

動向を探る』

1

多様化・複雑化する福祉ニーズ
知見・ノウハウを集めて
新たな価値を生み出してほしい

厚生労働省 社会・援護局
福祉基盤課 課長

宮下 雅行 氏

2

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

地域密着型総合ケアセンターきたおおじ 代表
社会福祉法人リガーレ暮らしの架け橋 理事長

山田 尋志 氏

3

サービス種別・地域・規模
連携のバリエーションは様々
間接業務と人事労務にメリット

株式会社川原経営総合センター
人事コンサルティング部 副部長

神林 佑介 氏

4

広域的な連携を可能にする
連携法人は新たな選択肢
地域のニーズに応じた活用を

全国社会福祉法人経営者協議会
制度・政策委員長

宮田 裕司 氏

5

社会福祉連携推進法人は
経営力の弱い法人にメリット
強い法人は興味を示さない

ウェルフェア・J・ユナイテッド株式会社
代表取締役社長

本間 秀司 氏

2017年4月、地域医療連携推進法人制度が施行された折に、社会福祉法人も経営する日本医師会常任理事は「連携推進法人制度を社会福祉法人にもつくってほしい」と話していた。福祉ニーズが多様化・複雑化しているが、社会福祉法人には中小法人が多く、現状では今後の福祉ニーズへの対応に支障をきたしかねない。「経営基盤を強化するには他法人との連携が有力な手段である」と常任理事は主張した。

この認識は厚生労働省も同様にとっていて、2019年4月に社会福祉法人の事業展開等に関する検討会を立ち上げる。同12月に取りまとめられた報告書には「複雑化、多様化する福祉ニーズに対応する観点から」として、次のように提言された。「住民に身近な圏域で様々な地域づくりの活動に参画する非営利セクターの中核として、福祉分野での専門性を生かし、地域住民の抱える様々な地域生活課題への対応を進められるようにするため、円滑に連携・協働化しやすい環境整備を図っていくべき」

複雑化・多様化する福祉ニーズに対応して、公的福祉サービスは専門分化を繰り返してきた。介護保険法に基づくサービスだけでも全26種類54サービスに及び、自治体の保健福祉担当者は把握に四苦八苦しているのが実態だ。

その後、改正社会福祉法に「社会福祉連携推進法人制度の創設」が盛り込まれ、2022年4月に社会福祉連携推進法人（以下、連携推進法人）がスタートした。

連携推進法人は、社会福祉法人の経営基盤強化を目的にした福祉サービス事業者間の連携方策における新たな選択肢である。法人格は一般社団法人。2つ以上の社会福祉法人等の法人が社員として参画し、スケールメリットを生かして、地域福祉の充実、災害対応力の強化、経営の効率化、人材の確保・育成等を推進する。これが制度の趣旨で、組織の機能としては協同組合に近い。

社員として参画できる法人の範囲は「社会福祉法人」「社会福祉事業を営営する法人」「社会福祉を目的とする公益事業を営営する法人」「社会福祉事業等に従事する者の養成機関を営営する法人」。営利法人も社員として参画できるが、社員の過半数が社会福祉法人であることが規程されている。

『スタートした

社会福祉連携推進法人の

高齢者人口の増加により、地域社会における福祉ニーズは複雑化・多様化している。また、小規模の社会福祉法人の多くが経営上の問題を抱えている。そのような課題に対応するため、社会福祉法人等が社員となり、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『社会福祉連携推進法人』が、いよいよ4月から施行された。

そこで、Visionと戦略6月号では、『スタートした社会福祉連携推進法人の動向を探る』をテーマに、厚生労働省担当官、社会福祉連携推進法人をスタートさせた社会福祉法人リガーレ暮らしの架け橋 理事長の山田尋志氏、団体、医療福祉コンサルタントに、社会福祉連携推進法人の動向や取り組みの実際、課題について取材したので報告する。

成長戦略に活用できる プラットフォーム

ガバナンス体制は、理事会（理事6名以上・監事2名以上）、社員総会（法人運営に係る重要事項の議決機関）、社会福祉連携推進評議会（3名以上）で構成される。評議会は事業計画等への意見具申や事業の評価を行い、社員総会と理事会には、評議会が提出した意見の尊重が求められている。

連携推進法人の業務は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。それぞれの業務の一例を挙げる。

地域福祉支援業務は「地域貢献事業の企画・立案」「地域ニーズ調査の実施」「事業実施に向けたノウハウ提供」。災害時支援業務は「応急物資の備蓄・提供」「被災施設利用者への移送」「避難訓練・BCP策定支援」。経営支援業務は「経営コンサルティング」「財務状況の分析・助言」「事務処理代行」。貸付業務は「社会福祉法人である社員に対する資金の貸付け」（貸付け毎に所轄庁の認定が必要）。人材確保等業務は「採用・募集の共同実施」「人事交流

の調整」「研修の共同実施」「現場実習等の調整」。物資等供給業務は「紙おむつやマスク等の物資の一括調達」「給食の供給」。参画する法人は連携推進法人を経営強化のプラットフォームとして活用できる仕組みである。

例えば保育事業のみを行っている法人が、児童数の減少に備えて介護事業に進出する。あるいは高齢者人口が減少している山間部の法人が、都市部への進出を模索する。いずれも中小法人にとって単独での事業展開が困難で、連携推進法人を活用すれば展望が開ける可能性も出てくる。現段階では人材採用・研修の共同化に関心が向きがちだが、連携推進法人は成長戦略にも活用できる制度である。

中小法人の経営が安定しない限り、地域の福祉基盤は安定しない。本来ならM&Aによる経営統合を促進したほうが福祉基盤の強化に資するが、社会福祉法人の経営者には地元の名士が多いだけに、M&Aへの抵抗は少なくないという。その点、連携推進法人は緩やかな関係なので、他法人の経営資源の活用を望む法人にとって参画しやすいのではないだろうか。

多様化・複雑化する福祉ニーズ 知見・ノウハウを集めて 新たな価値を生み出してほしい

この時期に、なぜ社会福祉連携推進法人が必要なのか。中小法人の救済だけでなく成長戦略としての活用も促す制度の狙いや、参画するメリット、参画を検討する場合の留意点について、担当課長である宮下雅行氏に聞いた。

■宮下課長のご経歴と福祉基盤課の役割を教えてください。

宮下 1997年に旧労働省に入省し、労働基準局や職業安定局などを中心に労働行政を担当しました。その他、大臣官房広報室、岐阜労働局総務部、防衛省人事教育部門



厚生労働省 社会・援護局
福祉基盤課 課長

宮下 雅行 氏

Miyashita Masayuki

社団法人の認可・監督など社会福祉法人制度、社会福祉施設の職員の皆さんの退職手当共済制度などを所管しています。また、自然災害時に避難所等で活躍する災害派遣福祉チーム(DWAT)、外国籍の方も含めた介護人材確保、養成なども担当し、文字通り社会福祉の基盤を整備することがミッションです。

■社会福祉法人の現状や今後の経営環境について、どのように認識されていますか。

宮下 現在の社会福祉法人数は約2万1000法人で、サービス活動収益の平均は約6億円、そのうち10億円以上の法人は12%、2億円未満が約40%です。複数の事業を行っている法人は約25%で、他は児童、障害、高齢者など単独の事業を行っている法人が多く、大規模になればなるほど複数の事業を行っています。

今後は2025年に75歳以上人口が全人口の18%を占め、2040年には人口が1億1092万人まで減少し、65歳以上人口が約35%を占めることが見込まれています。介護人材については、2019年

に約211万人ですが、2040年には約280万人が必要と見込まれ、約69万人を確保しなければなりません。

高齢者人口は増加する地域もあれば、減少する地域もあり、保育と障害も含め福祉ニーズは地域によって多様化・複雑化していくと思います。このようなニーズに対して社会福祉法人としてどう対応するかが課題です。

■社会福祉連携推進法人はどのような経緯で創設されたのですか。

宮下 人手不足などの問題が深刻化する中で、地域住民がかかえる様々な生活課題に対応できるような環境整備を図っていくべきだと我々は考えていました。そこで2019年に「社会福祉法人の事業展開等に関する検討会」を立ち上げました。検討会の取りまとめの中に、既存の連携、合併、事業譲渡だけではなく、より中間的な選択肢を創設すべきだと盛り込まれ、社会福祉法人を中核とした非営利連携法人制度の創設が提言されました。

この報告書を踏まえ、2020年6月に公布された「地域共生社会の実現のための社会福祉法等の

『スタートした社会福祉連携推進法人の動向を探る』

一部を改正する法律」のなかに社会福祉連携推進法人制度の創設が盛り込まれ、今年4月に施行されました。

■検討会では主に何が議論の焦点になりましたか。

宮下 社会福祉協議会による連携や社会福祉法人の法人間連携、希望する法人による合併・事業譲渡といった既存の方策も含め、社会福祉法人が、どのように法人の自主的な判断のもと円滑に連携・協働化するための環境整備ができるかといったことが議論されました。

■社会福祉連携推進法人の設立はどの程度進むと考えていらっしゃいますか。

宮下 社会福祉事業は、児童、障害、高齢者などいろいろな分野にわたっています。その中で連携推進法人制度によってどれだけ連携できるか、この点は未知数です。また、創始者の存在感が大きく、一つの法人の中で事業を完結しようという想いもあるようです。その中で、より幅広い視点で連携推進法人制度を捉え、活用していただきたいと思っていますので、我々としても、しっかりと今

後の周知活動に努めていきたいと考えています。

■社福の場合、とくに地方では地元の名士が福祉事業を始めたケースが少なくありません。この背景が創始者のカラーを打ち出し、自己完結型になっている一面もあるのでしょうか。

宮下 そのような一面もあると思います。創始者が引退し後継者に運営を任せる際、法人の成り立ちを踏まえて創始者の方針を受け継ぐ例もあると聞いています。

■社会福祉連携推進法人の特徴や利点について、ご説明いただけますか。

宮下 社会福祉法人の規模は様々ですが、地域住民のニーズや社会情勢に対して同じような方向性を持つ複数の法人がいっしょになって、新たな一般社団法人として社会福祉連携推進法人を立ち上げ、各法人が社員として参画します。連携推進法人として業務に取り組みることによって、単独の法人では難しい広域的な取り組みを支える。そういった選択肢のひとつとして捉えていただければと思います。

連携推進法人が行える業務は「地

域福祉支援業務」「災害時支援業務」「経営支援業務」「貸付業務」「人材確保等業務」「物資等供給業務」の6つです。法人が行う事業のバックアップ業務を担います。

■経営苦境に陥っている中小法人の存続を救済するスキームという側面もあるのでしょうか。

宮下 存続を救済するスキームというよりも、既存の事業だけではなく新たな事業を始めてみたいというときに、他の参画法人が持っているノウハウなどを活用しながら連携推進法人という規模の大きさを活かした活動が可能になるスキームと考えています。捉え方によれば存続の救済という一面もありますが、我々としては、より積極的に活用していただきたいと思っています。

■むしろ成長戦略のスキームという捉え方がよいのでしょうか？

宮下 そうですね。他の法人と連携して、これまで対応してこなかった分野に挑戦していただきたいという期待を持っています。

■社員として参画する法人にとつて、この制度の使い勝手の良さとし

て何が挙げられますか。よく言われるのは採用と研修の三元化ですが…。

宮下 先ほど申し上げたように取り組める業務は6つあります。人材確保については募集と採用を共同で行えますし、人事交流や研修もより充実することができると思っています。

民間企業との人材獲得競争の中で、社会福祉の魅力をより訴求できるといふ取り組みもできますし、紙オムツやマスクなど物資も共同購入できます。あるいは災害時に、どこかの法人が被災者支援をするのかなどをあらかじめ決めておくことや、地域のニーズを踏まえた新たな取り組みによって社会福祉法人としての存在意義を発揮できる制度だと考えています。

■地域医療連携推進法人との大きな違いは、遠隔地の法人同士で連携できることでしょうか。

宮下 社会福祉連携推進法人は地域割りを設定していません。全国規模で連携するケースも、特定の地域に特化して地域内で連携するケースも可能です。連携する地域の範囲は、それぞれの法人の考え方によるのではないかと考えます。

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。



■ 4月時点で、何法人ぐらいが社会福祉連携推進法人への手挙げをしているのでしょうか。

宮下 複数の法人から問い合わせをいただいています。初めての取り組みですので、手続きも含めてご相談を受けています。

連携推進法人の認定所轄庁は都道府県や市ですが、所轄庁にとっても初めての制度ですので、申請する側も受け付ける側も新しいチャレンジをしている段階と言えます。

■ 制度の周知活動の方法、また全国の社福に対する周知活動について教えてください。

宮下 制度の概要と連携の実践者インタビューを厚生労働省のHPに動画でアップし、関係する通知も随時更新しています。昨年9月と12月には、都道府県市担当者向けにオンラインで説明会を開催しました。今後は取り組

み内容や設立のメリットを共有していきたいと考えており、全国的な展開を図るために、社会福祉連携推進法人の経営者や設立予定者などの関係者で構成される社会福祉連携推進協議会の開催も検討しています。好事例も収集し積極的に発信していきたいと思っています。

地域の法人に対しては、都道府県や市からも制度について説明いただくこととなると思いますが、我々も今日のような取材などを通じて制度の内容やメリットを訴えていきたいと思っています。

■ 制度のメリットの一方で、連携推進法人の運営が始まったときに懸念される課題は何でしょうか。

宮下 2法人以上が参画し、半数以上が社会福祉法人であることが要件になっているので、検討会では、大きな規模の法人の影響力が強くなるのではないのかなどの懸念が示されたと聞いています。このため、運用面で、できるだけ公平な運用に資するように設計していますが、立ち上げ後にいろいろな不具合が発生すれば、現場の意見も聞きながら使い勝手のよい制度にしていきたいと考えています。

『スタートした社会福祉連携推進法人の動向を探る』

■社員総会の議決権が同じでも、代表理事になる人のリーダーシップによって円滑な設立や、設立後の円滑な運営が左右されるのではないのでしょうか。そこに力関係や上下関係

が生まれて、対等の関係が歪んでしまつ懸念はありませんか？

宮下 制度のスキームとしては社員総会のほかにも理事会、社会福祉連携推進評議会が設置されます。評議会は地域ニーズを反映するための意見具申機関で、3名以上で構成され、連携推進法人の事業の評価を行います。設立当初は手探り状態になるかもしれませんが、参画法人が力を合わせて運営していただきたいと思

います。

■年度ごとの設置目標などは掲げているのですか。
宮下 設置目標などは特段設けていません。数を揃えることを主眼とした制度ではなく、参画法人の間で議論を深め、意識を醸成して「皆でやるのか」という気運を高めていただき運営していくのが本来の姿だと考えています。

■連携推進法人への参画について、まずは制度が自法人に合うかどうか

かの判断が必要だと思ひます。何を基準や目安にすればよいのでしょうか。

宮下 連携推進法人に参画するメリットとしては、先ほど申し上げたように複数法人が共同して業務を行うことでスケールメリットが働きます。経営コストを削減できることが一点。それから事務体制をシェアリングできること、ブランドインングによる地域住民・求職者への普及効果が高まること、経営ノウハウを共有できることなどがあります。

こうしたメリットに魅力を感じる法人にとっては、参画していただくことが有力な選択肢ではないかと思ひます。ただ、いろいろなお考えがあり、自法人だけで地域ニーズに対応するという判断もあろうかと思ひます。連携推進法人はあくまで選択肢のひとつなので、活用できる法人には活用していただくことでよいかと思ひます。

■設立への参画を考えている社会福祉法人は何を準備しておくべきでしょうか。

宮下 まず自法人の長期ビジョンを踏まえて、連携できる法人が周り

にあるのか、想いを同じくする法人があるのかを確認することが大事だと思ひます。全く考え方の違う法人と連携してもなかなか上手くいかないと思ひますので、日頃お付き合いのある法人にお声かけをして「いっしょにやってみないか」と打診していただくことが大事です。

さらに所轄内の法人の事情を知っている所轄庁にご相談いただくことも有効な手段です。参画するにあたっては、業務の範囲を決めたり、組織の規模を決めたりするなど青写真をあらかじめ描いて検討していただくことが重要かなと思ひます。

■他の法人と連携するうえで、自法人の強みと弱みを明確にしておくことが重要だと思ひます。外部コンサルタントにSWOT分析などを依頼して明確にする方法もあります。が、相応に費用が発生します。どのような方法が現実的ですか。

宮下 先程ご紹介したとおり、連携推進法人が行える業務は6つあります。その中で自法人が弱い分野、例えば災害時に自法人だけで対応できるのか、それとも他の法人の

支援を必要とするのかなど自法人で対応できるかどうかを見極めることが、判断の基準ではないかと思ひます。

■最後に、社会福祉法人へのメッセージがありましたらお願いします。

宮下 コロナの影響で、孤独、孤立、生活困窮などの課題が顕在化し、地域の皆さまへの支援が一層求められている状況です。1法人では取り組みの難しい分野でも1法人の枠組みを出れば挑戦できる活動もあるので、連携推進法人を活用して実践していただきたいと思ひます。空運会社社に向向して担当したダイバーシティの推進は、多様な人材が活躍することにより新たな価値や商品・サービスを生み出していく取り組みです。

このような取り組みは社会福祉法人にも当てはまると考えています。思いを一緒にする、様々なノウハウや知見、強みを持つ法人が連携・協働することで、新たなサービスを生み出し、地域を良くするためのプラットフォームとなるよう、創意工夫のある取り組みに期待したいと思います。

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

厚労省の「社会福祉連携推進法人のあり方検討会」で最も大きな参考事例になった社会福祉法人グループ「リガーレ」は、メンバーの5法人によって社会福祉連携推進法人の認定申請を京都府に提出した。グループ本部である社会福祉法人リガーレ暮らしの架け橋、山田理事長にこれまでの活動と今後の重点戦略を聞いた。



地域密着型総合ケアセンターきたおおじ 代表
社会福祉法人リガーレ暮らしの架け橋 理事長

山田 尋志 氏

Yamada Hiroshi

り組んだきつかけを振り返っていた
だけです。

山田 小多機など地域密着型サービスの制度が2006年にスタートしましたが、京都市の老人福祉施設協議会（京都市老協）では、小多機のような24時間365日の包括報酬型の在宅サービスを特養がやるべきではないかという方針を掲げ、2006年から京都市老協全体で取り組みました。そして2008年度までの3年間に京都市内の小多機のほぼ8割を特養が開設し、順調にスタートしましたが、3年を経過してから社会福祉法人による整備の動きが止まってしまったのです。

状況をヒアリングすると、モデルのない新しい事業を展開するためには一定の情報力と開発に従事できる人材が必要で、小さな法人では展開しにくいことが分かりました。そこで中小規模の法人理事長3名と私の4人で話し合っており、すでに展開している法人がサポートすることにより、小多機など地域包括ケアの実現に資する地域密着型の事業所をつくるのではないかと。これが2010年にリガーレグループがスタートしたキッカケです。

■その後の取り組みはどのように進んだのでしょうか。

山田 2年をかけて皆で地域密着型の事業所をつくるという方針で、ケーススタディとして2012年にきたおおじがオープンし、本格的な活動が始まりました。きたおおじ開設の前後、さらに4法人が参加し7法人のグループになりました。ちなみに、2017年にグループ本部である「きたおおじ」が社会福祉法人「リガーレ暮らしの架け橋」として認可され、グループは8法人となりました。2012年は介護人材確保が難しいことが社会問題になりかけた年でもあり、小多機など地域密着型拠点を皆でつくるということに加えて、人材の育成・確保をグループ活動の目的に付け加え、今日まで取り組んできました。

きたおおじは、地域密着型特養、小多機、そして地域サロンで構成された地域に密着した小さな複合型事業所です。きたおおじの整備をケーススタディとして、3年間で各法人に小多機など地域密着型拠点が整備されていきました。

人材の育成・確保について、中小法人の大きな課題は体系的に人材育成のできる専門人材を確保していな

■リガーレ暮らしの架け橋の概要を
教えてください。

山田 リガーレ暮らしの架け橋は、地域密着型特別養護老人ホーム、短期入所生活介護、小規模多機能型居宅介護（以下、小多機）、居宅介護支援事業所、住宅型有料老人ホーム、

サービス付き高齢者向け住宅などを運営し、従業員は140名です。昨年3月に企業主導型保育園を開園して地域の子育て支援事業を始めました。また、昨年度から地域支援事業に参加していただく非専門職の住民を対象に研修を実施しており、今年度には住民による新総合事業をスタートする予定です。

■貴法人は2010年から社会福祉法人8法人で「リガーレグループ」を編成しました。法人間連携に取

『スタートした社会福祉連携推進法人の動向を探る』

いことです。2012年にグループで専門人材を2名確保し、研修体系を策定、さらに各法人を訪問してコーチングする仕組みをつくりました。2名は「スーパーバイザー」と呼び、月会費として各法人で2名分の人件費を負担しました。人材育成の専門職を共同で確保したのです。

その後2019年に、人材を共同募集するための専任職員の必要性が話し合わせ共同で確保しました。スーパーバイザー2名を1名に減らし、1名分の人件費を共同募集の専任職員に充当しました。その後、大学等に発信する情報提供ツールなどいろいろなものをつくり込んできました。

■どんな成果が出ましたか？

山田 この体制を推進した成果についてエビデンスはお示しできませんが、各法人から「若手職員の入職3年以内の離職が減った」などの変化が報告されています。中小法人の場合、全国老人福祉施設協議会や社会福祉協議会などの外部研修に職員を送り出すことが一般的な方法です。職員一人ひとりの経歴年数、階層に応じて目標を立てて、成果をモニタリングし、体系的にキャリアラダーを積んでいくなど人材育成の専任職

員を確保していくのです。しかしグループで人材育成専任職員を配置したことで、7種類の経験別階層別研修をそれぞれ年間6〜12回行って、継続的に参加することで年間を通して体系的に学んでいく仕組みをつくりました。中小法人では新採用職員、チームリーダーなど役職者も人数が少ないのですが、8法人が集まれば一定の人数となり、横のつながりができます。各階層の職員とも共に育つ仲間ができるのです。

それから人材確保については、専任職員が大学のキャリアセンターにデータを送ってブランディングを図るとか、インターンシッププログラムをグループで作り込むとか、グループ独自でセミナーを開くとか、さまざまなおこなすことを実行しました。うちのグループには中山間地域で事業を行っているところが多く、大卒の新入職員の見学、応募など採用状況に大きな変化がありました。

あるいは、私どものような都市部にある法人の職員が「地域を学びたい」という趣旨で出向する人事交流を行っています。3年前から2名ずつ研修という名目で、京都から各法人に出向して、たいへん効果が上がっています。

■グループ内で職員の処遇は統一しているのでしょうか。

山田 2019年度に休日休暇を含めて就業規則の統一なども検討し、グループのモデル給与体系をつくりました。賃金は地域により状況が異なるため、原則として都市部の賃金をベースにして、係数をかけて調整しました。

地域ごとの手当はなかなか給与体系に反映しにくく、例えば住宅手当は都市部では欠かせない有効な手当ですが、中山間地域では設定してない法人もあります。給与や就業規則の完全統合はまだできておらず、初任給と年間休日の統合からスタートしました。就職フェアにグループで出展すると給与や休日を開かれませんが、統一したことで、かなり円滑に進んだ印象があります。

■人材の共同募集ではどんな成果が上がりましたか。

山田 グループでの人材共同募集に関して、各法人に人材対策担当者として1名専任しました。同時に各法人に入職して2〜3年以内の若手1〜2名をリクルーターとして推薦していただいて、各法人の人材対策担当者の委員会とリクルーターのミーティ

ングを定期的に開きました。この取り組みを通して、これまで作成していたパンフレットは誰向けのパンフレットなのか対象者が不明確であるなど職員を採用するために必要な情報を発信できていなかったとか、インターンシッププログラムの案内も発信する情報が弱いことなどの課題が解消されていき、各法人の外部に対する視線が変わっていった印象があります。問い合わせの電話やメールに対して組織が敏感になりました。それぞれの法人に人材を受け入れる外部への視点が浸透する文化が形づくられていき、その文化が組織全体に浸透したことも大きな成果だったと思います。

このように外部に向けた視点を組織的に培うことができ始め、増大する外部からのアプローチに対して、どんな仕組みで受け止めて、どんな手順を追って採用に結びつけるか、などが次の課題となっています。

インターンシップ、見学会やセミナーなどで各法人に学生が来たときに、組織全体で受け入れる空気が大事ですよ。どの現場に入っても「ウェルカム」の空気感があるとか、外部から来る人を大切にしようとか。大きな法人では、総務部門など

人材担当の職員が配置され、組織的に風土をつくる動きをしている事例も多く見かけます。

人材対策担当者若手のリクルーターを配置し、その活動に多くの職員が協力する機会がつけられたことでインターンシップを訪れる学生などを迎え入れる雰囲気は自然と醸成されるわけです。それは採用した後でどう育てるかにつながっていきま

す。この流れが組織全体に周知されることが大きかったと思います。

このように人材の確保についても研修についてと同様、キーワードは「専任職員の配置」です。

■リクルーターの活動内容を教えていただけますか。

山田 グループでの募集は2016年から始めていましたが、さきほど述べたように各法人に採用2〜3年目の職員をリクルーターとして選任してもらい、インターンシップや就職フェアで活動しており、随時そのためのリクルーターミーティングを行っていました。人材確保の専任職員を配置した2019年度から、毎月集まり活動を行うようになりまし

た。その中に動画作成の得意な職員やインターンシップのプログラム作

成が得意な職員、さらにセミナーの司会進行の得意な職員などがおりました。

2020年にコロナ禍が始まってからは、会議もセミナーもオンラインになりましたので、この職員たちの出番になりました。若手の職員から「セミナーで配信する動画を自分たちでつくりたい」「各法人の活動を動画で配信してほしい」などリクエストがどんどん出るようになって、関係する職員がオンラインで集まって活発に活動していききました(図1参照)。

また、各地の大学や専門学校にQRコード付きのパンフレットを郵送し、オンラインで採用セミナーを開いています。コロナ禍が有利に働きましたね。その他にも、様々な分野で若手を中心にチームが立ち上がって、組織が活性化され、法人の文化が変化していったと思います。オンライン研修が一般化し、個別にPCやタブレットを用意すること、グループ演習におけるファシリテーターの育成など新たな試みなども行われるようになりました。いずれも中小法人では課題解決への取り組みの難しいことだったのでないでしょうか。

■リガレグループ8法人は同じ京都市内で5法人、滋賀県内で2法人、青森県で1法人と伺っています。地理的に離れた法人との連携のメリットは何でしょうか。

山田 京都市内の5法人は全て行政区が違います。京都市内の行政区は11ですが、街中や山間部など地域性が全く違います。ですから、自法人が力を入れている活動だけでなく、課題、悩み、恥ずかしいこと、決算状況、離職状況などをすべてオープンにできるのです。信頼できる人たちが集まっていることに加えて、各法人が離れているから全てをオープンにできるという面もあったのだと思います。

私たちは小規模な法人が集まることで、安定した経営基盤をつくって、人が集まって育つ空気感をつくらうとしてきました。次の目標は、地域共生社会に向けた地域内での連携が大きな課題になるので、それぞれが地域づくりの中核法人になることです。これは最終的な目標でもあります。2019年にはグループに地域共生社会創出委員会をつくって、地域づくりの情報を出し合い、参考になることを取り入れて各法人がそれぞれの地域づくりへの参加を

学び合っています。

■災害が起きたときに、被災地の法人に物資を援助するなどの体制も組めるのでしょうか。

山田 災害対応は私たちのテーマに挙げています。被災していない遠隔地の法人からは援助を受けやすいので、災害対応は非常にグループ化のメリットが大きいと思います。ただ、コロナは全国的な感染だったので、職員派遣についてのグループでの取り組みはあまりできませんでしたが、民間基金をグループで申請し、防護服等資材の共同購入や共同研修を行ってきました。

■社会福祉連携推進法人の設立にはどのように臨む方針ですか。

山田 2010年から2020年まで8法人で運営してきたグループ活動ですが、2020年6月に社会福祉連携推進法人制度が成立したことを契機に、2020年度の下半期に連携推進法人に移行するかどうかを8法人で話し合いました。その結果、2021年度からグループ活動を2つの類型でこなうことになりました。1つは、ゆるやかな連携である「地域包括

『スタートした社会福祉連携推進法人の動向を探る』

(図1)

共通して大切にしていること



★地域ネットワークの形成

- ・カフェの営業
- ・ボランティアの方と交流
- ・消防団に入団
- ・小学校の運動会に参加

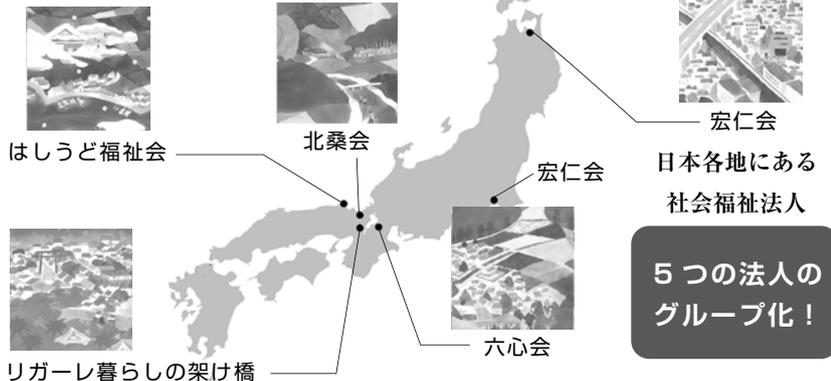
★住み慣れた地域での暮らしの継続を支える

- ・地域のイベントに参加
- ・馴染みのスーパーや銭湯、散髪屋、果物屋等へ外出

就職フェアでのプレゼン資料 (リクルーターにより作成)

(図2)

社会福祉法人グループ リガール
全ての壁を超える



就職フェアでのプレゼン資料 (リクルーターにより作成)

ケア事業研究会」という名称のグループ活動で、これまでの8法人に7法人が加わって15法人で行っています。この研究会は、年に3回の制度研修が中心の活動ですが、研究会に参加する法人職員は年間60回の職員研修にも参加できます。もうひとつの類型は、これまでのリガールによる人材育成・確保などの活動を継続し社会福祉連携推

進法人へ移行を目指すものです。2021年度から社会福祉法人グループリガールは希望した5法人による活動となりました(図2参照)。2022年4月に社会福祉連携推進法人制度が施行されましたが、4月に一般社団法人リガールを設立し、現在、所轄庁である京都府に社会福祉連携推進法人設立の認定を申

請しています。もうひとつ、それぞれの地域で他業種との連携推進法人もめざすことになるかもしれません。トリプルスタンダードになるのでしょうか(笑)。例えば、きたおおじのある京都市の中学校区では金融機関が連携の旗を振ってくれて、保育や障害の社会福祉法人に加えて不動産会社など的一般企業も参加する高齢者や子どもた

ちの安心な地域をつくろうというグループができています。連携推進法人は社員の50%以上が社福でなければならぬのですが、医療法人や薬局も加わる地域型のグループができればいいなと思っています。その金融機関は営業フロアを2階に移し、1階を地域サロンにするとおっしゃっています。

■病院・介護障害施設の経営者や幹部へのメッセージをお願いします。

山田 これからのわが国では公益法人の経営モデルをつくることが重要な課題ではないでしょうか。中小規模であっても公益的な活動に誠実に取り組む法人がすべての地域に存在し活躍することが必要だと考えています。ただ、人材の確保を含め、中小法人にとって今後はとても厳しい経営環境の中の活動になると予測されますので、経営基盤の安定には何らかの複数法人による連携が欠かせないのではないのでしょうか。中小法人の課題を客観化・対象化して、どのような連携が自法人にふさわしいのかを情報収集し、連携をイメージしていただきたいですね。連携の鍵は共通の目的とトップ同士の信頼関係だと考えています。

サービス種別・地域・規模 連携のバリエーションは様々 間接業務と人事労務にメリット

「社会福祉連携推進法人は中小法人にこそメリットのある仕組み」。そう明言するのは、30法人に及ぶ社会福祉法人の設立に関わった経営コンサルタントの神林佑介氏である。社福を巡る経営環境の変化と連携推進法人の考え方について神林氏に見解を聞いた。



株式会社川原経営総合センター
人事コンサルティング部 副部長

神林 佑介 氏
Kanbayashi Yusuke

人です。人事コンサルティングでは、人事制度の策定、介護職や保育士の処遇改善、医療や福祉の現場の働き方改革などに関わっています。

■社会福祉法人制度について6年前に大きな改革がありました。過去の改革を振り返るとどのようなことが特徴に挙げられますか。

神林 平成28年度社会福祉法人制度改革が大きな転機だったと思います。社福におけるガバナンスの強化や事業運営の透明性の確保、内部留保の明確化など財務規律を強化すること、などを基本柱とした改革でした。この改革は、社福の公益性や非営利性の徹底がひとつの目的であったと思いますが、今度は法人の生産性そのものが争点となり連携推進法人の議論が持ち上がりました。

■改革は効果があったのでしょうか。監査義務など経営の透明性を求める内容でしたが、どう評価されますか？

神林 親族間取引や役員報酬の開示など厳格な仕組みになったと思います。ガバナンスの健全化に向けた枠組みは整理されました。情報開示により法人運営の透明性が図られた点は大きな変化ですが、そのことが社

福の経営自体を向上させたかと言えば、その検証にはまだ時間が必要ではないでしょうか。

現に、この数年、社福の経営が全体的に厳しくなり、福祉医療機構の調査では3割弱の社福が赤字です。コロナ禍で落ち込んだデイサービスの利用者数もなかなか戻ってこないと伺っています。難しいのは、デイサービスもショートステイも採算が悪化しているのに、自治体との調整が難しく、規模を縮小できない地域もあることです。

こうした需要と供給のバランスを、連携推進法人の仕組みを通じて調整できればいいと思っています。

■今後、社福の経営状況はどのように推移していきそうですか。

神林 保育園経営は園児の減少傾向が続き、規模の縮小や、介護や障害など他分野へ事業展開など難しい判断が迫られており、今後の公立保育園の再編の状況によるところです。介護経営では、要介護者の人数は多いのですが、営利法人を含めて競合も多いので、利用者の取り合い状態に入っています。例えば小多機や看多機の増加によって、単なるデイサービスが押されていく傾向にあります。

■神林副部長のご経歴と御社の特徴をお聞かせいただけますか。

神林 川原経営は医療福祉に特化した経営支援を展開し、社員はグループ全体で約170名です。医療機関の税務・会計支援・経営改善、開業支援、事業承継、M&A、福祉財務

コンサルティング、人事制度構築、第三者評価など経営に関わる課題について幅広く対応しています。

私が入社したのは10年前です。前職では、千葉県で初めて保育園と介護施設を合築させた社会福祉法人に5年勤務し、特養の相談員や保育園で保育士に就いていました。その後2年間豪州に留学してマーケティングを学んでから川原経営に入社しました。入社以来、人事コンサルティングと社会福祉法人の設立支援を担当しています。支援したのは約30法

『スタートした社会福祉連携推進法人の動向を探る』

保育と介護に比べ、障害事業の社福の経営は比較的安定していると思えますが、成人の障害者が高齢化し、介護の要素が必要になってくるので、現場の負担が大きいと伺っています。

■社会福祉連携推進法人の制度化は地域医療連携推進法人の現状も参考にして議論されたと思います。地域医療連携推進法人は鳴り物入りで発足しましたが、当初の期待値よりは設置数が少ないと聞きます。何が問題なのでしょうか。

神林 誰かが旗を振らなければなりません、それが誰なのか、リーダーシップの確立が難しい問題なのではないでしょうか。「この人だから各理事長をまとめられる」という発言力や発信力のある方にリーダーシップを取っていただくことが必要だと思います。

他方、社福の場合は、保育園同士が日常的に連携しているような関係が現にあるので、どちらかがイニシアティブを握るのではなく、対等の連携を図ることができるのではないかと期待しています。出身大学や出身病院による経営トップの系列化も社福にはほとんどなく、地域医療連携推進法人よりも取り組みやすいので

はないかと思えます。

■社会福祉連携推進法人は中小法人の救済策と理解してよいのでしょうか。

神林 連携推進法人は中小法人が経営を共同することでスケールメリットを活かす仕組みですが、大規模法人にもメリットはあります。規模の大小を問わず本部機能が必要で間接コストが発生しますが、そのコストを複数法人でシェアリングできます。

■本部機能を集約する場合、情報システムの統合も必要ですね？

神林 日常業務に関わる問題なので、確かに検討しなければならぬ課題です。同じ法人内でも事業所によって異なるシステムを使用しているケースがありますが、生産性を悪化させ、収益にも響いています。インフラの統一は重要です。

■人事業務の効率化も連携のメリットに挙げられています。

神林 採用や教育の面で一元化を図れます。さらに介護福祉業界では人間関係を理由とした離職が多いのですが、上手いかわない場合にグループ内で人事異動できます。組織と職員のwinwinの関係が形成でき

ると思えます。

■厚労省の「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」では何が焦点になったのでしょうか？

神林 検討会で多くの委員から懸念材料として指摘されていたのは、特定の法人がイニシアティブを握ってしまつて、グループ内に上下関係ができてしまうことは望ましくないという事です。その事態を防ぐために評議会の設置や対等の関係を担保するガバナンスの仕組みが整備されていますが、一方で、誰かが旗振り役にならないと設立に向かわないという現実もあります。

■制度の仕組みは参画法人の関係が対等ですが、現実には、どんな分野の組織でも機動的に動かすには上下関係が必要だと思います。

神林 新しく設立された法人には、経営の方向性に迷っている例があります。モデルになるような法人と連携してノウハウを吸収することを目的にする方法もあると思います。この場合は上下のバランスがあつたほうが、上手く運営できるのではないのでしょうか。何を目的に設立するかによって、実質的にも対等であるべ

きなのか、誰かが旗を振るべきなのが問われてくると思います。

■中小法人の存続策にはM&Aもありますが、連携推進法人と比べて使い勝手はどう違いますか？

神林 社福ではM&Aは一般的ではないので、事業譲渡や合併などにより事業を存在させる方法が考えられます。本制度の本旨ではないと思いますが、連携推進法人としてグループを組んで、どこかのタイミングで運営主体が切り替わるという流れは、可能性としてはあり得るのではないのでしょうか。

■連携推進法人を設立する場合、どんな組み合わせが望ましいのでしょうか。

神林 地域医療連携推進法人と違い、様々な組み合わせのバリエーションがあります。保育園を運営している社福同士の組み合わせ、保育と介護の組み合わせ、東京の社福と岡山の社福など遠隔地との組み合わせなどが考えられます。「サービスクラウド×人規模×開設主体×エリア」という計算式でバリエーションが広がりますが、BCPの観点から同じエリアもしくは同じ種別のほうが連携しやすいと言えるかもしれません。

広域的な連携を可能にする 連携法人は新たな選択肢 地域のニーズに応じた活用を

全国約8000の社会福祉法人が加入する全国社会福祉法人経営者協議会は、社会福祉連携推進法人の制度化に際して厚生労働省に様々な提言を行い、制度に反映させた。制度に対する期待と懸念を宮田裕司氏に聞いた。



全国社会福祉法人経営者協議会
制度・政策委員長

宮田 裕司 氏

Miyata Hiroshi

者協議会の主な事業は社会福祉法人の経営環境を確立するための調査研究と提言、会員法人の経営支援のための情報と知識の提供、会員法人の経営支援のツールやモデル事例の提供、経営の質向上を支援する研修——大きく4つの柱で活動を進めています。

社会福祉法人の連携について、もともと我々は都道府県の社会福祉協議会をプラットフォームにすることで、地域における公益的な取組を推進してきました。ただ、これは任意の連携です。

従来は、こうした連携か、合併か、事業譲渡しかなかったのですが、その中間点として社会福祉連携推進法人が制度化されたのです。連携の選択肢が広がったと受け止めています。また、連携推進法人は県域を越えた連携が可能であることもひとつの特徴です。

連携推進法人は一般社団法人という法人格を持つことで、社会的な信用が増すというメリットがあると思います。小さな法人にとっては、人材確保のための採用活動に連携推進法人で一括して取り組めますし、職員の育成にも効果的に利用できるのではないかと思います。

一方で懸念されることとして、その地域のニーズを寡占状態にして他の事業者を不利な状態にすることが起きかねません。これが一番大きな懸念です。そこで、我々は連携推進法人の中に地域の関係者の意見を取り入れる評議会の設置を厚生労働省に働きかけて、制度化していただきました。評議会が有効に機能することで、間違っても地域福祉に反しないように経営していただきたい。

もうひとつ、資金の貸し借りができる仕組みが導入されました。しかしながら社会福祉法人関係者は金融の専門家でないので与信の判断もできず、この状態で資金の貸し借りをするのはリスクです。

できるだけ安全運転ができるような仕組みを厚生労働省にお願いして導入していただきましたが、金銭を巡る不祥事が起きれば社会福祉法人の信用が失墜しかねません。これも懸念材料です。

経営者協議会には、連携推進法人を設立すればバラ色の未来が開けるというような考えはありません。地域のニーズに応えるひとつの選択肢として活用できるように啓発を図っていく方針です。

全国社会福祉法人経営者協議会は、全国社会福祉協議会の内部組織として1981年に設立されました。この年は、土光敏夫さん（元東芝社長・会長）が会長を務めた第二次臨時行政調査会が、行財政改革の報告書を提出した年です。

それまでの福祉業界は施設中心で、法人という概念があまりありませんでした。しかし高度経済成長が終わり、今までの社会福祉の提供体制を見直さなければならぬという気運が高まってきて、法人としての経営を考えていくべきだという背景から経営者協議会が設立されたのです。

現在の会員数は全国約8000法人です。社会福祉施設を運営している法人数は約1万8000です。ただ過半数には届いていません。経営

社会福祉連携推進法人は 経営力の弱い法人にメリット 強い法人は興味を示さない

経営力のある社会福祉法人経営者は社会福祉連携推進法人に興味を示さないという。この制度にはメリットの一方で、デメリットもある。社会福祉法人の経営改善指導で豊富な実績を持つ本間秀司氏が、連携推進法人の仕組みについて付度抜きで評価した。



ウェルフェア・J・ユナイテッド株式会社
代表取締役社長

本間 秀司 氏

Honma Shuji

社会福祉連携推進法人のあり方を考えるのであれば、なぜ、このスキームができたのかを理解することが重要です。目的は二つあると私は理解しています。一つ目は、社会福祉法人が経営力を高め、多面的社会における地域包括ケアシステムの担い手

として地域を守ってほしい。二つ目は、経営力をつけるため、社会福祉法人を集約させてスケールメリットを活かしたい。この二つが大きな目的と考えます。

また、社会福祉法人全体で4法人のうち1法人が赤字、さらに特養の4割近くが赤字で経営していることも、厚生労働省がこの制度の普及を急ぎたい理由であると思われま

す。私は、若手・次世代を含む経営者が勉強会や法人同士で交流できるネットワークを作っています。そこに集まる、経営に前向きで一生懸命経営をされている方々は、連携推進法人に全く興味を示しません。彼らの目には、連携推進法人への参加はデメリットでしかないので。経営力の弱い法人を経営力の強い法人に押し付けようとする制度に見えてくるようです。これが現実です。

経営力の弱い法人の経営者は、自法人の弱み、経営者としての力量のなさ等を知られることを恐れ、共同の研修会で自法人の職員が参加法人に魅力を感じて、転職される可能性を危惧しています。

社会福祉法人の経営者は、良くも悪くも一国一城の主です。言い換えれば中小企業の社長です。社会福祉法人の財産が国に帰属しているとはいえ、自分の土地や財産を差し出して設立したため、「自分のもの」という意識が強いのです。

物資等供給業務にメリットがあると考えるのは、あまり経営が上手くいっていない、または赤字である法人ではないかと思えます。経営力の弱い法人が集まって、①～⑥を行うことは、デメリットにもなる可能性が大いにあります。

強い経営をしている経営者は、皆と相談して決めることを一番嫌います。強い経営をしている経営者が求めることは即実行です。会議をして、根回しをして、また会議して、修正して…という手間は無駄だと思ってしまうでしょう。ましてや、貸付業務については論外でしょう。

3年後の見直しのタイミングで、仕組みを大きく変えることが必要になるのではないのでしょうか。少なくとも貸付業務は無くすべきです。私も、社会福祉法人の集約化、大規模化は必須と考えます。

理想的な方法は、基金を作り、退場したい経営者に慰労金等で経営を手放させ、経営力があり強い経営を実践して街を守っている法人に意図的に事業を集約する。その法人がさらに良い経営ができるようにサポートする仕組みを構築する。この仕組みで力のある法人を創出できると考えます。

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