

## Q 1. 連携推進法人化や法人間連携プラットフォームの立ち上げに当たって感じた「壁」は？

○構業務執行理事 私どもは、2016年から一般社団法人でICT事業、地域における公益的な取組をやっておりまして、そういった意味で、先駆けとしてやってこられたのかなと思っておりますけれども、連携推進法人になるときに、新しい制度ですので、それに合わせていくということで、位置づけを明確にして再整理をしてやるということと、一部事業について、ふさわしくないというものについては廃止をするということもやってきております。

新たな取組としてインドネシア事業、いわゆる特定技能の養成ですけれども、そういった事業、新たな取組、廃止すべきもの、継続すべきものについて再整理をするといった作業が課題ということで、県のほうと協議して何とか認定にこぎ着けたところでございます。

○齋藤理事 私どもで現在進行中で困っているのが、参加法人の規模がまちまちでして、会費の負担とかサービスの提供などのバランスを取ることが非常に難しいということです。例えば小さい法人ですと、1法人で1施設しかなかったり、保育所が中心なのですけれども、別のところだと100施設やっていたり、これが同じ会費でいいのか、同じサービスメニューでいいのか、こういったことに非常に戸惑いを感じておるところでございます。

それから、構成の50%が社福ということではあるのですが、ここにおいても本当に小さな社福がたくさん入れれば、その分ほかの企業体が入れてきてしまうわけですが、この辺をどういうふうに組み立てたらいいかなということは今、議論しながら進めているところになります。

○鈴木主任 法人の皆さんに説明するときに、「また新しい会議を増やすということなのか」というご意見をいただくことがあります。地域における公益的な取組をやっていきましょう、やってくださいという切り口でお話をしてしまうと、うちのほうではやっていないということなのか、いや、やっているよというところで、社協がそこら辺の認識不足というか、法人の皆さんが課題に思っていることをしっかり把握して、その上で地域のニーズを伝える中で、提案していく力というのが求められます。単にネットワークの事務局を担うだけでなく、連携の核ということなのであれば、丁寧に法人の皆さんの意見を聞いて進めていくということが一番の課題というか、肝なのかなと思っております。

○園田理事 当法人は、両法人が強い姉妹関係ということもありましたので、特に壁というものは感じなかったというのが率直なところですが、ただ、1つ思っていますのは、連携推進法人までつくる必要があるのか、連携まででいいのではないのかということに対する説明というのは非常に苦しかった記憶がございます。

ただ、今、私たちのほうでやろうとしているのは、どちらかというと福祉の質を高めていきたいと。例えばまちづくりの活動に対してのコンセプトをもっと磨くとか、先ほど紹介しました「ろんじえびTV」というYouTube配信を始めたのですが、あれも高齢者の介護、実際の特養の現場の中でスタッフが高齢者の方々からいろんなエネルギーをもらっていると。それを私たちだけでとどめるのではなくて発信したい、そういうことをやろうと思ってまして、そういう意味で言うと、1つのグループとしてやっていくところというのが少しずつ今、見え始めているのかなという印象です。

○内藤代表理事 私どもは現在、三者でスタートしているのですけれども、ほかにも地元の社会福祉法人さんに参加を募ったときに、やりませんか、はい、ぜひというふうにはばばと決まらなくて、参加するに当たっては、それぞれの法人さんで理事会での決議でありますとか一定のプロセスが必要になる。ですから、活動を始めるに当たって時間がかかる部分というところ、思ったようにスタートのところのメンバーをそろえられなかったなという感じがあります。

もう一つは、一般社団法人をつくるに当たりまして定款の認証を受けるわけですが、一昨年の自治体説明会で示された定款例のままでは、地元の公証人さんがこの文言では一社の定款にはならないよということで、途中で直させられるということがあります。ただ、千葉県の所管課の指導は、非常に丁寧な相談、アドバイスがありまして、何とか認定にこぎ着けたということでもあります。

○水野会長付き特別補佐兼スーパーバイザー もともと、2018年に西日本の豪雨があった関係で、それまで関連しておりました岐阜県中津川市の社会福祉法人と北海道函館市の社会福祉法人と2020年に防災相互応援協定をつくったということがございまして、それをきっかけに、このたびの社会福祉連携推進法人の制度の開始と同時に、もう一步踏み込んだ連携ができないだろうかということで、設立をさせていただきました。

ところが、3法人で始めたのですが、2法人が収入規模が13億、12億、もう一つの法人が4億弱ということで、先ほどあたらしい保育さんもおっしゃっていましたが、会費の問題が非常に大きく出ておまして、最初は入会金が100万円と会費が月10万ということで設定したわけですがけれども、その10万を継続的に払うのが厳しいということがございました関係で、もう一個、設立の目的の一つが社会福祉法人として地域福祉ニーズの実現をしていきたいというのがありまして、今は高齢施設しか持っていないのですが、これから障害であるとかこどもであるとか、そういうものを増やしていくためには、少し小さな法人も一緒に連携をしていきたいというところから、少し会費を検討しなければいけないなということで、職員数によって決めるということで今、提案をしているところで、小さな法人にうまく御了解いただけるかというところが直近の悩みでございます。

○山田代表理事 私どもは、2つの目的に合意する法人によるグループを13年前につくりました。2つの目的のうちの1つ「人材の育成・確保」については、大きな法人ですと、専任の職員さんがかなり丁寧な職員の育成プログラムあるいは研修体系を整えておられる。そこで、複数の中小法人が共同で専任職員を確保し、人件費を皆さんで負担するという形でスタートしたわけです。そうすると、その専任職員お二人が共同で作業して、その人件費を皆さんで負担するという形でスタートしたわけです。そこは目的も方法もコストも皆さん合意したというところで、案外スムーズにスタートしたのですが、ただ、実際その専任の職員さんが各法人を巡回したときに、例えば法人内の職員さんがその目的や方法をよく知らされていないということが生じるなど、結局、トップは合意してはつきり方針を出しているのだけれども、それを法人内に周知するというのが一つの大きなポイントで、一つの壁になったかなと。

もう一つは、どの程度のコストをかけて、どれだけの経営の強化を目指すのか、この辺りのビジョンが、法人によっては違いみたいなものが活動する中で生まれてきたというのも一つ印象深かったです。

○吉橋経営企画部長 法人間連携プラットフォームに関しては、どちらかというと緩い関係性なので、当時立ち上げに関しては特に大きな壁はなかったのですが、ただ、それは在宅医療のネットワークが先行して上益城地域にあって、顔が見える関係性ができていたので、組織とか個人が連携して課題に取り組む雰囲気がある程度醸成されていたからだと思うのです。なので、先ほど申し上げたとおりに、ちょっと顔が見える関係性が当時に比べると薄れているので、もし今から同じ規模を立ち上げるとなると、その雰囲気づくりを醸成するために多少時間と労力は要したかもしれません。

## Q2. 各連携推進法人・プラットフォームの思う法人間連携の「核」とは？

○構業務執行理事 まず、理念の共有ということで、私どもはお客様の喜び、働く人の喜び、地域の喜びということを理念にしております。最終的には地域に返っていきますし、理念の共有ということが一番重要と思いますが、実務的には財政基盤の確立ということが重要だと思います。各法人さんからも発表があったように、なかなか難しい問題で、社員が3法人なので、負担金を平たく三分割にするべきこととか、規模別に集めるものもありますし、そのところをきっちり確立しておかないと長続きはしないと思っております。

○齋藤理事 私どもが大事だとしている部分は、これから保育所関係は、皆さん御承知のように、少子化時代を迎えて、もう既に地方ではかなり淘汰、合併も含めて多々起きているという状況の認識からスタートしています。ここで一番重要なのが、競争して潰し合いみたいな状況をいかに防ぐか、あるいはしっかりと連携と言っても、役割分担をネットワーク型にしていって、それでお互いがお互いを必要としていく、そんなアライアンス関係をつくっていこうということが一番重要なポイントです。ですので、競争ではなくて、共生関係です。こういった状況を保育は特につくっていこうという形でお話をしています。ここだけが一番重要なポイントかなと思っています。

○鈴木主任 我々の場合は社協を中心とした緩やかなネットワークの事業ですので、社協が旗振り役という形になります。連携を始めるときは各法人に丁寧に説明に行くのだけれども、補助金が終わってしまったらとか、ある程度成果が出たらぱたっと関わりがなくなってしまったとか、そういうことがないように、緩やかにと言っても丁寧に関わり続けるということが肝だと思っています。担当が頑張ってもいつか異動等がありますので、組織として施設経営法人は協働すべきパートナーという認識を持ち、しっかりと事業計画に位置づけて、補助金の裏打ちがあるからそのときだけ法人さんと連携、協働するのではなくて、協働すべき相手としてしっかり丁寧に関わり続けることというところが一番大事な核なのかなと考えています。

○園田理事 今、当法人の中でみんなが集まったときに注目するのは、何をやっているのか、何をどうしようとしているのか、前に向かって動いている、そういうところをみんながお互いに原動力にしているところがあるのではないかなと思っています。要は、ソーシャルアントレプレナーシップ、社会起業家精神みたいなものをどれだけつくっていけるかということがとても大事なのだろうなと思っています。

今、遊育園、祥雲館、白鷺園という3つの事業体がやりたいことができるためには一定の規模が

必要だろうということで、それぞれの事業体が10億程度の事業体になるように今までやってきたところがあるのですけれども、それを相互で競争し合えることができればいいなと思っているのが一つです。

それと併せて、リズムウェルという一つのくりの中でやろうとしていますのが、合宿を通しての対話型組織開発法というもので、今、注力してまして、それはアメリカのクリーブランド・クリニックさんが取り入れていた手法で、アプリシエイティブ・インクワイアリーという方法を私たちとしてはかなり重視してやらせてもらっています。その人のそれぞれの生い立ちまで合宿で語り合いながら、福祉法人としてどういう夢を描きたいのかということを考えていく、そういうことを今やっているのですが、そういった思いの共有の部分と何をやっていくのか、その2つのベクトルをうちの法人としては重視しています。

○内藤代表理事 連携推進法人に参画するという事は、誰かに助けてもらいたいという思いが先行する場合もあるのでしょうかけれども、それだけではなくて、誰かを助けたい、自分は地域に貢献したい、仲間の事業所、施設に貢献したいという思いが大切なのではないかな、それが核になるのではないかなと思います。

とはいえ、あまりそのことを強調し過ぎますと、いや、自分のところは何も貢献できる場所はないからと言って、そもそもこういうネットワークにつながる気持ちを萎縮させてしまうことにもつながるので、そういう意味では、経営者同士、リーダー同士の信頼関係、一緒に遊んだり、一緒に飲んだり、そういう関係がもしかしたら本当に大切になるのかなと思います。

○水野会長付き特別補佐兼スーパーバイザー 先ほども申し上げましたけれども、社会福祉法人として地域福祉ニーズの実現というのはすごく大事だと思っていて、冒頭に山田代表理事もお話をされていましたが、各法人の経営基盤の強化というのは非常に大事で、それぞれが適正な利益をきちんと出していくということが本来の姿だろうと。そのためにも、グループ間における経営のノウハウを共有したり、活用したりということがすごく大事な事なのではないかなと思っています。

もう一つ言うと、うちの法人は東京都で初めて設立した社会福祉連携推進法人なのですが、ほかには岐阜と函館にあるのですけれども、要するに、全国規模でやるということに対する信頼とか信用が人材確保につながっていくのかなと思っています。具体的なことを言うと、例えば岐阜で働いている外国人がそろそろ東京に行きたいと言ったときに、受け皿として東京に法人があるところが、函館にしるどこの地方にしる大きなメリットなのかなと思っています。そういうことも含めて効率的な人材確保につながるのではないかなと思っています。

これは余談ですが、福利厚生の話が先ほどちらっと出ていたと思いますけれども、福利厚生もすごく大事だと思っていて、実はしあさって、八王子で全関東駅伝大会というのがございまして、3法人合同で初めて参加をするということで、今からわくわくしているところなので、それぞれの法人の選手の皆さん方もわくわくしていると思いますが、そんなことも含めてこれから3法人の連携を深めていきたいと思っています。

○山田代表理事 私どもは、連携の中核的な事業は人材の確保・育成なのですけれども、その場合、経営トップ、それぞれの理事長さんあるいは法人が、福祉専門職、現場で実践に当たっている

専門職が専門職として考え実践できるような、そういうことを重視するような組織づくりというのか、それは物事を決めるための権限委譲の問題とか、あるいは会議の在り方とか、そういう組織風土とか組織文化についてある程度共通したものがないと、人材の共同募集とか人事交流というのはなかなか難しいのではないかと考えています。ほかにもいろいろありますけれども、その点が特に人材にまで踏み込んで連携する場合には大事なことかなと考えております。

○吉橋経営企画部長 連携プラットフォームに関しては、連携構築のときは先ほど述べた顔が見える関係性が一番大事だと思っているのですが、構築した後の持続可能性の視点からは、それぞれの法人とか個人にメリットがあることが一番大事で、法人のメリットとしてはもちろん収入とか人材ということですし、個人においてはモチベーションにつながるような事業を立ち上げることが大事なかなと考えております。

### Q3. 法人間連携プラットフォームの地域福祉への効果、個々の法人への効果とは？

○吉橋経営企画部長 まだ数字でお示しできるほどの検証段階ではないのですが、事業の実施によって感じている中では、やはりプラットフォームが広く深くなるにつれて社会資源の発見とか共有とか有効活用につながっていると感じています。思っている以上に各地域でやっている各社会資源は点のままで、線でつながっていないことが多いので、特に上益城のように社会資源の少ない地域にとっては、資源を1つのテーブルに上げて共有したり、協働していくことが必須だと思っています。

法人という視点では、各法人で抱えている課題は結局は同じものが多いので、このプラットフォームの中で気軽に相談できる関係性ができることが、それぞれの法人の問題解決にも寄与するのではないかなと考えております。

○鈴木主任 効果は、いろんな事業がありますので、それぞれあるのですけれども、法人様からよく聞くのは、種別協とか専門職の集まりは地域単位ではあっても、分野や種別を越えて経営層に近いメンバーが集まって同じ議論をする場がなかなかないということを御意見としていただいています。また、そういった場に社協職員として関わることができるというのは、社協としてもすごくありがたい機会だなと思っています。

### Q4. 今後、どういった連携推進法人が出てきてほしいか、どういった社会福祉法人に連携推進法人にチャレンジしてほしいか

○山田代表理事 社会福祉法人は、繰り返しになりますが、自主的な経営基盤の強化と地域公益的な活動、この2つを達成するということが経営モデルとして位置づけられていると思っています。経営基盤の強化というものを地域づくりのようなこと、そのベースとしての力を蓄えるということで、先ほどから各法人がおっしゃっているようなことは大変大事だということですが、そういう経営モデルに対して熱意のある法人は、ぜひグループを組んで連携をして切磋琢磨していただきたいというのが一つ。

人口減少の大変著しい地域の法人さんの話を聞いていますと、やはり利用者が減ってきている、

あるいは職員が確保できない、あるいは経営的に行き詰まっている。都市部に比べて厳しい地域が多いような印象があります。そういうところで法人間で連携されているかということ、あまりそういうことをされていない地域もお聞きしたりしますので、今のような地域の法人については、今の国の制度そのものも、そういう状況の中では例えば改正していただきたいというのは、人口減少の著しい地域固有の制度上の御意見とかも、連携することでしっかりと述べていただいたり、そして地域を支えるインフラとして協働されること、そういうことが大事な地域でもぜひ連携していただきたい。

最後ですけれども、都市部では、特に高齢者介護については、大きな法人の寡占化のようなものが始まっています。そういうところで中小の社会福祉法人が連携していったり、あるいは地域づくりみたいなことに関心のある若者にブランド力を発信して、そういう寡占化していくビジネスモデルとは違うモデルをぜひ都市部でもつくるような形で連携していただいたらどうかと。

○内藤代表理事 社会福祉法人として地域における公益的な取組というのは、本業に加えて非常に大切なものだなと思いますし、そこを進めていく一つのプラットフォーム、足場、土台としてこの連携推進法人の役割というのは非常に大きな意味を持つのではないかなと期待しております。それだけに、ある連携推進法人に参加したら得するよとか、一緒になったら自分のところにどれだけ便益とか効用があるのだろうかという損得で考えるのではなくて、地域における公益的な取組に一体どれだけこの連携推進法人という仕組みを活用できるのだろうか。まだまだ先は分からないけれども、それを新しくつくっていいのではないかな。こういう思いのある社会福祉法人だけではなくて、事業をしている方とかにチャレンジしてもらったら、また一緒に切磋琢磨して頑張っていけるかなと思っています。

## パネリストからの質問① その他業務について

○齋藤理事 私どもはこれから事業化をしていくわけですが、事業が社員向けのサービスが一定数以上なくてはいけないということで、実は外向けのイベントとか研修会みたいなことをすると、一瞬で超えてしまったりすることがあると思うのですが、皆さん、この辺についてのお困りは一切ないのかなと思ったり、あるいは何か工夫があり得るのかということをお聞きしたいなと思ったのですけれども、何かありますか。

○内藤代表理事 確かにその他の事業というのは半分超えてはいけないというのがありますからあれなのですが、私のところもまだ3つで、小さくスタートしているのです。小さくスタートしているわけではなくて、大きくスタートできていないというだけなのですけれども。あとは会費の問題とかありましたが、ちなみに光る福祉では入会金が10万円で、月会費は2万円。これで維持して、事業をしてかかった分に関しましては、そのときに関わった社員さんに応じて負担していただくということで考えていますから、基本のところのかかってもかからなくても社員に負担してもらわなければならない部分というのはまずは低廉に押さえていこう。また、今後大きくなっていったら、これはと思ったのですけれども、専門職員さんを雇うとかそういうところまで私どもも至ったときには、その人件費に見合う負担、会費をアップするとかということが必要になってくるかなと思っています。

会費に関してはそういうところなのですが、その他の事業を抑えるとかということに関しては、取

りあえずこの連携推進法人は社員さんの互助組織という意味合いでありますよということで事業計画を進めていますので、今のところその困りというのはいないです。よろしく願います。

○齋藤理事 ありがとうございます。

私どもは、昨年、大学のキャンパスを借りてシンポジウムみたいなものを行ったのです。そしたら、1,000施設以上の連携推進法人を構成しているところと外の方がぜひ聴講したいということでたくさんいらっちゃって、そうすると、一瞬にしてあふれてしまうのです。2分の1規定が非常に厳しくて、今年度もやる時はどうしようかと思ってすごく苦しんでいて、受講インターン形式とか、いろいろとアイデアを出し合いながらするのですけれども、皆さんはどうされているのかなと思ったのです。ありがとうございます。

## パネリストからの質問② 連携推進法人の15年後や20年後のビジョン

○園田理事 唐突な質問で申し訳ないのですが、連携推進法人の業務は現在6業務ということになっておりますけれども、この業務の広がりというのが連携推進法人の可能性を広げるためにも一つの手段ではないかなと考えております。そこで、これらの6業務にとらわれることなく、それぞれの連携推進法人にとっての15年後や20年後ぐらいの、遠い未来の夢、ビジョン、未来像みたいなものがあれば、教えていただければうれしいなと思いました。

○山田代表理事 最初お時間いただいてプレゼンさせていただいた最後に、連携推進法人にエントリーするかどうかの議論の中でちょっと温度差が出て、緩やかな連携と連携推進法人というコアな連携、2つの形と申し上げました。

緩やかなほうは今、15法人に増えていて、輪が広がっていく可能性があると思っています。言わばいろんな形の連携を試しながら、先ほどどういふところにチャレンジしてほしいかというところで申し上げたような、本来の社福の役割を力強く果たしたいという法人が全国でいろんな輪ができていったらいいのかな、そういう場がたくさんできていったらいい、その一つになれたらというのが一つ。

もう一つは、私どもは所在する地域がそれぞれ違うのです。それぞれの地域の中で新たな連携のグループをつくろうというのが一つ私たちが申し合わせていることで、それもぜひ達成したいなと思っています。

○水野会長付き特別補佐兼スーパーバイザー そんな大層な夢もないのですけれども、くどいようですが、地域ニーズの実現というのはすごく大事なことだと思っていて、社会福祉法人が、先ほども申し上げたように、高齢しかやっていないのですけれども、いろんなこどもであるとか障害であるとか、そういう人たちとタッグを組んで、それぞれの地域で足りない部分をちゃんと補って、連携を合えて、サービスの質を高めていく、そんな地域ができれば、それはすばらしいことだと思っていて、ぜひそれを実現したいなと思っているので、まずは仲間集めということがすごく大事だと思うし、仲間集めをするためには発信をしていかないといけないので、しっかりとその魅力なりやっていることの発信を強化していきたいと思っています。

○構業務執行理事 私どもは、一般社団法人の頃から既に8年間実績があります。新しい事業なども考えていく中で、今のところでは新しい事業については連携推進法人の地域福祉支援という

ころでやっていこうかなと思っております。公開講座的なもの、日の出塾というものをやっておりますけれども、その中ではある程度緩やかに事業を考えていこうかなと思っております。

あとは、人材確保に関係するインドネシアの人材育成事業などにつきましては、人材確保という分野のほうで位置づけていると。新しい事業をどんどん発想を豊かにしてやりながら、連携推進法人制度の中で再整理をしていきたいと思っております。これを越えてというのはまた違った形での事業展開になるかと思っております。

## 法人間連携プラットフォームの15年後や20年後のビジョン

○吉橋経営企画部長 長期の話でいくと、何回も申し上げますが、上益城地域は今、人口8万人規模なのですが、その中の社会資源だけでは足りない部分が今後出てくるので、そこは隣の熊本市さんとか近隣の市町村までこのプラットフォームを、要は、町で区切るとか、医師会で言う医療圏で区切るみたいなことではなくて、県下に広く薄く張っていければと思っております。

○鈴木主任 今、お話のあった広域連携というところでは、市町、地域をまたいだ連携というところもこれから県事業として考えていかなければいけないですし、地域福祉とかまちづくり、社会福祉法人とか福祉に関係している団体だけでなく、地域生活課題ということを見ると、いろんな団体を今後巻き込んでいくということが大事かなと思っています。

あとは財源の裏打ちがなくてもということで話をしたのですが、今、軌道に乗ってきた地域等があるものですから、ネットワーク化の補助事業については来年度以降も継続してお願いできればなと思っております。