

社会福祉法人リガール暮らしの架け橋(京都府)の取り組み

社会福祉法人リガール暮らしの架け橋は、京都府、滋賀県、青森県の7法人の本部機能をもち、法人間の組織文化・運営システムの標準化、職員募集の共同化などに先駆的に取り組んできた法人である。グループ化の経緯や効果等をうかがった。

地域展開のサポートを目指してグループ化

社会福祉法人リガール暮らしの架け橋は、2010年に京都市内の3つの社会福祉法人がグループ化を目指したことに端を発し、2012年に3法人(滋賀県、青森県、京都市)、2013年に1法人(京丹後市)が加わり、7法人が参加するグループ本部となっている。現在は、地域密着型総合ケアセンター(きたおおじ)(地域密着型特養、小多機、サテライトうえの(小多機、有料老人ホーム、地域サロン/2018年3月)、地域密着型ケアセンターおんまえどおり(地域密着型特養、小多機、有料老人ホーム、地域サロン/2019年3月)のほか、人材・開発研究センター(公益事業)も運営している。グループ化したきっかけについて、同法人理事長の山田専志氏は、次のように語る。「京都市では、2006年度から始まった地域密着型サービスのうち、小規模多機能型居宅介護を社会福祉法人によって展開しようというプロジェクトが京都市老人福祉施設協議会で進められ、80%以上が社会福祉法人に

よるものとなるなどの成果をあげました。しかし2010年度になるとその動きがピタリと止まったことから、京都市内の法人理事長のみならずにご意見をうかがったところ、小さな法人では土地探しや日常業務以外の展開をしようとしても人材もいないし方法もわからない、という理由があげられていました。それならすでに経験した法人がサポートを行うグループを作って地域展開を支援しよう、となったのがきっかけです。

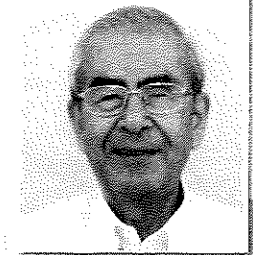
当初参加した3法人でグループ本部として社会福祉法人を設立する、具体的にはそれぞれの法人が一定の資金を拠出し、それを基本金として小規模多機能型居宅介護を併設した地域密着型特養(きたおおじ)を作り、そこでまずケアスタディをしよう、社会福祉法人であれば、監査によりお金の流れの透明性も担保できる」と考えたのですが、当時の厚生労働省、京都市の監査指導課で協議された結果、社会福祉法人は資金を外部に出すことはできないということで、新法人の設立は見送ることとなりました。そこで参加した法人の一つが「グループ本部機能を作る」ということを理事会で決め、実現することができました。

その後、当初の念願が叶い、2017年1

ケアで悩むケース、人事、総務、組織・チームについてなど、個別の課題の相談にも対応している。

各法人の現場からは「課題を抱えていても個人がもつ力のなかで解決され、組織で共有されていないかった。今は一つの課題を整理・言語化し、共有することによって施設全体で解決することが大切な場合もあると認識できるようになった」、「目の前の課題を解決することだけではできず、疲れてモチベーションも下がってしまい退職を考えることもあったが、きたおおじの関わりがあることで外からの風が入り、夢や希望がかなうような気がしている」等の声が寄せられている。同時に、各法人理事長等の代表者による会議、各法人事務担当者による給与体系の協議会の毎月開催などを行った。

2015年度からは、階層別の統一研修を実施。年に60回開催し、約1000人が参加したほか、各法人の介護統括責任者会議も毎月開催した。本部の法人化が実現した後の2017年度からは、これまでの実践を継続するとともに、グループのモデル給与・キャリアパス体系の構築と全法人のモデル給与等への移行、職員共同募集、休暇等労働条件の改善標準化(きょうと福祉人材育成認証制度の活用)、総務機能の統合、介護用品等物品の共同購入、運営システムの共同化等を目指してきた。実際に、モデル給与体系は2017年12月に完成し、各法人の給与表をモデル給与体系に移行することを検討している。これにより、人材共同募集の条件が



社会福祉法人リガール暮らしの架け橋 理事長 山田 専志氏

整ったことから、2019年4月からは、人材確保専任職員を配置し、リクルーターチームの編成、グループ共通パンフレット等の作成、グループ法人をバスで回るインターネットツアー等を行っている。

労働条件の標準化に活用した「きょうと福祉人材育成認証制度」は、人材育成計画や研修等の実施、労働環境の整備等の充実度を3段階(宣言、認証、上位認証)にわけて認証する制度であるが、同法人ではすでに上位認証を取得しており、グループ法人すべてが上位認証取得を目指しているところである。

会計については、可能な法人から順次会計ソフトを一元化し、収支財務の状況を会計事務所でリアルタイムに把握できる状況をつくることを目指している。

「もともとは④に含まれる地域展開が目的でしたが、本部ができてからは①の人材育成と定着等が中心となりました。スーパードライが行きにくい遠隔地の法人には、資格取得研修や演習を伴わない講義形式の研修等を中心に、スカイプで参加してもらっています。スーパードライの巡回によりみてきた中小法人の課題が、2015年度以降の事業につながっているわけですが、会計については、当法人を含めた8法人のうち4法人は同一の会計事務所と契約しており、残る4法人はそれぞれ別の会計事務所と契約しているため、4~5年程度かけて、同じ会計事務所に移る計画を考えているところ

月によりやくグループ本部として新法人(7法人とは別)を設立することができました。きたおおじの職員はすべて新規募集で、グループからの人材の移行はなく、また、法人間の資金移動も制度上できないため行っていないが、国が法人間連携の新たな制度を検討するなかで、課題としていただければよいのではないのでしょうか」。

10年にわたるグループ共同事業とその効果

同法人がグループ共同で行っている事業内容は、①人材育成と定着等(スーパードライによる研修企画・実施、介護チーム支援)、②職場環境、雇用環境等の改善(給与体系、キャリアパス等の整備)、③人材募集機能の強化(人材確保部門創設)、④経営戦略立案(収支改善支援、施設改修・地域展開、次世代育成等)、⑤法人運営課題(法改正に伴う課題、財務規律、新会計基準等)と多岐にわたる。大きな特徴は、実現が最も困難な組織文化・運営システムの標準化からスタートしていることである。これは、将来のグループ法人による職員共同募集や人材交流に備えたもので、2012年度には2人のスーパードライ(認知症看護認定看護師、社会福祉士・介護福祉士)を新規雇用して、各法人を巡回(週に1~2回程度)して標準化をするうえでの課題を、各法人の運営会議・リーダー会議、各種委員会等でアセスメントシートに沿って提示。行動計画を策定し、実践の際には助言を継続している。人材育成支援、困難事例・

ろです。比較的取り組みやすい共同購入については後回しになりましたが、昨年から試験的に実施をしています。3年度ごとにグループ化のステージを設定し、取り組んでからちょうど10年になるので、いったん今年度で総括し、来年度から国の新制度も睨みながら、新たなステージに移行することも検討しなければならぬと考えています(山田氏)。

他法人との連携を図るうえでのポイント

グループがうまくいっている理由として同氏があげるのには、「他地域同一業種」であることだ。

「同じ地域(圏域)で連携するというのは、競合関係にもあるのでなかなか難しいものです。また、これまでグループ活動を行うことができたポイントは、同規模の法人であること、社会福祉法人の求められる役割について真摯に考える信頼できる法人であることなどではなかったかと考えています。今後は、遠隔地の法人であっても、ケア現場への関心・共感や、時代が求める役割に応えるための投資への熱意や戦略性、この2点が一致すれば、一緒に課題を解決していく連携ができると思っています」。

社会福祉法人には地域包括ケアシステムや地域共生社会を構築する役割が求められているが、人口減少が進むなかでは、法人間の連携、協働化・大規模化は今後避けられない課題となってくる。これまでの同法人の取り組みを参考にしたい。