

パネルディスカッション 議事要旨

【登壇者等】

(登壇者)

- 社会福祉連携推進法人ありがとう安心サポート協会 理事 飯村 芳樹 様
- 社会福祉連携推進法人となりの 理事 千葉 晃嗣 様
- 社会福祉連携推進法人共創福祉ひだ 代表理事 橋本 正人 様
- 社会福祉連携推進法人日の出医療福祉グループ 業務執行理事 山本 勝也 様
- 社会福祉連携推進法人リガーレ 代表理事 山田 尋志 様

(ファシリテーター)

- 早稲田大学人間科学学術院人間科学部教授 松原 由美 様

【議事要旨】 (以下敬称略)

1. トークテーマ1 社会福祉連携推進法人の設立や運営にあたっての課題

- 参加者の皆様から事前にいただいた質問で多かったものが、社会福祉連携推進法人の設立や運営にあたっての課題は何ですかという質問だった。順にお伺いしたい。(松原)
 - 私どもが考えた課題は3つある。1つ目は、理念の共有をどこまで深められるかだった。制度があるからとか、目先の利益があるからといった理由ではなく、この連携で地域の何を変えたいのかという視点が揃わなければ協力体制を築くことはできない。これを疎かにするとかえってリスクになると考えた。2つ目は、行政との温度差をどう埋めるかだった。法人の座組が決まった段階で、自分たちの想いと、認可側である行政の考えに温度差が生じることがある。そこをどう埋めていくか。行政とチームになることを目標にしながら取組を進めなければ、実りのある設立にはならないと感じていた。3つ目は、詳細なルールづくりとロードマップの提示だ。設立協議の段階から、事業の進め方や費用負担、意思決定の組織、さらには脱退・加入のルールに至るまで各法人が納得できる形で詳細に整えた上で、ロードマップ示すことが必要だったと考えている。(飯村) 愛知県で初めての連携推進法人だったので、我々もわからなかったが、豊田市や、愛知県もわからないところが多かった。ただ、わからないから一緒に協力してもらえた。やはり行政の協力はすごく必要だと思っている。ただ、我々がその思いとか理念が先行して見切り発車的に動き出した法人だったので、実際始まってみると、法人間で事務局との運営や将来展望などの相違などが若干あった。それに対して、当初月1回の運営会議だったのを、月に2回に増やし、戦略会議も増やし、相違の部分のすり合わせや将来展望について、いろいろと話し合う機会を作ったのと、実際に後見業務に関わる職員に関しては、さらに月1回実務者会議を増やすことで価値観をすり合わせていった。(千葉)
 - 私どもの共創福祉ひだは、岐阜県の飛騨市で設立された連携推進法人である。社員法人の二法人ともに設立の際に行政が関わっていたことなどもあり、山間僻地という土地柄もあり、日頃から飛騨市も含めて、全市的な規模で連携をしないと人材確保ができないという思いが共通していたときに、連携推進法人制度が設立されたため、渡りに船という形で割とスムーズに設立することができた。ポイントとして感じていたのは、飛騨市の協力があつたこと。具体的には、飛騨市から常勤職員一名の派遣をしていただいた。経費的な支援として、行政からの直接的な支援は、他の連携推進法人ではあり見かけない非常にユニーク

な支援策だと思う。これらの支援によって、立ち上げた連携推進法人が順調に運営を進めていくことができた。飛騨市のこのようなサポートは、地域の発展を促進するためのモデルケースとして、全国の他の地域でも参考にされるべき取組だと思っている。国においては、こうした行政の積極的な対応を支援するために、例えば補助金や交付税措置といった形で支援していただくことで、連携推進法人制度の拡大につながると思う。また、関連して、令和7年12月25日付で、厚生労働省労健局長名で各都道府県知事宛に令和7年度介護分野の職員の賃上げ職場環境改善支援事業の実施についてという通知があった。この補助金の交付金の一つとして、介護策別事業所の所属する法人が社会福祉連携推進法人に所属していることという要件が加えられている。国によるこういった形の後方支援も大変有効だと思っている。（橋本）

- ▶ 三つの法人が一緒になって比較的スムーズに進められたと思っている。もともと三つの法人が緩やかな連携から、時代とともに、業務効率化を図り、また業務も拡大していかないといけないという状況があったので、前もって、一般社団法人化していた。社会福祉法の改正により連携推進法人制度ができたので、制度を活用して、私たちが目指すべき方向性をグループとして取り組んでいった。最初、どれぐらいのレベルからやっていこうかという話があった。事務局としては人員の配置が一つの課題だった。兵庫県との連携もあり、兵庫県のOBの方の協力をいただきながら一緒に作っていったというのが最初だった。そういった支援も受けながら、比較的スムーズに運営をし始めることができたのではと思っている。（山本）
- ▶ 私どもの法人は、京都市、滋賀県、青森県等県をまたがった五つの法人のグループである。2010年にグループ活動を始めて15年間継続している。続いてきた理由は、自らの法人で、何が課題かをまず明確にし、課題の解決に向けてどのような機能を持つのか、また、それに対してかかる費用負担をはっきりさせる点を当初に確認しあったのが、結果的に長く続いた理由だと思っている。ただ、継続している中で一番大事かつ難しいと思ったのが、それぞれの法人において職員全員に連携の目的や意味を周知できているかが結構大きな課題だと感じていて、今後も我々の課題というふうに思っている。（山田）

2. トークテーマ2 連携推進法人としての課題や実践上の工夫点

- 連携推進法人としての課題や実践上どのような工夫をされているかについて、順次お話ししたい。（松原）
 - ▶ 連携活動をしてきてどういう成果があったかをよく聞かれる。5つの法人のうち、3つの法人がいわゆる中山間地、人口減少地域にあり、事業の再編成、縮小その他の課題に直面している。それぞれの地域ニーズに応じた具体的な事業再編成のあり方を今後どのように協議していくかは大きな課題だと思っている。（山田）
 - ▶ 課題を2つ常に思っている。1つ目は、社員法人、賛助会員がいて会費をいただいているので会費以上の支援をしないといけない。支援内容も、社員法人・賛助会員によって違う中で運営管理が大変になっている。日常的な会議を行い、課題を出してもらい、対応している。もう一つの課題は、連携推進法人が中心となっていていろんな支援をするが、きちんと対応するには、連携推進法人に人を配置しないといけない、その人を配置するとなると人件費を社員法人に持っていただかないといけない。社員法人と話し合いながら、人の配置

の合意形成をしながら、連携推進法人の運営をしていくことは一つの工夫としてさせていただいている。(山本)

- ▶ 課題は多くあるが、社会福祉連携推進法人は、何でもできる制度ではないということを感じている。私どもが当初、この連携推進法人を設立した第一の目的が職員の融通だったが、実際に連結推進法人制度の中で、とても難しくて手をつけてられていない。今後、何かその人材の流動化が図れる仕組みがあるといいと思っている。そして、次に私たちが取り組む事柄として、他の法人の参画、いわゆるネットワーク化がある。昨年、NPO 法人が加わり現在3法人で運営となっているが、今後は3法人でなくてさらに新たな NPO 法人等も含め、互いの強みを生かした運用をしたいと思っている。ただ問題は、現在、社員法人の中に NPO 法人のような社会福祉法人以外の法人が 1/2 を超えてはいけないというルールがある。私どもの連携推進法人も、二つの社会福祉法人と一つの NPO 法人が加わったことで、もうこれ以上 NPO 法人等の仲間を増やすことができない。その辺について、ぜひなんとか制度改正というようなことも考えていただくとありがたい。(橋本)
- ▶ 課題は多分どこも一緒だと思うが、お金と人である。人の部分は先ほど話した通り、価値観の違いを埋める作業をしていくことと、実際に社員の中で後見業務に関わる職員に関しては、誰でもできるわけではなくて、我々が企画をした研修を受けた者だけが業務ができるというルールにしている。また、今後は社員だけでなく、賛助会員にも参加できるようにして、そこから社員法人になっていただけないかというきっかけ作りもさせてもらっている。お金の部分は、例えば、補助金は比較的受けやすいが、委託金はちょっと受けづらいという点や、あと第2種社会福祉事業が現状ではできないというところも手をかけていきたい。処遇改善加算について、介護保険分野は算定要件の方に明記されているが、障害分野はまだ明記されていないので、厚生労働省に頑張ってもらいたい。もう一つ寄付控除について、社会福祉法人が例えば企業とか個人から寄付を受けるときには、寄付した企業・個人には寄付控除があるが、連携推進法人には今のところルールはないので、そういうルールができればいいと思いつつも、我々は企業・個人とつながっていきながら、不足しているお金の部分をなんとかカバーしていきたいと考えている。(千葉)
- ▶ 私どもの課題として、先ほど、理念の共有、行政とチームになること、具体的なロードマップの必要性の3点について述べた。実際に連携法人を進めるにあたっては、直接的に単年度で収益を生むような事業は難しく、当初はどうしても持ち出しが発生する。負担の公平感を現場の職員にまで浸透させるのは非常に難しかったため、工夫している。1つ目は、現行事業(特養や通所介護やヘルパーなど)との相乗効果が得られるような設計を、しっかりとロードマップに組み込むことだ。これにより、職員が自分たちにとって、どのようなメリットがあるのかを理解できるよう工夫した。2つ目に補助金や外部からもらえる資金はあくまで補助的なものと考え、事業から収益を得る仕組みを作ることだ。外部に頼らずとも自走できる体制をつくるのが、事業の継続性の担保をするために必要だった。3つ目は、社会的取組を通じて、企業イメージといったものを向上させることだ。それにより自ずと職員の士気が高まり、求人効果も上がっていく。こうしたメリットを職員がしっかりと肌感覚で感じられるような、内部における広報もしっかり行うということが必要だ。4つ目は、人材の余力には、現実的には質・量ともに限界があるため、新しい事業を始める際には、専門家の力を活用することだ。バックオフィスの専門家に委ねるなど、自分たちだけですべて進めようとせず、その時々で必要なソリューションを得るようにして

いる。最後に行政とは課題を一緒に解決するというスタンスを持ち、事業計画の中にその要素を取り込むことで、良いチームになれるよう配慮した。人材のシェアや融通については、単一の法人・単一事業のみでは、能力の高い職員ほど仕事に飽きて離職してしまうこともある。それを防ぐため、連携法人内でお互いの仕事を説明し合い、融通をしながら不足する人材を補っている。プレゼンでも述べたが、中山間地域と都市部、一般市において、定年で単純に退職するのではなく、その実力を不足している地域で活用する試みを町・行政ぐるみで行い、行政からも渡航費を応援するなど、まちづくりにも貢献しながら人材の融通を進めている。（飯村）

➤ 職員のシェアとなると、給与面をどうしているのか。（松原）

◇ 給与については、例えば吉賀町は、島根県の山奥にあり、東京の都市部では当然違うが、生活の中で使っていくお金の水準を合わせるようにし、人材育成の制度も極力合わせながら、融通が利くような形に持っていくよう調整している。（飯村）

➤ 調整は職員がしているのか。それともコンサルか。（松原）

◇ 私はコンサル会社も経営しているため、できる範囲の支援は行うが、基本的には職員が自立して取り組める仕組みを構築しなければならないと考えている。そのため、当然ながら職員に加わってもらっている。具体的には、各法人から、必ず一名は担当理事をつける。例えば人材シェアの取り組みであれば、担当理事と副担当理事と事務局とが支えながら、必要に応じて専門家の力も入れながら、実務を通じて職員自身にノウハウを学んでもらう仕組みにしている。（飯村）

➤ 連携推進法人ではどのように収益を上げているのか。（松原）

◇ 現時点では、連携推進法人自体は事業を行うことができないため、ソリューションのベースを作るのは、連携推進法人が担い、実際の事業運営は各社会福祉法人が行う形をとっている。個別の社会福祉法人が行おうとしても、枠組みの構築や運営規定の策定、地域へのプロモーションまで全てを担うのは困難だ。そのため、連携推進法人がバックオフィス業務を支援する仕組みとしている。（飯村）

3. トークテーマ3 連携推進法人化したことで感じるメリット

- 3つ目の質問は、連携推進法人化したことで感じるメリットは何なのかについてお話しいただきたい。（松原）
- 大きなメリットは三つの法人が一緒になることで、一法人ではできないことができることである。例えば、私どもの連携推進法人では、今年度生成 AI の教育を始めようと、大企業と契約を結ぶことになるが、生成 AI の勉強をする中で、いろんな動画コンテンツを制限なく見れるとか、いろんな検証をしていただけたとか、各法人から費用を出し合いながらなんとか契約ができことがあった。コスト的にも、パソコンの購入等も昨年度 Windows11 への移行で私どものグループとして 500 台以上を購入する必要があったが、それぞれの法人で買うのではなく、連携推進法人で一括購入をすることによって、いろんな交渉がしっかりとできて安くなり、それを法人さんにお分けすることができた。日々のコスト面でも、コピー機や食事の内容のコストダウンを図るためには規模が大きいからこそできるのではと思う。また、法人が大きくなるにつれて、いろんな運営ノウハウを各法人が持っているので、会議の中で教えていただくこともある。各事業所・法人同士、内部監査を数年前からやっており、昨今コンプライアンス経営はすごく大切になっているので、お互いに各法人に行ったり来たりしながら、指摘をし合って高め

ていっている。防災の観点から BCP を連携推進法人の各法人で作るだけでなく、内部監査に行った時に、実際にこの場所にはこういった備品がある、ここにおむつを置いてある、避難経路はここだというのを見ることによって、万が一、必要性があった時には1分1秒を争うので、その法人に災害の時にいった際に、内部監査と抱き合わせにして、災害時の訓練を行うなども大きなメリットではないかと思っている。(山本)

▶ 連携推進法人の業務ごとに委員会を作り、各法人から職員がそれぞれ参加していくことで、活動する法人の裾野が大きく広がったと思う。例えば人材育成確保の委員会では、介護の質を高めるために毎年実践報告大会をやり、この前も百人ほどの職員が参加した。1回目は口腔ケアで、2回目は看取りで、3回目は皮膚管理等、テーマごとに最先端の知識をお持ちの有識者に入ってくださいそれぞれの法人からの報告に対し助言をいただく形で開催している。こういう形でグループに参加していることにより、ケアの質の向上にこだわっていることをみんなに周知できる。五つの委員会の活動が、地域福祉の推進、災害対策、経営の支援、人材の育成確保、共同購入などそれぞれのテーマを持ち、職員が参加して、課題の解決に取り組む形で、連携法人になってから、非常に裾野が広がり、グループ活動に全体が参加していくという空気感ができたと思う。(山田)

▶ 単独の法人では困難または不可能であったようなことが、実現できている点に非常に大きなメリットを感じている。15年ぐらい前に、他法人と緩やかな連携をしたことがあるが、相手先の法人の理事長が、ご逝去されたことをきっかけに途絶えてしまった。連携推進法人という仕組みの中であれば、そうした事態に左右されず進めることができる。その枠組みの中で、しっかりと人材の確保・育成、バックオフィス業務等の具体的な取組が進められ、継続性が持てるということは非常にメリットを感じる。また、何よりも、対外的な信用力や交渉力が向上した。金融機関、不動産事業者、専門家、大学など、多様な組織がしっかりと連携してくれるようになったところが、単一の法人や、緩やかな連携では成し得なかったことだと感じる。加えて、各職員に経営視点でのアップデートが芽生えたことも大きい。連携推進法人の仕組みの中で、自分たちだけでなく、他法人のやり方を相対的に知ることによって、自分たちを見つめ直すきっかけになったと感じる。(飯村)

▶ 他の方たちと一緒にだが、小さな法人では関われなかった・参画できなかったものに、参画できたということは一番のメリットだと思う。豊田市で地域共生社会の実現に向けた重層的支援の推進に関する協定の締結式があった。他の参画者は、医療系、農協、司法書士会、地元の一番大きな信用金庫、知的障害者の福祉協会など。その13団体の一つとして、となりのも関わられたが、我々のような小さな社会福祉法人では、絶対にありえなかっただろうと思う。こういうところから、豊田市の掲げているものに関わっていける、もしかしたら他にもいろんなものにこれから関わっていけることが一番のメリットだと感じる。また、豊田市では、愛知県の他の地区の社会福祉法人の方たちと関わる機会もあるが、となりのも関わっていますというだけで、「愛知県でここだけだよ」とか「後見業務やっているよ」とかと言っていただけて、豊田市以外の愛知県の事業所とのつながりも増えてきた。後見業務以外にも、いろんなところで関わっていく機会とか、チャンスが増えたなというのは実感としてある。(千葉)

- 私どもの連携推進法人が取り組んだ業務の中で一番大きな効果として、社員法人の経営改善、がある。両法人とも厳しい経営状態が続いており、損益では、数年連続の赤字を出している法人だった。いろいろな問題も複合的に絡み合っていることが原因だと思われるが、コンサルを

利用して、それらの問題点を可視化して、現状と将来の課題を整理した。経費も含めて個々の法人ではなかなか取り組めないことだった。令和五年度中に各法人の現状分析、令和六年度には経営改善計画の策定を行い、今年度は経営改善計画の実行支援ということで、連携推進法人が月次のモニタリング等を行いながら、赤字法人からの脱却を目指し、ようやく今年度末で黒字化の光が見えている。これらの取組は、連携推進法人という枠組みがあったことで初めて実現したものだと思う。また、他の事業として介護保険や障害分野の介護請求の代理人と連携法人が代理人になって一括して請求することで、それぞれの社員法人の事務を軽減につながっているとことがある。こうしたそれぞれの社員法人で同じような事務をやっているのは他にも色々あると思われるので、今後もそれらの事務統一できることは、連携推進法人が一括して行う取組を今後も進めてまいりたい。(橋本)

- 5法人の中で、今のお話みたいに業務の一括化に取り組む法人はどれぐらいあるか。(4法人が挙手)大きなメリットではないかと思う。(松原)

4. トークテーマ4 今後の展望、地域の連携推進の在り方

- 今後の展望として、社員法人の経常利益の拡大、地域貢献度の強化、そして人材の確保・定着といったメリットを提供していく。その上で、社会福祉連携推進法人制度の在り方を考えた場合には、地域の課題とセットでどう動くか、何をして地域を守っていくのか、その中でどう生かされていくのか、という Win-Win の関係を築くことが重要だ。この制度は、まさにそうした関係を構築するために適しているのではないかと感じている。(飯村)
 - ▶ 私どもの法人は後見業務を中心に行っている法人になる。それ以外の部分の業務を今後どうしていくかも、同時に話し合いを進めている。今日のシンポジウムで参考にさせていただいたので、それを持ち帰って今後どうしていくか、例えば、困窮や身寄りのない方に対する支援、東海地方であることから防災など、防災に関しては特にやらなければいけない。社会福祉法人のネットワークづくりも今後考えていかなければいけないというところでは、私どもの法人がそこを担えるといいなと個人的には思っている。行政も引き続き協力はすごくしていただけており、今は雑談程度だが、事業化できるものは、協力して一緒にやっていきたいと思っている。となりのとしても社員を増やしていくことももちろん大事だが、今後全国に後見業務をやる連携推進法人がもっともっと増えればいいなと思っている。三重県、静岡県、大阪府等、全国各地から見学や視察に来てくださって、後見業務をやっていきたいという相談をたくさん受けている。うちの事務局の職員がいつも言っているが、豊田市発で、マニュアル・パッケージみたいなものをしっかりと作って、全国の後見人の担い手不足の解消の手助けをしたいと考えている。(千葉)
 - ▶ 今後10年、20年、30年後の地域社会の中で、どれほどのサービス需要があるのかをしっかりと見極めながら、経営も拡大から縮小へ転ずる中で、経営分析や、施設やサービスの整理縮小も含め、都会と地方との違いもあるが、その地域にあった短期的・長期的な課題への取組は一つの法人・小規模の法人ではとても不可能な問題だと思う。飛騨市の中でも小さな事業者同士が、限られた利用者や介護人材の奪い合いをしていては、それこそ共倒れになることが予想される。合併という方法もあるが、合併に至るまでの合意形成には時間がかかる。将来的には、飛騨市すべての事業所が社会福祉連携推進法人として一つにまとまって、非常時の対応も含めて相互に連携して補っていくことが必要だと考えている。そ

のために微力ではあるが、今後も社会福祉連携推進法人の運営を引き続き担っていきたい。（橋本）

- すでに地域では社会福祉法人の連絡協議会があり、兵庫県では地域包括ケアシステムのネットワークもすでに活動されている。その中に連携推進法人としてのネットワークも入りながら、協働して、ネットワークのさらなる拡大を図るための一助になりたいと思っている。いろんなネットワークと重ね合いながら参画することで、連携推進法人の意義も高まり、既存のネットワークも連携推進法人も参入することで高まるのではないかとと思っている。また、連携推進法人が一方通行で支援をするだけでなく、社員法人・賛助会員の法人が、運営を共同するなど、プラットフォームのさらなる運営強化が大切だと思っている。そうすることで連携推進法人としてのネットワーク基盤の強化が図れると思っている。連携推進法人の運営に参画していただき、プラットフォームをさらに活発にしていこうということを今後やっていきたい。私どもの連携推進法人は設立して四年目に入っており、経営改善等も図られているのが見えているので、そういった内容が収入面・コスト面で、人材の確保、離職防止の面で、各法人がどのように改善しているのかという、評価、フィードバックが本当に大切だと思っている。各法人の、運営の仕方の改善の内容を見て、ノウハウも少しずつたまってきていると思うので、そのノウハウを見える化して、さらに社員法人として参画いただけるような法人が増えればと思っている。（山本）
- 私どもはあの5つの法人による連携のうち、3つが人口減少の中山間地にあり、その事業の再編成という話もした。令和7年12月25日の介護保険部会の意見書の中にも人口減少地域のことがかなり大きな課題として書かれている中で、次の給付分科会での議論になるようだが、管理職や専門職の配置の緩和が文言としてある。私どもとしては事務部門について5法人で統合できないかという試みを今始めている。具体的には、経理財務決算、労務管理・給与計算、人事情報管理、報酬請求業務・利用者請求業務の4つのカテゴリーに分け、外部からも、事務ソフトの会社3社や、公認会計士等（3～4人）、人事労務のコンサルなど、十数名の外部委員にも入っていただき、総務・事務部門について5年後ぐらいを目指して統合できないかと考えている。特に中山間地では、事業の再編成と合わせて、専門職確保が事務部門でも大きな課題になっている。それから私ども15年にわたってグループ活動と申し上げたが、最初の10年間は8法人のグループだった。連携推進法人にエントリーしたのは5法人だが、連携法人とは別に当初の8法人を含めた緩やかな21法人のグループ活動を行っている。そこでは次世代の経営人材の育成研修を年2～3回やっている。後継者問題、経営人材の問題は、大変大きな課題とっており、20数名の方が年に3回集まるが、必ず対面形式とし、横のネットワークを作ることを始めている。20年後、場合によっては40年後に向けて、社会福祉法人、あるいは私どもの法人、そして地域に対して何ができるかを、長いスパンで考えること、そして先ほど申し上げたケアの質を上げていくような目の前のことを含め、連携推進法人を含めた法人の横の連携があるからできているのかなと思っている。（山田）

5. まとめ

- 皆様から四つのテーマについてお話を伺いしたのを三つのキーワードでまとめてみたいと思う。1つは行政、2つ目がコスト、最後が人についてである。(松原)
- 最初の「行政」については、本日も行政関係の方もたくさん来ていただいているが、行政とチームを組むという発言があった。福祉事業を実践するにあたって、行政と敵対するのではなく、協力しあってまたは協力を受けてチームを組む必要が重要だと思う。その際、行政に対して何かしてくれないか頼むだけではなく、自分たちに何ができるかを示していくことが重要ではないか。その際、連携推進法人であれば規模があり信頼を得やすい可能性がある。(松原)
- 2つ目がコストについて。今、社会保障について、コスト・負担と捉えられていることは非常に問題点です。福祉も警察や消防と同じく社会にとって必要なもので、社会保障負担、コストという捉え方自体を変えていかなきゃいけない。一方で利用者以外の方からお金をもらって成り立っている事業ということも事実であるので、効率化に最大限トライしているということを示していくことも重要だと思う。そういう意味でも、自分たちだけではなくて、連携することで間接コストを削減するとか、同じような事務するんだったら一括してやるとか、一括してものを購入するとか、そういう工夫はこれからますます重要だと思う。(松原)
- 最後、人について。やはり連携推進法人を実施する一番の理由が人の問題となる。本日も理念の共有という言葉がいくつか出てきた。私は全国で介護職員中心として、理念の共有とやりがい、やる気との関係を調査している。三年続けているが、理念の共有があるところほど、やりがいがあるという結果が出ている。これは介護だけの話ではなくて一般事業でも同じである。理念をいかに共有させるかが大事。理念は自分たちが迷った時の羅針盤になる。連携推進法人は何を目的にあるのか、実現するにあたって、理念がすべての羅針盤になるので、ぜひ重視して考えてほしい。(松原)
- 関連するが、組織がうまくワークするための要素として、バーナードが言ったが、共通目的、コミュニケーション、貢献意欲、この三つは組織が動く三要素である。やはり共通目的がちゃんと共有されているところがトップにくる。次にコミュニケーション。先ほども連携推進法人の中でいろいろなイベントをやってコミュニケーションを図る事例が紹介されていた。ぜひそういうことを連携推進法人でも地方でもなさっていただきたい。最後、貢献意欲。これが一番難しい。どうやってそれぞれが貢献意欲を持つのか。意欲を持ってもらう際には、お金で動かすことはあるが、それは長続きしないということもいろいろな研究でわかっている。内発的動機を持っていただくために、自律性、有能性、関係性の三つのポイントがある。「自律性」は自分が選んだ、自分がやっていると思うということ。「有能性」は自分ができると思うこと。「関係性」は仲間とやっているんだと思うこと。この三つが揃って、内発的動機が動くということがわかっている。今日の話でも連携推進法人に入ること、教育にお金も人も割くことができるようになったというお話が繰り返し出てきた。こうした内発的動機をさらに持っていただくためにも、教育にお金も時間もかけ、一法人で難しければ、この連携推進法人を活用しながら取り組んで、人が定着する組織を作っていく。連携推進法人の中で入った時にやってもらうことだけ考えるじゃなくて、自分たちの法人が連携推進法人に何ができるかを考える人材を育てることも重要になる。そういう意味でも、内発的動機を持つための自律性、有能性、関係性をどう育てていくかをぜひ考えていただきたいと思っている。本日、時間が延びましたけど、誠にありがとうございます。(松原)

以上