

## 介護人材育成における社会福祉法人間連携の展開過程の検討 — 組織間の戦略的協働に基づく取り組み事例の分析 —

### Cooperation between social welfare corporations in care worker developmen — Analysis of case studies based on strategic collaboration between organizations —

羅 珉 京\*

Minkyung NA

#### 要旨

本研究は介護人材育成のために中小規模社会福祉法人が取り組む法人間連携の展開過程を明らかにし、法人間の戦略的協働の特徴と社会福祉連携推進法人制度の活用について検討することを目的とした。そのために、法人間連携を進めている社会福祉法人グループの取り組み事例を用いて、介護人材育成の仕組みとスーパーバイザーの活動に焦点を当てて分析検討した。結果、介護人材育成において2名のスーパーバイザーが巡回活動と研修活動を行っており、スーパービジョン機能とコンサルテーション機能を併用しながら課題解決を牽引している。法人間連携の展開過程は社会課題の共通認識の明確化、理念・ビジョン・目標の明確化、実行と評価のプロセスを踏んでおり、関係者間の対等な関係の中で、相互理解と信頼、相互の学びと成長、戦略の進化など、戦略的協働の特徴が示された。本研究から、中小規模社会福祉法人が介護人材育成の課題解決に対処するために法人間の戦略的協働と社会福祉連携推進法人制度の活用が有意義であることが示唆された。

キーワード：介護人材育成、社会福祉法人間連携、戦略的協働、社会福祉連携推進法人

#### I 研究の背景と目的

近年、社会福祉法人は地域共生社会の実現の主要な担い手としてますます期待が高まっている。全国20,972法人が地域の複雑多様化する生活課題に対応し、地域共益的な取り組みを実施するなど、公益性の高い法人として存在意義を見出すことが求められている(厚生労働省2020)。その一方で、多くの社会福祉法人は慢性的な人材不足の問題を抱えており、人材の確保や離職防止に尽力している。しかし、中小規模の社会福祉法人においては、日々の業務の多忙さや人材の不足ゆえに、人材の採用や育成に取り組む余力さえ許されない<sup>1)</sup>。このように、中小規模の社会福祉法人は人材不足の問題の悪循環から抜け出して、いかに

持続可能な経営を実現するかが重要な課題となっている。

このようななかで、2025年には団塊世代がすべて75歳となり、全人口の18%となると予測され、さらに2040年には高齢化率が約35%にまで上がると推計されている(国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口」平成29年推計)。高齢化の進展に伴って介護を必要とする高齢者が増加しているだけでなく、高齢者の介護を担う人材の確保も必然となる。第8期介護保険事業計画(2021年度～2023年度)に基づく介護職員の必要数は、2025年度の約243万人から2040年度には約280万人に増える。2019年度現在の211万人からすれば、今後18年間でさらに70万人近くの人材

が必要となる。このように、介護人材の確保や育成は喫緊の課題であり、とりわけ中小規模の社会福祉法人にとっては法人の存続の成否を左右する重要な課題の一つと言える。

こうした状況を受けて、2020年6月に「地域共生社会の実現のための社会福祉法等の一部を改正する法律」が公布された。同法では「社会福祉事業の従事者の確保と研修」が盛り込まれており(同法第125条)、また同法に基づいて2022年度から「社会福祉連携推進法人制度」が施行された。社会福祉連携推進法人は、2つ以上の社会福祉法人等がグループ化し、福祉サービス事業者間の連携・協働を図るための取り組み等を行う新たな法人制度である。社会福祉連携推進法人は、参加や脱退の際に、原則法人の自主性を尊重し、法的ルールに則った一段深い連携と協働化が可能である。

社会福祉連携推進法人が実施可能な業務の一つに「人材確保等業務」がある<sup>2)</sup>。業務内容は社員が経営する社会福祉事業の従事者の確保のための支援や資質の向上を図るための研修をイメージしている。例えば、①職員の採用や募集を共同で行う、②出向等社員間の人事交流の調整を行う、③合同で職員研修を実施する、④現場実習等の調整を行う、⑤外国人材の受け入れを支援する、などが該当される。これらの業務を実施することで、学生等求職者への訴求力を向上させるとともに、福祉・介護人材の資質の向上、職員採用と職員研修にかかるコストの縮減が期待されている(厚生労働省2021)。

このように、社会福祉法人は社会福祉連携推進法人を活用することによって、人材の確保や育成のみならず、法人経営の効率化を図ることなどが可能となった。慢性的な人材不足に悩む社会福祉法人にとって、同制度は参画する法人間の創意工夫や業務連携を推進することにより人材不足の問題の解消を期待できる。

社会福祉連携推進法人制度という連携や協働と関連して、これまで社会福祉法人の経営においても法人間連携に注目されてきた。2006年に社会福祉法人経営研究会がまとめた報告書の中で、社会福祉法人が外部環境の変化に対応するために、これまでの1法人1施設の施設運営から1法人複数施設の法人経営へと移行することが提案された。また同研究会は2008年に、社会福祉法人の事業規模を拡大する一つの方法として、法人間連携に関する手引きを発表し

た。

このように、法人間連携が長年議論されてきたのは、社会福祉法人が組織の存在意義を見出し、持続可能な経営を実現するための課題解決策の一つとして考えてきたからだといえる。今後は法人間連携が仕組みとして制度化されたことで、社会福祉法人が新制度をいかに活用していくかが新たな課題となり、経営戦略に変化が問われている。以上のことを踏まえて、本研究では中小規模の社会福祉法人が法人間連携を通して介護人材の確保や育成に取り組んでいる事例を分析し、法人間連携の特質と社会福祉連携推進法人制度の活用について検討することを目的とする。

## II 研究方法

### 1. 分析対象

本研究では、「社会福祉法人グループリガール」(以下、リガール)の介護人材育成に関する取り組みに着目する。リガールは、社会福祉連携推進法人が制度化する以前から、複数の社会福祉法人がグループを結成し、法人間連携を通して介護人材の確保や育成をはじめ、地域密着型サービスを展開するなど、さまざまな事業を展開してきた。リガールの取り組みは、社会福祉法人のグループ化で奏功した先駆例として、社会福祉連携推進法人の制度化に向けた検討会においてモデル事例として取り上げられている。また、リガールは介護人材の確保や育成を重点課題として設定し、課題遂行を中心的に担う専従職員を配置して取り組みを展開している。したがって、本研究でリガールに着目することは、介護人材育成における法人間連携の取り組みを分析し、今後社会福祉連携推進法人制度化の意味と活用の可能性を検討する上で意義を有すると考える。

### 2. データ収集と分析方法

本研究では取り組み事例の分析資料として、リガールの刊行物(雑誌や書物、事業報告書等)、リガールの取り組みに関する政府の刊行物(報告書、会議議事録)や情報誌等を併せて用い、分析した。また、スーパーバイザー2名に対してインタビュー調査を実施し、法人間連携による介護人材育成の活動の実際について口述資料を収集した。調査方法は、クラウド型WEB会議システム(ZOOM)を用いて実施した(2022年4月実施)。調査の実施に当たり、調査対象者には事前に調査趣旨などを説明し、調査協力の同意を得

たうで半構造化面接法を採用して実施した。調査内容の記録はWEB会議システム上の機能を用いて録画することを受諾した。また、インタビュー調査で得られたデータについては逐語録を作成(録画時間合計183分32秒、19,947字)し、質的研究分析法(佐藤2008)を基盤として分析を行った。また、分析結果について社会福祉学を専門とする研究者から確認や助言を得ながら信頼性や妥当性を高め、バイアスの回避に努めた。

### 3. 分析枠組み

本研究はリガレの取り組みを社会福祉法人の組織間連携としてとらえ、リガレの取り組み内容とスーパーバイザーの役割の特質を明らかにする。そのために、組織間連携における戦略的協働に焦点を当てて分析を行うこととする。

一般的に連携や協働という用語は、共通の目標を実現するために複数の組織が協力する関係を論じる際に用いられるが、こうした協働を組織間で戦略的に行うとは「異なるセクターに属する主体が協調し、個々の主体だけでは解決が困難な社会的課題の解決に向けた活動」である(後藤2009:843;2015:6)。異なる組織間でなぜ戦略的協働が生まれるか、その理由については「契約の失敗、政府の失敗、多元的・社会的な価値の創造」が挙げられている(小島・平本2009)。小島・平本によれば、契約の失敗は社会サービスの取引で企業(売り手)と住民(買い手)が持っている情報に非対称性があるため、住民が企業よりNPOを選択する傾向があることを意味する。企業が契約の失敗を避けるために、NPOや政府と協働しながら事業を展開して効果的に住民に社会サービスを提供する。一方で、政府が社会サービスを提供する際には、対応の遅さや官僚的な反応などの限界が存在する。これらの限界が「政府の失敗」と呼ばれていて、政府の失敗を克服するために、NPOや政府、企業間の協働が生まれた。また、多元的・社会的な価値を創造する際には、NPOや政府、企業間の協働が大きな役割を果たすという(小島・平本2011:140-148)。

こうした組織間の協働にはいくつか特徴づけられる点がある(佐々木他2009:14-16)。例えば、①組織と組織の関係は少なくとも協働の初期段階において対等あるいは平等である。②組織間では、社会課題の共通認識や目的・ビジョンが共有されている。③組織間や組織における主要メンバーは、相互に理解し信頼して

いる。④協働が相互変容性を有する。組織間が相互学習を通じて、共に成長し進化する。⑤協働では、各組織の意識や戦略が進化すると同時に、新しい価値が創造される。また、NPOや自治体と企業の協働化の過程は、社会課題の共通認識の明確化、ビジョン・目標の明確化、実行と評価という3つのステージに分けられる(佐々木他2009:149)。

近年の組織間の戦略的協働に焦点を当てた研究は、企業や自治体行政組織、地域住民、大学や研究機関など、異なるセクターが協働しながら共通の社会的課題の解決に取り組んで新たな価値創造を目指すものが散見される(曹2021、石田2020)。これらの研究は経営学や経済学分野を中心に行われており、社会福祉学分野ではまれである。先行研究では、東京都旧保谷市ひいらぎ教室の創設および展開過程の特質について、自治体の政治や政策との関係性を踏まえて資源動員に関する検討を行った研究(田中2021)があるが、社会福祉分野における同一セクター間の連携に関する言及はなされていない。

そこで本研究は、同一セクターの組織間連携における戦略的協働に焦点を当てて、介護人材の育成における社会福祉法人間連携の展開過程を実証的に検討する。

### 4. 倫理的配慮

本研究では、調査に当たり長野大学「人を対象とする研究に関する倫理審査委員会」の承認を受けて実施した(承認番号:2022-001)。インタビュー調査の協力者へは事前に口頭と書面で調査研究の説明を行い、「研究の参加は自由で中断できること」「拒否しても不利益はないこと」「データは匿名性が確保されて扱われること」を伝えた。そのうえで、調査協力者が研究同意書へ署名し郵送したものを調査開始前に調査者が受け取ることで協力の受諾とした。また、インタビューの記録については、WEB会議システム上の機能使用を受諾して、収集したデータは匿名化して処理するなど倫理的配慮を行った。

## III 研究結果

### 1. 社会福祉法人のグループ化における戦略的協働

#### 1) 社会福祉法人グループ「リガレ」の設立の背景

少子高齢化の進展、家族や地域のつながりが希薄化していくなかで、2004年度から京都市老人福祉施設協議会は地域包括ケアの実現に向けて、小規模多機

能型居宅介護を展開させた。これは2006年4月に介護保険制度改正により創設された地域密着型サービスの制度化よりも早く、全国に先駆けた取り組みである。小規模多機能型居宅介護事業を進めるにあたって、小規模な社会福祉法人の中では日々の業務の多忙さや人材不足などにより、事業への参入が厳しい状況であった。このことから、中小規模の社会福祉法人が直面している課題の解決、すなわち人材の確保・育成・定着のための仕組みづくりをはじめ、地域密着型サービスの拠点整備など、単独で実施困難な事業を複数の法人が協働して戦略と開発に関する課題を解決していくことに合意し、社会福祉法人グループリガールが誕生した。

## 2) 法人間連携における課題の明確化

リガールに参加した中小規模法人は人材確保、人材育成、経営管理、地域公益的取り組みといった4つの側面から重点課題を設定した。①人材確保については、専従職員を配置して、外部への発信ツールの開発、リクルーターチームの編成、インターンシップやセミナーを企画・開催する。②人材育成においても専従職員を配置し、研修等人材育成システムの構築、チームマネジメント、リーダーの育成、アウトカムの管理を行う。③経営管理の部門は、雇用環境の整備、キャリアパスシステムと給与体系の整備、財務・収支の管理、経営に関する共同部分の開拓、新たな経営課題に対する取り組み等、中小規模法人の経営管理に関する情報を共有しながら活動を行う。④地域共益的取り組みについては、改正社会福祉法第24条第2項の規定に基づき、2016年4月から社会福祉法人の責務として位置づけられた。これを受けて、リガールでは2018年から各法人に地域貢献や地域公益的取組に関する課題を共有するためヒアリングシートを作成し、各法人の試行へつなげている<sup>3)</sup>。

## 3) 法人間連携における理念・ビジョン・戦略の設定

リガールは参加法人の所在地が県を越えて異なる地域に位置している。法人間の物理的距離が遠いところで約1千キロほど離れた法人もある。一方で、リガールの参加法人は特別養護老人ホームを中心とした高齢者福祉事業を行っているという共通点がある。つまり、リガールは「越県・同一業種」の特徴を持つ法人グループである。

複数の地域、複数の経営管理者によるリガールは

法人グループとしての理念やビジョン・戦略を新たに定めた。「住みなれた地域」「尊厳」「すべての世代が集う」を理念のコア概念として掲げ、「領域」「法人の種別」「事業形態」の側面から理念を実現するための道筋となるビジョンを示している。またリガールは、日常生活圏域を支える小規模の事業を展開する「事業の圏域性」とバックオフィスによる複合事業所を展開する「事業の複合性」を法人グループの戦略として立てて事業展開に取り組んでいる。このように、「越県・同一業種」からなる法人グループが、それぞれの思いを共にして社会的課題の解決に立ち向かうために、新たに理念・ビジョン・戦略を定めることは法人間連携における戦略的協働の一環とみることができる。

## 4) 法人間連携の多元化と戦略的協働の進化

上述のように、リガールは2010年3月にグループ化を目指すことを決定し、2012年に6法人で構成される法人グループの本部を開設した。その後2017年1月には法人グループの本部を社会福祉法人として認可・開設した。2010年の法人グループ化の始動から約10年間、参加法人は8法人に増えて連携活動を行ってきた。2021年4月からはグループを2つのタイプに移行させて連携活動を続けるようになった。タイプIは、「ゆるやかな連携」を志向する形態をとっている。タイプIでは参加法人を15法人へ拡大し、年3回の地域包括ケア事業研究会と職員研修、経営支援を行う。タイプIIは、「タイトな連携」を志向する。これまでリガールに参加してきた5法人が社会福祉連携推進法人の新制度へ移行(2022年5月)し、リガールのグループ活動を続けながら「タイトな連携」を推進していく。このように、法人間連携の目的を遂行するために、グループの運用や連携の形態を模索し再編する組織間の連携の多元化と戦略的協働の進化が見受けられた。

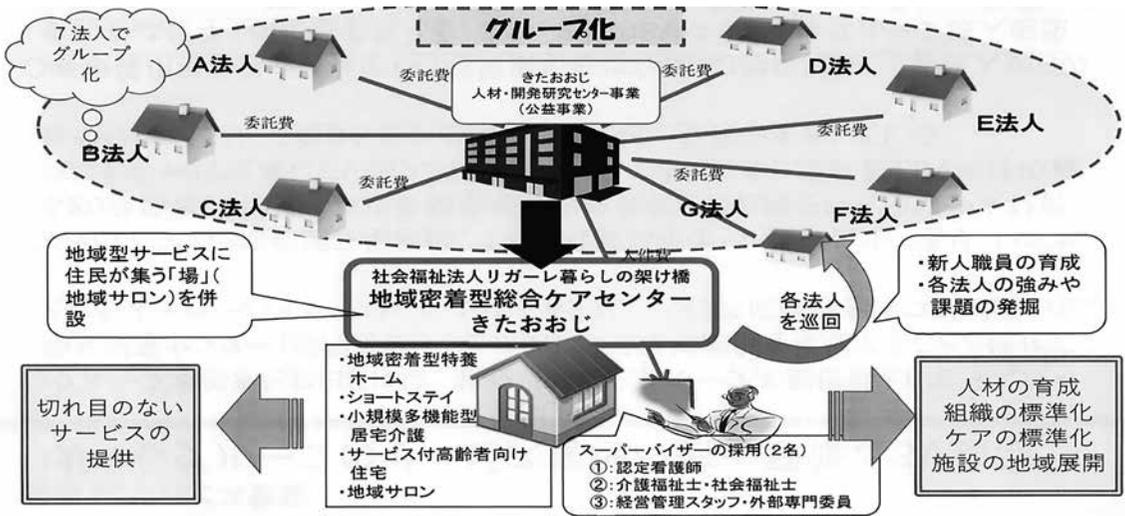
## 2. 介護人材育成における法人間連携の特色:

### スーパーバイザーの役割を中心に

#### 1) 「リガール」の人材育成の仕組み

人材育成はリガールの法人間連携の目的の一つである。そのため2012年以降、リガールの参加法人が共同で2名のスーパーバイザーを確保するなど、人材の確保や育成に係る法人間連携を行っている(図1)。

図1 スーパーバイザーによる巡回活動



出所:山田尋志「社会福祉法人によるグループ活動について」

2020年12月10日厚生労働省第2回社会福祉連携推進法人の運営の在り方等に関する検討会資料より

人材確保や育成に係る主な活動内容には、スーパーバイザーによる巡回活動の他に、研修システムの体系化、人材の共同募集、給与・労働条件の一元化、人事交流などがある。具体的には、新人から役職者まで経験年数別研修、職位と職責別研修、キャリアアップ支援研修など、階層別・機能別の研修システムをつくり上げ、グループ法人の職員に年間を通じて研修を提供している。また人材確保のために、2019年度より専従職員を配置し、グループとしての共同事業を本格化した。

各法人からリクルーターを選出し、学生とともにグループ各法人施設を巡回するバスツアーの企画、就職フェアへの出展、フライヤーやパンフレットなどの広報ツールの制作、ホームページの制作、大学・専門学校等への訪問、リクルーターの育成など、法人間連携による人材確保に取り組んでいる。2019年度からは外国人介護人材の受け入れにも取り組んでおり、人材確保の多角化を図っている。さらに、グループ各法人でそれぞれ異なる給与・労働条件の一元化に向けて、キャリアパス、評価制度、所在地域による最低賃金、介護保険における地域加算の差異、既存職員の給与体系の移行など、参加法人の課題を検証しながらリガレとしてのモデル構築に取り組んでいる。人事交流については、法人間で職員を1年間程度、出向という形態をとり、職員のキャリア形成と法人間の交流を図ってい

る。

## 2) スーパーバイザーの活動内容

リガレは開設当初からグループ本部機能として「人材・開発研究センター」部門を設け、2名のスーパーバイザーを配置している。スーパーバイザーの活動にかかる費用はリガレの参加法人の委託費から充当される。

スーパーバイザーの活動内容は、リガレの参加法人ごとに課題を整理し、その課題を共有しながら解決及び改善に進む過程に介入、また助言などを行うことである。スーパーバイザーの活動は参加法人の課題を整理することからはじまるがその際、参加法人の「研修・人材育成」「会議・記録(情報共有)」「組織性・組織機能」「設備・環境」「職員配置」「暮らしの支援」の6つの視点から課題を明確にする(図2)。参加法人は6つの視点からなるアセスメントシートに沿って提案された内容を踏まえて行動計画を策定し、スーパーバイザーは各法人の行動計画の実践プロセスに対して介入していく。具体的な活動内容は、①事業所内の研修体系の整理、②OJTの仕組みづくり支援、③会議体系の整理、④会議・カンファレンス運営の方法への介入、⑤情報共有の仕組み作り、⑥個別ケース支援の相談、⑦役職者のマネジメント課題の相談・リーダーのチーム課題の相談、⑧人間関係の調整などである。

一方で、スーパーバイザーはリガーレの研修の講師でもある。スーパーバイザーが行う週1～2回の巡回活動を通して発見した介護実践現場の課題は、研修システムを組み立てる際の重要な情報となっている。

### 3) スーパーバイザーの役割の特徴:インタビュー調査を手掛かりに

本研究では介護人材の育成のために専従職員として配置されている2名のスーパーバイザーを対象にインタビュー調査を実施した。スーパーバイザーの語りから介護人材育成における法人間連携の活動がどのように展開されているか、またそこでみられるスーパーバイザーの役割の特徴について把握した。

まず、調査協力者2名(以下、AさんとBさん)の基本属性を次のように記す。

Aさんは、看護師としての20年以上の経歴と、認知症看護認定看護師<sup>4)</sup>の資格を生かしながらリガーレの参加法人のケアの質の向上に取り組んでいる。Bさんは社会福祉士・介護福祉士、介護支援専門員の資格を所持し、20年以上特別養護老人ホームを中心とした高齢者福祉施設で勤務し、経営管理者の経歴を持つ。リガーレでは主にチームマネジメントなど法人のガバナンスに関連する部分を担当している。この2名は職員の研修等のキャリアを持つ専門職であり、リガーレの開設当初からスーパーバイザーとして活動

している。

本調査から得られたデータから、58のコードを分類し、最終的には20のカテゴリーを抽出した(表1)。以下、調査結果の説明では、カテゴリーを【 】、コードを〈 〉とし、それぞれの項目についての概要を示す。

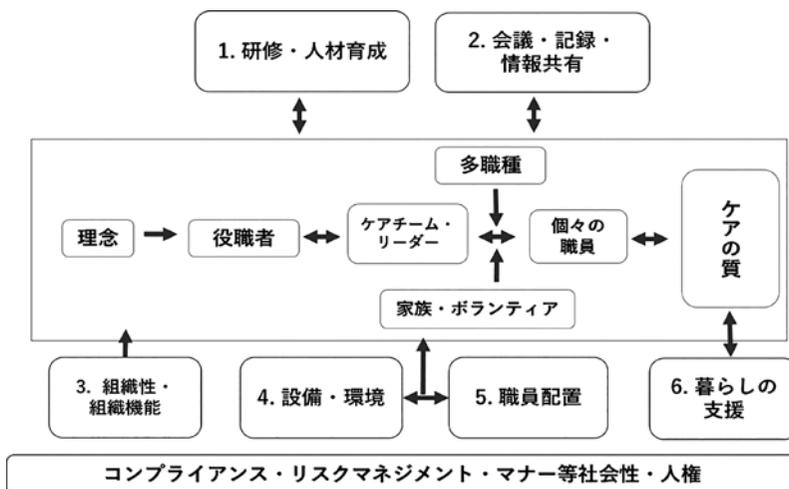
#### (1) スーパーバイザーの介護現場の課題に対する認識

スーパーバイザーが認識する介護現場の課題は、〈人を育てる人材〉や〈後押ししてくれる人の存在〉が必要であり、人材育成や研修が〈現場のニーズ〉の優先課題であることを認識している。一方で〈研修組み立ての難しさ〉や〈研修が現場に生かされていない〉など【人材育成と研修機能の不全感】を覚えている。そのような状況から〈OJTとOff-JTをつなぐ機能〉を果たし、〈チームや人を支える人材〉として〈連携〉に取り組む【スーパーバイザーの役割の必要性】を認識している。

#### (2) スーパーバイザーの役割に対する認識

スーパーバイザーは自らの【役割】を〈巡回と研修の連動〉と〈他事業所への働きかけ〉として位置づけており、〈ケアの質を生み出す〉ことやグループ法人の職員を〈年間をかけて育てる〉ことを【活動目標】として認識している。このような認識のもと、〈俯瞰的な視点〉と〈中立なスタンス〉で関係者らと〈一緒に考える〉姿勢を保ちながら、これまで専門職として培ってきた〈キャリアを

図2 リガーレの施設アセスメントシート



出所:山田尋志「社会福祉法人によるグループ活動について」

2020年12月10日厚生労働省第2回社会福祉連携推進法人の運営の在り方等に関する検討会資料より

還元する)〈いいバイザー体験を生かす)〈コミュニケーション技法を生かす)ことを実行していくという、スーパーバイザーとして【求められる力・姿勢】を示した。

### (3) スーパーバイザーの役割の遂行

スーパーバイザーが役割を遂行するに当たり、主な【相談の対象】はグループ法人の〈チームリーダーが主な相談者〉であり、〈主な相談内容〉はケアの実際より、人間関係やチームの運営に関することであることがわかった。相談者への対応においては、〈安全を保障する)ために面談時は基本的に目の前でメモを取らず、相談者が不安にならないよう〈しっかり向き合う)ことで、より【安心・安全な相談環境づくり】に心かかっていることが示された。また、スーパーバイザーは施設アセスメントシートの作成やインタビュー調査など、グループ法人の〈ニーズの把握〉を踏まえて、介護人材の業務における課題についても〈背景や原因をみる)ようにするなど、【アセスメントに基づく活動】に徹底していることが見受けられた。

とくに、介護人材に対しては〈振り返りを促す)〈考えることを促す)〈気づきを促す)など、【省察を促す活動】を重視することで、介護人材の能動的な思考判断と力量の向上を図っている。また、介護現場で課題となっている〈会議運営を支援する)〈事業報告書・レジュメの作成を支援する)〈活動内容の共有)など、【組織の管理運営業務支援】に取り組んでおり、介護人材がマイクロレベルにとどまらず、メゾ、マクロレベルへと視点を広げ、専門職として活躍できるようにサポートしている。

### (4) スーパーバイザーの活動によって見出されたもの

調査結果からこれまで2名のスーパーバイザーがグループ法人の巡回活動と研修活動を通じて見出されたものを次のように概略する。

スーパーバイザーが活動を始めて以降、ケアの〈事例相談の減少〉がみられ、介護人材の〈振り返る力〉〈気づく力〉〈視点の変化〉〈ファシリテーション力〉の向上に正の効果が現れるなど、【相談対象の質の向上】が示された。これらの変化は、介護人材の〈省察と承認のきっかけ〉となり、グループ法人から〈継続してほしい希望〉という【法人からの活動継続の要請】が寄せられていることがわかった。

このように、法人間連携によるスーパーバイザーの活動はグループ法人にとって有意義であることがうかがえる。無論、それぞれの法人内でスーパーバイザーの活動は異なる。しかし、介護人材が相談のニーズが

あっても、聞き流れされたり、報告止まりになったりして〈法人内のスーパーバイザーに言わない)状況や、上司がスーパーバイザーを担っており、〈法人内のスーパーバイザーとは縦の関係〉であることから、〈法人内の相談が評価につながると思っている)介護人材がいるなど、【法人内のスーパービジョンの難しさ】が示された。

上記のような状況を踏まえれば、法人間連携によるスーパーバイザーの活動は、〈外から客観的な立場で伴走する存在〉として、〈通訳してくれる安心感〉を与えながら、介護人材の採用時から〈存在を知ってもらう)ように努めていることから、【スーパーバイザー活動の意義】は大きい。また、法人間連携によるスーパーバイザーの活動は、介護人材がスーパーバイザーと相談するなど〈話して乗り越える)ことや、〈研修が整備されている)環境を積極的に活かすことで、自らの成長やキャリア形成のみならず、職場の定着にもつながる【車の両輪】の機能を果たしていることが確認された。

次は、約10年間に渡るスーパーバイザーの活動の成果をどう測り、評価するかである。スーパーバイザーの活動に対する評価は、〈緑の下の力持ち)のように陰で役割を果たす存在であるがゆえに【活動成果評価の難しさ】が言及された。こうしたスーパーバイザーの活動の特色を踏まえつつ、法人間連携によるスーパーバイザーの活動を見える化させるために、〈データの蓄積と活用が手が回らない)状況をどう解消するかが今後の新たな課題として示された。また、これからは〈引継ぎ)の人材をどう育てていくか、【後継者の育成】も課題の一つであることがわかった。後継者を育成するために、職務の兼務などによる〈育成の難しさ〉を解消し、〈役割ごとの育て方)の工夫や、〈研修講師の育成)に力を注ぐことが求められている。

さらに、スーパーバイザーの活動に【コロナの影響】は大きく、巡回業務や研修活動において〈ズームの活用〉が増えてきている。コロナの影響により、変わった活動の方法に合わせて〈研修内容を磨く)ことや〈活動領域の拡大〉を試みるなど、ポジティブなリスクマネジメントの考え方を踏まえた新たな価値を創造しようとする姿が見受けられた。最後に、社会福祉連携推進法人の制度化に伴って、中小規模の社会福祉法人が新制度を活用するなど法人間連携を進める上で必要なことは、単にグループを組むのではなく、それぞれが目指す方向を確認し、〈理念とビジョンの明確化〉を図ったうえで〈道筋〉を立てることが最優先課題であることが

示された。

表1 スーパーバイザーの語りにもみる法人間連携における役割の特徴と戦略的協働

カテゴリー	コード	文例
<b>項目I スーパーバイザーの介護現場の課題に対する認識</b>		
人材育成と研修機能の不全感	人を育てる人材が必要	介護統括責任者というリーダーシップが取れて人を育てていける人材というのがすごく求められているというのがあって B
	後押ししてくれる人の存在	チーム作りなんかを個人の方に任せるところがあるので…みんなすごく不安であったり、これでいいのかなと迷っていたり、いい考えを持っていても後押ししてくれる人がいなかったりして流されて行ってしまっって上手いかならないということが起こっていたりするので A
	現場のニーズ	ニーズの一番は人材育成・研修、二番は会議・情報共有 B
	研修組み立ての難しさ	やはり一つの法人で1人とか最後の人が欠員に伴って入ってくる中で研修まで組み立てるのは難しいだろうと。B
	研修が現場に生かされていない	よくあるのが研修は研修で組み立てて、現場のケアは現場のケアでやるみたいないところが多いですけど、研修で学んだことを現場で生かしていないのがどこの法人も課題だったの。…研修が人材育成の大事な機能だということに気づいていない。B
スーパーバイザーの役割の必要性	OJTとOff-JTをつなぐ機能が要る	人材育成、人材育成というけど、OJTとOff-JTだけでは上手いかならないということがはっきりしていますよね。そこをつなぐもう一つの機能が要るのは、そこで登場してくるのがスーパービジョン、スーパーバイザーの役割だというふうに思っています。B
	チームや人を支える人材が必要	介護保険になってユニットケアというのが施設のなかに導入されて…そこにはやはり一定のそのチームや人をサポートする人材が必要であると…そういう人が法人にいるかという、なかなかない。B
	連携が重要	連携していくことが高齢者の暮らしを支えるうえでとても重要であると思っていたので…A
<b>項目II スーパーバイザーの役割課題に対する認識</b>		
役割の認識	巡回と研修の連動	研修の活動もスーパーバイザーの役割と思っています。研修で学んだことを現場でどう生かしているのかなという確認をしていくのも私の役割なので、大きく連動しているのがスーパーバイザーの役割だと思います。A
	他事業所への働きかけ	自分の事業所に働きかけるんじゃなくて、他所の事業所に働きかける…A
活動目標の認識	ケアの質を生み出す	最初3つの法人が一緒にやっていたころという中で、やはりそれを牽引していく具体的な方法をとって経営の質、チームの質、人材の質を整えていくというようなのが一つあって、ケアの質を生み出していくというのがすごく大事なゴールです。B
	年間かけて育てる	単発じゃなくて、たとえば新人さんと年間毎月1回あって、つまみ食いするんじゃなくて1年をかけて育てるという考え方をしている。B
求められる力・姿勢	俯瞰的な視点	もう一人の自分が自分をみれているような俯瞰的な視点がすごく大事。A
	省察	ちゃんと振り返ること…終わればよしではなく、どうしてああいうことが起こったのか、なぜわたしはそんなこと言ってしまったんだろう、どこから出てきたんだろうとか、考えることを止めない人 A
	中立なスタンス	各法人さんの特色もあるし、デコボコはあっても公平性のスタンスで。B
	キャリアを還元する	一介護職として、相談員として、リーダーとして、主任として、マネージャーとして、キャリアを積み上げていくときにいただいた経験の中で、スーパーバイザーとして還元できるものがあるのではないかなと。B
	一緒に考える	スーパービジョンって現場で起こっている問題について一緒に考えていくものだと思っています。A 本部と議論しながら、勉強させてもらいながらやってきた気がします。B
	バイザー体験を生かす	たくさん事例をだして、やっぱりすごくいいバイザー体験をさせてもらったんでそれは生かしましたね。A
	コミュニケーション技法を生かす	私はその人がおっしゃった言葉をもう一度繰り返すことをすごく大事にしています。…そうすると向こうが何でそうだったのかなと考えてくれるので…私は聞かされたら、それってどうということに興味持って聞くので…いろいろ引き出すので相手にすごく聞いてもらっている感があるのかな。A
<b>項目III スーパーバイザーの役割の遂行</b>		
相談の対象	チームリーダーが主な相談者	やはり会議とか委員会活動とか、そういう場に参加したりしたときに意見を求められたりすると、個別に相談を受けています。個別相談というのは、チームのリーダーたちからの相談が中心です。A
	主な相談内容	最初は認知症の行動障害とか、ケアの実際についての相談が多いだろうと予測していたんですけども、実際は人間関係とか、調整やチームの運営のこととかが相談としては多いです。A
安心・安全な相談環境づくり	安全を保障する	安全であることを保障しながら話は聞くし、良かったこととかも私は報告していいか合意していただいて報告します。メモを取っていると不安になるんじゃないかなと思うので、基本的にはメモを取らずにお話を聞きます。A

カテゴリー	コード	文 例
安心・安全な相談環境づくり	しっかり向き合う	明らかにスーパービジョンをやっている場面では私は基本的にノートをとらないです。録音もしないです。ちゃんとその人としっかり向き合うようにしています。A
アセスメントに基づく活動	ニーズの把握	各法人さんそれぞれのニーズがあって、…施設のアセスメントに基づいてやっていくということです。B
	背景や原因をみる	私を感じたのは出てくる症状は違うけど、根本にあるものは結構同じような背景とか原因があると思うので、背景とか原因をちゃんとみていかないと問題の解決にならないなとすごく感じました。A
省察を促す活動	振り返りを促す	私が行くことで、どうなったのかなとか、今日のことは次に来たときに教えてねとか伝えておくことで、現場の人たちもそうそうこの間のそういえばあれってどう件でしたっけと振り返っているんです。A
	考えることを促す	経験の中でこういう風にすればきっといいたろうなとわかっている部分もあるけど…じゃどうすると思うようなふうに考える方が…考えることで、チームで何をどのように考えてどのよう物事をみているかがわかってくる。A
	気づきを促す	どう受け止めたらよいか、そこらへんにスーパーバイザーがそういう風に感じたのよねとかというやり取りの中で自分の思考に気づいてもらうとか…A
組織の管理運営支援	会議運営を支援する	会議って、組織を動かすうえですごく大事な機能だと思っています。会議の意味とかアジェンダにどういう意味があるのか見とれずに、とりあえず進行してみたいな、というのを認識したのでそれを研修のプログラムに組み立てていったりしました。B
	事業報告書・レジュメの作成を支援する	事業報告しないといけないけど、その組み立てはどうしたらいいか章立てみたいなこととか…会議のレジュメの作り方、つまりお手本になる人たちがイメージがあまりないし。そういう教育って介護の現場にないよなと、そこでなんか求められたことをきっかけに認識しました。B
	活動内容の共有	共有した方がよいのを4～5例ほど出します。…それこそ組織批判や組織に対する不信感を抱いている理由や原因なんかは私たちが考えていけないといけないので、何が伝わらなかったんだろうかというように、そういう表現で報告することはあります。A
<b>項目IV スーパーバイザーの活動により見出されたもの</b>		
相談対象の質の向上	事例相談の減少	最初の頃は事例に関する相談が5あって、個別の相談が5あったんですが、事例の相談が段々減ってきたんです。A
	振り返る力	全部教えてみたいところから、こうやってみたんですけど、ここがどうもうまいかないかなよめみたい、そういう風に相談が変わってきたのがすごく感じていて…振り返りのなかで、これもできるようになったよね、あれもできるようになったよねとか、振り返る中で気づきがあって、成長しているんだと…私が行くことで現場の人たちが今までのケアをちょっと振り返る。そういうプロセスは踏むようになってきていますので、そこは関わってすごく良かったなと思います。A
	気づく力	私が大事だなと思うところとか曖昧にはいけないなと思うところにちゃんと引っかかってくれるのを目の当たりにしたときに、少し変化していると感じました。A
	視点の変化	問題だけ見て、もぐら叩きのように、こうしたら良くなるよねみたいなのはしなくなってきているのかなと思っています…リーダーたちがうまくケアが流れたり仲良くみんながやってくれることは大事だけれども、そんな中でも一人ひとりが個性のあるリーダーをどう育てていくのかに視点が変わってきているなと思いました。A
	ファシリテーション力	すごくファシリテート力ができていて、よく介入しているんです。ということは、会議のポイントがわかっているわけですね。いろんな研修に出ていたり、スーパーバイズを通じてこんなに変わられたんだということを認識すると、やっぱり成長しているんだなと思ったりします。B
法人からの活動継続の要請	継続してほしい希望	3年計画と聞いたので…行かせていただいた事業所の理事長とか経営者の方が継続してほしいと希望があったという風に聞いています。A
	省察と承認のきっかけ	個人的に聞いたのは、あまり振り返る場面がなかったの、振り返ることができるとか。現場で埋もれているけれども、少し外から投げかけられることで考えるきっかけができるとかで自分が承認されるというか、これでいいんだなって思えることが自分のモチベーションにつながるし、ぜひというのは直接聞きましたね。A
法人内のスーパービジョンの難しさ	法人内のスーパーバイザーに言わない	中のスーパーバイザーも必要ですけれども、面倒なことはいわなくていいかなみたいな、ふれずに済ませよう。私に話していることって普段リーダーにお話するのと聞いても、いやそんなこと言いませんと答えます。どうしておっしゃらないか聞くと、聞き流すだけでずとか、報告止まりになるんですね。A
	法人内のスーパーバイザーとは縦の関係	中のスーパーバイザーってわかるんですよ。その人の日常もわかるし、悩んでいることもチーム状態もわかるし、言っても無駄だと思うし、この子また失敗したみたいなのがどこの頭の片隅にあって…やっぱり組織内でスーパーバイザーとなると、縦の関係になるわけだから A スーパーバイザーであれ上司だったりするもんだから、上司はすると言っても部下は上司としてみえますよね。なので、スーパーバイザーとスーパーバイザー間で組みにくいというのがあるって B

カテゴリー	コード	文例
法人内のスーパービジョンの難しさ	法人内の相談が評価につながると思っている	相談したり、悩んでいることをいうと評価につながると思っている人もいます。自分の評価が下がるんじゃないか。それと安心して喋れないんです。喋ったことが漏れるんじゃないか。それはすごく感じていて、私は外からのスーパーバイザーなので、安全に喋れることをすごく大事だと思っているので A
スーパーバイザー活動の意義	存在を知ってもらう	スーパーバイザー法人によっては、採用されたときから内定者の研修あたりからお顔を拝見する機会があるので、そこで距離があるけれども支えてくれる人がいるよと存在を知ってもらうのはすごく大事だと思います。なかなか現場の先輩たちに言えないこともあったりするので A
	外から客観的な立場で伴走する存在	チームの上のリーダーにはだれも教えてくれないんです。後、上は施設長ですからね。そこで外からとは言え、伴走して一緒に考えてくれる存在と言うのがあるというのはすごく大きいと思います。A 客観化したり、外付けだからこそ、必要であるなど認識しています。B
	通訳してくれる安心感	法人さんからも現場の職員さんからも、うまく活用されているところは、うまく通訳して上司に言ってくれる安心感はあるみたいです。言いにくかったりすることを逆にスーパーバイザーがかかわることで容易に伝わる効果があるみたいです。B
車の両輪で人材定着につなげる	話して乗り越える	時々新人の中には疲れてしまったり、私にはもう無理かなと弱音を吐く人もいますけれども、そういう時も・・・ちょっと話してみるとかして頑張ってくれたり乗り越えてくれたりするのかな A 現場の組織文化みたいなものとかチームの雰囲気みたいなものも結構影響すると思うので、そういう部分はスーパーバイザーが出かけて行ってお話ししたり整理する中で伝わっていく部分もあると思います。B
	研修が整備されている	やはり介護の現場に入られて数年かずっと同じようなこと、これ一生やるのかなみたいなものもやるときに、やはり研修で階段ごとに組み立てられていて、何を学ばばいいのかとか、そういうのが整備されているのは効果があると思っています。B
後継者の育成	引継ぎ	次のスーパーバイザーを育てていくことが大事だと思います。私もいつまでもこの仕事ができるわけじゃないので、だれかに引き継いでいかないといけないと思います。A
	育成の難しさ	役職者研修を受ける人を対象に、2年前からスーパービジョンの研修をやっています。スーパーバイザーになれるような人をと、すごく期待はしているんですけど、やはりどこもみんな役割を持っていないので、なかなか難しいですね。A
	役割ごとの育て方	今後スーパーバイザーを育てていくには、私がしているようなケアの現場の課題について一緒に考えるスーパーバイザーもいたら、経営のところに特化する役割分担をしてスーパーバイザーを育てていかないと、全部をというのはちょっと難しいんじゃないかな。A
	研修講師の育成	講師の育成ということで、研修事業を担っていく人を育てることも踏まえて、今年度講師養成講座みたいなものを組み立てていこうという話にはなっています。必要な知識をきちんと持ってやっていかないと、ただ付箋に書いてもらって整理したらいいみたいなことではないと思うので、基本的に知識を基に展開してもらうことを学んでいただくようなプログラムを作っていこうとしています。B
活動成果評価の難しさ	縁の下の力持ち	時間をかけて繰り返し、繰り返しで。例えば今までなかった研修を創り出したとか会議の運営方法を変えてきたとか、いろんなことが変わっていくわけですよね。でもそれって決してスーパーバイザーがいたから変わったんだと思っていないというのがあります。私は結果はそれでいいと思います。決してスーパーバイザーの働きはそこでは出てこないで、やっぱり縁の下の力持ち的な役割だから評価しにくいかなとすごく考える時間になりました。A
	データの蓄積と活用 手が回らない	膨大な生のデータから研修そのものの課題とか、もう少し整備するとかというところまではなかなか手が回らないというのが現実です。すべてのデータをコード化して分析したりデータ化するのすごく大事だし、グループ化自体の客観的な成果にも繋がっていくと思います。・・・各法人さんの経営の変化とか、地域展開とは数値にはなるとは思いますけれども、やはり研修事業、スーパーバイザーの巡回事業の客観化にもなるとは思います。B
コロナの影響	Zoomの活用	Zoomでインタビューされたり相談を受けたりはしています。研修ではこのコロナの影響を受けて、ほとんどZoomの研修になって、最初はすごく戸惑いました。なぜかという、対面のプログラムの構成になっているから、演習も含めて。それをいきなりZoomでやるんですけどね、合わないところとか不具合ができたを整理したのがこの2年くらいです。B
コロナの影響	研修内容を磨く	ブレイクアウトルームを使って進められるようになってきていると思いますけれども、まだまだ講義の内容とかこれからもっと磨いていかないといけない・・・中身も磨くという意味でいろんな人に研修事業に参加していただいて、プログラムを磨いていくというのが課題かな B
	活動領域の拡大	Zoomが簡単にできるようになったので、逆に遠隔地でもZoomで相談受けたりできるので、ますますそういうところは広がっていくことが一つあると思っています。B

カテゴリー	コード	文 例
法人間連携に必要なこと	理念とビジョンの明確化	単にグループを組みましようというのとはできるかもしれないけれども、やっぱり目指す方向がすごく大事で、やっぱりミッション、ビジョンがあって、そこにリーダーシップっていう軸がないと進んでいかないと思っています。理念とビジョンが明確じゃないとマネジメントは生まれにくいということに辿り着いたんですね。B
	道筋	パスゴールのパスが大事だと思います。道筋。理念を具体的にした目標をきちんと整理して照らし出して、それに向かっていく具体的なプロセスのパスを見せるということです。B

注：表中の文例は、読みやすさを配慮して文意に影響しない範囲で最小限の修正を加えている。また、文章の一部またはいくつかの文章を省略している箇所は…で表している。また、文例に付与されているA、Bは調査協力者を示している。

#### IV 考察

本研究では中小規模の社会福祉法人グループが介護人材の確保や育成のために法人間連携をどのように展開しているかについて、組織間連携における戦略的協働に基づいて分析し検討を進めてきた。その結果を踏まえて、社会福祉法人のグループ化の過程と介護人材育成における法人間連携の特徴、そして社会福祉連携推進法人制度の活用について次のようにまとめる。

##### 1. 中小規模の社会福祉法人間連携における「越県・同一業種」の戦略的協働

2022年4月に社会福祉連携推進法人の新制度がスタートした。これを機に、中小規模の社会福祉法人は人材育成など、様々な経営課題の解決に向けて、新制度に基づく連携や共同の取り組みが可能となった。この契機をどう生かしていくか、経営の新たな戦略が問われている。

社会福祉法人グループリガールはグループ化を図り、法人間連携に挑んで約10年が経過した。リガールの法人間連携は社会福祉法人同士でありながら、同じ高齢者福祉事業を中心としており、グループの参加法人が県を越えて複数の地域に所在する「越県・同一業種」間の連携という特徴をもつ。地域の多様性とセクター(業種)の同一性の特徴をもつ中小規模社会福祉法人が地域包括ケアの実現を目指して、地域密着型サービスの展開と人材育成の課題解決に向けて法人間連携を展開している。リガールが「地域包括ケアの実現」という社会課題に対する共通認識のもと、中小規模の社会福祉法人が個々の法人では実施が困難な「地域密着型サービスの展開と人材育成」を推進することは、組織間連携における戦略的協働の特徴を表している。また、リガールはグループとして社会課題の共通認識を明確にし、人材確保、人材育成、経営管理、地域公益的取り組みの4つの側面から活動課題を設定し、事業の圏域性と複合性をグループの戦略として組み立て、各法人が独自性を保ちながら連携・

協働を図っていく。こうしたリガールの一連の過程は、組織間連携における戦略的協働のプロセス、すなわち「社会課題の共通認識の明確化」「理念・ビジョン・目標の明確化」「実行と評価」の3つのステージに即していることが確認される。

戦略的協働が異なる組織間で生まれる理由は、多元的で社会的な価値を創造するためであるとされる(小島・平本2009)。上述のように、戦略的協働は異なる組織間のみならず、同一セクターや同一業種間においても生まれる。リガールが、全国に先駆けて地域密着型サービスの制度化よりも早く京都市老人福祉施設協議会の活動を拡大する形で行った小規模多機能型居宅介護事業等の取り組みは、地域密着型拠点整備を通じた地域包括ケアの実現という多元的で社会的な価値を創造するための戦略的協働と言える。

今後、地域共生社会の実現、地域包括ケアの実現に向けて、社会福祉法人にはますます期待が高まってきた。社会福祉法人が社会からの役割期待に応え、存在価値を見出すためには持続可能な法人経営が求められる。そのために社会福祉法人が抱える問題やバリアーを克服する必要がある。しかし、中小規模の社会福祉法人が単独で乗り越えることは容易ではない。これから中小規模の社会福祉法人が新たな経営環境に挑む一つの戦略として、リガールの取り組み事例は組織間連携による戦略的協働が有意義であることを示唆する。

##### 2. 介護人材育成における法人間連携の特徴と意義

本研究ではリガールの取り組み事例を基に、介護人材の育成の仕組みとスーパーバイザーの活動内容を整理し、スーパーバイザーへのインタビュー調査を手掛かりに役割の特徴と意義について検討した。中小規模の社会福祉法人が職員の採用や研修などに法人の機能を統合し連携することで、採用活動のコスト減やケアの品質の底上げ、人材の定着などにつなげている。またスーパーバイザー同士がスーパービジョン

の機能とコンサルテーション機能を併せ持った形で、各法人への巡回活動と研修活動を行っている<sup>5)</sup>。スーパーバイザーの活動では組織間連携における戦略的協働の特徴が多数確認されている。例えば、グループ参加法人間や介護人材との対等な関係、相互の理解と信頼、学び合いと成長、コロナの影響などの環境の変化に立ち向って新たな価値を創造しようとする意識や戦略の進化の姿は、同一業種間の組織間連携における戦略的協働として特徴づけられる。(佐々木他2009:14-16)。これらの戦略的協働が介護人材の資質の向上や職場定着率の向上など、グループ参加法人の人材育成においてスーパーバイザーの役割をより有効なものに生み出していると考ええる。

さらに2名のスーパーバイザーは専従職員として配置され、相談や研修などに関する様々な仕組みを築き上げながら、グループ参加法人の課題の解決を牽引する役割を担っている。こうした活動は、中小規模の社会福祉法人が抱える課題、とりわけ介護人材に係る問題解決にいかに対処していくか、社会福祉法人を取り巻く新たな環境やリスクにどう立ち向かうかを考えるうえで、法人間連携におけるスーパーバイザーの戦略的協働が有意義であることを示唆するものと考ええる。

### 3. 社会福祉連携推進法人の活用に向けて

本研究では、中小規模の社会福祉法人が法人間連携における戦略的協働を通じて、介護人材の育成など課題解決につながっていることが示された。とくにスーパーバイザーの活動は、人材不足を解消する上で、研修システムと相談機能の重要性を指し示すものと考ええる。

近年、ダブルケアや8050問題、子育て、貧困など、社会問題が複雑多様化している。社会福祉法人がこれらの社会問題に立ち向かうためには、いかに人材不足の問題を解決するかに尽きる。社会福祉連携推進法人の制度化において、「介護分野の生産性向上」の観点から小規模で生産性の低い零細な社会福祉法人を大規模化する方向性で議論がなされた経緯がある(厚生労働省2020)。一方で新制度では社会福祉法人同士で資金の融通が可能となり、経営支援や人材確保の業務等に関して合同で取り組むことができるなど、法人間連携による新たな仕組みが盛り込まれている。

新制度は、日本の社会福祉事業の主たる担い手である社会福祉法人にとって、福祉サービスの質の向上

や自主的な経営基盤の強化を促すものとして活用できる。つまり、社会福祉法人は新制度を人材不足の問題を解決し、持続可能な経営のための手立てとして活用することができるようになったと考えられる。したがって、社会福祉法人は新制度の核となる「法人間連携」をどうとらえ、どのように活用していくかが肝要なのである。法人間連携における戦略的協働に基づいた取り組みを通じて、人材不足の問題を解消し、社会からの期待に答えていく。そのための第一歩は、社会福祉法人自らの課題を整理し、信頼のある有志と共有することと考える。

新制度が始動したばかりではあるが、これまでにリガーレを含めて全国に6社会福祉連携推進法人が設立された(厚生労働省2022)<sup>6)</sup>。新制度がどのように展開されていくか、社会福祉法人が新制度をどう生かし、その結果どのような変化が生み出されるか、この先の動きを注目したい。

## V 本研究の限界と今後の課題

本研究は、介護人材育成における法人間連携の展開過程について、事例分析の対象を1か所に限定したものであるため方法論的限定がある。しかし今後も社会福祉連携推進法人制度の活用の動向を注視しながら、介護人材の確保・育成・定着における法人間連携の有効性について実証的に探究していきたい。

## 謝辞

ご多忙中、本調査にご協力いただきました社会福祉法人グループブリガーレの皆様並びに協力者の皆様に厚く感謝申し上げます。

## 注

- 1) 社会福祉法人のサービス活動収益は約6億円であるのに対して、2億円未満が全法人の40.5%と中小規模の法人が多くを占めている。
- 2) 社会福祉連携推進法人が行う業務は6つある。①地域福祉支援業務、②災害時支援業務、③経営支援業務、④貸付業務、⑤人材確保等業務、⑥物資等供給業務である。
- 3) ヒアリングシートの項目は、①主な取り組み名称と内容・頻度、②把握している地域課題や課題把握の経路、③地域での協力者や外部機関などの連絡先、④発生するコストや資金源と概算金額、⑤関連する仕組みや工夫、などについて作成する。

- 4) 認知症看護認定看護師とは、認知症看護分野 (Dementia Nursing) の認定看護師のことであり、2006年7月から認定が開始された。業務に必要な主な知識と技術に、認知症の各期に応じた療養環境の調整、ケア体制の構築、行動心理症状の緩和・予防などがある。
- 5) リガーレのスーパーバイザーは、次の4点のようなコンサルテーション機能を発揮しており、法人間連携におけるコンサルテーションとスーパービジョンの機能との併用が見られる。①介護人材と原則として対等な関係、②介護人材への援助活動に直接的に関与することは原則的にはない、③組織としての特別な管理責任はない。④助言をすべて取り入れる必要はないし、助言を実行するかどうかは介護人材の力量や判断に委ねられる、などである。
- 6) 法人の管轄所在地は東京都、千葉県、大阪府、京都府、和歌山県、兵庫県の6地域である(2022年10月現在)。

#### 文献(五十音順)

石田満恵「CSVとアライアンス戦略—企業と「非協力的」ステークホルダー間におけるアライアンス事例—」『横浜国際社会科学研究』24巻3号、2020年、29-52頁

一般社団法人日本社会福祉教育学校連盟監修『ソーシャルワーク・スーパービジョン論』中央法規出版、2015年

植田寿之「スーパービジョンとコンサルテーション」『エンサイクロペディア社会福祉学』中央法規出版、2007年

厚生労働省「社会福祉連携推進法人の施行に向けた検討について」2020年11月

厚生労働省「社会福祉連携推進法人の運営のあり方等に関する検討会とりまとめ」2021年5月14日

厚生労働省「社会福祉法人の連携の推進に向けた実践者インタビュー集」2022年

高齢者介護研究会報告書「2015年の高齢者介護」、2003年

小島廣光・平本健太「戦略的協働とは何か」『経済学研究』58巻4号、2009年、679-717頁

小島廣光・平本健太『戦略的協働の本質:NPO,政府,企業の価値創造』有斐閣、2011年

後藤祐一「戦略的協働の理論的枠組」『経済学研究』58巻4号、2009年、843-854頁

後藤祐一『戦略的協働の経営』白桃書房、2015年

佐々木利廣・東俊之・澤田好宏・加藤高明『組織間コラボレーション:協働が社会的価値を生み出す』ナカニシヤ出版、2009年

社会福祉法人リガーレ暮らしの架け橋「同一業種他地域の中小社会福祉法人による連携・共同事業の実践」令和2年京都市小規模法人のネットワーク化による協働推進事業報告書、2021年3月

社会保障審議会福祉部会福祉人材確保専門委員会「介護人材に求められる機能の明確化とキャリアパスの実現に向けて」、2017年

曹勁「地域の持続可能な発展のためのバランス・スコアカード—NPO・自治体・企業の戦略的協働の観点から—」『横浜国際社会科学研究』26(1)、2021年、19-36頁

田中謙「東京都旧保谷市における公立通園事業の展開過程と地方政治:行政組織と民間組織の組織間連携における戦略的協働に焦点を当てて」『社会福祉学』61(4)、2021年、14-26頁

高木寛之「『地域における公益的な取組』による福祉教育における法人間連携の効果と社会福祉協会の役割」、日本福祉教育・ボランティア学習学会研究紀要/日本福祉教育・ボランティア学習学会機関誌編集委員会編、33、2019年、118-131頁

地域包括ケア研究会報告書「2040年:多元的社会における地域包括ケアシステム—『参加』と『協働』でつくる包摂的社会—」2018年度

村岡裕「法人間連携で取り組む人事交流・研修制度:依田窪福祉会とみまき福祉会の交流」『ふれあいケア』全国社会福祉協議会、16(5)、2010年、26-29頁

村岡裕「法人間連携による介護人材育成」『月刊福祉』、全国社会福祉協議会、95(9)、2012年、29-33頁

山田尋志「個別ケアと人材育成」『介護福祉』社会福祉振興・試験センター、122号、2021年、42-50頁

山田尋志「地域共生社会と社会福祉法人の役割:社会福祉連携推進法人などによる活動事例」『地域ケアリング』、地域ケアリング企画編集委員会編 24(7)、2022年、19-27頁

山田尋志「グループで人材採用・育成 若手職員が自主的に動き組織文化の活性化が実現」『Visionと戦略』、保健・医療・福祉サービス研究会、19(6)、2022年、16-19頁