

地域共生社会実現のための 『戦略的社会性』による実践展開

社会福祉法人の「法人」実践への手引き

令和3年3月

全国社会福祉法人経営青年会

制度・政策委員会

共生社会推進チーム 調査報告書

はじめに

全国社会福祉法人経営青年会 制度・政策委員会は、平成31年度（令和元年度）と令和2年度の2ヶ年計画で、「社会からの信頼と期待に応える取組の推進」を重点目標に活動を行っています。具体的には、委員会内に共生社会推進チームと経営検討チームの2チームを設け、それぞれテーマごとの活動を行っています。

今回は、共生社会推進チームの活動成果物「地域共生社会実現のための『戦略的社会性』による事例考察～社会福祉法人の一法人一実践への手引き～」を皆様にご覧いただきたく、ご紹介いたします。

社会福祉法人は、社会福祉法第22条に明記されているとおり「社会福祉を目的とする事業」を行う法人です。平成12年の社会福祉基礎構造改革では、措置から契約への転換により社会福祉分野に民間サービスが参入し、平成28年の社会福祉法人制度改革では、イコールフットィング論等、社会福祉法人の存在を疑問視するような議論がなされました。個別内容はさておき、本改革は、我々が今一度、民間サービスとの違いや、社会福祉法人の使命を考える機会を得たと思っています。

社会福祉法第24条第2項では、地域における公益的な取組の責務が明記されています。多くの法人が取組を実施されていますが、未だ取組を実施していない法人もあるようです。

取組を行わない理由に、「職員不足」、「何をすれば良いのか分からない」等が挙げられますが、第三者から見れば、言い訳（やらない理由）をしているようにしか捉えられません。本書の中でもいくつかの事例が紹介されますが、実際には、取組を行うことが、法人の組織強化に繋がりを、さらには地域の信頼を得る（CS向上や人材確保に繋がる）という結果が出ています。

社会福祉を取り巻く状況はさらに厳しくなると思われませんが、本書を活用し、地域における公益的な取組が法人にもたらす利益を考えただければ幸いに存じます。

全国社会福祉法人経営青年会
制度・政策委員会
委員長 安河内 達

もくじ

第1章	はじめに	4
1-1	研究背景と問題意識	4
1-2	研究目的と研究方法	8
1-3	本報告書の構成	9
第2章	先行研究	11
2-1	地域共生社会実現に向けた社会福祉法人の戦略に関する先行研究	11
2-1-1	「地域共生社会に向けた包括的支援と多様な参加・協働の推進に関する検討会 最終とりまとめ」	11
2-1-2	「社会福祉法人 アクションプラン2020」	12
2-1-3	「地域社会とともに歩む社会福祉法人をめざして」	14
2-1-4	「地域共生社会の実現に向けた 社会福祉法人の実践」	15
2-1-5	「全社協 福祉ビジョン2020」	16
2-1-6	「全社協 アニュアルレポート 2018-2019」	17
2-1-7	「全社協 アニュアルレポート 2019-2020」	18
2-1-8	「地域共生社会に向けた福祉教育の展開～サービスラーニングの手法で地域をつくる～」	19
2-1-9	先行研究からの分析	20
2-2	社会福祉法人の戦略的社会性とは	21
第3章	分析枠組み	24
3-1	社会福祉法人の実践の分析枠組み	24
3-1-1	一次分析	25
3-1-2	二次分析	28
3-1-3	三次分析	29
第4章	事例分析	31
4-1	地域共生社会実現に向けての社会福祉法人の実践事例①(すこやか福祉会)	31
4-1-1	社会福祉法人すこやか福祉会の法人概要	31
4-1-2	社会福祉法人すこやか福祉会の実践事例	33
4-1-3	先鋭化のアイデアと考察(一次分析)	37
4-1-4	検討後の事例提供者(すこやか福祉会 佐藤進也氏)からのコメント	40
4-2	地域共生社会実現に向けての社会福祉法人の実践事例②(東北福祉会)	40
4-2-1	社会福祉法人東北福祉会の法人概要	40
4-2-2	社会福祉法人東北福祉会の実践事例	43
4-2-3	先鋭化のアイデアと考察(一次分析)	48
4-2-4	検討後の事例提供者(東北福祉会 野田毅氏)からのコメント	50
4-3	地域共生社会実現に向けての社会福祉法人の実践事例③(桃林会)	51
4-3-1	社会福祉法人桃林会の法人概要	51
4-3-2	社会福祉法人桃林会の実践事例	53
4-3-3	先鋭化のアイデアと考察(一次分析)	59
4-3-4	検討後の事例提供者(桃林会 園田裕紹氏)からのコメント	60

第5章 事例分析からの考察 62

5-1	3事例への考察	62
5-2-1	すこやか福祉会の事例における戦略的社会性	63
5-2-2	東北福祉会の事例における戦略的社会性	64
5-2-3	桃林会の事例における戦略的社会性	66
5-3	社会福祉法人の戦略的社会性	67
5-3-1	社会福祉法人の戦略的社会性へのボトルネック解消のポイント	67
5-3-2	ボトルネックへの指標の提案(戦略的社会性への実践可視化の試み)	68
5-4	先鋭化による社会福祉法人の活動実践の事例分析の意義	71

第6章 SDGsを意識した社会福祉法人の経営 75

6-1	ローカルな視点からグローバルな視点へ	75
6-2-1	SDGs	75
6-2-2	新国富	78
6-2-3	サステナビリティ指標	80
6-2-4	ネクサス	81
6-2-5	MDGsからSDGs	82
6-2-6	SDGコンパス	83
6-2-7	ボトムアップ・アプローチ	84
6-3	社会福祉法人とSDGs	86
6-3-1	「SDGsと済生会」	86
6-3-2	「全世界から『誰一人取り残さない』を考える」	86
6-3-3	「未来を変える目標SDGsアイデアブック」	87
6-3-4	社会福祉法人がSDGsに貢献できる余地	88
6-4	SDGsを意識した経営指標の提案	89

第7章 おわりに 95

7-1	本報告書のまとめと貢献	95
7-2	本報告書の限界と今後の研究課題	96
7-3	謝辞	97

引用参考文献 98

執筆者紹介 100

第1章 はじめに

1-1 研究背景と問題意識

「社会福祉法人が、硬直化して動かない」との指摘が、有識者やメディアから消えない現実がある。これは、各社会福祉法人が根差す地域において、新たな社会的な活動へのチャレンジの不足や変化する福祉ニーズへの対応の遅滞との指摘とも言える。これらの批判の中でも他責観念に由来する感情論的な狼狽や政治的な扇動については、さておきつつも、日本社会の加速的变化や複雑化の著しさから、必要な対応が追いついていない危機的な現実には注視すべきである。これゆえ、社会福祉法人への批判は、この危機的状況における期待として理解することができる。本報告書は、この社会からの期待に応じる方策を全国社会福祉法人経営青年会の制度・政策委員会のメンバーにて検討した知見を綴ったものである。

そもそも、社会福祉法人の源流¹は、社会福祉制度が未構築の時代に、戦争で親を亡くした孤児など、衣食住に困っている人々、特に妊婦や病児などに対し、篤志家たちが経済援助や教育活動を行ったという実践が始まりであった。制度がないところでのニーズ発掘とその実践を使命とすることが社会福祉法人の存在意義とも言えよう。しかし、全国にある約2万の全ての社会福祉法人で、これらの存在意義のもと、先駆的かつ社会的なニーズ発掘や実践が進んでいるわけではない。先駆的かつ社会的な実践が進まない理由を探る簡易的調査の結果（福岡県老施協データ）によると、「人材不足」や「ノウハウの不足」、「ニーズが見えない」との回答が占めた²。

しかし、本報告書の中で後に詳述するが、実際には調査結果とは全くの逆の現象が起きている一面がある。それは、先駆的かつ社会的な実践を重ねる社会福祉法人では、むしろ、「人材とノウハウが集まり」、かつ「次なる課題の発見」へと連鎖的に進んでいる状況がある。さらに、サービスの利用者のみならず、地域住民や福祉従事者へも「実践への価値の認知が広がり」を見せている。その一例として、独立行政法人福祉医療機構のデータからも、先駆的かつ社会的な実践法人と未実践法人とにおいて、採用力の差が生じている可能性にも言及している³。また、これらの実践を進める主体の規模について着目してみても、法人や組織の規模の

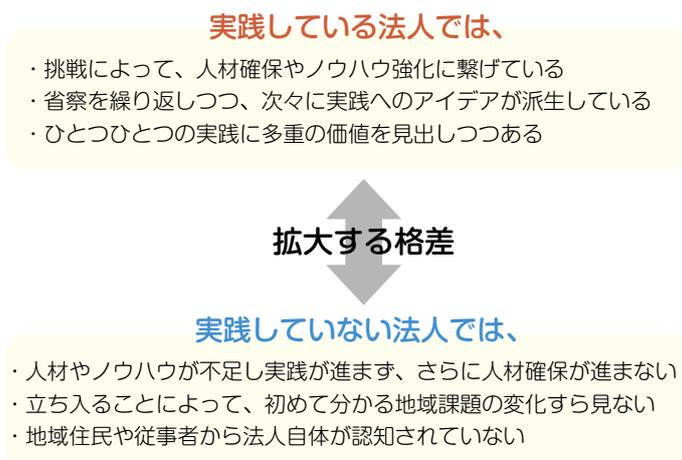
1. 全国社会福祉法人経営者協議会による作成動画「みんなの『生きる』を社会福祉法人」を参照されたい。<https://www.youtube.com/watch?v=5X8GuwTRqVA>

2. 平成31年3月に実施された福岡県の老施協のデータ（有効回答数152件）によると、社会福祉法人としての公益的取組が進められない要因として、「人材不足」42.4%や「ノウハウの不足」27.3%、「ニーズが見えない」12.1%とのデータが上がっている。

3. 詳細は、独立行政法人福祉医療機構の「2018年度 社会福祉法人の経営状況について」より引用。https://www.wam.go.jp/hp/wp-content/uploads/200210_No013.pdfを参照されたい。

大小には関係がないように見える⁴。そして、本報告書の問題意識として、図表1のように、社会福祉法人間での先駆的かつ社会的な実践の格差が拡大している実態を取り上げたい。

図表1 社会福祉法人間で広がる社会的実践による格差



これらの格差の拡大は、深刻である。なぜなら、人的資本を中心とする社会福祉法人にとって経営存続の根幹の格差へとつながり得るからである。では、この格差とは、どこから生じているのだろうか？それは、それぞれの社会福祉法人が「社会に向けて行動する意志」の差である。そして、一部の有識者やメディアからの社会福祉法人全体への批判とは、昨今の社会福祉法人が変化する社会への行動不足への指摘と換言できるのではなからうか。

そこで、本報告書では社会福祉法人の「社会に向けて行動する意志」を第一の切り口として深掘りする。ピーター・F・ドラッカーによれば、非営利組織の経営において、「意図では山は動かない。山を動かすのはブルドーザーである。ミッションとプランは意図にすぎない。戦略がブルドーザーである。戦略が山を動かす。特に非営利組織では戦略が重要である」ことを指摘する⁵。つまり、ドラッカーの指摘から、社会に向けて行動する意志とは、組織にとっての経営戦略と読み替えられる。

4. 社会福祉法人の規模感に関しては、株式会社三菱総合研究所による報告書「新たな福祉需要に対応した社会福祉法人の安定的運営のあり方に関する研究」の9ページを参考にした。また、平成29年度の厚生労働省における調査結果では、サービス活動収益が2億円未満の法人が41.9%を占めることが報告されている (<https://www.mhlw.go.jp/content/12000000/000547029.pdf>)。

5. P・F・ドラッカーの主張の詳細は、「非営利組織の経営(ダイヤモンド社)」の65ページを参照されたい。

また、社会福祉士養成講座編集委員会⁶によれば、今日の日本の福祉サービスの組織の経営は、①経営理念の設定、②経営ビジョン・経営目標の設定、③環境の分析、④経営戦略の策定によって概ね進むとされ、この経営戦略に基づく業績評価指標の設定が重要と指摘している。つまり、ドラッカーの指摘自体は、日本の非営利組織である社会福祉法人の経営にも、十分に当てはまると言えよう。

そこで、本報告書は、社会福祉法人の先駆的かつ社会的な実践が進まない理由は、人材やノウハウの不足やニーズが不明なのではなく、戦略の不足ではないかの仮説に基づき検討を進めたい。とはいえ、戦略という言葉には、敵対関係や市場原理を強く意識した概念であり、社会福祉事業領域に似つかわしくないとの批判もあろう。そこで、本報告書では金井一頼の「戦略的社会性」という定義によって、社会福祉法人の実践格差への考察を進めたい。後に詳述するので、ここでは引用紹介に留めるが、戦略的社会性とは、「企業が既存の市場に関係するステークホルダー⁷のみならず、環境・社会面にかかわる多様なステークホルダーの社会的ニーズを感知し、短期的には経済的価値へと結びつけていくことが不可能であったとしても、それを新事業創造などのイノベーションを通じて新しい価値創造、市場創造へとつなげ、収益性と社会性を両立させることができること」（図表2）を指す⁸。本報告書の策定メンバーがこれまでの社会福祉法人経営の先行研究や文献等を調査した限りにおいて、社会福祉法人の経営格差に起因すると考えられる戦略的社会性について触れられたものは、ほとんど見当たらない。そこで、本報告書は、社会福祉事業領域の戦略的社会性を考察することで、制度がないところでのニーズ発掘とその実践を使命とする社会福祉法人の存在意義の再吟味を進めたい。

図表2 戦略的社会性の定義

戦略的社会性とは、

企業が既存の市場に関係するステークホルダーのみならず、環境・社会面にかかわる多様なステークホルダーの社会的ニーズを感知し、短期的には経済的価値へと結びつけていくことが不可能であったとしても、それを新事業創造などのイノベーションを通じて新しい価値創造、市場創造へとつなげ、収益性と社会性を両立させることができること

また、本報告書で戦略的社会性を扱う意義の補足として、社会福祉法人にとって、この戦

6. 詳細は「新・社会福祉士養成講座 福祉サービスの組織と経営 第5版」の78～85ページに記載されている。

7. 谷本によれば、企業のステークホルダーとして、一般に、株主／投資家、従業員／労働組合、消費者／顧客、業界／競争企業、経済団体、サプライヤー、NPO／NGO、地域社会、環境、政府／行政などをあげている。（CSR 企業と社会を考える 谷本寛治著を参考）また、谷本はステークホルダーの複合的な重なり合いとソーシャル・イノベーションについても注目している。（ソーシャル・イノベーションの創出と普及 谷本寛治らを参考）

8. 戦略的社会性の定義は、大滝精一・金井一頼らの「経営戦略 論理性・創造性・社会性の追求」の318ページから引用。

略的社会性という視点からの経営が、必ずしも重視されていない実態への指摘についても付け加えたい。その根拠は、本報告書の作業チームメンバーが所属する社会福祉法人が、事業経営において、どんな経営指標を重視しているのかを調査した簡易アンケート結果(図表3)にも裏付けられている。社会福祉法人が重視している経営指標を事業領域別およびバランストスコアカード(Balanced Scorecard)⁹を意識した経営の視点¹⁰(人材開発・業務運営・顧客サービス・財務・社会的意義)として、整理したものが図表3である。この図表3から読み取れるものは、社会福祉法人が経営で注視される経営指標は稼働率や利用者満足度や収支差額といった「業務運営」や「顧客サービス」や「財務」に視点が大きく偏っており、社会福祉法人の存在意義へとつながる「社会的意義」、「人材開発」の視点への経営指標をほとんど持ち合わせていない傾向が明確となった。つまり、「社会に向けて行動する意志」が注視されることなく、組織経営がなされていることを厳しく示す結果となった。このことを受け、本報告書では戦略的社会性を加味した社会福祉法人の経営指標(社会的意義や人材開発)を立案・提示を試みる。この立案には、社会福祉法人が、より従事者や地域住民と存在意義を意識・共有できる指標構築の可能性がある。

図表3 主な経営指標(チーム内8法人での簡易調査)

領域\視点	人材開発	業務運営	顧客サービス	財務	社会的意義
介護 回答分母-6	就労意向調査(1)	稼働率(3) 人員配置数(2)	利用者満足度(3) 事故・苦情数(1)	収支差額(2)	なし
障がい 回答分母-4	就労意向調査(1)	稼働率(4) 人件費(1)	障がい支援区分(1) 平均工賃額(1)	収支差額(2)	なし
保育 回答分母-3	就労意向調査(1)	稼働率(1) 人為配置数(1)	待機児童数(1) 利用者満足度(1)	収支差額(1)	なし
その他 回答分母-2	なし	稼働率(1) 稼働率(3)	利用者満足度(1)	新事業損益分岐(1)	なし
法人 回答分母-6	なし	人件費率(2) 離職率(1)	利用者満足度(1)	収支差額(4) キャッシュフロー(1)	ボランティア数(1)
公益的取組 回答分母-8	なし	なし	なし	なし	公益取組参加者数(2) 公益取組職員評価(1)

※括弧内の数字は、回答法人数である。ほぼ同一の内容のものは、取りまとめて集計した。

9. バランススコアカードの詳細は、ロバート・キャプランとデービット・ノートンらの「バランス・スコアカード—戦略経営への変革」を参考にされたい。英語では、Balanced Scorecardと表記され、BSCと略記されることもある。日本語訳では、表記の揺れが生じているが、本報告書では、それぞれの原著の表記を尊重して表記している。

10. 経営の視点とは、組織のビジョン達成に向けた戦略シナリオを明確にするためのバランススコアカード(BSC)特有の分類方法であり、主には人材開発・業務運営・顧客サービス・財務の視点から構築されることが一般的である。本報告書では、社会福祉法人の存在意義から鑑み、社会的意義の視点を付け加えることとした。

そして、社会福祉法人の存在意義を示す社会的な経営指標を持つことは、実践が見えないと言われる有識者やメディアからの指摘について明確な応答のエビデンスとなる。また、私達、社会福祉法人の戦略的社会性が明示できれば、存在意義をさらに強固に示しうる可能性を持つ。以降の本報告書の各章において、社会福祉法人にとって、当該の事業領域での生の活動事例から戦略的社会性として、どのようなものがあるのかを見出すことから始めつつ、それに基づく知見をまとめたい。

1-2 研究目的と研究方法

本報告書は、社会福祉法人のいくつかの実践事例での戦略的社会性を模索・検討を試みつつ、新たな経営指標を立案するものである。しかも、事例として取り扱う法人は、本報告書を取りまとめる全国社会福祉法人経営青年会制度・政策委員会内の法人から選定した。この選定理由は、全ての社会福祉法人が、「社会に向けて行動する意志」を持つべきであるという理念に基づくものである。特別な優れた実践法人を扱うよりも、あえて身近なチーム内の法人を取り上げることで、全ての一般的な社会福祉法人の活路を模索できると考えるからである。

事例分析の方法として、金井の戦略的社会性の定義をベースとし、分析の枠組みの構築を試みる。社会福祉事業領域の現場での実践レベルでのプロセスを意識した、戦略的社会性の行動フローとしての細分化を進め、本報告書内での分析枠組みとして活用する。また、本報告書では、戦略的社会性を全ての社会福祉法人が自組織内でも事例検討できるような手法についても提案したい。

その自法人でできる手法の手がかりとして、事例分析では法人の実践についての語りを取り扱う。語りを扱うのは、ジョン・シーリー・ブラウンらの「語りは組織変革のツール」であるという視点に注目するからである¹¹。それは、本報告書の目的は、前述の通り、社会福祉法人の実践報告や共有を主旨とするものではなく、各々の社会福祉法人の組織変革の種を探ることにある。そのため、社会福祉法人の事例報告での語りや事例検討中の語りに注目する。

11. 語りと組織変革の詳細は、ジョン・シーリー・ブラウンらの「ストーリーテリングが経営を変える—組織変革の新しい鍵(同文館出版社)」を参考にされたい。

そして、その語りを進める上での、キーワードとして「先鋭化」という事例分析の際の切り出し方を採用する。本報告書での「先鋭化」とは、既存の活動を更に先進的に推し進める提案をブレインストーミング形式¹²で検討することを指す。先鋭化についても、後の3章で詳述する。

また、補足的に社会福祉法人の実践の見える化の具体策についても抽出する。見える化は、組織変革を駆動する指標となり得るため、全ての社会福祉法人が継続的に「社会に向けて行動する意志」を経営管理の対象にできる方策を見出すこととなる。

加えて、近年注目されているSDGs¹³というグローバルレベルでの取り組みの中での、社会福祉法人の戦略の在り方についても考察する。これは、かなり果敢で途方もない検討を余儀なくされることも認識しつつも、社会福祉法人が戦略の対象として向き合うべき社会の一つに、地球全体を包含することを検討する。

一般的な社会福祉法人の事例検討を軸に、その事例共有や検討の語りから戦略的社会性へのイノベーションの種を見出しつつ、それが組織内外に共有され、駆動されるための指標について検討することを通して、社会福祉法人の組織変革の方策を検討したい。

1-3 本報告書の構成

本報告書は、7章までの構成となる。第1章では、本報告書で検討する上での研究背景と問題意識について述べつつ、研究目的やその研究方法について示した。第2章では、社会福祉法人経営での戦略という概念を取り上げたこれまでの報告書や検討資料をレビューすることで先行研究を試みる。また、戦略的社会性という定義についても詳述する。第3章においては、これまでの先行研究を加味した上で、事例分析を進める上での分析枠組みの構築を進める。第4章では、社会福祉法人の生の活動事例を各法人の設立経緯から遡りつつ、紹介する。そして、その事例を前章にて構築された分析枠組みを用いて分析する。第5章では、3事例ごとの分析結果を俯瞰し、地域共生社会実現への実践における戦略的社会性という観点から、

12. ブレインストーミングとは、集団でアイデアを出し合うことによって相互交錯の連鎖反応や発想の誘発を期待する技法である。日本語で「ブレスト」と略されることもある。

13. SDGsとは、「Sustainable Development Goals」の略。国連の持続可能な開発のための国際目標であり、17のグローバル目標と169のターゲット（達成基準）からなる。2015年に採択された。（Wikipediaより引用）

全ての社会福祉法人にとっての実践の活性化の方策を提案する。また、社会福祉事業域での先鋭化そのものの価値と可能性を検証する。第6章は、補章的かつ挑戦的な試みとなるが、社会福祉法人の見える化への更なるアプローチを検討する。その方法の一つとして、各法人が根ざす領域の世界的な視点や数十年単位での未来的な視点、複雑化する社会問題の関係性的な視点を考察するために、SDGsについても考察する。そして、終章の第7章では、本報告書のとりまとめや意義や課題について述べる。

2-1 地域共生社会実現に向けた社会福祉法人の戦略に関する先行研究

本報告書は前述の通り、戦略という着眼点から社会福祉法人による社会的実践の推進方策の検討を目的としている。そのため、この検討の土台となりうる既存の知見を整理する必要がある。そこで、第2章では、これまでの地域共生社会についての社会福祉法人に関連する主な先行研究・報告について、前述の本報告書の問題意識から、「戦略」というキーワードに注目しつつ、レビューする。

2-1-1 「地域共生社会に向けた包括的支援と多様な参加・協働の推進に関する検討会 最終とりまとめ」

これは、令和元年12月26日に厚生労働省社会・援護局の地域福祉課から発出された検討報告書である。地域共生社会に向けた包括的支援と多様な参加・協働の推進に関する検討会では、共同体の機能の低下、人口減少による地域の持続性への懸念などの近年の社会の変化や、地域の実践において生まれつつある新しい価値観の萌芽を踏まえ、市町村における包括的な支援体制の全国的な整備を推進する方策について、有識者による検討が行われた。

地域共生社会の理念として、制度・分野の枠や「支える側」「支えられる側」という従来の関係を超えて、人と人、人と社会のつながり、一人ひとりが生きがいや役割を持ち、助け合いながら暮らしていく事の出来る、包括的なコミュニティ、地域や社会を創るという考え方が示されている。そして、この理念の実現に向けては、福祉の政策領域だけでなく、対人支援領域、一人ひとりの多様な参加の機会の創出や地域社会の持続という観点に立てば、その射程は地方創生、まちづくり、住宅、地域自治、環境保全、教育など他の政策領域も含めた支援体制の構築が求められているとも述べられている。

支援対象範囲が広範囲のため、市町村に対しては、「断らない相談支援」「参加支援」「地域づくりに向けた支援」の3つの支援を一体的に行う市町村の新たな事業の創設が提案されている。

この新たな事業では、地域ごとに住民のニーズや支援の状況等が異なることから、地域の



全文はこちら

状況を見える化した上で分析を行うとともに、地域住民や関係機関と議論を行い、考え方等を共有し、域内における包括的な支援体制の整備について考え方等をまとめ、共通認識を持ちながら取組を進めるといふ、トップダウン型ではなくボトムアップ型の推進イメージが示されている。

この厚生労働省の地域共生社会の推進を意図した検討会において、このとりまとめを確認した範囲では、戦略という概念については、触れられていなかった。

2-1-2 「社会福祉法人 アクションプラン2020」

この計画書は、全国社会福祉法人経営者協議会（以下、全国経営協）により、平成28年に発出されたものである。アクションプランとは3つの全国経営協基本姿勢（①社会福祉法人が主体性を持ち自律的な経営ができるようにしていくこと、②経営努力を活かすことのできる業界にしていくこと、③社会福祉法人としてより一層社会へ貢献すること）に基づき、会員法人がそれぞれの法人使命に基づいた自律的な経営展開ができるよう支援することを趣旨として策定されている。全国経営協は、日本の社会福祉の充実と発展に寄与することを目的とし、これまで4期（20年間）にわたり、中期行動計画を策定してきた実績を持つ。



全文はこちら

「アクションプラン2020」は「アクションプラン2015」を引き継ぎ平成28年度（2016年）～32年度（2020年）を計画期間として再整理されている。2015と同様に「公共的・公益的かつ信頼性の高い法人経営の原則」として、公益性・継続性・透明性・倫理性・非営利性・開拓性・組織性・主体性・効率性・機動性の10の経営の原則を原理として「ガバナンスの確立」の最終の姿を、利用者・社会・福祉人材・マネジメントの4つの基本姿勢の観点から取りまとめられている。また、「行動指針」としてのさらに細かく具体的に14の長期ビジョンが明記され、さらに「2015」と同様に具現化していくための「実践のポイント（中期目標）」が記載されている（図表4）。

図表4



※社会福祉法人アクションプラン2020の14ページから引用

この14の長期ビジョンは、全ての社会福祉法人の経営にとって重要な取組ではあるが、本プランの計画期間中(平成28～32年度)において特に社会福祉法人が成果を得るべき5項目(①サービスの質の向上 ②地域における公益的な取組の推進 ③信頼と協力を得るための情報発信 ④人材の確保に向けた取組の強化 ⑤組織統治(ガバナンス)の確立)を重点課題とし、特にその成果を社会に対して示し、国民に信頼される社会福祉法人となるべく6つの取組を設定してある(図表5)。

図表5

① サービスの質の向上 1) 第三者による評価の受審
② 地域における公益的な取組の推進 2) 多様な社会福祉援助ニーズの把握 3) 地域を包括する公益的取り組みの推進
③ 信頼と協力を得るための情報発信 4) 地域から信頼される情報発信
④ 人材の確保に向けた取組の強化 5) 福祉人材の確保
⑤ 組織統治(ガバナンス)の確立 6) 組織統治機能の強化

※社会福祉法人アクションプラン2020の15ページから引用

この5つの課題、6つの取組について着実な成果を社会・地域に示すことが社会福祉法人全体への信頼を高めるために必要であると示されている。

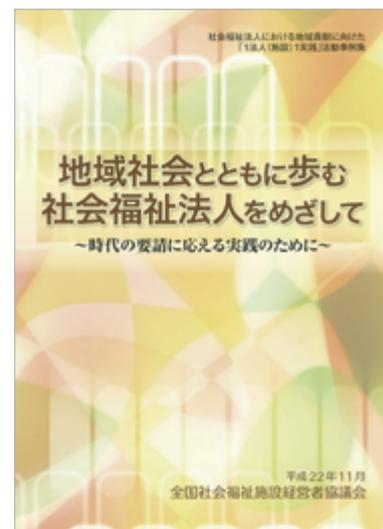
そして、「アクションプラン2015」まででは、経営理念を実践するための経営戦略の視点が細かく表現されておらず、外部環境や内部環境の分析を行い、課題を設定し、実行、評価、改善を行うという、すなわち、PDCAサイクルの実践のための具体的なものさしが表現されてこなかった点を指摘している。そこで、アクションプラン2020では、その点が初めて示されるようになった。しかし、その戦略構築の対象が財務的視点や運営の視点や広報などの点に散在的に記しているのみであり、まだまだ、戦略を包括的なものとして検討する余地が大きい内容に留まっている。

2-1-3 「地域社会とともに歩む社会福祉法人をめざして」

全国経営協は、社会福祉法人の使命である「地域社会における福祉の増進」の一環として、公共的・公益的な取組について会員法人における理解と実践を推進し、あわせて高い公共性を有する民間の非営利法人としての存在意義を広く発信するため「1法人1実践」活動を提唱してきた。しかし、昨今の社会福祉法人を取り巻く状況は厳しく、政府の各種政策会議等で社会福祉事業への多様な主体の参入の推進や、社会福祉法人に対する税制面での優遇措置の見直しが求められている。この報告書は、社会福祉法人の果たしてきた役割と今後の取組の明確化を図り、社会福祉事業の特性、社会福祉法人の必要性に対する理解推進を目的に、平成22年に全国社会福祉法人経営者協議会がまとめた社会福祉法人における地域貢献に向けた「1法人1実践」活動の事例集である。

1つ目の事例は「重度心身障害児（者）が生涯を安心して暮らすために」という理念による社会福祉法人旭川荘（岡山県）の取組である。この取組は、障害者福祉施設を運営していく中で、時代と共に変化していく社会資源や、福祉サービスの課題に対して、法人の施設と家族は重症児（者）を支える「車の両輪」との基本方針のもとで法人・施設の職員が積極的な支援を行ったものとして紹介されている。権利擁護という今日的に重要なテーマへの具体的な成果が見られ、かつ施設が家族会（NPO法人ゆずり葉）の取組を側面から支援するという関わり方の面からも新たな示唆に富む実践である。

2つ目は「地域の障害者福祉ニーズに多面的に対処」として渋川広域障害保健福祉事業者協



全文はこちら

会（群馬県）の取組である。群馬県渋川圏域に所在する38か所の障害者福祉施設・事業所が、それぞれのノウハウを持ち寄って地域の福祉向上に貢献していく事を目的として協議会を設立し活動を進める中で、協議会をNPO法人化して「相談支援事業」を実施している。地域の施設・事業所がそれぞれ強みとして有するノウハウを活かし協働することで、それまでは十分に対応できなかった要援助者を顕在化させ、サービス提供につなぐことが出来るようになったとされ、地域の社会資源の連携、協働の成果が具体的にになっている点で興味深い事例である。

3例目として「シャッター通り商店街に活気を取り戻す」として社会福祉法人泰清会（広島県）の取組が事例紹介されている。ケアハウスが所在する広島県三原市の駅前シャッター通り商店街を活性化させるため、空き店舗を活用した子育て支援事業の実施、各種地域イベントの開催等、様々な取組を展開している。市街地中心部の賑わいを取り戻すべく多世代の住民が集い交流できる街づくりに取組んでいる。同様の地域状況や課題が顕在化する中、人のつながりを再構築し、ひいては地域機能を再生させる取組の一つとして取り上げられている。

この報告書においても、各法人が様々な熱意とともに、知恵を出し合って進めた実践として、紹介されているが、「戦略」という視点からの分析はなされてはいなかった。

2-1-4 「地域共生社会の実現に向けた 社会福祉法人の実践」

この報告書は、全国社会福祉法人経営青年会の地域活動実践委員会にて平成31年3月に、取りまとめられたものである。ちなみに、地域活動実践委員会は、本報告書を作成する制度・政策委員会の前身でもある。

社会福祉法人基礎構造改革以降、社会福祉サービスの提供主体が拡充されるとともに、社会福祉法人のあり方が問われており、平成28年4月「公益性・非営利性を確保する観点から制度を見直し、国民に対する説明責任を果たし、地域社会に貢献する法人の在り方を徹底する」こと等を目的とする改正社会福祉法が施行された。これを受け、改正法に基づく社会福祉法人制度改革の中でも、「地域における公益的な取組」が責務として明記され、より地域に根ざした取組の推進が求められることとなった。しかしながら、平成29年度の現況報告書の「地域における公益的な取組」を記載している法人は全社会福祉法人の約20～30%（全国経営調べ）



全文はこちら

に留まっており、取組の実施と情報発信についての課題が浮き彫りになっているという状況下で、この報告書は作成された。

平成28年に地域活動実践委員会が実施した「地域公益活動等に係る現状調査」においては、生活困窮者支援をはじめとする各活動の阻害要因について「アウトリーチや地域ニーズの把握が困難」、「人員や資金的な余力が不足している」といった項目が最も多くあげられたことが述べられている。また、この点は、生活困窮者支援領域に限られているものではあるが、本報告書の問題意識と符合する点がある。

この報告書では全ての社会福祉法人が多種多様な「地域における公益的な取組」を確実に実施し、地域共生社会の実現を主導すべく、「地域における公益的な取組」の実施にかかるプロセスや、実践のポイントまた、地域共生社会の実現に向けて支援が必要な分野（就労支援、居住支援、生活困窮者自立支援、災害支援等）についても整理されている。

そして阻害要因にもあがっていた人材についても着目し、地域共生社会の実現を主導していく上で広く専門性を発揮できる人材の育成、確保のために、社会福祉士・介護福祉士・保育士養成校からの実習生の受け入れ時の注意点や基本姿勢、専門性や実践力の向上に資する実習プログラムの構築方法が具体的に示されており、全体として地域における公益的な取組以外にも取組を実現するための人材育成や福祉教育、災害支援も含んだ報告書になっている。

この報告書と本報告書は、問題意識で示した社会福祉法人間での「社会に向けて行動する意志」の格差への懸念の点では共通の認識がある。しかし、共生社会の実現や社会福祉法人の公益的取組を推進する上での人材育成の面でのポイントは示されているものの、「戦略」という概念を用いて、組織自体の意志変革への手引きとなるような提案は示されていない。

2-1-5 「全社協福祉ビジョン2020」

「全社協福祉ビジョン2020」では、全国の社会福祉組織や関係者が共に考え目指すものとして、策定されたものである。2030年までを取組期間と定め、地域共生社会の推進と国際的に進められている「SDGsの誰一人として取り残されない持続可能で多様性と包摂性の社会」の推進を目指し、「ともに生きる豊かな地域社会」の実現を掲げている。

さらに2040年問題の背景にある人口構造として、人口数が1億1千万に減少することや、単身世帯とひとり親世帯とも総世帯数に対する構成比の増加も見込まれており、就労に関しても、労働人口は減少傾向にあり、「経済成長と労働参加が進まないケース」では「製造業」の就業者数は減少する中、「医療・福祉」の就業者数は増加していくとされている。そういった

状況を踏まえ、各分野別での現状と課題、横断的な課題、そして各福祉組織の現状と課題を知った上で、長期的視野に立って今から備えておくことの必要性を投げかけている。「ともに生きる豊かな地域社会」を実現するためにも、社会福祉協議会や社会福祉法人、民生・児童委員等に必要のこととして「重層的に連携・協働を深める」「多様な実践を増進する」「福祉を支える人材の確保・育成・定着を図る」「福祉サービスの効率性の向上を図る」「福祉組織の基盤を強化する」「国・自治体とのパートナーシップを強める」「地域社会への理解を広げ参加を促進する」「災害に備える」といった8つの具体的な取組が示されている。

加えて、「全社協福祉ビジョン2020」が示されたことを受けて、「ともに生きる豊かな地域社会の実現に向けた共同宣言」が取りまとめられている。この宣言では、社会福祉法人・福祉施設は「連携・協働の場」における地域のネットワークの中心として活動すべく、市町村社協との連携を図っていく、あるいは市町村社協がネットワークの事務局を担い、社会福祉法人が実働を担うといった考えのもと作成された。これらの宣言には、ビジョンの達成や共生社会の実現には、社協と社会福祉法人のさらなる連携・協働が必要不可欠であるという認識が根底にある。

しかし、福祉ビジョンの内容は、このビジョンに基づく、組織ごとの行動方針の策定を呼びかけるに留まり、このビジョンに向かって、関係者が駆動するための目標や評価指標などは、記されていない。また、10年から20年の先を見据えた内容ではあるものの、「戦略」という概念は用いられていなかった。

2-1-6 「全社協 アニュアルレポート 2018-2019」

「全社協アニュアルレポート2018-2019」は、全国社会福祉協議会が年次報告として取りまとめたものである。この年度の報告書では、令和という新たな時代を迎えるにあたり、平成の時代における福祉の進展と課題を列挙しつつながら振り返り、持続可能な社会保障制度の確立を強調する内容となっている。

これらを進めるにあたっては、地域共生社会の実現に向けた連携・協働には、これまでの福祉制度自体が専門分化している点にも問題があることを指摘している。また、災害時の福



全文はこちら

社支援活動の強化についても、重要な課題と位置付けており、DWAT（災害派遣福祉チーム）の更なる展開が望まれていることを指摘している。そして、福祉現場での人材不足に大きな危機感を示し、人材育成と確保に向けて、社会福祉HERO'Sなどの福祉職の魅力発信とともに専門性の向上を推し進めていることもこの報告書において述べている。

先行研究の結果、全社協のアンニュアルレポート2018-2019においても、地域共生社会の実現に向けて市町村社会福祉協議会が協働の中核を担い、複雑化・深刻化する新たな地域課題に対応するために、様々な主体が連携することについてのビジョンについては触れられてはいるが、「戦略」というキーワードは見られなかった。



全文はこちら

2-1-7 「全国経営協 アンニュアルレポート 2019-2020」

「全国経営協アンニュアルレポート2019-2020」では、全社協が掲げる2040年を見据え、2030年に向けた「福祉ビジョン2020」の実現に向けて、8つの視点を示し、それぞれの具体的な活動内容の提案がされている。その視点とは、①重層的に連携・協働を深める、②多様な実践を増進する、③福祉を支える人材の確保・育成・定着を図る、④福祉サービスの質と効率性の向上を図る、⑤福祉組織の基盤を強化する、⑥国・自治体とのパートナーシップを強める、⑦地域共生社会への理解を広げ参加を促進する、⑧災害に備える、となっている。

10年後のビジョン達成へのそれぞれの項目におけるキーワードや具体例を紹介するものとなっている。あえて批判的に見れば、実現への目標値や指標が年次報告書として示されているわけではなく、理念的な記載にまだまだ留まっている。また、



全文はこちら

アニュアルレポート2018-2019と同様、10年間のビジョン達成に向けた推進の記載の中にも、具体的な事例紹介があり、戦略を示唆する内容となっているが、「戦略」というキーワードは見られなかった。

2-1-8 「地域共生社会に向けた福祉教育の展開 ～サービスラーニングの手法で地域をつくる～」

「地域共生社会に向けた福祉教育の展開～サービスラーニングの手法で地域をつくる～」は、2019年に全国社会福祉協議会の全国ボランティア・市民活動振興センターとして、発出されている。全国社会福祉協議会内の「福祉教育研究委員会」（2016年度～2018年度）における3年間の成果をまとめたものとなっている。この報告書は、市民一人ひとりが自分たちの生活する地域の特徴や課題に対して主体的に関わり、学びを深め、さらには市民性を育むことをねらいとした「サービスラーニング」の視点による福祉教育の考え方や具体的な展開方法について、実践事例を交えながらわかりやすく紹介している。

地域共生社会に向けた福祉教育の展開としては、「奉仕活動（サービス）」と「学習活動（ラーニング）」の実践を統合させた手法を取り入れた福祉教育の普及を目指す内容となっている。これまで受け入れ側としての施設から福祉教育の拠点として積極的に役割を担っていくことが期待をされていることが述べられている。そのために必要となる関係性をつくり、自分たちの暮らす地域社会を住みやすくしていきたいという市民性を形成し、地域住民の一員としての自覚と責務を感じてもらうことが重要と書かれている。また、地域貢献活動を通じた学びの過程が「地域貢献学習」サービスラーニングであり、その地域づくりを意図した福祉教育として、サービスラーニングの取組の提案とし、「京都府・向日市」「宮崎県・日向市」の実践が報告されている。これらの実践事例はSDGsの17の目標の中でも「全ての人々の健康と福祉を促進」、「人や国の不平等を是正」、「住み続けられるまちづくり」、「つくる責任使う責任」、「平和と公正を全ての人に」、「パートナーシップで目標を達成」などに該当する取組であるとされている。SDGsの17の目標、169のターゲットを考慮しながら組み立てることにより、学習の可能



全文はこちら

性が高まると考えられ、住み慣れた地域で安心して生活ができる社会にむけて福祉教育の取組をさらに発展させ、地域福祉での実践にもつなげていくべきと述べられている。

この報告書でも、地域住民や市町村社会福祉協議会や社会福祉法人や行政などの連携や協働の上、福祉サービスの場に一つの学びの場としての意義を重ねる点で、大変戦略的な報告書である。また、このサービスラーニングに地域づくりの意味までも見出している点も示唆に富む。しかし、事例検討内容を提示しているものの、「戦略」という概念は用いられていない。

2-1-9 先行研究からの分析

本章において、社会福祉分野での主だった通知や報告書をピックアップしレビューした結果、ほとんどのものにおいて「戦略」という概念は用いられていなかった。強いてあげるならば、広報活動や財務面での限定的な領域の中で戦略という記載自体はあった。しかし、本報告書で問題意識として取り上げた、社会福祉法人が、「社会に向けて行動する意志」を駆動させるための「戦略」としての用いられ方はなされていなかった。つまり、個々の法人全体レベルや業界全体レベルでの組織的な「戦略」という概念は用いられていなかった。実際のレビューした通知や報告書は、社会福祉法人のみならず、社会福祉に関わる様々な対象を扱ったものもあり、その広い範囲でのレビューでも、「戦略」という概念が僅かしか用いられていないことは、先行研究を進めた作業チームとしても、非常に驚く結果であった。この結果を受けて、社会福祉法人から、この「戦略性」という概念を用いて、様々な実践を進めることができれば、ローカルな福祉現場のみならず、地域の活性化などでも、「社会に向けて行動する意志」を様々な主体に広げられる可能性があるのではないだろうか。

重要な点は、社会福祉実践の中に、「戦略性」がないと指摘しているわけではなく、戦略性は、社会福祉領域には潜在的にはあることは言うまでもない。ただ、何らかの理由で顕在化しておらず、「戦略」を取り扱う分析が非常に少なかったことは、否定できないだろう。これを受けて、次節以降で、「戦略」に関する先行研究を進めていきたい。

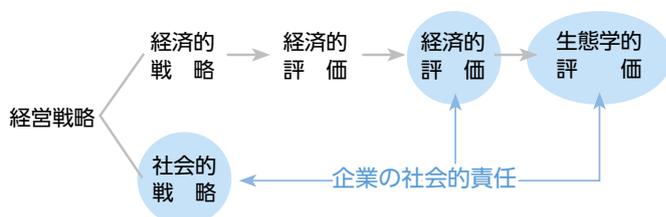
2-2 社会福祉法人の戦略的社会性とは

社会福祉法人の「戦略」という概念を検討する上で、「戦略的社会性」という概念を紹介したい。戦略的社会性とは、「企業が既存の市場に関係するステークホルダーのみならず、環境・社会面にかかわる多様なステークホルダーの社会的ニーズを感知し、短期的には経済的価値へと結びつけていくことが不可能であったとしても、それを新事業創造などのイノベーションを通じて新しい価値創造、市場創造へとつなげ、収益性と社会性を両立させることができること」である。本報告書では、青森大学学長の金井一頼の概念をベースとする。

社会福祉法人における戦略的社会性についての文献が少ないため、まずは広く一般的な企業における戦略的社会性について考察したい。まず、その戦略的社会性のベースとなった占部の主張を紹介する。占部は、社会的責任や社会貢献活動にかかわる企業の社会的活動の重要性を指摘するとともに、社会的戦略と企業の本来的な経済活動に関わる戦略の統合を試みようとした。そこで、占部は、企業が社会的責任を遂行するためには、企業の経済的目的(利潤目的・成長性目的)を達成するための経済的戦略を追究するだけでなく、環境の改善や社会の福祉問題の解決に貢献する社会的戦略を探求しなければならないとの指摘を、1984年の文献にて紹介している。そして、この経済的戦略と社会的戦略の関係性を図表6のように示した。

図表6 占部の経営戦略のフレームワーク

■ 経営戦略と社会的責任



※引用元 占部都美著 「新訂 経済管理論」より

占部は、社会的戦略を①利益還元計画と、②社会的市場計画に分類しており、利益還元計画は、企業が獲得した利益の一部を割愛して、教育施設、福祉施設、医療施設、緑化事業などに寄付を行って、社会の福祉に貢献する計画を指し、一方の、社会的市場計画は、企業が環境改善や社会の福祉問題における社会的ニーズを発見し、そのニーズを満たすために革新

的な方法やシステムを開発することによって社会的問題を解決するとともに、新たな市場を創造することによって企業の採算ベースに乗せていくことを指す。

占部は、利益還元計画では企業の持つ技術力や資金力、組織力が直接的に社会問題の解決に動員されないため、大規模な社会改善効果を期待できず、社会的市場計画は企業の有力な資源が社会の問題解決に動員されることにより、企業の社会的責任の遂行と利潤原則に基づく職務責任との両立が可能となることを述べている。一例で言えば、前述の教育や福祉や医療への寄付よりも、企業独自の資源を活かし、公害防止機器や省エネルギー機器の開発、自然調和型の農業方法の提案が、同様に社会的に扱われることになったことを指す。

また、企業は、経済的活動を進める過程において、多様な主体と関係を持ちながら、政治的、社会的、文化的機能も果たしている。このような意味で、企業は規模に関係なく、社会的な存在であると言える。そして、社会的市場計画の概念から、より積極的かつ明確に社会的戦略と経済的戦略の関係を関連づけている点として占部の主張は意義があった。また、金井の戦略的社会性の定義は、この占部の定義に大きく依拠している。

更に、戦略的社会性の概念形成の背景を探るべく、地域企業にも着目する。そもそも、企業の中でも限定された地域で経済活動を行っている中小企業は、より濃密な社会との関係性がある。地域の中小企業の多くは、特定の地域社会と密接な関係を持っており、企業の経済活動の遂行は地域社会のあり方に大きく依存しているからである。また、地域の活性化の視点からも、地域の中小企業は地域の発展に大きく関わっており、地域の中小企業は地域社会の形成者としての役割を担っているのである。その地域と企業の関係性を整理した中で、金井の地域企業という概念についても、検討したい。地域企業とは、本社を特定の地域に置き、主としてその地域の多様な資源を活用し、その地域独自のニーズを持つ製品やサービスを提供するなど、地域に立地する優位性を活かしている企業を指す。

そこで、社会福祉法人が地域に根差した存在として期待されていることに異論の余地はなく、社会福祉法人の戦略を検討する上で、この地域企業の戦略についても大いに参考となろう。そこで、地域企業の経営戦略の特徴についても紹介する。

地域企業の経営戦略の第1の特徴は地域独特のニーズを発見し、そのニーズに応えるような事業を創造し、展開していることである。この戦略は市場面での戦略であり、これまで満たされていなかった地域の潜在的需要を掘り起こし、地域のニーズに柔軟かつ細やかに対応していくという戦略である。地域企業の第2の戦略的特徴としては、地域の資源を活用するという特徴を指摘できる。特定地域において有利に獲得できる資源を活かし、地域企業であ

ることの資源メリットを競争上の優位性につなげていくという戦略である。第3の戦略的特徴が、ネットワーク創造（活用）による連携戦略である。地域の他の企業や大学などの研究機関および地方行政などとコラボレーション（協力）しながら事業展開をしていく戦略である。

これらの地域企業の戦略的特徴を見た上で、社会福祉法人独自の戦略的特徴とはどのようなものがあるのだろうか。この問いに対しての答えは、持ち合わせてはいないが、地域企業と社会福祉法人の経営戦略の差異は、これらの占部や金井の主張を見る限り、企業の社会的戦略の重視により、急速に接近しているように見える。

経営戦略の本質は、企業活動が社会全体の健全な発展に貢献するとともに、企業自体の発展にも役立つという基本的な関係を外環境と築くことにあるとしている。このような企業と社会の望ましい関係を築くためには、社会に依存する様々な社会の問題を企業が社会的ニーズとして捉え、本来の事業活動を通じて解決に貢献する必要がある。そのためには、①多様な社会的ニーズを感知する場とシステムを持ち、②そのニーズを満たす新しい事業コンセプトの創造を行い、③そのコンセプトのもとに社内外の資源を動員し、問題を解決していくことが要請される。

金井によれば、今日の経営戦略は、従来のような既存の市場という狭い枠組みをこえて、戦略的社会性の視点から構築することが要請されており、戦略的社会性には、市場性と社会性、それに加えて、上記を統合し継続した活動を維持するシステムの必要性が指摘される。そこで、個人の枠をこえた地域社会、地域の住民との相互作用を構築し、新たなコラボレーションを生み出すことが重要となる。

社会福祉法人の経営戦略と企業との経営戦略の在り方は、非常に似通っており、地域企業に関して言えば、さらに近づきつつあるように見える。しかも、以前であれば、医療や福祉を担う法人への寄付としての社会貢献が主流であり、一定の分業が図られていたが、むしろ、現在その資金は企業独自の社会性へと流出している一面があることが分かった。そして、社会全体として、医療や福祉への寄付よりも、企業独自への社会的な取組への評価が高まっていることが金井の主張からも分かる。つまりは、社会福祉法人ならではの戦略的社会性を見出すことができなければ、社会福祉法人の存在意義はさらに見えなくなるだろう。この相対的な社会福祉法人の意義の希薄化も意識しつつ、社会福祉法人の実践の中で、独自の意味を見出すことが必要である。これらの方法の一つに先鋭化の手法があり、以降の章で詳しく述べていきたい。

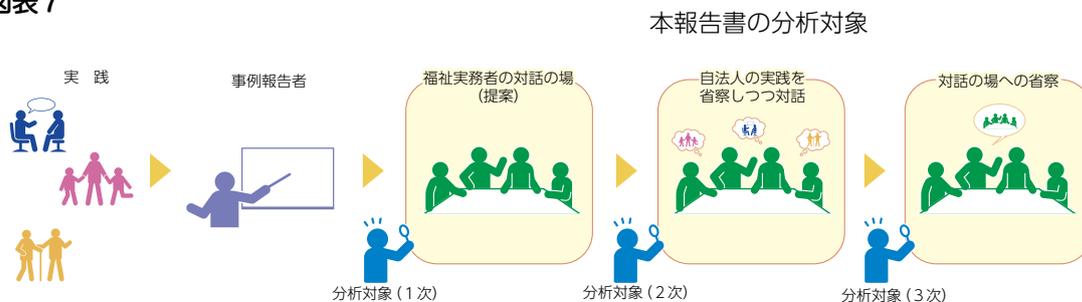
第3章 分析枠組み

3-1 社会福祉法人の実践の分析枠組み

本報告書は、社会福祉法人の社会に向けて行動する意志に関する分析を進めるために、社会福祉事業領域での事例分析を扱う。研究方法としては、社会福祉法人の実践の質を扱う分析を進めるという主旨から定量的な分析方法¹⁴ではなく、定性的な分析方法¹⁵を採用する。その根拠は、社会福祉法人の社会に向けて行動する意志の拡張には、できない理由の客観的事実の明示よりも、実際に進めた実践者の生の思念や葛藤や感動の場面の分析の方が、有用だからである。生の場面の共有こそが戦略策定担当者の選択の幅を少しでも広げられると考えられる。これらの実務者の集合体に定性的な分析を試みることの有用性は、杉万のグループ・ダイナミクス¹⁶の理論の一部に依拠している。

分析対象の中心は、事例法人の活動ではない。むしろ、事例法人の活動を共有した上で、その当事者を含んだ10名程度の社会福祉実務者による語りの場を分析対象としている。そして、その分析対象の範囲モデルは、図表7のように示す。

図表7



また、今回の報告書における分析は、図表8のように三層の段階(1次~3次)に分かれている。1次的な分析の段階では、事例への各参加者からの先鋭化の提案とそれに対する事例提供者からの応答に焦点をあて、社会福祉法人の意義や本質を探るための分析である。2次分析

14. 定量的な分析とは、ある事象を客観的に把握し、評価や分析を行うために数字(定量データ)を用いて進める分析方法のこと。アンケートによって数値化された結果などが一例。数値で明確に示された分析結果は有力な根拠となる一方、数字が独り歩きする点、数字では扱い難いものの評価の困難さや、数値の回収の仕方が妥当かなどの検証の余地が残りやすい。

15. 定性的な分析とは、数字を用いない分析方法。調査方法としてインタビューや参与観察、アンケートの自由記述の部分が一例。その分、評価の基準が曖昧になりやすく、主観や偏見が入ってしまうリスクがある。反面、判断の自由度が増し、大局的なものが見方が可能になることもある。数値化が難しいものを取り扱う際には有効な分析枠組みであり、数多くの方法が開発されている。

16. グループ・ダイナミクスとは、集合体の力学を対象とする学問分野である。その集合体とは、家族、職場、組織、コミュニティ、国民などを扱う。杉万は、組織変革を実践的に分析する手法として、定量的な分析を重視する自然科学への偏重を批判し、定性的な分析を中心とする人間科学の有用性を主張する。詳細は、杉万の引用参考文献を参照にされたい。

の段階では、実践事例を戦略的社会性の概念を用いて、その事例での行動を整理し、社会福祉法人が社会に向けて行動する際に、どこがキープロセスかを探り当てる。3次的な分析段階においては、先鋭化という活動そのものへの振り返りと語りの場に焦点をあて、社会福祉実務者にとっての、先鋭化という手法そのものの評価を試みる。

図表8 分析の構造

分析の段階	対話のテーマ	主な分析対象	詳細
1次分析	事例への各参加者からの先鋭化の提案とその応答	対話の場	第4章
2次分析	実践事例での行動を整理し、実践での行動のためのボトルネックを模索	対話の場	第5章1～3節
3次分析	先鋭化という活動そのものへの振り返りと語り	上記の「対話の場」への振り返りの場	第5章4節

3-1-1 一次分析(先鋭化の提案とその応答)

まずは、一次分析について詳述をしたい。一次分析は、先鋭化への提案を行うメンバーによってグループワーク形式で進められる。そもそも、先鋭化とは何だろうか。先鋭化とは、様々な定義があるが、本報告書では、「福祉実践を吟味し、それをより先駆的な実践へと導くための活動」とする。とある実践事例を、より斬新で先駆的な福祉活動へと推進するためには、どうすればよいかの提案を基本とし、その提案から、地域共生社会の実現や地域における公益的な取組の意義の本質を追究するというアプローチでもある。本報告書の策定メンバーにおいて、試験的に先鋭化のグループワークの場を設け、ブレインストーミング的な進捗を試みた。そこで、先進的な活動に、「もっとこんなことができる、こんな人を巻き込めるのではないか」等の提案が重ねてなされた。組織の中で先駆的に進められている活動というものについて、どうしても批判的な意見は、内部の参画者においては、タブー視されがちである。また、社会福祉領域の誰しもに有益とされる公益的活動では、さらに独善的な要素をはらみやすく、このタブーは強固なものとなりがちである。そのため、事例に関与しない他者からの先鋭化を進めるための一歩踏み込んだ意見交換というのは、新しい知見や意義が見いだせる可能性につながる。

ただし、試験的に進めたメンバーの感想から、この先鋭化にも難点があることもわかった。実際に実践している事例提供者からは、先駆的な活動を紹介しているにも関わらず、更なる期待感を押し付けられる一面があり、先鋭化のアイデア自体やその達成が重要なのではなく、

現時点の実践への新たな意味づけの機会として考えることが、肝要だと言える。そうは言えるものの、事例提供者と提案者の間には、信頼関係が必要となり、先鋭化の場を設けるまでに、非常に丁寧な関係構築を進めておく必要がある。

この先鋭化のプロセスについては、図表9の通りである。先鋭化の提案とその応答に焦点をあてることから、事例提供者からの対象となる活動実践の共有（30～40分程度）を進めた後に、参加者からの質疑応答（事前に最低でも一人1つは質問をすることをルール化）を進める。その後、図表10のような用紙を配布し、各自で検討作業を進める。用紙には、事例法人の内部環境や外部環境の把握が必要と判断し、提案前に事例法人のSWOT分析¹⁷を進めてから、先鋭化の提案を進めてもらう形式を採用した。

図表9 先鋭化のプロセス

先鋭化のプロセス	重要視した事項
①事例提供者からの活動実践の共有（30～40分程度）	・先鋭化の提案とその応答に焦点を当てる
②参加者からの質疑応答	・最低でも1つは質問をすることをルール化し、事前に周知しておく
③事例検討メモを配布、コメントの記述	・図表10参照、事例法人の内部環境や外部環境の把握が必要なため、SWOT分析を事前に行い、先鋭化の提案に臨む
④メンバーからの先鋭化の提案	・挙げられた提案について検討を行う ・提案の理由も、多く話されるようにファシリテートする
⑤それぞれ関心のあるテーマについて自由に対話	・事例提供者、提案者、参加者も含めて行う

※これらの対話がスムーズに進むよう、ファシリテーターを設置。

※社会福祉法人の実践者である事例提供者と参加者との語りに注目。

※ファシリテーターが主に対話内容の記録を取り、その記録をとりまとめて分析。

※対話の取りまとめた内容も後日にメンバーから間違いの有無を確認し、分析資料として使用。

各メンバーが図表10の書式に従い、先鋭化のコメントをメモした後に、それぞれのメンバーから提案がなされ、その提案についての検討を進める。提案がなされた後は、事例提供者も

17. SWOT分析とは、分析対象となる組織の内部と外部のそれぞれの環境におけるプラス要因とマイナス要因を整理することで、市場機会や事業課題を発見するための一分析手法である。事業戦略や計画を練る際の基礎とするための分析となりうる。内部環境のプラス要因とマイナス要因は対象組織の「強み (Strength) と「弱み」 (Weakness)、外部環境はそれぞれ「機会」 (Opportunity) と「脅威」 (Threat) からなり、4要素の英語の頭文字から、SWOT分析と呼ばれる。

提案者も参加者も含めて、関心があるテーマに自由に対話を進める形式を採用した。これらの対話がスムーズに進むように、ファシリテーターを1名立てることとした。社会福祉法人の実践者である事例の提供者と参加者との語りに注目しつつ、ファシリテーターが主に、対話内容の記録を取り、その記録をとりまとめて分析することとした。また、対話のとりまとめた内容についても、後日にメンバー間で間違いがないかを確認し、事例分析の資料とした。

図表10

先鋭化への事例検討メモ	
検討委員名 ()	
事例検討する社会福祉法人	
1.あなたが発表事例で感じた当該活動事例への意義	
2.事例法人分析 ※発表資料や法人HPより各自で情報収集して下さい。検討者の思い付きで書いて下さって結構です。	
事例法人の強み（長所）	事例法人の機会（チャンス）
事例法人の弱み（短所）	事例法人の脅威（不安要素）
3.活動事例の先鋭化への提案を書いてください。先鋭化とは、当該の実践活動を更に有効化または推進するための提案です。	
4.あなたが、今回の先鋭化の検討を進めた上で浮かび上がった社会福祉法人の使命や無意識の前提についての気づきがあれば、書いてください。	

※共有を容易にするためのメモですので、キーワードの列記のみで結構です。

3-1-2 二次分析(先鋭化の提案とその応答)

二次分析では、本報告書の問題意識で述べた社会福祉法人の「社会に向けて行動する意志」の差に注目する。そのためにも、戦略的社会性を推進するフローを図表11のように構築した。このフローは、これまで先行研究で紹介してきた本報告書の戦略的社会性の概念を基に、それを推進するためのプロセスを細分化したものである。そして、二次分析においては、先鋭化のプロセスや事例への質疑応答でのメンバー内の語りを分析の対象とする。特に、このメンバー間でのやり取りの中でも、メンバーのうなずきや感情が入った場面を取り扱う。

図表11 戦略的社会性へのフローの細分化

戦略的社会性のフローのプロセス	キーワード
①組織が既存の市場に関係するステークホルダーのみならず、環境・社会面にかかわる多様なステークホルダーを創ること。	領域拡張
②多様なステークホルダーとの継続的かつ良質な関係性を築くこと。	関係構築
③多様なステークホルダーからニーズを想像豊かに感知すること。	新ニーズ模索
④新たなニーズへの支援の仮説をたててみること。	仮説抽出
⑤新たなチャレンジが、社会のためになっているかの正当さ(社会的かどうか?)を検証すること。	正当性
⑥短期的には経済的価値へと結びつけていくことが不可能であったとしても、最初は度外視すること。	期待感
⑦新たなチャレンジが、組織の成長やノウハウを高めるものかどうかを考えること。	学習効果検証
⑧新たな社会的ニーズへの支援仮説に基づき、何らかのチャレンジ試みること。	チャレンジ
⑨チャレンジへの短期的リスクを容認すること。	リスク容認
⑩新たなチャレンジを新事業創造などへと結びつけようとする事。	仕組み化
⑪新たなチャレンジにおいてイノベーションを通じて新しい価値創造、市場創造へとつなげようとする事。	創造
⑫チャレンジした実践でのイノベーションを認知し、特定を試みる事。	イノベーション認知
⑬チャレンジによるイノベーションを組織全体や社会へ共有し、波及を試みる事。組織のブランドを構築すること。	共有と波及
⑭収益性と社会性を両立させることができるかの省察。	省察(せいさつ) 18

※図表2の戦略的社会性の定義を、作業チームがプロセスとして細分化することにより作成した。

18. 省察(せいさつ)とは、自分自身を省みて、その良し悪しを考えること。本報告書では、リフレクションと同義で扱う。反省よりも、省察は悲観的なものでない印象があるため、あえて区別して用いる。

作成された図表11の戦略的社会性へのフローを眺めると、多重なプロセスを経なければ、戦略的社会性への到達が難しいことが分かった。また、地域における公益的な取組の意義自体の可視化や、さらに地域共生社会の実現に向けた実践意義の可視化は、そのプロセスが複雑な上に、連続かつ広範囲に及ぶため、総体の評価においても困難を極めることが明らかとなった。

この図表11を意識しつつ、福祉実践についての語りの盛り上がりの部分に注目するのは、地域共生社会や地域における公益的な取組をテーマにした場での語りゆえ、戦略的社会性にまつわる社会福祉法人の経営上の難点に対話のテーマが向かう可能性が高いからである。仮に、経営上の難点でないならば、事例提供者と参加者との間で、取るに足りない部分であり、そもそも、そのような場面での質疑応答や語りや対話が生じることはないだろう。

そこで、この二次分析では戦略的社会性へのフローと対話の場の記録とを照合し、経営上の難点を探し当てる。この難点こそが、社会福祉法人の戦略的社会性への難点でもあり、キープロセス（ボトルネック¹⁹）であると考ええる。これらのキープロセス（ボトルネック）から、社会福祉法人の「社会に向けて行動する意志」を拡張する戦略構築の道筋を模索する。このボトルネックの抽出により、社会福祉法人の戦略的社会性への課題を明示する。そして、このボトルネックは、共生社会や公益的取組への社会福祉法人における重要な成功要因でもある。さらに、このボトルネックに目標や経営指標を設定すれば、戦略的社会性への実践について組織内での情報共有はもとより、社会に向けて行動する意志の明示や地域住民への実践の可視化の有効なツールとなり得るのではないか。この目標や経営指標の構築については、第5章1～3節で触れたい。

3-1-3 三次分析（先鋭化そのもの意義の検証）

三次分析は、先鋭化自体のプロセスの意義について検討するため、先鋭化を進めたプロセス自体への省察を進めることである。社会福祉領域での実務者同士の先鋭的な提案をするこ

19. ボトルネックとは、システム設計上の制約の概念。英語の「瓶の首」の意。物事がスムーズに進行しない場合の遅延の原因は全体から見れば小さな部分が要因となり、他所をいくら向上させても状況改善が認められない場合が多い。このような部分を、ボトルネックという。瓶のサイズがどれほど大きくても、中身の流出量・速度は、狭まった首のみに制約を受けることからの連想である。(Wikipediaを参照)

とによって、その実務者それぞれの中で生じた気づきや考え方の変化の語りに注目する。そもそも、ジョン・シーリー・ブラウンらの研究からは、語りには図表12のような、①エンターテインメント、②情報伝達、③コミュニティの育成、④イノベーションの促進、⑤組織の維持、⑥（維持と同時に）組織変革、といった6点の機能が示されている。

図表12 語りの機能

- ・エンターテインメント
- ・情報伝達
- ・コミュニティの育成
- ・イノベーションの促進
- ・組織の維持
- ・（維持と同時に）組織変革

※ジョン・シーリー・ブラウンらの「ストーリーテリングが経営を変える—組織変革の新しい鍵」の149ページを参照した。

※文脈上「ストーリー」を語りに置き換えて記載

これらの機能の上に、社会福祉事業領域で行う先鋭化をテーマとするグループワークでは、独自の機能が存在するのかを検討することを試みたい。この試行は、上記の機能の「イノベーションの促進・組織の維持・組織変革」に、本報告書の問題意識から特に着目しながら進めたい。これらの分析は、第5章の4節で取り扱う。

4-1 地域共生社会実現に向けての社会福祉法人の実践事例① (すこやか福祉会)

4-1-1 社会福祉法人すこやか福祉会の法人概要

本章では、第2章の先行研究のレビューの結果を基に第3章で示した分析枠組みや調査方法を用いて、社会福祉法人の3事例の分析を進める。本章で扱うのは、図表7で示した中で的一次分析であり、主な分析対象は事例を共有した上での「福祉実務者の対話の場」であることに留意いただきたい。

そこで本報告書で取り上げる1事例目として、福島県福島市に所在する社会福祉法人すこやか福祉会の高齢者事業領域の「地域における公益的な取組」に関する事例を紹介したい。

全ての社会福祉法人は、その高い公益性に鑑み、「社会福祉事業及び第26条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するよう努めなければならない」という責務が課されており、地域の福祉ニーズ等を踏まえつつ、法人の自主性、創意工夫による多様な地域貢献活動が求められている。

すこやか福祉会では、法人の拠点事業所の所在地域において、空き家が増え高齢化と一人暮らし世帯の増加が進行中の公営住宅に居住する住民が、いつまでも安心して暮らし続けられる環境を作り、つながりの希薄化や孤立化を防ぎ、生活不安を解消する取組として、「食事会」を行うこととなった。まずは、社会福祉法人すこやか福祉会と実践事例の対象となる法人内での実践主体の概要は図表13の通りである。

図表13 社会福祉法人すこやか福祉会の概要情報

	法人内での実践の主体	法人全体
事業領域	高齢者介護事業	高齢者介護事業
主な事業拠点数	6拠点	16事業所
立地	福島県福島市	福島県福島市
職員数	126名	250名
総収入	約6億5000万円	約11億7000万円
創始	平成15年5月8日	平成7年12月19日
事例実践期間	平成29年10月～	

※上記は、令和元年3月31日時点のデータである。

社会福祉法人すこやか福祉会の創業は、1982年に福島中央市民医療生活協同組合を設立し須川診療所を開設されたことに始まる。その開設の背景には、福島医療生協の設立と富士見産婦人科病院事件 などがある。誰もが安心してかけられる医療を福島の地に作りたいと労働組合の有志が集結し、「予防・治療・リハビリの一体化」をスローガンに医師が集結し病院を立ち上げた。

1986年に上松川診療所が開設され、ボランティア「ほのおの会」が無認可のデイサービスを運営し、1994年には、せのうえ健康クリニックを開設する。当時の福島県はベッド過剰状態で新たな病院の立ち上げは困難と判断し、少子高齢化社会の進展到来に向けて保健予防活動と在宅医療の追求をより明確にし、「保健・医療・福祉の一体化」にスローガンを切り替え、高齢福祉の具現化を目指すことへと方針転換を図る。これにより、医療法人では対応できない高齢者福祉を担う社会福祉法人の設立を実現するため総代会に決議された。

1995年に社会福祉法人すこやか福祉会は設立され、1996年に北信デイサービス事業を開始する。1998年には、関連の医療法人きらり健康福祉協同組合で老人保健施設にじのまちが開設された。これらの経緯の詳細は、図表14の通りである。

図表14 すこやか福祉会の沿革

平成 7年12月19日	社会福祉法人すこやか福祉会設立
平成 8年 5月30日	北信デイサービスセンター開設
平成11年 4月14日	南沢又デイサービスセンター開設
平成12年 4月 1日	すこやか指定居宅介護支援事業所 すこやかホームヘルプセンター開設
平成15年 5月 8日	総合社会福祉施設すこやかの里おきたか開設 市内初のユニット型個室特養50床 ショートステイ20床、デイサービス42名 ケアハウス30床
平成16年 9月 1日	おきたか指定居宅介護支援事業所開設
平成18年 4月 1日	北信東地域包括支援センター開設
平成18年12月 1日	多機能型ケアセンターふれあい・瀬上開設 (小規模多機能型居宅介護25名)
平成21年10月 1日	北信ホームヘルプセンター開設

平成23年4月1日	地域サービス課設置
平成23年6月1日	ふれあい・瀬上を認知症対応型デイサービスへ移行(12名)
平成23年11月1日	すこやか・の里おきたか敷地内に認知症対応型デイサービス(ひなた)を増築
平成25年5月1日	すこやか・ラコパ開設 ケアプランセンターらこば開設
平成25年11月1日	北信ホームヘルプセンターをすこやかの里ホームヘルプセンターに統合
平成26年5月1日	すこやか・ラコパとケアプランセンターらこばをラコパふくしま3階に移転 すこやか・ラコパ 別館あかり開設
平成26年10月1日	ケアプランセンター南沢又開設

4-1-2 社会福祉法人すこやか福祉会の実践事例

今回の実践は、実際に「食事会」を企画運営する社会福祉法人すこやか福祉会の本体である総合福祉事業所を取り上げ紹介する。総合福祉事業所は、約11億円規模の事業体であり、理念として「『高齢者が明るく・楽しく・生きがい』を持ち、地域で安心して生活できるよう支援します。」を掲げ、地域福祉を支えている事業所である。地域の高齢化率は29.5%であり、2075年までには、高齢者が人口の約4割強になる地域である。平成30年度においては、図表15の通り、8回の食事会が開催され、地域住民との関係性も考察しつつ、実践を通して事例を以下に紹介する。すこやか福祉会の職員が、以前から課題を感じ、気になっていた地域で「食事会」を開催し、地域での社会福祉法人の存在意義を感じた事例として紹介する。

図表15 すこやか福祉会による食事会の参加者数の推移

		地域住民	民生委員	包括職員	学生	法人職員	合計
1	H29.10.14	11	1	3	3	3	21
2	H29.11.18	15	1	2	4	3	25
3	H29.12.20	18	1	2	4	3	28
4	H30.3.20	14	1	2	0	3	20
5	H30.4.20	14	1	2	0	2	19
6	H30.10.14	13	1	0	6	3	23
7	H30.10.14	13	1	2	4	5	25
8	H30.10.14	14	1	2	8	4	29
9	H30.10.14	17	1	1	5	3	27
10	H30.10.14	13	0	1	9	3	26
11	H30.10.14	13	0	1	4	3	21
12	H30.10.14	14	1	1	7	4	27
13	H31.3.20	13	1	1	4	3	22
14	H31.4.20	14	1	1	3	3	22
15	R1.5.20	8	1	1	9	3	22
16	R1.6.20	10	1	2	12	4	29
17	R1.7.20	11	0	1	5	3	20
18	R1.9.21	13	1	1	0	4	19
19	R1.10.19	13	0	1	0	4	18
20	R1.11.16	13	1	1	4	4	23
21	R1.12.21	12	0	1	0	4	17

●食事会

すこやか福祉会は、平成29年10月から地域の集会所を活用し、食事会を開催した。この食事会の発端は、地域コミュニティの崩壊・地域共生社会の実現というキーワードがきっかけであった。開催する前の段階では、理事長、常務理事、事務局長、地域包括支援センター管理者、訪問介護事業所管理者、通所介護管理者から、それぞれ事業を通じ感じている地域への不安、心配される地域などを挙げ、社会福祉法人として地域にどのように関わっていくのかを検討した。



不安や心配がある地域の話を進める中で、独居高齢者、子どもたちが過ごせる場所、地域そのもののコミュニティの崩壊など多くの意見が挙げられた。検討した結果、子どもの居場所づくりに関してはノウハウがない。独居高齢者になると生活範囲が狭くなる。幅広い視点で考えた時、「地域のコミュニティづくり」が今までのノウハウを活用し、地域に貢献できると判断し、「食事会」を開催する運びとなった。

まずは、開催するにあたり、地区会長、民生委員の方々と今後、「食事会」を開催したい、開催する趣旨をご理解いただくために協議の場を設定したいとそれぞれの方に申し入れ、日程を調整し協議の場を持った。その場では、すこやか福祉会の理事長から、開催にあたり社会福祉法人としての地域の在り方、食事会を開催する趣旨、なぜこの地域で開催する運びと

なったのかを双方へ説明した。この説明の際には、持ち掛けた話が急であるとの当然の指摘に加えて、法人としての今までの地域との関わりが希薄であった点からか、説明を受けた民生委員からは「これは、法人の営業ですか？」という声も上がった。すこやか福祉会としては誠意をもって提案をさせていただいたのだが、なかなか受け入れてはいただけなかったと振り返る。しかし、一人の地区会長から、「長年この地域で生活しているが、昔から、誰が住んでいて、いついなくなったのか。誰が新しく引っ越ししてきてどんな人が住んでいるのか、まったくわからない。付き合いもないし、顔も知らない。時々道ですれ違う方に挨拶するが返事も返ってこない。」との発言があり、とりあえず、食事会をやることに反対ではないから、住民の方に声をかけてみましょうか、という声が上がった。すこやか福祉会としてみれば、「天からの声」だと感じつつ、「是非お願いします」と地区の会長、民生委員にお願いをする経緯となった。

協議が終わり、法人へ戻った後、意見を出してくれた管理者と話の内容を共有したが、職員からはなかなか地域と関係性を作っていくことは難しい、関係性を作るためには時間がかかるなどの声が寄せられた。そこで、「まずやってみないとわからない」、「やってみよう」という声が特別養護老人ホーム施設長の佐藤進也氏（事例報告者）からあがり、一致団結し「食事会」を開催する準備を進めることとなった。この実践の経緯を説明する際に、この場面を振り返る機会が多くあるが、「地域共生社会の実現」に向けての重要な第一歩であったことは、法人内では概ね認識されている。

食事会の開催にあたっては、まずは、参加費は無料、地域は限定し、開催頻度は月1回第3土曜日とし、場所は開催地域の集会場を利用することとした。すこやか福祉会が開催した食事会では当初、理解が乏しく参加人数は住民11名、職員4名、学生ボランティア4名で開催した。この際には法人で運営している特別養護老人ホーム、ケアハウスで提供されている食事を提供した。この食事を提供した狙いは、施設で提供されている食事がどのようなものかを、地域の方々に味わってもらいたいという趣旨からであった。

そして、食事会を開催するにあたり、「地域住民、職員だけで開催するのではなく、『地域共生社会』をイメージした付加価値をつけて、食事会を有意義なものにしていこう」という意見も出され、福島市にある福島学院大学の学生にも、ボランティアでの参加を依頼し、次世代の福祉の担い手の育成も併せて行うこととした。

福島学院大学には、「福祉心理学科」という学科があり、すこやか福祉会が開催する食事会に限らず、子ども向けのイベントや障がいを持った方々へのかかわりなど様々な視点でボラ

ンティア活動がなされていた。その経緯の中で、地域に目を向け今後の地域社会の在り方を学ぼうとする学生数名が参加の意向を示してくれた。

初めてボランティア学生が参加した食事会の終了後、学生に参加の感想や学びを確認してみると、「自分の住んでいる地域と照らし合わせた時、地域の方々が何を思い、何を必要とし、どのような関りができたら生活の質を上げていけるのかなど、実際に地域の方々と関わって知りたい、感じたい」との感想や「自分が就職先を検討するにあたって、実際に地域ではどのようなことが起こっているのか知りたい」等、幅広い視点から意見が出された。今後の未来の福祉の担い手になるだろう学生の発言に、すこやか福祉会の職員にとって、たくましさを感じる一場面であった。

開催回数を重ねるごとに、1名、2名と参加者が増え、施設で提供されている「食事」は栄養バランスも考えられており、彩もよく、味も良いとの意見が聞かれるようになった。更に施設で提供する「食事」だけではなく、何か食べたい食事はありますかと参加者に問うと、「鍋物が食べたい」との意見が多く聞かれた。期待に応えるべく「秋・冬の開催の際は『鍋』にします」との回答がその場でなされ、地域住民と職員とが今後のメニューのやり取りをできるまでの関係性が構築された。地域住民同士および職員や学生が「鍋をつつきあえる」関係となるには、7回の開催を経てのことであった。当初の住民の関係性からは、この提案は全く考えられないことであり、この際に関与していた職員からの、「深く地域との関係性を築いていきたいという感情が更に芽生えた」という発言は、食事会の経緯を振り返る際には、今でも法人内で、よく語られる場面の一つとなった。更に、住民の方々から、無料では「来づらくなる」「参加しにくくなる」などの声が多く寄せられ、無料から毎回200円に変更すること、「皆さんで集合写真を撮りましょう！」という提案があったのもこの時期である。

写真については、プライバシーなどを理由に、初めは撮影することに抵抗を示されるかと思っただ、気持ちよく撮影に臨まれ、笑顔で撮影会を終えた。ここでも、関係性の構築は確実に出来上がってきていることを確信できる機会となった。



数回の開催を経て、行政へ訪問し社会福祉法人として、食事会を開催している旨を報告する。行政からは、「食事会を通じ地域住民が関係性を構築し、助け合いの精神を築いていく上では、そのような場の設定は大いに有効である」との評価を得た。しかし、「行政としては、地域住民の方々と密に関わっていくことがなかなか難し

い]との発言もあった。このやりとりを通して、行政と法人のお互いの強みと弱みを活かして共に関わっていくことが必要であろうとの見解に至った。

食事会を通じた関係構築の結果、第8回の開催で、地域住民参加者15名、職員6名、学生ボランティア8名程まで、食事会を大きな形で開催することができるようになった。今後のすこやか福祉会での目標は、少しずつ出来上がってきているコミュニティを地域住民の方々が、主体的になって、お互いの関係性を築いていけるよう関わりを継続していくことであると考えている。

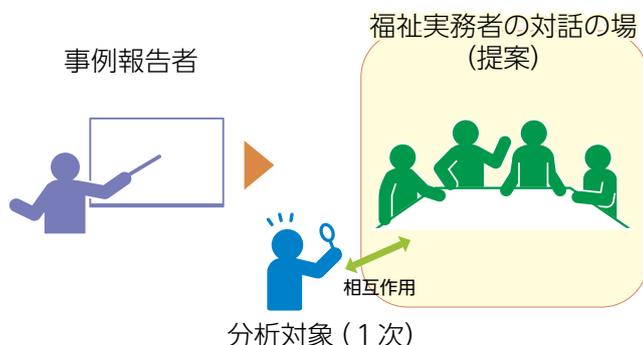
これらの実践について、すこやか福祉会では、次なる課題を感じている。現在、食事会は継続的に開催しているが、法人からの呼びかけに対しての集合体であり、住民が率先して食事会を開催しているものではないということだ。すこやか福祉会としては、法人発信ではなく住民から法人へ声がかかり、参加する方向で食事会が継続して開催していけるような形が最終形態となることを望んでいる。何故なら、法人としては支援を必要と考える地域は一つではないこと、それぞれの地域によって課題が山積していることが挙げられ、社会福祉法人として様々な動きが社会から求められているからである。

最後に、約2年間開催している「食事会」を通じ、地区会長、民生委員からは、住民同士の中で、「地域の顔が繋がってきている」、「顔を見れば声をかける」、「挨拶をする」、「体調不良だと聞けば声をかけるようになった」など多くの意見が寄せられている。社会福祉法人すこやか福祉会としては、この活動を継続して行い地域との関わりを持ちつつ、「地域共生社会」を見据えた社会を、少しでも実現できるよう一翼を担っていければと考える。

4-1-3 先鋭化のアイデアと考察(一次分析)

最初に、事例の一次分析手法について、述べておく。一次分析で注目するのは、実践事例や事例提供者の報告内容ではない。また、先鋭化の提案内容だけでもない。第3章で分析枠組みについて詳しく示してきたが、一次分析の対象は「福祉実務家の対話(先鋭化の提案とそのやりとり)の場」である(図表16)。また、分析者も福祉実務者であり、提案にも対話にも参加しつつ、観察を行っていることも付言しておく。

図表16



社会福祉法人すこやか福祉会の事例共有の場は、すこやかの里特別養護老人ホームの施設長の佐藤進也氏を中心に進められた。令和元年10月30日に東京の全日通霞が関ビルの会議室にて、事例報告がなされ、参加者7名より、事例把握についての質問や意見交換がなされた。その後、令和元年11月7日に全国社会福祉法人経営青年会全国大会(名古屋)が開催された際、地域共生社会実現に向けての実践事例法人として発表が行われ、その場でも事例の共有が更になされた。そして、令和2年2月27日に東京の全日通霞が関ビルの会議室にて、チームメンバー7名により、先鋭化を目的とする事例検討の場が設けられ進められた。先鋭化のアイデアをメモとして、事前に提出され、各メンバーより出されたアイデアを通して、意見交換がなされた。主に出された食事会についての先鋭化のアイデアは、図表17の通りである。

図表17 すこやか福祉会の実践事例への先鋭化の提案

提案1	高齢者の食事会を更に活性化するために、子ども食堂としての機能を付加・転換させる方法があるのではないかな？
提案2	高齢者のみならず、食事会へ障がい者を加えることができれば、さらに良いのではないかな？高齢者と障がい者との支え合いの仕組みを作る機会に発展させることができるのではないかな？
提案3	災害時の助け合いの人材として、地元にいる中学生の存在に注目が集まっている。高校生以上は、地元からは離れた学校に通うケースが地方では多く、そのため、中学生による高齢者の支援が、重要と言われている。食事会への中学生の参加促進を狙いつつ、災害時の対応力の強化を図ることを進めてみてはどうか？

提案4	すこやか福祉会の今回の食事会の実践は、単なる利用者支援の次元ではなく、「コミュニティの自治の復興」への、エンパワメントととらえることができると理解した。特に、周囲の住民を気にかける住民を作ることができた点が非常に素晴らしいことだと思う。これらのノウハウを活かすことによって、町内会ごとの福祉向上を目指す先駆的な事例として、今後も支援方法の確立や支援自治会を広げるような展開が期待されるのではないか？
提案5	福祉職員の居場所づくりも重要なのではないか？介護が必要になる前からの福祉職員と要介護者との関係性の有無は、福祉職員のモチベーション向上に大きくつながるのではないか？
提案6	食事会の運営を繰り返すことによって、社会福祉法人が団地の一角に支援のためのツールや場（倉庫や机）を、自治会内に設けてもらうことができる可能性があるのではないか？
提案7	この食事会の場が、職員にとっても地域福祉を学べる場となりうるのではないか？そのため、食事会の実践の法人内メンバーをかなり意図的に入れ替えていき、法人全体での地域介入人材を増やす取組を進めてはどうか？

これらの上記の提案は、事例報告者に向けて、メンバーから出されたものである。先鋭化のアイデアを出しながら、最初のメモ時点のアイデアから、その場でのやりとりを重ね、かなり踏み込んだ内容となっている。提案1～7全ての提案を俯瞰して見えることは、食事会が単なる交流の場ではなく、いざ、何らかの福祉的な支援を受ける状況となった場合の潜在的な支援の上での予備的要素を地域住民および福祉職員が獲得しつつあることがうかがえる。これらの提案における支援の予備的要素とは、法人との相互の信頼関係や災害時対応力、団地自体の自治能力、職員の地域支援意識などの向上があげられる。特に、これらの潜在的な支援要素は、相互交換的な意味合いが強く、介護者と被介護者との関係となる以前の段階でのみ、この関係性は築かれる面が強い。そして、この潜在的な支援要素は、当該社会福祉法人の支援コストを低減することも十分に考えられるだろう。

1事例目として取り上げた、すこやか福祉会の先鋭化による事例の一次分析からは、支援者たる社会福祉法人と被支援者たる住民との支援関係以前のやりとりには、何らかの潜在的かつ予備的な支援関係の構築を示唆するものがある。この関係構築は、いざ支援のやり取りが発生した場合の何らかのコスト低減の機会があることが浮かびあがった。

4-1-4 検討後の事例提供者(すこやか福祉会 佐藤進也氏)からのコメント

今回、事例提供をさせて頂いて、この事例に対しさまざまな意見を頂戴した。事例を提供させて頂き、自法人では思いもつかない先鋭化が図られ、事例を提供させて頂いてよかったと心より感謝申し上げる次第である。

頂いたアイデアをきっかけに、特に「コミュニティの自治の復興」への、エンパワメントという視点を大変重視してきたことへの振り返りと気づきがあった。何故なら、最終的にその地域・地区に住んでいる方々、一人一人が主人公であるからである。今後更にその視点を重視し自治の復興に努めていきたいと考えている。また、図16で挙げて頂いたアイデアの中に、災害時の助け合いの人材確保の観点、福祉職員の居場所づくりなど多くの声を頂いた。これまで発想できなかった考えが、先鋭化からの提案には多くあり大変参考になった。是非、活かしていきたいと考えている。

図表15の通り新型コロナウイルス感染症拡大防止の観点から、「食事会」を中止させて頂いているが、あえて誤解を恐れずに言うと、新たな「食事会」の形を模索していくことが、新たな地域コミュニティの形を考えるきっかけになっていることは間違いないと思われる。

社会福祉法人として、新たな地域での位置づけを検討・開拓し、地域福祉の充実・地域共生社会の実現に向けて、邁進していきたい。

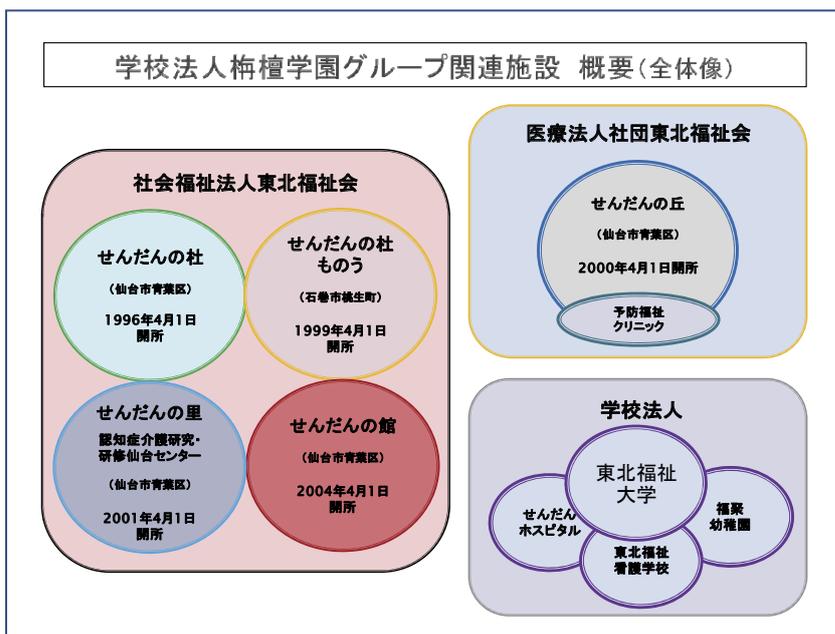
4-2 共生社会実現に向けての社会福祉法人の実践事例② (東北福祉会)

4-2-1 社会福祉法人東北福祉会の法人概要

本報告書で取り上げる2事例目として、宮城県仙台市に所在する社会福祉法人東北福祉会の「地域における高齢者福祉のあり方」に関する事例を取り上げたい。東北福祉会の設立母体は学校法人梅檀学園東北福祉大学で、同大学が社会福祉の理論と実践の統合的な研究、学習、実践の場としての社会福祉施設を設置したものである。教育研究機関である大学が社会福祉法人を設立したのは、同大学の建学の精神に由来するものである。その建学の精神(基本理念)は、「行学一如」で、「行(実践)と学(理論)が一つになってこそ本来の教育と研究が結実する」という考え方である。行の部分を担当法人が担い、理論と実践の両輪による新たな福祉人材教育と研究を進める目的で社会福祉法人東北福祉会が設立された(図表18)。

この流れを受け、1994年5月に社会福祉法人東北福祉会設立準備委員会が設置され、施設づくりが進められることとなった。そして1995年6月に社会福祉法人東北福祉会が認可され、特別養護老人ホームをはじめ5つの社会福祉事業を運営し、大学の支援と協力といった協働連携による新しい「施設運営」が進められてきた。

図表18 社会福祉法人東北福祉会の関連法人の概要



社会福祉法人東北福祉会の運営の基本的な考え方の第一に、法人が運営する対象範囲は、法人が設置・運営する事業と関係する地域とし、開設時のサービスは、在宅介護支援センター、デイサービスセンター、ショートステイ、ケアハウス、特別養護老人ホームの5つの事業からスタートした。この5つの施設の対象地域と周辺地域の住民を対象にした地域福祉に関するサービス活動を行うという方針を打ち出している(図表19および図表20)。

図表 19 社会福祉法人東北福祉会の概要情報

	法人全体(事業数)
事業領域	特別養護老人ホーム(4) 軽費老人ホームケアハウス(2) 高齢者デイサービスセンター(6) 短期入所生活介護事業所(高齢者・障がい者)(4) 認知症対応型高齢者共同生活介護事業所(4) 訪問介護事業所(高齢者・障がい者)(2) 自立援助ホーム(1) 保育園(2) 地域子育て支援センター(1) 就労支援継続B型事業所(1) 障がい児通所支援事業(3) 移動支援事業(1) 認知症介護研究・研修センター(1)
主な事業拠点数	4 拠点 ・せんだんの杜(宮城県仙台市青葉区) ・せんだんの杜ものう(宮城県石巻市桃生町) ・せんだんの里(宮城県仙台市青葉区) ・せんだんの館(宮城県仙台市青葉区)
立地(本部)	宮城県仙台市青葉区
職員数	574名
総収入	31億9000万円
創始	平成7年6月20日
事例実践期間	平成8年4月頃～令和2年10月

※法人全体で取り組んだ事例であり、実践主体と法人全体が一致として記載している。

※上記は、令和2年10月1日時点のデータである。

社会福祉施設にとって、そのサービス提供エリアをどのように設定するかということは、大きな問題である。せんだんの杜はこの方針の中で、関係する地域について、具体的なデイサービスセンターの利用対象地域から、特別養護老人ホームの利用対象地域、さらにはケアハウスになると所在の行政区から市内、県内、県外地域までとなるが、実際は、施設の所在地域の周辺から、同地域の行政区辺りまでを対象として動き始めている。それでも施設法人がその運営の対象範囲に地域を明示し、いわゆる「施設サービス」と「地域サービス」の両面を

担うことを明示した点は注目できる。

図表20 東北福祉会の沿革

平成7年	6月	法人認可
平成8年	4月	せんだんの杜開設
平成11年	4月	せんだんの杜ものう開設
平成13年	4月	せんだんの里開設
平成16年	12月	せんだんの館開設

4-2-2 社会福祉法人東北福祉会の実践事例

今回の事例は、東北福祉会において最初に開設された拠点「せんだんの杜」を取り上げる。せんだんの杜は福祉施設の性格を図表21の4つに機能させることを目指してきた。後述においても触れているが、サービスの提供、実践において徹底的にこだわってきたことは、“利用者主体”と“地域”である。当時は、“地域福祉”と“施設福祉”を別物として分けて考える傾向が強い時代ではあったが、私たちが暮らしているのは“地域”であり、福祉施設もその“地域”の中に存在しているという捉え方をしてきた。また、暮らしの主役はその本人であるという当たり前のことにも徹底的にこだわってきた。それを“利用者主体”と表現してきた。

このような考え方や実践を進めることができた背景として、そこに関わってきた人材が一つの要因であろう。開設当時の施設長をはじめとし、実践を中心的に担ってきた職員の多くが、社会福祉協議会出身者であった。「施設運営のことを知らないでしょ？」という声も聞こえる中、東北福祉会では新しい社会福祉のスタイルを考え、模索しながら実践を積み重ねてきたとの自負がある。言い方を変えれば、施設運営のことを知らなかったからこそ進められた実践であり、社会福祉協議会で培ってきた“地域”という視点から福祉施設を捉えることで進められた実践だったのではないかと東北福祉会では意味づけられている。

図表21 東北福祉会の考えるせんだんの杜の機能

- (1) 特別養護老人ホームやケアハウスは、その地域に建つ高齢者のための介護付き住宅群である。したがってそのサービスはケア付きの住居サービスとして位置付ける。
- (2) 在宅介護支援センターやデイサービス、ショートステイは、その地域の高齢者の総合サービスセンターとして運営する。そこでは、在宅のための生活援助サービスが総合的に行われることが必要である。
- (3) 福祉施設の機能と併せ、せんだんの杜はこの地域に住む住民一人ひとりが、生活の質を継続していくために必要なサービスを、自らが選択できるだけの知識を身につけるとともに、選択できるサービスをこの地域に住む住民が自ら創り出していくコミュニティセンターとしての機能も担ってきた。そのために、住民の福祉相談センターや住民の活動応援センターとしての機能をもって運営することを目標としてきた。
- (4) 大学との連携による研究、教育機能の統合的なセンターとしての機能も有し、その連携によって、①高齢者福祉の新しいサービスの開発、②地域福祉文化の創造、③福祉教育や援助技術に関する実践と理論の研究を目指している。

①逆デイサービスの試みからユニットケアへ

特別養護老人ホームを住宅と位置づけ、住みやすい環境、居心地のいい環境となるために奮闘と葛藤を東北福祉会は重ねてきた。施設内に家の茶の間のような空間をつくり、認知症の症状が重い3人の利用者と職員と一緒に過ごす関わり（ケア）を始めた。大きな空間では落ち着きがなく、目につくものを手当たりしだいに持っていき、床に落ちているゴミや植木の花や土を口に入れる、怒鳴り散らす、歩き続けるなどの行動があった利用者が、茶の間の空間で過ごすことにより、表情が明るくなり、座って過ごす時間が増え、穏やかな表情や態度へと変化をしていった。また、職員と一緒に味噌汁を作り、テレビを見て笑い、新聞を読むようになった。そして、お茶を出したり、利用者同士が手をつないで歩いたりという相手を思う気持ちが引き出されてきた。

この変化の様子を見た家族からは、「昔の母親に戻った」という声をもらった。さらに昔住んでいた家そのまま残っているということから、その家をお借りしてその家で過ごすという試みを始めることとした。それが「逆デイサービス」の始まりである。「逆デイサービス」とは、デイサービスが自宅から施設に行く（通う）ことであるとするならば、施設から自宅（民家）へ行く（通う）ことは、一般的なサービス利用形態の逆になるのではないかと



というイメージで「逆デイサービス」と呼んでいた。

家で過ごす利用者は、お茶を飲みながら庭の木々や草花を眺め、隣家から漂ってくる料理の匂いを感じ、道を歩く子どもたちの声を感じ、自転車や車が行きかう音を感じ、時には掃除をしたり、料理をしたり、施設では見えなかった姿を見せるように変化をしてきた。

東北福祉会では、この取組から、空間が作り出すケアの力もあるのではないかという気づきを得て、施設内をさらに細分化していく居住空間づくりに力を入れることとなる。この取組が後のユニットケアへとつながっていく。50人定員の特別養護老人ホームを5つの生活空間(ユニット)に分ける試みを始めた。それまでの流れ作業的な関わりから、一人の人

(利用者)として向き合うことで、施設の入居者という見方しかしていなかったのが、これまでの人生(仕事、趣味、家族等々)にも目を向けることができるようになってきた。ただ単に認知症による行動という捉え方ではなく、その行動一つひとつに込められている思いや意味も感じる必要があると東北福祉会では考えられている。



②地域分散型サテライトケアの試み

人は誰もが住み慣れた家で、馴染みの地域の人間関係の中で暮らし続けたいと願っている。しかし様々な理由によりそれが叶わず、遠く離れた施設へ入居するという選択をせざるを得ない状況になることもある。このことからせんだんの杜では、施設への入居を否定するのではなく、住み慣れた地域の中に、暮らしを支える仕組み(機能)があれば本人が望む暮らしを少しでも長く継続できるようになるのではないかという発想を持ち、近隣の小学校区単位にその仕組み(機能)づくりを始めた。介護保険制度が始まった2000年から、せんだんの杜のサービス提供エリア内の4中学校区に民家を借りて、デイサービスを基本のサービスとした拠点を整備した。その後、デイサービスの利用者のニーズに応える形で、自主事業のお泊りサービス(ナイトケア)や自主事業の訪問サービス(ヘルプ)の機能を加えていく。当時は宅老所という取組が全国的に多くみられ、それらの取組を参考にしていた。この宅老



所の取組が、後の小規模多機能型居宅介護という介護保険制度の新たなサービスの創設につながっていった。

このサテライトケアの取組により、近隣地域に住んでいる住民が介護を必要とするようになったときに、すぐに遠く離れた施設を選択し、慣れない地域や環境の中で暮らすのではなく、住み慣れた地域の中でいつまでも、それまでの暮らしが継続できる支援につながっていったと考える。

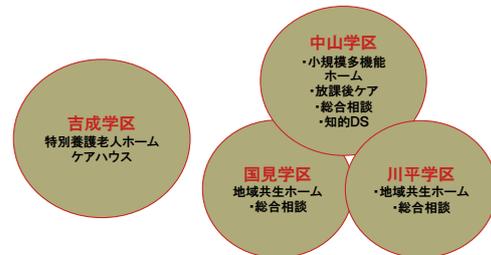
サテライトの利用者はもともと暮らしていた地域であるので、使い慣れている近所のスーパーへ職員と一緒に買い物に行き、買ってきた食材で職員と一緒に料理をし、ご近所のお友達がお茶のみに来てくれたり、玄関や庭の掃除をしたりという暮らしを送ることができる。時には体調が思わしくなく、サテライトに来ることができない時は、職員がその方のご自宅を訪問（ヘルプ）し、暮らしを支えることもできる。

近年の地域における住民の福祉的ニーズは多様化し、複雑化し、普遍化の傾向が一層拡大している。そして、そこから派生する社会的問題は、狭義の社会福祉のサービスや施策等だけでは対応できないものになっている。施設サービスと地域（在宅）サービスを分けて考えるのではなく、両者を融合させていくことで、介護を要する高齢者はこれまでの暮らしを大きく変えることなく、安心した暮らしを送ることができる。福祉現場のサービスの質を高めていくために、人の暮らしの実体に即した福祉教育が必要と東北福祉会は考えている。

地域サテライトケア

○小規模ケア実践、逆デイサービス実践を経て、地域サテライトケアへ

・せんだんの社近隣エリアの各中学校区にサテライトケア事業所を展開



③試みの根底にあるこだわりと課題

地域における高齢者福祉を考えると、福祉施設の利用者をどう捉え、どう位置づけていくかが大きな課題である。東北福祉会では、特別養護老人ホームやケアハウスの入居者をこの地域の「住民」として捉え、地域における全ての高齢者の暮らしの質を高めるために必要なサービスを提供するとしている。しかし、実際は利用者本人もそのご家族も、近隣住民の意識の中にも、いまだ老人ホームは隔離収容された特別なところで、そこで暮らす人は特別な人となっている。

一定の地域の中で、施設を利用している人も、在宅で暮らしている人も、もっと細かくみ

ていけば、アパートで暮らしている人も、借家で暮らしている人も、持ち家の人も皆同じ住民として捉え、その中でサービスを必要としている人にサービスを提供するのが社会福祉であると東北福祉会では考えられている。地域における福祉は、どのような施設を利用している人も、そこに住む同じ住民として捉え、その地域の人々と同じ生活が可能な条件づくりとそのための援助サービスが福祉の始まりであり、それが同時にノーマライゼーションの基本であり、実践であることに、今後もこだわって取組を進めていくこととしている。

一方、東北福祉会は、せんだんの杜の開所後、ほぼ3年おきにせんだんの杜ものう、せんだんの里、せんだんの館を順次開設し、一気に事業規模を拡大し、職員数も開設当初の30名から570名へと拡大した。それに伴い開設当初の思いや考え、こだわりの共有が難しくなってきた。理念として新任職員研修等の場において、言葉で伝えることはできるが、その実践まで共有することは難しい。加えて、サテライト事業所は事業規模が小さく、借家という点が事業の継続性を難しくしていると法人内で感じられている。事業規模が小さいということは利用者との関わり（ケア）が細やかにできるというメリットではあるが、収益性という点では厳しいものがある。法人全体でカバーすることで継続性は担保されるが、それぞれの事業単体の改善を求められると難しい状況になる。また、サテライト事業所の物件は、借家であるため、大家さんから返してほしい、もしくは買い取るか、返すか決めてほしいという話が出るたびに、事業所数が年々少なくなってきたおり、当初は7事業所あったものが、現在は3事業所になっている（令和2年10月現在）。このようなことから、特に新しい職員に対して、法人の試みとこだわりを伝え、実践も含めて共有していくことが難しくなっていると感じている。

地域共生社会の実現を目指している今、地域の住民とともに地域福祉を高めていくことが必要となってくる。その一翼を社会福祉法人が担うべきであると東北福祉会は考えている。実際、新しい社会福祉施設の建設や地域の中でサテライト事業所を開設すると、そこに対する住民の賛否両方の関心や期待が大きいことに気づかされる。それは将来自分がその利用者になるのかという関心や何をするとところなのか、何をしてくれるのかという関心が問い合わせや見学という形で表れてくる。また、地域のボランティアグループや町内会、学生等の学校関係者、企業等の中で、社会福祉施設に関心と興味をもっている人たちの思いに応じていくことで、社会福祉施設や事業所の関心事を地域の関心事として、自分のこととして考えていくきっかけになり、社会福祉施設利用者の問題は、地域住民の問題と切り離しては考えられないことを東北福祉会は強調している。さらには、地域に存在している施設が、施設内

ケアに留まらず、今後、予防サービスや生きがいサービスも提供できる機能を有していくことが必要と考え、それが地域共生社会に成長できるような地域づくりにつながっていくと考えられている。

最後に、大学が母体というあまり例のない東北福祉会は、もっと新たな取組を実践すべきであると考えている。さらに野田氏によれば、「年間を通して述べ数百人になる実習生との協働による取組や、大学の先生方との協働研究による新たな実践の開発、その取組に地域住民を巻き込んだ事業展開等を検討していくことが必要であり、その役割があると考え。人手不足という大きな課題はあるが、今後において必要なことは、在宅をいかに支えていくことができるかであると思う。制度だけでは応えきれない多様で複雑なニーズに対応できる仕組みづくり、暮らしを支えていくことができる仕組みづくりと実践について、介護保険制度等をはじめとする制度に基づくサービス提供に留まることなく、新しいことへチャレンジする気持ちを持ち続けていきたい」という思いの発露で事例報告は締めくくられた。

4-2-3 先鋭化のアイデアと考察(一次分析)

社会福祉法人東北福祉会の事例検討は、法人本部の本部次長の野田毅氏を中心に進められた。令和2年6月17日にWEB上の会議で事例報告がなされ、参加者6名により、事例の内容についての質問や意見交換がなされた。その後、令和2年7月20日にWEB上の会議で、チームメンバー6名により、先鋭化を目的とする事例検討の場が設けられ、各メンバーより事前に提出されたアイデアをもとに、意見交換がなされた。東北福祉会の実践に関する主な先鋭化のアイデアは、図表22の通りである。

図表22 東北福祉会の実践事例への先鋭化の提案

提案1	現在のサテライト事業の家主といったステークホルダーとの新たな関係構築を模索してはどうか？現在の関係性で言えば、どうしても家主と借主の関係に終わってしまい、家賃を市場相当額まで負担せねば持続可能性が損なわれる可能性が高い。家主のメリットを再構築する方向でアイデアを出したい。例えば、貸別荘的な活用や夜間を居酒屋として活用するなど、法人の利用時間外の物件自体の稼働を向上させ、家賃に還元する方法を検討してはどうか？
-----	---

提案2	サテライト型事業の創始ノウハウは、福祉事業を営む者にとって、非常に重要なものであると認識している。そのため、サテライト型事業の展開方法等を取りまとめ、運営ノウハウビジネスも視野に入れてはどうか？
提案3	人材確保や研究者との連携向上のために、母体学校法人の大学の学生との関係構築を意図的にさらに進めてみてはどうか？例えば、地域の福祉ニーズの分析依頼や事業企画の依頼などを進めてはどうか？また、優秀学生の福祉活動や研究を応援する表彰制度のようなものを設けるのも一つではないか？その評価基準には、東北福祉会のこだわりを組み込むのも面白いと思う。
提案4	住民や行政からの大学への信頼度は高いため、その部分をうまく活用するのはどうか。また、母体大学は全国的にも有名な大学であり、その点は東北福祉会においても、非常に有利だといえる。先駆的に進めてこられたサテライト型事業やユニットケアの実績などを前面に出し、ローカルな支援者のみならず、全国的な支援者を獲得する試みを進めてみてはどうか？拡張させる試みのツールとして、クラウドファンディングは有効な手段だと思う。
提案5	地域サテライト事業に人材発掘機能を持たせることができないだろうか？近所の何気ない手伝いから始まり、それが定期的なボランティアへとつながり、本体施設へのボランティア誘致や職員としての採用への導線として活かすことができないだろうか？そうすることによって、サテライト事業のコスト負担感が軽減されるのではないか？
提案6	サテライト施設で働くスタッフ個人にスポットライトを当てる方がよいのではないか？利用者の〇〇さんが居る家という認識の他に、先駆的な支援を進めている〇〇さんという介護職員がいるということ自治会や近隣にPRできれば、よいのではないか？様々な実践によるスタッフ個々のストーリーをホームページなどで見せることによって、サテライト事業および本体事業の広報力のアップを狙えるのではないか？

これらの東北福祉会の先鋭化への提案を通じた一次分析の結果として注目すべき点は、「多重性」ではないだろうか。1事例目のすこやか福祉会の事例と比して、食事会という単発の機会提供ではなく、東北福祉会の場合は、継続的な事業運営としての社会的実践を進めてきたことが伺える。制度外の実践を事業化することは、その維持コストといった負担感は法人に大きくのし掛かる。また、新たな実践に制度が後から構築された点も、非常に先駆的かつ社会的インパクトの大きい実践と言える。

先鋭化の場面においても、その点を強く意識した提案と対話がなされた。そして、サテラ

イト型事業の機能の多重化に注目が集まっている。単なる福祉事業体としてとらえるのではなく、「店舗」「支援広告の種」「ノウハウの象徴」「人材確保拠点」などの多重の要素を盛り込んで推し進めるのはどうかというアイデアが集まった。これらの提案は、早々に取り入れられるだけの実現可能なアイデアとまでは決して言えるものではない。しかし、サテライト事業にとっての多重性の起点となるのは、人が行き交う場となることである。人が行き交う場には、たいてい意味豊富な人々がいると言えないだろうか。その点を考えれば、提案1～6まで、一連的かつ包括的にとらえるべきアイデアとも言えよう。

4-2-4 検討後の事例提供者(東北福祉会 野田毅氏)からのコメント

このたびは、当法人の実践事例に対して様々なご意見や提案をいただいたことは、とても貴重な機会であった。これまでは、客観的な意見をもらえる場が少なかったこともあり、とても新鮮な気持ちになることができた。法人の内部だけで考えていると閉塞感やネガティブ思考に陥りがちな傾向にあったが、当事例に対する新たな考え方、実践のヒントをいただいたと思う。

いくつかいただいた提案の中で、私にとって一番新鮮であったのは「働くスタッフの個にフォーカスする」ということである。この視点はこれまではまったく考えたこともないことであった。サービスの提供において職員の個別性に関係ないという考え方であったが、職員の一人から派生して広がっていくという視点を持つことができたのは、今後においても貴重な財産になると感じている。

また、戦略的社会性の実践を考えていくことは、楽しいことであると感じている。制度に基づいて、どのように実践を進めるかということだけでは、どうしても詰まってしまう先に進めなくなるように思うので、制度ありきではなく、無いサービスや足りないサービスは創り出せばいい、という発想と工夫で今後の事業展開を考えていきたい。できないことの言い訳を考えるのではなく、どうすればできるのかということを考えていきたい。

4-3 地域共生社会実現に向けての社会福祉法人の実践事例③ (桃林会)

4-3-1 社会福祉法人桃林会の実践と法人の概要

本報告書で取り上げる3事例目として、大阪府摂津市に所在する社会福祉法人桃林会の子ども事業領域の「社会的実践ビジョン」に関する事例を取り上げたい。「社会的実践ビジョン」とは、認定こども園を中心とした社会的活動の企画およびビジョンであり、利用対象者である乳児や幼児や児童の力を活かした町づくりを志向する活動を指す。これまで、社会的な弱者として保護の対象と考えられてきた子どもを、大人とは異なる力のある存在と見直すことで、社会的な実践の原動力に位置づけようとする活動と言える。その実践の中には、町づくりを意識した子ども食堂やイベント、職員間での表彰活動、新規事業企画などを包含する。まずは、社会福祉法人桃林会と実践事例の対象となる法人内での実践主体の概要は図表23の通りである。

図表23 社会福祉法人桃林会の概要情報

	法人内での実践の主体	法人全体
事業領域	認定こども園 児童発達支援事業 学童保育受託事業	認定こども園 児童発達支援事業 学童保育受託事業 障がい者通所支援事業 高齢者介護事業
主な事業拠点数	5 拠点	6 拠点
立地	大阪府摂津市	大阪府摂津市
職員数	228名	370名
総収入	10億5000万円	20億2000万円
創始	昭和54年4月1日	昭和27年11月19日
事例実践期間	平成28年4月頃～現在	—

※上記は、令和2年12月31日時点でのデータである。

社会福祉法人桃林会の創業は、浄土真宗の住職であった園田謙信氏が、昭和25年に寺院の境内で保育所を始めたことに発する。その後、昭和27年に養老施設を併設し、この両施設が今の法人の礎となった。法人格としては、昭和27年10月までは宗教法人であったが、11月以降に社会福祉法人桃林会としての認可を、当時の厚生省から受けるに至った。「葬式仏教」との仏教への批判があった戦後の荒廃期に、『仏教とは、死んだ人より生きている人を救うのが本来のつとめのはず。』との信念をもっていた初代理



事長が、私財を投げ打って始めたのが、社会福祉法人桃林会である。小さなお寺で、何の財産も能力もないことを不安に感じる妻に対して、初代理事長が「まことの心をもって事に当たれば、道は必ずひらけるものだよ。」と言ってのけたことが、創業期の法人の理念でもあった。

その後、日本の経済発展とともに、社会福祉の分野も拡充し、認定こども園と高齢者施設の6拠点を運営し、400名近い職員を抱える法人へと成長する。また、平成11年に大阪府豊能町で開設した福祉事業体である「祥雲館(高齢者・障がい)」が、平成24年に事実上、社会福祉法人豊悠福祉会として独立する。しかし、平成28年1月に2代目理事長の背任行為が発覚し、これまで主に民間企業で勤めていた園田信雄氏(謙信の次男)が法人再建を担う。これを機に、これまで高齢者介護事業を中心に経営されてきた組織体制から、「遊育園」を核とする子ども事業を中心とした組織体制へと変わり、再建を果たした。「社会的実践ビジョン」も、このような組織体内での変化を機に進められるようになった(図表24)。

図表24 桃林会の沿革

昭和25年 4月	勝安寺境内にて保育事業開始。
7月	宗教法人勝安寺保育園として、大阪府知事認可。
昭和27年 11月	社会福祉法人桃林会を設立、初代理事長の園田謙信氏就任。 勝安寺保育園は、とりかい保育園と改名。
12月	生活保護法による定員30名の養老施設として厚生省認可。 養護老人ホームとりかい白鷺寮(現とりかい白鷺園)を開設。
昭和36年 2月	有料とりかい老人ホーム(定員10名)を設立。
昭和54年 4月	第二とりかい保育園(現とりかいひがし遊育園)を開設。
平成11年 5月	大阪府豊能町に高齢者介護事業の祥雲館を開設。
平成16年 4月	摂津市立保育所が民間委託となり、せつつ保育園(現せつつ遊育園)として新たに開設する。(定員90名)
平成17年 4月	特別養護老人ホームとりかい白鷺園を100名に定員増。
平成20年 6月	豊能町にて、祥雲館新館(定員デイサービス20名・グループホーム9名・ショートステイ20名)を開設。
平成24年 11月	豊能町の福祉事業体である祥雲館が、社会福祉法人豊悠福祉会として独立する。
平成26年 8月	認定こども園みなみせんりおか遊育園を開園。
平成27年 5月	遊育園で障がい児支援事業を開始。
平成28年 2月	3代目理事長の園田信雄氏就任。
令和 2年 4月	小学校学童保育事業の民営化を2校受託。
令和 2年 11月	複合福祉拠点として白鷺園まことそら(障がい者通所支援事業、居住支援ホーム)を整備。

4-3-2 社会福祉法人桃林会の実践事例

今回の事例としては、この社会的実践ビジョンを企画し実践する主体である遊育園を取り上げる。遊育園は、認定こども園や障がい児支援事業、学童保育受託事業を主とする10億規模の事業体であるが、教育・保育方針の根幹には「あそびこみ」という事業コンセプトがある。あそびこみとは、子ども達が時間を忘れるほど遊びに没頭することを指す。子ども達が、自由に遊びを堪能できる環境を確保することで、技術が進展した未来社会でも通用する、創造力や協働力を培おうとする取組でもある。つまり、遊育園では子ども達の成長プロセスには

遊びが最も重要と考え、質と量の両面においての遊びの環境構成を重視する保育・教育を提供している。遊育園でのあそびこみのコンセプトを基に、社会的な実践として取り組んだ事例を以下に紹介する。

①子ども食堂への取組

桃林会では平成28年より摂津市烏飼地域の小学生を対象とした子ども食堂を開設した。月に1度の開催回数ではあるものの、摂津市内の社会福祉法人としては、初の取組でもあり、行政や住民から大きな関心が寄せられている。法人内の高齢者施設と連携して、進めることが特徴で、デイサービスセンターの終了後の空きスペースを活用して進めている。15:45から19:00までの受入れで、参加費を一人100円で夕飯を提供している。



小学生の参加は、毎回20名程度であり、ここに8名程度のボランティアや数名の民生委員や地域の障がい者、養護老人ホームの入居者、高齢者施設スタッフ、遊育園のスタッフがともに過ごす場となっている。宿題コーナー・遊びコーナー・食事作りコーナーに分かれ、それぞれのコーナーにおいて、子ども達を中心とした交流が進んでいる。

参加可能対象者は、小中学生であれば誰でも参加可能としており、支援の必要度が高い児童と低い児童が混在しているが、民生委員や学校等のアウトリーチによって、支援の必要度が高い児童の利用が増えつつある。

特徴としては、食堂終了後のミーティングを毎回、非常に丁寧に進めており、様々なステークホルダーとの意見交流の場となっていることが大きい。そして、このステークホルダーの意見交流の場から、法人内での定期市場の活性化や元気高齢者の居場所づくり活動などの実践が派生的に創出されていることが特徴と言える。また、ミーティングのみならず、毎月の子どもの食堂での活動中に多くの参画者同士のやりとりがある。子ども達を受け入れながら、様々な活動が重ねてなされている実態がある。要配慮児童の簡単なケース打合せのようなものもあれば、要支援高齢者の社会参加の可能性の試行や次回のイベントの小さな打合せ、法人内施設間での業務の打合せなどがなされている。つまり、子ども達の受入れを果たしつつ、様々なステークホルダー同士のインフォーマルな調整の場となっていることも特徴と言える。

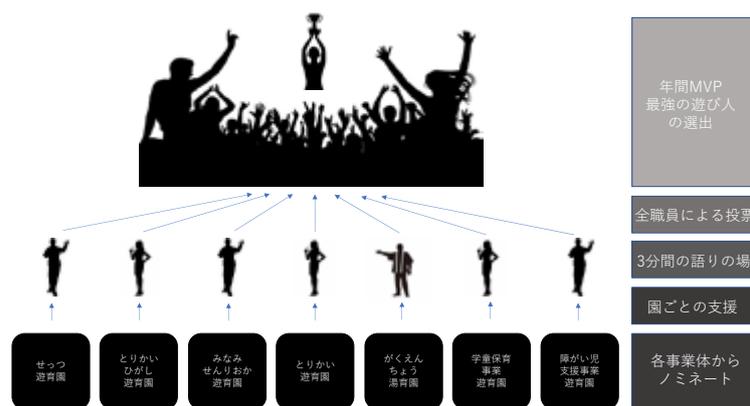
だろう。

②あそびこみAWARDの開催

あそびこみAWARDは、各遊育園の職員の中で「あそびこみ」の活躍者への賞である。平成30年ごろから構想が発表され、令和元年度に第1回目が、「遊育園 最強の遊び人AWARD 2019」として開催された。毎年末の職員間での一大イベントとなりつつある。

このあそびこみAWARDの具体的な構成は、図表25の通りである。まずは、1月～9月までの期間で活躍のあった職員が各事業所から選出される。正職員全員に投票用紙が配布され、投票結果を踏まえ、各園の管理職が総合的に判断をした上で、各園からのアワード出場者（ノミネート者）が決定される。ノミネート者数は、各園の規模を考慮しつつ決定され、2019年開催では、7名のノミネート者が選出された。そして、3カ月間の準備期間を経て、各園の代表者による決勝という形で、AWARDが開催される。AWARDでは、ノミネート者は3分間で3枚の写真を用いて発表ができる。そして、その発表の後に、正職員・非常勤を問わない遊育園職員の視聴者全員からの投票によって、1～3位が選出される仕組みとなっている。これらのAWARDの開催は、職員の毎年恒例の忘年会の一部の場で設けられた。

図表25 遊育園 最強の遊び人AWARDの構成図



この活動は、一見、本報告書のテーマである「地域共生社会実現」や「地域における公益的な取組」とは無関係に見える。しかし、このAWARDの審査基準の中には、理念・本気度・独自性・革新性・対話性・拡張性・あそびこみという基準のほかに、「社会性」という基準が設けられている。遊育園でのあそびこみにおける社会性とは、「地域や社会に開かれ、巻き込む活動となっているか？自然や環境への配慮など、社会への何らかの貢献の可能性がある

か？」とされている。つまり、遊育園の職員が一堂に会し、ノミネート者の発表を聞きながら、社会性という観点から、あそびこみの実践に意味づけを加え、次年度のモチベーション向上とともに社会性を帯びたあそびこみのアイデアの創発の場となっている点で、「地域共生社会の実現」や「地域における公益的な活動取組」への一助となる実践と言えよう。

③町づくりを意識したイベントへの転換や新規事業構築

教育・保育分野において、人工知能社会や持続可能社会で求められる人材像の変化や日本の乳幼児人口および労働力人口の減少などの背景から、遊育園の教育・保育の見直しを進めなければならないという社会的なプレッシャーは、年々大きくなっている。遊育園では、これらのプレッシャーを意識しつつ、園の年間イベントの見直しや、新規事業構築による既存事業の問い直しを進めてきた経緯の中での社会的実践の要素となり得る事例についても、簡単に触れたい。



元々、保育所がベースであった遊育園は、一斉的で一律的な教育・保育を中心に進められてきた経緯があり、発表会や運動会や音楽参観や作品展などを通して、小学校教育を強く意識したプレ教育的な活動が重視されてきた。しかし、遊育園では、ここ10年程をかけて、このイベントの見直し活動に取り組んでいる。これらの変革プロセスは、保護者や職員の無意識の前提にあるプレ教育的な活動を重視する文化との葛藤でもあった。

これらの葛藤を克服するプロセスには、遊育園の事業規模の拡張が大きかったと振り返る。遊育園では、保育所から平成27年の保育所制度改革を機に、認定こども園化を進め、幼稚園的な利用者の受入れを開始する。そして、障がい児支援事業にも目を向け、こども園の近隣に放課後等デイサービス事業や児童発達支援事業の設置を進めていく。また、令和2年からは、こども園の近隣小学校の学童保育事業の民間移管を受託するなどを進めた。また、これらの事業拡張が、外部人材に大きく依存せず、既存の保育所人材によって内部ベンチャー的に推進することができた点が、遊育園の特徴だと言える。そうすることで、保育所運営を離れて俯瞰し、これまでの園イベントや園運営そのものの問い直しの目線の幅を、自分たちで広げることが可能となり、あそびこみを重視する保育活動へと転換できたと考えられる。具

体的には、作品展や音楽参観などは、廃材を収集した園児がデザイナー兼モデルとなるエコファッションショーの開催や保護者が働く地元の工場や店舗からの協力を得たお買い物ごっこへと、保護者や職員も納得の上で、見直していくことができた。これらの目線においても、子どもの成長という限定的な目線から、子ども達と地域や社会との関係性に目線を広げることで、進んだ変革であった。そして、遊育園の職員にとって、自分たちの事業を俯瞰し、外部へと働きかけること自体が、町づくりであるとの認識に立ちつつある。

そして、更に令和3年6月を目途に、遊育園では新たな事業にチャレンジの枠を広げようとしている。既存の幼保連携型認定こども園と子育て支援事業、児童発達支援事業の隣接地に「複合福祉拠点あそびそら」と称する施設の整備を進めている。これらの複合施設では、保育所型認定こども園に加え、スクール型の障がい者通所支援事業・ランドリーサービス型の障がい者支援事業・共生型のデイサービス・地域住民に開かれたカフェ・福祉相談サテライトオフィスなどを盛り込んだものとしている。そこで、職員間で掲げている整備に際しての目標は、福祉事業所が単に居合わせている「福祉の雑居ビル」の整備ではなく、相乗効果を作れる「福祉の複合拠点」づくりである。この相乗効果を作る力の源泉として、偏見や屈託のない子ども達の力に期待しており、それぞれの福祉事業や保護者や地域住民を繋ぎとめる場面に園児が加わることで、「あそびこみによる福祉の融合」が実現できると考えられている。



これらの実践のバックグラウンドにあるのが、「社会的実践ビジョン」である。これらの浸透のために、遊育園の経営層によって、概ね1年に1度のペースで、社会福祉法人としての社会的実践の報告とビジョンの説明が繰り返されてきた経緯が遊育園にはある。自分が勤務している地域の社会的課題やそれに応じる法人のアイデアを職員に訴えかける機会を設けることによって、自分の職場内のみならず、その外へ目を向けようとする人材の開発を目指している。また、複合的な新規事業を開設するに至ったのは、様々な準備プロジェクトとしてメンバーを募り、自由闊達な意見を交わし合いながら、設計者も一緒になって新規事業をデザインしてきた中での遊育園の組織的学習の成果と言えるだろう。

「社会的実践ビジョン」の職員間への浸透とともに遊育園の特徴として、これらの社会的実

践が、一部の職員によって担われるのではなく、できるだけ多くの職員によって担われるべきとの考えが遊育園には強くある。例えば、子ども食堂においては、令和元年度の一年間で65人の正職員が関与をしている。この人数は、全体の正職員数が136人に対して、47.7%である。子ども食堂に参画した後の振り返りの場において、職員からは子ども達を媒介に、ボランティアや施設入居者や他事業領域の福祉専門職といった多様なステークホルダーの存在やその力に気付かされたとのコメントがしばしば出される。

前述の「社会的実践ビジョン」とは、遊育園において、周知と参加の相互作用による学習観を指すとも考えられている。ビジョンの周知・共有とともに、職務であり研修として実際に様々な社会的な取組の場に参加することを両輪で進めることによって、ビジョンへの賛同とモチベーションが各職員から生れている。そして、これらの両輪の体感を通して、あそびこみの可能性への探求や社会福祉法人としての使命達成への組織文化の醸成を法人としては狙っている。

また、社会福祉法人桃林会と関連法人となる社会福祉法人豊悠福祉会では、両法人の連携推進会議が定期的で開催されており、この場では、「遊育園」「白鷺園」「祥雲館」としての事業体ごとのビジョンが都度、相互刺激的に更新・共有されている。また、この3事業体では、現在は、各事業体の発信力を高められるための手段として、YouTubeや採用サイトでの発信力強化を進めており、協働的にかつ競争的に、刺激し合いつつ新たな配信企画を進めている。これらの場によって、それぞれの事業経営の振り返りと次なるアイデアの捻出がなされ、遊育園の社会的実践ビジョンを成長させる機会となっている。

遊育園の発達段階

キーワードの変遷

遊育園 Ver.1.0	遊育園 Ver.2.0	遊育園 Ver.3.0	遊育園 Ver.4.0
2000	2010	2020	2024
専門家組織 0～6歳中心 行事重点型 1法人1施設 ほぼ保育士	学習型組織 児童全般 遊び重点型 2～5施設 保育の分担化	対話型組織 児童と地域 遊び協働型 8～12施設 保育+専門職	越境型組織？ 児童と社会？ 遊び生産型？ ？ ？

社会福祉法人桃林会
遊育園

Ver.3.0時代の重点取り組み

福祉の量vs福祉の質

- イベントへの企業誘致
- WEBライブによる支援イベント
- 実践的アートの広報活動
- カフェ、食堂、市場、ランチ、ランドリー等での交流
- YouTubeでの園からの動画配信
- 園材ファッションショーの開催

社会福祉法人桃林会
遊育園



4-3-3 先鋭化のアイデアと考察(一次分析)

社会福祉法人桃林会の事例検討の場は、認定こども園とりかいひがし遊育園の園長の園田裕紹氏を囲んで進められた。令和2年8月5日にWEB上の会議にて、事例報告がなされ、参加者8名より、事例把握についての質問や意見交換がなされた。その後、令和2年8月27日にWEB上の会議にて、チームメンバー8名により、先鋭化を目的とする事例検討の場が設けられ進められた。3回目となった先鋭化の場においても、同様の手順を踏み、アイデアをメモとして事前に提出され、各メンバーより出されたアイデアを通して、意見交換がなされた。主に出された桃林会の実践についての先鋭化のアイデアは、図表26の通りである。

図表26 桃林会の実践事例への先鋭化の提案

提案1	こども園を中心とした複合施設の整備は非常に興味深い。こども園の機能を更に複合化させることができないだろうか？例えば、塾や図書館機能や駄菓子屋機能を付加することはできないだろうか？
提案2	卒園児や卒園児の保護者は、こども園のファンであることが多いにも関わらず、卒園以降の巻き込みができていないことが非常にもったいなく感じる。最強の遊び人アワード等への卒園児や保護者の参加を誘致してみてもどうか？そうすることで、あまり見えない運営側の真のサポーターになりうるのではないか？
提案3	桃林会では、意図的に法人内あるいは事業内で内部ベンチャー企画を立ち上げている。そして、内部ベンチャーと既存事業との摩擦から、理念に基づいた「あるべき姿に戻す」取組を行っており、その中で組織や職員の固定観念を打破しようと試みる活動が続いており、有効に相互作用が生まれているように見えた。自組織での活動に問いを立てる取組を、さらに進めるべきではないか？
提案4	幼少期における廃材ファッションショーのような取組において、多様性やサステナビリティを意識した教育の実践は、重要だと感じた。園の教育内容自体を少し見直すことでも、社会的な実践の余地が十分にあるのではないか？
提案5	小中学校との協力体制の強化とともに、学校教育や地域教育が縮小していく中で、その空いた部分を埋めていくような取組を進めてはどうか？例えば、近隣の廃止された学校イベントとして、スキー合宿があった。こういった企画の復活を進めれば、地元の学校と同レベルの協力者の獲得ができるのではないか？
提案6	卒園児と卒園保護者との関係性を継続させ、園の協力者として巻き込む方策の検討が必要だと思う。そして、卒園児や保護者のライフステージに合わせて、関わり続けていけるような工夫が、必要ではないか？

社会福祉法人桃林会の事例の先鋭化による一次分析では、利用終了者への再アプローチへの提案が重なった。つまり、こども園と保護者・園児と一旦形成された関係性の価値を卒園と同時に、なぜ放棄するのかとの批判的な提案であった。つまり、「廃棄される価値」に社会福祉法人が注目すれば、さらに社会的な実践への素地を作りうるという可能性について示唆するものであった。ここでの廃棄される価値とは、私たちの日常の福祉活動の中で、気づかぬうちに放置してしまっている潜在的な社会資源やそれを拡張する機会を指す。これらを活かすことが、新たな実践の種となりうることは言うまでもない。

また、桃林会の経営手法への先鋭化によって、法人の内部ベンチャーの起業プロセスにおいても、法人既存事業とその内部ベンチャーとの摩擦に目を向けることで、革新的な社会的実践への事業体間の協働の余地を見出せることが指摘された。

つまり、これら先鋭化による事例分析（一次）では、社会福祉事業領域において、イノベーションとは新たなものを創造するというよりも、自然と廃棄されるものに注目することや新たな実践と既存の実践との摩擦に着目することが、起点となることが示唆された。

4-3-4 検討後の事例提供者(桃林会 園田裕紹氏)からのコメント

当法人のこども事業である遊育園の社会的実践への具体的活動からそのバックボーンであるビジョンについても、メンバーの方々に共有いただき、率直なコメントをいただくことに感謝している。

特に、これまで意識していなかった卒園親子への継続的関与方策の必要性への指摘については、提案を受けるまで全く思いつかなかった。また、新規事業と既存事業との摩擦によるイノベーションの可能性については、これまでの経験と重なるところもあり、まさしくその通りだと痛感した。

遊育園のアワードへの卒園親子の招待については、アワード自体がまだまだ始まったばかりであり、すぐの実現は難しいと感じているものの、もし、参加してもらえる形になれば、職員の自己肯定感の形成にとっても大きな力になるのではないかと感じる。肯定感への力となりうると感じる根拠は、こども園のスタッフにとって、卒園児が保育教諭を志すことを大変な喜びとする声が一定数あり、この喜びの由来と卒園後の利用者とのコミュニケーションが何らかの一致があるように思えるからである。卒園により分断された関係（廃棄された価値）が、再構築された瞬間であるとも言え、これらの再構築を仕組み化することへの可能性が、アワードの親子招待のアイデアにはある。

社会的実践は、斬新なものであればあるほど、ほかの比較対象がなく、当事者において当然ながら独善的なものとなりやすいものである。しかし、先鋭化という手法を用いることで、他者や他の取組と比較することがなくとも、その実践の課題やさらなる可能性を見出せる点で、非常に興味深い分析手法であると感じた。また、先鋭化によって提案された廃棄される価値への再アプローチという方法は、関係性という物質的な価値とは異なる価値をも包含し、発展を狙うことであり、社会福祉法人の新たな使命と予感する一面を感じた点を申し添えた。

第5章 事例分析からの考察

5-1 3事例への考察

前章においては、3つの社会福祉法人の社会的実践の事例紹介に加えて、先鋭化による事例分析により、「潜在的かつ予備的な支援関係」「多重性」「廃棄される価値」「福祉事業間の相互作用」といったこれまで論じてこられなかったキーワードが表出した。これらのキーワードは、社会福祉法人が日常強く意識している現在の現在の利用者を対象とする支援ではなく、「潜在的かつ予備的な支援関係」という未来的なものであったり、「多重性」や「廃棄される価値」といった利用者以外の者や事物を対象とするものであったり、「福祉事業間の相互作用」といった利用者を取り巻く組織的なものであったりする。このような先鋭化から浮かぶキーワードには、社会福祉法人が働きかけるべき外界への行動というものが強く意識されるものであり、まさしく戦略の対象となりうるものばかりが浮かび上がった。

そこで、本章では戦略的社会性の概念を分析枠組みとして用い、再度、3事業の事例について二次分析を試みる。そこで、注目するのは「戦略的社会性に向けての当事者と周囲のメンバーとの対話」である。そして、質問や発言がなされた際に、ファシリテーターは、「なぜ、その質問（もしくは発言）をするのですか？」という問いをできるだけ多く投げかけるように試みた。このようなファシリテーターの進行によって、この二次分析の対象は、対話を進めていくうちに、当該の事例のみならず、自然とメンバーそれぞれの各職場での事例との差異についても対象（図表27を参照）となる。また、事例検討において社会福祉事業領域で勤務するメンバー同士の戦略的社会性を基に対話の場を設けた場合、注目点は自ずと、そのフローのボトルネック（なかなかうまく進められない部分）に偏る。当事者としては、ボトルネックの部分に苦勞の点として振り返り、語ろうとするだろうし、周囲のメンバーとしても、それぞれが所属する法人でのケースにおいて、話題はうまくいかない部分（ボトルネック）について集中する。もしくは、全く進んでいない領域への関心からの対話が生じる場合もあろう。

図表27



これらのことを踏まえ、各事例検討の際の対話がなされた部分を切り出し、戦略的社会性のフローのどの部分が社会福祉法人の経営上、ボトルネックとなりうるのかを探りたい。そこで、対話の場面を紹介することともに、戦略的社会性のフローのプロセスにおけるキーワードについても表記する。また、これらの図表28～30は、事例提供者および検討会のメンバー間で共有され、対話の認識にズレが生じていないかをチェックした状態にある。

5-2-1 すこやか福祉会の事例における戦略的社会性

すこやか福祉会の事例検討は、第4章で前述したとおり、2度の検討の場によってなされた。事例提供者とメンバーとの間での対話の場面を図表28の通り、紹介する。

図表28 すこやか福祉会の事例での対話と戦略的社会性フローとの考察

二次分析での観察対象となった場面	プロセスのキーワード
①すこやか福祉会職員同士で気になるエリアへの危機感を吐露。	新ニーズ模索
②法人内の数人が、地元の中で、福祉的に気になるエリアへのアプローチが提案され、承認される場面。	仮説抽出
③食事会を進めるにあたって多様な参画者での運営を目指したことを強調。	関係構築
④新たな社会的な実践に対して、住民からの「営業か？」という言葉はどう乗り越えるのかの法人側の苦悩。	正当性検証
⑤自治会の協力を取り付けた後の職員への説明で、メンバーから様々な懸念が示され、頓挫しそうになった際に、「まず、やってみよう」ということを提案した場面。	リスク容認
⑥周囲の住民を気にかける者が現れ、住民の自治意識の芽生えが感じられた場面での語り。	イノベーション認知
⑦食事会によって多くの参加者の中で起こった行動変容のストーリーの語り。これまで、一緒に写真をとるという発想がなかった住民同士から、食事会の機会に、皆で写真を撮ろうと提案した場面の紹介など。	イノベーション認知
⑧食事会を進めるものの、尽きない悩みが存在することに言及。支援者が受援者の力を奪いかねない恐れへの不安な思いへの語り。	イノベーション認知
⑨食事会で関与した地区の支援の出口戦略がなかなか見えず、法人として苦悩していることを吐露。	仕組み化

事例検討中において、事例提供者とメンバー間で特に重なって対話がなされたのが、④と⑤の場面である。④においては、社会福祉法人がいかに良質な社会的な実践を進める場合であっても、利用者や地域住民からみれば法人への利益の誘致活動に映ってしまい、「営業か？」の民生委員の指摘の場に対して法人メンバーが困惑し、絶句してしまったシーンがあった。この社会的実践をサービス提供者と顧客とに分断する市場原理的な揶揄に対峙するシーンは事例検討の場で、一歩間違えれば、社会的実践が進まなかった危機的なシーンとして紹介され、メンバー間でかなり多くの語りが生まれ、対話が盛り上がった。

対話が集中したシーンの2つ目が、メンバーから多くの懸念が示され、頓挫が示唆された際に、「まず、やってみよう」と施設長が言い出した場面であった。このシーンで、メンバー間で腹が決まり、皆が連携して食事会が進められるための分岐点になったとの事例報告者からの振り返りの語りも生じた。この⑤の対話の中では、リスク容認を通しての現場への権限移譲の点にも注目がなされた。

つまり、二次分析によると、すこやか福祉会での食事会の実践事例では、戦略的社会性のフローにおいて「正当性検証」と「リスク容認」がボトルネックとなった可能性が高い。

5-2-2 東北福祉会の事例における戦略的社会性

東北福祉会の事例検討においても、第4章で前述したとおり、2度の検討の場によってなされた。東北福祉会での検討は、2度ともコロナ禍の影響により、WEB上の会議で進められた。事例提供者とメンバーとの間での対話の場面を図表29の通り、紹介する。

図表29 東北福祉会の事例での対話と戦略的社会性フローとの考察

二次分析での観察対象となった場面	プロセスのキーワード
①東北福祉会の立ち上げ期のメンバーは、主に社協出身者が中心だった。これまで、地域福祉を主に担った経験から、既存の施設ケアの見直しを強力に推し進めた法人の活動の歴史への振り返り。	領域拡張
②「逆デイサービス」といった斬新なサテライト介護事業を先駆的に取り組んだ組織的イノベーションの実践への語り。	イノベーション認知
③既存のケアの本質からの問い直しを進め、施設利用者の当たり前を再構築し、法人をあげて制度外で先駆的にユニットケアの実践を進めたこと。	イノベーション認知

④ユニットケアや小規模多機能事業所など新たな介護制度の仕組み自体を作った法人としてのこだわりへの語り。	イノベーション 認知
⑤度重なる事業規模の拡大によって、組織の硬直化を感じる省察に対して、規模に応じて組織再編を繰り返す必要があったのではという提案（事業部制を採用してはどうか）とのやりとり。	共有と波及
⑥法人として取り組んできた先駆的実践の歴史や思いを組織内で維持と共有を徹底したいとする姿勢とその困難さとの葛藤。	共有と波及
⑦サテライトでの事業実践によって、新たな介護職像を見出すことを試みるも、なかなか進まない苛立ちと周囲のメンバーの共感。	共有と波及
⑧ホームページなどの広報の手法が、どうしても職員個人の存在があまり見えない点の指摘から、対話が始まった。組織的なイノベーションのストーリーも大切だが、職員個々の実践のストーリーが、広報面でも大きく取り上げられれば、既存の葛藤が和らぐかもしれないという期待的対話の場面。	共有と波及
⑨ユニットケアやサテライト事業においても、制度外で進めており、先駆的で意義の大きい事業ではあるものの収益面では評価されない現実がある。これに加えて、介護人材の不足の影響もこの先駆的事业に大きな影響があることへの危機感の吐露。	仕組み化
⑩先駆的な事業を進めるものの、人材不足に悩み、また、サテライト事業の地主・家主の支援が減ることによる、閉鎖するサテライト事業の将来への焦りと寂しさの共有の場面。	省察

東北福祉会での事例検討では、事例提供者とメンバー間で特に重なって対話がなされたのが、⑤⑥⑦⑧⑨の場面である。⑤～⑧においては、事例報告者からの語りに対し、メンバーが共感する場面が多くみられた。新たな社会的実践には、単なる斬新な事業が立ち上がったということではなく、法人のアイデンティティ形成や職員の行動指針の象徴的な存在として機能することが浮かび上がった。ただ、時間の経過や法人規模の拡大は、それらの認識を薄れさせる。つまり、戦略的社会性フローの「共有と波及」の段階で東北福祉会が苦慮している現実が見えた。その後の対話で、組織のエピソードではなく、職員個人のエピソードを組織内で共有を図ることで、より法人のこだわりが身近に感じられ、浸透するのではないかとの提案も、事例検討ではあがった。

社会福祉法人がいかに良質な社会的な実践を進める場合においても、事業の継続性の担保を重視する声から、制度外の「ユニットケア」も「サテライト事業」についても、高コストを心

配する対話がなされた。特に、介護人材難の時期でのこれらの事業継続の難しさを共感しつつ、それぞれの先駆的事业が、これまで以上の価値創造への努力が必要であり、様々な提案がなされた。つまり、採算性の向上を目指す「仕組み化」について、多くの対話が生じた。

これらのことから、東北福祉会での逆デイサービスやユニットケアや法人としてのこだわりにおける実践事例では、戦略的社会性のフローにおいて「共有と波及」と「仕組み化」がボトルネックとして、垣間見ることができた。

5-2-3 桃林会の事例における戦略的社会性

桃林会の事例検討においても、第4章で前述したとおり、2度の検討の場によってなされた。桃林会での検討も、2度ともコロナ禍の影響により、WEB上の会議で進められた。事例提供者とメンバーとの間での対話の場面を図表30の通り、紹介する。

図表30 桃林会の事例での対話と戦略的社会性フローとの考察

二次分析での観察対象となった場面	プロセスのキーワード
①保育所制度改革や待機児童解消といった社会的課題を背景に、遊育園事業内での平成20年代からの急速な事業拡大による事業目標の変遷についての語り。	省察
②こども園から派生させる内部ベンチャーとしての事業展開の試みとその経緯への振り返り。	領域拡張
③遊育園の基本コンセプトである「あそびこみ」というキーワードを軸に、別福祉領域への事業開発を進めてきた思いと意図的協働を目指すものの、なかなかみ合わない現実への吐露。	関係構築
④桃林会内の「遊育園」と「白鷺園」、また関連法人の豊悠福祉会の「祥雲館」との三事業体での社会的実践への取組に関する競争と協働の関係構築に注力してきたという振り返り。	省察
⑤事業規模の拡大や新たな社会的な活動の推進に際し、協力を求められがちな、中間管理職の負担感が大きいことへの危機感の共有。	学習効果検証
⑥新たな取組への負担感を、意義を感じやすく、また、面白みを交えた企画づくり(AWARDなど)へと昇華を目指す思い。	共有と波及

⑦こども園として今まで気にも留めなかった地元企業との関係価値（保護者の働き先であることも含め）を再認識し、コラボを模索する活動を推進することへの賛同。	領域拡張
⑧これまでの法人内での取組を紹介しつつ、何気なく事例報告者が発言していた「理念を磨き続けたい」という話へのメンバーからの共感。	省察
⑨新たな実践への価値認識を広げるべく、YouTubeの活用などを視野に、法人のWEB配信力の向上への挑戦と期待の語り。	共有と波及

桃林会での事例検討では、事例提供者とメンバー間で時間をかけて対話がなされたのが、①②④⑦⑧の場面である。②と⑦において新たなステークホルダーづくりを進めることへの注目が集まった。前章でも取り上げたが、卒園親子への継続的関与の価値づけに加え、地元企業との協働を目指し、そこから新たなアイデアを連鎖的に想像することへの可能性についてまで、話が進んだ。新たなステークホルダーとの関係構築への活動は、福祉事業の地域化への機会としても注目された。また、①と④と⑧においては、桃林会において、社会的実践についての成果や意義を問い直す「省察（せいさつ）」の場の設置が意図的になされており、他法人も含めた競争関係も構築しつつ進めていることに対話が進んだ。

これらのことから、桃林会での実践事例における対話からは、戦略的社会性のフローにおいて「省察」と「領域拡張」のプロセスがボトルネックとなっている可能性が表出した。

5-3 社会福祉法人の戦略的社会性

5-3-1 社会福祉法人の戦略的社会性へのボトルネック解消のポイント

本章では、これまで、二次分析として、社会福祉法人の戦略的社会性へのボトルネック解消のポイントを探る作業を進めてきた。本報告書の問題意識の「社会に向けて行動する意志」の差は何かの問いに対して、戦略的社会性を推進するフローを構築し、戦略的社会性へのフローと対話の場の記録とを照合し、経営上の難点を探し当てることを試みた。この難点こそが、社会福祉法人の戦略的社会性へのボトルネックでもあり、キープロセスでもあると考える。（図表31）

図表31 事例分析より明らかになった社会福祉法人の戦略的社会性へのボトルネック

- ・ 組織内のリスク容認体制の強化（リスク容認）
- ・ 新たな実践への多面的意義の発見（正当性検証）
- ・ 社会的意義のある企画の経費と効果の継続的検証（仕組み化）
- ・ 広報面において組織力ではなくスタッフ個人への焦点化（共有と波及）
- ・ ステークホルダーとの関係性の質と量の拡張（領域拡張）
- ・ 実践への振り返りができる場面の確保（省察）

5-3-2 ボトルネックへの指標の提案（戦略的社会性への実践可視化の試み）

図表31で示されたボトルネックを解消するための業績指標をここで提案したい。本報告書の冒頭の問題意識の中で、社会福祉法人の経営指標が財務や顧客や運営の視点に偏っている点を指摘した（図表3）。そこで、単に、社会的意義や人材開発の業績評価指標を提案するのではなく、戦略的社会性の概念をベースに「社会に向けて行動する意志」につながる指標の構築を試みたい。

前節の社会福祉法人にとっての戦略的社会性を意識した経営におけるボトルネックポイントについて本チームメンバーからの意見を集約した経営指標を紹介したい。各法人の状況や地域の実情に応じて選択できるよう、網羅的に図表32の通り掲載する。

図表32 検討メンバーで提案された戦略的社会性への経営指標

リスク容認	<ul style="list-style-type: none"> ・ 会議やカンファレンスの中で、「まずはやってみよう」という発言がなされた回数 <ul style="list-style-type: none"> ▶ リスクを取るという行動を可視化 ・ 「まずはやってみよう」の半年、一年後の評価・反省数 <ul style="list-style-type: none"> ▶ 評価・反省により、チャレンジの効果の検証が可能 ・ 次年度の「まずはやってみよう」という意識に基づいた企画数 <ul style="list-style-type: none"> ▶ 計画的で組織的なリスク容認体制の構築 ・ 「まずはやってみよう」という行動指針の職員への意識づけのため、好事例を冊子化するなど、周知方法の工夫数 <ul style="list-style-type: none"> ▶ リスク容認文化の醸成への仕組み化
-------	---

<p>正当性検証</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 地域における公益的な取組の参加者一人一日当たりの費用算出 <ul style="list-style-type: none"> ▶地域における公益的な取組の費用対効果を可視化 • 職員個人が利用者や地域の方々等から聴いた要望数 <ul style="list-style-type: none"> ▶職員と地域住民との関係性の強度を示すことが可能 • 募金（共同募金や寄付など）額の集計 <ul style="list-style-type: none"> ▶市民視点による活動への社会的意義の度合いの計測 • 職員からの利用者の紹介数 <ul style="list-style-type: none"> ▶当該事業が自分にとっても使いたいサービスになっているかの検証 • 実践することでの“職員の満足”の度合い <ul style="list-style-type: none"> ▶活動実践への正当性の度合いの検証 • SNSの発信に対しての肯定的意見数 <ul style="list-style-type: none"> ▶活動の正当性の度合いおよびチェック機能の計測
<p>仕組み化</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 社会的活動会計の構築 <ul style="list-style-type: none"> ▶地域における公益的な取組や社会的実践ごとに会計管理を進め、継続的予算の確保 • 活動PDCAサイクル数 <ul style="list-style-type: none"> ▶活動への定期的検証を重ねることで、活動の前提意識を醸成 • 社会的活動企画の実践数と廃止数 <ul style="list-style-type: none"> ▶廃止数のカウントにより、惰性的実践の回避および自然消滅の予防 • 聴いた要望をもとに行った提案数 <ul style="list-style-type: none"> ▶地域住民や職員からの期待を現実化できる能力の計測 • 新たな法人内の組織体制の構築数や再編数 <ul style="list-style-type: none"> ▶法人内の組織体制や作られた仕組みの柔軟性の計測
<p>共有と波及</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 一社会的活動当りの派生的効果（仮説）数 <ul style="list-style-type: none"> ▶ひとつの活動からの多重的な意義の創発力の計測 • YouTube 配信数およびチャンネル登録数 <ul style="list-style-type: none"> ▶法人の広報力の指標 • 面白いネーミングの企画数 <ul style="list-style-type: none"> ▶組織内外へのアピール力の計測 • ボランティアとしての協力者数や募金の協力者数、金額など <ul style="list-style-type: none"> ▶取組に対する世間の理解度、共感度の計測 • 法人の取組や実践活動などの積極的な情報の発信数と共有数 <ul style="list-style-type: none"> ▶実践の認知度（ブランド力）の向上 • 仕事を通して心が動いたストーリーの数 （例：看取りを行った。皆で協力して困難事例を解決した等） <ul style="list-style-type: none"> ▶職員・利用者・住民・組織の成長および変革の種 • 心に残る「ありがとう」「楽しい」の場面数 （例：利用者からのありがとう。職員同士のありがとう） <ul style="list-style-type: none"> ▶職員・利用者・住民・組織の成長および変革の種

領域拡張	<ul style="list-style-type: none"> • 事業別ステークホルダー数(人数・延べ人数) ▶次なるイノベーションのきっかけとなる外部との交流量 • ステークホルダーの獲得ルート数 ▶次なるイノベーションのきっかけとなる外部交流の潜在能力 • ステークホルダー同士の交流の場 ▶次なるイノベーションのきっかけとなる外部との交流の質 • ステークホルダーシード数(延べ人数) ▶次なるイノベーションのきっかけとなる外部との交流の成長性 • 地域における公益的な取組等への住民の参加人数の増減(月次管理) ▶ステークホルダーからの支持率の計測 • 地域住民の地域における公益的な取組等へ参加しての意識調査 ▶ステークホルダーの獲得力の計測 • 施設職員の外部での活動時間(ボランティアや地域における公益的な取組)の集計 ▶職員の地域での活動力の計測 • SNSの発信に対してのフォロワー数 ▶ステークホルダーとの関係構築力の検証
省察	<ul style="list-style-type: none"> • 社会的実践の発表会への参加もしくは構築 ▶組織レベルでの学習力の計測 • 部門別職員語り数(年間) ▶職員個人レベルでの学習力の計測 • 活動を通して見えてきた現状と価値観の相違 ▶組織および個人レベルでの学習の度合い • 一つの実践に対しての付加価値の数 ▶社会的実践による効率性や社会性の拡張力の計測
その他	<ul style="list-style-type: none"> • 社会的実践への関与職員の一人一日当たりの費用算出(研修効果測定のため) ▶社会的実践が進められる人材開発力の計測

戦略的社会性の概念を吟味した上で提案された経営指標は、従来の社会福祉法人が重視する経営指標とは大きく異なることは言うまでもない。そして、これらの提案された経営指標を俯瞰すると、定量的(客観的で数値として扱える)な評価指標だけではなく、定性的(主観的で記述として扱える)な評価指標も多くある。

あえて、本報告書の問題意識から主観的な評価指標も掲載をしたが、この点については、更なる工夫の余地は大いにある。リスク容認の経営指標について、組織内で発言された「まずやってみよう」の数をカウントし共有することを取り上げたが、「まずやってみよう」は多分に主観的要素が高い指標である。仮に、客観的な要素を担保しつつ、リスク容認を戦略的社

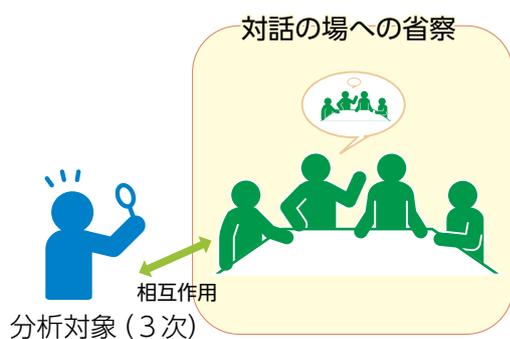
会性への経営指標とするのであれば、リスクヘッジ指標、例えば、事故リスクの低減率、コストの適正率、職員の負担感の低減策数等のリスクヘッジを可視化する評価指標を採用することも可能である。図表32の評価指標は、各法人がオリジナルの経営指標を策定するためのアイデアであることには、留意いただきたい。

また、単年度でストーリー数やステークホルダー数といった短期（フロー）的な期間での成果を示す指標のみならず、潜在能力や成長性、SNSでのフォロワー数、学習の機会数など長期（ストック）的な成果を示す指標が見えつつある。社会福祉組織の関連ストックこそが、戦略的社会性の根源である。つまり、社会福祉法人が「社会に向けて行動する意志」の差とは、このストックを拡張することの重要性と有用性の理解の度合いであることを示唆し、二次分析の結論としたい。

5-4 先鋭化による社会福祉法人の活動実践の事例分析の意義

続いて、これまで先鋭化という手法を通じて進められた、グループワークの振り返りによる三次分析に入りたい。この三次分析は、以前に一次分析で用いた「福祉実務者の対話の場」自体を再度、メンバー内で省察するという入れ子構造を持つ（図表33を参照）。そして、この入れ子構造的な省察の対象は、一次分析でなされた先鋭化の検証を進める。入れ子構造的な三次分析を行うことは、本来、主観の重なり合いであるグループワークの場自体を、自身および他者の発言やその場での気づきなどを、俯瞰的にメンバーが把握し、発言できる点で有効である。それは、定性的な研究方法を採用しつつも、客観性を担保することができる方法として、この手法自体の採用も新たな試みであることを強調しておく。

図表33



そもそも先鋭化とは、何かということ再度、この場で簡易に述べておく。本報告において、

先鋭化とは、「福祉実践を吟味し、それをより先駆的な実践へと導くための活動」としている。つまり、斬新な福祉実践をさらに尖らせることである。非常に簡易な表現ではあるものの、気軽に先鋭化が進められるものだという認識共有のため、実際に先鋭化の際にチームメンバーで共有した資料の一部を図表34として示しておく。

図表34 先鋭化の方法の解説

<p>先鋭化とは</p> <p>「とがらせること！」 → そして、グループで吟味すること</p>
<p>先鋭化のプロセス</p> <ul style="list-style-type: none"> ・事例検討をベース ・メンバーで事例法人のSWOTを共有 ・事例法人の実践事例の余地を追究する提案と対話 ・相手の意見を否定することなく、おもしろい提案を出すことが大切
<p>先鋭化の利点</p> <ul style="list-style-type: none"> ・自法人でも簡易に行える ・各社会福祉法人の環境に応じて、「戦略」の種が抽出できる ・身近な実践の意義を再吟味しやすく、副次的なアイデアを発見できる

図表35は、その三次分析の段階での各メンバーからのコメントを取りまとめたものである。このコメントは、令和2年10月7日のWEB上のグループワークにて行われ、後日、令和2年10月23日のWEB上のグループワークにて図表35のようにとりまとめた結果を報告し、それぞれのメンバーにコメント内容に相違がないかを確認し、作成されたものである。また、1回目の10月7日のグループワークを欠席していた1名については、2回目のグループワークの共有の後に、コメントを提出してもらう形で進めた。

図表35 先鋭化手法へのメンバーからの評価

コメント者	コメント内容
杉谷	社会福祉実践は、その場その場でベストチョイスを選択し続ける一面があり、必要だから進めているという前提がある。しかし、これらの前提を先鋭化手法による事例考察では、その前提部分も含めて問い続ける場面が自分にはあったと思う。社会福祉実践の問い直しの点で有効なのではないか？

吉田	先鋭化の事例検討に参加し、身近なところから社会福祉事業領域での新たなアイデアを見つけられる手法だと思えた。自法人のみで検討するのではなく、複数法人で検討する方が、より効果があると感じた。
木崎	先鋭化による事例検討では、社会福祉法人の経営に新しい視点を生み出すための場となった。組織経営には、他者からの視点は欠かせない。より導入しやすい手法が、あればと思えた。
黒木	先鋭化手法は客観的かつ主観的に見つめなおす機会となる。事例提供者だけではなく、先鋭化のプロセスを通して、自組織や自分に置き換えて、新しいアイデアを見出せる機会となった。法人単位としても、このような振り返りのベースがあればと感じた。
佐藤	先鋭化の事例検討の場は、「自分たちの実践を疑える重要な場」だと言える。
田宮	先鋭化の手法は有用だと思った。法人の中でも、このような先鋭化の事例検討の場をつくることも必要。そのきっかけづくりが大事と感じた。
野田	社会福祉実践は、なかなか数値で追いきれるものではなく、実践を振り返り、吟味を重ねていくことが必要であり、サービス提供者の逆から見る視点（受け手の視点）というものが、重要と考え進めてきた。この逆の視点に切り替えることで新たな可能性が見えてくると考える。先鋭化により、そのきっかけを作れると感じた。
塚田	社会福祉実践は時代の変化に応じて、新しいことをやらなければならないというプレッシャーがあると感じていた。しかし、先鋭化の事例検討を通して見えてきたものは、現在取り組んでいる実践やその中に潜在的にあるものへの気づきにつながり、それを変革の機会へと変えられる可能性を感じた。
大崎	先鋭化の場に参加することで、新たな考えを持つことができる良い機会となった。地域には様々な課題があると思われるので、その課題に対して自法人でできることとは何かを考え、取り組むことで新たな可能性へとつながるのではないかと感じた。
園田	先鋭化の手法は社会福祉法人の事業経営をあえて客観的に数値化し理解しようとする試みから一旦離れて、実践事例の関与者の思いや面白みを含めた、アートな部分をつかもうとする事例分析方法だと確信した。そのため、社会福祉事業経営に必須の要素であると思えた。そもそも、様々な経験を持つチームメンバーとの事例検討の場でのやりとりが楽しかった。

図表35のコメントから、いくつかの先鋭化の意義らしき要素が浮かび上がった。それは、「①社会福祉実践の評価方法として有用、②現状を見つめて、閉塞感を打破する機会の設計が可能、③社会福祉の主観性を拾える手法、④社会福祉領域で重視されがちな現実感から距離を置きつつ未来志向の対話が可能」という4点であろう。

第一の意義としての、「社会福祉実践の評価方法として有用性」について述べる。図表35の概ね全員からのコメントにもあるように、社会福祉実践の評価はなかなか測定が難しい現実がある。第4章1事例目で扱った支援を必要とする団地住民の食事会の企画においても、参加者数や開催回数は追えても、住民から献立の要望がなされたことや写真を一緒にとりたいという思いが生じたことは、非常に意義のある出来事であるにも関わらず、非常に計測し難い。しかし、今回のグループワークにおいて、先鋭化のアイデアを考える際に、この計測困難な価値が浮かび上がりメンバー間で、確かに共有された。これは、先鋭化によって実践者が見過ごしがちな意義を発見し、評価することの可能性を広げられたことが示された。

また、第二の意義として、閉塞感の打破への機会設計について述べる。問題意識にあった社会福祉法人が硬直化しているという批判を前提にすると、新しいことを進めなければならないというプレッシャーが、自ずとかかることとなる。この点は図表35の塚田氏のコメントからもうかがえる。そこで重要なことは、新しい実践を作ることではなく、むしろ、それぞれの法人が実践している事業の中にこそ、新たな先駆的な取組の種があり、それに新たな意味を見出し、アレンジすることが求められているという点である。その点、先鋭化の既存の実践をとがらせるという主旨の点で、符合する。またSWOT分析を進めた上で、この先鋭化が進められるべき点もここにある。SWOT分析を事前に進めることで、その後の先鋭化の場が利用者支援や社会的実践の無意識の前提に一度、疑いの目を向けられる機会づくりになる点も有用である。

第三の先鋭化の意義としては、野田氏のコメントに注目したい。社会福祉現場での利用者や職員とのやりとりで生まれた成果（価値観の共有や行動変容や改善）は、その有用性を数値化することが困難である。心に残った「ありがとう」の感謝の交換や支援の場を通しての感動の思い、人の成長のシーンなどが、社会福祉現場での本来の成果である。これらは先鋭化を行うことでの語りから発生する点が大きいだろう。これは、先鋭化するためには、自由に発言できる対話の環境が、参加者に与えられることに由来する。前章で示した指標の多くも、このような先鋭化を意図した場の中で、はじめて抽出されるものであるとも言えよう。

第4の先鋭化の意義とは、「未来志向の対話が可能」ということに尽きる。そもそも、先鋭化とは今は見えない未来についての語りである。社会福祉法人として中長期計画を策定することによって、未来をみることも重要であるが、それと同時に、福祉現場の中で、どれだけ未来が語られるかも重要である。これらの対話の可能性を広げる点で、先鋭化は有効であると考えられる。

6-1 ローカルな視点からグローバルな視点へ

前章までの事例検討では、実際の社会福祉法人の実践から、経営戦略やその戦略構築やそれを駆動させる経営指標の提案を試みてきた。しかし、この事例分析の視点のみでは、それぞれの法人が根ざすローカルな課題についてはよく見えるものの、そのローカルを大きく取り巻くグローバルな視点は、なかなか見えてはこない。そこで、本章では、補章的かつ挑戦的な試みとなるが、戦略構築の視点を更に広げる方策を検討する。その方法の一つとして、各法人が根ざす領域の世界的な視点や数十年単位での未来的な視点、複雑化する社会問題の関係性的な視点を考察するために、SDGsについても考察したい。そして、これまでの章で提案した社会福祉法人の経営実践の見える化のための経営指標に加えて、さらにSDGsを意識した社会福祉法人の経営指標の提案までを進めたい。この検討は、大胆すぎる試みとの批判も含み置きつつも、挑戦的な補章の位置づけとして論じたい。

まずは、次節で主に慶応義塾大学大学院政策・メディア研究科の蟹江の文献を中心にレビューし、SDGsそのものについて触れ、このSDGsによく関連すると思われるキーワードについても概説する。また、このキーワードと社会福祉実践との関係性についても少し触れることとする。そして、次々節においては、社会福祉法人とSDGsとの関係性についても考察する。本章の最後には、SDGsを意識した社会福祉法人としてのSDGsの経営指標の模索を進める。

6-2-1 SDGs

SDGsとは「Sustainable Development Goals／持続可能な開発目標」の略称である。2015年9月25日ニューヨークの国連本部にて、2030年に向けたSDGsの世界的な目標が決まり、MDGs「Millennium Development Goals／ミレニアム開発目標」と呼ばれる取組を引き継ぐ形で新たに採択された。SDGsには17の目標と169のターゲット、232の指標から成立しており、「目標、ターゲット、指標」という三重構造で構成されている。17の目標がよく取り上げられるが、この詳細は図表36の通りである。

図表36 SDGsの概要

17の ゴール	説 明
	1. あらゆる場所のあらゆる形態の貧困を終わらせる
	2. 飢餓を終わらせ、食料安全保障および栄養改善を実現し、持続可能な農業を促進する
	3. あらゆる年齢の全ての人々の健康的な生活を確保し、福祉を促進する
	4. 全ての人に包摂的かつ公正な質の高い教育を確保し、生涯学習の機会を促進する
	5. ジェンダー平等を達成し、全ての女性および女子の能力強化を行う
	6. 全ての人々の水と衛生の利用可能性と持続可能な管理を確保する
	7. 全ての人々の、安価かつ信頼できる持続可能な近代的エネルギーへのアクセスを確保する
	8. 包摂的かつ持続可能な経済成長および全ての人々の安全かつ生産的な雇用と働きがいのある人間らしい雇用（ディーセント・ワーク）を促進する
	9. 強靱（レジリエント）なインフラ構築、包摂的かつ持続可能な産業化の促進およびイノベーションの促進を図る

	1 0. 各国内および各国間の不平等を是正する
	1 1. 包摂的で安全かつ強靱（レジリエント）で持続可能な都市および人間居住を実現する
	1 2. 持続可能な生産消費形態を確保する
	1 3. 気候変動およびその影響を軽減するための緊急対策を講じる
	1 4. 持続可能な開発のために海洋・海洋資源を保全し、持続可能な形で利用する
	1 5. 陸域生態系の保護、回復、持続可能な利用の推進、持続可能な森林の経営、砂漠化への対処、ならびに土地の劣化阻止・回復および生物多様性の損失を阻止する
	1 6. 持続可能な開発のための平和で包摂的な社会を促進し、全ての人々に司法へのアクセスを提供し、あらゆるレベルにおいて効果的で説明責任のある包括的な制度を構築する
	1 7. 持続可能な開発のための実施手段を強化し、グローバル・パートナーシップを活性化する

蟹江によれば、目標の数が多いことが批判の対象ともなっているが、同時に、目標の一つひとつが他の目標と関連していることも特徴となっている。つまり、環境、社会、経済の3つの側面から成り立つ目標は、相互に関連し合うことで、総合的に達成されることが可能となる。

SDGsは途上国のみではなく、先進国も含めた普遍的な目標となっている。グローバルレ

ベルで設定されたSDGsを踏まえつつ、各国政府が国内の状況や優先順位を鑑み国内でのターゲットや指標を定めることで、国家戦略や政策に反映していくことが期待されている。

また、一般社団法人SDGs市民社会ネットワークの新田は、「だれ一人取り残さない」という大目標のもと、世界中の誰もが幸せに暮らし続けることができることを目指している点を強調している。

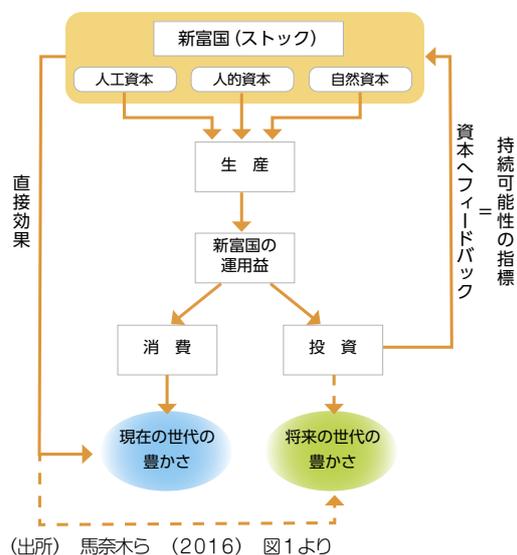
社会福祉活動においては、地域における公益的な取組、人材の確保・少子高齢化問題など、世界的視点を活用することで、これまでにはなかった新しい視点を見出すことが可能となり、課題解決のきっかけとして重要な観点となりうる。本節においては、SDGsの中で、重要と考えるキーワードについて次節以降で例挙したい。

6-2-2 新国富

馬奈木によれば、新国富指標とは、「現在を生きる我々、そして将来世代が得るだろう福祉を生み出す、社会が保有する富の金銭的価値」を指す。持続可能な開発の指標として、消費や投資、雇用、財政支出などの資源のフロー（一定期間でのヒト・モノ・カネの動きの量）とは別に、包括的なストック（富）を「新国富」は指す（図表37参照）。新国富とは、国家の人工資本、人的資本、自然資本の総量であり、新国富の指標を用いることで費用便益分析とは、異なる捉え方が可能となる。蟹江の例えでは、人工資本とは道路や橋、発電所などの施設を指し、人的資本とは人々を指す。また、自然資本とは森林や田畑である。つまり、私達の社会にあるあらゆるものが、資本であり、「新国富」であると考えられる。会計で例えるならば、新国富は国内総生産（損益計算書）では表すことができない、社会のバランスシート（貸借対照表）を意味する。急激な資源の消耗を伴う国内総生産の増加は、同時に「新国富」の減少、つまり、経済の生産能力の縮小を意味しており、やがて持続不可能となることを意味する。よって、持続可能な成長とは、国内総生産の成長ではなく、「新国富」の成長を意味するべきと蟹江は主張している。

SDGsの視点において、持続可能な開発を主旨とする点からも、富のバランスと資源の枯渇にも意識しつつ、限られた資源をどのように配分していくかが重要であり、その点で、新国富という定義の活用には、重要な示唆があることが述べられている。しかし、この指標自体の推計精度は、発展途上段階にある。

図表37



蟹江は、新国富の概念を用いて、限られた鉱物資源の価値（シャドープライス）に着目している。そして、鉱物資源の資本の価値が地域によって異なることが示唆されている。鉱物資源は、開発途上国により価値が高く、経済成長に必要としていることを指摘し、地域ごとの制限目標を立てていくことが、社会的に望ましい持続可能な開発目標となると述べている。また、銅に着目すれば、資源は枯渇に達しない場合においても、資源の劣化による間接費用の増加や地域・環境への影響もあるとし、新国富の各資源の枯渇の問題は、一定のスピードで段階的に進むのではなく、相乗的に進む可能性を指摘し、大きな懸念点として述べている。

新国富の基の一つとなる生物資源においても、その利用と地球の境界（Planetary Boundaries）にも着目する必要がある。蟹江は、「土地の利用の変化」「生物多様性の損失」「窒素とリンの循環」「世界の淡水利用」をピックアップしている。これらの課題の世界・地域レベルにおいての共有にも新国富という指標が有用である可能性を指摘する。

これら、新国富の概念は、非常に難解なものであるが、社会福祉法人として、根ざす地域資源を把握しておくことは重要であると考え、この新国富についても簡単に触れることとした。また、新国富の計測対象を利用者個人や法人の単位でとらえ直すことは、支援や福祉実践の持続可能性を検証する上での新たな指標となりうる点についても、大きな可能性がある。詳細は、蟹江や馬奈木の末尾の引用・参考文献を参考にされたい。

6-2-3 サステナビリティ指標

蟹江によれば、サステナビリティ (sustainability) を直訳すると「持続可能性」を意味するが、環境・社会・経済の3つの視点から持続可能な活動を行うことを指す。1992年の地球サミットでは、持続可能な開発を計測する指標を開発することの重要性が述べられ、それ以降、国際機関や各国で様々な指標を開発・提案してきた。これらの指標は大きく2つに分けることができる。1つは単一指標で、持続可能性を計測するものである。この類型には、さらにいくつかに分けることができ、図表38のようなものがある。図表38の(b)の補足説明として、この類型では、生産的基盤の減少により生活の質や福祉を生み出す能力が減っていくと考え、そうした社会は持続的ではないと判定するものである。

図表38

単一の指標

- (a) 環境面に着目し、人間活動による環境負荷が環境容量を超えていないかをもって人間活動が持続可能であるかを判定する指標。
- (b) 人間活動が依存している基盤(人工資本、自然資本、人的資本など)が減少しないことをもって人間活動が持続可能であるかを判定する指標。

多数の指標(ダッシュボード型)

持続可能な開発の状況を把握するために策定された指標であり、「環境」「経済」「社会」の3つの分野(「トリプルボトム」)に位置づける構成

単一指標と対置されるもう一つの指標類型は、多数の指標を用いて、持続可能な開発の状態を多面的に計測するものである(ダッシュボード型)。持続可能な開発の状況を把握するために策定された指標であり、「環境」「経済」「社会」の3つの分野(「トリプルボトム」)に位置づける構成となっている。

ダッシュボード型の指標としては、社会が多様化、多層化していく中で、生活の質を確かなものとしつつも、環境の持続性を担保していくために有効な指標が求められ、OECDは、よりよい暮らし指標(BLI)を開発した。BLIは暮らしに関わる分野(住宅、収入、雇用、共同体、教育、環境、ガバナンス、医療、生活の満足度、安全、ワークライフバランス)をカ

バーしているため、経済成長や所得のみに偏らない包括的な暮らし向きの状態を重視している。

また、ブータンにおけるGNH指標では、発展の目的を物質的な豊かさに置くのではなく、国民の生活への充足感に置き、物心両面での豊かさ実現に向けた国家発展の構想と実行を掲げている。

GNH指標は、4つの柱（公正で持続可能な社会経済発展、自然環境保全、伝統文化の保全とその促進、良い政治）と9つの領域（生活水準、健康、心理的・主観的幸福、教育、生態系と環境、コミュニティの活力、バランスのよい生活時間活用、文化の活力と多様性、良い統治）からなる複合指標である。そして、経済面での充足を満たすという項目が含まれている。

上記にあげた3つの指標は社会福祉法人の実践においても、支援対象者個人レベル・家族レベル・地域レベルなど、様々な主体の生活の持続可能性を検討する上でのアイデアの種となりうる。この3つの指標を参考に地域の実情を再吟味することは、複合的に絡み合う地域課題に向き合う上で、効果的な視点であると考えられる。何をもって、人間が幸せなのかを計測するということは、非常に難しい一面があることは認識しつつも、様々な指標ごとの切り口を理解することは、更なる福祉ニーズを模索する上で、重要な示唆となる。

6-2-4 ネクサス

ネクサスとは、「連結」「連鎖」「つながり」を意味する。そして、蟹江によれば、ネクサス・アプローチとは課題を解決する上での統合的なアプローチであり、分野などを超えた関係性を俯瞰的に理解し、分野横断的な協力のもとで持続可能な発展を推し進めるものとされている。ここでいう「関係性」が「ネクサス」であり、分野、部門、空間範囲を超えた関係性である。

「ネクサス」に着目する根底には、人間-環境システムの「複雑性」への注意深い認識と対応が求められることを示唆している。これまでの環境問題の多くは意識する、意識しないに関わらず環境容量と密接に関係し、人間社会に環境容量（プラネタリー・パウンダリー）内の発展を要請するものであった。なかでも、地球環境問題は人類に地球の「有限性」に着目させる契機となった。しかしながら、人間活動に由来する環境負荷を環境容量内に低減させる取組では、有効な効果が得られず、場合によってはかえって環境負荷を増大させることもある。例えば言えば、とある地域で環境問題に規制をかけて取り組んだものの、かえってその規制により地域の住民の所得格差が広がり、犯罪件数が増えるなどの更なる弊害が生じるケースなどがある。

これからの環境問題ならびに持続可能な開発に向けた取組は、有限性とともな複雑性に対応していかなければならないのである。ネクサスにおいて、分野を超えた学際的なアプローチが期待されるのは、このような複雑化に根ざした背景がある。また、現在、ローカルレベルで実施されているプロジェクトをグローバルへとつなぐ検討が求められ、ネクサスの概念を用いることで、SDGsのさらなる進化が期待される。

これらのネクサスの概念は、社会福祉事業領域の支援においても、非常に有意義な示唆があることは、言うまでもなからう。

6-2-5 MDGsからSDGs

環境と経済発展の議論を軸にMDGsからSDGs への変遷についても、蟹江の文献を基に述べたい。MDGsとは、「Millennium Development Goals / ミレニアム開発目標」の略称である。2001年にまとめられた2015年までの国際目標である。MDGsは、8の目標と21のターゲット60の指標から定められている。

これらのMDGsの設定によって、いくつかの数値目標は、2015年を待たずして達成された。しかし、世界全体では半減目標が達成されていても、全ての地域で貧困人口が半減しているわけではなく、実際には、中国を含む東アジア太平洋地域での貧困人口の減少が大きく、サブサハラ・アフリカ地域では進捗状況が極めて悪いという状況が報告されている。つまり、地域格差の問題が未だに存在することが課題として残されている。

その後に設定されたSDGsの数値目標達成には、地球全体での所得の増加が必要であると考えられている。MDGsから引き続き、2030年までに撲滅を目指す貧困についても、目標達成には経済成長は欠かせないとされている。課題は、地球環境に負担をかけずに経済の規模を拡大するという持続可能な発展が可能かどうかであると指摘されている。

経済発展と環境保全を両立する必要な条件は、高い所得と教育水準の強いガバナンスおよび格差の是正である。SDGsでは、目標数がMDGsよりも大きく増加し対象分野も広がった。SDGsの目標は無関係に独立したものではないため、目標間の補完関係を強く、各目標への努力がSDGs全体の目標達成へ好循環を生み出し、地球環境保全への近道となりうるということが注目されている。

所得や教育水準などの排出削減要因及びSDGsの補完関係を考慮した効果的な目標達成計画の立案と予算の効率化が望まれる。その結果として新国富が総合的な評価として増えるような政策を進めることが期待される。

6-2-6 SDGコンパス

SDGコンパスとは、グローバル・レポーティング・イニシアチブ(GRI)、国連グローバル・コンパクト、持続可能な発展のための世界経済人会議(WBCSD)の3団体が共同で作成したものであり、企業の事業にSDGsがもたらす影響を解説するとともに、企業がSDGsにどのように取り組むべきかの指針を提示しているものである。

ここでは、指針として、下記及び図表39のとおり、ステップ1～5の5つのステップを示す。まず、SDGsが掲げる17の大きな目標と169のターゲットの本質を理解しなければならない(ステップ1)。理解していく過程で浮き上がってきた課題について、SDGsとの関連性などから優先課題を明らかにする(ステップ2)。ここでは、バリューチェーン²⁴全体を通して、SDGsに関する現在及び将来の正と負の影響を評価し、優先的に取り組む課題を決定する。優先課題を決定したら目標を設定する(ステップ3)が、目標は、経済・環境・社会の3つの分野全てを網羅する内容が望ましいとされている。目標設定では、ベースラインの設定と目標タイプ(絶対目標、相対目標)の選択が必要であり、目標に意欲度を盛り込むこと、KPI(重要業績評価指標)²⁵を設定することも重要であるとされている。また、目標を設定するためのアプローチとして、「アウトサイド・イン・アプローチ²⁶」が推奨されている。目標設定が終われば、SDGsへの取組目標の一部または全部を公表する。目標達成に向けた取組を事業として推進していくために、SDGsに取り組む重要性を組織内に浸



24. バリューチェーン(Value Chain)とは、直訳すれば、価値連鎖を意味する。例示すると原材料や部品の調達活動、商品製造や商品加工、出荷配送、マーケティング、顧客への販売、アフターサービスといった事業活動の一連を、個々の工程の集合体ではなく、価値の連鎖として捉える考え方。この考え方により、企業組織の持つ付加価値がどの工程で生まれているかを分析が可能となることをマイケル・ポーターは指摘している。

25. KPI(重要業績評価指標)とは、Key Performance Indicatorの略称。目標を達成する過程で、現状、どれくらい達成しているかを定量的に評価することが重要であるという考えのもと、設定される細かい指標のこと。例えば、企業が設定した年間の売上高に対する重要業績評価指標として、「新規受注件数」、「顧客訪問件数」など個々の項目に対する目標や、週次、月次と細かく期間を区切った売上高の数値目標などが挙げられる。

26. アウトサイド・イン・アプローチとは、長期的な視点から世界的・社会的ニーズを理解し、何が必要かについて科学的知見や外部環境の予測を基に検討し、それに基づき実施計画や目標を設定していくアプローチ。SDGコンパスでは、内部中心的なアプローチ(インサイド・アウト・アプローチ)を取る今日のあり方では、世界的な課題に十分対処できないという認識からこの考え方への期待が示されている。

透させる必要がある（ステップ4）。そのためには、経営層がリーダーシップを発揮して、SDGsを経営に統合させていくことが求められる。ここでは、新たな事業戦略、企業風土、制度づくりなどを通して組織全体で目標に取り組む機運を高めなければならない。また、分野横断的に多様なステークホルダーとのパートナーシップに取り組むことが推奨されている。ステークホルダーのニーズを把握してこれに応えるために、SDGsに関する進捗状況を定期的に報告しコミュニケーションを行うことが重要である（ステップ5）。

図表39 SDGコンパスが示す5つのステップ

コンパスのステップ	詳細
ステップ1 「SDGsを理解する」	SDGsが掲げる17の大きな目標と169のターゲットの本質を理解しなければならない。
ステップ2 「優先課題を決定する」	SDGsとの関連性などから優先課題を明らかにする。
ステップ3 「目標を設定する」	目標設定では、ベースラインの設定と目標タイプ（絶対目標、相対目標）の選択が必要であり、目標に意欲度を盛り込むこと、主要業績評価指標（KPI）を設定することも重要であるとされている。
ステップ4 「経営へ統合する」	目標達成に向けた取組を事業として推進していくために、SDGsに取り組む重要性を組織内に浸透させる。
ステップ5 「報告とコミュニケーションを行う」	ステークホルダーのニーズを把握してこれに応えるために、SDGsに関する進捗状況を定期的に報告しコミュニケーションを行うことが重要である。

SDGコンパスは、大きな多国籍企業に焦点をおいて開発されたものであるが、中小企業やその他の組織も、SDGコンパスの内容から新たな発想を生んだり、それぞれの現状や事業内容に合わせてSDGコンパスの指針を活用したりすることが期待されている。

今後、社会福祉法人も、社会福祉事業を通じてSDGsの達成に貢献すべきであり、SDGコンパスは、その際の指針として、あるいは新たな発想の基礎として大いに活用すべきものであるといえる。

6-2-7 ボトムアップ・アプローチ

蟹江によれば、SDGsは、新しい社会を生み出す変革への挑戦であると述べている。このような大きな社会変革を伴う取組を実行に移すためには、これまでのトップダウンによるアプローチでは、目標の設定はできたとしても、その実現は困難になり、目標の設定段階から、

社会の構成員一人ひとりが、自分たちの目指す方向性としてしっかりと受け止められるようなアプローチでなければならないことを指摘している。具体的には、社会全体を巻き込みつつ、オープンな場で議論を重ね、複雑に絡み合う課題に対して、丁寧に合意形成を目指していくプロセスが必要であるとしている。

過去の国際開発分野や日本の公害問題における教訓や課題からも、受益者や利害関係者の目標達成への取組が外発的、依存的、非主体的であれば、「効果的」に目標を達成し、その改善された状況を「持続する」ことが困難となることから、受益者等を開発の真ん中に据えて考え行動しなければならないことが指摘されている。そして、政府等が目標達成のために積極的に行動をとったとしても、人々の生活環境やニーズ、彼らを取り巻く社会的・文化的制約を踏まえたものでなければ、良い結果をもたらすとは限らないことにも留意が必要である。そこで、「ボトムアップ・アプローチ」が重要だと蟹江は強調する。

SDGsで言う「ボトムアップ・アプローチ」は、人々を中心に据えたアプローチであり、人々の具体的な生活環境、ニーズ、制約など個人を取り巻く環境を最大限に配慮しつつ、彼らの主体的な関り・参加を前提に、できるだけ多くの集団構成員の利益や恩恵を実現する意思決定アプローチのことである。

今日、情報通信技術（ICT）の普及により、誰もが容易に大量の情報へアクセスでき、自ら多様な価値観等を発信することができるようになった。このことが、人々の行動や意思決定の選択肢を増やすことにも繋がっている。今後もICTが普及することで、人々のニーズ、行動、価値観等が、さらに多様化していくことが考えられるが、多様化が進むことは、トップダウン的に一律の目標を示し、その方向性に人々の行動を促すというアプローチに、自ずと限界が出てくることに繋がる。ICTの普及は多様化の一例であるが、多様性のある社会において、目標を設定し、その実現に向けた行動を起こし、良い結果を出していくためには、目標の設定段階から、より多くの人々が、当事者として主体的に関わる「ボトムアップ・アプローチ」の視点が必要である。

福祉に関する法制度では、サービス提供における利用者主体や地域との関わりにおける住民参加が求められている。また、法制度は国がトップダウンで示す一律の基準であるが、これだけでは、多様性のある地域や人々のニーズを十分に満たすことができないため、多くの社会福祉法人は、それぞれの地域において、ボトムアップ・アプローチの視点から様々な取組を実践しつつある。

SDGsでは、国ごとあるいは地域ごとに、より具体的な目標を設定することが求められて

いる。それぞれの地域でSDGsの達成に向けた取組を行う中で、常にボトムアップ・アプローチの視点を持ち活動している社会福祉法人は、今後、このアプローチにおいて、大きな役割を果たせる余地を持っていることが分かった。

6-3 社会福祉法人とSDGs

前節では、SDGsのキーワードをピックアップし、社会福祉事業領域での関係性についても検討してきた。そこで、本節では、さらに社会福祉法人がSDGsを意識した実践について取り上げたい。

これまでの社会福祉法人のSDGsに関連する実践およびそれを取り扱った文献を以下の通り紹介する。

6-3-1 「SDGsと済生会」

社会福祉法人済生会が「ソーシャルインクルージョンが拓く明日」と題し、本体事業及び周辺の社会貢献の取組をSDGsの17の目標に落とし込み、視覚的に理解しやすいように簡潔に冊子にまとめている。済生会が現在まで取り組んできた活動を2018年～2022年の第2期中期事業計画の中で強化したものに重なり、済生会のブランディングにもつながっている。済生会職員6万人に対しての行動指針でもある。理念を共有するため済生会理事長自身がQ&Aに答える形でまとめられている。

現在の取組をSDGsに落とし込んでいく手法は社会福祉法人済生会の「SDGsと済生会」が非常に参考になる。特別に新しいことを始めるのではなく、済生会が活動の柱としてきた理念や社会貢献活動をSDGsの17の目標に落とし込み、経営に統合していくと同時にSDGsにコミットメントすることを世間に知らしめている。それはこれまでの事業を強化することにつながり、そのプロセスに「先鋭化」の手法が活用できる余地も見られた。

6-3-2 「全世界から『誰一人取り残さない』を考える」

一般社団法人SDGs市民社会ネットワーク理事・事務局長、新田英理子氏により、月刊経営協2019年12月号の「論点」に寄稿されたものである。2030年にあるべき姿を見据え、今我々が目指すものを提起している。新田は、SDGsは一部の人たちだけが取り組んでも、このままではこの世界は持続不可能であり、社会福祉法人も全世界的視点で目標設定をする

必要があるとし、「貧困をなくす」「大胆かつ変革的な手段で次世代につなげる」「困難な課題から、だれ一人取り残さず達成する」ということがポイントと指摘している。社会福祉法人が「環境」「社会」「経済」の調和を念頭に置きながら、現在の事業サービスに環境配慮を加え、バックカスティング²⁷の手法でさらにステークホルダーを巻き込んで課題解決をしていくことに熱い期待が寄せられている。

6-3-3 「未来を変える目標 SDGsアイデアブック」

SDGsに関して、17の目標の解説、34のアイデアと13名の寄稿により構成される。漫画や写真が多く掲載され、視覚的に理解しやすい。日本国内のみならず、世界中の「未来を変えたアイデア」が17の目標に対し2つずつ紹介されているが、各アイデアはメインの目標だけでなく、複数の課題に芽づる式に関連する。その目標同士のつながりが可視化できるようになっている。柔軟な発想で未来から現在を測ることで、「誰も置き去りにしない」世界を達成する手法を解説している。

この文献においては、石川県金沢市にある「シェア金沢」では高齢者も障害者も子どもも「ごちゃまぜ」に支えあいながら暮らしている事例が取り上げられている。多様な人たちがそれぞれに誰にも障害されずに、まちの一員として生活するシェア金沢の福祉思想は「健康と福祉」・「まちづくり」・「不公平をなくす」といったSDGsの目標に合致しており、この点が取り上げられていた。このシェア金沢を経営する社会福祉法人佛子園はSDGsを参考に、独自の「BUSSIEN VISION 2030²⁸」を図表40のように設定している。このような取組を社会福祉事業領域でのSDGsを意識した経営を進める上で、非常に興味深い。

図表40 BUSSIEN VISION 2030



27. バックカスティングとは、「未来のあるべき姿」を起点に、そこに向かうため現在すべき具体的解決策を見つける思考法。現在や過去を考慮しないので革新的なアイデアが出やすい。

28. 詳細は、「ソーシャルイノベーション 社会福祉法人佛子園が「ごちゃまぜ」で挑む地方創生！」を参照されたい。

6-3-4 社会福祉法人がSDGsに貢献できる余地

社会福祉法人がSDGsに取り組むことは世界規模の問題とされる「地球を救う」に取り組むことである。地域に根差したローカルな課題に向き合っている社会福祉法人には、グローバルな課題に向き合うことは縁遠く、難しいことのように思える。しかし、新田が言う「だれ一人取り残さない」というSDGsの理念は、社会福祉法人の理念と非常に親和性が高く、より能動的に取り組むことが社会から求められる。地域における公益的な取組を使命とする社会福祉法人が真っ先に取り組まなくてはならないし、今こそ、社会福祉法人がSDGsをリードするチャンスととらえることもできる。

石川県に拠点を置く社会福祉法人自生園では、地域の未利用木材を原料に、木質ペレットと呼ばれるバイオマス燃料を施設に併設する工場で製造している。製造した木質ペレットを燃料に、入所施設の給湯・入浴設備を全てバイオマスペレットボイラーで賄っている。カーボンオフセットにより多量の二酸化炭素を削減できるだけでなく、地域の未利用エネルギーの活用と地域経済の循環、森林の維持保全、エネルギー自給の向上とリスク分散、新規雇用など多くの付加価値を生む。施設を運営し維持していくことそのものが持続可能性へとつながる。

ただ、社会福祉法人は地域課題によって活動内容が様々であり、全国一律にグローバルな活動や大々的な環境負荷低減を行えるわけではない。そこで、ローカルな課題をグローバルな視点に結び付け、とらえ方を変えることで社会福祉法人の強みをSDGsへの貢献に転換することが肝要である。SDGsは途上国の問題であると同時に、相対的貧困²⁹問題のように先進国の課題も浮き彫りにしている。それはまさに社会福祉法人が取り組んでいる課題でもある。現在の活動を見直し、福祉の「地域視点」をSDGsにフィットするように磨きなおすことで、17の目標、169のターゲット、232の指標に落とし込んでいくことが可能となる。全ての目標を網羅する必要はなく、それぞれにフィットする分野を選べばよい。一つの課題は複数の目標とつながっていき、結果として総合的に課題を考えることにつながる。

29. 相対的貧困

生きていくのが艱難な「絶対的貧困」に対し、その国の平均水準よりずっと低い収入で生活せざるを得ず、表面化しづらい状態の貧困。先進国における経済の貧困格差。

例えば地産地消の取組は地域の農家支援や食の安全をメインのターゲットとするが、同時にフードマイレージ³⁰を抑え二酸化炭素の削減に貢献する。製品の入手ルートを把握することにより児童労働などを排した公正な取引を確保していると宣言も可能になる。イギリスの小さな町で奇跡のまちづくりといわれた「インクレディブル・エディブル³¹」においては町中いたるところに自由に食べて良い植物を植え、「まちを変える」ことにつながった。

現在、多くの福祉施設で技能実習生などの受け入れが始まっている。今後の施設における外国人材の活用においては、世界の貧困や教育に対する取組につなげていける可能性を秘めている。施設の新設や設備更新の際には省エネなどに配慮することで環境負荷低減に寄与し補助金の活用もしやすくなる。福祉単体ではなく企業や自治体とコラボレーションすることにより、広がりを持たせ効果も大きくできる。

6-4 SDGsを意識した経営指標の提案

これまでに述べてきた通り、SDGsを新たな経営指標に加える企業が増えてきている。この増加は、SDGsの取組は決してコストとしてではなく、将来の企業価値を向上させ、財務面などにもメリットがあると考えられているからである。また、経営指標を打ち出すことにより、取り組むことに負担を感じる可能性もあるかもしれないが、目標達成に向けて職員のモチベーションのアップやステークホルダーとの結びつきの強化、法人信頼度のアップ、職員の働きがいに繋がる可能性などのメリットもある。これらの取組の前提には、前述の戦略的社会性があることは言うまでもない。

また、はじめにSDGsに取り組むためには、SDGコンパスにあった達成度合いの見える化のための目標設定が必要である。この見える化の尺度として、企業経営では経営指標が重要となる。そこで、ここではSDGsを意識した社会福祉法人の経営指標の提案を試みたい。

社会福祉法人の事業や活動内容や、それに派生する社会的実践からSDGsを意識した経営指標の設定の可能性が広がる。そこで、図表41の通りチームメンバーでの検討によって作成

30 フードマイレージとは、「食料の(= food) 輸送距離(= mileage)」という意味であり、食料の輸送量と輸送距離を定量的に把握することを目的とした指標しない考え方である。食糧の輸送に伴い排出される二酸化炭素が、地球環境に与える負荷に着目したものである。(Wikipediaを参照)

31 インクレディブル・エディブルとは、イギリスのトッドモーデンでの取組。公共空間に食べられる植物を植え、誰もが採って食べていい「食べられる庭」にした。緑と住民交流あふれる町になった。

された具体案を提示する。この提案は、SDGsを軸として、ローカルに活動する社会福祉法人がグローバルな戦略構築に目を向けようとする点や具体的な経営指標を示す点では、野心的な試みと言えよう。また、この検討を通して、検討メンバーからは、そもそも社会福祉法人の使命・役割はまさにSDGsの「最後まで取り残さない」を具現化した組織といえ、社会福祉法人が行なっている事業や活動等はSDGsの17の目標の枠組みのどれかに当てはまりやすく、親和性が高いとの感想が多く上がった。

図表 41 SDGsを意識した社会福祉法人の経営指標

当てはまるゴール	経営指標例
 	<ul style="list-style-type: none"> 生活困窮者への援助の回数の回数
  	<ul style="list-style-type: none"> 子ども食堂の開催（開催数）
	<ul style="list-style-type: none"> オレンジカフェ等の開催（開催数）
	<ul style="list-style-type: none"> 地域向けの福祉関連啓発セミナーの開催数（認知症の理解、介護離職防止等）
	<ul style="list-style-type: none"> 学習支援の回数（例：困窮や格差等の課題を抱える児童生徒に学習環境の提供）
	<ul style="list-style-type: none"> ジェンダーフリーに向けた職場改善数（LGBTQの職員への配慮策の検討・実施など）
 	<ul style="list-style-type: none"> 働きやすい職場づくりや職員のキャリアアップのための研修の開催数

	<ul style="list-style-type: none"> ・水道の利用量の削減率
	<ul style="list-style-type: none"> ・輸入した肉や野菜消費量の削減率 (=バーチャルウォーター量の削減率)
 	<ul style="list-style-type: none"> ・施設、設備の省エネ、再生エネルギーの導入割合
	<ul style="list-style-type: none"> ・ボランティア休暇取得率、活動時間
	<ul style="list-style-type: none"> ・仕事を通じ心が動いたストーリーの数
	<ul style="list-style-type: none"> ・「ありがとう」の数(利用者からのありがとう。職員同士のありがとう)
	<ul style="list-style-type: none"> ・ステークホルダーの獲得ルート数
	<ul style="list-style-type: none"> ・ステークホルダー同士の交流の場の数
	<ul style="list-style-type: none"> ・You Tube配信数・視聴数
	<ul style="list-style-type: none"> ・有給取得率

	<ul style="list-style-type: none"> ・ 障害者雇用率
	<ul style="list-style-type: none"> ・ 福祉、医療分野のICT、AI技術等の活用数、活用への取組数
	<ul style="list-style-type: none"> ・ 外国人労働者（EPAや技能実習生）の処遇改善策数
	<ul style="list-style-type: none"> ・ 地域の清掃ボランティアへの参加数
	<ul style="list-style-type: none"> ・ 設備、施設等の貸出回数
	<ul style="list-style-type: none"> ・ 地域の防災拠点整備数
	<ul style="list-style-type: none"> ・ 地域の行事へ参加回数
	<ul style="list-style-type: none"> ・ 地域活動を通して地域住民の参加人数
 	<ul style="list-style-type: none"> ・ DWATへの登録人数（派遣体制構築）
	<ul style="list-style-type: none"> ・ 給食などの残食数の削減率

	<ul style="list-style-type: none"> ・ 事業運営の廃棄物量の削減率
	<ul style="list-style-type: none"> ・ 利用者の気候変動による環境変化への対策取組数
 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 環境等を意識した仕入れ業者の採用基準の見直し数
	<ul style="list-style-type: none"> ・ 社会福祉法人として高度なコンプライアンスへの取組数
	<ul style="list-style-type: none"> ・ 社会福祉法人として高度なガバナンス体制への取組数
	グローバル・パートナーの模索への取組数

これらの具体策を検討する試みの中でも多くの示唆を得ることができた。図表41の通り、社会福祉法人として、関与できうる目標に対し、具体策を示してみた。しかし、考えられる指標をピックアップはしたものの、大企業の取組のようにはいかず、試みは必ずしも充実したものとは言えなかった。その理由としては、社会福祉業界全体でのSDGコンパスがないことや、SDGsへの取組自体にも大きなコストがかかることなどがいえる。

社会福祉事業領域版のSDGコンパスがないことについては、たとえ指針がなくとも、それぞれがSDGコンパスのステップに照らしあわせ、実践をしていくことが望ましいといえる。それは、たとえあやふやな指標や実質的な効果を及ぼしているのかあいまいであったとしても策定していくこと、そして実践していくことに意味があると考えられ、その取組が業界内でも浸透していく可能性もある。一例として、他業種などでも取組を積極的に推進するために、ボランティア休暇を整備し、その取得率などを指標として取り組んでいる企業もある。

取組へのコストについても社会福祉法人の規模によっては、専門部署を設置することや担当を置きにくい現状がある。また、制度における厳格な人員配置基準の問題も、人材を流動的に活用することを阻害することから、専門部署や兼務の担当を置きにくい要因になっている一面もある。しかし、一例として法人内の会議の中で少しでもSDGsに関して検討する時間を加え、理解を深めていくことで法人内の意識が変わっていく可能性はある。また、その環境づくりのポイントとして、ボトムアップも必要だが、ビジョンの策定や意思決定を行う中でSDGsを組み込めることができる経営層からのトップコミットメントが特に大事であるとも言われている。まずは、経営層がSDGsに触れてみることも重要であろう。

また、本報告書を取りまとめる作業チーム内の検討では、それぞれの社会福祉法人が実践をスタートさせるにあたっては、SDGsの17の目標の枠組みに対して、現段階では網羅的である必要はないとの見解に至った。まずは、身近な実践に重なるもしくは関連するSDGsのゴールへの指標を構築し、PDCAサイクルを動かすことこそが重要との見解に至った。また、これらの指標づくりを進める上でも、戦略的社会性の概念は重要な概念であるとの発見もあったことを添えて、本章の結言としたい。

7-1 本報告書のまとめと貢献

本報告書は、7章までの構成となった。第1章では、本報告書で検討する上での研究背景とともに、「社会福祉法人の社会に向けて行動する意識格差」や「経営指標の偏重」という問題意識について述べつつ、「戦略」の不在という仮説を基に、研究目的やその研究方法について示した。第2章では、社会福祉法人経営での戦略という概念を取り上げたこれまでの報告書や検討資料をレビューすることで先行研究を試み、その結果、社会福祉事業経営において、「戦略」という概念がわずかしか用いられていないことを指摘しつつ、戦略的社会性という定義についても提案し詳述した。第3章においては、これまでの先行研究を加味した上で、事例分析を進めるための分析枠組みの構築を進め、戦略的社会性のフローを構築し、その複雑さを明示した。これにより、自法人のイノベーションプロセスのボトルネックを探るツールを提示することができた。また、先鋭化という手法を提案した。第4章では、社会福祉法人の生の活動事例を各法人の設立経緯から遡りつつ紹介し、その事例を前章にて構築された先鋭化の手法を用いて一次分析を進めた。そして、第5章では、3事例ごとの二次分析として、第3章で検討された戦略的社会性の細分化フローを用いて、全ての社会福祉法人にとっての地域共生社会実現に向けた実践の活性化の方策を提案した。そして、偏重する経営指標を是正のきっかけとして、戦略的社会性を意識した新たな経営指標の構築を進めた。また、三次分析として、社会福祉事業域での先鋭化そのものの価値と可能性を検証し、先鋭化の手法構築による身近な実践からのイノベーションの発見方法を提示することができた。第6章は、補章的かつ挑戦的な試みとなったが、社会福祉法人の見える化への更なるアプローチを検討した。その方法の一つとして、SDGsと社会福祉法人経営の関係性についても考察した。加えて、社会福祉法人にとってのSDGsの重要性と接続の難しさの要因の追求も限定的ではあったものの今後の検討の余地を示すことができた。

これらの各章での検討の中で最も強調したいのは、これまでの社会福祉事業領域での検討報告書がアンケート調査などの定量的な分析を基本として進められたものが大半であったが、本報告書は定性的分析をベースとして進めることに注力してきた最初の報告書であるとの自負がある。そもそも、私達が社会福祉の実践者が、日常の福祉現場で追い求めているものは、それぞれの人間の生き様であり、その関係性のストーリーである。社会福祉法人の未来は、「ケアの質」にあると考えられている今、注目すべきは主に量を扱う定量的分析ではなく、福祉現場でのストーリーの質を扱える定性的分析であることを末尾ながら申し添えたい。社会福祉

事業領域において、より斬新に定性的分析を試みた今後の報告の登場に期待する。

7-2 本報告書の限界と今後の研究課題

本報告書の研究方法においては、近年の定性的分析で見られるエスノグラフィーやグラウンデッド・セオリー・アプローチなどのより精緻な手法の存在は感じつつも、作成作業でのチーム会議の場を実験室としての意味合いを帯びさせるような手法で事例分析や理論構築を進めてきた。そのため、必要に応じて、より精緻な検証を要する主張に留まるものである点は課題として申し添えたい。

加えて、構築された先鋭化という手法においても、今回の対話を行ったメンバーは、一定の権限を有する管理職層または経営者層という点があり、今後、福祉現場を担う全職員が進められるところまでの一般化はできなかった。

また、当初からSDGsと社会福祉法人の関係性への考察は、補論的かつ挑戦的な試みであったとは言え、まだまだ検討の余地を大きく残す結果となった。また、私達、社会福祉法人がSDGsの推進を行った場合の社会的なインパクトの大きさは潜在的に感じつつも、これをエビデンスとして示すには、その基となる社会福祉法人版のSDGコンパスのようなものが必要だと感じた。また、このコンパスの開発には、一定の有識者の協力やコストをかける必要があるだろう。

そして、本報告書では、そもそもの問題意識として「戦略」を中心に扱ったが、近年の研究で注目されているソーシャルアントレプレナーシップ（社会企業家精神）については、紙幅の都合上、触れることができなかった。

最後に、本報告書で最も課題が残ったと思える点は、この検討会でなされたグループワークが「楽しかった」ということである。社会福祉事業領域でのそれぞれのメンバーからの発言は、福祉経営としても示唆に富むが、それ以上に人間としての生き様のようなものが浮かび、それを体感する喜びがあった。この楽しさの根源は、福祉というフィールドが「ヒト」の様々な人生を扱うことに由来する点にあるだろう。この生の体感を書面では著わし難く、読者に届かないことが残念でならない。

7-3 謝辞

本委員会は「地域共生社会の実現」に向けた、「社会からの信頼と期待に応える取組の推進」を図るため、具体的な実践を検討することを目的に「共生社会推進チーム」を設置し、2年間、議論を進めてきた。

複雑化・多様化する様々な地域生活課題へ対応するためには、社会福祉法人による「地域における公益的な取組」を通し「地域共生社会の実現」へ、イニシアティブを発揮することが重要であり、より多くの法人へそれらを働きかけていかなければならない。

今回、共生社会推進チームにおいて、地域における公益的な取組の課題を組織における戦略的社会性の欠如と捉え、委員が所属する3法人の取組について対話による検証を重ねてきた。

事例提供委員ならびにその法人、またSDGsについて講義と意見交換に快諾下さった一般社団法人SDGs市民社会ネットワークの理事・事務局長の新田英里子様、会議調整やとりまとめ等、尽力頂いた事務局である全社協法人振興部の真辺様はじめ皆様方、そして委員会メンバーの協力があつて、本報告書を取りまとめることができた。

全国社会福祉法人経営青年会はじめ委員会に関わって下さった全ての方へ、心より感謝するとともに御礼申し上げ、謝辞とさせていただきます。

引用参考文献

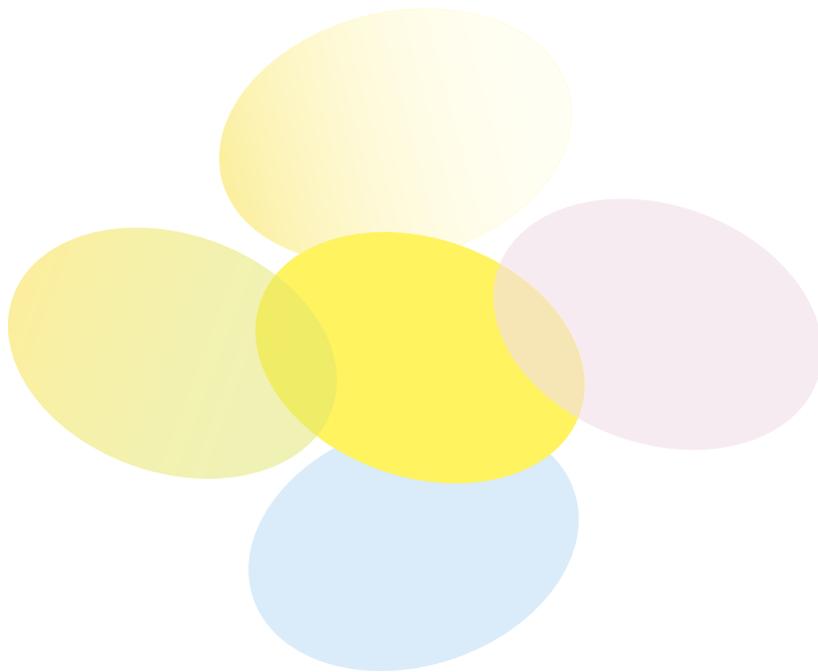
- GRI・United Nations Global Compact・wbcSD (2016)「SDG Compass SDGsの企業行動指針」
- John Seely Brown・Katalina Groh・Laurence Prusak・Stephen Denning (2007)「ストーリーテリングが経営を変える—組織変革の新しい鍵」 同文館出版
- 蟹江憲史 (2017)「持続可能な開発目標とは何か:2030年へ向けた変革のアジェンダ」 ミネルヴァ書房
- 厚生労働省 (2019)「地域共生社会に向けた包括的支援と多様な参加・協働の推進に関する検討会 最終とりまとめ」
- 厚生労働省 (2019)「社会福祉法人制度の現状について(社会福祉法人の事業展開等に関する検討会資料)」
- 馬奈木俊介 (2017)「豊かさの価値評価」 中央経済社
- 三菱総合研究所 (2014)「『新たな福祉需要に対応した社会福祉法人の安定的運営のあり方に関する研究』報告書」
- 新田英理子 (2019)「全世界から『誰一人取り残さない』を考える」 経営協会報2019年12月号
- 大滝精一・金井一頼・山田英夫・岩田智 (1997)「経営戦略 論理性・創造性・社会性の追求」 有斐閣アルマ
- P・F・ドラッカー (1990)「非営利組織の経営」 ダイヤモンド社
- ロバート・S. キャプラン・デビッド・P. ノートン (2011)「バランス・スコアカード—戦略経営への変革」 生産性出版
- 杉万俊夫 (2013)「グループ・ダイナミクス入門—組織と地域を変える実践学」世界思想社
- 社会福祉法人 恩賜財団 済生会 (2018)「SDGsと済生会」

- 社会福祉士養成講座編集委員会(2017)「新・社会福祉士養成講座 福祉サービスの組織と経営 第5版」 中央法規出版
- 竹本鉄雄・雄谷良成(2018)「ソーシャルイノベーション 社会福祉法人佛子園が『ごちゃまぜ』で挑む地方創生!」 ダイヤモンド社
- 谷本寛治(2006)「CSR 企業と社会を考える」 NTT出版
- Think the Earth(2018)「未来を変える目標 SDGsアイデアブック」 紀伊國屋書店
- 占部都美(1984)「新訂 経営管理論」 白桃書房
- 全国社会福祉法人経営青年会 地域活動実践委員会(2019)「地域共生社会の実現に向けた社会福祉法人の実践」
- 全国社会福祉法人経営者協議会(2016)「全国経営協 アクションプラン2020」
- 全国社会福祉施設経営者協議会(2010)「地域社会とともに歩む社会福祉法人をめざして～時代の要請に応える実践のために～」
- 全国社会福祉協議会(2020)「全社協福祉ビジョン2020～ともに生きる豊かな地域社会の実現をめざして～」
- 全国社会福祉協議会(2020)「全社協 ANNUAL REPORT 2019 - 2020」
- 全国社会福祉協議会(2019)「全社協 ANNUAL REPORT 2018 - 2019」
- 全国社会福祉協議会 全国ボランティア・市民活動振興センター(2019)「地域共生社会に向けた福祉教育の展開 サービスラーニングの手法で地域をつくる」

執筆者紹介

執筆者名	執筆担当	主な経歴
菊地 月香 きくち らぎか (副会長)	第7章	社会福祉法人同愛会 常務理事。社会福祉学修士。障害福祉を中心に高齢者・児童福祉等の事業ならびに、バリアフリー温泉宿の運営に携わる。大学院時代は「地域福祉」専攻。修士論文「地域における社会福祉法人の意義と役割」を執筆。
安河内 達 やすこうち たつし (委員長)	まえがき 第1章	社会福祉法人三活会 理事長、緑の里 施設長。福岡県にて高齢者、障がい者、生計困窮者支援事業を運営している。現福岡県社会福祉法人経営青年会会長、福岡県老人福祉施設協議会制度施策委員会委員長。
園田 裕紹 そのだ ひろあき (チームリーダー)	第1～7章	社会福祉法人桃林会 副理事長。社会福祉法人豊悠福祉会 理事長。大学院後期博士課程にて社会福祉事業領域のナレッジマネジメントおよびソーシャルアントレプレナーシップを研究(単位取得満期退学)。経営学修士。
杉谷 方英 すぎたに まさひで	第2章	社会福祉法人天恵会 特別養護老人ホーム有明ホーム 施設長。熊本県社会福祉法人経営青年会 会長。熊本県社会福祉士会 監事を担う。
大崎 和正 おおさき かずまさ	第2章	社会福祉法人明成会 障害者支援サービス部長。障害者支援施設や共同生活援助、高齢者の通所介護事業等を経営。高知県社会福祉法人経営青年会会長。
塚田 翔伍 つかだ しょうご	第2章 第6章	社会福祉法人同愛会「バリアフリー温泉宿」 なかが和苑 支配人。障害福祉サービス事業所「なかが和苑」管理者。「福祉×温泉」で新たな福祉実践を行う。専門職修士。社会福祉士。

執筆者名	執筆担当	主な経歴
佐藤進也 さとう しんや	第4章	社会福祉法人すこやか福祉会常務理事。福島市内で高齢者福祉を中心に、運営している。福島県社会福祉法人経営者協議会 青年部会会長。
野田 毅 のだ たかし	第4章	社会福祉法人東北福祉会本部次長。NPO法人災害福祉広域支援ネットワーク・サンダーバード理事。災害時における支援体制の構築にむけた活動等を行う。
吉田 雅憲 よしだ まさのり	第6章	社会福祉法人明照福祉会 法人本部事務局長。宮崎県社会福祉法人経営青年会会長、宮崎県社会福祉士会監事。宮崎市佐土原町を拠点に、児童・高齢・障がいに関する施設・事業所の運営や法人の地域貢献活動に携わる。
木崎 馨雄 きざき けいゆう	第6章	社会福祉法人自生園常務理事。那谷寺副住職、国際NGO 那谷寺清水基金事務局長。 老人ホーム経営を主に、チベット・ラオス等の国際NGO 活動、再生可能自然エネルギーの普及活動等を行う。
黒木 教裕 くろき たかひろ	第6章	社会福祉法人立縫会 業務執行理事。特別養護老人ホーム立縫の里施設長。社会福祉学修士。 2019年7月より、地域貢献のため「65歳を高齢者と言わない街づくり」に挑戦し、フレイル予防事業に取り組む。
田宮 尚明 たみや たかあき	第6章	社会福祉法人長岡福祉協会副理事長。医療法人崇徳会理事、医療法人恵愛会常務理事。社会福祉法人、医療法人などを新潟県長岡市中心に首都圏などでも運営。
真辺 綾華 (事務局)		



地域共生社会実現のための
『戦略的社会性』による実践展開

～社会福祉法人の一法人一実践への手引き～

令和3年3月

全国社会福祉法人経営青年会

〒100-8980 東京都千代田区霞が関3-3-2 新霞が関ビル
社会福祉法人 全国社会福祉協議会 法人振興部内
TEL. 03-3581-7819 FAX. 03-3581-7928
E-mail: zenkoku-seinen@shakyo.or.jp
HP : <http://www.zenkoku-skk.ne.jp/>