

平成 20 年度 調査・研究事業

福祉施設工賃倍増を支援する診断技法
共同研究報告書

平成 2 1 年 2 月

社団法人 中小企業診断協会

目 次

はじめに.....	3
第1章 事業概要	4
1. 調査・研究テーマ	4
2. 事業の内容	4
(1) 事業の取り組む背景	4
(2) 事業の必要性	4
(3) 事業内容	4
(4) 実施方法及び場所	5
(5) 参加者	5
(6) 事業の実施スケジュール.....	5
(7) 事業成果の公表方法	5
第2章 工賃に関する状況.....	6
1. 障害者の就労支援に向けた動き	6
(1) 障害者自立支援法の施行(平成18年4月).....	6
(2) 成長力底上げ戦略(基本構想)(平成19年2月).....	6
(3) 「工賃倍増5か年計画」による福祉的就労の底上げ.....	6
(4) 工賃倍増計画に関する意見(第2回円卓会議資料より抜粋).....	6
(5) 都道府県が作成する「工賃倍増5か年計画」のポイント.....	7
(6) 「工賃引上げ計画」の作成.....	7
2. 施設や工賃の現状	8
(1) 施設の現状.....	8
(2) 雇用施策の対象となる障害者数の現状.....	9
(3) 平成19年度工賃(賃金)月額の実績.....	9
(4) 経済不況の影響	9
第3章 工賃倍増に向けた参加各県の取り組み	11
1. 打合せ会議の内容	11
2. 会場および参加者	12
(1) 会場.....	12
3. 参加各県の工賃倍増への取り組み状況.....	13
(1) 福岡県.....	13
(2) 島根県.....	16
(3) 山口県.....	20
(4) 山口県障害者施設授産協議会の取り組み	24

4 . 福祉施設の工賃向上取り組み事例.....	26
(1) セルプ藤山 (山口県)	26
5 . 参加各県の支援事例.....	28
(1) 愛媛県「工賃引上げ計画書の作成」.....	28
(2) 福岡県「B園」.....	35
(3) 島根県「工賃向上アドバイザー事業実施の現状」.....	36
(4) 山口県「社会福祉法人 C 施設」.....	38
第4章 工賃倍増支援に向けた考察.....	41
1 . 各県の取り組み状況.....	41
(1) 中小企業診断士の役割.....	41
(2) 受注拡大支援策.....	41
(3) 診断士の支援内容.....	41
2 . 各県の取り組みにおける課題.....	42
3 . 工賃倍増を支援する診断技法.....	43
(1) 戦略的アプローチ.....	43
(2) 現状の把握.....	46
(3) 経営戦略および事業計画の作成手順.....	47
(4) 経営改善への提案.....	48
(5) 進捗状況のモニタリング.....	49
4 . 工賃倍増に向けた行政と施設・中小企業診断士の役割.....	50
(1) 行政の役割.....	50
(2) 施設・中小企業診断士の役割.....	50
おわりに.....	51
参考資料 1 : 基礎調査票 (資料提供 : 山口県障害者施設授産協議会)	52
参考資料 2 : 職員意識調査票.....	54
参考資料 3 : 就労支援事業別事業活動収支内訳表.....	56
参考資料 4 : 経営戦略企画書 (提供、ITコーディネータ協会)	57
参考資料 5 : 工賃引上げ計画様式 (提供、愛媛県支部)	58
参考資料 6 : 販売促進用チラシ.....	60
参考資料 7 : DM用ハガキ作成.....	63
参考資料 8 : 清掃業務作業手順書.....	64
参考資料 9 : 月待ちがにせんべいの紹介 (提供、セルプ南風)	81

はじめに

平成 18 年 4 月に障害者が地域で安心して暮らせる社会づくりを目指した「障害者自立支援法」が施行された。障害者が地域で自立するためには、授産施設等の工賃水準の引上げが必要で、山口県においても月額 26,000 円を目標とした「工賃倍増計画」が作成されたところである。

全国で多くの中小企業診断士が、こうした目標達成のため新製品開発やマーケティング、作業改善等で支援を行っている。しかしながら、福祉施設には中小企業とは違った経営理念や背景があり、こうした特殊性を踏まえた診断・コンサルティングノウハウの確立が求められているところである。

そこで、島根県、愛媛県、福岡県、山口県の当事業に関わる県の担当者や授産施設協議会の担当者、診断士が一堂に会し意見交換する場を設け、工賃倍増を加速するための意見交換会を開催し、福祉施設工賃倍増を支援する診断技法の共同研究結果をとりまとめることとした。

事業推進にあたって、平成 20 年 9 月 3 日～4 日の 2 日間、山口市小郡若草町の医療法人 若草会 指定福祉事業所 FIORE（フィオーレ）を会場に、19 名の参加者で意見交換会を実施した。

意見交換会では次のテーマに沿って活発な意見交換が交わされ、工賃倍増支援に向けた貴重な場となった。

1. 各県の工賃倍増計画及び取り組み状況
2. 工賃倍増の取り組み事例（山口県障害者施設授産協議会 益原会長）
3. 各県診断士の支援事例報告
4. 指定福祉事業所 FIORE（フィオーレ）の取り組み
5. フリーディスカッション「工賃倍増支援の課題と解決の方向性」

本書は、意見交換会に提供された資料や意見交換の内容をベースに、これから工賃水準の引上げのための経営診断や経営改善を実施する際の入門書としてとりまとめたものである。「工賃倍増計画」の達成に向け、少しでも役立てば幸いである。

山口県支部 谷口 修

第1章 事業概要

1. 調査・研究テーマ

『福祉施設工賃倍増を支援する診断技法の共同研究』

2. 事業の内容

(1) 事業に取り組む背景

平成18年4月に、障害者が地域で安心して暮らせる社会づくりを目指した「障害者自立支援法」が施行された。また、平成19年2月にとりまとめられた国の「成長力底上げ戦略」において、授産施設等の工賃水準の引上げが提言され、各県において「工賃倍増計画」が作成されたところである。

(2) 事業の必要性

こうした工賃を引上げるため、各県の中小企業診断士が新製品開発やマーケティング、作業改善等、経営全般にわたって支援を行っている。ただ、福祉施設には中小企業とは違った経営理念や背景があり、こうした特殊性を踏まえた診断・コンサルティングノウハウの確立が求められているところである。

(3) 事業内容

現状の把握

- ・ 参加各県および社会福祉協議会の担当者から工賃倍増計画の概要と取り組み状況をヒアリングする。
- ・ 各県で工賃倍増の成果のあった福祉施設を訪問し、成果が上がった取り組み状況をヒアリングする。
- ・ 各県における福祉施設に対する診断・コンサルティングの取り組み状況や課題について意見交換を行う。

取り組み結果の共有

- ・ 上記「現状の把握」を、各県において実施する今年度の診断・コンサルティング事業に反映する。
- ・ 今年度の活動が進んだ段階で、各県の取り組み結果について意見交換を行い、福祉施設に対する診断・コンサルティングのガイドラインをとりまとめる。

結果のとりまとめ

参加者が分担して報告書へとりまとめる。

(4) 実施方法及び場所

現状の把握

本事業参加者で各県を訪問して視察、意見交換を実施する。

今年度取り組み結果の共有

1箇所(最も参加者の多い県)へ集まり、とりまとめの意見交換を行う。

活動結果のとりまとめ

電子メールで現行を送付し編集後、印刷・製本をおこなう。

(5) 参加者

愛媛県支部、福岡県支部、島根県支部、山口県支部

(6) 事業の実施スケジュール

実施項目 / 月	H20					H21		
	7月	8月	9月	10月	12月	12月	2月	2月
打合せ会の開催	↔							
調査の実施								
a. 現状の把握		←————→						
b. 取り組み結果の共有						↔		
報告書の作成								
c. 結果のとりまとめ							↔	

(7) 事業成果の公表方法

- ・ 報告書を作成し参加各県支部等へ送付
- ・ 該当県および社会福祉協議会へ報告書を提供
- ・ 診断シンポジウムへ応募

第2章 工賃に関する状況

1. 障害者の就労支援に向けた動き

(出典：平成19年9月18日 厚生労働省 社会・援護局障害保健福祉部 障害福祉課)

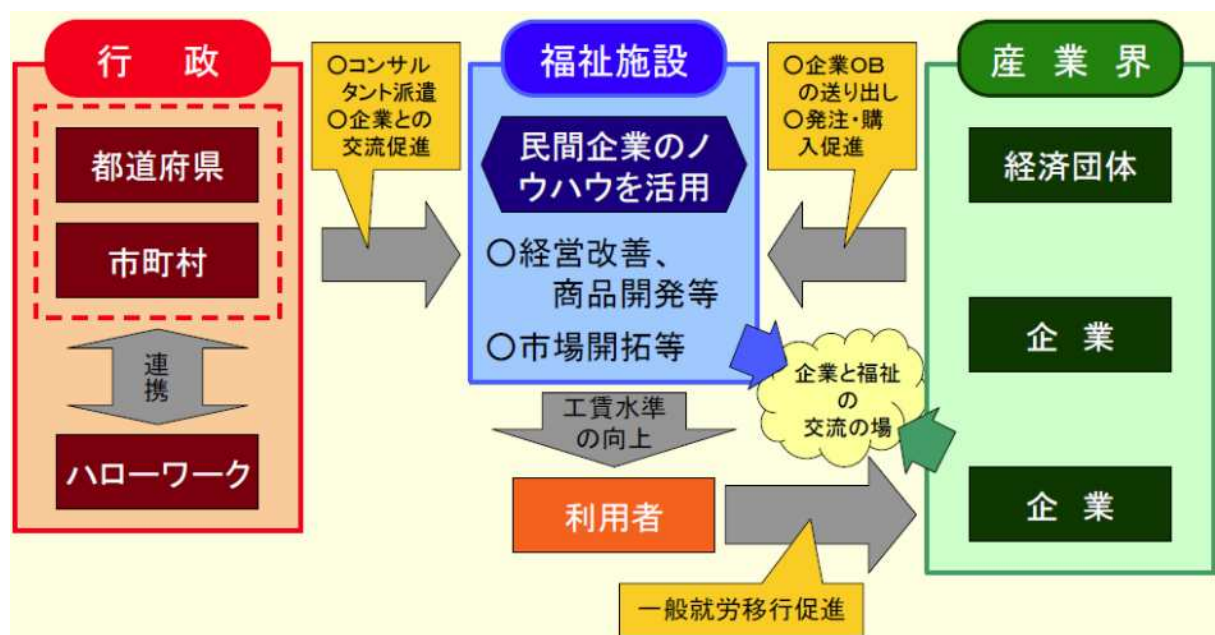
(1) 障害者自立支援法の施行(平成18年4月)

障害者が地域で安心して暮らせる社会の実現を目指し、就労移行支援事業、就労継続支援事業等を創設するとともに、福祉と雇用の関係機関がネットワークを構築し、連携強化を図り、就労支援を抜本的に強化。

(2) 成長力底上げ戦略(基本構想)(平成19年2月)

「福祉から雇用へ」の基本的考え方を踏まえ、公的扶助(福祉)を受けている人などについて、セーフティネットを確保しつつ、可能な限り就労による自立・生活の向上を図ることとし、そのため『「福祉から雇用へ」推進5か年計画』を新たに策定・実施。

(3) 「工賃倍増5か年計画」による福祉的就労の底上げ



(4) 工賃倍増計画に関する意見(第2回円卓会議資料より抜粋)

- ・ 工賃の現状は悲惨。障害者は隔離されるのではなく、一般の人と同じ職場で同じ仕事することを望んでいる。それが参加であり、地域がそれを受け入れることが大切。
- ・ 障害者の就労へ向けた取り組みとして「福祉から雇用へ」「工賃倍増計画」など関係機関等が連携して、その環境を整備していく必要がある。
- ・ 障害者の雇用・自立にむけて、経済界を始め各機関が連携してきめ細かな支援をお願いしたい。特に市町村行政機関の積極的な受け入れを期待。授産施設の通所者がやりがいをもてる工賃に

なる引上げに期待。

(5) 都道府県が作成する「工賃倍増5か年計画」のポイント

計画に取り組む期間

平成19年度～平成23年度の5か年

盛り込む事項

平成23年度の目標工賃および平成23年度までの各年度において事業所を支援する具体的方策

留意事項

- ・ 事業所の現状を把握し、課題を整理する。
- ・ 目標工賃は、原則平成18年度実績の平均額の倍以上の水準を目指す。
- ・ 企業的な経営手法を積極的に導入する。
- ・ 都道府県と事業所の役割分担を明確にするとともに事業所の主体性が引き出されるものとなるよう工夫。

推進手段の例

- ・ 事業所が作成する計画について、必要に応じ助言指導を行う。
- ・ 事業所に企業的な経営手法の研修を実施する。
- ・ コンサルタントの派遣や企業OBの紹介・斡旋を行う。
- ・ 企業に対する制度の周知と啓発。

(6) 「工賃引上げ計画」の作成

事業所の現状分析

- ・ 職員や利用者等に対し経営状況、工賃、作業の状況等を説明し全職員で理解する。
- ・ 目標工賃を達成するための年次計画を管理者だけでなく職員も入って全体で検討。
- ・ 経営コンサルタントや企業OBなど外部の支援を受け入れ、商品開発や市場開拓、作業効率の向上の助言をもらい解決すべき課題を整理。

目標工賃の設定に当たっては、以下の点を考慮

- ・ 地域の最低賃金や一般雇用されている障害者の賃金
- ・ 各都道府県の目標工賃
- ・ 地域の実情を踏まえ、障害年金と合算して障害者が地域で自立した生活を実現するために必要な収入など

2. 施設や工賃の現状

(1) 施設の現状

障害者（児）関係施設の総数は9,491施設で、前年に比べ116施設、1.2%減少している。定員は312,440人で、前年に比べ23,234人、6.9%減少し、在所者（児）数は296,813人で、前年に比べ21,409人、6.7%減少している。（表6）

（出典：厚労省 平成19年社会福祉施設等調査結果の概要）

「表6 障害者（児）関係施設の施設数・定員・在所者数の年次推移」各年10月1日現在

	平成12年 (2000)	15 (2003)	16 (2004)	17 (2005)	18 (2006)	19 (2007)	対 前 年	
							増減数	増減率(%)
施 設 数								
施設総数	6 123	8 396	8 981	9 381	9 607	9 491	△ 116	△ 1.2
障害者支援施設等 1)	2 233	.	.
身体障害者更生援護施設 2)	1 050	1 302	1 397	1 466	1 508	1 188	△ 320	△ 21.2
知的障害者援護施設 2)	3 002	4 014	4 321	4 525	4 682	3 873	△ 809	△ 17.3
精神障害者社会復帰施設 2)	521	1 363	1 530	1 687	1 697	935	△ 762	△ 44.9
身体障害者社会参加支援施設 3)	716	862	866	828	844	377	△ 467	△ 55.3
児童福祉施設(障害児関係) 4)	834	855	867	875	876	885	9	1.0
定 員 (人)								
定員総数 5)	262 793	303 330	316 062	327 253	335 674	312 440	△ 23 234	△ 6.9
障害者支援施設等 1)	15 508	.	.
身体障害者更生援護施設 2)	52 160	58 518	60 380	61 788	62 378	51 922	△ 10 456	△ 16.8
知的障害者援護施設 2)	153 885	180 320	188 484	195 395	202 167	180 020	△ 22 147	△ 11.0
精神障害者社会復帰施設 2)	10 200	19 016	21 670	24 293	25 542	19 819	△ 5 723	△ 22.4
身体障害者社会参加支援施設 3)	620	660	540	520	440	440	—	—
児童福祉施設(障害児関係) 4)	45 928	44 816	44 988	45 257	45 147	44 731	△ 416	△ 0.9
在 所 者 (児) 数 (人)								
在所者(児)総数 5)	247 840	286 147	298 204	308 234	318 222	296 813	△ 21 409	△ 6.7
障害者支援施設等 1)	14 105	.	.
身体障害者更生援護施設 2)	48 905	54 739	56 319	57 507	58 276	49 085	△ 9 191	△ 15.8
知的障害者援護施設 2)	150 873	175 407	182 649	188 646	196 683	175 971	△ 20 712	△ 10.5
精神障害者社会復帰施設 2)	8 640	17 749	20 977	23 899	25 270	19 194	△ 6 076	△ 24.0
児童福祉施設(障害児関係) 4)	39 422	38 252	38 259	38 182	37 993	38 458	465	1.2

注：1) 障害者自立支援法による障害者支援施設等である「障害者支援施設」「地域活動支援センター」「福祉ホーム」をいう。

2) 平成19年は障害者自立支援法の経過措置による旧法（身体障害者福祉法、知的障害者福祉法、精神保健及び精神障害者福祉に関する法律）の施設である。

3) 身体障害者福祉法による身体障害者社会参加支援施設である「身体障害者福祉センター（A型）」「身体障害者福祉センター（B型）」「障害者更生センター」「補装具製作施設」「盲導犬訓練施設」「点字図書館」「点字出版施設」「聴覚障害者情報提供施設」をいう。

4) 児童福祉施設（障害児関係）とは、知的障害児施設、自閉症児施設、知的障害児通園施設、盲児施設、ろうあ児施設、難聴幼児通園施設、肢体不自由児施設、肢体不自由児通園施設、肢体不自由児療護施設、重症心身障害児施設及び情緒障害児短期治療施設である。

5) 定員、在所者数を調査していない施設は掲載していない。

(2) 雇用施策の対象となる障害者数の現状

障害者総数は約 7 2 4 万人となっており、このうち、雇用施策対象者 (1 8 歳 ~ 6 4 歳の方) 約 3 6 0 万人 (身体障害者 1 3 4 万人、知的障害者 3 4 万人、精神障害者 1 9 2 万人) となっている。

また、一般就労への現状は、特別支援学校から一般就労への就労が約 2 5 % となっている一方で、社会福祉施設から一般企業への就職は年間 1 % から 2 % にとどまっている。

(第 3 3 回社会保障審議会障害者部会資料より)

(3) 平成 1 9 年度工賃 (賃金) 月額の実績

	対象事業所	全国平均額
新体系	就労継続支援 A 型事業所	85,425 円
	就労継続支援 B 型事業所	12,834 円
旧体系	福祉工場	127,776 円
	入所・通所授産施設	13,042 円
	小規模通所授産施設	8,762 円
全施設の平均工賃		16,037 円
工賃倍増 5 か年計画の対象施設 (※) の平均工賃		12,600 円

(4) 経済不況の影響

(2009 年 1 月 26 日読売新聞)

障害者作業所にも不況の波...仕事減り、社会と接点失う恐れ

大手自動車メーカーが減産を進める中、自動車関連の業務を請け負っている障害者の職場でも、仕事が減っている。世界的な不況の波は、障害者の社会参加をも脅かしており、全国社会福祉協議会では、関係する授産施設を対象に、不況の影響について近く全国調査を行う方針だ。東京都大田区の授産施設「とちの実作業所」には、軽度の知的障害者など 2 0 人が通う。安定して請け負ってきた仕事が、北米向け乗用車の座席に入れる消音用カバーにゴムひもを通す作業。1 か月の作業所全体の平均収入約 2 3 万円のうち、この仕事を発注する部品メーカーからの収入が多い時は半分近くを占めていた。しかし、昨年 1 0 月以降はこの仕事の注文が激減し、1 2 月の納品を最後に注文がなくなった。

「金融危機でアメリカの仕事が減っちゃってね」。施設長の黒田浩康さん (4 7) は通所者にそう説明するしかない。通所者に払う「工賃」は、昨秋までは月約 1 万円だったが、1 1 月は約 9 0 0 0 円、1 2 月は約 7 0 0 0 円。「元々少ないのに、申し訳ないの一言」と黒田さんは話す。通所者の一人、笹川正一さん (5 5) の月々の収入は、工賃や障害年金、区から出る福祉手当てで約 9 万 3 0 0 0 円。グループホームの家賃や光熱費などを差し引くと、手元に残るのは 1 万 2 0 0 0 円前後で、この中から、グループホームの食事が出ない週末の食費や洋服代などを工

面する。週末の食事は100円均一のコンビニ店のおにぎりやパンで済ませているという。

「作業所は、人とのかかわりや金銭管理などを訓練する場でもあり、明日こんな仕事があると楽しみにしている人もいるのに」と黒田さん。車の座席カバーにひもを通す別の仕事などを続けているが、発注側からは「注引量が少ないからあまり急がなくていい」と言われているという。

愛知県小牧市の「すずかけ共同作業所」では、知的障害者など通所者約15人が、トヨタ車の窓ガラスを梱包こんぼうする段ボール製の緩衝材を作っているが、昨年11月中旬以降、1日の製作個数が半減して600～700個に。今月から、単価も16円から10円に引き下げられた。

多い月で40万円ほどだった作業所の収入が12月は25万円。工賃カットも検討せざるを得ない。作業所に20年ほど通う吉川光男さん(56)は「自動車業界が大変なのは分かるけど、工賃が減るのは困る」と不安そう。指導員の光岡秀昌さん(44)は「『役立っている』という気持ちで彼らの支えなのに、散歩などで時間をつぶす必要が出てきた」と話す。

不況が授産施設に与えている影響について全国調査を予定している全国社会福祉協議会は、「企業が決算期を迎える年度末に大きなしわよせが来る恐れもある」と、障害者の生活が深刻化することを心配する。全国の共同作業所などで作る「きょうされん」(東京)も、「仕事が減って給料が出ないと、障害者が通所しなくなり、社会との接点が断たれてしまう可能性がある」と危機感を強めている。

その他

- ・ マツダ本社がある広島県。その山あいの安芸高田市で地元のNPOが運営する作業所「貴船ハウス」では、主に精神障害がある20～60代の約10人が働いている。約5年間、マツダの下請け業者から車のサスペンション周辺に使うゴム製部品の加工を受注してきたが、その数が10月28日以降、週に約5千個から約2千個にまで減った。
- ・ トヨタの高級車向けスピーカー部品の検品、箱詰め作業を請け負っている就労支援施設「なでしこの里」(神戸市)。夏までは週約4千個あった受注が9月に1千個と落ち込み、10月半ばにゼロになった。作業ミスがあったのかと思ってメーカーに確かめると、「車が売れないから」と説明された。作業単価は1個4円。月6、7万円の売り上げがあった。平均工賃にして数人分が消えた。

第3章 工賃倍増に向けた参加各県の取り組み

1. 打合せ会議の内容

	時間	内容	備考
初 日 (9 月 3 日)	12:00	受付	
	13:00	オリエンテーション	
	13:05	自己紹介	
	13:15	各県の工賃倍増計画及び取り組み状況 山口県 福岡県 島根県 愛媛県	
	14:15	山口県授産協の取り組み状況 各県の取り組み状況に対する意見交換	
	15:00	休憩	
	15:15	工賃倍増取り組み事例 (山口県障害者施設授産協議会 益原会長)	
	16:15	工賃倍増取り組み事例に対する意見交換	
	17:00	終了	
		17:30	懇親会
	19:30	懇親会終了	
2 日 目 (9 月 4 日)	8:30	診断士の支援事例報告 山口県 福岡県 島根県 愛媛県	
	9:30	各県の支援事例に対する意見交換	
	10:00	休憩	
	10:15	指定福祉事業所 FIORE (フィオーレ) の紹介 (三藤副会長)	
	10:45	フリーディスカッション	
	11:15	「工賃倍増支援の課題と解決の方向性」	
	11:30	本事業のスケジュールについて 指定福祉事業所 FIORE (フィオーレ) 昼食後、解散	

2. 会場および参加者

(1) 会場

医療法人 若草会 指定福祉事業所 FIORE (フィオーレ) 2階会議室 (山口市小郡若草町3 - 5)
 ホテルみやげ (山口市小郡黄金町2 - 24)

(2) 参加者

支部名	所属等	氏名	参加人数
愛媛県支部	診断士	長尾要 (支部長)	1名
福岡県支部	診断士	槇本健次 (支部長) 中西俊	2名
	福岡県職員	障害福祉課 佐竹氏	1名
山口県支部	診断士	柳川、谷口、古屋、國森、溝田、磯本	6名
	山口県職員	中川徳美	1名
	授産協	益原会長、三藤副会長	2名
	県社協職員	三輪治彦、吉屋美鈴、	2名
その他	診断士	足立修司	1名
	島根県職員	島根県健康福祉部 障害者福祉課	1名
		相談・就労支援グループ 内田克己	(計17名)

< 診断士以外の所属等 >

福岡県 福祉労働部 障害者福祉課 自立支援係 佐竹 良太

島根県 島根県健康福祉部 障害者福祉課 相談・就労支援グループ 内田克己

山口県 健康福祉部 障害者支援課 社会参加推進班 中川 徳美

山口県障害者施設授産協議会 (セルフ岡の辻 施設長) 会長 益原忠郁

(フィオーレ施設長) 副会長 三藤賢次

山口県社会福祉協議会 福祉振興班 三輪治彦

山口県社会福祉協議会 福祉振興班 吉屋美鈴



事例のビデオを見ながら会議を進める様子

3. 参加各県の工賃倍増への取り組み状況

(1) 福岡県

【工賃水準向上のための計画】

障害福祉サービスを提供する事業所（授産施設、小規模作業所など）における工賃が低く、障害のある人が地域で自立して生活をするためには、工賃を上げる必要があります。

このため、平成 23 年度までの工賃水準向上目標とそのための計画を策定し、計画に基づき工賃水準アップに向けた取り組みを行い、障害のある人が地域で自立して生活できるよう支援していきます。

現状と課題

- ・ 本県の授産施設などの工賃水準は次表のとおりで、全国平均よりも低い状況にあります。
- ・ 福祉施設においては、生産管理改善、営業活動、経営管理能力向上等、工賃向上に向けた意欲はあるものの、企業等とのつながりが希薄なことなどから、新たな業務請負の開拓など具体的な賃金向上策に苦慮している状況が見受けられます。
- ・ また、発注者においても、集中的対応、緊急的な対応、納品期限厳守、品質確保などについて不安を持っている状況も見られます。

平成 17 年度の県内授産施設等の平均工賃

障害種別	施設種別	施設数 (か所)	定員 (人)	平均工賃 (円)	最低工賃 (円)	最高工賃 (円)
身体	入所授産施設	16	800	19,175	3,279	41,207
	通所授産施設	18	478	17,012	2,912	69,392
	小規模通所授産施設	16	267	9,164	2,000	21,482
	小計	50	1,545	16,970		
知的	入所授産施設	12	830	11,042	3,000	27,102
	通所授産施設	75	2,527	10,343	1,218	38,457
	小規模通所授産施設	10	152	8,035	2,000	27,867
	小計	97	3,509	10,419		
精神	入所授産施設	4	120	4,611	3,802	6,766
	通所授産施設	14	349	16,154	2,863	47,580
	小規模通所授産施設	11	200	7,423	3,024	13,018
	小計	29	669	10,942		
合計		176	5,723	12,237		

(福祉工場分)

障害種別	施設種別	施設数 (か所)	定員 (人)	平均工賃 (円)	最低工賃 (円)	最高工賃 (円)
身体	福祉工場	1	50	155,033	38,557	237,409
知的	福祉工場	5	121			

工賃水準の全国との比較(平均)

目標値の設定

本県の工賃水準は、身体障害者、知的障害者、精神障害者とも、いずれも全国平均と比較して低い状況にあり、三障害の

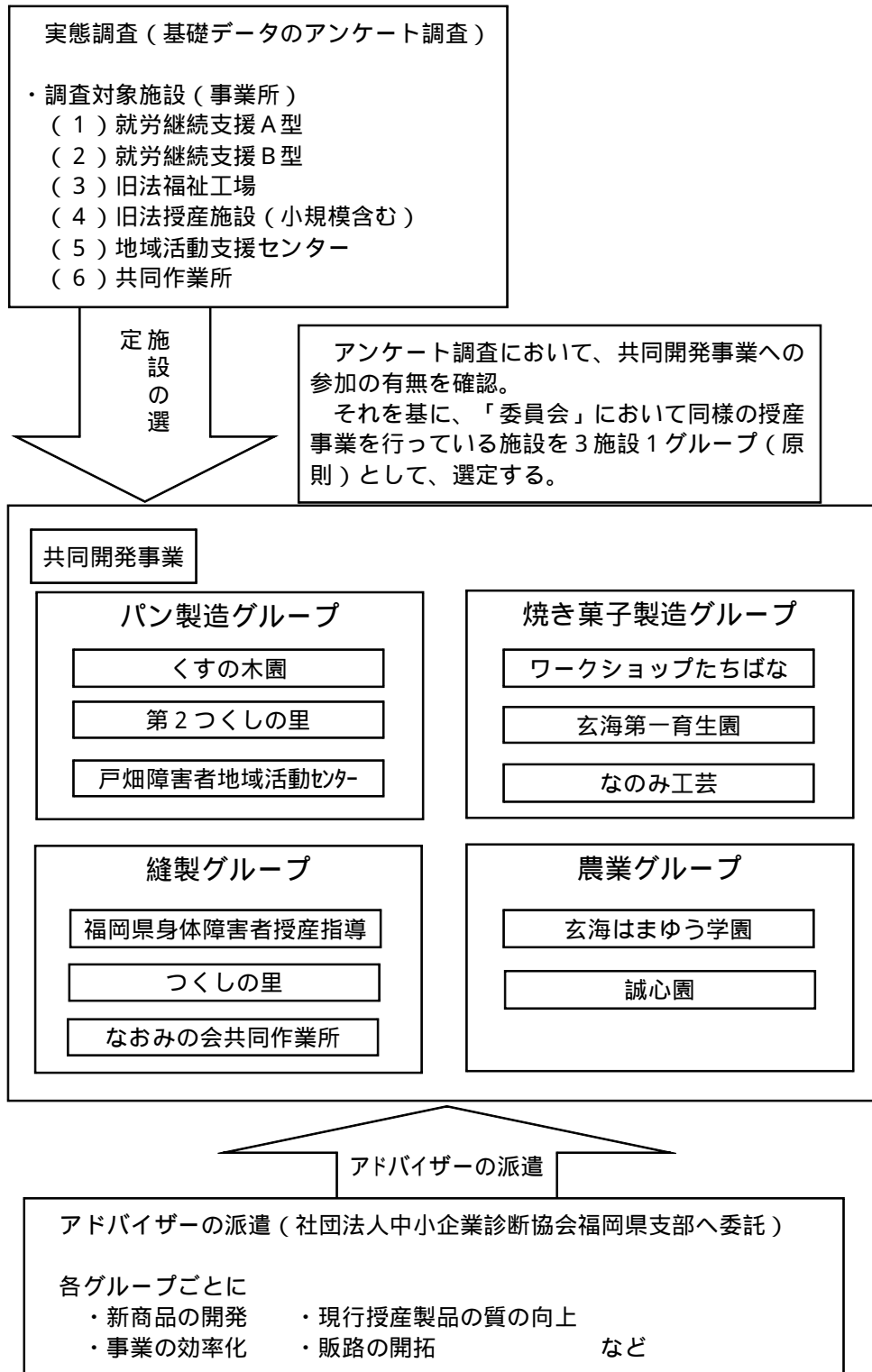
区分	福岡県	全国
身体障害者	16,970 円	22,000 円
知的障害者	10,419 円	12,000 円
精神障害者	10,942 円	13,000 円

平均工賃は約12,000円であります。このため、この平均工賃を平成23年度には倍増を目指します。

目標達成への対応策

- 1) 一般企業等での就労が困難な障害のある人に働く場を提供するとともに、知識及び能力の向上のために必要な訓練を行う就労継続支援(A型、B型)事業を障害福祉計画に基づき整備していきます。中でも、最低賃金が保障される就労継続支援A型の設置を促進するため、新たな設置を検討している社会福祉法人に対し、アドバイザーとして中小企業診断士を派遣し、設置の支援を行います。
- 2) 旧体系施設から新体系の就労継続支援B型や就労移行支援事業等への移行を進めるため、経営コンサルタントを派遣し移行後の経営安定や新たな事業展開の支援を行います。
- 3) 小規模作業所等が新体系サービスに円滑に移行できるよう、法人化の手続き、移行後の体制づくりやサービス実施方法等について支援や指導を行います。
- 4) 障害のある人が自立した日常生活又は社会生活を営むことができるよう、売れる製品の共同開発等を行うなど、授産施設等の工賃水準の向上を図ってまいります。
 - ・ 当該事業の円滑な実施のために、工賃水準向上計画推進委員会を設置します。
 - ・ 授産施設等の実態を把握するために、県内の授産施設及び共同作業所を対象とした調査を実施します。
 - ・ 共同開発グループにアドバイザーを派遣して、その活動を支援します。
 - ・ 工賃水準向上への意識改革を図るため、授産施設等の施設長等を対象とした研修会を開催します。
- 5) 障害者授産施設等の工賃水準の向上のため、企業と授産施設等との間での仕事の受発注拡大を支援します。また、県内企業や経営者団体との協力体制の構築を進めてまいります。
 - ・ 中小企業団体中央会を通じた企業の発注ニーズの収集・開拓を進めます。
 - ・ コーディネーターによる発注ニーズを授産施設等へ斡旋します。
 - ・ 授産施設に対する工程管理や経営改善指導等に努めます。
- 6) ハローワーク、障害者就業・生活支援センター及び特別支援学校と授産施設や商工団体等とが就労支援ネットワークを構築し、各機関が連携して障害のある人の就労支援を推進します。
- 7) 県庁では、授産施設等の製品カタログの全庁配付や物品購入の優先発注等により、授産施設の仕事確保を支援します。

授産施設等工賃水準向上事業 スキーム図（福岡県）



(2) 島根県

計画の趣旨

1) 趣旨

- ・ 障害者が地域において真に自立するためには、所得水準の向上を図ることが必要
- ・ 就労活動の充実、障害者の社会参加の促進や自己実現を図る上でも大切
- ・ 国においても、成長力底上げ戦略において「福祉から雇用へ」の考えの下、就労による自立と生活の向上を目指す
- ・ 本県においても工賃向上に向けた取り組みを推進することとし、この取り組みを着実かつ計画的に行うため、工賃向上に関する実施計画を策定するもの

2) 計画の期間

平成19年度から平成23年度までの5か年計画

毎年度、実施状況の点検や評価を行い、必要に応じて随時、計画内容を見直し

3) 計画の対象事業所

就労継続支援B型事業所

障害者自立支援法移行前の身体障害者授産施設、知的障害者授産施設及び精神障害者授産施設

(2. 対象事業所の現状割愛)

目標工賃

1) 県目標工賃額

平成23年度の県平均目標工賃 月額25,000円以上

2) 目標工賃設定の考え方

【対象事業所の目標工賃】

- ・ 工賃向上に取り組む事業所においては、県目標を目安としながら、各事業所ごとに、現状、有する資源、地域性、利用者の意向、必要生活費や必要所得額等を勘案した、独自の目標工賃の設定が必要
- ・ 事業所全体で合意形成や、目標共有を図りながら設定することが重要

3) 県目標工賃額の算出方法

20歳、一人暮らし、障害基礎年金2級受給者をモデルに算出した必要工賃額は、約33,000円

県全体での目標設定としては、平成23年度までに全ての事業所がこの水準に達すると想定することは、実際にはかなり困難

平成23年度の県目標工賃については、県実績額12,659円のおよそ倍を目標

島根県における工賃倍増計画の推進状況

1) H20年度事業の概要

- ・工賃向上モデル事業所への中小診断士派遣

H19年度からの継続：4事業所×月2回×12ヶ月

H20年度からの新規：2事業所×月2回×8ヶ月

- ・工賃向上モデル事業所への業務専門家派遣(一事業所5回)
- ・研修事業

<工賃倍増セミナー>

先進地事例の発表・意見交換により、工賃向上の取り組みを実際の行動に移すきっかけづくり

<経営塾>

商品開発の手法・品質管理・工程管理の技法・会計・マーケティング等

2) 工賃向上モデル事業の概要

第一次モデル事業所 (H20.1~H21.3)

工賃向上に関し、ある程度の取り組み実績や経営ノウハウがあると見込まれる事業所を選定

入所授産施設2ヶ所+作業所を母体とするB型事業所を2ヶ所選定

第二次モデル事業所 (H20.8~H22.3)

工賃向上に関し、これから本格的な取り組みを開始する事業所を選定

一次選定と違った切り口として

入所更生施設が働く場となる

工賃水準が極めて低い事業所が如何に工賃向上に取り組むか

隣接する他の施設と経営資源を補完しながら機能分担を目指す

といったモデルを想定した。

小規模通所授産施設1ヶ所+隣接する入所授産施設&更生施設を母体とするB型事業所

の共同申請1ヶ所選定

3) モデル事業による取り組み (1)

地域ネットワーク会議の開催により多くのヒントが得られた

- ・ 農産物の加工品は自らやるには投資が要るので、これを福祉施設等に委託できると良い(実習先農家)
- ・ 給食センターは型が不揃いでも取って貰える。福祉施設ならコスト面でも対応できないか(実習先農家)
- ・ 生姜の加工は町外の業者がやっている。町内に加工業者がいれば出しても良い(実習先農家)

- ・ 施設が捨てている親生姜も粉末に加工して売り物になる（実習先農家）
 - ・ 町内の誘致企業に働きかければ CSR の観点から協力を得られるのではないか（銀行）
- 新商品の提案

- ・ 地域資源を活かした商品開発の提案
- ・ 既存コンサル先企業との連携 <http://cookpad.com> の活用

4) モデル事業による取り組み（2）

業務専門家の派遣により、技術的な指導を受けた

- ・ 白田典子氏（東京都）：ケチャップの販路開拓、商品の価格改定について
- ・ 岸本純子氏（松江市）：味噌のネーミング・ラベルの変更提案、ケチャップの瓶・ラベルの変更提案
- ・ 河野上和廣氏（広島市）：クッキーのレシピ・製法について

5) モデル事業における課題（1）

派遣先と工賃アドバイザーとのマッチング

- ・ 初めて福祉施設に助言に入った気負いからか、必要以上に知識を与えようとしすぎた。施設側は専門用語に不慣れなこともあって、消化する間も無く次々と教えられるため戸惑いがあった。
- ・ 現状分析等に使用する資料作成等に不慣れであることへの認識が不足していた。そのため、現状分析に時間を要した。
- ・ 専門家派遣による指導と、工賃向上アドバイザーとの領域が重なる。助言者が増えることで混乱が懸念される。

6) モデル事業における課題（2）

対象とする作業種目の明確化・重点化が不十分

- ・ 全体的な計画の作成が進まない
 - 新体系移行後の姿が見えない等の理由をつけて計画づくりを先送り
 - 現状の延長線上での検討に留まり、“ありたい姿”を描かない
- ・ ターゲットが不明確
 - “都会で単価を高くして売りたい”と安易に考えるが、増産のためには人も設備も足りない。ニッチな市場には手を伸ばさない
- ・ 収益性を考えずに注力する
 - 自主製品のパッケージ改善は熱心に取り組むが、売上規模は小さく、工賃向上への貢献は限定的
- ・ やりたいことしかない
 - パッケージ改善などは職員の達成感はあるので熱心だが、地道で手間のかかる検討作

業についてモチベーション低い

「生菓子を提案」 『日持ちしないし、何かあったらマズいのでやらない』

「単品管理を提案」 『販売時の手間が増えるのでやらない』

7) 今後の方針：基本に立ち返って

工賃倍増の方法は端的には 売上を倍化 コストを半減

売上を倍化 コストを半減、の**方法**をコンサルが**提案**し、
その提案を事業所の主体的判断で取捨選択して実行する

なかなか意識改革できない

土台 = 事業所の経営形態・作業種目
上部構造 = 事業所・施設長・職員・利用者・保護者の意識

と考え、コンサルからの提案(方法)を一つ一つ実行していくこと
により意識を変えていくことはできないか

二次モデル事業所については、ゼロベースで事業の見直しを図る

H21 年度に新たに実施する工賃向上への取り組みは以下の通り。(平成 21 年 2 月 13 日メールにて受信)

ア．工賃向上計画策定を支援するためにアドバイザー派遣

これから工賃向上への取り組みを開始する事業所が、アドバイザーを招聘して工賃向上計画を策定する場合にその経費を補助する。第 1 次モデル事業として県が派遣した工賃向上アドバイザーが、その指導実績を活かすことも想定している。

イ．事業所が自ら行う研修会の開催経費を補助

就労支援会計基準に関する研修など、事業所が人材育成を目的として研修会等を実施する場合にその経費を補助する。

ウ．新商品開発、販路拡大に係る経費（専門家謝金、開発費等）を補助

事業所が新商品開発・販路拡大を図る際に必要な経費を補助する。

エ．ノウハウ吸収の為、民間企業に職員を派遣する間の代替職員人件費を補助

事業所が一般企業へ職員を一定期間派遣し、より高度な技術・ノウハウを取得しようとする際に、その派遣の間に雇用する代替職員の人件費を補助する。

オ．元営業マン等を販路拡大支援員として雇用した場合に人件費を補助

事業所が営業経験の有る失職等を雇用し、販路拡大を図る場合に必要な人件費を補助する。

カ．工賃向上の為に設備投資する際に補助（対象をモデル事業所限定から拡大）

(3) 山口県

計画の基本的事項

17年度	18年度	19年度	20年度	21年度	22年度	23年度	24年度
やまぐち障害者いきいきプラン ※見直し							
			障害福祉サービス実施計画			(新体系 移行)	
			[第1期計画]	[第2期計画]			
工賃倍増計画							

1) 計画の趣旨

授産施設等における工賃上げの取り組みを推進するために策定

《策定の視点》

企業的な経営ノウハウを活用し授産事業の新たな展開を図る

事業所の主体的な取り組みを行政や企業など地域全体で支援する

2) 計画の位置づけ

「障害福祉サービス実施計画」における「就労の促進（施設利用者の働く意欲の向上）」を具体的に推進する計画

3) 計画の期間

平成19年度～平成23年度（5年間）

4) 対象事業所

就労継続支援B型事業所、移行前の授産施設（小規模通所授産施設を含む）

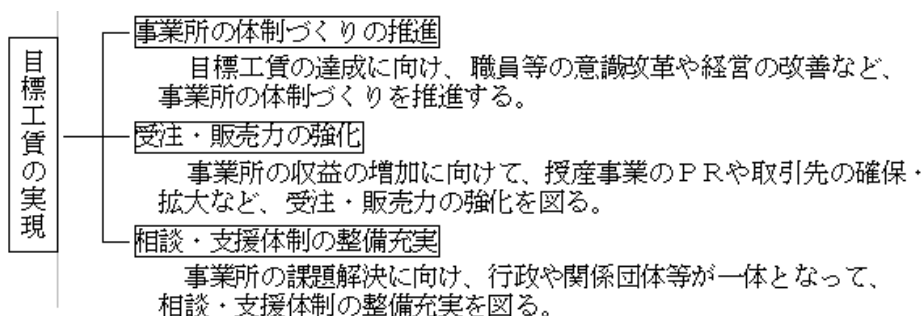
目標工賃の設定

障害者が地域で自立した生活を送れるよう、障害年金と合わせて一定の収入(月10万円)を確保する観点から設定。

平成23年度の県平均：月額26,000円以上 ← $\frac{2}{\text{以上}}$ (H18)約12,300円
※全国平均：12,222円

《対象事業所の目標工賃》
各事業所において、利用者の障害の程度や授産事業の実情、達成可能性等を考慮し設定。県計画の考え方に沿い、原則、現行の2倍以上を目指す。

計画推進の基本的方向



目標達成のための具体的な方策

対象事業所では職員等が主体となり授産事業の活性化や経営の改善に取り組む。

行政、関係団体等は相互の連携を強化し、事業所の取り組み状況に即した支援の充実に努める。

事業所の体制づくりの推進

- (1) 職員・利用者等の意識改革
 - 各種研修の充実
 - 事業所間交流の促進
 - 利用者の就労意欲の向上
- (2) 中長期的な視点に立った経営改善
 - 重点 「経営改善の手引き（仮称）」の作成・普及
 - 重点 中長期経営計画の策定・実行
 - 新体系サービスへの移行促進
 - 重点 アドバイザーの派遣
- (3) 人材の養成・確保
 - 職員に対する系統的な研修
 - 重点 「工賃向上応援団（仮称）」の設置

受注・販売力の強化

- (1) 授産活動のPR
 - 授産製品展示会等の開催
 - 事業所からの情報発信
 - 重点 アンテナショップ等の設置
- (2) 企業等からの受注の促進
 - 合同面談会等の開催
 - 重点 受発注情報の共有化等の仕組みづくり
 - 企業等への支援策の周知
- (3) 官公需の活用
 - 取扱品目等の情報提供
 - 重点 受発注情報の共有化等の仕組みづくり

相談・支援体制の整備充実

- (1) 身近な相談・支援体制
 - 相談・支援窓口の整備
 - 重点 地域ネットワークの構築
- (2) 広域的・専門的な相談・支援体制
 - 重点 広域的な相談・支援体制の整備
 - 山口県障害者雇用支援合同会議との連携

計画推進のために

対象事業所は現状や課題を踏まえ、目標工賃等を定めた「工賃引上げ計画」を策定、実施する。

県は「障害者施策推進協議会」の意見を聞きながら、進捗状況を点検、評価するなど適切に進行管理を行う。

工賃倍増計画推進事業

1) 目的

就労継続支援B型事業所、旧体系の授産施設等（以下、「事業所」という。）で働く障害者の工賃引上げを図るため、平成19年度に「山口県工賃倍増計画」を策定。

この計画に基づき、事業所の工賃引上げの取り組みを積極的に支援し、計画に掲げる5年後

の工賃目標の達成を図る。

2) 事業の概要

< 実施主体 >

県（一部は委託して実施）

< 事業内容 >

「山口県工賃倍増計画（計画期間：19～23年度）」に基づき、事業所の工賃引上げに対する取り組みを支援する。

(ア) 工賃倍増支援センター設置事業（(社)山口県社会福祉協議会へ委託）

コーディネーターを配置した「工賃倍増支援センター」を設置し、広域的・専門的な相談支援体制を整備するとともに、事業所と企業等の情報を収集、整理し、仕事のマッチングや共同受注の仕組みづくりを進める。

(イ) 「経営改善の手引き（仮称）」作成事業

事業所における授産活動の現状分析や「工賃引上げ計画」の策定に活用できる「手引き」を専門家の助言を得て作成し、事業所の主体的な取り組みを支援する。

(ウ) 就労活動レベルアップ事業（山口県障害者施設授産協議会へ委託）

・アドバイザー活用事業

各事業所の工賃引上げに向けた取り組みに対し、適切なアドバイスを行う専門的人材をアドバイザーとして派遣

・経営セミナー開催事業

事業所の取り組みを推進するため、関係者の意識啓発や専門的知識習得をテーマとしたセミナーを開催

・授産活動アピールイベント開催事業

授産活動のPRと製品・サービスの利用促進を図るため、製品等のプレゼンテーション、マッチング相談等を行うアピールイベントを開催

《参考》

「工賃向上応援団（仮称）」の設置（アクティブ21）

団塊の世代、企業OB、UJターン者等、専門的な知識や経験を持つ人材を「工賃向上応援団（仮称）」として募集・登録、事業所の希望に応じて紹介し、事業所の工賃引上げに向けた取り組みを支援する。

「山口県工賃倍増計画」(概要)

策定に当たって

- 1 策定の趣旨
障害者自立支援法の施行等を踏まえ、授産施設等における工賃上げの取組を推進するために策定
- 2 計画の位置づけ
「県障害福祉サービス実施計画」における「就労の促進」を具体的に推進するための計画と位置づけ
- 3 計画の期間
・平成19年度～平成23年度(5年間)
- 4 対象事業所
・就労継続支援B型事業所
・移行前の身体障害者授産施設、知的障害者授産施設及び精神障害者授産施設(各小規模通所授産を含む)

第1章 授産事業の現状と課題

- 1 対象事業所の推移
・年々増加し、現在51事業所(定員1,749人)
- 2 事業内容と工賃
・大半の事業所は、自主製品の製造販売と企業・行政等からの受託作業を組み合わせる実施
・県の平均工賃は、月額12,300円程度で、全国平均と同水準
- 3 工賃上げに向けた取組の現状
・事業所は、作業工程の改良や販路の拡大、新たな事業展開等を実施し、一定の成果
・県では、関係団体と連携し、事業所の取組を支援
- 4 今後の課題
・取引先の確保・拡大
・職員や利用者の意識改革
・市場情報を踏まえた新規事業の展開
・専門性を持った人材の養成確保
・市町や商工団体等との連携の強化

第2章 目標工賃の設定と計画推進の基本的方向

- 1 目標工賃の設定(月額)
(H23)26,000円以上
※年金と合わせて月10万円の収入を確保
- 2 計画推進の基本的方向
・事業所の体制づくりの推進
・受注・販売力の強化
・相談・支援体制の整備充実

第3章 目標達成のための方策

1 事業所の体制づくりの推進

目標工賃の達成に向け、職員等の意識改革や経営の改善など、事業所の体制づくりを推進する。

- (1)職員・利用者等の意識改革
 - 各種研修の充実
 - 事業所間交流の促進
 - 利用者の就労意欲の向上
- (2)中長期的な視点に立った経営改善
 - 重点 「経営改善の手引き(仮称)」の作成・普及
 - 重点 中長期経営計画の策定・実施
 - 新体系サービスへの移行促進
 - 重点 アドバイザーの派遣
- (3)人材の養成・確保
 - 職員に対する系統的な研修
 - 重点 「工賃向上応援団(仮称)」の設置

第3章(続き)

2 受注・販売力の強化

事業所の収益の増加に向けて、授産事業のPRや取引先の確保・拡大など、受注・販売力の強化を図る。

- (1)授産活動のPR
 - 授産製品展示会等の開催
 - 事業所からの情報発信
 - 重点 アンテナショップ等の設置
- (2)企業等からの受注の促進
 - 合同面談会等の開催
 - 重点 受発注情報の共有化等の仕組みづくり
 - 企業等への支援策の周知
- (3)官公需の活用
 - 取扱品目等の情報提供
 - 重点 受発注情報の共有化等の仕組みづくり

3 相談・支援体制の整備充実

事業所の課題解決に向け、行政や関係団体等が一体となって、相談・支援体制の整備充実を図る。

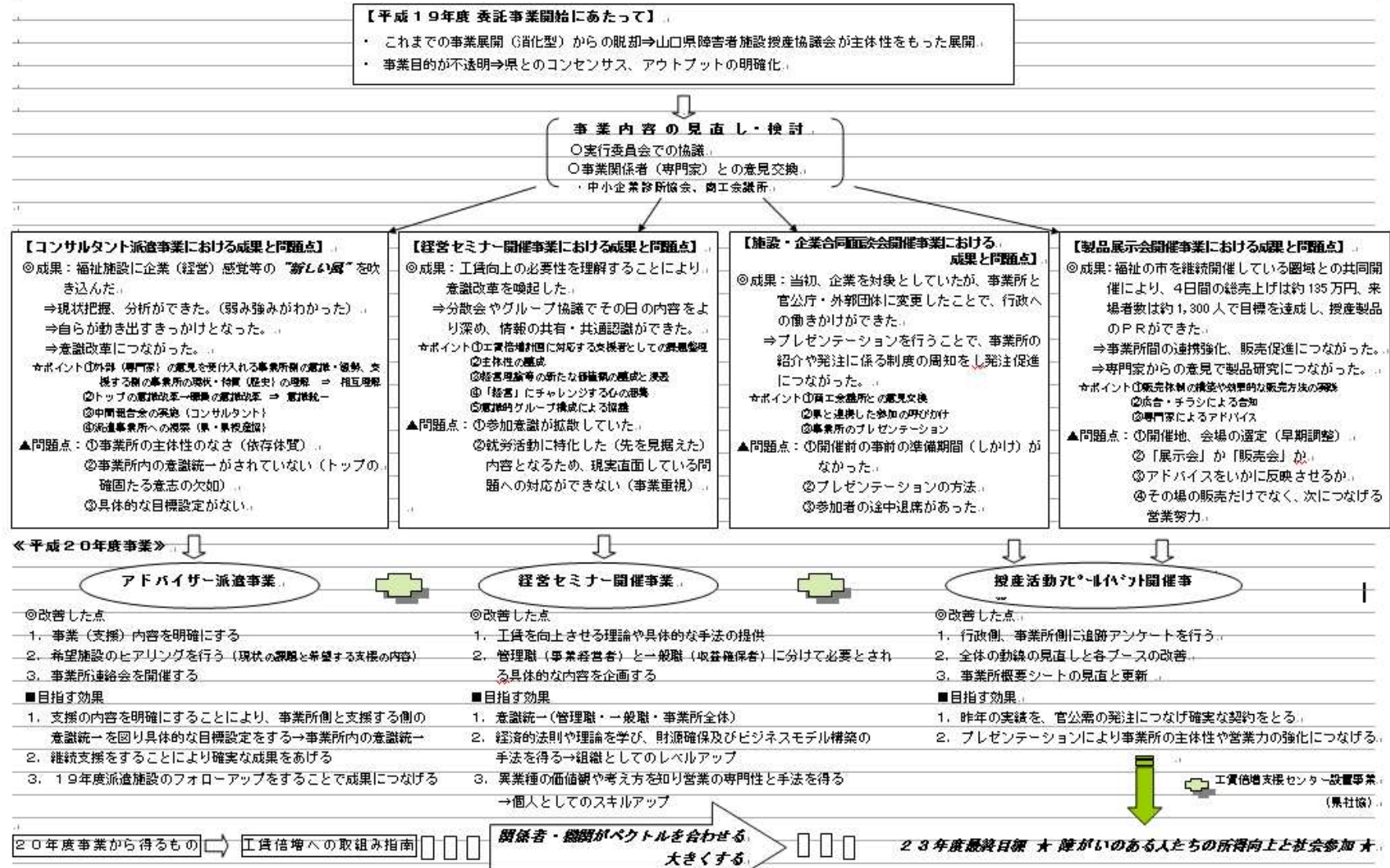
- (1)身近な相談・支援体制
 - 相談・支援窓口の整備
 - 重点 地域ネットワークの構築
- (2)広域的・専門的な相談・支援体制
 - 重点 広域的な相談・支援体制の整備
 - 山口県障害者雇用支援合同会議との連携

計画推進のために

- 1 「工賃上げ計画」の策定
対象事業所は、現状と課題を踏まえて「計画」を策定
- 2 県の推進体制
「障害者施策推進協議会」の意見を聞きながら、県計画の進捗状況を点検、評価

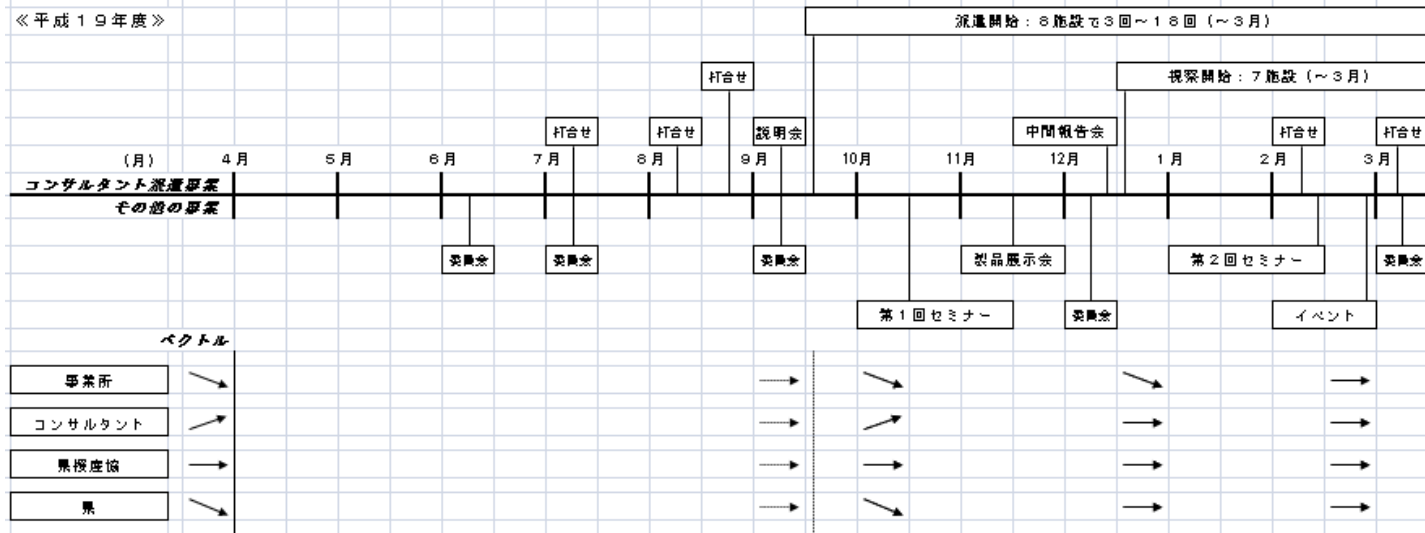
(4) 山口県障害者施設授産協議会の取り組み

★ 就労活動レベルアップ事業の成果と問題点の整理 ⇒ 『障害のある人たちの所得向上と社会参加』への道 ★



★ 就労活動レベルアップ事業の歩み ★

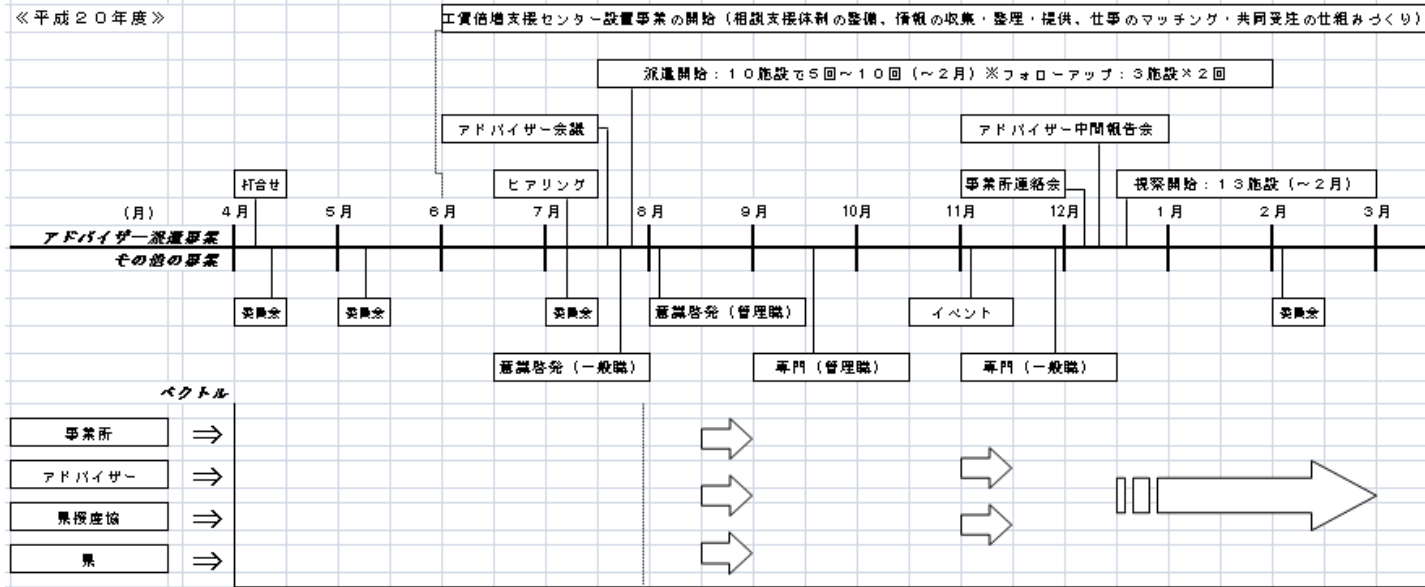
≪平成19年度≫



みんなの“思い”

- 地域で自立して生活するために
- 所得向上
- 社会参加
・地域と交流
・役割を担う
- その人らしさ

≪平成20年度≫



みんなの“思い”

- 地域で自立して生活するために
- 所得向上
- 社会参加
・地域と交流
・役割を担う
- その人らしさ

4. 福祉施設の工賃向上取り組み事例

(1) セルブ藤山(山口県)

「工賃水準ステップアップ事業」への取り組み概要

「工賃水準ステップアップ事業」は、工賃水準を引上げるため、授産施設等に経営コンサルタント等が入り、コンサルティングによる経営改善を図るモデル事業を実施し、その成果をまとめ、公表する。

対象事業

当法人・施設の中ではウエス事業がこれまで収入の中心事業であり、新法の基準においても障害のある人たちの所得保障が十分見込まれる事業である。また、ウエス事業は当法人・施設において、身体に障害のある人・知的に障害のある人ならびに施設職員が一番多く携わるコア事業であることから、授産事業全体に与える影響は大きいと考えられる。

しかしながら、ウエス事業の歴史は20余年あるが、これまで経営的観点で専門的事業分析等を行ったことがなく、マーケットが成熟したウエス事業の改革を実施することは、全法人・施設として他の授産事業の効率・効果を追求できることが可能となると考え、ウエス事業を選定した。

平成18年度の工賃アップの目標

3年間で45%up 平均工賃 19,354円/月 28,000円/月

目標達成のための体制整備

1) 生産性拡大計画

一人当たり生産性拡大計画

- ・生産拠点を1カ所、効率化生産ラインを再構成
- ・運搬業務の圧縮
- ・適材適所の人員配置(生産能力を持った人材が裁断機を担当)

営業の展開のための工数確保

- ・職員の業務見直しによる営業工数確保
- ・販売エリア拡大、下請け部分の売上増

職員のマネジメント能力の向上

この事業における反省

今回のモデル事業の中で感じたことは、施設職員、利用者の意識改革を行わなければならないということである。電話が鳴っても来客があっても、それに対応しようとしていない職員、また少々形が歪んでも、製品を出荷しようとしてしまう職員・利用者の意識の低さと、チェック体制の甘さ。与えられた仕事を漫然とこなしていれば給料、工賃が支給されていた今までの福祉施設の体系を、根本から見直す必要がある。福祉的な研修だけでなく、民間企業と同じような

ビジネスマナー研修、スキルアップ研修の必要性を強く感じる。

今後、民間企業と互角に戦っていかなければならない中で、民間企業がそうであるように、力のない施設・職員は、競争原理の中で淘汰されていくといった危機感を強く持つ必要があると思った。

今回のモデル事業を実施することで、福祉的事業経営から一般企業経営に体質改善することが、障害のある人たちの工賃アップ(所得保障)につながることを学ぶことができた。

取り組みの成果

平成19年5月の法人理事会において、法人内の一施設の新事業体系への移行が決まった。7月に、多数の職員から法人全体移行の要望があり、移行プロジェクトがスタートした。プロジェクトの中で改めて、法人・施設のあり方を考えることとなり、これが意識改革のきっかけとなった。

当法人では「工賃ステップアップ事業」で得られた分析内容を基に事業移行について検討を重ねた結果、ほとんどの職員が就労継続支援事業における工賃アップが必須条件であることに気づくことができた。また、工賃アップをするために外部の方々の協力を得ながら実施した「職員教育」「営業力強化」「新報酬制度構築」等により、支持されて行く職員体質から、自らがこれらのことに取り組むことで意識改革を行っていく職員体質に変わろうとしていると思われる。

工賃水準ステップアップ2年次事業ネットワーク会議にて、ワーキングメンバーより目標達成に向けて統制する経営者・管理者または現場職員の役割の重要性を指摘いただくことで、プロジェクトメンバーの取り組み姿勢にも良い影響があったように感じられた。

今後の取り組み

新法による新事業体系移行とからみ、施設の改革であり、就労を支援する施設長と職員の意識改革である。また、就労を取り巻く環境変化の中で、利用者の「働く・暮らす」ことの目的や意義、「働きたい」思いをどのように共有し、就労環境を整備できるかなどを、この事業プロセスの中で再認識するとともに、施設改革・意識改革の成果をもたらすために、1年目の調査・分析に基づき、3事業所で行っているウエス事業を1カ所に集約し、効率・効果を求め、就労継続支援B型事業に移行するため、工賃アップを目指す。

今後の課題

- ・ 職員の意識改革の前に、法人役員の意識改革・能力改善が前提条件
- ・ 特に移行期における法人役員の意思決定力(リーダーシップ及びスピード)が重要な鍵=目標設定する力、組織を動機付ける力、組織を統制・調整する力
- ・ 新しい仕組みを導入したあとの仕組みの定着・維持・ヴァージョンアップに取り組むこと。
- ・ 何より営業力の強化が重要であり、これが実現できるか否かで全てが決まる。

(参考資料9：月待ちがにせんべいの紹介を掲載)

5. 参加各県の支援事例

(1) 愛媛県「工賃引上げ計画書の作成」

事業所の概要

法人名 : NPO法人A施設

現員数 : (平成20年1月1日現在) 28名

内訳 男性16名・女性12名

身体障害11名、知的障害8名、精神障害9名

一般就労経験者23名

職員数 : 8名 (内訳 : 常勤者6名、非常勤2名)

現状分析

現状をSWOT分析したのが、34ページの「A施設のSWOT分析」である。

当社の現状について、外部環境と内部環境に分け、前者については事業機会と脅威に分類・整理し、後者についても同様に強みと弱みに整理したものである。ここから導き出される経営戦略は以下の通りである。

1) 積極的攻勢戦略

当社の強みを生かし、事業機会のある分野については積極的対応すべきである。ここで、考えられるのは、資料にも示したように以下の様なことである。

- ・立地環境を生かした商品づくり。
- ・自然・伝統文化を生かした商品づくり。
- ・主力商品の販路を生かした地域の自然食品・伝統食品の商品化である。
- ・地域の資源を生かしたサービスの提供
- ・ブランド名を生かした事業活動を行う
- ・地域の支援者の手を借りた商品開発の促進と地域の拠点都市の特性を生かしたテストマー

ケッチングの実施

2) 差別化戦略

自社に強みを持っているが、市場が成熟し、発展した結果、他社の脅威を感じるものに対する対応戦略であり、他社との違いを強調するための戦略である。

- ・ブランドを生かす
- ・主力商品のイメージを生かす
- ・ブランド化の推進
- ・ブランドイメージを生かした商品開発
- ・地域の人々との結びつき・地域外の人々との結びつき
- ・人とモノとの結びつきと地域の自然と地域または地域外の人々との結びつき

3) 段階的施策

ビジネスチャンスを生かすために実行すべき施策であり現時点では不備なもの

- ・目標管理の徹底と組織の再構築
- ・“報・連・相”を実行
- ・“オアシス運動”の実施
- ・朝礼の実施・月例会での目標の確認と前月の成果についての反省
- ・月例会でのP D C Aサイクルの実施と職員の意識付け
- ・地域住民との交流の方向付けの変更

4) 専守・撤退

現時点では、撤退すべき分野はない。

以上がS W O T分析の結果である。

これをベースに当面の課題を挙げると以下の通りである。

当面の課題

- 1) 既存商品の販売ルート of 整備・販売促進方法の見直し
 - * 生協ルート、* 通信販売ルート、* 農協ルート
 - 2) 顧客管理カードの整理 (3 ~ 5 年前の利用者にまで遡る)
 - * 顧客管理カードの再整備、* 販売ルート別顧客管理カード、* 利用商品別顧客管理カード
 - 3) 取扱商品の整備・販売方法
 - * 今後の取扱商品の整備
 - 4) 市へ販売する商品の開発・販売方法
 - * 都市型商品、* 郷土料理、* 消費者ニーズの把握、* 広域に販売できる商品の開発
 - 5) 販売促進技術の習得
 - * 陳列技術 (ゴールデンライン・ゾーン等)
 - * 理論武装を行う (A I D M A (広告) ・ A I D C A (陳列))
 - 6) 計画実現のための組織の再構築
- 工賃倍増に向けて (S W O T 分析結果に基づく事業計画の道筋)

1) 商品開発の方向

- ・ 商品開発コンセプト：“ゆいの里”の贈り物
- ・ 言葉の意味

人と人、人とモノを結びつける、地域と他の地域の人 (こころ) やモノを結びつける

モノと人・こころの結節点

イメージ：豊かな自然・人情豊かな人里、心のふるさと

何かがあると帰ってみたいくなる場所・懐かしさ

贈り物：自分たちが真心を込めて作ったもの、安全安心なもの

自分が持つ最も大切なものを提供する

- ・ 利用する素材：農産物等地域で産出するもの
- ・ 開発の原点：地域の生活文化等歴史を参考にし、地域を生かす
- ・ 開発の前提：一般市場を対象に商品開発する

2) 具体的な商品開発の方向

- ・ 都市近郊型の農産物の生産・販売
(春菊・きゅうり・スイカ・一寸空豆・サニーレタス・とうもろこし等)
- ・ 農産物の加工・商品化
(農協ルートでは販売できない農産物を回収し、加工食品として出荷・曲がりキュウリ・白ウリの漬物等)
- ・ 地域の食生活を生かした商品開発
(古老の生活の知恵を生かした、農産物の加工とその商品化・等)
- ・ 主力商品の販売ルートを生かした地域の旬の情報発信
(ふきのとう・たらの芽・筍・土筆・ワラビ・ぜんまい等)

以上のように農産物・山菜等があるが、この他に開発方向として、川魚がある。“なまず”なども面白い。近くの 町で、名物料理に“なまず料理”がある。がしかし、現時点では地域的にあまり利用されていない様子で将来の開発資源として残しておきたい。

工賃引上げ計画のスケジュール

年度	内容(重点作業内容)	摘要
平成20年	顧客名簿の整理 よもぎ湯の販売(通年) かんきつ類の販売(11月~6月まで) 都市近郊型農産物の生産と出荷	* 過去3~5年分の名簿整理 * 土地の古老を通じて地元 に古くからある加工食品 の技術習得 * キュウリ・春菊・芋スイカ 等(計画出荷)
平成21年	よもぎ湯・かんきつ類の販路拡大 都市近郊型農産物の生産・出荷の計 画化促進 土地の生活文化を生かした加工食品 のテスト・マーケティング	* 販路開拓と販売促進技術 の向上 * 都市近郊型農産物 * 加工食品 * 主力2品の消費者アンケー ト調査の実施
平成22年	よもぎ湯等一般市場ルートへの他商 品の開発投入 都市近郊型農産物の計画生産・出荷	* 加工食品のレベルアップ * 組織の見直し

	加工食品の商品化	
平成23年	市場・販売ルートの開発継続 都市近郊型商品の販売計画の確立 加工食品の商品化促進	* 目標管理の徹底 * 販売技術の高度化 * 加工技術の高度化

年度別・部門別損益計算書

目標工賃支払額、それを実現するための計画損益計算書及び工賃支払い可能額を提示すると下表の通りである。

(単位：千円)

	20年	21年	22年	23年
工賃	5,632	5,992	6,296	6,614
当期利益	4,834	5,468	6,418	7,180
工賃支払可能額	10,467	11,460	12,714	13,794
目標工賃(月額)	25	30	40	50
就労者数	28名で計算			

商品分類別損益計算書工賃支払い可能額

1) 計算手順

- * 目標工賃を23年度に50,000円/月額となることを目標に商品分類ごとの損益計算書を組み立てた。
- * 商品分類は、現在利用している。よもぎ湯、かんきつ類、竹炭、給食、施設外就労、及びその他(農産物)の6分類である。
- * この分類ごとに、20年度の売上高予測を行った。
- * 以降の売上高の予測は5%アップを基本として算出した。実際はこれより高い数値が期待出来るが、実現性の問題からこの成長率にとどめた。
- * なお、野菜については、ベースとなる18年度数値が全く初めての取り扱いであったため生産・出荷時期等に問題が発生、特異数値となった。このために参考数値とし、20年度は野菜ごとに積み上げ計算を行い、総利益率も調整し計算した。
- * これに18年度実績の原価計算を当て嵌め、20年度の予測損益計算書を策定した。
- * その結果に基づき工賃支払い可能額(工賃+当期利益)を算出した。

2) 計画損益計算書の妥当性検算(資料3-1 ~ 資料3-2)

上記手順で策定したのは飽くまで工賃倍増計画の目標と離れて、実績及び将来の見通しに基づき策定した計算書である。その結果が、目標工賃に対応した数値であるかどうかの

検証が必要である。その妥当性を検証する。

* 資料は、年度別工賃支払い可能額（年間）をトップに表示した。

* 稼働率を100%から50%までを検証した。

* 従業者数は平成20年1月1日付け在籍者数28人を基準に、40人までを予測し検討することとした。

* その結果、20年度から22年度までは余裕を持って支払いができることが検証できたが、23年度で支払い額の不足の発生がわかった。

* 不足額について検討した結果、野菜を中心とする農産物の出荷を農協中心から、都市近郊型農産物に計画的に出荷できる段階に達すること、加工食品の出荷も実現していることと予測し、修正を行い最終的な計画損益計算書とした。

* なお、妥当性についての検証は飽くまで人数を28名で計算しての問題であり、今後増員した場合の対応は、都市近郊型農産物の生産・出荷や地域の食文化を生かした加工食品の開発等による増収・増益により、十分に吸収できるものと確信する。

3) 計画の実現性

以上に見るように、最終年度はぎりぎりのところにあり、着実に計画内容を実現することで、例え増員があつたにしても、余裕を持って工賃倍増は実現できるものと確信する。

事業計画の実現に向けて

計画が達成できれば、工賃倍増は実現する。実現に向けて、以下のことを再確認したい。

商品の開発コンセプト

開発用品

1) 都市近郊型の農産物の生産・販売

(春菊・きゅうり・スイカ・空豆・サニーレタス・とうもろこし等)

2) 農産物の加工・商品化

(農協ルートでは販売できない農産物を回収し、加工食品として出荷・曲がりキュウリ・白ウリの漬物等)

3) 地域の食生活を生かした商品開発

(古老の生活の知恵を生かした、農産物の加工とその商品化・等)

4) 主力商品の販売ルートを生かした地域の旬の情報発信

(ふきのとう・たらの芽・筍・土筆・ワラビ・ぜんまい等)

商品開発方法

地域の生活(食)文化をよく知る古老(主婦)の知恵の活用

販売ルート

1) 主力商品(よもぎ湯・かんきつ類)の販売ルートの積極的活用

2) 市での農産物の販売ルートの開拓

販売促進技術の習得

- 1) 接客・販売技術、 2) 展示・陳列技術、 3) 広告宣伝技術(DM等)

組織の見直し

事業計画実現のための組織の編成、 リーダーとリーダーシップ

目標管理の実行

P - D - C - Aサイクルの実施

具体的な工賃引き上げ計画の内容

目標工賃額 (単位:円)	平成20年度	平成21年度	平成22年度	平成23年度
		25,000円	30,000円	40,000円
目標工賃設定の考え方	<p>売上高の見込など具体的な内容を記載すること。</p> <p>1. 既存商品の活性化・市場への定着 よもぎ湯(10,000千円)・かんきつ(4,500千円)</p> <p>2. 都市近郊型農産物の生産(野菜類) 需要と供給量の調整生産・出荷(3,300千円)</p> <p>3. 地域の生活文化の発掘による加工食品開発(当面は計画値を補強するアイテム) キュウリ・白ウリの漬物等・山菜(ふきのとう・たらの芽・土筆・ぜんまい 蕨等)の商品化による地域の旬の自然情報を都市の消費者に発信</p>			

目標達成のための工賃引き上げ計画の概要	具体的な内容を記載すること。										
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>現状の作業内容</th> <th>目標達成のための作業内容</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>よもぎ湯の生産直売</td> <td>イメージ定着の促進</td> </tr> <tr> <td>地元で生産のかんきつ類の販売</td> <td>主力2商品の販路拡大とその強化</td> </tr> <tr> <td>農産物の生産直売</td> <td>都市近郊型農業生産の実施</td> </tr> <tr> <td>農家支援</td> <td>農産物の加工による付加価値の向上</td> </tr> </tbody> </table>	現状の作業内容	目標達成のための作業内容	よもぎ湯の生産直売	イメージ定着の促進	地元で生産のかんきつ類の販売	主力2商品の販路拡大とその強化	農産物の生産直売	都市近郊型農業生産の実施	農家支援	農産物の加工による付加価値の向上
現状の作業内容	目標達成のための作業内容										
よもぎ湯の生産直売	イメージ定着の促進										
地元で生産のかんきつ類の販売	主力2商品の販路拡大とその強化										
農産物の生産直売	都市近郊型農業生産の実施										
農家支援	農産物の加工による付加価値の向上										

工賃引き上げ計画スケジュール		4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	摘要
	H19													
	H20	顧客名簿の整理 よもぎ湯の生産販売(通年)・11月から6月までのかんきつ類の販売 市を対象とした、都市近郊型農産物の生産出荷											5月にスタート(過去3~5年分) 加工食品の技術取得 きゅうり・春菊・芋・スイカ等	
	H21	よもぎ湯・かんきつの販路拡大 都市近郊型農産物について前年度を反省し生産・出荷の計画化 土地の生活文化を生かした加工食品の開発・テストマーケティング											販路開拓と販売促進技術の取得 都市近郊型農産物 加工食品 主力2品のアンケート調査	
	H22	よもぎ湯等一般市場ルートへの他商品の開発投入 都市近郊型農産物の計画的生産・出荷 加工食品の商品化											加工食品のレベルアップ 組織の見直し	
	H23	市場・販売ルートの開発の継続 都市近郊型商品の販売計画の確立 加工食品の商品化											目標管理の徹底 販売促進技術の高度化 加工技術の高度化	
計画●●● 実績■ で記載すること。														

A施設のSWOT分析

		外部環境	
		機会	脅威
		1. 南予の拠点都市宇和島市の郊外に当たる。 2. 自然が生きている 3. 伝統文化(食文化・生活文化・民族文化等)をよく知っている人がまだ生き残っている 4. 遊休地が多い 5. 愛媛県が南予地方の産業起こしに期待している。 6. 特に、食品加工業に期待している。 7. 自然の素材が非常に多くある。 8. 近隣に多くの支援者がいる(農業技術・伝統文化)	1. 類似品が価格の安い輸入品にある。 2. 値上げにより販路が断ち切られてところがある。 3. 慣習価格を調査する必要がある。 4. 消費者の財布の紐が固くなっている。 5. 薬事法の関係で薬効を表現できない 6. 市場から遠すぎる。
内部	強み	1. 強い市場性ある商品を持っている。 2. 一般事業所経験者中心である。 3. 自然の中で作業をするのに慣れている。 4. 原材料の栽培からパック詰めまで全て自社で行っている 5. 生協・フェリシモなど販路を持っている。 6. 販路が増えでも十分な在庫がある。また、生産能力がある。 7. 軽い・日持ちする・温まる・癒される。かゆみが軽減する。 8. 手作りである。	1. 立地環境を生かした商品作り 2. 自然・伝統文化を生かした商品作り。 3. 主力商品の販路を生かした地域の自然食品・伝統食品の商品化 4. 地域の資源を生かしたサービスの提供(民宿等) 5. “結い”という言葉の意味を生かした事業活動を行う。 6. 地域の支援者の手を借りた商品開発促進 7. 地域の拠点都市を生かしたテストマーケティングの実施
	弱み	1. 市場を知った人がいない。 2. 目標管理が出来ていない 3. 労働時間が短い 4. 労働生産性が低い 5. コミュニケーションが今一步である。 6. 報・連・相が出来ていない 7. オアシスでけじめをつけることが出来ていない。 8. 各人が目標ある行動を採れていない。 9. 指導員が、年間目標、毎月の目標、毎週の目標、毎日の目標を持って行動しているか疑問である。 10. 指導員は、具体的な目標を数値として把握出来ているか。 11. 組織的に動くこと、動かすことを意識して行動しているか 12. 組織のリーダーとして自覚ある行動をとっているか。 13. 必需品ではない。 14. 商品特性を研究すべきである。 (必需品ではない。色付きする。値段が高い。滓がたまる。)	1. 安全性・安心製での結びつきを大事に現在のよもぎ湯・かんきつの販売死守する。
		積極的攻勢	差別化戦略
		段階的施策	専守・撤退

上記の発表の他、地元テレビ局で放映された愛媛県支部の工賃倍増支援の様子がビデオで紹介された。

(2) 福岡県「B園」

事業の概要

施設における工賃アップの仕組みは、収益事業における工賃原資の実績または見通しによって決定される。ここで収益事業の構築については、経営環境の事業の可能性によるところが大きい。

農業グループはそれぞれ約10アールの農地(畑)を所有(借用)しており、以前からサツマイモその他を栽培し、「道の駅」などで販売していたので、この度は芋焼酎の製造販売事業にのりだしたものである。

これは施設が焼酎用サツマイモを栽培し、これを焼酎メーカーが加工して出来上がった芋焼酎を施設が販売するという企画である。当然のこととして、後述する当事業以外の収益事業とともに当事業が工賃アップに一定の寄与を果たすものとして期待されていることは言うまでもない。

焼酎用サツマイモは平成20年7月に定植し、11月に収穫して焼酎メーカーに搬入され、醸造中であり、同21年3月には蒸溜されて原酒ができあがる予定である。原酒は3ヶ月ほど熟成されて6乃至7月には出荷見込みとなっている。

芋焼酎製造販売事業の収益見込み

焼酎メーカーから受け取る原料サツマイモ代金

約2,000kg × kg当り単価150円 = 300,000円

焼酎メーカーから受け取る720ml瓶入り製品仕入れ金額

完成予定数量2,000本 × 単価842円 = 1,684,000円

2,000本のうち飲食店などへ販売と一般消費者へ半々で販売予定計画数量

飲食店などへの販売から得られる売上高見込み

1,000本 × 卸単価950円 = 950,000円

一般消費者への販売から得られる売上高見込み

1,000本 × 小売単価1,240円 = 1,240,000円

農業グループ2施設合計の収益見込額

売上高見込額 950,000円

+ 1,240,000円

+ 原料サツマイモ代金300,000円

計 2,490,000円

— 製品仕入れ金額 1,684,000円

差引粗利益額 806,000円

従って、806,000円は、両施設の原料サツマイモ納入量および販売実績にもとづいて分配されることになる。

B園におけるその他の収益事業

- ・生食用サツマイモおよび夏柑の栽培と販売
- ・産卵鶏(コーチン種?)が生産する生卵の販売

現在百羽を養鶏しているが経営統計を記録していないこと、および老齢のため近く廃鶏を予定しており、21年4月に新しく雛を導入するので、4月から経営統計を記録し、その上で収益事業としての位置づけを検討する。

- ・農地の土質により栽培可能な野菜がサツマイモ、ニンニク、ラッキョ、ピーナッツなどに限られているが、この中から市場性があるものを選択する。すでに幾つかの候補があるので順次検討する。
- ・水田を借りて作業委託により米を自家栽培することによって、自家消費する米代金の節減を図ることを検討したが、職員の労力配分上、実施が困難と判断されたので、見送ることになった。
- ・現在、利用者向けの給食は外部専門業者に委託しているが、これを利用者による内製化を検討する。これによって利用者の訓練とともに運営コストの削減を図る。

なお、農業グループの他の施設ではB園の先行経験を活用して収益事業の拡大を図る予定。

(3) 島根県「工賃向上アドバイザー事業実施の現状」

取り組むべき課題

担当施設には5つの事業班があり、経営資源をいかに配分していくかが課題であるとした。

個々の事業班は様々な課題を抱えており、短期的にはその課題を解決していくことが望まれる。

事業班別の数字の管理はされているのだが、「PDCA サイクルをまわす」実践の必要がある。一方で、当施設の現在の平均工賃に対して、本事業では平成23年度に目指す工賃が2万5千円となっており、中長期的にはさらなる事業の柱を構築することが望まれる。

工賃の源泉となる事業の収益の向上は、一般の消費者へ提供する価値の向上であり、スタッフが一生懸命働いてその価値を向上させるのではなく、利用者の労働時間のUPと評価の向上が賃金向上につながり、さらに事業価値の向上につながるということを目標に、施設全体で取り組んでいく体制づくりが必要。

作業種目の選定内容についての評価

今後検討を進めるが、施設の方針は飲食部門を中心に据えていくとしている。

一昨年度までは、施設管理により高い工賃を確保していたが、指定管理制度の導入により、事業分野を失ってしまい、それに変わる新たな事業の模索が必要。

管理者、職員、利用者、家族等の意識改革についての評価

本プロジェクトは参加メンバーだけのものではなく、施設全体として取り組んでいくという意識の醸成が必要。

地域ネットワーク会議についての評価

ネットワーク会議に何を求めるかを明確にしなければ、プロジェクト自体が右往左往しかねないため、その設置目的、メンバーへの協力事項を明確にしておく。

今後参加者も行政、商工会、地域企業等、幅広く人選する。

実践的な取り組みについての評価

単に事業収支の改善を図るだけではなく、目的としては2万5千円という工賃をいかに達成することができるかを考慮した志の高いプロジェクトであることの意識づけであり、既存の規制にとらわれない柔軟な発想をもち、今後4P(製品(Product)、価格(Price)、流通(Place)、プロモーション(Promotion))の視点でビジネスプロセスを再構築する。

具体的数値目標の達成度(見通しを含む)についての評価

平成20年度の予算案では、月次レベル、製品レベル、得意先(イベント)レベルまで落とし込んだ計画となっておらず、前年度を単に踏襲した計画となっていた。プロジェクトの中で目標達成の行動プランまで作成できるよう数字の組み立てを今後取り組んでいく。

総合評価及び助言の効果

現状の事業を数値で把握できた。(平成19年度は集計中)

時系列でのものの見方。本プロジェクトの目的をメンバー全員で理解できた。(今後は経営層等に周知が必要)

<その後の経緯>

- 理事会にて、現状分析の報告 効果はほとんどなし

<報告書の内容>

- | | |
|---------------|--------------|
| 1. 本事業の目的 | 9. 生産性状況 |
| 2. 本事業の取り組み | 10. 評価状況 |
| 3. 事業概要 | 11. 課題の一覧 |
| 4. 事業部別収支状況 | 12. 課題の総括 |
| 5. H19年度実績 | 13. 本事業のポイント |
| 6. 前年比較 | 14. 目標工賃額の算出 |
| 7. 月次推移 | 15. 組織図 |
| 8. 事業別利用者実績状況 | |

● クロス SWOT による重要思考要因の抽出と優先順位の設定、行動プランの作成



班	目標達成策	具体的な行動	詳細な行動	5月	6月	7月	8月	9月	10月
店舗	1. コスト削減	1-1 安い店での買物	業務スーパーなど			●			
		1-2 加工班とあわせた買物				●			
	2. 弁当販売、仕出しへの進出	2-1 弁当メニューの設定	2-1-1 ちらし作成				●	●	
			2-1-2 宣伝					●	●
	3. 店舗の存在アピール	3-1 のぼり購入	3-1-1 のぼり設置				●	●	
		3-2 看板購入	3-1-2 看板設置					●	
	4. メニューの開発・整理(日替わりメニュー)	4-1 メニュー設定	4-1-1 メニュー表作成				●	●	
			4-1-2 オーダー表作成				●	●	
5. 営業時間の拡大(昼の喫茶・夜間営業)		4-1-3 販売					●		
6. 店舗レイアウトの変更による業務の効率化									
7. 農耕班から野菜の購入	農耕班との連携					●			
8. 安定した勤務体制(ホールに職員を置く)									

< 今後の展開 >

専門家の派遣、ネットワーク会議の開催、PDCA サイクルの実践

(4) 山口県「社会福祉法人 C 施設」

主な課題

- ・ 作業量確保の必要性

工賃UPに向けて必要作業量が不足していた。

- ・ 利用者の作業に対するモチベーションUPの必要性

精神障害者の入所施設であったためか、利用者の工賃に対する意識が低かった。

- ・ 椎茸の黒字化

当施設で最も力を入れている椎茸栽培が赤字であった。

・ 経営の安定化

農業における収益の大部分を1品目のみで賄っていた。

作業量分析

		4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	合計
1カ月間の働ける時間		1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	12,000
農耕	椎茸	193	198	56	19	50	92	193	249	237	170	484	168	2,109
	玉ねぎ	210	116	160	316	44	24	104	189	128	89	9	24	1,413
	じゃがいも		21	49			37	3	7		28	26	31	202
	さつまいも			24	6	313	162	70	19					594
	かぼちゃ		2	13	6	5	10	22	11					69
	その他	135	22	193	171	169	101	65	66	62	67	109	141	1,301
事務作業		120	120	120	120	120	120	120	120	150	120	120	120	1,470
外注	農家の手伝い(昨年度)	208	148	141	8	31	7	37	108	195	126	190	182	1,381
	清掃	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	288
合計		890	651	780	670	756	577	638	793	796	624	962	690	8,827
実質工数との差異		110	349	220	330	244	423	362	207	204	376	38	310	3,173

作業量の確保について

H18年度の実績より(1000時間労働が可能であると考えた場合)

月	作業量 (時間)	余力
7月	670	330
8月	756	244
9月	577	423
10月	638	362

【作業量の確保のための対策】

1) 外注作業の確保

- ・ 外注作業を確保することにより作業量を確保する。
- ・ 清掃活動など屋内で活動できる作業

2) 夏場に可能な農作業の確保

- ・ 青ネギ、芋茎など夏の作業量を確保する。

3) 利益率の高い農作物の増産

椎茸の黒字化ポイントについて

販売単価の見直し



適正な販売価格へ

- 新鮮さを前面に打ち出すなどして、適正価格での販売を目指す。販売単価の10%UPへ！

適正工数の見直し



余力を、他の作業へ振り当てる

- 平成20年度を通して、椎茸栽培に必要な工数を見直す。

経費・材料費の削減



仕入先との交渉

- 10%削減を目指す。

高付加価値製品の開発



新商品開発

- 加工品の開発や販売方法を工夫する。

1

工賃倍増計画

	作業時間	工賃合計 (千円)	工賃単価 (円/時間)	備考
平成18年度	8,774	1,730	197	
平成19年度	3,796	760	200	4～9月
平成20年度	10,000	2,480	248	
平成21年度	11,300	3,650	323	
平成22年度	13,300	4,670	351	

計画のポイント

【平成20年度】

- 収益性の高い農作物を増産する。(以後、各年度単位で段階的に増産する。)
- 椎茸の販売価格の見直しを行う。(以後、随時見直しを図る。)
- 夏場の作業量確保に向けた取り組みを行う。

【平成21年度以降】

- 新たな農作物の本格的な生産を開始する。
- 椎茸を活用した、新商品開発を行う。
- 利用者のモチベーションUPを目的とした、システムづくりを行う。

第4章 工賃倍増支援に向けた考察

1. 各県の取り組み状況

各県が実施する工賃目標達成の取り組みを、診断士の役割と受注拡大支援策に分けてまとめた。

(1) 中小企業診断士の役割

- ・ 最低賃金が保障される就労継続支援A型の設置を促進するため、新たな設置を検討している社会福祉法人に対し、アドバイザーとして中小企業診断士を派遣し、設置の支援を行う。(福岡県)
- ・ 工賃向上モデル事業所への中小診断士派遣(島根県)
- ・ 各事業所の工賃引上げに向けた取り組みに対し、適切なアドバイスを行う専門的人材をアドバイザーとして派遣(山口県)

(2) 受注拡大支援策

- ・ 中小企業団体中央会を通じた企業の発注ニーズの収集・開拓を進めます。コーディネーターによる発注ニーズを授産施設等へ斡旋します。県庁では、授産施設等の製品カタログの全庁配付や物品購入の優先発注等により、授産施設の仕事確保を支援する。(福岡県)
- ・ 専門家による販路開拓や商品の価格改定。ネーミング・ラベル、瓶やラベルの変更提案。クッキーのレシピや製法の提供(島根県)
- ・ 授産活動のPRと製品・サービスの利用促進を図るため、製品等のプレゼンテーション、マッチング相談等を行うアピールイベントを開催(山口県)

(3) 診断士の支援内容

- ・ 工賃引上げ計画書の作成および実行面での支援。愛媛県支部では、福祉施設を支援する診断士が定期的に勉強会を開催している。(愛媛県)
- ・ 米を栽培し自給する案の効果測定、施設の経費節減策の提案他(福岡県)
- ・ クロスSWOTによる重要思考要因の抽出と優先順位の設定、行動プランの作成(島根県)
- ・ 作業量確保のための対策の提示(山口県)

授産施設が実施している各種事業へ経営感覚を導入するため、各県で中小企業診断士を中心に、工賃倍増計画の作成や計画の実行支援、業種業態に応じたアプローチの方法や経営効率化のための支援がなされている。

しかしながら、9ページの「(4) 経済不況の影響」に見られるように、100年に一度といわれる不況の影響を受け、派遣社員や下請け企業、授産施設など弱いところへ、より大きなしわ寄せが生じ、各地の授産施設で工賃が下がるケースが生じている。

一般企業において賃金は固定費として扱われるが、工賃は「売上 - 経費 = 工賃」の算式で計算され、

利益配分金として支払われてきた。従って、不況で仕事が無くなれば工賃もゼロとなる仕組みである。これでは、決して蓄えも出来ない工賃水準で、景気変動により障害者の自立が遠のく状況となってきている。

2. 各県の取り組みにおける課題

9月に実施した打合せ会議において、出席者から次のような意見があった。

- ・ 施設は生産管理面の改善や営業活動、経営管理能力向上等、工賃向上に向けた意欲はあるものの、新たな業務請負先の開拓など具体的な賃金向上策に苦慮している。(福岡県)
- ・ 発注者は、集中的対応、緊急的な対応、納品期限厳守、品質確保などについて不安を持っている。(福岡県)
- ・ 施設側は専門用語に不慣れであるにも関わらず、必要以上に知識を与えようとし過ぎたため戸惑いが生じた。(島根県)
- ・ また、多くの施設において、部門別の売上や経費などの現状分析に必要な資料が作成されていない。(島根県)
- ・ 診断士の派遣が、福祉施設に企業(経営)感覚等の“新しい風”を吹き込み、意識改革が進み自らが動き出すきっかけとなる等の成果があった。(山口県)
- ・ そうした反面、事業所の主体性のなさ(依存体質)や事業所内の意識統一がされていない、具体的な目標設定がない等の問題点が明らかとなった。(山口県)
- ・ これまでは福祉施設だからといった甘えがあったが、これからは工賃をいくら払えるかで授産施設が選ばれる時代になる。そうした反面、福祉施設間の競争と共に民間企業との競争もしなくてはならず、職員の適材適所の配置や営業センスある人材が求められている。(山口県)

施設側の要望が次第に高度化する中、こうした経営課題に対し確実に成果をあげるようなアドバイスをして欲しいといった、中小企業診断士への強い期待が示された。

3. 工賃倍増を支援する診断技法

(1) 戦略的アプローチ

戦略的アプローチの進め方

各就労支援施設は、利用者に工賃を支払うため、次ページの〈就労支援事業分野と特徴〉にあるような様々な事業に取り組んでいる。一般企業の場合は、新規事業の立ち上げにあたって、市場調査や投資回収年数等の評価を行い参入の是非を判断するが、就労支援施設の場合は比較的安易に事業を始めるケースが多い。これは事業に必要な設備費用が、全額補助金で賄われるケースがあることや、いくらかでも利用者の工賃につながればよいと言った判断があると思われる。しかしながら、継続して維持管理費が発生することもあるので、慎重に対応する必要がある。事業分野の概要を知るには、中小企業基盤整備機構がインターネットで公開している「業種別スタートアップガイド」(<http://j-net21.smrj.go.jp/establish/startup/top.html>)が便利である。

また、就労支援事業は、そこで作業をする利用者の能力を引き出し、活用すべきもので無ければならない。従って、各施設が利用者と職員の能力に応じて、対象事業を選択して実施することとなる。更に、工賃アップといった視点からすれば、品質や提供するサービスの機能が民間と同等であれば、民間と同等の価格設定をすべきであり、各施設の得意分野に経営資源を集中する戦略的アプローチが必要である。ただ、利益の極大化のみを追求すると、利用者の一部に作業面等でしわ寄せが生じかねないことから、全体的なバランスを取りながら進めていくことが望ましい。将来的には、利用者が自分に適した作業種目を選べるよう、隣接した施設と得意分野の棲み分けをしながら進めていくことが望ましい。

各事業間のバランス

2008年9月にアメリカを震源とした金融不安から、世界同時不況となっている。こうした中においても、利用者に安定した工賃を支払うためには、景気の変動を受けにくい食料品関連事業や清掃等のサービス事業部門を保有しておくことも、戦略的アプローチとして検討が必要である。また、事業を成長・発展させていくためには、一般企業のように利益の一部を再投資資金として留保するような仕組みづくりが必要と思われる。

戦略の策定、実行にあたって最も必要なことは、事業の選択と集中と、それを実行する施設経営者のリーダーシップである。事業の選択と集中は、自分の強みを生かし機会を捉えることができる事業分野に、経営資源を選択と集中をする経営戦略の基本である。今後は工賃も一般企業の賃金と同じように固定費として捉える必要があることから、好・不況の波も勘案しつつ事業分野を絞り込む必要がある。

また、施設経営者が積極的にリーダーシップを発揮することで、職員の行動も変わり工賃アップに向け、施設が一丸となって取り組む体制が整うこととなる。

< 就労支援事業分野と特徴 >

業種	事業内容	事業の特徴
室内作業	いわゆる内職仕事と言われ、依頼元企業から材料持ち込みで、仏事用の箱折りや組立、自動車部品やボルトの組立、ゴム形成、部品のバリ取り、木工作業、縫製作業、DM等の封緘作業等がある。	手間がかかり品質が厳しい割に、単価は驚くほど低く設定されている。しかしながら、毎月安定して受注が見込めるため、貴重な収入源となっている。
食料品の製造・販売	パンやケーキ、こんにゃくやポン菓子、地元産品を使った加工品を製造・販売する。	自前の小売店舗を持つ場合は、開設当初に相当の設備投資を伴う。製造品はバザーや地元の商店や道の駅で、委託販売するケースが多い。 知名度が高まれば、安定した売上を見込むことができる。それぞれの食料品の製造・販売に関して、職員の専門的能力が必要となる。
雑貨等の製造・販売	ウエスや刺繍等の手芸品、陶器類、コースター、バッグ等を製造・販売する。	上記の「食料品の製造・販売」とほぼ同様である。ウエスは繰り返し受注が見込めることから、大規模に取り組んでいるケースがある。雑貨類は食料品のように、リピート注文が少ないため、安定した売上を予測しにくい面がある。
飲食業	一般食堂やレストランの運営、弁当類の宅配や仕出し等を行う。	開設当初、店舗の新装や改装に伴う大きな投資が発生する。運営に際しては、飲食業の経験のある優秀な職員がいなければ、円滑な運営は困難である。 また、直接口に入るものなので、安全・安心・清潔等は欠くことが出来ない要素である。
ビルメンテナンスや清掃業務	室内の片付けや清掃、小修理を行う。屋外作業では、草刈りや清掃、小修理を行う。	当初は顧客の把握が難しいため、受注開拓が難しい面がある。事業が周知されれば仕事量は安定し、かつ、繰り返し需要が見込まれる分野である。最も理想的なモデルは、マンションのオーナーや自治体等と契約し、定期的

		<p>な清掃業務を行うケースである。</p> <p>民間のスポット的な室内清掃作業は、年末に偏ることが多い。また、自治体が保有する県営や市営住宅の清掃業務が、スポットで発注されるケースもある。</p> <p>屋外の清掃作業は、草や樹木が成長する春から夏場に偏る。</p>
印刷業	印刷物を受注し、デザインや編集後、印刷を行い納品する。また、最近ではTシャツへの転写や名刺、幟等の印刷を行う施設も増えている。	<p>全体的に印刷物は減少傾向にあり、民間業者を含め受注単価が低下傾向で、採算面から厳しい状況となっている。</p> <p>依頼者の要望に沿った品質と納期、価格設定がポイントとなる。また、営業や工程管理に関して、職員の専門的能力が必要となる。</p>
廃品回収	空缶や紙くず、電線、ガスメータ等を回収し、分別・加工後、リサイクル業者に販売する。	<p>2008年の石油や天然資源高騰時は、アルミ等の素材回収単価が高く、経営効率が良かった。現在は通常レベルに戻っている。</p> <p>事業としては安定した業務量が見込める。</p>
農業	自前の農地や農地を借り受け、野菜や果樹の栽培、椎茸や花・野菜苗の生産を行い、JAや直接販売を行う。	<p>国内の食料自給率が低位に止まり、国民生活的にも必要な事業分野である。しかしながら、収穫量や品質が天候に左右される他、価格が需給バランスによって決まることから、安定した収入を見込みにくい。</p> <p>安定した収益を得るためには、有機栽培に徹したり、地域特産品による差別化と共に、一定の栽培技術が求められる。</p>
人材派遣	民間企業等の求めに応じて、利用者が民間企業で就労する。	<p>これが広がれば、高い工賃が安定して得られることとなる。今後とも施設が民間企業と連携し、利用者が安心して働ける職場の拡大に取り組む必要がある。</p>
その他	絵画等の作品の販売やダスキン、仕入商品の販売を行う。	

(2) 現状の把握

7 ページ、(6)「工賃引上げ計画」の作成の再掲となるが、事業所の現状分析にあたっては、経営状況や工賃、目標工賃、作業状況等の基礎資料が必要になる。山口県障害者施設授産協議会から提供を受けた資料をベースに、これらを網羅した基礎調査票を「参考資料1」に掲載する。この基礎調査票をベースに、施設長等から就労支援事業の状況を掘り下げてヒアリングし、実態の把握に努める必要がある。

また、施設の運営状況については、必要に応じて職員に対し意識調査を実施することが有効である。職員意識調査票の例を「参考資料2」に掲載するので、事業の内容に応じて調査項目を追加・修正して活用していただきたい。

その他、事業の生産性を分析するため、以下の資料が必要となる。

- ・ 直近3期分の就労支援事業の収支報告書（売上及び支出、製造原価等の明細）
- ・ 就労支援事業の商品やサービス別の単価及び年間売上高、経費の内訳
- ・ " 月別売上高、経費の推移
- ・ 工賃計算方法（工賃計算書）および支払状況
- ・ その他

施設によっては、就労支援事業の商品やサービス別の損益等を管理していないことも多いが、今後は「就労支援事業会計処理基準」に沿って、経理処理がされることとなる。こうした決算書類の整備が進めば数値管理制度が向上し、一般企業と同様に部門別損益を月次で把握する仕組みができれば経営の効率化が進展する。

また、上記資料を使って「売上高総利益率」の他、以下の生産性指標を把握する。

利用者一人当たりの生産性	職員一人当たりの生産性
・ 利用者一人当たりの年間売上高	・ 職員一人当たりの年間売上高
・ 利用者一人当たりの年間粗利益額	・ 職員一人当たりの年間粗利益額
・ 利用者時間当たり年間売上高	・ 職員時間当たり年間売上高
・ 利用者時間当たり年間粗利益額	・ 職員時間当たり年間粗利益額
・ 利用者一人当たりの月額工賃	・ 職員一人当たりの月額工賃

こうした分析を更に有効なものとするためには、事業内容が類似した中小企業の経営指標と比較すると共に、就労支援事業における業種や作業内容別の経営指標があることが望ましい。就労支援事業における経営指標は、現状では整備されていないので、工賃倍増への取り組みの一環として各県毎に事業活動収支内訳表を収集し、就労支援事業の経営指標を整備することが望ましい。

就労支援事業別事業活動収支内訳表を「参考資料3」に掲載する。

(3) 経営戦略および事業計画の作成手順

事業計画の作成・実行には様々な手順があるが、ここではITコーディネータ協会が提供する手順を若干修正し紹介する。また、経営戦略の概要をとりまとめる様式を「参考資料4：経営戦略企画書（提供、ITコーディネータ協会）」、経営計画をとりまとめる様式を「参考資料5：工賃引上げ計画様式（提供、愛媛県支部）」に掲載する。

改めて、経営戦略および事業計画の作成手順を説明するまでもないが、全体的なフローは下の<経営戦略および事業計画作成・実行フロー>ようになる。

- ・ 施設長の思いや経営ビジョンを明確にする。
- ・ 様々な環境変化を踏まえ、外部環境分析を行い「事業機会」と「事業脅威」を整理する。
- ・ 施設の成熟度等を踏まえ、内部環境分析を行い「強み」と「弱み」を整理する。
- ・ 上記、環境分析結果をもとに、以下のように強みや機会を組み合わせ、重要成功要因を抽出する。

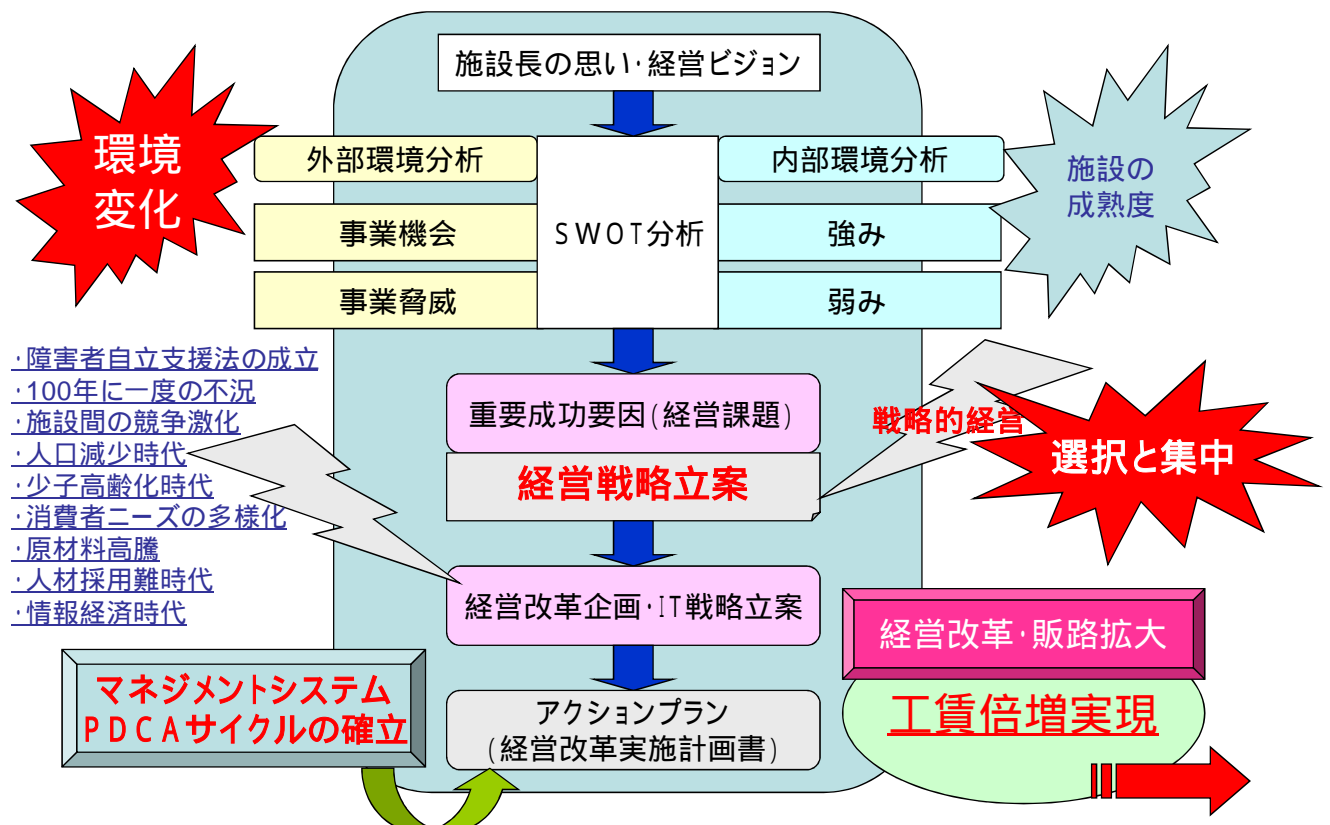
強みを活かして機会をどうとらえるか

強みを持って脅威にどう立ち向かうか

機会を活かすため弱みをどう改善するか、脅威を克服するため弱みをどう改善するか

- ・ 重要成功要因を確実に実行するための事業計画、アクションプランを作成する。
- ・ これらの進捗状況をモニタリングする。

<経営戦略および事業計画作成・実行フロー>（出典：ITコーディネータ協会）



(4) 経営改善への提案

施設から中小企業診断士に対して、「売上を増やしたい」、「販路を紹介して欲しい」、「職員の意識改革をしたい」、「どのようにして見積書を作ればよいか」、「委託契約書のひな形はないか」、「原材料コストを下げたいが、どのようにすればよいか」など、様々な要望が期待を込めて寄せられてくる。

こうした要望に対し、単に販路を紹介するだけといった場当たりの対応では、抜本的な工賃引上げにはつながらない。これまで述べてきたように、きちんと施設および就労支援事業の現状把握を行い、その結果を経営診断書（事業デューデリジェンス報告書）にまとめ、現状分析結果と改善策を提示する必要がある。

そのうえで、工賃倍増の実現に向けた実行面の支援およびフォローすることが、診断士に求められる役割である。実行にあたっては、中小企業以上に手取り・足取りのオペレーションレベルでの支援が必要である。

販促面での支援事例

・ 就労支援事業告知用のチラシ作成

いくら施設ががんばっていても、顧客に知ってもらえない限り受注にはつながらないので、就労支援事業をPRするチラシを作成した。これを近隣企業へポスティングすると共に、父兄等を通して企業へ配布した。こうした取り組みにより、近隣の住宅地に住む高齢者や不動産業者から草刈りや清掃の依頼があった。

（「参考資料6：販売促進用チラシ」を参照）

・ ウェス販売用のDMハガキ作成

飛び込みで営業する手段もあるが、効率等を考えればDMは有効な手段といえる。これはウェスのDMを市内の自動車整備工場や機械加工業100社に発送した事例である。このDMの成果で、在庫のウェス約500kgが一掃され、継続した販売につながっている。

（「参考資料7：DM用ハガキ作成」を参照）

・ 発注促進税制の活用

本税制は、障害者が働く施設などへの発注額が増えた場合に、発注を行った企業に対して法人税等の税制優遇をするもので、平成20年度から始まった制度である。具体的には「障害者の「働く場」に対する発注額を前年度より増加させた企業について、企業が有する固定資産（減価償却資産）を割増して償却することができる。（法人税等の軽減）」

一般企業は、こうしたことを知らないケースが大半である。双方にメリットがあることは、どんどん情報発信していきたい。

発注促進税制に関しては、厚生労働省の以下のホームページからパンフレットをダウンロードできる。

（<http://www.mhlw.go.jp/bunya/shougaihoken/zeisei/index.html>）

品質管理面での支援事例

清掃作業を請け負った際、顧客の品質やサービスに対する不安の払拭と、どの職員でも均一な品質を提供できるようにするため作業手順書を作成した。

これにより依頼先から「安心して任せられる」と評価をもらい、利用者や職員にとっても習熟やポイントを抑えた作業ができるようになった。また、毎月の作業実績をまとめ、翌月初めに依頼先に報告することで双方の信頼関係が向上した。

(「参考資料 8：清掃業務作業手順書」を参照)

工賃倍増へ職員の意見を取り入れる試み

外販強化が課題となっていたので、全職員を対象に以下の手順でワークショップを実施した。

- ・ 自己紹介後、グループ編成する。
- ・ 「売上アップを目指して私にできること、成果が出ることを考えよう」をテーマに、意見を出し合った。
- ・ カードを見ながらすぐにできること、実際に取り組むべきこと、やるべき努力などを皆で話し合い班毎に発表を行った。
- ・ 発表結果をとりまとめ、明日から行動に移すことを取り決め実行した。

<施設で実施したワークショップの様様>



(5) 進捗状況のモニタリング

数値目標をベースにマネジメントサイクルを回して、計画通り進んでいるか実行状況をモニタリングする必要がある。モニタリングにおいては、職員の中から事業部門毎にリーダーを決め実績の報告を求める。また、実行過程において様々な障害が発生するので、これらについて真の原因を把握し、適切に支援することが求められている。

4．工賃倍増に向けた行政と施設・中小企業診断士の役割

(1) 行政の役割

「県が、私達に工賃倍増の達成状況を確認し、ホームページで実績を公表することは理解できる。同様に、県も授産施設等への官公需発注促進の進捗状況を公表すれば、一層やる気が増す。」

もっともな意見である。上記に対する取り組みは自治体によって差があると思われるが、あまり進んでいないというのが実感である。市営住宅を管理するある職員は、「最初は本当にお願ひした仕事ができるのか、とても不安だった。」それが1年後には、「民間業者と同じように、しっかり仕事をしていただき喜んでいる。これからも、できるだけ多くの仕事をお願いしたい。」と変わってきている。

この陰には、施設と利用者の並々ならぬ努力、施設と自治体担当者とのコミュニケーション（報・連・相）があったが、何より前例主義を打ち破った自治体担当者の決断を評価したい。

地方自治法施行令の改正に伴い、授産施設等への官公需の発注促進への環境が整い、物品調達その他、清掃業務などの役務の提供についても、随意契約による優先発注が可能となっている。

これに伴い、山口県の労働基準監督署や公共職業安定所が、トイレ等の清掃業務を授産施設へ発注する方針を打ち出し、関係者に大きな希望を与えたところである。是非、多くの自治体担当者が、労働基準監督署のようにトイレや草刈りのみを切り出して発注するなど工夫して、最初の一步を踏み出すよう検討を進めていただきたい。

(2) 施設・中小企業診断士の役割

各施設には情熱を持った優秀な施設長や職員が多数いるものの、営業や生産、品質管理等に関するマネジメントが未成熟な状況では、利用者の工賃を上げることは容易でない。

工賃倍増には、以下のステップが必要である。

- ・ 官公需を含めた受注の発掘および拡大
- ・ 受注した業務を適切に実施するためのマネジメントレベルの向上
- ・ 民需拡大へステップアップ

官公需の発注促進は施設にとって大きな励みとなる。業務を受注した施設は、受注業務を適切に執行するため、施設長や職員が中小企業診断士と連携して、作業手順書の整備や品質管理を徹底し、委託元へ報告するための仕組みを構築すべきである。

こうした仕組みが整ったうえで、更なる工賃引上げを目指して民間需要の開拓へ進出していかなければ、授産施設全体の商品やサービスに「安かろう、悪かろう」のイメージが定着してしまう。

このようなことにならないよう、引き続き施設と中小企業診断士が連携して、Q・C・D（Quality：品質、Cost：コスト、Delivery：納期）のレベルアップを図り、工賃倍増計画を推進していく必要がある。

おわりに

今回の取り組みでは2日間に亘る意見交換の場を設けたが、いずれの県においても工賃倍増を支援する中小企業診断士への期待は高かった。期待が高いということは、障害者の自立支援に向け、施設長や職員の皆さんは、思い悩んでいるということでもある。

中小企業診断士は、多くの施設の現場で施設長や職員と向き合いながら、職員や利用者の成長を目の当たりにし、工賃が向上した喜びを分かちあってきた。利用者が働く喜びを実感し、地域で自立した生活を営むためには、工賃倍増支援を適切に行う診断技法の更なるレベルアップの必要性を実感したところである。

本報告書では、参加各県の工賃倍増への取り組みと、中小企業診断士による支援ノウハウを紹介したが、就労支援事業の経営指標作成が課題として残った。本調査結果が、福祉施設の施設長や職員、施設を支援される関係者および中小企業診断士各位の業務遂行において、役立つことができれば幸いである。

最後に、本調査・研究事業に快くご協力をいただいた各県の障害者支援担当の皆様、授産施設および様々な形でご支援いただいた関係者に、心からお礼申し上げる次第である。

また、本事業に参加された診断士各位に謝意を表すと共に、福祉施設の経営支援が中小企業診断士の社会貢献として実績と共に評価されるよう、今後とも各県の診断士と連携し、診断技法の一層のブラッシュアップに努めていく所存である。

平成21年2月

(社) 中小企業診断協会

中小企業診断士 長尾 要
中小企業診断士 槇本 健次
中小企業診断士 中西 俊
中小企業診断士 足立 修司
中小企業診断士 柳川 博
中小企業診断士 古屋 学
中小企業診断士 國森 重彦
中小企業診断士 溝田 修司
中小企業診断士 磯本 眞
中小企業診断士 谷口 修

施設就労支援事業基礎調査票

平成 年 月 日

法人名		施設名	
経営理念			
所在地	〒		
施設種類		職員数	名 内就労支援事業担当職員 (名)
開所年月	西暦 年 月	決算月	月
利用定員	名	利用者数	名
利用者の障害程度 (区分) の分布	区分 A (名) 区分 B (名) 区分 C (名)		
	区分 1 (名) 区分 2 (名) 区分 3 (名) 区分 4 (名) 区分 5 (名) 区分 6 (名) 非該当その他 (名)		
利用者の就労時間	時 ~ 時 (休憩時間 時間、実質就労時間 時間)		
担当窓口	所属部署		役職氏名
	電 話		F A X
	E - mail		U R L
【施設全体の組織図】		【就労支援事業の組織図】	
	昨年度の実績	今年度の目標	最終目標 (年度)
平均工賃 (目標) 金額	円	円	円
年額売上 (目標) 金額	円	円	円

参考資料 2 : 職員意識調査票

職員意識調査票 (食品製造・販売)

地元のお客様が、もっと _____ に立ち寄っていただけるよう、考えることとしました。
どんな小さなことでも結構ですので、自由にお書きください。

締切：平成 年 月 日 提出先：

- (1) _____ の商品で、評判の良い商品と良くない商品を2つずつ記入して下さい。

評判の良い商品	評判の良くない商品

- (2) 今ある商品で、今後売上が伸びると思う商品と理由を2つお書きください。

今後売上が伸びると思う商品	伸びると思う理由

- (3) 今ある商品で、取り扱いをやめた方が良いと思う商品と理由を2つお書きください。

取り扱いをやめた方が良いと思う商品	やめた方が良いと思う理由

- (4) 「 _____ 」の売上を増やすためのアイデアと実施方法を記入して下さい。

売上増加のアイデア	具体的な実施方法

- (5) 上記と重なっても結構ですので、来店客と客単価を増加させる方法を記入して下さい。

来店客数の増加	客単価の増加

- (6) お客様から欲しいと聞かれ、品切れや取り扱っていなかった商品をあげてください。

--

(7) の運営等で、より改善していく点について記入して下さい。

改善すべきと思うこと	その改善の方法

(8) の競合店をお書きください。

--

(9) の強みと弱みをお書きください。

強み	弱み

(1 0) あなたの現在の職務の中で無駄だと思うこと、その改善の方法があれば記入して下さい。

職務の中で無駄だと思うこと	その改善の方法

(1 1) あなたが今一番困っていること、解決方法があればお書き下さい。

今一番困っていること	解決方法

(1 2) あなたが考える の将来像をお書きください。

--

(1 3) 自由意見 (何でも結構です。気づいたことを記入してください。)

--

ご協力、ありがとうございました。

参考資料 3 :

就労支援事業別事業活動収支内訳表

(出典：厚生労働省就労支援の事業の会計処理の基準)

(表1) 就労支援事業別事業活動収支内訳表

自 平成〇年〇月〇日 至 平成〇年〇月〇日

勘定科目		合計	〇〇事業	△△事業
収入	就労支援事業収入	××	××	××
	引当金戻入	××	××	××
就労支援事業活動収入計		××	××	××
支出	就労支援事業販売原価			
	期首製品(商品) たな卸高	××	××	××
	当期就労支援事業製造原価 及び当期製品(商品) 仕入高	××	××	××
	合計	××	××	××
	期末製品(商品) たな卸高	××	××	××
	差引	××	××	××
	販売費及び一般管理費	××	××	××
	徴収不能額	××	××	××
	引当金繰入	××	××	××
	就労支援事業活動支出計	××	××	××
就労支援事業活動収支差額		××	××	××

(表2) 就労支援事業製造原価明細表

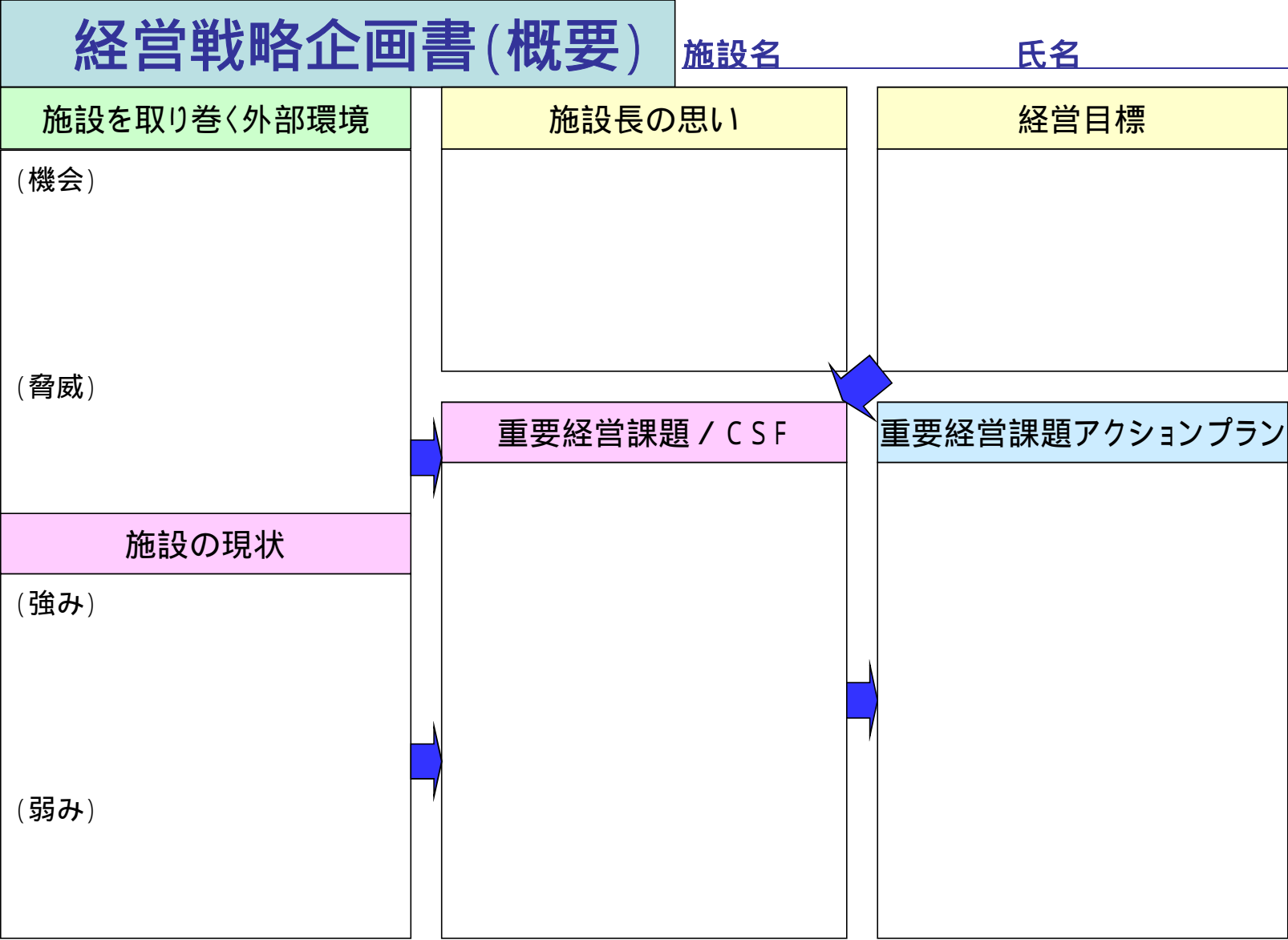
自 平成〇年〇月〇日 至 平成〇年〇月〇日

勘定科目	合計	〇〇事業	△△事業
I 材料費			
1. 期首材料たな卸高	××	××	××
2. 当期材料仕入高	××	××	××
計	××	××	××
3. 期末材料たな卸高	××	××	××
当期材料費	××	××	××
II 労務費			
1. 利用者賃金	××	××	××
2. 利用者工資	××	××	××
3. 就労支援事業指導員等給与	××	××	××
4. 就労支援事業指導員等退職金	××	××	××
5. 就労支援事業指導員等退職給与引当金繰入	××	××	××
当期労務費	××	××	××
III 外注加工費	××	××	××
(うち内部外注加工費)	(××)	(××)	(××)
当期外注加工費	××	××	××
IV 経費			
1. 福利厚生費	××	××	××
2. 旅費交通費	××	××	××
3. 器具什器費	××	××	××
4. 消耗品費	××	××	××
5. 印刷製本費	××	××	××
6. 水道光熱費	××	××	××
7. 燃料費	××	××	××
8. 修繕費	××	××	××
9. 通信運搬費	××	××	××
10. 受注活動費	××	××	××
11. 会議費	××	××	××
12. 損害保険料	××	××	××
13. 賃借料	××	××	××
14. 図書・教育費	××	××	××
15. 租税公課	××	××	××
16. 減価償却費	××	××	××
17. 国庫補助金等特別積立金取崩額(控除項目)	△××	△××	△××
18. 〇〇引当金繰入額	××	××	××
19. 雑費	××	××	××
当期経費	××	××	××
当期就労支援事業製造総費用	××	××	××
期首仕掛品たな卸高	××	××	××
合計	××	××	××
期末仕掛品たな卸高	××	××	××
当期就労支援事業製造原価	××	××	××

(表3) 販売費及び一般管理費明細表

自 平成〇年〇月〇日 至 平成〇年〇月〇日

勘定科目	合計	〇〇事業	△△事業
1. 利用者賃金	××	××	××
2. 利用者工資	××	××	××
3. 就労支援事業指導員等給与	××	××	××
4. 就労支援事業指導員等退職金	××	××	××
5. 就労支援事業指導員等退職給与引当金繰入	××	××	××
6. 福利厚生費	××	××	××
7. 旅費交通費	××	××	××
8. 器具什器費	××	××	××
9. 消耗品費	××	××	××
10. 印刷製本費	××	××	××
11. 水道光熱費	××	××	××
12. 燃料費	××	××	××
13. 修繕費	××	××	××
14. 通信運搬費	××	××	××
15. 受注活動費	××	××	××
16. 会議費	××	××	××
17. 損害保険料	××	××	××
18. 賃借料	××	××	××
19. 図書・教育費	××	××	××
20. 租税公課	××	××	××
21. 減価償却費	××	××	××
22. 国庫補助金等特別積立金取崩額(控除項目)	△××	△××	△××
23. 〇〇引当金繰入額	××	××	××
24. 雑費	××	××	××
販売費及び一般管理費合計	××	××	××



目標達成のための工賃引上げ計画の概要	<p style="text-align: center;">----- 具体的な内容を記載すること。 -----</p> <table border="1" style="width:100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th style="width:50%;">現状の作業内容</th> <th style="width:50%;">目標達成のための作業内容</th> </tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> </table>	現状の作業内容	目標達成のための作業内容																																																																																															
現状の作業内容	目標達成のための作業内容																																																																																																	
工賃引き上げ計画スケジュール	<table border="1" style="width:100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th rowspan="2"> </th> <th>4</th><th>5</th><th>6</th><th>7</th><th>8</th><th>9</th><th>10</th><th>11</th><th>12</th><th>1</th><th>2</th><th>3</th> <th rowspan="2">摘要</th> </tr> <tr> <td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td> <td> </td> </tr> <tr><td>H19</td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td>H20</td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td>H21</td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td>H22</td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td>H23</td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </table> <p style="text-align: center;">計画●●● 実績■ で記載すること。</p>		4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	摘要														H19														H20														H21														H22														H23													
	4		5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	摘要																																																																																				
H19																																																																																																		
H20																																																																																																		
H21																																																																																																		
H22																																																																																																		
H23																																																																																																		
推進体制	<div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; width: 150px; margin: 0 auto; padding: 5px;">〔推進責任者〕</div> <div style="margin: 5px 0;">┆</div> <div style="border: 1px solid black; width: 150px; margin: 0 auto; padding: 5px;">〔副推進責任者〕</div> <div style="margin: 5px 0;">┆</div> <div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 40%;"> <p style="text-align: center;">チーム</p> <p>責任者：-----</p> </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 40%;"> <p style="text-align: center;">チーム</p> <p>責任者：-----</p> </div> </div> </div>																																																																																																	
各年度における成果及び問題点	<table border="1" style="width:100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th> </th> <th>成果</th> <th>問題点</th> <th>評価</th> </tr> <tr><td>H19</td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td>H20</td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td>H21</td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td>H22</td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td>H23</td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </table>		成果	問題点	評価	H19				H20				H21				H22				H23																																																																												
	成果	問題点	評価																																																																																															
H19																																																																																																		
H20																																																																																																		
H21																																																																																																		
H22																																																																																																		
H23																																																																																																		

3 施設等の移行見込について 既に移行済みの施設等においては記載の必要はないこと

新体系移行の予定年月日		主たる利用者	身体 ・ 知的 ・ 精神 ・ 定め無し
移行予定事業（定員）	（ 人 ）	（ 人 ）	（ 人 ）

防府市障害者福祉作業所

あおぞら

電話 : 0835-22-7228



機械を使った除草作業
草刈り、草引き、草むしり
花壇の整理や水やり
屋外の片付け
農作業の手伝い
お墓の草取りや掃除
(安全な場所に限定させていただきます)

ビル内清掃
(床面ワックス掛け、ガラス
やトイレ清掃、片付け)
家庭や賃貸住宅の清掃
倉庫の整理など

特定非営利活動法人 (NPO 法人) 青空

防府市障害者福祉作業所 あおぞら

〒747-0037 防府市八王子1丁目16番2号

電話 : 0835-22-7228 FAX : 0835-22-7228

あおぞらの作業実績



すみずみまできれいに！



草の根もきれいに取ります！

【作業実績】

H19年8月

- ・ N T T 社宅除草作業

H19年9月

- ・ 西須賀保育園除草作業
- ・ 江泊保育園除草作業
- ・ 市営住宅ベランダ掃除

H19年10月

- ・ 市営住宅ベランダ掃除

H19年10月

- ・ 市営住宅ベランダ掃除

H19年11月

- ・ 市営住宅ベランダ掃除
- ・ 大平山市営住宅草刈作業
- ・ 商工会議所空店舗清掃作業

【その他の作業実績】

- ・ 飲食ビル清掃作業（毎日）
- ・ 一般家庭除草、清掃作業
- ・ 不動産会社の依頼によるマンション清掃作業

【あおぞらを実施する作業の特徴】

施主の要求内容を十分確認し、作業計画を説明後、作業を行います。

作業は心を込めて丁寧に行います。

作業終了後はチェックリストに従って作業内容を確認し、お客様に直接確認していただくか、遠隔地・ご多忙の場合は仕上がり状況を画像で報告します。

特定非営利活動法人（NPO 法人）青空

防府市障害者福祉作業所 あおぞら

〒747-0037 防府市八王子1丁目16番2号

電話：0835-22-7228 FAX：0835-22-7228

防府市障害者福祉作業所

あおぞらの石鹼



ご注文
お問い合わせ

電話：0835-22-7228

家庭からでる廃油で作っています。1ヶ50円

みんなで一緒に
楽しく作っています！



運動靴などのがんな汚れに最適です！



中はこんな形です



特定非営利活動法人（NPO 法人）青空
防府市障害者福祉作業所 あおぞら
〒747-0037 防府市八王子1丁目16番2号

ご注文
お問い合わせ

電話：0835-22-7228 FAX：0835-22-7228

参考資料7：DM用八ガキ作成

防府市障害者福祉作業所
「あおぞら」といいます。(電話:0835-22-7228)



私たちみんなで作った「ウエス」は、ご入り用ではありませんか。

商品見本



綿 100%
1束300円(2kg)

低コストなのでウエスを多量に使用される清掃作業や廃油の拭き取り等に適しています。

**ご注文
お問い合わせ**

防府市内に限り
 5束以上の注文には
無料配達!

特定非営利活動法人(NPO法人)青空
 防府市障害者福祉作業所 あおぞら
 〒747-0037 防府市八王子1丁目16番2号
 電話:0835-22-7228 FAX:0835-22-7228

< DM送付先の抽出 >

「インターネットタウンページ」から、「地域」と「業種」で、送付先の絞り込みを行い抽出する。



タウンページ | お気に入りリストを見る | ホーム | サイトマップ | ヘルプ

基本検索 | 駅・スポットから探す | 地図から探す | miタウンページで探す

業種名: 自動車整備業 | 住所: 山口県防府市 | 検索中

業種複数候補選択

ホーム > 業種複数候補選択

該当する登録情報が「272」件見つかりました。 | 下の一覧から選んでください。(最大5個まで複数選択可)

1つだけ選択するときはテキストリンクを押してください。複数選択するときはチェックボックスを選択してください。

業種を選択したら、検索をつづけてください。 | 検索をつづける

()の中は該当業種の登録件数です。

自動車整備(145) | 自動車修理(127)

業種を選択したら、検索をつづけてください。 | 検索をつづける

このページのTOPへ

個人情報について | 広告掲載について | Copyright (C)NITIT 番号情報株式会社 All rights reserved.

福祉センター作業手順



文書番号 : P03

版 数 : 第 1 版

制 定 日 : 2008 年 4 月 7 日

内 容	
改訂履歴	1
1 . 福祉センター清掃業務仕様書	2
2 . 福祉センター作業手順	5

1. 業務の内容

- (1) 館内及び館外の清掃（床清掃、便所清掃、窓ふき等・清掃範囲は別紙のとおり）
床清掃において、タイル等の部分はワックスがけ、絨毯等の部分はクリーニングを年1回実施すること
- (2) 敷地内の清掃（清掃、ゴミ拾い）
- (3) その他館長の指示した事項に関すること

2. 清掃実施方法及び時間

- 各館につき、隔日清掃を実施すること。
（週3回。月～土の開館日の8時30分～17時の開館時間内に実施し、清掃時間等は各館長と協議のうえ実施すること）
（清掃予定日が祭日等で休館となる場合は館長と協議のうえ振り替えて実施すること）

3. 清掃場所

市 福祉センター

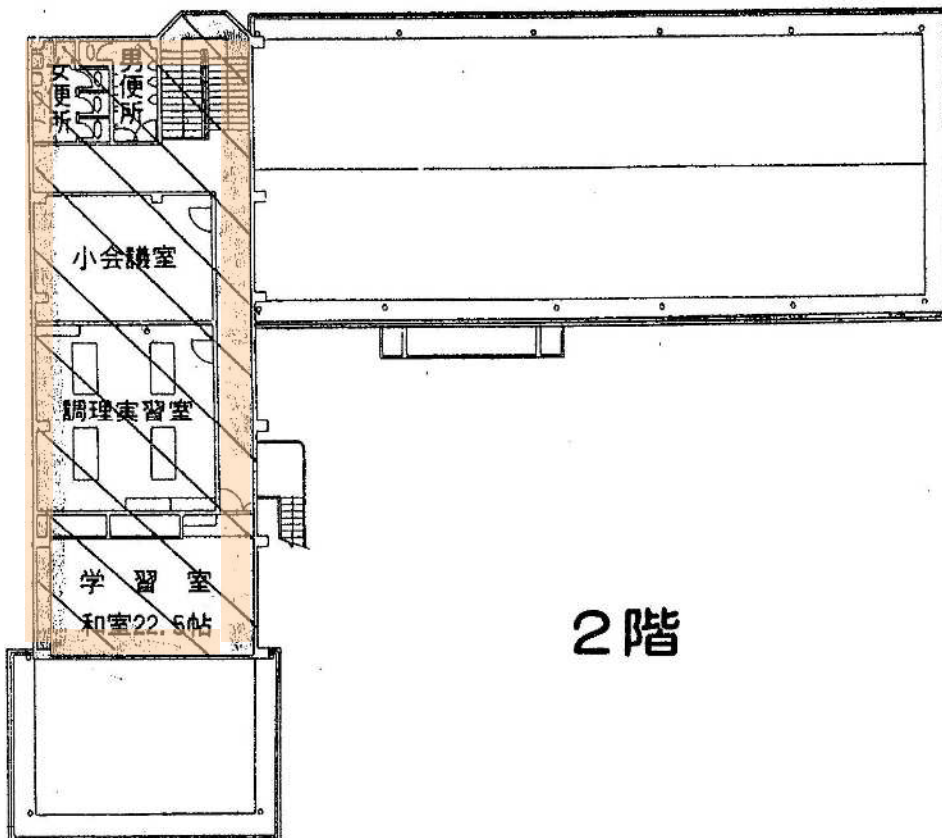
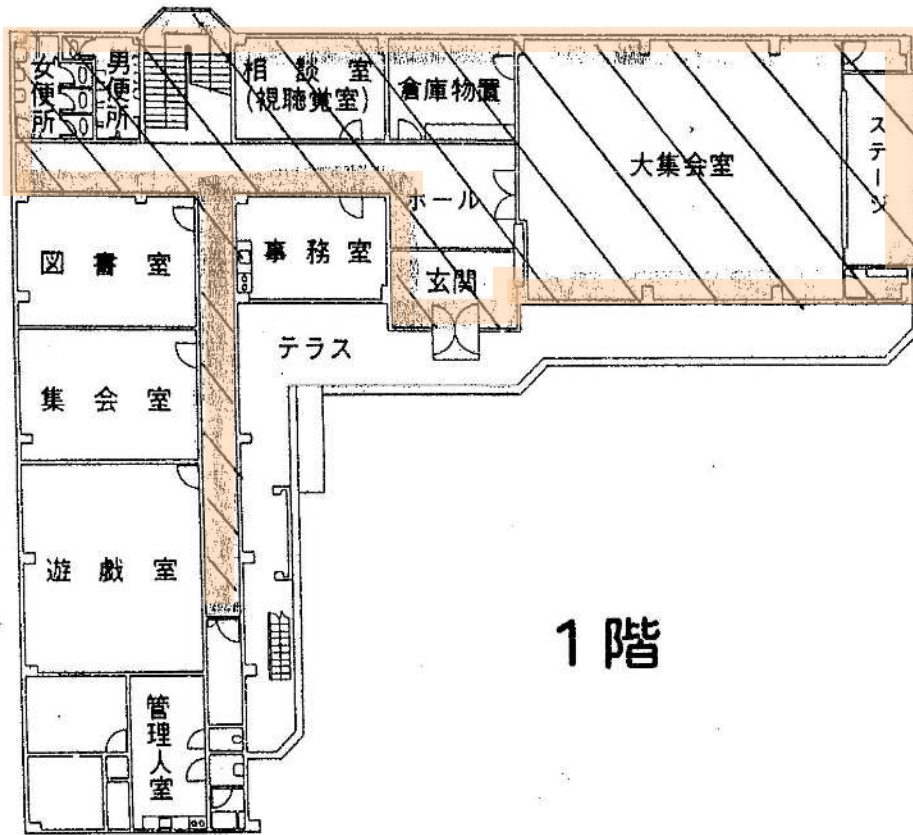
4. 清掃についての注意事項

- (1) 館内の清掃にあたっては、福祉センターの業務に支障のないように努めるとともに、一般来館者の利用等の妨げとならないよう注意すること。
- (2) 机、その他物品を移動するにあたっては、損傷しないように取扱い、清掃終了後、元の位置に復するものとする。
- (3) 出入口の清掃（来館者に不快感を与えないこと）及び備え付けの灰皿、屑かごの清掃をすること。
- (4) 衛生及び火気取締りに留意すること。
- (5) 清掃に伴う作業機械、器具等は福祉センター用品の使用を認めるものとする。
- (6) 器財、電気及び水道の使用にあたっては、極力節約に努め、適正な作業を実施すること。
- (7) 作業実施中に破損箇所を発見した場合及び器具等に異常を認めた場合は、直ちに館長へ報告すること。
- (8) その他館長の指示した事項。

5. その他

業務中は職務に専念し、常に厳正な態度でのぞみ、言動を慎み、業務上知り得た秘密は、これを他に漏らしてはならない。

福祉センター清掃区域



「あおぞら」福祉センター清掃場所

	月	火	水	木	金	土
午前 (9:30~11:30)	黄色	緑	オレンジ	黄色	(最初に 学習室)	オレンジ 緑
午後 (13:30~15:30)	水色	オレンジ	水色	緑	水色	

福祉センター清掃段取り

時間	9時		10時			11時			
	15	30	00	30	00	30	45		
作業内容	作業所出発	センター到着・挨拶	1階廊下 玄関ホール	階段 2階廊下	2階トイレ	1階トイレ	随時作業 窓拭き、屋 外清掃	挨拶・センター出発	作業所到着
		1階相談室 倉庫・大集 会室	2階小会議 室・調理実習 室・学習室				道具片付 け・確認		

(上靴・長靴持参)

清掃の基本的な流れ



(0) 挨拶と準備

No	清掃場所	清掃要領	ポイント
1	挨拶	事務室で <ul style="list-style-type: none"> ・ 挨拶（作業者の紹介） ・ 本日の作業段取り ・ 要望事項 を聞いて作業に取りかかる。	「安全第一」 元気で、楽しくていねいに作業しましょう！
2	清掃道具の準備	1階清掃道具格納ロッカー  2階清掃道具格納ロッカー  屋外清掃道具置場  この裏側 	



(1) 1 階廊下

No	清掃場所	清掃要領	ポイント
1	1 階廊下	  	<p>道具を手に持ちます。</p> <p>長い廊下の端から自由箒で掃き、ゴミを中央に集めます。</p> <p>集めたゴミをちり取りに取りに入れます。 (教室を行っているので、音を出さないよう注意をします。)</p>
			<p>箒にゴミが付着しますので、時々取り除いてやる必要があります。</p>

(2) 1 階玄関・ホール

No	清掃場所	清掃要領	ポイント
1	1 階ホール床面		<p>ホール床面を机やイスをどけながら、廊下と同じ要領で清掃します。</p>
2	入口玄関		<p>玄関は外用の箒を使いゴミや土を集めます。</p> <p>集めたゴミをちり取りに入れます。</p> <p>下駄箱が汚れていたらきれいにしましょう。</p> <p>玄関の外も掃除をします。</p>

(3) 1 階相談室

No	清掃場所	清掃要領	ポイント
1	1 階相談室	 	<p>できるだけ窓を開けて空気の入れ換えをします。(共通)</p> <p>室内を掃き掃除をしてゴミを取ります。</p> <p>作業終了後は必ず戸締まりの確認をしましょう。(共通)</p>

(4) 倉庫・物置

No	清掃場所	清掃要領	ポイント
1	倉庫・物置	 	<p>物が多いので、どけながら、廊下と同じ要領で清掃します。</p> <p>物を動かす前に位置を覚えておきましょう。</p>

(5) 大集会室・ステージ

No	清掃場所	清掃要領	ポイント
1	大集会室	  	<p>できるだけ窓を開けて空気の入れ換えをします。</p> <p>広いので端から中央へ掃き掃除をしてゴミを取ります。</p> <p>隅にも箒をあてきれいにします。</p>
2	ステージ	  	<p>ステージの緞帳を開きます。(向かって左側の舞台袖の紐を引く。)</p> <p>ステージの掃き掃除をしてゴミを取ります。</p> <p>舞台袖もきれいにします。</p> <p>終了後、窓やカーテンを閉じます。</p>

(6) 階段

No	清掃場所	清掃要領	ポイント
1	階段	  	<p>階段の両端から中央へゴミを集めます。</p> <p>集めたゴミをチリ取りに取ります。</p> <p>掃き掃除が終わったら1階全体にモップをかけます。</p>



(7) 2階廊下

No	清掃場所	清掃要領	ポイント
1	2階廊下		<p>2階廊下の掃き掃除をします。</p>

(8) 2 階小会議室

No	清掃場所	清掃要領	ポイント
1	2 階小会議室	 	<p>イスをどけながら掃き掃除をします。</p> <p>集めたゴミをチリ取りに取ります。</p> <p>机とイスをきちんと並べます。</p>

(9) 2 階調理実習室

No	清掃場所	清掃要領	ポイント
1	2 階調理実習室	 	<p>室内の掃き掃除をします。</p> <p>集めたゴミをチリ取りに集めます。</p> <p>(床の黒ずみ)</p>

(10) 2階学習室

No	清掃場所	清掃要領	ポイント
1	2階学習室		<p>できるだけカーテンと窓を開け、机を端へ寄せます。</p> <p>和室用の箒で掃き掃除をします。</p> <p>集めたゴミをチリ取りに取ります。</p> <p>机を元の位置へ戻します。</p> <p>掃き掃除が終わったら1階全体にモップをかけます。</p>

(11) 2階トイレ・1階トイレ

No	清掃場所	清掃要領	ポイント
		   	<p>「清掃中」の表示板を立てるなど準備をします。</p> <p>長靴を履きトイレの中に入ります。</p> <p>倉庫から掃除道具を出します。</p> <p>ホースで床面に水を流します。</p> <p>洗剤をまいた後、床面にブラシをかけます。</p>



洗剤をかけた後、ブラシで便器の内側をきれいにします。



便器の周辺を、雑巾で拭いて仕上げます。



壁や鏡、入口周辺を雑巾で拭いて仕上げます。



飛散した水滴を引き取り、スリッパを揃えます。

トイレットペーパーが少なかったら補充します。

(1 2) 随時作業

No	清掃場所	清掃要領	ポイント
1	ガラスの拭き掃除		窓ガラスを外側から拭き掃除をします。 子供の手垢が付いたりしているのので、ガラスキーパー等を使ってきれいにします。
2	建物周りの掃除		建物周辺のゴミを取ったり、掃き掃除をします。
3	外部階段テラスの水溜まり除去		雨上がりの時は、2階調理実習室前の、外部階段テラスに水が溜まっているので除去します。
4	自転車置き場の掃除や片付け		自転車置き場のゴミを取ったり、掃き掃除をします。
5	机や窓枠等の拭き掃除		

6	草引き 	建物周辺の植え込みの草引きをします。
---	---	--------------------

(13) 作業終了

No	清掃場所	清掃要領	ポイント
1	作業終了		<p>ちり取りのゴミは階段横のポリ容器へ捨てます。</p> <p>掃除道具を片づけます。</p> <p><u>掃除の状況と窓等の戸締まり、水道、電気の消し忘れが無いかチェックをします。</u></p> <p>館長さんに「清掃終了」の報告をして帰ります。</p>

参考資料9：月待ちがにせんべいの紹介（提供、セルフ南風）



おくる。

OmOSIROUBE Gift

月待ちがにせんべい

OMOSIROUBE 13

宇部のおみやげといえば、宇部かま、利休饅頭というのが定番だ。利休饅頭は、茶聖、千利休にちなんだお茶請けの和菓子で、宇部市の銘菓でもあるが、他にも、伊勢市、浜田市など全国に同名の銘菓がある。宇部市でも、利休饅頭のほか、利休さん、利休まんじゅうなどの名前で数種類の商品がある。

新しい宇部ブランド商品 開発

全国ブランドの商品を作ろう。このキーワードで誕生したのが、「月待ちがにせんべい」。

月待ちがに？

月待ちがにとは、宇部市沖で捕れる瀬戸内海沿岸一の水揚げのがざみ(ワタリガニ)を宇部観光コンベンション協会が、満月を迎えるたびに体が大きくなることにちなんで名付けたもの。この月待ちがにを原料にしたせんべいが、「月待ちがにせんべい」。この月待ちがにせんべいは、2005年、山口県特産品振興奨励賞を受賞している。

3年の歳月をかけた挑戦

月待ちがにを原料にしたせんべい、という発案はあっても、そうたやすく商品化できるものではない。まして、これに挑んだのが、社会福

社法人南風荘。

この法人は、障害者の自立と社会参加を目指す施設で、ここで開発に挑戦したということの意味は大きい。この月待ちがにせんべいの吉井純起総合プロデューサーは、社会福祉の基本理念である「ノーマライゼーション」の実践を目指し、3年の歳月をかけて研究開発し、素人集団のはずのスタッフをプロに育てた。

新食感

この月待ちがにせんべい、これまでにはない新食感で人気を集めている。かじると、パリッとした歯ごたえがあり、口いっばいにカニの風味が広がると共に、濃厚なカニソースの味が、絶妙だ。確実に宇部のお土産が一品増えた。もちろん、さらなる新商品開発への挑戦も、はじまっている。

この月待ちがにせんべいは、
山口宇部空港
JR新山口駅
山口県内フジグラン
イズミ全店
特産品コーナーなどで
販売している。

月待ちがにせんべい
製造販売元

社会福祉法人 南風荘 セルフ南風
TEL 0836-31-1044
E-mail: selp-n@e-able.ne.jp