

＝真心絶品 C ネット関東店のその後(委託契約打ち切り)＝ ※トライアルの失敗の要因分析

公益財団法人日本財団の援助のもと、全国の障害者施設の生産品を選び抜いた『真心絶品』の展示販売と福井県の品物等を関東地区に届けるアンテナショップとして始まった真心絶品 C ネット関東店ですが、残念ながら、その主要な事業であった、高齢者小規模多機能事業所への食事提供の仕事が打ち切りとなりました。様々な意味のトライアルでしたが、残念ながら現時点では全てが失敗の状況です。今回の通信は、他の障害事業者及び私自身への教訓です。

<真心絶品 C ネット関東店とは>

真心絶品 C ネット関東店については、過去 2 回にわたり通信で紹介(下記の URL)してきましたが、残念ながら、3 回目の紹介で、その事業の失敗をお伝えすることになりました。

Vol. 15 真心絶品関東店オープン <http://humancare-sys.jp/newsletter/files/2011/11/hc015.pdf>

Vol. 34 真心絶品 C ネット関東店のその後 <http://humancare-sys.jp/newsletter/files/2012/05/Vol.34.pdf>

この関東店にかかわることになった切っ掛けは、過去の通信でも記載していますが、3 年以上前に、C ネットの松永専務(当時～現在は副理事長)から、二つの依頼を受けたことに始まります。一つは、C ネットグループを外部から評価して欲しいということ、もう一つは、関西店を出したので関東店の出店に協力をして欲しいということでした。

後者の依頼については、私が温めていた企画を社会に生み出すよい機会と考え関わることにしました。

お役所の時代から、「障害者の雇用、就労を支援している全国の事業所の例をみると、病院や福祉施設が外部に委託している仕事が多い」ことを前提に、機会あるごとに、「医療関係者や障害事業者に、共同で事業実施をしたらどうですか?」と、個人的に話をしてきましたが、なかなか広がることはありませんでした。障害福祉の仕事を離れ、国立病院機構、翠会ヘルスケアグループと医療経営の仕事を経つつも、いずれ実現したいと考えていた企画であり、問題は、チャレンジする障害事業者がいるかという一点でした。

この依頼を受け、すぐに現在の場所(国立病院機構の敷地内で、隣に翠会の小規模多機能事業所が所在。近隣には、高齢者の多い住宅もある一方で、コンビニ等の店舗も少ない。)の利用を思いつきました。

現在でも、和光市の市職員の方からは、「良い場所にあり、何でも仕事はありそうなのに、なぜ、関東店は積極的に仕事をとりに行かないのでしょうか・・・」と言われていました。立地は、極めて好条件なのですが、この 1 年で急速に、仕事の質の低下が起こることになりました・・・。

さて、この関東店は、大きく 3 つのトライアルがあったと考えています。

(1) 地方の物を都市部で売るという新たな販路拡大

これは、地元福井での経済効果だけではなく、所在する地域での経済効果もあります。また、販売だけでなく、東京で必要とされるものという情報を福井に流し、また、福井の良いものの情報を地域に流すという情報流通の面もあります。こうした関係を強化し、その効果を検証する場が関東店でした。

(2) 遠隔地の出張所という行政的なトライアル

これは、関東店は、単体の事業所ではなく福井の事業所の出張所という形式であり、関西店も含めて、都道府県を超えて出張所を認めている唯一の法人という意味です。

出張所にすることにより、雇用人員や設備面等でも小規模なものが可能となり、開業がしやすく将来の単独事業所への拡大も可能となるという、障害サービスの面整備のツールとして使える可能性を検証する場でした。

(3) 病院の協力を得て障害者雇用を促進

これは、今までの弁当提供だけではなく、病院内には、敷地内の清掃、建物管理など、多様な仕事がありますが、これらは障害者就労として十分に対応可能なものです。病院との関連で、どのようなサービス展開ができるか・・・という可能性を検証する場でした。

<高齢者小規模多機能事業所の食事提供の打ち切り>

関東店は、当初の事業プランを考えるうえで、埼玉病院の敷地貸借の条件のうち、「障害者の作成したものの販売額が一定割合を超えること」「障害者の雇用を5名以上とすること」「埼玉病院の職員の福利厚生を図ること」の条件をクリアすることが必要でした。店舗のみの関東店だけでは、この条件をクリアすることは困難なことは明らか（小さな店舗で5名以上の障害者の仕事はないため）であり、何らかの工夫が必要でした。

C ネット本体が食品事業を中心としていたことから、所在地域の状況を踏まえると、病院職員や近隣の看護学校、地域の高齢者向けの弁当の製造・提供が現実的な事業と考え、また、関東店で過大な設備投資を避けるために、隣接の小規模多機能事業所の厨房が未利用な状態に着目して、その利用を提案しました。

小規模多機能事業所側では、「内部調理をしており、特に外部に頼む必要はない。」「社会福祉法人として、保有設備を外部に貸すことは望ましくない。」とのことでしたが、「小規模多機能事業所の食事提供を食材費程度で請け負う一方で、厨房を他の時間帯は他の目的に利用する。」という案を提示し、C ネット側と翠会側で協議をお願いしました。その結果、「食材費程度で業務を受託する」、「無償の設備貸与の代わりに、米の現物による寄付をする。」という条件で双方が合意しました。

行政的には、当該業務受託は出張所の業務には認められないという結論となり、福井の事業所本体の「施設外就労」という形式で決着しました。これで、敷地貸借の条件、法令の基準をクリアしての出発となり、あとは、いかに弁当の受注を増やすかということが課題と考えられました。事業開始後、翠会側では、関東店を応援する意味で、本部や事業所内保育所の弁当を他の業者から関東店に、順次、切り替えるとともに、所在の和光市の職員等に声をかけて、弁当販売の機会などを増やせるような取り組みを水面下で続けていました。

C ネット側の松永氏は、当初、福井で加工・加熱処理した食品を、関東店で再加熱するだけで提供する方式（クックチル）の導入を考えたようですが、C ネット側の技術的な問題と、味が美味しくないと翠会側の判断で、現地での加工という方式に落ち着き、現在に至っています。

例えば、C ネット本体の福井の厨房はHACCP基準（福井県独自の基準のもの）を取得していると宣伝していますが、設備的にはともかく、その運用には問題が多いのが実態です。わかりやすいところでは、食材とゴミの搬入搬出が同じ出入口で行われているなど、医療・介護を知る者から見ると「エッ」と思うようなことが行われていました。何回か、福井でその改善を助言しましたが、それが徹底されることはありませんでした。

クックチルも、これと同じことであり、設備はあるが技術が伴わない・・・という同一線上の問題です。その後、松永氏の肝煎りで大型の「電磁調理器」の導入が小規模多機能事業所で2回にわたり試行されました。彼の依頼により、当該設備の会社関係者と面談したことがありますが、その場で「こうした設備は、病院等の新築の際に導入する＝厨房設備の購入を減らす形式か、コンビニ業者が食材を提供する＝福祉事業者が調理師雇用・食材調達を行わない形式のいずれかでないと、医療・福祉事業者がペイすることはない。」と話をしたにも関わらず、気づいたら・・・関東店に設置されていた～福井にて自前で作るという前提で・・・というのが最初の経過です。

事前説明もなく、無理に導入を進めようとして現場の調理師が反発し、その結果、調理師は退職することになりました。事業開始前に、一定期間、福井で研修等を受けた人で、その頃には、翠会側も食事提供も安定したと安心して話していた時の話です。その後、調理師は短期間で入れ替わり、2年も経たない間に現在の4人目の調理師となりましたが、遂には福井での研修等も行わずに現場に投入され、当然のように、障害者の技術を高めるような支援もなく、障害者は食器の洗い物や清掃ばかりをするようになっていました。

その状態で、当初失敗して埃をかぶっていた「電磁調理器」を再度動かすようにという指示が、松永氏から出ました。今年の初めのことです。昨年、福井の障害者グループホームに同じ設備を導入し、実際に動かすモニタリングをして、「経営的には全く意味のない設備投資＝経済効果は年間数千円」という結果が出ているにも関わらずに。再開するとした考えは、本人しかわかりませんが、美味しくないと利用者等の声と、福井の準備不足の結果、当然のように失敗に終わりました。

この期間中、関東店では、調理師が変わるたびに質の低下が進み、調理スタッフが検便をしていない、異物混入のクレームがあっても現場で止まる（福井は何も知らない）、ゴキブリが大量にいるのが見つかる（厨房ではなく店舗内に）、契約書の安全・品質確保条項を形式的なものとして軽視する発言が続くといった、安全・品質面でも急速に低下していたことが、4月以降に判明することになりました。

また、昨年1年間、関東店の赤字を改善すべく「事業所支援室」という新設組織で支援をしてきましたが、具体的な成果を出すことなく終わりました。その頃から、赤字の要因は「高齢者小規模多機能事業所の委託費が安いから」「寄付をするとした当時の副理事長（退職）が悪いから」といった話がCネット内で広がっていきましました。本来、弁当の販売を増やすことで、黒字化を目指すという当初の方針は忘れられ、関東店自身も何ら営業をすることもなく（販売拡大の可能性の話をするときは、いずれも自ら確保したものでなく、翠会からオフアしたもののばかり）、本部から関東店の改善に関わることも少なく、時間だけは過ぎて行きました。私から、外部者を関東店に置いて、チェックをしてもらうことが必要と提案しましたが、Cネット側が動くことはありませんでした。

今年から、私とCネットとの直接的な支援関係は終了したのですが、これまでの経過から放置もできず、別途、別の目的で実施する予定であった研究会に、この関東店改善の事例研究というテーマを加えて、私自身も資金を拠出した上で、外部者の目で評価しようという取り組みを始めました。

その結果、先ほどの検便、異物混入のほか、設備の保守管理・会計管理・職員管理・労務管理・障害者支援等のあらゆる面で課題があることが確認され、様々な提案がなされました。それらについては、長い時間をかけて、やっと「実施する」という本部からの回答が出たものの、実際には、本部のチェックがなく、安定して実施されることはありませんでした。例えば、弁当の営業について言えば、店長が「営業方法がわからない」と言うので、本部が同行して営業訓練するものと助言しても動くことはなく、やむを得ず、福井で支援するYOUさぼーとの役員を紹介して営業準備・営業方法の支援をしてもらいましたが、それでも関東店では「配達ルートが整備できないのに、営業する意味がわからない」という本末転倒の理由で、営業に行くことはありませんでした。営業する～受注できる～効率的な配達方法を作る・・・と考えるべきなのですが、できない理由を探すだけでは、改善など望めません。

また、松永氏からは、過去の経過に懲りることなく「(ソフト)パウチ」という、福井で作ったものを関東店で温めて提供するという方式の提案もありました。問題は、製造・保存方法ではなく、内部管理ということに最後まで気づけなかったようです。

そうした中で、二つの事件がありました。一つは、研究会の会費を資金として派遣していた外部スタッフに「調理師の機嫌が悪いので来ないでくれ」という発言があったこと。もう一つは、翠会の事業所内保育所の子供用に製造した弁当の質が悪いとして、その弁当と汎用のレトルト食品を届けたことの二つです。

これまでの経過と、この二つで、個人的には、障害者の雇用の場をなくすのは断腸の思いでしたが、小規模多機能事業所の利用者の安全を最優先し、「打ち切り」とすることになりました。食品に対する意識の低さが著しく、改善の見込みもないという判断です。翠会内には、継続の可能性を・・・と意見する人もいましたが、打ち切りに伴う厨房の清掃に際しての現地確認で、その意見はなくなりました。

あまりの状況の悪さ（写真）に絶句したというところでしょうか。「こんな所で食事を作っていたのか。」「食事を作る場所を、こんな状態に放置するような法人なのか。」ということです。

打ち切り決定後も、最終日までの間に、夕食のメニューを当日と翌日を間違えるなどの問題が続きました。メニュー違いが、もし、病院であれば、大騒ぎとなりますが、残念ながら、Cネットの幹部や現場責任者（本件で本部から特別に派遣された人）には、こうした意識は皆無のようでした。

状況説明がなされるはずの定期会議は、翠会側が揃ったにもかかわらず、CネットのTV会議システムの不調を理由に流会～2日後開催の定期会議も現場責任者は言い訳に終始・・・と緊張感は見られなかったようです。

個人的には、最後くらいは、しっかりやって欲しいと思っていましたが、残念ながら、今のCネットの食事提供に対する意識は、低水準なままとわかり・・・翠会関係者に対しては、こうした法人を紹介した自分の不明をお詫びするばかりです。



<トライアルの結果と失敗の要因>

最初に記した3つのトライアルについては、現時点では、次のように考えています。

(1) 地方の物を都市部で売るという新たな販路拡大

C ネットで作る米を素材とした弁当を売れなくなることから、事実上、福井のものは何も売れなくなります。また、障害者が作ったものを一定割合販売するという敷地契約の基準も大幅に下回ることとなります。これから店舗単体で、何をするのかを考えるという所ですが・・・今のところは方針不明です。これまでの経過から、「パウチ」での弁当作成となるのでしょうか、美味しさという点で課題は大きいでしょう。

こうした結果は、まず、安全・品質といったソフト面の管理より、設備投資・製造技術といったハード面を重視する幹部の姿勢に起因するものと考えています。表面的には、「安全・品質」と言いますが、実際のところは、食品を主要事業とするものの理事の中に経験者は不在であり、職員に安全・品質に関する知識・スキルの徹底もなされていません。関東店に限らず、職員の短期間の離職・異動で、法人全体でも食事の質や安全管理も低下しているように見えます。有能な個人がいる間は何とかなるが、いなくなれば元の木阿弥ということの繰り返しです。事業の安定性に欠けています。

また、関東店の管理責任について曖昧なまま、不十分な体制で設備先行の形で動いたことも失敗の要因だと思います。当初購入した車両（日本財団の補助）に、弁当配達用の冷蔵設備がないことも一例です。

さらに、関東店の事業を担当する事業部も不明確であり、親元である事業所も自前の厨房の改善に追われて関東店に手が回らない状況であったことが、後日、判明しましたが・・・自分自身、当初、そうした状況を確認しなかったことを悔いているところです。国時代のC ネットの表面的な印象に引きずられ、福井の現場を確認しなかったことは、明らかに、私の失敗でした。

(2) 遠隔地の出張所という行政的なトライアル

都道府県を超える遠隔地の出張所という初の認定は、内部管理が適切に行われるという法人側の説明を前提に認められたものですが、現時点で言えば、内部管理は適切になされなかったという結果です。

この遠隔地の出張所の失敗という現実の前に、今後の事例が、どのように扱われるかは、個人的には懸念しています。企業型のA型であれば、こうした出張所は効果的な仕組みになると思われそうですが、最初の失敗に懲りて、行政が慎重な判断になると予測されることが残念です。また、(1)の新たな方針をC ネットが考えても、この出張所に該当するかという壁をクリアすることも円滑にはいかないかもしれません。

他の会社、法人の将来の可能性を塞ぐことになりかねない最初の事例が、自分の紹介であったことは、残念としか言いようがありません。

(3) 病院の協力を得て障害者雇用を促進

最初は、病院長を招いて試食会をしたりして「美味しい」と言っていたいていましたが、最近では、試食会の開催を勧めても実現はなく、こうした病院との人間関係も希薄になってしまいました。また、弁当の質も落ちて顧客数も減りましたし、以前は、関東店で買い物をする病院職員も見かけましたが、今では、ほとんどいません。實際上、病院とのコミュニケーションは希薄ないし皆無の状態であり、新たな協力を得るには、一から始めなければならない状況です。

ちょうど賃貸借契約から今年で3年を迎えますので、通常であれば、契約状況に違反していないかをチェックされることとなります。形式的に言えば、複数の契約条件に、今は反していますので、その扱いは病院の判断に委ねられますが、どのようにC ネットは対応していくのか・・・今のところ方針は見えません。

これまで、関東店関係では、契約事項を軽視する姿勢が見えたので、何回か契約解除になると警告したことがあります。今回、「過去にも北川様は国立病院機構との契約解除を口にされましたので、その事態に至った時の対応はそれなりに準備をしているところでございます。」との記載が、松永氏から私宛の「私信」にありました。この私信は、委託契約打ち切りに関する法人としての文書送付に対して、個人宛に送付されてきた位置づけ不明のものですが、彼の言う病院との関係についての「準備」が、また間違った方向性ではないことを願うばかりです。

この点も、埼玉病院には、申し訳ないとお詫びするしかありませんが、一方では、「だから障害事業者は・・・」と言われて、病院の協力を得て障害者雇用を進める途が狭まらないかと懸念するばかりです。

これまで私自身数多くの失敗をしてきましたが、今回は一段と苦い味のする失敗となりました。

少なくとも、現在、関東店に雇用されている 5 人の障害者の未来が明るいものとなることを願うばかりです。現状では、障害者の就労支援といえる状態ではないのが、残念です。

ヒューマンケア・システム研究所 代表 北川博一