

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

＝お願い＝ 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について

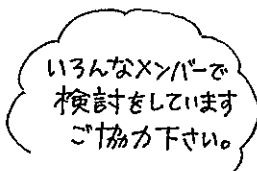
平成13年7月12日
東京都社会福祉協議会

お忙しい中、恐縮に存じますが、別紙アンケートへのご協力をお願いいたしたく存じます。



東京都社会福祉協議会では、社協をとりまく環境がめまぐるしく変化する中で、「社協は地域の中で、どんな方向性を持って、何を実現しようとしていくのか」、そのために「組織にどんな考え方やしくみが必要なのか」を、これまで以上に地域に示していくことが求められているという認識のもと、平成13年3月に「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」(座長/松本 修一氏・ヴィマネジメント代表)を設置しました。

本アンケートは、プロジェクトの取り組みの一つとして、立川市社協に、モデル社協としてご協力をいただき、実施するものです。本アンケートを実施することによって、様々な部署で、それぞれの業務を進める中で、日頃お感じになっている「こんなことやってみたい…」、「いろいろな課題があっても、今の業務で手一杯…」、「本当にこれでいいのかなあ…」、「社協らしさっていうけど何だろう…」といった想いや悩みを、「組織の課題」として共有しながら、今後、その課題に対応するために、立川市社協はどんなしくみを持って、事業展開を図っていったらよいか、解決のためのヒントを提案していきたいと考えています。

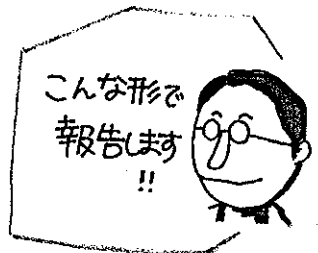


立川市社協における取り組みから見えてきた、組織的課題やその解決に向けての考え方、それらをどのようなプロセスで検討してきたのかという点については、プロジェクトの報告書を作成する中で盛り込ませていただき、今後、都内の区市町村社協が、「事業運営」「経営戦略づくり」といった視点で、検討を進められる際の参考にしていただきたいと思います。

また、プロジェクトでは、立川市社協における取り組みの他、社協職員が効果的に事業を進めることができるよう、東京都社協においてどんな研修を実施すべきなのかについても検討を進めています。プロジェクトには、都内社協の事務局長・職員(立川市社協からは、介護支援係の山本繁樹氏にご参加いただいています)の他、非営利組織の組織運営について、様々な知識と経験をお持ちのお二人の方(松本 修一氏、坂本 文武氏)にメンバーとしてご協力をいただいています。

お忙しいことは存じますが、「自分たちの社協を見つめなおす機会」と積極的に捉えていただき、率直なご意見をお寄せいただければと思います。東京都社協といたしましても、皆様の貴重なお時間をいただくという責任をしっかりと認識し取り組みますので、ご協力下さいますよう、よろしくお願いいたします。

なお、皆様からご回答いただいたアンケートについては、東京都社協において個人が特定されない形で集計・分析を行い、9月中を目処に、立川市社協職員の方々に、調査結果のご報告を申し上げる予定となっております。同じ立川市社協の職員が、自分たちの社協をどう捉えているのか、自分の感じている課題についてみんなはどう感じているのか、そして、自分の業務は立川市社協全体の中でどんな役割を果たしているのかなど、いろいろなことが見えてくればと考えておりますので、報告を楽しみにしていただきますよう、お願いいたします。



記入にあたって、不明な点などございましたら、お手数ですが、下記までお問い合わせ下さい。



8月2日(木)までに
各所属係長まで
ご提出下さい。

東京都社会福祉協議会 福祉部 地域・高齢担当(市丸・柴田)
TEL:03-3268-7172 FAX:03-3268-0635

No. _____

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

調査企画 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
 実施 立川市社会福祉協議会 / 東京都社会福祉協議会

《アンケート記入にあたって》

- 1 ご回答いただいた内容は、東京都社会福祉協議会において、統計データとして加工しますので、個人が特定されることはありません。また、他の目的には使用(提供)しませんので、ご安心いただき、率直にご回答いただきますようお願いいたします。
- 2 問1～6までの設問は、該当する箇所にレ印をつけていただく形になっています。問7移行の設問は、該当する選択肢に○をつけていただくものと、ご意見やお考えを自由にお書きいただくものがあります。
- 3 該当する選択肢に○をつけていただく設問につきましては、基本的には、選択肢を一つ選び○をつけていただく形になっています。あなたのお考えが一番近いと思われる選択肢に○をつけて下さい。また、複数に○をつけていただく形の設問に関しましては、「複数回答可」と記載しておりますので、あてはまるものすべてに○をつけて下さい。
- 4 記入を終えられましたら、同封の提出用封筒で、8月2日(木)までに各係長宛てに提出して下さいますようお願いいたします。
- 5 記入上不明な点などございましたら、お手数ですが、下記までご連絡下さい。

東京都社会福祉協議会 地域・高齢担当(市丸・柴田)TEL:03-3268-7172 FAX:03-3268-0635

問1 現在の所属部署はどちらですか。あてはまる部署にレ印をつけて下さい。

- 総務係 地域活動推進係 在宅サービス係 通所福祉係 介護支援係

問2 あなたの勤務形態としてあてはまるものにレ印をつけて下さい。

- 正規職員 嘱託職員 非常勤職員

問3 これまでに社協でどのような業務を担当されましたか。あてはまる業務すべてにレ印をつけて下さい。

- 庶務・経理 地域福祉活動 ボランティアセンター 生活福祉資金
住民参加型在宅福祉サービス 高齢者デイサービス(通所介護) 居宅介護支援 訪問介護
在宅介護支援センター 福祉作業所 身障・知的デイサービス

問4 あなたの年齢(年代)について、あてはまる箇所にレ印をつけて下さい。

- 10～20代 30代 40代 50～60代

問5 社協に勤められて何年になりますか。勤続年数としてあてはまるものにレ印をつけて下さい。

- 5年以内 6年～10年 11年～15年 16年以上

問6 今お持ちの資格にレ印をつけて下さい。また、その他、業務や社協職員として活かせる資格をお持ちの場合は、ご記入下さい。

- 社会福祉主事 社会福祉士 介護福祉士 介護支援専門員 1級ヘルパー 2級ヘルパー
看護婦 保健婦 理学療法士 作業療法士 保育士 社会保険労務士
その他()

プロジェクトのねらい

モデル活動の報告

社協のマネジメント

マネジメント研修

おわりに

資料編

- 問7 あなたは立川市社協の使命が「住民主体による福祉コミュニティづくり」だということを知っていますか。
- ア 以前から使命としてよく知っている
 - イ ここ1年ぐらいの間に使命として知った
 - ウ 「住民主体による福祉コミュニティづくり」という概念は聞いたことがあるが、使命だとは知らなかった。
 - エ 「住民主体による福祉コミュニティづくり」という概念も聞いたことがない

※ア、イ、ウの方にお伺いします。どういう経緯で知りましたか。(複数回答可)

- a 使命の決定に参画した
- b 上司から説明を受けた
- c 文章を読んで知った → それはどのような文章ですか。()内に簡単にお書き下さい。
()
- d 同僚など立川市社協の人から聞いた
- e 立川市社協以外の人から知った

問8 立川市社協の使命を「住民主体による福祉コミュニティづくり」としていることについて、あなたはどのように思いますか。

- ア 共感できる
- イ まあまあ共感できる
- ウ 少しは共感できる
- エ 全く共感できない
- オ 今の業務と関係ないので、関心がない
- カ わからない

※イ、ウ、エ、オの方にお伺いします。共感できない理由及びどのような使命であつたらよいと思いますか。あなたのお考えを簡潔にお書き下さい。

問9 「住民主体による福祉コミュニティづくり」という立川市社協の使命は、あなたの業務内容と合致していますか。

- ア 合致している
- イ まあまあ合致している
- ウ 少しは合致している
- エ 全く合致していない
- オ わからない

※イ、ウ、エの方にお伺いします。どうしてそのようにお考えになりましたか。その理由を具体的にお書き下さい。

問10 「住民主体による福祉コミュニティづくり」は、立川市社協の働きかけで進んでいると思いますか。

- ア 進んでいる
- イ まあまあ進んでいる
- ウ 少しは進んでいる
- エ 全く進んでいない
- オ わからない

※すべての方にお伺いします。どうしてそのようにお考えになりましたか。その理由を具体的にお書き下さい。

問11 あなたは、「平成13年度立川市社会福祉協議会事業計画」の内容を知っていますか。

- ア 知っている
- イ まあまあ知っている
- ウ 少しは知っている
- エ 全く知らない

※ア、イ、ウの方にお伺いします。どういう経緯で知りましたか。(複数回答可)

- a 事業計画の策定に参画した
- b 上司から説明を受けた
- c 事業計画書が配布され読んだ
- d 社協の広報紙で読んだ

問12 現在の立川市社協における事業内容で、時代の変化にあわなくなって、見直しや廃止が必要とお考えの事業があればお書き下さい。

問13 あなたが考える立川市社協の「長所(強み)」を最大5つまで簡潔にお書き下さい。

- (1)
- (2)
- (3)
- (4)
- (5)

問14 あなたが考える立川市社協の「短所（弱み）」を最大5つまで簡潔にお書き下さい。

- (1)
- (2)
- (3)
- (4)
- (5)

問15 あなたの業務における「顧客」（お客さま）はだれですか。顧客として意識している順に3つお書き下さい。
 (例：サービス利用者、利用者の家族、ボランティア団体、自治会、行政、社協理事、社協会員など)

- (1)
- (2)
- (3)

問16 あなたは、自分の担当業務を進めるにあたって、目標を持っていますか。

- ア 明確な目標を持って業務に取り組んでいる
- イ 少し漠然としているが、目標を持って業務に取り組んでいる
- ウ どちらとも言えない
- エ 特に持っていない

※ア、イの方にお聞きします。あなたの目標を簡潔にお書き下さい。

問17 あなたは、担当業務を進めるにあたって、どの程度、自分の判断に任せられていると思いますか。

- ア ほとんど自分だけの判断に任せられている
- イ ある程度、自分の判断に任せられている
- ウ 自分の判断で業務を進めることはあまりできない

※すべての方にお伺いします。あなたは、そういった状況をどのように感じていますか。

- a 満足している
- b まあまあ満足している
- c 不安になることがある
- d 疑問に感じている
- e わからない

問18 あなたは、自分の今の業務に満足していますか。

- ア 非常に満足している
- イ まあまあ満足している
- ウ 少しは満足している
- エ 全く満足していない

問19 あなたの業務の成果は、組織内部で評価されていますか。

- ア 正しく評価されている
- イ まあまあ正しく評価されている
- ウ 少しは評価されている
- エ 全く評価されていない

問20 あなたは、自分の能力をもっと上げたいと考えていますか。

- ア 今よりもっとあげたいと考えている
- イ 今より少しはあげたいと考えている
- ウ 現状でよいと思っている

※ア、イの方にお伺いします。「身につけたい」もしくは「伸ばしたい」とお考えの能力はどのようなものですか。できるだけ具体的にお書き下さい。

問21 あなたは、上司にどのような能力を身につけて欲しいと思いますか。ある場合は、できるだけ具体的にお書き下さい。

問22 あなた自身は、今から3年後に、どのような仕事をしたいですか。簡潔にお書き下さい。

プロジェクトのねらい

モデル活動の報告

社協のマネジメント

マネジメント研修

おわりに

資料編

問23 あなたの職場は、自分の考えを他の職員に伝えたり、他の職員にアドバイスを求めるなど、率直なコミュニケーションが図られていますか。

- ア 図れている
- イ まあまあ図れている
- ウ 少しは図れている
- エ 全く図れていない

※ウ、エを選んだ方にお伺いします。何故そうなっていると思いますか。どうすれば図れると思いますか。

問24 現在、他の部門との協力・情報交換の上で困ることはありますか。

- ア 協力・情報交換が不十分で、非常に困ることがある
- イ 協力・情報交換がやや不十分で、困ることがある
- ウ 協力・情報交換が十分に行われ、困ることはない
- エ 協力・情報交換はあまり必要ないので、困ることはない
- オ 協力・情報交換は全く必要ないので、困ることはない

※ア、イの方にお伺いします。どのような協力・情報交換が不十分なため、どんな問題が起きていますか。その改善のためにはどうしたらよいと思いますか。

問25 立川市社協をとりまく環境の変化として重視すべきことは何ですか。これから起きることが予想される環境の変化も含めてお書き下さい。

問26 あなたが立川市社協全体の課題（問題点・改善しなければいけないこと）として感じていることや、自分自身の業務を進める上で課題として感じていることがありましたら、自由にお書き下さい。

問27 よく「社協らしさを活かして」ということが言われますが、あなたが考えている「社協らしさ」とは何ですか。

問28 その他、立川市社協をよりよく運営していく上でのご意見や提案などありましたら、自由にお書き下さい。

締め切り日: 8月2日(木)

提出方法: 封をした上で、各係長へご提出下さい。

—ご協力ありがとうございました—

プロジェクトのねらい

モデル活動の報告

社協のマネジメント

マネジメント研修

おわりに

資料編

係長各位

係名: _____ 係 _____

この度は、大変お忙しい中、アンケートの実施にご協力をいただき、ありがとうございます。アンケートの回収にあたりましては、職員の方に、8月2日(木)までに各係長への提出をお願いしております。大変お手数ですが、係内でアンケートを取りまとめいただき、8月3日(金)までに総務係にご提出下さいますようお願いいたします。

また、大変恐縮に存じますが、全職員に対するアンケートの他に、チームリーダーである各係長には、以下の設問にもご回答いただきたく存じます。問1～3については、該当する選択肢をお選び下さい。問4～5は、お考えを自由にお書き下さい。(スペースが足りない場合は、裏面をお使いいただいても構いません。)記入を終えられましたら、封の上、お取りまとめいただいたアンケートとあわせて、総務係にご提出下さいますようお願いいたします。

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 =係長向け=

問1 あなたの係では、立川市社協の事業計画にもとづいて、係としての年間計画をつくっていますか。

- ア 係として、詳細、具体的な計画をつくり、係内で共有を図っている
- イ 係として、簡単な計画表をつくり、係内で共有を図っている
- ウ 係として、メモ程度のものをつくり、係内で共有を図っている
- エ 係としては、特につくっていない

問2 あなたの係では、係事業の評価を的確に行っていますか。

- ア 的確に第三者にわかる形で事業評価を行っている
- イ まあまあ第三者にわかる形で事業評価を行っている
- ウ 少しは第三者にわかる形で事業評価を行っている
- エ 事業評価に取り組んでいるものの、第三者にはよくわからない形になっている
- オ 事業評価は行っていない

問3 あなたの係の事業計画は、前年度事業の評価を反映した内容となっていますか。

- ア 前年度の評価をきちんと組み込んだ内容となっている
- イ 前年度の評価をまあまあ反映した内容となっている
- ウ 前年度の評価を少しは反映した内容となっている
- エ 前年度の評価を反映した内容となっていない

問4 あなたは、自分の係の部下に共通して、どのような能力を身につけて欲しいと思いますか。ある場合は、できるだけ具体的にお書き下さい。

問5 最後に、「住民主体による福祉コミュニティづくり」という立川市社協の使命を果たすために、あなたの係の業務はどんな役割を果たしていると思いますか。今後、果たしていきたい役割も含めてお書き下さい。

2 概要版「想い」を組織の力に変える！



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アンケート調査 報告

「想い」を組織の力に変える！ —住民主体による福祉コミュニティづくりをめざして—

平成13年12月

目 次

- アンケートにお答えいただいたみなさまへ・・・・・・・・・・ 1
- 課題①「使命のもとに組織が一丸になること・・・・」・・・・ 2
- 課題②「目標管理や進捗管理が・・・・」・・・・・・・・・・ 4
- 課題③「職員のやる気をひきだし、組織の中で活かすには」・ 6
- 課題④「組織を活性化するためのリーダーシップとは？」・・ 8
- 課題⑤「組織内部のコミュニケーション：
部門間の連携は？」・・・・10
- 課題⑥「組織を支える人材をどうそだてるのか」・・・・・・12
- 課題⑦「今こそ戦略的な事業運営と組織の革新が必要！」・・14



アンケートにお答えいただいたみなさまへ

本年8月に実施いたしましたアンケートには133名という立川市社協の全職員の84.2%にあたる方が回答をよせてくださいました。調査項目も多く、自由記述をいただく個所も多数あり、記入には、かなりの手間がかかったと思いますが、非常に熱心に取り組んでいただいたみなさまに対して厚くお礼申し上げます。このことは、「立川市社協をよくしたい」という熱い「想い」の現れだろうと思います。

このみなさまの「想い」を少しでも実現できるように、分析結果を一刻も早く皆様にご報告すべきでしたが、諸般の事情により今日になりましたこととお詫び申し上げます。

今回のアンケート調査の目的は、立川市社協の運営上の課題を明確にするとともに、その課題に対応していくために組織の中にどのようなしくみが必要なのかを明らかにしていくことにあります。また、立川市社協をモデルとして、他の社協における検討や取り組みにつなげていくことにあります。

本調査からは、かなり多くの職員の方が仕事に対して高い意欲を持ちながら、立川市社協が掲げている「住民主体による福祉コミュニティづくり」という使命がどういった状況を目指しているのか、自分たちの役割は何か、が組織として共有されず、集中力を出し切れていない状況が見えてきました。このままでは、社協の存在意義が明確に示されず、職員の方々の意欲にも影響がでる可能性があります。

本プロジェクトとして、いくつかの提言をさせていただいておりますが、「立川市社協はどうあるべきか」を中心になって考え、行動するのはみなさん方です。この調査報告をじっくりお読みいただき、各職場で活発な討議の輪が広がることを期待しております。

日本の現状は未曾有の暴風雨の中に突入したのと同じ状況といえます。その中で立川市社協の果たす役割はますます重いものがあります。地域福祉の向上に積極的に取り組み「頼られる立川市社協」になっていただくことを心より期待しております。

また、みなさんから多数寄せられました自由記述のご意見に対しましては、職制を通じて逐次回答をいただくようお願いしておりますので、いましばらくのご猶予をいただきますようお願いいたします。

最後に、この調査に快くご協力いただきました事務局長はじめ経営層のみなさまに厚くお礼申し上げます。

平成13年12月

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
座長 松本 修一



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アンケート調査 報告

課題①

使命のもとに組織が一丸になること・・・



立川市社協における使命「住民主体による福祉コミュニティづくり」。
 全体の約4割の職員が使命を認識。
 立川市社協は何をする団体？なぜ、そして誰のために存在するのか？
 使命が明確になれば、みんなが一丸になってその目標に到達しようとするはず。



★使命に共感する職員は全体の7割を超えているものの...

- ① 「使命」が漠然としていて、どんな状況を生みだしたいのか共有できていない。
「住民主体」に対する職員の意識や理解のバラツキ。
- ② 使命に対してそれぞれの事業がどんな位置づけにあるのか意識できていない。
使命と担当業務のつながり／「わからない」が全体の3割。
特にその大半が在宅サービス課の職員。
- ③ **社協って何か**、“売り”は何か、市民や行政などに広くアピールできていない。

★多様な勤務形態をとり、多岐に渡る事業を展開する中で、 使命を全体に浸透させることができるのか？

「上司からの説明を受け、使命を認識した」人が少ない
 →使命の伝達経路が確立していない。

<使命の認識度>

勤務形態別にみると⇒正規職員7割、嘱託職員5割、非常勤職員3割が使命を認識
 所属別にみると⇒在宅サービス課の各係で使命を認識している職員は5割以下

★「住民主体による福祉コミュニティづくり」は進んでいるのか？

⇒進捗に関する意識のバラツキ

- 「進んでいる」と回答した職員は全体の12.5%／すべてが在宅サービス課の職員
- 地域活動推進課で「進んでいる」と回答した職員が全くないのは、「住民主体による福祉コミュニティづくり」に対して非常に高い意識を持っているためか。全体の約4割の職員が「わからない」と回答
 - 中核を担う正規職員でも3人に1人が「わからない」という状況は、ある意味で危機感を持つ必要がある。



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アンケート調査 報告

提言

「住民主体による福祉コミュニティづくり」という使命について、住民とは誰を指すのか、住民主体とはどういうことか等、その意味する内容を明確にし、組織の目指していく方向性を共有化する。

そこで...

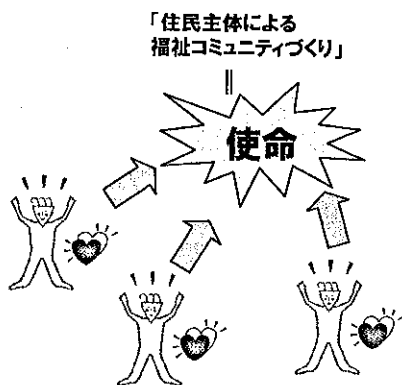
使命の具体化を早急に図りましょう！

1. 使命の意味内容を具体的に示す⇒「住民とは誰を指すのか」、「住民主体とはどういうことか」、「福祉コミュニティづくり」とは？など
2. 使命にもとづいて各事業の果たす役割を確認し、実施する事業の範囲を決める（スクラップ&ビルド）
3. 3～5年先の近い将来の事業の到達イメージ（ビジョン）を描き、さらに単年度目標にする。
4. 事業計画（年度・月度）に分解し、進捗管理する。

解説

「組織が一丸になるということ」

■イメージ図



非常勤職員が全体の6割を占める立川市社協。何に向かって進んでいくのか、そのベクトルを合わせる必要がある

立川市社協は何をするところですか？どんな目的を持って活動しているのでしょうか？

その答えを誰もが明確に答えられるとき、そこで働く一人ひとりの力はその目的のもとで集約され、組織として成果をあげることが出来ます。職員だけでなく、役員やボランティア、サービス利用者や地域住民、行政など、社協のような非営利事業体にはたくさんの方が、立場をこえて関わっています。その一人ひとりの「想い」と「力」が、組織の目的の下で一丸となることで、組織は威力を発揮します。そのような目的のことを使命といいます。立川市社協の使命は「住民主体による福祉コミュニティづくり」です。使命は組織の旗印であり、組織に関わる誰もが共感できる使命であれば、そのために自分は何をすべきかを自律的に考えることができます。また、組織の重点課題や目標が明確となり、それぞれの部署で事業計画に落とししていくことができます。まずは、職員一人ひとりがこの組織で何をしたいのか、どんな組織であってほしいのか考え、経営層も組織が何を目指しているのか明確にすることが第一歩です。



課題②

目標管理や進捗管理が...

事業計画に関する認識は「全く知らない(30.8%)」が「知っている(21.8%)」を上回る。使命を達成するためには、各部署・職員が目標をもって業務に取り組み、組織として最大の成果をあげる。明確な目標を設定した事業計画を作り、一人ひとりが進捗管理・事業評価をできる習慣を!



業務の進捗管理・評価は行なわれていない⇒「計画立案燃え尽き症候群」?

★正規職員でも事業計画を「知っている」職員は約3割

非常勤職員の約4割は「全く知らない」

<係長アンケート結果より>

- 係ごとの年間計画... 4割/詳細で具体的な計画、6割/簡単な計画表を作成
- 事業評価... 6割/行なっていない
- 評価の次期計画への反映... 4割/反映していない

★「事業計画を組織に浸透させることで...」

- ①「自律型職員」を育てる
→ 職員が社会の動きに敏感に反応し、主体的に行動できる
- ②「サッカー型組織」をつくる
→ 上司の指示がなくても、組織の成果に向けて効果的な役割分担を図り、業務を遂行できる。

★目標管理によるマネジメントが必要～何を目標としてそのために職員は何をするのか!

- 担当業務を進めるにあたって「明確な目標を持っている」職員は全体の約2割
- 目標は持っていますが、スローガンのような内容や「こうありたい」といった願望的なものが多い。
- 業務の成果/全体の約8割の職員が「評価されている」と感じている。
⇒ 目標が抽象的なことからみて、誰かから認められた満足感を「評価」と捉えている可能性が高い
- 一方で「正しく評価されている」と感じている職員ほど業務に「満足している」。



提言

Plan(計画)→Do(実施)→Check(評価)→Action(次期計画に活かす)のマネジメントサイクルを日々の業務で習慣づけ、確実に進捗管理していく。そこで...

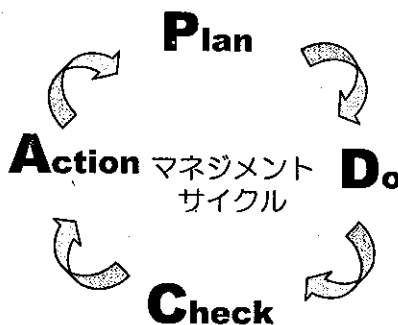
使命の具体化と事業のスクラップ&ビルドができた後、目標・進捗管理のできる事業計画を策定する。

1. まずは局長、課長、係長の範囲で早急に使命の解釈の統一、事業計画への理解の共有化を図る。
2. 正職員・チームリーダーへの浸透を図ることが必要と考える。まず、局長・課長・係長・チームリーダーのラインが共通認識をもつ体制を6ヶ月以内につくりあげてみてはどうか。次段階として職員(嘱託や非常勤職員を含む)への浸透を図る。
3. 全体・課別・係別の計画にブレークダウン
4. P-D-C-Aのマネジメントサイクルを最後まで確実にまわす習慣を2002年度中に係長、チームリーダーに定着させる

解説

「業務を振り返り次に活かす習慣づけを」

■イメージ図



組織の一員として、一人ひとりの業務は、役割分担に基づいて進捗管理されるべきです。職員がそれぞれの想いのままにバラバラに行動するのではなく、チームとして効果的な役割分担を図りながら、目標に到達することが、組織の経営上、不可欠です。設立から歳月を経て、参加する人が増えると組織は硬直化することがあります。そのような組織では成果や顧客の満足度に鈍感になることがあります。たえず変化する社会の中でサービスを提供する以上、成果を出し、サービスを利用する人の満足を得られないことには、組織として生き残ることは難しくなります。過去の経験から「学習する組織」として、それぞれの職員が自分の業務と成果を振り返り、その評価を次に活かしていく姿勢が求められます。

そのためには、まず目標を設定すること。そしてその目標に到達するために、「何を」「いつまでに」「どこまで」達成するのかを明確にすることが大切なポイントです。そのことによって、どこに力を集中させていくのかが明らかになりますし、業務の進捗管理や事業評価が可能となります。



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アンケート調査 報告

課題③

職員のやる気をひきだし、組織の中で活かすには



上司から部下への動機づけや、意思決定への参画の機会が少ない。
 職員のやる気をひきだすための組織のしくみとは？
 個々の職員の力を組織として活かすために…



★上司の影響力・意識づけ

上司が使命や計画について**意識づけする機会**は少なく、組織に浸透していない。

- 使命の認識経路／「上司から説明を受けた」職員は12名(9.0%)
 中核を担う正規職員でも32名中4名(12.5%)
- 事業計画の把握経路／「上司から説明を受けた」職員は7名(5.3%)
 中核を担う正規職員でも32名中3名(9.4%)

組織を動かしていくためには、上司自身が使命や計画に対する認識を深め、重要な業務の**将来像**を職員に**浸透**させていくことが必要である。

★意思決定への参画

意思決定への参画は少なく、組織や業務に対する動機づけにつながっていない。そもそも、組織としての**意思決定の機会**が少ないようだ。

- 「使命の決定に参画した」職員は7名(5.3%)。参画していない係もある。
- 「事業計画の策定」／2つの係で「参画した」職員がいない。

組織の意思決定のあり方について再確認が必要か。

★権限委譲

担当業務を進める上で自分の判断に「任せられている」と感じている職員

==> 全体の58.6%

- 所属別にみると
 通所福祉係と在宅サービス係では「あまり任せられていない」/
 総務係と介護支援係では「任せられている」という認識が高い。
- 「任されている」と感じている職員の業務に対する満足度は高いものの、
 「ほとんど任されている」と回答した職員の3割はそのことを疑問に感じている
- 「任せられていない」と回答した職員の5割はそのことに不満や疑問を感じている

組織における**リーダーシップのあり方**や**権限委譲の進め方**について検証する必要がある。



提言

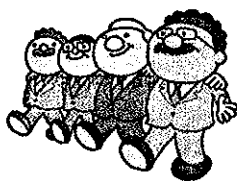
使命や計画の浸透を図る上で上司の果たす役割は大きい。日頃から使命と業務のつながりを問いかけるとともに、職員の想いを吸い上げるしくみや雰囲気づくりが求められる。また、組織として求める成果を明確にしつつ、効果的な役割分担を図り、職員の自律性や主体性を育てることが必要である。

解説

「仕事に意欲的にとりこんでいくには」

「人のやる気を引き出すこと」を「動機づけ」といいます。みなさんも「やる気」をもって取り組んだ仕事と「いやいややった仕事」では「仕事の出来具合」や「仕事をやった後の達成感」もかなり違うのは日頃実感されていると思います。

これからの組織は、非常勤職員の方たちにも意欲を持って仕事に取り組んでいただくことがますます必要になってきています。



「人がやる気になるとき」はどんなときでしょうか。人によって若干異なるとは思いますが、「仕事が面白い」「自分の考え方が取り入れられた仕事をする」「その仕事に意義を感じている」などがあるのではないのでしょうか。

自分の内側からやる気が高まる状態を「内発的動機づけ」といい、外部からなんらかの刺激で「やらされる」状態を「外発的動機づけ」といいます。どちらが望ましいかはお分かりになりますね。リーダーの役割は、職員の意欲に火をつけて内発的な動機につなげていくことです。そのためにはいろいろな方法がありますが、いずれにしても「やらされ感」に陥らないように注意することが大切です。一つの方法としてリーダーは組織の使命・ビジョンを明確に示して、その仕事为社会や顧客にとって「いかに大切な仕事」であるかをメンバーに理解させることが必要です。また、仕事を一方的に指示するだけでなく現場からの意見をとりあげ、よいものは今後の取り組みに反映していくことです。一方、メンバーの方々も単に「指示待ち」になるのではなく、どんどん改善につながる提案をしていく積極性を身につけてください。



課題④

組織を活性化するためのリーダーシップとは？



職員からは上司のリーダーシップやマネジメント能力の発揮が求められている。一方で、職員一人ひとりの自律性や意欲も、組織を作る上で重要であることも間違いない。

それぞれに能力を高め、「組織」としての最大の力を発揮し、成果をあげるために…



★リーダーシップに関する職員の声

“全体の動きを眺められるリーダーがない”、“職員の力を束ねていくことが必要”、“各係にスーパーバイザーを配置して欲しい”、“上司の役割、職員の役割を明確にすべき”…。

＜上司に身につけて欲しい能力＞

トップ層や直属の係長だけでなく、チームリーダーや正規職員に求める能力など、非常に幅広く出された。一例として：

- | | |
|-------------------------------|---------------------|
| ・ビジョン提示力 | ・組織方針の策定と業務の関連づけ |
| ・適切な意思決定力および意思伝達力 | ・聴く力 |
| ・必要な情報の発信と浸透 | ・適切な権限委譲 |
| ・部下の状況把握と適切な進行管理 | ・職員に対する指導力 |
| ・マーケティング力 (事業構想力/将来の見通しづけ) | ・人材育成力 |
| ・部下をひきつける人間力 | ・他とのコミュニケーションによる統括力 |
| | ・部下をやる気にさせる影響力 |

これらの意見をもとに、今後の能力開発や職務上の役割の明確化を考える必要がある。

一方で、上司が考える「部下に身につけて欲しい能力」
⇒**自律型職員**になって欲しい！！

「自律型職員のイメージ」：

- 問題意識を持ち、それを自ら解決していく能力やそのための企画力を持っている。
- 社会的な動向を把握し、広い視野を持って対応していける力。
- 指示待ちではなく、自ら主体的に業務にとりくむ。
- 専門職としての技能を常に高めるとともに、他職種とも連携できる力



提言

リーダーシップは、経営層だけが発揮すべき能力ではない。チームやグループごとに、職員一人ひとりが発揮して、はじめてグループの力が引き出されるものである。それぞれの職員にとって（少なくともまずは経営陣やチームリーダーから始める）、組織の将来像を描く力や、まわりの職員を「やる気」にさせる影響力、状況の変化を敏感に捉える力の育成が必要である。

解説

「リーダーシップとは何か」

リーダーシップと聞くと「率先垂範」とか「統率力」というイメージが浮かびますが、現在の考え方はもっと広くリーダーシップを捉えて「影響機能」としています。この「影響機能」を平易な言葉に直すと「リーダーシップとは“やらせる”ことではなく、周囲の人々を“やりたくなるように”仕向けていく力」ということができます。

このことは、リーダーシップは上から下にだけ発揮されるのではなく、自分の周囲の人（上司も含めて）を「やる気」にさせていく力ということになります。ですから「言われたことしかしない」とか、日頃から周囲の人との信頼関係を築いていない人にはリーダーシップを発揮することはできません。やはり、組織の将来ビジョンを示して周囲の人を意欲づける力をもつことが必要です。

また、リーダーシップの難しいところは「時代の先を読み、現状を変革すること」が求められているということです。このためには、常に組織をとりまく状況の変化を敏感に捉え、「どうすべきか」を考えだす能力が必要です。この能力は一朝一夕に身につけることはできませんが、常に「なにが問題なのか」「もっといい方法はないか」を自問自答（ときには他問他答も試みる）する習慣をつけることがとても大切です。

「影響機能」





課題⑤

組織内部のコミュニケーション：部門間の連携は？



内部のコミュニケーション次第で組織は変わる！
組織全体を把握したり、業務を遂行するために必要なコミュニケーションが不足している。
多様な事業を運営する社協が、チームとして一丸となって目標を達成するには？



★全体の約7割の職員が職場内のコミュニケーションを評価している

- 在宅サービス系の職員／職場内のコミュニケーションに強い問題意識。
「ヘルパー間のコミュニケーション機会」を求める意見が多く出された。

★他の部門との連携状況については、約4割の職員が「**困ることがある**」と回答。
また約2割の職員が連携の必要性を感じていない。

所属別にみると...

- 地域活動推進係・介護支援係／6～7割が「困ることがある」と回答
- 在宅サービス係・通所福祉係／2～3割が連携の必要性を感じていない

勤務形態別にみると...

- 正規職員の約8割／「困ることがある」と回答
非常勤職員の約3割／連携の**必要性を感じていない**

★コミュニケーションや他部門との連携が不十分と考える理由（アンケートより）

- 地域づくりといった組織を横断する事業に**包括的に取り組めていない**。
- 全体的な視野が持ちにくい：約7割が勤続5年以下／
異動経験がない職員も約7割。
- 他の系の業務を理解しにくい：**事務局と現場の隔たり**がある。
他系の情報が入りづらい。
- 共有化する時間が持てない：忙しそうで話しづらい。

勤務時間の関係で顔を合わせる機会が少ない。

★「コミュニケーション不足」や「サービスの品質管理」が組織や個人の課題として出された。

- 在宅サービス係・通所福祉係／職員数が多く、しかもその7割が非常勤職員



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アンケート調査 報告

- 係長を中心としたマネジメントだけでなく、チームリーダーを中心とした小さな単位でのマネジメントが必要
⇒チームリーダーや、リーダー間を調整する正規職員・係長の役割の明確化が必要
- ★その他、サービス提供にかかわる意見として寄せられたもの
 - ・業務の標準化を進める...あらゆる事態に対応できる業務のマニュアル化
提供できるサービス範囲の明確化
 - ・コーディネーターとヘルパーの連絡を密にする
 - ・ヘルパー同士のコミュニケーションや情報交換を促進する
 - ・ヘルパー教育：経験のあるヘルパーが経験の浅いヘルパーを指導する など

提言

それぞれの業務は、組織の使命を達成するためにある。効果的な役割分担とそれに基づくコミュニケーションを図り、組織としての力を発揮していくことが必要である。

解説

「コミュニケーションの必要性」

コミュニケーションは全てのマネジメント活動に付随する非常に重要な機能です。コミュニケーションは通常「意思疎通」と訳されますが、その意思疎通がなかなか上手くいかないことは経験されていると思います。必要な情報は、例え流されても受信者に浸透（認知される）するとは限りません。受信者がその情報に価値を認めて自ら「取りに来る」魅力と必要性がないと本当のコミュニケーションは成立しません。そのためには職員一人ひとりに自分の組織と上司に「誇り」をもってもらうことが必要です。



今回のアンケートでもかなりの人が「コミュニケーションに問題あり」と答えておられます。この原因の一つは組織の「本能」である「セクショナリズム」にあると考えられます。セクショナリズムは仕事に集中すると発生しやすくなり、それに忙しさが加わると「自分の仕事だけで精一杯なのに、他の部署のことまで構ってられない」という状態になっていきます。しかし、一つ一つの部署は最終的には立川市社協の使命を達成するために働いているのですから、本来は、どの部署とも協力関係が成立しなければなりません。そのためにも立川市社協の使命・目標の共有化が早急に必要になっています。



課題⑥

組織を支える人材をどう育てるのか



職員の能力向上により、組織にとっても人材の質の向上、有能な人材の確保が可能になる。職員がどんな仕事をしていきたいのか、そのためにどんな研修の機会を提供していくのか、能力向上に対する高い意欲にどのように対応していくのか、各業務にどんな役割を果たして欲しいのか。



★約6割の職員が自分の能力を「もっとあげたい」と考えている。

→能力向上に関する意欲は勤務形態に関わらずかなり高い。

●どのような能力を身につけたいか（代表的な意見）

| 地域活動推進課 | 在宅サービス課 |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ■ 労務管理能力等、組織を維持・発展させる能力 ■ 住民活動を支援するコミュニティワーク展開力 ■ 地域の情報を敏感に察知する能力 | <ul style="list-style-type: none"> ■ 介護や看護に関する技術や知識 ■ 福祉に関する専門知識 ■ コミュニケーション能力 ■ ソーシャルワークの知識と技術 |

★3年後にどのような仕事をしていきたいか（代表的な意見）

| 地域活動推進課 | 在宅サービス課 |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ■ 市民との関わりを持ちながら、地域づくり、コミュニティワークに携わってほしい。 | <ul style="list-style-type: none"> ■ 今の仕事を続けていきたい ■ 現在の業務の質を高めていきたい (例：自信を持って困難ケースに対応したい) |

★注目すべき点：全体の約半数が30代の職員／

特に**正規職員の62.5%が30代以下の職員**

この層が組織運営を担う“近い将来”に備え、**能力開発を急ぐ！**

★適切な雇用計画と、実績や職能を考えた給与体系の検討を求める声も出された。



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アンケート調査 報告

提言

使命を達成するために職員にどのような能力が求められるのかを明確にする。また、個々の職員が組織の中でどのような役割を果たしていきたいかを把握し、そのための能力開発のしくみづくりを行なう。組織としても、能力向上に取り組んだ職員をきちんと評価していくことが必要である。

解説

「これからは自分で自分の能力を高める努力が必要」

目標の達成により近づく
= 地域福祉の向上



組織全体の
スキルアップやしくみづくり



各職員のスキルアップは
お互いを高めあう

組織は人の集合体ですから、組織を構成している個々人の能力が高まれば組織の体質も強化されます。しかし、私たちは学校時代からどうも「勉強嫌い」が身につけていたり、研修が日々の業務につながらない「詰め込み型」だったり職場研修がうまく機能しているとはいえません。しかし、この厳しい時代を生き抜くために組織も個人も日々能力アップに取り組む必要があります。

そのためには職員一人ひとりが「将来どうなりたいか」という「将来像」を描くことが必要です。人は将来に目標を持つとそれに向かって努力しようという気持ちになるものですが、どうも私たちはこの「将来像」を描くのに慣れていないようです。しかし、「ゴールのないマラソン」に意欲は湧きませんから、「住民主体による福祉コミュニティづくり」という立川市社協の使命を実現するために、「自分はどのような役割を果たすのか」、そのために「どうなりたいのか」を考え、それをメモにしていってください。これを繰り返すうちに自分の将来像がきっとはっきりしてきます。

能力は知識（知っている）と技能（できる）に分けて見ることができますから、自分の将来像を実現するために、どんな知識と技能が必要なのかを明確にして、その上で、ゴールに向かって継続的に努力を積み重ねてください。これからは年功ではなく実力が求められる時代です。研修は「受けさせられる」ものから「自分と顧客のために、自ら学ぶ」という意識変革が必要です。



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アンケート調査 報告

課題⑦

今こそ戦略的な事業運営と組織の革新が必要！



現在取り組んでいる事業に対して、多くの見直し提案が出された。
組織は常に進化しながら成長するもの。
変わりゆく外部環境の変化をどうみるか？自分たちの活かしていくべき強みは何か？



★現在の取り組みや職員体制に対する職員の声

“いつも超働しないと終わらない仕事量”、“古い慣習にとらわれているのでは？”、“すべての事業について取り組む意義を明確にすべき！”、

“安心して働くことのできる環境作りが必要”...

★立川市社協が対応すべきと思われる外部環境（アンケートより）

- 社会福祉法の改正による変化
- 自治会など地縁組織の衰退
- 高齢化や核家族化の進展
- 地元の再開発の進行
- 行政改革・財政状況の悪化による補助金カット
- 他団体との協働と競合の可能性
- ～NPOの台頭、生涯学習センターなどの新設、企業・民間団体との関係...



「組織の革新の可能性」

組織が硬直化しないためにも、変わりゆく社会に柔軟に対応していく姿勢が必要です。例えば、年に1度は、社会の変化を視野に入れた事業内容の見直しが必要です。また数年に一度は、組織のあり方についても、大きな視点で見直す必要があるでしょう。そのことによって「社会から必要とされる」魅力ある組織として活躍することができるはずですが、見直しの際には、次のようなことを考えてみてはどうでしょうか。組織の使命は地域のニーズにあっていけるのか。社会はどのように変化しているのか？事業と使命のつながりは？それぞれの事業は成果をあげているのか。立川市社協の長所と短所とは？そのような情報を分析することで、立川市社協がいまどのような状況にあるのかわかるはずですが、その上で、組織の課題は何か？それをどのように解決できるのか、長所や「社協らしさ」を活かした戦略的な事業展開とは、といったプランをつくります。もちろん、プランづくりにあまりに一生懸命になって、実施できなかつたり、振り返りがされなかつたりするのでは意味がありません。また、プランづくりや事業の見直しにあまりに傾注すると、既存の活動に支障がでますので、ご注意ください。最初から完璧なプランを目指すのではなく、少しでも改善・変化していくことが大切です。

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アンケート調査 報告

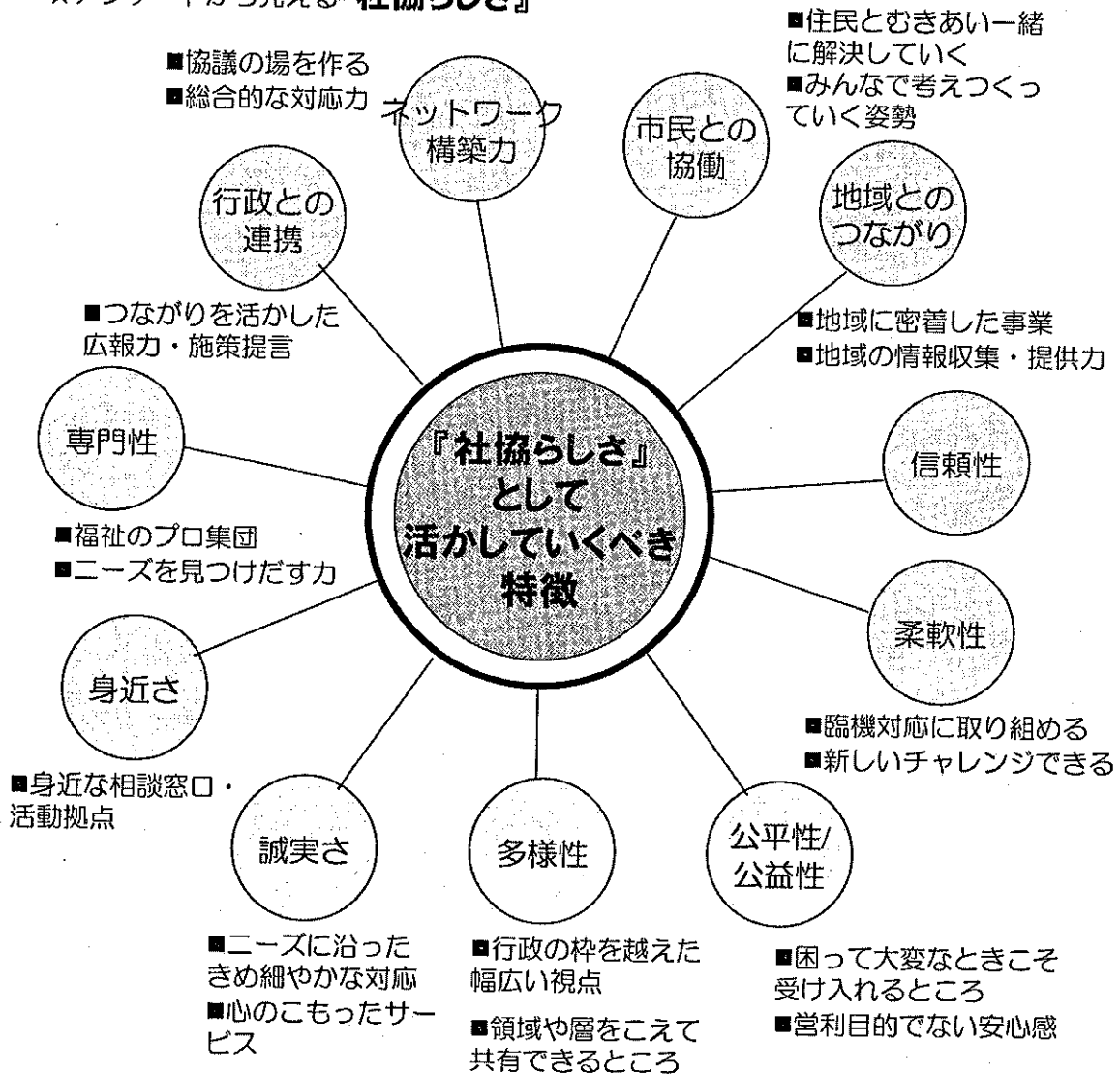


外部環境の変化とともに自分達の現状を的確に把握し、組織の目的に向かって戦略的な事業運営を行なう。自分たちのよさを活かして、より地域に根ざした頼られる社協に！

<事業を見直す際のポイント>

- ① 組織の使命とあっているか、どのように使命とつなげ活かすのか
- ② 地域や市民のニーズに即しているか
- ③ 環境や時代の変化に対応し、重点化が図られているか
- ④ 事業の到達点は明確か、それが職員の意欲につながっているか
- ⑤ これまでの経験を反映した内容か など

★アンケートから見える『社協らしさ』



プロジェクトのねらい

モデル活動の報告

社協のマネジメント

マネジメント研修

おわりに

資料編

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

| 担当者 | 担当係長 | 担当課長 | 事務局長 |
|-----|------|------|------|
| | | | |

「住民主体による福祉コミュニティづくり」を
目指した事業を評価するシート (Ver. 1) 平成 年版

主管係名： 係 (主担当者名：)

1. 事業・プログラムの名称：
2. 前年度までの取り組みで課題として意識されている事項やニーズは何ですか？

3. 事業・プログラムの実施内容

| | |
|--------------------------|----|
| この事業・プログラムの顧客は誰ですか | |
| この事業・プログラムの概要を記入してください | |
| この事業・プログラムの目的は何ですか | |
| この事業・プログラムの予算はいくらかかりましたか | 万円 |

4. 事業の目標・達成度 (4点満点)

| | 目標事項～何を、いつまで、どのようなレベルまで (具体的に数値化できるものは数値を記入) | 達成度 (理由) |
|---|---|-------------|
| 1 | 判断手法は？ | |

| | | |
|---|--------|--|
| 2 | 判断手法は？ | |
| 3 | 判断手法は？ | |
| 4 | 判断手法は？ | |

5. この事業を進めてきた中で、行動計画は達成できましたか
 できた
 できなかった時があった（理由： ）
 できなかった（理由： ）

6. 2～5までを総合して、下記の項目について評価をしてください（4点満点）

| No. | 評価項目 | 係としての評価 |
|-----|---|---------|
| 1 | この事業・プロジェクトは、立川市社協の使命達成のために貢献しましたか？ | (理由) |
| 2 | この事業を遂行する上で社協内外の資源（人、物、予算）を効率的かつ効果的に活用できましたか？ | (理由) |
| 3 | この事業は顧客のニーズに対応できましたか？ | (理由) |
| 4 | この事業を進める中で、担当職員の知識や技術を、活かし、高めることができましたか？ | (理由) |

7. この事業を進めたことによって、「他にもこんなニーズがあった！」というものはありますか？

| No. | 発掘されたニーズ | 今後考えられる対応策 |
|-----|----------|------------|
| 1 | | |
| 2 | | |

8. この事業の将来展望を記入してください

拡充し継続

現状維持で継続

事業の廃止

事業の見直し

社協としてのかかわり終期の設定（有（ 年度）・ 無 ）

その理由をお書き下さい。

| |
|--|
| |
|--|

プロジェクトのねらい

モデル活動の報告

社協のマネジメント

マネジメント研修

おわりに

資料編

4 プロジェクトメンバー表

東京都社会福祉協議会

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

| | |
|--------|---------------------|
| 松本 修一 | V・マネジメント 代表 |
| 坂本 文武 | アースセクター株式会社 常務取締役 |
| 安田 美智子 | 世田谷区社会福祉協議会・事務局長 |
| 志田 朝夫 | 練馬区社会福祉協議会・事務局長 |
| 武藤 祐子 | 千代田区社会福祉協議会・地域福祉課主任 |
| 山本 繁樹 | 立川市社会福祉協議会・介護支援係係長 |
| 岩村 聡子 | 府中市社会福祉協議会・地域福祉課主査 |



**赤い羽根
共同募金**

本報告書は社会福祉法人東京都共同募金会の
配分金により作成いたしました。

社会福祉法人

東京都社会福祉協議会

福祉部 地域・高齢担当

〒162-8953 東京都新宿区神楽河岸 1-1

TEL 03-3268-7172

FAX 03-3268-0635