

[付録7] 特定非営利活動法人 ふるさとの会（調査詳細）

1. 団体の目的と設立の経緯

ふるさとの会は、路上生活者などの生活困窮層を主な支援対象者とし、宿泊所の設置運営による住居保障、地域生活へと移行した後のアフターケア、稼働年齢層への仕事づくりなどを行なっている。活動は、1990年に「ボランティアサークルふるさとの会」としてスタート、1999年に特定非営利活動法人の認証を取り、法人格を得た。

ふるさとの会の事務局がある東京都山谷地区は、台東区と荒川区にまたがる約750m×1500mの区画を指し、その住宅事情は古くから独特の性格を経験してきた。ふるさとの会の活動は、山谷地区の性格に結びついているため、以下その概要を記す。

山谷地区は、江戸時代には木賃宿が建ち並ぶ場所であった。関東大震災後、復興し労働者の宿泊場となる。戦後は被災者の宿泊施設がつくられ、それが労働者の簡易宿泊所の街（ドヤ街）へと変化をとげる。そして、昭和30年代に、高度経済成長期における港湾・土木・建築業の労働需要増加により、山谷地区は東日本最大の寄せ場、日雇い労働者の街になった。しかし、90年代に入り、バブル経済が崩壊すると、山谷の労働需要は急激に減少し、簡易宿泊所にさえ宿泊できないホームレスが急増した。山谷は「寄せ場」としての機能を失い、簡易宿泊所は生活保護の受給者が次第に大きな割合を占めていった。

もともと、ボランティアサークルふるさとの会は、高齢の日雇い労働者に対して、ふるさを思い起こし、ふるさとの料理を食べる、ふるさとの民謡を謡うというような、レクリエーション活動を主にしていた。ところが、その後ホームレスが急増し、飢えや病気などの問題が深刻化するにつれて、活動内容も炊き出しや生活保護受給のための高齢路上生活者相談会に重心を移すことになる。さらに95年頃からは、そうした即応的な支援では対応できない現実に直面し、「高齢路上生活者自立支援センター」を設立した。こうしたアフターケアのプログラムを開始し、1999年6月には、台東区内に第一番目の宿泊施設「ふるさと千束館」を立ち上げ、それ以降、就労支援ホーム、精神障害者グループホーム、自立援助ホーム、地域生活支援センターを設立するなど、活発な事業活動を行なっている。

現在の主な事業内容は、次の通りである。①宿泊所事業：住居を失った方が、もう一度

地域の中で安定した生活を送れるよう支援するための居住施設を提供する事業、②地域生活支援事業：就労自活の展望が無く、生活保護などを利用して生活している方へ共同リビングサービスの提供、食事提供・安否確認などデイサービスの提供を行なうことや、グループホームの運営、自立支援事業、③介護事業：身寄りのない一人暮らし高齢者に、地域での居住保障（宿泊所・自立援助ホーム運営）、日常生活支援を行い、また、介護サービスを行う事業、④就労支援事業：就労自立を目指す日雇い労働者、ホームレス、元ホームレス、ニートなど、様々な就職困難者に対して仕事の斡旋、また、就労意欲の喚起を目的としたプログラムの作成などを行なう事業。その他に、福祉産業での就労を目指す方へのホームヘルパー養成事業、地域再生への提案事業などにも取り組んでいる。

2. 組織概要

理事長のM氏は、ボランティアサークルふるさとの会の創始者であり、NPO団体認証後もリーダーシップを執り、多くの職員、ボランティアを率いている。現在、社員数は18名であり、職員数は、常勤、非常勤合わせて111名の規模に成長している（2007年1月現在）。組織の構成としては、理事長、理事会の下に、管理スタッフ、企画営業部、事務局があり、管理スタッフの下に、前述の4つの事業部（宿泊所事業、就労支援事業、地域生活支援事業、介護事業）が枝分かれしている。

3. 活動概要（宿泊所事業：サポータィブハウス）

宿泊所の事業活動は、基本的にホームレスに住生活を提供することである。同時に、自立援助を行い、再度、地域の中で暮らすことが出来るための手助けをする事業である。

利用者の多くは、福祉事務所のケースワーカーの依頼によるもので、他の施設、路上、病院などから来る。他施設からの入所で多いのが、路上生活者の緊急一時保護センターの退寮者である。緊急一時保護センターとは、路上生活者の就労可能性についてアセスメントを行う施設である。その結果、就労可能の場合は自立支援センターへ、高齢・疾病・障害が認められた場合には宿泊所などにおいて生活保護が開始される。路上からの入所で多

いのは、明らかな高齢・疾病・障害を有している方である。そして、病院からの入所とは、医療的には入院の必要がないにもかかわらず、住居、家族、仕事などがいないために、受け皿として医療機関が利用されるという「社会的入院」を余儀なくされている方である。

こうしてみると、宿泊所は、病院などの既存施設では受け入れられないが、援助なしには生活できない層のために存在しているといえる。

したがって、宿泊所のサービスは、住居の提供に加え、服薬管理や介助、救急対応を含め、24時間365日、ヘルパーを配置して、利用者の住生活全体を支援していくことが主な業務になる。そして、自立支援業務によって、地域社会の中で安定した住居と生活を得て、社会の中で再び自分の尊厳や居場所を取り戻すことを支援していく。たとえば宿泊所の利用者でありながら別の利用者の介護を行う登録ヘルパーもおり、そうした社会との接点が、孤立したホームレスという状態から、社会性を得るリハビリテーションの契機となっているという。とはいえ、宿泊所を住居として考えると、全体的に個人スペースは狭く、居住水準は高いとはいえない。建物もかなり老朽化してきている。快適性の改善は今後の課題である。しかしその反面、広めの共同リビングを設け、他施設やドヤ、アパートなどで暮らしている人たちにも開かれた場所として、コミュニケーションの場になっているとのことである。

4. 事業マネジメントの視点

成果を上げるためのNPOマネジメントの考察より導き出された、五つの視点に着目して検討を加える。

(1) スタッフの安定性、組織の継続性（を高める）

ボランティアは、10年以上続けているスタッフもおり、安定している。属性は、社会人、学生などで、定着率は社会人の方のほうが高い。学生は、福祉関係に進もうと考えている人で、夏冬に催すホームレスのための炊き出しにのみ参加することも多い。

継続性を高めるための施策としては、月一回、第三日曜日、ボランティアサークルでの研修を実施している。ある大学助教授がリーダーとなり、食事会、俳句大会など、参加者

は楽しみながら行っているという。

新規の募集は、定期的なメールマガジンの配信と、夏冬の炊き出しイベント前の案内資料（郵送）などに掲載している。継続的なボランティアではなく、イベントのために集めている。これだけでも応募は多数あり、20～30名はすぐに集まるという。

職員は常勤職員 33 名、非常勤職員 78 名である。基本的に安定性は良いが、事業を拡大した 2 年前（平成 17 年度）だけは 1/3～1/4 が入れ替わることがあった。辞職の主な理由は、方向性の違いを感じた、急拡大で忙しすぎた等であった。そのときは、退職者と新任者の引継ぎが上手くいかず、実務に滞りがみられるなど影響が大きかった。それを反省として、現在は、後継者を育てるという視点での OJT になっているとのことである。

モチベーションアップのためには、研修会、食事会、勉強会、新年会など、コミュニケーションを促進する場を多く設けている。例えば勉強会などでは、給与を上げるためには仕事をこなすだけでなく、プラスアルファの努力が必要だということを伝えている。また、新しい企画を考えることを奨励し、そうしたアイデアをもとにしたプロジェクトミーティングを常に行なっている。自由参加で、自ら積極的に関わることを求められる。

採用の際には、責任感を重視する。特に、給与に対する責任感である。仕事をして収入を得るとはどういうことか考えられる人を選びたいという。

（2）アウトカムズ指標の適切な設定

ミッションに照らして、活動が成果を上げたかどうかを判断するための指標としては、一つは、東京都のホームレスが減ったかどうかということがある。ふるさとのかでは、テント生活をしている方々を低家賃の借上げ住居へ移行し、就労サポートをする業務を都より委託しており、それによって約 1200 名を入居させることができたという。都の調査では、実際にかなりホームレスが減ったという結果が出た。したがって、その他の活動の効果も合わせて、ホームレスの地域生活移行支援は功を奏していると考えている。

また、自らの活動を客観的に監査する目的で、外部の大学助教授を委員長とする第三者委員会を設置した。直接サービスを受ける方が、何かクレームがあれば気兼ねなく第三者

に言えるようなしくみである。第三者委員会は、交代制で利用者から直通でかけられる携帯を持ち、何かあればすぐに対応できるようにしている。職員の慣れ防止、たゆまぬ改善のなど、職員全員の意識向上に役立っているという。同様な内容で、利用者が自由に投書できる「目安箱」もある。

地域の満足度も注意深く意識している。例えば、ホームレスの宿泊所をどこかで始めるとすると、その地域の住民の方たいてい不安を持つ。そうした場合、地域にもメリットがあることを丹念に説明してまわる。施設ができることで、飲食、買い物をする客（施設住民）が増えて地元商業に貢献するということや、就労支援のパソコン教室、リサイクル教室などでは、一般の方にも開放しているので、地域の方にも使ってもらえるといったことである。特にパソコン教室などは好評で、地元の受講者も増え、ホームレスだった方とも自然にコミュニケーションを交わすようになり、地域の理解も進む。施設居住者も特別扱いされていない感覚を抱けるため、メンタル面に良い影響を与える。双方にとって良い。さらに地元にとけ込むと、ある商店においては、店内の荷物運びなど、施設居住者のアルバイト雇用が実現したという。また、地域でのイベント、お祭り、スポーツ大会などには、職員も、施設居住者も積極的に参加しており、地道に地域に溶け込む努力をしている。現状では、地域からの満足の声を得られているとのことである。

（3）財政の健全さ、資本の有効活用

事業の売上は、2006年度で5億4千万であり、内訳としては、1/3が行政からの委託、残りの2/3が事業収益である。しかし委託は数年間という時限的契約なので、それに頼らない収益体制にしたいとしている。今後は1/3以下に抑える方針でいる。会費収入はほとんどなく、寄付も100万円弱で全体からみると微々たるものである。

宿泊所においては、収入は各利用者が受給する生活保護費で、その中から家賃費用、賄い費、光熱費、電話代などの家政共益費、管理費、事務経費、人件費などを捻出している。

効率性、資本の有効活用という点では、もともと潤沢な資金があるわけではないので、常に心掛けている。例えば、宿泊所も空き家や老朽化した施設をリノベーションして活用し

たりしている。

また、宿泊所や管理施設が増えたため、共同の給食センターをつくった。それまでは、個別の施設でつくっていたが、人件費も、食材費もムダがおおかった。現在は7つの施設分まとめて作り、配送することで、コスト削減できた。毎日600食をつくっている。ただ、自立促進を目指す施設では、自分たちで作ることを奨励しているため配送はしない。

人件費の削減も心掛けている。例えば、元ホームレスの方たちに定期的な食事を提供する共同リビングの活用である。ある管理エリアでは登録者が約200名いる。その方たちの安否を確認する上で、一軒一軒定期的にまわっていたのでは、多くの人件費がかかる。そのため、共同リビングに集まってもらうことで健康状態を確認し、もし来なければ家まで見に行くという方法をとっている。それは効率化の目的だけではなく、しっかりした食事を提供できる、仲間とのコミュニケーションを促進する、という意味もある。

こうした効率化など、新しい支援を始める場合には、あらかじめ収支を綿密に計算している。あいまいに始めると継続できない。こうした支援は継続が重要なので、シミュレーションが重要だという。

(4) 定期的な有効性の評価・計測可能な目標とプロセスの明確化

個別の活動に対する定期的な評価は行っている。毎月七日に各事業部は月の実績（支援の人数、宿泊所の満床率など）をまとめて、本部にメールで提出する。本部では前年度比などと比較して業績を測っている。例えば、行政からの委託である就労支援では、受講人数、取れた資格、資格者の数などを数字で報告する。また、課題、問題点については、各部署で責任者がリーダーとなって話し合い、議事録をメールで理事長に送る。

各事業所の責任者が集まる経営会議（13人）は週一で行なわれている。日常的な問題もすぐにここで話し合われるという。

業務プロセスについては、行政とのやり取り、手続きが多い業務はマニュアル化されている。また、サービスについては、新しい責任者が付くたびにマニュアルを見直し、現状に沿うもの、スタッフの声を反映したものに改善している。ただ、ケースバイケースでの

対応が多いセクションは、ナレッジの明文化はされていない。必要に応じて、今後整備していく必要があるという。

(5) 情報のオープン性・コミュニケーションの積極性（を高める）

コミュニケーション戦略は経営会議で考えて行っている。基本的には情報はオープンであるように努めている。理事長も取材など積極的に対応し、団体の方針としても、組織全員が積極的にシンポジウム、セミナーなどを主催、或いは、参加することを奨励している。実際に、他の団体の勉強会にもスタッフは頻繁に出席し、学ぶことに加え、人脈を広げる努力を行っているとのことである。

現状の情報発信としては、ウェブサイト、メールマガジン（一般用、官公庁・省庁用）である。ただ、そんなにコストをかけていないため、更新やメールマガジンの発行は月一回程度でしかない。しかし、今後は充実させたいと考えている。

外部とのコミュニケーションをはかる催しとしては、研修、イベント、親睦会などがある。その場合には、都庁、省庁、社会福祉法人の職員や、学術研究者なども積極的に招いている。

また、企画営業部というセクションがあり、そこでは官公庁、省庁に直接出向いて情報発信、情報収集をしている。事業化プロジェクトを企業と調整しながら進めることもある。そうした行政、企業とのコミュニケーションは重要視しているという。

財務情報の開示などは、求められたら出している。しかし、今後は、寄付、補助金、委託など、使い道を明確にしたアニュアルレポートなどをつくり、開示していくべきだと考えている。

(6) K S Fは何か

現状に満足せず、利用者のニーズに応えようと、新しい事業を次々に起業していく積極性が大きい。また、これまでは上層部で発想したことを現実化することが多かったが、今後は人材育成を進め、上からではなく下から事業アイデアが出るようにしたいという。

また、組織全体の学びの姿勢もK S Fの一つである。勉強会を毎週行い、サービス改善向上の施策を討議する、外部講師（例えばアルコール依存症のためのN P Oの職員）を招いて新たな知識を吸収する、なども継続的に実施しているとのことである。

（7）今後の課題と展望

人材の育成がもっとも重要だという。どれだけ優秀な幹部を育てられるかにN P O事業の発展は懸かっている。優秀な幹部とは、スキル、知識、ミッションへの思いがあることに加え、企画を立て、且つ、実際に事業として動かすことのできる人である。今までは、ボランティアから始まり、支援者に面と向かって直接何かをすること自体がパフォーマンスとして評価されたが、これからはそれに加えて事業マネジメントの視点がより必要となってくる。そのため、現状でも新しい企画、新しい事業を考えることを奨励し、自分がその責任者になること、そして企画の際には事業収支をしっかりと考えることなどを指導している。こんなサービスをしたい、喜ばれるだろうでは駄目で、収支までしっかり見えていないと、継続性がないからである。良いことでも続かない。また、そうしたアイデアをもとにしたプロジェクトミーティングは常に行なっており、事業部の中の関係者だけで行なうこともあるし、各事業部から横断的に専門家を集めることもある。

また、地域との関わりをもっと増やし、ふるさとの会の活動を、現実的に地域活性化、地域再生に結びつくようにしていきたいとのことである。

さらに、行政への政策提言の発信を増やす予定だという。今は、ウェブサイトで年に数回行っているが、頻度を月一回程度にし、サービス改善のための制度変革を求めるなど、積極化するとしている。