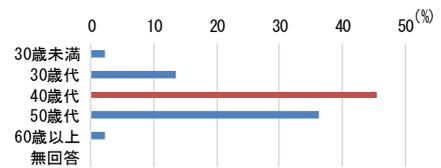
○回答者の勤務先は「都道府県」が約6割、「政令指定都市」が約4割であった。

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除無)%
1	都道府県	27	61.4	61.4
2	政令指定都市	17	38.6	38.6
	無回答	0	0.0	
	計	44	100	44



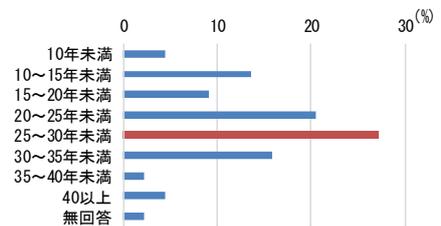
○回答者の年代は「40歳代」が45.5%、「50歳代」が36.4%であった。

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除無)%
1	30歳未満	1	2.3	2.3
2	30歳代	6	13.6	13.6
3	40歳代	20	45.5	45.5
4	50歳代	16	36.4	36.4
5	60歳以上	1	2.3	2.3
	無回答	0	0.0	
	計	44	100	44



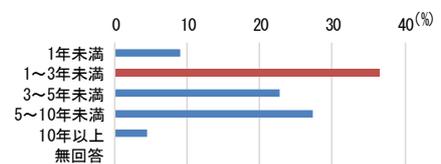
○公務員としての経験年数は「25～30年未満」が27.3%、「20～25年未満」が20.5%であった。

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除無)%
1	10年未満	2	4.5	4.7
2	10～15年未満	6	13.6	14.0
3	15～20年未満	4	9.1	9.3
4	20～25年未満	9	20.5	20.9
5	25～30年未満	12	27.3	27.9
6	30～35年未満	7	15.9	16.3
7	35～40年未満	1	2.3	2.3
8	40以上	2	4.5	4.7
	無回答	1	2.3	
	計	44	100	43



○本庁の保護課勤務経験年数は「1～3年未満」が36.4%、「5～10年未満」が27.3%であった。

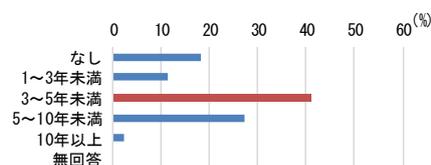
No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除無)%
1	1年未満	4	9.1	9.1
2	1～3年未満	16	36.4	36.4
3	3～5年未満	10	22.7	22.7
4	5～10年未満	12	27.3	27.3
5	10年以上	2	4.5	4.5
	無回答	0	0.0	
	計	44	100	44



○現業員経験年数は「3～5年未満」が40.9%、「5～10年未満」が27.3%であった。他方、現業員経験が「なし」も18.2%を占めた。

Q1-5-1 実施機関での勤務経験年数：うち現業員 (数量)

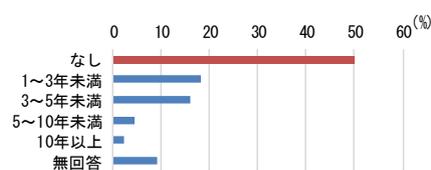
No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除無)%
1	なし	8	18.2	18.2
2	1～3年未満	5	11.4	11.4
3	3～5年未満	18	40.9	40.9
4	5～10年未満	12	27.3	27.3
5	10年以上	1	2.3	2.3
	無回答	0	0.0	
	計	44	100	44



○査察指導員経験年数は「なし」が半数、「1～3年未満」が18.2%、「3～5年未満」が15.9%であった。生活保護担当課長の経験者はほぼいない。

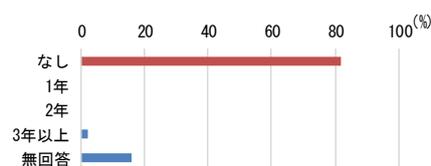
Q1-5-2 実施機関での勤務経験年数：うち査察指導員 (数量)

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除無)%
1	なし	22	50.0	55.0
2	1～3年未満	8	18.2	20.0
3	3～5年未満	7	15.9	17.5
4	5～10年未満	2	4.5	5.0
5	10年以上	1	2.3	2.5
	無回答	4	9.1	
	計	44	100	40



Q1-5-3 実施機関での勤務経験年数：うち保護担当課長 (数量)

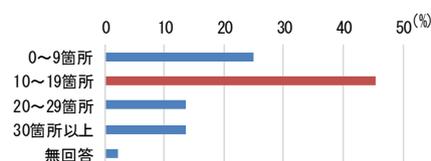
No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除無)%
1	なし	36	81.8	97.3
2	1年	0	0.0	0.0
3	2年	0	0.0	0.0
4	3年以上	1	2.3	2.7
	無回答	7	15.9	
	計	44	100	37



○管内の実施機関の数は「10～19箇所」が45.5%、「0～9箇所」が25.0%であった。

Q1-6 管内の実施機関の数 (数量)

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除無)%
1	0～9箇所	11	25.0	25.6
2	10～19箇所	20	45.5	46.5
3	20～29箇所	6	13.6	14.0
4	30箇所以上	6	13.6	14.0
	無回答	1	2.3	
	計	44	100	43



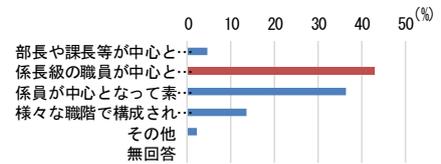
2-5-2. 監査実施計画の策定状況

勤務先	監査実施計画策定時に、国が示す当該年度の監査の考え方や重点事項等以外に、本庁として重要であると考えているもの（自由回答より抜粋）
都道府県	生活保護法第 63 条に基づく返還金の決定において、返還対象額から自立更生に資する金額を控除できるとする実施機関の裁量権について、実施機関の自立更生費の認定状況に差があり、返還決定処分に係る審査請求事案も増加傾向にあることから、監査等の場面において、具体的な助言指導を行う基準的なものが示せるとありがたいと考える。また、実施機関の保護費算定誤りの事案において、東京地裁の判決（H29. 2. 1 H27（行ウ）第 625 号）等を踏まえ、法第 63 条による返還決定処分のあり方も、助言指導に苦慮しているところ。
都道府県	国が示す重点事項以外に、前年度に実施した施行事務監査の結果、多数の実施機関において是正改善を求めた事項についても、監査実施方針における重点的事項に加えることとしている。
都道府県	<p>国の重点事項、留意すべき事項を参考に重点事項を作成し、さらに最重点事項を選定している。事項の選定に当たっては、前年度の検査結果及び生活保護を取り巻く状況等を考慮している。国と異なるものとしては、以下のものを挙げている。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・組織的運営の推進に向けた所長等幹部職員による取組 ・実施方針、事業計画の組織的な策定及び取組 ・医療扶助適正化への組織的な取組体制の構築
政令指定都市	実施機関に負担にならないような監査日程や方法の策定。
政令指定都市	昨年度監査で複数の実施機関に重複している課題を重点項目に挙げている。現年度の監査後に監査指摘の多い事項を分析し、改善に向けて早急に取り組むように実施機関に通知し、確認監査を行っている。
政令指定都市	<p>本市では本庁として昨年度の生活保護施行事務監査の結果等を踏まえ市の生活保護実施方針および監査重点事項を作成している。</p> <p>国が示す当該年度の監査の考え方や重点事項も重要であると考えているが、それに加えて本市独自の課題について、実行的な観点から監査を実施しなければ、監査を実際に受ける実施機関にとっての改善への動機付けに結びつきにくいと考えるため。</p>
政令指定都市	国が示す重点事項等に基づき計画を策定しているが、特に査察指導機能の強化が重要であると考えている。
政令指定都市	<ul style="list-style-type: none"> ・国が示したものを踏まえたものとする。 ・本市の実施機関における課題のうち、複数年に渡り改善されていない事項を盛り込むこと。

○監査実施計画の素案作成の体制としては、「係長級の職員が中心となって素案を作成している」が43.2%、次いで、「係員が中心となって素案を作成している」が36.4%であった。

Q2(1)② 監査実施計画の素案を作成する際の体制 (SA)

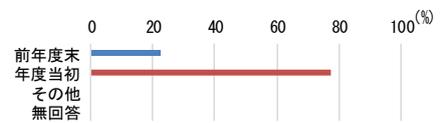
No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除無)%
1	部長や課長等が中心となって素案を作成している	2	4.5	4.5
2	係長級の職員が中心となって素案を作成している	19	43.2	43.2
3	係員が中心となって素案を作成している	16	36.4	36.4
4	様々な職種で構成されるチームで素案を作成している	6	13.6	13.6
5	その他	1	2.3	2.3
	無回答	0	0.0	
	計	44	100	44



○監査実施計画の周知時期としては、「年度当初」が77.3%、「前年度末」が22.7%。年度当初に周知している場合は「4月」や「5月」、年度末に周知している場合は「3月」が多い。

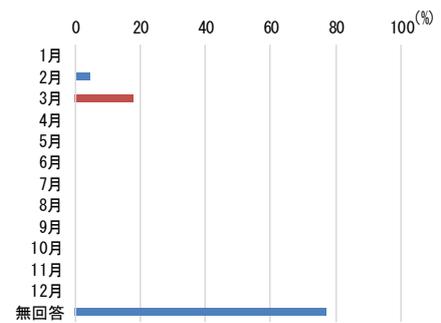
Q2(2)① 監査実施計画を管内実施機関に周知している時期 (SA)

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除無)%
1	前年度末	10	22.7	22.7
2	年度当初	34	77.3	77.3
3	その他	0	0.0	0.0
	無回答	0	0.0	
	計	44	100	44



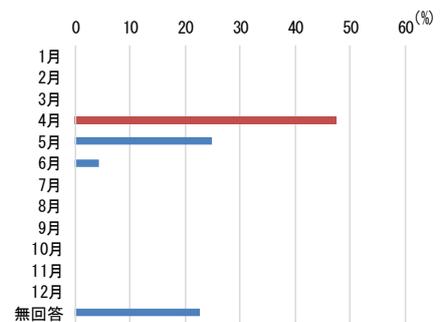
Q2(2)①-1 前年度末(例年月) (SA)

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除無)%
1	1月	0	0.0	0.0
2	2月	2	4.5	20.0
3	3月	8	18.2	80.0
4	4月	0	0.0	0.0
5	5月	0	0.0	0.0
6	6月	0	0.0	0.0
7	7月	0	0.0	0.0
8	8月	0	0.0	0.0
9	9月	0	0.0	0.0
10	10月	0	0.0	0.0
11	11月	0	0.0	0.0
12	12月	0	0.0	0.0
	無回答	34	77.3	
	計	44	100	10



Q2(2)①-2 年度当初(例年月) (SA)

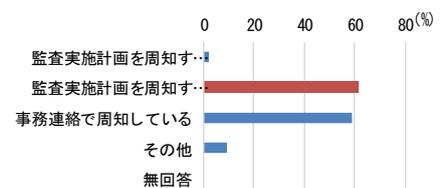
No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除無)%
1	1月	0	0.0	0.0
2	2月	0	0.0	0.0
3	3月	0	0.0	0.0
4	4月	21	47.7	61.8
5	5月	11	25.0	32.4
6	6月	2	4.5	5.9
7	7月	0	0.0	0.0
8	8月	0	0.0	0.0
9	9月	0	0.0	0.0
10	10月	0	0.0	0.0
11	11月	0	0.0	0.0
12	12月	0	0.0	0.0
	無回答	10	22.7	
	計	44	100	34



○監査実施計画の周知方法は、「監査実施計画を周知することが目的に含まれる会議を開催し、周知している」や「事務連絡で周知している」が多い。

Q2(2)② 監査実施計画を管内実施機関に周知する方法 (MA)

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除無)%
1	監査実施計画を周知することのみを目的とした会議を開催し、周知している	1	2.3	2.3
2	監査実施計画を周知することが目的に含まれる会議を開催し、周知している	27	61.4	61.4
3	事務連絡で周知している	26	59.1	59.1
4	その他	4	9.1	9.1
	無回答	0	0.0	
	計	44	100	44



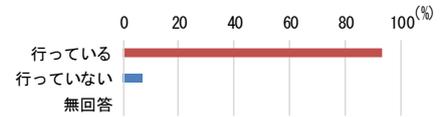
2-5-3. 管内実施機関の組織的運営管理及び査察指導の状況に関する本庁の認識

(1) 管内実施機関の「実施方針」および「事業計画」について

○実施方針ヒアリングは、本庁の9割超が実施している。

Q3(1)① 管内実施機関が策定した実施方針および事業計画について把握するためのヒアリング (SA)

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除無)%
1	行っている	41	93.2	93.2
2	行っていない	3	6.8	6.8
	無回答	0	0.0	
	計	44	100	44



勤務先	実施方針ヒアリングでの聞き取り内容
都道府県	県独自に実施機関への聴取事項の調書を作成し、「組織的運営管理」および「査察指導」についてより具体的にヒアリングにおいて、聞き取りを行っている。
都道府県	<ul style="list-style-type: none"> 前年度の取組に対する評価、前年度監査結果等をふまえて課題分析がされているか。 重点事項は、恒常的に定着している事項、緊急性が低い事項を除き、早急に対応が必要な事項を中心に3~5点程度策定されているか。 手順等は具体的となっているか。 出来る限り数値目標を設定しているか。 実施時期は具体的となっているか。 組織として策定され、周知徹底されているか。
都道府県	保護動向及び雇用情勢等地域の状況についての分析、前年度監査指摘事項及び前年度取組の評価、分析を踏まえ、現業員や幹部職員参加のもと十分検討の上策定し、また策定後に適切に所内周知されているか。事業計画は、実施方針を基に少なくとも四半期又は半期ごとに評価や検証が行われるよう、具体的な取組内容や実施時期が明らかにされているか。
都道府県	<p>※すべての実施機関に対して行っているのではなく、監査の指摘率が高い事務所や査察指導員が新任である事務所等を中心に行っている。</p> <ul style="list-style-type: none"> 実施機関の現状及び課題を把握しているかどうか。 現状及び課題を把握したうえで、実施方針を策定しているかどうか。 実施方針を踏まえ、事業計画を策定しているかどうか。
都道府県	<ul style="list-style-type: none"> 前年度の方針をそのままコピーしただけになっていないか。 事業計画上に所長等幹部職員は入っているか。 事業計画が成果を意識したものになっているか（病状調査等の調査を行うことが目的となっていないか）。
都道府県	<ul style="list-style-type: none"> 年度当初のヒアリングでは、福祉事務所が作成した実施方針について、昨年度の事業実績及び今年度の方針策定にいたった経緯などを聴取している。 さらに今年度の福祉事務所の組織体制、人員配置、福祉事務所の課題などについて全般的に聞き取りをし、その後の施行事務監査につなげている。
都道府県	<ul style="list-style-type: none"> 各実施機関の課題や問題点をどのように認識しているか。 認識した課題及び国・県の方針を実施方針及び実施計画に反映させているか。 方針をどのように周知しているか。 具体的な目標を立て、実効性のあるものとなっているか。

都道府県	平成 17 年 3 月 29 日付け社援保発第 0329001 号厚生労働省社会・援護局保護課長通知に基づき、保護の動向及び雇用情勢などについて客観的な資料等に基づいて分析を行っているか、昨年度の監査の指摘事項及び昨年度の業務取組結果を踏まえた実施方針及び事業計画が策定されているか、実施方針は幹部職員を含めた組織的な取組内容となっているか等を観点としている。
政令指定都市	重点事業（の数値目標）、自主的内部点検事業及び適正化対策事業の内容についての確認や、国の策定通知が示したポイントを踏まえているかのチェックを行うほか、おもに課長職に対して組織運営における課題等について聞き取りを行っている。
政令指定都市	実施機関が取組むべき課題を分析し、具体的改善策を掲げ、その取組みをどのように行うのかということを取組むことができるようにヒアリングをしている。本庁の意見を全面に押し出すのではなく、実施機関の良い取組みを評価しながら、実施機関が自主的に「こうします」と言えるような雰囲気づくりを大事にしている。
政令指定都市	昨年度の生活保護施行事務監査や現状実施機関が置かれている状況等から、表出された課題について、問題意識をどのように感じているか。課題に対しての解決に向かい、誰が、いつ、どのように改善に向けた取組みを行うのか。その取組が、課題についての解決に確実に結びつくものとなっているか。取組について、組織で目的意識などについて共有し、一丸として取組む姿勢がみられるかなどを意識している。
政令指定都市	<ul style="list-style-type: none"> ・現状と課題及び要因の分析について適切に行うことができているか。 ・具体的に分析、評価を行ったうえで、実施機関として当該年度に特に取り組むべき事項を定め、重点事項ごとにアクションプラン（行動計画）を定めることができているか。

○実施方針や事業計画について本庁として課題に感じることは、「前年度の実施方針および事業計画の取組結果について、適切な評価や分析ができていない」が半数、「実施方針に対する取組推進策が具体的なものになっていない」、「事業計画について、『誰が、何を、いつまでに行う』といった職階ごとの役割分担がなされていない」が約 4 割であった。

Q3(1)③ 管内実施機関の実施方針や事業計画について、本庁として課題に感じていること (MA)

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除無)%
1	所長等幹部職員及び現業員等関係職員の参加のもと、十分に討議することができていない	10	22.7	24.4
2	前年度の実施方針および事業計画の取組結果について、適切な評価や分析ができていない	22	50.0	53.7
3	前年度の監査での指摘事項等を踏まえた問題の要因把握ができていない	14	31.8	34.1
4	実施機関が所在する地域の概況や特性を踏まえた実施方針、事業計画が策定できていない	4	9.1	9.8
5	早急に改善が必要な事項を重点項目として設定するなど、優先順位をつけた実施方針が策定できていない	16	36.4	39.0
6	実施方針に対する取組推進策が具体的なものになっていない	18	40.9	43.9
7	実施方針に対する取組推進策の実現可能性が低い	3	6.8	7.3
8	事業計画について、「誰が、何を、いつまでに行う」といった職階ごとの役割分担がなされていない	18	40.9	43.9
9	事業計画について、問題改善のための具体的な取組内容や実施時期の明確化がなされていない	15	34.1	36.6
10	「保護の実施機関」としての課題認識と「自治体組織」としての課題認識を混同している	1	2.3	2.4
11	実施方針や事業計画の内容が職員に周知されておらず、取組に反映されていない	10	22.7	24.4
12	その他	5	11.4	12.2
	無回答	3	6.8	
	計	44	100	41



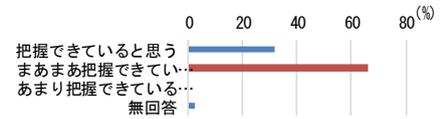
勤務先	管内実施機関の実施方針や事業計画について、 本庁として課題に感じていることに対する具体的な指導・援助
都道府県	生活保護施行事務監査で同じような指摘を毎年繰り返している事務所に対し、指摘事項のうちどの事項について、今年度確実に改善を図っていくのか、最低1つは決め、それを確実に実施する事業計画をともに策定している。 ※いくつも実施することとしていても、結局は中途半端に終わってしまうため、1つずつ確実に完全を図っていくほうが効率的である
都道府県	ヒアリングの際に実施方針のあるべき姿を説明している。監査の際に具体的な修正すべき部分を指摘している。
都道府県	「計画・実施・評価・見直し」を行うことが重要であるから、評価が不十分である場合は昨年度の取組状況等について、方針が具体的でない場合には具体的に何をやるのかについて、検討するよう促す。
都道府県	実施方針とヒアリングにおいて、課題がみられた場合には、実施方針や事業計画の見直しを行うよう指示し、改善されたかどうか確認を行う。 また、査察指導員を対象者として研修会を実施し、実施方針や事業計画の策定方法についての講義を行い、適正な実施方針及び事業計画の指導を行っている。
政令指定都市	実施方針、事業計画が何のためにあるのか、その視点について、正しく共有できているかをヒアリングで確認することが第一だと考えている。その上で、昨年度の生活保護施行事務監査や現状実施機関が置かれている状況等から、表出された課題について、問題意識をどのように感じているか。課題に対しての解決に向かい、誰が、いつ、どのように改善に向けた取組を行うのか。その取組が、課題についての解決に確実に結びつくものとなっているか。取組について、組織で目的意識などについて共有し、一丸として取り組む姿勢がみられるかなどを意識し、丁寧に聞取りを行う中で指導・援助を行っている。
政令指定都市	特に、地域の保護動向の分析が弱い事例が多いことから、世帯類型別に見た推移や開始・廃止の理由別の分析を行い、世帯類型に着目した課題を抽出するよう助言等を行っている。 実施機関の課題として優先順位が明らかにおかしいものについては、助言ではなく修正を指示している。 事業計画の取組ごとに中心となって担う人物（役職）を併記させ、いつ着手し、いつ完結するのかを明記するよう指示している。
政令指定都市	管内実施機関で行っている良好な取組事例を紹介し、実施方針策定等の参考にしようとしている。
政令指定都市	実施機関から提出された実施方針について、本庁で事前検討会を行い、早急に改善が必要な事項を重点項目として設定するなど、優先順位をつけた実施方針が策定されているかを分析し、その結果を実施機関にフィードバックして、確定前の再検討を促している。
政令指定都市	実施機関によって課題が異なるため、まず、年度当初の個別協議会で修正を指示。その内容を後日確認。監査では、実施方針に基づいた職場運営がなされているか確認。課題があれば指摘、改善を求め、次年度の実施方針へつなげていく。

(2) 生活保護法施行事務監査について

○生活保護法施行事務監査による管内実施機関の取組状況の把握については、「まあまあ把握できていると思う」が65.9%、「把握できていると思う」が31.8%であった。

Q3(2)①-1 管内実施機関の取組状況を適切に把握できているか (SA)

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除無)%
1	把握できていると思う	14	31.8	32.6
2	まあまあ把握できていると思う	29	65.9	67.4
3	あまり把握できていると思わない	0	0.0	0.0
	無回答	1	2.3	
	計	44	100	43



勤務先	「把握できていると思う」と回答した理由
都道府県	組織的運営管理及び査察指導については、例年、監査における重点項目として位置付けており、特に注意して確認を行っているため。
都道府県	監査時において、担当ケースワーカーに対し直接聞き取りや助言を行い、改善点や今後の取組を明確にするとともに、監査終了時にはその場において、管理職を含めて講評を行い、監査結果の浸透に努めている。
都道府県	今年度は個別のケース検討に加え、管理運営事項に関して監査班長が所長等幹部職員に対するヒアリングを重点的に実施しており、その中で各実施機関の課題やその分析内容、取組状況等の聞き取りを行っている。
都道府県	生活保護法施行事務監査においては、監査調書に基づくヒアリングにより実施機関の取組状況を把握できるが、監査調書以外に自動車保有一覧、扶養義務者一覧、施設入所者保有金一覧（いずれも本県独自様式）などにより監査時に提出を求めていたり、各月の訪問実施状況を各実施機関から報告を求めるなどし、各実施機関の状況は把握できている。
政令指定都市	組織運営管理ヒアリングで課長やSVに実施機関の強みや苦手としている事項を聴取し、個別・事例別監査の際にその視点を反映しながらケース検討を行っている。
政令指定都市	一般監査で実施状況ヒアリングに向けて、実施体制や収入、資産の把握、課税調査の取組状況、本庁より送付する各種リストの活用状況等、事前に資料を求めている。
政令指定都市	本市では比較的多くの延べ職員数を投入して監査を実施している。そのためきめこまやかな指導ができていると考えている。また、指導台帳も詳細に作成している為、適切な状況把握が出来ていると思っている。

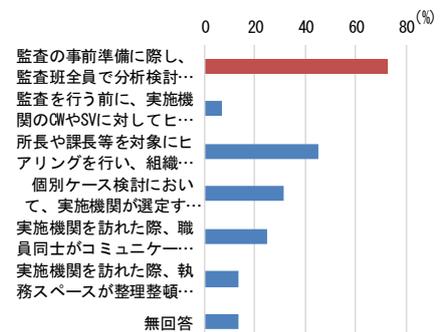
勤務先	「まあまあ把握できていると思う」と回答した理由
都道府県	監査を実施する当課・福祉事務所双方に経験等に起因する知識のバラつきがあり、均質な監査の実施が困難であるため。
都道府県	実施機関における課題について、ある程度把握はできていると考えるが、限られた範囲（書面、期間など）では把握できない部分も多くあると考える。
都道府県	令和2年度においては、コロナ禍であったため、試行的にテーマを絞った監査を実施したため、範囲や時間が限定された。

都道府県	毎年、管内の全実施機関を対象に一般監査を実施している。しかし、中核市等、規模の大きな実施機関への監査の場合、監査スケジュールや監査班員数等の都合上、十分な数の個別ケース検討ができているとは言い切れない側面があるため。
政令指定都市	監査対象を無作為抽出していることから、大まかな傾向の把握はできていると思われるが、あくまで一部を確認していることから、完全な把握はできていないと思われる。
政令指定都市	本庁職員の体制的に十分な監査は行えていない。
政令指定都市	書面からは気付けない点があるように感じる。
政令指定都市	原則として課長職レベルでのヒアリングを行って情報共有や助言指導を行っている。また、これまで全CWを対象に担当ケースの台帳点検を行っており（1CWあたり4～6ケース）、点検の前後に各30分程度、地区の状況や課・系の雰囲気、SVからの指導の状況などについて、監査官がCWから聴取している。さらに、各監査官が事項別監査において十分なヒアリングを行っており、重層的な指導ができていると考えている。
政令指定都市	実施体制の運営管理のヒアリングにより把握した生活保護業務の取組状況等を個別ケース検討で確認し、まあまあ把握できていると考えているが、個別ケース検討については、例年約500世帯程度（全世帯の約3%）の検討数となっており、厚生労働省が示す約1割を監査するという規定に達していないことから、しっかりと把握できているとまでは言い切れない。
政令指定都市	<ul style="list-style-type: none"> 管理職（所属長）と査察指導員に対しヒアリングを行っており、職位別の運営管理状況について丁寧な聞き取りができていると思う。 進行管理を行っている資料を監査会場に用意してもらい確認しているが、限られた監査日数の中で重点事項を中心にみているため、全て把握しきれていない部分はあると感じている。

○監査の際に行っている工夫としては、「監査の事前準備に際し、監査班全員で分析検討し、問題の所在をあらかじめ把握している」が72.7%、「所長や課長等を対象にヒアリングを行い、組織的運営管理や査察指導への関与について状況を把握している」が45.5%であった。

Q3(2)①-2 監査の際に、管内実施機関の組織的運営管理や査察指導の状況、課題を適切に把握するための工夫 (MA)

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除無)%
1	監査の事前準備に際し、監査班全員で分析検討し、問題の所在をあらかじめ把握している	32	72.7	84.2
2	監査を行う前に、実施機関のCWやSVに対してヒアリングを行い、困り事や悩みを聞く機会を設けている	3	6.8	7.9
3	所長や課長等を対象にヒアリングを行い、組織的運営管理や査察指導への関与について状況を把握している	20	45.5	52.6
4	個別ケース検討において、実施機関が選定するケースをあらかじめ示している	14	31.8	36.8
5	実施機関を訪れた際、職員同士がコミュニケーションをとれているか意識的に観察している	11	25.0	28.9
6	実施機関を訪れた際、執務スペースが整理整頓されているか意識的に観察している	6	13.6	15.8
	無回答	6	13.6	
	計	44	100	38

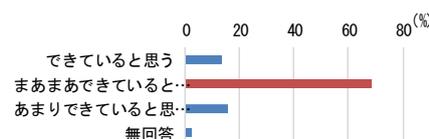


勤務先	監査の際に、管内実施機関の組織的運営管理や査察指導の状況、課題を適切に把握するための工夫（その他具体的な取組）
都道府県	査察指導員と現業員の関係性や信頼度等を可能な限り把握することを心がけている。課長等幹部職員が管内の生活保護事情を、どの程度把握認識されているのかにも注目し、監査実施している。困難事案等における組織的な対応について、ケース検討会議録等の内容確認において、現業員の意見や幹部職員からの助言等がどのような内容なのかなど把握するように努めている。特に、現業員が孤独な環境に置かれないような工夫、取組もヒアリングにより確認しているところ。
都道府県	監査時には、雑談から入り、話しやすい雰囲気を作るよう意識している。また、査察指導台帳（エクセルファイル）をパソコンから直接見させてもらっている。監査前に、課長、班長、監査担当等で分析検討している。
都道府県	一般ケース検討のヒアリングにおいて、経験年数の短い職員から困りごと等を聞くことを意識して行っている。
都道府県	ヒアリングで、査察指導員に対して、所長、課長等の幹部職員の生活保護行政への関与度合いについて、聞き取りを行うようにしている。
都道府県	監査中に、CW やSV に対して、困り事や悩みを聞く機会を設けている。
政令指定都市	産育休者や病休者の数を見てCW の持ちケース数の平均値を確認している。一部の職員に負荷がかかり過ぎていないか等を組織運営ヒアリングで質問し、具体的対策を聴取している。
政令指定都市	監査実施の前に、実施機関のSV に対し、現業員の状況をヒアリングしており、特に課内の中心的な存在のSV には、課全体の職場の雰囲気をヒアリングしている。
政令指定都市	監査の実施期間の数日間だけでは、実施期間の状況を把握しておくことは困難であるため、監査の実施期間以外に、他の要件などで実施機関へ出向いたときにケースワーカーと雑談をしたり、現場の雰囲気を観察したりするなどし、実施機関の状況のある程度イメージとして掴んでおくなどするようにしている。
政令指定都市	上記のほか、監査の最終日にも実施機関の査察指導員を集め、おおむねの監査の結果について伝えるとともに是正の方向性や実施機関における困りごと等を聴取し、助言・指導を行う機会を設けている。
政令指定都市	個別ケースを見た後、ケースワーカーにヒアリングを行う際、仕事の助言を誰から受けているかなど係内の状況も聞くようにしている。

○管内実施機関の組織的運営管理の推進や査察指導機能の向上にむけた具体的な指導・援助については、「できていると思う」が13.6%、「まあまあできていると思う」が68.2%。他方、「あまりできていると思わない」は15.9%であった。

Q3(2)②-1 組織的運営管理の推進に向けて具体的な指導・援助ができているか (SA)

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除無)%
1	できていると思う	6	13.6	14.0
2	まあまあできていると思う	30	68.2	69.8
3	あまりできていると思わない	7	15.9	16.3
	無回答	1	2.3	
	計	44	100	43



勤務先	「できていると思う」と回答した理由
都道府県	監査後に、福祉事務所の課題に応じて必要な資料を提供している。指摘事項の多い福祉事務所に対しては、確認監査の前に、電話又は訪問により改善状況を適時確認している。
都道府県	監査において、組織的運営管理や査察指導機能に不備が見られた場合、課長や査察指導員等から事情を確認し、具体的な指導・援助を行うこととしているため。
政令指定都市	令和元年度より査察指導監査担当主査を本庁に1名設置し、アウトリーチでの助言、指導が可能な体制を整えている。

勤務先	「まあまあできていると思う」と回答した理由
都道府県	SV 台帳に完成形はないものと考えているが、監査時に確認の上、必要と思われる事項の追記について助言を行っている。
都道府県	課長（課長補佐）に、SV の業務の管理（確認）を行うように依頼しているから。
都道府県	実施機関でのケースワーカー経験のある職員を生活保護指導職員として配置しているため。
都道府県	<ul style="list-style-type: none"> ・ 監査終了時に監査班長から所属長等幹部職員に対し、指摘事項や組織的課題について時間をかけて具体的に説明している。 ・ 実施機関からの疑義照会に対する助言等に加え、実施機関を直接訪問しての指導や援助、実施機関の抱える課題等を協議するための場を設けている。
政令指定都市	ただ指摘をするだけでなく、改善方法についても一緒に検討する等行っている。
政令指定都市	平成 30 年度、平成 31 年度において「組織的運営管理による生活保護の適正実施について」という監査重点項目を立てて、生活保護施行事務監査を実施している。平成 30 年度においてはほぼ全ての実施機関で当該事項についての監査指摘を行ったが、平成 31 年度においては、当該項目についての指摘を行った実施機関が無くなっており、2 か年に渡って助言指導を行った結果と考えている。
政令指定都市	再任用職員（保護課長あるいは査察指導員経験者）による査察指導票のチェックを行い、実務における具体的な指導・助言を行っている。
政令指定都市	例年の監査により、査察指導員の管理的機能については補助簿等を活用し、各現業員の業務の遂行状況等を捕捉し、必要な指導ができており、一定の水準に達していると思うが、現業員が指示に従わない場合のさらなる指導や、精神的負担等を抱えた現業員への接し方、現業員の教育等、教育的機能、指示的機能については十分な指導援助ができておらず、結果として各現業員の業務状況は適切に把握できているが、把握のみに留まっており効果的な指示出しや教育ができていない実施機関が例年、散見されている状態である。
政令指定都市	年度当初に管理職にもヒアリングを行うとともに、一般監査においては管理職、査察指導員、現業員それぞれにもヒアリングを行い、組織的な問題点を把握するように努めている。

勤務先	「あまりできていると思わない」と回答した理由
都道府県	施行事務監査において、査察指導員に人事異動があった際、査察指導機能が継続的に維持されない事例が散見されるため。
都道府県	監査の是正改善報告において、指摘事項に対する原因分析が乏しいことや、改善に向けた取組内容に具体性が欠けているにも関わらず、県本庁として再提出や追加報告を求める等の指示を行うことなく受理している。実施方針においては県本庁が福祉事務所に対し、それぞれの抱える課題や問題を分析させた上で改善策の策定や実施方針への反映といった具体的な指導ができていないこと。
政令指定都市	課題の発見には至るが、課題が発生する背景を把握するまでには踏み込めておらず、根幹的な問題を適切に把握できないままの指導となっている。

勤務先	管内実施機関の組織的運営管理の推進や査察指導機能の向上にむけた具体的な指導・援助をするための工夫
都道府県	実施機関からの日常的な制度運用に関わる疑義照会には、できるだけ迅速かつ丁寧に根拠等も含め適切に助言することを心がけている。
都道府県	具体的な改善方策について教示し、理解させるためには時間が必要。監査全体のスケジュールよりも教えることを優先している。
都道府県	過年度に渡る W0 の状況を把握し、課題を分析する。問題が生じている原因の分析と、それに対する具体的な方策の立案がされるよう助言する。
都道府県	施行事務監査の機会等を利用して、県内の実施機関の中でも効果的な取組を実践している例を情報提供するよう心がけている。
都道府県	県福祉事務所で生活保護業務に従事し、制度に精通した OB 職員を会計年度任用職員の「生活保護適正実施巡回指導員」として任用し、日常業務に対する指導及び助言、人材育成、教育機能の支援等のきめ細やかな継続的な支援を行っている。管内実施機関の抱える問題等を協議するための相談会を毎月 1 回県庁で開催し、担当職員が個別指導に対応している。
都道府県	各実施機関の毎月の訪問実施状況を翌月 10 日までに報告させ、訪問計画に対する実施状況の把握を行っている。 自動車保有ケースや通院移動費支給ケースなど個別の事情によるものについて、それぞれの状況の進捗管理ができる県独自の様式を作成し、各実施機関においては、これにより進捗管理を行っている。また、扶養義務者についても、県独自の扶養義務者一覧表を作成し、各実施機関に整備・活用を促している。
政令指定都市	組織運営管理ヒアリングで聴取した内容と実際の帳票類の管理状況を点検し、実施機関の課長や SV の認識と現実のギャップを指摘し、確実に進捗管理する仕組みを助言している。
政令指定都市	査察指導員向けの研修を実施している。
政令指定都市	監査を実施する際に行う、いくつかのヒアリング（運営管理ヒアリング、事項別ヒアリング、SV ヒアリング、管理職ヒアリング）のほか、監査後の巡回指導など、出来るだけ対話を丁寧に行っている。
政令指定都市	管内の全査察指導員が参加する実施機関主催の会議（隔月開催）に本庁職員も参加しており、必要があればその都度助言している。
政令指定都市	各 SV が進捗管理で使用しているエクセル表などを共通フォルダに集め、誰でも使用できるようにしている。

勤務先	生活保護施行事務監査（一般監査）実施後、実施機関が速やかに取組を是正・改善したり、適切な運営を続けたりできるよう本庁として行っているサポート
都道府県	現場経験のない査察指導員が属する実施機関へは、可能な限り特別監査による是正状況の確認や巡回指導を通じて、現場に出向き一緒に考えられる機会を設けている。
都道府県	一般監査時には極力書面で結果概要を現地に残すこととしている。
都道府県	小規模 W0 に対する巡回指導や、結果通知手交時の幹部職員とのヒアリングなど W0 の状況に応じて対応している。
都道府県	小規模な実施機関に対しては、原則特別監査を実施し、直接是正改善の状況の確認や、その他困難事例等について助言している。
都道府県	検査及び日頃のやり取りの中で、改善事項に関して、参考となる取り組みをしている事例を事務所に紹介する。改善の方向性を決めかねている事務所へ助言をする。検査終了後に、事務所の希望する事項の研修を実施している。
都道府県	施行事務監査において実施水準の低下が顕著な福祉事務所や事件等が発生した福祉事務所に対し、特別監査を実施している。一般監査の成績を踏まえ、実施水準の低い福祉事務所を 3～5 程度選定し、その課題に応じた個別指導を実施している。
都道府県	監査終了後の講評時において、指摘事項に対する改善策を口頭で伝えている。実施機関からの要請があれば、研修会・勉強会の実施。
政令指定都市	実施機関が速やかに是正・改善に対応できるように、監査結果通知を発出する前に改善事項に関してまとめた資料を提供している。また、監査実施から一定期間後に確認監査を実施し、確認結果を踏まえてヒアリングを行っている。
政令指定都市	監査改善指示後に具体的な改善方法を実施機関と協議し進めている。課題が多い実施機関については特別指導監査を実施し、次年度年間を通じてサポートしている。年度内においても、改善取組の状況確認を行う場合あり。
政令指定都市	指摘事項が多い実施機関に対しては、講評以外でも実地での追加ヒアリングを行っている。
政令指定都市	特別監査（確認監査）以前に、一般監査時から 2 か月が経過した時点で「2 か月点検」を実施している。再任用職員による各区の巡回指導を行う中で是正状況の確認を行っている。

勤務先	生活保護法施行事務監査を実施する上で難しさを感じる点
都道府県	<p>国の監査の基準と福祉事務所の現状とで差がある場合の対応。(例) CWの定員について、国の監査基準では産休職員も定数としてカウント。福祉事務所では産休職員の発生により担当ケース数が100を超える状況が発生する見込みだが、人事当局は国の監査基準を踏まえ増員に応じない。</p> <p>多数のケースを担当している、毎年度担当地区を変える等の事情により、CWが個々のケースの状況について十分に把握できていないことがあり、特に上半期の監査時には、まだ一度も相手と面談すらできていないといった状態で聞き取りを行わざるを得ず、質疑が効果的に行えない。</p>
都道府県	<p>本課が福祉保健部局の主管課であるため、監査への課長職の参画がほとんどできない点。</p> <p>生活保護業務の未経験者や現業業務から長期離れていた職員にとっては、監査業務は困難であり、そもそもの生活保護担当職員数が不足していることが、最大の問題である。</p>
都道府県	<p>実施機関によっては、査察指導員が他の業務を兼務していたり、生活保護の経験がない者である場合がみられ、適切な進捗管理が出来ていないところがある。そのため、同じ指摘事項が数年に渡り改善されないところがあり、指導が難しいと感じる。</p>
都道府県	<p>以下についての福祉事務所における状況</p> <ul style="list-style-type: none"> ・職員の異動が短期間であることから、安定的な運営につなげることの難しさ(戦力として大きくなった時に、育ててきた職員が異動してしまう) ・支援困難事例の多様化と支援のための専門知識の理解 ・生活保護制度及び他法他施策の充実に伴う理解しなければならない範囲の拡大と生活保護制度における取扱いの複雑化 ・訪問実績の増加に向けての改善、取り組み
都道府県	<p>高齢単身者をはじめとした被保護世帯の増加傾向により、それに見合った抽出率での個別ケース検討が年々難しくなっている。時間と人員の確保の両面から。</p>
都道府県	<p>毎年、少量とはいえ分量の資料の作成を実施機関に求める一方、限られた人員と期間で行う指導・援助がそれに見合っているかどうか確信が持てないこと。</p>
都道府県	<p>生活保護は対人支援の制度であるがゆえに、実施機関が努力を尽くしていても相手(被保護者)がそれに応えなければ改善が難しいことも多々ある。そういった現場の事情は十分理解できる一方で、県本庁として監査基準に満たないものは是正を求めて行く必要があるが、そのことが実施機関の実施水準向上につながるのか疑問を感じることもある。</p>
都道府県	<p>従前からのやり方が踏襲され、定着しているような状況ではなかなか改善が図られない(前例踏襲のやり方からいかに方向転換させるか)。</p>
政令指定都市	<p>監査の実施により、ケースワーカーに負担が生じることから、モチベーションの向上が困難であると感じている。判断の難しい事例の指導等に関し、意見が分かれる場合があり、正しい判断であるかの結論を出すことが難しい。</p>
政令指定都市	<p>生活保護制度自体が複雑化しており、職員の人事異動で実施機関の水準が変わってしまうこともある。本庁主催のCW・SV研修だけではなく、実施機関の自主的研修で人材育成を行い、水準維持・向上を積極的に取組んでいけるような体制になると良いと思う。正直なところ、現状の職員配置では難しいと思うが。</p>

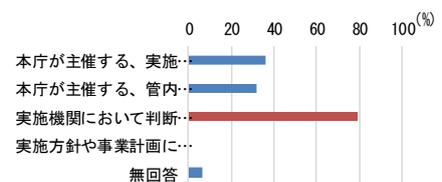
政令指定都市	講評内容や指導事項を伝達するにあたって、実施機関の実状に応じた具体的な改善方法例も併せて示すなどの工夫をしなければ、実施機関の効果的な対応が見込めない可能性があるとともに、かえって不適切事案の指摘だけが目立ってしまい、実施機関との信頼関係を損なう恐れもある。
政令指定都市	「伝える」ことが一番難しいと考えている。色々な帳票を作成し、ヒアリングを重ね、その実施機関の状況のある程度正確に把握したとしても、それを伝える場面について、こちらの意図しない内容に伝わってしまうことがある。そうなっては、監査に費やした労力がすべて無駄になってしまうので、講評や監査結果通知など、文章のみから読み取ってもらうだけでなく、ヒアリングの機会などにこちらの意図が正確に伝わることに一番神経を使っている。
政令指定都市	一般監査において査察指導員の管理機能の向上は見られており、各種補助簿を使用した管理体制は各実施機関整っているが、現業員の指示出し、履行状況の確認においてメンタル不安等を抱える現業員への支援・指示に悩んでいる査察指導員が多い。
政令指定都市	監査終了後指摘した事項が、その後の査察指導に活かされているかどうか疑問であり、監査が終われば安心するばかりでまた、日々の業務に追われその後の業務に活かされていないのではと感じる。
政令指定都市	組織に対する改善指示事項の共有が図られず、経年に渡り問題の解決に至らないことがある。組織内で課題を共有し、改善を要する事例についてその事例を解決するだけでなく、同様の事例がないか組織全体で点検を行うよう指導を行う必要があると考えている。

(3) 管内実施機関の取組状況を把握することができる機会

○施行事務監査以外で、管内実施機関の取組状況を把握することができる機会としては、「実施機関において判断が困難な事案が発生した際の照会」が79.5%、「本庁が主催する、実施機関の状況を共有することを目的とした会議」が36.4%、「本庁が主催する、管内実施機関全体を対象とした業務改善会議や意見交換会等の場」が31.8%であった。

Q3(3) 管内実施機関の取組状況を把握することができる機会について (MA)

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除無)%
1	本庁が主催する、実施機関の状況を共有することを目的とした会議	16	36.4	39.0
2	本庁が主催する、管内実施機関全体を対象とした業務改善会議や意見交換会等の場	14	31.8	34.1
3	実施機関において判断が困難な事案が発生した際の照会	35	79.5	85.4
4	実施方針や事業計画に対する取組状況について書面等で定期的に報告してもらっている	0	0.0	0.0
	無回答	3	6.8	
	計	44	100	41



勤務先	管内実施機関の取組状況を把握できる機会（独自の取組）
都道府県	制度を取り巻く状況の変化（例：感染症の影響）等に応じた、管内W0に対する調査。
都道府県	各種研修の際には福祉事務所からテーマを募集するなどした上で、意見交換の場を設けている。各福祉事務所からは疑義照会という形で、毎日質問や情報提供が寄せられている。
都道府県	生活保護法第73条に基づく県負担金実地調査において、調査終了後SV、CWからの相談時間を設けている。

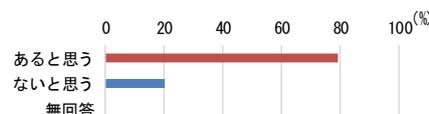
政令指定都市	管内の実施機関が主催する定例会に本庁も参加している。
政令指定都市	四半期毎（6月、9月、12月、3月）に実施機関主催で開催される各実施機関の査察指導員を集めた会議（査察指導員会議）に参加し、各実施機関において生じる問題・課題等の共有や、法改正や国の取組、新規事業等の周知を行っている。

（４）課長や所長等幹部職員の「生活保護業務経験の有無」による管内実施機関の組織的運営管理の推進への違い

○課長や所長等の幹部職員の生活保護業務経験による組織的運営管理の推進への違いについては、「あると思う」が約8割を占めた。

Q3(4) 課長の「生活保護業務経験の有無」による取組の違いについて (SA)

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除無)%
1	あると思う	35	79.5	79.5
2	ないと思う	9	20.5	20.5
	無回答	0	0.0	
	計	44	100	44

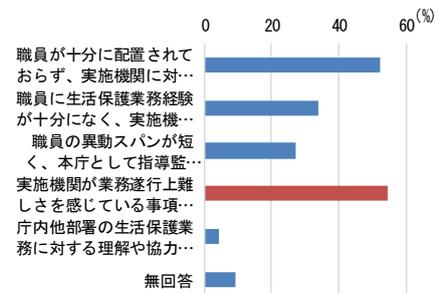


勤務先	違いがあると思う場面
都道府県	経験のない幹部職員においては、制度運用の判断がどうしても査察指導員に頼り、任せきりになる傾向が伺える。
都道府県	幹部職員に生活保護業務の経験があることで、ケース診断会議での適切な判断等メリットの反面、現在の生活保護を取り巻く環境（複雑で多岐にわたる業務）を理解せず、幹部職員の過去の業務経験だけを元とした過少な人員配置等、雑な運営管理となるデメリットがある。
都道府県	生活保護業務の経験がない場合でも、職員・被保護者のことを考えての対応ができる、生活保護制度をよく把握できていなくても業務遂行上の問題点を客観的に把握して解決につなげる幹部職員もいる。一方、経験がある場合には、CW、SVの大変さの理解、業務上の課題、改善点の把握ができることから、就任後、時間をかけずに組織的運営管理の改善につなげやすい。以上から、幹部職員の経験有無の違いとして、経験がある場合には、改善を図るときにすぐに着手できる。その一方で、現場の大変さを知るが故に、変化を伴う改善をしにくいという場合もある。
都道府県	幹部職員に生活保護業務経験のない場合、特に小規模事務所においては、業務経験に基づく課題解決等が難しく、運営管理に支障を来すことも見受けられる。一方で他の行政経験を生かして、組織的運営管理がより推進されている場合もあり、生活保護業務経験の有無に関わらず、幹部職員自身の意欲（意識）及び能力に拠るところが大きい。
政令指定都市	経験がある場合、幹部職員がどのような経験をしているかによって、事実の評価に開きがあると感じている。それを自分の経験を通じて評価するので、中には固定観念的な評価から、改善につなげるべき課題であることに気づかない場合も多い。確かに通常業務においては、業務を知っていることがいいことがほとんどであるが、組織全体を変えようとする場合にはボトルネックとなることがあると考える。
政令指定都市	自身の経験から、より具体的な取り組みの策定や、実現可能性の評価をより適正に行うことができる。逆に言えば、業務経験のない場合、現実的な取り組みがイメージしにくいと考える。

2-5-4. 本庁の組織体制および職場環境に関する課題

○本庁の組織体制および職場環境に関する課題としては、「実施機関が業務遂行上難しさを感じている事項について、研修の機会を充実させたいと考えているが、企画・検討を行う時間的な余裕がない」や「職員が十分に配置されておらず、実施機関に対してきめ細かな指導や助言をすることが難しい」の割合が50%を超えた。

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除無)%
1	職員が十分に配置されておらず、実施機関に対してきめ細かな指導や助言をすることが難しい	23	52.3	57.5
2	職員に生活保護業務経験が十分になく、実施機関の状況を把握し適切な指導や助言をすることが難しい	15	34.1	37.5
3	職員の異動スパンが短く、本庁として指導監査のノウハウを蓄積していくことが難しい	12	27.3	30.0
4	実施機関が業務遂行上難しさを感じている事項について、研修の機会を充実させたいと考えているが、企画・検討を行う時間的な余裕がない	24	54.5	60.0
5	庁内他部署の生活保護業務に対する理解や協力を得ることが難しい	2	4.5	5.0
	無回答	4	9.1	
	計	44	100	40



勤務先	本庁の組織体制および職場環境に関する課題（その他）
都道府県	審査請求件数が多く、保護担当班はもとより、審理員（本庁副課長）や審理補助員（主事）の業務を圧迫している。
都道府県	効率的に実施するため国の基準がより具体的に示されると良い。
都道府県	他制度の知識についても幅広く求められるが、学び、蓄積する時間的な余裕が不足している。
都道府県	毎年度、生活保護制度、他法他施策の充実、改正等が多岐に行われる中、その内容を全て把握することは困難な状況となってきていること。制度の成り立ち（経緯）、基本的考え方といった情報を持たずに指導、援助を行うことが多くなってきていること。現場職員のやりがいにつながるケースワークの充実よりも、適切に保護を実施するための指導、助言に重きを置かざるを得ない状況にあること。
都道府県	生活保護及びそれを取巻く制度が複雑化しすぎており、もっとシンプルな制度に再構築する必要があると痛切に感じる。
都道府県	職員の増員は見込めないため、現状の人員で管内の実施機関に対して、いかに効果的・効率的な指導・援助を行っていくのが常に問題。
政令指定都市	管内実施機関に中堅職員が少なく、実施機関で経験を積み本庁に異動させる体制ができていない。
政令指定都市	ポストコロナにおける監査や研修のあり方について、さまざまな検討が必要。

2-5-5. 本庁向けアンケート調査結果から明らかになったこと

(1) 管内実施機関の実施方針及び事業計画に対する課題認識

<本庁としての課題認識>

- ・管内実施機関が策定する実施方針や事業計画について、4割以上の本庁が「前年度の実施方針および事業計画の取組結果について、適切な評価や分析ができていない」「実施方針に対する取組推進策が具体的なものになっていない」「事業計画について、『誰が、何を、いつまでに行う』といった職階ごとの役割分担がなされていない」と感じていた。「前年度の実施方針および事業計画の取組結果について、適切な評価や分析ができていない」については本庁の5割がそのように認識していた。

<課題に対する具体的な指導・援助>

- ・上記課題に対する本庁の具体的な指導・援助としては、主に以下のような取組が行われていた。
 - 実施方針及び事業計画の目的の説明
 - 実施方針のあるべき姿を説明。実施方針及び事業計画が何のためにあるか、その視点を正しく共有できているかについてヒアリングを通じて確認。
 - SVを対象とした研修会（実施方針や事業計画の策定方法）の実施。
 - 組織として共有し、一丸として取り組む姿勢がみられるかを確認。
 - 前年度の取組評価に対する確認
 - 評価が不十分である場合は、昨年度の取組状況等の検討を促す。
 - 取組の優先順位に関する助言や指導
 - 前年度指摘事項のうち、どれを確実に改善するのか最低1つを決め事業計画を策定。
 - 実施機関の課題として優先順位が明らかにおかしいものに対する修正指示。
 - 管内他実施機関の取組紹介
 - 管内の良好な取組事例を紹介し、参考にしてもらう。
 - 取組の具体化
 - 誰が、いつ、どのように取組を行い、いつまでに完結させるかを明記。

(2) 管内実施機関の組織的運営管理の推進や査察指導機能向上にむけた取組

<監査時、管内実施機関の取組状況を適切に把握するための工夫>

- ・「監査の事前準備に際し、監査班全員で分析検討し、問題の所在をあらかじめ把握している」と回答した本庁が7割を超えたほか、「所長や課長等を対象にヒアリングを行い、組織的運営管理や査察指導への関与について状況を把握している」が4割を超えた。
- ・その他の工夫（具体的な取組）としては、主に以下のようなものが挙げられた。
 - CWやSVへのヒアリング
 - CWが孤かな環境に置かれないような工夫や取組を把握。CWやSVに困りごとや悩みを聞く。経験年数の短い職員から困りごと等を聞く。仕事の助言を誰から受けているかを聞く。
 - SVに対して、幹部職員（課長、所長等）の生活保護行政への関与度合いを確認。
 - 監査期間以外で実施機関を訪れる機会を活用した状況の把握

<管内実施機関への組織的運営管理の推進や査察指導機能向上にむけた指導・援助の工夫>

- ・管内実施機関の組織的運営管理の推進や査察指導機能の向上にむけた具体的な指導・援助については、「できていると思う」が13.6%、「まあまあできていると思う」が68.2%であり、合計で8割を超えた。
- ・組織的運営管理の推進や査察指導機能の向上にむけた具体的な指導・援助の工夫としては、主に以下のようなものが挙げられた。
 - 監査に関連した取組
 - 管内実施機関の取組紹介、ヒアリング内容と帳票類の突合による認識と現実のギャップの可視化。監査後の巡回指導。
 - 監査以外の日常的な場面における関与
 - 日常的な疑義照会への迅速かつ丁寧な助言。生活保護制度に精通したOB職員の任用による実施機関への指導及び助言・人材育成・教育機能の支援等。
 - 訪問実施状況の定期的な報告を通じた実施状況の把握、県独自で作成した様式の整備・活用促進。
 - 各実施機関のSVが進行管理で利用しているエクセル表等の共有。
 - 研修や会議を活用した取組
 - 実施機関の抱える問題等を協議するための相談会の開催。管内実施機関のSVが全員参加する実施機関主催の会議への本庁職員の参加。SV向け研修の実施。

<一般監査実施後の管内実施機関へのサポート>

- ・生活保護施行事務監査（一般監査）実施後、実施機関が速やかに取組を是正・改善したり、適切な運営を続けたりできるよう本庁が行っているサポートとしては、主に以下のようなものが挙げられた。
 - 特別監査や確認監査等の機会の活用
 - 特別監査による是正状況の確認や巡回指導。小規模実施機関への特別監査。特別監査による実施機関の課題に応じた個別指導の実施。課題が多い実施機関に対する次年度の年間を通じたサポート。
 - 一般監査時に極力書面で結果概要を残す。監査講評時、指摘事項に対する改善策を口頭で伝達。
 - 監査結果通知発出前の改善事項をまとめた資料の提供。
 - 特別監査（確認監査）以前に、一般監査から2か月経過時点で「2か月点検」を実施。
 - 他実施機関の取組紹介
 - 当該実施機関の改善事項に対して参考になる取組の紹介。
 - 研修会等の実施
 - 実施機関が要望する事項の研修の実施。

2-6. 実施機関の職員同士が互いに期待すること

ここでは、現業員向けアンケート調査結果、査察指導員向けアンケート調査結果、課長向けアンケート調査結果を用いて、「CW⇔SV」、「SV⇔課長」、「CW⇔課長」、「課長⇒所長」で、それぞれに対して期待することを整理する。

2-6-1. CW や SV が課長に期待すること

CWが課長に期待すること【MA】

項目	回答数	割合
業務に対する意識	23	12%
リーダーシップ	15	8%
迅速性・判断力	6	3%
その他	2	1%
査察指導機能の発揮	84	44%
助言・指導（教育的機能）	8	4%
管理的機能の発揮	16	8%
支持的機能の発揮	30	16%
（うち、相談しやすい雰囲気づくり）	(14)	(7%)
困難ケースへの対応	27	14%
その他	3	2%
職場環境づくり	70	37%
仕事がしやすい職場づくり	12	6%
組織運営の推進・改善	24	13%
人員体制への働きかけ	20	11%
関係部署への働きかけ	10	5%
その他	4	2%
生活保護経験者または理解のある課長の配置	20	11%
その他	17	9%
回答者数	190	

SVが課長に期待すること【MA】

項目	回答数	割合
業務に対する意識	32	18%
リーダーシップ	21	12%
迅速性・判断力	3	2%
その他	8	4%
査察指導機能の発揮	74	41%
助言・指導（教育的機能）	22	12%
管理的機能の発揮	13	7%
支持的機能の発揮	26	15%
（うち、相談しやすい雰囲気づくり）	(9)	(5%)
困難ケースへの対応	7	4%
その他	5	3%
職場環境づくり	44	25%
仕事がしやすい職場づくり	10	6%
組織運営の推進・改善	9	5%
人員体制への働きかけ	16	9%
関係部署への働きかけ	5	3%
その他	3	2%
生活保護経験者または理解のある課長の配置	32	18%
その他	10	6%
回答者数	179	

- ・CW が課長に期待することでは、「支持的機能の発揮」や「困難ケースへの対応」、「組織運営の推進・改善」が多い。
- ・SV が課長に期待することでは、「支持的機能の発揮」や「助言・指導（教育的機能）」、「リーダーシップ」が多い。
- ・また、「生活保護経験者または理解のある課長の配置」についても回答が多い。

CWが課長に期待すること（自由回答より抜粋）

業務に対する意識	
リーダーシップ	組織運営において、一丸となっていくために、状況に応じて率先して取り組んで行くところは、率先してやってほしい。 責任感をもって、ケース診断等で決定した所の方針を全うする姿勢。 問題発生時に上司としての対応（交渉、謝罪など）。
迅速性・判断力	課として判断を求められた際に、最終行政判断を（被保護者の立場に立って）行ってくれること。 危機管理の対応を迅速に行ってほしい。
その他	職員と良い関係を築くこと。 前例や慣例にとらわれない柔軟な判断。 職員を一番に信頼すること。

査察指導機能の発揮	
助言・指導（教育的機能）	部下の困り事、悩み事に対し、適切なアドバイスや助言。 長年にわたる公務員経験、CW経験から、CWへ対する指導・助言等お願いしたい。 次期SVの育成。
管理的機能の発揮	査察指導機能のモニタリング。 CW間での事務負担のかたよりの調整等、CWの負担軽減に努めてもらいたい。 最終チェック機能。
支持的機能の発揮	現業員が一人で責任を抱え込んでしまうことがないような環境作り。 悩んだ時の精神的な支えになってほしい。 職員に対しての声かけ（コミュニケーションの増加）。
相談しやすい雰囲気づくり（支持的機能）	相談しやすい雰囲気を作ってくれること。 なんでも話を聞いて相談、雑談に乗ってくれること。 これまでどおりの相談を受け入れてもらえる姿勢。
困難ケースへの対応	特に援助困難ケースへのケースワークの際に助力していただきたい。 困難ケース対応時、関係機関との調整。 CW・SVでも解決困難な事例に対して方向性を打ち出してもらえる事。
その他	職員への仕事の評価を正しく行ってもらうこと。 CWが実際に接しているケースのリアルなイメージ像をCWと共有してほしい。

SVが課長に期待すること（自由回答より抜粋）

業務に対する意識	
リーダーシップ	今まで通り部下の話聞いて、何かあった際はCWの矢面に立って問題解決に尽力してほしい。 職員が行ったことに対し、責任的な立場であってほしい。 ケース診断会議などで主導的役割。
迅速性・判断力	組織的な判断を求められる場面が多々あるため、これまでと同様に毎週の会議に出席して意見をいただきたい。 ケース検討会議で意見がまとまらない時に、判断してもらいたい（時間短縮のため）。
その他	第三者としての目をもった助言を常に求めていきたい。 ある程度は実施要領等に厳格な姿勢（これがないと組織全体が適当でいいという雰囲気になってしまう）。 部・次長への、ケースの状況の報告。

査察指導機能の発揮	
助言・指導（教育的機能）	自らの現業経験を踏まえたアドバイスをしてほしい。 福祉的な視点のみならず、行政として対応のあり方なども指導・助言いただいており、とても助かっている。 SVのSVであってほしい。
管理的機能の発揮	SVが行っているCWの進行管理の管理をしてほしい。 SV（班）により、判断が異なることのないよう俯瞰的に決裁してほしい。 事務量の平準化。
支持的機能の発揮	SV、CWへは上から目線ではなく一緒の目線で相談に乗ってほしい。 制度に対する深い理解と併せて、世帯やCWの考え、気持ちへの配慮と気遣いがあること。 サポートと見守り。
相談しやすい雰囲気づくり（支持的機能）	報告、相談しやすい、雰囲気づくり。 気軽に相談でき互いに助けあえる環境づくり（課長、SVが一体となってより良い環境づくりができたらと思う）。 CWが直接相談できる（してもよい）という雰囲気づくり。
困難ケースへの対応	困難ケースの把握、対応方法のアドバイス。 困難ケース等の最終判断に責任を持っていただきたい。 困難ケースへの積極的な対応、関わり。
その他	SVやCWの対応について評価してほしい。 一般的な行政運営としての管理のみならず、保護の目的を達成するために必要な指導監督機能を兼ね備えた運営管理。

CWが課長に期待すること（自由回答より抜粋）

職場環境づくり	
仕事しやすい職場づくり	<p>活気ある職場環境づくり。</p> <p>日々のケースワーク業務の状況はもちろんのこと、ケースワーカーそれぞれの精神状態及び健康状態にも常に気を配り、一人で悩むケースワーカーがいないような環境をつくってほしい。</p> <p>CWが本来業務に専念できるような組織体制の柔軟な運用。十分な事務費の確保。</p>
組織運営の推進・改善	<p>福祉事務所としての方針や考え方を共有し、統一を図ること。</p> <p>評価のフィードバックや、不足していること等を組織視点で教えてほしい。</p> <p>課内全体を掌握していただいた上で、SVの負担軽減に繋がる取り組み。</p>
人員体制への働きかけ	<p>休むようになった職員への配慮、代替職員をすぐ手配する迅速な対応。</p> <p>現業に支障が生じているため、CWの兼務を解消すること。</p> <p>業務量に応じた人員数の確保と職員の適正に沿った人員配置。</p>
関係部署への働きかけ	<p>役所（他部署）の理解に努めてほしい。</p> <p>関係機関からの協力を得やすい環境づくり。</p> <p>他課や他機関への福祉事務所のスタンスの発信力。</p>
その他	<p>古い習慣をやめること。</p>

生活保護経験者または理解のある課長の配置	
	<p>生活保護行政の内容、責任、困難さがどこにあるのかを熟知している方であってほしい。</p> <p>CWの大変さをわかっておいてほしい。</p> <p>生活保護に関する知識や経験があること。</p> <p>生活保護業務経験者であり、保護の適正実施を重視しながらも、世帯の現状をふまえ、臨機応変に対応できる人であること。</p> <p>最終的な判断をおおぐことが多いため、CWや査察指導員経験者等、知識や経験豊富な人材を充ててほしい。</p> <p>生活保護法に対する理解。</p>

その他	
	<p>実務を行うケースワーカーの立場に立って実施方針を決定すること。</p> <p>時間外勤務の必要性に対する理解。</p> <p>課の政策課題や事務事業について、年に1度でもいいので、CW等、所属職員から意見を募ってほしい。</p>

SVが課長に期待すること（自由回答より抜粋）

職場環境づくり	
仕事しやすい職場づくり	<p>職員の健康管理を意識した有給休暇をとりやすい職場づくり。</p> <p>CWやSVのみならず、生活保護に関わる職員全員が日々の業務に押しつぶされることがないように、職場環境の整備に協力を継続してほしい。</p> <p>CW個々人のスキルの差は存在するが、フォローできる組織となるような雰囲気づくり。</p>
組織運営の推進・改善	<p>実施機関としての考え、方向性を、しっかりとCWへしめてほしい。</p> <p>常に担当者、SV、課長が同じ方向を向いて話ができることよりよいと思う。</p> <p>CWの業務負担軽減についての理解があること。</p>
人員体制への働きかけ	<p>SVはCW経験者が行うなど、効率的に業務を進めていける職員配置。</p> <p>CW1名体制のデメリットへの配慮（人事的）。何かの時に業務に支障がないよう、CW経験のあるSVが必要。</p> <p>人事的な部分（職員の異動や配置転換、人員増要求等）をしっかり行ってほしい。</p>
関係部署への働きかけ	<p>役所内の他部門、外部機関と話し合う機会が増加していることから、話しやすい関係となるよう上層部同士のつながりを強めてほしい。</p> <p>関係機関との役割分担時において、職員に過剰な負担を強いられる場合の調整。</p> <p>他部署との調整に加わってほしい。</p>
その他	<p>課長の業務量が多い為、組織として業務の分担を見直す必要があると感じる。</p>

生活保護経験者または理解のある課長の配置	
	<p>現在、社会福祉士でCW経験者が課長職に就いている。人事異動の際には、福祉制度全般について理解の深い課長の配置を期待する。</p> <p>CWの苦勞を理解してもらいたい。</p> <p>生活保護に対する偏見がなければ十分です。</p> <p>CW、SV経験がないため、専門的な部分はあまり相談することができない。人事には、そのあたりの配慮をお願いしたい。</p> <p>経験や知識で指摘いただいて助かっているので、生活保護担当課長は、CW経験者が適任である。相談しやすい関係ができれば頼りになる。</p> <p>現業員としての経験があり、CW、受給者、双方の立場で考えられる課長であってほしい。</p>

その他	
	<p>厳しく、優しい、寛大な課長であってほしいが、現状、そのような理想の上司なので大変心強いです。</p> <p>CWやSVが協議の上、慎重に決定したことを180度方向転換することがないようにしてほしい（現場の意見を最優先にしてほしい）。</p> <p>責任感、言動の一貫性、様々な面でのバランス感覚など、一般的な組織の長に求められる資質が備わっていれば十分と思われる。</p>

2-6-2. CW や課長が SV に期待すること

CWがSVに期待すること【MA】

項目	回答数	割合
業務に対する意識	15	7%
リーダーシップ	9	4%
その他	6	3%
査察指導機能の発揮	180	85%
助言・指導（教育的機能）	37	18%
管理的機能の発揮	25	12%
支持的機能の発揮	60	28%
（うち、CWの良き相談相手となること）	(32)	(15%)
困難ケースへの対応	49	23%
その他	9	4%
職場環境づくり	20	9%
仕事がしやすい職場づくり	5	2%
組織運営の推進・改善	13	6%
その他	2	1%
CW経験者または知識のあるSVの配置	24	11%
SV自身の健康管理	1	0%
その他	17	8%
回答者数	211	

課長がSVに期待すること【MA】

項目	回答数	割合
業務に対する意識	17	8%
リーダーシップ	8	4%
積極性・向上心	5	2%
その他	4	2%
査察指導機能の発揮	165	81%
助言・指導（教育的機能）	48	24%
管理的機能の発揮	40	20%
支持的機能の発揮	59	29%
（うち、CWの良き相談相手となること）	(15)	(7%)
困難ケースへの対応	5	2%
その他	13	6%
職場環境づくり	25	12%
仕事がしやすい職場づくり	6	3%
組織運営の推進・改善	16	8%
その他	3	1%
CW経験者または知識のあるSVの配置	2	1%
自己研鑽	22	11%
SV自身の健康管理	12	6%
その他	1	
回答者数	204	

- ・SVに期待することは、CW、課長ともに「査察指導機能の発揮」に関することが多い。CWでは、「支持的機能の発揮」や「困難ケースへの対応」が多い。課長では、「支持的機能の発揮」や「助言・指導（教育的機能）」が多い。
- ・また、課長がSVに期待することでは、「自己研鑽」についても回答が多い。

CWがSVに期待すること（自由回答より抜粋）

業務に対する意識	
リーダーシップ	<p>視野が広くCWをきちんとまとめられること。</p> <p>正しい知識・知見を持ち、係の先頭に立って被保護者への対応ができること。係をリードしていただけること。</p> <p>判断に迷った時に決断してくれること。</p>
その他	<p>被保護者に対する視点、立ち位置を合わせられること。（お互いに）</p> <p>現場での苦労も考慮して、指摘してほしい。</p>

課長がSVに期待すること（自由回答より抜粋）

業務に対する意識	
リーダーシップ	<p>CWではないSVとしての視点をしっかり持ってほしい。</p> <p>役割、重要性を理解したうえでの適切な行動、発言。</p> <p>組織をマネジメントする立場として、現場をCWに積極的に任せること。</p>
積極性・向上心	<p>CWと一緒に仕事の質を上げていくことにやりがいを感じてもらうこと。</p> <p>基礎基本はもちろんのこと、応用ができるようになってほしい。</p>
その他	<p>制度全般を知り、大所高所から物を見られること。</p> <p>課長の目で業務に取り組むべき。</p>

査察指導機能の発揮

助言・指導（教育的機能）	<p>部下の困り事、悩み事に対する適切な助言。</p> <p>CWが被保護者と接する機会が増えると感情論に流される可能性があるため、ケースワークの方向性が逸れないように方向づけてほしい。</p> <p>ケース検討会議等の内容のうち、参考となるものについてフィードバックしてほしい。</p>
管理的機能の発揮	<p>ケースワークの進行状況を細かく確認して助言してほしい。</p> <p>CW業務進捗の相互情報共有。</p> <p>特定の現業員に負担をかけないようにする。</p>
支持的機能の発揮	<p>CWに寄り添う姿勢（問題を一緒に解決しようとする姿勢）。</p> <p>担当とのコミュニケーションを積極的に行い、業務上で困難が発生した時にはサポートしてほしい。</p> <p>困難を抱えた時に相談しやすい状況を作ってもらい、その後を気にしてもらっているのが非常に助かっている。</p>
CWの良き相談相手となること（支持的機能）	<p>普段から相談しやすい環境。</p> <p>とにかく話しかけやすくしてほしい。困ったこと（グチ含め）気軽にきいてほしい。</p> <p>気軽に相談できる環境を作してほしい。</p>
困難ケースへの対応	<p>ケースワーカーの苦労する現場に立ち合い、一緒に対応してほしい。</p> <p>重点的な指導援助を要するケースについて、CW任せにすることなく、必要に応じて同行訪問等助言指導を行ってほしい。</p> <p>緊急性の高い案件や、困難ケースについて相談支援に積極的に関わってほしい。</p>
その他	<p>数字に表れる結果だけではなく、ケースワークの内容も見て評価してほしい。</p> <p>指導者・管理者（監督者）である一方、良き相談者であってほしい。</p> <p>査察指導員の個人的能力に寄りすぎた助言、指示ではなく、平均的な対応であってほしい。</p>

査察指導機能の発揮

助言・指導（教育的機能）	<p>次のSVの育成。</p> <p>CWが誇りを持って仕事できるよう、CWの良い点を伸ばすような指導をしてほしい。</p> <p>CWの意見や相談に耳を傾け、主体性を受け入れながらCWの成長を促してほしい。</p>
管理的機能の発揮	<p>日頃から、各CWの状況を確認をし、全CWが同じペースで業務に取り掛かれるよう指導及び指示してほしい。</p> <p>CWのメンタル等に注意の上、業務量の平準化を図ること。</p> <p>事務処理ミスにより、保護費の過支給がないか等の確認。</p>
支持的機能の発揮	<p>CWへの声かけにより、やりがいを維持できるよう働きかけてもらいたい。</p> <p>CWに積極的に関わり、抱えている課題、悩みの解消に努めること。</p> <p>若いCWであっても一人でケースの家に飛び込む。さまざまな未経験の事象に遭遇する。守ってあげてほしい。</p>
CWの良き相談相手となること（支持的機能）	<p>CWの話しを良く聴き、風通しの良い職場の実現に努めてほしい。</p> <p>CWからの相談については、いつでも対応できる態勢をとっておくこと。</p> <p>CWが一人で抱え込まないように、相談しやすい雰囲気を作ること。</p>
困難ケースへの対応	<p>処遇困難ケースについては、CWと一体となり対応すること。</p> <p>CWが困難事案で対応に苦慮しているときには、適切な指導・助言をしてほしい。</p> <p>業務が困難な状況の際には支援し、寄り添った対応を行うこと。</p>
その他	<p>スーパービジョンに求められる管理・教育・支持の三つの機能をバランスよく発揮して、CWのよき伴走者となるよう心がけてほしい。</p> <p>個々の進行管理と集中。業務の流れにメリハリをつけること。+CWの的確な評価とアプローチ。</p> <p>福祉事務所における生活保護業務のレベル向上のため、適切な進捗管理と適宜各CWに対する指導。</p>

CWがSVに期待すること（自由回答より抜粋）

職場環境づくり	
仕事しやすい職場づくり	<p>活気ある職場環境づくり。</p> <p>職場の雰囲気を悪くする部下に指導してほしい。</p>
組織運営の推進・改善	<p>事務を効率的に行うための周知、指導。</p> <p>今後も、内部点検を定期的に行うことで、未然防止、早期発見につながるようなしくみを作っていくしてほしい。</p> <p>上司を巻き込み、周囲を動かす存在であってほしい。</p>
その他	<p>複数の査察の意思統一をしてほしい。</p>

CW経験者または知識のあるSVの配置	
	<p>他法他施策等、総合的に知識を有していること。</p> <p>生活保護等の福祉の知識がありSVとしての機能。※福祉の部署を経験したことがないSVがいるため元CWであること。</p>

その他	
	<p>忙しい時に話しかけても、嫌そうな顔をしないでほしい。</p> <p>CWとケースの関係は担当期間中続くので、厳しい指導など汚れ役を買って出ってくれるとありがたい。</p>

課長がSVに期待すること（自由回答より抜粋）

職場環境づくり	
仕事しやすい職場づくり	<p>CWが保護業務に前向きに取り組めるよう職場環境をよくしてもらいたい（明るくなるよう心掛けてほしい）。</p> <p>事務所の方針を確実に伝達、やりがいを感じられる環境作り。</p>
組織運営の推進・改善	<p>業務処理の統一化を図ってほしい。</p> <p>知識や体験には個人差があることを意識してSV間のコミュニケーションをとってほしい。</p> <p>SVとしての業務と他業務のバランスをうまくとってほしい。</p>
その他	<p>業務の幅が広いと、それぞれの長所を活かしたSV同士での連携。</p>

CW経験者または知識のあるSVの配置	
	<p>経験豊かな人物の配置。</p> <p>単に年齢だけでなく幅広い知識と経験を持った職員を配置したい。</p>

自己研鑽	
	<p>CWの相談に適切に対応できるよう日頃より制度の動向にとどまらず、社会情勢に関する知識の涵養を怠らないこと。</p> <p>CWに対し、適切なアドバイスが常にできるよう、自己研鑽に努めるSVであってほしい。</p>

SV自身の健康管理	
	<p>時にはリフレッシュし、がんばりすぎないようにしてほしい。</p> <p>生保業務の統括として、業務量も多く大変だがワークライフバランスを意識してほしい。</p> <p>健康管理を第一に業務改善へ一歩一歩進んでほしい。</p>

2-6-3. SV や課長が CW に期待すること

SVがCWに期待すること【MA】

項目	回答数	割合
業務に対する意識	103	37%
自ら考える力	41	15%
価値・倫理への意識	17	6%
積極性・向上心	34	12%
その他	11	4%
ケースワーク・業務処理	111	40%
抱え込まない・相談する	46	17%
被保護者への寄り添った支援	25	9%
迅速性・効率性・計画性の向上	14	5%
根拠への意識	6	2%
その他	20	7%
職場環境づくり	46	17%
CW間のコミュニケーション、協力	29	11%
組織運営の推進・改善	16	6%
その他	1	0%
CW自身の健康管理	13	5%
自己研鑽	14	5%
その他	8	3%
回答者数	275	

課長がCWに期待すること【MA】

項目	回答数	割合
業務に対する意識	55	25%
自ら考える力	5	2%
価値・倫理への意識	14	6%
積極性・向上心	30	14%
その他	6	3%
ケースワーク・業務処理	107	49%
抱え込まない・相談する	41	19%
被保護者への寄り添った支援	27	12%
迅速性・効率性・計画性の向上	16	7%
根拠への意識	6	3%
その他	17	8%
職場環境づくり	27	12%
CW間のコミュニケーション、協力	16	7%
組織運営の推進・改善	6	3%
その他	5	2%
CW自身の健康管理	13	6%
自己研鑽	33	15%
その他	6	3%
回答者数	219	

- ・CWに期待することは、SV、課長ともにケースワーク・業務処理に関する項目が多く、とくに「抱え込まない・相談する」への期待が大きい。
- ・SVからは、「自ら考える力」についても期待が大きく、課長からは、「自己研鑽」、「積極性・向上心」についての期待も大きい。

SVがCWに期待すること（自由回答より抜粋）

業務に対する意識	
自ら考える力	<p>答えを求めるのではなく、答えを持って相談してほしい。</p> <p>全て自分だけで何とかしようと思わないでほしい。支援内容を創造（実現の可否は別として）できる力とか発想力を養ってほしい。</p> <p>失敗を恐れず、できない理由よりもどうしたら援助可能となるかを考えることができるCW。</p>
価値・倫理への意識	<p>人の価値感には千差万別。様々な考えがあることへの理解。≒人権意識</p> <p>生活を支える大切な仕事であることの使命感が育ててほしい。</p> <p>社会福祉全般、人間に関心を持つこと。誇りを持って社会福祉業務に携わっていることを自信につなげること。大変な仕事だがお互いに思いやって支え合うこと。</p>
積極性・向上心	<p>不人気な業務で「やりたくない」、「自分には向いていない」という気持ちを持ったCWが多くいる。難しい業務の中にあっても何か自分なりのやりがいを見つけて取り組んでほしい。</p> <p>ストレスやジレンマを感じる場面も多いと考えるが、下を向かず前を向く姿勢を見せてほしい。</p> <p>業務に関する意見交換を積極的に行ってほしい。</p>
その他	<p>論理的な思考のもと、考え方の整理および多様な面からの多角的な分析。</p> <p>視野を広くもって物事を見てほしい。</p>

ケースワーク・業務処理	
抱え込まない・相談する	<p>一人で問題を解決しようとせず、積極的に情報共有を行ってほしい。</p> <p>自分だけで抱え込まず、周りの者を巻き込んで問題解決に取り組むこと。</p> <p>一人で抱え込まず、何でも相談してほしい。情報を共有してほしい。</p>
被保護者への寄り添った支援	<p>自身の想い、発信、相手のことを考えたよりそい。</p> <p>相手の立場にたった支援。性格や、話し方等、威圧的な方もいますが、そうなる背景、ならざるを得なかった社会の仕組みにも考えをめぐらせてほしい。</p> <p>各ケースがどうなれば幸せかを常に念頭に置いて援助してほしい。</p> <p>ケースとの信頼を築けるケースワークをしてほしい。</p> <p>法令順守は勿論だが相手の状況に合わせた支援を尊重したい。</p>
根拠への意識	<p>忙しい中でも法的根拠等をおろそかにしないこと。</p> <p>何か判断、決定した際は、根拠を調べたうえで説明できるようにしてほしい。</p>
迅速化・効率化・計画性	<p>様々な業務を迅速にこなし訪問に注力してほしい。</p> <p>自分できちんと進行管理ができること。</p>
その他	<p>困難ケースで方向性を出す場合など、CWのみでは判断がつかない時は、ケース会議等により、組織的に判断するよう心がけてほしい。</p> <p>直近の事象にのみ目を奪われることなく、先々を見据えたケースワークを行ってほしい。</p>

課長がCWに期待すること（自由回答より抜粋）

業務に対する意識	
自ら考える力	<p>自ら状況把握し、課題解決の提案が、できるようになってほしい。</p> <p>各々のケースに対する自立に対し目標設定を明確にし、信念を持って取組んでほしい。</p> <p>困難な事例に対しても自らの力で解決できるようにすること。</p>
価値・倫理への意識	<p>福祉マインドを持って業務に当たること。</p> <p>人権感覚を持つこと。仕事にプライドを持つこと。公務員として全体の奉仕者であること。</p> <p>「ケースワーカーが、最も大切にすることは何か」を常に考えてほしい。対人援助での大切さを忘れては良いケースワークはできない。</p>
積極性・向上心	<p>保護業務に携わることにより、仕事だけではなく、自分の人生における知識・ノウハウを修得できるという意識をもってほしい。</p> <p>ケース診断会議等の場で、担当以外のケースについても積極的に意見を述べ、全体のスキルアップにつなげてほしい。</p> <p>想定外の事態においても、前向きな気持ちを持ってもらいたい。（自分の成長の機会として。）</p>
その他	<p>CWは現地調査をするから尊いし、一目置かれる。机上での情報収集に終始することなく、生の情報を掴む姿勢をもってほしい。</p> <p>今のことだけでなく、一歩二歩先を考えてほしい。</p>

ケースワーク・業務処理	
抱え込まない・相談する	<p>困った時に1人で抱えこまず、周囲や上司に相談すること。</p> <p>被保護世帯の状況を把握し、何かあれば必ず、まわりの職員やSVに相談する様努めてほしい。</p> <p>とにかく現場に足を運び、困った事があれば、上司に相談すること。</p>
被保護者への寄り添った支援	<p>被保護者に寄りそいながら援助できるよう力量を高めてほしい。</p> <p>昔に比べ、通常事務が煩雑化しており、通常ケースワークにまで手が回らない状態となっている。被保護者を大事にするケースワークを心がけてほしい。</p> <p>被保護者とのコミュニケーションによる適切な支援。</p> <p>傾聴に心掛け、被保護者と信頼関係を築いてほしい。</p> <p>被保護者から頼りにされるCWとなってほしい。</p>
根拠への意識	<p>根拠を示した上での援助を行ってほしい。</p> <p>慢然と前任者の事務処理をなぞるのではなく、そのように処理する根拠を確認して業務に取り組んでほしい。</p>
迅速化・効率化	<p>申請から実施に至るまでの速やかな処理。</p> <p>ていねいなケースワークと迅速な事務処理。</p>
その他	<p>実施方針にある組織の目指すべき事を常に頭に入れておいてほしい。</p> <p>ケースに対する指導・指示ではなく、社会に対する貢献意欲を引き出すコミュニケーション。</p>

SVがCWに期待すること（自由回答より抜粋）

職場環境	
CW間のコミュニケーション、協力	自分だけで抱え込まず、周りの者を巻き込んで問題解決に取り組むこと。 他の職員の取組みに対して、少しでも興味や関心を持ってもらい、人ごとと思わず、何かあれば助け、逆に困った時は助けてもらうような関係性を築いてほしい。（お互い様の精神） 被保護者が抱える課題は、多様化しており、CWのみの対応では、困難な場合がある。そうした場合に、1人で抱え込まず、利用可能な社会資源に頼ることを学んでほしい。
組織運営の推進・改善	課長補佐、査察指導員、ケースワーカーが一枚岩になり、情報連携しながらケースワーカーには日々の業務に取り組んでほしい。 個々には思いはあることは当然であるが、福祉事務所の職員としてあるべきスタンスで業務に臨んでほしい。 職員配置も多くないのでCW個々の職階や経験年数に関わらず、全体的に改善出来るものは自主的に改善を提案出来るようになってほしい。
その他	自分なりの処理手順、管理方法を持ち、よいやり方は他のCWへすすめ、互いに向上していけるようなコミュニケーションを取れるようになること。チームで考え、行動できること。

CW自身の健康管理	
	ワークライフバランス、生活保護業務メインで体調を崩さないように。 長期休暇（病気で）にならないよう健康に注意してほしい。 大変厳しい業務なので、健康管理に気をつけて、業務を行なってほしい 明るく元気で誠実であってほしい。

自己研鑽	
	多岐にわたる福祉施策について有効に活用できるよう勉強に勤んでほしい。 積極的にスキルアップのために研修会等に参加してほしい。 それぞれが制度や他法の理解を深めていくよう、自主努力をしてほしい。 生活保護手帳や問答集に習熟した上でケースワーク業務に臨んでいること。 現業だけではなく公務員としての文書事務や財務会計にも通じていること。

その他	
	属人化しない仕事となる様、タスクをこなすだけではなく、仕事として成立する様、業務に取り組んでほしい。 あらゆる業務において、その本質を理解したうえで業務を行ってほしい。

課長がCWに期待すること（自由回答より抜粋）

職場環境	
CW間のコミュニケーション、協力	課題を抱え込み過ぎて身動き取れなくならないように、気軽に話のできる同僚を得てほしい。 他のCWの担当ケースについても目を向けてほしい。 自分の担当の仕事以外のことも、積極的に経験してほしい。
組織運営の推進・改善	事務処理マニュアル等をしっかり把握し、他職員と相互に協力しながら、係として取り組むといった気持ちを醸成してほしい。 遭遇する疑問点を常に周囲の職員にぶつけて、組織としての事務処理能力を向上すること。 自分の仕事のみ考えるのではなく、福祉事務所全体として成果を上げるため、自分が何をすべきかを考えてほしい。
その他	担当しているケースへの対応で手いっぱいのところがあるが、SVが担っている仕事の一部を、CWで分かち合う姿勢も持してほしい。

CW自身の健康管理	
	ワークライフバランスとメンタルヘルスの実践。 精神的負担をためないでほしい。 モチベーションの維持が大変な業務であるため、体調、メンタル面は十分に気をつけてほしい。 心身ともに健康で、業務に従事してほしい。

自己研鑽	
	スキルを身につけ、精神的にもタフになってほしい。 コミュニケーション能力の向上。 生活に困窮している人を支援するために何が必要かを自分で勉強し、行動するCWになってほしい。 ライフスタイルの変化により寄せられる相談内容も多様化してきているため、より広く、深い知識と技術を身につけてほしい。 「他法」を学習する機会を多く持ち、業務を適切に遂行してほしい。

その他	
	問題はその場で解決しようとせず持ち帰ること。 仕事を進めていくうえで大切なのは「人と人」の関係性をいかに高めていくかということ。意識づけしていきたい。

2-6-4. (参考) 課長が所長に期待すること

課長が所長に期待すること【MA】

項目	回答数	割合
リーダーシップ	11	10%
査察指導機能の発揮	34	30%
助言・指導（教育的機能）	11	10%
管理的機能の発揮	3	3%
支持的機能の発揮	13	11%
（うち、相談しやすい雰囲気づくり）	(5)	(4%)
困難ケースへの対応	2	2%
その他	5	4%
職場環境づくり	69	61%
仕事がしやすい職場づくり	11	10%
組織運営の推進・改善	5	4%
人員体制への働きかけ	45	39%
関係部署への働きかけ	7	6%
生活保護経験者または理解のある所長の配置	7	6%
その他	5	4%
回答者数	114	

- ・ 課長が所長に期待することは、「人員体制への働きかけ」をはじめとする「職場環境づくり」に関することが6割以上を占めた。次いで、「査察指導機能の発揮」に関することが3割となった。

課長が所長に期待すること（自由回答より抜粋）

業務に対する意識	
リーダーシップ	<p>課長との積極的な情報共有。</p> <p>問題が生じた時、適切な判断をしてほしい。</p>

査察指導機能の発揮	
助言・指導（教育的機能）	<p>大きなトラブルが起こったときの助言。</p> <p>引き続き、CWやSVの意見を大切に、総体的な助言がほしい。</p> <p>CW、SV、課長とは違った視点からの助言や判断をしてもらうこと。</p>
支持的機能の発揮	<p>現場の苦勞を把握し、職員へのねぎらいの言葉かけをすること。</p> <p>SVやCWに日頃の対応への感謝やねぎらいの言葉を発してもらえるとありがたい。</p>
相談しやすい雰囲気づくり（支持的機能）	<p>課長以下の相談に乗ってもらえる環境作り。</p> <p>いつでも相談できる体制にある。</p>
その他	<p>第三者の立場でチェックしてほしい。</p> <p>ケース会議等にも参加してくれており、今後も継続してほしい。</p>

職場環境づくり	
仕事がしやすい職場づくり	<p>備品等、職員の負担軽減となる予算措置へのバックアップ。</p> <p>SV・CWに限らず職員ひとり一人がお互いに相談しやすい職場環境となるように鋭意努めてほしい。</p> <p>職員がやりがいを持って働ける環境を整備すること。</p>
組織運営の推進・改善	<p>限られたマンパワーを有効活用できるよう、組織内のスクラップアンドビルドも含め、重点目標を示していくこと。</p> <p>将来の方向性を明確なビジョンで示すこと。</p>
人員体制への働きかけ	<p>組織（人員体制）について、人事関係部署との折衝を行って欲しい。</p> <p>市長・副市長等へ生活保護業務の重要性や大変さを十分に伝達し、人事の面で可能な限り、退職者や対人業務の適正に欠ける人材が配置されないような調整を図ること。</p> <p>現業の苦勞、現業員人事の重要性、困難さを理解し、組織力の向上に向けて、人事部局に働きかけてほしい。</p>
関係部署への働きかけ	<p>福祉事務所内の他部署との調整や、庁外他機関との調整。</p> <p>所内、所外の他部署の職員との情報共有、意見交換ができる場を確保してほしい。</p>

3. ヒアリング調査の概要及び結果

3-1. ヒアリング調査実施概要

(1) 調査の目的及び対象

【実施機関ヒアリング】

生活保護業務を適切に実施し、組織的運営管理を推進していると考えられる実施機関における組織運営及び査察指導に関する考え方及び具体的な取組を把握することを目的に、検討委員が所属する自治体及びアンケート調査（課長向け調査票）においてヒアリング調査への了承を得られた自治体8か所に対してヒアリング調査を実施した。

▼ヒアリング先選定にあたっての考え方（課長向け調査票回答より）

- ・実施方針策定時の留意点について、「国や本庁が示す項目に沿って策定する」ほか、実施機関管内の地域特性や組織体制等を考慮する要素が含まれている
- ・運営管理の推進と査察指導機能の充実・向上にむけ、課長が指導監督機能を発揮し、査察指導に関与している

【本庁ヒアリング】

生活保護法施行事務監査やそれ以外での日常的な関与において、管内実施機関の組織的運営管理の推進及び査察指導機能の充実・向上にむけた効果的な取組を行っていると考えられる都道府県・政令指定都市本庁の考え方及び具体的な取組を把握することを目的に、アンケート調査（本庁向け調査）においてヒアリング調査への了承を得られた自治体2か所に対してヒアリング調査を実施した。

▼ヒアリング先選定にあたっての考え方（本庁向け調査票回答より）

- ・生活保護法施行事務監査等により管内実施機関の取組状況を適切に把握し、組織運営が円滑に行われている実施機関の特徴や傾向を一定程度把握している
- ・課長や所長等幹部職員の組織運営への関与の必要性を認識し、生活保護法施行事務監査やそれ以外での日常的な関与の場面において幹部職員の関与を促す働きかけを行っている

(2) 調査手法

電話及びオンライン会議ツールによる聞き取り調査

(3) 調査期間

令和3年2月1日（月）～令和3年2月16日（火）

(4) 主な調査項目

<p>実施機関</p>	<p>1. 実施機関の基本情報 (1) 管内の保護の動向 (2) 職員体制 ①SV、CW の人数 ②職員の異動スパン ③福祉職採用の状況</p> <p>2. 「実施方針・事業計画」及び「査察指導」の充実・向上に向けた考え方及び取組状況 (1) 実施方針・事業計画に関する課題認識及び取組状況について ①実施方針・事業計画の策定における課題や工夫 ②実施方針・事業計画に基づく事業の推進 ③監査や事業の結果を踏まえた取組の検証・評価 ④検証・評価に基づく改善（次年度の実施方針の策定に向けて） ◆上記以外の意識・工夫 (2) 査察指導に関する課題認識及び取組状況について ①CW が行う援助方針の策定や見直しの状況 ②査察指導の「3つの機能」 ③組織として査察指導機能を向上させるための取組 ④査察指導機能の更なる向上のため必要だと思われること</p> <p>3. その他、組織的運営管理を推進する上で必要だと思われること</p>
<p>都道府県・ 指定都市本庁</p>	<p>1. 基本情報 (1) 管内の保護の動向（地域特性等あれば） (2) 職員体制 ①職員数 ②職員の異動スパン</p> <p>2. 管内実施機関への事務監査における課題認識や取組状況 (1) 監査実施計画の活用（検討体制、計画策定時に重視していること等） (2) 実施方針ヒアリングの取組状況 (3) 毎年同じ指摘がなされている実施機関への指導・援助における工夫</p> <p>3. 管内実施機関の取組状況 (1) 管内実施機関の組織的運営管理への取組状況（課題点、工夫点） (2) 幹部職員（課長・所長）の組織運営への関与の状況 (3) 管内実施機関の査察指導への取組状況 (4) (特に) 援助方針の策定や見直しについての指導・援助の工夫</p> <p>4. 本庁としての組織的な課題認識や取組状況</p>

3-2. ヒアリング結果

3-2-1. 実施機関A（市部福祉事務所／政令市）

1. 実施機関の基本情報

(1) 管内の保護の動向 ※令和2年11月
<ul style="list-style-type: none">・被保護世帯数 1,293 世帯、被保護人員数 1,733 人、保護率 12.33%。・平成 27 年 9 月時点の 1,473 世帯をピークに被保護世帯数は減少傾向にあったが、令和 2 年度における被保護世帯数は横ばいとなっている。(4 月：1,298、5 月：1,296、6 月：1,298、7 月：1,300、8 月：1,295、9 月：1,295、10 月：1,300) コロナ禍による影響も多少はあるのではないかと思う。
(2) 職員体制 (①SV、CW の人数、②職員の異動スパン、③福祉職採用の状況)
<p>①SV2 名、CW14 名。CW 平均年齢 25.9 歳、平均経験年数 1.2 年。 CW 経験年数内訳：1 年目 6 名、2 年目 3 名、3 年目 1 名、4 年目 3 名、5 年目 1 名。 入庁後別部署に配属され、その後異動で初めて生活保護担当部署を経験する職員もいるが、20 代の職員が多い。また、SV は CW 経験者が配置されている。</p> <p>②異動スパンは 1～4 年。区としては通常 3 年となっている。</p> <p>③平成 23 年度から福祉職採用あり。現在、14 名の CW のうち 6 名が福祉職。児童相談所や生活保護担当部署に配置するために開始したという話を聞いている。定員は毎年 10 名。 同じ福祉職採用職員でも、前職で福祉分野の経験のある中途職員と大卒者とは違いを感じるが、生活保護担当部署に配属されることへの覚悟を持っている印象はある。</p>

2. 「実施方針・事業計画」及び「査察指導」の充実・向上にむけた考え及び取組状況

(1) 実施方針・事業計画に関する課題認識及び取組状況について
①実施方針・事業計画の策定における課題や工夫
<p><検討体制></p> <ul style="list-style-type: none">・SV2 名で案を考え、所長、課長、SV で協議して SV が作成したものを課内に回覧しつつ、係会議で CW に説明し、意見を募り、最終的なものを作成している。所長は生活保護業務の経験はないが、実施機関の課題等についてはしっかり意見を寄せる。 <p><検討時期></p> <ul style="list-style-type: none">・年間の中でも比較的落ち着いている 2～3 月にかけて実施方針を検討する。 <p><実施方針・重点項目の立て方></p> <ul style="list-style-type: none">・重点項目は、監査の指摘事項の改善に関わるものを選定している。重点的に実施するため、項目数は 1 項目としている。・令和 2 年度実施方針の「他法他施策の適切な活用」については、基本的にはできているが、まだ活用できていないものや制度改正もあり、終わりがいいことでもあるため、重点項目に掲げた。また、今年度監査でも指摘されたことを踏まえ、令和 3 年度も同じ項目とするかもしれない。・本庁主管課が他の実施機関の重点項目や様式等を見せてくれることもあり、それを参考にすることもある。

②実施方針・事業計画に基づく事業の推進

<職階ごとの役割分担>

- ・事業計画において、職階ごとの役割は、CWは事業を実施し、SVは進行管理と点検を行い、課長は進行管理と点検をするためのリストや研修資料を作るというもの。研修資料作成の際は、事前に案を回覧してCWとSVの意見を取り入れるようにしている。

<課題>

- ・年度当初、新任CWは事務処理を覚えるのに精いっぱい、先輩CWは、新任CWに教えながら自分の地区の業務を行うことで精いっぱいであり、また、年金改定、課税調査、監査対応など、4～6月は年間の中でも業務多忙な時期であるため、事業の内容を理解、把握する余裕がない職員も多い。

③監査や事業の結果を踏まえた取組の検証・評価

<「することリスト」を始めとするリストによるチェック>

- ・他法他施策の活用を含む、査察指導管理事項を記載した「することリスト」を、ケースを見ながら毎日更新し、毎月8日ごろにSVとCWに配布して、課題や未処理事項の優先順位や期限について三者での情報共有を図る。
- ・「することリスト」のボリュームは、当月にしなければならないことを記載している。多くてA4で1枚程度、20項目ほどある。また、優先度が一目瞭然で分かるように、マークをつけている。(★締日までに入力、●巡回、◆課税調査、◎できればいそぐもの)
- ・することリストに区分欄を設け、窓口、監査、新規、巡回、課税不一致の部分でソートをかけて抽出して配れるようにしている。
- ・本庁が行う巡回指導のリストを活用し、することリストに反映させている。巡回指導は年に4回あり、主に年金や手当など、手続きができていないものの有無を点検する。
- ・リストの管理は、SVが担当するものもあれば、課長が担当するものもある。様々な人が様々な角度から管理している。

<目標管理>

- ・市の人事評価制度で全員が作ることになっている業績評価の目標設定において、課長の目標の中に実施方針の重点項目を反映させ、目標を生活課全員に4月と10月に回覧して周知している。個人目標もあるが、課長の目標は組織の目標として作るようにとの指示があり、実施方針の重点項目を反映するようにしている。SVとCWの目標も、実施方針の重点項目を意識して作成するよう要請している。上期(4月)と下期(10月)の目標設定時に取組の見直し、評価をしていることになる。
- ・9月と2月は、実施方針の重点項目を反映した各自の業績目標を自己評価する。課長の目標については、自己評価を生活課全員に回覧している。なお、評価は所長が行う。
- ・2月は、重点項目の実施状況を評価し、翌年度の重点項目策定に反映させる。
- ・所としての取組は7月に行われる監査で評価されているが、その後、改善状況の報告及び確認監査もあるため、7月以降に取組を改善することもある。

<課題>

- ・各個人の評価は文書化され、時期も決まっているが、2月の翌年度検討時以外は、所全体の評価を行う仕組みが構築できていない。年間事業計画に、何か具体的なものを落とし込んだ方がよいのかなとも考えている。

④検証・評価に基づく改善（次年度の実施方針の策定に向けて）

<課内研修資料への反映による取組改善>

- ・毎年4月に実施する課内での新任CW研修（実務編と訪問編がある）の資料に反映させる。研修資料は課長が案を作成し、課内に回覧して意見を聞いて修正する。特に、監査対策、課税調査等の事務手順に関する研修資料については、配布前に案を回覧してSV、CWの意見を反映している。
- ・「実務編」は、配属されてすぐに「何をすればよいか」を確認する、基礎中の基礎であり、対応頻度の高い業務について整理している。お金を取りに来た方や病院受診を希望する方への対応、起案に対してどこまでの決裁が必要か等、市の研修よりももっと簡単な、短いマニュアルのようなもの。課長自身が新任CWの時に何度も先輩に聞いて心苦しい思いをした経緯から作成した。「実務編」は毎年4月6日頃までには実施している。
- ・「訪問編」は、他部署でも経験がないであろう家庭訪問の際の留意点をまとめたもの。持ち物や、家にあがるかといったことを記載している。最初の1～2回は同行訪問だが、資料があるとよいかと思い作成した。

<他法他施策チェックシートの作成>

- ・他法他施策の理解度チェックシートを作成し、CWに他法の理解を深めてもらう。（後述）

<課題>

- ・現在は課長が資料を作っているが、CW経験、SV経験がない課長の場合は、資料作成は難しいため、適切な資料作成ができる人材がない年度が生じる可能性がある。

◆上記以外についての意識・工夫

<他法他施策に関する情報共有>

- ・自分が得た他法他施策の新情報があれば、課長、SV、CWそれぞれからの発信で文書を回覧して周知する。

<ケース診断会議>

- ・週2回、火曜日午前中と木曜日午後に、大体1時間ずつのケース診断会議を行っており、その際に、所長、SV2名、課長が集まる機会があるため、随時、課題について協議したり、新しい制度の情報交換等をしている。
- ・ケース診断会議の開催日は、以前は特に決まりはなく「必要時に集まる」ということであったが、やりにくさがあったため、他区のSVが日を決めることを提案した。それが広まり、今では週2回開催しているところが多いのではないかと思う。他方で、案件のない日もあるため、必ず週に2回開催するわけでもない。所長も、日が決まっていれば参加しやすい。簡単な案件の場合は課長で決めてしまうこともある。

<監査に対する姿勢>

- ・監査を業務について理解する機会とする。監査職員からの助言をメモして今後活かしてもらおう。監査時期の7月時点では、新任CWは実務しか教わっておらず、仕事の全体像がよく把握できていないことから、考え方を知るためのよい機会であると考えている。

（2）査察指導に関する課題認識及び取組状況について

①CWが行う援助方針の策定や見直しの状況

- ・令和2年度の途中から、文例を示した様式を導入している。エクセルに入力された文例をもとに内容を修正し個別ケース台帳に貼付するもの。CWは文例を参考にしつつ、新規ケース検

討会議で出た意見をもとに援助方針を策定している。

- ・ 文例は、他区の課長が、他都市の取組事例として紹介したものを導入した。これまで援助方針は手書きであり、また欄も小さく十分に記載することができなかった。そこで、今はA4の1ページにし、世帯員全員の方針も記載することができるようにしている。
- ・ 世帯員ごとに、具体的に記載するよう助言している。新規ケース検討会議で出た意見を一生懸命メモして、それを反映させているCWが多い。
- ・ 援助方針の見直しについては、これまで手書きや差し込み印刷といった事務的な手間が多かった。今は様式化され、記入欄も増えたことにより、その部分の負担は軽減されたのではないかと思う。
- ・ 1人あたり90～105世帯を担当しており、年度内の特定の時期にすべての援助方針について策定（見直し）することはかなりの負担であるため、ケースの状況によっては1～3月の3か月間に、翌年度分の援助方針を策定してもよいこととしている。例えば、訪問格付が年2回の方であれば、1月に訪問した時に見直しをしてよいこととしている。

②査察指導の「3つの機能」

<管理的機能>

- ・ 新規申請の法定期限内の処理ができるように進行管理する。
- ・ 事務処理が難しい廃止予定、収入増加予定のケースを把握し、進行管理する。
- ・ 起案されてくるケースだけでなく、されてこないケースの状況を把握するために、リストや訪問入力システムを活用する。
- ・ 長期未訪問リストを活用する。
- ・ 年金、手当など、処理のタイミングに合わせてリストを作り、課長、SV、CWが共有する。
- ・ 年度替わりの引き継ぎ文書を作る。
- ・ 「することリスト」で、課税不一致、長期未訪問、監査指摘あり、収入増加等で廃止予定、保護費返還決定未処理、ケース移管予定、懸案ありケースを把握し、処理が進まない場合は助言する。

<教育的機能>

- ・ 保護係長会議（全市で約30名SVがいるが、各区から1～2名参加する月1回の会議。現在はコロナ禍により書面開催）等で随時新しい情報を得て、係員に情報共有する。
- ・ 急ぐ場合は、代わりに事務処理を行い、今後はそれを参考にしようしてもらう。
- ・ ケース検討の場で積極的にたくさんの意見、アイデアを話す。
- ・ 似た事例を対応した別のケースを参考にしよう。
- ・ 新任ケースワーカー研修を行う。ここ2年は課長が講師を務めているが、SVや主査（中堅CW）、ベテランCWが務めることもある。
- ・ 他法他施策チェックシートを作成。例年は講師を呼んで研修をすることもあったが、今年度はコロナ禍もあり、課長がシートを作り、他課の職員の監修を受けた。10月以降に6回、CWにシートを渡し、理解度を確認する。このシートは、市の研修センター主催の文書事務、財務事務、契約事務等の実務研修で取り入れており、それを参考にした。監修を受けられたのは、課長が他課の方と関係構築できているからということもある。
- ・ 他課との関係構築のメリットとしては、制度の動向について勉強になるということもあれば、相談者を窓口まで連れてきてもらうこともあるし（「あの窓口に行ってください」では行かない場合もある）、協働できるということもある。

- 相手方は明日生きるお金のことで相談する人もおり、矢面に立つCWもつられて振り回されたり追い込まれたりするため、SVは少しだけ引いた立場で助言する。例えば、相手が瞬時の回答を求めてきても、「課内で協議して判断するので、私の一存では決められない、時間をいただきたい。調べたい。検討したい」と伝えるようCWに話す。
- CWがSVに相談した結果、話を聞いてくれるが、結論を出してくれなくて困ったという話を聞いたことがある。SVはある程度判断し、答えを出していく気持ちを持つ。
- 相手方に対し、できないことはできない、言うべきことは言うということが大事であることをCWに理解してもらい、説得や折衝の必要性を認識してもらう。折衝の仕方として考えられるものがあれば提案する。
- 相手方に対し、どのように理解してもらうか、やるべきことをやってもらうか、CWとSV、内容によっては課長で作戦会議をする。
- 相手方との折衝をSVがCWのようになって代わりにやり過ぎると、CWの自信喪失につながることもあるため、折衝の代行は状況を見ながら行う。
- 4月1日付基準改定など、CW全員が同じ事務をする際に、ケース記録の文例を配る。
- 一度に全部はできないので、できることからこつこつ着手するよう伝える。できないときは早めに周りに助けを求めるよう伝える。
- 分冊しながらケースにざっと目を通し、ケースを読みやすく整理する。
- 援助困難ケースについては、過去の記録や診断書に対応のヒントになることが書かれていることがあるため、よくケースを読んでみる。

<支持的機能>

- CWからの相談にはどんな状況でも応じる姿勢を持つことをめざす。SVが忙しそう、怖いなどで相談が進まなくなると、懸案の解決がもっと困難になるため、そうならないようにする。SVはケース審査以外にも、苦情対応等で忙しい。他方で、「今見てくれないなら相談しなくていいか」とCWが思わないようにする必要がある。
- CWからの報告や相談に対して、リアクションは大きめにする。CWの話に興味を持つ。
- 理想としては、楽しい雰囲気職場、笑いの絶えない職場をめざす。当区はたまたま若い職員が多いため、自分たちで仲良く仕事を進めているように見える。若い職員が多いことはデメリットばかりでもない。むしろ、年齢がばらけすぎると不公平感が出るかもしれないと感じる。不公平になるのは避けるべきことであり、そうならないよう気を付けている。「どんな上司の場合、不平・不満が多くなるか」ということに留意している。
- 自由に意見交換できるように、話し合いしやすい雰囲気職場をめざす。
- 窓口で大声を出されたり、長時間電話で話を聞いていたりするCWに気を配り、早めに声をかける。特に窓口でのトラブルには留意する。
- 決裁はできるだけ早くする。
- ケースの出し方、置き方、書類の綴り方など、根拠なく自分の好みのルールがあり過ぎると、CWは窮屈に感じ、SVに相談しづらくなるので、できるだけルールは作らない。

③組織として査察指導機能を向上させるための取組

- SVが研修、会議、休暇等で不在の場合は、その場にいる中で筆頭である主事に代理決裁をさせ、事務の遅滞を防ぐ。また、SVの都合がつかないときは、係長会議やケース診断会議にCWを代理出席させ、見聞を深めてもらう。
- 新任CWには指導係のCWを1人以上つけ、簡易なことはSVに聞く前に指導係に聞いてもらう

ようにする。

◆その他、査察指導機能の更なる向上のため必要だと思われること

- ・ 進行管理のためのリストや様式を作り、能力の平準化をめざす。
- ・ 課内で援助困難なケースについての事例検討の機会を設ける。コロナで会議を行いにくいため、様式は自由の事例紹介文書を作り、課内を回覧して意見や対応案のアイデアを自由に書いてもらうなどをする。
- ・ CWと比較するとSVの研修は多くない。SVは多忙なため、研修で職場を不在にすることも難しい。SV経験がある課長は、自分の経験を生かしてSVに効率的な進行管理方法や便利な様式、よく見る資料、困ったときの考え方などを随時伝えるようにする。抽象的な話にならないように、例えば後悔しているエピソードや失敗した経験などを話して反面教師としてもらう。SVにどのようなことを聞きたいか、ニーズを把握したうえで研修を行う。集まったの研修が難しい場合は書面やリモートで行う。

3. その他、実施機関として組織的運営管理を推進する上で必要だと思われること

<係間の連携>

- ・ 課の庶務、保護の経理、債権管理を担当する管理系の業務を円滑に進めることが保護系の業務遂行に重要であるため、管理係と保護系の迅速な情報共有を怠らないようにする。

<職員の状況把握>

- ・ 職員の研修、休暇の予定を把握する。
- ・ 職員の休暇取得状況、時間外勤務状況、担当ケース数、新規申請受理数を把握し、負担が特定の職員に偏り過ぎないように業務分担の調整を行う。
- ・ 職員も自分も健康を維持できるよう、月1日以上を目標に休暇を取得するよう勧めている。取得状況は人により異なるが、月1日の休暇取得は、人事評価の目標にも掲げてほしいとお願いしている。目標にしていれば休暇取得しやすい。人事課からワークライフバランスの推進も要請されていることもある。また、休暇取得と、不在の際の事務の代行を課全体の目標として、コピー機前に貼り紙している。
- ・ 課メール、FAXをチェックし、課の業務の状況を把握する。最近、課長がCWにFAXを渡すときに、変わったトピックであれば話しかけている（オンライン診療等）。
- ・ CWやSVの業務上の懸案を他人事と考えず、課長自身の懸案でもあると考えて真剣に解決策を考えるようにする。

<課内での業務分担、協力体制の構築>

- ・ 献血推進、コロナ感染症防止、災害対応、コロナ業務支援など、生活保護業務外での負担が増えており、不公平感ができるだけ生じないように業務を分担してもらえよう、という理由でどのように分担するのか説明できるように考える。
- ・ 病気休暇、育児休暇取得者が生じた際にも業務を円滑に遂行できるよう、普段から業務を代行する雰囲気をつくり、実際に休暇取得者が生じた際は、適正な業務分担を考える。
- ・ 時間外勤務が月45時間以内になるよう、業務分担を考える。新規申請は地区担当以外の職員でもできるので、SVに振り分けをお願いしている。課税調査など特定の時期に多忙になるものも振り分けている。職員間で協力して進めていくという空気はできている。
- ・ 連絡が取れない人の安否確認のための訪問など、複数職員での対応が必要な事態になったと

きに係内で協力し合えるように配慮する。

<迅速性、優先順位を考慮した業務の進め方>

- ・時間は限られているため、やるべきことの優先順位を考えて行動する。
- ・未処理ボックスを時々確認し、未処理文書がたまらないようにする。

<その他>

- ・2年おきに基本的に地区替えを行う。
- ・SVが異動する際は、引継ぎ事項を文書で残す。

<課題>

- ・話しやすく明るい職場づくりをめざしたいが、コロナの影響で係会議を行えない時期もあり、職場の懇親会も1年以上行っていない。課長は、このような状況でも職員同士のコミュニケーションが不足しないように、話しやすい雰囲気になるよう意識しながら業務を進める必要があるかと思う。課長自身も悩んでいるが、まずは忙しい時でも、相談されたときは興味をもって聞こうと意識している。課長研修でも、「部下の問題を自分事として考えた方がよい」と学んだ。世帯のことは、CWに直接尋ねるよりは、SVが自席にいればSVに尋ねる。

3-2-2. 実施機関B（市部福祉事務所／中核市）

1. 実施機関の基本情報

(1) 管内の保護の動向 ※令和2年12月
<ul style="list-style-type: none">市全体の人口は19万弱で、被保護世帯数が2,700弱、被保護人員は3,500弱、保護率は18.13%で県内では政令市を除き最も高い割合となっている。また、世帯類型別に見ると、高齢者世帯数が約1,500、その他世帯数が約500、次いで障害者世帯数が約300、傷病者世帯数が約300、母子世帯数が約100となっている。リーマンショック以降、依然として有効求人倍率がそれほど上がらず、現在は1倍を下回る状況である。令和2年度はコロナ禍による影響で市内の老舗店が倒産するなど、他市町村同様、大きな影響が及ぼされている。今後しばらく、保護率も微増傾向で推移していくものと予想している。生活困窮者自立支援制度により自立支援の充実を図り、保護にたどり着く前に支援ができるよう市としても様々な取組を行っている。こうした制度の下、どこに注力していくかについては、現在内部で議論を進めているところである。なお、生活困窮者自立支援相談窓口の状況を見ていると、書類数や相談件数等が、かなり逼迫している様子が見え、内容によっては生活保護係の職員も応援に加わるなど、自立支援係と保護係とが一体となり、生活支援課全体としての協力体制を敷いている。関連して、今後更に支援を充実させていく観点から、庁内においても組織的な見直しを行っているところである。
(2) 職員体制（①SV、CWの人数、②職員の異動スパン、③福祉職採用の状況）
<p>①SV5名、CW32名である。</p> <p>②異動スパンは通常5～6年であるが、それ以上の年数の職員もいる。また、SV1名に対して、平均6～7名のCWが配置されている。</p> <p>③福祉職での採用職員は6名いる。</p>

2. 「実施方針・事業計画」及び「査察指導」の充実・向上にむけた考え及び取組状況

(1) 実施方針・事業計画に関する課題認識及び取組状況について
①実施方針・事業計画の策定における課題や工夫
<ul style="list-style-type: none">従来の方法では、実施方針作成の担当SVが主導で適宜CWに確認を行いながら素案を作成し、SV間で内容を共有した後、福祉事務所長の決裁を経て県本庁に実施方針の提出を行ってきた。今回から従来の方法を見直し、次年度（令和3年度）の実施方針作成にあたり、これまでSV主導で進めていた形から、SVとCWが一体となって議論し作り上げる形に変更した。すなわち、作成当初の段階からCWも加わり、CWの考えや意見も吸い上げながら、4つの班と5つのチーム（班：庶務、諸手当・内部点検、医療、介護等、チーム：自立支援プログラム、就労支援対策、システム本締め、無低・ホームレス対策、適正化推進等）が主体となって、完成させていく方法とした。これは、実施方針・事業計画は、福祉事務所が一体となって策定していくという意義を全員が共有することに意味がある。また、作成に当たっての具体的な職階ごとの役割については、SVが、市の動向、県監査指摘事項の振り返り、人員体制に関するものなどの実施方針案を、また、CWが、班とチームごと

に、それぞれ前年度の振り返りを含む実施方針案を作成し、最終的に SV が取りまとめるものである。

- なお、所内で決裁後、最終版を県に提出し、内容に修正や質問などがあれば、都度、作成担当 SV に連絡、確認があり、必要に応じ、修正したものを県に再提出する。その後、特に問題がなければ県から最終承認され、それをもって最終確定となる。当該最終確定版については、直近の月 1 度の所内全体会議で配布し、作成担当 SV から内容説明を行っている。
- 課題としては、他の実施機関も同様と思われるが、生活保護業務においてはルーティンワークが主流であり、総体的に自由な発想で新たな事業を企画、実施することが難しいと言える。そうした中、意義ある実施方針・事業計画を定めていくに当たり、福祉事務所独自の課題や問題と向き合い改善していくべく CW 個々の知識を底上げし、技能向上を図るため、外部講師や弁護士を招いての対人支援研修や法律研修などの機会を設け、組織としてのレベルアップを図っている。
- しかしながら、今年度はコロナ禍の影響により、当初策定した実施方針・事業計画どおりに実施できていない。特に CW の主たる業務である訪問活動に関しては、実地訪問ができず、電話や来所の機会を捉えて状況確認を行っており、今後、コロナ禍の下、実地訪問に替わる新たな訪問様式を確立していかなければならないのも、一つの大きな課題といえる。

②実施方針・事業計画に基づく事業の推進

- 実施方針・事業計画の最終確定版を所内で配布し説明を行った後、これらに基づき組織的な運営の促進、事業の推進を図っていく。その過程において、適宜、各 CW、あるいは班・チームから、進捗状況の報告を受けるとともに、SV 間においても状況の確認作業を行うなど、福祉事務所一体となって事業の推進を図っている。なお、事業の達成率については多々指標はあるが、コロナ禍の下、思うように外出ができず、事務的なものに関しては比較的達成率が高い一方、対人支援的なものに関しては達成率を上げることが難しい状況となっている。コロナ収束の見通しが立たない中、今後、こうした状況がしばらく続いていくものと想定され、現状の見直しや新たな支援方法を検討していく必要があると感じている。

③監査や事業の結果を踏まえた取組の検証・評価

- 当実施機関の場合、例年、県監査が年末に実施されるため、最終の監査結果（講評の他、文書指導、口頭指導などの指摘事項）が出るのが年明け 2 月頃となる。そのため、結果を踏まえた対応が、年度末の切羽詰まった時期に行われているのが実情である（文書指導の場合は期限内に改善策を取りまとめ、県に提出しなければならない）。その短期間で、結果の中身を精査し、効果的に検証、評価を進めていくために、SV が中心となり、班、チームと一体となって問題点の確認、洗い出し等を行うなど、指摘事項に対する改善策を議論し取りまとめている。
- なお、今年度の監査はコロナ禍の影響により、県内各福祉事務所とも資料提出及び電話でのヒアリングによる実施にとどまった。具体的には、11 月上旬に県から依頼のあった資料等を提出、11 月下旬の監査期間中に、電話による SV ヒアリング、その後、書面や電話による県との質疑応答を数回繰り返し、現在、県からの最終監査結果を待っている状態である（最終的な結果は 2 月中に文書にて送付される予定）。

④検証・評価に基づく改善（次年度の実施方針の策定に向けて）

- 実施方針・事業計画については、年間を通じ適宜評価を行うなど振り返りを行いながら、現

在の立ち位置を再確認し、業務改善に努めている。

- ・策定期間について、例年3月中旬に県から提出依頼があり、4月上旬が提出期限となっている。このように提出期限が短いことから、前回までは、監査の文書指導に対する回答資料作成と同様、切羽詰まった形で、SV主導の下、策定を行っていたが、今回からは策定事務の開始時期を1か月以上前倒しし、県からの依頼が来る前に、策定事務を開始した。
- ・具体的に、SVは、実施方針策定の背景となる市の現状を把握し文書作成し、また、県監査指摘事項の振り返り及び改善策を作成するとともに、事業計画を立案する。一方、CWは、前述した4班・5チームに分かれ、まず、それぞれの分野での今年度実施方針の振り返り、課題・問題点、反省点等の洗い出しを行い、それらを交えて次年度実施予定の内容を協議し、来年度に向けた計画、目標設定を整理する。こうして、SV、CW両者が検証・評価し、作成、整理したものをSVが取りまとめ、最終の実施方針を策定する。
- ・なお、個別具体的な項目の検証・評価に基づく改善の記載については省略するが、前述のとおり、今年度はコロナ禍の下、例年の県の実地監査が見送られ文書での監査となったことや、実施方針として挙げていた訪問活動の適正実施、就労支援関係、CWの技能向上を目的とした外部講師研修などの実施がことごとく困難となり、実施方針に基づく円滑な進捗が妨げられてしまった。結果、部分的な検証・評価となってしまうことになるが、コロナ感染の終息の見通しが立たない中、実施可能なものは何か、改善に結びつけるための方針をどう現状に見合った形で策定していくかなど、引き続き考えていきたい。

(2) 査察指導に関する課題認識及び取組状況について

①CWが行う援助方針の策定や見直しの状況

- ・現在、5名いるSVは、それぞれ平均6~7名のCWを抱え、CWの管理・指導を行っている。また、1CW当たりの担当世帯数が現在80~100世帯となっており、1SVは、それなりの世帯数を抱えていることとなる。したがって、SVは、全ての世帯状況を把握することは困難であり、課題や問題を抱えている世帯に目を向けやすく、穏やかで安定した世帯を見過ごしてしまいやすい傾向にある。CW自身も、日頃、こうした課題や問題を抱えている世帯に関わる頻度が高く、比較的落ち着いている世帯に関わる頻度が低い。
- ・CWが行う援助方針の策定や見直しに当たり、「課題、問題に対し、こうした視点で考えてみては。」などと問題提起をし、さまざまな角度や視点からアプローチ法を考えさせ指導している。他方で、こうした課題や問題の多い世帯に対する援助方針の見直しが、どうしても必然的に多くなることから、例えば高齢者世帯のような、状況にあまり変化のない落ち着いた世帯に対しても、毎年同じ援助方針を繰り返すのではなく、「今年度はこういうところに目を向けていこう。」と改めて違う目線から実情に合った援助方針を創り出せないものか常に気を掛けており、CWには責任を持った援助方針の策定、見直しをするよう指導している。
- ・CW自身、「こうしていきたい。」という信念を持って援助方針の策定、見直しを行うものの、対人間という中で、現実的に実行が難しい場面も多々あり、方針とその現実と矛盾を抱えるなど、その隔たりに悩むCWもいる。SVとしても、その事実を汲み取りながら、援助方針はケースワーク業務の根幹をなすものであることを繰り返し伝え、現状に即したありのままの方針を立てていくことを支援している。

②査察指導の「3つの機能」

<管理的機能>

- ・業務上、必ず厳守しなければならないものが期限であり、それを怠ることによって相手方に不利益を生じさせてしまう。期限内に、誤り無く円滑に業務を遂行していく上で大切なことは余裕であり、CWの日々の多忙なケースワーク業務に対し、SVとして、常に目配りをしながら、今この時点で何が起きているのか、状況把握の徹底に努めていくことが必要であると考えている。
- ・また、SVとして、個々の世帯状況を適切に把握できるよう、課題や問題の多い世帯について、日頃から積極的にCWから状況報告や相談を受けるなど、SVとCWと一緒に考え取り組んでいくことを重視している。さらに、コンプライアンス面においても、SVとCWが共通認識として各世帯状況の適切な把握に努めることにより、不正やトラブルの防止にもつながるものと考えている。

<教育的機能>

- ・CW個々の能力を踏まえながら、CWによって業務量に差が生じないように留意している。
- ・CWを育てていく1つの策として、特に、課題や問題の多いトラブルを抱えている世帯への対応については、まず、何より、周囲に頼らず、CW自身で考え知恵を絞り工夫しながら解決していく癖を身に付けさせていくことであり、その自身の考えをもって、周囲のCWやSVに意見を求めていくことが大切であると認識させていくことである。
- ・同時に、CWに対し、責任を持って適切に指導・指示していくためには、SV自身も日常的に生活保護手帳等を熟読したり、関係する法令や判例を調べたりするなど、知識の向上を図るべく、勉強していかねばならないと感じている。

<支持的機能>

- ・福祉事務所の主役は所長でもSVでもなくCWである。SVとして、今CWが抱えている課題や問題を、互いに忌憚のない会話を繰り返しながら一緒になって考えていく、CWが取り組みやすい、相談しやすい環境づくりをすることが大切であると考えている。
- ・とりわけ、悩んでいるCWに対しては、SVが親身になって話を聞くことが大切であり、CW自身も、自らの悩みを気軽に上司に打ち明け、コミュニケーションを図ることで気持ちが楽になるものと考えており、SVとCWが縦の関係ではなく、互いに向き合える横の関係、仕組み作りが大切であると考えている。

③組織として査察指導機能を向上させるための取組

- ・生活保護業務は、年齢や役職に関係なく経験年数が大きく影響してくる業務であり、査察指導機能を向上させるためには、経験を積んだベテラン職員を頼りに、SVという立場の枠を超えた協力関係が欠かせない。
- ・また、前述した班・チーム編成による組織的運営により、CWとともに業務の見直しや課題・問題点の洗い出しを適宜行うことで、業務改善に向けた所内の適正かつ円滑な生活保護業務の実践、遂行が可能となり、同時に査察指導機能も大きく強化される。

◆その他、査察指導機能の更なる向上のため必要だと思われること

- ・日々、厳しい仕事に取り組んでいるCWと同じ目線に立ち、ともに悩み考え目標に向かって取り組んでいくこと、また組織の体制・運営の改善、充実を念頭に査察指導業務を行い、その時その時の査察指導機能を振り返ることが大切であると考えている。

- また健全な福祉事務所として機能させていくために重要なことは、CW間の格差をなくすことである。できる職員だけが前に進み、うまくいかない職員だけが後れを取り、取り残されていくような状況に陥らない組織づくりを行うことが必要であり、日々、所内に起こる変化に注視しながらSVとして所全体を統括していくことが査察指導機能の更なる向上に必要なものと考えている。
- 個々のCWには、福祉としての最後のセーフティネットを自らが担っているという自信を持たせ、自らが実践している仕事に誇りが持てるよう、CWを支え育てていくことがSVとしての責務であり、査察指導の意義があるものと考えている。

3. その他、実施機関として組織的運営管理を推進する上で必要だと思われること

- 前述したとおり、CW間の格差をなくすこと、CWが仕事に誇りを持って仕事に取り組める環境づくりを整備すること、それが組織的運営管理を推進するための第一歩であると感じている。
- 「寄り添い」というのは、単に優しく穏やかな態度で接することだけではなく、時には厳しい話や指導をすることも1つであると思っている。相手方が何を求め、何を訴えたいのかを汲み取りつつ、相手方と真摯に向き合い、相手方の立場、気持ち、目線に立ったケースワークを行ってこそ、真の寄り添ったケースワークであると確信している。現実の中で厳しさを目の当たりにケースワークをしているCWにとっては、こうした言葉が理想論であり、言葉以上に重く難しく納得しがたいものと捉えているのも、また事実であろう。この寄り添ったケースワークの実現に向け、SVも、また同じようにCWに寄り添い、真の「寄り添い」とは何かを時間を掛けて教授していくことも、SVの一つの役割、責務であると感じている。
- 組織的運営管理を推進していくために必要なことは、福祉事務所が一体となりCW誰一人取り残さない組織であること、そして去年よりも今年、今年よりも来年と、個々のCWが、常に現状を変えていく強い意識を持って一步一步前向きに進んでいくことであると確信している。

3-2-3. 実施機関C（市部福祉事務所／政令市）

1. 実施機関の基本情報

(1) 管内の保護の動向 ※令和3年1月
<ul style="list-style-type: none">当区の人口は151,165名。被保護世帯数は8,408、被保護人員は9,041、保護率(人員)5.98%。全国平均より少し高い状況となっている。当区は県の中心部にあり、市役所、県庁や国の出先機関、歓楽街、商店街もあることから、夜間人口より昼間人口が多い。大都市部でありながら、閑静な住宅地もあれば、被保護世帯が多く住む、あるいは低所得者層が多い地域もある。外国籍の方も多。仕事で来た方もいれば、元から住んでいる方もいる。
(2) 職員体制 (①SV、CWの人数、②職員の異動スパン、③福祉職採用の状況)
<p>①CWは93名。地区担当員が88名、面接担当(保護申請インテーク)が5名(困窮担当1名含む)。SVは14名。他に事務係長、局派遣困窮担当係長、事業担当係長が計4名在籍。また、課長は3名。大規模実施機関であり、庁舎のワンフロアをまるまる使っている。</p> <p>②職員の異動スパンは3～7年程度(産育休期間を除く)。</p> <p>③福祉職採用を行っており、課長3名、SV、CWはすべて福祉職採用。</p>

2. 「実施方針・事業計画」及び「査察指導」の充実・向上にむけた考え及び取組状況

(1) 実施方針・事業計画に関する課題認識及び取組状況について
①実施方針・事業計画の策定における課題や工夫
<ul style="list-style-type: none">平成29年、当時の係長からの提案を受け、職員アンケートの結果をふまえた実施方針の策定を開始。背景として、職員数の多さとそれによる意思疎通の難しさからくるCWのモチベーションの低下が感じられたことがある。もともと当実施機関は職員が多く、窓口業務や新規面接のローテーションを組む際に、職員同士で協議して決めづらい状況であった。それ以外の場面においても、仕事の流れを決めて周知していくことに難しさがあった。業務を効率的に済ませるために、組織はトップダウン的な運営にならざるを得ず、職員に「やらされ感」が生まれてしまう傾向があった。月に1度開催している課内会議では説明事項の多さから、意見交換をしてCW同士で考え方を共有することもできなかった。インテーク面接でCWが忙しく大変な思いをしていますが、課長が全体の状況を見渡すことが難しかった。課長、係長間で話し合いを重ね、「この状況を変えないとね」という思いの中で合意に至り、アンケートを実施することになった。アンケートでは、全職員に「次年度、何に取り組みたいか」「仕事をする中で課題であると思うこと」「職場で課題になっていること」等を尋ねている。担当係長を決めて、回答結果を整理し、回答者名を伏せたうえで全職員に公表。結果を踏まえて、経験年数10年以上のベテラン職員15～6名を集め意見交換した。それを踏まえ、係長が案を作成し、課内のグループ会議で共有し、議論してもらっている。重要であると思うのは、全職員に発信してもらっていること。そうすれば、単なる批判や無責任な意見は出てこない。他方でその分、上司、管理者としてとして耳の痛い意見はある。この取組を3年間続けてきて、徐々にCWが「主体的に考える」ことができるようになってきている。

- ・取組 1 年目の回答内容は、目の前の個別の事象に関する意見が多かったが、次第に全体のバランスを考慮した上での意見や批判だと感じる意見が増えてきた。「幹部職員が意見を聞いてくれた」というのはモチベーションの向上、やらされ感の減少につながる。様々な基準改定や制度改正で大変な状況の中、どのように仕事をしていかなければならないか、幹部職員から言わずとも、自分たちで考えてくれている。「リーダーシップ」に対して「フォロワーシップ」が確立されてきていると思う。
- ・以前は幹部職員が実施方針の素案を作成し、その後協議をするという方式をとっていた。

②実施方針・事業計画に基づく事業の推進

- ・アンケートで把握した CW の「次年度、何に取り組みたいか」を実施方針に反映させているため、意識づけができています。当然、「やりたいこと」だけでなく、監査で指摘された事項も盛り込んでいる。訪問計画台帳のチェックや研修での意見交換による意識づけを行っている。
- ・今年度の実施方針は、監査指摘事項を踏まえつつも、組織全体として強く意識していることを掲げている。やらなければならないことは多いが、やれることは限られている。重要性の高いものから、絞り込むこともしている。

③監査や事業の結果を踏まえた取組の検証・評価

- ・年間予定の中に、実施方針の検証や見直しは特に入れていない。本庁監査の時期が秋ごろであるため、5月に実施方針が確定し、以降の取組状況を監査で評価される。取組状況は幹部職で議論し、12月の課内会議では振り返りを行った。
- ・昨年 10 月の本庁監査では、コロナ禍による訪問が制限されていたとはいえ、「実態把握ができていない」ということを指摘された。「訪問できないことは理解できるが、生活実態の把握ということにおいて CW ごとに認識が異なっているのではないか」ということであった。実態把握は援助方針にもかかわってくるため、しっかり把握しなければならない。
- ・SV は個々に訪問計画記録台帳を作成しており、そこに就労支援を行っている人の名簿や基準改定、10 年年金の適用者のリストアップや進行管理表をつけている。

④検証・評価に基づく改善（次年度の実施方針の策定に向けて）

- ・上記のアンケート調査を活用。

（２）査察指導に関する課題認識及び取組状況について

①CW が行う援助方針の策定や見直しの状況

- ・「実態把握に基づくアセスメントによる的確な援助方針の策定」を実施方針の柱にしていたが、コロナ禍によりうまく進まなかった。援助方針は、日々の取組や受給者の動きに左右されることによる難しさもあるが、CW によって「そもそも援助方針とは何か」という認識に差があるように思う。
- ・援助方針の主語は何か。「年金の手続きをする」のは「CW」ではなく「本人」。CW は、「本人の手続きがスムーズに進むよう、支援する」。具体的な内容を記載するよう指導しているが、1 人あたり 100 世帯を担当していると、似通ったものもみられるようになる。
- ・特に、援助方針の見直しはなかなかできていない。援助方針は仮説。例えば、就労支援員と一緒に「就労支援をする」という方針を立てたが、本人に病気があり、なかなか就労活動が進まない。その場合、見直しが必要なかどうか。主治医の意見を聞く必要もあるだろう。そうしたことを記録に落とし込めていない。そもそも、新任 CW 時代に体系的な概念をしっかりと教わるチャンスがなかったのではないかと思うときもある。「福祉職だから理解しているで

<p>しょう」と思われているのかもしれない。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・研修の必要性も感じている。講義型ではなく、ワークショップのような形にして、講師に1件ずつ見てもらった方がよいのではないと思う。
<p>②査察指導の「3つの機能」</p> <ul style="list-style-type: none"> ・3つの機能は、別々のものであるとは認識していない。査察指導は「スーパービジョン」であり、教えるとか管理するのではなく、立体的、俯瞰的に見てあげることなのだろうと思っている。CWの仕事は俯瞰して、今の立ち位置を地図上で示してあげること。山登りに例えると、「この登山計画は無茶じゃないか?」とか、「こっちに進むと崖があるよ。どうする?」と管理したり、「こういう登り方があるんじゃない」と教育したり、「もう少しで頂上だよ!」と支えたりすること。CWの仕事は俯瞰して、全体を把握するという中に、管理的機能や教育的機能や支持的機能がある。 ・例えば課税調査でも、8月から初めて年内に終わらせなければならないが、SVには「CWに早くやれ!という言い方はしないように」と伝えている。例えば4件対応しているなら、その4件の状況を確認するのが管理。やり方がまずいならば「こうすればできるよ」と教える。「ここまでできていたんだから、あとはここだけやれば大丈夫だよ」と支持する。すると、CWは「教えてもらった!」「助けてもらった!」と感ずることができる。 ・SVは多忙なので、つい焦ってしまう。その場合は、課長がSVを俯瞰的に見てサポートしている。SVとCWの会話は、意識的に聞くようにしている。記録を読んでいると、CWが受給者との関係で煮詰まってしまう時があるので「よく状況を見てあげて」とSVに伝えていることが多い。
<p>③組織として査察指導機能を向上させるための取組</p> <ul style="list-style-type: none"> ・週に1回、課長と係長で会議を開いている。よく話すのは、仕事の意義について。係長は同じ職務を担っているの、コミュニケーションを活発化させることが大切。 ・節目では、課長から直接CWに伝えることもある。所信表明ではないが、「(組織として)こうしていく」ということを全員が理解するようにするのが課長の役目であると思う。
<p>◆その他、査察指導機能の更なる向上のため必要だと思われること</p> <ul style="list-style-type: none"> ・課長に赴任してからの4年間で、多くの失敗もしている。SVやCWにも、失敗して壁にぶつかって考えてほしいとは思いますが、業務が増えており、また「失敗することなく」進めることが求められている。もう少し、業務に対して余裕がもてればとは思っている。

3. その他、実施機関として組織的運営管理を推進する上で必要だと思われること

<ul style="list-style-type: none"> ・SV、CWともに進行管理しなければならないことが多く、オーバーワークの状況。 ・自立支援プログラムについて、本来現場で工夫して進めるべきものであるが、慢性的なオーバーワークの中で、それができていないように思う。CWはクライアントである被保護者を「この人は就労支援の人」、「この人は金銭管理できない人」、「この人は不正受給をした人」といった、進行管理の視点で見ているような印象である。指標が目に見えるのはよい面もあるのだろうが、受給者の生活歴や背景といった状況をトータルで見て、支えていくことができていないと感じることがある。ケースワークはゴールの見えない混沌とした中を進む仕事だが、その混沌に向き合う時間的な余裕がない。事業や業務を少し減らしてあげなければ、質の高いサービスを提供することは難しいのではないかと感じる。CWが利用者に、SVがCWに向き合
--

えるための時間が必要。生活保護の制度の本来のミッションを果たすため、被保護者のニーズに向き合っていくため、時間と力量を保証する体制を、管理職は構築する責任があると思う。

- 生活保護は申請主義。相談ができない、自分のニーズをうまく説明できない人もいる。申請に来て、制度説明をしていると「じゃあいいです」と帰ってしまう人もいる。言語化されていないニーズをすくい上げるためのインテークの技術を向上させる必要があるように思う。権利としての申請主義は大切であるが、本当に必要な人に保護が届くよう、アウトリーチも必要になるのではないか。当実施機関の管轄地域は、比較的そうした人たちの存在が可視化されやすいが、そうでない地域では、ネットカフェや友達の家を転々とする等、なかなか可視化されていないだろう。

3-2-4. 実施機関D（郡部福祉事務所）

1. 実施機関の基本情報

(1) 管内の保護の動向 ※令和3年1月末
<ul style="list-style-type: none">・当実施機関では、7つの町を所管している。人口は35,000人弱。生活保護業務については、本庁舎と出張所の2か所で運営している。・被保護世帯数は789世帯、被保護人員数は977名、保護率28.5%。離島もあり、フェリーで月に1度訪問している。過去5年間では、被保護世帯数、被保護人員数ともに右肩下がりとなっている。また、現時点ではコロナ禍による影響を感じることはない。・世帯類型別の傾向としては、高齢者世帯が6割近くを占めており、高齢化が著しい。
(2) 職員体制 (①SV、CWの人数、②職員の異動スパン、③福祉職採用の状況)
<p>①本庁舎と出張所全体で、SVは3名、CWは13名。CWは、本庁舎には2係9名、出張所には1係4名いる。出張所には保護係長がいるがCWの1人であり、所長がSVの役割を担っている。CWの他に、就労支援員（非常勤職員）を1名配置している。また、実質的には課長が全権指揮を執っている。</p> <p>現在、SVは全員CW経験者であるが、本庁として明確にそういった方針を持っているわけではないように思う。時には、CW未経験者がSVとして配置されることもある。本庁に対して、CW経験者をSVとして配置するよう要望はしている。</p> <p>②異動スパンはSVが3年程度、CWが3～5年程度。長く在籍する職員もいるが、1年で異動する職員もいる。</p> <p>③福祉職採用は行っているが、通常の人事異動の流れで配属先が決められるため、生活保護担当部署にのみ配属されるわけではない。</p>

2. 「実施方針・事業計画」及び「査察指導」の充実・向上にむけた考え及び取組状況

(1) 実施方針・事業計画に関する課題認識及び取組状況について
①実施方針・事業計画の策定における課題や工夫
<p>①実施方針・事業計画の策定における課題や工夫</p> <ul style="list-style-type: none">・実施方針の策定については、課長、SV、CWで構成されるチームで取り組んでいる。実施方針の策定に向けた要領があり、そこでチーム（策定委員会）のことが位置付けられている。・課長が委員長となり、3名のSV、3係からCWを各1名。また、生活保護の庶務を担当している地域福祉係の係長と職員を加えた計9名体制で構成される。12月に立ち上げ、第1回委員会を行い、役割分担や進め方について合意形成する。第2回からは月に2度のペースで開催する。SVやCWは係に戻って会議内容を係員に共有し、意見を吸い上げ、次回委員会に臨む。そうすることで、全員の意見を吸い上げることができている。他方で、次回委員会までにSV間やCW間で話し合いができていないという課題はある。時間が限られているので、資料を事前に配布するよう指示しているが、早くても当日の朝になってしまう。・委員会は、月に2回実施する査察指導員会議等（毎月10日頃の査察指導員会議、下旬の事務研修会）にあわせて開催する。事務研修会については、実施方針の中で作成する研修の年間計画に基づいて行う。研修内容については、監査での指摘事項に応じて変えることもある。・実施方針は3月下旬に、最終委員会で確定する。

- ・要領では課長が委員長となっているが、課長はあまり口出しせず、SV や CW が中心となり進めてほしいと考えている。今年度は出張所の所長（SV）が進行役を務めている。

②実施方針・事業計画に基づく事業の推進

- ・実施方針や事業計画に基づき、SV は SV の役割を、CW は CW の役割を全うしてもらうことが大切であると考えている。
- ・今年度の実施方針や事業計画について、認識していない CW もいた。3月に策定した後、新体制となる4月に改めて周知しなければならないと考えている。CWには、重点項目になった理由や、できていない理由まで認識してもらうことが大切で、それが不十分だとモチベーションの低下にもつながってしまう。
- ・「実施方針に沿って、こう進めていくんだ」という話をして、きょとんとしてしまう CW もいる。実施方針は配布しているが、おそらく読んでいない CW もいるだろう。配布するだけでなく説明することが大切であり、また CW に対しては、実施方針を机の上に置いて常に確認するように指導したいと考えている。
- ・来年度の重点項目については、数値化できるものは数値化し、毎月進捗管理をしたいと考えている。

③監査や事業の結果を踏まえた取組の検証・評価

- ・12月末現在の状況で検証を行う。年度末まで期間があるが、そこまで待っていると分析が十分にできない。年末までの期間で、当初予定通りに進まなかったものについて課題として検証している。
- ・評価は9名体制で行っているため、人によって達成状況に対する解釈が異なるという難しさがある。例えば80%の達成状況で良しとするのか、しないのか。更に言うと、設定した目標自体が妥当であったのかということもある。そのため、評価・分析は難しい。最終的にはみんながどう考えたかということが共通項になるのだろうと思う。

④検証・評価に基づく改善（次年度の実施方針の策定に向けて）

- ・実施方針策定チームによる委員会は、これまでに4回開催してきたが、次年度の実施方針についての具体的な案が出てきている。
- ・今年度監査において、援助方針についての指摘を受けたため、それは掲げることになる。コロナ禍により訪問調査が十分にできてはいなかった。訪問調査との連動性を意識してほしいと思い、訪問調査と援助方針は、セットにした項目立てとするよう再検討を促している。そのほか、「就労指導」や「病状把握」といった案も出されたのだが、同様にセットとする。やむを得ない部分もあるのかもしれないが、病状把握については、就労指導をしてよいのかどうかを判断するための調査になっている側面もある。
- ・援助方針をしっかり立てていれば、「訪問に行ったら何を確認すればよいか分からない」といったことはない。確認しなければならない事項は自然と明らかになるだろう。
- ・資産申告についても、今年度の監査で指摘された。単に「行って申告書をもろう」だけでは不十分で、申告書を提出してもらう理由や、そこから何を読み取るのかというところまで、CWには意識してほしいと考えている。

(2) 査察指導に関する課題認識及び取組状況について

①CWが行う援助方針の策定や見直しの状況

- ・援助方針の見直しは行われているものの、形式的であり、CWが「自分の言葉」で作っていないような印象を受ける。結果的に現在のものと同じになってもよいから、自分の言葉で書いてみるよう助言している。前任者が書いたものをもとに良し悪しを判断すると、「まあこんなものでいいか」となるが、自分の言葉で書いたものは「本当にこれでいいのか」と考える。CWには、「変更なしであってもあなたが作った方針になるのだから、このままでいいんだね」と言うと、「もう一度確認します」と見直してくることが多い。
- ・見直しは、変更と同義ではない。「点検する」ことも含め見直しだとCWには伝えている。施設入所者や長期入院患者は経済的給付が主な支援になる。高齢者世帯は変化に乏しいため、見直しが難しいと感じるかもしれないが、「3つの自立」により自立の視点も明確にされたため、その視点を踏まえて見直してみてもどうかと助言している。家庭ではうまくやれているのか、地域には出かけているのか、本人の意向を確認しつつ、CWとして働きかけられることがあればやってみてもどうかということも助言している。また、「相手の身になって考えること」の大切さについてもCWに伝えている。そのためには、過去のケース記録を読み直し、しっかり理解し、相手のことを想像することも大切だと考えている。
- ・そもそも援助方針は、世帯に対して可能な限り説明するものであるが、実際にはあまり説明されていないのではないかと思う。自立支援を進めるのは実施機関としてのサポートと被保護者本人の意識であり、そのためには説明して理解、納得してもらう必要がある。その点、一方的な説明になっていないか、「させる」のではなく、被保護者自ら「これをしないといけない」と考えるような援助方針になっているかが重要である。
- ・「援助方針策定マニュアル」をはじめ、本庁が作成したマニュアル等を必要に応じて利用している。

②査察指導の「3つの機能」

- ・3つの機能は、それぞれが独立しているのではなく、関連性をもったものである。他方で、SVによって「管理的機能は果たしているが支持的機能が果たしていない」「教育的機能は果たしているが管理的機能が十分でない」と感じることはある。バランスよく機能を発揮できるのが理想だが、難しいとも思う。
- ・大切なのは、SVとCWの間に「仕事は厳しいが相談しやすい」など、信頼関係があること。どんなに大切な助言や指導をしても、信頼関係がなければCWには届かない。そのためには、オンオフの切り替えや、飲み会以外でコミュニケーションをしっかりとる必要があるかと思う。当実施機関では、四半期ごとに課長が課の全職員と面談をしている。
- ・CWに対しては、「SVにはSVの役割があるからこそ、助言や指導をする。口うるさくとも、責務として言わなければならないことがある」と伝えている。また、「係長に直接言えないことがあれば、課長に言ってもよい」とも伝えている。
- ・SVに対しては、「感情的になって怒ることと教育することは違う」とか、「叱るのはよいが怒るのはだめだ」とか、「同行訪問の際は、帰りの車内で『お疲れさま』と話すだけでも変わるよ」といった助言をするとともに、辛辣な部分はあるかもしれないが、個々のウィークポイントも伝えている。これもSVとの信頼関係がなければできないことだが、課長はSVの査察指導を行う立場でもあるし、それだけの関係性は築けている。

- ・面談の場以外でも、気になることがあれば随時話すようにしている。これは子どもの教育にも通じるのかもしれないが、その時その時に話すことが大切である。あまりに忙しそうであれば後にすることもあがるが、機を逸さないよう留意はしている。
- ・教育的機能が十分に果たせていない SV は、CW からの問いに対してすぐに答えを言ってしまうように思う。問題が生じている要因や、今後の方向性、被保護者の意向を確認したり、対応方法を一緒に探ってみたりするのではなく、代わりにやる、答えを教えるというのは教育にはならない。「わからないことがある」と相談を受けたときは、教育の絶好のチャンス。相談に乗りながら答えを自分で見つけ出すことができれば、自分の身に付いていくだろう。

③組織として査察指導機能を向上させるための取組

- ・決裁過程で係長も決裁をしているが、ケース記録が回付された際には、課長として気づいたことを鉛筆で書いている。以前は付箋をつけていたが、外してしまうこともあるため、あえて直接書き込んでいる。時間を要する作業ではあるが、CW がその気づきを活かしてくれたらと考えている。次に回付された際に、対応されていなければ直接 CW に確認する。課長からの指導や指示については、査察指導台帳にも記入してもらい、管理している。
- ・1 人では気づかない点を補うため、課長をはじめとする複数の視点がある。それを繰り返していけば、SV への教育にもなる。こうした取組をしておくことで、その記録に目を通すことになる将来の職員にも参考にしてもらえたらということ意識している。
- ・単に支援するだけでなく、「課長が過去の記録も全部読んでいるのだから、自分も読まなければ」という視点を持ってもらうことが大切。世帯の状況は多様で、確認すべきポイントも様々である。だからこそ、長い経験をもつ者が、CW の視野を広げてあげなければならないと考えている。次々に後輩が入ってくることもあり、育成できる先輩となれるよう 2~3 年でその視点を身に付けてもらわなければならない。

◆その他、査察指導機能の更なる向上のため必要だと思われること

- ・一時期、採用を極端に制限していたこともあり、30 代の職員がほぼいない状況になっている。これまでは階段状に後輩職員を教育する流れがあったが、今は 20 代の職員と 50 代の職員しかいないなど、バランスがとれていない。SV も 50 代半ばの職員が大半であり、CW から SV になるのではなく、SV として実施機関を異動しているケースが多い。
- ・ある程度能力のある職員については、CW として現場経験を積み、その後本庁において監査目線で仕事をし、SV として現場に戻ってくるという人事異動のサイクルができるのがよいのではないかと考えている。
- ・客観的に見て、SV は業務が多く大変だと感じる。何か事件が起きれば新たな台帳の作成、管理を求められる。時間は有限で、100%のものが 120%になるわけではなく、100%をいかに効率的に振り分けるかという話になる。新しいことをするためには、どこかを排除しなければならない。
- ・CW の同行訪問についても、徐々に CW が 1 人で行けるように働きかけないといけないとは伝えている。1 年目の職員にはしっかり仕事を教えなければ、関わりに多大な時間を取られ SV がやるべき仕事ができなくなってしまう。例えば、採用後 6 か月間は運転ができないが、SV が代わりに運転をするためだけに同行するのは違和感がある。SV に話を聞くと、「他の CW には頼めない」と言う。他方で、課長から頼むと、すんなり引き受ける。

SV と CW の間に信頼関係ができていないから、こうしたことにもつながるのではないかと思う。

3. その他、実施機関として組織的運営管理を推進する上で必要だと思われること

- ・職員には「分からないことはあって当然」であり、「人間はミスをする」と思うように伝えている。誰もミスをしないならば、管理的機能は必要ない。何かミスがあっても、チェック体制を網の目のように敷いているから発見できるのであり、「見つかってよかった」と思うことが大切。
- ・面談において、SV に対しては「CW 任せにはしてはいけない」と言い、CW に対しては「SV 任せにはしてはいけない」と言っている。CW と SV それぞれに責務がある。それを理解したうえで、仕事をしなければならないだろう。
- ・本庁での勤務経験があれば、監査目線で仕事をすることができる。監査では、実施機関としての取組を客観視し、よいところや課題を見つけることができる。重箱の隅をつつくのではなく、できているところを探してあげることも大切。特段変わった取組をしていなくても、当たり前なことを当たり前にしていけば、非常に「よく見える」ということはある。
- ・現状、CW は「やりたくない仕事」の代表格になっている。多種多様な課題を抱える人たちを相手にしながら 1 人でやり取りをしていくという仕事の辛さがあることに加え、通知等では「しっかりできていない」という指摘が目立つ。「生活保護の仕事をやりたい」と思う職員が少ない状況を何とかしてほしいと思う。例えば、その後の人事面での希望が叶いやすかったり、何らかの評価につながったりするとよい。究極的には、人気職場になってほしいと思う。
- ・どれだけよいインフラを整備しても、生活の安定なくしては何もできない。そうした意味では、生活保護は福祉の原点であり、非常に大切な仕事であるということは折に触れて伝えているのだが、「仕事ができない職員は保護係に」といった考え方があるように感じている。行政の現場も分業制が進んでおり、係長 1 人に係員 1 人といった小規模な係や、主査 1 人の係もある。小規模な職場は大変だろうと思う。その点、生活保護は CW としては同じ仕事をしている職員が多いから、助け合えるメリットがあり、色々な話し合いもできるし、そこで得た経験を共有することもできる。試行錯誤しているが、働きやすい環境を作ってあげたいと思う。

3-2-5. 実施機関E（市部福祉事務所／政令市）

1. 実施機関の基本情報

(1) 管内の保護の動向 ※令和2年11月
<ul style="list-style-type: none">・市全体の被保護世帯数は18,420世帯。当実施機関は3,427世帯で、市内8区中2番目に被保護世帯が多い地域となっている。保護率は2.29%であり、市内で3番目に高い。・世帯類型別割合の構成比は全市と大きな差はないが、当実施機関の高齢世帯は1,536世帯で45.2%であるのに対し、全市が48.61%であり、全市より若干低く、全国よりも低い状況。・傷病世帯が12.5%を占めており、全市よりも若干高い傾向にある。・コロナ禍による影響については、全国的にも保護の動向に大きく影響を与えているわけではないが、当実施機関も同様の状況である。統計をとっているが、職を失ったことによる申請や相談は増えてはいない。生活困窮者自立支援制度の窓口は同じ建物の中に入っており、住居確保給付金を利用し、保護に至る前に凌いでいる方もいるのではないかと思う。・CW1人当たり担当世帯数は約92世帯。
(2) 職員体制（①SV、CWの人数、②職員の異動スパン、③福祉職採用の状況）
<ul style="list-style-type: none">・新規の正規職員の前倒し採用を行うことがある。在職中の方や浪人して公務員を目指している方については、採用が決定した際、11月ごろから枠が空いていれば前倒しで入ってもらうことがある。タイミングが合えば、産休職員が補充されることもある。 <p>①SVは5名、CWは37名。CWは20代の職員が約68%を占めている。昨年度は約59%であったが、今年度は割合が増加した。勤続5年未満の職員が全体の76%を占めている。若く活気のある職場ではあるが、経験を積んでいない職員が多い。CWの平均経験年数も1年9か月であり、職員としての経験も、ケースワーカーとしての経験も浅い職員が大半を占める。</p> <p>所長には生活保護業務経験はない。</p> <p>どの事務所でも同様の状況かとは思いますが、暴力事件等が発生した場合、区長や市長への報告資料作成や、警察はじめ関係機関との協議等、福祉的な業務以前の段階で大変さがある。</p> <p>SVは全員ケースワーカー経験者。市として、ケースワーカー経験がなければSVには配置していない。生活保護業務に11年のブランクがあるSVもいる。</p> <p>組織が大所帯で、保護世帯が多いということもあり、課長が2名、それぞれ3係ずつを担当している。保護担当課長は3係を担当し、生活課長は庶務係と地区担当の係を2つ担当している。</p> <p>②異動スパンは2年から4年。希望する職員や福祉職採用職員は長めになる傾向がある。</p> <p>③5係で7人の福祉職採用職員がいる。うち1名が育休のため、実際には6名となっている。大半が女性だが、男性が1名いる。</p>

2. 「実施方針・事業計画」及び「査察指導」の充実・向上にむけた考え及び取組状況

(1) 実施方針・事業計画に関する課題認識及び取組状況について

①実施方針・事業計画の策定における課題や工夫

- ・4月に新たな体制で分析、策定をするのは時間がかかるだろうということから、市の方針として、前年度の2月から実施方針、事業計画の骨格を作成している。4月に体制が新しくなったタイミングで推敲し、場合によっては修正する方法をとっている。
- ・課長が4月に赴任した際も、前年度の体制で策定したたき台のようなものがあった。たき台では「援助方針の策定」と「訪問調査活動の充実強化」が重点課題であったが、折しも昨年4月はコロナ禍の状況にあり、制約が生じるであろう訪問を重点項目に挙げるにはリスクがあるのではないかとということで、訪問の重要性は認識しながらも、重点課題は、「援助方針の策定」を掲げた。

②実施方針・事業計画に基づく事業の推進

- ・令和2年度は、市本庁監査での結果を踏まえ、援助方針について重点課題とした。
- ・全市的にも援助方針への意識があまり浸透していないという認識があったことから、全市に向けて援助方針の新たな様式を提案した。これまでは小さなスペースに短いセンテンスで記載していたが、まずはスペースを広げた。また、経験の浅いCWが急に援助方針を記載するのはなかなか難しいため、参考文例を示して、それを見ながらどう書くかを検討する流れにした。全市的にこれらが機能するにはまだ少し時間がかかるのではないかと考えている。
- ・全市的にも継続的に厚生労働省監査で援助方針に関する指摘を受け、援助方針に関する意識があまり浸透していないという状況の中、市（本庁）は研修を実施している。
- ・実施方針の重点項目に「援助方針の策定」を掲げたことから、月に1度開催している終業後の会議（係会）で職員に集まってもらい、援助方針の重要性やなぜ重点項目に掲げたかについて説明した。
- ・「査察指導機能の強化」は国の示す重点項目であったことと、職員の経験年数が浅くなっている中で、査察指導が組織運営の肝であると考え、取り入れた。
- ・福祉事務所長（部長）と、課長2名と、5係中1係のSVとで、「進捗状況報告会」というものを開催し、担当の係長が取組の進捗状況を報告している。訪問調査活動や課税調査の状況を見て、うまく進捗できていないCWがいた場合、みんなで要因を分析している。以前から取り組まれており、今年度は5～6回実施した。時間はかかるが、組織的に状況を共有し、対策を考えることから、一定の効果があるものと考えている。

③監査や事業の結果を踏まえた取組の検証・評価

- ・監査で受けた指摘事項について、あまりにも特定の人に指摘が偏っていれば、対応が必要になる。若手でも指摘を受けない職員もいれば、ベテランであっても指摘を受ける職員はいる。

④検証・評価に基づく改善（次年度の実施方針の策定に向けて）

- ・令和2年度の監査において、援助方針の策定と訪問調査活動について指摘された。
- ・当実施機関の監査時期が12月ごろなのだが、ほぼ1年間のコロナ禍における取組状況を評価されたということも関係している。コロナ禍において、訪問調査活動の必要性は重々認識しながらも、国の通知等を踏まえ、極力訪問は控え、来所や電話での実態把握に努めていた。他方で監査ではその部分について「実態把握が不十分ではないか」という指摘を受けた。なお、当実施機関は職員の頑張りもあり、指摘率は1、2位を争うぐらいに低いですが、たまたま訪

<p>問調査と援助方針の指摘が3点ほど立ったこともあり、区としての改善事項となっている。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・訪問と援助方針は基本中の基本であるため、指摘をどのように捉え、どのように改善していくかはこれから検討したいと考えている。 ・査察指導機能の充実強化は、今年度の取組の中でSVに指導力を発揮してもらったと考えている。次年度についてはこれから検討していきたい。
<p>◆上記以外についての意識・工夫</p> <ul style="list-style-type: none"> ・当実施機関では以前より、取り扱いに苦慮する案件について、実施要領に定めたとおり、ケース診断会議で組織的に検討している。2名の課長、該当事案の係長及びそれ以外の係長2名と担当CWという構成となっている。重要な案件については部長も参画する。会議は頻繁に開催されるため、2課長にとって事務負担にはなるが、裏を返せば組織的運営管理に役立つもの、個人で抱え込まないというところにつながっているのではないかと感じる。 ・新規ケースについては全て2課長、査察指導員、担当CWで会議を開催している。日によっては午後の時間が全てケース診断会議に割かれて、残業して決裁することもある。 ・診断会議は目安として火曜と木曜に開催することとしているが、柔軟に対応しており、急ぎの時は随時開催している。 ・係会については、時短職員を除くCWとSVと2課長が出席すると50名近くになるため、今年度はコロナの状況に応じて一時期参加人数を絞り込んで開催した。その会議の中で成功事例の横展開（困難な事例への対応や事務処理の効率的な方法等）も行った。決して真新しいことを話しているわけではないが、CWにとっては、同じ仕事をしているCWが話すことで、管理職が話すよりも少し違った響き方をしたのではないかと感じた。管理職からの言葉と、同じ立場の職員からの言葉、それぞれが効果的であるように思う。また、この取組の一環として、ベテランCWに講師を務めてもらい、新任CWを対象に、課税調査の方法についてのレクチャーも行った。
<p>(2) 査察指導に関する課題認識及び取組状況について</p>
<p>①CWが行う援助方針の策定や見直しの状況</p> <ul style="list-style-type: none"> ・原則、年度初回の家庭訪問の際に、記録の作成と合わせて援助方針の見直しを行っている。SVによっては3月中に見直しを促している人もいるが、年度末の業務が集中してしまうため、初回の家庭訪問時に見直している。毎年見直しをしても、高齢者世帯で生活状態が安定している場合は、「変わりなし」という結果になる。年度途中で世帯の状況に動きがあった際の見直しの方が大切かと思う。 ・今年度からは援助方針の文例を活用するようになり、これまでに行っていたような四字熟語の援助方針ではなくなった。世帯に応じた具体的な内容を記載するという意識づけはできはじめている。他方で、文例にとらわれてしまうCWもいる。 ・今のSVは、CW時代に援助方針をあまり重視せずにしたため、指導も十分でない状況であると考える。 ・CWが多く世帯を担当する中で、給付業務と支援業務の両方を行うことは負担が大きい。給付業務と支援業務は別にした方がよいのではないかと感じる。
<p>②査察指導の「3つの機能」</p>
<p><管理的機能></p> <ul style="list-style-type: none"> ・援助方針は紙の査察指導台帳に記録している。1ページあたり7ケース、1CWあたり20ページ

ジに及ぶため、全体で 150 ページというボリュームになっている。必要な情報がすぐに抽出できればよいのだが、それができない状況。一覧化されていたり、自由に記入ができたたりするメリットはあるが、管理の効率性の面からすると難しい。

- ・ 査察指導台帳は 5 名の SV がそれぞれ別様式で管理している。3 名が紙、2 名がエクセルで管理している。各 SV がそれぞれ独自の観点で作成しているため、他の SV は使いづらいという状況にもなっている。本来はシステムで統一した方がよいのではないかと思う。
- ・ その他、目的別に取組の進捗を管理するリストがある。年金、各種手当等を名簿から抽出する。その時に所属している SV や CW がエクセルに長けているかどうかで作成できるかどうかとも変わってくるため、難しさはある。

<教育的機能>

- ・ CW をどう育てるかということでは、生活保護手帳の参照、確認を促している。
- ・ 現状、SV に相談する前に CW 同士で協議、相談できているので、SV にまで相談が寄せられないこともある。2 年目の CW が 1 年目の CW を教えているので少し心もとない部分もあるが、そうした場合は 3 年目の職員に相談しており、SV としては助かっている。
- ・ 職員同士の年齢が近いこと、コミュニケーションがとりやすい側面もあるかもしれない。業務の割り振りも、SV が直接指示するよりも、CW 全員に「誰か分担してほしい」と投げかけた方がスムーズに進んでいく。育休職員の担当ケースの割り振りについても、CW 同士で協議して決めてもらった。
- ・ 課題としては、保護費の変更や記録の誤字脱字について、CW に戻すのではなく、SV 自身が直してしまっていることがあるということ。それでは成長できないことは重々承知だが、今は時間的な余裕がない状況。
- ・ CW から相談が寄せられた場合、生活保護手帳に基づき、具体的にどうすればよいかを話している。「ここまでは譲れる部分」「ここからは譲れない部分」ということを指示している。自分の経験等をもとに話すこともある。
- ・ 課題としては、現状、せっかく CW が考えて行ったことが、個人の経験あるいは係の経験にとどまってしまっているということ。もっと職場全体として共有、蓄積した方がよいと思う。事例を集め、別冊問題集にも記載されていないような問答集を作れるとよい。そうすると CW に知識やノウハウが蓄積され、自信につながるし、トラブルの防止にもなるだろうと思う。

<支持的機能>

- ・ CW から相談が寄せられた際は、手を止めて、他の仕事の資料は閉じて聞くようにしている。具体的に助言をして、「この処理まで進んだらまた相談しよう」と言っており、いつまでに何をするか、何を判断するかを明確にしている。
- ・ 月並みだが、対応が困難なケースを抱えているワーカーに声掛けもしている。
- ・ CW に対して、「受給者の方が年上で人生の先輩なので、上から目線にならず、敬意を払いながら話をするように」と伝えている。また、受給者からも尊重してもらえるようになればよい。こうした話は酒席で伝えていたのだが、今年はその機会がない。

③組織として査察指導機能を向上させるための取組

- ・ ベテラン CW に手伝ってもらうことはある。その他、本庁の巡回指導は役立っている。また、各区には就労支援員、警察 OB が配置されており、毎回 SV が対応しなくてもよいようになっている。助かっている。
- ・ このところ特に、事務処理のチェック項目が増えており、負担が増加している。不祥事や事

務懈怠があるたびにチェック項目が追加される状況。国等からの調査物への対応は、専門の職員に頼めるとよいのと思う。

- ・人員配置については、毎年監査で指摘されている。保護の仕組みや制度も複雑になっているため、人員は増やしてほしい。そうすれば、CW 個々の力量に頼ることもなく、査察指導業務に集中できる。
- ・生活保護のしおりにしても資産報告にしても、CW ごとに時期や説明内容にばらつきが生じないよう CW にそれぞれ指示して行うのではなく、所として一斉に送る等、一元化できるものについては一元化できればと思う。
- ・月に1度の課全体の CW を一斉に集めての係会については、一堂に会して同時に説明しているも、各係で共通理解が得られているかということには少し不安が残る。会議中に電話がかかってきて中座することもあるし、現在はコロナ禍により文書回覧となっているため、一方通行の伝達になっている。37名の CW に対して一斉に話すことは難しいし、係ごとの説明にすると、SV 自身が伝達すべきことを誤解なく理解しているかという点で不安が残る。なるべく SV 同士で認識をすり合わせるつもりではいるが、実際 CW に話す際、どのような表現になっているかは分からない。

3. その他、実施機関として組織的運営管理を推進する上で必要だと思われること

- ・やはり人員の増加であろうかと思う。そして、給付業務と支援業務を分離してほしい。お金をちらつかせて指導するような状況には違和感がある。生活状況の問題の有無にかかわらず、生活していくためのお金がないから保護を受けているのだから、と思う。

3-2-6. 実施機関 F（市部福祉事務所／政令市）

1. 実施機関の基本情報

(1) 管内の保護の動向 ※令和3年1月
<ul style="list-style-type: none">・(区) 被保護世帯数 1,572 世帯、被保護人員数 1,932 人、保護率 20.37%。・(市全体) 被保護世帯数 18,355 世帯、被保護人員数 22,559 人、保護率 24.00%・当実施機関の世帯類型割合としては、令和2年12月時点で、高齢者世帯が 67.1%、母子世帯が 3.3%、障害・傷病世帯が 9.9%、その他世帯が 19.7%。全国と比較しても高齢者世帯が多く、それに伴い単身世帯も多い。その他世帯は稼働世帯となるが、60歳以上の就労支援対象となる被保護者も少なくない。・当実施機関の保護率は平成17年度末で 10.3%であったが、現在は倍になっている。平成18年から24年にかけて、特に若い世帯も含め被保護世帯が急増。平成25年以降は、リーマンショックによる影響からも脱し、ほぼ横ばい、あるいは微減傾向が続いている。・今のところコロナ禍による影響は少なく、相談や申請は増えていない。おそらく、緊急小口資金等の貸付や住居確保給付金などが拡充され、生活困窮者自立支援制度でカバーできているのではないかと思う。
(2) 職員体制 (①SV、CWの人数、②職員の異動スパン、③福祉職採用の状況)
<p>①SV3名、CW20名（正規職員）。入院や施設入所をしている世帯への支援を専門に行う職員が2名（正規職員CW1名とサポートの会計年度職員1名）。相談係長が2名、医療・介護係長が1名（CW兼務）、管理係に4名。SVが直接担当しているのは18名のCW。また、市本庁が、看護師、臨床心理士、民間のキャリアカウンセラー、年金調査員を配置しており、専従のケアマネジャーもいる。</p> <p>②異動スパンは、明確なルールがあるわけではないが3年。本人の希望や事情で4年になる場合もなくはないが、ほぼ3年で異動する。管理職は2年で異動する場合もある。SVは全員CW経験者であり、未経験者がSVとして配置されることもあるが、非常にレアケース。</p> <p>③福祉職採用は市として行っているが、当課に配置されていない。その他特徴として、「スペシャリスト職員認定制度」というものがある。一般行政職として入職した主査までの職員が制度に応募し、試験に通れば、福祉専門職として福祉部門に配属されるというもの。税と福祉等の部署が対象となっている。他方で、保護課に配属される福祉専門職全員が生活保護に詳しいとは限らない。</p> <p>人事部局の考えまでは分からないが、キャリアを積むうちに、自分の「畑（領域）」ができてくる。その点は考慮してもらえていると思う。</p>

2. 「実施方針・事業計画」及び「査察指導」の充実・向上にむけた考え及び取組状況

(1) 実施方針・事業計画に関する課題認識及び取組状況について

①実施方針・事業計画の策定における課題や工夫

①実施方針・事業計画の策定における課題や工夫

- ・2月初旬に市本庁から、次年度の実施方針の策定と今年度の振り返りを行うよう通知され、3月末～4月初旬に次年度の実施方針を提出する。SVを中心に、2月から3月半ばにかけて策定作業を行う。なおSVは、実施方針、監査、地区割、就労指導、法律相談といった項目別に、1年ごとに持ち回りで業務を担当する。
- ・重点項目は、基本的には国や市の実施方針に沿った形で挙げる。その中で、実施機関として何に注力していくかを検討する。通常は監査での指摘事項を挙げることが多いが、当実施機関では、職員たちの頑張りによって監査での指摘事項が非常に少ないため、独自に検討することが多い。
- ・これまで就労支援を重点項目に掲げていたが、ここ1～2年は就労支援ケースワーカーの質が高く、あまり課題となっていなかった。また、高齢者世帯の割合の増加により、就労による自立が少なくなってきたことを考慮し、令和2年度は、就労支援に加えて「医療・介護扶助の適正化」を掲げた。特に退院促進や、施設入所による境界層該当措置の要否判定など、日常的なケースワークでなかなか手が回らないところについて、医療・介護担当係長と担当職員2名を中心に進めていくこととした。まだ実績のとりまとめが済んでいないが、それなりに成果はあったという感触を得ている。
- ・特に退院促進については、どこまで治療の必要があるのか、主治医や病院のソーシャルワーカーとも協議して進めている。地域移行となった場合は、金銭管理が重要になってくるため、これまで十分にはできていなかった関係主体との全体的な調整を進めている。CWは在宅者への支援が中心となるため、被保護者が入院してしまうとなかなか手が届かず、また生活もあまり変化がないため、そうした世帯の状況はあまり見直されていないのではないかと思う。その点をもう一度しっかり見直そうということで、病状や親族の状況等を確認し、医療ではなく介護が適切であれば介護施設への移行を進める。医療から介護へ移行できるよう、課に配属されているケアマネジャーとも連携しながら調整を進めている。
- ・実施方針については、全体的な方針に沿ってできるだけ定量的な指標を掲げるよう努めている。策定に際しては、前年度の取組状況のうち、定量的なことへの評価・分析を行い、その後定性的なことへの評価・分析を行う。重点事項に掲げるものについてはCWと協議し検討している。
- ・実施方針を策定する段階ではCWも一部関与する（昨年は各係より2名）が、CWは実施方針や事業計画のことにまで目配りするのは難しいのではないか。それよりは、自分の仕事をきちんと果たすことに注力することが重要であると思う。
- ・実施方針のようなものがなければ、日々漫然と日常業務をこなして終わってしまう。人事異動の関係で、職員が3年で変わってしまう以上、何年か経つと同じようなミスが起きてしまう。SVや課長がそのことを意識していなければ、そのまま決裁が通って、また同じミスをしてしまう。だからこそ、絵に描いた餅にならないように、CWが実際に取り組めるもの、次の代に残るものを意識して策定する必要があるかと思う。

②実施方針・事業計画に基づく事業の推進

- ・策定した実施方針については CW にも所としての目標として意識してもらわなければならないので、周知している。CW は CW の仕事をしてもらいながらも、実施機関としてはこのような方向性で進めていく、ということを説明している。また、年間計画に基づき、時期を見ながら自主的內部点検を行っている。
- ・毎月課の全職員が集まって月内のスケジュールを確認する事務改善会議を行っており、年度初めの会議で実施方針を共有することになっている。事務改善会議には課長も出席するため、その場で CW に対し、事業の実施を呼びかけている。
- ・CW は自分の担当世帯の支援について考えることで精一杯だろう。実施方針については、CW に個々に意識させるより、課長や SV が具体的な業務として下ろして、CW としてすべき仕事をってもらうのが大切ではないかと思う。

③監査や事業の結果を踏まえた取組の検証・評価

④検証・評価に基づく改善（次年度の実施方針の策定に向けて）

- ・年度末に実施方針や事業計画をまとめるにあたり、評価対象になっている事業をリストアップしたり、年度途中でも可能なものは集計したりしているため、数値のとりまとめはすぐに終わるようになってきている。目標の達成状況についてはすぐに把握することが可能。

（２）査察指導に関する課題認識及び取組状況について

①査察指導台帳の活用状況

- ・査察指導台帳は、紙で管理している実施機関が多いかと思うが、CW からケースファイルが回付され、紙の査察指導台帳で該当する情報を探し、押印したりメモ書きをしたりして作っている状態で情報の抽出や集計をする際に非常に非効率な状況であった。そのため独自に Excel で管理できるようにした。ソートで抜け漏れがチェックしやすくなるという効果があった。
- ・昨年度の実施方針に「査察指導方法の改善と試行」を挙げ、テスト的に査察指導台帳の電子化を試み、今年度は全 3 係で本格的に取り組んでいる。他方で監査では、「運用方針や方法が組織として統一されているのか」ということを指摘された。Excel では簡単に様式を変えてしまうことができるため、本庁としても是非を判断しづらいようだ。本来は本庁がシステムに組み込んでくれるのが最善だが、システムの改修となると膨大な費用がかかるため、すぐには実現しない。
- ・以前は課内でも査察指導台帳は SV によって管理方法が異なっていたため、まずはそこをデータ形式に統一するというプロセスを踏んだ。やはり課内で統一を図ることは大切ではないかと思う。そうしなければ、SV が変わるたびに 0 からになってしまい、組織として知見を蓄積することができない。
- ・市内実施機関の保護係長会議で他区の SV に状況を尋ねたところ、紙と Excel で管理している SV はいたが、データ形式に一本化したのは当実施機関のみであった。
- ・Excel の得意、不得意はあるが、今年度は問題なかった。今は 50 代でも Excel の入力ができる職員はいる。当初は懸念していたが、実際に使ってもらおうと「便利だ」と話していた。記入は紙の方が楽かもしれないが、管理は圧倒的に楽になった。
- ・SV が個々に様式を変えることのないよう、入力サンプルを作成するなどして様式や入力ルールを統一を図った。データは共有サーバーに保存し、平時は SV が更新する。定期的に課長に

も見てもらっているため、様式に違うところがあれば課長も気づくことができる。

- ・昨年度の試行段階では、入力ルールがSV間で微妙に異なっていたことから、本格実施にあたりルールを決めるよう伝えた。今年度は統一されている。
- ・CWへの助言や指導事項については、ケースファイルに付箋をつけてCWに戻しているが、その際に査察指導台帳にも入力しているため、ケースファイルが回ってくると査察指導台帳を開いてチェックする。他方でその方法では、ケースファイルが回ってこない限り、助言や指導事項に対しての進捗状況が分からない。システムのポップアップのようにもっと早く気づくことができる仕組みがあればと思う。
- ・最近CWの仕事が、「浅く広く」から「広く深く」と変化してきていると感じる。以前より幅広く専門的な制度知識が要求される。CWはケースワークに集中し、抜け漏れはSVが上手くマネジメントする形が望ましいと思う。この部分は生活保護手帳に記載されているわけではないため、手探りで進めている。

②CWが行う援助方針の策定や見直しの状況

- ・実際には、見直しをしているのは年に1度なのではないかと思う。高齢者世帯については、世帯の状況が変わらないため、援助方針も変わらないことが多い。指導できることも少なく、見守りに近いことが支援の大半となる。
- ・援助方針を検討するための様式として本市では「個別協議票」を用いている。これまでは年に1度更新していたが、昨年度は世帯状況の変化を見逃すことがないよう、半年に1度(1度は訪問に行っているはずの9~11月頃)全ケース見直しを行い、課長決裁まで得ることとした。その機会を設けることで、CWも改めて世帯状況を確認するため、変化に気づくことができる。全ての被保護者は、自立に向けて進んでもらうということが前提としてある。SVはCWに対し「この人(被保護者)に次に何を努力してもらうか」という、直近のステップを意識させるようにしている。

③査察指導の「3つの機能」

- ・CWの同行訪問について、SVのスケジュールに勝手に入れてよいルールにしている。とは言っても、実際は勝手に入れられることはなく、声をかけられているが、3つの機能のうち、教育的機能の部分に該当するのではないかと思う。ケースワークは、人と人の関係づくりでもあるので、知識だけでなく対話や姿勢についてはある程度背中で見せなければならない面があると思っている。また、同行訪問のタイミングではCWから困りごとの相談もしてくれる。
- ・CWに生じる戸惑いの原因は対人業務。倍ほど年齢が離れた人と接することには、不安も感じるだろう。1人ではないということを理解してもらい、安心して仕事をしてもらえるよう、同行訪問は当たり前のことだと考えている。
- ・強く指導することが必要な時はあるが、CWは被保護者と信頼関係を築くことも大切。被保護者に対して厳しく指導する際は、「SVを担ぎ出してよい」とCWに伝えている。立場的にSVが憎まれ役を担う方がスムーズにいきやすい。

④組織として査察指導機能を向上させるための取組

- ・介護・医療については、担当係長がいることで負担軽減につながっていると思う。医療扶助費の削減のみならず、専門的なことについても助言している。

◆その他、査察指導機能の更なる向上のため必要だと思われること

- ・CWには、ケースワークに集中してほしい。「収入申告が遅れていた」「訪問が遅れていた」ということがあっても、それは「CWが訪問していませんでした」ではなく、組織が「訪問させていなかった」という進行管理が十分でなかったことが原因と認識すべき。システムもそのように使いたいと考えている。

3. その他、実施機関として組織的運営管理を推進する上で必要だと思われること

- ・市の実施機関として、本来は市全体として同じ方針をもって運営を進めなければならないと思う。細かい点でも本庁から国に対して「このやり方で進めて良いか」など確認してもらえるとありがたい。個別の照会についても、「福祉事務所の判断で」と明確な回答をもらえないことも多い。幅広い解釈のもと進めることが多い法律なので、ある程度は仕方のない部分もあろうかとは思いますが。
- ・困窮者自立支援制度との棲み分けなど生活保護行政は広く深くなってきているため、福祉事務所内における本質的な管理機能をどう持たせるか、保護手帳に明言してもらえたらと思う。
- ・高齢の被保護世帯が増加する中で、CWの支援も見守りのようなものになっており、これらは家族の問題等でCWが煩わされていることも多い。高齢者世帯を、稼働年齢世帯と同じ生活保護制度のもとで自立に導いていくのは難しいと思う。どちらかという、稼働世帯である母子世帯や障害・傷病世帯へのケースワークに時間をかけた方がよいのではないか。これは制度の問題ではないかと思う。

3-2-7. 実施機関G（市部福祉事務所／中核市）

1. 実施機関の基本情報

（１）管内の保護の動向 ※令和３年１月
<ul style="list-style-type: none">・被保護世帯数は4,754、被保護人員数は6,057、保護率13.12%。・世帯類型別割合では、高齢者世帯が多く、廃止についても死亡による廃止が多い。・コロナ禍による影響として、相談件数は対前年比で伸びているが、申請件数は増えていない。自立相談支援窓口への相談は、住居確保給付金の関係もあり増えている。市内において企業が倒産したといった大きな事案はないものの、有効求人倍率は大きく下がっている。
（２）職員体制（①SV、CWの人数、②職員の異動スパン、③福祉職採用の状況）
<p>①SV12名、CWが62名。課長は本庁舎に3名、支所に4名いるが、支所の課長は他業務を兼務している。SVの配置転換（本庁→支所など）もまれにある。</p> <p>②異動スパンは全く決まっておらず、長く在籍する職員もいれば、短い職員もいる。長くて11年目のCWがいる。市全体として、2～3年ほど前から配属希望を出せるようになったが、それがどの程度影響しているかまでは分からない。職員全体の年齢が下がってきているため、CWにも若い職員が多い。新規採用職員も毎年入ってきている。</p> <p>③福祉職採用は行っていない。</p>

2. 「実施方針・事業計画」及び「査察指導」の充実・向上にむけた考え及び取組状況

（１）実施方針・事業計画に関する課題認識及び取組状況について
①実施方針・事業計画の策定における課題や工夫
<ul style="list-style-type: none">・毎年3月、庶務担当に配置しているベテランCWが素案を作成し、4月に前年度の実績をふまえたものを全SVと課長でとりまとめ、5月に本庁に提出。その後5月中に職員に周知する。次年度の実施方針については、4月に提出するよう本庁から要請されている。・実施方針ヒアリングもあり、そこで内容を修正することもある。・実施方針策定に際しては、特に監査での指摘事項と取組結果を検証、分析し、できていない点を取り入れている。また、数値目標を掲げるよう求められている。取組結果の検証、分析に関与するのは課長、係長。
②実施方針・事業計画に基づく事業の推進
<ul style="list-style-type: none">・職階ごとの役割について、特別なものはない。それぞれの職務に、実施方針や事業計画で掲げた内容を当てはめていく。・6つの「部会」を作っており、その中で進捗管理を行っている。部会長はSVだが、SVの負担軽減をねらった取組でもあるため、CWが主体となって運営している。
③監査や事業の結果を踏まえた取組の検証・評価
<ul style="list-style-type: none">・今年度は9月に対面で監査が行われた。実施機関内部では、年度末に評価を行っており、それを踏まえて庶務担当が素案を作成している。・コロナ禍により訪問ができなかったことについては、電話であっても状況確認ができていればよい、というのが本庁のスタンスであった。状況確認が不十分であれば、当然指摘はされる。記録には「感染症予防のため訪問できず」と書き、電話でしっかり確認をする形をとっ

ていた。4月の緊急事態宣言が明けた後は、本人の了承のもと訪問している。

④検証・評価に基づく改善（次年度の実施方針の策定に向けて）

- ・昨年度に掲げた実施方針は達成することができた。実施方針では訪問率を数値目標として挙げていたが、今年度は高めに設定している。
- ・実施方針に掲げていたことを達成できなかった場合、なぜできなかったのかという分析が必要になる。これまでは年度途中で分析をできていなかったため、次年度からは3か月ごとに見直しをしていこうと考えている。

（2）査察指導に関する課題認識及び取組状況について

①CWが行う援助方針の策定や見直しの状況

- ・今は援助方針が重視されているため、CWの立てた援助方針については指摘している。記録を見て、世帯状況が変わっていれば、援助方針を見直す必要はないかと問いかけている。
- ・ケース記録と援助方針は別様式で、1つのファイルに綴っている。援助方針はファイルの一番下にまとめている。経験を積んだCWであれば、様式が別になっても援助方針について意識して確認しているが、そうでなければなかなか意識が回らないようだ。
- ・世帯員の増減など、わかりやすい状況変化であればよいが、生活状況が変わらない方はいる。他方で、「変わりないです」と報告を受けても、半年前の記録を見返すと変わっているということがある。そうしたところについては留意するよう促している。特に高齢者世帯に対しては、自立に向けて手伝えることがあれば手伝いたいとは考えているものの、なかなか具体的に働きかけができる方は少ない。
- ・援助方針は、1月に一斉見直しをするため、そこで抜け漏れを防いでいるが、見直しの状況はCWによって差があるのが実情。SVは直接世帯を見ていないため、CWが「見直さなくていい」と判断したのならそれを尊重したいが、これは見直しが必要ではないか、と思われるときはある。その時は、「見直す必要はない？」「一緒に考える？」と声を掛けている。どうしても忙しい時には、直接変更を指示することもある。
- ・援助方針に関する事例集のようなものは市独自で作成している。

②査察指導の「3つの機能」

- ・SVは係長のポジション。CWの特性を把握し、世帯のこともできるだけ把握する必要がある。他方で、世帯とは直接相対していないため、CWに対して「こうしてああして」と言うのは控えている。だからこそ、訪問から帰ってきたCWと話すのが大切だと考えている。
- ・被保護者との対応で、CWがストレスをためていないかが気になる。危機的状況にあるのかどうかを見極めることが大切だと考えている。訪問から帰ってきた後は雑談交じりでもみんなで話すように働きかけている。CWが1人で対応するのは難しいケースもあり、できるだけみんなで相談できることが組織としても健全だと思う。ケース記録が回付されてくるため、気になることがあればSVに声を掛ける。大きな問題がなければCWに直接声を掛けることもある。
- ・（ある支所について）CW同士で互いによく相談はしているように見える。CWが9名、SVが2名、計11名の体制。個人的に話しづらい人と感じる人はいるのかもしれないが、業務に支障が出るほど話しづらい関係ではないと思う。50代でCW業務が初めてという職員もいるが、若いCWは「人生経験が豊富なので参考になる」と話していた。職員の年代にばらつきがあることについては、コミュニケーションの面で懸念する考え方もあるだろうが、むしろよいの

ではないかと思う。この仕事は行政経験そのものが生きてくると思う。

- ・ 査察指導台帳のベースはシステムにあり、プラスアルファで Excel を使い管理している。前任者から引き継いで使用しているが、管理している情報量は SV によって異なる。

③組織として査察指導機能を向上させるための取組

- ・ CW が主体となって運営している部会が、SV の負担軽減にもつながる組織的な取組になろうかと思う。加算や認定が様々あり、事務処理漏れが起きやすい状況になっているため、システムを活用し、庶務担当が処理漏れを発見できるようにしている。

◆その他、査察指導機能の更なる向上のため必要だと思われること

- ・ 本市には支所と本庁があるという特性を踏まえると、より多くの業務に携わることのできる本庁で SV 経験を積むのがよいのではないかと。
- ・ CW から間を空けずに SV になるのがよいのではないかと。5 年も間が空くと、制度や取扱いが大きく変わるため、いくら CW を経験していても、なかなか大変な部分であろうかと思う。

3. その他、実施機関として組織的運営管理を推進する上で必要だと思われること

- ・ 本庁と支所での平準化には意識して取り組んでいる。通常業務の範囲であれば支所内で完結するようになっているが、ケース診断会議と保護の新規開始および廃止は本庁との合意で決定することになっている。本庁と支所の情報交換の場として、係長会議と前述のケース診断会議がある。係長会議は月に 1 度開催し、課長も参加している。時間をかけて意見を出し合いながら、SV の平準化を図る。ケース診断会議は月に 3 回、定例で実施しており、こちらも課長が参加している。課長同士の認識のすり合わせも含め、そこで本庁と支所の平準化を図っている。
- ・ 大所帯ではあるものの、そのことに対してやりづらさを感じることはない。色々な意見があって、時間をかけて話すことにはメリットがある。また、本市は CW 経験者が SV であり、制度を理解しているため、建設的な議論ができています。

3-2-8. 実施機関H（市部福祉事務所／一般市）

1. 実施機関の基本情報

(1) 管内の保護の動向 ※令和3年2月
<ul style="list-style-type: none">・被保護世帯は700世帯を少し上回っており、被保護人員は960人程度。保護率は10%で、県下では3番目に保護率は高い。・世帯タイプの構成割合は高齢者世帯が多いが、近年はその他世帯が増加している。・コロナ禍による申請や相談への影響は全くなく、むしろ申請数は減少しており、被保護世帯数及び被保護人員ともに減少傾向にある。
(2) 職員体制 (①SV、CWの人数、②職員の異動スパン、③福祉職採用の状況)
<p>①SV2名、CW9名（うち1名が育児休暇中で実質8名）。CW1人あたり80～90世帯を担当。育児休暇職員の補充で臨時職員を配置しており、事務補助を担当する。</p> <p>SV2名のうち、1名はCW経験があるが、1名は経験がない。CW経験のないSVは大変だろうと思う。個別ケースの取り扱い等については課長が相当程度関与している。</p> <p>市は基本的に「SVにはCW経験者を配置する」という方針だろう。平成27年までは援護係（当時）にSVが1名配置されていたが、平成28年に2係に分けSV2名体制となった。係長職になる年代の職員にCW経験者が十分におらず、現状の体制になっている。今後、他課とも調整できれば、CW経験者がSVに配置されるだろう。</p> <p>これまでに生活保護担当課長に就いたのは、CW経験者、もしくは全く福祉分野の経験のない方、両極端であった印象。市として意図的にCW経験者を課長に配置しているわけではないかと思う。40代の職員はCW経験者が多いが、50代は少なく、年齢的なバランスの悪さはある。若い世代はCW経験者が多いため、将来的にはよいかもかもしれない。</p> <p>課長として人事部門に働きかけているのは、「生活保護担当部署への配属を望んでいない人でも配属してほしい」ということ。「生活保護業務には関心がない」という人が適性を発揮したときの爆発力には目を見張るものがある。難しければ異動してもらえばよいし、メンタルが強ければなんとかなるという側面もある。必要に迫られて仕事をするうちに、世帯への関わりが深くなり、事務作業よりも訪問の方がおもしろくなっていく。</p> <p>若手CWは、事務を正確に進めようとする一方、例えば「なぜ収入申告しなかったのか」とか、「なぜ世帯にこの問題が起きているのか」といった世帯の問題の背景に関心が薄いようだ。目に見えない問題の背景や要因を把握していく中で、世帯との人間関係も構築され、ケースワークに生きてくる。実施要領に記載のないようなことも大切だと思う。</p> <p>②全市的に異動スパンは特に決まっていないが、3～7年程度。以前は5～7年程度であったが、「入庁後10年以内に3つの部署を経験する」という市のルールができ、若手職員が配属後3年程度で異動するケースが出てきた。生活保護担当部署だけ異動スパンが異なるということはない。</p> <p>③福祉職採用は行っていない。</p>

2. 「実施方針・事業計画」及び「査察指導」の充実・向上にむけた考え及び取組状況

(1) 実施方針・事業計画に関する課題認識及び取組状況について	
①実施方針・事業計画の策定における課題や工夫	<ul style="list-style-type: none">・被保護期間が長くなっている世帯に対して、もっと就労支援ができるのではないかという点から、改めて状況整理をする意味で「就労支援の運用見直し」を実施方針に掲げた。通院の必要性や、通院と就労活動の並行の可能性について等、見直そうとしている。・就労支援の KPI は特段意識していない。ゆるやかな目標として設定するのはよいかもしれないが、そこを重視するあまり、無理に就労に引っ張りかねないというリスクもある。それは世帯にとっても CWにとっても好ましくない。それを成果にしてしまうのは、この仕事をする上では意味のないことだと考えている。・職員育成への思いは強い。保護の事務がうまい職員よりも、考え方を理解してくれる職員が増えてほしい。自立させた世帯の数で判断されたくない。たとえ仕事に直結しなくとも、世帯が抱える本当の問題を理解することが大切ではないかと思う。職員たちには、そうしたことへの意識を促していきたい。事務作業は ICT 等を活用し、人間がしなければならない仕事をしっかり行っていくべきだと考えている。
②実施方針・事業計画に基づく事業の推進	<ul style="list-style-type: none">・基本的には SV が中心となり事業を推進している。・月初に係会議を開催している。保護担当の 2 系の職員と就労支援員 2 名とで 1 時間～1 時間半程度かけて、進行管理や SV からの状況共有、確認を行う。・実施方針や事業計画に対する職員の認識については、個人差はあるものの、今年度の上半期は就労自立が多く、そうした意味では頑張れたのではないかと思う。短期間で自立が多かったため、世帯員本人の頑張りもあったと思う。
③監査や事業の結果を踏まえた取組の検証・評価	<ul style="list-style-type: none">・担当員会議の場で取組の徹底や検証、評価を行う。課長が参加するのは年に 1～2 回で、SV が中心となって進めている。
④検証・評価に基づく改善（次年度の実施方針の策定に向けて）	<ul style="list-style-type: none">・基本的には SV に任せている。具体的に策定期等を決めてはいないが、コロナ禍も影響して健康管理支援事業が遅れ気味になっていることから、今年度の残りの期間の進捗状況を考慮しつつ、次年度どのように進めていくかが検討事項になっている。
◆上記以外についての意識・工夫	<ul style="list-style-type: none">・保護台帳等を見て気付いたことがあれば積極的に SV と話している。査察指導台帳はシステムから抽出できるものを中心に利用し、課税状況等についてプラスアルファで作成し、紙に出力し手書きで管理している。実施方針ヒアリングは SV が対応。査察指導台帳については特に監査指摘を受けていない。
(2) 査察指導に関する課題認識及び取組状況について	
①CW が行う援助方針の策定や見直しの状況	<ul style="list-style-type: none">・CW は、援助方針の策定や見直しに特段負担を感じているような印象は受けていない。ただ、「世帯の状況に変動があったときに、援助方針の見直しをする」ということは十分にできていない。世帯人員の減少等明らかなものを除き、細かい部分にまでは十分に対応できていないように思う。

- ・ケース記録を見て疑問に思う点があれば、付箋に書いて援助方針やケース記録を戻している。SV も付箋をつけて指摘していることが多い。付箋は残ったままになっていることもあり、修正されていれば自分で取ることもある。
- ・CW には、SV や課長から「援助方針に沿って記録を書くように」と伝えている。世帯の状況が変われば援助方針が合わなくなるので、変える必要があると判断できる。また「日記にならないようにする」ということも伝えている。「世帯の人がこんなことを言いました、私はこう言いました」と、日記のようなものにならないよう助言している。当然、世帯状況を理解するという意味で日記のような部分も必要ではあるが、ケース記録は、援助方針に沿って何をしたかを記録するものである。
- ・以前は台帳を持って訪問していたが、今はそれができない。本来的には CW の頭に入っているはずだが、新任 CW となるとそう簡単にはいかないだろうとは思う。
- ・援助方針のマニュアルや手引きは特段整備しておらず、SV や課長による OJT が中心。以前はいわゆる「四字熟語」の援助方針が多かったが、次第にそれが認められなくなり、現在は CW が自分で考えて自分で書いている。
- ・援助方針はケース記録とは別様式になっており、エクセルで更新している。
- ・保健師や地域包括支援センターのケアマネジャー等との同行訪問、SV との同行訪問が増えている。分担意識の強さによる同行ではないかという印象を抱くこともあり、「この場面ではまだ SV が同行しなくてもよいような気もするが…」と思うこともある。以前は CW 同士で訪問することが多く、それが世帯のことや仕事を覚える機会になっていた。このところはベテラン CW と新任 CW が同行するケースが少ないように思っており、課長としては不満を感じる。経験のある CW が新任 CW に教えてあげるのではなく、すぐに SV に聞きに行ってしまうことが多く、また何度も同じことを聞いている場面も見受けられる。同行訪問をすれば事務作業ができない等効率の悪い側面もあるが、事務効率だけを求めるのではなく、CW 同士で技能を高めあう意識もあってほしい。また、同行した世帯のことは、自分に直接関係ないためよく覚えるものである。自分のケースワークの幅を広げるという意味でもメリットはある。そうしたことを年度当初に職員に話した。SV は一般論として質問に回答できるが、世帯員の性格、生活歴、どのような伝え方が適切なのかは CW でなければわからない。基本的に、SV は CW が判断したことを承認するために存在しているのであり、CW から SV に対して「こう考えたのだが、どちらの方がよいでしょうか」はあっても、「どうしましょうか」と相談するのはあり得ないと考えている。当然、1 年目で経験のない職員であれば教えるが、3 年も経って「どうしましょう」はない。CW には「世帯のことを一番理解しているのは自分だから、自分が係長であり、補佐であり、課長であり、場合によっては所長であるというぐらいの意識をもって業務をしてほしい」と伝えた。

②査察指導の「3つの機能」

- ・SV には、本来的には CW の立てた方針を承認することを重視してほしいと伝えている。
- ・課長自身がそう育てられたということがある。基本的に SV は「いいよ」と言ってくれていたもので、それを今もやろうとしている。
- ・SV が精神的な負担を抱え、休職してしまうことがないようにとは考えている。ただ意外と、若手職員は精神的な負担感をあまり強く感じていないような印象もある。以前は抱え込みや病気で休職等、色々なことがあった。そうはならないようにしたい。
- ・SV、CW には「いい加減」を身に着けてほしい。方法は人それぞれだが、課長自身はあるタイ

ミングから、自分がやりたいことに力を注いでいた。先日職員に伝えたのは、「平等を重視するあまり、やらないことにつながるのには避けてほしい」ということ。例えば世の中には「勉強が苦手な子どもに特別に勉強を教えるのは平等性を欠く」という考え方をする人もいるが、それは避けたい。ケースワークも同様で、より支援が必要な人に対してはより重点的に支援をすればいい。一生懸命頑張っているけど結果が出ないという人に対しては、必要以上に支援をしてもよいのではないかと考えている。それが、「いい加減」という表現につながっている。これは生活保護担当職員のみならず、他の係員にも伝えている。仕組みが間違っているのであれば仕組みを変えなければならない。そうした意識が生活保護に限らず、福祉の現場に浸透すればよいと思う。

③組織として査察指導機能を向上させるための取組

- ・今は臨時職員を配置している関係もあり、SVが行っていた伝票処理等を任せている。
- ・SVの仕事に「細々とした仕事」はあるだろうが、「SVでなくてもできる仕事」はないのではないかと。何かの影響してSVの仕事ができないということは、当実施機関ではないかと思う。兼務もなく、そうした意味では査察指導業務に専念している状況である。

◆その他、査察指導機能の更なる向上のため必要だと思われること

- ・今の人員体制を考えると、SVだけが査察指導を担うのではなく、課長自身も関与した方がよいのだろうと思う。課長が査察指導機能を補助することで、SVも負担なく査察指導ができるのではないかと思う。

3. その他、実施機関として組織的運営管理を推進する上で必要だと思われること

- ・当実施機関では、係長や補佐を通さずに、直接CWが課長に相談してよいことにしている。ただ、「担当者に問題が発生した際は、基本的に担当者が課長に状況を説明する」ことにしている。担当者の説明前に係長が概要を話すことはあるが、説明自体は担当者が行う。「係長がフォローしてくれる」のではなく、「自らの問題は自ら説明し、みんなで考え、みんなで決定し、その結果を相手に伝える」と考えてもらいたい。当然、責任は各職階に発生するが、職員には「自分が一定程度の責任をもって仕事をする」という姿勢を大切にしてもらいたい。「自分は下っ端だから言われたことだけやればいい」という意識は持ってもらいたくない。担当者でなければ気づかないことを、多々提案してくれるようになってほしい。役所のルールとしては適切でないかもしれないが、本人の経験として「役職で仕事を決めない」のは重要なこと。課内会議で説明し、SVにも意図を伝え、この方針をとっている。
- ・物事を決めるときに、担当者の意見をできるだけ入れたい。方針決定までは立場に関係なく対等に議論すべきだと考えている。そして決定事項に対しては邁進してもらおう。「あの時にああ言ったのに」は無しにしたい。それが「風通しの良い職場」なのではないかと考える。
- ・自身がSVから補佐になり、課長に昇進し、長年在籍しているため、自身のことを知っている職員が多いということはやりやすさ、話しやすさにつながっているのではないかと。実際に職員たちがどう捉えているかは分からないが、自分が経験したことしか言えないし分からない。自らの経験を振り返って気づく大切なことがある。当実施機関には長年の積み重ねがあるので、それを壊さずに引き継いでいくことが私たちの役割かと思う。

3-2-9. 都道府県・政令指定都市本庁 A（都道府県）

1. 機関の基本情報

（1）職員体制（①職員数、②職員の異動スパン）

- ①健康福祉部長、副部長、課長、参事、主幹（生活保護係長）、医務主幹各 1 名、係員が 5 名、任期付職員（審査請求担当）が 3 名。生活保護係内は全 10 名であり、うち、生活保護 CW 経験者が 2 名。基本的には、係員 2 名、係長 1 名の計 3 名が現場経験ありという体制であったが、今年度は異なっている。係長は監査を統括しており、実施機関の SV とのやりとりも多いことから、生活保護現場での経験があり生活保護制度にある程度精通していなければ務めることが難しい。これまで係長ポストを務めてきた者も、CW もしくは SV の経験を有していた。
- ②異動スパンは 3～5 年が一般的。

（2）巡回指導を行っている管内実施機関の数、訪問の頻度

- 生活保護法施行事務監査としては、管内実施機関 19 カ所に対して実施しているほか、必要な場合は、確認監査として、指導・指示後の是正状況の確認、年度末に最終確認を行う。
- 巡回指導は令和元年度より試行的に開始し、特に小規模でかつ SV が CW 経験のないところを選定した。年間計画を踏まえると、巡回指導の時期は 1 月以降になるのだが、令和 2 年 1 月の時点では既に新型コロナ拡大による影響があり、予定通りに進められなかった。
- 巡回指導は、監査の視点のみで行うものではなく、現場で生じている日々の疑問や課題について相談を受け助言する位置づけである。生活保護手帳を紐解きながら、面接のあり方をはじめ、厚生労働省が重点施策として示している内容に沿って、現場に助言することを目的と考えている。
- 現場経験のない SV であっても、配置されればその日から業務は始まるが、CW に対して査察指導機能は働かない。そうした実施機関からは、制度の取り扱いが分からないことから、本庁に疑義照会が多々寄せられるが、それでは本庁が直接的に実施機関に査察指導を行っていることになる。やはり実施要領に基づき、所内におけるケース検討会議等で検討できるものは所内で検討できるようになってほしいという意味で、巡回指導に取り組むこととした。

（3）管内実施機関の人員配置についての府本庁としての働きかけ

- 市域における CW では、1 人あたり担当世帯が 100 を超える場合（町村域では、80 世帯を超える場合）、監査において文書により改善を要請（文書指摘：住民への福祉サービスの提供に支障を来すとする観点で、今後の保護の動向に十分留意し、増員を検討するよう要請）している。このラインを超えると、毎月の保護費の変更事務だけに明け暮れてしまうことになり、丁寧な相談、支援をする余力は残らないだろうと思う。
- CW 業務経験者の配置までは監査で要請できないが、標準数を満たしていないということについては本庁として要請できるものと考えている。

2. 管内実施機関の取組状況

(1) 実施方針ヒアリングについて

①ヒアリングの対象者と主な質問項目

- ・対象者は主にSV。ただし、大規模な実施機関（1～2か所）においては、課長が参画される場合もある。基本的には生活保護担当課長、もしくは生活困窮者自立支援法を兼務で所管されている。生活保護担当課長の場合にはある意味仕事がスムーズに進んでおり、困難事案も共有され、厚生労働省が示す重点項目にも積極的に取り組んでいる。他方で、小規模実施機関になれば、SVが他業務を兼務している場合がある。
- ・実施機関として運営上の特徴や課題を分析の上、その結果を確認するとともに、前年度の監査指摘事項等を総合的に勘案し、厚生労働省の重点施策も踏まえたやりとりを行っている。

②実施機関の抱える課題が十分に分析され、実施方針に反映できている実施機関の特徴

- ・課長が組織運営に関与している場合、課題の解決自体は容易ではないものの、組織的に課題が共有されているという側面はあろうかと思う。
- ・SVは言うまでもなく、課長等幹部職員が、生活保護のCWやSVの経験を有する者であるところについては、実施機関としての課題や地域の抱える課題などが把握されている傾向。また、ケース検討会議等への幹部職員の積極的な参加が確認できる実施機関は、組織全体で課題等が共有されている。加えて、SVによる積極的な同行訪問がなされているかについても1つの指標である。その他、SVのキャラクターに左右される部分、ベテランCWの存在や常時の情報共有等風通しのよい職場であるかといった部分もある。
- ・監査時に留意しているのは、CWが家庭訪問から帰ってきたときに、SVに口頭で結果を報告しているかという点。CWもいろいろなことを言われてストレスを感じることもある。そのあたりをSVや同僚のCWがどう受け止めているかは確認している。
- ・実施機関により職場の雰囲気は異なる。前向きに業務に取り組んでいる実施機関は、静まり返っておらず、住民が頻繁に相談に訪れているところという印象がある。住民が足を運びやすく、受け入れられていると感じているのかもしれない。
- ・SVによるCWの同行訪問の目的は2つあると考えている。1つは、SVが現場を知ることと、もう1つはベテランのSVが新規採用のCWに人的支援の方法を教えるということ。また、支援が困難なケースについては、CWの経験年数に関係なく複数対応することに意味がある。
- ・うまく運用されているように思う実施機関の中には、CW2人体制で訪問しているところもある。例えば母子世帯への訪問では、担当の男性CWが女性CWに同行してもらい一緒に話を聞くということもしている。また、1人あたりの担当する世帯数が少なければ少ないほど、世帯の抱える課題への支援を丁寧に対応することができ、結果的に住民サービスの向上は図れるだろう。

(2) 幹部職員（課長・所長）の組織運営や査察指導への関与について

①管内実施機関の幹部職員の組織運営や査察指導への関与の状況

- ・本庁として、ケース検討会議等への所長の参画を要請している。実施機関の規模が大きくなればなるほど、距離感が遠くなるのか、所長は参画していない傾向。他方で、生活保護業務の経験のある所長は参画しているという実施機関もある。生活保護業務経験のない人からすると、ケース検討会議は「事件性のあるものへの対処」といったイメージがあるようで、「支

援の手法や社会資源の活用など援助技術の向上につながる協議も行ってほしい」と思うところはある。

- ・基本的には、ケース検討会議には月に1度でも所長に参画してほしいとは伝えている。現場感やケースワーク業務の困難性を理解してもらうことにもつながる。また、職員に業務へのはげましの言葉をかけることもあってほしい。

②幹部職員の組織運営や査察指導への関与を促すために本庁として行っている働きかけ

- ・監査講評時における所長の参加を要請している。監査を行う2～3日間のうちの最終日に、本庁の課長が監査班に加わる。主幹（係長）から課長に監査概要を報告したのち、監査講評を行う体制をとっているが、議会対応や突発的事象の発生等で困難な時を除き、基本的には所長にも入っていただいている。
- ・監査講評後、福祉事務所として所長からご挨拶をいただくが、その際は本庁の課長も「生活保護業務も困難を極める中で頑張っただけ」といった趣旨のことを必ず話しており、生活保護業務の経験のない所長にも、本庁として現業業務の困難性を認識しているということが伝わるようにしている。

3. 本庁としての組織的な課題認識や取組状況

<本庁と管内実施機関の人事交流>

- ・今後、管内実施機関のSV候補者が本庁へ出向し、本庁の若手職員が市の生活保護の現場に出るといった人事交流を行うことができれば、それぞれの人材育成に役立つと考えている。
- ・特に当都道府県は小規模実施機関が多く、現業経験を十分に積みづらいという課題もある。逆に市においても、管内だけでなく管内の様々な実施機関の状況について、監査等を通じて見聞することで、管内全体の生活保護事情を理解することができる。こうした取組を通じて、各自治体職員が幹部ポストに就いてもらうことができれば理想だと考えている。

<管内実施機関に対する「援助方針の策定（見直し）」に関する研修の取組状況>

- ・そもそも援助方針は形だけのものではない。訪問の目的につながってくる。まず押さえておきたいのは、訪問は「不正を探すこと」ではなく、「支援者として世帯の課題を見つける」ということ。その中で見えてきた事実に基づき、最低生活の保障と就労支援等自立支援が展開される。
- ・そうした意味で、例えばかなりきめ細かく援助方針を樹立されている児童相談所やスクールソーシャルワーカー等、主に人的支援を日常的になされている現場職員を講師に招き、援助方針樹立へのアセスメント等手法を学ぶ研修や、相談援助の実務を障害者支援がなされている施設職員等から、援助の視点を学ぶ研修等を実施している。
- ・生活保護部門は現金支給を行っているという特性から、どうしても適正化に重きを置き、規制の色合いが強い援助方針が樹立されることが多い。「就労指導」や「自動車の売却」など。福祉的支援の視点、要素も深掘りする必要性を感じ、上記のような研修を行っている。
- ・本庁としても、この2年がかりで適切な援助方針の策定についての指導を行ってきた。四文字熟語も避けるよう指導し、「できる限り訪問の都度、援助方針が適切かどうかを見つめ直してほしい」という助言をしている。できる限り細かい課題や目標をもつことが大切。「受給者と共有できる援助方針」が忘れられがちではあるが大切であろうかと思う。他方で、自立に

前向きに保護を受給されている世帯に対しては話しやすいが、複雑な課題を抱えている世帯に関しては課題の共有がなかなか難しいという側面もある。また、「援助方針を見ただけで、その世帯の課題が分かるように」ということは伝えている。担当 CW が変わったとしても、その方針を引き継いで訪問できるようにしておいてほしいと考えている。

4. その他（管内実施機関の組織体制の強化に向けて）

- 管内実施機関 19 カ所のうち、14 カ所が市部福祉事務所、5 カ所が郡部福祉事務所である。本庁としては福祉職採用を行っており、採用者は各福祉事務所の児童相談所や生活保護担当部署に配属されるが、14 市においては福祉職採用を行っているところは限られており、一般行政職員が大半を占めている。福祉職採用の職員は社会福祉士の資格を所有しているため、福祉的視点のベースができており、また、職場の雰囲気も明るい。福祉職採用を行っていない実施機関については、社会福祉主事任用資格は所有しているものの、いわゆる 3 科目主事が多い。
- 個人的な意見ではあるが、3 科目主事を社会福祉主事任用資格の所有者とするのは再考すべきではないかと考えている。全ての職員が福祉職でなくともよいとは思いますが、社会福祉士の資格を所有していない職員については、スクーリングによる社会福祉主事任用資格の取得を進めていくのが良いのではないかと思う。3 科目主事は、必ずしも福祉を学んできたわけではない。体制強化をするのであれば、支援者として人的支援の専門性を高める制度の見直しが必要だと感じる。

3-2-10. 都道府県・政令指定都市本庁B（政令指定都市）

1. 機関の基本情報

(1) 管内の保護の動向（地域特性等）
<ul style="list-style-type: none">平成 24～25 年頃から減少傾向にある。令和 2 年はコロナ禍でありながらも、下げ止まりの状況である。市全体では保護率 2.91%だが、市内にも保護率の高い地域と低い地域はある。最も高い区で 8.01%、最も低い区で 1.22%である。保護率の高い地域には、古い町並みが残っているという特徴がある。最も低い区は高所得者層の多い市に隣接しているということが影響しているのではないかと思う。
(2) 職員体制（①職員数、②職員の異動スパン）
<ul style="list-style-type: none">（全市）SV が 58 名、面接相談員が 27 名、地区担当員が 331 名。被保護者 100 世帯に対して 1 人の CW という配置状況になっている。（本庁）職員数は 20 名程度。課長を含めると 25 名程度となる。うち、主に監査関係業務を担当しているのは保護系の職員と医療系の職員 10 名程度である。他には経理とシステムを担当する係がある。保護系の職員は全員 CW 経験者であり、おそらく市としての人事異動の方針がそのようになっているのであろうかと思う。職員の異動スパンは 3～5 年程度。市の人事課のルールに基づき配属される。

2. 管内実施機関への事務監査における課題認識や取組状況

(1) 監査実施計画の活用（検討体制、計画策定時に重視しているポイント等）
<ul style="list-style-type: none">監査実施計画については、以前から係員が中心となり素案を作成していた。本庁保護系の職員は全員 CW 経験者であるため、業務内容が分からず素案作成に困難が生じるということはない。保護係は 5 名おり、うち 1 名が監査担当としてとりまとめを行う。
(2) 実施方針ヒアリングの取組状況
<ul style="list-style-type: none">例年 4 月下旬から 5 月上旬にかけて実施している。実施機関において、実施方針が CW にまで周知されていないという印象はない。訪問計画表が綴られているファイルの先頭に、実施方針が記載された紙がファイリングされており、認識の度合いについては個人差があるかとは思いますが、「必要なものだ」という認識はされているかと思う。市の方針としてそのような指示はしていないが、どの区も同じように対応している。実施機関の掲げる実施方針の実態としては、昨年度の本庁監査での指摘事項をなぞっていることがほとんどである印象。もう一步踏み込んで考えてほしいと思うこともある。
(3) 毎年同じ指摘がなされている実施機関への指導・援助における工夫
<ul style="list-style-type: none">実施機関の組織的運営管理や査察指導の状況について、課題の発見には至るが、課題が発生する背景を把握するまでには踏み込んでいないと感じている。その最大の要因と考えられるのは、業務負担が大きいことであろうかと思う。係長や課長から細々としたことまで指摘しても、現実的には手が回らない。係長も手が回っていないというのが実態である。理想論で訴えるのは難しい。本庁保護系の職員も CW 経験者のため、現場の厳しさはよく理解していることから、強くは指導できないという側面もあるかもしれない。監査前に、SV に対して CW の状況をヒアリングするという取組は、おそらく 10 年以上前から

実施しているものであろうかと思う。係長同士の連携の状況や、SV の目から見た課長の状況などについてヒアリングしている。課長に対しては、監査初日に、本庁の課長が課の体制についてヒアリングする機会がある。

3. 管内実施機関の取組状況

(1) 管内実施機関の組織的運営管理への取組状況（課題点、工夫点）

- ・実施機関において組織運営が円滑に進んでいるかどうかは、「人による」部分が大きいように思う。課長や係長がリーダーシップをとれるかどうかによって左右される。課長や係長がリーダーシップをとれているところは、監査に対しても前向きに取り組み、それがCWにも伝わっており、好循環が生まれているように思う。仕事量が多いので、道筋をつける人がいなければ、助言や指導したことが改善されずそのままになってしまうということもある。

(2) 管内実施機関の査察指導に対する取組状況

- ・例えば課税調査や援助方針について、毎月取組状況を集計している実施機関がある。管理会議で毎月確認しながら、状況をCWに伝えているところもあり、そうしたところは実施水準も高い。業務をCW任せにしていないということであろうかと思う。

(3) 幹部職員（課長・所長）の組織運営や査察指導への関与の状況

- ・管内実施機関においては、組織運営に積極的に関与している課長が多い印象ではある。
- ・市で福祉職採用を行っており、課長が2人体制の実施機関は、福祉職の課長と一般行政職の課長が1名ずつ配置されることが基本となっている。規模の大きな実施機関ほど、福祉職の課長が配置されていることが多いかと思う。
- ・所長は部長級の職員であるため、業務において実際に関与するのは開始と廃止、法第63条と法第78条の決裁時ぐらいである。日常的には、CWが関わる機会はないかと思う。
- ・監査の際は、初日の説明時と全体講評の際に所長と話す機会がある。

<監査での全体講評前の意見交換>

- ・以前より、全体講評の前に、課長級職員と係長級職員と意見交換を行っている。個別ケース検討において明らかになった不十分な点について助言するとともに、チェック体制について確認している。

<実施機関の監査に対する姿勢と本庁の監査に対する姿勢>

- ・意見交換では、監査に対する取組姿勢について話すこともある。実施機関や職員個人によって差はあるのだが、監査を「嫌なもの」、「日常業務で忙しいのに」と捉えている実施機関もあれば、「気づきの場」と捉えている実施機関もある。
- ・本庁の姿勢として改めるべきことがあれば改めながら、現場の実態を尋ねている。監査の最初や最後など、職員が全員集合する際に、本庁から職員に対して監査の意義を伝え続けており、また実施機関の幹部職員も「監査を受ける側も、これをいい機会として見直していきましょう」と伝えてくれる。また、ケース検討時には、これまではできていない部分に対する指摘のみであったが、CWへのお土産という意味を込めて、日常業務での困りごとや意見の吸い上げも行っている。

(4) (特に) 援助方針の策定や見直しについての指導・援助における工夫

- ・実施機関の現状として、世帯の状況に応じた援助方針の見直しができていない。特に個別ケース検討でその指摘が多かった場合には、そもそも実施機関として「年度途中であっても見

直さなければならないこと」が認知されているのか、疑問を覚えることもある。全体講評の前の課長級職員・係長級職員との意見交換でそうしたことを話すときもあるが、場合によってはその時に生活保護手帳を持ってきてもらい、一緒に見ながら話すこともある。

- ・実施機関は、実態として「年1回」援助方針を見直すことで精一杯になっている印象である。本来であれば状況に応じて見直さなければならないのだが、実態としてはCWが係長や課長との間で「これでいきましょう」と確認するのみで終わっているのではないかと思う。
- ・援助方針やケース記録の様式については、市として統一されておらず、フリーの記述欄となっている。2年ほど前、ある実施機関から「様式やチェックリスト等は市で統一した方がよいのではないか」という声が寄せられた。ただ、現在は独自のチェックリスト（援助方針策定時の留意点等）のようなものを利用している実施機関もある。「全市的に統一すると、CWの仕事が増えるのではないか」という声もあり、実施機関ごとの取組ということで納得しているのであればそれでよいか、ということになっている。また、「形式的になるのも嫌だ」「チェックだけして終わりでもいいのか」という声も根強い。
- ・市本庁からの指導事項として、毎年10月の課長会議で援助方針策定については呼びかけているが、マニュアルや研修のようなものは特にない。実施機関が独自で行っているものはある。

4. 本庁としての組織的な課題認識や取組状況

- ・職員数については、標準数に足りていない。就労支援員や年金相談員などの専門職を会計年度任用職員として雇用し、CWの負担軽減を図っている。
- ・現業経験のない査察指導員が多い。査察指導員に対しては、先輩からのメッセージや事例研修などを通じて、査察指導能力の向上や、グループワークを通じての横の連携により、孤立感が生じないようにしている。
- ・管内実施機関とは、顔の見える関係づくりを意識している。年度当初のヒアリング、2か月に1度の課長会議・係長会議、監査実施前の査察指導員からのヒアリングなどにより、本庁の存在を意識してもらうようにしている。
- ・また、今年度はコロナの影響により、福祉事務所の職員が感染者となった場合には本庁からも応援すると伝えており（実際には応援する事態にはならなかった）、本庁が実施機関に協力する姿勢を打ち出すことにより、良好な関係を築くようにしている。

3-3. ヒアリング結果から得られた示唆

【本庁】

○幹部職員の組織運営への関与の重要性

- ・幹部職員（課長、所長）が組織運営に関与し、リーダーシップを発揮しているところは実施水準も高い（裏返すと属人的になりがちで、人事異動等により職場環境が一変するリスクもある）。

○業務の質向上と体制整備に向けた実施機関への働きかけ

- ・本庁は単に「実施機関のできていない点を指摘する」のではなく、「実施要領をもとに実施機関内部で検討できる体制が構築できるよう」に指導したり、監査での指摘を通じて人事体制に（可能な範囲で）働きかけたりすることが重要である。

○生活保護法施行事務監査をよりよいものにするために

- ・本庁は実施機関に対して、実施機関の幹部職員は部下職員に対して、監査の意義や目的を言葉にしてしっかり伝えることが重要である。

【実施機関】

○実施方針や重点項目の設定に対する考え方

- ・重点項目の挙げ方については、国や本庁の示す項目や前年度監査指摘事項を踏まえることは大前提としながらも、もう一步踏み込んで、中でも特に何を改善すべきか組織的に検討したり、重要度の高いものから取り組んだりといった工夫が重要である。

○CWに、実施方針をどのように関与・認識してもらうか

- ・アンケート調査の結果同様、SVが実施方針の策定から評価において中心的役割を担うパターンは各所でみられた一方、CWの関わり方については実施機関により様々であった。実施方針の素案作りの手前の段階で実施する「職員アンケート」から関与するケース、素案作りから関与するケース、SV等が素案を策定した後に関与するケースもあった。関与の形は様々であっても、実施方針が組織運営の要となるものであり、策定された実施方針に基づき職員一丸となり事務運営を行うという意義や目的がCWに認識されていることが大切であることが示唆された。
- ・なお、CWが実施方針をどのように認識すべきと考えているかという点については、実施機関によって違いがみられた。実施方針を通じて組織全体のことを認識してほしいと考えているところもあれば、実施方針そのものというよりは、実施方針に基づいた具体的な業務を課長やSVから指示するので、それに一生懸命取り組んで欲しい、という考え方の実施機関もあった。

○組織的運営管理を推進する上での各職階の役割

- ・策定した事業計画の推進にあたり「CWは事業を実施し、SVが進行管理する」まではほぼ実施機関において共通であったものの、課長の関与の形については様々であった。長年にわたる生活保護業務の経験を生かして、業務のタスクリストを作成し、事業推進に直接的に深く関与して

いるケースもあれば、査察指導台帳のチェック、個別事案に対する CW や SV からの相談に応じるといった日常的な関与が窺えるケースもあった。

- ・進行管理は CW も含めたチームで行っている実施機関がみられた。抜け漏れをなくすとともに、査察指導員の負担軽減にもつながっている。
- ・いずれも、実施機関での組織体制（課長の生活保護業務経験、CW の人員数等）や組織的運営管理の重要性の認識に基づいた上での工夫であり、各実施機関の実情に応じた事務運営の方法を検討していくことの重要性が窺えた。

○援助方針の策定、見直しに際しての CW への助言

- ・援助方針については、「年に 1 回は見直せているが、世帯の状況の変化に合わせて見直すことは十分にできていない」という回答が多くみられた。特に経験を十分に積んでいない CW であったり、生活状況が安定している高齢者世帯等であったりした場合、世帯の状況変化を捉えづらいこともある。そうした場合には「3 つの自立」の考え方に基づき助言しているという実施機関もあり、修正案を示したり不十分であることを指摘したりするだけでなく、「世帯の状況の変化を認識するための視点」を CW に与えることの重要性が示唆された。
- ・アンケート調査では、SV が査察指導において感じている困難さのうち「CW が援助方針どおりに援助活動を進められているかを把握することが難しい」という結果がみられたが、ヒアリング調査では、「訪問から帰ってきた CW には SV（場合によっては課長）が積極的に声掛けをしている」という実施機関もみられた。口頭で訪問結果の概要について報告を受けることで、ケース記録の回付を待たずして世帯の状況や CW の状況を把握でき、組織として時機を逸することなく対応することも可能になる。コミュニケーションを活発化し、口頭で報告、連絡、相談しやすい職場環境づくりをしておくことが、よりよい業務の実施に繋がることが窺えた。
- ・査察指導の「3 つの機能」について尋ねた際、「教育的機能」「管理的機能」「支持的機能」のそれぞれに対してお話しされる実施機関もあれば、「一体的なものである」という前置きをされた上でお話しされた実施機関もあった。本事業において作成したハンドブック（cf. 「4. ハンドブックの作成」）においても、「支持的機能」の基盤の上に「教育的機能」や「管理的機能」が発揮されるということを提示したが、「3 つの機能」の捉え方を SV や幹部職員に改めて周知する必要性が窺えた。
- ・いずれの実施機関も職員の育成に対する思いの強さが窺えた。事務処理を滞りなく進め、課題を解決することに留まらず、世帯の課題を発見する視点を CW に与えることに踏み込んで査察指導を行うことの重要性が示唆された。

4. ハンドブックの作成

4-1. ハンドブック概要

4-1-1. ハンドブック作成の目的

本事業では、事業目的として掲げている「進行管理の具体的手法と査察指導の効果的手法を提示することにより、生活保護制度の適正実施の推進と、ケースワーカーをはじめ生活保護業務に従事する職員の負担軽減を図る」ためのハンドブックを作成した。

4-1-2. ハンドブック作成に際してのポイント

ハンドブック作成に際しては、検討委員会及び作業部会での議論を通して全体構成及び装丁及び内容を検討した。主なポイントは以下のとおり。

○全体構成及び装丁

- ・パートは、実施方針や援助方針、PDCA サイクルの重要性を説明する「考え方編」と、実施機関においてそれらの考え方をどう実務に活かすかを示す「取組編」の2つとした。
- ・一般的な読み物を想定した場合、前半に「考え方編」があり後半に「取組編」が配置される構成が多いと思われるが、読み手の心理的ハードルを下げるため、現場の実情に即した内容で比較的読み進めやすいと考えられる「取組編」を前半に配置し、後半に「考え方編」を配置する全体構成とした。なお、ハンドブックの冒頭にガイドページ（「本書がいちばん伝えたいこと」）を設け、「実施方針、援助方針、PDCA サイクルの重要性」を簡潔に述べており、本ハンドブックで伝えたいメッセージを打ち出している。
- ・「取組編」と「考え方編」は、読者の興味関心に応じて「どちらから読んでいただいてもよい」というスタンスとした（ハンドブック冒頭「本書の読み方」にて説明）。
- ・生活保護手帳と同じ大きさであれば、生活保護手帳と一緒に書棚に並べてもらえ、より気軽に手に取ってもらえるのではないかという観点から、製本に際してはA5サイズとした。加えて、各実施機関においてできるだけ多くの方に手に取っていただけるよう、1機関に対して3冊送付することとした（アンケート調査票を課長、SV、CW各1名分、計3部配布したことも考慮）。

○内容

【取組編】

- ・「実施方針を中心とした組織運営のPDCA サイクル」、「援助方針を中心とした対人援助のpdca サイクル」、「組織的運営管理をさらに進めていくために」の3つで構成した。
- ・「実施方針を中心とした組織運営のPDCA サイクル」では、課長向けアンケート調査結果、本庁向けアンケート調査結果を掲載し、実施機関の取組状況と本庁の課題認識を概観した。その上で、ある実施機関における実施方針及び事業計画の策定(P)～事務運営(D)～達成度評価(C)～改善方策検討(A)を想定した架空のストーリーを作成。実施機関(CW2名、SV2名、課長1名)及び本庁1名の会話文から、実施方針を中心とした組織運営における職階ごとの役割やポイントを整理した。これらを踏まえ、ヒアリング調査を通じて得られた実施機関の取組(実施方針の策定プロセスや考え方、事業推進の取組等について)を掲載した。

- ・「援助方針を中心とした対人援助のpdca サイクル」では、CW 向けアンケート調査結果（訪問調査について特に困難さを感じている割合が高い）及びSV 向けアンケート調査結果（援助方針どおり援助活動が行われているかの確認について特に困難さを感じている割合が高い）を掲載した上で、架空のストーリーを作成。ストーリーは、CW が行う援助活動に対して、SV が関与し、さらに課長が関与するという「連続的なスーパービジョン」を示すことに主眼を置いた。そのため、うまくできない、あるいはできなかった時に、「組織として次にどうするかを考える」という「失敗から気づきを得ること」の重要性を見せることも重視した。これらを踏まえ、ヒアリング調査を通じて得られた実施機関の取組(CW の行う援助方針の策定や見直しに対するSV や課長の助言、指導等について)を掲載した。

【考え方編】

- ・生活保護制度の目的及び生活保護業務の体系図を示したうえで、PDCA サイクルについて解説。「なぜ、保護の実施機関にPDCA サイクルが必要なのか」という説明も入れ、業務の連続性を意識し開かれたプロセスのもとで業務を進めていくことの重要性を提示した。
- ・実施方針及び援助方針の考え方及びその重要性については、過年度厚生労働省が実施した新任査察指導員研修会の講演内容をもとに、一部図式化や、「自立支援の手引き」（平成20年3月、厚生労働省社会・援護局保護課）からの引用等により補足的に解説を行った。

【コラム：ひと息】

- ・検討委員会及び作業部会における議論やヒアリング調査を通じて得られた示唆的な話を紹介することを目的に、「ひと息」というコラムを「取組編」及び「考え方編」に掲載した。

4-2. ハンドブック原稿

目次構成は以下のとおり。内容は別添「ケースワーカーを支える組織運営～PDCA でステップアップ～」参照。

も く じ	
取 組 編	
1. 実施方針を中心とした組織運営のPDCAサイクル	○
1-1. 現状をみる	○
1-1-1. 実施方針や事業計画への取組状況	○
1-1-2. 本庁から見た管内実施機関の取組状況	○
1-2. 実施方針のPDCAを理解する	○
1-2-1. 【P】実施方針及び事業計画の策定	○
1-2-2. 【D】実施方針等に基づく事務運営	○
1-2-3. 【C】達成度の評価	○
1-2-4. 【A】改善方策検討	○
1-3. 現場の取組に学ぶ	○
2. 援助方針を中心とした対人援助のpdcaサイクル	○
2-1. 現状をみる	○
2-1-1. SVが相談援助活動の査察指導で感じる困難さの有無	○
2-1-2. CWが相談援助活動の過程で感じる困難さの有無	○
2-1-3. 「援助方針どおり行われているか」を確認する上で、CWやSVが感じる困難さ	○
2-1-4. CWが「訪問調査や面談の実施」で感じる困難さ	○
2-2. 援助方針のpdcaを理解する	○
2-2-1. 母子世帯への支援を例に	○
2-2-2. 高齢者世帯（長期入院患者）への支援を例に	○
2-2-3. 訪問ができていないその他世帯への支援を例に	○
2-3. 現場の取組に学ぶ	○
3. 組織的運営管理をさらに進めていくために	○
3-1. 実施機関の職員同士が互いに期待すること	○
3-1-1. CWとSVのお互いに対する期待	○
3-1-2. SVと課長のお互いに対する期待	○
3-1-3. CWと課長のお互いに対する期待	○
3-1-4. 課長から所長に対する期待	○
3-2. 安心して働ける職場環境づくりに向けて	○
3-2-1. 職場環境について重視すること	○
3-2-2. 職場環境づくりのヒント	○
3-3. 国や本庁の役割	○
3-3-1. 監査の取組状況	○
3-3-2. 監査以外での管内実施機関との関わり	○
3-3-3. 本庁による具体的な取組	○
3-3-4. 監査を通じて業務をよりよいものにするために	○
考 え 方 編	
1. 生活保護業務の体系	○
1-1. 生活保護業務の目的及び体系	○
1-2. 連続的なスーパービジョンと各職階の役割	○
1-3. 生活保護業務の体系図	○
2. 生活保護業務とPDCAサイクル	○
2-1. PDCAサイクルとは何か	○
2-2. 生活保護業務とPDCAサイクルの関係	○
2-2-1. 生活保護におけるPDCAサイクルの分類	○
2-2-2. なぜ、保護の実施機関にPDCAサイクルが必要なのか	○
2-3. 実施方針を中心とした組織運営のPDCAサイクル	○
2-3-1. 【P】実施方針及び事業計画の策定	○
2-3-2. 【D】実施方針等に基づく事務運営	○
2-3-3. 【C】達成度の評価	○
2-3-4. 【A】改善方策検討	○
2-4. 援助方針を中心とした対人援助のpdcaサイクル	○
2-4-1. 【p】援助方針の策定	○
2-4-2. 【d】援助の実施	○
2-4-3. 【c】援助内容や達成度の評価及び【a】援助方針の見直し	○
2-4-4. 【a】援助方針の見直し	○
2-4-5. 【c】援助内容や達成度の評価及び【a】援助方針の見直し	○
2-4-6. 【a】援助方針の見直し	○
2-4-7. 【c】援助内容や達成度の評価及び【a】援助方針の見直し	○
2-4-8. 【a】援助方針の見直し	○
2-4-9. 【c】援助内容や達成度の評価及び【a】援助方針の見直し	○
2-4-10. 【a】援助方針の見直し	○
2-4-11. 【c】援助内容や達成度の評価及び【a】援助方針の見直し	○
2-4-12. 【a】援助方針の見直し	○
2-4-13. 【c】援助内容や達成度の評価及び【a】援助方針の見直し	○
2-4-14. 【a】援助方針の見直し	○
2-4-15. 【c】援助内容や達成度の評価及び【a】援助方針の見直し	○
2-4-16. 【a】援助方針の見直し	○
2-4-17. 【c】援助内容や達成度の評価及び【a】援助方針の見直し	○
2-4-18. 【a】援助方針の見直し	○
2-4-19. 【c】援助内容や達成度の評価及び【a】援助方針の見直し	○
2-4-20. 【a】援助方針の見直し	○
2-4-21. 【c】援助内容や達成度の評価及び【a】援助方針の見直し	○
2-4-22. 【a】援助方針の見直し	○
2-4-23. 【c】援助内容や達成度の評価及び【a】援助方針の見直し	○
2-4-24. 【a】援助方針の見直し	○
2-4-25. 【c】援助内容や達成度の評価及び【a】援助方針の見直し	○
2-4-26. 【a】援助方針の見直し	○
2-4-27. 【c】援助内容や達成度の評価及び【a】援助方針の見直し	○
2-4-28. 【a】援助方針の見直し	○
2-4-29. 【c】援助内容や達成度の評価及び【a】援助方針の見直し	○
2-4-30. 【a】援助方針の見直し	○
2-4-31. 【c】援助内容や達成度の評価及び【a】援助方針の見直し	○
2-4-32. 【a】援助方針の見直し	○
2-4-33. 【c】援助内容や達成度の評価及び【a】援助方針の見直し	○
2-4-34. 【a】援助方針の見直し	○
2-4-35. 【c】援助内容や達成度の評価及び【a】援助方針の見直し	○
2-4-36. 【a】援助方針の見直し	○
2-4-37. 【c】援助内容や達成度の評価及び【a】援助方針の見直し	○
2-4-38. 【a】援助方針の見直し	○
2-4-39. 【c】援助内容や達成度の評価及び【a】援助方針の見直し	○
2-4-40. 【a】援助方針の見直し	○
2-4-41. 【c】援助内容や達成度の評価及び【a】援助方針の見直し	○
2-4-42. 【a】援助方針の見直し	○
2-4-43. 【c】援助内容や達成度の評価及び【a】援助方針の見直し	○
2-4-44. 【a】援助方針の見直し	○
2-4-45. 【c】援助内容や達成度の評価及び【a】援助方針の見直し	○
2-4-46. 【a】援助方針の見直し	○
2-4-47. 【c】援助内容や達成度の評価及び【a】援助方針の見直し	○
2-4-48. 【a】援助方針の見直し	○
2-4-49. 【c】援助内容や達成度の評価及び【a】援助方針の見直し	○
2-4-50. 【a】援助方針の見直し	○
2-4-51. 【c】援助内容や達成度の評価及び【a】援助方針の見直し	○
2-4-52. 【a】援助方針の見直し	○
2-4-53. 【c】援助内容や達成度の評価及び【a】援助方針の見直し	○
2-4-54. 【a】援助方針の見直し	○
2-4-55. 【c】援助内容や達成度の評価及び【a】援助方針の見直し	○
2-4-56. 【a】援助方針の見直し	○
2-4-57. 【c】援助内容や達成度の評価及び【a】援助方針の見直し	○
2-4-58. 【a】援助方針の見直し	○
2-4-59. 【c】援助内容や達成度の評価及び【a】援助方針の見直し	○
2-4-60. 【a】援助方針の見直し	○
2-4-61. 【c】援助内容や達成度の評価及び【a】援助方針の見直し	○
2-4-62. 【a】援助方針の見直し	○
2-4-63. 【c】援助内容や達成度の評価及び【a】援助方針の見直し	○
2-4-64. 【a】援助方針の見直し	○
2-4-65. 【c】援助内容や達成度の評価及び【a】援助方針の見直し	○
2-4-66. 【a】援助方針の見直し	○
2-4-67. 【c】援助内容や達成度の評価及び【a】援助方針の見直し	○
2-4-68. 【a】援助方針の見直し	○
2-4-69. 【c】援助内容や達成度の評価及び【a】援助方針の見直し	○
2-4-70. 【a】援助方針の見直し	○
2-4-71. 【c】援助内容や達成度の評価及び【a】援助方針の見直し	○
2-4-72. 【a】援助方針の見直し	○
2-4-73. 【c】援助内容や達成度の評価及び【a】援助方針の見直し	○
2-4-74. 【a】援助方針の見直し	○
2-4-75. 【c】援助内容や達成度の評価及び【a】援助方針の見直し	○
2-4-76. 【a】援助方針の見直し	○
2-4-77. 【c】援助内容や達成度の評価及び【a】援助方針の見直し	○
2-4-78. 【a】援助方針の見直し	○
2-4-79. 【c】援助内容や達成度の評価及び【a】援助方針の見直し	○
2-4-80. 【a】援助方針の見直し	○
2-4-81. 【c】援助内容や達成度の評価及び【a】援助方針の見直し	○
2-4-82. 【a】援助方針の見直し	○
2-4-83. 【c】援助内容や達成度の評価及び【a】援助方針の見直し	○
2-4-84. 【a】援助方針の見直し	○
2-4-85. 【c】援助内容や達成度の評価及び【a】援助方針の見直し	○
2-4-86. 【a】援助方針の見直し	○
2-4-87. 【c】援助内容や達成度の評価及び【a】援助方針の見直し	○
2-4-88. 【a】援助方針の見直し	○
2-4-89. 【c】援助内容や達成度の評価及び【a】援助方針の見直し	○
2-4-90. 【a】援助方針の見直し	○
2-4-91. 【c】援助内容や達成度の評価及び【a】援助方針の見直し	○
2-4-92. 【a】援助方針の見直し	○
2-4-93. 【c】援助内容や達成度の評価及び【a】援助方針の見直し	○
2-4-94. 【a】援助方針の見直し	○
2-4-95. 【c】援助内容や達成度の評価及び【a】援助方針の見直し	○
2-4-96. 【a】援助方針の見直し	○
2-4-97. 【c】援助内容や達成度の評価及び【a】援助方針の見直し	○
2-4-98. 【a】援助方針の見直し	○
2-4-99. 【c】援助内容や達成度の評価及び【a】援助方針の見直し	○
2-4-100. 【a】援助方針の見直し	○
2-4-101. 【c】援助内容や達成度の評価及び【a】援助方針の見直し	○
2-4-102. 【a】援助方針の見直し	○
2-4-103. 【c】援助内容や達成度の評価及び【a】援助方針の見直し	○
2-4-104. 【a】援助方針の見直し	○
2-4-105. 【c】援助内容や達成度の評価及び【a】援助方針の見直し	○
2-4-106. 【a】援助方針の見直し	○
2-4-107. 【c】援助内容や達成度の評価及び【a】援助方針の見直し	○
2-4-108. 【a】援助方針の見直し	○
2-4-109. 【c】援助内容や達成度の評価及び【a】援助方針の見直し	○
2-4-110. 【a】援助方針の見直し	○
2-4-111. 【c】援助内容や達成度の評価及び【a】援助方針の見直し	○
2-4-112. 【a】援助方針の見直し	○
2-4-113. 【c】援助内容や達成度の評価及び【a】援助方針の見直し	○
2-4-114. 【a】援助方針の見直し	○
2-4-115. 【c】援助内容や達成度の評価及び【a】援助方針の見直し	○
2-4-116. 【a】援助方針の見直し	○
2-4-117. 【c】援助内容や達成度の評価及び【a】援助方針の見直し	○
2-4-118. 【a】援助方針の見直し	○
2-4-119. 【c】援助内容や達成度の評価及び【a】援助方針の見直し	○
2-4-120. 【a】援助方針の見直し	○
2-4-121. 【c】援助内容や達成度の評価及び【a】援助方針の見直し	○
2-4-122. 【a】援助方針の見直し	○
2-4-123. 【c】援助内容や達成度の評価及び【a】援助方針の見直し	○
2-4-124. 【a】援助方針の見直し	○
2-4-125. 【c】援助内容や達成度の評価及び【a】援助方針の見直し	○
2-4-126. 【a】援助方針の見直し	○
2-4-127. 【c】援助内容や達成度の評価及び【a】援助方針の見直し	○
2-4-128. 【a】援助方針の見直し	○
2-4-129. 【c】援助内容や達成度の評価及び【a】援助方針の見直し	○
2-4-130. 【a】援助方針の見直し	○
2-4-131. 【c】援助内容や達成度の評価及び【a】援助方針の見直し	○
2-4-132. 【a】援助方針の見直し	○
2-4-133. 【c】援助内容や達成度の評価及び【a】援助方針の見直し	○
2-4-134. 【a】援助方針の見直し	○
2-4-135. 【c】援助内容や達成度の評価及び【a】援助方針の見直し	○
2-4-136. 【a】援助方針の見直し	○
2-4-137. 【c】援助内容や達成度の評価及び【a】援助方針の見直し	○
2-4-138. 【a】援助方針の見直し	○
2-4-139. 【c】援助内容や達成度の評価及び【a】援助方針の見直し	○
2-4-140. 【a】援助方針の見直し	○
2-4-141. 【c】援助内容や達成度の評価及び【a】援助方針の見直し	○
2-4-142. 【a】援助方針の見直し	○
2-4-143. 【c】援助内容や達成度の評価及び【a】援助方針の見直し	○
2-4-144. 【a】援助方針の見直し	○
2-4-145. 【c】援助内容や達成度の評価及び【a】援助方針の見直し	○
2-4-146. 【a】援助方針の見直し	○
2-4-147. 【c】援助内容や達成度の評価及び【a】援助方針の見直し	○
2-4-148. 【a】援助方針の見直し	○
2-4-149. 【c】援助内容や達成度の評価及び【a】援助方針の見直し	○
2-4-150. 【a】援助方針の見直し	○
2-4-151. 【c】援助内容や達成度の評価及び【a】援助方針の見直し	○
2-4-152. 【a】援助方針の見直し	○
2-4-153. 【c】援助内容や達成度の評価及び【a】援助方針の見直し	○
2-4-154. 【a】援助方針の見直し	○
2-4-155. 【c】援助内容や達成度の評価及び【a】援助方針の見直し	○
2-4-156. 【a】援助方針の見直し	○
2-4-157. 【c】援助内容や達成度の評価及び【a】援助方針の見直し	○
2-4-158. 【a】援助方針の見直し	○
2-4-159. 【c】援助内容や達成度の評価及び【a】援助方針の見直し	○
2-4-160. 【a】援助方針の見直し	○
2-4-161. 【c】援助内容や達成度の評価及び【a】援助方針の見直し	○
2-4-162. 【a】援助方針の見直し	○
2-4-163. 【c】援助内容や達成度の評価及び【a】援助方針の見直し	○
2-4-164. 【a】援助方針の見直し	○
2-4-165. 【c】援助内容や達成度の評価及び【a】援助方針の見直し	○
2-4-166. 【a】援助方針の見直し	○
2-4-167. 【c】援助内容や達成度の評価及び【a】援助方針の見直し	○
2-4-168. 【a】援助方針の見直し	○
2-4-169. 【c】援助内容や達成度の評価及び【a】援助方針の見直し	○
2-4-170. 【a】援助方針の見直し	○
2-4-171. 【c】援助内容や達成度の評価及び【a】援助方針の見直し	○
2-4-172. 【a】援助方針の見直し	○
2-4-173. 【c】援助内容や達成度の評価及び【a】援助方針の見直し	○
2-4-174. 【a】援助方針の見直し	○
2-4-175. 【c】援助内容や達成度の評価及び【a】援助方針の見直し	○
2-4-176. 【a】援助方針の見直し	○
2-4-177. 【c】援助内容や達成度の評価及び【a】援助方針の見直し	○
2-4-178. 【a】援助方針の見直し	○
2-4-179. 【c】援助内容や達成度の評価及び【a】援助方針の見直し	○
2-4-180. 【a】援助方針の見直し	○
2-4-181. 【c】援助内容や達成度の評価及び【a】援助方針の見直し	○
2-4-182. 【a】援助方針の見直し	○
2-4-183. 【c】援助内容や達成度の評価及び【a】援助方針の見直し	○
2-4-184. 【a】援助方針の見直し	○
2-4-185. 【c】援助内容や達成度の評価及び【a】援助方針の見直し	○
2-4-186. 【a】援助方針の見直し	○
2-4-187. 【c】援助内容や達成度の評価及び【a】援助方針の見直し	○
2-4-188. 【a】援助方針の見直し	○
2-4-189. 【c】援助内容や達成度の評価及び【a】援助方針の見直し	○
2-4-190. 【a】援助方針の見直し	○
2-4-191. 【c】援助内容や達成度の評価及び【a】援助方針の見直し	○
2-4-192. 【a】援助方針の見直し	○
2-4-193. 【c】援助内容や達成度の評価及び【a】援助方針の見直し	○
2-4-194. 【a】援助方針の見直し	○
2-4-195. 【c】援助内容や達成度の評価及び【a】援助方針の見直し	○
2-4-196. 【a】援助方針の見直し	○
2-4-197. 【c】援助内容や達成度の評価及び【a】援助方針の見直し	○
2-4-198. 【a】援助方針の見直し	○
2-4-199. 【c】援助内容や達成度の評価及び【a】援助方針の見直し	○
2-4-200. 【a】援助方針の見直し	○
2-4-201. 【c】援助内容や達成度の評価及び【a】援助方針の見直し	○
2-4-202. 【a】援助方針の見直し	○
2-4-203. 【c】援助内容や達成度の評価及び【a】援助方針の見直し	○
2-4-204. 【a】援助方針の見直し	○
2-4-205. 【c】援助内容や達成度の評価及び【a】援助方針の見直し	○
2-4-206. 【a】援助方針の見直し	○
2-4-207. 【c】援助内容や達成度の評価及び【a】援助方針の見直し	○
2-4-208. 【a】援助方針の見直し	○
2-4-209. 【c】援助内容や達成度の評価及び【a】援助方針の見直し	○
2-4-210. 【a】援助方針の見直し	○
2-4-211. 【c】援助内容や達成度の評価及び【a】援助方針の見直し	○
2-4-212. 【a】援助方針の見直し	○
2-4-213. 【c】援助内容や達成度の評価及び【a】援助方針の見直し	○
2-4-214. 【a】援助方針の見直し	○
2-4-215. 【c】援助内容や達成度の評価及び【a】援助方針の見直し	○
2-4-216. 【a】援助方針の見直し	○
2-4-217. 【c】援助内容や達成度の評価及び【a】援助方針の見直し	○
2-4-218. 【a】援助方針の見直し	○
2-4-219. 【c】援助内容や達成度の評価及び【a】援助方針の見直し	○
2-4-220. 【a】援助方針の見直し	○
2-4-221. 【c】援助内容や達成度の評価及び【a】援助方針の見直し	○
2-4-222. 【a】援助方針の見直し	○
2-4-223. 【c】援助内容や達成度の評価及び【a】援助方針の見直し	○
2-4-224. 【a】援助方針の見直し	○
2-4-225. 【c】援助内容や達成度の評価及び【a】援助方針の見直し	○
2-4-226. 【a】援助方針の見直し	○
2-4-227. 【c】援助内容や達成度の評価及び【a】援助方針の見直し	○
2-4-228. 【a】援助方針の見直し	○
2-4-229. 【c】援助内容や達成度の評価及び【a】援助方針の見直し	○
2-4-230. 【a】援助方針の見直し	○
2-4-231. 【c】援助内容や達成度の評価及び【a】援助方針の見直し	○
2-4-232. 【a】援助方針の見直し	○
2-4-233. 【c】援助内容や達成度の評価及び【a】援助方針の見直し	○
2-4-234. 【a】援助方針の見直し	○
2-4-235. 【c】援助内容や達成度の評価及び【a】援助方針の見直し	○
2-4-236. 【a】援助方針の見直し	○
2-4-237. 【c】援助内容や達成度の評価及び【a】援助方針の見直し	○
2-4-238. 【a】援助方針の見直し	○
2-4-239. 【c】援助内容や達成度の評価及び【a】援助方針の見直し	○
2-4-240. 【a】援助方針の見直し	○
2-4-241. 【c】援助内容や達成度の評価及び【a】援助方針の見直し	○
2-4-242. 【a】援助方針の見直し	○
2-4-243. 【c】援助内容や達成度の評価及び【a】援助方針の見直し	○
2-4-244. 【a】援助方針の見直し	○
2-4-245. 【c】援助内容や達成度の評価及び【a】援助方針の見直し	○
2-4-246. 【a】援助方針の見直し	○
2-4-247. 【c】援助内容や達成度の評価及び【a】援助方針の見直し	○
2-4-248. 【a】援助方針の見直し	○
2-4-249	

参考資料. アンケート調査票

現業員向けアンケート調査票

「保護の実施機関における組織的運営管理と業務指導の具体的手法に関する調査研究事業」実施機関アンケート 現業員向け調査票

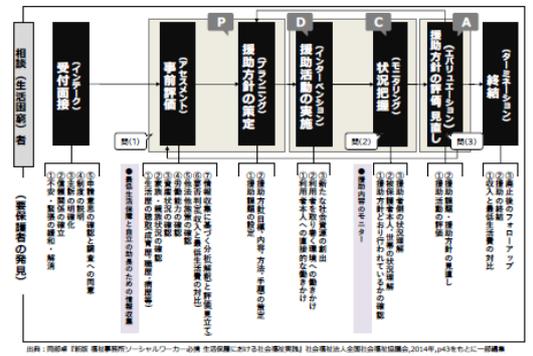
【記入にあたってのお願い】

- ご記入は、黒または青のボールペン・サインペン等をお願いいたします。
- 本調査票への回答をもちまして、ご協力について伺いたいものもさせていただきます。
- ご記入後は無記名のまま、11月27日(金)までに、同封の返信用封筒にてお近くの郵便ポストへご投函ください。ご不明な点がございましたら、本調査研究事務局(一般財団法人日本総合研究所 TEL:03-3351-7575 担当:毛利、重、坂本までお問い合わせください。

1. ご回答者様についてお答えください。※いずれも回答日時点

勤務先	1. 都府県福祉事務所(都道府県)	2. 市部福祉事務所(特別区)			
	3. 市部福祉事務所(総合市)	4. 市部福祉事務所(特別区・総合市以外)			
	5. 市部福祉事務所(町村)				
年代	1. 30歳未満	2. 30歳代	3. 40歳代	4. 50歳代	5. 60歳以上
公務員としての勤続年数	____年目(回答日時点)				
生活保護業務の経験年数	____年目(通算年数) ____年目				
世帯の担当方法	1. 地区担当制 2. 世帯類型等による担当制(一部、又は全部)				
担当世帯数	主担当: ____世帯 副担当(あれば): ____世帯				

2. 生活保護業務の過程において感じる困難さおよび困難な状況が発生した際の対応についてお答えください。下記の図は、現業員が行う相談援助活動の枠組みを示したものです。本調査では、とくに下記(1)~(3)についてお答えいただけます。それ以外の活動に関することは、(4)でお聞かせください。



②-1 援助活動の実施(モニタリング)【困難さへの対応方法】

上記で困難さを回答された方におたずねします。主な対応方法を最大3つまで選び、番号を回答欄にご記入ください。

- 生活保護手帳等(実施要領、別冊問答集を含む)法規等を参照する
- 所内あるいは本庁が作成した文書類(要領やマニュアル類、研修教材等)を参照する
- 業務に関する書籍(生活保護や他法他策)を参照する
- ケース検討会議やケース診断会議等を開催する
- 同僚のCWに相談する
- 査察指導員に相談する
- 課長に相談する
- その他()

回答欄 ※最大3つ

1位	2位	3位

③ 援助活動の振り返り(モニタリング)【困難さへの対応方法】

上記で困難さを回答された方におたずねします。主な対応方法を最大3つまで選び、番号を回答欄にご記入ください。

【回答欄】

(2)【相談援助活動の枠組み】のうち、「状況把握(モニタリング)」について、おたずねします。

ここでは、被保護世帯への訪問、来庁による面談、電話等を通して主に「援助活動がおり行われているかの確認」、「被保護者本人・世帯の状況理解」等を行います(ここでは、これら一連の現場活動を「モニタリング」と表現しています)。この過程で感じる困難さと、その対応方法についてお聞かせください。

①-1 援助活動がおり行われているかの確認【困難さへの対応方法】

上記で困難さを回答された方におたずねします。主な対応方法を最大3つまで選び、番号を回答欄にご記入ください。

- 援助活動に際した通りに援助活動を進めることが難しい
- 世帯への訪問スケジュール通りに訪問することが難しい
- 訪問スケジュール通りに訪問できないときに、予定を調整することが難しい
- 被保護者の状況の変化等に気づいて訪問計画を立案することが難しい
- 訪問や面談の前に、目的や確認事項を明らかにするなどの事前準備をすることが難しい
- 関係機関との連携が図れず、被保護世帯の状況を把握することが難しい
- 特定の世帯に対して、一人で訪問することに不安を感じている
- その他()

回答欄 ※最大3つ

1位	2位	3位

②-2 援助活動の振り返り(モニタリング)【困難さへの対応方法】

上記で困難さを回答された方におたずねします。主な対応方法を最大3つまで選び、番号を回答欄にご記入ください。

- 生活保護手帳等(実施要領、別冊問答集を含む)法規等を参照する
- 所内あるいは本庁が作成した文書類(要領やマニュアル類、研修教材等)を参照する
- 業務に関する書籍(生活保護や他法他策)を参照する
- ケース検討会議やケース診断会議等を開催する
- 同僚のCWに相談する
- 査察指導員に相談する
- 課長に相談する
- その他()

回答欄 ※最大3つ

1位	2位	3位

①-2 援助活動の振り返り(モニタリング)【困難さへの対応方法】

上記で困難さを回答された方におたずねします。主な対応方法を最大3つまで選び、番号を回答欄にご記入ください。

- 生活保護手帳等(実施要領、別冊問答集を含む)法規等を参照する
- 所内あるいは本庁が作成した文書類(要領やマニュアル類、研修教材等)を参照する
- 業務に関する書籍(生活保護や他法他策)を参照する
- ケース検討会議やケース診断会議等を開催する
- 同僚のCWに相談する
- 査察指導員に相談する
- 課長に相談する
- その他()

回答欄 ※最大3つ

1位	2位	3位

(1)【相談援助活動の枠組み】のうち、「事前評価(アセスメント)」および「援助活動の振り返り(モニタリング)」についておたずねします。

「事前評価(アセスメント)」では、調査等を通して収集した相談者や被保護世帯の情報を整理・分析し、それに基づき相談者や被保護世帯の課題を設定し、「援助活動の振り返り(モニタリング)」につなげていきます。この過程で感じる困難さとその対応方法についてお聞かせください。

①-1 事前評価(アセスメント)【困難さへの対応方法】

上記で困難さを回答された方におたずねします。主な対応方法を最大3つまで選び、番号を回答欄にご記入ください。

1. 法定期間の中で調査すべき項目が多岐にわたる、負担を感じる
- 「1」を選択した方は、最も負担を感じる調査項目について下記①~⑤より1つ選び、番号を○で記入ください。(○は1つ)
- ①生活歴の聴取(教育歴、職歴、病歴等) ②家族・親族状況の確認
- ③資産状況の確認 ④労働能の確認
- ⑤他法他策の確認

回答欄 ※最大3つ

1位	2位	3位

2. 最低生活保障(経済的保護)にかかわる調査と社会的自立(健康状態、労働、社会的関係等)を支援するための調査の両方の観点をもって調査を行うことが難しい

3. 調査が必要な項目に対して、どのように情報を収集すればよいかわからない

4. 相談者や被保護世帯に対して、どのように面談をすればよいかわからない

5. 相談者や被保護世帯に対して、必要な情報を収集できているかどうかかわからない

6. 相談者や被保護世帯からの同意や協力が得られず、情報を収集することが難しい

7. 関係機関からの協力が得られず、情報を収集することが難しい

8. その他()

回答欄 ※最大3つ

1位	2位	3位

①-2 事前評価(アセスメント)【困難さへの対応方法】

上記で困難さを回答された方におたずねします。主な対応方法を最大3つまで選び、番号を回答欄にご記入ください。

- 生活保護手帳等(実施要領、別冊問答集を含む)法規等を参照する
- 所内あるいは本庁が作成した文書類(要領やマニュアル類、研修教材等)を参照する
- 業務に関する書籍(生活保護や他法他策)を参照する
- ケース検討会議やケース診断会議等を開催する
- 同僚のCWに相談する
- 査察指導員に相談する
- 課長に相談する
- その他()

回答欄 ※最大3つ

1位	2位	3位

②-1 援助活動の振り返り(モニタリング)【困難さへの対応方法】

上記で困難さを回答された方におたずねします。主な対応方法を最大3つまで選び、番号を回答欄にご記入ください。

- 調査を通して収集した情報をどのように整理・分析すればよいかわからない
- 心理的・社会的・経済的側面のそれぞれから、被保護世帯の課題をとらえることが難しい
- 援助の優先度や重要度をふまえた上で、援助方針を決定することが難しい
- 具体的な内容で援助方針を決定することが難しい
- 被保護世帯の希望や意思を確認したうえで計画を決定することが難しい
- 世帯全体だけでなく、個々の世帯員にも着目して援助方針を決定することが難しい
- 短期的な目標に加え、中長期的な目標もふまえた援助方針を決定することが難しい
- 関係機関等と交えて援助方針を決定する際、ケースカンファレンスの開催に向けた調整の負担が大きい
- 被保護世帯に援助方針を説明し、理解してもらうことが難しい
- その他()

回答欄 ※最大3つ

1位	2位	3位

回答欄 ※最大3つ

1位	2位	3位

②-1 被保護者本人・世帯の状況理解: 訪問調査や面談の実施【困難さへの対応方法】

上記で困難さを回答された方におたずねします。主な対応方法を最大3つまで選び、番号を回答欄にご記入ください。

- 被保護世帯や世帯員への接遇やプライバシー保護への配慮、対人援助を行う上での姿勢を意識した上で訪問調査や面談をすることが難しい
- 世帯員全員と会うことができず、状況を確認することが難しい(例:世帯員の子ども)
- 被保護世帯から「話すことは何もない」「問題ありません」等と言われ、状況を把握することが難しい
- 被保護者や世帯員の「現在」だけでなく「将来に向けた希望や展望」まで確認することが難しい
- 被保護者の訴えや話が長引いてしまい、訪問が長時間に及ぶ
- 室内へ入ることができず、生活(室内)環境の確認することが難しい
- 被保護者本人の心身の状態の細かな変化に気づくことが難しい
- 被保護世帯の生活状況の変化や課題に気づくことが難しい
- 被保護者本人の生活(室内)環境の変化や課題に気づくことが難しい
- その他()

回答欄 ※最大3つ

1位	2位	3位

回答欄 ※最大3つ

1位	2位	3位

②-2 被保護者本人・世帯の状況理解: 訪問調査や面談の実施【困難さへの対応方法】

上記で困難さを回答された方におたずねします。主な対応方法を最大3つまで選び、番号を回答欄にご記入ください。

- 生活保護手帳等(実施要領、別冊問答集を含む)法規等を参照する
- 所内あるいは本庁が作成した文書類(要領やマニュアル類、研修教材等)を参照する
- 業務に関する書籍(生活保護や他法他策)を参照する
- ケース検討会議やケース診断会議等を開催する
- 同僚のCWに相談する
- 査察指導員に相談する
- 課長に相談する
- その他()

回答欄 ※最大3つ

1位	2位	3位

②-3 被保護者本人・世帯の状況理解: 訪問調査や面談等を実施した後【困難さへの対応方法】

上記で困難さを回答された方におたずねします。主な対応方法を最大3つまで選び、番号を回答欄にご記入ください。

- 訪問や面談等の結果を整理してケース記録に転記することが難しい
- 保護決定の記録をケース記録に書くことが難しい
- 事実とCWとしての所見を分けてケース記録を書くことが難しい
- 被保護者より収集した文書等を速やかに処理することが難しい
- 日々の対応に追われ、ケース記録をためてしまう
- その他()

回答欄 ※最大3つ

1位	2位	3位

回答欄 ※最大3つ

1位	2位	3位

②-4 被保護者本人・世帯の状況理解: 訪問調査や面談の実施【困難さへの対応方法】

上記で困難さを回答された方におたずねします。主な対応方法を最大3つまで選び、番号を回答欄にご記入ください。

- 生活保護手帳等(実施要領、別冊問答集を含む)法規等を参照する
- 所内あるいは本庁が作成した文書類(要領やマニュアル類、研修教材等)を参照する
- 業務に関する書籍(生活保護や他法他策)を参照する
- ケース検討会議やケース診断会議等を開催する
- 同僚のCWに相談する
- 査察指導員に相談する
- 課長に相談する
- その他()

回答欄 ※最大3つ

1位	2位	3位

現業員向けアンケート調査票（続き）

(3) 『相談援助活動の仕組み』のうち、「援助方針の評価・見直し（エバリュエーション）」について、おたずねします。

ここでは、訪問や面談等の結果を踏まえて、「援助活動の評価」を行い、その評価をふまえて「援助方針の見直し（再設定）」を行います。この過程で感じる困難さと、その対応方法についてお聞かせください。

①-1 援助方針の評価・見直し【困難さ】

あてはまる困難さについて、上位3つまで選び、番号を回答欄にご記入ください。

1. 援助方針や活動がどの程度達成されたかを評価するための仕組みがなく、どのように援助活動の評価すればよいかわからない	回答欄※上位3つ 1位 2位 3位
2. 援助方針や活動がどの程度達成されたかを評価するための仕組みはあるが、活用することが難しい	
3. 援助活動に対する被保護世帯からのフィードバックを得ることが難しい	
4. 援助活動の評価をふまえて、援助方針の見直しや再設定につなげていくことが難しい	回答欄※上位3つ 1位 2位 3位
5. 被保護世帯の状況等の変動にあわせて援助方針を見直すことが難しい	
6. 被保護世帯の状況等の変動がない場合における「少なくとも年に1回以上の援助方針の見直し」を行うことへの負担が大きい	
7. 関係機関等と交えて援助方針を再設定する際、ケースカンファレンスの開催に向けた調整の負担が大きい	
8. 被保護世帯に見直しした援助方針を説明し、理解してもらうことが難しい	
9. その他（ ）	

①-2 援助方針の評価・見直し【困難さへの対応方法】

上記で困難さを回答された方におたずねします。主な対応方法を最大3つまで選び、番号を回答欄にご記入ください。

1. 生活保護手帳等（実施要領、別冊問答表を含む）法規類を参照する	回答欄※最大3つ 1位 2位 3位
2. 所内あるいは本庁が作成した文書類（要領やマニュアル類、研修教材等）を参照する	
3. 業務に関する書籍（生活保護や他法他施策）を参考にする	
4. ケース検討会議やケース検討会等を開催する	
5. 同僚のCWに相談する	
6. 支援指導員に相談する	
7. 課長に相談する	
8. その他（ ）	

② 実施要領では、援助方針の見直しについて「援助方針の見直しは、世帯の状況等の変動にあわせて行うほか、世帯の状況等に変動がない場合であっても少なくとも年に1回以上行うこと。」(局第12-4-(2))と記載されていますが、このことについての取組状況をお聞かせください。

ア 「世帯の状況等の変動にあわせて行う」ことについて、対応できていると思いませんか。

1. 対応できていると思う	→ア_SQにお進みください。
2. 対応できるときもあるが、対応できていないときもあると思う	→イにお進みください。
3. あまり対応できていないと思う	→イにお進みください。

ア_SQ 上記アで「1」と回答した方におたずねします。世帯の状況等の変動にあわせて援助方針の見直しを行うため、どのような工夫をされていますか。ご自由にお聞かせください。

【回答欄】

5

(5) ご自身の日々の業務を円滑に進めるために心がけていることや工夫についてお聞かせください。

(あてはまる番号)に○をお付けください。○は1つでも可。

1. 日々の業務スケジュールを、手帳やアプリケーション等で個人的に管理している
2. 業務スケジュールを、ホワイトボードやグループウェア等で可視化し、職員同士で共有している
3. CW同士で相談しやすい関係づくりを心掛けている
4. 支援指導員との間に信頼関係を築くことを心掛けている
5. 突発的な業務が発生した際は、同僚や上司に相談している
6. 職場での報告・連絡・相談をこまめに行うよう心掛けている
7. 関係機関への報告・連絡・相談をこまめにを行うよう心掛けている
8. 対人援助の知識や技術を習得するための自己研鑽を積んでいる
9. 事務処理の効率化や迅速化に取り組んでいる
10. 生活保護法や他法他施策に関する知識習得に取り組んでいる

上記以外に心がけていることや工夫があればお聞かせください。

【回答欄】

3. 実施機関の「実施方針」や「事業計画」について、以下の場面で、CWの方々に説明が行われているか。説明の状況についてあてはまるものをお聞かせください。(○は1つ)

場面	説明の状況 (○は1つ)	「説明されている」場合 誰から、どの機会に説明されているか
(1) 実施方針および事業計画の策定時	1. 策定された実施方針および事業計画が説明されている 2. 策定された実施方針および事業計画が説明されていない	【誰から説明されているか】 【どの機会に説明されているか】
(2) 実施方針および事業計画の進捗状況	1. 実施方針および事業計画の進捗状況が定期的に説明されている 2. 実施方針および事業計画の進捗状況が定期的に説明されていない	【誰から説明されているか】 【どの機会に説明されているか】
(3) 総点検や事務監査の結果をふまえた是正後	1. 是正された内容が説明されている 2. 是正された内容が説明されていない	【誰から説明されているか】 【どの機会に説明されているか】

7

イ 「世帯の状況等に変動がない場合であっても少なくとも年に1回以上行う」ことについて、貴実施機関ではどのように対応されていますか。(編度・時期・方法等)。

【回答欄】

(4) 上記(1)～(3)でお聞かせいただいた以外の相談援助活動に関して、困難さを感じることや対応方法等があればお聞かせください。

①困難さを感じる場面
②困難さの内容
③困難さへの対応方法

①困難さを感じる場面
②困難さの内容
③困難さへの対応方法

6

4. 組織的な運営管理のもと、職員がよりよい業務を行うために、支援指導員や課長に「こうあってほしい」と期待することがあればご自由にお聞かせください。

支援指導員に期待すること	課長に期待すること
【回答欄】	【回答欄】

5. 職場環境への意識や職場環境をよくなるための取組についておたずねします。

(1) 職場環境について、下記項目の中で「回答者様自身が重要だと思うものを上位3つまで選択し、その番号を回答欄にご記入ください。」

1. 生活保護業務や援助のあり方について実施機関の方針や目標を明確にしている	回答欄※上位3つ 1位 2位 3位
2. 業務に対してやりがいを持って取り組んでいる職員が多い	
3. 職員は保護の適正化（虐待・虐待防止等）を重視している	
4. 職員間のコミュニケーションが盛んであり、互いに信頼感をもち業務に臨んでいる	
5. 業務上で困難が発生した時は、同僚や上司がサポートしてくれる	
6. 相談者とのトラブルへの対応や職員の健康管理等、組織として職員の身を守るための取組が行われている	
7. 上司との個人面談が定期的に行われている	
8. 職員のスキルアップのための取組を組織として積極的に実施している	
9. 事務負担軽減に向けた取組が行われている	
10. 支援指導員や課長には生活保護業務経験者が充てられている	
11. 社会福祉法上の標準数を満たすCWが配置されている、またはその実現に向けた取組が行われている	
12. 行政内の他部署において生活保護業務に対する理解が深い	

(2) 貴実施機関において、CWの立場から業務を改善するための意見や提案を吸い上げ、反映させる機会や仕組みがあればお聞かせください。機会や仕組みがない場合、現状のように対応しているかお聞かせください。

【回答欄】

(3) 職場環境をよりよいものにするために、あなたが意識していることや取り組んでいることがあれば、ご自由にお聞かせください。

【回答欄】

～質問は以上です。業務ご多忙の折、ご協力いただき誠にありがとうございました。～

8

査察指導員向けアンケート調査票

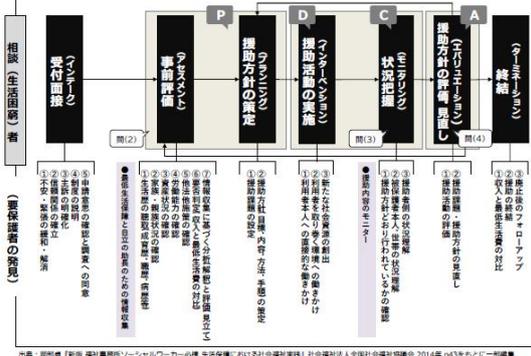
「保護の実施機関における組織的運営管理と査察指導の具体的手法に関する調査研究事業」実施機関アンケート 査察指導員向け調査票
 【ご記入にあたってのお願い】

- ご記入は、黒または青のボールペン・サインペン等をお願いいたします。
- 本調査票への回答をもちまして、ご協力について同僚にいただいたものとさせていただきます。
- ご記入後は無記名のまま、11月27日(金)までに、同封の返信用封筒にてお近くの郵便ポストへご投函ください。また、お気に入りの封筒(なお、切手の貼付は不要です)に入れてご投函いただけます。
- ご不明な点がございましたら、本調査研究事業事務局(一般財団法人日本総合研究所 TEL:03-3351-7575 担当:毛利、東、坂本)までお問い合わせください。

1. ご回答者様についてお答えください。※いずれも回答日時点

勤務先	1. 都府県庁(都道府県)	2. 市部庁事務所(特別区)	3. 市部庁事務所(政令市)	4. 市部庁事務所(特別区・政令市以外)	
年代	1. 30歳未満	2. 30歳代	3. 40歳代	4. 50歳代	5. 60歳以上
公務員としての勤務年数	年	現業員経験年数	年・なし	査察指導員経験年数	年
担当現業員数	主担当: _____人		副担当(あれば): _____人		
担当現業員が担当する世帯総数	_____世帯				

2. 下記の図は、生活保護における相談援助活動の枠組みを示したものです。査察指導員(以下、「FSV」)は、現業員(以下、「CW」)に対して「教育的機能」「管理的機能」「支持的機能」の3つをバランスよく発揮しつつ相談援助活動のサイクルに沿って査察指導を行っていくことが求められていますが、この査察指導において感じる困難さおよび困難な対応が発生した際の対応についてお答えください。



②-1 援助方針の策定(プランニング)【査察指導の困難さ】
 上記で困難さを回答された方にお答えください。主な対応方法を最大3つまで選び、番号を回答欄にご記入ください。

- CWが調査を通して収集した情報を整理・分析できているか把握することが難しい
- CWが被保護世帯の課題を、心理的・社会的・経済的側面のそれぞれからとらえるよう、助言・指導することが難しい
- CWが援助の優先度や重要度をふまえて援助方針を策定するよう助言・指導することが難しい
- 「援助方針」と「援助方針策定の前段の作業(生活実態の把握等)」の違いをCWに意識づけることが難しい
- CWに具体的な内容で援助方針を策定するよう、助言・指導することが難しい
- CWに被保護世帯の希望や意思を確認するよう意識づけることが難しい
- 世帯全体だけでなく、個々の世帯員にも着目するよう意識づけることが難しい
- 短期的な目標に加え、中長期的な目標もふまえるよう意識づけることが難しい
- CWが関係機関等を交えて援助方針を策定する際、ケースカンファレンスの開催に向けて助言・指導したり、サポートしたりすることが難しい
- 被保護世帯に援助方針を説明し、理解してもらえようCWに助言・指導することが難しい
- その他()

回答欄※上位3つ	1位	2位	3位
困難さを感じていない場合は下型に○			
困難さを感じていない			

②-2 援助方針の策定(プランニング)【困難さへの対応方法】
 上記で困難さを回答された方にお答えください。主な対応方法を最大3つまで選び、番号を回答欄にご記入ください。

- 生活保護手帳等(実施要領、別冊問答案を含む)法規類を参照し、CWに助言・指導を行う
- 所内あるいは本庁が作成した文書類(要領やマニュアル類、研修教材等)を参照し、CWに助言・指導を行う
- 業務に関する書籍(生活保護や他法他施策)を参照し、CWに助言・指導を行う
- ケース診断会議やケース検討会議等を開催する
- 同僚のSVに相談する
- 課長に相談する
- ベテランのCWに相談する
- 都道府県・指定都市本庁に相談する
- その他()

回答欄※最大3つ			
----------	--	--	--

(1) CWに対して査察指導を行うにあたり、「査察指導台帳」の活用状況についてお答えください。

①査察指導台帳は利用していますか。(○は1つ)

1. 利用している	2. 利用していない
-----------	------------

②査察指導台帳を活用する上で行っている工夫や課題に感じていることについて、お聞かせください。ご回答者様自身としての工夫や課題は回答欄①で、実施機関としての工夫や課題は回答欄②でお聞かせください。

【回答欄①】ご回答者様自身が行っている工夫や課題	【回答欄②】実施機関としての組織的工夫や課題
--------------------------	------------------------

(2)「相談援助活動の枠組み」のうち、「事前評価(アセスメント)」および「援助方針の策定(プランニング)」に係る査察指導の状況についてお答えください。

「事前評価(アセスメント)」では、調査等を通して収集した相談者や被保護世帯の情報を整理・分析し、それに基づき相談者や被保護世帯の課題を設定し、「援助方針の策定(プランニング)」につなげていきます。この過程における査察指導で感じる困難さとその対応方法についてお聞かせください。

①-1 事前評価(アセスメント)【査察指導の困難さ】
 上記で困難さを回答された方にお答えください。主な対応方法を最大3つまで選び、番号を回答欄にご記入ください。

- CWが法定期間内に調査を行っているか、また無理な仕事をしていないか把握し、進行管理することが難しい
- 最低生活保障(経済的保護)にかかわる調査と社会的自立(健康状態、労働、社会的関係等)を支援するための調査の両方の視点をもつようCWに助言・指導することが難しい
- 相談者や被保護世帯に対して、CWが何をどのように調査すればよいか悩んでいることを把握し、助言・指導することが難しい
- 相談者や被保護世帯に対して、CWが信頼関係を構築した上で面接するよう助言・指導することが難しい
- 相談者や被保護世帯に対して、CWが必要な情報を収集できているかどうか把握することが難しい
- CWが相談者や被保護世帯からの同意や協力を得て情報を収集するよう助言・指導することが難しい
- CWが関係機関からの協力を得て情報収集できるよう助言・指導することが難しい
- その他()

回答欄※上位3つ	1位	2位	3位
困難さを感じていない場合は下型に○			
困難さを感じていない			

①-2 事前評価(アセスメント)【困難さへの対応方法】
 上記で困難さを回答された方にお答えください。主な対応方法を最大3つまで選び、番号を回答欄にご記入ください。

- 生活保護手帳等(実施要領、別冊問答案を含む)法規類を参照し、CWに助言・指導を行う
- 所内あるいは本庁が作成した文書類(要領やマニュアル類、研修教材等)を参照し、CWに助言・指導を行う
- 業務に関する書籍(生活保護や他法他施策)を参照し、CWに助言・指導を行う
- ケース診断会議やケース検討会議等を開催する
- 同僚のSVに相談する
- 課長に相談する
- ベテランのCWに相談する
- 都道府県・指定都市本庁に相談する
- その他()

回答欄※最大3つ			
----------	--	--	--

(3)「相談援助活動の枠組み」のうち、「状況把握(モニタリング)」に係る査察指導の状況について、お答えください。

ここでCWは、被保護世帯への訪問、来庁による相談、電話等を通して主に「援助方針どおり行われているかの確認」「被保護者本人・世帯の状況理解」等を行います(ここでは、これら一連の現場活動を「モニタリング」と表現しています)。この過程で行う査察指導において感じる困難さと、その対応方法についてお聞かせください。

①-1 援助方針どおり行われているかの確認【査察指導の困難さ】
 上記で困難さを回答された方にお答えください。主な対応方法を最大3つまで選び、番号を回答欄にご記入ください。

- CWが援助方針どおり援助活動を進められているかを把握することが難しい
- CWが計画したスケジュールどおりに被保護世帯への訪問ができているか、状況を把握することが難しい
- CWが計画通り訪問できている場合、その原因を明らかにしたうえで、訪問できるような助言・指導することが難しい
- 被保護者の状況の変化に応じて訪問計画を見直すよう、CWに意識づけることが難しい
- CWが訪問や面談の前に、調査の目的や確認事項を明らかにするなど事前準備をするよう意識づけることが難しい
- 訪問調査や面談に対して精神的に負担を感じているCWに対して、サポートをすることが難しい
- CWが関係機関との連携を回り、援助活動が進んでいることを確認できているか把握することが難しい
- 必要に応じてCWの担当地域や担当世帯を調整することが難しい
- その他()

回答欄※上位3つ	1位	2位	3位
困難さを感じていない場合は下型に○			
困難さを感じていない			

①-2 援助方針どおり行われているかの確認【困難さへの対応方法】
 上記で困難さを回答された方にお答えください。主な対応方法を最大3つまで選び、番号を回答欄にご記入ください。

- 生活保護手帳等(実施要領、別冊問答案を含む)法規類を参照し、CWに助言・指導を行う
- 所内あるいは本庁が作成した文書類(要領やマニュアル類、研修教材等)を参照し、CWに助言・指導を行う
- 業務に関する書籍(生活保護や他法他施策)を参照し、CWに助言・指導を行う
- ケース診断会議やケース検討会議等を開催する
- 同僚のSVに相談する
- 課長に相談する
- ベテランのCWに相談する
- 都道府県・指定都市本庁に相談する
- その他()

回答欄※最大3つ			
----------	--	--	--

査察指導員向けアンケート調査票（続き）

②-1 被保護者本人・世帯の状況理解：訪問調査や面談の実施【査察指導の困難さ】
 あるいはまた困難さについて、上位3つまで選び、番号を回答欄にご記入ください。

1. 生活保護世帯や世帯員への経過やフォロー（生活保護への配慮、対人援助を行う上での姿勢等）について、CWに意識づけることが難しい	回答欄※上位3つ 1位 2位 3位 困難さを感じていない場合は下記に○ 困難さを感じていない
2. CWが訪問調査や面談で被保護者や世帯員から状況を聞き取れているか把握することが難しい	
3. 被保護者や世帯員の「現在」だけでなく「将来に向けた希望や展望」まで確認することが難しい	
4. 被保護者本人の心身の状況の細かな変化に気づけるよう、CWに助言・指導することが難しい	
5. 被保護者本人の生計状況の変化や課題に気づけるよう、CWに助言・指導することが難しい	
6. 被保護者本人の生活（室内）環境の変化や課題に気づけるよう、CWに助言・指導することが難しい	
7. (OJTの場面で) SVが訪問や面談に同行・同席すべきか判断することが難しい	
8. (OJTの場面で) 面談に同行あるいは同席した際、CWが主となって話せるようサポートすることが難しい	
9. 被保護者との電話や来庁による面談が長引いている際、フォローに入るべきか判断することが難しい	
10. その他（ ）	

②-2 被保護者本人・世帯の状況理解：訪問調査や面談の実施【困難さへの対応方法】
 上記で困難さを回答された方におたずねします。主な対応方法を最大3つまで選び、番号を回答欄にご記入ください。

1. 生活保護手帳等（実施要領、別冊問答集を含む）法規類を参照し、CWに助言・指導を行う	回答欄※最大3つ 1位 2位 3位 困難さを感じていない場合は下記に○ 困難さを感じていない
2. 所内あるいは本庁が作成した文書類（要領やマニュアル類、研修教材等）を参照し、CWに助言・指導を行う	
3. 業務に関する書籍（生活保護や他法他施策）を参照し、CWに助言・指導を行う	
4. ケースカンファレンスやケース検討会議等を開催する	
5. 関係のSVに相談する	
6. 課長に相談する	
7. ベテランのCWに相談する	
8. 都道府県・指定都市本庁に相談する	
9. その他（ ）	

②-3 被保護者本人・世帯の状況理解：訪問調査や面談を実施した後【査察指導の困難さ】
 あるいはまた困難さについて、上位3つまで選び、番号を回答欄にご記入ください。

1. 訪問や面談後、被保護者や世帯員の状況についてCWと話すことが難しい	回答欄※上位3つ 1位 2位 3位 困難さを感じていない場合は下記に○ 困難さを感じていない
2. CWが個別支援において困難さや悩みを抱えていることに気づくことが難しい	
3. CWがケース記録の書き方に悩んでいるかどうかを把握することが難しい	
4. CWが訪問や面談等の結果を整理してケース記録に記載するよう助言・指導することが難しい	
5. CWが決定の根拠をケース記録に記載するよう意識づけることが難しい	
6. CWが事実とCWの所見を分けて書くよう助言・指導することが難しい	
7. CWが被保護者より收受した文書等を実施機関内で管理できるような仕組みを構築したり、運用したりすることが難しい	
8. ケース記録（公文書）の意義や重要性、取扱い上の注意等をCWに意識づけることが難しい	
9. CWにケース記録を速やかに届付するよう促すことが難しい	
10. CWから届付されるケース記録の量が多く確認や決裁に時間がかかり、その他の業務を円滑に進めることが難しい	
11. その他（ ）	

② 実施要領では、援助方針の見直しについて「援助方針の見直しは、世帯の状況等の変動にあわせて行うほか、世帯の状況等に変動がない場合であっても少なくとも年に1回以上行うこと」（局第124-4（2））と記載されていますが、このことについての取組状況をお聞かせください。

ア 「世帯の状況等の変動にあわせて行う」ことについて、CWは対応できていると思いますか。

1. 対応できていると思う	→ア_SQ①にお進みください。
2. 一部のCWは対応できているが、一部のCWは対応できていないと思う	→ア_SQ②にお進みください。
3. あまり対応できていないと思う	→ア_SQ③にお進みください。

ア_SQ① 上記アで「1」と回答した方におたずねします。CWが世帯の状況等の変動にあわせて援助方針の見直しを行えるよう、ご回答者様自身がSVとして工夫されていることがあれば、【回答欄①】でお聞かせください。貴実施機関としての組織的な取組があれば、【回答欄②】でお聞かせください。

【回答欄①】ご回答者様自身がSVとして工夫されていること	【回答欄②】貴実施機関としての組織的な取組
------------------------------	-----------------------

ア_SQ② 上記アで「2」「3」と回答した方におたずねします。対応できていないCWに対して、SVとしてどのような助言・指導をされていますか。

【回答欄】

イ 「世帯の状況等に変動がない場合であっても少なくとも年に1回以上行う」ことについて、貴実施機関ではどのように対応されていますか（頻度・時期・方法等）。

【回答欄】

②-4 被保護者本人・世帯の状況理解：訪問調査や面談を実施した後【困難さへの対応方法】（主なもの3つに○）
 上記で困難さを回答された方におたずねします。主な対応方法を最大3つまで選び、番号を回答欄にご記入ください。

1. 生活保護手帳等（実施要領、別冊問答集を含む）法規類を参照し、CWに助言・指導を行う	回答欄※最大3つ 1位 2位 3位 困難さを感じていない場合は下記に○ 困難さを感じていない
2. 所内あるいは本庁が作成した文書類（要領やマニュアル類、研修教材等）を参照し、CWに助言・指導を行う	
3. 業務に関する書籍（生活保護や他法他施策）を参照し、CWに助言・指導を行う	
4. ケースカンファレンスやケース検討会議等を開催する	
5. 関係のSVに相談する	
6. 課長に相談する	
7. ベテランのCWに相談する	
8. 都道府県・指定都市本庁に相談する	
9. その他（ ）	

(4) 「相談援助活動の仕組み」のうち、「援助方針の評価・見直し（エバリュエーション）」について、おたずねします。

ここでCWは、訪問や面談等の結果を踏まえて、「援助活動の評価」を行い、その評価をふまえて「援助方針の見直し（再設定）」を行います。この過程で行う査察指導において感じる困難さと、その対応方法についてお聞かせください。

①-1 援助方針の評価・見直し【査察指導の困難さ】

あるいはまた困難さについて、上位3つまで選び、番号を回答欄にご記入ください。

1. 援助方針や活動がどの程度達成されたかを評価するための仕組みがなく、CWが援助活動の評価に悩んでいる際に助言・指導することが難しい	回答欄※上位3つ 1位 2位 3位 困難さを感じていない場合は下記に○ 困難さを感じていない
2. 援助方針や活動がどの程度達成されたかを評価するための仕組みはあるが、CWがその仕組みを活用できるような助言・指導することが難しい	
3. 「評価の仕組みの有無に限らず」CWが援助活動の評価し、援助方針の見直しや再設定につなげていくような助言・指導することが難しい	
4. 援助活動に対する被保護者等からのフィードバックを得られるよう、CWに意識づけることが難しい	
5. 被保護者等の状況等の変動にあわせて援助方針を見直しするよう、CWに意識づけることが難しい	
6. 被保護者等の状況等の変動がない場合における「少なくとも年に1回以上の援助方針の見直し」を意識づけることが難しい	
7. CWが関係機関等と交えて援助方針を再設定する際、ケースカンファレンスの開催に向けて助言・指導したり、サポートしたりすることが難しい	
8. 被保護者等に見直しした援助方針を説明し、理解してもらえるようCWに助言・指導することが難しい	
9. その他（ ）	

①-2 援助方針の評価・見直し【困難さへの対応方法】

上記で困難さを回答された方におたずねします。主な対応方法を最大3つまで選び、番号を回答欄にご記入ください。

1. 生活保護手帳等（実施要領、別冊問答集を含む）法規類を参照し、CWに助言・指導を行う	回答欄※最大3つ 1位 2位 3位 困難さを感じていない場合は下記に○ 困難さを感じていない
2. 所内あるいは本庁が作成した文書類（要領やマニュアル類、研修教材等）を参照し、CWに助言・指導を行う	
3. 業務に関する書籍（生活保護や他法他施策）を参照し、CWに助言・指導を行う	
4. ケースカンファレンスやケース検討会議等を開催する	
5. 関係のSVに相談する	
6. 課長に相談する	
7. ベテランのCWに相談する	
8. 都道府県・指定都市本庁に相談する	
9. その他（ ）	

(5) 上記以外のCWの相談援助活動に関して、査察指導における困難さを感じることや対応方法があればお聞かせください。

回答欄①	①困難さを感じる場面
	②困難さの内容
	③困難さへの対応方法

回答欄②	①困難さを感じる場面
	②困難さの内容
	③困難さへの対応方法

(6) SVとして、日頃のようなことを重要であると考えて業務を実施していますか。

(例：CWに法制度の遵守を厳格づけること、CWの様子や状況をよく観察すること 等)

【回答欄】

査察指導員向けアンケート調査票（続き）

3. 査察指導を円滑に進める上での実施機関内の職員とのかかわり方や働きかけ等についてお聞かせください。

(1) OI とのかかわり方

① OI の置かれている状況を適切に理解するために、どのような働きかけやアプローチをしていますか。

（例：担当している OI と 1 日に 1 回は話すようにしている。勤務から帰ってきた OI には必ず声をかけている 等）

【回答欄】

② 業務を円滑に進める上で、OI との信頼関係を構築するにあたり、どのようなことを意識していますか。

【回答欄】

③ 組織的な運営管理のもと、職員がよりよい業務を行っていくために、OI に「こうあってほしい」と期待することがあればご自由にお聞かせください。

【回答欄】

(2) (実施機関内に SV が複数人いる場合) SV 同士の連携

① 休間や個人間において、業務量等に差があると感じる場面があれば、お聞かせください。

【回答欄】

② SV 同士が状況や認識をすり合わせ、査察指導の標準化を図るために意識していることや組織として取り組んでいることがあればお聞かせください。

（例：定期的な SV 会議、ケース検討会議等にその部署の担当 SV 以外の SV も出席する 等）

【回答欄】

(3) 課長への働きかけ

① 査察指導や運行管理への理解や協力を得るために、課長に対してどのような働きかけをしていますか。

（例：ケース検討会議をはじめ各種会議には可能な限り参加してもらえよう促している、気になる被保護児童や職員がいればこまめに報告、相談している 等）

【回答欄】

② 組織的な運営管理のもと、職員がよりよい業務を行っていくために、課長に「こうあってほしい」と期待することがあればご自由にお聞かせください。

【回答欄】

9

4. 所属する実施機関の「実施方針」や「事業計画」について、OI に説明していますか。あてはまるものをお答えください。(○は1つ)

場面	説明の状況 (○は1つ)	「1. 説明している」場合 誰から、どの機会に説明しているか
(1) 実施方針および事業計画の策定時	1. 策定された実施方針および事業計画を説明している 2. 策定された実施方針および事業計画を説明していない	【誰から説明しているか】 【どの機会に説明しているか】
(2) 実施方針および事業計画の進捗状況	1. 実施方針および事業計画の進捗状況を定期的に説明している 2. 実施方針および事業計画の進捗状況を定期的に説明していない	【誰から説明しているか】 【どの機会に説明しているか】
(3) 総点検や事務監査の結果をふまえた是正後	1. 是正された内容を説明している 2. 是正された内容を説明していない	【誰から説明しているか】 【どの機会に説明しているか】

10

5. 職場環境への意識や職場環境をよくするための取組についておたずねします。

(1) 職場環境について、下記項目の中でご回答者様自身が重要だと思うものを上位3つまで選び、その番号を回答欄にご記入ください。

1. 生活保護業務や援助のあり方について実施機関の方針や目標を明確にしている
2. 業務に対してやりがいを持って取り組んでいる職員が多い
3. 職員は保護の適正化（虐待・漏給防止等）を重視している
4. 職員間のコミュニケーションが盛んであり、互いに信頼感もち業務に臨んでいる
5. 業務上で困難が発生した時には、同僚や上司がサポートしてくれる
6. 相談者とのトラブルへの対応や職員の健康管理等、組織として職員の身を守るための取組が行われている
7. 上司との個人面談が定期的に行われている
8. 職員のスキルアップのための取組を組織として積極的に実施している
9. 事務負担軽減に向けた取組が行われている
10. 査察指導員や課長には生活保護業務経験者が充てられている
11. 社会福祉法上の標準数を満たす OI が配置されている、またはその実現に向けた取組が行われている
12. 行政内の他部署において生活保護業務に対する理解が深い

回答欄※上位3つ		
1位	2位	3位

(2) 貴実施機関において、SV の立場から業務を改善するための意見や提案を反映させる機会や仕組みがあればお聞かせください。機会や仕組みがない場合、現状どのように対応しているかお聞かせください。

【回答欄】

(3) 職場環境をよりよいものにするために、あなたが意識していることや取り組んでいることがあれば、ご自由にお聞かせください。

【回答欄】

～質問は以上です。業務ご多忙の折、ご協力いただき誠にありがとうございました。～

11

課長向けアンケート調査票

「保護の実施機関における組織的運営管理と査察指導の具体的手法に関する調査研究事業」実施機関アンケート 課長向け調査票
 【ご記入にあたってのお願い】

◆本調査票は、「生活保護業務を担当している」課長にご回答をお願いするものです。
 1. ご記入は、黒または青のボールペン・サインペン等でお願いたします。
 2. 本調査票への回答をもちまして、ご協力について同僚にいたまさせていただきます。
 3. ご記入後は「11月27日(金)」までに、同封の返信用封筒にてお近くの郵便ポストへご投函ください。お願
 いたします(なお、切手の貼付は不要です)。
 4. ご不明な点がございましたら、本調査研究事務局(一般財団法人日本総合研究所 TEL:03-3351-7575
 担当:毛利、東、坂本)までお問い合わせください。

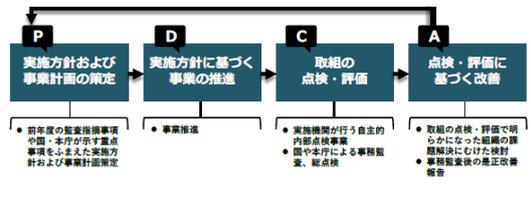
1. ご回答者様についてお答えください。※いずれも回答日時点

勤務先	1. 都府県庁(都道府県) 3. 市部庁事務所(政令市) 5. 市部庁事務所(町村)	2. 市部庁事務所(特別区) 4. 市部庁事務所(特別区・政令市以外)
年代	1. 30歳未満 2. 30歳代 3. 40歳代 4. 50歳代 5. 60歳以上	
公務員としての勤務年数	____年目 ____年・なし	現業員経験年数 ____年・なし
査察指導員経験年数	____年・なし	課長経験年数 ____年
業務の状況	1. 生活保護以外の業務を兼務している 2. 兼務していない	

2. ご回答者様が所属している実施機関の体制についてお答えください。

貴実施機関の人員体制	①生活保護担当課長: ____名 ②査察指導員(以下「SV」): ____名 ③視察員(以下「CW」※包含非審査): ____名
査察指導員の業務の状況	1. 査察指導員と課長(補佐等を含む)を兼務している 2. 査察指導員と係長(補佐等を含む)を兼務している 3. 査察指導員は課長や係長を兼務していない 4. 査察指導員によって異なる(兼務している職員としていない職員がいる)

3. 貴実施機関の実施方針・事業計画への取組状況についてお答えください。
 実施機関では、毎年度「実施方針」および「事業計画」を策定し、それらに基づき、組織全体で事業を推進します。さらに、年度の途中で生活保護法施行事務監査(以下「事務監査」)や自主的內部点検等によりそれまでの取組を評価し、必要に応じて是正や改善を図ります。こうしたことから、実施方針・事業計画は、組織運営において重要な役割を果たすものであると考えられます。
 下図は実施機関における、実施方針・事業計画を中心とした組織運営の流れをイメージ化したものです。



4. 実施機関内で組織的運営管理を推進し、査察指導機能を充実・向上させていくにあたっては、課長としての査察指導への関与の状況等についてお答えください。下記(1)~(5)のそれぞれに、査察指導機能を充実・向上させる上で重要であると考えられる項目を一部例示しています。この中から特に1つ項目を選択していただき、「課長の立場から関与・工夫していること」「難しさを感じること」について、自由にお答えください。

①令和2年度の実施方針・事業計画について、お聞かせください(大項目の列記でかまいません)。

【回答欄】

②上記の実施方針を策定される際、どのようなことに留意されましたか。

【回答欄】

③実施方針・事業計画の策定はどのように作成していますか。(〇は1つ)

1. 所長や課長等の管理職が中心となって策定している
 2. SVが中心となって策定している
 3. CWが中心となって策定している
 4. 様々な職種(CW、SV、課長等)で構成されるチームで策定している
 5. その他()

④実施機関の実施方針や事業計画について、職員に説明を行っていますか。(〇は1つ)

場面	説明の状況(〇は1つ)	「1. 説明している」場合 誰から、どの機会に説明しているか
(1) 実施方針および事業計画の策定時	1. 策定された実施方針および事業計画を説明している 2. 策定された実施方針および事業計画を説明していない	【誰から説明しているか】 【どの機会に説明しているか】
(2) 実施方針および事業計画の進捗状況	1. 実施方針および事業計画の進捗状況を定期的に説明している 2. 実施方針および事業計画の進捗状況を定期的に説明していない	【誰から説明しているか】 【どの機会に説明しているか】
(3) 点検後や事務監査の結果をふまえた是正後	1. 是正された内容を説明している 2. 是正された内容を説明していない	【誰から説明しているか】 【どの機会に説明しているか】

⑤策定した実施方針・事業計画を職員に策定するための工夫していることがあれば、お聞かせください。(あてはまる番号に〇を付けてください。〇はいくつでも可)

1. 定例会議で職員に内容を周知している
 2. 所内研修の場で職員に内容を周知している
 3. 職員の理解が深まるよう、繰り返し内容を説明している
 4. 職員に内容を説明したうえで、紙やデータで配布している
 5. 職場内で見えるところに実施方針・事業計画を貼り出している
 6. 職員が内容を理解し実践しているか確認している
 7. その他()

(2) 策定した事業計画の進捗管理についてお答えください。なお、ここでは**貴実施機関独自の進捗管理の取組**についてお聞かせください。

①策定した事業計画に関する進捗管理の状況(〇は1つ)

1. 定期的な進捗管理をしている ⇒②にお進みください。
 2. 不定期に進捗管理をしている ⇒③にお進みください。
 3. 特に進捗管理はしていない ⇒(3)にお進みください。

②進捗管理の頻度(〇は1つ)

1. 月に1度
2. 2~3か月1度
3. 半年に1度
4. その他()

③進捗管理を行う体制(〇は1つ)

1. 課長が進捗管理を行っている
 2. 課長とSVが進捗管理を行っている
 3. 課長とSVが中心となり、CWも交えて進捗管理を行っている
 4. SVが進捗管理を行っている
 5. SVとCWが中心となり進捗管理を行っている
 6. 課内に設置している進捗管理のチームがあり、そが中心となり進捗管理を行っている
 7. 内容やその時々状況に応じて、異なるメンバーで進捗管理を行っている
 8. その他()

(3) 年度の最後に行う実施方針・事業計画の結果の評価は誰が中心となり行っていますか。(〇は1つ)

1. 所長や課長等の管理職が中心となり、評価を行っている
 2. SVが中心となり評価を行っている
 3. 様々な職種(CW、SV、課長等)で構成されるチームで評価を行っている
 4. その他()

(1) 実施方針・事業計画の策定について

①令和2年度の実施方針・事業計画について、お聞かせください(大項目の列記でかまいません)。

【回答欄】

②上記の実施方針を策定される際、どのようなことに留意されましたか。

【回答欄】

③実施方針・事業計画の策定はどのように作成していますか。(〇は1つ)

1. 所長や課長等の管理職が中心となって策定している
 2. SVが中心となって策定している
 3. CWが中心となって策定している
 4. 様々な職種(CW、SV、課長等)で構成されるチームで策定している
 5. その他()

④実施機関の実施方針や事業計画について、職員に説明を行っていますか。(〇は1つ)

場面	説明の状況(〇は1つ)	「1. 説明している」場合 誰から、どの機会に説明しているか
(1) 実施方針および事業計画の策定時	1. 策定された実施方針および事業計画を説明している 2. 策定された実施方針および事業計画を説明していない	【誰から説明しているか】 【どの機会に説明しているか】
(2) 実施方針および事業計画の進捗状況	1. 実施方針および事業計画の進捗状況を定期的に説明している 2. 実施方針および事業計画の進捗状況を定期的に説明していない	【誰から説明しているか】 【どの機会に説明しているか】
(3) 点検後や事務監査の結果をふまえた是正後	1. 是正された内容を説明している 2. 是正された内容を説明していない	【誰から説明しているか】 【どの機会に説明しているか】

4. 実施機関内で組織的運営管理を推進し、査察指導機能を充実・向上させていくにあたっては、課長としての査察指導への関与の状況等についてお答えください。下記(1)~(5)のそれぞれに、査察指導機能を充実・向上させる上で重要であると考えられる項目を一部例示しています。この中から特に1つ項目を選択していただき、「課長の立場から関与・工夫していること」「難しさを感じること」について、自由にお聞かせください。

(1) SVの状況の把握

①下記項目より1つを選択し、〇をつけてください。

1. SVがCWの訪問調査活動の実施状況をふまえて、助言・指導ができていくかを把握する
 2. CWが被保護世帯の実態に即した援助方針や訪問計画が策定できるよう、SVが助言・指導を行っているかを把握する
 3. ケース記録の回付漏れ、遅延の未然防止に向けたSVによる進捗管理が行われているかを把握する
 4. 複雑な課題を抱える世帯への指導・援助について、SVが担当CW任せにしないかを把握する
 5. SVが査察指導台帳を活用し、CWに行った助言や指導の内容、経過及び結果を管理しているかを把握する
 6. SVが複数いる場合、査察指導の内容に差が生じていないかを把握する
 7. その他()

②上記①で選択した項目について、課長の立場から関与・工夫していること、難しさを感じることを自由にお聞かせください。

ア 関与・工夫していること	イ 難しさを感じること
【回答欄】	【回答欄】

(2) 組織内および組織外との連携体制の構築

①下記項目より1つを選択し、〇をつけてください。

1. SVとCW等、職員同士が信頼関係を築くことができるように働きかける
 2. SVの役割や重要性、組織的運営管理の重要性についてCWに伝えている
 3. 事務員や福祉士、高齢担当や障害担当等の他課との組織的な連携により業務処理体制を統一化する
 4. 組織外の関係機関との連携を図る(新たな関係を構築すること、既存の関係を強化することの両方を含む)
 5. その他()

②上記①で選択した項目について、課長の立場から関与・工夫していること、難しさを感じることを自由にお聞かせください。

ア 関与・工夫していること	イ 難しさを感じること
【回答欄】	【回答欄】

課長向けアンケート調査票（続き）

（3）事務処理の迅速化や効率化、平準化等の促進

①下記項目より1つを選択し、○をつけてください。

1. 保護の決定実施に関する事務について、常に簡素化したり効率化したりする余地がない検討する
2. 事務処理マニュアルを新たに作成したり、既にあるものを改良・整理したりする
3. 仕器やOA機器を積極的に増設している
4. 事務処理を迅速化、効率化するため、ICTの導入を推進している
5. その他（ ）

②上記①で選択した項目について、課長の立場から関与・工夫していること、難しさを感じることをご自由にお聞かせください。

ア 関与・工夫していること	イ 難しさを感じること
【回答欄】	【回答欄】

（4）職員の能力向上についての配慮

①下記項目より1つを選択し、○をつけてください。

1. 実施機関内部で職員会議、ケース検討会、研修等を行い、職員の能力向上を図っている
2. ケース検討会等の内容や結果を担当職員以外にも共有し、知見の蓄積を図っている
3. 職員が外部研修に参加するための予算を積極的に確保している
4. 職員が外部研修に積極的に参加できるよう本人に働きかけている
5. その他（ ）

②上記①で選択した項目について、課長の立場から関与・工夫していること、難しさを感じることをご自由にお聞かせください。

ア 関与・工夫していること	イ 難しさを感じること
【回答欄】	【回答欄】

（5）SV並びにCWの業務量の調整

①下記項目より1つを選択し、○をつけてください。

1. CWやSVの強みや経験年数等に応じて、担当地域や人員配置の調整を行っている
2. CWが担当する業務量について、SVによって大きく差が生じていないかを確認する
3. 新規申請の急増等、業務に大幅な遅れが発生することが予測される際、課長が業務調整を行っている
4. SVが業務指導に集中できるよう、組織的にSVが担当している業務の洗い出しや見直しを行う
5. その他（ ）

②上記①で選択した項目について、課長の立場から関与・工夫していること、難しさを感じることをご自由にお聞かせください。

ア 関与・工夫していること	イ 難しさを感じること
【回答欄】	【回答欄】

7. 職場環境への意識や職場環境をよくなるための取組についておたずねします。

（1）職場環境について、下記項目の中でご回答者様が重要だと思うものを上位3つまで選択し、その番号を回答欄にご記入ください。

1. 生活保護業務や援助のあり方について実施機関の方針や目標を明確にしている
2. 業務に対してやりがいを持って取り組んでいる職員が多い
3. 職員は保護の適正化（虐待・自殺防止等）を重視している
4. 職員間のコミュニケーションが盛んであり、互いに信頼感をもち業務に臨んでいる
5. 業務上で困難が発生した際には、同僚や上司がサポートしてくれる
6. 相談者とのトラブルへの対応や職員の健康管理等、組織として職員の身を守るための取組が行われている
7. 上司との個人面談が定期的に行われている
8. 職員のスキルアップのための取組が積極的に行われている
9. 事務負担軽減に向けた取組が行われている
10. 業務指導員や課長には生活保護業務経験者が充てられている
11. 社会福祉法上の標準数を満たすCWが配置されている、またはその実現に向けた取組が行われている
12. 行政内の他部署において生活保護業務に対する理解が深い

回答欄※上位3つ		
1位	2位	3位

（2）貴実施機関において、業務改善に向けた意見や提案をCWやSVから吸い上げ、反映させる機会や仕組みがあればお聞かせください。機会や仕組みがない場合、現状どのように対応しているかお聞かせください。

【回答欄】

（3）職場環境をよりよいものにするために、あなたが意識していることや取り組んでいることがあれば、ご自由にお聞かせください。

【回答欄】

②課長の立場から関与・工夫していること、難しさを感じることにについてご自由にお聞かせください。

ア 関与・工夫していること	イ 難しさを感じること
【回答欄】	【回答欄】

5. 組織的な運営管理のもと、職員がよりよい業務を行っていくために、CWやSV、所長に対して「こうあってほしい」と期待することがあればご自由にお聞かせください。

①CWに期待すること	②SVに期待すること
【回答欄】	【回答欄】
③所長に期待すること	
【回答欄】	

6. 貴実施機関で組織的な運営管理をさらに推進していくうえで、都道府県・指定都市本庁に期待する取組はなんですか。あてはまるものをお答えください。（○はいくつでも可）

1. 研修機会の充実
2. 監査における適切な助言、指導
3. 監査後のフォローアップ
4. 事務処理マニュアル等の整備
5. 実施機関内での判断が難しい際の助言
6. 管内自治体同士の間関係づくりへの支援
7. 組織的な運営管理や進行管理の好事例についての情報提供
8. 関係機関や外部有識者との連携強化に向けた支援
9. システムや設備等の機器・備品に対する補助金
10. 生活保護業務経験者の配置や福祉職採用等もむ体制整備のための働きかけ
11. その他（ ）

◆ヒアリング調査へのご協力の依頼◆

本調査研究事業では、上記でご回答いただいた内容をさらに詳しくお聞かせいただき、組織的な運営管理や査察指導に関する好事例や課題等を収集することを目的としたヒアリング調査を計画しております（10箇所程度）。対面による聞き取りまたは新型コロナウイルスの状況に応じてオンライン会議システムの利用も想定。時期は本年11月～来年初月。所要時間は1.5時間程度。

業務ご多忙のところとは存じますが、もしご協力いただくことが可能であれば、下記にご都合のよい連絡先をご記入いただけますと幸いです。

なお、本調査は任意のものであり、ご協力いただけない場合であっても、貴実施機関が不利益を被ることは一切ないことを申し添えます。

事務局よりご連絡を差し上げてよい連絡先についてご記入ください。

福祉事務所名	
お名前	
部署・役職	
電話番号	
メールアドレス	
備考	

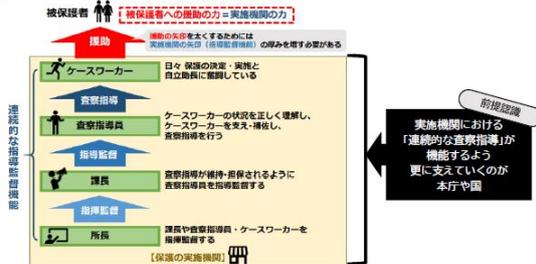
～質問は以上です。業務ご多忙の折、ご協力いただき誠にありがとうございました。～

本庁向けアンケート調査票

「保護の実施機関における組織的運営管理と査察指導の具体的手法に関する調査研究事業」
 都道府県・指定都市本庁向け調査票
 【ご記入にあたってのお願い】

◆本調査は、生活保護担当部署の補佐級職員(生活保護指導員)の方に、ご回答をお願いするものです。
 1.ご記入は、黒または青のボールペン・サインペン等をお願いいたします。
 2.本調査票への回答をもちまして、ご協力について同意いただいたものとさせていただきます。
 3.ご記入後は「11月27日(金)」までに、同封の返信用封筒にてお近くの郵便ポストへご投函ください。お届いたまま(なお、切手の貼付は不要です)。
 4.ご不明な点がございましたら、本調査研究事業事務局(一般財団法人日本総合研究所 TEL:03-3351-7575 担当:毛利、栗、坂本)までお問い合わせください。

「生活保護法施行事務監査実施要領」(平成12年10月25日、社律2393号、各都道府県知事・各指定都市市長あて厚生省社会・援護局長通知)において示されている「生活保護法施行事務監査事項」の主要事項に「5 組織的な運営管理の推進」があるように、実施機関への指導・援助を行う都道府県・指定都市本庁(以下「本庁」)は、管内実施機関の組織的運営管理を推進していくという重要な役割を担っているといえます。本アンケート調査ではこの前提に立ち、監査実施計画の状況、管内実施機関に対する現状認識、実施水準の向上にむけた指導・援助の取組状況や課題、そして貴機関(本庁)として抱えている体制上の課題等について、お聞きさせていただきたいと考えております。



出典:「保護の実施機関における組織的運営管理のあり方に関する調査研究事業」報告書(令和元年4月、一般財団法人日本総合研究所) p49

1. ご回答者様についてお答えください。※いずれも回答日時点

勤務先	1. 都道府県	2. 政令指定都市			
年代	1. 30歳未満	2. 30歳代	3. 40歳代	4. 50歳代	5. 60歳以上
公務員としての勤務年数	_____年		本庁保護課勤務経験年数	_____年	
実施機関での勤務経験年数(※無い場合は0とご記入ください)	うち 現業員 _____年	うち 査察指導員 _____年	うち 保護担当課長 _____年		
管内の実施機関の数					

3. 管内実施機関の実施方針や事業計画について、本庁として課題に感じていることをお聞かせください。(〇はいくつでも可)

1. 所長等幹部職員及び現業員等関係職員の参加のもと、十分に討議することができていない
2. 前年度の実施方針および事業計画の取組結果について、適切な評価や分析ができていない
3. 前年度の監査での指導事項等を踏まえた問題の要因把握ができていない
4. 実施機関が所在する地域の概況や特性を踏まえた実施方針、事業計画が策定できていない
5. 早急に改善が必要な事項を重点項目として設定するなど、優先順位をつけた実施方針が策定できていない
6. 実施方針に対する取組推進策が具体的なものになっていない
7. 実施方針に対する取組推進策の実現可能性が低い
8. 事業計画について、「誰が、何を、いつまでにやる」といった明確な役割分担がなされていない
9. 事業計画について、問題改善のための具体的な取組内容や実施時期の明確化がなされていない
10. 「保護の実施機関」としての課題認識と「自治体組織」としての課題認識を混同している
11. 実施方針や事業計画の内容が職員に周知されておらず、取組に反映されていない
12. その他 ()

④上記のような課題に対して、本庁としてはどのように具体的な指導・援助を行っていますか。

【回答欄】

(2) 生活保護法施行事務監査についておたずねします。なお、ここでは「一般監査」を想定してお答えください。
 ①-1 生活保護法施行事務監査によって、管内実施機関の取組状況を適切に把握できていると思いませんか。そのように思われた理由についてお聞かせください。

管内実施機関の取組状況を適切に把握できているか(〇は1つ)	【そのように思われた理由】
1. 把握できていると思う	
2. まあまあ把握できていると思う	
3. あまり把握できていると思わない	

2. 貴機関において、年度当初に策定されている監査実施計画についておたずねします。
 (1) 監査実施計画の策定について

①計画策定時に、国が示す当該年度の監査の考え方や重点事項等以外に、貴機関として重要であると考えているものについて、ご自由にお聞かせください。

【回答欄】

②監査実施計画の策定を推進する際の体制について、お聞かせください。(〇は1つ)

1. 課長や課長等が中心となって策定を推進している
2. 係長級の職員が中心となって策定を推進している
3. 係員が中心となって策定を推進している
4. 様々な職種(係員、係長、課長等)で構成されるチームで策定を推進している
5. その他 ()

(2) 監査実施計画の実施機関への周知について

①監査実施計画を管内実施機関に周知している時期をお聞かせください。(〇は1つ)

1. 前年度末 →例年 _____月頃
2. 年度当初 →例年 _____月頃
3. その他 ()

②監査実施計画を管内実施機関に周知する方法についてお聞かせください。(〇はいくつでも可)

1. 監査実施計画を周知することのみを目的とした会議を開催し、周知している
2. 監査実施計画を周知することが目的に含まれる会議を開催し、周知している
3. 事務連絡で周知している(メールやWEBサイトでの公表等、非対面での方法を指します)
4. その他 ()

3. 管内実施機関の「組織的運営管理」および「査察指導」に関する現状認識についておたずねします。

(1) 管内実施機関の「実施方針」および「事業計画」について、お聞かせください。
 ①管内実施機関が策定した実施方針および事業計画について、詳細を把握するためのヒアリングを行っていますか。(〇は1つ)

1. 行っている →②にお進みください
2. 行っていない →③にお進みください

②上記①で「1」を選択された方にうかがいます。実施方針ヒアリングでは、どのようなことを意識して聞き取りをされていますか。

【回答欄】

①-2 監査の際に、管内実施機関の組織的運営管理や査察指導の状況、課題を適切に把握するために工夫していることがあればお聞かせください。(〇はいくつでも可)

1. 監査の事前準備に際し、監査班全員で分析検討し、問題の所在をあらかじめ把握している
2. 監査を行う前に、実施機関のCWやSVに対してヒアリングを行い、困り事や悩みを聞く機会を設けている
3. 所長や課長等を対象にヒアリングを行い、組織的運営管理や査察指導への関与について状況を把握している
4. 個別ケース検討において、実施機関が選定するケースをあらかじめ示している
5. 実施機関を訪れた際、職員同士がコミュニケーションをとっているか意識的に観察している
6. 実施機関を訪れた際、執務スペースが整理整頓されているか意識的に観察している

上記のほかに、工夫していることがあれば具体的にお願いします。

【回答欄】

②-1 管内実施機関の組織的運営管理の推進や査察指導機能の向上にむけて、具体的な指導・援助ができていると思いませんか。そのように思われた理由についてお聞かせください。

具体的な指導・援助ができているか(〇は1つ)	【そのように思われた理由】
1. できていると思う	
2. まあまあできていると思う	
3. あまりできていると思わない	

②-2 具体的な指導・援助を推進するために工夫していることがあればお聞かせください。

【回答欄】

本庁向けアンケート調査票（続き）

③生活保護法施行事務監査（一般監査）実施後、実施機関が速やかに取組を是正・改善したり、適切な運営を維持したりできるよう、本庁としてどのようなサポートを行っていますか。特別監査における工夫や巡回指導等、貴機関独自の取組があれば、ご自由にお聞かせください。

【回答欄】

④組織的運営管理の推進や査察指導機能の向上についての指導・援助のみならず、生活保護法施行事務監査を実施する上で難しさを感ずることについてご自由にお聞かせください。

【回答欄】

(3) 上記 (1) (2) 以外で、管内実施機関の取組状況を把握することができる機会についてお聞かせください。
(〇はいくつでも可)

1. 本庁が主催する、実施機関の状況を共有することを目的とした（または目的に含まれる）会議
2. 本庁が主催する、管内実施機関全体を対象とした業務改善会議や意見交換会等の場
3. 実施機関において判断が困難な事案が発生した際の指会
4. 実施方針や事業計画に対する取組（進捗）状況について書面等で定期的に報告してもらっている

上記のほか、独自の取組等があれば具体的にお聞かせください。

【回答欄】

5

(4) 管内実施機関が組織的運営管理を推進していくに当たり、課長や所長等幹部職員の「生活保護業務経験の有無」により、取組に違いがあると思いますが、「1. あると思う」場合、どのような場面で違いがあるか、お考えをお聞かせください。

違いの有無（〇は1つ）	「1. あると思う」と回答された方へのどのような場面で違いがあると感じますか
1. あると思う	【回答欄】
2. ないと思う	

4. 実施機関に対して指導・援助を効率的・効果的に実施していく上で、本庁の組織体制および職場環境に関する課題について、お聞かせください。(〇はいくつでも可)

1. 職員が十分に配置されておらず、実施機関に対してきめ細かな指導や助言をすることが難しい
2. 職員に生活保護業務経験が十分になく、実施機関の状況を把握し適切な指導や助言をすることが難しい
3. 職員の異動スピードが早く、本庁として指導監査のノウハウを蓄積していくことが難しい
4. 実施機関が業務遂行上難しさを感ずている事項について、研修の機会を充実させたいと考えているが、企画・検討を行う時間的な余裕がない
5. 庁内他部署の生活保護業務に対する理解や協力を得ることが難しい

上記のほか、課題があれば具体的にお聞かせください。

【回答欄】

6

◆ヒアリング調査へのご協力の依頼◆

本調査研究事業では、上記でご回答いただいた内容をさらに詳しくお聞かせいただき、組織的運営管理や査察指導に関する好事例や課題等を収集することを目的としたヒアリング調査を計画しております（10箇所程度。対面による聞き取りまたは新型コロナウイルスの状況に応じてオンライン会議システムの利用も想定。時期は本年11月～来年1月。所要時間は1.5時間程度）。

業務ご多忙のところとは存じますが、もしご協力いただくことが可能であれば、下記にご都合のよい連絡先をご記入いただけますと幸いです。

なお、本調査は任意のものであり、ご協力いただけない場合であっても、貴機関が不利益を被ることは一切ないことを申し上げます。

事務局よりご連絡を差し上げてもよい連絡先についてご記入ください。

自治体名	
お名前	
部署・役職	
電話番号	
メールアドレス	
備考	

～質問は以上です。業務ご多忙の折、ご協力いただき誠にありがとうございました。～

7

令和2年度生活困窮者就労準備支援事業費等補助金 社会福祉推進事業

保護の実施機関における組織的運営管理と査察指導の具体的手法に関する調査研究事業

報告書

令和3(2021)年3月
一般財団法人 日本総合研究所