

## 社員スタッフによる 「経営指針」の取り組みが 危機突破のカギに

[ 愛媛県松山市 ] 障がい福祉事業  
特定非営利活動法人 家族支援フォーラム  
理事長 米田 順哉氏



### Before

- ・ 設立からしばらくは児童デイサービスと成人デイサービスのみで行政からの利用者収入を中心とする事業に限定され経営が苦しい状況が続いた。
- ・ 障害者自立支援法を契機に事業展開は前進したが、組織や勤務環境の課題が表面化して混乱が発生した。

### After

- ・ 「会社を潰さない」「結果責任は経営者が取る」と宣言して結束を高めつつ社員スタッフの声を取り入れた経営指針を成文化した。
- ・ 経営指針をもとに業務改善や待遇改善を図った。
- ・ コロナ・ショックへの対応も経営指針に位置づけて具体的な対応策を明確に共有している。

### ■ 自社と私

私は大学卒業後に銀行職員として働いていましたが、4歳下の弟がダウン症の障がいを持っていて、父親と母親が私の若いうちに相次いで亡くなったことをきっかけに松山に戻りました。「親亡き後の障がい者はどう生きるのか？障がい者を持つ家族はそこにどう向き合うのか？」という永遠の課題に向き合う障がいのある家族を持つ現在の社員スタッフや、現在副理事長を務める松本との出会いの中でこの会社を立ち上げました。「地域の中で障がいのある人が一生生きることが出来る環境を整えたい」という「ライフサイクル支援」を覚悟として掲げており、現在は、就労継続支援B型と就労移行支援で飲食店4店舗と清掃事業のほか、生活介護サービスやグループホーム、障害児向けの放課後デイサービスや緊急対応のショートステイ等を手掛けています。

私たちが利用者と契約を結ぶ際の利用料は、国(2分の1)や県(4分の1)や市町村(4分の1)で成り立っており、私たちが直接その利用料をいただきます。ほか、利用者の障がい者の方々が働く飲食店に訪する一般客からの収入もあります。元々

利用単価が決まっていることで、「安定している」「計画を立てやすい」とも言えますが、「付加価値を高めて利用単価を引き上げる」ことはできないという制約も存在します。

### ■ 障害者自立支援法成立をきっかけに事業展開

設立当初からしばらくは、児童デイサービスと成人デイサービスのみで経営が苦しかったですが、2005年に「障害者自立支援法」ができたことをきっかけに、人の採用と資金確保に取り組みながら、清掃サービス事業やマンション型グループホーム、飲食サービス事業と次々と事業を展開していきました。当時、第一地銀等からNPO法人が借入したのは初であり、私自身も元銀行マンという自信がありました。何よりも、「ライフサイクル支援」という自社の覚悟を貫いて、社員スタッフとともに「障がい者の家族として生きているのでできることは何でもやらなければならない」「私たち家族にとって良いサービスは、きっと他の人にとっても良いサービスだろう」と全員が平均11時間を超えて仕事をしながら突き進んでいったのです。ところが、これは事業展開を後押しした一方で、4期連続赤字という結果と、いわゆる「やりがいブラック」をもたらしました。そんな



▶ 会社概要  
[ 創 業 ] 2003年  
[ 設 立 ] 2003年  
[ 資 本 金 ] 一円(特定非営利活動法人のため)  
[ 従 業 員 数 ] 40名

[ 事業内容 ]  
障がい福祉事業  
①障がい者  
福祉関連サービス業  
②一般向け  
飲食サービス業

売上構成比 ①70% ②30%

▶ 地域概要(愛媛県松山市)  
[ 都道府県人口 ] 132万2,598人  
[ 市町村人口 ] 50万9,759人

▶ 産業構成の特徴  
農業や観光業や  
化学繊維等の製造業や  
サービス業中心の都市



な中の2013年に、当時絶対的な存在だった現場トップの所長と現場マネージャーが同時に辞めるという出来事が発生してしまい、社内は大混乱となりました。そこで私は、「この家族支援フォーラムは絶対に潰さない」と宣言し、「残った皆さんで力をつけよう。どうするかは一人ひとりが自分で判断して決めて行動して欲しい。その結果責任は経営者である私たちが持つ」「この家族支援フォーラムを良くするにはどうしたら良いか？意見を出して欲しい」とお願いしました。

■ 社員スタッフの手による経営指針が危機突破の原動力に  
そこからは、社員スタッフから出てきた意見を重要性和緊急性で整理しながら、その意味合いや目的や具体的なイメージをすり合わせて、経営指針(経営理念・10年ビジョン・経営方針・経営計画)を成文化していきました。中には「少し文章が変だな」という箇所もありましたが、「社員スタッフが自らつくった」という実感が大切だと、敢えて修正はしませんでした。その後、この経営指針に基づいて、サイボウズのキントーンやエクセルをつなげて、1カ月で156時間の作業を36時間程度でできる

ようにするなどの長時間労働の改善や、社員スタッフの待遇面の改善も図っていきました。業務改善に関しては、体感的には「半月程度に事務業務が前倒しになった」感覚があります。コロナ・ショックに関しては、一般客向けの飲食サービス事業や、利用者のための外出活動やイベント等の中止という点で影響はありました。しかし、既に今年1月に「新型コロナウイルス対応のための事業存続計画(BCP)第一次案」を経営指針の中に位置づけ、「利用者と職員の命と健康を」と「利用者ご家族の健やかな日常」の両方を守ることを目指して、対応策を社員スタッフと共有しています。また、2016年と2017年に、中小企業庁の「経営者保証に関するガイドライン」に基づき、取引先金融機関2行にて「経営者保証」を解除していただきました。つまり、「ライフスタイル支援」を貫くには、私個人に依存しない「持続性」を担保する必要があるということです。今後も、社員スタッフとともにこの「経営指針」を旗印に丸となって取り組んでいきたいと思ひます。

### まとめ

- 1 障害者自立支援法改正等の機会を活かして積極的な事業展開に着手した。
- 2 上記①によって生じたひずみや困難から逃げずに社員スタッフに経営者としての覚悟を表明し意見を求めた。
- 3 求めた意見を活かして経営指針を成文化し、業務改善や

- 4 待遇改善等の具体的な課題の一つひとつ取り組んだ。
- 4 コロナ・ショックの非常時においても「事業存続計画(BCP)」を経営指針の中に位置づけ、具体的な対応策を社員スタッフと共有している。