

＝社会福祉法人を会社にする＝

※地域振興の視点からの医療・福祉

地域振興の視点からの医療・福祉という読者の方からいただいた課題について、数回にわたり考えてみます。

今回は、本日から始動した「株式会社 YOU サポート」を題材にします。

この会社は、これまで社会福祉法人 C ネットふくいで行っていた事業の一部を分社化し、さらに地域特性に応じた事業を追加して発足した障害者就労支援 A 型事業です。

こうした「ある意味」常識外の取り組みを進める背景・考え方、その開設までに生じた変化をまとめました。

<地方の主力産業は医療・福祉に・・・>

「福井もそうでしょうが、島根・鳥取に比べると、地方の経済活性化は非常に難しい印象を持っています。私が週1回通っている奥出雲町は『世界と町を結ぶ』という最近はやりのキーワードで地元経済の活性化を図ろうともしているようですが、一方で高齢化比率が高まると、それだけ医療ニーズ、介護ニーズが高まり、田舎の町村のメインの産業が医療・介護になってくる印象も受けます。

極論を言えば、医師も看護師も介護士も、週 40 時間のうち一定の割合は産業振興に加担しないと国家・地域を維持できる生産的産業に従事する労働者人口は確保できないのでは？とデータに全く基づかない懸念を感じたりもします。」

これは、厚生労働省で一緒に働き、その後退職して、臨床の精神科医としての活動を始めた方からの問いかけです。

この問いかけについては、福井市民に戻って約半年を経て、地方経済の衰退と将来展望のなさを実感している現在、その心配・懸念がよくわかります。

先月 18 日に発表された人口動態でも、人口減少数が過去最大・高齢化率も 23% 超へ、働き手の減少が懸念、そして高齢化＋働き手減少による現役世代の社会保障費負担の増が懸念等とされていましたが、福井では、既に、その懸念が顕在化しているとも言えます(人口の自然減・社会減の双方が生じている都道府県は 38 とのことであり、他も同じようなものかもしれません)。

例えば若狭地方では、最近話題の大飯原発の再稼働問題にみられるように、その地域経済は、大きく電力等に依存しています。雇用としての最高のクラスは関西電力への直接雇用、次は下請け会社への雇用、その次は孫請け会社への雇用であり、宿泊施設等も、これらの分野の出張者等で賄われています。これに次ぐ産業は、ほぼ何もなく、新卒者の大多数は大都市圏に出ていき、大都市圏から地元に戻るような人がいる場合には、概ね、医療・福祉の分野に再就職するのが通常となっています。いわば、医療・福祉が地域雇用の受け皿となっていると言えます(最近では、福祉業界の新規募集に対し、すぐ応募があるくらい電力関係の雇用は悪化しているようです)。

その一方で、人口が減少することで、地域にニーズ(医療・福祉の対象とならない生活ニーズ)はあっても、それを行ってくれる提供者が(身近に)いないという事例は多くなっているようですし、福井県では昨年の倒産件数は過去最大となり、事業を起こす人も減少しているとのことです。

こうした傾向は、住民の生活水準の低下に直結しており、また社会保障を支える地方税収の減少をもたらしていると言えます。例えば、福井県の一般会計の歳入決算は低下の一方(少々データは古いですが)であり、自前の県税収入の割合は2割前後しかありません。一方支出のほうは、民生費(社会保障関係費)だけが増加しています。

こうした歳入減少・社会保障支出のみが支出増の傾向は、福井に限らず、多くの地方の県・市町村で生じているのですが、さらに、これから医療・福祉への産業(雇用)依存が高まる中で、地域の活力は、維持し伸長するのでしょうか？

福井県 (1) ①福井県普通会計歳入決算の推移 16



<医療・福祉の産業の成長は、地域活性化に直結しない。少なくとも福井では・・>

年金・医療・介護に限らず、日本の社会保障制度は、現役世代から高齢者世代等へ資金移動する仕組みとなっています。

この場合、各地域で年齢別の人口構成が同じであれば、地域間の資金移動は起きずに、当該地域内で世代間の移動が起きるだけです。

しかし、実際には、現役世代は大都市圏に集中し、高齢者等の比率は地方市町村で高くなっていることから、大都市圏の現役世代が支払う保険料・税は、年金・医療費・介護費又は地方交付税と言う形で、地方市町村に傾斜的に配分され、個人の年金や、病院・事業所の収入になっています(大都市の高齢化が急速に進むと、様相は変わりますが)。

いわば、社会制度を使って地方間の資金移転を行う仕組みであり、これにより地域の雇用が確保されることを通じて、一定の地域活性化の効果はあります。昔の公共事業が社会保障に変わったということでしょうか。

さて、この医療・福祉の主体となるのは、社会福祉法人や医療法人ですが、これらは会社に比べると税の面では、負担軽減を受けています。また医療法人は、法人事業税等の面に限定されますが、社会福祉法人は、法人税・住民税・事業税・固定資産税等、ほとんどの面で、非課税となっています。

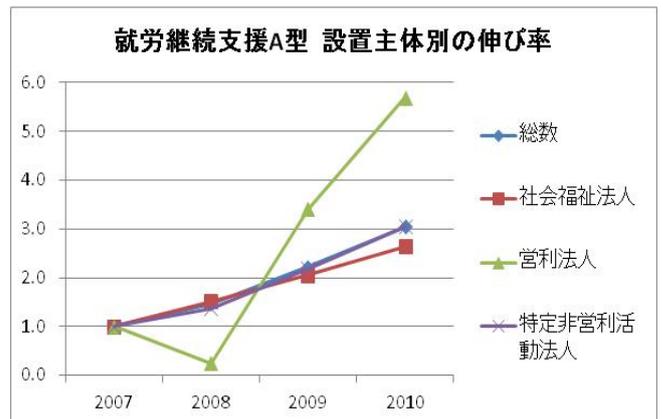
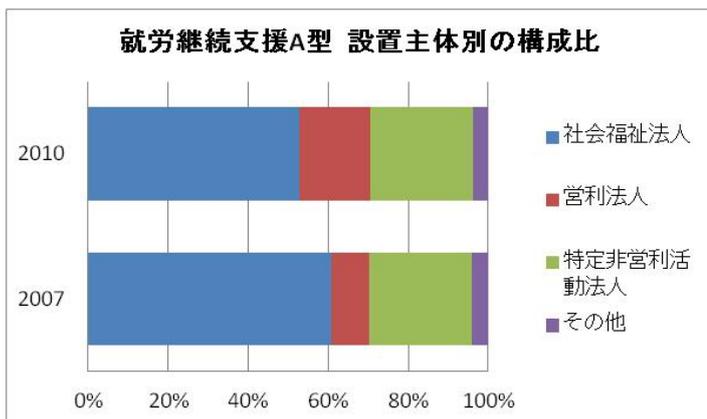
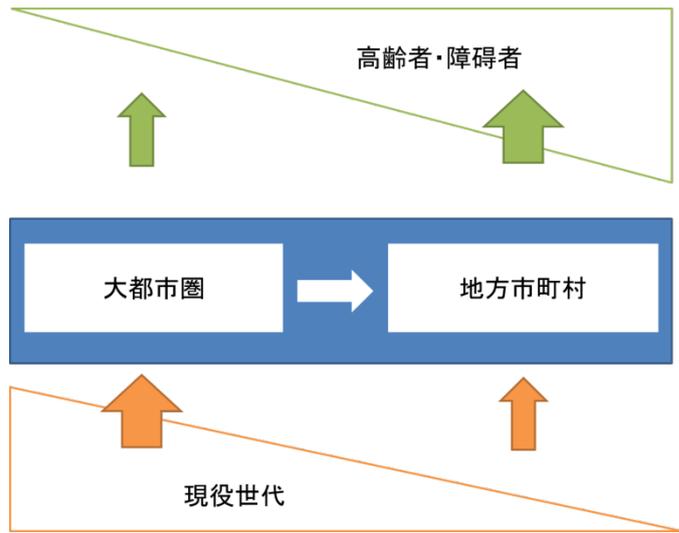
地域の産業が維持されて、医療・福祉が上乘せで伸びるのであれば別ですが、福井のように既存の地域産業が医療・福祉に置き換わるような地域では、雇用の面では支えとなりますが、地方税収の面では、残念ながら税収維持の効果はなく、徐々に、地方財政は、地方交付税等の国依存が高まるという結果になります。地域の自立性が落ちるといことです。

事業主体としても、社会福祉法人等で実施しようとする・社会福祉法人に移行しようとする例が後を絶ちませんし、地方によっては、会社による事業開始(保育や障害の分野等で)に対して否定的なところもあるようです。社会福祉法人等が良質で、会社は違うという「先入観」なのでしょうが、地域財政の目からみると不可思議な判断です。税収は不要なのでしょうか？

個人的には、医療であれ福祉であれ、従前の慈善というイメージから大きく乖離し巨大産業となっているのですから、また地域の財政確保のためにも、会社と同じ税制を適用すべきと考えますが、実際には、医療や福祉の税制は旧態依然としたままであり、変わる見込みもありません。地方としては苦しいところです。

<障害者就労支援事業を社会福祉法人から会社にする>

昔は、障害福祉事業は社会福祉法人の独占提供でしたが、間もなく廃止予定の障害者自立支援法で、大幅な規制緩和が行われ、同じような事業を社会福祉法人もNPOも会社でも行えるようになった現在、雇用契約(=労務災害や将来の厚生年金等を保障する)を前提とする障害者就労支援A型では、その制度改正の意図通り、会社の参入が増えています。



福祉教育を受け製造・販売等の経験もない人で構成される社会福祉法人がこうしたビジネスに関する知識を身につけると、製造・販売等のノウハウがある会社が障害に関する対応を理解すると、どちらが簡単かは一目瞭然でしょう。このことが、A型事業の伸長の違いにあらわれています。

鄧小平の「黒い猫と白い猫」ではありませんが、主体に関わらず適切な雇用と賃金を提供できる主体が、働く障害者にとって最良となるはずです。加えて、地方財政の目からみても、会社で運営することが良い波及効果をもたらします。

こうした観点から、社会福祉法人の事業部門を切り出し、会社として自立する取り組みを進めることになりました。税制優遇の強い「社会福祉法人」を使って、事業成長をするという「訓練」の時代から、厳しい社会状況を踏まえ、「会社」となり事業として独り立ちするという「貢献」の段階に移行するということでしょうか。わたしなりの言葉で言えば、「社会に支えられた存在から 社会を支える存在になる」ということです。

このほか、次のような内部要因の改善の狙いもありますが、数多くの法人で、同じような課題を抱えているものと思われ、その解決のスタディケースとなればとの想いもあります。あえて言えば、お役所が税金を入れれば入れるほど、法人内部の人材成長は阻害されるということを示すものになるとも考えています。

① 大規模化に伴う、企業統治の弱体化

大規模法人となったCネットふくいでは、ここ数年、事業部制をはじめとする専門的な知識・経営意識を蓄積するための内部改革を進めてきましたが、経営層・管理層の意識停滞(規模に甘んじる意識、ビジネス意識と介護意識のギャップなど)が強く、十分な結果を出すに至っていません。このため、内部改革をさらに一段進め、同じ事業種目を持つ企業と同等以上の能力を持つ部門へと成長を促すための仕組み＝専門的経営を行うための分社化を促進することで、これを達成しようとするという戦略です。

グループ全体としては、総合的なサービス提供を維持しつつ、個々の主体では自立した経営判断を行うことを目指すものとなります。

② 事業管理を行える経営者が不在

大規模経営を進めてきた結果、残念ながら、今のCネットふくいには、各事業分野の将来を担う経営者がいないという状況が顕在化しています(過去 大型法人と言われたものの崩壊なども、これに起因か)。就労支援をグループの最大目標とする以上、社会経済の中でビジネスとして成功できる経営者をグループ内から輩出できるかどうか、生き残りの最大のポイントと考えられるのですが、今の相互依存の雰囲気強い環境では、こうした経営者は生まれて来ません。

今回、新規に各事業部門の部長や新社長を選出しました。当然、各部長等を本物の経営者にしていくためには一定の時間を要するものの、こうした責任ある立場と適切な外部支援がマッチすることで、経営者に成長すると考えるものです。

分社化・会社化については、こうした経営層・後継世代を、いかに支援し障害者の将来を託せる人財へと伸ばしていくかという課題解決の場としての意味を持つものです。

<今回、切り出した部門は赤字部門>

今回、社会福祉法人から切り出したホームヘルプ・ハウスキープ、企業・学校等の清掃、マンション・公共施設の管理等の部門は、これまで赤字の部門です。当初は、生活介護等の余剰人員の活用としての仕事や、営農部門の遊休時間の「穴埋め」の仕事として始まったものであり、いわば成長途上にあるものです。

赤字の要因は簡単であり、給与費に見合った仕事量をしていないということです。いかに仕事を増やし、いかに効果的に時間を使い、時間当たりの収入を増やすことが経営自立の目標になります。1月から現在の経営陣による経営計画が始まりましたが、この目標達成のために、当方から提案した方式は次の4点です。

(なお、実務的には(株)日本経営、(株)日本医業総研の知人のご協力を得ています。)

① 部門別の経営単位と区分経理

事業部門は3部門ですので、各部門の責任者を決めて、それぞれが率いる障害者の数を決め仕事のチームを決めました。その上で、部門別に収支計算(目標)を作成することとし、各部門の現状と必要な売上高をはじき出してもらいました。自分の売上高のノルマを決めるということです。

また、仕事を円滑にするために、いかに障害者の働く能力を上げるかが自分の重要な仕事になるとわかります。

② 税金は障害者の賃金に充当

区分経理の中で、障害者自立支援法で支給される公費(税金)は、障害者の賃金に充当するという前提で組みます。A型事業だと、月 10 万円の公費が支給されますので、これで確実に障害者の賃金を支払うことができます。言い方は悪いですが、労働力をコストゼロで確保できるということです(国の総合福祉部会では、賃金補助の議論がありました、今の公費を賃金補助と経理上扱えば良いだけのことです)。

そうなれば、売り上げの中から職員の給与を支払うことが明確になり、職員の経営責任が問われます。

③ 職員の給与は、毎月の売上連動の業績給に

売り上げの中から職員給与を支払うことを前提に、職員の給与は、本人たちが希望する年俸月額約5割強を、固定給にし、残りを売り上げ目標達成度に応じた業績給としました。他の部門が業績を大幅に達成し、他の部門が下回っても、トータルではなく、各部門で業績額を変えることとしています。自分の食い扶持は自分で稼ぐという「自己責任」の発想です。もちろん、各部門の新規受注獲得のための営業活動も自分で企画し資料を用意し、自分の足で回ります。

ほとんどの障害者就労支援事業は、税金は職員に充当し、職員が受注する低い売上高を障害者の賃金としています(だからこそ、1万円代の低い工賃になってしまうのです)が、それを逆転させるということです。

④ 年間の変形労働時間制の導入と日々の売り上げ目標を設定

福井では冬雪が降りますので、夏と冬では大きく仕事の質が変わります。したがって、お役所のような勤務体系では、仕事のあるときには時間が足りず、仕事のないときは時間が余ることが起きます。このため、年間の変形労働時間制を導入し、毎月の仕事の日数を決めることにしました。

当然、毎月の業務表を作成し、③との関係で、日々の売り上げ目標を作成することになっています。これを通じて、仕事の見積もり等の額や投入時間を適正なものにするという意識づけを行います。

さて、実際の仕事をスタートする前に、以上のことを進める中で、新会社経営陣に次のような「気づき」がありました。1年間行った連続勉強会において耳で聞いたことを、自分で事業を行うという現実を前に、肌で感じたということでしょうか。

ア 現在の売上高では、自分が現在もらっている給与は高すぎる(給与泥棒と言われていた意味がわかった…)

イ 昨年受注していた仕事量では、毎月の仕事日数に足りない(昨年は忙しいと言っていたのに…)

ウ 今の仕事の種類では、毎月の仕事日数を埋めるのは難しい(技能向上の努力不足…)

エ 営業地域・営業予定先を作成するなかで、いかにチャンスを逸していたか(ほぼ営業をしてなかった…)

オ 実際に営業すると一つの仕事を獲得するのがいかに大変か(実際に営業をしてみて…)

企業で働いている人からみると、「何を言っているの」と思われることでしょうか、これが、社会福祉法人が行う障害者就労支援事業の大多数の現状です。

しかし、面白いのは、ここからです。少なくとも新会社の職員は、気づきはあったのですから、それが、どう成長し発展するかが楽しみなところ。社会の厳しさに負けて倒れるか、踏みとどまって本物の経営者に成長を始めるか、じっくりと見極めて行きたいと考えているところ。です。

こうした気づきもない事業者に対して営業職費用等として公費の加算をしてまで守る国の施策が正しいのか、新会社のような経営力を高めるチャレンジが正しいのか。3年後には、結果が出ているでしょう。

個人的には確信があります。彼らはやってくれるだろうと。

<追伸>

この1か月の自らの営業活動で既に10件近い新規受注。上々の出だしです。

あとは6月以降の継続・改善あるのみ！！ 3人の新経営陣が地域経営者へと成長することを期待しています。