

工賃向上・経営改善の具体策

<目次>

- (1) 経営改善
 - A 型事業所の経営改善見通しの立て方と状況確認方法
(施策を企画・検討する前に必要なこと)
 - (2) 新規請負の獲得①
 - 「求人外注化」モデルの提案
 - (3) 新規請負の獲得②
 - 「老福連携」モデルの提案
 - (4) 新規事業立ち上げ
 - 「事業承継」による就労収入と支援者の確保
-

- (1) 経営改善
 - A 型事業所の経営改善見通しの立て方と状況確認方法
(施策を企画・検討する前に必要なこと)

H29 年度以降、就労活動収支<賃金の事業所は、経営改善計画を提出する義務があり、各種調査においてその割合は 7~8 割程度となっている。改善が進んでいる所、並びに閉所(または B 型等への変更)が続いているものの、大きく構成比が変わるまで改善されてはいないと推測される。

弊社は本年度、全国延べ約 80 事業所の A 型事業所に対して、直接コンサルティングを実施しているが、その中で感じることは、「提出されている経営改善計画」と「実態」との乖離である。計画が「提出のための計画」になっており、実行して改善に繋がるものは数少ない。

このような状況下、厚労省や各都道府県庁が、各種支援策を検討するにあたっては、

- ・ 就労活動収支<賃金の事業所は、改善できるのか?
→改善できるとすれば、いつなのか?(年度内・2 年後・3 年後・不可能?)
- ・ 事業所(経営母体)に経営改善できる力はあるのか?
- ・ 支援(訓練)を正しく提供して、利用者を伸ばすことができるのか?

等、「正確な状態像を把握すること」がまずは必須となる。しかしながら、今の経営改善計画のフォーマットではそこまで確認することはできない。

そこで、今回は、弊社が A 型事業所に対して実施している「初回面談」で作成している事業所フェースシートについてご紹介したい。

まずは、「総合評価」である。これは、①年度内における経営改善可能性の確度を示すものであり、特に「2.やや難しい」「1.かなり難しい」と判断される事業所には、何年以内に改善できるのか？という②経営改善の見通しをあわせて提示している。

【総合評価】

就労継続支援A型事業所の評価方法 ～総合評価～

- ①経営改善可能性
→今年度内にどこまで改善されるのか？
- ②経営改善見通し
→今後、いつ改善が見込めるのか？

【総合評価】

①経営改善可能性	内容(確度)	②経営改善見通し	内容
5.全く問題ない	9割以上	2	2年以内に改善
4.ほぼ問題ない	7～9割	1	3年以内に改善
3.経営改善可能	5～7割	0	改善不可能
2.やや難しい	3～5割		
1.かなり難しい	3割以下		

次に、その総合評価をどのように判断したのか、その根拠を示すものが「項目別評価:10指標」である。この項目別評価は大きく①～③基本系、④～⑧事業系、⑨～⑩支援系と3つに分かれる。

基本系では、①そもそもの就労継続支援 A 型の事業意義や実施すべきことを理解しているか、②経営改善に対する取組意欲があるか、また、③本体都合(親会社・関連会社との関係性、他事業(障害福祉・介護・その他)の影響)がどの程度あるのか、といった、就労継続支援 A 型事業を運営するにあたっての基礎・土台について確認している。

事業系では、④その実施事業(作業)や商品・サービス自体に強みがあるのか、⑤新規営業を獲得できる力はあるのか、⑥投資余力はあるのか、⑦収支管理は適切に行えるのか、⑧決めたことを実行できる力があるのか、といった、就労の売上・粗利の拡大や収支改善の力があるかどうかについて確認している。

支援系では、⑨利用者を伸ばすことができるのか⑩結果として利用者から見て魅力的な事業所なのか、といった、本来業務である支援について確認している。

【項目別評価】

就労継続支援A型事業所の評価方法 ～項目別評価～

- 項目別評価:10指標(①～③基本、④～⑧事業、⑨～⑩支援)
- 「2.ある」「1.ない→改善可能」「0.ない→改善不可能」で評価

【項目別評価:10指標】

大項目	項目別評価	内容
基本系	①福祉理解	A型事業所の意義が分かっている(訓練して本人を伸ばす、特開金は有限等)
	②取組姿勢	経営改善に対する取組意欲がある
	③本体都合	親会社・関連会社・他事業との関係性
事業系	④事業力	事業(作業)そのものに強みがある
	⑤営業力	新規事業や新しい仕事を獲得できる
	⑥投資力	資金投入できる余力がある
	⑦収支管理力	作業別に損益管理できる
	⑧実行力	決まったことを遂行できる(PDCA力)
支援系	⑨生産性向上力	利用者の伸ばすポイントを見定め、具体的な支援(治具開発・訓練)ができる
	⑩利用者集客力	利用者にとって魅力的な事業所となっている

これら項目別評価(10 指標)を分析した上で、総合評価をすれば、概ね事業所の改善方向性とその確度を把握することができる。かつ、「7つの戦略」を適切に設定し、具体的な行動計画を作成して実践して頂ければ、かなりの確度で改善される。

なお、この診断書を作成するにあたっては、弊社が実施する研修(2日)を受講の上、その研修の成果物となる「経営改善設計書」を作成してもらえば、あとは弊社コンサルタントによる1h程の面談を通じて、本診断書を作成することができる。

もちろんその後、コンサルティングを付加すれば、より確実に経営改善に繋げることができるが、来年度、ないしは次期中期3ヶ年計画を検討するにあたっては、少なくともこの研修+診断を実施し、今後の施策を検討する題材は準備しておく方が望ましいと思われる。

(2) 新規請負の獲得①

「求人外注化」モデルの提案

就労継続支援 A 型・B 型共に、かなりの割合で請負作業を実施しているが、その低単価な契約状況から、いくら生産性を上げたとしても、経営改善・工賃向上に結び付かないケースが多い。この契約状況の確認方法としては、以前のレポートで「支援者人時売上」(=支援者が 1 人 1 時間本気でやった時にもらえる金額)を全作業で算出する方法と有効性について伝えている。

その上で、新規の高単価請負を受注するのだが、新規請負の探索方法が「内職センター」等、そもそも低単価の請負仕事しかない所に営業してしまっているケースも多く聞く。

高単価な請負は「求人」市場の中にある。ほぼ同じような内容の作業を、広告費を払ってまでも求人しているため、そこに 1 人分の仕事があるのは当然のことながら、最低賃金を保障されているため、例えば東京都で言えば、 $1,013 \text{ 円} \times 8\text{h} \times 22 \text{ 日} = 178,288 \text{ 円}$ 、全国的にみても 1 つの求人広告で 15 万円程度はある。ほぼ同じ仕事内容であっても、市場が違えば、ここまで金額が異なるのである。

改めて、求人よりも外注の方が良い、ということ为先方の視点からメリットを整理すると、

- ・ 安定した労働力提供
→ 求人 1 名採用であれば、本人ないしは家族が病気の際に欠員が出るが、外注の場合は、他スタッフ等のバックアップにより、労働に穴を開けることがない
→ また、状況によってはもっと大量の人材で対応することも可能
- ・ 雇用義務がない
→ 日本は労働者の権利が強く確保されるため、もちろん自社都合による解雇等は非常に難しいが、外注の場合は、景気変動にも対応できる。
- ・ 社会保険の支払が必要ない
→ その金額分を上乗せして、外注先に払って頂ければなお良い

等が主な内容となる。

求人に広告を出している企業は、その仕事をして欲しい訳で、その為の手段として「求人」しか思いついていない状態である。そこに「外注化」というオプションがある、というのは、営業ではなく「提案」であり、従来の「お仕事ください」と言うような潜り込み営業とは心理的バリアも相当異なる。

この方法を用いて、高単価受注に成功している事業所は全国数多くある。もちろん全てに成功する訳ではないが、そこから仕事を切り出してもらったり、他の請負作業を依頼されたり等、多くの実績に繋がっている。(なお、過去最高は、月 40 万円の箱折受注)

(3) 新規請負の獲得②

「老福連携」モデルの提案

同様に、新規請負の探索方法として「老福連携」というモデルを提示している。これは、エリアによって大きく状況が異なるため一概には言えないが、各エリアにある「シルバー人材センター」と連携するモデルである。シルバー人材センターには相当量の仕事が依頼され、また一定以上の高単価で仕事を受託されている。しかし、仕事量が多すぎるため、お断りしているケースが多い、という話も聞く。

全国的には、仕事内容が競合してしまう、という声を聞くが、競合ではなく「協業」して、断る前に一度連絡してほしい、という旨をお話しておくだけでも、営業の話が入ってくる確率は高まるだろう。

さらに言えば、各エリアの共同受発注センターのような団体ないしはエリアの事業所連合がシルバー人材センターと密に連絡を取る形で、ワンストップで情報流通できる体制が構築できると、より先方にとっても負担がすくないのでは、と考えられる。

(4) 新規事業立ち上げ

「事業承継」による就労収入と支援者の確保

経営改善・工賃向上を大幅に上げる場合の戦略として、新規事業の立ち上げがあるが、新商品開発×新顧客開拓と、新しいことを2つ実施しなければならず、非常に難易度が高い。また経験がない・専門性が低い場合は専門のコンサルタント等を雇うことになるが、だからと言って成功が約束されるものでもなく、非常に費用もかかる。

一方、近年、事業承継できないと悩んでおられる企業(自営含む)は全国で127万件あると言われており、「個人で事業承継を」等の政府広告や出版がある程、「買い手」がいない市場でもある。

そこで、就労継続支援事業所が、そのエリアで事業承継をする、という手法を提案したい。

もともと、地域で暮らすことを支援する法人であるため、地域福祉を実践されているが、地域経済をも支援することで、より社会との関係性を深めるというものであり、非常に筋がいい取り組みであると考えられる。もちろん、個人にも事業承継を推奨する位なので、買い取り価格も近年は低価格化傾向であるし、事業を渡す側にとっても、通常なら豊んで終わりの所にも買取金額が入金されるため、一種の「退職金」的な収入を得ることもできる。さらに言えば、その事業を渡す側のスタッフに「継続して職業指導員として、利用者に教えて欲しい」と伝えれば、セカンドライフの提供になる上に、事業所側としては専門家かつ支援者を確保することができ、現在スタッフ募集に苦しんでいる業界としてもありがたいと考えられる。

新規事業を一から立ち上げる醍醐味もさることながら、想いを持ってそのエリアで事業を立ち上げた方のその仕事を、想いを持って引継ぎ、売上付き・顧客付きで商売を始められるありがたさはこの上ない。

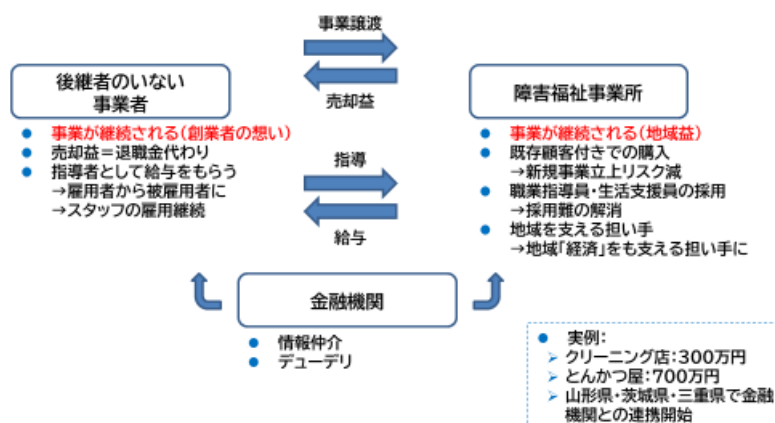
実際に、全国を見れば、大なり小なり、多くのエリアで事業承継の実践が蓄積されている。

改めて「事業承継がある」という観点を持ち、「仮に買えるとなれば、どんな仕事を買いたいか？」という問いを立てることで、新たな情報や機会を得ることができるだろう。

【障害福祉事業所による事業承継】

障害福祉事業所による「事業承継」

- このメリット(通常の商売としては経営が難しいが、障害福祉事業所では経営可能)を活用し、社会福祉法人等による「事業承継」が全国各地で増加中



以上