

社会福祉施設との住民協働を推進するための必要条件

—社会福祉法人内外に求められる基盤の探索的検討—

南 多恵子

キーワード 社会福祉法人 地域住民 協働

地域共生社会の実現や社会福祉法人（以下、法人）の公益的活動の義務化を受けて、近年、社会福祉施設（以下、施設）が住民と深く関わりを持ち、地域福祉に資する取り組みをすることが期待されている。その際、施設の独りよがりにならないよう、施設と住民協働が推進するための必要条件を見出し、社会福祉法人内外に求められる基盤を明らかにしていくことは意義がある。そこで、14施設の地域担当職員のインタビューを実施し、収集した情報を創造的に発想し統合することにより混沌としたデータ群を統合化し、その本質をシンボリックに明らかにすることができるKJ法によって分析を試みた。その結果、12の島に統合することができた。さらに分析結果から法人内外に求められる基盤を検討し、施設との住民協働が推進するための必要条件について、6つの視点の考察に至った。本研究から得られた知見は、今後の施設実践を推進するうえで必要な基盤整備に活用できる。

I. 住民と協働するための基盤整備の必要性

近年、社会福祉法人（以下、法人）による社会福祉施設（以下、施設）が住民と深く関わりを持ち、地域福祉に資する取り組みをすることが期待されている。その背景には、2016年の社会福祉法改正で「地域における公益的な取組」（以下、公益的取組）が義務として位置づけられ¹、法人自らの強みを生かした地域福祉の推進を模索したことや、地域共生社会の実現に向けた地域からの期待も影響している（浦野ほか、2017:28-37）。

施設が住民と協働した地域福祉推進を展開しようとするときに、法人にはどのような基盤が必要なのだろうか。公益的取組は、法人に対して画一的かつ特定の取組の実施を促すものではなく、法人が保有する資産

や職員の状況、地域ニーズの内容、地域における他の社会資源の有無などを踏まえつつ、その自主性、創意工夫に基づき取り組むべきものであり、当該取組の実施を通じて、地域に対し、法人が自らその存在価値を明らかにしていくことが重要とされる（千葉県社会福祉協議会、2019:2）。従来から展開している社会福祉事業に加え、地域社会と連携しながら有意な活動を実践することが求められているのである。

協働のパートナーとなる地域住民との出会いの場や協働のプログラムを生み出すことができ、協働実践ができるようにするためには、そこへ辿り着けるだけの、法人内外の基盤が整えられていなければならないことは想像に易い。例えば施設ボランティアは、住民協働の実践の1つとして位置付けることができ、施設内に外部から人を受け入れ、協働していこうという活動である。その施設ボランティアの受け入れの状況を確認してみても、職員にとってみれば異質な存在であるボランティアを自施設に受け入れ、協働するために、それ相応の基盤を要することがわかる。

筒井監修の『施設ボランティアコーディネーター』（1998）によると、ボランティア受け入れの前にすべきこと（ボランティア理解、職場でのコンセンサスを得る、ボランティアプログラムをつくる）、ボランティア受け入れの手続き（ボランティア募集、オリエンテーション、トレーニング、面接と配置、活動開始）、活動開始直後の手続き（ボランティアを迎える、初日の感想を聞く、記録の確認、反省会の実施、トラブル対応）、活動経過後の手続き（活動の評価、活動の改善）、活動終了時の手続き（感謝の意を示す、ボランティアへのフォローアップ）の5段階のプロセスがあり、活動の準備段階から様々な基盤を整えてなければならないことが示されている（p.32-33）。

また全国社会福祉協議会全国ボランティア活動振興センターがまとめた『福祉・介護関連施設におけるボランティア受け入れマニュアル』（2003）によると、

ボランティア受け入れの基盤整備として、①. ボランティア基本的な考え方を整備する（受け入れ方針の確立、職員への共通認識）、②. 受け入れシステムと連携体制（受け入れ窓口の設置、コーディネーター（機能）の配置）、③. ボランティアと職員の対等で良好な関係構築とその維持、④. 利用者を守る意識と方法、⑤. ボランティアの育成機能の5点が示されている（p.8-9）。

神奈川県社会福祉協議会かながわボランティアセンター施設ボランティアコーディネーション活動指針検討委員会がとりまとめた『社会福祉施設のボランティアコーディネーション指針－はじめの一步！－』（2006）では、ボランティアマネジメントになくてはならない3つの要素があるとし、①. 組織の環境整備（担当者の配置、経営者の理解、スタッフとの合意作り、ボランティアルームの設置などボランティアの居場所づくり、ユニフォームや名札準備など）、②. ボランティアという人のマネジメント（ボランティア募集、オリエンテーション、面接、配置、研修、フォローアップなど）、③. ボランティアが活動する場のマネジメント（ボランティアプログラム・協働事業の創出など）を整備する必要性を提示している（2006:16-18）。

これら施設ボランティア受け入れに関する知見からは、方針の明確化、職員間の合意形成、担当者の配置、ボランティア募集、募集、ボランティアへの対応（オリエンテーション、面接、配置、研修、育成、フォローアップ）、活動の場づくり、利用者の擁護、謝意を示す、活動の評価などの実践するために必要な基盤を見出すことができる。ここからは、専門職集団である職員の間立ち混じり、ボランティアの自発性を削がないよう、そして強みや持ち味を活かした活動が施設内で展開されるよう、受け入れ方針の確立からフォローアップに至るまで、一貫したマネジメントプロセスが整理されていることが伺える。

本研究では、施設内で活動するボランティアに関する実践のみを対象とはしていない。従来からの自施設の利用者のためのボランティア受け入れという考え方を超えて、広く地域課題に対し、担い手となる住民と施設が協働で地域福祉の推進にあたるという意味での協働をテーマとしている。

協働とは、“異なるセクターや組織が、共通の目的を実現するために、信頼関係のもと、対等な立場で、

役割を持ち合いながら協力すること”である（石井、2020:138）。また、日本NPOセンター（2021）は“協働とは、「異種・異質の組織」が、「共通の社会的な目的」を果たすために、「それぞれのリソース（資源や特性）」を持ち寄り、「対等の立場」で「協力して共に働く」こと”と定義付けている。本稿における住民協働に置換するならば、施設と住民が地域福祉の推進に向けて、信頼関係のもと、対等な立場で、それぞれの強み、特性を生かし、役割を持ち合いながら協力することといえるのではないだろうか。その際には、施設内部だけの基盤では留まらない推進するための要素があるのではないだろうか。そこで本稿では、法人内外に求められる基盤について探索的に検討してみたい。そして住民協働を推進する施設にとって必要な条件とは何か考察し、明らかにしていきたい。

Ⅱ. 本研究の方法

1. KJ法の活用

分析方法には、本研究の目的と照らし、質的データをまとめて、新しい知見を創造していく手法として適しているKJ法（川喜田、1969、1970、1986）を採用した（サトウ他、2019:52）。KJ法は民族地理学者・川喜多二郎の創案する「混沌をして語らしめる」方法であり、収集した情報を創造的に発想し統合することにより混沌としたデータ群を統合化し、その本質をシンボリックに明らかにすることができる。本研究の目的は、地域担当職員のインタビューにおける多様な語りから、実際に課題と認識している事柄を明らかにすることであり、データ全体を細分化する分析姿勢や、既成の概念による分類や研究者の恣意的な解釈によるのではなく、対象者から取材したデータそのものに語らせるKJ法が適切であると判断し、用いた。

2. 調査の対象と方法

調査対象は、社会福祉施設が地域住民と協働しながら、地域福祉に資する実践に取り組んでいる14の施設の地域担当職員である（表1）。施設はすべて社会福祉法人が運営するものである。なお立地の表記は、総務省統計局の用語に合わせ使用しており、大都市とは政令指定都市及び東京都特別区部を指す。中都市とは人口10万人以上の、小都市とは人口10万人未満の

都市を指す。(総務省統計局)。対象施設内で半構造化インタビューを行った。インタビュー時間は平均約2時間であった。インタビュー項目は、①地域の基本情報について、②法人について、③地域貢献・地域交流事業のプロセス、④主担当となる職員、⑤職員の育成、⑥住民との協働による取り組み、⑦住民との協働のプロセスの中で起きた“失敗”、⑧住民との協働の取り組みのメリット、⑨関係する社会資源、⑩地域ニーズの把握、⑪今後の展望とした。

3. 調査期間

2019年7月19日～2021年2月8日

4. 倫理的配慮

本研究のための調査は、東海大学「人を対象とする研究」に関する倫理委員会の承認(承認番号19118)(2019年7月～2020年3月)、京都光華女子大学研究

倫理委員会(承認番号103)(2020年7月～2022年3月)および京都光華女子大学研究倫理委員会(承認番号109)(2020年12月～2022年3月)、を受けてインタビューを行った。

研究対象者の所属する法人理事長、施設長に対し、地域担当職員へのインタビューの承諾書を得たうえで、対象者本人にも調査目的・調査方法・自由意志と拒否権、ICレコーダーへの録音、データ管理の方法、プライバシーの保護について口頭と紙面で説明をし、同意書に署名を得た。

5. KJ法の実施手順

インタビューはICレコーダーに録音し、まず逐語録化した。その後逐語録から「住民協働を推進する社会福祉法人が必要な基盤」に着目してラベルを作成した。大量のラベルは、多段ピックアップで精選したラベルを元に、狭義のKJ法を行った。KJ図に統合し

表1 対象施設

| 調査年月 | 法人内の主な事業 | 立地 |
|----------|--------------------------------|------------------------|
| 2019年7月 | 地域密着型特別養護老人ホーム デイサービスセンター 他 | 大都市 |
| 2019年8月 | デイサービスセンター 小規模多機能型居宅介護 他 | 大都市 |
| 2019年8月 | 特別養護老人ホーム デイサービスセンター 他 | 小都市 住宅地と農村との混合地域 |
| 2019年9月 | 地域密着型特別養護老人ホーム 他 | 都市の郊外 ニュータウン |
| 2019年10月 | 特別養護老人ホーム デイサービスセンター 他 | 大都市 |
| 2019年10月 | 特別養護老人ホーム デイサービスセンター 他 | 大都市 |
| 2019年11月 | 特別養護老人ホーム デイサービスセンター 他 | 小都市 ニュータウン |
| 2019年11月 | 障害者福祉サービス事業 他 | 小都市の郊外 住宅地と農村との混合地域 |
| 2020年8月 | 特別養護老人ホーム デイサービスセンター 他 | 中都市の郊外 住宅地と農村との混合地域 |
| 2020年12月 | 地域密着型特別養護老人ホーム デイサービスセンター 他 | 小都市の郊外 住宅地と農村との混合地域 |
| 2021年1月 | 特別養護老人ホーム デイサービスセンター 他 | 小都市の郊外 住宅地と農村との混合地域 |
| 2021年1月 | 特別養護老人ホーム デイサービスセンター 他 | 大都市 |
| 2021年1月 | 特別養護老人ホーム デイサービスセンター 他 | 大都市 |
| 2021年2月 | ケアハウス デイサービスセンター 他 | 小都市 住宅地と農村との混合地域 |

た後に、法人内外に必要な基盤を基づき、住民協働を推進する必要条件の視点から考察した。

Ⅲ. 結果

14事例から導き出されたラベルは全部で203枚あった。その後、多段階ピックアップによって厳選したラベル(63枚)を元ラベルとして、狭義のKJ法を実施した(図1)。その結果、12の島に統合することができた。

本文の島は図解におけるラベルの集合体を指し、【】はシンボルマーク、「」はラベル、〈〉は第一段階表札、《》は第二段階表札、《《》》は第三段階表札を示す。

1. 概要

【時代の要請や地域事情の把握】が強く求められている中、自治体からの委託事業の募集などの【トリガーを見逃さない】姿勢も必要となる。推進に大きな影響を持つのは【法人内組織の基盤】の整備であり、そのために【先行事例から学ぶ】こと、福祉ニーズに応えてきた【信頼関係の蓄積】があるとスムーズである。地域の側と連動あってこそ活動は生まれる。【ボランティアは施設と地域の架け橋】であり、さらに【職員に求められる態度姿勢】が最大の連結器である。【地縁組織との関係構築の重要性】を認識し、【施設への住民の要望】から協働実践に活かすこと、【施設・住民が出会う場をつくる】ことで日常的な繋がりを確保することも重要である。地域の福祉ニーズに応えるには【関係者間のネットワークが要】である。このような【地域活動は広報活動】であるともいえる。

以下、各島の詳細について述べる。

2. 分析結果

【時代の要請や地域事情の把握】

《〈社会福祉法人に求められる地域社会からの要請にアンテナを張り、受け止める。〉》の島からいえるのは、「法人として、少子高齢人口減少傾向の地域の実情をよく把握できている。」「地域からの信頼回復に努めなければならない事情ができて、法人として、地域貢献をしなければならないと考えていた。」「自治会など、地域縦社会の代表しか来ないやり方では、地域に起き

る深刻な事態が打破できないという思いが募っていた。」「地域の生活課題が深刻になってきていた。孤独死、それも腐乱死がたびたび起きる事態にもなっていたことに危機感があった。」というような現実を法人が認識し、〈生活課題が深刻化する少子高齢人口減少社会に対抗できないジレンマ。〉を有していることがまず挙げられる。また、地域と法人の間に生じる潜在的な要請、例えば〈法人設立〇〇周年の節目、社会福祉法人のあり方が問われたこと、地域共生社会が謳われたこと、職員も地域を意識し出していたこと、法人事務局体制が充実してきていた時期が重なり、変革に繋がった。〉〈地域が高齢化する中、地元から高齢者福祉施設が必要との訴えがあり、その思いに応えなければならぬと考えていた。〉〈介護保険制度が変化する中で、職員数の減が見込まれ、地域の活力を生かした支援の必要性が生まれてきていた。〉〈自治体がプロポーザルを出すと、最近では地域と全く関係ない企業や医療法人が手を上げる。地域を荒らされる危機感があり、地元の社会福祉法人として地域貢献しなければならない意識がある。〉という様々な地域情勢も判断材料となるため、幅広く地域社会からの要請にアンテナを張り、受け止める必要があることも示された。

【トリガーを見逃さない】

《〈事業を促進するきっかけとなる施設内外の出来事を上手に利用する。〉》の島からいえるのは、「地元のスーパー銭湯が空き店舗になったので、そこを買収して地域活動拠点になることを想定して施設を作った。」「自治体が廃校跡地利用のプロポーザルを出したことを捉え応募、その結果、新たな拠点運営に繋がった。」というように〈地域に生まれた新規事業を後押しするチャンスを逃さない。〉ようにして、新たな事業を後押しするトリガーとして活用することである。

【信頼関係の蓄積】

《〈自治体から鍵預かりの事業を受託した。そのことにより、多くの住民が施設のことを知る機会になり、そこからボランティアが増えていった。〉》の島からいえるのは、自治体から法人が受ける委託事業を誠実に担うことによって、結果として住民から法人への信頼が寄せられる成果が生まれるということである。

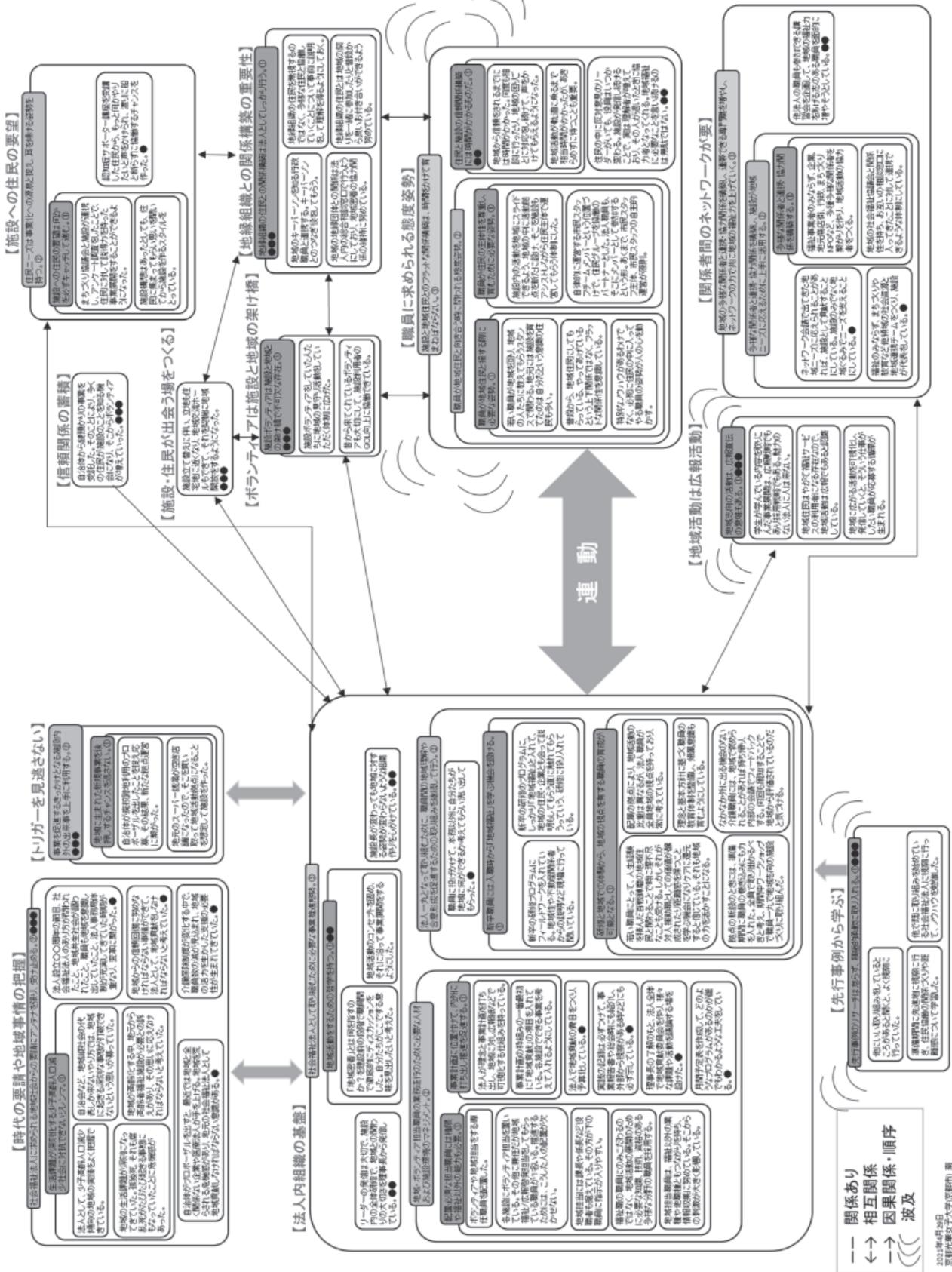


図1 住民協働を推進するために社会福祉法人内外に求められる基盤

2023年8月9日
京都光華女子大学(京華) 編

【施設・住民が出会う場をつくる】

《施設立て替えに伴い、立地も住宅地に近くなり、地域交流ホールもできて、それを契機に地域開放をするようになった。》の島からいえるのは、施設立て替えや新設のタイミングは場の確保という意味では好機だが、そうでなくとも、施設（職員・利用者）と住民が出会う場づくりが必要であるという点である。

【施設への住民の要望】

《住民ニーズは事業化への源泉と捉え、耳を傾ける姿勢を持つ。》の島からは、〈認知症サポーター講座を受講した住民から、もっと何かやりたいと声をかけられ、渡りに船と断らずに協働するチャンスを作った。〉ことや、「施設構想はあったとしても、住民に集まってもらい思いを聞いてから施設を作るスタイルをとっている。」「まちづくり協議会と施設が連携し、アンケート調査をしたことで、住民に対して説得力を持った事業展開をすることができるようになった。」というように〈施設への住民の要望は何かを必ずキャッチして進む。〉というように、住民が施設に対するニーズをキャッチして、耳を傾けることを大切に事業を展開していく必要性を伝えている。

【法人内組織の基盤】

《社会福祉法人として取り組むために必要な事業推進態勢。》の島からは、組織内を整えるべき基盤の必要条件が多数示されている。まず、「地域活動のコンセプトを固め、それに沿って事業展開をするようにした。」「地域密着」とは何を指すのか？を建設前の段階で職員間で徹底的にディスカッションをした。自分たちがここでする意味を見出したいと考えた。」が統合された《地域活動をするための哲学を持つ。》ことは、法人すべての地域活動の軸となる。そして、その哲学を実践に移すためには《リーダーの発信は大切で、施設内の全体研修で、地域との関わりの大切さを理事長から発信している。》ことからいえるように、理事長、施設長など法人幹部職員のリーダーシップが重要だ。一方、組織として展開する以上、《施設長が変わっても地域に対する姿勢が変わらないような組織作りを心がけている。》という視点も同じく重要である。

次に、《地域・ボランティア担当職員の業務遂行のために必要な人材および施設環境のマネジメント。》

である。まず〈配置必須な担当職員には権限や福祉以外の能力も必要。〉である。「ボランティアや地域担当をする専任職員を配置した。」「各施設にボランティア担当を置いている。その他に兼任だが地域福祉/広報啓発担当をしてもらっている職員が1名いる。推進するためには、こうした人の配置が欠かせない。」「福祉職の職員にのみこだわるのではなく、地域活動の展開のために必要な知識、技術、資格のある多様な分野の職員を採用する。」「地域担当には課長や係長など役職者も据えている。その方が下の職員に指示が入りやすい。」「地域担当職員は、福祉以外の業種や他職種ともつながりを持ち、情報収集に努めている。そこからの刺激が大きく影響している。」というように、非正規の職員ではなく、一定の権限を持ち、地域活動に適した知識、技術、資格、キャリアの持ち主を地域担当職員に配置することが挙げられている。

さらに《事業計画に位置付けて、内外に打ち出し推進を促進する。》ことも、担当業務を遂行するための要素として挙げられている。「法人が理念と事業計画を打ち出し、地域に対し広報紙などで可視化する仕組みを持っている。」「事業計画の枠組みの一番最初に「地域貢献」の項目を入れている。各施設でできる事業を考えて入れるようにしている。」という点である。

その他にも、〈理事長の了解のもと、法人全体で地域貢献委員会を作り、様々な課題や活動を議論する場を設けた。〉〈実践の記録は必ずつけて、事業報告書や総会時にも紹介し、外部から視察がある時などにも必ず示している。〉〈月間予定表を作成して、どのようなプログラムがあるのかが誰でもわかるような工夫をしている。〉〈法人で地域貢献の費目をつくり、予算化している。〉のように、法人として整備すべき様々な取り組みが示されている。

最後に、《法人一丸となって取り組むために、職員間の地域理解や合意形成を促進するための取り組みを継続して行う。》ことも挙げられている。まず、〈職員に投げかけて、本務以外に自分たちが地域に何ができるか考えてもらい洗い出してもらった。〉ことは、職員全体で考える機会の創出に役に立つ。

その他にも、「新卒の研修プログラムにフィールドワークを入れている。地域性や不動産関係者からの説明など現場に行っている。」「新卒の研修のプログラムに、しっかり「地域福祉」と入れて、地域の住

民・企業とも会って説明もしてもらおう直に触れてもらうという、研修に採り入れている。」というように、〈新卒職員には入社時から「地域福祉」を学ぶ機会を設ける。〉ことも有効である。

更に、「拠点の新設のときには、準備期間に職員の巻き込みにも力を入れた。全員で取り掛かるべきと考え、期間中ワークショップで職員一丸で地域志向の施設づくりに取り組んだ。」「配属の拠点により、地域活動の比重は異なるが、法人職員が全員地域の視点を持っており、常に考えている。」「なかなか外に出る機会のない介護職員には、地域で褒められることがあれば持ち帰り、内部の会議でフィードバックする。何回も周知することで地域から評価されているのだと気づける。」「若い職員にとって、人生経験を積んだ百戦錬磨の地域住民と関わることで時に理不尽なことも受ける。しかしそれが対人援助職としての価値が醸成されたり距離感を保つことを学ぶ機会になりケアに還元すると信じている。それも地域の力を活かすことになる。」「理念と基本方針に基づく職員の教育体制を整備し、帰属意識も育むようにしている。」という点も取り入れながら、〈研修と地域での体験から、地域の視点を有する職員の育成が可能となる。〉ことも示されている。

【先行事例から学ぶ】

〈先行事例のリサーチは怠らず、積極的柔軟に取り入れる。〉の島からいえるのは、「他にいい取り組みをしているところがあると聞くと、よく視察に行っていた。」「準備期間に先進地に視察に行き、住民協働の関係づくりや距離感について学習した。」「他で既に取り組みを始めている社会福祉法人に視察に行き、ノウハウを勉強した。」というように、先達の優れた取り組みを貪欲に学ぶことの有効性が示されている。

【ボランティアは施設と地域の架け橋】

〈施設ボランティアは施設と地域との架け橋で不可欠な存在。〉の島からいえるのは、「施設ボランティアをしていた人たちに地域の見守り活動をしていただく体制に広げた。」「昔から来てくれているボランティアも大切にして、施設利用者のQOL向上に協働できている。」というように、従前からこれまでも、ボランティアは施設と地域とを繋ぎ、協働を体現する取り

組みだということである。

【地縁組織との関係構築の重要性】

〈「地縁組織の住民との関係構築は法人としてしっかり行う。」〉の島では、「地域のキーパーソンを知る行政職員と連携する。キーパーソンとのつなぎ役をしてもらう。」「地縁組織の住民とは地域の祭りを一緒に参加したりと普段から良いお付き合いができるよう努めている。」「地縁組織の住民を無視するのではなく、多様な住民と協働していくことについて事前に説明をして理解を得るようにしておく。」「地域の地縁団体との関係は法人内の総合相談窓口で行うようにしており、地域密着の協力関係の維持に努めている。」というように、法人施設が立地する地域の地縁組織やキーパーソンとの関係構築の維持に力を注ぐ必要性を示唆している。

【職員に求められる態度姿勢】

〈「施設と地域住民とのフラットな関係構築は、時間をかけて育まねばならない。」〉の島からは、職員が住民に対する態度姿勢に関する要点が現れている。

《職員が地域住民と向き合う時に問われる態度姿勢。》では、まず、「若い職員が地域を回り、地域の人たちに教えてもらうスタンスで関わる。地元には施設を育てたのは自分だという意識の住民も多い。」「特別なノウハウがあるわけではなく、必死に住民の中に入ってやる職員の姿勢が人の心を動かす。」「普段から、地域住民にしてもらっている、やってあげているという上下関係ではなく、フラットな関係性を意識している。」というように、〈職員が地域住民と接する際に必要な姿勢。〉が挙げられている。指導的に振る舞うのではなく、住民に敬意を持ち対等な関係性をいかに築くのが大切である。次に、「施設内の活動を地域にスライドできるように、地域の中に活動拠点を新たに設け、そこを施設もアシストしながら住民主体で運営してもらう体制にした。」「自律的に運営する市民スタッフチームメンバーという位置づけで、住民グループを協働のパートナーとした。法人職員も、そこにメンバーとして参加するという形。あくまで、市民スタッフ主体、市民スタッフの自主的運営が原則。」というように、住民が主体的に関われるアプローチを意識的に展開する〈職員が住民の主体性を尊重し、育むために必要な

姿勢。)で対応することも挙げられている。

また、《住民と施設の信頼関係構築には時間がかかるものだ。》では、「地域から信頼をされるまでには時間がかかった。何度も相談に行ったり、地域の困りごとに対応をし続けて、声をかけてもらえるようになった。」「地域活動が軌道に乗るまで相当時間がかかったが、あきらめずに待つことも重要。」というように、関係構築には一定時間を要することが示唆されている。

《住民の中に反対意見のリーダーがいても、役員はいつか変わる。施設が発信し続けることで、実は理解者が増えており、その人が退いたときに協力者となってくれる。地域福祉に必要なことを言い続けるのは無駄ではない。》もその1つである。

【地域活動は広報活動】

《地域志向の活動は、広報宣伝の意味もある。》の鳥からいえるのは、「地域に広がる活動を可視化し、発信していくと、そういう仕事がしたい職員が応募する循環が生まれる。」「地域住民はやがて福祉サービスの利用者になる存在なので、地域活動は広報でもあると認識している。」「学生が学んでいる内容を取りこんだ事業展開は、広報戦略でもあり採用戦略でもある。魅力のない法人に人は来ない。」というように、住民や関係者、求職者に対する広報活動でもあるという点である。

【関係者間のネットワークが要】

《地域の多様な関係者と連携・協力関係を構築し、連帯できる専門職を増やし、ネットワークの力で共に地域の福祉力を上げていく。》の鳥からいえるのは、連携・協力の必要性と、ネットワークの力で全体を底上げしていく重要性である。

《多様な関係者と連携・協力関係を構築し、施設が地域ニーズに応えるために上手に活用する。》では、まず、〈多様な関係者と連携・協力関係を構築する。〉つまり「福祉事業者のみならず、企業、地元商店街、行政、まちづくりNPOなど、多種多様な関係者を繋がりを作り、地域活動の協力者をつくる。」「地域の社会福祉協議会と関係性を持ち、お互いの相談窓口に入ってきたことに対して連携できるような体制にしている。」ことを挙げている。

続いて、〈福祉のみならず、まちづくりや教育など他領域の社会資源と地域連携チームをつくり、施設が代表をしている。〉〈ネットワーク会議で出てきた地域ニーズに応えられることがあれば、施設として貢献することになっている。施設のみでなく地域ぐるみでニーズを支えることにしている。〉というように、地域の多職種と継続的にやりとりができるネットワークの牽引に努め、その中で地域課題の解決を目指す体制づくりのあり方も示唆している。

さらに、自法人のメリットに留まらず、《他法人の職員も参加できる講習会を企画して、地域の福祉力をあげる志のある職員を面的に増やそうとしている。》ことにより、地域全体で地域福祉に取り組める環境づくりが挙げられている。

IV. 考察と結論

ここでは、本稿の研究目的に照らし、分析結果から得られた、社会福祉法人内外に求められる基盤を検討し、社会福祉施設との住民協働が推進するための必要条件について6つの視点から考察する。図2は、今回の分析結果から導き出された必要条件を視覚化したものである。点線の円を施設が立地する地域社会に見立て、そのうえで第一から第六までの視点に現れる要素を簡略的な図として表した。つまり、まずは施設が普段から行っている福祉事業を通じた地域との信頼関係がベースとなる。さらに法人内の基盤を整備すると同時に、地域に対し積極的な姿勢の担当職員や、住民の代表ともいえるボランティアの存在が連結器ともなり、地域のニーズを掴むことができる。その際、活動を後押しする助成事業などトリガーとなる出来事を見逃さないようにする。地域ニーズに対し、施設と住民が出会う場、プログラム実践の場がまさに協働の場である。施設のみならず地域の多様な関係者とのネットワークも結ばれて、豊かな実践を展開することができる。このことは、施設にとって、地域内外に向けた広報でもある。以下に詳しく説明していく。

第一に、地域活動を展開する以前の段階で、地域にアンテナを張り、情報を把握したり、積極的にアプローチをすべきという要素がある。現在、社会福祉法人には地域共生社会への実現に向けた要請や、そもそも少子高齢人口減少社会の中で疲弊する地域社会から深刻

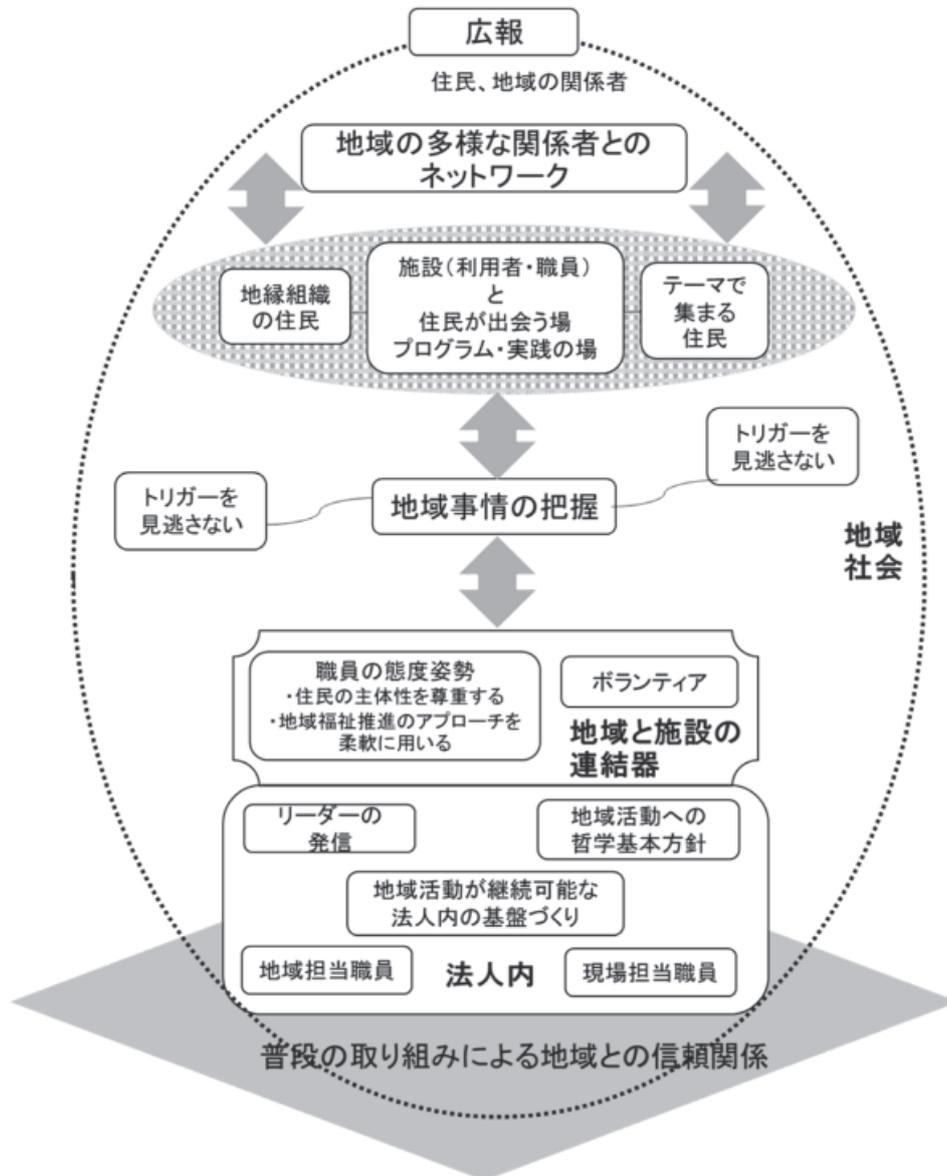


図2 社会福祉施設との住民協働が推進するための必要条件

な生活課題が顕れるという要請など、【時代の要請や地域事情の把握】が強く求められている。社会福祉法人に地域公益活動が責務とされた背景には、同種の事業を営んでいるが、何故社会福祉法人だけが助成や非課税措置を受けられるのかというイコールフットリングへの疑問が寄せられ、社会福祉法人ならではの存在意義が問われたからに他ならない（田島、2012：13-20）。社会福祉法人に求められる今日的な役割を意識し、地域の福祉ニーズに応えられるよう地域アセスメントの視点を備えておかねばなるまい。法人の動きの後押しを可能とする自治体からの委託事業の募集や好立地の空き店舗があるなど、【トリガーを見逃さない】姿勢も求められる。なお、従来から地域ニーズに応える事業を誠実にし続けることにより【信頼関係の蓄積】があると、地域活動のスタートがスムーズである。法人としてこれまでに培った地域との関係性が強みにもなり弱みになる。

第二に、このような地域社会の要請に応えるためには、【法人内組織の基盤】の整備が大きく影響する。いうなれば、《法人として取り組むために必要な事業推進態勢》を創り出すということである。《地域活動をするための哲学を持つ》ようにし、基本方針を明確にする。理事長、施設長など、リーダーからそれを発信し続けること、《リーダーが変わっても地域に対する姿勢が変わらないような組織作りを心がける》こと、《地域・ボランティア担当職員の業務遂行のために必要な人材および施設環境のマネジメント》および《法人一丸となって取り組むために、職員間の地域理解や

関係の蓄積】があると、地域活動のスタートがスムーズである。法人としてこれまでに培った地域との関係性が強みにもなり弱みになる。

合意形成を促進するための取り組みを継続して行う》ことにより、組織として機能していくのである。職員は、利用者支援という共通の目的をもって、他の職員や利用者といった多くの人と協力しながら働いており、施設職員であると同時に組織人である。施設には多様な職種があり、また、施設長、課長、係長、主任などの役職や一般職員といった階層に分かれ、この職種と職員階層が交差しながら施設が運営されている(津田、2001:146)。利用者支援に加えて、地域支援という目的も強く打ち出し、施設内外の福祉ニーズに力が注げる組織へと変革することが大きなファクターとなる。

第三に、このような法人組織が機能していくためには、地域の側と連動してこそ活動が生まれ、育つ。その連結器の1つは、施設の理解者でもあり住民の代表でもある立場のボランティアである。【ボランティアは施設と地域の架け橋】であり、施設ボランティアがやがて地域活動の担い手になる可能性もあり、住民の一員である施設利用者のQOL向上にも欠かせない。施設ボランティアが、利用者の良き理解者でもあり、地域に戻れば福祉施設や障害、高齢、児童といった福祉分野への理解を深めてくれる意義ある存在であることは、これまでから知られている(全国社会福祉協議会、2001:3)。

だが実際には、【職員に求められる態度姿勢】が最大の連結器であろう。指導的な立ち位置から関わるのではなく、寧ろ敬意を持って謙虚な姿勢で住民の中に入っていくことで人の心を動かす。そして住民の主体性を尊重し生かしていくようなアプローチを柔軟に用いることも必要だろう。性急に結果を求めるのではなく《住民と施設の信頼関係構築には時間がかかるものだ》と捉え丁寧に取り組む。時に反対意見の住民リー

ダーがいても、施設が発信し続けることで、その奥には理解者がいて、リーダー交代時に力になってくれることもある。この職員の働きが、地域に影響を与え相互作用を生むのである。

ここでは、住民参加による地域福祉推進が蓄積してきた知見から学ぶべき点は多いのではないか。図3は、住民参加による地域福祉推進のプロセスとされるものだが、(1) 地域福祉活動を構想する、(2) 地域福祉の課題を見つける、(3) 活動の理念や目的をつくる、(4) 課題の解決・実際の活動、(5) 地域福祉活動の進行管理の5つのプロセスを、時間をかけて幾度となく繰り返すことによって、地域福祉が推進される。活動を構想する際には、地域担当職員だけが机に向かうのではなく、できるだけ地域に足を運び、住民活動の実態や声を聞き、関係者間のネットワークをつくることも必要である。またこの構想の段階から、地域福祉の情報収集や発信につとめ広く関心を喚起していくと指摘している(全国社会福祉協議会、2003:28-29)。今回のKJ法による分析結果とも一致点も多く、職員が地域活動を促進するために住民に対するアプローチは、これまで地域福祉推進を担ってきた社会福祉協議会などと連携し、社会福祉施設ならではの特性や持ち味を活かしたソーシャルワークのあり方を、これからも模索し続ける必要があるだろう。

第四に、そのために欠かせないのは【地縁組織との関係構築の重要性】を認識し、丁寧に関わり続けることである。地域のキーパーソンと繋がり、地縁組織の行事等に参加するなど、良好な関係維持に努めることや、【施設への住民の要望】つまり住民のニーズを協働実践に活かしていくこと、【施設・住民が出会う場をつくる】ことで日常的に繋がる機会を設けることが必要となる。

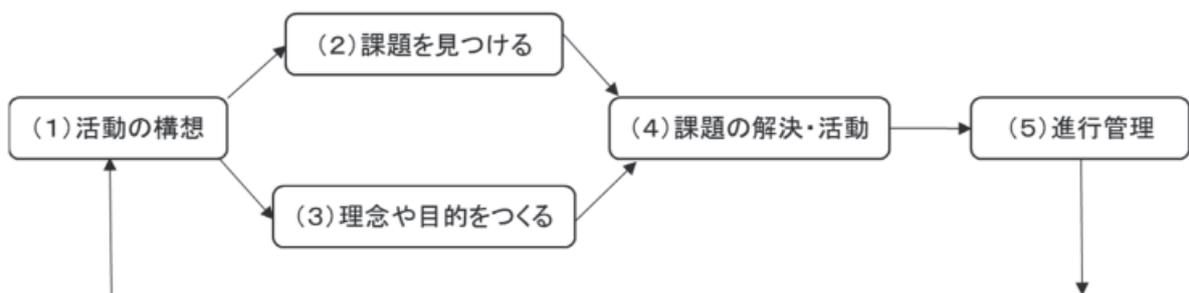


図3 地域福祉推進のプロセス

この施設・住民が常に出会える場のことを、岡本(2013)は「なぎさの福祉コミュニティ」と呼び、「特別養護老人ホームや児童養護施設などの福祉施設が、陸と海の間展開されるなぎさのように、施設と地域社会の間に公共的な空間をつくり、そこにおいて継続的・意図的な支えあいや交流活動を生み出し、ノーマルな社会的・対人的な地域社会関係の創造をめざすことをいう」というように定義付けている。ボランティアなどの地域の人びとの参加を得つつ、なぎさ空間において、福祉サービスやさまざまな交流的なプログラム活動を通じ、支えあいや交流関係など「市民的な公共空間」⇒「福祉コミュニティ」づくりを創造的に展開することとも述べている(岡本、2013:2-6)。このことから、とりわけ施設と地域の“なぎさ”にあたる場づくりをすることで、施設の強みを生かした地域福祉への架橋とすることができよう。

第五として、地域活動は【関係者間のネットワークが要】であることも忘れてはならない。地域の福祉ニーズに応えるために、法人単体で臨むのではなく、《地域の多様な関係者と連携・協力関係を構築し、連帯できる専門職を増やし、ネットワークの力で共に地域の福祉力を上げていく》ことを、地域ぐるみで進められるようなネットワーキングを進めることが求められる。

最後に、このような【地域活動は広報活動】でもあるといえる。法人経営にメリットをもたらす効果も考えられる。法人が地域活動をすることで、住民には法人を知る機会となり、福祉ニーズを抱えた際には法人にとって将来の顧客となる可能性もある。新規職員のリクルートのための広報機能もある。

これらは施設との住民協働の基盤を検討するうえで、いずれも必要な要素であり、等しく重要なものである。これらを手掛かりとした施設内外の基盤整備が促進されるよう期待したい。

V. 本研究の限界

本研究の目的は、住民と協働する施設を運営する法人内外に、いかなる基盤を整備すれば活動が促進されるかをKJ法によって分析し、その必要条件について考察するものである。14施設の地域担当職員の語りからKJ法を用いて分析をした結果、12の島に統合

化することができ、6つの視点の考察に至った。本研究から得られた知見は、今後の施設実践のあり方を考えるうえで、必要条件を確認し、推進に必要な基盤整備に活用できると考える。今後は高齢者、障害者領域以外の施設にも協力を仰ぎ、今回の結果の検証・検討を行うことが課題である。

なお、本稿では必要条件たる基盤を確かめたに留まっており、必要条件の1つひとつの詳細については、実践に応用できるより詳細な調査研究が待たれる。とりわけ、地域の福祉ニーズの把握は協働実践のベースになり、図2の協働関係の核たる基盤、「施設と住民が出会う場、プログラム、実践の場」への端緒となる。それだけに重要と考えるが、その内実は本研究では明らかにされていない。地域共生社会の実現に向けた地域を基盤としたソーシャルワーク実践への期待は極めて大きいため²、施設実践の増幅に資する知見の積み上げは今日的課題といえる。

VI. 謝辞

最期になりましたが、この研究は、インタビューに応じていただいた施設職員の皆様のご理解があつて行うことができました。ご協力いただいた皆様に感謝申し上げます。

付記 本稿は住民と施設の協働のための実践モデルの開発(科研費研究助成事業 2018～2020年度基盤研究(C)(一般)課題番号18K02086)の一部である。

注

- 1 社会福祉法第24条(経営の原則)の第2項により、「社会福祉法人は、社会福祉事業及び第26条第1項に規定する公益事業を行うに当たっては、日常生活又は社会生活上の支援を必要とする者に対して、無料又は低額な料金で、福祉サービスを積極的に提供しよう努めなければならない」としている。
- 2 全国社会福祉法人経営者協議会(2021)では、2021年度～2025年中期行動計画を打ち出している。この5年間のアクションプランの行動指針の1つには地域共生社会の推進を打ち出している。既存の制度では対応が困難な多様化・複雑化する地域課題や

生活課題に高い専門性をもって積極的にかかわり、多様な関係機関や個人との連携・協働を図り、地域における公益的な取組を推進する。また必要な支援を包括的に確保し、地域包括ケアを深化、推進させ、地域共生社会の実現を主導するとしている。地域における公益的な取組を推進することは、社会福祉法人の責務という考え方が示されている。

【引用文献】

- 石井大一郎 (2020) 「つながりを支える「組織」」 板倉杏介、醍醐孝則、石井大一郎『コミュニティ・マネジメント—つながりを生み出す場、プロセス、組織—』中央経済社：138
- 千葉県社会福祉協議会 (2019) 『社会福祉法人の地域における公益的な取組実践事例集』：2
- 神奈川県社会福祉協議会かながわボランティアセンター施設ボランティアコーディネーション活動指針検討委員会 (2006) 『社会福祉施設のボランティアコーディネーション指針「はじめの一步」』：16-18
- 川喜田二郎 (1986) 『KJ法—混沌をして語らしめる』中央公論社
- 川喜田二郎 (1970) 『続・発想法—KJ法の展開と応用』中央公論社
- 川喜田二郎 (1967) 『発想法—創造性開発のために』中央公論社
- 岡本榮一監修、新崎国広、守本友美、神戸智司編著 (2013) 『なごさの福祉コミュニティを拓く—福祉施設の新たな挑戦—』大学教育出版：2-6
- サトウタツヤ、春日秀朗、神崎真実編 (2019) 『質的研究法マッピング—特徴をつかみ、活用するために—』新曜社：52
- 津田耕一 (2001) 『施設に問われる利用者支援』久美：146
- 田島誠一 (2012) 「社会福祉法人が存在意義を発揮し役割を果たすために」『経営協』348, 全国社会福祉施設経営者協議会：13-20
- 筒井監修、東牧、新崎、笹部 (1998) 『施設ボランティアコーディネーター』大阪ボランティア協会：32-33
- 日本NPOセンター (<https://www.jnpoc.ne.jp/20211117>)
- 総務省統計局 (<https://www.stat.go.jp/data/kokusei/>

2010/users-g/word7.html/20211117)

- 浦野正男・倉持康雄・菊地月香ほか (2017) 「社会福祉法人改革の先にあるもの」『月刊福祉』100 (10) 全国社会福祉協議会：28-37
- 全国社会福祉法人経営者協議会 (2003) 『住民参加による地域福祉推進に向けた人材養成のあり方』：27-29
- 全国社会福祉協議会全国ボランティア活動振興センター (2003) 『福祉・介護関連施設におけるボランティア受け入れマニュアル』：8-9
- 全国社会福祉協議会 (2001) 『福祉・介護関連施設におけるボランティア受け入れマニュアル作成委員会中間報告書』：3
- 全国社会福祉協議会 (2021) 『社会福祉法人アクションプラン 2025「2021年度～2025年度中期行動計画」』：41-45