超高齢社会に新たなソリューションを創造する経営情報誌

SENIOR BUSINESS MARKET

月刊シニアビジネスマーケット

01
2020
January
No.186

特集
マーケットリーダーに聞く シニアビジネス2020

特集［シリーズ③］
胎動する “フレイル予防”マーケット
「社会参加」の新しいカタチ

◎ケーススタディ

リールステージ
（あをに工房）

入居者に就労を斡旋する仕組みで家賃の実質値下げ実現に生きがいづくりと家族の経済的負担の軽減にも寄与

奈良市に本拠をおき、介護事業等を手がける㈱リールステージは、2019年4月、高齢者就労支援事業を担う別法人「あをに工房合同会社」を設立した。自社ホームの入居者に地元企業から委託を受けた軽作業を提供、賃金を支払う仕組みをつくりあげた。要介護になっても社会とかかわり報酬を得ることのできる事業モデルとして注目される。

国・介護事業者・要介護者に利益をもたらす事業モデルを模索

奈良県と大阪府で介護事業等を手がける㈱リールステージ。2016年に設立（創業は1944年）された同社は、主力となる高齢者住宅事業（サービス付き高齢者向け住宅2カ所、住宅型有料老人ホーム1カ所）、通所介護、訪問介護、居宅介護支援といった介護事業のほか、保育事業、鍼灸接骨院事業を展開する。

16年に実父から事業を承継した現・代表取締役社長の中山久雄氏は、長く東京で一般企業や外資系企業に勤めてきた経験から、ここ3年ほど同社の既存の介護事業を整理・統合し合理化を図ってきた。同時に、社会保障費の増大や要介護者とその家族の経済的負担といった社会問題を解決し、国・介護事業者・要介護者の3者に利益をもたらす新たなビジネスモデルを模索してきたという。

そんななか、中山氏は18年、奈良市が実施する起業家育成プロジェクト「NARA STAR PROJECT」（NSP）に参加。異業種の起業家と交流するなかで、「要介護者が主体的に働き収入を得ることで、社会システムの一員として必要とされる新たな仕組みづくり」を構想、事業モデルの構築を進めてきた。そして19年4月、高齢者向け就労支援事業を主軸とする「あをに工房合同会社」（奈良市）を立ち上げた。

自社ホームの入居者に就労を斡旋製造業として品質にもこだわる

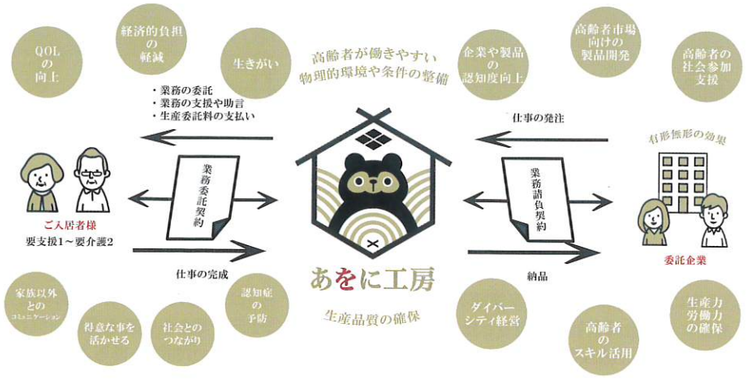
その取組みの実際をみてみよう。中山氏はまず、リールステージが経営する高齢者住宅をベースに何かできないかを考えた。いまある「遊休資産」を活用し、「労働市場」を創造していくかという発想だ。

あをに工房は、企業と働き手との間に立ち、橋渡し役を担う。同社は企業と業務委託契約を結び、軽作業を受託。その一方で、リールステージが運営する3つの高齢者住宅、大阪府門真市の「リールホーム門真」（サ高住・36室）、奈良市の「リールホーム宝来」（サ高住・18室）、「リールホーム都祁」（住宅型・54室）の入居者から希望者を募り、家族の同席のもと、あをに工房と業務委託契約を結んでもらい、仕事を再委託する仕組みをつくった（**別図**）。

「パートナー」（あをに工房における就労者の呼称）の介護度の条件はおおむね要支援1～要介護2まで。作業中にはその都度あをに工房のスタッフによる支援や助言も行なわれるが、ホームのスタッフが業務に関わることはない。

㈱リールステージ
代表取締役社長
あをに工房合同会社
代表社員
中山久雄氏

［別図］高齢者就労支援事業のフロー



「私たちが目指すのはあくまでも一般マーケットにおけるOEMメーカーとしてのスタンスです。製造業ですから、生産工程をどのようなフローにするか、発注・納品の量や期限をどうするか、急な対応にはどう対処するかなど、製造業としてのシステムをつくらなければなりません。なかでも重要視するのが、できあがった製品の品質です。品質面で一般企業と遜色ないレベルを維持する、つまり『単なるケアの一環ではない』という点が、先行する他の高齢者就労支援事業や仕事付き高齢者住宅との大きな違いといえるでしょう」と中山氏は強調。すでに関西ではメディアで多く取り上げられたこともあり、各企業から少なくないオファーが届いているという。

高齢者就労支援事業はリールステージの一事業として立ち上げることもできた。しかし、あえてそれをせず介護事業から切り離し、別法人として立ち上げたのも、その独立性や将来性を見越してのことだ。そこにはベンチャーとして自社の介護事業所のみならず、全国展開も視野に入れた事業に育てたいという中山氏の強い想いがある。

実際の業務は19年8月にスタートしたばかりだが、すでに3つの製品づくりが順調に進んでいる。

1つは入浴剤の袋詰めで、NSPでの交流で知り合った自然素材の入浴剤を企画販売するチアフル㈱（奈良市）から委託された仕事である。桧のおが粉を不織布に計って入れ、1つずつ蛇腹に折っては口をひもで縛るもので、「単純そうですが、きちんと仕上げるのはなかなかむずかしい」（中山氏）という。また、地元の洋菓子の企画販売を手がけるAngie（アンジ）が開発した土産用プリンの箱詰めも受注している。

製品の出来不出来にばらつきが生じないよう、一製品を1人で仕上げるのではなく、「折る・縛る・詰める」といった複数の作業のうちの一工程をパートナー1人が担当し、何人かの流れ作業で仕上げていく方法をとる。1人ひとりの作業の適性については、ケアマネジャーなど現場スタッフに相談するという。

作業時間は1日1時間で週5日。当初週2日ではじめたが、日が空くと人によっては手順を忘れてしまううえに収入も少なくなってしまうため、日数をふやしたという。

作業をする人ができるだけ早く仕事に慣れ、かつスムーズに進められるよう、同社では一定の訓練期間を設けているほか、作業中は常にあをに工房のスタッフが寄り添い見守る。

納期については、企業との契約では当然設定されているが、パートナーにはあえて明言しないという。強制的に作業させることで余計な負荷がかかり、意欲を失うなどの心理的負担を軽減するためだ。そこで企業との間では納期はあらかじめゆとりをもって設定するが、それでも間に合わない場合はあをに工房のスタッフが補う仕組みとした。「これも保全措置として重要なこと」と中山氏。「高齢者就労事業にはこうした見守りスタッフの存在が不可欠になります。きめ細かな対応力が必要とされるだけに、その教育と人材確保が目下の課題といえます」とのことだ。

リールホーム宝来では、プリンの箱詰め作業が行なわれていた

作業は1日1時間×週5日。あをに工房のスタッフが見守る

入居者の就労支援を行なっているサ高住「リールホーム宝来」（奈良市）

とはいえ、「作業の見守り」をあをに工房のスタッフがいつまでもつきっきりで行なうのはやはり非効率だ。そこで、今後中山氏が期待しているのが、地域の元気な高齢者である。同社では「見守りサポーター」としてホームにきていただき、いわば指南役として声をかけたり、検品などを手伝ってもらう。中山氏は「元気な高齢者の方も頭数に入れてともに稼いでもらうことも考えています。実際、元気な方が1、2人入るだけで処理能力が格段に上がり、作業が効率的に進むと日々実感しています」と言う。また、将来的には要介護者もそうでない人も、さらには子どもも大人も、地域の人がここに集まり、「今日はこんな仕事があるんだ」といいながら、みんなで楽しく作業をして、おやつでも食べて帰る――。そんな世代間交流の場をつくるのが理想と中山氏は語っている。

スタート当初、3つのホームでパートナーは15人ほどだったが徐々にふえ、現在はトレーニング中の人を含めると35人ほどまで増加。なお報酬は月数千円から1万円程度。流れ作業とすることで報酬に差をつけていない。「ここでの作業は何歳になっても、要介護になっても社会とかかわり、きちんと働き、報酬として還元することが目的」だからである。

入居者を対象にした就労支援事業がスタートして半年余り。今後は仕事のバリエーションをふやし、パートナー1人が月額で3万円程度を稼げるようにするのが目標だ。

「報酬の使い道はもちろん自由ですが、リールステージでは、生活保護対象の高齢者の方も受け入れていますので、入居費用の一部に充てたいという人も多く、家族もそれを望んでいるケースが少なくありません。入居して自らが働くことで家族介護や経済的負担が軽減され、それに伴い社会問題化する『介護離職』が減少すれば国内の労働力確保にも好循環を生み出すことにつながります。一方、入居者にとっても、入居費用の一部を自ら稼いでいるという事実が、家族への〝負い目〟を軽減することにもつながる。もちろん、就労を通じて社会参加の意識が高まり、生きがいづくりや生きる活力になっていることも間違いありません。すでにそうした面での効果も実感しています」と中山氏。次の段階として、リールステージのデイサービス利用者にも就労の対象を広げていきたいという。