

平成 20 年度 マスターセンター補助事業

授産施設経営支援事業に関する調査研究
報 告 書

平成 21 年 1 月

社団法人 中小企業診断協会 石川県支部

はじめに

「障害者自立支援法」の成立にともなう影響は予想以上に大きく、各施設や利用者は大きな変化への対応を余儀なくされた。

具体的には、一部経過措置があるとはいえ新法移行による利用者負担の発生・増大をカバーすべく「工賃倍増計画」（のちに工賃ステップアップ計画に呼称変更）が叫ばれるに至ったのである。

もとよりこれまで多くの施設における「授産事業」に名目的作業的な側面があり、措置費による支援のもとで収益性や工賃増大が二義的な認識のもとに置かれていたことは否定できない。

しかし、元来非収益的色彩が強かった多くの授産施設において、この「工賃ステップアップ計画」を策定・実行するには非常な困難をともなうものとなった。

このような事態への行政側の対応として開始されたのが「授産施設経営支援事業」であり、その支援役と期待されたのが民間経営コンサルタント（特に中小企業診断士）であった。本県においては、行政、支援機関そして中小企業診断協会が緊密に連携しこの課題への取組みを実施中である。

本報告書では、平成19年度から平成20年度にかけての「授産施設経営支援事業」において明らかになった問題点や課題に関して調査研究や現状分析を踏まえた提言を行なっている。

課題は山積し、問題解決には至っていないが本報告書が今後の授産施設の経営改善や関係者の福祉向上の一助となれば幸いである。

平成21年1月

社団法人 中小企業診断協会 石川県支部
支部長 池田裕司

目 次

第1章 工賃水準ステップアップ事業の概要	1
1. 事業の背景	1
2. 石川県におけるモデル事業の概要	5
3. 平成20年度支援事業の概要	10
第2章 県内授産施設の現状	15
1. 授産施設が行っている主な事業種目	15
2. 授産に関わる施設の現状	16
3. 授産事業の現状	21
4. 実際に行われた工賃アップのための改善の着眼点	24
5. 授産施設の現状とは	27
第3章 モデル事業参加施設の現状（アンケート調査より）	28
1. アンケート調査結果より	28
2. アンケート集計表	44
第4章 工賃ステップアップを目指して	51
1. 経営計画と経営者責任	51
2. 経営資源の活用	53
3. 生産・販売活動	54
4. 授産事業形態別での提言	60

第1章 工賃水準ステップアップ事業の概要

1. 事業の背景

(1) 障害者自立支援法の改正

現在、我が国の社会福祉制度は大きな変革期を迎えている。高齢者福祉制度は平成12年4月から実施された介護保険制度で大きくその性格を変えた。

また、障害者福祉に関しては、平成15年の支援費制度の成立、平成18年10月からの障害者自立支援法への移行と大きく変化している。

この変革の背景には、戦後60年以上を経過し大きく環境が変わった社会・経済構造に合わせる形で高齢者福祉、障害者福祉についての理念を根本から改める「社会福祉基礎構造改革」の基本理念が存在する。

障害者福祉に関しては、平成5年に制定された「障害者基本法」が平成15年に改定されたが、この改定内容で最も大きな点は国がサービス内容を一方的に決定する「措置制度」に替えて、障害者自らがサービスを選択し、事業者と対等な関係に基づいて契約するサービス利用「支援費制度」に変更した点である。

しかし、同制度の下で、施設と利用者間で契約される新しいサービスに関する費用が予想以上に増加したことや交通費等の支給基準等で混乱があった。これらの点を改善して安定的制度とするために、平成18年より現行の「障害者自立支援法」がスタートしたのである。

この新しい「障害者自立支援法」の主な内容は次の5点である。

① 障害者の福祉サービスを「一元化」

サービス提供主体を市町村に一元化。障害の種類（身体障害、知的障害、精神障害）にかかわらず障害者の自立支援を目的とした共通の福祉サービスは共通の制度により提供する。

② 障害者がもっと「働ける社会」に

一般就労へ移行することを目的とした事業を創設するなど、働く意欲と能力のある障害者が企業等で働けるよう、福祉側から支援する。

③ 地域の限られた社会資源を活用できるよう「規制緩和」

市町村が地域の実情に応じて障害者福祉に取り組み、障害者が身近なところでサービスが利用できるよう、空き教室や空き店舗の活用も視野に入れて規制を緩和する。

④ 公平なサービス利用のための「手続きや基準の透明化、明確化」

支援の必要度合いに応じてサービスが公平に利用できるよう、利用に関する手続きや基準を透明化、明確化する。

⑤ 増大する福祉サービス等の費用を皆で負担し支えあう「仕組みの強化」

・利用したサービスの量や所得に応じた「公平な負担」

障害者が福祉サービス等を利用した場合に、食費等の実費負担や利用したサービスの量等や所得に応じた公平な利用者負担を求める。この場合、適切な経過措置を設ける。

・国の「財政責任の明確化」

福祉サービス等の費用について、これまで国が補助する仕組みであった在宅サービスも含め、国が義務的に負担する仕組みに改める。

この「障害者自立支援法」は、当事者自身の責任によって契約する「利用制度」に大転換するとともに、社会福祉法人の設立要件緩和や多様な事業主体の福祉サービス分野への参入によるサービス供給量の確保という、障害者福祉の担い手の面でも大きな変革を目指すものであった。

また、株式会社の事業参入も容易となり、そこでは福祉事業分野においても市場競争原理を取り入れた新しい日本型社会福祉事業を実現させていくという方向が取られている。

しかし、この新しい「障害者自立支援法」により従来の障害者に対する支援体系が大きく変化することとなり、平成18年より各種施設における利用者の負担額の一部が増加する結果を招いた。

「授産施設」と言われる障害者支援施設においても、多くの利用者で送迎や食事代に関する自己負担があらたに発生し、同時に「自立支援」というテーマが大きくクローズアップされることとなったのである。

本報告書においては障害者自立支援法成立の是非に関して言及することは避けるが、今回の改正は大きな社会的反響を呼び、現在その見直しを含めて国会でも活発な議論が行われているところである。

従って、今後の展開（再改正等）について予測することは現時点で困難であり、当事者（利用者及び支援施設関係者）としては当面、現行法への対応に全力をあげるしかないと思われる。

※ 本報告書では就労移行支援を行う施設、就労継続支援を行う施設も一括して「授産施設」と表記する。

(2) 工賃水準ステップアップの必要性

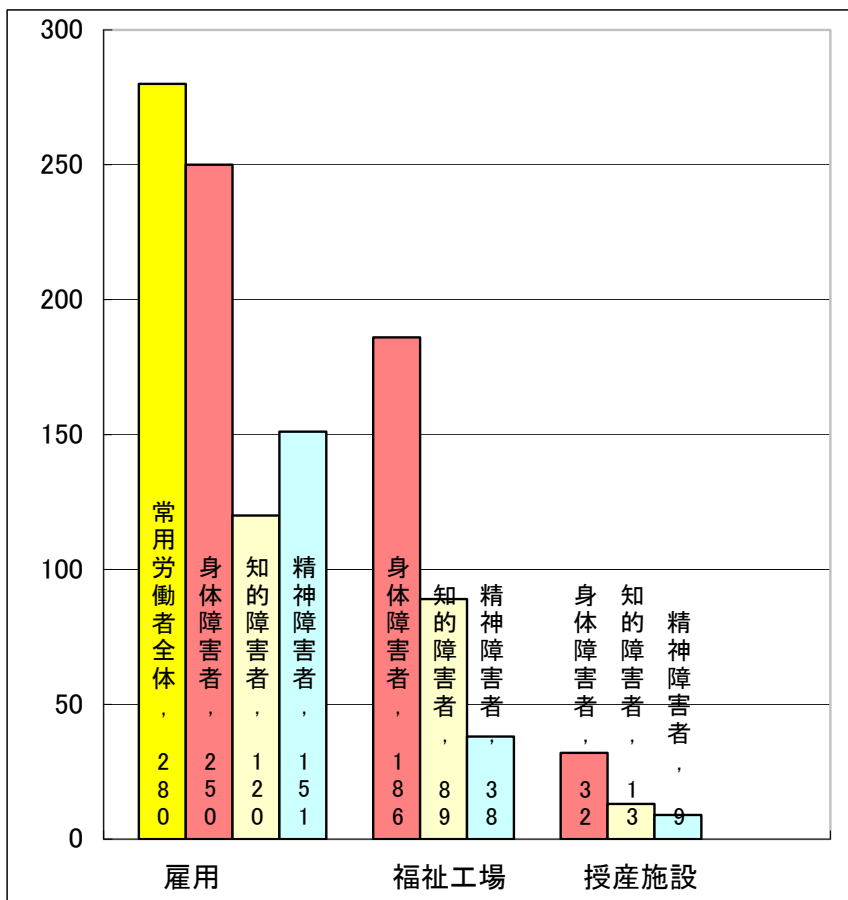
今回のモデル事業の対象である「授産施設」においては、従来から利用者の作業に対して「工賃」が支払われてきた。平成19年10月に厚生労働省から発表された最新調査結果によれば全国平均では平成18年度実績で月額12,222円という結果であった。また、石川県における平均工賃額は平成18年度実績で15,179円という状況である。勿論、これらはいずれも平均値であって現実には施設ごと利用者ごとに大きな格差があるのが現状である。

旧法下においては基本的に利用者負担が発生しなかったため、この施設間格差や平均工賃の是非に関しても具体的な議論が深まることは少なかった。しかし、今回の「障害者自立支援法」による利用者負担の発生は事態を一変させた感がある。

利用者（障害者）の生活を守るためにも、この工賃水準をアップさせることが極めて重要な課題として注目されることとなったのである。

賃金・工賃の平均月額

単位：千円



「常用労働者全体」：厚生労働省「毎月勤労統計調査」(平成15年11月)
 「雇用」：厚生労働省「障害者雇用自体調査」(平成15年)
 「福祉工場・授産施設」：全国社会就労センター協議会「社会就労センター実態調査」(平成15年)
 出所：障害者白書(平成19年度版)

(3) 工賃水準に関する考え方

目標とする工賃水準の考え方としては、就労継続支援 B 型事業所の要件とされている「地域の最低賃金の 1/3」がある。

障害者自立支援法の利用者負担額との関係では、就労継続支援 B 型事業所の利用者自己負担額は軽減措置のない場合、1 日当たり 500 円程度となるので 22 日の利用とすると約 11,000 円、これに食事等の自己負担分（経過措置のない場合）が 15,000 円程度、合わせて 26,000 円前後となる。

最低賃金の 1/3 という目標は、経過措置がなくなった場合でも「利用者の持ち出しが事実上なくなる」水準といえる。

今回の事業の一環として調査を行った「ハートピア湘南」では、障害基礎年金と工賃を加えて 10 万円、つまり、障害基礎年金 2 級の年金月額が 66,000 円であることから、34,000 円を平成 20 年度の目標平均工賃としている。

この場合の 10 万円とは、「自らの収入でグループホームやケアホームでの生活を実現することが可能とされる金額」である。

従って、現在の石川県内授産施設における平均的な工賃水準を考えた場合、これは約 2 倍となる目標となる。まさに「工賃倍増計画」という言葉の由来はここにあるのであり、上記目標達成のためにも今後できる限り早急に工賃はアップされなければならないものと考えられる。

なお、障害者自立支援法にともなう自己負担の発生に関しては下記の措置が講じられている。

・緩和策としての特別対策の実施

今回の障害者自立支援法においては、これまでにない大きな改革を伴うことから、利用者負担の軽減などの特別措置が平成 20 年度までとられることとなっている（平成 20 年度までの対策費 1,200 億円）。

・就労支援施策の充実強化

今回の「障害者自立支援法」の主目的のひとつは、障害者の就労支援施策を強化したことである。このことによって、福祉施設サイドから就労支援を強化することにより「就労移行支援」や「就労継続支援」等を 5 年で計画的に推進する。

しかし、所得制限の問題やその他の各種障害者支援サービスの利用にともなう費用負担もあり利用者側にとって課題は多い。

2. 石川県におけるモデル事業の概要

(1) モデル事業の特徴

授産施設における工賃水準のステップアップに関しては、まず全国段階で平成 18 年度に全国社会就労センター協議会を主体に障害者自立支援調査研究プロジェクトとして「工賃水準ステップアップ事業」が実施された。

また、これまでもセルフ協を中心に「所得保障の充実」に関して検討が行われてきたが、今回の事業の大きな特徴は経営コンサルタントの本格的な参加である。

従来のセルフ協を中心とした活動は、長引く消費不況や民間事業者との競合もあり、なかなか実効があがらず検討や議論に終始した側面も否定できない。

しかし、工賃水準のステップアップが緊急かつ不可欠の課題となった今、民間企業の経営支援に精通した経営コンサルタントのアドバイスが必要となったのである。

一口に「経営コンサルタント」といっても各種の資格やタイプがあり、全国段階のモデル事業においても問題となったところである。

そのため、石川県においては中小規模事業者の経営改善支援に際しての唯一の国家資格であり、これまでも県内の各種分野における経営診断や改善支援に実績のある「中小企業診断士」を活用することとなった。

【中小企業診断士とは】

① 中小企業診断士制度について

中小企業診断士は、中小企業の経営課題に対応するための診断・助言を行う専門家である。法律上の国家資格として、「中小企業支援法」第 11 条に基づき、経済産業大臣が登録する。

中小企業診断士制度は、中小企業者が適切な経営の診断及び経営に関する助言を受けるに当たり、経営の診断及び経営に関する助言を行う者の選定を容易にするため、経済産業大臣が一定のレベル以上の能力を持った者を登録するための制度である。

中小企業基本法では、中小企業者が経営資源を確保するための業務に従事する者（公的支援事業に限らず、民間で活躍する経営コンサルタント）として位置づけられている。

② 中小企業診断士の業務とその役割

中小企業診断士は、企業の成長戦略策定やその実行のためのアドバイスが主な業務だが、中小企業と行政・金融機関等を繋ぐパイプ役、また、専門的知識を活用しての中小企業施策の適切な活用支援等幅広い活動が求められている。

(中小企業診断協会ホームページより抜粋・一部修正)

(2) モデル事業の位置付け

モデル事業は、県内の多くの授産施設の中から選考された施設に対して平成 19 年度年度重点的な支援活動を実施し、その成果を公表することによって平成 20 年度以降の各施設における「工賃水準ステップアップ事業」の参考事例とすることが目的である。

石川県においては、社会福祉法人だけでなく特定非営利活動法人を含め全ての授産施設にモデル事業への参加の可否を確認したが、最終的に 15 法人、16 施設が参加を表明し、事業が実施された。

1 年先行した全国版のモデル事業（平成 18 年度：障害者自立支援調査研究プロジェクト）の成果報告書は存在したものの、石川県としては初めての試みであったためモデル事業自体の計画段階から多くの議論が重ねられた。

また、事業開始後も試行錯誤の部分が多く、今回のモデル事業はあくまで来年度（平成 20 年度）以降における、より本格的な支援事業のためのテストケースという位置付けでスタートした。

(平成 19 年度モデル事業参加施設名)

- ・社会福祉法人 A（知的障害者通所授産施設）
- ・特定非営利活動法人 B（地域活動支援センターⅢ型）
- ・社会福祉法人 C（就労継続支援 B 型）
- ・特定非営利活動法人 D（就労継続支援 B 型）
- ・社会福祉法人 E（知的障害者通所授産施設）
- ・社会福祉法人 F（知的障害者通所授産施設）
- ・社会福祉法人 G（知的障害者通所授産施設）
- ・社会福祉法人 H（知的障害者通所授産施設）
- ・社会福祉法人 I（身体障害者通入所・知的障害者通所授産施設）
- ・社会福祉法人 J（知的障害者入所授産施設）
- ・社会福祉法人 K（知的障害者通所授産施設）
- ・社会福祉法人 L（知的障害者通所授産施設）
- ・社会福祉法人 M（知的障害者通所授産施設）
- ・社会福祉法人 N（知的障害者通所授産施設）
- ・社会福祉法人 O（知的障害者通所授産施設）
- ・特定非営利活動法人 P（地域活動支援センターⅡ型）

(3) モデル事業の実施体制

国、県を問わず今回の「工賃水準ステップアップ事業」(以下、モデル事業)の大きな特徴は前述の如く民間経営コンサルタントの本格的な参加である。

そのため、石川県健康福祉部より(財)石川県産業創出支援機構に事業委託が行われ、さらに(社)中小企業診断協会石川県支部の全面的な協力を得ることとなった。

具体的には、モデル事業参加の各施設に対して工賃水準ステップアップのために不可欠な授産施設における各種事業の経営改善支援のために(財)石川県産業創出支援機構から(社)中小企業診断協会石川県支部所属の中小企業診断士を派遣するという方法がとられた。

また、(財)石川県産業創出支援機構から(社)中小企業診断協会石川県支部に対して、今回モデル事業に参加した施設に対するアンケート調査の実施や平成19年度モデル事業に関する報告書の作成を委託した。

なお、(社)中小企業診断協会石川県支部においては今回の事業に参加する会員の選定にあたり下記の条件を満たした中小企業診断士5名を選抜した。

- ① 福祉サービス第三者評価事業：評価調査者資格保持者
- ② (社)中小企業診断協会石川県支部キャリア登録制度登録者
- ③ 5年以上の開業(プロコン)経験を有する者

(中小企業診断協会石川県支部：モデル事業参加者)

(株)北陸経営 荒木泰之(中小企業診断協会石川県支部常任理事)

池田経営コンサルタント事務所 池田裕司(中小企業診断協会石川県支部長)

アイエル経営診断事務所 板賀伸行(中小企業診断協会石川県支部理事)

(有)経営ポラリス 北村秀信(中小企業診断協会石川県支部監事)

(株)北陸経営 山岸康也(中小企業診断協会石川県支部理事)

(氏名：五十音順)

(4) モデル事業の具体的内容

平成19年度の石川県における「工賃水準ステップアップ事業」(モデル事業)において実施された具体的な活動を列挙すると以下のとおりである。

① 授産施設に対する経営改善専門家(中小企業診断士)の派遣

モデル事業参加16施設に対し5名の中小企業診断士によりヒアリングを含めて、合計133回の専門家派遣事業が行われた。

また、今回のモデル事業における大きな特徴として各施設ごとに(財)石川県産業創出支援機構と(社)中小企業診断協会石川県支部の担当者を特定し、原則として2名がペアとなつての現地訪問を実施した。

さらに、施設が実施している各種事業の課題に幅広く対応するため、上記主担当コンサルタントに加え、各分野(生産工程改善やマーケティングさらには食品製造等)の専門家(中小企業診断士)が随時訪問を行い、総合的なチーム支援が実施された。

② モデル事業参加施設に対するアンケート調査

モデル事業参加16施設に対し、(社)中小企業診断協会石川県支部によるアンケート調査が実施され、その内容の集計・分析が行われた(結果は後段参照)。

③ 県外先進施設の調査

石川県健康福祉部、(財)石川県産業創出支援機構、(社)中小企業診断協会石川県支部のモデル事業担当者による県外調査が実施された。その内容は下記の通りである。

(調査実施時期)

- ・平成19年11月27日(火)～28日(水)

(調査先)

- ・トーコロ青葉ワークセンター(東京都東村山市:障害者通所授産施設)
- ・しんわろネッサンス社会就労センター(神奈川県平塚市:障害者通所授産施設)
- ・ハートピア湘南(神奈川県藤沢市:障害者通所授産施設)

④ モデル事業報告書の作成

(財)石川県産業創出支援機構から(社)中小企業診断協会石川県支部への委託により今回のモデル事業に関する報告書の作成が行われた。

(5) 初年度モデル事業における反省点

以上、平成 19 年度における「工賃水準ステップアップ事業」(モデル事業)の概要に関して記述してきたが、本項の最後に事業遂行上における反省点は下記のとおりである。

① 施設側の対応力

支援対象施設は自発的にモデル事業に参加したということもあって、役職員の問題意識や課題遂行能力においては非常に高いものがあった。

しかし、多岐にわたる作業科目や多忙な日常業務のため施設の全職員が一同に会して話し合いを行うという機会を持つことは小規模施設を除けば事実上困難であり、全職員の意思統一という面では困難な側面があった。

② 利用者本人の意識確認の難しさ

本来、今回のモデル事業の真の目的は授産施設の利用者本人の福祉向上の実現にある。

しかし、支援対象施設のほとんどが知的障害者の通所授産施設であったため、利用者本人との意思疎通、意識確認を直接的に実施するのは支援側としては現実問題として極めて困難な課題であった。

③ 保護者の真のニーズの把握

同様に、施設利用者の保護者(家族)との意見交換の場を確保することも日程的になかなか困難であり、施設側を通じての間接的な意識確認しか出来なかったケースが多い。

これでは、支援側として保護者の真のニーズが正確に把握出来たとは言い難く、次年度以降の大きな課題となった。

④ 他機関との連携

障害者自立支援法の趣旨を活かし、利用者の福祉向上を実現するためには地域ネットワークの形成だけでなく関係する各種公的機関・団体等との連携が不可欠である。

しかし、この面でも一部の施設を除いて具体的な成果を上げるには至らず、今後の大きな課題として残った。

⑤ 事業期間の短さ

今回のモデル事業の具体的内容や実施体制に関しては、平成 19 年 7 月より検討が開始されたが、事業参加施設の選定や支援担当者の編制もあり、具体的な専門家派遣が開始されたのは 10 月に入ってからとなった。

従って、年度末までの各施設に対する支援期間は実質 6 ヶ月間であり、短期間で各施設の現状に関する診断や問題点の抽出さらには改善方策の検討を行う必要があった。そのため、改善方策への着手までは実現したものの具体的な成果判定（検証）が可能なだけの事業期間が充分には確保できなかった点が残念である。

また、授産施設を支える地域からのバックアップ体制の構築も大きな課題であったが、これも時間的制約があり、十分な取り組みには至らなかったケースが多い。

これらの点に関しては、初年度支援対象施設はあくまでモデル事業への参加ということで、次年度以降のフォローを含め継続的な成果判定（検証）と追加支援が不可欠であると思われる。

3. 平成 20 年度支援事業の概要

(1) 対象施設の変更

平成 20 年度はあらたに支援対象施設の募集を行なったがその結果は下記の通りである。

- ① 新規対象施設 4 施設
- ② 継続支援施設 10 施設

上記合計 14 施設に関して平成 20 年 8 月までに調整を終了し、9 月よりあらたな支援を開始した。

(2) 担当コンサルタントの変更

平成 20 年度も（財）石川県産業創出支援機構と（社）中小企業診断協会石川県支部の全面協力のもとに支援事業を開始し石川県支部の支援チーム（民間診断士 5 名）も不変であったが、下記の理由により一部担当コンサルタントの担当施設変更を実施した。

- ① 昨年度の支援実績や各診断士の専門性を考慮し、課題に適したコンサルタントを配置
- ② 施設側の希望も勘案し、施設にとって最適なコンサルタントを配置

昨年度も同一施設に複数のコンサルタントが各専門性を活かす形で参加していたため今年度の担当コンサルタントの変更もスムーズで施設側からも好評であった。

このことは個々のコンサルタントとしての個別契約ではなく、あくまで中小企業診断協会石川県支部「支援チーム」として組織的に取り組んだことの大きな成果である。

(3) 県外先進施設の調査

本年度も県外先進施設の調査を実施し、その概要は下記の通りである。

(調査実施時期)

- ・平成20年11月26日(水)～27日(木)

(調査先の概要)

法人名：社会福祉法人ひびき福祉会

施設等名：社会就労センターハイワークひびき（知的障害者通所授産施設）

所在地：大阪府東大阪市高井田中1丁目8番14号

電話番号：06-6618-1147

応接者：施設長 山田 紀子

定員：20名（現員：24名、製菓工場は21名）

事業内容：焼菓子（クッキー、マドレーヌ、パウンドケーキ）、陶芸品、縫製品（バック、小物手芸品）、食品（餃子）、ボカシ、ウエス、紙すき、木工品、ネット販売

調査実施日：平成20年11月26日(水)

調査所感等

【授産事業の特徴】

- ・株式会社勝井鋼業の社長の好意で場所が無償提供されて出来た施設
- ・民間企業との合築という全国でも初めての珍しい施設形態
- ・自主製品での事業化を目的に12年前に開始
- ・A型就労施設への移行を目指している（2009/3～）

製菓工場：3名の専門指導員と恵まれた施設・設備（寄贈）で運営

工場売上高1800万円／年、工賃は時給制で150円～350円

作業時間は9時～17時、送迎なしで通えることが条件

販売ルート：直営店舗、ヤマトのカタログ販売、頒布会、県内外の福祉施設などを経由した受注販売

製品の特徴：一部の材料で国産にこだわり（レモン、バター、りんご、芋など）

これらの材料調達はJA経由の他、地方の施設等の紹介などを利用

直営販売店（2箇所訪問）：洋菓子店舗は駅近くに立地していて手芸品等も併売

【特筆すべき点】

- ・販売代理店としての県外施設等への供給が販路確保に貢献している（約60%）
- ・製菓の仕事は福祉の専門家ではできないため、専門経験者を指導員にしている

- ・直営ワークショップでは地方の特産品の取り扱いを希望している

報告者（専門家）： 板賀 伸行（中小企業診断士）

施設等名：株式会社ダイキンサンライズ摂津（第三セクター重度障害者多数雇用事業所）

所在地：大阪府摂津市東別府4丁目9番9号

電話番号：06-6349-3173

応接者：取締役工場長 後藤金丸氏、総務課長 福光徒紫美氏

定員：現員63名（健常者職員は5名）

事業内容：油圧潤滑装置部品加工・組立、空調機部品組立、電気・電子部品組立、機械部品加工・組立、フッ素化学製品製造、空調機冷媒回収、機械CAD図面作成、一般書類電子データ化、障害者の実習受入

調査実施日：平成20年11月27日（木）

調査所感等

【事業の特徴】

- ・ダイキングループの一企業であり、障害者は通常の雇用契約のもとで勤務
- ・従来の自動化ラインを障害者用の作業場に改良、さらに工場増設を計画中
- ・受注活動は一般競合下で行い、ダイキン本社といえども条件優遇はされない

工場運営と生産体制

- ・実質の営業利益は少ないが、不採算業務等の見直しにより堅調に推移してきた
- ・人員採用はすべてハローワークの募集からで、面接によって採用する
- ・賃金は初任給13.8万円、賞与3.6ヶ月分
- ・治具の設計・製作から作業標準の作成まで、すべての生産準備を自前で行う
- ・個々の生産工程規模は小さいが、NC機械加工、部品組立、化学品製造、特性試験など多様な作業工程を構成している
- ・年間100名もの障害者実習生の受入を行っている

【特筆すべき点】

- ・障害者勤労の頂点に位置するモデル（障害者といえども一般従業員同等処遇であり、管理職も担っている）
- ・多様な生産工程を準備したことで障害者作業のバリエーションを確保している
- ・計画的なジョブローテーションによって障害の種類に応じた適性を見極めている
- ・障害をすべてオープンにすることで、認めて任せる信頼関係の形成をしている

報告者（専門家）： 板賀 伸行（中小企業診断士）

法人名：社会福祉法人もろどう会

施設等名：あじさい園（社会就労センター）

所在地：滋賀県守山市石田町364-2

電話番号：077-585-4626

応接者：作業指導員 小川 陽平 氏

滋賀県社会就労事業振興センター 林 正剛 氏

定員：現員40名（知的障害者のみ、15名は実質作業不能）

事業内容：駐輪場管理、配食事業、和紙手漉き

調査実施日：平成20年11月27日（木）

調査所感等

- ・18年度に授産施設経営支援モデル事業に参加（コンサルタントの要求するスピードについていけないなど、施設職員とのミスマッチもあった）
- ・滋賀県では初のビジネス能力提案イベントを12月に行う（福祉と民間企業のマッチングが目的）当施設も参加

【授産事業の特徴】

- ・定年退職者などの地域住民のボランティア意欲を引き出している
（例：畑栽培の提供 → 野菜の買取り → 配食事業での利用）
- ・企業のCSR活動と同調した事業展開（例：琵琶湖の芦の植樹と刈り取り → 製紙化事業 → カレンダー製作 → 協賛企業への販売）
- ・障害者の働く意欲の醸成策
仕事をDVD化して公開、民間企業への見学会（食品工場など）
月1回の余暇支援活動で障害者にお金の使い方まで踏み込んだ支援
- ・その他 共同募金会において募金の使途を提案し授産事業とリンク
下請作業は内職募集の広告から飛び込み営業で獲得する

【特筆すべき点】

- ・一般企業のCSR活動への割り切った参画や地域の人たちのボランティア活動を利用することで、オペレーションの多角化を図っている
- ・障害者の働く意欲を醸成する有効な方策の実施、これにより工賃アップ活動に多くの保護者も賛成している

報告者（専門家）：板賀 伸行（中小企業診断士）

(4) 本年度の成果と課題

平成 20 年 12 月末の段階における各施設への訪問支援進捗状況は実施計画対比で約 70%であり、今後平成 21 年 1 月から 3 月の間に本年度支援事業の成果をあげなければならない。

昨年度から引き続いての継続支援施設に関しては一部担当コンサルタントの変更はあったものの、スムーズな支援開始となった。施設側の担当者との人間関係・信頼感が形成されていたこともあり、スタート時点から具体的かつ実務的な課題への取組みが開始され成果をあげつつある事例が多い。

反面、本年度新規支援先に関しては具体的な言及は避けるが施設側が各種の問題点を抱えていたケースも多く、その対応に苦慮した事例も見られる。

限られた訪問支援回数のもとでは単年度で具体的な成果をあげるのは困難であり、コンサルタント側が成果を急いで施設側の受入（改善）スピードとの差が大きくなると逆効果のようである。

やはり 2～3 年程度の時間をかけて施設側の事情（課題の種類や経営資源の状況など）を勘案しながら地道に取り組んでゆくよりないと思われる。

また、「診断協会石川県支部支援チーム」においても各担当者の多忙もあって昨年度ほどの集合・打合せ・支援方針相互確認が出来ず、各施設に対する支援スケジュールにおいてばらつきが生じたのは大きな反省材料である。

その意味でも、来年度（平成 21 年度）も本事業が継続的に実施され、より大きな成果を目指すことを是非期待したい。

第2章 県内授産施設の現状

1. 授産施設が行っている主な事業種目

平成20年12月末現在、石川県には新旧体系含めて110前後の授産施設が存在する。運営する法人の形態は社会福祉法人、医療法人、有限会社、特定非営利活動法人と様々で、定員も最大50名から最小で1桁台と、運営主体、規模ともにばらつきがあり、様々な授産施設が存在していることがわかる。

それらはどのような授産事業を行っているのだろうか。県内授産施設の現状を考察するために、まずは今回のモデル事業の対象となった施設が行っている主な授産事業を示すこととする。

(1) 授産施設が行っている主な事業種目

① 受託作業

箱折り、タオルたたみ、袋詰め、電子部品等の組み立て、ハーネス組み立て、Tシャツ袋詰め、ネジ組み、検品、醤油注し等バリ取り、割箸等検品・選別、広報誌袋詰め、野菜袋詰め、チェーン並べ、清掃、縫製

② 企業内作業

いわゆる「企業内授産」で企業等の工場などに出向いて、そこで主に企業の監督の下で作業を行っている。

③ 自主事業

紙漉き製品製造、菓子・ポン菓子・ケーキ製造、ウエス製造、グッズ製造、味噌製造、竹炭製造、パン製造、弁当製造、ボカシ・有機肥料製造、空き缶潰し、発泡スチロール減容、納豆製造、無添加アイスクリーム製造、野菜チップス製造、養鶏、農業、苗製造、ハーブ製品製造、手芸品・クラフト製品製造、漬物製造、こんにゃく製造、葉書・名刺販売、クリーニング、印刷

※自主事業における製造とは、ほとんどの場合エンドユーザーへの販売を含んでいる。

(2) 授産施設が行っている事業種目の特徴

授産施設が行っている主な事業種目は概ね上記のようなものである。ではその特徴はどのようなものであろうか。

受託作業については、箱の組み立て、バリ取り、検品などのように内職的な性格の強いものがある一方で、電子部品の組み立てやハーネス製造のように、組み立てラインを施設内に構築して、発注元の細かい指導を受けながらあたかも工場的一部分がそのまま移転してきたような本格的なものまである。また今回事業の対象先にはなかったが、最近ではコンピュータへのエントリー作業なども授産科目として実施している施設がある。

自主事業における製造とは、ほとんどの場合製造して販売まですることを含んでいる。これらは、菓子、パン、味噌、農作物など様々であるが、ごく一部を除いてほとんどが中小企業性の製品であり、地域のマーケットで完結するものである。中小企業性の製品であるがゆえに参入障壁が低く、これらは地域内で激しい競争にさらされている。

しかもそれらは、もともと参入障壁が低いゆえに「手ごろ」でもある製品分野の製造販売に授産施設が後発参入して行ったというのが実情である。企業内作業については企業の工場内等での軽作業、あるいは施設・公園内での清掃作業等がある。いずれも施設外の作業ではあるが、利用者を派遣した先に任せきりにしておくことは原則的にできない。施設側の指導員がついて支援する必要があるし、送迎なども行わなければならない。

受託作業については発注元から支払われる工賃を原資として利用者に工賃を支払うわけだが、企業等から支払われる工賃の低迷、仕事量の起伏の激しさ、仕事の絶対量の不足など、世間一般の賃加工下請け中小企業同様のことが問題となっており、新たな発注元を探索するのはもちろんだが、下請け中小企業がメーカーへ転じようとするように、多くの授産施設が受託作業中心から自主事業・自主商品の製造販売へシフトしようとするトレンドがある。

そこで、施設は様々な種目の製品に取り組み、商品や製造物にチャレンジしてきたのだが、しかし多くの施設が「販売」に苦慮しているのが実情である。賃加工における発注元の新規獲得も含め、営業や販売のノウハウがないというのが授産施設が抱えている大きな問題のひとつである。

ただし、このような傾向は特に福祉の世界に限ったことではなく、モノに対する過度なこだわり、製造一辺倒の一部の伝統産業や、賃加工下請け体質からメーカーへの移行期にある製造業、モノ作り系異業種交流組織などに普通に見られることである。

2. 授産に関わる施設の現状

施設が営業や販売に十分なノウハウを有していないという傾向のほかに、授産事業に関連した施設の現状を次章アンケートの結果などを引用しながら考察する。

(1) 授産と生活支援の間で苦慮する施設職員

① 福祉とビジネスのギャップ

授産施設は利用者が就労のための経験を積んで知識・技能を身につけたり、作業を通じて工賃を稼ぐ場であると同時に、障害者である利用者の生活の場でもある。職員は、一方で「作業を通して

工賃を稼ごましよう」と言いながら、一方でこれまでどおり利用者の自主性や人権を尊重しながら生活支援も行うという、福祉とビジネスというある種のギャップを克服する場面に立たされている。

授産で利用者の工賃をアップさせようということは、利用者の幸福のためなら遠回りも許される福祉の世界に「最小投入最大産出」…より少ない元手で、よりたくさん儲けましよう…という効率を重視する、ある意味ドライな一般企業の論理を導入することも必要になってくるものである。また職員の人件費は授産会計ではなく福祉会計から支出されることもあり、授産に対して必ずしも積極的にならなければならないという理由を見つけれられない状況もある。

長い間福祉の世界で頑張ってきた職員の方の中には、福祉とビジネスという、このあたりの折り合いをなかなかつけられないでいるということがある。それゆえに、工賃アップを考えると、「それは利用者満足に寄与するやり方なのかどうか」ということを常に考えながら取り組むことが大切である。

② 不足感否めない職員数

利用者の確保から生活支援、送迎のほかに授産作業の支援が、決められた人数のスタッフの中で日々進められていく。特に授産作業は、原則として利用者の自主性に委ねられていることから、作業の繁忙期には納期を厳守するために、利用者ではなく職員が業務の代行に忙殺されるということが普通に起こっている。これに加えて担当作業の新規獲得のために営業活動まで行うという状況からは、「もう少しスタッフがいれば授産も福祉も円滑に行くのに」という声が聞こえてくる。

ある施設では授産を充実させようとスタッフを募集していたが、なかなか応募がない。

それでも久しぶりに来た応募者が、ある作業の現場を見て「私は福祉の仕事をしたのであって、内職のような作業をする気はない」と言って帰ってしまったという話がある。現場でスタッフの不足感があっても、それを満たすための求人もままならないという状況がある。

(2) 施設のことは誰も知らない

今の授産の売上高に不満がある施設は、一度「私たちの施設のことは誰にも知られていない」と考えてみたほうがよい。毎日施設に出勤し、利用者の方を支援し、時には作業をともに行い、送迎を行い、事務作業をこなし…と施設職員は自分の施設のことは十分知り尽くしているはずだ。

しかし施設の商品を買ってくれそうな人、施設に仕事を出してくれそうな人、ショップの前を通り過ぎる人たちは、職員ほどに施設を知っているわけではない。必要なものを買おうにも、仕事を発注しようにも、「この施設がそんなことをやっているとは知らなかった」という人ばかりである。もっと

仕事が欲しければ、もっと施設の商品を買ってもらいたければ、まずは露出を高めることが大切である。チラシやパンフレットの配布、地域との交流はもちろん、なによりも施設自体が広告媒体となりうることを意識したい。

これは、例えば有機肥料の製造販売を行う施設であれば、施設を用いてそこで作り、売っているということを知ってもらうことである。そのために施設を季節の花や緑で一杯にする。「あの施設はいつもきれいな花で一杯だね」→「施設で作った肥料で育てているらしいよ」という具合にである。「私たちはここでこんなことをやっています」ということを常に発信し続けることが大切である。

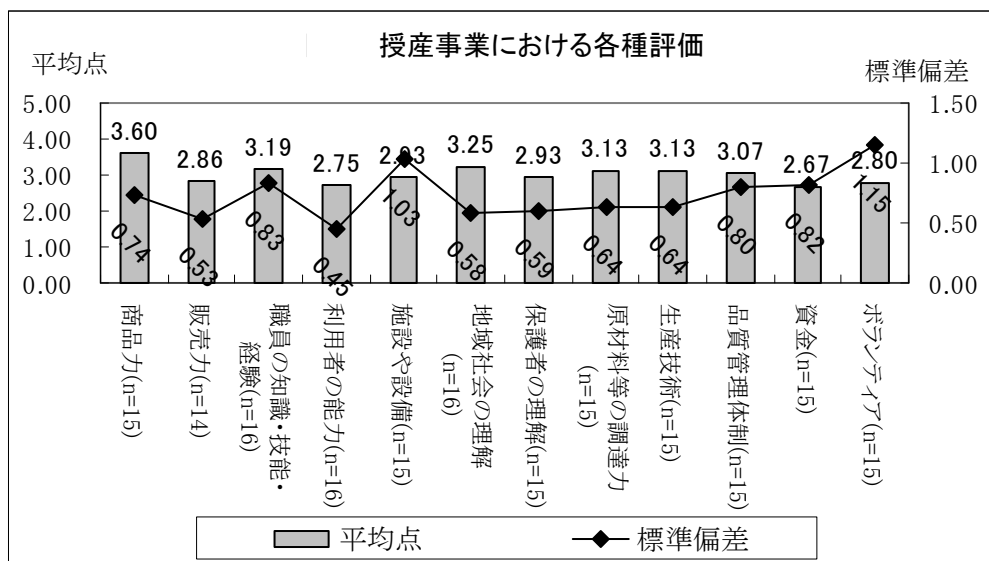
(3) 生産性を左右する利用者の力量

受託した軽作業であれ自主製品製造のための作業であれ、施設の実産性は作業台の高さや明るさ、温度や湿度、治具の出来、ラインの組み方などといった作業環境だけでなく、利用者の力量に負うところも大きい。利用者の力量とは、「ある作業が上手にできる」「段取りよくできる」ということのほかに、「作業時間中は作業に集中して過ごせる」「より高度な作業にチャレンジできる」といった利用者のモチベーションに関わることも含まれる。例えば作業時間中にタバコを吸いに休憩室まで出かける利用者がいれば、それだけでそのフロア全体の総実働時間が減少するし、まじめに作業をしている利用者もいる中で、フロアの和を乱してしまうことにもなりかねない。このような問題行動に対しては、施設が利用者の生活の場であるだけに一概に否定することも出来ず、ここでも福祉とビジネスというギャップに直面する結果となる。

(4) 十分でない製販一体の発想

自主製品の製造販売に乗り出した施設が、必ずしも販売や営業にノウハウを有しているわけではないというのは前述したとおりだが、その要因について考察する。

次頁の図は次章から引用したグラフである。施設が現在行っている授産事業に対するいくつかの自己評価項目の中で、評価が低いのは「販売力」(5点満点で2.86点)「利用者の能力」(同2.75点)「資金」(同2.67点)などである。特に「販売力」「利用者の能力」についてはばらつきも小さく(標準偏差0.53、同0.45)、どの施設も「販売力」が弱く、しかも「利用者の能力」が低く授産事業が思うようにいかない、それが職員の作業負担にもなっていることがうかがえる。反対に「商品力」や「生産技術」についてはそこそこの自己評価(5点満点で3.60点、同3.13点)をしている。



ところで同様に次頁の図は次章から引用した相関行列表である。ここで施設が他の自己評価項目と比べると高い評価をしている「商品力」に着目する。

自己評価における施設運営の「満足度」と正の相関関係が認められるのは「商品力」(相関係数 0.54)である。そしてその「商品力」は「出荷検査などの品質管理体制」「生産技術」と正の相関関係が認められる(それぞれ 0.81、0.60)。両者にはそれぞれ正の相関関係(同 0.77)があり、また「出荷検査などの品質管理体制」と「職員の知識・技能・経験」は(同 0.71)で、やはり正の相関関係にある。

これらの関係は、必ずしも「買い手」、つまりマーケットを意識したものとはいえない。それを裏付けるかのように、「商品力」と「販売力」は無相関(同-0.06)である。

マーケット関連の自己評価項目が「販売力」や「地域社会の理解」程度しかないとはいえ、施設のイメージする「商品力」は、生産技術系の自己評価項目で説明できる。極論すれば、よいものを作れる「商品力」が上がるというイメージであり、「販売力」や「地域社会の理解」が「商品力」を高めるといふ発想はない。授産施設のリソースがすべて販売によってユーザーの手に渡り、そこではじめて価値を生み出すという「製販一体」の発想が、施設には不足しているようである。

図19 授産施設運営の満足度と授産事業に関する各評価項目の関連(n=11)

	施設運営の満足度	商品力	販売力	職員の知識・技能・経験	利用者の能力	施設や設備	地域社会の理解	保護者の理解	原材料等の調達力	生産技術	品質管理体制	資金	ボランティア
施設運営の満足度	1.00	0.54	-0.31	0.20	0.11	-0.11	-0.36	0.36	-0.08	0.20	0.43	0.10	-0.15
商品力		1.00	-0.06	0.50	0.05	-0.14	-0.31	0.10	0.16	0.60	0.81	0.41	-0.07
販売力			1.00	0.24	-0.11	-0.25	0.36	-0.06	0.08	0.04	0.02	0.12	-0.22
職員の知識・技能・経験				1.00	0.33	-0.66	-0.04	0.04	0.14	0.45	0.71	0.07	0.27
利用者の能力					1.00	-0.64	-0.16	-0.19	0.60	0.44	0.07	0.17	0.32
施設や設備						1.00	-0.04	-0.28	-0.44	-0.29	-0.31	-0.10	-0.27
地域社会の理解							1.00	-0.18	0.37	-0.30	-0.24	-0.22	-0.11
保護者の理解								1.00	-0.37	-0.36	0.04	0.42	0.11
原材料等の調達力									1.00	0.51	0.14	-0.12	-0.23
生産技術										1.00	0.77	-0.01	-0.36
品質管理体制											1.00	0.07	-0.22
資金												1.00	0.38
ボランティア													1.00

(5) 新規事業への取り組み

施設の中には新たな事業に取り組もうとするところもある。すでに他の事業で部分的にでも十分なノウハウを有し、新規事業がそのノウハウを活用できるものであればそれほど心配することもないのだが、これまで受託事業のみを行ってきた施設であったり、まったく未知の分野への取り組みであったりすることもある。そのような場合には、事前に十分な調査を行い、資金計画、収支予測をきちんと立てた上で、事業を構築する必要がある。

(6) 授産施設は手付かずの世界

福祉施設として経営支援を受けた経験はあっても、多くの授産施設が「授産」の部分について支援を受けた経験はほとんどない。これまで職員個々が日々の業務の中で営業活動や生産性の向上、利用者のヤル気向上などに取り組んできた経緯はあるが、今回のように経営の専門家とともに全施設的に取り組んだのは初めてのことである。また、施設によっては外部から見て「やりようによっては売れる商材」を保有しているところもある。いわば手付かずの状態であるので、専門家の助言でアクションを起こせば何らかの成果は見込めるものと思われる。

3. 授産事業の現状

事業種目の現状について、ここでは受託作業の現状と自主事業の現状に分けて考察する。

(1) 受託作業の現状

受託作業はほとんどの授産施設が取り組んでいるもので、様々な作業種目があるが、多くは発注元から提供された仕事(主に軽作業)に対して工賃が支払われるものである。

① 季節的な変動があり発注量が一定しない

通年で安定した仕事量があることが望ましいが、発注元の都合や取り扱う商品の動向によっては仕事量に増減があることもある。この増減に対応するために、繁忙期には職員の作業者としての負担が増大し、閑散期にはそれを埋めるための仕事を確保しなければならないという問題が発生する。

② 絶対的な仕事量がない

本県には比較的障害の程度の軽い利用者が、発注元からの十分な指導と治具等の支給、組み立てラインの提供などを受けたうえで受託作業を行い、7万円を超える工賃を安定して手にしている施設がある。しかしながらそのような例はごくわずかで、多くの施設では工賃をアップさせるには絶対的な仕事量が足りないと感じている。またこのことが、施設として自主事業へ取り組ませる一因となっている。

③ 工賃は漸減傾向である

そもそも企業が発注する下請け作業というのは、企業にとって量産効果の期待できない効率の悪い部分である。受注した企業はその段階で同じように効率の悪い部分を二次下請けに出し、さらに次の段階で同じようなことが行われる。このようにしてわが国の下請け構造が出来上がっているわけだが、多くの授産施設はその下請け構造の末端に位置しており、一般の賃加工下請け中小零細企業同様に工賃の低迷に悩んでいるのが現状である。

さらに低賃金を求めた親企業の製造拠点の海外シフト、原油高、円高、原材料の高騰と、元請側の事情にも厳しいものがあり、工賃は現状維持か漸減傾向にあるのが一般的である。

④ 突然打ち切られることがある

賃加工は発注元の事情により打ち切られることがある。いくら施設側が経験を積み生産性を高め、ミスを減らしクレームを減少させたとしても、発注元に仕事が無くなってしまえばそれで終わりである。ある施設では今回の世界不況をきっかけに、年間200万円あった仕事がこの3月で打ち切られることが決まっている。このように、賃加工は発注元に大きく依存するゆえに、常にリスクを伴

っている。

⑤ 利用者の能力を超えた仕事は受注できない

発注元によっては「こんなことができないか」と言ってくることがある。しかしそれが利用者の能力を超える場合、負担は職員にかかってくるので、受注を躊躇することになる。施設に仕事を出す側からは、「施設は制約が多い」という声も聞く。それが増幅されて、施設に対してなかなか仕事を出しづらいという雰囲気を作っている面がある。このことは、新規の発注元の探索を困難にする一因ともなっている。

⑥ 職員の作業負担がある

利用者は様々な面で無限の可能性を有しているが、作業についてだけ言えば出来ることに限界はあるし、職員は利用者ひとりひとりのその日の体調や気分に対する配慮が必要なのは言うまでもない。すべての利用者が毎日、心身ともに万全の状態で作業に取り組めるわけではないので、作業がはかどらないのに納期が迫っていたりすると、職員の負担が一気に増すことになり、このことは職員の待遇面での大きな問題となっている。

⑦ 発注元からの指導を見込むことが出来る

発注元によっては作業の仕様書とともに指導員を派遣してくれたり、施設内に組み立てラインを構築して工場と同様の作業、生産性を達成するためのトレーニングをしてくれたりすることがある。これは利用者にとっては高い工賃を得られるだけでなく、職業訓練ともなり、就労へのステップとなる可能性がある。

(2) 自主事業の現状

多くの施設が受託作業依存体質から抜け出すために自主事業に取り組んでいる。もちろん動機はそれだけではないが、ともあれ、「生産者」「店主」となるにはそれなりの苦勞があり、場合によっては賃加工以上のリスクを背負うことにもなる。

① 資金不足

あらたに何か行おうとしても資金力が脆弱で思うようなことが出来ない。また事業を立ち上げても授産会計だけでは運転資金が回らないなどの問題がある。一部の初期投資のなかには助成率10割というような助成金も地方公共団体やその他の団体から得ることが出来るが、それについてもいろいろの要件があり、施設がやりたいことと助成金がなかなかマッチせず、計画をあきらめたり大幅に変更したりということがある。

② 原材料の入手困難、価格の高騰

たとえば有機肥料を製造販売する施設では米ぬかの入手が困難になりつつある。パンや菓子類を製造販売する施設では小麦粉や油類の値上げがコスト高の要因になっている。弁当を製造宅配している施設ではガソリン価格の乱高下に直面し、食の安全に対する配慮からより高コストの食材を導入する必要に迫られている。このように授産施設といえども、一般企業と同様のことが起こっている。

③ コンプライアンス意識の高まり

昨今の食の安全に関する意識の高まりから、品質表示の問題をはじめ製造販売のあらゆる場面で情報の開示や法令遵守が求められている。施設としてはできるだけそれに対応するために努力しているのだが、一方で法はよく改正されるので、福祉関係の法令だけでなく授産事業に関連する法令にも対応するとなると施設職員の負担はますます大きくなっていく。

④ マーケットを十分観察しきっていない

再三述べてきたように製造志向が強く、極論すれば「良いものを作れば売れる」という昔ながらの発想からなかなか抜け出せないでいる。なぜこの商品をこの立地で売ろうとするのか、いったい誰に買ってもらうとしているのか、外部から見て不思議に思うことも多い。多くの施設でこのようなことに関する考察が十分に行われないうまま、製造し、やみくもな販売活動が行われている。自主事業に取り組むのなら、最低限マーケティングの4P（Product、Price、Place、Promotion）3C（Customer、Competitor、Company）4C（Customer value、Customer cost、Convenience、Communication）などの視点から考察し、ある程度のマーケティングコンセプトを固めておく必要がある。

⑤ 営業・販売ノウハウの不足

これも製造志向の強さゆえのことであるが、販売活動に対するノウハウがあまりない。どこに行けばお客様がいるのか、営業トークは何をどのように話せばよいのか、チラシやパンフレットなど、どのような販売ツールが有効で、どのように使いこなせばよいのか、店構えをどのようにすればお客様が入ってくれるのか、店舗のレイアウトや向き、陳列は…。こちらから出向いての営業活動にしろショップでの販売活動にしろ、これからは覚めた目で自分たちの活動を見つめ直し、ユーザー（お客様）の立場になって考える習慣をつけ、そのような経験を積んでいただきたいものである。

4. 実際に行われた工賃アップのための改善の着眼点

平成19年10月から20年3月にかけて、初年度の授産施設に対する工賃アップのための改善支援(新規事業立ち上げ支援含む)を行った。また、平成20年度も一部担当施設の変更はあったものの新規支援施設及び継続支援施設に関して引き続き改善支援中である。

授産施設の賃金アップのための取り組みとしては、受託作業から自主事業の実施・自主商品の製造販売という傾向がある。そしてその自主事業の実施・自主商品の製造販売については新商品の開発、新商品の開発を含む販売数量の増大、新たな販路の開拓などが工賃アップのための取り組みとして挙げられた。

一方受託作業については生産性の向上、新規客先の開拓などが工賃アップのための取り組み課題となった。このほかに新規事業の立ち上げ、利用者・職員の力量の底上げというものもあった。以下にそれぞれについて実際に行われたことをもとに、その着眼点について簡単に紹介することとする。

(1) 受託作業の取り組み

この分野は生産性の向上と既存顧客からの発注量の増大、そして新規客先の獲得などに取り組んだ。

① 生産性の向上

- ・作業分析を行い、リードタイムの短縮を目指した。必要な治具の開発やラインの見直しを行った。
- ・温度・湿度、照度、作業環境の見直し等、衛生要因について見直しを行った。
- ・5Sに取り組んだ。
- ・原価分析を行った。
- ・製造マニュアルを作成した。

② 新規顧客からの発注量の増大、新規顧客の獲得

- ・パンフレットなどのツールを作成し、既存顧客ならびに新規顧客への訪問活動を行った結果、企業内作業と新規作業を受注することが出来た。

(2) 自主事業の取り組み

この分野は作業の生産性の向上については受託作業同様の取り組みを行った。このほかに新商品の開発、販売数量の増大、新たな販路の開拓などを行った。なお、あらかじめマーケットについて十分分析し、事業のコンセプトを明確にすることは必須である。

① 新商品の開発

- ・まったく新しい商品の開発を行った。
- ・既存商品の組み合わせ等でギフト商材を開発した。
- ・味や数量、パッケージなどを変えた、追加した。
- ・原材料の調達先を探索した。

② 販売数量の増大・新たな販路の開拓

- ・ショップの臨店診断を行った。
- ・収支シミュレーションを行い価格変更を行った。
- ・商品や役務のセールスポイントを明確にした。
- ・チラシ・マニュアル等、販売・営業のためのツールを作成した。
- ・営業のためのトークを研究し、トレーニングした。
- ・行政等の認定商品となることを検討した。
- ・既存顧客からの紹介営業を行った。
- ・顧客満足や営業マインド醸成のためのセミナーを行った。
- ・食品の衛生面について検討した。

(3) 新規事業立ち上げの取り組み

この分野は、施設側にまったくノウハウがない中での新規事業の立ち上げと、販路開拓についてノウハウのある施設の新たな事業立ち上げがあった。前者は、実際の事業の立ち上げは一年近く先の予定、後者は平成19年度支援事業終了直後の4月立ち上げというものであった。

① 業界動向分析

- ・これから取り扱おうとしている商品及び類似した商品を扱っている店を実際に訪問し、一次資料を収集した。試食も行った。
- ・印刷物、WEB等で二次資料を収集分析した。
- ・食材メーカー等と製造と原材料の知識、レシピについて検討した。

② コンセプト作り

- ・収集した資料をもとに環境分析を行った。
- ・環境分析をもとに成功要因を検討した。
- ・成功要因と施設の希望をもとにショップコンセプトを作成した。

③ 立ち上げ準備

- ・レシピをもとにした試作品を作成、試食評価を行った。
- ・販売目標を設定した(4月立ち上げ施設)。
- ・チェックリストによりショップオープンまでの詳細を検討した(来年立ち上げ施設)。
- ・機材を搬入し厨房を設置した(4月立ち上げ施設)。
- ・安全衛生面に関する指導を受けた。
- ・販売形態、方法について詳細を決定した(4月立ち上げ施設)。
- ・商品の名称を決定した(4月立ち上げ施設)。
- ・営業ツールを作成した(4月立ち上げ施設)。
- ・顧客満足と営業マインド醸成のためのセミナーを行った(4月立ち上げ施設)。
- ・資金調達と収支および助成金について検討した(来年立ち上げ施設)。
- ・ショップ候補の空き店舗を決めた(来年立ち上げ施設)。
- ・営業活動を行った(4月立ち上げ施設)。
- ・プレオープンを行った(4月立ち上げ施設)…目標を大幅に超える件数の契約を達成(その後も順調に推移している)。

※なお、平成20年12月立ち上げとなった施設については、ショップオープン当初からマスコミに多数取り上げられ、連日完売の大盛況を呈している。

(4) 職員・利用者の力量の底上げへの取り組み

この取り組みは、職員の授産事業取り組みへの意思統一と、生産性向上のために利用者の問題行動の除去と作業への集中を図ろうとするものである。短期間ではあったがこの取り組みで工賃を3倍にした利用者もいる。

① 職員の力量底上げ

- ・ほとんどの支援会議に手空きの全職員が参加して、力量底上げのための課題に一人ひとりが取り組むこととした。
- ・利用者満足に関するセミナーの実施。

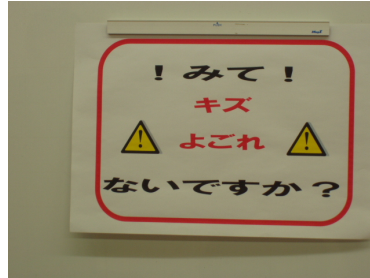
② 利用者の力量底上げ

- ・動機付け要因を主とした職員とのコミュニケーションの構築。
- ・時間意識を醸成するための貼紙、スローガンの検討と作成、貼り出し。
- ・ミスをなくすための貼紙、スローガンの検討と作成、貼り出し。
- ・一日のスケジュールにあわせた効果的な館内放送の実施。

- ・オアシス運動の実施にあわせた全体集会でのキックオフの実施。
- ・オアシス運動の実施、各種ツールの作成と掲示。



①いま何時？



②見て!!



③私たちが作りました

- ①いま何時？ この貼紙は喫煙所、食堂、その他休憩所等に貼り出してある。利用者が不規則に離席したときなどに効果を發揮している
- ②見て!! 作業所のいたるところに貼り出してある。クレーム削減のほかに、仕事に対する高い意識の醸成を狙っているが、あまり種類を多くしないことが大切である
- ③私たちが作りました それぞれがどんな作業をして、どのようなものを作っているのかをチームごとに示して、モチベーションと相互のコミュニケーション向上を狙っている

5. 授産施設の現状とは

授産施設について施設そのものとそこで行われている事業について見てきたが、これらはいずれも特に「授産施設であるから」といった、授産施設特有のことではない。

特段珍しいことではなく、世間一般の企業の間でも普通に起こっていることである。ここでご注意いただきたいのは、「授産施設は特別だから…ウチは特別だから」という言葉を発してしまうことである。この言葉は職場を改善する気のない人が使う常套句である。このように言ってしまうと、その瞬間に思考停止してしまい、それ以上改善が進まないことになってしまう。一般企業でも、ぎりぎりのコスト状況の中でいかに新たな事業展開を行うかに知恵を絞っている人がいる。本来的な業務で多忙を極めながら、一方で雑用に振り回されている人もいる。それでも、こうと決めたならば改善を進めなければならないのは、企業も授産施設も同じであることをご理解願いたい。

一方で、多くの授産施設は世間から隔絶された状況下にあると言う意味で特別である。外から見た授産施設はあるいは「収容所」になっているかもしれない。授産施設は、障害のある人たちの生き活きた生活の場であり、働く場である。授産施設は、外に対して門戸を開き、地域と交わる中で地域から幸せをもらい、地域に幸せをお返しする、そのような場を目指してもらいたいものである。そのために、施設を四季の草花で飾ったり、人を呼び込むための催事を開催し続けるなどに取り組んでみてはどうだろうか。

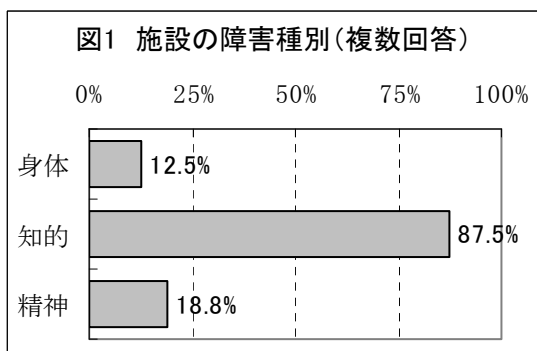
第3章 モデル事業参加施設の現状（アンケート調査より）

1. アンケート調査結果より

この調査は、平成19年度事業の対象16施設における経営の実態を把握し、支援に活用することを目的として実施したものである。

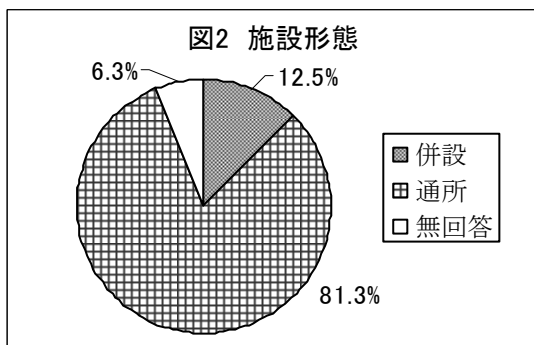
(1) 施設の情報

■ 問い1 授産施設の概要について



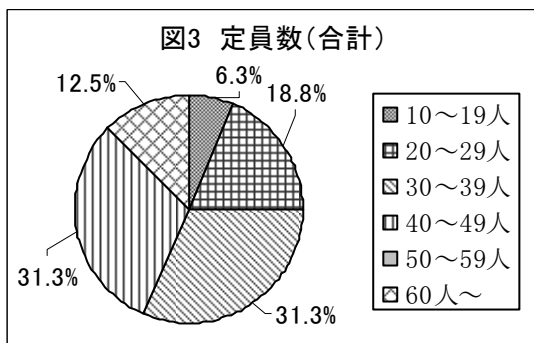
① 障害種別

対象となる施設の障害種別を見ると(図1)、ほとんどの施設が知的障害者を対象としており、その割合は87.5%である。中には複数の障害種別に対応している施設もある。



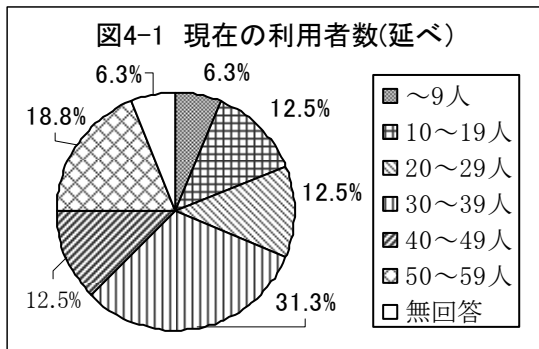
② 施設形態

施設の形態を見ると(図2)、全ての施設で通所形態をとっており、入所を併設しているところは2施設(12.5%)である。



③ 定員数

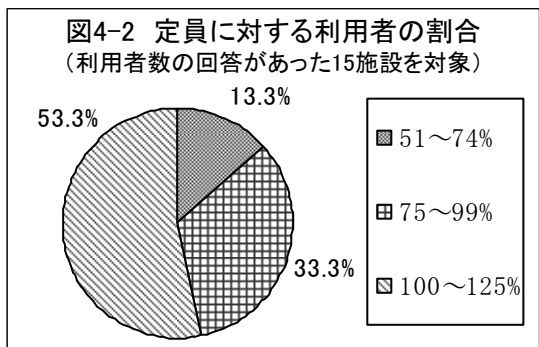
施設の定員数は(図3)、全体では10～60人までの範囲で、中でも30～39人及び40～49人の規模の施設が割合的に最も多く(31.3%)、次いで20～29人規模の施設(25.0%)となっている。施設全体の平均は35人である。



④現在の利用者数

現在の利用者数も定員の規模に応じて様々で、中でも最も多いのが30～39人の範囲(31.3%)である。

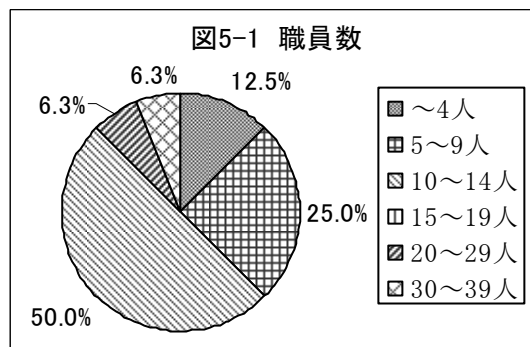
(図4-1) また、施設全体の平均は31.1人である。



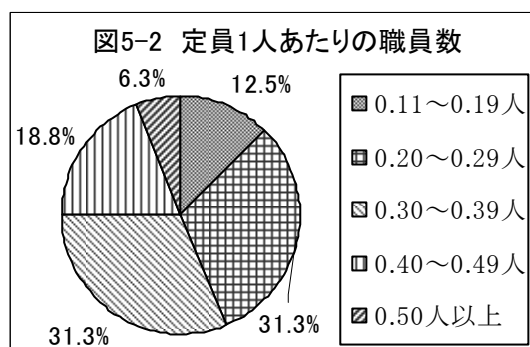
一方、定員に対する利用者の割合(利用率)を見ると(図4-2)、全ての施設で通所形態をとっているためか、利用率は100%以上のところが半数以上(53.3%)あった。最も高いところでは110%であり、低いところでは、57%と大きな差のある状況である。

⑤職員数

施設の職員数を見ると(図5-1)、これも各施設に応じて様々であったが、10～14人の範囲(50.0%)が最も多い。職員数の平均は11.2人である。



また、施設の定員1人あたりに対する職員数を見ると(図5-2)、定員1人に対して職員の数としては0.2人以上0.4人未満である施設が約7割を占める(62.6%)。

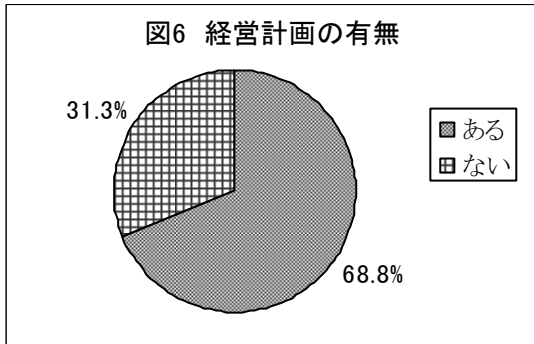


⑥ 主要な授産事業の業種

対象施設の主な授産事業の業種としては、食品の加工又は製造・販売事業が最も多く10施設であった。それ以外には、組立て等の軽作業が5施設、植物関連事業が1施設であった。

(2) 施設の経営管理について

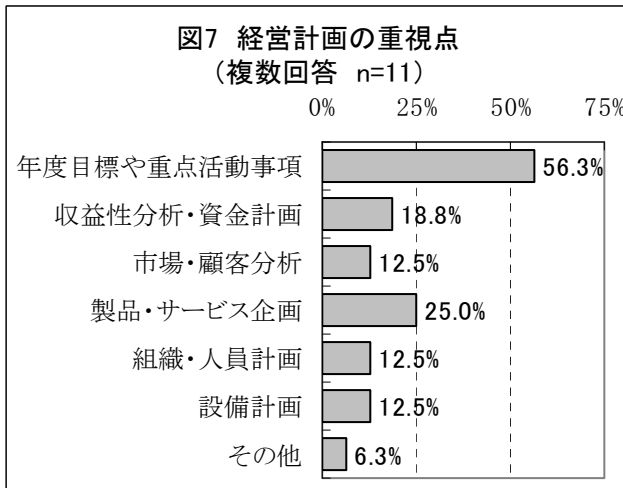
■ 問い1 貴法人の授産事業に関する具体的な経営計画はありますか。



問い1に対し、経営計画が「ある」と答えたのは11施設で、約7割（68.8%）に及ぶ施設で経営計画が作成されている。（図6）

※以降、問い2～問い4については問い1で経営計画が「ある」と答えた施設（11施設）を対象としている。

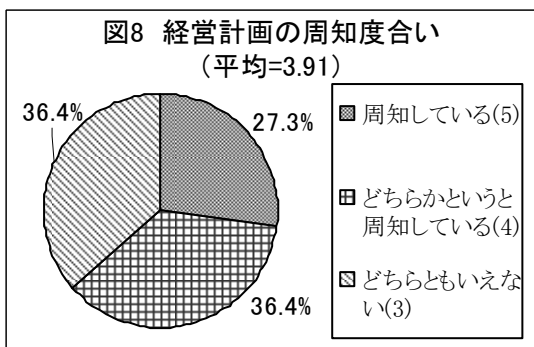
■ 問い2 経営計画はどのような内容を重視して作成していますか。



問い1で経営計画があると回答した施設に、経営計画作成時に重視する点を訊ねたところ（図7）、全体の半数以上が（56.3%）「年度目標や重点活動事項」と回答しており、次いで「製品・サービスの企画」となっている。それ以外の選択肢についてはわずかな回答があるのみであった。

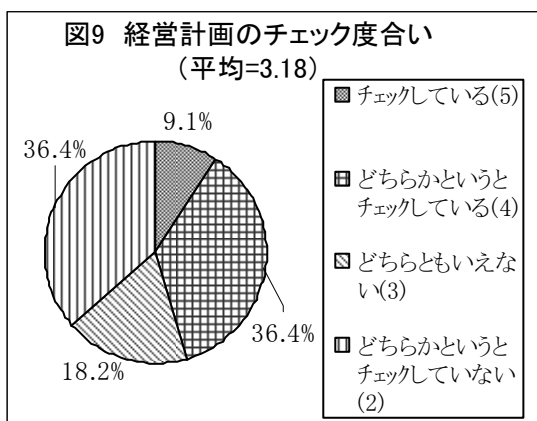
なお、「その他」の具体的な内容は、「施設外授産」と「製造計画、出店計画と実績」であった。

■ 問い3 経営計画を施設職員に周知していますか。（5段階評価）



次に、経営計画の周知度合いについての評価を5段階で訊ねた結果（図8）、「周知していない」、「どちらかという周知していない」という評価はなく、全体の半数以上（63.7%）の施設で経営計画の周知に対し何らかの取り組みを実施していることが分かった。

■問い4 経営計画と実績の差異をチェックしていますか。(5段階評価)

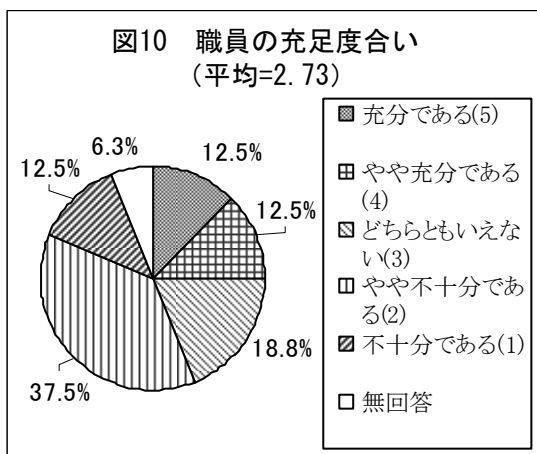


最後に、経営計画について計画と実績との差異をチェックしているかどうかの評価を訊ねたところ(図9)、経営計画のチェックに対して何らかの取り組みを実施している施設は、経営計画を作成している施設の半数近く(45.5%)存在するものの、「どちらかというチェックをしていない」とする施設も3割以上(36.4%)存在することが分かった。

以上のことから、施設として年間の方向性を重視し、それを具体的な形で示す経営計画を作成した場合でも、きちんとしたPDCAのマネジメントサイクルが回しきれず、計画と実績の差異が把握されないまま運用されている実態がうかがえる。

経営計画を作成することの目的の一つには、計画と実績の差異を把握・分析し、差異が発生した要因を取り除くことで組織の成長を維持し続けることがある。計画と実績のチェックがなされないまま次年度の計画を作成することを繰り返していると、長期的な視点での組織の成長を阻害する要因となりかねない。そうならないためにも経営計画を作成している場合にはPDCAのサイクルが回せるような体制の整備及び仕組みを構築することが望まれる。

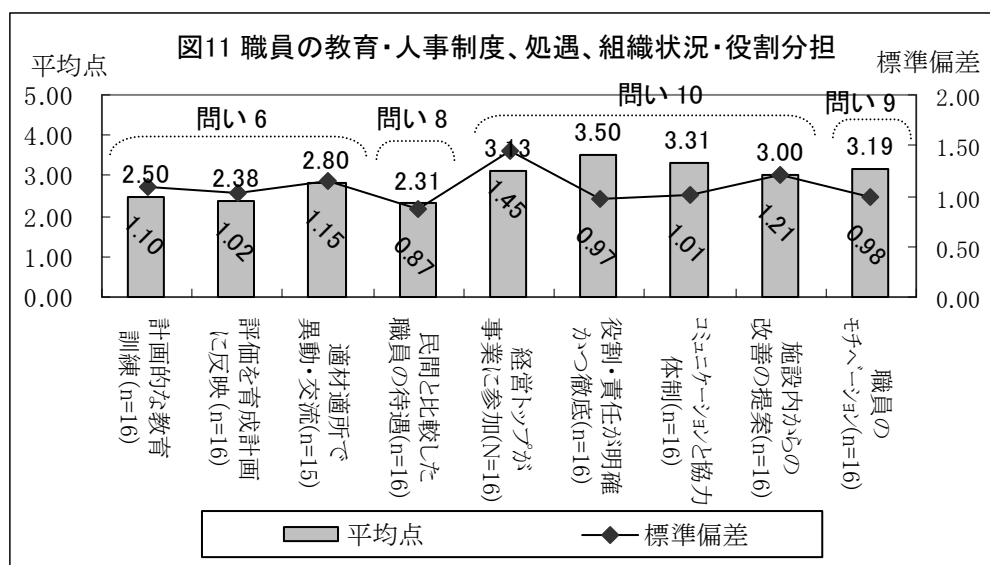
■問い5 授産施設における職員の数は充分ですか。(5段階評価)



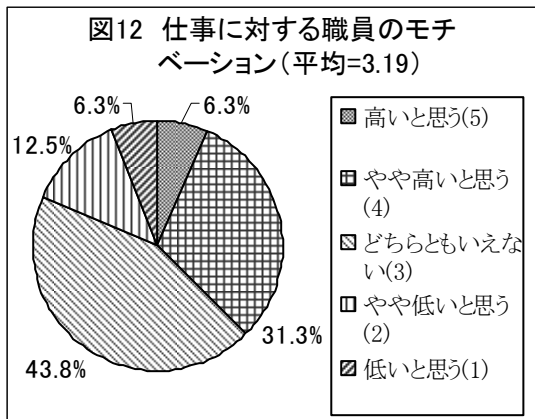
施設の職員の充足度を訪ねた結果が図10である。これを見ると、「充分である」・「やや充分である」とする施設(合わせて25.0%)に対し、「やや不十分である」・「不十分である」とする施設(合わせて50.0%)の割合が2倍あり、全体としては職員数に不足感があることがうかがえる。

- 問い 6 授産事業にあたる職員の教育訓練および人事制度において以下の点についてどのようにお考えでしょうか。
 - 問い 7 貴法人の授産事業職員に対しての人事評価について以下の質問にお答えください。
 - 問い 8 授産施設職員への待遇面で同地域の民間給与と比較した場合どうなりますか。
 - 問い 9 授産施設職員の仕事に対するモチベーションはどの程度ですか。
 - 問い 10 授産施設の組織状況、役割分担における次の質問についてどのようにお考えでしょうか。
- (※以上問い 6～問い 10 は全て 5 段階評価)

人事制度や組織状況に関する問い 6～問い 10 の評価結果について、その平均とばらつき（標準偏差）を表したのが、図 11 である。平均点が高いほどその項目に対する評価が高く、標準偏差が小さいほど施設間での評価のばらつきが少ないことを表わす。（以降の平均点と標準偏差についての分析も同様）



これを見ると、「施設職員の役割分担・責任が明確に定められ、機能している（問い 10）」の平均点が高く、次いで「施設内のコミュニケーションと相互の協力体制が取られている」となっており、この 2 つについては施設間の評価の差（標準偏差）も小さいことから、全体としては施設内の役割分担・責任の明確化が図られ、コミュニケーションを充分にとることによってそれがある程度機能しているものと捉えることができる。一方、評価が比較的低い項目としては、「同地域の民間給与と比較した職員の待遇（問い 8）」、「能力を評価して個人の育成計画に反映している（問い 6）」、「定められた間隔で教育訓練を計画し、実行している（問い 6）」があり、施設職員に対する待遇・評価・教育訓練というところに組織的な課題を見出すことができる。また、施設によって評価が大きく分かれる項目としては、「経営トップが授産事業に自ら積極的に参加している（問い 10）」があった。



次に、問い9の仕事に対する職員のモチベーションのみについてみると(図12)、評価の平均点は中央値よりもやや高めではあるものの、全体としては「どちらともいえない」という回答が多い(43.8%)。

さらに、職員のモチベーションについて、問い6～問い10の各項目がそれぞれどのように影響してくるかを見たのが図13である。

図13は、各項目の相関行列表である。項目が交わる箇所の数値(相関係数)の大きさが項目の関連性を表わしている。相関係数が+1に近いほど「正の相関」(一方の値が大きくなると他方の値も大きくなる)が強く、-1に近いほど「負の相関」(一方の値が大きくなると他方の値は小さくなる)が強い。0に近いほど相関関係は希薄である。

図13 各項目が職員のモチベーションに与える影響度(相関 n=15)

		教育・人事制度			処遇	組織状況・役割分担			職員のモチベーション	
		計画的な教育訓練	評価を育成計画に反映	適材適所で異動・交流	民間と比較した職員の待遇	経営トップが事業に参加	役割・責任が明確かつ徹底	コミュニケーションと協力体制		施設内からの改善の提案
教育・人事制度	計画的な教育訓練	1.00	0.77	0.58	0.15	0.32	0.34	0.50	0.51	0.32
	評価を育成計画に反映		1.00	0.71	0.13	0.54	0.30	0.31	0.16	0.09
	適材適所で異動・交流			1.00	0.20	0.30	0.35	0.41	0.25	0.34
処遇	民間と比較した職員の待遇				1.00	-0.12	-0.01	-0.01	-0.13	0.04
組織状況・役割分担	経営トップが事業に参加					1.00	-0.37	-0.20	-0.11	0.19
	役割・責任が明確かつ徹底						1.00	0.90	0.63	0.14
	コミュニケーションと協力体制							1.00	0.83	0.38
	施設内からの改善の提案								1.00	0.69
	職員のモチベーション									1.00

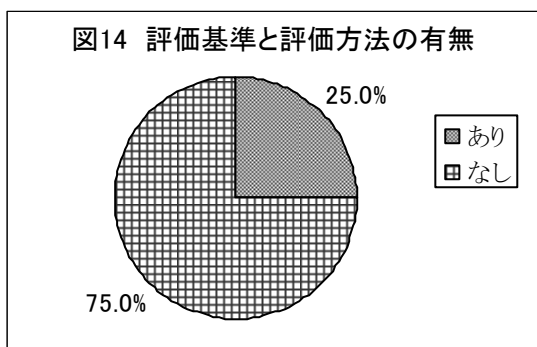
これを見ると、職員のモチベーションと、「施設内から改善のための提案があがってくる(問い10)」の間には比較的強い関連性が見られ、さらにそれは、先に見てきた図11でも評価が高かった「施設内のコミュニケーションと相互の協力体制がとられている(問い10)」及び「施設職員の役割分担・責任が明確に定められ、機能している(問い10)」との関連が強いことがうかがえる。また、図11では評価が低かった「定められた間隔で教育訓練を計画的に実行している(問い6)」ともある程度の関連

性を見て取ることができる。このことから、職員のモチベーションを高め、施設内から改善の提案があがるようにするためには、計画的な教育訓練を実施し、組織内の役割分担・責任の明確化を図り、組織内のコミュニケーションを充分にとることによって相互に協力し合える体制をとることが重要な要因となると推測できる。

■ 問い 7

貴法人の授産事業職員に対しての人事評価について以下の質問にお答えください。

①客観的な評価基準と評価方法がありますか。



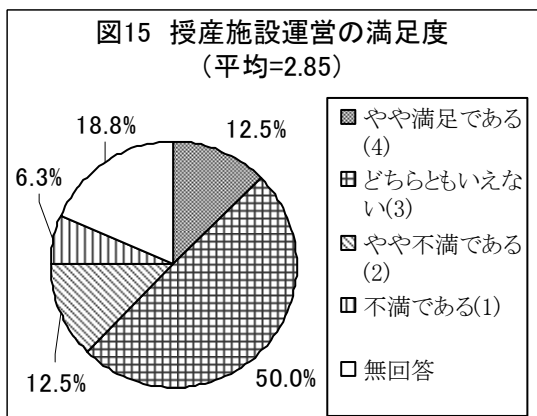
施設の職員に対する評価基準と評価方法の有無を訊ねた結果が図 14 である。これを見ると、評価制度が存在する施設は 16 施設中わずか 4 施設 (25.0%) であり、大部分の施設では評価制度を導入していないことが分かる。

②評価結果を賃金制度やその他の処遇に反映していますか。

評価基準・評価方法が「ある」と回答した施設 (4 施設) に評価の結果を処遇に反映しているかどうか 5 段階で訊ねたところ、反映している (5) が 1 施設、どちらかというと反映している (4) が 2 施設、どちらかというとは反映していない (2) が 1 施設であった。

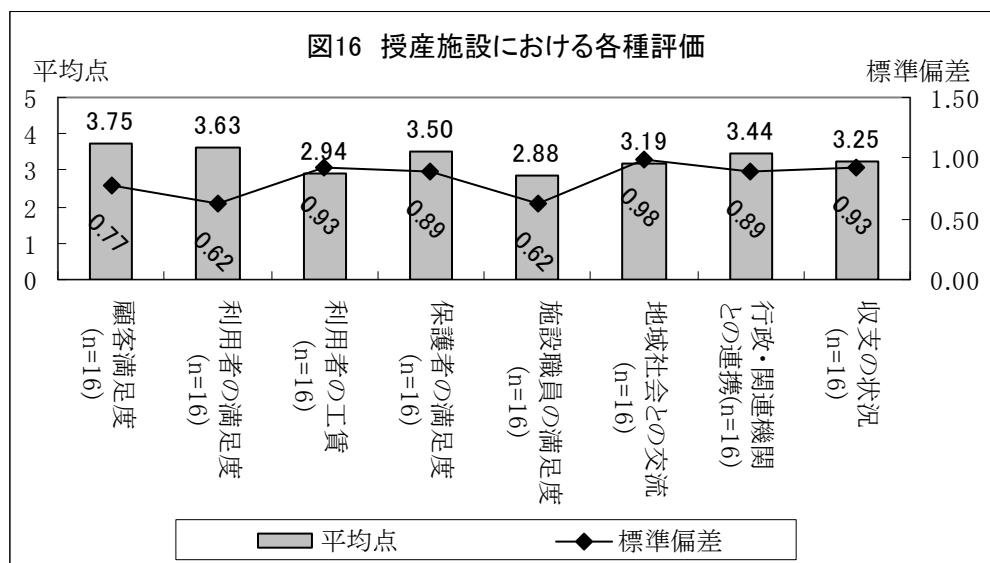
(3) 授産事業の状況

■ 問い 1 授産施設の運営は全体として満足 of いくものですか。



授産施設の運営についての満足度を 5 段階評価で訊ねたところ (図 15)、満足である (5) とする施設はなく、全体としてはやや不満があるといった結果となった。

■問い2 授産施設における各種項目の評価



次に、授産施設における経営状況に関する項目についての評価を訊ねたところ（図16）、「顧客満足度」および「利用者の満足度」については比較的高い評価で施設間での評価の差も小さい結果となった。一方、「施設職員の満足度」および「利用者の工賃」については比較的低い評価で、中でも「利用者の工賃」については施設ごとに評価が分かれる点である。

最も評価が低い「施設職員の満足度」については、前述の図11から図14でも見てきたとおり、施設職員の待遇等についての評価が低いことから、待遇面での要因が職員の満足度を抑えていると認識されていることが推測できる。

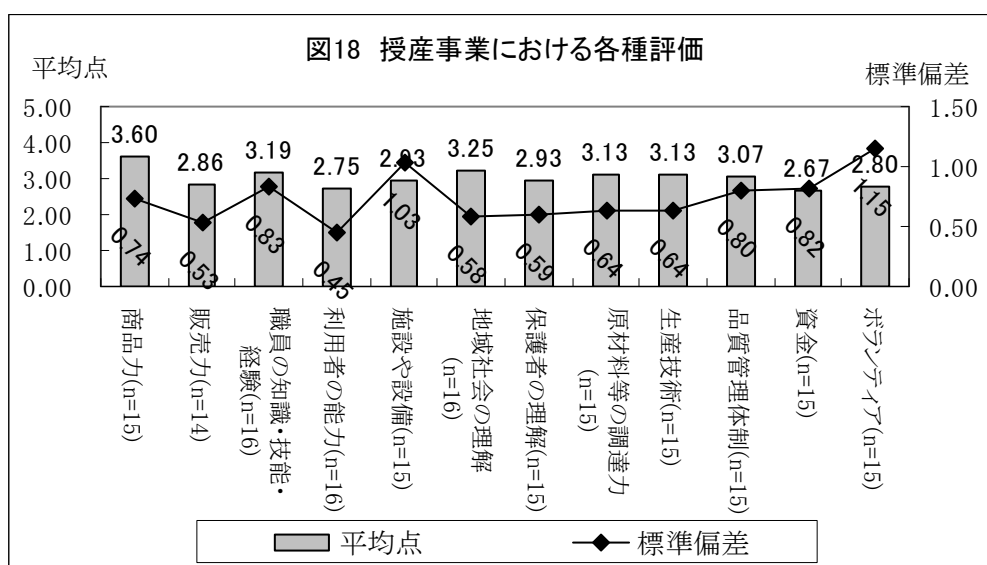
図17 授産施設運営の満足度と授産施設における各評価項目の関連(n=15)

	施設運営の満足度	顧客満足度	利用者の満足度	利用者の工賃	保護者の満足度	施設職員の満足度	地域社会との交流	行政・関連機関との連携	収支の状況
施設運営の満足度	1.00	0.09	-0.10	0.64	0.22	0.26	0.04	0.10	0.45
顧客満足度		1.00	0.56	0.09	0.12	-0.05	-0.20	-0.33	-0.28
利用者の満足度			1.00	0.10	0.43	0.07	0.24	-0.43	-0.32
利用者の工賃				1.00	0.41	0.23	-0.08	0.04	0.72
保護者の満足度					1.00	0.76	0.18	-0.20	0.26
施設職員の満足度						1.00	0.31	-0.01	0.28
地域社会との交流							1.00	-0.57	-0.40
行政・関連機関との連携								1.00	0.62
収支の状況									1.00

問い2で見た各評価項目が、問い1で訊ねた授産施設運営の満足度にどのように影響しているのかを見たのが、図17である。

これを見ると、「授産事業の満足度（問い1）」と比較的強い関連性がある評価項目としては、「利用者に支払われる工賃」があげられ、「利用者に支払われる工賃」と関連性の強い項目としては「収支の状況」があげられる。さらに「収支の状況」と比較の強い関連性を持つのが「行政・関連機関との連携」であることから、施設運営の満足度を高めるためには、行政や関連機関との連携を図り、収益性を高め利用者の工賃をあげることが必要であるという戦略の一つの方向性をうかがうことができる。

■問い3 授産事業に関する各種評価



問い3では、授産事業に関する項目の評価を訊ねた（図18）。結果を見ると、各々の授産事業における「商品力」、「地域社会の理解」、「施設職員の知識・技能・経験」については全体としての得点も高く、施設間での回答の差は小さいことから、事業における“強み”といえる。それとは逆に「資金」や「利用者の能力」、「販売力」については、得点が低く施設間の差もほぼない状態であるため、事業における“弱み”と考えられる。

施設間で比較的评价が分かれる項目としては「ボランティアの協力」、「施設や設備」がある。

次に、問い3の各評価項目と、問い1の授産施設の運営における満足度の関連を見たものが図19である。

図19 授産施設運営の満足度と授産事業に関する各評価項目の関連(n=11)

	施設運営の満足度	商品力	販売力	職員の知識・技能・経験	利用者の能力	施設や設備	地域社会の理解	保護者の理解	原材料等の調達力	生産技術	品質管理体制	資金	ボランティア
施設運営の満足度	1.00	0.54	-0.31	0.20	0.11	-0.11	-0.36	0.36	-0.08	0.20	0.43	0.10	-0.15
商品力		1.00	-0.06	0.50	0.05	-0.14	-0.31	0.10	0.16	0.60	0.81	0.41	-0.07
販売力			1.00	0.24	-0.11	-0.25	0.36	-0.06	0.08	0.04	0.02	0.12	-0.22
職員の知識・技能・経験				1.00	0.33	-0.66	-0.04	0.04	0.14	0.45	0.71	0.07	0.27
利用者の能力					1.00	-0.64	-0.16	-0.19	0.60	0.44	0.07	0.17	0.32
施設や設備						1.00	-0.04	-0.28	-0.44	-0.29	-0.31	-0.10	-0.27
地域社会の理解							1.00	-0.18	0.37	-0.30	-0.24	-0.22	-0.11
保護者の理解								1.00	-0.37	-0.36	0.04	0.42	0.11
原材料等の調達力									1.00	0.51	0.14	-0.12	-0.23
生産技術										1.00	0.77	-0.01	-0.36
品質管理体制											1.00	0.07	-0.22
資金												1.00	0.38
ボランティア													1.00

ここからは、施設運営の満足度と「商品力」に若干の関連があり、その商品力とは「出荷検査などの品質管理体制」、「生産技術」といった商品の品質に関わる項目と関連が強いことが分かる。さらに「出荷検査などの品質管理体制」と「職員の知識・技能・経験」の関係性も見出すことができる。

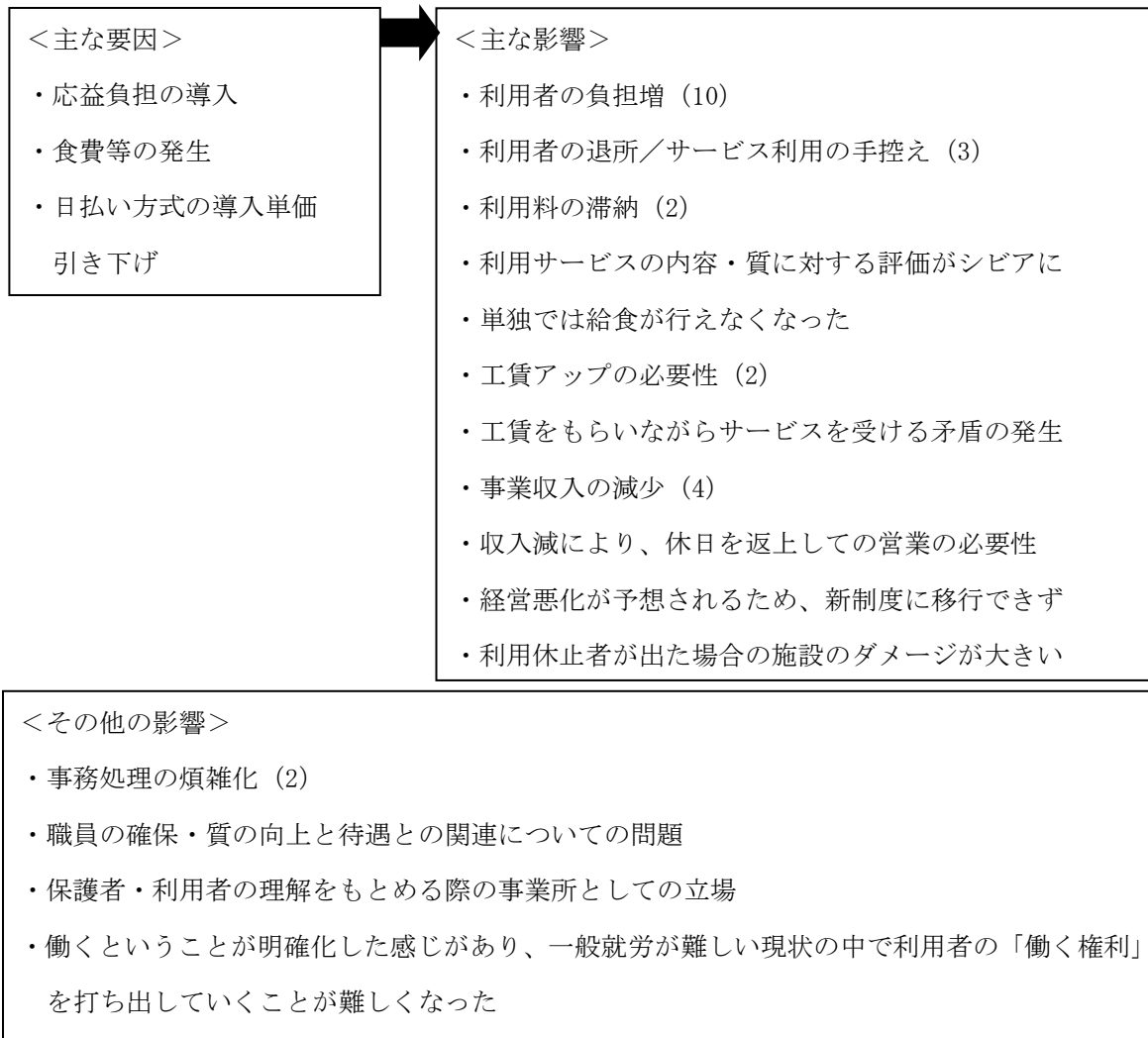
図18の結果ともあわせると、施設運営の満足度を高めるための方向性として、職員の持つ様々なノウハウを品質管理体制の構築に役立て、同時に生産技術を向上させながら、自信のある商品を提供するというモデルが考えられ、その際に克服すべき課題としては、資金調達、利用者の能力の向上、販売力の向上といった内容を考えることができる。

■問い4 授産施設事業を取り巻く法律について

続いて、授産施設事業を取り巻く各種法改正等の影響について訊ねた。その結果は以下のとおりである。

①障害者自立支援法の改正についてどのような影響がありましたか。

下図は、障害者自立支援法の改正について記述内容をまとめ、図式化したものである。()内は同様の記入のあった件数を表わす。



障害者自立支援法の改正について、特に事業に大きな影響を与えている要因としては応益負担の導入や食費等の費用の発生による利用者負担の増加と日払い方式の導入があり、その結果、利用者が減少し、さらには事業自体の減収を招いている現状がうかがえる。一方で事務処理の煩雑化など組織の運営が非効率になっている点もあり、利用者の工賃アップや施設職員の待遇改善などをあわせて考えても、施設運営に関してはますます各施設の自助努力が問われていると考えられる。

②労働基準法等労働関連法規について現在どのような影響がありますか。

- ・最低賃金の適用や中小企業への労働基準局の指導が障害者の雇用の機会をさらに少なくしている面がある。
- ・嘱託職員の勤務日数や社会保険の加入等の問題。
- ・雇用保険の問題など関連法規についての知識が必要で少人数の事業所では対応が大変である。
- ・会議や研修が時間外となり、自己負担増になっている。
- ・職員の配置基準を満たすための雇用の中で、制度だけが厳しくなっており、福祉運営事業所の立場の法規として捉えられないのが心境である。
- ・作業は、原則利用者の自主性に委ねられていることから、繁忙期には納期を厳守するために職員が業務の代行に忙殺される。
- ・一般就労については利用者のニーズや特性・能力があれば当然支援し、実現すべきと考える。今後は、一般就労しても次に新たに利用者確保するルート作りや作業の工程分析を行い、誰もが作業できる環境を作りたい。

労働基準法等労働関連法規の影響としては以上のような意見があり、施設の効率的な運営、収益の確保と労働関連法規の遵守を両立させるためには、未だ多くの課題が残されていることがうかがえる。

③その他関連法規（環境・食品等）について現在どのような影響がありますか。

その他の関連法規及び社会情勢からの影響については、以下のような意見があった。

※（ ）内は同様の記入があった件数

- ・食品表示、賞味期限など食品衛生事項の強化・徹底。(4)
- ・原材料費の高騰・入手困難。(2)
- ・中国産品のボイコットにより、作業の袋詰めが少なくなるのではないかと心配している。
- ・福祉有償運送の件や食品衛生法、PL法、産業廃棄物法など、いろいろな法則が変わりすぎてついていけない。
- ・厳しい状況下で設備整備等に伴う資金の確保。

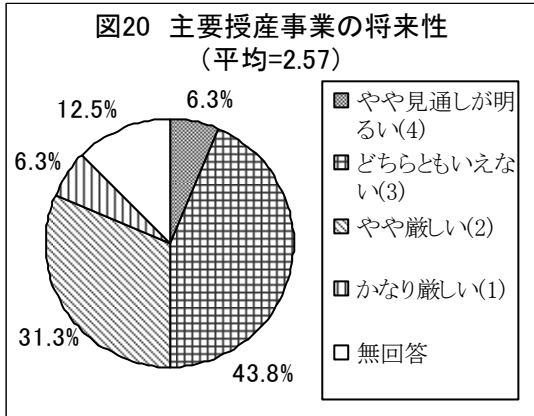
調査対象の施設には、食品の加工又は製造・販売を事業としている施設が多く、回答の中にも、食品の安全に関するものが多く見られた。

食品を取り扱っている施設としては昨今の食品偽装問題の流れの中で、食品安全基本法や食品衛生法、JAS法などへの対応が避けられず、そのために今まで以上に費用がかかり収益が圧迫されているといったことも現状としてあるようだ。

(4) 授産事業の将来について

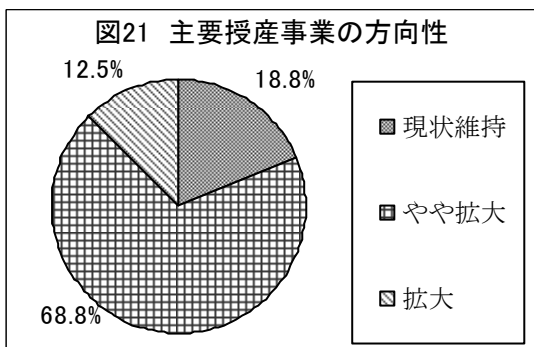
■問い1 現在の貴法人の主要な授産事業の将来についてどのようにお考えですか。

(5段階評価)



授産事業の将来性について5段階の評価で訊ねたところ(図20)、「見通しが明るい(5)」とした施設はなく、平均的には「やや厳しい(2)」という見方が多いことが分かった。一連の法改正が施設運営に与える影響や、原材料の高騰、食品に対する消費者の不信感などの社会全体の動きへの対応等を考えると、解決しなければならない課題も多いため将来に対する見方も厳しくなっているものと考えられる。

■問い2 上記問い1の授産事業の将来について、どのようにされたいとお考えですか。



次に、授産事業の将来について、今後どのような方向に向かいたいかを訊ねたところ(図21)、縮小や撤退といった方向性の回答はなく、8割以上の施設で拡大方向に向かいたいという思いあることが分かった。また、「現状維持」と回答した施設の授産事業の業種は全て組立て等の軽作業であった。

また、各分類の意見としては以下のようなものがあった。

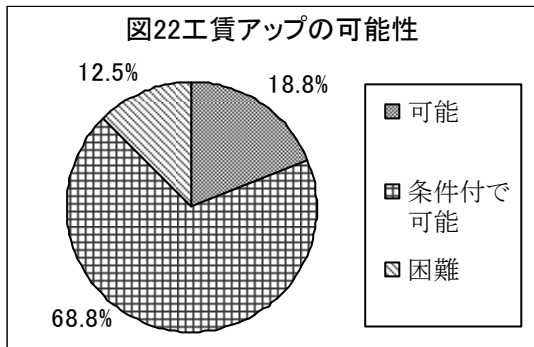
<拡大についての意見>

- ・現在の主要事業ではないが、自主生産・販売している事業について新製品開発・販路拡大を考えている。
- ・法人内2施設の同種作業を一体化させることで合理化が図れることに期待。

<やや拡大についての意見>

- ・安定した収益が見込める事業を確実なものにしていきたい。
- ・現在の事業の棚卸しをし、経営資源の選択と集中を図ることで将来性のある事業を伸ばして行きたい。
- ・企業内授産活動を拡大し、就労支援と工賃の向上を目指す。

■ 問い3 上記問い1の授産事業について、工賃UPは可能ですか



授産事業の工賃アップについてその可能性を訊ねたところ（図 22）、約 2 割の施設で「可能」であるとし、「困難」であるとする施設もわずかではあるが存在した。

大部分の施設では「条件つきで可能」としており、その条件としては、以下があげられていた。

<条件の内容>

- ・利用者・職員の意識向上
- ・商品のPR強化等による販路拡大
- ・新価格の設定
- ・作業場の確保や設備投資などを実施しコスト削減と生産性の向上を実現
- ・設備投資のための資金源としての助成の利用
- ・作業の合理化、高付加価値作業への切り替え
- ・企業内授産の増加
- ・売上アップ
- ・利用者の確保
- ・授産先の理解

これらの条件の中には図 18、図 19 で挙げた授産事業の課題である「資金」や「販売力」に関連する内容のものも含まれており、授産事業の満足度の向上ばかりでなく、利用者への工賃アップのためにもそうした課題・条件をクリアしていくことが望まれる。

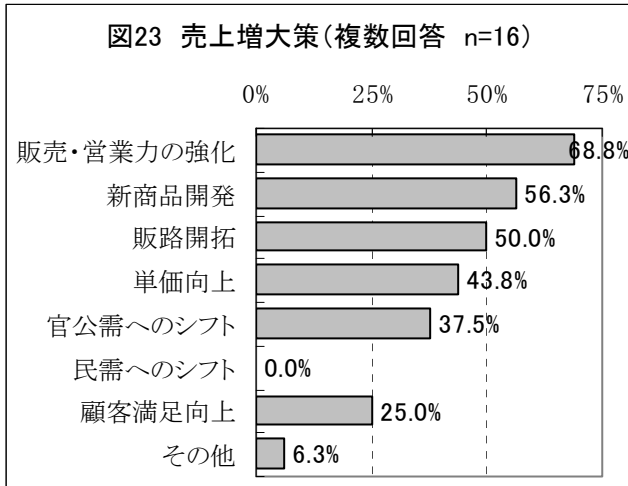
それ以外の理由などについては以下があげられていた。

<拡大の理由>

- ・原材料の自己栽培の増産
- ・特選品を作り、高付加価値化を図る

■問い4 工賃アップに向けた今後の具体的課題について

①売上の増大策（該当するものを3つまで選択）



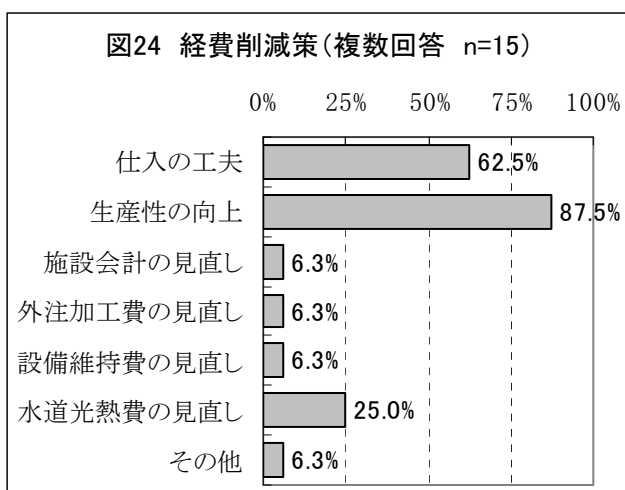
まず、売上の増大策について今後の具体的な課題を訊ねたところ（図23）、もっとも回答数の多かったのが、「販売・営業力の強化」であり、「新商品開発」、「販路開拓」が続く結果となった。

この結果を見ると、これまで見てきたとおり、「販売力」といった事業の“弱み”を克服するといった内容、または事業の“強み”である「商品力」を一層強化する内容に回答が集中しており、施設としての課題に対する認識が高いことがうかがえる。

<売上の増大についての具体策の記入内容>

- ・市場に対しアンテナを張り、協力企業や団体を巻き込んで商品開発や販路拡大を進めていく。
- ・営業中心に活動する職員を配置し、営業力を強化する。
- ・販路拡大や商品開発を可能とするための職員や利用者に対する教育の実施。
- ・現商品の見直しを実施し、新商品など販売数の拡大が見込める商品群に集中。
- ・インターネット販売など新たな販売方法の検討。
- ・取引先の見直しと官公庁や学校なども含めた取引先の開拓。

②経費削減策（該当するものを3つまで選択）



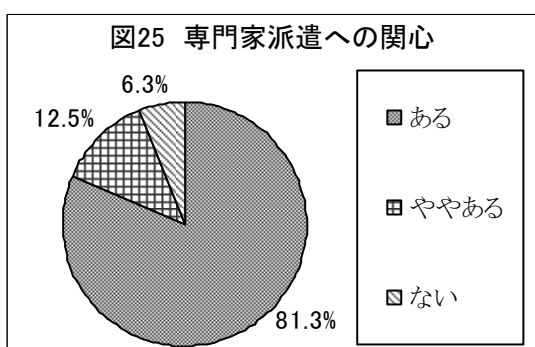
次に、経費削減に対する具体策を訊ねたところ（図24）、「生産性の向上」、「仕入の工夫」という回答が多数であり、それ以外の「外注加工費の見直し」、「設備維持費の見直し」及び「施設会計の見直し」などへの回答はわずかだった。

なお、「その他」の具体的内容としては「材料費全体の見直し」が挙げられていた。

<経費削減についての具体策の記入内容>

- ・見積もりの比較をしてできるだけ材料を安く仕入れることができるようにしたい。
- ・共同仕入れや、安全・安心・信頼のある品を扱い、少しでも生産を増やしていく。
- ・原材料の自己栽培。
- ・効率的に生産し、ムダをなくす。
- ・それぞれの能力アップを目指し、効率的に動けるよう、スタッフが配慮する。

■問い5 授産施設の工賃アップに向けた専門家派遣（商品開発・販路開拓・生産性向上・事業転換等）事業に関心はありますか。



最後に、授産施設の工賃アップに向けた専門家の派遣についての関心を訊ねた。（図25）その結果、9割以上の施設で何らかの関心を示していることがわかった。

これまで見てきたように、現在、授産施設では利用者の工賃アップだけでなく、利用者そのものの確保や職員の待遇改善など、様々な課題を抱えている。

現状では、日々の業務を勤めながらそれらの解決を図ることは、専門的な知識やノウハウ面からも非常に困難であると考えられる。そこで専門的な立場から意見や支援を受けることで何とか問題解決に当たりたいとするのが施設側の考えではないだろうか。

2. アンケート集計表

(1) 施設の情報

① 障害種別 (n=16)

種別	回答数	割合
1. 身体	2	12.5%
2. 知的	4	87.5%
3. 精神	13	18.8%

② 施設形態 (n=16)

形態	回答数	割合
1. 入所	0	0.0%
2. 通所	13	81.3%
併設	3	12.5%
無回答	1	6.3%

③ 定員数 (n=16)

人数区分	回答数	割合
10～19人	2	12.5%
20～29人	3	18.8%
30～39人	4	25.0%
40～49人	5	31.3%
50～59人	0	0.0%
60人～	2	12.5%

④ 現在の利用者数 (n=16)

人数区分	回答数	割合
～9人	1	6.3%
10～19人	2	12.5%
20～29人	2	12.5%
30～39人	5	31.3%
40～49人	2	12.5%
50～59人	3	18.8%
無回答	1	6.3%

⑤ 職員数 (n=16)

人数区分	回答数	割合
～4人	2	12.5%
5～9人	4	25.0%
10～14人	8	50.0%
15～19人	0	0.0%
20～29人	1	6.3%
30～39人	1	6.3%

⑥ 主要な授産事業の業種 (n=16) ※ () 内は同様の件数

食品の加工又は製造・販売事業	菓子製造 (3) とりや味噌 食品加工 パンの製造販売 (2) 弁当事業 納豆生産販売 しいたけ栽培、お菓子作り
組立て等の軽作業	ハーネス・電気・機械部品の組立 ワイヤーハーネス 下請け作業 (3)
植物関連事業	ハーブ関連事業

(2) 施設の経営管理について

■ 問い1 貴法人の授産事業に関する具体的な経営計画はありますか。(n=16)

分類	回答数	割合
1. ある	11	68.8%
2. ない	5	31.3%

■ 問い2 経営計画はどのような内容を重視して作成していますか。(n=16)

分類	回答数	割合
1. 年度目標や重点活動事項	9	56.3%
2. 収益性分析・資金計画	3	18.8%
3. 市場・顧客分析	2	12.5%
4. 製品・サービス企画	4	25.0%
5. 組織・人員計画	2	12.5%
6. 設備計画	2	12.5%
7. その他	1	6.3%

※その他の内容：施設外授産（企業への出張授産）
製造計画、出店計画と実績

■ 問い3 経営計画を施設職員に周知していますか。(5段階評価) (n=11)

分類	回答数	割合
周知している(5)	3	27.3%
どちらかという周知している(4)	4	36.4%
どちらともいえない(3)	4	36.4%
どちらかという周知していない(2)	0	0.0%
周知していない(1)	0	0.0%

■ 問い4 経営計画と実績の差異をチェックしていますか。(5段階評価) (n=11)

分類	回答数	割合
チェックしている(5)	1	9.1%
どちらかというチェックしている(4)	4	36.4%
どちらともいえない(3)	2	18.2%
どちらかというチェックしていない(2)	4	36.4%
チェックしていない(1)	0	0.0%

■ 問い5 授産施設における職員の数は充分ですか。(5段階評価) (n=16)

分類	回答数	割合
充分である(5)	2	12.5%
やや充分である(4)	2	12.5%
どちらともいえない(3)	3	18.8%
やや不十分である(2)	6	37.5%
不十分である(1)	2	12.5%
無回答	1	6.3%

■ 問い6 授産事業にあたる職員の教育訓練および人事制度において以下の点についてどのようにお考えでしょうか。(5段階評価) (n=16)

① 定められた間隔で教育訓練を計画し、実行している

分類	回答数	割合
その通り(5)	1	6.3%
どちらかというとその通り(4)	1	6.3%
どちらともいえない(3)	6	37.5%
どちらかというとそのうではない(2)	5	31.3%
そのうではない(1)	3	18.8%

② 能力を評価して個人の育成計画に反映している

分類	回答数	割合
その通り(5)	1	6.3%
どちらかというとその通り(4)	0	0.0%
どちらともいえない(3)	6	37.5%
どちらかというとそのうではない(2)	6	37.5%
そのうではない(1)	3	18.8%

③ 適材適所での人事異動・交流を行っている

分類	回答数	割合
その通り(5)	0	0.0%
どちらかというとその通り(4)	5	31.3%
どちらともいえない(3)	5	31.3%
どちらかというとそのうではない(2)	2	12.5%
そのうではない(1)	3	12.5%
無回答	1	6.3%

■ 問い7 貴法人の授産事業職員に対しての人事評価について以下の質問にお答えください。

① 客観的な評価基準と評価方法がありますか。

分類	回答数	割合
1. ある	4	25.0%
2. ない	12	75.0%

② 評価結果を賃金制度やその他の処遇に反映していますか。(5段階評価) (n=4)

分類	回答数	割合
反映している(5)	1	25.0%
どちらかというと反映している(4)	2	50.0%
どちらともいえない(3)	0	0.0%
どちらかというと反映していない(2)	1	25.0%
反映していない(1)	0	0.0%

- 問い 8 授産施設職員への待遇面で同地域の民間給与と比較した場合どうなりますか。
(5段階評価) (n=16)

分類	回答数	割合
良いと思う (5)	0	0.0%
やや良いと思う (4)	0	0.0%
どちらともいえない (3)	9	56.3%
やや悪いと思う (2)	3	18.8%
悪いと思う (1)	4	25.0%

- 問い 9 授産施設職員の仕事に対するモチベーションはどの程度ですか。
(5段階評価) (n=16)

分類	回答数	割合
高いと思う (5)	1	6.3%
やや高いと思う (4)	5	31.3%
どちらともいえない (3)	7	43.8%
やや低いと思う (2)	2	12.5%
低いと思う (1)	1	6.3%

- 問い 10 授産施設の組織状況、役割分担における次の質問についてどのようにお考え
でしょうか。(5段階評価) (n=16)

- ① 経営トップが授産事業に自ら積極的に参加している

分類	回答数	割合
その通り (5)	2	12.5%
どちらかというとその通り (4)	7	43.8%
どちらともいえない (3)	2	12.5%
どちらかというとそのようではない (2)	1	6.3%
そのようではない (1)	4	25.0%

- ② 施設職員の役割分担・責任が明確に定められ、機能している

分類	回答数	割合
その通り (5)	1	6.3%
どちらかというとその通り (4)	9	56.3%
どちらともいえない (3)	4	25.0%
どちらかというとそのようではない (2)	1	6.3%
そのようではない (1)	1	6.3%

- ③ 施設内のコミュニケーションと相互の協力体制がとられている

分類	回答数	割合
その通り (5)	1	6.3%
どちらかというとその通り (4)	7	43.8%
どちらともいえない (3)	5	31.3%
どちらかというとそのようではない (2)	2	12.5%
そのようではない (1)	1	6.3%

- ④ 施設内から改善のための提案があがってくる

分類	回答数	割合
その通り (5)	1	6.3%
どちらかというとその通り (4)	6	37.5%
どちらともいえない (3)	3	18.8%
どちらかというとそのようではない (2)	4	25.0%

(3) 授産事業の状況

■ 問い1 授産施設の運営は全体として満足 of いく 物 ですか。(5段階評価) (n=16)

分類	回答数	割合
満足である (5)	0	0.0%
やや満足である (4)	2	12.5%
どちらともいえない (3)	8	50.0%
やや不満である (2)	2	12.5%
不満である (1)	1	6.3%
無回答	3	18.8%

■ 問い2 授産施設における各種項目の評価

		良い (5)	やや 良い (4)	どち らと も (3)	やや 悪い (2)	悪い (1)
1. 顧客 (商品・役務の購入者) の満足度	回答数	3	6	7	0	0
	割合	18.8%	37.5%	43.8%	0.0%	0.0%
2. 利用者の満足度	回答数	1	8	7	0	0
	割合	6.3%	50.0%	43.8%	0.0%	0.0%
3. 利用者に支払われる工賃	回答数	1	3	6	6	0
	割合	6.3%	18.8%	37.5%		0.0%
4. 保護者 (家族等) の満足度	回答数	2	6	6	2	0
	割合	12.5%	37.5%	37.5%	12.5%	0.0%
5. 施設職員の満足度	回答数	0	2	10	4	0
	割合	0.0%	12.5%	62.5%	25.0%	0.0%
6. 地域社会との交流	回答数	1	5	7	2	1
	割合	6.3%	31.3%	43.8%	12.5%	
7. 行政・関連機関との連携	回答数	1	8	4	3	0
	割合	6.3%	50.0%	25.0%	18.8%	0.0%
8. 収支の状況	回答数	2	3	8	3	0
	割合	12.5%	18.8%	50.0%	18.8%	0.0%

■ 問い3 授産施設における各種項目の評価

		良い (5)	やや 良い (4)	どち らと も(3)	やや 悪い (2)	悪い (1)	無回 答
1. 商品力	回答数	2	5	8	0	0	1
	割合	12.5%	31.3%	50.0%	0.0%	0.0%	6.3%
2. 販売力	回答数	0	1	10	3	0	2
	割合	0.0%	6.3%	62.5%	18.8%	0.0%	12.5%
3. 施設職員の知識・技能・経験	回答数	0	7	5	4	0	0
	割合	0.0%	43.8%	31.3%	25.0%	0.0%	0.0%
4. 利用者の能力	回答数	0	0	12	4	0	0
	割合	0.0%	0.0%	75.0%	25.0%	0.0%	0.0%
5. 施設や整備	回答数	0	6	3	5	1	1
	割合	0.0%	37.5%	18.8%	31.3%	6.3%	6.3%
6. 地域社会の理解	回答数	0	5	10	1	0	0
	割合	0.0%	31.3%	62.5%	6.3%	0.0%	0.0%
7. 工賃水準等に対する保護者の理解	回答数	0	2	10	3	0	1
	割合	0.0%	12.5%	62.5%	18.8%	0.0%	6.3%
8. 原材料・仕入商品等の調達力	回答数	0	4	9	2	0	1
	割合	0.0%	25.0%	56.3%	12.5%	0.0%	6.3%
9. 生産技術	回答数	0	4	9	2	0	1
	割合	0.0%	25.0%	56.3%	12.5%	0.0%	6.3%
10. 出荷検査などの品質管理体制	回答数	0	5	6	4	0	1
	割合	0.0%	31.3%	37.5%	25.0%	0.0%	6.3%
11. 資金	回答数	0	2	7	5	1	1
	割合	0.0%	12.5%	43.8%	31.3%	6.3%	6.3%
12. ボランティアの協力	回答数	1	3	5	4	2	1
	割合	6.3%	18.8%	31.3%	25.0%	12.5%	6.3%

■ 問い4 授産施設事業を取り巻く法律について

⇒ 「1. アンケート調査結果より」38 ページ参照

(4) 授産事業の将来について

■ 問い1 現在の貴法人の主要な授産事業の将来についてどのようにお考えですか。
(5段階評価) (n=16)

分類	回答数	割合
見通しが明るい (5)	0	0.0%
やや見通しが明るい (4)	1	6.3%
どちらともいえない (3)	7	43.8%
やや厳しい (2)	5	31.3%
かなり厳しい (1)	1	6.3%
無回答	2	12.5%

■ 問い2 上記問い1の授産事業の将来について、どのようにされたいとお考えですか。

分類	回答数	割合
1. 撤退または大きく縮小	0	0.0%
2. やや縮小	0	0.0%
3. 現状維持	3	18.8%
4. やや拡大	11	68.8%
5. 大きく拡大	2	12.5%

■問3 上記問1の授産事業について、工賃UPは可能ですか。

分類	回答数	割合
1. 可能	3	18.8%
2. 条件が整えば可能	11	68.8%
3. 困難	2	12.5%

■問4 工賃アップに向けた今後の具体的課題について

① 売上の増大策（該当するものを3つまで選択）（n=16）

分類	回答数	割合
1. 販売・営業力の強化	11	68.8%
2. 新商品開発	9	56.3%
3. 販路拡大	8	50.0%
4. 単価向上	7	43.8%
5. 官公需へのシフト	6	37.5%
6. 民需へのシフト	0	0.0%
7. 顧客満足度向上	4	25.0%
8. その他	1	6.3%

② 経費の削減策（該当するものを3つまで選択）（n=15）

分類	回答数	割合
1. 仕入の工夫	10	62.5%
2. 生産性の向上	14	87.5%
3. 施設会計の見直し	1	6.3%
4. 外注加工費の見直し	1	6.3%
5. 設備維持費の見直し	1	6.3%
6. 水道光熱費の見直し	4	25.0%
7. その他	1	6.3%

■問5 授産施設の工賃アップに向けた専門家派遣（商品開発・販路開拓・生産性向上・事業転換等）事業に関心はありますか。（n=16）

分類	回答数	割合
1. ある	13	81.3%
2. ややある	2	12.5%
2. ない	1	6.3%

第4章 工賃ステップアップを目指して

ここでは、工賃アップをめざす授産施設のために、コンサルタントの立場から事業拡大や収益性向上のための提言をする。組織の経営をする上で必要な経営機能別の視点から、以下の3つのカテゴリーに区分してまとめた。

1. 経営計画と経営者責任
2. 経営資源の活用
3. 生産・販売活動

さらに、授産事業によくみられる事業形態に応じて、特に重要な点を抽出して、

4. 授産事業の形態別での提言

としてまとめた。

1. 経営計画と経営者責任

(1) 事業戦略の策定

まずは既存の授産事業の現状を分析して、複数の事業を行っている施設においては、工賃アップをすべき対象事業を選択する必要がある。すべての事業を対象としては焦点がぼやけてしまう。限られた経営資源を選択した事業に集中することによって、最大限の効果を引き出すためである。それぞれの授産事業の分析の着眼点としては、標的となる市場や顧客の動向、業界や競合先の動向、事業を取り巻く規制・制度の動向、自組織の製品・サービスの特徴、これまでの生産・販売実績や収支データなどである。

しかし授産経営では、概して業界や競合先などに関する外部情報が入手・分析されておらず、また生産性などに係わる内部情報もあまり収集・分析されていない傾向がみられた。授産事業を取り巻く内外の環境を分析・把握する場面においては、施設経営者が率先して情報を探索して提供し、施設職員全員が参加して議論を交わす必要がある。

そして選択した工賃アップの対象となる事業については、現状を維持しながらも可能な改善を行うのか、あるいは大きく事業転換を図るのかの方向性を定めなければならない。事業成長のための方向性としては、以下の3つのケースがある。

- ① 生産性向上やコストダウンなどの改善で体質強化を図る
- ② 新商品開発や商品付加価値向上、サービスの専門化を図る
- ③ 新たな市場や販路の開拓を図る

自主製品をもつ授産事業においては①、②、③のなかでも複数の方向性を検討する余地があるであろう。しかしながら、賃加工の受託作業などでは、自助努力で可能な改善が限られてしまい、いずれの成長の方向性を見出すことができない場合もある。このようなときは、リスクはあるが敢えて高収益が期待できる新規事業への挑戦も視野に入れなければならない。これまでの事業戦略を策定する過程においては、特に市場情報をはじめ外部の経営環境に関する情報が豊富な外部コンサルタントの活用は有効と思われる。

(2) 経営者のリーダーシップと推進体制

施設経営者は工賃アップに対する取り組みの重要性を表明するために、施設の方針として明確に打ち出すべきである。内部の要員とは十分なコミュニケーションの機会を設けて、必要性を説明し合意形成を図らなければならない。工賃アップのための活動は、これまでの日常的な業務の延長ではなく、新たな取り組みを試みることであるため、工賃アップの対象事業の担当者を中心に推進体制をつくる必要がある。ほとんどの授産施設では職員数も限られており、専任のプロジェクトチームまで作ることは困難であろうが、推進メンバーには能力とやる気のある職員の人選が不可欠である。

今回のモデル事業においては、推進メンバーが職員会議等を通じてその他の職員にも十分な情報提供を行うことにより、関心と協力を引き出している事例が見られた。それがまた工賃アップ対象事業のみならず、施設あるいは法人全体の視野でお互いの作業を見直す機会となったとのことである。

利用者やその家族に対する説明や意識付けは、各施設の個別事情もあり一概にどの程度まで必要かとは言い難い。特に重度知的障害などの利用者に対しては、工賃として反映される結果よりも、働くことの意欲や喜びを醸成することを重視すべきであろう。モデル事業の結果においても、職員が作業改善のために工夫している姿を見て、自らも何かを感じ取って工夫する様子を示した利用者も見られている。職員がそれに助言を加えることにより、わずかながらも作業量を上げたことに満足したとのことである。

利用者家族においては、かなりの施設では入所できたことだけで満足して、工賃アップまでの期待感をもっていないことが多いようである。しかし、授産製品の地域でのイベントや販売などに、従来から利用者家族の動員をお願いしている施設では、自らの協力が工賃アップの一助になればという、積極的な考えも少なくない。工賃アップを目的とした活動が、施設と利用者家族との協力関係の強化につながるともいえよう。

(3) 目標と活動計画の設定

今回のモデル事業においては、非常に限られた期間で行ったため、達成目標や実施内容についての事前調整が不十分であったことは否めない。また即時的な成果を得ることよりも、中長期的な授産事業の発展を目的に取り組んできたため、現状分析と成長の方向性を見出すことを中心に行っているケースが多い。一般的に工賃アップのための活動を展開するには、施設内のそれぞれの授産事業において、一定期間内における到達目標（例えば、平均工賃、売上、原価、顧客獲得数、生産性指標など）を定めるべきである。

そしてその目標を達成するための活動計画を作成して、取り組みの道筋を明らかにするのである。この活動計画は、重点実施項目をスケジュール表にそって段階的に明示し、それぞれの推進担当者を明らかにした行動プログラムとするとよい。推進担当者には十分な権限と責任を与えなければならない。

また施設経営者においては、常に推進メンバーとコミュニケーションをはかり、重点実施活動が予定通り進行し目標達成に向かっているかを定期的にチェックすべきである。何らかの問題があれば、経営資源の追加や活動プログラムの修正を適宜判断していかなければならない。一般企業においては、「目標管理制度」として目標に対する各人の成果を賃金などの処遇に反映させて、動機付けをしている場合も少なくない。

2. 経営資源の活用

(1) 人材開発

施設職員に概していえることは、日々の業務に追いまわられて、能力開発のための教育・訓練を受ける機会が少ないことである。授産事業を発展させて工賃アップを目指すためには、支援員として利用者をケアする福祉事業に本来要求される力量とは別の能力開発が必要である。これには、一般産業界の要員が身につけているような、販売や生産に関する知識や経験なども含まれる。

また一般的に授産施設経営においては、職員のそのような能力を評価する仕組みがなく、給与などの処遇にも反映されることがなされていない。

これらの仕組みを段階的に整備していくには、つぎのような点が必要である。

- ① 職員に要求される能力を明らかにする（ケア業務と授産事業のそれぞれで多面的に）
- ② それぞれの能力を測定する客観的な基準を設け、各職員の能力を評価する
- ③ 期待される能力水準を達成するための、各職員の教育訓練計画を作成する
- ④ 教育訓練を実施した成果、および各職員の能力向上の度合いを定期的に評価する
- ⑤ 必要に応じて、評価結果を給与などの処遇に反映させる仕組みに発展させる

一方で利用者に対しては、作業能力や適性を評価し、基本的にはここに示したような職員と同様の能力開発の仕組みを設けなければならない。ある特定の作業の技量レベルを上げることがよいのか、または作業ローテーションによって対応できる作業範囲を広げるのがよいのか、これらは障害の度合いや個人の事情によって異なるであろうが、いずれも計画的な実施が必要である。

平成 19 年度から平成 20 年度にかけて支援を実施中の施設においては、職員と利用者の能力評価システムを構築することを目的とし、全体的な作業能力の底上げと多種類の授産作業科目への取組み実現を目指した施設が存在した。当該施設においては、作業科目ごとに対応可能な要員を明らかにした上で、ひとつひとつの作業科目においても作業工程を細分化し、作業能力を保有する要員を一覧表によって示すことを行った。このように保有能力を文書化することにより、作業科目ごとに補強すべき作業工程を明らかにすることや、個々の要員の不足している能力の計画的な訓練に役立てようとしている。またこの過程を通して同時に、「作業標準」を見直しながら作成することにもつながっている。

作業能力の一覧表は見やすいように作業現場に掲示しようとしている。利用者にとっては障害の程度や適性が大きく異なるため、個人能力を開示することに対する是非の声も聞かれる。しかし、情報開示によって関係者全員が現状を正しく認識できること、また利用者本人も自身の不足している能力を認識して、これからの作業訓練に意欲的に参加してもらうことの意義が大きいと考えられる。

(2) 施設・設備計画

自主製品の生産を行っている施設においては、販路開拓などによって売上を伸ばす余地があるものの、生産能力に限度があるため供給量を簡単に増やすことができないところも見られた。作業人員の追加や作業工程の効率化による生産能力向上の検討も必要であるが、抜本的な増強を図るには、新規の施設建設や設備導入の投資に迫られる場合もある。

このような際には、建築計画の段階において、使用する設備や作業の工程を十分に想定して、必要な要求を建築設計図面に反映しておかなければならない。特に、スムーズな物品の搬出・搬入や作業動線の確保、効率的な設備配置、容易な在庫管理、機器メンテナンスのしやすさなどの観点からの検討が必要である。また、授産事業に多い食品加工においては、法律・規制の要求を含めて、衛生管理に関連する仕様の織り込みは必須である。

3. 生産・販売活動

(1) 市場分析

授産事業においては、自らの製品・サービスに対する顧客の購買動機、購買方法、使われ方、さらには顧客の満足度についての情報に至るまで、細かな市場情報が収集・分析されているケースは非常

に少ない。また、福祉施設というある意味で一般産業界と距離のある環境にあるせいも、需要の動向、競合関係となる商品・サービス、さらに一般市場における同業者の事業活動などについては、特に情報が不足しがちに思われる。

自らの製品・サービスに対しては、顧客（可能な場合はエンドユーザーまで）と接する機会をなるべく多く設け、場合に応じてアンケートや直接対話によって顧客の評価や期待を傾聴すべきである。また市場動向については、現在の情報化社会においてはメディアやインターネットなどを通して、多くの情報が入手できる。

さらに施設職員といえども外に出て、民間製造業や流通市場への訪問見学の機会を多く設けることを薦めたい。そこでは、これまで思いもつかなかった進んだ生産方式や販売方式を目の当たりにして、自らの商品や作業の改善のヒントを得ることができるはずである。

（２）商品企画・開発

有効な商品企画をするためには、上記のような市場分析が十分行われていなければならない。特に自主製品の生産事業においては商品企画・開発は重要な過程であるが、体系的になされているケースは少ないようである。

商品企画上において欠かすことのできないのは、次のような点である。

- ① 商品コンセプト（想定する顧客、利用されるシーンなど）
- ② 既存商品との関連性や位置付け、商品寿命
- ③ 品質上の要求事項
- ④ 製造作業面、環境面、安全面への配慮
- ⑤ 価格および原価の目標

そしてこれらのいずれかの点において、差別化のポイントを明確にしなければならない。差別化策としては、素材・品質・意匠などの実質的な差別化の他にも、希少性、安心感などの心理的な差別化、注文や入手のしやすさなど付帯的な差別化策、さらにはブランドを擁立したり活用したりすることなどが考えられる。新商品の試作段階においては、目標とした品質、原価、作業性などが満たされているかを適切に評価しなければならない。またテスト販売などを通して、顧客の反応をいち早くつかみ、これからの生産・販売計画に反映させるべきである。

(3) 作業工程の分析と改善

授産事業における製造作業は、設備依存型のもは少なく、人手による作業が主体であることが多い。新規の設備導入や補助職員の追加ではなく、まずは限られた経営資源の中で最大限の供給量を得るために、既存の作業工程の合理化を検討したいものである。

最初は現状調査として、一連の作業工程を細分化し、それぞれの工程で一定量の処理をするためにどれだけの時間を要しているかの測定をしてみたい。その中で、作業に手間がかかるとか不良の発生が多いなどの理由で、流れが滞る作業工程があるはずである。まずはそこに集中して、どのような改善策を実施すれば作業時間短縮や歩留り向上ができるかを、色々な知恵を出して検討すべきである。

また障害者が作業に携わるため、障害のレベルにより作業員間でのスキルや処理時間に大きな差がある。作業種別に応じた人員配置はもとより、前述したような計画的な作業訓練を行い、対応可能な作業の範囲を広めることによって、フレキシブルな生産体制が可能になる。

受託作業などは相対的に大量の物品を取り扱うため、まずはモノの流れや保管状況に着目してみたい。製品や資材の移動に多くの無駄な作業工数を費やしているケースや、適正と思われる水準を超えた在庫を保有しているケースも見受けられる。先入れ先出しを徹底できるような物品の配置や作業レイアウトの見直しは、大なり小なり多くの授産作業にとって有効である。

人手でおこなう授産作業に関しては、簡単な道具を用意したり製作することにより作業効率を上げられるケースがある。例えば、作業台を設置することにより作業姿勢の改善と作業性向上につながるようなケースはよく見られる。ある施設においては、ホームセンターや100円ショップで入手できる資材を使って、試行錯誤で作業改善のための道具を製作したところもある。

また計量などの数値を読み取る作業は、作業の正確さが要求されるがミスも発生しやすい。計量値が許容範囲に達した際には、装置を工夫して光や音で知らせるなどの方法をとれば、障害者でも対応が容易となることも考えられる。

(4) 生産管理

生産効率をあげて納期対応を確実にするには、効率的な生産計画を組む必要がある。日々の生産計画とは、それぞれの品目を、どの日・時間に、どの人員で製作するかをきめることである。特に多品種の生産品目を扱っている施設においては重要である。

生産計画は多くの場合、作業科目の担当職員に一任して職員の中だけで段取りを決めることが多いようである。しかし、施設内で職員・利用者が流動的に作業にあたる場合は、文書化により生産計画を明示して、計画どおりに作業が行われているかをフォローする必要がある。

また品質不良の低減と流出防止を図るため、確固とした検査体制を取らなければならない。発生した不良に対しては十分な再発防止策をたてて徹底する必要がある。これらの品質に関連するデータは記録として保存し、万一の事態にも備えておく必要がある。

(5) 調達管理

材料・資材の調達は、製品の品質、コスト、納期に直接影響を与える要因となるため、仕入先および購買する材料・資材の選定は多くの授産事業にとって重要な業務である。

流通形態が多様化している市場においては、品質・コスト・納期・供給量などの条件をバランスよく満たす購買方法の検討が必要である。共用性のある材料・資材については、施設間のネットワークや地域のネットワークを活用して、共同購入する方法も考えられる。

また希少性の高い商材の購入は、インターネットによる検索と生産者からの直接購入が有用である。特に授産事業で多い食品加工関連の素材調達においては、産地、品質、安全性などに特徴をもっている、素性（トレーサビリティ）の明確なものが今後は一層求められる。

(6) 商品価格政策と原価管理

出荷価格・販売価格に関して、どのような方法をとるのかを決めなければならないが、授産事業の商品については価格設定の考え方が明確になっていないものが多い。

価格設定の方法として大きく分けて、原価に期待する利益率を上乗せする「費用志向型」、買い手側の感じる価値や購買量に応じて決める「需要志向型」、競合製品との価格比較に重点を置く「競争志向型」などがある。

いずれの方法においても、まず自らの製品・サービスのもつ価値を詳細に分析して、目標とする販売数量との兼ね合いから、利益を最大限にできる価格設定をしたいものである。

食品などの授産製品には「手づくり」を特徴としているものが多く、これらは一般的な商品よりも付加価値が高く、コストもかかっている場合が少なくない。しかし、販売力の自信のなさから、単に売りやすい価格に設定しているケースもみられた。

平成 20 年度に支援を実施した施設のなかに、単一の授産事業としては利用者数が 70 名程の比較的大きく、大型の機械設備を保有してクリーニング事業を行うところが存在した。この施設での課題は合理的な原価分析ができていないため、製品別・顧客別の収益性の把握ができていないことであった。

このため、作業プロセスの洗い出しと細分化とともに、実際のコストデータを割り振ることによる「活動基準原価」の体系を導入することにした。これによって、標準価格の見直しや顧客との契約価

格設定に反映させようとしている。

またこの種の事業においては、これまでの多くの顧客との取引によって取扱品目数が増大しているケースが見られたため、類似品目の統廃合を行うことによって在庫数の削減と管理コストの削減につなげている。

(7) 販路・取引先開拓

自主生産事業も受託事業も、業者向け販売について取引先を増やしていくためには、ある程度の人的な売り込み活動も必要となる。このため、販売員の教育や施設情報や商品情報を載せた販売ツールの整備が望ましい。授産製品の卸売りの場合は、一般的に供給量が限られていることもあり、大型量販店よりも地域の専門店や産地直売店などでの販売がなじみやすい。なかには、特定の企業向けに景品やノベルティとして販売している授産製品もあり、このような販路も検討する価値はある。

受託作業の場合は、価格等の条件が委託先から提示されることがほとんどであるため、収益性を自ら決定することは困難である。よって、より作業単価の高い産業分野からの受託開拓はぜひ視野に入りたいものである。

自主生産事業に関して、ぜひとも検討したいのは、利益率の高い直販である。例えばパンの製造では、直営店舗での販売や出張販売は一般的なこととして行われているが、その他の食品加工事業においても、公共施設や企業などへの出張販売、もしくはサテライト店の設置を検討してみたい。また立地条件にもよるが、可能であれば施設の改装により店舗化することも考えられる。

直販体制としては、現在はほとんどの施設が真剣に行っていないが、インターネットによる販売も今後は必ず視野に入りたい。産地特性などの希少性のある商品であればインターネット販売にふさわしく、全国に販路を求めることができるからである。

(8) 販売促進活動

販売促進においては、前述の商品企画や価格設定のための価値分析とも共通するが、まずは自らの製品・サービスのもつ強み、または競合や同類品と比較した際の差別化のポイントを明らかにしなければならない。そして大事なのは、これらの特徴を多くの顧客にわかりやすく伝えることである。しかし多くの授産事業では、顧客への情報発信が不足しており、せっかく価値ある商品を扱っていても、顧客にその価値を十分に理解してもらえないとは言えない。

情報発信は大がかりな広告宣伝媒体を使わなくても、チラシの制作や商品パッケージの工夫などによっても十分可能である。店舗販売を行っている場合は、POP での表示や販売員による説明において

配慮すべきである。「伝わらないものには価値がない」ということを認識して、効果的な商品情報の発信が望まれる。

自主製品における直売以外の小売業者への卸売りにについては、末端顧客と接する機会が少なく、消費者や使用者との双方向のコミュニケーションがとりづらくなる。しかしこの場合も、小売業者向けにチラシやPOPなど用意して、小売店が売りやすくなるための支援をすることが必要である。また小売業者との協力により、新商品や棚割の企画、販促イベントの実施、顧客の評価やニーズの把握などの共同活動を展開したい。

直営での店舗販売をおこなっている場合は、売り場の活性化策が重要である。新商品の発表、パッケージ商品の提案、ディスプレイの改善、季節に応じたイベントの実施など、顧客数と顧客単価をそれぞれあげる方法を考えなければならない。

(9) 顧客管理

授産事業のなかでも店舗を活用して不特定多数の顧客（一般消費者）を相手にしている場合は、顧客管理は極めて重要なテーマである。もちろん顧客の個人情報、言うまでもなく保護しなければならないが、一人一人の顧客の購買データの収集・分析・活用が販売を成功させる鍵と言える。しかしながら、授産事業としての店舗販売では、なかなかそのようなデータを収集し活用するまでには至っていない。方法論としては、顧客を特定できるIDカードの発行とPOSレジを組み合わせれば、コンピューター上での購買データの収集が可能である。そのようなシステムの導入まで至らない小規模な販売事業であっても、販売担当者が顧客の買い上げ時にこまめに記録を取ることによって、かなりのデータの集積が可能である。

データを収集する仕組みさえ設けてしまえば、一般的には「高頻度購買客優遇」という方策が販売促進のためによく用いられている。ちまたには買い上げ金額をポイント化してポイントが貯まると商品などと交換する単なるポイントサービスはよく見かけるが、ここでいう高頻度購買客優遇とは、顧客毎に購買履歴を分析して、顧客を区分して評価するという考えにたつものである。

売る側にとって重要なのは、年に1回の少額しか購入しない顧客ではなく、何度も高額を購入してくれるリピーターと呼ばれる人たちであり、顧客の購買データからリピーターを抽出することや、顧客の行動を分析することができる。リピーターに対しては、ふさわしい優遇策を提供することにより、固定客化や口コミ効果による新しい顧客の獲得を期待できる。

4. 授産事業形態別での提言

(1) 自主生産事業（特に食品加工）

授産事業での生産は、一般企業に比べて供給力が限られているため、取るべき基本的なスタンスは、高付加価値化と高値販売である。したがって、類似製品を生産する大手企業が大量生産と低価格を売り物にしている場合には、決してそれと競争するのではなく「競争を回避する」事業のポジショニングを取らなければならない。このため、商品企画の段階においては、商品自体のオリジナリティとともに、想定する顧客層もより明確に絞り込む必要がある。

食品事業においては、地域の食材にこだわるなど、コストは高くても話題性や希少性のある素材を厳選することを考えてみたい。また、製法上の特色も打ち出したい。特に「手づくり感」は、誇りをもって訴求すべきポイントである。

しかし、このような付加価値は、商品を見たり味わったりするだけでは、なかなか顧客に伝わらないため、販売促進活動で述べたような情報を伝達する手段が必要である。その情報の中には、素材や出来栄の良さばかりでなく、どんな障害者と支援員がどのような施設で協力しながら心を込めて作り上げたかという「顔の見える」工夫もほしいところである。差別化とは商品自体がおこすのではなく、情報を受け取った顧客の頭の中で発生するものだからである。このような自主製品には、親しみのある「ブランド」を付与したい。ブランドとは単なる商品名ではなく、類似商品があふれる中で買い手が売り手の商品を明確に識別するための名称やシンボルのことである。顧客がブランドを認知することにより、品質面での安心感を与えることや、反復購買を促進するための効果もある。

食品の製造工程においては、衛生管理体制の確立は今や必須の要件である。作業従事者の衛生管理をはじめ、施設・設備・器具の保守管理、使用水・排水・廃棄物の衛生管理、製品の衛生的な取扱いなど、それぞれの管理手順を確立し運用することが望ましい。さらに食品の安全衛生面を保証するには、HACCP の手法を取り入れ、製造過程の危害分析から重要管理点の特定、管理基準・方法の適用といった体系的なアプローチが有効である。

また、食品表示については JAS 法に従って正確におこなわなければならない。今や消費者は食品の安全性について高い関心をもっており、それに対処するには流通経路から原産地・生産者に至るまでのトレーサビリティの明確な素材の調達を確保していく必要がある。

(2) 店舗販売事業

授産施設の店舗販売事業においても、取り扱う商品の基本スタンスは前の自主生産事業で述べたことと同様で、高付加価値品を主力商品としておこななければならない。そして繁盛店をめざすには、さらに「店づくり」と「顧客管理」について考えなければならない。

店づくりの構想の土台として、顧客がお店にどんなイメージを抱いてくれるかという店舗コンセプトを明確にすることである。食品の販売店であれば顧客に与える印象として、珍しい商品を扱っている稀少性なのか、地域の素材を使用している安心感なのか、できたてホヤホヤ感なのか、あるいは店員と話し合えるアットホームな雰囲気なのか、お店を好意的にイメージしてくれて記憶にとどめてくれる何らかの魅力を備えなければならない。

売上げは「客数」と「客単価」の掛け算であることを念頭においてもらいたい。売上げを伸ばすためには、それぞれを増やすアクションを取る必要がある。

まず、客数を上げるための一つの考え方として、顧客を購買頻度によって分類すると、①未来店の潜在顧客、②購買済みの顧客、③リピーター、④上客、の4つの階層となる。これは当然ながら、①が最も多く、④にいくほど人数が減ってゆく。客数アップを図るためには、一人でも多くの顧客に次の階層に進んでもらうことである。

ふんだんな予算があるなら大掛かりな広告宣伝によって、①の潜在顧客に直接呼びかけることも可能であろう。しかし、優先策として考えたいのは、すでに店への評価が高い④上客、そして③リピーター層である。これらの人たちが店を利用していただいている理由を理解し、さらに期待やニーズに応えていくことだろう。そうすることによって、口コミや紹介が生まれ、①の潜在顧客の来店や②の顧客の再来店につながっていく。

つぎに、客単価を上げるためには、高額商品を買ってもらうか、もしくは一度の来店で多くの品数を買ってもらうことである。圧倒的な商品力がある商材を揃えていれば、本物の品質で勝負できるため高値販売も容易であろう。しかし、商品そのものは他店と変わらないということであれば、やはり接客サービスなどのソフト面のレベルを高めなければならない。商品の見せ方を工夫する、ディスプレイにこだわる、商品のエピソードを語る、品質の高い理由の説明を徹底する、利用を体験してもらう、個別対応・イレギュラー対応を積極的に引き受けるなどである。そして、プロとしての専門的な提案や助言が顧客の問題を解決し、ひいては客単価を上げるということを、授産事業の職員といえども肝に銘じておく必要がある。

(3) 受託作業

授産事業における受託作業は、部品の組立てや箱折りといったような軽作業が中心である。受託作業では一般的に価格は委託側から提示される場合が多く、収益性をさらに向上するには作業改善などで自ら努力するしかないが、その範囲も限られてしまう。特に、どこの授産施設でも一般化している内職作業では、受託単価が極めて安い状態にある。

工賃アップのためには、ぜひとも新しい産業分野からの受注を開拓したいものである。製造業における生産形態は、近年は多品種少量生産型へと移行してきており、授産作業として好ましい少品種大量生産型の単純作業はアジアなどの海外に移管されてきている。このようななかでも、需要変動が激しいものや短納期が要求されるものは、依然として国内で生産されている。注目すべき業界・企業は、作業員としての人手を募集しているところで、単純作業の一時的な対応のために、パート労働者や外国人労働者を求めるようになっている企業もある。

ところがこれらの企業の多くは、これまで障害者福祉事業との接点がなく、授産事業として委託できるという発想すら思い浮かばないようである。今回のモデル事業の期間でも、県内のプラスチック加工企業が大量受注を獲得して単純作業の労働者を募集していることを知ったため、授産事業とのマッチングを図ったところ受託に結びつけることができた。

またこのような企業に対しては、授産施設側から積極的に訪問見学を依頼し、多くの製造工程を見ることによって、障害者でも可能な作業を発見できる可能性もある。作業の内容によっては、施設外（企業内）授産作業として、その企業に通って作業をすることも検討したい。

施設外（企業内）授産作業に集中して積極的に取り入れている施設もある。その理由としては、高賃金が期待できることに加え、設備・機器など企業側の資産を利用できること（自前設備・機器は不要）、企業側とのより密接な協業体制を築けること、さらに利用者の将来的な就労移行を想定した実践的な訓練ができることなどがあげられる。またそれぞれの利用者は、自分の能力や適性に応じた就業ニーズをもっており、施設外（企業内）授産作業の機会を提供することは、授産施設として多様な利用者ニーズに応える姿勢を表すことになる。

最後に、新規の企業から作業を受託する際の注意点をいくつか述べておきたい。

一つめは、生産計画に関する情報を日頃から十分収集しておくことである。受託した製品の市場性によっては、生産変動が激しいもの、さらに需要の急激な収束やモデルチェンジによって急に生産が途切れるものがある。しかし受託元の顧客企業が最終製品の製造者ではなく部品製造事業者であると、その顧客企業ですら十分な情報を持ち合わせていないことがある。可能であれば最終製品が何であるかまで知り、最終顧客の意向や最終製品の市場動向までつかんでおきたい。

もう一つは、受託製品が属する産業区分である。自動車部品や電気機器部品などの高度技術製品の

受託は魅力的に映るかもしれないが、要求される品質やコストも非常に厳しい。これらに対応するには、作業員訓練によるスキルアップのみならず、やや高度な検査器具の製作対応や、コストダウン要求についていける作業合理化のノウハウも必要となる場合がある。それに対して、生活用品や雑貨品などの流通分野の製品群においては、需要と生産変動のリスクは高いものの、一般的に品質対応面や収益面でも授産事業として取りこみやすいものが多いようである。

お わ り に

マスターセンター補助事業としての中小企業診断協会各県支部による「調査・研究事業」は長い歴史を持っており、中小企業診断士の研鑽や成果発表の場として活用されてきた。

しかし、平成 19 年度において残念ながら本県支部は諸般の事情によりこの調査・研究事業を実施することができなかった。

ところが、同年度において本調査・研究事業に参加しなかったのが我が石川県支部だけ？と知って支部長たる私は愕然とするとともに大いに面目を失ったのである。

名誉挽回というわけではないが、近年本県支部が全面的に関与している「授産施設経営支援事業」をテーマに 2 年分の取組みをまとめたのが本報告書である。

最後に、業務多忙の中この調査・研究事業に参画した会員及びご協力いただいた授産施設関係者の方々にこの場を借りてお礼申し上げる次第である。

平成 21 年 1 月

社団法人 中小企業診断協会 石川県支部
調査研究委員長 池田裕司

調査研究委員 荒木泰之

調査研究委員 板賀伸行

調査研究委員 山岸康也