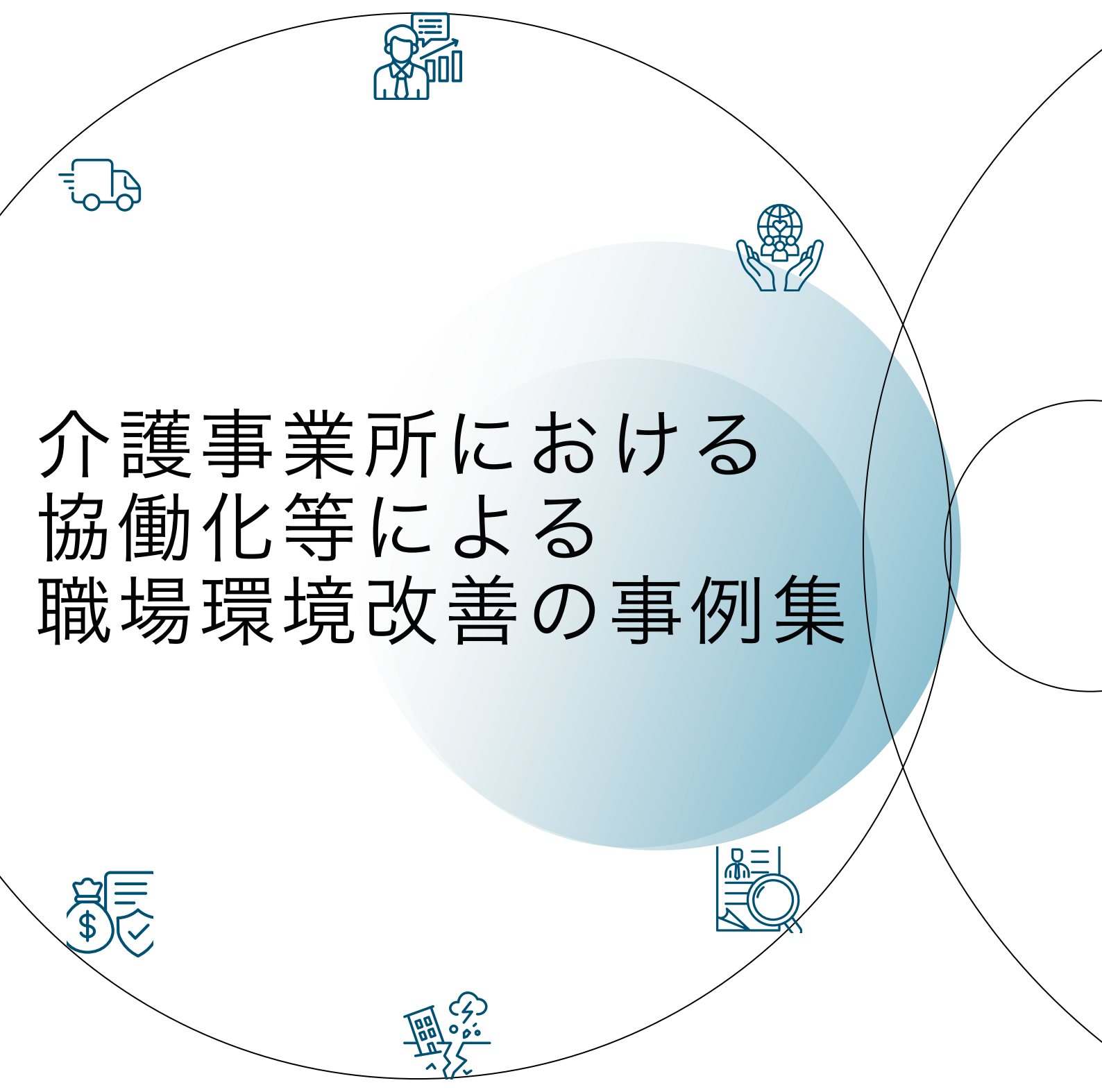


厚生労働省 令和7年度 老人保健事業推進費等補助金 老人保健健康増進等事業  
介護事業所における協働化等による職場環境改善の効果検証等に関する調査研究事業



# 介護事業所における 協働化等による 職場環境改善の事例集

令和8年（2026年）3月  
株式会社NTTデータ経営研究所



# 目次

① はじめに	3
② 協働化とは	4
③ 本事例集の見方	5

事例一覧	8
------	---

## ① 社会福祉連携推進法人

事例1	社会福祉連携推進法人秋田圏域社会福祉連携推進会	9
事例2	社会福祉連携推進法人あたらしい保育イニシアチブ	12
事例3	社会福祉連携推進法人ありがとう安心サポート協会	15
事例4	社会福祉連携推進法人一五戸共栄会	18
事例5	社会福祉連携推進法人いーまーる	21
事例6	社会福祉連携推進法人共創福祉ひだ	24
事例7	社会福祉連携推進法人きょうと福祉キャリアサポート	27
事例8	社会福祉連携推進法人幸輪ホールディングス	30
事例9	社会福祉連携推進法人ジョイント&リップル	33
事例10	社会福祉連携推進法人青海波グループ	36
事例11	社会福祉連携推進法人はあとライン	39

事例12	社会福祉連携推進法人光る福祉	42
事例13	社会福祉連携推進法人日の出医療福祉グループ	45
事例14	社会福祉連携推進法人福岡親和会	48
事例15	社会福祉連携推進法人リガーレ	51
事例16	社会福祉連携推進法人ルピナス	54
事例17	社会福祉連携推進法人WTBASE	57

## 2 その他ネットワーク

事例18	阿蘇・菊池福祉ネットワーク アソウェルプラス	60
事例19	西海市医療福祉事業者グループ	63
事例20	一般社団法人妻有地域メディカル&ケアネットワーク	66
事例21	TOKYOの未来をつくる社会福祉法人協力会	69
事例22	姫路医療生活協同組合	72
事例23	一般社団法人福智町社会福祉連携協議会	75
事例24	袋井市福祉施設連絡会	78
事例25	一般社団法人やす地域共生社会推進協会	81
事例26	横浜みなと介護福祉事業協同組合	84
事例27	株式会社ライフサポート山野	87

## ① はじめに

高齢化の進行や人口減少が進む中で、介護サービスを提供する法人・事業所においては、人材確保の困難化や収支の不安定化、サービス提供体制の維持など、様々な経営課題に直面しています。限られた人材や資源の中で、地域において安定的に介護サービスを提供し続けていくためには、個々の法人・事業所による取組に加え、複数の法人・事業所が連携しながら課題に対応していく視点が重要になっています。

また、都道府県や市区町村においても、地域ごとに異なるサービス需要や供給の変化を踏まえながら、将来にわたり介護サービスの提供体制を維持・確保していくための施策が検討・実施されています。

本事例集では、こうした課題への対応策の一つとして「協働化」に着目し、法人・事業所が自らの状況を踏まえながら協働化の検討を進める際の考え方や進め方について整理しました。実際の取組事例を交えながら、「介護現場の働きやすい職場環境づくりに向けた経営の協働化・大規模化の進め方ガイドライン」に示されている進め方の3つのステップに沿って構成し、協働化を検討する際の判断に資する情報を提供することを目的としています。

あわせて、本事例集では、法人・事業所がどのような課題認識のもとで協働化に取り組み、どのような人物が推進役となって検討を進めてきたのか、また各ステップにおいてどのような工夫や取組が行われたのかを紹介しています。さらに、それらの取組を通じて生じた効果や変化についても整理しています。

本事例集が、自法人・自事業所の状況や課題と照らし合わせながら協働化の可能性を検討する際の参考となり、地域における持続可能な介護サービス提供体制の構築に向けた一助となれば幸いです。

## ② 協働化とは

協働化とは、複数の法人・事業所が組織的な連携体制を構築し、間接業務の効率化や施設・設備の共同利用、人材確保、人材育成、災害対応、地域貢献等を協働して実施していくことを指します。また、協働化の取組は介護に限らず、様々な業種で進んでおり、異なる業種間の連携も考えられます。

### 協働化を進めるための3つのSTEP

#### STEP 1

##### 仲間をつくる

##### ① つながりをつくる

他法人・事業所とのつながりや接点を持ち、関係性を積み重ねていく。

##### ② つながりを深める

日常的な業務上の関わりから一步踏み込み、地域の状況や地域課題等の情報交換を行うなど関係を深める。

##### ③ 課題や目標を共有する

課題や問題意識を他法人・事業所と共有し、協働化の目的・目標を具体化する。

#### STEP 2

##### 協働化を検討する

##### ① 取り組む内容を考える

他法人・事業所と協働して課題を解決するための方策を検討する。

##### ② 取り組む体制を考える

中心となる主体を決め、協働化を推進するための協議がしやすい体制を構築する。

##### ③ 協働化の形態を考える

協働化の内容を踏まえ、どのような形態であれば協働化が進めやすいかを検討する。

#### STEP 3

##### 協働し、PDCAを回す

協働化の結果を振り返り、取組の中で良かった点や改善点を抽出するなど、PDCAを回していく。

### ③ 本事例集の見方

■ 本事例集では、協働のパターンを以下の2つに分類しております。



社会福祉連携推進法人



その他ネットワーク

■ 各事例は3ページずつの構成で、以下の項目について記載してあります。

#### 事例概要

はじめに「事例概要」の表を掲載しています。  
協働のパターン、連携業務、協働化の経緯、団体の特色について整理しています。

### 事例概要

協働のパターン		連携業務	
<b>複数の社会福祉法人（他事業領域を含む）</b> （社会福祉法人 4法人）			
協働化の経緯	<p>秋田県では少子高齢化と生産年齢人口の減少が全国的にも顕著であり、医療・介護人材の確保が困難な状況にあったことから、単一法人のみで地域サービスを維持することには限界があるとの認識が共有されていた。感染症の流行により施設運営の不安定さや職員確保の難しさがより顕在化し、社会福祉連携推進法人制度の施行を契機として、地域全体での連携体制構築を検討するに至った。</p>		
団体の特色	<p>医療・介護・障害福祉など異なる分野に強みをもつ法人が参画し、地域課題に対して相互補完的に対応できる構成となっている。また、正会員としての参画が難しい法人も関わられるよう賛助会員制度を設けるなど、各法人の経営状況や役割に応じた柔軟な参加形態を可能としている。</p>		

「連携業務」では、以下の項目のうち、連携している業務をハイライトしています。



地域福祉支援

- 地域貢献事業の企画・立案
- 地域ニーズ調査の実施
- 事業実施に向けたノウハウ提供 等



人材確保等

- 採用・募集の共同実施
- 人事交流の調整
- 研修の共同実施
- 現場実習などの調整 等



災害時支援

- 応急物資の備蓄・提供
- 被災施設利用者の移送
- 避難訓練
- BCP策定支援 等



物資等供給

- 紙おむつやマスクなどの物資の一括調達
- 給食の供給 等



経営支援

- 経営コンサルティング
- 財務状況の分析・助言
- 事務処理代行 等



貸付

- 社会福祉法人である社員に対する資金の貸付け

厚生労働省が発行する「協働化ガイドライン」のSTEP 1～3の中から、各事例においてポイントとなるSTEP及びその概要を記載しています。



### POINT

STEP1-②：つながりを深める

#### 立上げ前の丁寧な合意形成と体制整備

- ✓ 立上げ前に、参画法人間で連携の目的を丁寧にすり合わせた。連携の目的を明確に伝えることで誤解や不安を防ぎ、参加法人間で共通の理解を持ったうえで立上げに至った。
- ✓ 事務局を担う法人を事前に決め、業務負担や人的余裕を考慮した支援体制やサポート方法を整理した。

## 各ステップの取組内容

次に、「協働化ガイドライン」をもとに、協働化を進める上での3STEPそれぞれについて、実際に取り組んだ内容を記載しています。

## STEP 1：仲間をつくる

### 1 つながりをつくる

#### 既存ネットワークの活用

- 複数法人の理事長が医師であり、医師会を通じた顔の見える関係性があったことも背景に、地域で法人が協力しながら持続可能な医療・介護サービスを提供していく仕組みづくりの検討が始まった。
- 障害福祉に強みを持つ法人が、過疎化や医師の偏在が顕著な地域に所在していたことから、医療連携支援を求めて参画を希望した。

### 2 つながりを深める

#### 立上げ前の合意形成と体制整備

- 社会福祉連携推進法人の立上げ前に、「持続可能な地域課題解決」が連携の趣旨であることを丁寧に説明した。将来的な合併を前提としていないことを明確に伝えるなど、参画法人の理解を深める合意形成を行った。
- 立上げ前に各法人の役割分担をすり合わせ、事務局機能を担う法人を決定するとともに、事務局業務の集中による負担を軽減するため、支援体制やサポート方法を整備した。

## 協働化によって得られた効果

協働化に取り組んだ結果、当初想定していた目的に対してどのような効果が得られたのか、また副次的に生まれた効果がある場合はあわせて記載をしています。



### 協働化によって得られた効果

- 共通課題に基づく研修や情報交換を継続的に実施したことで、職員の学習機会が拡充されるとともに、介護サービスの質向上や人材確保に関する課題について法人横断で検討できる関係性が構築された。単独法人では得にくい他法人の取組事例や工夫を共有できる環境が整ったことも、一定の効果として認識されている。
- 災害発生時には医療・介護専門職を派遣し被災施設の運営支援を行うなど、単独法人では対応が難しい広域的支援が可能となり、地域全体で支え合う体制の構築に寄与した。
- 衛生用品の仕入価格を法人間で比較し、より安価な仕入先へ切り替えることでコスト削減が実現するなど、経営資源の効率的活用につながる取組も生まれている。

最後に、該当事例における推進役及び推進役サポート人材が誰であったのか、また、それぞれがどのように動き、どのような役割を果たしたのかを整理し、その結果どのように協働化に至ったのかを記載しています。

### 推進役・サポート人材の役割



推進役

#### 参画法人の理事長

既存の人的ネットワークを活用して参画法人間の調整を進めるとともに、制度情報を早期に把握し、連携の必要性や方向性を示すことで立上げを主導した。法人間の信頼関係の基盤づくりにおいても重要な役割を果たした。

#### 参画法人の理事

参画候補法人との面談や打合せを重ね、制度の趣旨や連携の目的を丁寧に説明するとともに、顔の見える関係性の構築を進めることで合意形成を円滑にした。

推進役のサポート

#### 参画法人の運営担当者

会議運営、事務手続き、研修調整、連絡調整などの実務を継続的に担い、連携活動が滞りなく進むよう支えている。

## 事例一覽

### 事例概要

#### 協働のパターン

複数の社会福祉法人（他事業領域を含む）

（社会福祉法人 4 法人）

#### 連携業務



#### 協働化の経緯

秋田県では少子高齢化と生産年齢人口の減少が全国的にも顕著であり、医療・介護人材の確保が困難な状況にあったことから、単一法人のみで地域サービスを維持することには限界があるとの認識が共有されていた。感染症の流行により施設運営の不安定さや職員確保の難しさがより顕在化し、社会福祉連携推進法人制度の施行を契機として、地域全体での連携体制構築を検討するに至った。

#### 団体の特色

医療・介護・障害福祉など異なる分野に強みをもつ法人が参画し、地域課題に対して相互補完的に対応できる構成となっている。また、正会員としての参画が難しい法人も関われるよう賛助会員制度を設けるなど、各法人の経営状況や役割に応じた柔軟な参加形態を可能としている。

#### POINT



#### STEP1-②：つながりを深める

#### 立上げ前の丁寧な合意形成と体制整備

- ✓ 立上げ前に、参画法人間で連携の目的を丁寧にすり合わせた。連携の目的を明確に伝えることで誤解や不安を防ぎ、参加法人間で共通の理解を持った上で立上げに至った。
- ✓ 事務局を担う法人を事前に決め、業務負担や人的余裕を考慮した支援体制やサポート方法を整理した。

# STEP 1: 仲間をつくる

## 1 つながりをつくる

### 既存ネットワークの活用

- 複数法人の理事長が医師であり、医師会を通じた顔の見える関係性があったことも背景に、地域で法人が協力しながら持続可能な医療・介護サービスを提供していく仕組みづくりの検討が始まった。
- 障害福祉に強みを持つ法人が、過疎化や医師の偏在が顕著な地域に所在していたことから、医療連携支援を求めて参画を希望した。

## 3 課題や目標を共有する

### 段階的な目標設定

- 初めから明確な数値目標は設定せず、「実施可能な内容から段階的に取り組む」という基本方針を共有し、参画法人間で合意した。

## 2 つながりを深める

### 立上げ前の合意形成と体制整備

- 社会福祉連携推進法人の立上げ前に、「持続可能な地域課題解決」が連携の趣旨であることを丁寧に説明した。将来的な合併を前提としていないことを明確に伝えるなど、参画法人の理解を深める合意形成を行った。
- 立上げ前に各法人の役割分担をすり合わせ、事務局機能を担う法人を決定するとともに、事務局業務の集中による負担を軽減するため、支援体制やサポート方法を整備した。

- 会費収入を前提とした活動規模を想定し、実行可能性を踏まえた現実的な活動計画を策定した。

# STEP 2: 協働化を検討する

## 1 取り組む内容を考える

### 共通課題を基盤としたテーマ設定

- 災害・感染症対応、人材育成研修、施設職員の情報交換など、複数法人に共通する課題領域を中心に取組内容を整理した。
- まずは実行可能性の高い活動から着手し、少しずつ取組を広げていく方針とした。

## 3 協働化の形態を考える

### 連携目的に適合した制度の選択

- 地域全体で持続可能なサービス提供体制を構築するという目的に対し、法人間の独立性を維持しながら協働できる制度として社会福祉連携推進法人を選択した。

## 2 取り組む体制を考える

### 柔軟な会員区分と役割分担の整理

- 経営状況等により正会員としての参画が困難な法人に対しては、賛助会員（準会員）制度を導入することで、議論や活動への関与機会を確保した。
- 各法人から複数名を選出して理事会を構成することで、法人間のバランスを保ちながら意思決定を行う体制を整備した。

# STEP 3: 協働し、PDCAを回す

## 運営改善を通じた主体的関与の促進

- 連携開始後は、共通課題に基づく研修会や施設職員同士の情報交換会を定期的で開催し、法人間の課題共有と対応策の検討を進めた。
- 事務局に業務が集中するという課題が明らかになったことから、2年目以降は研修企画を法人輪番制で担当する方式へと見直し、業務負担の分散と各法人の主体的関与の促進を図った。



## 協働化によって得られた効果

- 共通課題に基づく研修や情報交換を継続的に実施したことで、職員の学習機会が拡充されるとともに、介護サービスの質向上や人材確保に関する課題について法人横断で検討できる関係性が構築された。単独法人では得にくい他法人の取組事例や工夫を共有できる環境が整ったことも、一定の効果として認識されている。
- 災害発生時には医療・介護専門職を派遣し被災施設の運営支援を行うなど、単独法人では対応が難しい広域的支援が可能となり、地域全体で支え合う体制の構築に寄与した。
- 衛生用品の仕入価格を法人間で比較し、より安価な仕入先へ切り替えることでコスト削減が実現するなど、経営資源の効率的活用につながる取組も生まれている。

## 推進役・サポート人材の役割



推進役

### 参画法人の理事長

既存の人的ネットワークを活用して参画法人間の調整を進めるとともに、制度情報を早期に把握し、連携の必要性や方向性を示すことで立上げを主導した。法人間の信頼関係の基盤づくりにおいても重要な役割を果たした。

### 参画法人の理事

参画候補法人との面談や打ち合わせを重ね、制度の趣旨や連携の目的を丁寧に説明するとともに、顔の見える関係性の構築を進めることで合意形成を円滑にした。

推進役のサポート

### 参画法人の運営担当者

会議運営、事務手続き、研修調整、連絡調整などの実務を継続的に担い、連携活動が滞りなく進むよう支えている。

# 社会福祉連携推進法人

## あたらしい保育イニシアチブ

(東京都・和歌山県等)



### 事例概要

協働のパターン

社会福祉法人・学校法人・株式会社等（他県を含む）

〔社会福祉法人等 38法人〕

連携業務



地域福祉支援



災害時支援



経営支援



人材確保等



物資等供給



貸付

協働化  
の経緯

大学の研究室と企画したイベントを契機に、保育業界の将来を志向する関係者が自然に集う場が形成された。このネットワークを基盤として、「選ばれる保育園を共につくる」という理念に共感する法人同士の自発的な協働が始まった。

団体の  
特色

社会福祉法人、学校法人、株式会社など多様な法人格が、共通の理念への共感を軸に参画している点が本連携の特色である。現在は38法人及び26の賛助会員が参画し、経営支援、人材確保、物資等供給の3領域について、委員会方式により活動を展開している。

#### POINT



STEP 1—③：課題や目標を共有する

#### 理念共有を軸とした参画プロセスの徹底

- ✓ 理念を伴わない多機能化は、長期的には組織の機能不全を招く可能性があるとの考えから、共通理念の共有を最重要事項として位置付けている。
- ✓ 新たに参加を希望する法人に対しては、正式加入前に例会へのゲスト参加を促し、活動の実態や運営方針を共有する仕組みとしている。このプロセスを通じて相互理解を深めることで、エンゲージメントの醸成と、参画後のミスマッチ防止を図っている。

## STEP 1：仲間をつくる

### 1 つながりをつくる

#### イベントを通じた人的ネットワーク形成

- 最初の契機は、大学の研究室との議論を通じて令和4年に企画されたイベント“あたらしい保育イニシアチブ”である。
- 同イベントを通じて、「保育業界を本気で良くしたい」という高い志を共有する関係者が自然に集う場が形成された。
- そこで築かれた顔の見える信頼関係が、現在の連携の基盤となっている。

### 2 つながりを深める

#### 2 か月ごとの例会

- 2か月に一度、約7時間に及ぶ対面形式の例会を開催している。なお、施設見学を含む場合もある。
- 十分な議論と懇親の機会を設けることで、法人間及び担当者間の関係性を深めている。

### 3 課題や目標を共有する

#### 4つのビジョンを基盤とした目標設定

- 以下の4つのビジョンを基盤として、「選ばれる保育園を共につくること」を社会福祉連携推進法人の目標としている。
  - ・自園の子どもだけではなく、地域の全ての子ども達に開かれた存在に。
  - ・限られた子どもだけでなく誰ひとり取り残さないように。
  - ・地域の中にあるだけでなく自らコミュニティを生み出す装置に。
  - ・単体で存在するのではなくネットワークを形成するハブに。
- これらのビジョンは、業界団体の集まりを活用した合宿形式での議論を通じて練り上げた。
- 「理念を伴わない安易な多機能化は、長期的には組織の機能不全を招く可能性がある」との考えから、これを回避するため、参画を希望する法人には正式加入前に例会へゲスト参加してもらい、価値観や方向性の一致を丁寧に確認している。

## STEP 2: 協働化を検討する

### 1 取り組む内容を考える

#### 目標達成に向けた取組内容の決定

- 経営支援業務、人材確保等業務、物資等供給業務を主要な活動業務として位置付けている。
- 具体例として、物資等供給業務では、38法人（こども定員数: 約13,000人規模）を一つの共同購買単位と捉え、スケールメリットを活かした調達を進める。
- また、こども誰でも通園制度への管理コストの削減に向けたキャッシュレス決済の導入を開始している。

### 2 取り組む体制を考える

#### 委員会ごとの業務遂行

- 各事業は委員会方式で運営され、参加法人ごとに役割を分担しながら、企画・実行する。
- さらに、2か月に1回の例会で各委員会活動の進捗管理を行う。

### 3 協働化の形態を考える

#### 社会福祉連携推進法人と緩やかな連携の両立

- 参加法人の属性が社会福祉法人、株式会社、学校法人など多岐にわたる。
- 多様な法人格が同一の枠組みの中で連携可能な制度として、社会福祉連携推進法人の形態が最も適していると判断した。
- また、営利性を持つ単発のイベントとは一線を画して、公式の継続性を持った枠組みとして連携を進める観点からも、社会福祉連携推進法人を選択した。
- 現在の参加法人は38法人、その他賛助会員が26法人である。

# STEP 3: 協働し、PDCAを回す

## 成果の評価方法

- 本格的に事業を始めて間もない（令和6年度から実施）段階であるため、現時点では、今後の評価に向けた整理・検討を進めている状況である。
- 具体的には、人材確保事業における採用率や離職率といった定量的指標を中心に、評価軸を設定していく方針である。

## 取組の試行錯誤と深化

- 運営形態は、青年会議所（JCI）をモデルとしている。
- 将来的には、青年会議所（JCI）のように、給料が発生しないながらも実効性・継続性が担保されたネットワークへの発展も視野に入れている。
- 参加法人数は、150法人規模までの拡大を目標としている。

## 協働化によって得られた効果

- 法人格の垣根を越えた横断的なネットワークの構築により、共同購買やDX導入など、スケールメリットを活かした具体的な取組が進められている。
- 今後は、採用率や離職率などの成果指標を策定し、定量的な側面からも効果の可視化を図る予定である。
- また、理念を軸とした信頼関係の構築により、法人間の相互理解とエンゲージメントの醸成が進んでおり、将来的な150法人規模への拡大を見据えた経営基盤の整備が進みつつある。

## 推進役・サポート人材の役割



推進役

### 異なるバックグラウンドの3名の発起人

協働化の中心的役割は、保育、教育、民間経営という異なるバックグラウンドを持つ代表理事、理事、評議員の3名が担っている。非営利性の担保、経営合理性の追求及び両者のバランスという3つの視点が相互に作用することで、質の高い意思決定を可能とする体制を構築している。

推進役のサポート

### 賛助会員

賛助会員制度を設け、寄附やイベント運営への協力などの支援を受けている。会員には上場企業や大手企業も含まれており、平日昼間の活動への参画や会場提供など、民間リソースを活かした連携が進んでいる。一定の費用を要するイベント開催においても、賛助会員による継続的な支援が、活動を安定的かつ持続的に推進する上で重要な役割を果たしている。

## 事例概要

## 協働のパターン

## 複数の社会福祉法人（3都県に所在）

〔社会福祉法人 6法人〕

## 連携業務



## 協働化の経緯

身元保証がないことを理由に入院・入居ができない高齢者の実態や、ケアマネジャーが本来業務を超えて支援している状況を、推進役が把握したことが出発点である。推進役は、社会福祉連携推進法人制度ができる以前から、雛形づくりや制度設計に関与してきた。約5年にわたり準備を進め、令和7年に6法人で社会福祉連携推進法人を設立した。

## 団体の特色

連携対象の選定にあたり、推進役がコンサルタント・評議員・理事として関与している社会福祉法人の中から、マネジメントのレベル感や人材不足・事業継続への危機感が近く、連携した際にシナジーが見込めるかという観点から検討を行い、東京都2法人、神奈川県3法人、島根県1法人の広域6法人で構成している。

## POINT

## STEP2-③：協働化の形態を考える

## 責任と継続性を担保するため社会福祉連携推進法人化

- 法人として課題感を抱いていた高齢者等終身サポート事業は、途中で担い手が離脱することが、利用者に直接的な不利益を与えかねない性質を有している。このため、責任の所在を明確にし、かつ事業継続性を担保する必要があると判断し、緩やかな任意連携ではなく、社会福祉連携推進法人として法人化に踏み切った。

## STEP1：仲間をつくる

## 1 つながりをつくる

## 推進役の関与を基盤としたつながり

- 推進役は各法人にコンサルタント・評議員・理事として関与し、各法人の経営状況や課題を把握していた。
- 推進役が関与していた法人は多くあったものの、各法人のマネジメントのレベル感や人材不足・事業継続への危機感が近く、法人同士が連携した際にシナジーが見込めるという観点から東京都2法人、神奈川県3法人、島根県1法人で構成。

## 2 つながりを深める

## 経営層から現場へ段階的に議論を拡大

- 社会福祉連携推進法人の設立にあたり、ビジョンとしてめざすゴール像とロードマップを共有し、理事長同士で協働化に向けた話し合いを行った。
- 経営層の温度感がそろった段階で、管理者層、現場職員へと議論の場を広げるとともに、委員会組織を設けることで法人横断で連携を進める体制を構築した。

### 3 課題や目標を共有する

#### 単独法人では担いきれない課題の共有

- 終身サポートの必要性、人材不足、生産性向上、災害時の相互支援といった課題について、単独法人では、事業開発から事業運営まで、利用者ニーズを満たし続けることは難しく、取組の途中で担えなくなるリスクが高いことや、利用者にとってのサービスの継続性や品質責任の面で限界があるという問題意識を共有した。

## STEP 2: 協働化を検討する

### 1 取り組む内容を考える

#### KGI・KPIの設定

- 高齢者等終身サポート事業、人材の確保・育成・定着を目的とした人材シェアや育成の仕組みづくり、災害時の相互支援を目的とした連携法人版BCP策定や防災士育成を中心に連携を進めている。
- ロードマップを作成し、終身サポート事業、人材施策、災害対応についてKGI・KPIとスケジュールを設定した。

### 3 協働化の形態を考える

#### 社会福祉連携推進法人制度の選択

- 緩やかな連携では責任の所在が不明確となり、事業の継続性に不安が残ると考えた。責任と継続性を明確にし、職員にも理解しやすい形とするため、社会福祉連携推進法人制度を選択した。

### 2 取り組む体制を考える

#### 理事会・委員会・事務局の役割分担

- 理事会は全体方針や大枠の方向性を決定する。
- 委員会は事業ごとに設置し、法人横断で実務的な検討や情報共有を行っている。委員会には各事業の主担当理事・副担当理事が関与することで、理事会への報告や意思決定につなげる役割を担っている。
- 事務局は全体の調整を担っている。具体的には、ロードマップや進捗の整理、委員会で出た論点の取りまとめ、次の意思決定事項の準備等を行っている。

## STEP 3: 協働し、PDCAを回す

#### 三層体制で進捗確認と意思決定を実施

- ロードマップを作成し、KGI及びKPI、スケジュールを整理している。
- 事業ごとに設置している委員会で、取組進捗状況や課題を確認した上で、直近の取組内容を整理している。委員会での議論の内容は、委員会に参与している各事業の主担当理事及び副担当理事が理事会へ報告している。
- 推進役が連携先法人に出向いて会議を行い、連携の深化を図っている。



## 協働化によって得られた効果

- 単独法人では実施が難しい終身サポート事業を、第三者（行政の監査）の目が入る公正な仕組みの中で提供できる。
- 地域の中で身元保証や生活支援といった役割を社会福祉法人が担うことで、地域貢献に繋がる。
- 人材不足への対応として、法人や地域を越えた人材活用の可能性が広がる。
- 災害時の相互支援体制を構築できる。

## 推進役・サポート人材の役割



### 推進役

#### 理事

6法人それぞれにコンサルタント・評議員・理事として関与してきた立場から、社会福祉連携推進法人としてのロードマップを作成した上で、各法人に連携の趣旨や課題意識、取組を説明し、合意形成を進めた。また、理事会・委員会・事務局の役割分担等、社会福祉連携推進法人としての体制を整備した。

### 推進役のサポート

#### 事務局

ロードマップ管理、理事会への報告や意思決定につなげる準備、行政・外部折衝対応、制度解釈・制度対応等を実施した。

#### 各事業の主担当理事・副担当理事

終身サポート事業、人材施策、災害対応の事業ごとに委員会を設置した。委員会に参加する各事業の主担当理事・副担当理事が、実務的検討や法人間調整、委員会の議論の理事会への橋渡し役を担った。



## 事例概要

協働のパターン

社会福祉法人（3都道県に所在）

〔社会福祉法人 3法人〕

連携業務



地域福祉支援

災害時支援

経営支援

人材確保等

物資等供給

貸付

協働化  
の経緯

広域災害の頻発を受け、地理的に離れた3法人が災害時の相互応援を目的に連携を開始した。緩やかな協力関係の中で経営課題も共有され、各法人の独立性を維持したまま連携を深化させる手段として、社会福祉連携推進法人化に至った。

団体の  
特色

北海道、東京、岐阜に拠点を置く、同一経営下の3つの社会福祉法人で構成されており、地域福祉支援や災害時支援、経営支援等の取組を展開している。法人間が地理的に分散していること自体がリスク分散につながるとの考えのもと、平時から職員レベルでの関係構築を進めてきた。

## POINT



STEP 3：協働し、PDCAを回す

## PDCAの流れを法人間で協働して実践

- ✓ 各法人の加算取得状況を可視化し、未取得の理由を分析(Plan)した上で、取得方法の共有や実践事例の紹介を通じて学び合い、取得に向けた具体的な取組を進めた(Do)。
- ✓ 連携推進法人の枠組みにより、経営課題について法人間で率直な助言や意見交換が可能となり(Check)、改善に向けた議論が継続している(Action)。
- ✓ その結果、現状把握(P)→実行(D)→検証(C)→改善(A)のサイクルを協働で回す体制が整い、経営改善や加算取得といった成果につながっている。

## STEP 1：仲間をつくる

## 1 つながりをつくる

## 広域災害を見据えた相互支援体制

- 広域災害の頻発を受け、発災時に法人間で即応的に支援し合う体制の必要性が共有された。
- 北海道、東京、岐阜に拠点が分散している状況を、有事における共倒れを防ぐためのリスク分散として戦略的に捉え、令和2年2月に同一経営下の3法人間で相互応援協定を締結した。

## 2 つながりを深める

## 経営層・現場職員両面での関係構築

- 外部理事や評議員の相互就任といったガバナンス面での取組を通じ、法人間の信頼基盤の構築を図っている。
- 連携は経営層にとどまらず、職員レベルでの相互理解の促進も重視している。具体的には、合同研修や駅伝大会といった親睦行事に加え、他法人の理事会への陪席など、実務に踏み込んだ交流も実施している。
- 組織の各階層で「顔の見える関係」を築くことで、連携の実効性の向上につなげている。

### 3 課題や目標を共有する

#### 各法人の持続可能な経営体制の構築

- 緩やかな連携を進める中で、災害対応にとどまらず経営面においても各法人が課題を抱えていることが明らかとなった。
- 経営上直面する困難や、人口減少に伴う事業継続への懸念など、単独では対応が難しい課題について、連携により相互に補完し合う必要性が共有された。
- こうした認識を踏まえ、まずは「東京で最初に社会福祉連携推進法人の認定を取得すること」をトップレベルで共有した。その上で、各法人が持続的に経営を継続できる体制の構築を目標とした。

## STEP 2: 協働化を検討する

### 1 取り組む内容を考える

#### 目標達成に向けた取組内容の決定

- 社会福祉連携推進法人の対象業務のうち貸付業務を除く分野に幅広く取り組む方針とし、特に経営支援事業を最重要の連携内容として位置付けた。

### 3 協働化の形態を考える

#### 各法人の独立性と連携の深化の両立

- 法人間の地理的距離や監査体制を踏まえ、当初から吸収合併による統合は想定していなかった。
- そうした背景の中、社会福祉連携推進法人制度の創設を受け、令和3年末に、各法人の独立性を尊重しつつ、より踏み込んだ連携を実現する手段として同制度を活用する方針を決定した。

### 2 取り組む体制を考える

#### スーパーバイザーによる助言体制

- 介護経営に精通した各法人の事務局長・常務理事経験者3名を、全業務を統括するスーパーバイザーとして登用した。
- スーパーバイザーは、各法人の経営会議や理事会に参画し、実務に即した助言を行っている。
- また、事務局機能を一法人に集約することで、運営の効率化と意思決定の迅速化を図っている。

## STEP 3: 協働し、PDCAを回す

#### 課題の分析・成果の評価方法

- 各法人のSWOT分析を実施し、人口動態や利用率、収支構造など、法人ごとの経営課題を明確化した。
- 具体的な取組の一例として、各種加算の取得支援が挙げられる。各法人が取得している加算の状況を整理し、未取得の理由を分析した上で、スーパーバイザーが取得に向けた手続きや要件について助言を行った。
- さらに、既に取得している法人の取組内容を共有することで、法人間の学び合いを促進した。
- その結果、加算取得の拡大につながり、各法人において収入増加が見られた。

## 取組の試行錯誤と深化

- 当初は一律の会費設定を想定していたが、経営状況から反対意見を出す法人があり、最終的には調整した。
- 会費の設定については、法人ごとに事情が異なるため、事前に十分な検討と合意形成が不可欠である。



## 協働化によって得られた効果

- 各法人の経営状況や加算取得状況を可視化したことで、法人を超えた率直な助言と改善が進み、各法人合計での収入増加という成果が見られた。
- また、地理的に離れた法人間であっても、制度に基づく枠組みを通じて情報共有や意思決定を行える体制が整い、災害時対応にとどまらず、平時の経営支援へと連携が拡張した。
- さらに、職員レベルでの交流を通じて法人間の相互理解と一体感が醸成され、協働が特定の経営層に限られない基盤づくりにつながっている。

## 推進役・サポート人材の役割



推進役

### 代表理事・会長付補佐

法人創設当初の推進役は、代表理事及び会長付補佐の2名である。両名が制度活用に関する意思決定や理念の整理、関係法人間の合意形成を主導した。また、キックオフの実施や方針の提示を通じて、連携全体の方向性を示した。

推進役のサポート

### 介護経営に精通したスーパーバイザー

各法人の理事会や経営会議に参加し、SWOT分析や加算取得支援を通じて、改善策の具体化を支援した。

# 社会福祉連携推進法人いーまーる

(沖縄県)

## 事例概要

協働のパターン

社会福祉法人・学校法人・有限会社(他事業領域を含む)

(社会福祉法人 3 法人・学校法人 1 法人・有限会社 1)

連携業務



協働化  
の経緯

沖縄県内の福祉系学校における学生確保が困難な状態を背景に、学校法人が社会福祉法人へ連携を提案した。人材の採用・育成に複数の法人で共同して取り組むことで、単独で実施するよりもコストを抑制できると判断したためである。

団体の  
特色

構成法人間で競合関係が生じないように配慮し、各法人の所在地域が重複しない構成とした。また、介護事業に限らず、障害福祉や保育など幅広い分野で事業を展開する法人も加えることで、分野横断的な連携が可能となる構成とした。

### POINT



STEP 2-①：取り組む内容を考える

### 取組別のプロジェクトチームによる運営

- ✓ 経営効率化、人材の採用・育成、災害対策などのテーマごとに、プロジェクトチームを設置した。各テーマにおいて主担当となる法人を決め、その他の法人が補助的役割を担いながら推進する体制とした。
- ✓ 各プロジェクトチームの取組状況は、月 2 回程度開催する全体会議において共有し、法人間での情報共有と連携の強化を図っている。

## STEP 1：仲間をつくる

### 1 つながりをつくる

#### 学生のアルバイト受入れ実績のある社会福祉法人への個別の声掛け

- 発起人である学校法人は、沖縄県内の福祉系学校において学生確保が停滞している状況を踏まえ、有効な対策を模索していた。
- その中で、以前から学生のアルバイトの受入れ実績があった社会福祉法人に対し、人材確保を共通の課題として相互に連携できないか打診した。

### 2 つながりを深める

#### 地域の介護法人間の競合に配慮

- 連携先の拡大に当たり、推進役となった学校法人及び社会福祉法人が、それぞれの既存ネットワークを通じて介護法人に働きかけを行った。
- 事業者間の競合を回避し、円滑な協力体制を構築するため、選定に当たって次の 3 つの観点を重視した。
  - ・ 地域の分散：所在地域が重複しない
  - ・ 事業の多様性：障害福祉や保育など、介護以外の分野も含め幅広く事業展開
  - ・ 経営の健全性

### 3 課題や目標を共有する

#### 広告代理店を活用した理念策定

- 初期のブランドアイデンティティの確立に当たり、広告代理店を活用して理念を整理した。

## STEP 2: 協働化を検討する

### 1 取り組む内容を考える

#### 人材対策・経営の効率化が重点課題

- 県内離島施設の閉鎖等の現状を踏まえ、人材対策・経営の効率化の2点を重点課題と整理した。
- 直近の新たな取組として、民間企業との協働共創を推進している。オープンイノベーションの創出を目指す県の公募事業に採択されたことを契機に、パートナー企業とともに、介護職員の業務負担軽減等を目的としたアプリ開発に取り組んでいる。

### 3 協働化の形態を考える

#### 社会福祉連携推進法人と緩やかな連携の両立

- 人材確保に係る事業実施には費用負担が見込まれるため、緩やかな連携を超えた協働体制の構築が必要と判断し、法人化を選択した。

### 2 取り組む体制を考える

#### プロジェクトチームごとの業務遂行

- 取組別にプロジェクトチームを組成し、各プロジェクトチームにつき1法人を主担当とした上で、詳細な取組はチームごとに進行している。
- チームごとの取組状況は、月2回の全体会議で進捗共有している。
- 事務局機能は推進役である社会福祉法人に置く。参加法人からの会費を事務局業務を兼務する職員の人件費に充当して、全体会議の1回は、事務局が主導する。(残り1回の全体会議は持ち回り開催)

- さらに、介護事業者同士のみでは競合関係となる可能性があるため、幅広い分野で事業を展開する法人間で連携できる枠組みとして、社会福祉連携推進法人が望ましいと判断した。

## STEP 3: 協働し、PDCAを回す

#### 取組の試行錯誤と深化

- 令和6年11月29日に認可を受け、現在は具体的な取組内容を模索している段階にある。そのため、現時点では顕在化している大きな課題は生じていない。

- 立上げ当初から参画している法人のメリットを確保するための一案として、新規参画法人に対し、通常の会費とは別に入会金を設定することも検討された。



## 協働化によって得られた効果

- 連携することで、複数法人間で強みを活かし、弱みを補い合える活動ができる。
- 県のオープンイノベーション事業への参画などを通じて、企業との共創の可能性が広がり、外部との連携基盤の拡充につながっている。

## 推進役・サポート人材の役割



推進役

### 事務局機能を担う法人

事務局運営、会議設定、進捗管理、登記手続等を担う。  
連携初期から継続的に関与し、実務面での推進力となった。

### 学校法人

連携の発起人として、学生ボランティアの実績のあった法人に連携を打診し、上記法人とともに協働の基盤を整備した。

推進役の  
サポート

### 広告代理店

設立初期に理念整理やブランドアイデンティティ確立を支援し、方向性の可視化に寄与した。

## 事例概要

## 協働のパターン

複数の社会福祉法人とNPO法人  
(社会福祉法人 2法人、NPO法人 1法人)

## 連携業務



## 協働化の経緯

岐阜県飛騨市では、過疎化の進行に伴い、社会福祉法人神東会（神岡町）及び社会福祉法人吉城福祉会（古川町）において人材不足が顕在化していた。単独法人では特定職種不足への対応が困難となる中、「サービスを落とさず地域福祉を継続する」ことを目的として、飛騨市を交えた三者で協議を開始し、連携の検討が進められた。

## 団体の特色

設立段階から飛騨市が協議主体として関与し、社会福祉法人神東会・社会福祉法人吉城福祉会・飛騨市の三者で方向性を整理している。社会福祉連携推進法人の事務局長は、飛騨市から出向した専任職員であり、設立前の制度設計・定款作成・各種調整や、設立後の運営実務を担当している。

## POINT

## STEP2-②：取り組む体制を考える

## 市からの専任職員の出向による実務体制の整備

- ✓ 社会福祉連携推進法人の事務局長は飛騨市から出向した専任職員であり、設立にあたって制度設計・定款作成・各種調整等を担った。
- ✓ 設立後も同職員が運営実務を継続して担当している。

## STEP 1：仲間をつくる

## 1 つながりをつくる

## 既存ネットワークの活用

- 社会福祉法人神東会と、社会福祉法人吉城福祉会は、研修共同参加や情報交換の実績があり、一定の信頼関係が既に形成されていた。

## 2 つながりを深める

## 行政を交えた継続的な協議

- 連携の方向性や社会福祉連携推進法人制度活用の可能性について、社会福祉法人神東会・社会福祉法人吉城福祉会・飛騨市の三者で具体的な検討を行った。

### 3 課題や目標を共有する

#### 地域福祉を継続するという目的の共有

- 人材確保を共通課題として位置付け、「人材不足の中でもサービス水準を維持する」ことを目的として共有した。
- 当初は明確な数値目標を設けず、「連携推進法人を立ち上げること」自体を第一段階の目標とした。

## STEP 2: 協働化を検討する

### 1 取り組む内容を考える

#### 全体最適化を意識した協働領域の設定

- 社会福祉法人神東会と社会福祉法人吉城福祉会それぞれについて、外部コンサルタントに現状分析を依頼した。
- その結果を踏まえ、社会福祉連携推進法人としての具体的な施策案として、システム・データ統合、専門委員会設置、事務業務の共同実施、人材交流プログラム導入、人材育成等を整理した。

### 3 協働化の形態を考える

#### 構成法人の現状と目的に適合した制度の選択

- 合併は給与体系や職員の心理面等の課題が大きいと判断した。一方、協議会のような緩い連携では踏み込んだ人材連携が難しいと考え、その中間的な形態として社会福祉連携推進法人化を選択した。

### 2 取り組む体制を考える

#### 専任事務局体制の構築

- 飛騨市から専任職員が出向し、社会福祉連携推進法人の事務局長として、立上げから運営に至るまで中心的な役割を担っている。設立に向けては、定款作成、関係機関調整、制度運用整理等を実施したほか、事務局レベルで論点を整理し、理事長層の意思決定に段階的につなぐ調整役を担った。設立後も運営実務を継続して担当している。

## STEP 3: 協働し、PDCAを回す

#### 制度制約を踏まえた方針転換

- 当初は無料職業紹介による人材確保を想定していたが、法的制約により実施できないことが判明したため、現行制度で可能な範囲に方針を切り替えた。
- システム・データ統合、専門委員会設置、事務業務の共同実施、人材交流プログラム導入、人材育成等を実施している。



## 協働化によって得られた効果

- 別々に実施していた業務の共同化により、システム整備やデータ標準化など全体最適化に向けた取組が進展した。両法人の経営状況を横断的に把握する基盤が整い、戦略的人材マネジメントや拠点管理体制高度化に向けた検討が可能となった。
- ICT活用を進める中で地域全体のデジタル対応力を課題として捉え、「やさしいデジタルひだ」として地域貢献事業を開始した。法人内改善に留まらず、地域の介護基盤整備に接続する取組へと広がっている。

## 推進役・サポート人材の役割



### 推進役

#### 事務局長

飛騨市から専任で出向し、定款作成、関係機関調整、制度運用整理等を一貫して担った。事務局レベルで論点を整理し、理事長層の意思決定に段階的につなぐ調整役を担った。設立後も運営実務を継続して担当している。

### 推進役のサポート

#### 行政（飛騨市）

専任職員派遣に加え、運営経費やコンサル委託費への補助を行った。地域福祉維持の観点から連携の必要性を説明し、法人間調整を後押しした。

#### 外部コンサルタント

社会福祉連携推進法人の施策案を検討する上での材料となる、両法人の経営分析や改善課題の可視化を実施した。

### 事例概要

協働のパターン

複数の社会福祉法人（他事業領域を含む）

（社会福祉法人 7法人）

連携業務



協働化  
の経緯

地域の福祉人材の確保や育成をめぐり、法人単独での取組には限界があるとの認識が関係法人の間で共有されていた。特に採用・育成・定着は共通課題であり、法人の枠を超えて連携して取り組む必要性が高まったことが、協働化の契機となった。

団体の  
特色

参画する7法人はいずれも京都府社会福祉法人経営者協議会の会員で、日常的に交流や情報共有を行う顔の見える関係にあった。また、「きょうと福祉人材育成認証制度」（京都府が人材育成に積極的に取り組む福祉事業所を認証する制度）の認証を取得しており、人材育成に関する知見や価値観を共有している点が特徴である。

#### POINT

STEP1-③：課題や目標を共有する

#### 協働の前提となる理念の共有

- ✓ 法人規模の違いによる不安が生じにくいよう、初期段階で「京都の福祉全体を盛り上げる」という理念を共有したことが、安心して協働を検討できる土台づくりにつながった。
- ✓ 人材確保については、法人単位での対応には限界があり、地域全体として取り組むべき課題であるとの認識を共有し、法人単位ではなく地域全体の視点で協働を進める方向性を確認した。

## STEP 1：仲間をつくる

### 1 つながりをつくる

#### 既存ネットワークの活用

- 参画法人はいずれも京都府社会福祉法人経営者協議会の会員であり、従前から交流の機会があった法人同士を中心に協働の可能性を検討した。
- また、各法人が「きょうと福祉人材育成認証制度」の認証または上位認証を取得しており、人材確保・育成に関する一定のノウハウと価値観を有している点が共通していた。

### 2 つながりを深める

#### 日常的な交流による信頼関係の構築

- 法人間では以前から情報交換や意見交換が継続的に行われており、相互の状況を理解している関係性が構築されていた。
- そのため、新たな協働に対する心理的な負担感が比較的少なく、具体的な検討へ円滑に移行しやすい状況にあった。

### 3 課題や目標を共有する

#### 業界全体の視点に立った共通課題と理念の共有

- 人材確保・育成・定着は各法人に共通する課題であることを確認し、個別対応には限界があるとの認識を共有した。
- 法人規模の違いによる不安が生じにくいよう、「京都の福祉全体を盛り上げる」という共通理念を初期段階で共有し、対等な関係で協働を検討できる土台を整えた。
- 人材確保は各法人にとって重要な経営課題である一方、個々の法人での対応には限界があるとの認識を共有した。その中で、地域として課題に取り組む必要性が意識され、広域的な視点で協働を進める方向性を確認した。

## STEP 2: 協働化を検討する

### 1 取り組む内容を考える

#### 法人単独では難しい取組の検討

- 共通課題であった人材確保・育成を中心に、合同就職フェアやインターンシップ、職員研修など、各法人が持つノウハウを持ち寄って実施できる取組を検討した。
- あわせて、異なる事業種別や組織文化を経験することによる職員の成長を目的として、法人間での期限付き人事交流を実施する方向性を整理した。

### 2 取り組む体制を考える

#### 役割分担の明確化

- 連携全体の基本方針は理事会において共有・決定し、事業設計や企画運営は7法人から選出された実務担当者が担う体制とした。
- 事務局機能は参画法人の1つが担い、法人間の調整や事業運営の支援を行った。

### 3 協働化の形態を考える

#### 地域連携としての枠組み選択

- 個別法人単位ではなく、地域全体として人材確保や育成に取り組むことで、大学や関係機関から協力を得やすくなる点を踏まえ、社会福祉連携推進法人の枠組みを活用した。
- 特定法人の取組と受け取られにくい公平性の高い形で対外的な事業を実施できることも、形態選択の理由となった。

## STEP 3: 協働し、PDCAを回す

### 経営層と現場のバランスの意識

- 取組を進める上では主導的な役割を担う存在が重要である一方、経営層のみが主導すると現場の参加意欲に差が生じるため、バランスを意識した運営を行った。
- 法人ごとの組織風土や事業規模の違いによる受け止め方の差を踏まえ、職員への丁寧な説明や情報共有を行うことで、取組の趣旨に対する理解と納得感を得ながら参加を促した。



### 協働化によって得られた効果

- 合同で就職フェアやインターンシップ等を実施することにより、大学や専門学校に対して継続的に情報発信する機会を確保できた。複数法人が連携して実施することで、特定法人に偏らない形で情報提供が可能となり、単独法人では実施が難しい広域的なアプローチにも取り組むことができている。
- 合同研修の開催により、一法人では招聘が難しい外部講師による研修機会を確保できたほか、現場職員に比べて育成の機会が限定的な事務職員や法人本部職員を対象とした学びの場やネットワークづくりを充実させることに繋がった。また、期限付きの法人間人事交流を通じて、異なる事業種別や組織環境を経験する機会が生まれ、職員の視野拡大や法人間の相互理解の促進にも一定の効果が見られた。

### 推進役・サポート人材の役割



#### 推進役

#### 参画法人の理事

立上げ段階において中心的な役割を担い、法人間での協議を主導するとともに、設立に関する手続きや事業計画の整理を進めた。現場職員や管理者に対して取組の目的や効果を丁寧に伝え、連携によるメリットを具体的に示すことで、参加への納得感と意欲を高めた。

#### 推進役のサポート

#### 各参画法人の実務担当者

具体的な事業内容の検討や企画運営を担い、事業の具体的な実施にあたり実務面で協働を推進している。

## 事例概要

協働のパターン

### 社会福祉法人、学校法人

(社会福祉法人 2 法人、学校法人 1 法人)

連携業務



### 協働化 の経緯

営利法人経営の経験を有する共通オーナーが、福祉部門における人材確保と職員の資質向上に課題意識を抱いたことを契機に、まずはグループ内に株式会社を設立し、取組を開始した。  
その後、社会福祉連携推進法人制度の創設を受け、株式会社で実施していた既存業務を制度の枠組みに移行した。

### 団体の 特色

2つの社会福祉法人と1つの学校法人で構成され、経営支援業務及び人材確保等業務を中心に実施している。前身の株式会社時代から蓄積した実務経験を基盤とし、制度を活用して連携を公式化した点に特色がある。

### POINT



STEP 3 : 協働し、PDCAを回す

### 連携先の裾野拡大に向けた賛助会員制度の活用

- ✓ 同一オーナーが旗振り役となり、グループ法人内で人材確保等において一定の連携成果が上がった。
- ✓ 今後は、連携の裾野を広げるため、まずは賛助会員として関与し、実績や効果を確認した上で社員法人への移行を検討してもらう段階的な関わり方を想定している。
- ✓ そのため、参加のハードルを下げる工夫として、賛助会員の会費を社員法人の半額以下に設定している。

## STEP 1 : 仲間をつくる

### 1 つながりをつくる

#### 営利法人の経営経験に基づいた危機感

- 社会福祉連携推進法人を構成する3法人は同一のオーナーが有する法人である。
- 平成28年頃、当時のオーナーは営利法人の経営経験から、福祉分野の法人の将来に対して強い危機感を持っていた。
- 特に人材確保と職員の資質向上の二つの課題に体系的に取り組むために、グループ内に株式会社を立ち上げた。

### 2 つながりを深める

#### 制度創設を機に連携を公式化

- 社会福祉連携推進法人の制度が創設されたことで、株式会社で実施していた業務をそのまま移行する形で、連携推進法人設立に至った。
- 同一グループ内の法人であったため、法人間の信頼醸成について特段の工夫や調整は要さなかった。

### 3 課題や目標を共有する

#### 地域貢献を軸とした連携の方針

- 社会福祉連携推進法人への移行を決定した理由としては、一定数の企業・福祉施設が存在する地元地域の役に立ちたいというオーナーの思いが大きかった。
- 前身の株式会社から継続的に取り組んできているため、業務レベルにおける具体的な数値目標は設定していない。

## STEP 2: 協働化を検討する

### 1 取り組む内容を考える

#### 既存実務を基盤に連携内容を整理

- 株式会社での実施業務を社会福祉連携推進法人の枠組みの中で継続・発展させるという考え方のもと、経営支援業務及び人材確保等業務の二つを中心的に実施している。

### 2 取り組む体制を考える

#### 合議と外部専門性を活かしたガバナンス

- 迅速な意思決定を実現するため、理事長及び理事2名の3名による週次の定例協議にて方針案を策定する。
- そのうえで理事6名による理事会で最終決定を下す二段構えのプロセスを構築している。
- 理事構成は、内部役員と外部の非常勤理事（弁護士、税理士、企業経営経験者）を半数ずつ配置している。
- 法人内部の事情に精通した視点と、専門的知見に基づく客観的な視点を組み合わせることで、客観性・透明性の高い判断を可能としている。

### 3 協働化の形態を考える

#### 地域貢献を実現するための形態の選択

- 地元の役に立ちたいという思いを基本に据え、買収による拡大ではなく、傘下法人を広げる形で地域に貢献することとした。
- 地域貢献の実現手段として、株式会社よりも社会福祉連携推進法人の方が、理念面・制度面の双方において適していると判断した。

## STEP 3: 協働し、PDCAを回す

### 人材確保面における成果

- 新卒採用を中心に取り組んできた結果、地域内では一定水準の新卒採用が可能となり、最近では福祉を大学で専攻した新卒の採用にも成功している。

### 賛助会員の拡大

- 今後は、連携先の裾野拡大に向けて、まずは賛助会員を増やしていきたいと考えている。
- 賛助会員として関わりながら、連携の実績や効果を見た上で、社員法人への移行を検討してもらうという段階的な関わり方を想定している。

### 地域内他法人のニーズに即した業務展開

- 社会福祉連携推進法人設立から約2年半が経過し、現在は次の段階への移行期にあると捉えている。
- これまでは、自法人グループの業務に注力せざるを得なかったが、地域福祉を担う法人の力になりたいという思いが根底にあるため、今後は地域内法人の課題を丁寧にヒアリングし、そのニーズに即した業務展開を行っていく方針である。
- 一方で、連携を進める中で最も大きな課題は費用負担である。参加を検討する法人にとって、連携による効果が不透明な状況下で事前投資へのハードルは高い。
- この課題に対しては、賛助会員の会費を社員法人の半額以下に設定し、成果を確認した上で業務委託に進むことも可能とする設計としている。



### 協働化によって得られた効果

- 人材確保の体制が体系化され、新卒採用において一定の成果が見られている。特に、福祉系大卒人材の採用実績が生まれたことは、採用力向上の一つの成果といえる。
- 賛助会員制度により、費用負担のハードルを抑えながら段階的に連携を拡張できる枠組みが整備された。

## 推進役・サポート人材の役割



### 推進役

#### 構成法人共通のオーナー

営利法人経営の経験を背景に将来への危機感を示し、人材確保と職員の資質向上を体系的に進める必要性を提起した。制度活用の意思決定と理念整理を主導した。

#### 各法人理事

定例協議を通じて方針を具体化し、実務レベルでの連携を推進した。

### 推進役のサポート

#### 外部専門家（弁護士・税理士・社労士）

理事参画や相談体制を通じて、法務・税務・労務面での専門支援を行った。

## 事例概要

協働のパターン

**複数の社会福祉法人（他事業領域を含む）**

（社会福祉法人 5法人、特定非営利活動法人 1法人）

連携業務



地域福祉支援



災害時支援



経営支援



人材確保等



物資等供給



貸付

協働化  
の経緯

以前から人材確保を重要な経営課題として認識しており、単独法人での対応には限界があるとの課題意識を持っていた。こうした状況の中で、障害者施設から業務委託の相談を受け、推進役は有資格者の介護職員が間接業務に多くの時間を割いている状況に課題感を抱いていたこともあり、双方の負担を補完し合う形での協働を提案し、連携に至った。

団体の  
特色

連携にあたっては、一方に負担が偏らず互いにメリットがある関係の構築を重視し、法人間で資源や業務を補完し合う協働を進めている。また、行政の施策目的を踏まえ、法人が主体的に取組を担い、行政の成果にも繋げる形で企画・実施している。

### POINT



STEP2-①：取り組む内容を考える

### 双方の課題を結び付けた連携テーマの設定

- ✓ 高齢者施設の人手不足解消と障害者施設の収益確保を両立させる業務委託など、法人間のニーズが一致する取組を出発点とした。
- ✓ 研修動画の共同作成・共有や災害訓練、魅力発信事業など、複数法人で実施することで効果や効率性が高まる分野を優先的に実施した。

## STEP 1：仲間をつくる

### 1 つながりをつくる

#### 試行的な協働による信頼関係の構築

- 推進役の所属法人は、新型コロナウイルス感染症の影響で売上に影響が出ていた障害者施設から、業務の委託を希望する相談を受けた。
- 有資格の介護職員が間接業務に多くの時間を割いている状況を踏まえ、屋内業務の委託という小規模な協働を提案・実施し、法人間での信頼関係を形成した。

### 2 つながりを深める

#### 参画法人との関係構築

- 小規模な試行的協働を通じて、参画法人の理事長との顔見知りの関係を活かし、連携を円滑に進める基盤を作った。
- 経営面で相互支援が可能であり、協働に意欲的な法人を対象として呼び掛け、連携の方向性を共有した。

### 3 課題や目標を共有する

#### 連携の方向性の共有

- 人材確保や経営面の課題について、法人単独での対応だけでなく、法人間で連携して取り組む必要性を共有した。
- 相互にメリットが得られる関係を前提に、法人間で資源や役割を分担しながら連携を進める方向性を確認した。
- 各法人の経営の安定化を図ることや、職員が前向きに働ける環境づくりを共通の目標として確認した。

## STEP 2: 協働化を検討する

### 1 取り組む内容を考える

#### 互いにメリットのある取組内容の検討

- 高齢者施設の人手不足の解消と、障害者施設の事業収益の確保が両立する形など、双方の課題解決に繋がる取組を具体化した。
- 研修動画の作成、ITツールの開発・活用、災害訓練、魅力発信など、法人間で資源共有が可能な分野を整理した。

### 2 取り組む体制を考える

#### 役割分担と事務局機能の設置

- 推進役が全体コーディネーターや企画の仕掛けを担当し、各法人は取組内容に応じて柔軟に関与する体制とした。
- 実務面では事務局担当者が詳細設計や日常的な調整を担い、継続的な運営を支えた。

### 3 協働化の形態を考える

#### 制度活用による連携の公式化

- 社会福祉連携推進法人制度の創設を契機に、推進役が理事長に制度を活用した連携の検討を呼び掛けた。
- 理事長の顔見知りの法人の中で、経営面で相互支援が可能かつ協働に意欲的な法人を参画対象とし、正式な協働の形態を決定した。

## STEP 3: 協働し、PDCAを回す

#### 実践を通じた連携の深化

- 研修動画の作成や災害対応、地域への魅力発信など、法人間で資源を共有できる分野から取組を実施し、実践を重ねながら内容の充実化を図っている。
- 取組を進める中で、役職や立場に関わらず全職員が共通の目標に向かって取り組む体制づくりを進めたことで、職員の主体的な参画を促した。

#### 公共性を意識した取組への発展

- 連携推進法人としての活動を法人内部の改善に留めず、行政施策との接続も意識しながら、公共性のある取組として発展させている。



## 協働化によって得られた効果

- 法人間で資源や知見を共有することにより、研修コストの削減や業務効率化が進むとともに、職員間の交流機会が広がった。法人を越えた学びや刺激が生まれ、自ら考え行動する姿勢の醸成や、前向きに業務へ取り組む雰囲気づくりなど、組織風土にも変化が見られている。
- 災害訓練や地域向けイベントなど、単独法人では実施が難しい規模の取組が可能となり、地域や行政との関係構築にも一定の広がりが見られた。法人の公共的役割を発信する機会の創出や、将来的な人材確保に向けた基盤づくりにも繋がりがつつある。

## 推進役・サポート人材の役割



推進役

### 参画法人の事務局長

各取組の仕掛け役として、企画立案において中心的な役割を担い、取組の立上げから実行までを主導した。また、関係者への働きかけを通じて意欲向上を図り、法人間のモチベーションを高めることで、連携の推進力を生み出している。

推進役のサポート

### 参画法人の事務次長

推進役が示した方向性を具体的な事業内容へ落とし込み、取組の詳細設計や関係法人との日常的な調整、運営面の実務を担っている。

### 参画法人の施設長

法人内での調整や職員への周知を行い、取組の実行に向けた協力体制を整えた。

## 事例概要

協働のパターン

社会福祉法人（3都県に所在・他事業領域を含む）

〔社会福祉法人 6法人〕

連携業務

協働化  
の経緯

保育事業を主軸とする法人が介護分野へ新規参入する際に、知人の紹介を通じて介護法人に支援を求めたことが連携の契機である。その後、経営不安を抱える小規模法人が同様に支援を求めて参画し、結果として現在の体制構築に繋がった。

団体の  
特色

連携の中核を担う法人が、経営支援を求める5つの小規模法人に対し、それぞれの個別支援計画に基づいて支援を行っている。

## POINT



STEP 2-①：取り組む内容を考える

## 吸収合併を見据えた個別支援計画に基づく経営強化

- ✓ 本連携は、連携推進法人化を将来的な吸収合併を見据えた「準備期間」として位置付けている。
- ✓ 支援を受ける小規模法人は、自法人の優先課題を踏まえ、社会福祉連携推進法人が提供する6つの対象業務の中から支援メニューを選択する。支援を担う法人との個別協議を経て、具体的な支援内容を決定する。

## STEP 1：仲間をつくる

## 1 つながりをつくる

## 介護領域新規参入法人からの支援依頼

- 保育事業を中心に展開していた社会福祉法人が特別養護老人ホーム開設により介護領域へ新規参入する際に、知人の紹介により介護運営法人に支援依頼をした。
- 施設見学時に持参した事業計画に不十分な点が見られたため、相談を受けた介護法人が計画改善を支援したことが関係構築の始まりである。
- その後、他の小規模法人からもバックオフィス業務の強化に向けた支援依頼を受け付けるようになった。

## 2 つながりを深める

## 段階的・柔軟な連携体制の構築

- 支援を担う法人の理事が、一部の参画法人の理事を兼務している。
- 将来的な吸収合併に対する現場職員の不安を軽減するため、支援内容を説明する場には必ず現場職員が同席する体制を整えている。
- 吸収合併に対して慎重な姿勢を示す法人については、賛助会員と位置付け、他の法人と同様の支援を継続するなど、各法人の意向に応じた柔軟な連携形態を採用している。

### 3 課題や目標を共有する

#### 小規模法人に対する経営支援

- バックオフィス業務の脆弱性に将来的な不安を抱える小規模法人に対し、吸収合併を視野に入れた経営支援を行うことを目標としている。

## STEP 2: 協働化を検討する

### 1 取り組む内容を考える

#### 個別支援計画の作成

- 社会福祉連携推進法人の対象6業務全てに対応しているが、支援を受ける各法人が自法人の課題に応じて支援内容を選択し、支援実施法人と相談しながら個別に計画を策定する仕組みとしている。

### 3 協働化の形態を考える

#### 社会福祉連携推進法人と緩やかな連携の両立

- 支援を担う法人は、事業拡大を進めるにあたり、他法人を経営支援しながら段階的に関係を構築することが、リスクを抑えた現実的な手法であると判断した。
- 一方、支援を受ける法人にとっても、社会福祉連携推進法人の枠組みの中で関係構築を進めることにより、現行体制を継続するのか、将来的に合併を選択するのかを見極めるための猶予期間を確保できるというメリットがある。

### 2 取り組む体制を考える

#### 個別支援

- 個別支援計画を取組の主軸に据えているため、全法人一律の共通事業計画は策定していない。
- 支援を受ける各法人が、支援を担う法人との一対一の対話を通じて、年度内の改善項目及び到達目標を具体化する仕組みとしている。これにより、支援を担う法人が助言・伴走支援を行い、支援を受ける法人が改善を実行するという役割分担が明確化されている。
- このように、本連携の枠組みは、将来的な吸収合併を見据えた「合意形成と経営基盤整備のための準備期間」として位置付けられている。

## STEP 3: 協働し、PDCAを回す

#### 成果の評価

- 個々への支援計画に基づき、着実に遂行している。
- 現時点では数値による成果指標は設定していないものの、一定のコスト削減効果が見られている。
- 具体的には、これまで各法人が外部の会計事務所や社会保険労務士事務所等に委託していた業務を、支援を担う法人がより安価に受託することで、参画法人の経費削減につながっている。

## 今後の展望

- 参加法人の所在地域が広範囲にわたることから、将来的には地域ブロック単位での集約を進める構想を持っている。
- 具体的には、すべての法人を直接、支援を担う法人の傘下に置くのではなく、まず地域内の法人を一定程度統合した上で、各ブロックの中核となる法人が社会福祉連携推進法人の枠組みに参画する形を想定している。
- これにより、広域的な連携体制を維持しつつ、地域単位での機動的な運営を両立させることを目指している。



## 協働化によって得られた効果

- 小規模法人のバックオフィス機能を補完することにより、外部委託費の削減や業務運営の安定化において一定の成果を得ている。
- 将来的な吸収合併を見据えつつも、段階的に関係を深化させる手法を採用することで、各法人が選択肢を保持したまま着実に準備を進められる体制を整備している。

## 推進役・サポート人材の役割



推進役

### 支援実施法人

支援を担う法人が参加法人との対話を重ね、各法人における課題、解決の方向性と支援内容を検討し、個別支援計画の策定、資金支援までを一体的に担い、連携全体を牽引している。

推進役のサポート

### 参加法人の経営層

参加法人が、まずは自法人の課題が何なのかを整理した上で、支援を担う法人に課題の内容を開示し、支援を受けて自ら改善の実行を担う。

## 事例概要

### 協働のパターン

#### 複数の社会福祉法人（他県を含む）

（社会福祉法人 2法人、株式会社 1社）

### 連携業務



### 協働化 の経緯

地域内では、従来から協議会を通じて研修実施など緩やかな連携が行われていたが、取組の進め方や課題認識には法人間で差が見られ、方向性の共有は困難であった。こうした中で、人材不足や経営難、中山間地域の課題が深刻化し、個別法人への支援だけでは対応が難しい状況となったことから、地域全体の課題として捉え直す必要が生じた。そのため、従来の枠組みを超えた連携体制の構築に向けた検討を進め、協働化に至った。

### 団体の 特色

社会福祉法人に加えて民間企業が参画し、その知見や強みを取り入れながら連携を進めている点が特徴である。また、山口県と滋賀県という遠隔地の法人が連携する体制であり、距離のある法人間での連携の進め方についても検討が進められている。

### POINT

#### STEP2-①：取り組む内容を考える

#### 先行事例と参画法人の特性を踏まえた取組内容の具体化

- ✓ 連携推進法人の先行事例を参考に、自法人でも実施可能な取組を抽出することで、段階的に実施できる目標や委員会体制を整備した。
- ✓ 参画法人間の距離が離れている特性を前向きに活用し、地域全体が被災した場合に備えた災害時支援業務など、参画法人の特徴を活かした相互連携の形を検討した。

# STEP 1: 仲間をつくる

## 1 つながりをつくる

### 既存協議会を基盤とした関係性の活用

- 地域内では従来から介護サービス事業者による協議会があり、研修の実施などを通じた緩やかな連携が行われてきた。
- 人材不足や経営面の不安、中山間地域におけるサービス維持などの課題が深刻化する中で、個別法人ごとの対応には限界があるとの認識が生まれ、地域全体を見据えた対応の必要性を意識するようになった。

## 2 つながりを深める

### 参画法人との関係性の構築

- 既存の関係性があった法人を中心に声をかけ、参画の目的や意義を丁寧に伝えながら、合意に至った。
- 社会福祉法人だけでは知見が不足する分野があったため、研修や人材育成に強みを持つ民間企業が参画し、その知見を活かして協働を進めた。

## 3 課題や目標を共有する

### 連携の方向性と目標の整理

- 参画法人間に距離的な制約があることから、実務的な連携の開始よりも、まずは社会福祉連携推進法人としての枠組みを整備することを優先して活動を開始した。
- 物理的な距離や法人間の状況の違いを踏まえ、取り組みやすい事業から順に実施し、試行的に目標を設定することとした。

# STEP 2: 協働化を検討する

## 1 取り組む内容を考える

### 先行事例をもとにした取組内容の検討

- 連携推進法人の先行事例を参考に、自法人でも実施可能な取組を具体的に抽出した。抽出した内容を基に、段階的に取組を実施した。

### 遠距離法人間での災害時連携の検討

- 地域全体が被災した場合に備え、距離がある法人間だからこそ可能な相互連携（利用者受入、物資支給、職員派遣）を検討している。
- 距離が離れている特性を前向きに活用し、近距離では難しい支援の実施も見据えた協働の形を検討した。

## 2 取り組む体制を考える

### 継続的な取組を支える委員会体制

- 取組を継続的かつ具体的に進めるため、各参画法人から担当者を選出し、事業ごとに委員会体制を整備した。

## 3 協働化の形態を考える

### 制度を活用した協働の考え方

- 各法人が主体的に活動できるよう、制度はあくまで協働を支える枠組みとして位置付けている。

# STEP 3: 協働し、PDCAを回す

### 継続的な運用と今後の展望

- 物理的に距離のある法人間での連携であることから、調整に時間を要する面もあるが、オンライン会議等によって継続的な協議を重ねながら取組を進めている。
- 将来的には、研修や人材育成に加え、DX推進やICT化の促進といった分野で、民間企業の知見を活かした協働も想定している。



### 協働化によって得られた効果

- 社会福祉連携推進法人としての枠組みや委員会体制を整備したことで、参画法人間の役割分担や業務領域が明確になり、具体的な協働の検討や段階的实施が進めやすくなった。
- 先行事例や民間企業の知見を参考に、自法人で実施可能な取組内容を具体的に抽出・整理し、段階的な目標設定や実施の方向性を整理できた。

## 推進役・サポート人材の役割



### 推進役

#### 参画法人の理事

社会福祉連携推進法人の設立を提案し、各法人へ参画を働きかけた。

#### 参画法人の部長

社会福祉連携推進法人の設立に向けた実務を中心的に担当し、制度の確認や関係者との調整を行うとともに、参画法人への説明も実施した。

### 推進役のサポート

#### 参画法人の（他の社会福祉連携推進法人にも所属する）職員

他の連携推進法人の取組内容を紹介し、検討における参考情報を提供した。

## 事例概要

## 協働のパターン

## 複数の社会福祉法人（他事業領域を含む）

（社会福祉法人 2法人、株式会社 1社）

## 連携業務



## 協働化の経緯

参画する二つの社会福祉法人の間では、各法人の立上げ時より顔の見える関係性が構築されていた。実務担当者が両法人の運営を兼務していたことから、日程調整や研修内容などを一体的に整理する必要性が生じ、連携して進めることが合理的であると判断した。その後、既存のネットワークにより関係性のあった株式会社の参画意向を受け、三法人で社会福祉連携推進法人の設立に至った。

## 団体の特色

参画法人の主な事業領域は、高齢者福祉、児童福祉、障害福祉とそれぞれ異なっており、事業領域が競合しにくい構成となっている。  
また、社会福祉法人に加え株式会社が参画していることから、社会福祉法人とは異なる視点やノウハウを取り入れながら協働を進めている。

## POINT

## STEP2-③：協働の形態を考える

## 既存の連携関係を基盤とした連携推進法人化

- ✓ 協働は制度創設以前から実務的に進められており、社会福祉連携推進法人制度の創設を契機として、既に存在していた協力関係を基盤に連携推進法人化に至った。
- ✓ 小規模法人が地域で課題に直面した際に相談や支援を求められる受け皿を整備することが、設立目的の一つとして位置付けられていた。

## STEP 1：仲間をつくる

## 1 つながりをつくる

## 既存の関係性を基盤とした連携

- 参画する2つの社会福祉法人には、両法人の運営を担う立場にある担当者が存在しており、日常的に情報共有や調整を行う関係性が形成されていた。
- 業務や役割の重なりを踏まえ、個別に対応するよりも一体的に進める方が合理的であるとの認識が共有され、連携が進められた。

## 2 つながりを深める

## 具体的な協働を通じた信頼関係の深化

- 災害時の相互協力や合同研修の実施などの取組を通じ、法人間での信頼関係が深まった。
- 連携の過程で、協議会活動を通じて接点のあった株式会社が参画意向を示すなど、連携の枠組みが徐々に広がっていった。

### 3 課題や目標を共有する

#### 実務上の課題と今後の方向性の共有

- 理事会運営や研修実施などにおいて、個別対応による負担が共通の課題として認識された。
- こうした状況を踏まえ、業務を一体的に整理しながら進めていく方向性が共有された。

## STEP 2: 協働化を検討する

### 1 取り組む内容を考える

#### 優先度を踏まえた連携業務の整理

- まずは人材確保や経営支援など、効果が見込みやすく実行可能性の高い分野を優先して取り組む方針とした。
- 合同研修の実施や専門職の相互派遣、経営課題に関する情報共有など、既に一定の基盤があった取組を中心に具体化を進めた。

### 2 取り組む体制を考える

#### 法人ごとの強みを活かした役割分担

- 参画法人ごとの強みや経験を踏まえ、人材確保分野、経営支援分野、全体調整・対外対応といった役割を分担する体制を構築した。
- 理事会で年度ごとの目標を設定し、定期的に各業務の進捗確認と調整を実施している。

### 3 協働化の形態を考える

#### 制度を活用した協働の枠組みの整備

- 社会福祉連携推進法人制度の創設を契機に、将来的には地域の小規模法人が相談・支援を求められる受け皿として機能させることも視野に入れ、連携の方向性が整理された。
- 株式会社からの新たな参画希望については、制度上の要件を踏まえ、賛助会員・オブザーバーとして実質的に参画する形を採用した。

## STEP 3: 協働し、PDCAを回す

#### 協働の運営と継続

- 協働業務は、実施可能性や重要性を踏まえ、優先度の高い業務に重点を置いて運営している。
- 定期的な理事会と経営研究会で業務の進捗確認と調整を行うことで、協働を継続可能な体制としている。



## 協働化によって得られた効果

- 複数法人で理事会や評議員会の運営を調整することで、会議運営の効率化や業務負担の軽減が実現した。
- 各法人が個別に実施していた職員研修を共同で開催することで、研修内容の質の向上と効率化が進み、今後の研修や人材育成のさらなる発展に向けた基盤が形成された。
- 経営課題の情報共有や相互助言の仕組みを整備することで、個別法人では対応が難しい課題にも協働して取り組むことができた。

## 推進役・サポート人材の役割



推進役

### 参画法人の理事長

複数法人の実務経験を踏まえ、全体の調整や制度設計、行政対応、設立手続きの主担当を担った。

推進役の  
サポート

### 各参画法人の代表者

人材確保や経営支援など、それぞれの法人の特性を活かした業務を実務レベルで推進した。

## 事例概要

協働のパターン

社会福祉法人、医療法人社団

(社会福祉法人2法人、医療法人社団1法人)

連携業務

協働化  
の経緯

本連携の法人間は、1990年代から行事の共同実施やマニュアルの共有などの現場レベルでの情報交換や交流を実施してきた。そうした緩やかな連携を継続する中で、経営課題の解決に向けたより踏み込んだ協力関係を築く必要性が生じ、社会福祉連携推進法人化に至った。

団体の  
特色

社会福祉連携推進法人内には、事務局総務室、ICT推進部、みらい戦略部など、計5つの専門部門を設置している。専属職員と兼務職員を合わせ、20名以上の体制を有している。

## POINT

STEP2-②：取り組む体制を考える

## 5部門・20名以上の盤石な組織体制による連携内容の充実化

- ✓ 社会福祉連携推進法人化により、組織・人員体制の強化が図られた。
- ✓ 外国人材の養成・受入れや大学連携による人材の確保、スポーツを通じたブランディングの強化、生成AIの活用推進プロジェクトなどにより、単独法人では実施が難しかった取組にも着手できるようになった。

## STEP 1：仲間をつくる

## 1 つながりをつくる

## 親族同士の経営法人と他法人の承継による合流

- 参加3法人のうち2法人は、親族同士が経営する法人であり、設立当初から強い関係性を有していた。
- 残る1法人も事業承継により、上記2法人と同じ親族の経営となり、3法人がグループとして連携する契機となった。

## 2 つながりを深める

## 現場レベルでの交流による関係の深化

- 3法人は、1990年代から、夏祭りなどの行事の共同実施をはじめ、施設見学やマニュアルの共有、合同研修の実施など、現場レベルでの情報交換や交流を継続してきた。
- 平成28年、より踏み込んだ協力関係を構築するため、3法人の共同事業体として一般社団法人「日の出医療福祉グループ」を設立した。

### 3 課題や目標を共有する

#### 経営課題の共有

- 緩やかな連携を継続する中で、平成28年の一般社団法人設立が、本格的な連携の契機となった。
- 具体的には、人事交流の推進や、満床時における利用者の相互調整、経営の進め方やノウハウの共有などのニーズが顕在化していた。

#### 協働化に向けたさらなるステップ

- 目標設定は、一般社団法人の役員会及び事務局が中心となって進めた。
- さらなる連携強化を図るべく、社会福祉法改正を踏まえ、「社会福祉連携推進法人」化の方針を決定した。
- 兵庫県庁OB人材の派遣を受け、令和3年、「連携法人準備室」を設置した。

## STEP 2: 協働化を検討する

### 1 取り組む内容を考える

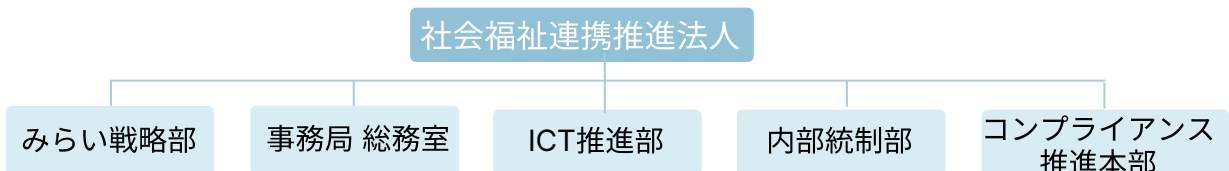
#### 合議による取組内容の決定

- 社会福祉連携推進法人設立後は、理事会や3法人で構成する社員総会の中で取組内容を決定している。
- また、有識者等で構成する社会福祉連携推進評議会委員から業務評価を徴するなど幅広い意見を得ながら取組の検討を行っている。
- 社員法人等を対象として、効果的・効率的な連携方策等に関する情報共有・意見交換を継続的に行い、経営課題への対応力向上を図る会議を実施している。（毎月開催）
- 社会福祉連携推進法人への移行により社会的信用が高まり、大学との連携協定に基づく実習生の受入れや就職支援に関する勉強会が活性化した。
- 外国人材の養成・受入れや大学連携による人材の確保、ICT機器をはじめとする物品の共同購入、スポーツを通じたブランディングの強化など単独法人では実施が難しかった取組にも着手できるようになった。
- また、法人化に伴う組織体制の強化を受け、現在は生成AI推進プロジェクトを始動している。AIによるケアプラン作成に向けたプロンプト検討会を共同開催するなど、テクノロジーの活用による業務変革を推進している。

### 2 取り組む体制を考える

#### 5つの専門部門

- 社会福祉連携推進法人内には、以下の計5つの専門部門があり、専属・兼務を合わせて20名以上の体制を有する。
  - ・みらい戦略部・事務局総務室
  - ・ICT推進部　・内部統制室
  - ・コンプライアンス推進本部



### 3 協働化の形態を考える

#### 社会的信用性の高い法人形態の選択

- 令和4年、社会福祉連携推進法人の制度創設を受け、社会的信用性が高く、連携事業を進める上での効果が期待できるため、社会福祉連携推進法人の認定を兵庫県に申請。同年8月1日、県内初の認定となった。
- 当法人独自の取組として、賛助会員制度を導入し、連携ネットワークの拡充を図っている。

## STEP 3: 協働し、PDCAを回す

#### 事業評価や役割分担見直しによる事業の充実

- 社会福祉連携推進法人の体制が強化される中で、当法人が担う業務が増大している。
- 事業の評価、効果検証などを定期的に行い、スクラップ・アンド・ビルドを重ねながら、事業の充実を図る必要がある。
- あわせて、社員法人である3法人との役割分担の見直しにも取り組んでいく。

#### 協働化によって得られた効果

- 社会福祉連携推進法人としての制度的信用を基盤に、県と連携した外国人材受入れの枠組み構築や、大学との連携協定の締結など、事業領域の拡張を進めた。
- さらに、スポーツを通じたブランディングの強化、ICT機器をはじめとする物品の共同購入など、スケールメリットを活かした取組にも着手し、単独法人では困難であった新たな領域への展開も進めている。

### 推進役・サポート人材の役割



#### 推進役

##### 代表理事・業務執行理事

制度選択や目標設定、行政との調整を担い、設立初期の方向性を明確にした。特に、制度理解や申請手続きへの対応において中核的な役割を果たした。また、設立当初の推進役に行政経験を有する人材がいたことにより、制度解釈や県との協議を円滑に進める体制が整い、外国人材受入れの枠組み整理など、制度活用の具体化に貢献した。

#### 推進役のサポート

##### 各法人理事長

運営が軌道に乗るにつれ各法人の理解が深まり、各法人側から提案や助言を行い社員総会において取組方針を決定している。

## 事例概要

協働のパターン

## 複数の社会福祉法人

(社会福祉法人 5～6法人)

連携業務



地域福祉支援



災害時支援



経営支援



人材確保等



物資等供給



貸付

## 協働化の経緯

宮若市における人口減少と通勤環境の制約により人材確保が困難となったことが出発点である。社会福祉法人若宮福祉会と社会福祉法人宮田親和会は約30年前から交流を継続しており、その関係性を基盤に協働化を検討した。その後、既存ネットワークから支援の内容や理念が近く、連携の重要性を理解している法人を選定し、現在は5～6法人が参画している。

## 団体の特色

約30年にわたり合同スポーツ大会等を通じ交流を継続してきた関係性を基盤に、業務連携の公式化を進めている。新たな法人を広く募るのではなく、福岡県社協ネットワーク等の既存関係から支援方針が近い法人に限定して参画を広げた。連携を通じて、勉強会や研修、外国人雇用に関する知見共有、災害対応等を実施している。

## POINT

STEP 2-②：取り組む体制を考える

## 理事長が方針決定、事務方が推進役を担う役割分担

- 社会福祉連携推進法人設立にあたり、両法人の理事長が方針を決定した上で、具体的な調整や書類対応、合意形成は事務方が中心となって進めた。両法人の意向を確認しながら細かな確認や調整を丁寧に行い、法人間にわだかまりが残らないよう配慮した。

## STEP 1：仲間をつくる

## 1 つながりをつくる

## 長年の法人間交流が土台

- 約30年前から、近隣の宮若市・鞍手町・小竹町の4施設で、合同のスポーツ大会等を通じて利用者同士・職員同士の交流を深めてきた。また、日常的に物品融通も行っていった。

## 2 つながりを深める

## 既存ネットワークから対象選定

- 社会福祉法人若宮福祉会と社会福祉法人宮田親和会を中心に、福岡県社会福祉協議会ネットワークや筑豊地区協議会の関係性を基盤に法人を選定した。
- 理念や支援方針が近い法人に声をかけ、段階的に5～6法人へと参画を広げた。

### 3 課題や目標を共有する

#### 目的の明確化と再設定

- 当初は外国人雇用を見据え監理団体設立を目的とした。
- 国の方針変更を受け、職員スキル向上と相互支援へ目的を切り替えた。

## STEP 2: 協働化を検討する

### 1 取り組む内容を考える

#### 人材育成・情報交換を実施

- 法人間で職員のスキルアップを目的とした勉強会や研修を実施している。また、外国人職員の受入れについて、先行法人から生活面や職場での配慮事項等のノウハウを共有している。
- 家庭事情等で退職を検討する職員が出た場合に、他法人を紹介した事例がある。

### 2 取り組む体制を考える

#### 意思決定と実務の役割の明確化

- 方針決定は理事長層が担い、調整や書類対応は事務方が担当した。
- 司法書士やコンサルタントを活用し、制度対応を補完した。

### 3 協働化の形態を考える

#### 国の方針を踏まえた連携の公式化

- 社会福祉法人は公益性を求められる法人であるため、国の制度や方針を踏まえて運営する必要があると考え、連携の形態として社会福祉連携推進法人制度を活用した。

## STEP 3: 協働し、PDCAを回す

#### 新たな連携内容の検討

- 利用者が作った物品の販売支援や、販売活動が難しい法人に対して販売の場を提供する取組など、費用をかけずにできる連携を模索している。
- 催しの企画や、子育て世代や障害のある子どもを抱える家庭とのつながり方についても検討している。



## 協働化によって得られた効果

- 単独法人ではキャリアの上限が見えやすく、職員が将来像を描きにくい状況があったが、法人間で連携することで、職員が活躍できる場を広げられる。
- 複数法人が制度に基づき連携していることで、自治体・行政との意見交換機会が生まれている。災害時の協賛金活用など、枠組みを通じた迅速な合意形成が可能となっている。
- 複数法人が連携し安定的に運営されていることが、自治体や行政からの信頼や期待の向上につながると感じている。

## 推進役・サポート人材の役割



推進役

### 事務方（法人担当者）

理事長方針を踏まえ、法人間調整、書類作成、合意形成を実務面から主導した。目的変更時の再整理や制度活用に関する具体設計を担い、法人間に認識差が生じないように調整した。

推進役のサポート

### 若宮福祉会・宮田親和会の理事長

協働の方向性決定を担い、監理団体設立の見直しや目的再設定の判断を行った。制度活用の可否や枠組みの維持方針を決定し、連携の継続性を担保した。

### 外部専門職

司法書士やコンサルタントが制度設計や行政手続きに関する支援を行った。

### 事例概要

<p>協働のパターン</p> <p><b>複数の社会福祉法人（他県を含む）</b></p> <p><small>*社会福祉連携推進法人の参加法人数 (社会福祉法人 5法人)</small></p>	<p>連携業務</p> <p>地域福祉支援 災害時支援 経営支援 人材確保等 物資等供給 貸付</p>
<p>協働化の経緯</p>	<p>地域密着型サービスの整備や人材確保といった、小規模法人が単独では対応が困難な共通課題を背景に、制度施行以前から段階的に連携を深め、2022年5月に全国初の社会福祉連携推進法人として認可された。</p>
<p>団体の特色</p>	<p>法人ごとの連携意向の違いを尊重し、より緩やかな連携を希望する法人については別枠のグループ活動として位置付けている。</p> <p>法人化による強固な連携と、緩やかな連携を両立させることで、各法人が意向に応じて参加形態を選択できる体制としている。</p>

**POINT**



STEP 2-③：協働化の形態を考える

#### 法人化が安定した連携活動を後押し

- 社会福祉連携推進法人化する以前から、密に連携を進めていたが、法人化によってフォーマルな団体となったことで、ガバナンス及び業務内容が明確化し、活動が各法人内に行き渡るとともに、連携活動の継続性が担保された。

## STEP 1：仲間をつくる

### 1 つながりをつくる

#### 同一市内の社会福祉法人間の繋がり

- 京都市内に所在する3法人が、市内で身寄りのない高齢者が増加している状況を踏まえ、日常生活圏域内に介護拠点を整備し、地域の安心を支える必要性を日頃から共有していた。

### 2 つながりを深める

#### 地域密着型サービスの整備の支援

- 2006年に地域密着型サービスが制度化されたものの、小規模法人では人材・ノウハウ不足により制度対応が困難な状況が生じていた。
- そこで、3法人のうち体制整備が進んでいた法人が、対応に課題を抱える小規模法人を支援するために、2010年3月、3法人によるグループ化を目指すことを決定した。

### 3 課題や目標を共有する

#### 地域密着型施設の整備と人材確保・育成

- 京都市老人福祉施設協議会において、地域密着型施設を地域内に整備する方針が合意されたことも後押しとなり、2012年には本グループ活動の取組に賛同した中小規模の4法人が新たに加わり、計7法人での活動が本格化した。
- 取り組む課題として、地域密着型施設の整備に加え、介護分野において人材が集まりにくい状況が社会的な課題となっていたことから、人材確保・育成もグループの目的に位置付けられた。
- 2017年にグループ本部「きたおおじ」が社会福祉法人リガーレ暮らしの架け橋として認可され、参加法人数は8法人となった。

## STEP 2: 協働化を検討する

### 1 取り組む内容を考える

#### ケーススタディや研修の共同実施

- 地域内に地域密着型施設を整備する取組は、郊外に大規模施設を整備する場合とは異なり、十分なノウハウが蓄積されておらず、容易に進められるものではなかった。このため、土地の確保や住民説明の進め方等に関するケーススタディを実施した。
- また、人材確保・育成に向けた取組として、年間延べ約1,000人が参加する、70回程度の統一研修を実施した。

### 2 取り組む体制を考える

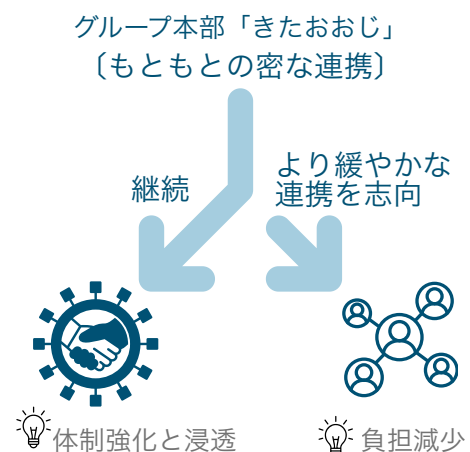
#### 委員会ごとの業務遂行

- 専任職員2名を配置し、人件費及び活動費は参加法人が分担して負担した。
- 2022年に社会福祉連携推進法人として認可を受けると、業務別の委員会を設置した。各委員会は、参加法人の理事長が委員長を務め、幹部職員がメンバーとなった。各業務の計画策定・実施は、委員会単位で進められた。

### 3 協働化の形態を考える

#### 社会福祉連携推進法人と緩やかな連携の両立

- 社会福祉連携推進法人制度の創設を受け、当時の参画法人で認可申請について議論した結果、強固な連携の継続を志向した法人は法人化に合意した一方、緩やかな連携を望む法人もあったことから、法人化とは別に緩やかなグループ活動も併せて実施することとした。なお、緩やかな連携グループは、現在、21法人での活動となっている。
- 社会福祉連携推進法人化した5法人については、法人化によりガバナンス及び業務内容が明確化し、職員のクラスの参加も急速に拡大した。



## STEP 3: 協働し、PDCAを回す

### 取組の試行錯誤と深化

- 各委員会において活動の縮小・拡大・再編等の試行錯誤が進められた。
- たとえば、経営支援の委員会では、決算・地域事情に基づき経営戦略の立て直しを協議する場と、厚生労働省や学識経験者を招へいし、経営や制度に関する勉強会を、それぞれ年3回実施してきた。
- 令和7年度からは、就業規則改定等の現場特有の実務的課題を協議する事務長クラスのプロジェクトが開始され、毎月意見交換の場が設けられている。
- さらに、物資の共同購入に関する委員会では、事務用品のロット購入やICTセンサーの共同購入による費用対効果の創出といった成果も上げられ、バックオフィス業務の統合の検討を始めるなど、より現場の課題に近い協働へと取組が深化している。



### 協働化によって得られた効果

- 小規模法人は、大規模法人に比べて法人本部機能が不十分であるため、経営体制は劣る。そうした中で、理念が一致する法人同士が連携することにより、経営戦略の立て直しや規則改正への対応等の踏み込んだ経営の相談ができ、各法人の経営の安定化につながる。
- 地域とのつながりが強い小規模法人が存在感を高めることは、単なる経営強化だけではなく、地域づくりの観点においてもメリットがある。
- 連携推進法人化による効果としては、ガバナンス及び業務内容が明確化し、活動が各法人の職員クラスにも行き渡り、連携活動の継続性が担保された。

## 推進役・サポート人材の役割



推進役

### 各参加法人の理事長

連携推進法人化以前より、グループ活動を主導し、地域における地域密着型施設の整備及び人材確保・育成のためのグループ統一研修等を進めた。その後、経営リスクへの危機感を共有し、連携推進法人への認可申請を決定した。連携推進法人としての取組開始後は、業務別の委員会において、法人間の調整や合意形成を担っている。各委員会の理事長は、毎月代表者会議で一堂に会し、各委員会の取組状況や課題の共有を実施している。

推進役のサポート

### 代表理事

連携推進法人の代表理事が上記の代表者会議を統括し、最終的な判断を行う体制とすることで、ガバナンス体制を確保している。

### コンサル会社

小規模法人は発信力が弱いため、民間コンサル会社と連携し、発信力を強化した。

## 事例概要

協働のパターン

複数の社会福祉法人

(社会福祉法人 2法人)

連携業務



地域福祉支援



災害時支援



経営支援



人材確保等



物資等供給



貸付

協働化  
の経緯

旭川市は高齢化率が35%を超え、少子高齢化が進んでいる。また、市内では厳しい経営状況の事業所も増加している。こうした地域的な背景から、限られた人材や資源の中でも事業を継続できる経営の在り方をより強く課題として認識していた。このような状況を踏まえ、法人間で連携し、人材育成や経営基盤の強化に取り組む方向性が共有され、社会福祉連携推進法人の設立に至った。

団体の  
特色

参画の2法人は、いずれも社会福祉法人として単独で事業運営を行い、安定した黒字経営を継続している法人である。経営スタンスや課題意識が近い法人で構成されており、独立性を維持しながら人材育成や介護サービスの質向上といった共通課題に協働で取り組んでいる。

## POINT



STEP1-①：つながりをつくる

## 経営環境が近い法人同士での連携の検討

- ✓ 法人の経営環境や課題認識には違いがあることを踏まえ、互いの法人体制や経営環境が近く、かつ成長志向を共有できる法人同士で連携することが重要であると考えた。
- ✓ このような前提のもとで連携を開始したことが、その後の方向性の共有や合意形成の円滑化につながった。

## STEP 1：仲間をつくる

## ① つながりをつくる

## 経営環境が近い法人同士での連携の検討

- 両法人は老人福祉施設協議会での活動を通じて一定の関係性があった。
- いずれも単独経営の社会福祉法人であり、さらに安定した経営を継続してきた点に共通性があったことから、経営スタンスが近い法人同士での連携を検討した。

## ② つながりを深める

## 継続的な対話による相互理解の深化

- 経営をテーマとした勉強会や情報交換を重ねることで、各法人の経営姿勢や考え方への理解を深めていった。
- こうした対話の積み重ねを通じて、互いに率直に相談できる関係性が形成され、連携に向けた信頼関係の基盤となった。

### 3 課題や目標を共有する

#### 人材育成を軸とした共通目標の設定

- 連携の目的として、研修を通じた人材育成の強化と介護サービスの質の向上を掲げ、その方向性を共有した。
- 最終的には法人のブランド力向上に繋げることを見据えており、目標設定の過程でも参画法人間で大きな認識の相違は生じなかった。

## STEP 2: 協働化を検討する

### 1 取り組む内容を考える

#### 効果が見込まれる取組の整理

- 人材育成を優先課題とし、外部講師を招いた合同研修など、単独法人では実施が難しい取組を中心に検討した。
- あわせて、BCPに関する取組や共同購入に向けた情報共有など、将来的な運営効率化につながる取組についても整理した。

### 3 協働化の形態を考える

#### 吸収合併ではない連携

- 本連携は吸収や合併を目的とするものではないことを、理事会や評議委員会等で説明し、承認を得た。その後職員にも周知することで、不安の解消と理解の促進を図った。
- また、現時点では規模拡大を目的とするのではなく、まずは2法人間で安定した協力関係を構築することを重視する方針を共有した。

### 2 取り組む体制を考える

#### 法人間の役割分担

- 意思決定は、各法人から3名ずつ選出された計6名の理事によって協議・決定する体制とした。
- 実施内容やスケジュールの整理は一方の参画法人が担い、事務対応はもう一方の参画法人が中心となって行うなど、参画法人間で役割を分担しながら運営を行っている。

## STEP 3: 協働し、PDCAを回す

#### 継続的な協働活動の実践

- 合同研修や法人間のノウハウ共有会など、具体的な協働活動を通じて人材育成の取組を深化させている。
- 実施内容や進め方については定期的に協議を行いながら調整し、無理のない形で継続的な連携を進めている。



## 協働化によって得られた効果

- 合同研修や法人間のノウハウ共有会を実施し、連携を通じた人材育成の取組を開始した。複数法人で実施することにより、単独では難しい規模での研修機会の確保に繋がっている。
- BCPや共同購入に関する取組についても検討が行われており、今後の取組内容の拡大に向けた基盤づくりが進められている。

## 推進役・サポート人材の役割



### 推進役

#### 参画法人の理事

協働化全体の推進役として、連携の発起や方針決定を担った。

#### 参画法人の施設長

連携推進法人設立に向けた書類作成や全体実務を主導した。定款作成や理事会開催、法務局への登記手続を調整し、認定申請の提出を対応した。

### 推進役のサポート

#### 参画法人の事務長

設立後の行政対応や手続き全般を中心に担当し、実務面での運営を支えた。

## 事例概要

協働のパターン

## 複数の社会福祉法人

(社会福祉法人 4法人)

連携業務



地域福祉支援



災害時支援



経営支援



人材確保等



物資等供給



貸付

協働化  
の経緯

地域の特別養護老人ホーム入居者向け情報サイトの立上げを契機に、経営者同士の接点が生まれた。施設の老朽化や人材確保の困難、経費増大などの経営課題を各法人が共通して抱えており、単独では対応に限界があるとの認識が共有されたことから、連携による課題解決を模索するようになった。

団体の  
特色

経営者の年代や立場が比較的近いことを背景に、率直な意見交換や迅速な意思決定が可能な関係性を形成している。また、連携推進法人の専従事務局担当を配置することで、法人間の上下関係を設けない対等でフラットな協働を重視しつつ、中立的な立場から複数法人の調整や取組の具体化を進めている。

## POINT

STEP2-②：取り組む体制を考える

## 法人間の対等性を担保する専従事務局の配置

- ✓ 各法人の通常業務と連携推進法人業務を兼務する体制では十分な対応が難しいとの認識から、社会福祉連携推進法人に専従事務局担当を配置し、調整・企画・実行管理を担う体制を整えた。
- ✓ 専従職員が4法人を中立的かつフラットな立場で調整し、声掛けや説明を丁寧に進めた。法人間に上下関係が生じないように配慮し、対等な関係性を重視した。

## STEP 1: 仲間をつくる

## 1 つながりをつくる

## 協働事業を契機とした自然な関係形成

- 地域の施設情報サイトの立上げという具体的な協働事業を通じて法人間の接点が生まれた。
- 経営者の年代が近かったこともあり、経営や人材確保に関する悩みを率直に共有できる関係が形成された。

## 2 つながりを深める

## 経営者同士の信頼関係の構築

- 比較的若い世代の経営者は、同じ立場で相談できる相手が限られていたことから、経営に関する悩みを共有できる関係が心理的な支えとなり、信頼関係の基盤となった。
- 施設長や理事等を通じて取組を紹介し、関心を持った法人との関係が広がった。

### 3 課題や目標を共有する

#### 共通課題の認識と目標の共有

- 施設の老朽化、人材確保の困難、経費増大などの課題を各法人が共通して抱えていることを確認し、単独ではスケールメリットを活かしにくいという認識を共有した。
- 共通課題への対応として、まずは一部間接業務の集約化を中長期的な目標とし、人材確保の効率化や経費削減につなげる方向性を共有した。

## STEP 2: 協働化を検討する

### 1 取り組む内容を考える

#### 中核目標を据えた連携内容の整理

- 人員確保が難しい間接業務を集約する構想を中長期的な目標として設定し、人材確保の効率化や経費削減につなげることを想定した。
- あわせて、共同購入や職員交流など、連携による効率化やスケールメリットの創出が期待できる取組を段階的に進める方針とした。

### 2 取り組む体制を考える

#### 対等な関係を支える運営体制の構築

- 法人間に上下関係が生じないよう対等性を重視し、専従事務局が中立的立場で調整を行う体制を整えた。
- 法人運営会議（管理者会議）を定期開催し、意思決定権を持つメンバーが協議する仕組みを構築した。

### 3 協働化の形態を考える

#### 制度活用による現実的な連携の選択

- 当初は合併も選択肢として検討されたが、心理的・実務的な負担を踏まえ、制度の創設を契機に、社会福祉連携推進法人の形で連携を進めることとした。
- 複数法人が独立性を保ちながら連携を進めることができ、取組を進めながら内容を検討できる柔軟な枠組みである点に着目し、この形態を選択した。

## STEP 3: 協働し、PDCAを回す

#### 定期的な協議の場を基盤とした協働の実行

- 月1回以上開催する法人運営会議において、事務局が作成した施策案をもとに意思決定権を持つメンバーが協議し、取組を具体化した。「一部間接業務の集約化」という中核目標をあらかじめ法人間で共有していたことが、円滑な意思決定につながった。
- 物品共同購入、補助金情報の共有、職員交流、法人行事の合同開催などを段階的に実施するとともに、中核目標の実現に向けた具体的な検討も進められている。



## 協働化によって得られた効果

- 間接業務の集約に向けた検討や物品の共同購入により、スケールメリットを活かした経費削減が図られた。また、補助金情報や申請手続等の情報共有を通じて事務作業の効率化も進むなど、限られた資源を法人間で有効に活用する取組が進んでいる。
- 職員交流会や合同行事を通じて、職員同士が相互に学び合う機会が生まれた。また、諸事情により離職・業界離脱を検討せざるを得なかった職員に対し、参画法人間の異動という選択肢を提示できるなど、人材面での連携の基盤づくりにもつながっている。

## 推進役・サポート人材の役割



推進役

### 参画法人の理事長

連携構想の初期段階において、全体の方向性を提示し、取組の基本方針の整理を担った。また、参画法人に働きかけ、取組への理解と協力を得た。

推進役の  
サポート

### 連携推進法人の専従事務局担当

設立手続き、事業計画作成、法人間調整、会議運営など実務面を一体的に担い、連携施策の具体化と実行を推進した。

### 参画法人の管理職

法人内の調整役として関与し、現場職員への説明や浸透を担うことで、取組の実行を支えた。

## 事例概要

協働のパターン

複数の社会福祉法人

(社会福祉法人 9法人)

連携業務



地域福祉支援



災害時支援



経営支援



人材確保等



物資等供給



貸付

協働化  
の経緯

熊本地震前は地域のスーパーや銀行等に求人広告を掲示できていたが、地震後は自店舗優先となり掲示を断られるようになった。商店の閉店も相次ぎ、町全体の求人環境に問題意識を持った。その中で、複数施設による合同求人イベントを実施した。そのイベントに参加した県職員から補助金申請を勧められたことがネットワーク形成の始まりとなった。

団体の  
特色

社会福祉連携推進法人やホールディング会社を設立せず、任意のネットワークとして運営している。その理由は、医療法人傘下施設や公設民営型法人等、意思決定の構造等が多様な法人が含まれているため、一つの法人格に束ねることは難しいと判断したためである。

## POINT

STEP2-③：協働化の形態を考える

## 多様な法人特性を踏まえたネットワーク型連携の選択

- 参加法人には医療法人傘下の介護施設や公設民営型法人が含まれており、事業の時間軸や意思決定において重視することが異なる。そのため、社会福祉連携推進法人やホールディング会社として一つの法人に束ねることは難しいと判断し、ネットワークという形態を選択している。

## STEP 1：仲間をつくる

## 1 つながりをつくる

## 競合関係が発生しにくい地域特性

- 阿蘇・菊池地域では、人口減少、市場だけでは成立しない地域特性、公的サポートが不可欠という背景から、社会福祉法人間で競合関係が発生しにくかった。

## 2 つながりを深める

## イベントを通じたネットワーク形成

- 社会福祉法人岳寿会が複数施設に声をかけ合同求人イベントを開催した。イベントに参加した法人が連携のメリットを実感し参画した。
- 地元という守るべき地域を持っており、人口減少地域でも事業継続の意思があり、市場原理だけでは成立しない地域で公益性を発揮している法人を、連携先として選定した。

### 3 課題や目標を共有する

#### 人材確保・研修機会減少の課題

- 熊本地震後、スーパー・銀行等の各店舗から、求人広告の掲示を断られ、人材確保が困難になっていた。そうした背景から、合同求人イベントを実施した。
- 熊本地震後、研修機会が減少し、特に看護職等の専門職が、自施設の業務の進め方に問題がないか不安を抱えていた。

## STEP 2: 協働化を検討する

### 1 取り組む内容を考える

#### 求人イベント・研修の共同実施

- 求人イベントを実施し、人材確保につなげる取組を実施している。
- 看護・介護研修を施設持ち回りで実施し、部署単位の意見交換会を行っている。

### 2 取り組む体制を考える

#### 定期的な会議開催

- 月1回程度のオンライン会議、年3～4回の対面集合会議を実施している。
- 設立以来、社会福祉法人岳寿会が企画・運営・連絡調整等を主導してきた。近年は、研修を施設持ち回りで実施すること等により役割の分散を進めている。

### 3 協働化の形態を考える

#### 法人格を設けずネットワークとして協働

- 医療法人傘下施設や公設民営型法人等、意思決定の構造等が多様な法人が含まれているため、社会福祉連携推進法人やホールディング会社は設立していない。

## STEP 3: 協働し、PDCAを回す

#### 参加率低下への対応と拡大

- 数年取り組む中で、合同求人イベントにマンネリ化が見られ、法人の参加率が下がってきた。
- 令和6年度に2法人、令和7年度に1法人が新たに参画したことで、他法人からもアイデアが出るようになり、参加率が上がった。新規参加法人は活動内容を理解した上で参画しているため、活動に前向きである。



## 協働化によって得られた効果

- 合同求人イベントを通じて、一定の応募につながっている。
- 部署別会議や研修により、他施設の取組を知る機会が増加し、専門職が不安を抱く状況の緩和につながっている。

## 推進役・サポート人材の役割



推進役

### 社会福祉法人岳寿会

熊本地震後、求人環境が悪化したことや研修機会が減少したことを契機として、合同求人イベントの企画立案、補助金申請、会議運営、研修実施、連絡調整等を主導してきた。

## 事例概要

協働のパターン

市内の社会福祉協議会と福祉団体（複数の事業者）



協働化の経緯

約20年前に設立された福祉施設連絡協議会を基盤に、分野や法人形態を超えた連携を重ねてきた。  
人材確保や情報共有といった共通課題について、行政任せにせず事業者主体で取り組んできた中、長崎県の協働事業を契機に、これまでの議論を具体的な協働事業として展開することとし、令和6年度から取組を開始した。

団体の特色

協働事業の開始にあたり、市内すべての事業所に声掛けを行い、特定の事業所に限定しない「開かれた参画」を前提とした枠組みを採用している。  
取組内容に応じてテーマ別の協議会を設置し、自治体や関係機関、専門的知見を有する関係者が参画する体制を構築している。

### POINT



STEP2-③：協働の形態を考える

### 開かれた参画設計が自治体の主体的関与を後押し

- ✓ 協働事業開始にあたり、市内のすべての事業所を対象とした説明会を実施した。特定の事業所に限定しない開かれた参画の考え方としたことで、自治体にとっても関与しやすい枠組みとなった。
- ✓ 基礎自治体にも協議会の委員として参画を依頼するなど、事業者と自治体が協調して地域全体の課題に向き合う取組へと発展している。

## STEP 1：仲間をつくる

### 1 つながりをつくる

#### 既存協議会を基盤とした広域的な声掛け

- 当初より、高齢・障害・こども福祉分野の関係団体で構成される協議会と、西海市社会福祉協議会が連携し、分野横断的なネットワークを形成してきた。
- 社会福祉協議会が事務局の役割を担うことで、行政や多様な事業者にとって参画しやすい関係性が築かれていた。
- 既存の協議会活動を通じた関係性が、事業趣旨の理解促進や初期参画のハードル低減につながった。

### 2 つながりを深める

#### ワークショップを通じた課題の可視化

- 協働事業開始以前から、行政を交えた意見交換会やワークショップを実施し、各事業所が抱える課題や問題意識を共有してきた。
- グループワーク形式での議論を重ねることで、事業所間の信頼関係が醸成され、率直な意見交換が可能となった。

### 3 課題や目標を共有する

#### 地域課題を起点とした共通認識の形成

- ワークショップを通じて制度や分野を越えた意見交換を重ね、各事業所が日常的に感じている課題を持ち寄り、共通課題の抽出を行ってきた。
- その過程で、個別法人の課題にとどまらず、人口減少や地域の担い手不足など、法人単位では見えにくかった地域全体の課題が浮き彫りとなった。
- こうした地域課題を起点として、「協働によって何ができるか」を問い直すことで、まずは共通理解の形成と協働の土台づくりを重視する方針が関係者間で共有された。

## STEP 2: 協働化を検討する

### 1 取り組む内容を考える

#### 共通課題から協働テーマを見極める

- 当初から完成形を定めるのではなく、実践を通じて問いを見つけていくことを重視している。
- 多様な事業所構造やルールの中で、課題を出し合いどのように支え合えるかを探るプロセスそのものを、協働の重要な成果と位置付けている。
- 人材確保や情報発信など共通性の高いテーマから着手し、福祉体験、共同求人、経営診断・研修へと、実行可能な取組を段階的に展開している。

### 2 取り組む体制を考える

#### テーマ別協議会による柔軟な運営

- 実施する事業ごとに専門的な協議会を設置し、自治体や医師会、歯科医師会、薬剤師会など、テーマに応じた職能団体が参画している。
- 事業内容に応じて住民代表や有識者も加えるなど、メンバー構成を柔軟に調整している。

### 3 協働化の形態を考える

#### 開かれた参画設計による「地域の取組」への転換

- 協働事業の開始にあたり、市内すべての事業所に対して説明会を実施し、特定の法人に限定しない開かれた参画の考え方を採用した。
- 特定の事業者間の取組に閉じない枠組みとすることで、自治体が関与しやすい協働の土台を形成した。
- 補助金を活用することで、専門家の知見を取り入れた検討が可能となり、協働の枠組みづくりが後押しされた。
- こうした枠組みのもと、自治体と事業者が協調して地域課題に向き合えるよう、自治体が主体的に参画できる体制を設計している。

# STEP 3: 協働し、PDCAを回す

## 継続的対話による協働強化

- 協働は一度で完成するものではないとの認識のもと、実践を通じて見えてきた課題や気づきを関係者間で共有し、対話と検証を重ねながら取組を継続している。
- 参画当初は温度差がある中でも、対話と情報発信を重ね、地域の将来像や共通の危機感を丁寧に共有することで、協働の裾野を広げている。

## 自治体関与を促す取組

- 協働を地域全体の取組として定着させるため、事業者主体の実践を基盤としつつ、自治体の関与を段階的に強めることを重視している。
- 令和7年度以降は、基礎自治体にも協議会の委員として参画を求めるなど、より主体的な関与を依頼し、事業者と自治体が協調して地域課題に向き合う体制へと深化している。

## 協働化によって得られた効果

- 特定法人に限定しない協働の枠組みを設計したことで、協働は地域全体の課題に向き合う取組として一定の成果が見られている。自治体の主体的な関与を通じて、事業者と自治体の協調が進み、協働を地域全体の取組として継続的に発展させていくための基盤が整いつつある。
- 複数法人が連携することで、単独では実施が難しい取組に着手することができた。取組は個別事業者への支援にとどまらず、地域全体の課題に向けたものへと広がりを見せている。あわせて、取組を進める過程で地域住民のニーズや事業者が担える役割の整理が進み、基礎自治体との将来的な福祉提供体制を見据えた共通認識の形成につながっている。

## 推進役・サポート人材の役割



推進役

### 協議会代表

事業全体の計画立案と方向性の決定を担っている。関係者の合意形成や理解促進を主導し、地域課題の把握や協働の方向性を示すことで、事業者と自治体双方が主体的に参画できる環境を整えている。

推進役のサポート

### 社会福祉協議会（事務局）

社会福祉協議会が事務局の中核として関与することで、バックオフィス業務が円滑に進むとともに、社会的信用と安心感が生まれ、事業者が安心して参画できる環境が整っている。

### 事務局補助・ICT活用

議事録作成やワークショップ設計にはAIを活用し、膨大な作業負担を軽減している。運営に参加できないメンバー向けの資料や動画の共有も迅速に行えるため、議論の理解が深まり、得られた情報を次の実践に即座に活かせる体制を構築している。

# 一般社団法人妻有地域 メディカル&ケアネットワーク

(新潟県妻有地域)



その他ネットワーク

## 事例概要

協働のパターン

社会福祉法人、社会福祉協議会(他事業領域を含む)

(社会福祉法人 9 法人・町社協 1・市社協 1)



地域福祉支援



災害時支援



経営支援



人材確保等



物資等供給



貸付

連携業務

協働化  
の経緯

新潟県十日町市・津南町を含む「妻有地域」では、地域包括ケアの推進にあたり、医療分野に比べ福祉分野の連携基盤が脆弱なことが課題だった。平成28年に地域包括ケアシステムの推進を目指して、介護・障害施設運営法人や社協等が任意団体を立ち上げた。

団体の  
特色

一般社団法人妻有地域メディカル&ケアネットワークは、社会福祉法人等11法人で構成される。医療（地元医師会）・介護・障害・社協等が参画し、各法人の自律性を尊重しながら、地域包括ケアの実現に向けて緩やかにつながる形で協働を進めている。

### POINT



STEP 2-③：協働化の形態を考える

### 地域包括ケア推進のための柔軟な連携形態の選択

- ✓ 制度上の制約が比較的少ない一般社団法人を選択し、各法人の事情を踏まえた柔軟な連携を可能とした。
- ✓ 中山間地域の実情（1市町村に1法人）に合わせて、統合やM&Aを前提とせず、自律的運営を維持しながら相互に補完する関係を志向した。

## STEP 1：仲間をつくる

### 1 つながりをつくる

#### 既存の連携と共通の課題認識を基盤とした関係性の構築

- 従前より、社協と推進役の法人は、中学生向けサマーキャンプの共同実施など、人材育成面での連携の実績があった。
- 地域内の介護・障害運営法人間の日頃のコミュニケーションは希薄であったが、社会福祉法人の制度上必要とされる公益的取組・地域貢献が単独の法人では実施困難であるとの課題認識は共通していた。

### 2 つながりを深める

#### 共通の課題認識を軸にした対話の場の設定

- 社協とは日常的な連携実績があったため、事務局としての参画を打診したところ、快諾を得ることができた。
- 社会福祉法人との日常的な連携実績はなかったが、課題認識は共通であったため、本連携の取組は好意的に受け止められた。

### 3 課題や目標を共有する

#### 地域包括ケアシステム推進のための任意団体の立上げ

- 地域包括ケアシステムの推進にあたり、福祉分野では医療分野の医師会・薬剤師会のようなプラットフォームが脆弱であることが課題だった。
- 課題に取り組むため、平成28年、地域内の介護・障害分野の施設運営法人・社協計12法人により任意団体「妻有地域包括ケア研究会」を立ち上げた。

- その後、地域医療構想の発展を見据えて、医師会からの連携を求められたため、地域医療連携推進法人の創設を検討した。
- 結果的にはより緩やかな連携の機運となり、令和5年「一般社団法人 妻有地域メディカル&ケアネットワーク」を設立し、現在に至っている。
- 連携目的は、地域包括ケアシステムの推進に向けて、社会福祉法人として何ができるかを検討することである。

## STEP 2: 協働化を検討する

### 1 取り組む内容を考える

#### 福祉・医療両面の事業展開

- 人材育成研修の実施、人材確保に向けたマッチングサイト（「妻有福祉マッチボックス」）の立上げ、経営勉強会や労務管理勉強会等を実施してきた。
- 地域医療構想に関する活動も実施する。

### 2 取り組む体制を考える

#### 会長・副会長会議と全体会による意思決定

- 会長・副会長会議で方向性を整理し、年3回の全体会で諮る仕組みを構築した。
- 法人規模に応じた役員構成とし、担当法人制により案件ごとの責任を明確化している。

### 3 協働化の形態を考える

#### 2部会制による役割分担

- 地域医療介護連携部会（医療分野）と包括ケア研究部会（福祉分野）の2部会制とし、分野別に実行体制を整えた。

## STEP 3: 協働し、PDCAを回す

#### 全体会での検証と見直し

- 参加者が集まらなかった事業や計画変更が必要となった案件は、全体会で検証し改善策を協議した。
- コロナ禍に伴う研修方法の変更や事業内容の見直しを行い、状況に応じた修正を重ねている。

#### 事務局人員の確保

- 専任の事務局体制の確保が早期に望まれる。直近の地域共生イベントでは、休日にもかかわらず各法人の協力により人員を確保し実施することができた。
- 継続的な活動を見据えると個人の負担に依存する運営ではなく、法人としての安定的な人員確保が必要である。
- さらに、会長・副会長の在任が長期化しており、後継となる担い手の育成が課題である。



## 協働化によって得られた効果

- 医療・介護・福祉の関係者が定期的に顔を合わせる場が形成され、分野横断的な情報共有と相互理解が進んだ。

## 推進役・サポート人材の役割



推進役

### 会長・副会長

方向性の整理、全体会への提案、対外的な調整を担い、事務局機能を兼ねながら協働を牽引している。

推進役の  
サポート

### 担当法人（案件ごとの責任主体）

イベントや研修等の企画立案・実行を担い、事務局と連携して事業を具体化している。

### 事例概要

協働のパターン

#### 複数の社会福祉法人

(社会福祉法人 10法人)

連携業務



地域福祉支援



災害時支援



経営支援



人材確保等



物資等供給



貸付

#### 協働化の経緯

人材確保は多くの社会福祉法人に共通する課題であり、法人単独での採用活動では、コストに対して十分な成果を上げることが難しい状況があった。こうした背景から、複数法人で費用や労力を分担する形での取組を検討し、各法人が主体的に人材確保に取り組む必要性を共有した。制度や枠組みに先行する形で、関係のあった法人同士が声を掛け合い、緩やかな協働が始まった。

#### 団体の特色

採用活動や研修などの取組を外部に委託せず、参画法人自身が主体的に企画・運営している。参画法人間の信頼関係を基盤に、就職フェアや若手職員向け研修を実施し、人材確保と育成を中心とした協働を進めるとともに、職員が法人や施設を超えた繋がりを感じられる場づくりも意識している。

#### POINT



STEP3：協働し、PDCAを回す

#### 継続的な改善を通じた、安定した協働体制の構築

- ✓ 取組当初は期待した成果が十分に上がらなかったものの、関係者間で改善策を出し合い、年単位での試行錯誤を重ねて活動を続けている。
- ✓ 短期的な成果にとらわれず活動を継続することで、参加者や関係機関の認知が高まり、無理のない安定的な協働体制が形成されている。

## STEP 1：仲間をつくる

### 1 つながりをつくる

#### 課題共有を通じた試行的な協働

- 東京都社会福祉協議会を通じ、日常的に関わりのあった法人間で人材確保の課題を共有していた。
- 日常的な課題の共有を通じ、各法人が主体的に人材確保に取り組む必要性を認識した。
- 推進役が関係する法人に声をかけることで、緩やかな協働の試行的な開始を検討した。

### 2 つながりを深める

#### 日常的な交流を通じた信頼醸成

- 関係のあった法人同士で日常的に意見交換を重ね、顔の見える関係の中で信頼を築いた。
- 当初は、関係の深い法人同士が少人数で採用課題について意見交換や情報共有を行う小規模で緩やかな連携が中心であった。これが、後に協力会として整理される枠組みの基盤となった。

### 3 課題や目標を共有する

#### 人材確保を核とした共通課題の認識と目標設定

- 法人単独での採用活動では、コストに見合った成果を上げることが難しいという課題を共有した。この課題を踏まえ、各法人が主体的に取り組む形で共同の活動を進めることを検討した。
- 採用活動では、各法人での1名程度の採用を目安としつつ、数値目標の達成よりも、求職者の希望や適性に応じて最適な法人を紹介することを重視した。
- 人材育成に関しては、研修やワークショップを通じて、法人や職員間の横の繋がりを感じられる環境づくりも重要な目標として設定した。

## STEP 2: 協働化を検討する

### 1 取り組む内容を考える

#### 人材確保を軸とした段階的な取組

- 共同での就職フェア開催を主軸として、人材確保に取り組んでいる。
- 近年は、若年層や入職間もない職員を対象とした研修やワークショップも実施し、人材育成にも段階的に取り組んでいる。
- 災害時の相互協力や地域貢献についても検討したが、現時点では人材確保・育成を優先課題としている。

### 2 取り組む体制を考える

#### 分科会による役割分担

- テーマごとに小分科会を設置し、10法人の中から合計5名程度が企画を担当する体制とした。企画メンバー以外の法人も企画内容に沿って協力し、特定法人に負担が偏らないよう工夫している。
- 各法人からは採用担当や施設長など職種を問わず参画しており、企画立案から広報、当日の運営まで、参画法人の職員が主体的に担っている。

### 3 協働化の形態を考える

#### 緩やかな協力会による連携形態

- 参画法人は単独でも事業運営が可能である一方、人材確保が大きな共通課題であったことから、緩やかな「協力会」という形態が適していると判断した。

# STEP 3: 協働し、PDCAを回す

## 役割分担の工夫による運営改善

- 就職フェアの初期段階では、人集め担当、広報担当、イベント企画担当などの役割分担があったものの、各担当間で進捗や情報共有が十分でなく、運営が噛み合わないこともあった。
- 途中経過の共有や相互助言の場を設けることで運営は円滑化し、現在は月1回程度の定例会議を基本に、対面・オンラインを使い分けながら運営している。

## 継続の重要性

- 活動を継続したことで、参加者や関係機関からの認知が徐々に高まり、法人間で負担を柔軟に分担するなど、無理のない協働体制を維持している。
- 協働化は最初から成果が出るものではないため、短期的な結果にとらわれず、継続することを重視している。



## 協働化によって得られた効果

- 参画法人自身が主体的に企画・運営することで、単独では対応が難しかった採用や育成の課題に、効率的かつ柔軟に取り組む体制が形成された。また、研修やワークショップを通じて法人・職員間の横の繋がりを広げる場としても機能している。
- 活動を継続する中で、参加者や関係機関からの認知が徐々に高まり、協働の成果が地域内外に理解されるようになったことで、行政関係機関の協力も得られるようになった。

## 推進役・サポート人材の役割



推進役

### 参画法人の副施設長

協力会の立上げを呼びかけ、法人間調整や行政機関との交渉など、協働化全体を前に進める中心的役割を担った。

推進役のサポート

### 参画法人の施設長・職員

実務面を安定して担うことで、協力会全体の調整や活動運営がスムーズに進む体制づくりに寄与した。

## 事例概要

協働のパターン

**社会福祉法人、株式会社**  
 (社会福祉法人 2 法人、株式会社 1 法人)  
 ※いずれも居宅介護支援事業所

連携業務



協働化  
の経緯

推進役の法人は、自法人内でケアプランデータ連携システムを導入し、大幅な業務効率化を実証した。この成果を地域全体へ波及させるべく、居宅介護支援事業所や自治体と緊密に連携し、システム普及に向けた研修を開催した。

団体の  
特色

推進役の法人は、姫路市内において多数の介護事業所を運営する法人であり、地域内において一定の影響力を有している。単独法人としての成長にとどまらず、自法人での効率化の成果を地域全体へ横展開することを活動の中核としている。自法人の取組成果の共有により、地域全体の介護サービスの質の向上を目指している。

### POINT



STEP 1-②：つながりを深める

### 居宅介護支援事業所を入口とした普及の基盤づくり

- ✓ 取組への参加者を増やす方法として、居宅介護支援事業所の参加者を増やすことで、当該居宅介護支援事業所とやり取りのある他の介護事業所も参加してもらえるのではないかとという仮説を立てた。
- ✓ この仮説に基づき、すでにケアプランデータ連携システムに登録している居宅介護支援事業所を個別に訪問し、取引のある介護事業所に繋いでもらえるように働きかけた。

## STEP 1: 仲間をつくる

### 1 つながりをつくる

#### 他事業所への個別訪問による趣旨説明

- 既にケアプランデータ連携システムに登録している居宅介護支援事業所 9 事業所を個別に訪問し、取引のある介護事業所に繋いでもらうよう働きかけた。

### 2 つながりを深める

#### 好意的な反応を得られた法人との関係継続

- 3 事業所からは好意的な反応を得られたが、残りの 6 法人については、「システムを導入しているが活用できていない」等の理由により連携が進まなかった。
- 好意的な反応を得られた 3 法人とは継続的にやり取りをしている。

### 3 課題や目標を共有する

#### 小規模法人間の学び合いの継続

- 推進役の法人内でケアプランデータ連携システムを導入したところ、紙2,000枚分がデジタル化し、従来4～5日を要していた作業が半日で完了できるようになった。
- 自法人だけが業務効率化しても効果は乏しく、ケアプランデータ連携システムの利用施設が増えれば増えるほど、全体の効果が大きくなると考えた。
- そのため、地域内事業所における同システムの導入拡大を目指した。

## STEP 2: 協働化を検討する

### 1 取り組む内容を考える

#### 研修開催による地域内での面的普及

- 厚生労働省の担当者を講師として招き、県内事業所向けの研修を企画した。
- ケアプランデータ連携システムに関する制度理解の深化と活用促進を図ることを目的とした取組である。

### 2 取り組む体制を考える

#### テーマ別協議会による柔軟な運営

- 兵庫県に研修開催を要請し、まず姫路市内で研修を実施することで、モデルケースの育成に取り組む方針を合意した。
- 研修は、居宅介護支援専門員協会と兵庫県が実施主体として周知・開催した。

### 3 協働化の形態を考える

#### 地域内事業所への段階的な周知

- まずは居宅介護支援事業所の登録数の拡大を優先し、その後、介護事業所との連携を進める方針とした。

## STEP 3: 協働し、PDCAを回す

#### 成果検証を踏まえた次の打ち手の検討

- 研修には約70名が参加し、一定の関心は確認できたが、システム登録事業所数の大幅な増加には至らなかった。
- 地域包括支援センターの関与強化や定期的な周知・広報など、導入促進に向けた改善策を整理した。



## 協働化によって得られた効果

- 自法人内で確認された定量的効果を根拠に、地域全体への展開を試みることができた。
- 県と連携して研修を開催したことで、単独法人では到達が難しい範囲に対して面的な周知を行うことができた。また、行政との協働が広報力の強化につながった。
- 登録拡大が進まない要因として、活用メリットの認知不足やICTリテラシーの低さといった課題が整理された。これらにより、次の段階の普及方策を検討するための基礎的な知見が得られた。

## 推進役・サポート人材の役割



### 推進役

#### 地域内大規模法人

自法人での実証結果を整理し、地域全体への横展開を提起した。関係機関への働きかけや研修企画など、初動段階から実行段階までを主導した。

### 推進役のサポート

#### 兵庫県

補助制度を活用した研修実施、広域的な周知活動を実施した。

#### システム導入済みの居宅介護支援事業所

研修の受講や介護事業所への導入メリットの周知の役割が期待されている。

## 事例概要

## 協働のパターン

## 複数の社会福祉法人、株式会社

(社会福祉法人 25法人、株式会社 1社)

## 連携業務



地域福祉支援



災害時支援



経営支援



人材確保等



物資等供給



貸付

## 協働化の経緯

社会福祉法改正を契機に、制度対応への不安が高まる中、ある法人から相互に連携の必要性が提案された。同業者間では声を上げにくい状況を踏まえ、社協が順次声かけを行い、発足時に町内の21法人全てが参画した。平成28年に任意団体として設立し、平成29年の法改正を見据えて連携を公式化し、令和3年4月に一般社団法人へ移行した。

## 団体の特色

連携の形態として、社会福祉連携推進法人ではなく一般社団法人を選択している。社会福祉連携推進法人では成年後見制度における法人後見等の事業の直接実施ができないこと等を踏まえ、一般社団法人とした。

## POINT

## STEP 1-②：つながりを深める

## 町内の全法人が参画

- ✓ 中立的な立場である福智町社会福祉協議会が町内各法人に対し順次声かけを行い、連携協議会の趣旨や位置付けを説明した結果、発足時点で町内に所在していた21法人すべてが参画した。
- ✓ 加入に慎重な法人に対しては、その法人が信頼を寄せている方に協力をいただき説明や対話を重ね、安心感を持てる環境を整えた。

## STEP 1：仲間をつくる

## 1 つながりをつくる

## 町合併以降の関係の蓄積

- 町合併（約20年前）以降、福智町社会福祉協議会が多様な会議を通じて施設との関係を築いてきた。こうした日常的な交流が、連携を進める上での信頼基盤となっている。

## 2 つながりを深める

## 全法人参画に向けた働きかけ

- 福智町社会福祉協議会が順次声かけを行い、町内の全法人にあたり21法人全てが発足時に参画した。現在も町内全法人にあたる25法人が参画している。
- 「合併等を目的とする組織ではない」と丁寧に伝え、加入に慎重な法人に対しては、その法人が信頼を寄せている方に協力をいただくことで話を前に進める等、個別の状況に応じて対応した。

### 3 課題や目標を共有する

#### 法改正への対応

- 平成29年の社会福祉法改正により、公益的取組の義務化や評議員会設置等への対応が求められ、町内の社会福祉法人では、対応できるか不安が高まっていた。
- 発足当初、事務局としては社会福祉連携推進法人制度における6事業が実施できる体制を一つの目安とし、具体的な数値目標は設定していなかった。

## STEP 2: 協働化を検討する

### 1 取り組む内容を考える

#### 各法人の課題から取組内容を検討

- 不登校のこどもを受け入れ人材として育成する取組、企業と福智町社会福祉連携協議会が直接契約するBtoBモデルの構築、法人合同での人材募集や接遇研修、機密書類の合同処分等を実施している。
- 取組を始める際には、事務局が各法人の困りごとを聞き取り、理事会で共有し、事業化を検討する流れとなっている。

### 3 協働化の形態を考える

#### 一般社団法人化を選択

- 社会福祉連携推進法人では成年後見制度における法人後見等の事業の直接実施ができないことや、貸付が可能になるため資金面で上下関係が生じやすいことかを踏まえ、一般社団法人とした。

### 2 取り組む体制を考える

#### 理事会と事務局の分担

- 事務局は福智町社会福祉協議会が担っている。
- 具体的な計画内容については、高齢・障害・保育等の各分野から選出された5名で構成される理事会及び監事で確認した上で、総会が最終承認を行う体制としている。

## STEP 3: 協働し、PDCAを回す

#### 計画管理と事業展開の継続

- 毎年度、事業計画と、月別の行事予定表を作成している。  
一般社団法人の理事会（月1回）で進捗確認を行い、総会（年3回程度）において承認・見直しを行う仕組みとしている。
- 評価については、1年間の事業報告を総会で共有し、意見をいただく形をとっている。外部評価は現時点では実施していない。



## 協働化によって得られた効果

- 連携により70以上の事業所が参加する規模となり、スケールメリットを活用できるようになった。電力会社との大口割引交渉により、コロナ前には年間約1,500万円の割引効果が得られた。
- 「地域課題」と「法人課題」を掛け合わせた事業が可能になる。社会福祉法人には公益的取組が義務づけられており、地域課題を正確に把握し、全法人で取り組むことで、一法人では得られない成果が期待できる。
- 介護事業所は地域に根ざしてこそ機能するが、単独法人では発信力が弱い。複数法人が連携することで地域への浸透が進み、住民から認められ、最終的には利用者となっただけでなく循環が期待されている。

## 推進役・サポート人材の役割



推進役

### 福智町社会福祉協議会

社会福祉法改正を契機に、同業者間では声を上げにくい状況を踏まえ、福智町社会福祉協議会が中立的な立場を活かして設立を主導した。また、事務局として事業計画の素案作成や理事会・総会の運営を担っている。

## 事例概要

## 協働のパターン

## 複数の社会福祉法人・NPO法人・袋井市社協

(社会福祉法人 8 法人、NPO法人 1 法人、袋井市社会福祉協議会)

## 連携業務



## 協働化の経緯

袋井市は浜松市と掛川市など大きな都市に挟まれ、市外から人材が流入しにくい地域である。そのため人材不足が共通課題として認識され、施設長同士が採用・定着まで踏み込んだ議論を行っていた。もともと袋井市社会福祉協議会が事務局を担い年1回実施していた施設連絡会を基盤に、令和3年度から国の補助事業を活用し法人連絡会を設立した。経営層等の意思決定権者が繋がる場として位置付けている。

## 団体の特色

営利・非営利を含む事業所を対象とした施設連絡会から、非営利法人を対象とした法人連絡会へ移行した。推進役は袋井市社会福祉協議会が担い、市内の社会福祉法人の全10法人に参加を呼びかけ、社会福祉法人8、NPO法人1、袋井市社会福祉協議会の10団体が参画している。

## POINT



## STEP2-③：協働の形態を考える

## 連携形態として法人連絡会を選択

- ✓ 連携形態は、社会福祉連携推進法人ではなく、法人連絡会とした。
- ✓ 連携形態の検討過程において、社会福祉連携推進法人化も検討したが、運営の人件費の捻出や、市町社会福祉協議会単独で推進役や運営を担うことの課題感を踏まえ、まずは実現可能な法人連絡会を立ち上げた。

## STEP 1：仲間をつくる

## 1 つながりをつくる

## 施設連絡会を基盤とした関係

- 法人連絡会の設立以前より、袋井市社会福祉協議会が事務局となり、営利・非営利を問わず市内事業所に声をかけ、情報提供やボランティアのマッチング、福祉教育の体験先調整等を目的に、年1回の施設連絡会を実施していた。

## 2 つながりを深める

## 社協職員が各法人に連携の趣旨を説明

- 県社協が国の補助事業を県庁経由で確保し、市町のネットワーク化を推進したことを背景に、法人連絡会に移行した。
- 法人連絡会への移行時、袋井市社会福祉協議会職員が各法人に足を運び説明を行った。新しい会議体の必要性を問われた際には、「経営層に近い意思決定権者が繋がることに意味がある」と説明し、理解を得た。

### 3 課題や目標を共有する

#### 人材不足を共通課題として共有

- 袋井市では人材不足が共通課題として認識され、かねてより施設長同士が採用・定着まで踏み込んだ情報共有を行っていた。

## STEP 2: 協働化を検討する

### 1 取り組む内容を考える

#### 委員会で進捗と課題を確認

- 採用の合同ランディングページ、外国人材の共同受入（管理会社へのアプローチ、単価交渉、合同研修、生活フォロー）、福祉教育の学校訪問、ひきこもり・困窮・就労困難者の体験受入、BCP、合同発注の仕組み等について取組や検討を進めている。

### 2 取り組む体制を考える

#### 袋井市社協事務局を中心とした運営

- 袋井市社会福祉協議会が事務局を担っている。新しい取組を始める際は、事務局が案を作成した上で、参加法人を募り、手を挙げた法人で合同見積を取り、進めている。

### 3 協働化の形態を考える

#### 現実的な選択肢として法人連絡会选择

- 社会福祉連携推進法人の設立も検討したが、運営の人件費捻出等の課題があり、市町社会福祉協議会単独で推進役や運営を担うことは難しいため、現実的な選択肢として法人連絡会选择した。

## STEP 3: 協働し、PDCAを回す

#### 事務局が主導し各取組を実行

- 各取組の原案は、事務局である袋井市社会福祉協議会が検討した上で提示する。その後、参加を希望する法人を募り、手を挙げた法人同士で具体化を進める仕組みとしている。
- 求人のための合同ランディングページや、市内の学校や保護者に配布する冊子の作成等、袋井市施設連絡会全体で進める取組については、事務局が原案を提示し、会議で合意を得た上で実行に移している。



## 協働化によって得られた効果

- 各法人の求人ページを一覧化した合同ランディングページが完成した。袋井市社会福祉協議会HPやハローワークにリンクする形で公開することを想定している。
- 外国人材の共同受入について、2法人が連携し契約に至っている。管理会社へのアプローチや単価交渉、合同研修、生活フォローを共同で行っていく予定である。
- 合同発注では、衛生用品、ガス契約、不燃物廃棄について合同で見積を取り、単価を下げられるか調整を進めている。
- BCPについて、佛教大学福祉教育開発センターの講師に、連絡会への参加、実地訓練、BCP策定にあたっての助言を得た。

## 推進役・サポート人材の役割



推進役

### 袋井市社会福祉協議会

もともと施設連絡会の事務局を担っており、法人連絡会への移行時には各法人に足を運んで参加を呼びかけた。法人連絡会の事務局として、取組案を作成し、参加法人を募り、取組を推進する役割を担っている。

推進役のサポート

### 静岡県社会福祉協議会

国の補助事業の活用により法人連絡会の移行を後押しした。

### 専門家・行政

BCP策定にあたり佛教大学福祉教育開発センター講師から助言を受けた。  
BCPに関し、袋井市役所担当課を会議に招き、協定内容等の確認や助言を得た。

## 事例概要

協働のパターン

一般社団法人、株式会社、地域包括支援センター

連携業務



協働化  
の経緯

コロナ禍に、地域内で高齢者の孤立が顕在化した。特に、高齢者の外出機会や移動手段の確保は、地域全体で取り組むべき共通課題であるとの認識が、市民団体と地域包括支援センターの間で共有された。そのような中、地域包括支援センター職員がダイハツ工業株式会社の共同送迎システム説明会に参加したことを契機に、移動支援を軸とした具体的な取組の検討が進展した。

団体の  
特色

市民団体として、行政・企業・議員等と継続的に対話の場を設けてきた。年4回程度の「やさしいまちづくり会議」を通じて、福祉分野に限らない多様な主体と関係性を築いてきたことが、協働化の基盤となった。

### POINT



STEP 2-②：取り組む体制を考える

### 行政・企業・市民団体三者での役割分担

- ✓ それぞれの強みを活かして、以下のとおり役割分担して進めた。
  - ・行政（地域包括支援センター）
    - 利用者ニーズ等の豊富な情報のもと、優先課題の整理
  - ・民間企業
    - 目標に対する実績評価、収支シミュレーション
  - ・市民団体（当法人）
    - 現場と関係者をつなぎ、送迎システムの現場実装

## STEP 1：仲間をつくる

### 1 つながりをつくる

#### システム説明会への参加

- 地域包括支援センター職員がダイハツ工業株式会社の送迎システムの説明会に参加したことをきっかけに、行政・民間企業・市民団体の三者での協働の取組が始まった。

### 2 つながりを深める

#### 既存の対面でのネットワーク

- 当法人は市民団体として、平成30年の設立から約8年にわたり、行政・議員・企業等と継続的に意見交換を行ってきた。
- 特に、「やさしいまちづくり会議」を年4回程度対面開催してきたことが、関係者間の信頼醸成につながった。
- こうした既存の会議体やネットワークがあったため、関係者の思いが一致した段階で、協働化を加速できた。

### 3 課題や目標を共有する

#### 高齢者の孤立の顕在化

- コロナ禍に地域内の高齢者の孤立が顕在化した。
- 宅配サービスの充実は利便性を高める一方で、外出や選択の機会を奪い、結果として社会的孤立を深める恐れがある。
- そのため、高齢者の移動手段を確保することは、地域全体で取り組むべき課題であると認識した。
- この課題意識は、地域包括支援センターの考えとも一致した。
- 地域包括支援センター職員がダイハツ工業株式会社による共同送迎システムの説明会に参加したことをきっかけに、移動支援を軸とした具体的な取組の検討が大きく前進した。
- 「3年間で事業として自立すること」を中期目標として設定した。

## STEP 2: 協働化を検討する

### 1 取り組む内容を考える

#### 移動支援を軸とした仕組みづくり

- 企業の送迎システムを活用し、地域特性に合わせた実装可能性を検討した。

### 2 取り組む体制を考える

#### 三者の強みを活かした役割分担

- 行政（地域包括支援センター）がニーズ把握と優先課題の整理を担った。
- 企業が収支シミュレーションや仕組み設計を担当し、市民団体が現場実装と関係者の調整を担った。

### 3 協働化の形態を考える

#### 定例的な三者会議による進捗管理

- 毎月の三者会議を設け、取組の進捗や収支状況を確認した。

## STEP 3: 協働し、PDCAを回す

#### 定量評価と計画見直しの実施

- 利用者数、経費、車両維持費等を定期的に検証し、目標との差異を可視化した。
- 当初計画との乖離が生じた際には、市長を含めた協議を行い、「市全体のまちづくり課題」として再整理した。



## 協働化によって得られた効果

- 行政、市民団体、企業の役割が明確化され、単独では困難であった移動支援の仕組みづくりが前進した。特に、数値目標に基づく進捗管理により、事業性の観点からも検証が可能となった。
- 特に、企業と連携することで、アイデア創出やスピード感が向上した。

## 推進役・サポート人材の役割



### 推進役

#### 市民団体

行政・企業・地域関係者をつなぎ、全体調整と現場実装を担った。課題設定から関係者調整、実行段階まで一貫して関与し、協働のハブとして機能した。

#### 行政（地域包括支援センター）

利用者ニーズや現場情報を把握し、優先課題を整理した。行政内外の信用を背景に、取組の正当性と継続性を補完した。

#### 民間企業（技術・分析支援）

データ分析、収支シミュレーション、仕組み設計を担い、事業の実現可能性を数値で示した。さらに、現場への実装に当たりコンサルティングを実施した。

### 推進役のサポート

#### 地元企業の経営者

地域の経営者や企業、ドライバー等が、車両提供や人的支援を通じて取組を支えた。福祉分野外の人材が関与することで、視野が広がり、意識変容や新たな発想が生まれた。

## 事例概要

協働のパターン

### 複数の民間事業者

(株式会社 10法人、有限会社 7法人、NPO 1法人)

連携業務



協働化  
の経緯

中小規模の介護事業所では、制度対応や経営判断の拠り所が分かりにくく、経営者が不安を抱えやすい状況があった。こうした課題認識を踏まえ、事業所間での情報交換や課題共有の場を設けることで、サービスの質向上や地域福祉の向上を目指して協働に至った。

団体の  
特色

介護福祉事業を実施する中小規模の民間事業者が参画し、地域別・テーマ別の委員会と事務局体制で運営されている。事業者同士の情報交換や連携に加え、組合という形態を持つことで、行政等の関係機関に意見を伝えやすくなっている。

### POINT



STEP2-②：取り組む体制を考える

### エリア別・テーマ別の委員会設置による役割分担

- ✓ エリア別の支部と、事業内容のテーマ別に委員会を設置し、各委員会に責任者や委員長を配置した。
- ✓ 役割分担を明確にすることで、具体的な事業内容を各委員会において着実に実行に移せる体制を整備した。

## STEP 1: 仲間をつくる

### 1 つながりをつくる

#### 既存ネットワークを活用した声掛け

- 地域の連絡会等の既存ネットワークを通じ、一定の信頼関係のある法人を中心に参画を呼びかけ、段階的に参画法人を広げた。
- 運営方針や事業状況が分かる関係性の法人を中心に集めることで、心理的ハードルを下げた。

### 2 つながりを深める

#### 定期的な交流を通じた信頼関係の深化

- 定期的な会合や研修を通じて、経営者同士が互いの状況や運営方針を共有し、継続的に情報交換を行った。
- 経営者間で顔の見える関係が形成されることで、事業運営上の課題や悩みについて相談できる環境が形成された。

### 3 課題や目標を共有する

#### 共通課題と方向性の共有

- 中小規模事業所では、制度対応や経営判断の拠り所が分かりにくい状況に加え、研修機会や人材確保といった課題への対応では、大規模事業者に比べて制約が大きい状況もあった。こうした共通課題を参加法人間で共有し、協働による解決の必要性を共有した。
- 初めから具体的な数値目標は設定せず、活動を進めながら組合としての理念や方向性を整理・策定した。

## STEP 2: 協働化を検討する

### 1 取り組む内容を考える

#### 取組内容の整理

- 人材確保、研修、物品調達など、中小規模事業所が単独では対応が難しい課題を整理した。
- 物品の共同購入や合同研修の実施により、コスト削減や研修負担軽減といった協働の方向性を共有した。

### 2 取り組む体制を考える

#### 地域・テーマ別委員会の設置

- エリア別の支部と、事業内容のテーマごとに委員会を設置し、各委員会に責任者や委員長を配置することで、役割分担を明確化した。
- 委員会では、役員会や定例会で決定した方針に基づき、研修やセミナーなど具体的な協働活動を担当する体制とした。
- このような体制により、各委員会が決定された方針を着実に実行に移せるよう、組織としての仕組みを整えた。

### 3 協働化の形態を考える

#### 組合化による連携の選択

- 単独の法人や個人では発言しにくい課題も、組合であれば行政関係者等に要望を伝えやすくなると認識している。
- 合併して一法人になるのではなく、組合という形式を持つこと自体に興味があると捉えている。

## STEP 3: 協働し、PDCAを回す

#### 実態を踏まえた取組の柔軟な改善

- 定期的な会合や研修の開催にあたっては、経営者が現場業務を担っている等の状況を踏まえ、参加状況に応じて開催時間を夜間に変更するなど、工夫を重ねている。
- 現場職員の意見やニーズを取り入れ、研修内容や会合運営に反映させることで、現場の納得感を高めつつ、実務と協働の両立を図っている。



## 協働化によって得られた効果

- 共同購買や合同研修の実施により、各事業所が個別に対応する負担を軽減しつつ、コスト削減や運営効率の向上が図られた。
- 経営者間での継続的な情報交換を通じ、制度対応や賃金水準など経営上の悩みを相談できる場が形成され、結果的に人材の紹介や相互支援など柔軟な連携が生まれた。
- 組合という形式を持つことで、行政や政策関係者への意見発信や施策・研修メニューへのアクセスが可能となり、取組の幅が広がった。

## 推進役・サポート人材の役割



推進役

### 参画法人の管理者

周囲を巻き込む牽引力を発揮し、初期段階で参画呼びかけや方向性の提示を行い、法人の参画を後押しした。

推進役のサポート

### 事務局

委員会設置や方針決定、外部機関との調整など、組合運営に関わる日常業務を担った。

### 外部支援機関

設立や運営に関する助言を行い、事業者が普段触れる機会の少ない施策や研修などの情報を提供することで、活動の選択肢を広げる役割を果たした。

## 事例概要

協働のパターン

株式会社等

(市内及び周辺地域の17法人)

連携業務

協働化  
の経緯

推進役である株式会社ライフサポート山野の代表は、他業界の経営経験を経て介護事業を立ち上げた。介護業界では現場出身者が経営者になることが多く、経営を体系的に学ぶ機会に乏しいため、小規模法人が地域内で学び合う体制の構築が必要と考えた。

団体の  
特色

市内及び周辺地域の小規模法人17法人が参画し、法人格を統合しない「緩やかな連携」を採用している。経営研修を軸に、企業との協賛連携など、実務的かつ持続可能な仕組みづくりを重視している。

## POINT



STEP1-②：つながりを深める

## 参加法人の心理的・経済的ハードルを避ける工夫

- ✓ 当初の最大目標を「経営を学び合う場の継続」とした上で、年5回程度の経営研修を継続開催し、関係性を醸成した。
- ✓ 参加費を無料とし、参加の心理的・経済的ハードルを下げた。
- ✓ 結果として、介護専門職としての視点に偏りがちな経営者の意識を、無理なく経営視点へ転換させることができた。

## STEP 1：仲間をつくる

## 1 つながりをつくる

## 推進役による個別の声掛け

- 小規模法人にとっては、全国規模の経営研修は規模が大きい話を中心であるため学びを得にくく、業界の7割を占める小規模法人が地域内で学び合う体制の構築が必要と考えた。
- 令和2年頃から、市内及び周辺地域の小規模法人に個別に声掛けした。連携を断られたことも多々あったが、結果として、経営への課題意識を持つ株式会社等17法人ほどが集まった。

## 2 つながりを深める

## 参加へのハードルを下げる工夫

- 単発ではなく、年5回程度の経営研修を継続開催することで関係性を醸成した。
- 参加費を無料とし、参加の心理的・経済的ハードルを下げた。

### 3 課題や目標を共有する

#### 小規模法人間の学び合いの継続

- 当初の最大の目標は、経営を学び合う場を継続することであった。

## STEP 2: 協働化を検討する

### 1 取り組む内容を考える

#### 経営研修の開催・民間企業との連携

- 年5回程度、経営研修を開催している。
- 研修講師には、参加者の理解度に合わせて説明できる経営コンサルタントを招き、経営の話に対するハードルを下げている。
- また、産業ケアマネを介して賛同を得られた地域企業の従業員に対して、企業からの協賛金を原資に、介護離職防止に向けた相談支援を実施している。

### 2 取り組む体制を考える

#### 推進役の法人による一体的運営

- 事務局機能は、株式会社ライフサポート山野の代表・職員が一括して担っている。
- 他法人は、いずれも小規模法人であるため事務局機能を担うことが難しいのが現状である。

### 3 協働化の形態を考える

#### 法人化による吸収リスクを考慮した緩やかな連携

- 法人化による吸収リスクを考慮し、同規模かつ同様の課題意識を持つ法人間の緩やかな連携を選択した。

## STEP 3: 協働し、PDCAを回す

#### 継続的対話による協働強化

- 約3年間、経営研修を継続実施できた。
- 今後は、AIを活用したバックオフィス業務の効率化を進め、直接支援の時間への投資につなげたい。
- さらに、各法人の営業・企画業務について、スーパーバイザーを共同雇用できないかと考えている。



## 協働化によって得られた効果

- 小規模法人が経営を継続的に学び合える場を創出したことで、現場視点に偏りがちだった経営層の意識が、経営マネジメントへと段階的に転換した。
- また、民間企業との連携による介護離職防止相談支援を実施することで、法人の持つ専門性を地域課題の解決に還元できた。

## 推進役・サポート人材の役割



### 推進役

#### 発起人兼事務局機能を担う法人

地域内の小規模法人に個別に働きかけ、連携の趣旨説明や研修企画、補助金の申請・報告、全体調整などを一元的に担っている。旗振り役として方向性を示し、連携を継続するための基盤づくりを進めている。

### 推進役のサポート

#### 外部経営コンサルタント

経営研修の講師を担い、参加者の理解度に応じた解説を行うことで、経営視点の醸成を支援する。

#### 地域企業

協賛金の提供や従業員向け相談支援への参加を通じて、地域内における介護離職防止の取組を支えている。

