

論 文

社会福祉法人の「地域における公益的な取組」を促進する 資源マネジメントに関する研究

高 杉 公 人

—抄 録—

本研究は、社会福祉法人による地域における公益的な取組に関わるコーディネーターにフォーカスを当てて、社会福祉法人が運営する施設が持つ「内的資源」と、地域に潜む「外的資源」をいかに効果的・効率的に活用・調整して地域における公益的な取組を発生させるかを示す「資源マネジメント」のメカニズムを解明することを目的として実施された。

10人のコーディネーターに対して半構造化面接を実施し、M-GTAを用いて分析を行った結果、37概念が生成され、カテゴリーは「取組の必要性への認識」[連携組織の形成]「取組の企画・実施」[社会資源の活用・調整]「取組の効果認識」[後方支援]の6つにまとめられた。これらを整理しなおすと、取組を促進する資源マネジメントとは、「組織マネジメント」「プロジェクトマネジメント」「場のマネジメント」「資源の活用・調整・開発」の4つの構成要素が重層的に機能していることが判明した。

キーワード：社会福祉法人，地域における公益的な取組，社会資源，資源マネジメント

I. 研究の背景と目的

2018年の社会福祉法改正により、社会福祉法人の「地域における公益的な取組」が責務化され、法人が地域課題に対する取組を行うことが法制度化された。その結果、法人は「地域における公益的な取組」として、自らが有する専門性を発揮し、地域住民だけでは解決できない地域における複合化・複雑化した生活課題の解決を行い「地域共生社会」の実現を推進する役割を果たすことが求められるようになった。

元来社会福祉法人は高い公益性を有する組織であり、それが他の民間非営利団体には無い無税等の優遇措置を受ける理由である。それを証明するために、社会福祉法人は積極的に地域における公益的な取組を促進すべきであるとの社

会の認識が高まっている。しかしながら、2020年の全国社会福祉法人経営者協議会の事業報告書では、地域における公益的な取組自体は協議会が進める「1法人1事業」等の取組推進により徐々に推進されているものの、複合化・複雑化した生活課題を抱えた生活困窮者等に対する取組は必ずしも進んでおらず、更なる推進が必要であるとの見解が示された（全国社会福祉法人経営者協議会 2020:18）。また、小規模法人は、福祉人材確保の課題もあり、地域における公益的な取組に対して積極的になりづらいことから、複数法人間連携で取組を推進する必要性も示された（全国社会福祉法人経営者協議会 2020:18）。

このような社会背景の中、社会福祉法人が法人としての公益性を追求し、地域における複合化・複雑化した生活課題の解決に向けた公益的な取組を積極的に推進する役割が求められる。そのためには、地域住民だけでは解決できない複合化・複雑化した生活課題の解決につながる「地域における公益的な取組」を推進させる方

受付日：2022.●●●●

新見公立大学教授

国際医療福祉大学大学院医療福祉学研究科
博士課程

法論を確立化する必要がある。

本研究では、「地域における公益的な取組」を推進させる一つの要素として考えられる「資源マネジメント」にフォーカスを当てて、「地域における公益的な取組」を積極的に推進している法人は、効果的な「資源マネジメント」を実施しているとの仮説を立て、そのメカニズムを明らかにすることを目的とした。

社会福祉法人が地域における公益的な取組を推進するための「資源マネジメント」を効果的に実施するためには、施設内外の社会資源を活用・調整するコーディネーターの役割が重要であると推察される。現状ではコーディネーターは社会福祉法人の職員が務めることが多いが、地域によっては社会福祉協議会職員が社会福祉法人や地域に呼び掛けて参集する場合がある。それぞれがコーディネート能力を発揮し、様々な社会資源（ヒト、モノ、カネ、情報等）をどのように活用するのか、そのメカニズムに着目して本研究を実施することにした。

まとめると、本研究では、社会福祉法人による地域における公益的な取組を推進しているコーディネーターを対象として、社会福祉法人が運営する施設が持つ「内的資源」と、地域に潜む「外的資源」を施設職員がコーディネート能力を発揮し、施設の代表者が集まる「プラットフォーム」でいかに効果的・効率的に資源を活用して「地域における公益的な取組」を発生させるかを示す「資源マネジメント」のメカニズムを解明し、今後取組を始める、もしくは今の取り組みの改善を考えている社会福祉法人に対する提言を行うことを目指す。

Ⅱ. 社会福祉法人の地域における公益的な取組を促進する資源マネジメントへの着目

社会福祉法人による「地域における公益的な取組」に関する研究は、1970年代後半～1980年代に活発に展開された「施設の社会化」の研究にその端を発する。「施設の社会化」は、施設の閉鎖性や隔離性を改革し、施設を地域社会

の構成員として地域福祉の推進に寄与することを目指したものである。この時期に大橋(1978:50)が「施設の社会化」を測定する枠組みを示している。大橋の枠組みによると、施設情報の公開、施設・設備機能の地域開放、利用者と地域との交流、ボランティアや実習生の受入、住民向けサービス提供等がそれに当てはまり、社会福祉法人がこれらの取組を進めることで、法人としてあるべき公益性を発揮することとしている。

本研究において地域における公益的な取組の推進に向けたキー概念とした「資源マネジメント」を構成する重要な要素となるのは、「資源」と「マネジメント」と「プラットフォーム」である。

地域における公益的な取組と「資源」の関係性については、小柳(2021)が質的研究により、社会福祉法人が地域における公益的な取組を行う際に職員の負担増が発生し易くなることから、法人が人的資源をマネジメントする必要があることを示唆している。つまり、地域における公益的な取組は、地域公益事業のように法人に余裕財産がある場合にそれを再投下するための計画を立てて行われなければならないという枠組みがあるわけではなく、あくまで法人が出来る範囲で自主的に行う性質のものであることから、地域における公益的な取組を行うコーディネーターはヒト、モノ、カネといった資源を効果的に集め、それをうまく活用する能力が求められるとのことである。特に法人が自らの持ち寄りによる「内的資源」だけではなく、法人の属する地域等の「外部資源」の活用も求められることとなる。この「内的資源」「外的資源」の考え方は、社会福祉学で社会資源の概念説明で用いられるサイポリン(Max Siporin)(1987)の「内部資源と外部資源の活用」に則っている。

また、地域における公益的な取組と「マネジメント」については、近年の地域福祉のフィールドにおいて「マネジメント」という用語が頻繁に使われるようになった潮流を汲んだものである。平野(2020:2-3)は“地域福祉マネジメント”という用語を用いて、地域福祉計画等

の実践プログラミングを行う地域福祉推進のメゾ領域にマネジメントの視点を導入する必要性を説いている。社会福祉法人による地域における公益的な取組の推進には、実施プログラムを開発し、プログラム運営の条件整備や場のマネジメントが必要不可欠であることから、平野の“地域福祉マネジメント”の概念と本研究の方向性は一致している。

更に社会福祉法人に着目すると、「資源マネジメント」に近い言葉として「資源管理」という用語が使用されてきた。特に社会福祉法人や法人が運営する社会福祉施設を主体とすると、福祉サービスの運営管理の意味であるソーシャル・アドミニストレーションが強調されてきた。しかしながら、川村（2010：8-9）は、「社会福祉基礎構造改革や介護保険制度の導入以降、福祉サービスのシステムが措置制度から契約制度へとシフトし、サービスの質の確保から質の向上、また地域福祉推進上の社会資源として重視されるようになり、従来の施設の運営・管理に加えて地域福祉の実践に努めるとともに、リスクマネジメントなどに代表される財務、法務、および人事労務管理を包含した“施設マネジメント”が求められている」と述べている。つまり、社会福祉法人や運営する施設が現代社会の要請に応じて地域福祉を推進するためには、従来施設が行ってきた運営管理を超えた「マネジメント」の視点が重要であると示唆したのである。

更に、デュボワとマイリー（Brenda DuBois & Karla K. Miley, 2017）は、“Resource Management”という用語を用いて、ソーシャルワーカーがミクロ・メゾ・マクロの3つのレベルで社会資源の活用・調整・開発をマネジメントすることの重要性を説いた（p. 309-310）。本研究では、デュボワとマイリーの考え方をベースにして、本研究では「資源マネジメント」という用語を用いることとした。

更に、社会福祉法人が地域における公益的な取組を実施する「プラットフォーム」についても資源マネジメントの重要な要素として位置付けている。高杉（2019）が実施した四国内の社

会福祉法人による地域における公益的な取組の事例分析から、社会福祉法人同士が協働する「プラットフォームの構築」が重要であることも判明した。特に小規模法人は人材確保の課題があり、地域における公益的な取組に対して積極的になれないという事情から、複数の社会福祉法人が「プラットフォーム」を形成して「地域における公益的な取組」を推進する動きが全国で起こっている。

しかしながら、法人が連携する組織体は出来たものの具体的な活動に結びつかないというケースも増加しており、このようなケースはプラットフォームが機能しているとは言えない。飯森（2014:4）は、地域におけるプラットフォームとは「つながりの形成と創発の力であり、特に人々の相互作用によって予期しないような活動や事業が生まれることを社会的創発（social emergence）と呼ぶことができる」と説明している。社会福祉法人が「プラットフォーム」のアクターとして他の様々な地域団体と協働して地域の課題解決を図る取組の実施に至る「社会的創発」が発生することで、地域における公益的な取組が推進されると考えることができる。

このような背景を基に、本研究では「プラットフォーム」空間において、施設からのコーディネーターが社会資源（ヒト、モノ、カネ、情報等）を活用してアクションを起こす効果を「資源マネジメント」とし、「資源マネジメント」が効率よく行える施設が「地域における公益的な取組」を促進するという仮説の構築に至った。（図1参照）

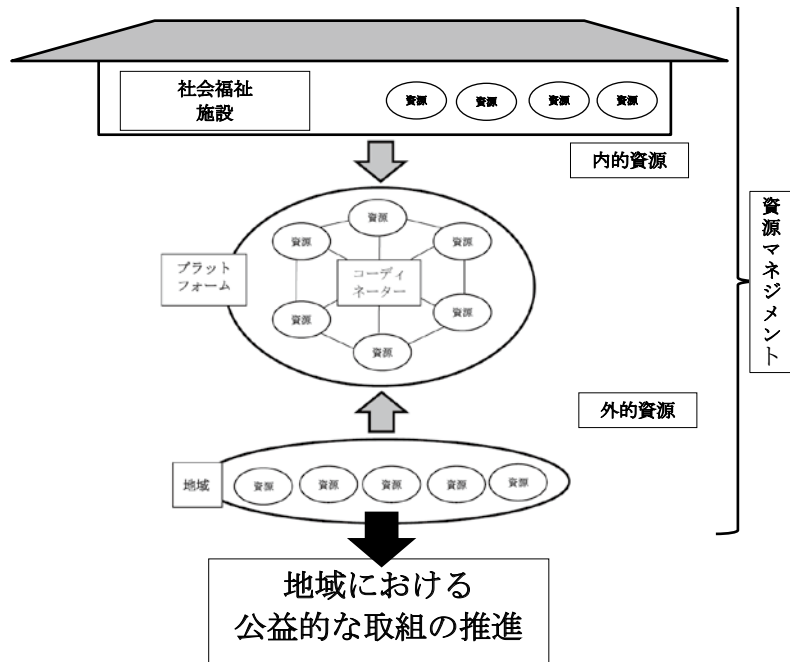


図1 社会福祉法人の地域における公益的な取組と資源マネジメントの関連性

Ⅲ. 研究方法と倫理的配慮

1. 研究方法

本研究の分析焦点者は、「社会福祉法人の公益的な取組に関する資源マネジメントを行うコーディネーター」とし、施設職員と社会福祉協議会職員を総計10人選定した。分析焦点者の基本属性は表1に示したとおりである。

分析テーマは「コーディネーターが、取組の実施に向けてどのように施設内外の社会資源を活用しているのかそのプロセスを明らかにすること」である。資源マネジメントを実施しているコーディネーターに対して、半構造化面接(オンライン・面接を含む)を実施した。インタビューデータのテープ起こしを行い、データに対して木下(2003)によるM-GTA(修正版グラウンデッドセオリー)を用いて分析を行い、データをオープン・コーディングにより概念化し、生成された資源マネジメントに関する概念同士の関連性を検討した。

分析焦点者に社会福祉協議会職員を含めた理由は、自らで取組を行うことのできない小規模法人を中心に社会福祉協議会がコーディネートして「法人連携協議会」を形成し、法人同士が

連携・協働して公益的な取組が全国に広がっていることが理由である。全国社会福祉協議会の「社会福祉協議会活動実態調査 2018」によると、全国の市区町村社会福祉協議会(以下、社協)」のうち 27.1%で地域における公益的な取組の推進を目指した法人連絡会等が設置され、28.6%で社会福祉法人・福祉施設との連携による公益的な取組が実施されているという現状がある。また、2020年に全国社会福祉協議会と全国社会福祉法人経営者協議会が連名で『社会福祉法人制度の見直しに対応した社会福祉協議会と社会福祉法人・福祉施設の協働による活動の推進方策』を発表し、更に社協と法人との連携による地域における公益的な取組の推進を目指している。この結果を鑑みて、社協と法人の両者を合わせて資源マネジメントのコーディネーターとし、両者の関係についても明らかにすることとした。

表1 分析焦点者の基本属性

氏名	法人	法人規模（職員数）	性別	役職	勤務年数	取得資格
A氏	A町社会福祉協議会	35	男	在宅福祉課 主幹	25年	社会福祉士, 介護福祉士
B氏	社会福祉法人B会	738	男	法人 事務局長	25年	社会福祉士
C氏	C県社会福祉協議会	39	男	事務局長	36年	社会福祉士
D氏	社会福祉法人D会	33	男	法人 理事・施設長	9年（社協から転職）	社会福祉士
E氏	E町社会福祉協議会	64	女	地域福祉課 主任	17年	社会福祉士
F氏	社会福祉法人F会	560	男	法人 理事長	50年	無し
G氏	G市社会福祉協議会	193	男	地域福祉課 課長	24年	社会福祉士, 介護福祉士
H氏	社会福祉法人H会	201	男	施設長	21年	介護福祉士
I氏	I市社会福祉協議会	183	男	常務理事	36年	無し
J氏	社会福祉法人J園	27	女	園長	30年	保育士

2. 倫理的配慮

地域における公益的な取組を積極的に推進している社会福祉施設及び社協からコーディネーターを選定したが、その際に愛媛県社会福祉法人経営者協議会のアドバイスを得て、客観的に信頼できるコーディネーターを選定した。そして、コーディネーターが所属する社会福祉施設や社協の管理者に対して、調査の趣旨と調査内容を依頼文書及び口頭で説明し、了承を得た。その上で「調査に対する同意書」を用意し、同意書にはインタビューを録音することの許可、調査結果には施設名も個人名も出さないこと、録音したデータや逐語録は厳重に管理することを明記し、同意書にサインしたコーディネーターの結果のみを分析に活用した。

本研究においては、調査を開始する前に、本研究者が所属する国際医療福祉大学研究倫理委員会に申請を行い、承認されている。（承認番号：21-Ig-21）。尚、本研究は大同生命厚生事業団の「地域保健福祉研究助成」を受けて、愛媛県社会福祉法人経営者協議会青年会との共同研究として実施しており、愛媛県社会福祉法人経営者協議会の名称を論文に使うことが法人としての実績になることから、本論文で名称を使うことに同意を得ている。

IV. 研究結果

M-GTAを用いて、総計10人のコーディネーターへのインタビューデータの分析を行った。生成された概念は37概念で、カテゴリーは「取組の必要性への認識」, 「連携組織の形成」[取

組の企画・実施] [社会資源の活用・調整] [取組の効果認識] [後方支援] の6つにまとめられた。表2にその詳細を示すこととした。

[取組の必要性への認識] については、[法改正の認識] 及び [生活ニーズを抱えた住民への気づき] [法人の地域への協力関係発展への期待] をサブカテゴリーとした。[連携組織の形成] については、[使命感を持った職員の存在把握]、[リーダーシップを持つ職員への期待] [声掛けするメンバーの選定] の3つをサブカテゴリーとした。[取組の企画・実施] については、[取組の意識化]、[勉強会の実施] [継続的な会議・話し合いの実施]、[取組の計画化] [取組の推進] の5つがサブカテゴリーとなった。[社会資源の活用・調整] については、[人的資源の活用] [物的資源の活用] を [持ち寄りによる資源活用] というカテゴリーでくくり、[予算の獲得] を [外部からの資源獲得] と対比させて「組織マネジメント」と関連するサブカテゴリーとなった。[取組の効果] については、[法人の良さに気づく職員の発見] [職員の生活視点の醸成を実感] [当事者の成長認識] [情報共有の活発化への気づき] の4つのサブカテゴリーを生成した。[後方支援] については、[取組への方向づけ] [既存ネットワークの活用] [社協事業との連動] [協議の場の形成] [資源活用システム形成] 及び [ネットワーク強化] の6つのサブカテゴリーとなった。

取組の必要性への認識	法改正の認識	社会福祉法改正の動きの認識	社会福祉法が改正され、社会福祉法人の公益的な取組が義務化されたことを認識
	生活ニーズを抱えた住民への気づき	生活ニーズを抱えた住民の存在への気づき	日ごろの業務から利用者ではない生活ニーズを抱えた人が多くいることを理解
	生活ニーズを抱えた住民への支援の必要性への気づき	生活ニーズを抱えた住民との関係形成の重要性の認識	生活ニーズを抱えた人が利用できるサービスもなく孤立しており、支援が必要であると認識
	法人と地域との関係発展への期待	時間をかけて作られた法人と地域との関係形成の重要性の認識	地域と法人との交流が継続的に存在し、その関係が醸成されて地域のための取組を実施
連携組織の形成	使命感を持った職員存在把握	地域活動への使命感を持った職員の存在把握	地域活動を経営している職員が強い使命感を持って活動に参加
	リーダーシップを持つ職員への期待	法人連携に向けたリーダーシップ発揚への期待	地域における公益的な取組を行うためにはリーダーシップが必要でそれが行える職員を発掘
	声掛けするメンバーの選定	実践活動者主体の法人連携協議会のメンバー選定	地域における公益的な取組を法人同士で連携して行う組織体のメンバーを実践者中心で選定
	意識の共有化	生活ニーズを抱えた住民への新たな取組の必要性認識	生活ニーズを抱えた人の存在や支援の必要性を参加者同士で意識化
取組の企画・実施	勉強会の実施	法制度の内容理解を促進	社会福祉法で定められた「公益的な取組」の意味を講義や研修会により理解促進
	継続的な会議・話し合いの実施	先進的な取組について勉強	全国で行われている先進的な取組を集めて活動の参考にした
	取組の計画化	どんなことが出来るか会議や話し合いを継続実施	定期的に法人の職員同士で話し合う会議を持ち、何が出来るか話し合いを実施
	取組の推進	法人同士で集まって出来ることは単独で実施計画策定	話し合いの結果としてどんな取組を行うのかを決定して計画化
社会資源の活用・調整	人的資源の活用	生活ニーズを抱えた人への思いの具現化	生活ニーズを抱えた人やその家族の期待に応えたいという思いを活動化
	物的資源の活用	法人の持ちよりによる社会資源（物的、カネ）の活用	地域における公益的な取組を行う上で法人の担当職員を活用
	予算の獲得	活動実施に必要な予算を外部から獲得	地域で使える予算を探したり、応募できる助成金を探して獲得
	外部からの資源獲得	法人内部での情報共有の促し	地域における公益的な取組の担当職員だけでなく、自法人に情報を持ち帰って全体で共有
取組の効果認識	組織マネジメント	人的資源活用に向けた組織マネジメント	地域における公益的な取組への協力に上司から指示を出してもらい法人組織全体を動かす
	法人の長さに気づく職員の発見	取組への関りから自法人の強みに気づく職員の発見	取組に係ることにより、むしろ自法人の優れた点に気づきと言う職員を発見
	職員の生活視点の醸成を実感	法人職員の利用者の生活全体を見る視点が醸成されていることへの気づき	生活困難者支援等に職員が関わること、自法人の利用者に対して個人から世帯全体を見る視点が醸成
	当事者の成長認識	役割があることを喜ぶ当事者を認識	地域における公益的な取組に係ることで当事者が「私もできることがある」という役割の認識
取組の後方支援	情報資源共有の活性化への気づき	法人同士が情報資源の共有化を活発化したことへの気づき	地域における公益的な取組を通じて日ごろから地域住民に楽しそうに挨拶して交流
	取組への方向づけ	連携への積極的な呼びかけ	地域における公益的な取組に関して理解が進んでいない法人に連携の声をかけ
	既存ネットワークの活用	社協から任侠ける法人の巻き込み	地域における公益的な取組に関して理解が進んでいない法人に社協協賛会から声かけ
	協議の場の形成	地域福祉活動計画への法人の巻き込み	地域における公益的な取組をきっかけにして、地域住民と法人との接点を作る意図で実施

表2 資源マネジメントについての語りから生成された概念、カテゴリー

カテゴリーと概念間の関係性に基づき、社会福祉法人の地域における公益的な取組を促進する資源マネジメントのプロセスを、結果図（図2）を用いて、ストーリーラインの流れを説明する。

〔取組の必要性への認識〕については、地域における公益的な取組を推進している施設や機関は、地域との日ごろからの関係が存在しているが、その関係を更に強化したいという気持ちが〔法人と地域の協力関係発展への期待〕となっている。そのきっかけとなっているのが、自分たちが日常業務で関わっている利用者以外の〔生活ニーズを抱えた住民への気づき〕である。〔法改正の認識〕は活動を始める一つのきっかけではあるが、それが活動を行う直接の理由ではなく、あくまで地域に生活ニーズを抱えた人が存在し、施設としてそれに対応する必要性を感じる事が取組への関わりのきっかけになっている。その反面、〔法人と地域との日ごろからの関係〕や〔生活ニーズを抱えた住民への気づき〕が弱い施設に対しては、コーディネーターの呼びかけによる〔取組への方向づけ〕が取組のきっかけを作っているという状況である。

〔連携組織の形成〕については、地域との日ごろからの積極的な関わりからコーディネーターが〔使命感を持った職員の存在把握〕を行っていることが判明した。コーディネーターはそのような職員に対してリーダーシップを発揮する期待を持って取組への参加を働きかけている。その上でコーディネーターは他施設や他法人及び地域のキーパーソン等に〔声掛けするメンバーの選定〕を行っている。また声掛けを行う際に、既に施設が持っている〔既存のネットワークの活用〕を効果的に行っていると予想で出来る。一方で、施設が持つ〔既存ネットワークの活用〕だけでは補うことの出来ない場合は、社協のコーディネーターが後方支援としてつなぎ役を果たしていることが示唆された。

〔取組の企画・実施〕は、コーディネーターの呼びかけにより集まった施設の職員が、地域生活ニーズを抱えた住民の存在を再認識し、自分たちが取り組む必要がある問題であるという意識を共有する。その上で法律に基づいた「地域における公益的な取組」の本質を理解し、自分たちに何が出来るのかを考えるために「勉強会の実施」を行っている施設が多い。その上で勉強会を活動母体に発展させるためにコーディネーターが〔継続的な会議・話し合いの実施〕を行って〔取組の計画化〕を行っている。そして計画化された取り組みは、出来るものからスタートしている場合が多い。

そして、コーディネーターは〔取組の企画・実施〕に向けた後方支援として、〔協議の場〕を形成している。最初は勉強会等の名目で参加者を集め、意識を共有化した上で企画・実施グループを作っている。自分で活動が出来ない小さい法人や施設は、コーディネーターが呼びかけて“法人連携協議会”といった組織を市や町全体で立ち上げている場合も多い。そして、施設の職員が地域における公益的な取組のイメージが持ちづらい場合は、社協のコーディネーターが地域福祉活動計画等の「社協の事業と連動」させて取組をスタートさせる場合もあった。

〔社会資源の活用・調整〕については、コーディネーターが、ヒト、モノ、カネ、情報といった資源を基本的に〔持ち寄りによる資源活用〕によって地域における公益的な取組を促進している。また、施設や法人から活用できる資源をコーディネートしているだけではなく、地域的人的な協力を得ることも積極的に行っている。特に施設や法人から活用する人的資源を確保するために、コーディネーターによる〔組織マネジメント〕が重要であることが判明した。組織内で取組に参加する職員のシフトを組む等の工夫が無ければ、一部の職員に負担が偏る可能性が高くなることから、取組を継続するために組織を動かすことの重要性が示唆された。

その一方で、施設のコーディネーターが〔資

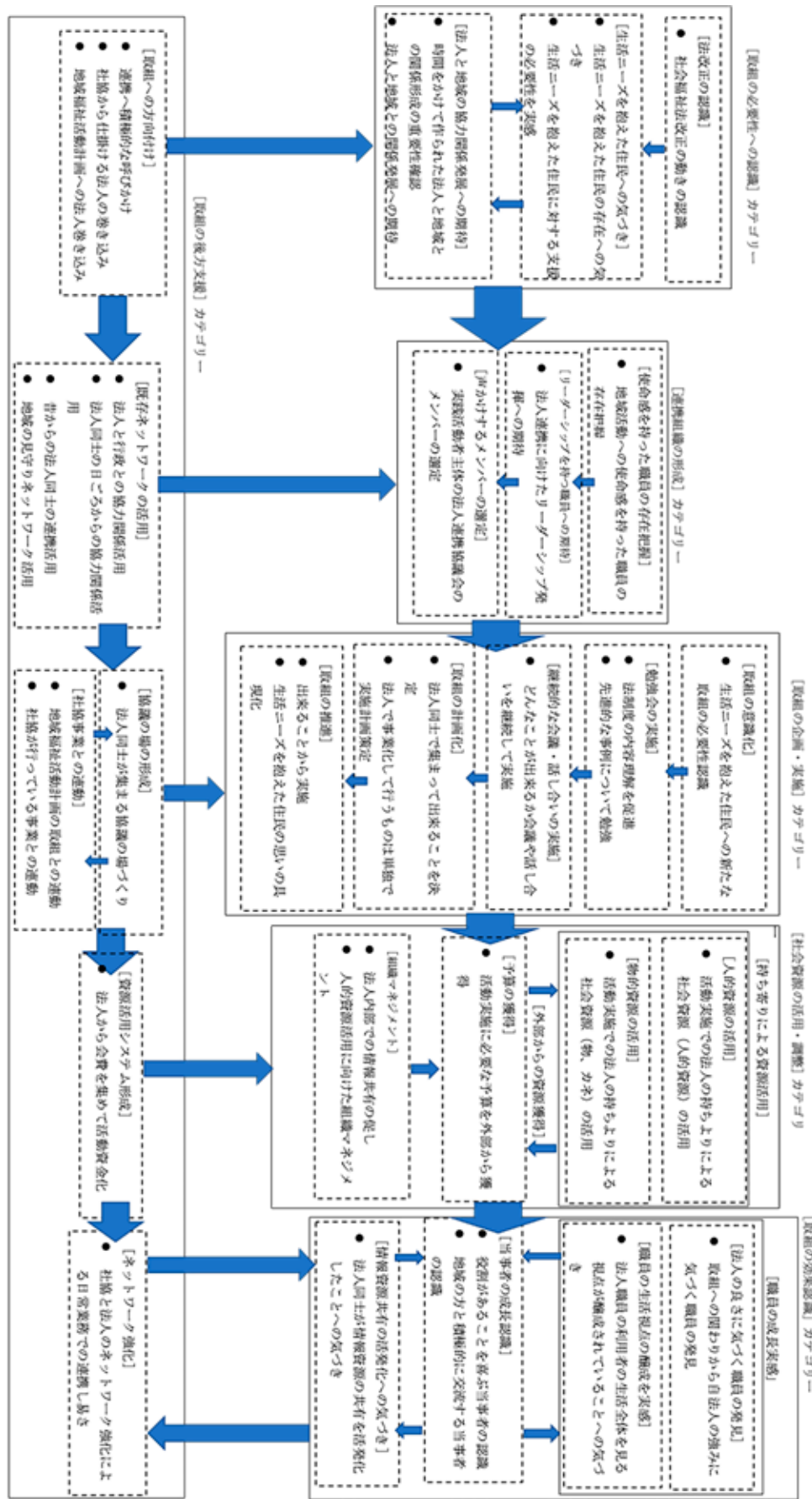


図2 社会福祉法人の地域における公益的な取組を促進する資源マネジメントのプロセス（□ はカテゴリー名、他は概念を表す）

源の活用・調整」を自分だけでは行えない場合には、社協職員がコーディネーターとして法人や法人に属する施設から会費を徴収して「資源活用システム形成」を促進している施設や社協も存在していた。

「取組の効果」については、施設への様々なメリットが生じていることが判明した。地域における公益的な取組に職員が参加することにより、自分の法人が地域に役立っていることから「法人の良さに気づく職員の発見」が生じていた。更には、活動を通じて「地域」への視点を養い、それが日常業務に生かされるといった「職員の生活視点の醸成」を感じるコーディネーターも多く存在した。そして、活動に参加した職員だけではなく当事者に対してもメリットが生じていることが判明した。活動に施設の利用者等の当事者が関わった場合には、役割ができたことにより当事者自身がエンパワメントされたり、地域との交流が活発化する等の「当事者の成長」につながっていた。

地域における公益的な取組で他法人の施設との連携が強化され、「情報資源共有の活発化」にもつながっていた。これは社協も例外ではなく、今までつながりが弱かった施設やその職員とのネットワーキングが行われ、社協の他の事業にも協力してもらえる関係が生じていた。その上で、現状での取組状況をふりかえり、「更なる取組への発展」の方向性を模索していることも判明した。

結果をまとめると、特に2つのポイントが重要であることが分かった。第1に、取組に関わる施設職員が日常業務で接する利用者以外の「生活ニーズを抱えた住民の存在」に対して気づくことの重要性が浮き彫りになった。例えば、社会福祉法人D会のD氏は、以下のように語っている。

“相談支援を進めるうち、サービスに結び付かないままで自宅でひきこもりがちの方についての相談が増加してきました。自分たちが相談支援を行っていても、制度上つなげにくいひきこもりの方の対応にどうしたら良いか困っていた

んです。そのうち、職員が「これは自分らの問題として考えにゃいかんぞ」と話すようになったんです。”

「生活ニーズを抱えた住民の存在」への気づきが無ければ、コーディネーターが施設に声掛けをして取組に巻き込んでも、継続的に活動参加することは難しい。地域に潜む様々な「生活ニーズ」を職員が「我が事」と考えられるようになることが重要であると判明したのである。

しかし、本研究で示された「生活ニーズを抱えた住民の存在」で意味する住民は、決して社会福祉法人が普段から一切関わっておらず自法人の福祉サービスを受けていない住民を指すのではない。むしろ、自法人の福祉サービス利用者やその家族への関わりを通じてそのような住民に気づき、日ごろから社会福祉法人が提供している支援の延長線上に「地域における公益的な取組」が位置付けられていることが重要だと解釈できる。本研究で示された「取組の効果」における「職員の生活視点の醸成」は、職員が「地域における公益的な取組に関わることで、日ごろから関わっている利用者を「サービス利用者」として限定的に見るのではなく、「地域で生活する地域住民」として見ることで「地域で生活する為に必要な支援を行うこと」の重要性に気付くことができているという事実である。この視点は松端（2016）の「社会福祉法人がことさらに特別な地域における公益的な取組あるいは地域福祉を実践するというのではなく、日々の福祉実践を地域福祉的に転換していくことが重要なのである」という考えと一致する。つまり、社会福祉法人の日常業務の支援を地域福祉的に転換し、その延長線上に「地域における公益的な取組」が位置付くことで、法人の組織として無理の無い取組となり、同時に職員が利用者の生活全般を捉える視点が醸成されていくのである。

第2に、コーディネーターが資源マネジメントを行う上で、単なる「施設内外の資源のマネジメント」だけでなく、自らが属する施設の「組織マネジメント」にまで踏み込むことが重要であることが分かった。一部の職員だけでなく、多くの職員が取組に関わることができるのは、「組織を動かす」ことのできる体制の存在が欠かせないのである。実際に、地域における公益的な取組を進める上で問題となったのは「活動者の固定化」であり、一部の活動者の負担が増えてしまうという問題が浮き彫りになっていた。しかし、取組を継続して更に発展させている法人では、活動者が情報を法人内で共有し、上司も巻き込んで他の職員の協力を得られるよう巻き込んでいることが判明した。

V. 考察

1. 研究結果の考察～社会福祉法人による「地域における公益的な取組」を促進する社会資源マネジメントが意味するもの～

社会福祉法人による「地域における公益的な取組」を実践している10人のコーディネーターによる資源マネジメントに関するインタビュー結果を受けて、資源マネジメントに関する概念を整理し直したものを図3に示した。

社会福祉法人による地域における公益的な取組の促進に必要な資源マネジメントとは、「組織マネジメント」「プロジェクトマネジメント」「場のマネジメント」「資源の活用・調整・開発」

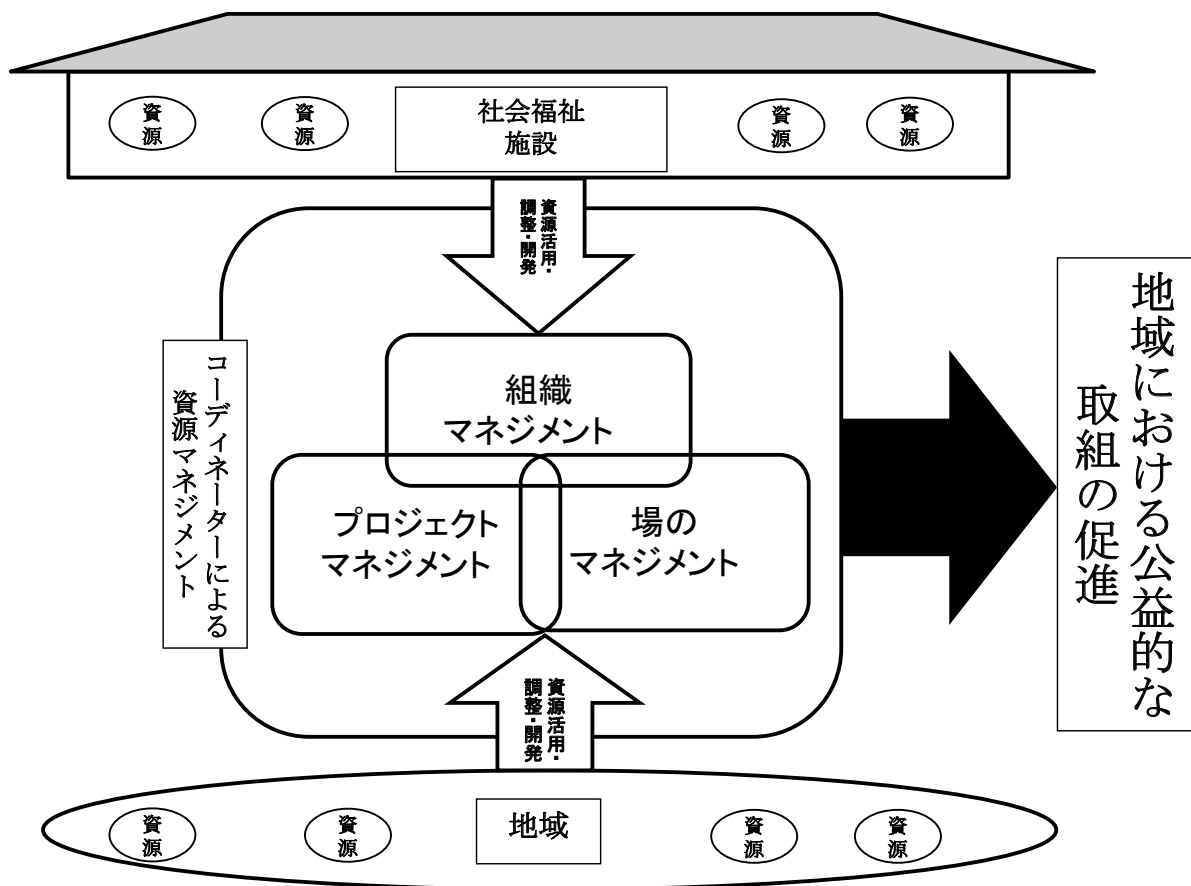


図3 社会福祉法人の地域における公益的な取組を促進する資源マネジメントの概念

の4つの構成要素が重なり合って機能していることが判明した。

「組織マネジメント」とは、社会福祉法人が地域における公益的な取組を行う上で、法人組織内で、地域における公益的な取組の必要性を認識し、職員の意識向上を図りながら取組に携わる人々の選定及び人材育成を行うことを意味する。法人内の組織マネジメントでは、地域における公益的な取組に携わる人を選定する必要がある。研究結果からも、機械的に人選を行うのではなく「使命感を持った職員の存在把握」を行い、意識の高い職員がリーダーシップを取って取組の推進役となることが示されていることから、相応しい人材選定が重要であると示された。しかしながら、例え「使命感を持った職員」が地域における公益的な取組の計画・実行に携わることができたとしても、その職員だけに負担がかかることになると活動の促進が阻害されてしまう。その為、法人内で取組の情報共有を行い、他の法人職員にも取組の重要性を広めて新たな人材を育成するマネジメントも重要であることも浮かび上がった。

「プロジェクトマネジメント」は地域における生活ニーズを把握し、それらを整理して必要な「地域における公益的な取組」を計画化し、上手く活動が促進されるように進行・管理を行い適切に評価することを意味する。本研究の結果から、地域におけるニーズ把握については、フォーマルな「ニーズアセスメント」を実施するのではなく、法人職員が日ごろから接している利用者に真摯に向き合う中から「生活ニーズを抱えた住民への気づき」につながっていることが判明した。それが職員の活動に向けての使命感の醸成につながる部分もあることから、法人職員の日常業務がベースとなるプロジェクトにつなげていくことが重要となる。プロジェクトとして計画化する際には、どんな取組を行うべきかイメージが持てない法人職員に対しては、社協が行っている「生活困窮者自立支援事業」などと連動させたり、地域福祉活動計画に法人職員を巻き込んで計画の取組と連動させる

工夫も必要であることが分かった。また、取組を更に促進させるためには評価を行う必要があるが、フォーマルなプロジェクト評価よりも、取組に携わる「職員の成長」や日ごろから接している「当事者の成長」が見えてきたことで取組が促進されていることが判明した。更に、地域における公益的な取組に関わった法人職員同士のネットワークが日常業務に活かされている事も判明した。つまり、評価を行う際には、プロジェクトの目的達成を評価するだけではなく、活動に携わる法人職員や利用者等の成長等を「見える化」し、日常業務にもメリットがあることが理解されることが重要となる。

「場のマネジメント」については、法人外で他法人や地域住民等と連携・協働するしくみを作り上げ、話し合う場から活動の場へと移行させるマネジメントを意味する。本研究においても、他の法人職員や地域住民と連携・協働する組織形成をマネジメントすることが必要であることが明確化された。既に法人がネットワークを持っている場合は「既存ネットワークを活用」し、様々な法人や行政、地域住民等に声掛けをして活動者を募る。そして、地域における公益的な取組の「勉強会」からスタートして取組の必要性について意識化を図り、実施計画を立てる。そして、組織に「法人連携協議会」等の正式名称を付けて位置づけを明確化することが必要であると判明した。

また、本研究で着目した「プラットフォーム」も、「場のマネジメント」に強く関連していた。特に社協のコーディネーターが地域内の法人に働きかけて、参加したい法人が集まった複数の社会福祉法人が「地域における公益的な取組」を推進するしくみとして「プラットフォーム」の形成を行うケースが見られた。しかし、単純に法人を特定の場や空間に集めて組織化するのではなく、地域における公益的な取組の実施を促進するために、法人内の職員が取組に関わり易くする「組織マネジメント」や活動を計画化して実施まで行う「プロジェクトマネジメント」、そして法人内外の資源を上手く活用・調整する「資源の活用・調整」がすべて機能化す

ることによってプラットフォームとして機能することが確認された。この考え方は、飯森（2014）の地域における「プラットフォーム機能」に関する考え方と合致する（p.38）。つまり、コーディネーターが「協働を促進するコミュニケーションの基盤となる道具や仕組み・空間」を作ることで、社会福祉法人が相互に影響し合い、プロジェクトとしての「地域における公益的な取組」を創発するという「プラットフォーム機能」が生まれているという証拠である。

「資源の活用・調整・開発」では、基本的に「地域における公益的な取組」の推進に伴う資源は持ち寄り、取組のプロジェクトを実施する際に必要なヒト、モノ、カネ、といった資源を可能な限り集めるケースが多い。しかしながら、社協が会費を集めて活動資金化するしくみを作っているケースもあった。その場合には「場のマネジメント」にも関連するが、社協がしっかりと法人連携の青写真を描いてシステムを作り上げた上で参加法人を募る必要があり、社協に相当な力量が求められる。また、取組を行う上で資源として活用・調整するものとして「情報」が非常に大事になることも本研究から浮かび上がった。各法人に取組に関する情報共有が行われている法人が活動の継続もしやすく、また取組で連携した法人同士が日常業務でも「情報共有が活発化」といったメリットも生じるのである。

2. 施設のコーディネーターと社協のコーディネーターが行う資源マネジメントの相違点

本研究では、法人の所有する施設職員のコーディネーターと社会福祉協議会のコーディネーターの両方にインタビューを実施した。その結果として、図3に示した「資源マネジメント」形が浮き彫りになったが、特徴が異なる部分も見られた。その特徴について考察して以下のようまとめた。

施設職員が「地域における公益的な取組」をコーディネートしている場合、法人の規模が大きく法人としての体力がある場合が多い。その

場合には、法人内の施設や職員が主体となって取組が行われるケースが多いが、本研究で着目した「資源マネジメント」の観点からは、「組織マネジメント」が重視されることが判明した。このような法人の施設に属するコーディネーターは、法人内の施設に広く活動を呼びかけ、施設長の理解を得た上で取組に携わる人材を発掘して集める必要がある。また、活動を推進するために、常に進捗状況を確認して情報共有を行うことで、活動に関わる職員が孤立化しないように人的資源管理を行う必要がある。その上で「プロジェクトマネジメント」を行い、取組を計画・実施・評価を行っている。一方で「場のマネジメント」に関してはコーディネーターがそれほど力を入れていない実情がある。それは、法人と地域との日ごろのつながりが強く取組を行う際には自然に地域の協力を得られているケースや、法人内のヒト、モノ、カネだけで十分取組が行えるというケースが多いと考えられる。しかしながら、その場合に気を付けなければならないのは、法人が良かれと思っで行っている取組が、地域の生活者ニーズに沿った取組になっているかを確認する必要がある。そのために、より「場のマネジメント」を行い法人と地域とで常に情報交換を行う必要があり、「場のマネジメント」は今後重要になることが考えられる。

一方で社協のコーディネーターが「資源マネジメント」を行う場合には、まず「場のマネジメント」に力を入れる必要がある。社協が声掛けをして集まる法人は、「地域における公益的な取組」の理解がそれほど進んでおらず、比較的小規模な法人が多い。そのために、しっかりと法人同士が連携・協働できるしくみを作った上で上手に声掛けをして取組への呼びかけを行う必要がある。また、最初は取組の話し合いに応じていた法人でも、上手く「場のマネジメント」が進まない場合には途中から参加しなくなる法人も存在することから、上手に「プロジェクトマネジメント」を行い、法人にもメリットがある取組を企画・実施する必要がある。

る。「組織マネジメント」に関しては、現状ではそれほど力を入れているコーディネーターは多く無い。しかしながら、特に「情報共有」に着目して、参加している法人職員が自法人で情報共有できるように取組の広報・啓発に力を入れることは、取組の継続をするためにより今後重要になる。また、今までは参加法人が持ち寄りの「資源の活用・調整」を行うことで取組を進めてきたケースでも、活動を継続・発展するためにヒト、モノ、カネがさらに必要となり、取組が停滞するケースもあった。今後の継続的な資源の確保には新たな資源開発のしくみづくりが必要となることも考えられる。

VI. 本研究の限界と今後の研究の方向性

本研究は、社会福祉法人による地域における公益的な取組を促進する「資源マネジメント」にフォーカスを当てて、10人のコーディネーターへのインタビュー調査の結果をまとめたものであるが、あくまで積極的に取組を行っている法人に属するコーディネーターが中心となっており、すべての法人向けに一般化することは現状では難しい。今後は、様々な社会福祉法人に「地域における公益的な取組を促進する要因」を示唆するために、全国の社会福祉施設を母集団にしてアンケートを用いた量的調査を行う予定である。「地域における公益的な取組の推進状況」を従属変数として位置付け、社会福祉施設内外の社会資源を効果的に活用している指標となる「資源マネジメント度」に加えて、社会福祉施設と地域との交流がどれ程行われているかの根付きの指標となる「地域密着度」を独立変数として、これらの独立変数が「地域における公益的な取組」の推進に影響するという仮説を立ててそれを検証することとする。

その上で、調査結果を用いて愛媛県社会福祉法人経営者協議会が企画するセミナーにおいて地域における公益的な取組を推進する「地域密着度」及び「資源マネジメント度」を高める方法を提示し、地域における公益的な取組を推進する方法を示す予定である。

謝辞

本研究は、愛媛県社会福祉法人経営者協議会青年会会長の越智 清仁氏との共同研究として実施したものである。越智氏の多大なご協力が無ければ実施出来なかったものであり、心より感謝を申し上げる。更に、資源マネジメントのコーディネーターの選定にご協力頂いた愛媛県社会福祉法人経営者協議会青年会の事務局及び代表メンバーの方々にもお礼を申し上げる。最後に、インタビューにご協力頂いた10名のコーディネーターの方々には、本研究結果をフィードバックさせて頂く予定であり、更なる地域における公益的な取組の促進に役立てて頂けることを期待する。

【参考文献】

- Brenda DuBois&Karla K. Miley ブレンダ・デュボワ/カラ・K・マイリー (2017)『ソーシャルワーク 人々をエンパワメントする専門職』 明石書店, p.295-310.
- Max Siporin マックス・サイポリン (1987) *Resource Development and Service Provision*, Encyclopedia of Social Work 18th Edition, National Association of Social Workers.
- 飯盛義徳 (2014)「地域づくりにおけるプラットフォーム設計」『日本情報経営学会誌 Vol.34, No3』日本情報経営学会.
- 大橋謙策 (1978)「施設の社会化と福祉実践」『社会福祉学』第19号日本社会福祉学会, p.49-59.
- 川村匡由 (2010)『施設マネジメント論 福祉サービスの組織と経営』 ミネルヴァ書房.
- 木下康仁 (2003)『ライブ講義M-GTA 実践的質的研究法 修正版グラウンデッド・セオリー・アプローチのすべて』 弘文堂.
- 小柳達也 (2021)「社会福祉法人の地域における公益的な取組をめぐる人的資源管理に関する一考察：居場所提供サービス従事者の意識から」『社会事業研究』60, 日本社会事業大学社会福祉学会, p.33-47.
- 全国社会福祉協議会 (2018)『社会福祉協議会活動実態調査 2018』.

全国社会福祉協議会（2020）『社会福祉法人制度の見直しに対応した社会福祉協議会と社会福祉法人・福祉施設の協働による活動の推進方策』.

全国社会福祉法人経営者協議会（2020）『令和2年度事業報告』社会福祉法人経営者協議会.

高杉公人（2019）「四国における社会福祉法人による地域における公益的な取組の現状と課題～“ふ

ろしき型” 地域福祉を实践する地域プラットフォームの構築を目指して～」『地域福祉研究』No.47, p.8-21.

平野隆之（2020）『地域福祉マネジメント』有斐閣.

松端克文（2016）「社会福祉法人改革と地域福祉～地域における公益的な取組を中心として～」『日本の地域福祉』29巻, 日本地域福祉学会, p.39-47.

Research Study on Resource Management to Promote “the Community-based Activity for Public Interest” by Social Welfare Corporations

Kimihito TAKASUGI

– Abstract –

The purpose of this study was to clarify the mechanism of resource management to promote the community-based activities by coordinators belonged to social welfare corporations. 10 Coordinators were interviewed, and transcripts of interview data was analyzed by the use of the qualitative research method called M-GTA (Modified-Grounded Theory Approach).

As the result, 37 concepts were extracted, and 6 categories (the acknowledgement about the needs for community-based actions, the formations of the cooperative organizations, the planning and actions for community projects, the utilization and coordination of social resources, the perception about the efficiency of community projects, backup supports) were created. The result shows the structure of resource management was composed by the organizational management, the project management, the platform management and the utilization and coordination of social resources to promote the community-based activities.

Key words : Social Welfare Corporation, the Community-based Activity for Public Interest, Social Resource, Resource Management