

第7回「2040年に向けたサービス提供体制のあり方検討会」

複数の法人による連携・協働化の意義について ～経営基盤を強化し、地域を支え、人が集まる職場を目指して～

令和7年5月30日

社会福祉連携推進法人 リガーレ

代表理事 山田 尋志

（社会福祉法人 リガーレ暮らしの架け橋）

8法人によるグループ活動から連携推進法人設立まで



Ligure

2010年3月 3つの社会福祉法人理事長と山田でグループを設立。目的は「小規模多機能等の整備による特養機能の地域分散」

2012年8月 ケーススタディとしてグループ本部「きたおおじ」を整備。
グループの目的に「人材育成・確保」を加える。
新たに4法人が参加し、7法人によるグループ（名称「リガーレ」とする）

2017年1月 本部「きたおおじ」が社会福祉法人に認可され
「社福リガーレ暮らしの架け橋」設立（グループが8法人に）

○中小法人単独では困難な事業を共同で行う
○他地域／同一業種（高齢者福祉事業）

2020年6月 社会福祉連携推進法人制度が成立

2022年5月 社会福祉連携推進法人「リガーレ」 認可・設立

中小法人4つの課題解決に向けた連携(リガーレの場合)

○中小法人課題Ⅰ：人材育成・定着／専任職員の配置

- ①研修・育成システムの共同実施
- ②チームマネジメント・組織の標準化
- ③ケアの質の向上

○中小法人課題Ⅱ：人材確保／専任職員の配置

- ①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・セミナー等の企画
- ②外国介護人材確保・育成情報の共有
- ③人事交流

○中小法人課題Ⅲ：経営管理情報の共有

- ①雇用環境整備・キャリアパスシステムと給与体系の協議・財務・収支管理情報の共有
- ②物資等共同購入など
- ③ICT導入など新たな経営課題に対する取組

○中小法人の課題Ⅳ：地域公益的取組・災害・感染症対策の共同

課題 I ; 人材育成専任職員の配置 / 統一研修とSV巡回



2名のスーパーバイザー(以下、SV)をグループで雇用、人件費を参加法人により按分負担

└1名は認知症認定看護師、1名は社会福祉士・介護福祉士

リガーレ統一研修とスーパーバイザーによる法人巡回を車の両輪に

リガーレ統一研修の実施

└経験別、階層別研修を年間60回余、約1000名参加

SVは毎週グループ法人を巡回

└ケアの質、サービス提供組織の標準化



リガーレ統一研修の実施(経験年数別／役職別)

- 採用時研修
- 専門研修1:採用1年目の職員
- 専門研修2:採用2年目の職員
- 専門研修3:採用3年目以降職員
- リーダー研修;小規模チームリーダー
- 役職者研修;複数チーム担当役職者
- ファーストステップ研修
(日本介護福祉士会認定役職者研修)

- ★資格取得研修(介護福祉士等)
- ★特別研修(看護・ケアマネ等)
- ★実務者研修(介護福祉士)

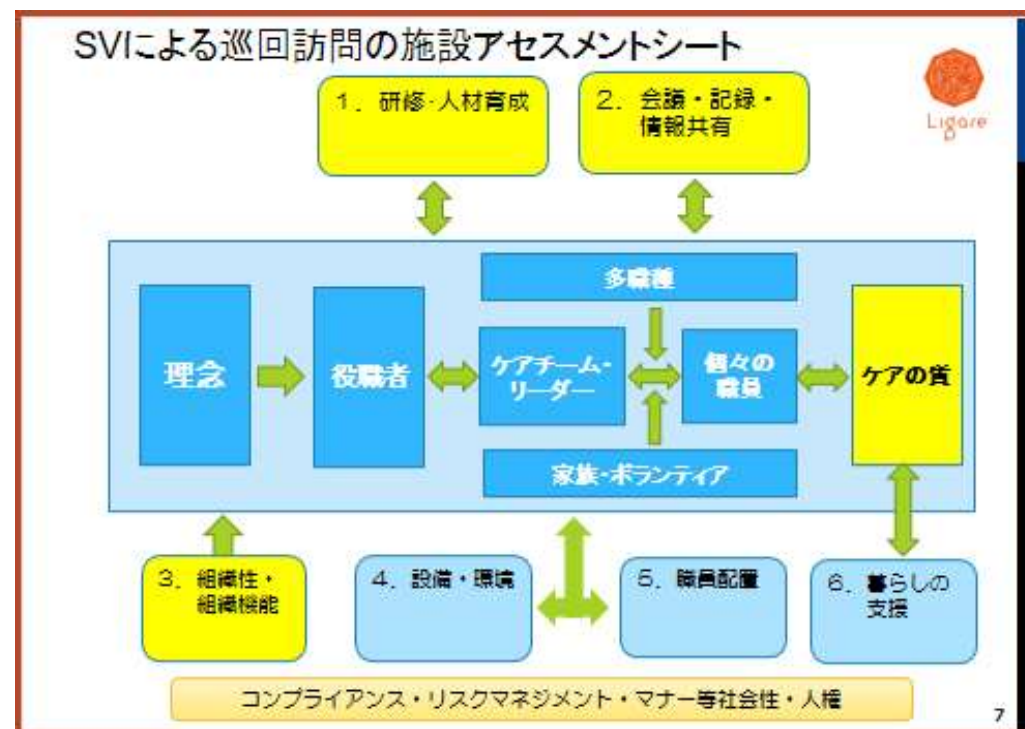


SV巡回によるサービス提供組織の標準化

SVはリガーレ統一研修の講師でもあり、巡回で発見した現場の課題は、研修を組み立てる際の重要な情報となっている。

<巡回時の具体的活動内容>

- 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情報共有の仕組みづくり
- ⑥個別ケース支援の相談
- ⑦役職者のマネジメント課題相談・リーダーのチーム課題相談
- ⑧人間関係の調整
- ⑨課題に直面している職員へのSV



課題Ⅱ 一人材確保専任職員の配置

グループ活動以前の人材確保についての課題

1. 人材確保に関する発信ツールの課題・(ホームページやパンフレットなど)
2. 法人職員全体の意識の課題(応募受信への対応、実習生等への対応)
3. 人材確保への投資課題
4. インターンシップ、独自セミナーなど開催の課題
5. 就職フェアなどでの対応の課題
6. 受信、面接から採用までの対応の課題
7. 内定者研修等内定者への対応の課題

リクルーターチーム(2017~)

- 求職者に近い年齢の職員が学生と早期に出会い、認知してもらう
- そのためのイベントやセミナーを企画開催する
- 常にリガーレや参画法人の魅力を掘り下げ、言語化しておく

人材確保専任職員(2019~)

- 採用に関するスケジュール管理
- 各法人の採用状況など情報集約と共有
- 大学の教員等とのリレーション
- 参画法人の魅力・強みを理解した上で、グループの採用に関する活動を定点で管理

課題Ⅲ－経営管理情報の共有



①経営に関する学習会

理念、ビジョン、戦略／サービスの質／人的資源マネジメントなどの共有

②雇用環境整備

「きょうと福祉人材育成認証制度」の活用

③キャリアパスシステムと給与体系

モデル給与体系・キャリアパスシステムの構築

④財務・収支管理

決算数値、事業ごとの課題、資金と金融、経営戦略の立案など

⑤経営に資する共同部分の開拓

共同購入等による経営効率の改善に向けて

⑥新たな経営課題に対する取組

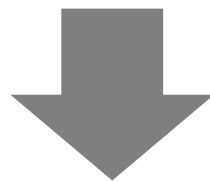
ICT導入等の共同研究

中山間地に所在する社員法人の
地域ニーズの減少に伴う事業再編
他地域への展開支援等の協議支援

課題Ⅳ－地域公益的取組の実践



社会福祉法人による「地域における公益的な取組」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、平成28年4月から、当該取組の実施が社会福祉法人の責務として位置付けられた。



リガーレグループ地域共生社会創出委員会(2018～)

- 各法人が実施している地域公益的取組の実施内容について共有、その意義を確認・協議する。
- 各法人が既実施取組について、課題及び見直し等協議、好事例の共有
- 各法人が所在する生活圏域等の地域課題を把握するための方法について学びあう
- 把握した地域課題の情報交換を行い、課題解決に向けて方策検討
- 優れた実践を自法人に取り入れる可能性について話し合う
- 上記の協議等を通じて、各法人による新たな地域貢献活動の計画立案を行う

リガーレグループ活動から見えてきた連携の形

○連携により「達成したい目的」

○目的を「実現するための機能」

○機能を果たす「コスト」

3つの合意

↓ トップによるそれらへの合意と、トップのメッセージ力

- マネジメントに対する概念、方法の共有
理念、ビジョン、戦略(社福法人)、組織、人材、資金・・・
- それぞれの法人を担う中核メンバーによる連携への合意
- ケア現場の職員へのグループ活動の目的周知

リガーレグループ／2つの連携の形へ移行

2010年度～2020年度 8法人によるグループ活動

2020年6月 社会福祉法改正「社会福祉連携推進法人」制度成立(22年度施行)

2020年10月から連携法人へのエントリーについて協議を重ねる

2021年度からグループを2類型化

1. 京都地域包括ケア事業研究会・ゆるやかな連携へ移行

⇔ 8法人・・・参加法人を拡大; 現在20法人

★年3回の研究会＋統一研修＋経営支援

2. リガーレグループの事業継続 ➡ 5法人による連携推進法人に移行

①リガーレ暮らしの架け橋(京都府・京都市)

②北桑会(京都府・京都市)

③はしうど福祉会(京都府・京丹後市)

④六心会(滋賀県・東近江市)

⑤宏仁会(青森県・平内町／千葉県・浦安市)

2022～連携推進法人(5法人)



宏仁会

(青森県・千葉県)

六心会

(滋賀県)

本部

リガーレ暮らしの架け橋

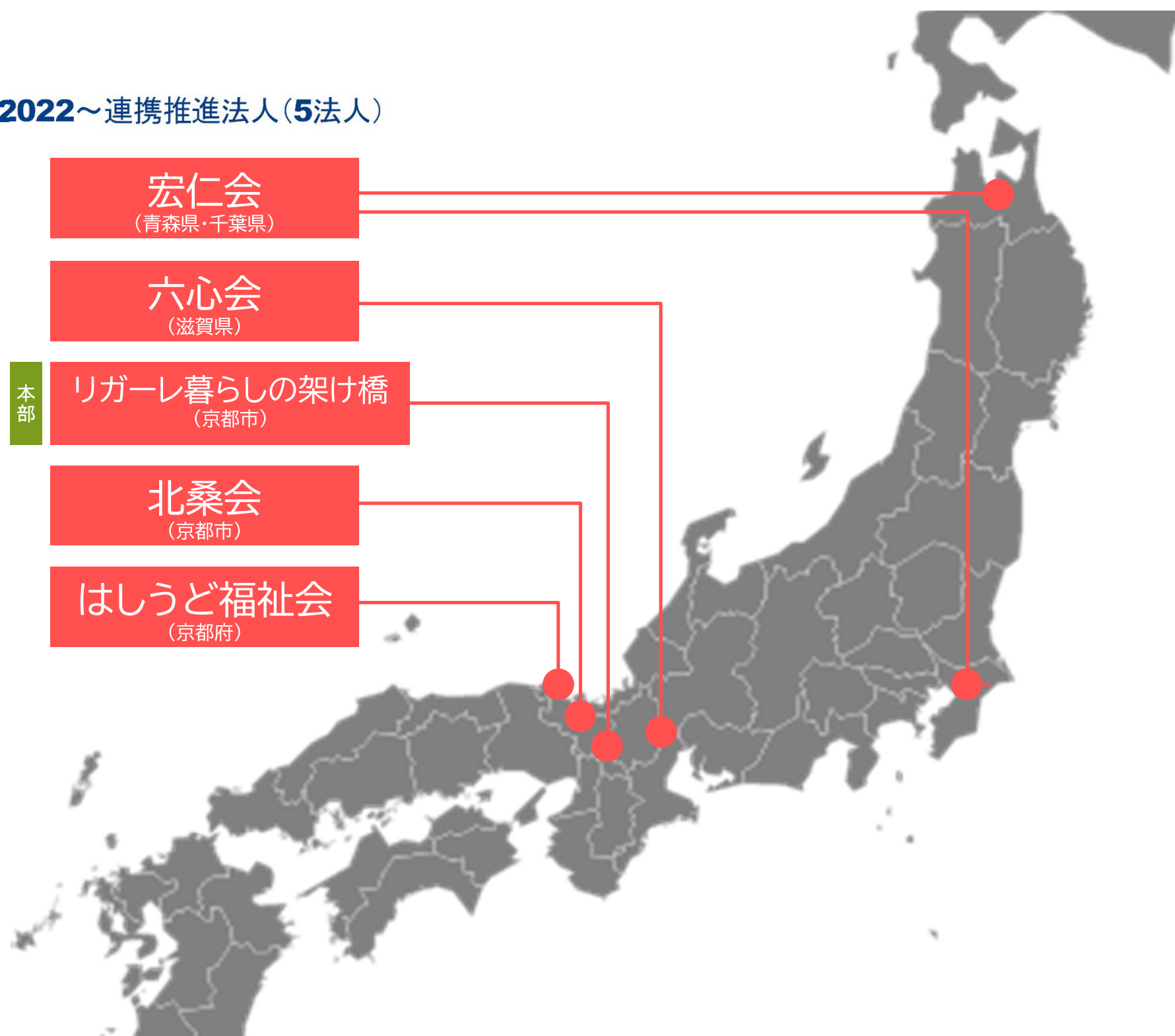
(京都市)

北桑会

(京都市)

はしうど福祉会

(京都府)



社会福祉連携推進法人リガーレ実施業務一覧・実施体制

実施する業務名	委員会名・部会名	事業概要	会議開催頻度等
(1) 地域福祉推進支援業務	地域福祉推進委員会	・地域ニーズ把握 ・活動実施過程 ・活動の可視化 ・学生へ魅力発信	2カ月に1回
(2) 災害等支援業務	災害等対策委員会	・BCP作成 ・人的支援、物資支援体制の確立	2カ月に1回
(3) 経営支援業務	経営対策委員会	・次世代育成 ・制度学習 ・収支財務課題 ・雇用環境標準化 ・給与等一元化 ・経営戦略協議	年3回 ○次世代経営者研修年3回 ○制度・経営研究会年3回
(4) 人材確保等支援業務	人材戦略委員会	・採用計画作成 ・人材共同募集のツール開発など	月1回 ○リクルーター会議月1回
	運営会議・人材育成部会	・統一研修企画 ・スーパーバイザー巡回	月1回
(5) 物資等供給支援業務	介護みらい検討委員会	・ICT導入 ・物資等共同購入	月1回

社員5法人に連携の成果についてヒアリング（令和6年度）



①連携推進法人設立によるメリットについて

中小法人では独自に人材育成をする余力を持つことは困難であり人口減少に伴う事業統廃合により職員も大きく減少し、連携法人への加入が無ければ、人材育成を放棄せざるをえない法人になっていた

②財務上における効果

連携法人の経営支援により事業活動の分析が必須となり、毎月、各事業の実績を追うようになり、課題への対策が迅速に行えるようになった。毎月の数字を追う風土が定着してきた、連携法人に加入するまでは、事業会計は重視せずキャッシュフローのみだったが、リガーレグループでは事業会計を中心に経営課題の共有が義務付けられ、本来の活動のみで黒字を出すという経営の『基本の基』の大切さを学びあい、長期目標を構築するうえでの戦略的思考に寄与している。事務用品の値引きなど具体的な成果もあるが介護用品のコスト意識に対する現場への浸透の効果や、経営支援による事業活動の分析により事業活動の分析により、毎月の数字を追う風土」が定着してきた。

③サービスの質への効果

リガーレ活動に参加することにより、人材確保難とともに業務をまわすことだけに追われがちになる中で、サービスの質の向上を目指すことが標準となっている

④人材・法人育成における効果

法人単独で研修を考え実施しようとしても、現在リガーレで行っている年間60余回の経験別、役職別研修の選択制など到底実現することはできない、新人、中堅、管理者候補、資格取得等、各職員の必要とキャリアにに応じて選択受講できるのは、グループの大きな成果と考えている

⑤連携の課題・デメリット及びその解決方策

6つの支援業務がそれぞれ委員会を通じて行われており、各委員会には社員法人から職員が参加してるが、小規模法人にとってかなりの負担感が生じている。人材確保・育成支援などコストを伴う事業については、社員法人職員による講師の養成、オンデマンド映像教材の作成、法人ごとのファシリテーター育成などを進めており課題解決に前向きに取り組んでる。また、多くの委員会への職員参加は課題でもあるが、職員の成長と、それに伴う権限移譲ができる層の厚みが増すなどプラスに転じる考え方が必要。

リガーレ社員法人が所在する行政と事業課題



事業課題等 **rigare**

法人名	所在地	人口		'05年合併状況	事業課題等
		'05	'23		
宏仁会	平内町 (青森県)	13,480人	10,121人	単独を継続	著しい人口減少 千葉県等に施設展開
北桑会	旧京北町 (京都府)	6,257人	4,432人	京都市に統合	事業縮小・再編成
北桑会	旧美山町 (京都府)	4,855人	3,346人	南丹市に統合	事業再編成検討
はしうど 福祉会	旧丹後町 (京都府)	6,554人	4,441人	京丹後市に統合	市から診療所受託 (医療法人撤退) 施設統合等検討
六心会	旧五個荘町 (滋賀県)	12,105人	11,643人	東近江市に統合	営利法人等 との競合

中小法人にとって連携は重要な選択肢



○中山間地・離島等人口減少地域における連携の必要性

- インフラとしての福祉サービスの維持、職員・利用者・経営の課題の法人連携
- 行政との協働などによる地域ニーズに対応するための制度上の課題への提言

○都市部における競合の場における連携の意味

- 生活圏域等地域を支える中小法人の経営課題に対し協働による経営基盤の強化
- 地域づくりに参加する魅力などの発信機能強化、ブランドカアップなど

○共通する連携の意義

- 人材の確保・定着など経営基盤の強化、事業継承課題などへの対応
- 業務の協働化、効率化の推進

人口減少局面における地域・法人連携の課題

令和6年度社会福祉推進事業「社会福祉連携推進法人制度の活用の促進等に関する調査研究事業」から抜粋



1. 人材不足や利用者減少などにより厳しい法人経営を1法人で乗り切る困難性。
2. 経営の継続に耐えられない法人、老朽化施設、法人間の調整などの課題。
3. 将来的な見通し、法人ごとの考えの違いなど法人間の足並みをそろえるハードルが高い。
4. 利用者減少、介護人材不足などで赤字になってもサービス継続を図っている法人への支援。
5. 事業区分ごとに連携法人で協働する仕組みの検討や、有資格者の人員配置基準など、制度要件の緩和の検討。
6. 合併についての考え方にはばらつきがあるが、理念や職場風土の一致などハードルは非常に高いという見方が多い。
7. 有識者などに地域全体を踏まえたビジョンや計画作成の助言を受けている事例もある。
8. 自治体が法人合併や事業形態に踏み込むことは難しい。一方で、自治体が参画・仲介している法人間連携している地域もある。
9. 自治体が法人の人材確保、経営支援を検討することも必要だが行政によるサポートには限界。
10. 法人間で人材を流動的に活用することの有用性について検討が必要。



道内の情勢

加速する高齢者介護施設・事業所の経営悪化

- ・ 旧朝日町(1,000):常勤2.5人のヘルパー確保できず**事業廃止**(社福)。
- ・ 北竜町(1,606):人手不足により**デイサービス休止**(社福)。町民は隣町デイサービスを利用。
- ・ 当別町(15,193):人手不足により**デイサービス休止**(社福)し、職員を特養へ配置転換。
- ・ 東川町(8,535):人手不足により**デイサービス休止**(社福)し、職員を特養へ配置転換。
- ・ 旭川市(317,758):人手不足により**デイサービス休止**(社福)。
- ・ 釧路市(157,826):市内2か所の**デイサービスを廃止**(社協)。
- ・ 士別市(16,562):この3年間で、**デイサービス、訪問介護、有料老人、小多機が閉鎖**。
- ・ 遠別町(2,283):特養(社福・50):経営難により**事業継続困難を町へ申出**。
- ・ 中頓別町(1,496):特養・養護(社福・50):経営難により**令和6年度から町立へ移管**。
- ・ 南富良野町(2,273):特養(社福・50)に利用者・職員とも集まらず**事業廃止を決定**。
- ・ 富良野市(19,961):グループホーム(社福・18)。職員確保できず**令和5年度末で廃止**。
- ・ 和寒町(2,843):特別養護老人ホーム・デイサービス事業(社協)が赤字続き。**年間約150,000千円の運営資金を町が補助**。
- ・ 本別町(6,089):デイサービス・訪問介護事業(社協)が赤字続き。**年間約50,000千円の運営資金を町が補助**。

全国各地で同様のことが起きている

41

中山間地等の事業継続に対する制度上の障壁への提案



1. 中山間地等の人口減少地域で運営が難しくなった社会福祉事業を社会福祉連携推進法人が行うことを認め、社会福祉法人と同様の税制優遇が適用される。
(例) 2法人によるそれぞれの通所事業を、地域ニーズに対応して1カ所に統合する場合、法人間の利害対立を避けるための選択肢。その場合、社会福祉法人と同様の税制優遇が可能かどうかも課題となる
2. 法人が地域ニーズや経営の困難性などからサービスの一部から撤退等する場合、自治体が真にやむを得ないと判断することを前提に、社会福祉連携推進法人の設立や跡地の用途等によっては国庫補助の返納などの障壁が緩和される。
(例) 人材確保難や利用者減少により、2つの法人の特別養護老人ホームを福祉サービス維持の視点から1カ所に統合せざるを得ないケースにおいて、補助金の取り扱いなどが障壁となるケース。
3. 経営の脆弱な社会福祉法人が、社会福祉連携推進法人の社員等、他の社会福祉法人に事業資産を貸与して事業継続を引きつぐ場合、地域規制、目的外使用、国庫補助金返納、不動産所得課税などの障壁が緩和される。また、地方公共団体に引き継ぐことの検討も選択肢。

都市部における法人の協働・連携の意義



1. 地域に密着した中小法人の独自性、地域性を担保し、大規模法人と同様の人材育成・雇用管理などの機能を構築する
2. 連携による経営の安定や人事交流によるキャリアデザインなどブランド力を高める
3. 社会福祉法人においては、地域と共にサービスを創出しているなど社会貢献活動の発信力を高める

中小法人の連携・協働により期待される共通の成果



1. 財務収支など経営課題、経営戦略に関する情報共有から経営を学び合う
2. 人材育成・確保を共同で行う・・・キャリアに応じた研修、タスクシフトの導入方法など
3. バックオフィス機能共同等の可能性・・・特定の法人が社会福祉連携推進法人の社員法人など他の社会福祉法人のバックオフィス機能を取りまとめた場合等、収益事業とならないなど優遇税制が必要
4. ICT、AIなど導入に関して共同で行う・・・ベンダーに対応できる人材の共有など
5. 外国人材確保・育成に関する情報共有など
6. 将来、法人集約が必要になる場合に備えた信頼関係の構築

むすびに、法人間連携の必要性和課題

社会福祉連携推進法人制度を活用した多くの新たな取組が始まり

社会福祉法人がこれからの地域課題を解決する輪の中心的存在となるなど

法人が中小規模であっても人が集まり活躍する新たな経営モデルの構築が必要であり

その前提は、利用者の尊厳への高い理念、地域課題の解決に向けた志
そして経営に関するガバナンス改革への経営者の熱意だと考えます

ご清聴ありがとうございました