

(調査研究事業の場合)

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

一般財団法人日本総合研究所

(ハンドブックA5版 121頁、事業報告書A4版 191頁)

事業目的

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」）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」）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」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した。

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。

事業概要

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名による検討委員会を設置し、アンケート調査及びヒアリング調査の設計を行った。また、調査結果を踏まえつつ、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。

加えて、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た。アンケート調査及びヒアリング調査の設計、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。

検討委員会は計4回（うち1回意見交換会を含む）、作業部会は計5回実施した。

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

【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向け、SV向け、課長向け）、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）ヒアリング調査の実施

【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。

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。

調査研究の過程

1. 検討委員会の設置

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名による検討委員会を設置し、アンケート調査及びヒアリング調査の設計を行った（委員会名：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検討委員会）。また、調査結果を踏まえつつ、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。検討委員会は計4回開催し、第2回検討委員会の同日に「意見交換会」を実施し、議論の充実を図った。

加えて、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た（作業部会名：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作業部会）。アンケート調査及びヒアリング調査の設計、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。作業部会は計5回開催した。

○検討経過

【検討委員会】

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1回検討委員会において、検討委員会及びオブザーバーである厚生労働省社会・援護局保護課 自立推進・指導監査室との間で、本事業における「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の「PDCAサイクル」に焦点化することで合意に至った。
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】

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. 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向け、SV向け、課長向け）、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) 調査の手法

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（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 <ol style="list-style-type: none"> (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 <ol style="list-style-type: none"> (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

	<ul 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
課長向け調査票	<ul 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 <ul 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 <ul 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 <ul 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】

本庁向け調査票	<ul style="list-style-type: none"> 1. 回答者の基本情報 2. 監査実施計画 <ul style="list-style-type: none"> (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） (2) 監査実施計画の実施機関への周知の時期、方法 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 <ul style="list-style-type: none"> (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
---------	--

	<p>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) 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) 調査の手法

電話及びオンライン会議ツールによる聞き取り調査

3) 調査の期間とヒアリング調査先

- 令和3年2月1日（月）市部福祉事務所※政令市
- 令和3年2月2日（火）都道府県本庁
- 令和3年2月4日（木）市部福祉事務所※政令市
- 令和3年2月4日（木）市部福祉事務所※中核市
- 令和3年2月5日（金）市部福祉事務所※政令市
- 令和3年2月9日（火）市部福祉事務所※一般市

令和3年2月9日（火）市部福祉事務所※中核市
 令和3年2月15日（月）政令指定都市本庁
 令和3年2月15日（月）郡部福祉事務所
 令和3年2月16日（火）市部福祉事務所※政令市

4) 主なヒアリング項目

<p>実施機関</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 実施機関の基本情報 <ol style="list-style-type: none"> (1) 管内の保護の動向 (2) 職員体制 <ol style="list-style-type: none"> ①SV、CWの人数 ②職員の異動スパン ③福祉職採用の状況 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 <ol style="list-style-type: none"> (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 <ol style="list-style-type: none"> 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 <ol style="list-style-type: none"> 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 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>都道府県・指定都市本庁</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 基本情報 <ol style="list-style-type: none"> (1) 管内の保護の動向（地域特性等あれば） (2) 職員体制 <ol style="list-style-type: none"> ①職員数 ②職員の異動スパン 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 <ol style="list-style-type: none"> (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 3. 管内実施機関の取組状況 <ol style="list-style-type: none"> (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 4. 本庁としての組織的な課題認識や取組状況

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。

事業結果

本調査研究事業では、上記「調査研究の過程」に記した通り、3つの手法により組織的運営管理と査察指導の具体的手法を示すことを試みた。事業結果は以下のとおり。

■調査から明らかになったこと

(1) 実施機関における「実施方針及び事業計画」の取組状況

- ・アンケート調査の「課長向け調査」より、実施機関における実施方針及び事業計画については、素案作成から進捗管理、結果評価まで、主にSVが中心となり行われていることが確認された。他方で、様々な職階で構成されるチームによる素案作成や、課長とSVによる進捗管理など、組織的対応により実施方針及び事業計画への取組がなされている状況も窺えた。
- ・アンケート調査の「本庁向け調査」より、回答が得られた本庁の半数が、管内実施機関の策定する実施方針及び事業計画について、「前年度の取組結果の評価、分析が適切にできていない」という課題認識を有していた。また、そうした状況に対して、実施方針及び事業計画の目的の説明、取組結果に対する助言、SVを対象とした研修等が行われていることが確認された。

(2) CWが相談援助活動の遂行上困難さを感じる事

- ・アンケート調査の「現業員向け調査」で、CWが行う相談援助活動（受付面接～事前評価～援助方針の策定～援助活動の実施～状況把握～援助方針の評価・見直し～終結の一連のプロセスをいう。以下同様）のうち、「事前評価～援助方針の評価・見直し」の過程において感じる困難さ上位3つを尋ねた。
- ・最も困難さを感じる割合が高かったものは、「被保護者本人・世帯の状況理解：訪問調査や面談の実施」（プロセスでは「状態把握」に該当）であり、全体の95.8%を占めた。具体的には、「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）」「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」という項目の割合が高かった。
- ・上記の困難さに対する対応方法を尋ねたところ、「査察指導員に相談する」という回答が8割以上を占めた。

(3) SVがCWの相談援助活動に対する査察指導を行う上で困難さを感じる事

- ・アンケート調査の「査察指導員向け調査」で、相談援助活動に対する査察指導のうち、「事前評価～援助方針の評価・見直し」の過程において感じる困難さ上位3つを尋ねた。
- ・最も困難さを感じる割合が高かったものは、「援助方針どおり行われているかの確認」（プロセスでは「状態把握」に該当）であり、全体の91.7%を占めた。具体的には、「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」という項目の割合が高かった。
- ・上記の困難さに対する対応方法を尋ねたところ、「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。

(4) 組織的運営管理を推進する上での各職階の役割

- ・ヒアリング調査にて、実施機関における実施方針及び事業計画に基づく事業の推進における各職階の関与の状況を尋ねた。
- ・「CWは事業を実施し、SVが進行管理する」点はほぼ共通であったものの、課長の関与の形は様々であった。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、事業推進に直接的かつ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取組も確認された。また、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、SVの負担軽減にも寄与していることが窺えた。

■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～」の作成

検討委員会において協議した、本事業の検討ポイント（「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の「PDCAサイクル」）及び上記の調査結果を踏まえ、アウトプットとして組織的運営管理及び査察指導の実務のポイントを示したハンドブック「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。

作成に際し、検討委員会及び作業部会において下記のポイントを設定した。

○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。また、「取組編」と「考え方編」は、読み手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。
- ・実施機関等においてより多くの方に手に取っていただけるよう、生活保護手帳と同じA5サイズとし、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紹介し、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及びSV向けアンケート調査結果を紹介した上で、3つの世帯に対する支援のストーリー（架空）を作成。CWが

行う相談援助活動に対して、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き、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。

○ハンドブックの構成

【導入（実施方針及び援助方針、PDCAサイクルの重要性、用語解説）】

【取組編】

- ・実施方針を中心とした組織運営のPDCAサイクル
 - 現状をみる（アンケート結果紹介）
 - 実施方針のPDCAを理解する（架空事例）
 - 現場の取組に学ぶ（ヒアリング結果紹介）
- ・援助方針を中心とした対人援助のPDCAサイクル
 - 現状をみる（アンケート結果紹介）
 - 援助方針のpdcaを理解する（架空事例）
 - 現場の取組に学ぶ（ヒアリング結果紹介）
- ・組織的運営管理をさらに進めていくために
 - 実施機関の職員同士が互いに期待すること（アンケート結果紹介）
 - 安心して働ける職場環境づくりに向けて（アンケート結果紹介及びヒアリング結果紹介）
 - 国や本庁の役割（アンケート結果紹介）

【考え方編】

- ・生活保護制度の目的及び業務の体系
 - 生活保護制度の目的
 - 連続的なスーパービジョンと各職階の役割
 - 生活保護業務の体系図
- ・生活保護業務とPDCAサイクル
 - PDCAサイクルとは何か
 - 生活保護業務とPDCAサイクルの関係
 - 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

【おわりに——今後に向けて】

事業実施機関

一般財団法人日本総合研究所

郵便番号 107-0052

住 所 東京都港区赤坂四丁目8番20号

電話番号 03-3479-7171