

工賃向上の取組① リーダー自ら地域を回り、良好な関係づくりに努めよう

友愛園の生産活動は、木工、祭り花制作、自動車関連商品の部品組立、食品トレーのペレット製造等である。事業所のある新庄・最上圏域の人口は、73,500人程度。年々減少の一途をたどっている。そのため、自主製品を主力にしても厳しいと考え、企業からの請負による生産活動を志向してきた。管理者の高橋聖一氏は、電子部品製造会社で生産技術や設計の仕事をしていたが、地元に戻り、縁あって福祉の職に就くことになった。孫請けのような内職仕事では、利用者の工賃を上げることはできないと早々に気づき、大手企業への営業に力を入れた。友愛園の木工は、都内の大手企業から、葬儀関係商品の受注生産を行っている。灯籠、お棺の高級なぞき窓、花瓶台などの生産を請け負っている。きっかけは、地元の知人の紹介である。将棋箱や木製の化粧箱製造の注文を

取ろうと県内企業への営業活動をする中、東京のメーカーを紹介してくれる人がいた。

地元メーカーからは、ETC部品の箱詰め作業を受注している。このメーカーとも30年来の取引関係にあるという。かつては、電卓のキーボタンをはめ込む作業をやっていた。時代の変遷に伴い、一時期は仕事なくなることもあったが、気にかけてもらい、今の業務につながっている。

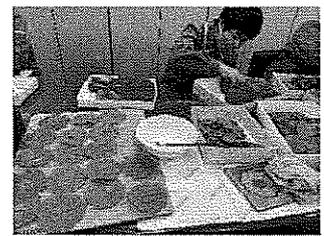
「地域との関係づくりは地道につくるもの。今日明日どうなるものではない」。高橋施設長は、自治体、法人の後援会、これまで交流のあった企業や団体への折々の挨拶を欠かさない。独自の営業活動も大切だが、関係者からもらえる情報は確度が違う。相手の信頼を得るためには、管理者自ら出ていき、関係をつなぐ。これこそが営業活動だ。

工賃向上の取組② 通年で取り組める主力事業を3つ選び、集中して取り組もう

葬儀市場が伸びる中、木工製品の受注は右肩上がりである。とはいえものの、中国に生産拠点が移り、パタッと発注が止まったこともある。中国の人件費が上昇していること、中国製商品は様々な問題点があったことから、友愛園に注文が戻ってきた。

灯籠の大量発注の引き合いがあった段階で、高橋施設長は、製材の大型機械の導入を決めた。生産性向上のため、職員から提案があれば、新しい機材の購入も即断する。利用者が一人1台機械の前に立って、各工程の作業に従事する姿を見て驚く人も多いそうだ。

もう一つ、友愛園の特徴的な作業として、地元、新庄祭りの山車を飾る花の制作がある。地域ごとの各“若連”が華やかさを競って毎年作る山車の基本パーツである。全若連から注文を受け、紙を染め、花の形に折り、のりつけして作る。今の時期は小さな桜の花を作って保管しておくが、祭りが近づく頃には、直径50cm以上あると思われる大きな牡丹の花や松飾りを作る。1年近くかけて取り組める作業である。昔は地域住民が集まって準備をしたものだというのが、高齢化や人口減で地域で作るのは負担が重く、友愛園に「外注」されるようになった。祭り当日、友愛園で作った花がすべての山車を賑やかに彩り、市内を練り歩く姿を、利用者は誇らしく見守る。

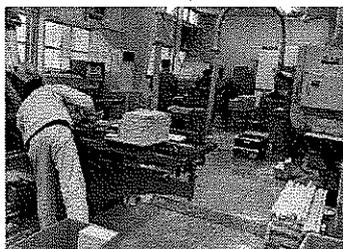


山車につける花飾りを作る様子

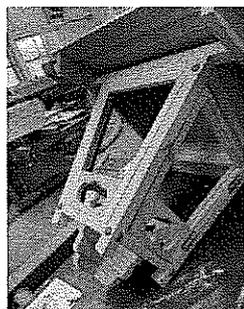
さらに、常時行っている作業として、回収トレーのペレット化という仕事がある。これも地域との関係性から生まれ、市内の事業所と連携して行っている。限られた量の作業であり、工程がシンプルなため従事する利用者も少ないが、安定した収入が見込める事業の1つになっている。



回収トレーを倉庫に集積する



【左】木工製品の制作光景



【右上】燈籠



【右下】お棺のぞき窓

金額の大きい主力事業の他に、葬儀メーカーから受注した「骨袋生産」や「お棺の裏蓋につける白布部分の加工」は縫製チームの仕事となっている。縫製科では、この他、木工とのコラボ商品として下駄の製造などを行っている。

主力事業が盤石であれば、細かなスポット仕事を請け負う必要はない。利用者40人に対し、生産活動を絞り込むのは、3つ+αくらいが妥当だ。

工賃向上の取組③ 業務管理と利用者支援は各現場の職員を信頼して任せよう

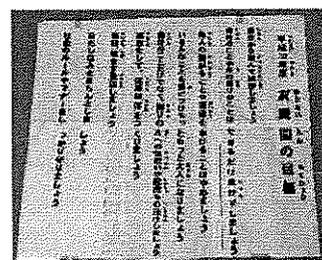
まとまった仕事が常時あれば、日常業務は安定する。トレンドをつかみ、企業との重要な商談をまとめるのはトップの仕事だが、その後のやり取りは職員に一任される。どの部門の職員も、その道のプロではないが、取引先とのやり取りをはじめ、業務管理を全て1~2人の部門担当職員で行うことで、徐々に専門性を高め、責任をもって取り組んでもらうことができているという。「最初は何もわからず困ったが、勉強に行ったり、同業者に教えてもらったりして何とか一通りできるようになった」（印刷部門担当職員）。

利用者も同様に、担当業務を持ち、繰り返し同じ仕事に従事することで、技術的にも意識の面でも成長する。仕事への主体的な姿勢は、社会人としての自覚を育てる支援によって培

われる。利用者に示している「友愛園の目標」は朝礼で毎日唱和している。当たり前のことを徹底し、節度と温かさを備えた職場が構築される。

結果的に、利用者も職員も定着率が高い。利用者は一般就労など、職員もさまざまな事情で入れ替わりはもちろんあるが、利用者も職員も紹介で新しい人が加わるが多い。

良い職場には人が集まる。



友愛園の目標

Interview

Q. 工賃アップに取り組んで、どんなことを感じましたか？

仕事には良い時も悪い時もあります。いろいろ大変なこともありますが、こんなにやりがいのある楽しい仕事もないと思いました。取引先からの発注が止まる、さてどうするか・と思う場面がこれまで何度もありましたが、そういう時にはどこからか救いの手が差しのべられ、工賃を下げることなく仕事をつなぐことができました。地域のおかがたと思っています。管理者は決断しなければならぬ仕事です。ビジネスはタイミングが重要なので、迷っている間にチャンスが逃げてしまいます。それができない人はリーダーには不向きだと思います。

Q. 利用者にはどんな変化がありましたか？

利用者が仕事に集中できない理由は、生活面での課題です。なので、毎朝の変化に職員は敏感でなければならないと思います。木工の機械操作は安全面を心配する声もありますが、指導すればきちんとそれに応えてもらえます。効果の上がらない指導はしてないに等しい。根気よく粘り強く教えることで、お互いに緊張感を持って気持ちよく仕事をすることができます。工賃向上と利用者の成長は両輪です。



施設長 高橋聖一氏

完全事例「ヘルパー・イン・アクト」

事業所概要

| | | | |
|-------|---------------------|--------|----------------------|
| 法人名 | 社会福祉法人友愛の里 | 事業所名 | 障害福祉サービス事業所 友愛園 |
| 住所 | 山形県新庄市大字仁間字野際285番地 | 指定年月 | 2011年4月 |
| 事業種別 | 多機能 (B型・生活介護・就労移行) | 職員数 | 16名 (常勤16名) |
| 定員数 | B型38名 生活介護6名 就労移行6名 | 登録利用者数 | B型41名 生活介護8名 就労移行8名 |
| 主たる障害 | 知的 | 主な生産活動 | ①葬祭関係の木工品作成 ②祭り用造花作成 |



こだわりを捨て、自主製品から食品加工の委託事業にシフト

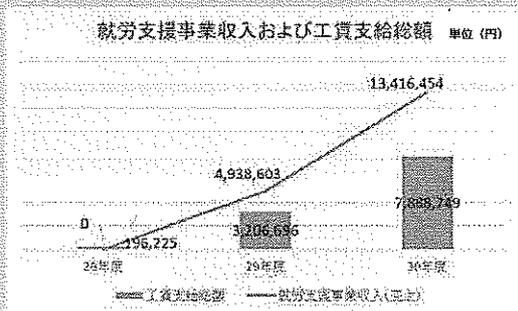
NPO法人山陰福祉の会 San-Fuku (鳥取県)

| 法人形態 | 利用者数 | 運営年数 | 生産活動 |
|--------------|-----------------|----------------|---------------|
| 社会福祉法人 | 20人未満 | 3年未満 | 食品製造 |
| NPO法人 | 20~40人未満 | 3~10年未満 | 非食品製造 |
| 一般社団法人 | 40~60人未満 | 10~20年未満 | 軽作業・施設外 就労 |
| 株式会社 | 60人以上 | 20年以上 | その他 |

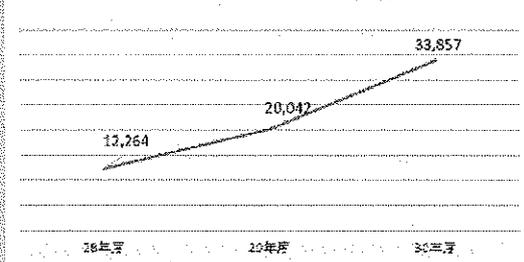


San-Fuku外観

工賃・売上・利用者数推移



平均工賃推移(工賃総支給額÷延べ人数)



支払対象延べ人数

| 28年度 | 29年度 | 30年度 |
|------|------|------|
| 16 | 160 | 233 |

BEFORE

- 売上になれば何でも良いと思って仕事を請けていた
- 甘い計画で設備を導入したが、仕事がとれず、稼働していない状態
- 利用者に安定した仕事を提供できず、支援方針も定まらない

AFTER

- 目標に基づき、選定基準を定めて仕事を受注することで、売上・工賃が飛躍的に向上
- 企業からの委託商品の製造を増やすことで、安定した利益を確保
- しっかり働きながら訓練できる事業所になり、高工賃・一般就労で利用者の自立を實現

やってみよう (実践のためのポイント)

具体的な内容はこちら

- 取組① 自主製品製造から委託製造へのシフトの可能性を考えてみよう
- 取組② 企業から信頼されるパートナーとなるために課題を整理し、実行しよう
- 取組③ 仕事が安定するまでの苦しい期間、リーダーシップで乗り切ろう

工賃向上の取組① 自主製品製造から委託製造へのシフトの可能性を考えてみよう

San-Fukuは食品加工を主な生産活動として行うB型事業所である。法人内には飲食業を営むA型事業所があり、当初は、A型との連携で、弁当・総菜の加工を中心に仕事を組み立て、高工賃を目指す計画だった。

高性能の凍結機や真空調理機、冷凍庫などを揃え、地域の飲食店にも卸せる加工済み食材の製造・販売を事業の柱にしようと考えていたが、思うように注文が伸びず頓挫。試行錯誤の末、地場産業である漁業をベースに、地元の食品メーカーと組み、その下請けに入って食品加工を行うことで売上を確保できるようになった。主力製品は、「あかもく」という海藻である。スーパーフードと脚光を浴びている商品で、企業の生産が追いつか

いところで、San-Fukuに白羽の矢が立った。現在はあかもくだけで、月100万円程度の売上をあげている。量にして年間200トンである。途中から、企業の敷地内に専用の加工場を増設してもらって対応している。

A型事業からスタートした当法人にとって、就労継続支援事業所は十分な仕事と工賃を提供するのが当たり前と思っていた。とにかく必死で仕事を増やす努力を続ける中で、地域の中小企業は人手不足から、アウトソーシング先として手伝ってくれる下請け先を探していることに気づいた。では、どうすれば、仕事を発注してもらい、お互いにとって良い関係を構築できるのか。山中氏はスタッフとともに、多数の企業と商談し、トライ&エラーを重ねながら、現在のスタイルにたどりついた。

San-Fuku流 下請けでの食品加工を行う場合の取引先選定ポイント

①その企業には、下請けに出せる十分な仕事があるか

売れる見込みのある商品を大量に扱っているメーカーでなければ、量が少なく、効率が悪い。

②納期にゆとりを作れるもの

食品なので、発注量の変動が大きいと請けにくい。冷凍でストックできるなど商品特性に考慮しながら、計画的に受注できる商材が好ましい。

③将来、この会社で利用者を雇用してもらえる可能性がある

最低賃金以上のレベルで働ける利用者には、雇用の道が開けているかどうかポイントの一つと考えている。単に受注することが目的ではない。



上：アカモクの加工作業光景
下：アカモク（海藻）

工賃向上の取組② 企業から信頼されるパートナーとなるために課題を整理し、改善しよう

メーカーが障害者施設をパートナーとして、食品加工を任せるとは、高いハードルがある。考え方としては、軽作業の下請けも同じことだが、食品製造の下請けともなれば、リスクも大きい。「設備だけでも気合だけでも仕事はとれない」と山中さんは言う。

当事業所では、もともと自主製品製造のために設備投資した高度な冷凍設備、真空調理機などをアピールして、企業に営業をかけたが、それだけで企業が信頼してくれるわけではない。HACCP導入による徹底した衛生管理、納期厳守、企業が納得する価格での作業受注、試行段階での高いパフォーマンス、受注後の継続的な改善提案など、取引先の立場で思いつく限り、できることをやった。最初は仕事を選ぶ余裕もないため、

条件の悪い仕事も請けていたという。実績を作り、それを地域に発信することで、San-Fukuが何をしている事業所から知ってもらえるようになると、逆に企業から問い合わせが入るようになった。

経験を積み、企業が何を求めているかがわかってくると、交渉にも自信が持てる。1社ではリスクがあるが、多すぎても効率が悪いいため、現在は主な取引先を3社程度に定め、安定的に仕事を回している。

当事業所はインターネットやSNSを使って、企業との連携を発信している。企業の社会貢献意識が高まっていることもあり、こうした情報発信を取引先も好意的に受け止めてくれる。相手の立場で行動を起こすことで、関係をさらに深めることができている。

工賃向上の取組③ 仕事が安定するまでの苦しい期間、リーダーシップで乗り切ろう

平均工賃は3年間で2.7倍の33,857円と、目覚ましい成果をあげているが、当初は利用者の通所も安定せず、経営的にも厳しい状況だった。A型の経営改善は待たなし、B型の工賃アップとともに、課題はまさに山積み状態で、経営者である山中さんは苦しい日々を送っていた。

もともと地域活動の中で障害者とのかわりを持っていた山中さんは、仕事があれば彼らは十分高い賃金を得られるはずだと思い、自らその実践を決意して事業所を始めた。その志は失っていないが、描いていた理想とほど遠い現実を前に焦っていた時期もある。

そんな折、同じ食品加工で、高工賃の実績を出している宮城県の法人を視察し、経営者としての考え方を理事長から学ぶ機会を得た。状況を聞いた理事長は自身の考えや事業所運営の経緯を淡々と話すばかりだったが、山中さんには大きな

励ましとなった。自分の考えも話し、今はまだ成果が出ていないけれど、チャレンジしていることを話すと、「応援する。一緒に頑張ろう。」と言ってくれた。

視察後、山中さんは、目標設定・事業計画作成に取り組んだ。利用者数も仕事量も不安定な中、漠然とやっているだけでは、いつまで経っても見通しが立たないと反省し、少なくとも目標とする数字ははっきり認識して改善に取り組みなければダメだと考えた。計画を作ってみると、どれも一度にできるわけではなく、優先順位付けがいかにかに重要かということにも気がついた。

実際には、作った計画通りにいくことはなかったが、どの部分が計画とずれたのかを整理しながら前に進められるため、焦って見当違いのことをしてしまう失敗は確実に減らすことができた。必要な売上・工賃額も常にわかっていると、その目標に合わせて、とべき仕事かどうかの判断もつくようになった。

Interview

Q. 工賃アップに取り組んで、どんなことを感じましたか？

行政や地域の企業の皆さんとたくさんのご縁をいただき、本当にありがたいと思っています。食品加工を事業所の内外で行うことを通じて、利用者に仕事の機会を提供することができ、また工賃も払うことができているのは、地域に目を向け、仕事を選定したからです。迷って右往左往する時期もありましたが、集中することで、結果を出すことができました。

Q. 利用者にはどんな変化がありましたか？

初めの頃、利用者には苦勞をかけてしまいましたが、今は、San-Fukuがどんなことをやっているか、理解して希望する人が多いので、食品加工の仕事をやりたい人が入ってきてくれます。モチベーションの高い職場になり、生産性が上がって、さらに働きたい職場になるという良いサイクルができています。仕事がたくさんあり、利用者にとって挑戦する場が増えれば、支援の質も自ずと高まると思います。

おかげで、一般就労する方も増えています。



管理者 山中裕二氏

事業所概要

| | | | |
|-------|--------------------------------------|--------|----------------|
| 法人名 | NPO法人山陰福祉の会 | 事業所名 | San-Fuku |
| 事業所概要 | 住所 鳥取県米子市加茂町2丁目180番地 国際ファミリープラザビル401 | 指定年月 | 2017年2月 |
| | 事業種別 B型 | 職員数 | 7名(常勤6名 非常勤1名) |
| | 定員数 20名 | 登録利用者数 | 20名 |
| | 主たる障害 精神 | 主な生産活動 | 食品加工 |

事例10 (A型)



理念の共有・目標の周知・仕事の組み替え。利用者・職員一体となって、事業を再建

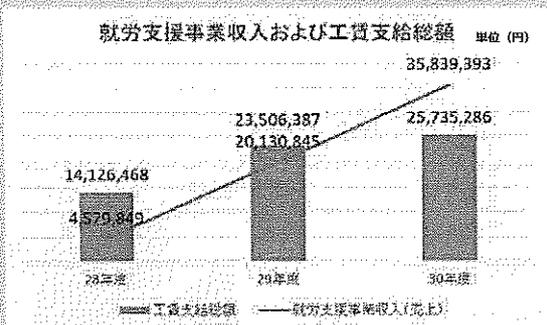
株式会社クヌクリサービス クヌクリサービス足立 (東京都)

| 法人形態 | 利用者数 | 運営年数 | 生産活動 |
|--------|----------|----------|-----------|
| 社会福祉法人 | 20人未満 | 3年未満 | 食品製造 |
| NPO法人 | 20~40人未満 | 3~10年未満 | 非食品製造 |
| 一般社団法人 | 40~60人未満 | 10~20年未満 | 製作業、施設外就労 |
| 株式会社 | 60人以上 | 20年以上 | その他 |

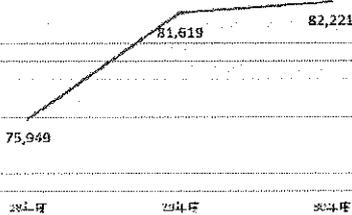


事業所外観

工賃・売上・利用者数推移



平均工賃推移(工賃支給総額÷延べ人数)



支払対象延べ人数

| 年度 | 28年度 | 29年度 | 30年度 |
|----------|------|------|------|
| 支払対象延べ人数 | 186 | 289 | 313 |

BEFORE

- 廃業を決めたA型事業所から、事業承継の相談を受けた
- 利用者は、アクセサリ製造や食品の仕入販売を細々とやっているだけで、仕事の認識が薄い
- 新しい仕事を始めなければ、赤字は膨らむばかり

AFTER

- 理念の共有、環境設定、仕事づくりに注力し、1年で就労支援会計を黒字化
- 利用者の支援、教育を一新し、出勤率と生産性が向上
- 営業担当者は経験者を採用。受注実績に応じた成果報酬で、職員にとってもやりがいのある職場に

やってみよう (実践のためのポイント)

具体的な内容はこちら

- 取組① 利用者には、事業の目的や期待することをしっかり伝えよう
- 取組② 赤字解消には、仕事づくりと環境づくりが必須。すぐに取り組もう
- 取組③ 経営改善のストーリーを描き、リーダー主導でアクションを起こそう

実践事例ヘリテージ

工賃向上の取組① 利用者には、事業の目的や期待することをしっかり伝えよう

クリスタルサービス代表で管理者の細井宣和氏は、埼玉県内で1つめのA型事業所を軌道に乗せたあと、2カ所目の開設を準備している中で、東京都足立区で廃業を考えているA型事業所から相談を受け、事業を承継することとなった。平成28年夏、クリスタルサービス足立は、経営を引き継ぎ事業所をオープンした。21名の利用者に仕事を提供し、最低賃金を保証しながら経営を立て直さなければならない。マイナスからのスタートである（事業所の承継については「コラム」にて後述）。再スタートにあたって、細井さんが力を入れたのは、利用者・職員の意識変革である。以前の事業所では、アクセサリーの製造や食品の仕入れ販売を細々とやるくらいで、決して“忙しい

職場”ではなかった。通所すれば、最低賃金はもらえる状態で、利用者は目標や熱意を持って働く状況とはなっておらず、「仕事に向かう基本姿勢」を利用者に認識してもらわなければ、事業の立て直しなど無理だと考えた。

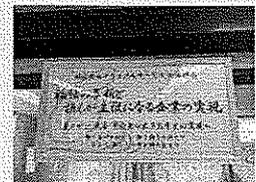
そこで、細井さんは、自社の経営理念を大きな額に入れ、壁に掲示した。「新しい会社になったこと」「ここは誇りをもって働く場所である」ことを利用者に浸透させることが狙いだ。利用者の多くは、新会社の考え方を受入れ、徐々に事業所の雰囲気が変わっていった。以前の事業所は、無理せず働けて給料がもらえる良い会社だと思っていたが、やりがいを感じることもなかったと利用者は振り返る。

企業理念にこめた経営者の想い

クリスタルサービスの経営理念は、「福祉の革新と誰もが主役になる事業の実現」である。細井さんは、もともと通信機器関係の会社を経営していたが、設置工事などで障害のある人も働けるのではないかと思い、A型事業を始めた。知識も経験もなかったが、利用者や地域の福祉関係者と関わりながら、「経験がないからこそ、思い切ってやれることもあるのではないか」と考えた。

実際、事業をやってみると、利用者はどんどん成長した。引き受けられる量を増やせるならば、より積極的に事業を拡大

することができると思う。ならば、「目標は高く」と思い、「福祉の革新」という言葉を入れて企業理念を作った。「誰もが」という部分には、利用者だけでなく、職員のやりがいや達成感も大事にしたいという思いがこめられている。働く人みんなの幸せを大きくすることが経営者の役割であり、A型事業というのは、利用者とともに働き、持続的に成長する事業運営が求められていると考えている。



企業理念を掲示

工賃向上の取組② 赤字解消には、仕事づくりと環境づくりが必須。すぐに取り組もう

職員の最初のミッションは、とにかく仕事をつくること、そして職場としての環境を整えることである。利用者の今日の仕事、今月の売上をどうするか、開所当初は日々仕事を用意するだけで精一杯だった。設備投資をする余裕もないため、かき集めた内職作業でしのぐしかない。

仕事があれば、オペレーション管理は、すでに実践して成果をあげている埼玉の事業所のやり方を運用できると目算を立てていた。手探りながら、スポットの仕事も積極的に引き受け取り組む中で、職員は「利用者の手先の器用さ」に気がついた。以前の事業所の自主製品づくりで培われた巧緻性が利用者の

強みだったのだ。細かな作業も対応可能だとわかってからは、少々難しい作業も強気で引き受けた。これにより仕事の幅と量を増やすことでできた。

これまで、納期に追われることもなく、のんびり作業をして賃金をもらっていた利用者にとっては、厳しい環境変化ではあったが、気持ちを切り替え、真剣に仕事に臨む姿が見られるようになった。正確さとスピードを求められ、単位時間内の目標個数を決めて取り組まなければならない現在の仕事はとても大変だが、目標数ができた時の達成感や、自分の成長を感じられることは、仕事をしている実感につながっている。

工賃向上の取組③ 経営改善のストーリーを描き、リーダー主導でアクションを起こそう

クリスタルサービス足立の生産活動売上は平成29年度の458万円から30年度の2,013万円へと急増している。なぜ事業を大きく変えることなく、たった1年で売上を4.4倍にすることができたのか。経営改善プロセスを整理すると、

- ①職場のルールを決め、利用者、職員の意識を変える
- ②仕事量を増やし、日々、オペレーションの改善を工夫し、生産性を上げる
- ③単価の高い仕事にシフトし、取引先の要望に応じて収益を向上

の3ステップだ。

仕事の量と質をグレードアップすることに成功できたのは、職員と利用者の努力によるところが大きい。当事業所がこれを円滑に進めることができた要因の一つは法人が運営する複数の事業所で大量受注し、期限内にきっちり納品することができる体制にある。営業兼コーディネータ担当の職員は、現場の支援責任者と連携しながら受注計画を立てる。支援職員は各事業所の1日の生産能力を正しく把握し、営業マンに伝えられることが前提である。自分の担当する利用者のアセスメントをしっかり行い、どう

すれば、より早く、より正確にチームの生産性を上げられるか、「段取り」と「支援」を常に研究している。

当事業所の主力事業は、アニメグッズのアssenブリ業務である。営業マンは、この「単価が高く条件の良い仕事」をどうやって見つけたのか。当初、細井さんは自ら営業に奔走していたが、軽作業を探して受注を取り付けるという営業は、高度な技術を必要とする特殊な営業だと気づいた。そこで、経験のある営業職を専門で採用することにした。専門人材を登用し、「取引先を徐々に川下から川上に変える」、「市場の動きをキャッチしながら、元気のいい業種・商品を選んでアプローチする」などが奏功し、短期間で成果を上げることができたという。

さらに言えば、取引先の拡大基調に合わせ、こちらも機を逃さず倉庫を借りることで、大量受注に成功した。利用者が力をつけていること、さらなる現場力の発揮を期待しての経営判断である。



アクリル材のチェック表

Interview

Q. 経営改善に取り組んで、どんなことを感じましたか？

赤字からのスタートだったので、とにかく仕事をとってきて、日々事業を回すこと、最初のギアを踏み込むところが一番大変でした。スタートでもタタタしたら、事業承継のプロセスでかけた労力が無駄になると思い、必死でした。軌道に乗せるまでは辛抱だと職員にも話して頑張りましたが、これ以上時間がかかっていたら、組織全体が息切れしていたかもしれません。

Q. 利用者にはどんな変化がありましたか？

どうやったら利用者に信頼してもらえるかを最初にじっくり考え、「理念を示すことだ」と結論を出しました。利用者には厳しいことも言いましたが、変化に順応し、真剣に仕事に取り組んでくれました。働きたい気持ちや潜在的に持っている力を表出してもらい、こちらが励まされることも多くありました。まだまだ道半ばで改善すべきところはたくさんありますが、第一段階はクリアできたので、より安定した事業所運営を目指し、利用者とともに頑張りたいと思います。



代表取締役 細井宣和氏

企業事例ヘリテージインタビュー

事業所概要

| | | | |
|-------|--------------------------------|--------|---------------------|
| 法人名 | 株式会社クリスタルサービス | 事業所名 | 就労継続支援A型クリスタルサービス足立 |
| 住所 | 埼玉県草加市栄町1-1-3キャッスルマンション草加松原103 | 指定年月 | 2016年7月 |
| 事業種別 | A型 | 職員数 | 6名(常勤6名 非常勤 0名) |
| 定員数 | 20名 | 登録利用者数 | A型24名 |
| 主たる障害 | 精神、身体、知的 | 主な生産活動 | 軽作業 施設外就労 |



一番大変だったのは仕事の確保。それも、やれると思ったから引き受けた

～A型の事業承継ウラ話～

経営難のA型事業所を引き取り、事業を拡大したクリスタルサービスの覚悟と行動

「閉鎖を考えているが、お家でうちの事業所を引き取ってもらえないか」という相談を受けたらどうしますか？後継者がなく、事業所の継続が困難になったり、利用者数の減少・生産活動収支の悪化等による経営不振により、経営難に陥っているといった事情で、閉鎖を余儀なくされる事業所があります。福祉事業を営んでいる以上、閉鎖するにしても、利用者のその後の支援を見通せないまま、無責任にやめるわけにはいきません。相談された地域の福祉事業者は、どう対処すれば良いでしょうか。

A型事業を営んでいるクリスタルサービスには、負債を抱えたA型事業所から、事業所を買い取ってほしいという相談が入りました。経営者の細井氏がとった行動には、自らの事業所を守り、かつ引き取った事業所の利用者にとっても良い形での承継となる重要なポイントが含まれています。

承継ポイント① プラス・マイナス両面で経営状況・支援状況をチェック

1つ目のポイントは、引き取る団体の経営状況や支援の状況を詳細に確認することです。経営資源と言われるヒト・モノ・カネについて、しっかり見極めることです。

「ヒト」＝利用者と職員

どんな利用者がどんなモチベーションでどんな仕事に従事しているか／職員はどんな方針でどんな支援を行っているか／職員自身の仕事に対するモチベーションはあるか

「モノ」＝施設、設備、機材

どんな生産活動を行っているか／どんな機材を所有しているか／機材にはどの程度の価値があるか

「カネ」＝施設会計、就労支援会計の状況

負債がある場合、どのくらいあるか

細井さんは、引き取るにあたり、利用者の仕事ぶりに注目しました。手先の器用な利用者が多く、自社のアッセンブリ作業もできそうだと考えました。一方で、職員には厳しい評価をせざるを得なかったといいます。支援についても仕事の取り組み方についても教育されていない印象を持ちました。

設備備品としては、配送用の車両1台が唯一の資産で、他に引き取れるものはありませんでした。同じ場所での継続運営になるため、物件を借りる手間と経費は省けたものの、それ以上お金に変えられるものはないと判断します。借金の返済を希望する経営者からは、望外の価格提示がありました。一切受け付けず、現状に見合った金額を支払い、社名・事業所名を変更して経営母体を移行しました。

承継ポイント② 「見学会」「事業説明」「面接」・・・手順を踏んで利用者を“採用”し、信頼関係を作る

2つめのポイントは、引き受ける利用者、職員との信頼関係を構築するため、経営理念や支援方針を丁寧に伝える時間をとることです。

クリスタルサービスの場合、利用者、職員は原則として全員引き取ることとし、自社の方針を伝えた上で、それを受け入れ、入社するかどうかは、面接によって決めることにしました。方針に合意できない人を引き受けることは、お互い良くないと考えたからです。入社を希望しない利用者に対しては、行先に困らないよう十分配慮しました。

手順を示すと、まず、同法人が運営する埼玉県内のA型事業所の見学会を実施、仕事内容や仕事の進め方、職員と利用者のやりとりをじっくり見てもらいました。説明会では、「今までやっていたことは仕事とはいえない」と厳しい話もしたそうです。細井さんが最も伝えたかったのは、みんなで仕事をきちんと行えば会社はつぶれないということです。

「仕事はそんなに楽なものではない。今までと同じ気持ちでは採用できない。」説明会后、全員と採用面接を行いました。

中にはすぐに決心できず、数ヶ月、入社を躊躇して様子を見る人もいましたが、結果的に全員入社を決めました。その後数名が退所したものの、ほとんどの利用者が気持ちを切り替え、仕事に向かうようになったといいます。職員についても同様のプロセスで、採用を決定しました。サービス管理責任者から、個々の利用者の状況を確認しながら受け入れることができた点は良かったのですが、職員については実はあまり定着させることができなかったそうです。「同じA型事業なのに、なぜこんなに違うのか」「ここまでやらなきゃいけないなんて」と不満をもらし早々に退職してしまった人もいます。方針の違いに、気持ちや行動を切り替えることが難しかったようです。

承継ポイント③ 自治体・地域の理解を得ながら、速やかに経営母体を変更

3つ目のポイントは、管轄自治体、地域の支援機関との連携です。閉鎖を決めた事業所が責任をもって手続きを進めることはもちろんのこと、事業承継する側が、管轄の自治体担当者に現状を細かに伝え、相談しながら、開所の手続きを並行して進めることが重要です。シームレスに移行することができれば、利用者の不安を最小限におさえられます。クリスタルサービス足立は、前の事業所の閉鎖後、約1か月で開所するこ

とができました。

事業承継の場合、地域の就業・生活支援センターや保健所とも連携をとりながら、利用者の支援を最優先に考えた対応が求められます。正直、いろいろハプニングもあって大変なことの連続でしたが、想定内のこととして受け止め、乗り切りました。

クリスタルサービス足立が事業を承継して、経営が安定するまでには2年半～3年かかりました。就労支援会計を黒字化するには、十分な仕事の確保と、納品する利用者の力がともに必要で、時間はどうしてもかかります。開所から半年後に何とかやりくりして、埼玉の事業所から支援の要となる職員を異動させ、現場を上向きのスパイラルに改善できたことが成果につながったと細井さんは振り返ります。

「絶対に会社はつぶさない。だから、一緒に頑張ろう」と言い切れるか

簡単ではないプロセスだったと思いますが、クリスタルサービスはなぜ承継を決断したのでしょうか。

「引き受けなければ、利用者21名がどうなってしまうのだろうという思いと、『大丈夫、やれる』という経営者としての判断でした」。細井さんは、その後埼玉県内でも1カ所、同様のケースで事業所を増やしています。

「そちらは結果的に別法人を上げたので、厳密に言えば事業承継にはならないですが、形はどうであれ継続性のある事業を行うことが、利用者を支えるベースになると考えています。2カ所とも、仕事量を確保することが一番大変でした」。

仕事を絶やさず提供する覚悟と力量がなければ、経営不振の事業所を再生させることなどできません。

「大丈夫。一緒に頑張れば、会社は絶対につぶれない」と利用者・職員に約束したことが細井さん自身を支え、短期の黒字化を導いたのです。

工賃向上・経営改善実践事例のまとめ

ここまで、B型の工賃向上、A型の経営改善について、成果をあげている事業所の事例を紹介しました。「事業課題の解決」「組織課題の解決」「リーダーシップ」の3つの視点、「目的・意義の共有」「目標・計画の共有」「仕事の量と質」「利用者の動機づけ」「PDCA」の5つのTODOで、もう一度整理をしておきます。対比のために、まだ、成果を出せていない事業所はこんな状況にあるのではないかと、という項目も挙げていますので、参考にしてください。

| | | 工賃向上・経営改善の成果をあげている事業所 | 工賃向上・経営改善の成果が出ていない事業所 |
|---------|----------|---|--|
| 3つの視点 | 事業課題の解決 | <ul style="list-style-type: none"> 思い切って事業を整理している 絞り込んだ事業の改善や拡大に集中して取り組んでいる 絞り込んだ事業において、利用者の仕事の幅を広げ、質を上げる工夫をしている | <ul style="list-style-type: none"> せっかくここまでやっているのだからと、事業再編に踏み切れない 利用者の「できる仕事」「できない仕事」を線引きする傾向がある 客数増、売上増に向けたアクションが少ない |
| | 組織課題の解決 | <ul style="list-style-type: none"> 工賃向上・経営改善を目的とした会議を行っている 事業所内は整理整頓できている 数字をもとに振り返りを行うことができる | <ul style="list-style-type: none"> 会議が時間通りに始まらなかったり、結論が出ないことがよくある 工賃向上は担当職員の仕事、経営改善は経営者の仕事と考える職員が多く、他人ごとになっている 「時間」「資金」「人手」など不足に目が行き、行動を起こせない |
| | リーダーシップ | <ul style="list-style-type: none"> うまくいかないことがあっても、簡単に方針を変えたり、目標を下げたりしない 率先して行動している | <ul style="list-style-type: none"> 目標設定や事業再編など大事な意思決定を先延しにする傾向がある 収支に関する数字を把握していない 新しいことに率先して取り組もうとしない |
| 5つのTODO | 目的・意義の共有 | <ul style="list-style-type: none"> 自分の言葉で目的や意義を職員に伝えている | <ul style="list-style-type: none"> 工賃向上・経営改善の必要性を自分の言葉で伝えていない |
| | 目標・計画の共有 | <ul style="list-style-type: none"> 目標を明確に示している 計画をつくり、協力を仰いでいる | <ul style="list-style-type: none"> 事業計画書に、事業別の目標や計画を明示していない 年度初めに作った目標や計画を共有することがほとんどない |
| | 仕事の量と質 | <ul style="list-style-type: none"> 地域に出向き、生産活動拡大につながる情報を収集したり、地域の企業・団体との関係構築に努めている 「誰にどう売るか」を考えて、商品・サービスを作っている | <ul style="list-style-type: none"> 「こうすればいいのに」というアイデアはあるが、組織的に取り組んでいない 「重度・高齢」の利用者にあつた仕事という視点で仕事を受注してしまう 営業に対する苦手意識があり、顧客や取引先を増やす努力をあまりしていない |
| | 利用者の動機づけ | <ul style="list-style-type: none"> 利用者にも方針や目標を伝えている 利用者のできることに着目し、一層活躍できる環境づくりに力を入れている 評価の仕組みの変更、利用者参加の経営会議、支援方法の研究などに取り組んでいる | <ul style="list-style-type: none"> 利用者に目標売上を示すのはプレッシャーになる、あるいは利用者には理解が難しいという固定観念があり、目標を伝えていない 「できないこと」に着目し、支援によって能力を引き上げることに注力する傾向がある |
| | PDCA | <ul style="list-style-type: none"> 月次の事業別収支の結果が早く出るようにしている 月間目標を立て、目標達成状況を翌月振り返る仕組みができている 結果の振り返りの際、なぜそうなったかを分析し、次月の取組みに活かしている | <ul style="list-style-type: none"> 数字に基づくPDCAを回すことに慣れていない 目標未達成の理由を、天候や景気など偶発的な外的要因のせいとし、次に生かしていない 目標達成に対し、仮説を立てて取り組んでいない |

