

平成21年度マスターセンター補助事業

障がい者授産施設経営革新調査研究事業

～現場に診る県内授産施設の現状及び課題と成功への道標～

報 告 書

平成22年1月

社団法人 中小企業診断協会 鹿児島県支部

はじめに

平成 20 年 10 月のリーマンショックをきっかけに世界経済は 100 年に 1 度といわれる不況に突入し低迷を続けております。また、わが国は昨年 8 月の総選挙で自民党から民主党へ政権交代が行われ、人々は経済・政治の急激な変化に戸惑いを感じている状況にあります。

政府（民主党）は、これまで自民党が推し進めてまいりました障害者自立支援法は、悪法として、その廃止を検討しておりますが、方向としましては、今後一層利用者（障がい者）を擁護する政策が打ち出されて来ることと思います。また、利用者はより工賃の高い・サービスの優れた施設を選択する傾向が一層強まるものと考えられます。そのような中で、私ども社団法人中小企業診断協会鹿児島県支部におきましては、平成 21 年度マスターセンター補助調査・研究事業としまして、昨年に引き続き障がい者授産施設の経営革新を支援しようとして「現場に診る県内授産施設の現状及び課題と成功への道標」をテーマに活動を展開してまいりました。

当初は「現場に診る授産事業の成功モデルと成功要因の考察」とテーマを掲げましたが、現実には本県におきましては、まだまだ成功モデルの事例は少なく、多くの授産施設がより高い収益に結びつく事業を模索し、取り組みを始めている段階にあることが判明しました。

今回は、県内の比較的収益性の高い 6 つの施設を選んで、訪問調査を実施しました。施設の現場では障がい者の皆さんが職員と一体になって熱心に作業に取り組んでいる姿が見られ、我々の方が励まされる思いが致しました。

調査にご協力頂きました施設の皆様には、ご多忙にもかかわらず懇切・丁寧にご協力いただき大変有難うございました、この場を借りまして、厚くお礼申し上げます。

私どもが理想とするノーマライゼーションとは障がい者が健常者と同様に、自分が社会のために貢献できていることを実感できる状態にあることではないかと信じております。

以下に調査・研究の結果と今後の方向性についてまとめましたのでご報告申し上げます。授産施設の皆様のこれからの施設運営の参考としてご活用いただけましたら幸いに存じます。

平成 22 年 1 月

(社) 中小企業診断協会鹿児島県支部

支部長 田中博道

調査研究事業担当委員

中小企業診断士 福永 巖

中小企業診断士 笠毛久幸

中小企業診断士 田上康朗

中小企業診断士 南崎信哉

中小企業診断士 浦島和衛

中小企業診断士 森 毅憲

目 次

第1章 今回調査事業の趣旨と狙い	3
第2章 授産施設等を取り囲む環境と現状	5
1. 工賃倍増、具現へのアプローチとその後の動向と経過を振り返る	5
2. 2期目、改めて授産事業コンサルティングの狙いと方向	5
3. 昨年度の現場から本年度事例をとおして見える課題	7
第3章 現状及び課題と成功への道標に普遍性を見いだす	12
1. いかにして良き事例と失敗から学び成功モデルへの道標となすか	12
2. 工賃倍増の本意とその反動を読み込んだの事前対応策	13
3. いかにして福祉と経営の両輪を整え、あるべき姿へ向かうか	14
第4章 モデル事業ごとの視察報告	18
1. 6施設を選定した理由と根拠	18
2. 白藤園	21
3. 鹿児島サン・ヴィレッジ始良	24
4. ワークランド愛生	27
5. ワークキャンプ樋脇	30
6. 川内自興園	32
7. セルプつわぶき	36
第5章 調査研究事業のまとめ	40
1. 6つの調査施設の特徴	40
2. 先進事例、先進モデルから学ぶもの	45
第6章 授産事業の作業（事業）区分別採算性把握のための分析表の活用	50
1. 収益分析への一提案	50
おわりに～さらなる貢献と飛躍のために	55
引用明細・参考資料・文献	57

第1章 今回調査事業の趣旨と狙い

昨年度、鹿児島県支部では県からの「授産施設工賃倍増計画」の一貫として2モデル事業を選定し、「工賃倍増計画の策定」に取り組んだ。その過程でアメリカのサブプライムローン問題に端を発する世界同時不況は、多くの授産事業にも多大な影響を与え、工賃倍増どころか工賃アップも困難な状況に陥れている現実を目にしてきた。

また、それに先立ち例外は別として、通常鹿児島県支部診断士には馴染みが薄い授産施設の経営の実態と、直面する課題の把握また今後のあるべき姿等を学習・研究するため、『授産施設経営改革研究会』を立ち上げ、当県授産施設の実態把握に努めてきた。

そして、「研究会」活動を続けるなかで、20年度「調査研究事業」として『工賃倍増具現への考察とアプローチ』を実施した。その内容は昨年度報告書に記載されているので詳述はしないが概ね以下のようなようであった。

- (1) 我が国の社会保障制度及び障がい者・施設関係法令の研究等
- (2) 県内102授産施設に対するアンケート調査の実施と分析（回収数45）
- (3) 授産6施設の訪問見学と現状の把握、課題の抽出
- (4) 工賃倍増（アップ）実現のための研究と提言

また、県委託事業の「工賃倍増計画の策定」では、2グループに分かれ2つの施設の利用者工賃アップのための方策を、施設側と協力し立案し実現に向けて取り組んだ。しかし、経済環境の想定外の悪化や時間的制約もあり、具体的結果はなかなか効果が実感出来るレベルまでは・・・というのが実状であった。

以上のような結果を踏まえて、今年度も『授産施設経営改革研究会』を継続し、更に学習・研究を深めるとともに、「調査研究事業」も継続して授産施設をテーマとすることに、研究事業参加者の意見の一致をみた。政治的にはいわゆる「政権交代」が実現し、民主党政権のもと『障害者自立支援法』の見直し・廃止と、新法の施行が予想される状況となっている。

このような変化と一部に好転は見られるものの、個人消費をはじめとして依然厳しい経済環境のなかで、今年度「調査研究事業」は授産施設の経営内容の改善と、工賃アップのための研究を更に深化させて、施設の経営改善及び利用者の生活向上に、出来るだけ寄与することを目的とすることとした。

昨年度の「研究会」活動及び「調査研究事業」に於いて県内授産施設の概要・現状・課題また「工賃倍増計画」に関する考え方・取り組みについて、その状況は概ね把握出来た。

これを踏まえて協議し、今年度の『授産施設経営革新研究会』及び『調査研究事業』は、

- ①調査研究事業の内容を深化させること
- ②先述したように授産事業の経営改善及び利用者の生活向上により具体的に貢献出来る内容とす

るよう努めること

③施設の現況に出来るだけ調査研究メンバーが触れて、現場から診た提言をまとめることで意見が一致した。

ここで、事業経営を改善・向上させるには2つの方法がある。

第1は自らの事業の課題・弱点を分析・把握して、それに有効な手を打つことにより改善することである。

第2は業績の良い事業所、厳しい経営環境のなかでも同業他事業所に比べ良い成績を上げている所が、程度の差はあるが必ずある。そのやり方を学ぶのである。はっきり言うと真似るのである。良いには良いなり、悪いには悪いなりの理由が必ずある。全てをそのままではなく、自らの事業に取り入れられる点、ひと捻りすれば取り入れられる点を見出し、学び、我が事業運営に取り入れることである。

今年度の『調査研究事業』は第2の事業改善法に着目し、県内幾多の授産施設のなかで比較的順調な事業運営を行っている施設、厳しいなかにも何らかの良い点を持っていると思われる施設をピックアップし、その要因を調査・分析して具体的に明らかにし、他の施設の経営改善の一助となることを主要な目的とするものである。

今回は対象事業所として6事業所を訪問して事業内容の見学、また現況等についてのヒアリングを行った。実際に訪問し今回取り上げた事業所は、各々課題を抱えるなかで、創意工夫して利用者の工賃アップや施設の経営改善に取り組んでいた。本報告書ではそれを出来るだけ明らかにし、県内の授産施設の経営改善及び利用者の生活向上の一助となるよう意図したものである。

ただ、国の財政が逼迫するなかで法制度の数次にわたる改定、それにとまなう制度の変更、また今回の政権交代と、ある意味施設も翻弄されてきたところも見受けられた。また比較的良好と思われた施設も課題を抱え、また自らの事業の強みを把握されていない面もあり、結果としてこれが“授産事業成功のモデル事業体”の在り方だという形では提示するまでに至らなかった。この実現のためには、今後の施設側と協力した継続的（終わり無き）研究が必要である。

第2章 授産施設等を取り囲む環境と現状

この第2章、次の3章では、昨年度の調査事業を振り返り、今回調査事業の命題である「現状及び課題」を把握するための視点、および工賃倍増具現へのアプローチを浮き彫りすることで第4章以降へのトリガー（引きがね）としたい。

1. 工賃倍増、具現へのアプローチとその後の動向と経過を振り返る

(1) 「障害者自立支援法」の成立に伴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。具体的には新法移行による利用者負担の発生・増大（一部経過措置あり）問題であり、これをフォローアップする形での「工賃倍増計画」が立ち上げられたという経緯がある。

(2) これまで多くの施設における「授産事業」には名目的作業といった側面があり、収益性や工賃増大といったことを二義的とした認識が主流を占めていたことは否めない。そのため福祉だから非収益的でかまわないといった意識が潜在的にあり、この「工賃倍増計画」が策定・実行される以前の問題として施設関係者に戸惑いと困惑を招いたことは無理もないことであった。

(3) 一昨年頃からの景気後退により本県では誘致企業工場の操短、撤退などが相次ぎ、その下請け企業からの受注に依存していた授産施設では、工賃倍増どころか利用者の仕事確保に四苦八苦といった状況下にある。そのため授産施設関係者においては組立て業、加工業の孫請け作業に代わる新職種探しとその転換が急務となっている。

(4) 厳しい状況下で工賃倍増を実現するための支援策として鹿児島県は20年度に「障害者施設等工賃倍増計画推進事業」（通称モデル事業）を立ち上げた。その支援業務を（社）中小企業診断協会鹿児島支部が担うことになり、標記のメンバーが平成20年8月9日にプロジェクト「鹿児島ノーマライゼーション研究会（愛称 かごんまノバラの会）」を立ち上げ活動を開始した。併せて中小企業診断協会のマスター事業も同じメンバーが担当。そのため行政、授産施設、中小企業診断協会の3者間の授産施設に関する現状認の共有化が計れ、より俯瞰的観点から課題への対応を探る体制は、本県では一応整った。

2. 2期目、改めて授産事業コンサルティングの狙いと方向

昨年度の経過、課題、そして積み残しなどを鑑みれば、工賃倍増のための指導の着眼点として、1にできることが限られる利用者の関与・貢献をいかに引き出すか。2に生産性を上げる両輪、効率と精度を高めることで職員の負担増をどうするか。2点を掲げ現場から普遍性を引き出すことを試みた。

本章および第3章で、昨年度事業における反省と課題を振り返り、その中から普遍的ルールや仮説を見だし、今回のテーマ「現場に診る県内授産施設の現状」を照らし次の「課題と成功への道標」を抽出することにする。

(1) 利用者の関与・貢献をいかに引き出しているか

1の着眼点に関しては、次の3つの基本的視点を重要と考えた。

① 作業を利用者が障害度合いにかかわらず全員が担当できる方法はないかということ

これは昨年のこの事業を行っているときに学習的に得た仮説であるが、たとえば一工程を利用者が「できる単位（レベル）」まで細分化、単純化するという考え方である。

必然的にそれにより投入人数、投入労賃も高くなるが、現状仕事に参加できない利用者も存在しその人の分も平均工賃の分母に含まれていることを考えればスピードさえ落とさないことを前提に投入労力の増加という形での生産性アップは可能と考える。

② 利用者のスキルアップをいかに図っているか

昨年度の調査現場で、「スキルアップが望めるのなら苦労はしない」という声があった。もっともである。しかもこのことで利用者の心身の負担、とりわけストレスや疲労になったのでは何のための工賃倍増かということになりかねない。しかし効率、生産性は気分が良ければ上がるといったことは周知の通りであり気分の良さの素因である喜ばしさ、楽しさ、心地よさ、嬉しさ、清々しさ、誇らしさから生成される働きがい、やりがい、生き甲斐のためこれら6つの素因を高めることで生産性向上は促進される。このことはホーソン効果として周知のことである。

逆説的に言えばこうした職場の風土や環境整備が一般事業所と比べて整っていないのではないかとみることができる。昨年度調査事業での施設の現場視察でも利用者の表情が明るく、いかにも楽しげな施設とそうでない施設の明暗がはっきりしている事実を私たちは体験している。

となれば問題は、この課題を受けて具体的にはどうするかということになる。考え方としては1には働く者が仕事に合わせるといったこと、2に働く利用者に合わせて各人がもつ個性、適性、趣向性に即する仕事、あるいは分担を見つけること、このどちらが利用者にとって是かという施設経営者としての理想と現実の択一的判断ということになる。

本事業で使用している「成功」とは、各人がもつ個性、適性、趣向性を無視するといった見返りとして得る短期的成果ではなく、長期的にかつ継続的に成果が期待し得ることと解している。いかに働くことで喜ばしい、楽しい、心地よい、嬉しい、清々しい、誇らしいといった状態を創成できるか、そしてそのことがいかに生産性に寄与するのかといった視点で今回施設を検証し、望まじきケースの共通関数を見いだしてみたい。

③ 与えられる仕事から、やりたい仕事を選択できてこそ工賃倍増は実際のものになるとの仮説を見た場合、利用者各人ができる「仕事」をこれまでの既成概念に囚われず、広くあまねく探し見つ

けることは重要な課題になると考える。昨年度は余裕がなく見過ごしてきたこの視点を今回は意識してみたい。

(2) 加重されるであろう職員の負担をどう解するか

結論から先にいうと、工賃倍増を目指す過程で、指導領域を超えて職員の介入割合が増加し、その結果、職員の負担が過重になったとしたら、それは工賃倍増計画そのものが失敗していることを意味する。また法律の精神からも職員の負担、その結果が加重になっては本末転倒である。なぜなら職員が100%を担ったとしたら今日にも工賃倍増は実現し目標達成ということになるからである。

しかし昨年度の調査における現実には、施設の損益計算書や製造原価計算書を見ると工賃アップに正比例して指導員、職員の労務費や手当が加算されることに意義を覚えなかった。これは私たちの技量不足でもあるが、施設側もそのこと自体を当然視していた向きもあったこともまた否定できない。こうした数字上での「良き事例」の現状を精査する試みに挑戦すべく、今回の課題として挙げておきたい。

3. 昨年度の現場から本年度事例をとおして見える課題

既に触れたが昨年度、私たちは本調査事業と併行的に鹿児島県のモデル事業として授産施設のコンサルティングを行った。その体験を通じ感じたこと、気づいたこと、困ったことなどの断片を拾い集め簡単に整理しこれを今期のこの事業のトリガーとして、次の課題へつなげたい。

(1) 事業実施前に、実施施設の研修会や終了後の報告会兼研修会を行うなど広く関係機関への相互理解の促進が必要と考えた。

(2) 事業実施の際に他のモデル施設などを視察し県外の状況を知ることのできる機会が欲しかった。

(3) 先に実態把握をして改善項目と目標、コンサルティングの方針、考え方・進め方などについて施設経営者・担当者とコンセンサスを図っておくことが望まれた。

(4) 定量情報だけでなく定性情報も重視し、とりわけ現場の空気、利用者の動き、表情などから定量情報を吟味、検証することの重要性も再認識した。

① 作業現場で関係者、とりわけ利用者の動き、表情を観察、定量情報の解読時に活かす。そのため各施設の現場は必ず視察し、各施設で使用者の動きや表情に相当の違いあることを体感した。

② 工場の流れ作業では現場の忙しさに圧倒され、利用者や職員が何に困っているのか、どう考えているのか、どうだったかなどのヒアリングがほとんどできなかった。

③本来は1本につながるフローである工程がブースで物理的に分断されており工程をなしていない。これが設備上によるものか利用者障がいレベルによるものか理由はともかく、このことは生産上の大きなネック、ひいては工賃倍増に関わる問題であり、また職員が全体のフローで俯瞰的に把握しがたいという管理面の問題もある。

(5) 諸制約に関する判断と見極めが課題

授産施設には一般企業にはない諸制約が存在していることから、その判断と見極めに関して施設によりかなりのブレとバラツキが見受けられた。その一例を挙げれば工賃倍増がイコール利用者の労働負荷になることは予見し得ても、その許容度の判断に施設毎に大きな差異が見られること。また査定根拠となるデータ、算出基準が施設によってまちまちで、比較検討するには、その整合性とフォーマットなどの統一が不可欠である。このように随所に、前提が整っていないといった素朴な問題が昨年度調査事業で明らかになった。

そのことから今回、私たちは第6章にある「算出基準表」を作製、基準の統一により、施設間の比較が容易になり、施設毎の評価の妥当性を高めることにした。

その他の諸課題は次の通りである。

①利用者のストレス付加、体調への影響が把握できない

一般企業において当たり前と思っている作業が施設利用者にとっては思いもかけない大きなストレスとなる可能性があると考えられる。しかしその見極めは、障がい者福祉の経験がない上に初対面の利用者から読み取ることは難しい。それで施設職員へのヒアリングに依存せざるを得ないのだが、そうした間接的所見の内容の精度や妥当性がどれだけ利用者の生の声、声なき声なのか、といったもどかしさと危惧は払拭できない。

②「福祉は経営となじまない」といった声の中で経営的スキルなどが受け入れられるか、有効性はどうかという問題

施設側のコンセンサス問題など多くの制約条件のもとで、私たちが通常用いる経営的、商業的アプローチ、スキル、ツールがどれだけ通用するのか、そして機能するのかといった点は正直言って不安であった。とりわけこうしたものの解、成果は短期で得られるものではないことは十分承知しつつ、手応え、反応、成果を定量化できる新たなフォーマットの必要性を強く感じていた。

③施設管理者の意識改革と工賃倍増に関する別個、固有のプログラムが必要

これまでの授産施設における「福祉的就労」の世界に事業経営といった側面、「商業ベースでの就労」の意識と概念のくさびを打ち込むことに関し施設管理者の意識改革は絶対欠かせない。しかしそのための固有のプログラムなどを残念ながら1年足らずの経験しかない私たちは持ち合わせていない。

(6) 市場感覚の脆弱性と営業活動の困難性の課題

① 脱バザール、身内依存の販売

昨年度までの調査では各施設の自主事業による生産物は、その販売を支援者に依存するバザール販売が中心でショップおよびウェブ販売など一般向けの販売力を持っている施設はごく一部であった。それに収益の大半は概ね企業からの委託、それも孫請け作業に依存している。こうした現状から成功モデルのイメージを描くことは難しいというのが実感である。

② 不況と仕事の絶対量確保

前回調査時でも、必要な仕事の絶対量が確保できない施設が散見されていた。取引先は通常せいぜい1~3社、受注量も少ない上に断続的かつ季節的変動幅が大きい。また中国などからの輸入品に押されて単価下落といった傾向が見られた。

そこへ昨今の急激な需要低迷、不景気による操短、工場閉鎖といったことが加わった。こうした状況下で今年度は絶対量が確保できるのか、できたとしても割りの悪い仕事ではないだろうか。そうした仕事量と質の確保の問題、そして絶対量の減少が及ぼす利益率低下、採算割れ、といった様々な問題なども今回調査の重点課題になる。

③ 脱孤立、ふれあいと交流・連携型へ

授産施設は物理的にも心理的にも孤立系というのがおおよその実態である。人里離れた立地といった施設がほとんどで、室内作業中心。交通手段は送迎バス、といったことで、諸々との接点が少ない。

そうした中であって商店街の空き店舗対策の一環として街中に施設をもちレストラン兼弁当の宅配業等を行っている「たんぼぼ」(20年度モデル事業)は、私たちに新しいあり方として目を開かせてくれた。今回もこの第4章で取り上げている薩摩川内市の自興園のように街から離れた立地でありながら地元自治会、地域とのふれあい、交流を重視し、それが結果的に農産物拡販に結びついている例もある。こうした現場事例から、どちらが利用者にとって、またテーマである工賃倍増を生み出す私欲場環境として是か、といったことに関し、普遍性が高いセオリーを見いだすことが次のステップのための道標になると考える。

(7) 「作ったものを売る」という流れを変える新しいあり方への取り組む課題

① 本来のあり方としては先に買い手ありである。ところが昨年の調査で見る限り誰が買う(=ターゲット)のか、といったことは念頭になく作業→製造→営業→販売といった押し出しのフローが採られている。こうした逆流の流れを本来のマーケットのイロハに即したあり方に是正することが、工賃倍増にとって間接的ながら求めるものとする。

② 営業基盤の確立と販売パイプの整備

とにかく営業力が脆弱で販売パイプが細い。これが工賃倍増の最大の障壁といってよい。これ

は福祉作業であるということが利益の確保、工賃アップ、それらの原資となる増産意欲のストコーマ（盲点）になっている。施設経営者自体が経済関係部署、諸団体との交流が少ないといった傾向が伺え、それがこの不況下で作業量の確保が難しくなっている背景的理由となっていることは否めない。

昨年の調査報告の総括で記したとおり福祉と経営は両輪。どちらを欠いても成り立たないことを考えれば営業基盤の確立と販売パイプの整備が大きな課題になるのは当然である。

(8) 物理的孤立/閉鎖型の長短を活かすことが課題

上に少し触れたとおり、授産施設そのものが、諸般の事情があることは承知していてもほとんどの施設が中心部から遠く離れた交通不便、人家の少ないところにある。これでは自らバリアを創り一種の社会的乖離、遊離、閉じ籠もりしているのではないかというのが昨年来の懸念である。

①仮に多くの施設が市街地から離れた場所にあるということには経済的理由などそれなりの経緯もあろうから仕方なしとしよう。ならば自然に囲まれたところにあることを活かした建物構造自体の封鎖的、孤立的なものを払拭する配慮が感じられないことが気になる。下で触れるように環境を活かす仕事や工夫を考える配慮があってしかるべき、というのが昨年度事業を終えての思いであった。

②工賃倍増の源泉である利用者の仕事のほとんどが自然環境に恵まれた立地にありながら屋内作業がほとんどである。そうした中で昨年度の事例から、農業など野外作業が中心で地域との交流に力を入れている事例を挙げるとしたら、阿久根市郊外にある丘の上の「ふたば」がある。利用者に応じて多岐の職種メニューがある。その柱の一つにこの田畑にかこまれた立地を活かし近隣の農家と提携し農家の作業の手伝いがある。青空の下でお百姓さんとのふれあいや会話を楽しみながら仕事をする利用者の顔は真っ黒。目が輝いていたのが印象的であった。

③マクロ的にはそうした物理的、人的に閉鎖された条件下では、利用者は施設以外の人とのふれあいから得られる知的、社会的刺激が希薄化。またこの点は施設経営者、職員も同様に経済的刺戟、市場動向、情報不足も懸念されると考えるが、どうだろう。結論は本年度の調査結果、あるいは先にゆだねたい。

④利用者の仕事を確保するためにも苦手とされる生産物の販路拡大を図るためにも各商工会（議所）、中小企業団体中央会、工業倶楽部など地元経済諸関係機関、諸団体とのパイプづくりへの働きかけと連携を積極的に行うことが必要と考える。

⑤授産施設が外の社会では一般的にはほとんど認知されていないこと

工賃倍増のためだけということではなく各地の商工会議所、商工会等の経営者団体などとの交流を積極化、そうした中から取引先紹介の機会を得るといった事例を期待したい。

(9)職員依存を避けられない業務に関すること

既に上に詳細に触れているが、ここでは工賃倍増推進上の制約項目としての観点から、作業の中にはその利用者の作業量増と正比例し、職員に依存せざるを得ない業務の存在に「どう対応するか」という昨年事業での積み残しの課題を挙げておきたい。

①労働力として一律化できない制約が、イコール職員の負担増として避けられないこと

利用者が職員との共同作業でないと働けない職場、ブース。また少数ながらまったく作業にタッチできない利用者もいる。工賃倍増に際しこうしたことでイコール職員の負担増にならないためにはどう対応するか重い課題である。

②工賃倍増作業に伴う関連業務、付帯業務が正比例で増加することでの職員の負担増

次のような事項は職員に依存せざるを得ないが、これを当面と限定的に考えて良いのかどうか、これも本年度事業以降への課題として持ち越した。

- ・質・安全性維持のための商品チェック、材料などの数量検品は職員に依存
- ・工賃倍増につながる難易度の高い作業の受注については職員の技術レベルに左右される
- ・製造と販売に関わる職員だけでなく事務方の仕事量も増加する（たとえば顧客リスト・配達ルート・ラベル作成・セット内容の表示等）

第3章 現状及び課題と成功への道標に普遍性を見いだす

第2章で昨年度事業開始時から今日までの経過の中で、積み残してきたこと、すなわち本事業以降に託される課題を整理してみた。

この第3章では、工賃倍増具現を中心にあるべき授産施設をイメージし、そこへ到達するためにはその過程にどうした道標が必要になるのか、また中小企業診断士としてどうしたアプローチとスキルが求められ、かつ欠けているものは何か、といったことを浮き彫りにすることで本事業の支柱、第4章の現場視察の着眼点として資したい。

1. いかにして良き事例と失敗から学び成功モデルへの道標となすか

(1) 昨年視察した授産施設および今回第4章に掲げるモデルの中から、良き事例そして普遍性が高いものをもとに成功モデルをいくつか想定、シミュレーションとして次の道標としていく。

具体的には現業種目以外にも選択肢を上げた上で優先したい作業種目を1～2に絞り込み、それらへの重点指導を通じて成功事例を形成する方法を採る。

以下、昨年度の反省事項を踏まえ今回以降の道標としたい。

- ①当初から現在操業中の職種に囚われ、それに限定し工賃倍増計画を進めることは工賃倍増具現へのアプローチ、手法が限定されることで労働過重に結び付く危惧があること。
- ②授産施設全体の工賃倍増を目指すことは、大義名分上大きな方向性ではあるが対象を明確に設定せず全体工賃の底上げを目指すことは焦点がぼやけ、またエネルギーの分散、それに時間の制約もあって中途半端、元の木阿弥になってしまう危惧があること。
- ③第2章で縷々昨年度の再考察を行い次年度なりに県内のいくつかの施設にターゲットを絞り普遍性の高いものを取り出しそれらを次へ置き換え活かすといった手法を試みることでさらにグレードアップした成功事例の創成、工賃倍増のためのスキル、フォーマットなどを創り上げていく。またそのプロセスの中で適時そのノウハウ等の公開を行い、今期事業以降および県内の他施設へのシナジー効果を期待する。

(2) 施設経営者、職員の意識転換を図り、経営風土、経営的職場に好ましいイメージを共通に持つもらうことを道標の一つとする。

- ①職員はむろん施設管理者にも自らの専門性は「福祉」、経営は別枠、あるいは施設管理者が考えること、といった認識が殆どである。このことは生産管理や営業、すなわち生産物を市場経済に乗せるための関連知識や経験がなく、そうしたことの問題意識をもつことも希薄な環境の中にあることから、イメージができないのは無理もないことと思われる。そうしたことから一般企業勤務経験のない者を中心に経営的道標づくりに資する研修、一般企業などへの視察研修といったメニ

ユーを用意しておくことが望まれる。

②外部による集団研修と施設経営所の職場の風土作り、リーダーシップ、経営理念を含む経営計画の作成といった一貫性あるカリキュラムを作成し、福祉と経営の両側面からの職員指導を定期的かつ継続的に実施することが必要と考える。その場合とりわけ次の2点は重点事項となる。

1) 職員の関心と力量を福祉だけではなく、事業としては生産性と収益を上げるものだという方へ振り向け組織全体を福祉と経営の両輪で成り立つということをつかんでもらう。

2) 工賃倍増がなぜ必要なのか、この極めて重要な命題、問いかけに対しては昨年の当報告書で、「経済的背景と理由 (P24～34)」および「施設経営上の背景と理由 (P34～42)」を中心に詳細に研究、考察している。参照願いたい。

(3) 家族会、その他施設外のステークホルダー（利害関係者）の意識改革と穏やかな転換を暖かく長い目で見守り、支援するといった風土をプログラム化する。

①利用者、とりわけ家族との葛藤や反発は当然起こり得るものとして承知し、根気よく協力者となるためのプログラム。

②そのためには、上(2)の解決が順序的にも大前提となることは言うまでもない。特に法人・施設の実行責任者の断固たる意志の確認（工賃アップに対する明確な理念を持っているか、市場経済の世界に飛び込む覚悟を持っているかなど）がことの成就の鍵となる。

③前向きな意見、提案は大歓迎だがステークホルダーそれぞれによる不規則発言、あるいは感情的、そして突発的な、「口出し」に振り回されることで工賃倍増計画を停滞、後退、挫折させてはならない。この点特に懸念されることで過去診てきた施設のフォローアップ体制も、次の道標として提示されるべきと考える。

2. 工賃倍増の本意とその反動を読み込んだ事前対応策

授産施設における「成果」は、施設内部の利用者および職員、家族等関係者といった内輪のステークホルダーに止まらず、その外にいる取引業者、消費者といったように広範囲の広義のステークホルダーに対して還元され、いずれにも満足度の充足が得られるものでなければならない。また単に工賃倍増が実現すれば良しで終わるのではなく施設側が提供する作業メニューなどが利用者にとって生き甲斐、働きがいに通じるものであるべきで、むしろ工賃倍増はそうした自己充足感を得るための役割を担うツールの一つと位置づけるべきだと考える。この点はなにも施設固有のことではなく一般企業と本質的には変わりのないことなのだが、問題は施設側の認識と理解一般企業と比べて得られにくいことにある。

しかしこうした事例もある。昨年度の事業の中でのある施設でお百姓さんと芋畑で芋を採取、それを大小に分別しているシーンを見た。また商店街のど真ん中の施設で他の施設とは比べものにならな

いぐらい人との多くの接点を持つ施設もあった。これらは他の多くの施設が立地的にまた作業も物理的な閉鎖空間であるのに対して、ここは解放空間、まさにバリアフリー。そこに自然と人とのふれあい、接点が存在する。自然も人もみなそれぞれ様々な情報を持っている情報空間である。そうした空間だからこそ、生き甲斐、働きがいを感じそれを道標として前向きに取り組み、その成果として工賃倍増がある。1年目にしてこうした事例に出会い、次の道標、そしてその先の成功モデルのイメージが描けたのは幸いであった。

だが現状、多くの施設はそうした空間から遠いところにある。それは街や人々から遠く離れているといった物理的条件もさることながら施設への往復以外は屋内での作業で過ごし家族と施設関係者以外との接点のない環境下にある。だからといって今さら物理的バリアを変えていくことは経済的に難しいことである。だからこそ、「仕事」を通じてそれらを少しでも払拭するといった姿勢が必要と考える。こうした視点で今回事業の展開とあり方を透視した3つの道標を挙げておきたい。

- ・1の道標→売上だけでなく、利益の出せる事業展開を描けること
- ・2の道標→利用者の能力が最大限に発揮できる職場づくりをイメージできること
- ・3の道標→工賃倍増への経営的アプローチを戦略化したフォーマットが作れること

3. いかにして福祉と経営の両輪を整え、あるべき姿へ向かうか

ここでは昨年度の経過を踏まえ、第4章「現場視察」の予習的視点として挙げ簡単に説明を記しておきたい。

(1) 工賃倍増のやりかたの戦略

大きくは、1に現在の仕事の範囲で図る。2に工賃倍増が見込まれる事業への転換、この2つである。

授産施設の場合ハンディの程度の違いなどに対応するという理由で1つの仕事だけというケースは希有であり通常3~4事業、それも多岐細分化されているという特徴がある。このことからであろうか、昨年度に限って言えば工賃倍増の戦略的方向性として前者より後者のケースが多く見受けられた。今年は不況により企業の下請け作業から撤退を余儀なくされた施設でも既存の種目を拡充する方法を採るといったケースがほとんどと思われるが、その回答は第4章で触れることになる。

ここでは昨年の実績を踏まえ前者に関し簡単に触れおきたい。これには詰まるところ、現在の仕事を1に売上を倍にするか、2にコストを半分に切り詰めるかの二者択一である。上に触れたように授産施設の場合、複数事業を通常3~4つ。それも一般的な工程数よりも細分化されて多岐であることから、工賃倍増の戦略としてマーチャンダイジングミックスという製造及び販売に不可欠とされる戦略的スキルを用いることで増収増益が計れる可能性が高いのである。

今年度いくつかの施設で次の3つの手段による業種、作業種目構成比の組み合わせを複数設定し

そのシミュレーション作りを試みることにした。

- ①現在の仕事の組み合わせを変える
- ②現在の仕事はそのまま、トータルコストの削減を図る
- ③現在の収益性を望めない仕事を切り、その分新規事業を導入する

こうしたやり方で個別事業所毎に最適の戦略を見極め提案することになるが、そのプロセスにおいて施設管理者、職員、利用者、家族といったステークホルダーとの意見収集、協議が欠かせない。しかしおおむね6ヶ月程度という事業期間という時間的制約と私たちの不慣れといったことで施設管理者以外のステークホルダー、とりわけ利用者との接点、コミュニケーションがとれないまま報告書のまとめに入った。利用者が主役と謳いながらまさに主役不在のまま終わったことになる。これが昨年度の反省である。この時間的制約に関しては今回も同じであり今後どう対応するか検討課題である。

(2) 工賃倍増推進過程での手順

昨年の当事業の体験で得た学習的成果であり普遍性が高い道標として、次の3点は今後使えるものと考えている。

- ・できることが限られることの多い利用者の関与度・貢献割合を高める。
- ・効率と精度が高まる過程において加重されるであろう職員の負担を軽減する。
- ・一歩ずつでも生き甲斐、働きがいのある方向、外部接点を増やす方向へ進む。

①できることが限られることの多い利用者の関与度・貢献割合を高める

これについては一般的に3つの考え方がある。

1にその利用者にもできるようなレベルに現作業分担パーツを分解する考え方。これは昨年モデル事業で得た学習成果の中の一つで、工程を担当する利用者に応じて個々各人が「できる単位」まで細分化、単純化するものである。

2に利用者のスキルアップを図ること。

3に既成概念に囚われず「利用者に合う仕事」を広くあまねく求め取り込むこと。

②作業効率と精度を高める際に付加される職員の負担増を軽減する

第2章で詳細に触れているとおりこれは負担加重自体のこともあるが、ここでの問題提起は法律の精神、狙いからも指導員など職員の負担が加重になっては本末転倒になるという点で言及する。もとより職員の給与等は別会計から支払われている。しかし利用者が関わり製造した商品の

製造原価計算書内訳には利用者の工賃と指導員の「就労支援事業指導員給与」と同手当等が算入されているのが現状である。このことからその伸び率、あるいは構成比が利用者工賃のそれらを著しく高いとしたら利用者による工賃増ではないと見て検証すればおおむね把握できるとみる。

③少しずつ一歩ずつ生き甲斐、働きがいのある方向、外部接点を増やす方向へ進むこと

このことは既に触れている。望むらくは上記を理想に施設内部の利用者を主役においた上で施設の職員、家族等関係の両者のコーワーキング（協働）で工賃倍増を実現できる職場環境をイメージしての形づくりが肝要と考える。すなわち社会、地域から俯瞰したフレームワーク、それに基づいてのビジネスモデルの構築、その初期段階における好事例の探求、そしてそのステップアップとしての成功モデルづくりが私たち中小企業診断士に与えられたフローと役割だと考える。

もとより内部の関係者は外から見た内部、全体的、俯瞰的観点が疎く、私たち外部の者は内部から見た内部に疎い。そこで上の役割を機能分担するのがベストと考える。

つまり福祉に疎い立場の私たちは外からの視点で診て内部をより熟知している内部関係の経験と判断を引き出し置き換え活かし他の施設に転嫁していくというアプローチを採る。

以上の考え方（理念）に基づき工賃倍増計画 2 年目の今回の基本戦略としそれを具体化できる方策を含めた経営改善計画を提案し県受託のモデル事業で学び具体的に次へ活かしていく。これが今回事業の基本的命題となろう。

(3) 工賃水準ステップアップの主体者との話し合い意欲高揚を計る

繰り返すまでもなくこの事業の主体は利用者である。しかし現実には職種、作業種を自由に選びがたい現実的制約が存在している。その理由は世まさに不況期でといったことや施設側の問題ではなくここでは職業選択の自由に善意、悪意、故意、不故意に関わらずバリアが存在しているという事実である。だからこそそのことを私たちは見落としたり見過ごしたりしてはならないのである。その意味でいかに時間的制約があったとはいえヒアリング等が施設関係者に偏り職員、そして主体者である利用者が脱漏していたことは率直に反省しておきたい。

(4) 対象施設・作業科目の重点化と成功事例への道標とステップアップ

①障がい者の所得保障の充実に向けた「授産施設全体の工賃倍増」という大きな基本戦略に関し今回の事業実施において俯瞰的に全体をつかみその上で最大効果が期待できる対象事業に絞り込むというアプローチが採られることになる。具体的には第一ステップとして次の 3 つに該当する仕事を縮小ないし廃止する。

- 1) 消費者の購買関心やニーズにそぐわない仕事
- 2) 収益が出そうもない仕事
- 3) 受注が不安定な仕事

代わりに「売れて儲かり、かつリピート性の高い仕事」に入れ替える。こうした次のステップを想定し用意せず単に現在行っている仕事を「効率が悪い」、「これでは倍増は望めない」と分析結果を示したのでは逆に全体生産性が低下することは自明の理である。

昨年この事業を通じて把握できたことは、上の1)、2)、3)がいずれも多くの授産施設での作業の中心であるという事実であり、それを踏まえたところを足がかりに今年度の事業がスタートしているのである。

②工賃倍増計画支援事業等の実施においては、年次単位の総花的な対策を講ずるのではなく年次・段階的に対象施設や作業科目を明確に絞り、年次ごとに課題を設定、絞り重点的に行うことが望ましい。昨年初めてこの事業を担当した折、まずは全体を把握してからといった私たちの思いもありあえて総花的になったことも否めない。

③授産施設において工賃アップの対象となる作業科目の絞り込みを行い「より売れるもの」、「より儲かるもの」、「より継続されるもの」に加えて一定以上の作業量となるといった指針をクリアする仕事を導入するわけだが、現実問題として利用者のハンディにバラツキがあるといった制約下でそうしたものが見つかるかどうかといった課題が常につきまとうことになる。つまり授産施設では入れ替えられない事情、制約が先に存在しているのである。

この点への配慮、心配りを欠いては、実現性は薄いという昨年の体験から得た現実的課題をいかに今回以降に払拭し、活かせるかが課題となる。

以上、昨年度の「総括」を視点を変えて分析してきた。そこから今回へ活かせる課題と成功モデルへのプロセスにおける道標を浮き彫りすることを試みてきた。

今年の成果、課題等、第4章「本年度のモデルごとの視察」以降に譲りたい。

第4章 モデル事業ごとの視察報告

1. 6 施設を選定した理由と根拠

(1) テーマ及び対象施設の選定

第1章に於いて先述したとおり、本年度調査研究事業参加メンバーによる準備協議に於いて、昨年度に引き続き授産施設をテーマとすることに決定した。

協議の結果、基本的に同一テーマを扱うため昨年度とは違った視点から取り組むことが必要であるとの共通認識を得た。そのうえでまず、参加メンバー各々が各自今年度テーマを挙げて、その中から昨年度調査研究事業を活かしつつも、更に深化させるテーマを選定することとした。

6人のメンバーから出たテーマは以下のとおりである。

- ① 授産事業の成功モデルとあるべき姿
- ② 授産事業の可能な姿
- ③ 現場に診る授産事業の成功モデルと成功要因の考察
- ④ 授産施設の販売戦略に関する研究
- ⑤ 利用者を中心においた授産施設のための経営革新
- ⑥ 障がい者授産施設の生産性向上のための具体的手法の研究

検討した結果、第③案「現場に診る授産事業の成功モデルと成功要因の考察」をテーマとして、今年度調査研究事業に取り組むことになった。

主な理由は以下のとおりである。

- ① 昨年度事業の二番煎じは避ける
- ② 出来るだけ抽象論を廃し、具体的な分析・提言を行う
- ③ そのため現場からの発想・提言を重視する
- ④ 提言では、「成功モデル」としての施設像等を具体的に提示する

テーマを選定した後メンバーが参集し、何らかの方法により調査分析する施設を選定して、更に訪問・調査を受け入れてくれるかの確認を行うこととなった。

今年度の第1回研究会に於いて、視察対象とする施設の検討を行った。

まず第一に決めなければならないのは、成功モデルとは何か？である。第二にどうやって探し、選定するかである。ここで昨年度の「調査研究事業」で行ったアンケート調査結果を活用することとしました。方法としては以下のようである。

まず、利用者年間平均工賃月額1万円以上の事業所を対象とすることとした。該当事業所は20ヶ所であった。次に、活用出来る調査結果をピックアップした。更にピックアップした各項目に点数

付けを行った。基本的に各項目回答の①に3点、②に1点を付与し、③以下を0点、また無回答も同様とし、各事業所毎に総合点を出し、その評価の高い事業所を成功モデル或いはモデル的事业所として選定し、コンタクトを取ることとした。まさに一刀両断、簡単明瞭な方法である。採用した質問項目及び回答点数は、以下のとおりである。

②年間事業収入

- ・1000万円以上 3点
- ・500～1000万円未満 1点
- ・500万円未満 0点

③現在の商品・サービスは利益が得られていますか？

- ・充分利益がある 3点
- ・まあまあ利益がある 1点
- ・利益はない・その他、或いは未記入 0点

④現在の製品・サービスで今後売上げ（利益）を増やしていけると感じますか？

- ・増やせる 3点
- ・現状維持 2点
- ・減少する他 1点

⑤現在の販売先（ルート）で今後売上げ（利益）を増やしていけると感じますか？

- ・増やせる 3点
- ・現状が精一杯 1点
- ・減少するほか 0点

⑥現在の作業手順・加工方法に、製品製作・サービス提供上問題はありますか？

- ・全く問題は無い 3点
- ・特に問題は無い 1点
- ・改善の必要がある他 0点

⑦現在の製品・サービスの品質は、競合品に比べてどうですか？

- ・優れている 3点
- ・同等である 1点
- ・劣っている 0点

⑧現在の販路・流通経路は競合品に比べてどうですか？

- ・良い 3点
- ・同等である 1点

・不十分 0点

⑨現在の生産設備や機械の機能水準は、競合品のそれに比較してどうですか？

・優れている 3点

・同等である 1点

・劣っている他 0点

⑩現在の利用者の技量・能力が、製品製作・サービス提供上問題がありますか？

・現状で特に問題無い 3点

・改善に取り組んでいる 1点

・改善の必要性はあるが難しい他 0点

⑪現在の支援員や職員の運営や指導の能力・意識等に問題はありませんか？

・現状で特に問題無い 3点

・改善に取り組んでいる 1点

・改善の必要性はあるが難しい他 0点

以上の項目により、昨年度アンケート調査結果に於いて平均月額工賃1万円以上と答えた20事業所について格付けし、合計評点を出したのが以下の「施設毎評価表」である。

	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	⑪	計	順位
A	3	1	0	1	0	?	?	?	3	0	8	10
B	3	1	3	3	0	0	0	0	1	1	12	3
C	3	3	3	3	1	?	?	?	3	3	19	1
D	3	1	1	1	0	1	0	0	0	1	8	10
E	3	0	0	0	1	?	?	?	0	1	5	
F	3	1	1	0	1	1	1	1	0	1	10	6
G	3	1	3	1	0	1	1	0	3	1	14	2
H	3	1	1	1	0	1	1	0	0	1	9	9
I	3	1	1	1	1	?	?	?	0	0	7	
J	1	?	?	?	?	?	?	?	3	3	7	
K	1	1	1	1	1	1	0	0	3	0	9	9
L	1	0	1	1	1	1	1	1	3	0	10	6
M	1	0	3	3	0	?	?	?	0	1	8	10
N	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	2	
O	0	1	0	1	0	?	?	?	0	1	3	
P	3	1	1	1	1	1	0	3	0	1	12	3
Q	1	0	1	1	0	?	?	?	3	0	6	
R	0	1	3	3	1	?	?	?	1	1	10	6
S	0	1	0	1	1	?	?	?	3	1	7	
T	?	1	3	3	0	0	0	1	3	1	12	3

※ ここでA~T各施設の仮称であり、?はアンケート回答欄未記入で点数は0で計算した。

この「施設毎評価表」の順位上位を成功モデル若しくは成功モデル的要素を持った施設として設定

した。

次に総合評点上位事業所からコンタクトを取り、相手先から都合により訪問を断られた事業所を除いた上位6施設につき現地訪問し、施設及び事業内容現況の見学と、現状その他につきヒアリングを行った。結果として6施設には、総合評点の本当に良い事業所と、比較的良い事業所が混在している。したがって調査を行った事業所を全体としてみると、成功モデルというより成功モデル的要素、或いは課題も確かにあるけれども長所・良い点を有した事業所と言える。

(2) 「テーマ」の再検討

6施設の訪問を終えて、メンバーが集まり検討会を行った。その結果訪問した各施設ともそれぞれのやり方で授産事業の維持・拡大並びに改善、また利用者の工賃アップを基盤とする生活向上に寄与すべく、利用者、行政等の協力を得ながら努力されており、その姿勢や取組みには学ぶべきところが多々あった。しかしまた各施設ともに、大小共通の或いは異なる課題を抱えていたのも事実である。

これを踏まえてメンバーが協議するなかで、総合的に判断し未だ6施設とも「成功モデル」或いは完成された授産施設というより、それを目指しつつ日々取り組んでいる過程にあるのではないかという結論を得た。そこで更に協議し、当初予定のテーマ「・・・成功モデルと成功要因の考察」から、本年度調査研究事業の実態と結果を反映する『現場に診る県内授産施設の現状及び課題と成功への道標』にテーマを変更することとした。

2. 白藤園

(1) 施設の概要

施設所在地	鹿児島県南九州市知覧町東別府 6051
施設の経営主体	社会福祉法人 顕真福祉会
主たる施設名称	知的障がい者授産施設 白藤園
附属施設	共同援助事業・共同生活介護事業所 ふじホーム
代表者	理事長 藤井 顕治 (45歳)
職員の状況	総数26名 うち男子11名 女子15名 支援員数14名 (上記総数に含む) 平均年齢: 45歳 平均勤続年数: 10年
利用者の状況	利用者数50名 平均工賃14千円
平成20年度事業収入	16,032千円

知的障がい者授産施設「白藤園」は社会福祉法人「顕真福祉会」の中核をなし、昭和60年、園長及び、兄である現理事長の父が創設した。施設は、南九州市知覧町の市街地を過ぎて颯娃町方面に向かう、田園風景豊かな郊外にある。白藤園は知的障がい者入所施設（定員50名）であり、通所施設に比較すると利用者の障害程度は全般的に重くなっている。にもかかわらず、20年度利用者1人当たり平均工賃14,000円を確保している。

(2) 授産事業の概要

事業区分	内容及び特徴等
1. 茶園芸事業 6,192千円 (事業収入の39%)	広さ1町5反の畑で茶の栽培を行い、外注加工したお茶を「知覧茶」ブランドで県内外に直販。園生4名程度が従事している。
2. 蔬菜園芸事業 4,783千円 (事業収入の30%)	野菜・花類の生産販売。露地・ハウス両方法で栽培しており、これも直販体制をとっている。14名の園生が生産管理に従事し、現在、また将来的にも最も力を入れている事業。
3. その他 「竹工芸品事業」 「エンブラ事業」 「花袋事業」 「木工事業」 合計3,237千円 各1,000千円未満 (事業収入の20%)	竹ほうき・焼酎用の竹容器の製作が主。 地元プラスチック製造会社からの委託されたガス器具部品の点検・組立。 以前は花を入れる容器を作成していたが、現在つけあげ用竹籠・手芸品を製作。 本事業は木工製品の加工制作だが、時間をかけて農作業用工具のミニチュアなども製作している。ただ実際作業に従事しているのは支援員のみ。 これらの事業は内職的な要素を持ち、いずれも事業収入100万円未満。
4. 実習事業 1,820千円 (事業収入の11%)	社会への適応能力の向上も兼ねた近郊の工場への園生の派遣。作業内容は各々だが、難易度は園生の能力に応じた簡単なものであり、単価も低いがコストもかからず、現在貴重な事業収入となっている。

(3) 施設の強み及び特徴

1. 当施設は、良質のお茶の生産地にある。また県の大消費地である鹿児島市に近く、近郊園芸

が可能。この立地環境を活かした事業を主たる柱として、確立し営んでいる。

2. 授産事業の2本柱である「茶」及び「蔬菜園芸」ともに、生産販売を独自で行っている。
3. お茶については、近年そのブランド価値の高まった「知覧茶」ブランドで販売している。
4. 蔬菜園芸は、食の安心安全に関心の高まった時代にマッチした、「無農薬」栽培を行っている。



5. 販売開拓員を1名雇用し、販路開拓に力を入れている。また、製品の良さでお茶・園芸ともに口コミで販路が広がっている。
6. 野菜類については、市価より概ね2割安で販売しており、価格競争力がある。
7. また野菜類は現在、手堅くかつ需要見込みが把握出来る消費先である鹿児島市内の病院や老人保健施設などへの「卸し」が順調であり、この分野で更に販路拡大の期待が持てる。
8. 鹿児島県の基幹産業である農業を事業の中心にしていく、という事業に対する基本理念を持ち、また事業拡大・工賃向上の意欲を持って取り組んでいる。
9. 授産施設のネットワーク化への模索等、将来に目を向けた経営感覚を持っている。
10. 園生の工賃配分については「評価基準表」を活用し毎月行っており、利用者の労働内容・成果に応じた工賃配分に努めており、それが利用者のモラルアップに繋がっている。
11. 入所施設は、利用者各人の特性を把握し、効率のとれた働き方の工夫がそれなりに出来ている。
12. 職員は男女ともに平均年齢が40代半ばであり、また勤務年数も10年平均で、働き盛りであり、利用者との良い関係が作れる組織となっている。
13. 関連施設である、福祉と喫茶の店「四季野」では、軽食・飲み物（酒含む）を提供し、またカラオケ設備も整い園生の良き人間関係作りに役立てている。

(4) 施設の課題

1. 当施設の最も大きな収入源であるお茶の需要が落ちてきて、またお茶の価格も大きく値下がりしてきた。このままでは、授産事業部門が赤字基調に陥る恐れがある。
2. 入所施設でもあり、利用者50人のうち、戦力となるのは15人程度。
3. 職員・支援員の人間関係は良いが、リーダーシップをとれるような人材が居ない。職員の人事考課も行われず、貢献度に応じた給与体系がとれていない。

4. 政権交代が今後の園運営にどのような影響を与えるか見通しがつかず、戸惑っている。
5. 園生の高齢化が進展しており、今後の対応策も課題となっている。
6. 施設の老朽化が見られるようになってきたが、補助金等が手当されないと、抜本的な補修・改善ができない状況にある。

(5) 当施設に学ぶ事業成功の要因と提言

1. まず自らの立地環境を活かした事業を主力事業と位置付け、取り組むことである。
2. 下請け事業に甘んじるのではなく自前で生産し、且つ自前の販売ルートを確保することである。
3. 競合商品との時代にマッチした差別化に取り組み、実行し、アピールすることである。
4. 「ブランド」「価格」「品質」他、何らかの強みを持った商品を取り扱うことである。
5. 販路開拓に関しては、施設の特性を活かしたターゲットを中心に据えるのも良い方法である。
6. 明確な事業理念を持ち、実践し、工賃向上への施設一体となった意欲を持つことである。
7. 利用者はもちろん、職員のモラルアップのための何らかのシステムを構築、活用することである。
8. 利用者相互のより良い人間関係が出来る工夫をすることである。
9. 事業には経済環境の変化により浮き沈みが必ずある。これへの対応を日々怠らないことである。従って、中長期的経営戦略が欠かせない。
10. 場合によっては、協力的異業種も含めた施設相互の連携・ネットワーク作りを行い、それを事業の維持拡大に繋げることである。
11. 競合する地域のトップ企業をベンチマーキングして、それへの対応策を考え、実践に取り組むことである。

3. 鹿児島サン・ヴィレッジ始良

(1) 施設の概要

施設所在地	鹿児島県始良郡始良町平松 1180-3
施設の経営主体	社会福祉法人 美野里会
主たる施設名称	サン・ヴィレッジ始良、鹿児島サン・ヴィレッジ始良
代表者	理事長 山之内 一秀 (60 歳)
職員の状況	総数 19 名 うち男子 9 名 女子 10 名 支援員数 9 名 (上記総数に含む) 平均年齢 : 46 歳 平均勤続年数: 10 年

利用者の状況	利用者数 51 名 平均工賃 10 千円
平成 20 年度事業収入	12,658 千円

平成 4 年に社会福祉法人美野里会設立。平成 5 年にサン・ヴィレッジ始良（通所施設）開園。平成 9 年度から定員 30 名の鹿児島サン・ヴィレッジ始良（入所施設）を増設。

(2) 授産事業の概要

事業区分	内容及び特徴等
1. 製袋 3,569 千円 (事業収入の 28%)	チラシ（山形屋等）や薬袋等の印刷。県内の印刷会社から受注。印刷機械が数台ある。施設開設当初の 10 年以上前は年間 10 百万円以上の売上もあったが、発注元である印刷会社自体の仕事量減少で、近年減少傾向にある。 今後の伸びは期待できない。粗利率は高い。
2. 印刷 4,041 千円 (事業収入の 32%)	名刺や封筒等を主として PC にて作成、印刷している。1000 枚以上の場合は印刷機で、それ以下はプリンタで印刷（現状はプリンタ印刷が多い）。 近隣の福祉関係施設や知り合いの企業等から受注。平成 9 年に印刷機械を導入したが、能力が中途半端であり使えていない。3 年くらい前にプリンタをリースし、ほとんどプリンタで印刷している。 伸ばしたいが横ばい。粗利率は低い。
3. 手芸・陶芸 4,187 千円 (事業収入の 33%)	小物などの手芸品や食器などの陶芸品（自主製品）。施設内の店舗やバザー、ドルフィンポートなどで販売。Web でも販売しているが実績はほぼゼロ。平成 20 年度は篤姫ブームもあり、ドルフィンポートなどでの販売が好調。生産が追いつかないほどだった。コーヒーカップ等のデザイン力が高く、商品の外見だけで当施設の商品だと認知する顧客もいるほど。手芸品の製造過程での職員の関与具合は高く、職員の負担となっている。陶芸品は手芸品に比べ、関与具合は低い。 今後伸ばしたい。粗利率は高い。

事業区分	内容及び特徴等
4. 下請 388 千円 (事業収入の 3%)	物差しの袋詰め作業等。 取扱高は横ばい。粗利率は高い。
5. 木工 413 千円 (事業収入の 3%)	薩摩切り子の製造会社から請けた木箱の製造等。 取扱高は横ばい。粗利率は低い。
6. その他	ビル清掃 (月 2 回、7 名で作業、鹿児島市内)。 なた豆・葡萄の栽培 (始めたばかりでまだ結果なし)

(3) 施設の強み及び特徴

1. 身体障がい者向けの施設が開設当初はあまりなかったことから、今でも鹿児島市内から利用者が来ている。(平成 5 年に開園。平成 9 年に入所施設 (鹿児島サン・ヴィレッジ始良) 開園)
2. それぞれの利用者が従事する作業内容はおおむね固定されている。
3. 仕事ができる利用者は、製袋、印刷、手芸・陶芸に各 1~2 名程度。残りの利用者は検品作業に従事しているが、かなりの時間を費やしている (他に仕事がないため)。
4. 利用者賃金は月額 3 千円~3 万円程度。詳細な査定項目に基づいて点数化し (査定は不定期)、利用者毎に賃金を決定 (最終的には施設長が点数以外の面も勘案して決定)。評価は陶芸 36 項目、手芸 45 項目、木工 36 項目、製袋 35 項目、印刷 41 項目、印刷パソコン 25 項目、作業態度面 5 項目。
5. 授産事業に配置されている職員は実質 8 名 (いずれも勤続年数は長い)。
6. 施設内の利用者の雰囲気は良い (挨拶あり、無駄な私語等はなかった)。
7. 主力のネコマグカップ (陶芸品) については、製造の効率化のため、型を利用し始めている。
8. 従来は利益率の高い製袋、手芸・陶芸の売上が安定していたことにより、工賃水準が比較的高かった。
9. ネコマグカップ等、一部の製品についてデザイン自体が認知され始めている。

(4) 施設の課題

1. 職員は送迎の合間に作業をしている感じで、営業に時間を割けられない (通所者の送迎だけで 1 日に 3 時間程度を要する)。
2. 手芸・陶芸の平成 20 年度の製造量は現状の限界に近い。したがって、営業すれば手芸等の

売上は若干上がる可能性があるが、現状では製造が追いつかなくなる。

3. 地域活動支援センターに人手を取られている（本来は授産事業に従事するはずの職員1名もセンターに張り付きとなっている）。施設内に「みのり工房」（手芸・陶芸品を販売）という売店スペースを設けており、利用者の製造物を展示販売している（来客1, 2名/日）。施設の入口に看板が出ているが目立たなかった。また、施設内の店舗入口は暗く、付近には製品在庫が積まれている。これらの改善に対する組織的な積極性と工夫、意欲が伺えない。
4. 職員の査定が難しい。ただし、現状、職員から表立った不満はない。
5. 建物の内部が暗い。それだけではなく、職員、利用者も印象としては暗い。



(5) 当施設に学ぶ事業成功の要因と提言

1. 今後の展開としては、製袋作業が構造的に今後の伸びは期待できない以上、利益率が高く、デザイン力も高い手芸・陶芸品への製造、販売に今よりも力を注ぐべき。
2. 陶芸品は手芸品に比べて職員の負担が低く、また利用者のやりがいも引き出される作業が多いため、可能な限り陶芸品製作に利用者を参加させたい。
3. お土産品で購入した遠方の顧客が再度、当施設の製品を簡単に購入できるような仕組みづくりを検討する余地がある。
4. とにかく色々な利用者のレベルに合わせられるようメニューは広げておきたい。

4. ワークランド愛生

(1) 施設の概要

施設所在地	鹿児島県大崎町菱田 2987-12
施設の経営主体	社会福祉法人 愛生会
主たる施設名称	福祉工場 ワークランド愛生
代表者	施設長 福重順一 (52 歳)
職員状況	総数 10 名 支援員数 4 名 (上記総数に含む)

利用者の状況	利用者数 19 名、平均年齢 36 歳（男 38 歳、女 29 歳） 平均工賃 107 千円
平成 20 年度事業収入	38,270 千円

(2) 授産事業の概要

事業区分	内容及び特徴等
ペットボトル製造 327 千円 事業収入の 1%	既に撤退済み。現在の収入は在庫品が売れたもの。 平成 8～19 年まで稼ぎ頭。 非耐熱ボトルだったため耐熱ボトルの要求に対応できず撤退。設備廃却済み。
メンテナンス 36,975 千円 事業収入の 96%	病院内の清掃（病院ではベッドメイクは簡単なため需要はない）。 病院に特化した技術はない。範囲は鹿屋、曾於、志布志。利用者 18 名参加。 紳士協定のため、伸ばせるのは新規物件だけ。平成 6 年開設当初よりの事業。不況のため単価は下がる傾向。
農芸 968 千円 事業収入の 3%	平成 20 年度からスタート。イモの契約栽培（焼酎用と青果用両方とも）。利用者 2 名参加。 農地は無償で借りられる。拡大の余地はあるが、当面 10 万円／月が妥当と考えている。

(3) 施設の強み及び特徴

1. 厚生施設、グループホーム、入所施設、通所施設、福祉工場、（+民間工場）とフルセットが揃っている。
2. 全体での事業内容は紙袋組立、キジ養殖、野菜栽培、クリーニング、木工（撤退済み）など多様である。
3. 新平酒造（代表銘柄「大金の露」）、岩田屋（高級紙袋の組立）のバックアップがある。
4. 代々企業経営者が理事長を勤め、経営に明るい。
5. 現在も農地を無償で借りているが、今後、拡大するに付いても無償で借りられる。
6. 施設内だけでも 500 食／日の需要がある。
7. ビルメンテナンス事業における作業内容・品質は民間と比べても遜色ない。
8. 状況に応じてスクラップ&ビルドを行い、対応してきている（主力であったペットボトル、木工、サンフラワー清掃からの無事撤退経験）。

9. 施設長のバランスの取れた考え方の下、職員の意識も高く、利用者への思いが感じられる。

(4) 施設の課題

1. メンテナンス事業だけによりかかっており、しかも病院に特化している強みがない。
2. 地の利がない（需要が限られている）。
3. 公園清掃は地元のシルバー人材センターと競合している。
4. 送迎に時間が取られる（鹿屋、志布志、高山、大隅の範囲で片道 40 分）。
5. 魅力ある作業種目が欲しい。
6. 利用者の負担金が 5-6 千円掛かっている。
7. 利用者賃金の査定ができていない（最低賃金/時間×出面）。
8. 職員の人事考課もできていない。
9. 農芸への進出計画が明確でない（当面の芋栽培のみ）。



(5) 当施設に学ぶ事業成功の要因と提言

1. 理事長が企業経営者のため、作業種目のスクラップ&ビルドがダイナミックに行われている。また、諸施設が揃っているため相互補完も成り立っており、相乗効果を引き出している。
2. 職員教育のため、施設間の相互交流にも積極的である（お互いに学びあうべき対象として交流を広げている）。
3. 新法の考え方を積極的に解釈し、利用者の障がい程度に合わせたケアができることを評価して、施設運営に生かそうとしている（入所していても授産サービスは受けられる、など）。
4. 地の利に欠けるということで、今後メンテナンス事業を伸ばしていくことは難しいと思われる。そのために現在は農芸を手の空いた時間という位置づけであるが、長期的には農芸を主力に育てるための計画が必要であると考える。
5. 他にも作業種目を増やすために、人手の掛かる地元の作業を中心に開拓を試みて欲しい（例えば、チリメンの選別作業、間伐材の収集・利用など）。
6. 利用者の活動範囲（大崎、大隅、鹿屋、曾於、高山、志布志）の中の自治体に働きかけ、公共の清掃作業の一定割合を授産施設に割り当てて貰えるよう、他施設とも協力した取組み。
7. 利用者の障がい程度によるであろうが、作業時間延長（送迎の一部カットも含む）による工賃のアップの取組み（8時間労働への挑戦）。

8. 事業理念の確立と利用者、職員への査定制度の導入。
9. 利用者の保護者と協力した地域密着（地域とのコミュニケーション強化）の取組み。
10. 知的障がい以外の利用者が入ってきた場合の受け入れ態勢の確立（設備問題、利用者間コミュニケーション、利用者・職員間コミュニケーション）。

5. ワークキャンプ樋脇

(1) 施設の概要

施設所在地	鹿児島県薩摩川内市樋脇町 5256-1
施設の経営主体	社会福祉法人 拓洋会
主たる施設名称	福祉工場 ワークキャンプ樋脇
代表者	施設長 福重順一（52歳）
職員状況	総数 9名
利用者の状況	利用者数 22名 平均工賃 76千円
平成20年度事業収入	70,746千円

(2) 授産事業の概要

事業区分	内容及び特徴等
1. 学校給食 (事業収入) 18,883千円	近隣の3市1町、45校の児童5200名向けに学校給食用として主にパンを製造している。米飯製造も若干行っている。 工賃源泉に大きく寄与している事業で、指名されると安定的に収益を得られる事業である。
2. 市販パン (事業収入) 37,928千円	上記事業と同じパン製造であるが、こちらは、病院やAコープでの販売用である。 事業収入全体の54%を占める事業であるが、他の施設や一般企業との競争もあり、工賃源泉に対する寄与度は低い。
3. 公園清掃等 (事業収入) 7,575千円	樋脇町内の道路および公園等の草払い作業。 収益的に安定した事業である。他の施設でも公園等の清掃等の事業を行っているが、これだけの大きな事業収入が上げられているところはあまりみない。
4. 受託作業 (事業収入) 6,359千円	リサイクル品等の分別作業。 労働者派遣による。

(3) 施設の強み及び特徴

1. 社会福祉法人拓洋会は、同一敷地内に福祉工場のワークキャンプ樋脇（平成3年4月開設）、グループホームの拓洋ホーム、授産施設の新葉学園（昭和60年4月開設）をもっている。
2. ワークキャンプ樋脇は、満15歳以上の知的障がい者で、一般企業での就労が難しいとされる者の働く場を提供する福祉工場である。
3. ここで働く22名のうち21名は上記拓洋ホームの入所者で、1名のみが自宅からの通勤である。ホームは個室で、プライバシーが守られ、毎日快適に過ごせると利用者から好評を得ている。また保護者からは当工場での働きぶりや暮らしぶりをみて安心されている様子である。
4. 福祉工場は、鹿児島県の最低賃金の時間当たり627円を守っており、一人当たりの月平均賃金は7.6万円である。

(4) 施設の課題

1. 安定的に収益を上げられる学校給食用のパン製造であるが、今後は少子化の影響と、パンと米飯の比が現状では週2:2であるが、今後は1:3になってくると予想されるので収入減の方向である。具体的には収入が年間100万円程度落ちてくると予想される。
2. パン製造機械の老朽化が進み、修理およびメンテナンス等に対する支出が増えてきている。
3. 市販のパンの販路拡大が全体の収益に大きく関係するが、施設としても努力はしているが、大手スーパー等への参入が近隣の同業者もあり厳しい状況である。また市販のものは返品による廃棄ロスが収益に大きく影響するが、これも実態をおさえて改善することが望ましい。



(5) 当施設に学ぶ事業成功の要因と提言

1. 主力のパン製造は、市販向けを増やしていきたいところであるが、競合業者との関係から、パンの品質向上（パサパサ感をなくす等）や新商品開発がテーマである。
2. 知的障がい者を抱える福祉工場であるが、鹿児島県の最低賃金の時間単価627円を守り、利用者一人当たりの月収が7.6万円というのは立派である。障がい者基礎年金と合算すると、月額13万円強になるようだ。障がい者としてはかなりよい収入となっている。このことからみても保護者の期待も大きいということが良くわかる。今後は、この賃金を維持して更に

アップできるよう、事業の舵取りが重要になってくる。

6. 川内自興園

(1) 施設の概要

施設所在地	鹿児島県薩摩川内市百次町 1110 番地
施設の経営主体	社会福祉法人 鹿児島県社会福祉事業団
主たる施設名称	川内自興園
代表者	施設長 佐多慶一
職員状況	総数 20 名
利用者の状況	利用者数 48 名 平均工賃 13 千円
平成 20 年度事業収入	17,033 千円

(2) 授産事業の概要

事業区分	内容及び特徴等
1. 園芸 売上構成比 75.9% 工賃源泉構成比 68.9% 利用者構成比 60.4%	<p>農産物班：野菜を中心に播種から収穫までの一連の作業を行っている。ハウス販売が殆ど。</p> <p>花卉班：花苗を中心に播種から開花まで一連の作業を行っている。園内で野菜・花苗・園芸用土などを常時販売。ハウス栽培により年間 20 種類程度の花苗を播種から育苗し、県内の公園・学校及び公的機関からの受託と地域の方々へのふれあい販売で活気ある事業を展開。</p> <p>(1) 園内の広大な農園、数棟のハウスがあり季節の野菜や花を栽培。また園内各所に四季折々の花々が植えられている。これらは園内外で販売されている。栽培から販売まで一貫して行っているため、①両者の障がい程度に対応して工程を分散できる②栽培物を通じて多くの人とのふれあいが増える、といったメリットがある。</p> <p>(2) 授産事業の中心で 7 割超を占めている。</p> <p>①総売上の 76%。工賃源泉の 69%を利用者の 60%で得ている。</p> <p>②他の事業が激減しているため、園芸依存傾向はさらに進むと見られる。</p>

事業区分	内容及び特徴等
2. 額縁組立 売上構成比 11.6% 工賃源泉構成比 8.8% 利用者構成比 29.2%	額縁製造メーカ A 社の内職システムによる額縁および箱の組立作業を受託。最近ほとんど受注がない。 (1) 妙味に欠けた事業である。 ①利用者の約 3 割が従事、売上構成比は 12%未満、工賃に占める割合は 8.8%に過ぎず妙味に欠けた事業である。 ②今後受注が激減する見込み。 (2) 3 割の利用者のために、代替事業を模索しているところである。
3. 自転車組立 売上構成比 12.5% 工賃源泉構成比 6.7% 利用者構成比 14.6%	中国から輸入された自動車部品の組立作業と荷下ろし作業を企業から委託。最近大幅に減少。 (1) 3 事業の中で最低の収益である。 全体の 15%の利用者が従事。売上げ構成比は額縁を上回るが、収益は 6.7%と低い。 (2) 中国での組立作業が主流になり、今後量的にも収益的にも低下する見込み。
新規事業	検討中 (1) 自主部門での新規授産の開拓 (2) 新事業体系への移行を視野に入れた事業

(3) 施設の強み及び特徴

1. 地域との交流は、主に以下のようなことが実施されており、積極的であると見てよい。
 - ①利用者の生きがいや授産作業に対する意欲の向上を図るために、地域と一体の春・秋にバザーを実施している。
 - ②地区の夏祭り・運動会・コミュニティー祭りなどへ積極的に参加、地域の受け入れも良好である。
 - ③利用者個々の日常的な活動（買い物など）を積極的に実施。そのフォロー体制も整備されている。
 - ④育成会・県・薩摩川内市・ハローワーク・地区自治会（百次コミュニティーセンター）と定期的に連絡会を実施し、とりわけ利用者の就労支援などへの課題に取り組んでいる。
2. 自立のための諸活動に積極的に取り組んでいる。授産施設としては当然だが、他の同様施設と比して自立意欲が高い知的障がい者が多い。そのため、自立支援を目的とした諸々のプログラムを積極的に取り入れている。

- ①就労前提の利用者を対象に旧職員宿舎を自立訓練室として活用して自立生活体験を実施している。
- ②利用者本位のサービス向上と業務の効率性、組織の体質改善を行うために QC サークル活動などを活かしている。
- 3. 利用者本位の福祉サービスへの取り組み姿勢が顕著である。利用者満足度、ニーズなどの把握、いわゆるアセスメントに関して利用者が相談や意見を述べやすい仕組みが講じられている。とりわけ、利用者の主体的な活動に重きを置いての日常生活上の支援が行われている。

- ①意見箱の活用
- ②アンケート調査（平成 15 年から実施）
- ③自治会（がらっば会）活動を通じた収集
対応
- ④年 4 回のモニタリング



(4) 施設の課題

- 1. 遊休施設が多く、その効果的活用が図られていない。
 - ①長期間、県立ということで県に施設所有、管理権があったということもあり、施設の広大さはともかく、遊休施設が多く、目立つ。
 - ②とりわけ、近年、額縁、自転車の組立が激減してきていることもあり、遊んでいる建物、部屋、機材が増えてきている。
 - ③旧職員宿舎を自立訓練室として活用するなども行われているが、それにしても手持ちぶさたの感が強い。全体的に再活用のプログラムを作成、不要なものは資産廃棄など、も検討される必要がある。

(5) 当施設に学ぶ事業成功の要因と提言

- 1. 社会福祉法人鹿児島県社会福祉事業団の経営能力と経験
いずれの要件も十分と見る。根拠は次のとおりである。
 - ①当事業団は、知的障がい者授産施設の他、身体障がい者更生施設、養護老人ホーム、児童養護施設など幅広い分野の社会福祉施設を運営、多数の社会福祉事業に従事した経験のある職員を有するなど人的能力が蓄積されている。
 - ②当事業団は財務状況も安定しており、これまで当施設を事実上管理してきた経緯があり、その実績からも、県からの移譲施設後の運営に危惧はない。

2. 経営状況の把握

- ①理念や基本方針が職員だけではなく利用者に周知されている。
- ②中長期的なビジョン、事業計画などが組織的に策定されており、また職員等に明示されている。
 - ・ 職員の行動規範として全員に年間支援計画書を配布し、年初および毎月の職員会議で、繰り返し周知と事業計画の確認を実施している。
 - ・ 保護者に対しては保護者会議で資料を配布し、説明を実施。
 - ・ 利用者自治会では活発に意見が出され、要望に対して改善が行われている（議事録より第三者評価者による確認）。
 - ・ 中長期計画は、法人計画のフォーマットをベースに、サービス内容等の現状分析に基づき課題や問題点を明らかにし、その解決に向けた具体的な内容である。さらにそれらは毎月の職員会議で評価・見直しを実施、現実に対応するなどフレキシブルのものであることがうかがい知れる。
 - ・ 管理者の役割と責任は、事務分掌表・組織規則に明文化され、職員及び保護者に対し周知が図られている。

3. 経営環境の把握、情報収集体制

- ①各種の研修会にも参加し、各種マニュアルに反映、さらに法令等の理解及び職員への周知に向けた取り組みが行われている。
- ②職員・利用者によるサービスチェックを実施し、その結果を施設内サービス検討委員会にて評価・検討を行い、サービス向上に活かしている。
- ③職員の自己申告による意見収集・個別面談等に基づく人員配置への配慮、経費削減の提案など働きやすい環境づくり・経営の効率化が行われている。
- ④経営状況を分析、また事業団本部による内部監査による指摘事項などから、改善すべき課題を設定し、積極的に経営改善に取り組んでいる。
- ⑤障がい者福祉等の動向や地域の特性・ニーズ等は、育成会・薩摩川内市・地域コミュニティーセンター等との連携で把握し、中長期計画及び事業計画に適切に反映している。
- ⑥サービスコスト・利用状況の推移等の分析も定期的実施、毎月の職員会議等でその結果と改善策の検討・確認を行っている。

7. セルフつわぶき

(1) 施設の概要

施設所在地	鹿児島県鹿児島市犬迫町 7939 番地 1
施設の経営主体	社会福祉法人 宝林福祉会
主たる施設名称	セルフつわぶき
代表者	施設長 奥村 昭 (67 歳)
職員状況	総数 5 名
利用者の状況	利用者数 23 名 平均工賃 14 千円
平成 20 年度事業収入	7,877 千円

(2) 授産事業の概要

事業区分	内容及び特徴等
1. 印刷 (事業収入) 534 千円 6.8%	(名詞・印刷物等) パソコンを用いて名詞・年賀状や企業の帳票類の印刷を行っている。(現状、利用者確保のため廃止できない。) 過去には大きな売上を計上していたことがあるが、企業にパソコンが普及して社内印刷へ切り替わるなどして受注が激減して現在では、不採算となっている。
2. 木工 (事業収入) 893 千円 11.3%	(靴べら・孫の手・テーブル等) 障がいの比較的軽い利用者を中心にユニークな製品を作製している。社協等の紹介で文書立等特注製品も作っている。 デザインや製品もしっかりした出来映えだが、肝心の販路が確立していないため在庫品をかなり抱えている。販路開拓と製品の PR を事業所等へ行い、特注の獲得を図りたい。
3. 軽作業 (事業収入) 3,056 千円 38.8%	(野菜の袋詰め) 野菜を卸業者(市場)が朝持ち込み、昼間に編袋に袋詰作業を行い、夕方業者が持帰る形態が取られている。当施設一番の売上高を占めている。重度の障がい者も参加している。 一袋の手数料が 7 円、袋代 3 円、留金(プラスチック) 1 円差し引き 3 円の差益を得ている。1 日に 3 千袋位は作業が可能とのことでかなり余力がある。単価 1 円の差で年間数万円の損益が発生する。 工程改善(作業道具の開発等)で少力化や効率化を図りたい。

事業区分	内容及び特徴等
4. 縫製 (事業収入) 48 千円 0.6%	(服の補正) 利用者の中に縫製の特技を持った方が居て、洋服の補正や装飾品・手芸品を作って、バザー等で展示販売している。 現実には採算は合わないが、特技を生かしリハビリも兼ねて実施している。ニーズにマッチした商品開発 (例えば、雑巾等) を行えば利益も生まれる。市場開拓を行い特技機能を生かしたい。
5. 委託 (事業収入) 961 千円 12.2%	(野菜・花苗等の販売) 施設の入り口に販売コーナーを設置して展示販売したり、フェスタ等で野菜や果実を販売している。新たな展示販売拠点を検討中。 自施設で栽培した商品であれば利幅が少しは取れるが、仕入販売ではマージンが低い。フェスタ等一時的な販売では売れ残りがなければ利益貢献の可能性はある。新拠点を設置したら、自施設の木工品等の展示で商品力をアピールしたい。
6. 清掃 (事業収入) 949 千円 12.1%	(公園清掃・花壇管理) 鹿児島市の公園清掃、2公園を週1回(月曜日)行っており、農林中金の花壇の手入れも行っている。(高収益) 他施設との競合はあるが、週1回の作業であり、原価は鎌や箒・車の消耗と送迎のガソリン代位。利用者・職員を投入すれば3箇所請けても作業は可能と考えられる。
7. 養豚 (事業収入) 1,435 千円 18.2%	(黒豚肥育・肉の販売・養鶏) 理事長が利用者の参加なしで施設の隣接地で肥育し肉の販売を行っている。採算的には未知数とのこと。 今後拡大すると、し尿処理等衛生面の設備投資が必要になり採算的にリスクが大きい。しっかり試算を行い、また販路の確立を条件に検討してみたい。(色々な事業を試行錯誤することは大切)

(3) 施設の強み及び特徴

1. 鹿児島市の北部に位置し、市街地からは車で30分弱の距離にあり、工場や民家からは近く、ロケーションとしては、閑静な環境で授産施設には適した場所である。
2. 厚生施設・授産施設・デイサービスセンターの3つの複合施設であり利用者の送迎等を始め3施設の職員の協力体制ができている。

3. 施設の開設が比較的新しいせい、施設の建物や設備が新しく非常に利用者に快適なサービスが提供できている。
4. 木工品については、比較的レベルの高い製品作製能力を持っている。社協等の紹介で文書立等特注品も作成しており、PR 次第では、受注の拡大が見込める。
5. 当施設の稼ぎ頭である軽作業の野菜の袋詰は、薄利の事業である。しかし、この事業で 14,000 円の工賃が支払えるのは、時間当たり生産性が高く、利用者・職員の努力の賜物である。
6. 清掃については、週 1 回という作業でコストが労力の提供以外はほとんどかからないため、施設の収益にかなり貢献している。プラスアルファとして注力したい。
7. 養豚は利用者が活動に参加していないので、将来性については未知数だが、常に新しい事業の開発にチャレンジする姿勢は非常に大事であり、評価に値する。



(4) 施設の課題

1. 職員は毎日朝夕 4 コースの利用者の送迎作業があり、そちらに時間を割かれて作業時間が犠牲になっている。複合施設なので、デイケア等の職員の協力も貰っている。
2. 利用者は 9 時 40 分に出勤し午前は 10 時～12 時、午後は 13 時～15 時、正味稼働時間は 4 時間と短くなっている。午後は 3 時過ぎから帰宅の送りが必要になる。
3. 印刷・縫製は不採算部門であることは明白だが、利用者確保の上から廃止は不可能である。新たな需要を見出す等、活性化の工夫がほしい。
4. 木工は棚卸在庫をかなり抱えており問題だが、外部（事業所等）への働きかけと PR を行い、受注に結び付ける努力が必要である。最近では文書立等紹介事例もある。
5. 軽作業の野菜の袋詰は、薄利の事業であり、生産性は厳しいが現状当施設の稼ぎ頭である。他の新しい収益事業が開発できて軌道に乗るまでは、この事業を拡大し、利益率のアップ、時間当たり生産量の増大を図る必要がある。
6. 理想とする利用者の工賃は 2 万 5 千円となっているが、新規事業の取り組み等、具体的な工賃アップの手段は現状打ち出されていない。
7. 旧法から新法への移行を平成 22 年に予定されているが具体的な対応策はない。
8. 比較的重度の身体障がい者が多く、また、てんかん等の重複障がいを持った利用者も居られて、あまり複雑な作業は困難と施設側は判断している。

(5)当施設に学ぶ事業成功の要因と提言

1. 木工については、技術力は高く、生産余力は充分ある様であり、特注製品等の職員による販路の確保、受注活動に注力する必要がある。
2. 当面、主力の軽作業の受注拡大（取り扱い品目・取引業者を増やす等）・単価アップ・コストダウン（袋等の価格交渉）・工程改善（道具の開発・作業の工夫・省力化）で時間当たり生産量を増やし事業収入の増大を図りたい。
3. 過去に授産事業は、日本の経済・社会・産業の変遷に左右されて、事業の取り扱い品目が変化してきている。当施設でも過去は印刷・木工が取扱高の大きなウエイトを占めていたが、現状は大きく衰退してきている。現在扱い高の多い軽作業についても、いつまでも安定して続けると確信は持てない。それだけに、外部に左右されない当施設独自の商品の生産・販売態勢の確立を目指すことが、安定した経営に繋がるのではないか。例えば、自施設の給食事業の延長上にある弁当の製造を行い近隣の民間企業や公的事業所の従業員を対象に販売（配達）を行うことは出来ないか。食品は毎日繰り返し消費されるので安定した事業といえる。他施設でも既に稼働しているのは、是非市場調査を試みて欲しい。それが可能なら食材として無農薬野菜の栽培も試みたい。
4. 現在の取り扱い事業（作業）で工賃を 13,000 円～14,000 円支払えるのは、よく頑張っている施設だといえる。25,000 円の平均工賃を目指すのであれば、新たな利益率の高い新規事業を模索する必要がある。
5. 障がい者も身障者だけでなく、知的障がい者・精神障がい者も受け入れ、障がいの異なる利用者が交わることでお互いが短所を補い合い、新たな活力が生まれてくると考えられる。利用者の認可数を増やして、事業の拡大を図りたい。
6. 政権交代により、一層利用者を擁護する政策が打ち出される可能性が高い。今後利用者は、より工賃の高い・サービスのよい施設を選択する傾向が強まると考えられる。そのためにも、施設として創意工夫を行い、また他の施設ではどのような取り組みをしているか、常に情報収集に努める必要がある。更には、他の施設との連携（コラボレーション）も図りたい。
7. 機会あるごとに地域との交流を図り、施設の活動状況を地域社会に発信して PR を怠らないように努めたい。

第5章 調査研究事業のまとめ

1. 6つの調査施設の特徴

今回の調査研究事業で取り上げた6つの授産施設は、比較的利用者一人当たりの工賃が高いところであった。このことから最初は、選ばれた6つの授産施設の「授産施設の成功モデル」なるものを提案しようと考えていた。しかし訪問を通じて分かってきたことは、それぞれの授産施設でそれぞれに悩みを抱えながら苦しんでおられることであった。これが成功モデルですと提示できるようなものではなく、成功しているという意識をもっておられるところは少なく、逆にこの苦しい状況からどのようにすれば今より良くなりますかと我々に相談される場所もあった。それぞれに大変な苦勞がありながら現在の位置づけとなっているのである。一般企業でいう成功には遠いものであった。

したがって、成功モデルというところまで追求することは出来なかったが、成功するために必要と思われる事業内容および事業に取り組む姿勢に特徴的なキーワードとなるようなものがあつた。第4章のモデル事業ごとの視察報告では6つの施設の事業内容等を紹介したが、この章では逆にその成功するために必要と思われるキーワードからみたこれらの施設の事業内容および事業に取り組む姿勢を紹介する。これらのキーワードは授産事業を成功させるためのほんの一部の要因であると思っている。

そのキーワードは次のものである。

- 比較的安定した収益のある事業をもっている
- 地域に密着した事業を行っている
- 日常的に使用する商品・サービスを提供している
- 独自の事業を展開している
- 販売に工夫がある

(1) 比較的安定した収益のある事業をもっている

授産施設は一般に、いろいろな障がいの種類、いろいろな障がいの程度の利用者がおり、これらの利用者にあまねく仕事を与えるために、通常は数種類の事業を行っている。ヒアリングで感じたことは、今回のように比較的工賃が高い授産施設は、その複数の事業の中にひとつは比較的安定した収益がある大きな事業をもっているということである。工賃が比較的高いことから、これはある意味では当然のことである。どの授産施設も数種類の事業を行っているが、そのなかに比較的順調な大黒柱となる事業をひとつもっているということであつた。この大黒柱となる事業がどのようなものかに焦点を当てて後のキーワードも展開してみる。

この大黒柱となる事業は、その事業に大半の利用者が関わることができればもっともハッピー

なことであるのだが、現実には施設によっては必ずしも多くの障がい者が関わっているのではなく、むしろごくわずかの利用者によりなされている場合もあった。利用者よりも職員の方の関与が大きい事業である場合もあった。一般企業のように儲かる事業に集中的に人を投入するという図式ではなく、人を投入したから儲かるのではなく、もともとの儲かる事業の特性があるのである。

この大黒柱となる事業が提供する商品やサービスは一般の競争市場でも十分に競争力をもったものもあった。日本は需要と供給の関係で成り立っている市場経済のなかにあり、そこでは、消費者からみて真に欲しいものが売れる世界である。障がい者が作った商品だからお情けで買うという市場はバザー等の一部限られた世界である。その一部限られた世界のみで収益を上げられることはありえないし長続きもするものでもない。

大黒柱となっている事業をいくつか紹介すると、つぎのような事業である。括弧内の数字は個々の施設の事業収入全体に占める当該事業の収入の比率を示す。

- ・ 白藤園の知覧茶の製造販売事業 (39%)
- ・ 川内自興園の花弁の栽培販売事業 (76%)
- ・ ワークキャンプ樋脇のパンの製造販売事業 (80%)
- ・ ワークランド愛生のビルメンテナンス等事業 (96%)
- ・ セルフつわぶきの野菜の袋詰め事業 (39%)
- ・ 鹿児島サン・ヴィレッジ始良の手芸・陶芸事業 (33%)

各事業についての詳細は、第4章のモデル事業ごとの視察報告を参照願いたい。

しかし、現在は大黒柱となっているが、これからもずっと大黒柱であり続ける事業であるかというところでもない。お聞きした中でも当該事業は何らかの理由で収入や収益の面で苦しくなってきたり、今後は他の事業への転換を考えているところもあった。事業環境の変化、時流の変化の中でどう事業を展開していくかをそれなりに考えておられた。これは一般の会社の事業においても市場環境によって、それに適合した形で事業内容を選択し、また既存事業の形態も変えていかなければならないわけであるから、これらの施設の事業が一般市場で競争できる商品・サービスを展開していることからして、それは当然のことである。一般の企業と同じく環境にいかに対応できるかが、授産事業にも言えるのである。

(2) 地域に密着した事業を行っている

次のキーワードは、これらの大黒柱となっている事業は総じて地域密着型の事業になっているということである。地域密着型の事業とは、地域の住民との交流の中から商品のアイデアが出てきたり、地域の住民を中心に販売したり、あるいは地域住民へのサービスを行う事業を展開しているということである。

地域密着型の事業がなぜ成功しやすいのか。それは地域には施設の事業内容、商品・サービス

を知らしめることはそれほど労力を要することではないが、それ以外の範囲に知らしめるためにはそれなりの努力が必要だからである。地域の人たちとの交流を通じて徐々に商品・サービスの良さを分かってもらいながら、それを広げていくことが授産事業においては肝要です。一般の市場にその存在やよさを知ってもらうには広告宣伝も必要だし、販売チャネルの拡充も必要である。このような原資も力も余力もないのが一般の授産施設である。

商品やサービスは一般市場で受け入れられるものであり、また消費者の反応を常に調査しそれに改善を加えながら（これも大変重要なことである）、販売方法として地域を主眼としたものが成功しやすい形態であるといえる。

地域密着事業の例として、ここでは4つ紹介したい。

1つ目は、川内自興園の花弁の販売事業である。この事業は事業所全体の収入の76%を占めており、もっとも大きい収益源でもある。ここでは、園の前の広大な農地に大型のビニールハウスが数個あり、20数種類の花や野菜を栽培されている。栽培された花や野菜は、地域とのふれ合いで販売されている。また花の苗は、広域公園や学校等でも販売されている。地域とのふれ合い販売とは具体的に述べると、地域と一体の春・秋のバザー、地区で開催される夏祭り、運動会、コミュニティ祭りへの参加販売等、ボランティアの協力が得られている。

2つ目は、白籐園のお茶の製造販売事業である。ここは、全国的にも名の知れた「知覧茶」のブランドを十分にいかした事業をされている。白籐園はお茶の生産地知覧に位置し、近隣の未使用の農地を借りてお茶を栽培しているが、ほとんど機械化されているためほんの数名の利用者と職員で事業をされているが、施設の事業収入の36%をこの事業が占めている。また白籐園では最近、野菜・花類の生産販売にも力を入れている。食の安心・安全に配慮した無農薬による生産であり、鹿児島市内の病院、老人保健施設などへの「卸販売」が中心である。しかも市価より2割ほど安い価格設定をしており価格競争力もある。このため販路拡大も展開中で、将来的にもっとも力を入れている事業としている。

3つ目は、ワークキャンプ樋脇の学校用のパンの製造・販売である。当施設は薩摩川内市樋脇町にある。学校用のパンは、近隣の3市（伊佐市、いちき串木野市、薩摩川内市）、1町（さつま町）の45校の児童5200人向けに製造している。学校給食用のパンは納入業者が選定されており、一度指名されると安定的に売り上げの見込める事業である。ただし他の業者との紳士協定もあり範囲拡大はなかなか難しい。パンは市販も手がけており、売上の的には学校給食用のパンの2程度あるが、市販品は売れ残りによる廃棄ロスの問題や一般企業と日々競合状態にあり収益的には厳しい状況である。

4つ目は、ワークランド愛生のビルメンテナンス事業、特に病院の清掃事業である。ビルメンテナンスの作業品質は一般の企業にも劣らず、近隣の病院からの信頼関係で仕事を得ている。課題としては、病院に特化しているにもかかわらずその特徴を出し切っていないこと、範囲拡大も紳

士協定もあり難しい状況である。

以上の 4 つの例にみるように、どの施設も地域に根を下ろし、地域と密接なつながりのある事業を展開している。

(3) 日常的に使用する商品・サービスを提供している

商品やサービスには、一度買った二度と買わないほぼ永久に使うものと、ほとんど毎日のように使用するものがある。今回調査した授産施設の大黒柱となる事業はこのような分類から言えば、ほぼ毎日日常的に使用するものである。

たとえば、お茶の製造販売の白藤園、パンの製造販売のワークキャンプ榎脇、花卉の製造販売の川内自興園、ワークランド愛正のビルメンテナンス作業である。このビルメンテナンスはサービスの部類に入れるものだが、これもリピート発注の仕事である。つまり、ここでのキーワードは同じ消費者からのリピート性があるものを提供しているかどうかである。

リピート性がないもの、たとえば、置物、食器、手工芸品等はいかにその品質がよくてデザインがよくても、一度揃えればその当人はほぼ永久に買う必要はない。口コミでその商品のよさを他の人に伝えてもらいその人からの購買機会を待つしかない。それに比べて日常的に使うものは、消費者がその商品やサービスが気に入れば、その消費者は同じ提供者から繰り返し買う傾向が強い。特に上で述べた地域密着により消費者を掴んでおり、かつ日常的に使用する商品・サービスを提供しているところは強い。商品のよさを知ってもらえれば、後は商品の魅力の維持・改善に努めることで、リピート購入が期待できるのである。

消費者の広がりを作るためには、自己の存在、商品のよさを知らしめるための相当の努力が必要である。一般の中小企業においても、その存在を知ってもらうための、広告宣伝の原資がない、ノウハウがない、また手を付ける余力がない等苦労しているのが現状である。ネット販売のようなお金のあまりかからない販売方法で成功している例も出てきてはいるが、成功するためのノウハウがあり一朝一夕にできるものでもないし、売るための試行錯誤の努力も必要である。授産施設の場合も同様に広告宣伝のための原資やノウハウがないところがほとんどである。リピート購入の期待できる商品やサービスを提供している場合には、この点において優れている。

(4) 独自の事業を展開している

次のキーワードは、オンリーワンの事業とまではいかななくても、どこの施設でもやっているような事業でないところに特徴がある。どこでもやっている事業とは、具体的には木工、手芸といったような作業である。どこでもやっている事業は一般に利益が出ない。

更には下請け的な事業でないことである。下請け事業は一般に儲からない。典型的なものは電子部品の製造や検査がある。下請け作業は一般に独自のアイデアや工夫がなくても簡単に取り

組めるから工賃稼ぎに多くの施設でやっている。単純な作業が多く、このため作業者が作業に飽きのこないことが必要であり、一般に障がい者に向いているからという理由もある。

一般企業においては仕事が先にあって、それに適した人を必要な数だけ雇う。ところが一般に授産施設では、まずはいろいろな障害の種類や障害の程度をもつ利用者がいて、この人たちに何がしかの工賃を支払う仕事を探す。仕事が儲からないとか下火になったとかいう理由で、一般企業のように人を切ることは出来ない。だからまずは利用者ありきななのである。後から仕事を探すから、簡単に飛びつけるどこの施設でもやっている仕事とか下請け的な仕事の手っ取り早く、それに甘んじているところが多いのである。

今回訪問した 6 つの施設では、種々の障がい者に合わせるために、どこでもやっているような事業や、下請け的な事業もやっていた。しかし大黒柱となるような事業は、独自の事業であり、独自の工夫や展開をしており、下請け的な仕事ではないところがほとんどであった。

独自の事業は、一般企業と引けをとらない勝負が出来るかどうかである。障がい者がやる仕事であるのだから、労働生産性はそれよりも低くてもかまわないのである。労働生産性が賃金としての実態に合うようになっていればよい。しかし売りとする商品やサービスは見劣りするものであってはならない。常にブラッシュアップしていかなければなりません。障がい者だからといって安住できる事業なんてないのである。

(5) 販売に工夫がある

事業として成り立つには消費者が欲しいものを提供できて始めて成り立つのである。そのためには商品を作ることも大切だが、それを売る努力はそれ以上に何倍も大切である。競合の商品と比してより付加価値の高いものを作り、それを如何にして売ることが事業の成否を決める。多くの授産施設で事業が成功しないのは、「売れるものを作っていない」ということは確かにある。しかしそれ以上に、「売るための知識がない、売るための工夫がない、売るための努力がなされていない」という現状にある。我々は県の工賃倍増のモデル事業のコンサルティングをやっているが、授産施設がコンサルティングしてもらいたい領域に必ず入るのが販路開拓であり売るための方法である。

販売の工夫という点において参考になる 2 つの施設の事業を紹介する。

白藤園は前述のように全国的にも有名な「知覧茶」の生産地である南九州市知覧町に位置している。白藤園では、お茶や野菜の販売のために販売開拓員を 1 名雇用している。これは授産施設では販売に力を入れている点で大変珍しい例である。販売の大切さは分かっているが、どうしていいか分からない授産施設が多いのである。品質のよさから口コミにより販路も広がっているが、当施設では「知覧茶」のブランドで県内外に販売されている。立地している環境に適合した事業のやりかたをされている。下請け事業に甘んじることなく自前で生産し、自前で販売ルートを確認

保されてきた努力は評価に値する。

このお茶の製造において驚くことに、事業収入の39%を占める事業に従事している利用者がたった4名であることである。機械化されたお茶の生産においては当然のことかもしれない。

次に川内自興園の花弁の販売である。ここでの販売の努力は前述したとおり地域とのふれ合い販売である。しかしもうひとつ特徴的な販売として広域公園や学校に出張販売されていることである。園の長い歴史のなかでの販売の努力の結果であるが、このようなところに販売できているというところが強みである。

2. 先進事例、先進モデルから学ぶもの

ここでは、授産事業で成功しているといえる先進的な事例、先進モデルについて、そのなかから我々は何を学ぶべきかについて述べてみたい。ここで紹介するのは、次の2つの事例である。

- 就労支援センターたんぼぼ： 紙漉き商品の製造販売
- スワンベーカーリー： パンの製造販売。

(1) 就労支援センターたんぼぼ： 紙漉き商品の製造販売

就労支援センターたんぼぼは、鹿児島市星ヶ峯団地内の商店街の一角にある授産施設である。この施設は昨年度の県の工賃倍増モデル事業所として中小企業診断協会鹿児島県支部がコンサルティングを行った経緯がある。

就労支援センターたんぼぼでは、次のような事業を行っている。

- 弁当の製造販売
- 紙漉き商品の製造販売
- 公園作業、農作物の栽培・販売、その他

紙漉きの事業は全国でもある程度の数の授産施設で行われている。

この作業の利点は、

- ①紙漉きの事業は原料である牛乳パックや酒パック等がただで入手できること
- ②作業工程が割りと少なく一部熟練を要する工程もあるが、障がい者にも出来る単純労働に分解できること
- ③設備投資はほとんど必要なく手作業でできること
- ④競合事業者が少ないこと
- ⑤商品開発余地が大きいこと

等があげられる。

当施設の紙漉きの事業は商品づくりと販売面の工夫に特徴的なものがあるので紹介したい。当事

業は、前節で述べた地域密着型の事業としての成功事例でもある。同じく弁当の製造販売も、団地内、近隣の地域の高齢者向けに販売されており、これも地域密着型の事業である。先に述べたように地域密着型は成功する授産事業のキーワードである。

当施設の紙漉きの工程は次のとおりである。

- ① 牛乳パック等を近くのスーパー等から集める。(商店街に位置しているのもので、すぐ近くの大型スーパーから手に入れられる)
- ② パックの表面のビニールを剥ぎ取り、細かくちぎる。(もともと手間のかかる仕事である。機械化による生産性の差が付く工程である)
- ③ 水に浸し、ふやかして繊維状にする。(モーターで攪拌する)
- ④ 繊維状になった紙を漉して、その液体を型枠に入れる。(作る商品、名刺、葉書、カレンダー等、それぞれの型枠がある)
- ⑤ 水分を切り乾燥させて紙にする。(バキュームで水分を吸収し、さらに乾燥させる)
- ⑥ 売れるための各種の付加価値(香りのする屋久杉の粉を混ぜる、屋久杉の細片を貼り付ける、墨字で一筆入れる等)を紙に施して販売する。(屋久杉の粉は④の工程で行われる)



ここで販売されている商品の種類は、主に次の3つである。

- ① 屋久杉の粉をまぶした色紙や壁掛けに心に残る言葉の一筆入れたもの。
- ② 屋久杉の粉を入れた建材として内装用の壁紙 (インテリア用)。
- ③ 屋久杉の粉を入れた名刺、葉書、カレンダー、箸袋等。

特徴としては、その商品のほとんどに香りと色合いを楽しめる屋久杉の粉が入っている。紙漉きで作られた紙は裁断したものではないので紙の4辺が直線ではなく、温かみを感じる。

当施設のこの事業から授産施設の事業として大切なこととして学ぶことは次の点である。

- ① 理事長の広い人脈と交流により事業が成り立っていること。理事長の交流の広さと地域との連携が事業の核になっている。理事長は授産事業に対する思い入れが強く、事業の工夫改善に対して研究熱心であり、また人との交流の広さから、人のつながり、地域とのつながりができており、外部から販売面や技術面での協力や支援が得られている。理事長の交流の広さ

から来るこうしたつながりがあって、この事業が成り立っているのである。

具体的には、下に記した同じ団地内の屋久杉商品専門店との長いお付き合いからの商品のアイデア提供、商品の改善に対するアドバイス等。建築設計事務所から部屋の壁の内装材としての利用できるといふ提案。紙漉き事業の機械化等の交流組織である「紙好き交流センター 麦の会」との情報交換による歩留まり向上、生産効率向上等の技術援助等である。



- ② 地域密着という観点からは、団地内の商店街の一角にあり、同じ団地内の屋久杉工芸品販売店とのお付き合いにより、屋久杉と紙漉きの紙を一体とした商品企画のアイデア提供と販売協力が得られている。本施設の紙漉きの商品にはほとんどが屋久杉の細粉や細片が混じっており香りと色合いを楽しめるものになっている。商品の多くは屋久島で観光みやげとして販売されている。一般の場所では売りにくいが、売るための場所を選択することも重要であることを教えてくれる。また商店街の一角にあるという授産施設としては珍しいロケーションを生かして、往来する人たちからの年賀状の受託、カレンダーの受託等も行われている。
- ③ 障がい者の程度に合わせた作業を作っている。屋久杉と紙漉きの商品の組み合わせをテーマにして、独自の付加価値をつけている。屋久杉の薄片をいろいろな形に型抜きし、それをしおり等の紙にピンセットで貼り付ける作業は細かい作業であり時間もかかり根気も必要で、まさに障がい者に向いている仕事を作り出している。出来上がった商品もデザイン性の高いものである。このように本施設の紙漉商品は独自の商品企画、アイデアにもとづくものであり、価格競争にもっていかない独自の付加価値のある商品作りができつつある。今後はより商品に更に磨きをかけ、今以上の市場開拓努力により今後発展が期待できる。
- ④ 売れる商品にするための工夫をしている。当施設の紙漉きの事業は、漉いた紙、屋久杉及び墨字という組み合わせでひとつの特徴のある領域をもっており、当施設独自の工夫された商品ができている。中学校の元国語教師をされていた方の達筆な筆字による、はがき、カレンダー、壁掛け、箸入れ袋等への心に残るひと言がとてもよい。何ともいえないほのぼのとしたものを醸し出している。この方は同じ文句であっても意識的に一枚一枚違う書き方をされる。機械的なコピーにないぬくもりを感じさせるよさがある。むしろその違いを出すことに楽しみを見出されているところが印象的だった。この方の筆字の入った箸袋はヒット商品になっているとのことだった。

(2) スワンベーカーリー： パンの製造・販売

当事業は鹿児島県で行われているものではないが、授産施設の成功モデルとしてそこから学ぶことが多いので取り上げた。

この事業はフランチャイズ事業となっており、元ヤマト運輸の社長で、後のヤマト福祉財団理事長である小倉昌男氏により授産施設のモデル事業として設立されたものである。この事業は小倉氏が出版されている書籍の中でも紹介されているので広く知られていると思えるが、ここでは授産施設の先進的なモデルという観点からこの事業の特徴を見てみたい。

ヤマト福祉財団は、1993年に設立され、当初から小倉昌男氏は福祉事業に関わっておられる。作業所の運営者は、福祉は知っていても経営は知らないということで、障がい者の工賃向上のために、全国で経営セミナーを開いてこられた。また福祉のモデル事業にしようということで、このスワンベーカーリーを開設されている。

スワンベーカーリーのパンの製造販売の事業から、成功する授産事業を考える上で次のようなことを学んだ。

- ① 授産事業の成功事業は一般企業の成功事業と何ら変わることはない。福祉市場なるものはなく、日本は競争市場にある。競争市場における成功は福祉施設でやっている事業であるとか、一般企業でやっている事業とか関係なく、消費者が真に必要と思う商品やサービスが売れるものであるということである。このスワンベーカーリーのパンはおいしいから売れているのである。福祉施設が作った商品がバザー等で売れるのは、一部の慈善の心を持った人たちのお陰である。一般市場で売するためには消費者が欲しがるものでなくてはならない。
- ② そこで、消費者がパンに求めるものはおいしさである。パンはおいしくなければ絶対に売れない。そのためにはおいしさの秘密がある。パンのおいしさはパンの生地が出来ているかどうかである。パンの生地を作るのは実は難しい。すべてを自分の力でやるのではなく、必要ところはプロの力を借りればよいという発想から、パンのチェーン店を展開されている業界大手の優良企業であるタカギベーカーリーに頼んで「冷凍パン」を売っていただいた。毎日届く冷凍パン生地を店内のオーブンで焼き、出来立てのパンを販売できる。
- ③ モデル事業として、なぜパンなのかというと、パンは毎日消費されるものであり、販売機会が非常に多い商品だからである。このため授産施設の事業としては向いている。置物やかばんなど一度買えばほとんど二度と買わないようなものは授産施設の事業としては販売機会が少なく難しい。つまり同じ消費者からのリピート性があるかどうかである。
- ④ 売れるものを作る以上に、売るための工夫・努力はもっと大切である。このように冷凍パンをプロから買って売れる商品は確立され、あとは自分たちで売るための工夫をやっていた。工夫の例として、キッチンガラス張りにして、おいしいパンの出来る工程を見せることで、焼きたてのパンを買えるのだなと通りがかりの人が注意を引く。出来たパンはビニールにつ

つまり裸のまま並べ。こうすることでおいしいにおいが店内に漂う。

- ⑤ 売るための工夫でもうひとつ紹介したいのは、スワンベーカリーのフランチャイズ1号店のスワンベーカリー十条店である。この店はもともと人通りの少ない住宅地の中で開業した。最初からあまり売上げは見込めなかったが、店で売れないのなら霞が関まで出張販売しようということで、地下鉄に乗り継ぎ厚生省の職員に売っていった。こうした努力で今では一日15万円から20万円の売上げになってきた。もともとおいしいパンだから売り方次第で売れるのである。

第6章 授産事業の作業（事業）区分別採算性把握のための分析表の活用

1. 収益分析への一提案

(1) 分析の必要性について

授産施設は福祉については真剣に取り組んでいても、授産事業において経営という面での分析・改善の取り組みには不十分なところが多いです。経営分析・改善の第一歩は、自分たちの施設の各作業が収益を生み出しているのか、各作業が工賃分の収益を稼げているのかどうかに対する分析が第一歩です。そのためには、各種の費用を作業ごとに分割して計上できるような日常の管理も必要です。これが十分でない施設は多いです。

そこで我々は今回の調査研究に当たって、各授産施設における個々の作業内容の**作業区分別収益分析表（表1-1）**を提示し記入していただきました。当初は、この収益分析表により収益の高い事業に対する成功要因を分析することを考えていました。しかし、施設に対しての我々の説明が足りなかったり、また施設の方がこのようなものの記入に慣れていなかったりで、精度の欠けるものとなり最初に意図していた成果は得られませんでした。

大手の授産施設では経営分析に詳しい施設もあり、もっと深い分析をなされているところも現実にはみてきました。しかし、この収益分析表は、授産施設のどの事業に収益があり、工賃の源泉となっているのかをすばやく判定するものとしては簡便なものです。あくまでも経営分析の出発点としての位置づけのものです。

不備のあったこの収益分析表に、表の書き方の留意点を記入し整備し、広く使われるようここで提案したいです。これをベースにしてより更によりよいものに発展していくことも期待したいです。

(2) 分析の進め方

授産施設で取り組まれている事業（作業）にはさまざまな種類の事業（作業）があります。取り組まれている複数の事業には、採算性の高い事業、低い事業、不採算の事業といろいろ存在しております。できるだけ採算性の高い事業に集中した方が工賃向上に結びつくこととなります。そのためには、現在取り組んでおられる事業のそれぞれの採算性を分析する必要があります。**授産事業の作業区分別収益分析表（表1-1）**を活用した分析のやり方を以下に説明します。

1. 最初に各作業の名称を事業収入の大きい順に記入します。
2. 次にそれぞれの①事業収入（売上高）、②原材料費、③その他経費を記入します。その他経費で作業区分毎に分類ができていないものについては、※印で指示した欄に総額で記入してください。（分類が可能であれば、できるだけ按分して各作業区分に振り分け下さい、作業毎のより正確な収支が掴めます。）
3. 次に④工賃源泉を①事業収入－②原材料費－③その他経費により算出します。

4. 構成比（イ）は、全体（総合計）の事業収入（売上高）を100とした場合に各事業区分の収入（売上高）が何%に当るかを計算します。構成比（ロ）は、同じく、全体の工賃源泉を100とした場合にそれぞれの工賃源泉が何%に当るかを計算します。（但し、※印の欄にその他の経費があった場合、合計が100%を超えることとなります。）
5. ④／①率は、各作業の工賃源泉がそれぞれの事業収入（売上高）の何%の収益率になるかを計算します。比率が高いほど良いこととなります。
6. ⑤人件費は利用者に実際に支払われた工賃を記入してください。各事業（作業）別に明確でない場合は、総額を総合計の上の欄に記入してください。（分類が可能であればできるだけ作業時間数等で按分してでも事業区分別に振り分けて下さい、より正確な収支が掴めます。）
7. ⑤／①率は、各作業の工賃がそれぞれの事業収入（売上高）の何パーセントになるか、人件費率を計算します。
8. 差異(A)は、工賃源泉と工賃（人件費）との差額です、基本的には、工賃源泉は全額工賃（人件費）として利用者へ支払われることとなりますが、工賃源泉が掴めないうちに工賃を決定して支払う関係上、差異が生じます、その差額は賞与金等で時期がずれて支払われる事となります。（工賃が源泉を上回った場合は、逆に翌年の工賃を減額することとなります。）
9. ⑥の利用者数は、作業に従事する利用者の数を記入します、複数の作業を兼務・兼任する場合は、従事する時間の割合で按分して小数点一位まで算出して記入してください。
10. ⑦一人当たり工賃源泉は、作業区分別の工賃源泉を作業に従事した利用者の数で除して、分配可能な一人当たりの工賃を算出します。
11. ⑧一人当たり人件費（工賃）は、作業区分別の人件費（工賃）を作業に従事した利用者数で除して、実際に支払われた人件費（工賃）の額を算出します。
12. 差異(B)は⑦一人当たり工賃源泉と⑧一人当たり人件費（工賃）との差額となります。差異(A)と同様基本的には、差額ゼロが原則です。
13. ※1 時間当たり労働賃金（時給）は、⑦一人当工賃源泉及び⑧一人当人件費を（⑨1日平均労働時間×⑩月労働日数）で除して算出します、（最賃の（ ）内の数字は前年実績です。）
14. 評価は、⑦及び④の絶対額が大きい事業（作業）が最も貢献している事業といえます。⑦工賃源泉の収益率（④／①）の高い事業のボリュームを拡大する取り組みも大切になります。
15. 更には、**授産事業の作業区分別事業収入5ヶ年計画書（表1-2）**のように事業区分別の収益分析を過去3ヶ年分実施し、今後の5ヶ年の長期計画を作成することも今後必要に

なってくるものと考えられます。

以上の要領で事業区分別の収益状況の分析を行って、自施設の現状の優れた事業、問題点・課題を抱えている事業を把握して、今後の方向性を見出して新たな改善改革に取り組みたいものです。なお、ご希望がありましたら、この分析表のエクセルのシートをメールで送信いたします。

以上の分析を正確に行うためには、予ねてから会計の記帳を（特に諸経費については）各作業区分別に振り分けて記載しておくことが大切です、そのように記帳（入力）がなされていると分析は正確にかつ短時間に行うことができます。

いずれに致しましても、優れたノーマライゼーションは、障がい者（利用者）の皆さんが勤労の喜びを見出し、施設や職員さんが利用者へ勤労の喜びを提供出来ることから始まると思います。

人は自分が他人や社会に役立っていることが確認できて、初めて生き甲斐を感じ希望が持てるのだと思います。

平成(20)年度
授産事業の作業区分別収益分析表

施設名称	社会福祉法人 ○○会		代表者名		山田太郎		施設長名		川上次郎		住所		鹿兒島県○○郡○○町110番地	
	① 事業収入	構成 比(イ)	② 原材料費	③ その他経費	④工賃源泉 ④(①-②-③)	④(①) 率	構成 比(ロ)	⑤ 人件費	⑤(①) 率	⑥利用 者数	⑦一人当工賃 源泉④(⑥)	⑧一人当 人件費⑤(⑥)	⑨一人当 差(⑦-⑧)	⑩ 評価
1 園芸事業	3,568,000	28.2%	0	548,000	3,020,000	84.6%	46.5%	0	0.0%	3,020,000	17	177,647	0	177,647
2 下請(公園清掃)	387,000	3.1%	0	48,000	339,000	87.6%	5.2%		0.0%	339,000	9	37,667	0	37,667
3 手芸・陶芸	4,040,000	31.9%	1,600,000	2,326,000	114,000	2.8%	1.8%		0.0%	114,000	12	9,500	0	9,500
4 軽作業(袋詰)	4,186,000	33.1%	372,000	891,000	2,923,000	69.8%	45.0%		0.0%	2,923,000	6	487,167	0	487,167
5 木工事業	473,000	3.7%	258,000	115,000	100,000	21.1%	1.5%		0.0%	100,000	6	16,667	0	16,667
6		0.0%			0	0.0%	0.0%			0				0
7		0.0%			0	0.0%	0.0%			0				0
8		0.0%			0	0.0%	0.0%			0				0
9		0.0%			0	0.0%	0.0%			0				0
10		0.0%			0	0.0%	0.0%			0				0
※作業毎に分類出来ない経費は合計で右に記入して下さい。														
総合計	12,654,000	100%	2,230,000	3,928,000	6,496,000	51.3%	100%	0	0.0%	6,496,000	50	129,920	0	129,920
同上月平均	1,054,500	100%	185,833	327,333	541,333	51.3%		0	0.0%	541,333	50	10,827	0	10,827
※1時間当たり労働賃金(時給)【平成21年度最低賃金 鹿兒島県630(627)】 ⑨1日平均労働時間 5時間 ⑩月労働日数 20日 ⑪月労働日数 20日 ⑫月労働賃金 ⑫0 ⑬108														

★この分析表で作業区分別の工賃源泉への貢献度(一人当たり工賃源泉額・収益率)を把握して、今後、積極的に取り組むべき作業・見直すべき作業を判断してください。

◆工賃源泉は事業収入((原材料単価+粗利益)×数量)-その他経費です、原材料を安く仕入れ・粗利を高め・数量(時間当)を多くし・経費を切り詰める努力が必要です。

※作業毎に分類出来ない経費には(水道光熱費・消耗品費・修繕費・車両燃料費・支払利息・租税公課・その他(雑費・減価償却費)等)が該当します。

①事業収入=売上高 ②原材料費=原料・材料等の購入に要した費用 ③その他経費=人件費以外のすべての経費 ④工賃源泉=工賃支払可能額(①-②-③)

⑤人件費=実際に支払われた工賃額 ●差 異(A)=工賃源泉と工賃(人件費)の差 ●④(①)=収益率(利用者の工賃に向けられる工賃源泉額が売上高の何%にあたるか?)

●⑤(①)=人件費率(利用者に支払われた工賃が売上高の何%にあたるか?) ●構成比(イ)(ロ)=全体の(売上高①・工賃源泉②)に占める各作業区分の割合%

⑥利用者数=従事する利用者の数については、複数の作業を兼務・兼任する場合は、従事する時間の割合で小数点一位まで按分してください。

⑦一人当工賃源泉(④(⑥))=分配可能な一人当たり工賃 ⑧一人当人件費(⑤(⑥))=支払われた一人当たり工賃 ●差 異(B)=一人当たり工賃源泉と工賃(人件費)の差

●基本的には、④工賃源泉はすべて⑤工賃(人件費)として支払われるのが原則ですが、翌年につれ込む(賞与等として)場合も有ります。④=⑤が理想です。

※1時間当たり労働賃金(時給)は、⑦一人当工賃源泉及び⑧一人当人件費を(⑨1日平均労働時間×⑩月労働日数)で除して算出します。(最賃の()内の数字は前年実績です。)

最賃 東京都791(766)

おわりに～さらなる貢献と飛躍のために

「障害者自立支援法」の目指すところは「保護から自立へ」であり、「施設から在宅へ」である。もちろん増大する一方の障がい者数、障がい者施策に係る予算（平成20年度155百億円）を抑制する意味も含まれている。当法律は平成18年度施行後3年で見直しされていることになっているが、民主党への政権交代があったために、見直しの方向が不透明な状況である。もっともこの3年経つ間に「特別対策」や「緊急措置」によって、利用者負担の軽減や事業者の経営の安定に向けた激変緩和措置等が講じられており、例えば10%と定められた利用者負担は実質3%程度となっている。

昨年度、今年度と調査研究対象とした施設は「工賃倍増計画」ということがあって旧体系における授産施設（正確には入所授産施設、通所授産施設、福祉工場を含む）であり、その「まとめ」については第5章に記述した通りである。その上で我々の目から見て最も不十分であると捉えた授産事業の事業区分別採算性把握については第6章に提案を行った。

しかし、法人（殆どが社会福祉法人であった）としては単独の施設経営とはなっていない。授産施設と併せて福祉工場、厚生施設、福祉ホームなど、場合によっては別法人となっているが特例子会社を運営しているところもある。すなわち経営者（多くは理事長）にとっては、授産施設の中の授産事業の収入の占める割合はごくわずかであり、関心の一部でしかない。今年度取上げた施設の利用者は単独では19～51名であり、事業収入が授産施設では8百万円から17百万円、福祉工場では38百万円から71百万円である。法人全体としては複合施設のため利用者と職員を合わせるとその数倍から10倍の人員を擁する。法人収入の大部分は利用者へのサービス量に対する給付金であり、総収入も桁が違ってくる。従って我々がさらなる貢献をしようと考え、法人全体の運営（経営）の視点を持たないと見誤る可能性が出てくる。結果として、当報告書の記述が隔靴搔痒となったところも否定できない。

もちろん授産施設（新体系では大部分が就労継続支援B型事業所に移行するものと考えられている）だけ取ってみても、例えば作業レイアウト変更の当方の提案に対し（従来3障がい別々の施設であったため）元が身体障がい者施設では知的障がい者とは違って移動しながらの作業はできない、元が知的障がい者施設では身体障がい者と違って障がい程度がそれぞれ大きく異なるので何人も揃えて同じような作業はさせられない、などと反論される。自動化機械を導入しているが、利用者に作業を分担させるために手作業に替えて生産性を落すなど生産性より教育・訓練を重視している、等々従来型思考のままが残っており改善すべき点は多い（これは決して今までの各施設での創意工夫を否定するものではない）。

しかし、まずは法の精神と組織の方針（経営理念）をどう摺り合わせるかが大事ではないか。その上で、経営者・職員・利用者が当該組織の方針を共有する組織風土を作らなければならない。利用者による自立の気持ちを持たせるにはどうしたらいいのか。利用者にある程度の作業の選択の自由度を与えるやり方はないか。職員に福祉と事業の区別をつけてもらうためにどんな教育・訓練を受けてもらうか。

現状、工賃アップを図ろうとすると職員の負担が増えるだけになっているが、職員と利用者の役割をどう分担するのが良いのか。組織内施設間の協業の組合せの最適解はどんなものか。組織間協業の模索、地域社会との連携、利用者保護者とのコミュニケーション、いずれも難題である。かなり長期的な取組みとして考える必要がある。

一方、施設全体で見ると現状 14.6 万人の入所者を 13.5 万人に減らし（新規入所者を考慮すると 1.9 万人減）、就労継続支援サービスを A 型 15%、B 型 85% に振り分けることが平成 23 年度までの目標とされている。また、旧体系では身体、知的、精神障がい種別で別々な施設だったものが、新体系では一本化され区別なく受け入れ可能となっている。経営者としては利用者の囲い込みを行って収入を確保するという経営安定を志向する可能性が否定できない。しかし、これでは法の精神である障がいの自立促進に反してしまうのではないかと危惧する。

障がいの数は身体障がい者 366 万人、知的障がい者 55 万人、精神障がい者 303 万人で単純に合計すると日本の人口の数%を占める大きさである。しかも障がいの雇用は国・都道府県・市町村でこそ法定雇用率 2.1% を何とかクリアできているものの、教育委員会（法定雇用率 2.0%）、独立行政法人（同 2.1%）、一般企業（同 1.8%）はいずれも未達である。結果として雇用されている障がいの者は 50 万人程度、施設入所者 57 万人で大部分は在宅で近親者が面倒を見ていることになる。他にも現在、法外となっている全国で数千と言われる共同作業所もある。事業の枠を広げられれば、対象とすべき障がい者や関連の仕事の範囲は殆ど未開の分野と言える。

それだけに一般社会における障がい者および障がい者施設への関心はまだ高くない。我々、中小企業診断士にとっても最近、取組みを開始したばかりである。それにもかかわらず、過去それぞれの施設で工夫が凝らされ、それぞれの施設で強みを持つ事業を育成して工賃の確保に努めて来られたことは敬服に値するものである。今後は、一般社会や我々を含む外部専門家の関心を高め、巻き込んで、法の精神に則って、障がいの更なる支援に邁進して頂きたい。

我々としても、今後も微力ではあるが障がい者あるいは福祉の問題について継続的に取組み、少しでもお役に立ちたいと願うものである。

最後にご協力頂いた授産施設はじめ関係の皆様から心から感謝申し上げます。本当に得がたい経験をさせて頂きました。有難うございました。

引用明細・参考資料・文献

「福祉を変える経営」 小倉昌男 日経BP社発行

「障害者白書（平成21年版）」 内閣府編集

「社会保障審議会 障害者部会 報告」平成20年12月16日

～障害者自立支援法施行後3年の見直しについて～