

「在宅福祉サービス事業の見直しと 新事業の立上げ検討の取り組み」

～地域でささえあえる住民主体のしくみづくりを目指して～

❶ 事業名：「在宅福祉サービス事業の見直しと新事業の立上げ検討の取り組み」

～地域でささえあえる住民主体のしくみづくりを目指して～

❷ 実施期間：平成18～19年度

❸ 実施社協

社会福祉法人新宿区社会福祉協議会 在宅生活支援課

〒169-0075 新宿区高田馬場1-17-20

TEL 03-5273-3541 / FAX 03-5273-3082

❹ 新宿区の特徴

新宿区は東京都23区部の中央に位置し、面積は18.23km、周囲約29.4km、東西約6.5km、南北約6.3kmで、23区の3%を占め、13番目の広さです。

地形は台地と低地からなり、四谷・牛込・角筈・柏木・大久保・戸塚・落合などの台地の間に低地が入り組み、比較的坂道の多いところ です。

新宿区の人口は平成19年3月1日現在276,907人で、昭和38年の1月1日現在の395,399人以来減少を続け、平成9年の262,182人を境に僅かながら増加しているが、人口・世帯の流動は激しく、年間に約4分の1の世帯が移動をしていて、昼間人口は夜間人口の約3倍もあります。単身世帯の多いことも特徴で、全世帯の半数を占めます。

また、65歳以上の人口は53,629人で19.4%を占め、5.1人に1人が高齢者となっています。外国人登録人口は新宿区が最も多く、30,296人で、その3分の2以上が韓国・朝鮮・中国籍です。路上生活者の数は平成16年2月の調査で23区中最多となり、8月の調査で1,102人まで増加したが平成17年8月には463人と大幅に減少してきていますが、台東区・墨田区・渋谷区に次いで4番目に多くなっています。

❺ 総経費

18年度：2,982,000円（うち助成金額1,500,000円）

19年度：16,690円（うち助成金額0円）

❻ 取り組みのねらいや背景

既存の有償在宅福祉サービス事業を廃止し、日常生活に支障がある方を対象に、行政施策や民間の各種サービス等を有効に活用し、地域での支えあいを背景として、地域で

暮らす一人ひとりがその人らしく生活を送れるよう、住民参加によってサポートしていく自立支援事業の立上げをめざしています。

現行の在宅サービス事業を都内各区市町村社協や介護保険の動向等、事業経営の観点から検討し、専門調査機関による調査・経営的提案を加え、検討していきたいため、都社協との共同研究として受託しました。

7 事業内容

【18年度】

平成19年度からの新規在宅サービス事業の立ち上げと既存の在宅サービス事業のソフトランディングのための検討データとするため、コンサルティング会社に現状分析と介護保険の今後の動向や新たな住民ニーズ等のマーケティングなどを依頼しました。

事務局には、職員による全課を横断するプロジェクトチームを立ち上げ、東社協、コンサルティング会社等と共同作業をすすめ、18年度末に「業務報告書」をまとめ、新規事業の考え方や方向性を明らかにしました。

【19年度】

昨年度取りまとめ、今後の検討の指針を示した業務報告書をもとに、新宿社協すべての部署から職員が参加してプロジェクトチーム（以下「PT」という。）を設置し、検討を行いました。

検討の結果提案した新事業方向性・イメージ案について、職員や既存サービス利用会員・協力会員を始め民生委員等、関係者へ周知し、意見収集を行いました。さらに、その収集結果と当社協地域福祉推進部会等の意見を基に課題整理を行いました。それらを踏まえて、再度、PTにて新事業イメージを再検討し、新事業の方向性と仕組み案としてまとめました。

8 事業の課題及び成果・効果

【18年度】

「業務報告書」の作成により、新規事業立上げ及び既存事業のソフトランディングに向けて平成19年度・20年度の検討・準備事務をすすめるための考え方、方向性が明らかになり、19年度から発足する社協内PT・東社協との協働ワークグループの具体的な検討材料を整えました。

【19年度】

新事業を実施していくための要となる社協職員に「トータルなコミュニティケアをマネジメントする機能」について具体的にイメージしてもらうため、新事業のイメージに近い駒ヶ根社協の「宅福便」事業担当コーディネーターに内部研修として講演を依頼し、新事業のイメージを共有しました。

また、介護保険との連携をはかるため、検討会議にケアマネージャーも参加を依頼。情報共有をはかるための「社協サポート相談票案」の作成を通して、社協の支え合い事業の現状理解が促進されました。

今回、社協と関わりのある多くの関係者に、方向性案を周知したことで、課題の投げかけの機会となり、収集した多くの意見等を踏まえ、今後の新事業の具体化に向けた検

討材料の収集が図られました。

さらに、来年度の組織体制への課題や提案をしたことで、将来の小地域展開にそなえて、組織や調整機能が重要であることを職員が再認識する機会となりました。

以上、新事業の方向性と仕組み案をまとめ、来年度安心・安全のための自立支援事業検討委員会で検討していく土台を整えることができました。

<地域や各種団体に対して>

新たな在宅サービスの一つのあり方として、同様の課題を有している区市町村社協の方々に、その検討材料として役立てていただければ幸いです。

⑨ 今後に向けて

【今後に向けて、更に取り組みが必要と思われる事項】

- ・新事業の具体的内容、周知
- ・現在宅サービスのソフトランディング
- ・組織体制

【事業の発展の可能性】

出会いをコーディネートし、ささえあいの関係づくりをお手伝いすることで、最終的に地域でささえあえる住民主体のしくみづくりとなるよう、そのきっかけづくりとなる新事業を目指しています。

東京都社会福祉協議会 担当者コメント

(池田明彦／新井直行／谷山倫子)

社協の代表的なサービスとして、非営利有償ホームヘルプ事業があります。今日、社会の変化、介護保険法の制定（や改正）により、そのあり方が大きく問われるようになってきました。新宿区でも利用者の減が続いており、抜本的な改革が求められ、本事業で積極的にその方向性を模索してきました。初年度には利用会員や福祉関係者、区等の調査やヒヤリングを進め、社協としての役割をじっくり検討されました。また、その結果を元に、利用者の近隣等でのマッチングに力を入れ、地域の助け合いを促進し、広い意味でのまちづくりにつなげていこうとする視点を整理されたことは、注目に値する一つ方向性と考えられます。今後、関係者への丁寧な説明とともに、これまでの協力会員、利用会員が混乱しないようソフトランディングの手立てが課題となります。

平成20年3月

「安心・安全のための自立支援事業(仮称)」の立ち上げに向けて
～新事業の方向性と仕組み(案)～

1. 事業の背景と趣旨

「経営計画」に基づき、平成18年から3年間で現在実施している「在宅福祉サービス」を見直し、地域でのささえあいを基にして、地域で暮らす一人ひとりがその人らしく生活が送れるよう、住民参加によってサポートしていく自立支援事業を創設する予定。

2. 方向性

新宿社協が目指す「だれもが安心して暮らせる

新宿型福祉コミュニティ」の実現に向けて…

(1) すきまにもならない個別ニーズにこたえ、地域で安心・安全に暮らし続けることができるよう自立生活を支援する。具体的には、

- ①「安心・安全に暮らす」
- ②「日常生活をつつがなく暮らす」
- ③「心豊かに暮らす」

ことを支援していく。

(2) 地域のささえあいづくりを目指し、小地域ごとのチーム担当制による事業展開

(3) 社協既存の各支援事業(見守り・ちょこっと・ファミサポ等)を含めセーフティネット事業として総合的な支援体制の構築を目指す。

(4) 事業のコンセプト：

- ①最終目標は地域でささえあえる住民主体のしくみづくり
- ②出会いをコーディネートし、ささえあいの関係づくりをお手伝い
- ③ある時は協力者に、ある時は利用者にとお互い様の関係づくり
- ④住民が共感できることを住民によるサポートとして社協が支援する
- ⑤料金や決まりごととも住民相互のニーズに合わせて柔軟な対応とする
- ⑥有償・無償にこだわらないささえあい活動を目指す(お互いに余計な気遣いをなくすための感謝の気持ちを表す基準として利用料を設定する)

(5) 新事業の仕組み

地域住民がお互いにたすけあい、支援する人も受ける人も同じ会員として利用する。

【対象者】 日常生活で支援を必要とする地域住民すべてを対象

【支援内容】 日常生活上の困りごとで、住民相互のささえあいで共感できるサポートなら何でも可。ただし、他施策・サービスを活用した上で、一定の資格や危険を伴うものは除く。

【時間】 7:00～19:00 (特に必要な場合は要相談)

【登録料】 1,000円 (保険料含む)

【利用料】 1時間800円 (あくまでも基準)

その他交通費等の実費は利用者負担

資料 1

安心安全のための自立支援事業の立ち上げスケジュール案

安心・安全のための自立支援事業PT

		平成19年度						平成20年度													
		8月	9月	10月	11月	12月	H20/1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	H21/1月	2月	3月
事業内容 検討委員会		事業内容検討委員会設置(行政関係担当者含) ◎ ◎上旬 ◎中旬 ◎上旬 ◎																			
新規事業企画PT		方向性検討 → 新規事業内容検討 → 駒ヶ根 社協「宅福便」内 部研修 開催 既存事業の見直し → 社協内 報告会 ① 事業方針決定 理事会等報告 社協内 報告会 ②																			
新規事業立ち上げに伴う準備		関係者への方向性周知 → 役員フォーラム ポランティア地区連絡会 見守り連 ちよこつと連 行政関係部署 区長説明 部会 意見集約報告・徴収 方針決定 11/27在宅サービス交流会にて方向性周知																			
理事会・評議員会		予算検討 → 情報提供シート検討 → モデルケース選択 既利用会員へ事業方針個別周知、意向確認 新規事業への移行準備 協力会員へ事業方針個別周知(説明会開催一覽) 地域別説明会開催(誰でも参加可) 新規入会者調整 (利用・協力会員、見守り、社協会員、ボランティア等)																			
家事	有償在宅サービス	移行準備(介護を必要としない見守り程度) 協力施設・協力会員説明会開催																			
介護		施設・作業所等調査・研究・情報収集・視察、拠点開拓 新規受付調整・民間業者等への移行検討																			
食事		新規事業への移行検討 料金体系等検討																			
緊急対応		既存利用者2名は継続(東京三菱・みずほ各1名)、新規取扱停止、東京三協信用金庫意向確認 長期生活支援資金で対応																			
財産保全		継続して利用可能か等施設へ確認、継続利用可能なら継続(利用会員→社協会員) 区内有料老人ホーム新規開拓、利用可能施設の増加																			
いきいき 資金		車イス: 会員登録検討、貸出拠点開拓 キャブ: 情報収集 手話: 委託担当部署と委託先を検討 ふれあい相談: 役割、位置づけの再検討																			
シヨートス ティ	他事業	手話: 事業計画見直し																			
システム開発																					

安心安全のための自立支援事業の立ち上げスケジュール案

安心・安全のための自立支援事業PT

		平成21年度					平成22年度						
		4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
新規事業立ち上げに伴う準備	理事会・評議員会	<p>● 新登規事業対象者・協力者募</p> <p>● 戸塚所移転</p> <p>● 新登規事業対象者・協力者募</p> <p>● 出張所移転</p>											
	既存事業のソフトウェア	事業経過報告	<p>● 新規事業普及・啓発活動</p> <p>● 10地区社協化へ向けた組織改正、地域担当制</p> <p>● 会員規程変更</p>										
		モデル事業移行	<p>● モデル事業移行</p>										
	有償在宅サービス	家事	<p>● 現事業廃止</p>										
		介護	<p>● 新規事業移行(介護保険対象:情報提供シートで情報共有)</p>										
		食事	<p>● 介護を必要としない見守り程度へ移行(現利用者調整・経過措置・特例継続)</p>										
		緊急対応	<p>● 地域活動への支援(見守り機能は見守り協力員事業へ移行)</p>										
	他事業	財産保全	<p>● 配食事業は廃止</p>										
		いきいき資金	<p>● 廃止、民間事業者等へ移行</p>										
	システム開発	シヨートステイ	<p>● 地権・成年後見含めてモデル事業検討</p>										
システム変更		<p>● 既存利用者のみ継続</p>											
経営計画部会	システム開発	<p>● (継続)</p>											
	経営計画	<p>● 新組織体制による事業形態へ移行</p>											
		<p>● 小型電算申請</p>											
		<p>● 決定</p>											
		<p>● モデルケースシステム利用</p>											
		<p>● 移行</p>											
		<p>● 契約開発</p>											
		<p>● 移行</p>											
		<p>● 移行</p>											
		<p>● 移行</p>											

資料 2

安心・安全のための自立支援事業 イメージ(案)

新宿区社会福祉協議会

新事業の考え方

- ・新宿社協が目指す「だれもが安心して暮らせる新宿型福祉コミュニティ」の実現に向けて・・・
- ・「経営計画」に基づいた新事業の創設
- ・最終目標は地域でささえあえる住民主体のしくみづくり
- ・出会いをコーディネートし、ささえあいの関係づくりをお手伝い
- ・ある時は協力者に、ある時は利用者にお互い様の関係づくり
- ・住民が共感できることを住民によるサポートとして社協が支援
- ・料金や決まりごと住民相互のニーズに合わせて柔軟に
- ・有償・無償にこだわらないささえあい活動(有償はお互いに余計な気遣いをなくすための感謝の気持ちを表す基準として利用料を設定する)

<新宿区社会福祉協議会>

コーディネーターの役割

協力者へ

- ・顔の見える関係づくり
- ・始めは特にしっかり関わり、つないでいく。
- ・近所の掘り起こし
- ・ネットワークづくり

社協
(地区コーディネーター)

利用者へ

- ・顔の見える関係づくり
- ・相性の合う人探し
- ・他のニーズにも対応
- ・利用者も協力者に

協力者 協カグループ ← サポート・謝礼 → 利用者

- ・自主性が誘発できるよう直接やりとり
- ・両者のおつきあいへ発展を期待
- ・最終的に両者を含めたご近所づくりの支援へ

<新宿区社会福祉協議会>

新事業の流れ

利用相談

→

総合的受付
切れ目のない支援

→

- ・気軽に
- ・手続き簡単

- ・現況の把握
- ・社協内他事業も含め総合的にコーディネートし対応

<新宿区社会福祉協議会>

新事業の流れ

現状把握

→

対応の決定

→

協力者調整

→

- ・近所の掘り起こし
- ・ネットワークづくり
- ・チームミーティングで判断
- ・住民の共感もてるか

- (1)介護保険等公的施策の活用を紹介
- (2)社協内の協力者をコーディネート
- (3)他機関紹介、情報提供

- ・社協パートナー登録者
- ・個人的なおつきあいの相手
- ・協カグループへ

<新宿区社会福祉協議会>

新事業の流れ

初回同行

→

両者で直接やりとり

→

活動支援

→

活動状況報告

→

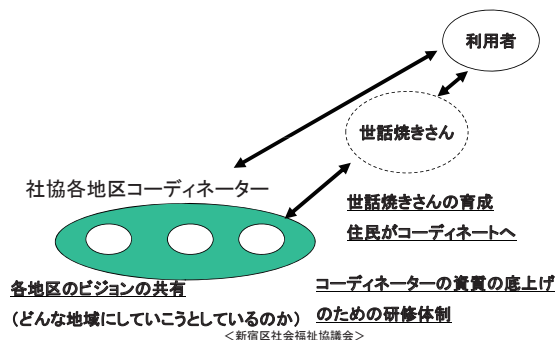
社協

- ・最初の出会いのコーディネートが重要(共感・共有)
- 【活動内容の確認】
- ・お互い様の理解
- ・協力者ができないこともある
- ・最低限の決まりごとの確認
- ・基準となる料金(細かな部分は当事者間にまかせる)

- ・日時変更
- ・謝礼
- ・コーディネートは両者の関係を尊重しつつ、目配り、気配りが大切
- ・簡単に報告
- ・気軽に相談できる体制づくり

<新宿区社会福祉協議会>

地域でのコーディネーター機能イメージ



7

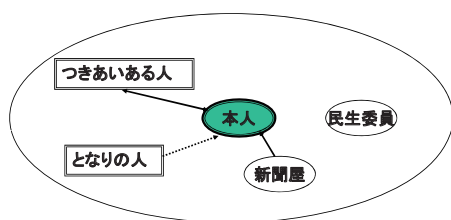
新事業のイメージ例

- 【事例】
- ・高齢者 一人暮らし
 - ・身内とは関わりたくない
 - ・近所づきあいもしていきたくない、したいとも思わない。
 - ・でも、万が一の自分のことは心配。
 - ・外からの見守り(新聞屋さん、牛乳屋さん)はないかと問合わせ。
 - ・民生委員の存在は知っているが、誰だか知らない。
- どこからアプローチしていったらよいか。

<新宿区社会福祉協議会>

8

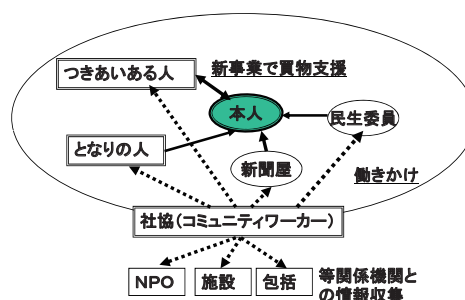
新事業のイメージ例



<新宿区社会福祉協議会>

9

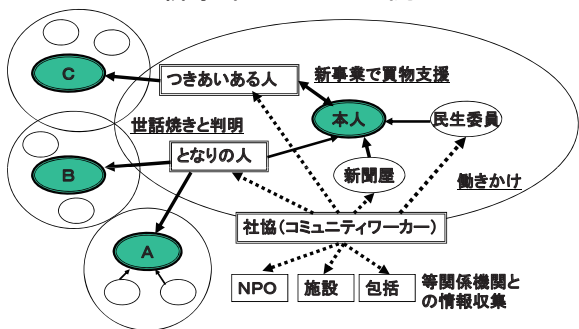
新事業のイメージ例



<新宿区社会福祉協議会>

10

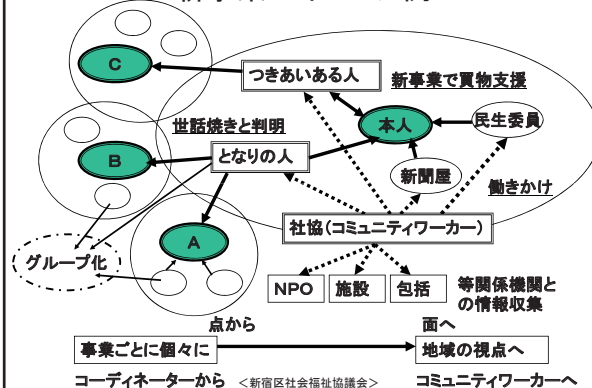
新事業のイメージ例



<新宿区社会福祉協議会>

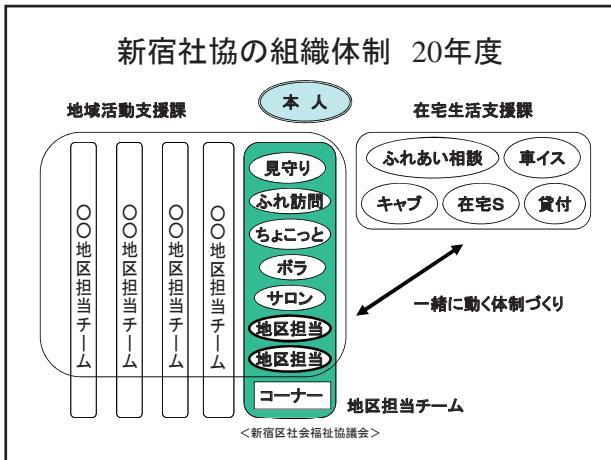
11

新事業のイメージ例

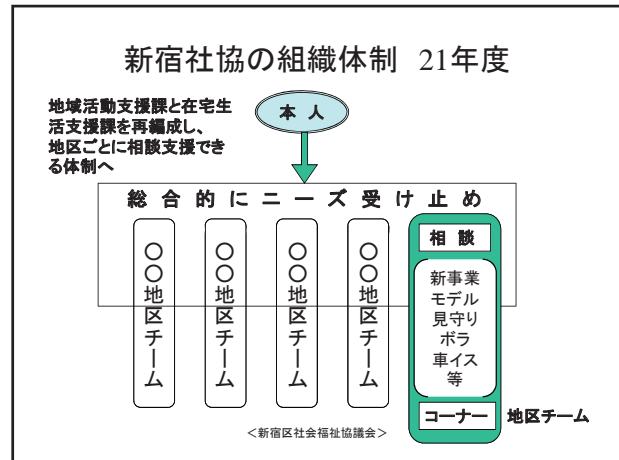


12

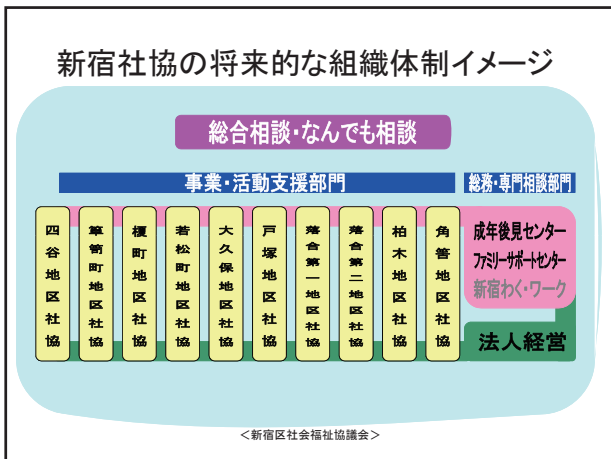
実践報告



13



14



15

資料3

「新宿区社会福祉協議会の在宅サービス事業の見直し業務報告書」の概要

A 目的～背景と趣旨

新宿社協の在宅福祉サービス事業は、日常生活に支障があり、在宅で援助を必要とする概ね65歳以上の方、心身に障害のある方、ひとり親家庭の方などに対して、協力会員が家事・介護・配食等のサービスを提供する、地域での支えあいに基づく住民参加型の有償サービスです。家事援助サービスは、平成9年度をピークとして毎年10～15%の減少が続いており、介護サービスは平成11年度をピークとして介護保険制度の影響も受け、毎年20～25%の減少が続いている状況です。

そこで新宿社協では、新宿社協が平成17年12月に策定した『経営計画2006～2008』に基づき、平成18年度から3年間で、現在、在宅生活支援課で実施している「在宅福祉サービス」を見直し、地域で暮らす一人ひとりがその人らしい生活を送れるよう、よりきめ細かなサポートを住民参加によって実施していくサービスへ改めて行くため、「新宿区における住民の福祉ニーズに関する実態調査」を実施しました。

この調査は、新規事業立ち上げの準備として、既存の在宅福祉サービス事業の状況把握・今後の住民ニーズや制度・市場動向などについて調査をし、新規事業の考え方や方向性を明らかにするために実施しました。

B 調査実施状況

(1) アンケート調査（一次調査）

実施期間：平成18年12月中旬～平成19年2月末

調査対象及び回収状況：

	①民生委員・在宅S協力会員・見守り協力員	②地域包括支援センター・ケアマネージャー	③社協在宅S利用会員	④ハンディキャップ利用者・障害者	⑤子育て家庭・子育てサロン・障害児サロン	⑥ふれあいきいきサロン・見守り対象者	合計
回収数	469	43	87	102	80	204	985
配布数	935	142	240	220	300	623	2460
回収率	50.2%	30.3%	36.3%	46.4%	26.7%	32.7%	40.0%

(2) ヒアリング調査（二次調査）

実施期間：平成19年2月13日～3月5日 計6日間

聞き取り：延べ20名

福祉部
子ども家庭課
障害者福祉課
生活福祉課
健康部
介護保険課
高齢者サービス課
保健センター係長会・計画推進課・予防課
地域文化部
特別出張所主査会・地域調整課
外国人相詳窓口〔多文化共生プラザ〕
外郭団体
社団法人新宿区シルバー人材センター

- 調査業務委託先 みずほ情報総研株式会社
- 東京都社会福祉協議会「新たな社協協働開発事業」を活用し調査を協働

◎ 調査を通じてわかったこと

(1) アンケート調査より

- ・在宅福祉サービス利用の満足度としては、利用者は概ね満足しているとの回答で、利用料金についても「妥当」とする割合が高い。
- ・地域における安心感としては、多くの人々が現在住んでいる地域が「安心」「住みやすい」と感じている。「安全」「安心」に暮らすために大切なのは、「防犯・防災体制」と「医療・保健・福祉サービス」という回答だが、実際の満足度は低い。
- ・充実させるべき施策としては、高齢者分野では「医療・福祉サービス利用の際の費用援助」「災害時の対応」が上位となっている。障害児者分野では、「介護費用の軽減」「医療・福祉サービス利用の際の費用援助」、子育て分野では「希望に合った保育サービス」「安心して遊べる場所の確保」が上位となっている。
- ・社協が進めるべき事業として社協への要望は、「援助を必要とする人が気軽にサービスを利用でき、誰もが気軽に支援活動に参加できるようにする」「その人が自分らしい生活を送ることができるよう必要な支援を行う」「収入が少ない人でも利用できるようなサービスにする」が上位となっている。

以上のことから、分野を問わず費用負担等の軽減が求められていることがわかります。このニーズに社協独自で取り組むことは困難であるものの、低料金でのサービスへのニーズが強いということを表していると考えられます。

また、社協への要望から、住民同士の支え合いを基に、地域で安心して生活できるよう自立生活を支援するためのセーフティネット事業への期待感が感じられます。

(2) 区関係部署等へのヒアリング調査より

【高齢者分野】

- ・孤独死対策の充実。全くサービスを利用していないひとり暮らし高齢者等へのアプローチは不十分であり、一層の充実が必要である。
- ・介護保険制度に関して、制度の中で満たされないニーズ、例えば若年の認知症への対応や外出支援への対応が不十分である。
- ・サービスの“すき間”にもならない個別的なニーズも多い一方、「書類が読めない」など生活の基礎的な部分に関するニーズも多い。

【障害者分野】

- ・通学時の送迎など毎日サービスを必要とする人に、必要なだけサービスを提供することは、供給面からも、利用者の費用負担面からも難しい。
- ・区民からの要望としては、利用者負担額の軽減に関することが多い。

【子育て支援分野】

- ・母親達が気軽に集まれる場の充実とひとり親世帯への支援が大きな課題。
- ・いつ発生するかわからないニーズ、単発なニーズが多いが、母親が気軽に利用できるサービスがあることで、育児負担の軽減にもつながる。

【外国人分野】

- ・子どもと高齢者という“弱い立場”への支援が不十分。
- ・外国人からのボランティアニーズへの対応も不十分。

【地域活動】

- ・地域住民のまちづくりへの参画意欲は高いので、それを行政がバックアップしていくことが必要。
- ・地域活動を活発化していくための課題としては、まず地域内にコーディネート役となる存在を育成し、NPOや民間企業、大学等と連携していくことではないか。
- ・地域内での「お互い様感」が喪失し、地域での生活課題の解決能力が低下しているのではないか。

【社協への期待】

- ・社協と行政とは、業務範囲が重複することが多いので、役割分担を考える必要がある。
- ・社協は、住民からすれば信頼できる相手先であり、行政に近いが行政ではない立場で、支援を必要とする一人一人の状況に合わせた対応が可能な存在で、サービス提供を担っている会員が多いことから、行政の期待も大きい。
- ・行政は制度の中での対応しかできないが、社協では様々な活動ができるはずである。社協が今後の方向性を打ち出し、社協ならではの活動をしていく必要があり、委託内容の範囲内でしか事業が行えない委託事業ではなく、積極的に区へ協働事業を提案していくようなことが、求められている。

(3) 社協としての役割

本調査では在宅福祉サービスの見直しを目的にしていますが、今回の調査やヒアリン

グを行う中で、在宅福祉サービス事業以外についても意見を聞くことができ、『社協としての役割』を再認識する結果がでてきました。

□ 今後の進め方

19年度は今回の調査結果を基にし、ワークグループにて新規事業の具体的内容について検討していきます。あわせて社協内の地域福祉推進部会での検討や他の社協、NPOまたは企業等の事業実施状況の資料研究及び視察も行う計画です。

(1) 「何に」取り組むべきか

調査結果から、「安心・安全に暮らすこと」「日常生活をつつがなく暮らすこと（利便性の確保等）」を通して、「心豊かな暮らし」を実現していくことがキーワードとして浮かび上がってきました。これらと住民のニーズを合わせて検討していく必要があります。

住民のニーズの上位には、「災害時要援護者支援」や「孤独死対策」が挙げられていますが、このようなニーズについては解決策がすぐに策定できるものではありません。しかし、例えば、同じく住民のニーズとして挙げられているような「子どもの登下校児の安全確認」に取り組むことで、地域との接点が拡大し「地域内での連携強化」が図られ、結果的に要援護者等への支援にも対応できるような仕組みが形作られていくと考えられます。

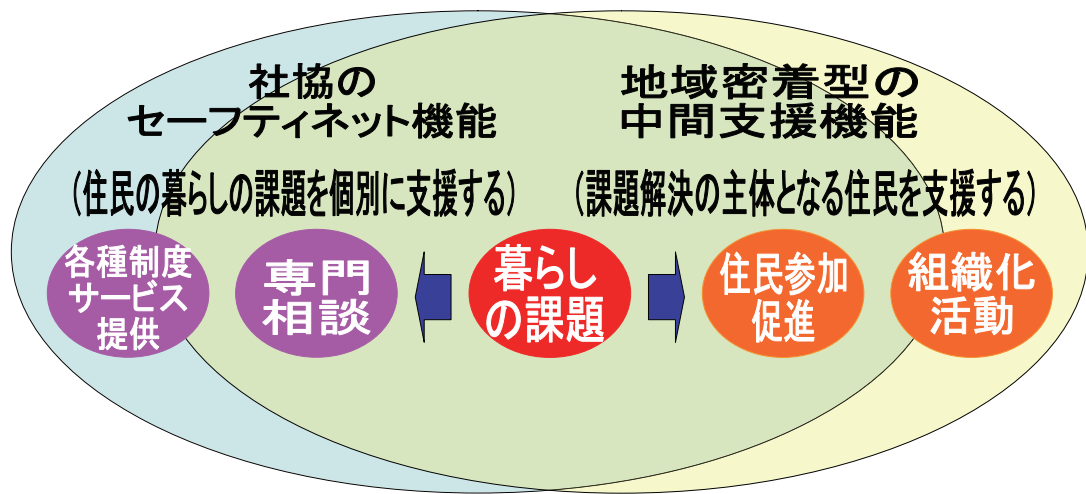
本調査から明らかになった住民のニーズは多様であり、全てのニーズに対応することは困難ですが、社協としては、住民同士の支え合いを基に、地域で安心して生活できるよう自立生活を支援するためのセーフティネット事業を検討していきます。この検討を進めていく中では、現在社協が持っている社会資源（リソース）の活用、新たな社会資源（リソース）の開発、加えて取組の優先順位（プライオリティ）を明確に整理していくこととなります。今回立ち上げる本事業は、経営計画の理念である「新宿型福祉コミュニティの実現」に向けた基本的な事業になるよう検討していくことが重要であると思われる。

(2) 「新宿型福祉コミュニティの実現」

新宿社協経営計画では、「新宿型福祉コミュニティの実現」に向けて総合力が発揮できる組織になることを目指しています。「新宿型福祉コミュニティの実現」とは、全社協においても「地域総合相談・生活支援システム」「地域力の強化」として提案しているように、住民の暮らしの課題を個別に支援する「セーフティネット機能」と、課題解決の主体となる住民を支援する「地域密着型の中間支援機能」を組織として強化していくことです。（次頁の図参照）

住民の暮らしの課題に対して、住民からの相談を確実に受け止め、切れ目のない支援につなげていくような事業や組織づくりが今後必要となるものと考えています。

社協の専門性・独自性と機能の関連



『新宿区社会福祉協議会経営計画 2006～2008』より

平成 19 年度は本事業検討のためワークグループを設置して、新宿社協全ての部署から職員が参加し、東社協との協働チームとして編成しています。そのため、組織としても横断的な事業展開を検討することが可能であり、新規事業の検討・立ち上げを通じて、経営計画の目標を達成できるように前進していきます。

中野区社協の「職員の育成、 人事労務の取り組み」について

1 事業名：中野区社協の「職員の育成、人事労務の取り組み」について

2 実施期間：平成18～19年度

3 実施社協

社会福祉法人中野区社会福祉協議会 担当：事務局次長 木内 浩
〒164-0001 中野区中野5-68-7 中野区社会福祉会館内
TEL：03-5380-0751 / FAX：03-5380-0750
メール soumu@nakanoshakyo.com

4 中野区の特徴

中野区は、東京都区部の西部にあり、昔は青梅街道沿いの商業地あるいは近郊農業地でした。近年は、中央線をはじめ鉄道の延伸とともに生活都市として発展しています。

人口は、平成20年1月1日現在、310,426人、世帯数は、181,495世帯です。交通の便が良いことと、集合住宅が多いこともあり、若年層の一人暮らし世帯が多い特徴があります。また、一人暮らし高齢者も年々増加しています。

65歳以上の高齢人口は、58,559人で、高齢化率は、18.9%です。また、2006年の合計特殊出生率は、0.76で、国や東京都の平均値より低く、23区内でも低い水準です。

5 総経費

1,252,642円（うち助成金額1,000,000円）

6 取り組みのねらいや背景、新しい社会福祉協議会協働開発事業申請に至るまでの経緯

- ・本会では、約2年間にわたり職員参加のもとで検討を続けてきた「第1次中野区民地域福祉活動計画（いきいきプラン21）」を平成6年に策定しました。
- ・第1次活動計画は、区内における今後の地域福祉活動の指針を示し、本会では、活動計画に沿った、事業展開を図るため、区から受託している高齢者在宅サービスセンター2

か所において独自の在宅福祉活動の展開や、ボランティアセンターの機能強化を実施しました。

- ・しかし、第1次活動計画策定当初には予想もつかなかった、介護保険法、社会福祉法などの福祉改革により、本会を取り巻く状況は大きく変化しました。
- ・中でも、区から受託している2か所の高齢者在宅サービスセンターの運営継続については大きな課題となり、今後の受託運営について検討するため職員でプロジェクトチームを組織し、介護保険報酬で運営を継続できるか否かのシミュレーションを何度となく行った結果、介護保険報酬では運営できないとの結論に達しました。
- ・一方、職員の間では、「今後の本会の歩むべき道はどのようなのか？」また、「今後の進むべき方向性が分からない」などの声が上がりました。

—本会の職員プロジェクトチームによるテーマ別、年度別検討内容について—

- 平成11年 8月：今後の社協のあり方
- 平成12年11月：施策形成のあり方、組織の管理体制の充実
- 平成14年 6月：(仮称)中野ボランティア・市民活動センター設立
- 平成14年 8月：権利擁護センター設立
- 平成14年 8月：今後の高齢者在宅サービスセンターの運営
- 平成16年 3月：地域福祉活動推進の中核的役割を担う中野社協職員の研修
- 平成16年 8月：高齢者在宅サービスセンター運営等の受託継続の可能性
- 平成16年11月：中野社協の危機管理のあり方

- ・こうしたプロジェクトチームでの検討材料として、何度か職員への「アンケート調査」を実施しました。アンケートでの多くの回答は「区民に中野社協の存在が周知されていない」、「職員は外に出て、区民との接点を持つべき」との声が寄せられました。
- ・第1次活動計画が平成15年度で10か年の計画が終了するため、区民委員の参加も得た、「いきいきプラン推進委員会」において、平成14年度から第1次活動計画の評価を行い、第2次活動計画の策定に入りました。
- ・平成16年3月には第2次活動計画を策定し、活動計画に沿った本会の実施事業の大きな柱として「地域担当制」を実施するとともに、地域担当制を基本に「まちなかサロン」活動を区内に広げることを重点事業としました。
- ・職員による「地域担当制」は、地区町会連合会、地区民生児童委員協議会の14地区に分けたエリア毎に常勤職員を配置し、地域担当の職員は担当する業務や所属する部署に関係なく、社協職員として地域を担当することを本来業務と位置づけました。
- ・地域担当制を実施するうえで、地域福祉を推進する専門職としての資質向上を図るため「地域福祉活動推進の中核的役割を担う中野社協の研修について」の職員プロジェクトチームを組織し、地域福祉活動の専門職としての本会独自の研修のあり方について検討し、平成16年3月に報告書を取りまとめました。
- ・また、第2次活動計画策定を平成16年度に終了したため、本会の経営を今後どう改革するかを検討する「経営改革会議」を理事・評議員を中心に組織し、経営改革職員プロジェクトチームも立ち上げ、月2回のペースで「1. 財務基盤強化」、「2. 事業改革」、

「3. 組織人事管理」の3つのテーマに分け、それぞれのテーマに沿った、事務局案の資料作成に着手しました。

- またプロジェクトチームでの議論が進み、本会の「活動と経営の理念」、「求められる中野社協の職員像」、「職員行動指針10か条」をとりまとめました。
- こうした一連の流れの中で、本会の職員は、社協職員歴が10年以上ある職員層が多数を占め、また社協のあり方が大きく注目をされる時代と重なり、本会が重点的に解決すべき課題は、第1に職員の人材育成、第2に年功序列の給与体系を改める、以上の点が少なくとも職員間で共通認識される結果となりました。これは、1年や2年などの数年で共通認識できるものではなく、少なくとも本会では、平成11年頃から本会のあり方が問われ続け、到達したものです。
- 特に人材の育成は、特別な打開策はありません。そのためには、職員自身がどのような知識、資格、技術が足りないのか。また、それを解決するにはどうしたらいいのかを「考え」、「実行」していくために組織的に取り組むことが必要です。
- また、人材の育成には、時間と経費がかかる課題であることを管理職はしっかり認識すべきと考えています。こうした中で、東社協から「共同募金60周年記念事業・新しい社協活動協働開発事業」の案内があり、応募することとしました。

7 事業内容

(1) 平成18年度

①内部研修の実施

「地域福祉活動推進の中核的役割を担う中野社協の研修について」の職員プロジェクトチーム報告に基づき、平成16年度から本会独自の研修として、株式会社Mマインドによる「EQ研修」を採用し、平成18年度も研修会を実施しました。

・テーマ

「職員間のコミュニケーション」、「アクションラーニング」、「危機管理」

・実施方法

株式会社Mマインドの刈田範博氏（本会には平成16年度から職員育成にアドバイスいただいている。）を講師に、グループ討議、ロールプレイなどを実施。

・職員を2グループに分け、それぞれのグループが合計3日間研修を受講。

②EQI診断の再受診

株式会社MマインドのEQI診断（行動特性検査）、EQ（心の行動指針）検査を平成16年度に常勤・非常勤全員に実施。その後、「EQ研修」を実施し、多くの職員の意識改革となったため、本事業の助成を受けられたことにより、再度、全職員に実施したうえで、①のEQ研修を実施。

③人事考課の本格的実施

平成16年度から試行的に人事考課を実施。経営改革委員から「人事考課が軌道に乗るのは早くても5年かかる、また、職員参加で実施することがポイント」との指摘を受けていたので、職員参加で、人事考課表の設計（行動/業務改善目標管理シート、勤務/マインド評価表）を行い、平成16年度から試行実施しました。

本助成事業をきっかけに、東社協に協力いただき、都内の区市町村社協へ、「人

「人事考課の導入」についてアンケート調査を実施していただきました。人事考課を実施している区市町村社協の取り組みを参考に、平成18年度は人事考課表の再設計、人事考課のあり方について再度検討することとしました。現在も人事考課を取り入れた人事管理については、検討中ですが、現在でも貴重な資料として活用しています。

(2) 平成19年度

①職員の意識改革、資質向上のための内部研修の実施

平成18年度に引き続き、外部講師を招いて「リスクマネジメント」等の内部研修を実施しました。平成16年度から本会独自で外部講師を招き、研修会を実施してきましたが、本会の「弱み」を研修のテーマに絞り込み、研修担当の職員が探してきた外部講師と事前打ち合わせを行った結果、参加した職員にも好評でした。

やはり、全社協、東社協が実施する職員研修よりも、本会の「弱み」や「不足する能力」、「気づき」などは、独自で研修を組み、実施したあとの振り返りができたため、内部研修の必要性が職員にも浸透してきました。また、日常業務に追われ、他の課の職員と意見交換する場が日常的にないので、本会独自の研修は、職員同士のコミュニケーションにも役立っています。

②城西ブロック社会福祉協議会中堅職員研修会の実施

以前より、本会独自の研修、全社協や東社協での研修の限界を感じていたため、城西ブロック単位での研修会を模索していました。そうした中で、本事業の助成を受けることができ、城西ブロック単位でのモデル中堅職員研修を企画、実施することを、「城西ブロック社会福祉協議会事務局協議会（常務理事、事務局長、次長、総務課長で構成）」で了承を得て、4日間にわたる研修会を本会の研修担当者会が企画し、城西ブロック各社協に呼びかけたところ24名の参加がありました。開催時期は、6月後半から7月にかけて実施し、本会の独自の内部研修で経験のある外部講師として株式会社Mマインドの刈田範博氏、NPO法人Uビジョン研究所事務局長飯村史恵氏（前東京都社会福祉協議会職員）に講師を依頼し実施しました。

日常的に集まる機会の少ない城西ブロックの社協職員が4日間の研修を受講し、同じ悩みを持っているとの共通認識が生まれ、次年度も実施して欲しいとのアンケート結果が得られました。やはり、単独の社協だけで実施する「強み」と「弱み」があり、また、全社協、東社協単位の研修では得られない貴重な研修となりました。しかし、次年度以降実施していく上で、「企画・実施」を城西ブロックの各社協でどう役割分担し実施するか、また、各社協の職員育成への考え方の違いのバランスをどうするかとの課題も残りました。

③試行錯誤する「人事考課を取り入れた人事管理制度」の構築

人事考課は、一歩間違うと、「職員の給与」だけに反映するための道具と認識されがちになります。確かに、給与への反映も最終的には必要かもしれませんが、少人数職員集団の本会では導入には慎重を期すのと同時に、職員参加でどこまで進めるかが鍵となります。現在も、人事考課を始めたのはいいのですが、どう構築していくかは暗中模索の状況です。成果主義では表せない職員の成績をどう客観的に評価するのか。また、評価者の視点や数少ない管理職の人事考課をどうするのか？…

そのため平成19年度からは、原点に戻り調査研究することとしました。幸い、福祉職場も人材育成に目を向ける重要性が、様々な分野で議論され、また、参考となる資料も届きますので、平成20年度には、本会の研修担当者会が中心となり「人事考課を取り入れた人事管理のあり方」について検討することとしました。

8 事業の課題及び成果・効果

(1) 中野社協の課題及び成果・効果

社協の存在意義が問われる中で、むしろ人材の育成に目を向けるのが遅かったと言えるでしょう。措置時代から選択・契約、民間事業者の福祉分野の参入、様々な分野で活動を広げるNPO団体、少子高齢社会、規制緩和・・・社協を取り巻く状況は、ここ10年で様変わりしました。こうした中で、少人数の職員で構成する本会は、職員こそ意識改革に目覚め、自ら行動を起こす専門職集団となるには、職員個々の努力だけでは限界があります。そのために何をしなければいけないのかの答えを出すのに随分時間はかかりましたが、ようやく方向性が見えてきたというのが実感です。しかし、「職員の育成には時間と経費をかける」、そのための手段を単に外部の手を借りるには限界があります。

この数年間は、中野社協の方向性をどうするのか？そのためには、職員自らが自身の不足する点に目を向け、その解決する手段を職員自身が見つめるしくみを組織的に保障していくかが必要となり、本事業への応募が本会の取り組み途中であった人材育成、人事労務の再構築に、より一層力が入った結果となりました。

(2) 他地区の反応

本事業を受け、東社協を通じて、本会の取り組みが周知され、他の社協からの視察、資料提供の要請を受けました。その際には、取り組み内容の情報提供のみではなく、うまくいっていない点についても必ず情報提供するよう努めました。また、城西ブロック単位で中堅職員研修が出来た点は、大きい成果といえます。

9 今後に向けて

職員育成と人事労務と社協の事業活動は常にリンクするものだと、これまでの取り組みで明らかになりました。意欲的に社協職員が地域福祉推進の専門職として組織的に業務に取り組むには、それなりの職員の人材育成と人事労務体制の構築は必要不可欠となります。特に少人数職場の区市町村社協には、職員の「良い所」を伸ばし、「弱い所」をどうカバーしていくか、この課題は、これまでの本会の取り組みでも今だ解決できない最大の課題です。

また、これらの取り組みをどう職員参加で行うか、それは「何でも職員が考えればいい、何でも職員参加でやればいい」という短絡的な答えでは解決できないと思います。それにはある程度のリーダーシップが取れる職員をまず育成し、その輪をどう広げていくかは、失敗の中から得られるものが多いと感じています。特別な能力の高い職員を育成するのでは決してありません。むしろ組織的に職員がモチベーションを高く持ちながら仕事に向かえるかどうかです。本会の取り組みは、まだまだ始まったばかりです。決してうまく行っている訳ではなく、これからも色々な情報、人脈を駆使しながら、本会らしい、職員の育

成と人事労務を模索していくこととなります。

最後に、こうした助成事業を実施していただいた、東京都共同募金会と東京都社会福祉協議会にこの紙面をお借りし厚くお礼申し上げます。

東京都社会福祉協議会 担当者コメント

(吉野 香奈恵／新井直行)

中野区社協では本事業を活用し、職員の育成や人事労務などに関する取り組みを実施してきました。しかし、実際には本事業が開始される前から活動計画策定や経営改革会議などと連動する形で、中野区社協の職員のプロジェクトチームが活発に検討を続け、社協としての今後の方向性、そのために求められる職員のスキルや能力、目標とすべき職員像などが明確化されてきた経過があります。こうしたボトムアップの検討があったからこそ、中野区社協の職員像、行動指針、人事考課表などが職員一人ひとりに意識され、前向きに受け止められているようです。成果主義ではない職員の成績の評価など難しい課題も残っていますが、中野区社協だけの課題ではないのではないかと思います。

また研修についても、各部署から選出された職員による研修担当者会で、毎年研修計画を立て、職員の要望をていねいに汲み取りつつ、職員自身が研修を企画し、準備しています。平成19年度はこうした成果をブロック研修という形で拡大し、平成20年度以降も取り組んでいく基礎がつけられました。

人材育成の結果はまだはっきり見えませんが、少しずつその芽は育っているように思いました。10年後の中野区社協がその存在感を発揮されているのではないかと楽しみです。

期待される中野社協の職員像

1 信頼される職員

(1) 経営面＝経営感覚がある職員

- ①明確な数値と根拠を持ち、説得力ある言葉で社協活動と経営について説明、アピールできる力がある。
- ②経営改革の意識を持ち、費用対効果の高い事業経営感覚（＝コスト意識）をもっている。

(2) 事業活動面＝区民の声に対し的確に対応できる職員

- ①地域の状況、区民の保健福祉に関するニーズや課題を的確にキャッチ、整理し、住民主体の福祉のまちづくりを考えられるセンスを持っている。
- ②町会・自治会、民生児童委員やボランティアなどと連携し、様々な地域活動情報を得て、つなぎ、コーディネートできる力を持っている。
- ③常に「個人の尊厳」、「自己決定の尊重」を基本とし、相談者の立場に立ち、最後まで誠意をもって相談に応じる力がある。

(3) 組織面＝法人組織の一員として力を発揮出来る職員

社会福祉法、定款「活動と経営の理念」等を意識して業務に取り組める。

(4) 事務管理面＝業務の優先順位を自ら管理でき正確かつ効率的に事務事業処理が進行できる職員。

文章表現力＝書類作成力や事務事業の進行管理・処理能力が高い。

2 人間性に富んだ中野社協の職員＝五感をバランス良く活用できる職員

- (1) 先が読め、常に最新の保健福祉情報を把握し、区民に説明できる。
- (2) 地域活動について洞察・分析力を持ち区民に語る力がある。
- (3) 常に相手の立場に立ち、傾聴し、共感し、感動できる能力を持つ。
- (4) 地域を歩き、地域を知ること喜びを持つ。

3 コミュニケーション、チームワークが取れる地域福祉のスペシャリスト

- (1) 職員一人ひとりの力を最大限発揮しながら、互いに補える力を持っている。
- (2) 職階に関わらず、必要な時に適切なリーダーシップがとれ、相手の意見を尊重した言動がとれる職員。

資料 2

2005年4月15日制定

中野区社会福祉協議会職員行動指針 10か条

私たち中野区社会福祉協議会職員のあるべき姿は、「服務規程」、「期待される職員像」等に示されている。その「社協・福祉職員像」を目標として、ともに組織人としての自己改革を行い、区民の信頼をもとに地域福祉を推進するため、私たちが日常的に心がけ、実行するための行動指針を以下のとおり定める。

- 1 職員は自己の人生観、価値観及び利害により区民との関係を形成しない。
- 2 職員は、接客、電話応対等の際、分け隔てなく、「傾聴、親身、迅速」を旨とし、挨拶、名乗りから用件の済むまで、明るく、真摯に接する。
- 3 職員は、環境意識を高め、日常的にごみの減量とリサイクル及び節電・節水など、省エネ、省資源に努める。
- 4 職員は、身だしなみ、行動、会話など常に TPO を心がける。
- 5 職員は、危機管理意識をもち、災害や非常事態に備える。緊急連絡、社協業務のための職員名簿等は適切に保管し、目的外に使用しない。
- 6 職員は、業務に必要な情報機器の使用、ことにインターネット利用等を行わない。
- 7 職員は、自らの席で業務以外の携帯電話の発信は行なわない。家族からの緊急連絡受信等は、原則として固定電話による。
- 8 職員は、適切な情報管理や、他の職員にも必要な書類等の保管場所がすぐ分かるなど情報共有のため、常に整理整頓に努める。
- 9 職員は、金券類、ことに現金を取り扱う場合、細心の注意を払う。
- 10 勤務中の嗜好品、茶菓等の摂取には節度を保つこと。

資料 3

2008年度 地域担当制担当者一覧

(2008年4月1日現在)

南部地域担当責任者…地域福祉課長：松本 洋子

南 中 野	関 根 勉	(総務課)
弥 生	志田 久美子	(ほほえみサービスセンター)
東 部	出竹 美奈	(ほほえみサービスセンター)
鍋 横	佐々木 祐二	(中野ボランティアセンター)
桃 園	片岡 淑子	(総務課)
昭和・東中野	谷 内 孝	(ほほえみサービスセンター)
上 高 田	関 真 実	(中野ボランティアセンター)

北部地域担当責任者…総務課長：秋元 健策

新 井	丸山 建一郎	(総務課)
江古田	吉 野 浩	(中野ボランティアセンター)
沼 袋	黒木 俊一郎	(アシストなかの・権利擁護センター)
野 方	大友 昌一	(総務課)
大 和	阿久澤 仁美	(ほほえみサービスセンター)
鷺 宮	小山 奈美	(アシストなかの・権利擁護センター)
上 鷺 宮	松尾 由佳	(総務課)

総括責任者…事務局次長：木内 浩

★お知らせ★

中野区社会福祉協議会 会員募集

普通会員 年 1,000円から (個人、商店、グループなど)

団体会員 年 5,000円から (地域団体など)

特別会員 年10,000円から (個人、企業など)

●問合せ 総務課 Tel 5380-0751

使用済み切手、インクカートリッジ、書き損じハガキ、
未使用のプリペイドカード、商品券集めています。

●問合せ 中野ボランティアセンター Tel 5380-0254

資料4

2007（平成19）年度：城西ブロック社会福祉協議会
中堅職員研修（モデル事業）

1. 実施の目的

社会福祉法、介護保険法、障害者自立支援法など福祉を取り巻く状況は、ここ数年で大きく変化した。また、指定管理者制度やNPO法人などにより、公助には民間活力の導入が図られ、社会福祉法人のあり方が問われている。

こうした中で、社会福祉協議会は、他の社会福祉法人とは異なり、社会福祉法に規定されているとおり、地域福祉活動推進の中核的役割を果たすことが役割とされ、全国にネットワークを有している社会福祉法人である。そこで、社会福祉協議会の経営・運営の核となるプロパーの中堅職員の資質向上を図るため、モデル事業として城西ブロック社協中堅職員研修を実施する。

2. 主催

城西ブロック社会福祉協議会事務局協議会

3. 企画担当

中野区社会福祉協議会

4. 内容・期間

下記のとおり平成19年6月から7月の4日間講座

(1) 1日目：6月21日（木）16時～19時

テーマ：「各社協経営の今後の課題・各社協固有職員から報告」

(2) 2日目：6月28日（木）16時～19時

3日目：7月5日（木）16時～19時

テーマ「目標設定の仕方、タイムマネジメント」

講師：(株) エム・マインド 刈田 範博 氏

(3) 4日目：7月12日（木）16時～19時

社会福祉法人で働く職員としての自覚

講師：NPO法人Uビジョン研究所 飯村 史恵 氏

(4) 開催時間

4日間とも午後4時から7時を予定しています。

最終日には、会費制で懇親会を予定します。

(5) 会場

4日間ともスマイルなかの（中野区社会福祉会館）3階会議室

5. 参加者

城西ブロック社会福祉協議会の各事務局長が指名する固有職員

各社協5名以内

6. 経費

城西ブロック社会福祉協議会事務局協議会から5万円を負担する。

その他に要する経費は、中野社協が東社協から助成を受けている「新しい社協活動協働開発事業」を活用する。

※この研修会は、東京都共同募金会の配分金（60周年記念事業）により実施します。

※この研修会は、モデル事業として、中野区社会福祉協議会が企画し、城西ブロック社会福祉協議会事務局協議会が主催して実施します。

社協のPR強化と会員制度の充実に向けて

❶ 事業名：「基盤強化と広報活動」

❷ 実施期間：平成18～19年度

❸ 実施社協

社会福祉法人国分寺市社会福祉協議会（総務担当）
〒185-0003 国分寺市戸倉四丁目14番地
TEL：042-324-8311／FAX：042-324-8722

❹ 国分寺市の特色（平成20年4月現在）

人口	116,765人
世帯数	55,011世帯
自治会数	124自治会
自治会加入世帯	22,659世帯（全世帯の約41%）

❺ 総経費

1,775,289円（うち助成金額1,500,000円）

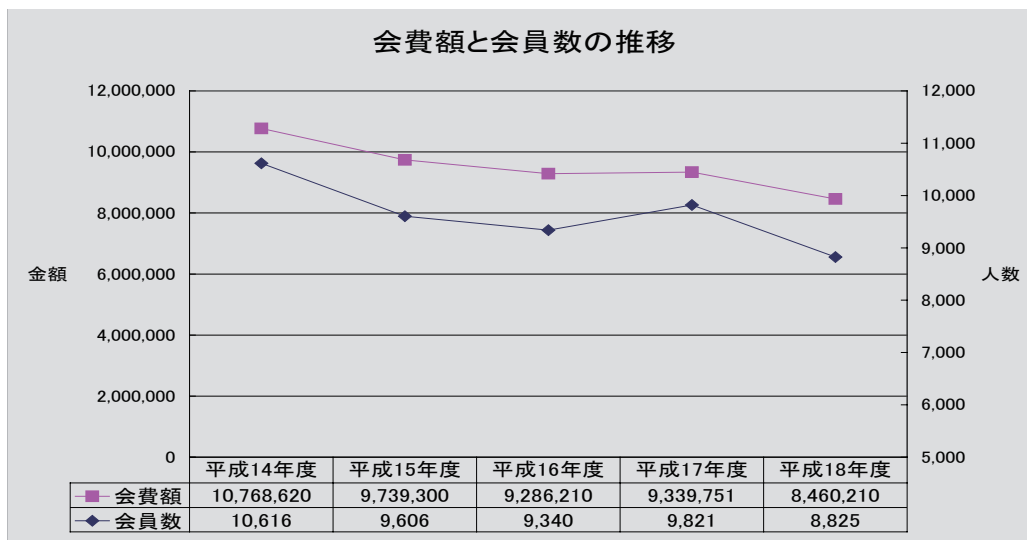
❻ 取り組みのねらいや背景

平成8年度をピークに、自主財源である会員会費をはじめ寄付金・募金などが減少してきました。会員会費では、5年間で約230万円の減少であり、また、協力者数についても約1,800人の減少となりました（図-1）。このままでは、本会が取り組む住民主体の小地域福祉活動へも少なからず影響が懸念されました。

そこで、平成18年度に設置した「第2期国分寺市地域福祉活動計画」の中に、作業部会の一つとして「財政部会」を設け、財政基盤強化の推進方策についても検討することになりました。具体的には、①会員拡大への工夫、②新しい寄付への工夫、③収益事業の検討の3点に着目し、現状分析と今後の対応策について検討が加えられました。

その結果、「社協会員システムの構築」や「会員のメリット性」「会員推進グッズ」などの具体的な事業イメージが示されました。

図一 1 「会費額と会員数の推移 平成14年度～平成18年度」



7 事業内容

(平成18年度)

財政部会では、部会委員から次のような質問が出されました。

- ・自分の家にもきていると思うが、自分自身が会員になっているのかどうか分からない。
- ・市民も「会員」なのかどうか、分っていないのではないかな？
- ・会費や寄付は何に使われているのかよく分からない。
- ・寄付とかがいろいろな所から回ってくる。何が「会費」で「寄付」なのか分からない。
- ・社協の位置付けが明確でない。市との関係が分からない。
- ・パンフレットは見る気がしない。

部会委員は、社協役員や社協協力団体から選出しています。その協力団体の構成員においても、「社協」に対する理解や認識が非常に薄いことを実感すると共に、市民には更にその理解や認識が薄いという結論に至りました。また委員からは、「会員特典」や「会員グッズ」を設けたとしても、それが直接現状の問題解決につながるとは言えないという意見も出されました。そもそも「社協会員」は「寄付」に近い「会員制度」であり、いわゆるスポーツジムなどの「利用会員」とは区別されるべきもので「参加型の会員」と位置付けるべきものとも言えます。しかし、これまで関わりのなかった住民に対する会員制度へのPRとして、「会員特典」を取り入れていくことによる効果も期待できるとの意見もあり、「社協ふくし講座（映画上映会）」で会員特典を付加してみました。

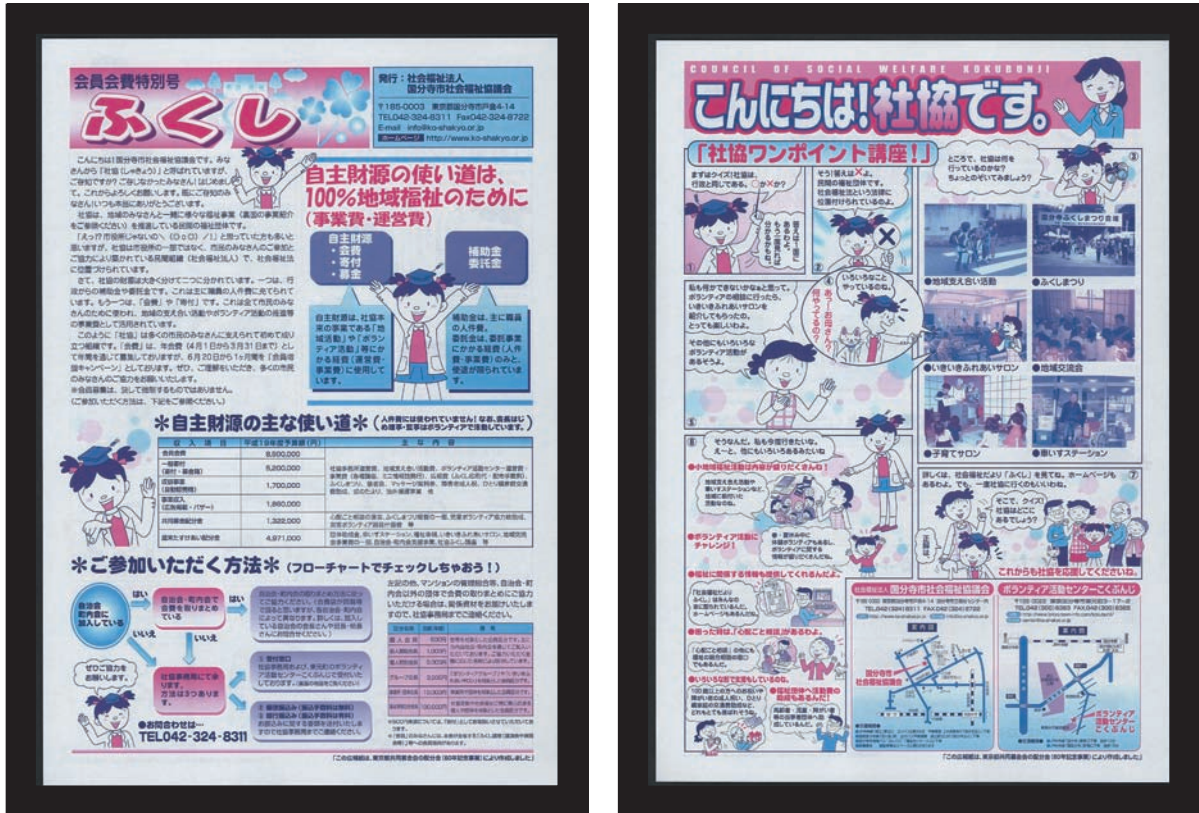
また、議論を重ねていくうちに、当初掲げていた目的である「会員拡大への工夫」「新しい寄付への工夫」「収益事業の検討」を実現させるための大事な要素が「広報活動の強化」であると結論が出されました。更に、広報活動の強化のキーワードとして、「透明性」と「分かりやすさ」が挙げられました。

そこで、これまで自治会・町内会を中心に配布していた会員会費増強用パンフレット「こんにちは社協です！」の内容を全面的にリニューアルし、「会員会費特別号 ふくし（平

実践報告

成19年度版)」(図一2)として、全世帯配布に切り替えました。紙面では、会費や寄付金・募金が社協事業に活用されていることや、社協事業の紹介をマンガを活用して説明しました。

図一2 「平成19年度会員会費特別号 ふくし」



(平成19年度)

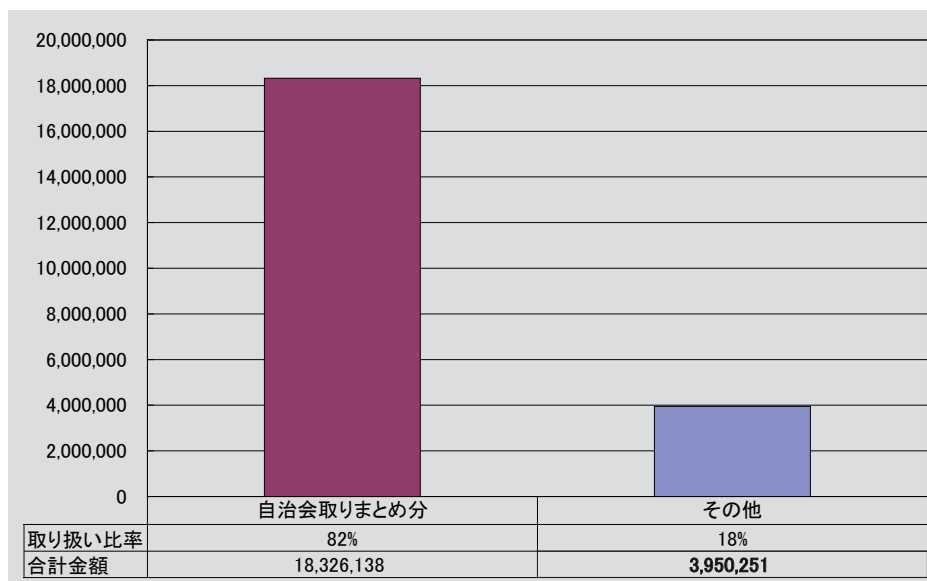
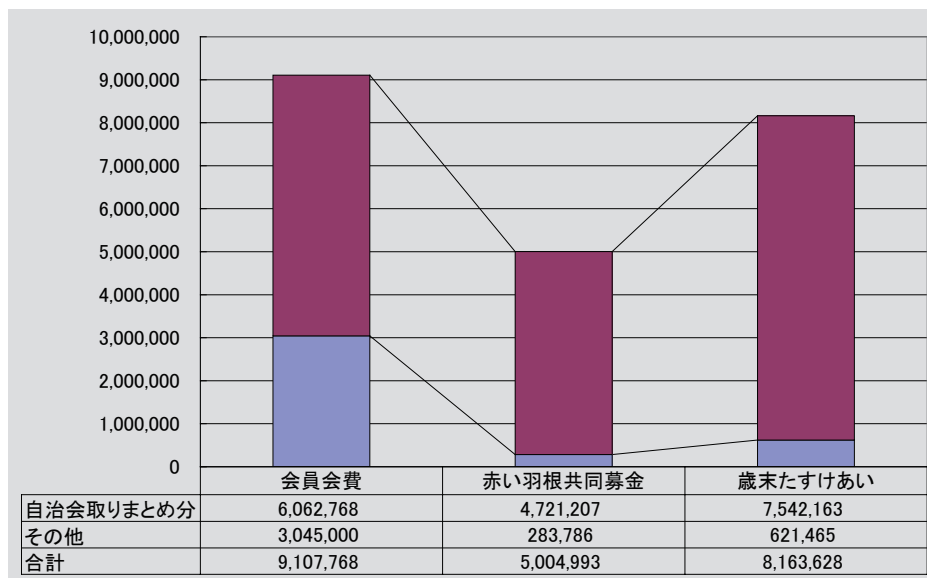
更に、収入面ばかりだけではなく、支出面についての見直しを目的とした「社協事業見直し委員会」を新たに設置し、既存事業の見直しに取り組みました。理事会では、踏み込んだ協議ができない各事業について、委員会では、事業のこれまでの成果を尊重しつつも、現状に即した事業展開がなされているかどうかを踏まえ協議を重ねました。

また、会員会費の現状分析を踏まえ、これまで未着手であった自治会・町内会未加入者(または、未加入地域)や若い世代、大型マンションの住民等への広報手段として、全編マンガを取り入れた小冊子「しゃきょうマガジン」を発行しました。この小冊子では、社協についてだけではなく、自治会・町内会についても触れており、作成にあたっては実際に自治会・町内会の役員と懇談を重ね、現在自治会・町内会が抱えている問題や活動内容及び意義などについて、マンガに盛り込みました。

現状では、会費をはじめ、赤い羽根共同募金・歳末たすけあい募金について、全体の82%を自治会・町内会の協力(図一3)により集められています。しかし、自治会・町内会も加入者の減少(高齢を理由に退会するなど)や大型マンションの住民が自治会・町内会に加入しないというケースも多く、また、役員の担い手不足など多くの課題を抱えています。そうした自治会・町内会の課題の多くは、社協の課題とも類似しています。この

小冊子は、社協の会員増強用としても、自治会・町内会の加入促進用としても活用できることが大きな特色です。

図-3 「区分別 自治会取りまとめ表」



8 事業の成果・効果

(成果・効果)

「会員会費特別号 ふくし」の効果として、前年度比で会員数は微増しました(図-4、5)。会費金額は大幅なダウンにならなかったものの、依然として減少傾向が続いています。しかし、寄付(会員会費を除く)については、指定寄付以外ではほぼ横ばい状態が続き、固定的な寄付者以外の新たな寄付者が増えてきています。(図-6)

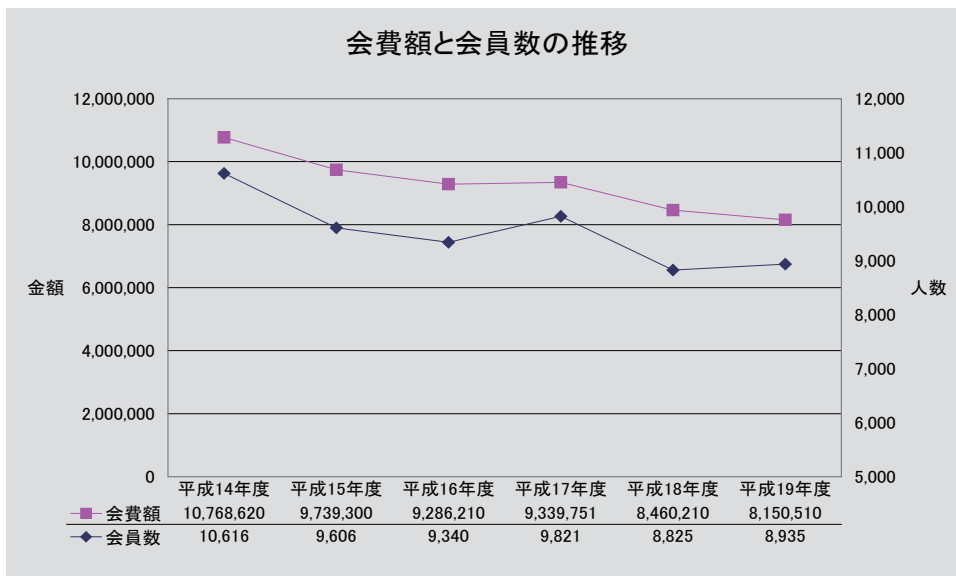
広報活動について、配布方法の変更や紙面の工夫をしたことにより、自治会・町内会未

実践報告

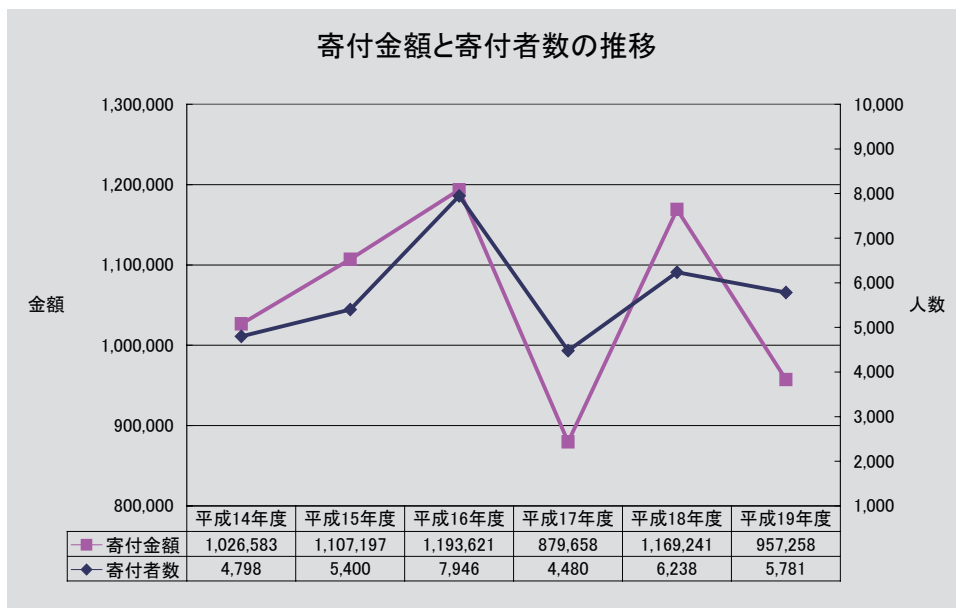
加入者から広報を通じて直接会員加入や寄付申込みが多くあった他、以下のような市民の声が寄せられました。

- ・ 20年以上住んでいるが、初めて会員会費について知ることができた。
- ・ 会員になると色々面倒かもしれないので、寄付をします。
- ・ 自治会としては、会員だと縛りがあるようで集めにくい。寄付だと協力者も多いと思うのだが…。
- ・ 会員ならば、もっとメリットを明らかにしないと集まらないのではないか。
- ・ 今まで、社協は市役所の一部だと思っていた。

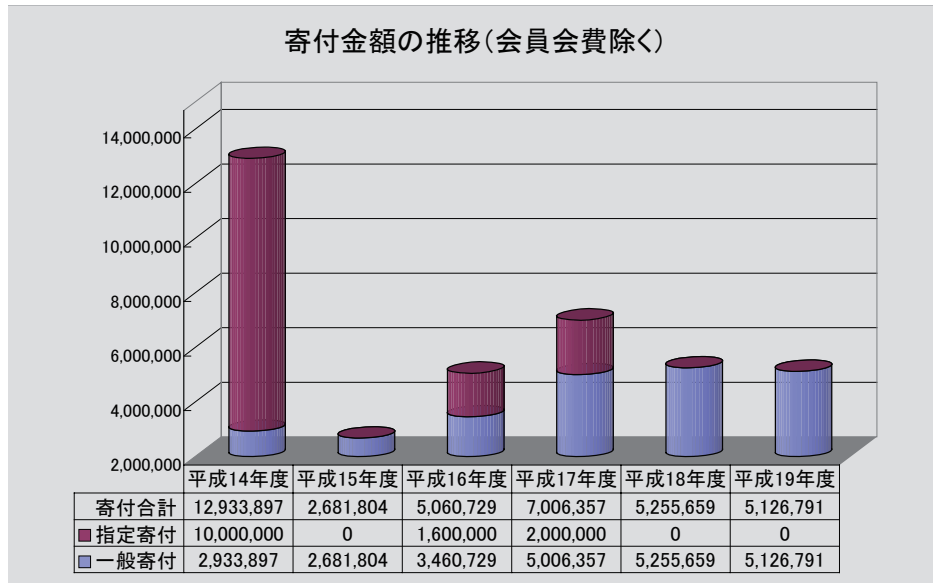
図一4 「会費額と会員数の推移」



図一5 「寄付金額と寄付者数の推移」



図一六 「寄付金額の推移（会員会費除く）」



9 今後に向けて

(今後の取り組み内容)

- ①自治会・町内会との連携強化
- ②透明性のある予算書・決算書づくり
- ③分かりやすい広報活動
- ④職員の意識改革

社協の基盤強化とは、必ずしも会費や寄付・募金の充実による財源確保だけではなく、住民の理解と参加によりはじめて達成されるものと思われます。より多くの住民の理解と参加を得るためにも、広報活動の充実が今後も大きな課題です。今回作成した小冊子「しゃきょうマガジン」を活用し、自治会未加入者（未加入地域）や大型マンション等に対し社協 PR と会員会費の推進を働きかけていきます。

しかし、一方で住民からは会員制度に抵抗感を受けるという声も多くあり、実際に会費額に比べて募金額が約150万円も多い（図一三 参照）。会員制度の抜本的な改定は現時点で難しいが、会員と非会員を区別し、非会員に対する非サービスではなく、あくまでも社協への理解と参加を促す意味での「会員のメリット」を具体化させて、会員制度の充実を進めていきます。

また、社協の予算書・決算書は必ずしも市民にとって分かりやすいものではありません。広報紙ばかりではなく、より分かりやすく工夫することが必要です。更に、職員一人ひとりが限りある大切な財源をどのように活用していくのかを認識することが必要と考えています。

東京都社会福祉協議会 担当者コメント

(池田明彦／真鍋亜紀)

国分寺市社協が取り組まれた会員の増強や社協のPRは、今日、特に関心の高いテーマとなっています。このテーマは「なんとか会員の減少を防ぎ、会費も増強したい」という矮小化された議論になってしまいがちですが、そもそも社協は何を目指している団体なのか、そのことが住民に伝わっているのかを考える必要があります。

今回、国分寺市社協では、会員・会費がどのような意味を持つのか、あらためて考え、社協の取り組みを伝える「会員会費特別号」や「しゃきょうマガジン」を作り出したことは評価すべき事項です。また、町会・自治会未加入者にも積極的にアプローチしたことも新たな試みです。このテーマは永遠の課題ですが、「この社協に協力したい」と住民等に思われる社協づくりが今後も課題となります。

資料

しゃきょうマガジン



SHAKYO MAGAZINE

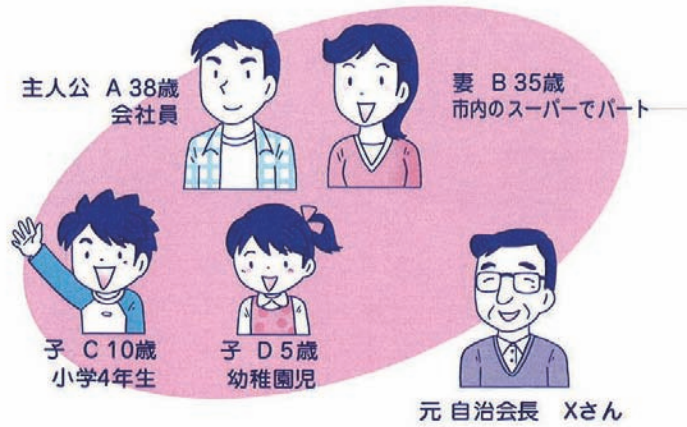
しゃきょうマガジン もくじ

第1話 『しゃきょう』って何だ？	1
第2話 『自治会』って何だ？	12
社会福祉協議会（社協）とは？	19
ボランティア活動について	21
社協の財源は？	22
会員会費とは？①	23
会員会費とは？②	24
会員会費における、よくあるご質問Q&A	25
連絡先一覧	26
MEMO	28

第1話

『しゃきょう』って何だ？

2ヶ月前に緑豊かな国分寺市に念願の一戸建て住宅を購入（建売住宅）。周りには約100世帯が住んでおり、静かな住宅街。この地域では、小さいながらも自治会が組織されていた。Aさんが引越した時に、お隣のXさん（自治会会長）から自治会への加入を勧められた。これからご近所付き合いも必要だと思い加入した。
しかし、2ヵ月後・・・。



2



4



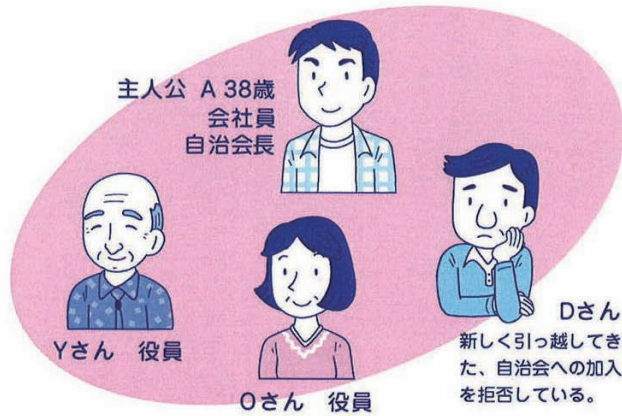
3

第2話

『自治会』って何だ？

自治会活動も軌道に乗ってきたある日！一本の電話が…

先月、今まで空き地だった場所に10軒の住宅が建ちました。早速、会長をはじめ役員が自治会として自治会へのお誘いに伺った。半分くらいは快く加入していただいたが、あるお宅に「考えさせてほしい」と断られてしまった。



12



14



13

経営改革推進事業 —マスタープランの具現化に向けて—

❶ 事業名：経営改革推進事業 —マスタープランの具現化に向けて—

❷ 実施期間：平成18～19年度

❸ 実施社協

社会福祉法人西東京市社会福祉協議会（総務課法人運営係）

〒202-0013 東京都西東京市中町一丁目6番8号 保谷東分庁舎内

TEL：042-438-3774 FAX：042-438-3772

❹ 西東京市及び西東京市社協の概況

○平成13年1月21日に旧田無市と旧保谷市が合併。西東京市は21世紀最初に新設合併により誕生した市です。

○平成13年4月に旧両市の社会福祉協議会が合併。

(1) 西東京市

・位置…東西に細長い東京都のほぼ中央北部。新宿や池袋へ電車で約20分。旧両市ともベッドタウンとして発展してきました。

・面積…15.85km²（東西に4.8km、南北に5.6km）

・人口…合併時は179,710人。

平成20年5月1日現在、下表のとおりです（世帯数87,237世帯）。

	全人口	65歳以上人口	高齢化率
合計	193,501人	37,923人	19.6%
男性	95,408人	16,081人	16.9%
女性	98,093人	21,842人	22.2%

・合併前後から、企業（三共製薬、住友重機械工業〔敷地の一部〕、石川島播磨重工業）移転後、跡地への大型マンション建設が続き、人口は増加傾向にあります。

シチズン時計本社・田無工場、損保ジャパン事務本部ビル、アニメ「ドラえもん」「あたしんち」を製作しているシンエイ動画などが所在しています。スカイタワー西東京は、通称西東京タワーまたは田無タワーと呼ばれ、高さ195mで日本の塔では6番目の高さとなっています。

(2) 西東京市社協

- ・旧両市の社協ともに、昭和60年～平成7年にかけて市からの受託事業（デイサービス）及び作業所の運営を展開していました。施設運営を中心とした在宅福祉サービスの比重の高い（予算規模、職員数など）、いわば「直接サービス提供型社協」としての骨格はこの時期に形成されています。現在、在籍する多くの職員はこの時期に採用されています。
- ・合併に際しましては、各事業についてそのまま全てを実施していくことでスタートしました。しかし、合併後の西東京市社協を取り巻く状況は、社会福祉基礎構造改革による大きな制度改革が次々に行われるなど、大変厳しい時代に突入しました。
- ・このような状況のなか、西東京市社協は、平成14～15年度にかけて、市民参画による西東京市地域福祉活動計画策定委員会を設置し、合併後の西東京市社協の羅針盤ともなる基本計画として、第1次地域福祉活動計画を策定しました。『西東京市地域福祉活動計画』（平成16年3月策定。計画期間・平成16～20年度）は、「一人ひとりの個性をいかし、ともに支えあい、みんなでつくる私たちのまち」を基本理念として、西東京市の市民一人ひとりが地域福祉の充実のために、自ら活動の主役となって実践していくことを目的としております。

平成20年度におきましては、上記第1次地域福祉活動計画の達成評価、見直しを踏まえ、第2次地域福祉活動計画策定委員会を設置し、策定に取り組んでいます。

5 総経費

1,591,853円（うち助成金額1,500,000円）

6 事業実施の背景

(1) 経営委員会の設置

- ・『西東京市地域福祉活動計画』では、
西東京市社協の事業体制の確立のため「社会福祉協議会には、経営の観点に立って、サービス事業者としてのみならず、小地域福祉活動やボランティア活動、市民活動の推進なども含めた社協の活動・事業全般を通じて、地域福祉活動を推進していくことが求められています。そのためには、経営の観点に立った活動・事業運営理念と責任体制の明確化を図るとともに、事務局体制の再構築を図ることが重要です。」

具体的事業として「経営委員会の設置」「社会福祉協議会発展・強化計画の策定」が提起されました。

そこで、平成17年3月に経営委員会を設置。経営委員会では当面2カ年で、事業運営のビジョンや目標を明確にし、地域福祉活動計画の内容などを踏まえ、その実現に向けた組織、事業、財務に関する具体的な取組みを明らかにする「マスタープラン（社協発展・強化計画）」を策定し、会長に提言することを任務としました。

(2) 経営委員会の常設化

- ・平成19年度より、平成19年3月「西東京市社会福祉協議会マスタープラン～改革への指針～」の完成とともに、経営改革推進事業の継続性を図り、経営委員会を隔月開催の常設化として、マスタープランに示された「改革の5つの柱」に対する具現化

に向けた取り組みを進めています。

(3) 職員の意識改革・人材育成

- ・本事業を推進するため、職員の意識改革・人材育成と資質の向上を目的とした外部研修への参加ならびに、内部研修による啓発、を推進することとしました。

(4) 協働開発事業としての位置づけ

- ・東社協への支援依頼として、(1)、(2)の経営委員会へは委員として参画していただき、他社協などの情報提供やファシリテーター的役割をお願いしてまいりました。
また、(3)の職員の意識改革・人材育成については、職員研修等の企画への相談にものってもらったこととしました。

7 事業の実施状況

平成18年度

(1) 経営委員会によるマスタープランの策定

- ①既に設置されておりました経営委員会による先進社協の視察（17年8、9月）
- ②経営委員会からの「中間報告書～改革の提案～」が示される（18年3月）
- ③西東京市社会福祉協議会の将来像に関するアンケート実施（18年8、9月）
対象者：理事、監事、評議員、正規職員、嘱託職員、臨時職員
- ④職員によるワーキンググループの立ち上げ（18年7月～12月）
3部会26名参加、中間報告書の検討と具体的提案を行う
- ⑤西東京市社会福祉協議会マスタープラン～改革への指針～を策定（19年3月）

(2) 職員の意識改革にむけた職員研修について

◎研修関係

- ①市区町村社協基幹職員研修
全社協主催7月共通コース・4名参加
市区町村社協基幹職員研修
全社協主催2月選択コース・1名参加
- ②社協活動全国会議
全社協主催10月・1名参加
- ③職層別研修〔指導的職員研修〕
福祉人材センター主催12月・11名参加
参加職員：（全係長職（市派遣職員1名除く））
- ④区市町村社協マネジメント研修
東社協主催2月及び3月・4名参加
- ⑤職層別研修〔管理職研修〕
北北ブロック主催で独自開催 1月27日（土）
全6社協より全事務局長含み計12名参加（内、当会は全管理職参加）
テーマ：「社会福祉協議会の動向と管理職員の役割」
講師：清水皓毅氏（エイデル研究所）
- ⑥職層別研修〔主事職研修〕

西東京市社協として独自開催 3月16日(金)

主事職22名(主事職の7割が参加)及び係長、管理職含め計26名参加

テーマ:「社会福祉協議会の歴史と今後の展望」

講師:和田敏明氏(ルーテル学院大学教授)

⑦管理監督者研修「メンタルヘルス研修」〔係長及び管理職対象〕

西東京市社協として独自開催 3月12日(月)西東京市役所保谷庁舎にて

対象職員全員16名参加

テーマ:「職場の健康づくりと管理監督者の役割」

講師:伊東正裕氏(新潟医療福祉大学教授)

◎資料等の購入(全社協より)

①「地域総合相談生活支援システムの構築にむけて」

経営委員会及び職員担当チーム、ワーキンググループの資料として活用

②「市区町村社協発展・強化計画策定の手引き」

経営委員会及び職員担当チームの資料として活用

③「社協新人職員ハンドブック」

全正規職員に配付。主事職研修の事前学習資料として活用)

平成19年度

(1) マスタープランの具現化に向けて

前述のように経営委員会を隔月開催常設化として、平成19年3月に出来上がった西東京市社会福祉協議会マスタープランの「改革の5つの柱」は次のとおりです。

《改革の5つの柱》

第1の柱:介護保険法改正・障害者自立支援法などの変化に向けた事業展開

第2の柱:地域総合相談・生活支援への取り組み

第3の柱:財源の見直し

第4の柱:人事計画・人材育成の模索

第5の柱:事業執行体制の見直し

その具現化に向けての第1歩として、マスタープランで示された「5つの柱」について理事会の席で経営委員会委員による説明ならびに意見交換会(初めての試み)、職員へ「5つの柱」についてのアンケート及び意見交換会を実施しました。

①理事会との意見交換会の実施

日時:平成19年11月27日(火)午前10時~

参加人数:理事・監事11名 経営委員会委員3名 事務局5名

内容:5つの柱についての説明及び意見交換

特に、財源に関する会員会費の取り組みについて意見が交わされた

考察:理事会をはじめ、評議員会とも意見交換の場を持ち、定期的に情報の提供

や交流を進めていくことが望まれます。

②職員（正規）アンケートの実施

期 間：平成20年1月8日～20日

回収人数：37名（回収率77%）

内 容：5つの柱について、それぞれの現状、課題、提案、その他意見を記述形式で回答してもらいました（無記名式）

③職員（正規）との意見交換会

日 時：平成20年1月29日（火）午後6時30分～8時30分

参加人数：職員32名 経営委員会委員5名

内 容：2グループに分かれて意見交換

事前アンケートを行っていただきましたので、各職員の思いや考えを改めて発言する場となりました。

考 察：各職員の現状にある思い、そして各部署における改革に向けた課題等を話すことで共有が図れたと思います。中長期的な展開への取り組みが今後の課題でもあります。

(2) 職員の意識改革に向けた職員研修について（継続取り組み）

◎研修関係

①東社協新任職員研修

東社協主催 5月・1名参加

市区町村社協基幹職員研修

全社協主催 10月・選択コース1名参加

②社協活動全国会議

全社協主催 11月・1名参加

③区市町村社協会長・役員・事務局長研究協議会

東社協主催 7月・2名参加

④関東ブロック郡市区町村社協職員合同研究協議会

東社協他主催 7月・3名参加

⑤冬の公開研究セミナー

テーマ「コミュニティソーシャルワークと社会福祉専門教育」

日本地域福祉研究所主催 12月・3名参加

⑥都内区市町村社会福祉協議会コミュニティワーク研修

東社協主催 12月・1名参加

⑦労務管理 衛生推進者養成講習会

社団法人三鷹労働基準協会主催 2月・1名参加

⑧労務管理 社会福祉法人事業者人事制度運用研修

東社協・福祉人材センター研修室主催 2月・2名参加

⑨全社協「地域の福祉力セミナー」

全社協主催 2月・2名参加

⑩地域協同推進フォーラム

地域協同推進フォーラム実行委員会主催 2月・2名参加

⑪地域福祉フォーラム2007

テーマ「東京における新たな地区社協づくり」

東社協主催 2月・2名参加

⑫内部職員研修〔管理職、係長職、主事職研修〕

西東京市社協独自開催 1月10日(木)18時～20時

会場：田無総合福祉センター視聴覚室

正規職員37名参加

※初めての試みとして、参加できなかった職員へは研修内容をDVDに録画し、復命書を促しました

テーマ：「コミュニティソーシャルワークとは何か

～地域福祉における社協の役割から考える～」

講師：森本 佳樹 氏（立教大学教授）



コミュニティソーシャルワーク研修風景

⑬内部職員メンタルヘルス研修〔主事職対象〕

西東京市社協独自開催 2月28日(木)16時15分～18時

会場：田無総合福祉センター視聴覚室

主事職26名及び管理職、係長職含め 合計30名参加

テーマ：「職場のメンタルヘルスセルフケア

～自らの心の健康に目を向け心身ともに健康を保つために～」

講師：安藤 亘 氏

(社会福祉士・精神保健福祉士事務所 i さぼーとステーション代表)



メンタルヘルスセルフケア研修風景

8 事業の成果・効果及び課題

〔成果・効果〕

- ・多くの職員、管理職、役員が、何らかの形で本事業に参加しました。単年度のみならず、複数年度にまたがる事業により、継続の重要性、中長期的視点の必要性を改めて認識するとともに、経営改革に対する危機意識を高めることができましたと思います。

〔課題〕

- ・今後のマスタープラン具現化の体制づくりと進行管理についての検討。また、事務局をはじめとして、役員、各職員への継続性のある経営改革の意識付けと人材育成及び組織体制の検討も必要であると考えています。

9 今後に向けて

- (1) 経営委員会を常設化したことにより、「マスタープラン」の具現化への取り組みを推進しながら、併せて進行管理的役割を行う。
- (2) 「マスタープラン」で提起されている、コミュニティ・ソーシャルワークを実践できる体制づくりとして、人材育成の観点からも全職員を対象に資質向上の研修を継続して実施していきたいと考えています。
- (3) 20年度、単年度で見直し・策定となる「第2次地域福祉活動計画」と「マスタープラン」で示された取り組み課題を部分的にリンクさせながら、新しい「地域福祉活動計画」として策定に取り組めていければと思います。

東京都社会福祉協議会 担当者コメント

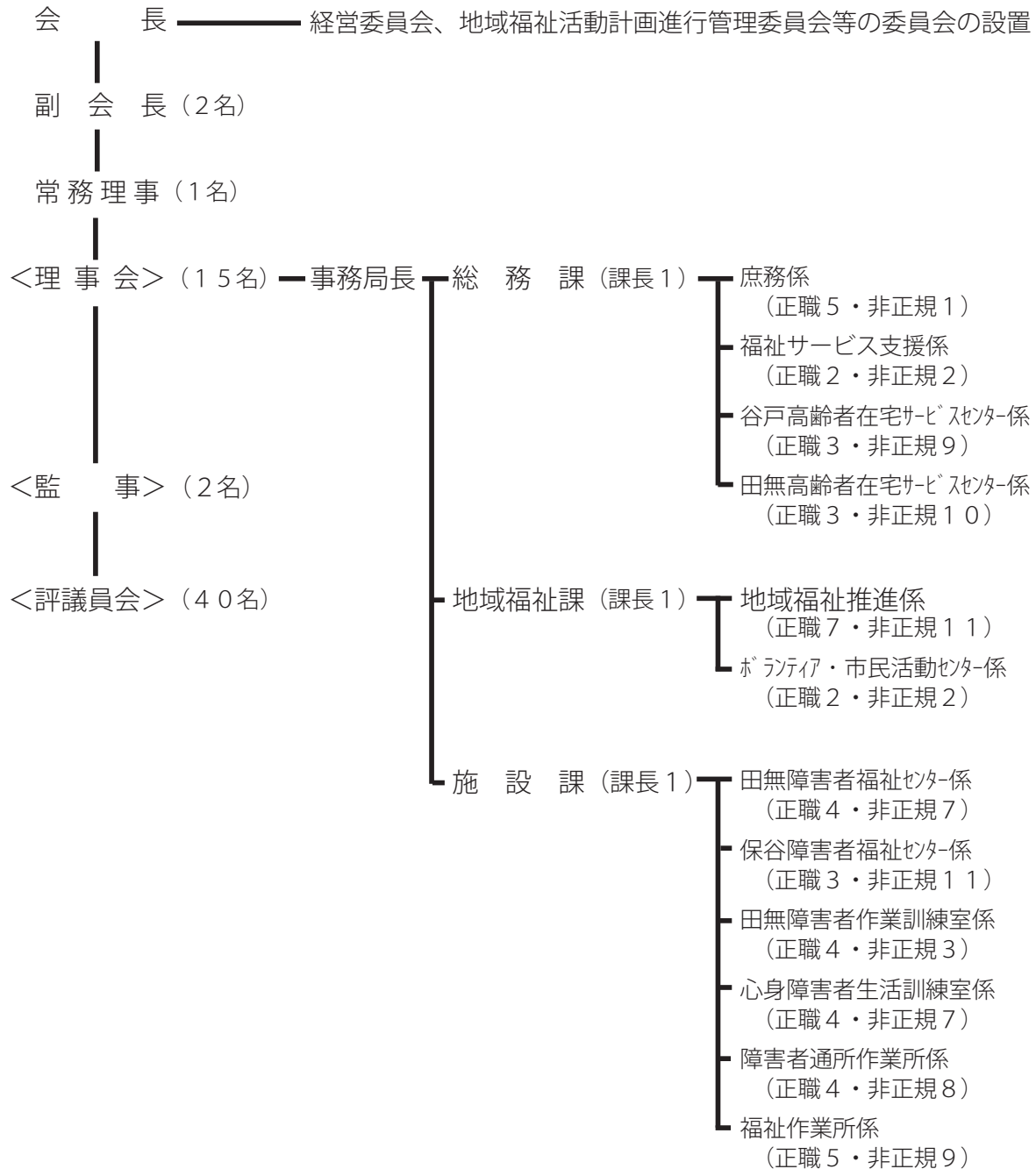
(川井誉久)

近年、介護保険制度の大幅な改正、障害者自立支援法の施行、指定管理者制度の導入などにより、多くの区市町村社協が経営のあり方を根本的に見直すことが求められています。西東京市社協においても、施設サービスを中心とした既存事業の見直しといういわば大きな逆風の中で「経営再構築」の検討が開始されました。折りしも機を一にして、国においては社協の基本的な役割をあらためて明確にする検討が進められています。

西東京市社協がマスタープランにより提起した「地域福祉マネジメント型への転換」は、まさにこうした潮流を先取りしたものとと言えます。広範な職員参加と役員のリーダーシップにより取り組まれたこの実践が、近い将来、全国の社協をリードするような形で大きく花開くことが期待されます。

参考 組織体制の推移

社会福祉法人西東京市社会福祉協議会 組織図（平成18年4月1日現在）



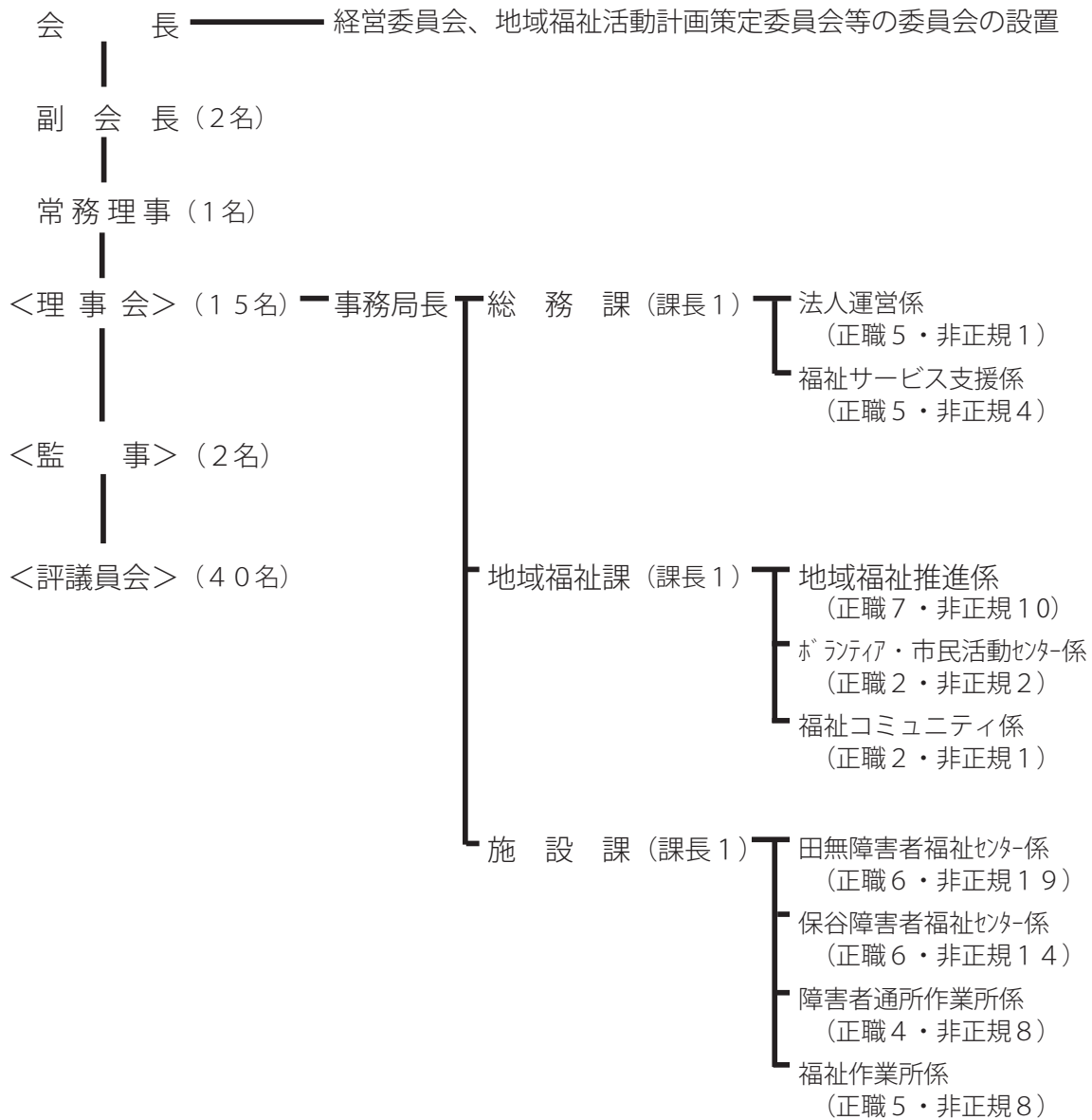
[事務局体制] 3課12係

[職員構成] 正規職員50人（うち西東京市からの派遣2人）非正規職員80人

- ・管理職 4人（事務局長1、課長3）
- ・係長職 12人
- ・主事職 34人

経営改革・事業見直しに関する取り組み 西東京市社会福祉協議会

社会福祉法人西東京市社会福祉協議会組織図（平成20年4月1日現在）



[事務局体制] 3課9係

[職員構成] 正規職員46人（うち西東京市からの派遣1人）非正規職員67人

- ・管理職 4人（事務局長1、課長3）
- ・係長職 10人
- ・主事職 32人

◎合併時（平成13年4月）は

[事務局体制] 5課14係

[職員構成] 正規職員71人（うち西東京市からの派遣5人）非正規職員77人

- ・管理職 7人（事務局長1、課長職6）
- ・係長職 14人
- ・主事職 50人