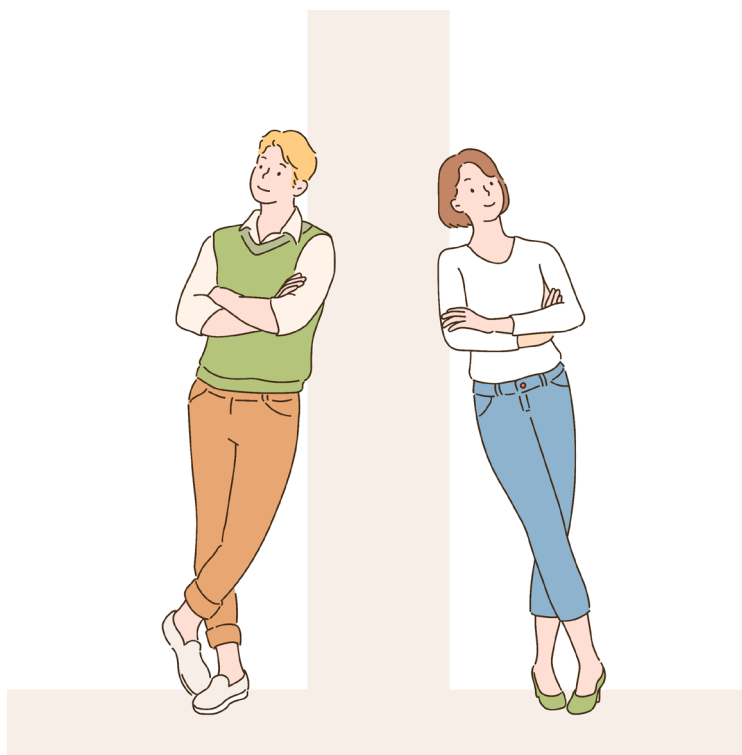




みんなの「生きる」を  
社会福祉法人

全国青年会  
全国社会福祉法人経営青年会



# セイネンな 2人

社会福祉法人六心会 堤洋三



# 企業アライアンス(提携、連合)の例

## 航空



チェックインや乗り継ぎの簡便化、  
ラウンジ利用、マイレージ提携  
世界一周サービス等

運航面やサービス面での相互提携  
整備面での協力や、燃料・部品の共  
同調達によるコスト削減

## 物流

経営環境変化～EC拡大 小口化・多頻度化  
ドライバー不足(低賃金・長時間労働傾向、若年入  
職者が減少、就業者の高齢化  
ラストワンマイル

## 地方銀行



「DX関連施策の推進」  
「人材育成・ダイバーシティ」  
「ESG・SDGs」  
「情報集約・活用」  
「新事業への取組み」  
共通する重要課題に関する共同化や集約化に向け  
た企画・提言など

# (参考)介護サービスの経営主体の大規模化等の施策について

- 介護サービス等の事業を行う複数の法人が、人材育成・採用などの本部機能を統合・法人化することで、ケアの品質の底上げや研修・採用活動のコスト減を図るなどの取組も存在。
- 介護サービスの経営主体の大規模化については、①こうした介護サービス事業の人事や経営管理の統合・連携事業を自治体が目標を定めるなどして進めることのほか、②一定の経営規模を有する経営主体の経営状況を介護報酬などの施策の決定にあたって勘案することで経営主体自体の合併・再編を促す、といった施策が考えられる。また、③経営主体について一定の経営規模を有することや、小規模法人については人事や経営管理等の統合・連携事業への参加を指定・更新の要件とする、といったことも考えられる。

## (参考) 法人間の機能の統合・連携の例

<社会福祉法人 リガーレ>

○ 7つの社会福祉法人(※)が、本部機能を独立・法人化。

※ 所在地は、京都府が5法人、滋賀県が1法人、青森県が1法人

○ 統合した本部機能

① 介護サービスの質の標準化

各法人への定期的な巡回訪問によるサービスの質の標準化

② 介護等人材の確保・育成

研修や採用活動の共同実施。将来的に法人間人事異動も検討

③ 経営管理機能の強化

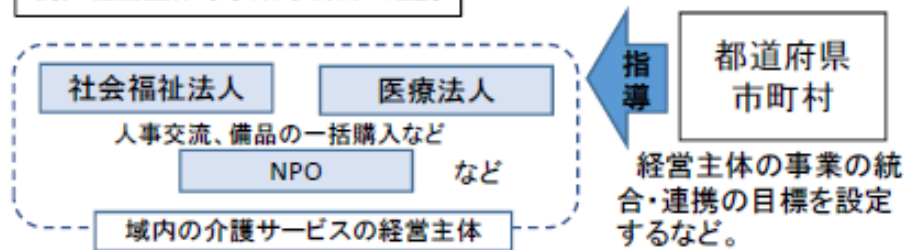
老朽化施設の改修や地域展開への経営戦略等の支援



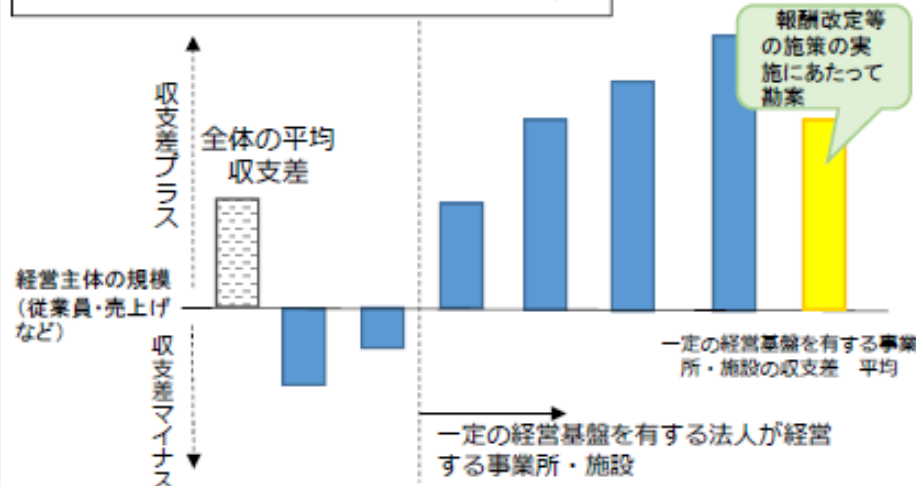
(出典)平成28年度宅健事業「地域包括ケアシステム構築に向けた効率的・効率的なサービス提供のあり方に関する調査研究事業」

## 【経営主体の大規模化に向けた施策イメージ】

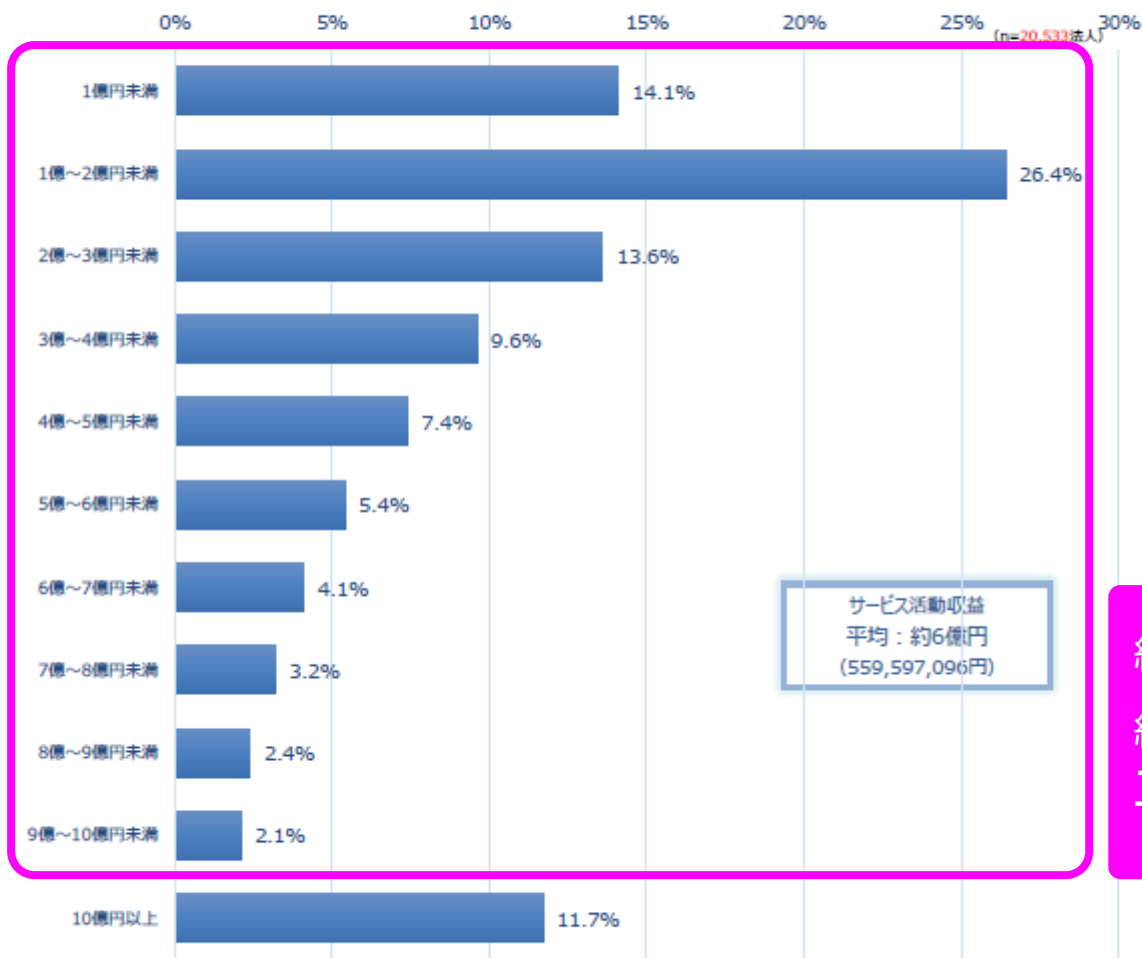
例) 経営主体の事業の統合・連携



例) 介護サービス事業者の経営状況の勘案



# 「サービス活動収益」の規模別の法人の割合



## 「サービス活動収益」の規模別の法人の割合

- ・ 社会福祉法人の財務諸表等電子開示システムにより、所轄庁に現況報告書等（現況報告書、計算書類及び社会福祉充実計画）の届出を行った社会福祉法人（20,533法人\*）において、『「サービス活動収益」の規模別の法人の割合』について集計した結果である。  
\*分類が困難なデータを含む法人は集計から除外している。
- ・ 1億～2億円未満（26.4%）が最も多く、次いで、1億円未満（14.1%）、2億～3億円未満（13.6%）と続いている。
- ・ また、サービス活動収益の平均は約6億円である。

約9割 = 10億円未満  
約4割 = 2億円未満  
平均 = 約6億円

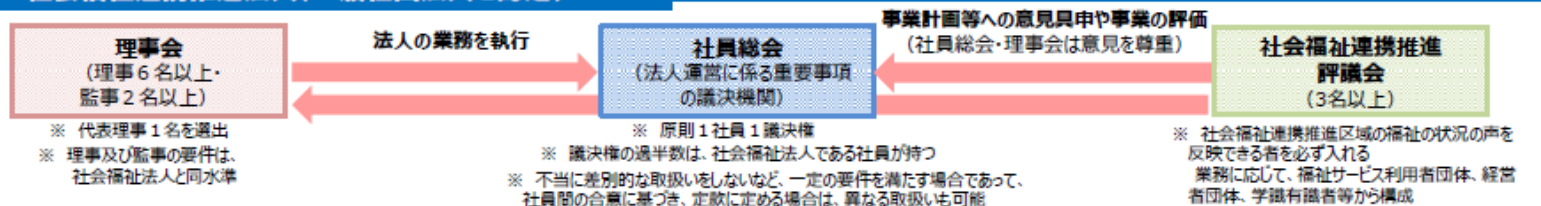
※出典：社会福祉法人電子開示システム（現況報告書（平成31年4月1日現在）等）データ



# 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)



### 【法人運営のポイント】

- 社会福祉連携推進区域(業務の実施地域。**豪施地域の範囲に制約なし。**)を定め、社会福祉連携推進方針(区域内の連携推進のための方針)を決定・公表
- 社会福祉連携推進業務の実施(以下の**6業務の中から全部又は一部を選択して実施**)
- 上記以外の業務の実施は、社会福祉連携推進業務の実施に**支障のない範囲で実施可**(**社会福祉事業と同様の事業は実施不可**)
- 社員からの**会費、業務委託費等**による業務運営(業務を遂行するための寄附の受付も可)
- 社員である法人の業務に支障が無い範囲で、職員の兼務や設備の**兼用可**(業務を遂行するための財産の保有も可)

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
<ul style="list-style-type: none"> <li>・地域貢献事業の企画・立案</li> <li>・地域ニーズ調査の実施</li> <li>・事業実施に向けたノウハウ提供 等</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・応急物資の備蓄・提供</li> <li>・被災施設利用者の移送</li> <li>・避難訓練</li> <li>・BCP策定支援 等</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・経営コンサルティング</li> <li>・財務状況の分析・助言</li> <li>・事務処理代行 等</li> <li>※ 介護職種に係る技能実習の監理団体は、経営支援業務として行う</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・社会福祉法人である社員に対する資金の貸付け</li> <li>※ 貸付け毎に所轄庁の認定が必要</li> <li>※ 貸付け原資の提供は、原資提供社員(社会福祉法人)の直近3カ年度の本部拠点の事業活動計算書における当期活動増減差額の平均額が上限</li> <li>※ 貸付け原資は、社会福祉充実財産の控除対象財産とはならない</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・採用・募集の共同実施</li> <li>・人事交流の調整</li> <li>・研修の共同実施</li> <li>・現場実習等の調整 等</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・紙おむつやマスク等の物資の一括調達</li> <li>・給食の供給 等</li> </ul>

認定・指導監督

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)

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

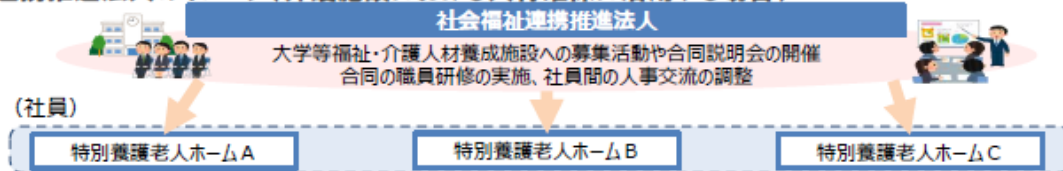
### 【社員として参画できる法人の範囲】

※ 2以上の法人が参画し、参画する社員の過半数は社会福祉法人であることが必要



※ 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



# 社会福祉連携推進法人設立による効果

① 複数法人が共同で一定の業務を行うことによるスケールメリットの導入、経費コストの削減



② 複数法人が負担する会費等で運営される事務体制のシェアリング



⑥ 「地域における公益的な取組」の共同実施等による地域に不足するサービス資源の創出



地域福祉の一層の推進

個々の社員(社会福祉法人等)の経営基盤強化

⑤ 相談窓口間のリファー、空き定員の紹介等他法人が保有するサービス資源の共有



③ 連携推進法人としてのブランディングによる地域住居・求職者への訴求力強化



④ サービス手法、人材育成、新規事業所開設等他法人のノウハウの共有



# 社会福祉連携推進法人に期待される役割について

## 地域共生社会への視点

- ① 地域共生社会の実現に向け、法人の施設種別を超えた取組を構想



## 経営基盤強化の必要性

- ① 人口減少、共同体機能の脆弱化といった地域ニーズの変化に対応し、安定的にサービスを提供するため、法人の持続可能な経営基盤の確保の方策を検討



選択肢のひとつとして

## 社会福祉連携推進法人の設立



同じ思いを持つ法人同士が連携し、創意工夫のある取組を  
できるところから始めて着実に育てる

人口減少等の局面にあっても、未来へと繋がっていく地域づくりのプラットフォームへ

→ 厚生労働省としても、好事例を収集し、関係者の皆様の参考となるよう、積極的な情報発信をしてみたい。



# 法人間連携の類型

社会福祉法人の法人間連携は、  
ネットワーク型(地域公益事業など)と  
グループ型(管理部門の連携等)の2種類がある。  
(明治学院大学経済学部講師 大川新人氏)

社会福祉連携推進法人制度

## ネットワーク型

(地域公益的取り組みなど、緩やかな紐帯)

- 社会福祉協議会などを中核として、都道府県域・市区町村域での複数法人間連携による地域公益的取組
- 例
  - 大阪しあわせNW生活困窮者レスキュー事業
  - かながわライフサポート事業

## グループ型

(具体的目的を持った協働・連携、一步踏み込んだ比較的強い紐帯)

- 管理部門の連携
- 人材の採用について協働



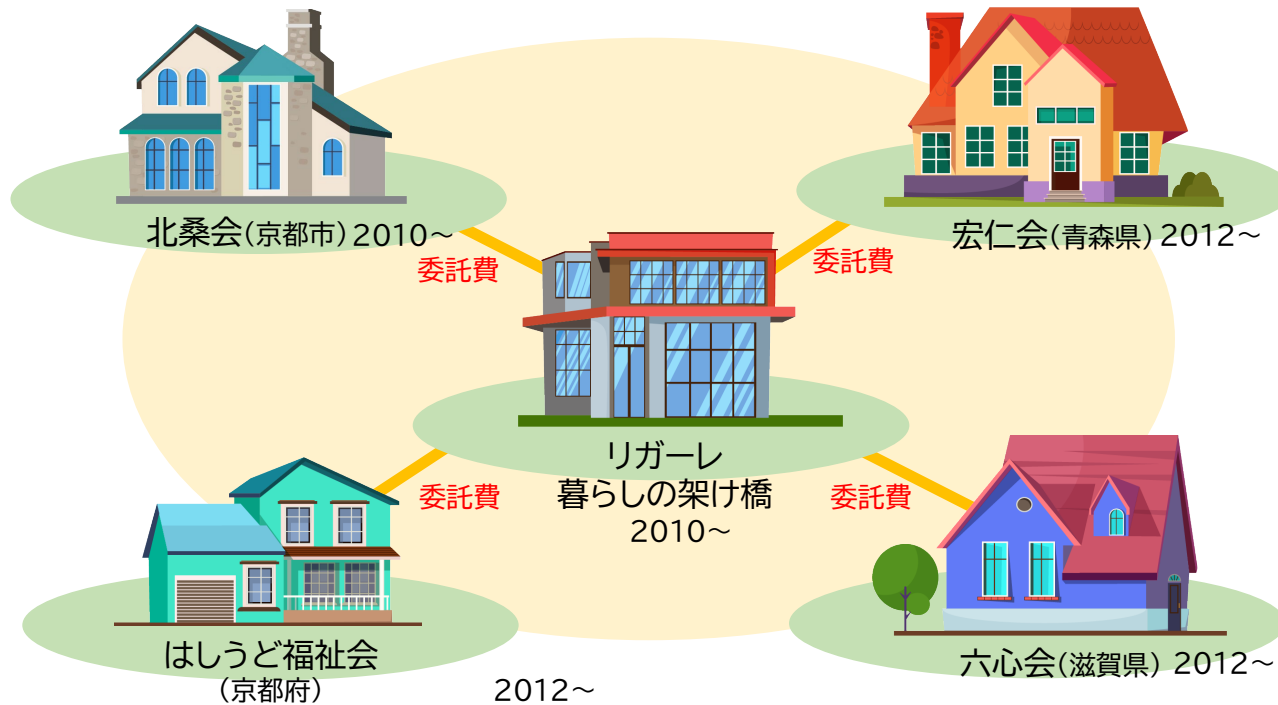


# 「まるわかり～発見！フクシの素顔～」2021.7の様子



- ①自己紹介
- ②リガーレグループについて
- ③第1部 導入 トークセッション「福祉の楽しさ」15分
- ④第2部 座談会 少人数で学生とのクロストーク 25分×2ターム≒55分(全員)
- ⑤インターンシップ紹介 10分(全法人)

# リガーレの連携イメージ(2010～)



みんなの「生きる」を  
社会福祉法人

全国青年会  
全国社会福祉法人経営青年会

## 中小法人が抱える3つの課題

- サービスの質向上・育成
- 人材確保
- 経営管理(経営基盤強化)

## リガーレとは

始まり2010年3法人(京都市内)から  
2021年まで8法人  
2021年から二層化  
→リガーレ(5法人)  
→京都地域包括ケア事業研究会

代表者会議……意思決定  
運営会議……統一研修の実施・評価

地域共生社会創出委員会……地公取、災害・感染症  
介護みらい委員会……ICT情報共有  
人材確保委員会……人材に関すること



## 中小法人の抱える課題

1. サービスの質の向上・人材育成 → 入職から管理職までのキャリアラダーに応じた研修・教育システム、リーダー育成
2. 人材の確保 → ターゲットに応じて異なる総合対応(新卒なら…大学・教育機関、F2F・マイナビ・リクナビ等人材情報会社等への総合対応、専門職の雇用等)
3. 経営管理 → 賃金体系・パスの総合管理、財務・事業収支管理、中長期事業計画(事業戦略の描き方)

### 研修・教育

- 共同で年間の研修計画を共有
- 同じ研修・学びによりケアの標準化を目指す
- 階層別研修等、年間60回余 参加職員1000人余
- 採用時研修、専門研修Ⅰ～Ⅲ
- リーダー研修、役職者研修
- 資格取得受験対策講座 等

### スーパーバイザー雇用

- 法人毎に現場課題は異なる
- 現状をアセスメントし課題を言語化したのち、2名のスーパーバイザーが法人を巡回して、主体的な課題解決をサポートする。
- SVは研修受講者(スーパーバイザー)、研修受講後の成長を支える

### 人材確保

- 専従担当者の雇用
- 求職者に近い年齢の職員が学生と早期に出会い、認知イベントやセミナーを企画開催する
- 就活フェア等へ共同参加
- 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
- 技能実習生共同対応(監理団体への対応)

### 経営管理情報共有

- 経営情報……代表者会議(理事長クラス)
- ケア現場……運営会議(ケア統括者クラス)

### 地域公益的取組

- 各法人のソーシャルワーク機能、地域公益的取組・価値・意義を共有・協議
- 課題及び見直し等協議、好事例の共有





# 統一研修の風景

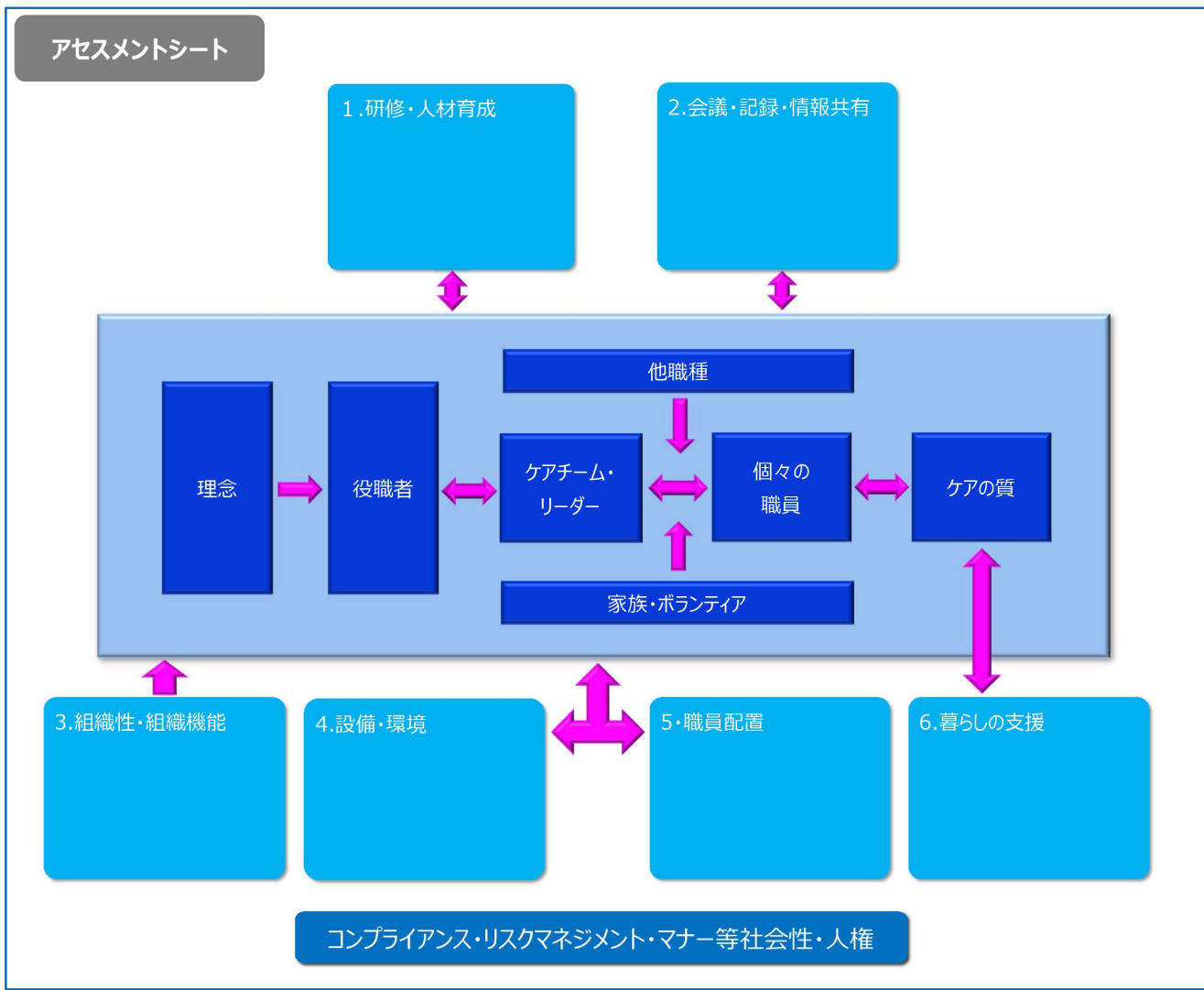


# 技能実習生(フィリピンから、2019年)





- 同規模の法人が共同で行うこと安心感、信頼感
- 自法人経営に対しての自分がどのように考え、実践したいのかという主体性
- 参加目的をどのように内部へ伝えるか





Social welfare corporation group Ligare  
PHILOSOPHY

「福祉」について、みなさんはどんなイメージをお持ちでしょうか。

「福祉」は困りごとを抱えたり、障がいがある人を手助けするためのものと、一見狭く考えられがちですが、決してそれだけではありません。自分や人々の生活や暮らしを豊にするため、「幸せ」を考え、社会課題を解決へ導く、全ての人の活動のことなのです。

とりわけ社会福祉法人は、社会のあらゆる場面で人々の願いと向き合い、つなぎ、時にはしくみや制度をつくり、どんな人でもその人らしく住み慣れたところで暮らし続けるために、絶え間なく活動を続けてきました。

今世紀に入り、格差の拡がりや少子高齢化、人口減少、自然災害の頻発など、対応すべき社会課題が一気に押し寄せています。かつ、その課題は多様化・複雑化していて、個性も高く、型どおりの対応ではうまくいけなくなりました。介護サービスのニーズが高まり、それを担う人材の確保と育成が急務になっていることもその一つです。

そこで私たちは考えました。ひとつの社会福祉法人のみで目の前の課題に向き合うよりも、複数の社会福祉法人が手を結んで課題に向き合う方が課題解決への近道ではないか、人々の幸せに結びつきやすいのではないか、と。

こうして、思いを共にする5つの法人が集まり誕生したのが社会福祉法人グループ「リガーレ」です。目的は、「地域や地域住民のニーズに応え、暮らしをきちんとささえる、そのための人材をともに育てる」ことです。

世界や社会の変化はめまぐるしく、一つの考えに固執しては社会や地域からの期待に応えることはできません。法人を越えて共に勉強を重ね、常に考えを更新することで、柔軟な視点を持ち続けることができるとわたしたちは考えています。

5つの法人で「人」と「チーム」を育て、社会や地域の期待に応え、共に歩む、そんなグループを「リガーレ」は目指しています。

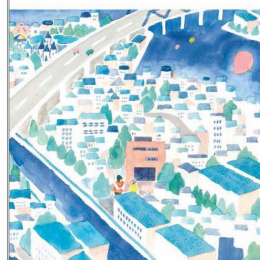
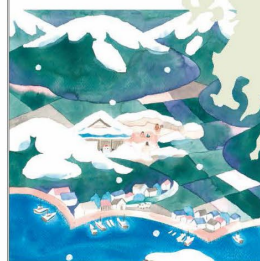
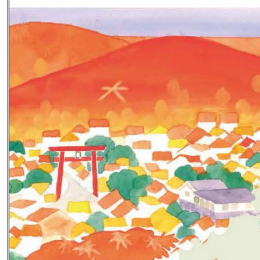
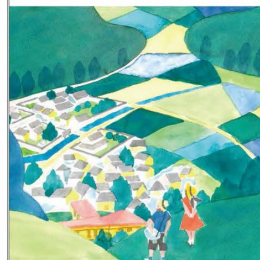
5つの法人は、全ての壁を越えていきます。

MESSAGE

現在は高齢者が住み慣れた地域にそのまま暮らし、顔見知りの人たちや友だちと過ごしながら生きがいを見つけられる居場所づくりなどが求められています。私が以前勤めていた施設では、児童館を併設し、元教師で認知症のおばあちゃんが小学生に算数を教えている…という光景が日常的にありました。このように一歩進んだ方法でいろんな人と支え合う喜びを他施設と共有し、働く人たちのやりがいをつくりたいと思ったのがリガーレグループのスタートです。「法人」の枠を越え、グループが共同で取り組む人材育成や安定して働くことができる職場環境の仕組みにより、職員の実績に応じたステージを用意することができます。たとえ福祉を勉強していない人でも、充実した研修を用意しているので、安心して飛び込んでください。



社会福祉法人グループリガーレ代表  
やまだ ひろし  
山田 尋志



日本各地に仲間がいる  
社会福祉法人グループ  
リガーレ



リガーレグループ情報

名称	社会福祉法人グループ リガーレ
代表	山田 尋志
グループ設立年	2010年
従業員	928名 ※2021年3月現在
事業収益	47億7千万円 ※2021年3月現在
事業所	拠点数: 23ヵ所 事業数: 92事業 ※2021年3月現在
事業内容	<input type="checkbox"/> 特別養護老人ホーム <input type="checkbox"/> 介護老人保健施設 <input type="checkbox"/> 短期入所生活介護 <input type="checkbox"/> 短期入所療養介護 <input type="checkbox"/> デイサービス <input type="checkbox"/> デイケア <input type="checkbox"/> 居宅介護支援 <input type="checkbox"/> 保育園 <input type="checkbox"/> 学童クラブ <input type="checkbox"/> 地域包括支援センター <input type="checkbox"/> 地域交流サロン <input type="checkbox"/> 小規模多機能型居宅介護 など



# { 学ぶ環境 }

リガーレグループが最も大切にしているのは、学び、成長する職場環境と組織風土。経験や階層に応じ、学ぶ機会や研修を体系的に用意し、一人ひとりの特性や成長に合わせたキャリア形成をサポートしてきました。ソーシャルワークやケアワークの学びが初めての方でも、リガーレグループなら基礎力から培うことができます。講師が研修で教えるだけではありません。各法人を巡回訪問する「スーパーバイザー」として、各現場のサービス向上や課題解決に伴走をしています。新型コロナウイルス感染拡大以降は、集合研修をオンラインで開催。移動の負担や対面することへの不安を感じることなく、各職場から受講することが可能になりました。法人を越えて仲間をつくり、学びあい、そして成長する。自分らしいキャリアビジョンを描くことが可能です。



▲ 遠距離の打ち合わせはZoomを活用。



▲ 法人を越えてディスカッションする職員。



▲ スーパーバイザーのおふたり。現場を理解し、実践の悩みを傾聴、成長の背中をそっと押してくれる存在。



▲ 学生ボランティアと共に商店街の夏祭りを手伝います。



▲ 青バトで地域の防犯、子どもたちの安全を守っています。(京丹後市)

# { 地域課題と向き合う }

地域住民との長い歴史をつむぐリガーレグループの各法人。ふだんの暮らしの中で信頼関係を築き、お互いの理解を深めてきました。2025年を目前に高齢化や人口減少、感染症の拡大など住民同士のつながりや関係性維持が難しくなっています。わたしたち社会福祉法人が住民の一員として求められているもの、それは福祉の専門職として、住民の困り事や地域課題にも力を発揮すること、また「まちづくり」の観点では、柔軟性で自由な発想力を存分に発揮し、社会や地域の中で新しいうねりを生み出していくこと。私たちに期待されていることは大きく、いわば、地域を形作るハブ役となることです。多機関で協働しながら地域や地域住民の力を見つめて、引き出し、思いをつなぐ。リガーレグループは社会や地域にしっかりと根付いています。