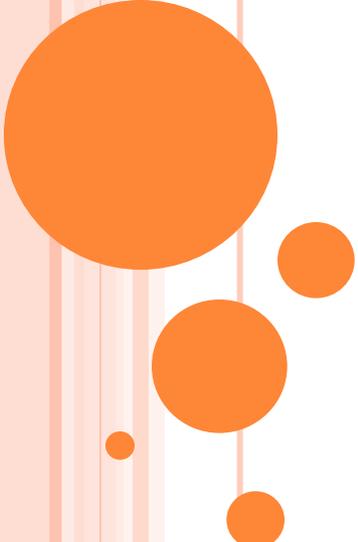


社会福祉法人の共同事業の実践



「リガーレ暮しの架け橋」グループ本部
地域密着型総合ケアセンター きたおおじ
代表 山田尋志

社会福祉法人グループ化の試み

<趣旨>

- ◆地域包括ケアを推進するためには、生活圏域ごとの介護サービス資源や、住民が集える場を用意し、住み慣れた地域で、馴染みの人間関係と、切れ目のないサービス、さらにそれらと他の地域資源を文字通り包括的にコーディネートできる人材を育成・配置することなくしては難しい。
- ◆社会福祉法人のグループ化(当初3法人)は、平成22年3月、公益法人である社会福祉法人がその推進の中核的な推進母体を担うべきではないかという考えに共感し、未だそのような展開を行えていない、中小法人が共同することでこのような試みを推進することを目的としてスタートした。

社会福祉法人による共同事業に至る経緯－1

高齢者ケアの転換を推進する

＜高齢者ケアに関する制度の推移＞

1997年 認知症高齢者グループホーム

2000年 介護保険制度施行

- ・特養の職員配置4.1:1から3:1へ(最低基準)

2002年 特養が個室ユニット型へ

- ・「施設」から「住まい」へ←「個室」

- ・「個別ケア」の推進が標準化←「ユニット」

2003年 「2015年の高齢者介護」報告

- ・ケアモデルの転換
- ・新たな介護体系
- ・質の向上
- ・予防

2006年 地域包括支援センター

地域密着型サービスなど創設



暮らしの継続性・自立支援・自己決定

社会福祉法人による共同事業に至る経緯－2

介護人材の確保・育成が喫緊の課題

- 2000年からの急激な需要拡大に伴う介護人材供給の拡大が求められ、様々な歪みに直面
- 介護職の声「とても魅力のある仕事で、きつい大変といわれるのは不本意」⇔ 介護への社会的イメージとのギャップ
- 経営者による給与・キャリアパス・人材育成への充実した取り組みの課題(ケアの理念、介護の質への関心、介護人材育成への熱意など)
- 若い世代の参入に結びつくような、介護の魅力の発信力の弱さ
- 制度による介護人材育成へのバックアップの試みと更に強化すべき課題の顕在化(制度によるロードマップの必要性)



事業者による介護人材の確保・育成の仕組みを強化する試み

社会福祉法人による共同事業に至る経緯－3 日常生活圏域に介護拠点整備を

◆ 黒からオレンジへ → オレンジロードで最後まで

地域包括支援センター
↓ ↑

元 → 日常生活に
気 不具合が生じる

BPSD
(行動・心理症状)

┌ 多職種協働

SS/施設

包括 → 伴走型ケアマネ

↑ ↓ (戻れなくなる)

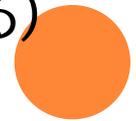
福祉・介護 → サロン 予防 広域型介護S地域 | 密着型サービス

パスウェイ ○ ——— | ——— | ——— | ——— | ——— | → ターミナル

医療 → 病院等受診 | 重篤

かかりつけ医受診 ↓ ↑ (戻れなくなる)

└ 多職種協働 老健・病院



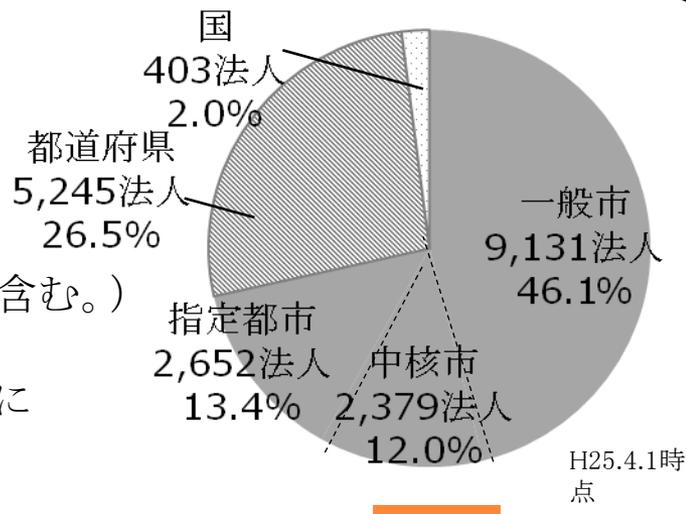
社会福祉法人による共同事業に至る経緯 - 4 規模観① ~ 厚労省資料より

1. 事業区域からみた規模観

■ 社会福祉法人については、事業区域が

- ① 一般市の区域内である場合・・・一般市
 - ② 中核市の区域内である場合・・・中核市
 - ③ 指定都市の区域内である場合・・・指定都市
 - ④ ①～③以外で都道府県の区域内である場合・・・都道府県
 - ⑤ 2以上の都道府県の区域にわたる場合・・・国(地方厚生局を含む。)
- が所轄庁となっている。

※都道府県所管には、事業区域が2市町村にわたる法人と1つの町村にとどまっている法人が存在する。



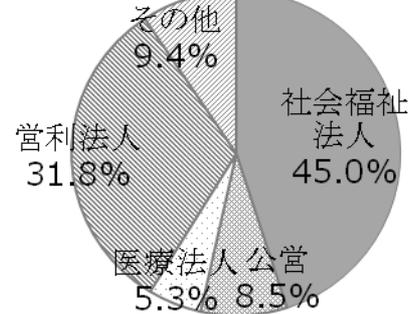
1つの市の事業区域の法人が約7割

■ 全国社会福祉法人経営者協議会の調査(H22.3)によると、会員法人6,873法人のうち、約半数(3,469法人)が単数施設経営法人となっている。

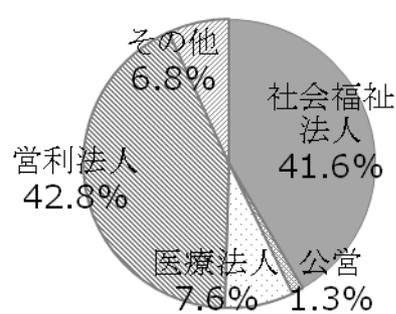
【参考】施設数

■ 経営主体別の社会福祉施設数の割合は以下のとおり。

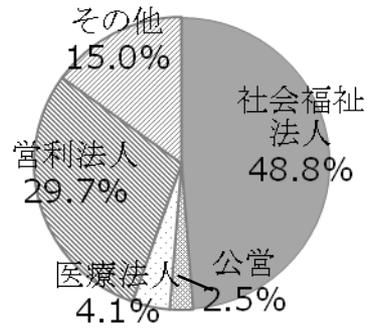
【事業属性合計】



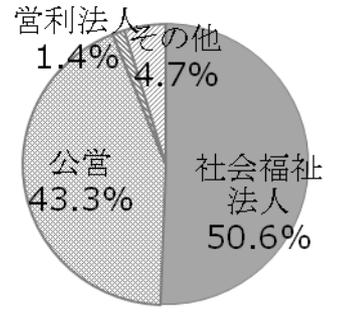
(高齢者)



(障害者・児)



(児童)



※出典: 厚生労働省社会福祉施設等調査及び介護サービス施設・事業所調査

社会福祉法人の規模観②

2. 職員数からみた規模観

国19, 810法人のうち、社会福祉施設を経営する法人は17, 346

法人

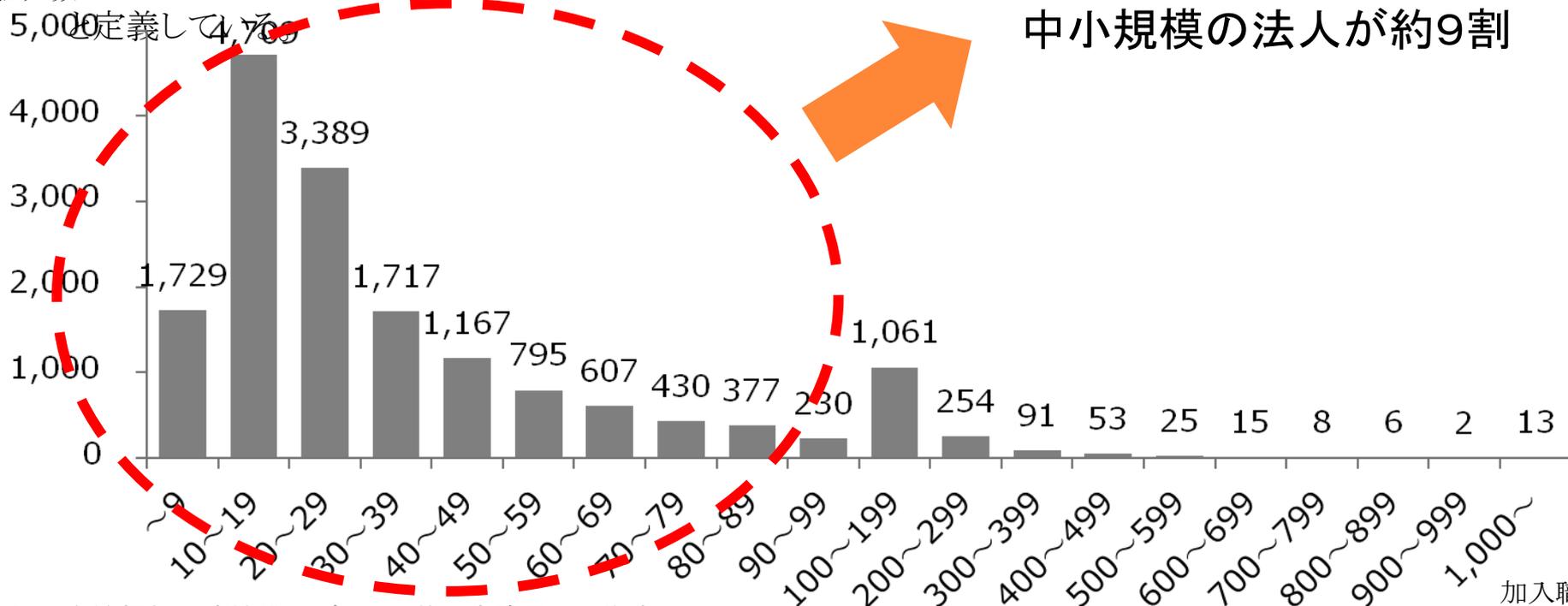
(H25. 4. 1時点)。

■退職手当共済制度に加入している社会福祉法人は、16, 678法人であり、加入職員100人未満の法人が約9割(15, 150法人)を占めている。

※特別養護老人ホーム等については、加入が任意であるため、必ずしも「加入職員＝従業員」ではない。

※中小企業基本法では、サービス業(福祉等)における中小企業を従業員100人以下又は資本金5, 000万円

未満と定義している。



中小規模の法人が約9割

※1 (独)福祉医療機構のデータを基に事務局にて作成。

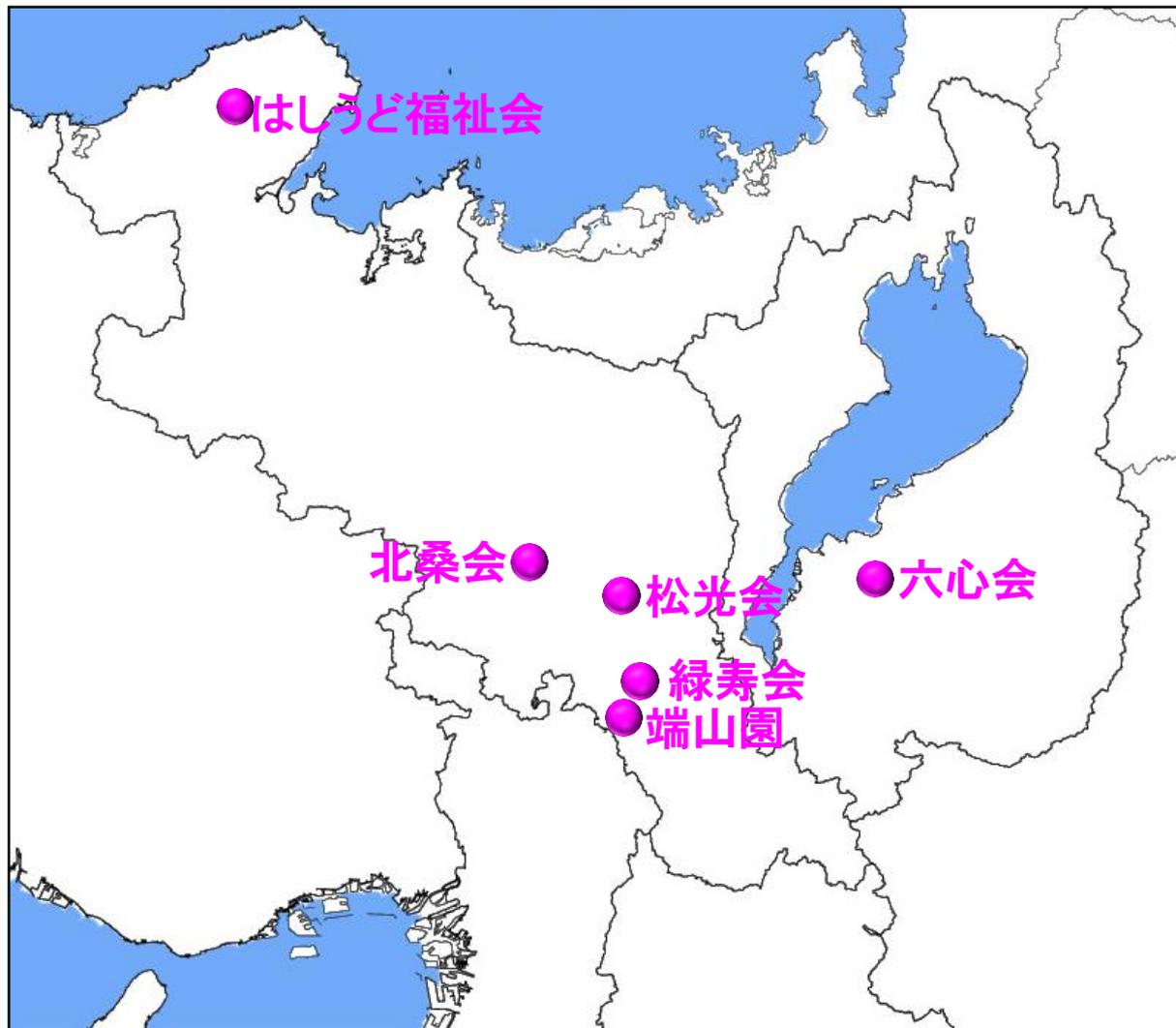
※2 雇用期間が1年に満たない職員や労働時間が正規職員の3分の2に満たない職員は含まれていない。

社会福祉法人グループ化の経過

| | |
|---------------------|--|
| 平成22年3月 | <u>3法人によるグループ化を目指すことを決定</u> (福)端山園 (福)北桑会 (福)緑寿会 |
| 6月 | 代表法人による「きたおおじ」交付金申請 |
| 9月 | <u>京都地域包括ケア事業研究会設立</u> ➤平成22年9月第1回(平成26年5月第18回開催) |
| 平成24年1月 | (福)六心会が参加(4法人) |
| 4月 | (福)宏仁会が特別会員として参加(4法人+1) |
| 8月 | (福)松光会が参加(5法人+1) |
| 8月 | 「きたおおじ」開設 |
| 平成25年4月 平成25年12月 | (福)はしうど福祉会が参加(6法人+1) グループ名を「リガーレ暮らしの架け橋」に |

グループ法人の所在地（マップ）

＋宏仁会（青森・浦安）



共同事業への参加理由

1. 1法人1施設等の規模では、福祉・介護職員の確保・定着、地域展開に課題(研修・開発等の専門人材が不在)
2. これからの厳しい経営環境に共同で立ち向かう(機能強化)
3. 老朽改修・地域展開の戦略への不安
4. 同規模の法人が共同で行うことへの安心感
5. 社会福祉法人の求められる役割に対し、真摯に考える仲間と共同できる安心感

京都地域包括ケア事業研究会

➤ 共同事業の活動経過を開示するため平成22年9月に設立
(これまで研修会を18回開催)

➤ 社会福祉法人の新たな可能性を学び合う

【会員 26法人・個人会員1名・専門委員24名】

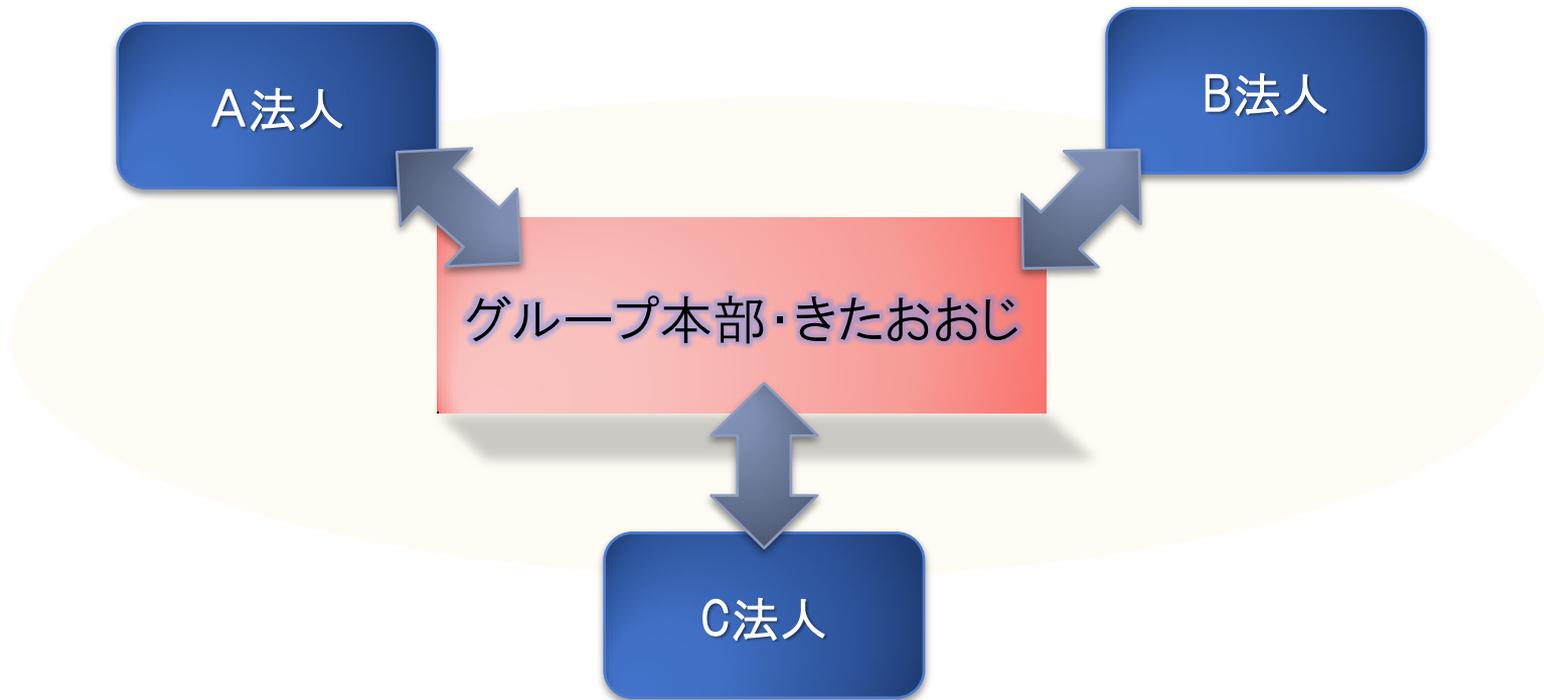
◆ **A会員** 6+1法人; 地域展開、人材、サービスの質などの介護・福祉経営の共同化を通じたグループ化を目指す

◆ **B会員** 9施設(施設会員); 年3~4回開催の研修会に参加し、懇親会で情報交換。物件情報提供も行う(一定の条件を満たせば、A会員に加盟)

◆ **個人会員** 10施設、個人1名; B会員に準ずる

◆ **登録専門委員** 研修、開発、税務、法律、設計等 24名

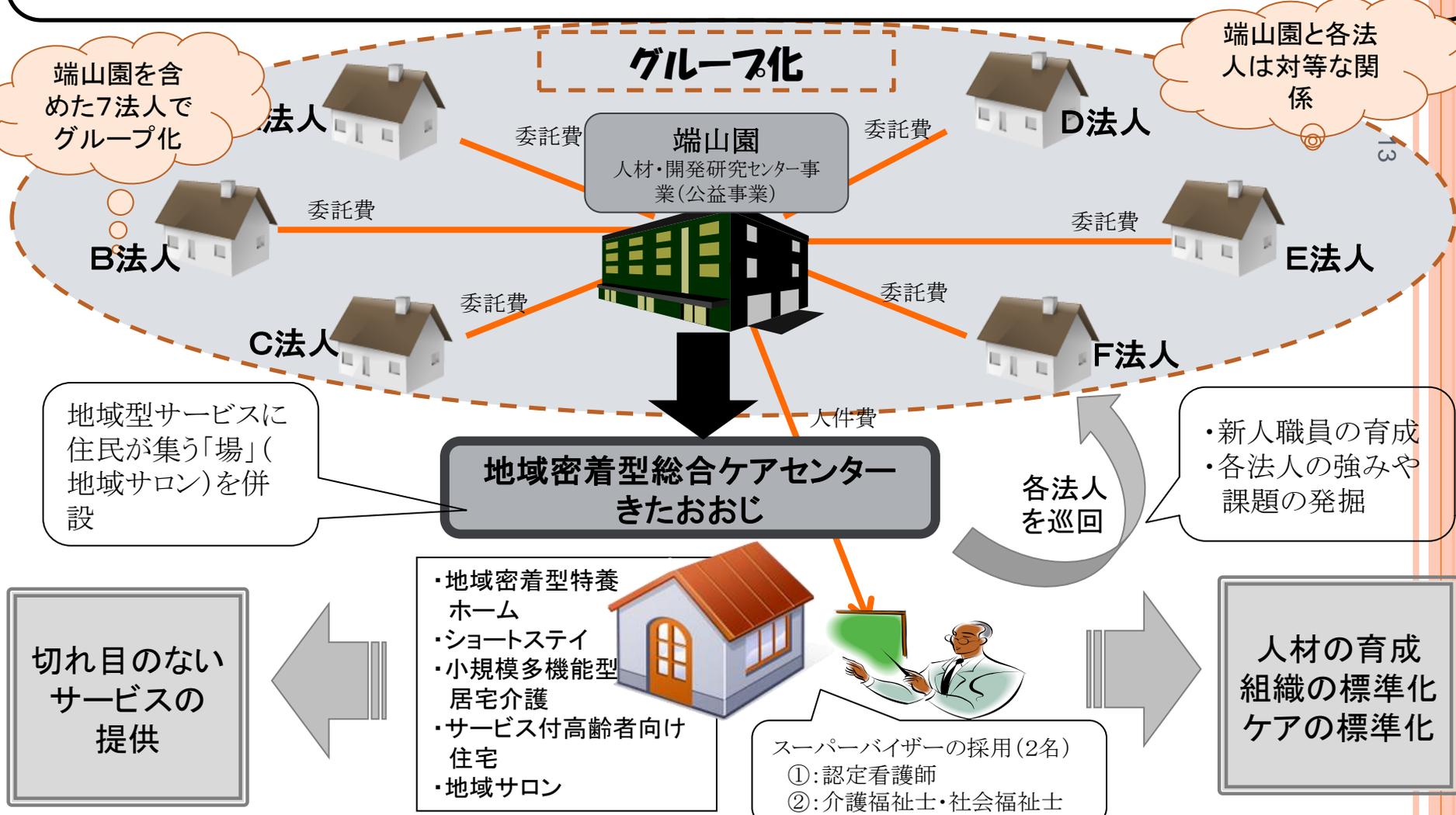
グループ化の具体的イメージ



- ①事務局拠点の設立(地域展開・研修等の経験を持つスタッフが協力)
 - きたおおじ開設準備による建設・人材育成等のケーススタディ
- ②事務局拠点にスーパーバイザーを配置し各法人を巡回
- ③ガバナンスの強化・人材育成・ケアの質の向上をサポート
- ④3年計画で一定のグループ化を達成

複数の法人からの拠出金による人材育成の取組事例(京都府:(福)端山園)

- 社会福祉法人端山園(京都府)を中心として、複数の社会福祉法人が連携し、「地域密着型総合ケアセンターきたおおじ」を開設。
- きたおおじでは、地域密着型特養ホームなどとともに、地域の人々が集う「場」である地域サロン併設
- 共同でスーパーバイザーを確保し、人材育成や組織の標準化を図る。



(注) 第2回社会福祉法人の在り方等に関する検討会(平成25年10月28日)資料1より

きたおおじ開設（平成24年8月）



グループ化の拠点

「地域密着型総合ケアセンターきたおおじ」開設（平成24年8月）

運営部門

○地域密着型特養 29名

○短期入所事業 10名

○小規模多機能事業 25名

○サービス付き高齢者住宅 6戸

○地域交流サロン

開発部門

○人材・開発研究センター
（公益事業）

グループ化への道筋～3つの共有

◆ガバナンス

- ・ 組織風土・財務・ストラクチャー等

◆人材

- ・ 採用・研修・キャリアパス(給与体系)等

◆ケアの質・ ケアチームの質

- ・ 情報共有の方法・チーム・アウトカム等



事前に、それぞれの項目について調査票による情報整理

人材育成・ケアの質（ケアチームの質）

グループ化による人材育成の経過

| | |
|----------|---|
| 平成24年 4月 | きたおおじ職員採用、SV1名(看護師)採用 |
| 4~6月 | 新人採用時研修(4法人からも参加) 先進施設研修(5日間) 4法人での研修(2カ月半) |
| 7月 | きたおおじ引き渡し SVをさらに1名(介護福祉士・社会福祉士)採用 |
| 8月 | きたおおじ開設 |
| 10月 | 2名のスーパーバイザーによる巡回スタート(5法人) |
| 平成25年 2月 | 5法人にアセスメントシートを提示 |
| 4月 | はしうど福祉会巡回スタート |
| 6月 | 5法人による行動計画完成 |
| 8月 | はしうど福祉会にアセスメントシート提示 |

グループ化へのスケジュール

※人材やケアの標準化を推進するスーパーバイザー等のスタッフによる巡回・協議
※きたおおじが実施する研修にグループ法人から参加(採用時研修～役職者研修)

初年度

- ① グループ化へのガイドライン作成と参加法人による協議
- ② スーパーバイザーによる参加法人の巡回
- ③ アセスメントシートの提示
- ④ アセスメントシートの基づき、各法人により課題を整理し行動計画策定

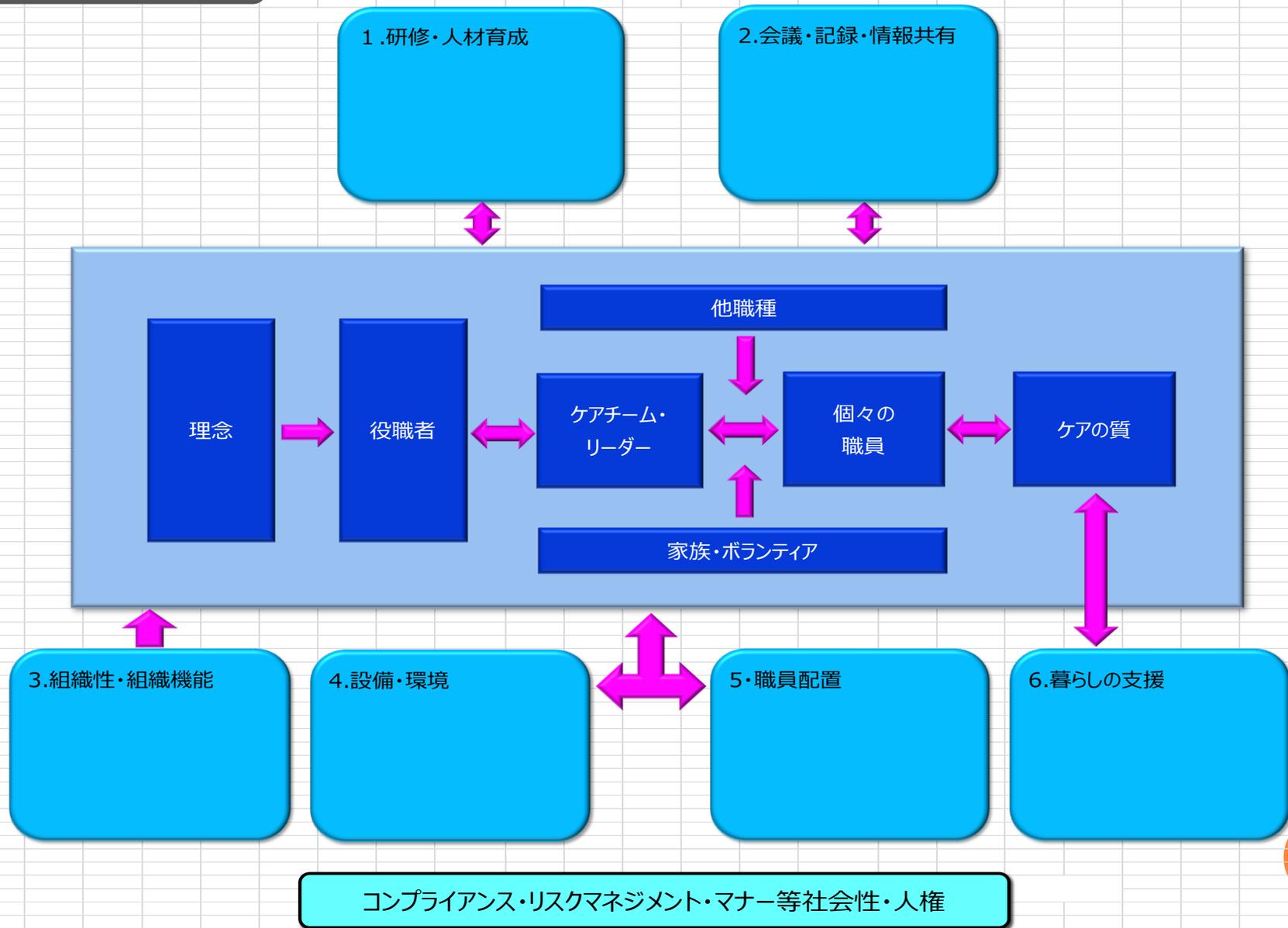
2年度目

- ① 行動計画に基づく課題の解決に向けた実践プロセス
- ② ICTの活用により6法人の担当で課題解決プロセスを共有
- ③ 各法人のチームリーダーのFS研修受講により改善のキーパーソン育成
- ④ 各施設が自ら課題を発見し解決するための方法の策定

3年度目

- ① 組織とケアの質の標準化に向けた成果の確認と、自ら課題を解決する方法が実践できる組織の仕組みや組織風土の醸成
- ② ケアの質、組織、人材育成の標準化の仕上げ
- ③ リガーレグループによる研修体系を完成

施設アセスメントシート



人材・研修に関するアセスメントの例示

| 法人 | AS1. 研修・人材育成 アセスメントシート(抜粋) | |
|---------|-------------------------------|---|
| A 法人 | N01. 研修効果や課題を検証する仕組みの課題 | 新人研修は行われているが、研修後に継続してフォローアップする研修やプリセプター制などの仕組みがない |
| | N02. 研修計画の体系化の課題 | 役職者研修など行われているが、リーダー以上が同じ研修を受講することになっており、職位別に目標を設定した研修が用意されていない 認知症研修などのテーマ別研修は、目的、対象、ねらいが整理されていないため、現場のケアに十分反映されていない |

人材・研修に関する行動計画の例示

行動計画書B

AS1 研修・人材育成

課題

1. 研修効果や課題を検証する仕組みがない
新人研修は行われているが、研修後に継続してフォローアップする研修やエルダー制などの仕組みがない

目標(何をどのように改善するのか)

新人研修を行うとともに、実施後、フォローアップの仕組みをつくり実行する

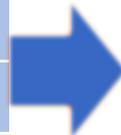
達成基準(達成を評価する指標)

- ①新人研修を計画的に実施する。
- ②「習熟度チェック表」で確認し、一定の習熟度を持つ新人を育成する。
- ③研修参加の職員が、参加目的、ねらいを把握し参加できる。

手段(改善のために使う資源)

期間(具体的行動計画)

平成25年度内



行動計画書B

AS1 研修・人材育成

手段(改善のために使う資源)

①新人育成プログラムの検証を3ヵ月・6ヵ月・1年後に行い新人の育成状況と指導側の体制のバランスを図り、次の新人教育に行かしていく。

段階ステップ(成長判断基準)を設定する。

②新人職員は、人材開発・研究センターの実施する「きたおおじ新人研修」に参加する。

③伝達研修の場や研修報告書を活用して、研修で得た知識や気づきを実践にいかす機会を設ける。

④プリセプター制度を創設し、日常の中で研修成果を確認する

7 法人におけるICTの活用

ICT導入の経過

- ・アセスメント→行動計画書A(課題の共有)→行動計画書B(具体的行動計画)→実施の段階にきて、巡回していない時でもタイムリーにスパーバイズが行えることや、行動計画の実施及びチームのマネジメントやケアの平準化を行う上で有効な情報の共有を行うための手段として導入
- ・ICT等のツールを活用して、グループ内の法人の職員が互いに信頼と協働して、グループ化の基礎を形成するための方法として活用
- ・法人の枠を超えて、グループ内の他法人の課題や成果を共有し、共に考える文化を育む

人材育成～まとめ①～

○「自分が課題と感じていたことが漠然としていてなかなか具体的な言葉で表現できていなかったが、今回言語化していただきこういうことが言いたかったんだと腑に落ちた」

○「いつも同じように進行している会議に何も疑問を抱かずに実施してきたが質問されたり、疑問を投げかけられることで見直すきっかけになった」

○「今回会議に参加していただき意見を聞かせていただく中で2つの気づきがあった。①会議は報告が中心だったけれど会議は人材育成の場、職員の成長の場だということ。②どのような人を育てるのか、一人一人イメージが違っていると気付いたのでみんなで考えを合わせていくことが大切」「今まで私は人の成長にどれだけ関わってきたのだろうか？人材育成に貢献することがチームの育成になり組織の育成につながるのだと強く感じた。」

○「1年6か月ぶりに在宅から戻ってきたが施設が変化してきていることを感じている。長い歴史の中で積み上げてきたものも大切だが変わるきっかけにもなると感じた。追いついて自分の考えも整理したうえで推し進めること取り組んでいきたい。

人材育成～まとめ②～

○「介護主任が大きく変化してきた。自分が指導していた時とは明らかに違いを感じてる。新人も含めて、スタッフへのリーダー関わりや声のかけ方が変わってきており、自分の役割が分かってきたと感じる」

○「今まで改革を実施してきたがうまくいかないことが多かった。今回の取り組みが組織体制を変えるカンフル剤になると強く感じる」

○「今までは目の前の課題を解決することだけしか考えていなかった。疲れてモチベーションも下がってしまうこともあったが、外からの風が入って、今はきたおおじのかかわりがあることで先を見ていける、夢や希望がかなうような気がしている。」

○「課題を抱えていても個人が持つ力の中で解決され、組織で共有されることはなかった。大きな課題にぶつかった時でさえその場しのぎで流れていくことが多かった。今は1つの課題を整理し言語化しみんなで共有することによって個人が解決するのではなく施設全体で解決することが大切なのだと認識できるようになった。(現実はまだ追いついてはいないけれど)」

○「自分たちがしてきたことを他者から評価を受けるいい機会ととらえている。評価していただいたことを目に見えるようにすることで職員とも共有できる。一方で、課題を明確にし、今後目指す方向性の材料にできる。」

ガバナンス

グループ化へのスケジュール

※人材やケアの標準化を推進するスーパーバイザー等のスタッフによる巡回・協議

※きたおおじが実施する研修にグループ法人から参加(採用時研修～役職者研修)

初年度

- ① グループ化へのガイドライン作成と参加法人による協議
- ② スーパーバイザーによる参加法人の巡回
- ③ アセスメントシートの提示
- ④ アセスメントシートの基づき、各法人により課題を整理し行動計画策定

※キャリアパスシステムと給与等共有のための担当者会議を開催(毎月)

※将来への施設改修、地域展開等の戦略を協議

2年度目

- ① 行動計画に基づく課題の解決に向けた実践プロセス
- ② ICTの活用により6法人の担当で課題解決プロセスを共有
- ③ 各法人のチームリーダーのFS研修受講により改善のキーパーソン育成
- ④ 各施設が自ら課題を発見し解決するための方法の策定

3年度目

- ① 組織とケアの質の標準化に向けた成果の確認と、自ら課題を解決する方法が実践できる組織の仕組みや組織風土の醸成
- ② ケアの質、組織、人材育成の標準化の仕上げ

※給与、キャリアパスの一元化と総務機能の一部統合などを進める

※グループの次世代を担う経営者の「福祉・介護経営を考える会」を実施

※採用の一元化を一部先行実施し、人材のローテーション化の方法を模索

※各施設の住環境改善と地域展開を順次実施

給与・キャリアパスシステムの共有化

| | |
|---------|---------------------------------------|
| 平成25年3月 | 「給与等諸規定検討委員会」準備会、その後毎月、総務担当者により検討会を実施 |
| ○ | グループ化について、本委員会の目的の共有化 |
| ○ | 各法人の給与の考え方について順次報告 |
| ○ | 各法人におけるキャリアパスの仕組と運用の実情について順次報告 |
| ○ | モデル給与表・キャリアパスシステムを説明し、統合のたたき台とする |
| ○ | 統合へ向けた協議をスタート(平成26年4月～) |

グループ法人を中心に 次世代の経営者「福祉・介護経営を考える会」

開催の趣旨

これからの介護・福祉経営のキーワードは、「地域」と「人材」です。また、介護・福祉経営は、制度と共に歩む特徴を持っており、制度への提言と制度情報なしに前に進むことはできません。しかし、これからの私たちを取り巻く制度は、需要爆発と財源・人材の制限制約要素の中で動くため、介護・福祉経営の舵取りはたいへん厳しい環境と向かい合うことが予測されます。

若手経営者のための「介護・福祉経営を考える会」は、このように厳しい内部環境・外部環境に直面しながら、経営者が、それぞれの目指す理念を諦めず、それを実現する道筋を歩んでいくために必要な情報を学び合い共有するために開催します。

経営者は孤独だと言われますが、本音を語り合える場は少なく、その意味でも大切な繋がりになれば、さらに意義深いものとなるかも知れません。

運営について

- ・主 催 京都地域包括ケア事業研究会／人材・開発研究センター
- ・会 場 きたおおじ地域サロン
- ・日 時 毎月第2水曜日、18時～20時

グループ法人による改修・地域展開の支援

A(25年8月竣工)

- ・ 地域密着特養・認知症デイ開設支援

B(25年12月着工)

- ・ 地域密着特養開設支援

C(26年度)

- ・ ケアサービス提供組織再編成の支援

D(26年1月着工)

- ・ 地域密着型特養開設支援 従来型特養個室化等改修、地域密着特養増設支援

E(25年度理事会で実施決定)

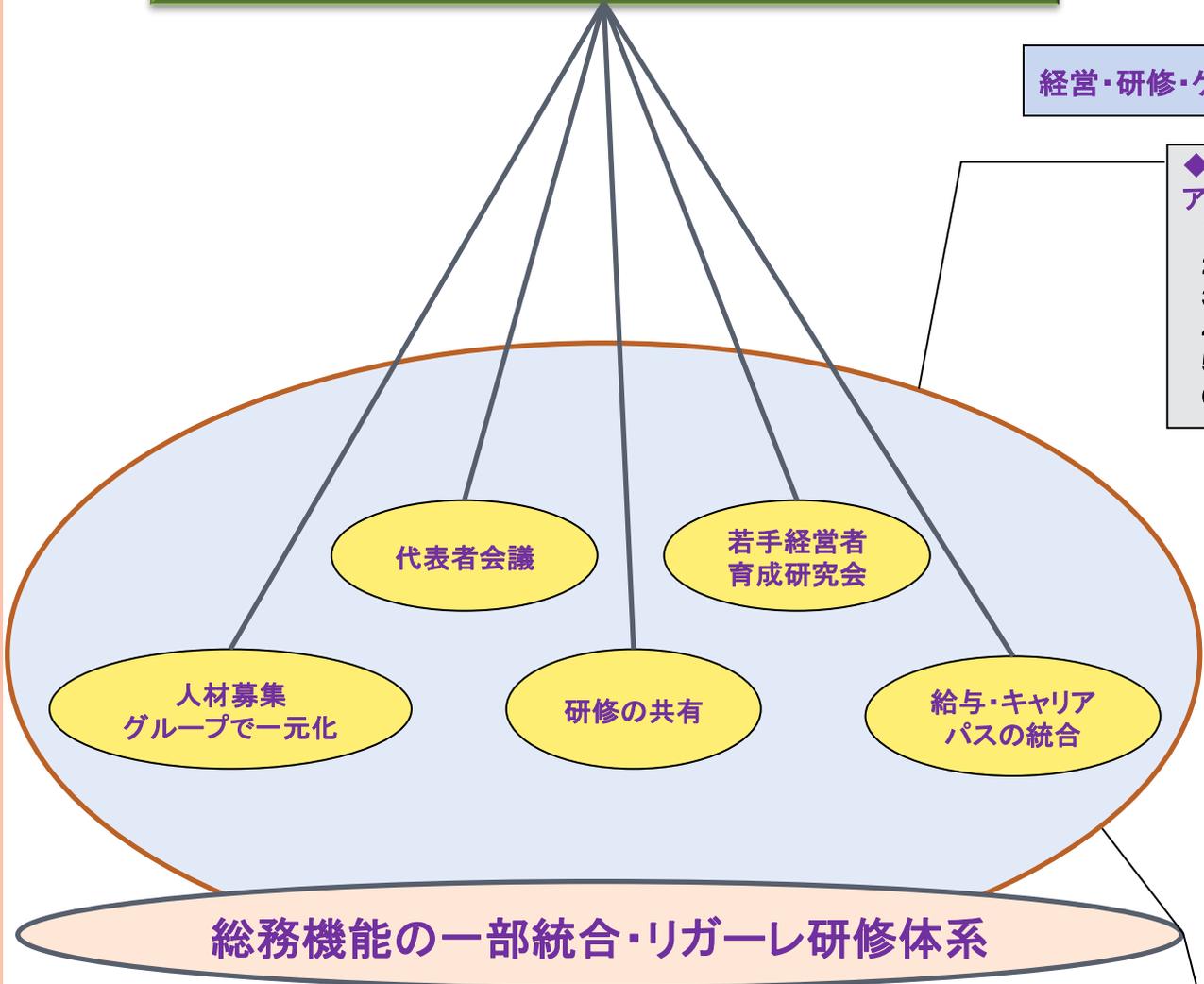
- ・ 小規模多機能等地域展開戦略支援

F(26年3月着工)

- ・ 小規模多機能・グループホーム・地域サロン

きたおおじ人材・開発研究センター

経営・研修・ケアの質等のスーパーバイザー



- ◆第1ステージ
アセスメント
- 1) 人材育成
 - 2) 情報共有
 - 3) 組織風土
 - 4) 設備環境
 - 5) 職員配置
 - 6) 暮らしの支援

- ◆第2ステージ
- 行動計画策定
 - 行動計画実践 (ICTの活用)
 - FS研修を修了した役職者の各部門配置

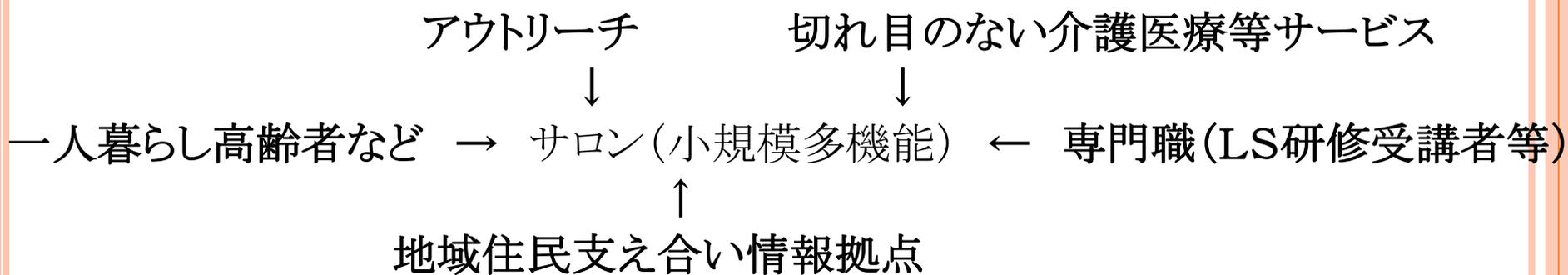
- ◆第3ステージ
- 自転する組織
 - 組織文化の標準化
 - 異動と職員共同募集

- 法人の戦略的展開
- 1) 老朽施設の改修と個室化
 - 2) 施設機能の地域展開
 - 3) 地域包括ケアへのコミット

基幹型サロンのイメージ

～地域密着型サービス拠点に併設～

- ① 独居高齢者等の居場所(週の開催日を多く、食事・喫茶等提供機能)
- ② 小規模多機能等に併設することにより切れ目のないサービスに繋ぐ
- ③ 認知症サポート医など専門職によるバックアップ機能(徘徊訓練や体力測定等イベント、圏域でのLS研修会場など)
- ④ 住民活動の情報共有の場(運営推進会議等を起点にした、民生委員、老人福祉員、認知症サポーター、一人暮らしサポーター等による)
- ⑤ 圏域のひとり暮らし高齢者訪問等アウトリーチ機能



※ その他、ミニ地域ケア会議の場としての地域サロンとして「地域包括支援センター」のサテライト・ブランチ機能に位置付ける

学生等によるアウトリーチ活動(きたおおじ)

一地域で暮らし続けることを支える仕組の構築を目指して一

●京都女子大学生と地域団体の方々との会議



安心な住みやすい地域をつくるために

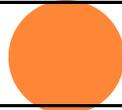
「京都地域密着型サービス事業所協議会」の活動と提案

- 京都市内における地域密着型サービス事業所の質の向上などを目指して、2011年に設立
- 小規模多機能型事業所等に地域サロンの併設を提案
 - ・平成24年度に89箇所「居場所」を調査
 - ・地域密着型サービス拠点に「基幹型サロン」の併設を提案
- ライフサポート(多職種共同)研修の提案
 - ・京都市主催、医師会・地域包括協と共催で実現
- 空家と高齢者のマッチングと見守り・生活支援サービス創設の提案
 - ・京都市老人福祉施設協議会と京都市で検討をスタート
- 地域包括ケア検討会を主催(現場と行政とで情報共有)

一般社団法人京都地域密着型サービス事業所協議会 組織図



一般社団法人京都地域密着型サービス事業所協議会の会員状況(H26.5.19現在)

| サービス種別 | | 法人化まで | 継続入会 | 新規入会 | 会員数 | 市内事業所数 |
|--------|--------------------|----------|------|------|---------|---|
| 正会員 | 小規模多機能型居宅介護事業 | 24 | 24 | 12 | 36 | 47 |
| | 地域密着型介護老人福祉施設 | 11 | 7 | 3 | 10 | 13 |
| | 認知症対応型共同生活介護事業 | 10 | 10 | 14 | 24 | 82 |
| | 夜間対応型訪問介護看護事業 | 5 | 5 | 1 | 6 | 7 |
| | 認知症対応型通所介護事業 | — | | 21 | 21 | 32 |
| | 定期巡回・随時対応型訪問介護看護事業 | — | | 2 | 2 | 3 |
| | 地域密着型特定介護施設 | — | | 1 | 1 | 9 |
| 正会員合計 | | 50 | 46 | 54 | 100 | 193 |
| 賛助会員 | | 17法人・2個人 | | | 4法人・1個人 |  |

おわりに

準市場と言われる介護、福祉サービスにおいて、顧客(地域社会・利用者)満足を追求する経営のあり方が問われています。

それは時代が要請する新たなサービスを開発し続け、信頼される専門職を社会的に育成することを中核とした制度や社会への提言と、その実践なくしては果たされないのではないかと考えています