

基礎研 レター

社会福祉法人のグループ化 —「リガーレ暮らしの架け橋」の挑戦

生活研究部 准主任研究員 山梨 恵子
(03)3512-1818 yamanasi@nli-research.co.jp

1——地域密着型総合ケアセンターきたおおじ

平成24年8月、京都市北区に開設された社会福祉法人端山園「地域密着型総合ケアセンターきたおおじ（以下「きたおおじ」）」は、紫野大徳寺町の静かな住宅街の中にある。

地域包括ケアシステムの実現を目指すためには、高齢者の暮らしを24時間365日支える「地域密着型サービス」がこれまで以上に必要になる。しかも、それぞれのサービスは緩やかにつながり、高齢者がどこにアクセスしてこようと、本人にとって最適な場所へ繋いでくれる連携力が大切だ。そんな想いでつくられた「きたおおじ」には、小規模多機能型居宅介護(25名)、ショートステイ(10名)、地域密着型特養(29名)、サービス付き高齢者住宅(6戸)などの多様な介護サービスが整えられている。また、介護予防や住民交流の場として活用できる地域交流サロンでは食事や喫茶が提供されるなど、独居高齢者の「居場所」としての機能を果たすとともに、同じ場所にある介護サービスとの連結により、高齢者への切れ目ない支援を目指している。まさに、地域包括ケアシステムに求められる「ケアの流れ」がそこにある。

しかし、本稿が「きたおおじ」を紹介する理由は他にもある。それは、この場所が複数の異なる社会福祉法人をつなぐ共同事業の拠点であるからだ。社会福祉法人のグループ化という全国に先駆けての取り組みは、組織づくり、人材確保・育成、ケアの質等で悩みを持つ多くの介護事業者にとっても、今後の貴重な経営モデルとなるに違いない。

2——リガーレ暮らしの架け橋

「きたおおじ」に本部を置く社会福祉法人グループの名称は、「リガーレ暮らしの架け橋（以下、リガーレ）」と言う。京都市内の社会福祉法人理事長や施設長が中心となって立ち上げた任意団体である。まずは、リガーレが何ゆえ法人のグループ化に取り組むことになったのか、その経緯を見てみよう。

第5期介護保険事業計画の策定を目前にした平成22年、「リガーレ」設立関係者たちは、京都市の地域包括ケアを推進していくためにも、これまで以上に社会福祉法人がサービスの地域展開を図り、小規模多機能型居宅介護やグループホーム等の地域密着型サービスを増やしていくべきとの想いを抱いていた。社会福

社法人は、法人税が非課税であるなど経営的なメリットが大きい反面、運営目的は営利に置かれていない。関係者の間では、「社会福祉事業の適正な実施と健全な発展」といった、社会福祉法人本来の経営理念に根差した考え方が共有されていたと思われる。

しかし、現状を見ると、社会福祉法人は職員数100人未満の中小規模が全体の約9割¹を占めており、必ずしも新規事業に着手できるほどの体力のある法人ばかりとは限らない。また、1法人1施設といった単独立の法人においては思考も情報も閉鎖的になりやすく、地域密着型サービス等の事業展開に関するノウハウが不足している状況も確認されている²。加えて、そもそも慢性的な人材不足の状況の中では、新たな事業を支える職員を集めることさえままならない。目指そうとするサービスの地域展開を果たすためには、職員処遇やキャリアパスを整えていくことはもとより、理念や熱意を兼ね備えた人材を業界に呼び寄せ、それらの人材を定着させていく何らかのしくみが不可欠と思われた。

ならば、同じ悩みを抱えている法人が知恵を出し合い、協働することで解決策につなげていくことはできないものか。1つの法人だけでは限界がある取組みも、情報共有や連携の域を超えた「グループ」として協働することにより、経営や人材に関する新たな境地を見出すことができるかもしれない。リガール設立に至った背景には、こうした課題意識と関係者等の熱い想いがあったのである。

[リガールの取組みに参加した法人の主な動機]

- ① 人材確保・職員教育等における協働が可能となる
- ② 老朽化した施設の改修や施設機能の地域展開に向けた助言やノウハウを得たい
- ③ 今後の厳しい経営環境に立ち向かうための機能強化を図りたい
- ④ 社会福祉法人に求められる役割について真摯に考える仲間と協働することができる

「リガール暮らしの架け橋」の設立趣旨

- 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が必要である。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していくための、人材育成・配置なくしては難しい。
- 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中核的な推進母体を担うべきではないか」との考えに共感した中小法人が集まり、推進することを目的としてスタートした。

(資料)リガール暮らしの架け橋

3—取り組み

当初、集まった3つの法人が最初に取り組んだことは、実際にサービスの地域展開を実践するための拠点づくりであった。それぞれの知恵を寄せ合い、地域包括ケアに根差した新たな事業モデルを築いていくプロセスは、グループ法人に限らず、多くの社会福祉法人にとっての有益なケーススタディになると考えたからである。

そうした関係者の想いを結集し、いくつものハードルを乗り越えて完成させた拠点こそ、冒頭で紹介した「地域密着型総合ケアセンターきたおおじ」である。「きたおおじ」は、グループ法人協働の実践の場であるとともに、リガーレの本部機能を担う場所となっている。実際の運営は、グループの代表法人である社会福祉法人端山園に委ねられているものの、グループ法人が対等の立場で関与し、理想のサービスを追求していくためのケーススタディの場であることに変わりはない。現在、リガーレに参加する法人は7法人。経過とともに、活動に共感した県外の法人(滋賀県及び青森県)等も加わり、多様な取り組みが展開されてきているところである。

[グループ化までの経過]

平成 22 年	3月	当初3法人(京都市内)によりグループ化を目指すことが決定される
	6月	代表法人による「きたおおじ」の交付金申請(京都市)
	9月	京都地域包括ケア事業研究会設立
平成 24 年	1月	4つ目の法人(滋賀県)が参画
	4月	5つ目の法人(青森県)が特別会員として参画
	8月	6つ目の法人(京都市内)が参画
	8月	地域密着型総合ケアセンターきたおおじ 開設
平成 25 年	4月	7つ目の法人(京都府下)が参画
	12月	グループ名を「リガーレ暮らしの架け橋」に決定

(資料)リガーレ暮らしの架け橋

リガーレでは、「きたおおじ」におけるケーススタディの他にも、グループ法人それぞれの組織風土の改善、人材育成、ケアの質の向上に向けた様々な取り組みが行われている。以下では、その主な取り組みを紹介したい。

1 | 施設アセスメントシートの活用

まず、各施設の体質改善に向けた取り組みとして活用されているツールが「施設アセスメントシート」である。「1. 研修・人材育成」「2. 会議・記録・情報共有」「3. 組織性・組織機能」「4. 設備・環境」「5. 職員配置」「6. 暮らしの支援」の6つで構成されるアセスメント項目は、後述するスーパーバイザーのしくみや各種研修事業、会議等とも密接に連動し、法人ごとの行動計画に結びつけていく上での重要な情報にもなっている。

2 | スーパーバイザーのしくみ

上記のアセスメント項目のうち、チームマネジメントの状況を把握する項目(2. 会議・記録・情報共有)、それを支える組織風土を把握する項目(3. 組織性・組織機能)、そして取り組みの成果

指標となる項目（6. 暮らしの支援）については、2名のスーパーバイザーが各法人を巡回し³、底上げを図るしくみがつくられている。2名はいずれもスーパーバイザー専任としてリガーレ本部が採用した人材であり、認定看護師や社会福祉士等の資格を持つ専門職である。また、スーパーバイザーの人件費はグループ法人が支払う会費によって賄われている。

しくみが出来て3年目。それぞれの法人においては、「情報収集・整理」→「課題提起・協議」→「現場による行動計画の作成」→「実践」といったスーパーバイズの流れがしっかりと定着してきたところである。また、実践を良く知る専門職（スーパーバイザー）が継続的に関わり、個別利用者のケース等にも助言や評価を続けていくことで、スーパーバイザーに対する職員の信頼感はますます高まってきたという。いつも見守られているという安心感は、指摘される課題に真摯に向き合おうとする現場の「好循環」にもつながっているということだ。そして、その変化は、スタッフに対するチームリーダーの関わり方や声のかけ方、個別職員の意識の変化、そして組織全体のモチベーションにも表れている。

[スーパーバイザーのしくみに関するグループ法人職員のコメント]

- 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。
- いつも同じように進行している会議に何の疑問も抱いていなかったが、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。
- 今までには目の前の課題を解決すること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、外からの風が入り、「きたおおじ」のかかわりがあることで、今は、先を見ていける。夢や希望が叶うような気がしている。
- （これまで）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ときでさえ、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、個人ではなく、施設全体で解決することの大切さを認識できるようになった。

（資料）リガーレ暮らしの架け橋

3 | ICTの活用

スーパーバイザーのしくみがつくられた翌年（平成25年度）からは、巡回していない時にもタイムリーに現場への助言・アドバイスを可能とする「ICT」が導入された。情報・通信技術は、チームマネジメントやケアの標準化を図る上での有効な手段になるという。また、ICTは、法人の枠を超えて他の施設の課題を共有できるというメリットをも生む。それぞれの法人が抱える課題に対して、グループが一緒に立ち向かうという文化を育み、法人間の信頼関係や協働意識の向上にも役立っている。さらに、施設の枠を超えた職員間の交流や関係構築におけるメリットもある。

4 | 給与・キャリアパスシステムの共有化

グループ法人が共同で職員を採用したり、その後の法人間異動を実現させたりすることは、リガー

レ設立の動機の1つであった。しかし、実際に募集のパンフレットを作成しようにも、給与体系やキャリアパスが法人の数だけあったのではお互い身動きを取ることができない。人材確保や育成における協働の一步を進めるためには、まず、給与やキャリアパスシステムを統合させていくという地道な作業が求められたのである。

リガーレは、平成25年3月に「給与等諸規定検討委員会」を立ち上げた。各法人における給与の考え方やキャリアパスの仕組み等を丁寧に聞き取りながら、実務者による給与等規定の統合作業が進められてきたところである。時間をかけて協議と調整を進めてきた作業は、間もなく最終段階を迎える。各施設が同じパンフレットを用いて大学のキャリアセンター等に呼びかけに行くのも、もう間もなくだ。

5 | 各法人における建物改修・サービスの地域展開

老朽化した施設の改修時期を「個別ケアに転換させる絶好のチャンス」と捉え、新たな施設環境づくりにチャレンジすること。また、社会福祉法人が積極的にサービスの地域展開を図るモデルをつくること。この2つの課題については、リガーレのメンバーが集まる定例会等の場などを使って、様々な協議や支援が行われてきた。メンバーの中には、既に施設のユニット化や地域展開に取り組んできた経験者もいるため、相談者にとっては心強い味方になるのである。

以下は、グループ法人における改修・地域展開の支援例である。

[改修・地域展開の支援例]

A施設 (25年8月竣工)	地域密着型特養、認知症デイ開設施設
B施設 (25年12月竣工)	地域密着型特養開設支援
C施設 (26年度)	ケアサービス提供組織再編成の支援
D施設 (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・地域密着型特養増設支援
E施設 (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施設 (26年3月着工)	小規模多機能・グループホーム・地域サロン 開設支援

(資料) リガーレ暮らしの架け橋

4—おわりに

組織風土の異なる法人が1つのグループになるのは容易なことではない。リガーレの関係者はグループ化に向けた3年計画に沿って、ガイドラインの作成、ケアの質や組織風土の改善、人材育成の標準化等に向けた取り組みを着実に進めてきた。中でも、特に重視されてきたことは、介護職員から経営層に至るまで全ての職務に共有されるべき理念の醸成と、職務に応じた教育研修の徹底だったと考えられる。その効果は現場職員の言葉の中にも如実に表れている。

加えて、リガーレの取り組みは、決してグループ法人の受益のみを目的とした取り組みではなかった。今後目指される地域包括ケアシステムにおいて、社会福祉法人がどのように貢献していくべきかの新たなモデルづくり、ケアの切れ目がない利用者本位の地域づくり、そして、次の時代を担う介護人材の育成プログラムづくり等、積み上げてきた一つひとつの取り組みを形に残し、次の一步を踏み出せないでいる多くの法人、多くの地域に伝えようとしてきたのである。

地域密着型総合ケアセンターきたおおじ代表の山田尋志氏は、「リガーレの取り組みは未だ夜明け前。大切なことは、法人のグループ化などをきっかけに自分たちのアイデンティティをしっかりと守りながら、利用者にとってのワンストップサービスを考えていくこと」と話す。取り組みの目的はあくまで支援を必要としている利用者の受益にある。

¹ リガーレ事務局が（独）福祉医療機構のデータを基に作成した「職員数からみた社会福祉法人の規模」によると、退職手当共済制度に加入している社会福祉法人は、16,678 法人あり、うち、加入職員 100 人未満の法人が全体の 9 割（15,150 法人）を占めている。（平成 25 年 4 月 1 日時点）

² 地域密着型総合ケアセンターきたおおじ代表の山田尋志氏は、京都市内の社会福祉法人におけるサービスの地域展開について経営者層へのヒアリング調査を実施した。

³ グループ法人のうち青森県に所在する 1 法人については、立地的な理由によりスーパーバイザーの対象外となっている。