

制度・政策マネジメント委員会

日本の社会福祉の課題に関する先行研究から考える 社会福祉法人の新たな共生的役割

制度・政策マネジメント委員会
調査研究報告書

令和5年3月

全国社会福祉法人経営青年会

発刊に寄せて

人類史上に大きく刻まれるような出来事が続いています。ロシアによるウクライナへの軍事侵攻や数年に渡るコロナウイルスのパンデミック、安倍晋三元首相の銃撃事件など、情報を耳にした瞬間に大きく気持ちを揺り動かされたことを私は今でも明確に振り返れます。我が国の福祉においても、これらの事案による影響は小さからずあり、急激な円安や物価高騰、格差社会の拡大など、深刻な問題が影を落とし、また、これらの問題が複合的に絡み合いながら、より混迷に向かっている感覚があります。「VUCA」時代（Volatility - 変動性・Uncertainty - 不確実性・Complexity - 複雑性・Ambiguity - 曖昧性）とも、昨今よく言われますが、私たちはまさしく、この様相を呈する社会情勢の中にいることを自覚し、今後の日本社会や福祉のあり方についても、確たるものを持たねばならないと考えるようになりました。

困難な状況や先が見えない状況においてこそ「矜持」を持つべきとの考えが、私にはあります。矜持とは、「自分の能力を信じて抱く誇りやプライド」との意味ですが、私たち、福祉実践者こそが未来社会を作るのだという矜持が私たちには今、大切なのだと実感しております。そして、このような思いを形にしたものが本報告書であり、ご一読いただくことで、私達がこれからどのような視座や志を持って進むべきかを考える機会としていただければ嬉しい限りでございます。

当会の制度・政策マネジメント委員会による報告書の発刊に際しまして、連携学識者として丁寧に情報のご提供をいただきました大阪公立大学の川村尚也先生並びにアドバイザーとして示唆ある助言を下さいました京都大学の広井良典先生、行政関係者、事例法人の関係者の皆様には、心よりお礼を申し上げる次第でございます。また、本報告書の作成にあたって、青年らしい議論に議論を重ねることの上に、様々な知見をまとめられた委員の皆様にも深く感謝申し上げます。我が国の福祉の発展と皆様のご多幸を祈念しつつ、本報告書の発刊のご挨拶とさせていただきます。

全国社会福祉法人経営青年会

会 長 梅 野 高 明

目次

第1章 はじめに 6

- 1-1 研究背景と問題意識 6
- 1-2 研究目的と研究方法 7
 - 1-2-1 研究目的 7

第2章 日本社会と日本の社会福祉の課題抽出 10

- 2-1 日本社会と日本の社会福祉の課題の抽出法 10
- 2-2 日本社会の課題の先行研究 11
 - 2-2-1 経済成長 11
 - 2-2-2 教育格差 15
 - 2-2-3 労働と賃金 18
 - 2-2-4 生活 24
 - 2-2-5 富裕層と貧困層 27
 - 2-2-6 地域格差 32
 - 2-2-7 財政 35
 - 2-2-8 日本社会の課題の総括 36
- 2-3 日本社会における福祉課題 37
- 2-4 橋本俊詔の主張とその考察 38
 - 2-4-1 日本経済の動向 38
 - 2-4-2 日本の福祉のあり様 38
- 2-5 小熊英二の主張 41
 - 2-5-1 日本の雇用慣行からの分析 41
 - 2-5-2 日本の福祉哲学を反映した政策の必要性 42
 - 2-5-3 「安上りな国家」への批判 44
- 2-6 広井良典の主張 45
 - 2-6-1 社会的セーフティネットの未来像 45
 - 2-6-2 幸福度をめぐる様々な展開 47
 - 2-6-3 幸福の概念の変化とコミュニティの重要性 48
 - 2-6-4 人工知能による日本社会のシナリオ 50
 - 2-6-5 「持続可能な福祉社会」という社会像 52
- 2-7 日本の社会福祉の課題に関する先行研究から考える社会福祉法人の新たな役割 54

2-8	新たな役割を果たすための社会福祉法人の経営課題	57
-----	-------------------------	----

第3章 新たな福祉社会・思想へとつながる社会福祉法人の実践事例 … 60

3-1	研究方法	60
3-2	社会福祉法人来島会の実践事例・事例分析	61
3-2-1	社会福祉法人来島会の法人概要	61
3-2-2	社会福祉法人来島会が目指している状態	64
3-2-3	社会福祉法人来島会の当面の目標	65
3-2-4	社会福祉法人来島会による実践事例	67
3-2-5	社会福祉法人来島会の福祉哲学	77
3-3	事例考察	78
3-3-1	社会変革を目指す展望と実践の底にある善	79
3-3-2	幸福追求型および領域拡張型の社会福祉法人経営	80
3-3-3	ステークホルダーと一体的関係の構築スタンス	81
3-3-4	検討後の事例提供者(来島会 越智清仁氏)からのコメント	82
3-4	社会福祉法人ライフの学校の実践事例・事例分析	84
3-4-1	社会福祉法人ライフの学校の法人概要	84
3-4-2	社会福祉法人ライフの学校が目指している状態	86
3-4-3	社会福祉法人ライフの学校の当面の目標	88
3-4-4	社会福祉法人ライフの学校による実践事例	88
3-4-5	社会福祉法人ライフの学校の福祉哲学	95
3-5	事例考察	97
3-5-1	様々なステークホルダーを巻き込むストーリー	97
3-5-2	住民による公(政府)から独立(自治)への支援	98
3-5-3	個人の幸福からコミュニティ単位の幸福への移行	99
3-5-4	福祉領域から周辺領域への進出	99
3-5-5	検討後の事例提供者(ライフの学校 田中伸弥氏)からのコメント	100
3-6	両実践事例から考察される社会福祉法人の方向性	102
3-6-1	社会福祉法人 アクションプランとの差異	102
3-6-2	社会福祉法人の経営で目指すべきもの	107

第4章 共創する新たな社会福祉の主体像の模索109

4-1	社会福祉の現場で何を変えるのか	109
4-2	共創のための「省察的契約」という関係性	109
4-2-1	省察的实践者と専門家	109
4-2-2	省察的契約と伝統的契約	111
4-2-3	省察的契約関係と共創(コ・クリエーション)	113
4-3	様々なステークホルダーとの省察的関係の事例検討	113
4-3-1	省察ワークシートの概要	113
4-3-2	省察ワークシートを用いた事例比較	115
4-4	省察的契約への転換事例から見える社会福祉法人経営の課題	121

第5章 福祉事業領域で共創するための戦略構築の方法122

5-1	対話型組織開発としてのアプリシエイティブ・インクワイアリー (AI)	122
5-1-1	アプリシエイティブ・インクワイアリー (AI) とは	122
5-1-2	アプリシエイティブ・インクワイアリー (AI) が注目される背景	123
5-1-3	アプリシエイティブ・インクワイアリー (AI) の手法	124
5-1-4	アプリシエイティブ・インクワイアリー (AI) の原理	125
5-2	当委員会でのAI体験の概要	127
5-2-1	AI体験の概要	127
5-2-2	事前課題	127
5-2-3	AI-WS講義・説明(50分)	128
5-2-4	AI-WSペアワーク①(120分)	128
5-2-5	AI-WS②全体ワーク(210分)	129
5-2-6	AI-WS全体ワーク(70分)	132
5-2-7	総括講義(30分)	132
5-3	アプリシエイティブ・インクワイアリー (AI) 体験者の感想	133
5-3-1	体験した委員の感想	133
5-3-2	ペアワークインタビュー(AIインタビュー・コアクエスション)の体感	134
5-3-3	全体ワーク①の体感	135
5-3-4	ポジティブコア(案)、アファーマティブトピック(案)の作成	136
5-3-5	アプリシエイティブ・インクワイアリー (AI) 体験全体を通して	137

5-4	委員会メンバーの全体的なAI体験の振り返り	138
5-5	社会福祉法人にとってのAIを採用する意義	140
5-6	ポジティブコアの連関	141
5-7	社会福祉法人でのポジティブコア案およびアフーマティブトピック案	142

第6章 新たな社会福祉法人像に向けての乗り越えるべき課題と提案 …144

6-1	当委員会の主張	144
6-1-1	社会福祉法人のあり方を探る上での福祉の質とは	145
6-1-2	福祉の質の拡張の方向性とは	146
6-2	福祉の質の拡張に向けた具体策	148
6-2-1	領域拡張性の視点からの具体策	148
6-2-2	自治独立性の視点からの具体策	150
6-2-3	幸福追求性の視点からの具体策	152
6-3	現行の社会福祉法人制度と新たな社会福祉法人構想とのギャップ	155
6-3-1	既存の社会福祉法人制度	155
6-3-2	社会福祉法人制度と新たな社会福祉法人構想とのギャップ	156
6-3-3	既存制度と新たな社会福祉法人像とのギャップを埋めるための提案	158

第7章 おわりに …161

7-1	社会福祉法人の未来像のイメージ	161
7-1-1	人口急減地域の社会福祉法人の未来像	161
7-1-2	大都市・地方都市の社会福祉法人の未来像	162
7-1-3	地方都市の周辺地域の社会福祉法人の未来像	163
7-2	本調査研究のまとめと貢献	165
7-3	本調査研究の限界と今後の研究課題	167
7-4	謝辞	168

引用参考文献	169
委員会執筆メンバー	170

1-1 研究背景と問題意識

本報告書で扱う問いは、「福祉の質」についてである。戦後から、これまでの日本の福祉を概観すると、福祉の量を拡大することと、福祉の質を向上させることが並行して進められてきた経緯がある。これらの経緯から、福祉を担う主体とは、これまでの行政監査や第三者評価のあり方からも、法人もしくは事業者であるという認識が根底に強くある。更に言えば、措置施設などにおいては行政であるという認識も色濃くあるだろう。しかし、日本のような成熟した社会において、財源や人手といった限りある資源の中で福祉の質を高めていくには、利用者・家族・スタッフ・地域住民・行政・企業・ボランティアといった様々なステークホルダー¹がそれぞれに活動するコミュニティとしての福祉組織という視点が必要不可欠であると、広井(2019)は主張する。本報告書は、「この福祉の質を高めることとは何か?」、「福祉の質を高めうる主体とは、どのようなものであるべきか」を考察するものである。

そもそも、渋沢栄一²が晩年に病を押して求めていた救護法は、福祉の量の拡張の活動とも理解できる。90年前の渋沢の活動が、この時代の背景には、世界大戦や震災や恐慌といった先の見えない大混乱の中で、何とか社会の幸福への道筋を見つけようとするものであったに違いない。この20年後に社会福祉法(社会福祉事業法)が制定され、以降も様々な福祉制度が整備されて現在に至るが、渋沢らの活動から90年たった今でも、日本社会の先行きは見えない。その主たる要因には、日本の社会福祉および国家財政の持続可能性すらバランスしているとは言えず、先行きが不透明というより、むしろ破綻に向かっていると言わざるを得ない現実がある。また、その福祉の主な担い手であるはずの社会福祉法人においても、これらの先行きの不透明さからか、「リーダーシップ」と「経営哲学」を持たず、「財務マネジメント」に終始してしまっている法人経営が一部に見受けられる。つまるところ、その時代時代に見合った「福祉組織の質」を明確に示す事が必要で、その尺度としての福祉経営哲学を追求しなければ、先へは進めない。

戦後から経済成長期を経て、低成長期の現在に至る日本社会では、様々な福祉領域において、介護保険や障がい者総合支援制度や子ども子育て支援新制度などの福祉の仕組みが整備された。

1 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、非営利組織/非政府組織、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、ステークホルダーの複合的に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)

2 渋沢栄一は、明治期の日本の最大の実業家。大蔵省を辞した後、「第一国立銀行」の総監役(後に頭取)で、株式会社組織による企業の創設・育成に力を入れ、また、「道徳経済合一説」を説き続け、生涯に約500もの企業に関わったとされる。社会福祉にも注力され、全国社会福祉協議会の前身である中央慈善協会の初代理事長も務めた。

最近に整備された福祉制度の根本には、国家財政の限界が浮き彫りになり、周知の通り「市場原理の導入」による支援者と被支援者との契約関係や福祉サービスの効率性が求められることとなった。しかし、これらの市場原理の導入に伴うルールや役割の明確化によって、利用者や家族、住民、福祉職員、ボランティア、行政などの様々なステークホルダーの分断が進んでいるようにも見える。この分断は、結果的に「誰もリスクを取らない」という福祉制度もしくは社会の部分最適化を助長しているようにも見える。その最たるものが、増大する1200兆円もの国の借金について、歯止めの目途が全く立たず、むしろ持続可能とは到底言えない社会に進んでいることであろう。本委員会において、これらの潮流を俯瞰するに、昨今の福祉制度で太上段に掲げられる市場原理そのものへの問いを投げかけるものでもある。また、効率性の先にある経済成長や生産性を重視し過ぎる社会への批判でもある。

これまでに、様々な人達から昨今の日本社会を憂い、同様の問いが立てられ、解決策がいくつも提案されてきた。しかし、本報告書は、これらの問いを追求しながら、福祉現場からの視点を交えつつ、日本社会の福祉の根本課題を解決ではなく「懐柔」を試みる点で異なる。この懐柔への方策とは、探求の繰り返しに他ならない。「真理を探究と置き換える」ことを提唱し、その探求の繰り返しの重要性を説いたジョン・デューイ³の知見を軸に、実践現場においての実質的な成果に着目する検討を重ねたい。ちなみに、デューイの来日を切に望み、1919年に東京帝国大学での講演に招いた人物らの一人が、かの渋沢栄一であった。本章以降において、福祉実践の現場での試行錯誤の中に、日本社会の課題への懐柔策のヒントを見出したい。

1-2 研究目的と研究方法

1-2-1 研究目的

本報告書は、前述の研究背景と問題意識を受け、次の4点の問いについての答えを模索することを目的とする。4点の問いとは、「①日本の福祉の根本的な課題とは何か?」、「②根本的な課題を乗り越えうる福祉とは、どのようなものなのか?」、「③真の課題を超越するために今の社会福祉法人が組織経営をどう転換するべきか?」、「④転換した新たな社会福祉法人の制度は、どのようにあるべきか?」である(図表1)。

3 ジョン・デューイは、プラグマティズムを代表する思想家で、アメリカ合衆国が生んだ20世紀で最も著名な哲学者の一人である(ラッセル,2020,p811)。また、プラグマティズムとは、実用主義と訳されることが多く、大なり小なり相容れないものがあつたとしても、効果を出しているものなのであれば、それなりに正しいと見なすという思想。相互に排斥し合うことなく、さまざまな事物を用いることを重視する。このため、プラグマティズムは、ダイバーシティやインクルージョンといった思想とも通ずる。

図表1 本報告書の目的

- ① 日本の福祉の根本的な課題の模索
- ② 根本的な課題を乗り越える福祉のあり方の明示
- ③ 社会福祉組織が課題を超越するために、組織経営をどう転換すべきかの具体策の例示
- ④ 経営転換するために社会福祉法人制度をどう改善すべきかを提案

調査方法と構成

まず、第2章において、日本社会と日本の福祉のあり方の課題抽出を試みる。日本社会の課題抽出の先行研究として、橘木俊詔や小熊英二や広井良典をレビューする。橘木は、最新の著書である「日本の構造」において、日本の課題をスナップショット的(今どうなっているのか?)に明示している。次に、小熊は主著である「日本社会のしくみ」において、社会を構成する上での基幹とも言える雇用慣行の変遷に注目し、日本社会のしくみの本質とその課題の明示(なぜこうなったのか?、その根本はどこにあるのか?)を試みている。加えて、広井の「人口減少社会のデザイン」や広井らの「福祉の哲学とは何か」で主張されている人工知能によるシミュレーションの結果や模索している新たな福祉思想(これからどうするべきなのか?)についても、吟味していきたい。これらの先行研究での主張を取りまとめる中で、福祉の根本課題から新たな福祉社会・思想の構成原理が何かを検討する。

また、広井がこれまでの福祉哲学の変遷を概観しつつ、提案する新たな福祉哲学像にも迫りたい。ここでは、広井が主張しているポジティブウェルフェアという視点を持ち合わせつつ、広井の新たな福祉哲学をレビューする。また、ポジティブウェルフェアを実現するための哲学として広井が注目しているコミュニタリアニズムについても考察する。

加えて、日本の社会福祉の主たる担い手である社会福祉法人の課題についても、検討する。そのため、全国社会福祉法人経営者協議会からの主張も踏まえつつ、社会福祉法人が置かれている状況についても概観し、どのような課題があるのかについてもつまびらかにする。

そして、当委員会内では、令和4年6月20日において、当委員会の通常メンバーに加え、前述の広井良典氏および小熊英二氏との対談を実現することができた。両氏がこれまでに対談する場面がなかったこともあり、この対談の実現の意義は大きい。そこで、この両氏の対談内容も重要なものと位置づけ、将来の福祉社会を考える上での先行研究対象として取り扱いたい。

第3章においては、学識者の視点とは別に、社会福祉現場が今何を求めているのかについて、

注目する。一般的な福祉現場で身近にある事柄から考察するという主旨から、委員会メンバーの法人から2事例を抽出した。これらの2事例より「福祉の質」の生の声を集めつつ、第2章で得られた先行研究からの知見と照らし合わせ、今後の福祉社会への推進方策を取りまとめる。

第4章においては、先行研究と事例研究の取りまとめによって導かれた推進方策を進める上で、現場での福祉スタッフ（主に個人）の活動のあり方を変革することを提案する。この提案の際には、デューイのプラグマティズムに依拠するドナルド・ショーンの「省察（せいさつ）」の概念を用いながら、福祉現場で想定される様々な場面での福祉スタッフと様々なステークホルダーとの関係性の取り方について例示する。

第5章では、新たな社会福祉を目指すための方策を個人ではなく、組織的に推進することに着目する。そして、組織が駆動するために重要な戦略構築の過程に注目し、現在の社会福祉法人の戦略構築の際に用いられているSWOT分析に代わるアプリシエイティブ・インクワイアリー（以降はAIと表記）という構築方法の提案を行う。そこで、当委員会の連携学識者である川村尚也氏によってAIワークショップが企画され、当委員会のメンバーが参加した。このワークによる成果のみならず、参加者自身の変化についても報告をしたい。

第6章においては、AIによって導き出されたワークの成果から、第2章で指摘されている日本社会への課題に対峙するための組織として、どのような福祉組織が必要なのかを検討する。また、福祉制度をどのように改善すべきかの提案を行い、「社会の幸福」について検討したい。

第7章は終章として、これまでの検討を振り返りつつ、社会福祉法人の未来像についても明示を試みる。また、本研究の貢献と今後の研究の課題についても言及したい。

日本社会と日本の社会福祉の課題抽出

2-1 日本社会と日本の社会福祉の課題の抽出法

本章の目的は、日本社会と日本の社会福祉の課題を浮き彫りにすることである。この目的から、まずは、日本社会の課題と日本の社会福祉の課題の因果について詳細な検討をしている学識者として、橋本俊詔・小熊英二・広井良典の三者に注目する。

京都大学名誉教授である橋本俊詔は、著名な日本の経済学者であり、主に労働経済学を中心に、日本社会の課題を抽出している。特に、近年に出版された「日本の構造」の中で、日本社会の課題をスナップショット的(今どうなっているのか?)に明示している。そして、橋本は日本の社会福祉に関する主張もこれまでに数多くしており、この分野に大きな影響を与えてきた有識者と言えよう。

加えて、慶應義塾大学教授である小熊英二は、日本の雇用慣行に着目しつつ、歴史的な変遷や諸外国との比較を進めながら、社会学的な視点から日本社会の慣習の本質を示すことを、著書の「日本社会のしくみ」において試みている。つまり、日本社会の課題の変遷を、ムービー的(なぜこうなったのか?・その根本はどこにあるのか?)に明らかにしている。そして、同著のあとがきには、日本の福祉のあり方についての主張の余地も示しており、注目に値する有識者として考えた。

そして、京都大学のこころの未来研究センターの教授である広井良典は、公共政策と科学哲学を主な専門領域としている。また、人工知能によるシミュレーションや新たな福祉思想の模索によって、日本社会がどうあるべきかの考察を、著書の「人口減少社会のデザイン」で、また、日本の社会福祉のあり方も含めた主張については「福祉の哲学とは何か」で、展開している。これらの著書の中で、日本社会や人類のあり方を、1千年単位や1万年単位のレベルで捉え直している考察もあり、タイムトリップ的(これからどうすべきなのか?)な研究として捉えることができるだろう。

本報告書では、上記の理由から橋本・小熊・広井の三者を中心に、日本社会および社会福祉の課題を抽出するための先行研究の整理を進めたい。まずは、次節以降で、日本社会の課題からレビューする。日本社会の課題としてのトピックを、経済成長、教育格差、労働と賃金、生活、富裕層と貧困層、地域格差、財政の7項目で取りまとめながら示したい。

2-2 日本社会の課題の先行研究

2-2-1 経済成長

●低成長時代

橘木（2021）によれば、現在の日本は経済成長率0.9%の低成長期にあることが示されている。橘木は、現在の日本を診断するために、戦後経済からの軌跡を経済成長率で見えていくと、1956（昭和31）年から2019（令和元）年までの期間を次の3つに区分している。すなわち、①高度成長期（1956〈昭和31〉～1973〈昭和48〉年）、②安定成長期（1974〈昭和49〉～1990〈平成2〉年）、③低成長期（1991〈平成3〉～2019〈令和元〉年）である。低成長期は「失われた30年」と言われ、今後もこの状況が続くとの予測もある。この低成長期には、年によってはマイナス成長も見られるものの、平均で0.9%という成長率であることを橘木は示している（橘木,2021,p29）。

橘木は、これだけ長期の大不況を経験した要因を5点示している。1点目は、1980年代後半のバブル経済が崩壊したこと、2点目は円高などによる実体経済の不況も加わって、銀行は大量の不良債権を抱えたこと、3点目は銀行などの企業融資において貸し渋りや貸し剥がしが目立つようになり、非金融業は資金繰りに苦しむようになったことに加え、同時にデフレ現象が進行し、売上高が減少して経営にも不安定さが増したこと、4点目は人口の少子・高齢化により働き手の数が少なくなったこと、5点目は技術進歩率の低下とアメリカのGAFA⁴のようなIT産業における新製品開発もなく、日本のサービス産業の生産性低迷が目立つようになったことがあげられる。

●出生率の低下

橘木は、日本の長期の出生数と出生率の変遷を説明した上で、その要因についても示している。橘木は、戦後の第1次ベビーブームによって、出生数が最高で270万人まで達し、この出生数の激増が1950年代あたりからの日本経済の高成長に大きく貢献したと述べている。その後、出生率は低下の兆候を示して1950年代半ばには、160万人弱となり、合計特殊出生率も50年代前半には3.0を切るところまで低下した。そして、1957年から1964年にかけて、人口が定常状態になる2.1を少し下回るまで低下し、総人口がやや減少する兆候を示した。その後、第1次ベビーブームの世代が結婚適齢期に

4 GAFAとは、Google、Amazon、Facebook、Appleの米国のIT（情報技術）企業大手4社の頭文字。

達し、出生率が増加した第2次ベビーブームが訪れ、1973（昭和48）年の出生数209万人、合計特殊出生率は1971年の2.16をピークにして第2次ベビーブームが終了したことを示している。そして、このピーク以後は、コンスタントに出生数も出生率も減少し、2016年には出生数はすでに100万人を切り、出生率も1.44あたりまで低下している。現在の日本は総人口の低下と少子高齢化の時代にあることを橘木は説明している（橘木,2021,p 30）。

橘木によれば、これほどまでに出生率の減少が続いている重要な要因を7点示している。第1に、若い年齢層を中心にして非婚志向が高まり、第2に、結婚する夫婦においても出生児数が少ないこと、第3に、子育てが大変な負担になるという認識の高まり、第4に、家庭外の保育環境が不十分であること、第5に、家事・育児を助けようとならない夫の存在、第6に、子どもの教育費が高いこと、第7に、女性の高学歴化によって夫への経済依存の回避が進んだことを指摘している（橘木,2021,p 30）。

●製造業の労働生産性の低下

橘木によれば、バブル崩壊後に日本が低成長期に入った要因は、総労働供給量の減少と労働生産性の低下であると主張している。総労働供給量の減少は、労働人口の減少と労働時間の減少によるものである。そして、労働生産性の国際比較においては、日本の経済成長の柱であった製造業における労働生産性が、ここ20年間で順位が急落している。1995（平成7）年と2000（平成12）年には日本は世界第1位の労働生産性の高さを誇っていた。「Japan as No1」と称されたほどの経済の強さを誇っていたが、2005（平成17）年には8位、2010（平成22）年には11位、2016（平成28）年には15位まで低下していることを橘木は指摘している。また、日本の労働生産性は、ごく最近の低下を除けば、多少の増加傾向を示しているが、それ以上に、他の国が劇的に労働生産性を高めたので、日本の比較優位がなくなったというのが実態であるとし、この低い労働生産性が日本経済低迷の最大の理由であると橘木は主張している⁵。その要因は、第1に、長期不況により企業の収益額が減少し、将来の不確実性を危惧して内部留保を高めたことで、設備投資を怠ったこと、第2に、IT分野での新技術の開発といった非物質的な投資

5 入山章栄によれば、日本の製造業の生産性よりも、サービス業の生産性の低下を懸念する指摘もある。なぜなら、輸出できるモノを扱う製造業は、海外に輸出することが可能で常に競争による切磋琢磨（レッドクイーン理論）の状況にあり、常に生産性を高めることになるが、輸出が難しいサービス業については、国際競争に晒されにくく、規制により参入障壁が高い業種も多いことで生産性が高まらないからだ。そのため、このサービス業の方が問題が大きいとの見方もある（入山,2019,598）。

への遅れが目立ったこと、第3に、日本の教育（特に大学教育）に欠陥があったとの見解を示している（橘木,2021, p 38）。

●労働人口の70%超が第三次産業

橘木は経済の構造が産業別にどのように変化したかの構成比の変遷にも注目している。そもそも、1920年以前には労働人口の60～70%が農業従事者で、産業革命を経験したとはいえ日本は農業国家であった。そして、戦争直後の1950（昭和25）年時点でも、第1次産業（農水産業、林業）がほぼ40%で最も重要な産業であった。戦後10年あたりから第2次産業（製造業、建設業、鉱業など）の従事者が増加し始め、ピーク時の1973（昭和48）年には36.6%にまで達した。日本が世界に誇る高度成長期は、この第2次産業の隆盛によって象徴される。1980年代の主力産業は鉄鋼、造船、機械、電化製品であった。特筆すべきは自動車産業で、低い燃費で走行できる車の技術開発に成功し、生産額と輸出額の増大に貢献した。

そして、福祉事業を含む第3次産業（小売業、飲食業、商業、金融業、運輸通信業、医療、教育業、サービス業など）の比率が戦後直後から現在まで、コンスタントに上昇している。第1次産業人口の減少分は、第2次産業と第3次産業の増大に吸収され、この間は地方から都市への人口移動も続いた。1992（平成4）年あたりから、第2次産業で働く労働者の数は減少に転じ、今では構成比がおよそ4分の1ほどにまで低下している。これはアジア諸国を中心とした製造業の隆盛の影響をまともに受けて、輸出が減少してしまったことに起因する。モノ作り経済のウエイトが低下し、第3次産業がコンスタントに増加を続け、労働人口の70%超（2018年には73.1%）が第三次産業で従事する状況にある。比較優位を保っていたモノ作り産業の低迷により、生産性が低い第3次産業で働く人口が増加した。これらは日本経済の弱体化の象徴と橘木は主張している。日本のサービス業の生産性が低い理由は、自営業（小売店や飲食店）が多いためであり、更に顧客に過剰なサービスを提供する商業や金融業の慣習も懸念点として橘木は指摘している（橘木,2021, p 42）。

●ベンチャー開業が3分の1

日本経済を活性化するには技術進歩が必須である。橘木は、そのための手段として新企業の立ち上げや、ベンチャー企業の開業が最も重要な指標であるが、日本は他の先進

諸国の開業率と廃業率の双方を比較しても、3分の1程度となっていることを懸念点として指摘している。

橘木によれば、廃業率が低い要因は、まず日本の企業経営者は企業を潰すことを好まず、出来るだけ存続出来るよう、廃業を避けようとする傾向にあると言う。また、失業・転職を好まない従業員にも長期雇用をのぞむところがあった。廃業すべき事業を見過して、無理に企業の存続を図ろうとすると、大幅な生産性の低下のリスクを負う。

開業率が低い要因は、まず第1に、廃業が少ないため、新しく企業を立ち上げようとする人の数が少ないこと、第2に、新しい企業を立ち上げるには当然リスクを伴うが、日本人の心情としてリスクを冒さず、安全志向の国民性であること、第3に、資金を提供する側、金融機関もリスクを好まず、株価が大きく変動しそうな企業の株の投資に消極的であることがある。

橘木の主張によると、高い開・廃業率で成功している国（北欧諸国）は、生産性の低い企業を潰すことに経営者はためらいがなく、新しく生産性の高い企業の創設を目指していると言う。また、これらの国では、充実した社会保険により所得が確保され、新技能を学ぶための機会（職業訓練機関や大学・高校への再入学など）が、充実している（橘木,2021,p 46）。

●40年後の高齢者：現役＝1：1.4の構造

出生率のさらなる低下が予測される中で、将来の日本を予測すれば2つの大きな問題があると橘木は指摘している。その第1は、生産年齢人口（15～64歳）の急激な減少であり、生産年齢人口の低下は経済の縮小をもたらす。第2は、高齢者の増加で、これは社会保障給付費の増加を促すので、現役世代の人々がどれだけ保険料負担に耐えられるかが課題となる。

政府は現在の出生率（1.3～1.4）を将来も保持すれば、生産年齢人口比率、高齢化率、年少人口（0～14歳）比率がどれほどになるかの予測を提示した。まず現状の出生率であれば、2013（平成25）年においては、生産年齢人口比率が62.1%、高齢化率が25.1%、年少人口比率は12.9%であった。それが2060年には、生産年齢人口比率は50.9%にまで低下する。経済成長率はかなり低下して、経済は大幅な縮小に向かうことになる。高齢化率は39.9%にまで上昇するので、現役世代はこれだけ多くの高齢者の社会保障を到底支えきれない。このままでは、2060年には、高齢者1人を1.4人の

現役世代で支える事になると予測され、高齢者の年金・医療給付は大幅カットにならざるをえないと橘木は主張している。また、出生率が2.07に上昇すれば、経済においても定常の1%程度を保ち、現役世代の負担についても耐えられる範囲であるとの見解を示している(橘木,2021,p 50)。

2-2-2 教育格差

●公的教育支出の割合がOECDで最下位

橘木は1975(昭和50)年から2007(平成19)年までの32年間に、国立大学授業料、私立大学授業料、消費者物価指数がどれだけ上昇したかを示している。この比較では、特に国立大学の伸び率は著しく、1970年代頃と今を比較して45倍近く高騰した。この高騰は本人(家計)の学費負担を大幅に増加させたことを意味し、逆を言えば国庫が国立大学への支出額を増やさなかったといえる。私立大学の授業料は消費者物価のおよそ2倍の増加率であった。2019年度の私立大学の授業料は国立大学の1.7倍の授業料を徴収している。45年前の1975年にはそれが4~6倍だったので、国立・私立の学費差はかなり縮小している。

そして、橘木が強調するのは、いくつかのOECD諸国の、公的教育支出の対GDP比率を示したものの中で、日本は2.9%でOECD35ヵ国中の最下位だった(2018年当時)点である。国家の公的教育費支出の規模は先進国中でとても少額である。この点については、橘木は日本では教育は家庭の責任のもとでなされるべき、との社会的信念があることに加え、教育の利益は私人が享受するものなので、公的負担は少なくてよいとの伝統があると指摘している。

公的教育支出額がとても少なければ、教育に関する私的負担の重荷がのしかかることになる。この問題について、橘木は、まず第1に、本人ないし家庭が多額の教育費を負担するということは、家庭収入の高い子どもしか大学に進学できず教育の機会均等が保てないこと、第2に、低所得の親ないし家庭が子どもの学校教育費を負担することになると、家計の苦しさから学校外教育費への支出が出来なくなること、第3に政府の教育費支出の少なさは、学習環境や研究設備が劣悪になることで、学ぶ生徒・学生の学力向上にとってマイナスであることを指摘している(橘木,2021,p 56)。

●軽視される職業教育（理系学部への支援不足）

日本の学校教育における特色の一つは、高校では普通科教育が優勢で、大学でも純粋学問が重視される点にあるが、これは社会に出てから役立つ職業教育が軽視されていることにあると橋本は主張している。

高校での普通科と職業学科で学ぶ生徒の比率を比較すれば、戦後10年から20年間ほどは、普通科が60%程度、職業学科が40%程度を占めており、日本はもともと、かなり職業教育を重視していた。そして、この職業教育の重視が日本経済の成長を支えた点がある。ところが、日本の家計が豊かになり、親子ともども子の大学進学を望むようになり、その結果、1970年代あたりからは普通科進学希望者の増加と、職業学科希望者の減少が進行し、今では職業学科は20%弱まで減少している。

大学についても、2018年度の大学における学部別の学生数の比率を見ていくと、第1に、文科系（人文科学、社会科学、家政系、教育系、芸術系）が59.0%を占めており、理科系は26.4%の4分の1に過ぎない。技術立国を目指す上では、理科系人材の養成は急務であるはずが、まず日本の高校生が理科や数学を難しいと敬遠し、かつ大学で勉強や実験を強いられる理科系を避ける傾向がある。大学にとっても、理科系だと設備や多くの教員を必要とするが、文科系では大人数授業が可能で、費用の安さが経営上の魅力となっている。理学、工学、農学、医薬などは、卒業後の職業と直接結びついているので、もっと理科系で学ぶ学生を増やす必要があるというのが時代の趨勢であろうが、これには国の教育支出の増加が必要である。私立大では理科系の授業料が高く、医系が特に高い。私立大の理科系に国費による補助が望まれる状況にある（橋本,2021, p 60）。

●教育支出の格差

日本の社会保障の命運を分かち出生率の低さの原因は、子どもの教育費支出が高いことを、若者世代が危惧しているからである。橋本の試算によれば、学校教育費だけに限定して、幼稚園から大学卒業まで種々のケース別に教育費を計算した結果、平均で2000万円から3000万円ほどで、これだけの学校教育費の負担は、家庭にとっては非常に重いということを示している。

これに加えて、学校外教育費の負担もかなり大きいという事実がある。学校外教育とは、子どもがスポーツ活動や教室学習（例えば塾や予備校など）等で学ぶことを指す。学校外教育には公費支出はないので、親ないし家庭にとっては大きな負担になっており、

もっとも橘木が強調している点は、世帯年収別の学校外教育費の差で、1ヵ月あたりどれだけの費用負担をしているのかについてである。年収400万円未満の家庭では年額9万6000円、400万～800万円未満では年額16万800円である。800万円以上の裕福な家庭では、年額30万円となる。高収入の家庭では低年収の家庭よりも3倍を超える学校外教育の支出ができることになる。この事は教育の機会均等の阻害要因になっている。それを是正するには、例えば教育バウチャー（行政が支給する引換券）を低所得の家庭に配るといった政策が望まれる（橘木,2021, p 68）。

●相対的に日本は低学歴化

小熊（2019）は、諸外国の高学歴化の潮流があり、結果的に日本の低学歴化が進んでいることを指摘している。

一例であるが、アメリカの大学などでは、修士号や博士号を取得するといかに年収があがるかをアピールして、学生を集めている現状がある。また、ヨーロッパはアメリカとは違う歴史があるものの、近年では修士号がないと高給の職に就きにくなっている状況は共通している。日本と違って欧米は、キャリアアップの為に大学や大学院に入り直す人が多くなったため、大学生の平均年齢が高くなっている。ただ、欧米の実態は、必ずしも学問に対する向上心が高いから大学院に行くのではなく、高所得が得られる上級職員になるには、専門の学位が必要でそうせざるを得ないという事情がある。

かつての欧米は、「上級職員」になるには、四年制大学の学士号を必要としたが、年代が進むと、修士号や博士号がほぼ必須になった。「下級職員」は、かつて高卒程度だったのが大卒程度になった。「現場作業員」は中卒程度だったのが高卒程度になった。「三層構造」が維持されたまま、それぞれ求められる学位が繰り上がるという「高学歴化」が起こっている。一方で、日本は「大企業の新卒採用＝大卒」という形で固定されているため、受験戦争が厳しくなることはあっても、「要求される学位が高くなる」という形で高学歴化が欧米とは異なり、起こっていない。そのため、日本は「大卒」の時点までは高学歴化が比較的早く進んだ国だが、「大学院」の進学率が上がらず、国際的にみれば日本の「低学歴化」が目立ちつつある（小熊,2019, p 116）。

2-2-3 労働と賃金

●「大企業型26%」「地元型36%」「残余型38%」で構成

小熊によれば、現代の日本社会の雇用は、「大企業型」「地元型」「残余型」の3つの類型によって構成されていることを示し、その比率は「大企業型」が26%、「地元型」が36%、「残余型」が38%と推定している。あくまでモデル類型であり、現実にはすべてをこの類型で分類する事は出来ないとはしつつも、小熊は、この類型を補助線と見立てて考察している。

まず、「大企業型」とは、大学を出て大企業や官庁に雇われ、「正社員・終身雇用」の人生を過ごす人達と、その家族のことを指す。高校か大学の段階で、地元から離れた場所に移動する事が多く、さらに就職、転勤等で居住地を移ることから地域に足場を失いがちである。また、定年後の生活や育児に問題が起きる。

「地元型」とは、生まれ育った地元のエリアから離れない雇用のあり方である。地元の中学や高校に通った後、自営業・地方公務員・建設業・農業など、その地域の職業に就くケースが多い。収入は「大企業型」よりも少なくなりがちだが、地域の人間関係に恵まれ、自治会や町内会、商店会等の結びつきがある。自営業や農業は「定年」がなく、ずっと働く人が多い。また「地元型」は政治力があり、商店街、自治体等を通じて政治的な要求が届きやすい。また政治家、とくに地方議員は、当人が「地元型」であることが多く、2019年4月の統一地方選の都道府県議選候補者3062名のうち、自分の代表的経歴を民間企業勤務と答えたのは一割弱で、基本的に「地元型」の中高年男性が主流となっている。

小熊は、この二つの類型は、違った不満を持つと考えている。「大企業型」は、所得は比較的が多いが、「労働時間が長い」「転勤が多い」「保育所が足りない」「政治から疎外されている」といった不満を持ちやすく、一方の「地元型」は、収入はそれほど多くはないが、人間関係が豊かで政治も身近である。抱えやすい問題は、過疎化や高齢化、地域に高賃金の職が少ないことである。

また、社会保障制度において、「大企業型」では雇われている企業を通じて厚生年金に加入する。「地元型」の典型というべき自営業者は、都道府県単位で国民年金基金に加入していた。国民年金はもともと農林自営業者を想定して作られた制度で、彼らには定年がなく年をとっても働き続ける事ができた。これらの特徴を前提として年金制度が設計されており、年金だけで生活することを前提としていなかった。

加えて小熊は、「大企業型」と「地元型」以外の「残余型」の存在に注目しており、この「残余型」の典型として、都市部の非正規労働者を例示している。また、「残余型」には転職が多い中小企業等の従事者も含んでいるが、これらの人々は所得が低く、地域にながりになく、高齢になっても持ち家が無く、年金は少ないという実態がある。「残余型」は「大企業型」と「地元型」のマイナス面を集めたような類型でもあり、日本社会で「残余型」の比率が高まっていることに大きな懸念があると小熊は主張している。

日本の健康保険制度などは「職域と大企業型」や「地域と地元型」という、日本社会において基本的な単位となる帰属集団に根差したものとして制度化されてきたが、この「残余型」については、いずれの帰属集団にも根差さないことから、社会保障の仕組みから外れてしまいやすいという課題が生じている。これは過去に構築された社会保障制度が、社会の変化にあわなくなっていることを小熊は指摘している(小熊,2019, p 21)。

●長期雇用は必ずしも「日本型雇用」特徴ではない

「日本型雇用」というと、「終身雇用」がその特徴とされることが多いが、長期雇用は日本だけの特徴ではないと小熊は主張している。また、日本における長期雇用の慣習は、第一次世界大戦から1920年代の大正期、戦争景気に湧いた1940年前後の総力戦体制期、そして1960年代の高度成長期という三つの時期に広まったとの見解を示している。

この三つの時期に共通するのは、いずれも経済成長期だった点がある。長期雇用や社内昇進、年功賃金などは、いずれも人材の囲い込みを行うために成立していった面がある。興味深いことに、アメリカでも長期雇用等の特徴は、第一次大戦期に起源がみられ、第二次大戦期に定着し、1960年代までに広がった。これらの時期は、日本経済がどん底だった敗戦直後を例外とすれば、日本と同じ時期である。

また、アメリカで長期雇用と内部労働市場が広がったのは、労働運動の影響が大きかったが、経済の好況期に同様な長期雇用の広がりを見せた。それは日本であれ欧米であれ、労働者たちが望んできたのは、雇用と賃金の安定であり、決して日本型雇用特有のものではない。むしろ、日米欧のそれぞれの社会がそれぞれのやり方で長期雇用と安定した賃金を実現させようとしていたというのが実態であったと小熊は主張している。欧米は同じ職務に就いているなら同じ待遇という職務の平等が達成できたのに対し、日本は同じ会社の正社員であれば同じ待遇という社員の平等を達成した点で異なった。このように、長期雇用の達成のされ方は、それぞれの社会ごとに異なっているものの、必

ずしも長期雇用は「日本型雇用」の特徴ではない点を、小熊ははっきりと著書の中で明示した(小熊,2019, p 201)。

●日本の働き方と世界の働き方の認識の差異

小熊は、日本の雇用慣行を理解するために、欧米の雇用慣行と対比しながら、大まかに類型化して違いを明示することを試みている。

日本社会の慣習は企業規模によって格差が生じる、「大企業か中小企業か」つまり「どの会社か」の区分であり、この区分は「二重構造」と呼ばれた。しかし、欧米社会における労働者の格差は、「どの職務か」の区分の方が強く意識されており、「三層構造」であったと考えるとわかりやすい。「三層構造」とは、経営・マネジメント・企画などを行う「上級職員」、事務職員や中級技術者など、一定の教育レベルや専門スキルが必要な、実践的な職務を行う「下級職員」、現場や工場で主に肉体労働に従事し、命じられた定型的な職務を行う「現場労働者」との区分けになる。これらは大まかな分類に過ぎない。しかしこの「三層構造」は欧米によく見られる特徴で、アジアやアフリカでも欧米系企業の影響を強く受けた大企業は、類似の三層構造をとることが多い。そしてこの構造の中での働き方は、どの層であるかによって異なっていた。例えば、「欧米の労働者はバカンスが多い」というのは、主に「現場労働者」や「下級職員」の話で、「上級職員」は激務になりやすい一面も忘れてはならない。また「欧米企業は成果主義だ」というのは上級職員の話で、それ以外には必ずしもあてはまらない点があり、この三層構造を前提に整理しながら理解することが重要であると小熊は言う。

日本の採用慣行では、「どの会社か」が重要で、「大企業」と「中小企業」の間に大きな格差があった。それに対し欧米の採用慣行では、「どの職種か」が重要で、マネジメント職か、事務員か、現場作業員かというような職種の間に格差がある。また、日米欧の労働者は、労働運動によって経営者から権利を勝ち取ってきた経緯があるが、その権利に対する捉え方が、日本と欧米では異なったものとなっている。日本では「社員の平等」が労働者の権利であり、一方の欧米では「職務の平等」が労働者の権利になった(小熊,2019, p 97)。

●企業規模間賃金格差は、世界的に見て大きい

橘木は、40～50年ほど前の日本の労働市場は大企業と中小企業との「二重構造」となっ

ており、この間で賃金、生産性、利潤率などに格差があることを指摘している。そして、日本では、この二重構造の勝ち組に入るべく、大企業に入職するには、大学卒においては名門校・有名校卒業者、高校卒においては学業成績優秀者が、就職できる可能性が高かった。

そして、橘木は大企業を常用従業員数が1000人以上、中企業を100～999人、小企業を10～99人の企業として、現在の企業規模間格差が賃金において、どれだけあるのかを示すことを試みている。このデータの収集については厚生労働省の「賃金構造基本統計調査」を基に進められており、この調査によれば、第1に年齢を無視して規模だけに注目すると、男性で大企業が38万7000円、中企業が32万1500円、小企業が29万2000円であり、大企業を100とすると、中企業が83.1、小企業が75.5となる。女性に関しては男性ほど企業規模間格差は大きくなかった。

規模間格差を他の先進国との比較でみると、イギリス、オランダ、デンマーク、フィンランドなどは、企業規模間格差がほとんど存在していない。逆に規模間格差が目立つのは、日本、ドイツ、アメリカである。日本では大企業と中小企業の間でこれだけの賃金差が生じるのかについては、第1に、資本装備率で大企業は有利であり、第2に、優秀な人材が大企業に集まる傾向があること、第3に、大企業は生産・サービスの提供において市場占有力が高く、高い売上高、利潤額を獲得できるので、賃金の支払い能力が高いこと、第4に、大企業はグループ企業を形成しているのが一般的で、傘下に下請け企業を抱えていることが多いとの理由を示している(橘木,2021,p 86)。

●男女の賃金格差は改善されたものの、未だに韓国に次ぐワースト2位

日本社会ではさまざまな分野で男女格差が大きい、あるいは女性の社会進出が遅れていることは、よく知られている。そこで、主要先進国の中で、日本の男女間賃金格差について、どのような地位にいるかを確認したい。橘木は、代表的なOECD諸国の男女間格差を見ていくと、第1に、日本と韓国という東アジアの2国が第2位と第1位になっていることを憂いている。OECD諸国という先進諸国の加盟する国際機関において、日本と韓国はとても特殊な地位にいることがわかる。第2に、アメリカ、イギリス、ドイツもOECD諸国の平均86.8よりも低い数値が出ており、男女間格差が大きい点はある。

1964～65(昭和39～40)年あたりの日本男女間格差は、男性の100に対し女性は55前後だったが、その後、徐々に縮小している。現在では75ほどにまで格差は縮小し

ているが、他の先進国との比較では日本にはまだ大きい格差がある。この理由として、まず第1に、日本企業で役職に就く女性がとても少ないので、女性労働者の賃金は総じて低くなっており、第2に、現在企業で働いている女性に関しては、女性の大学進学率が男性のそれより低かったので、低い学歴によって低賃金に甘んじなければならなかったという要因もある。第3に、女性はキャリアの途中で結婚・出産により一時期企業から離れて、子育て終了後に再び働き始める人が多い。たとえ同じ企業に戻れたとしても勤続年数が短くなるため、年功序列制の残っている日本企業の現状では、女性の賃金は低くなってしまう。また、子育て後に他の企業に移った場合でも、新しいスタートになるので、賃金は低くなる。第4には、企業は賃金などの労働条件の劣る非正規労働者の数を増やしてきたが、その大半は女性であった。既婚女性の中には、パートタイムなどの労働を望む者も一定数あり、差別ではない側面も多少はあるものの、非正規女性労働者の存在が少なからず影響している(橘木,2021, p 92)。

●資格の必要な職業ほど男女格差が小さい

これまでに、学歴が職業の決定にかなり大きな影響することを示してきたが、このことを前提にしつつ、学歴によって区別された職業に特化して、所得差の有無を橘木は示している(橘木,2021, p 104)。

第1に、年収1000万円を超すととても高い所得を受けているトップ5に入るような職業は、高い学歴(大卒がほとんど)と何らかの資格が必要となっている。医師、パイロット、弁護士、大学教授、公認会計士・税理士の年収は、他の職業よりも高い。そして、男女間でほとんど年収差のないことも特色である。高い学歴と技能を必要とする資格が必要な職業では、その職業に就ければ男女間の差別は発生しにくい点は注目すべき点である。

第2に、トップ5に続くのは記者、自然科学研究者、一級建築士、薬剤師、システムエンジニア、看護師のように、高い学識と技能を必要とする職業である。男女差も比較的小さい。

第3に、企業の管理職として勤務する者は、かなり高い賃金を得ており、大半がホワイトカラー職なので、ホワイトカラー、ブルーカラー、販売職間の年収格差は明らかに存在している。

第4に、ブルーカラー職(例えば、電気士、自動車整備士、機械組立工など)は年収

が男性は400万円台であり、低い方のグループに属する。もとよりこれらの職に就くには体力を必要とする面があり、男性の就労者が圧倒的に多いうえに、女性の年収は男性よりも100万～200万円も低い。

第5に、女性に注目すると、航空機客室乗務員の年収が男性乗務員よりもかなり高い。公認会計士・税理士も男性より高くなっている。さらに、女性が多く就く職業（例えば薬剤師、看護師、幼稚園教諭、福祉施設介護員、理容・美容師など）では、女性の年収は男性より低いが、その格差は比較的小さい。女性が多く就いている職業であるため、職業内の女性への差別があらわれにくいことが一因である。

第6に、低い賃金の職業は、警備員、ビル清掃員などで、年収は300万円前後である。この額では、生活が苦しくなってしまうことは想像に難くない。最低賃金をアップすることによって、賃金の底上げが必要であると橋本は主張している。

●60代後半の就業

出生率の低下により、今後日本の労働力不足がもっと深刻になるだろうと予測されている。そこで、労働者不足を緩和する策として、高齢者と女性の就業率の上昇が考えられる。日本の高齢者の就業には定年制が存在しており、ある一定年齢に達すると企業で働いている人は、役員を除いて離職せねばならない慣習がある点に橋本は注目している。

そこで、平均寿命が延び、元気で働きたい高齢者は大勢いる、労働者不足が予想されている、有能な人を企業から失いたくない、などの動機から、定年廃止論、定年延長論は高まるものとの予想を橋本は立てている。

厚生労働省の「平成29年版就労条件総合調査」によれば、定年制を定めている企業は90%以上あり、定年制が厳然と存在している実態はある。ただし、企業は労働者の働きたい希望に応じ、かつ有能な人を保持しておきたい動機から、1年か2年の定年延長か、再雇用制度を採用している企業が多く、65～69歳の男女別就業率の高さ（男性は50%超、女性は30%超）で確認する事ができる。なぜ定年後も働きたいのか、その理由を見ていくと70%ほどの「生計の維持のため」が圧倒的に高く、続いて「健康維持」、「社会とのつながり」、「将来に備えたい」となっている。

ところが、定年後に働きつづけることができるのは、圧倒的に再雇用制度によるものであり、定年延長は10%より小さい比率である。再雇用制度とは、一度定年制に従って労働者は雇用契約を打ち切り、その後は短期の雇用契約を結ぶという制度である。こ

の制度は企業にとって有利である。定年時に有能な人だけを再雇用し、そうでない人は離職させうるからである。さらに、再雇用後の賃金を非常に低く設定できるのもメリットである。

橘木は、欧米では定年制自体が年齢差別との認識の高まりから廃止に向かっている潮流も示しつつ、これらの課題から、労働者にとっては企業都合だけに迎合しないために、一律の定年延長が労働者自身に引退年齢を選択させるのが望ましいこと、またこの際には年金支給開始年齢との連動が必要であると主張している(橘木,2021,p 108)。

2-2-4 生活

●男性の4人に1人、女性の5人に1人は未婚

生涯未婚率の上昇が、この国の形を変えようとしていると橘木は指摘している。しかし、婚姻率が高い時期は特定期間(終戦直後と第1次ベビーブーム世代の結婚適齢期)に限られ、その前後は婚姻率の減少または落ち着く水準で推移していた。特に、第1次ベビーブーム世代が結婚適齢期になっても、終戦直後の高い婚姻率ほどではなく、この頃から非婚の傾向が始まったと言える(橘木,2021,P123)。

未婚の人は、結婚をして家族を持つよりも、一人身の方が自分の人生を自由に送れると期待している。その一方で、自分に様々な不幸が舞い込んだ時に、どう対処するのか、といった不安がある。家族がいる時のリスクと安心感と、独身でいる時の自由と不安感、これらを天秤にかけてどちらかを選択していることを見取することができる。

●年収300万未満の男性は、交際経験なしが33.6%(橘木)

結婚は男女が共同の経済生活をするることであるが、彼らが若い時には所得が低い状況にある。橘木は、特に年収300万円未満の男性に注目しており、既婚者の割合が10%を切っていることを指摘している。さらに衝撃的なことは、「恋人なし」が38.8%、「女性との交際経験なし」が33.6%と高い比率であった。年収が増加するにつれて、既婚者の比率が増えることから、結婚と年収との相関関係がある。

その一方で、女性の場合は、結婚と年収との相関関係は男性に比べて小さい。これらのことから、結婚という家族形成に至るには、男性の所得が女性のそれよりも大きな影響があることを示唆している(橘木,2021,P126)。

●離婚率は増加傾向

離婚率が増加傾向にある理由を、橋木は以下の4点をあげて説明している。その4点とは、①戦前の家制度が廃止され、人々が家に固執せねばならないような社会的な抑圧が弱くなった、②自由主義、民主主義が普及するにつれて、個人主義を好む人の増加がある、③子どもの将来を考え、離婚に踏み込まない夫婦はいたが、「子はかすがい」と考える感情が希薄になった、④既婚女性の働く比率が高まったことで、たとえ離婚しても自立できる女性が増えたことを指す(橋木,2021,P131)。

しかし、働く女性が増えたとしても離婚後の生活は厳しい状況にある。資格や技能があれば状況は異なるが、離婚後の一人母親世帯の女性は恵まれた仕事に就くことは困難であり、男女の賃金差がまだかなりある日本であれば、離婚によって生活が苦しくなるのは明白である。したがって、子どもを抱えて離婚した女性の多くは経済的な困窮に陥っており、一人母親世帯の収入は平均243万という現実がある。

●空家率は、55年間で、2.5%から13.6%へ

戦後の日本では、住宅需要が大きく増加したのに対して、供給が追いつかない状況があった。その状況に対して政府では、国民への住宅供給は戦後の政策の一つの大きな柱となり、民間住宅会社と日本住宅公団による集合住宅の供給策によって、ある程度の効果が実り、ホームレス問題、複数世帯の居住という住宅の問題は、高度成長期の終了期にはほぼ解決に至った。

空き家率は住宅の不足状況を端的に示す変数であり、1963年の空き家率は2.5%の低さだった。つまり、住宅不足の時代であった。その後、空き家率は上昇を続け、2018年には13.6%にも達している。現在では、住宅の量の問題は解決し、逆に人口減少によって、大量の空き家が発生するのではないかという新しい問題が発生している。

また日本の住宅に関しては、質が大きな課題となっている。一人あたりの住宅面積ではヨーロッパの先進国と遜色ない広さとなってきたが、むしろ深刻なことは日本国内での格差と橋木は指摘している。日本全体の一人あたりの住宅面積が39.4㎡に対して、関東の大都市圏では33.9㎡と日本全体よりも5.5㎡も狭く、また借家は23.8㎡と非常に狭い(橋木,2021,P145)。

●犯罪数は急増しているものの、非常に安全な国

日本は安全な国と言われてきた。1989年の犯罪件数は年間170万件ほどの水準であった。その後、21世紀に入った頃から犯罪件数は急激に増加し、2002年には最多の280万件に達した。1.6倍の激増の背景に、景気との密接な関係があると橋本は指摘している。具体的には、バブル期を終えて日本経済は大不況期に入り、不況による失業者の増加、低所得者の増加、人々の経済生活の不安定感が高まった時期と符合する。さらに、高所得者と貧困者の増加という格差社会の進行も影響し、犯罪件数が急増した。

もう一つの重要な要因として、家族の絆の崩壊が進んだことが挙げられている。家族機能が弱まったことにより、家族が犯罪を阻止することが少なくなり、犯罪件数が増えたとの見方もある。

犯罪件数が激増したといっても、国際比較すると、日本の犯罪発生率は177か国中171位と犯罪発生が非常に低い国である。国際的にはまだ安全な国であると言える(橋本,2021,P147)。

●先進国G7で日本の自殺率は1位

2016年のWHO統計によると、世界の人口10万人あたりの自殺者数は18.5人と、日本は先進主要7か国の中で一番自殺率が高い。日本では、2000年代のバブル崩壊後の大不況期において、経済生活の困難が大きな要因であったといえる。この経済生活の困難による自殺の特長として、男性が多いことが指摘されている。男性は、企業・家庭での経済運営を任されていることが多く、企業倒産や家計破綻を苦にしての自殺例が見られた。また、40～59歳の中年層の割合が36%と突出して高かったことも、自殺率と景気の相関関係があると言わざるを得ない(橋本,2021,P151)。

自殺の原因は、健康問題がほぼ半数を占める。身体の病気だけでなく、その病気から起因する精神的な深い悩み(特にうつ病)、病気になっても誰にも頼ることができない一人身の寂しさ等の問題もあり、心のケアも重要になっている。

また、家庭問題も自殺の原因として大きな部分を占めている。家庭内の不和、家族の死亡、将来への不安や悲観、子育ての悩み、介護・看護疲れなど、家族内で解決するものと考えられてきた問題で自殺に至る例が散見される。これを鑑みると、必要な福祉支援の提供、必要な支援への橋渡しなども必要と考えられる。

●日本の幸福度は低い

国連が毎年刊行している「世界幸福報告（2019年版）」において、日本の幸福度は58位という衝撃的な結果が報告された。主観的な幸福度や、様々な社会的指標を組み合わせ各国の幸福度を評価したものであるが、幸福度の国際比較において日本はかなり見劣りする結果となったと言わざるを得ない。ちなみに、1位は北欧のフィンランドであった。

こうした国際比較において、日本の順位がかなり低くなる理由を考察すると、「社会的サポート」や「多様性」といった要因において概して日本のパフォーマンスが低いことがあげられる。これらの要因に関連することで「社会的孤立」の現状を知る必要がある。「社会的孤立」とは、家族などの集団を超えたつながりや交流がどのくらいあるかに関する度合いを指しているが、日本は先進諸国の中でもっとも社会的孤立度が高い国となっている。日本で起きている様々な社会問題の根底に、この社会的孤立があるのではないかと広井は述べている。また、現在の日本社会は、“古い共同体（農村社会など）が崩れて、それに代わる新しいコミュニティができていない”状況にあり、その状況が社会的孤立という点で現れているとも指摘している(広井,2019,P45)。

その一方で、広井は日本国民自体が主観的な幸福度について「高く」評価することは比較的少ないという一面もあることも指摘している。しかし、経済大国と言われる日本において、経済的あるいは物質的な豊かさを手に入れる代わりに、幸福と感じられる大切なものを日本人は失ってしまったのではないかと指摘している。日本の幸福度が総じて低いことから考えれば、この広井の指摘は的を得ていると言わざるを得ない。

2-2-5 富裕層と貧困層

●先進国と比して日本の貯蓄率は低い

貯蓄とは、自己の所得のうち、消費を差し引いて、不時（例えば失業や病気、天災）の備えや計画的な資金利用のために、銀行などの金融機関に預けるものを言う。日本の国民は戦後からオイルショックが発生する1970年代までは、15%から23%というとても高い貯蓄率を誇っていた。この高貯蓄率が、日本の高度成長の一要因になった。ところが、オイルショック後のスタグフレーションによって成長率が鈍化し、かつその後のバブル崩壊の大不況によって、貯蓄率は低下の一途を辿っている。その結果、日本の貯蓄率はここ40年間で低下し、現在では3～5%台の低い水準にある。

この変化を示す重要な要因として、人口の年齢構成の変化があげられる。日本は、少子高齢化の進行によって若年層の比率の低下と、高齢者層の比率の上昇をもたらし、貯蓄に大きな影響を与えた。具体的には、若年・中年層は勤労して所得を稼ぎ、貯蓄をする世代であるのに対して、労働から引退した高齢者層は働いて得る所得がないので、生活のために貯蓄を取り崩す世代となる。すなわち高齢化が進めば、貯蓄はマイナスになり、総貯蓄量も小さくなる。貯蓄率をひとつ取っても、日本の少子高齢化の進行を垣間見ることができると言える(橘木,2021,P160)

●若者・子どもに支給されない社会保障構造

橘木は、若者・子どもに支給されない社会保障構造の問題を指摘している(橘木,2021,P164)。日本の社会保障の内訳をみると、高齢と遺族の合計で51.2%ともっとも比率が高くなっている。次に医療保険や公衆衛生の保健33.7%と続く。これは高齢者に係る老齢年金、遺族年金、介護給付と医療給付のことを意味しており、高齢者への所得補償・現物給付が手厚くなっているこの国の形を顕著に見ることができる。その一方で、若者や子どもに対する社会保障は7.0%しかない。

また、積極的労働市場政策(職業紹介や職業訓練など)、失業、住宅などの政策も1.0%以下であり、障がい者や家族向け、積極的労働市場政策についてヨーロッパ諸国と比較すると非常に低い支出になっている。日本は年金などの高齢者への社会保障政策は諸外国と比して遜色はないが、障がい者、家族、労働市場対策といった項目で、ヨーロッパの福祉国家より見劣りする。

●日本は皆保険国ではない

日本は皆保険の国と言われるが、決して納付率100%ではない。つまり、橘木は日本が皆保険国ではないとの衝撃的な指摘をしている(橘木,2021,P168)。

日本の現状を、各保険の状況ごとに見れば、年金と医療に関しては、極小企業を除く企業が社会保険制度に加入し、被雇用者は保険に加入しており、皆保険に近い。しかし、問題は極小企業で働く人と自営業者、労働から引退した人の保険についてである。このような人々は、医療であれば国民健康保険制度に、年金であれば国民年金制度に原則として加入するが、一定期間保険料を支払っていなければ給付を受ける資格がない。

健康保険の保険料の収納率を調べると、景気の良いときは95%を超えて高いが、バ

ブル崩壊以降の「失われた20年」が始まった頃から低下傾向を示し、最悪の時期は90%を切るところまで落ちていた。その後反転し、2018年には93%まで回復してきた。また、国保の保険料納付率は年齢によって差があることを把握しておく必要がある。政府統計によると、最低は25歳～29歳の55%前後、その後、年齢が上がるにしたがって納付率は上がる傾向が見られる。このように、この国の保険加入状況は、決して皆保険ではなく、保障から漏れる人がいることを知っておくことが重要であると橋本は述べている。

更に、国民年金の未加入率は30%弱であり、とても皆保険と言える状況にはない。

●生活保護申請が、必要な人の10～20%しか申請していない

日本国民の15～16%が貧困で苦しんでいるといわれている。特に貧困で生活が厳しい人には生活保護制度がある。生活保護制度とは、①生活扶助、②住宅扶助、③医療扶助、④介護扶助、⑤教育扶助、⑥生業扶助、⑦葬祭扶助、⑧出産扶助の8つの扶助がある。日本の場合、生活全般を支援する①生活扶助が88.3%と一番高く、次いで②住宅扶助85.5%、③医療扶助83.5%が高い割合を示している。医療扶助を受けている人が非常に多いのが、日本の特色でもある。

また総被保護人員についても確認する。戦後の日本が貧困であった時代の1951年には、205万人の人が生活保護を受けていたが、日本経済の成長によって、1995年には88万人まで減少した。その後、バブル崩壊後の大不況により、被保護人員は急増し、現在では210万人になっている。その210万人の内訳では、高齢者が54.1%にのぼり、その内の単身者が49.4%を占める。また、高齢単身女性の割合がとても高い傾向にある。加えて、母子世帯は5.3%と比率的には低いが、母子家庭の半数が生活保護受給者ということから考えると、母子家庭の置かれた状況が厳しいことを物語っている。

ここまで生活保護の現状と歴史を見てきたが、生活保護の一番の問題点は、必要な人に必要な支援が行き届いていないことにある。生活保護基準以下の人のうち、何パーセントの人が実際に支給を受けているかを知る方法として、捕捉率がある。先進諸国が高い捕捉率で生活保護を実施していることに対して、日本では約10～20%の低さと言われている。必要な人に必要な生活保護を支給するためには、ミーンズテスト（資格審査）を緩和し、手続きを簡素化することや、スティグマ（負い目）の雰囲気をは拭き、支援を受けるべき人が受けられる制度であることを周知することが重要である（橋

木,2021,P172)。

●日本の相対的貧困率は15.4%と異常に高い

日本の貧困率が15.4%にまで上っている。先進主要国の中で、貧困率はアメリカに次いで第2位であり、また、貧困率の高さは、日本が格差社会であることを象徴している。ちなみに、日本における相対的貧困率は、1985年では12%であったが、年を追うごとに上昇を続け、2012年において16.1%を記録した。その後は、低下傾向が見られ、2018年には15.4%となった。

貧困率が上昇した理由として、橋本は4点の要因をあげている。①バブル崩壊後の大不況で、経済成長率が大幅に低下し、失業者を生み、かつ賃金率の伸びも鈍化した。②大不況によって、雇用の形態が増え、賃金が低くボーナス支給のない非正規雇用者を大幅に増やした。③最低賃金が低い。④社会保障が十分に機能せず、所得維持政策が弱い。このように貧困率が上昇した理由が明確になっていることから、これらの課題への問題解決を図る時期に日本は来ていると考える(橋本,2021,P192)。

●ジニ係数では、日本はアメリカに近い格差社会

ジニ計数とは、イタリアの統計学者・ジニが考案したもので、完全平等の場合を0.0として、もっとも不平等のときに1.0となる数値である。高い数値ほど分配の不平等度が高いと言われている。

日本のジニ係数は、1980年あたりからほぼ一貫して上昇しており、不平等化あるいは所得格差の増大がうかがえる。つまり、ジニ係数の上昇が、この国の格差社会を物語っている。

ちなみに、アメリカのジニ係数は0.4、福祉国家であるデンマークは0.25、日本は0.314から0.372へ上昇している。日本は、格差が大きいアメリカに近い水準にあり、富裕層と貧困層の姿が明らかになった(橋本,2021,P182)。

●格差継承が進んでいる(グレート・ギャツビー・カーブ)

「グレート・ギャツビー・カーブ」という分析手段がある。これは、アメリカの経済学者であるアラン・クルーガーなどにより設けられた指標である。この名称は、作家のスコット・フィッツジェラルドによる小説『グレート・ギャツビー』から借用したもので、

この作品ではアメリカ上流階級の子弟の生活を描かれており、いわば親子間の生活継承を語っているので、世代間の継承を物語るのにふさわしい言葉である。

この分析によると、アメリカ、イギリス、イタリアなどでは親の所得が高ければ、子の所得も高くなると言われている。その一方で、ノルウェー、フィンランド、デンマークなどの北欧諸国は、親の所得格差が小さいうえに、親子間で貧富の状況が継承される確率は低い。

日本が格差社会に入っていることは先述したが、アメリカ、イギリス、イタリアなどの国の状況に近く、親の所得と子の所得の格差について相関関係があると言える。

日本の親子間の貧富の状態の継承関係の理由として、橋木は3点あげている。①世襲という現象が多くみられ、親子間で職業が継承される可能性が高い。②教育費支出を家庭に依存しているため、教育も親子間で継承される程度が高い。③結婚相手の二極化⁶によって親の経済状況が子ども夫婦に継承される可能性がある。以上3点の理由から、親子間で貧富の状態を継承する可能性があることを述べている(橋木,2021,P194)。

●格差拡大が日本の幸福度へのマイナス要因となっている

広井(2019)によれば、世界の諸外国における生活満足度と所得の関係をみると、年間平均所得がある程度低い段階においては、経済成長に伴う所得の増加と生活満足度の上昇との間に相関関係が見られたが、年間平均所得がある程度のレベルを超える、いわゆる成熟した社会では生活満足度との相関関係を見出すことが難しくなることを主張している。そのため、幸福度はそれぞれの国の事情を考慮することが必要になる。

日本においては、前述の通り、富裕層と貧困層の経済格差を通して、富の偏り、格差の固定化、必要な支援が行き届かない現状が見えてきた。また、橋木は、このような経済格差だけでなく、他の先進国と比較して幸福度が低い項目をあげている。日本が低いと評価された項目とは、住宅環境の貧困さ、所得が高くないこと、コミュニティ活動の低迷、環境問題の不徹底さ、政治への市民参加がない、人生に満足していない、ワーク・ライフ・バランスの不充分さであった(橋木,2021,P137)。

また、広井は成熟社会における幸福を規定する4つの要因を示している。この4つの要因を①コミュニティのあり方、②平等度ないし格差、③自然環境とのつながり、④精

6 橋木・迫田(2013)によれば、結婚している夫婦の間の格差の拡大についても「夫婦格差社会」において、指摘している。高所得同士の夫婦をパワーカップルと、低所得同士の夫婦をウィークカップルと称し、分析している。

神的、宗教的なよりどころ、としている(広井2019,P49)。

この幸福度に関する橘木と広井の指摘は、共通する項目も多い。また、日本古来に根差した自然との関係、精神的・宗教的なよりどころが、日本の幸福度に影響を及ぼしているという広井の指摘は、大変興味深い。ただ、アメリカ次いで格差が大きくなっている日本において、所得の再配分の仕組みは重要と考えるべきであろう。

2-2-6 地域格差

◎日本の地域間の格差は大きい

日本は地域間格差の大きい国とされているが、橘木はこの所得による経済格差を計測するために、一人あたりの県民所得に橘木は注目している。

一人あたりの県民所得が高い方から、東京都542万円、愛知県368万円、栃木県341万円、静岡県338万円、群馬県332万円となった。その一方で、一人あたりの県民所得が低い方は、沖縄県234万円、鳥取県248万円、宮崎県248万円、青森県と鹿児島県249万円となった。

東京都の一人あたり所得が542万円でダントツに高い水準で、2位の愛知県の368万円を大きく引き離している。最下位の沖縄県234万円と比較するとじつに2.3倍の違いになる。同じ国の中で、2倍以上の所得の差があるということは異常と言わざるを得ない。簡単に言えば、東京都には高い所得を稼げる職業が多く、沖縄県にはそれらが少ないということである。

このように橘木は所得が高い地域の3つの特長をあげている。まず第1に、生産性の高い製品を作っている、もしくはサービス業においても生産性が高いエリアであること、第2に、所得が極端に低い地域が少ないこと、第3に、生産性の高くない農家や中小企業、商業が少ないこととしている(橘木,2021,P205)。

また、東京ではなぜ一人あたりの所得が2位の愛知県を大きく引き離すほど高いのかを考えれば、橘木は、「集積の理論」が影響していると述べている。「集積の理論」とは、企業と人々が一点に集中して生産・販売活動をおこなうと、種々の規模の効果が働いてきわめて高い生産性を発揮できることを指す。具体的には地域に多くの人口が控えているので、豊富な労働力を確保できる一方、近くに多くの需要者がいることで、生產品・サービスの販路に優位性がある。輸送費の節約も大きい。加えて、企業が数多くあるので、製品の取引や商交渉を簡単に行え、金融機関も近く、資金調達が容易なことがある。

●東京一極集中の弊害として、税収格差が大きい

所得の格差だけでなく、「集積の理論」によって、税収の格差も生じている。東京都は地方税合計で最多の規模を誇り、最小の長崎県よりも実に2.3倍の税収を誇る。なぜこれほどまでに多額の税収があるのかといえば、地方法人二税による税収が、東京都は圧倒的に多いということが言える。最大規模の東京都は最小規模の奈良県の5.9倍という格差がある。東京に法人と事業所が多いことに象徴される経済活動の大きさが、地方税の収入を大きくしているものであり、まさに経済と政府の相関関係を如実に物語っている。他にも、高所得・高資産保有者が多いので、住民税・固定資産税も東京都は多額である。

東京都は全都道府県のうち、唯一の財政黒字であり、他の道府県が赤字であることは、東京の特異性を表している(橘木,2021,P208)。

●平均寿命と健康寿命の相関はない

日本の平均寿命は、男性81.5歳、女性86.9歳、世界でもトップクラスの長寿国と言える。しかし、地域別に見るとかなりの差がある。平均寿命が長い地域は、男女を総合すると滋賀県と長野県が挙げられる。一方で平均寿命が短い地域は、男女ともに青森県となった。

平均寿命が長い長野県は、食事を気にかけている人の割合が高いこと、人々が運動する量が多いこと、予防医療体制が優れていることなどが指摘されている。また滋賀県に関しては、喫煙や飲酒を節制する運動に関わっている県民が多く、食塩摂取量が少なく、平均所得が高いというデータもある。また、生活快適度が高い、住居水準が高い、などの経済条件の良さも背後にあると指摘されている。その一方で、平均寿命が短い県は男女ともに東北地方に多い。これは寒い気候による影響も考えられる。また喫煙率が非常に高いことも要因の一つと考えられる。

もう一つの指標として健康寿命⁷に目を移すと、平均寿命と健康寿命の双方が上位にある都道府県は、秋田県が唯一であり、そのことから平均寿命と健康寿命にはさほど相関関係がないと言える。平均寿命の長い(短い)県であっても、健康寿命の短い(長い)県がありうると見なせることを橘木は主張する。

では、健康と医療の充実には一定の影響があるとみなせると考え、その要因を検討す

7 健康寿命とは、人々が日常の生活において他人の助けを受けずに、自分でほとんどおこなえる年齢のことをいう。

ると、人口10万人あたりの病床数では、1位は高知県の2522床となり、おしなべて西日本（特に九州地方）に多く、また年間一人当たりの医療費も、高知県の42万2000円で1位となった。2位の長崎県、3位の鹿児島県、4位の山口県、5位の大分県というように、西日本（特に九州地方）が高い支出となっている。これらのことから、西日本の方が医療機関の充実が見られ、それと同時に高い医療費を払っていることが分かる。言い換えると、東北地方の平均寿命が短い理由の一つにつながっている可能性にも、橘木は言及している（橘木,2021,P214）。

●地方分散型社会への舵切が重要

これまで東京一極集中や「集積の理論」を通して、地域格差の実態を示してきた。その結果、人口減少社会においても続く東京の繁栄、それに対する地方の衰退という現在の日本の実情を共有してきた。その実情について広井は、戦後の日本が信奉した“アメリカ・モデル”の帰結と述べている。それも、現在の日本の地方都市の空洞化は、国の政策の“成功”した結果とまで述べている。そこで日本が信奉した“アメリカ・モデル”について確認していきたい。アメリカの都市の場合、街が完全に自動車中心にできており、歩いて楽しめる空間や商店街的なものが非常に少ない。しかも貧富の差の大きさを背景に治安が悪いこともあって、荒廃したエリアやごみが散乱しているようなエリアが多く見られ、またヨーロッパに比べてカフェ的空間などのいわゆる「サード・プレイス（職場と自宅以外の居場所）」も少なく、街の“くつろいだ楽しさ”や“ゆったりした落ち着き”が欠如していると感じられることが多い。

日本でも“アメリカ・モデル”を採り入れた結果、アメリカ同様に街が完全に自動車中心となり、また中心部が空洞化している場合が多い現状になっている。

これに対して広井は、地域の「極」となる都市やまち・むらに集約的にすることで「多極集中」を提唱している。この考えは、人口減少社会のデザインの基本思想の一つであり、重要なファクターとなる。具体的には、ヨーロッパにあるような“歩いて楽しめる街”のように、できる限り「集約的」で歩行者中心の「コミュニティ空間」を設けることを重視したものになっていることを指す（広井,2019,P122）。

日本の現状を鑑みると、高齢化によって車を使っでの買い物が出来ない人の増加、車を使わないで買い物ができる場所が必要になることが予想され、「多極集中」というビジョンを描きながら、まちづくり、公共交通など様々な政策を展開していくことが重要

になる。

●地方への若者移住者への支援拡充

「都市と農村の非対称性」と再分配について、広井は一步踏み込んだ提案をしている。都市と農村は単純に並行する関係ではなく、そこにはある種の「非対称性」ないし「不等価交換」と呼ぶべき関係性があり、都市は食料やエネルギーを農村から安価に買い上げることができる。したがって、放っておけば交易は都市に有利に働き、人は農村から都市に移り住み、その結果、最終的に農村は空洞化していく。しかし、食料やエネルギーを農村に依存している都市の側も立ちゆかなくなってしまう可能性があり、都市と農村の間には「持続可能な相互依存」を維持するための非対称性ないし不等価交換を是正するような、様々な再分配が重要であると述べている。そこで、広井は地域版・若者版所得補償（ベーシックインカム）、農業版所得補償の提案をしている（広井2019,P123）。

都市から地方に移住を希望する若者は、一定程度存在する。そこで、この希望を叶えるためには、大胆な再分配策を提供することが重要であり、「多極集中」というビジョンを描くことが私たちにも求められている。

2-2-7 財政

●債務残高の対GDP比率237.1%

2018年のG7における政府の債務残高の対GDP比率で、我が日本は237.1%で、他の先進国よりもはるかに巨額の負債残高となっている。これは、アメリカの2倍、財政破綻しかけたイタリアよりも大きな負債を持っていることを意味する。

そして、日本が巨額の財政赤字に陥った要因についても、橘木は検討している。主な原因は、財政支出の増加に対して、税収がそれほど伸びないことである。支出が収入より大きい場合、公債（国債）の発行をしなければならない。公債を多く発行すれば債務残高は増加し、歳出額のうちかなりの割合は借金の償還と利子支払いで占められることになる。さらに、高齢化の影響を受けて社会保障費の大幅な増加や、景気対策としての公共事業費の増大、家計消費の喚起を図るための所得税と、企業活動を活発にするための法人税の減税政策が続いたことも、財政赤字の拡大に影響した。

●税金と社会保障を合わせた国民負担率は42.6%

日本の税金と社会保障を合わせた国民負担率は42.6%である。そこで、小さな政府を掲げるアメリカの33.3%と比べて、国民負担率は高い。その一方で、大きな政府のフランスの67.1%や福祉国家のスウェーデンの56.9%と比べて、国民負担率は低いと言える。

国民負担率の違いは、各国の歴史と関連がある。自立の精神がとても強いアメリカは、国民が政府に頼る気持ちが希薄で、政府に期待することは少ない。その一方で、北欧諸国は、寒い環境により農業不振が深刻だったので、国民の間で助け合う精神が特に強かったと言われている。

また財政赤字を含んだ国民負担率は、日本がマイナス6.1%と最大の潜在負担を含む財政赤字となっている。これ以上の赤字国債の発行は避け、国債の償還に努めていかなければならない状況にある。

2-2-8 日本社会の課題の総括

前項までにおいて、日本社会の課題としてのトピックを経済成長、教育格差、労働と賃金、生活、富裕層と貧困層、地域格差、財政に分類しながら、示してきた。ここで、まず総括しておくべきことは、高度経済成長期からバブル崩壊前の日本社会とは一変しているという事実だ。そして、非常にショッキングなトピックも数多い。ショッキングなものが多いように見えるのは、ここ20年で激変している昨今の日本の状況を、日本人自身が掴み切れていない点も否めない。

財政に関する厳しさについては、第1章でも触れたため言うまでもないが、ここで重要なのは、戦後の復興期から、もしくは明治維新から、経済成長、教育格差、労働と賃金、生活、富裕層と貧困層、地域格差の面で、日本社会が一定の成長ないし発達してきた部分があったものの、それが急速に瓦解しているように見える点であろう。また、この瓦解は、多面的・相乗的に進行しつつ、今後、更に瓦解の進行が速度を上げることも否定できない。

小熊(2019)によれば、日本社会が一定の成長ないし発達の象徴のように見えた「一億総中流」「終身雇用制度」は、日本独自の政策の成功といったものではなく、復興による経済成長や政治体制や財政リスクや世界情勢や人口動態の変化の中で、たまたまつり合ったように見えただけの僥倖(偶然に訪れた幸運)に過ぎないと言い切っている。つ

まり、日本社会は戦後もしくは明治維新以降から、ずっとこの瓦解に向かって進んできたと言える。そのため、日本社会の課題の根本は、この多面的な瓦解に向かっているにも関わらず、一時の僥倖によって目を反らし、明治維新もしくは戦後から、何らの大きな意思決定をされることなく、何らの選択をせずに惰性で進んできたという点が、最も大きな瓦解の要因であると言えよう。「何らの選択をせず」という表現は、覚悟を決めて何かを捨てるという選択をせず、いわゆる政策のつまみ食い⁸を続けようとする意思のなさを示す。日本の舵取りとしての大きな意思決定自体を主権者たる国民に求めるような機会自体が、これまでになかったとも理解できる。

2-3 日本社会における福祉課題

前節において、先行研究で取り上げた橋木・小熊・広井のそれぞれの主張から、日本社会の課題抽出を行い、日本社会の課題の根本的な部分にも触れた。そこで、次に橋木・小熊・広井の社会福祉に関するそれぞれの主張を次項以降にレビューし、その主張についての考察も添えたい。また、橋木・小熊・広井のレビューの後に、日本の福祉のあり様についても、レビューする必要があると考え、主たる社会福祉の担い手である社会福祉法人の活動や制度についても簡単ながら考察したい。

そして、これらのレビューの後にそれぞれの学識者の主張の集約を取り行う。とりわけ、集約の作業においては、令和4年6月20日に当委員会の場で実現した広井・小熊・当委員会メンバーとの対話での知見に注目する。そして、日本社会の課題の更なる掘り下げを試みつつ、今、何をなすべきかについて検討する。また、この対話の場では、日本の社会福祉現場に求める点についての両者の意見が交わされたことから、更に日本の福祉の主たる担い手である社会福祉法人に期待される要素についても示したい。

8 小熊は、著書の「日本社会のしくみ」のあとがきにおいて、意思決定をしてこなかった日本社会を痛烈に批判している。特に、地元型の衰退や残余型が増大する社会があるにも変わらず、大企業型中心の政策を変えられない矛盾を指摘している。この意思決定がなされず、つまみ食いを重ねてしまっていることが、誰の責任なのかについては、読者それぞれが自責の念を持ち合わせる必要も感じる。

2-4 橘木俊詔の主張とその考察

2-4-1 日本経済の動向

経済学を主な領域とする橘木の主張については、今後の日本の経済をどのように捉えているかから、レビューする。橘木は、日本がまず取り組むべき政策は、①新規事業立ち上げ支援、②IT技術の育成、③サービス業の低生産性の脱皮、④実務重視の教育、⑤女性労働力の積極活用と言及している。

ただし、日本経済は約40年前にGDPは世界のトップクラスにあったが、今は25位まで低落している現実を橘木は受け入れる立場をとっている。橘木によれば、経済を再び強くするには、当時の日本人のように、人々は必死に努力してガムシャラに働かざるを得ない、という点を強調する。そして、人々が豊かな生活をしたいという希望でガムシャラに働かせる動機にはなるものの、日本人の勤労意欲の低下が目立ち、働くこと以外に価値を見つける人が増加している点にも言及し、そのような当時の日本社会に戻すことは不可能だと論じている。橘木は、日本人が再び働くことに価値を見出すようになり、様々な改革を実行しつつ一生懸命働くようになるのか、国民の意思一つであるとしつつも、「そこそこの生活水準でよく、趣味やその他のことで満足な人生を送れるのならそれで良い」と思う人が多数派であれば、日本経済の復権は叶わないとの見解を示している。

2-4-2 日本の福祉のあり様

そして、橘木の主張で最も注目すべき点は、図表2のように、日本の福祉のあり方を示している点にある。様々な尺度から諸外国との立ち位置が示され、日本の福祉がどのような状況にあるかが相対的に読み取れる点で、この図表2の意義は非常に大きい。

図表2 福祉国家・日福祉国家の類型

提供方法 所得の再分配	福祉レベル高い		福祉レベル低い	
	普遍的	選別的	普遍的	選別的
所得再分配政策が強い (平等志向)	スウェーデン ノルウェー デンマーク	オランダ ドイツ		
所得再分配政策が弱い (格差容認)		イタリア フランス	カナダ イギリス オーストラリア	家族主義 自立主義 日本 スイス アメリカ
	経済は最優先ではない		経済最優先	

出典：橘木俊詔「日本の構造」242ページから引用

まずは、経済学では経済効率性と公平性（平等性）はトレードオフ関係とみなすので、経済活性化（高成長経済）を最優先にすると、福祉は犠牲になる可能性が高いとみなされる。この原理から、経済を最優先するかどうかによって、その国の福祉のレベルの高低のあり方がわかる。

そして、橘木は福祉サービスの提供方法にも注目している。これは、哲学、倫理学上の区分により、普遍主義と選別主義の2つに分けられる。これらの主義の差異を示すために日本の医療保険の例で考察する。日本の医療保険の構造は大企業を対象とした組合健保と中小企業を対象とした協会健保、そして自営業や無職者を対象とする国民健保と区分されている。これらの構造は国民を区分し、特性を共有する特定のグループに属する人々だけに特定の給付を進めるとともに負担を求めるものである。また、公務員と民間企業での被雇用者は異なる年金・医療の制度化にあるとも言え、日本の社会保険は選別主義である。一方、普遍主義は人々の特性は無視して、すべての国民を平等に扱う主義を指す。同一の社会保障制度を提供するので、給付の程度も全ての人にほぼ同一に行き渡るものであるから負担は税で賄いやすい。

また別の切り口として、所得再分配効果の強弱による区分の有用性についても橘木は示している。当然、税と社会保障制度には所得再分配効果があるが、これは高所得から低所得に所得移転をおこなって、所得分配を平等にする効果のことを指す。これが強い

国では、国民のあいだで平等志向が強く、弱い国では所得格差を容認する傾向があると言える。日本は、ジニ係数でも、グレート・ギャツビー・カーブでも、諸外国と比して格差が大きく、それを容認する国であることは、これまでのレビューでも示してきた。日本はアメリカに次いで格差が大きい国であることから、格差容認の分類に位置付けられる。

この表から日本は、国家は国民に手厚い福祉を提供しておらず、したがって経済を最優先する政策をおこなっていることがわかる。福祉の提供に関しては、選別主義であるとわかる。

最後に、日本とスイス、アメリカを区分する基準として、福祉のあり方について家族の役割を重視する日本と、アメリカ、スイスの自立主義との差についても橘木は示している。この家族主義の由来の一つとして、荻島ら（1992）の日本の厚生官僚の政策提言からも読み取れる。荻島らは、当時の日本社会や福祉課題を概観した上で、「今求められているのは『緩やかな家族政策』と『家族政策（ファミリーポリシー）』の検討ではなかろうか」と主張している。これは、戦前の家族制度の復興を唱えるものではなく、家族の本来もっている「ゆとり」「安らぎ」「くつろぎ」といった機能を再評価し、社会保障政策を活用して家庭機能の回復を図ろうとする先駆的な提案であった。そして、この提案がその後の福祉政策に影響を与えた可能性は高いだろう（荻島ら,1992,p36）。しかしながら、家族の崩壊は日本社会では急速に進みつつあり、家族主義を起因とする社会的課題も生じつつあるように見える。その代表例が、ヤングケアラー問題への対応の遅れでもある。

橘木は図表2において、他の先進諸国と比較する形で、日本の現状を明示したが、結論から言えば、日本の福祉レベルは低く、所得再分配政策は弱い（格差を容認する）国であり低福祉低負担の国であることが明白となった。日本を知るために、具体的に他の国についても目を向ければ、北欧諸国は福祉のレベルが高く、所得再分配政策が強い（平等を志向する）。ヨーロッパ大陸の国は、総じて福祉のレベルは高いが必要な人に必要なサービスを提供する選別的福祉の分類に入り、その中でもオランダやドイツは所得再分配政策が強いことが伺える。その一方でイタリアやフランスなどは所得再分配政策が弱く、格差を容認している。しかし、ここで共通するのは、これらの国々では経済は最優先ではない点である。それに対して、日本やアメリカなどは経済最優先であり、この点が低福祉の根本的な要因であることは言うまでもない（橘木,2021,P239）。橘木の

言う、ガムシヤな日本復興を前提に政策展開しつつも、結果的に低福祉の実情を招き、そのつけが国家負債の増額や経済の悪循環を招いている点が、日本の社会福祉の深刻な課題であると言えるだろう。

これらのことから、橋本は、日本は決して北欧型の高福祉・高負担のような福祉国家に進むことはなく、アメリカ型の自立中心の低福祉低負担の国が、それとも、低福祉の意思決定もできずに、なし崩し的に中福祉に進むとの予想を立てている。しかし、経済の悪循環と財政の問題が解決されなければ、最悪の低福祉中負担や中福祉高負担となりうる危険も大いにあると主張していることも見過ごせない。

当委員会においても、橋本の主張は、重視すべきだとの見解に至った。そして、日本が低福祉に向かうことは避けるべきだが、日本の福祉への国民的理解は甚だ厳しいものがあることを痛感した。

2-5 小熊英二の主張

2-5-1 日本の雇用慣行からの分析

小熊は、社会学の領域を主として研究しており、雇用慣行を軸に日本の慣習の束に日本社会のしくみの本質があると捉え、独自の主張をしている。この雇用慣行から、「大企業型（大学を出て大企業の正社員や官僚になった人などで全体の26%）」、「地元型（地元にとどまっている人。地元の学校を卒業して、農業や自営業、地方公務員、建設業などで働いている人で全体の36%）」、「残余型（所得も低く、人間関係も希薄な人。都市部の非正規労働者などがその象徴で全体の38%）」に分類して考察を進めている。また、日本の雇用慣行の特徴とも考えられる終身雇用を軸とした「日本型雇用」にも注目している。

この「日本型雇用」の仕組みが完成したのが60年代後半から1970年代のはじめとされている。1960年代から現在にかけての日本社会の変化は、「大企業型」の就労者数は1974年以降、ほぼ維持されている。しかし、「地元型」が減り、「残余型」が増えたという実態が日本の大まかなトレンドであると小熊は主張する（小熊,2019,p 21）。

また、小熊は日本の雇用慣行についてのジェームズ・アベグレン⁹の研究も引用しつつ、

9 ジェームズ・アベグレンは、アメリカ人の経営学者であり、日本企業の経営手法を「日本的経営」として分析した。そして、この分析において、日本企業の戦後の発展の源泉が、「終身雇用」、「年功序列」、「企業内組合」にあることを主張している。また、「終身雇用」という言葉も彼によるものとして知られている。

いかに形成されてきたのかを示している。日本企業の特徴として、組織内の階層と学歴の関係によって従業員は大きく三つのグループに分類されるとしている。3つのグループとは、大卒の上級職員、高卒の下級職員、中卒の現場労働者である。この日本企業の三層構造にはいくつかの特徴があり、第一に日本企業では職務に対応した専門能力を重視し、採用試験を課すが、一般的な知識のみの場合がほとんどであった点がある。第二には社内の三層構造がほぼ100%、学歴と対応しているが、その学歴は職務上の能力とは関係がない区分指標であった点である。そして第三の特徴とは、採用では職務能力ではなく人物を厳重に審査しており、その手段として学校で教師たちが観察した経歴、人物、一般的な能力を重視していた点にある。

このような仕組みの起源は、明治期の官庁制度にあると小熊は指摘している。戦前の官吏は、上級職員である高等官（高等教育卒業者）、下級職員である判任官（中等教育卒業者）、その下に雇・傭人・嘱託がいるという構造であり、官吏を勅任官・奏任官・判任官の三つに分けたのは1869（明治2）年にまでさかのぼる。1871年にはこれが十五の等級にわけられ、三級以上を勅任、七級以上を奏任、それ以下を判任とした。その後に変更等がなされたが、基本的な形態は1911年に固まり、1949年に廃止されるまで継続した。そして、官吏の採用では学歴が重視され、学歴の差は官位の差となり、俸給の差となっていた。また昇進のスピードも官位によって大きく異なっていた（小熊,2019, p 215）。つまりは、日本企業の雇用慣行自体が、明治期の官庁制度を基に構築され、この古い慣習の根本部分は改められることなく、現在に至っていると言えるのではないだろうか。

小熊は、日本のしくみ自体が3割の「大企業型」に合わせて設計されている矛盾がある点を指摘する。そして、日本社会の特徴として、「カイシャ」「ムラ」の弱体化があるとししばしばいわれるが、「大企業型」に合わせた政策により、「大企業型」については何とか維持されてきた。しかし、これらの維持への代償は大きく、「地元型」は「ムラ」の衰退とともに、この割合を落としていくこととなる。そして、「大企業型」の就労数を増やすことなく、「残余型」が増加する状況に、日本社会は至っている。そして、「大企業型」を維持するために、非正規雇用が増大しているとの見方もある。そこで小熊は、社会保障を再構築する上で、「残余型」や「地元型」に焦点を当てるべきであると主張する。

2-5-2 日本の福祉哲学を反映した政策の必要性

また、小熊は政策のつまみ食い（おいしいところ取り）はできないことを主張する。一つの例として、2017年に、労働問題の関係者の間で話題をよんだエピソードを紹介している。『スーパーの非正規雇用で働く勤続10年のシングルマザーが、「昨日入ってきた高校生の女の子と、なんでほとんど同じ時給なのか」と相談してきた』これに対して、どう答えるかという回答例を図表3のように示している。

図表3 小熊によるエピソードへの回答案

回答①	賃金は労働者の生活を支えるものである以上、年齢や家庭背景を考慮するべきだ。だから、女子高生と同じ賃金なのはおかしい。このシングルマザーのような人すべてが正社員になれる社会、年齢と家族数にみあった賃金を得られる社会にしていくなべきだ。
回答②	年齢や性別、人種や国籍で差別せず、同一労働同一賃金なのが原則だ。だから、このシングルマザーは女子高生と同じ賃金なのが正しい。むしろ、彼女が資格や学位をとって、より高賃金の職務にキャリアアップできる社会にしていくなことを考えるべきだ。
回答③	この問題は労使関係でなく、児童手当など社会保障政策で解決すべきだ。賃金については、同じ仕事なら女子高生とほぼ同じなのはやむを得ない。だが最低賃金の切り上げや、学位・職業訓練などの取得機会は公的に保証される社会になるべきだ。

小熊によれば、それぞれ別の価値観や哲学に基づいたこれらの①～③の回答に、どれが正しいということはないと言う。しかしながら、小熊は、現代日本では回答③をめざすべきだと主張する。③を選ぶのなら、別の税や保険料の負担増大などは避けられず、社会の合意は構造的なものであって、プラス面だけをつまみ食いすることはできない点も強調する。小熊は、「日本社会の人々が、現在でも回答①が正義だと考えているのなら、学者がその方向とは異なる政策を提案したとしても、絵に描いた餅にしかならない。また人々が回答②が正義だと考えているのならば、別の政策パッケージを書かなければならない。この問題は結局のところ、日本社会の人々がどの方向に向いているかにかかっている。」と述べ、最終的には、国民の意思決定であることを重ねる。そして、何らかのマイナス面を人々が引き受けることに同意しなければ、改革は実現しないことを強調する。

2-5-3 「安上りな国家」への批判

また、小熊は日本の福祉の課題への見解を、NHKのホームページ¹⁰の「平成考 未来を生きるヒント」で「もうもたない—社会のしくみを変えるには」と題して寄稿している。そこでは、日本の社会は行政の人手が少なすぎる点を指摘している。人口千人当たりの地方公務員数は、フランスの3分の1、アメリカの2分の1くらいであると言う。そして、小熊の言葉を引用すると、「日本は近代化が遅かった国だったので、先進国に比べてソーシャルキャピタル（地域のつながりや人間関係）がとても豊かでした。だから、行政は方針だけは出すけれども、地域のことは地域で、業界のことは業界でやってくださいという、そういう姿勢でやってきたからでしょう。これまでの日本は、非常に安上がりな国家だったと思います。地域社会の力にあぐらをかいて、行政職員を増やさずにやってきた。なんでそんな安上がりな国家が築けたかと言えば、遅れて近代化したがゆえに、地域社会の関係が多かったからだと思います。自治会長か中学校の先生に聞けば、その地域のどこの家族が貧困であるか、おおかたわかる。つい最近までそういう社会でした。ところが、それがもたなくなってきました。地域社会を支えていた自営業の人々、具体的には町内会や自治会や商店会を担ってきた人々が、高齢化するか、非正規雇用に移動している。そうなれば、地域のつながりは希薄になります。そうすると、行政が自治会や業界団体に方針を示しても、地域の末端や業界の末端まで、それが行きわたらなくなりました。私は、基本的には、他の先進国の基準程度には、公務員を増やさないこれからもたないと思います。」と述べている。また、既存の行政の「命令力」や「規定力」を持ちすぎている点も、権限をより小さくすべきだと主張している。

地域コミュニティに頼って、公務員も少なくてもやっていける「安上がりの国家」というのは一時的に偶然成り立っていた現象であり、終身雇用が実現できるような「大企業型」が実際には有業者の3割程度だったのにも関わらず、「一億総中流」のように見えたのは、下の7割が地域社会で「地元型」として安定していたからだとも小熊は主張する。

そして、企業の正社員を増やすのはもう限界だと仮定しつつ、即効性があるのは公務員を増やすことだと小熊は主張する。これで下の7割の正規雇用を増やすとともに、ケアワーカーなどを増やして、行政サービスが行き届くようにするべきだとし、この方策はスウェーデンなどがとってきた戦略に近いと説明する。これらの「地元型」「残余

10 NHKホームページ「平成考 未来を生きるために」「もうもたない—社会のしくみを変えるには」
https://www3.nhk.or.jp/news/special/heisei/interview/interview_08.html

型」の底上げをするには、税金を上げざるを得ないことも付言する。そして、福祉現場のケアワーカーも非正規雇用の方が多い一面を指摘し、そのあたりもしっかり手当していくべきとしている。

加えて、民生委員のように、地域社会の自営業者などが無給のボランティアでやっていた仕事を有給化することの必要性も説く。そして、小熊は「そこを全部、地域社会の力に頼って、安上がりにすましてきたのが、現在ツケになって出てきている」と、痛烈な批判をしている。

さらに、小熊は日本社会が何ら大きな意思決定をすることなく、惰性で進んできたことを批判しつつ、あらゆる改革の方向性は、社会の「合意」によって決めるしかないとを繰り返す。そして、いったん方向性が決まれば、学者は方向性に沿った政策パッケージを示すことができること、政治家はその政策の実現に向けて努力し、政府はその具体化を行うことが可能であるとするも、方向性そのものは社会の人々が決めるしかないとして、国民への問いかけを小熊は行っている。

当委員会で小熊の主張を検討した結果、小熊の指摘の通り、社会福祉現場においても「地元型」から「残余型」のスタッフが増えているとの見解に至った。また、社会福祉法人の雇用の仕方が、「残余型」を増加させることになっていないのかの検証も重要であるとの意見も出された。そもそも、社会福祉法人は、小熊の言う「安上りな国家」への傾倒を助長していないかについても、一度、振り返る必要があるとの見解を持った。

2-6 広井良典の主張

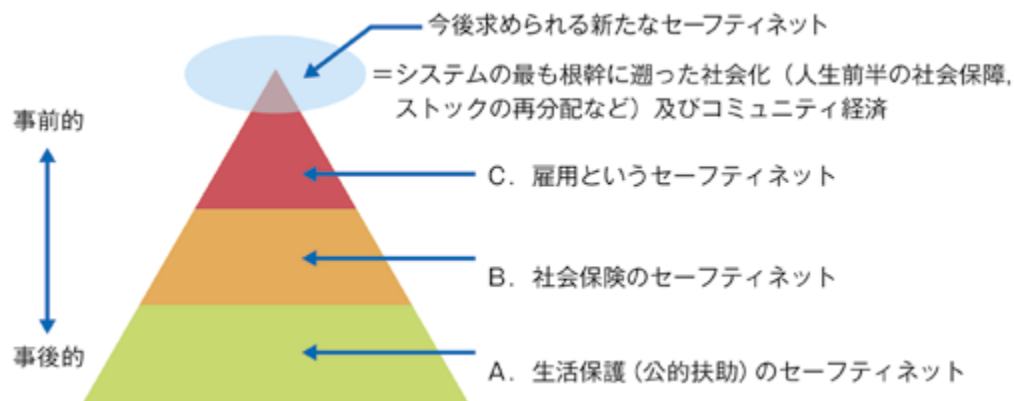
2-6-1 社会的セーフティネットの未来像

広井の主な研究領域は公共政策と科学哲学であり、大きくは「人間についての探究」と「社会に関する構想」の橋渡しを目指している。このような問題意識から、広井は第一に医療や福祉、社会保障などの分野に関する政策研究を行い、ここから環境、まちづくり、地域再生等の領域にまで研究を広げている。

そこで、広井は図表4のような構造を示しつつ、今後の日本の福祉の方向性（社会的セーフティネットのあり方）を示そうとしている。広井によれば、社会的セーフティネットは、16～17世紀以降に資本主義が大きく展開していく中で、広がっていったことを

前提に、図表4のAのように、当初は「生活保護（公的扶助）」という文字通りの救済的施策から社会的セーフティネットが始まったことを示している。そして、Bにおいては、19世紀以降の産業化ないし工業化の時代においては、大量の都市労働者が生まれる中で、救済といった事後的救済策のみでは対応が追いつかなくなり、「社会保険」という予防的な施策が形成されたことを指す。そしてCが示すのは、世界恐慌や二度の世界大戦を経る中で資本主義が危機を迎えた時代以降に、ケインズ政策という、政府の事業（公共事業や所得再配分）によって需要自体を刺激・拡大し、それを通じて「雇用」そのものを創出するという、最も事前的かつ資本主義の根幹に遡った対応がとられてきたことである。

図表4 社会的セーフティネットの構造と進化



注：歴史的には、これらのセーフティネットはA→B→Cという流れで（＝事後的なものから事前的なものへという形で）形成されてきた（Cについては、ケインズ政策という雇用そのものの創出政策）。しかし現代社会においては市場経済そのものが成熟・飽和しつつある中で、市場経済を超えた領域（コミュニティ）を含むセーフティネットが求められている。

出典：広井良典ら「福祉の哲学とは何か」（2017）の63ページから引用

そして、これらの先にどのような社会があるのかを、資本主義システムの社会とコミュニティというものを軸に広井は考察しながら、次のような2つの方向性を提案している。「一つは、いま“資本主義の最も根幹に遡った『社会化』”と述べたように、より根本に及ぶ、あるいは早い段階からの社会的支援が重要だ（広井ら,2017,p66）」とし、具体的には「①教育を含めて子どもや若者に対する支援を強化し、個人が生まれた時点あるいは人生の初めにおいて共通のスタートラインに立てる仕組みを徹底して実現していくこと」と「②『ストック（資産）』に関する社会保障、つまり住宅や土地所有に関する公的支援や規制を強化し、近年進みつつある資産格差（金融資産、土地・住宅資産）の拡大を是正する

こと」を主張している。また、もう一つの方向性として、市場経済の枠を越えて、「コミュニティ」まで、遡る対応を主張している。それは、市場でも政府でもないコミュニティというセーフティネットの浮上を目指すものである。これは、福祉について中央政府ないし国家が担っている役割を、ローカルなコミュニティに返していくことを指し、広井はその姿を「なつかしい未来」と表現する。

そもそも、広井は人口や経済が急速に増加する高度経済成長期のような時代では、全体の「パイ」が拡大するので一人ひとりの取り分も増えるため、富の分配を考える必要はそれほど大きくなかったことを指摘している。しかし、産業化や工業化が一段落し、成熟・定常型社会に移行する現代の人口減少社会では富の拡大よりもむしろ富の分配が重要になってくる点を前提にしている。

2-6-2 幸福度をめぐる様々な展開

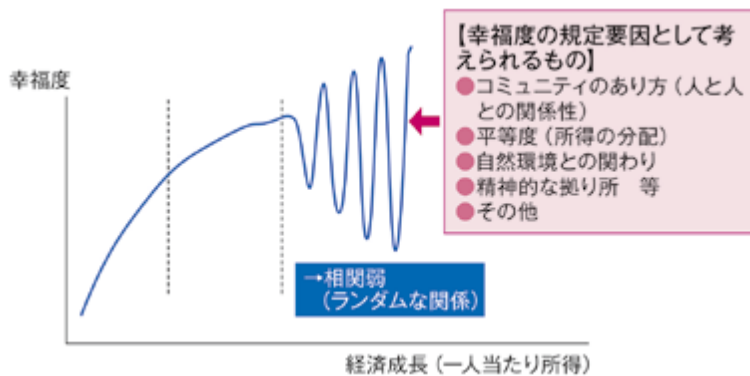
本章の生活に関する先行研究で示した通り、日本の幸福度調査の結果は非常に低いレベルにある。結果として現在、「幸福」あるいは「ウェルビーイング」というテーマへの関心が高まっている。「幸福」ないし「ウェルビーイング」への注目は、比較的よく知られているように、ブータンが1970年代から唱えている「GNH（グロス・ナショナル・ハピネス、国民総幸福量）」に一つのルーツを持つものであった。

日本の場合、内閣府に設置された「幸福度に関する研究会」の報告書が2011年にまとめられているが、実は日本において特徴的なのは、地方自治体がこうした動きに先駆的に取り組んできているということである。そして、最も先駆的な展開を進めたのは東京都荒川区で、同区は2005年という早い時期に「GAH（グロス・アラカワ・ハピネス 荒川区民総幸福度）」を提唱するとともに、2009年には区独自のシンクタンク（荒川区自治総合研究所）を設立し、住民の幸福度に関する調査研究や指標づくりに着手し、2012年には6領域、46項目にわたる独自の幸福度指標を策定し公表していることを広井は取り上げている。しかも指標づくりだけにとどまらず、並行して「子どもの貧困」、「地域力」といったテーマを順次取り上げ、幸福度に関する研究を具体的な政策にフィードバックさせる試みを行ってきている点にも広井は注目している。

また、広井は図表5のように、世界の国々における一人あたり所得と生活満足度の相関についても、考察している。図表5が示すのは、一人あたり所得がある程度低い段階（開発途上）の国においては、経済成長に伴う所得増加と生活満足度の上昇との間にか

なり明瞭な相関関係が見られるが、一人当たり所得の水準が一定レベルを超えた国では徐々にそうした相関関係が薄くなり両者の関係はランダムなものになることを示している（広井,2019,p48）。そして、所得水準の一定レベルを超えた国においては、幸福度は別の規定要因になることを示している。すなわち、経済成長あるいは一人あたり所得の水準が一定レベルを超えると幸福度との相関関係が弱いものになっていく一方、①コミュニティとのつながり、②平等度ないし格差、③自然環境とのつながり、④精神的・宗教的な拠り所が、幸福度を左右する規定要因になると広井は主張している。これらは、日本のように一定の経済成長や物質的な豊かさを実現した国・社会において重要となる。

図表5 経済成長と「Weii-being（幸福、福祉）」（仮説的なパターン）



出典：広井（2019）「人口減少社会のデザイン」の48ページより引用

2-6-3 幸福の概念の変化とコミュニティの重要性

現代の日本において、「福祉をめぐる“高次の欲求”が多くの人々の関心事となる状況」と、「生存そのものが脅かされる状況」という対極的な状況が混在している。このような二極化の状況を少しでも改善あるいは変革するために、理念的ないし思想的な導きのようなものが重要になっていると広井は主張する（広井ら,2017,p19）。

広井ら（2017）は、福祉の最広義の意味としての「幸福」について考えるに当たり、個人に焦点を当て「不幸を減らす」事に焦点を置き“幸福格差”の是正としても重要なリベラリズムと、コミュニティ（の成員として）に焦点を置き、失われた伝統的共同体の役割をどのように再構築していくかという意味で重要なコミュニタリアニズムを、相互補完的また一体的に捉えていく必要があると主張している。

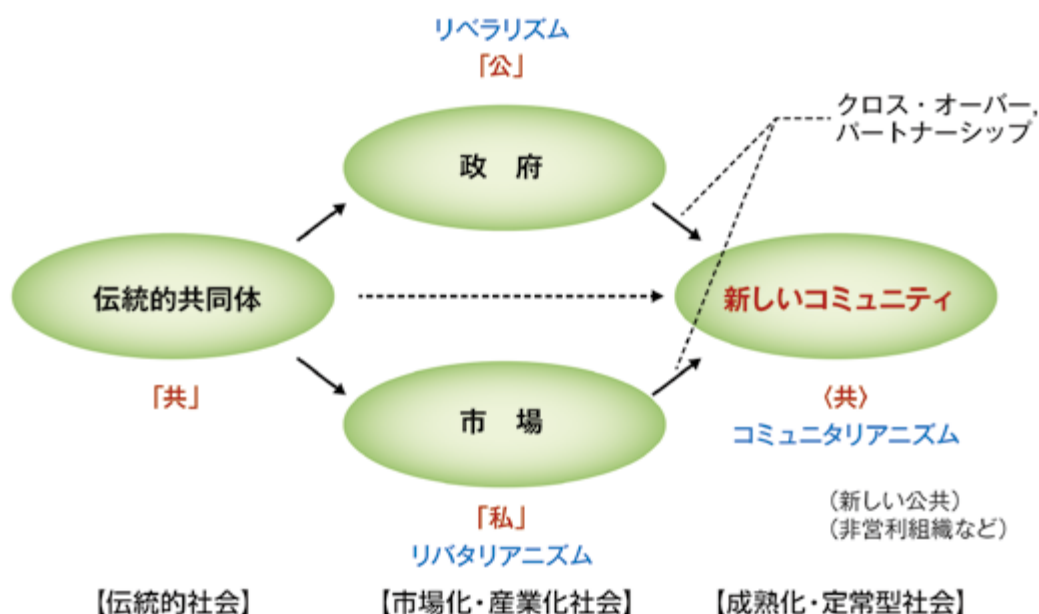
広井ら（2017）によれば、「リベラリズム」とは、通常的基本的人権として考えられる

結社の自由、言論の自由といった政治的自由を尊重するとともに、いわば福祉の権利も重視する政治哲学であるとする。また、福祉の権利を重視することから、福祉国家の思想であることも例示している。

他方で、「リベタリアニズム」は、政治的自由とともに経済の領域における自由を重視する政治哲学である。自分が労働によって正当に得たものは自分のものと考えて、所有権を非常に重視しており、例えば、福祉のためとはいえども累進課税で国家が強制的に取り上げることには反対する考え方を持つ。また、例示するなら、規制緩和や民営化の思想でもあると広井らは説明している。

そして、広井らは権利を重視する3つ目の考え方として、「コミュニタリアニズム」も紹介している。このコミュニタリアニズムは美德を中心に正義を考えるやり方であり、代表的な政治哲学者としてはマイケル・サンデルがあげられる。リベラリズムやリベタリアニズムはあくまでも人権というように個人を中心に考える点があるものの、コミュニタリアニズムは人々が共にあることに注目しており、共に考え、共に行動する共通性を重要視する。また、コミュニタリアニズムの特徴としては、善き生き方を考えることが、正義を考える上でも大事であるとされる。このような共通性と善の二つに広井らは注目し、政治の目的を「共通善（何がコミュニティにとって善いことかという考え方）」に置いているものと説明している。

図表6 「公・共・私」の役割分担のダイナミクス



出典：広井ら（2017）「福祉の哲学とは何か」24ページをもとに筆者作成¹¹

「共（伝統的共同体）」「公（政府）」「私（市場）」は近代以前の伝統社会においてはそれぞれローカル、ナショナル、グローバルに対応関係があったが、工業化時代になり、全てがナショナル・レベル＝政府に集約された。そして、金融化＝情報化の時代となり、すべてが「世界市場」（「グローバル」と「市場」の組み合わせ）に収斂し支配的存在となりつつある。各レベルにおける「公（政府）－共（伝統的共同体）－私（市場）」の分立とバランス、ローカル・レベルの再構成を検討することを図表6は示している。そして、今後の成熟・定常型社会では、“コミュニティというセーフティネット”に広井らは注目しており、地方自治体を含むローカル・レベルを重視するコミュニタリアニズムが重要な政治思想となることを広井ら（2017）は主張している。

2-6-4 人工知能による日本社会のシナリオ

「AI（人工知能）が示す日本社会の未来－2050年、日本は持続可能か？」は、日立京大ラボ（2016年6月開設）と広井による共同研究であり、2017年9月に公表されたものである。人工知能を活用して、2050年の日本を視野に収めながら、①人口、②財政・

11 広井の図表には、「公」「共」「私」のそれぞれの政治哲学との関係性が記されていないが、小林正弥の主張を加味して筆者が追記した。また、日本の法人格の一つであるNPO法人との誤解を避けるために、NPOの表記は文脈から非営利組織全般を指すものと理解し、筆者により置換した。

社会保障、③地域、④環境・資源という4つの持続可能性と(a)雇用、(b)格差、(c)健康、(d)幸福という4つの領域に注目し、約2万通りの将来シミュレーションを行い、日本社会が持続可能であるための条件やそのためにとられるべき政策を提言する内容となっている。このシミュレーションの結果、2050年に向けた未来シナリオとして主に都市集中型と地方分散型のシナリオに分けることができると広井は分析している。そして、人口・地域の持続可能性や健康、幸福、格差等の観点からは日本の持続可能な社会のあり方として、地方分散型シナリオが望ましいと広井は図表7～9のように結論づけている(広井,2019,p23)。

図表7 人工知能が示す分析結果①

2050年に向けた未来シナリオとして主に「都市集中型」と「地方分散型」グループがあり、その概要は以下ようになる。

(a) 都市集中型シナリオ：

主に都市の企業が主導する技術革新によって、人口の都市への一極集中が進行し、地方は衰退する。出生率の低下と格差の拡大がさらに進行し、個人の健康寿命や幸福感は低下する一方で、政府支出の都市への集中によって政府の財政は持ち直す。

(b) 地方分散型シナリオ：

地方へ人口分散が起こり、出生率が持ち直して格差が縮小し、個人の健康寿命や幸福感も増大する。ただし地方分散シナリオは、政府の財政あるいは環境(CO2排出量など)を悪化させる可能性を含むため、このシナリオを持続可能なものとするには、細心の注意が必要となる。

図表8 人工知能が示す分析結果②

今後8～10年後(2030年代)までに都市集中型か地方分散型かを選択して必要な政策を実行すべきである。

今から8～10年程度後に、都市集中型シナリオと地方分散型シナリオとの分岐が発生し、以降は両シナリオが再び交わることはない。持続可能性の観点から、より望ましいと考えられる地方分散型シナリオへの分岐を実現するには、労働生産性から資源生産性への転換を促す環境課税、地域経済を促す再生可能エネルギーの活性化、まちづくりのための地域公共交通機関の充実、地域コミュニティを支える文化や倫理の伝承、住民・地域社会の資産形成を促す社会保障などの政策が有効である。

図表9 人工知能が示す分析結果③

持続可能な地方分散シナリオの実現には、約17～20年後(2040年代)まで継続的な政策実行が必要である。

地方分散型シナリオは、都市集中型シナリオに比べると相対的に持続可能性に優れているが、地域内の経済循環が十分に機能しないと財政あるいは環境が極度に悪化し、分岐の後にやがて持続不能となる可能性がある。

これらの持続不能シナリオへの分岐は17～20年後までに発生すると予想される。持続可能シナリオへ誘導するには、地方税収、地域内エネルギー自給率、地方雇用などについて経済循環を高める政策を継続的に実行する必要がある。

広井(2019)によれば、日本は人口減少・超高齢社会の文字通りフロントランナーであると言う。そこで、多くの課題を抱える一方で、日本は相対的に費用対効果の高い形で長寿を実現しており、元来、分散的で地域の多様性が豊かな社会づくりの余地があると主張している。それは、広井が一例として取り上げている「鎮守の森・自然エネルギーコミュニティ構想」に象徴される(広井,2019,p124)。世界が人口減少・超高齢化社会に向かう中、日本はローカルから出発しつつ、環境・福祉・経済が調和した「持続可能な福祉社会」のモデルを先導的に実現・発信していくポジションにあるのではないかと広井は主張する。

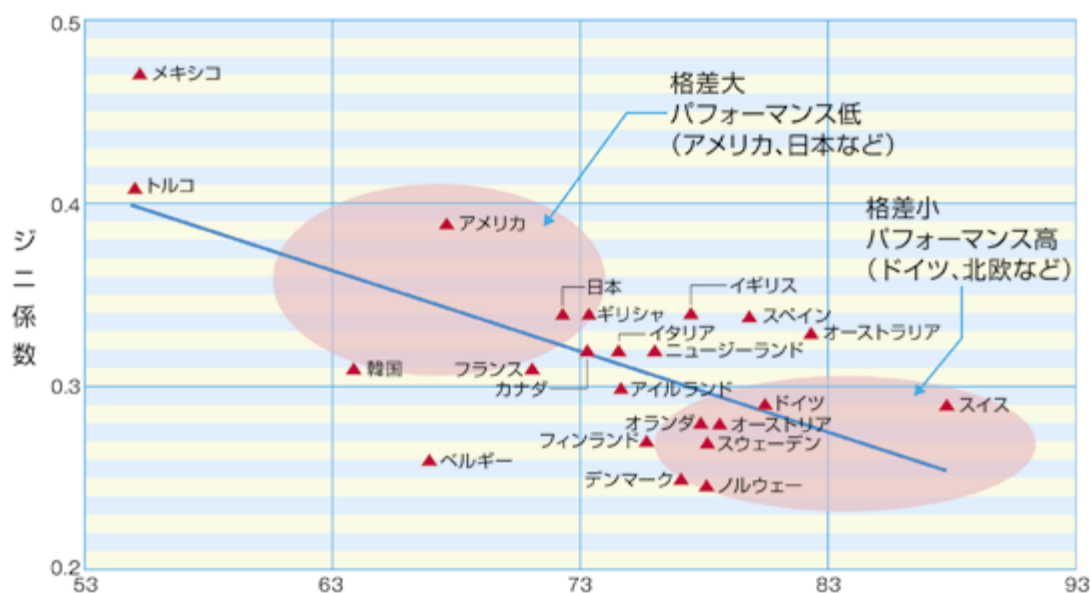
2-6-5 「持続可能な福祉社会」という社会像

広井は、「持続可能な福祉社会」という社会像を図表10によって示すことを試みている(広井,2019,p283)。この縦軸に経済格差を示すジニ係数を取り、横軸にEPI(環境パフォーマンス指数)と呼ばれる、イェール大学環境法・政策センターが策定した「環境」に関する総合的な指標を据えて、相関関係を図表10において示している。この主眼は、「環境」の問題と「福祉」の問題をトータルにとらえられる点にある。さらに「経済」という点を加えて図表11のように3つに整理すると、この場合、人口を含めて拡大・成長の時代においては「経済」という点に一義的に価値が置かれるが、成熟・定常化あるいは人口減少の時代においては、持続可能性に関する「環境」の視点、富の分配の公正に関する「福祉」の視点を総合的に見ていくべきと広井は述べている(広井,2019,p283)

広井は持続可能な福祉社会の姿として、「持続可能な福祉社会」とは「個人の生活保障や分配の公正が実現されつつ、それが環境・資源制約とも調和しながら長期にわたって存続できる社会」を意味していると広井は言う(広井,2019,p282)。

そして、ドイツや北欧の国々が縦軸の「福祉」のパフォーマンスも、横軸の「環境」のパフォーマンスも良好で、まさしく持続可能な福祉社会という社会像に近い形を実現しているとしている。また、広井は図表11の3つの要素は、何かを犠牲にするというものではないとも指摘し、両立ないし三要素ともの向上の可能性も示唆している（広井,2019,p284）。

図表10 「持続可能な福祉社会」指標と国際比較



（注）ジニ係数は主に2011年（OECDデータ）。EPIはイェール大学環境法・政策センター策定の環境総合指数。

出典：広井,2019,p283より引用

図表11 「環境－福祉－経済」の総合化

	機 能	課題ないし目的
環 境	「富の総量(規模)」に関わる	持続可能性
福 祉	「富の分配」に関わる	公平性(ないし公正、平等)
経 済	「富の生産」に関わる	効率性

出典：広井,2019,p284より引用

2-7 日本の社会福祉の課題に関する先行研究から考える社会福祉法人の新たな役割

第2章では、これまでに日本社会の課題に関する先行研究を項目ごとに取りまとめつつ、橋本・小熊・広井の福祉政策への主な主張も紹介してきた。

要約すれば、橋本は、社会保障全般の現在の状況を俯瞰すれば、日本の社会福祉は低福祉であるとの指摘があった。また、財政面から、低福祉高負担の社会保障構造になりかねないことを指摘しつつ、新規事業立ち上げ支援やIT技術の育成やサービス業の低生産性の脱皮、実務重視の教育、女性労働力の積極活用などの必要性を主張していた。

また、小熊は、大企業型に依拠した日本社会の政策展開の限界と矛盾を指摘し、国民の負担増は避けられず、良いところ取りのこれまでの政策を徹底的に批判していた。そして、国民による意思決定がない惰性による社会の実態を暴きつつ、このままでは更なる瓦解へと進むことを示し、警鐘を鳴らしている。そして、「安上りな国家」として、特に公的セクターへの国民負担を伴った拡充が進まず、地方行政の疲弊感やコミュニティに過度に依存する社会にも懸念を示し、地元型の復興のため地方雇用の創成を求めている。

そして、広井は、ポジティブ心理学が世界的に強調される観点から、事前的かつ資本主義の根幹に遡った福祉（ポジティブウェルフェア）へのシフトを呼びかけている。そして、これらのシフトの実現には、コミュニタリアニズムを基本に置いた地方分散型社会といった住民同士が自己決定しやすい単位（地方自治）にまで引き下げることの必要性も説いている。そして、日立コンサルティングとの人工知能を用いた分析によって、日本社会が地域分散型社会に移行できるかどうかの分岐点は、2025年から40年までに数度の意思決定によって進めていかなければ、それ以降に移行することはできないとの予測を立てている。

ここで、これらの主張に加えて、当委員会内で実現した広井・小熊・当委員会メンバーらの対談で得られた知見についても紹介する。この対談は、全国社会福祉法人経営青年会の制度政策マネジメント委員会のオンラインセミナー後に実現した。広井・小熊の両氏の対談は、これまでになされたことはなく、本委員会の連携学識者である大阪公立大学の川村尚也准教授（以降 川村教授と表記）により、提案されたことがきっかけで進んだ。令和4年6月20日にオンライン形式で、「日本社会のしくみと福祉のあり方」をテー

マに対談がなされた。また、この対談の機会には、福祉新聞社からも取材があり、同月28日の記事にも図表12のように掲載された。それぞれの主な発言は、図表13の通りである。

図表12 福祉新聞の掲載内容

全国福祉法人経営青年会（梅野高明会長）のセミナーが20日、オンラインで開かれた。小堀英一・慶應義塾大学教授と広井良典・興の役割を期待した。

福祉が地域振興を

法人経営青年会セミナー

京都大の未来研究センター教授が「日本社会のしくみと福祉のあり方」をテーマに、小堀英一・慶應義塾大学教授と広井良典・興の役割を期待した。

小堀氏は「都市と地方で問題の深刻度は変わらぬが、福祉からは地方にいくほど問題の種類が少なくなる」と見解を述べた。一方で、福祉が地域振興になる側面に着目することを提唱し、「福祉関係事業

広井氏は「福祉関係者は地理的、空間的な視点を持つことが重要だ」と述べて、福祉がそれぞれの地域特性を踏まえ、「商店街の再生や街づくりにかわつていく意義は大きい。ソーシャルインクルージョンにもなる」と話した。

地域と産業に関連して小堀氏は「今後、地方に産業を作るのは難しい。そうすると、公共的なお金の回転を基軸にした福祉をこれらの地域産業の有力な指標と考えてもいい」と持論を展開。広井氏も「福祉が主要産業として推進力を発揮していくべき。クリエイティブやオシャレといった価値観を取り入れ、関係分野と連携していくことが大事だ」と話した。（神戸新）

2022年（令和4年）6月28日 福祉新聞

出典：福祉新聞（令和4年6月28日記事）より引用

図表13

発言主体	発言内容
小熊英二	・ 今後、国内で最も福祉的課題が相対的に深刻化するの、地方主要都市の周辺地域ではないかと考えている。 ・ 福祉が地域振興になる側面に注目すべきで、福祉関係事業所が郊外の人口の希薄なところにあり、地域社会と深い関係を持たないのは見直してもらいたい。 ・ 今後、地方に産業を作ることは難しい。そうすると、公共的なお金の回転を基軸にした福祉をこれからの地域産業の有力な指標と考えてもいい。
広井良典	・ 福祉関係者は地理的、空間的な視点を持つことが重要である。福祉がそれぞれの地域特性を踏まえ、商店街の再生や街づくりにかかわっていく意義は大きい。これは、ソーシャルインクルージョンにもなる。 ・ 福祉が主要産業として推進力を発揮していくべきと考える。クリエイティブやオシャレといった価値観を取り入れ、関係分野と連携していくことが大事である。
委員会メンバー	・ 既存の制度に位置付けられた社会福祉活動の枠にとらわれない先駆的な活動の中には、これまで行政が担ってきた教育・医療・防災・保健などの分野への効果的な参入があると言える。社会福祉法人が、この領域に積極的に参入することが望ましいと考えている。 ・ 社会福祉法人の「官僚(外郭団体)化」を避けることは必須であり「自治独立」は重要である。そのために社会福祉職員を独自の「専門性」をもつ実質「パブリックワーカー化」(教育職・医療職・消防職などと同様)して裁量権限を強化し身分・処遇を向上させる。これによって自治体(特に児童相談所、福祉事務所、保健所等)への業務・権限の集中を解消し、同時に「地元型雇用」を創出することを目指してはどうか。

これらの三者の主張を踏まえれば、日本社会が地方に比重を置いた政策を早急に展開すべきであることは言うまでもない。そして、この地方自治の展開には公(政府)的セクターを強化することが重要である。また、地方自治の単位による事前の資本主義の根幹に遡ったポジティブな福祉機能の拡充が求められており、これは福祉の周辺となる領域への拡張も必要である。加えて、「何かを捨てる」といった重要な意思決定ができなかった日本社会が、それぞれのコミュニティにおいて意思を固めることとしての自治独立の要素が必須であろう。また、昨今の福祉課題から司法領域への拡張も重要と考える。そこで、三者の主張から、当委員会において、社会福祉法人の将来のあり方とし

て、以下の図表14のようなものが、妥当ではないかとの見解に至った。

図表14 当委員会でとりまとめた社会福祉法人のあり方案(仮説)

既存の制度に位置付けられた社会福祉活動の枠にとらわれない先駆的な活動の中には、これまで行政が担ってきた教育・医療・防災・治安・保健・司法などの分野への効果的な参入(「領域拡張性」)があると言える。

これらの先駆的な実践の可能性からも、社会福祉法人の「官僚(外郭団体)化」を避けることは必須であり「自治独立性」は重要である。そして、これらのような実践をローカルな現場で加速させるべく、社会福祉職員を独自の「専門性」をもつ実質「パブリックワーカー化」(教育職・医療職・警察職・消防職・司法職などのように、コミュニティの最適と持続可能性を堅持するための存在)として、裁量権限を強化し身分・処遇を向上させる。これによって自治体(特に児童相談所、福祉事務所、警察、保健所、裁判所、公証役場等)への業務・権限の集中を解消し、同時に「地元型雇用」を創出することを目指してはどうか。

そして、上記の施策の推進によって、行政では担いきれないであろう事前的かつ資本主義の根幹に遡ったポジティブな福祉機能の拡充を進め、利用者やスタッフも含めた様々なステークホルダーへの「幸福追求性」を向上させるべき。

これらの図表14で示された当委員会での見解は、橘木・小熊・広井といった学識者の主張の先行研究からの気づきであるが、日本社会や社会福祉の課題解消策としての仮説でもある。そこで、次章において、図表14で示されたような、これまでの福祉の考え方の枠にとらわれない先駆的な実践事例に注目しつつ、仮説検証を試みたい。

2-8 新たな役割を果たすための社会福祉法人の経営課題

前節までにおいて、橘木・小熊・広井の三者の主張をレビューしてきた。加えて、小熊・広井・当委員会メンバーの対談の内容も示した。そして、日本社会と社会福祉の課題についてレビューし、筆者らが考える、社会福祉法人の新たな役割の提案を試みた。本節においては、現状の社会福祉の状況と、社会福祉の担い手である社会福祉法人の実態に焦点を当て、これからの社会福祉法人が、筆者らが提案する新たな役割を果たしていくために解消しなければならない経営課題について考察したい。

そもそも、社会福祉法人とは、社会福祉事業を行うことを目的として社会福祉法に基づいて設立されている法人であり、福祉を担う民間団体である。高齢者、子ども、障がい者、生活困窮者など、さまざまな生活課題や福祉ニーズを持つ要支援者の生活を24

時間365日休むことなく支えている。

この社会福祉法人は福祉実践を進める上で、日本の先例のない人口構造の変化のありを大きく受けている。この変化とは、これまでのレビューでも紹介してきたが、高齢者人口の増加・生産年齢人口の減少・年少人口の減少が年々進み、いわゆる人口減少社会にあるということだ。これらの人口構成の変化は、家族や学校や職場の機能の低下をもたらしている。そして、「家庭内暴力」や「いじめ」、「ひきこもり」、「高齢者独居」、「非正規雇用」、「ヤングケアラー」などの問題を深刻化させている。そして、日本は、ひとり親家庭の相対的貧困率50.8%という大きな格差社会となっている。これらの諸問題を社会福祉法人が担い切れているかと問われれば、決してうまくいっているとは言えない実情がある。そして、これらの社会福祉法人への批判は、非課税措置や施設整備補助などの優遇に対して、他の事業主体とのイコールフットィング論が後を絶たないことにも表れている。

うまくいかない実情の第1の要因として、社会福祉法人の規模についての指摘がある。この社会福祉の担い手の中心たる社会福祉法人の法人数は、全国に1.84万であり、「社会福祉法人の大半は、今日まで地域や住民ニーズにそって、地域に根差した福祉施設を営む小規模な経営であり、財源の大半が福祉事業を担う人に投入されている」という実態がある。具体的には、1法人1施設経営が75%を占め、収益規模5億円未満が88%となっている。つまり、中小零細な社会福祉法人では、安定的かつ効率的に社会福祉が担えないのではないかという指摘である。

また、第2の要因としては、福祉事業の主体としてのシェア率の低下がある。各分野の福祉事業経営主体（行政、企業、NPO、社会福祉法人）総数に占める社会福祉法人の施設等割合は、高齢者事業で26.0%、障がい事業で29.3%、保育等事業で53.4%となっている。2000年以降、介護と障がい分野では企業、NPO等の多様な事業主体が居宅サービスに参入して事業所数が増えたが、社会福祉法人が経営する施設事業の割合が相対的に低くなり、3割を切っている。なお、保育・児童福祉施設は、社会福祉法人立が半数を超えるもの、年々、シェア率は低下している。つまりは、社会福祉法人のシェア率の低下から、社会福祉の担い手としての位置づけが揺らぎ始めていることが指摘されている。シェア率の低下は、福祉現場の声を中央政府に届けることが、難しくなってきていることを示している。

また、第3の要因として考えられるのは、社会福祉法人経営の硬直化である。そして、

この要因は、最大の要因との見方も筆者らにはある。また、これは、社会福祉法人制度に対する指摘でもある。この論調の背景には、社会福祉法人が、介護や障がい者支援や保育といった主だった福祉事業には注力しているものの、新たな社会的課題への挑戦的取組やマイノリティーに対する福祉の向上などには、出遅れている点がある。これらの点は、社会福祉法人の運営基盤である福祉制度自体が縦割りであるという点や厳し過ぎる行政監査に晒されている点にも起因しているものの、創造的かつ領域横断的な福祉実践が進んでいない実態は否定できない。特に、社会福祉の創生期には、社会起業家精神が溢れる篤志家が現れていたが、現在の社会福祉法人には、このような篤志家的要素が見られないことも課題であろう。

第4の要因は、社会福祉法人のステークホルダーが質的にも量的にも脆弱であることもあろう。これらは、社会福祉法人の会計情報において、一定のステークホルダーからの支持指標ともいえる寄付額が小さいことにも表れている。そもそも、寄付以前の問題であるが、社会福祉法人についての知名度自体も、まだまだ低いと言わざるを得ない。また、その知名度の低さから、新たな社会福祉の実践に必要なステークホルダーの獲得も着実に進んでいるとも言えない。

これらの4点の根幹の課題として、社会福祉法人経営において「戦略がない」との見解が、全国社会福祉法人経営青年会の制度政策委員会報告書「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¹²」によってとりまとめられている。

12 全国社会福祉法人経営青年会 制度政策委員会報告書
「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」
<https://www.zenkoku-skk.ne.jp/report/%e5%a0%b1%e5%91%8a%e6%9b%b8/>

新たな福祉社会・思想へとつながる社会福祉法人の実践事例

3-1 研究方法

本章では、身近な福祉現場での実践事例から、第2章で示された図表14の仮説検証を目的として、事例分析を行う。そして、この分析から現状の社会福祉制度の根本課題も考察する。また、橋木・小熊・広井が述べる日本社会の課題についても意識しつつ、福祉実践での新たな意義を抽出することを試みる。

本章で取り上げる実践事例は、身近な委員会内のメンバーの二法人をピックアップする。これは、いずれの法人の身近な福祉現場においても、実践の余地があることを示すため、このような事例選定法を採用した。また、これまでの先行研究についても関与し、仮説構築も試みてきた委員会メンバー内の二人が、それぞれの事例法人の理事長を務めていることも、意義があると判断した。それは、社会福祉法人の課題が戦略の不在にもあることから、事例分析を戦略にまで深掘りする際に、理事長職に直接インタビューできることは非常に有用であると考えたことも、選定理由である。

そこで、一事例目で紹介するのは、愛媛県および高知県で障がい者福祉事業を中心に事業展開している社会福祉法人来島会を取り上げたい。また、2例目としては宮城県で高齢者福祉事業を中心に様々な実践を進めている社会福祉法人ライフの学校を取り上げたい。

事例調査の方法については、両法人の理事長への聞き取りを中心に進めたことに加え、委員会メンバーが現地へも訪問した。また、来島会およびライフの学校の実践の一部や理事長へのインタビューをビデオ収録したものも作成し、YouTube上で視聴できる形式（一部は会員限定動画）を採用した¹³。この工夫により、読者に実践事例の把握の客観性を担保するとともにイメージ共有の一助となると考えた。次節以降で、それぞれの実践事例について詳述する。

13 本委員会に作成した事例動画の視聴先は以下の通りである。

社会福祉法人来島会

<https://www.youtube.com/watch?v=PU2Suc4x5y0&t=11s>



社会福祉法人ライフの学校

https://www.youtube.com/watch?v=ax5Uz_ZnFIE&feature=youtu.be



3-2 社会福祉法人来島会の実践事例・事例分析

3-2-1 社会福祉法人来島会の法人概要

来島会は1993年に法人設立され、翌年、知的障がい者入所更生施設として、愛媛県今治市に今治福祉園を開設され、以降、地域の障がいを持たれた方の多様なニーズに応えるべく積極的に事業展開を進めてきた。法人の本部機能がある愛媛県今治市は、造船やタオルなどの産業が盛んな地域であり、「石を投げれば社長に当たる」と言われ、独立志向が強く個人事業主の多い土地柄だと言われている。また、そういった状況もあってか民間による福祉の担い手は少なく、来島会設立当時において、今治市は福祉に関する整備が遅れている地域となっていた。

今治市の知的障がい者に対する福祉サービスの不足が、家族団体より当時市議員をしていた来島会創業者である越智一博前理事長の元に寄せられていた。この声を引き受ける形で1993年に法人が設立され、その翌年、知的障がい者入所更生施設として、愛媛県今治市に今治福祉園（定員60名）の開設が果たされた。その後も来島会では、地域の障がい福祉分野における福祉ニーズに応えるべく、事業展開を積極的に行った。現在、20施設52事業の運営を行っており、収入約19.5億円、従業員数381名(2022年12月1日時点)の規模となっている。創始者の越智一博前理事長の引退に伴い、越智清仁氏が2020年6月より、理事長に就任され、さらにイノベティブな法人経営が進められている(図表15)。

図表15 社会福祉法人来島会の概要情報

事業領域	障がい/高齢/児童
主な事業拠点数	20施設52事業
立地	愛媛県今治市、高知県南国市
職員数	381名
総収入	約19.5億円
創始	1993(平成5)年6月
事例実践期間	2018年頃

※上記は、令和4年12月1日時点でのデータである。

2006年には新たな拠点として高知県南国市で行政からの民間移管を受け、南海学園を開設した。南海学園は、強度行動障がいをはじめとした、重度の知的障がいがある方が多く利用されている施設となっている。また、2014年には障がいがある方の高齢化を見据え、今治市に“地域密着型特別養護老人ホームかのこ”を新たに開設し、3年後には、さらに一拠点“地域密着型特別養護老人ホームほのか”を開設した。

設立当初から、来島会では、特に自閉症支援や発達検査の実施によるアセスメントの充実などに力を入れてきた経緯がある。南海学園の民間移管の応募に際しても、この充実されたアセスメントの知識や技術を発揮し、より困難ケースへの対応を行なっていけることを訴え、採択された。しかし、事業展開の早さなどを原因として、それらの知識や技術の職員全体への一般化や、目的意識の低さに問題を抱えていた。

そういった中で、2014年に南海学園に対して、「不適切な身体拘束が行われている疑いがある」として、県からの立入調査が行われ、書類の不備など、やむをえず身体拘束を行う場合の厳格な手続きがなされていないことなどに関して、改善勧告が行われた。また、立入調査と同時に地域のマスコミにより大きく報道がなされた。改善勧告に対して、たくさんの対策を行ったが、その中でも①全国より外部委員（支援及び虐待専門家、法律専門家、保護者代表）に集まってもらい、毎月身体拘束ゼロを目指した検討会を開催（身体拘束ゼロ推進委員会）、②他法人（社会福祉法人 北摂杉の子会）のスーパーバイザーに毎月来ていただき、現場のスーパービジョンを行ってもらい、という活動を通して（スーパービジョンは現在も持続している）、支援の質を上げることの大切さを実感し、さらなる推進に繋げることができた。

様々な有力なステークホルダーと支援の質を高める取組を推進することで、さらに新たな専門家の方や、地域の方々、ご家族の方々との繋がりが広がり、支援の充実が加速度的に推進されることで、越智理事長はステークホルダーとの関係性の大切さを改めて実感する経験ともなったと語った。また、この一連の出来事によって、訪れた外部の方から、「誤報と言えるマスコミ報道という状況にも関わらず、職員の雰囲気が良い」という評価をもらうことがあった。理事長自身も来島会の主たる経営メンバーも、このスタッフらの雰囲気の良さに勇気付けられ、この大きな問題に対して、前向きに対応し改善していくことへの後押しとなったと越智理事長は振り返る。

現在、創業当時の「地域の障がいを持たれた方の多様なニーズに応える」という考え方をさらに発展させ、「福祉によって地域の幸福の基盤づくりを行えるような法人」を目指している。来島会は、法人の設立当初、前述の今治の福祉ニーズの課題（需給のアンバランス）や事業規

模が小さいところからスタートしたため、施設や事業を拡充させることが重要として、図表16のように事業展開を積極的に行なっていた。そして、地域における福祉サービスがある程度充足された現在は、上記の幸福基盤づくりという考え方のもと、「地域社会をより良くする活動」を行うことも重要な活動と位置付けている。今回の来島会の事例分析においては、この福祉を通した幸福基盤づくりへの実践に注目する。



来島会でシュシュ作りの作業をしている利用者

図表16 来島会の沿革

時期	内容
平成5年6月	法人設立
平成6年4月	「今治福祉園」開設(現 障がい者支援施設)
平成11年4月	「今治ワークス」開設(現 就労継続支援B型事業所)
平成13年10月	「あみ」開設(現 障がい者就業・生活支援センター)
平成14年4月	「ふらっふ」開設(現 生活介護事業所)
平成17年10月	「ふきあげワークス」開設(現 生活介護、就労継続支援B型事業所)
平成18年4月	高知県立南海学園を高知県より移管を受け「南海学園」運営開始(現 障がい者支援施設、障がい児支援施設)
平成19年4月	南海学園に隣接する事業所「やいろ」開設(現 児童発達支援センター)
平成20年4月	「ステップ」開設(現 就労継続支援A型、就労移行支援事業所)
平成22年4月	「サン・アビリティーズ今治」今治市から指定管理受諾(障がい者文化体育施設)
平成25年12月	「麦の穂」開設(生活介護、就労継続支援B型事業所)
平成26年4月	地域密着特別養護老人ホーム「かのこ」開設
平成29年4月	地域密着特別養護老人ホーム「ほのか」開設
平成30年4月	「今治市子育て応援ステーションばんび」開設(児童発達支援センター)
令和2年6月	現理事長である越智清仁が就任

3-2-2 社会福祉法人来島会が目指している状態

来島会は、障がいがある方への支援を主たる事業としているが、「障がい」という言葉の定義に関しては、曖昧な状態でサービスを提供していたと越智理事長は振り返る。そこで、それを定義するにあたって、越智理事長は、次のように話す。「自分も眼鏡をかけていますが、視力が悪い方を例に考えてみましょう。眼鏡をかけていない状態では生活に不便さや問題を感じてしまう人が、眼鏡をかけることによって問題なく過ごせるようになったとします。ここで眼鏡をかけていない状態での不便さや問題を「障がい」とし、眼鏡に当たるものを我々が行うサービスと考えるべきでしょう。そして、障がいというものを問題や課題のように医療モデルのような治療対象とするのではなく、社会モデルとして個々人の障がいを社会で包含していくような考え方が重要なのだと考えています。」

そして、「地域全体で包含するモデルを考えた時に、障がいを持たれた方が地域の中で適切な支援（サービス）が受けられ幸せに生活していけるためには、施設内で行うサービスだけではなく、地域社会自体をより良く変えていくことも必要であると感じています。つまり、地域社会をより良く変えていくこと、地域共生社会の実現やコミュニティづくりも、我々、社会福祉法人やそのステークホルダーの役割として、行っていける状態となるべきでしょう」と越智理事長は言う。

加えて、「ソーシャルロール・パロリゼーション¹⁴という概念があります。社会的に価値を引き下げられる者（例えば、社会において“健常”に価値がおかれていると、障がいを持たれている人が価値を引き下げられていることを意味する）が、社会においてさらにその価値基準の偏りから障がい者が不利益な扱いを受けるなどが起こり、二重三重の価値の引き下げが起こってしまっていると感じています。そこで、それらの人々に社会的に価値のある役割を与える事で、そこから脱却するというのがその考え方です。我々はこのソーシャルロール・パロリゼーションに向けた実践を地域の中で行っていくことで、すべての人が、障がいを感じる事の無い社会の実現に繋がたいと考えています。」と越智理事長は強調する。そして、職員には来島会自体の役割を変化させていくために、図表17のように示していると言う。

14 ソーシャルロール・パロリゼーション(SRV)の概念はヴォルフエンズベルガーによって提唱された。ノーマライゼーションに代わる「価値のある社会的役割の獲得」を目指すことを指す。

図表17 社会福祉法人来島会が目指すもの

① 社会福祉事業を行う組織から、社会変革を行う組織へ
社会福祉法人は、社会福祉事業を行う組織であり、様々な事業を行い、その事業を利用される方に支援や介護を提供することが我々の役割のすべてのように思われています。しかし、社会福祉法人にとって、それらを行うだけではなく、社会に存在する様々な障がい（法が整備されていないため支援の行き届かない事）にも取り組み、社会を（地域を）より良い方向に変えていくことこそが本来の役割だと考えています。 ですから、我々の日常業務（支援や介護、事務業務など）においても、社会を変革することを意識して行ってもらいたいと思っています。さらには、福祉分野における日本社会の状況は、法整備においても十分とは言えませんし、人々の理解も十分得られていません。この社会状況を変革していくことにも積極的に取り組んでいきましょう。
② スタンダード化
これまで日ごろの業務経験や先輩からのOJT、また研修などを通して、時間をかけて習得してもらっていた日常業務を行うために必要なことを整理、体系化し、最速で学べる状態にしていきます。 その中には、我々が共通で持つべき価値観や、日常的に使用するけれど正確な意味は把握しづらい用語なども学ぶことができるようにしたいと思っています。そうすることで、よりコミュニケーションがスムーズになり、集中して業務に取り組めるようになるからです。 スタンダード化により、基本的な業務に関する考え方や方法論は皆さんが一定の基準で習得できるようになり、その上にある個別的な支援、介護や、制度改正への対応、新たな取組などへ集中をしていくことができるようになります。 来島会は、全ての職員がソーシャルワーカーとして自信を持って働けるような組織へと変わっていきましょう。
③ 一人ひとりが社会に影響を及ぼす組織
我々の仕事は、人の人生を大きく変える仕事です。このことを意識する機会は少ないかもしれませんが、よく考えてみると、生活の全てを、またはその一部を我々の施設で過ごしていただいている方々に対して、より豊かに生活していただいたり、笑顔を引き出し生活の質をあげていただいたりするための支援を通して、人生そのものを大きく変えるサポートをしていると言えないでしょうか。 我々一人ひとりの日常業務が、ご利用されるお一人おひとりの人生に影響を及ぼし、既に社会に少し良い影響を与えていると言えます。 来島会というチームのメンバーである皆さん一人ひとりが、自らの日常業務によって社会をより良く変えているのだということを意識し、チームとして結束すれば、より大きく社会を変革していくことができると確信しています。

出典：理事長からの職員へのメッセージ（グループウェアでの理事長コラム）

3-2-3 社会福祉法人来島会の当面の目標

来島会は、地域共生社会の実現や地域コミュニティづくりに向かって「地域社会をより良く変えていける法人」となることを第一の目標と掲げた上で、それに続く、第二、第三の目標を設定している。

来島会は、社会を（地域を）より良い方向に変えていくための働きかけを行なっていく上で、地域における認知度を上げていくことが不可欠であると考えている。福祉という言葉を見ると、住民にとっては、いわゆる福祉サービスである介護や支援などを思い浮かべることが多い。そこで、社会を（地域を）より良く変えていける法人になるためにも、介護や支援以外の来島会独自の先駆的活動を周知し、地域住民から応援され、協力してもらえる法人となることを第二の目標としている。

また、社会を（地域を）より良い方向に変えていく活動を行なっていくためにも、職員の意識改革の必要性を越智理事長は感じている。来島会は創立より積極的に事業展開を行なってきたため、施設数が増えることによって進んだセクショナリズムが、地域への働きかけを行うことを阻害する傾向にあると指摘する。そこで、地域への働きかけにもつながるビジョン・ミッションを職員一人一人が意識できるようになることが重要だと来島会では考えられている。より多くの職員が、地域への働きかけや、外部の人との連携を通じて、「自らの働きかけで社会を変えることが出来る」という意識を持ってもらい行動できるようになることが第三の目標としている。

図表18 社会福祉法人来島会の実践目標

社会福祉法人来島会の実践目標

- (1) 地域社会をより良く変えていける法人となる(地域共生社会・地域コミュニティづくり)
 - ① 地域社会にアプローチするためにも、住民との関係性づくりが必要である。そのために、関係性づくりを行うための働きかけを積極的に行おうとしている。
 - ② 地域住民や、企業など、さまざまなステークホルダーと連携・協働する事で、来島会の新たな役割を模索している。
- (2) 社会から応援してもらえる法人となる
 - ① さまざまな組織や地域住民と連携を行う活動を広げている。またその活動やその社会的意義を知ってもらえるよう働きかけを行なっている。
 - ② 地域の人々の役立つ情報提供や、地域の人と接する機会を増やしている(途上でありまだまだ不十分)。
- (3) それらが行えるような、職員そしてチームとなる
 - ① 施設を超えた横の連携の推進を行っている。
 - ② ビジョン・ミッションを職員一人ひとりが意識できるよう、働きかけを行なっている。
 - ③ 採用においては、ビジョン・ミッションへの共感を大切にしている。

3-2-4 社会福祉法人来島会による実践事例

(1) 新規事業開発を住民と手がけるためのプラットフォームづくり

ここでは、社会福祉法人来島会による展開事例について紹介する。特に、この事例として取り上げているのは、越智清仁現理事長の意思によって進んでいる法人の実践に注目する。ここに注目する理由は、これまで、事業規模拡大がなされてきた来島会を、社会や地域の幸福基盤づくりといった経営に方針転換が図られたからこそ、なし得た（もしくは、なし得ている）ものだと筆者らが認識したことによる。そして、経営転換後の4事例を紹介する。

そこで、1事例目として取り上げるのが、新規事業開発を住民と手がけるためのプラットフォーム¹⁵づくりについてである。この活動に至る経緯として、越智理事長は、以下のように振り返る。この取組が進められる以前は、来島会では、事業展開を積極的に行うことにより、事業所が増え、事業所を跨いだ職員同士の繋がり不足の傾向が目立ってきた。このことから、来島会の経営メンバーは、法人としての一体感や、アイデンティティの不足を危惧し、2017年頃より、多数の事業所から職員を集めて取り組むプロジェクトの立ち上げを増やしていった。また、内部の繋がりを作る上では、あえて外部の人々との連携の機会があることで結束できるという気づきもあり、意図的に外部交流の機会を増やしていった。

このような流れから、地域との取組については、2017年には「桜井プロジェクト」が始動した。桜井プロジェクトとは、来島会の今治福祉園の近隣にある桜井地域の活性化を目指したプロジェクトを指す。また、来島会のプロジェクトメンバーが地域住民や、地元のスポーツチームなどを巻き込みながら行っている活動の総称でもある。活動内容は、ビーチクリーン（海岸清掃）、地元のお祭りで使う藁舟という工芸品の継承の手伝い、地元PRポイントの発見など、様々である。しかし、この活動の注目すべき点は、実態の活動もさることながら、このメンバーと住民らが新たな事業を模索することを目指した一つの有機体（プラットフォーム）として活動している点にあらう。

この活動の発端は、今治市の桜井地域の物件を寄付いただいたことから始まった。寄付物件は、概ね1380㎡の土地と580㎡の建物からなり（建物は廃墟となっているため使用不可）、地元の篤志家からの申し出だった。そして、この物件の立地は漁業の盛んな地域にあり、また、今治市の中でも比較的古くからの伝統的な資源¹⁶（継ぎ獅子、漆器、赤灯台など）が多く残っ

15 プラットフォームとは、直訳的には周辺よりも高くなった平らで水平な場所（台地や高台など）を指す。ただし、本報告書は経営学の企業家研究の分野で用いられている概念に近い、原義からの転用として、企業家らが新たなイノベーションを起こすための環境整備・基盤という意味合いで用いている。

16 今治市の桜井地区の伝統的な資源の紹介は、桜井地区地域水産業再生委員会と愛媛大学社会共創学部井口梓研究室による今治市桜井地区魅力発信プロジェクトのホームページを参照されたい。
<http://www.imabari-sakurai.com/sakurai>

ている場所でもある。漁協をはじめとした地場産業があり、その地元の方々の話を来島会の経営メンバーらが伺うと、このような素晴らしい場所でありながら、漁業の担い手の不足や高齢化、お祭りや伝統の継承の問題など、高齢化や人口減少に伴って様々な問題があることが分かった。当初、この寄付物件で行う具体的な事業の検討を来島会では越智一博前理事長としては早々に進める考えていたが、そこに越智清仁現理事長が待ったをかけた。それは、もう少し長期的に地域との関係性を作りながら事業を具体化したいとの提案で、来島会職員に対してメンバーを募集し、プロジェクト化して進めることとするというものでもあった。これまでにない取組であったため、募集に関しては、ポスターを作り、説明会を開いて（興味を持った人のみが参加）、参加したいという人に手を挙げてもらう形で募集を行い、そこで集まった8名で活動をスタートした。

活動としては、桜井地区の見どころや活用できる資源を発見するために探索を行ったり、ビーチクリーニング活動を行ったり、魚介類の即売市の運営をお手伝いしたり（現在コロナ禍のため実施されていない）、お祭りの伝統継承に関わったりする中で、メンバーは地元の人々との繋がりを深めている。

お祭りの伝統継承に関する活動では、桜井地域で行われている「宮島さん」というお祭りで流す藁舟（麦藁を使って製作した船に行燈を灯して海に流す）の製作を地域の方に教わりながら行った。この活動が始まったきっかけは、ほんの偶発的なものだったと越智理事長は振り返る。実は、桜井プロジェクトとしても、このお祭りやそこで流す藁舟に興味を持ち合わせており、何らかの関わりが持てないかとの話にはなっていた。しかし、なかなかに取り付く島もなく、取り組むきっかけに欠いた状態がしばらく続いた。そこで、桜井プロジェクトはSNSにおいて法人外の参加者を促すべく活動前にPRを行っていたが、それを見た地域の伝統行事保存に関わる村上氏（みこし保存会副会長）が、メンバーがビーチクリーニングに向かう途中で声をかけてくれたことから、活動が始まった。そして、この地域の少子高齢化による衰退の状況や、藁舟づくりが立ち行かなくなりそうな状況を知らされた。桜井プロジェクトのメンバーらは、この祭りに実際に参加することで残していくべき幻想的で素晴らしい祭りであることを認知し、藁舟づくりの伝統を残していく活動に関わっていくことを決めた。越智理事長らは継続的に活動やPRを行っていくこと、そしてそこで生まれた新たな繋がりを大切にすることが、様々な方との連携の質も量をも、さらに広げられることを実感している。



桜井プロジェクトで藁舟づくりをしている住民と職員

○実践上の困難点

桜井プロジェクトのような活動の中での実践上の困難点を越智理事長に尋ねたところ、活動に対する様々な噂が立つことが多いことを第一にあげた。具体的には、「道の駅を作るらしい（寄付いただいた物件について、計画はないが）」などの他愛もないもので、現状では大きな問題とはなっていない。しかしながら、今後、影響が出てくる可能性がある。ただ、来島会としては、それらの噂は、法人の事を知ってもらえる人が増えていることの裏返しでもあると理解し、前向きにうまく対応していくことが重要だと考えている。

また、職員のごく一部には、新しい取組を行うことに対する抵抗感もある。特に、桜井プロジェクトへのメンバーを出す施設では、「施設も忙しいのに仕事の時間を使って遊びに行っている」というようなネガティブな感情も生じている。この感情については、プロジェクトへの参加職員が、所属施設のイベントとして利用者と職員にも参加してもらうなどの活動を通して、少しずつ理解の輪を広げているところである。

また、地域と施設という対立構造で考えてしまいがちな職員もあり（特に入所施設の職員に多い）、そういった人ほどこのような活動に抵抗感が強いように越智理事長は感じている。また、これらのギャップに対して、活動を通じて「地域の中にある施設」という意識を醸成することが重要になっていることを越智理事長は強調する。

越智理事長や経営メンバーらにとっての難しさとしては、桜井プロジェクトの活動の中で、偶発的に発生するコミュニケーションや取組なども多く出てくるが、それによって、長期的な展望や計画を阻害ないし変更を余儀なくされてしまうことがあると言う。しかし、この地域の

思いや文脈を交えたプラットフォームづくり的な活動は難しいと感じる一面はあるが、来島会が「社会ないし地域を良くする組織」を目指していく以上、それらを両立させていく必要があると越智理事長は語った。

○実践の意義

来島会では、この桜井プロジェクトにおいて、参加職員が普段とは別のチームでの活動を行うことで、目的意識やビジョンを持って活動することの大切さを学んでいる。そして、チームが自主的にプロジェクトのビジョンやミッションの作成を提案し、それらがあることで、さらに活動が活性化している一面もあると越智理事長は見ている。そして、経営側が逆にビジョンやミッションの大切さに気付かされるという場面もあったと言う。

また、桜井プロジェクトでの経験は、他の様々な地域の現状や、ニーズ、問題点を生の声として聞く上で、大変役に立っている。そして、桜井プロジェクトの実施にあたって、来島会では福祉という言葉自体の捉え直しも行ったと言う。職員間で福祉とは一般的に、介護や支援といった福祉サービスを思い浮かべがちな状況であった。しかし、本来、福祉という言葉自体が示す「幸せ」という意味に捉え直すべきで、幸せに暮らしていくためには地域全体が幸せになる基盤（プラットフォーム）づくりを行うことが重要であると考え、取組を行っている。

加えて、桜井プロジェクトを進める上で新たにつながった関係性から、様々な来島会の他の取組につながった面も越智理事長は指摘する。就労支援事業のコンテンツの一つとして、スジ青のりの生産を、地下海水を用いることで陸上養殖にて行うノウハウを持った企業と連携する機会を得たことや、同じく企業と連携してのシルク原料（化粧品や食品など様々な商品の原料として使われる）の生産のスタートもこの桜井プロジェクトにきっかけがあったとしている。二次的な意義となるが、こういった最先端の技術や研究に基づいた生産活動に従事することで、障がいを持たれた方の自信に繋がっている点も重要である。また、こういった企業との連携により、来島会が苦手と感じるプロモーション（販売促進）などは担うことなく、利用者に合った作業工程を考えたり、その他の支援に集中できたりという面でサービスの充実にも繋がっていると来島会では考えられている。そして、それらの活動が、人材の採用面においても良い影響を及ぼしている。採用試験の面接では、桜井プロジェクトや、取組の多様さで来島会を志望する者が増えている点も意義として大きいと越智理事長は言う。

（２）ソーシャルサーカスによる地域共生社会の意識化

ソーシャルサーカス¹⁷は、来島会が共生社会を目指すための活動として行っているスポーツに関する実践である。この実践も、桜井プロジェクトが起点であり、コーディネーターとして関わっていただいた方からの紹介をきっかけに始まった活動である。桜井プロジェクト起点で創始された実践は、それ以外にも複数のものがあるものの、様々なステークホルダーとの繋がり大切さを実感する職員間では、このソーシャルサーカスの取組が象徴的存在ともなっている。これらの経緯から、来島会は、ソーシャルサーカスの取組を日本で積極的に実施しているスローサーカス（NPO法人スローレーベルが実施するソーシャルサーカスの名称）に協力を得ながら導入を進めている。

ソーシャルサーカスとは、様々な事情により社会に出ることが難しいと感じている青少年を対象とした支援プログラムとしてサーカスに取り組むものである。特に障がいを持たれている方が、スポーツを行いたいと思っても、一部のパラリンピックを目指すような方達を除いては、たくさんの壁があるのが現状である。壁とは、スポーツを行うことに器質的、もしくは身体の機能的に困難があるが、それを解消するための支援が与えられていない、施設での暮らしの中で自らコミュニケーションをとって参加する事が難しい、これまでの経験から参加することは難しいと考えてしまっているなど、様々な要因によって出来上がったものである。そういった壁を取り払い、よりアクセスしやすい状況を作っていくことを目的として、来島会ではサーカスという分野を選択した。

大抵の他のスポーツでは、指導する側と指導される側というように、通常、固定的に、かつ分業されているが、サーカスはこの点で大いに異なる。その時の状況に応じて、役割としては分かれることはあっても、サーカスは参加しているものが一つの家族として協力し合いながら、その時々状況に応じつつ、役割を変えていく。そして、プロアマ、障がいの有無に関わらず、協力し合って作品を作っていくことにサーカスの特徴がある。

17 ソーシャルサーカスのイメージとして、認定NPO法人スローレーベルのスローサーカスを参考にされたい。来島会も、この実践を参考にしている。
<https://circus.slowlabel.info/>



ソーシャルサーカスの様子

○実践上の困難点

ソーシャルサーカスは、芸術性や運動に関する知識や技術が求められるものであり、それらがなく進めようとする、完成度の低さや、事故等の危険に繋がってしまう。そのため、しっかり環境を整える必要があり、現時点で来島会としては、本格的な実施にまでは至っていないとの認識である。また、その発展途上の段階での取組であることから、参加者皆にソーシャルサーカスの意義が十分に実感できる状態には達していないと越智理事長は感じている。

多くの地域住民を巻き込むことや、サークルレベルでの活動の活性化、近隣のサーカスグループとの連携などの面で、ソーシャルサーカスにおいて取り組む余地がまだまだあると感じている。ただ、コンテンツの一つであるジャグリングなどで、これらの活動余地にチャレンジできる可能性も感じている。

また、各施設からの参加に際して、それぞれの施設の取組とのバッティングや、施設によっては報酬や就労事業所では収入に繋がりがづらいことが参加の妨げとなっている。加えて、職員の中でも、ソーシャルサーカスなどの活動に参加している職員と参加していない職員との間での摩擦や、そもそもソーシャルサーカスという取組が増えたことで、職員への負担が増えたと感じられている点もある。

○実践の意義

福祉サービスの現場においても、支援する側、される側という役割の固定が起こることにより、価値のある役割獲得が困難となることが多いが、それらを打破し、共生社会実現に繋げる

ためにも、ソーシャルサーカスの取組を進めていく事は有効であると来島会は考えている。また、インクルーシブ社会や、地域共生社会とも親和性の高い取組であり、それらを実現するにあたってのヒントとなりうると考えている。

ソーシャルサーカスでのワークにおいて、職員も利用者も同じ立場で参加するが、どうしてもワークに参加するよりも利用者のサポートを行おうとしてしまう点も課題だと越智理事長は指摘する。しかし、取組が進んでいくと、本来サービスを受ける立場が定着してしまった施設利用者が、他の利用者や職員に技を教えたり、自然と（介助者である職員ではない）周りにいる人が手助けをしたりという状態が起こりうる。そういったことをサーカスの生の場で体験することによって、固定された役割からの解放と、価値ある役割の獲得の重要性を実感してもらえることが期待できると越智理事長は言う。地域共生社会や、インクルーシブという言葉を使っても、実際には理解しづらい部分があるが、このように実際に体験して実感してもらうことは、その実現に不可欠であると越智理事長は考えている。

（３）地元プロサッカーチームとの連携およびスタジアム内の福祉施設建築

来島会は、地元のプロサッカーチーム（現在J3）であるFC今治¹⁸との連携も進めている。FC今治は、元サッカー日本代表監督である岡田武史氏がオーナーであり、全国的に注目度が高いサッカーチームでもある。FC今治の運営会社である「株式会社今治・夢スポーツ」は、企業理念を「次世代のため、物の豊かさより心の豊かさを大切に社会創りに貢献する」としており、広義の福祉の定義において連携していけると考え、連携を進めた。来島会ではスタジアムの未利用スペースに花を植える取組や、桜井プロジェクトとしての取組での連携など、様々な実践を重ねている。

現在、新たに建設を行なっている（仮称）里山スタジアム¹⁹の敷地内に来島会が福祉施設の建設を行っており、そこでインクルーシブ社会を実現し、社会に広げていく場づくりを行いたいと越智理事長は考えている。また、建築する建物の一部をFC今治の運営会社に貸与することで、同じ建物の中で連携して運営を行っていく予定でもある。

（仮称）里山スタジアムにおいては、「サッカーの試合日はもちろん、365日の賑わいを創出する」と謳っており、日常的に来場者とのコミュニケーションが生まれ、福祉施設利用者や職

18 FC今治については、以下のHPを参考にされたい。
<https://www.fcimabari.com/index.html>

19 この里山スタジアム案の詳細については、以下のHPを参考にされたい。
<https://satoyamastadium.com/50/>

員も含めインクルーシブな空間を実感できる状態を目指す。施設は、自立訓練、就労移行、放課後等デイサービス、保育所等訪問支援などの事業の他に、無料職業紹介や、児童向けの習い事などのサービスを実施する予定である。また、FC今治の使用スペースでは、グッズの販売やカフェなどの運営を予定しており、そこで福祉サービス利用者が就労したり、共同でイベントを行ったりなどの連携を行っていきたいと考えている。



整備中の(仮称)里山スタジアムと来島会の福祉施設

○実践上の困難点

越智理事長は、実際に進めていく中で、プロサッカーチームとのコラボ事業という注目が集まりやすいがゆえに批判も浴びやすい一面があることを、実践上の困難点としてあげた。そのため、広報活動などにおいても、このような大々的なものの経験が少ないため細心の注意が必要であると感じている。そして、このサッカースタジアム関連の広報に割くリソースも増やしていく必要があると言う。

また、社会福祉法人とサッカーチームの運営を主とする株式会社との連携を行うにあたり、相互理解に問題が起こりやすいのも現実だと越智理事長は指摘する。様々な考え方の違いを乗り越えていく必要や、様々な関係者に社会福祉法人についての理解促進を進めていく必要があると、さらに感じるようになったと語った。

○実践の意義

サッカースタジアムの敷地の中に福祉施設が出来るということは、世界初の試みであり、注

目度も高く、ここでより良い実践をしていくことが、地域社会を変えていくことや、社会変革にまでつながるのではないかと来島会では考えている。また、サッカーチームとしても、障がい福祉施設の誘致により、より多様な人々にファンとして観戦をしてもらえるきっかけとなるとも言えよう。

また、サッカースタジアムのコンセプトが「里山」である。里山とは、恵まれた自然環境があり、しかも、そこに人が関わることで、さらに良い環境を作られたものを指すと言われる。このことから、来島会は、恵まれた自然の上に、そこで活動する人々のコミュニケーションの深まりなどを、新たな形で、かつ、この新たなスタジアムの中で推進したいと考えている。そして、越智理事長は、特に、交流とそこで生まれるコミュニティに重点を置いていると話す。それは、「スタジアム敷地内に、我々が参加し、同じ建物の中で、FC今治職員と、来島会職員および利用者、そして来訪者が訪れ、交流を生み出すことで、インクルーシブなコミュニティづくりを行い、それを体験できる空間を維持し続けることで、社会に『より良い社会づくりとは何か』を発信していけると考えている」と筆者らに語った。

（４）新規事業開発グループの設置

来島会内で令和３年度より新たに新規事業開発グループを立ち上げた。そもそも、来島会では、グループという括りは、複数の関連事業所をまとめた組織もしくは、様々な機能をまとめた組織を基本としており、事業サポートグループという事務関連を担当する組織などがその一例であった。そして、これらのグループは経営に携わる管理職が統括を行っていた。しかし、新規事業開発グループはこれら他のグループとは異なり、新規事業の立ち上げに関わる業務及び、事業所連携や、外部の人や機関との連携により行う事業についての業務を担うことを目的とし、その重要性を鑑みてグループとして活動を開始させた。ただし、現時点で管理職を含めて２名のみの組織となっている（２０２２年１２月１日現在）。

このグループの設置のきっかけとしては地元サッカースタジアム内福祉施設の立ち上げに関わることは、複数の事業所や外部組織とのコミュニケーションが必要であり、そのコミュニケーションを中心的に担う部署が必要と判断したためである。そのため、現在、（仮称）里山スタジアム内福祉施設の立ち上げを主に担いながら、桜井プロジェクトの運営など、外部との連携の多いプロジェクトの運営を行っている。この新規事業開発グループが企画した活動の一例をあげるなら、桜井プロジェクトで行ったビーチクリーン活動で集まったゴミを用いて、利用者がアート作品を作り、それを地元サッカーチームであるFC今治のホームゲームにてブース展

示を行うというような、内外と連携としての活動がある。

また、来島会が農地を取得した際に、農地に付随していた農家住宅を、古民家交流スペース「DANDANBASE（だんだんベース）」として整備し、新規事業開発グループの活動拠点兼、地域交流スペースとして活用している。それまであまり活用できていなかった場所で、アートの展示を行ったり、コワーキングスペースのように活用したりする事で、様々な人が集う拠点として機能しはじめている。ちなみに、地元の方にいただいたヤギを、DANDANBASEで飼育していたが、現在はサッカースタジアムの敷地近くで飼われており、雑草を食べたり、スタジアムのPRなどで活躍している。



新規事業開発グループがあるDANDANBASE

○実践上の困難点

新規事業開発グループの開設という実践を進めた中で、現状で社外とのやりとりが多く、施設の日常業務との関連も少ないため、法人内において、こういった取組を行なっているかが見えづらいという課題をもっていると越智理事長は話した。そのため、今後は、社内での施設間での連携による取組も増やしていきたいと来島会では考えられている。コストの問題から、現状ではグループ構成人数を増やしていく事が難しいため、様々な施設職員との連携による活動を増やしていく必要もある。

また、実績や、生産性についても評価及び、効果測定が難しいが、それらを進めていく事が必要であるとの見解を越智理事長は示した。

○実践の意義

越智理事長は、振り返ってみるに、桜井プロジェクトに始まる連携からたくさんの新たな取組が生まれていることを強調する。また、一事業所の担当者だけでは出来ないと判断してしまったりすることも、施設連携をするなど、やれる方法を考えることで、これまでにない取組につながっているとも言う。そして、施設数の多い中で、今後は様々な活動において法人内の横の連携を強めていくための起点として、新規事業開発グループの機能に期待している。

特に筆者らが注目すべきと感じた点は、越智理事長が「綿密に計画して進める事よりも、様々な活動の中から考えもしなかった面白い取組が創発する事が多くあり、それを促進していくことが新規事業開発グループの大きな役割となっている」と語った点にある。様々なステークホルダーとの文脈を重視しつつ、法人経営との両立を模索したい越智理事長にとって、新規事業開発グループの存在は必要不可欠なものなのだろう。そして、新規事業開発グループは、この創発の促進のために、積極的に繋がりを広げ、様々な相談に臨機応変に対応することに注力していると言う。また、新規事業開発グループは地域住民の方との継続的な連携や、企業からの問い合わせに対して、まず、向き合い、前向きに考えることから始めること、必要であれば他の組織と繋ぎながら信頼関係を構築することができている。そして、この動きが、来島会全体の活動の多様性に繋がっていると越智理事長は強調していた。

3-2-5 社会福祉法人来島会の福祉哲学

最後に越智理事長に、来島会の福祉哲学についても尋ねた。そこで、来島会は、社会福祉法人として他の法人格とは違う固有の役割を果たす必要があるとの認識の一方、現状、十分それを果たせてはいないと越智理事長は言う。その果たせていない役割の一つとして、越智理事長が考えるのが、福祉という言葉を広義の意味で捉え、地域全体をより良い状態（幸福）にしていくという役割であり、この役割の未達の念にその理由がある。そして、この役割を積極的に行なっていく必要があると図表19のような来島会のビジョンやミッションを示しながら筆者らに思いを打ち明けてくれた。

地域全体をより良い状態（幸福）にしていくためには、来島会のサービスの対象者は、「障がい者」や「高齢者」などに限られているわけではない。サービスの対象となっていない人であっても、生活する上で、障がいを抱え、不幸な状態を抱えている人がいるため、すべての人が社会的に価値のある役割を持って受け入れられ、生活していくことができる地域づくりを行うことも、来島会の役割であると考えられている。

また、来島会では、日常的に行なっているサービスの確立と言語化を行い(スタンダード化)、加えて、来島会だけでなく、誰しものが彼らと同じサービスを行うことができるようにすることも、重要であると考えている。ビジョンを実現するためには、来島会だけが活動するだけでなく、より多くの人により多くの人に支援を提供することができるように、我々が作り上げたスタンダードを広げていく必要があると考えている。また、そういった役割を担うことが社会福祉法人には求められているのではないかと越智理事長は考えている。

そして、このような来島会の福祉哲学のような活動が進めば、現在、行なっているサービスの一部は必要なくなっていくとも越智理事長は考えており、その時には、現状のサービスの維持ではなく、新たに必要な他のサービスを模索していかなければいけないとの見解を示した。

図表19 社会福祉法人来島会のビジョンとミッション

ビジョン	すべての人が障がいを感じることなく自分の意志で質高く暮らすことのできる地域社会の実現
ミッション	障がい支援のスタンダードとなる

3-3 事例考察

越智理事長ないし来島会へのインタビューによれば、彼ないし彼らの実践を考察する上で、かなり大雑把な括りではあるが、3点のキーワードに集約されるように筆者らは理解した。このキーワードは、来島会もしくは越智理事長個人が、注力ないし、将来的な福祉経営で重要と考えている要素であり、社会福祉法人の伸びしろでもある。それぞれについては、後述するが、①社会変革を目指す展望と実践の底にある善、②幸福追求型および領域拡張型の社会福祉法人経営、③ステークホルダーと一体的関係の構築スタンス、といった3点で筆者らは取りまとめた。そして、この3点についての考察から、第2章で示した図表14の当委員会の仮説と照らし合わせながら、さらに考察を深めたい。この作業は、橘木・小熊・広井らといった学識者による日本社会の課題への知見と、社会福祉法人の福祉現場の葛藤からの知見を重ね合わせてみるという作業でもある。

3-3-1 社会変革を目指す展望と実践の底にある善

来島会の実践の第一の特徴は、「社会（ないし地域）を良くする」という展望とその展望を推し進める実践力にあるだろう。例をあげれば、桜井プロジェクトから始まり、ソーシャルサーカス、スタジアム関連事業まで、枚挙にいとまがない。

そこで、これらの展望を達成する実践力が何によるものかを探るため、来島会の実践に至るまでのストーリーに着目すると、その多くが地域住民や企業との交流がきっかけで、様々な取組が誕生している点には驚かされる。桜井地区での取組（桜井プロジェクト）に見られるように、職員発案のビーチクリーニング活動から出発し、それが地域の伝統文化や地元産業の再興に関わる活動にまで発展している。このようにして得られた地域との繋がりを通して、新たな就労支援事業に係る企業提携の獲得やソーシャルサーカスの始動にも来島会は繋げている。これらのプロセスの中で、来島会は身近なプラットフォームの中で繋がりを模索し、地域との対話の中でお互いを知り、現場のニーズに応じていくこと、部外者としてではなく、自らも地域の一部として地域に学ぶことで、来島会にとってのステークホルダーの量とその関係性の質を同時に引き上げているようにも見える。

しかし、ここで重要なのは来島会が出会った様々な先駆的なストーリー（スタジアムに関しては、世界初のストーリー）は、社会や今治市全体という大きな変革を最初から狙ったものではない点にある。スタジアムについて言えば、サッカーと福祉を兼業したい選手の働き口が来島会だった機会を次々と活かしているだけに過ぎない。そして、桜井プロジェクトについては、たまたま寄付を受けた地区の声を真摯に傾聴しようとしたことに、ほとんどの始まりがあった。そして、地域に何が必要かという極めてローカルな目線の模索のプロセスを、とても丁寧に扱っている点である。それは、勢いで早々に新たな施設整備を進めたいと考える前理事長の思いを説き伏せ、法人として非常に長い時間をかけて新規事業開発を企画し続けている点にも驚かされる。そして、この丁寧な思いの具現化として、ごみ拾いという実践を来島会は選んでいる。来島会の展望への実践力の源泉は、ごみ拾いという極々限定した地域の「善」へのアクションを愚直にやれる姿勢にあるのではないか。そして、愚直にやれる理由こそは、「社会を良くする」という大きな展望があるからだろう。そして、最後に強調したいのは、ビジョンやミッションを分かりやすくするための工夫が重ねられている点である。サーカスといった取組を取り入れ、参加しているだけで、また、サッカースタジアムに来るだけで、自然と来島会のビジョンやミッションが浸透してしまう。そんな配慮が重ねられている点が、来島会の強みのだろう。

3-3-2 幸福追求型および領域拡張型の社会福祉法人経営

結論から言えば、来島会は、既に問題解決型の福祉から、幸福追求型の福祉への移行を果たしている法人というのが筆者らの概ねの見方である。この根拠は、この法人としての考えの核をなす「障がい」や「福祉」等の重要な言葉の定義づけに表れている。それは、法人独自に「障がい」を越智理事長の眼鏡の事例のように「社会によって構成されるもの」と定義づけ、また、「福祉」を「社会の幸福」と定義づけている点にある。そして、この点を理事長が職員や様々な関係者に繰り返し伝えていくことで、社会福祉法人来島会が目指すべきビジョンの目線を問題解決から幸福追求へと意図的に引き上げている。

この定義の引き上げによって、社会福祉のステークホルダーが社会全体に広がることを前提とし、来島会の活動領域に自由度をもたらしめている。そのため、来島会の事業の幅は非常に広く、地元産業を含めた様々な地域資源を活用しており、実験的な取組から展開した活動、事業も多数行っている。実際に、環境保全、伝統文化保全、農業、水産業、スポーツ、アート等、その範囲は多岐に渡っている。本報告書の問題意識において、介護や障がい支援や保育といった既存事業の経営に埋没する法人が多くある点を指摘してきたが、むしろ、来島会の実践はその対極をなすものとも言えるだろう。そして、これらの多岐に渡る領域で来島会が自然と振舞っていられるのは、社会福祉法人来島会の領域拡張性に他ならないだろう。特に、図表14で示した筆者らの仮説の枠を越えて、伝統文化の保全やアートの領域にまで、活動が広がっている点は驚きである。

また、農地に付属していた建物を整備したDANDANBASEや里山スタジアム内での施設開設など、地域に共有される物理的な空間を設けることは、様々な人や組織が集う場を生む。来島会による人が集える「場」という社会資源の提供は、住民や他の企業体の意志によって展開される様々な活動を法人の体内に住まわせることでもあり、ここでも地域と法人の相互の溶け合いが発生する。同時にこれらの「場」には、異なる目的を持った地域住民や団体も集まることから、人々の新しい繋がりを生み、広げていく可能性をも増幅するだろう。結果として、コミュニティの繋がりが強まることで、広井の言う幸福度にも良い影響があろう。

これらの実践から伺えるのは、来島会の法人としての取組のほとんどが、幸福追求性につながるように見えることである。いや、実際に繋がっているのだろう。来島会の姿から社会福祉法人の幸福追求性へのポテンシャルの大きさに、視察に行った筆者ら自身が改めて感じ入った次第である。

3-3-3 ステークホルダーと一体的関係の構築スタンス

来島会の多数の実践で共通する特徴は、様々な地域住民や企業、団体が関わっているが、そこに不思議な一体感があるということだろう。いわゆる、住民や企業や他団体は、来島会から見れば、一般的には異質の他者であることは間違いない。しかし、この他者との関係性に不思議な一体感を感じさせる点については、来島会の各事例から読者は感じ取れただろうか。筆者らは、この一体感の根源について、まず探る必要があると感じた。

そこで注目するのが、来島会のコミュニティデザインのあり方である。地域に存在する課題を軸に、様々な関係者を新たなステークホルダーとして取り込んでいく来島会の活動展開の手法は、そのスピード感には驚くものの、目新しいものではない。しかし、法人自体もコミュニティデザインの主体となりながら、陥りがちな主体（行方側）と客体（受け取る側）の分断を起さないような雰囲気が、ごみ拾いの活動を視察に行った筆者には、十分に感じる事ができた。

そして、この考え方は法人の中で一貫されているように見える。地域から声を掛けられて参加する地域の文化保全に関する活動や、漁協との活動も、継続性や発展の基盤を担いながらも、活動や事業そのものを法人が引き受けることはせず、協働者の主体性と役割を奪わないように、丁寧に展開されている。また、ソーシャルサーカスの実践意義の中にも述べられているとおり、「与え手」と「受け手」を分断しない、また、そもそも主体を個々に分断しないという明確な意思が来島会のスタンスにはある。

そして、越智理事長のインタビューにもあった、職員の中にある「地域と施設を対立的に構造化する意識」を活動における困難点としてあげている点も、注目すべき点であろう。一般的に見れば、地域と施設を対立的に位置づける認識の仕方は、ごく普通の認識である。しかし、職員の意識にこの分断があるという状況を是としない来島会の姿勢は徹底的だ。これらの来島会の組織経営も、筆者らは「分断を生まないインクルーシブ経営」と表現するが、この来島会の経営の先に、筆者らは新たな自治独立性のあり方を感じてしまう。自治独立性と言えば何となく、構成員それぞれが他者との差異をはっきりさせて自己を特定していることを想像してしまいがちだが、むしろ、活性化され自治へ前進する桜井地区のコミュニティに埋もれてしまっているような来島会の姿がある。そして、このコミュニティに来島会が溶け込む方が、結果的にコミュニティ全体の独立性を高めるのではないかと。そして、来島会がサッカーチームや先端企業と対等で動じない関係を構築できているのも、分断を生まないインクルーシブ経営によるところが大きいのではないかと考える。

「すべてのひと」を対象とする法人の明確な方向性は、地域の中に内包される共生のパラ

ドックスが持つ排他性をも超え、新しい共生の姿を形作る存在となる可能性を持つ(広井 2021,p150)。来島会の地域での活動も未だ目指す姿へ向かう過渡期ではあろうが、近年の潮流から地域の中で散り散りになった個人や、または分断された多様なステークホルダーを、コミュニティに繋ぎ戻し、来島会は地域振興の核となって動力を生み出し始めている。加えて、コミュニティの主体の一部として入り込むことで、広井(2019)が指摘する日本の特徴的なコミュニティの在り方である「集団が内側に向かって閉じる」から「集団が繋がり、外へ広がる」への転換装置としての役割を果たしているのではないだろうか。

3-3-4 検討後の事例提供者(来島会 越智清仁氏)からのコメント

これらの事業は、まだたくさん抱えている途上の状態である。

さまざまな活動を通じて、組織の一人ひとりの考え方の総体としての組織文化や空気を変えていくことが非常に難しいことを感じている。どんなに素晴らしい目的を掲げ、それに表面上は同意していても、日々の行動や考え方に変化が見られるまでには大きなエネルギーと時間が必要かもしれない。しかし、これらの取組によって起こしたい地域社会の変化は、職員が自らの行動によって社会により良い変化をもたらすことができるという実感を持ち、来島会という組織が変化することによって、起こせると思っている。大きな方向性に合意した人々が来島会に集い、一人ひとりが考えながら連携して前向きに試行錯誤して取り組むことができる。それが全てのサービスにおいて行える事が理想であると考えている。考察の中で挙げられている「自由度の高さ」や既存事業にとらわれずに進めていると感じてもらっている部分などは、それが進んでいるように感じて嬉しい。

地域社会を変えることを目的としたビジョンを達成すると考えると難しいが、組織が変われば地域社会も変わると考え、活動を進めていきたい。



インタビューに応じていただいた越智清仁理事長

3-4 社会福祉法人ライフの学校の実践事例・事例分析

3-4-1 社会福祉法人ライフの学校の法人概要

社会福祉法人ライフの学校(以降はライフの学校と表記)は、図表20の通り、2007年に法人が設立され、翌年、特別養護老人ホーム萩の風を仙台市若林区に開設した。開設から3年後の2011年3月11日に東日本大震災が発災する。他の社会福祉法人や団体との顔の見える関係が整っていない状況で被災し、この際の苦労が法人の経営方針を変えたと田中伸弥理事長は振り返る。以降、高齢事業を中心に据えつつ、地域に開かれた法人経営を目指し、顔の見える関係づくりに重きをおき、地域ニーズに応える事業展開をライフの学校は進めてきた。2018年に近隣の小学校のおやじ会(PTAとは別組織の任意団体)の依頼を受け、特別養護老人ホーム内に「駄菓子屋」を開設した。この駄菓子屋活動での子どもとの関わりの中で、ひとり親世帯が多い状況から孤食が増えているという実態を知り、ライフの学校は同年9月に子ども食堂も開始する。2019年には、認定生活困窮者就労訓練事業を開始した。

田中理事長は、地域における公益的な取組を「責務なので何かやらなければならない」と、福祉事業と分けて考えるのではなく、公益的な取組と一体で経営することを意識していると言う。また、こうした10年の法人の歩みから「ケアをする側、される側」、「地域の人、法人(施設)の人」という分断の関係ではなく、共存の関係にしていくことで、互いに学びあうことや支えあうことから寛容な地域社会にしていきたいと田中理事長は考えた。その結果、「支えあって、学びあって、すべてのひとの人生を豊かに」をミッションに掲げ、2020年4月に法人名を「ライフの学校」に変更する。ライフの学校は、その後も、同年8月に特別養護老人ホームの庭(嫁入りの庭)を地域住民が自由に訪れることができるように改修し、9月には特別養護老人ホームの屋上を改修し、「ライフの図書館(自習室)」を開設するなど、地域住民が気軽に立ち入れる機能を追加していった。また、事業展開としても2021年には、住宅確保要配慮者、居住支援法人事業などの先駆的な事業にも着手している。

図表20 社会福祉法人ライフの学校の概要情報

事業領域	高齢/障がい/その他
主な事業拠点数	4 拠点
立地	宮城県仙台市若林区上飯田字天神1-1
職員数	140名
総収入	約5.8億円 ※令和3年度_事業活動収益
創始	2007（平成19）年
事例実践期間	2016年以降

※上記は、令和4年12月20日時点でのデータである。



ライフの学校の「嫁入りの庭」

図表21 社会福祉法人ライフの学校の沿革

時期	内容
2007年 2月	社会福祉法人ウエル千寿会 設立
2008年10月	特別養護老人ホーム萩の風 開設（ユニット型 長期40床 短期10床）
2012年7月	萩の風デイサービスセンター 開設（通所介護 定員10名） ※交流ホール65.02m ² を財産処分し用途変更
2015年4月	萩の風居宅介護支援センター開設 ※売店スペース14.4935m ² を財産処分し用途変更

2017年2月	萩の風デイサービスセンター定員変更（地域密着型通所介護 定員18名）
2018年1月	地域密着型特別養護老人ホーム萩の風サテライト 開設（長期29名 短期10名）
2018年8月	萩の風居宅介護支援センター 移転（仙台市若林区上飯田1丁目22-23 101）
2018年9月	駄菓子屋かみふうせん 開設 ※居宅介護支援センター移転跡地を活用
2018年9月	子ども食堂「おかえり」 開始 ※毎月第3土曜日 12:00-14:00
2019年11月	萩の風ヘルパーステーション 開設（仙台市若林区上飯田1丁目22-23 202）
2019年9月	認定生活困窮者就労訓練事業 開始
2020年2月	萩の風就労支援センター 開設（就労継続B型 定員20名 仙台市若林区沖野）
2020年4月	『社会福祉法人ライフの学校』に法人名称を変更
2020年8月	開校イベント ライフの学校 庭びらき 『嫁入りの庭』オープン
2020年9月	ライフの図書館 開設 ※屋上エレベーターホールを改修(個人の寄附金を活用)
2021年1月	共生型短期入所事業 開始（特別養護老人ホーム萩の風 短期10床を用途変更）
2021年5月	住宅確保要配慮者 居住支援法人事業 開始
2021年9月	萩の風相談支援センター 開設（一般相談支援、特定相談支援、障がい児相談支援）
2022年4月	幸町キャンパスオープン 認知症対応型グループホーム 開設
2022年10月	共生型生活介護事業 開始（萩の風デイサービスセンター定員18名分用途変更）

3-4-2 社会福祉法人ライフの学校が目指している状態

ライフの学校は、法人が掲げるミッション「支えあって、学びあって、すべてのひとの人生を豊かに」を達成するため、毎日、福祉の教室（地域の子どもたちを対象としたマンツーマン

での福祉体験授業)を開催し、また、毎週末には学びのプログラム(ライフストーリー学²⁰など)を開催している。これらの企画の開催を通して、ライフの学校は、認知症高齢者や障がい者、外国人や生きづらさを抱えている人は皆、私たちのコミュニティの一部であるということを、地域社会全体が学び、それらに気づいていくことで人に優しい、寛容な社会を築いていくことを目指している。このため、社会が関与することなく、家族や医療職、看護職、介護職などの専門職だけの視点で要支援者の「生活」を見ようとしなことが大事だとの考えがある。それは、専門職がより良いケアを提供するのはもちろんのことだが、社会とのつながりを確保してはじめて豊かな暮らしが実現できるはずだという信念でもある。この豊かな暮らしとは、たとえ障がいや認知症があったとしても、一人の個人として暮らしが楽しめること、社会と隔絶されることなく「参加」「活動」ができることを重視している。そして、ケアをする側、される側と関係性を固定化しないよう「利用者、入居者」という呼称を使わずに、暮らしを共有し、支えあい、学びあう関係性を表す「パートナー」と捉えている。

そして、これらを実践するためには、横断的ネットワークが重要であると考え、中期経営計画「vision2023」のスローガンに「-Collective Impact-」という言葉掲げた。この言葉は、2011年にスタンフォード大学が発行する専門誌Stanford Social Innovation Reviewで発表された論文の中の言葉で「個別アプローチだけでは解決できない社会的課題を解決する新たな試み」と法人内で定義づけている。この背景には、地域や社会の課題は年々複雑化しており、法人単体で解決することが難しい時代となっていると田中理事長が懸念していることにある。例えば、コロナ禍における失業者の増加や生活困窮者や貧困の問題、自殺者の増加などで、人々の繋がりが今まで以上に希薄になり、これらの複雑で重層的な課題が顕在化しにくい状況にあると感じている。法人内の多職種連携は大前提として、理念が共有できる社会福祉法人や福祉団体、一般企業や大学等の教育機関、民生児童委員のような地域住民主体の組織や会社の規模や種別を超えた連携・協働は必要不可欠であり、地域生活課題を解決するための体制を構築していきたいとの思いをCollective Impact²¹という言葉に重ねている。これからは行政との連携、特に「PFI事業²²」の推進が重要になると田中理事長は考えている。

20 ライフの学校の週末イベントの詳細は、法人ホームページを参照されたい。

21 Collective Impact (コレクティブインパクト)とは、社会的課題の解決に取り組むため、様々なプレイヤーが協働するスキームであり、その効果を最大化するための枠組みのことを指す。何某かの特定の社会課題の解決に取り組むプレイヤーは社会福祉法人、自治体、企業、その他の非営利組織、政府、財団など様々な分野で多数存在する。このようなプレイヤーが個別に取り組むのではなく、Collective (集合的)にインパクトを起こすことを重視し、その解決ないし実現のための具体的なアプローチを指すこともある。

22 PFIとは、「PFI (Private Finance Initiative : プライベート・ファイナンス・イニシアティブ)」の略称。公共施設等の建設、維持管理、運営等を民間の資金、経営能力及び技術的能力を活用して行う新しい手法を指し、民間の資金、経営能力、技術的能力を活用することにより、国や地方公共団体等が直接実施するよりも効率的かつ効果的に公共サービスを提供できることを目指したもの。

3-4-3 社会福祉法人ライフの学校の当面の目標

ライフの学校は当面の目標として、「地域で活躍したい」「地域を元気にしたい」といった自己実現や地域活性化に向けた願いを持ち、まちづくり活動を始めた。ライフの学校のスタッフが地域の様々な主体との交わりを深め、学ぶプロセスがこのまちづくり活動にはあり、そこで、住民が福祉に目を向けてくれる機会を得ることがあった。このプロセスこそがステークホルダー獲得の道筋だと気づいたと振り返る。そして、福祉分野の個別支援でのきっかけが、地域における福祉課題へ一般化し、地域住民を中心とした地域づくりへと昇華させることで、その活動が持続性を帯びていくプロセスも見られ始めていると田中理事長は言う。これは、一見、質の異なる活動同士も、それぞれの活動が影響し合い変化する中で「くらし」が関心の中心となった時に、活動同士が出会い、お互いから学び、多様な化学反応を起こすことがあり、そのような場面に田中理事長は何度も立ち会った。今後の法人の経営戦略として、地域において多様な主体が出会い、学び合い、化学反応を促進するような「プラットフォーム」を作り出すことをライフの学校は当面の目標としている。

3-4-4 社会福祉法人ライフの学校による実践事例

(1) 高齢者介護現場での「社会的な死・心理的な死」への挑戦

田中理事長は、福祉サービスを利用する方が、特別養護老人ホーム等に入居することで、今まで築いてきた地域社会での関係性が断たれることは社会的な死 (social death) を意味すると考えている。そして、要支援者に関わる者が介護職などの施設職員以外に誰もいなくなった社会的な死の状態は、やがて心理的な死 (psychological death) に繋がり、要支援者が生きる意欲を失い、無気力な状態になるケースを経験してきた。

このような経験から、ライフの学校では利用者の人生を介護職とともに探る「ライフストーリーブック」の作成を進めている。これは、要支援者の人生の振り返りの語りを書き留めたものである。また、「ライフストーリーブック」の作成後には、ブックの完成者による自分の人生録の語りの場(ライフストーリー学)を設けている。ライフの学校は、この「ライフストーリー学」を市民講座として開催することで、社会的な死を防ごうと取り組んでいる。

また、ライフの学校ではケア記録ソフトもふんだんに活用し、ご家族やご本人との対話を密にして、この中でなされた語りも日々のケアに繋げている。この対話の方法としては、介護ス

タッフが「聞き書き²³」の手法を学び、居室担当のパートナーの人生を書き起こし、ケア記録ソフトのシステム内の「人生録」のページに写真付で掲載している。また、この人生録のページは、ライフストーリーブックともリンクさせている。これらの記録などは、要支援者の家族とリアルタイムで共有し、家族も写真をアップしたりコメントしたり、共同で編集できる機能もある。どの家族にも要支援者を老人ホームに預けてしまった罪悪感や、預けたらそのまま何もしてあげることができないといった無力感が、少なからずある。しかし、こうしたケア記録のシステムやライフストーリー学を取組を通して、物理的に離れていても、預けている罪悪感や無力感ではなく「共にケアをしているという感覚になる」という家族からの喜びの声が多数寄せられている。これも今までの預ける、預けられるといった一方向の関係性からの昇華である。そして、ライフの学校は、この要支援者の語りから要支援者自身が築いてきた社会との関係性を書き綴ることで、またそれをシェアする場を通して、「社会的な死・心理的な死」に対して挑戦していると言えよう。

そして、福祉専門職だけで解決しようとすることは、社会的な死を誘引しかねないとの考え方から、法人として脱却を図るための工夫を重ねている。それは、あまねく人が施設を訪れるような空間のシェアを目指した、建築家との協働や大学との連携、近隣の小中学校との連携などであり、これらを田中理事長は絶好の機会と捉えている。特に建築家との協働では、地域と施設を分断するかのように存在していた庭の垣根を取り払い、誰もが利用できるような庭へと改修する工夫も行っている。この庭の改修は、ライフの学校にとって地域住民からの目線を再認識するための象徴でもあり、この取組自体を機会として支援者や仲間が増やせたとも田中理事長はインタビューにて答えた。

そして、田中理事長は「社会福祉法人は困った時の最後の砦かもしれないが、この認識は要支援者が困り切ってから社会福祉法人と関わることになりかねない」と社会福祉法人を砦扱いすることを問題視している。むしろ、住民が社会福祉法人を日常の暮らしの中で身近に感じていることこそが重要で、これが多様なステークホルダーの獲得に繋がることも強調する。そして、こうした日常の暮らしにライフの学校が溶け込むことで、多様なステークホルダーが特別養護老人ホームに往来し、要支援者の文化的な死を遠ざけ、最後まで尊厳を持った生活が継続可能となると考えている。特別養護老人ホームが行っている「看取り」は単に肉体的な死(biological death)をケアすることではないと田中理事長は断言する。

23 聞き書きとは、語り手の人生を受け止めて、それを作品として取りまとめていく作業を指す。語り手が目前で今まさに話しているかのような文章として、話した言葉をそのままに書き止め、まとめていくもの。



社会的な死を防ぐ実践としてのライフストーリー学

○実践上の困難点

これらの実践における困難点についても、田中理事長に伺った。それは、特別養護老人ホームの入居要件が2015年から要介護状態3以上となったことで、特別養護老人ホームの平均在所日数が大幅に短くなっている点があると言う。平均在所日数が5年前までは3.5～4年であったのに対して、現在では3年を切ってしまうている。また、新たに入居される方の9割以上が、要介護度4か5で、認知症高齢者の日常生活自立度Ⅲa以上であり、ご本人からの聞き取りが難しいケースがほとんどだという実態もある。しかしながら、前向きに捉えると、家族からパートナーの人生を聞き取ることで、ご家族との関係性が構築されることもあり、居室担当の介護スタッフに相談員としての役割・機能を持たせることによって、この実践を継続している。

また、本体特別養護老人ホーム萩の風の平均介護度は4.3と高く、「食事・排泄・入浴」の介護業務も当然に介護スタッフには課せられている。そのため介護スタッフは通常の介護業務を行いながら、ライフストーリーブックの作成や聞き書きの作業を進めるため、時間の確保が課題ではある。この課題に対して、現在のライフの学校は手厚い職員配置（基準3：1に対して1.5：1）とすることで対応している。

○実践の意義

田中理事長に、これらの実践の意義を感じた場面を尋ねたところ、コロナ感染リスクのための面会制限明けのライフストーリー学で、会の終盤に語り手の家族（息子）によってなされた発言のシーンをあげた。それは、家族から、「コロナで面会に来ることができなかったのです

が、動画や写真でケア記録をたくさんあげてくれて、またこうして面会再開後すぐに、このような会を開いてくれて本当に感謝しています。安心してお任せすることができました。ありがとうございます」と涙ながらにスタッフに思いを打ち明けられた場面であった。このような取組以前は、ライフの学校では家族から涙ながらに感謝される場面は、ほとんど通夜や葬式の参列の際であった。この従来の葬儀の場面での感謝のやりとりによる関係向上は、当然ながら支援関係の終了後のものである。しかし、田中理事長は、このような感謝のやりとりも要支援者本人へのケアに活かせるものだと考えることから、もったいないことだと捉えている。そのため、ライフストーリー学をはじめとする社会的な死への挑戦の取組は、肉体的な死を遠ざけることのみならず、時間を超越する一面があることを田中理事長は指摘した。

（２）学校教育と福祉の狭間の社会的課題に着目したコミュニティスクール活動

ライフの学校では、互いが影響し合い、学び合う場を創出するためのプラットフォーム創りこそが、地域における社会福祉法人の役割と考え、2018年からコミュニティスクール活動に着手した。福祉事業者に限定せず近隣小中学校との連携を重視し、子育て中の30代から50代の現役世代との情報交換を大切にしている。

田中理事長は、敢えて高齢者施設内で行うコミュニティスクール活動には意義があると主張する。これは、子どもの未来のためにと考えることが、地域をなんとか住みやすく、楽しくしたいという地域住民の思惑と一致が進みやすい点にあるという。そして、今後は更に地域づくりにおいて、コミュニティスクールの存在が法人にとって重要になると田中理事長は推測している。

コミュニティスクールづくりの経緯や詳細は、子育て中のPTA組織やおやじ会といった団体との連携によって、特別養護老人ホーム内に駄菓子屋を開設することから始まった。そして、ライフの学校は、図書館（自習室）を特別養護老人ホームの屋上に開設した。これは、高齢者施設では、なかなか繋がることのできない子どもを持つ現役世代の住民をステークホルダーにできる機会であると考えたことにある。この世代の地域の困りごとを社会福祉法人が持っている資源を活用し、できる範囲で解消していくことが、ステークホルダー獲得の近道とライフの学校は認識している。こうした駄菓子屋や自習室の開設の実践を見てくれていた地域の小中学校の校長からコミュニティスクール（学校運営連絡協議会）の委員として参画する誘いを受け、田中理事長が就任することとなった。この協議会で田中理事長が目にしたものは、福祉側と同様に学校側が抱えている問題もまた重層的かつ複雑化しているということであり、また、スクールソーシャルワーカーが不足していること、子どもの教育以外のウェイト（家庭支援）が

教職員に増大しており、本来の教師としての役割に専念しづらい状況も増えていることを知った。しかしながら、学校として問題に立ち入ること（支援できる範囲）は限られ、公（政府）の機関として個別対応ではなく最大公約数的な制度や決まりに縛られた対応しかできず、非常に難しい学校運営を強いられていることを田中理事長は目にした。そして、学校ができないことを地域の社会福祉法人が地域における公益的な取組として支援できることも少なくないことに気づいた。

具体的には、学力の低下や塾に通える生徒とそうでない生徒との分断が起きているという課題に取り組むべきと、ライフの学校は考えるようになる。この格差や分断を埋めるために無料学習支援教室を2つの小学校と連携して実践することとした。毎週金曜日に両校へライフの学校のスタッフ（生活相談員、リハビリスタッフ、管理栄養士、事務員、介護スタッフ等）が送迎に出向き、宿題を中心に指導している。この教室の先生には退職された元教員をライフの学校が有償ボランティアとして招いている。これは地域の人材資源の活用や掘り起こしの機会にもなったと田中理事長は考えている。



コミュニティスクールの様子

○実践上の困難点

ライフの学校での子どもに対する取組（駄菓子屋のような子どもの居場所づくりや子ども食堂、無料学習支援教室など）は、ほとんど制度化されておらず、仕組みとして持続可能性を担保することは、もちろん容易ではない。ただし、田中理事長がライフの学校として経営したい事業領域には高齢事業のみならず、こども園や子育て支援事業も視野にある。そのため、これ

らのこども事業の利用対象者となりうる世代がステークホルダーに加わり関係性を持てることや、具体的なニーズを探れること、新規事業を開設する際の広報面でも、ライフの学校においても重要であると言える。つまり、困難な事業ではあるものの、田中理事長はこれらがバランスする仕組みを、うまく作っているという表現もできるだろう。

また、無料学習支援教室や子ども食堂は、よくアウトリーチが難しい事業であるとも言われている。なぜなら、本当に支援を必要とする家庭が、利用してくれないという一面があるからだ。また、支援を必要としない家庭も関係なく受け入れることが、結果的にアウトリーチできる力となるが、特別養護老人ホームの空きスペースを活用しているこの事業は、児童を受け入れるキャパシティにも限界があり、この点も実践上の困難点であると言えよう。しかし、この取組を始める際に、小学校の校長も巻き込みながら進めている点で、一般の子ども食堂と比してアウトリーチについても一定の担保はできている。

○実践の意義

まさにコミュニティスクールの構想こそが、地域全体で子育てをすることを求めているものである。田中理事長は、この地域ぐるみの子育てとは単に居合わせる関係であったとしても、有用であると主張する。ケアする側、される側の関係性といった一方的な関係性では、何某かのやりとりがなされなければならない。しかし、双方向性への脱却の視点で見れば、子どもたちが特別養護老人ホームに入居している高齢者の姿をみかけるだけでも意義があるし、その逆もしかりであるとする。

田中理事長に言わせると、昭和の時代は、地域において半径2キロ内で「産まれること、育てること、学ぶこと、働くこと、老いること、亡くなること、葬式で送り出すこと」といったライフイベントが「見える形」で我々の暮らしの中に存在していたと指摘している。このような地域イベントに半強制的に参加しなければならない側面について敬遠されてきた点もあるが、「生活」になくてはならないイベントが地域社会から消えてしまったとも田中理事長は言う。このことは、「生きている手触り」が失われたと田中理事長は感じており、この感覚の再生もライフの学校のミッションであると語った。

(3) 介護事業の単体経営からの複合福祉的かつ有機的な多角化・多機能化

ライフの学校は図表21の法人の沿革からも、高齢者介護事業の特別養護老人ホームを中心に1法人1施設の経営期間が長かった。しかし、これからの共生社会の実現を意識した田中理

事長が理事長職に就任すると即座に、高齢者介護分野のみに特化した経営から、事業の複合化が一気に進むこととなった。これは、地域における重層的で複雑化している課題に対して対処できないケースが増えてきたことへの田中理事長の危機感からも来ている。

ライフの学校は、2022年から障がい者支援事業や障がい児支援事業にもチャレンジしている。そこで、特別養護老人ホーム本体における周辺業務を障がい者支援事業の作業へ転換し、障がい者の就労の機会としての強みを高齢者介護事業に機能付加させている。現在は特別養護老人ホーム内の清掃・施設管理業務やキッチン周りの仕事、洗濯業務、ペットメイクなども障がい事業へと転換している。

また、ライフの学校は中間的就労の機会を設けることや、要介護状態の長期受刑者が出所する際の身元引き受けや、少年院出所者の就業機会の提供などの触法関連事業といった先駆的な事業も実施している。また、その支援の過程で居住の問題が顕在化し、社会福祉法人として居住支援事業も開設している。しかしながら、触法関連者や障がい者、要介護状態の高齢者の入居に難色を示す不動産事業者やオーナーも多くいることから、関連事業として不動産事業合同会社も設立し、社会福祉法人と一体となった居住支援事業をも行っている。



青葉女子学園（東北で唯一の女子少年院）での職業講話

○実践上の困難点

触法関連事業や居住支援事業については、単体では収益性がないものが多い点を田中理事長は、困難点としてあげている。そのため、地域の公益的な取組としての位置付けから始め、事

業化することを目指しているとも言う。そこで、ライフの学校の経営は基本となる第1種、第2種社会福祉事業できちんと利益を創出して、法人内でも新規事業の創設を機に横串を刺すような活動を試行錯誤的に進めながら取り組んでいる状況にある。事業ごとの採算性が大切なのは勿論ではあるが、それぞれが連関し合い、対人援助と同様、各部署や事業所ごとに支え合う体制の構築を検討しながら進めている。

また、福祉事業の複合化の意義をスタッフへ浸透させることも、田中理事長は今後の課題であると認識していた。支援するスタッフにとって新たな試みや経験のない領域の事業や支援に対して「知らない・わからない」ことからくる不安が大部分を占め、新規事業自体に否定的になることが多い。しかしながら、法人内で共生型の支援ができなければ、ライフの学校が目指す地域で多様性のある人々を包摂する寛容な社会づくりは到底不可能であると田中理事長は考えている。知ろうとすること、分かろうと歩み寄ることで自身も学びながら支えあえる姿勢が大切であり、ライフの学校の組織風土や文化を醸成することにおいて、他事業展開や共生型サービスを前向きにチャレンジしていくことが実践の課題でもあると付け加えた。

○実践の意義

このような取組が加速度的に進められているのは、田中理事長が単なる事業の多角化・多機能化を目的とせず、複合的で有機的なものでなければならないと考えられている点にある。換言すれば、複合的とは、高齢者が障がい者を支援することや、子どもが高齢者を支援することなど、多様な支え合いの関係づくりにこだわることを指し、そして、これらの事業を近い関係で進める事での相乗的な経営を目指していることでもある。また、有機的とは、事業の効率性のみに囚われるのではなく、コミュニタリアニズムを意識したサンデルの言う「社会的善」を育むといった側面をも指している(サンデル,2012,p28)。

一法人が様々な事業や支援を展開することで、福祉経営で最も重要な人的資源の成長につながる狙いも田中理事長にはある。

3-4-5 社会福祉法人ライフの学校の福祉哲学

図表22はライフの学校のミッションを達成するための行動指針であり、運営における哲学でもある。ライフの学校では「共に生きる」ではなく、「生きるを共にする」とよく言い換えることがある。それは、「共に生きる」という言葉の奥に、どこかしら「同化」や「統合」が推進あるいは強制されるような印象があるからだと言田中理事長は言う。このことから、性別や年

年齢、民族、国籍、障がいの有無にかかわらず、誰もが「ちがいを認め合い、一人ひとりの多様な生き方を自らの意志で選択でき、その選択を「認める」というよりは選択を「強制」されない社会こそが「生きるを共にする」ことだと考えている。ただし、田中理事長がライフの学校という法人名にもある通り「学校」というメタファーを用いるのは、個人がバラバラな方向に散在するのではなく、多様な住民（要支援者やスタッフも含む）がひとつのコミュニティとして、学びを深め、何らかの意思決定をしていくことにも、徹底的にこだわってきた点がある。

田中理事長は、ライフの学校の福祉哲学を尋ねられた際に、このように答えた。「本来、福祉の意味を幸せと捉えるのであれば、人々の幸せの形は個別性、『哲学的要素』が大きいものであるが、昨今は新型コロナウイルスの発生に伴い、『科学的要素』、すなわち『安全』やゼロリスクに比重が偏ってしまい、言語化できない『生きづらさ』が社会に蔓延しているのではないだろうか。『科学的良き生』を万人共通とするのであれば、『哲学的な生』は千差万別と言い換えることができる。すべての人の尊厳、習慣は多様であり、それらを護るためには良識の範囲内での自由度が担保される必要がある。しかしながら、この良識の範囲についての対話が、つまり、『コミュニティ内で何を大切にするか』の意思』のようなものを見出す作業が、自分たちが根ざすコミュニティ内では、私からするとまだまだ進んでいない。ライフの学校とステークホルダーで、これを見出していくこともその一歩だと考えている。社会福祉法人として、この良識の範囲を模索することを担うことも使命に入るのでないかと考える。そのためには、各種別の運営に閉じていた、かつての福祉から、自由度の高い開かれた福祉によって、それぞれの普通の暮らしの実現のために法人が活動できる範囲を増やしていくことが私たちの使命でもある。」

図表22 社会福祉法人ライフの学校 行動指針

「人に優しく生きる」

- ◇ 誰に対しても感謝の心で接し、謙虚な姿勢を大切にしよう。
- ◇ お互いに心から認め合い、何がその人のためになるかを常に考え行動しよう。

「共に学び生きる」

- ◇ 誠実に向き合い、すべての人の尊厳を大切にしよう。
- ◇ 全ての人の自己実現のために、勇気をもって挑戦しよう。

「共に愉しく生きる」

- ◇ 笑顔で元気の挨拶を基本に、ユーモアを大切にしよう。
- ◇ 一人ひとりが全力を尽くし、最後まで結果に責任を持とう。

3-5 事例考察

田中理事長ないしライフの学校へのインタビューによれば、彼ないし彼らの実践を考察する上で、かなり大雑把な括りではあるが、4点のキーワードに集約されるように筆者らは理解した。このキーワードは、ライフの学校もしくは田中理事長個人が、注力ないし、将来の福祉経営で重要と考えている要素であり、社会福祉法人の伸びしろでもある。それぞれについては後述するが、①様々なステークホルダーを巻き込むストーリー、②住民による公(政府)から独立(自治)への支援、③個人の幸福からコミュニティ単位の幸福への移行、④福祉領域から周辺領域への進出といった、4点で筆者らは取りまとめた。そして、この4点についての考察から、第2章で示した図表14の当委員会の仮説と照らし合わせながら、来島会の事例分析と同様の考え方で考察を深めたい。

3-5-1 様々なステークホルダーを巻き込むストーリー

田中理事長がこれまでの実践の中で象徴的に取り扱っている地域と特別養護老人ホーム萩の風の庭の垣根を取り払った事例では、垣根がなくなり、地域に開かれたことで、特別養護老人ホームに地域住民や他業界からの眼差しが向けられ、特別養護老人ホームそのものを社会資源として有効的に活用し始めている。さらに、特別養護老人ホームの庭に、地域や入居者の庭に眠っていた家具や置物、植木や庭石等を置くことを許すことで、誰もが懐かしさを感じ、愛着が湧く庭として、様々なステークホルダーの参画の余地となっている。この余地により、入居者のためにあった特別養護老人ホームの庭を、地域住民が気軽に利用できる場として、また、社会を感じられる場として新たな価値が生まれ、様々なステークホルダーとの接点の機会が維持されている。そして、ライフの学校は、この接点で得られる社会性によって、入居高齢者の「社会的な死」と対峙している。

また、田中理事長や法人のインタビューからは、彼ないし彼らの思い描くイメージ(ストーリー)が、このリニューアルされた庭には込められていることが伺える。そして、このストーリーには、次なるステークホルダーのストーリーを生み出そうとする連鎖へのねらいも垣間見える。それは、施設の一部を駄菓子屋や図書館として開放した事例が続き、また、その駄菓子屋も図書館も、ただ単に地域の子どものための遊び場や居場所としての機能だけではなく、そこに子育て世代の親子とのつながりも連鎖的に生まれているからだ。その中で、子育て世代の悩み事(社会的課題の種)を田中理事長自身としてもライフの学校としても身近に感じる事が

でき、それらを子ども食堂や無料学習支援教室のストーリーへと続けているとも見て取れる。さらに、この食堂やこの教室を起点に新たな福祉事業へと昇華させようとする「戦略的」な意図²⁴があるとも筆者らには感じられた。

ただし、田中理事長やライフの学校の周辺にあるストーリーには、緩やかで自然に人を巻き込む感があり、決して周囲を強要するものではない。むしろ、このストーリーには彼ないし彼らの福祉哲学としての「コミュニティ内で何を大切にすることか」の意思²⁵の表明として、筆者らには読み取れた。この意思は、コミュニタリアニズムを説くマイケル・サンデル²⁶の「共通善²⁶」とも通ずるものを感じた。

3-5-2 住民による公(政府)から独立(自治)への支援

広井は、私(市場)的福祉と公(政府)的福祉により、「コミュニティ良好状態」ないし「コミュニティ福祉」を高めることが可能になると述べている(広井,2017,p167)。ライフの学校の実践を、この広井の主張と重ね合わせると、社会福祉法人としての「共(新しいコミュニティ)」的な要素が地域におけるプラットフォームとしての役割を果たし、近隣の地域住民やおやじ会といった「共(伝統的共同体)」的な組織とのつながりによって、コミュニティの良好な状態を高めていると考えられる。この良好なコミュニティの要素には、田中理事長が言う双方向性のやり取りは重要である。

そこで、ライフの学校の無料学習支援教室の実践に目を向けると、次のような双方向性が見えるだろう。参加する子ども達にとっては、学力の低下や格差を埋めることにつながるベクトルがあり、一方の教える側の退職した元校長にも何らかのプラス要素が存在するというベクトルである。元校長にとって「公(政府)」としての制度や決まり事に縛られがちな学校教育では、個性のある子ども達の課題に対応することが困難なケースもある。「公(政府)」と「私(市場)」の中間領域にある社会福祉法人の実践の中だからこそできる学習支援には、元校長にとっても、現役時代に感じていた「公(政府)的教育」では果たせなかった心残りを解消する一面があると筆者らは視察の際に感じた。これらは、生徒と先生による交換もしくは、法人にも何らかのメリットが生まれているならば、生徒と先生と法人における三者間での交換とも言えるのではないか。この無料学習支援教室の事例での交換は、貨幣や公(政府)的制度を通さない交換で

24 これらの戦略についての考察は、前述の「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」にて詳述している。
<https://www.zenkoku-skk.ne.jp/report/%e5%a0%b1%e5%91%8a%e6%9b%b8/>

25 アメリカの政治哲学者。2010年ごろにNHKで取り上げられた「ハーバード白熱教室」で教授。

26 サンデルによれば、共通善とは共同体の一員としての望ましい在り方を示すということを指す。詳細は、マイケル・サンデルの著書「それをお金で買いますか 市場主義の限界」を参考にされたい。

あり、むしろ物々交換に近い。この点でそれぞれの主体に法律や契約といった活動を制約する要素が薄く、この良い意味での希薄さから、曖昧さを生み出し、自由が保障されている点にも注目すべきであろう。この点で、広井の言う図表6の「公(政府)」または「私(市場)」から「共(新しいコミュニティ)」への移行ないし、住民による「公(政府)」の補強であり、前章の先行研究から当委員会が示した図表14の自治独立性の萌芽とも言えるのではない。

3-5-3 個人の幸福からコミュニティ単位の幸福への移行

ライフの学校では、人生録としての「ライフストーリーブック」の作成にも、注力していた。入居者ご自身の人生を家族とともに語り、それを介護スタッフが聞き取り、ケアにつなげるという取組である。この取組の良さは、ケアの質の向上が図られるとともに、ご家族にも「ともにケアをしている感覚」が芽生えるという点にある。さらに、入居者もご自身の人生を振り返り、語り、後世に伝えるという行為によって、死に対して大きな意味付けをしている点も重要ではないかと筆者らは考えた。それを、本人や家族だけでなく、地域住民ともシェアすることで、広がりの一例ではあるが、子どもたちへの命の教育へとつながっている。この点においては、広井の図表5で示した成熟した社会の幸福を規定する要因の一番にある「コミュニティとのつながり」であり、当委員会が主張する図表14の幸福追求性とも理解できるだろう。

3-5-4 福祉領域から周辺領域への進出

また、田中理事長ないしライフの学校は、このように地域住民や入居者の声に丁寧に耳を傾け、ストーリーによる「コミュニティ内で何を大切にしたいかの意思」の表明を重ねることで、ステークホルダーを巻き込み、かつ良好な関係を築き、事業の多機能化を図っていることは前に触れた。そこで、さらに注目すべきは彼らが進出している領域は福祉の領域の枠を越えている点にある。例をあげるならば、ライフの学校では、前述の学力の低下や塾に通える生徒とそうでない生徒との分断、格差を埋めるために無料学習支援教室を小学校と連携して実践しているが、それも一例である。加えて、少年院出所者などへの就業機会の提供や、居住支援事業としての事業の立ち上げによる社会的に入居が困難な方への居住の場の提供も行っている。これらの実践は、福祉領域とその周辺領域である教育や司法や治安への進出とも解釈できる。

彼らの幅広い領域へ進出する動機は、困難ケースの課題解決を試みてきた経験からの知見に他ならない。その知見とは、福祉の根本的な解決を図ろうとすれば、教育・医療・防災・治安・保健・司法なども含めて考えなければ、とうてい敵わないことを熟知しているからだろう。し

かし、これは福祉という存在が、この周辺領域よりも包括的なものであるということを示している。なぜなら、教育・医療・防災・治安・保健・司法などは、人またはコミュニティが幸福を推し進めようとするための手段に過ぎないからだ。そして、田中理事長やライフの学校が、ただ単に一福祉領域の課題を解決していくためだけの事業展開ではなく、複合的な事業展開を目指している点もここに由来していると筆者らは考えた。

ライフの学校の領域進出の事例考察からも、筆者らが先行研究により構築した仮説の中(図表14)で示した領域拡張性のような要素が伺えた。また、これらの事例からは、教育・医療・防災・治安・保健・司法と比べても、人が生きるという根本部分の保障を担う福祉だからこそ、社会福祉法人に領域拡張性が必要だという根拠のようなものも示唆された。

3-5-6 検討後の事例提供者(ライフの学校 田中伸弥氏)からのコメント

今回の事例検討を行う上で、老舗の法人や公益的な取組が責務化される前から地域に根ざして活動されている法人がたくさんある中で、本当に私たちの法人で良いのか疑問があった。

社会福祉法人も護送船団方式で、国に護られていた時代から、措置から契約に変わり、それぞれが舵を取り『経営』しなければならなくなった。介護保険創設以後、多様な背景を持つ社会福祉法人が多く参入した。私たちの法人もまさに介護保険創設後の設立法人であり、まだ15年の歴史しかない。地域との関係性が希薄であったことは言うまでもなく、地域に根ざした経営のみならず、近隣の社会福祉法人とも連携や顔の見える環境も構築されていない状況の中、東日本大震災により被災した経緯がある。仙台市も都市化が進み、向こう三軒両隣のような、普段の生活で何かとお世話になったり、お世話をしたりして、親しい付き合い関係にある家がほとんど見られなくなっていたのだが、実際に被災地域にある六郷・沖野地区は農村部でもあり、まだ地域との関係性が少なからず存在していた。こうした背景から、私たちの社会福祉法人が地域資源として何かを地域に還元するということではなく、地域の方々から育てていただいた15年であったように感じる。色々な方々にお世話になり、地域のこと、土地のこと、人々の暮らしの変化や経緯のこと、たくさんの教えをいただいた。そしてその方々の中には、ライフの学校で看取らせていただいた方も存在する。中規模で、且つ後発組で地域に根ざせていなかった社会福祉法人でも時間をかけて、こうして少しずつ取組を行うことで地域と共に歩めるようになるという意味においては、私たちの法人を見て今、悩んでいる法人があるのであれば、勇気を与えられるのかもしれない。

マルセルモース²⁷の贈与論では、「物を与え、返すのは、互いに敬意を与え合うためである。人は自分自身や自分の財を他者に負っており、何かを与えるのは自分自身を与えることにつながる。贈与は双方向的なつながりを作って他者を受け入れることにつながる。」とし、贈与を構成する3つの義務として、「与える義務、受け取る義務、返礼の義務」があると述べた。文化人類学の用語で互酬性とは、「受けた贈り物などに対して、義務として非等価の贈与を行うこと」であり、日本の「お返し」はその例である。贈与を受けた方に直接返せなくとも、別の誰かに返しても良い。15年という決して長い期間ではないが、今まで地域からいただいた恩や学びの贈与を、地域へ返礼し続けていくこと。その連続性は目の前の1人のケアにもつながっていく。「支えあって学びあってすべてのひとの人生を豊かに」のミッションのもと、改めて開かれた福祉、双方向性の関係を大事にしながら、これらの事例や取組をブラッシュアップしながら、地域と共に未来の風景を作り続けていきたい。



インタビューに応じて頂いた田中伸弥理事長

27 フランスの社会学者・文化人類学者。

3-6 両実践事例から考察される社会福祉法人の方向性

これまでの両事例考察によって示されてきた点を単刀直入に言うなら、筆者ら当委員会によって図表14で示した仮説は、十分に妥当だと言えることである。とりわけ、「領域拡張性」「自治独立性」「幸福追求性」については、社会福祉の主たる担い手である社会福祉法人の未来像を考える上では、非常に重要な概念であることが伺えた。

事例と重ね合わせることによって、この「領域拡張性」について定義すると、第一には、福祉の担い手を社会福祉法人とそのステークホルダーにまで広げることであろう。第二には、教育・医療・防災・治安・保健・司法にまで福祉領域を拡張することであり、この点は福祉の特性であることは前節で触れた通りである。第三には、広井・小熊・当委員会メンバーの対談の中でなされた地域の主産業(ソフトの公共事業²⁸)として福祉を見なすことでもあらうと考える。

また、「自治独立性」とは、コミュニティ単位で社会的実践を経験することで、「地元型」への転換が加速し、安定したコミュニティの再構築を図ることを指す。このためには、重視されてきた「大企業型」に一定の距離を置き、「残余型」から「地元型」への転換を目指すことにあたる。また、公務員の先進国並への配置増や、福祉就業者の処遇と権限の向上を進めることを指す。

加えて、「幸福追求性」とは、福祉支援のあり方を予防的福祉に比重を置き直すことである。そして、幸福を追求するためには、広井が主張する成熟した社会の幸福の規定要因(①コミュニティのあり方、②平等度、③自然環境との関わり、④精神的なよりどころ等)に注力することを指す。

それでは、この「領域拡張性」「自治独立性」「幸福追求性」という3要素について、より深く理解するために、これまでの日本の社会福祉法人経営の検討の中で、どの程度なされてきたのかを調べるとともに、この要素の源流をたどる試みを進めたい。

3-6-1 社会福祉法人 アクションプランとの差異

そこで、既存の社会福祉法人経営のあり方への検討結果と比較するため、主に「社会福祉法人 アクションプラン2025」を引用する。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、2021年4月に発出されたものである。また、このアクションプランの骨子部分は、2016年発行の「社会福祉法人 アクションプラン2020」にまで遡れる。

28 小熊は、この対談で、これまで日本政府はハード面(高速道路・ダム・橋など)の公共事業を中心に経済対策を進めてきた点があるが、もはや、このようなモノに投資する公共事業ではなく、ソフト面に投資する公共事業が必要であると主張していた。このソフト面の公共事業の中心に福祉があり、「残余型」を「地元型」に転換できるような施策が望ましいと発言していた。

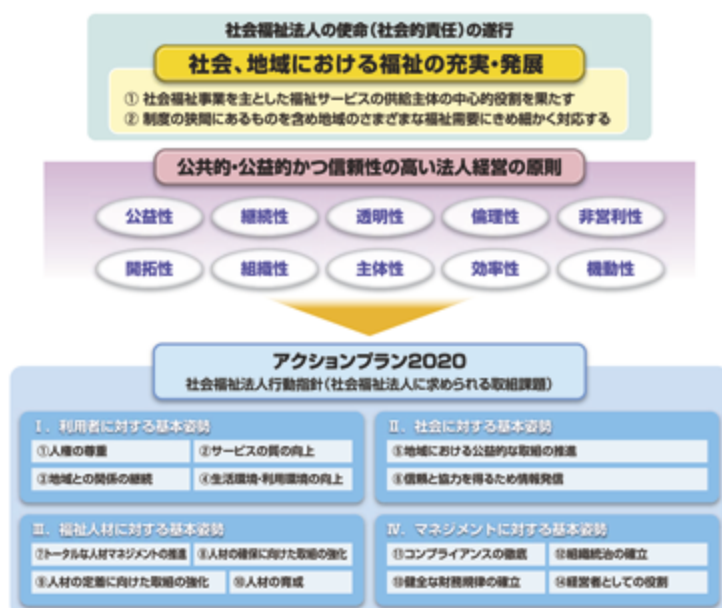
図表23

このアクションプランは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けること、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5期（25年間）にわたり、中期行動計画を策定してきた実績を持つ。



「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」として更に細かく具体的に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23）。

図表23



※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24）。

図表24

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い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されているのみであり、まだまだ、戦略を包括的なものとして捉えておらず、この点を検討する余地が大きく残る内容とも言える。

「アクションプラン2025」において、注目すべきは、SDGsの視点を取り入れた点にある。特に、このSDGsが目指す「誰一人取り残さない持続可能で多様性と包摂性のある社会」の実現というビジョンと、社会福祉法人が目指す「地域共生社会」づくりを重ね合わせたことの意義は大きい。また、アクションプラン2020で示された14の長期ビジョンを社会状況に照らし合わせて修正しつつ、SDGsの17の目標との因果関係をも具体的に示している。これにより、様々なステークホルダーに分かりやすく、社会福祉法人のビジョンを示せるようになった。また、公益法人ガバナンスコードを意識し、この中で示されている8原則との整合性を検討している点もアクションプラン2025の改善点である。しかしながら、社会福祉法人の10の経営の原則（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）の修正にまでは至らなかった（図表25）。



図表25



出典：「社会福祉法人 アクションプラン2025」の13ページより引用

ここで強調したいのは、筆者らによる先行研究や事例分析による主張と全国経営協の既存の社会福祉法人経営のあり方への検討結果とに大きな差異があるということだ。この差異がどこかを端的に言えば、筆者らが重視する「領域拡張性」、「自治独立性」、「幸福追求性」と同様にしくは近い要素が見当たらない点にある。そこで、この差異が何に起因しているかは、大変注目すべき点であろう。なぜなら、この差異こそが、橋木・小熊・広井の三氏が日本社会の課題を解決するために、社会福祉法人に求めている点と現状との差異であると言えるからであり、また、若手の社会福祉法人経営者の現場からの声との差異とも言えるからだ。

そこで、この差異を確認するためにも、図表26に注目してもらいたい。左右を比較して明確になるのは、大きく異なる主張となっており、そもそも共通する要素が見られないことである。もちろん、経営の原則と求められる要素とをそれぞれが表記しているため、違いがある方が自然である。しかしながら、なぜこれほどまでに異なるかは興味深い。これは、社会福祉法人の置かれている「状況」との関係性を含むか含まないかの差異からではないだろうか。この点を、筆者らが考察した結果、次の2つの要因が考えられた。

第一の差異の要因に、①社会福祉の担い手(主体)をアクションプラン2025では、社会福祉法人単体に置きがちなことに対し、一方の筆者らの仮説では、社会福祉の主体を社会福祉法人とそのステークホルダーに置いている点の差異である。要は、前者が社会福祉法人という枠にこだわった経営の原則を示しているが、後者はコミュニティと切っても切れない関係にあることを前提に、ステークホルダーをも含んだ福祉主体として取り扱っている点であろう。

第二の差異の要因は、端的に言えば、「どうあるべきか」か、「何を求められているか」の差異である。つまり、社会福祉法人へのイコールフット批判や公(政府)の社会福祉法人制度の使命を意識して策定されたものがアクションプランであり、現代日本社会の課題をクリティカルに考える学識者の知見や、実践での若手経営者とコミュニティとの摩擦や葛藤を綴ったものが本委員会の仮説である。

そこで、本報告書の主旨は、第1章で示した通り、「福祉の質」についてであり、日本社会の課題解決のための「懐柔策の模索」である。そもそも、この主旨にある福祉の質の一つの例示として、社会や個人の幸福をあげて考えたい。この幸福のあり方を決めるのは、国や法律ではないことは言うまでもない。また、敢えて懐柔策を考える際に、あるべき論を重ねることは無意味である。むしろ、社会福祉法人が肌で感じる現場の知恵を有識者からの達観をヒントに主張を試行錯誤的に重ねていくことこそが、本報告書の主旨に沿うものであろう。そこで、以降の章では、「今後の社会福祉法人経営に求められる重要要素」を中心に考察を進めていきたい。

そして、この要素が求められる対象は、社会福祉法人単体ではなく、社会福祉法人と様々なステークホルダーを含んだ状況としての「コミュニティベースの福祉に関する有機体」のようなものであることを重ねて強調しておく。

図表26

アクションプラン2020	本委員会の筆者らによる仮説
「公共的・公益的かつ信頼性の高い法人経営の原則」²⁹ ① 公益性 ② 継続性 ③ 透明性 ④ 倫理性 ⑤ 非営利性 ⑥ 開拓性 ⑦ 組織性 ⑧ 主体性 ⑨ 効率性 ⑩ 機動性	「今後の社会福祉法人経営に求められる重要要素」 ① 領域拡張性 福祉の担い手を社会福祉法人とそのステークホルダーにまで広げること。また、教育・医療・防災・治安・保健・司法にまで福祉領域を拡張すること。地域の主産業と福祉を見なすこと。 ② 自治独立性 重視されてきた「大企業型」に一定の距離を置き、「残余型」から「地元型」への転換を目指すこと。公務員の先進国並への配置増や、福祉就業者の処遇と権限の向上を進める。また、コミュニティ単位で社会的実践を経験することで、「地元型」への転換が加速し、安定したコミュニティの再構築を図ること。 ③ 幸福追求性 福祉支援のあり方を予防的福祉に比重を置き、成熟した社会の幸福の規定要因（①コミュニティのあり方、②平等度、③自然環境との関わり、④精神的なよりどころ等）に注力すること。

3-6-2 社会福祉法人の経営で目指すべきもの

「今後の社会福祉法人経営に求められる重要要素」についての考察に入る前に、本章の残りの紙幅にて、補足的に筆者らの仮説の根源についても迫っておこう。その根源への問いとは、社会福祉法人と様々なステークホルダーを含んだ「コミュニティベースの福祉に関する有機体」が何を目指すべきなのかについてである。もちろん、その一次的な解は図表14の「領域拡張性」「自治独立性」「幸福追求性」に他ならないが、筆者らが考察するのは、これらの要素の根源とは何かを考えようということだ。

29 これらの10の原則の詳細は、「社会福祉法人 アクションプラン2020」を参照されたい。

筆者らは、この根源とは、「コ・クリエーション（共創）」ではないかと考える。本報告書でのコ・クリエーション（Co-Creation）とは、「共創」を意味する経営学の用語であり、「Co＝共同の、相互の」、「Creation＝創造」となる。また、多様な立場の人たちが利害関係のあるステークホルダーとして対話をしながら、新しい価値を「共に」「創る」こととする。本報告書においてのコ・クリエーション（以降は共創と表記）の概念は、アメリカの20世紀最も著名な哲学者であるジョン・デューイ（1938）のプラグマティズムに依拠する。一般に、プラグマティズムとは、「実用主義」としばしば訳されることが多く、「効果を出しているものがあれば、大なり小なり相容れないものがあるだろうとも、正しいものとそれなりに見なし、互いに排除し合うことなく、様々な物事を用いながら進めていこう」とする考え方である。そして、このプラグマティズムが鋭く対立するのが、「ファンダメンタリズム（原理主義）」と言える。多様性を認めない原理主義に対し、デューイのプラグマティズムは、「多様性を包摂する思想」として機能する。もともと、建国以来、多民族国家であったアメリカでこのプラグマティズムは育まれ、各国の学校教育や企業での組織開発でも活かされている。また、このプラグマティズムは、日本の福祉領域で昨今言われる「共生社会」を支持しうる哲学であろう。このようなデューイの、多様性（ダイバーシティ）の力を活かし、包摂（インクルージョン）する方向へと社会が向かうために、イノベーションを起こそうとする経営を「共創」と表現したい。この「共創」は文字通り、図表6「公（政府）」「共（新しいコミュニティ）」「私（市場）」の中の「共（新しいコミュニティ）」で起こるイノベーションとも言えるだろうし、コミュニタリアニズム的な社会変革とも言えるだろう。

そこで、本報告書の主旨は、この「共創」を全国に2万近くある社会福祉法人で、どのように進めればよいのかを突き止めることにあると考えている。この「共創」への具体的な方法を次章以降で示したい。第4章においては、この「共創」するための主体間の関係性への考察であり、第5章においては、この「共創」を推進するための戦略策定の方法を紹介することとする。

共創する新たな社会福祉の主体像の模索

4-1 社会福祉の現場で何を変えるのか

本章においては、今から社会福祉法人はその依拠する現場で持続可能な福祉社会への変革に向けて、何を変えるべきかについて検討する。これまでの検討の中で、その変革の方向性は、共創（コ・クリエーション）であることを示してきた。そこで、この共創を進めるための方策について示す必要があると考え、本章では「共創を促す主体像」のあり方について詳述する。

これまでの議論から、本報告書においては、当然、福祉を担う主体像とは、単体の行政や福祉事業者を指さない。利用者・職員・行政・ボランティア・学生・地域住民・地元企業などの多様なステークホルダーを指す。この様々なステークホルダーの有機体として、福祉の主体を見直した場合には、そのステークホルダー間の関係のあり方を再検討する余地がある。本章では、このステークホルダー間の関係性の再構築の提案を行うことで、新たな社会福祉の主体像の明示を試みる。

4-2 共創のための「省察的契約」という関係性

それでは、実際の福祉現場で「共創」を生み出すきっかけがどのように生じているのかについて考察する。そこで、当委員会の連携学識者である川村尚也教授（大阪公立大学）による当委員会のセミナーでのレクチャーによれば、社会福祉領域の共創の種は、「日々のシゴトの中での『気づき』」にあるという。そこで、川村が主張の際に引用していた、ドナルド・ショーン（1983）の「省察的实践」という概念に注目したい。このショーンの研究は、実際の現場でのやりとりの成果を重視するデューイ（1938）のプラグマティズムに依拠したもの³⁰であることについても申し添えておく。

4-2-1 省察的实践者と専門家

そもそも、「省察（せいさつ）」とは、原著を巡ればリフレクション（reflection）と表記されている。そこで、留意すべき点は、reflectionの日本語訳に「反省」と訳す場合が多いものの、このショーン（1983）の定義を慎重に加味された結果から「省察」という造語が日本では用いられるようになっている。「反省」という言葉では、ある活動へのマイナス面を中心とした振り返りを意味しがちであるが、「省察」という言葉を用いることでプラスとマイナスの両面、つま

30 ショーンの博士論文が、デューイの「探究inquiry」の概念についての考察である。

り中立な振り返りを指している。

当時のショーンの研究テーマは、「高度に専門化していく社会では、実践者が行う問題解決はどのようになされるべきか？」ということに主眼が置かれていた。そして、専門化が大いに進むとされる科学技術が高度に発達する社会においては、「不確実性」が増し、解決すべき問題は明確に示されるものではなくなってしまう。そして、何を解くべきなのかや何を行うべきかは、誰かによって教えてもらえるものではなく、変化の激しい世の中の動きから、自分で読み取り、自分で決定していかなければならないことをショーンは指摘している。そして、このような専門化が進む社会で、「正しい問題解決」を行うためには、「正しく問題を解くこと」よりも、「正しく問題を発見し、設定すること」の方が重要になるということをショーンは示した。そして、「正しく問題を発見し、設定」するためには、この省察や省察する力を高めることが必要不可欠であるとの見解を、当時の熟達者の仕事の観察から見出している。

ショーンはいわゆる高度な専門家（医師や弁護士や技術士）が研究室で生み出されるような基礎的理論から課題を分析し、解決を図ろうとすることとした一方で、それぞれの分野の熟練者（大リーグの投手、銀行家、教師のプロジェクト、建築家、精神分析家、自然科学者、都市計画家、マネジャーなど）の知恵が別のところから生じていることを示した。そして、ショーンは、高度に発達した社会で活躍する現代の実践者に注目し、その知恵の源泉に「省察」があることを突き止める。また、省察をうまく使う実践者を「省察的实践家Reflective Practitioner」とした上で、単に原理原則を現場に当てはめようとするExpertとは異なり、実践者が居合わせた状況に応じて省察しながら行為し、行為をしながら省察する者と考えた。加えて、彼らの知恵の源泉に、わざや暗黙知³¹への「省察」があるとショーンは述べている。そして、従来の科学技術を基に問題をより厳密に解決することを重視する専門家をExpertとする一方、省察を用いて課題そのものの設定から始め、より適切な解決を図ろうとする者を「省察的实践家」と位置づけている（図表27）。

31 暗黙知とは、個人の経験や勘に基づく知識であり、簡単に言語化できないものを指す。また、対の概念として形式知がある。暗黙知の提唱者として、マイケル・ポランニー（1966）が有名であるが、形式知と暗黙知の関係性から知識創造（イノベーション）の生じ方を示そうとした野中郁次郎（1996）の研究も有名である。

図表27

専門家と省察的实践者	
専門家 (Expert)	省察的实践者 (Reflective Practitioner)
自分では不確かだと思っても、知っていることを前提にされており、知っている者としてふるまわなければならない。	知っていることを前提にされているが、私だけがこの状況下で、関連する重要な知識をもつ人間なのではない。私が不確かであることは、自分にとっても相手に対しても学びの機会になりうる。
クライアントと距離を置き、専門家の役割の保持に努めるのがよいだろう。クライアントに、自分が専門家であることを理解させるとともに、「甘味料」のような温かさと共鳴の感情を伝えるとよい。	クライアントの考え方や感情を知るように努めてみよう。置かれている状況の中で、クライアントが私の知識を発見し、その知識に敬意を示してくれるのならば、喜んで受け入れよう。
クライアントからの反応の中に、プロフェッショナルである私の社会的人格に対し、服従と尊厳の気持ちがあるかどうかを探してみるとよい。	自由な感覚およびクライアントとの真の結びつきを探究してみよう。プロフェッショナルとしての体裁を取り繕う必要はもはやないのだから。

出典：ショーン 三品訳「省察的实践とは何か」317ページから引用

そして、ショーン(1983)は、この従来の専門家のあり方を鋭く批判している。それは、プロフェッショナルとは、基礎理論に当てはまらないような問題が発生した場合、臨機応変な解決を行うことが困難であり、枠から外れた問題への対応が難しいという点にある。そのような状況下で、省察的实践家が基礎理論の枠内の考えにとらわれず、即興的に問題のありかを示し、省察と行為を繰り返しながら、最良を導き出していくことを可能にするとショーンは指摘する。

4-2-2 省察的契約と伝統的契約

社会の中で専門的職業が意味するものを考察するとき、プロフェッショナルとクライアントの関係性に着目することが重要であり、この点についてもショーンは詳述している。この詳述の中で、ショーンは省察的实践家がクライアントと結ぶ関係(省察的契約)と、従来の専門家(Expert)とクライアントとで結ばれる関係(伝統的契約)との差異についても図表28のように示している。

図表28

表10-2 伝統的な契約と省察的な契約	
伝統的な契約 (Traditional Contract)	省察的な契約 (Reflective Contract)
プロフェッショナルに任せている。そうすることで信頼に基づく安心感を得ている。	プロフェッショナルとともに、自分の事例を意味づけている。そうすることですます、当事者としてともに行動しているという感覚を得ている。
よい仕事をしてくれていると安心感をもっている。プロフェッショナルのアドバイスにしたがうだけでよく、ことはすべてうまく進むだろう。	プロフェッショナルとともに、自分の事例を意味づけている。そうすることですます、当事者としてともに行動しているという感覚を得ている。
最適のプロフェッショナルに任せることができてよかったと思う。	プロフェッショナルの能力を判断できるのがうれしい。またプロフェッショナルの知識や彼の実践の場で起こるできごとについて、また自分自身について発見できるのが楽しい。

出典：ショーン 三品訳「省察的实践とは何か」320ページから引用

伝統的契約においては、クライアントはプロフェッショナル（従来の専門家的）の自律性を尊重し、熟達者として尊敬しているようにふるまい、プロフェッショナルは主に同水準の知識をもつ同業者に説明責任を果たそうとする。そして、プロフェッショナルもクライアントも、やりとりを重ねていくうちに、それぞれの「気づき」を得るが、それによって専門家自身が変わることは少ない関係にある。

一方の省察的契約とは、プロフェッショナル（省察的实践者）とクライアントが、実践の中での「気づき」と省察に基づき、「対話」を繰り返し、両者の新たなあり方を協働して探求する関係を指す。そして、この関係にあるプロフェッショナルは、「今までになじんできたことに満足すること」、「確固たる権威に基づく報酬」、「自分の能力に挑戦しないですむゆとり」、「傷つくことのない安心」、「敬意による満足」を諦めることとなる。また、「自分のアドバイスのクライアントにとっての有意義さ」、「自分の実践の中での知の生成」、「新たな自分自身を発見すること」で満足を得るとショーン（1983）は言う。

そして、ショーンによれば、伝統的な契約から省察的な契約へのシフトが進む状況とは、プロフェッショナルとクライアントとが、新しい相互行為モデルを試してみる意志があり、新し

い種類の行動をとる能力があるという自信を深め、この新しい契約がもたらす満足を経験し始める時である。一方、プロフェッショナルやクライアントの双方で、伝統的な契約に不満が生じがちになることは、前述の現代社会の潮流であり、これは、省察的な契約に好都合な条件と言えるショーンは述べている。

4-2-3 省察的契約関係と共創(コ・クリエーション)

ではここで、社会福祉事業領域における省察的契約の意義について検討する。結論から言えば、非常に親和性が高い。その根拠としては、社会福祉現場にある特殊性(①福祉現場の仕事の多くが一回限りの、不確実・不安定で常に変化・拡散し続ける点、②複雑な人的サービスであり、明確な答えが出しにくく、数値化や定型・標準化が難しい点)があるからであろう。ただ、これらの特殊性のため、むしろ社会福祉領域の仕事は専門性が低いと見なされてきた一面も否定しない。しかし、この見解はショーンの言う高度に発達した社会における「わざ」としての仕事を見落としたものと言わざるを得ないだろう。また、私達の福祉の仕事の大半が、問題の解決ではなく、何が問題なのかを問い続けることに割いているのも、ショーンの言う実践者としての役割を社会から求められていることを指すのだろう。このことは、福祉現場こそ、伝統的契約から省察的契約へと移行することで、躍動的に変革できるものだと言えよう。

そして、これまでの社会福祉法人経営の中で、求められるものは何かという点について、「共創」であるとの結論を本報告書は示してきた。この共創の対象とは、様々なステークホルダーであることは言うまでもない。端的に言えば、様々なステークホルダーとの省察的契約を行うことによって様々な角度からのアプローチや発想が可能になる。

共創を行っていくためには、様々なステークホルダーと社会福祉法人の間にフラットな関係が重要であることは言うまでもない。この社会福祉法人とそのステークホルダーの関係性においてフラットさを担保する意味でも省察的契約の要素を取り入れることは有用であろう。

4-3 様々なステークホルダーとの省察的関係の事例検討

4-3-1 省察ワークシートの概要

社会福祉法人が組織経営の中で、省察的契約を意識した共創を進めていくことは重要であることは今まで述べてきた。そして、社会福祉法人が地域の一部として様々な取組を行っていく

には、様々なステークホルダーとの共創は欠かせない。そこで、本節においては、それぞれのステークホルダーとの関係の中で考えられうる事例を設定し、その中に省察的契約関係を取り入れる方法を模索したい。

この模索を進める上で、参考にしたのが全国青年会の当委員会のセミナーとして行われた2022年2月21日に開催された川村教授による「リフレクション・イン・アクションー福祉のシゴトの〈わざ〉と魅力を輝かせる組織づくりー」と題された講義の内容とそのセミナーで用いられたワークシート（以降、省察ワークシートと表記）である。

この省察ワークシートは、図表29の通りである。このワークシートの第一の目的は、様々なステークホルダーとの関係性との経験をそれぞれ伝統的契約関係の事例から省察的契約関係の事例へと変換を試みることにある。そこで、一つの事例のストーリーから一対の伝統的結論と省察的結論とが示されるものである。そして、川村教授のレクチャーによって私達が体感したのは、このワークシートを脚本的に用いた、簡易寸劇ワークショップというものであった。

また、留意すべきは、川村は講義の中でプロフェッショナルとクライアントの関係において伝統的契約関係を必ずしも否定しているわけではない。伝統的契約であっても問題解決は可能であり、決して伝統的契約関係であることが過ちではないことを強調する。ただし、省察的契約には、それ以上のハッピーエンドの展開の可能性がある、この点を社会福祉法人が起こしうるイノベーションの伸びしろであるとも川村は考えている。そして、災害や救急というような緊急の状況下においては、省察的契約ではなく、伝統的契約が有効であるとも川村は指摘している。

そこで実際に省察ワークシートの使用方法について概説をする。このワークシートでは、1対1のプロフェッショナルとクライアントの対話となる。そして、伝統的契約の事例の場合はプロフェッショナルが専門家(Expert)としてのセリフを記載し、一方の省察的契約の事例の場合は、プロフェッショナルの部分が省察的实践家(Reflective Practitioner)としてのセリフを記載していくものである。

そして、脚本の構成は、最初のクライアントおよびプロフェッショナルから1ターム目としてのそれぞれの発言で「状況設定」を明示できるようなセリフが交わされることを意図して作成する。2ターム目では、登場人物内の「対立・葛藤」を示すセリフとし、3ターム目が「結末・解決」に至るようなセリフのやりとりとなるよう作成することで完成となる。

このセリフ設定においてもう一点特徴があるのは、組織開発の専門家としても活躍した米国の組織心理学者クリス・アージリス(Chris Argyris)が発案し、その後組織開発の分野で広く

使われている「発言者の心の声(左側のセリフ)」と「実際の相手への発言」を、それぞれ分けて記載するようになっている点である。この両面を示すことで、よりプロフェッショナルの立ち位置や、専門家(Expert)か省察的实践家(Reflective Practitioner)の考え方の差異、プロフェッショナルとクライアントとの関係性の変化が追えるようにしている点も分かりやすい。これらの概念を理解するための教材としては、非常に優れたものだと言えよう。

図表29 省察ワークシート

	発言者の心の声 (本音、「左側のセリフ」)	発言者 (専門家/省察的实践者/クライアント)	セリフ (実際の相手への発言)
状況設定		クライアント	
		専門家または省察的实践者	
対立・葛藤		クライアント	
		専門家または省察的实践者	
結末・解決		クライアント	
		専門家または省察的实践者	

4-3-2 省察ワークシートを用いた事例比較

筆者らは、省察ワークシートを用いることで社会福祉法人に、よくありがちなステークホルダーとの場面を描いてみた。それは、「利用者(家族)との関係性」、「福祉職員との関係性」、「地元行政との関係性」、「大学との関係性」、「近隣社会福祉法人との関係性」についてである。認知しやすいよう伝統的な契約での事例を青色のシートとし、省察的契約の事例を赤色のシートにて提示する。

社会福祉法人vs利用者家族 伝統的契約バージョン

	発言者の心の声 (本音、「左側のセリフ」)	発言者 (専門家/省察的实践者/クライアント)	セリフ (実際の相手への発言)
状況設定	余命が10日弱とされた特養入居者のAさんの家族である私。いざ、大切な家族の最期に際して、本当にこのままの介護施設での看取りでよいのか迷う気持ちがある。	利用者家族 (クライアント)	以前の取り決めでは、施設での看取りを希望していましたが、状態悪化時は救急搬送してもらい、病院での治療をするか迷っています。
	利用者は高齢であり、さまざまな病気をかかえている。いざ、急変時には、家族から答えを求められてもどちらが正しい答えなのかかわからない。	特養相談員 (専門家)	そうですね。 看取りをご希望であれば、施設で最期までケアさせていただきます。
対立・葛藤	親の事を思うと、決断ができない。しかし、この施設のことは気に入っているし、職員も信頼できそう。看取りを何度も経験していることだろうし、任せて大丈夫だろう。	利用者家族 (クライアント)	本人のことを思うと、なかなか決断できません。
	迷いがあるようだ。法人のリスクを回避するなら、再度方針を決めてもらうことが大切だ。	特養相談員 (専門家)	そうですね。嘱託医や施設看護師を交えて今後のことや今の病状について話し合いをすることも可能ですよ。
結末・解決	それはいい案だ。一度話をきいてみよう。やはり、専門家に相談するのが一番だ。	利用者家族 (クライアント)	よろしくお願いします。家族にも声をかけてみます。
	看取りとはどういうことなのか再確認してもらい、本人・家族にとって一番望ましい姿を検討してもらおう。	特養相談員 (専門家)	さっそく、日程調整させていただきます。

社会福祉法人vs利用者家族 省察的契約バージョン

	発言者の心の声 (本音、「左側のセリフ」)	発言者 (専門家/省察的实践者/クライアント)	セリフ (実際の相手への発言)
状況設定	余命が10日弱とされた特養入居者のAさんの家族である私。いざ、大切な家族の最期に際して、本当にこのままの介護施設での看取りでよいのか迷う気持ちがある。	利用者家族 (クライアント)	以前の取り決めでは、施設での看取りを希望していましたが、家族と話し合った結果、状態悪化時は救急搬送してもらい、病院での治療をするか迷っています。
	事前の取り決めでは、施設での看取りを希望していたが、実際に直面した中で悩んでいるのであれば選択の変更も必要だと思う。	特養相談員 (省察的实践者)	救急搬送してから回復するとも言えないが、事前の取り決めにとららず、これまでの利用者本人のご意向を尊重しながら、一緒に相談して決めていきましょう。
対立・葛藤	決めつけではなく再度相談ができることによって、一緒に最期の判断を考えることができる。	利用者家族 (クライアント)	気にかけてくださり、ありがとうございます。
	再度、考えるという行為をすることによって、家族に後悔が少しでも残らないようになれば。	特養相談員 (省察的实践者)	私たち自身もどちらが正しいかお答えし切れませんが、後悔がのこらないようにしましょう。
結末・解決	最後まで相談させてもらってチームとして一緒にケアを行っていると感じられる。	利用者家族 (クライアント)	やはり施設での看取りをお願いします。
	事前の取り決めと自分たちの判断だけに捉われず、一緒に考えることによって新たな思考とご家族との一体感が出てくる。	特養相談員 (省察的实践者)	ご本人も含めて、最期まで一緒に頑張っていきましょう。

社会福祉法人vs福祉職員 伝統的契約バージョン

	発言者の心の声 (本音、「左側のセリフ」)	発言者 (専門家/省察的实践者/クライアント)	セリフ (実際の相手への発言)
状況設定	コロナの騒動が始まって半年の2020年秋、誰もワクチン接種できておらず、コロナ感染者もまだ施設にはいない。職員皆不安の中、業務にあたっている状況。利用者のAさんは食事量も減って最近元気がない。家族からの面会もないので、Aさんに話しかけても家族に会えなく寂しいと言われている。	介護職員 (クライアント)	最近利用者のAさんが元気がないです。面会制限を緩やかにできないかと思っているのですが、施設長、どう思いますか？
	施設長は、法人に雇われ、組織人として法人内のルールは熟知している。この状況なのにこの職員は何を言っているのだ、他の施設も面会制限をしているし、行政から通達も来ている。	特養施設長 (専門家)	ああ、そうですか。Aさんの様子はどんな感じですか？なぜ面会が必要だと思ったのですか？今面会してもらおうのはなかなか難しいですけどね。
対立・葛藤	やっぱり緩和はむずかしいか。施設長の言う通り、感染者も多い状況だ。けど、Aさんは衰弱しているし心配だ。ほかの介護職や看護師も心配しているし、ひょっとしたら、このまま家族に会えないままかもしれない、何とかしてあげたいな。	介護職員 (クライアント)	コロナウイルス感染者は減っていないしワクチン接種もまだですもんね。ただAさんの様子が心配なんです。他の職員も同じ気持ちです。
	今までは、他の法人や行政のルールに従ってきたが、面会について、方針変更するタイミングかもしれない。	特養施設長 (専門家)	わかりました。他のフロアや法人全体の意見も聞いてみましょう。何か制限を緩めることができるかもしれない。ただ、くれぐれも期待をしないで下さい。
結末・解決	よかった。施設長は真剣に話を聞いてくれた。その上で公平に判断してくれるだろう。Aさんにもいい方向になりそうだ。	介護職員 (クライアント)	ありがとうございます。ぜひ法人内で議論してみてください。法律上や状況を踏まえると立場上難しいことも分かっていますので。
	利用者の気持ちを伝えてくれてありがとう。言いにくいことだったと思うが、伝えてくれたことに感謝している。ただ、法人内の議論でダメだったら、どうしよう。その点のリスクはヘッジしないと。	特養施設長 (専門家)	法人全体で議論して結果をまたお伝えしましょう。これからは状況変化があれば遠慮せずに伝えて下さい。何度も言いますが、良い返事を期待し過ぎないで下さい。

社会福祉法人vs福祉職員 省察的契約バージョン

	発言者の心の声 (本音、「左側のセリフ」)	発言者 (専門家/省察的实践者/クライアント)	セリフ (実際の相手への発言)
状況設定	コロナの騒動が始まって半年の2020年秋、誰もワクチン接種できておらず、コロナ感染者もまだ施設にはいない。職員皆不安の中、業務にあたっている状況。利用者のAさんは食事量も減って最近元気がない。家族からの面会もないので、Aさんに話しかけても家族に会えなく寂しいと言われている。	介護職員 (クライアント)	最近利用者のAさんが元気がないです。面会制限を緩やかにできないかと思っているのですが、施設長、どう思いますか？
	施設長は、法人に雇われ、組織人として法人内のルールは熟知している。この状況なのにこの職員は何を言っているのだ、他の施設も面会制限をしているし、行政から通達も来ている。	特養施設長 (省察的实践者)	ああ、そうですか。Aさんの様子はどんな感じですか？なぜ面会が必要だと思ったのですか？今面会してもらおうのはなかなか難しいですけどね。
対立・葛藤	やっぱり緩和はむずかしいか。施設長の言う通り、感染者も多い状況だ。けど、Aさんは衰弱しているし心配だ。ほかの介護職や看護師も心配しているし、ひょっとしたら、このまま家族に会えないままかもしれない、何とかしてあげたいな。	介護職員 (クライアント)	コロナウイルス感染者は減っていないしワクチン接種もまだですもんね。ただAさんの様子が心配なんです。他の職員も同じ気持ちです。
	職員の気持ちはよく分かる。法人のルールは守らなくては行けない。法人ルールの変更を、私一存では決めるわけにはいかない。	特養施設長 (省察的实践者)	腹を割って話すと、直接の面会は難しいと思います。私の一存では決められないのかもしれませんが、状況が状況だと思います。他の方法でAさんを元気づけられないか、皆で検討してみたいです。私としても、法人のルールの再検討の余地があるかは探ってみます。
結末・解決	Aさんを元気づけるためには、ご家族と何とかコミュニケーションをとるのがいいと思う。写真や手紙、電話が感染リスクなく良いかな。	介護職員 (クライアント)	それでは、施設長、ご家族とお手紙や写真の交換をやってみてもいいですか？
	これならルールの範囲内で対応できるし、法人内の他施設にも説明できそう。今の状況でできることをすれば、職員も納得すると思う。	特養施設長 (省察的实践者)	早速、やってみてください。そのことで、何か必要なものがあれば言って下さい。

社会福祉法人vs行政 伝統的契約バージョン

	発言者の心の声 (本音、「左側のセリフ」)	発言者 (専門家/省察的实践者/クライアント)	セリフ (実際の相手への発言)
状況設定	A市の介護給付費の膨張が止まらない。予防介護を実施し、介護給付費を抑制しなければならない。介護保険制度から自立介護支援に移行していくために、介護保険外の通所介護C事業を受託する法人を新たに公募し、介護予防に努めている。しかし、利用者が少ない状況である。	行政・担当課長 (クライアント)	通所型C事業は、A市にとっても、介護予防の観点から重要なサービスのひとつだと考えています。今後、対象者を選定していきます。
	通所介護C事業を受託したB社会福祉法人。しかし、この事業のA市と地域包括支援センターと協議の上、利用者選定している。事業はスタートしたものの、利用者の紹介が少なく、定員を満たしていない。この状況では事業継続に不安がある。	法人理事長 (専門家)	私達も重要なサービスと理解しているだけに、利用者が少ないことに不安を感じています。
対立・葛藤	A市としては各包括支援センターの会議の場で、事業対象者を洗い出している。対象者はいるが、介護保険から卒業しC事業に移行させたいが、利用者や家族の意向から、うまく移行が進まない。	行政・担当課長 (クライアント)	利用者が紹介できるように、地域包括支援センターと協議し、利用者、家族に意向確認を行っていきます。
	利用者の紹介がないままなら、経営が成り立たない。介護予防の観点からは重要な事業とは理解している。そして、私達はこのC事業に応募したのだから、法人として責任がある。集客がさらに難しくなるため、経営が立ちいかないと口が裂けても言えない。	法人理事長 (専門家)	新しい介護保険外の通所サービスがあることを関係者に再周知してみませんか？
結末・解決	介護保険の事業所連絡会や、地域の方への説明も重要だ。事業開始の際に一度は説明をしているが、再度周知する時期かもしれない。	行政・担当課長 (クライアント)	連絡会や地域住民など地道に周知させ、事業対象者を増やしていきましょう。次の連絡会に説明できるようにします。また、住民への説明の場についても調整していきましょう。
	ケアマネや包括職員には周知できていたとしても、地域住民には周知できていないかもしれない。いい機会だ。	法人理事長 (専門家)	よろしくお願いします。

社会福祉法人vs行政 省察的契約バージョン

	発言者の心の声 (本音、「左側のセリフ」)	発言者 (専門家/省察的实践者/クライアント)	セリフ (実際の相手への発言)
状況設定	A市の介護給付費の膨張が止まらない。予防介護を実施し、介護給付費を抑制しなければならない。介護保険制度から自立介護支援に移行していくために、介護保険外の通所介護C事業を受託する法人を新たに公募し、介護予防に努めている。しかし、利用者が少ない状況である。	行政・担当課長 (クライアント)	通所型C事業は、A市にとっても、介護予防の観点から重要なサービスのひとつだと考えています。今後、対象者を選定していきます。
	通所介護C事業を受託したB社会福祉法人。しかし、この事業のA市と地域包括支援センターと協議の上、利用者選定している。事業はスタートしたものの、利用者の紹介が少なく、定員を満たしていない。この状況では事業継続に不安がある。	法人理事長 (省察的实践家)	私達も重要なサービスと理解しているだけに、利用者が少ないことに不安を感じています。
対立・葛藤	A市としては各包括支援センターの会議の場で、事業対象者を洗い出している。対象者はいるが、介護保険から卒業しC事業に移行させたいが、利用者や家族の意向から、うまく移行が進まない。	行政・担当課長 (クライアント)	利用者が紹介できるように、地域包括支援センターと協議し、利用者、家族に意向確認を行っていきます。
	利用者の紹介がないままなら、経営が成り立たない。介護予防の観点からは重要な事業とは理解している。私達にはC事業に応募した法人として責任はある。しかし、これは私達だけの問題ではないことも明白だ。腹を割って状況を打ち明けよう。	法人理事長 (省察的实践家)	正直に申し上げて、今の利用者数では、早々に経営が持ちこたえられません。この破綻の危機感も含めて、皆で検討頂くことは、いかがでしょうか？この危機感を乗り越えるにしても、既存のやり方や私達だけでは、どうしようもないのが現状ではないですか？
結末・解決	これまでは周知に徹していたが、危機感は今も伝えてこれなかった。法人には迷惑をかけている認識を改めて持った。これまで、利用者移行ばかり気にしていたが、新規利用者の余地はないか？	行政・担当課長 (クライアント)	確かに保険外の通所だから、保険事業の周知方法とは異なるはずですね。市の広報を活用しましょう。また、老人会や老人センター、公民館、クリニック、薬局、ボランティア連絡会、運動施設などへ危機感を共有し、意見を聞くことから始めましょうか。
	ケアマネや包括らには周知していたが、対象者の情報がありそうな住民や組織には周知できていなかった。ありがたい提案だ。	法人理事長 (省察的实践家)	ぜひとも、よろしくお願いします。この危機感の共有についても、私達からだけでなく、くれぐれも行政からもお話し願いますね。

社会福祉法人vs大学 伝統的契約バージョン

	発言者の心の声 (本音、「左側のセリフ」)	発言者 (専門家/省察的实践者/クライアント)	セリフ (実際の相手への発言)
状況設定	A大学は、教育保育系の大学であり、保育教諭養成学科があり、優秀な学生も多い。しかし、近年、学生が減ってきて定員割れが続いている状況である。大学4年生は就職活動中である。	大学就職担当 (クライアント)	学生には求人票があるたびにメールで周知し、希望を募っています。年々学生が減っている状況で、卒業後を教育保育分野を希望しない学生も出始めています。就職先が決まっていない学生も多いです。
	A社会福祉法人は、地域包括支援センターを受託している。社会福祉士を増員するため、ハローワークに求人を出しているが、応募がまったく来ない。新卒者の学生の獲得に向けて動いている。	法人採用担当 (専門家)	それであれば、私たちも新卒者を採用したいと思っています。ぜひ、会社説明を行いたい。保育教諭を目指す学生に向けて、個別に企業説明する時間を作ってほしいですが、どうでしょうか。
対立・葛藤	一法人だけの企業説明で多くの学生が集まることはない。もしかすると一人も来ないかもしれない。そうすると大学の立場も苦しい。断る方が無難だ。	大学就職担当 (クライアント)	学生に向けた企業説明会の開催は可能です。しかし、一つの法人の企業説明でどれだけ学生が集まるかは……。全くゼロの可能性もあるかもしれません。
	確かにそうだな。複数の法人が企業説明に参加し、様々な職種の求人があれば、学生も参加しやすいのではないだろうか。ダメもとでも提案しよう。	法人採用担当 (専門家)	たとえば、複数の社会福祉法人が共同で就職説明会をすれば、学生が集まりやすくなりますか？私が発起人となって、複数の法人への声かけは可能です。
結末・解決	学生にとっても、多くの求人があったほうが、企業説明会としては成立するな。	大学就職担当 (クライアント)	それはいい考えですね。様々な職場があったほうが、集まりやすいですね。
	他社会福祉法人と連携すれば、より多くの求職者が我々の法人を周知でき、保育教諭を志す学生の応募につながるはずだ。そして私達のもとへ就職してもらえるように、他法人に負けないように、しっかりアピールしないとイケない。	法人採用担当 (専門家)	私が窓口となって、複数の法人に声をかけてみます。日程については、学生さんの参加しやすい時期としたいので、いつ頃がベストかを教えてください。

社会福祉法人vs大学 省察的契約バージョン

	発言者の心の声 (本音、「左側のセリフ」)	発言者 (専門家/省察的实践者/クライアント)	セリフ (実際の相手への発言)
状況設定	大学は、教育保育系の大学であり、保育教諭養成学科があり、優秀な学生も多い。しかし、近年、学生が減ってきて定員割れが続いている状況である。大学4年生は就職活動中である。	大学就職担当 (クライアント)	学生には求人票があるたびにメールで周知し、希望を募っています。年々学生が減っている状況で、卒業後に教育保育分野を希望しない学生も出始めています。就職先が決まっていない学生も多いです。
	A社会福祉法人は、地域包括支援センターを受託している。社会福祉士を増員するため、ハローワークに求人を出しているが、応募がまったく来ない。新卒者の学生の獲得に向けて動いている。	法人採用担当 (省察的实践家)	それであれば、私たちも新卒者を採用したいと思っています。ぜひ、会社説明を行いたい。保育教諭を目指す学生に向けて、個別に企業説明する時間を作ってほしいですが、どうでしょうか。
対立・葛藤	一法人だけの企業説明で多くの学生が集まることはない。もしかすると一人も来ないかもしれない。そうすると大学の立場も苦しい。断る方が無難だ。	大学就職担当 (クライアント)	学生に向けた企業説明会の開催は可能です。しかし、一つの法人の企業説明でどれだけ学生が集まるかは……。全くゼロの可能性もあるかもしれません。
	確かにそうだな。ただ、大学も学生難だろうし、学生も教育保育への道に不安を感じているのか。企業説明に拘らず、大学としても、学生としても有益な機会に変えられないだろうか？	法人採用担当 (省察的实践家)	なるほど、困っているのは皆のようですね。それなら、先生も交えて数名の学生さんに、インタビューをさせてもらうことから始められませんか？実習での苦労話であったり、就職の不安であったり。そして、教育保育への道に希望が持てるようにするためのイベントと一緒に企画するのはいかがですか？
結末・解決	大学としても、学んだことや資格を活かさず就職する学生のことは気になっていた。また、私が立ち会うなら、学生の誘い方も工夫できる。	大学就職担当 (クライアント)	それはいい考えですね。一旦、上司と相談する形はとりたいと思いますが、前向きに進めたいです。
	単に話を聞くだけではなく、私達からも教育保育の魅力を発信できる何かをインタビューの際にも準備しておくべきだ。今日の感触からして、発信というより、私達が教育保育で悩んでいることを打ち明ける方が好ましいのかもしれない。そして、うちの施設実習のあり方も見直す機会にしよう。	法人採用担当 (省察的实践家)	実は私達としても、実習や就職に関係ない学生さんの話をしっかり聞ける場所が必要なことを感じていました。ぜひとも、良い場を作りましょう。

社会福祉法人vs近隣社会福祉法人 伝統的契約バージョン

	発言者の心の声 (本音、「左側のセリフ」)	発言者 (専門家/省察的实践者/クライアント)	セリフ (実際の相手への発言)
状況設定	ここは人口6万人の山間部の町。中心市街地まで自動車での移動手段がなく、公共交通はない。高齢者世帯の買い物支援が課題として上がる地域だ。地域貢献事業の一環として、法人の自動車の空を利用した買い物送迎事業を立ち上げたい。町の全域をカバーすべきだ。 町の南部地区にある唯一のA社会福祉法人。高齢化率は高く買い物送迎をしてほしいニーズはある。人手不足によりドライバーを確保できるか心配である。通常サービスのドライバーも欠員の状態が続いている。	B法人理事長 (クライアント) A法人理事長 (専門家)	近隣の二法人が協力し合った地域貢献事業として、買い物送迎事業を一緒に立ち上げませんか、町の南部地区の送迎を担当してもらえないでしょうか？ 地域住民にとってはすばらしい事業ですが、ドライバーの確保が困難な状況ではあります。検討する価値はありますので、お時間を頂きたいです。ただ、町の北部地区のみ先行されるのも一つですね。
対立・葛藤	中央部、北部は複数の法人に協力を仰ぐ予定であり、南部地区は、A社会福祉法人しかいないため、なんとか賛同してもらい事業をスタートさせたい。全域をカバーできることは、広報面で有利に働く。 事業に参画したいが、ドライバーの確保が課題だ。だが、月1〜2回なら、自分がやり繰りすれば、調整できるはずだ。社会福祉法人として地域貢献はなくてはならない。開始までの時間を稼ぎたい。	B法人理事長 (クライアント) A法人理事長 (専門家)	日時や曜日や回数は自動車を使用していない時間帯に考えており、各法人に委ねたいと思っています。ぜひ、全域で同時に進めることにこだわりたいです。 いつから事業をスタートなど具体的なイメージはありますか？自動車を使用しない時間はありますが、ドライバーの調整には検討が必要です。
結末・解決	やはり担い手の確保が課題であるようだ。初めて立ち上げる事業であるため、時間に余裕をもたなければならぬ。 半年あれば、人員確保が可能かもしれない。ただ、最近の応募状況を見ると、さらにドライバーが不足している事態もありえる。不安だ。近隣の志ある社会福祉法人の頑張りを見習って、頑張る形だけは避けたいところだが、なんせ人手が苦しい。	B法人理事長 (クライアント) A法人理事長 (専門家)	半年後を予定しています。半年間で、ドライバーの確保は可能でしょうか？ 開始時期を半年後で確約は出来かねますが、人員確保に向けて募集をかけ、事業立ち上げには前向きに検討させていただきます。

社会福祉法人vs近隣社会福祉法人 省察的契約バージョン

	発言者の心の声 (本音、「左側のセリフ」)	発言者 (専門家/省察的实践者/クライアント)	セリフ (実際の相手への発言)
状況設定	ここは人口6万人の山間部の町。中心市街地まで自動車での移動手段がなく、公共交通はない。高齢者世帯の買い物支援が課題として上がる地域だ。地域貢献事業の一環として、法人の自動車の空を利用した買い物送迎事業を立ち上げたい。町の全域をカバーすべきだ。 町の南部地区にある唯一のA社会福祉法人。高齢化率は高く買い物送迎をしてほしいニーズはある。人手不足によりドライバーを確保できるか心配である。通常サービスのドライバーも欠員の状態が続いている。	B法人理事長 (クライアント) A法人理事長 (省察的实践家)	近隣の二法人が協力し合った地域貢献事業として、買い物送迎事業を一緒に立ち上げませんか、町の南部地区の送迎を担当してもらえないでしょうか？ 地域住民にとってはすばらしい事業ですが、ドライバーの確保が困難な状況ではあります。検討する価値はありますので、お時間を頂きたいです。ただ、町の北部地区のみ先行されるのも一つですね。
対立・葛藤	中央部、北部は複数の法人に協力を仰ぐ予定であり、南部地区は、A社会福祉法人しかいないため、なんとか賛同してもらい事業をスタートさせたい。全域をカバーできることは、広報面で有利に働く。 近隣社会福祉法人の誘いを断るのだけは避けたいが、なんせ人手が苦しい。この実状を率直に共有してみよう。ドライバーの確保ができなかった場合のリスクヘッジは各法人の困りごとのはずだ。	B法人理事長 (クライアント) A法人理事長 (省察的实践家)	日時や曜日や回数は自動車を使用していない時間帯に考えており、各法人に委ねたいと思っています。ぜひ、全域で同時に進めることにこだわりたいです。 率直に言うとう協力したい思いとドライバー不足の地域の実情の狭間で悩む自分がいます。仮に1名が見つかったとしても、何らかの理由でまた不足する事態が発生するかもしれない不安があります。
結末・解決	なるほど。まず、やってみようと思いでここまで来たが、ドライバー不在のリスクについてはもっと考えておくべきだった。南部地域はさらに深刻なのだろう。良い方法は何かあるはずだ。 検討の場は、ありがたい提案だ。また、ドライバー不在のリスクは、各法人のみならず、利用者や地域住民も背負うべきではないか？そのため、彼らにもこのリスクを共有する必要があるのではないか？	B法人理事長 (クライアント) A法人理事長 (省察的实践家)	腹を割って胸中をお話いただき、嬉しい限りです。ドライバー不在のリスクも含め、関係法人で話し合う場を設けませんか？ぜひ、貴法人のアイデアも頂きたいです。 この企画の成否は、ドライバー不在のリスクを背負える人が、どれだけ増やせるかにかかっているように思います。いざという時は、利用者家族や住民の協力まで得られる仕組みだと心強いですね。

4-4 省察的契約への転換事例から見える社会福祉法人経営の課題

筆者らは、省察ワークシートを用いて、様々な事例を示してみた。そこで、社会福祉法人が省察的契約への転換を試みることにより、何が浮かび上がったかの知見から、まずは述べていきたい。

この作業において、社会福祉法人がこれまで様々な社会の課題に取り組んできた中で、「社会福祉法人は社会福祉法人」としての役割、「利用者は利用者」としての役割、「行政は行政」としての役割があり、固定的な傾向があると筆者らは感じた。役割が固定的であったことから、今回の省察的契約への変換の作業の余地は大きく、まだまだ様々なステークホルダーからの多種多様な意見、考え方を集約し切れていない段階にあることが伺えた。また、これらの作業を数名の委員らで進めたが、伝統的な契約事例を作成するのはたやすいが、省察的契約事例を作成するには、非常に時間がかかったことも一根拠となろう。もちろん、川村の指摘の通り、伝統的な契約でも問題はないが、今後の社会福祉法人の進むべき方向から考えるに、やはり、省察的契約による共創や、体験したことのない事象への問題設定からの対応などの力を養っていくべきことが改めて浮き彫りになった。

以上のことから、社会福祉法人が省察的实践を行なっていくためには、これまで以上にそれぞれのステークホルダーとの関係性を強化していく必要がある。また、省察的契約を進めていくにはクライアントからの様々な発信も望ましい。そして、省察的实践者も様々な発想を取り入れることができるように柔軟な省察力を持つことが重要であろう。

福祉事業領域で共創するための戦略構築の方法

5-1 対話型組織開発としてのアプリシエティブ・インクワイアリー (AI)

本章においては、筆者らは社会福祉領域の事業体が様々なステークホルダーと共創するための事業戦略の構築方法の刷新を模索する。刷新の提案の前に、社会福祉の主たる担い手である社会福祉法人のこれまでの戦略構築法に目を向けたい。これまで、社会福祉法人が戦略構築を進める際には、SWOT分析などを中心とした強みと弱みを客観的に抽出する診断的なアプローチを用いてきた法人が大半であった³²。しかし、社会やビジネスにおいて将来の予測が困難になっているVUCA時代の到来や行き過ぎた資本主義による負の側面から、社会的な価値の共創や幸福感のあり方といった変化が生じてきている。そこで、筆者らは本章において、これらの新時代に適応した新しいマネジメントのひとつの手法として、一人一人の強みや希望、理想のストーリーなどを対話・共有することにより、組織の未来を創造する新たな組織開発の方法であるアプリシエティブ・インクワイアリーをここで取り上げたい。

本章の主旨は、このアプリシエティブ・インクワイアリーの手法についての紹介を進めるだけに留まらない。それは、筆者らが本委員会の連携学識者でもある大阪公立大学の川村教授の手ほどきにより実際にAIを体験できたことにある。そのため、本章の前半部分では、AIの手法を紹介することとし、後半部分においては、筆者らのAIの体感を記したい。また、このAIの意義や体感については、令和4年11月に開催された全国青年会全国大会（福岡）の当委員会の分科会でも報告している。この動画に関しても、会員限定ではあるが公開しているため、参考として視聴可能である³³。

5-1-1 アプリシエティブ・インクワイアリー (AI) とは

アプリシエティブ・インクワイアリー（以下AI）とは、それぞれのワードを直訳すれば、「Appreciative＝価値を認める」、「Inquiry＝探求」を意味する。そして、AIは米国ケース・ウエスタン・リザーブ大学（Case Western Reserve University）のデービッド・クーパーライ

32 SWOT分析とは、外部環境や内部環境を強み（Strengths）、弱み（Weaknesses）、機会（Opportunities）、脅威（Threats）の4つのカテゴリーで要因分析し、事業環境変化に対応した経営資源の最適活用を図る経営戦略策定方法の一つ。SWOT分析をベースとした中長期計画策定の手法は、全国社会福祉法人経営者協議会の経営強化委員会でも平成30年に作成されている。
<https://www.keieikyo.gr.jp/mypage/data/chuchoki3003.pdf>

33 当委員会による全国大会での分科会動画（会員限定）以下の通り。
<https://www.zenkoku-skk.ne.jp/movie/bunkakai-movie3-r5-3-24/>
 ※この動画に関しては、株式会社ピュアテラックスの渥美崇史氏および当委員会メンバー（園田裕紹、萱垣宣英、大久保有慶）によるシンポジウム形式で開催。

ダー教授(David L.Cooperrider)、タオス・インスティテュート(Taos Institute)のダイアナ・ホイットニー氏(Diana Whitney)らにより、1987年に提唱された。また、AIはクリーブランド・クリニックという米国の大規模かつ質が高いと言われる医療機関が、組織変革に迫られた際にクーパーライダーによって試行錯誤的に開発されたことでも知られている。AIとは、肯定的な問いや新たな知を生み出す探求により個人の価値や強み、組織全体の真価を発見し認め、それらの価値の可能性を最大限に生かした、最も効果的で能力を高く発揮する仕組みを生み出す組織開発法である。

AIのベースには、「肯定的な思考こそが、より良い結果を生む」というポジティブ・アプローチがある。そして、AIはポジティブな質問を通して、強みや希望、ポジティブな習慣、理想のストーリー、情熱や夢などを言語化し共有することで、組織メンバーのモチベーションとエネルギーを高め、望ましい組織文化を醸成し、優れた成果へとつなげていく手法である。

5-1-2 アプリシエイティブ・インクワイアリー (AI) が注目される背景

企業の組織開発において、AIが注目された要因として、一般的に合理的経営の副作用として、過剰なノルマ、パワハラ、メンタル不全、過労死、不正、隠蔽等々、様々な問題が組織内で起こっていることに起因する。そして、組織の関係性の質、チームワークが低下したことにより、ソーシャルキャピタル(社会関係資本)という概念が広がり、関係性が、ヒト・モノ・カネと同様に、社会的な成果を生み出す資本と捉える動きが高まった。その結果として「人と人との関係性」を対象とする対話型組織開発が注目されるようになったことがあげられる。

また、社会の複雑性が増したVUCA時代の到来により、一人の力だけでは変化に対応できなくなっていることや経済性の重視により、見過ごされてきた環境汚染、人権侵害、資源の枯渇、教育の格差といった社会課題を解決するために、利益の最大化の「競争」から社会的な価値の「共創」へとパラダイムシフトが起こっていることも背景の一つとして強調したい。

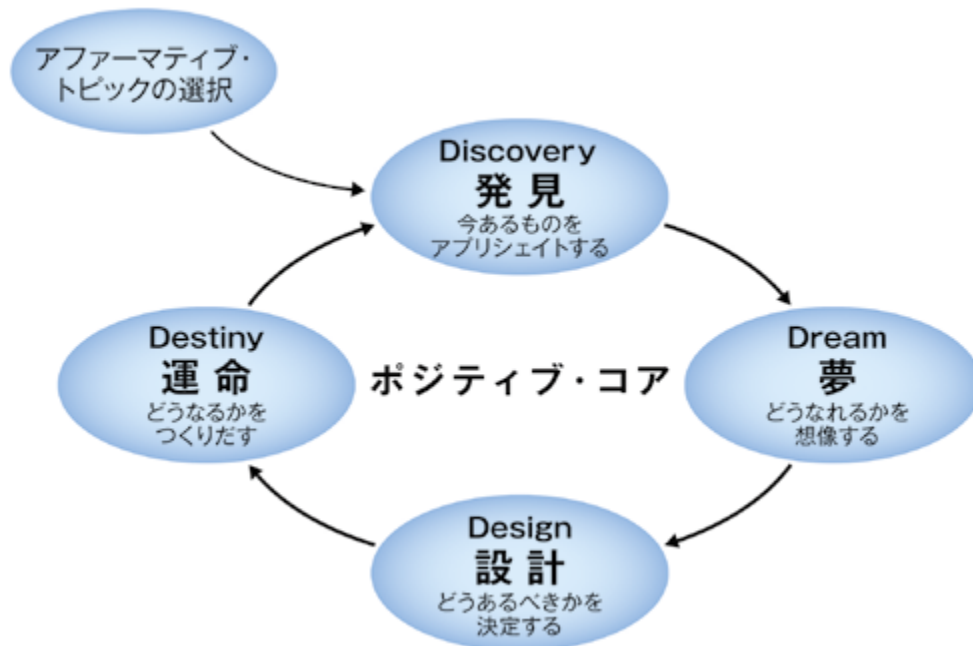
社会福祉法人を取り巻く環境を概観しても、従来の少子高齢化や社会保障給付の適正化だけでなく、コロナ禍や周辺諸国の紛争、物価高騰など不確実性は増している。厚生労働省の労働市場分析レポートでは、介護事業所を離職した理由として、「職場の人間関係」や「理念や運営のあり方」など雇用管理のあり方に起因する回答が大きな割合を占めている。

これらのことから、業務の効率化と経営の大規模化・協働化や生産性の向上など量的福祉の向上が求められる現状において、あえて「潜在的な強み」や様々な主体の「夢」という視点を戦略に取り込むAIという手法をここで紹介したい。

5-1-3 アプリシエイティブ・インクワイアリー (AI) の手法

AIというのは、組織の変革過程をうまく取り扱うためのアプローチである。理論的には、次項で詳述する社会構成主義に根差している。特徴的なのは、問題解決型ではなく、いいところを見つけてさらに良くするために何ができるかを考えるのが、AIの基本のアプローチである。人々と組織、その世界の最高の状態を探索し、何がその仕組みに生命（その組織らしさ）を与えているかを発見する。その組織らしさの根源的な力を、ポジティブコアとして、抽出するものである。そして、Discovery（発見）・Dream（夢）・Design（設計）・Destiny（運命）といった4つのステップ(図表30・図表31)を踏む。AIは、4Dサイクルと呼ばれる、この4つのステップを経て、組織のポジティブコアをこれまで実現可能とは思われなかった変革に繋げようとするものである。

図表30



出典：ダイアナ・ホイットニー&アマンダ・トロステンブルーム『ポジティブ・チェンジ 主体性と組織力を高めるAI』、(株)ヒューマンバリュー訳・出版、2006年(原著2003年) 23頁より引用

図表31 4Dサイクルの概要

Discovery (発見) 今あるものをアプリシエイト (価値の認識と付加) する	・ 過去から現在に至るまで最も素晴らしい状態について、対話をして新しい意味を見出す ・ 日本の社会福祉法人（または自法人）では、こんなことができるんだという素晴らしい物語を共有する ・ 対話を通じて、価値を認め実現を熱望するビジョンが見えてくる
Dream (夢) どうなれるかを想像する	・ ぜひとも実現したい未来の素晴らしい姿の肯定的なイメージを創る ・ 最高の現実が発見されると、さらによくするために、どんなことができるだろうかと考える
Design (設計) どうあるべきかを決定する	・ Dreamとして実現したい理想像を、現実落とし込む ・ 理想の姿をどうすれば実現できるかを考える
Destiny (運命) どうなるかをつくりだす	・ 実際のアクションプランに落とし込む ・ 創発や即興など、Designの段階で予想されていないことも取り入れる ・ 具体的な事例をもとに、再現を試みていつでもできるようにするにはどうしたらよいか考える

出典：ダイアナ・ホイットニー&アマンダ・トロステンブルーム『ポジティブ・チェンジ 主体性と組織力を高めるAI』24-26頁と川村講義資料をもとに作成

5-1-4 アプリシエイティブ・インクワイアリー (AI) の原理

AIの原理を知ることは、AIのテーマ設定や組織内の誰を対象にするかの設定の際に重要である。また、筆者らにAIのレクチャーを行いつつ、AI体験の企画まで担当してもらった川村教授によれば、AIをパッケージ化された組織開発法として捉えることには、その主旨に反するものであるとの指摘があった。これは、AIを原理から理解することで、社会福祉組織が身近にかつ自由にAIを取り入れるべきとの考えに基づく。そのため、本報告書においても、AIの原理についても触れておきたい。

このAIの原理を考察する上では、まず、クーパーライダーに大きく影響を与えたロバート・J・マーシャクに注目したい。マーシャクは、アメリカの組織開発研究者および実践者であり、アメリカの組織開発ネットワークの生涯功労賞の受賞者でもある。ブッシュとマーシャク(2018)によれば、AIを含む組織開発の価値観は、①人権尊重、②民主的、③クライアント中心の3点を基盤とするとしている。そして、組織を客観的に診断するアプローチをとる機械的組織論の対極に組織開発があり、その組織開発の有力なものとしてAIがあるとの見解を示して

いる。

そして、AIを含む組織開発論が依拠するのが、アメリカの社会心理学者のケネス・J・ガーゲン¹⁾を第一人者とする社会構成主義である。ガーゲン（2004）によれば、社会構成主義とは、「言葉が世界を創りだす」という言葉で示されるように、人が生きている現実、その場で語られる言葉によって、構成されているという考え方を指す。したがって、社会構成主義は「自省」を非常に重視し、当たり前とされていることへ批判の目を向ける立場をとる。例えば、ある社会福祉法人のスタッフらの間で、「私達の〇〇福祉会は変化を恐れない良い組織だ」という理解があった際に、変化を恐れない度合いを数字や文字を使って真実として指し示すことは不可能だということである。そして、この〇〇福祉会への理解はスタッフや様々なステークホルダーの中での「〇〇福祉会の新しい事業はすごいね」や「みんながチャレンジしている雰囲気がある」などの言葉による意味づけによって作り出されているとするのが、社会構成主義の立場である。このような社会構成主義を中心としたAIの原理を取りまとめたものが、図表32である。

図表32 AIの原理

AIの原理	
構成主義原理	言葉は世界を創りだす
同時性原理	問いは変化を創りだす
詩的原理	私たちは何を探求するかを選択することができる
予期原理	イメージは行動を起こさせる
肯定原理	肯定的問いは肯定的変化につながる
全体性原理	全体を巻き込むことで最高の結果が生まれる
イナクトメント原理	「あたかも〇〇であるかのような」行動は自己成就する
自由選択原理	自由な選択はパワーを解放する

出典：ダイアナ・ホイットニー&アマンダ・トロステンブルーム『ポジティブ・チェンジ 主体性と組織力を高めるAI』65頁表5と川村講義資料を基に作成

5-2 当委員会でのAI体験の概要

AIを理解する上では、その手法の調査やAIが依拠する原理についてのみでは、不足を感じ、委員会メンバーで合宿形式のAIワークショップ（以降はAI-WSと表記）を進めることとなった。1日目はAIとも近い関係にある「省察」（第4章で詳述）をテーマとしたワークを進め、2日目の丸一日をかけて、AIを体感する運びとなった。時間的な制約から、AIの4Dサイクルのディスカバリーの段階に焦点を当てて企画された。コロナ感染などが大変心配される時期でもあったが、川村教授の尽力により、幸運にも開催することができた。

5-2-1 AI体験の概要

- ・日時 令和4年9月29日
- ・場所 全社協・中央福祉学院 ロフォス湘南
(〒240-0197 神奈川県三浦郡葉山町上山口1560-44)
- ・講師 川村尚也(大阪公立大学 都市経営研究科 医療・福祉イノベーション経営コース)
- ・参加者 全国社会福祉法人経営青年会 制度・政策マネジメント委員11名
- ・スケジュール

時間	内容
9:00～10:00	AI-WS講義・説明
10:00～10:10	休憩
10:10～12:00	AI-WS①(ペアワーク)
12:00～13:00	昼食
13:00～14:30	AI-WS②(全体ワーク)
14:30～14:40	休憩
14:40～15:40	AI-WS②(全体ワーク)
15:40～15:50	休憩
15:50～17:00	AI-WS③(全体ワーク)
17:00～17:30	総括講義

5-2-2 事前課題

川村教授の企画により、AI体験に際し、あらかじめコアとなる以下の3つの質問について考えをまとめておくような宿題が課された。それぞれの質問に回答を準備することが求められて

いたが、その場で説明できるようなメモを残しておく程度のものであった。

- （１）あなたの組織が良い仕事をする(してきた)活力の源、それを失ったら消滅してしまうような活力源とは何でしょうか？（What factors give life to this organization when it is and has been most alive, successful, and effective?）
- （２）あなたが今の組織で最も活力に溢れて仕事に打ち込んでいた時の、最高の経験をなるべく具体的に教えてください。（What would you describe as being a high-point experience in your organization, a time when you were most alive and engaged?）
- （３）あなた自身、あなたの仕事、あなたの組織で、あなたが最も高く評価できる点（性質、特徴）とは何でしょうか？遠慮せずに本音でお答えください。（Without being modest, what is it that you value most about yourself, your work, and your organization?）

5-2-3 AI-WS講義・説明(50分)

川村教授によって、AIに関する基本的なレクチャーが行われた。まず、AIとは社会構成主義に基づく組織開発と組織変革のアプローチであることの説明を受けた。そして、人々と組織、諸関係を否定的に捉えがちなことから始めてしまうこれまでの経営分析のアプローチを超えて、あえて肯定的に捉え、組織の強みや夢を起点に、より良く、かつ大きく転換させるものとしてのAIの意義に関するレクチャーでもあった。

AIのプロセスは、発見(Discovery)、夢(Dream)、設計(Design)、実行(Destiny)の4つのフェーズに分かれるが、今回の企画自体が発見(Discovery)を中心に進めるとの説明もあった。

5-2-4 AI-WSペアワーク①(120分)

2人1組となり、お互いを45分ずつインタビューするという手法で行われた。インタビューの質問は、AI導入時に使用される「ミニ・インタビューのコア・クエスション」(図表33)が用いられた。そして、そのインタビュー対象者個人ないし所属する組織のポジティブコアの発見を主たる目的として、進められた。

図表33 ミニ・インタビューのコア・クエスチョン

質問1 あなたの職業人生の最高の体験、もしくはハイポイント（最高の時）についてお話しください。あなたが一番生き生きとし、一番熱中して、本当に自分自身と仕事に誇りを持っていた時のことを話してください

質問2 謙遜せずに、答えてください。次のことについて、どんなところに最も価値があると思いますか？

- ・あなた自身、そしてあなたの仕事のやり方
- ・あなたがこのチームと組織にもたらしているユニークなスキルと能力
- ・あなたの仕事
- ・あなたのチーム
- ・あなたの組織、そして組織が社会と世界に対して提供する大きな貢献について

質問3 最善の状態であるときに、この組織に生命を吹き込むコアとなる要因は何ですか？

質問4 もし、あなたが魔法の杖を持っていて、この組織の健全性と活力を高めるために、3つの願い事がかなうとしたら、それは何でしょうか？

出典：ダイアナ・ホイットニー&アマンダ・トロステンブルーム『ポジティブ・チェンジ 主体性と組織力を高めるAI』146頁 参照3から引用

5-2-5 AI-WS②全体ワーク(210分)

前述のペアワーク（相互インタビュー）のグループ構成員全員分の共有を他己紹介形式で10分ずつ進めた。他己紹介の後に、他己紹介された感覚や気づき、補足したい点を、インタビュー対象から添えられ、その後に10分ほどの対話の時間が設けられた。この間の対話のやりとりは、インタビュー対象者の考えの深堀りを目指したもので、行動や信条、理念などの背景を探る作業を進めた。また、1名が記録役となり、そのインタビューおよび対話のやりとりをホワイトボードに書き出しを行った。参加者のインタビューのメモは以下の通り³⁴である。

34 参加者のプライバシーへの配慮から、個人が特定されうる内容については筆者らの判断で削除した。また、このワークショップでは、AIの特性から参加者全員の気分が高揚しており、その場に参加していない読者にも誤解が生じないよう、当日のホワイトボードのメモを一部修正している点を付言しておく。

① ○○園長の野望(40代、理事長、事業領域—介護・障がい・保育)

常に新しいことを目指す・自省の繰り返しが基本姿勢・我慢の理事長としての葛藤
 様々な人との出逢いが自分の人生では大きかった・優先順位づけが自分の役割
 スタッフの社会貢献意識を大きくしたい・ライフレスキュー創始の実績と活性化
 消防団長を引き受けたことでの地域とのつながりを福祉に活かしたい

② ○○○○○のすべて(40代、法人事務局長、事業領域—介護)

とにかく高齢者ケアに注力してきた実績・理念方針のシェアが進んでいる
 制度化前にグループホームでユニットケアに着手した先駆性・高い認知症ケア力
 法人の実践的研修を進める力が高い・隠し事をしないオープンな法人の組織風土
 建て替え・防災の視点から見た法人の地域での存在感・行政や地域を巻き込む力

③ 人との関わりが大好きな自分(30代、施設長、事業領域—介護・保育)

利用者に救われた自分自身の存在(互酬性)・日常から前向きな空気を作りたい思い
 ○○○市という地元で100%の仕事を目指す・Caféをボランティアに開放する
 利用者やスタッフを守るために無理しないことが創始者のモットーだった経営
 高齢者とこども園の合築の良さ・周囲を巻き込む力を持つ
 自分が後継者となることが明確で自分にもその覚悟がある

④ 目指せポジティブバカ！(30代、事務局長、事業領域—保育)

自分を晒せる環境がある・問いを立てられる組織経営が重要との考え
 自分の発信力をもっと高めたい・そもそも人と関わることを嫌いな自分の存在
 人を分かろうとする意識が高い点が自分の長所
 批判的思考(Critical Thinking)ができるマネジメントを目指す

⑤ アンパンマンのような存在に！(40代、施設長、事業領域—介護)

自分に対して厳しいストイックな自分の存在・「世界最高の介護」という自負への問い
 事業所の前面道路にポイ捨てされたたばこの吸い殻拾いを10年間継続している自分
 過去のスタッフの努力への尊崇の念・福祉施設への信用力で市民の地元意識を醸成
 自法人のおむつ交換のレベルが高いこと・丁寧な経営を伝えたい(誰かが見ている)

⑥ 福祉の仕事を通じて得た世界の見方(40代、施設長、事業領域一介護)

過疎地域再興の夢・Twitterへの発信と得られた繋がり
 人が繋がることで民意をつくる原動力を引き上げたい・町への危機感の共有と発信
 自分には苦行としての仕事から何かを得る力がある・愛着形成の場としての福祉現場
 思いを語り続けることで人材不足がない経営へ・より地域が認知しやすい組織へ

⑦ ○○支配人の日常(30代、事業所長、事業領域一障がい)

地域住民が気軽に通える場を作りたい自分の思い
 それぞれの利用者やスタッフの思いを受け止めるためのチームワーク向上に注力
 理事長のスタッフへの感謝の念を届けるべき立場・何事も断らない覚悟がある自分
 顧客の喜びの声が組織に連鎖していく力に注目・スタッフの役割意識の柔軟性が高い

⑧ 大きな山を越えた！(30代、理事長、事業領域一障がい・介護)

ピンチをチャンスに変える力を意識すること・法人内での性格理解ワークの実績
 自分が心理的な企画が得意で職員の自己覚知に注力することで組織内の争いが減った
 職位ではなく役割重視のインクルーシブな経営体を目指す・職員間の信頼関係
 マスコミの誤報案件でスタッフに救われた経験・余裕ある支援(レジリエント)の追求

⑨ 模索する自分らしい経営(30代、施設長、事業領域一介護)

25名のスタッフ(医師・ナース・介護・事務)との情報シェアを促すソフト導入
 人工知能によるシフト作成の導入・手作業から道具を入れることでの負担軽減に注力
 法人内で新しいことを任せられるスタッフの存在(信頼できるリーダー)

⑩ 自発的な学びから更なる機会を得た(40代、施設長、事業領域一介護・障がい・保育)

プロボノ³⁵的な活動に注力してきた自分・自組織が学び続けるイメージ
 法人内で経営戦略室を作ろうとの思い・他人の性(サガ)には根気よく付き合える自分
 法人の中で学びたい人が多いことが強み・平穩死の学びと実践(○○医師との関係)
 自分にある縁を大切にできる力・伝統や風習の意義に気づく力を磨く(寺出身だから?)

35 プロボノ活動とは、ボランティア活動の一種。ボランティア活動の中でも、特に普段は専門家として従事している者が、その専門的なスキルや自身の経験を活かした活動を指す。プロボノとは、ラテン語の「pro bono publico (公共の善のために)」の言葉に由来しており、プロボノ活動を「公益活動」と訳す場合もある。

5-2-6 AI-WS全体ワーク(70分)

参加者の他己紹介を起点にそれぞれから出された自分ないし自法人のポジティブコアをグループ全体で共有した。その後に、社会福祉法人のポジティブコアやアフーマティブトピックを各自がホワイトボードに書き出す作業を行った。図表33のように事前課題としても、この問いは出されていたが、あくまで事前課題のものを表記するのではなく、参加者それぞれの価値観やポジティブコアなどをよく聴いた上で、自分から湧き出たものを掬い取るような形で書き綴った。ここで出されたポジティブコアやアフーマティブトピックの考察は5-6の節にて後に詳述する。

5-2-7 総括講義(30分)

当日の最終の講義として、川村教授から今回のレクチャーの総括がなされた。図表34のようなブリティッシュエアウェイズ等の事例も示しつつ、また、ポジティブコアやアフーマティブトピックの活用方法についてのレクチャーを受けた。

加えて、川村教授は、これらのAIを進める対象としては、組織内のスタッフのみならず、むしろ様々なステークホルダーとこのワークをすることが社会福祉法人の経営としては大切であることを強調された。また、川村教授によれば、今回のAI体験を4Dサイクルのディスカバリーに留めた理由は、一旦、ドリームの段階に入れば集団心理の連鎖によって、そのグループはある意味で引き返せなくなるジレンマがあるからだと言う。実際に研修企画者としてAIワークショップを意思決定する際には、この点にも十二分に留意する必要があるとの示唆を受けた。

図表34 アファーマティブトピック選択の例

British Airways	Other Organizational Examples
Happiness at Work (仕事を通じた至福)	Revolutionary Partnership (革命的なパートナーシップ)
Harmony and Sharing among All Employees (調和と全従業員との分かち合い)	Customer Intimacy (顧客との親愛)
Continuous People Development (人々の恒久的な発展)	Optimal Margins (最適なマージン)
Exceptional Arrival Experience (比類ない搭乗体験)	Lightning-Fast Consensus (電光石火の同意)
	Transformational Cooperation (変革的な連携)
	Leadership at Every Level (あらゆるレベルでのリーダーシップ)

出典：Cooperrider, D. L., D., Whitney, J. Stavros (2008). Appreciative Inquiry Handbook: For Leaders of Change, 2nd Ed., Berrett-Koehler Publishers. Table 2.5をもとに作成。

5-3 アプリシエイティブ・インクワイアリー (AI) 体験者の感想

5-3-1 体験した委員の感想

ここでは、筆者らの中でAI体験をした者の中からピックアップした一人の委員の感想等を紹介する。委員の基本属性は、図表35の通りである。前述の通り、体験内容はAIの4Dサイクルのうち、はじめに行うポジティブコア、アファーマティブトピックを掘り起こす作業「Discovery (発見)」までの過程であり、その間の各ワークショップの実際の体験内容と参加した感想を取りまとめた。

図表35 感想を報告する委員の所属法人の基本属性

主たる事業	高齢者事業 特養・養護・軽費・老健・サ高住、その他 在宅事業所 事業展開地域：都市部以外の地方展開法人
法人規模	経常収益30億以上 21拠点、38サービス事業を実施
職員数	約590名

5-3-2 ペアワークインタビュー(AIインタビュー・コアクエスション)の体感

ペアワークを体験して感じたのは、2人きりの時間でプライベートなことも話せたことで、一気に関係が構築され正直な想いを話すことができたという感覚だった。ペアワークのやりとりは、図表36の通りである。

最初はポジティブコアという自分の中で漠然としていたものが、仕事での体験を相手に語ることを通して、具体的な言葉として自分なりに表現でき明確化できた体感もあった。また、このAIのプロセスで今回の体験の目的であるポジティブコア、アファーマティブトピックと一緒に作ろうという仲間意識が想像以上に芽生えた。AIによって自分のような意識変化が各参加者に起こると想定すると、「共創(コ・クリエーション)」の実現の第一歩としてAIワークが似つかわしいのではないかと率直に思えた。また、何よりもペアを組んだ相手の経験や考え、発想を「肯定的に」聞くことで共感する点もあったが、それ以上に相手との差異を間近に感じられたことが、大変刺激的な体験であったと振り返る。

図表36

	インタビュー内容と回答
自己紹介	自己紹介・所属法人紹介
コアクエスション	・あなたの職業人生の最高体験は何か。 ・法人のコアとなる要因は何か。 ・法人の組織の価値はどこにあるか。 (仕事のやり方・方針・地域貢献等)
自己のストーリー (回答一部抜粋)	・施設の建替えや新規整備等の重要な業務を任された。 ・隠し事をしない組織風土 ・創設の想いを念頭にした理念の実践 ・困った人を助ける精神を持ち続ける。 ・これにより高齢事業に特化(専門化)した事業展開
ペアのストーリー (回答一部抜粋)	・地域の福祉ニーズを汲み取ること。常に今やっていることに疑問を持ち、新しくアップデートしていくこと。 ・法人を大きくすることを目標とせず、困っている人に広く対応できるよう、種別にこだわらずに幅広い種類のサービスを提供したい。 ・組織を活性化するために他種別での職員交流を行い、それぞれが持つ良い面や考えを聞き、相乗効果を得たい。

(ペア：他県の法人理事長)

5-3-3 全体ワーク①の体感

全体ワーク①は全参加者11名で実施した。全体ワーク①を体験して、自分の法人の強み、法人の中心となっている肯定的なもの(ポジティブコア)を認識できることを実感した(図表37)。自分にとって法人の核となるべきものが明確になっていなかったことに気づき、そこから、漠然とした核が明確にイメージできるようになる体感があった。このワークショップは、「省察的」である。自己(自法人)の経験を振り返り、メンバーとの対話を繰り返すことで、また、過去から現在を掘り起こすことで、自己肯定的な考えにまでまとめることができたのだと振り返る。

それと同時に、全体の参加者のそれぞれのストーリーが大変参考になることを大きく感じた。自分自身には、これまでも全国青年会の委員を務める中で、他の委員と話す機会も多くあった。しかし、自分が語り切った上で、他のメンバーの語りの中での個人のチャレンジ的な取組や法

人の先進的な取組を聞くことは、これまで以上の学びとなった。また、メンバーの発表を聞いて、インタビュー前よりもインタビュー後の方が各ペアの親密さが増しているようにも感じた。これから先に中長期的な間隔で4Dサイクルを回していく中で、参加者相互の良好な関係性はさらに培われるのだろう。相互の関係性が非常に重要と感じ、法人に係る目的や目標を達成するための前提条件ではないかと改めて思った次第である。

グループワーク後には、また自職場で「最高の体験」をしたいというポジティブな意識も芽生えた。このように、AIには仕事への意欲が高まる、モチベーションアップといった効果もあるように思えた。

図表37 全体ワーク①の内容

	ワーク・内容
他己紹介	全体のメンバーへ、ペアの紹介を行う。
ストーリーの共有	ペアの成功体験やポジティブコアを肯定的に紹介し、グループで共有する。
事前の作業（ペアワーク）	・各ペアそれぞれのストーリー要点を書きだす ・個人のポジティブコアがどこにあるかを問いかけにより見出す。グループメンバーから問いかけ ・質問を通じてポジティブコアを発見していく作業を行う。 ・それぞれの報告とまとめた内容から共通事項やテーマを整理する。社会福祉法人にとってのポジティブコアを見出すための材料とする。
自己のストーリーから見出したポジティブコア	・組織に埋め込まれた知識 (embedded knowledge) ・洗練された思想 (elevated thoughts)
ペアのストーリーから見出したポジティブコア	・ソーシャルキャピタル (social capital) ・関係的資産 (relational resources) ・可能性を示すビジョン (vision of possibility)

5-3-4 ポジティブコア(案)、アフーマティブトピック(案)の作成

ここでは、グループワークから書き出した各人の要点やストーリー、共通要因を整理して、社会福祉法人のポジティブコアを作成する作業であった。参加者一人ひとりが、ポジティブコ

ア(案)を書き出した。ワークショップ③を体験して、同じ社会福祉法人でも多種別から参加しているメンバー、そして法人における様々な職位のメンバーそれぞれの表現には、自分にはなかった発想があり、新たな気づきを得ることができた。

5-3-5 アプリシエイティブ・インクワイアリー (AI) 体験全体を通して

今回は、AIの4Dサイクルの「Discovery(発見)」までを丸一日をかけて体験したが、自分の法人をこの先、どう導いていくかを考えた時に、いかに今までの自分がデフィシット・ベースド・アプローチ³⁶の考えだったかに気付いた。今までは、確認できた「問題」を解決するためのギャップアプローチに偏った経営をしていた自分がいた。そこで、AIによるポジティブチェンジは「ありたい姿」や強みを引き出し、人や組織をポジティブに変えていくことができる可能性があると感じた。また、繰り返しになるが、AIは、法人の最高の姿が明確になるとともに、自分の成功体験の再現を目指すことで、人のやる気を引き出すという意味でも有用であると実感できた。

加えて、AIによる事業戦略構築には組織が共創的であることが必要であることも認識できた。本来、個々の社会福祉法人の事業戦略構築は、関係する様々なステークホルダーを巻き込んだ手法が理想であり、ポジティブコアやアフーマティブトピックの設定の仕方によっては、その法人の事業戦略が、地域社会の再構築、もしくは地域福祉の向上へ昇華しうると考えた。コミュニティのあるべき姿を「対話」により共有して町づくりに関わっていくことは、私達社会福祉法人が目指す新しい福祉社会のあり方ではないかと考える。そのため、事業戦略の中長期計画の策定プロセスにAIを取り入れる方法は有用だと考える。

アメリカでは、AIは従業員の離職の流れを阻止するために頻繁に使用されている。さらに、従業員のリテンションとその要因の探求(inquiry)によって、その地域・業界で選ばれる雇用主となっている例もあるという。日本でも従業員はもちろん、社会福祉法人が関係する様々なステークホルダーと共に、AIを進めることにより、選ばれる社会福祉法人になるのではないかと、そのことが社会福祉法人の価値を高めるのではないかと考えられる。

AIの課題としては、導入から結果を得るまでに非常に時間がかかることがあげられる。また、AIは体験すればその良さがわかるが、説明するのは難しいというのも難点である。そのため、組織内でAIについての事前学習の機会を設けることは必要だと感じた。

36 現状と予め設定された基準(社会福祉法人であれば、監査対応や最低基準)とのギャップに焦点を当て、そこから問題を特定し、改善や修正を図ろうとするアプローチ。デフィシットdeficitとは、赤字額、不足額、損失、穴、欠点、弱点と訳される。

また、実際には各社会福祉法人で、ステークホルダーと一緒に取り組むことが理想であるが、これだけの時間を要する作業に参加できるステークホルダーが実際にいるかどうか、また、参加できる働きかけをどのようにするかが課題としてあげられる。今回の体験でAIが組織づくりに有用であると実感したからこそ、いかにこれを導入・実践するかの検討は重要である。

5-4 委員会メンバーの全体的なAI体験の振り返り

本委員会においてAIを体験した参加者からの振り返りを、このAI体験ワーク後の概ね2か月後（令和4年11月21日）にWEB上の会議形式にて行った。全体的な感想については図表38の通りである。また、川村教授からのコメントも図表39の通りである。

AI体験者の感想を受け、体験したことがプラスとなった感想が多くを占めた。特に、AI導入部である「ミニインタビュー」に対して有用であるとの意見が多く、参加者にとって印象的であったことが伺える。一方で、AIにおいて重要なポジティブコアの発見とアフーマティブトピックの抽出までに至る過程に難しさを感じる参加者もいた。

図表38 AI体験者の感想

体験者	感 想
委員A	他参加者の発表が参考となるし刺激になった。また仕事での「最高の体験」をしたいと思った。
委員B	ミニインタビューが良かった。内容を質問で掘り起こしていくことでポジティブな発見がある。刺激を受けて楽しかった。
委員C	参加者の専門分野がバラバラで、その分アプローチも違うことが分かった。日本全国からの参加者それぞれの地域特性があり、ニーズが違うことを実感した。それを認識しあうこともできた。
委員D	普段の自分は社交性があるわけではなかったが、今回じっくりとインタビューを体験してみて、他参加者が色々な視点でこれまで取り組み、深く考えていたということを感じた。この手法はまずはやってみてよいと思う。

委員E	ミニインタビューでは、自分を客観的に見ることができた。今の自分の立場を冷静に俯瞰して見ることができた。アファーマティブトピックのキーワード設定が難しく感じた。
委員F	ミニインタビューは、自分の職場に置き換えてみた時に、深く立ち入って話すことがないことに気付いた。人を深く知ることができることはプラスである。今回は入口だけとなったが、最後までしっかり体験したい。ポジティブコアを考えることで、組織に対するコミットメントが強まるのではないか。
委員G	体験を通して、アファーマティブトピックの設定が肝である。話し合いはしているが、その枠組みや工夫の難しさ(奥深さ)を感じる。
参加者以外 事務局員A ³⁷	インタビューをする前とインタビュー後では、明らかに参加者間の関係性や発言が変わっていくのを見ることができた。

図表39 参加者からの感想を踏まえた川村教授からのコメント

今回のAI体験で重要なことは、AIの考え方で組織を変えていくことができるということを実感してもらえたことである。インタビューのペアワークで沢山話せたと思うが、大事なことはインタビューから何がそれを可能にしたのか、「ポジティブコア」探し、それをマッピングすることが重要なのである。

そして、社会福祉法人のポジティブコアに目を向けた場合、どのようなキーワードで社会福祉法人をとらえるのか、一つひとつ丁寧に掘り下げていくことが肝要である。この過程がリフレクティブ・プラクティス³⁸となる。

また、ポジティブコアやアファーマティブトピックの案を最後に参加者でまとめようとする時に苦労していたのは「言葉」が足りないのではないかと感じた。ポジティブコアを引き出すために、よりたくさん語ってほしいというのが、講師サイドの思いとしてはあった。最高の成功体験の「結果」から、これを重ねるために必要なものは何か、という「原因(行為)」を発見することで、ポジティブコアを見出すことができる。参加された委員の各法人のコアメンバーで始めてみても良いのではないか。

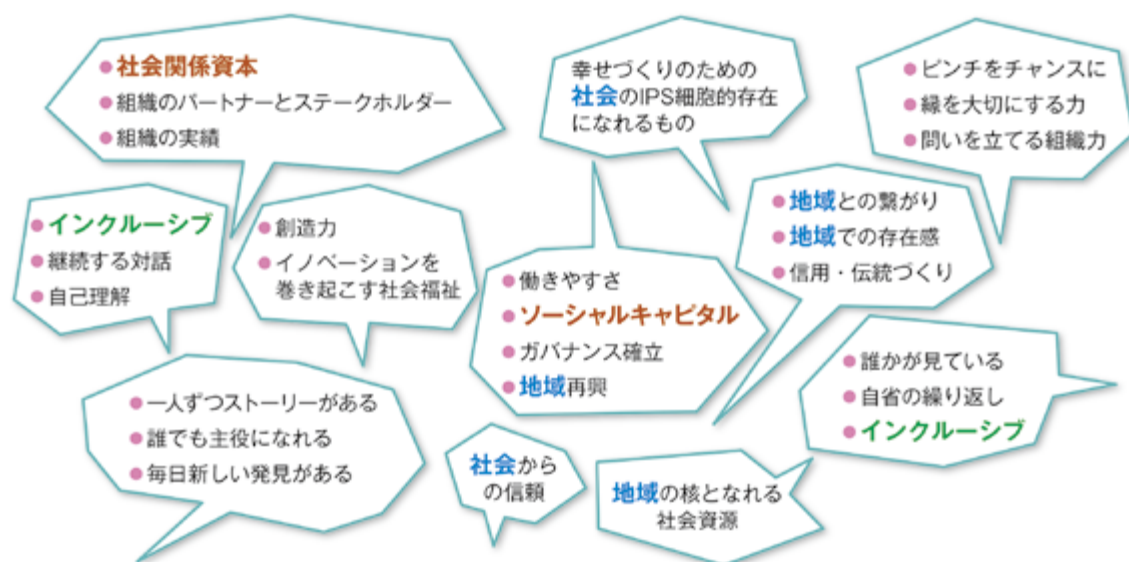
37 今回のAIワーク合宿に参加者ではなく、事務局として関わった全国社会福祉協議会法人振興部のスタッフからの感想である。

38 リフレクティブ・プラクティスとは、本報告書の第4章で取り上げた「省察の実践」という意味として理解して差し支えない。

5-5 社会福祉法人にとってのAIを採用する意義

少子高齢化や格差社会など、現代日本社会が抱える問題は多い。それらを支えるセーフティネットワークは存在するものの、すべての人を支援できる制度は存在せず、社会福祉法人へかかる期待は大きくなっている。このような問題意識を持つ参加者から寄せられたポジティブコア案は、図表40の通りである。AI体験時に浮かびあがってきた社会福祉法人がもっているポジティブコア案の羅列に過ぎないが、社会福祉法人は「ソーシャルキャピタル」、「インクルーシブ」などの潜在的な強みを持ち合わせていることがわかった。

図表40 社会福祉法人のポジティブコア案



出典：委員会でのAI体験時に考え出されたポジティブコア

これらのポジティブコアは、それぞれの組織の歴史の中から発見されるものであり、今すでにできていること、スタッフが行っている活動に関連するものである。これまでの達成、偉業、ベストプラクティス、社会福祉法人でなければできないことは何か等、そこから紡ぎだされる新奇性を戦略に盛り込むことで、内側からありたい姿を描くという未来志向性の高い戦略を構築できるのだろう。

地域であれば地域福祉計画、法人であれば中長期計画などの計画を策定しているが、AIを用いることで、それらのあるべき姿やありたい姿に地域住民やスタッフ個々の夢や希望をのせて、組織と未来への共有イメージを生み出し、そこに関わる全ての人々がコミットした戦略ストー

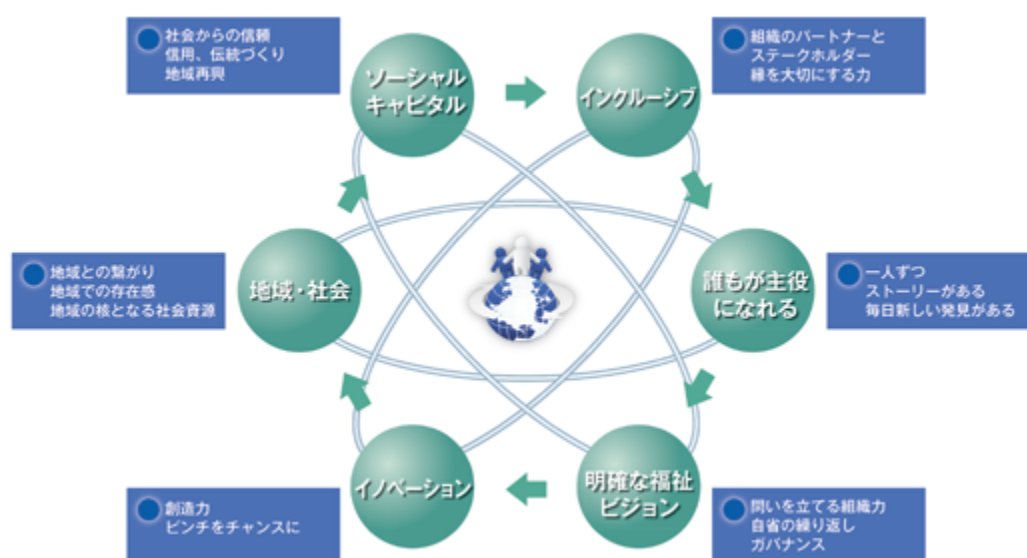
リーを策定することが可能になるだろう。

また、AIワークにはスタッフ以外のステークホルダーが参加する場合も考えられる。地域の社会課題に対して、社会福祉事業を超えた地域のステークホルダーとの集合知から新たな価値を創造していくことが、本報告書でいう「共創」への一步として期待される。

5-6 ポジティブコアの連関

AIのインタビューで得られた結果の意味を理解する一番効果的な方法は、その結果を成功要因として分析することである。今回のAIレクチャーでは、北は北海道、南は九州から11名の制度・政策マネジメント委員会のメンバーが集まり、それぞれの法人や個人における「潜在的な強み」や「夢」をインタビューで深く掘り下げることができた。その中から、社会福祉法人が持っているポジティブコアとは何かという問いに対して、見えてきたキーワードがある。そして、それぞれの法人や個人が持つ「潜在的な強み」や「夢」は独立したもののだが、改めて概観すると、それぞれが連関関係にあると考えられ、その点を明示したものが図表41である。このような連関の中で、それぞれの法人がどのあたりにポジティブコアがありそうなのかを探る手掛かりとなると考え、掲載することとした。

図表41 ポジティブコアの連関



AI体験のメンバーからの意見を踏まえ、萱垣が作成

5-7 社会福祉法人でのポジティブコア案および アファーマティブトピック案

加えて、筆者らはAI体験を基に、社会福祉法人でポジティブコアになりやすいキーワード及びディスカバリー以降の段階で進めやすいと考えられるアファーマティブトピックを示す。この図表42は、筆者らがAIレクチャーにおいて出されたポジティブコアやアファーマティブトピックなどを羅列的に集めたものである。それは読者それぞれの法人において、活用しやすいようにする意図から作成したものであり、実際のAIによる具体的な抽出結果の一例として、参考にされたい。

図表42 ポジティブコアとアファーマティブトピックの参考例

ポジティブコアの例	アファーマティブトピックの例
・ 根源的な社会的課題に向き合える理念	・ 社会的課題を解消するための実践と省察
・ 共通善の引き上げを組織使命の中心に置く立ち位置	・ 格差や死や不公正への挑戦(善の拡張) ・ 多様性の尊重(善の拡張)
・ ソーシャルイノベーション力	・ 支援を必要とする者が、支援者を支える仕組みづくり ・ 福祉が地域振興の起点になる ・ 持続可能な自然環境への寄与 ・ 社福の持続可能な体力強化
・ 地方分散-自治独立の旗頭	・ 生まれ育った地元で働き続けられる地方分散型社会づくり
・ 地方行政との関係性の強さ(公的資金の誘致を含む)	・ 地方公務員との関係性の再編(協働関係へ) ・ 公的資金の誘致ができる起点
・ 地元の社会関係資本(信用・絆など)への影響力	・ それぞれの地域の社会関係資本の発達と分配を担う ・ 住民の中で福祉ファンを増やす ・ 地域や福祉業界で選ばれる雇用主 ・ 地域住民の精神的なよりどころになる
・ 誰をもステークホルダーにできる文脈	・ 地域住民の意思を形にできる存在 ・ 他人と自分の幸せを生み出せるスタッフへの昇華

図表42を俯瞰するに、社会福祉法人の将来のあり方は制度的に見ても、行政の指針を見ても不透明に感じられる。しかし、この状況下において、新たな福祉ビジョンや社会福祉法人のあり様を、社会福祉法人やそのステークホルダーがもつ「潜在的な強み」や「夢」を軸に、それぞれ各法人が根ざす地域で何かを打ち出すことは、これまでの主張からも有用であることは言うまでもない。この中で紡ぎ出されるポジティブコアやアファーマティブトピックは、いずれも社会福祉法人の「領域拡張性」や「自治独立性」、「幸福追求性」の起点とも言えよう。この点も、図表14に示した筆者らの仮説の裏付けともなる。

地方分散型社会には、広井の言うコミュニタリアニズムの潮流は重要である。このコミュニタリアニズムの源泉には、その地域ごとの共通善を住民が自ら見出し選択する力にある。この選択は日本社会の根本課題でもある、「あれもこれも」の発想でもなく、「美味しいところ取りのつまみ食い」でもなく、何かを捨てるということの意思決定の礎ともなるだろう。つまり、地方分散型社会において、社会福祉法人の果たす役割や福祉の質といったものは、社会福祉法人単体のサービスの価値だけで決まるものではない。社会福祉法人の真価は、それを取り巻く様々なステークホルダーとの共創により生み出された、共生的な福祉実践にこそあると考えられるのではないだろうか。

新たな社会福祉法人像に向けての乗り越えるべき課題と提案

6-1 当委員会の主張

結論から言えば、筆者らにとって、本報告書の本章が最も果敢なチャレンジである。それは、これまでの第2章から第5章までの考察で得たアイデアを、いかに現実として達成できるかの方法を示すことにある。この中でも、最も中心になるのは、第3章から第5章までの検証を経て、仮説から主張に代わった図表43である。そして、図表14の枠組みを越えて、第3章の事例で取り上げた来島会が文化保全、芸術振興の領域にまで、活動が広がっていることを受け、その点を図表43には追記した。

この図表43に向けた具体策を示す切り口として、本報告書の主旨である「福祉の質」についても立ち返りつつ、領域拡張性、自治独立性、幸福追求性の視点から具体策を述べたい。また、補足的に厚労省政策基盤課による社会福祉連携推進法人制度の改善提案を打ち出したい。当委員会の主張の理解促進を目的とした討論動画「大徳寺サミット³⁹」も作成した。

39 この委員会でもとめられた主張について、福祉現場で具体的にどのように理解すべきかを示すために、討論動画（一部有料）を作成している。参考にされたい。この動画の作成に際しては、大徳寺の関係者の皆様をはじめ、この橋渡しをして下さった社会福祉連携推進法人リガーレの山田理事長様、総務DX委員会の高桑勝委員長の尽力によるものである。この場をお借りして、御礼申し上げたい。

激論 大徳寺サミット（全5話）
出演：高杉威一郎・田中伸弥・由井聖太・園田裕紹
<https://www.zenkoku-skk.ne.jp/movie/seido-movie-r4-1/>



激論 大徳寺サミット2022（全7話）
出演：越智清仁・高杉威一郎・野田大介・園田裕紹
<https://www.zenkoku-skk.ne.jp/movie/seido-movie-r4-3-1/>



図表43 当委員会できりまとめた社会福祉法人のあり方についての主張

既存の制度に位置付けられた社会福祉活動の枠にとらわれない先駆的な活動の中には、これまで行政が担ってきた教育・医療・防災・治安・保健・司法・文化・芸術などの分野への効果的な参入（「領域拡張性」）があると言える。

これらの先駆的な実践の可能性からも、社会福祉法人の「官僚（外郭団体）化」を避けることは必須であり「自治独立性」は重要である。そして、これらのような実践をローカルな現場で加速させるべく、社会福祉職員を独自の「専門性」をもつ実質「パブリックワーカー化」（教育職・医療職・警察職・消防職・司法職・芸術文化振興職などのように、コミュニティの最適と持続可能性を堅持するための存在）として、裁量権限を強化し身分・処遇を向上させる。これによって自治体（特に児童相談所、福祉事務所、警察、保健所、裁判所、公証役場等）への業務・権限の集中を解消し、同時に「地元型雇用」を創出することを目指してはどうか。

そして、上記の施策の推進によって、行政では担いきれないであろう事前的かつ資本主義の根幹に遡ったポジティブな福祉機能の拡充を進め、利用者やスタッフも含めた様々なステークホルダーへの「幸福追求性」を向上させるべき。

6-1-1 社会福祉法人のあり方を探る上での福祉の質とは

まずは、「福祉の質」についての検討から始めたい。そこで、社会福祉法人のポジティブな要素から抽出した伸びしろとも言える前章の図表42のアファーマティブトピック自体を分析する。この分析は、単にそれぞれのトピックが目指すものが「福祉の量」と「福祉の質」についてのものかを振り分けるだけの簡易なものである。ちなみに、ここでの「福祉の量」とは、経済合理性を基本とするが、法的に明示された福祉サービスの量の拡充や効率性の向上を指す。これは、法律、標準化、客観性などに依拠する。また、質とは主観性を基とする各ステークホルダーの幸福や持続可能性の向上をもっぱら指す。この幸福については、広井の図表5で示される4つの規定要因（コミュニティ・平等・自然・心）の向上も含む。

図表 44

アフーマティブトピックの参考例	量	質
① 社会的課題を解消するための実践と省察		○
② 格差や死や不公正への挑戦(善の拡張)		○
③ 多様性の尊重(善の拡張)		○
④ 支援を必要とする者が、支援者を支える仕組みづくり		○
⑤ 福祉が地域振興の起点になる		○
⑥ 持続可能な自然環境への寄与		○
⑦ 社福の持続可能な体力強化	○	○
⑧ 生まれ育った地元で働き続けられる地方分散型社会づくり		○
⑨ 地方公務員との関係性の再編(協働関係へ)		○
⑩ 公的資金の誘致ができる起点		○
⑪ それぞれの地域の社会関係資本の発達と分配を担う	○	○
⑫ 住民の中で福祉ファンを増やす		○
⑬ 地域や福祉業界で選ばれる雇用主		○
⑭ 地域住民の精神的なよりどころになる		○
⑮ 地域住民の意思を形にできる存在		○
⑯ 他人と自分の幸せを生み出せるスタッフへの昇華		○

AIの実践から得たアフーマティブトピックの分析の結果、図表44のように福祉の量と質に関するトピックごとに振り分けた。あまり、判断の尺度に困らないと思われるが、強いてあげるなら、「④支援を必要とする者が、支援者を支える仕組みづくり」とは、第3章のライフの学校の事例で言われた「双方向性の支援」を言うものであるが、その主旨は決して人手不足の解消ではなく、当事者の社会的死に抗するという質的なものであり、その点で「質」の側に回る。また、「⑦社福の持続可能な体力強化」においては、福祉の量と質を維持するための体力を指すと考え、双方に関するものと取り扱った。「⑪それぞれの地域の社会関係資本の発達と分配を担う」についても、同様の考え方から双方に関するものとした。この結果から、社会福祉法人の肯定的な伸びしろを、アフーマティブトピックとするならば、量的福祉より、質的福祉に注力すべきとの見解が図表44で示されている。

6-1-2 福祉の質の拡張の方向性とは

それでは「福祉の質」を拡張するとは、どのようなことなのか？ここで注意してもらいたい

のは、本報告書で扱う「福祉の質」の定義である。ここで言う「福祉」とは福祉サービスを示す狭義の意味ではなく、「社会の幸福」を表す広義の意味である。繰り返しになるが、ここでの「福祉の質」とは福祉サービスの決して最低基準の担保の話ではない。そして、監査の延長のような第三者評価が扱う「福祉サービスの質」でもない。監査でチェックを受ける際の最低基準をクリアしたサービスを提供した上で、その法人が進める幸福追求の取組の質を指す。この質の尺度ないし方向性とは、サンデルの言う「共通善」を目指したものでなければならないのだろう。つまり、社会福祉法人は、要支援者へのサービスをしっかり提供しつつ、それに加えて社会性の向上も狙う必要があり、この取組こそが「福祉の質」への向上となる。

そもそも、この報告書は「福祉の質」に着目してきたものである。第3章の社会福祉法人来島会は、新規事業開発を地域住民と手がけるためのプラットフォームづくりとして、ビーチクリーン（海岸清掃）を基に、福祉の質の向上をねらっている。また、越智理事長がこだわりを見せるソーシャルサーカスの理念自体も、サッカースタジアムでの協働を計画するのも、幸福の規定要因である障がい者と健常者の平等度の是正を目指すものであり、すべての人に価値ある役割が与えられるような状態を目指して活動している。これらの活動は、全て「福祉の質」の向上への取組と言えよう。

社会福祉法人ライフの学校では、「ケアをする側、される側」、「地域の人、法人（施設）の人」という一方向性ではなく、双方向性の関係にしていけることを重視していることを紹介したが、社会的な死を防ぐという「福祉の質」へのこだわりだと理解できる。また、認知症高齢者や障がい者、外国人、触法者や生きづらさを抱えている人が支え合いの仕組みを設けることで、コミュニティごとの幸福追求の実現をねらっている点で、「福祉の質」へのチャレンジと言えるだろう。

また、第4章で取り上げた共創のための「省察」の概念は、社会福祉法人ないし福祉スタッフが様々なステークホルダーと省察的契約を結ぶことにより、クライアントもプロフェッショナルも誰もが幸福になれることを目指しているものである。そして、社会福祉法人が省察的契約を結ぶことで、様々な福祉周辺の主体と合目的的になり、既存の福祉の領域から一步踏み出す機会を得られる。これもまた、第3章の両事例で取り上げたように、「福祉の質」に関する領域拡張性の橋渡しとも言えるだろう。

そして、第5章で取り上げたAIという手法は、「夢」という人間の肯定的イメージをベースに、自分の幸せも考えつつ、対象組織が何をやるべきかも探るという、幸福追求と自治独立の両立を目指す手法でもあった。また、これまで無意識だった自組織や自コミュニティの潜在的な良

さ(ポジティブコア)の発見を模索することも自治独立性の起点となろう。

これらの第3～5章での考察に一貫して根底にあるものはデューイのプラグマティズムであることは言うまでもない。そのため、これらの実践の推進は、地域への福祉教育と考えられるし、地域共生社会の実現に向けた「社会ないし福祉の質」の向上をねらうものである。ここで筆者らが言いたいことは、「福祉の質」の向上を進めるということは、これまでの本報告書の主張をそのまま推進することであるということだ。そして、「福祉の質」を高める主体として、社会福祉法人は、自分たちが根ざすローカルな地域で、自治独立性・幸福追求性・領域拡張性を追求し続けねばならない。そこで、この「福祉の質」を自治独立性・幸福追求性・領域拡張性の3要素にかみ砕き、次節において、社会福祉法人が取り組むべき実践を示していきたい。

6-2 福祉の質の拡張に向けた具体策

6-2-1 領域拡張性の視点からの具体策

社会福祉法人が「福祉の質」を向上させつつ、地域社会ごとの全体最適をつくるための第一番目の要素としての「領域拡張性」について、まず再考する。領域拡張性とは、結論から言えば、福祉の意味を広げることを指す。この福祉の意味を広げることは、社会構成主義の立場を取るガーゲン(2004)の言う住民の中での肯定的な福祉の語りを増やすことにあろう。これは、端的に言えば、福祉の担い手の獲得の方法の検討でもある。これまで、社会福祉の担い手を行政や福祉事業者から様々なステークホルダーにまで広げることが重要だという主張は本報告書の冒頭から示してきたつもりである。しかし、このステークホルダーにまで、福祉の担い手としての感覚をどのように広げるかの方策について筆者らは論じてこなかった。担い手意識の拡張をねらう上で、社会福祉法人は一体、何に取り組むべきなのか。

第一に、ステークホルダーの福祉への担い手としての意識向上には、「参画」が有効である。そもそも、このためには行政と地域住民の関係強化が重要である。その関係とは、個人情報にもあたる重要情報の共有関係や権限移譲も含めていくべきだろう。しかしながら、無償のボランティアにはこのような重要情報の責任や権限を任せるべきでないとの見解があり、この共有も移譲も、これまでの日本の福祉領域ではなされてこなかった。ここで、小熊の「安上りな国家批判」は有効な手掛かりを私達に与えてくれる。この小熊の批判から、これまでの福祉の担い手であったコミュニティを無意識に酷使してきた日本社会では突拍子もなく聞こえるだろう

が、コミュニティを担おうとする住民の活動に対して有償化を強く推進することへの気づきが得られる。そして、この雇用を「公（政府）」「共（伝統的共同体）」「私（市場）」の中間にある社会福祉法人が引き受けるべきと考えたい。地域住民の福祉への協力の度合いは主体性を損なわない観点からも千差万別であるべきで、多様な雇用形態や役割が生じることは容易に想像できる。これらの点からも、行政ではなく、社会福祉法人が機能しやすいと言えるのではないか。

また、広井の言う地域分散型の社会においても、小熊の地元型雇用の促進においても、福祉への容易なアクセス権を保障するためにも、共生型福祉サービスの人口減少地域での分散配置は有用であろう。そして、多機能でコンパクトな福祉事業こそが、地方の人口減少地域で臨機応変な支援を展開できるだろう。そして、ライフの学校の取組にあった双方向からの支援の面の価値を重視し、共生型福祉の報酬単価改善も含めた見直しを進めていくべきであろう。

また、これらの共生型を推進する上で、福祉系資格および医療系資格の弾力化も必須である。垣根のない、縦割り福祉の壁を越える支援（領域拡張的な支援）には、質の高い技術が必要となる。また、このような人材を積極的に養成するためにも、例えば、保育教諭資格保持者が介護事業に配置転換する際には、短時間の法定研修を実施することで可能とすることや、社会福祉法人に一定期間勤め、研修を受けることでみなし資格保持者として扱えること、または、容易に受験資格が付与されることなどが必要である。そして、他分野の資格を保持している専門職には加算を付与するなどのインセンティブも必要だ。加えて、ボランティアや家族や職員の垣根についても、弾力化の余地があろう。有償や無償を問わず、家族介護経験であったとしても、実務経験のカウントの面で融通できる資格制度へと改善を進めていく必要もあろう。

そして、最も強調したいのが、地域福祉専門職の創設である。この地域福祉専門職には、求められる能力は、これまでの先行研究や本報告書の主張を加味すると、見えてくる。それは、様々なステークホルダーとの対話の場を創造できる力と、教育・医療・防災・治安・保健・司法・文化・芸術の分野への越境権限であろう。そして、この2つの要素に共通するのは領域拡張性があることは言うまでもないが、まさしく上級ソーシャルワーカーと呼ぶにふさわしいのではなかろうか。

また、上級ソーシャルワーカーへの権限の付与としては、これだけでは不十分である。それは、専門職としての権限も一定に持ち合わせる必要があるからだ。医師不足の限界集落においては、医師や救急隊の代役を担えるような、また、弁護士不足の地域や緊急時の判断においては、代理人になれる権限や調停までを提案できる権限を有する必要があるということだろう。このような上級ソーシャルワーカーの存在は、都市部においてもヤングケアラーのような複合的な

要支援家族のケースなどにも、即座に総合的な判断と一貫した対応が可能となるだろう。もちろん、この上級ソーシャルワーカーを支援するための専門家（元裁判官や元警察官や元児童相談所長や医師ら）による相談窓口を備えることも必須である。また、福祉系の資格や医療系資格の弾力化は、上級ソーシャルワーカーが人的裁量性を向上させるために有用であろう。

図表 45 領域拡張性の視点からの具体策

- ・ 社会福祉法人によるコミュニティ維持のボランティアの有償化
- ・ ボランティアへの権限強化
- ・ 共生型へのインセンティブ
- ・ 福祉系資格および医療系資格の弾力化
- ・ ボランティア介護者や家族介護者への実務経験の付与
- ・ 地域福祉専門職の創設

6-2-2 自治独立性の視点からの具体策

社会福祉法人が果たせる自治独立性への役割を端的に言えば、小熊による「大企業型」「地元型」「残余型」の類型で言う「残余型」の住民を「地元型」へ転換（再生）していくことである。このためには、地元型として雇用するための財源（福祉職員を地方公務員並みの水準にまで引き上げるための財源）が社会福祉法人に必要となる。この財源は、福祉サービス給付の公定価格を引き上げればよい。そして、これまでに公共事業として、治水・道路・空港・港湾・鉄道といったハードへの投資を、人への投資へと切り替えることで、国としての財源を捻出しなければならない。また、この給与の配分を預かる社会福祉法人については、国ないし会計監査人からの厳しい監理を受けるべきである。

仮に、地方公務員並みの給与が保障されれば、若者世代が安心して結婚生活が送れること、さらには子育ての環境を整えることができる近道である。また、広井の言う地方へ移住する若者へのベーシックインカム論⁴⁰についても、ぜひとも進めるべきである。そして、その働き先は社会福祉法人が漏れなく引き受ける覚悟をもつべきである（広井,2019,p203）。

そして、地元型雇用の促進のための福祉職の一部は、強力な権限をもつ上級ソーシャルワーカーとして、教育・医療・防災・治安・保健・司法・文化・芸術の分野も含めた形で、要支援

40 ベーシックインカムとは、一人ひとりの国民に無条件で使いみちの自由な現金を一定額給付する制度のことを基本的には指すが、広井が部分的ベーシックインカムとしているのは、給付の目的を限定している点にある。そして、この目的とは、①「高等教育と就学前教育の私的負担割合をヨーロッパ諸国並みに」すること、②「若者（単身含む）への公的住宅支援の強化」、③「地域おこし協力隊を1万人以上の規模に（地方に移住する若者への支援）」の3点としている（広井,2019,p210）。

者の幸福追求を進めるとともに（後の項で詳述）、それぞれの地域の共通善を構築することを担う。まさしく、広井の「共」の拡張、またサンデルの言うコミュニタリアニズムの体現を目指す役割を担うべきである。

また、小熊の「安上りな国家批判」を受けて、「公（政府）」を分厚くする視点からも、各地域で多様な住民が、行政・自治体とともに、「共（新しいコミュニティ）」を共創していく構想も、この自治独立性には含む。そして、これまで地方公務員が担っていた権限を上級ソーシャルワーカーや住民に移譲することは言うまでもないが、中央省庁が担っていた権限をも視野に入れるべきであろう。もちろん、この上級ソーシャルワーカーへの権限付与とともに、けん制機能も必要である。この点において地域住民から選出された者が、上級ソーシャルワーカーの解任権ももち合わせるべきであろう。そして、社会福祉法人や地域の権限付与による「自治独立性」の推進と合わせて、コミュニタリアニズムの視点から地域や社会福祉法人の私物・私益化、閉鎖、排除、抑圧を起こさないような、けん制機能も備えておく必要がある。不幸にして、これらが起こった場合には外部から強力に介入・是正できるよう、「ガバナンス」「外部監査」の仕組みも必要である。

また、肥大化した広井の言う「私（市場）」とのバランス調整も必要であり、市場原理やグローバル経済に関する政策への何らかのけん制機能ももたせる必要はあるだろう。このけん制機能の一つとして、サンデルは「共通善」の存在をしばしば取り上げるが、義務教育段階からの「共通善」についての教育を上級ソーシャルワーカーに担わせるのは有効だろう。上級ソーシャルワーカーの存在を目にした小中学生は、彼女らの親世代や祖父母世代の固定観念に近い福祉のマイナスイメージをきっと打破してくれるだろう。

権限をもつ上級ソーシャルワーカー設置の目的は、自治独立も含むことから、住民とともにAIワークを進めていくことで、ポジティブコアとしての共通善を構築していくことも可能である。また、彼らの価値観は、ブッシュとマーシャク（2018）の言う①人権尊重、②民主的、③クライアント中心の3点といった組織開発の価値観と符合させるべきである。また、合わせて行使できる強い権限によって、フリーライダー、カスタマーハラスメントの要支援者や家族への制裁権や虐待や困難事例での措置権も含めてもち合わせるべきであろう。

そもそも、このように考察を重ねてはいるものの、読者から「このような権限をもつ上級ソーシャルワーカーを、なぜ行政に所属させないのか？」という疑問が生じるかもしれない。しかし、この上級ソーシャルワーカーを行政に所属させることは筆者らは強く反対するものである。それは、官僚型組織である行政では、この上級ソーシャルワーカーの意義のほとんどを潰して

しまうからだ。さらに言えば、「共（新しいコミュニティ）」の独立した拡張者としての役割が、ほぼ機能しなくなり、まさしく元の木阿弥に戻ってしまうだろう。

むしろ、この上級ソーシャルワーカーが子ども達のなりたい職業ランキングの上位に上るよう、また、極めて優秀な学生が都市部の数々の専門職より、この上級ソーシャルワーカーを選びたくなるような仕掛けが必要であろう。それは、「公（政府）」と「私（市場）」と「共（伝統的共同体）」の中間にある社会福祉法人こそが、本報告の主旨である図表46のような実践を繰り返しつつ、そのプロセスの中で上級ソーシャルワーカーの存在を価値あるものにしていく義務を背負うべきである。やや乱暴な主張ではあるが、今回の事例で取り上げた越智理事長や田中理事長がこの上級ソーシャルワーカーのマネジメントをすることが可能になれば、事例で示された数倍いや数十倍の社会的実践とともに、その地域の自治独立性が革新的に進むことは間違いないだろう。

図表46 自治独立性の視点からの具体策

- ・ 地方公務員並みの福祉職員の給与確保
- ・ 地方へ移住する若者へのベーシックインカム
- ・ 公的権限を上級ソーシャルワーカーへ移譲
- ・ 社会福祉法人や地域や上級ソーシャルワーカーへのけん制機能の強化
- ・ 地元小中学校での上級ソーシャルワーカーによる共通善教育
- ・ 上級ソーシャルワーカーを社会福祉法人に配置

6-2-3 幸福追求性の視点からの具体策

幸福追求性を社会福祉法人が担うということは、来島会の事例の中にもその要素があり、この点の考察は第3章でも述べてきた。広井が指摘するように、日本の幸福度は低い、この幸福度の引き上げをローカルで担うのも社会福祉法人であるべきだと筆者らは考える。とはいえ、この主張には、社会福祉法人では荷が重すぎるとの反対論もありそうなものでもある。この判断の差異は、社会福祉法人の環境をどのように捉えるかの差異ではないだろうか。第2章の先行研究で示した通り、そもそも、社会福祉法人は公的給付を受けるがため、過剰なりベラリズムとしての行政からの制約が厳しく身動きが取り難い状況の中にあった。また、最近では過剰なりバタリアニズムの自助精神に起因する住民の無関心の中で、孤立無援な状況で日本の福祉を担ってきた。いずれの時代も社会福祉法人にとって逆境という言葉では片づけられないような厳しい状況だった。これまでの長い逆境の中で、福祉現場を懸命に担ってきた社会福祉法人

にとって、住民の幸福度の追求を任せられることは、きちんと成り行きを説明さえすれば、前向きに「やれる仕事」と言い切るだろう。

そして、社会福祉法人が幸福追求性を高めるための具体策を検討するために、広井の4つの幸福規定要因についても、一つずつピックアップしていく。まず、コミュニティのあり方に関しては、社会福祉法人が主たる福祉の担い手である以上、積極的に関与すべきである。広井は地方分散型の社会づくりにおいて、ドイツの地方都市を紹介に出す。もちろん、高齢者や障がい者が気軽に足を運べる地方の中心市街地のあり方を日本でも取り入れるべきである。そして、この採用への知恵は福祉現場にあることは言うまでもない。社会福祉法人がコミュニティをデザインすることの意義や波及効果は、来島会の事例で示したが、これを踏まえ、中央行政から地方行政に至るまでの、まちづくりの検討には福祉関係者の参加を義務付けるべきであろう。当然、福祉関係者も自分たちの領域のみならず「環境」や「経済」も見据えたコミュニティや都市計画についての知見を十二分に学ぶべきである。

また、幸福の規定要因である平等度についても、目を向けるならば、地方公務員並みの処遇改善やベーシックインカムについては、前述の通りである。そして、そもそも福祉の機能として、「富の分配」が本質的に備わっており、その矛先は「公平性」である。そのため、社会保障の負担のあり方などは柔軟に変更してくべきだろう。日本の現在の社会保障制度は、概ね応能負担から応益負担の潮流に向かっている。この点についても一度立ち止まって考える必要がある。また、応能負担的な要素が一転して増えるようであれば、個々の利用者の負担度合いが妥当なのかに留意し、是正が必要な場合に声が届く仕組みを設けておく必要があるだろう。この妥当性の検証や通告の手段として、上級ソーシャルワーカーの存在が有用となる可能性もある。

また、幸福の規定要因としての「自然環境」への社会福祉法人ができる働きかけとしては、自然が豊富にある地方に移り住みたいと考える若者の願いを叶える広井のベーシックインカム論を補強することが大きいだろう。それは、繰り返しになるが、地元型雇用としての保障の面は大きい。また、社会福祉法人がそれぞれの地域でAIワークを行っていく中で、潜在的にあった「自然」に目が向けられることにもなるだろう。このAIによる潜在的な自然の発掘は、都市でも地方でも可能なはずである。そして、そもそも、自然などの環境保全と格差の正の相関関係を指摘する広井の主張から、社会福祉法人が積極的に環境保全を進めうる根拠ともなる。そして、社会福祉法人が国民に対して「経済成長優先社会」からの脱却をすべきという選択を国民が選べるに資する情報を、的確に伝え続けることが重要だろう。もちろん、この脱却の選択は、グローバリゼーションからの自治独立の一步であることは言うまでもない。

4点目の「こころの拠りどころ」についても、社会福祉法人が担うべき役割は大きいだろう。ライフの学校でも取り上げたように、社会福祉事業は「生」や「死」を扱う。しかし、この「生」と「死」を閉じた存在として扱ってきた点は、社会にも、医療職にも、社会福祉職にもあった。そして、田中理事長が進めているライフストーリー学は、この「生」と「死」をオープンにすることを目指しているものである。「生」と「死」を分かち垣根を下げようとする試み自体が、現代の「こころの拠りどころ」を大きくする方策とも言えるだろう(広井,2019,p258)。また、住んでいる地域にある御神木のような神秘的な場所から、コミュニティ単位のAIによる省察で、神社、寺、海、森、集会所、学校、公園、商店街などにも様々な意味づけがなされていけば、「こころの拠りどころ」の拡張は進むのではないか。この中でも公園や森や集会所や廃校の管理を積極的に引き受けるという方法もあろう。この点についても、社会福祉法人が担える余地は大きい。また、コミュニティ単位のAIの取組はコミュニタリズムにおける共通善の模索や構築の機会でもある。来島会らの海辺のごみ拾い活動は、ある意味では人や地域の社会性を確認し合う人のこころの拠りどころになっているとも言えるだろう。社会福祉法人は、ライフの学校や来島会のような実践を進んで取り組んでいくべきであり、これを地域の公益的取組と位置づけたら、SDGsへの実践として関連付けることも可能だろう。第4番目の最も縁遠いように見える「こころの拠りどころ」といった幸福規定要因さえ、社会福祉法人の実践の余地は大いにある。

図表47 幸福追求性の視点からの具体策

- ・ 地元エリアでの幸福度調査の実施
- ・ 地域住民とのAIワークの実施
- ・ 地方公務員並みの福祉職員の給与確保
- ・ 経済優先の社会からの脱却を国民が選択しうるための情報提供
- ・ 公園や森や集会所や廃校の管理の受託
- ・ 地公取やSDGsの活動さえも、心の拠り所になり得る

6-3 現行の社会福祉法人制度と新たな社会福祉法人構想とのギャップ

本章において、社会福祉法人のあり方や福祉制度のあり方を第2章から第5章まで得られた知見を用いつつ主張してきた。また、前節においては「福祉の質」を高めるための具体的な方策についても、「領域拡張性」「自治独立性」「幸福追求性」の視点から提言してきた。

そこで、本節では、これらの提言に補足的に主張を添えることを試みる。その補足する主張とは、既存の社会福祉法人制度と「福祉の質」拡充を進めるための新たな社会福祉法人構想である。そして、この穏便ではない構想と既存の制度のギャップを埋めるための方策についても考察したい。

6-3-1 既存の社会福祉法人制度

既存の社会福祉法人制度⁴¹は、戦後において、社会福祉事業が公的責任により実施されることになると、民間の社会福祉事業の自主性の尊重と経営基盤の安定等の要請から、旧民法第34条の公益法人の特別法人として1951年に制度化された。そして、社会福祉法人は、旧社会福祉事業法に基づく規制や監督を受けながら、主として国からの措置事業を担う公共的な性格を有する法人として機能してきた経緯がある。また、それ以来、長きにわたり、社会福祉法人は社会福祉事業の主たる担い手として、我が国の社会福祉を支えてきた。

その後、厚労省は2000年の介護保険法の施行、同年の社会福祉事業法の改正による社会福祉法の成立により、サービスの利用の仕組みを措置から契約に転換を進めた。そして、多様な供給主体を参入させることにより、利用者の選択の幅を広げるとともに、事業者の効率的な運営を促し、サービスの質の向上と量の拡大を図る政策がとられた。

加えて、2016年には社会福祉法人が備える公益性・非営利性に見合う経営組織や財務規律を実現し、国民に対する説明責任を果たすとともに、地域社会に貢献するという社会福祉法人本来の役割を果たしてくよう法人の在り方を見直す観点から、「経営組織」の見直しや、定款、計算書類等の公表義務化等の事業運営の透明性の向上、財務規律の強化等のため、社会福祉法の改正がなされた。

そして、2022年4月から社会福祉連携推進法人制度が施行された。この制度の創設には①社員の社会福祉に係る業務の連携を推進し、②地域における良質かつ適切な福祉サービスを提

41 これらの社会福祉法人制度の経緯は、独立行政法人福祉医療機構のホームページから主に引用している。

供するとともに、③社会福祉法人の経営基盤の強化に資することを目的としている。また、社会福祉連携推進法人の事業は、①地域福祉支援業務、②災害時支援業務、③経営支援業務（技能実習含む）、④貸付業務、⑤人材確保等業務、⑥物資等供給業務であり、社会福祉事業は担うことができないこととなっている（図表48）。

図表48 社会福祉連携推進法人について



出典：厚労省ホームページから引用

6-3-2 社会福祉法人制度と新たな社会福祉法人構想とのギャップ

それでは、現行の社会福祉法人制度は、どのような方向に進んでいるのだろうか。これを検討する際に、2022年4月から施行された社会福祉連携推進法人制度に注目する必要があると考える。なぜなら、2016年の社会福祉法の改正のような規制強化の流れではなく、連携推進法人制度は社会福祉法人制度にとって新たな機能を創設すると捉えられるのであり、国ないし厚労省の政策的意図が汲み取りやすいからである。そして、本章で筆者らが主張している社会福祉法人構想と、どの程度政策の方向性が一致するかも考察したい。

繰り返しになるが、本報告書の主旨は、「福祉の質」である。この点を加味して、社会福祉

連携推進法人の制度内容について分析してみた。図表49は社会福祉連携推進法人が実施可能な6業務について、本章の冒頭で図表44による福祉の量もしくは質のいずれにあたるものであるかを同様の方法を用いて分析したものである。その結果は、図表49の通りである。

結果として、6業務の①地域福祉支援業務を除いては、概ね全て福祉の量に関するものであると筆者らは認識した。その根拠として、①の地域福祉支援業務は社会貢献事業の企画・立案・調査とされており、その貢献事業の内容によって質か量かが特定されるもので、どちらの可能性もある。しかし、②災害時支援業務においては、BCPといった災害時の福祉サービスの量を減らさないことを目的としている、③経営支援業務においては、財務管理の効率性の強化の色が濃く、④貸付業務についても資金の融通であり、福祉サービスの質向上の意図とは言い難く、⑤人材確保等業務においても、昨今不足する人材不足の解消による福祉の量への業務であり、⑥物資等供給業務においても、調達コストの効率化に過ぎない。その結果、図表49のように、社会福祉連携推進法人の6業務の分析において、①地域福祉支援業務について量的、質的に地域福祉の発展に貢献する期待はある。また、しいて言うなら、図表48からは読み取りにくい、③経営支援業務や⑤人材確保等業務において、「福祉の質」を高めるための人材開発に繋がることは完全には否定できないため、△の表記とした。しかし、その他の②災害時支援業務、④貸付業務、⑥物資等供給業務については概ね量的福祉の拡充業務に過ぎず、「福祉の質」に由来する領域拡張性にも自治独立性にも幸福追求性にも、基本的には連動しない。連携推進法人の目的とされる「同じ目的意識をもつ法人が自主性を保ちながら連携し、規模の大きさを活かした法人運営が可能となる。」という方向性では、社会福祉法人の社会福祉連携推進法人としての質的なベクトルへの政策誘致にはならないのである。

率直に言って、この分析結果は非常に深刻である。なぜなら、これまでの本報告書で主張してきた方策と、全く異なったベクトルに社会福祉法人制度が進んでいることが図表49から明らかであるからだ。この社会福祉連携推進法人制度を立脚している「地域共生社会の実現のための社会福祉法等の一部を改正する法律」という法律名の主旨に立ち返るべく、軌道修正が必要ではないか。

図表 4 9 社会福祉連携推進法人の6業務の分析

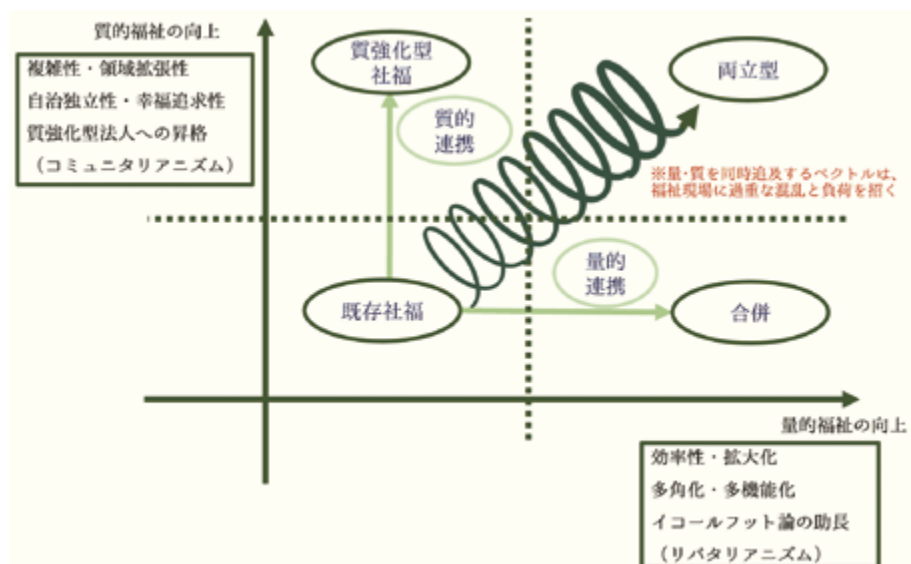
6業務の項目	量	質
① 地域福祉支援業務	○	○
② 災害時支援業務	○	
③ 経営支援業務(技能実習含む)	○	△
④ 貸付業務	○	
⑤ 人材確保等業務	○	△
⑥ 物資等供給業務	○	

また、昨今、地方の人口減少地域では、福祉ニーズの量自体の急低下が見られている。そして、近い将来、地方だけではなく、都市部においても、福祉のサービス需給量は飽和状態に向かうことは明白である。筆者らは人口減少社会にある日本を前提に社会福祉法人のあり方を検討し、その結果、「福祉の質」を引き上げる策の重要性を説いてきたが、このベクトルとは逆に向いている現状の施策では、社会福祉法人の未来どころか、近未来の存続まで危ぶまれるのではなかろうか。これは、全国にうまく散りばめられた「公(政府)」「共(伝統的共同体)」「私(市場)」の中間にある存在を地方で失うこととなり、単なる民間の事業者が消失するというものとは、大きく異なる。地域の持続可能性に大きな影響を与えられる資源をみすみす放棄するような暴挙とも言えよう。そこで、社会福祉法人制度は、その福祉の質的な面を高められる社会福祉法人へとけん引する制度へと舵切りが重要である。その考え方は本章の冒頭から主張している通りである。

6-3-3 既存制度と新たな社会福祉法人像とのギャップを埋めるための提案

この理想と現実のギャップを把握した上で、筆者らは一つの方法として社会福祉連携推進法人制度の更なる改善を提案したい。その方法は、質に特化した社会福祉法人を特定することにある。図表50では、縦軸を福祉の質向上のベクトルとし、横軸を福祉の量の拡充のベクトルとした。そして、この表は既存の社会福祉法人の存在を左下の象限に置いた場合に、量的拡充に進む方向(右下へ)では、法人の事業拡大が多角化や多機能化によって図られ、経営の効率性も高まることを示している。しかし、これらの量的拡充の方向では、市場原理主義(リベタリアニズム)からのイコールフットィング論を助長することになる懸念もあり、その点もキーワード的に書き記した。そして、今回の社会福祉連携推進法人は、既存の状況と合併との中間にある「量的連携」という位置にあると言えよう。

図表50 社会福祉法人の経営戦略の類型



出典：当委員会での議論により筆者らが作成

一方の質的な向上を目指す社会福祉法人は、前述の領域拡張による周辺領域への進出や自治独立に向けたステークホルダーとの融和や多岐にわたる幸福追求への実践を重ねることとなる。この背景思想には、コミュニタリアニズムがあり、地域ぐるみで共通善を創造する社会福祉法人として、進んでいかねばならない。

そこで、筆者らが今回主張する提案は、この図表50の中で「質的連携」の部分、つまりは質を高めるための社会福祉連携推進法人の機能付与が第一である。これは、具体的な業務としては、「資格の弾力化」や「地域住民の自治活動の有償化」、「上級ソーシャルワーカーの共同設置」である。特に、上級ソーシャルワーカーについては、資格の創設などは時間を要すると考え、まずは相互牽制的なガバナンスを利かせるために、質的連携において、設置できるようにしてはどうかとの提案である。

さらに、第二に筆者らが強く提案するのが、福祉の質に注力する次世代の社会福祉法人形態を検討することである。いわゆる、「質強化型の社会福祉法人」の特定である。繰り返しになるが、この質の要素とは、「領域拡張性」「自治独立性」「幸福追求性」であり、この3つの要素を具体的に進める法人である。この法人の社会性は、単に「公（政府）」からの認可に加えて、「共（新しいコミュニティ）」の担い手として、それぞれの地域でのコミュニタリアニズムの思想の具現化を試みることや、コミュニティごとの「共通善」の構築を試みることから、一般社会福祉法人よりも社会性の面で格上である。社会福祉法人や「質強化型の社会福祉法人」に加

え、他の営利・非営利法人も含めて、プロットしたものが図表51である。

図表51 社会福祉・医療・教育事業領域の主な法人格の比較

	社会福祉分野	医療分野	教育分野	
非課税	質強化型社会福祉法人 社会福祉法人 公益社団 NPO法人	社会医療法人	学校法人	高 ↑ 社会性 ↓ 低
課税	一般社団 株式会社 他	医療法人 株式会社 他	—	

本項において、「質的連携」と「質強化型社会福祉法人」の構想を図表50のように示してきた。また、この構想が、現行の社会福祉法人制度ではカバーできていないこいとも指摘したつもりである。制度でカバーできないということは、社会福祉法人は志のみで、「福祉の質」向上の取組を進めていくこととなる。「福祉の質」の向上を必要としているのは、社会福祉法人のためなのだろうか？本報告書は、「福祉の質」の向上が、日本社会の課題解決にまで繋がることを、ずっと主張してきたつもりである。現状の制度のままでは、小熊の言う「安上りな国家批判」どころか、「安上りな福祉批判」にまで、メスが入るだろう。国や厚労省に求めたいことは山ほどあるが、本当に日本社会の未来を考える社会福祉法人を疲弊させるだけの構造だけは、何とか回避しなければならないとの思いから、必要最小限の要望的提案としたつもりである。

最後に、人口が急減する地方での社会福祉法人はどうあるべきなのか。昨今、SDGsでは「誰一人取り残さない」というスローガンを示すようになったが、日本の社会福祉法人の志はずっと以前から同様である。ただ、この理念を貫くためにも、この人口急減地域の社会福祉法人のあり方にも配慮を重ねなければならない。筆者らは人口急減地域の社会福祉法人の話を具体的に聞きながら、配慮の方法の一つとしても質強化型の社会福祉法人が活用できるとの見解に至った。この見解については、終章に添えたい。

7-1 社会福祉法人の未来像のイメージ

終章の冒頭にて、これまでの先行研究や筆者らの主張を踏まえた上での社会福祉法人の未来像について、述べておきたい。この未来像については、あくまで筆者らの主観と想像に基づくものであり、研究という枠からは少々外れるものであることは承知している。しかし、本報告書の意図するところを、イメージとして共有できることは重要であると考え、それを目的に記載したい。ただし、このイメージは、それぞれの地域の実情によって異なる。そこで、いわゆる限界集落と言われるような「人口急減地域」、東京・大阪・名古屋のような「大都市や地方都市地域」、そして、この中間となるような「主要都市の周辺地域」の3つのパターンで未来像を想定するものである。それぞれの地域における、ある社会福祉法人の状況を物語的に一例ずつあげてみよう。

7-1-1 人口急減地域の社会福祉法人の未来像

かつては特別養護老人ホームやデイサービスやヘルパーステーションを運営していた法人が、地域からほんの僅かな高齢者のみをケアする運営となった。働き手に関してもほんの数名になってしまったという状況である。もちろん、残念にも利用者もスタッフもいない、このエリアの福祉事業は、もぬけの殻の状態であり他法人から見ても合併のメリットはゼロである。通える範囲の中にこども園もなくなってしまった今、子育て世帯は、こども園のある大きな町に引っ越してしまった。

この状況においては、現行制度の下であれば、かつての特別養護老人ホームの施設長は他の町へ同様の雇用を求めて転職をねらうだろうし、また、数名の残った職員は要支援者の人権上の配慮から引くにも退けず、半ばボランティアのような就労になってしまう可能性もあるだろう。

しかし、私達の第6章で提案した質強化型の連携や質強化型社会福祉法人の制度が整備され、この法人がその強化型の法人に格上げされていたなら、話は一変する。地域のエリアの高齢者ケアについて大きな権限を委ねられ、地方の上級公務員並みの所得が保障されている元施設長は、上級ソーシャルワーカーとしてその地域で腕を振るっている。また、残ってもらえることになった職員についても、数年前に廃園になったこども園で勤務していた元保育教諭らとケアチームが組んでいる。資格が弾力化されたそのケアチームでは訪問や通所や一時預かりの介護をうまくやりくりしながら、地域に散在する高齢者ケアのニーズに奔走している。そして、在

宅高齢者の生活が限界になったと感じれば、すぐに上級ソーシャルワーカーである上司が、近隣の入所施設や病院へ措置する権限をもっており、安心して仕事ができる状況にある。そして、彼らの仕事は、介護だけではなく保育にもまたがる。加えて、教育・医療・防災・治安・保健・司法・文化・芸術の分野にまでまたがっており、これもケアチームのやりがいの一つになっている。この地域の社会福祉法人それぞれが、地域で住民が生きるための支援を、簡素ではあるが備えており、困った際には「社会福祉法人に連絡すればいい」と住民は信じている。

もちろん、ケースごとの困難な事例もある。最期まで家で暮らしたいという独居高齢者の気持ちを大切にしたい思いと、その独居高齢者の生活の安全を重視したいとの思いの狭間で、いつもケアチームのスタッフの心は揺れている。つい先日も独居高齢者が自宅で亡くなり、第一発見が元保育教諭のヘルパーの3日おきの巡視の際であった。しかし、このケアチームには遠方の家族から、高齢者の思いを尊重してくれたことへの感謝の手紙が届き、住民からも支持されている。皆が、人口急減地域で生きることのリスクと正義を背負いながら、幸せそうに生きている住民達の姿がそこにはあった。

7-1-2 大都市・地方都市の社会福祉法人の未来像

都市部と言えど、人口は減少しており、日本の経済も残念ながら、低成長のままである。特に、これまでの日本経済を支えていた大企業の経営は、一部の世界的企業に成長したもの以外は、ほとんど低迷している。世界的企業においても、グローバルな競争が更に激化しており、日本人ばかりを重視する経営はとてもできないと言う。また、物価上昇が進んでいるものの、日本の大企業の低迷は目立ち、所得は大きく上がらないことを皆が憂いている。この影響からか大都市や地方都市のかつての派手な賑わいは消えた。

社会保障の面では、政府が重い腰をあげ、子ども時代の格差解消が進みつつある。これらの子どもを中心とする保障政策の充実を機に、保育や介護や障がい者支援を横断的に進める社会福祉法人が増えてきた。また、この潮流から法人連携や合併も試みられている。以前は、経済成長を優先する政府によって効率化を強く意識した連携や合併が促されてきたが、これでは一向に進まなかった。しかし、日本人の相対的所得が減ったことを受けて、人の生き方の質が問われることがきっかけとなり、経済成長を優先しない政策を教育や福祉や都市経営の分野が中心となって、推し進めることとなった。これを機に、質強化型の連携や質強化型社会福祉法人の制度が整備され、社会福祉法人の連携や合併が大きく進んだのだ。

この法人で働くスタッフは、質強化型の法人に格上げされてからは、自組織がオシャレになっ

たと言う。それは、法人理事長が言うには、「町の良し悪しは、社会福祉で決まる時代」になっているからだそうで、福祉の責任は利用者支援や町づくりだけではなく、地域の芸術振興のため、アーティストを雇用することも大事らしい。また、町の良し悪しの根幹は、住民の幸福度合いであり、大都市なので自然が感じられにくい点はあるものの、それを補う人との出会いや交流や意気投合の場がある。それを企画している人物が、社会福祉法人の上級ソーシャルワーカーという職種の□□さんだそうだ。小学校や中学校で「地域を守るというテーマ」で授業を定期的に担っており、□□さんは生徒からも人気がある。

この大都市・地方都市ならではの福祉課題は、人口の増減や景気などで加速度的に課題が生じ、この変化を追いきれないことである。その様々な社会変化は、特に防災・治安・保健への影響が大きい。人口構成の変化や都市への流入者の状況が掴みづらく、防災への取組がなかなか進まない。治安に関しても、かつての日本の安全さは失われたと言わざるを得ない。保健についても、新たな世界的な感染症が発生した時にも、保健所では到底賄えず、福祉施設が担う役割が高まっている。こうした現場の状況から、地域ごとの根本的な課題を考え、上級ソーシャルワーカーらが共同で地域に向けて出すレポートには、住民のみならず、行政も地方政治も重視している。

上級ソーシャルワーカー□□さんは、これまでにあった自治会やPTAや消防団や民生委員や保護司などの機能は、かなり厳しい状況にあることを知っている。しかし、枠組みに拘らず、地域の若者たちが何かに取り組もうとしていることを耳にし、その組織化を必死で応援し、少しずつであるが成功例も出てきた。また、社会福祉法人間の連携に留まらず、地元企業やNPO法人やその他様々なステークホルダーとのネットワークづくりにも奔走している。経済的な豊かさはないが、社会的に豊かな町づくりを進めることへの意義とその可能性を□□さんは感じている。そうした大都市・地方都市の住民の生活には、かつての贅沢さや華やかさはないが、お洒落で、穏やかに住民が暮らしていることを□□さんは誇らしく思っている。

7-1-3 地方都市の周辺地域の社会福祉法人の未来像

地方都市の周辺地域の状況については、都市や限界集落と比しても、福祉問題が多発するエリアとなった。それは、人口急減地域では暮らしきれないと半ば受身的に移動する者や大都市にある企業での就労で心身の健康を損ねてしまった者などが流入してきたことにあるらしい。また、空家問題などで家賃相場の下落なども、この状況に拍車をかけている。これらの状況から、ワーキングプアやひきこもり、独居高齢者、ウィークカップル、老々介護者、ヤングケアラー

などによる、多種多様な福祉課題が噴出している。大企業の業績の低迷から、地方都市の周辺地域にあった工場についても撤退が目立つようになり、目に見えて地方が厳しい状況になった。

ただ、これらの状況の中で住民から最も期待されているのが、社会福祉法人である。その一つの例として、△△福祉会はかなり面白い実践をしているそうだ。△△福祉会は、概ね100名近い職員がいるが、そのうちの30名近くが、副業をもっている。その副業をもつ彼らは大都市圏などからやって来た若者たちである。副業の内容としては、農業や水産業や林業だけではなく、中には文化振興に従事する者や伝統工芸を学ぶ者や週2日だけ大都市圏へ出張する者もいるらしい。そして、彼らの特技をも福祉現場で活かすことを△△福祉会は考えているそうだ。そもそも、これができるのは、福祉事業を都市周辺地域の主たる産業として位置づけることに政府が方針転換したことにある。そのため、福祉就労者になれば一定の所得が保障され、決して貧困に陥ることがなく、やっていくことができるのだ。副業についても、思い切ってチャレンジできる仕組みが出来上がった。この柔軟かつ挑戦的な副業制度の構築が社会福祉法人で可能になった要因として、各福祉事業の人員配置や資格要件の緩和が質強化型の連携法人や質強化型社会福祉法人を対象に認められたことにある。

また、主要都市の周辺地域の活性化の成功には政府の活躍もあった。特に都市部からの若者の移住希望者への5年ほどのベーシックインカムを支給は大きかった。この移住が実際に成功できたのは、社会福祉法人での就労が大きかった。それは、移住した地域で安定した収入を得られつつ、その地域でのネットワークづくりまで同時にできた点で、福祉領域で働く意義は大きかったという。

そして、若者世代の支援を重視することと合わせて、この地域ごとの中心市街地の活性化が進められている。特に車両が入れない市場のような場所をあえて作り、そこには露店が並んでいる。もちろん、若者もこの場には通っているが、社会福祉系の住居がこの中心市街地にやってくることで、高齢者や障がい者も難なく通えている。また、その利用者家族や友人も通ってくることで、それなりに活気づいているのだ。実は、その露店の3分の2は、社会福祉法人によるもので、障がい者の作業所であったり、高齢者デイサービスであったりと、利用者の力で成り立っているらしい。そのため、この中心市街地の設計は、社会福祉法人が中心になって進められたそうだ。

また、△△福祉会の理事長からは、質強化型の連携や質強化型社会福祉法人の制度が整備されたことで、配置が可能になった上級ソーシャルワーカーの存在は大変大きいとの話があった。それは、様々に複合的に絡み合ったヤングケアラーやひきこもりなどのケースの解決力だそう

だ。教育・医療・防災・治安・保健・司法・文化・芸術などについての裁量的権限を彼はもち合わせており、縦割り行政の短所が一気に解決されたことにあるらしい。最も難しいと言われるこの地方都市の周辺地域でソーシャルワークを進める者は、大都市部で上級ソーシャルワーカーとして腕を磨いた後に、自分が生まれ育ったエリアへの恩返しや社会福祉法人からヘッドハントされる形で就労している。そして、最上級のソーシャルワーカーとして活躍する彼らは、その地域でも人気者であり、ある意味で看板でもある。そして、人気者の上級ソーシャルワーカーは、地元若者のロックコンサートも企画しており、このコンサートの一部では、ひきこもり状態から抜け出せた若者の語りも聞けるらしい。

もちろん、これらの地域の成功事例は未だ少ない。でも、これらの成功事例を目にした若者が増えているのも事実だ。そして、成功地域には、新たな先端企業が出現したり、世界的なNGOとの協働の話ももちかけられたりしているらしい。その期待感と責任感で、これら地域住民の表情には、失望の念はないようである。そして、上級ソーシャルワーカーの●●さんは、アプリシエイティブ・インクワイアリーの要素を取り入れた住民イベントの構想を、その中心市街地の飲み屋で数名の仲間とともに練っている。これらのAIワークによって、地域の夢を描くことと合わせて、数年に一度のペースで行政によって実施される幸福度調査の結果にも一喜一憂しながら、担当地域の福祉向上に邁進している。

7-2 本調査研究のまとめと貢献

7章の冒頭からの未来像やイメージについては、研究という意味ではほど遠いものとなってしまったが、筆者らのビジョンを共有する意味では一定の貢献はあったのではないかと。そして本節以降では本報告書のこれまでのまとめと貢献について、ここで述べておきたい。

まず、第2章において、日本社会と日本の福祉のあり方の課題抽出を試みた。日本社会の課題抽出の先行研究として、橋本俊詔や小熊英二や広井良典をレビューした。これらの先行研究での彼らの主張を取りまとめる中で、福祉の根本課題から新たな福祉社会・思想の構成原理まで検討してきた。加えて、日本の社会福祉の主たる担い手である社会福祉法人の課題についても検討した。そのため、全国社会福祉法人経営者協議会の主張も踏まえつつ、社会福祉法人が置かれている状況についても概観し、どのような課題があるのかについても詳らかにしてきた。

第3章においては、学識者の視点とは別に、社会福祉現場が今何を求めているのかについて、

注目した。そして、2事例から「福祉の質」の生の声を集めつつ、第2章で得られた先行研究からの知見と照らし合わせ、今後の福祉社会への推進方策を取りまとめた。

第4章においては、ドナルド・ショーンの「省察（せいさつ）」の概念を用いながら、福祉現場で想定される様々な場面での福祉スタッフと様々なステークホルダーとの関係性の取り方について例示した。

第5章では、新たな社会福祉を目指すための方策を個人ではなく、組織的にかつポジティブに推進することに着目し、アプリシエイティブ・インクワイアリー（AI）という構築方法の提案を行った。そして、当委員会のメンバーもこのAIを体験し、ワークによる成果のみならず、参加者自身の変化についても報告できた。

第6章においては、AIによって導き出されたワークの成果から、第2章で指摘されている日本社会への課題に対峙するための組織として、どのような福祉組織が必要なのかを検討した。また、福祉制度をどのように改善すべきかの提案を行い、「社会の幸福」について検討した次第である。

そして、本第7章においては、これまでの考察をイメージしやすいように、社会福祉の未来像として、筆者らの想像を交えながら書き記した。

一般的な読者の中には、筆者らの主張への批判として、本報告書には定量的な分析がなく、客観性が担保されていないというものもあるかもしれない。また、先進的な事例を扱ったものであって、全国の多くの社会福祉法人に当てはまるものではなく、この主張では一般化できないとの批判もあろう。しかし、本研究の主旨として、目に見えにくい「福祉の質」や「幸福」というものを扱う点で、むしろ、定量的な研究方法を過大評価することはあってはならないと筆者らは考えている。また、筆者らの主張の一般化の可否については、筆者らが所属する法人では少なくとも現在、進めているもしくは、進められると判断したものにまで提案を留めているつもりである。むしろ、これらの批判より、次節にあげる筆者らの研究の限界と課題についての意見と知恵を賜れば幸いである。

7-3 本調査研究の限界と今後の研究課題

当委員会の活動が2年という時間的制約があったため、道半ばの要素も多々ある。そこで、本研究での限界点および今後の研究課題について、述べておきたい。

まず、第1の限界は、今回の筆者らの主張を国策として提案出来るまでの精緻化がなされてこなかった点にある。特に、この施策を推進する上での予算がどの程度かかる見込みなどを示すことができなかった点は、大きな課題である。また、今回の主張の柱の一つでもある上級ソーシャルワーカーの必要な配置人数についても示すことはできなかった。ただし、この研究の中でなされた議論から、報酬単価のあり方自体は、「私（市場）」に左右されない仕組みが重要であり、この点から鑑みるに社会保障の報酬単価の構造は、間違いなく「積み立て方式」であるべきで、決して包括方式であってはならない。そのため、介護および障がい者支援の報酬算定の構造は、保育のような積み上げ方式へと転換することは急務である。

また、第2の限界は、本研究は仮説構築的な研究であるという本質的な課題である。つまり、今後の様々なステークホルダーを含んだ社会福祉の担い手による実践とその省察によって、この検証は進められていくべきものである。そのため、この検証を加速させるべく、調査法の確立が必要であり、この点においては、アクションリサーチ⁴²という研究方法に筆者らは期待している。今回の研究では、「福祉の質」を扱うことで、社会福祉法人の質的評価の指標として、「領域拡張性」「自治独立性」「幸福追求性」という3つの要素を抽出できた。この要素を加味し、評価軸として扱いつつ、社会福祉法人経営のアワードのようなものが構築できれば、事例の加速度的な集約が進むかもしれない。

そして、第3の課題は、小熊の「安上りな国家論」が、私達にとって非常に厳しい批判であるということに由来する。彼の批判は社会福祉法人にも向けられるべき点もあり、この点には、考察の余地が十二分にあるということだ。彼に言わせれば、コミュニティが成立していることをタダ同然に感じていた日本人は、このことを恥じるべきだと言う。そこで、私達は「同じ過ちを犯していないのか」「熟練したソーシャルワーカーの社会貢献活動をタダ同然に扱っていることは、社会福祉法人には本当になのか」。

だからこそ、上級ソーシャルワーカーの確立には、十分な配慮が必要であり、この点も課題として残る。

42 アクションリサーチとは、ある集合体や社会のベターメント（改善、改革）をめざす、当事者と研究者の協働実践的な研究である。この方法については、最新の関連著書であるデイビッド・コフラン／テレサ・ブラニック著の「実践 アクションリサーチ 自分自身の組織を変える」を参照されたい。

最後の第4の課題としては、広井の主張する時間的制約である。数年以内に取り組まなければ、広井や筆者らが良しとする地方分散型社会にはもう戻れないという現実への指摘である。私達には地方分散型社会へシフトする最後の分岐点が迫っている。早々に日本人は意思決定しなければならない。それは、「経済成長ありき」という日本のこれまでの固定観念を捨てる選択ともなる。筆者らは、これまで少なくとも戦後から惰性で流され続けて来た政府が容易に意思決定をできると思えない。だからこそ、福祉からの草の根的な発信が重要なのだと考える。

7-4 謝辞

「社会福祉法人の未来像」をテーマとし、日本の福祉課題に留まらず、日本社会の課題にまで遡りつつ、考察するという方法を本委員会に進めたため、本報告書は非常に広範かつ膨大な内容となりました。この報告書の作成作業は、足掛け2年にも及び、合計20回ほどの会議で進められました。

大阪公立大学の川村尚也先生におかれましては、終始適切な助言を賜り、かつ丁寧にご指導いただいたことを感謝申し上げます。また、川村先生に企画いただきましたロフォス湘南での委員会合宿での学びの場も、大変良い思い出となりました。そして、調査研究を進めるにあたり、アドバイザーとして関わって下さった京都大学こころの未来研究センターの広井良典先生にも、ご多用の中、ひとかたならぬご協力をいただき、感謝申し上げます。

また、私達との意見交換に応じて下さいました、厚生労働省福祉基盤課の宮下雅行課長はじめ、全国社会福祉法人経営者協議会の平田直之副会長におかれましても、貴重な意見をいただき、ありがとうございました。

結びに、本調査研究の趣旨を理解し、快く協力していただいた、関係各位に心から感謝申し上げます、謝辞といたします。

引用参考文献

バートランド・ラッセル (2020) 『西洋哲学史』みすず書房。

Cooperrider, D. L., D., Whitney, J. Stavros (2008). Appreciative Inquiry Handbook: For Leaders of Change, 2nd Ed., Berrett-Koehler Publishers.

デイビッド・コフラン、テレサ・ブラニック 永田素彦監訳 高瀬進監訳 川村尚也監訳 (2021) 『実践アクションリサーチ 自分自身の組織を変える』碩学舎。

ダイアナ・ホイットニー&アマンダ・トロステンブルーム (2006) 『ポジティブ・チェンジ 主体性と組織力を高めるAI』ヒューマンバリュー。

ドナルド・A・ショーン 柳澤昌一監訳 三輪建二監訳 (1983) 『省察的实践とは何か プロフェッショナルの行為と思考』鳳書房。

広井良典 (2019) 『人口減少社会のデザイン』東洋経済新報社。

広井良典 編 (2017) 『福祉の哲学とは何か ポスト成長時代の幸福・価値・社会構想』ミネルヴァ書房。

入山章栄 (2019) 『世界標準の経営理論』ダイヤモンド社。

ジャルヴァース・R・ブッシュ編 ロバート・マーシャック編 他 中村和彦訳 (2018) 『対話型組織開発』英治出版。

ジョン・デューイ 市村尚久訳 (1938) 『経験と教育』講談社学術文庫。

ケネス・J・ガーゲン 東村知子訳 (2004) 『あなたへの社会構成主義』ナカニシヤ出版。

マイケル・ポランニー 高橋勇夫訳 (1966) 『暗黙知の次元』ちくま学芸文庫。

マイケル・サンデル 鬼澤忍訳 (2014) 『それをお金で買いますか』ハヤカワ・ノンフィクション文庫。

野中郁次郎 竹内弘高 他 (1996) 『知識創造企業』東洋経済新報社。

荻島國男、小山秀夫、山崎泰彦 (1992) 『年金・医療・福祉政策論』社会保険新報社。

小熊英二 (2019) 『日本社会のしくみ 雇用・教育・福祉の歴史社会学』講談社現代新書。

茨沢栄一 守屋淳訳 (2010) 『現代語訳 論語と算盤』ちくま新書。

橘木俊詔 (2021) 『日本の構造 50の統計データで読む国のかたち』講談社現代新書。

橘木俊詔、迫田さやか (2013) 『夫婦格差社会 二極化する結婚のかたち』中公新書。

谷本寛治 (2006) 『CSR 企業と社会を考える』NTT出版。

全国社会福祉法人経営青年会 制度政策委員会 (2021) 『地域共生社会実現のための「戦略的社会性」の実践展開』。

全国社会福祉法人経営者協議会 (2021) 『全国経営協 アクションプラン2025』。

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』。

委員会執筆メンバー

安河内 達 (担当副会長)	第7章	社会福祉法人三活会理事長。法人は、福岡県にて高齢、障がい、保育、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特養部会部会長。
園田 裕紹 (委員長)	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。
萱垣 憲英 (副委員長)	第5章	社会福祉法人萱垣会理事。長野県及び岐阜県にて、介護・保育事業に携わる。長野県社会福祉法人経営青年会会長。ヘルスケア・マネジメント修士(専門職)。
佐賀 吉雄	第2章	社会福祉法人成光苑 吹田竜ヶ池ホーム所属。
野田 大介	第2章	社会福祉法人みちのく大寿会 特別養護老人ホーム久慈平荘副施設長。専門職大学院にて社会福祉法人の共同事業を研究し、実践を行う。福祉マネジメント修士。
岩永 信也	第2章	社会福祉法人しがらき会法人本部係長。新たな共生社会の実現に向け「しがらき安心ネット」構築事業に取り組む。滋賀の福祉人育成事業「えにしアカデミー」1期生。
由井 聖太	第2章	社会福祉法人由寿会理事・企画室長。介護事業者向け SaaSを開発・運営する株式会社ペースノート代表取締役。
越智 清仁	第3章	社会福祉法人来島会理事長。大学では、学士にて医療心理学を学び、畜産系の会社で生産管理に従事した後、現在の法人に至る。
辻 葵	第3章	社会福祉法人くすの樹会 法人本部事務局所属。
田中 伸弥	第3章	社会福祉法人ライフの学校理事長。
塚田 翔伍	第3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×カフェ」で新たな福祉実践を行う。専門職修士。社会福祉士。
西島 勇太	第4章	社会福祉法人玉美福祉会 高齢者ケアセンター向日葵・サテライト向日葵施設長。地元を大事にし、地域密着を目指し続ける。都市経営学修士。
黒木 教裕	第4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。地域貢献のため「65歳以上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。社会福祉学修士。
長坂 良輝	第5章	社会福祉法人の理事長であり開設者。営利法人の代表取締役でもあり開設者でもある。
大久保 有慶	第5章	社会福祉法人幸清会理事・事務局長。北海道及び茨城県で高齢者事業を運営する。北海道社会福祉法人経営青年会会長。臨床福祉学修士。
高杉 威一郎	第6章	社会福祉法人峰栄会理事・総合福祉施設さぎの宮寮施設長。浜松市2拠点で地域福祉を中心に高齢・障がい・児童に関する事業の運営に携わる。静岡県社会福祉法人経営青年会会長。
連携学識者		
川村 尚也	監修	大阪公立大学大学院都市経営研究科准教授。西武百貨店勤務、甲南大学経営学部助教授、大阪市立大学経営学研究科准教授を経て、2022年より現職。専門は、経営学・組織論、公益非営利組織のイノベーション／知識経営。2009年から大阪市立大学で医療・社会福祉従事者を対象とするクリティカルなイノベーション経営学習プログラム(修士課程)のアクションリサーチに取り組んでいる。
アドバイザー		
広井 良典	助言	京都大学こころの未来研究センター教授。東京大学教養学部卒業、同大学院修士課程修了後、厚生省勤務、千葉大学法政経済学部教授を経て2016年より現職。この間2001～02年MIT(マサチューセッツ工科大学)客員研究員。専攻は公共政策及び科学哲学。そのほか、教育再生懇談会委員、内閣府・幸福度に関する研究会委員、国土交通省・国土審議会専門委員、経済産業省・地域の持続可能な発展に向けた政策の在り方研究会委員、内閣府・選択する未来2.0懇談会委員等を務める。

制度・政策マネジメント委員会

日本の社会福祉の課題に関する先行研究から考える
社会福祉法人の新たな共生的役割

制度・政策マネジメント委員会
調査研究報告書

令和5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/>