

Title	キリスト教系福祉施設におけるコミュニティビジネスの実践
Author(s)	瀬名, 浩一
Citation	キリスト教と諸学 : 論集, Volume18, 2003.2 : 186-199
URL	http://serve.seigakuin-univ.ac.jp/reps/modules/xoonips/detail.php?item_id=3215
Rights	



聖学院学術情報発信システム : SERVE

SEigakuin Repository for academic archiVE

キリスト教系福祉施設におけるコミュニティビジネスの実践

瀬名 浩 一

一、コミュニティビジネスの領域に入った高齢者福祉

(一) 有料老人ホームの急増

公的介護保険が施行されて二年を経過したが、その間、福祉のビジネス化はどこまで進んだであろうか。厚生労働省の統計データによると、要介護認定者は二二%増、在宅利用者は三五%増、施設入居者は九%増と、認定者の増加に伴い在宅利用者数は着実に増えているが、施設入居者数の伸びは低い。また二〇〇一年一〇月時点ではあるが、要介護認定を行ったものの介護保険を利用していない「未利用者」が五七万人（要介護認定の二〇%）もいる。未利用者の要介護別分布をみると、要介護度五の未利用率は三五%と最も高く、住宅が不十分なため、施設を希望している人がかなりいる事を伺わせる。他方、指定事業者数の推移を見ると、ヘルパーシジョン数は一六%増（一一、九一六→一三、八〇九ヶ所）と伸び率が一段落しているが、特定施設（有料老人ホームのうち入居者が介護保険を適用できる施設）は四二%増（二五〇→三五五ヶ所）、痴呆対応型共同生活介護（グループホーム）一六六%

増（四八九→一五〇〇ヶ所）と急増しており、それらのサービス分野では事業者の新規参入が依然求められている。

（二） 有料老人ホームの立地規制を始めた地方自治体

有料老人ホームの急増に対し、公的介護保険者である自治体の中には、施設拡充を求める住民ニーズに対応しつつ、介護保険財政への圧迫を少しでも緩和しようと、業者に対し入所定員に上限を設け、地元民の優先枠を作らせるよう独自の設置基準を設けたものもある。公的施設である特別養護老人ホームの入居者には入居前に住んでいた自治体が介護費用を負担する特例があるが、有料老人ホームについてはその特例がないためである。しかし現実には要介護度五と判定された人が介護つき高齢者住宅に住んで訪問介護サービスを受ける場合には、特定施設に指定されたホームに入居した場合の給付限度より四〇％も高い為、無届施設が結構あるといわれる。（二〇〇二年三月三十一日付け日本経済新聞）どの自治体にとっても、今後の施設供給を非営利、営利を問わず民間に頼らざるを得ないのが実情であり、できればその意向を汲み取ってもらいやすい非営利法人に期待をかけたところであるが、事業主体はスタート当初の社会福祉法人、社会福祉協議会から次第に営利法人に移っている。それでも在宅サービスの法人別シェアを見ると、通所介護を中心に社会福祉法人三二％、訪問介護を中心に社会福祉協議会一〇％、通所リハビリを中心に医療法人二二％、訪問介護を中心に営利法人一八％、その他一八％と経営主体毎に棲み分けができてきつつある。四年前に生まれたNPO法人が二つのサービス分野で僅かながらもシェアを確保している事は、今後への希望を抱かせる。

（三）「サービスの質的向上」を図るキリスト教系福祉施設

ところで日本では施設不足のため量的充足に重点がおかれ、「サービスの質的向上」については未だ本格的に問われていないが、いずれ重要な課題になるであろうことは間違いない。「サービスの質的向上」に関連して、米国で福祉施設入居者の満足度調査をしたアンケートによれば、

(イ) キリスト教系施設の入居者の満足度は、他の非営利施設入居者の満足度よりも高いこと、
(ロ) 非営利施設の入居者の満足度は、営利施設入居者の満足度よりも高いこと

が統計的に確かめられている。現状日本ではこのような面での掘り下げた調査や研究はこれからの課題であるが、そのための一つの材料を与えてくれるものとして、非営利施設であるキリスト教系福祉施設の例を紹介してみたい。日本では福祉施設に占めるキリスト教系福祉施設のウエイトはまだ小さいが、今後わが国においても、福祉施設の「サービスの向上」を検討する際、多くの手がかりを与えてくれるように思われるからである。そこで以下の研究は、日本でも長い歴史を誇るキリスト教系福祉施設の典型として、鎌倉静養館と横須賀基督教社会館をとりあげ、それらの施設は教会との関わりの中でどのように起業され、法人形態を変えつつ地域の施設として受け継がれてきたか、また公的介護保険と共に始まった「地域福祉ビジネス化」という新しい事業環境の中、施設の限界をどのように乗り越えようとしているのかケーススタディし、現代日本で待望される社会起業家育成支援機関としてキリスト教大学に期待される使命と役割を探ったものである。

二、「心のケア」を重視する高齢者福祉施設の誕生

(一) 鎌倉静養館の沿革

社会福祉法人鎌倉静養館の沿革は、一九一五年(大正四年)キリスト教伝道者のための休養施設、財団法人基督教役者鎌倉静養館にまで遡ることが出来る。その年の一〇月、鎌倉教会の美山貫一牧師などが「福音館」と名付けられた教会の最初の建物で、設立の為の相談会を開いた。設立の中心となったのは、実業家で、米国ブルックリンにあった日本人の為のクリスチャンホームで伝道もした堤久太郎氏であった。特筆すべきはこの設立の動きは超教派的に行われたことで、日基、メソジスト、組合にはじまり、やがてバプテテスト、救世軍、フレンド派などにも広がっていった。堤氏の志を強く継いだ英語教師、稲沢謙一氏の時代に静養館は米国長老教会のストウジ博士の支援を得、海外の教会の祈りともなり、さらに確かな支援の輪を広げていった。稲沢先生没後は、夫人が私財を売却して静養館の事業を支えた。こうして受け継がれた姥ヶ谷の地(稲村ガ崎、借地権)に一九五四年、鎌倉市内の諸教会の合同事業として、クリスチャンのための老人ホーム「社会福祉施設鎌倉静養館」(木造家屋)が建設され一九五五年財団法人として再出発した。戦後のホームの設立と運営には、ドラモンド、トムソンの両宣教師、松尾造酒蔵牧師など多くの教会関係者と出資者(近藤正一夫妻―当時衣笠病院教会員)が関わった。教会と共に再生した施設であったため、再生当時は、毎日の朝の礼拝のほか、教養娯楽の行事として週一度の周辺教会牧師による講話が堂々と掲げられていた。

(二) 措置委託制度下の「制約された経営」

一九六五年、社会福祉法人の設立認可を得、軽費老人ホームとして鉄筋コンクリート二階建ての施設(定員五〇人)を新築、一九八三年には由比ガ浜(市からの借地)に特別養護老人ホーム(定員五〇人)を設置した。また在宅サービスのため、一九九二年デイサービスセンター二ヶ所、一九九五年在宅介護支援センター、ホームヘルパー

テーションを開設、二〇〇〇年四月軽費鎌倉静養館を除く全ての施設を介護保険制度に基づく事業所に転換すると共に居宅支援事業を行う由比ガ浜居宅支援センターといなむらがさき居宅支援センターを發足させ事業基盤を強化した。

措置委託制度の時代、「社会福祉」は、十分な所得のない人や身寄りのないものなど特別な援助を必要としているお年寄りに対して国が最低生活を保障することであった。社会福祉法人は行政が決めた最低生活水準に合せてサービスを提供すれば十分であり、サービスの向上に努める必要はなかった。勿論キリスト教信仰に基づく福祉の実践をその定款に謳う事は許されていなかった。国から財政支援を受ける代わりに「信仰の自由」を制限されたのである。むしろ措置の恩恵に預かる者およびその家族は勿論、福祉事業に従事する者も税金で養われているのであるから、「世間並み」であつては申し訳ないという意識すらあつた。

しかし、人口の高齡化が急速に進む中、行政の社会福祉についての考え方は一八〇度転換せざるを得なくなつた。それまで特別な事情にある人を対象とする対策であつた社会福祉に、「ノーマライゼーション」の思想が導入され、その人の所得や家族の事情に関係なく、自立した生活を妨げられている事情にある人は誰でも、社会生活上の障害を取り除く為の援助が受けられるべきだと考えられるようになった。「ノーマライゼーション」の考え方は、従来「医療」の分野で主張されていたが、福祉の分野に拡大される過程では、地域住民が参加し、ホームレスの存在など多様性を認め合い、共に生き、互いに支えあう社会づくりを目指す「ソーシャル・インクルージョン」の考え方も盛り込まれた。

そうした社会福祉に対する行政の考え方の変化に伴い、社会福祉法人が提供すべきサービスの内容も、根本的に変化した。ノーマライゼーションは選別的なサービスから、利用者の人生をトータルに支援するサービスへとサー

ビスの質的、量的転換を求めた。ノーマライゼーションが目指されたことにより、初めて、自立した生活、利用者自身の選択、利用者の満足、個人の尊厳、生活の質の確保が法的に要求されることになった。鎌倉静養館では、「これまでの施設サービス」と「これからの施設サービス」のあり方を以下のように比較している。

これまでの施設サービスに対する批判

- ・ ニーズに頼らず制度に頼ってきた
 - ・ 見えなくてもよい、知らなくてもよい、分らなくてもよい
 - ・ 身体的サービス中心だったが、そこで不足しているものはないか
 - ・ サービスは買ってもらえるに値する商品か
 - ・ 個人の資質や技量に依存している
- これから目指す施設サービスのありかた

- ・ 介護は日常性の尊重にある
- ・ 介護は人格に対する援助であり、共感を必要とする
- ・ 介護は介護を必要とする人と介護者との相互の人格的関与である
- ・ 自立を目指した介護を行う
- ・ 相手の気持ちを引き取る言葉掛け
- ・ 介護に参加してもらおうという発想

ここまで来ると、ようやく「キリスト教信仰に基づく介護サービス」を目指すことが可能となる。そこで現在は「心のケア」を目指し、主体はあくまで高齢者であること（私は客体）、高齢者の真のニーズを把握すること、高齢

者の心の生活を重視することの三つを実現目標にあげている。

(三)「心のケア」を目指す経営改革

ノーマライゼーションを掲げる社会福祉法の制定により、社会福祉法人は信仰の自由に向って大きく前進できたが、その代りに経営のリスクを引き受けることになった。

鎌倉静養館は、措置委託時代には統制型組織であれば十分であったが、介護保険発足後には、医療法人、営利法人などと競争しなければならなくなった。収入確保のためサービスの拡充を計り、他の法人に見劣りしないようサービスの質を充実しつつコストを節減するなどコミュニティビジネスを行えるよう、法人の組織改革、従業員の意識改革を迫られている。施設がこれまで行政から支給されていた資源(ヒト、モノ、カネ)は法人理事会から配分されることに変わり、又ニーズに関しても行政からではなくサービスを提供する施設がその一部門である支援センターを通して把握する仕組みに変わった。つまり法人組織を行政の補完的機関から事業経営主体に転換しなければならぬのである。法人理事会に適切な情報を集めるためには、施設のニーズ対応部署から施設長を通して報告される仕組みも新たに必要となった。法人理事会と施設との間のコミュニケーション・ギャップを埋めるため、執行理事会を発足させ、理念の展開をはかり、使命を共有するチーム作りが続けられている。さらに他法人に対する優位性を確保するため「心のケア」など顧客第一主義のマーケティング志向組織へ移行しつつある。

経営改革は五年前から始まり、一年前にその進捗状況を自己評価した結果、適正コスト把握・利用料請求など財務管理で七八%、経営戦略の導入・法人の強化など経営組織で四〇%、利用者との契約・サービス管理・サービス品質向上・サービス評価・在宅サービスなど事業管理で二五%、人材の育成・人事方針策定など人事管理で一八%

の実施率であり、事業管理面、人事管理面で改革が特に難しいことが伺われる。

三、コミュニティセンター創設への歩み

(一) 横須賀基督教社会館の設立

横須賀基督教社会館は、敗戦前、日本海軍の下士官クラブ「海仁会」として建てら敗戦後一時、米国海軍の水兵のダンスホールとして使用されたが、一九四六年米国の初代海軍司令官として赴任したベントン・デッカー氏が横須賀市内の旧海軍施設を使って医療・教育・福祉事業を始めるようキリスト教関係者に依頼したのに伴い、社会福祉施設として再利用されることになった。またその敷地は、米軍による占領が解かれて後、国有財産として競売に付されそうになったところを関係者が奔走してこれを阻止し、結局米国の教会からの寄付金によって購入されたものである。初代のエベレット・トムソン館長は、牧師であり、社会事業を学んだ人で、施設のこのような出発経緯を踏まえ「住民のために」ではなく「住民とともに」事業を進める事を提唱し、一九四七年児童クラブ、授産部（未亡人対象）、図書館を開設、一九四八年善隣園と名付けて、個人相談部（後の家庭相談所）を開設、一九四九年には児童福祉法による保育所の認可を受け、一九五二年社会福祉法人を設立、老人クラブを組織し、一九五五年憩母子寮を開設（一九六九年廃止）するなど地元住民の信頼を創り出すべく一〇年間施設経営に励んだ。

(二) 信仰共同体から地域共同体へ

一九五七年エベレット・トムソン館長が辞任し阿部志郎氏が館長に就任、それまで年間予算の七五％を米国の教

会からの援助に頼っていた経営のあり方を変更し、援助額を徐々に減らし、一三年かかって自立を達成した。また建物の立替についても米軍の教会から教会を中心とする施設配置案と全面的寄付支援の申し出があったが、施設が伝道主体になることをめぐって互いの立場が大きく異なることから、この申し出を断り、苦しくとも自力で行うことになり、一九六八年神奈川県から建設資金の四分の一の援助を受けて実現させた。その考え方を阿部氏自身、「福祉の主体は相手にある。(施設が)伝道主体(になる)」ということとは福祉の場合考えられない。自分達ができるのはサービスであって、そのサービスの仕方は匿名、パントマイムであり、伝道を中心に仕事をするのではない。ただ信仰に立って、サービス業として人々に仕える。それがここの精神です」と語っている。この施設とキリスト教の伝道との間に一線を画する経営姿勢は、次の地域コミュニティへの関わり方にも貫かれていように思われる。

地域と施設の関わり方に関する三つの運営原則

地域で住民が自分の手でできることは自分で

住民ができないことは社会館が引き受ける

一緒にできることは協働で

その他、次の八項目の不文律も社会館の経営姿勢を示しているといえよう。

コミュニティセンターとしての性格を守る

人をモノ、カネに優先させる

施設を大規模にしない

キリスト教の看板は降ろさない

広告はしない

募金をしない

行政に過度には依存しない

ギャンブルの金はもらわない

また事業活動については、一九五八年肢体不自由児保育部として愛育園を開設、(一九六六年閉館)一九六三年学童保育を開始、一九六五年隣保事業施設として社会福祉事業法による届出を受理され、さらに一九七四年老人給食をボランティアで行う「田浦たすけあいの会」を組織し、一九八九年虚弱老人を対象するデイサービスセンター希望の園を完成、一九九一年希望の園に在宅介護支援センターを開設した。このように次々と新しい仕事を開拓して、それが軌道にのり方法も確かめられれば、その他の主体に渡していく方式をとってきた結果、職員の配置、あるいは地域、行政の理解を得られにくい点など幾つかの経営上の問題点が残されていると阿部氏自身説明している。

(三) 地域福祉モデル事業の実践

信仰共同体から地域共同体へと経営姿勢を大きく変えた二代目社会館も一九九五年、「安心して子供を生み育てられる社会」、「だれもが共に生きられる社会」、「長寿を喜べる社会」という三つの基本理念を掲げて建て替えられた。新しく目指された地域福祉は、モデル事業として行政資源をできる限り利用したものであるため、一見、経営の自主性は以前より小さくなっていくように見える。しかし実は、高齢者・母子・障害者向けに計二〇世帯分の住宅を県に公営住宅として貸す「民立公営」方式、県が建てた「こぼと園」の経営を受託する「公立民営」方式など行政との多様な協働形態を探っている。そして、行政からの要請は強いが、経営リスクを伴う空の施設を極力減らそうと努力しているのである。そこには行政との間で微妙なバランスをとっている非営利組織の経営姿勢を読み取

れる。つまり横須賀基督教社会館は、鎌倉静養館のように、ビジネスで競争していくことは困難であると判断し、代わりに行政とコミュニティビジネスの中間に位置し、コミュニティビジネスを育成支援する仲介機関（インターメディアリー）として新たな役割を見出しているように思われる。阿部氏は建て替え前から「広告はしない」「募金はしない」との経営姿勢を示し、今度の八項目のモデル事業の中でも、問題を分野ごとに細分化することなく、総合的にうけとめ「統合インテグレーション」を目指すとしていることはその辺の事情を物語っているといえよう。また「将来の課題」として、事業と財政の均衡を図る経営をあげていることは、モデル事業であればこそ得られる経営資源も一般の非営利組織の立場ではその提供者を見つけることは、サービスマネージャーを捜すのと同じ位大きな経営課題であることを示していると思われる。

四、社会起業家育成支援機関としてのキリスト教系大学の使命と役割

社会福祉の理念として「ソシアル・インクルージョン」を取り込んだ事は、大いなる社会的倫理的前進ではあるが、その主な対象者とされるホームレスの人達が望む第一の支援策は生活保護ではなく就労支援である。バブル経済崩壊の中、働く場を全国に創り出す政策が行きづまり、「地域の自立」を目指す地域密着ビジネスの振興策が各地で求められている。それらはコミュニティビジネスと呼ばれ、構造的失業者に雇用を提供するだけではなく、社会的繋りを回復させ、失われた自尊心を取り戻させたいとの願いが込められている。その定義については厳密なものではなく、「利益至上主義ではない」とか「行政に頼り切らない」「NPOか営利組織かは問わない」など大卒の合意があるだけである。「コミュニティ」という非営利の世界と「ビジネス」という営利の世界を含む組織

はどうあるべきか、今盛んに模索されている。そのようなコミュニティビジネスを起業する「社会起業家」にはどんな資質が求められるのであろうか。鎌倉静養館でも横須賀基督教社会館でもその歴史を見ると起業段階で、牧師と社会事業家が共に重要な役割を果たしている。現在の横須賀基督教社会館長、阿部志郎氏は「福祉は確かに人のために何かをする、働きかけること（社会的前進）ですが、自分自身の中にある弱さ、醜さ、その罪を克服する努力のプロセス（倫理的前進）でもあると私は思うのです」と最近の著書で語っている。また米国を代表する非営利組織の代表者、マイケル・オーネイルは、「米国の社会的倫理的前進のかなりの部分は、ビジネスでもなく政府でもなくまさに、非営利組織のアドボカシー（主張）の努力によってもたらされた」と述べている。いずれにしても最近日本で待望されている「社会起業家」に必要とされる一つの条件は社会的倫理的確信である。社会的倫理的前進を求める人は、社会的美德（コミュニティの精神）の追求者でもあるはずである。そうであればキリスト教が求める倫理世界と重なり、倫理的確信については、キリスト教系大学でこそ得られる可能性が高い。NPO先進国である米国でさえ、一九七〇年代までは、多くのNPOはマーケティングの導入に対し消極的であった。その背景にはNPOと行動が似ている医療、法律、会計といった幾つかの専門職の倫理規定が、直接的な顧客勧誘、広告などあからさまなマーケティング活動を禁止していた事情があった。しかし米国の最高裁判所は、そのような禁止規定は、新たに開業しようとしている専門家が、そのサービスを潜在的顧客に知らせる権利を奪う一方、顧客にとっても開業専門家についての有益な情報を奪ってしまう恐れがあり、競争を低下させるという判断を下している。この判決によって、マーケティング活動はNPOの世界をブレイクスルーできたのであった。ひるがえって日本においても遅ればせながら専門職の倫理規定は見直されつつあり、NPOのマーケティング活動、さらにはソーシャルマーケティング活動に社会的倫理的確信が与えられれば、日本のコミュニティビジネスも大きく前進するのではないか

と思われる。さらに、NPOの経営目的は営利企業と同様、「顧客の創造」であるが、NPOの場合、顧客はサービスマネージャーと経営資源提供者の二面あることが営利企業と異なっている。鎌倉静養館でも横須賀キリスト教社会館でもその沿革を見れば、いずれの組織も起業段階において圧倒的寄付を受けている。起業する場合、採算を度外視した財源に期待せざるを得ないことは非営利組織でも営利組織でも同じであり、その状況は今も昔も変わらない。資本市場が発達している点、営利法人のほうがむしろ有利である。現在最も起業し易い環境にある在宅介護一三サービス分野でさえNPOのシェア（指定事業所数）が認められたのは、居宅介護支援サービスで一%、痴呆対応型共同生活介護サービス（グループホーム）で六%に過ぎない。後者について法人主体別介護保険請求状況を見ると、一事業所当たり平均費用でも、一事業所当たり平均利用実人数でも、NPOは社会福祉法人、営利法人、医療法人全てに比べて最も小さくまだまだ寄付を必要としているように思われる。キリスト教系大学は、社会起業家に免税で助成金を出せる仕組みを創るべきであろう。また、経営資源提供者から寄付を集める訓練をすべきであろう。そういうわけで教育支援機関、寄付支援機関の二つの面から社会起業家支援機関としてのキリスト教系大学の使命と役割が非常に大きいといえよう。

主要参考文献

阿部志郎 『福祉実践への架橋』 海声社 一九八九年

阿部志郎・一番ヶ瀬康子 『何ぞ喚ぜんやついに事業成るなきを——横須賀基督教社会館の五十年——』 ドメス出版 二〇〇一年

- 阿部志郎・土肥隆一・河幹夫 『新しい社会福祉と理念——社会福祉の基礎構造改革とは何か——』中央法規出版 二〇〇一年
- 岡部一明 『サンフランシスコ発・社会変革NPO』御茶ノ水書房 二〇〇〇年
- 東方敬信 『神の国と経済倫理』教文館 二〇〇一年
- 細内信孝 『コミュニティ・ビジネス』中央大学出版部 一九九九年
- 渡辺英克 『公的介護保険施行二年の整理と、中期市場規模見通し』みずほ証券 二〇〇二年
- 隅谷三喜男 『賀川豊彦』岩波書店 一九九五年
- 鶴沼裕子 『賀川豊彦の残したもののその継承に関する一私見』賀川豊彦研究第四十二号 本所賀川記念館 二〇〇一年
- Weisbrod, B. "The Nonprofit Economy", Cambridge: Harvard University Press, 1988