
「気づきを築く場」の運営手法 社協マネジメントノート

(平成24年度社協マネジメント研究会報告書)

〘ヨコぐし力〚UP!

タテ割りではなくヨコぐしで考え、
育ち合うための練習帳です。

社会福祉法人 兵庫県社会福祉協議会





CONTENTS

体験型マネジメントのススメ	P. 2
---------------------	------

Lesson！「気づきを築く場」の運営手法	P. 6
-----------------------------	------

「組織マネジメント」編

Lesson 1 社協の組織図を描く	P. 6
--------------------------	------

Lesson 2 「地域生活支援」の検討の場をつくる	P.10
----------------------------------	------

「計画進行管理&推進」編

Lesson 3 地域福祉推進計画の進行管理の場をつくる	P.22
------------------------------------	------

Lesson 4 行政が参画する計画推進～「権利擁護システム」を例に～	P.26
---	------

「マネジメント力アップの研究会」編

Lesson 5 マネジメント力アップ！研究会をつくる	P.30
-----------------------------------	------

社協マネジメント研究会からのメッセージ	P.36
---------------------------	------

参考資料

1 研究会社協の総務担当職員アンケート結果	P.42
2 理事・住民に分かりやすい決算書・事業報告書例	P.43
3 社協マネジメント研究会 委員名簿	P.50

体験型マネジメントのススメ

「気づきを築く場」とは

報告書タイトルの「気づきを築く」は、ユニットケアを生み出した武田和典さんが研修の際にいつも口にしていた言葉です。「ユニットケア」は、国の制度から生まれたものではなく、毎日現場でお年寄りの介護に携わる職員が「このままではダメだ」という思いから生み出てきたものです。その本質は、施設の生活単位を小さくすることではなく、流れ作業的なケアから生活を共にするケアへと発想の転換を図り、その人らしさに寄り添う個別ケアを進めることです。「気づきを築く」は、国の制度化によってややもするとユニットケアを目的化してしまう状況に対して、個々のケアスタッフの現場での「気づき」に基づいて新しいケアを「築く」プロセスが重要であることを強調したものとと言えます。

これを社協の実践に置き換えてみた場合、同じことが言えます。介護保険事業や行政からの委託事業等それぞれの事業を実施することが目的化し、誰もがその人らしく暮らせる地域づくりという社協の目的を職員と共有したうえで仕事ができているか。合併等に伴う職員の増加によって容易に実現できなくなっているのが現状です。

このような状況に対してマネジメントの必要性が高まっており、そのマネジメントにおいても、ユニットケアと同様、「気づきを築く」プロセスが必要となります。しかし、社協実践は施設ケアと異なって、その空間が地域に無限に広がっています。仮に「気づき」の出発点が職員であったにしても、それに基づいて革新へと組織や実践を「築く」ためには、地域の住民や専門職を巻き込む「場」が必要となり、職員にはその「場」への高い関心が必要となります。本研究報告書のタイトルを「気づきを築く場」としているのはそのためです。

場づくり「実験」のススメ

本報告書では、「気づきを築く」『場』の運営手法に焦点をあてて「社協マネジメント」を提案し、しかも、その「場」を意図的に作るという「実験」に着手することを勧めています。社協マネジメントに「ノート」の用語が付けてあるのは、その「実験」に取り組むための手順を示し、その取り組みを記録してもらうためです。その実験的なプロセスの中に、「気づきを築く場」の運営手法を学ぶエッセンスがあります。

今回、こうした報告書の手法をとったのは、研究会の中で、研究メンバーが実際に「実験」に取り組むなかで一定の成果が見えてきたことから、研究会に参加をしていない他の社協においても、「実験」を体験することによって場の運営手法を体得できるのではないかと研究

会の判断があるからです。以下、その判断に至った経緯とともに、「体験型マネジメント」を習得する方法を示しておきます。

2つの体験型マネジメント

社協事務局組織の中で、実験の場をどう組織するか。「体験型マネジメント」を習得する方法として、本報告書では「実験方式」と「振り返り方式」の2つを提案しています。「実験方式」と「振り返り方式」は、それぞれの社協における活用目的やマネジメントの発展段階によって選択されることになり、どちらがより有効かという答えはないように思われます。

○「実験方式」

本研究会では、次の研究会までの「宿題」として研究メンバーが実際に職場の中で、社協マネジメントに関する「気づきを築く場」づくりを実験的に取り組んできました。これが「実験方式」です。Lesson2 と Lesson5 で取り上げている Case はその実践の記録です。Lesson2 は、地域生活支援をテーマとした2つの検討の場づくりの実験で、Lesson5 は、そうした検討の場を「研究会」として、組織内で恒常的に確保した貴重な内容となっています。その意味では、これらの Lesson を通して、本研究会のプロセスを体験することが可能となります。

○「振り返り方式」

これに対し、Lesson3 と Lesson4 で紹介している Case は、研究会メンバーにおいて、「気づきを築く場」に相当するものを振り返ってもらう中で、意識化された場についての記述という形式をとっています。これが「振り返り方式」です。当初は別のテーマを入口としていましたが、いずれも地域福祉計画の進行管理の中で生じている場であったことは、必然性をはらんでいます。これまで社協は、計画『策定』の場を日常の課題の「気づきを築く場」として活用してきました。今回は、それを計画『実施』という側面でのマネジメントを強調する形で場を設営することを目指しています。

「ヨコぐし力アップ」を目指して

最後に、「ヨコぐし力アップ」という表現について、説明しておきたいと思います。

Lesson1 を体験するなかで、社協事務局組織のタテ割状況を把握できるとの前提に立ち、タテの職場の中で「気づき」の内容を、「ヨコぐし」的に築くことを試みるのが目指される必要があります。そこで、今の社協職員に求められる重要なマネジメント力を「ヨコぐし力」と表現しました。「ヨコぐし力アップ」へ結びつく「場」あるいは「研究会」を組織する上で、地域福祉部門に限らず、介護保険や在宅福祉サービス部門、さらに総務部門を含む各部門のスタッフが混ざり合う構成をとることが重要です。

事務局長や中間管理職が率先して、「ヨコぐし力アップ」の実験的な研究会づくりを企画してください。案ずるよりは生むがやすしです。Lesson2 と Lesson5 の取り組み事例がそのことを示しています。自分の仕事を軽減するためにも、また後任を育てるためにも、こうした場づくりは不可欠なのです。

（日本福祉大学 地域ケア研究推進センター所長 平野隆之）

本冊子の読み方

●目次の構成

「組織マネジメント」編、「計画進行管理＆推進」編、「マネジメント力アップの研究会」編の3つのテーマ別に、Lesson(＝演習)を5つ設定しました。

あえて、Lesson(＝演習)方式にしたのは、職員が育ち合う場づくりを、体験として取り組むことがマネジメント習得の早道になると考えたためです。各 Lesson にはテーマに基づく考え方のポイントを解説していますが、読むだけでなく、ぜひ演習を通じて「気づきを築いて」みてください。

なお、Lesson はどこから始めていただいても結構です。関心あるものから取り組んでください。

関心ある Lesson
から取り組んで
ください。

体験型マネジメントのススメ

Lesson！「気づきを築く場」の運営手法

＜組織マネジメント＞編

＜計画進行管理＆推進＞編

＜マネジメント力アップの研究会＞編

Lesson 1
組織図づくり

Lesson 2
地域生活支援

Lesson 3
計画進行管理

Lesson 4
行政参画の計画推進

Lesson 5
研究会づくり

社協マネジメント研究会からのメッセージ

●各レッスンの構成

Lesson テーマ

■演習

演習用の設問を設定しています。管理職と職員が話し合っ
て取り組んでください。

■ねらい

演習のねらいと進め方を解説
しています。

■Point

テーマに沿ったポイントを解
説しています。

■Case

「社協マネジメント研究会」
メンバーの実践事例を掲載
しています。
模範解答ではなく、実践例と
して参照してください。

■Report

＜組織マネジメント編＞につ
いては、参考までに県内社協
の組織改革の取り組みを事例
として掲載しています。

■実用的マネジメント術

マネジメントの工夫をコラム
として掲載しています。

本冊子の生かし方

●社協内の会議・研修会で

社協内の会議や研修会の一コマで、本冊子に掲載している演習に取り組んでみてください。

特に今日的な課題対応のために、社会的な孤立による生活課題への対応と地域生活支援(Lesson1、2)、権利擁護システムづくり(Lesson4)をテーマに取り入れています。社協でこれらのテーマで検討を進める際に演習を活用することができます。

●計画づくりと見直しに

社協の年次事業計画を立てる時、また地域福祉推進計画を策定する時、進行管理をする時に本冊子の演習が活用できます。特に、Lesson1、2、3、4がオススメです。

●ブロック単位の役職員研修で

演習は、ブロック単位での役職員研修において、他の市町社協と一緒に取り組むこともできます。この場合、ブロック研修の前に職場内で演習に取り組み、その結果を持ち寄って話し合うと、より気づきが深まります。

●「宿題方式」のススメ

研究会では、「宿題方式」で議論と実践のサイクルを積み上げました。「宿題方式」とは、研究会の場で課題(＝宿題)を設定し、次の研究会までに各々が職場内において幅広い職員同士で話し合う場をつくり、その結果を研究会に持ち帰る方式です。

次回の会議までに各自が取り組む宿題を出し、取り組みの気づきを持ち寄ることは、話し合うメンバーをお客さんにせず、「気づきを築く場」づくりにつながります。

- * 本冊子では Lesson として演習にしていますが、研究会では「総務機能の強化」や「理事会運営」もテーマに議論をおこないました。
- * 巻末にはその際の議論で活用した資料として、研究会メンバーの社協総務部職員を対象におこなったアンケート調査結果と、理事や住民にわかりやすい社協の決算書・事業報告例を掲載しています。
- * これらの資料も、社協の組織マネジメントを考える上で参考にしてください。



▲「社協マネジメント研究会」風景

「気づきを築く場」の運営手法

Lesson 1 社協の組織図を描く



演習

- ① あなたの社協の組織図を職員数人と描いてみましょう。
 - ② 描いた組織図とP. 8、9の社協組織図を比較して、気づいたことをできるだけたくさん出し合いましょう。
- ※P. 8、9の組織図は研究会メンバーの社協組織図で、模範例ではありません。比較のための参考例として話し合いを進めてください。

【ねらい】

- マネジメントとは、「理念」「目標」「戦略」に沿って、「人」「物」「金」「情報」などの資源を効果的・効率的に生かし、問題解決を図ることです。
- Lesson 1 では、「組織の資源が何か」「より効果的・効率的な資源配置は何か」を考え、組織マネジメントの現状を点検するための演習をおこないます。

【準備物】

- ☐ A 3 用紙
- ☐ 水性ペン
- ☐ 付箋紙

【進行のコツ】

- その1：地域福祉や総務部門の職員だけではなく、サービス事業や相談支援の担当職員も入れて幅広い職員で取り組むと、新しい気づきが出てきます。
- その2：A 3 用紙に社協組織図を描いた後、付箋紙を使って気づいたことをできるだけたくさん出し合い、それを組織図に張り出しながら進行します。
- その3：否定や批判ではなく、管理職が率先して肯定と理解を示し、全員が安心して意見を出せる雰囲気づくりを心がけましょう。また、様子を見ながら職員の気づきを引き出す声かけ・質問をしましょう。



POINT

1 「住民が協議して地域福祉を進める組織」の表し方

社協という組織には二つの顔があります。

一つは、地域福祉を進める「専門機関」としての顔、そして社協という組織を表す最大の特徴が「住民協議体」としての顔です。

組織図のどの部分に住民協議が位置づけられているか、また住民目線で分かりやすい組織図になっているのかを話し合しましょう。

Check !

- ☐ 1 社協組織図のどの部分に住民協議が位置づけられていますか。
(例：理事会、評議員会、部会、運営委員会、事務局組織図と執行機関、議決機関、会員の関係など)
- ☐ 2 住民目線で分かりやすい組織図(部局の名称・役割など)になっていますか。

2 部局を超えた横断的な話し合いの状況

地域福祉とは、生活の場である地域での生活課題を総合的に捉えるものですが、残念ながら事業の拡大とあいまって「社協の縦割り化」という言葉が聞かれるようになっていきます。

担当者同士が形式ばらず、横断的に話し合って「気づきを築く場」が組織内にどのくらいあるのか、組織図を見ながら確認してみましょう。わざわざ「担当者会議」を新しくつくらなくても、この Lesson を題材にまずは気楽に話し合える場を設けることがおすすめです。

実用的
マネジメント術 Vol.1

マネジメント＝「管理」！？

マネジメントを担う管理職の最大の仕事は、人材育成です。

マネジメントというと、「管理」という言葉が思い浮かぶかもしれませんが、管理的側面が強すぎると地域福祉の理念として大切なボランティアや開発性を生かした支援ができません。

職員自身の「自発性」や「創造性」を大切にしたい人材育成を、仕組みとして組織内でどれだけ組み入れていますか？

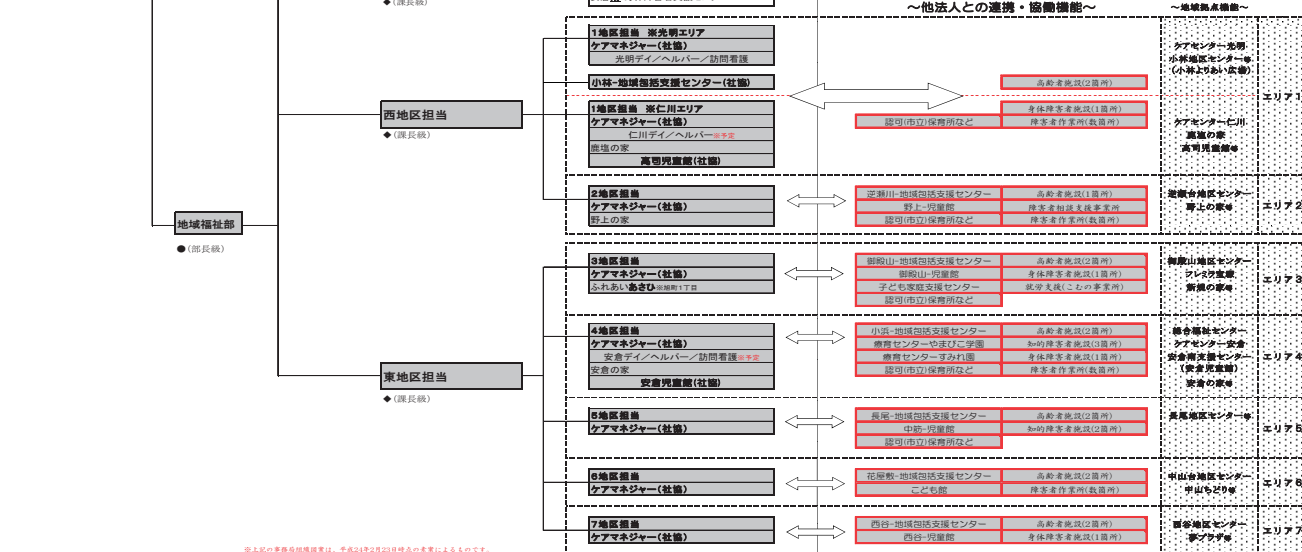
研究会では、研修以外の「隠れた」職員育成の方法としてこんな意見が出されました。

- 部署を横断した話し合いの場
- 事例検討とそこでのスーパーバイズ
- 決裁資料のやり取りでの意図的な質問
- 討議形式の職場会議 など



The organizational chart of the City of Maebashi is structured as follows:

- 市長 (Mayor)**
 - 副市長 (Deputy Mayor)**
 - 常務理事 (Executive Director)**
 - 事務局長 (Director of General Affairs)**
 - 法人運営部 (Corporate Management Department)**
 - (部長候) (Chief Executive Officer)
 - 管理 (Management)**
 - ◆(課長候) (Chief Manager)
 - 経営財務事業 (Operating and Financial Business)
 - 人事労務事業 (Human Resources and Labor Business)
 - 契約(指定管理含む)、法務、情報管理 (Contracts (including designated management), Legal, and Information Management)
 - 企画 (Planning)**
 - ◆(課長候) (Chief Manager)
 - 組織運営(研究会、研究会) (Organizational Management (Study Group, Study Group))
 - 地域福祉推進計画 推進(連絡部、推進等) (Local Welfare Promotion Plan Promotion (Contact Department, Promotion, etc.))
 - 広報 (Public Relations)
 - 在宅福祉事業支援 (Support for Home Welfare Business)
 - 地区支援 (Area Support)**
 - 地域支援 (Area Support)**
 - ◆(課長候) (Chief Manager)
 - 地域福祉事業支援 (Local Welfare Business Support)
 - 児童高齢支援 (Child and Elderly Support)**
 - ◆(課長候) (Chief Manager)
 - ボランティア活動センター (Volunteer Activity Center) [リンク先はこちら](#)
 - 老人福祉センター (Elderly Welfare Center) [リンク先はこちら](#)
 - 大型児童センター (Large Children's Center) [リンク先はこちら](#)
 - 障がい福祉支援 (Disability Welfare Support)**
 - ◆(課長候) (Chief Manager)
 - 障がい福祉支援センター (Disability Welfare Support Center)
 - 宝塚あんしんサポートセンター (Takatsuki安心サポートセンター)
 - 障害者自立生活支援センター (Disability Self-Living Support Center)
 - 障害者生活支援 (Disability Life Support)**
 - ◆(課長候) (Chief Manager)
 - 安否置、身体障害者支援センター (Safety, Physical Disability Support Center)
 - 安否置、身体障害者支援センター (Safety, Physical Disability Support Center)



会員

役員

評議員会
評議員 35名

理事会
理事 15名
会長 (1名)
副会長 (2名)

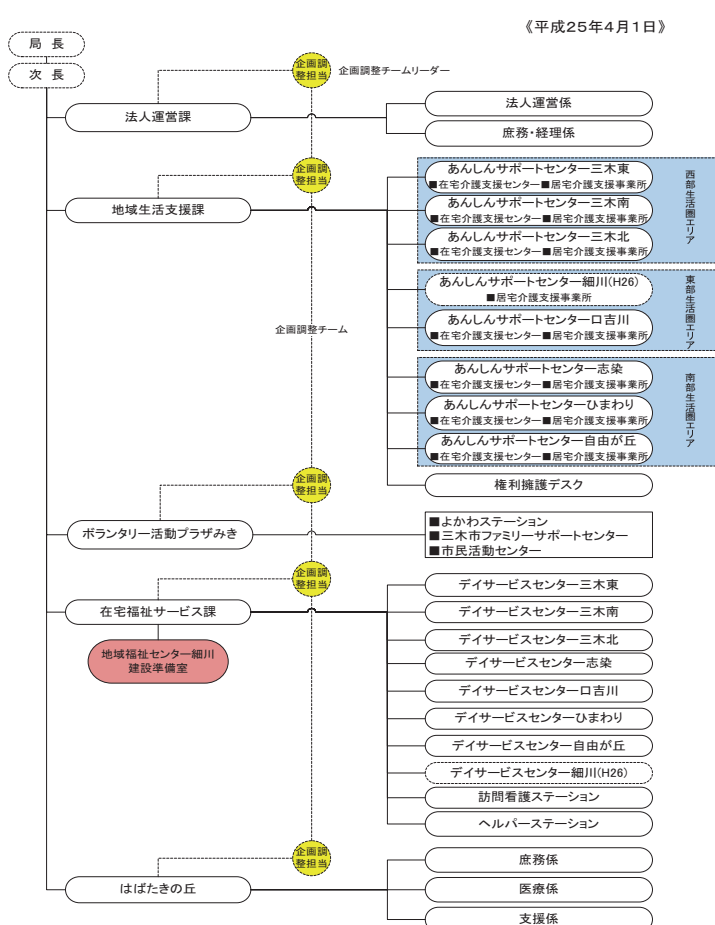
監事
2名

部会・委員会

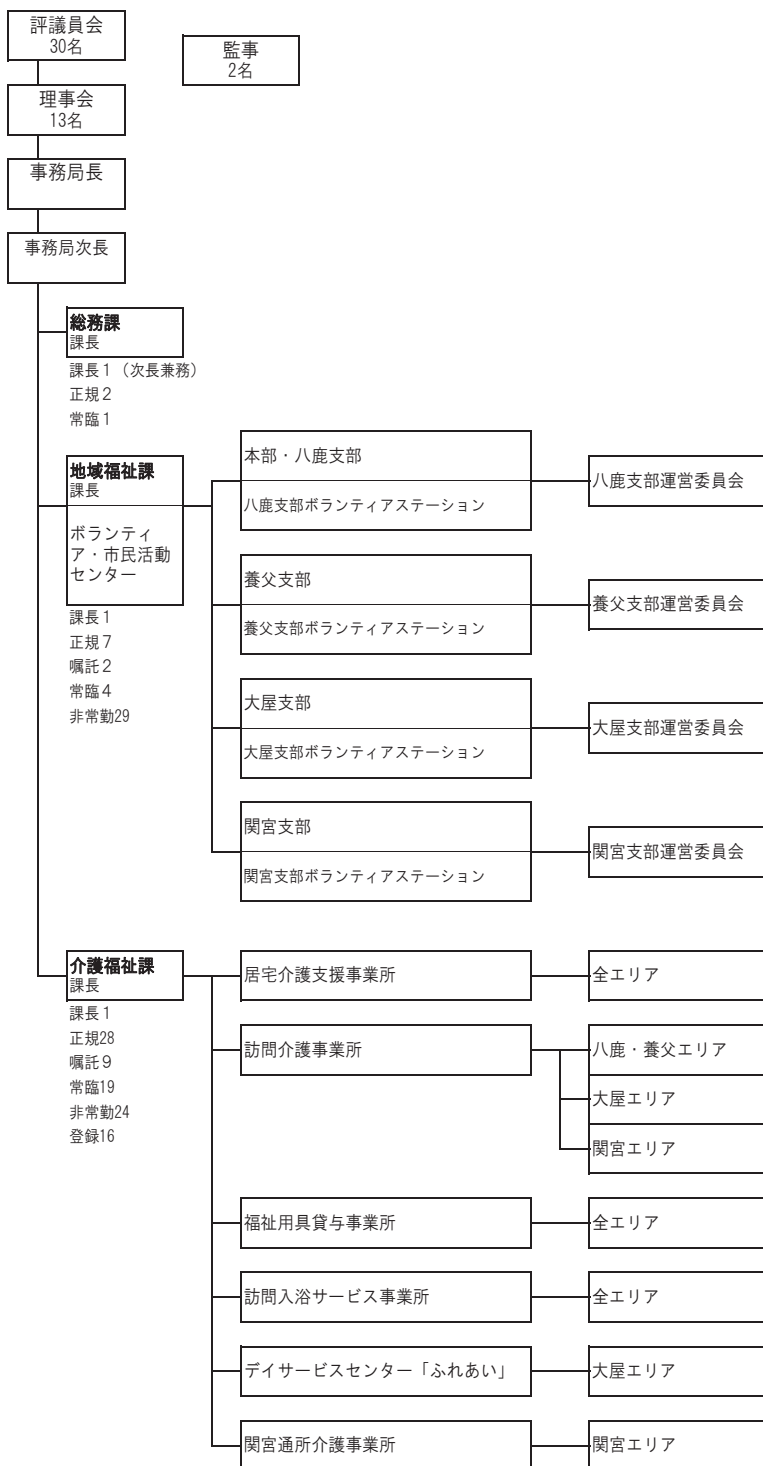
事務局

- (1) 各地区区長協議会からの推薦による者
- (2) 三木市連合民生委員児童委員協議会からの推薦による者
- (3) 社会福祉事業を営む者の代表者が推薦する役職員
- (4) 市民活動、福祉活動団体が会長が推薦する者
- (5) 福祉当事者団体、社会福祉関係者機関・団体、学識経験者等で会長が推薦する者

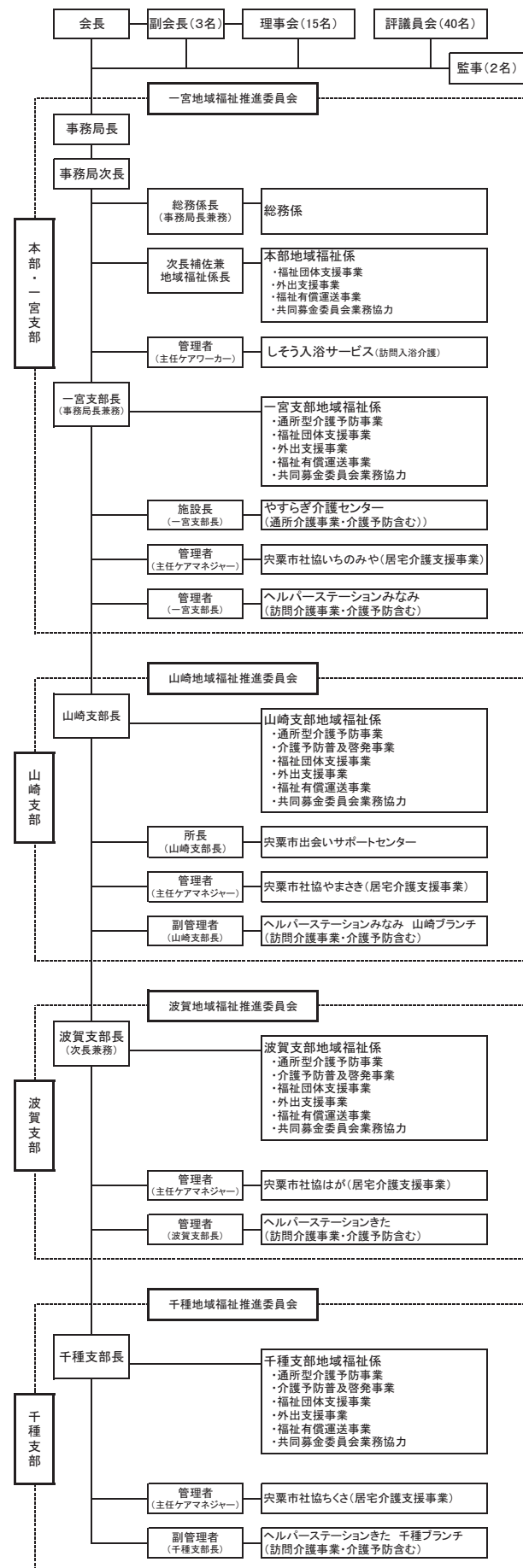
■総務部会(3名)
■ボランティア活動ブラザミき運営委員会(12名)
■在宅福祉サービス検討委員会(7名)
■障害者支援センターはばたきの丘運営委員会(10名)



■養父市社協



■宍粟市社協



Lesson 2 「地域生活支援」の検討の場 をつくる



演習

Lesson 1 で作成した社協組織図をもとに、エリア別の社協の資源マップ（※）を作成し、①社協のサービス事業職員と地域支援職員（コミュニティワーカー）の連携状況、②個別ニーズの把握ルートについて話し合しましょう。

※社協の資源マップとは、白地図に社協事業拠点と人員を落とし込んだものです（P. 13 参照）。

【ねらい】

- 「生活困窮・社会的孤立問題」が表面化する中、ますます個別支援と地域支援の統合的な実践が求められています。
- 一方、「理念は十分わかるが、社協組織内ですら介護サービスと地域支援担当の連携が難しい」「小地域福祉活動と地域生活支援が結びついていない」「社協以外の事業所が地域に入る時代にあって、社協が社協の事業しか見ていない」など、さまざまな課題が出てきています。
- そこで、ホームヘルパーやデイサービス職員などのケアワーカー、ケアマネジャーなどの相談支援職員、コミュニティワークをおこなう地域支援職員が連携し、なおかつ事務局組織内レベルの連携にとどまらず、他事業所との連携や住民との協働を含め、「その人らしい生活」を地域で空間的に進めるための話し合いの方法を紹介します。

【準備物】

- ☐ Lesson 1 で作成した組織図
- ☐ 水性ペン
- ☐ 付箋紙
- ☐ 市町域の白地図

【演習のコツ】

その1：Lesson 1 同様、地域福祉や総務部局の職員だけではなく、サービス事業や相談支援の担当職員も入れて幅広い参加者で取り組みましょう。

その2：白地図に社協の事業拠点と、配置されている職員数を書き入れる作業を一緒に進め、気づいたことを自由に話し合います。



POINT

1 社協がサービス事業に取り組む意義

社協がサービス事業に取り組む意義について、すべての社協役職員が共通理解をもつための話し合いの場として取り組んでみてください。

Check !

- ☐ 1 社協のサービス事業は、社協以外のサービス事業と同じでしょうか、違うとすれば何がどう違うのでしょうか。
- ☐ 2 社協のサービス事業は、制度外のニーズ対応や資源開発をおこなっていますか。具体的に事例がありますか。
- ☐ 3 社協のサービス事業は、利用者を気にかけている地域住民と連携・協働していますか（＝地域住民による見守り・支え合い活動を知っていますか）。逆に地域支援職員（コミュニティワーカー）は、社協のサービス事業利用者が地域でどんな生活をしているか知っていますか。

2 組織図からみるエリアの設定

地域福祉を進めるためのエリア設定（※）と、社協の持つ人員・拠点との関連性を話しましょう。研究会では、組織図とエリアの関係について、次のような気づきが出されました。

- エリアの考え方は、社協職員でもバラつきがある
- 地域の拠点に職員を置く場合は、権限移譲と一人仕事にならないよう職員へのバックアップがセットにならないといけない
- 社協の拠点・人員だけですべての地域はカバーしきれないので、他の法人などとの連携が重要だ
- 住民協議のエリアと介護・福祉サービス事業拠点の整備エリアは別に考えないといけない

※エリア設定は市町によって異なります。地域ケアシステムの観点では次のエリアを確認しましょう。
住民の見守り・支え合いエリア／住民と福祉専門職が個別課題・地域課題を話し合うエリア／福祉専門職の連携エリア／住民組織や関係機関の代表者と行政の連携エリア

3 社協職員だけでは進まない地域生活支援

「社協職員数が少ないので、地域生活支援はできない」「アウトリーチができない」という声も聞かれますが、そもそも地域生活支援は社協の職員・事業だけで進めることは不可能です。地域住民との連携・協働をベースに、他のサービス事業主体や行政と多層的なネットワークを組むことが不可欠であり、その場をつくることが社協の役割として期待されています。

社協以外のサービス事業者や社会福祉施設、地域包括支援センターなどの相談支援機関の職員と顔を合わせて個別課題や地域課題を話し合い、対応を見出す場（会議）がどのくらいあるのか、その場が連携・協働の促進につながっているかどうか話し合いましょう。



Case

ケアワーカーと作成！社協の資源マップ(養父市社協)

ケアワーカーと一緒に空間組織図を作ることで、ケアワーカーが関わる利用者の地域の状況やサービス事業の展開上の課題にまで広がりのある気づきを出し合うことができた実践です。

研究会メンバーの実践プロセス

1 社協マネジメント研究会での議論から

- サービス事業と地域福祉の協業を議論する以前に、そもそもサービス事業を含めた資源配備の現状と、その必然性を管理職が理解できていないのは課題であるという議論が研究会でおこなわれる。
- 研究会の『宿題』として、まずは社協の実施する事業拠点と職員を地図に落として分析したものを次の研究会で持ち寄ることに。

管理職の意図・動き

★研究会の「宿題」を、まずは上司や同じ管理職に相談し、課題認識を共有しよう。

2 地域福祉推進計画の見直しに役立つ資料として作成してみよう

- 研究会で出された宿題を持ち帰り、上司と他の管理職に相談した結果、地域福祉推進計画の見直し作業の一環として、現状把握の資料を作成することに決定。

管理職の意図・動き

★一歩動き始めた。職員にできるだけ負担感を感じさせないよう、できることから動く。

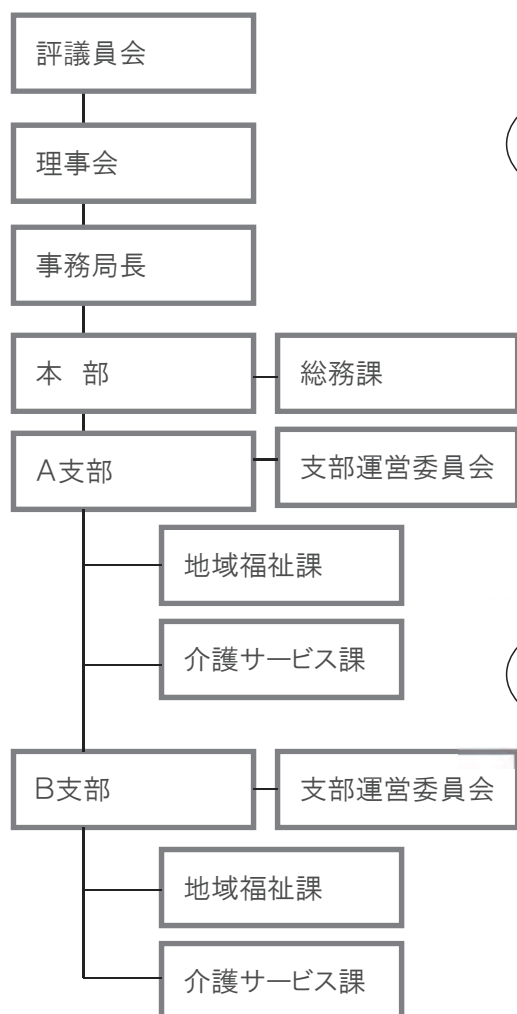
3 「空間組織図」「介護事業別の利用分布図」「地区カルテ」で現状点検

- まず、介護サービス事業職員数名から、社協として介護サービス事業を展開する上で感じている課題意識、特にサービス提供を通して気になる利用者以外の住民のことや事業の効率的展開について聞く。
- 意見に基づき、介護サービス事業職員と「介護サービスを含めた社協の事業拠点距離マップ」と「事業別の利用者分布マップ」を作成。

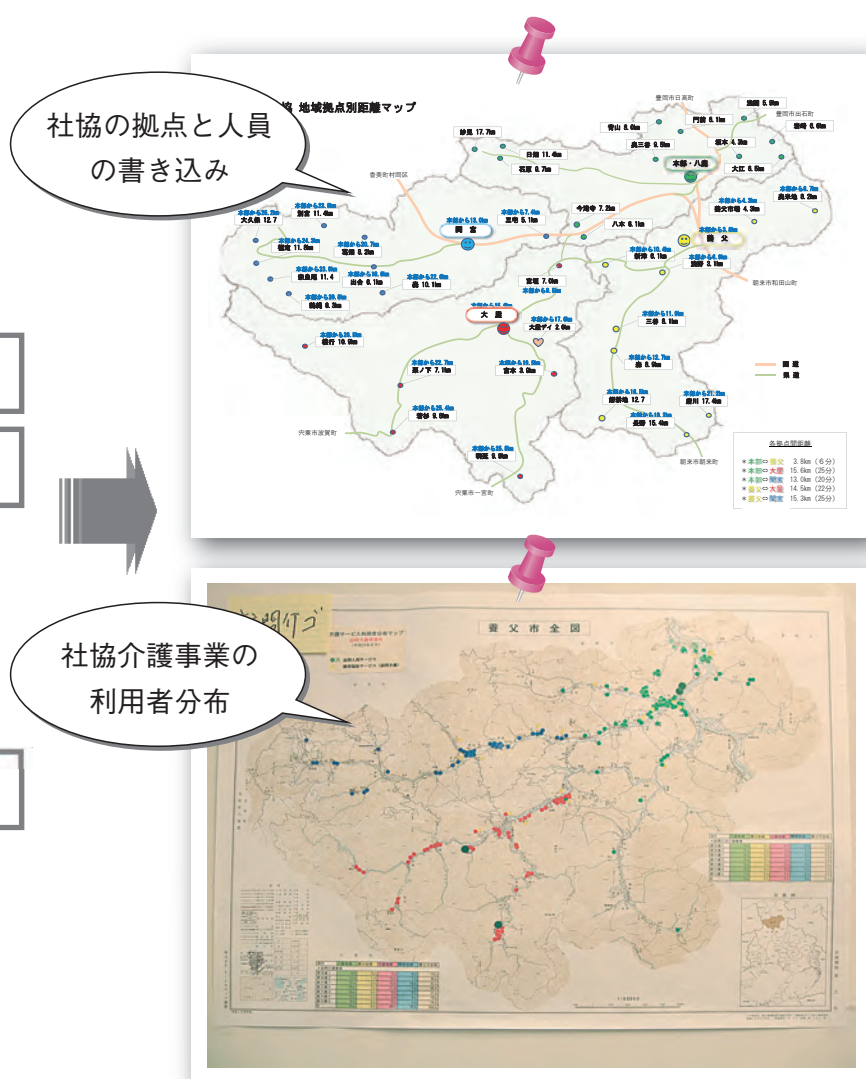
管理職の意図・動き

★介護サービス事業職員から、たくさんの気づきや発見が出てきた！
★地域支援職員（コミュニティワーカー）とも共有したい。

〔通常の組織図〕



〔社協の資源マップ（エリア別の組織図）〕



気づきと成果

職員

- 社協のサービス事業利用者は少ないが、本当は気になる住民が多い地域がある。
- 本部に拠点がある福祉サービス事業の利用者の半数が、本部から遠方の地域に居住している。
- 社協以外の他法人・団体の福祉サービス提供状況を重ねる必要がある。

管理職

- 平面の組織図より地図に落とすほうが、人・拠点の距離をみながら話し合いができ、気づきや意見が出しやすい。
- 新会計基準への移行作業において、拠点区分を設定する際の基礎資料にもなる。
- 年に1回は更新し、地域支援職員（コミュニティワーカー）も一緒に作業をすることが有効だ。

研究会メンバー

- 作業を地域支援職員（コミュニティワーカー）ではなく、介護サービス事業職員に相談したこととサービス利用分布図という発想になり、新しい角度で現状把握することができた。



Case

職場内ワークショップから 「地域生活支援会議」の発足へ

(篠山市社協)



部署横断で空間組織図を作成し話し合うことで、お互いのエリアに対する考え方や業務理解が進んだ実践です。

研究会メンバーの実践プロセス

1 社協マネジメント研究会での議論から

- サービス事業と地域福祉の協業を議論する以前に、そもそもサービス事業を含めた資源配備の現状と、その必然性を管理職が理解できていないのは課題であるという議論が研究会でおこなわれる。
- 研究会の『宿題』として、まずは社協の実施する事業拠点と職員を地図に落として分析したものを次回の研究会で持ち寄ることに。

管理職の意図・動き

- ★介護保険事業も地域福祉推進の貴重な資源だ！という気持ちになる。
- ★研究会議論をできるだけリアルに社協内で伝えたい！

2 研究会の内容をすぐに他の管理職に伝える

- 研究会での議論内容と宿題を上司に報告するとともに、研究会内容をリアルに伝えるために、すぐに口頭で各管理職に報告をした。
- 総務課、地域福祉課、地域包括支援センター（社協受託）、介護サービス事業の職員を対象に、「篠山市の地域生活支援体制を考える職場内ワークショップ」実施を決定。

管理職の意図・動き

- ★職員が自由に意見を出せるよう「ワークショップ」にしよう。
- ★総務課にも組織強化の根幹を担う意識で参加してもらおう。

3 「篠山市の地域生活支援体制を考える職場内ワークショップ」を開催する

- 研究会から2週間後、管理職3名、職員2名で約2時間のワークショップを開催。作業手順は次のとおり。
 - ① 1万分の1のB市白地図に「社協事業拠点」と「社協職員の配置状況」を書き込む
 - ② 地図を見ながら、地域支援と市民活動・ボランティア活動支援と福祉サービス事業の現状と課題を話し合う。

管理職の意図・動き

- ★職員が自分の意見を出せるよう、できるだけ声をかけて和やかな雰囲気づくりを心がける。

4 「職場内ワークショップ」2回目を開催する

- 第1回目から1週間後、2回目のワークショップを開催。
- ワークショップのテーマは、「地域福祉課と地域包括支援センターと介護サービス事業課の連携方法と地域への入り方」。

管理職の意図・動き

★単なる「連携」ではなく同じ社協として「業務融合」できる意識を職員間でつくっていきいたい。

気づきと成果

■職 員

- 部署によってエリアの認識が違うことに初めて気づいた。
- 各部署の業務内容に話が及び、相互理解が深まった。
- ワークショップの流れを受け、社協内の地域福祉課、地域包括支援センター、介護保険サービス事業職員による「地域生活支援会議」が毎月1回、開催されることになった。
- 「地域生活支援会議」では、地域包括支援センターから個別課題を提出し、地域生活支援の観点から出席部署が取り組むことを話し合うことになった。



■管理職

- 形式的な会議は多いが、各部署の連携を意識した実質的な会議の場がなかった。
- 特に、社協の将来像や夢を語る場が少ないのではないかと。自由な発想力を発揮し、それを業務に生かすための場づくりが、業務の質を上げることに気づいた。
- 今後も横断的な協議とつながりの場づくりを進めることが管理職の役割である。

■研究会メンバー

- 担当者が事業と部署を横断して話し合う場が、意外と社協内で少ない。
- ワークショップ運営という手法が、主体的な参加と議論を進めるための大切な要素であった。
- 事業を話し合うのではなく、地域生活を話し合うというテーマが良かった。初めから事業の話し合いにすると、途端に話し合いが硬直化してしまう。
- 社協以外の事業所に声をかけ、「地域生活支援会議」のテーブルに参加してもらうことが次の段階である。



事業「縦割り」から地域ごとの「横割り」組織へ ～校区チーム導入～（宝塚市社協）

■「ニーズを断らない」組織機構へ～個別支援と地域支援の連携～

宝塚市社協は、平成 24 年度から事業職員を含めた地区担当制を導入し、事業単位の組織を地区ごとの組織に切り替えました。

これまでも、市内 7 ブロックの保健福祉サービスエリアに 1 カ所ずつ地区センターとコミュニティワーカー（地区担当）を設置し、第 4 次地域福祉推進計画では「総合化」をキーワードに個別支援と地域支援の統合を掲げましたが、現場レベルで具体的な協働には至りませんでした。

そこで、個別ケースと地区を職員が一緒に支援する校区チーム制を導入し、組織機構を大きく変えました。校区チーム制の理念は、「ニーズを断らない、制度の隙間をつくらない総合支援体制を住民とつくる」こと。校区チーム制は、第 5 次地域福祉推進計画の方向性に基づき、平成 23 年度に 1 年間かけて組織内で議論されました。

■校区チーム制による組織機構

市内を大きく「西地区」「東地区」に分け、西地区は従来の保健福祉ブロックのうち第 1・第 2 地区、東地区は第 3～7 地区を受け持つことにして、7 ブロックごとにすでに配置されている地域支援職員（コミュニティワーカー）に加えて社協ケアマネジャー、通所介護・訪問介護等の事業職員を配置しました。

さらに、地区内で小学校区単位に「校区チーム」をつくり、ケアマネジャーを個別支援と地域支援をつなぐコーディネート役に位置付けました。

★組織図は P. 8 を参照。

■最大のポイントは「理念の貫徹」

校区チームの導入当初は大混乱でした。多くの職員の意見は「決裁ルート確立やチームの役割浸透など混乱が大きいので、校区チーム導入は一年延期した方が良い」というものでした。

しかし、理事会、評議員会での支持もあり、市社協理事長と常務理事、事務局長のトップマネジャーは、「トップダウンで機構改革をして、ボトムアップで動きながら実体をつくる」判断をしました。混乱の最大の要因であり、乗り越えなければならない課題は、「理念の貫徹」でした。校区チーム制とは、現場に権限を委譲する分権のしくみであり、適切な判断で権限行使するには、特に管理職の理念の理解と貫徹が不可欠です。このため、手立てを講じなければならない当面の課題は次の 3 点であるとトップマネジメント層は認識しました。

【当面の課題】

- ①管理職、特に課長級のマネジメント力
- ②「ケアワーカー」「ケアマネジャーなど相談支援職」「コミュニティワーカー」の 3 職種が地域を基盤にチーム形成すること
- ③「ケアワーカー」「相談支援職」を地域に引き入れるコミュニティワーカーの実践力

■校区チームを動かす仕組み

市社協では平成24年度4月以降、次の仕組みを整備してきました。

① スーパーバイズと課題持ち寄りの場「社協基盤整備推進委員会」の設置

係長級の職員、地区担当者が集まり、現状の困りごとや成果を話し合う場として、「社協基盤整備推進委員会」を設置し、市社協常務理事と事務局長、学識者がスーパーバイザーとして参加する仕組みをつくりました。月1回程度の開催で、企画課（総務部局）が委員会を運営しています。

② 目標設定とアプローチ方法を話し合う「校区别チーム会議」と「地区会議」の設置

校区チームによっては、会議の出席率が低いなどモチベーションの差が埋まらず、チームづくりは難航しました。そこで、校区チームのリーダーを決め、会議運営のルールを定めるとともに、短期の校区チーム目標とアプローチ方法を話し合っ、文章化することにしました。

③ ケース検討の実施

②の校区别チーム会議では、個別支援ケースに基づく事例検討をおこない、地域で支えることの視点や支援方法を話し合いました。

③ セサメント・情報共有のためのツールの整備

ケアワーカーもケアマネジャーもコミュニティワーカーも共有できる情報ツールを、整備しはじめています。現在、地区カルテや相談インテークシート、ワーカーの行動記録を見直し、職員間で情報共有できるフォーマットづくりに着手しています。

■一年経過した現在の成果

職員の声

- ◆今まで話をしたことのない職種間で、利用者のことや地域の情報共有がすすんだ。
- ◆ケアワーカーのニーズ発見・発掘力がアップ！新規サービス利用にもつながった。
- ◆地域のことが身近になった。利用者の別の顔が見られる。
- ◆実際にサービス利用者の「その人らしい」地域生活を住民と一緒に支える実践が生まれた！（第7回「社協基盤整備推進委員会」での意見および職員アンケートでの意見）

校区チームの実践例

- ◆校区チームの働きかけで、外国籍の子どもたちの学習支援をしているNPOより場の提供を受け、民生児童委員や近隣住民、校区チームの呼びかけで近隣住民を対象としたサロンを開催。民生児童委員や近隣住民の協力で住民同士が誘い合って参加し、月1回、継続してサロンが実施されることになりました。また、サロンではNPOが支援する外国籍の子ども達の話にもなり、地域住民の理解の糸口にもなりました。
- ◆一方、民生児童委員が以前から気になっていた地域住民Aさんは、サロン当日は社協のデイサービス利用日であったため参加できませんでした。2回目のサロン時に、民生児童委員からAさんに声をかけたところ、「行ってみたい」と希望されたので、校区チームでデイサービスを早めに帰るよう調整し、社協ケアマネジャーが付き沿ってサロンに参加することに。
- ◆当日はAさんが得意とする手話をみんなが教わる場面もあり、Aさんとサロン参加者は和やかに過ごすことができました。今後、サロンの日は社協のデイサービスを半日で切り上げ、Aさんは地域のサロンに参加することになりました。



居宅サービス計画の協働作成と CSW 職員研修がスタート

（姫路市社協）

姫路市社協は、平成 25 年 1 月から、市民からの相談について社協としての支援プランを作成しています。作成のポイントは、支援プランを居宅介護支援事業所（介護プラン課所管）と地域福祉課が両方で作成・点検すること。通常のケアプランをふくめてすべてのプランは両課が相互チェックと協議をおこなうことになっています。

このような業務の流れに変更した大きな背景は、社協が介護サービス事業を実施するものの、個別課題を地域課題として住民の地域福祉活動と一体的に解決していく取り組みが弱いのではないかという反省がありました。もちろん組織内の相互連携は言葉として用いてきたものの、個人の意識や裁量によるもので業務に組み入れられず、結果として組織内が縦割りになっているのではという問題意識がありました。

この問題の解決策として、平成 23 年度より全常勤職員を対象にコミュニティソーシャルワーク（CSW）研修と題し、月 1 回の研修会をスタートさせました。具体的な内容は、ベースとなる考え方の講義を計 5 回、引き続き平成 24 年 12 月から事例検討を地域福祉課職員と地域包括支援センター専門職、地域福祉課職員とケアマネジャーのグループで、特に地域支援を意識した検討を重ねています。平行して平成 25 年 1 月より全ての居宅サービス計画を介護プラン課と地域福祉課で相互チェックすることをスタートさせました。

実用的
マネジメント術 Vol.2

社協の閉じこもり症候群！？

「社協は社協の事業しか見ていないのではないか」

「もしかしたら、社協が閉じこもっているのか」

これはある回の研究会で話題になったことです。

社協マネジメントの対象は、社協役職員と社協事業だけではなく、本質的には「協議会」を構成する会員、たとえば地域組織・団体、当事者団体、社会福祉法人、NPO・・・たとえ“競合相手”のサービス事業所であっても、地域福祉の推進に力を合わせるマネジメントがその役割です。

「一緒にこの問題を考えましょう」という投げかけと協議のテーブルづくりこそ、社協が担うマネジメントのポイントと言えるでしょう。



「地域支援員」チームが個別支援と地域支援（朝来市社協）

朝来市社協では、平成 23 年度から小学校区におおむね 3～4 名の「地域支援員」を配置しています。

「地域支援員」は、地域支援、ケアマネジャー、ホームヘルパー、施設職員などの部門を横断し、総合力を生かしてチームで個別支援と地域支援にあたることを目的としています。

個別支援としてさまざま生活相談を受け、必要に応じて関係機関につないで解決を図る一方、地域支援としてそれらの課題に基づく福祉学習会の開催や地域支え合いマップの作成、地域ミニデイやボランティア活動を支援しています。

平成 25 年度の市社協方針には「相談支援活動を通じた地域支援活動の拡大・強化」を掲げ、引き続き第 2 期「地域支援員」（合計 36 名、12 小学校区）を配置するとともに、前期で明らかになった地域別課題を中心として意見交換・情報交換の場（ラウンドテーブル）を適時、校区単位で開催することを計画しています。

また、高齢・障がい福祉サービスを問わず、法人内のすべての職員の傾聴・アセスメント能力向上に努めようと、『友だちのわ』作戦と名付けた取り組みを進めることにしています。これは、人のつながりを丁寧に見るアセスメントをすべての職員が実践することで、制度の狭間のニーズに気づき、制度外の個人対応サービスを試行的に開発する取り組みです。



実用的 マネジメント術 Vol.3

チームメンバーが変わればマネジメントも変わる

地域へのアプローチ同様、一緒に働くメンバーが変われば、マネジメントの方法もその人に合わせて変えなければいけません。

これは、上司が変わっても同じです。「マネジメント＝資源を成果に向けて生かす」ことの対象には、部下や後輩だけでなく、上司も含まれます。

特に、社協の場合は行政からの出向者が上司に就く場合もあります。上司の意向を汲みつつ、「ここまでは一緒に動かしていこう」という目標を立てること、そしてそれを組織内の合意事項にする方法を編み出すことも立派なマネジメントです。



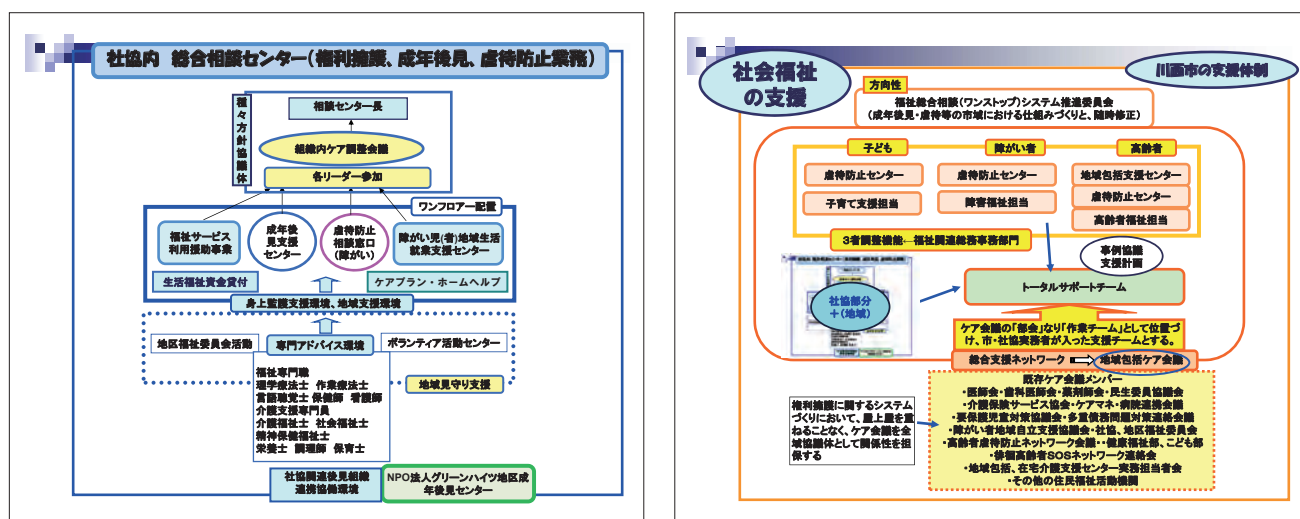
NPO法人・地区福祉委員会と連携した 成年後見支援センター設置（川西市社協）

川西市社協は、平成24年10月から、市の委託を受けて「川西市成年後見支援センター」"かけはし"を設立。社協組織としては、成年後見支援センターの設置に合わせて市民向けの相談窓口をワンフロアにまとめ、市民がアクセスしやすい窓口整備をおこないました。

特徴的なのは、市内のNPO法人「グリーンハイツ地区成年後見センター」との連携による市民啓発や相互の課題共有です。このNPO法人は、グリーンハイツ地区、大和地区、清和台地区、明峰小学校区の地区福祉委員会の委員長や役員によって設立された「地区福祉委員会」立のNPOです。法人の理事会に出席したり、定期的な話し合いを行ったり、研修会の開催協力などを通じた連携を図っています。また、川西市内のすべての地区で、地区福祉委員会が「福祉なんでも相談窓口」を設置しており、住民がキャッチした相談で専門的な対応が必要なものは市社協がつかない限り、必要な対応をおこなったりすることになっています。

今後の課題は、高齢・障害・児童分野を包含した情報共有や事例検討などをおこなうために、平成22年度に設置された「地域包括ケア会議」を軌道に乗せることと、市の関連部局と市社協実務者によるトータルサポートチームづくりの着手です。

【社協内の総合相談センター図】





参 考：場のマネジメントを楽しく学ぶ！おススメ本

■「場のマネジメント 実践技術」

著者：伊丹敬之

出版：日本能率協会コンサルティング

価格：2,310 円

★メンバーの相互作用で新しい関係と気づきや学びが生まれる「場づくり」の実践技術が解説されています。



■「知がめぐり、人がつながる場のデザイン

—働く大人が学び続けるラーニングバーというしくみ—

著者：中原淳

出版：英治出版

価格：1,680 円

参加者の気づきを他の参加者との対話を通して気づきを深める「場のデザイン」を解説。

リラックスしながら、面白く議論が進められる方法が学べます。



Lesson 3 地域福祉推進計画の進行管理 の場をつくる



演習

次の3点について話し合しましょう。

- ① 地域福祉推進計画は、社協の年次事業計画にどのように反映されていますか。
- ② 地域福祉推進計画の地域福祉計画（行政計画）への反映について、どのように働きかけていますか。
- ③ 地域福祉推進計画の見直しの際、職員が感じている課題や気づきを持ち寄るためにどのような工夫をしていますか。

【ねらい】

- 地域福祉におけるマネジメントの中核は、「地域福祉推進計画の進行管理」です。計画上のビジョンと目標と戦略に沿って必要な資源を集め、活動・事業を展開することは、マネジメントそのものです。
- しかし、計画「策定」の考え方や手法は取り上げられても、評価を含めた進行管理のノウハウを示すものがありませんでした。そこで、ここでは地域福祉推進計画の進行管理のポイントと、それを通した役職員育成の場の運営方法を考えます。

【準備物】

- ☐ 地域福祉推進計画
- ☐ 社協の年次事業計画
- ☐ 模造紙（もしくはホワイトボード）

【演習のコツ】

- その1：他の Lesson 同様、計画担当者だけでなく、総務や介護サービス事業、相談支援担当職員など幅広い横断的な職員で話し合しましょう。
- その2：地域福祉推進計画は、計画担当者だけのものにしないために、事業実施や会議の際には計画書での位置づけの確認を呼びかけることが大切です。演習のスタートは、各自の担当業務が地域福祉推進計画のどこに位置づけられているのかを確認することからはじめると良いでしょう。



POINT

1 地域福祉推進計画と年次事業計画の関連性

兵庫県内では、策定中・策定予定を含めるとすべての社協が地域福祉推進計画づくりに取り組んでいます。この意味で、「地域福祉推進計画は策定して当たり前」という位置づけになっており、かなり定着してきていると言えるでしょう。

一方で、地域福祉推進計画の「策定」に労力が費やされ、組織的な「進行管理」が弱い社協も見受けられます。これでは、「P (Plan)」だけで、「PDCA」によるマネジメントができていないこととなります。

少なくとも、地域福祉推進計画で立てた目標と重点取り組みについて、年次事業計画・予算、事業報告・決算を協議し議決する役員会で確認・評価がなされているか、新役員には地域福祉推進計画と単年度計画がセットで配布され、説明されているかなどの観点で、計画の進行管理について話し合しましょう。

2 「地域福祉推進計画」「人材育成」「財源」の3点セット

地域福祉推進計画を動かす最大の資源である「人の育成」と「財源」について、継続して話し合う場がありますか。

社協によっては、それが理事会であったり、経営会議であったりするかもしれませんが、地域福祉推進計画とは別に社協強化計画を立てるところもあります。社協の基盤強化や事業推進の財源について検討する場を設けることが重要です。



実用的
マネジメント術 Vol.4

PDCAの落とし穴

「計画策定・実行・評価と見直し・改善」、いわゆる「PDCAサイクル」には次のような落とし穴があります。

その1 「評価は3年に1回の良い」の落とし穴

社会情勢や政策環境が目まぐるしく変わると考えると、現実的には3年後のことには対応しきれない状況になっています。少なくとも単年度ごとの評価と見直しが不可欠です。

その2 「計画に書かれた事業を評価すれば良い」の落とし穴

DO（実行）だけでなく、PLAN（計画）自体の見直しも時には必要です。計画策定時に予想できなかった変化が起こる、つまり立てた計画自体が現実合っていない場合もあるからです。事業ができていないか、できていないかという評価になりがちですが、理念と目標（方向性）の達成度を評価し、「木を見て森を見ず」に陥らないようにしましょう。



Case

役職員・住民との進行管理の場

「地域福祉推進計画を進める会」の立ち上げ

(宍粟市社協)

住民による進行管理、理事による進行管理、職員による進行管理を「地域福祉推進計画を進める会」を中心に組み立てておこなった実践です。

研究会メンバーの実践プロセス

1 地域福祉推進計画に進行管理の方法を位置付ける

- 地域福祉推進計画に、進行管理の方法として「地域福祉推進計画を進める会」（以下「進める会」）を位置付けた。
- 理事会で「進める会」の設置規程を協議し、決定した。

管理職の意図・動き

★次期計画策定前にあわせて総括するようでは計画の意味がない。評価の見える化を試みよう。

2 職員で評価方法と課題を話し合う場をつくる

- 地域支援職員（コミュニティワーカー）に、計画評価の方法を話し合うように指示した。
- その結果、計画にあげた75項目の進捗を5段階で評価作業をおこなうことになった。特に、C、Dの項目を中心に要因を話し合った。
 - A：順調に進めている
 - B：少しずつ進めることができています
 - C：準備は進んでいるが、実際の取り組みはまだまだである
 - D：取り組みが進んでいない
 - E：2年次以降に取り組む課題（評価外）

管理職の意図・動き

★単純に「できている」「できていない」ではなく、そのことの理由や原因を議論してもらおう。

3 「進める会」を初めて開催する

- 事務局でたたき台として作成した評価資料に基づき、「進める会」メンバー（計画策定委員、理事など）に意見を述べてもらった。

管理職の意図・動き

★点数化する過程の議論が良かった。
★また、点数化することが計画の「見える化」につながる。

- 当初から2年目以降の課題としていたE項目（26個）を全体の75項目から引き、残り49項目中のAB項目の合計数33の割合を算出し、評価点とした。評価点：67.3点
- 「進める会」メンバーからは、小地域福祉活動や社協広報や地域組織の状況などについて意見や質問が活発に出された。

4 理事会で議論し、広報紙で市民に報告する

- 社協の理事会で「進める会」による評価の結果を報告するとともに、今後の改善策について議論をおこなった。（P. 34の研究会発足へ）
- また、社協の広報紙の特集記事で「進める会」の評価を、「初年度の通信簿は70点！」という見出しで掲載。委員の主な意見を発信した。

管理職の意図・動き

★今後は市民フォーラムなどを生かし、行政への提言方法を考えよう。

気づきと成果

■職員

- 計画を推進するスピード感が大切。策定して満足ではダメだ。
- 計画推進のカギは、職員が集まり・話し合い・考える場である。
- 計画書と日々“にらめっこ”ができているか、すべてはここからだ。常に「地域福祉推進計画」を意識しながら日々の業務に取り組もう。

■管理職

- 計画策定のあとの進行管理こそ、計画を実効性あるものにする。
- 評価結果を「見える化」したことは、議論のきっかけになった。
- 研究会のまとめの作業が職員のスキルをあげることになり、OJTになった。
- 評価結果ですぐにできることは、計画にあがっていなくてもプラン化しよう。

■研究会メンバー

- 進行管理は、「住民参加」「行政参加」「社協役職員参加」の3つの手法があるが、どの手法をなぜ選択するのかを考えることが重要である。この実践は、計画づくりの過程で集まったエネルギーを持続させる参加の場づくりとして評価できる。
- 「業務研究会」での視察や発表会でのまとめのプロセスが役職員の気づきを生んだ。
- 社協はアウトカムを図る指標がないので、自己満足に陥りがちである。しかし、宍粟市の取り組みのように、試行的にでも根拠と点数を示せば、一つの正解になっていくのではないか。
- 少なくとも、策定段階で評価の方法と場を位置付けておくことが必要である。

Lesson 4 行政が参画する計画推進

～「権利擁護システム」を例に～



演習

- ① 福祉サービス利用援助事業と成年後見制度利用支援の現状と今後の予測を話し合います。
- ② 「社協」「地域包括支援センター」「行政関係部局」「その他の相談支援機関」と連携した権利擁護の体制づくりに向け、社協の呼びかけでできることを「短期（１～３か月）」「中期（３か月～１年）」「長期（１年～３年）」で整理しましょう。

【ねらい】

- 権利擁護ニーズの増加に伴い、各市町で権利擁護センター設置がはじまっています。
- 一方で、行政責任の整理や、支援のための体制整備、必要な社会資源を生み出すための仕組みづくりが課題になってきています。
- 権利擁護については、特に社協の運動推進体としての力が試されます。ここでは、権利擁護システムづくりの機運を盛り上げながら、持続可能なしくみを関係機関・行政とともにつくる方法を考えます。

【準備物】

- 福祉サービス利用援助事業の現況が分かる資料
（相談件数／契約件数、典型的な支援事例など）
- 模造紙（もしくはホワイトボード）

【演習のコツ】

- その１：相談支援担当者（福祉サービス利用援助事業、生活福祉資金貸付事業、地域包括支援センターなど）の職員だけでなく、地域福祉や総務、サービス事業担当職員も入れて幅広い参加者で取り組みましょう。
- その２：システムづくりという難しいテーマだと最初は意見も出しにくいものです。模造紙やホワイトボードを生かして、とにかく初回は福祉サービス利用援助事業をめぐって気になることや疑問点について、どんな小さなことでも良いので拾うようにしましょう。



POINT

1 権利擁護システムの政策と運営の主体

行政との検討の前に、まずは権利擁護システムづくりを話し合う社協組織内のチームづくりから取り組みましょう。

権利擁護を担当する職員は、多くの場合は“一人担当”。このため、現状を他の職員と共有したり、日常的に相談したりすることが難しい場合が多々あります。福祉サービス利用援助事業をはじめとする権利擁護に関連する問題を整理し、出口を考えるためには同僚と上司の力が必要です。

その上で、権利擁護システムを政策化する行政、実質的な運営を担う当事者団体や社会福祉法人、NPO、地域包括支援センター等のキーパーソンが誰になるのか、誰と一緒に権利擁護システムづくりの問題を考えるのかを洗い出しましょう。

2 関係者の「気づきを築く」テーブルづくり

権利擁護の関係者が一堂に会し、解決が難しいケースやケース数が増大する中での支援体制づくりについて話し合う機会づくり＝テーブルづくりが社協の大きな役割です。

「検討委員会」立ち上げのハードルが高い場合、まずは当事者・実務者同士で何に困っているのか、これから何が必要かを意見交換できる場づくりから始めてみましょう。

3 市町での利用実態とこれからの予測

機運をつくる素は、実態です。市町域の次の実態について調べて、話し合いのテーブルに載せましょう。

Check !

- ☐ 1 認知症高齢者数と今後 10 年間の予測
- ☐ 2 知的障害者・精神障害者手帳取得者数
- ☐ 3 地域生活への移行計画
- ☐ 4 福祉サービス利用援助事業の相談件数と利用契約件数の推移
- ☐ 5 成年後見制度利用支援事業の実施状況



Case

「権利擁護システム」構築に向けた検討の場づくり

(三木市社協)

段階を踏みながら協議の場をつくり、地域福祉推進計画に位置づけたプログラム（＝権利擁護システム構築）への行政参画を進めている実践です。

研究会メンバーの実践プロセス

1 市社協内のプロジェクト会議発足（H22. 7）

- 地域福祉推進計画に、市社協内の「権利擁護デスク」設置と、「権利擁護センター（仮称）検討会」の設置が位置づけられた。
- まずは、社協職員が共通認識をもつために、権利擁護担当者と在宅福祉課の課長・係長、総務係長の話し合いの場を設け、その3週間後に、正式に局内プロジェクト会議を発足。
- 「現状を明らかにして発信すること」「行政の関係部局すべてにかかわってもらうこと」を柱に、委員会設置を行政に働きかける意見で一致。
- また、権利擁護センター設置ありきではなく、何が必要なのかを行政と一緒に考えるスタンスで臨むことを確認し合った。

管理職の意図・動き

- ★地域福祉推進計画に位置づけた権利擁護推進のプログラム実行には、行政関与が肝心。
- ★このためにも、まずは社協内で現状と課題を共有し、これからの展開を相談しよう。
- ★できるだけ幅広い部局にかかわってもらうことで、協力体制をしっかりと組もう。

2 行政と社協職員の会議から外部委員会づくりへ

(H22. 8～H23. 10)

- プロジェクト会議の議論をもとに、市行政に働きかけて社協と行政による「権利擁護支援の推進検討会」を開催。行政は高齢・障害関連部局の課長補佐、地域包括支援センター所長に呼びかけ、社協はプロジェクト会議メンバーが出席した。
- 個別ケースの対応は、行政も社協も似たような苦勞をしていることを分かち合う場になった。
- NPOを含めた外部委員会「権利擁護支援の推進委員会」（以下、「委員会」）を立ち上げることで合意した。
- 委員会は10か月間で5回開催。途中、通所介護事業所と精神障害者家族会、手をつなぐ育成会の協力を得て実態調査と先進地への視察を実施した。
- 検討結果を提案書にまとめ、関係機関の協働による権利擁護体制づくりなどを市・市社協に提言した。

管理職の意図・動き

- ★行政担当者と苦勞の体験を分かち合えたことが今後の展望につながった！
- ★これからはNPOなどの関係機関にもかかわってもらい社協だけでない組織の後押しを得よう。

3 NPOと協働で市民・福祉専門職向け

講座を開催する（H24. 1～2月）

- 市民の関心・意識の高まりをつくるために、委員会メンバーであったNPOと社協が共催で、市民向けの成年後見制度入門講座を開催した。
- 翌月には専門職向けに同講座を開催。委員会をきっかけにNPOとの協働関係が生まれた。

管理職の意図・動き

- ★啓発活動の必要性を感じていたのでNPOとの協働は渡りに船！
- ★協働の場を「外」に広げよう。

4 意見交換会を実施する（H24. 5～10月）

- NPOからの働きかけによって、市社協が主催して市行政の関連部局課長と担当者、NPO法人代表、地域包括支援センター所長、市社協の局長、管理職クラスによる意見交換会をおこなった。

管理職の意図・動き

- ★すぐ権利擁護センター設置に至らなくても、まず行政内部に部局横断のワーキングをつくってもらおう。

気づきと成果

■職員

- 当初は社協内だけで検討する予定だったが、社協内プロジェクト会議の意見がきっかけで、行政にも関与してもらう権利擁護システムの推進につながってきている。
- 調査で明らかになった実態が強力な後押しになった。特に、市民の後押しが大きな推進力になることを目の当たりにした。
- 社協内部では、福祉サービス利用援助事業担当者とケアマネジャーの関係づくりにつながった。

■管理職

- 権利擁護に限らず、協議体的側面を大切に、住民、NPO、行政との協働のテーブルを設けることの大切さに気づかされた。
- 事業推進は、ジャンプするのではなく、段階を踏んで戦術的にこなうことが大切。
- 権利擁護（成年後見）センターとせず、現時点の社協ができる仕事を“デスク”という形で見せながら、常にセンター構想を描き、行政に対して政策提言をおこなうことができた。現在、成年後見センターに関する行政内部のワーキングチーム結成に動きだしている。

■研究会メンバー

- この実践は、地域福祉推進計画で描いた「権利擁護デスク」の内外の合意形成プロセスと言える。
- 権利擁護“センター”設置ではなく、“デスク”にしたことが、関係者が構えずに集まれるテーブルづくりにもなったのではないかな。

Lesson 5 マネジメント力アップ！ 研究会をつくる



演習

「気づき」とアクションを促す研究会の立ち上げ方法、もしくは役職員を対象にした現行の会議の改善策を話し合ってみましょう。

【ねらい】

- 組織内の研修会や会議を、「良い勉強になった」や「意見を出し合うけど話し合いが続くだけ」にさせず、実践に一步踏み出すためには、「気づきを築く」場づくりが必要になります。
- ここでは、そのための場の運営手法を考えます。

【準備物】

- 模造紙（もしくはホワイトボード）

【演習のコツ】

- その1：他の Lesson 同様、総務や地域支援担当者、介護サービス事業、相談支援担当職員など横断的な職員で話し合しましょう。
- その2：現在、組織内で実施している役職員を対象とした「研修会」や「会議」がどのくらいあって、それぞれどんな成果を生んでいるのかを話し合うことから始めましょう。
- その3：成果を確認した上で、より参加メンバーが気づきを出しやすく、かつ参加したいと思える場にするための工夫を出し合しましょう。



POINT

1 受け身をつくらない工夫

「気づきを築き」、成果を生むのはどんな場でしょうか。

トップダウンで指示される、ゴールが不明瞭……。こういう場からは、メンバーの気づきや主体的な動きは生まれにくいものです。

受け身ではなく、参加するメンバーが主役になれる場づくりは、「協議体」である社協職員として大切にしたいことです。住民向け会議だけでなく、役職員の会議が、次のような場になっているか点検してみましょう。

Check !

- ☐ 1 メンバー間の想いや考えを聴くことができる
- ☐ 2 会議が目指すゴールをメンバーみんなが理解できる
- ☐ 3 結論ありきでなく、議論するテーマとそれに対する決定がある
- ☐ 4 全員に発言の機会がある
- ☐ 5 振り返りの時間がある
- ☐ 6 次の行動をみんなが理解している
- ☐ 7 運営ルール（時間配分、発言方法など）をみんなで共有している

2 場のかじ取り役としての技量

「気づきを築く」場のかじ取り役として、誰がどんな貢献を果たすのか。

本来は場に参加するメンバー全員がかじ取り役になれることが好ましいのですが、まずは管理職や中堅職員がそれを担えるようになりましょう。

場のかじ取りのステップは次のとおりです。

	かじ取りのステップ	マネジャーの具体的行動例
1	かき回す	・既存秩序への疑問提出 ・挑戦的な目標の提示 ・新しい外部接触の奨励 ・現場の何かをとにかく変えさせる
2	切れ端を拾い上げる	・小さな変化や妙なことを報告し合う ・意外な成功への注目 ・自発的グループの意見の尊重 ・アジェンダに合った行動の賞賛
3	道をつける	・全体戦略の提示 ・新しい行動案の提案、とくに最初の一步 ・切る部分を明示 ・迷う背中を押す
4	流れをつくる	・小さな成功を集め、理由の議論と周知徹底 ・新しい動きのキーパーソンを中心にヨコ展開 ・全員参加のキャンペーン運動実施 ・流れからのはずれやぬるま湯への叱責
5	留めを打つ	・共通理解を確認する ・議論を終える終止符を打つ ・大きな行動をとる



Case

職員による自主的な 「社協マネジメント研究会」発足（三田市社協）

管理職が与えた協議の場がきっかけになり、職員が自由に業務上の気づきを持ち込み、話し合うボトムアップ型の研究会発足につながった実践です。

研究会メンバーの実践プロセス

1 局内会議を事務局長名で招集する

- 県社協設置の社協マネジメント研究会の『宿題』として、理事会の活性化をテーマに職員と話し合うことになり、事務局次長と各課長、係長等 8 名に、「理事会運営の現状と課題」をテーマにした会議開催を伝達。
- 会議の一週間前に出席者、検討課題を記した会議通知を事務局長名で発信し、会議の調整をおこなった。

管理職の意図・動き

★事前に出席メンバーなりの問題意識を考えてもらおう。

2 職員会議を開催する

- 平成 24 年 10 月に第 1 回目の職員会議を開催。
- 出席者の中には関連する資料を調べて持参する職員もあり、前向きな議論がおこなわれた。

管理職の意図・動き

★発言はこの場限りであることを会議の冒頭で説明し、できるだけ自由に意見を述べ合えるようにした。

3 「三田市社協マネジメント研究会」として 継続議論へ

- 第 1 回目の会議が、理事会や事務局の役割を真剣に考える場となり、参加者から継続開催が提案された。
- 月に 1 回程度、基本は同じメンバーで、業務外の自主研究会として「社協マネジメント研究会」が開催されることになった。
- 第 2 回目の研究会で、「社協のマネジメントに関心ある職員が、自主的に何をしていくのが有意義か」というテーマでこれからの研究会運営を話し合い、「フラット感を大切に」、「課を超えて業務では聞きにくいことも聞き合える場にする」ことなどが確認された。

管理職の意図・動き

★こちらが思う以上に職員が熱心！
★研究会の運営は、全員が場の運営を担えるよう、ローテーションで世話役を決めて運営することにした。

気づきと成果

■職員

- 「発言せず聞くだけでもOK」、「業務に限定せず社協のこれからについて思っていることを持ち寄れる場にしよう」、「立場を超えて意見が出しやすくするために、この場では指導的にならないようにしよう」、「結論を急がない」など、気づいた研究会にしないことを決めたのは良かった。
- まだスタートなので、これからオープンな研究会になって関心をもつ職員が増えればいい。
- 業務時間内でも気づきを持ち寄れる場をつくっていきたい。

■管理職

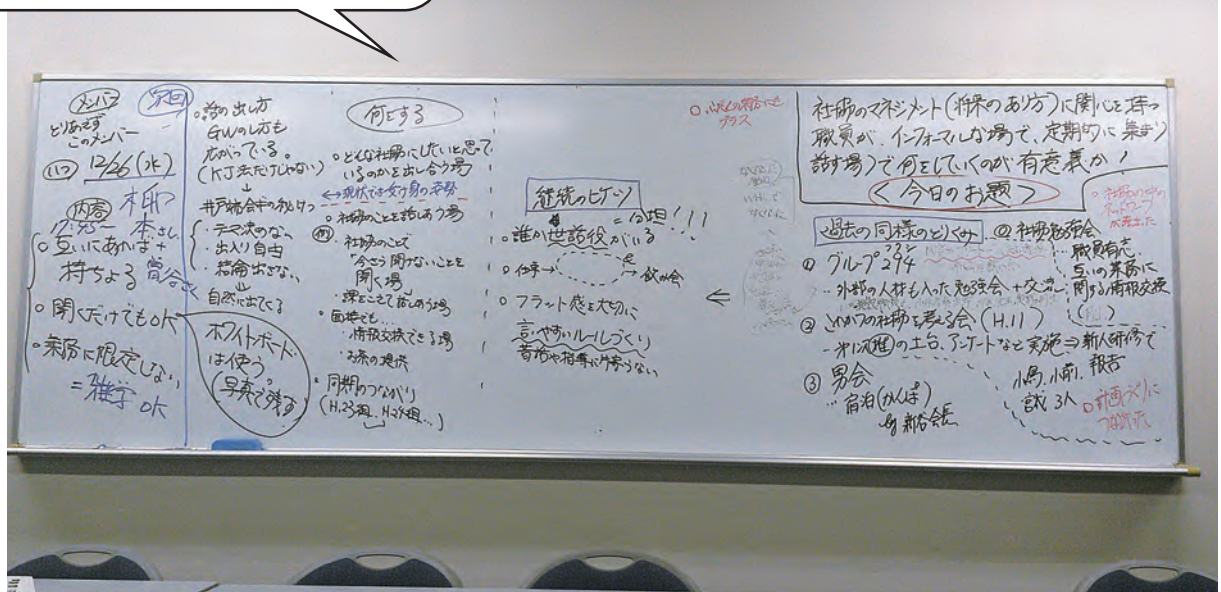
- 自主研究会にしたことで、お仕着せではなく、自分で時間をつくって場をみんなで運営する自主性につながった。
- 何か結論を出さなければいけない会議として設定せず、いつ止めてもいいという気軽な感じでスタートしたのが、メンバーの負担感にならず良かった。

■研究会メンバー

- 職員によって自主的な社協マネジメントの研究会が立ち上がったのは、大きな成果！
- 課を超えて気軽に気づきを持ち込める場としての運営ができています。

三田市社協マネジメント研究会第2回の記録。

会議のゴールと意見はホワイトボードに記録することで、進行中もゴールをぶれさせず、意見を可視化できます。記録の簡略化にも！





Case

理事と職員ですすめる業務研究会（宍粟市社協）

理事と職員が、地域福祉推進計画の推進課題をベースにした研究会を立ち上げ、相互に課題認識を深めることにつながった実践です。

研究会メンバーの実践プロセス

1 地域福祉推進計画の重点テーマ別に

研究会立ち上げを構想する

- 地域福祉推進計画の評価会議での意見を踏まえ、計画で掲げているテーマを具体的に進めるための研究会立ち上げを事務局長が他の管理職に相談。
- 会長に相談し、理事会でも協議。これまでの役員研修を見直し、役職員合同の業務研究会を設置することが決定した。
- すべての役員と職員がチームで業務研究を実施することにした。

管理職の意図・動き

★当初の事業計画に上がって
いなかったが、計画評価を実施し、具体的な計画推進を研究する必要性を感じた。

2 役職員による4テーマの研究会が発足する

- 業務研究会テーマは、職員アンケートに基づき次の4つに決定した。
テーマ：「権利擁護事業」「毎日型配食サービス」
「限界集落での地域福祉活動」「ご近所ボランティア」
- 職員の研究会への割り振りは事務局長がおこない、管理職をチームリーダーにして、チーム別の研究会を開始。
- 研究方法は、それぞれのチームで話し合い、先進地の視察や宍粟市の状況把握と考察をおこなった。
- 実質4か月間で、テーマ別に現状と課題を調べ、話し合った。
- また、視察先を選択し、理事とともに先進地を視察した。

管理職の意図・動き

★チーム編成は各自の業務を
勘案するとともに、日常的に
一緒に業務をしていない職員
同士をチームにした。
★理事と職員と一緒に視察す
ること道中での話を含めて
意見交換ができるのでは
ないか。

3 研究会の発表会を開催する

- 役職員が集まる発表会を開催。4研究会の気づきと考察をパワーポイントにまとめ、各チーム20分で発表した。
- 理事と職員からは、「次年度もぜひやろう」という意見が出された。

管理職の意図・動き

★課題への共通理解を深める
場にしよう。

▼4 か所で理事と職員による一日視察研修



▲視察内容などをまとめた研究の発表会

気づきと成果

■職 員

- 通常は、他の支部選出理事と職員が話をする機会は少ないが、今回の研究会で理事と職員の関係性が深まり、意見交換が進んだ。
- 特に若手職員が、テーマに基づいて宍粟市の現状を調べたり、視察先を選んだりする中での気づきが大きかった。
- 研究会チーム内で何度も話し合いをして作業を行った。視察に一緒に行ったこともあって、一体感を持って発表会当日に臨むことができた。

■管理職

- 「地域福祉推進計画を進める会」での評価（P. 24 参照）をきっかけに、計画推進のためにはじめた研究会であったが、理事と職員間の共通認識づくりと、双方の主体的な学び合いという成果が大きかった。
- 次年度も実施しようという機運になっている。継続することで課題認識がより深まり、次の活動展開につながるのではないかと。

■研究会メンバー

- 業務研究会によって地域福祉推進計画の評価会議で上がった課題をより深く認識でき、理事の組織マネジメント力の向上につながる。
- 職員にとっても、研究会運営という体験を通じたマネジメント手法の習得になる。

社協マネジメント研究会からの メッセージ

なぜ、今マネジメントなのか

「社協マネジメント研究会」では、多くの社協で課題になっている職員育成のためのマネジメントを実践しながら検証し、考え方や手法をまとめました。これについては、本冊子の冒頭の「体験型マネジメントのススメ」で解説しています。

一方、兵庫県社協がこの研究会を設置したもう一つの問題意識には、制度の谷間や社会的孤立などの生活課題への対応がありました。県社協は、平成24年度から関係団体とともに「ストップ・ザ・無縁社会」全県キャンペーンを推進しており、研究会はこの問題へのアプローチを見出すことをねらいとしていました。

この問題意識に沿って平成24年度に立ち上げた研究会は2つです。1つは「小地域福祉実践研究会」で、孤立を防ぐ地域づくりと見守りの進め方に焦点をあてました（※検討結果は、「見守り活動サポートブック」として発行）。2つめの研究会が「社協マネジメント研究会」で、「個別支援と地域支援を統合的に展開する（＝地域生活支援）ためのマネジメント法」を見出すことが当初の問題意識でした。

地域生活支援のマネジメントを社協が進める上での最大のポイントは、資源開発につながる「協働促進のネットワーキングの場づくり」です。地域生活支援は、サービス資源や支援システムの開発なくしては実現せず、開発には協働促進のネットワーキングの場づくりが欠かせません。社協にとっての「協働促進のネットワーキングの場づくり」には、2種類あります。1つは、社協組織内でのネットワーキング、2つめは社協外の他の団体・機関とのネットワーキングです。

「社協マネジメント研究会」では、協働促進のネットワーキングの場づくりを「気づきを築く場づくり」として、その運営手法を言語化してきました。これは、地域生活支援を一歩進める上で基本となる方法です。

「気づきを築く場」の運営と管理職のマネジメント力

「気づきを築く場」の運営において、特に管理職に求められるマネジメント力は何でしょうか。

整理しきれたわけではありませんが、研究会での議論から見えてきた、求められる管理職のマネジメント力は次のとおりです。

「気づきを築く場」をつくるためのマネジメント力

1 目標をつくる力

- 場に参加するメンバーの共感が得られて、自分の言葉で語れる目標を一緒につくること
- メンバーが目標からぶれることがないように働きかけること

2 森をみる力（＝俯瞰力）

- 事業を目的化させず、目標に向かう手段として捉えること
- 手段としていくつかの選択肢を見出すこと

3 流れをつかむ力

- 起きている事柄の中身（＝コンテンツ）だけでなく、中身が出てきたことの背景や流れ（＝コンテキスト）を捉えること

4 スーパービジョン力

- 「管理的機能」「教育的機能」「支持的機能」のうち、特に「支持的機能」を発揮して、職員個人やチームのできていること、可能性をメンバー間と共有すること

5 ヨコぐし力（＝「脱・タテ割り」・「脱・タコツボ」）

- 1～4によって、それぞれの資源をつなぐこと

研究会という場の効用～らせん状に「気づきを築く」～

「社協マネジメント研究会」と「小地域福祉活動実践研究会」は、委員の実践と気づきを持ち寄り、各々が次の実践を見つける場として運営しました。研究会そのものが「気づきを築く場」でした。

研究会を「気づきを築く場」にするための工夫として、①初回でメンバーの問題意識を出し合うことを大切にする、②2回目以降は①の問題意識に沿ったテーマで話し合う、③宿題方式(P.5)で次回の研究会までに実践し、振り返る、④話し合われた内容をホワイトボードに可視化する、という手法がとられました。

結果としてどのような気づきが「社協マネジメント」研究会メンバーに生まれたのか、次ページで紹介します。

研究会で「気づき」、「変わった」こと

当初、「社協業務経験が、非常に浅い自分が、このような研究会に参加していいのか…」という思いが強くありましたが、経験が浅いからこそ持ち得る視点や感覚があり、それをこの会で表現するのが自分の使命と考え取り組みました。

研究会からは“宿題”と称する課題がたびたび出され、自社協へ持ち帰りワークショップを行いました。事務局次長という今の立場は、横断的なつながりをつくる非常に重要な位置にあることを気づくことができました。日本福祉大学の平野先生はじめ研究会のメンバーの方々には、いろいろとご教示賜り厚く感謝申し上げます。

(篠山市社会福祉協議会 事務局次長 橋元 工)

私たち社協は、住民主体を原則に「協議体的側面」「運動推進体的側面」「事業体的側面」の3つの側面それぞれを合わせながら、地域福祉の発展に取り組んできました。

しかし、常に危機意識をもちながらもこれまで見過ごしてきたのが社協組織のあり方、そして時代とともに変化しなくてはならない事務局機構であることがひとつの気づきでした。

手つかずにしていたこの社協の弱点を克服する知恵を結集し、実行する時と考えます。

(三木市社会福祉協議会 事務局次長 稲見 秀行)

「風通しの良い関係・敏感な気づき・熱い思い」。

これらを、多忙という言葉のせいにして、隅っこに追いやっていました。マネジメントというと、なぜか難しく考えすぎてしまいましたが、職員が生き生きと職務に取り組める環境、活気ある地域づくりを支援する体制、そして「あなたの笑顔が見たいから」の思いを形にすることだと、この研究会で気づきました。

まず何より、自分自身の行動、変わる自分を見せることが必要であることも。

(三田市社会福祉協議会 事務局長 谷口 弘)

「福祉は、人なり」とよく言われます。地域福祉を推進する社協において、職員の育成は、多くの社協で課題となっています。

住民主体の地域福祉活動に取り組む社協であるからこそ、もっと主体的に職員育成に取り組むべきであるということ、職員育成の重要性を改めて確認できました。

職員の気づきを大切に、職場や業務を変えていくことが、社協を発展させ、そして地域福祉の向上につながると確信しています。

(川西市社会福祉協議会 事務局次長 荻本 文人)

目の前に壁があれば立ち止まり引き返し、殻は極力割らないように大事に持つておく。そんな「ひとり業務」のガラパゴス的な自分がいました。そう!?あの日までは…。

忘れもしない9月7日、研究会への参加と宿題に負担を感じていた私に、「中間マネージャーとして石田がどう変化するか。これが私のテーマの一つでもある」という先生の一言が、変わるきっかけでした。

自分自身を変えるために…。

“いつやるか？今でしょ!!”

(養父市社会福祉協議会 事務局次長 石田 文孝)

たくさんの学びと気づきがあった研究会でした。その中でも次の点はぜひお伝えしたいことです。
①社協のマネジメントは「地域福祉のマネジメント」であるということ。②多くの職員を抱える社協にとって急ぐべきは「人材育成」であり、その「仕組みづくり」であること。③社協組織にはヨコぐしが必要であること。そして⑤社協職員は全員がコミュニティワーカーでなければならないということです。

研究会での学びを早速業務に活かしています。研究会のみなさん。ありがとうございました。

(宍粟市社会福祉協議会 事務局長 山本 正幸)

発表や宿題というツールによって、研究会とメンバー各自の職場での実践が連動しながら進んだ今回の研究会、非日常の「場」の大切さをあらためて確認しました。県単位、ブロック単位で場づくりを進めましょう。

合わせて、職場でも職種横断的な検討の場がうまく機能していないことを確認。住民に対しては、気を配って場づくりをしてきたけど、職員も同じということに今さらながら気づかされました。マネージャーのお仕事も場づくりですね。

(宝塚市社会福祉協議会 事務局長 佐藤 寿一)

職員が組織を発展させ、組織が職員を伸ばします。そこには多くの福祉事業が展開され、みんなが汗を流しています。しかし、この汗がバラバラなことも多く見受けられます。

事業の展開だけを見るのではなく、役割や周りとの関わりなど縦軸横軸を事業とは違う目線で捉えることが必要であることがわかりました。

社協も法人であり組織で動いています。組織の目線・・・管理職には必要です。

(姫路市社会福祉協議会 事務局長 百済 恵道)



平成24年度 社協マネジメント研究会での議論

	議論の内容	委員会の主な気づき・変化
1 回目 (平成 24 年 7 月 27 日)	●介護事業と地域支援事業の協業をすすめるマネジメントの課題 【事例提供：宝塚市社協、三田市社協】 ●研究会の論点出し ①社協の中間管理職育成方法 ②地域福祉マネジメントの特性 ③マネジメントの軸になる総務部門の強化 ④地域福祉におけるリスクマネジメント ⑤権利擁護と地域福祉	●社協マネジメントは「地域福祉マネジメント」だ。自組織役職員と事業だけがマネジメント対象ではない！（例：管内の社会福祉施設実践も社協は評価すべき）
2 回目 (平成 24 年 9 月 7 日)	●郡部社協における介護事業と地域支援の協業の現状と課題 【事例提供：養父市社協】 ●社協役職員育成とマネジメント課題 【事例提供：穴栗市社協】	●単なる事例提供ではなく、それぞれ委員の実践を持ち寄る場として研究会を生かそう。
3 回目 (平成 24 年 10 月 10 日)	●地域福祉推進計画とマネジメント ●地域生活支援とエリアマネジメント 【事例提供：篠山市社協、養父市社協】 ●理事会の活性化策 【事例提供：姫路市社協、宝塚市社協、川西市社協、三木市社協、三田市社協】	●社協職員間、特に中堅職員同士が話し合う場が意外と少ないなあ。
4 回目 (平成 24 年 11 月 26 日)	●社協マネジメント研究会の成果と発信方法 ●社協総務部門の課題と強化策 【事例提供：姫路市社協、宝塚市社協、川西市社協、三木市社協、三田市社協、篠山市社協、養父市社協、穴栗市社協】	●研究会の“宿題方式”は有効だ！ 宿題方式＝研究会で課題（宿題）設定し、次の研究会までに委員が組織内で議論して実践をすすめたものを持ち寄る方式 ●宿題を通して、組織内人材育成が進む！
5 回目 (平成 24 年 12 月 19 日)	●社協マネジメント研究会の成果物 ●権利擁護と社協組織外の協議の場づくり 【事例提供：三木市社協、川西市社協】 ●地域福祉推進計画の進行管理 【事例提供：穴栗市社協】	●“やってみると意外とできてしまった”各委員の実践の数々をどうやって伝えればいいのか？ →実行に移されるまでの過程を掲載しつつ、読み手が作業を実践してみて効果が感じられるワークブックにしよう！

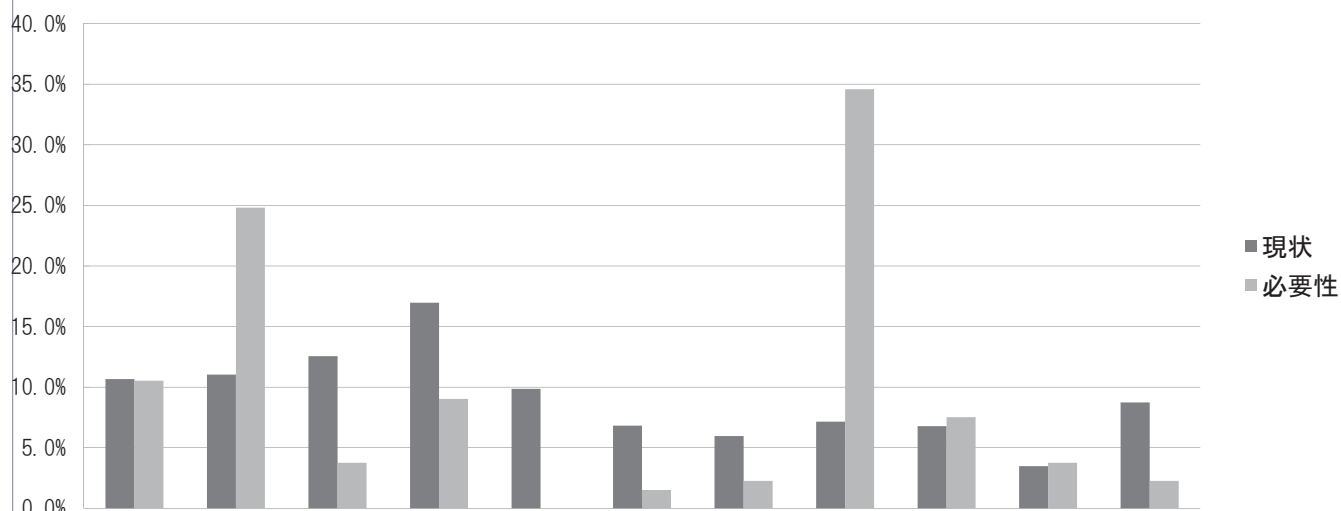
6 回目 (平成 25 年 1 月 18 日)	●研究会の成果発信の内容と方法 ●養父市社協、篠山市社協の実践の再評価 (課題整理と普及要素の抽出) ●三木市社協の実践の再評価	●キーワードは「気づきを築く」場の マネジメントか！
7 回目 (平成 25 年 3 月 6 日)	●社協マネジメントノートの全体構成 ●社協マネジメントとは	●マネジメントだけを取り出して習 得しようとするのではなく、目標 を達成する手法として捉えなけ ればならない。

《編集後記＝兵庫県社協 地域福祉部メンバーより＝》

- ◆「社協マネジメントって難しい」、「研究会って難しい」、その二つの壁を乗り越えたのは、まさに現場での実践でした。現場のリアルな実践と、その実践での気づきを共有する場を研究会にすること、そして、宿題方式を導入することで、現場に役立つ成果にもつながりました。社協って何？存在意義は？など、社協職員が自分の言葉で使命やビジョンを語ることが求められています。県社協にできることは、いろんな実践共有の場を作り、智恵や力を結集することにあります。「社協マネジメント」が難しくても、「現場に学ぶ」ことを大切にしたら、社協版「もしドラ」につながるのではないのでしょうか。平野先生をはじめ、研究会メンバーの方々、ありがとうございました。(S・B)
- ◆冊子にまとめると、一年にも満たない研究会の期間中、どんどん新しい試みが委員の実践で進められ、そこからの気づきが積み上がったことに改めて驚きと嬉しさの可能性を感じます。意識されずにやっているマネジメントを、見えるカタチにしてみると、そこに込められた思いや見立てや工夫、次のステップが見えてきました。特に、職員育成につながるマネジメント、県社協を含めて現場で意識化し、取り組みを進めていきたいです。(A・O)
- ◆このノートは、事務局長などの管理職向けに作られましたが、今の社協の窮地を乗り越えるためには、担当レベルの社協ワーカー一人ひとりにとっても大切な内容が詰まっています。社協職員が一丸となって、また、事務局の外に対しても「地域福祉」の推進という大きな目標に向かって力が結集するように、多くの社協で活用できるよう、ノートの活用と普及を進めたいと思います。(A・T)
- ◆少し遠い存在に感じていた管理職の方々が職員のことを思い、試行錯誤され、ひとりだけではなく思いを職員と共有しながら実践に移される様子に感動しました。今回この研究会の中で生まれたひょうご版宿題方式は、これからのひょうごの福祉の大きな変化につながっていくのではないかと思います。県内社協ワーカーとともに、プロセスを大事にする場づくりに取り組んでいきたいです。(A・T)
- ◆研究会メンバーの思い・試行錯誤・気づきと変化を共有(追体験)することができ、県社協が設置する研究会の「インキュベーション機能」ってこういうことか！と2年越しで理解できました。実践の中から新しい価値を市町社協とともに創り出していけることが、県社協の醍醐味。また、マネジメントを管理職だけ任せていては、真のマネジメントは進まない、社協職員が、楽しみながら、実験しながら、とにかくやってみる姿勢で取り組むこと、役職や担当業務のせいにはしないことが肝心。(K・N)
- ◆県社協職員として、現場のワーカーが分析をする場、会議の場で空気感を肌で感じ、生の声を吸い上げていくことの大切さを再認識しました。組織内のマネジメントは、決して1人の声でなく、それをみんなに広め、みんなの声としていくことで全体が高まっていく。感動やしんどさもみんなで見分かち合えれば！(N・M)

参 考：研究会社協の総務担当職員アンケート結果（平成 24 年 11 月）

■社協総務部の業務配分の現状と今後、強化が必要だと思う業務



	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
	法人運営	人事労務	給与	経理	資産管理	計画進行管理・企画調整	会費会費	職員育成	広報調査	政策	その他
現状	10.7%	11.0%	12.6%	17.0%	9.9%	6.8%	6.0%	7.1%	6.8%	3.5%	8.7%
必要性	10.5%	24.8%	3.8%	9.0%	0.0%	1.5%	2.3%	34.6%	7.5%	3.8%	2.3%

■総務部門の課題（自由記述より抜粋）

- ◇ 専門業務（給与・労務）が他職種より多くなるため、人事異動がしにくい。
- ◇ 関係法令、その他地域福祉活動には直接関係のない知識・見識なども必要になるが、正規職員の異動などから、業務（特に法人運営、人事労務管理）に精通した人材が育っていない。
- ◇ 人数が少ない中で多岐に渡る業務を抱えているため、一つひとつに力を入れて取り組むことができない。
- ◇ 総務の機能強化（統括、戦略部門）を図るには、有能な人材と一定の職員数確保が必要。でも、ワーカーを希望しても総務を希望する職員は少ない。
- ◇ 総務系の仕事を理解していない職員が多い。
- ◇ 総務課に配属されている職員が「法人基盤を支える役割」と自覚しなければ。法人内にとどまらず、地域全体を視点にした総務機能の位置づけが必要。

【平成23年度決算計算書類等の概況】

金額は、各科目・項目ごとの金額の千円未満を四捨五入により端数処理をして表示、括弧内は、特に表記しているものを除き、前年度決算との比較を表示しております。

(1) 事業活動収支計算書（一般会計＋特別会計）の状況

総収入 1,458,258千円 (101.9%、27,374千円増)

総支出 1,471,737千円 (104.1%、58,580千円増)

収支差 △13,480千円 (31,206千円減)

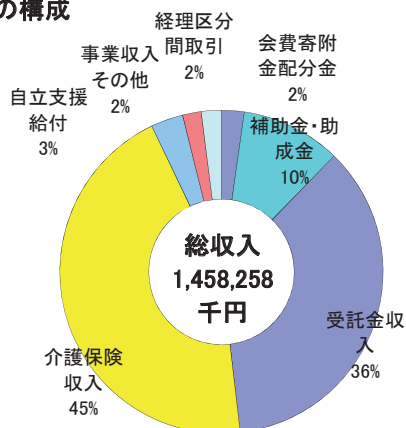
介護保険収入は前年比101.0%、指定管理者等の受託金収入は同102.7%、補助金収入は同106.9%であったことから、総収入は同101.9%、27,374千円増加しました。しかしながら、退職給与引当金繰入を加えた人件費は同103.8%、事務費・事業費は同106.4%となったことにより、総支出は同104.1%、58,580千円増加し、当期収支差額は同31,206千円減少して、13,480千円収支不足の結果となりました。介護保険事業収益の落込みと組織運営経費の増加が、収支不足の主要因となっております。

①要約事業活動収支計算書

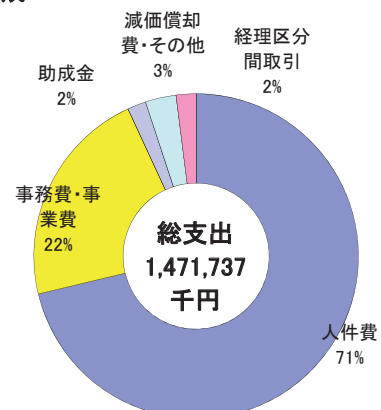
(千円)

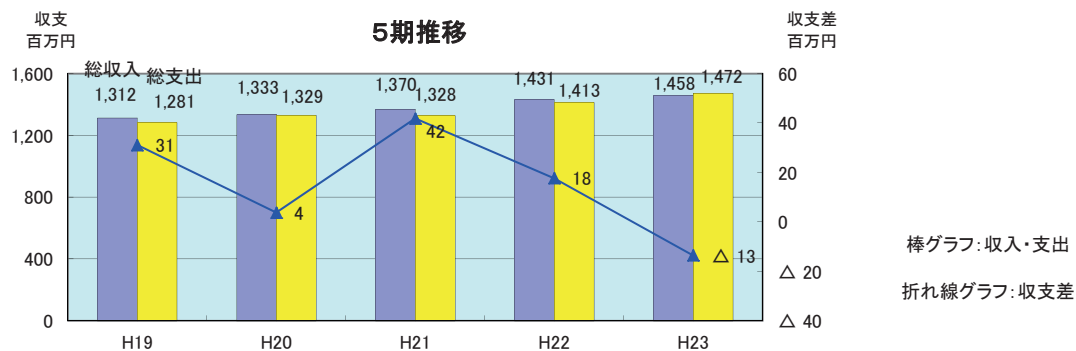
区分		当年度決算	前年度決算	増減
事業活動	収入	1,425,523	1,399,604	25,920
	支出	1,441,116	1,384,621	56,495
	収支差	△15,593	14,983	△30,575
事業活動外	収入	31,405	31,281	124
	支出	29,253	28,522	731
	収支差	2,152	2,758	△607
経常収支差額		△13,441	17,741	△31,182
特別	収入	1,329	0	1,329
	支出	1,368	14	1,354
	収支差	△38	△14	△24
当期活動収支差額		△13,480	17,727	△31,206
前期繰越活動収支差額		97,145	87,911	9,234
基金積立額		14,853	8,493	6,360
次期繰越活動収支差額		68,813	97,145	△28,332

総収入の構成



総支出の構成





【説明】

前5年間、事業規模は拡大基調にありますが、21年度報酬改定による介護保険事業収益の増加により回復した収支差は、その後人件費と組織運営収支不足の増加により下降し、23年度においては、民家型デイ事業の一部不振と、震災支援事業や新規民家型デイの開設経費などが加わったため、収支差は赤字になっております。

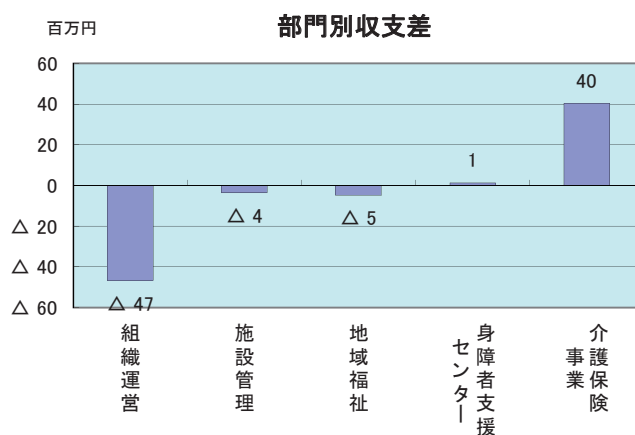
②要約部門別事業活動収支計算書

(千円)

区分		当年度決算㉑	前年度決算㉒	増減㉑－㉒
組織運営	収入	76,747	77,790	△ 1,042
	支出	123,460	114,483	8,977
	収支差	△ 46,713	△ 36,694	△ 10,019
施設管理	収入	182,205	176,045	6,160
	支出	185,817	176,797	9,019
	収支差	△ 3,612	△ 753	△ 2,860
地域福祉	収入	299,018	291,467	7,551
	支出	303,797	293,056	10,740
	収支差	△ 4,779	△ 1,589	△ 3,189
在宅福祉 身障者支援 センター	収入	201,515	193,946	7,568
	支出	200,213	193,047	7,166
	収支差	1,302	899	403
在宅福祉 介護保険事業	収入	698,773	691,637	7,137
	支出	658,452	635,773	22,678
	収支差	40,322	55,863	△ 15,541
総収入		1,458,258	1,430,884	27,374
総支出		1,471,737	1,413,157	58,580
当期活動収支差額		△ 13,480	17,727	△ 31,206

【説明】

組織運営においては、人件費のほか、震災支援事業や印刷費等経費の増加と善意銀行の収入減少により、収支不足は前年比約10百万円増加、介護保険事業では、ヘルパー事業と民家型デイ事業の収益落込みや新規民家型デイ開設費用などにより収支差は同約16百万円減少しております。



③在宅福祉介護保険事業の状況

総収入 698,773千円 (101.0%、7,137千円増)

総支出 658,452千円 (103.6%、22,678千円増)

収支差 40,322千円 (72.2%、15,541千円減)

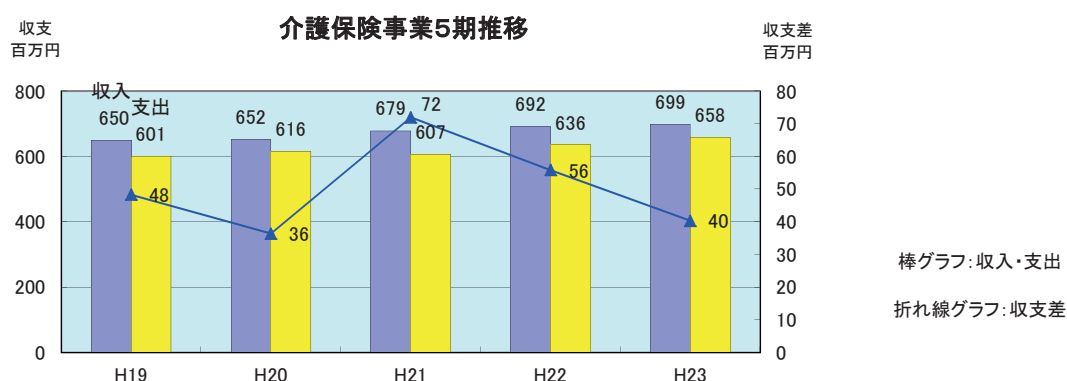
訪問介護事業（ホームヘルプ）では、収入184,155千円（前年比99.5%）、収支差15,983千円（同65.7%）と減収大幅減益となり、正規職員の増加にかかわらず収入は伸びない結果となりました。また、民家型通所介護事業では、ふれあいあさひの開設費用に加えて、安倉の家の経常収支が赤字になったことから、収入83,522千円（同93.8%）、収支差2,037千円（同17.1%）と大幅な減収減益となっております。通常型通所介護事業及び訪問看護事業では前年比増収増益、居宅介護支援事業は同増収減益となっておりますが、いずれも小幅なものにとどまっております。以上の結果、介護保険事業全体では、総収入が前年比101.0%、7,137千円増加、総支出が同103.6%、22,678千円増加、当期収支差額は同72.2%、15,541千円減少、収入は微増ながら大幅な減益となりました。

事業別事業活動収支計算書

(千円)

区分	収入	支出	収支差	前年度収支差	収支差増減
居宅介護支援	106,983	98,025	8,958	9,679	△ 721
通常通所デイ	279,720	254,248	25,472	24,108	1,364
ホームヘルプ	184,155	168,172	15,983	24,317	△ 8,334
民家通所デイ	83,522	81,485	2,037	11,922	△ 9,884
訪問看護	41,907	37,985	3,922	1,930	1,993
管理	2,485	18,536	△ 16,050	△ 16,092	41
合計	698,773	658,452	40,322	55,863	△ 15,541

*管理の収支には、宿泊ニーズ等調査委託事業を含んでおりますが、収支差に影響はありません。



【説明】

前5年間、収入は7.6%、支出は9.5%それぞれ増加し、事業は拡大してきましたが、収支差は、21年度介護保険報酬改定時に回復した以降、人件費（19年比12.2%増）や諸費用の増加と、対費用効率低下の影響から下降しており、収益構造は悪化の傾向にあります。24年度報酬改定の収益への影響はマイナス要素もあり、今後も厳しい状況が見込まれます。

(2) 資金収支計算書（一般会計＋特別会計）の状況

総収入 1,487,784千円（予算比 98.9%）

総支出 1,502,914千円（予算比 97.7%）

収支差 △15,130千円（予算比 18,325千円マイナス減）

介護保険収入が予算比93.8%、補助金や受託金の精算返還金も多く発生したことから、経常収入は同96.7%となった反面、経常支出は同97.8%となり、経常活動収支差は8,874千円（同35.2%）になりました。施設整備等収支では、総合福祉センター改修工事は延期しましたが、老人福祉センターの陶芸釜を新替したことから、収支差は△13,985千円（同2,801千円マイナス減）、財務活動収支では、収入30,703千円（定期預金及び退職共済取崩）が予算外であったため、収支差は△10,019千円（同31,847千円マイナス減）となりました。その結果、当期資金収支差額は△15,130千円（同18,325千円マイナス減）、当期末支払資金残高は118,228千円、やや厳しい状況になっております。

要約資金収支計算書

（千円）

区分		決算①	補正後予算②	差異③－①
経常活動	収入	1,455,752	1,505,006	49,254
	支出	1,446,878	1,479,809	32,931
	収支差	8,874	25,197	16,323
施設整備等	収入	1,329	0	△1,329
	支出	15,314	16,786	1,472
	収支差	△13,985	△16,786	△2,801
財務活動	収入	30,703	0	△30,703
	支出	40,722	41,866	1,144
	収支差	△10,019	△41,866	△31,847
総収入		1,487,784	1,505,006	17,222
総支出		1,502,914	1,538,461	35,547
当期資金収支差額		△15,130	△33,455	△18,325
前期末支払資金残高		133,358	135,348	1,990
当期末支払資金残高		118,228	101,893	△16,335

(3) 貸借対照表（一般会計＋特別会計）の状況

総資産 1,096,669千円（102.3%、24,938千円増）

総負債 460,026千円（109.1%、38,265千円増）

純資産 636,643千円（97.9%、13,327千円減）

総資産は前年比102.3%と増加しておりますが、純資産は同97.9%と減少したため、自己資本比率58.1%（同2.5ポイント減）、流動比率182.0%（同31.2ポイント減）と、財政状態はやや落ち込んでおります。主要科目の増減では、現預金11,451千円増、未収金514千円減、未払金17,861千円増、積立預金等固定金融資産は増加しております。

要約貸借対照表

(千円)

区分	当年度決算	対総資産比	前年度決算	増減
流動資産	262,395	23.9%	251,199	11,197
固定資産	834,274	76.1%	820,532	13,741
資産合計	1,096,669	—	1,071,731	24,938
流動負債	144,167	13.1%	117,841	26,327
固定負債	315,858	28.8%	303,920	11,938
純資産	636,643	58.1%	649,970	△ 13,327
負債純資産合計	1,096,669	—	1,071,731	24,938

【説明】

固定負債は退職金支払に備えるための退職給与引当金であり、対応資産の退職共済預け金は302,113千円であります。また、純資産のその他積立金と同額の406,750千円を積立預金として資産保有し、かつ、長期適合率87.9%と長期的な財政状態は安定しておりますが、流動比率は落ち込んでおり、短期的な資金状況は、やや厳しくなっております。

(4) 職員配置の状況

平成23年度3月における職員合計数は、370名、前年比5名減少となっております。

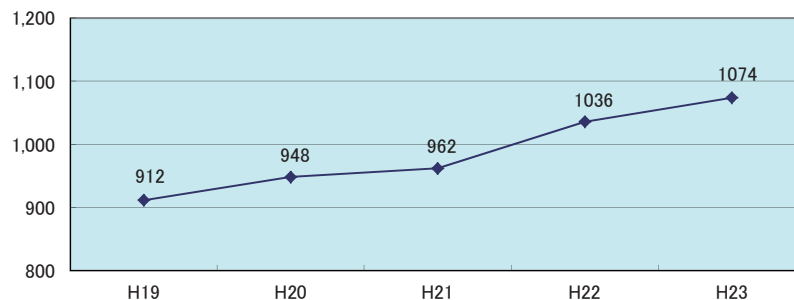
部門別職員配置（平成23年3月給与支給対象者数）

(人)

事業所	正規職員	嘱託職員	契約職員	合計
組織運営	5	2	4	11
施設管理	4	6	21	31
地域福祉	23	9	28	60
身障者支援センター	9	0	46	55
在宅福祉介護保険	37	0	176	213
合計	78	17	275	370
前年度合計	76	18	281	375
増減	2	△ 1	△ 6	△ 5

百万円

人件費5期推移



* 人件費の金額は、退職金支出を控除し、退職金共済掛金支出額を加算した金額

【説明】

前5年間に於いて、人件費は17.8%増加（前年比3.7%増加）、人件費の対事業活動収入比率は70.9%から75.3%に上昇しております。

キーワード：「包み支え合う地域づくり支援」

推進目標：地域社会とのつながりを失い孤立して生活する人たち。「無縁社会」と言われる現実に突入しようとしています。この「地域の福祉力」が試される時代だからこそ、協働と参加の実践として、誰もが分け隔てなくつながり合える取り組みをすすめます

重点項目1 身近な地域で行われる「やりがいのある活動の実践」のための支援

■ 地域福祉支援員の配置《P30～40》

▶▶▶ 市内9地区に6人の地域福祉支援員を配置し、住民主体の取り組みである「ふれあい活動推進協議会」などの活動により活発化するよう支援を行った。
広野本庄地域福祉支援室は新たに2人体制で業務を行い、地域福祉活動の更なる充実に向けた支援を行った。

■ ささえあい隊「まごの手活動」養成講座の開催《P48》

誰もがいつまでも自分たちの生活してきた地域で暮らし続けるために、住民同士で見守りを行ないながら、日常生活の中ちょっとした困りごとを手助けできる地域ボランティアグループの結成を目指した。平成23年度は本庄地区をモデル地区として実施した。

月 日	内 容 く は講師	参加者
11月5日（土） 10：00～12：00	・オリエンテーション ・当事者からの話、高齢者疑似体験（社協職員 他）	18名
11月12日（土） 10：00～12：00	・「あなたの周りにもおられませんか？」～ちょっとしたお手伝いが必要としている人～（三田高原高齢者支援センター）	17名
11月26日（土） 10：00～12：00	・「地域の高齢者への支援、活動に対する想いについて」（ボランティア活動者）	17名
12月3日（土） 10：00～12：00	・「活動内容について」（カーボランティアについて、買い物支援ボランティアについて、保険について等）（社協職員）	12名
12月10日（土） 10：00～12：00	・「地域で取り組む活動に向けて」（社協職員）	8名

▼高齢者の買物のしにくさを疑似体験



養成講座終了後、講座参加者を中心とした地域ボランティアグループ「まごの手本庄」を結成され、具体的な活動（本庄地区のひとり暮らし高齢者等への買物支援・買物代行、買物の付添）に向けた打ち合わせやコミュニケーションを重ねられました。いよいよ平成24年度から活動を開始される予定です。

社協マネジメント研究会 委員名簿

平成 24 年 7 月 27 日～平成 25 年 3 月 31 日

区分	所属名	役職名	氏 名（敬称略）
学識経験者	日 本 福 祉 大 学 地域ケア研究推進センター	所 長	平 野 隆 之
市 町 社 協	姫路市社会福祉協議会	事 務 局 長	百 済 惠 道
	宝塚市社会福祉協議会	事 務 局 長	佐 藤 寿 一
	三木市社会福祉協議会	事 務 局 次 長	稲 見 秀 行
	川西市社会福祉協議会	事 務 局 次 長	荻 本 文 人
	三田市社会福祉協議会	事 務 局 長	谷 口 弘
	篠山市社会福祉協議会	事 務 局 次 長	橋 元 工
	養父市社会福祉協議会	事 務 局 次 長	石 田 文 孝
	宍粟市社会福祉協議会	事 務 局 長	山 本 正 幸

【オブザーバー】

区分	所属名	役職名	氏 名
学識経験者	日 本 福 祉 大 学 地域ケア研究推進センター	研 究 員	奥 田 佑 子
N P O	全国コミュニティライ フサポートセンター	理 事 長	池 田 昌 弘

【事務局】

区分	所属名	役職名	氏 名
県社協	地 域 福 祉 部	部 長	馬 場 正 一
		副 部 長	荻 田 藍 子
		主 任	高 橋 操 実
		主 事	西 浦 耕 太
		主 事	谷 水 明 子
		主 事	前 川 奈 津 子

「気づきを築く場」の運営手法
社協マネジメントノート
(平成24年度社協マネジメント研究会報告書)

発行日：2013(平成25)年3月25日

発 行：社会福祉法人 兵庫県社会福祉協議会

〒651-0062 神戸市中央区坂口通り1-1-1 兵庫県福祉センター内

TEL:078-242-4633 FAX:078-242-0297