

ぱれっとが創る 未来とその現在地② ～経営ビジョン～

3月の臨時総会、5月の定期総会を経て、41年目を迎えたぱれっとは大きく変わろうとしています。特集ではその概要を解説しつつ、進捗状況を報告していきます。

前号では、今年度の事業変革や課題についてお伝えしました。移転計画等、検討段階の内容もございますが、具体化次第みなさまにお伝えして参ります。今月号では、経営の視点から歴史を振り返り、誰もが働きやすい組織をどう考えていくか、法人経営を引き継いでいかれる土台づくりについて解説をしていきます。

●運動体から事業体へ

渋谷区恵比寿西に「たまり場ぱれっと」(以下たまり場)がオープンしたのが41年前、障がいのある人が利用することで場所を借りるのに相当苦勞した背景がありました。その当時は、障がいのある人への偏見や差別が強かった時代です。物件を何件もまわり、山手線の脇の細い路地、4畳半二間のアパートの1室を借りることができました。その当時、たまり場の家賃が月12万円、その費用を捻出するため、任意団体「ぱれっとを支える会」が発足しました。会員は、えびす青年教室を利用する青年たちやその家族、そこに关わるボランティアや地域の方が約500口(約250名)、たまり場活動を支え、月250円若しくは500円の会費で、障がいがある人たちにも会員になっていただけるよう、金額に幅を持たせました。発足当初、たまり場の運営にかかわる人たち全員一丸となってぱれっとを支え

ていこうと、バザーを行ない地域のイベントへの参加や学生をボランティアに呼び込むための企画を考えるなど、より多くの理解者を求め会員に誘い地域の人たちを巻き込む活気のある活動を行なっていました。

ボランティア活動を中心につうしん発行や講演会に出向くなど、ぱれっとの事業を広く社会に理解を求める動きは正に運動体としてのアクションでした。改めて組織展開を振り返ると、ぱれっとを支える会が2002年にNPO法人に移行するまでの9年間、おかし屋ぱれっと(1985年以下おかし屋)、スリランカレストラン(1991年)、えびす・ぱれっとホーム(1993年以下ホーム)、Sri Lanka Palette(1999年)と、セクションを立ち上げてきました。NPO法人として各セクションを取りまとめていくにはいよいよ専従職員が必要となっていきました。事務局専従職員を雇うにはその人件費をどこから捻出するかが大きな課題でした。会員拡大と寄付金を募る努力を全セクション総出で行なう必要がありました。

おかし屋の売り上げは順調に伸び場所が手狭になってきたため、1993年には別々の場所で事業を行っていたたまり場とおかし屋を一つの建物に統合、東3丁目のテナントビルに移転しました。1階に店舗を構え、念願だったイートインスペースを設け、たまり場では日曜喫茶など、地域に根差した活動をしていきました。法人全体を統括するために事務局を置き、専従スタッ

フを雇用しました。しかし、その家賃は年間約700万円、かなりの負担を強いられました。当時は渋谷区からの補助金とお菓子の売り上げで人件費や全ての経費を賄っていたので、通所員の給与や職員の人数等、売り上げに左右される不安定な要素がありました。従来の補助金制度の下では、年間の家賃助成限度額が決まっていたため、高い家賃は法人経営に大きな負担となっていました。今の時代は法制度も変わり、訓練等給付費として、障がいのある人の受入人数により国から事業所へ入る仕組みになり、運動体から事業体へと変化してきています。

●事業の継続性

おかし屋とホームはほぼ設立当初より行政から補助金が出ていました。しかし、たまり場やスリランカの国際支援事業は、会員の皆さまからの会費やご寄付で運営が成り立っていました。また企業や財団からの支援も大きく、招聘プログラムや海外渡航費に多大なるご支援をいただきました。補助金がない事業は如何に資金調達する必要があるか、自助努力での運営が厳しいかがわかります。スリランカレストランの経営は株式会社形態を取っていましたので、恵比寿という土地柄、商売の激戦区だったこともあり、大変な苦労がありました。売り上げがそのまま従業員の給与に跳ね返りますから、その緊張感は大変なものでした。

補助金がないところでの事業継続は、より経営手腕が求められます。スリランカ事業においては、お菓子の製造のノウハウは、おかし屋ぱれっとから伝承され、材料など現地環境に合わせた形で商品化されました。しかし、販売環境・条件等は日本とは比較できる状況ではなく、原価率や卸価格など、一般の菓子メーカーと同じ条件で販売競争を強いられました。クッキーの売り上げでそのまま全

ての経費を賄う必要があるため、ぱれっとからの資金援助が欠かせない状況が続きました。

ぱれっとの家いこっと（以下いこっと）の事業もソーシャルビジネスとして、外部からの補助金や寄付を受けず事業を行なってきました。長年課題となっていた安定した入居者確保は未だ解決の糸口が見つからず、障がいのある方の入居も高い家賃も壁となり、増える兆しが見えません。法人から幾度か赤字補填を行なっており、事業としての将来性を考えた時、いこっとの事業は今年度で終了、グループホームへの移行を決定しました。それにより訓練等給付費が国から入ることで年間480万円の家賃支払の見通しが立つこととなります。

●人材マネジメント

事業継続の難しさは、補助金のある無しに関わらず、人材マネジメントにも大きく現れます。これまでのセクション立ち上げ時期、職員を採用する際には、ぱれっとでのボランティア経験や福祉を学んできた人材にめぐまれてきたことがありました。人選は、その後の組織運営を左右します。経営は資金に関する事だけではなく、人材をどう活かすかも問われます。ぱれっとが求める人材の基本的なものは、障がいがある人にどう向き合うか、彼等との関係づくりを通して社会にどう目を向けるかです。ぱれっとで働く上で、自分がこの福祉分野に飛び込んできた理由は何か、なぜこの組織を選んだかを自らに問うことは大切です。余暇・就労・生活において、彼等を取り巻く社会の「おかしい」と思えることを如何に自分事として取り組んでいくか自分自身に問い続けることが大切です。

ぱれっとは、常に自分が試される組織だと考えます。個々が「試される」という意識が持てるかも重要ですが、人材育成の視点から、仕事をしているのやりがいやプロ意識が持てないということに陥らないよう、マネジメントが必要です。

人選や人事評価、人材育成（研修制度）など、人事に関する業務はマネジメント力が必要です。特に人選においては、その人と成りや職業観をどう見抜くか、人と向き合う姿勢そのものに敏感になれるかがあります。現場内で関係性を築かないと見えてこないものがありますが、その間どれだけ感性が磨けるか、相手や事象に対し謙虚に受け止める姿勢や感受性、新たな発想など、どこの職場でも求められるものです。人材育成に関しては別の機会に触れますが、研修やセミナーへの参加だけでは人は育たず、現場でどのような気づきがあり、自分の心がどう動いたか、それらを職員同士でどう共有したかで自分のスキルアップやお互いの成長に繋がる職場環境に成熟すると確信します。そうした現場の中での共感から人間関係の潤滑油が生まれるのではないのでしょうか。

●サステナビリティ（持続可能）経営

企業におけるサステナビリティ経営は、「環境保護」「経済開発」「社会開発」の3つの観点に基づく取り組みを指しますが、福祉の分野に置き換えた時の観点として、以下の4つにまとめられると考えます。

① 福祉サービスの提供が経済的に持続可能であることが基本であり、地域資源を効率的に活用し、サービスの質を維持しつつコストを削減する方法を考えることが重要です。外部からの助成金や寄付だけに依存せず、自立した財務基盤を築くことも求められます。

② 福祉事業やサービスの運営において、環境への負荷を最小限に抑える取り組みが必要です。例えば、エネルギーの消費や廃棄物の削減、アップサイクルなど、リサイクルの観点からの創造的再利用、いわゆる新たな付加価値が求められます。

③ 地域社会との良好な関係を維持することも重要です。特に福祉分野では、サービスを受ける人々やその家族との信頼関係が不可欠です。また、スタッフの労働環境や働きがいを向上させる取り組みもサステナビリティ経営の一環として重視されます。

④ 福祉分野は法律や規制に厳格に従うことは勿論、それだけでなく、倫理的にも社会の期待に応える責任があります。透明性の高い運営と高い倫理基準を保つことが、サステナビリティ経営の重要な要素であると考えます。

●経営ビジョン

法人としての経営ビジョンをまとめると、長期的な視点から、利用者や入居者など当事者の方への支援を安定して提供するだけでなく、組織自体が持続的に成長し、社会的なインパクトを与えることを目指す経営スタイルと考えます。では、「社会的インパクト」とは何なのかですが、ぱれっとの41年の歴史の中で常に社会に問い続ける姿勢が社会にインパクトを与えてきた事業理念と言えます。福祉の制度にとらわれることなく、ソーシャルビジネスや海外協力といった事業展開は、他の福祉事業所には例を見ないぱれっとならではの特色だと自負できます。今後の展開として、一人ひとりのニーズに照らし合わせた形での住まい方や豊かな暮らし方を利用者の方と共に模索し、その中からぱれっとの組織が一丸となり経営ビジョンを描いていきます。
(理事長 相馬 宏昭)