

委託型地域包括支援センター事業の地域展開に向けたセンター長の マネジメントに関する研究 — 6センター長調査の比較から —

A Research on management of center directors for regional development of
outsourced community comprehensive support center services:
A Comparison of Six Center Director Surveys

吉岡 祐紀
Yuuki YOSHIOKA

論文要旨

本研究では、委託型地域包括支援センターに求められる地域展開を指向するマネジメントの運営方法に着目する。特にセンター長が担う①組織マネジメント、②サービス・マネジメント、③地域支援マネジメントの推進状況を明らかにすることを通し、センター長がマネジメントを遂行するうえで必要な条件とは何かを論じることを目的とする。

調査対象として、R市内のセンター長6名に対して半構造化インタビューを行い、佐藤の事例コード・マトリックスによる分析を実施した。調査結果を3つのマネジメントに分けて分析を行い、インタビューデータから【地域共生に向けた母体法人との協力体制】・【心理的安全性の高いセンター内の環境づくり】・【センターの業務特性を踏まえた人材育成】・【センター長としてのサービスへの関与】・【サービス・地域展開間における調整】・【センターと母体法人間の関係調整に起因する地域支援マネジメント】・【多様な機会を通じた地域課題の抽出】・【地域支援を通じたマネジメント力の向上】以上の8カテゴリーおよび19サブカテゴリー、24コードの生成に至った。

センター長がマネジメントを実施するための条件整備として、①センター長と母体法人双方が相互理解を深める、②センター長自身の育成（成長）、③母体法人が示す総合的マネジメント能力獲得へのビジョン、④3つのマネジメントの連動性を意識した管理運営 が明らかになった。

キーワード：地域包括支援センター（委託型）、母体法人、地域展開、センター長、マネジメント

Keywords：District comprehensive support center (outsourcing type), Parent organization,
Regional development, Head of the center, management

1. 研究の背景・課題・目的

1) 研究の背景および研究課題

近年、我が国においては地域共生社会に向けた体制整備を目指している。2021年4月施行の改正社会福祉法では、重層的支援体制整備事業として相談支援の対象横断的な課題とともに、地域づくりとの一体的な

支援も課題となっている。

そのなかで、相談支援の主力である地域包括支援センター（以下、センター）においても、地域づくりとの接点を持つ取組みがこれまで以上に必要となっている。介護保険法に規定されているセンターの事業は①総合相談支援、②権利擁護、③包括的・継続的ケアマネジメント、④介護予防ケアマネジメントの4事業（以下、センター事業）において、地域支援の視点が

これまでも取り入れられてきていたが、センター事業のマネジメントにおいて、必ずしも重視されてきたわけではない。

センターにおけるこれらのセンター事業の地域展開を図るためのマネジメントがなぜ十分でなかったのかについて、先行研究をもとに整理すると、次の3点が指摘できる。

第1の理由は、個別支援を重視したサービス・マネジメントである。介護保険法の目的は、川越（2016: 733）が指摘するように、同法第1条に規定されている「尊厳の保持」と「自立支援」にあり、ケアマネジメントをサービスとして運営する限りにおいては個別支援が重視され、地域展開の支援は重視されない傾向にある。これは三菱UFJリサーチ&コンサルティング（2023: 9）による調査において、センターとして最も負担になっている業務として指定介護予防支援が28.3%と総合相談支援¹⁾に次いで高い割合になっていることから、センターにおいて個別支援が重視されていることがわかる。一方で三菱UFJリサーチ&コンサルティング（2023: 26）による調査では、地域包括ケアを推進するセンターの目的達成のために重要だと感じる支援サービスの業務としては①総合相談支援業務（68.7%）、②包括的・継続的ケアマネジメント支援業務（20.5%）が上位を占めている。つまりセンターは副田（2018: 43）が提示している「サービス・マネジメント機関」として地域展開を含めたマネジメントに重要性を感じつつも、個別支援の負担によって本来行うべき業務が実践できていない現状がある。

第2の理由は、サービス・マネジメントに対抗する「地域支援マネジメント」が現場で運用され得るほどに明確にされていないこともあって、普及していない現状がある。本研究にて使用する地域支援マネジメントに類似する用語として地域マネジメントがあげられる。地域包括ケア研究会報告書（2016: 4-5）によれば、地域マネジメントとは「地域の実態把握・課題分析を通じて、地域における共通の目標を設定し、関係者間で共有するとともに、その達成に向けた具体的な計画を作成・実行し、評価と計画の見直しを繰り返すこと」で、目標達成に向けた活動を継続的に改善する取組」と定義されている。この取組はどちらかというと自治体のセンターの所管課によるマネジメントとして用いられている。それを受けて現場で用いるマネジメントを、本論文では、「地域支援マネジメント」として用いる。なお、関連する先行研究として、例え

ば包括的・継続的ケアマネジメント事業としての事例検討会に着目した玉置（2020）など、センター事業に焦点を当てた研究は行われている。しかしセンター事業を通してどのように地域支援マネジメントの運用をするかという点までは触れられていない。

第3の理由に、センターにおいて地域支援を担える人材を重視するような組織マネジメントが定着していないという問題がある。本研究の対象である委託型センターにおいては、母体法人が高齢者ケアサービスを総合的に担う法人の場合が多く、地域共生社会への体制整備に向けた期待はされているものの地域支援を担当する人材を法人として系統的に確保しているわけではない。このことは三菱UFJリサーチ&コンサルティング（2017: 330）による調査でも示されている。この調査ではセンター運営上の課題が記述式で回答されている。その回答を分類したところ、上位項目として「職員の力量不足」があがっている。国家資格等を持ち相談援助のプロフェッショナルとして従事するセンター職員がなぜ力量不足に陥るのだろうか。その理由として、「複雑化・多様化する相談内容に対応するためのスキルが求められているが、職員を育てる余裕がなく経験不足の職員が対応せざるを得ない状況」が指摘されている。つまり、センターを管理運営する職員（以下、センター長）は、母体法人やセンター内の職員といった組織を人材育成の観点からマネジメントすることが求められている。

以上の背景と筆者の力量を踏まえ、地域支援マネジメントの概念化や事業としての強化方法を本格的に研究の対象とするのではなく、次の研究課題を設定する。センター長は、母体法人やセンター内の職員といった組織を人材育成の観点からマネジメント（組織マネジメント）することが求められている。そこで、センター長が採用することができる地域支援を重視する組織等のマネジメントのあり方を研究課題とする。その際、委託型センターにおける組織マネジメント、特に母体法人との関係性と人材育成の観点を重視する。このような研究課題の設定に至った理由として、委託型センターは委託元となる母体法人の影響を受けやすい側面があることがあげられる。厚生労働省（2022）によれば、2022年4月末現在でセンターの80%が委託として設置されている。自治体と直接のつながりを持ち、一体的な取り組みを実施できる直営型センターに対し、委託型センターは委託元の母体法人側からみれば、センターは法人内におけるひとつの事

業所として位置づけられる。つまり、母体法人と委託型センター間においてどのような関係性にあるかがセンター長のマネジメントに大きく影響する。

なお、センターを委託する側の母体法人に目を向けると、NPO 法人や医療法人など多様な種類の法人がセンターを運営しているが、筆者はとりわけ社会福祉法人とセンターの関係性に注目している。社会福祉法人は 2016 年 3 月に可決された「社会福祉法等の一部を可決する法律」において「地域における公益的な取り組みを実施する責務」が求められている。さらに厚生労働省（2022）によれば、社会福祉法人へのセンター委託割合が 54% を占めており最も多くなっていることから、委託先であるセンター・委託元である母体社会福祉法人（以下、母体法人）が、どのように連携して地域への公益的な取り組みを実施するか、まさに組織マネジメント力が問われているのである。

こうした研究課題に関連したセンターの先行研究は少ないものの、以下の文献について触れておきたい。染野（2015: 105-111）は、センター長を対象に独居高齢者に対する支援策を論じている。調査結果を通して、センター長が考えるアウトリーチにおける実践プロセスや判断基準を示しているが、センター長のマネジメントがどのようにセンター運営および地域展開に影響を与えているかについては明らかにされていない。

2) 研究の目的と比較の枠組み

本研究では、地域共生社会の実現に向けた体制整備が政策的に進められている現状を踏まえ、委託型センターに求められる地域展開を指向するセンター長のマネジメントの方法に着目する。これまで触れたセンター長が担うマネジメントとして、①組織マネジメント、②サービス・マネジメントに加えて、まだ未形成な概念である③地域支援マネジメント、ここではセンター長が地域支援を重視するために用いるマネジメン

ト（具体的には表 1 を参照）を設定する。これらのマネジメントの採用状況を明らかにすることを通し、センター長がマネジメントを遂行するうえで必要な条件とは何かを論じることを目的とする。

3 つのマネジメントに共通することとして、本研究では各マネジメントの関係性に着目している。特に①委託型センターの持つ特性、②地域支援におけるセンターおよび母体法人との関係性、③センター事業が組織マネジメントや地域支援マネジメントに与える影響

について着目する。なお、地域支援マネジメントの対象となる地域課題については、①独自性の高いもの、②母体法人をはじめとする地域関係機関との連携において地域支援を実施するもの、③組織マネジメントまたはサービス・マネジメントとの連動性において実施されるものを捉えている。

2. 調査および分析の方法

1) 調査方法と対象

調査方法として、インタビューガイドに基づき半構造化インタビューを採用し、実施した。インタビュー時間は約 1 時間～1 時間 30 分としている。調査期間は 2021 年 10 月～2022 年 1 月である。

調査対象として R 市における社会福祉法人を母体とするセンター長 6 名を選定した。インタビュー対象者の平均年齢は 47 歳、平均経験年数は 7 年 4 カ月である。R 市を選定した理由として、人口に一定の基準を求めたため政令指定都市であること、R 市はセンターに独自事業を委託していること、R 市単体での調査とすることで自治体とセンターおよび母体法人との関係性に差が出ることを避けるためである。対象者の選定は、筆者の個人的なネットワークを通じて行った。質問項目は、①対象者の属性、②母体法人とセンター間における関係調整の状況、③人材育成への取り組み、④センター事業の運営状況、⑤地域支援マネジ

表 1 本研究で取り上げるセンター長のマネジメントの対象

	組織マネジメント	サービス・マネジメント	地域支援マネジメント
マネジメントの対象	<ul style="list-style-type: none"> センター長によるセンターと母体法人間関係調整 センター長によるセンター内部組織への関係調整 センター長による人材育成 	<p>下記の事業（サービス）に対するセンター長としての関与</p> <ul style="list-style-type: none"> 包括的支援事業 介護予防・日常生活支援総合事業 任意事業（家族介護支援等） 自治体における独自の委託事業²⁾ 	<ul style="list-style-type: none"> センター職員への地域支援への取り組みの指導や誘導 地域課題の把握 分析におけるセンター長の関与 母体法人と連携した地域課題への具体的な関与

メントへの取り組み、以上を基本軸として聞き取りを行った。

また、インタビュー対象者同士の地域課題や組織課題が重複することを避けるため、①母体法人が違うセンター長の選定、②インタビュー対象者の所属するセンターの所在地同士が近接しないようにR市内において区分けされた支所間での重複を回避、③センターの地理的背景として比較的人口の少ない郊外から人口密集地など多様な背景を持つセンターを選定、④R市の2023年3月末時点における1センターあたりの65歳以上の高齢者人口の平均が7,268人となっており、調査した6センターの平均高齢者人口(7,422名)との接近を図っている。

2) 分析方法

インタビュー内容は逐語化を行い、佐藤(2008)による「事例コード・マトリックス」に基づいた分析を実施した。この手法は「それぞれの事例の特殊性を越えた一般的なパターンやある種の規則性を見いだしていく」(佐藤 2008: 63)際に有効であることが採用理由である。

具体的な分析手順は、まず、逐語録から意味内容ごとに記述を抽出し、抽出された部分に対してそれぞれコードを付与した。また、コードから事例コード・マトリックスを作成し、サブカテゴリーおよびカテゴリーを付与した。さらに、カテゴリー間の関係性を探索しながら、センター長のマネジメントおよびマネジメント間の相互作用に関する考察を試みた。分析においては質的分析の熟練者からスーパービジョンを受け、分析過程や概念生成の適切性について確認する作業を繰り返すことで、データ解釈における厳密性と妥当性の確保に努めた。さらにコード同士、コードとカテゴリー同士のそれぞれの間で比較分析の作業を継続的に繰り返し行った。

3) 倫理的配慮

倫理的配慮として、所属する日本地域福祉学会の研究倫理規程に沿って以下のように対応した。インタビュー調査はプライバシーが守られた空間において実施した。インタビュー協力者には調査の主旨、調査結果の用途、録音の可否、結果の公表方法、データの廃棄を含む個人情報の保護、インタビュー参加可否により不利益を受けることはないことについて口頭で説明を行い、文章で了承を得た。インタビュー内容について

も個人を特定できないよう配慮している。

3. 調査の結果分析と考察

データに基づいて、3つのマネジメント視点から分析を行い、コード、サブカテゴリー、カテゴリー、概念を生成した。表2は組織マネジメントに関するもので、10点のコード、7点のサブカテゴリーと3点のカテゴリーからなっている。表3はサービス・マネジメントについての内容で、6点のコード、5点のサブカテゴリーと2点のカテゴリーから構成されている。表4は地域支援マネジメントについてまとめており、8点のコード、7点のサブカテゴリーと3点のカテゴリーからなっている。

以下、カテゴリーを【 】、サブカテゴリーを〈 〉、コードを《 》、発言例を「 」を用い、文脈を変えない範囲で読みやすさに配慮して加筆修正をしている。なお、発言者を区別するためインタビュー6名はA～Fの記号で分類している。

1) センター長が実施する組織マネジメント

センター長が実施する母体法人との関係調整や人材育成についての組織マネジメントを明らかにしたものが表2になる。ここでは3つのカテゴリーを生成した。

①【地域共生に向けた母体法人との協力体制】

センターもしくは母体法人どちらが主導するにせよ、地域性に合わせた地域支援マネジメントが行われ、かつ〈センターと母体法人間の相互理解〉が必要であることが示された。例えばセンターが新たな地域への取り組みを実施する際、予算や人員といった形での協力を母体法人から得られるかどうかは取り組みの成否に大きく左右される。一方で母体法人側からみれば、地域に根差した支援を行ううえでセンターの持つ地域の社会資源等の情報、地域住民等との関係性は大きな可能性を秘めている。そのため母体法人はセンターに対して、母体法人と地域間を円滑につなぐ調整役(つなぎ役)をセンターに求めていることが明らかになった。

また、母体法人とセンターの具体的な連携として、〈行動レベルまで落とし込んだ連携〉の重要性が示された。母体法人がセンターに理解を示し、具体的な連携体制を構築することで、センター長がマネジメント

を発揮しやすくなる土壌づくりにつながることが示唆された。

②【心理的安全性の高いセンター内の環境づくり】

センター内におけるセンター長のマネジメントに目を向けると、センター業務の円滑な運営のため環境づくりに力を入れていることが分かる。例えば〈意見交換できる場の確保〉からはセンター職員間における活

発なコミュニケーションができる仕組みを構築している。また、〈臨機応変な業務分担〉からは、センター職員の専門性だけではなく業務内容に応じた柔軟なチームアプローチを意識していることが明らかになった。

③【センターの業務特性を踏まえた人材育成】

センター長がセンター職員に対して実施する人材育成については、センターの業務特性に影響を受けた結

表2 センター長が実施する組織マネジメント

カテゴリー	サブカテゴリー	コード	データの一部
母体法人との協力体制 【地域共生に向けた】	〈センターと母体法人間の相互理解〉	《センター主体で母体法人を地域につなげる》	ふれあい祭りとかありますよね、ああいうところのブースに施設の職員にも来てもらったり (C)
		《母体法人はセンターに対して地域のつなぎ役を求めている》	地域の方々と〇〇という法人をつなぐパイプ役として私が頼られる (F) (母体法人が)全然地域に接点がないと、顔つなぎをして欲しいと、一緒にお会いしに行ったりとか、年賀状とか暑中見舞いを出したりとか (C)
	〈行動レベルまで落とし込んだ連携〉	《母体法人（理事長）のセンターへの理解が円滑な連携につながる》	(センター経験者の)〇〇さんが法人トップになってくれているということもあって、通じやすいですね (F) (法人理念とのリンクは) あると思います。(中略) 良くも悪くもだと思うんですが利益ばかりを追わないという意味で (D)
		《センターと母体法人の線引き》	私は〇〇(法人名)の人間だから、法人の役も包括の役も両方は受けないように配慮はしています (F)
センター内の環境づくり 【心理的安全性の高い】	〈意見交換できる場の確保〉	《話し合いのできる機会を設ける》	毎朝ミーティングするのでそこでも話が出ますし、全体会議が月一回ありますのでそこですり合わせという形ですね (A)
	〈臨機応変な業務分担〉	《業務内容に合わせた分担》	プロジェクトを全部分けているので、例えばサロンのプロジェクトメンバー、地域ケア会議を運営するメンバー全部分けているんです。ケアマネさんも入ってるし、3職種だけで動いているわけじゃないんです (E)
踏まえた人材育成 【センターの業務特性を】	〈業務の意義に立ち返る〉	《方法論ではなく意義を重視した育成》	どうやるかはみんな教えられるけど、何故やるのかとかね、深堀りというところができてる職員がまだまだいない (D)
	〈職員特性を見抜いた育成〉	《個別の人材育成には、臨機応変な支援が必要》	職員の特性をしっかりと見抜いたうえでこういう構成で育てていこうみたいなことを、一つのパッケージではなくて個人に合わせたやり方で育てている (D)
	〈省察的機会とアウトプットの機会〉	《話す機会を育成に活かす》	しゃべることで自分を見直すことがある (D)
		《省察的機会が人材育成に有効》	事例検討が終わった後に感じたことを言う、振り返る機会を必ず設けてます (A)

果となった。そのなかで3つのサブカテゴリーに注目したい。

〈業務の意義に立ち返る〉ではセンター業務の根源的な部分から育成しようとするセンター長の意図が示されている。センター事業は多岐にわたることから職員は多忙になりやすい。そのなかでも意義から業務を捉え直すことで、センター職員に思考を促そうとするねらいがある。

〈職員特性を見抜いた育成〉では、センター長はセンター職員の個性や専門性をアセスメントすることで、プログラムに縛られない柔軟な人材育成を実施していることが表れている。センターには経験、能力が違う職員が配属される。さらに専門資格に基づく知識の違いや単独での訪問になりがちな業務特性を踏まえると、センター長が職員の特性を生かした柔軟な人材育成を行うことは、センターにとって必要不可欠な視点と考えられる。

〈省察的機会とアウトプットの機会〉ではセンター業務におけるふり返りと、話す業務の多いセンター特性を生かした人材育成の展開を意味している。学習

(インプット)の機会はセンターに限らず他の福祉現場でも存在する。しかしセンターでは地域ケア会議、地域サロンの会合等においてセンター職員として専門的見地から話す(アウトプット)機会が多い。このことはセンターの業務特性のひとつとして考えられる。また、話すためには日々の業務を省みる機会が必要となる。その意味ではアウトプットと対をなす関係として省察的機会を作ることが人材育成に寄与していると考えられる。

2) 委託型センターにおけるセンター長のサービス・マネジメント

幅広いセンター事業において、センター長がどのようにサービス・マネジメントを行うかを明らかにしたものが表3となる。ここでは2つのカテゴリーを生成した。

①【センター長としてのサービスへの関与】

センター業務においてセンター長は多くの役割を担っていることが明らかになった。

表3 委託型センターにおけるセンター長のサービス・マネジメント

カテゴリー	サブカテゴリー	コード	データの一部
【センター長としてのサービスへの関与】	〈決定者として関わる〉	《先導役としてトップダウンする》	基本的に引っ張るのは私 (A)
		《センター職員を後押しする》	最終、いいよと言ってあげる役割なんです (E)
	〈調整者として関わる〉	《センター長という肩書を活用した調整》	地元への折衝であつたりとか会場となる建物との交渉 (A)
	〈スーパーバイザーとして関わる〉	《センター長がスーパーバイザーとして職員に関わる》	そういう (スーパービジョンの) 機会を作ってますね (D)
	〈プレイングマネージャーとして関わる〉	《センター長がプレイングマネージャーとして従事する》	自分が (センター職員と同じ業務のために) 動くことによって周りの動きも見える (F)
【サービス・地域展開における調整】	〈保険者の方針に対するセンター長のマネジメント〉	《個別支援と地域展開におけるセンター長のマネジメント》	(予防給付費を) 返還してでも (地域支援とのバランスを取ろう) というところです (E)

第1に、〈決定者として関わる〉役割である。センターを引っ張り、方向性を決める役割（トップダウン）を担うことや、センター職員が考える方向性を後押しする（ボトムアップ）ことを実施している。第2に、〈調整者として関わる〉役割である。センター長はセンターの責任者として地域の関係機関や民生委員等から認知されやすい存在である。その立場を活かしてセンター職員が業務に従事しやすい環境整備を実施している。第3に、〈スーパーバイザーとして関わる〉役割である。センター職員の経験や業務の難易度によっては業務遂行が困難な場合も予想される。その際にセンター長がセンター職員へのスーパービジョンを実施している。第4に、〈プレイングマネージャーとして関わる〉役割である。センター長はセンター職員が直面している課題解決のために「現場のことが分かっている上で運営ができる（D）」ことを重要視している。一方でセンター業務と管理的業務を兼務する形になることから業務量が過大になり「俯瞰的な目が疎かになる（F）」との意見もあり、メリット・デメリットが分かれる関与方法であることが示唆された。

②【サービス・地域展開間における調整】

R市ではセンターに配置される専門職および（専門職以外の）加配職員のケース担当可能上限数を定め、その上限数を超える介護予防給付件数に関しては介護報酬を返還する形をとっている。そのためセンター職員を量的に充足させることは、地域支援が個別支援の業務過多による埋没を防ぐことと、報酬返還を回避してセンターの収支安定につなげるという二面性を有している。そのなかでE氏は「利用者さん一人一人にちゃんと目が向けられないし、地域支援事業も出来なくなる」との判断から、センターにおける専門職と加配職員の業務分担を調整し、その結果として報酬返還が発生したとしても、センターの地域支援推進を重視したマネジメントを実施していた。

3) 委託型の特性を活用したセンター長の地域支援マネジメント

センター長は地域支援マネジメントを実施するにあたり、委託型という特性を活用していることが調査結果より示された。カテゴリーとしては3点の生成に至った（表4）。

①【センターと母体法人間の関係調整に起因する地域

支援マネジメント】

センター長は地域支援マネジメントを行ううえで母体法人との連携を実施している。その方法としては2つある。第1に、〈センターが主体となって母体法人を活用する地域支援マネジメント〉である。センターにとって母体法人とは、センターを管理する立場であると同時に、センターが活用できる社会資源としての側面を持つ。具体的には、「（母体法人に）料理の上手なヘルパーがいて、地域サロンをその方を軸にして出来ないか（F）」のように人材面から母体法人を活用する手段。次に「法人が（必要経費を）全部出してもらったりする（A）」ように金銭的支援を母体法人に求める手段。最後に「（センターで農園事業を行うために）うちの法人のネットワークを借りて一緒に土地を探してもらおう（A）」ように母体法人が持つ有形（無形）の資源を活用する手段が示された。また、センター主導で地域支援マネジメントを実施する際の母体法人からの期待度として「あまり期待を感じないですね（E）」という意見のように、母体法人からセンターへの期待度が薄いまたは理想的なものに留まることが示唆された。その分、センター長としては自身のマネジメント力を発揮する裁量権が高まることを意味しており、センター長のビジョンや実行力次第では地域性を活かした独自性の高い支援が展開される可能性がある。

第2に、〈母体法人が主導してセンターを活用する地域支援マネジメント〉である。古い歴史を持つ母体法人の場合、地域支援マネジメントにおいてセンターよりも存在感を発揮するケースもある。F氏のデータを例にあげると、F氏の母体法人は地域（住民）からの知名度が高いことがうかがえた。そのため実際の地域支援マネジメントでは母体法人側がイニシアチブを取ったマネジメントが想定される。センターにとっては母体法人が行う地域支援マネジメントに巻き込まれる形となり、センターと母体法人が人、モノ、カネ、情報等の共有・活用に加えて地域への信頼性も付与された相互協力の下での地域支援マネジメントに取り組んでいると思われる。

②【多様な機会を通じた地域課題の抽出】

インタビュー調査において、「徘徊高齢者に対する支援（A）」や「100円喫茶（E）」のように地域支援マネジメントの具体的取り組みが多く聞かれた。では地域支援マネジメントの根拠となる地域課題は、どの

表4 委託型の特性を活用したセンター長の地域支援マネジメント

カテゴリー	サブカテゴリー	コード	データの一部
【センターと母体法人間の関係調整に起因する地域支援マネジメント】	〈センターが主体となって母体法人を活用する地域支援マネジメント〉	《母体法人の特性・資源を活かした地域支援マネジメント》	うちの法人で〇〇という専門学校をやっているんですね。そこを開放して、高齢者はうちが福祉避難所ですけども、そこを妊産婦用（福祉避難所）にしようと（B）
	〈母体法人が主導してセンターを活用する地域支援マネジメント〉	《母体法人と地域との関係性を主軸とした地域支援》	本当に〇〇（地域名）に密着しているというか、〇〇（地域名）の方はすごい身近に感じているし、（中略）大事にお付き合いしなければという意識は高く強く持っている（F）
【多様な機会を通じた地域課題の抽出】	〈個別支援の蓄積によって地域課題を抽出する〉	《個別ケースの対応から地域課題を抽出する》	個別のケースを通じて色んな方とやりとりすることは日常的にありますし、その実績の積み重ねがシステム構築になっていく（F）
	〈地域における関係機関との連携から地域課題を抽出する〉	《インフォーマル団体との連携による地域課題の抽出》	民生委員さんとか地域の役員さん、社協の役員さんとかのつながりのなかで（地域課題が）見えてくるもの（D）
		《フォーマルな団体との連携による地域課題の抽出》	認知症の（見守りネットワーク）ですね。R市がやる前から〇〇区では医師会が主導になってやっていた（B）
	〈場を通じた地域課題の抽出〉	《事例検討会等において地域課題を抽出する》	こちらから聞いてないけどそういうものが見えてくるのが事例検討会とかをして（地域課題を）見つけてきたりとかとがある（D）
	〈外的要因からの地域課題発見〉	《事件等を契機として地域課題を発見・抽出する》	施設長から、やはり昨年（殺人）事件が起きたので（中略）今うちの施設も含めて包括を筆頭に敷居を下げて見守り体制を強化してほしい（と言われている）（B）
【地域支援を通じたマネジメント力の向上】	〈センター業務がマネジメント能力向上につながる〉	《センター業務の経験がどこでも通用する職員の育成につながる》	包括としての視点ができていたら、基本的に組織運営に繋がると思っているんです（D） （母体法人内の）どこでも行けるような職員さん、（中略）どこでも通じるようにという感じの期待ですかね（E）

ように抽出されるのだろうか。第1に、〈個別支援の蓄積によって地域課題を抽出する〉ことがあげられる。本項目では総合相談支援や介護予防支援といった個別支援の蓄積から地域課題を抽出していた。第2に、〈地域における関係機関との連携から地域課題を抽出する〉である。民生委員に代表されるインフォーマルな関係機関、医師会といったフォーマルな関係機

関との連携から見えてくる地域課題の抽出が本項目に該当する。第3に、〈場を通じた地域課題の抽出〉である。事例検討会や地域ケア会議のようにセンターが関わる多くの場の存在が地域課題の発見につながっている。第4に、〈外的要因からの地域課題発見〉があげられる。B氏のセンターでは担当圏域で事件が起きたことを契機に地域課題が明確になった経緯を聞き取

表5 委託型センター長が行うマネジメントの連動例

マネジメント連動のパターン	センター長の関与例
組織マネジメント+サービス・マネジメント	センター職員の専門性等を考慮したサービス（事業）の業務分担と、職員育成を両立させる。
組織マネジメント+地域支援マネジメント	母体法人側が考える地域貢献のビジョンと、センターが行う地域支援のすり合わせ
サービス・マネジメント+地域支援マネジメント	センター事業から地域課題抽出ができる仕組みづくり

ることが出来た。

③【地域支援を通じたマネジメント力の向上】

川越（2019: 43）は地域包括ケアに関わる人材の育成目標として、地域包括ケアに関する「業務遂行力の向上」、またそのポイントとして「ケース／事業／地域に対するマネジメント力の強化」をあげている。センターは多様な事業を通じて地域課題や個別課題に対応している機関である。この点を鑑みれば、センター業務を通じて〈総合的なマネジメント力を備えた人材育成〉につながる可能性を持つことが示された。

4) 考 察

以上の調査結果を踏まえ、センター長がマネジメントを可能にする条件整備として4点を論じたい。

第1に、組織マネジメントにおいてセンター長と母体法人双方が相互理解を深める必要がある。これまで述べてきたように、母体法人がセンターに対して人材育成、地域支援等に求める期待に差はあるが、それがセンター長にマネジメントを行う余白を生むことにつながっていた。そしてセンター長がマネジメントを実施するためには、センターと母体法人双方が抱えている課題・情報・強み等を理解・共有して双方がどのようなサービス・マネジメント・地域支援マネジメントを実施できる組織マネジメントを行いたいのか理解する姿勢が重要となる。

第2に、センター長自身を育成（成長）するための条件整備である。調査結果においても、センター長がマネジメントについて学ぶ機会が確保されているとは言い難い現状が示唆された。また、センター長はセンター、母体法人、地域といった多様な機関間の連携がスムーズに進むようにセンターの立ち位置を示すビジョンが求められるが、「例えば法人研修で行うのは労務のこと（E）」のようにセンター長が求める成長ニーズと母体法人が求める育成方針にミスマッチが起

きていることも明らかになった。センター長と母体法人間における育成方針のすり合わせや育成機会の確保、育成プログラムの確立が求められる。

第3に、センター職員の育成体制整備に対して、地域支援マネジメントを通じた母体法人が関与することである。【地域支援を通じたマネジメント力の向上】のカテゴリーで明らかになったように、センターはセンター業務を通じてマネジメント力が育ちやすい土壌がある。これはセンターを運営する母体法人にとって、将来的に母体法人の総合的なマネジメントに寄与できる職員を育成できる可能性があることを意味する。つまり、母体法人が地域に関与するということは、センター長とどのように連携するか、そして地域支援マネジメントを通してセンター職員にどのような育成（成長）を期待するのかという連続性のあるビジョンを示すことにつながる。

第4に、センター長は3つのマネジメントの連動性を意識することが求められる。表5に示すように、センター長は地域支援・センター業務・人材育成等の実践を単一のマネジメント視点では行っておらず、互いに連動させながら業務に臨んでいた。それは多様な業務幅と、個別支援から地域支援まで奥行きのある支援をネットワークやシステムとの連携において実践する委託型センターの特性が大きく影響していると考えられる。センター長はこの特性を理解したうえでセンターのマネジメントに関与することが求められている。

4. 結 語

本研究では、3つのマネジメントに着目しながら委託型センターが地域展開を指向するため、センター長に求められるマネジメントの条件整備について明らかにしようとした。その結果、次の4点が示された。第1に、センター長と母体法人が相互に方針・課題等を

共有して理解を深めること、第2に、マネジメント力向上のためセンター長自身に育成（成長）が求められること、第3に、センター職員は地域支援マネジメントを通して総合的なマネジメント力を備えた育成につながる可能性があるため、母体法人がセンター職員への育成ビジョンを示す必要があること、第4に、センター長には3つのマネジメント視点がそれぞれ連動していることを意識した管理運営が求められていることが明らかになった。

最後に本研究の課題として3点示す。第1に、本研究は委託型センターを対象にしているものの、医療法人やNPO法人といった法人の種類が違うセンター間でのマネジメント比較が出来ていない点があげられる。第2に、調査対象としたセンター長が6名にとどまるため、さらに対象者を広げた研究を行うことで普遍性を高める必要がある。第3に、本研究では委託型センターと母体法人との関係性に着目したものとなっており、センターを管轄する行政と委託型センターおよび母体法人との関与が明らかになっていない点があげられる。これらの課題については今後の調査研究において明らかにしていきたいと考える。

（よしおか ゆうき：福祉社会開発研究科社会福祉学専攻博士課程 2020年度入学）

注

- 1) 総合相談支援は三菱UFJリサーチ&コンサルティングの調査(2023: 25-34)においても「権利擁護業務や包括的・継続的ケアマネジメント支援業務と連動」させる重要な業務であるが、同業務の負担に感じる内容の上位には個別支援に関する項目が多くを占めている。この結果からもセンターにおいて個別支援の負担が大きいことがわかる。
- 2) 自治体における独自の委託事業の例としては、大阪市における認知症強化型センターの設置、京都市における独居高齢者対象の全戸訪問事業等がある。

文 献

- 川越雅弘(2016)「マネジメントとは」『作業療法ジャーナル』50(8), 732-736.
- 川越雅弘(2019)「地域包括ケアに関わる人材の育成に向けた取り組み：マネジメント力の強化に焦点を当てて」『老年問題研究』33, 37-43.
- 厚生労働省(2022)『地域包括支援センターの概要』(<https://www.mhlw.go.jp/content/12300000/001046073.pdf>, 2023.4.23).
- 三菱UFJリサーチ&コンサルティング：地域包括ケア研究会(2016)『地域包括ケアシステムと地域マネジメント』。

- 三菱UFJリサーチ&コンサルティング(2017)『地域包括支援センターが行う包括的支援事業における効果的な運営に関する調査研究事業報告書』。
- 三菱UFJリサーチ&コンサルティング(2023)『地域包括支援センターの事業評価を通じた取組改善と評価指標のあり方に関する調査研究報告書』。
- 佐藤郁哉(2008)『質的データ分析法 原理・方法・実践』新曜社。
- 副田あけみ(2018)『多機関協働の時代』関東学院大学出版会。
- 染野享子(2015)「自ら支援を求めない独居高齢者への地域を基盤としたアウトリーチ実践プロセス」『社会福祉学』56(1), 101-115.
- 玉木千賀子(2020)「地域包括支援センターの包括的・継続的ケアマネジメント―浦添市の地域包括支援センターが協同で取り組む事例研修会の視点と方法―」『沖縄大学人文学部紀要』23, 17-29.