



自分たちの社協を改めて振り返り、これからを考える・・・

区市町村社協における マネジメント機能を高めるために

区市町村社協におけるマネジメント機能強化・推進プロジェクト

社会福祉法人 東京都社会福祉協議会

平成14年3月



目次

はじめに	1
第1章 本プロジェクトのねらい	3
1 区市町村社協を取り巻く状況について	3
2 設置の背景とねらい	4
第2章 立川市社協におけるモデル活動について	6
1 モデル活動の考え方について	6
2 立川市社協の現況	7
3 中堅職員に対するヒアリングの実施	10
4 「マネジメントシステムづくりに向けた職員アンケート」の実施	11
(1) 調査の概要	11
(2) 調査結果の概要	12
5 調査から見てきた組織運営上の課題と提言	13
6 抽出された組織課題に対する取り組みの推進	16
(1) 「活動計画見直しプロジェクト」による使命の具体化について	16
(2) 係長によるゼミの開催支援について	17
(3) 中堅職員・チームリーダーパワーアップセミナーの開催について	21
7 モデル活動の成果と残された課題	23
第3章 社協に必要とされるマネジメントについて	26
1 マネジメントとは何か	26
2 なぜ使命が必要なのか	29
3 目標による管理とは、どのようなものか	33
4 リーダーシップとコミュニケーション	40
5 人材の育成と研修体系	44
6 トップマネジメントについて	47
7 社協の外部との連携	49
第4章 区市町村社協職員「マネジメント研修」のあり方について	50
1 社協職員に求められるマネジメント能力	50
2 マネジメント研修体系の提起	53
3 東社協の具体的取り組み	56
4 区市町村社協における職員の能力開発について	59
おわりに	62
資料編	65
1 立川市社協におけるマネジメントシステムづくりに向けた職員アンケート 調査票	65
2 立川市社協におけるマネジメントシステムづくりに向けた職員アンケート 調査報告書 概要版「想い」を組織の力に変える！	74
3 立川市社協における係長ゼミで検討した事業評価シート	90
4 プロジェクトメンバー表	93

はじめに

■なぜ、「マネジメント機能」を高めていくことが必要なのか

「マネジメント」というと、行動が管理されるとか、ノルマが与えられるといった否定的なイメージや、社協という非営利組織にはなじまないと考える方が多いかもしれない。しかし、本プロジェクトとしては、自分たちの社協が目指している地域づくりを実現していくために、組織としての成果を効果的に生み出していくために、「マネジメント機能」を高めていくことが必要と考え、本報告書をまとめた。

【社協にマネジメントが求められる理由】

- * 社協という組織が地域の中で何を実現していこうとしているのか、その目的（使命）を明確に打ち出し、地域における存在価値を高めていくために。
- * 社協としての目的（使命）のもとに、職員一人ひとりの力を活かし、組織一丸となって最大の成果を生み出していくため→多様な事業・活動の一つの目的のもとに関連づけ、社協としての総合力を発揮させ、最大の成果が生まれる。
- * 事業や組織拡大により、硬直化することなく、社会の変化や地域のニーズに、きめ細かく、かつ柔軟に 대응していける組織であるために。
- * 「住民主体」や「協議体」という社協の特性を最大限に活かし、地域の人の「想い」や「力」をまとめていくために。

■管理層だけでなく、一人ひとりの職員が「どうすべきか」を考える機会として

「マネジメント」というと、事務局長や課長といった管理層が考えるべきことで、「自分は関係ない」とお考えになるかもしれない。本プロジェクトとしても、組織を束ねていく管理者層の意識改革がなければ、それぞれの職員がいくら高い意識を持って、組織の中で活かされていかないと感じている。そういった意味で、管理層の方には、強い問題意識を持ってお読みいただき、自らのリーダーシップを顧みるとともに組織改革の参考にしていただきたい。

しかし、この報告書は、管理者層だけを対象としたものではない。本プロジェクトとしては、一人ひとりの職員が社協がどうあるべきか、そして自分が「どうすべきか」「自分の立場でできることは何か」を考え出していただきたいと強く念願している。それが、組織にとっても、それぞれの職員にとっても「成長」につながる。そして、組織の内外から一段高く評価される社協に脱皮していただくことを、本プロジェクトとしては、強く期待している。

また、非常勤職員の方にも、多様な働き方が社会において定着化しつつある中で、そのパワーが社会そのものを変化させる可能性を持っていること、非常勤職員も「組織人」であり「社協職員」であることを改めて認識して、マネジメントの一端を担うことをこの報告書から掴んでいただきたい。

■本報告書の構成

【第1章】 本プロジェクトのねらいと出発点。

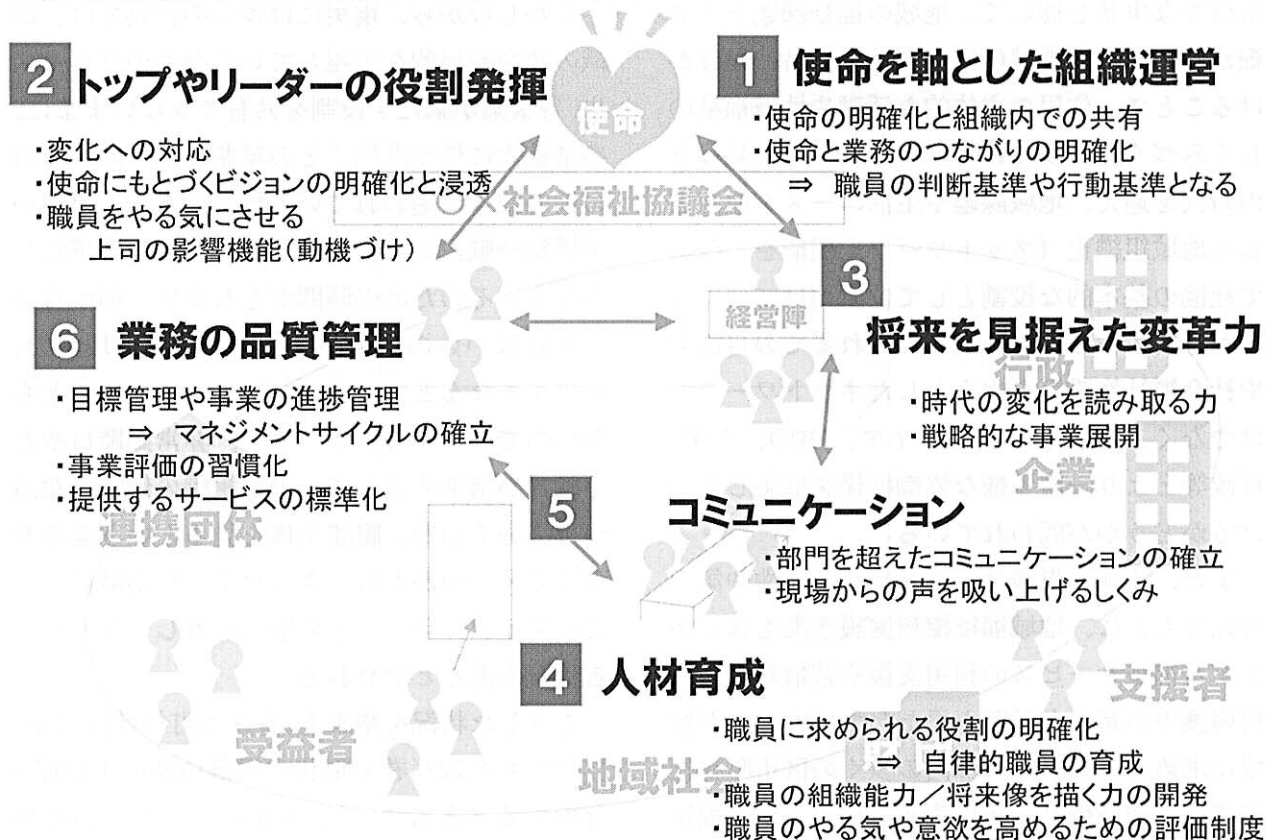
【第2章】 立川市社協におけるモデル活動の概要。立川市社協がどのようなプロセスで組織運営上

の課題を明確にし、それにどう対応していこうとしてきたのか、今後、各社協が取り組みを進められる際の参考に。

【第3章】 立川市社協というモデルを通して、区市町村社協に共通するであろう組織運営上の課題を提起するとともに、それらに対応していくために、社協という組織が持つべき「マネジメント機能」や、その基本となる考え方を提案している。以下の図表は、提起した課題を大まかにまとめたものである。

【第4章】 第3章における提案を実行力あるものとするために、今後、東京都社会福祉協議会と区市町村社協が協働して、どのような取り組みを進めていくべきかを、「マネジメント研修」という切り口で考察している。

社協におけるマネジメント課題



第1章 本プロジェクトのねらい

1 区市町村社協を取り巻く状況について

平成12年4月に導入された介護保険と、それに引き続く社会福祉基礎構造改革によって、社会福祉のあり方は行政による措置から、利用者の選択にもとづく「契約」を基礎とした新たなシステムへと大きく変革されつつある。

こうした変革の中で、区市町村社協は、平成12年6月に施行された社会福祉法において、地域福祉の推進を図ることを目的とする団体として、改めて明確に位置づけられた。区市町村社協は、これまでも総合相談事業をはじめとする様々な事業を通して、地域の福祉課題をきめ細かく把握し、地域住民や福祉関係者に投げかけることで、住民の主体的な活動や地域福祉のしくみづくりにつなげてきた。新たな地域福祉の時代を迎え、地域課題や生活ニーズを原点とした地域組織化（ネットワーク）機能を、改めて社協の基本的な役割として位置づけていくことが必要である。その上で、これまでの自治会や社会福祉施設等を中心としたネットワークだけでなく、市民やボランティア、NPO、企業、行政等とより一層多様な協働関係を構築していけるかが問われている。

また、法律に裏づけられた高い公共性や第三者性をもとに、地域福祉権利擁護事業をはじめとする福祉サービスの利用支援や苦情対応、権利擁護等の新たな役割を果たしていくことが社協に求められている。都内の多くの区市町村社協では、地域のニーズにこたえるべく、在宅福祉サービス等に積極的に取り組んできた。しかしながら、今後、利用者支援や権利擁護といった新たな役割を担っていく上で、従来のサービス提供事業者としての社協のあり方や事業実施にあたっての目的等について改めて検証し、社協そのものの存在意義や経営理念を再構築していく必要に迫られているといえる。

国の総合規制改革会議においても、区市町村社協が他の民間事業者と肩を並べ競争するのではなく、地域のセーフティネットとして、他の事業者では対応しにくいニーズに取り組むことが提起されている。地域組織化機能を活かしたトータルなケアマネジメント、地域における福祉課題の明確化、それらを踏まえたソーシャルアクションや利用者サポートシステムの構築といった、他の事業者には期待できない社協ならではの役割を果たしていくことこそが求められているのである。

しかしながら、現実には多くの社協では、組織の使命や目的を実現していくためのプロセスや、各事業が果たす役割を共有できないままに、事業拡大に伴う部門ごとの縦割り化が進み、目の前の業務に追われている状況にある。事業の再構築や職員の意識の刷り合せが必要と感じながらも、そのための時間がとれない、何からはじめればいいのかわからないといった理由で、そのままなんとなく過ぎてしまっていることも多いのではなからうか。また、非常勤職員や若手職員が増加する中で、誰が組織の使命を意識づけていくのか、組織全体を見ろという意識を育てていくのかもはっきりせず、社協職員としてのアイデンティティの確立が難しくなっている状況もあると思われる。

こうした状況を踏まえ、各区市町村社協には、自分たちを取り巻く現状や組織の課題を把握・分析するとともに、「これから自分たちの社協は何を実現していくのか」をしっかりと見極め、組織のあるべき姿や本来果たすべき使命を明確にし、各事業を通じて使命や目的にどのようにアプローチしていくのか、そのための事業構想や戦略を具体的に描いていく、そうした一連の「マネジメント機能」を確立し、強化していくことこそが重要であると考えられる。

2 設置の背景とねらい

東京都社会福祉協議会（以下、「東社協」という）における検討の中で、本プロジェクトと深くかかわりを持つ二つの取り組みがある。まず一つ目は、介護保険が導入されるにあたって区市町村社協が進むべき方向性を明確にしようと検討を進め、平成10年4月に提起した「区市町村社協における今後の事業展開の方向性について（基本ビジョン）」である。この基本ビジョンでは、区市町村社協に共通する使命・役割は、「住民主体による福祉コミュニティづくり」（住民が自らの地域の福祉課題を自らの問題として捉え、共に考え、行動することのできる地域社会づくり）にこそあると見定めた上で、在宅サービス等を実施する場合でも、この使命・役割にいかに関係が深くなるかが問われなければならない。そして、そのための一つの手段として、TCM構想（トータルコミュニティケアマネジメント構想）を打ち出している。

二点目が、平成11年3月にまとめた報告書「研修が変わると社協が変わる～新しい時代の新しい研修をめざして」である。これは、社会の変化に柔軟に対応していくために、社協職員が身につけるべき力を明らかにし、今後の社協職員研修のあり方についてまとめたものである。

こうした二つの取り組みや前述の状況を踏まえつつ、本プロジェクトでは、各社協が地域における自らの存在価値を高めていくために、また、職員の組織に対する求心力を高めていくために、「社協のマネジメント機能」の強化に向けて、次の三点について検討を行なうこととした。

(1) モデル社協における組織評価活動等の支援

前述のような問題は多くの社協において既に意識されているが、それをどう組織の変革につなげていくことができるのか、そのための手法が見出せていない。そこで、モデル社協を選定し、マネジメントの考えに精通したファシリテーターを派遣し、マネジメント課題の抽出や課題に対する取り組み等を進めることとした。そして、これらのプロセスや手法を紹介することを通じて、他の社協における「マネジメントシステムづくり」につなげることをねらいとした。また、モデル社協に対しては、外部から見た経営診断を行なうのではなく、職員が感じている想いを形にして共有し、改めて自分たち自身が「どうしていききたいのか」「どうすべきなのか」を判断していく機会を提供することとした。

(2) 社協に必要なマネジメントの考え方の整理と明確化

社協におけるマネジメントを考える場合、行政の影響力や地域の団体との関係、トップマネジメントを行なう事務局長が2～3年で交代してしまう等のいくつかの課題や特性が挙げられる。このような社協におけるマネジメント特性を踏まえながら、上記モデル社協における取り組みを通して、社協に共通するマネジメント課題や、社協が地域の中でその存在意義を確立していくためにはどのような考え方や技術、組織のしくみをもって組織運営を図っていくことが必要なのかを検討することとした。

(3) 社協職員に必要な「マネジメント研修」の体系化

上記の考え方をもとに、社協職員に求められるマネジメント能力を明らかにし整理することで、マネジメント研修の体系化や東社協と区市町村社協、それぞれに求められる取り組みについて考えることとした。

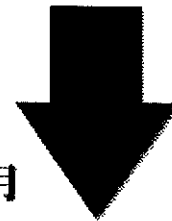
以上3つの視点からのアプローチにより、「社協のマネジメント機能」をいかにして確立・強化していくべきかを明らかにすることが本プロジェクトの目的である。

平成10年4月

基本ビジョン

「住民主体による
福祉コミュニティづくり」

TCM構想



平成11年3月

研修が変わると 社協が変わる

区市町村社協での
研修体系を提示



平成14年3月

本プロジェクト

区市町村社協での
研修体系を構築するための
方法論を提示

マネジメントに集中