

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

成果報告書

株式会社 NTT データ経営研究所

令和8（2026）年3月



株式会社NTTデータ経営研究所

目次

第1章. 事業の概要	1
1. 背景・目的	1
2. 実施事項	1
(1) デスクトップ調査	2
(2) ヒアリング調査	2
(3) 事例集の作成	2
第2章. デスクトップ調査	3
1. 調査方法	3
(1) 調査範囲の整理	3
(2) 対象とした情報源	3
(3) 収集した情報の整理	3
2. 調査結果	4
第3章. ヒアリング調査	8
1. 調査方法	8
(1) 調査対象	8
(2) 実施方法	9
(3) 調査項目	9
2. 各事例のヒアリング調査結果	11
(1) 緊密な連携	11
(2) 緩やかな連携	43
3. ヒアリング調査結果のまとめ	64
(1) 社員法人数	64
(2) 協働化のエリア	64
(3) 協働内容	64
(4) 協働化を実施するきっかけ（関係性）	66
(5) 協働化を実施する理由	66
第4章. 考察	67
1. 協働化の効果・メリット	67
(1) 経営基盤の安定	67
(2) 人材の確保・育成	67
(3) スケールメリットを活用したコスト削減	68
(4) バックオフィス効率化等による生産性向上	68
(5) 地域の活性化と地域課題の解決	69
(6) 災害時対応力の向上	69

(7) 斬新なアイデアの創出	70
2. 協働化を効果的に進めるうえで重要なポイント	70
(1) 協働化の形態の選択	70
(2) 各ステップにおいて重要なポイント	71
(3) 協働化における推進役の役割	75
(4) 事務局の役割	77
(5) 推進役をサポートする外部パートナーの活用	78
(6) まとめ	79
3. 今後必要と思われる施策	81
(1) 今後必要と考えられる取り組みと支援	81
(2) ワンストップ窓口に期待される役割	82

第1章. 事業の概要

1. 背景・目的

2040 年に向けて急速な少子高齢化が進行しており、総人口の 34.8%が 65 歳以上となる一方、高齢社会対策大綱では生産年齢人口は 2040 年までに約 1,200 万人減少する見通しが示されている。介護分野においても、2040 年度までに約 57 万人の介護職員を追加で確保する必要があると推計されており¹、特に中山間地域では事業継続が困難な事業所も少なくない。こうした状況に対し、厚生労働省の「2040 年に向けたサービス提供体制等のあり方に関する検討会 とりまとめ」²では、将来にわたる介護サービスの安定供給のために、地域単位での社会福祉連携推進法人の活用や、小規模事業者のネットワーク構築などによる協働化・大規模化の推進が有用であると提言されている。また、報酬請求や記録・書類作成といったバックオフィス業務（間接業務）の効率化も、限られた人材で持続可能な経営を行ううえで重要な取り組みであると位置付けられている。現在、令和 2 年に創設された社会福祉連携推進法人制度をはじめとする制度的枠組みが整備されつつあり、令和 8 年 3 月時点での設立法人は 36 法人となっている。制度の普及に伴い、事業者間の協働を円滑に進める上でバックオフィス業務の IT 化や業務分担を可能にする仕組みづくりに加え、それを主導する「推進役」人材の育成・確保の必要性が認識されている。

本事業では、介護事業所が自治体や事業者団体等と連携し、協働化やネットワーク構築を通じて職場環境を改善するための具体的な方法や取り組み手順を明らかにすることを目的とする。特に、報酬請求や書類作成といったバックオフィス業務の効率化に焦点を当て、テクノロジー導入や効果的な業務連携による事例を収集・分析し取りまとめる。また本事業を通じて、各都道府県に設置を進めている（※）介護生産性向上総合相談センター（以下、ワンストップ窓口とする）が、協働化に向けて提供可能な支援について検討する。

これらにより、介護事業者が安定的に事業を継続し、介護職員が働きやすい環境を整備するための実践的な指針を提示することを目指す。

（※）令和 8 年 3 月末時点で 45 都道府県に設置済み。

2. 実施事項

本事業では、介護分野における安定的な事業継続に向けた経営の協働化やネットワーク構築について調査研究を行う。各調査を通じて明らかにしたいことは、「協働化に向けた取り組み・調整方法」、「協働化等を推進する人材が果たした役割」である。

また今後の協働化等の普及に向け、各調査から得られた結果をもとにワンストップ窓口

¹ 厚生労働省「第 9 期介護保険事業計画に基づく介護人材の必要数について」令和 6 年 7 月 12 日
<https://www.mhlw.go.jp/content/12004000/001274765.pdf>

² 厚生労働省「2040 年に向けたサービス提供体制等のあり方に関するとりまとめ」令和 7 年 7 月 25 日
<https://www.mhlw.go.jp/content/12300000/001528447.pdf>

が提供可能な具体的な支援等についても検討する。本事業において実施する主な調査・成果物は以下の通りである。

(1) デスクトップ調査

「協働化・大規模化等による職場環境改善事業」等の過年度事業の成果を対象にデスクトップリサーチを行い、本調査に向けた初期仮説を作成した。

(2) ヒアリング調査

デスクトップ調査で得た「取り組みの手順」や「推進役の役割」等に関する初期仮説を整理の枠組みとし、半構造化インタビューにより具体的な事例に関する情報を収集した。

(3) 事例集の作成

今後、地域において協働化等を検討する介護事業所等が具体的な進め方を把握できるよう、事例における推進役の役割や実際の取り組み手順について整理した事例集を作成した。

第2章. デスクトップ調査

1. 調査方法

協働化の在り方・進め方等の初期仮説の設定、ヒアリング調査対象の検討、ヒアリング調査項目の設定のためのプレ調査として、デスクトップ調査を実施した。公開されている協働化等の事例集等を対象に、共同研修の実施、バックオフィス機能の共有、ICT 機器の共同購入等を含めた協働化の事例について調査した。調査方法は以下の通りである。

(1) 調査範囲の整理

社会福祉連携推進法人等の協働化の事例や、法人化あるいは「協働」という形を取っていても複数の法人間で連携した取り組みを実施している事例を調査範囲とした。

(2) 対象とした情報源

以下のような協働化に係る調査研究の報告書、実践事例報告、プレスリリース等を対象として調査した。

- ・ 社会福祉連携推進法人、小規模法人のネットワーク化による協働推進事業事例集 2024 年度版
- ・ 令和 6 年度医療施設経営安定化推進事業「地域医療連携推進法人が行う取り組みに関する調査研究報告書」
- ・ 令和 5 年度厚生労働白書
- ・ 令和 3 年度老人保健健康増進等事業「介護経営の大規模化・協働化に関する調査研究事業事例集」
- ・ 令和 2 年度熊本県委託事業「就労継続支援事業所の取り組み好事例集」
- ・ 令和元年度老人保健健康増進等事業「複数の介護サービス事業所が連携等して行う取り組みに関する調査研究報告書」
- ・ 平成 30 年度老人保健事業推進費等補助金「介護サービス提供主体の経営効率化に関する調査研究報告書」
- ・ 東京都社会福祉協議会福祉実践事例ポータルサイト
- ・ 福祉新聞
- ・ その他、プレスリリース・インタビュー記事 等

(3) 収集した情報の整理

以下の項目を整理し、協働化の在り方・進め方についての初期仮説を検討した。

- ・ 協働化の概要（協働開始時期、協働団体、活動地域等）
- ・ 協働した取り組み内容
 - 合同研修、魅力発信、公益事業、事務処理、共同送迎、合同採用、ICT 活用・

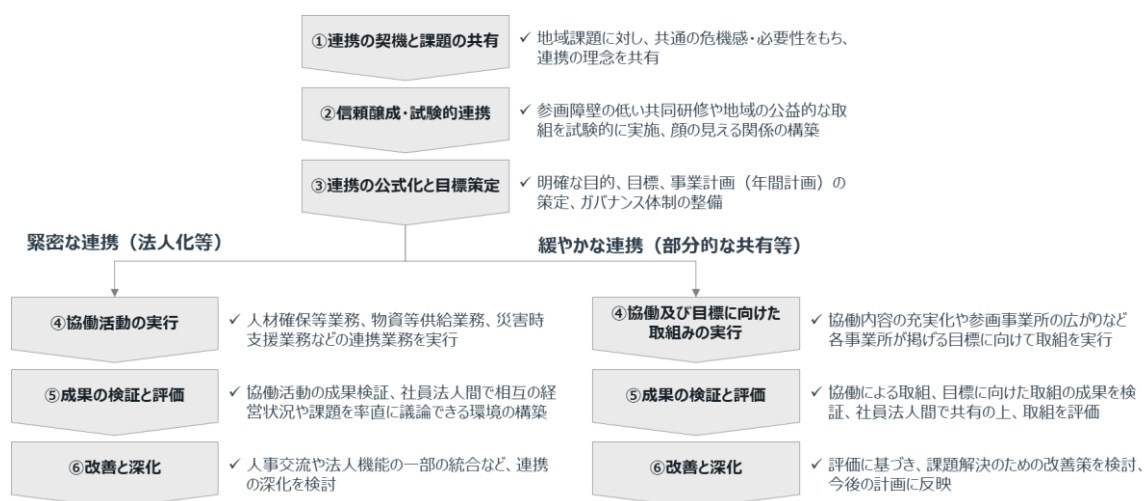
DX化、サービス連携、データ連携、共同購入・交渉、その他

- ・ 協働化の経緯
- ・ 協働化による効果
- ・ 協働化にあたっての課題
- ・ 推進役の所在・役割

2. 調査結果

デスクトップ調査の結果、協働化の在り方・進め方に関する初期仮説を以下の通り整理した。

図表 2-1 協働化の初期仮説



社会福祉連携推進法人のような法人格を取る「緊密な連携」と、法人化まではいかないが複数の法人間で部分的に連携した取り組みを実施する「緩やかな連携」に分類した。協働化の進め方は6つのステップとし、①連携の契機と課題の共有、②信頼醸成・試験的連携、③連携の公式化と目標策定までは共通、以降は「緊密な連携」は④協働活動の実行、⑤成果の検証と評価、⑥改善と深化、「緩やかな連携」は④協働及び目標に向けた取り組みの実行、⑤成果の検証と評価、⑥改善と深化と整理した。

デスクトップ調査で整理した事例は以下の通りである。

図表 2-2 調査結果事例一覧

分類	連携法人名・事業所名	所在地	連携団体
緊密な連携	社会福祉連携推進法人 ジョイント&リップル	熊本県熊本市	社会福祉法人 5 法人 NPO 1 法人

	社会福祉連携推進法人 リガーレ	京都府京都市	社会福祉法人 5 法人
	社会福祉連携推進法人 リゾムウェル	大阪府摂津市	社会福祉法人 2 法人
	社会福祉連携推進法人 日の出医療福祉グループ	兵庫県加古川市	社会福祉法人 2 法人 医療法人 1 法人
	社会福祉連携推進法人 光る福祉	千葉県八街市	社会福祉法人 2 法人 株式会社 1 社
	社会福祉連携推進法人 一五戸共栄会	東京都八王子市	社会福祉法人 3 法人
	社会福祉連携推進法人 あたらしい保育イニシア チブ	和歌山県紀の川市	社会福祉法人 11 法人 株式会社 3 法人 学校法人 2 法人 NPO 1 法人 一般社団法人 2 法人
	社会福祉連携推進法人 青海波グループ	東京都足立区	社会福祉法人 6 法人
	社会福祉連携推進法人 きょうと福祉キャリアサ ポート	京都府城陽市	社会福祉法人 7 法人
	社会福祉連携推進法人 共創福祉ひだ	岐阜県飛騨市	社会福祉法人 2 法人 NPO 1 法人
	社会福祉連携推進法人 いーまーる	沖縄県那覇市	社会福祉法人 3 法人 学校法人 1 法人 有限会社 1 法人
	社会福祉連携推進法人 WTBASE (ワットベース)	東京都羽村市	社会福祉法人 4 法人
緩やかな連携	社会福祉法人 東北福祉 会	宮城県仙台市	社会福祉法人 2 法人
	株式会社 ライフサポー ト山野	茨城県水戸市	株式会社等 17 法人
	社会福祉法人 福智町社 会福祉連携協議会	福岡県福智町	社会福祉法人 25 法人
	一般社団法人 やす地域 共生社会推進協会	滋賀県野洲市	社会福祉法人等 9 施 設
	一般社団法人 豊中市介	大阪府豊中市	市内の約 550 事業所

	護保険事業者連絡会		
	社会福祉法人 十日町福祉会	新潟県十日町	社会福祉法人 11 法人
	姫路医療生活協同組合	兵庫県姫路市	社会福祉法人等 110 法人
	西海市医療福祉事業者グループ	長崎県西海市	社会福祉協議会 1 法人 社会福祉法人 10 法人
	NPO 法人 ゆうらいふ	滋賀県守山市	社会福祉法人等 12 法人
	妻有地域包括ケア研究会	新潟県十日町市	会員：12 法人 主な拠点事業所:88 拠点 事業所数：164 事業所
	やまがの介護協働推進ネットワーク	熊本県山鹿市	会員：10 法人 全事業所数:10 事業所 (うち介護保険事業所 8 事業所)
	京丹後市福祉サービス事業者協議会	京都府京丹後市	社会福祉法人 14 法人 株式会社 3 法人 医療法人 1 法人 NPO 4 法人 市立病院 2 院
	294 たがやしネット	栃木県真岡市	社会福祉法人 8 法人 NPO 1 法人 不明 1 団体
	福祉の魅力発信 阿蘇ネットワーク (アソウエル)	熊本県阿蘇市	社会福祉法人 6 法人
	気仙沼市本吉地区小規模法人連携事業協議会	宮城県気仙沼市	社会福祉法人 2 法人 株式会社 2 法人 NPO 1 法人 医療法人 1 法人
	袋井市福祉施設連絡会	静岡県袋井市	社会福祉法人 9 法人
	BRIDGE KUMAMOTO	熊本県熊本市	合同会社という (トイロハンドワークス／就労継続支援 B 型事

			業所)
	社会福祉法人 宗越福祉会	広島県竹原市	株式会社 八天堂ファーム
	地域医療連携推進法人 日本海ヘルスケアネット	山形県酒田市	山形県庄内地域の 14 法人・団体
	地域医療連携推進法人 湖南メディカル・コンソーシアム	滋賀県草津市	医療法人等の 43 法人・団体
	地域医療連携推進法人 備北メディカルネットワーク	広島県三次市	医療法人等 4 法人
	地域医療連携推進法人 さがみメディカルパートナーズ	神奈川県海老名市	医療法人 4 法人 社会福祉法人 2 法人
	地域医療連携推進法人 よねざわヘルスケアネット	山形県米沢市	米沢市（米沢市立病院） 一般財団法人三友堂病院
	横浜みなと介護福祉事業協同組合	神奈川県横浜市	株式会社 10 法人 有限会社 7 法人 NPO 1 法人

第3章. ヒアリング調査

1. 調査方法

デスクトップ調査にて収集した介護事業所における協働化等の事例について、より詳細な情報を収集し、実際の活動内容や課題を明らかにするため、ネットワーク等へのヒアリングを実施した。

(1) 調査対象

デスクトップ調査にて収集した事例を中心に、社会福祉連携推進法人・その他の法人、地域特性、取り組みの内容にバラつきが出ないように対象を選定し、29 件をヒアリング対象とした。

以下、デスクトップ調査同様に、緊密な連携と緩やかな連携に分類して示す。具体的には、社会福祉連携推進法人を「緊密な連携」、法人化まではいかにその他の方法による複数人間の連携を「緩やかな連携」に分類した。

図表 3-1 ヒアリング対象先一覧

分類	#	ヒアリング先
緊密な連携 (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
	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
	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
	事例 4	社会福祉連携推進法人一五戸共栄会
	事例 5	社会福祉連携推進法人いーまーる
	事例 6	社会福祉連携推進法人共創福祉ひだ
	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
	事例 8	社会福祉連携推進法人幸輪ホールディングス
	事例 9	社会福祉連携推進法人ジョイント&リップル
	事例 10	社会福祉連携推進法人青海波グループ
	事例 11	社会福祉連携推進法人はあとライン
	事例 12	社会福祉連携推進法人光る福祉
	事例 13	社会福祉連携推進法人日の出医療福祉グループ
	事例 14	社会福祉連携推進法人福岡親和会
	事例 15	社会福祉連携推進法人 Mirai
	事例 16	社会福祉連携推進法人リガーレ
	事例 17	社会福祉連携推進法人ルピナス
	事例 18	社会福祉連携推進法人 WTBASE

緩やかな連携	事例 19	阿蘇・菊池福祉ネットワーク アソウェルプラス
	事例 20	西海市医療福祉事業者グループ
	事例 21	一般社団法人妻有地域メディカル&ケアネットワーク
	事例 22	TOKYO の未来をつくる社会福祉法人協力会
	事例 23	ひがまつ BLUE ネット
	事例 24	姫路医療生活協同組合
	事例 25	一般社団法人福智町社会福祉連携協議会
	事例 26	袋井市福祉施設連絡会
	事例 27	一般社団法人やす地域共生社会推進協会
	事例 28	横浜みなと介護福祉事業協同組合
	事例 29	ライフサポート山野

(2) 実施方法

ヒアリング調査は、オンライン会議システムを用いたインタビュー形式で実施した。

(3) 調査項目

ヒアリングでは、協働化に取り組んだ背景・課題認識、連携先・連携内容の検討方法、目標の設定方法、連携の実行方法、連携過程での課題と対応策、推進役の役割と支援体制について調査を実施した。なお、ヒアリング対象先の状況に合わせて、特に深堀したい内容については、重点的に訊ねるものとした。

図表 3-2 ヒアリング項目

調査項目	対応する初期仮説のステップ	質問
1. 協働化に取り組んだ背景・課題認識	ステップ①、②	貴法人・事業所が協働化に取り組むことになった背景・理由（どのような課題認識・きっかけがあったのか）について教えてください。 • どのような課題（バックオフィス業務含む）があったか • 課題に対する打ち手が複数ある中でなぜ協働化に踏み切ったのか • 連携先とのやり取りや信頼醸成をどのように進めたのか 等
2. 連携先・連携内容の検討方法	ステップ②	1. を踏まえ、具体的に連携する対象の法人・事業所や、連携内容をどのように検討したのか教えてください。 • 活動目標や優先事項の定め方等の具体的な検討手順 等
3. 目標の設定方法	ステップ③	連携するにあたって具体的な目標を設定したかどうかを教えてください。また目標設定した場合は、目標設定の進め方についても教えてください。 • 目標設定における役割分担 等
4. 連携の実行方法	ステップ④、⑤、⑥	貴法人・事業所が連携を実行するにあたり、どのような進め方をしたのか、以下の観点で教えてください。 • 計画との齟齬や、役割分担の変化・適用 • 成果（バックオフィス業務の効率化等）の評価方法 • 連携の深化の検討 等
5. 連携過程での課題と対応策	すべてのステップ	連携の過程において、貴法人・事業所が直面した課題と、課題に対して有効であった対応方法について教えてください。 • これから協働化を進めようとする法人・事業所が同じ課題に直面した際に活用できる方法 等
6. 推進役の役割と支援体制	すべてのステップ	左記の各ステップにおいて、協働化を進める際に推進役となった人物・事業所等が果たした役割について教えてください。また、直接的な推進役ではないが、協働化の推進をサポートした人物・事業所や、連携を進める場を提供した方がいれば、その役割や進め方について教えてください。併せて、協働化を進める際に、行政・自治体等によるサポートがあると良かったことや、今後望ましいサポートがあれば、教えてください。 • 推進役の担い手、調整や合意形成の進め方 • 推進役のサポート、場の提供者の有無、役割、進め方 • 行政・自治体等による望ましいサポート 等

2. 各事例のヒアリング調査結果

(1) 緊密な連携

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【秋田県】

調査項目	ヒアリング内容
①連携の契機 と課題の共有	地域課題に対する共通認識 - 秋田県は全国で最も少子高齢化が進行しており、介護・医療分野の人材確保が極めて困難な状況にあることから、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。 - 生産年齢人口の減少が進む中、持続可能な医療・介護サービス提供体制を地域全体で構築する必要性を強く意識していた。 連携を検討した契機 - 上記のような課題認識に加え、令和2年の新型コロナウイルス感染症の流行により施設運営が不安定化したことを通じて、法人単独で困難を乗り越えることへの限界をより強く意識するようになった。 - 社会福祉連携推進法人制度の施行を受け、新たな制度を活用して連携体制を構築することが、課題解決に向けた一つの好機であると判断した。
②信頼醸成・ 試験的連携	法人間の信頼醸成 - 立ち上げ時の3つの社会福祉法人の理事長は医師であり、秋田県医師会を通じた顔の見える関係性が既に存在していた。 - 民生協会は障害福祉に強みを持ち、過疎地域や医師偏在地域への支援を目的として参画を希望した。 - 初年度は研修会や情報交換会を中心に実施し、各法人間の価値観や課題認識の理解を深め、信頼関係を醸成した。
③連携の公式 化と目標策定	連携の基本方針 - 明確な数値目標は設定せず、できることから段階的に実施する方針で進めた。 - 参画法人の会費を前提に、現実的な活動計画を策定した。
④協働活動の 実行	参画法人の柔軟な関与 - 経営状況等により正会員としての参加が困難な法人があった。そのため、賛助会員（準会員）制度を導入し、同法人は賛助会員として参画した。 事務局体制と役割分担 - 初年度は正和会が事務局を担当し、一連の実務を担った。 - 理事会は正会員4法人から各2名、賛助会員の理事長1名を含む9名

	で構成され、法人間のバランスを保っている。 ・ 日常運営は事務局運営担当が全般を担い、日々の運営や実務処理を行った。
⑤成果の検証と評価	人材の育成と経営資源の最適化 ・ 共通課題に基づく研修会を定期的開催し、参加法人職員の学習と理解を促進している。 ・ 参加法人のうち、特別養護老人ホームおよび介護老人保健施設の職員を中心に情報交換会を実施し、介護サービスの質向上や職員募集等の課題を共有し、対応策など意見交換をしている。 ・ 災害発生時には医師、看護師、介護職員、リハビリ職員等 22 名を派遣し、被災施設の運営支援を行った。 ・ 衛生用品の仕入単価を連携法人内で調査し、最も安い法人の仕入れ先に切り替えることで、年間約 140 万円のコスト削減を実現した法人があった。
⑥改善と深化	運営体制の改善 ・ 事務局へ業務が集中することによる負担が大きい。人的余裕のない法人では事務局運営が困難であると認識している。 ・ 2 年目以降は研修企画を法人輪番制で実施し、事務局負担を軽減するとともに各法人の主体的関与を促進した。 ・ 事務局を担う法人の負担を軽減するため、あらかじめ支援体制やサポート方法を整備することが重要と認識している。

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【和歌山県】

調査項目	ヒアリング内容
① 連携の契機と課題の共有	イベント開催を通じた保育業界内での問題意識の共有 ・ 最初の契機は、東京大学の研究室との議論を通じて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。イベントを通じて、「保育業界を本気で良くしたい」という意識を共有する法人・関係者が自然に集まる場が形成された。
②信頼醸成・試験的連携	例会への参加を通じた相互理解の醸成 ・ イベント参加者や既存の人的ネットワークを基盤として社会福祉連携推進法人の立上げに至った。 ・ 理念を伴わない多機能化は、結果として失敗につながりやすいと考えている。共通の理念を有しているかを確認する手段として、参画を希望する法人には、2 カ月に 1 回対面で開催される定例の例会にゲストとして参加してもらう。例会は施設見学を含む場合もあり、約 7 時間

	にわたり議論や意見交換が行われる。こうした長時間の対面での交流を通じて、参加者間の相互理解が深まり、エンゲージメントの醸成につながっている。
③連携の公式化と目標策定	連携の公式化 - 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。 目標策定 - 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。
④協働活動の実行	実行体制 - 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。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。 賛助会員による支援 - 参加法人以外に賛助会員の仕組みがあり、寄附・イベント運営協力等の支援を受けている。 連携内容 - 具体例として、物資等供給業務では、38 法人（施設数：250 施設、子ども定員数：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模索している。 - また、「こども誰でも通園制度」への対応として、管理コストが過大とならないよう、キャッシュレス決済の導入を開始している（参加法人である民間企業の知見を活用）。

⑤成果の検証と評価	成果の評価方法 - 令和6年度から本格的に事業を実施している段階であるため、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。
⑥改善と深化	参加法人の拡大 - 参加法人を150法人規模まで拡大することを目指している。 青年会議所（JCI）をモデルとした運営形態 - 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。 社会福祉連携推進法人制度への意見 - 現時点では制度的なメリットが分かりにくく、補助金も限定的であるため、国として制度の方向性を明確にする必要がある。

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【東京都】

調査項目	ヒアリング内容
①連携の契機と課題の共有	終身サポートを巡る現場課題 - 社会福祉法人の経営に関わる中で、独居高齢者や意思決定が困難になってきている高齢者が、身元保証がないことを理由に入院や施設入居、転居ができない実態を把握していた。 - また、議員連盟等の場での議論に関与する中で、ケアマネジャーが本来業務の範囲を超えて、身元保証や生活調整等のシャドーワークを担っている状況を把握し、問題意識を抱いていた。 共通の課題認識 - 終身サポート、人材不足、生産性向上、災害時相互支援といった課題は、特定の法人のみの問題ではなく、複数法人に共通する構造的課題である。これらの課題は、単独法人では途中で担えなくなるリスクが高く、継続性や責任の面で限界があるという問題認識が、社会福祉法人間で共有されていた。
②信頼醸成・試験的連携	経営層間での合意形成プロセス 各法人に、かねてよりコンサルタント・評議員・理事として関与してきた者が、各法人に対して連携の趣旨や課題意識について説明を行った。説明後、理事長同士の話し合いに進み、協働化に向けた合意形成を進めた。 段階的な信頼醸成の進め方

	- まず経営層間で課題認識とロードマップの共有を行い、管理者層、現場職員へと段階的に議論の場を広げていった。 - 委員会組織を設け、法人横断で連携を進める体制を構築した。
③連携の公式化と目標策定	連携の公式化 - 令和7年に、6法人（東京都2法人、神奈川県3法人、島根県1法人）が参画し社会福祉連携推進法人を設立した。 - 連携の検討段階では、推進役がかねてよりコンサルタント・評議員・理事として関与してきた法人数より、多くの法人数が関与していた。しかし、連携の実効性や継続性を見極めるため、6法人を選定して設立した。 連携形態の検討 - 緩やかな連携では責任の所在が不明確になりやすく、取り組みの継続性に不安が残るという課題認識があった。特に終身サポート事業のように、契約者の生活や意思決定に深く関わる事業においては、途中で連携体制から離脱する機関が生じる可能性や、利用者に不信感や不利益を与える可能性はできる限り避けるべきであると考えた。 そのため、関係機関の責任と事業の継続性を明確化し、職員にとっても分かりやすい体制を構築する手段として、社会福祉連携推進法人制度が最も適していると判断した。 目標設定 - ロードマップを作成し、高齢者等終身サポート事業、人材施策、災害対応の3事業について、それぞれ達成すべき状態を想定した KGI と KPI、スケジュールを設定している。
④協働活動の実行	実行体制 - 理事会・委員会・事務局の体制で協働活動を実行している。 ➤ 理事会は、連携推進法人全体の方針や大枠の方向性を決定する役割を担っている。 ➤ 委員会は、終身サポート事業、人材施策、災害対応など、事業ごとに設置している。法人横断で実務的な検討や情報共有を行う場であり、取り組みの進捗状況や課題について確認し、次に進める内容を整理している。 ➤ 事務局は、理事会および委員会の間に立ち、全体の調整を担っている。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などを行っている。 具体的な取り組み内容 - 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推進法人版 BCP の策定および防災士育成を中心に連携を進めている。
⑤成果の検証と評価	到達状況の整理 高齢者等終身サポート事業、人材施策、災害対応の 3 事業について、ロードマップに基づき検討と実装を進めている。
⑥改善と深化	制度理解を現場職員に広めるための対応 - 社会福祉連携推進法人という制度自体の理解が十分でないことが、初期段階の課題であった。経営層のみで合意しても、現場職員が腹落ちしなければ取り組みは進まないため、事業計画の中で連携の意義や具体的な効果を示し、委員会への参加を通じて段階的に理解を深める対応を行ってきた。 連携深化に向けた取り組み - 連携を深化させるため、推進役ができる限り連携先法人に出向いて会議を行っている。 行政等への期待 - 所轄庁としての認可や手続きにとどまらず、連携や協働化を進めようとする法人に対して、実現に向けた視点で伴走する支援があると良い。具体的には、ICT 機器の紹介だけでなく、連携によって生まれるシナジーや、ファンドレイジング^(※)の方法など事業を継続するためのノウハウについて、実務的な観点からの助言があると良い。 (※) 活動のための資金を、個人、企業、他の非営利組織、政府などから集める行為

事例 4 社会福祉連携推進法人一五戸共栄会【北海道・東京都・岐阜県】

調査項目	ヒアリング内容
①連携の契機と課題の共有	災害対策 - 平成 23 年の東日本大震災、平成 30 年の西日本豪雨、令和 2 年の台風などの広域災害が頻発する中で、災害時に相互に支援し合う体制の必要性が共有され、令和 2 年 2 月に法人間の相互応援協定を締結した。 - 当初は、各施設を相互に訪問し、防災訓練等を進めていく予定であった。しかし、直後に新型コロナウイルス感染症が拡大したことにより、実質的な活動は限定的なものに留まった。
②信頼醸成・試験的連携	同一の経営者による複数県法人間での緩やかな連携 社会福祉連携推進法人を構成する 3 法人は、同一の経営者が立ち上げた法人であったため、外部理事や評議員を相互に務めるなど、一定の信頼関係と情報共有の土壌があった。災害対策への課題認識を共有する中で、法人間が地理的に分散していること自体が発災時のリスク分

	散につながるのではないかと考えた。 経営層だけでなく職員レベルでの交流や理解促進も重視した。駅伝大会や合同研修の実施、他法人の理事会への陪席等を通じて、顔の見える関係づくりを進めた。
③連携の公式化と目標策定	連携の公式化 - 緩やかな連携が進められる中で、災害対応のみならず、経営面において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、今後の人口減少による事業継続への懸念など、単独では対応が難しい課題を、連携によって補完し合う必要性を共有した。 - 社会福祉連携推進法人の制度化を受けて、令和3年末頃に本制度を活用し、より踏み込んだ連携を行うことが可能ではないかとの議論が行われた。法人間の距離や監査体制の問題等から、吸収合併を前提とした統合は当初から想定していなかったため、それぞれの法人の独立性を維持したまま連携を図る手段として、社会福祉連携推進法人による協働化という形が選択された。 目標策定 - 連携推進法人化に当たっては、まず「東京で最初に連携推進法人を取得することを目指す」ということをトップレベルで共有した。 - 社会福祉連携推進法人の対象業務のうち貸付を除く業務を幅広く取り組む方針とし、特に経営支援事業を最も重要な連携内容として位置付けたうえで、各法人が経営を継続できる状態を実現することを目標とした。
④協働活動の実行	実行体制 - 基本方針・目標は、代表理事・スーパーバイザーのトップ2名が集中的に整理を行い、各法人に共有する形で進めた。事務局機能は社会福祉法人一誠会に集約し、同会の施設長が認可申請に向けた東京都との調整を担当した。また、設立当初の事業計画や予算組成、関連する書類作成は、付き合いのあった会計事務所にコンサルティングを依頼した。 - 社会福祉連携推進法人設立後は、法人経営に強みを有する以下の3名がスーパーバイザーとして各法人に助言する形で進めた。 ➤ 社会福祉法人一誠会 常務理事 ➤ 社会福祉法人一誠会 元事務局長 ➤ 社会福祉法人五常会 常務理事 経営支援事業 - 各法人のSWOT分析を実施し、人口動態や利用率、収支構造等の法人

	ごとの課題を明確化した。 ・ 取り組みの具体例としては、加算取得の支援が挙げられる。各法人が取得している加算を洗い出し、未取得の理由を分析したうえで、スーパーバイザーが取得方法をレクチャーした。さらに、既に実施している法人の取り組みを共有することで、法人間での学び合いが促進された。
⑤成果の検証と評価	収入面での成果 ・ 各法人において収入が増加した。 運営面での効果認識 ・ 社会福祉連携推進法人化により、情報を法人間で適切に共有できる枠組みが整ったことで、グループ内で率直な助言や改善に向けた議論が可能となった。実際、経営改善や加算取得といった成果に現れた。
⑥改善と深化	会費の設定 ・ 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。 事務局負担の軽減と評価の仕組み ・ 社会福祉連携推進法人の事務局負担が大きく、その人件費をどのように賄うかも課題となったため、一定の財政的支援や、成果に応じた評価の仕組みを求める。国レベルでの KPI 等に基づく評価やモデル事業の発信が行われることで、取り組みの横展開やモチベーション向上につながる。

事例 5 社会福祉連携推進法人いーまーる【沖縄県】

調査項目	ヒアリング内容
①連携の契機と課題の共有	人材確保を中心とした共通課題認識 ・ 沖縄県内の福祉系学校に学生が集まらない現状を受け、複数法人で連携することで、人材の採用・育成のコストの削減につながると考えた。
②信頼醸成・試験的連携	推進役となる法人間の既存の関係性 ・ 発起人である学校法人大庭学園が、学生のアルバイト先として実績のあった社会福祉法人麗峰会に、学生の確保の観点で連携できないか声を掛けた。 連携先を拡大するうえでの選定基準 ・ 連携先を拡大するに当たり、大庭学園と麗峰会それぞれが既存のつながりを有する介護施設に声を掛けた。 ・ 選定の基準としては、以下3つの観点を考慮した。

	➤ 地域性（地域内の競合を避けるため地域が重複しない。） ➤ 事業領域（障害、保育等、介護以外の分野も含めて幅広く事業展開している。） ➤ 経済的な安定性 ・現在は、大庭学園・麗峰会の他に3介護事業者が加わり、計5法人での活動となっている。
③連携の公式化と目標策定	連携の公式化 ・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。 ・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。 目標策定 ・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。 ➤ 社会福祉連携推進法人の理念：「わ。交わる、変わる、わたし。」 ・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点を目標とした。
④協働活動の実行	実行体制 ・取り組み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うえで、詳細な取り組みはチームごとに進行している。 ➤ プロジェクトチームのテーマ：経営の効率化/中期経営計画/災害対策/人材採用/人材育成 等 ・法人ごとの参加意欲の違いがあるため、賛同する取り組みのみへの参画を許容する等、柔軟に対応している。 ・事務局機能は麗峰会に置き、参加法人からの会費を、事務局業務を兼務する麗峰会職員の人件費に充当している。
⑤成果の検証と評価	成果の検証 ・チームごとの取り組み状況は、月2回の全体会議で進捗共有している。 ➤ 月2回のうち1回は麗峰会主催、1回は持ち回りとしている。 評価 ・現時点で明確な課題はないが、これから出てくるかもしれない。
⑥改善と深化	企業との共創 ・直近の新たな取り組みとして、沖縄県「オープンイノベーション創出支援事業」にエントリーし、採択された。当事業では、共創先候補とな

	る企業（SNS・チャットツール活用、イベント企画等）とのマッチングを支援してもらった。今後、補助金も活用しながら企業との共創も進めていきたい。 入会金の検討 ・立上げ当初から参画している法人へのメリットを高めるために、新規参加法人からは会費に加えて入会金を徴収してはどうかと議論になったことがある。
--	--

事例 6 社会福祉連携推進法人共創福祉ひだ【岐阜県】

調査項目	ヒアリング内容
①連携の契機と課題の共有	過疎地域における人材不足の顕在化 ・岐阜県飛騨市は過疎地域であり、神岡町に拠点を置く社会福祉法人神東会、古川町に拠点を置く社会福祉法人吉城福祉会のいずれにおいても、人材不足が最も大きな課題となっていた。 ➤ 古川町は一定の人口規模があり人材確保の深刻度は比較的低い一方、神岡町では通勤距離や心理的負担、降雪による危険性等から人材確保が特に困難な状況にあった。 ・単独法人では人材確保の対応が難しくなっており、特定職種が不足した場合に補完し合う仕組みが必要と認識されていた。 行政を含めた課題共有の開始 ・人材確保を飛騨市全域の課題として捉え、飛騨市が関与する形で、神東会・吉城福祉会・市の三者で話し合いが進められた。「サービスを落とさず、地域の福祉を継続する」ことを共通認識として共有した。
②信頼醸成・試験的連携	既存関係を基盤とした信頼関係 ・2023年に、社会福祉法人吉城福祉会と社会福祉法人神東会の2法人で設立。 ・神東会および吉城福祉会はいずれも行政との関係性を有しており、情報交換や研修への共同参加等を通じた接点があった。そのため、連携に向けた関係性は既に存在していた。 行政関与による連携検討の深化 ・飛騨市を含めた三者で協議を積み重ねることで、連携の方向性・内容を固めていった。
③連携の公式化と目標策定	連携の公式化 ・連携手法として、合併という強い連携、協議会のような緩やかな連携の選択肢が検討された。合併は理想的ではあるものの、給与体系の違いや職員の心理面等の課題が多く、実行が難しいと判断した。一方、

	協議会レベルでは、人材確保等の踏み込んだ連携が難しいと考えられたため、中間的な選択肢として、社会福祉連携推進法人が選択された。 ・ 設立時からの 2 法人に加え、2025 年に NPO 法人 飛騨市障がいのある人を支える会が加入し、現在は 3 法人で構成。 目標設定 ・ 連携推進法人制度ができたばかりで前例が少ない中、とにかく始めてみるという形でスタートした。 ・ 連携にあたり、「これを目標にする」という明確な設定が当初からあったわけではなかった。当初は「連携推進法人を立ち上げること自体」を目標とした。 ・ 活動を進める中で、思ったとおりに実施できないこともあり、活動しながら目標を考えていく形となった。 ・ 法人設立時点で令和 5 年度事業計画を策定しており、これが「何を行うか」という意味での目標に該当していた。
④協働活動の実行	実行体制 ・ 連携推進法人の事務局長は、飛騨市からの専属・専任の出向職員であり、立ち上げから運営に至るまで中心的な役割を担い、定款作成、各種調整、交渉等を担った。 ➤ 行政からは、専任職員の派遣に加え、運営経費補助やコンサル委託費用への補助等の支援があった。 ・ 方針の検討は、神東会・吉城福祉会・行政の三者で協議された。前段として事務局レベルで話を進め、徐々に各法人の理事長等の意思決定段階に上げていった。 ・ 外部コンサルタントに委託し、経営分析や計画策定に関する支援を受けた。 改善アクション・目標の具体内容 ・ システム・データの段階的統合による全体最適化、連携推進法人プラットフォームを活用した拠点管理体制の高度化、専門委員会設置等による有機的連携と相乗効果創出、戦略的人材マネジメントと人材育成の協働化等に取り組んでいる。 ICT 活用と地域展開 ・ 生産性向上を目的に、ビジネスチャットやクラウド等の ICT 活用を進めている。その取り組みの中で、地域全体のデジタルリテラシー向上が必要との認識に至ったことがきっかけで、地域貢献事業として「やさしいデジタルひだ」の取り組みを開始した。
⑤成果の検証	連携効果の定量評価の難しさ

と評価	- 採用率向上や退職率低下といった指標は、短期では数値として現れにくく、成果評価の方法については、他法人事例も参考にしながら検討する必要がある。 - ハローワークでの説明参加者が施設見学に至った割合等は、数値化の可能性があると考えられるものの、多様な要因が絡み合うため分析は容易ではない。
⑥改善と深化	制度上の制約への対応 - 設立当初、人材確保に直ちに取り組むことを想定していた。しかし、無料職業紹介は法的に実施できないことが判明した。 - そこで、現行制度で可能な範囲で人材確保に向けた取り組みを進める方針へ切り替え、法人間での人事交流を目指す方向性を決定した。

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【京都府】

調査項目	ヒアリング内容
①連携の契機と課題の共有	国の政策動向と地域課題を背景とした連携の必要性 - 社会福祉法人制度改正や社会福祉連携推進法人制度の設立といった国の政策動向と、地域の人材育成や福祉課題への対応の必要性が重なり、法人単独では対応が困難な課題が次第に明確化していった。 - 特に人材の採用・育成・定着は、各法人に共通する重要な課題として認識していた。 連携の前提となった既存ネットワークと共通の価値観 - 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法人であり、従前から相互に交流や情報共有を行う関係が構築されていた。 - さらに、7法人は「きょうと福祉人材育成認証制度」の認証を取得しており、人材確保・育成に関する一定の知見や価値観を共有していた。 - 日常的な情報交換が行われていたことから、協働化に対する心理的なハードルは比較的低い状態にあった。 協働化を選択した理由 「京都の福祉全体を盛り上げる」という理念を共有し、法人の枠を超えて人材確保に取り組む必要性を認識していた。 - 人材確保に関する対外的なアプローチについても、広域的な団体として行うことで、特定法人への関与と受け取られにくく、関係機関からの協力を得やすいと考えていた。
②信頼醸成・試験的連携	共通理念の明確化による信頼関係の土台づくり 法人規模の違いによって「吸収されるのではないか」といった不安が

	生じないよう、まずは理念や方向性の共有を重視し、「京都の福祉を支える」という共通認識の形成に時間をかけた。 競争関係に陥りやすい人材分野においても、業界全体として人材流出を防ぐという課題意識を共有することで、協働を優先する考え方を確認した。
③連携の公式化と目標策定	目標設定における基本姿勢と今後の検討 「京都の福祉全体を盛り上げる」という大枠の理念を共有する一方で、各事業における明確な数値目標は現段階では設定していない。このため、理事会において経営者の問題意識や現場感覚を共有しながら、取り組みの方向性を段階的に整理している。 - 評議会には学識研究者も参画しており、事業の実施状況のみならず、その効果や変化も含めた成果の捉え方について助言を受けつつ、適切な指標の在り方を検討している。
④協働活動の実行	意思決定体制と役割分担 - 連携全体の基本方針は、理事会において共有・決定している。 - 具体的な事業内容の検討や企画・運営については、参画する7法人から選出された実務担当者が中心となって担っている。 - 事務局機能は社会福祉法人南山城学園が担い、法人間の調整や事業運営を支える役割を果たしている。
⑤成果の検証と評価	対外的なアプローチにおける効果 - 人材確保に関する取り組みについては、団体として合同で実施することで、大学・専門学校に対して継続的かつ公平な情報発信が可能となっている。その一環として、就職フェアやインターンシップ、学生の実習受入れ等を実施している。 人材育成における合同実施の効果 - 人材育成の面では、事務職員や法人本部職員など、単独法人では対応が難しい分野を対象とした合同研修を実施している。合同で実施することで、研修機会の確保や、各法人単独では実施しにくい内容にも取り組んでいる。 - また、合同実施による規模の効果を活かし、一法人では招きにくい講師の招聘も可能となっている。 人事交流を通じた相互理解 - 法人間の相互理解を深めることを目的として、期限付きの人事交流を実施しており、異なる事業種別や組織環境を経験する機会を設けている。 - その一方で、実施を通じて現場と法人本部の考え方の違いが顕在化す

	る場面もあり、出向の趣旨や目的を事前に十分共有することの重要性を認識している。
⑥改善と深化	運営体制の改善・安定化 ・連携事業を継続的に運営していくため、将来的に担当者や経営層が交代した場合でも機能する運営の仕組みづくりの必要性を認識している。 進め方の工夫 ・取り組みを推進するうえでは、主導的な役割を担う人物が存在しない場合に進展が停滞しやすい一方で、上層部のみが主導すると、現場の参加意欲が低下する場面があるとの課題認識があり、バランスを意識した進め方が重要である。 ・法人ごとに組織風土や事業規模が異なることから、取り組みに対する受け止め方に差異や戸惑いが生じることがあり、丁寧な説明や情報共有の必要性が意識されている。

事例 8 社会福祉連携推進法人幸輪ホールディングス【福岡県】

調査項目	ヒアリング内容
①連携の契機と課題の共有	人材確保及び職員の資質向上 ・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（自動車学校等）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。そのため、人材確保と職員の資質向上という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信頼醸成・試験的連携	同一グループ内法人間の連携 ・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連携の公式化と目標策定	連携の公式化 ・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。 ・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。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は、株式会社よりも連携推進法人の方が理念的にも制度的にも適していた。 目標策定 ・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。
④協働活動の 実行	実行体制 - 方針決定にあたっては、理事長と2名の理事の計3名が毎週定例で協議を行っている。さらに、必要に応じて他の理事を含めた6名による理事会で決定するというプロセスを取っている。 - 理事6名の構成は、半数が各法人の役員との兼務、残り半数は外部の非常勤理事（弁護士、税理士、株式会社時代の代表者）である。 連携内容 - 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。
⑤成果の検証 と評価	人材確保面における成果認識 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、最近では福祉を専攻した大卒新卒の採用にも成功している。
⑥改善と深化	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。 賛助会員の拡大 - 社員法人ではない賛助会員を増やしていきたい。まずは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。 - 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としては、事前投資へのハードルが高い。この課題に対し、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。

事例9 社会福祉連携推進法人ジョイント&リップル【熊本県】

調査項目	ヒアリング内容
①連携の契機 と課題の共有	人材不足に対する課題認識 連携の推進役が所属する法人では、以前から人材確保を法人経営上の

	重要な課題として認識していた。 ・知人の大学教員から、社会福祉法人は民間企業に比べて積極的な取り組みが見えにくく、就職先として学生に選ばれにくい傾向があるとの指摘を受け、法人単独での対応には限界があるとの認識が強まった。 災害を通じた連携の必要性の再認識 ・災害時に複数の高齢者施設（当該社会福祉連携推進法人の参画法人とは異なる）と連携し、他法人と協力した福祉避難所の立ち上げを経験した。こうした連携の経験を通じ、平時から法人間で関係性を構築しておくことの重要性を認識した。 連携の契機となった現場課題 ・ある障害者施設から、コロナ禍の影響により自主事業の売上が低下しているため、業務委託を受けて欲しいと相談を受けた。 ・推進役は、ケアマネ・介護職等の有資格職員が間接業務に多くの時間を割いている状況に課題意識を持っており、間接業務の一部を当該障害者施設に委託することを提案したことが、具体的な連携の契機となった。 社会福祉連携推進法人制度への参画 ・これまでの連携経験と人材不足という根本的課題を背景に、社会福祉連携推進法人の制度が創設されたこと機に、制度を活用した連携の公式化を検討した。 ・参画法人は、課題意識を共有し、既に一定の関係性がある法人を中心に選定した。
②信頼醸成・試験的連携	参画法人の考え方 ・連携の対象は、経営面での相互支援が可能・必要であり、かつ連携に積極的な意欲を有する法人を参画対象とした。 連携の考え方 ・連携にあたっては、いずれか一方に負担が偏るのではなく、双方にメリットのある Win-Win の関係構築を重視している。 ➤ 例えば、高齢者施設側の人手不足の解消と、障害者施設側の売上確保が両立する関係性を目指している。
③連携の公式化と目標策定	目標設定の考え方 ・明確な数値目標は設定していないが、各法人の収支をプラスにすることを共通の考え方としている。 ・あわせて、職員が前向きに仕事に取り組める環境づくりを重視しており、この点については、定量的な評価は難しいものの、職員が前向きになってきたと感じており、取り組みはうまくいっていると認識して

	いる。
④協働活動の実行	推進体制と役割分担 ・推進役が全体のコーディネートを担当し、各法人は取り組み内容に応じて柔軟に関与・協力する体制としている。 ・実務面については、事務局機能を担う担当者が、企画の詳細設計や日常的な調整を行い、連携をサポートしている。 連携業務の考え方と具体的な取り組み内容 ・連携業務の実行にあたっては、法人間で資源や知見を共有することで、負担の分散と取り組みの質の底上げ、コスト削減を図っている。 ➤ 具体的には、法令で義務付けられている研修内容を動画化し、参画法人間で共有しているほか、集合型の研修では職員間の交流も重視している。 ・連携推進法人としての取り組みを、法人内部の改善に留めず、行政施策とも接続し得る公共性のある取り組みとして整理することを意識している。 ➤ 災害時対応として、大規模災害訓練を自主的に企画・実施しており、行政の成果としても位置付けられることを意識して実施している。 ・将来の人材確保や地域との関係構築を見据え、地域に向けた魅力発信にも取り組んでいる。 ➤ その一環として、小学生・未就学児を対象とした福祉・医療の体験型イベントを開催しており、定員 400 名を大きく上回る、約 1,300 名からの応募があった。
⑤成果の検証と評価	連携による職員の意識変革 ・法人を越えた取り組みや外部活動への参加機会を意識的に設けることで、職員一人ひとりが自ら考え行動する姿勢が促され、自助努力に対する意識の醸成につながっている。 ・職員が前向きに業務へ取り組む姿勢が見られるようになり、組織全体の雰囲気の変化を実感している。
⑥改善と深化	今後の方向性の考え方 ・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ている。 ・行政に要望する立場にとどまらず、行政の施策目的を理解したうえで、法人側が担い手となることを意識した企画・実行を行っている。 ・今後も、Win-Win の関係構築を重視しながら、連携の深化と取り組み内容の発展を図っていく考えである。

事例 10 社会福祉連携推進法人青海波グループ【東京都】

調査項目	ヒアリング内容
① 連携の契機と課題の共有	介護業界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よつばゆりかご会が介護領域へ新規参入する際に、知人の紹介により社会福祉法人白寿会に支援依頼をしたことが契機である。 小規模法人からの支援依頼 ・ バックオフィス業務の脆弱性に関して将来的な不安を抱える小規模法人が、白寿会に支援を求める形で参加法人が拡大した。現在は社会福祉法人6法人により構成されている。 吸収合併を見据えた経営支援 ・ 白寿会としては、事業拡大を見据えた際に、単独で取り組むよりも他法人を経営的に支援しながら吸収・統合する方が現実的であると考えている。各法人にとっても、まずは法人同士の関係構築をすることで、現在の法人形態の継続又は合併という今後の選択肢を検討するための期間を設けることができるというメリットがある。
② 信頼醸成・試験的連携	既存関係を基盤とした信頼醸成 ・ 紹介・個人的な繋がりを基盤に、各法人から社会福祉法人白寿会への経営支援の要請があり連携に至っている。白寿会が、他法人の理事を兼務している場合もある。 ・ 吸収合併に対する抵抗感が生じないように、白寿会から活動の説明をする際には、必ず現場職員も参加している。
③ 連携の公式化と目標策定	連携の公式化 ・ 社会福祉連携推進法人の枠組みは、白寿会が他法人を吸収合併するまでの準備期間と捉えている。 目標策定 ・ 社会福祉連携推進法人としての事業計画は策定しておらず、支援を受ける各法人が課題に応じて支援内容を選択して、白寿会と相談しながら個別に計画を立てる。
④ 協働活動の実行	個別支援計画に基づく支援 ・ 白寿会が支援を行い、各法人が改善実行する。 ・ 白寿会による支援は、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。支援を受ける法人は、優先課題に応じて全部又は一部の業務メニューを選択し、白寿会との協議を経て支援内容を決定する。
⑤ 成果の検証と評価	成果の検証と評価の方法 ・ 数値的に管理する仕組みは設けていないが、個々の支援計画に基づき

	着実に遂行している。 コスト面の成果実感 これまで各法人が会計事務所・社労士事務所等に外部委託していた業務を、白寿会がより安価に請け負うことで、コスト削減に寄与している。
⑥改善と深化	ブロック単位での連携促進 - 将来的には、参加法人を地域ごとにブロックに分け、ブロック単位での集約を進めたい。全法人を直接白寿会の傘下に収めるのではなく、各ブロックの中核法人が社会福祉連携推進法人の傘下に入る形を想定している。 地方法人との連携強化による人材確保 - 介護業界の一番の課題は人材確保であり、人材確保に対する有効策は外国人材の確保だと考えている。首都圏の法人と地方の法人が連携することで、地方で採用して数年後に首都圏で引き取り、その際に首都圏の法人が地方の法人に紹介料を支払い、地方の法人はそれを原資として再び外国人材を採用できるような、人材の流れを作りたい。 障害領域への拡大 - 障害分野は未参入のため、これから参画いただける法人からのノウハウ提供を期待している。 テクノロジーの評価の共有 1法人では様々なテクノロジーを試すことが難しいため、社会福祉連携推進法人内で様々な機器を導入して、評価を共有することが効果的であると考えている。

事例 1 1 社会福祉連携推進法人はあとライン【山口県・滋賀県】

調査項目	ヒアリング内容
①連携の契機と課題の共有	地域課題の深刻化と緩やかな連携での限界 - 山口市内の介護サービス協議会では十数年前から研修実施など緩やかな連携は続いていたが、地域課題の解決には不十分だった。 - 人材不足、経営難、中山間地域の課題が深刻化し、M&A に関する相談も増えていた。個別法人への支援では対応困難であり、地域全体の課題として捉え直す必要があった。 より強固な仕組みの必要性の認識 - 協議会内では DX 化の足並みが揃わず、小規模事業所は大規模事業所の方針に追随するだけの状況だった。 - 青藍会理事から「強い連携体制を作るべき」との提案があり、従来の

	協議会を超えた仕組み作りの必要性を認識した。 ・ 国の制度を活用することが最も現実的と判断し、社会福祉連携推進法人の設立に向けて動き出した。
②信頼醸成・試験的連携	連携対象の選定 ・ 社会福祉連携推進法人に関する勉強会で六心会が講師を務めたことが参画のきっかけとなった。以前から関係性もあり協力的であったため、参画が決定した。講師は、社会福祉連携推進法人リガーレの社員でもあった。 ・ ANNO-P（青藍会グループの株式会社）は DX 推進や教育分野の知見を持ち、青藍会理事との関係性もあったため参画に至った。社会福祉法人だけでは対応が不十分な分野であり、民間企業の知見が必要であった。 ・ 山口市内の既存の社会福祉法人に声をかけると、小規模法人は「青藍会に吸収されるのではないかと懸念し、大規模法人は連携の必要性がないため、参画法人の確保が難航した。また、中四国地方に前例がないこともあり、特に小規模法人は参画への迷いが大きかった。
③連携の公式化と目標策定	目標設定の考え方 ・ 山口県と滋賀県との距離がある中で、社会福祉連携推進法人としての体制や枠組みを整えることを優先し、実行しやすい事業から着手した。 ・ オンライン会議で各法人の代表者が議論し、六心会の有する知見（社会福祉連携推進法人リガーレの取り組み内容）を参考に、自法人でも実行可能な業務を抽出することで、試行的に設定している。
④協働活動の実行	推進体制と役割分担 ・ 貸付業務以外の 5 事業（地域福祉支援業務、災害時支援業務、経営支援業務、人材確保等業務、物資等供給業務）について、各法人から担当者を選出し、1 事業につき 3 名（各法人担当者）によるチームを 5 つ設ける委員会体制を整備した。 ・ 理事長レベルでの議論では進みにくい部分は担当者主体に切替え、実務者レベルで活動を進められる体制とした。
⑤成果の検証と評価	取り組みの現状 ・ 現状は取り組み開始直後で、具体的な成果や実績はこれから作っていく段階である。 ・ 災害時支援や DX 化推進、地域福祉支援など、担当者チームで試行的に進めている。
⑥改善と深化	今後の方針 ・ 将来的には全国的に社員法人を増やし、「日本一大きい社会福祉連携推

	進法人」を創ることを構想している。 ・ DX 推進や ICT 化促進など、民間企業のノウハウ活用も想定している。 ・ 山口―滋賀間の距離による進捗差や発展段階の違いを認識しており、計画の見直しやオンライン活用による DX 化での対応を検討している。また、距離が遠い中で相互の現場を理解するため、相互訪問も予定している。
--	---

事例 1 2 社会福祉連携推進法人光る福祉【千葉県】

調査項目	ヒアリング内容
①連携の契機と課題の共有	既存の関係性を基盤とした協働の開始 ・ 社会福祉法人開拓と光明会は、法人立ち上げ時の理事長同士が前職時代のつながりで顔の見える関係にあった。両法人の実務担当者が双方の業務を兼務する立場にあったことから、設立当初より災害時の相互協力や合同研修の実施など、実務的な連携が行われていた。 ・ 実務担当者が両法人の運営を担う中で、理事会・評議員会の日程調整や研修内容の共通化など、実務上の業務効率化の必要性が明確となりつつあった。
②信頼醸成・試験的連携	緩やかな協働活動を通じた信頼関係の構築 ・ 開拓は高齢者福祉・児童福祉、光明会は主に障害福祉を担っており、事業領域が競合しないことも、協力関係を築きやすい要因であった ・ 当初は既存の人的・実務的重なりを活かす合理的判断として連携が始まった。災害時支援や研修の合同実施などの実務的連携を通じて、両法人の間で信頼関係が深まっていった。
③連携の公式化と目標策定	社会福祉連携推進法人制度の活用と参画法人の広がり ・ 特に小規模法人では、制度上の手続きに手が回らず、十分な支援を受けられない課題を認識していた。このため、社会福祉連携推進法人制度の創設を契機に、地域で困ったときに相談・支援を求められる受け皿整備を目的として認定を取得した。 ・ 設立の準備期には、別法人での協議会で接点のあった株式会社グッドライフが参画し、社会福祉法人とは異なる経営視点やノウハウを取り入れることで、連携の幅を拡張した。 目標設定の考え方 ・ 設立当初から明確な数値目標は掲げず、実施可能性を見極めながら段階的に取り組み内容を整理した。 ・ 理事会において年度ごとの業務目標を設定し、2 か月に 1 度の経営研究会で進捗確認と調整を行っている。

④協働活動の 実行	優先業務に焦点を当てた協働の運営体制 ・ 協働活動はすべての業務を網羅的に実施するのではなく、人材確保や経営支援など、優先度の高い業務に集中して実施している。 各法人の役割分担に基づく運営 ・ 光明会が人材確保等業務、株式会社グッドライフが経営支援業務、開拓が全体の調整や対外対応を担当する形で、法人ごとに担当業務を切り分けた体制となっている。 ・ 制度上の制約により、株式会社は賛助会員やオブザーバーとして実質的に参画できる形をとっている。
⑤成果の検証 と評価	協働の取り組みによる実務上の成果 ・ 人材確保等業務（合同研修の継続実施や専門職の相互派遣）、経営支援業務（各法人の経営課題に関する情報共有や相互助言）を実施し、経営研究会にて進捗確認と調整を実施している。
⑥改善と深化	参画法人拡大の考え方 ・ 理念や方向性が合わない事業者は参画に至らないことがあり、参画にあたっては理念や考え方の共有を重視している。 法人形態の違いの認識 ・ 社会福祉法人と株式会社では税制や制度上の前提条件に違いがあり、同様の福祉サービスを担っていても株式会社の方が経営上の制約が大きい側面がある。法人形態の違いを相互に理解し合いながら協働を進めることが重要である。

事例 1 3 社会福祉連携推進法人日の出医療福祉グループ【兵庫県】

調査項目	ヒアリング内容
①連携の契機 と課題の共有	人事・経営面の課題共有 ・ 社会福祉連携推進法人を構成する3法人は、1990年代から、夏祭りなどの行事の共同実施や、施設見学やマニュアルの共有、研修の実施など、現場レベルでの情報交換や交流を実施してきた。 ・ 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、満床時の利用者調整、経営の進め方やノウハウの共有といったニーズがあった。
②信頼醸成・ 試験的連携	同一の経営者・既存関係を基盤とした信頼醸成 ・ 参加3法人のうち、社会福祉法人日の出福祉会と医療法人社団奉志会が親族同士の経営者が立ち上げた法人であり、創設当初から強い関係性があった。

	・社会福祉法人博愛福祉会は、理事長の後継者問題を抱えていたため、当初は理事長同士の関係性があった医療法人社団奉志会に、法人の継承の意向を伝えた。結果的に、吸収合併ではなく、法人の歴史や特性を尊重して法人間の連携を深める選択に至った。
③連携の公式化と目標策定	連携の公式化 ・平成 28 年、3 法人の共同事業体として「一般社団法人 日の出福祉医療グループ」を設立した。 ・令和 4 年、社会福祉連携推進法人の制度が創設されたことで、一般社団法人よりも社会福祉連携推進法人の方が、社会的信用性が高く社会福祉事業を進める上でも有利ではないかと考え、社会福祉連携推進法人への移行を決定した。（兵庫県内初の認可） 目標策定 ・一般社団法人の役員会及び事務局が中心となって目標設定を進めた。 ➢ 具体的には、前任の業務執行理事が県庁にいた時から関わっていた外国人材の受入れの取り組みがある。本事業では、県との協議のもと、インドネシア現地で初任者研修を実施し、研修を修了した人材を社会福祉連携推進法人で即戦力として受け入れる枠組みを構築した。 ➢ 代表理事と業務執行理事は、各法人理事長とは兼務せず、全体を統括する立場として配置した。現代表理事は、オーナーの世代交代の意向を踏まえ、現場出身で当時事業管理本部長を務めていた者が抜擢された。 ・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り組み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り組みの検討を行っている。
④協働活動の実行	組織体制 ・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 大学との連携 ・大学との連携協定を概ね毎年 1 校程度のペースで締結し、大学での講

	義、実習生の受入れ、就職に向けた勉強会など、各大学のニーズに応じた取り組みを展開している。 生成 AI の推進プロジェクト - 一般社団法人の段階から ICT に関する取り組みを進めていた。具体的には ICT 人材の確保が必要であるとの認識のもと、広告代理店出身者やエンジニア等を採用し、ホームページ制作の内製化を進め、外部からの受託事業にも繋げていた。 - 社会福祉連携推進法人化したことで組織・人員体制が強化され、新たに生成 AI の推進プロジェクトを立ち上げ、AI によるケアプラン作成に関するプロンプトを検討する共同の勉強会などを開催している。 スケールメリットを生かした取り組み - 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り組みにも着手できるようになった。
⑤成果の検証と評価	成果指標 - 現時点では、定量的な評価指標を定めておらず、指標の候補を整理している段階である。 社会的な信頼の獲得 - 社会福祉連携推進法人化により、社会的信用を得やすくなり、外国人材受入れ事業の実現や大学連携の拡大などの事業領域の拡張を成果として認識している。
⑥改善と深化	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。 賛助会員との連携強化 - 社員法人 3 法人に加え、現在は 12 法人が賛助会員として参加している。賛助会員制度は、社員法人の一つ前の段階として、人事・教育面での合同の研修受講などの意向を有する法人向けの緩やかな連携を制度化したものである。しかし、マンパワーの制約もあり、賛助会員との十分な連携には至っていない。

事例 1 4 社会福祉連携推進法人福岡親和会【福岡県】

調査項目	ヒアリング内容
①連携の契機 と課題の共有	人材不足を中心とした共通課題認識 宮若市は車がなければ生活が難しい地域であり、公共交通が充実している福岡市内と比べ、職員の通勤環境が厳しい。人口減少も進んでおり、人材確保は年々難しくなっていた。
②信頼醸成・ 試験的連携	既存ネットワークを基盤とした関係構築 - 福岡県社協の知的障害施設ネットワークや筑豊地区内の協議会等、30年近く続く関係性の中で、支援内容や法人としての考え方が近い法人を中心に連携対象を選定した。 - 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た。
③連携の公式 化と目標策定	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り、国の制度や方針を踏まえた運営が必要と考え、社会福祉連携推進法人制度を活用することにした。 - 連携や協働の重要性を理解している法人に声をかけることによって、現在では、5～6 法人程度が参画している。 目標設定 - 当初は外国人雇用を見据え、監理団体を立ち上げることを目的として協働化を検討した。 - 検討途中で国の方針が変更され、監理団体を立ち上げる意義が薄れた。そのため、「監理団体設立」から「法人間の職員スキルアップや相互支援」へと目的を切り替えた。
④協働活動の 実行	実行体制 - 方針決定は両法人の理事長が担い、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。また、司法書士やコンサルタントの支援も受け、行政手続きや書類作成の負担を軽減した。 - 社会福祉連携推進法人設立後は、行政側から取り組み内容に関心を持たれ、意見交換を行う機会もある。ネットワークを維持しながら法人運営を安定させる重要性を、行政と共有できていると感じている。 勉強会・研修による人材育成 - 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。 - 外国人従業員を先行して受け入れていた法人から、生活面や職場

	での配慮事項を学ぶ研修を実施。受入住宅に金庫を用意する等、実体験に基づく具体的な知見を共有した。 人材の相互活用に向けた調整 ・家庭事情等で退職を検討する職員が出た場合、他法人を紹介した事例がある。なお、法人間の異動は、職員本人の希望がある場合のみに実施している。 日常的な小規模連携の継続 ・物品の貸し借りや困りごとへの融通といった連携を継続している。 災害対応に向けた取り組み ・県社協の協力を得て、DWAT（災害派遣福祉チーム）に関する研修を実施した。 ・また、市内法人との連携の在り方について検討を行っている。 協賛金を活用した災害時対応 ・能登半島地震発生時、協賛金から義援金を寄付した。連携推進法人としての枠組みがあったことで、合意形成を迅速に行い、比較的スムーズに判断・実行できた。
⑤成果の検証と評価	人材育成面における効果認識 ・勉強会や研修によって職員のスキルアップにつながっている。 ・単独法人では描きにくいキャリアの広がりが、職員にとって見えやすくなった。 ・職種や施設を越えた交流が生まれ、職員の安心感や魅力につながっている。 対外的な信頼性の向上 ・自治体・行政から見て、複数法人が連携し安定的に運営されている点が、信頼性や期待感の向上につながっていると感じている。
⑥改善と深化	今後の取り組み展開の検討 ・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を模索している。また、利用者が作った物品の販売支援や、販売が難しい法人を支えるサテライト的な取り組みも検討している。

事例 15 社会福祉連携推進法人 Mirai【大阪府】

調査項目	ヒアリング内容
①連携の契機と課題の共有	既存の信頼関係と緩やかな協力関係の蓄積 ・両法人は、先代理事長同士の交流や役員経験を通じ、以前から信頼関係を築いていた。 社会福祉連携推進法人制度を活用する判断

	- 国の政策動向を踏まえ、将来的に制度の活用に一定のメリットがあると考え、両法人の関係を制度上も公式化する意図で検討した。 連携開始に至る課題認識 - 介護業界全体の人材不足は認識していたが、課題は法人規模やサービス種別により大きく異なる認識で合った。 - 連携開始時点で共通の危機感は大きくなかったが、日常的な情報交換や経営相談を通じ、将来を見据えた関係性を構築する必要性を感じていた。
②信頼醸成・試験的連携	日常的な交流による関係構築 両法人は合同研修の実施や幹部交流、経営相談、相互見学を通じて、顔の見える関係性を醸成していた。こうした日常的な緩やかな連携が、公式な制度連携へと移行する基盤となっていた。
③連携の公式化と目標策定	連携対象の考え方 - 立ち上げ当初は2法人間での連携を前提としており、将来的な規模拡大は必要性や相性を踏まえて検討する方針としている。 目標設定の考え方 - 数値目標や期限を伴う明確な目標は設定せず、法人間で定期的に協議や意見交換を行える関係性の維持を重視していた。 - 社員総会や理事会の前後に定期的に集まり、連携の方向性や課題について話し合う運用そのものを目標に代えていた。
④協働活動の実行	連携対象と内容 - 両法人は物資供給等業務を実施しており、人材育成、災害時支援についても連携活動の実施を検討している。 ➤ 物資供給は、社会福祉連携推進法人が制度上契約主体になれない制約があることから、限定的な実施になっている。 ➤ 人材育成は、研修の合同実施や役割分担による効率化を検討している。 ➤ 災害時支援については、近接する事業所のリスクや備品の相互融通の合理性を踏まえ、必要な備品を相互に融通できる体制の構築を検討している。 事務局体制と実務担当 - 連携推進法人の立ち上げから現在まで、事務長が一貫して実務を担っている。
⑤成果の検証と評価	協働の効果 定期的な協議や情報交換を通じ、法人間で安定した関係性が維持されている。

⑥改善と深化	将来的な展望 ・ 制度運用の柔軟化や支援体制が整えば、より踏み込んだ連携や新規事業への展開も可能であるとする。 ・ 合併や M&A を含む選択肢については、公的機関による中立的なマッチング支援が充実すれば、意義があると考えている。
--------	---

事例 16 社会福祉連携推進法人リガーレ【京都府京都市等】

調査項目	ヒアリング内容
①連携の契機と課題の共有	地域密着型サービスの整備の支援 ・ 平成 18 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。 ・ 平成 22 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 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こととした。
②信頼醸成・試験的連携	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法人同士が、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。
③連携の公式化と目標策定	連携の公式化 ・ 平成 24 年、本グループ活動の取り組み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。 ・ 平成 29 年、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。 ・ 令和 4 年、全国初の社会福祉連携推進法人として認可を受けた。 ➢ 社会福祉連携推進法人制度の創設を受け、当時の参加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。 目標策定 ・ 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、地域密着型施設の整備を

	目標とした。 ・さらに、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。
④協働活動の実行	委員会ごとの業務遂行 ・業務別の委員会を設置している。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である。各業務の計画策定・実施は、委員会単位で進められてきた。
⑤成果の検証と評価	代表者会議における課題共有 ・各委員会の理事長は、毎月代表者会議で一堂に会し、各委員会の取り組み状況や課題の共有を実施している。 ・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。
⑥改善と深化	委員会ごとの改善と深化 ・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てきた。 ➤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聘し、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取り組みが深化している。

事例17 社会福祉連携推進法人ルピナス【北海道】

調査項目	ヒアリング内容
①連携の契機と課題の共有	地域特性を踏まえた経営環境の深刻化 ・「2040年問題」を意識し、今後の人材確保が困難な状況下でも事業を継続できる経営の在り方を検討していた。 ・旭川市は高齢化率35%を超えており、市内の特別養護老人ホームには厳しい経営状況の施設も多く、限られた人材・資源で効率的な経営が求められると捉えていた。 ・施設老朽化への対応も課題であり、補助金の制約から大規模修繕が困

	難な状況があったことも、経営環境の厳しさの一因であった。 社会福祉連携推進法人制度への着目 - 経営課題への対応策を模索する中で、社会福祉連携推進法人制度の創設を知り、政策的・経営的メリットがあると判断し、法人化を検討した。 - 加えて参画法人向けの補助金があることも、制度利用を検討する上での判断材料の一つとなった。
②信頼醸成・試験的連携	参画法人の考え方 - 参画法人は2法人で、当初は面識がある程度で密接な関係ではなかった。しかし、いずれも単独経営の社会福祉法人で、黒字経営を維持してきた点に共通性があったため、経営スタンスが近い法人同士での連携が適切であると判断した。 信頼関係の醸成 - 発起人である社会福祉法人旭川たいせつ福祉会の理事長が中心となり、経営に関する勉強会や情報交換を重ねる中で、相互理解と信頼関係を形成した。 職員への説明 - 連携が吸収や合併を目的とするものでないことを各法人の理事会や評議委員会で説明して承認を得た後、全職員に説明した。
③連携の公式化と目標策定	目標設定の考え方 - 連携の目標は、研修を通じた人材育成の強化と介護の質の向上であり、最終的には法人のブランド力向上にも繋げたいと思っている。 - 目標設定の過程では、参画法人間で大きな認識の相違はなく、互いの共通理解のもとに進めている。
④協働活動の実行	推進体制と役割分担 - 連携に関する内容は、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・決定している。 - 事業内容は検討過程において相互に意見交換を行いながら整理している。 - 役割分担は明確に線引きしていないが、推進役である代表理事（社会福祉法人旭川たいせつ福祉会）が実施内容やスケジュールの整理を担い、事務的な手続きや実務対応は旭川小泉福祉会の事務長が中心となって行っている。
⑤成果の検証と評価	連携業務の考え方と具体的な取り組み内容 法人間のノウハウ共有会や合同研修会（参加者約180名、虐待防止をテーマ）を実施しており、連携を通じて質の高い人材育成を進めている。

	る。
⑥改善と深化	安定的な協力関係の維持 ・現時点では、2 法人間での安定的な協力関係を重視しており、規模の拡大よりも互いの連携の質を維持することを優先している。 取り組み範囲の拡大に向けた検討 ・BCP や共同購入に関する取り組みも検討しており、将来的には事業運営の効率化や互いの支援の幅を広げる方向での実施を意識している。

事例 18 社会福祉連携推進法人 WTBASE【東京都】

調査項目	ヒアリング内容
連携の契機と課題の共有	地域の施設入居者向け情報サイトの立ち上げによる接点 ・2016 年頃に「西多摩特養ガイド」（西多摩地域の特別養護老人ホーム入居者向け情報サイト）を立ち上げたことを契機に、法人間の接点が生まれた。 ・経営者の年代が近く、比較的若い世代同士で合ったこともあり、経営者同士が率直に話しやすい環境が形成された。 施設運営上の共通課題認識 ・施設の老朽化、人材確保の困難、経費増大などの経営課題を共通して抱えており、法人規模の制約から単独ではスケールメリットを活かすににくい点も認識していた。 ・特に若い経営者は同じ立場で相談できる相手が少なく、孤立しやすい状況であった。 社会福祉連携推進法人制度の活用判断 ・M&A は心理的・実務的ハードルが高かった。そこで、社会福祉連携推進法人制度を活用することで、現実的かつ発展性のある連携体制を構築し、課題を解決する方向に舵を切った。
②信頼醸成・試験的連携	参画法人の広がり ・西多摩特養ガイドの立ち上げメンバーを起点に、施設長や理事を通じて取り組みを紹介し、関心を持った法人が参画した。 ・経営者の年代や立場が近く、各法人が迅速に意思決定できる体制であったため、4 法人で協働を開始した。 法人間の関係への配慮 ・合併や乗っ取りと誤解されないよう、声掛けや説明を慎重に進め、法人間に上下関係を生じさせない対等でフラットな関係性を重視した。
③連携の公式化と目標策定	中核目標の設定 ・各法人で人員確保が難しい一部の間接業務の集約を中長期的な目標と

	して共有し、人材確保の効率化や経費削減を期待した。 ・社会福祉連携推進法人は、この構想を実現する手段として位置づけ、段階的に取り組みを進めている。
④協働活動の実行	合意形成の進め方 ・職員が不安を感じ得る取り組みに際しては、職員への丁寧な説明を心がけた。 意思決定の仕組み ・月1回以上開催される法人運営会議において意思決定を行うとともに、事務局が施策案のたたきを作成し、意思決定権を有するメンバー間で協議を行った。法人間で中核目標が共有されていることから、意思決定過程において大きな意見対立は生じていない。 取り組み内容 ・中核目標である一部間接業務の集約を中心に、実現に向けた具体的な取り組みを実施している。 ・その他の取り組みとして、衛生用品の共同購入によるスケールメリットの創出や、法人間での職員交流・異動による離職防止を目的とした施策を実施している。
⑤成果の検証と評価	取り組みの効果 ・物品共同購入の統一化、補助金情報の共有と申請対応の効率化、職員交流会の実施、法人事業や周年行事の合同開催などを実施し、概ね想定どおりの成果が出ている。 ・研修会や職員交流会により、参加法人職員の課題理解や実務能力が向上した。 ・物品共同購入や補助金情報共有により経費削減や作業効率向上が進み、法人全体で限られた人材・経費資源を効果的に活用できるようになった。
⑥改善と深化	専従の事務局担当の配置と役割 ・取り組みを進める中で、専従職員がいないと取り組みをスケジュール通りかつ具体的に実行することが難しいことが明らかになり、社会福祉連携推進法人の専従事務局担当を配置した。 ・専従事務局担当を配置することで、4法人をフラットな立場で調整することが可能となり、構想段階に留まっていた施策が具体的に実行に移った。

(2) 緩やかな連携

事例 19 阿蘇・菊池福祉ネットワーク アソウェルプラス【熊本県】

調査項目	ヒアリング内容
①連携の契機 と課題の共有	熊本地震を契機とした求人環境の悪化 - 熊本地震前は、スーパーや銀行、郵便局等の店舗に求人広告を掲示できていたが、地震後は人手不足により自店舗優先となり、掲示を断られるようになる等、阿蘇地域において求人環境が大きく悪化した。 - 商店の人手不足による閉店が相次ぎ、町全体の求人環境について問題意識を持つようになった。 地域主体による求人イベント構想の発生 - 学生時代のオーストラリア留学時に見た求人掲示板の仕組みを参考に、阿蘇地域の複数施設に声をかけ、合同求人イベントを実施した。 - 当該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出発点となった。 研修機会減少と専門職不安の顕在化 - 熊本地震後、研修機会が減少し、特に看護職等の専門職において、自施設の業務の進め方・方法に問題がないのか等の不安が高まっていた。
②信頼醸成・ 試験的連携	連携先選定の考え方 - 中山間地域においては、社会福祉法人が地域の社会保障機能を担っており、市場原理による競合が生じにくい。また、人口減少や公的な支援が社会保障上不可欠といった地域特性を共有していた。 - 地元という守るべき地域を持っていること、人口減少地域でも事業継続の意思を持っていること、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ことといった条件を満たす法人を、連携先として選定した。 連携開始時の参画規模 - 学生や地域住民を対象とした、福祉を「楽しい」と感じてもらうことを目的としたイベントを実施する中で、連携のメリットを実感し、賛同した法人が参画した。 - 当初のネットワーク「アソウェル」は、阿蘇地域の6法人により構成され、5～6年程度活動を継続した。
③連携の公式 化と目標策定	連携の公式化 - 設立当初は社会福祉法人6法人が参画した。 - 社会福祉法人岳寿会が推進役を担っている。 - 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。 ➤ その理由は、医療法人傘下の施設や公設民営型法人が含まれてお

	り、時間軸や意思決定構造が異なることから、短期的視点の法人が有利になる懸念があったためである。 目標設定 ・ 明確な数値目標は設定していない。
④協働活動の実行	実行体制 ・ 社会福祉法人岳寿会が企画・運営・連絡調整を主導してきた。合同求人イベントについても、補助金が出なければ自施設で費用負担して実施する思いで進めてきた。 会議体・情報共有の取り組み ・ 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。 人材確保・求人に関する取り組み ・ 合同求人イベントを実施する等、福祉イベントを通じて求人につなげる取り組みを継続している。 研修・専門職連携の取り組み ・ 看護・介護研修を、施設持ち回りで実施している。 ・ 部署単位の意見交換会（看護・介護・専門職）を実施している。 ・ AI 研修の実施も計画している。熊本介護テクノロジー業務改善サポートセンターおよび介護労働安定センターと連携して実施する。
⑤成果の検証と評価	専門職の不安緩和 ・ 部署別会議や研修により、専門職が他施設の取り組み等を知る機会が増加し、専門職の不安の解消につながっている。
⑥改善と深化	補助金採択の遅さに起因する課題 ・ 補助金採択時期が 1 月末頃のため、補助金が採択されるか未定のまま合同求人イベント計画・準備を進めなければならない。そのため、採択されなかった場合に金銭的な負担ができない社会福祉法人岳寿会以外の法人が、取り組みにおいて受け身になりやすかった。 マンネリ化への対応 ・ 「アソウェル」として 5～6 年活動を継続する中で、合同求人イベントの取り組みにマンネリ化が見られ、参加率が低下していた。 ・ そのため、菊池地域の法人を令和 6 年度に 2 法人、令和 7 年度に 1 法人加え、9 法人構成の「アソウェルプラス」へと拡大した。これにより、他法人からもアイデアを出してもらえるようになり、取り組みの参加率もあがった。 推進体制の転換 ・ 岳寿会に負担が集中していた状況を見直し、専門職研修の持ち回り制

	等、役割分散を進めている。 行政への期待 ・介護分野においても、医療構想会議のような中長期的視点での議論が必要と考えている。介護ニーズ・ベッド数の見通しを踏まえた、県による中長期的な助言があると良い。
--	---

事例 20 西海市医療福祉事業者グループ【長崎県】

調査項目	ヒアリング内容
①連携の契機と課題の共有	既存の協議会を基盤とした課題意識の共有 ・西海市では、既存の協議会（西海市福祉施設連絡協議会）を中心に、分野や法人形態を超えたネットワークが形成されており、これが連携の下地となっていた。 ・このネットワークを通じ、行政を交えた意見交換会やワークショップが継続的に開催され、各事業所が抱える課題の可視化と共有が行われてきた。 ・その過程で、人材確保や職員教育といった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、法人単位では捉えにくい地域全体の課題が浮き彫りとなった。
②信頼醸成・試験的連携	対話の積み重ねによる関係性の構築 ・協働事業の開始以前から、行政を交えた意見交換会やワークショップを重ねることで、事業所間で顔の見える関係性が築かれていた。 ・グループワーク形式での議論を通じ、各事業所が率直に課題や問題意識を共有できる関係性が醸成されていた。
③連携の公式化と目標策定	開かれた参画設計による「地域の取り組み」への転換 ・長崎県の協働事業の開始にあたり、市内のすべての事業所を対象に説明会を実施することで、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り組みに閉じない枠組みとすることで、地域全体の取り組みとして自治体に関与しやすい協働の土台を形成した。 ・目標設定にあたっては、数値目標を先行させるのではなく、共通理解の形成や協働のプロセスを重視した。
④協働活動の実行	自治体・専門家と連携した地域課題への協働体制の構築 ・取り組み内容に応じてテーマ別の協議会を設置し、自治体に加え、テーマに応じた職能団体等の専門的知見を有する関係者が参画する体制が構築された。専門的知見を取り入れることで、課題の整理や取り組みの具体化が進み、従来の視点では得られにくい示唆や解決策が明らか

	かになった。 - 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。 取り組みの具体化 - 共同求人の取り組みとして、社会福祉協議会のスペースを活用し、5事業所分の求人広告を掲示した。 - 参画5法人を対象に経営診断を実施し、現状把握と共通課題の整理を行った。あわせて、診断結果を踏まえた研修を実施した。
⑤成果の検証と評価	取り組みの展開過程における成果の広がり - 補助事業の初年度は、個別事業者への助言などの点的な取り組みを中心に実施された。 - これらの取り組みを通じて得られた知見や課題認識を踏まえ、翌年度には、個別支援にとどまらず、地域全体の課題に向けた面的なアプローチへと取り組みが広がっている。 ➤ 例えば、医療・福祉の情報共有プラットフォームの検討を進める過程で、制度理解や情報リテラシーの差といった課題が明らかとなり、あわせて地域住民の真のニーズや、事業者として対応可能な役割の整理が進んだ。 - こうした検討を自治体も交えて行ったことで、将来的な福祉提供体制の在り方について、事業者と基礎自治体との間で共通認識が醸成されつつある。
⑥改善と深化	継続的な取り組みの重要性と今後への展望 - 協働を、地域全体の課題に向き合う取り組みとして位置づけた点において、一定の成果が認められた。一方で、協働は一度で完成するものではないとの認識のもと、こうした取り組みを止めることなく継続していけるかどうか重要な課題であると認識している。 - 今後は、事業者と自治体が連携して地域課題に向き合う体制づくりを進めていく必要があると認識している。

事例21 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】

調査項目	ヒアリング内容
①連携の契機と課題の共有	福祉分野におけるプラットフォームの脆弱さ - 新潟県十日町市及び隣接する津南町を含む一帯「妻有地域」は、医療等の地域課題に取り組む一つの圏域として捉えられている。 - 妻有地域での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と

	いう課題があった。 平成 28 年 4 月、妻有地域内の介護・障害施設運営法人、市社協及び県社協の計 12 法人が任意団体「妻有地域包括ケア研究会」を結成した。これが、妻有地域で社会福祉法人の連携を行う契機となった。
②信頼醸成・試験的連携	既存の連携を基盤とした社協との協力 - 従前より、社協と推進役の法人（社会福祉法人十日町福社会）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。 共通の課題認識を基盤とした施設運営法人間の繋がり創出 - 地域内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り組み・地域貢献が単独の法人では困難であるとの共通の課題意識があった。そのため、法人同士の連携は各法人にとって有効な機会と受け止められた。
③連携の公式化と目標策定	一般社団法人の設立 - 平成 28 年に結成された「妻有地域包括ケア研究会」は、介護・障害領域中心に活動していた。しかし、地域医療構想において医師会からの連携を求められ、地域医療連携推進法人の創設を検討した。 - しかし、地域医療連携推進法人は制度上実施可能な取り組みが限定されるため、より柔軟で緩やかな連携を実現できる形として、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」を設立した。設立当時は、地元医師会、介護・障害分野の施設運営法人、社協、新潟大学が参画した。現在は、社会福祉法人等 11 法人から構成される。 目標策定 - 行動理念として、「妻有（ここ）で生まれ、妻有（ここ）で育ち、妻有（ここ）で暮らす」という協働の理念を掲げ、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を目的に発足した。 - 以下 4 つの重点目標がある。 ➤ 第一に、妻有地域における地域包括ケアシステム構築に向けた取り組み ➤ 第二に、人材不足が深刻であることを踏まえ、人材確保・育成およびサービスの質の向上に向けた取り組み ➤ 第三に、法人間連携の強化への取り組み - 具体的には、公益的取り組みや地域貢献活動について、小規模事業所では単独での実施が困難であることから、法人が集まり共同で実施すること、さらに、法人間で実施可能な取り

	組みについて検討することとしている。 ➤ 第四に、事務局体制が脆弱であることを踏まえ、医療・介護・福祉のプラットフォームづくりにより、組織体制の強化を図ること
④協働活動の実行	実行体制 - 事業を進める際は、会長・副会長会議で方向性を決定し、その内容を年3回開催される全体会で諮る、又は全体会へ報告する手順としている。全体会には、各法人から施設長・事務局長クラスが参画する。大規模法人（職員500～600人規模）からは2名、小規模事業所からは1名を選出する。 2部会制による事業実施 - 事業内容別に地域医療介護連携部会と包括ケア研究部会の2つの部会がある。 ➤ 地域医療介護連携部会では、医療側が中心となって地域医療構想に関する活動を行う。 ➤ 包括ケア研究部会では、福祉分野の取り組みを実施する。たとえば、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た。現在は、外国人材に関する日本語教育の共同実施、開設したマッチングサイトの利活用促進に向けた勉強会（セミナー）の実施も検討している。
⑤成果の検証と評価	成果の検証方法 計画倒れとなったイベントや、参加者が集まらない等の事案があり、その都度、全体会で検証し対応を協議した。
⑥改善と深化	活動資金の確保 - 補助金も活用しているものの、資金確保は大きな課題である。参加法人からの会費の増額も容易ではない。 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。しかし、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。世代交代に向けて、若手の施設長や役員等をイベント担当に配置し、徐々に関与を深めてもらう取り組みを進めている。

事例 2 2 TOKYO の未来をつくる社会福祉法人協力会【東京都】

調査項目	ヒアリング内容
①連携の契機と課題の共有	共通課題としての人材不足と単独法人での採用の限界 - 東京都社会福祉協議会を通じて日常的に関わりのあった法人の間で、人材不足を共通の課題として認識していた。 - 各法人が個別に就職フェアへ参加する場合、多額の費用が発生する一方、必ずしも採用成果につながらないケースが多く、個別法人での採用活動に対する限界を認識していた。 - 複数法人で採用に係る費用や労力を分担することで負担を軽減できるのではないかと考え、連携の可能性を検討した。 主体的な人材確保に向けた認識の共有 - 推進役が他法人関係者と意見交換を行う中で、採用を外部に依存するのではなく、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。 - 社会福祉連携推進法人等の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、緩やかな協働を開始した。 制度化に対する考え方 - 関係性のある法人間で、理事や役員が被っていることが多く、社会福祉連携推進法人化の要件を満たすことが難しかったため、法人格を持たない「協力会」という形を選択した。 - また、参画法人は単独でも事業運営が可能である一方、採用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。
②信頼醸成・試験的連携	参画法人の広がりや規模の考え方 - 当初 4 法人で開始した取り組みは、他法人からの参画希望を受けて段階的に拡大し、現在は 10 法人で構成されている。 - 運営や意思決定のしやすさを考慮し、積極的な規模拡大は控え、一定規模で区切る方針をとっている。
③連携の公式化と目標策定	目標設定の内容 - 人材確保（採用）を中心課題とし、各法人で 1 名程度の採用を目安としているが、明確な数値目標は設定していない。そもそも数値目標の達成が取り組みの目的ではないと認識している。 - 人材育成（研修）では、職員に向けて介護の楽しさややりがいを改めて周知するとともに、法人や職員間の横の繋がり形成も重視している。
④協働活動の実行	役割分担と体制 テーマごとに小分科会を設置し、10 法人から 5 名程度が企画を担う体

	制としている。 ・企画メンバー以外は企画内容に沿って参加・協力する形で、特定法人への負担の偏りを防ぐ工夫をしている。 ・現在は 10 法人から約 30 名が関与し、各法人 3 名程度が、月 1 回の会議を通じて意思決定に参加している。 ・各法人の採用担当や施設長など、職種を限定せず関与しており、取り組みの柔軟性につながっている。 連携内容の段階的拡張 ・主軸は共同での就職フェア開催による人材確保である。 ・最近では若年層や入職間もない職員を対象とした研修・ワークショップによる人材育成にも取り組んでいる。 ・災害時の相互協力や地域貢献も検討したが、現時点では人材育成を優先課題としている。
⑤成果の検証と評価	連携初期の課題と継続による成果 ・最初の 3 回の就職フェアは参加者が少なく、期待した成果が得られなかった。短期的な成果を期待し過ぎず、試行錯誤を重ねながら取り組みを継続することが重要であるとの認識を協力会内で共有した。 ・取り組みを継続する中で徐々に参加者が増え、関係機関からの認知も高まった。 行政との関係構築 ・当初は、行政の関与がない形での共同求人活動であったことから、関係機関による協力が得られにくいこともあった。 ・その後、都内で複数法人が連携して取り組む活動として一定の公益性が評価され、現在は行政関係機関が主催・共催する形で実施できるようになっている。
⑥改善と深化	試行錯誤を通じた運営の改善 ・当初から、人集め担当（学校・各種団体の訪問）、広報担当（チラシ作成・SNS 発信）、イベント企画担当（座談会やゲスト招致の企画）と役割分担して運営していたが、最初の 3 回の就職フェアでは、各担当の役割や進捗状況が十分に共有されておらず、運営が噛み合わない部分があった。 ・そこで 4 回目以降は、途中経過を共有し、相互に助言し合う場を設けることで、運営が円滑になった。 ・現在は月 1 回程度の定例会議を基本に、対面とオンラインを使い分けながら調整を行っている。日常的な情報交換の場として東京都社会福祉協議会も活用している。

事例 23 ひがまつ BLUE ネット【宮城県】

調査項目	ヒアリング内容
①連携の契機と課題の共有	多職種連携・情報共有に関する課題認識 - 令和3年度に東松島市地域包括ケア推進会議にて施策の中間評価を行った結果、在宅医療・介護連携における情報共有体制の不十分さが課題として明らかとなった。 - 新型コロナウイルス感染症の影響により、多職種が対面で集まる機会が減少し、顔の見える関係性を基盤とした連携が弱まっていたことも課題であった。 - これらを踏まえ、公民連携による ICT 活用を含めた多職種連携強化を重点的な取り組み方針として位置付けた。 地域特性を踏まえた導入環境 - 人口規模が比較的小さく、医療・介護関係者間で顔の見える関係性が形成されている地域特性があった。 - 市立病院を持たず民間医療機関が中心であることから、医師会や民間企業の知見も取り入れながら柔軟な検討が可能であった。
②信頼醸成・試験的連携	継続的運用を見据えた実施体制の構築 - 本取り組みは市から社会福祉協議会への委託事業として実施されている。 - 行政職員には定期的な人事異動があるため、事業の継続性の課題を踏まえ、地域との関係性や中立性を確保できる主体として社会福祉協議会を事務局とした。 検討体制の構築と先行事例の参照 - 医療・介護関係者、大学教員等を委員とする検討委員会を設置し、現場の課題感等のアンケート調査や、ICT の導入方針の検討を行った。 - 県内の先行自治体を視察し、事例を参考にしながら制度設計を進めた。 システム選定と試行運用 - 公募により複数ベンダーの提案を比較し、検討委員会での議論を経て事業者を選定した。 - 委員会を中心にテスト運用を行った上で本格導入に至った。 - 導入後も委員会を運用部会として残し、運用方針や改善策について定期的に検討している。
③連携の公式化と目標策定	目標設定プロセス 事務局とベンダーで運用方針や目標案を作成し、運用部会で協議した上で、在宅医療介護連携協議会および地域包括ケア推進会議の承認を経て目標を確定している。

	・他自治体の状況も参考にしながら、定量的・定性的に目標を設定している。 評価指標の設定 ・システムへの参加事業所数、コメント数、アクセス数等の定量指標により活用状況を把握している。 ・年1回のアンケートにより、連携強化や業務効率化の実感等を定性的に評価している。 ・最終的な目的は医療・介護サービスの質の向上であり、多職種連携の強化はそのための手段として位置付けている。
④協働活動の実行	導入段階における伴走支援 ・システム構築にあたっては、ベンダーとの定期的な打合せを通じて運用設計や初期設定を進めるとともに、現地での操作説明等の支援を受けながら体制整備を行った。 運用体制と利用促進の取り組み ・導入後は社会福祉協議会が事務局として中心的役割を担い、電話や対面による個別支援を通じて利用事業所へのサポートを継続している。 ・システム利用料は公的財源により負担され、事業所は費用負担なく利用できる環境となっている。 ・説明会や各種会合での周知、ケアマネジャー等の口コミを通じて参加が広がった。
⑤成果の検証と評価	ICT活用による連携の変化 ・従来は電話連絡による時間調整の困難さがあったが、システム導入により時間に制約されない情報共有が可能となり、連携の円滑化に繋がっている。 活用状況の向上に向けた取り組み ・事業所間でシステム活用頻度に差があることが課題であり、研修会の開催、活用事例集の作成、個別訪問による操作支援等を通じて利用促進を図っている。 ・患者情報の登録が少ない事業所では利用頻度が低い傾向があり、対象利用者の有無や業務多忙等が背景として挙げられている。
⑥改善と深化	今後に向けた課題認識 ・隣接自治体間で医療機関の利用が相互に行われている実態を踏まえ、より広域での情報連携の推進に向けた支援の必要性が認識されている。

事例 2 4 姫路医療生活協同組合【兵庫県】

調査項目	ヒアリング内容
①連携の契機と課題の共有	自法人内におけるケアプランデータ連携システム導入効果の実感 ・推進役である姫路医療生活協同組合法人内部でのケアプランデータ連携システムの導入が契機である。法人内各事業所に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。 ・姫路医療生活協同組合は、姫路市内の介護法人としては最大規模である。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、厚生労働省を招いた県内事業所向け研修を企画した。
②信頼醸成・試験的連携	居宅介護支援事業所を介した介護サービス事業所へのアプローチ ・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掛けた。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。
③連携の公式化と目標策定	連携の公式化 ・好感触であった 3 法人とは継続的にやり取りをしているが、大きな改善には至っていない。 目標設定 ・まずは居宅介護支援事業所の登録数を増やした後に、介護事業所との連携を進めたい。
④協働活動の実行	ケアプランデータ連携システムの研修開催 ・厚生労働省を招いて開催した研修には 70 名程度が参加したが、研修終了後のケアプランデータ連携システムの登録事業所数は伸び悩んだ。 研修開催に向けた実行体制 ・当初、兵庫県に研修開催を要請したところ、丁度、県から居宅介護支援専門員協会に研修を委託する予定であることが分かった。そのため、まず姫路市内で研修を開催しモデルケースの育成に取り組むことを合意した。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。
⑤成果の検証と評価	成果実感 ・現時点では大きな改善に至っていない。
⑥改善と深化	介護事業所への周知 ・連絡協議会のようなグループを組成し、2 カ月おきにケアプランデー

	タ連携システムの登録に向けた周知・広報を実施できると有効ではないかと考えている。
--	--

事例 2 5 一般社団法人福智町社会福祉連携協議会【福岡県】

調査項目	ヒアリング内容
①連携の契機 と課題の共有	社会福祉法改正を契機とした制度対応不安 - 平成 29 年の社会福祉法改正により、公益的取り組みの義務化や評議員会設置等、町内社会福祉法人に新たな制度対応が求められる中、各法人において、単独で対応できるか不安が高まっていた。 中立的立場としての社協による呼びかけ - ある法人から「相互に教え合い、対応力を高める必要がある」との提案があった。同業者間では声を上げにくい状況を踏まえ、中立的立場で地域づくりを担う社協が声かけ役を担うこととなった。 地域特性を踏まえた連携の必要性 - 福智町は人口約 2 万人の町に 20 以上の法人が存在し、経営環境は厳しかった。 ➤ 小規模法人であっても地域で果たす役割が大きく、吸収合併ではなく、助け合いによる持続可能な経営が必要と認識された。
②信頼醸成・ 試験的連携	設立時点における参画規模 - 連携協議会発足にあたり、社協が順次声かけを行い、結果として福智町内の社会福祉法人 21 法人全てが参画した。 既存関係を基盤とした信頼形成 - 社協は、町合併（約 20 年前）以降、サポーター会議等を通じて施設との関係性を継続的に構築してきた。日常的な交流の積み重ねが、今回の連携を進める上での信頼基盤となった。 加入促進における配慮 「合併を目的とする組織ではない」「吸収される組織ではない」という安心感を丁寧に伝えた。 - また、加入に慎重な法人については、当該法人が信頼する人物を巻き込む形で対応した。
③連携の公式 化と目標策定	連携の公式化 - 平成 28 年 6 月に任意団体として連携協議会を設立した。平成 29 年の社会福祉法改正を見据え、連携を公式な枠組みとして位置づけた。 - 令和 3 年 4 月に一般社団法人化した。現在は福智町内の社会福祉法人 25 法人が参画している。 ➤ 社会福祉連携推進法人では事業の直接実施が難しいこと、資金面

	で上下関係が生じやすいことから、一般社団法人による運営を選択した。 目標設定 ・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ていた。具体的な数値目標等は設定していなかった。
④協働活動の実行	実行体制 ・毎年度、事業計画を策定し、月別行事予定表を作成している。 ➤ 理事会（月 1 回）で進捗確認を行い、総会（年 2、3 回）で承認・見直しを行う体制としている。 ➤ 理事会は高齢・障害・保育等の各分野から選出されたキーパーソン 5 名で構成されている。 ➤ 事務局は福智町社会福祉連携協議会が担っている。 ・行政とは、連携協議会立ち上げ時から町長参加等を通じて公式な関係性を構築している。 課題把握と事業化のプロセス ・新しい取り組みを始める際には、まず各法人の課題を把握する。事務局や関係者が日常的な対話の中で「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。 地域課題と法人課題を掛け合わせた取り組み ・不登校の子どもを施設で受け入れ、人材として育成する取り組みを実施している。 ➤ 地域課題である不登校・社会適応の問題と、法人側の若手人材不足という課題を掛け合わせた事業として位置づけている。 ・施設入所者不足に対し、個人契約のみでは限界があることから、社福連が企業と直接契約する BtoB モデルを構築している。 ➤ 企業の課題である介護離職防止と、法人側の入所者確保という課題を掛け合わせた取り組みとして展開している。 ➤ 福智町社会福祉連携協議会が企業の相談窓口となり、介護教室の開催や無料相談の提供を行っている。 ➤ 現在、7 企業と契約を締結しており、3 企業と協議を継続している。 人材確保および協働化による効率化の具体的な取り組み ・法人合同での人材募集や新人職員を対象とした接遇研修を、全法人合同で実施している。また、機密書類の合同処分も行っている。 ・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

	の活用が可能となっている。 ▶ 具体例として、電力会社に対し大口割引（大規模特約）の交渉を行っている。 ・ 寄付金付き自動販売機を、役場支所、行政倉庫、公共工事現場等に 27 台設置している。 災害対応の取り組み ・ DWAT（災害時福祉専門職チーム）を立ち上げている。理学療法士、看護師、介護福祉士等で構成された、5～6 名のチームを 4 隊編成している。 外国人材受け入れの取り組み ・ 外国人介護人材の受け入れルート整備に向け、インドネシアの日本語学校 2 校と連携協定を締結した。
⑤成果の検証と評価	評価方法の現状 ・ 年度ごとの事業報告を総会で共有し、意見をj得ている。外部評価は現時点では実施していない。 経営・運営面での効果認識 ・ 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。例えば、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。 ・ 寄付金付き自動販売機によって得た年間 60 万円の寄付金収入を、福智町社会福祉連携協議会の活動資金として活用している。 地域への波及効果 ・ 地域課題と法人課題を掛け合わせた取り組みにより、公益的取り組みへの寄与が進んだ。 ・ 複数法人による連携により、地域への発信力が向上した。
⑥改善と深化	マンネリ化防止の工夫 ・ 長期的な連携においては、各法人にとってのセルフメリットを必ず持たせることが重視だと認識している。 行政との連携と役割拡大 ・ 行政計画において、福智町社会福祉連携協議会が地域福祉推進の主体の一つとして位置づけられている。

事例 2 6 袋井市福祉施設連絡会【静岡県】

調査項目	ヒアリング内容
①連携の契機と課題の共有	地域特性と人材確保の課題 ・ 袋井市は浜松市と掛川市の間に位置し、市外から人材が流入せず慢性

	的な人材不足の課題がある。 ➤ 採用や定着については法人同士が牽制し合い、話しにくいテーマであるが、袋井市では人材不足が共通課題として認識されていたため、施設長同士が採用・定着まで踏み込んだ情報共有・議論ができた。
②信頼醸成・試験的連携	連絡会の経緯と転機 ・ もともと袋井市社会福祉協議会が事務局となり、袋井市施設連絡会として年1回の会議を実施していた。 ➤ 営利・非営利を問わず市内事業所に広く声をかけ、情報提供、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していた。
③連携の公式化と目標策定	連携の公式化 ・ 令和3年度から法人連絡会に移行した。 ➤ 県社協が国の補助事業を実施し、市町のネットワーク化を推進したことが背景である。袋井市は令和2年頃に声かけを受け、令和3年度から補助金を活用することで、法人連絡会の取り組みを推進した。 連携開始時の参画規模 ・ 令和3年度に法人連絡会へ移行した時は、国の補助事業が社会福祉法人等のネットワーク化共同事業であったため、社会福祉法人を対象に声をかけた。 ➤ 市内の社会福祉法人は社協を含めて11法人あり、令和3年度に法人連絡会を設立する際、社協を除く10法人に参加を呼びかけた。 ➤ その結果、社会福祉法人8法人、NPO法人1法人、社協を含めた10団体が参画した。 連携参面の呼びかけにあたっての説明活動 ・ 法人連絡会への移行時、連携に際しては警戒心が強くなるため、社協職員が各法人に足を運んで説明を行った。 ➤ 職種別の連絡会が既にある中で、新しい会議体を設ける意味を問われた際には、経営層に近い意思決定権者がつながることに意味があると説明することで理解を得た。 連携形態の検討 ・ 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は、袋井市内で統一したキャリアパスや分野をまたぐ人材の移動の可能性がある社会福祉連携推進法人を設立することも一つの手として検討した。しかし、連携推進

	法人化においては、運営の人件費をどう出し合うか等の課題があり、市町社協単独で推進役や運営を担うことは難しい状況のため、法人連絡会としている。 目標設定の工夫 ・ 国の理念としては、小規模法人が単独では行いにくい地域貢献活動を、人・物・金を出し合って共同実行し、現況報告書に記載することである。袋井市でも、最終的な目標は連携した公益活動の実施である。 ・ ただし、参加法人に公益活動を前面に打ち出すと賛同を得にくいいため、まずは人材確保、災害対策、経営改善で成果を出してから地域の生活課題解決に取り組む流れを想定している。
④協働活動の実行	実行体制 ・ 袋井市社会福祉協議会が推進役として、事務局を担っている。 ➢ 袋井市社会福祉協議会が取り組み案を作成した上で参加法人を募り、各法人の意見を踏まえて取り組み内容を決定している。 ・ 県社会福祉協議会の人材センター職員からも助言を受けている。 ・ 袋井市役所危機管理課等を会議に招き、協定内容等の確認や助言を受けている。 採用情報の一元化 ・ 採用情報を集約する合同ランディングページの作成を進めている。 ➢ 面接で複数の候補者が出た場合、他法人に紹介しにくい課題があったため、一覧化によって法人間で人材を紹介し合える仕組みを目指している。 具体的な取り組み内容 ・ 採用の合同ランディングページ作成、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（経営改善）等について取り組みや検討を進めている。
⑤成果の検証と評価	今年度の到達状況 ・ 採用情報を集約したランディングページが完成し、外国人材の共同受入については、2法人が連携し契約に至っている。 ・ 共同発注については、衛生用品（マスク、手袋等）、ガス契約、不燃物（オムツ等）の廃棄に関する契約を、合同で見積もりを取り、単価を下げられるか調整を進めている。
⑥改善と深化	情報共有の場の活用 ・ 県社協は、市町社協の連携担当者会議を圏域ごとに開催し、各市町の取り組み報告やグループワークを通じた情報共有を行っている。

	財源確保の課題 - 財源確保が継続的な課題となっている。 - 県社協が国の事業を活用して確保していた助成金は終了しており、現在は、県社協独自基金として 20 万円の助成を活用している。ただし、当該助成は事業費が対象であり、人件費は対象外である。 兼務体制による制約 - 社会福祉協議会において、法人連携やネットワーク形成を専属で担当する職員はほとんどおらず、多くの場合、地域福祉や自治会支援等の業務と兼務している。また、福祉施設経営の改善が社協の本来業務として評価されにくい側面がある。そのため、優先順位が低くなりがちで、他市町の取り組みに常にアンテナを張る担当者は少ない。
--	--

事例 27 一般社団法人やす地域共生社会推進協会【滋賀県】

調査項目	ヒアリング内容
①連携の契機と課題の共有	地域内における高齢者の孤立が顕在化 - コロナ禍に地域高齢者の孤立が顕在化したことが契機である。ある高齢者からの「宅配は便利になったが、刺身は自分の目で見て選びたい」という言葉が印象的であった。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「現場（介護施設や地域の居場所）を守りたい」という思いとも一致していた。 - 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り組みの検討が大きく前進した。
②信頼醸成・試験的連携	既存の意見交換の場を通じた関係醸成 - 地域包括支援センターは、日常的に福祉施設やケアマネジャー等と連携し、行政内外から高い信用を得ていた。 - また、当法人は平成 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からこそ、関係者の思いが一致した段階で、協働化を加速させることができた。

③連携の公式化と目標策定	連携の公式化 - 課題意識を共有した行政（地域包括支援センター）、民間企業（ダイハツ工業）、市民団体（当法人）の三者が会議を重ねてきた。 目標策定 「３年間で事業として自立すること」を目的として、利用者数や収支といった定量的な指標を定めた。
④協働活動の実行	実行体制 - 毎月の三者会議で進捗確認を行った。 - 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）：利用者ニーズや福祉施設の状況等の豊富な情報を有する。そのため、優先すべき課題の整理を主導した。 - 民間企業（ダイハツ工業）：送迎システムの現場実装に当たってのコンサルティング、目標に対する実績評価、収支シミュレーションを実施した。 - 市民団体（当法人）：現場と関係者をつなぎ、ダイハツ工業のコンサルティングのもとで送迎システムの現場実装を担った。
⑤成果の検証と評価	成果の検証と評価 - ダイハツ工業が主導し、利用者数、経費内訳、車両維持費等を踏まえ、目標数値に対する実績を評価した。 - その結果、当初計画どおりに実績を上げることが難しい状況が明らかとなった。市長を含めた協議を重ね、本取り組みは市全体で取り組むべき課題であるとの認識が共有されるに至った。
⑥改善と深化	市民団体による取り組みの継続 - 事業継続には、財源確保と信用の獲得が大きな課題となった。 - 以下の対応が有効であったと考えている。 - 日常的な会議体を設け、課題と熱意を共有し続けたこと - 行政と共に進めることで信用を補完したこと - 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こと 行政に求めること - 現状では、行政内部で情報が滞留し、現場や市民に十分届かずに、連携の機会が失われることがある。そのため、課題に応じて行政と市民・関係団体を適切につなぎ、解決に向けた方向付けを行うコーディネーターが求められる。 - 行政には、コーディネート機能を市民団体による自助努力に委ねるの

	ではなく、市民との協働を前提とした制度的な枠組みを整備してほしい。
--	-----------------------------------

事例 2 8 横浜みなと介護福祉事業協同組合【神奈川県】

調査項目	ヒアリング内容
①連携の契機 と課題の共有	中小規模事業所に共通する課題認識 ・ 中小規模事業所では、制度や経営判断に関する拠り所が見えにくく、経営の方向性に不安を抱えやすい状況にあった。そのため、法人間で情報交換を行う必要性が共有されていた。 ・ 地域の介護サービスを支える主体は中小規模事業所である一方、制度対応や研修機会の面では、大規模事業者と比べて対応が難しい状況にあると認識していた。 既存のネットワークを背景とした協働の基盤 ・ 組合の立ち上げ以前から、地域の連絡会などを通じた既存のネットワークが形成されており、法人間には一定の関係性が存在していた。 ・ こうした既存の関係性を背景に、まずは集まり、課題や悩みを共有する場を持つことが、協働化に向けた最初の契機となった。
②信頼醸成・ 試験的連携	参画法人の広がり ・ 立ち上げ当初は、運営方針や事業状況を把握している信頼関係のある法人を中心に声掛けを行い、参画法人は段階的に広がっていった。 ・ 初期段階では、方針や状況が不明な法人を受け入れることへの懸念もあったことから、経営者同士に一定の関係性がある法人を中心とした参画とした。その後、参画法人は増減を繰り返しながら、現在の体制に至っている。 ・ 経営者同士の集まりや継続的な情報交換を通じて顔の見える関係性が形成され、既存の地域ネットワークや連絡会を通じた関係性が、協働の基盤として機能していた。
③連携の公式 化と目標策定	目標設定の考え方 ・ 取り組み当初は明確な数値目標を設定せず、活動を進める中で組合としての理念を整理・策定していった。 ・ 組合としての意思決定の場や、テーマ別の委員会運営を通じ、継続的に協議・意見交換が行われる関係性の維持を重視していた。
④協働活動の 実行	役割分担と運営体制 ・ 地域（エリア）別に役割分担をおこなっている。 ・ テーマ別の委員会を設置し、担当を明確化している。 ➤ 各委員会には責任者と委員長を配置している。役員会や定例会で

	方針や内容を決定したうえで、各法人から選出された委員が研修やセミナー等の具体的な実務を担当している。 - 事務局機能は一つの法人が担い、各種手続きや対外的な対応を集約して実施している。事務局を明確に置くことが、組合運営を円滑に進めるうえで重要と捉えている。 連携業務の内容 - 物資供給、人材育成、人材確保を主要テーマとして取り組んでいる。 ➤ 物資供給では、単独では調達難しい物品の共同購入により、コストの削減を目指している。 ➤ 人材育成では、研修の合同実施により、各法人が個別に企画・実施する負担の軽減を目指している。 ➤ 人材確保については、共同採用を検討し就職説明会を実施したが、応募者は限定的であったため、継続的な取り組みには至っていない。
⑤成果の検証と評価	組合化の効果 - 単独法人では実現しにくい課題も、組合という形式を持つことで行政や政策関係者に意見を伝えやすくなった。 - 合併によっ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意味があると捉えている。 - 組合としての活動で外部機関と連携することで、各種施策や研修メニューへのアクセスが可能となり、取り組みの選択肢が広がった。 協働を通じた効果 - 共同購買や合同研修の実施により、経費や研修負担の軽減につながっている。 - 経営者間の情報交換を通じて、経営上の悩みを相談できる場が形成されるとともに、法人運営に関する考え方を共有する機会といった副次的効果が生まれている。 - ある法人に応募があった求職者を、立地条件等を踏まえて別法人に紹介するなど、法人間の柔軟な連携が生まれている。
⑥改善と深化	取り組みの改善 - 経営者が現場業務を担っている実情を踏まえ、会合の開催時間を夜間とするなど、参加しやすい運営方法の工夫が必要である。 - 研修や取り組み内容については、現場職員の意見やニーズを丁寧にすくい上げ、内容に反映することで、現場の納得感を高める運営を行っている。 - 中心的役割を担ってきた経営者の高齢化を見据え、若手経営者の参画

	を促しながら、次世代への円滑な継承や新たな価値観の共有に向けた模索を進めている。 将来的な展望 ・ 組合として、若手経営者が集い、介護の新しい価値観や事業の形を模索できる場の提供を目指している。 ・ 介護事業所の立ち上げ支援も含め、組合として取り組みの幅を広げる可能性を認識している。
--	--

事例 29 株式会社ライフサポート山野【茨城県】

調査項目	ヒアリング内容
①連携の契機と課題の共有	小規模法人の経営スキル不足 ・ 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。一方で、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。 ・ 特に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。
②信頼醸成・試験的連携	推進役による地域内小規模法人への個別の声掛け ・ 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。
③連携の公式化と目標策定	連携の公式化 ・ 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。 目標設定 ・ 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。
④協働活動の実行	実行体制 ・ 事務局機能は、株式会社ライフサポート山野（代表及び法人内職員）が一括して担っている。 ・ 他法人の参加のハードルを下げるため、参加費用は徴収せずに無料で実施している。 経営研修の開催 ・ 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く。各法人の経営者に研修でAIに触れてもらう機会も作っている。

	企業との連携 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、介護離職防止に向けた相談支援を実施している。各企業からの協賛金を原資とした活動である。
⑤成果の検証と評価	目標に対する成果 - 約3年間、経営研修を継続実施できた。 経営面における効果認識 - 経営研修を通して、介護の専門性に偏りがちな経営者の意識を徐々に経営視点へと転換できた。 - 協賛企業の介護離職防止に貢献していることも成果である。
⑥改善と深化	AIを活用したバックオフィス業務の効率化 - 複数法人で協働して取り組むことで人件費削減の余地が生まれる。複数法人による間接業務の効率化により、直接支援の時間に投資できる取り組みを進めていきたい。 事務局機能の強化 - 他法人にも事務局機能を分担してもらいたいが、いずれも小規模法人であるため難しい。今後は、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。

3. ヒアリング調査結果のまとめ

(1) 社員法人数

2法人2件、3法人8件、4法人2件、5法人2件、6法人4件、7法人1件、9法人1件、10法人2件、11～20法人4件、21～30法人1件、30法人以上1件

※なお、事例23 ひがまつBLUEネットは、地域内のネットワーク構築の取り組みであり、社員法人による構成を前提とする形態ではないことから、上記の法人数区分には含めていない。

(2) 協働化のエリア

同一都道府県内の法人間の連携23件、複数の都道府県に跨る法人間の連携6件

(3) 協働内容

社会福祉連携推進法人は、以下の6業務（社会福祉連携推進業務）の中から全部又は一部を選択して実施することとされており、その他の業務については、社会福祉連携推進業務に

支障のない範囲で実施が可能である。³ただし、現行では、社会福祉連携推進法人は、社会福祉事業を実施することはできないとされている。⁴

【社会福祉連携推進業務】

- ・ 地域福祉支援業務：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
- ・ 災害時支援業務：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
- ・ 経営支援業務：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
- ・ 貸付業務：社会福祉法人である社員に対する資金の貸付け
- ・ 人材確保等業務：採用・募集の共同実施、人事交流の調整、研修の共同実施、現場実習等の調整 等
- ・ 物資等供給業務：紙おむつやマスク等の物資の一括調達、給食の供給 等

今回ヒアリングを実施した各事例について、実施状況は、地域福祉支援業務 22 件、災害時支援業務 18 件、経営支援業務 20 件、人材確保等業務 26 件、物資等供給業務 19 件、貸付業務 1 件であった。緊密な連携（社会福祉連携推進法人）と緩やかな連携について、連携形態別の具体的な業務内容は以下のとおりである。

- ・ 地域福祉支援業務（総計 22 件）：
 - 緊密な連携（計 16 件）：生計困難者支援、身寄りのない高齢者への終身サポートなどの公益的な取り組み
 - 緩やかな連携（計 6 件）：地域高齢者の移動支援、ひきこもり・困窮・就労困難者の受入れ支援など
- ・ 災害時支援業務（総計 18 件）：
 - 緊密な連携（計 16 件）：防災訓練の共同実施、BCP の共同策定、DWAT に関する研修実施、協賛金を活用した義援金対応など
 - 緩やかな連携（計 2 件）：BCP の共同策定、DWAT 立上げ
- ・ 経営支援業務（総計 20 件）：
 - 緊密な連携（計 14 件）：経営分析・経営支援、中期経営計画の共同策定など
 - 緩やかな連携（計 6 件）：経営スキルの向上に向けた研修の共同実施、ケアプランデータ連携システム導入による業務効率化など
- ・ 人材確保等業務（総計 26 件）：
 - 緊密な連携（計 18 件）：新卒採用活動、外国人材の受入れ、福祉の魅力発信イベントの開催など

³ 厚生労働省社会保障審議会福祉部会「資料 2 社会福祉法人制度・社会福祉連携推進法人制度の在り方について」令和 7 年 10 月 21 日 <https://www.mhlw.go.jp/content/12000000/001581785.pdf>

⁴ 社会福祉法（昭和 26 年法律第 45 号）132 条第 4 項

- 緩やかな連携（計 8 件）：外国人材の受入れ、福祉教育の学校訪問、人材マッチングサイトの立上げなど
- ・ 物資等供給業務（総計 19 件）：
 - 緊密な連携（計 15 件）：事務用品や衛生用品のロット購入などのスケールメリットを活かした取り組み
 - 緩やかな連携（計 4 件）：同上
- ・ 貸付業務（緊密な連携 1 件）：参加法人への資金貸付

(4) 協働化を実施するきっかけ（関係性）

全体として既存会議体等での接点や経営層同士のつながり、同一経営者・グループ法人の関係性といった、既存の人的・組織的关系性を基盤として協働化に発展する事例が多かった。既存の関係性がなく新たに関係構築した事例としては、小規模法人による経営相談や業務委託依頼、推進役による周囲の法人への個別の声掛けが挙げられた。

【既存の人的・組織的关系性を基盤として協働化に発展した事例】

※以下、重複カウント有。ヒアリング結果から集計。

- ・ 既存会議体・イベント等での接点（13 件）
- ・ 経営層同士のつながり（9 件）
- ・ 同一経営者・グループ法人（3 件）

【既存の関係性がなく新たに関係構築した事例】

※以下、重複カウント有。ヒアリング結果から集計。

- ・ 推進役による周囲の法人への個別の声掛け（5 件）
- ・ 経営相談や業務委託依頼（2 件）

(5) 協働化を実施する理由

人口動態の変化などを起因とする慢性的な人材不足や小規模法人の経営基盤の安定化など、単独法人では解決が難しい業界全体あるいは地域全体の課題への対応策として、協働化が選択されていた。その他、協働化を実施する理由として、職員の育成・資質の向上、災害時対応力の向上、身寄りのない高齢者への支援などの課題が挙げられた。

【協働化を実施する主な理由】

※以下、重複カウント有。ヒアリング結果から集計。

- ・ 人材不足・人材確保（16 件）
- ・ 経営基盤の安定化（11 件）
- ・ 人材育成・資質の向上（5 件）
- ・ 災害時対応力の向上（5 件）
- ・ 身寄りのない高齢者への支援（3 件）

第4章. 考察

1. 協働化の効果・メリット

本調査をふまえて、協働化の効果・メリットについて以下のとおり整理した。

(1) 経営基盤の安定

協働化により、単独法人のみで経営を行うよりも、社会的な信頼感や、事業継続性の向上が期待される。特に複数法人が一体となって行政と連携することで、地域のインフラとしての地位を確立し、安定した運営基盤を築くことが可能となる。また、情報の効果的な共有、迅速な意思決定により、経営課題の早期発見および早期対策が可能になる。

【参考となる事例】

- ・自治体・行政から見て、複数法人が連携し安定的に運営されている点が、信頼性や期待感の向上につながっていると感じている。(社会福祉連携推進法人福岡親和会【福岡県】)
- ・社会福祉連携推進法人化により、情報を法人間で適切に共有できる枠組みが整ったことで、グループ内で率直な助言や改善に向けた議論が可能となった。実際、経営改善や加算取得といった成果に現れた。(社会福祉連携推進法人一五戸共栄会【北海道・東京都・岐阜県】)

(2) 人材の確保・育成

採用活動や情報発信を協働して行うことにより、単独法人での活動と比較してコストを抑えつつ、求職者への訴求力を高める効果がある。また、法人を越えたキャリアパスの提示や研修等での交流は、単独法人のみでは難しいスキルの伝達や、職員のエンゲージメントの向上、定着（離職防止）に繋がることが期待される。

【参考となる事例】

- ・人材確保に関する取り組みについては、団体として合同で実施することで、大学・専門学校に対して継続的かつ公平な情報発信が可能となっている。その一環として、就職フェアやインターンシップ、学生の実習受入れ等を実施している。(社会福祉連携推進法人きょうと福祉キャリアサポート【京都府】)
- ・人材育成の面では、事務職員や法人本部職員など、単独法人では対応が難しい分野を対象とした合同研修を実施している。合同で実施することで、研修機会の確保や、各法人単独では実施しにくい内容にも取り組んでいる。また、合同実施による規模の効果を活かし、一法人では招きにくい講師の招聘も可能となっている。(社会福祉連携推進法人きょうと福祉キャリアサポート【京都府】)
- ・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、最近では福祉を専攻した大卒新卒の採用にも成功している。(社会福祉連携推進法人幸輪ホールディングス【福岡県】)

- ・ 家庭事情等で退職を検討する職員が出た場合、他法人を紹介した事例がある。なお、法人間の異動は、職員本人の希望がある場合のみに実施している。（社会福祉連携推進法人福岡親和会【福岡県】）

(3) スケールメリットを活用したコスト削減

複数法人内で仕入先の価格調査を行う、スケールメリットを活かした価格交渉を行う等により、コスト削減が期待できる。仕入先との関係性には配慮が必要であるが、仕入先にとっても取引先の拡大につながる面もあり、比較的实施しやすい取り組みであると考えられる。

【参考となる事例】

- ・ 連携により 70 以上の事業所が参加する規模となり、スケールメリットの活用が可能となっている。具体例として、電力会社に対し大口割引（大規模特約）の交渉を行い、コロナ前には年間約 1,500 万円の割引効果が得られた。（社会福祉法人福智町社会福祉連携協議会【福岡県】）
- ・ 衛生用品の仕入単価を連携法人内で調査し、最も安い法人の仕入れ先に切り替えることで、年間約 140 万円のコスト削減を実現した法人があった。（社会福祉連携推進法人秋田圏域社会福祉連携推進会【秋田県】）
- ・ 共同購買や合同研修の実施により、経費や研修負担の軽減につながっている。（横浜みなと介護福祉事業協同組合【神奈川県】）

(4) バックオフィス効率化等による生産性向上

仕入価格交渉にとどまらず、複数法人においてバックオフィス業務の効率化を行うことにより、コスト削減、生産性向上が期待できる。協働先である民間企業が有する知見やツールを活用している事例もある。ただし、協働先により詳細な情報を共有することに対する心理的ハードルがあること、各法人の現状のオペレーションやシステム等を変えなければならない可能性があること等から、(3)コスト削減よりも難易度の高い取り組みであると考えられる。

【参考となる事例】

- ・ これまで各法人が会計事務所・社労士事務所等に外部委託していた業務を、白寿会がより安価に請け負うことで、コスト削減に寄与している。（社会福祉連携推進法人青海波グループ【東京都】）
- ・ システム・データの段階的統合による全体最適化、連携推進法人プラットフォームを活用した拠点管理体制の高度化等に取り組んでいる。（社会福祉連携推進法人共創福祉ひだ【岐阜県】）
- ・ 「こども誰でも通園制度」への対応として、管理コストが過大とならないよう、キャッシュレス決済の導入を開始している（参加法人である民間企業の知見を活用）。（社会福

社連携推進法人あたらしい保育イニシアチブ【和歌山県】)

(5) 地域の活性化と地域課題の解決

単独法人では解決が難しい地域の生活課題（移動支援や身元保証等）について、介護事業所や他の地域の主体が協働化して取り組むことにより、これらの解決が期待される。

【参考となる事例】

- ・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。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り組みの検討が大きく前進した。（一般社団法人やす地域共生社会推進協会【滋賀県】）
- ・終身サポート、人材不足、生産性向上、災害時相互支援といった課題は、特定の法人のみの問題ではなく、複数法人に共通する構造的課題である。これらの課題は、単独法人では途中で担えなくなるリスクが高く、継続性や責任の面で限界があるという問題認識が、社会福祉法人間で共有されていた。特に終身サポート事業のように、契約者の生活や意思決定に深く関わる事業においては、途中で連携体制から離脱する機関が生じる可能性や、利用者に不信感や不利益を与える可能性はできる限り避けるべきであると考えた。（社会福祉連携推進法人ありがとう安心サポート協会【東京都】）

(6) 災害時対応力の向上

協働化を通じて、平時から連携関係や意思決定の枠組みを構築しておくことで、災害発生時における合意形成や資源動員を円滑に行うことが可能となる。また、法人間で災害リスクや対応方針を共有し、人的支援や物的支援を相互に補完し合う体制を整えることは、被災地域の介護サービスの早期回復や継続性の確保に資する。さらに、法人が地理的に分散して連携することにより、災害リスクの分散や広域的な支援体制の構築が可能となり、地域全体としての災害対応力の向上が期待される。

【参考となる事例】

- ・能登半島地震発生時、協賛金から義援金を寄付した。連携推進法人としての枠組みがあったことで、合意形成を迅速に行い、比較的スムーズに判断・実行できた。（社会福祉連携推進法人福岡親和会【福岡県】）
- ・災害発生時には医師、看護師、介護職員、リハビリ職員等 22 名を派遣し、被災施設の運営支援を行った。（社会福祉連携推進法人秋田圏域社会福祉連携推進会【秋田県】）
- ・災害対策への課題認識を共有する中で、法人間が地理的に分散していること自体が発災時のリスク分散につながるのではないかと考えた。（社会福祉連携推進法人一五戸共栄会【北海道・東京都・岐阜県】）

(7) 斬新なアイデアの創出

協働化を通じて民間企業等と連携することで、DX 推進や ICT 活用をはじめとした分野において、異なる視点やノウハウを取り入れることが可能となる。異分野との協働は、新たな発想の創出や検討スピードの向上につながり、介護現場の課題に対するより柔軟な解決策が創出されることが期待される。

【参考となる事例】

- ・ DX 推進や ICT 化促進など、民間企業のノウハウ活用も想定している。(社会福祉連携推進法人はあとライン【山口県】)
- ・ 企業と連携することで、アイデア創出やスピード感が増した。(一般社団法人やす地域共生社会推進協会【滋賀県】)

2. 協働化を効果的に進めるうえで重要なポイント

(1) 協働化の形態の選択

本調査では、協働化の形態を「緊密な連携（社会福祉連携推進法人等）」と、「緩やかな連携（一般社団法人、任意団体等）」の 2 つに分類した。ヒアリング調査の結果から、それぞれの特徴は以下のとおりと考えられる。これをふまえ、協働化の目的や各法人の状況に応じた選択が求められる。

1) 緊密な連携（例：社会福祉連携推進法人）

- ・ メリット
 - 法人格を持つことで、大学との連携や外国人材の受入れなど、単独法人では困難な大規模プロジェクトの信頼性が高まる。
 - 業務内容や意思決定プロセスがルール化されるため、終身サポート事業のように長期的な責任と継続性が求められる業務に適している。
 - ガバナンスや報告義務が求められることから、経営改善等に適している。また、将来の大規模化に向けた準備期間としても有用である。
 - 事務局や専門委員会を設置することで、ICT 推進やコンプライアンス対応などの高度な業務を一括して担うことが可能である。
- ・ 留意点
 - 認可申請や毎年の報告事務など、事務局側の負担が大きく、専従職員の配置や会費設定の検討が必要である。
 - 小規模法人にとっては、「吸収合併されるのではないか」という不安が生じやすく、対等な関係性の強調が重要となる。

【参考となる事例】

- ・ 法人化によりガバナンスが明確化し、職員の参画が拡大した一方で、緩やかな連携を望

む法人のために別途グループ活動も併設している。(社会福祉連携推進法人リガーレ【京都府京都市等】)

- 契約者の生活に深く関わる「終身サポート」の責任を明確にするため、法的枠組みのある推進法人を選択した。(社会福祉連携推進法人ありがとう安心サポート協会【東京都】)
- 行政(飛騨市)から専属の出向職員を事務局長として受け入れることで、複雑な設立手続きや調整を乗り越えた。(社会福祉連携推進法人共創福祉ひだ【岐阜県】)

2) 緩やかな連携(例:一般社団法人、任意団体、協議会)

- メリット
 - 制度上の制約が少なく、「まず集まって学ぶ」といった趣旨での設立が可能。そのため、小規模法人も安心して参画することができる。
 - 社会福祉連携推進法人制度の制約(直接事業の実施制限等)に縛られず、地域の実情に合わせた事業展開が可能である。そのため、地域課題の解決により適している。
 - 営利・非営利を問わず、また同一圏域の競合事業所とも、「地域のインフラ維持」という目的で連携しやすい。
- 留意点
 - 組織的な拘束力が弱いため、トラブル発生時の責任分担や、取り組みの継続性が個々の熱意に依存する可能性がある。
 - 明確な成果指標がない場合、「集まること」自体が目的化し、参加率が低下するリスクがある。
 - 特定の法人が善意で事務局を担うことが多く、人件費の確保や次世代への承継が課題となります。

【参考となる事例】

- 事業の直接実施の自由度を高めること、上限関係を生じさせないことを目指し、推進法人ではなく「一般社団法人」を選択した。(一般社団法人福智町社会福祉連携協議会【福岡県】)
- 吸収リスクを避けたい小規模法人のニーズを汲み、会費を徴収しない「経営を学び合う場」として17法人のネットワークを維持している。(株式会社ライフサポート山野【茨城県】)

(2) 各ステップにおいて重要なポイント

調査によって明らかとなった、協働化を効果的に進めるための各ステップにおけるポイントは以下のとおりである。

1) 緊密な連携におけるポイント

社会福祉連携推進法人など、法人格を取る「緊密な連携(強固な連携)」においては、長

期的な責任分担とガバナンスの構築が重要である。

① 連携の契機と課題の共有：既存の信頼関係と共通の構造的危機の特定

強固な連携を志向する法人は、経営層が以前から顔の見える関係にあり、人材不足や災害対応といった単独法人では解決できない「構造的な危機感」を共有している。

【参考となる事例】

- ・ 頻発する広域災害への対応力を高めるため、地理的に分散した法人間で相互応援協定を締結したことが契機となった。（社会福祉連携推進法人一五戸共栄会【北海道・東京都・岐阜県】）
- ・ 身元保証が困難な高齢者への対応という、単独法人では責任を負いきれない共通の課題認識を共有した。（社会福祉連携推進法人ありがとう安心サポート協会【東京都】）

② 信頼醸成・試験的連携：現場職員を巻き込んだ「見える化」と対面交流

職員の「吸収合併されるのではないか」という不安を払拭するため、経営層だけでなく現場職員同士の交流や、長時間の対面議論を通じて理念を浸透させることが不可欠である。

【参考となる事例】

- ・ 参画希望法人に対し、2カ月に1回、約7時間にわたる対面での例会参加（施設見学会含む）を求め、深い相互理解を図っている。（社会福祉連携推進法人あたらしい保育イニシアチブ【和歌山県】）
- ・ 法人間に上下関係を生じさせないフラットな関係を強調し、職員への丁寧な説明を繰り返した。（社会福祉連携推進法人 WTBASE【東京都】）

③ 連携の公式化と目標策定：対外的責任や強力な連携を担保できる枠組みの選択

一定の対外的責任や、一歩踏み込んだ連携をとるための手段として、社会福祉連携推進法人制度等を活用する。

【参考となる事例】

- ・ 合併は困難だが緩やかな連携では不十分と考え、中間的な選択肢として社会福祉連携推進法人を選択した。（社会福祉連携推進法人共創福祉ひだ【岐阜県】）
- ・ 終身サポート事業の責任と継続性を明確にするため、法的枠組みのある連携推進法人を選んだ。（社会福祉連携推進法人ありがとう安心サポート協会【東京都】）

④ 協働活動の実行：専従事務局による実務代行と専門委員会の設置

推進役のビジョンを具体化するため、事務負担を一手に引き受ける専従事務局を配置し、テーマ別の委員会設置等で各法人の役割を明確化することが実行力を高める。

【参考となる事例】

- ・ 5つの専門部門（ICT 推進部等）に20名以上の体制を配置し、生成AI活用などの高

度なプロジェクトを実行している。(社会福祉連携推進法人日の出医療福祉グループ【兵庫県】)

- ・専従の事務局担当を配置したことで、構想段階に留まっていた施策がスケジュール通り実行に移された。(社会福祉連携推進法人 WTBASE【東京都】)

⑤ 成果の検証と評価：定例会議での数値共有と「経営改善」の実感

毎月の代表者会議等で進捗を共有し、加算取得の増加やコスト削減といった「経営上の直接的な成果」を可視化することが、連携の継続意欲につながる。

【参考となる事例】

- ・スーパーバイザーが加算取得方法をレクチャーし、各法人で収入が増加した成果を確認した。(社会福祉連携推進法人一五戸共栄会【北海道・東京都・岐阜県】)

⑥ 改善と深化：制度上の制約への対応と新たな共創への展開

活動を進める中で直面する制度的制約(無料職業紹介の制限等)を乗り越え、企業との連携や ICT 活用へと取り組みを広げていく柔軟性が求められる。

【参考となる事例】

- ・制度上、人材紹介が困難と判明した後、法人間での「人事交流」へと方向を転換し、実務的な連携を維持した。(社会福祉連携推進法人共創福祉ひだ【岐阜県】)
- ・自治体の支援事業を活用し、SNS 活用やイベント企画を行う企業とのマッチング(オープンイノベーション)へと取り組みを深化させた。(社会福祉連携推進法人いーまーる【沖縄県】)

2) 緩やかな連携におけるポイント

法人格を持たない協議会や、特定のテーマ(共同送迎、共同求人等)に基づく連携の場合、連携参加へのハードルを下げるとともに、各法人の主体性を維持する工夫が重要となる。

① 連携の契機と課題の共有：現場の具体的な「困りごと」への共感

地域包括支援センターや地域の社会福祉協議会が介在し、現場の職員が日々感じている具体的な課題(移動手段の欠如、採用コストの増大等)を可視化することが出発点となる。

【参考となる事例】

- ・「刺身は自分の目で見て選びたい」という高齢者の切実な声から、移動支援の必要性を地域全体で共有した。(一般社団法人やす地域共生社会推進協会【滋賀県】)
- ・法改正に伴う制度対応への不安を抱える法人に対し、社協が中立的な立場で呼びかけを行った。(社会福祉法人福智町社会福祉連携協議会【福岡県】)

② 信頼醸成・試験的連携：既存の会議体の活用と「顔の見える」交流の継続

新たな組織を作る前に、既存の連絡会や研修会を通じた日常的な情報交換を重ね、相談しやすい雰囲気を作っておくことが重要である。

【参考となる事例】

- ・サマーキャンプの共同実施など、人材育成面での既存の連携実績が、後の包括ケア研究会設立の土台となった。（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】）
- ・社協職員が各法人に足を運び、経営層同士がつながる意味を丁寧に説明することで警戒心を解いた。（袋井市福祉施設連絡会【静岡県】）

③ 連携の公式化と目標策定：参画しやすい柔軟な形態と理念の共有

「吸収」への懸念を最小限にするため、任意団体や一般社団法人などの緩やかな形態を選び、数値目標よりも「共に学ぶ」といった理念の共有を優先する。

【参考となる事例】

- ・合併リスクを避け、同規模の法人が「経営を学び合う」場を継続することを最大の目標に据えた。（株式会社ライフサポート山野【茨城県】）
- ・単独でも事業運営が可能であった一方、採用という課題は共通で取り組む意義があったため、あえて法人格を持たない「協力会」という形を選択した。また、数値目標の達成が取り組みの目的ではないと認識している。（TOKYO の未来をつくる社会福祉法人協力会【東京都】）

④ 協働活動の実行：持ち回り制の導入と公的リソースの活用

特定の法人に負担が偏らないよう、研修の企画を輪番制にしたり、自治体や社協が事務局機能を担ったりすることで、小規模法人が参画しやすい体制を作る。

【参考となる事例】

- ・自治体（ニーズ把握）、企業（システム提供）、市民団体（現場実装）が役割を分担し、それぞれの強みを活かした実行体制を構築した。（一般社団法人やす地域共生社会推進協会【滋賀県】）

⑤ 成果の検証と評価：短期的な成果に固執しない「継続」の評価

参加者の満足度や、研修への継続的な参加状況そのものを成果として認め、焦らずに信頼関係を積み上げていく姿勢が求められる。

【参考となる事例】

- ・初期の就職フェアでは成果が出なかったが、短期的な結果を期待しすぎず試行錯誤を継続したことで、参加者が増え認知も高まり、行政からの共催を得られるまでになった。（TOKYO の未来をつくる社会福祉法人協力会【東京都】）

- ・計画倒れとなった事案、参加者が集まらない等の事案も全体会で率直に検証し、対応を協議した。（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】）

⑥ 改善と深化：外部刺激の導入によるマンネリ化の防止

参加法人の拡大や異業種との連携によりネットワークを活性化させ、当初のテーマ（研修等）から、より実務的な改善（共同購入、IT 導入等）へと段階的に移行する。

【参考となる事例】

- ・取り組みのマンネリ化に対し、近隣地域の法人を新たに加えることでアイデアを活性化させ、参加率を向上させた。（阿蘇・菊池福祉ネットワーク アソウェルプラス【熊本県】）
- ・任意団体から法人化を経て、外国人介護人材の受け入れルート整備に向け、インドネシアの日本語学校 2 校と連携協定を締結した。（一般社団法人福智町社会福祉連携協議会【福岡県】）

(3) 協働化における推進役の役割

推進役は、協働化の全てのステップにおいて、協働化を進めるうえで重要な役割を担っていた。各ステップにおいて推進役が果たすべき役割は以下のとおりである。

① 連携の契機と課題の共有：ビジョンの提示と仲間の巻き込み

推進役は、単なる調整役に留まらず、将来的な経営リスクや地域課題を解決するためのビジョンを語り、周囲の合意を取り付ける役割を担う。共通の課題意識を有する法人に対し、粘り強くアプローチを行い、参画のメリットを説くリーダーシップが不可欠である。

【参考となる事例】

- ・行政 OB が推進役（業務執行理事）となり、制度理解と行政対応を武器に方向性を提示。外国人材の受入れという大規模プロジェクトを主導した。（社会福祉連携推進法人 日の出医療福祉グループ【兵庫県】）
- ・代表自らが推進役となり、地域の小規模法人へ個別に粘り強く声掛けを実施。「経営を学び合う」という明確なコンセプトを提示し、17 法人のネットワークを構築した。（株式会社ライフサポート山野【茨城県】）

② 信頼醸成・試験的連携：取り組みテーマの決定とスピード感の調整

法人間の温度差や警戒心を見極め、実行に移すべきテーマの優先順位と、検討のスピード感を適切にコントロールする役割が求められる。特に、既存の信頼基盤がない場合は、丁寧な説明と対面での交流機会を設けることで、心理的ハードルを下げる 것이重要である。

【参考となる事例】

- ・推進役が中心となり、参画希望法人に対して 2 カ月に 1 回の対面例会への参加を要請。施設見学を含む約 7 時間の議論を通じて、理念の共有とエンゲージメントの醸成を図

った。(社会福祉連携推進法人あたらしい保育イニシアチブ【和歌山県】)

- ・社会福祉協議会が推進役を担い、各法人に足を運んで説明。「経営層に近い意思決定権者がつながることに意味がある」と説得することで、同業者間の警戒心を解いた。(袋井市福祉施設連絡会【静岡県】)

③ 連携の公式化と目標策定：参加形態と条件の最終判断

社会福祉連携推進法人の設立といった強固な連携か、あるいは任意団体等の緩やかな連携かなど、協働化の目的や参画法人の意向等をふまえ、最適な形態を判断する。また、社員法人としての参加条件や費用負担のルールを明確化し、納得感のある合意を形成する。

【参考となる事例】

- ・合併という強い連携と協議会のような緩やかな連携の間で検討。人材確保等の踏み込んだ連携が可能で、かつ各法人の独立性も維持できる「社会福祉連携推進法人」を中間的な選択肢として決断した。(社会福祉連携推進法人共創福祉ひだ【岐阜県】)
- ・社協が、社会福祉連携推進法人制度の制約や資金面の上下関係が生じやすい点を考慮。あえてより柔軟な運営が可能な「一般社団法人」を選択し、町内全法人の参画を実現した。(社会福祉法人福智町社会福祉連携協議会【福岡県】)

④ 協働活動の実行：プロジェクトのマネジメント

推進役は、ステークホルダー（法人経営層、行政、現場職員等）の関心をマネジメントし、取り組み（プロジェクト）を停滞させないように調整する。法人間で資源や知見を共有する仕組みを整え、特定の法人に負担が偏らないよう配慮しながら、実行力を担保する。

【参考となる事例】

- ・推進役が全体のコーディネートを担当し、法人間で資源や知見を共有することで、負担の分散と取り組みの質の底上げを図る体制を構築した。(社会福祉連携推進法人ジョイント&リップル【熊本県】)

⑤ 成果の検証と評価：継続・再設計の判断

費用対効果を示す等、参画法人の納得感を引き出しながら、活動の継続や見直しを判断する。

【参考となる事例】

- ・一五戸共栄会（東京都等）：代表理事らが中心となり、加算取得状況等のデータを提示することで、経営改善の成果を可視化し、連携の有用性を裏付けた。(社会福祉連携推進法人一五戸共栄会【北海道・東京都・岐阜県】)

⑥ 改善と深化：役割の縮小・委譲と次世代育成

協働化が軌道に乗った後、自らの役割を縮小させ、組織としての自律性向上や、後継者育

成に取り組む。

【参考となる事例】

- ・ 役員の在任長期化を課題とし、若手の施設長等をイベント担当に配置するなど、世代交代の取り組みを進めている。(社会福祉法人十日町福祉会【新潟県】)
- ・ 連携事業を継続的に運営していくため、将来的に担当者や経営層が交代した場合でも機能する運営の仕組みづくりの必要性を認識している。(社会福祉連携推進法人きょうと福祉キャリアサポート【京都府】)

(4) 事務局の役割

推進役に加えて、推進役の構想を実行する「事務局」の存在が重要である。特に社会福祉連携推進法人の形をとる場合には、事務作業の負担が大きいと、専属の事務局を配置することが望ましい。

① 連携の公式化と目標策定：事務手続の代行

認可申請手続きや定款の作成、土業との専門的な調整を担う。

【参考となる事例】

- ・ 事務局機能を特定の法人(社会福祉法人一誠会)に集約し、同会の施設長が認可申請に向けた行政との調整を担った。(社会福祉連携推進法人一五戸共栄会【北海道・東京都・岐阜県】)

② 協働活動の実行：専従体制による実行力の確保

事務負担を代行・集約することで、参画法人が現場の改善に集中できる環境を作る。

【参考となる事例】

- ・ 専従の事務局担当を配置したことで、法人間のフラットな調整が可能となり、それまで構想段階に留まっていた施策が具体的に実行に移された。(社会福祉連携推進法人WTBASE【東京都】)

③ 成果の検証と評価：管理事務の集約

共同購入の収支管理や、成果のデータ集計などを担当する。

④ 改善と深化：安定的な財源確保と体制強化

財源を確保し、事務局機能を維持・拡大する。

【参考となる事例】

- ・ 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することで、実務体制を安定させている。(社会福祉連携推進法人いーまー【沖縄県】)

(5) 推進役をサポートする外部パートナーの活用

特定のフェーズにおいて、専門的な知識や技術をスポット的に提供する外部パートナーを活用していた事例が見られた。具体的には以下のとおり。

① 信頼醸成・試験的運営：ビジョンの言語化とブランディング

協働化の初期段階において、連携の理念を整理し、対外的なブランドアイデンティティを確立するために広告代理店等のクリエイティブな知見を活用することが有効である。

【参考となる事例】

- ・ 初期のブランドアイデンティティ確立にあたり、広告代理店を活用して理念（「わ。交わる、変わる、わたし。」）を整理した。（社会福祉連携推進法人いーまー【沖縄県】）

② 連携の公式化・計画策定：専門的実務の代行と客観的分析、信用確保

法人設立時の認可申請、事業計画の策定、各法人の経営状況の分析など、高度な専門性と多大な工数を要する業務において、コンサルタントや士業をスポット的に活用することで、事務局の負担を軽減し、設立を加速させることができる。また、公益性を担保することで自治体の協力を得、取り組みの社会的な信用獲得にもつながる。

【参考となる事例】

- ・ 設立当初の事業計画や予算組成、認可申請に必要な書類作成について、既存の付き合いがあった会計事務所にコンサルティングを依頼した。（社会福祉連携推進法人一五戸共栄会【北海道・東京都・岐阜県】）
- ・ 行政手続きや書類作成の負担を軽減するため、司法書士やコンサルタントの支援を受けた。（社会福祉連携推進法人福岡親和会【福岡県】）
- ・ 外部コンサルタントに委託し、経営分析や計画策定に関する専門的な支援を受けた。（社会福祉連携推進法人共創福祉ひだ【岐阜県】）
- ・ 市内のすべての事業所を対象に説明会を実施する等、特定の事業者間の取り組みに閉じない枠組みとすることで、地域全体の取り組みとして自治体が発関与しやすい協働の土台を形成した。（西海市医療福祉事業者グループ【長崎県】）

③ 協働活動の実行：テクノロジー導入と研修・教育

具体的な取り組み（共同送迎、ICT 導入、経営研修等）を実施する際、自法人内にはない技術や教育ノウハウを持つ外部業者をパートナーとして活用する。

【参考となる事例】

- ・ 共同送迎システムの現場実装にあたり、民間企業（ダイハツ工業）からコンサルティング、実績評価、収支シミュレーションの提供を受けた。（一般社団法人やす地域共生社会推進協会【滋賀県】）
- ・ 経営研修の講師として、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。(株式会社ライフサポート山野【茨城県】)

④ 成果の検証と評価：客観的な評価指標の策定

取り組みの成果を客観的に捉え、次なるステップへ繋げるための指標（KPI/KGI）策定において、第三者的な視点を持つ外部人材のアドバイスを受ける。

【参考となる事例】

- ・ 評議会に学識研究者が参画しており、事業の効果や変化を捉えるための適切な指標の在り方について助言を受けている。(社会福祉連携推進法人きょうと福祉キャリアサポート【京都府】)

(6) まとめ

以上の内容を、厚生労働省老健局「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」（令和8年1月）における「協働化を進めるための3つのSTEP」に照らして整理すると、以下のとおりとなる。

図表 4-2 協働化を進めるための STEP に沿って整理したポイント

協働化を進めるための 3 つの STEP	対応する調査項目	各ステップにおいて重要なポイント		推進役の役割	事務局の役割	推進役をサポートする外部パートナーの活用
		緊密な連携	緩やかな連携			
STEP1 仲間をつくる	①連携の契機と課題の共有	既存の信頼関係と共通の構造的危機の特定	現場の具体的な「困りごと」への共感	ビジョンの提示と仲間の巻き込み	—（なし）	—（なし）
	②信頼醸成・試験的連携	現場職員を巻き込んだ「見える化」と対面交流	既存の会議体の活用と「顔の見える」交流の継続	取り組みテーマの決定とスピード感の調整	—（なし）	ビジョンの言語化とブランディング
STEP2 協働化を検討する	③連携の公式化と目標策定	対外的責任や強力な連携を担保できる枠組みの選択	参画しやすい柔軟な形態と理念の共有	参加形態と条件の最終判断	事務手続の代行	専門的実務の代行と客観的分析、信用確保
STEP3 協働し、PDCA を回す	④協働活動の実行	専従事務局による実務代行と専門委員会の設置	持ち回り制の導入と公的リソースの活用	プロジェクトのマネジメント	専従体制による実行力の確保	テクノロジー導入と研修・教育
	⑤成果の検証と評価	定例会議での数値共有と「経営改善」の実感	短期的な成果に固執しない「継続」の評価	継続・再設計の判断	管理事務の集約	客観的な評価指標の策定
	⑥改善と深化	制度上の制約への対応と新たな共創への展開	外部刺激の導入によるマンネリ化の防止	役割の縮小・委譲と次世代育成	安定的な財源確保と体制強化	—（なし）

3. 今後必要と思われる施策

(1) 今後必要と考えられる取り組みと支援

本調査により、協働化は「経営基盤の安定」「人材の確保・育成」「コスト削減」「災害対応力の向上」など、複数の経営課題に対して一定の成果をもたらしていることが確認された。一方で、これらは既存の信頼関係や推進役の存在など、一定の条件が整った場合に実現している側面もある。

協働化を先進事例にとどめず地域全体へ広げるためには、「関係形成」「構想・設計」「実行・改善」の各段階に応じた取り組みと支援を体系的に整備することが不可欠である。

1) 「仲間づくり」を促す取り組みと支援

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こと自体が、協働化に向けた第一歩である。ヒアリング調査では、既存の信頼関係や行政による声掛けが連携の契機となった事例が確認された。

しかし、協働の必要性を感じながらも適切な相手が見つからない事業所や、声掛けに応じられない法人も存在すると推察される。初対面の法人間では理念や課題の共有は容易ではなく、競争意識や弱みを開示することへの心理的抵抗もある。こうした心理的距離を縮める過程を経なければ、持続的な協働には発展しにくい。

このため、単なる条件面のマッチングではなく、経営者・施設長・ミドル層が率直に対話できる「きっかけの場」を制度的に整備することが求められる。地域単位でのサロンやテーマ別意見交換会、実践事例の共有を継続的に実施するなど、地域の状況や地域課題等の情報交換等を行うことで、「顔の見える関係」から「信頼に基づくパートナーシップ」へと発展させる土壌を形成することが重要である。

2) 協働化を具体化するための人的基盤整備

協働化にともに取り組む「仲間」ができたのちは、「取り組み内容」、「取り組み体制」、「取り組み形態」を整理し、合意形成を図る段階に入る。この過程を牽引する推進役と実務を担う事務局機能の存在が、協働化の成否を左右する。

ヒアリング事例でも、法人間を結び、対話を重ねながら検討を進める推進役の存在が共通していた。しかし、推進役に求められる利害調整のファシリテーション能力、業務分析・標準化を進めるマネジメント能力、共同事業の収支管理を担う事務局運営能力などを体系的に学ぶ機会は限られている。

特に小規模法人では専任事務局の確保が困難であり、人的・財政的制約が協働化停滞の要因となっている。推進役と事務局人材の役割を明確化し、その育成・確保を支援する仕組みの整備が不可欠である。

3) 実行段階を支える専門的伴走支援の強化

協働化の検討・実行過程では、ガバナンス設計、契約実務、税務処理、バックオフィス業務の効率化においては労務規程や業務フローの共通化、システム統合など、実務上の専門的論点が必要となる。構想段階で合意しても、専門的な課題に直面し停滞するケースも確認された。

内部人材のみで専門領域に対応するには限界があり、その負担が断念要因となる。外部専門家を活用する場合も、費用負担が障壁となり、小規模法人ほど活用が難しい。

このため、構想段階から実行・再設計段階までを通じて専門的視点で伴走できる支援体制の強化が必要である。専門家派遣への公的支援や中立的コーディネーターの配置、共同事務所設置やシステム統合への初期投資支援など、実効性ある枠組みの整備が求められる。

特にバックオフィス業務の効率化にあたっては、協働先への情報開示に対する懸念やオペレーションやシステム等の変更に関する不安感を推進役等が丁寧に解消しつつ、各法人の現状業務を洗い出し、効果的なオペレーションに統合していく必要がある。各法人の職員にとっては、オペレーションやツールの変更が求められる可能性もあり、かえって一時的に生産性が低下する懸念がある。このような課題を乗り越えて進める必要があり、専門的な人材による支援が求められる。

協働化は理念だけでは前進しない。専門的な「難所」を越える制度的後押しがあつてこそ実装へ移行できる。

4) ガイドラインを基盤とした知見の体系化と「再現可能なモデル」の提示

本調査と並行して策定された、「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」（厚生労働省老健局、令和8年1月）（以下、「ガイドライン」とする）では、協働化に向けた全体像や実務の「3つのSTEP」が体系化され、協働化の検討を開始する上での考え方や進め方が示された。

しかし、本調査の結果から明らかなように、実際の取り組みは地域特性や既存の人的関係性に強く依存していること、多くの事例が検討・試行の途上段階にあることから、その効果や成功要因は依然として個別性が高い状況である。

今後、現場において実際に協働化を効果的に進めるためには、ガイドラインが示す標準的な手順に加えて、条件や目的、狙う効果等に応じた知見のさらなる具体化・モデル化を行い、事業所が参考としやすいモデルを構築していくことが必要と考えられる。

(2) ワンストップ窓口に期待される役割

ワンストップ窓口は、地域の介護事業所から日常的な相談を受け付け、各法人の課題や関心、協働化の検討状況を把握している立場にある。また、生産性向上支援を通じて蓄積した事例やネットワーク、行政・専門家との接続機能を有する中間支援機関として、(1)で示した各段階の取り組みを実装へと結び付ける実行主体となることが期待される。

1) 関係形成を支える対話の場の設計・運営

ワンストップ窓口は、協働化の入口となる「対話の場」を戦略的に設計・運営する主体として重要な役割を果たす。ヒアリング結果からも、既存の信頼関係や行政による広範な声掛けが連携の契機となっていることが確認されており、こうした「偶発的・個別特殊な出会い」を「再現可能な仕組み」へと転換することが求められる。

具体的には、「人材確保」「共同購買」「経営管理」「ICT活用」「災害対応」などテーマ別分科会形式での意見交換会を継続的に開催し、各事業所が自らの課題やビジョンを共有できる環境を整えることが有効である。その際、事前に関心分野、事業規模、地域的距離、経営課題の傾向等を把握し、類似性の高い事業者同士が自然に対話できる設計とすることで、表層的な情報交換をするといった関係性から一歩踏み込んだ関係形成を促進できる。

ワンストップ窓口の役割は、連携相手を決定することではなく、協働の芽を育む「触媒」として機能し、小規模な試行的連携や情報共有から段階的に協働化へと発展する土台を整備することである。こうした場の継続的運営こそが、地域における協働基盤の形成につながる。

2) 推進役および事務局人材の育成と実務支援

協働化を一過性の構想に終わらせず、持続可能な経営形態として定着させるためには、法人内部または共同事務局において実務を牽引する「推進役」の育成が不可欠である。

推進役には、複数法人間の利害を調整し合意形成を図るファシリテーション能力、業務フローを分析し標準化へ導くマネジメント能力、共同事業の収支管理や規約運営を担う事務局運営能力など、多面的なスキルが求められる。これらは単なる座学ではなく、実践を通じて習得される性質を持つ。

ワンストップ窓口では、現状生産性向上に関する研修を提供しているが、これに加えて、ケーススタディを用いた合意形成演習、先行事例の実務担当者による具体的な実践報告、標準的な規約案や事務局業務フローテンプレートの提供など、実践に直結する研修プログラムを体系化する役割を担うことが期待される。また、検討段階に応じたチェックリストや進捗管理ツールを整備することで、協働化プロセスを「見える化」し、推進役の負担軽減にもつなげることができる。

さらに、推進役候補者同士が継続的に情報交換できるコミュニティを形成し、悩みや葛藤、失敗事例も含めて共有できる環境を整えることが重要である。単発研修ではなく、継続的な学び合いと横のつながりを育むことで、地域における協働化の担い手層を厚くしていくことが可能となる。

3) 外部専門家による伴走支援をつなぐハブ機能

ワンストップ窓口は、地域の事業所から日常的な相談を受け付け、協働化の検討状況や課

題の進展段階を把握している。その特性を活かし、法人内部の推進役が主体的に動くことを前提としながら、専門性の高い論点に対応する外部支援をつなぐ「ハブ機能」を強化することが期待される。

協働化の過程では、法人間契約の設計、共同事業体設立に伴うガバナンス整理、財務スキームの構築、労務規程の共通化、システム統合やデータ移行など、専門的知見を要する局面が必ず生じる。こうした「専門的・技術的な難所」において、よろず支援拠点等と連携し、弁護士、公認会計士、税理士、社会保険労務士、行政書士等の専門家を適時につなぐ体制を整備することが重要である。

加えて、法人間で意見対立や方向性の相違が生じた場合には、中立的立場から論点整理やリスク提示を行うコーディネーター的機能も有効である。推進役の主体性を尊重しつつ、専門的視点から実行可能な選択肢を提示することで、合意形成を後押しし、協働化の質と速度を高めることができる。

また、特にバックオフィス業務の効率化にあたっては、ワンストップ窓口が強みとする生産性向上のノウハウを有効に活用することができる。ワンストップ窓口では従来、単独事業所や、同一法人内複数事業所における生産性向上が主な支援であったと想定されるが、協働化を目指す複数の法人に対して支援を行うことで、バックオフィス業務の効率化を効果的に推進することができると考えられる。

伴走型支援は初期構想段階に限らず、実行・評価・再設計の各段階で継続的に機能することが望まれる。ワンストップ窓口が「入口支援」から「実装支援」までを視野に入れた体制を構築することにより、協働化を持続的な仕組みへと発展させることが可能となる。

4) 前提条件や取り組み手法、成果の可視化とモデル化を通じた横展開の推進

成功事例を再現可能なモデルとして整理し、横展開を促進する役割は、ワンストップ窓口の既存機能と高い親和性を有している。

窓口では、生産性向上モデル事業所の取り組みを支援し、事業規模、地域特性、課題内容等に応じた類型化（クラスタリング）を行い、知見を構造化している。これは、「どの条件下で、どのような取り組みが、どの程度の成果を生んだのか」を明確化し、再現可能性を高める取り組みである。

今後は、このクラスタリングを協働化の観点にも拡張し、人材確保型、共同購買型、バックオフィス共同化型、災害相互支援型など、目的別・段階別のモデルとして整理することが期待される。各法人が自らに近い類型を参照しながら段階的に協働化を検討できる環境を整備することで、意思決定のハードルを下げることができる。

また、都道府県介護現場革新会議等と連携し、KPI の設定・測定機能を活用することで、職場環境や経営状況の改善度合いを定量的に把握し、優良事例を発見・周知する体制を強化することが重要である。成果の可視化は、事例紹介にとどまらず、施策改善や次年度計画への反映にもつながる。

さらに、モデル事業所の見学会や成果発表の場を通じて形成された信頼関係は、生産性向上を超えて、共同購買、人材確保、経営管理、災害時相互支援等へとテーマを段階的に拡張する基盤となる。ワンストップ窓口は、この緩やかな連携を維持・発展させ、協働化の深化へ接続する役割を担うことが期待される。

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
成果報告書

令和 8（2026）年 3 月

株式会社 NTT データ経営研究所

ライフ・バリュー・クリエーションユニット

〒102-0093 東京都千代田区平河町 2-7-9 JA 共済ビル 9 階

TEL： 03-5213-4110 FAX： 03-3221-7022

不許複製