

法人連携推進法人リガーレの活動

～地域を支え、人が集まる職場を目指して～

令和6年11月6日

社会福祉連携推進法人 リガーレ

代表理事 山田 尋志

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

認定日；令和4年5月10日（所轄庁；京都府）

代表理事；山田 尋志

| 社 員 ； | 収益（年額） | 職員数（正規・非正規） |
|--------------------------------|----------|----------------|
| 社会福祉法人 北桑会 （京都府京都市） | 1.229百万円 | 234名（74名・160名） |
| 社会福祉法人 六心会 （滋賀県東近江市） | 1.145百万円 | 195名（117名・78名） |
| 社会福祉法人 宏仁会 （青森県平内町） | 1.052百万円 | 230名（93名・137名） |
| 社会福祉法人 はしうど福祉会 （京都府京丹後市） | 684百万円 | 130名（66名・64名） |
| 社会福祉法人 リガーレ暮らしの架け橋 （京都府京都市） | 623百万円 | 150名（50名・100名） |

8法人によるグループ活動から連携推進法人設立まで



Ligare

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」

①端山園・②北桑会・③緑寿会

2012年8月 グループ本部「きたおおじ」開設(大徳寺の敷地)し本格的なグループ活動を開始。グループの「目的に人材育成・確保」を加え、2つの目的に向かって活動始める。

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)

④六心会・⑤宏仁会・⑥松光会・⑦はしうど福祉会

※2015年度までに7法人中5法人が新たに地域に密着した福祉・介護サービス拠点を整備

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)

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

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; 今年度20法人へ

★年3回の研究会＋統一研修＋次世代経営人材研修＋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はしうど福社会(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)

リガーレグループ活動のポイント



- 小さな法人単体では困難な事業を共同で行う
- 複数の社会福祉法人；京都市、京丹後市、東近江市、青森市
 - └京都市以外の異なる地域の法人とも連携
- いずれいれも特養を中心とした高齢者福祉事業を行っている
 - └同一業種によるグループ活動
- 「人材確保・育成」と「地域密着型拠点整備」などを目的に集まる

4つの課題解決に向けた連携

○中小法人課題Ⅰ：人材育成／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

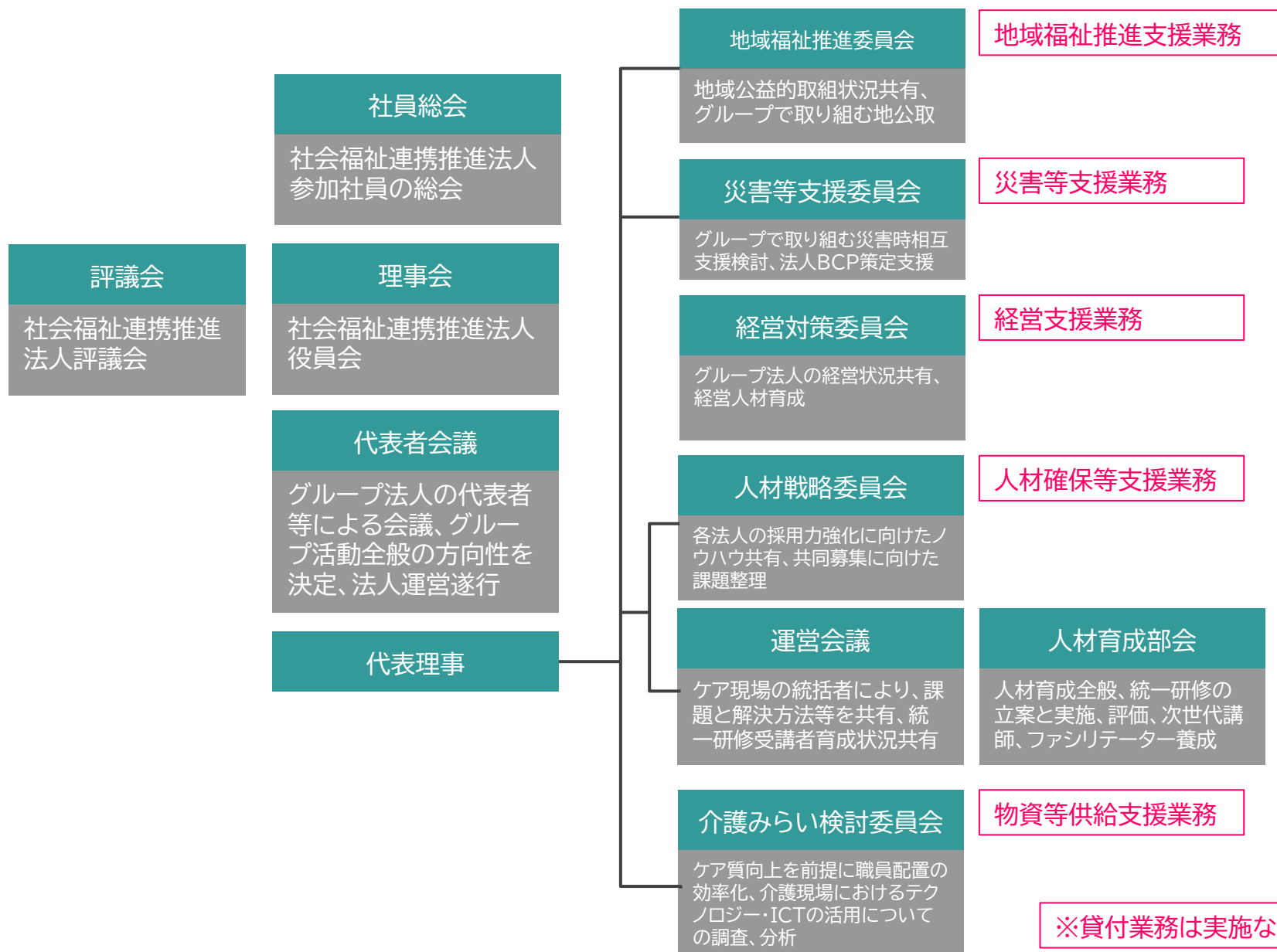
- ①外部への発信ツールの開発・リクルーターチームの編成・インターンシップ・セミナー等の企画
- ②外国介護人材確保・育成情報の共有
- ③人事交流

○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・感染症対策の共同実践

連携推進法人設立後の推進体制



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"> ・地域ニーズ把握 ・活動実施過程 ・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 | <ul style="list-style-type: none"> ・BCP作成 ・人的支援、物資支援体制の確立 | 2か月に1回 |
| (3) 経営支援業務 | 経営対策委員会 | <ul style="list-style-type: none"> ・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4回 次世代の経営人材研修を年3回 地域包括ケア事業研究会を年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"> ・採用計画作成 ・人材共同募集のツール開発など | 月1回 |
| | 運営会議・人材育成部会 | <ul style="list-style-type: none"> ・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 | <ul style="list-style-type: none"> ・ICT導入 ・物資等共同購入 | 月1回＋随時 |

地域福祉推進委員会の活動(「地域福祉推進支援業務」)



【令和4年度事業計画】

1. 地域における公益的な取組の推進。
2. 各法人の地域、課題に違いはある中、それぞれの取組の一覧化。
3. 各法人が所在する地域の課題解決に向けた取組等の考察を深化。
4. 「地域共生社会の実現に向けた地域づくりを目指す」というグループ理念の推進。

【事業実施内容】

- 1 各法人地域の人口動態調査。
- 2 各法人の公益的取組調査。
- 3 各法人の公益的取組の簡易分類。
- 4 各法人の取り組みについて自法人での導入を検討する

災害対策委員会の活動(「災害支援業務」)



【令和4年度事業計画】

1. 定期的な委員会の開催
2. 災害時の標準マニュアルと各法人のBCP策定に向けた情報共有
3. グループ内の支援体制(物資・人材の派遣)の検討
4. その他災害対策や過去の対応事例などの情報共有

【事業実施内容】

1. 施設の立地状況や被災リスクの報告、またBCP策定の進捗状況の報告。立地環境が都市部・住宅地・中山間地・近隣に河川があるなど、想定されるリスクや過去の被災状況も違ってはいるが大変参考になった。BCP策定の進捗状況にはばらつきがあり、すべて完成している法人はなかった。
2. アンケート調査の実施。アンケート結果を基に意見交換
 - ・BCP策定の進捗状況
 - ・緊急時の連絡体制について
 - ・自法人の災害リスクと備え
 - ・これまでの被災事例と対応について
 - ・地域との連携について
 - ・リガーレグループとして取り組みたいこと

経営対策委員会の活動(「経営支援業務」)

【令和4年度事業計画】

1. 制度・経営に関する学習(地域包括ケア事業研究会共催):年間3回実施予定
2. 次世代経営人材研究会;年間3回実施予定
3. 社員法人の重点的経営課題の抽出と検討内容の共有
4. 職員の衛生要因の検討(給与、両立支援、休日、有給取得等定量的項目)
5. その他「報酬改定」等経営課題の共有

【事業実施内容】

- 1 経営実態調査
 - (1)令和3年度決算の評価と課題(令和4年7月実施)
 - (2)令和4年度経営実績の評価と課題(令和5年2月実施)
2. グループ参加してから組織強化に向けて創出した仕組み(2012～2022年度)
3. 年3回の制度学習;「地域包括ケア事業研究会」と共催

【次年度の予定】

- 次世代経営人材育成に関する調査
- 人事考課の現状に関する調査

人材戦略委員会の活動(「人材確保等業務～1」)



【令和4年度事業計画】

1. 各法人の採用力強化

- (1) 採用計画策定(魅力、ターゲット可視化等) (2) 情報会社活用充実
- (3) インターンシップの確実な実施

2. グループによる人材確保活動

- (1) 採用計画の作成支援 (2) 採用に関する各種情報の共有 (3) リクルーターミーティングの実施 (4) インターンシッププログラム共同開発

【事業実施内容】

- (1) オンラインインターンシップ
- (2) グループ法人合同採用内定者交流会
- (3) ダイレクトリクルーティング型イベント参加
- (4) 広報誌COCOLO発行
- (5) ホームページの編集作業

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. 職員の意識の課題
 - ・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、独自セミナーなどの課題
5. 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



それぞれの法人が、自ら魅力発信する！

人材育成部会の活動(「人材確保等業務～2」)

【令和4年度事業計画】

1. 運営部会・人材育成会議の運営
2. 人材育成事業
 - (1)統一研修(別紙統一研修計画参照)
 - (2)スーパーバイズ事業
 - (3)研修評価事業

【事業実施内容】

1. 運営部会・人材育成会議を毎月開催
2. 人材育成事業
 - (1)統一研修:年間65回実施
 - (2)スーパーバイズ事業:年間75回巡回実施
 - (3)研修評価事業
 - (4)講師養成講座 7名受講6名修了
 - (5)介護実践事例発表会

人材育成専任職員の配置 ／統一研修とSV巡回



- グループ本部きたおおじに、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、各法人による地域展開を推進することと併せて、2名のスーパーバイザー（以下、SV）を配置し、人材育成機能を持つこととなった。
- SVの1名は認知症認定看護師、1名は社会福祉士・介護福祉士であり、いずれも20年前後、特養・小規模多機能等の施設長などの経験を持ち研修や人材育成にもキャリアを有している人材。加えてきたおおじ施設長もSV同様の資格や経験があり、この3名を中心にグループ統一研修を実施。
- 新規採用者から役職者までの階層別研修は年間60回余開催し（令和3年度実績70回）、各法人からの参加者は毎年1000名を超える（令和3年度実績1195名）。また、2名のSVは週に1度グループ法人施設を巡回し、ケアの質、チームマネジメントの質などの課題について各法人職員と共有し、統一研修とSVによる巡回はリガールグループによる人材育成等の車の両輪と位置付けている。

リガーレ統一研修の実施

- 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1終了者)
- 専門研修3;採用3年目以降の職員
- リーダー研修;小規模チームのリーダーを担う職員
- 役職者研修;複数のチームをマネジメントする役職者
- ファーストステップ研修(リーダー);個別ケア領域、連携領域、チーム運営等基礎領域
- ★資格取得研修;介護福祉士、介護支援専門員受験予定者
- ★特別研修(看護等専門分野)
- ★実務者研修

| 採用時新人研修 | | 専門研修Ⅰ | | 専門研修Ⅱ | | 専門研修Ⅲ | | リーダー研修 | | 役職者研修 | | 資格取得研修 | | ファーストステップ研修 | |
|---------------------------------|---------------------|--------------------------------------|-------|---|-------|--|-------|---------------------------------------|-------|----------------------------|-------|-------------------|-------------------|--------------------------------------|----------|
| 新卒者及び新採用者 | 中途採用者 | 主に採用1年目の職員 | | 主に採用2年目以降の職員 (専門研修Ⅰ修了済みが望ましい) | | 主に採用5年目以降の職員 | | 小規模チームの リーダーを担う職員 | | 複数のチームを マネジメントする職員 | | 受験資格者他 | | 別途募集要項参照 | |
| 4月当初の5日間 | 随時 | 第1金曜日 | | 偶数月第4金曜日 | | 奇数月第4金曜日 | | 奇数月 | | 偶数月 | | 介福:第3 CM:第2金曜日 | | 8月から13日間 | |
| | | 13:30～17:00 | | 13:30～17:00 | | 13:30～17:00 | | 13:30～17:00 | | 13:30～17:00 | | 18:30～20:00 | | 9:00～17:00 | |
| きたおおじサロン | きたおおじサロン | しんらん交流館 | | しんらん交流館 | | しんらん交流館 | | しんらん交流館 | | しんらん交流館 | | きたおおじサロン | | しんらん交流館他 | |
| 新人研修 (4/1,3,4,5,6) | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | ①介護技術の基礎 ・トランスファー ・排泄・入浴・更衣動作等 | 5/12 | | | ①介護過程に基づく技術・知識の展開 ・チームの課題整理 | 5/26 | ①チーム運営の基礎 ・リーダーシップ・チームづくり | 5/31 | | | | | | |
| | | ②介護技術の基礎 ・食事・口腔ケア ・スキンケア | 6/2 | ①介護技術の応用と展開 ・尊厳と倫理:ケアを振り返り再考する | 6/23 | | | | | ①チームマネジメント ・チームアセスメント | 6/14 | 介護福祉士 受験対策講座 | | | |
| フォローアップ研修 7/5 10:30～12:30 | | ③介護技術の基礎 ・認知症の基礎理解 ・BPSDの捉え方 | 7/5 | | | ②介護過程に基づく技術・知識の展開 ・多職種連携 | 7/28 | ②チーム運営の基礎 問題解決思考法Ⅰ・Ⅱ | 7/20 | | | 介護福祉士 受験対策講座 | 介護支援専門員 受験対策講座 | | |
| | | ④介護技術の基礎 ・緊急時・事故対応 ・高齢者虐待・身体拘束 | 8/4 | ②介護技術の応用と展開 ・対象者に合わせた生活支援と環境づくり | 8/25 | | | | | ②チームマネジメント ・課題整理・分析 | 8/23 | 介護福祉士 受験対策講座 | 介護支援専門員 受験対策講座 | ・高齢者の尊厳と倫理 | 8/2 |
| | | ⑤介護技術の基礎 ・観察・記録 ・介護過程の展開(情報収集) | 9/1 | | | ③介護過程に基づく技術・知識の展開 ・介護家族の思い、家族ケアについて・自己の介護観・倫理観の振り返り | 9/22 | ③チーム運営の基礎 コミュニケーション・コーチング・面接力 | 9/13 | | | 介護福祉士 受験対策講座 | 介護支援専門員 受験対策講座 | ・ニーズと行動への気付きと対応 | 9/6～7 |
| フォローアップ研修 10/4 | 新人パッケージ研修4h ×2日間 | ⑥介護技術の基礎 ・介護過程の展開 事例演習 | 10/4 | ③介護技術の応用と展開 ・ケアにつながる観察記録・介護過程展開Ⅰ (基礎知識) | 10/27 | | | | | ③チームマネジメント ・労務管理:(外部講師) | 10/11 | 介護福祉士 受験対策講座 | | ・コミュニケーションの方法と応用 ・中堅職員としてのリーダーシップ | 10/16 |
| | | ⑦介護技術の基礎 ・感染対策研修 (各施設にて実施) | 11/10 | | | ④介護過程に基づく技術・知識の展開 ・自立支援、本人の可能性を広げ見通しを持った介護 | 11/24 | ④チーム運営の基礎 会議運営の基礎 | 11/29 | | | 介護福祉士 受験対策講座 | | ・職種間連携の実践的展開 ・観察・記録の的確性 | 11/14 |
| | | ⑧介護技術の基礎 ・高齢期の特徴 ・疾患の理解 | 12/1 | ④介護技術の応用と展開 ・介護過程展開ⅡⅢ (情報・課題分析) (ケアプラン) | 12/22 | | | | | ④チームマネジメント ・制度の方向性 | 12/13 | 介護福祉士 受験対策講座 | | ・セーフティマネジメント ・介護職員の健康・ストレス管理 | 12/20～21 |
| | フォローアップ研修 | ⑨介護技術の基礎 ・尊厳と倫理:ケアを振り返り再考する | 1/12 | | | ⑤介護過程に基づく技術・知識の展開 ・事例検討の基礎知識 | 1/26 | ⑤チーム運営の基礎 ストレスマネジメント・リスクマネジメント | 1/10 | | | 介護福祉士 受験対策講座 | | ・家族や地域の支援力活用と強化 | 1/23 |
| | | ⑩介護技術の基礎 ・ターミナルケア ・食生活を支える視点 | 2/2 | ⑤介護技術の応用と展開 ・コミュニケーション ・チームケア、メンバーシップ ・OJTの基本的な考え方 | 2/23 | | | | | ⑤チームマネジメント ・スーパービジョンⅠ・Ⅱ | 2/14 | | | ・問題解決のための思考法 ・自職場課題の解決 | 2/ - |
| 修了研修 3/2 10:30～12:30 | | ⑪修了研修に統合 | | | | | | ⑥チーム運営の基礎 自己のケアの振り返りを通してリーダーとしての展望 | 3/14 | | | | | | |
| | | | | ⇒色の付いている研修日はしんらん交流館以外の研修会場になる予定です | | | | | | | | | | | |

リガーレグループ・スーパーバイザーの活動



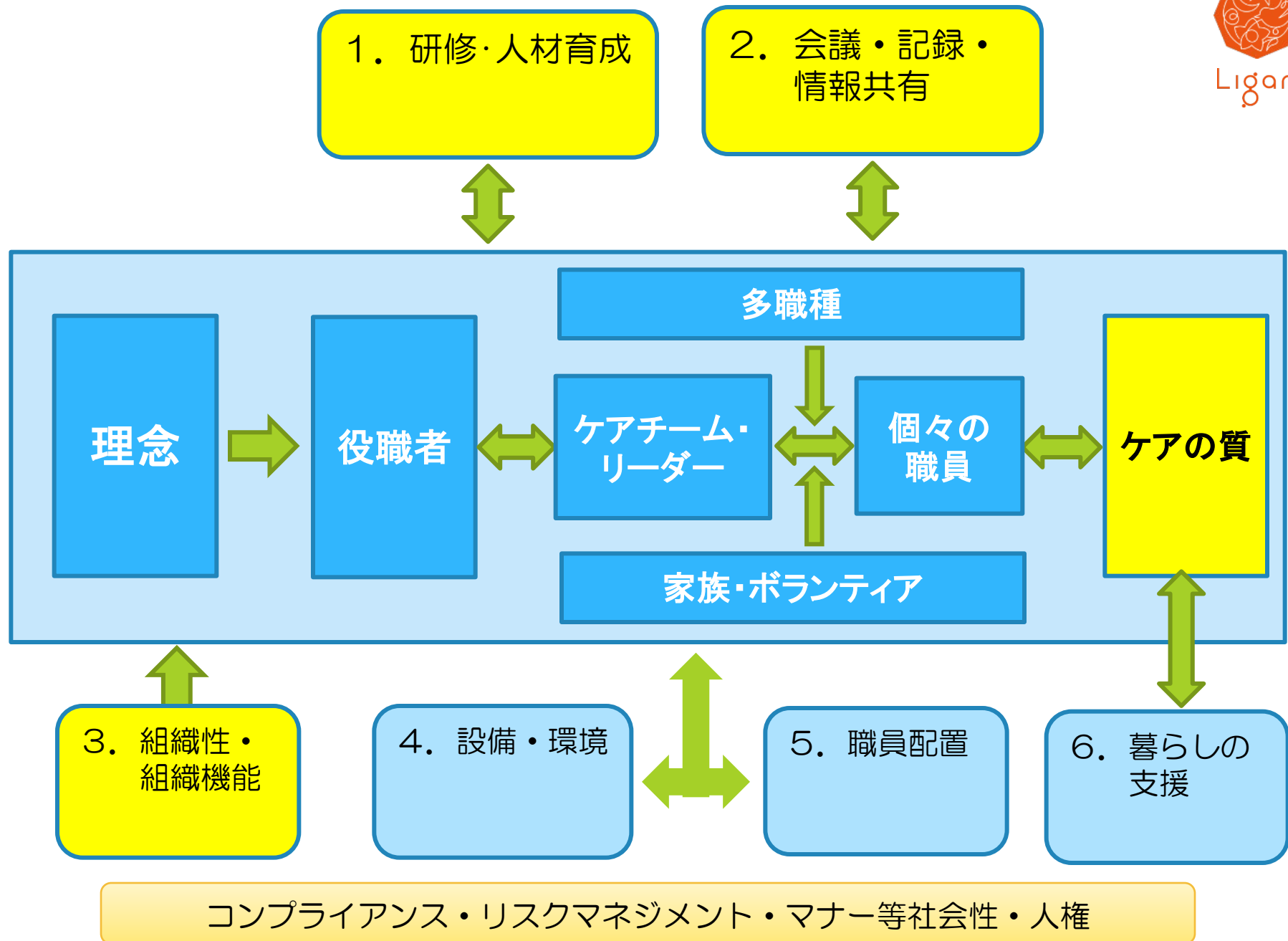
法人ごとの課題を「研修・人材育成」「会議・記録(情報共有)」「組織性・組織機能」「設備・環境」「職員配置」「暮らしの支援」6つの視点で整理し、課題共有し、解決および改善に進む過程にSVとして介入、助言、伴走。

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

施設アセスメントシート(as)



介護みらい検討委員会の活動(「物資等供給業務」)

【令和4年度事業計画】

1. ICT導入部会;ICTの導入に際して、コストや現場スタッフの抵抗感等の課題が予測され、各施設の実情に即したICT機器の選定・導入を検討。
2. 物資等共同購入部会;連携推進法人内で購入状況を調査、共同購入・共同交渉や具体的な方法などを協議、実施し、業務の軽減、経費節減等に取り組む。

【事業実施内容】

1. ICT導入に関する勉強会の実施;(1)事業者からの取り組み事例紹介 (2)ICT導入施設からの実践報告、(3)介護事業者DX化の留意すべき点 (4)ICTリテラシー向上学習会
2. 日本福祉介護情報学会との共同事業;(1)デジタル化に関するスタッフの実情と意識〈実態調査〉」協力 (2)「日本福祉介護情報学会第24回研究大会」共催
3. 大量購入(共同購入)または経費削減に関する情報収集;(1)排泄用品の共同購入 (2)タオル類等の洗濯や日用品の管理に係る手間の軽減・コスト削減 (3)事務用品の共同購入

リガーレ活動の成果

○都市部におけるさまざまな競合の場における連携の成果

- 新たな福祉実践により市場原理経営との差異を示す可能性を探る
- 地域づくりに参加する魅力を若者への発信(CSV経営)

○地方における連携の成果

- 各地域の福祉ニーズに沿った経営&職員・利用者・経営の課題の協議ができる
- 過疎地域固有の行政や制度との連携のあり方を学び合う

○経営基盤の強化や事業継承

- 各法人が所在する地域ニーズに応える経営戦略の共有
- 収支・財務のあり方／後継者育成／制度学習などの共同実施

リガーレグループ活動から見てきた連携の形

○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」

↓ 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、今後のビジョン



- 人が集まり定着する仕組みづくりを継続する
- テクノロジー導入などDXへの取組を共同で行う
- 法人運営機能の一部統合を検討する
- 各法人の経営基盤強化に向けた協働を継続する
- それぞれの法人が所在する地域での新たな地域づくり連携を模索する
- それぞれの日常生活圏域での医療・介護を面で支える仕組みの追求

中小法人による連携法人と通常の大規模法人との違い



○社会福祉法人は、大半の事業所が生活圏域などの地域を担当しており、連携法人・社員(参加法人)の独自性の担保は重要なポイントと考えられる。人事権、財産処分権、地域住民の運営参加(理事・評議員・地域密着型サービスにおける運営推進会議構成員など)などについて、連携法人・社員(参加法人)の独自性が担保されている点が連携の利点と言える。多様な地域に事業拠点を配置している大規模法人においては、各地域の実情と本部の判断が乖離するリスクを内包している。

○経営基盤については、大規模法人が単一であるのに対し、連携法人は社員の独立性が前提である。特定の社員の経営基盤が揺らぐ場合等のリスクに対して、連携法人では経営情報の共有をはじめとする共同で対応できる可能性があり、最終的には貸付による金融支援が可能な利点がある。

むすびに、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り

中小規模であっても人が集まり活躍する社会福祉法人経営モデルを構築したい

そして、その前提は、ガバナンス改革に熱心な経営者であり、行政計画との好循環の意識化ではないかと考えています

ご清聴ありがとうございました