社協によるコミュニティワーク実践に向けた提案集
～検討会報告～

神奈川県社会福祉協議会 市町村社協部会

Page1

平成25年3月

コミュニティワーク実践に向けた提案

職員一人ひとりが

1. 地域を基盤としたソーシャルワークのプロセスの基本を理解し意識を深める

主に、地域担当職員が

2. 住民主体の活動づくりを計画的に進めるための手法を習得する（地域診断）

主に、
マネジャー、リーダー層が

3. 組織的な知の創造・蓄積・共有を図っていく（ナレッジマネジメント）

目 次

1. はじめに・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・P.2
（1）社協は何をするところか
（2）コミュニティワークとは何か

2. 検討会について・・・・・・・・・・・・・・P.3
（1）検討会の目的
（2）提案集策定の流れ

3. 提案内容・・・・・・・・・・・・・・・・・・・P.6

4. まとめ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・P.14

この提案集では、社協のミッション「地域福祉推進」に向けて、社協で働く皆さんに十分に力を発揮していただくための３つの提案をしています。

具体的には「組織一体となったコミュニティワーク実践」のための提案で、コミュニティワークの援助技術の話が中心ですが、担当業務や立場に関わらず、すべての社協関係者に読んで頂けるように、できるだけ分かりやすく簡潔に表現しています。

また３つの提案は「職員一人ひとり」「地域担当職員」「マネジャー、リーダー層」と、それぞれにいわば提案の実践者（ターゲット）を据えています。

比較的短い時間で読み切れるようにまとめてありますので、お立場に関連する箇所、ご興味のある部分を中心にぜひご一読ください。社協の仕事像を見えるものに・・。皆さんの仕事に役立てて頂ければ幸いです。

社協によるコミュニティワーク実践に向けた提案集
～検討会報告～

Page２

1. 地域を基盤としたソーシャルワークのプロセスの基本を理解し意識を深める
2. 住民主体の活動づくりを計画的に進めるための手法を習得する（地域診断）
3. 組織的な知の創造・蓄積・共有を図っていく（ナレッジマネジメント）

1. はじめに

（1）社協は何をするところか？

「社協って何してくれるの？」「社協ってどんな専門性を持っているの？」「社協って必要なの？」･･･行政、住民、他機関などからこういった指摘がしばしばされるところです。社協職員の皆さんの中にも、こうした問いに上手く答えられなかった経験があるのではないでしょうか。

市町村社協は、地域住民の組織化を行うことを通じ住民の福祉課題解決に取り組むために設置された経緯があり、社会福祉法第109条には**「地域福祉の推進」**が市町村社協の使命として掲げられています。

ソーシャルワークとコミュニティワークの関係

「地域福祉」は、地域住民の様々な生活課題に対し、**法や制度の枠を超えて**様々な機関や団体が連携･協働し、あらゆる資源を開発･動員してその課題解決を図ろうとするものです。その扇の要となってこれらを推進していく機関として市町村社協が位置づけられているのです。

しかし、その具体的事業イメージや専門性が確立されないまま今日に至っている感は否めません。社協は、福祉事務所や各種福祉施設のように、具体的な援助対象や援助内容、それらを実践する方法の基準等が明確にされておらず、事実上、「地域福祉の推進」という曖昧なスローガンだけが強調され、**「社協が何をして地域福祉がどれだけどのように進んだのか」**という評価にはさらされずにきているのが実情ではないでしょうか。**つまり、「何をやっても構わない」し、或いは「何もやらなくても叱られない」**とさえ言えそうです。

もちろん、各社協は、その地域性、歴史性、地性、経済性、住民性、関係性など多くの外部変数の影響を受け、その姿かたちは多様です。しかし、「社協はこのようなアプローチや手順で地域福祉を実現しようとする組織であり、そのために社協職員はこのような専門性を駆使している」という、いわば**地域福祉推進のための社協の共通する仕事像**は存在すると考えます。

（2）コミュニティワークとは何か？

そうした可視化すべき社協の専門援助技術が「コミュニティワーク」といえます。コミュニティワークは、地域社会に共通する生活ニーズや生活課題に基づき、地域の人が主体となって解決に取り組む力を発揮できるように**側面的に援助する**技術です。地域を問題発見･問題解決の舞台にする援助、ともいえるでしょうか。

いわゆる「地区社協」や「地域福祉活動計画」など、住民主体の活動づくりにおいて発揮される援助技術です。

ソーシャルワーク（社会福祉援助技術）の一つで、ケースワーク（個別援助技術）やグループワーク（集団援助技術）などの直接援助技術に対して、間接的な援助技術であることが特徴です。具体的には、地域診断、社会サービスの開発、地域組織のコーディネート、機関や組織の連絡調整など、住民組織や専門機関などの活動支援を行います。

社協によるコミュニティワーク実践に向けた提案集
～検討会報告～

1. 地域を基盤としたソーシャルワークのプロセスの基本を理解し意識を深める
2. 住民主体の活動づくりを計画的に進めるための手法を習得する（地域診断）
3. 組織的な知の創造・蓄積・共有を図っていく（ナレッジマネジメント）

2. 検討会について

（１）検討会の目的

地域福祉の推進を使命とする市町村社協にとって、住民が主体となった活動を側面的に支援するコミュニティワークの実践は、その存在意義を示していくための生命線といえます。しかしながら、コミュニティワークに関する理論や学説、実践事例を見聞きすることは多くあるものの、それが**組織に十分に浸透していなかったり、一部の職員の思いによるものであったり**と、その実践においては課題が目立ちます。県社協としてもこれまで市町村社協のコミュニティワークの推進を重点に据えてきましたが、その組織的な実践という部分で成果が十分ではありませんでした。

そこで改めて、**社協によるコミュニティワーク実践を組織に根付かせる、地域支援（エンパワメント）機能を強化する**ための方策を見出すことを目的に、平成24年3月に県内市町村社協職員と専門家で構成する**「社協によるコミュニティワーク実践のための検討会」**を設置しました。

社協によるコミュニティワーク実践のための検討会

○検討期間：
平成24年3月～25年3月

○検討会メンバー：
1．金城信彦（逗子市）
2．稲積洋子（三浦市）
3．白倉博子（海老名市）
4．吉田修平（南足柄市）
5．山下　淳（葉山町）
6．小野洋美（開成町）

○アドバイザー：
川上富雄
（駒沢大学文学部社会学科准教授）

○「地域診断」実施協力社協：
座間市

「地域診断」の１コマ

（２）提案集策定までの流れ

前述のとおり、この検討会は、社協がコミュニティワークの実践を通じて地域課題解決を図り、**地域福祉を推進する組織へと発展していくこと**を目指しました。検討会ではまず**「社協の現状・問題点」**を洗い出すことを試みました。具体的には、ニーズ把握とアセスメント（≒地域の生活課題や資源を把握・分析すること）における現状や問題点を中心に情報交換を行い、個別の事業を通して得たニーズを地域支援へと展開できているか、コミュニティワーク実践おける組織的な問題点は何かなどについて話し合いました。その結果、見えてきた問題点を整理し、その問題要因を仮説立て、これに基づき、今後の対策の方向性を提案という形にまとめました。

なお、特に、**地域アセスメント（地域診断（※））**については、コミュニティワーク実践における重要ポイントと考え、会議室での話し合いだけでなく、**座間市社協**の協力において**「フィールドワーク」**を実施し、過程整理やツールの開発を実験的・検証的に取り組みました。

※以下「地域診断」に表記を統一。

（2）提案集策定までの流れ・・つづき

①見えてきた現状・問題点

社協には、事業をとおして色々なニーズ把握の機会や方法があり、職員にはこうしたニーズを捉えるアンテナ、積極的に地域に拾いに出て行く姿勢、把握したニーズを地域支援へとつなげる意識などが期待されます。しかし、潜在的なニーズ（≒助けられ上手）の発掘の難しさ、時間的にアウトリーチの限界など、**ニーズ対応力**の課題が目立ちます。また、地域診断は、地域福祉を計画的に推進するための重要なプロセスですが、様々なデータを解釈・分析する職員のスキル不足や、或いは「地域診断シート」のようなデータ・情報の可視化・蓄積の過程において、**それ自体が目的化してしまう、単にシート作成に追われる、活用できていない**・・といったような実態も見受けられます。他にも、「個別ニーズへのスポット的な対応で終始し、住民主体の「普遍的・継続的」な仕組みや支え合いにつながらない」「既に地域の関係性ができている所に、新しく仕組みをつくる難しさ」「公的サービスが入る→共助が縮小→地域の関わりが希薄化→孤立」「地域のキーパーソンが見つからない」など、決して単純ではない**コミュニティワークの展開の難しさが**浮き彫りになります。

これに加え、**組織的な問題**も顕著です。相談窓口の専門分化、事業間の縦割、個々に把握したニーズや情報が組織内で記録化・共有化されない、蓄積した情報が活かされない、引き継がれない、人員配置の固定化による職員の意識の差異、本来は内部連携や職員の地域支援の視点を持つことを想定した地区担当制の形骸化（地区敬老会とか施設見学への同行のみ、地区担当職員がその地区で起きている個別のケース事例を知らない）といった、組織内連携、組織体制、組織の意志統一の不十分さの問題が見受けられます。

②問題の整理と背景（阻害要因）の仮説

次に、これらの問題点を3つに整理し、背景（阻害要因）について仮説を立てました。

（1）職員の専門性発揮の問題

・・・専門性・スキルが不十分である
・・・ニーズをニーズとして捉えるアンテナが弱い
・・・職員が地域を見えていない

（2）地域特性（住民意識、近隣関係、住民組織）上の問題

・・・キーパーソンの不在、または発掘できていない
・・・地域特性、住民の気質や関係性の複雑さ

（3）組織上の問題

・・・組織的な方針が明確化・共有化されていない（何を業務として大切にするか局内で不統一）
・・・チームアプローチの姿勢が浸透していない（個人の意識、力量任せになっている）
・・・職員が地域に出られない（時間的な制約、組織からの理解が得られない）

社協によるコミュニティワーク実践に向けた提案集
～検討会報告～

（２）提案集策定までの流れ・・つづき

③対策の方向性～今後に向けた課題と提案

今後、市町村社協が地域福祉を推進していくための方向性と課題、方法について、以下のように結論づけ、**今後に向けた提案**としました。提案の内容を発信するとともに、実践に向けて、市町村社協・県社協の協働した取り組みを推進していきます。

提案１：地域を基盤としたソーシャルワークのプロセスの基本を理解し意識を深める

・・・職員一人ひとりのニーズ把握・対応感覚が弱かったり、スキルが不十分であったりと、意識や専門性に問題点が見える。あまねく職員が、地域福祉推進と社協の役割を理解し、専門性を向上させる必要性がある。
→職員一人ひとりに向けた提案

提案２：住民主体の活動づくりを計画的に進めるための手法を習得する（地域診断）

・・・地域特性や住民の気質、関係性、社会資源を十分に把握し、分析した上での地域との関わりができず、行き詰る状況が見受けられる。エリアを設定し、働きかける地域の情報を正確に捉え、住民と協働し、住民主体の活動につなげていく手法を習得することが必要である。 **→主に地域担当職員に向けた提案**

提案３：組織的な知の創造・蓄積・共有を図っていく（ナレッジマネジメント）

・・・コミュニティワークの実践が、一部の地域担当職員の力量によるものであったり、部門・職員間で連携が取れていなかったり、地域福祉推進という使命に向けた意識統一がなされていなかったりする状況が目立つ。組織方針を明確化し一人ひとりの働き方を方向づけ、また情報や知識を組織の財産として共有していくようなマネジメントが必要である。 **→主にマネジャー、リーダー層に向けた提案**

【策定までの流れと今後に向けたフロー図】

3. 提案内容

提案1. → 職員一人ひとりが

地域を基盤としたソーシャルワークのプロセスの基本を理解し意識を深める

社協職員一人ひとりの専門性・スキルのベースアップを図る

提案2. → 主に地域担当職員が

住民主体の活動づくりを計画的に進めるための手法を習得する（地域診断）

地域診断の手法を用いた住民主体の活動づくりの実践力を高める

提案3. → 主にマネジャー、リーダー層が

組織的な知の創造・蓄積・共有を図っていく（ナレッジマネジメント）

効果的な事業展開を図れるよう、役職員それぞれの立場や職責に応じた役割発揮の体制をつくる

社協によるコミュニティワーク実践に向けた提案集
～検討会報告～

提案1．→ 職員一人ひとりが

地域を基盤としたソーシャルワークのプロセスの基本を理解し意識を深める

社協職員一人ひとりの専門性・スキルのベースアップを図る

Page7

社協職員に求められるもの

社協の使命と各部門・各事業の関係

どのような会社や組織においても、その構成員（従業員）は会社や組織の使命を共有し、それを果たすためにそれぞれの役割を遂行します。社協においても同様のことが求められます。社協は、地域福祉を推進することを使命とする組織ですが、一つ一つの事業は独立した偶然の集合体として成り立っているのではなく、図のように**「地域福祉の推進」の下に様々な事業が絡まりながらぶら下がっている**と言えます。したがって、社協職員には、地域福祉に必要となる専門援助技術（＝ソーシャルワーク）を理解し実践する力が求められます。ソーシャルワーカーたる社協職員には、広範な住民の生活ニーズに気づくセンス、発見したニーズをサービスに繋げたり、ないサービスを新たに開発する力量が求められるのです。そうした社協ソーシャルワーカーとしての自覚と力量は、**地域福祉担当部課の職員だけが持てばよいものではなく、**事業部門も含む全職員が共通認識として持つ必要があります。

1．地域を基盤としたソーシャルワークの展開

地域を基盤としたソーシャルワークの展開過程

図のように、ソーシャルワークは**住民一人一人の個別の生活課題を解決**することを軸としながらも、**ニーズの普遍化**を行い、地域課題として把握されたものについては、当事者・住民等と協力してインフォーマル資源の開発を行うとともに、フォーマル資源の充実やネットワーキング等を総体として図りつつ展開していく援助技術です。社協職員には、**ニーズ把握→アセスメント→計画→実践→評価→改善**という、一連の援助の流れについての基本理解をすることが必要となります。

これまで、社協が中心的に駆使する援助方法は、コミュニティワークであると私たちはぼんやりと学んできました。しかし、このことにより、あたかも地域に暮らす福祉課題を抱える個人やサービス利用者個人への着目（個別援助）は社協の仕事ではないというような錯覚を生んでしまっていないでしょうか。「誰でも安心して暮らせる地域づくり」と理念を掲げつつも、ホームレス問題や孤独死問題が発生しても社協は手が打てない、制度がない、それは仕事外・・・・というように、個別の支援が疎かに（弱く）なってしまっていたのではないでしょうか。

しかし、**個々のニーズを活動の出発点とせずしてコミュニティワークの展開は不可能です。**地域の中にある個別具体のニーズと乖離したところで、誰も共感していない状態で、つまり解決すべき活動の対象や目標がない状態で、助け合いの仕組みづくりやボランティア養成講座への参加、ふれあいサロン等の活動への協力に結びつくことは困難でしょう。**コミュニティワークも、住民一人一人が直面する生活問題を解決していくために開発された方法であり、**個別援助と地域援助を同時並行的に取り組む視点と姿勢が求められています。こうした考え方がソーシャルワークです。

社協によるコミュニティワーク実践に向けた提案集
～検討会報告～

提案1.　→ 職員一人ひとりが

地域を基盤としたソーシャルワークのプロセスの基本を理解し意識を深める

社協職員一人ひとりの専門性・スキルのベースアップを図る

Page8

【地域を基盤としたソーシャルワークの展開事例】

社協が受託運営する地域包括支援センター、民生委員からある夫妻についての相談。夫（76歳）、妻（74歳）は高齢夫婦のみ世帯で、夫は要介護度１でヘルパーとデイサービス利用、介護者である妻は、座骨神経痛と介護疲れのノイローゼ気味で、食事も出前やスーパーの総菜が多くなっており、身だしなみにも無頓着となってきた様子、家の中も片付けができていない様子とのことである。訪問したところ、妻には認知症の初期症状が出始めている疑いがあり、早速、持ち帰り検討した。

その中で、夫妻が居住する地区を担当する社協地域福祉課のワーカーから、この地区は、1960年代に宅地開発され30歳代の人たちが入居し、子ども達の世代が巣立った今、高齢者独居・高齢者のみ世帯が急増しているとのこと。一方、新住民特有の地域事情から、行事参加率も低く、地域組織もなかなか結成されていないことが確認できた。

そこで、介護保険サービスだけではない、夫妻への日常的な支援体制を構築するとともに、地区の状況を改めて把握し、民生委員とともに住民に投げかけていく方針が決定された。市からもらったデータからも高齢化率34%、高齢者独居約80世帯、高齢者夫婦のみ約200世帯であり、懇談会で声を聞いてみると、介護問題のみならず、医療、買物、食事、掃除、ゴミ出し、家屋補修、雪下ろし、孤独、そして孤立死など多くの課題や将来への不安を抱えていることがわかった。

その後も住民と懇談を重ね、地域の小学生によるお年寄り訪問交流活動、見守り＆傾聴ボランティア活動、ふれあいサロン活動などを開始することとなり、その活動基盤としての地区社協結成も図られた。また、そのことをきっかけに自主防災組織等との災害時要援護者名簿共有化や、住民による支え合いマップづくりも始まった。地域福祉課地区担当者だけではなく、自立支援専門員、包括、居宅ケアマネ、ヘルパーでの総合的支援をしている。

2. ニーズ対応感覚の強化

社協は、援助活動・サービス活動を「事業」という形に表し、目標達成を図ろうとしています。しかし「事業」という形で表出することで、それぞれが独立した定型的な事業という錯覚を与えてしまい、事業の繋がり、ひいては社協の使命を見え難くしてしまっています。社協職員には、生活福祉資金貸付事業、福祉機器貸出事業、さらには日常生活自立支援事業等も、来談者に対して事務的に貸付・貸出・利用を決定するだけの制度適用で終わるのではなく、その背景にあるニーズを読み、さらに一歩踏み込んだ援助に繋げる力量が問われます。このような視点は、ボランティアコーディネーターにも求められます。ボランティアセンターは、社協における重要な「資源開発セクション」です。地域のニーズに対応して、今この町にどのような資源（＝ボランティア）が求められているのか、ボランティアを何年間で何人くらい育成する必要があるのか‥‥を社協の中で共有化し、その目標に基づいて養成講座を企画し、修了者を組織化し、活動に繋げていく。これが「地域福祉を推進」するために取り組まれる「ソーシャルワーク」といえるでしょう。地域ニーズにも基づかず、毎年同じ講座を繰り返し、修了者を組織化もしない‥‥で専門職の仕事と言えるでしょうか。

さて、社協の使命やソーシャルワークを最も共感・意識しにくい部門が総務課や会館管理部門ではないでしょうか。しかし、総務部門は、稟議、出張管理、予算執行管理等を通じて、今何がどう動いているのか、どこの地区に力を入れているのか、どういう資源づくりに取り組んでいるのか等は把握できます。いやそのような弱い関与でなく、社協全体の動きを見渡せる立場から部課と部課を繋げる働きかけもできるでしょう。また、会館管理部門も、来館者対応、会館利用対応の中からもニーズへの出会いや当事者からの要望把握の機会はあるでしょう。

業務の中で一つのニーズを発見した場合、そうしたニーズを持つ人が一人いればきっと同じような生活体験をしている人（共通ニーズ）がいるという仮説や想像力を持ち、個別のニーズ対応と共に、地域に働きかけ、課題の意識化を図ることで、解決に繋がっていく場合があります。またそこからさらに困りごとの声を出やすくし、職員だけでは拾いきれないニーズや声を拾う人を地域に増やすことも重要です。そうしたセンスや視点、力量を社協の全職員が持つことが必要と考えます。

社協によるコミュニティワーク実践に向けた提案集
～検討会報告～

提案2.　→ 主に地域担当職員が

住民主体の活動づくりを計画的に進めるための手法を習得する（地域診断）

地域診断の手法を用いた住民主体の活動づくりの実践力を高める

Page９

コミュニティワークと地域診断

高齢、障害、児童分野を問わず、個別援助の現場では、「アセスメント～支援目標・計画作成～ケアマネジメント」という援助プロセスが定着してきました。要援護者の状態を把握し、見立て、**どういう状態にしていきたいのか**という目標を立て、その目標に到達するための具体的計画を立て、計画に基づき資源を動員し、援助を実施していくという方法論です。ケアプラン作成において要援護者のニーズや置かれている状況をアセスメントするのと同様に、**地域援助の入口となる、地域の見立てが地域診断です。**

コミュニティワークは、地域援助技術と邦訳されますが、私たちが、地域に支援的に関わるにおいても**地域の状態をアセスメントすること**が出発点となります。地域診断は、「提案1の2」で触れた個別のニーズから地域ニーズを想像する、**「ニーズの普遍化」**の検証過程でもあります。

地域診断は、地域の状況を様々な角度から**評価**し、地域ニーズを的確に**把握**したり、地域の関係性や力動関係を把握・**分析**したり、社会資源として活用可能なものを見いだしたりする作業です。

１．地域の情報、資源、特性の正確な把握

地域診断の対象となる地域の**エリア設定**は様々に考えられますが、たとえば「この地域は特に高齢化率が高く、こういう問題が深刻であると予想されるため、住民福祉活動の基盤組織となる地区社協を組織化したい」「ここの団地の住民が地域課題に気づきはじめ、機運が盛り上がっているので、ぜひ地区社協組織化に繋げたい」というように、地域援助を開始しようとする社協の考え方や方針に基づいて設定することもできます。

地域診断の枠組みや方法については確立・定説化したものはありませんが、例えば、地区社協規模の小地域で実施しようとする場合の一例を、別途「住民主体による地域ニーズ・課題対応の活動づくり支援事業結果報告書」（平成25年3月　神奈川県社協）で紹介しています。

地域診断をするにあたっての主な情報収集源は、**「既存のデータ」「既存の資源情報（リスト・名簿等）」**や**「視診情報」**、**「当事者への聞き取りや住民懇談会からの声」**などがあります。「既存のデータ」「既存の資源情報（リスト・名簿等）」は、一見、簡単な作業のように思われがちですが、過去のデータとの時系列比較を行い、今後の傾向を推測したり、地区の数値が市平均・県平均・全国平均と比べてどうなのかという比較も行うことも大切です。例えば、疾患統計の脳血管疾患数と食の傾向・塩分摂取料とを掛け合わせ、その因果関係を探るように、**既存の各種データを活用し、データとデータを関連づけたり掛け合わせたりする**ことで、地域ニーズの発生要因に迫ることもできます。

地域資源のリストアップも既存資料から行うことが可能でしょう。また、地域の雰囲気や文化・風土などは実際に地域を歩いて「視診」を行ったり、当事者や地域住民から直接話を伺うことでも様々な情報を得ることができます。

社協によるコミュニティワーク実践に向けた提案集
～検討会報告～

提案2. → 主に地域担当職員が

住民主体の活動づくりを計画的に進めるための手法を習得する（地域診断）

地域診断の手法を用いた住民主体の活動づくりの実践力を高める

Page10

2．ニーズや課題に応じた住民主体の活動展開を円滑にするための手法を身につける

ケアマネジメントにおいても「セルフ・ケアマネジメント」が求められているように、今日では、アセスメントの過程に**当事者自身が参加すること**が、エンパワメントに繋がるという考え方が一般的です。地域診断においても、**専門職と住民とが協働して**、地域課題の解決に向けて協議し、住民自身が活動を担っていけるようにするための「地域診断」を行うことが重要です。**専門職の手の内の資料としてアセスメントを行うのでなく、住民と協働で地域診断を行うこと**が、地域住民の地域課題への気づきや理解を促し、**危機感や共感原理**を刺激し、その後の地域組織化や活動参加への大きな動機付けに繋がります。その動機を原動力としながら、課題分析、プランニング、活動主体の組織化、活動実施へと促していくことが重要となります。

コミュニティワークの援助過程

（高田・加納他『コミニティワーク』海声社1984）

地域診断 Ⅰ 問題把握	・地域特性の把握 ・福祉水準、問題および社会資源についての基礎的把握
	・社会的協働により解決をはかるべき問題の明確化とその実態の把握
	・問題を周知し、解決行動への動機付けを行う
Ⅱ活動主体の組織化	・取り上げた問題に関連する機関や人々を活動に組み入れる
Ⅲ 計画策定	・解決活動に動機づけられた問題をより明確にし、優先すべき課題を順序づけ、推進課題の決定を行う
	・推進課題実現のための長期・短期の具体的達成目標の設定
	・具体的実施計画の策定
Ⅳ計画の実施	・計画の実施促進、住民参加の促進、機関・団体の協力の促進、社会資源の動員・連携・造成、社会行動（ソーシャルアクション）
Ⅴ評価	・計画の達成度、および組織化活動についての評価

9

検討会では、座間市社協の協力を得て、フィールドワーク「地域診断」を行いました。これは、**住民と専門職とが協働して取り組んだ地域診断**であったといえるでしょう。その概要とその際に作成・使用した地域診断シートについても、前ページで紹介した「住民主体による地域ニーズ・課題対応の活動づくり支援事業結果報告書」に掲載しています。

地域における住民福祉活動の推進基盤となる地区社協の設置に対しては、「すでに様々な地域組織がある上に、さらに組織を作るのか」「住民に福祉を押しつけようとするのか」「地区社協を作っても、個人主義化が進んでしまっており、個人情報保護問題もあり、円滑な活動にはつながり得ないのではないか」など様々な反論が寄せられることも予想されます。地域組織には多かれ少なかれ「互助機能」とともに「相互管理・監視」的な側面を併せ持つものです。それを乗り越えて住民主体の活動に繋げていくためには、「**住民の魂を揺さぶる**」ような、社協職員による働きかけが不可欠です。

地域診断の視点と枠組み

6

地域課題解決にむけた住民活動の展開

社協によるコミュニティワーク実践に向けた提案集
～検討会報告～

提案3. → **主にマネジャー、リーダー層が**

組織的な知の創造・蓄積・共有を図っていく（ナレッジマネジメント）

効果的な事業展開を図れるよう、役職員それぞれの立場や職責に応じた役割発揮の体制をつくる

Page11

ナレッジマネジメントについて

ナレッジマネジメントとは、個人のもつ暗黙知を形式知に変換することにより、知識の共有化、明確化を図ろうとする企業マネジメントの手法です。組織によって創造される知識は集合知と呼ばれ、そのマネジメント手法に注目が集まっています。ナレッジマネジメントを浸透させることで、個人の能力の育成や、組織全体の生産性の向上、意思決定スピードの向上、業務の改善や革新の場の提供が実現できるとされています。

ここでは、組織の理念も含めた様々な情報を地域福祉推進のための資源としての「知」と捉え、併せてナレッジマネジメントの取り組みを提案します。

1．ニーズ、情報、スキルを共有し、組織全体のものとしていく

一般に、社協事業や職員の業務の良否・適否は、客観評価を行い難いといわれます。それは、一つには、ソーシャルワーク・コミュニティワークの援助技法や社協実践理論というものが完全には確立されていないことが要因として考えられます。そのため、一人一人の職員の判断・発言・行動が極めて**属人的**であり、**職人芸**あるいは**暗黙知**として展開され、組織としてあるいは社協全体として共有化されることなく一代限り一人限りで途絶えてしまい、技術、判断、態度、行動といった経験が「知識」として**組織に蓄積され分析されてきていない**ためです。「諸要素が重なり、**たまたま巧くいったのか**」それとも「科学的な実践理論に依拠して仮説をもって実践し、**確信的に成功に到達したのか**」の区別がない中で、**結果としての成功事例**だけが紹介されているのが現状です。

一言でソーシャルワークといっても、社協職員一人一人が、個別支援から地域支援までの全てを担当することは力量的に困難です。そのため、中心業務は分担しながらも、個別支援担当と地域担当との連携をはじめ、**内部の情報共有・意思疎通**を促進し風通しをよくしておくことにより「**社協組織としてソーシャルワーク機能を果たす**」という考え方が必要となります。

職員が持っている知識やスキルを、属人的なものではなく、**組織の財産として共有**する組織文化をつくることが必要ですが、一方でこうしたものは個々の職員が組織内における自身の存在意義を確保するために流出しにくいことは経営学や組織論においても指摘されるところです※1。たった数人の事業所である社協においてさえ、業務の抱え込み、住民の抱え込み、地区の囲い込み、ボランティアの抱え込み、知識の囲い込みを行い、**業務の占有化**を図ろうとする傾向も見られます。この傾向が社協において顕著に現れる理由は、**組織ミッションが確立されていない**、あるいは確立されていたとしても職員の理解が薄い（伝わっていない）ということが大きな要因と考えられます。また、NPO経営論におけるNPO職員の問題点としても指摘されているところですが、地位や名声や待遇にではなく、社会的使命感に基づく観念的満足感に動機づけられて職業選択をしている福祉関係職員は、天職的職業観に立つ自由願望も同時に強く、上から統制されることを嫌い、自分の仕事は自分で意志決定したいという欲求がそもそも強い※2という要因も考えられます。これらの要因に加え、「（情報を出しても）**評価されない**」「（情報を提供することに対して自分が）**得るもの・学ぶものがない**」「（プロジェクト、意志決定方法、他の職員の考え方などに）**共感できない**」という情報提供・共有を阻害する職員意識を生み出す職場風土も、しばしば指摘されます※3。関連して、待遇や昇進システム等も含めた「ES（emploee satisfaction＝職員満足度）」の低さも大きな影響を与えると考えられます。いずれにしても、これらを許容している組織のありようが、一人一人の業務の抱え込みや囲い込みを助長し、「あの専門員にしかできない」というような状況を生み出していると言えるでしょう。

※1 井原久光著『テキスト経営学－増補版－』ミネルヴァ書房2000
※2 河口弘雄著『ＮＰＯの実践経営学』同友館2001　p.7
※3 田坂広志著『なぜ日本企業では情報共有が進まないのか』東洋経済新報社1999　p.147

社協によるコミュニティワーク実践に向けた提案集
～検討会報告～

提案3. → 主にマネジャー、リーダー層が

組織的な知の創造・蓄積・共有を図っていく（ナレッジマネジメント）

効果的な事業展開を図れるよう、役職員それぞれの立場や職責に応じた役割発揮の体制をつくる

Page12

1．ニーズ、情報、スキルを共有し、組織全体のものとしていく・・つづき

地域（地区）担当制について

特に、地域援助を進める場合に、誰がコミュニティの意志決定に実質的力を持っているのか、誰が活動のキーパーソンになりうるか、実施にあたり誰と誰の関係には慎重さを要するのかといった住民間関係などを「暗黙知」ではなく「形式知」「組織知」にしていくために、縦割りの部署・業務分掌とは別の**「地域（地区）担当制」**という仕組みを導入することが考えられます。全ての社協職員がいずれかの地区担当チームに所属し、**地域に出向く仕組みを常設化**したものです。

こうした担当制は、県内社協においても見られます。地区担当チームが毎月のように地域に入り、組織化や活動立ち上げ支援、住民活動の支援を行ない、また、持ち帰って新たな課題についてカンファレンスを行うことも可能にする仕組みです。

ニーズ感度強化と地区社協支援力強化に向けた社協組織のあり方（マトリックス組織）

ナレッジマネジメントを進めるために

ナレッジマネジメントは、地域担当制の他にも、職員一人一人の**業務記録、定例のカンファレンス開催、スーパービジョン体制構築、人事異動**などによっても図れます。業務記録は、いわゆる業務日誌、日報のようなもので、それぞれが日々何をしたのかを記録するとともに、関わったケースの課題、援助上・業務遂行上の困難等を記録するものです。この記録はパソコンなどで入力し、データとして共有化されることが大切です。こうした職員が抱える業務遂行上の課題は、定例のケースカンファレンスにより事務局内・社協内で共有化され、その解決方針が検討される必要があります。カンファレンスは全員参加としなくとも各課代表者による課題持ちよりでも、地域担当チームのメンバーによるカンファレンスでも良いでしょう。その際、各部課の上席者や、地域担当チームのリーダーには、スーパーバイザーとしての力量が求められます。

社協は、ともすれば福祉援助機関・対人援助専門職という意識が薄いため、他の福祉機関に比べて**スーパービジョン体制が脆弱**です。そのため、業務が担当者個人に押しつけられ、担当者が行き詰まり、相談者もおらず、潰れてしまっても、誰も支持・教育・管理（＝スーパービジョン）できず、遠巻きに傍観しているだけというケースが多いように思われます。こうした体制の見直しや、管理者のスーパービジョンスキル向上なども必要です。

社協によるコミュニティワーク実践に向けた提案集
～検討会報告～

提案3.　→ 主にマネジャー、リーダー層が

組織的な知の創造・蓄積・共有を図っていく（ナレッジマネジメント）

効果的な事業展開を図れるよう、役職員それぞれの立場や職責に応じた役割発揮の体制をつくる

Page13

2．各業務の意義や目的をそれぞれが認識し、業務に向かうようにする

社協職員全員に、地域福祉推進感覚ないしはソーシャルワーク感覚が求められ、個別ニーズや地域課題を共有し組織的に対応していく必要があり、研修研鑽を積んでプロの仕事をすることが求められる･･･と難しいことを言われても、**決して他事業所と比較しても高くない給料**で雇用されている職員にあまり過剰な要求はできません。決して高給というわけでなく、頑張っても期末手当が増えるわけでも待遇改善が図られるわけでもない中で、頑張れ頑張れと尻を叩かれ、**ノルマだけ増大しても、モチベーションは高まりません。**

それだからこそ小手先の対応ではなく、職場文化づくり、業務プロセスづくりが必要です。成功体験や要援護者･住民からの感謝などを通じた自己充実感や、そこから派生する**「この仕事が面白い」**という意識･動機を職員に持たせるような仕事の組み立て、さらには、上司による丁寧なスーパービジョンが不可欠となります。

組織的な知の創造、蓄積、共有を図っていくためには、職場内研修の充実、記録や事例検討、スーパービジョンの定着、地域担当制、人事考課システムの導入など、様々な手段が考えられます。

また同時に、組織規模、事業内容、職員体制など、**各社協ごとに一律ではない**ため、実態に見合った形で実践していく必要があります。

いずれにしても、各部署･各職員が行っている業務が、**独立した事業ではなく**、社協の組織ミッションの下で、**互いに繋がりあって展開されていること**を自覚すること、そのためにどのようにして情報を流通させるかを考え、実践するかが重要なのです。

職員が個々の知識や経験を伝え合い、高め合い、**組織知を高めるような組織風土づくり**を行う責任が上層部（事務局長をはじめとする幹部職員、そして役員）には求められるのです。

○海老名市社協におけるコミュニティワーク実践研修○

海老名市社協では、平成24年度、職員の意識強化を目指し、全職員を対象としたコミュニティワーク実践研修を実施しました（7月～2月　計4回）。

駒澤大学准教授の川上富雄先生を講師・アドバイザーに、地域福祉や社協活動の目的・役割について理解を図るとともに、事例を用いたアセスメントおよびプランニングの演習・宿題に職員がチームとなって取り組みました。

「地域福祉推進の仕事」を体感しながら、社協の役割の明確化・共有化、個別ニーズから地域支援へとつなげる視点、そして職員間のコミュニケーションなど、社協のコミュニティワーク実践力強化に向けて、大きな効果が見られました。

今後も、職員のスキルアップや組織連携強化に向けた更なる取り組みを目指しています。

4. まとめ

この提案集は、公的サービスの提供や補助金事業を粛々と行う事業遂行型社協、制度適用型社協ではなく、地域福祉の推進をダイナミックに取り組む、コミュニティワークを武器とする専門機関としての社協の中核的役割を明らかにし、その推進に向けた方向性を提示したものです。

社協は地域福祉の推進をミッションとするソーシャルワークの専門機関です。どんな事業・担当の職員であっても、それぞれが社協のミッションのために力を発揮することが期待されます。したがって、個々の事業やサービスがニーズに基づいたものになっているかの確認、そういった住民ニーズに基づいた仕事をするということが非常に大切になってきます。

それゆえ、この提案集は、**社協に所属するすべての役員・職員に読んでいただき、**社協役職員の共通認識に基づく事業展開へとつながることを期待し、従来型の“報告書“や”指針“のような冊子形式ではなく、できるだけ「分かりやすく」「簡潔に」ということを大事にしました。**全14ページ**にコンパクトにまとめてあります。

今後、各社協においては、この提案集そのものを「社協の仕事像」を見えるものにするためのハンドブック等としてご活用いただくとともに、各提案内容の具体的な実践を進めていただきたいと思います。

実践にあたっては、**「市町村社協・県社協の協働的・モデル的な実践」を柱に**展開していきます。

・・・(役)職員の意識強化、育成、専門性向上に向けた実践(職場内研修、人材育成計画作成など)
・・・小地域における住民主体の活動推進に向けた実践(地域診断や小地域福祉活動計画づくりなど)
・・・組織内連携、情報や知の共有を目指した実践(地域担当制等の組織体制強化の導入や研究など)

上記は一例ですが、こうした、**社協のコミュニティワーク実践力強化に向けた実践**に協働的に取り組み、その社協独自の実践をモデル的に作っていきます。県社協としてもそのような協働・モデル事業を実施していきます。

「実践の積み上げ、評価・検証、県域への普及」というプロセスにより、提案内容の具現化を図るとともに、県社協における、階層別・課題別研修等においても提案内容を積極的に発信・普及するなど、提案の実践に向けた事業を広く展開していきます。

この提案集が、社協で働く皆さん一人ひとりの力を発揮していただくための一助となることを期待しています。

【検討会の実施経過】

日付	社協によるコミュニティワーク実践のための検討会	フィールドワーク「地域診断」 於 座間市
平成24年3月	8日(木) 第1回検討会 ○検討会の趣旨確認／現状・問題点の洗い出し	―
9月	21日(金) 第2回検討会 ○検討会の方向性／現状・問題点の洗い出し	―
11月	30日(金) 第3回検討会 ○問題点の分類・整理／「地域診断」検証	～16日(金)既存資料の収集、整理、分析等 16日(金) 地区踏査 於 座間市入谷4丁目
12月		2日(日) 講義「地域診断とは？」 講師:川上富雄氏(駒澤大学准教授)
平成25年1月	22日(火)第4回検討会 ○提案集の枠組みの検討／「地域診断」検証	19日(土) 地域診断の実践
2月		10日(日)、14日(木)、24日(日) 地域診断の実践
3月	11日(月) 第5回検討会 ○提案集の内容検討／「地域診断」検証	