

＝新しい障害者就労支援事業者の成長 ～ 福井から＝

(株)YOU さぼーとの狙いは、第 33 回の通信 (<http://humancare-sys.jp/newsletter/files/2012/05/vol.33.pdf>) で報告しましたが、今回は、その初年度の最終結果報告です。

大型社会福祉法人から切り離し、自立した会社を目指して運営を始めた(株)YOU さぼーと…予想以上の結果を残した 1 年でしたが、「誰でも、その気になれば、変わることができる」という結論が、最も予想外だったかもしれません。まずは、大きく成長した役員 3 名の頑張りを、素直に称えたいと思います。

<社会に支えられた存在から 社会を支える存在になる>

5 月 27 日に、(株)YOU さぼーとの株主総会が無事終了し、初年度の決算が確定しました。

株主も、設立当初の 4 名(私も含む)から 12 名へと増加(経緯は後述)し、不慣れな中でも、3 名の役員は、何とか議事を進行し、予定通りに、今期の決算のほか、今期の利益処分、来期の事業計画などの承認を受けました。

総収入 44 百万、総費用 39 百万の決算を踏まえ、(株)YOU さぼーとの初年度の納税額は、法人税、法人事業税等の合計は約 90 万円弱となり、その意味では、社会に支えられた社会福祉法人から、社会を支える企業へと、見事に転換することに成功できたと言えます。

目標の一つは達成です。

しかし、実際に会社に採用している企業会計で、「営業収支」で黒字を目指すという目的は、年間では達成できませんでした。

この目標は、普通の会社では、職員・障害者に係る人件費等や材料費等もサービス契約で賄われることが当然であり、この考え方に基づけば、売上収入が主たるもので、自立支援給付は従たる収入になることを受け(下左図)、自立支援給付を除く収入で「営業収支」を黒字化することが最終の到達点である＝税金がなくても会社は存続できることを目標としたものです。

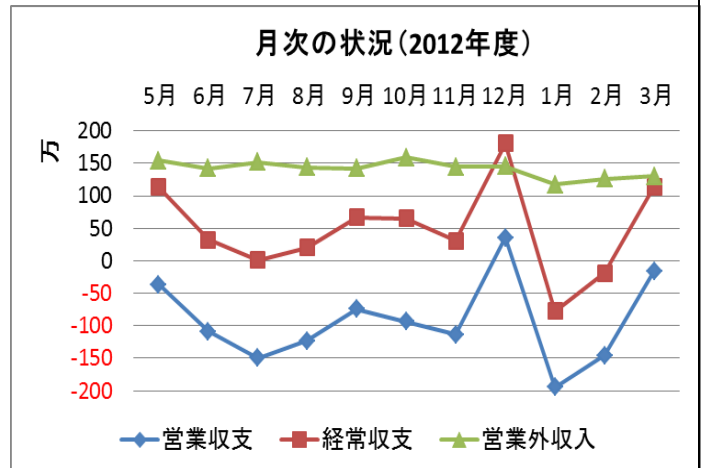
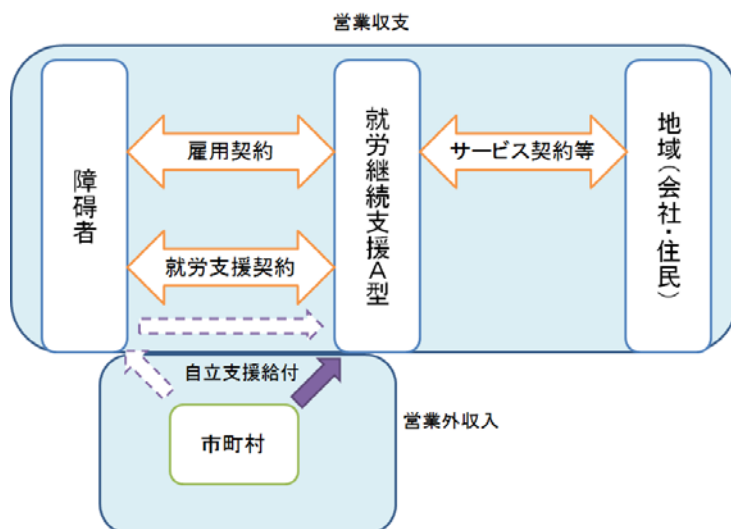
下右図は、会社の事業活動が本格化した今期 5 月以降の収支状況を示したものです。

赤線の経常収支は 1、2 月を除けば黒字を継続していますが、目標とした営業収支黒字は、門松という特需のある 12 月のみでの達成にとどまりました。その結果、今期の累積の営業収支は、約 10 百万の赤字。この収支均衡は、今後とも中期の課題となります。

しかし、それでも 12 月の営業収支黒字化は、役員 3 人の大きな自信になったようです。

門松作成も、社福時代とは異なり、外部の人材を基本的には頼まず、会社内の職員・社員を総動員して、作業工程を適切に管理して…と工夫をしたうえで、更に、社福時代には、忙しいとして 12 月に受注しなかった他の仕事も実施した上での達成ですから、達成感は大きかったと思います。

その際に、「どう思うか？」と役員 1 人に聞いたところ、「仕事が忙しく大変でした。しかし、それが普通の会社では当たり前なのですよ…」との大人のコメント。彼なりに、仕事に対する自信がついたというところでしょうか。



<会社の戦略と戦術づくりは簡単である ～ 結果が出るかは、これを実現する経営者次第>

この会社は、3名の役員(社長、専務、常務)と1名の職員、11名の社員(障害者)で発足した会社です。地域社会に提供するサービスは、障害者等へのホームヘルプ、一般宅や会社へのハウスキープ・ビルメンテナンスのサービスと2面性を持っていますが、いずれも社会福祉法人内にあったときは、赤字部門と言われていました。さて、この会社の支援を行うに当たり、私が考えたことは単純です。次の5点です。

- ア 障害者を支援する会社ではなく、地域を支援する会社であることを徹底する(障害者の言葉に甘えない)。
- イ 役員、職員、社員とも、信賞必罰を徹底する(一度の失敗から学んでもらう)。
- ウ 設備投資は軽く、人的対応は効果的に(社福本体とは逆の方向に)
- エ 経営情報の透明化と社員及びその家族の経営への参画(最終的には株主としての参加)。
- オ 1年間の支援で、3人の役員を経営者として育てる(最終的に経営責任を負う者を育成)。

この考えに基づき、複数の仕組み・仕掛けを整理し提案してきましたが、最終的に、これを自ら消化し実行してきたのは3名の役員です。医療・福祉事業の再生で、最も大事なものは、再生のプランではなく、誰がそれを担うか・・・という点ですが、この会社のスタートの1年間は、見事に3人の実行力が、初年度としては及第点を越えたものと言えます(もちろん、まだまだ不安な面はありますが)。

さらに、この会社では、役員自らが現場の責任者であり、意思決定と現場が一体となっていたことも大きな意味があると、個人的には感じています。大きな組織になればなるほど、歴史のある組織になればなるほど、管理部門と現場は離れていくもので、その乖離を解消することが重要な課題となりますが、新規参入の小さな組織では、そうした壁がないことが良かったのでしょうか。

対比的に言えば、経営層の不協和音で、事業持続の危機を迎えている関東地区の社会福祉法人を事例にすると、この法人では、理事会が形骸化して現場の状況を正確に捕捉できていないのは、前回の福井の大型法人と同じですが、さらに、実際に現場を動かすべき、3人の経営層の不協和音の存在が問題を増幅しています。

長らく経営自立が実現しておらず、これから1~2年で、事業内容の向上、経営管理方法の刷新が必須の段階で、やっと何を検討し、いつまでに決めるというスケジュールはできたものの、現場を動かすべき経営層の過半が、現場から信頼・支持されていないという状況で、誰が、改善を担うかが大きな問題として顕在化しています。

福井のYOUさぽーとは違って、3人の役員の合議もなく、現場の状況、意識を認識できない事務責任者が、さらに現場に十分説明することなく、基本的な仕組みの変更を一方的に進めるものですから、内部崩壊も考えられるという状況です。3人の経営層のうち1名は退職(更迭)が決まっていますが、唯一、現場の意見を吸い上げられる1名も、当該法人の状況に「嫌気がさして」、退職を宣言しました。この話を聞いた現場の職員の多くが、「泥船には乗ってられない」との意識の下、水面下で退職を検討しているとのことですが、役員をはじめ誰も、そのことを真剣に捉えられる人がいないという状況です。

福井と関東・・・それぞれ同じ3人のチームなのに、これほど状況・結果に違いがあると、やはり事業経営の成否は、経営者次第～経営者への関わり方次第なのだ実感します。

<経営者の成長・会社の安定と障害者の将来を担う>

さて、これらの部門を、社会福祉法人から切り出し会社にするという方針は、社福の元専務の指示によるものですが、当時のことを、齋藤社長(写真中央)、島田専務(写真右側)、富田常務(写真左側)の3人に聞くと、誰もが「考える余地はなかった」と答えます。自ら志願して経営に乗り出したのではなく、その環境に追い込まれたと言えるでしょう。(笑)

さて、この役員3名は、振出しの1年前は、前回の社会福祉法人の経営層である県庁OBと同じく経営管理の素人でしたが、月2回の深夜までの取締役会(と称する勉強会)を経て、今では、少なくとも経営者として何をしないといけないか、何をしてはいけないかを、具体的な数値をもって考えるようになっていきます。

あるときに、前回の社会福祉法人の経営層から、「良い人材を抜かれた!」と言われましたが、思わず笑ってしまいました。

決して、3人は、最初は、言われるような人材ではありませんでしたが、そう言われるまでに成長したことを、素直に喜んだものです。



さて、それぞれの役員について、この1年間で私の記憶に残る成長のポイント、次年度以降における課題を、3人の一層の期待を込めて以下にまとめます。実際に事業を行う人、事業支援を行う人の参考になればとの想いです。

＜齋藤社長の成長と課題＞

齋藤社長は、業務としてはホームヘルプ部門の責任者で、会社の最終的な経営判断をする立場にいます。

しかし、トップとして一方的に決めて指示するということではなく、会社の方針を決める際には、3人の役員が対等な立場であり、会社全体に関わることは概ね3人の合議制で決めています。利害が反するような場合でも、監査役の私が提案して、3人が合議で決めていくという形式をとりますので、この1年は円滑に進んできました。

1 業績手当ゼロ ～ 計画的な仕事を怠った結果から学ぶ

この会社では、部門別の売上目標を持ち、その達成度に応じて、役職員は業績手当が変動するという仕組みを採用しました。役職員の仕事は、外部から仕事を受注して社員に提供すること・・・という発想に基づくものです。

月額目標を達成すると、基本給の約6割の業績手当となり、目標の80%を下回るとゼロになるという、結構、変動幅の大きいものです(なお、役員報酬は、税務上は毎月同額でなければならないので、ルールのまま変動させると問題が起きるため、税務上は固定報酬で源泉徴収等を行い、業績手当による変動分は、役員との貸借～業績手当が出ない月には、当該額を役員からの借入として処理しています)。

さて、齋藤社長はホームヘルプ部門ですから、毎月の売上変動は大きくありませんので、当初から、毎月、一定の業績手当が出ると予測され、役員報酬もそれを加味して、他の2名より高く設定されていました。

しかし、8月の結果をみると、売上は月額目標の79%となっていました。夏休みがあり、昨年と同じように漫然と仕事を繰り返していた結果なのですが、これにより当月の業績手当がゼロになったことは、齋藤社長に大きなショックを与えたようです。

これが毎月の売上高を安定させることが会社経営にも必須であり、また、個人の収入確保の面でも大事だと理解したようで、その後は、毎月の売上が安定するように事前の月間のサービス提供計画も工夫を始めました。その結果、年間では目標額の9割近い達成度となり、年度後半では、その業務の一部を他部門に回しても、業績手当が安定することとなりました。

自分で考えて行動するようになれば、同じ失敗は繰り返さないという良い事例でしょう。

2 相談支援の事業化と人材育成

新年度においては、元の社会福祉法人から研修という位置づけで1名の職員を1年間受け入れます。

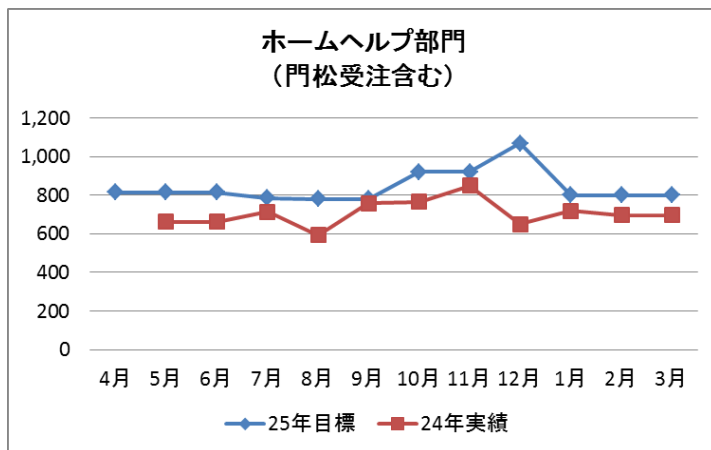
C ネットグループ全体で実施強化することとなった相談支援の事業指定を受けるためという会社側の理由と、余剰人員で人件費過剰の社会福祉法人の救済という理由の両面から、実施するものです。

右図は、新年度のホームヘルプ部門の売上目標(相談支援事業を除く)ですが、受け入れた人員の人件費を既存サービスの売上拡大と相談支援事業の収入で賄い、さらに上積みして、「営業収支(補助金なし)」で、月額黒字の月を増やす目標に貢献する計画になっています。

本来、受け入れた職員は、昨年度中にホームヘルプの資格をとっていたはずなのですが、社福の管理が甘く、個人の判断で、通常業務を優先し、いくつかの研修を受けなかったため、今のところ無資格です(こうした教育管理体制自体が、社福の問題です・・・)。このため数か月の研修期間が必要になりますが、この間、本人には、他の部門の仕事の手伝いをしつつ、資格取得のほか、報酬請求の理解、職員・社員の接遇改善などのミッションを果たしてもらおうこととし、齋藤社長は、資格取得の円滑な業務移行のため、現在、新規利用者の獲得に努力中です。本人の資格取得後は、数か月は、一緒に利用者宅を訪問しOJT(オンザジョブトレーニング)を行う予定となっています。

本人には、最終的には、経営管理の会議等に参加してもらい、会社でしか得られないノウハウ・雰囲気を感じ、元の法人に戻ってもらうつもりですが、これがうまく行けば、C ネットグループの若手職員(採用後数年の者)の教育の場として、活用するという発想もありますが・・・さて、どうなるでしょうか。

もちろん、齋藤社長には、この半年は、結構、厳しい勤務状況となると思いますが、今のところは、何とか頑張っています。相談支援を行うべき利用者の洗い出しも終わり、相談支援事業も動き始めています。この努力が実り、平成25年度末に、会社の皆さん・無事研修を終えた職員と、楽しい打ち上げができることを期待しています。



＜島田専務の成長と課題＞

島田専務は、業務としてはビルメンテナンス部門の責任者で、非常勤の身体障碍の社員の教育指導を主に行う立場にいます。

当初の分社化の際の方針では、経営的な側面から「生活介護」ということでしたが、私の個人的な考えもあり、重度の方を2名抱えるものの、雇用契約を前提とした事業展開としたところでした。

1 月額売上数千円からのスタート

ホームヘルプやハウスキーブとは異なり、ビルメンテの部門は、社福時代には事業としての展開はなく、昨年の3月段階では、月額数千円の売上(ケアホーム1か所の清掃)でしかありませんでした。

この部門の売上を増やせるかどうか、最終的に、会社の赤字黒字を決めると考えていましたが、結果的には、うまく行きました。

5月、その売上の中心は、社福からの業務受託(ケアホームの清掃等)でしたが、取締役会での営業先・営業戦略の議論等を経て、島田専務自らが営業をすることで、順次、仕事先を増やしてきました。

3月段階の売上の内訳には、社福からの業務受託は含まれていませんし、平成24年度通期の売上総額は約400万円と、概ね会社の黒字幅に匹敵するものとなりました。

しかし、上半期では、業績手当の対象となるほどの売上は出なかったため、この間は、業績手当とは別に、当月の売上が、前月の売上を超えた場合には、その改善に着目して、一定の手当てを出すなどの支援策も講じました。もちろん、ビルメンテ部門だけではなく、各部門共通の仕組みとしましたが、概ね、その対象となったのは島田専務です。

こうした支援策も、当該部門のモチベーションを維持し、年間の結果に繋がったものと考えています。恣意的にルールを変えるのは問題ですが、その状況に着目しつつ、皆が納得できるような形で、従たるルールを設けて支援することも、経営改善には大事という、よい事例でしょう。

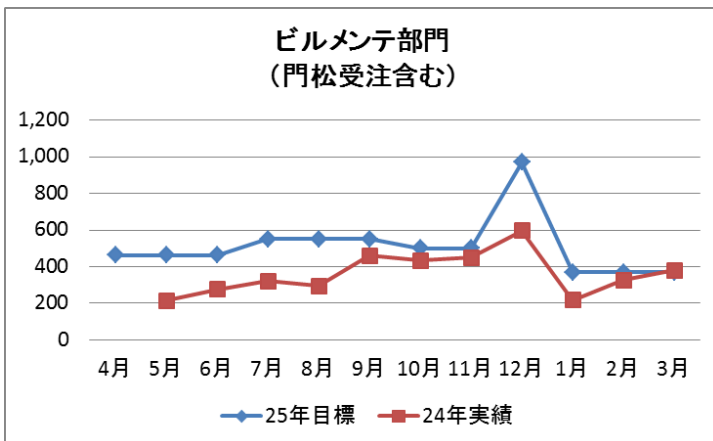
2 月額売上目標の達成と技術力の向上

初年度は、業績手当とは別の手当等の仕組みで、収入の平準化が図られましたが、2年目は、昨年度の実績をベースに5割ほど売上を上積みする(約600万円)という計画になっています。これをいかに達成する工夫をしていくかが、島田専務の今期の課題です。

現在、特別養護老人ホームの室内清掃を新規に受注し、それを社員(障害者)だけで実施できるようにチャレンジしているところですが、これが実現できれば、別の仕事を受注することも可能になります。障害者のできることを増やせば、仕事を増やせるということですが、どのような成果となるか・・・楽しみにしているところです。

また、社員だけではなく、専務自身の技術力の向上も課題です。平成24年度中に、ビルクリーニング技能士の資格取得に挑戦しましたが、学科試験は合格したものの、技能試験は時間内に終了できず、残念ながら不合格となりました。今期、これをクリアできるかどうか、彼の課題です。

1年後の結果を皆さん楽しみに。



<富田常務の成長と課題>

富田専務は、業務としてはハウスキーブ部門の責任者で、1名の職員とともに清掃等の業務を担っています。

大学卒業後、10年間を社福で過ごし、社福時代には、「忙しい」「時間がない」と繰り返し言っていたものです。会社設立時にも、「君は何を売るのがか・・・」と聞いたところ、「労働を売ります・・・」と、面白い回答をした彼ですが、1年経つと、大きく変わるものです。

1 補助金によらない車両更新

福祉事業では、車両購入は、補助金等を受けることが多くあり、その結果、過大な車両数・グレード等になり、その結果、保守・保険等の費用が多くなるものです。

この会社では、当初、分社化に際して、3台の車両を社福から購入しました。いずれも減価償却後の車両で、資産上は、残存価値のないものでしたが、それでも保険料等がかかります。日々の仕事では2台あれば十分なので、最初、「なぜ3台なのか」と聞きましたが、どうしても3台必要というので、購入することとし、1年後に実績を見ることにしました。

さて、本年1月の段階で黒字化が図られることが確実となった時点で、富田常務に、既存車両の1台更新と1台廃車を課題として出しました。

最初は、昔のように「ハイエースの四駆が欲しい」と、要望から始まりましたが、理詰めで「何に使うのか・・・」と聞く一方で、設備投資枠300万を示して、その範囲内であれば車両以外の購入も可能と伝えたところ、彼の行動が変わりました。買ってもらうから・・・自分で買うという立場になったと言えるでしょうか。

その結果、自ら調査・価格交渉をして、枠の中で、車両のほか、清掃用の機器も1台購入することになり、当然のように、利用実態のなかった車両1台の廃車も自ら決めました。下記のメールが届いたときには、思わず、笑ったものです。これで、少なくとも設備投資は、枠さえ示せば、彼の判断に任せておいて問題ないでしょう。

「本日新車 日産キャラバン(パートタイム四駆)が納車されましたこと、ご報告いたします。

皆様のご支援のおかげです。本当にありがとうございます。株主総会でも株主の皆様にご報告いたします。

自分達で話し合い、交渉し(値引きも真剣に)、前の法人では味わうことの出来ない経験をさせていただいております。やりがいがあります。」

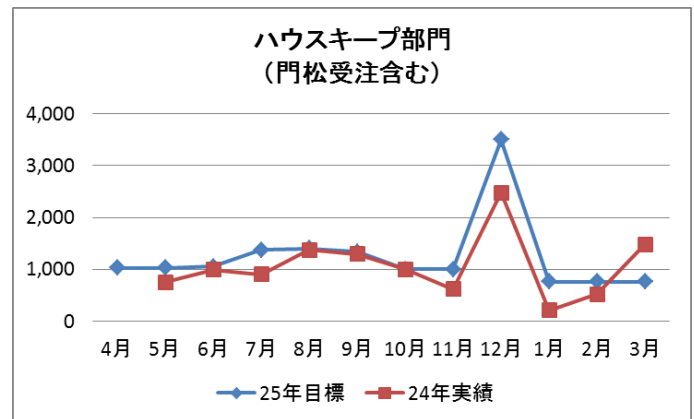
2 内部管理技術の向上と継続受注の確保

さて、冨田常務は、会社として広報部門の責任者ですが、昨年度末に、既に年間の計画もたて、C ネットグループ内では、表彰を受けるまでになりました。今後は、それが継続するか注目されます。

また、個別の業務分野では、昨年度の受注額に、3割の上積みをする目標となっていますが、新年度の始まりでは、連続して目標を下回る結果となっています。昨年度までは、随意契約だった公的な仕事が入札等となった結果、他事業者の仕事がとられるという状況が、その要因です。

昨年度は、社福時代の公的受注は確保しつつ、民間の仕事を増やすという形で進んでいましたが、今期は、公的受注も対象を広げて、広報・営業することが必要となっています。

どのように情報を集め、どのように技術力を高め、価格だけではないサービス力を高めていくかが、注目されます。もちろん、その結果、民間での仕事も増やしていくことに繋がるのですが、広報素材を、いかに活用するか・ここに今年のポイントがあるようです。彼の一段の成長が期待されるようです。



<平成 24 年度の増資と利益処分 ～ 平成 25 年度の目標>

平成 24 年度の目標は、最低限 黒字化すること、黒字化を踏まえて設備投資のための増資を図ることを目標としていましたが、平成 24 年度末に、無事、240 万円の増資に成功しました。当初は役員だけの出資でしたが、現在は、取締役:家族:中立≒1:1:1の構成となり、開かれた資本構成となり、役員 3 人は、判断の社会的な妥当性を株主に評価されることとなります。利害の薄い社会福祉法人の評議員より、厳しいチェックとなることですが、これが会社を育てるものと考えています。いい加減な経営はできないという意味で・・・

また、今は家族となっている出資分は、いずれ社員(障害者本人)に譲渡することを予定しており、株式保有自体が、障害者の生活を支えることとなります。会社は、経営者のものだけではなく、障害者のものでもあるという形を目指すものであり、過大な内部留保が問題とされている社会福祉法人では、実現できない方法です。

今後とも、株式という形を通じて、社会福祉法人ではできない、様々なトライアルをしてみたいと思っています(もちろん、黒字の継続が前提ですが・・・)、効果的な仕掛けを生み出せればと考えるところです。

一方、増資された資金は、税引後の利益を加えて、372 万規模の設備更新に充当されました。また、今後 3 年で必要となる設備投資予定額約 420 万円の 1/3 を、税引き後の利益から積み立てたうえで、残余 115 万円を次のように形で利益処分することとなりました。

株主配当: 176 千円(配当利回り額面 4%)

社員業務改善手当: 400 千円(基本給の 4%相当～各人の時給に加算する方法で還元)

役員賞与: 576 千円(役員報酬の 4%相当)

株主+社員=役員という形(職員は通常の給与規定で評価する予定)ですが、こうした結果～これを上回る結果が、今年度も出ることを期待しています。可能であれば、昨年度よりも、3 人の役員の自主性が高まった形で・・・

それに向けて、私も、少しずつ、会社への関与を少なくしていくつもりですが、どのようになっていくか・・・楽しみなところです。個人的には、子供の成長を促す 親のような気分です(3 人のうち 2 人は私より年長です)が、成長するのは役員だけではなく、社員、株主(家族)の成長も促すものであって欲しいと考えています。

また、1 年後に、よい報告をしたいものですが、まずは、この 1 年頑張った 3 人を称えたいと思います。