



# 法人間連携・協働により期待される効果とは

～経営基盤を強化し、地域を支え、人が育つ職場を目指して～

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



Figure

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名は認知症看護認定看護師、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 < **価値の共有**

↳ 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 < **組織風土・文化の差異を修正**

↳ 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)

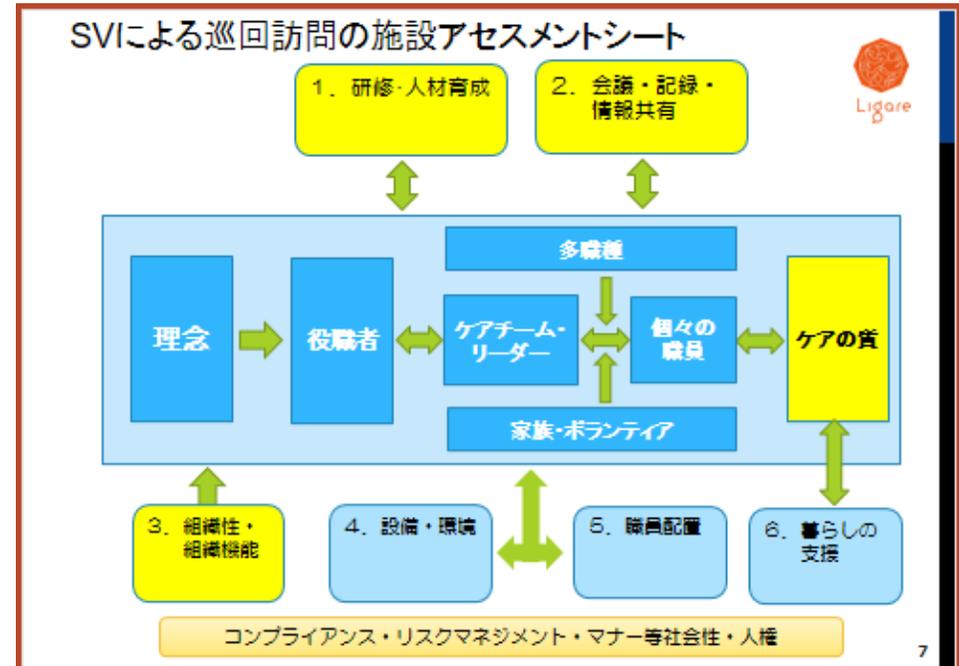


# SV巡回によるサービス提供組織の標準化

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カ

- ・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

# 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(令和2年法律第52号)の概要

## 改正の趣旨

地域共生社会の実現を図るため、地域住民の複雑化・複合化した支援ニーズに対応する包括的な福祉サービス提供体制を整備する観点から、市町村の包括的な支援体制の構築の支援、地域の特性に応じた認知症施策や介護サービス提供体制の整備等の推進、医療・介護のデータ基盤の整備の推進、介護人材確保及び業務効率化の取組の強化、社会福祉連携推進法人制度の創設等の所要の措置を講ずる。

※地域共生社会：子供・高齢者・障害者など全ての人々が地域、暮らし、生きがいを共に創り、高め合うことができる社会(ニッポン一億総活躍プラン(平成28年6月2日閣議決定))

## 改正の概要

### 1. 地域住民の複雑化・複合化した支援ニーズに対応する市町村の包括的な支援体制の構築の支援 【社会福祉法、介護保険法】

市町村において、既存の相談支援等の取組を活かしつつ、地域住民の抱える課題の解決のための包括的な支援体制の整備を行う、新たな事業及びその財政支援等の規定を創設するとともに、関係法律の規定の整備を行う。

### 2. 地域の特性に応じた認知症施策や介護サービス提供体制の整備等の推進 【介護保険法、老人福祉法】

- ① 認知症施策の地域社会における総合的な推進に向けた国及び地方公共団体の努力義務を規定する。
- ② 市町村の地域支援事業における関連データの活用の努力義務を規定する。
- ③ 介護保険事業(支援)計画の作成にあたり、当該市町村の人口構造の変化の見通しの勘案、高齢者向け住まい(有料老人ホーム・サービス付き高齢者向け住宅)の設置状況の記載事項への追加、有料老人ホームの設置状況に係る都道府県・市町村間の情報連携の強化を行う。

### 3. 医療・介護のデータ基盤の整備の推進 【介護保険法、地域における医療及び介護の総合的な確保の促進に関する法律】

- ① 介護保険レセプト等情報・要介護認定情報に加え、厚生労働大臣は、高齢者の状態や提供される介護サービスの内容の情報、地域支援事業の情報の提供を求められることができると規定する。
- ② 医療保険レセプト情報等のデータベース(NDB)や介護保険レセプト情報等のデータベース(介護DB)等の医療・介護情報の連結精度向上のため、社会保険診療報酬支払基金等が被保険者番号の履歴を活用し、正確な連結に必要な情報を安全性を担保しつつ提供することができることとする。
- ③ 社会保険診療報酬支払基金の医療機関等情報化補助業務に、当分の間、医療機関等が行うオンライン資格確認の実施に必要な物品の調達・提供の業務を追加する。

### 4. 介護人材確保及び業務効率化の取組の強化 【介護保険法、老人福祉法、社会福祉士及び介護福祉士法等の一部を改正する法律】

- ① 介護保険事業(支援)計画の記載事項として、介護人材確保及び業務効率化の取組を追加する。
- ② 有料老人ホームの設置等に係る届出事項の簡素化を図るための見直しを行う。
- ③ 介護福祉士養成施設卒業者への国家試験義務付けに係る現行5年間の経過措置を、さらに5年間延長する。

### 5. 社会福祉連携推進法人制度の創設 【社会福祉法】

社会福祉事業に取り組む社会福祉法人やNPO法人等を社員として、相互の業務連携を推進する社会福祉連携推進法人制度を創設する。

## 施行期日

令和3年4月1日(ただし、3②及び5は公布の日から2年を超えない範囲の政令で定める日、3③及び4③は公布日)

# 社会福祉連携推進法人について

- 社会福祉連携推進法人は、①社員の社会福祉に係る業務の連携を推進し、②地域における良質かつ適切な福祉サービスを提供するとともに、③社会福祉法人の経営基盤の強化に資することを目的として、福祉サービス事業者間の連携方策の新たな選択肢として創設。
  - 2以上の社会福祉法人等の法人が社員として参画し、その創意工夫による多様な取組を通じて、地域福祉の充実、災害対応力の強化、福祉サービス事業に係る経営の効率化、人材の確保・育成等を推進。
- ⇒ 社会福祉連携推進法人の設立により、**同じ目的意識を持つ法人が個々の自主性を保ちながら連携し、規模の大きさを活かした法人運営が可能**となる。

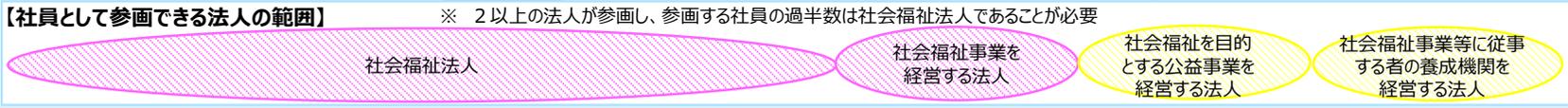
## 社会福祉連携推進法人(一般社団法人を認定)



所轄庁(都道府県知事、市長(区長)、指定都市の長、厚生労働大臣のいすれか)  
認定・指導監督

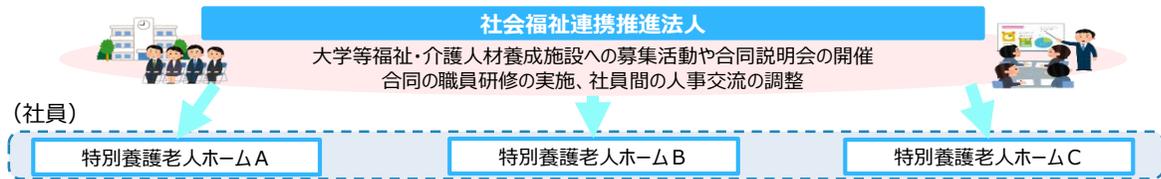
会費等を支払い、社員として参画、社員総会において議決権を行使

社会福祉連携推進業務等を通じた便益を享受



※ 各法人は、複数の社会福祉連携推進法人に参画することが可能

## 【社会福祉連携推進法人のイメージ(介護施設における人材確保に活用する場合)】



⇒ 学生等への訴求力の向上、福祉・介護人材の資質向上、採用・研修コストの縮減が期待

# 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21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)

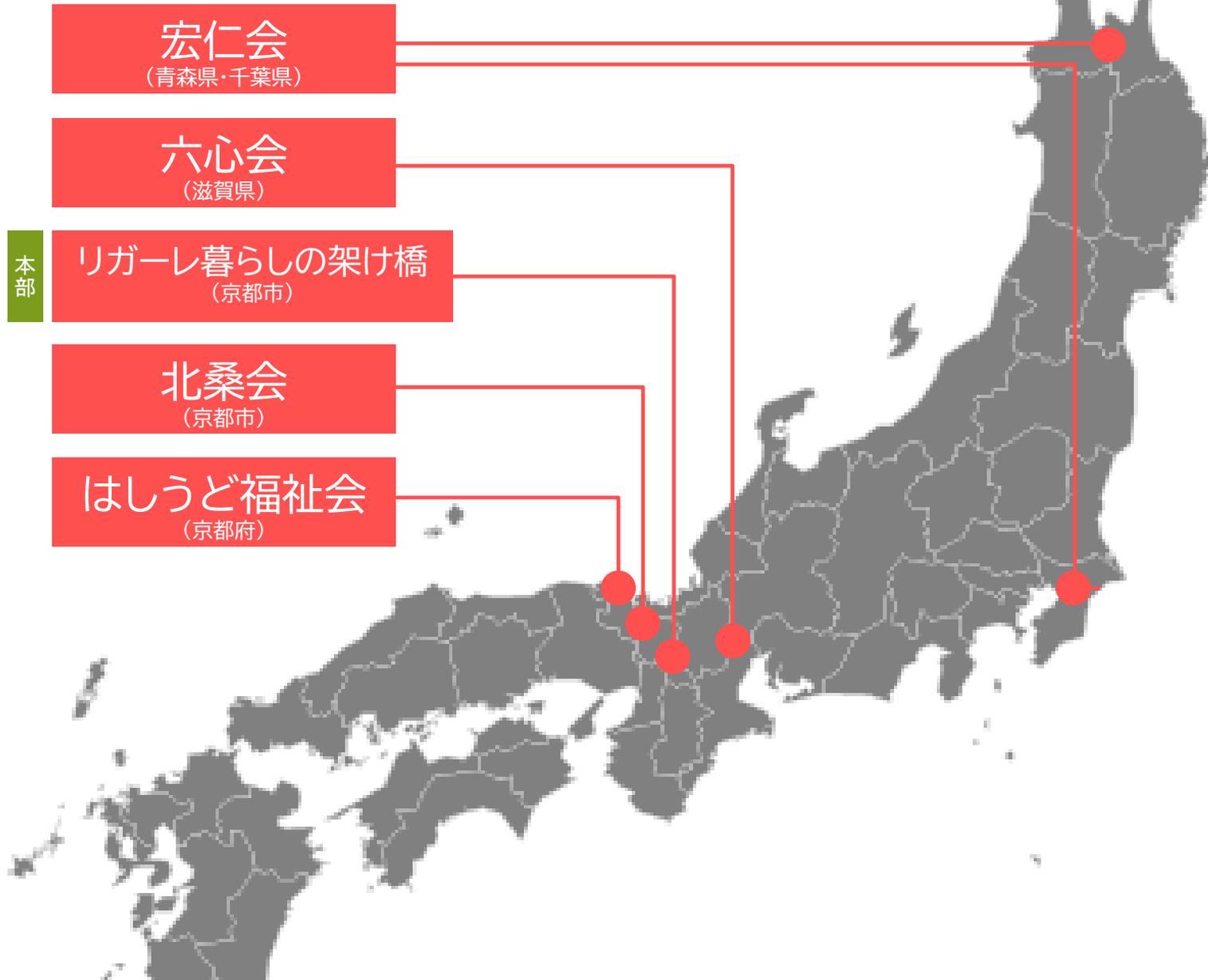
②北桑会(京都府・京都市)

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)



# 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	<ul style="list-style-type: none"> <li>・地域ニーズ把握</li> <li>・活動実施過程</li> <li>・活動の可視化</li> <li>・学生へ魅力発信</li> </ul>	2カ月に1回
(2) 災害等支援業務	災害等対策委員会	<ul style="list-style-type: none"> <li>・BCP作成</li> <li>・人的支援、物資支援体制の確立</li> </ul>	2カ月に1回
(3) 経営支援業務	経営対策委員会	<ul style="list-style-type: none"> <li>・次世代育成</li> <li>・制度学習</li> <li>・収支財務課題</li> <li>・雇用環境標準化</li> <li>・給与等一元化</li> <li>・経営戦略協議</li> </ul>	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	<ul style="list-style-type: none"> <li>・採用計画作成</li> <li>・人材共同募集のツール開発など</li> </ul>	月1回 ○リクルーター会議月1回
	運営会議・人材育成部会	<ul style="list-style-type: none"> <li>・統一研修企画</li> <li>・スーパーバイザー巡回</li> </ul>	月1回
(5) 物資等供給支援業務	介護みらい検討委員会	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ICT導入</li> <li>・物資等共同購入</li> </ul>	月1回

# 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 **gare**

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

# リガーレ社員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

②財務上における効果

③利用者目線で考えた場合の効果

④人材確保・育成における効果

⑤業務プロセスにおける効果

⑥連携の課題・デメリット及びその解決方策

## ①連携推進法人設立によるメリットについて

社員法人である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、ここ10年の人材確保・定着に関して厳しい環境の下では連携による成果がさらに重要となってきた。人口減少地域に所在する社員法人から「10年前までは一定の資金、人材を投入し、人材育成に注力している実態があったが、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。それは、人材確保、各研究活動、経営診断、共同購入等についても同じことがいえる」との声がある。

## ②財務上における効果

### (1) 社員法人における収入に対する効果

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、各社員法人の具体的な事業ごとの課題だけでなく将来に向けた事業戦略の策定を義務付け共有している。社員法人からは「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」との声がある。

### (2) 社員法人における支出に対する効果

共同購入等支援によるグループの購入で例えば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「毎月の数字を追う風土が定着してきた」との声があがっている。

### (3) その他財務上における効果

「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」との声があり、ひいては財務上の効果に繋がっていると考えている。

### ③利用者目線で考えた場合の効果

#### (1) サービスの質の向上などのサービス全体に関する効果

「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」、「グループの実践発表は各法人に発表に耐える実践を義務付け、発表実践を用意することが効果の一つとなっている」、「もっとも怖れるのは、職員が減ることイコール質が落ちて当たり前となることだと考えている」などの声がある。厳しい環境の中でも連携によるサービスの質の向上を目指す組織風土を共同で醸成したいと考えている。

#### (2) 利用者満足度に関する効果

「連携法人の活動による効果を発揮するのは、とても時間がかかるように感じるが、リガーレが目ざす良い組織の醸成が無ければ、良いケアは生まれない」の声があった。

#### (3) その他利用者目線で考えた場合の効果

リガーレは「地域に密着した事業拠点の展開」と「人材育成・確保」を目的として連携活動を行っておりその活動はいずれも利用者に還元されると考えている。

## ④人材確保・育成における効果

### (1) 職員の学習の機会の増加などの従業員の人材育成に関する効果

「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応じて選択受講できるのは、大きな成果」などの声があった。

### (2) 職員の新規採用・配置転換などの人材活用に関する効果

社会福祉連携推進法人という公益性の高い法人へ参画することで、採用に関する情報の開示や相談が可能となっている。「人材確保の成果は年々困難になってきているが、発信ツールの開発やインターンシッププログラムや独自セミナーなど人材確保へのプロセスは若手職員の成長に大きく寄与している」、「リクルーターとして活動する若手職員は法人の魅力を捜し、また作り、アナウンスする。リクルーターが発信する自職場の魅力を通じて組織に愛着を持つ可能性の広がりを感じている」との声がある。

### (3) 法人の魅力向上などの法人イメージに関する効果

「連携法人リガーレのゴールは『よりよいケアのための連携』を目的に参加している。それをしっかりと伝えていく為に、組織として努力はさらに必要だが、リガーレ社員法人にとってグループ活動は『上昇』要素しか無いと考えている」との声があった。

## ⑤業務プロセスにおける効果

### (1) 社員法人における業務効率、生産性向上に関する効果

共同購入は、困難なケースもあるが、ICT,ロボット導入に関してしっかり背中を押してもらった、という社員法人の声から、グループが無ければ、そして、学びが無ければ導入にむけた活動は始まらなかったと考えられる。また、共同購入は数値として即効性はなくても、各法人で現場のコスト意識の共有などの工夫が始まっている。

### (2) 社員法人における組織ガバナンス、組織経営に関する効果

スーパーバイザーによる各法人の巡回は、グループ法人の現場を支援する組織風土の標準化を目指して行ってきたものだが、社員法人から「トップダウン、ボトムアップがバランスよく共存できつつある」、「リガーレのネットワークに参加することにより、組織の在り方について学ぶ点が多い」などの声があった。

### (3) その他業務プロセスにおける効果

情報共有のあり方、会議ミーティングのあり方などチームマネジメントに関する伴走が行われる機会が多く、ナレッジマネジメントなど効率的な意思決定や情報共有についての改善を目指してきた。「会議において、時間にきっちり、決めなければならないことは決める、という風土が当法人には欠けていたので会議の進め方は学ぶ点が多い」などの声があった。

## ⑥連携の課題・デメリット及びその解決方策

### (1) 連携推進法人設立によるデメリットや課題について

連携の目的である事業の地域展開や人材育成のための数多くの研修メニューの企画実施など掲げており、それを果たすためのコストについても合意して活動を行ってきたが、費用負担は中小法人にとり課題と考えている。また、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いるが、小規模法人にとってかなりの負担感が生じている。そこからのメリットを享受できる半面、課題でもある。

### (2) デメリットや課題の克服・解決方策について

グループ活動を始めてから15年が経過しており、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いる。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をしたいとの提案もある。

# 中小法人にとって連携・協働は重要な選択肢



## ○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. 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。
7. 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



Ligare

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幅広いキャリアデザインの創出などの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・・・デジタル中核人材の共有など
5. 外国人材確保・育成に関する支援機関の共有をはじめとする情報共有など
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

# 既に設立した連携推進法人における「設立のメリット」

令和6年度社会福祉推進事業「制度の活用の促進等に関する事業」報告書から



- 活動内容が公式の場で公開され議論されるため、ガバナンスや説明責任
- 経営状況を把握、比較分析し互いに遠慮なく意見し合えることから相互牽制
- 法人の地域密着型サービスを継続しながら連携
- 経営者は孤独なので、経営課題について真摯に話し合う心のよりどころ
- 地域ニーズに対応したサービス展開や経営基盤強化に向けたノウハウ共有
- 全国規模の連携への信頼や信用が人材確保につながる
- 社員法人の担当者同士が気軽に相談できる体制構築による運営の強化
- 法人格を越え公的枠組の中で安心の下、理念価値観を共にする法人が集う
- 連携法人による関係構築の下、合併を含めた将来の選択肢を検討する機会

# 既に設立した連携推進法人における「設立の効果」

令和6年度社会福祉推進事業「制度の活用の促進等に関する事業」報告書から



- 財務状況や稼働率など定期的に確認し合い分析できるガバナンス効果
- 良い取組の共有による伝播
- ICT導入への補助金活用、一括業者選定などの効果
- 連携法人の規模による金融機関からの信用力向上
- 信頼できる連携法人からの助言等により決定方針に確信が持てる
- 人事評価システムを共同購入することにより安価に導入できた
- 経営ノウハウを共有することでよりよい経営につながっている
- 土業の一括契約による効率化
- 経理、請求業務など一括化による効率化

## 複数法人による連携・協働はどのように始めるのか

- 法人経営の現状と課題そして地域が求めている役割から、自らが求める法人経営のあり方と向き合い、自法人単独での解決が困難な点について検討し明確にする
- 自法人のケースの課題が、法人連携により解決に向かう効果について先行事例などから学ぶ
- 連携する法人との出会いについても、既設の社会福祉連携推進法人から学ぶことができるが、共通する要件は、連携の目的が明確であること、信頼関係が構築できる法人であることが必要だと考えている

## 連携の方法等を課題のカテゴリーごとに先行事例から学ぶ



1. 過疎地・人口減少地域での事業継続を法人連携で乗り越えたい
2. 介護・障害・保育など業界ごとの経営改善に向けた連携をしたい
3. ICT導入、人材育成など個別な課題を連携により解決を図りたい
4. 後継者問題などを含め事業継続の課題を感じている法人の連携
5. 災害支援などのリスクに対して連携による協働で取り組みたい
6. 既に信頼関係にある法人間の連携をフォーマルな形で継続したい

# むすびに～1 社会福祉法人／公益性と経営の両立



- 求める「価値」を明確にし、法人内外にメッセージを届け、その実現を「あきらめない」
- 新たな試みの実施は大胆に行い、しかし、可能な限りデータ等に基づく実現可能性を共有し、合理性についての合意と納得を図る
- 目指すものを「チームで具体的な形にするプロセス」を大切にする
- その前提として、チームが求めることへのメンバー（職員）の合意と個々の主体的活動へとつながる仕組みづくりの構築を行いつづける
- 必要に応じて、制度への提案・人材育成の仕組・プラットフォームづくり、を行うよう心がけるなど、社会福祉法人の社会的なミッションを念頭に置くこと
- 社会福祉法人の公益的取組を行う上で、経営基盤の強化と行政・地域社会など多様なステークホルダーとの協働が必要であることを常に確認する  
(「リガーレ暮らしの架け橋」で大切にしてきたこと)

## むすびに～2 法人間連携の必要性と課題

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**