

<参考様式(実例)>

- 譲f-1) 財産無償譲渡契約書 (P132 参照)
- 譲f-2) 福祉医療機構・債務引受申請書 (P134 参照)
- 譲f-3) 免責的債務引受契約証書 (P137 参照)

g) 人事・労務関連

<実施事項>

- ◆譲受法人は転籍対象職員の雇用条件などを検討し、譲渡法人と基本合意を行います。
- ◆法人間の基本合意を受け、転籍対象職員向けに説明会を実施し、転籍の同意を得るようにします。
- ◆転籍に同意した職員と雇用契約を締結する。事業譲渡後の施設運営に必要な人員確保が難しい場合は、新たに職員募集などの対応を行います。

<補足説明>

1) 職員の引継ぎ

事業譲渡の場合、合併の場合と異なって、職員が譲受法人に当然に引き継がれる訳ではありません。そのため、職員の引継ぎを行うためには、譲受法人へ転籍することを対象職員から同意を得て、個別に雇用契約を締結する必要があります。

2) 雇用条件の検討

転籍後の職員の雇用条件は譲受法人の職員の雇用条件に準じることになりますが、各種手当を含めた賃金が激変しないよう調整が必要になります。また、転籍後の職位を従前の職位と比べて著しく下げたり、安易に人員を減らしたりしないよう配慮することが必要です。雇用条件については譲渡法人と基本合意を行うようにします。

3) 職場説明会の実施

転籍対象職員へ転籍後の処遇について説明会を実施します。対象職員が転籍に同意しない場合は当該職員を引き継ぐことができませんので、不安や不満を払拭するよう意識調査を行ったり、相談会を設けたりするなど、細やかに対応することが肝要です。

4) 雇用契約の締結

転籍に同意した職員と雇用契約を個別に締結します。なお、対象職員に十分に検討する時間を確保するよう、事業譲渡後も譲渡法人に籍を置いたまま、譲受法人に出向する形態をとり、一定期間後に転籍か出向継続かを判断してもらう、といった柔軟な対応など円滑な転籍を促すことが必要です。

5) 退職者への配慮

上述に示したような方法により不用な退職者を出さない配慮が必要です。しかし、もし、仮に整理解雇の必要が生じるような場合には、譲渡法人による整理手続等適法に行われなければなりません。

6) 新規職員の採用

譲受法人において、もし、必要な人員を確保できなかった場合は、速やかに新規職員の採用を行います。

7) 社会福祉施設職員等退職手当共済の手続き

独立行政法人福祉医療機構が行っている社会福祉施設職員等退職手当共済について、共済契約の承継関係及び新規加入施設の追加等の諸手続が必要であるため、手続き漏れにより、共済契約者及び共済加入者が不利益を被ることがないように、独立行政法人福祉医療機構によく相談してください。

<事例解説>

調査事例では以下の取組を行い、対象職員のほぼ全員を円滑に転籍することができました。

- ・ 転籍後の給与面では大きな差はありませんでした。さらに各種手当で調整し、年間所得が転籍後も殆ど下がることのないよう配慮したため、職員の不安は払拭できました。職員にとっては給与面が最大の関心事項でした。
- ・ 総合職、一般職、地域職など複数のコースを設けて、職員の都合に応じて自由にコースを選択できるよう配慮したため、反発は招きませんでした。
- ・ キーとなる幹部職員、主任クラス等については個別面談を丁寧に実施し、賛同を得るよう努めました。
- ・ 他の職員についても面談日を複数設けて、丁寧にケアを行いました。
- ・ 半年間出向期間を設けて譲受法人の考え方や文化に馴染んでもらってから、転籍を決めてもらうにしたため、殆どの職員が十分納得の上、転籍を承諾してくれました。

h) 規程・マニュアル類、システムなどの整備

<実施事項>

- ◆必要に応じて、各種規程・マニュアル類の整理・統合を図ります。
- ◆必要に応じて、委員会などの運営について検討します。
- ◆必要に応じて、情報システム、経理システムなどや各種システムの統合を図ります。
- ◆必要に応じて、各種名義変更を行います。

<補足説明>

1) 各種規程・マニュアル類の整合性の確保

事業を譲り受けた後に、業務遂行に支障が生じないように、譲受法人の理念に基づいた運営方針および規程、あるいは運営マニュアル類の整備を行います。

これらは事業譲渡を推進するプロジェクトチームの中に個別テーマを検討する「〇〇規程検討ワーキング」などを設けて、相互の法人から実務責任者、実務担当者が参画して検討、作業を行うとよいでしょう。

2) 委員会などの運営検討

譲り受ける施設内で「事故防止検討委員会」など、個別テーマの検討委員会を設けている場合、譲り受け後の委員会運営について、譲受法人の既存委員会と整合性を図り、必要に応じて規程類を修正します。

3) 各種システムの整合性の確保

譲り受ける施設で経理システムや情報システムなどITを活用したシステムが導入されている場合は、譲り受け後の業務運営に支障が生じないように、譲受法人のシステムと整合性を図ります。これら作業には一定の時間を要することが想定されますので、システム会社を活用し、前広に検討・作業に着手することが必要です。

ホームページなど外部への情報発信媒体を作成している場合は、それらの変更も必要です。

4) 名義変更など

名義変更が必要なものを洗い出し、事業譲渡後の法人名に変更します。

(例)

通帳

法人名義の車両

各種会員の名義

看板

ゴム印

など

<事例解説>

調査事例では、譲り受け後も施設の運営自体はほとんど変更する必要がなかったため、規程・マニュアル類の変更で特段大きな作業や問題は生じませんでした。

譲り受ける施設ではITを活用したシステムの導入がそれほど進んでおらず、譲受法人のシステムに移行することで、ほとんど問題は生じませんでした。ただし、譲り受ける施設では、紙カルテから電子カルテへ移行することになったため、職員へ教育を行う必要がありました。

i) 利用者や利用者家族、地域への説明

<実施事項>

- ◆譲り受ける施設の利用者や利用者家族へ事業譲渡の説明を行い、同意を得ます。
- ◆各利用者と改めて契約を締結します。
- ◆地域へ事業譲渡の説明を行い、理解を得ます。

<補足説明>

1) 利用者や利用者家族への事業譲渡の説明

譲渡法人は、利用者や利用者家族に動揺を与えないよう、事業譲渡の目的や背景、譲渡後の運営などについて、家族会などを通じて全ての利用者家族へ説明し、同意を得るようにします。説明会で出された意見などは念のため議事録として記録を残すようにします。

2) 利用者との再契約の締結

事業譲渡の場合は、相互の法人間で定めた範囲の財産が個別に移転するにすぎませんので、それに伴って利用者との契約が当然に引き継がれる訳ではありません。そのため、譲り受ける施設の利用者や利用者家族から同意を得るとともに、改めて譲受法人と個別に契約を締結する必要があります。

ちなみに、合併の場合は、消滅する法人の権利・義務の一切を存続法人が引き継ぐこととなるため、消滅する法人の利用者との契約は、当然に存続法人に引き継がれ、存続法人はそれら利用者と改めて契約を締結する必要はありません。

3) 地域への事業譲渡の説明

事業譲渡の際に、必ず地域へ説明しなければならない訳ではありません。施設設置の経緯や背景、地域の事情などを勘案し、必要に応じて地域の不安を解消するために、地域に対して説明会を実施することが望ましいでしょう。

説明会対象者は施設運営に関わる方たちや地域の代表者(地区会長)などが想定されますが、両法人間で協議し、対象者を選定するようにして下さい。

説明会では、譲渡法人・譲受法人両方で事業譲渡の目的や背景、譲渡後の運営などを説明し、質疑応答を交えながら、理解を得るように努めます。

説明会で出された意見などは念のため議事録として記録を残すようにします。

<事例解説>

調査事例では、譲り受ける施設の施設長や職員がほとんど替わらないため、利用者や利用者家族から異論なく、受け入れられました。

譲渡法人から積極的に家族説明会を開催し、説得にあたったことがスムーズに受け入れられた要因の一つと考えられます。譲渡法人における積極性が一つのポイントとなるでしょう。

4. 社会福祉法人における合併・事業譲渡の考察

4. 社会福祉法人における合併・事業譲渡の考察

(1) 合併・事業譲渡の効果および留意すべき事項の考察

合併あるいは事業譲渡を行った事業者から、実施によって得られた効果（享受したメリットなど）や留意すべき事項などをヒアリング調査で洗い出し、調査結果をもとに協議を重ね、一般的に想定される効果や留意点の考察を行った。

それら考察結果を「法人にとって」、「職員にとって」、「利用者・利用者の家族にとって」、「地域にとって」の4つの視点から整理した。なお、「法人にとって」および「職員にとって」の2つの視点については、「存続・新設法人/譲受法人」と「譲渡法人」のそれぞれの立場に分けて整理した。

※○は共通する事項。□は合併の「存続・新設法人」に係る事項。△は事業譲渡の「譲受法人」に係る事項。

①法人にとって

1) 効果

<存続・新設/譲受法人の視点>

- 規模の拡大により、地域からの信用力が増加する。信用力の増加は、自治体などへの発言力が増加したり、金融機関からの資金調達が容易になったりするなど、事業運営に好影響を与える。
- これまでにない新たな種別の施設を取り入れた場合には、提供するサービスの幅が広がる。
- 財務基盤が強化されることにより、建物の修繕や設備の増強など、積極的に設備投資を行うことが可能となる。
- 安定的に専門職（医師など）を確保しやすくなり、法令抵触リスクを軽減することができる。
- 規模拡大によって職員の総数が増えるため、イベント開催時や緊急時に人手が必要になった場合、応援要員を確保しやすくなる。また、ある施設で職員が集団感染を発症した場合には、別の施設から職員を回すことができるなど、緊急時の対応力が増す。
- 領域拡大によって、新たな領域に関する職員を採用することが可能となる。
⇒本事例（吸収合併）では児童福祉施設を得たことにより、異動等有機的な人事交流が可能となった。
- スケールメリットを活かすことによって、資材調達などのコストを削減することが可能となる。
- 互いの法人が有機的に結合し、職員間の意識が刺激されるなど新たな法人風土を醸成することが期待できる。
- △ 譲渡元の法人で休眠していた資源を譲渡先の法人で復活させ活用することができる。
⇒本事例（事業譲渡）では、職員向け幼児預かり施設を復活させることができ、職員の福利厚生が向上し、退職に歯止めをかけることができた。

<譲渡法人の視点>

- ・ 不採算部門を譲渡することにより、経営の安定を図ることができる。

2) 留意すべき事項

<存続・新設/譲受法人の視点>

- 事業領域が拡大するものの、法人本部の要員が変わらなければ、法人本部機能が相対的に低下することになる。
- 合併相手となる法人、譲渡を受ける事業の収益が想定以上に悪ければ、救済の側面が強くなり、事業コストが増大することになる。
⇒本事例（事業譲渡）では、重症心身障害児施設の病床種別を療養病床から一般病床への切

り替えが認められたため、診療報酬改定による大幅な収益ダウンを緩和させることができた。

- 事業領域拡大により管理する範囲が拡大するため、管理機能の維持・向上が図られなければ経営上のリスクの増大を招くことになる。
- 合併・事業譲渡時の役員人事に禍根が残れば、役員間の軋轢や派閥形成など、法人経営に重大な悪影響を及ぼすことになる。
- 職員が新たな環境に馴染まなければ、退職者が続出し人材確保が困難になり、最悪の場合は業務継続が困難になる。
- 管理領域が拡大することにより、経営レベルで意思決定する事案が増大し、理事会の開催回数が増えたり、議題が増えたりするなど、理事会運営に係る事務が煩雑になる。

<譲渡法人の視点>

- ・ 採算事業を譲渡した場合、収支に影響を与える可能性がある。
- ・ 事業譲渡後の役員人事に禍根が残れば、役員間の軋轢や派閥形成など、法人経営に重大な悪影響を及ぼすことになる。
- ・ 職員が新たな環境に馴染まなければ、退職者が続出し人材確保が困難になり、最悪の場合は業務継続が困難になる。

②職員にとって

1) 効果

<存続・新設/譲受法人の視点>

- 事業領域が拡大し、人事交流が促進されれば、自らの業務領域を拡大し、スキルアップやノウハウ拡大を図ることができる。
- 新たな領域のスキルを持った職員を確保することができ、職員間の人事交流が促進されれば、各職員のスキル拡大・向上を図ることができる。
- 緊急時やイベント開催時に人的な応援を得ることができる。
- 規模の拡大により福利厚生が向上が期待できる。
- 相互の法人が蓄積するノウハウを融合し、マニュアル等の刷新が進むなど、ノウハウの拡大や業務の効率化が促進される。
- 規模拡大によって教育への投資が促され、外部講師を招いて研修会を開催するなど、充実した教育を受けることができる。

<譲渡法人の視点>

- 合併先・譲渡先法人の福利厚生が充実していれば、譲渡元事業の職員はそれらを楽しむことができる。
- 相互の法人が蓄積してきたノウハウを融合し、マニュアル等の刷新が進むなど、ノウハウの拡大や業務の効率化が促進される。

2) 留意すべき事項

<存続・新設/譲受法人の視点>

- 未知の分野へ異動する可能性が出てくるため、従来分野で働きたい職員にとっては不安要素となる。
- 互いの法人の風土や文化の理解が乏しければ、互いの交流が進まず、むしろ職員間で軋轢を生むなどの悪影響を招くことになる。
- 合併後に互いの処遇（給与など）に著しい不均衡があれば、不満・不公平感が積もり、仕事へのやりがい・充実感などが損なわれる。
- 急激に過度な人事交流が促進されれば、新たな環境に順応できずストレスを溜め込み、体調を崩すなどの疾病リスクが顕在化する。

<譲渡法人の視点>

- ・ 未知の分野へ異動する可能性が出てくるため、従来分野で働きたい職員にとっては不安要素となる。
- ・ 規程、マニュアル等の変更に伴い、一時的に業務が混乱する。新たなルールや知識を習得する必要に迫られる。
- ・ 事業縮小を目的とした合併であれば、一部の職員は退職を迫られる。
- ・ 合併後に互いの処遇（給与など）に著しい不均衡があれば、不満・不公平感が積もり、仕事へのやりがい・充実感などが損なわれる。
- ・ 急激に過度な人事交流が促進されれば、新たな環境に順応できずストレスを溜め込み、体調を崩すなどの疾病リスクが顕在化する。

③利用者・利用者家族にとって

1) 効果

- ・ 経営基盤が強化され、施設撤退などの不安が払拭され、継続的に安心してサービスの提供を受けることができる。また、設備投資が促進され、最新の設備が導入されたり、調度品が新調されたりするなど、ハード面の質が高まることが期待できる。
- ・ 譲渡先法人の充実したサービスを受けることができる（医師の充実など）。
- ・ 異なる種別の施設を持つこととなれば、相互の利用者間で共同イベントを開催するなど、世代を超えた交流が促進され、好環境が創出される。
- ・ 互いの法人が蓄積してきたスキル・ノウハウの融合が進めば、より質の高いサービスを受けることが期待できる。

2) 留意すべき事項

- ・ 合併・事業譲渡に伴う業務運営の混乱が発生すれば、サービスの質の低下が避けられず、さらには事故発生リスクが高まることになる。
- ・ 譲渡先法人が問題法人であれば、サービスの低下や事故発生リスクが高まることになる。
- ・ 施設長が交代し、運営方針が大きく変更されれば、新たな環境に順応することを強いられる。
- ・ 施設が統合される場合には、新たな施設への移動を余儀なくされるため、職員の転居等の問題も生じる。

④地域にとって

1) 効果

- ・ 地域から福祉施設が撤退することなく、安定的に福祉サービスの提供を受けることができる。
- ・ 合併・事業譲渡により同一法人で多様なサービスが受けられることになり、安心感が増すことになる。

2) 留意すべき事項

- ・ 施設が他地域の施設と統合される場合は、地域から施設がなくなってしまう、地域内で福祉サービスを受けることができなくなる。
- ・ 吸収する法人・譲渡元が問題法人の場合、本来退出すべき法人が地域に温存され、問題法人の存続コスト（保険料、利用料等）を地域が一部負担する結果となる。あるいは、安心したサービスを受けることが困難になる。

5. 社会福祉法人における法人間連携のあり方

5. 社会福祉法人における法人間連携のあり方

(1) 趣旨説明

社会福祉法人の経営環境の変化への対応策の一つとして、経営基盤の強化を図ることが有効な手段であると考えられます。

合併・事業譲渡による規模の拡大、不採算事業のスリム化はそうした方法の一つであるが、合併・事業譲渡は、経営権の移動や財産移転、従事者への対応などを伴い、法人が意思決定を行うには相当の決断とエネルギーが必要です。

より少ないリスクとエネルギーにより経営基盤の強化を図る方法として、複数の法人が連携やネットワーク化を図り、相互にノウハウを共有し、共同して事業に取り組むことが考えられます。

効率的・効果的な実施を図りたいが、自らの法人だけで対応したのでは非効率で採算が取れない、あるいはコストを少しでも削減したいが自らの自主努力だけでは対応が困難で断念せざるを得ないといったことが少なからずあると思います。

社会福祉法人が、他の社会福祉法人や医療法人、NPO法人又は株式会社等と連携することで、規模のメリットを生かした取組みや効率的・効果的な取組み、さらには職員の資質向上が図れると考えます。

このため、本章では、法人間で自主的な取組みを積極的に実施している事例の実態を都道府県及び全国社会福祉施設経営者協議会を通じて調査を行い、効果を上げている事例を紹介することとしました。

また、具体的に法人間連携を図る場合の目的や取組み内容、想定される効果及び課題について考察を重ね、事業を取組むに当たっての視点も解説として加えました。

この他社会福祉法人での具体的な活用例は把握していないものの、有効ではないかと考えられる事業についても、今後の法人間連携を検討する際の参考となるよう積極的に採用しました。

なお、苦勞して事業の実施に漕ぎつけたかと思ったら、監査で関係法律に抵触していると指摘を受けることも考えられます。このため、具体的に検討を進める上で、実施しようとする事業が関係法律又は通知に抵触するようなことがないよう、あらかじめ関係行政機関に相談・照会しながら、円滑な導入を図っていただくことが必要だと考えます。

いずれにしても、事例を参考として、社会福祉法人が創意工夫ある積極的な取組みに着手して、新たな福祉経営の一つとして構築されていくことを期待しています。

(2) 事例紹介

複数の社会福祉法人による連携、医療法人又は学校法人と社会福祉法人との連携など法人間の創意工夫による自主的な取組みにより、実際に効果を上げている事例をここでは紹介します。

①食材・資材等の共同購入等により、経済的な効果を上げている事例

<事例①>

| | |
|------------|---|
| 都道府県 | 北海道 |
| 連携範囲 | グループ法人（同一理事長が経営）による社会福祉法人と医療法人の連携 |
| 連携内容 | 資材等の共同購入 |
| 具体的な取組 | 各施設等で使用する消耗品（洗剤・トイレットペーパー等）、事務用品等を取りまとめ、一括で購入する。 |
| 連携効果（メリット） | <ul style="list-style-type: none"> ・一括購入することで、値引き交渉や入札が可能となり、コスト削減が図られる。 ・削減したコストを他のサービスへ運用できる。 |

<事例②>

| | |
|------------|---|
| 都道府県 | 岩手県 |
| 連携範囲 | 社会福祉法人間の連携 |
| 連携内容 | 燃料、食材等の価格調査、合同入札の実施 |
| 具体的な取組 | 県社協が旗振りを行い、施設を経営する社会福祉法人（16法人）が参加する任意の共同購入協議会を組織化し、燃料、紙おむつ、食材料等の価格調査による情報の共有や合同入札会（各法人ごとに予定価格を作成し入札する方式）を実施している。 |
| 連携効果（メリット） | <ul style="list-style-type: none"> ・複数法人によるスケールメリットを活かした共同購入のスキームを構築・実践し、調達コストの削減が図れた。 ・価格調査の実施により、調達先の見直しが可能。 ・削減したコストを他のサービスへ運用可能。 |

<事例③>

| | |
|----------------|---|
| 都道府県 | 宮崎県 |
| 連携範囲 | 社会福祉法人と学校法人の連携 |
| 連携内容 | 資材等の共同購入 |
| 具体的な取組 | <p>社会福祉法人及び学校法人を組合員とする協同組合（※）を設立し、保育所及び幼稚園の給食用食材等を購入し、配達する事業を実施している。</p> <p>野菜や果物などについて、組合職員が市場で競り落とし、各施設ごとに配達する仕組みのほか、食材以外にも文具、教材などの共同購入事業も併せ実施している。</p> <p>（※）H6設立認可 14社会福祉法人、1学校法人が参加</p> |
| 連携効果 (メリット) | <ul style="list-style-type: none"> ・安定的な供給と調達コストの削減が可能。 ・無農薬野菜を扱う等の新鮮で安全な食材の提供が可能。 ・利用者がより質の高い食材等を利用可能。 ・利用者数を入力すれば自動的に食材数が分かるソフトを開発し、インターネットを活用した受発注による事務処理の効率化も図っている。 |

<事例④>

| | |
|----------------|---|
| 都道府県 | 鹿児島県 |
| 連携範囲 | 社会福祉法人と学校法人の連携 |
| 連携内容 | 資材等の共同購入 |
| 具体的な取組 | <p>社会福祉法人及び学校法人を組合員とする協同組合（※）を設立し、給食材料、制服、教材、車両及び器具備品等の共同購入を実施している。</p> <p>（※）H19設立認可 3社会福祉法人、23学校法人が参加</p> |
| 連携効果 (メリット) | <ul style="list-style-type: none"> ・保育所と幼稚園の運営において、品目が多く、購入量が少ない給食食材の購入は、施設の財務状況を逼迫する要因であったが、供給システムを確立し、安全・安心な食材の購入が可能となった。 ・共同購入によるコストの削減が可能。 ・今後給食の共同献立作りによる栄養士の労務負担の軽減、人材派遣やバスの共同運行などの取組みを予定している。 |

<事例⑤>

| | |
|------------|--|
| 都道府県 | 岡崎市 |
| 連携範囲 | 社会福祉法人と宗教法人の連携 |
| 連携内容 | ごみ処分の共同委託契約 |
| 具体的な取組 | <p>保育所を運営する社会福祉法人、宗教法人が参加する任意の連合会（※）を設置し、業務内容や価格調査を実施し、各法人連名によるゴミ処分業務委託契約を一括契約することで、契約事務の効率化及びコストの削減を図っている。</p> <p>（※） S47設立認可 17社会福祉法人、1宗教法人が参加</p> |
| 連携効果（メリット） | <p>一括契約により、大量のゴミの効率的な収集や運搬ルートの短縮が図れることで、値引き交渉が可能となり、処分及び運搬コストが削減できる。</p> |

(具体的に事業を取り組むに当たって、想定される効果及び課題等について考察したので参考に添付する)

食材・資材等の共同購入・価格調査について

| | | |
|-------------------|--|---|
| <p>内容</p> | <ul style="list-style-type: none"> ■ 施設で提供する食事の原材料、消耗品・物資などを共同で調達する共同購入方式による入札を行い、調達コストの削減を目指す。 ■ 資材運搬業者も統一化することにより、運搬コストの削減も同時に図る。 ■ 共同購入の前には、各法人が共同で価格の市場調査を行う。この価格調査を実施するだけでも、市場動向が把握できるため非常に意味がある活動となる。 ■ 具体例としては以下のとおり。 <ol style="list-style-type: none"> ① 各法人での購入価格を集約する等して、市場の価格調査を行う。 ② 食材を購入する際に、大規模法人が窓口となり、連携する他法人の注文分を取りまとめ、一括購入することにより、食材業者と大量購入を前提に値引き交渉が可能となる。 ③ 共同出資により共同購入窓口を設置（共同購入システムを整備）する方法をとることで、購買に係る経費の削減が可能となる。 ④ 食材・物資の輸送に際し、各法人個別契約ではなく一括契約（輸送ルートの変更という形）することで、輸送コストの削減を行う。 | |
| <p>想定される効果・課題</p> | <p><事業者への実施効果></p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ 調達コストの削減が可能 ➢ 価格調査の実施により、調達先の見直しが可能 ➢ 削減したコストを他のサービスへ運用可能 | <p><事業者における課題></p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ 購入するものが、独自に決められない可能性あり ➢ 複数事業者に跨るため、在庫管理に手間がかかる ➢ 購入窓口設置コストの発生、購入窓口の負担発生（人・金双方のコストが発生する） |
| | <p><利用者への実施効果></p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ コスト削減による利用料の低減 ➢ 同じ利用料で、質の高い食材等を利用可能 | <p><利用者における課題></p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ 共同購入により食材・物資等の種類に制限を受けることになる |
| <p>実績</p> | <ul style="list-style-type: none"> ➢ 共同購入や価格調査を実施している社会福祉法人の事例あり ➢ 企業でも実績あり | |

実施に向けての課題

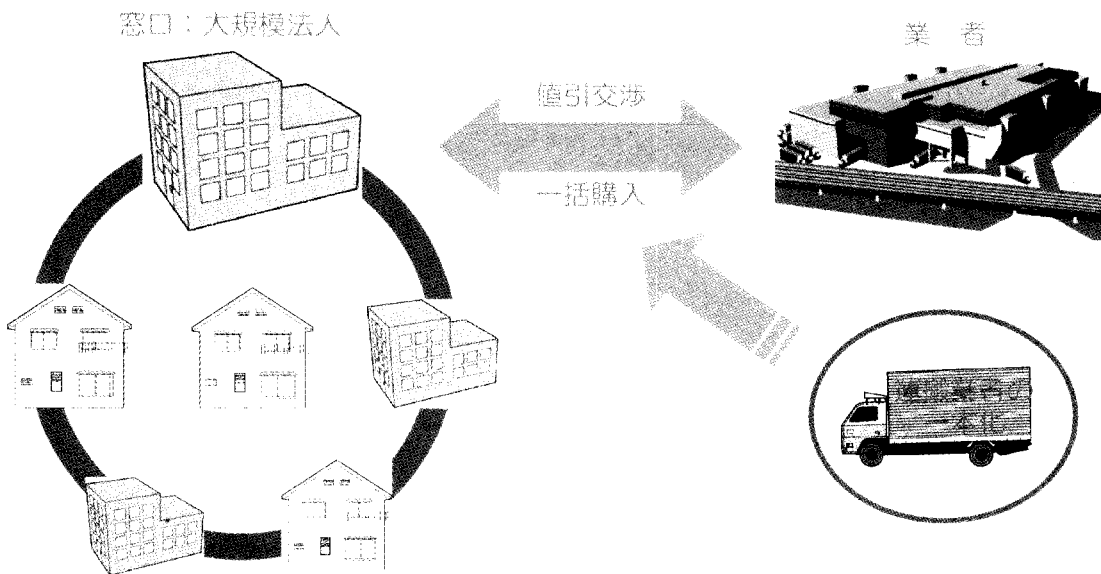
共同購入を行うパートナーを探すための仕組・制度を整備することがひとつの課題と思われる。(インターネットで検索した事例では、県の協議会が旗振りを行い、参加者を募っている。各都道府県の経営協が、その旗振り役を買うことも一案である。)

その上で、共同購入に際し、購入窓口の設置・システムの整備コストや運営上の負担も生じることになるため、費用対効果の観点から検証し、実施の可否を判断する事になる。

1 法人あたりの負担を削減するためにも、いかにして多くの参画者を募り、効率よく運営していくかが大きな課題である。今後共同購入事例が増え、成功事例のノウハウが蓄積されていくことが必要である。

なお、共同で市場の価格調査を行い、購入価格を共有化するだけでも十分に意味があるため、まずは価格調査から始めてもよいと考える。

○ 共同購入イメージ



②職員教育の共同化、法人間の連携により、人材育成に効果を上げている事例
 <事例①>

| | |
|----------------|---|
| 都道府県 | 北海道 |
| 連携範囲 | グループ法人（同一理事長が経営）による社会福祉法人間の連携 |
| 連携内容 | 職員教育の共同化 |
| 具体的な取組 | <p>2つの社会福祉法人の職員を一同に集めた新人職員研修、職種別研修、中堅職員研修を開催するなど教育・研修を共同で実施している。</p> <p>互いの事業所の管理者等が講師を務めるなど職員のスキルアップ及び各職場での課題を出し合い問題解決方策の討議など、課題解決や業務の効率化に努めている。</p> |
| 連携効果 (メリット) | <ul style="list-style-type: none"> ・共同で実施することにより、教育・研修に係るコストの削減ができる。 ・互いの事業所に近い場所で研修を行い、より多くの職員の研修受講が可能。 ・職員間で交流の機会を持つことにより、課題解決の糸口や業務の効率化など効果的な意見交換ができるようになり、リスクの軽減効果がある。 |

<事例②>

| | |
|----------------|--|
| 都道府県 | 山形県 |
| 連携範囲 | 社会福祉法人間の連携 |
| 連携内容 | 法人間の人材交流 |
| 具体的な取組 | <p>一法人一施設（保育所経営）同士で、保育の質が低下することを危惧し、保育所間での1年間の人材交流事業（1名ずつ）を実施。</p> <p>（概ね10年以上の保育士経験のある職員を交流派遣することで、派遣先において保育スキルの提供や経験を生かした取組みを提供できるよう配慮している。）</p> <p>派遣を終えた職員は、習得したスキル等を自らの施設にフィードバックすることにより、全体の資質向上を図っている。</p> |
| 連携効果 (メリット) | <ul style="list-style-type: none"> ・一法人一施設の運営であり職員の人事異動がないため、人材交流を通じて、マンネリ化した体質の改善及び職員のスキルアップが図れる。 ・保育士のレベルアップを図るとともに、保育士教育コストを抑えることが可能。 ・法人・施設間の交流・連携が活発化する。 |

<事例③>

| | |
|------------|---|
| 都道府県 | 長野県 |
| 連携範囲 | 社会福祉法人間の連携 |
| 連携内容 | 職員教育の共同化・法人間の人材交流 |
| 具体的な取組 | <p>新人職員研修及び現任研修（老人福祉、地域福祉、サービス管理）を共同で実施している。</p> <p>また、一法人だけでは費用や人選面で講師の招聘が困難な教育研修を共同で実施している。（認知症、介護実技、感染症、安全管理、緊急時対応等）</p> <p>この他、出向による半年間の人事交流や法人本部業務における労務管理や法改正に伴う勉強会などの定例会議（月1回）を実施している。</p> |
| 連携効果（メリット） | <ul style="list-style-type: none"> ・人材育成を共同化することで幅広い教育研修が可能となり、職員の資質向上が図れ、コストの削減も可能。 ・人事交流により、双方の組織、職員の活性化が可能。 ・労務管理、会計管理等の運用の情報交換や、規程改正の共同作業など法人本部業務の事務処理の効率化が可能。 |

<事例④>

| | |
|------------|--|
| 都道府県 | 宮崎県 |
| 連携範囲 | グループ法人（同一理事長が経営）による社会福祉法人（2法人）と社団法人（1法人）の連携 |
| 連携内容 | 法人間の人材交流 |
| 具体的な取組 | <p>優秀な人材を適材適所に配置、登用するために、法人間の人事交流を実施している。</p> <p>特に技術職で優秀な人材を、他の法人、施設の管理職に登用することにより、職員の意欲向上を図るとともに、施設サービスのレベルアップを図っている。</p> <p>また、現場で指導的立場にある職員を、法人間で人材交流を行うことにより、OJTを通じて他の職員のスキルアップを図り、職員及び施設全体のレベルアップ及びサービスの質の均一化を図っている。</p> <p>さらに、経営・管理面の協議や研修等を定期的に共同で実施している。</p> |
| 連携効果（メリット） | <ul style="list-style-type: none"> ・社会福祉法人と社団法人が人事交流を行うことで、医療と福祉のより密接な連携が可能となる。 ・職員のレベルアップを図るとともに、幹部候補を効果的に育成することができる。 |

(具体的に事業を取り組むに当たって、想定される効果及び課題等について考察したので参考に添付する)

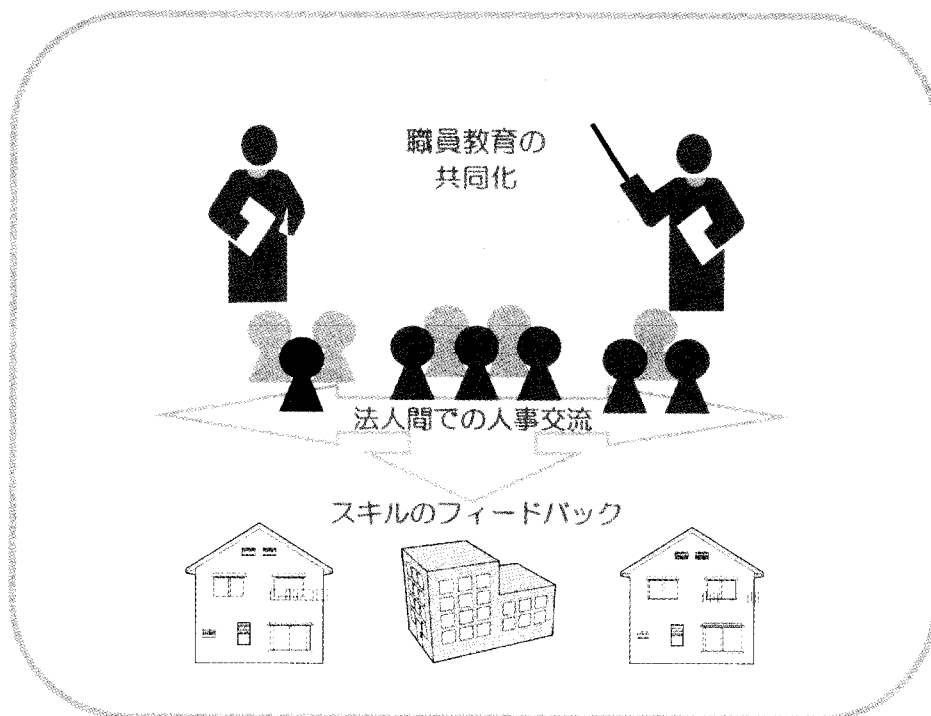
職員教育の共同化・法人間の人材交流

| | | |
|-------------------|--|---|
| <p>内容</p> | <ul style="list-style-type: none"> ■ 各法人の職員に対する教育を共同で行うことで、教育に関するコスト・研修を担当する職員の負担軽減を図る。 ■ 法人間での人材交流を行い、OJTにより職員のスキルアップを図ると共に、職員がOJTで習得したスキルを自らの施設にフィードバックすることにより施設全体のレベルアップ・サービスの質の均一化を図る。 ■ また、日常の業務スキルに限らず、個別法人では実施しにくい「経営」や「管理」レベルの研修を法人の幹部候補を集めて育成することや、レベルの高い法人へ幹部候補を派遣して育成するということも考えられる。 ■ 具体例としては以下のとおり。 <ul style="list-style-type: none"> ① 新人教育時に、基本的なスキル・ノウハウ習得のため複数法人施設の職員を一同に集め、集合研修を行う。 ② 外部講師を招集する際に、複数法人が共同で申し込むことにより、教育コストの削減を図る。 ③ サービスレベルの高い施設へ、サービスレベルの低い職員を派遣し、OJTによりスキルの向上を図る。 ④ 法人の幹部候補生を、他の社会福祉法人本部へ職員として派遣し、経営の視点を学習させる。 | |
| <p>想定される効果・課題</p> | <p><事業者への実施効果></p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ 職員教育コストの削減が可能 ➢ 職員の画一的なレベルアップを図ることが可能 ➢ 法人幹部の効果的な育成が可能 | <p><事業者における課題></p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ 人材交流において、サービスレベルの低い職員を受け入れた場合、かえってコストや負担が増大する可能性あり |
| <p>実績</p> | <p><利用者への実施効果></p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ 高品質なサービスの享受 <p><利用者における課題></p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ 特段なし <p>➢ 企業においては、実績多数</p> <p>➢ 一部の社会福祉法人で取組実績あり</p> | |

実施に向けての課題

サービスの質の向上に向けた職員教育・職員養成に一定のコストがかかるため、教育の共同化によるメリットは高まる。一方で、そもそも職員教育に関する各法人の価値観は様々であり、価値観が共有できる法人同士が連携する仕組みがないと実現自体が困難である。また、人材交流に関しても、受入れ側のサービスレベルが高い施設に対してサービスレベルが低い施設の職員を派遣するのみという片方向の交流になる可能性が高い。受入れ側としてのメリットを検討し、明確にする必要がある。

○職員教育のイメージ



③業務の共同受注や共同生産等により、利用者への就労の確保と工賃アップを図るなどの効果を上げている事例

<事例①>

| | |
|------------|--|
| 都道府県 | 長野県 |
| 連携範囲 | 社会福祉法人とNPO法人の連携 |
| 連携内容 | 空き缶等の分別作業の共同受注 |
| 具体的な取組 | <p>自動販売機から出る空き缶やペットボトルは、ドリンクメーカーがストックヤード（一時保管場所）に持ち込み、混入している一般家庭ごみの除去や缶等の分別を行った上で、リサイクル業者に引き渡している。</p> <p>このごみの除去や缶等の分別業務を障害者の授産施設を運営する社会福祉法人が共同で受注し、施設利用者が指導者とともに企業に出向いて作業を行い、収益をあげている。</p> <p>（ドリンクメーカーからNPO法人（※）が一括で業務を受注し、各施設で受入れ可能な業務量等を調整したうえで、NPO法人と各社会福祉法人が受注契約を結ぶ方式）</p> <p>（※）県が推進している「共同受注・共同販売等促進事業」をNPO法人セルフセンターが受託</p> |
| 連携効果（メリット） | <ul style="list-style-type: none"> ・一法人では受注できない業務をNPO法人が一括で受注することで、工賃アップを図ることができる。 ・企業の中で仕事を行うことにより、障害者が企業を知る機会につながる。 |