

平成19年度マスターセンター補助事業

障がい者授産施設の工賃水準アップに向けた
コンサルティングのあり方に関する調査研究

報 告 書

平成20年1月

社団法人 中小企業診断協会 大分県支部

はじめに

社団法人中小企業診断協会大分県支部では、平成19年度マスターセンター補助調査・研究事業として、『障害者授産施設の工賃水準アップに向けたコンサルティングのあり方に関する調査・研究』を実施しました。

政府の「成長力底上げ戦略」のなかで、授産施設等で働く障害者の工賃水準を引き上げるとともに、一般雇用への移行の準備を進めるため、産業界等の協力を得ながら、官民一体となった取組を推進するため、「工賃倍増5か年計画」の全国的な推進が企画され、民間企業の有するノウハウや技術を積極的に活用することが求められています。そこでは、コンサルタントの派遣、企業OBの紹介・あっせん等により、商品開発や市場開拓、障害者が能力を発揮でき作業効率の向上につながる職場環境の改善等を推進することが期待されています。

しかし、支援活動を行なう私たちコンサルタントにおいては、授産施設等に対するコンサルティングの経験や知識が乏しいのが実態であり、そのギャップを埋めるため、当大分県支部の有志が調査事業を推進いたしました。その折には、大分県福祉保健部障害福祉課を始め関係各位に、多大なご協力、ご支援をいただきました。厚く御礼申し上げます。この度、その調査事業の報告書がまとまりました。関係各位のご参考になれば、幸甚に存じております。

平成20年1月

社団法人中小企業診断協会大分県支部長

足立重隆

目次

はじめに

目次

第1章	調査事業の主旨	1
第2章	工賃水準アップコンサルティングの環境と課題	3
1.	法律の変遷と障害者自立支援法	3
2.	授産施設の実態と工賃倍増計画	7
3.	障害者の自立に向けた経済的基盤	10
4.	授産施設における財務面の状況	14
5.	大分県における工賃アップ支援事業	17
6.	授産事業コンサルティングの課題	20
第3章	アンケート調査結果	24
1.	アンケート調査結果(選択式)の概要	24
2.	アンケート調査結果(SWOT分析)の概要	28
第4章	細川先生講演会報告	31
第5章	工賃アップコンサルティング事例紹介	36
1.	大分県におけるアドバイザー派遣事業の展開	36
2.	工賃アップコンサルティング事例紹介	37
(1)	ケーススタディー1 サニーハウス	37
(2)	ケーススタディー2 ひので	42
第6章	調査事業のまとめ	47
おわりに		54
添付資料		
1.	アンケート調査用紙	55
2.	アンケート調査結果(選択式)	59
3.	アンケート調査結果(SWOT分析)	63

第1章 調査事業の主旨

障害者自立支援法の施行に伴い、障害者が自立した生活をするために工賃水準のアップが、大きな課題となっています。(社)中小企業診断協会大分県支部においては、平成19年度マスターセンター補助調査・研究事業として、『障害者授産施設の工賃水準アップに向けたコンサルティングのあり方に関する調査・研究』を実施しました。それは、障害者授産施設における工賃水準アップに向けた環境、課題等を調査すると共に、今後のコンサルティングのあり方について提言する事業で、以下の4項目の調査を実施しました。それは、従来コンサルティングから遠かった障害者授産施設の現況を、調査を通じて浮き彫りにすると共に、コンサルタントである我々中小企業診断士として、新たなクライアント分野を認識し、その分野に適したコンサルティング・ツールやスキルの創出、確立を図ることがねらいであります。

また、大分県福祉保健部障害福祉課においては、国の「成長力底上げ戦略」の一環として、障がい者の工賃水準の向上を図るため、大分県障がい者工賃倍増実行委員会を設置し、工賃倍増に向けて幅広い支援活動を推進しています。当支部としても、その活動と連携を図りつつ調査事業を推進しました。

1. 工賃水準アップコンサルティングの環境と課題

障害者自立支援法の施行に伴い、障害者、授産施設、関係者等が直面した状況、課題を明らかにし、自立した生活をするための工賃水準のアップ実現への課題等について、6つの項目に分けて調査・研究しました。

2. アンケート調査結果

大分県内の障害者授産施設(61施設)へ、主として事業経営、運営管理等に関連したアンケート調査を行い、33施設より回答を得ました。その回答内容を解析し、授産施設の工賃水準のアップに向けた意識について調査・研究しました。

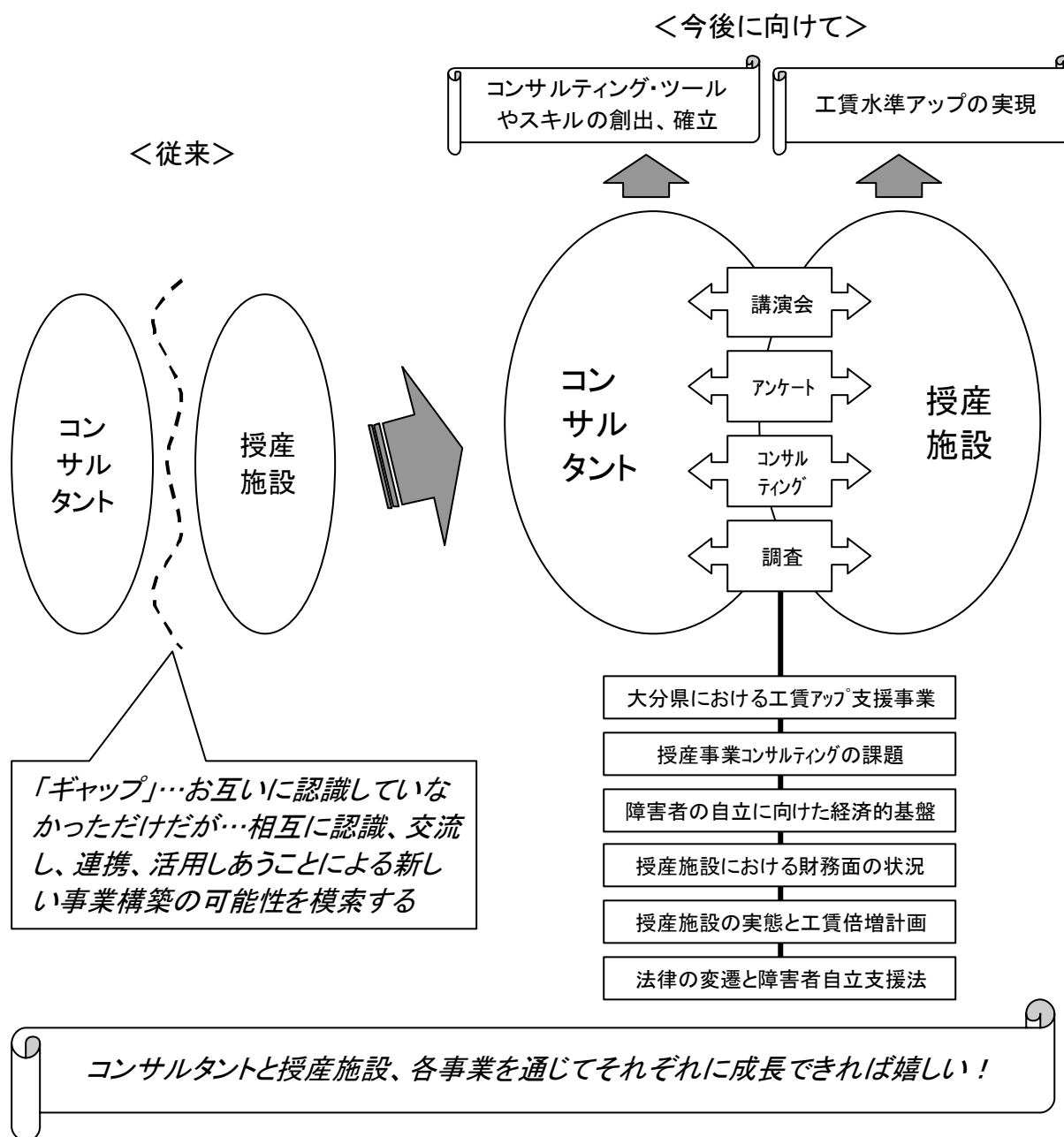
3. 細川先生講演会

障害者就労、工賃アップに関して実績を持つコンサルタント細川隆司氏を講師とした講演会を開催しました。当支部の会員だけでなく、授産施設、障害者受入に積極的な企業及び行政関係者等の参加も得て、講師の豊富な事例紹介と、熱心な質疑応答を行いました。

4. 工賃アップコンサル事例紹介

大分県においては、平成19年度に20の授産施設に対し工賃水準アップに関するコンサルティングを実施することとなり、中小企業診断士や各種専門家がコンサルティングを担当しました。そのなかの2ケースを紹介し、事例研究を行うことにより、コンサルティングにおける課題抽出をしました。

図表 1 - 1 調査事業の構図



第2章 工賃水準アップコンサルティングの環境と課題

1. 法律の変遷と障害者自立支援法

(1) 法律の変遷

① 措置制度から支援費制度へ

措置制度は、障害者・高齢者・児童を「社会的弱者」として位置付けることにより、その保護を国の責任として明確に位置付けたことが評価されますが、措置制度は、行政が「障害者を保護する」立場として障害者サービスを決定する「行政処分」であり、利用者の自己決定・自己選択が保障されないこと（行政が措置委託先と認めたところのサービスを利用する）がその問題とされました。また、障害の種別毎に異なる施設体系、年齢細切れの施設体系により、生涯を通じて支援することが困難であることも問題とされました。

② 支援費制度とその課題、障害者自立支援法へ

1) 支援費制度

支援費制度は、現代の社会福祉において、最も重要な基本理念であるノーマライゼーション（障害を持つ人や高齢者の生活を、できる限り健常者の生活と同じように営めるようにし、誰もが住み慣れた地域社会で普通の生活を営み活動できる社会を築くこと）の理念を実現するため、これまで、行政が「行政処分」として障害者サービスを決定してきた「措置制度」を改め、障害者がサービスを選択し、サービスの利用者とサービスを提供する施設・事業者とが対等の関係に立って、契約に基づきサービスを利用するという新たな制度（「支援費制度」）として、平成15年4月に施行されました。

支援費制度の下では、障害者がサービスを選択することができ、障害者の自己決定が尊重されるとともに、利用者と施設・事業者が直接かつ対等の関係に立つことにより、利用者本位のサービスが提供されるようになることが期待され、特に障害者が地域で自立した生活を営むための支援が大きく前進しました。これは、措置制度では、市町村が提供できるサービスの範囲内で各障害者に対応していたものが、支援費制度では、障害者のニーズが施策の基準になったことによりです。

2) 支援費制度の課題

- a. 体制が不十分な地方自治体も多く、障害程度区分の認定、居宅支援サービスの支給量変更申請等の手続きや決定において自治体間に格差がある。
- b. 障害種別によってサービス体系が異なり利用しづらい。
- c. 想定外の利用量急増により財源不足に陥った。

このような制度上の問題を解決するとともに、よりいっそう障害者自身が利用しやすく、安心して自立生活を送れるように、平成16年5月「障害者基本法」の改正、平成18年4月「障害者自立支援法」が施行されました。

(2) 障害者基本法の改正と知的障害者福祉法、身体障害者福祉法

① 障害者基本法改正の趣旨

平成 16 年 6 月 4 日に改正、公布・施行された「障害者基本法」は、障害者を取り巻く社会経済情勢の変化等に対応し、障害者の自立と社会参加の一層の促進を図ることを、その改正の趣旨としています。

② 障害者基本法の目的と基本理念の明確化

障害者基本法は、障害者の自立及び社会参加の支援等のための施策に関し、基本的理念（何人も、障害者に対して、障害を理由として、差別することその他の権利利益を侵害する行為をしてはならない）を定め、及び国、地方公共団体等の責務を明らかにするとともに、障害者の自立及び社会参加の支援等のための施策の基本となる事項を定めること等により、障害者の自立及び社会参加の支援等のための施策を総合的かつ計画的に推進し、もって障害者の福祉を増進することを目的としています。

③ 施策の基本方針

施策の基本方針として、障害者の福祉に関する施策を講ずるに当たっては、障害者の自主性が十分に尊重され、かつ、障害者が、可能な限り、地域において自立した日常生活を営むことができるよう配慮されなければならない旨を追加するものとするとしています。

④ 知的障害者福祉法

この法律は、障害者自立支援法（平成十七年法律第百二十三号）と相まって、知的障害者の自立と社会経済活動への参加を促進するため、知的障害者を援助するとともに必要な保護を行い、もって知的障害者の福祉を図ることを目的とします。また、すべての知的障害者は、その有する能力を活用することにより、進んで社会経済活動に参加するよう努めなければならないことと、社会を構成する一員として、社会、経済、文化その他あらゆる分野の活動に参加する機会を与えられるものとするが規定されています。

⑤ 身体障害者福祉法

この法律は、障害者自立支援法（平成十七年法律第百二十三号）と相まって、身体障害者の自立と社会経済活動への参加を促進するため、身体障害者を援助し、及び必要に応じて保護し、もって身体障害者の福祉の増進を図ることを目的とします。また、すべて身体障害者は、自ら進んでその障害を克服し、その有する能力を活用することにより、社会経済活動に参加することができるように努めなければならないことと、社会を構成する一員として社会、経済、文化その他あらゆる分野の活動に参加する機会を与えられるものとするが規定されています。

(3) 障害者自立支援法

① 障害者自立支援法の趣旨

この法律は、障害者の地域生活と就労を進め、自立を支援する観点から、障害者基本法の基本的

理念にのっとり、これまで障害種別ごとに異なる法律に基づいて自立支援の観点から提供されてきた福祉サービス、公費負担医療等について、共通の制度の下で一元的に提供する仕組みを創設することで、障害者及び障害児がその有する能力及び適性に応じ、自立した日常生活又は社会生活を営むことができるよう、必要な障害福祉サービスに係る給付その他の支援を行い、もって障害者及び障害児の福祉の増進を図るとともに、障害の有無にかかわらず国民が相互に人格と個性を尊重し安心して暮らすことのできる地域社会の実現に寄与することを目的とします。

② 障害者自立支援法による改革のねらい

1) 障害者の福祉サービスを「一元化」する

サービス提供主体を市町村に一元化し、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されます。

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、福祉側から支援します。

3) 地域の限られた社会資源を活用できるよう「規制緩和」を行う

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します。

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」を行う

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、明確化します。

5) 増大する福祉サービス等の費用を皆で負担し支え合う仕組みの強化

a. 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。

b. 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。

③ 障害者自立支援法の概要

1) 対象者 身体障害者、知的障害者、精神障害者、障害児

2) 内容

a. ホームヘルプサービス、ショートステイ、入所施設等の介護給付費及び自立訓練（リハビリ等）

b. 就労移行支援等の訓練等給付費（障害福祉サービス）、心身の障害の状態の軽減を図る等のための自立支援医療（公費負担医療） 等

3) 給付の手続き

- a. 給付を受けるためには、障害者又は障害児の保護者は市町村等に申請を行い、市町村等の支給決定等を受ける必要があります。
- b. 障害福祉サービスの必要性を明らかにするため、市町村に置かれる審査会の審査及び判定に基づき、市町村が行う障害程度区分の認定を受けることが必要です。
- c. 障害者等が障害福祉サービスを利用した場合に、市町村はその費用の100分の90を支給します。（残りは利用者の負担。利用者が負担することとなる額については、所得等に応じて上限が設けられています）

4) 地域生活支援事業

市町村又は都道府県が行う障害者等の自立支援のための事業（相談支援、移動支援、日常生活用具、手話通訳等の派遣、地域活動支援等）に関すること。

5) 障害福祉計画

国の定める基本指針に即して、市町村及び都道府県は、障害福祉サービスや地域生活支援事業等の提供体制の確保に関する計画（障害福祉計画）を定めること。

④ 障害者自立支援法のサービス

障害者自立支援法のサービスは、主に介護を目的とした支援を受ける「介護給付」と、主に訓練を目的とした支援を受ける「訓練等給付」、および市町村によってサービスを展開する「地域生活支援事業」の3種類のサービスがあります。

訓練等給付について、以下に記します。

1) 自立訓練（機能訓練・生活訓練）

自立した日常生活おくれるように一定期間、身体機能又は生活能力の向上のための訓練を行います。

2) 就労移行支援 一般企業等への就労を希望する人に、一定期間、就労に必要な知識及び能力の向上のために必要な訓練を行います。

3) 就労継続支援（雇用型・非雇用型） 一般企業等での就労が困難な方に、働く場を提供するとともに知識及び能力の向上のための訓練を行います。

2. 授産施設の実態と工賃倍増計画

(1) 授産施設の実態

① 授産施設とは

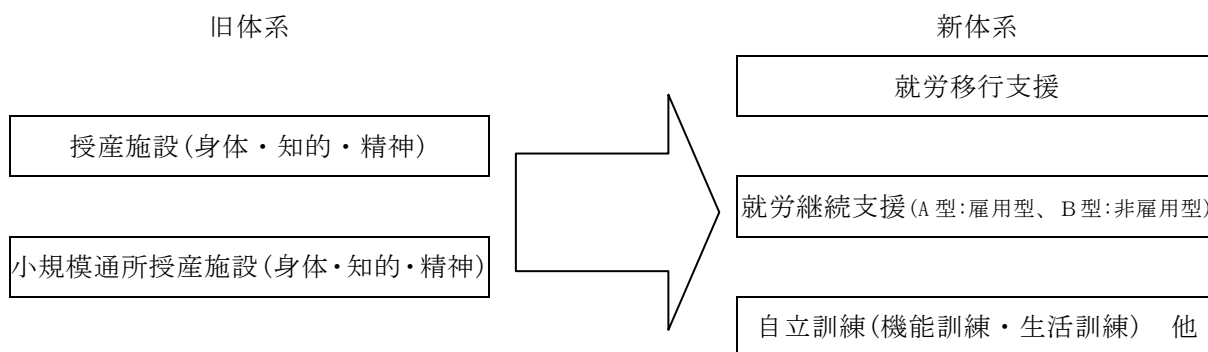
授産施設は、障害を持つ方々が社会復帰又は社会参加ができるよう、就労を目的とした訓練を行う施設です。全国には、定員が20名以上の授産施設が約3,500施設、定員19名以下の小規模通所授産施設が約1,000施設存在します。この授産施設の利用者は、一定の要件を満たすことで労働基準法第9条における労働者には該当せず、その場合は労働規約や工賃の下限はありません。

☆労働基準法第9条における労働者に該当しない要件

訓練等の計画が策定されており、定款へ施設にて行われる作業が訓練目的であることが記載され、障がい者等との契約にてその合意がなされ、作業実態がその計画に沿っていること。

※訓練等の計画が策定されていない施設は、個別事案ごとに作業実態を総合的に判断されます
なお、障害者自立支援法の施行により、授産施設は平成23年度末までに新体系へ移行することが求められています。

図表2-2-1 新体系への移行



② 授産施設の運営体制

授産施設は、社会福祉法人やNPO法人などの法人にて運営がなされています。授産施設以外に、デイサービスセンターやグループホーム、ホームヘルプステーションなど他の障害者福祉施設を併設している場合や、授産施設の分場を別の場所に設置している例も多くみられます。

授産施設は、責任者である施設長をはじめ、総務・経理などを担当する事務員、利用者の訓練を行う支援員などで運営されています。しかし、職員の大部分は福祉の仕事を志してきていることもあって、生活支援のスキルに比較し就労支援に必要なスキルは総じて高いとはいえない状況です。

③ 授産事業

授産施設においては、さまざまな授産事業が行われています。最も一般的なものは、施設内で行われる内職・下請的な作業です。しかしながら、これは単価が安いため、高い工賃を望むのは困難です。高い工賃を目指すのであれば、付加価値の高い事業を行う必要があります。清掃作業や工場での作業などの労務提供的事業や、パン・クッキーなどの食品製造・販売事業などは、比較的高い工賃を得られる可能性があります。また、小規模な施設ほど、内職・下請的作業を行っている割合

が多く、また、それが現在の工賃水準に影響を与えているものと推測されます。

図表 2-2-2 授産事業の種類と特徴

作業種別	具体的な作業	特徴
内職・下請 的作業	紙箱折、シール貼り、チラシ折りなど	総じて単価が安いため、工賃は低く なりがちである
労務提供	公園・ビル等の清掃作業、工場での作業な ど	リスクが小さく、まとまった収入を 見込みやすい
食品製造・ 販売	パン・クッキー、農産物加工品、豆腐など	初期投資が必要であり、民間との差 別化が重要となる
その他	空き缶リサイクル、工芸品製作、印刷請負、 喫茶店運営、農産物生産など	民間との差別化が必要となるものが 多い

④ 工賃の水準

平成 19 年度版障害者白書によると、授産施設における平均月額工賃は、身体障がい者約 32,000 円、知的障がい者約 13,000 円、精神障がい者約 9,000 円となっています。また、厚生労働省の報道発表資料によると、平成 18 年度工賃月額、入所・通所授産施設の平均が 12,765.7 円に対し、小規模通所授産施設の平均は 9,273.8 円で、規模の小さい施設ほど工賃が低い傾向にあることがわかります。

図表 2-2-3 平成 18 年度工賃月額（出典：厚生労働省平成 19 年 10 月 31 日報道発表資料）

施設種別			施設数(箇所)	平均工賃（円）
就労継続支援 B 型			567	11,875.0
授産施設	身体	入所	203	18,177.3
		通所	368	19,393.8
	知的	入所	231	10,334.3
		通所	1,714	11,502.2
	精神	入所	27	10,945.6
		通所	294	12,745.4
	合計		2,837	12,765.7
小規模通所授産施設		身体	261	10,414.8
		知的	392	10,895.5
		精神	396	7,334.8
		合計	1,049	9,273.8
工賃倍増計画対象施設合計			4,473	12,222.3

⑤ 障害者自立支援法施行による影響

「障害者自立支援法」が平成18年4月から一部施行され、10月から全面的に施行されました。これによって、利用者の負担は、サービス量と所得に着目した「応益負担」（1割の定率負担と所得に応じた月額負担上限額の設定）となりました。これによって、サービス利用料の1割が原則自己負担となり、利用者が支払わなければならなくなりました。その後、期間限定で負担を軽減する措置が取られたものの、この負担の生活に与える影響は小さくないのが現状です。また、この軽減措置は期間限定のため、根本的な解決策とはなってはいません。

また、本法律の施行により施設側にとっても利用者の減少などの影響が出ており、そのことから職員の待遇や人材の確保などにも影響が及ぶことが懸念されています。

（２）工賃倍増計画

① 工賃倍増計画とは

障害のある人が地域で経済的に自立して生活する上では、福祉施設等における工賃水準の向上を図ることが重要であるため、「障害者自立支援法」の施行を踏まえ、平成19年度より「工賃倍増計画支援事業」が創設されました。

これは、都道府県が、授産施設等で働く障がい者の工賃を平成23年度末までに現在の水準から倍増させることを目標として、その達成に向けて具体的な方策等を定めた「工賃倍増計画」を策定し、その計画に基づいて都道府県が実施する事業に対して、国が補助をするものです。

図表2-2-4 工賃倍増計画支援事業の概要

実施主体	都道府県
計画期間	平成19年度から23年度までの5か年計画
国補助率	1／2（補助期間は19年度から21年度までの3か年）

なお、平成19年2月に取りまとめられた「成長力底上げ戦略」においては、「工賃倍増5か年計画による福祉的就労の底上げ」として位置づけられています。

② 都道府県における工賃倍増5か年計画

各都道府県では、「工賃倍増5か年計画」の策定が行われ、それに沿った取組みが進められています。具体的には、各事業所において、民間企業等の技術、ノウハウ等を活用した次のような取組みなどが実施されています。

☆工賃倍増5か年計画での主な取組み内容

- ・経営コンサルタントや企業OBの受け入れによる経営改善、企業経営感覚（視点）の醸成
- ・一般企業と協力して行う魅力的な商品開発、市場開拓 等

なお、大分県においても、「大分県障がい者工賃倍増5か年計画（仮称）」の策定や、「大分県障がい者工賃倍増実行委員会」の設置、アドバイザー派遣事業、工賃倍増支援研修事業等、工賃倍増に向けての取組みが始まっています。

3. 障害者の自立に向けた経済的基盤

授産施設の入所者・通所者の生活を支える経済的な基盤は、公的年金収入と工賃収入だと思われます。まず、最初に公的年金制度の現状から把握します。

公的年金は、障害者が20歳になったとき、又は、公的年金に加入している期間中に病気等で障害が残った場合に支給されます。

ここでは、公的年金の現状の検討を行います。

(1) 公的年金の種類及び受給金額

障害者が受給できる年金の種類として、国民年金の障害基礎年金と厚生年金の障害厚生年金があり、それぞれの対象者及び年金額は以下のとおりです。

① 国民年金の障害基礎年金

1) 対象者

a. 障害の状態として、障害認定日（初診から1年6ヶ月が経過した日、又は障害が固定した日、若しくは20歳前に障害者になった場合は20歳になった時）に1級、2級の障害の状態にあること。

図表. 2-3-1

障害の程度	障害の状態（知的障害の場合）
1 級	日常生活への適応が困難で、常時介護を要するもの
2 級	日常生活における身の処置にも援助が必要なもの

b. 納付要件として、初診日の前々月までの1年間に保険料の滞納がないこと。

2) 障害基礎年金の額

図表. 2-3-2

障害の程度	障害基礎年金の額	
	年 額	月 額
1 級	990,100 円	82,508 円
2 級	792,100 円	66,008 円

3) 子の加算額

図表. 2-3-3

子の数	加算額（子1人当たり）	
	年 額	月 額
1 人目・2 人目	227,900 円	18,991 円
3 人目以降	75,900 円	6,325 円

② 厚生年金の障害厚生年金

1) 対象者

a. 厚生年金の被保険者期間中に初診日がある病気等で、国民年金の障害基礎年金に該当する障害が生じた場合、障害基礎年金に上乗せするかたちで支給されます。

b. 国民年金の障害基礎年金に該当しないが、一定以上の障害がある場合は、厚生年金独自の障害厚生年金（3級）・障害手当金が支給されます。

図表. 2-3-4

障害の程度	障害の状態（知的障害の場合）
1 級	日常生活への適応が困難で、常時介護を要するもの
2 級	日常生活における身の処置にも援助が必要なもの
3 級	労働が著しい制限を受けるもの
障害手当金	労働が制限を受けるもの

2) 障害厚生年金の額（計算方式）

図表. 2-3-5

障害の程度	障害厚生年金の額（年額）
1 級	A 式×1.25 + B 式×1.25 + 『加給年金』
2 級	A 式 + B 式 + 『加給年金』
3 級	A 式 + B 式（最低保障 594,200 円）
障害手当金	A 式×2 + B 式×2（一時金）

A 式 = 平均標準報酬月額 × 7.125 / 1,000 × 被保険者期間の月数（平成 15 年 3 月まで） × スライド率

B 式 = 平均標準報酬額 × 5.481 / 1,000 × 被保険者期間の月数（平成 15 年 4 月以降） × スライド率

加給年金額 = 配偶者に対し、年額 227,900 円（月額 18,991 円）

3) 障害厚生年金の額（統計データ「19 年 12 月 10 日：読売新聞」）

図表. 2-3-6

障害の程度	障害厚生年金の額	障害基礎年金の額	合 計
1 級	157,817 円（月額）	82,508 円（月額）	240,325 円（月額）
2 級	121,402 円（月額）	66,008 円（月額）	187,410 円（月額）
3 級	61,667 円（月額）	支給なし	61,667 円（月額）
障害手当金	1,539,772 円（一時金）	支給なし	一時金

国民年金の障害基礎年金と、厚生年金の障害厚生年金の受給金額は以上のとおりですが、現実の問題として授産施設の入所者・通所者の場合、子供の時から障害を負っている方が大部分であるため厚生年金の障害厚生年金受給者は限られているものと推測され、国民年金の障害基礎年金の受給金額が年金収入の主体であると考えられます。

又、国民年金の障害基礎年金にしましても、対象者で述べましたように、1級の障害基礎年金になりますと、障害の程度が「日常生活への適応が困難で、常時介護を要するもの」とされていることから、授産施設での訓練は困難と思われます。

従って、国民年金の2級の障害基礎年金（月額 66,008 円）の金額が、年金収入の中心になるものと思います。

（２）工賃収入の水準

上記、公的年金収入に加え、授産施設の入所者・通所者の収入として工賃が上げられますが、本章２項で述べましたように、18年度の工賃月額、入所・通所授産施設の平均では12,765円、小規模通所授産施設の平均は9,237円という金額が厚生労働省から報道発表されています。

以上のことから、授産施設の入所者・通所者の収入合計は、年金受給者の場合、工賃収入と年金収入を合わせた、月額75,000円程度から79,000円程度の方が主体と考えられます。

（３）生計費

次に、生計費がどれ位必要なのか、についての検討を行います。

一般的に、個別の賃金は主として生計費、労働能力、職務、職務成果などから決定され、生活給、能力給、職務給、成果給などの性格を持ちますが、ここでは、生計費に絞り込んで検討を加えます。

生計費を検討するに当たっては、人事院から発表されている、「標準生計費」を参考にするのが代表的な方法ですので、まず、平成19年度の「費目別、世帯人員別の標準生計費（月額）」を示します。

図表． 2－3－7

世帯人員 費 目	1 人	2 人	3 人	4 人	5 人
食 料 費	25,310 円	37,090 円	47,050 円	57,010 円	66,970 円
住 居 関 係 費	26,560 円	67,310 円	57,650 円	47,990 円	38,330 円
被服・履物費	5,080 円	7,630 円	8,520 円	9,410 円	10,300 円
雑 費 I	29,070 円	50,430 円	66,490 円	82,550 円	98,600 円
雑 費 II	12,250 円	30,320 円	32,060 円	33,800 円	35,550 円
計	98,270 円	192,780 円	211,770 円	230,760 円	249,750 円

これによると、世帯人員1人（単身世帯）の標準生計費は、月額98,270円になっており、前述の授産施設の入所者・通所者の収入合計は、月額75,000円から79,000円程度であり、単純に比

較すると下表のようになります。

図表. 2—3—8

	入所・通所授産施設	小規模通所授産施設
年金収入(a)	66,008 円	66,008 円
工賃収入(b)	12,765 円	9,237 円
小計(c) = (a) + (b)	78,773 円	75,245 円
標準生計費(d)	98,270 円	98,270 円
差引(e) = (c) - (d)	△19,497 円	△23,025 円

以上のことから、入所・通所授産施設在籍者のケースでは標準生計費に比べ、不足金額は月額 19,497 円となり、又、小規模通所授産施設在籍者のケースでは標準生計費に比べ、不足金額は月額 23,025 円となります。

いずれも、数の上で主体だと思われる「標準者」に絞った試算ではありますが、月額 19,000 円程度から月額 23,000 円程度の不足額を節約する等の窮屈な生活を余儀なくされているか、不足額を家族等からの援助で賄っているのが実態だと推測されます。

従って、年金収入は国が定めた固定の金額ですので、工賃収入の増額を図る以外に経済的基盤の改善方法はなく、しかも、現在の工賃収入（9,000 円程度から 12,000 円程度）を倍増させることで標準生計費とほぼ同様の金額が確保でき、障害者の自立につながるものと、この試算からは計算されます。

4. 授産施設における財務面の状況

(1) 社会福祉法人の会計

① 社会福祉法人会計の変遷

わが国の社会福祉制度は、昭和26年の社会福祉事業法がその始まりで、当時は社会事業家がその個人的資産を提供して施設を設立し、その能力と責任によって運営されていました。

昭和40年代に措置委託制度が導入され、行政から利用者を割り当てられ、その事業のための費用を、行政から措置費として支弁されてきました。このような措置委託制度のもとでは、行政から支出された公費である措置費が、正しく目的どおりに支出されているかどうかが重要ですので、会計についても資金の収支を明確にした「資金収支」会計が要請されていました。

昭和51年には「経理規程準則」が制定され、それまで単式簿記による各法人独自の会計処理であったものが、複式簿記による統一的な基準として処理されることとなりました。

そして、平成12年4月には社会福祉制度を利用する人と、提供する施設の対等な関係を築くこと、施設の努力が法人経営に反映されることを目的として、介護保険制度がスタートし、介護事業は従来の措置委託制度から保険制度に変わりました。会計についても、介護保険制度の施行と同時に「社会福祉法人会計基準」が制定され、旧会計である「経理規程準則」からの移行処理がされました。

「経理規程準則」では、会計は施設単位とされていましたが、「社会福祉法人会計基準」では、会計を法人単位に一本化し、法人全体で把握するものになりました。これは、従来の社会福祉法人の会計が、主として措置費等の公的資金の収支を明瞭にし、その受託責任を明らかにすることを目的としたのに対し、措置費から利用契約制度への移行に伴い、法人の自主的な経営努力と経営上の自己責任を求めることが目的となったためです。

このような契約制度のもとでは、単に資金の収支だけではなく、収入の内訳、法人の資産と負債がどうなっているのか総合的に見る事ができる会計が必要となりました。

② 授産施設会計の変遷

授産施設（小規模通所授産施設を含む）については、従来からの「経理規程準則」によるものとされましたが、平成13年4月に「授産施設会計基準」、または「経理規定準則」の選択適用がはじまり、平成16年4月からは、「授産施設会計基準」への移行が義務づけられました。

平成15年度からは、ノーマライゼーション理念の下、障害者の自己決定を尊重し、サービス事業者との対等な関係を確立するため措置制度を改め、利用者自らがサービスを選択し、事業者と直接に契約する「支援費制度」が導入されました。「支援費制度」は、措置制度から契約制度への移行、応能負担（利用者の収入に応じた負担額の設定をする負担金の決め方）など、利用者にとって多くのメリットがあったため、予想以上に制度が利用され国の予算を圧迫し、初年度より破綻し、わずか3年で終わってしまいました。

平成18年10月1日から、これまでは別々だった身体、知的、精神の3障害の給付を同じ体系にす

る「障害者自立支援法」が制定され、その施行に伴い、会計においても、「就労支援事業会計処理基準」が制定されました。

(2) 障害者自立支援法の新事業体系

① 障害者自立支援法の施行が授産施設に及ぼす影響

1) 対象者の拡大

精神障害者は、従来補助制度であったが、今回対象に加わり、身体、知的、精神の障害の種別にかかわらずサービスの提供を受けることができるようになりました。

2) サービスの多様化

従来の授産事業は就労支援事業として位置付けられ、第2種社会福祉事業とされたことから、法人であれば指定事業者になることができます。従来は第1種のみだったので社会福祉法人のみでしたが、今後はNPO、公益法人の参画が見込まれます。

3) 利用料

報酬単位は日単位になったので、利用者に、来てもらわないと報酬請求できないことになりました。また、利用者は原則1割負担になり、食費及び居住費は全額本人負担となります。そのため、利用者の費用負担が増えたのが今後の課題です。

② 新事業体系と会計処理

就労支援事業会計処理基準について、以下に記します。

1) 就労支援事業会計処理基準の制定の目的

障害者自立支援法の施行に伴い、障害福祉サービス事業として「就労移行支援」「就労継続支援A型」「就労継続支援B型」の事業が創設されました。

これらの就労支援事業における生産活動においては、従来の授産施設における授産活動と同様、事業収入からその事業に必要な経費を控除した金額を、工賃として支払わなければなりません。そのため、「就労支援事業会計処理基準」に基づき、就労支援事業特有の会計処理が求められます。

2) 適用の範囲

下記事業を実地する事業所（多機能型事業所を含む）は就労支援事業会計処理基準を適用しなければなりません。

- a. 就労移行支援事業
- b. 就労継続支援A型事業（雇用契約を結ぶ）
- c. 指定就労継続支援B型事業（雇用契約を結ばない）
- d. 生活介護事業（生産活動を実地している場合には、事業者の判断により適用するかどうかは任意による。）

3) 授産施設会計基準と就労支援事業会計処理基準の違い

図表. 2－4－1

項 目	授産施設会計基準	就労支援事業会計処理基準
①会計の基本概念	授産施設特有の会計処理	就労支援事業特有の会計処理
②適用範囲	授産施設を運営する社会福祉法人	就労支援事業を実地するすべての法人
③計算書類	資金収支計算書、資金収支内訳表、 資金収支計算書、資金収支内訳表、 財産目録、授産事業支出明細表	事業活動収支計算書、事業活動収支内訳表、事業活動収支計算書、事業活動収支内訳表、貸借対照表、貸借対照表（内訳表作成可）、財産目録、就労支援事業別事業活動収支内訳表、就労支援事業製造原価明細表、販売費及び一般管理費明細表
④会計単位と経理区分	授産施設単独の会計単位を設ける。 授産施設毎の経理区分	就労支援事業を1つの会計単位。通常の事業所は法人本部と就労支援事業の2つの経理区分。多機能型事業所は法人本部及び各指定事業所毎に経理区分並びに各就労支援事業毎に事業区分。
⑤積立金	人件費積立金、修繕積立金、備品等購入積立金、工賃平均積立金等	工賃変動積立金、設備等整備積立金

4) 適用の時期

- ・ 18年10月以降、新たに就労支援事業を始める法人・・・事業の開始と同時に
- ・ 18年10月以降、新たな事業体系に移行する法人・・・平成19年4月1日以降に開始する事業年度
- ・ 18年10月以降、新事業体系に移行する精神障害者社会復帰施設・・・新事業体系に移行と同時に
- ・ 経過措置により新たな事業体系に移行しない法人・・・

〔原則〕平成19年4月1日以降に開始する事業年度から適用

〔特例〕困難な場合、経過措置期間中は、従前から採用している会計の基準による

(授産施設会計基準でかまわない)

したがって、平成18年10月1日以前より実地されている従前の授産事業施設等を運営する法人は、就労支援事業会計処理基準による会計処理が実務上、困難と判断される場合は、経過措置として平成24年3月31日まで従来から採用している会計基準によることができます。

5. 大分県における工賃アップ支援事業

障がい者の就労支援は、平成18年10月に施行された障害者自立支援法の大きなポイントとなっています。障害者自立支援法による自立支援システムは、「自立支援給付」と「地域生活支援事業」の2つにより構成されております。また、その1つである「自立支援給付」において「訓練等給付」が提示されており、「就労移行支援」や「就労継続支援」は「訓練等給付」の事業サービスとして位置づけられています。

障害者自立支援法では“障害者の地域生活と就労を進め、自立を支援する”として、障害者がもっと「働ける社会」になるために、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としています。

大分県では、平成19年度事業として、「障がい者就労工賃倍増計画推進事業」を立上げ、多様な側面から工賃アップ支援する事業を展開しております。以下にその内容について説明していきます。

(1) 事業展開

① 障がい者工賃倍増実行委員会の設置

工賃倍増5か年計画を平成19年度中に策定することを目的に、「大分県障がい者工賃倍増実行委員会」を設置しています。

1) 委員には、次のような職域から計11名が選出されております。

- a. 障がい者福祉サービスを提供する立場から “事業所・施設関係者”
- b. 障がい者の就労の場、また、経営者としての立場から “企業・商工関係者”
- c. 企業（事業所）経営を分析する専門家として “経営コンサルタント”

2) 協議すべき事項の概要は次のとおりです。

- a. 大分県内における障がい者福祉サービス事業所の工賃の実態並びに課題の把握
- b. 障害者自立支援法では、国の定める基本指針に即して障害福祉計画を立案することを求められていることから、これに関連した「工賃倍増5か年計画」の策定に関すること
- c. 目的達成のための具体的方策に関すること

② アドバイザー派遣事業

施設・事業所、施設職員や障がい者の皆さんが工賃のアップを図ろうとしても色々なハードルを越えなくてはなりません。そこで、施設外の第三者から工賃アップのためのアドバイスをもらうことで、より早く工賃アップを図るための直接的な支援として本事業が展開されています。

1) 平成17年度から開始

a. 過去の実績

大分県では平成17年度と平成18年度の2年間に、他の都道府県に先駆けてアドバイザーを施設・事業所に派遣しております。この2年間で計13施設が施設外の専門家のアドバイスを受けられています。

b. 今後の計画

平成19年度と平成20年度の2年間に、各年20施設、計40施設の支援活動を行なうとされています。

2) アドバイスの内容

施設・事業所と派遣された専門家との間で、支援内容の事前打合せを行ないます。具体的には、新製品・サービスの開発、新製品・サービスの品質向上、販路拡大、販売促進策など多様かつ広範囲なニーズに対応してアドバイスを行なっています。

③ 工賃倍増支援研修事業

1) 長野県を視察

平成18年度の国の事業で、「工賃水準ステップアップ事業」が全国6カ所で実施されました。この事業は、平成19年度の都道府県「工賃倍増計画支援事業」のモデル事業（授産施設に経営コンサルタントを派遣し、経営改善を図るモデル事業）としての位置付けされていますが、この、国の事業のモデルとなった長野県での先進的な取り組みを調査するため、平成19年10月末に障がい者工賃倍増実行委員会の委員2名が2施設の視察に行かれました。

2) 工賃倍増支援研修会の実施

平成19年12月19日（水）に大分県総合社会福祉会館（大分市）にて、工賃倍増支援研修会が、施設・事業所の関係者約100名の参加を得て開催されました。

a. 先進地事例報告

長野県に視察に行った委員から約1時間、長野県の施設における工賃向上の取り組みについて報告がなされました。

b. パネルディスカッション

4名のパネラーにより、「工賃向上のための課題と具体的方策について（工賃向上のためのノウハウと職員の意識改革）」をテーマとして約1時間30分、熱心なディスカッションが行われました。

（2）課題

① 障がい者工賃倍増実行委員会での意見

平成19年7月30日（月）に、平成19年度の第1回目の障がい者工賃倍増実行委員会が開催され、その際に各委員から意見が出されています。大分県のホームページに掲載されている議事録から、次にその意見を転記いたしました（一部を加筆修正）。

1) 大分県における就労工賃の現状と課題について

a. 施設・事業所の意識

工賃向上に対する意識が足りない、アドバイザーへの依存だけでは工賃向上は難しい、利用者の障がいの程度も差があることを考慮しないといけないなどの意見がありました。また、アドバ

イザーも施設、利用者の理解が必要であるとの意見もありました。

b. 大分県障がい者工賃倍増計画推進事業について（※）

福祉の世界でも企業の経営感覚が必要である、最近の施設利用者は重度、高齢の方が多く工賃の倍増はなかなか難しいというのが本音である、企業的な考え方は理解できるが現場は厳しい、などの意見がありました。

※ 大分県障がい者工賃倍増計画推進事業

- ①工賃倍増実行委員会の設置、「大分県障がい者工賃倍増5か年計画（仮称）」の策定
- ②アドバイザー派遣事業
- ③工賃倍増支援研修事業

② 行政施策への理解

障害者自立支援法は、その附則において施行後3年を目途として障害者等の範囲を含めた検討を行う規定を設けられています。

また、平成19年2月に取りまとめられた「（我が国における成長戦略の一環としての）成長力底上げ戦略」の中では、セーフティネットを確保しつつ、可能な限り就労による自立・生活の向上を図るとされています。

国を始めとする行政機関は、長期的かつ総合的な視野から福祉サービス行政を行なうものと理解しても、障害者自立支援法の改正も検討されている現時点では、施設・事業所の熱意が盛り上がらないのも一理あると言えます。

いずれにしても、このような行政の施策について、施設・事業所、利用者（及びその家族）に十分な理解が得られない限り、大分県が推進している5年後の工賃倍増の達成は困難であると指摘しておきたいと思います。

6. 授産事業コンサルティングの課題

平成19年度に、アドバイザーとして授産施設コンサルティングを担当した者に、コンサルティングにおいて感じた課題（コンサル現場で気づいたこと、困ったこと等）を記述してもらいました。

（1）工賃アップコンサルティングを経験して

中小企業診断士 池邊博史

私が、アドバイザーとして派遣された経験から、授産施設特有のもので、工賃アップのアドバイスを行う上では、まず理解が必要だと感じた点は次の2つです。

① 授産事業と福祉事業との関係

授産施設会計では、授産事業と福祉事業の2つの事業にわけて収支を計算することとなっており、職員の給与等は基本的に福祉事業の費用となります。従って、授産事業収入の増減は利用者に支払われる工賃に直接影響しますが、職員の給与には直接には影響しません（もちろん、工賃が低水準であることが利用者の減少につながれば、職員の給与に影響する可能性はあります）。

② 福祉のスキルと工賃アップに必要なスキルとの違い

施設の経営は福祉事業の収入によりなされています。そのこともあり、授産事業の成果である工賃をアップさせるための取組みには、これまで一般的には熱心ではありませんでした。特に、指導員等における製品・サービスに関する技術やマーケティングの知識など、工賃アップに必要なスキルが不足している傾向にあります。

とはいえ結局は、「やる気」が結果を大きく左右するのは民間企業と同じです。経営トップをはじめ職員・指導員に、工賃をアップさせたいと思う意欲が強ければ実現可能です。

（2）授産事業コンサルティングに思う

中小企業診断士 渡部智弘

今回の授産事業コンサルティングでは、一般企業の場合にはない戸惑いを禁じえないというのが実感です。

その最も大きな点は、施設利用者にどこまでの労働負荷を課することができるのだろうかということです。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ります。この見極めは、障がい者福祉に関する知見をほとんど有していない私には極めて困難で、施設職員の方の判断に頼らざるを得ない部分です。

このような制約条件のもとで、どれだけ商業ベースでの発想を取り入れることができるかという点が、授産事業コンサルティングに取り組む上での課題といえるでしょう。

このことは、これまでの授産施設における「福祉的就労」の世界に、コンサルタントの立場から「商業ベースでの就労」のくさびを打ち込むことでもあり、施設職員の方とのコミュニケーションや相互理解がより重要であると感じています。

就労支援施設への工賃倍増に係る支援を行う場合には、具体的な指示・依頼を行うことが必要であり、その施設の実態に応じた支援を行うことが求められます。

Step1. 現状把握

施設の実態を把握し、無理のない計画を作成するために必要です。

- ① 施設の経営状況
- ② 就労支援事業の実績（業務毎、3年程度の推移、主要顧客 等）
- ③ 就労支援事業の実態（作業環境、作業状況 等）

Step2. 要件定義

どこまでやるかを明確にすることで、管理者・職員・利用者の関心を高めます。

関係者と協議することで、当事者意識を高めます。

- ① 施設の要求事項（商品開発・販路開拓・モラルアップ等）を確認し、目的・目標等を設定する
- ② 最終成果物（商品、販売方法 等）を定義する
- ③ 要件定義書としてまとめる（プロジェクト憲章）

Step3. 実行計画作成

やるべきことを具体化することで、不足する資源等を明確にし、その手当てを行います。

- ① 商品企画書、アクションプラン等の雛形を作成し、当事者に記入してもらう
- ② 作成した資料について関係者で協議し、具体的な行動に落とし込む

Step4. 実行支援

実行計画の進行状況を確認し、軌道修正を行います。

- ① うまくいったこと、つまづいていることについて確認する。
- ② うまくいっていることについては、たがいに認め合うことで、成功体験を積む
- ③ つまづいていることについては、その解決方法を関係者間で話し合い、解決する

① 留意事項

授産施設は、内部のお客さん（利用者および保護者）と外部のお客さん（消費者など）の両面での需要創出や満足度アップを図らなければなりません。従って、単に工賃アップの側面のみでなく、授産施設が利用者に提供しうる作業メニューとして魅力あるものか（楽しさ・変化・安全・社会との交流）、という点への配慮が必要と思います。

② 課題

作業環境の改善等にあたっては、①（できることが限られることの多い）利用者の関与・貢献をいかに引き出すか、②効率・精度を高めようとする負担が重くなりがちな職員の負担をいかに軽減するか、が課題となると思います。

①については、作業を利用者でもできるように改められないか、という視点が大事だと思っています。私の関与先では、製品の包装にコツがあって、従来利用者には任せられないとして職員が作業にあたっていましたが、簡易にパッケージングができるよう商品形状を工夫する（個体を小さくしてバラ詰めできるようにする等）ことを助言し、現在施設で試作・検討を進めてくれています。

(5) 授産施設に入って感じたこと

私が最初に授産施設にコンサルティングに入ったのは、大分県南部に位置する知的障害者の施設でした。重度の障害を持つ通所者が多く、2、3のグループに分かれて、指導員が主として軽度の障害者をリードしながら手芸作りやケーキ作りを進めていました。簡単な作業の時には、指導員が重度の障害者に参加を促して、作業をこなしていました。そこで感じたこととは、

① 経済性の考え方が通用するのか

私は、工場の生産性向上に向けた助言をすることが多いのですが、この職場において健常な作業者を前提とした改善手法が適用してよいのかという疑問が生まれ、立ちつくしてしまいました。まず、コンサルタントとして、レベルアップの必要性を痛感しました。

② 事業システムが未成熟

商品は、1ケが150円程度の小さな人形、週に2回作るケーキ等、販売は、近隣の道の駅等。福祉施設としてある規模はあるものの、商品の未熟さと、手工業の域にある授産事業用設備等、事業システムが未成熟なことを痛感しました。

③ 多くの熱心な施設職員が存在

しかし、施設に働く指導員は若く、福祉と共に工賃アップに向けての意欲が漲っていました。通所者を送って帰った後の施設で、彼らの意見を聴き、手芸や食品の新製品について提案し、議論しました。彼らこそ、工賃水準アップの主役の一人だと感じました。

私が、コンサルティングしたのは、精神障害、知的障害者が通所しているNPO法人の授産施設でした。その施設では、竹工芸品の組み立て、加工仕上げを主な事業としていますが、下記の課題がありました。

① 営業活動の困難性

現在の取引先は 1~2 社であり、受注も季節的な変動があり、近年の輸入品の増大により、年々先細りで不安定となっています。

そこで、取引先の拡大により、安定的な収入の確保が急がれるが、現在は、理事長が単独で動いているので情報量に限界がありました。

また、どのくらいの作業ならばできるのかが、わかりずらいので、難易度に分けた作業一覧表などをつくる必要があります。

② 各商工会議所、商工会への働きかけと連携の必要性

私は、今回のコンサルティングをつうじて、授産施設については、一般的にはほとんど認知されていないことを強く感じました。各地の商工会議所、商工会等の経営者団体などからの取引先の紹介の仕組みを早急に作る必要があります。

③ 職員の労力に依存

家族会から発展した施設のため、職員も利用者の親族がいて、この授産事業に心血を注いでいる姿がありました。しかし、利用者が職員との共同作業でないと働けない状況、また、品質維持のための商品の内部チェックは職員に依存している状況をみて、大変な労力だと思いました。

したがって、工賃アップにつながるであろう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ます。

第3章 アンケート調査結果

「工賃アップに関するアンケート調査」は、大分県内の障害者授産施設を対象に、19年11月1日から27日までの間に郵送により実施し、61施設中33施設から回答を得ました（回収率54.1%）。

33施設のうち20施設が施設の種類について回答しており、「知的・通所」が10施設、「精神・通所」が3施設、「身体・通所」「精神・B型」が各2施設、「身体・B型」「知的・B型」「知的・入所」が各1施設でした。

また、18年度の1人当たり月平均工賃は、最も多かったのが「5,001円～10,000円」と「10,001円～15,000円」がそれぞれ24.2%、次いで「1,001円～5,000円」が21.2%でした。工賃が10,000円以下の施設は全体の45.5%、10,000円を超える施設は42.4%で、そのうち15,000円を超える施設は18.2%でした。最も工賃が低かったのは2,885円、最も高かったのは27,000円でした。

アンケートの内容は、事業経営や運営管理に関する質問に対して、各施設の現況を選択式で回答してもらうものと、内部・外部の経営環境について、「強み（S）」「弱み（W）」「機会（O）」「脅威（T）」の4項目に分けて記述式で回答してもらうものとで構成しました。

その回答を分析した結果は、次のとおりです。なお、アンケート調査用紙及び調査結果の集計データは、添付資料に掲載しております。

1. アンケート調査結果（選択式）の概要

質問は、主に事業経営や運営管理の視点から行い、「工賃倍増に向けた課題」「製品・サービス等の競合状況」「授産事業の現況」「マンパワーの状況」に分けて分析しました。

（1）工賃倍増に向けた課題について

課題としてあがったのは、「市場・顧客・販路開拓（75.8%）」「指導員・利用者の技術向上（63.6%）」「商品・サービスの改善や新開発（60.6%）」「職員の意識改革（57.6%）」「地域の産業界との連携（51.5%）」などで、内部管理の改善等に関する回答は少なく、事業運営に関する改革を課題とする回答が多くなっています。（複数回答）

（2）製品・サービス等の競合状況について

① 「どこと競合しているか」の質問に対しては、「民間企業等（42.4%）」「他の授産施設（21.2%）」となっています。一方で、7施設は「独自の製品・サービスにより競合はない（21.2%）」と回答しています。

② 「品質は競合品に比べてどうか」の質問に対しては、「同等（42.4%）」「良い（15.2%）」「わからない（18.2%）」となっており、「悪い」という回答はゼロでした。6割近くが競合品に比べて劣

っていないと回答しています。

③ 「価格は競合品に比べてどうか」の質問に対しては、「安い (48.5%)」「同等 (15.2%)」「高い (12.1%)」「わからない (9.1%)」となっており、約半数が「安い」と答えています。

④ 「納期は競合品に比べてどうか」の質問に対しては、「同等 (30.3%)」「早い (21.2%)」「遅い (9.1%)」「わからない (24.2%)」となっており、約半数が競合品に比べて劣っていないと回答し、約4分の1が「わからない」と回答しています。

⑤ 「販売・流通経路は競合品に比べてどうか」の質問に対しては、「不十分 (48.5%)」「同等 (9.1%)」「良い (6.1%)」「わからない (18.2%)」となっており、約半数が「不十分」と回答しています。

⑥ 「生産設備・機械の水準は競合品に比べてどうか」の質問に対しては、「劣っている (45.5%)」「同等 (12.1%)」「優れている (6.1%)」「わからない (18.2%)」となっており、半数近くが「劣っている」と回答しています。

以上から、製品・サービス等は主に民間企業等と競合しており、品質や納期は競合品に比べて劣っていないが、販売・流通経路や生産設備・機械の水準は劣っており、価格も競合品より安いと考えていることがわかりました。また、「わからない」という回答が2割程度あったことから、競合状況を十分に把握できていない施設の存在も確認できました。

(3) 授産事業の現況について

① 「現在の製品・サービスは顧客のニーズに合致しているか」の質問に対しては、「はい (42.4%)」「いいえ (6.1%)」「わからない (42.4%)」となっており、ニーズに合致していると考えている施設が多い一方で、その同数が「わからない」と回答しています。

② 「現在の製品・サービスで利益は得られているか」の質問に対しては、「まあまあ利益がある (63.6%)」「ほとんど利益がない (27.3%)」となっており、「充分利益がある」と「赤字である」という回答はゼロでした。

③ 「現在の製品・サービスで今後売上を増やしていけるか」の質問に対しては、「製品改良やレパートリー増を行えば売上増が期待できる (30.3%)」「新しい販売・流通経路が見つかれば売上増が期待できる (30.3%)」「生産量を増やせば売上増が期待できる (24.2%)」という回答がある一方で、1施設が「売上増は期待できないが現状レベルは維持できる」、3施設が「今後売上減少が見込まれる」と回答しています。

④ 「現在の販売先で今後売上を増やしていけるか」の質問に対しては、約半数の回答が「売上増は期待できないが現状レベルは維持できる (54.5%)」となっており、1施設のみ「売上増が期待できる」と回答し、9施設は「今後売上減少が見込まれる (27.3%)」と回答しています。

⑤ 「生産設備や機械の操業度水準は設備の能力から見てどうか」の質問に対しては、「ちょうど良

い (33.3%)」「低くて余裕が多い (21.2%)」「高くて余裕が少ない (6.1%)」「わからない (24.2%)」となっています。

⑥ 「生産設備や機械に故障やトラブルはあるか」の質問に対しては、「時々故障するが問題にはならない (42.4%)」「故障はほとんどない (36.4%)」となっており、1施設のみ「故障が多く問題である」と回答しています。

⑦ 「材料・素材はどのように選択しているか」の質問に対しては、「特にこだわってはいないが普通のものを使用 (36.4%)」「こだわりをもって材料・業者を選択 (24.2%)」「コスト優先で選択 (21.2%)」となっています。

⑧ 「作業・加工方法は製品製作上問題があるか」の質問に対しては、「特に問題はない (30.3%)」「現在の方法が最適である (6.1%)」という回答がある一方で、約半数が「改善の必要がある (51.5%)」と回答しています。

⑨ 「全く違う分野への進出を考えているか」の質問に対しては、10施設が「現在検討中である (30.3%)」と回答しており、「専門家の指導があれば考えたい (18.2%)」を加えると、半数近くが新分野進出について前向きに考えていることになります。一方で、「考えることはあるが実現は難しいと思う (48.5%)」という回答も半数近くになっており、「全く考えない」という回答はゼロでした。

以上から、授産事業の現況については施設間にかなりの格差が認められ、製品改良、販路開拓、増産等による売上増の期待から将来に展望を描き得る施設と、そうではない施設の差が顕著になっていることがわかりました。

「現在の製品・サービスではほとんど利益がない」「現在の販売先では今後売上減少が見込まれる」という施設が3割近くもあり、授産事業運営の改革は喫緊の課題となっています。そのため、ほとんどの施設が新分野進出を考えていますが、半数は「実現は難しい」と諦めているのが現状のようです。

生産設備・機械の操業度水準や故障・トラブルについては、問題を抱えている施設は少なかったものの、2割強の施設で生産設備・機械に余力を残していることがわかりました。材料・素材の選択については、「こだわり」から「コスト優先」まで回答が分かれていましたが、作業・加工方法については、約半数が改善の必要性を認識していました。

また、顧客ニーズに関する質問に4割強が「わからない」と回答しており、これらの施設では自らの製品・サービスに関する市場動向やニーズが十分に把握できていないと思われます。

(4) マンパワーの状況について

① 「現在の利用者の技量・能力は製品製作上の問題があるか」の質問に対しては、「現状で特に問題はない (9.1%)」「改善の予定である (27.3%)」という回答がある一方で、「改善の必要性はある

が難しい (57.6%)」という回答が半数を超えています。

② 「現在の支援員の運営・指導能力や意識で工賃収入増が達成できるか」の質問に対しては、「改善すれば達成できる (66.7%)」が最も多く、次いで「改善の必要性はあるが難しい (21.2%)」となっています。1施設のみ「現状で特に問題はない」と回答しています。

③ 「現在の人員体制で受注拡大・販路開拓に対応できるか」の質問に対しては、「対応する人員がいない (84.8%)」が圧倒的に多く、次いで「人員はいるがノウハウ・経験がない (12.1%)」となっています。「現状で特に問題はない」という回答はゼロでした。

④ 「職員の意識改革のために取り上げたい課題は何か」の質問に対しては、「目標・参画意識の醸成 (57.6%)」「工賃向上勉強会 (48.5%)」「業務・役割分担の明確化 (39.4%)」「経営管理研修 (36.4%)」などがあがっています。(複数回答)

⑤ 「工賃アップのためにコンサルタントを活用したことがあるか」の質問に対しては、「活用したことがある (45.5%)」「活用したことはないが活用してみたい (36.4%)」「活用する必要はない (9.1%)」となっています。

⑥ ⑤に関連して、コンサルタント活用の効果を質問した結果は、「効果があった (40.0%)」「効果がなかった (13.3%)」「わからない (20.0%)」となっています。

⑦ 「改革・改善活動推進のキーマンは誰か」の質問に対しては、「職員 (63.6%)」「支援員 (57.6%)」「施設長 (54.5%)」「利用者 (51.5%)」「行政 (30.3%)」「理事長 (12.1%)」などがあがっています。「支援員」のいない施設もあるので、回答が最も多かった「職員」には、事務職員だけではなく、指導・支援業務を行う職員が含まれるものと思われます。(複数回答)

以上から、マンパワーに関しては「支援員」への期待が大きいこと、「支援員」が工賃収入増を達成するためのキーマンであり、授産事業の改革をリードする重要な存在であることがわかりました。一方で、利用者の技量・能力改善の難しさや、人員体制の脆弱さも浮き彫りになりました。

また、多くの施設が「コンサルタントを活用したことがある」又は「活用してみたい」と答えていますが、コンサル活用経験のある15施設のうち2施設は「効果がなかった」と回答しており、このようなところからも授産施設に対する経営支援の難しさが窺われます。しかしそれ故に、今回の調査・研究を通じて、障害の内容や程度が様々に異なる利用者を抱えて、多種多様な製造・サービス事業に取り組んでいる授産施設の実態を把握したうえで、そのコンサルティングのあり方を提言する意義は非常に大きいと考えます。

2. アンケート調査結果（SWOT分析）の概要

（１）B型施設の強み（STRONG）

特徴的なものは、「パンづくりのノウハウを持っている職員がいる」、「PC能力の高い職員がいる」、「農業生産に得意な職員がいる」、「調理師がいる」、「押し花のインストラクターがいる」など「人材」に関する記入が多いといえることが言えます。

また、「特殊な製造機械がある」という「もの」に関するもの、「農業生産者や病院との人的ネットワークがある」という「ネットワーク」に関する記述がありました。

（２）B型施設の弱み（WEAKNESS）

「職員の数が足りない」などの人的資源の不足、「補助事業を利用したため改装できない」という制度の制限がボトルネックになっている例や、「現在の設備ではユーザーニーズに全て応えられない」という設備の限界、「学校が休みの時に売り上げが落ちる」というユーザーの特殊性による売上の平準化ができない例、「利用者の調子の良し悪しで生産能力に違いがある」という製品製造者側の特殊事情の例などが特徴的でした。

（３）B型施設の機会（OPPORTUNITY）

「パン食が社会現象として増えている」、「近隣に顧客が多い」、「観光地なので土産品として売り出すことができる」、「市役所が商品を積極的に使う姿勢がある」というように外部環境を前向きにとらえている施設が多く見られました。

（４）B型施設の脅威（THREAT）

「近隣に競合店が増えている」、「ガーデニングブームが薄れている」、「過疎地で近隣の産業が画一的である」、「原油価格の高騰により材料仕入単価が上昇した」など外部環境の変化の脅威を感じている施設が多く見られました。

（５）上記以外の身体障がい者・精神障がい者・知的障がい者の通所施設等の特徴

以下に特徴的な回答を記述します。

S：「竹製品に秀でている利用者がある」

W：「販売のノウハウを持った職員が少ない」、「職員はどちらかと言えば『福祉系』であり、市場原理の理解に乏しい」

O：「道の駅など地場産品を販売する店舗が多くなっている」、「高速道路のインターチェンジが近くにできる」

T：「周囲にお店が少ない」

（６）SWOT分析のまとめ

以上のように、様々な強みや弱み、機会、脅威があるが、障がい者の施設として授産事業の工賃をいかに上げるかという観点で眺めると、「売上の増大と付加価値の増大以外に活路はない」と言ってもよいと思います。

売上や付加価値を上げるためにはどうすればよいか、それは、価値ある商品を作ること（付加価値を増大させること）、大手が作らない商品を提供すること、独自の商品を作り、独自の需要を創造することなどがあげられます。

SWOT分析をした結果を眺め、今後障がい者の施設として、どのような行動をすればよいかという結論を導き出すとすれば、以下のようなことになるでめりましょう。

① 施設長や各職員の人格的な力

利用者の作業能力・身体的能力・知的能力を最大限に活用し、利用者の「潜在的な能力」を引き出していくためには、施設長や各職員の人格的な力によるところが大きいと言えます。

具体的には、障がい者の施設は、最初のスタートラインから、一般の中小企業とは違い、従業員とも言える利用者は、一般の中小企業に働く従業員と比較して、精神的・知的・肉体的にどうしても劣っていると言えるからです。ということは、それらの方を指揮する施設長や職員は一般の会社の社長よりも数段高い経営能力が求められます。要するに障がい者の自立と社会参加の促進という崇高な目的を追いつつ、それと同時に売上、利益、工賃のアップという2つの目的を達成するために、一般の中小企業と戦って勝てる強い組織を作っていかなければならないからです。

そのためには成功している経営者の考え方を学ぶなり、ビジネスセミナーに参加するなり、人格の陶冶がどうしても必要となってくるでしょう。

② 施設間のコメント格差

次に、SWOT分析をして感じたのは、記入者の所属する自らの施設の「強み」、「弱み」、「機会」、「脅威」の捉え方が、記入者によってかなり違いがあるということです。

障がい者の障がいの程度、能力の程度、施設の立地環境、利用者の障がいが身体障がいか知的障がいか精神障がいかなどによって、違いが出てくるでしょうし、また、記入者が楽観的か、悲観的かの違いもあるでしょうし、記入者の経営能力の違いにより情勢判断が正しいかどうかにもよるでしょう。

この分析を内部関係者のみで判断し、経営戦略を立案するのは、リスクが大きいので、中小企業診断士などの経営のプロに相談しながら、施設として今後どのような方針で経営するか決定した方がよいでしょう。

つまり、自分たちの独りよがりではない市場の目から見た本当の「強み」（お客様が魅力的と感じるかどう）を生かしていくことが生き残っていくための必要条件となるでしょう。

③ 市場で戦って勝てる商品づくり

「障がい者に対する同情購買」から脱却し、市場で戦って勝てる商品づくりをしなくてはなりません。

そのためには、施設関係者のマーケティング能力を高める必要があります。例えばマーケティングの4P、プロダクト（商品）、プライス（価格）、プレイス（場所・流通）、プロモーション（販促・

広告宣伝)ダクトを理解し、戦略的に、どの事業ドメインで、どのような商品を作り、いくら
の価格設定をし、どういう流通網で、どこで、どうやって広告宣伝をし、売っていくか、
ということを念頭に置きながら、考える支援者の養成が急務となってきます。

プロダクト：どのような商品を市場に投入するかです。やはり、勝負に勝つためには、
中小企業でも高価格・こだわり・差別化商品を投入して、利益を蓄積していき、徐々に
発展していくという手を取りますが、中小企業よりもハンディキャップがある福祉施設
においては、さらに、高価格・こだわり・差別化商品を早急に造る必要があるでしょう。

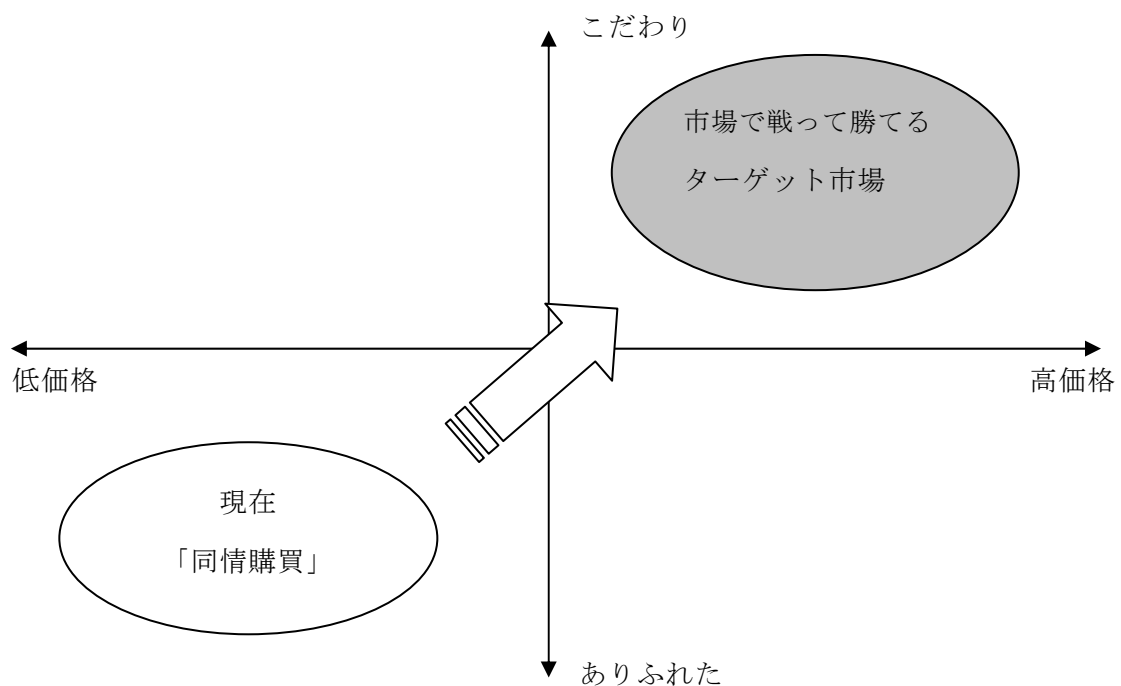
プライス：先ほども述べましたが、高価格商品を投入するのは言うまでもありません。

プレイス：流通経路は通常の流通経路を使うと利益が稼げないので、消費者に直販とか、
独自の販売ルート而努力によって開拓すべきでしょう。販売方法は店頭販売、ネット販売
など色々ありますが、これは試験販売を色々試みて試行錯誤するしかありません。

プロモーション：販促ですが、最初はお金を掛けずに口コミ、ホームページによるPR、
チラシを作成して売りたい地域などに配布することをした方がよいでしょう。意外と有
効なのは、新聞記者に頼んで記事に書いてもらうことです。そして記事が載ったら、
その切り抜きをチラシやホームページなどで活用して、PRすることです。

市場で勝つためには、市場の絞り込みが必要になってきますが、ニッチな市場を探し、
小さな市場で大きなシェアをとり、大企業が嫌うこと、苦手な分野を探し、その市場
向けに「高付加価値」、「こだわり」、「手がかかる」商品を探し、市場に投入する
ことが必要となります。

図表． 3－1 マーケティングの視点からみた商品づくりのプロセス



第4章 細川先生講演会報告

ここでは、授産施設の現状やコンサルティングにあたっての留意事項等につき理解を深めることを目的に調査事業の一環として開催した講演会について報告します。

講師の細川先生は、障害者福祉の先進県である滋賀を拠点に授産施設コンサルティングを数多く手掛けるなど豊富な経験をお持ちで、講演会では障害者福祉の歴史からコンサルティングの進め方・留意点まで多くの知見が得ることができました。

1. 講演会の概要

- (1) 日 時 平成19年9月22日土曜日 15時～17時
- (2) 場 所 大分コンパルホール 302号室
- (3) 講 師 細川隆司氏（有限会社トレードネット代表取締役）
- (4) 演 題 『授産事業の工賃アップに向けた支援活動とコンサルティング』
- (5) 聴講者 16人（コンサルタント関係10人、授産施設関係4人、行政関係2人）

図表. 4-1 細川先生講演会



図表. 4-2 講演会の様子



2. 講演要旨

工賃倍増計画の趣旨は、福祉施設における授産事業の企業化・事業化支援という点にあります。本来目的とされるべきは工賃アップというより、(障害者の労働の対価としての)給与水準の向上です。

障害者自立支援法は、その法目的として「障害者が自立して普通に暮らせる街づくり」すなわち、障害者カテゴリーを意識しないで健常者と一緒に生活を営めることを目指していますが、このことは障害者福祉という領域の問題にとどまらず、健常者の生活スタイルにも係わる、国づくりのあり方といえてよいと思います。

わが国における障害者福祉施設の草分け「近江学園」の設立者糸賀一雄は、『この子らを世の光に』という言葉を残しています。『この子らに世の光を』ではなく、『この子らを世の光に』。「障害者と健常

者が区別無く暮らせる社会」の実現を訴えた象徴的な言葉です。

しかしながら、現実の障害者福祉施設では、その雰囲気暗さ、沈滞ムードにショックを受けました。月当たり1～1.5万円という、週当たりと勘違いしたほどの低賃金にも驚きましたが、その作業内容を見れば、これでよく1～1.5万円もらえるね、とも思えるような誰にでもできる単純作業でした。施設利用者（障害者）が、暗い目をしてひたすらそんな作業をしているのが施設の実態なのです。

施設の目的は本来、施設利用者に職業技術を身に付けさせ、社会に送り出すことにありますが、一般就労実績は極めて少なく、長期入所者が大半で、職員ら自身も、「単純作業をしなければ退化するのだから、作業をすること自体に意義がある」と公言し、労働だとか、職業訓練だとは思っていないふしがあるのです。つまり、障害者を飽くまで保護対象と捉え、就労は不要とする考え方が根強いのです。

障害者授産施設でのコンサルティングにあたっての最大の問題は、施設職員らがコンサルテーションによって（自分たちは何もせずとも）自然に工賃が倍増すると思込んでいることです。（コンサルティングの端緒である）現状分析などにたどり着くのは至難の業で、自ら工賃アップに取り組まなければ始まらないという（コンサルティング以前の）施設職員の意識喚起に多大な時間とエネルギーを必要とします。コンサルタントが職員に代わって工賃アップをするのではないのですよ、あなたがた職員自身の取り組みのお手伝いをするのですよ、ということは、コンサルテーション開始にあたって強くアピールしておかなければなりません。

また、職員による施設利用者（障害者）のグループ化・かかえこみ（特定の人を自分の指導の下におく）の傾向が強いことも問題点のひとつと言えます。

障害者福祉の歴史を紐解くと、封建時代から終戦まで、「障害者は家族の責任で監置すべき」とする『家族福祉の時代』が続きました。戦後になって、国が福祉施設に社会福祉措置費を交付する『措置費の時代』が訪れ、現在では国が障害者に直接支援し、障害者が受けたサービスを選択的に選ぶのが建前の『支援費の時代』に移行しています。

しかし、障害者を持つ親たちの心中は複雑で、障害者を生んだのは自分の罪だ、周囲に迷惑をかけたくない、というような『家族福祉の時代』の意識を未だに引きずっている部分があります。また、障害者授産施設の会計制度は「授産会計」と「施設運営会計」に二分されていますが、後者に（『支援費の時代』とはいいいながら）支援費が投入され、それが施設の経営維持に充てられているために、授産事業で儲かっても職員には何ら関係が無い結果、彼らの関心は専ら「施設運営」に寄せられることとなるのです。これが授産事業の工賃アップを阻んできた最大の原因です。

こうした生活支援と就労支援は別物で、かつ生活支援が第一義とする考え方が生まれる根底には、『福祉就労している人は労働者ではない』という発想があるのではないのでしょうか。日本国憲法第27条が、国民の権利であり義務であると謳い、人間の本質である「働くこと」の意義が、障害のあるなしを超えて意識されていないのです。長らく『生涯のある人が働かなくて良い社会』が目指されていた

ために、前述のとおり授産施設職員にも就労支援の意識が希薄ですし、そもそも養護学校でも社会教育の視点が欠けており、障害者本人も働くという実感を持っていません。

以上のような制度的・歴史的背景から、授産施設職員や保護者は就労支援に消極的なのですが、彼らの意識を変えてもらうには、『就労支援をしっかりとやれば生活支援をしなくてもよくなる』ということを理解してもらうに限ります。職員のうち1、2人でもこうした考え方に共鳴してくれる熱心な人が現れれば、彼らをキーマンに協力体制を築くことも可能になります。但し、これまで施設運営が補助金に守られ、職員間の軋轢など必要なかった職場ですから、同時にこれらキーマンを職場で孤立させない配慮も欠かせません。

作業分析や工程分析といったコンサルティング手法に関しては、それが通用する分野と通用しない分野があります。ものづくりに係わる事業は前者で、労務提供サービスなどは後者に該当します。従って、労務提供サービス等については、こうした分析を加えるよりは、むしろ新しい事業への切り替えを目指すほうが得策と思われます。また、できる人できない人を選別するのではなく、「どうすればその人が働くことができるか」という視点での事業・作業改善が大切です。食品トレーの製造販売を手掛ける株式会社エフピコ四国工場（高知県）では、障害者のできないことは機械に置き換えて製造ラインを設計しています。工場見学後に、作業員の相当割合は障害者と聞かされましたが、ごく普通の製造現場としか見えず、信じられない思いがしました。

実際にコンサルテーションに携わってみると、これまで言われてきた、「執務能力は障害の軽重によって異なる」というのはある意味錯覚で、障害の程度は仕事に関係ないとも思えてきます。

実例を挙げると、新しい園外就労の取り組みで、駐輪場の管理をしている知的障害者の女性がいいます。駐輪料金は150円なので、通常は50円のおつりを出せば事足りたのですが、ある時お客が千円を出したためにおつりが出せず、パニックに陥ってしまいました。その話を聞いたとき、私は彼女の指導者に「どうしてそうしたケースを想定し、850円なり350円なりのつりを用意しておかなかったのか」と注意したのですが、後になって、これは私が間違っていたと反省しました。というのは、件の体験を大変悔しく感じた彼女は、おつりを出す訓練をして千円でも500円でも対応できるようになったからです。最初は緊張の余り客に挨拶すらまともにできず、挨拶しても無視されたと落ち込んだりもしていましたが、しばらく後には「お客さんがおはよう、と言葉を返してくれた」とうれしそうに話してくれました。

彼女に教えられたことはこればかりではありません。ある日駐輪場に行くと、彼女が折り紙で鶴を折っています。仕事が暇だから遊んでいるのかと思ったら、そうではなく、駐輪場の近くにある病院の入院患者は外に出ることができず気の毒だから、休日に折り鶴を持って見舞いに行くのだということです。

彼女のように、これまで（できないという固定観念から）周囲に何もするなといわれていた人でも、認められればうれしいし、できない悔しさが能力を引き出すきっかけになります。さらには、駐輪場

から見える病院の入院患者のことまで思いやる人間的成長にもつながるのです。

福祉施設には『平等』を非常に重視する特有の考え方があり、頑張った人もそうでない人も工賃は均等に分けることになっていきますが、これではモチベーションを落としてしまいかねません。「障害者が自立して普通に暮らせる街づくり」のためには、まず、生まれてこの方仕事の話を持たない障害者に働くことの意味を理解させ、働きたい意欲のある人を就労支援対象者と決め、その人が生かされる職務領域を発見することが必要となります。障害者はこうだ、と決め付けたら絶対にダメで、個別対応しかありません。そして、そこにおける職員と障害者の関係は、指導者と指導を受ける者ではなく、いっしょに仕事をやっていく対等の関係でなければなりません。

障害者授産施設は、地域社会とともにあらねばならないと思います。そして施設が地域社会に貢献しうる分野として、『地域課題の発見と解決』すなわちコミュニティビジネスがあります。この分野は、これまで行政任せにされてきており、なにより儲からないので大企業は参入してこないのです（例えば里山保全）。

この点に関しては、障害者授産施設の持っている資産をフル活用する、という視点も大切です。施設は助成金で購入したさまざまな資産を保有していますが、これらを例えば、集まる場のないNPOに会議室を貸し出したり、非稼動時間帯にコミュニティバスとして利用するなど、社会的に意味のある活用の仕方を利用料収入を得ることもできます。

私は現在、障害者が独居老人に弁当を宅配するビジネスを立ち上げるべく準備を進めています。ファミリーマートもこのビジネスに参入予定で、勝ち目がないという声もありますが、障害者授産施設が福祉事業に参入するにあたり武器になるのが、社会福祉法人としての『損得ぬき』のブランドイメージです。

独居老人の中には、一日一言もしゃべらない人がすくなくありません。他方、障害者の中にはしゃべるのが好きな人もいます。弁当を持って独居老人のお宅を訪ね、話し相手になることで、独居老人を幸せにすることに貢献できると考えたのです。

授産事業は当然に生産性は低いのですから、それを専門性・独自性などでカバーしなければなりません。営業努力で売れるようになった例はありません。どんな営業活動をすれば売れるようになるのか、と質問されることもあります。その際には、むしろ「製品に売れる要素を込めていますか、モノを究めていますか？」と反問することにしていきます。実際に、意欲的な取り組みにより成果を挙げている施設もあります。宮城県の知的障害者授産施設「蔵王すずしろ」は手作り豆腐で年商1億3千万円、滋賀県の身体障害者授産施設「ガンバカンパニー」はおからクッキーで年商1億9千万円の実績を残しています。

そのような専門性・独自性を付与する工夫をするのが施設職員の役割ですし、またそこでは『いまやれていることでいくらの収入が得られるか』と考えるのではなく、『〇〇円の収入を得ようとする、どのような物・サービスでなくてはならないか』という逆算の発想が必要になるのです。

3. 細川隆司氏略歴

- 1949 年 1 月 滋賀県蒲生郡日野町生まれ
- 1972 年 3 月 滋賀大学経済学部卒業
- 1972 年 4 月 びわ湖放送入社
- 1975 年 8 月 (株)西友入社 多角化事業部企画課長、長浜楽市初代プロモーション部長・副館長、宝塚西武
店長等を歴任
- 2002 年 2 月 株式会社西友退社、同 4 月有限会社トレートネット設立
- 2006 年 8 月 厚労省「障害者雇用型開発モデル事業」参画、報告書共同執筆
- 2006 年 8 月 全社協「障害者工賃ステップアップモデル事業」コンサルタント
- 2006 年 9 月 滋賀県「共同作業所等就労収入向上プロジェクト」コンサルタント
- 2007 年 3 月 滋賀県多賀町地域活性事業専門委員、多賀大社国生み祭りプロデューサー
- 2007 年 4 月 滋賀県「障害者就労収入向上プロジェクト」コンサルタント
- 2007 年 7 月 滋賀県「共同作業所等移行支援戦略会議」委員

第5章 エ賃アップコンサル事例紹介

本章では、県下のコンサルタントの実績について報告を致します。

1. 大分県におけるアドバイザー派遣事業の展開

(1) 実績

平成17年度からの派遣事業の実績は次のとおりです。

図表. 5-1-1

平成17年度	5施設	大分県授産施設協会委託事業
平成18年度	8施設	県直接実施
平成19年度	19施設	(社) 中小企業診断協会大分県支部委託事業

※平成19年度は平成19年12月28日現在

(2) 平成19年度事業

過去2年間におけるアドバイザー派遣事業と異なる点が幾つかありますので、相違点について記載してみました。

① 実施主体

(社) 中小企業診断協会大分県支部が大分県（福祉保健部障害福祉課）の委託を受けて、アドバイザー派遣事業を行っています。なお、派遣する専門家は(社) 中小企業診断協会大分県支部の会員に限定しておらず、中小企業診断士以外の専門家も施設・事業所へ派遣しております。

② 支援回数

最大5回を原則としています。なお、場合によっては追加の派遣も予算の範囲内で行なうことができます。

③ 自己負担

施設・事業所の負担として、1割の負担（2000円）をお願いしております。これは、アドバイザーの交通費等に充当するもので、実費相当額として、また金額的にご負担をかけない範囲内という配慮を行った上で、その支出を施設・事業所をお願いしています。

2. 工賃アップコンサルティング事例紹介

(1) ケーススタディー1 サニーハウス

① 概要

図表. 5-2-(1)-1 施設の概要

対象施設名	社会福祉法人 青山21 障害者サポートセンター サニーハウス
所在地	大分県佐伯市大字木立字大中尾2160-8
施設種別	障害者福祉サービス事業所(10/1～、以前は精神障害者通所授産施設)
業種、事業内容	花卉(切花、花苗)等の生産、販売
平均工賃	20,000円/月・人(平成18年度)
定員数	自立(生活)訓練:15名、就労継続支援B型:20名
職員数	施設長1名、生活支援員3名、職業支援員3名(正規5名、臨時2名)

図表. 5-2-(1)-2 温室外観



図表. 5-2-(1)-3 温室内部



図表. 5-2-(1)-4 花苗の例



図表. 5-2-(1)-5 甘いトマトと施設長の五島氏(左)



② 事業システムはどのようなものか

1) 夢、ビジョン

施設長の五島一徳氏は、大分県職員として大分温熱花き研究センター等に永年勤務した農業技術者で、農産物栽培の専門家です。その技術を活かして障害者とともに花作りをするという夢を抱き、定年退職後に施設を開園しました。インドやマレーシア等熱帯圏の国よりの輸入品が支配的な切花市場において、障害者を労働力として期待して競争力を持った国産花卉を生産、販売しようというビジョンを持っています。

2) コア・コンピタンス（中核能力）

まず、農産物栽培の専門家である五島施設長の栽培ノウハウや体験、具体的には、底面吸水法、超密植栽培といった高度な栽培技術を実施に移してきたことがあげられます。次に、付近の農家（バラ生産農家、輸入品に駆逐された）より借用した大型温室も、この施設のコア・コンピタンスです。これらにより、一般の農業者に負けない高度な生産能力を持っているといえます。

3) 事業ドメインと経営戦略

サニーハウスでは、花卉（スプレー菊等の切花、パンジー等の花苗）等を生産、販売しています。顧客は、花市場、大分県農業文化公園、地域のスーパーマーケット等を通じた地域住民で、年1回の「花いっぱい祭」には、駐車場の誘導員が必要なほどの来場者があります。

安い輸入スプレー菊等が国内切花市場を支配するなか、原油高騰で燃料コストが上昇して、授産事業の収支を圧迫しています。その過程で、スプレー菊の切花生産を断念するに至り、今後の経営戦略の再構築が課題となりました。

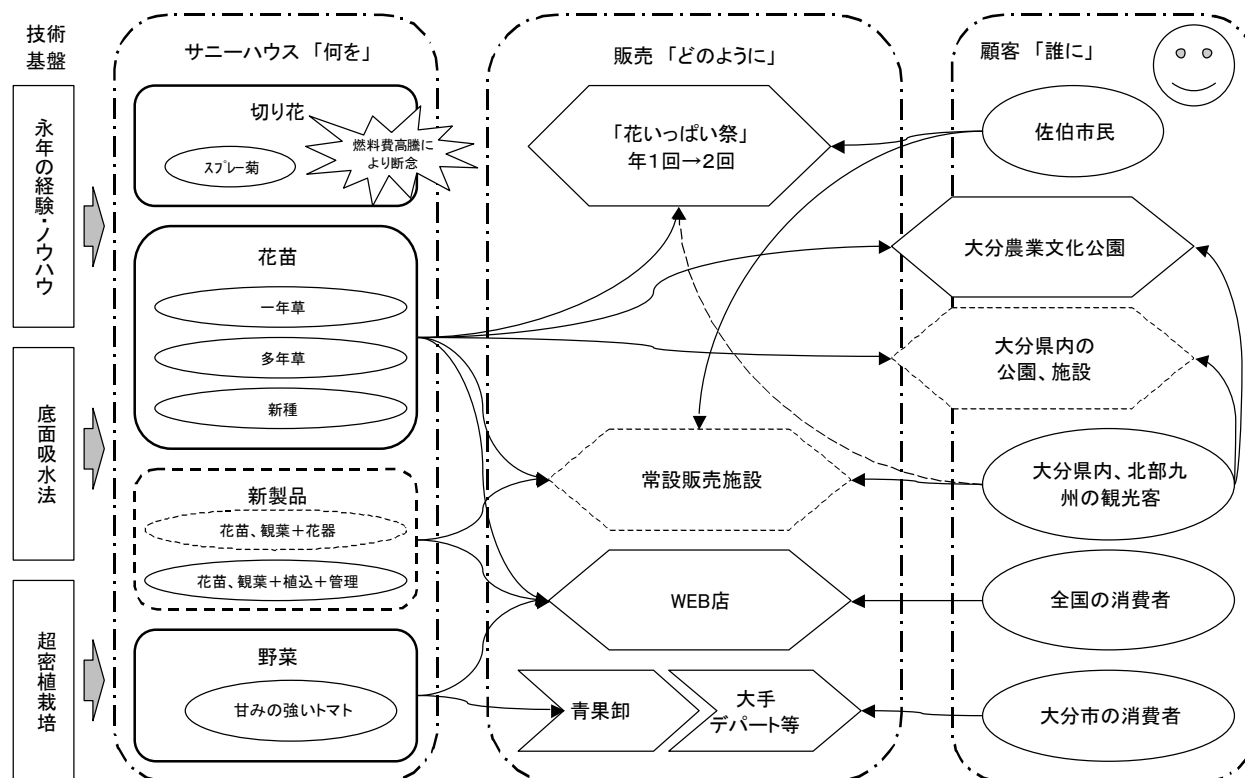
そこで、取り扱う花卉等製品の種類を拡充していく必要があります。具体的には、パンジー等の普及品だけでなく、NHKの趣味の園芸等で取り上げられるような「話題花」を栽培し、「サニーハウスへ行けば新しい花苗が手に入る」というような評判を確立して、付加価値を付けて販売することを企画したいものです。新製品のフルーツ感覚の甘みの強いトマトにも、積極的に取り組んでいくべきです。

販路としては、集客力のある「花いっぱい祭」を年2回開催に拡充し、ホームページを見直し、WEB上での販売を本格的なものにしていきたいものです。甘みの強いトマトについては、卸売業者を通じて大手デパートで販売することとともに、WEB上で数量を限定して販売することも考慮すべきです。

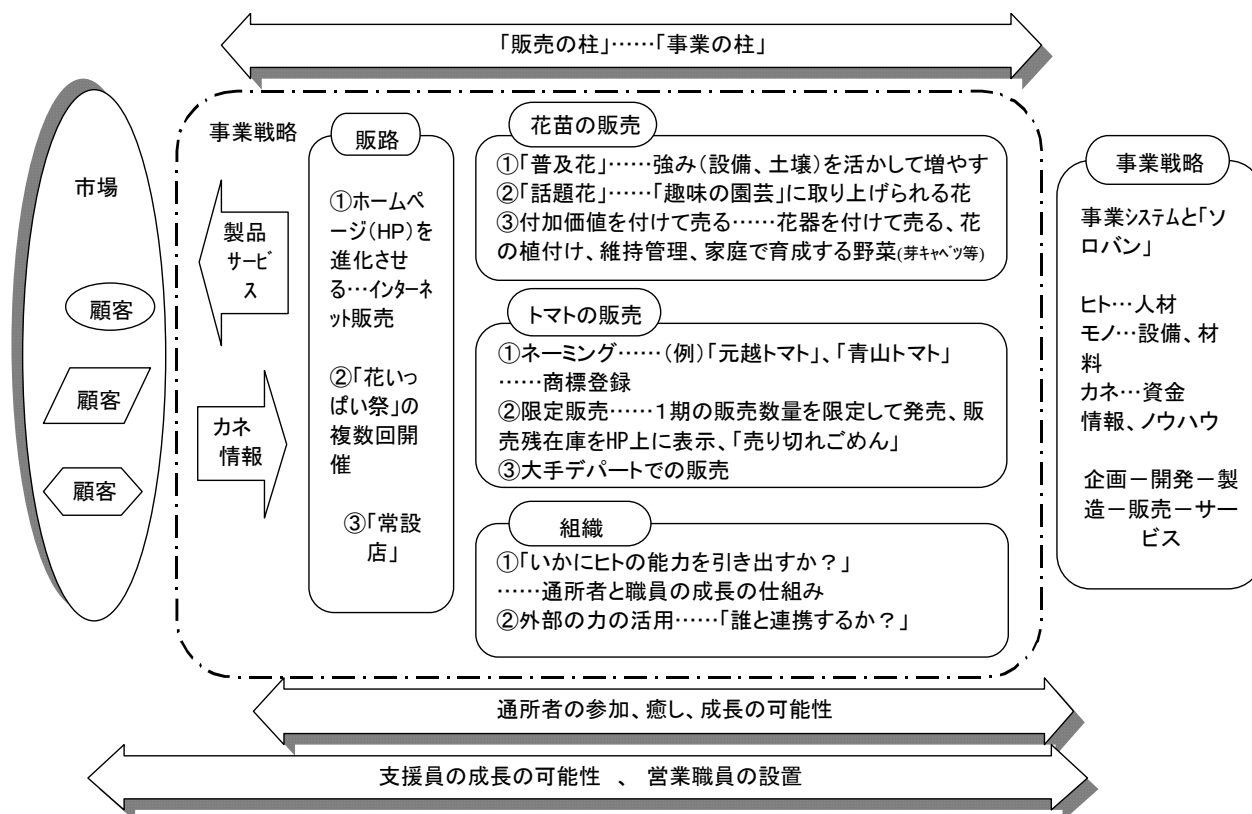
4) 事業運営

施設の主な利用者が精神障害者のため、出勤率の低さが事業運用の足かせとなることがあります。事業運営を担う支援員や職員については、人員的に限界があるものの、福祉系人材と農業系人材が配備されています。しかし、今後の販路開拓、販売増強を進めるためには、営業系人材の配備が必要となると考えられます。

図表. 5-2-(1)-6 サニーハウスの事業ドメイン



図表. 5-2-(1)-7 サニーハウスの経営戦略の考え方



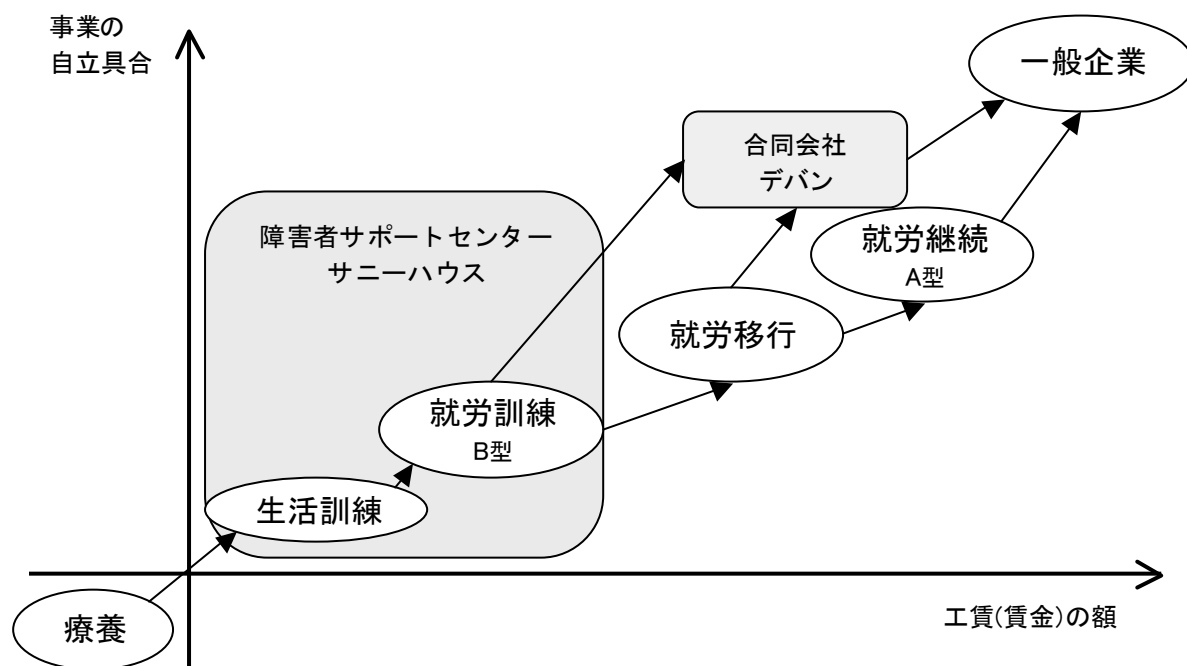
③ 経営者の見識としてのポイント

1) 成長の仕組み

経営者には、授産事業に関係する者の能力を開発し、成長を引き出す仕組みの構築が求められます。花を育てることは、精神障害者にとって癒しの効果があると言われ、花卉生産という事業自体に生活支援効果が期待されています。

また、サニーハウスでは、今年4月に設立した合同会社デバンと連携して、障害者への生活訓練、就労支援を、障害者の就労スキルレベルに応じて、継続的に提供する体制を整えていこうとしています。デバンは、精神障害者の就労支援に永年携わってきた五島氏の経験に基づき、サニーハウス関係者が出資設立したもので、近くの温室施設で主として甘みの強いトマトの栽培事業を行います。ここでは、サニーハウスで就労訓練を終えた障害者が、できるだけ一般雇用に近い形で就労することを目的としています。サニーハウスと連携することにより個々の精神障害者の嗜好、履歴に配慮した就労環境を作り上げることも目的とされています。

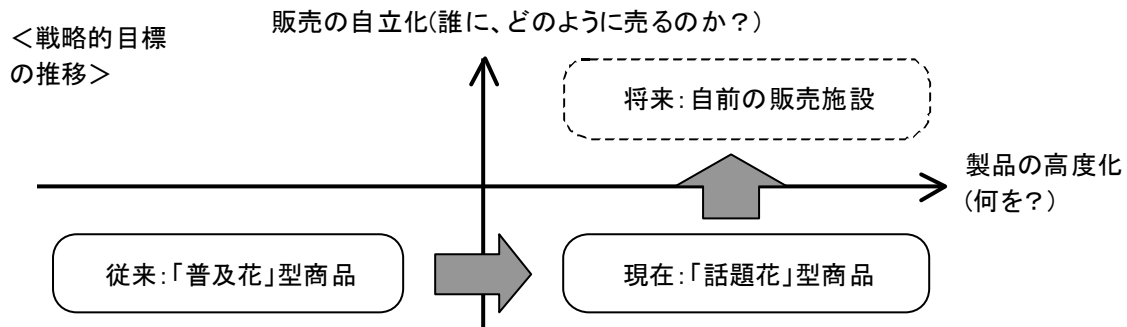
図表． 5－2－（１）－8 サニーハウスの就労支援の考え方



2) 事業の進化

経営とは環境適応業であると言われています。サニーハウスの事業も、「普及品」型の花弁栽培（スプレー菊、パンジー花苗等）からスタートし、現在差別化した園芸品の栽培に移りつつあります。次のステップとしては、園芸品をさらに加工して付加価値を付けたり、生産した商品を自らの手で販売することが課題になるものと考えられます。顧客にとっても、花卉生産の現場やそのすぐ近くで、花苗を育てた人と交流しながら購入できることは、大きな魅力になると考えます。

図表. 5-2-(1)-9 サニーハウスの事業進化の考え方



④ コンサルティングを通じた感想

サニーハウスでは、既に花卉生産に関する事業システムの確立が進み、一応事業が回っていることが、感じられました。また、施設長がその事業運営の過程での問題点や課題をかなり正確に認識していると感じました。具体的には、施設長自らの頭のなかに次のビジョンや方向性への思いがあり、自分の専門である農業については技術開発や試行錯誤を繰り返し、周囲の関係者、支援者等と連携しながら、事業展開を主体的に、かつ自立的に模索していることです。自らのビジョンや計画を、コンサルティングを通して、さらに絞り込んだり、問題点や課題を認識していこうという姿勢と意欲が強く感じられました。

このような施設や、施設長へのコンサルティングのスタンスとしては、

- 1) 施設長のビジョンや方向性への思いや事業を的確に理解し、コンサルタントが診た可能性や課題を形にしてあげること
 - 2) 授産事業の展開に当たりポイントとなる連携基盤を構築支援したり、外部への発表、紹介を通して連携の機会を模索、援助すること
- の2つがあると思いました。

(2) ケーススタディー2 障害者福祉サービス事業所 ひので

① 施設の概要

図表5-2-(2)-1 施設の概要

対象施設名	社会福祉法人 そよかぜ 障害者福祉サービス事業所 ひので
所在地	大分県速見郡日出町2459-1
施設種別	就労継続支援B型 (旧法体系 精神 小規模通所)
事業内容	a. 自動車配線部品の下請け作業 (配線の巻き取り、一部取り付けなど) b. 竹工芸品の袋詰め・包装の下請け作業 c. 印刷・コピー (パソコンとプリンターによる名刺作成) d. みかんの袋詰め e. 銀杏の収穫、殻むき f. 農産物の販売
平均工賃	11,539円/月・人 (平成18年度)
定員数	16名 (利用者数 23名)
職員数	3名 (所長、生活支援員、職業指導員)

図表5-2-(2)-2 施設外観



図表5-2-(2)-3 作業風景



② 工賃倍増に向けた本件コンサルティングの視点

1) 施設利用者の就労スキルの向上

当施設の工賃倍増に向けた取り組みの支援を実施するにあたり、2つの面から検討を行いました。

第1点は、施設利用者個々人の労働者としての能力 (就労スキル) を向上させるという面からの検討です。

一般的に、授産施設においては、生活指導や利用者の健康管理に重きを置いた運営となってい

る傾向があり、利用者が現状できる範囲で、無理のない作業に従事させていることが多いようです。特に、精神障がい者を対象とした施設ではその傾向が見られます。

しかしながら、就労支援の最終的な目的は、就労移行に向けての支援であり、それに近づくための目標が設定され、目標に到達するための支援計画を策定し、指導、支援していくことが望まれます。つまり、就労スキル向上のための目標設定とそれに基づくプロセス管理が必要であるということです。

2) 経営組織としての施設の生産性向上への取組み

第2点は、施設を付加価値創造の経営組織としての視点で捉えて、いかに生産性を向上させていくかという組織的な取組みの面からの検討です。

授産事業を経済活動の切り口から見直し、SWOT分析から得られた結果や、バリューチェーンを構成する各要素に着目し、改善の余地を探り、強みを見出し、ビジネスチャンスとしてどう捉えていくかという観点からの取組みと言い換えることもできます。

③ 本施設における工賃倍増に向けた取組み支援の内容

1) 取組むべき事業分野

a. 当施設の事業別収入の内訳

図表5-2-(2)-4

	収入	粗利益
自動車配線部品の下請け作業	59%	69%
竹工芸品の下請け作業	6%	7%
印刷・コピー	26%	18%
その他	9%	6%

b. 本件コンサルティングにおいて検討した事業分野

上記の収入の内訳を踏まえ、本件コンサルティングにおいて、工賃倍増に向けて検討すべき事業分野として次の3点を提案しました。

- i. 自動車配線部品の下請け作業における工賃増加
- ii. 印刷事業における収益拡大
- iii. 新たな事業分野の検討

2) 自動車配線部品の下請け作業における工賃増加

a. 目指すべきこと

自動車配線部品の下請け作業は、配線の巻き取り、一部取り付けなどの単純作業であり、作業工程の見直しなどによる生産性向上の余地はほとんどない状況です。しかしながら、当施設の収入の約6割を占める主要分野であり、また発注元企業の障がい者雇用に対する理解もあり、安定的な収入源となっています。

従って、この分野で目指すべきことは、利用者のスキル向上による生産効率の向上および発注元企業への派遣による受取工賃の増加の２点であると思われます。

当施設では、作業状況や本人の意欲に基づき、当施設利用者のうち数名を発注元企業に派遣し、健常者とともに作業を行う場を設けています。その場合には、健常者パート社員より低いものの、相応の額の工賃を受け取ることができています。

b. スキルアップのための目標管理

前述のとおり、施設利用者個々人の就労スキル向上のためには、各々のレベルに応じた目標設定とそれに基づくプロセス管理が必要となります。

当施設においても、既に施設利用者に対する個別支援計画を立てて実施していますが、自動車配線部品の下請け作業のレベルについて、発注元企業へ派遣できるレベルへの到達を目指すといった具体的な到達目標を設定したものとはなっていません。

作業スピード、作業の正確性、仕事への責任感、仲間とのコミュニケーションなど発注元企業へ派遣できるレベルに必要な能力を整理し、その到達度を個別に測定し、ステップアップできるよう支援していくことが必要です。

c. 利用者の抵抗感の除去

発注元企業への派遣にあたっては、施設の外に出て、一般社会の中に入っていくことへの施設利用者の抵抗感やストレスを和らげる手当ても必要となるでしょう。

そのため、当施設では、施設利用者を単独で派遣するのではなく、複数のグループで派遣することが有効と考えています。また、派遣先企業への見学などを事前に行うことも、派遣先企業での作業に対する抵抗感を和らげることにつながるものと思われます。

3)印刷事業における収益拡大

a. 印刷事業の現状分析

i. 受注は、役所や県の福祉関係者からの注文が主体で、パンフレットなどの販売促進ツールが未整備なため、新規顧客へのセールスする態勢となっていません。

ii. 当施設の強みとしては、周辺に名刺印刷業者がないこと、パソコンを使った印刷で、小ロットに迅速に対応できること、カラー印刷機の保有があげられます。

iii. 当施設の弱みには、名刺印刷を行っていることが知られていないこと、職場や家庭でパソコンによる名刺作成が広がっていることがあります。

iv. 当施設の価格を他の印刷会社の名刺印刷代と比べてみると、価格面で当施設が競争劣位にあるとはいえません。但し、優位性があるといえるほどの低価格でもないため、価格面よりも、短納期化による差別化を目指すべきと思われます。

b. 印刷事業での収益拡大の方向性

印刷事業での収益拡大を検討するにあたっては、次のようなマトリックスを想定し、各々につ

いて以下のような提案を行いました。

図表 5－2－（2）－5

	既存市場	新市場
既存商品	リピーターの確保	新規受注先の開拓
新商品	名刺受注先への新商品展開	オリジナルな商品の開発

i. リピーターの確保

- ・ 既存受注先の顧客名簿（職場単位）の整備
- ・ 新聞などからの人事異動情報による電話セールス

ii. 新規受注先の開拓

- ・ 価格やスピード納品をアピールしたパンフレットの作成
- ・ 近隣の企業、団体へのパンフレット配布による認知向上

iii. 名刺受注先への新商品展開

- ・ 名刺受注先職場から転勤挨拶状や封筒印刷などの名刺以外の印刷受注を開拓
- ・ 転勤挨拶状の例文見本を作成

iv. オリジナルな商品の開発

- ・ 地元日出町をイメージさせるオリジナル台紙（城下かかれい、鰻絵など）による名刺やハガキの印刷
- ・ カラー印刷機を利用した家庭向けのオリジナルカレンダーの作成（家族の記念写真などをレイアウトしたオリジナルカレンダーの販売など）

4) 新たな事業分野の検討

a. 立地の強みを活かす方向性

当施設は、利用者数の増加を目指していますが、そのためには、多くの利用者が従事できるだけの作業量を確保するための新たな事業の開拓が必要であると考えています。そこで、今回のコンサルティングにおいては、新たな事業分野についても、その可能性を検討しました。検討にあたっては、当施設の経営資源のなかで、有効活用されていない、施設の立地の良さと余裕のある敷地に着目し、次の2点を提案しました。

b. 産直品の販売

当施設は、駅に近く、近隣には公共施設もあり、また周辺には史跡も点在しており、地元の人だけでなく来街者の寄り付きもよい立地にあります。幸い、敷地にゆとりもあることから、現在行っているみかんや花類の販売の規模を拡大し、施設利用者の家族が生産する農産物等の取り扱いも行う販売所を設けることを提案したものです。

c. 花鉢・プランターの栽培と貸し出し

これは、施設の敷地において、鉢やプランターで季節季節の花を栽培し、それを役所や駅、病院などへ貸し出し、週単位で交換するなどのメンテナンスを行うものです。

これも周辺に駅や公共施設があるという立地面での強みを活かそうとする発想に基づくものです。

④ 授産施設間の連携に向けて

今回のコンサルティングは、施設単体の要望に応える形で、いくつかの取り組みを検討したものです。

しかしながら、施設単体での取り組みだけでは、工賃倍増に向けてのハードルは依然として高いものであるというのが現実です。この状況をブレイクスルーするためには、授産施設間の連携についても検討する必要があると思われます。

連携の一つは、各授産施設が展開する事業に、他の授産施設が関係していくことです。ある施設が販売している産品を他の施設が利用または加工するなどの連携であり、例えば、他の施設で生産しているクッキーやパンのパッケージの印刷を当施設の印刷部門が担うことも考えられます。

次に考えられるのは、施設による共同イベントの実施です。各施設が生産、販売している商品や提供している作業内容を、より多くの企業に知らせ、販売先、受注先を開拓しようとするものです。各種の団体が開催しているビジネス商談会などに、共同で出展することも考えられます。

連携に関する第3の視点は、施設利用者の就労スキル向上支援のための統一的なガイドラインの策定と施設利用者の相互派遣です。

施設利用者の就労スキルのレベルを各施設が同じ目線で判断できる統一的なガイドラインを策定し、一定レベル以上の利用者については、他の施設へ派遣して、多くの就労機会の場を与えていこうとするものです。

大分県には、障がい者自立に向けた先駆的な取り組み事例として「社会福祉法人太陽の家」があります。ここでは、オムロン、ソニー、ホンダなどの大企業との協力関係のもと、高い生産性と高水準の工賃を実現しています。このような、高い工賃を実現している施設との連携が可能になれば、より高い工賃獲得の場が広がることになるでしょう。

これらの連携を実現するためには、行政のバックアップは不可欠と思われます。行政の理解と支援が期待されるところです。

第6章 調査事業のまとめ

障害者授産施設における工賃水準アップに向けた環境、課題等を調査すると共に、今後のコンサルティングのあり方について提言する目的で、我々は調査を実施しました。その結果を、第2章から第5章に記述していますが、以下にそのまとめを、1. 企業、事業の捉え方、2. 授産事業と工賃水準アップ活動の課題と方策、3. 工賃水準アップに向けたコンサルティングのあり方の3点に分けて記述します。

コンサルタントと授産施設間のギャップ（これは、主にその存在を相互に認識していなかっただけなのですが）は、今回の調査事業を通じて少なくなったように感じています。今後も、その交流、連携、活用等を深めることにより、それぞれに成長、発展することが期待されます。

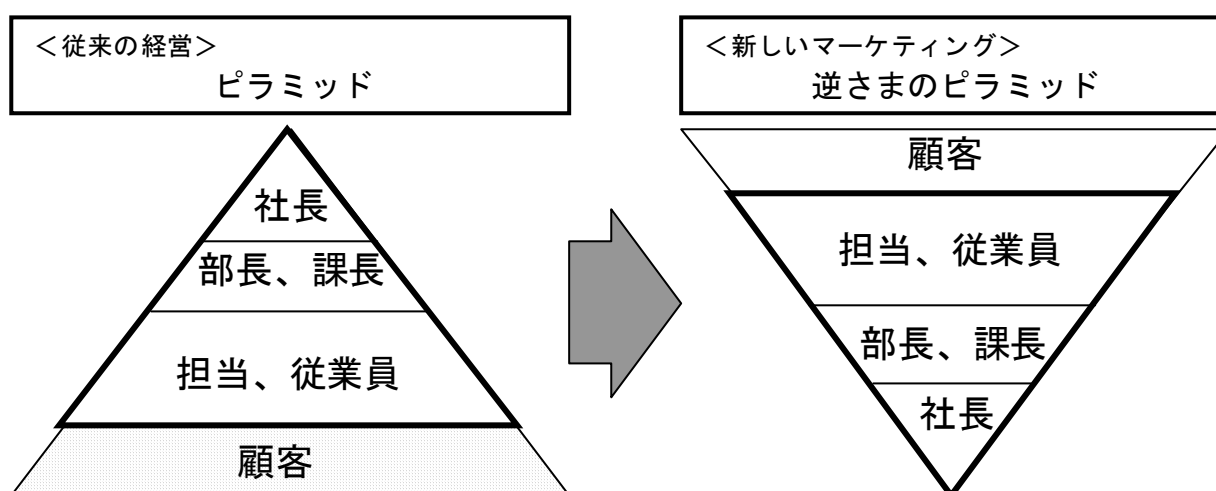
1. 企業、事業の捉え方

調査事業を始めた段階で感じたコンサルタントと授産施設間のギャップは、企業、事業の捉え方に大きな差があることでした。以下に、一般企業と授産施設のイメージの違いと、今後の福祉施設のイメージについて記述します。

（1）一般企業のイメージ

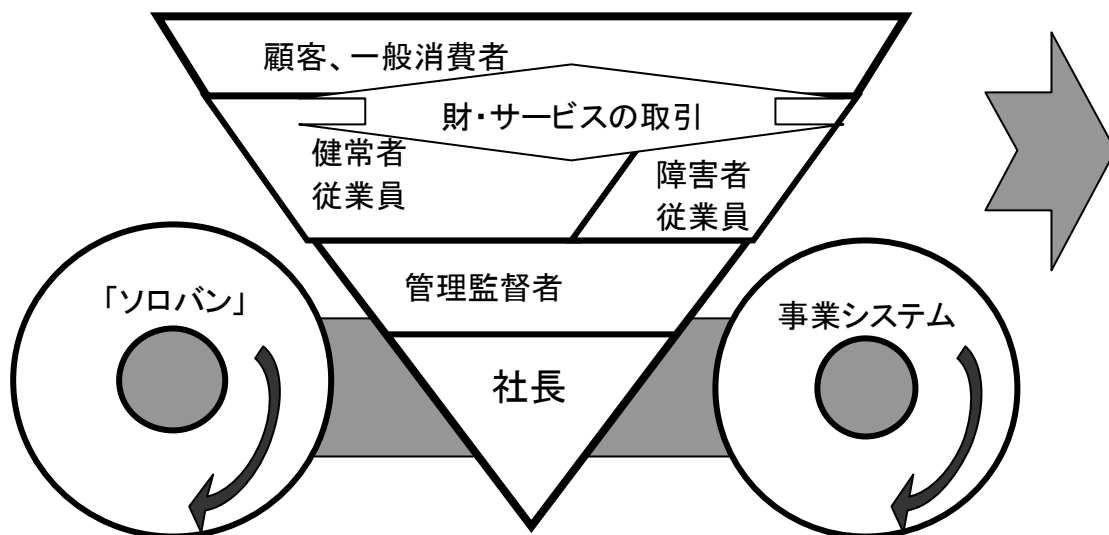
障害者授産施設のコンサルティングを考えるに当たって、通常コンサルタントが接する一般企業との比較を考えてみます。組織は、従来経営者を頂点として、その下に管理者、さらにその下に従業員というようにピラミッド状にイメージされてきました。しかしながら、第一線の従業員から受け取るサービスやモノの品質についての印象が、顧客の満足を決定するような組織では、顧客が全ての活動の上位にある太陽のような存在です。顧客が受け取るサービスの質がベストになるよう、顧客を最上位とし、その下に従業員、さらにその下に管理者、経営者という順に構成された「逆さまのピラミッド」を考える方が適しています。そこでは、第一線の従業員が顧客のニーズに対して、瞬時に臨機応変で的確な判断と行動をとれるように支援することが経営者・管理者の役割です。

図表. 6-1 逆さまのピラミッド (K. アルブレヒト著「逆さまのピラミッド」より)



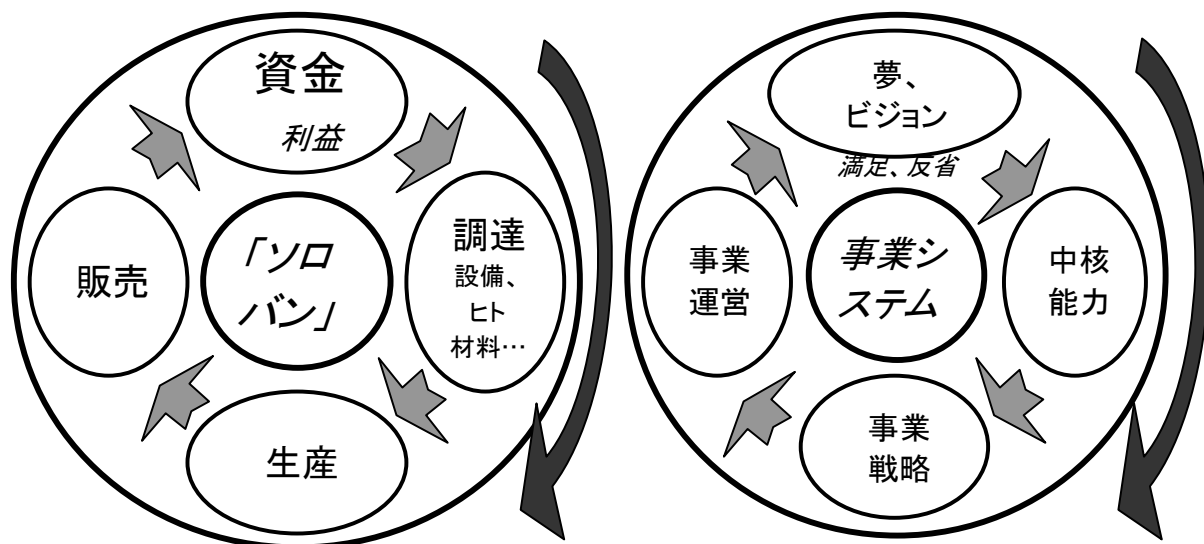
我々は、一般の企業を図表．6－2で示すように、組織という頭でっかちで、放置すると転倒してしまうものを、事業システムと「そろばん」の両輪の上に載せて、なんとか転倒させないように動かしていくものと捉えてみようと考えています。

図表．6－2 一般企業のイメージ図（K. アルブレヒト著「逆さまのピラミッド」に追記）



（2）「ソロバン」と事業システム

図表．6－3 「ソロバン」と事業システム



図表．6－3の右図に示す事業システムでは、事業にかける夢、ビジョン、経営理念といったものからスタートし、自社の持つ事業の基盤となる経営資源、技術やノウハウ等（コア・コンピタンスと言います）をベースにし、その上に事業戦略を構築します。企業は環境適応業だといわれますが、事業戦略では、内外の環境状況を見極めた上で、誰に何をどのように提供するかという事業ドメインを決定し、さらにマーケティング戦略、商品開発戦略等個々の戦略に展開します。その戦略に基づき、事業の運営を行います。そこでは管理のサイクル（計画 P－実施 D－効果確認 C－調整 A）が必要と

なります。その運営の結果を得て、事業システムが一回りすることになりますが、この営みを継続することが企業経営といえます。

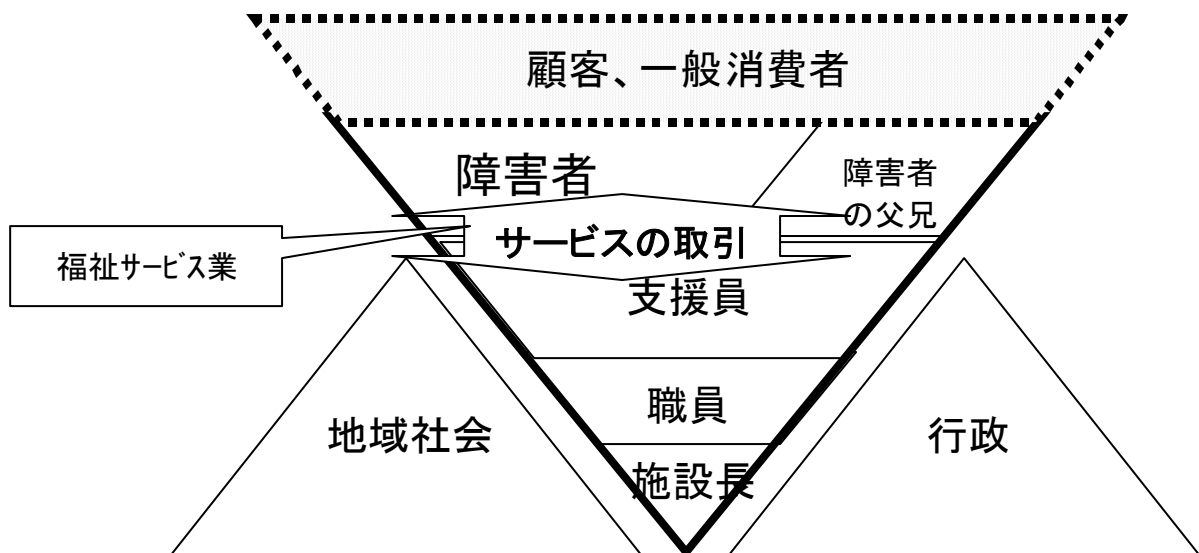
図表． 6－3 左図に示す「ソロバン」では、資金準備からスタートして、事業に必要な経営資源、設備、材料、ヒトを調達・準備します。その経営資源を使ってモノやサービスを生産することにより付加価値を付け、顧客に販売することにより、投資した資金を回収しますが、その資金を上回る回収額が利益となります。その利益が出ないとすれば、継続的に事業を行うことが困難になり、倒産等の事態に陥る可能性があります。

事業システムと「ソロバン」という2つの車輪が回り続けることにより、企業は持続し続けることができるのです。

（3）コンサルタントが診た授産施設のイメージ

授産施設にもいろいろなタイプがあり、一概に決めつけることはできないのですが、コンサルティングに入ることにより感じたことは、図表． 6－4 に示すように授産事業の顧客や消費者の姿が見えにくいということです。障害者への授産、福祉サービス事業ということは分かるのですが、その事業や商売が回っているという感じが希薄で、倒れないように行政や地域社会が支えているという感じがしました。

図表． 6－4 コンサルタントが診た授産施設のイメージ

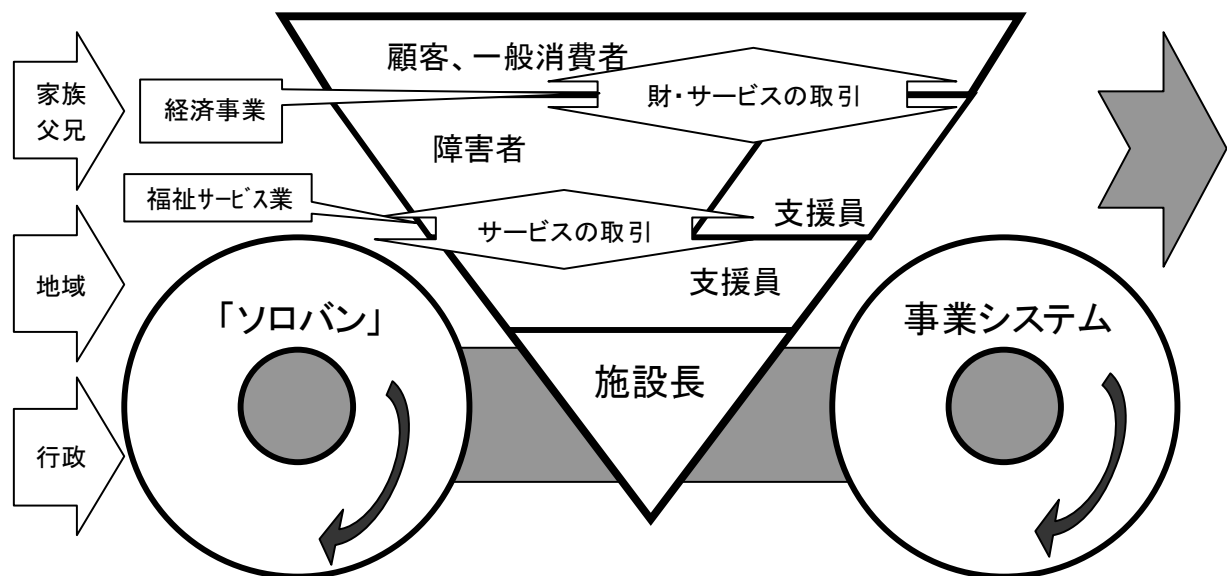


（4）今後の福祉施設のイメージ

では、今後生き残っていく福祉施設のイメージとは、どのようなものでしょうか。我々は、図表． 6－5 のように、一般企業のイメージと同様に、事業システムと「ソロバン」という両輪の上に「逆さまのピラミッド」を載せて、なんとか転倒させないように回していくものと捉えています。そこでは、顧客や市場での競合を見据えた上で、経済事業と福祉サービス事業の両立が必要になります。

ただ、福祉サービス事業を行う関係で、行政、地域、家族等の後押しがあり、それらの支援のなかで回っていくイメージで捉えてみたいと考えています。

図表． 6－5 今後の福祉施設のイメージ

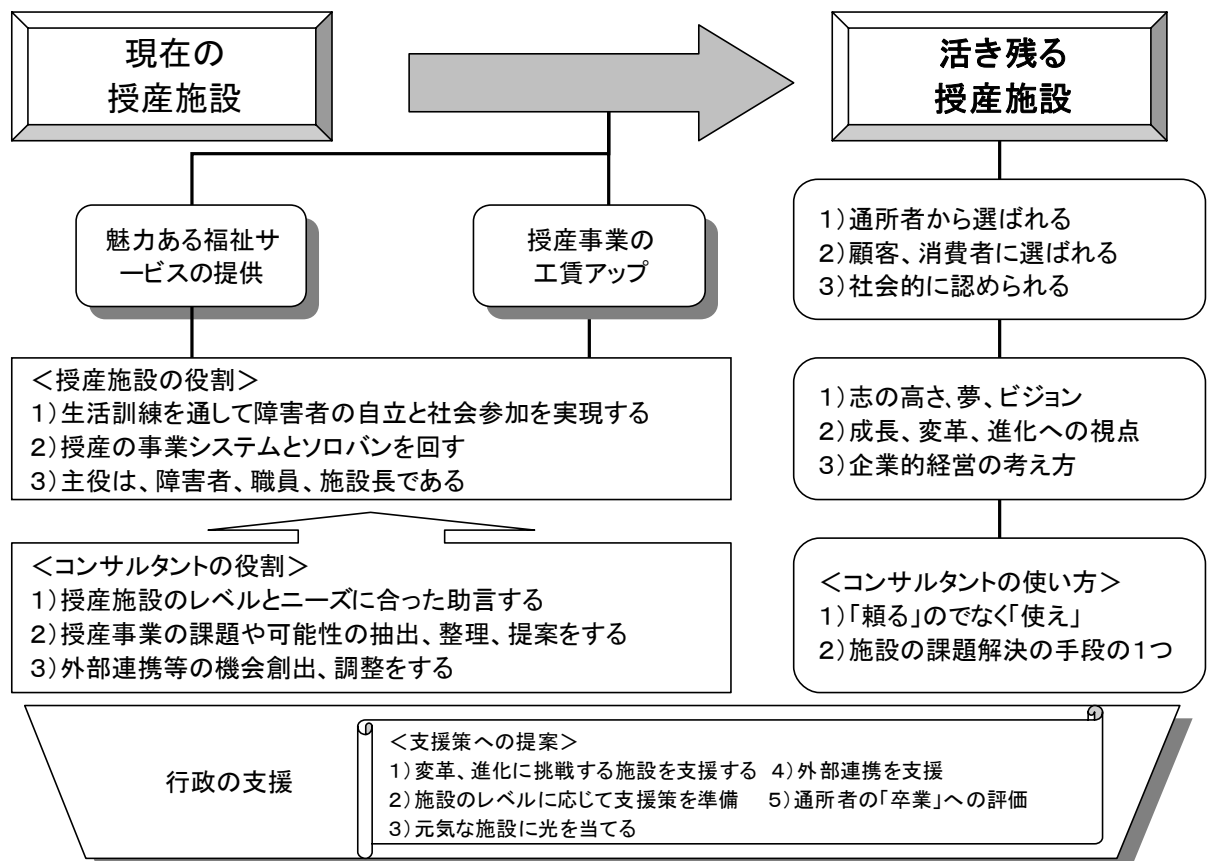


2. 授産事業と工賃水準アップ活動の課題と方策

(1) 生き残る授産施設に向けて

生き残る授産施設の考え方を、図表． 6－6 に示します。

図表． 6－6 生き残る授産施設の考え方



授産施設として生き残るには、通所者から選ばれる、顧客や消費者に選ばれる、社会的に認められるといった要件を満たさねばなりません。授産の事業システムとソロバンを回わしながら、生活訓練を通して障害者の自立と社会参加を実現する役割を果たすことが求められます。

（２）授産事業の工賃アップのポイント

① 授産施設の課題

工賃アップを、どのように進めていったらよいのでしょうか。まず、図表・６－７に示すように、授産事業システムのレベルに応じて、その課題と方策が変わることを考え、自らのレベルを知った上で着実にレベルアップを図ることです。授産事業システムのレベルを３段階に分け、レベルに応じて効率的な工賃アップ策を推進するものです。

１）事業システムを確立すること

この段階では、市場で勝てる商品・サービスを創出して、事業システムを確立することが必要となります。

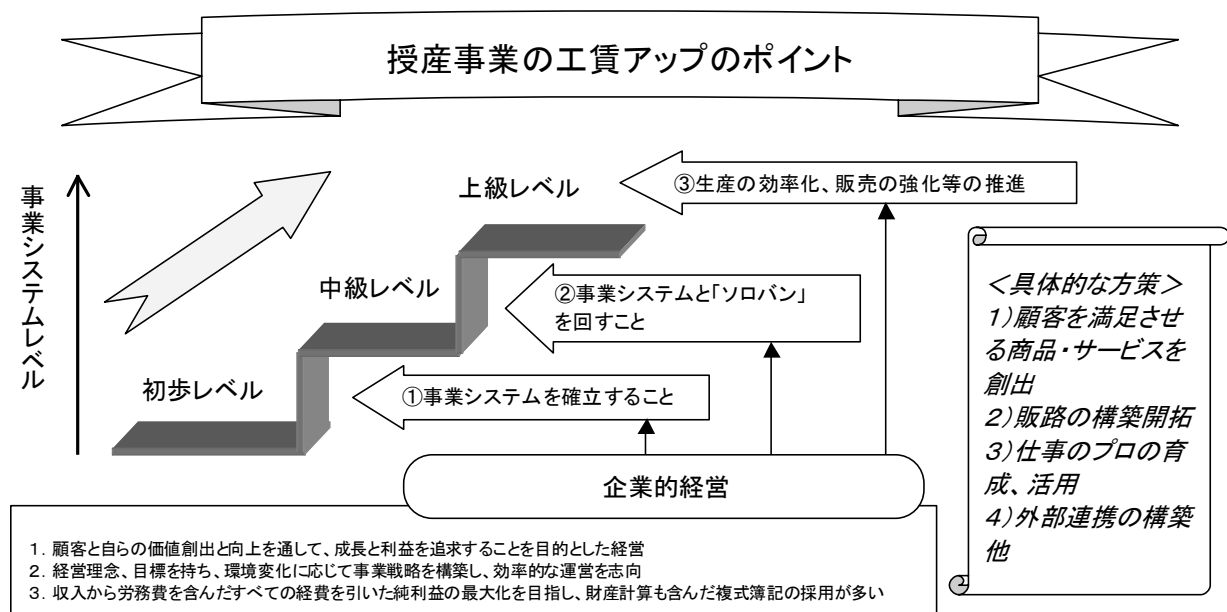
２）事業システムとソロバンを回すまで行くこと

この段階では、その販路の構築や開拓を進めて売上を増やしていき、事業システムとソロバンを継続的に回る段階まで行くことが必要となります。

３）生産の効率化や販売強化を推進すること

この段階では、販売の専属職員を置いたり、外部機関との連携を図ることも必要となります。

図表・６－７ 授産施設の事業の工賃アップのポイント



そして、その経営プロセスにおいては、企業的经营を心がけることが大切です。企業的经营は、成長志向、利益志向を強く意識し、経営理念、目標を持ち、環境変化に応じた事業戦略を構築し、フレキシブル、かつスピーディで、効率的な運営を志向することです。

② コンサルタントの使い方

工賃アップ活動のなかで、コンサルタントの活用は1つの有効な手段だと考えられています。しかし、コンサルタントの使い方に慣れていない授産施設もあるようです。コンサルタントの使い方として考慮すべきなのは、次のポイントです。

1) コンサルタントは使うもので、頼るものではありません

授産施設や事業を構築し、運営し、工賃アップへの課題を解決していくのは、主役である障害者、職員、施設長です。コンサルタントが課題を解決するものではありません。ただ、課題解決の手助けをしてくれる可能性があります。

2) 自施設のニーズを満たし、課題を解決するためにコンサルタントを使いましょう

工賃アップ、新製品開発、販路拡大、事業の効率的運営等、それぞれの施設の目標達成に向けた可能性を掘り起こし、問題点を整理し、課題の構造を明確にし、その解決を助けるための手段として、コンサルタントを用いるのです。そして、その結果に対して対価を払うのです。

施設毎に、事業、ニーズ、環境、資源等が異なるので、コンサルタントの使い方もそれぞれ異なるものです。コンサルタントと、いろいろと質疑応答、意見交換、資料提供、現場視察等繰り返すなかで、自分たちの課題や可能性等に気づき、課題解決に結びつけて欲しいのです。

③ 行政関係の支援策について

また、今回の調査を通じて分かったことは、県内の授産施設の間に差があるということで、そのレベルに応じた方策や支援策を企画することが求められています。特に、変革、進化に挑戦する施設を支援したり、元気な施設に光を当てる企画や、外部連携を支援したり、成長した通所者が次のレベルの授産施設へ移動する「卒業」への評価配慮等が期待されます。

3. 工賃水準アップに向けたコンサルティングのあり方

工賃水準アップに向けたコンサルティングを担うコンサルタントとして、留意しなければならないポイントを、図表 6-8 にまとめてみました。

(1) コンサルティングの課題

- ① 授産施設の現実、実情を理解し、一方通行的なアドバイスにしないこと
- ② コンサルタントの持つツールを、無理矢理あてはめることはしないこと
- ③ 否定的な会話に陥らないように、注意すること

授産施設の置かれた現実というのは、確かに厳しい面もあり、コンサルティングの場で否定的な会話、例えば、「忙しい」、「できない」、「法が良くない」等、に陥ってしまう場面があることも否定できません。コンサルティングの目標や方向性を見失わない冷静さが求められます。

(2) 今後のコンサルティングの進め方

- ① 助言理論を活用して、受容と共感により信頼関係を築くこと
- ② 理想的なことより、実現または着手可能なことに着目してアドバイスすること
- ③ 授産施設の現実、状況を、第三者の視点から説明したり、「見える化」すること

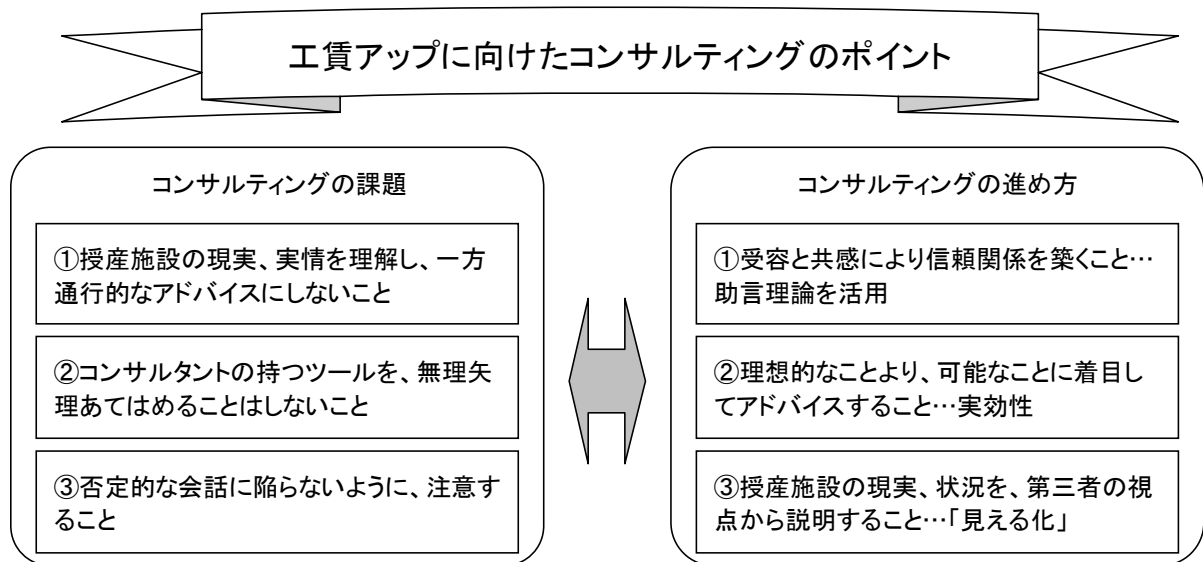
授産施設の関係者は、企業的経営に関する知識やマインドが低い面が感じられる場合もあります。しかし、総じて障害者福祉のプロとして活動され、崇高な理念や使命感、経験や知識等を持たれている場合が多く、この分野においては我々が学ぶ姿勢を忘れてはいけないと考えます。

(3) 今後に向けて

今回の調査事業のなかで十分な追求ができず、今後の課題としたポイントは、以下の点です。

- ① コンサルティング・ケースの蓄積と共有のなかから、授産事業コンサルティングのツールやスキルを抽出、整理すること
- ② 県内外の授産施設を視察することを通して、工賃アップ活動の成功や失敗の要因を分析、整理すること

図表． 6－8 工賃アップに向けたコンサルティングのポイント



おわりに

今回の調査・研究事業、『障害者授産施設の工賃水準アップに向けたコンサルティングのあり方に関する調査・研究』を通じて、授産施設等で働く障害者の置かれた環境と授産施設における工賃水準アップを目指した活動へのコンサルティングの課題や可能性について調べてきました。

各授産施設における福祉事業の現場は、障害者への福祉サービスに日々追われるなかで、授産事業という経済事業を推進するという厳しい職場であります。障害者の自立と社会参加の促進という崇高な目的を追いつつ、一方では売上、利益、工賃といった一般の中小企業と同じような金銭的な目的をも追わねばなりません。ある施設長は言いました、「二足のわらじを履かねばならんや。」

我々中小企業診断協士としても、障害者授産施設の活動に理解と共感を持った上で、その事業の円滑化を図り、工賃アップに向けた支援、助言をしなければなりません。我々自身も引き続き調査研究等を行い、コンサルティング・スキルに磨きをかけていくことが求められます。

今回の調査・研究事業においては、大分県内の障害者授産施設、大分県福祉保健部障害福祉課、滋賀県より来県された細川隆司先生他関係各位に、多大なご協力、ご助言、ご支援をいただきました。ここに、厚く御礼申し上げます。

調査・研究事業サブ・リーダー 中小企業診断協士 吉松研一

図表． 7－1 調査・研究事業報告書の執筆分担

氏名	執筆箇所	役割	備考
清成真一	第2章 5.、第5章 1.	調査・研究事業リーダー	中小企業診断協会大分県副支部長
吉松研一	第1章、第5章 2.(1)、第6章	調査・研究事業サブ・リーダー	中小企業診断協会大分県支部会員
阿部芳久	第2章 1.	調査・研究事業委員	中小企業診断協会大分県支部会員
池辺博史	第2章 2.	調査・研究事業委員	中小企業診断協会大分県支部会員
堀 勇	第2章 3.	調査・研究事業委員	中小企業診断協会大分県支部会員
蔵前達郎	第2章 4.	調査・研究事業委員	中小企業診断協会大分県支部会員
隅田紀子	第3章	調査・研究事業委員	中小企業診断協士
岡田磨左英	第3章	調査・研究事業委員	中小企業診断協士
長野研一	第4章	調査・研究事業委員	中小企業診断協会大分県支部会員
渡部智弘	第5章 2.(2)	調査・研究事業委員	中小企業診断協会大分県支部会員

添 付 資 料

工賃アップに関するアンケート（中小企業診断協会）

拝啓 益々ご清栄のことお慶び申し上げます。平素より中小企業診断協会の活動に格別のご高配を賜り厚く御礼申し上げます。

さて、政府の「成長力底上げ戦略」のなかで、授産施設等で働く障害者の工賃水準を引き上げるとともに、一般雇用への移行の準備を進めるため、「工賃倍増5か年計画」の全国的な推進が企画され、産業界等の協力を得ながら、官民一体となった取組を推進し、民間企業の有するノウハウや技術を積極的に活用することが求められています。そこでは、コンサルタントの派遣、企業OBの紹介・あっせん等により、商品開発や市場開拓、障害者が能力を発揮でき作業効率の向上につながる職場環境の改善等を推進することが期待されています。

しかし、支援活動を行なう私たちにおいては、授産施設等に対するコンサルティングの経験や知識が乏しいのが実態であり、そのギャップを埋めるため、当大分県支部の有志が調査事業を開始いたしております。この度、調査事業の一環として、大分県障害福祉課様のご了解のもと、下記のとおりアンケート調査を実施することいたしました。各位、ご多忙中のところ恐縮ではありますが、ご協力の程よろしくお願い申し上げます。

なお、当アンケートにお応えいただいた内容については、アンケートの目的以外には使用いたしません。また、アンケートにお応えいただいた施設に、今回の調査事業報告を後日送付させていただきます。

敬 具

(社)中小企業診断協会大分県支部長 足立重隆

施設名		
回答者職 ・ 氏名	(職名)	(氏名)
施設種類	身体 ・ 知的 ・ 精神	B型 ・ 通所 ・ 入所 ・ 小規模通所
主な授産事業(売上多いもの3つ位)		
授産事業収入	千円／年(H18年度)	
平均工賃	円／人・月(H18年度)	

現在、授産施設にとって工賃倍増は大きな課題であり、その対応が求められています。

今後のコンサルティングの参考にしたいので、ぜひアンケートにお答え下さい。

同封している封筒に入れて、郵送にてご返送下さい。(11月10日までに投函してください。)

I. 工賃倍増に向けて、課題となると思う事項の番号に、○をつけてください。(複数回答可)

(答) … 1. 設備や生産方法の改善や導入 2. 商品・サービスの改善や新開発

3. 生産・在庫管理の適正化 4. 販売管理の改善 5. 市場・顧客・販路開拓

6. 販売・営業方法の変更 7. 他の施設との連携 8. 地域の産業界との連携

9. 職員の意識改革 10. 指導員・利用者の技術向上 11. 労務管理の見直し

12. 経理処理の見直し 13. 近隣地域住民やNPO等ボランティアの協力

14. その他()

Ⅱ. 現在最も売上げの多い作業種目の競合状況について、聞かせてください。

合うもの一つに○をつけてください。

1. 現在の製品・サービスは、どこと競合していますか？

- (答) … 1. 他の授産施設と競合している 2. 民間企業等と競合している
3. わからない 4. 独自の製品・サービスで競合はいない(Ⅲへお進みください)

2. 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？

- (答) … 1. 良い 2. 同等 3. 悪い 4. わからない

3. 現在の製品・サービスの価格は、競合品に比べてどうですか？

- (答) … 1. 高い 2. 同等 3. 安い 4. わからない

4. 現在の製品・サービスの納期は、競合品に比べてどうですか？

- (答) … 1. 早い 2. 同等 3. 遅い 4. わからない

5. 現在の販売、流通経路は、競合品のそれに比べてどう思いますか？

- (答) … 1. 良い 2. 同等 3. 不十分 4. わからない

6. 現在の生産設備や機械の水準は、競合品のそれと比較してどうですか？

- (答) … 1. 優れている 2. 同等 3. 劣っている 4. わからない

Ⅲ. 現在の主要な授産事業の現況について、聞かせてください。合うもの一つに○をつけてください。

7. 現在の製品・サービスは、顧客のニーズに合致していると思いますか？

- (答) … 1. はい 2. いいえ 3. わからない

8. 現在の製品・サービスで、利益は得られていますか？

- (答) … 1. 充分利益がある 2. まあまあ利益がある 3. ほとんど利益がない
4. 赤字である 5. わからない

9. 現在の製品・サービスで、今後売上を増やしていけると思いますか？

- (答) … 1. 売上が期待できる 2. 生産量を増やせば売上が期待できる
3. 製品の改良やレパートリーを増やせば売上が期待できる
4. 新しい販売、流通経路が見つかれば売上が期待できる
5. 売上増は期待できないが現状レベルは維持できる
6. 今後売上減少が見込まれる 7. わからない

10. 現在の販売先で、今後売上を増やしていけると思いますか？

(答) … 1. 売上げが期待できる 2. 売上げは期待できないが 現状レベルは維持できる 3. 今後売上減少が見込まれる 4. わからない

11. 現在の生産設備や機械の操業度水準は、設備の能力からみて、どうですか？

(答) … 1. 高くても余裕が少ない 2. ちょうど良い 3. 低くても余裕が多い 4. わからない

12. 現在の生産設備や機械に、故障やトラブルはありますか？

(答) … 1. 故障はほとんどない 2. 時々故障するが問題にはならない 3. 故障が多く問題である

13. 現在使用している材料、素材は、どのように選択していますか？

(答) … 1. こだわりをもって、材料、業者を選択している 2. 特にこだわってはいないが普通のものを使用 3. コスト優先で選択 4. わからない

14. 現在の作業・加工方法は、製品製作上の問題があると考えていますか？

(答) … 1. 現在の方法が最適である 2. 特に問題はない 3. 改善の必要がある 4. わからない 5. その他()

15. 現在の製品・サービスとは全く違う分野への進出を考えていますか？

(答) … 1. 現在新分野進出を検討中である 2. 専門家の指導があれば考えたい 3. 考えることはあるが実現は難しいと思う 4. 全く考えない 5. その他()

IV. 現在の主要な授産事業のマンパワー等について、聞かせてください。合うもの一つに○をつけてください。

16. 現在の利用者の技量、能力は、製品製作上問題があると考えていますか？

(答) … 1. 現状で 特に問題はない 2. 改善の予定である 3. 改善の必要性があるが 改善は難しい 4. わからない 5. その他()

17. 現在の支援員の運営や指導の能力、意識で、工賃収入増が達成できると思いますか？

(答) … 1. 現状で 特に問題はない 2. 改善すれば達成できる 3. 改善の必要性はあるが 改善は難しい 4. わからない 5. その他()

18. 現在の人員体制で、業務受注拡大、販路開拓に対応できると思いますか？

- (答) … 1. 現状で 特に問題はない 2. 受注拡大、販路開拓に対応する人員がいない
3. 人員はいるがノウハウ・経験がない 4. わからない
5. その他()

19. 職員の意識改革を図るために、課題として取り上げたいのは何ですか？(複数回答可)

- (答)… 1. 現状で 特に問題はない 2. 目標意識 参画意識の醸成
3. 業務・役割分担の明確化 4. 工賃向上勉強会 5. リーダーシップ研修
6. 経営管理の研修 7. わからない 8. その他()

20. 工賃アップを図るために、コンサルタントを活用したことがありますか？効果はありましたか？

- (答)… 1. 活用したことがある →[a. 効果があった b. 効果がなかった c. わからない]
2. 活用したことはないが 活用してみたい 3. 活用する必要はない

21. 改革、改善活動の推進においてキーマンになるのは誰だと思いますか？(複数回答可)

- (答) … 1. 利用者 2. 支援員 3. 職員 4. 施設長 5. 理事長
6. 行政 7. コンサルタント 8. わからない 9. その他()

V. 貴施設の経営環境について、どのように考えていますか。下の表に記入してください。

強み 貴施設の内部環境としての強みは何ですか？ 「内部環境」とは、ヒト、モノ、カネ、情報といった経営資源のこと。「強み」とは、他に比較して強いもので、例えば「パンづくりのノウハウを持った支援員がいる。」…	機会 外部環境として予想される機会(チャンス)は何ですか？ 「外部環境」とは、取り巻く市場や顧客環境のこと。「機会」とは、事業機会を生み出す可能性のあることで、例えば「パンを好む若い家族の多い団地が近くにある。」…
弱み 貴施設の内部環境としての弱みは何ですか？ 「弱み」とは、他の競合相手に比較して劣る経営資源のこと。例えば「パンを焼く窯の容量が小さい。」…	脅威 外部環境として脅威に感じていることは何ですか？ 「脅威」とは、外部環境のなかで、事業機会を妨げる可能性のあること。例えば「近くにショッピングセンターが進出すること。」…

ありがとうございました。当アンケートについて、ご質問等ありましたら、中小企業診断士 吉松研一(TEL:090-1162-1764、FAX:097-533-5750)までお知らせください。

工賃アップに関するアンケート調査結果

基礎データ

1 施設種類

	回答数	割合(%)
身体	4	44.4
知的	14	155.6
精神	6	66.7
無回答	9	100.0
計	33	366.7

	回答数	割合(%)
B型	10	111.1
通所	15	166.7
入所	1	11.1
無回答	7	77.8
計	33	366.7

		回答数	割合(%)
身体	B型	1	5.0
	通所	2	10.0
知的	B型	1	5.0
	通所	10	50.0
	入所	1	5.0
精神	B型	2	10.0
	通所	3	15.0
計		20	100.0

2 18年度の1人当たり月平均工賃

	回答数	割合(%)
1～500円	0	0.0
501～1,000円	0	0.0
1,001～5,000円	7	21.2
5,001～10,000円	8	24.2
10,001～15,000円	8	24.2
15,001～20,000円	2	6.1
20,001～25,000円	3	9.1
25,001～30,000円	1	3.0
無回答	4	12.1
計	33	100.0

…最小 2,885円

…最大 27,000円

質問Ⅰ 工賃倍増に向けて、課題となると思う事項は？（複数回答）

	回答数	割合(%)
①市場・顧客・販路開拓	25	75.8
②指導員・利用者の技術向上	21	63.6
③商品・サービスの改善や新開発	20	60.6
④職員の意識改革	19	57.6
⑤地域の産業界との連携	17	51.5
⑥販売・営業方法の変更	13	39.4
⑦生産方法や設備の改善や導入	12	36.4
⑧近隣地域住民やNPO等ボランティアの協力	9	27.3
⑨生産・在庫管理の適正化	6	18.2
⑩販売管理の改善	6	18.2
⑪他の施設との連携	5	15.2
⑫労務管理の見直し	4	12.1
⑬経理処理の見直し	3	9.1
⑭その他	1	3.0
計	33	100.0

…職員配置基準の見直し

質問Ⅱ 現在最も売上の多い作業種目の競合状況について

1 現在の製品・サービスは、どこと競合しているか？

	回答数	割合(%)
民間企業等と競合している	14	42.4
他の授産施設と競合している	7	21.2
独自の製品・サービスにより競合はない	7	21.2
わからない	2	6.1
無回答	3	9.1
計	33	100.0

2 現在の製品・サービスの品質は、競合品に比べてどうか？

	回答数	割合(%)
良い	5	15.2
同等	14	42.4
悪い	0	0.0
わからない	6	18.2
無回答	8	24.2
計	33	100.0

3 現在の製品・サービスの価格は、競合品に比べてどうか？

	回答数	割合(%)
高い	4	12.1
同等	5	15.2
安い	16	48.5
わからない	3	9.1
無回答	5	15.2
計	33	100.0

4 現在の製品・サービスの納期は、競合品に比べてどうか？

	回答数	割合(%)
早い	7	21.2
同等	10	30.3
遅い	3	9.1
わからない	8	24.2
無回答	5	15.2
計	33	100.0

5 現在の販売・流通経路は、競合品のそれに比べてどうか？

	回答数	割合(%)
良い	2	6.1
同等	3	9.1
不十分	16	48.5
わからない	6	18.2
無回答	6	18.2
計	33	100.0

6 現在の生産設備や機械の水準は、競合品のそれに比べてどうか？

	回答数	割合(%)
優れている	2	6.1
同等	4	12.1
劣っている	15	45.5
わからない	6	18.2
無回答	6	18.2
計	33	100.0

質問Ⅲ 現在の主要な授産事業の現況について

1 現在の製品・サービスは、顧客のニーズに合致しているか？

	回答数	割合(%)
はい	14	42.4
いいえ	2	6.1
わからない	14	42.4
無回答	3	9.1
計	33	100.0

2 現在の製品・サービスで、利益は得られているか？

	回答数	割合(%)
充分利益がある	0	0.0
まあまあ利益がある	21	63.6
ほとんど利益がない	9	27.3
赤字である	0	0.0
わからない	1	3.0
無回答	2	6.1
計	33	100.0

3 現在の製品・サービスで、今後売上を増やしていけるか？

	回答数	割合(%)
製品改良やレパートリー増を行えば売上増が期待できる	10	30.3
新しい販売・流通経路が見つかれば売上増が期待できる	10	30.3
生産量を増やせば売上増が期待できる	8	24.2
売上増は期待できないが現状レベルは維持できる	1	3.0
今後売上減少が見込まれる	3	9.1
無回答	1	3.0
計	33	100.0

4 現在の販売先で、今後売上を増やしていけるか？

	回答数	割合(%)
売上増が期待できる	1	3.0
売上増は期待できないが 現状レベルは維持できる	18	54.5
今後売上減少が見込まれる	9	27.3
わからない	2	6.1
無回答	3	9.1
計	33	100.0

5 現在の生産設備や機械の操業度水準は、設備の能力から見てどうか？

	回答数	割合(%)
高くて余裕が少ない	2	6.1
ちょうど良い	11	33.3
低くて余裕が多い	7	21.2
わからない	8	24.2
無回答	5	15.2
計	33	100.0

6 現在の生産設備や機械に、故障やトラブルはあるか？

	回答数	割合(%)
故障はほとんどない	12	36.4
時々故障するが 問題にはならない	14	42.4
故障が多く 問題である	1	3.0
無回答	6	18.2
計	33	100.0

7 現在使用している材料・素材は、どのように選択しているか？

	回答数	割合(%)
こだわりをもって 材料・業者を選択している	8	24.2
特にこだわってはいないが 普通のものを使用	12	36.4
コスト優先で選択	7	21.2
わからない	3	9.1
無回答	3	9.1
計	33	100.0

8 現在の作業・加工方法は、製品製作上問題があるか？

	回答数	割合(%)
現在の方法が最適である	2	6.1
特に問題はない	10	30.3
改善の必要がある	17	51.5
無回答	4	12.1
計	33	100.0

9 現在の製品・サービスとは全く違う分野への進出を考えているか？

	回答数	割合(%)
現在新分野進出を検討中である	10	30.3
専門家の指導があれば考えたい	6	18.2
考えることはあるが実現は難しいと思う	16	48.5
全く考えない	0	0.0
無回答	1	3.0
計	33	100.0

質問Ⅳ 現在の主要な授産事業のマンパワー等について

1 現在の利用者の技量・能力は、製品製作上の問題があるか？

	回答数	割合(%)
現状で特に問題はない	3	9.1
改善の予定である	9	27.3
改善の必要性はあるが 改善は難しい	19	57.6
わからない	0	0.0
無回答	2	6.1
計	33	100.0

2 現在の支援員の運営・指導能力や意識で、工賃収入増が達成できるか？

	回答数	割合(%)
現状で特に問題はない	1	3.0
改善すれば達成できる	22	66.7
改善の必要性はあるが 改善は難しい	7	21.2
わからない	1	3.0
その他	1	3.0
無回答	1	3.0
計	33	100.0

…支援員より利用者の体調と意欲による

3 現在の人員体制で、受注拡大・販路開拓に対応できるか？

	回答数	割合(%)
現状で特に問題はない	0	0.0
受注拡大・販路開拓に対応する人員がいない	28	84.8
人員はいるが ノウハウ・経験がない	4	12.1
わからない	0	0.0
無回答	1	3.0
計	33	100.0

4 職員の意識改革を図るために、取り上げたい課題は何か？（複数回答）

	回答数	割合(%)
①目標・参画意識の醸成	19	57.6
②工賃向上勉強会	16	48.5
③業務・役割分担の明確化	13	39.4
④経営管理研修	12	36.4
⑤リーダーシップ研修	3	9.1
⑥現状で特に問題はない	2	6.1
⑦その他	1	3.0
無回答	3	9.1
計	33	100.0

…営業研修

5 工賃アップを図るために、コンサルタントを活用したことがあるか？

	回答数	割合(%)
活用したことがある	15	45.5
活用したことはないが 活用してみたい	12	36.4
活用する必要はない	3	9.1
無回答	3	9.1
計	33	100.0

6 （コンサルを活用したことのある施設に対して）効果はあったか？

	回答数	割合(%)
効果があった	6	40.0
効果がなかった	2	13.3
わからない	3	20.0
無回答	4	26.7
計	15	100.0

7 改革・改善活動の推進において、キーマンとなるのは誰か？（複数回答）

	回答数	割合(%)
①職員	21	63.6
②支援員	19	57.6
③施設長	18	54.5
④利用者	17	51.5
⑤行政	10	30.3
⑥理事長	4	12.1
⑦コンサルタント	1	3.0
⑧その他	3	9.1
無回答	1	3.0
計	33	100.0

…地域の商工会(1)、施設に関わるすべての人(2)

アンケート集計結果 SWOT分析(就労継続支援B型施設のみ)

B	S	一定の作業技術(品質がよい)
強み	S	農業生産に特化した職員がいる。
	S	管内の農業生産者や県の農政関係者ともつながりがある。
	S	パンづくりのノウハウを持った職員がいる。
	S	PC能力の高い職員がいる。
	S	技術的な指導には自信がある。
	S	保冷剤の製造機械を2台所有している。
	S	上記以外にもベルコン式シール機などの設備を所有していること。
	S	パンに関しては移動販売が主で学校関係も協力的である。
	S	BDFは日田市内では当施設のみで付加価値がある。
	S	印刷業務においてパソコン利用のノウハウを持った支援員がいる。
	S	クッキー作りのプロがいる。
	S	病院の売店の運営をさせてもらっている。
	S	パンづくりのノウハウを持った職員がいる。
	S	調理師がいる。
	S	押し花のインストラクターがいる。
	S	組紐の台は著作権を持っている。
	S	利用者が無理なくできる仕事である。
B	O	豊富な作業依頼(永年の信頼)
機会	O	花を生産している施設は少ない。
	O	従前の「お涙ちょうだいの販売」ではなく、品質・価格とも競合相手と比べて遜色がない。
	O	パン食は社会現象として増えているので、売上増は希望がある。
	O	いくつかの大口ユーザーと契約できれば経営の安定が見込める。
	O	銭単位の単価勝負の市場は、逆に施設にとってはプラスの場でもある。
	O	市役所が施設の商品を積極的に使う方向性を持っていること。
	O	近隣に頻繁に注文をいただける顧客が多い。
	O	周辺の団地、職場に販売する余地がある。
	O	日田は観光地なので土産品として売り出すことができる。

B	W	職員の数が足りない。
弱み	W	ガラス温室を農協からリースしているが、費用対効果が悪い。
	W	国の補助事業を利用したために改装できない。
	W	全体としてマンパワーが不足している。
	W	利用者の調子の善し悪しの波が大きい。
	W	仕事量が不安定で月々の増減が著しい。
	W	機械2台ではユーザーの希望全てには対応できない。
	W	ユーザーについての情報を持たない。
	W	園内作業があと1つ必要である。
	W	かんきつ作業の季節には人手が不足する。
	W	学校関係が休みの時に売上が落ちる。
	W	BDFは設備が整っていないため顧客満足が得られていない。
	W	下請けの仕事が多く、独自の商品のバリエーションが少ない。
	W	設備が充分でない。
	W	なかなか利用者の意識改革が進まない。
	W	施設への道幅が狭く、利用者の寄りつきが不便である。
	W	組紐の台が少ない。
	W	生産コストがかかる。
	W	内職的な作業で収入を得ている。
B	T	同業種の施設が増えている。
脅威	T	ガーデニングブームが薄れている。
	T	安さというセールスポイントが薄れている。
	T	過疎地域で産業が画一的
	T	作業がいつまで続けられるか不安である。
	T	仕入が高くなり、商品の粗利が減っていること。
	T	油の確保が難しい。
	T	近隣にはがき印刷を行う店があること。
	T	競合品が増えてきた。
	T	売店運営で近くに競合店ができた。
	T	委託作業量の減少
	T	工賃単価の減少

アンケート集計結果 SWOT分析(就労継続支援B型施設以外)

身通	S	竹製品製作に秀でている利用者がいる。
身通	S	食品を個包装(袋詰め)できる機械がある。
精通	S	シャツたたみはきれいな仕事であり、ほとんどの作業が椅子にかけてできる。
知通	S	行政との連携による事業展開を行っている。
知通	S	木工設備が充実している。
知通	S	技術力を持った支援員がいる。
知通	S	石けんづくりのマニュアルがあり、ノウハウを持った支援員がいる。
知通	S	職員がまじめで方向性など意見を出し合えば、目標達成に近づける。
知通	S	新しい作業棟ができる。
知通	S	農業に対するノウハウ・設備がある程度整っている。
知通	S	店はないが、固定客がいる。
知通	S	設備が充実している。
知通	S	かき餅焼きは手焼きが難しいが、品質を一定に管理できる職員がいる。
知通	S	人海戦術が可能なので人手の要する業務に強い。
知通	S	県庁所在地の中心部に近い郊外にあるというアクセスの良さ。
知通	S	地域の特産物を活かした作業ができており、農家の理解も得られている。
知入通	S	施設としての市場があること。
身通	O	地域の方々が協力してくださる。
身通	O	アルミの値段上昇
精通	O	官庁などが集まる市街地にあること。
精通	O	当地での自動車産業が拡大・充実しつつあるので、ハーネス関係の仕事は増加の可能性がある。
知通	O	分場(リサイクル事業)が市中心部にあり、立地に恵まれている。
知通	O	道の駅など地場商品を販売する店舗が多くなってきている。
知通	O	来年の大分国体・障害者国体での共同販売
知通	O	道の駅が近くにある。
知通	O	販売に協力的な行政機関がある。
知通	O	九州自動車道のインターチェンジが近隣にできる。
知通	O	国体開催で共同事業による新商品を開発する。
知通	O	近くに東芝やキャノンなどの工場がある。
知通	O	種々イベントが増加した。
知通	O	贈り物(中元など)に箱詰め商品を利用してもらう機会が増えてきている。
知通	O	公的物件の数が他市町村に比べて多い。

身通	W	利用者が高齢であること。
身通	W	後継者がいないこと。
身通	W	販売のノウハウを持った職員が少ない。
身通	W	機械が故障した時、買い換えるお金がない。
身通	W	アルミ缶をつぶすための機械が少ない。(設備投資ができない)
精通	W	調理室が狭い。
精通	W	精神障害者なので、1日の間でも作業能力に差があること。
精通	W	利用者の年金が高く、また気分の変容があるので無理がきかない。
知通	W	お菓子製造の設備が整っていない。
知通	W	通所施設であるがA判定の利用者が半分を占めている。
知通	W	過疎の地域である。また産業も装置産業が主体で就労の場が限られている。
知通	W	受注拡大・販路拡大に対応できる人員が少ない。
知通	W	全て手作りなので量産が難しい。設備がそろっていない。
知通	W	最近の定員増、障害の程度の重い利用者が増えている。
知通	W	作業時間が少ない。
知通	W	作業能力、意識の低い利用者が多い。
知通	W	設備不足だが、設備を充実させても稼働率は低いだろう。
知通	W	作業に携わる利用者の重度化とそれに伴う作業能率の低下
知通	W	パンを焼く窯の容量が小さいということもあるが、現在の設備を最大限にフル活用するための工夫・アイデア不足
知通	W	利用者の障害程度が重い。
知通	W	技能の継承が職員・利用者とも時間がかかり、継承する時間と機会がない。
知通	W	職員はどちらかと言えば「福祉系」であり、市場原理の理解に乏しい。
知通	W	資金力がない。
知通	W	ネギはその年の天候によって収穫量が変わってくるため依頼の数を予測しづらい。
知入通	W	障害者の施設利用者が作ったものであるので買ってほしいと売り込んでも一度は買ってくれるが、リピーターが少ない。また、そういう甘えがある。
身通	T	周囲にお店が少ない。
身通	T	交通の便が悪い。
身通	T	競合(自治体・中学校)があること。
精通	T	専門業者が多数いること。
知通	T	安定収入のリサイクル事業が現在の随意契約から入札の可能性はある。
知通	T	シルバー人材センターとの競合
知通	T	近くにショッピングセンターが多い。
知通	T	競合が増えてきた。
知通	T	内職作業の労働力の海外移転
知通	T	パン製造をしている同業施設が増えている。
知通	T	近くにスーパーや即売所ができた。
知通	T	自動車部品事業(下請)について、年々減る作業と短くなる納期
知通	T	低価格の割に不良品への重い責任がある。
知通	T	一般市民の障害者の就労促進に対する理解、支援の低さ
知通	T	農家の数が減り、依頼数が毎年減ってきている。
知入通	T	パンの販売に出かける際に距離があるため、燃料費がかかる。

平成19年度マスターセンター補助事業

障がい者授産施設の工賃水準アップに向けた
コンサルティングのあり方に関する調査研究
報 告 書

発 行：平成20年1月

発行者：社団法人 中小企業診断協会 大分県支部