

NORMA

ノーマ

2022

3

March

社協情報

No.355

特集

社協が実施する介護サービス事業の経営改善に向けた取り組み 〈p.2〉

● 地域づくりのいろは（応用編）【第10回】 〈p.6〉

地域づくりの未来は明るい？

東京都立大学人文社会学部 准教授 室田 信一氏

● 社協活動最前線 〈p.8〉

美咲町社会福祉協議会（岡山県）

障害のある人が学びを通じて、地域住民と交流する「みしゃモンカレッジ」

● 社協と社会福祉法人・福祉施設の連携・協働【第10回】 〈p.10〉

～ともに生きる豊かな地域社会の実現に向けて～

江田島市内の社会福祉法人による災害時相互応援連絡協定「江田島市災害福祉ネットワーク」
（広島県・江田島市社会福祉協議会）

● 未来の豊かな“つながり”のための全国アクション 〈p.11〉

● コロナ禍での社協職員の矜持【第10回】 〈p.12〉

埼玉県・三芳町社会福祉協議会 主幹 古賀 和美氏

社協が実施する介護サービス事業の 経営改善に向けた取り組み

地域共生社会の実現に向けて地域包括ケアシステムのさらなる深化・推進が求められるなか、社協事業全体の財務状況は年々厳しさを増している。なかでも、介護サービス事業を実施する社協の経営基盤の強化は大きな課題である。全社協地域福祉部が「社会福祉法人の財務諸表等電子開示システム」から市区町村社協の平成30年度決算等のデータを抽出して再集計した結果によると、介護サービス事業未実施の社協の経常増減差額（平均）は、－159万円（経常増減差額率：－1.4％）であったのに対し、介護サービス事業を実施する社協の経常増減差額（平均）は、－582万円（経常増減差額率：－1.8％）と、より厳しい状況であることが明らかとなった。今後、各社協が自らの財務状況を踏まえ、各事業・活動の意義や効果を改めて確認・分析し、さらなる経営基盤の強化に取り組むことが求められている。

「市区町村社協介護サービス経営研究会 第2回オンラインサロン」（令和3年11月19日開催）では、介護サービス事業のなかでも社協において実施率の高い訪問介護事業に焦点を当て、事業経営の考え方とその実践について事例報告と意見交換を行った。本特集では、その内容の一部を編集し、介護サービス事業の経営改善に取り組んだ田村市社会福祉協議会の事例報告および、その支援を行った福島県社会福祉協議会の取り組みについて紹介する。

実 践 事 例

訪問介護事業の経営改善に向けた取り組み

福島県・田村市社会福祉協議会

田村市社会福祉協議会・田村市訪問介護事業所の概要

田村市社会福祉協議会（以下、市社協）は、平成17年3月に田村地方の5町村社会福祉協議会を合併して設立した。合併時は旧町村社協単位に介護サービス事業所において運営していたが、現在は1か所に統合している。

市の62％を山林が占める中山間地域という特徴もあり、市内には介護サービス事業者が少なく、市社協では、訪問介護事業や通所介護事業、居宅介護支援事業等の介護保険サービスをはじめ、就労継続支援B型事業や相談支援事業等の障害福祉サービスも幅広く展開している。

また、田村市訪問介護事業所（以下、当事業所）は、市社協本所の隣に事務所があり、デイサービスセンター

と併設されている。訪問地域は、田村市全域の5つの町、近隣地域の三春町、小野町と広範囲である。当事業所の職員は、正規職員4人、臨時職員3人、登録ホームヘルパー24人であり、そのうち資格保有者は、介護福祉士が12人である。ホームヘルパーの年代は、60歳代が最も多く、最高年齢は77歳である。

機構改革の実施と課長（経営）会議の開催

市社協では、平成25年度頃から赤字決算が続き、その対策として令和元年度より機構改革を実施した。福島県社会福祉協議会（以下、県社協）にも相談し、さまざまな面で支援を受けた。機構改革では、支所の縮小・事業所の統合などを実施し、職員の意識改革、情報の共有などを行った。特に介護サービス事業については、県社

協の協力を得て開催した「経営改善研修会」に全役職員が参加し、職員の意識改革をはじめ、『社協・介護サービス事業経営の手引き』（全社協地域福祉推進委員会）および県社協作成の分析シートを活用して経営分析等を行った。

経営改善研修会への役職員の参加により、市社協全体でなんとかしていかなければ経営が立ち行かなくなるという危機感を持つことができた。そして、訪問介護事業所を統合したことで、支所単位になっていた機能が本所にまとまり、これを機に課長（経営）会議を開催することとなった。

課長会議には、事務局長・事務局次長・総務課長のほか、各事業所の課長5名（地域包括支援センター・居宅介護支援事業所・相談支援事業所・通所介護事業所・訪問介護事業所）の8名が出席し、各課の状況や実績報告の内容を共有している。困難事例などがあれば、課題を解決するためのアドバイスをここで受けたり、利用者が減少した場合には現状を報告することで、事業所間での連携が図られ、利用者の獲得につながっている。課長会議を実施する以前は、職員は経営に関すること、特に赤字などの財務状況を意識することは少なかったが、具体的な実績を考えることで数字を意識するようになり、現在は各事業所で設定した目標に向かって努力している。

5つの課題とその解決のための取り組み

平成31年4月に、3つの訪問介護事業所をひとつに統合し、その3か月後に、行政から介護サービスの実地指導を受けたが、統合当初は課題が山積みであった。

当事業所の主な課題は5つあった。ひとつ目は「3事業所間での運営方法の違い」である。この課題については、サービス記録の書式等を見直し、報告・連絡・相談の方法の統一を図り、また訪問地域が広範囲であることから、予定表の作成方法を統一した。

ふたつ目は「サービス内容の見直し」である。自立に向けたサービスにするため、利用者・家族・ケアマネジャーに説明・相談し、それまで「生活援助」で実施していたサービスのうち、利用者と一緒に行う家事の場合、「身体介護+生活援助」にするというサービス変更を行った。3事業所の統合の際は、すでにサービス内容の見通しが立っている事業所もあったため、全体の3分の2程度の見直しとなったが、見直しには約1年かかった。

見直しの方法としては、まず、3事業所のサービス提供責任者がそれぞれの見直しを行い、判断がつかない場合は全員で話し合った。次にケアマネジャーにはそれぞれのサービス提供責任者から、サービス内容変更の提案

をした。すぐ理解して変更してくれるケアマネジャーだけではなく、理解が得られない場合もあったので、管理者とサービス提供責任者が説明に行ったこともあった。

見直しを行った後、サービス内容が生活援助から「身体介護+生活援助」になったことで、ともに行う家事・調理や、日常生活の自立への声かけという側面がこれまで以上に意識されるようになった。利用者と会話しながらサービス提供を行うこととなり、それによって利用者との信頼関係もでき、なかには掃除の援助の際に利用者が掃除機を準備してくれるなど、本人の意欲や活気が出てきたケースもあった。

3つ目は「加算の取得」である。加算の取得については、「特定事業所加算Ⅱ」そして「介護職員処遇改善加算Ⅰ」の取得をめざした。特定事業所加算については後述する。

4つ目は「人材確保」である。これは、ハローワークへの求人票の提出、広報誌への掲載、退職した職員や有資格者への声かけを行った。これらは、現在も継続している。職員育成のために、内部・外部研修会等へ参加し、資格を取得した職員には資格手当の支給を行うとともに、登録ホームヘルパーの交通費の増額も行った。

最後の5つ目は「情報の共有化」である。前述の課長会議を月2回行い、「月次実績確認表」を活用しながら、事業所ごとの実績・状況の把握、課題解決などを内部で連携しながら行った。

特定事業所加算の取得

令和2年度に取得した「特定事業所加算」について、加算の取得にあたっては福島県の加算チェックシートを活用し確認したところ、要件に合致したため、当事業所では加算Ⅱを算定している。

「すべての訪問介護員等に対し、個別の研修計画を策定し、当該計画にしたがって研修を実施している」という項目に関しては、ホームヘルパー一人ひとりが目標を立て、その計画に沿って内部や外部の研修に参加している。目標ができたことにより、職員の意識の変化にもつながった。さらに、サービス提供にあたっては、月1回の全体会時に利用者の変化や留意事項について文書等で説明している。そのほか、当事業所の携帯電話を活用し、メールや電話、連絡ノートで適宜報告・連絡を行っている。また、必ずその内容等は記録し、保存している。緊急時の対応方法についても、各利用者宅の記録書に緊急連絡先や担当居宅介護支援事業所等を明記している。その他、有資格者やサービス提供責任者の実務経験等も当事業所は該当していた。

図表1 訪問介護事業の経営実績の経年変化

訪問介護月次実績	平成29年度	平成30年度	令和元年度	令和2年度
職員数	計42人 正4・臨時3・登録35	計42人 正4・臨時3・登録33	計34人 正3・臨時3・登録28	計34人 正3・臨時4・登録27
月平均介護・障がい利用者数	133人・32人	121人・32人	113人・28人	116人・28人
月平均 支援1・2 (%)	24.1%	26.0%	30.3%	13.5%
月平均 介護1・2 (%)	45.2%	43.8%	41.7%	35.5%
月平均 介護3・4 (%)	30.7%	30.2%	28.1%	51.1%
月平均利用回数 (回)	13.7回	11.8回	11.4回	14.4回
生活援助等 (月平均回数)	833回	686回	500回	683回
身体介護等 (月平均回数)	970回	895回	893回	1,209回
総合訪問型 (月平均回数)	225回	219回	218回	172回
平均介護度		2.3	2.8	2.6
年度収入 (円)	86,639,241円	83,588,399円	76,639,776円	82,821,517円
年度支出 (人件費等; 円)	84,790,065円	85,118,176円	76,199,761円	71,329,506円
収支差額 (円)	1,849,176円	-1,529,777円	440,015円	11,492,011円
収支差率 (%)	2.1%	-1.8%	0.6%	13.9%

この「特定事業所加算」によって基本報酬額の10%が加算されるようになったことは、経営改善に向けた大きなポイントとなった。実績を分析した結果、平成30年度の収支差額は約-150万円(-1.8%)と赤字であったが、令和2年度は収支差額が約1,149万円(14%)と黒字に転換し、前年度比で約600万円の収入増となった(図表1参照)。

加算の取得にはさまざまな要件があり、それまで当事業所では、加算は取得できないのではないかと考えていた。経営改善研修会に参加したことによって、当事業所でも特定事業所加算が取得できるのではないかという気持ちに変化していった。

加算取得の要件のなかでも「すべての訪問介護員の個別の研修計画の作成」は特に難しく、その作成にはとても苦労した。要件を満たすため、まずは加算取得には研修計画を立てることが必要であることを全体会で説明した。目標を文章にすることの難しさもあり、最初は理解してもらうことが難しかったが、何度もホームヘルパー一人ひとりに個別に説明し、なんとか理解を得た。

研修計画の作成によって、ホームヘルパーそれぞれに目標ができ、意識づけになったとともに、収益が上がったことで、それが賃金にも反映され、ホームヘルパーの働く意欲にもつながった。

月次実績確認表の活用

また、市社協では、課長会議や事業所会議において月次実績確認表により毎月の実績を確認し、それを職員間で共有している。共有することにより、他の事業所・部署の取り組みの現状と課題が明確になるとともに、さまざまな意見やアドバイスも出されるため、その後の取り組みにおいて役立っている。前述のように当事業所では、

ホームヘルパーのスキルアップを行い、身体介護の対応をできるようにしたが、サービス内容の確認や見直しを行った結果、生活援助中心のサービスから、身体介護への比重が大きくなってきた。現在は、一人ひとりの自立支援という目標をより意識して取り組んでいる。

今後に向けた取り組み(まとめ)

最後に、今後に向けた取り組みについて触れ、まとめにかえたい。

職員間の情報共有として、月1回の全体会(現在は、新型コロナウイルス感染症予防のため、3地区に分かれて開催)、日々の電話・メール・文書等で状況を把握し、伝達を行っている。この取り組みは大変重要なので、今後も続けていきたい。

人材育成・確保・スキルアップについては、個々の目標達成に向け、今後も研修会を実施するとともに、外部研修へも積極的に参加していきたい。人材の確保については、現在、募集してもなかなか応募がない状態である。働いている職員が高齢化してきており、人材確保が必須であるため、今後も継続して取り組んでいきたい。

職員の意識の変化については、1事業所に統合し、実地指導、機構改革により現状を把握して収益を意識した加算取得を行った結果、職員の意識も変わり、職員一同の協力・努力・信頼により短期間で業績を上げることができた。加算取得については、令和3年度介護報酬改定もあったが、今後もサービス内容を検討し、加算の取得に向けて取り組んでいきたいと思っている。

これからも、利用者・家族のよりよい在宅生活を支えるため、質の高いサービスが提供できるよう努めていきたい。

事例解説

県社協の経営改善支援による変化

福島県社会福祉協議会

福島県社会福祉協議会（以下、県社協）では、平成30年度、県内の59市町村社協のなかで訪問介護事業を実施している44社協のうち33社協（約75%）が赤字であったこと等を踏まえ、『社協・介護サービス事業経営の手引き』（全社協地域福祉推進委員会）を活用して経営分析の視点等を学ぶ「経営・財務研修会」を開催した。あわせて、経営分析シートの活用を促したほか、独自の分析ツールを開発するなど、県内の市町村社協の経営改善に向けた取り組みを進めてきた。

田村市社会福祉協議会（以下、市社協）においては、令和元年度に開催した「経営・財務研修会」に事務局長をはじめ管理者全員が参加し、その後、県社協として個別に経営分析等の相談に応じ、全役職員が参加する「経営改善研修会」を開催するなど、経営改善に向けた取り組みをさまざまな形で支援してきた。その結果、介護保険事業の黒字化をはじめ、5つの変化がみられた。

まずひとつ目は、市社協内の経営課題の共有である。これまでは、役職員間で経営の現状と課題の共有が行われておらず、その時々で経営判断が行われていた。経営改善の取り組みを機に、役職員が同じ課題認識のもとで一丸となって対応することができるようになった。

ふたつ目は、市社協内の連携である。これまでは、担当事業ごとの縦割りりで、市社協内の連携が十分に行われていなかったが、経営改善の取り組みを機に、役職員全員で市社協の役割の共通理解を図り、各事業が相互に関連していることを認識し、市社協内での連携が生まれた。

3つ目は、課長（経営）会議の開催である。これまでは、経営改善の方向性を模索していたが、毎月、課長会議を開催することにより、月次実績確認表を確認し、数字に基づく経営判断を行うことができるようになった。

4つ目は、令和2年度介護保険事業（訪問介護、通所介護、居宅介護支援）の経営改善（決算の黒字化等）である。これまでは、経営改善の目的を達成する具体的な目標や方法等が共有されていなかったが、経営分析シート等を活用し、具体的な目標を共有し、役職員一丸となって取り組むことにより黒字化を達成することができた。令和元年度の法人全体の当期繰越活動収支差額は－

図表2 法人全体・介護保険事業の経営実績の変化

科目	平成25年度 (ア)	令和元年度 (イ)	令和2年度 (ウ)	増減 (イ)－(ア)	増減 (ウ)－(イ)	割合 (ウ) / (イ)
当期繰越活動収支差額	182,911,431	90,925,864	97,044,018	-91,985,567	6,118,154	107%
当期繰越活動収支差額	2,923,743	-25,840,147	6,543,162	-28,763,890	32,383,309	125%
預貯金	142,350,511	91,713,308	101,896,555	-50,637,203	10,183,247	111%
繰越金(単年度)①ー②	175,943,843	122,281,298	135,661,080	-53,662,545	13,379,782	111%
①流動資産	206,107,844	153,569,363	170,555,797	-52,538,481	16,986,434	111%
②流動負債	30,164,001	31,288,065	34,894,717	1,124,064	3,606,652	112%
介護保険事業運営積立金	62,075,954	35,095,768	35,099,285	-26,980,186	3,517	100%
介護保険事業収益	402,900,886	329,850,382	342,875,863	-73,050,504	13,025,481	104%
①居宅介護料収益 (介護報酬)	300,977,280	191,185,484	208,109,037	-109,791,796	16,923,553	109%
人件費支出	443,298,623	437,157,379	441,372,651	-6,141,244	4,215,272	101%

2,584万円と赤字であったものが、令和2年度には654万円と黒字に転換した。また令和2年度は、介護保険事業運営積立金の取り崩しはなく、介護保険事業の収益は約1,300万円増加し、訪問介護事業の収益は約1,700万円増加した（図表2参照）。

5つ目は、訪問介護事業の黒字経営への転換である。経営分析シート等をもとに赤字となっている要因を分析し、①特定事業所加算の取得、②月次実績確認表を活用した毎月の経営会議の開催、③自立支援の観点からのサービス内容の見直しにより、訪問介護事業における黒字経営を達成することができた。

以上のように、社協が実施する介護サービス事業の経営改善に向けては、役職員の共通理解のもとに具体的な数値目標を掲げ、経営会議等を通じて役職員が目標の達成度合いを常にチェックしていく必要がある。そのためにも、経営分析シートや月次実績確認表等を活用して、財務指標をしっかりと押さえておくことが重要である。

田村市社協や福島県社協が活用

『社協・介護サービス事業経営の手引き』 (全社協地域福祉推進委員会)

◎社協が介護サービスを経営する際の基本的な考え方や具体的に取り組むべき課題について解説

体 裁：A4判 56頁（CD-ROM付）
発行年月：平成28年10月
頒布価格：1,000円（税込・送料別）



地域づくりのいろは

(応用編)

地域づくりの未来は明るいのか？

東京都立大学人文学部 准教授 室田 信一 氏



■ 連載を経て考えたこと

本連載第1回(2021年4・5月号)に、次のようなことを書きました。「私が社協を応援する立場であることは間違いありませんが、同時に、…重層的支援体制整備事業が本当に地域にとってよい成果を生み出しているのか、そして社協にとって望ましい事業なのか、厳しい目で検討していきたいと思います」。

本連載を通して市町社協7か所と県社協1か所のお話をうかがうことができました。取材では、重層的支援体制整備事業(以下、重層事業)に積極的に取り組む前向きなコメントを聞くことが多かったのですが、本当にこの事業が社協の地域づくりにとってプラスになるものなのか、突っ込んだ質問をしてみたところ、各社協のしたたかな考えを垣間見ることができました。連載記事のなかではそうした批判的な視点を文字にすることはほぼなかったのですが、連載を締めくくるにあたり、各社協の本音も含めて総括をしたいと思います。

■ 地域づくりの必ずしも明るい未来

自由で理想的な明るい未来を指す「ユートピア」という言葉がありますが、その反対に、不自由で管理された暗い未来を指す「ディストピア」という言葉があります。私たちが目指している地域共生社会とはユートピアなのでしょうか、それともディストピアなのでしょうか。共生社会は“強制”されるものではない、と

厚生労働省の報告書にも書かれているように、地域共生社会づくりは各自治体が、そしてその自治体の住民が、自分達にとって望ましい社会を築くために推進するものです。しかし、住民による地域づくりのあり方に深く介入する重層事業は、その運用次第では地域住民にとって息苦しい事業になる可能性もあります。

本連載で取り上げた事例はどれも他の見本になるような先進的な事例であり、過去に取り組んできた地域づくりの蓄積の上に重層事業を推進しているため、意に反して住民が動員されるような強引な実践の話は耳にしませんでした。しかし、全国での取り組みのなかには、地域づくりの蓄積があまりないなかで、急ごしらえの包括的支援体制をひとまず形だけでも作ろうとするような事例も目にします。そのような事例で恐れることは、地域づくりの基盤がないなかで包括的な相談窓口をつくったとしても、地域との接点が弱いため、地域住民や関係機関から相談が寄せられることがあまりないということです。また、相談を受けて支援計画を立てる段階で紹介できる地域の取り組みなどの選択肢が乏しいために、支援が中途半端になってしまうということも想像できます。

“断らない”相談支援を提供する心意気でどんな相談でも引き受けたとしても、そのまま放置してしまっただけでは意味がありません。重層事業を担当する相談員はそのようなつもりがなくても、急ごしらえの相談支援体制では対応策が乏しく、結果的に

相談を滞らせてしまうことがあるかもしれません。また、その結果として相談員が心身の不調をきたすことも考えられます。そうすると、“断らない”相談支援を提供することが難しいので、支援が必要そうなケースの情報が相談員に入っても知らぬふりをしてしまうことが起こるかもしれません。その結果、相談件数は伸びずに事業の評価は下がってしまい、地域づくりを丁寧に推進するような余裕がなくなるかもしれませんし、地域の関係機関や住民活動をなんとか利用してでも事業を推進するという発想を相談員が抱いてしまうかもしれません。場合によっては別の法人に事業委託先が変更されて、一から地域づくりがやり直されることが起こるかもしれません。どうでしょうか、ここまで書くとディストピアという表現もいささか誇張ではないように聞こえます。

■ 地域づくりのきっと明るい未来

重層事業に対するネガティブなイメージを示しましたが、本連載で取り上げた事例にそうした懸念は当てはまりませんでした。本連載で取り上げた事例をはじめ、今年度から重層事業に取り組んでいる自治体はどこも事業を推進するための基盤が整っていると思われます。しかし、それらの自治体は全体の一部に過ぎません。これから重層事業に取り組む自治体や、重層事業の推進を検討している自治体にとって、明るい未来を描くことは決して容易ではないと思います。もちろん、重層事業に





取り組まないという選択肢もあります。重層事業に取り組まなくても地域づくりや包括的な相談支援の仕組みが成り立っている自治体もあるでしょう。しかし、本連載の取材を進めるなかで、早い段階から国の推進する政策に取り組んできた自治体の方が、次なる政策に対応する基盤が整っていることが多いことが見えてきました。すなわち、国の政策の流れに早く乗っておいた方が有利な立場に立てる可能性が高いということです。

例えば、第2回（6月号）で取り上げた古河市社協や、第4回（8月号）で取り上げた坂井市社協、第6回（10・11月号）で取り上げた日向市社協は、いずれも生活支援体制整備事業と包括的支援体制構築事業の「地域力強化推進事業」を受託し、地域づくりに取り組んできたことが結果として重層事業に結びついているということでした。また、坂井市社協、日向市社協、第8回（1月号）で取り上げた大阪狭山市社協は、生活困窮者自立支援事業の委託を受けています。大阪狭山市の場合は、高齢、障害、生活困窮の相談支援業務を受託しているため、社協内で包括的な相談支援体制がほぼ成立してしまふほど重層事業を受託するための基盤が整っていました。

今回の連載で取り上げた7つの市町のうち5つは人口が10万人以下の比較的小規模な自治体だったため、社協が多くの事業を受託するケースが多くなりましたが、都市部で人口規模が大きい自治体になると、社会福祉関係の事業所も増えるため、競合するなかで委託事業を勝ち取らなければなりません。地域共生社会づくりを推進する上で、その土台となる地域づくりが重要な役割を果たすことはこの連載で何度も強調してきましたが、その土台がころころと変わってしまったり、土台が

できあがるのに必要以上に時間がかかってしまったりすると、結果としてその不利益を被るのは住民になります。「委託事業を勝ち取る」というとやや聞こえが悪いかもしれませんが、要は住民の生活を把握し、住民の声を反映して、計画的に地域づくりを推進できる存在に社協がなれるかということが問われているのだと思います。

■ したたかな地域づくりを目指して

福祉国家の比較研究では、社会政策の展開過程が、過去の政策や経済の発展、人口の高齢化といった条件によって規定される（道筋があらかじめ定められている）ことを「経路依存」という考え方で説明することがあります。この経路依存という考え方は現在の日本の地域共生社会づくりにも該当するのではないのでしょうか。すなわち、上記でも述べたように、これまで政府が推進してきた政策が結果的に地域共生社会づくりに結びついているため、生活支援体制整備事業や生活困窮者自立支援事業、国のモデル事業である包括的支援体制構築事業などを受託することが重層事業を推進する上で有利になるとすると、今後は重層事業を受託することで、国の政策が誘導する「経路」に乗ることができると考えられるわけです。2000年の社会福祉法の成立を機に、地域福祉を軸とした地方分権的な社会福祉が推進されてきているはずですが、気がつくとも中央集権的な形になっているように見えます。

しかし、本連載の取材を進めるなかで、まさにそうした「経路」に乗っていると見える社協の皆さんのしたたかな姿勢を確認することができました。重層事業を受託することはこれまで取り組んできた地域づくりを強化するという面で必要な選択です

が、自分達の取り組みを重層事業に寄せるのではなく、あくまでも自分達の地域づくりを進めるために重層事業を利用するという考え方を持っていました。重層事業は柔軟な設計になっているため、自治体の裁量の幅が大きく、利用するという発想が成立しやすい制度でもあります。

つけ加えると、本連載で取り上げた自治体は、仮に国が緊縮財政にシフトして、重層事業を急ぎょ廃止にしたとしても、地域づくりを継続するだけの力量と覚悟があるように見えました。自分達で予算を確保して地域づくりを継続する社協も出てくるのではないのでしょうか。だからこそ、今は国が重層事業を推進しているので、その政策にうまく乗って、コーディネーターの配置を進めて、地域づくりに携わる人材の養成を進めているといえます。コーディネーターを雇用するための予算が潤沢な今のうちにしっかり人材を育てることが、次の時代への肥やしになるということです。

そのようにしたたかに地域づくりを推進している自治体はよいですが、仮に全国の地域共生社会づくりがうまく進まない場合、国は地域福祉に見切りをつけるかもしれません。住民や専門職による支え合いをあきらめて、AIやロボティクスによる福祉に転換するかもしれません。それこそディストピアといえるような未来が待っているかもしれません。そのような未来を回避するためにも、社協をはじめ、地域住民、福祉関係者、地方公共団体が一丸となって地域づくりにしたたかに取り組むことが求められています。

2年間にわたり地域づくりについて現場の皆さんと一緒に考えてきました。皆さんの地域づくりの実践が私の懸念を払拭し、私の希望となることを期待しています。ご愛読ありがとうございました。



美咲町社会福祉協議会

障害のある人が学びを通じて、地域住民と交流する「みしゃモンカレッジ」



棚田百選に選ばれた大井和西の棚田

美咲町社協では、平成29年より、障害のある人たちが中心となって地域で活躍できる学校として、「みしゃモンカレッジ」を設立した。地域に住む専門家（お達者さん）を講師として招き、そば打ち、アート活動、ダンス等を学び、卒業式を兼ねたホールスタッフ体験を通じて、地域の人たちと交流を図っている。障害のある人を主役とした多世代交流活動の詳細について取材した。

みしゃモンカレッジ設立前の経緯

美咲町社会福祉協議会（以下、町社協）が「みしゃモンカレッジ」（以下、カレッジ）を設立したのは、平成29年のことである。町社協地域福祉課の福祉活動専門員・小林奈緒さんは、設立前の経緯を次のように語る。

「平成27年、障害のある20代・30代の方の“当事者の会”に私が参加したときのことです。自己紹介で出身大学の話をしたら、多くの参加者から『大学って、どんなところ？』という質問がありました。彼らの多くが大学には進学していませんでしたが、大学に魅力を感じていたようです。『障害があっても、大学で学んでみたい』。そんな声に応えるために考えた末、大学を自分たちで作ればいいのかと思うようになりました」

その頃、もの作りが好きだが、障害者が活動できる場が、施設が学校に限られているという当事者の声を受け、町内在住の障害のある人たちを対象として、町内の「お達者さん」を講師に招いて作品づくりを行う「障がい者アート教室」を企画した。約60名の参加があり、この教室で作られた作品のほか、在宅で作って

いる人の作品や、施設に入所している人の作品も一緒に展示して、巡回アート展示会を町内各所で開催した。また、障害者施設でつくったパン、菓子、雑貨類などを、町内の人たちに販売する「笑顔のお届け便」も実施した。

このようにアート作品や施設製品を通じて、障害のある人たちの活動を地域の人たちに広めていくことでカレッジの土台が少しずつ築かれていった。

これまでに3期のカレッジ卒業生を輩出

障がい者アート教室、笑顔のお届け便が実施されて3年が経過した平成29年、障害のある人々への居場所支援活動としてカレッジが設立された。はじめこそ反対の意見があったものの、先駆けて行われていた障がい者アート教室と笑顔のお届け便への参加が多かったことが後押しとなり、カレッジの設立へとつながった。

カレッジで学ぶテーマは、年度ごとに異なっている。1期目（平成29年）は、そば打ち体験、ホールスタッフ体験、傘アート教室。2期目（平成30年）は、パン職人体験、消防士体験、ホールスタッフ体験。3期目（令和元年）は、チョークアー

ト体験、ダンス体験、ホールスタッフ体験であった（4期目は新型コロナ感染拡大のため活動停止）。それぞれ3回の体験授業を受けると卒業となり、卒業証書が手渡される。

小林さんは語る。「カレッジの校長を、町内在住の松岡博史さんをお願いしました。松岡さんは病気で両手両足をなくしましたが、車いすから生徒を見守ってくれる雰囲気校長役にピッタリです。松岡さんは義手で素敵な書を書かれますが、卒業時には毎年違った格言を生徒に贈ってくれます」。

生徒は、町社協の広報誌やホームページで募集するほか、町内の障害者施設や当事者団体にも直接参加を呼びかけている。年齢制限は一切設けず、10代から60代まで幅広い参加がある。障害者手帳の有無にもこだわらず、グレーゾーンの人でも参加することができる。町社協の相談を通じて関係性を構築してきたひきこもり状態にある人にも直接声がけをし、ボランティアとしてカレッジに参加してもらった結果、一般就労につながったケースもあるという。

会場には、原則独力で通ってもらうようにしているのもカレッジの特色である。移動のサポートとして、「黄福（こうふく）タクシー」という町の制度を利用している。これは

社協データ

【地域の状況】（2021年4月1日現在）		【主な事業】
人口	13,668人	●法人運営事業
世帯数	6,078世帯	●ふれあいサロン事業
高齢化率	41.2%	●福祉教育推進事業
【社協の状況】（2021年4月現在）		●ボランティアセンター事業
理事	12名	●権利擁護センター事業
評議員	15名	●生活困窮者自立支援事業
監事	2名	●地域包括支援センター事業
職員数	98名	●法人後見事業
（正規職員51名、非正規職員47名）		●赤い羽根共同募金事業
		●介護保険事業

美咲町

(岡山県)

岡山県の中部に位置する町。高齢化が著しく、町内の大半を山間部が占めている。町内には日本棚田百選に選定された棚田2か所と、西日本最大級の養鶏場がある。町出身の岸田吟香が愛好して全国に広めたとされる「たまごかけごはん」によって、積極的に町おこしを図っている。

もともと高齢者向けの移動サービスだったが、障害者のイベント利用として、1回につき100円で使えるように、町社協も所属する町内の障害者施設・団体が構成された美咲町障害者ネットワーク会が交渉し、実現した。タクシーは、障害者手帳をもつ人が一人でもいれば支援者も同乗できるシステムなので、カレッジの生徒だけでなく、町社協スタッフやボランティアスタッフも一緒に同乗させてもらう。障害者手帳を提示する人はこの時、みんなの代表者となり、ちょっぴり誇らしい気分にもなるのだ。

カレッジに参加して、みんなの意識が変わった！

カレッジでさまざまなことを学んだ生徒たちは、めざましい勢いで成長していく。最初は不安視していた家族も、これまで考えもしなかった本人の新たな能力を発見し、「自分がいつもそばにいても大丈夫」という考えをもてるようになった。講師を引き受けてくれたお達者さんたちも、生徒たちの能力の高さに驚くばかりだ。

「はじめは、『障害がある人にそば打ちが難しいのでは？』などと考えていましたが、とんでもありません。手先がみんな器用で、私たちよりもずっと上手なんです。アートの才能は素晴らしいものがあるし、リズム感よくダンスもこなします。もっている能力の高さに、驚かされることばかりでした」と、小林さんは笑う。

何よりも、本人たちが大喜びだった。新しい友だちができてうれしいという満足感にあふれているのだ。家族からも「いつもとてもいい顔で帰ってきます」「特別支援学校を卒業してから、学ぶ機会がなかったの

でとてもよい経験だった」と、感謝の声が続々と寄せられた。

地域の人たちの「見る目」が変わったのも、大きい成果だという。接する機会がないと、どうしてもコミュニケーションをとるのは難しいと判断してしまいがちだ。しかしホールスタッフ体験で、笑顔で食事を配膳している彼らの姿を見れば、みんなチャームで、魅力的な人たちであることを多くの人が理解してくれる。障害のある人たちへの偏見が一部根強く残っていたが、現在ではそんな雰囲気は一掃されつつある。この点がカレッジを開催した最大の成果ではないかと、小林さんは嬉しそうに語る。

3期生のみしゃもんカレッジ食堂（卒業式を兼ねたホールスタッフ体験）では、これまでの卒業生が勢揃いしてうどんをお客さんに振る舞った。この時、60名以上の来客があり、卒業式には100名以上の地域住民が会場にあふれ、ギター演奏やダンスなどのアトラクションで大いに盛り上がった。松岡校長も、「これまでも地域の方と関わりをもちたかったが、場所がなかった。こんなに大勢の人たちとご一緒できて、感無量です」と、大満足だった。カレッジは、間違いなく美咲町の地域づくりに新たな風を吹き込んでいる。

コロナ禍を経て、今後カレッジが目指すもの

順調に発展してきたカレッジであったが、令和2年度は新型コロナウイルス感染拡大の影響で活動停止を余儀なくされた。令和3年度も授業はできなかったものの、これまでの受講者が少しでもつながることができるよ

うな活動にしていきたいという考えと、地域住民へのさらなる理解の促進のため、第1期から3期までのカレッジでの実践をまとめたアルバムづくりを行っている。アルバムは、これまでの卒業生に渡す冊子だが、過去の活動写真にBGMをつけてまとめた動画も作成した。すでに美咲町ケーブルテレビでの配信が決まっているという。コロナ収束後をみずえ、次年度カレッジ受講生募集に向けた準備を進めているのだ。小林さんは、今後の構想を次のように語る。

「これからは『みしゃもんカレッジ』を大きくくりにして、今までは別々の活動として位置づけられていた『障害者のアート教室』『笑顔のお届け便』をまとめていく予定です。つまり、地域住民が気楽に集まれるイベントをすべて『オープンカレッジ』と位置づけたいと考えています。それに対して、今までのカレッジの各授業は、大学のゼミのような位置づけにしたいです。人数を限定しない活動も大切なのですが、カレッジの基本は人数を絞り、『学びの大切さを知ってもらうこと』でもありますからね」

近隣の私立大学の学生たちとの交流も始まるなど、今後ますますの発展が期待されるみしゃもんカレッジ。障害のある人たちを主人公として、地域福祉を実践していくという町社協の活動に、大きな拍手を送りたい。



みしゃもんカレッジ入学式の様子

社協と社会福祉法人・福祉施設の連携・協働

～ともに生きる豊かな地域社会の実現に向けて～

江田島市内の社会福祉法人による災害時相互応援連絡協定「江田島市災害福祉ネットワーク」

広島県・江田島市社会福祉協議会

江田島市災害福祉ネットワーク協定締結までの経緯

江田島市では、平成23年度に、市内の13事業所の連携強化や住民の福祉向上等を図るため、江田島市老人福祉施設等連絡協議会（以下、市施設連）を設立した。市施設連は、江田島市社会福祉協議会（以下、市社協）が事務局を担い、合同求人説明会や研修等の開催、各施設での業務体験や日頃の悩みを話し合うケアカフェ等の事業を行ってきた。

平成30年7月、西日本豪雨災害が発生した。これにより市内の生活道路や幹線道路が土砂崩れによって寸断され、最長17日間の断水も発生した。土砂が自宅に入り込み、孤立した住民もいた。発災後、市社協は、被災者生活サポートボランティアセンターを開設し、行政と連携して被災者の支援にあたった。市施設連の会員もボランティア活動に参加したが、被災した施設もあり、利用者が入浴できないなど多くの苦労があった。また、市施設連は、県内外のボランティアの支援を受けながら高齢者世帯への活動を続けたが、活動を通して「飲料水を高齢者宅へ運ぶことはできるが、大きなタンクから鍋に移すのは誰がするのか」「一人暮らしの高齢者の体調の確認や冷蔵庫の中身の確認、服薬等の確認をどのように行うのか」といった多くの課題が出てきた。被災後の数日間、県内外の支援に頼ることができない状況であったが、市施設連の会員は、「被災者を助けるために自分たちで何とかしなければならない」という共通の思いを持った。

そこで市社協は市内の社会福祉法人へ呼びかけ、平成31年1月11日に、江田島市災害時相互応援連絡協定「江田島市災害福祉ネットワーク」を5法人で締結した。

江田島市災害福祉ネットワークの今後の展望

協定を締結した5法人は、市施設連の会員でもある。前述のように、被災時からの共通の思いを持っていたので、協定の締結まではスムーズに終えたものの、その後どのように各法人が協力していくか詳細は決まっていなかった。

そこで、平成31年4月から5法人が定期的に集まってワークショップを行い、「江田島市災害時相互応援連絡協定連携マニュアル」の作成に取りかかった。検討を繰り返し、令和2年4月1日には初版のマニュアルが完成した。具体的には、以下のような内容となっている。

- ①被災施設への生活物資、資機材（車両含む）等の提供および応援職員の派遣
 - ②被災施設の入所者および利用者の受け入れ
 - ③広島県社会福祉法人経営者協議会・広島県老人福祉施設連盟からの要請に対する協力
 - ④市施設連の会員からの要請に対する協力
 - ⑤江田島市被災者生活サポートボラネットからの要請に対する協力
 - ⑥行政の災害対策本部等から要請のあった事項への協力
- マニュアルが完成した年に、新型コロナウイルス感染症が拡大し、当初計画通りに災害発生時のシミュレーション等を実施することができなくなったが、今後は、災害発生時のシミュレーション等を少しずつ進めながらマニュアルの見直しを行うことで、各法人・各職員が災害時に素早く対応できるようになればと考えている。

現在は5法人で締結している協定であるが、今後はすべての市施設連会員とともに災害時に連携し、在宅で生活をしている高齢者の対応も行えるようなネットワークを目指していきたい。



5法人による江田島市災害時相互応援連絡協定「江田島市災害福祉ネットワーク」

未来の つながり 豊かな アクション

新型コロナウイルス感染症により、地域福祉活動が制限されるなか、つながりを途切れさせない社協の新たな取り組みや工夫を発信します。



日常を届ける作品ボランティア～思いやり、寄り添う心を作品に～

岐阜市社会福祉協議会（岐阜県）

岐阜市ボランティアセンター（以下、岐阜市VC）では、市内の緩和ケア病棟の患者に寄り添うボランティアの募集をしていました。しかし、コロナ禍の影響により、患者の家族、友人ですらも病棟への出入りが自由にできなくなり、ボランティア活動も見合わせる状況が続いていました。

そこで岐阜市VCでは、「日常を届ける作品ボランティア」を募集しました。この活動では、参加者が自分の好きなものや得意なことなど、身近なものを作品にし、作品を通し患者に「特別ではない、誰もが過ごしている日常」を届ける活動です。ひとつとして同じものはない、アイデアいっぱいの作品が

200点以上寄せられ、手段や方法を変えても、温かい心を届けるボランティア活動ができることを改めて感じることができました。

今後も、コロナ禍でもできること、コロナ禍だからこそやってみようと思っただけのようなボランティア活動を募集していきます。



みんなで一歩プロジェクト

南丹市社会福祉協議会（京都府）

南丹市社協では、「みんなで一歩プロジェクト～元気に春を迎えよう～」を立ち上げました。看護学校等の協力で「みんなで一歩健康すごろく」を作成し、ゴール達成者は、プレゼントに応募できるという工夫を取り入れました。プレゼントは市内の企業や団体が提供し、応募者に送るメッセージカードは、近隣の中学校や就労支援施設等の協力により作成しました。さらに達成者の人数に応じて、南丹市内の子育てサロンに100円が寄付されるという工夫も取り入れ、誰もが誰かを支える仕組みとなっています。

プロジェクトには3歳から100歳までの722名の応募がありました。プロジェクトを通じ、企業や団体、協力機関など多くのつながりができました。地域住民同士の会話や交流も生まれ、「みんなで一緒にすごろくをしているんだ」と実感することができ

ました。

これからもすべての住民のこころが輝く福祉のまちづくりを進めていきます。



2022年3月号 令和4年3月3日発行
編集／全国社会福祉協議会 地域福祉部
発行所／地域福祉推進委員会 <https://www.zcwvc.net/>
東京都千代田区霞が関3-3-2 新霞が関ビル
TEL 03-3581-4655 FAX 03-3581-7858
代表者／越智和子
編集人／高橋良太
定価／220円(税込)
デザイン・印刷／第一資料印刷株式会社

編集後記

少しずつ季節が進み、寒さが和らぐ日も出てきました。わが家は、次男が4月から小学1年生になります。おさがりに慣れてしまっている次男は、筆箱などの学用品は長男のものを使うのだと思っていたようで、好きなものを買いに行こうと話すと、とても喜んでいました。自分で選んだ筆箱に、早くも削った鉛筆や消しゴム、定規

など一式をいれ、毎日のように開け閉めをしては眺めて宝物入れの箱に戻し、入学を心待ちにしているようでした。小学校が楽しい場所になることを願っています。今年度もNORMAをご愛読いただきましてありがとうございます。4月からは新しい連載もスタートします。引き続きよろしくお願いいたします。（森）





コロナ禍での社協職員の 矜 持

(第10回)

こ が かず み
古賀 和美 氏 (埼玉県・三芳町社会福祉協議会 主幹)

1999年入職、ボランティアセンター、日常生活自立支援事業専門員、福祉教育、小地域福祉活動、地区社協設立、生活福祉資金、生活困窮者自立支援事業相談員等を歴任。現在は、子どもの貧困問題と全世代の孤立・孤独の課題解決を自らの職責ととらえ日々奮闘している。

コロナ禍での対応

2020年、社協もパンデミックの対応に緊迫した日々を過ごすこととなりました。学校一斉休校の報により、ひとり親や生活困窮世帯の子どもたちへの対応、高齢者向けサービスの事業継続など、職場のリーダーとして、一つひとつ決断をしなくてはならない場面が続くことになりました。

三芳町社会福祉協議会（以下、町社協）では、まず、休校となった2020年3月、学習支援教室に通う子どもたちに向けて、食料と学習プリントを配り、4月に入ると、母子家庭・父子家庭、子どものいる生活保護世帯、生活困窮世帯への10,000円の給付を行いました。町社協が運営する困窮世帯等で支援を必要とする子どもたちを対象にしたケア型のこども食堂では、会食形式からお弁当配布形式に切り替え、食事の提供が滞ることがないようにしました。また、学習支援教室もパーテーションを購入して継続し、Wi-Fiを教室内に設置してオンライン授業を開始し

ました。さらに学力格差を埋めるため、朝昼晩の3食付きの学習支援を夏休みなどの長期休校中、毎日行いました。7月からは、新型コロナ対策緊急募金を開始し、生活福祉資金特例貸付利用者への5,000円の給付と「あったか食事パック」（1週間分の食料）の提供を行っています。その他、高齢者の集いの場であるラジオ体操の会場を3か所から12か所に増やし、オンライン認知症カフェの開催や、マスク等の購入配布、母子家庭等への生理用品の配布など、ニーズにいち早く対応し、ひとり暮らし高齢者の見守りを兼ねた福祉新聞の配達も止めることなく行いました。

町内の住民に向けては、安心して町社協に相談に来てほしいという願いを込めて、広報誌「社協だより」の表紙に「食べるものがない方・住む場所がない方・なくなりそうな方は、社協までご相談ください。必ず力になります。あったか食事パック提供中」と強いメッセージを送りました。

全国の社協職員へのメッセージ

街道沿いにある小学校のフェンスには、「コロナ禍の最前線で働く皆様へ ありがとうございます」と書かれたメッセージが貼られています。初めて見たとき、涙があふれ出ました。社協職員も最前線で戦っていると自覚した瞬間でした。全国の社協職員たちが、特例貸付の受付窓口として、感染のリスクを背負いながら、ゲートキーパー（命の門番）の役割を担い、世界的パンデミックという困難に立ち向かったことは、社協の誇りだと考えています。

「子どもたちのために使ってほしい」と、年金を寄付金として町社協に持ってきてくれる高齢者、コロナ禍だからこそ何かしなくてはならないと配達型のこども食堂を始めた社会福祉法人・福祉施設、孤独の不安を抱える人や子育てする困窮世帯のためにコミュニティ型のこども食堂を始めた学生や主婦た

ち、朝食の配布事業を町社協と連携して始めたNPO、不登校児の送迎、オンライン傾聴など、コロナ禍でも地域福祉は魔法のように願いを叶え続けてくれています。社協と私たち職員は、多くの人に支えられています。困った時、悩んでいる時はいつも、地域の方たちが支えてくれます。社協という組織に自信と誇りを持って、地域を信じてこれからも働いていきましょう。



小学生からのメッセージ

