

平成20年度マスターセンター補助事業

岩手県の「障害者工賃倍増5か年計画」
策定のアドバイザー事業に関する
調査研究報告書

平成21年 1 月

社団法人 中小企業診断協会岩手県支部

は じ め に

平成 19 年 12 月に、いわて産業振興センターから 1 本の電話をもらった。それは「岩手県が取り組む『障害者工賃倍増 5 か年計画』策定のアドバイザーになってほしい」というものだった。正直言って、それまでの私は、障害者福祉施設はもとより、社会福祉施設の経営支援や指導に関わった経験はまったくなかった。障害者（身体、知的など）の授産施設の存在そのものについてはよく知ってはいたが、それらは国や県の補助金等によるいわゆる福祉事業の一環として運営されているものであり、これらを「経営」という視点から考えてみたこともなかった。

産業振興センターからの電話によると、「岩手県が平成 19 年度から『障害者工賃倍増 5 か年計画』の策定支援の事業を推進することになり、この事業を産業振興センターが受託することになった」とのことであり、「19 年度は県内の 6 施設について、それぞれ中小企業診断士をアドバイザーとして派遣したいので、その中の一つを担当してもらえるか」ということだった。

もちろん私は即座に応諾する旨を回答し、6 施設のうち、「割り当てられたところをどこでも担当します」と答えて電話を切った。

従ってこの事業については、中小企業診断協会岩手県支部が組織として受託したということではなく、産業振興センターから個々に依頼を受けた会員が、自分の意思で取り組むという形で対応することとなった。

産業振興センターから正式な依頼文書が届いたのは、平成 20 年 1 月のことだった。その文書には、次のような内容が記載されていた。

「今般、当センターでは、岩手県から委託を受けて、障害者の就労継続支援 B 型事業所や授産施設等の工賃アップに向けた取り組みを支援することといたしました。

つきましては、貴殿に本事業に係る工賃引上げ計画策定支援アドバイザーとして、ご指導を賜りたいので、お忙しいところ恐縮ですがご了承賜りますようお願いいたします。」

さらに文書には、「事業内容」や「条件」等が記されていた。それによると、対象事業所への派遣回数は 5 回程度（1～3 月中に）であり、私には陸前高田市の「あすなろホーム」を担当してもらいたいということだった。その他、盛岡市（2 施設）、北上市（1）、一関市（1）の施設を当支部会員（私を含めて 5 人）が担当することとなった。

1～3 月中に 5 回訪問するのは、正直言って日程的にもきつかったが、予定どおり 5 回訪問して、それぞれ工賃アップの計画書策定の支援を行った。計画書の策定はアドバイザーの助言を得ながら施設長が中心になって行ったが、その過程で、新規作業の開発や販路の拡大などについての指導助言も行った。その結果が、工賃アップにつながるかどうかについては今後の推移を見な

ければわからないが、少なくとも今回担当したアドバイザー事業が刺激になり、施設長や職員の意識改革につながったことは疑う余地がない。

ただ、心やからだに障害を持つ利用者たちの作業にはおのずと限界があり、一般の企業のように効率を重視すればよいというものでもない。施設の中で軽作業に黙々と取り組む障害者たちの姿を見ていて、工賃アップとは別に、福祉の重要性を認識させられる場面もあった。中小企業診断士として、一般企業との関わりとは別次元での、貴重な体験となったことも事実である。

平成 20 年度もこの事業が継続され、私をはじめ数人の会員が当事業に携わっている。また、19 年度に実施した施設に対するフォローアップ事業もあり、いろいろな形で中小企業診断士が福祉施設の経営支援に関わるケースが確実に増えてきている。これまでの企業経営に対する経営診断や指導・助言の経験を活かしながら、社会福祉の分野にもお手伝いができることは、単に業務分野の拡大という側面だけではなく、社会貢献の面からも重要なことだと思っている。

今後も誠実に対応しながら、中小企業診断士としての力を発揮し、社会的な評価を高める機会になれば幸いである。

なお、今回の調査研究事業に当たって、岩手県保険福祉部障がい保健福祉課、財団法人いわて産業振興センター、およびアドバイザーとして関わった各施設の関係者のご協力に対し、心から感謝の意を表したい。(宮)

平成 21 年 1 月

社団法人 中小企業診断協会岩手県支部

平成 20 年度調査研究事業委員会

委員長	宮	健(中小企業診断士)
委員	小山	剛令()
	菊池	利美()
	土岐	徹朗()

目 次

は じ め に

第一部 総 論 1

第1章 「岩手県 障害者工賃倍増5か年計画」の概要 3

第2章 県南地域振興局の「あべじゃネット」の取り組み 13

第3章 岩手県社会福祉協議会のセミナー 16

第二部 各 論 21

1. 社会福祉法人 岩手県手をつなぐ育成会「あすなろ園」(盛岡市) 22

2. 社会福祉法人 いわて共生会「あけぼの」(北上市) 32

3. 社会福祉法人 室蓬会「障害者福祉サービス事業所室蓬館」(一関市) 41

4. 社会福祉法人 燦々会「あすなろホーム」(陸前高田市) 51

お わ り に 63

第1部 総論

第1章 岩手県 障害者工賃倍増5か年計画

岩手県は平成20年2月に「岩手県 障害者工賃倍増5か年計画」（全編65ページの冊子）を作成した。以下はその抜粋である。

1. 工賃倍増5か年計画策定の趣旨

(1) 計画策定の目的

平成19年3月に見直した「岩手県障害者プラン」では、障害者が希望する地域で生活しているよう、日中活動の場や住まいの場など必要なサービス基盤の整備を事業者、市町村等と連携しながら進めていくこととしており、その一環として障害者の就労支援の取組みも進めることとしています。

中でも、一般就労まで至らない就業継続支援B型事業所や授産施設など（以下「就労支援事業所」といいます。）で働く障害者の工賃水準の引上げに向けた取組みは、年金などの社会保障給付の仕組みと併せ、障害者の自立した生活を支援するための取組みとして重要であり、県全体でその底上げを図っていく必要があると考えています。

この計画は、県全体で工賃引上げを図っていくための基本的な考え方や取組み方法を明らかにすることを目的に策定するものです。

(2) 計画期間

平成19年度から平成23年度までの5か年計画。

(3) 対象事業所

①就業継続支援B型事業所

②障害者自立支援法移行前の身体障害者授産施設、知的障害者授産施設及び精神障害者授産施設

③地域活動支援センターのうち授産等作業を行っているもの及び福祉作業所

注）国では、①と②を対象事業所にしており、③の事業所を加えるのは本県独自の取扱い。

【「工賃倍増5か年計画」と「工賃引上げ計画」】

■工賃倍増5か年計画（義務計画）

国が平成19年2月に策定した「成長力底上げ戦略」に基づく「『福祉から雇用へ』推進5か年計画」の一環として、平成19年度中（20年2月まで）に各都道府県において作成するよう求められているもの。

■工賃引上げ計画（任意計画）

具体的な工賃引上げのための取組みとして、各事業所において作成することが望ましいとされているもの。

2. 就労支援事業所の現状と課題

(1) 一般就労と福祉的就労

障害者の就労については、障害者と事業所（企業）が雇用計画を結んで就労する「一般就労」と、そこまで至らない就労支援事業所での「福祉的就労」に大別され、行政機関の所管も一般就労（障害者雇用）は主として国の労働局や県の商工労働観光部が、福祉的就労については保健福祉部に分かれています。本計画では「福祉的就労」を対象に、その底上げを図ろうとするものです。

(2) 就労支援事業所の状況

①対象事業所の種別、事業所数及びサービス内容（平成19年10月）

種 別	事業所数	サ ー ビ ス 内 容
就労支援継続 B 型	53	障害の種別を問わず、通所により、就労や生産活動の場を提供（雇用契約を結ばない）するとともに、一般就労に必要な知識、能力が高まった者に対しては、移行支援も行います。（定員の5割を上限に施設外就労も可）
身体障害者授産施設(旧法)	12	身体障害者を対象として、入所または通所により、就労や生産活動の場(雇用契約を結ばない)を提供します。 (平成23年度までに新体系に移行)
知的障害者授産施設(旧法)	28	知的障害者を対象として、入所または通所により、就労や生産活動の場(雇用契約を結ばない)を提供します。 (平成23年度までに新体系に移行)
精神障害者授産施設(旧法)	2	精神障害者を対象として、入所または通所により、就労や生産活動の場(雇用契約を結ばない)を提供します。 (平成23年度までに新体系に移行)
地域活動支援センター (主にⅢ型)	26	障害の種別を問わず、創作活動または生産活動の機会の提供、社会との交流促進の便宜を図ります。(Ⅲ型：主に小規模作業所からの移行タイプ)
福祉作業所	7	法定外の施設として、保護者が中心になり障害者への生産活動の機会を提供します。
計	128	

②本県の平均工賃月額（平成 18 年度実績）

種 別	事業所数	平 均 工 賃 月 額
就労継続支援 B 型	14	20,822 円
身体障害者授産施設	22	18,050 円
知的障害者授産施設	41	12,807 円
精神障害者授産施設	8	17,087 円
地域活動支援センター・作業所	33	9,887 円
全 事 業 所 平 均		13,848 円

注）国への報告対象となっている「就労継続支援 B 型」と「授産施設」に限っての平均工賃額は 15,225 円と全国で高い方から 6 番目となっています。

○筆者注

前ページの表の「事業所数」と上表の「事業所数」に差があるのは、調査年度が違うことにより、「種別」間の入れ替えなどがあったためである。

なお、上表の調査は、128 施設を対象に、平成 19 年 10 月に岩手県が行ったアンケート調査（回答数 114）の結果得られた数字である。

以下に紹介する「課題」は、アンケート調査結果を県がまとめたものである。

(4) 工賃引上げに当たっての就労支援事業所が抱える課題

（基本調査結果から見てきたもの）

■ 単独型事業所が殆ど。

事業所ネットワークなどの支援組織との繋がりがなく、孤軍奮闘している事業所が殆ど。(85.1%)

□ 販売チャンネルが少ない。

「生産・販売型」事業の主な販路に見られるように、「事業所直売店」、「イベントでの催事販売」などに偏り、「商社」、「小売業者」、「百貨店、スーパー」、「通信販売、インターネット」のチャンネル（ルート）が少ない。

□ 開拓精神に欠けている。

ここ 3 年間で事業の新規開拓の動きは少なく、今後の開拓予定の動きも少ない。

□ 事業所が感じている課題

1 位：営業力、市場開拓力 2 位：利用者の作業能力 3 位：資金・設備

□ 企業経営的手法の必要性を認識しながら対応できていない。

コンサル等、外部専門家の派遣の必要性について 9 割の事業所が感じているが、民間企業の経営手法を導入している事業所は、僅か 2.8%。

■ 同業者情報が不十分

単独型とも関連しますが、工賃引上げ計画に必要な情報のトップは「他の事業所の取組情報」と他の同業者情報が不足している姿が見られました。

注) □：企業経営的ノウハウの導入に関する課題 ■：ネットワークの必要性に関する課題

3. 目標工賃

平成23年度の県平均の目標工賃は

【1月1人当たり 27,700円】 とします。

○筆者注

上記の金額の根拠は、平成18年度の岩手県の平均工賃月額 13,848円のほぼ2倍を目標金額としたものである。

4. 工賃倍増に向けた取組みの視点

(1) 主役は障害者

この計画は、県全体の福祉的就労の底上げを図ることを目的に策定するものですが、より具体的な目的は、就労支援事業所で働く障害者が地域で生活していけるようにするために、今よりも工賃を上げていくことです。

工賃倍増の取組みは、障害者の方々が希望する地域でその人らしい暮らしができるよう支援するための取組みであり、その意味でこの計画の“主役は障害者”であることを、障害者自身はもとより、ご家族の方々、就労支援事業所、県、市町村など全ての関係者が共通した認識のもとで、工賃倍増に向けた取組みを進める必要があります。

(2) 就労支援事業所の役割

就労支援事業所は、利用者の心身の状況や他のサービス利用状況の把握に努め、他の保健医療や障害福祉サービス事業所と連携を図りながら、生活支援を行う福祉サービス事業所としての役割とともに、就労や生産活動などの機会の提供を通じて、利用者が自立した日常生活ができるよう支援していくことも、その役割として求められています。

障害者やご家族の方は、働くことによって自立した生活ができるよう、あるいは、少しでも自立した生活に近づけるようにするため、就労支援事業所と利用契約を結び、働きに来ているのであり、工賃引上げの取組みは、障害者が地域で自立した生活ができるようにしていくための取組みであることを、まず、認識していただく必要があります。

“主役は障害者”であるということを常に念頭に置き、障害者の自立生活支援が就労支援事業所のミッションであり、役割であることを改めて意識して事業推進に努めていただく必要があると考えています。

(3) 県の役割

県は、工賃倍増5か年計画の策定を通じて、県全体の福祉的就労の底上げを図っていくことが求められており、この計画に記載する支援施策の展開を中心に、工賃倍増の実現に取り組むこととしています。

支援施策の殆どは、主として就労支援事業所を対象としており、その意味で、工賃倍増実現の鍵は、就労支援事業所が自らの役割を理解し、如何に積極的に工賃引上げに取り組んでいただけるかにかかっているとも言えます。

“人は、そのことが自分に関わりがないと本気になって考え、行動しない。”とも言われるように、まずは、工賃引上げの取組みを事業所が自分のこととして、主体的に行動していただくことが重要です。

県は、就労支援事業所のやる気を引き出し、側面支援を行うことが役割であり、その具体的手法として、圏域毎に工賃引上げの成功モデルを形成し、そこから県全体への波及を進め、結果として県全体の工賃倍増へとつなげていきたいと考えています。

(4) 市町村の役割

これまで述べてきたとおり、工賃倍増は障害者の地域生活を支えるための取組みであり、その中心的な役割は就労支援事業所が担うこととなりますが、例えばグループホームでの生活など、就労支援事業所を離れた場面での生活面のサポートも、障害者の生活全体を支えていくうえで重要です。

こうしたことから、市町村には障害福祉サービスの実施や全体調整を行う立場から、障害者の相談支援や自立支援協議会の就労支援部会などの場を通じて、障害者が安心して働くことができるよう、必要な支援やその調整を行っていただくことが、その役割として求められています。

5. 具体的な取組み内容

基本調査結果を通じて得られた就労支援事業所が抱える課題は、大きく「企業経営的ノウハウの導入」と「ネットワークの必要性」の2つに整理できます。

県は、就労支援事業所との役割を明確にしながら、これらの課題の解決に向けて以下の具体的な取組みを進めます。

(1) 企業経営的ノウハウの導入支援

【「工賃引上げ計画」の策定とアドバイザー派遣】

上記の「取組みの視点」に記載したとおり、県としては、まず、就労支援事業所が自らの役割を認識していただき、そのうえで、就労支援事業所が、工賃引上げの具体的な目標と行程を明らかにした「工賃引上げ計画」を策定、実行していただく必要があると考えています。

多くの事業所が認識しているとおり、これまで以上の工賃引上げのためには、企業経営的な視点を導入する必要がある、「工賃引上げ計画」の作成にも、企業経営コンサルタントやアドバイザーなど、外部の専門家の助力が欠かせませんが、基本調査結果からは、多くの事業所が外部専門家の支援の必要性を感じながらも、実際には導入できずにいる状況にあります。

県では、事業所の主体性を第一に、側面から支援するという基本スタンスのもと、事業所のニーズに応える具体的な取組みとして、県において企業的手法に精通したアドバイザーを確保し、希望する事業所へ派遣し「工賃引上げ計画」の策定支援やその後のフォローアップまでの支援を行います。

①「工賃引上げ計画」の策定

ア 目的

各就労支援事業所の工賃引上げの具体目標、行程を定めるもの。

イ 実施（策定）主体

就労支援事業所

ウ 内容等

- ・23年度の目標工賃
- ・目標達成のための各年度の取組み
- ・その他必要事項

エ その他

- ・県において、予算等を勘案しながら希望事業所へアドバイザーを派遣します。
- ・アドバイザー派遣の有無に関わらず、全事業所で策定していただきたいと考えています。

②アドバイザー派遣

ア 目的

就労支援事業所の企業的经营手法の導入による工賃引上げ計画の取組みなどを支援

イ 実施主体

岩手県

ウ 内容

予算等を勘案したうえで、希望する事業所へ(助)いわて産業振興センターからアドバイザーを派遣し、工賃引上げ計画の策定などを支援

【派遣（支援）形態】

A：計画策定支援

B：計画策定後のフォローアップ支援

C：マッチング支援

エ その他

- ・ 計画策定支援のアドバイザー派遣回数：5回
- ・ 派遣年次：平成19年度～21年度

③ 障害保健福祉圏域へのモデル形成

ア 基本的な考え方

派遣を希望する全ての事業所へアドバイザーを派遣するすることが理想ですが、派遣可能なアドバイザーの人数や予算の関係から、現実には困難な状況にあります。

そこで、各障害保健福祉圏域（以下「圏域」といいます。）毎に成功モデルを形成し、成功事例の紹介を通じて、県下全域へ効果的な取組み手法を波及させていく手法としました。

圏域の派遣対象事業所は、振興局からの意見等をもとに選定することとします。

イ 目標派遣事業所数

工賃引上げ計画の策定支援を目的とした県からのアドバイザー派遣事業所の目標数は、

平成19年度：6事業所

平成20年度：10事業所

平成21年度：10事業所 の計26事業所とします。

ウ 派遣事業所の選定基準

- ・ 事業所からの希望
- ・ 各年度の派遣可能事業所数（アドバイザー数や予算の状況）
- ・ 各地方振興局の意見
等を勘案し、選定

(2) 地域のネットワークへの参加支援

①地域との連携の必要性

事業所で生産した授産等製品を首都圏や海外のみで販売・取引している事業所はともかく、多くの事業所は生産品を地域で販売したり、地域の企業等からの作業請負をするなど、地域との関係性のもとに事業運営をしています。

地域の特色を活かした生産活動をしたり、地域内に多くの販売チャネルを持つためには、地域の企業等と積極的に交流・連携する必要があります。

また、企業等からの発注に対して、継続して安定的に生産品を提供するためには、生産品をまとまったロットで安定的に提供できる能力なども求められ、地域内の同業の他事業所との連携なども必要ですが、基本調査からは、多くの事業所は「地域に支援してくれる組織がない。」と答えており、地域で孤軍奮闘している姿が浮き彫りになっています。

②地域就労支援ネットワークへの参加の働きかけ

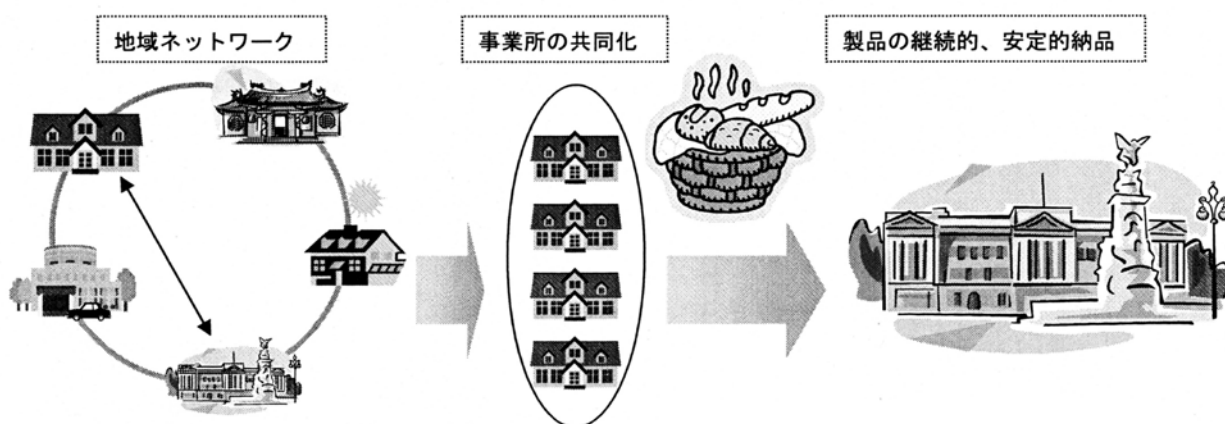
県では、平成19年度から障害者の一般就労を支援する仕組みとして、県内9つの障害保健福祉圏域に「地域就労支援ネットワーク」を構築していますが、このネットワークを一般就労への移行支援の仕組みのみの活用にとまらず、福祉的就労の底上げにも活用し、就労支援事業所がこのネットワークに参加するよう、地方振興局を通じて働きかけを行います。

このことにより、地域内の企業との繋がりができたり、地域内の他の事業所との情報交換や共同受発注への足がかりになることが期待されます。

③その他の支援組織

各圏域単位に設置している「地域就労支援ネットワーク」以外にも、県南広域振興局の「あべじゃネット」や同広域振興局一関総合支局の「ハートフルショップ」など、地域の就労支援事業所への情報提供や相談会の実施、販売の場の提供などの取組を支援する組織もあります。

地域就労支援ネットワークへの参加と共同受注のイメージ



(3) 意識啓発（工賃引上げ支援セミナーの開催）

「工賃引上げ」の取組みについては、必ずしも全ての事業所で肯定的に捉えているわけではなく、「福祉サービス事業所であって企業ではない。」とか「重度の障害者が多いので工賃アップは無理」などという否定的な声があることも事実です。

しかし、全国的には、市場ニーズに合った高品質のものを生産・販売し、民間企業と競争しながら、利用者への工賃アップに努力している例や作業工程を明確で簡潔なものに工夫して、作業範囲を拡大することにより重度の障害者ができる仕事を創出している事業所も数多くあると聞いています。

このような成功事例を事業所に紹介することにより、工賃引上げの成功イメージを形成し、前向きに取り組んでもらうため、主として就労支援事業所の職員を対象として「工賃引上げ支援セミナー」を開催していきます。

(4) 官公需の発注促進

「ワイドむ〜ぶカフェ」や「チャレンジドパワー活用モデル事業」など、県から就労支援事業所への仕事出しに努めていますが、今後も各県機関、さらには市町村において、就労支援事業所からの授産等製品の購入をはじめ、現在、国において検討している役務提供の利用など、一層の官公需の促進に向けて関係機関への働きかけの強化に努めていきます。

(5) その他の利用可能な支援機関

この他にも、就労支援事業所が各地域の商工関係団体に加入することによって、そこから様々な情報を得ることができるほか、経営に関する相談やアドバイスを受けることもできます。

また、(財)いわて産業振興センターのホームページから、経営情報の提供と人材育成支援の情報などを得ることができます。

【今後、セミナーに取り入れていきたい視点】

《利用者の働きたい気持ち》

- ◇ 利用者さんから働きたい気持ちを直接発表してもらい、その気持ち（思い）を事業所の職員や家族が理解する。

《工賃引上げはなぜ必要？》

- ◇ 利用者さんは働いて得たお金をどう使いたいと思っているのか、家族の方は工賃引上げをどう考えているかなどを聞き、改めて工賃引上げの意義を考える。

6. 各年度の目標工賃と進捗管理

(1) 各年度の目標工賃

5の「具体的な取組み内容」に記載した「工賃引上げ計画策定のためのアドバイザー派遣」や「地域就労支援ネットワーク」、「工賃引上げ支援セミナー」などの施策を着実に推進することにより、平成23年度に達成すべき目標工賃27,700円の実現を図ることとし、各年度に達成すべき目標工賃を以下のとおり設定します。

平成19年度	平成20年度	平成21年度	平成22年度	平成23年度
15,700円	18,700円	21,700円	24,700円	27,700円

注)《平成18年度実績：13,848円》平成19年度は、年度後半からの取組みとなるため、1,852円の引上げとし、平成20年度以降は各年度満年度ベースで3,000円ずつの引上げ額としています。

(2) 進捗管理

① 計画の進捗管理

計画に基づく各事業の進捗状況、目標工賃の達成状況等の進捗については、「岩手県障害者工賃倍増5か年計画策定・推進委員会」において点検・評価することとし、その結果をもとに、必要に応じて計画内容の見直し等を行うこととします。

② 工賃実績の公表等

この計画に基づく成果指標の検証として、以下の項目について、障害保健福祉課のホームページへの掲載等の方法によって、毎年度、その状況について公表することとします。

ア 本計画の各年度における目標工賃の達成状況

イ 就労支援事業所の工賃実績等（各圏域単位の授産作業種別、障害者別工賃実績及び成功事例の紹介などを想定）

(宮 健)



(文中のカット等は県の資料から転載した。)

第2章 県南広域振興局の「あべじゃネット」の取り組み

岩手県の「岩手県 障害者工賃倍増5か年計画」にさきがけて、県南広域振興局では平成19年度から「授産事業トータルサポート事業」を実施して、障がい者のものづくりを支援する取り組みを始めた。その最初の事業は、平成19年6月15日に奥州市江刺総合支所で開催した「障がい者のものづくり支援セミナー」であるが、授産事業を実施している関係者に「授産事業トータルサポート事業」を周知する機会でもあった。

1. 授産事業トータルサポート事業の開始

(1) 授産事業トータルサポート事業に取り組んだ背景

平成18年、障害者自立支援法の施行など、障害者福祉を取巻く環境が大きく変化し、授産事業を行なっている施設などから、経営に対する不安の声が聞かれるようになった。こうした流れを受けて、県南広域振興局では、各施設が抱える経営課題、支援ニーズなどの実情を把握するため、平成19年1月に「授産施設等経営実態調査」を実施した。

その結果、経営計画の策定やマーケティングなど、経営に関する指導や助言を必要とする意見や事業の共同化を検討する場作りを求める意見などが多数確認された。この結果を受けて、障害者のものづくりを行なっている施設に対する経営支援（個別の支援）と事業共同化への取り組みに対する支援（集団支援）の2つの柱による事業化へ向けて具体的な検討を進めた結果、多様かつ専門的なニーズに応えるため、福祉分野に加え、商工業あるいは農業など、幅広い分野との連携を図りながら総合的な支援体制が必要との観点から、中小企業診断士など経営の専門家や支援ツールをもつ関係団体との協力体制の整備を行なった。

一方、県南広域振興局でも経営企画部、農林部、保健福祉環境部など、部局の枠を超えた推進チームを設け、推進体制を整備し、県南広域振興局保健福祉環境部に「授産事業トータルサポートセンター」を設置するとともに、各支局の保健福祉環境部にはサブセンターを設置し、この日をもって「授産事業トータルサポート事業」を開始した。

(2) 授産事業トータルサポート事業の目的

授産事業トータルサポート事業とは授産事業の課題解決に向けて指導、助言を行ったり、授産施設が連携して事業の共同化を進める場合に支援を行うものである。

この事業によって、授産施設等の経営を安定させ、障がいのある方々の経済的自立を「ねらい」としているものである。

(3) 授産事業トータルサポート事業の内容

授産事業トータルサポート事業は、生産、販売、経営管理などの様々な課題についての相談に応じる「個別支援」と、授産施設等によるネットワーク（通称「あべじゃネット」）を

通じて、情報提供や共同事業の実施へ向けた取り組みへの支援を行なう「集団支援」がある。

(4)「あべじゃネット」の設立

この事業を効果的に推進するためには、その受け皿づくりが必要との観点から、中小企業診断士・菊池利美が設立発起人の代表となり、ほかに6名の設立発起人により、本ネットワークへの参加の呼びかけを行ったところ23名の加入申込みがあった。こうして、平成19年8月1日に正式に「あべじゃネット」（久保田博代表）が発足した。平成20年10月末現在では、参加施設（中小企業診断士の菊池利美事務所を含む）は38施設等に加え、内容も充実してきている。

2. 「あべじゃネット」の活動

(1)年間の事業内容

あべじゃネットの主な活動は次のとおりである。平成20年度については、本稿の執筆時点でまだ終了していない事業があるが、確実に開催されるものは掲載した。

【平成19年度の事業】

- ・ドリンクのラベルデザインについて専門家を派遣（商工会連合会のエキスパート派遣）
- ・インターネット販売に関する相談に対応
- ・県南地域売れる商品づくり相談会への参加（5施設）
- ・ミニ笑（商）談会の開催

岩手県産物の担当者等が個別に相談に応じる（8施設が参加）

- ・関東自動車岩手工場での販売会を開始（毎週＝2施設が参加）
- ・あべじゃネット会議の開催（3回）

【平成20年度の事業】

- ・ミニ笑（商）談会の開催
- ・研修会の開催（工賃引上げ計画の作成について）
- ・先進地視察会（盛岡市の2施設）の実施
- ・あべじゃネットフェアの開催（東京・いわて銀河プラザで開催＝5施設が参加）
- ・小グループ編成による意見交換会
- ・「ハートフルショップ北上・西和賀」をパルで毎月開催
- ・関東自動車視察会（先進地視察）の開催（販売会を実施している状況を視察）
- ・宮古圏域障がい者福祉ネットとの合同研修会の開催
- ・工賃倍増アドバイザー派遣（県南振興局独自事業）
- ・あべじゃネット会議の開催
- ・いわて生協コープアテルイでの販売（予定）

(2)事業の内容と成果

①「ミニ商（笑）談会」

気楽な雰囲気の中で商品の評価やアドバイスを受けようという企画で開催されたものである。商品（食料品、木工、織物等）の魅力はあるか、パッケージは良いか、などについて、岩手県産業貿易振興協会や岩手県産(株)の担当者やデザイナー、中小企業診断士から率直なアドバイスがあり、これを契機にパッケージを見直し、改良を重ねた結果、「いわて銀河プラザ」への出品に繋がった事例もあった。

②関東自動車岩手工場での販売

平成19年12月から関東自動車工場岩手工場（金ヶ崎町）で商品の移動販売を開始した。火曜日は奥州市江刺区の知的障害者通所授産施設「ワークセンターわかくさ（久保田博施設長）」が、金曜日は北上市町分の知的障害者通所授産施設「北萩寮（小菅公夫施設長）」が生産した手作り食品等を販売している。同工場では、社員食堂の入口に販売スペースを設けて、施設利用者が体面販売をする。販売する品目は、豆腐やプリン、ケーキなどで、利用者さんも「お客さんが買ってくれたときにやりがいを感じる」と、移動販売に行くことを楽しみにしている。こうした、授産施設の利用者が定期的な販売活動をすることは県内では初めてのことであり、その取り組みは次第に商業施設にも広がってきている。

3. 「あべじゃネット」の成果

どの業界でも、同業者が一つの組織を作って、業界の社会的地位の向上や発展を図るための活動や情報交換を行うものだが、不思議に障害者の授産施設の団体が存在しないという。障害の内容によってそれぞれが団体を組織しているので、それで充分なのかもしれないが、各施設に入ってみると、他の施設でどんな物を作り、どんな仕事をしているのか情報を共有していないことに気がつく。

「あべじゃネット」は、そうした授産事業を実施している施設の初の団体といえる。ここで、他の施設の情報を得ることができるのが施設の刺激となって良い効果を発揮している。

ついで大きいのは、販売の機会を増やすキッカケとなっていることである。授産施設の多くは販売を多くしたいと思っても、実際の行動になかなか移せず、受け身的な販売姿勢が強い。多くの消費者の生の声を聞いて、商品を改良していく努力をしないと一般の企業と競争して勝てる商品などはできないのであるが、施設ではそうした機会がなかなかないのが実状である。

「あべじゃネット」ではそうした機会を作る努力をしており、それが少しずつ効果を上げてきている。売る場所が多くなり、消費者の目にふれる機会がますますと販売額は確実に増えることは多くの先進的な施設が実証している。

この事業が始まってまだ年数が経っていないので、際立った大きな成果にはなっていないが、全国的に見ても先進的な優れた取り組みとして注目されている。

（菊 池 利 美）

第3章 岩手県社会福祉協議会のセミナー

1. 岩手県社会福祉協議会・社会福祉法人経営者協議会総会における「講演」

第1章で紹介した岩手県の「障害者工賃倍増5か年計画」の策定支援事業に関わるまで、社会福祉施設の経営支援などに全く関与する機会がなかった私に、岩手県社会福祉協議会から講演の依頼が舞い込んだのは平成20年2月のことだった。ちょうど「あすなろホーム」の計画策定が、佳境に入っていた頃のことである。

講演の期日は3月25日。社会福祉協議会とは別組織である「社会福祉法人経営者協議会」の総会後に予定されている「管理者セミナー」で、肩のこらない話をしてくれとの依頼であった。ちょうどその頃、私の10冊目の著書である「二足のわらじ」が市販されており、主催者から示された演題は「経営コンサルタントの切り口で『二足のわらじ』の両立を説く」というものだった。

その日は、私の講演の前に岩手県保健福祉部地域福祉課の主査 門脇 吉彦氏による「社会福祉法人をとりまく制度の見直し等について」という講演があったので、私には「肩のこらない」講演をしてくれという主催者側の意図であった。50人ほどの参加者を前に、「経営コンサルタントとしての顔」と「文化人としての顔」を併せ持つ（と自分で思っている）私の人生観や、岩手県の先人たちの足跡などについて1時間ほど話をした。ほとんど社会福祉とは関係のない話だった。

もちろん講演の冒頭において、「工賃倍増5か年計画」との関わりについて若干触れた。障害者福祉事業所との関わりができて、にわか勉強とはいえ障害者福祉の現場に触れたことが、講演をするうえで大きな自信につながったことは確かである。何がきっかけで「仕事の連鎖」が起きるのかわからないというのが実感である。

2. 社会福祉施設の「中長期経営計画策定の実務セミナー」

(1) 社会福祉法人の現状に関するアンケート調査結果の概要

前述の講演のあと、岩手県社会福祉協議会から「中長期経営計画策定の実務セミナー」における講師依頼を受けた。社会福祉法人経営者協議会では、社会福祉法人の中長期経営計画策定の指導を続けており、これまでも意欲的にセミナーを実施している。しかし、思うように計画を策定する法人が増えていないのが現実である。同協議会が平成19年12月に実施したアンケート調査(高齢者福祉・障害者福祉・児童福祉対象、回収率65.3%)によると、下表のとおり「中・長期計画を策定している」法人は19.5%、「策定しているが不十分」との回答は26.2%などとなっている。

	策定している	策定しているが不十分	策定していない	合 計
障害者福祉事業所	3 (10.3%)	10 (34.5%)	16 (55.2%)	29 (100.0%)
全 体	32 (19.5%)	43 (26.2%)	89 (54.3%)	164 (100.0%)

(資料：社会福祉法人経営者協議会 総会資料から引用)

前ページで紹介したアンケート調査の質問項目は、以下のとおりである。

- ① 法人の理念を明文化しているか
- ② 理念に基づく基本方針を定めているか
- ③ 法人の中・長期計画を策定しているか
- ④ 法人の経営見通しはどうか

なお、上記④の設問に対する「障害者福祉事業所」の回答は、以下のとおりである。

- ① 拡大していく 12 (41.4%)
- ② 現状維持 17 (58.2%)
- ③ 縮小していく 0 (0.0%)

(2) 平成20年度前期セミナー

社会福祉法人の役職員を対象とした平成20年度前期セミナーは、「中長期経営計画策定の実務」というタイトルで、6～8月中に3回実施された。会場は盛岡市の「ふれあいランド岩手」である。

- ① 平成20年6月12日（木）～13日（金） 主に「高齢者福祉事業経営法人」対象
- ② 平成20年7月3日（木）～4日（金） 主に「障害者福祉事業経営法人」対象
- ③ 平成20年8月21日（木）～22日（金） 主に「保育園経営法人」対象

セミナーの初日は午前10時～午後5時、2日目は午前9時～午後3時である。初日に30分ほど岩手県社会福祉協議会福祉支援課の担当者からの伝達事項等の話があり、その後2日間にわたって私が講師を担当した。セミナーは、受講者自身が運営する（所属する）法人の「基本理念」「基本方針」「中長期計画の目標とスケジュール」などを実際に作成することに主眼を置いたもので、各回20名ほどの受講者を3班に分けて、班ごとに情報交換や意見交換などをしながら作業をしてもらった。

2日目の午前11時からには発表会である。受講者が作成した「基本理念」や「基本方針」に加えて、「現状分析（SWOT分析）」や「中長期計画の目標」などを班ごとに発表したあとで、助言者からの助言と講師からのコメントで締めくくった。助言者は以下の2人である。

岩手県立大学社会福祉学部准教授 宮城 好郎 氏

社会福祉法人陸前高田市保育協会理事長 藤井 喜八郎 氏

(3) 障害者福祉事業経営法人の「現状分析」

このセミナーは、工賃倍増計画と直接的な関係はないが、私が特に重視したのは「現状分析」である。第2回目のセミナー（障害者福祉事業経営法人の役職員対象）に参加した受講者は十数人であったが、施設のオーナーや施設長、事務長などが施設の運営に関してどのような問題意識を持っているのかを「SWOT分析」の手法で書いてもらった。次ページに示したマトリックスは、受講者が発表したものの中から代表的なものを抜粋して、私が作成したものである。

【現状分析】（SWOT分析）

【機会】 Opportunity（追い風と考えられる事項）	【強み】 Strength（当事業所の優れている点）
・自立支援法により障害者施設の利用者が増える ・規制緩和により創意工夫や実力本意の展開可能 ・短期入所利用者が増加傾向にある ・家庭内虐待等で社会的養護が求められている ・「措置費」のため収入が比較的安定している ・規制緩和により資金使途の自由度が高まった ・福祉人材の確保・養成に国が取り組みはじめた ・物価高の影響でリサイクルショップの売上増加 ・障害者や施設への一般の認識が高まってきた ・地域内の障害者施設ネットワークができた	・自然環境に恵まれており環境がよい ・理事長のリーダーシップが優れている ・職員の勤続年数が長く、専門性が高い ・職員の定着率が高く、資格取得意欲も高い ・利用者が増加傾向にある ・行政との良好な関係が保たれている ・地域住民からの理解が得られている ・利用者に合わせたきめ細かいサービスの提供 ・授産事業で築いてきた人脈が財産である ・家族会・利用者会との合同企画事業が多い
【脅威】 Threat（向かい風と考えられる事項）	【弱み】 Weakness（当事業所の劣っている点）
・制度改正により経営が不安定である ・社会保障財源が削減される不安がある ・厳しい労働環境のため人材の確保が難しい ・実戦的経営管理能力者が少ない ・依然として世の中の理解不足がある ・企業の参入など競争相手が増えた ・不景気のため仕事量が減ってきた ・物価の上昇により経費がかかり過ぎる ・消防法の改正による財政負担 ・福祉サービスに係る報酬単価の引き下げ	・利用者が定員割れしている ・利用者の送迎をしていないので利用者負担多い ・職員が少なくて十分なサービスができない ・現場職員の意見が反映されない ・授産事業の売上が上がらず、工賃も低い ・建物の老朽化が進み、改築が喫緊の課題 ・郊外に施設があるため不便で経費もかかる ・職員の労働負担がきつく離職者が多い ・勤続年数の長い職員にはチャレンジ精神が希薄 ・理事会等での意見が少ない

セミナーではSWOT分析で現状把握をしたあと、「強みをさらに伸ばす」「弱みを克服する」ために何をなすべきかを考慮して、その結果を中長期計画の策定に結びつけていく手法を学んでもらった。

（4）障害者福祉事業法人の「収支計算書」

セミナーでは、授産施設の「収支計算書」と「貸借対照表」のひな型を示し、計数面での計画作りにも挑戦してもらったが、時間が足りなかったこともあり、計数計画については未消化に終わった。

次ページはセミナーで使用した計数計画作りのための書式である（貸借対照表は省略）。

知的障害者授産施設 要約資金収支計算書（TKC 指標、サンプル数 44）

（単位：千円、％）

項 目	全 国 指 標		20 年 3 月期実績		23 年 3 月期目標	
授産事業収入計	12,700	16.8				
授産事業支出計	12,006	15.9				
（材料費計）	(2,923)	3.9				
（利用者工賃）	(5,597)	7.4				
（経費計）	(3,094)	4.1				
授産事業収支差額	695	0.9				
利用料収入	71,046	94.0				
その他の経常収入	4,499	6.0				
福祉事業収入計	75,546	100.0				
人件費支出	49,681	65.8				
（職員俸給・手当）	(39,018)	51.6				
（非常勤職員給与）	(4,077)	5.4				
事務費支出	8,240	10.9				
（修繕費）	(717)	0.9				
（業務委託費）	(2,162)	2.9				
事業費支出	9,471	12.5				
（給食費）	(4,550)	6.0				
その他の経常支出	293	0.4				
（借入金利息）	(286)	0.4				
福祉事業支出計	67,685	89.6				
福祉事業収支差額	7,861	10.4				
施設整備等収支差額	－ 2,905	－ 3.8				
財務収入計	5,205	6.9				
（積立預金取崩収入）	(1,828)	2.4				
財務支出計	8,039	10.6				
（積立預金積立支出）	(3,051)	4.0				
財務活動収支差額	－ 2,834	－ 3.8				
当期資金収支差額計	2,816	3.7				

TKC＝全国の会計事務所の任意加盟団体。カッコ内の金額は内訳の一部を示している。

(5) 平成 20 年度後期セミナー

社会福祉法人の役職員を対象にした「平成20年度後期セミナー」は、11月19日と26日の2回、盛岡市の「ふれあいランド岩手」のホールで開催された。それぞれ定員20名に対し、これを上回る参加希望者があった。

セミナーのテーマは、前期（6～8月に3回開催）に引き続いて「中長期経営計画策定の実務」であるが、前期は参加者自身が自分の所属（運営）する福祉施設の経営計画を策定することを目的にしたものであったのに対し、後期は与えられた「事例」に基づいて中長期経営計画を策定する方法に切り替えた。いわゆる「ケーススタディ」である。

セミナーは午前9時から午後4時までの実質6時間である。講師は私が担当し、岩手県社会福祉協議会の課長と担当者が助言者として適宜グループワークに参加した。

セミナーのスケジュールは以下のとおりである。

オリエンテーション	9時00分～ 9時30分
講義「中長期経営計画策定の実務」	9時30分～ 10時30分
グループワーク（前半）	10時45分～正午（5グループに分かれて作業）
（昼食休憩）	
グループワーク（後半）	13時00分～ 15時30分（ 同上 ）
成果発表会と講評	15時30分～ 16時00分（2～3グループが発表）

グループワークは、高齢者施設、障害者施設、保育所の関係者別にグループを作り、それぞれ与えられた「事例」をもとに情報交換や討議などをおこなった。このうち障害者施設の関係者も1グループ（3～4名）を作り、ケーススタディに挑戦した。

テーブルを囲んだ障害者施設グループは、障害者福祉施設の事例（岩手県社会福祉協議会が作成）をもとに、「現状分析」（SWOT分析）を行い、さらに「経営理念」「経営方針」「中長期計画」などを策定する作業に取り組んだ。「中長期経営計画」といえば、一般的には計数計画を策定すること（たとえば3年後の「収支計算書」と「貸借対照表」を作ること）が中心になると考えられがちであるが、今回のセミナーでは、3年後のあるべき姿を策定することに重点を置き、「計数計画づくり」までは踏み込まなかった。

計数計画策定の研修会は、来年度以降の課題である。県が推進する「工賃倍増5か年計画」策定と連動できれば、さらに効果も大きいと思われる。

（宮 健）

第2部 各 論

社会福祉法人 岩手県手をつなぐ育成会 あすなろ園
(盛岡市)

土岐 徹朗

1. あすなろ園の概要

【施設の概要】

設置運営主体	社会福祉法人岩手県手をつなぐ育成会
事業所名	あすなろ園(一体的・多機能事業所)
施設の種類	自立訓練(生活)、生活介護(生産型) 就労継続支援B型、就労継続支援A型
理 事 長	中野 信男 (敬称略)
住 所	岩手県盛岡市下飯岡8地割106番地(本場)
TEL/ FAX	TEL: 019-635-1655 FAX: 019-632-1656
開設年月	平成11年4月
通所定員	73名
職 員 数	25名

【沿革】

昭和29年4月「岩手県精神薄弱児育成会」発足

昭和43年4月「社団法人岩手県精神薄弱者育成会」として県の認可

昭和62年4月 あすなろ福祉作業所開設(地元親の会等である都南あすなろの会が運営)

平成10年9月 社会福祉法人岩手県手をつなぐ育成会として県の認可

平成11年4月 知的障害者通所授産施設「あすなろ園」開設

平成14年10月 グループホーム「ひのき館」認可

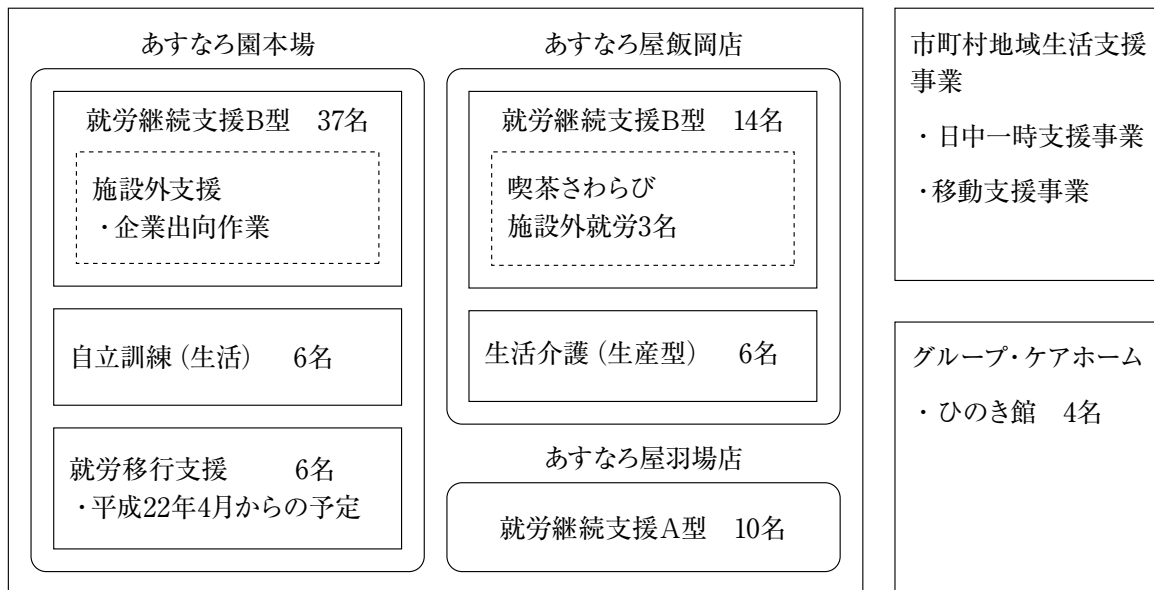
平成18年4月 あすなろ園分場(あすなろ屋)開所(定員19名)

平成18年10月 障害者自立支援法に伴うグループホーム・ケアホーム(ひのき館)開設

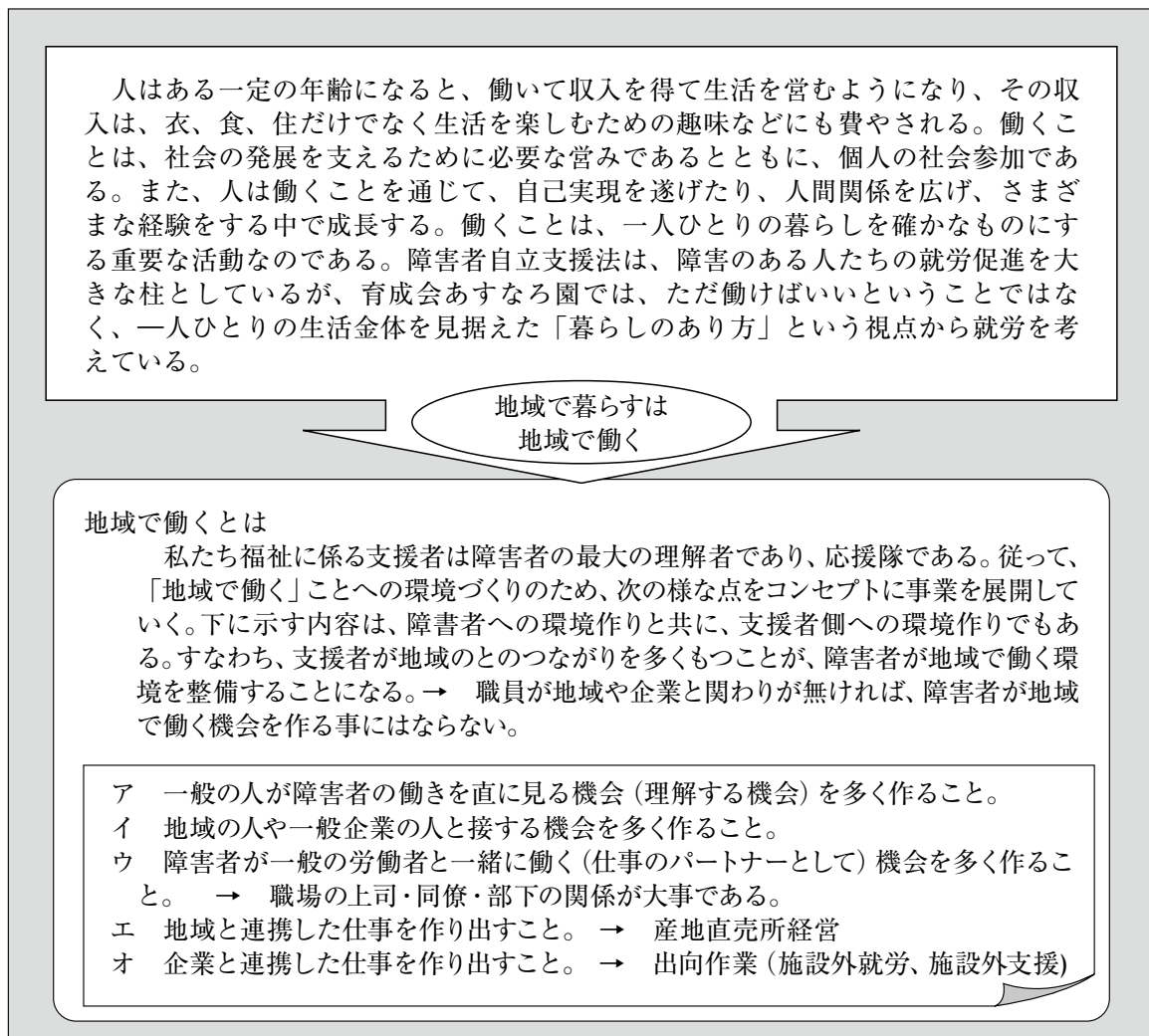
平成19年4月 新事業体系に移行し、障害福祉サービス事業所「あすなろ園」へ移行



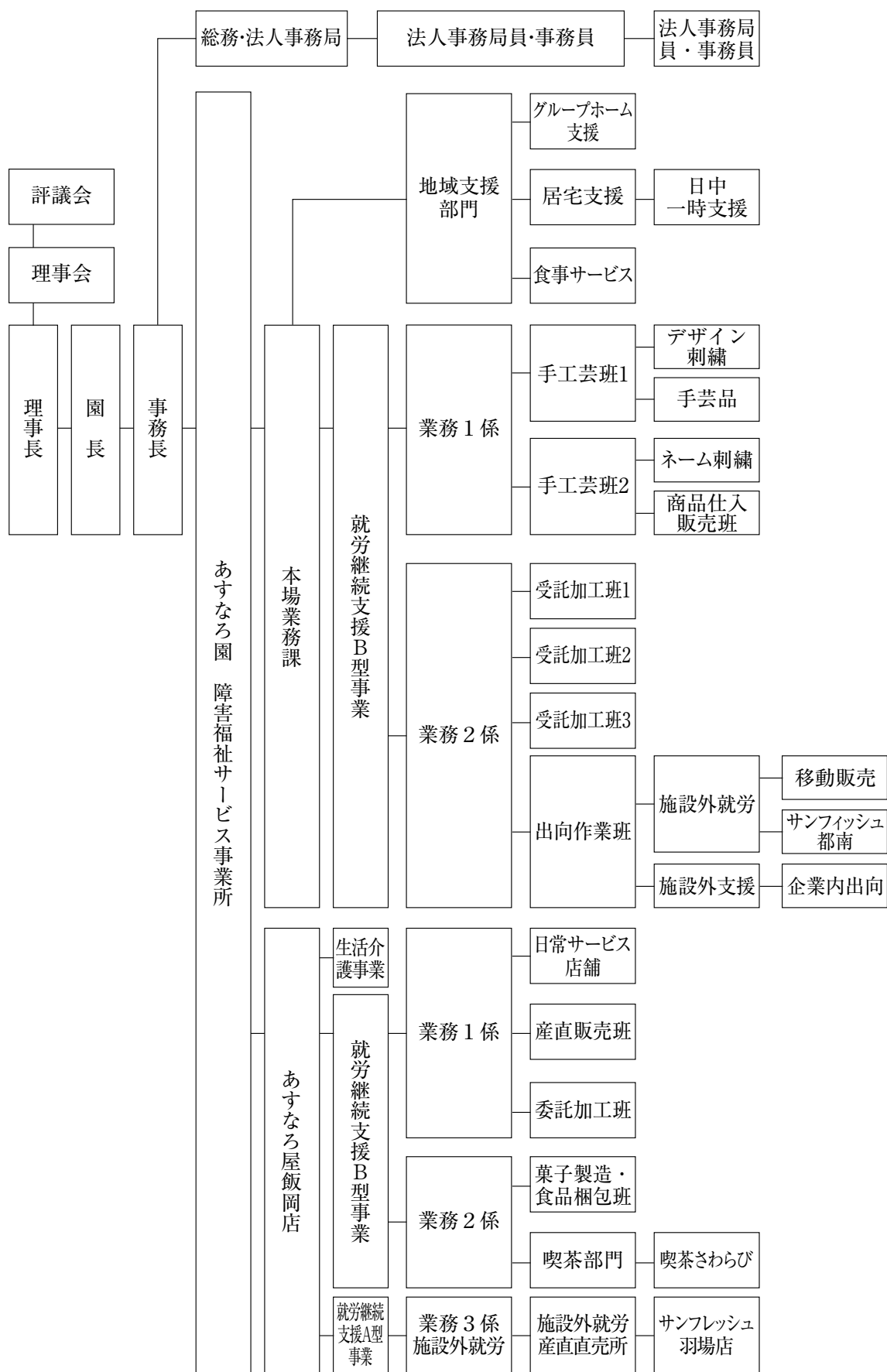
【事業内容】



【あすなろ園での就労支援の考え方】



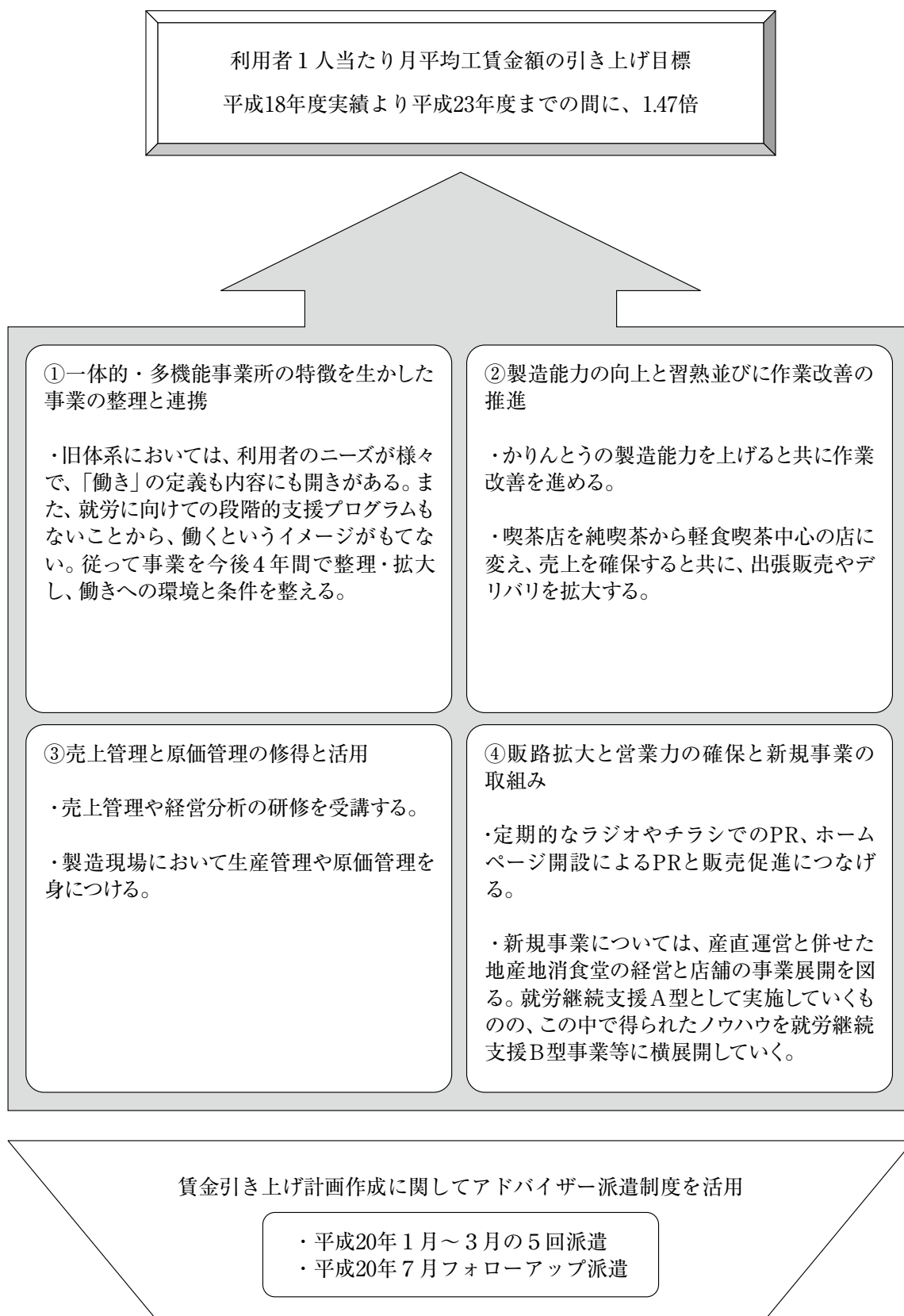
【組織】



2. 賃金引き上げ取組みの内容

(1) 取組みの全体像

下記の様な内容で、全体取組みを進めていただくこととなった。



(2) 手づくりうどん店立ち上げを通じた各種ノウハウの修得

下記の様な内容で、取組みを進めていただくこととなり、着手していただいている。

派遣アドバイザー助言

- ・ あすなろ園の価値観の再整理と今回のうどん事業における差別化ポイントの整理
- ・ 事業コンセプト・マーケティング検討・計数計画・役割分担・清掃基準の設定
- ・ 規模計画はMAX目標(WANT目標)の他にMIN目標(MUST目標)も設定
- ・ うどん店入居予定のサンフレッシュ羽場(産直)へのトイレ利用等の立ち寄り人数の把握
- ・ 付近の交通量調査結果の入手と手前のラーメン店への入店客数の把握
- ・ 試食会を通じて、開発時点からファン(サポーター)づくり
- ・ DM・パブリシティの有効活用
- ・ 看板・のほりにあすなろ園のイメージカラーを
- ・ 壁面POP等に「当店のこだわり」(食材、手打ち、ふれあい)を提示
- ・ 禁煙席をテラス側の別区画の席にしては?
- ・ 既存うどん店での実習や調理訓練を通じて、うどん飲食業のリズム感を体感
- ・ キャッシャー位置とお客様の流れづくりについて
- ・ 日報の活用して、商品別売り上げ実績の分析と、お客様からの声をどう活かすかという改善記録の実施
- ・ 他で当店の事を紹介してくださっている書き物や新聞紹介記事等をクリアファイルに綴じて提示
- ・ 「いわて地産地消レストラン」認定の取得にチャレンジ

取組み内容

- ・ 売上目標を始めとした事業計画の作成
- ・ 南部小麦を使った「南部手打ちうどん」の開発
- ・ 利用者も参加して、マーケティング調査を実施
- ・ 試食会・他の施設等からの見学・実習受け入れを通じて、着実にファンづくりを実行
- ・ 店内の流れや装飾を開店後次々に改善
- ・ 「いわて地産地消レストラン」1つ星に認定
- ・ 開店後メニュー開発を促進し、夏メニュー・冬メニューも増加



(3) 喫茶さわらびのPOP等改善

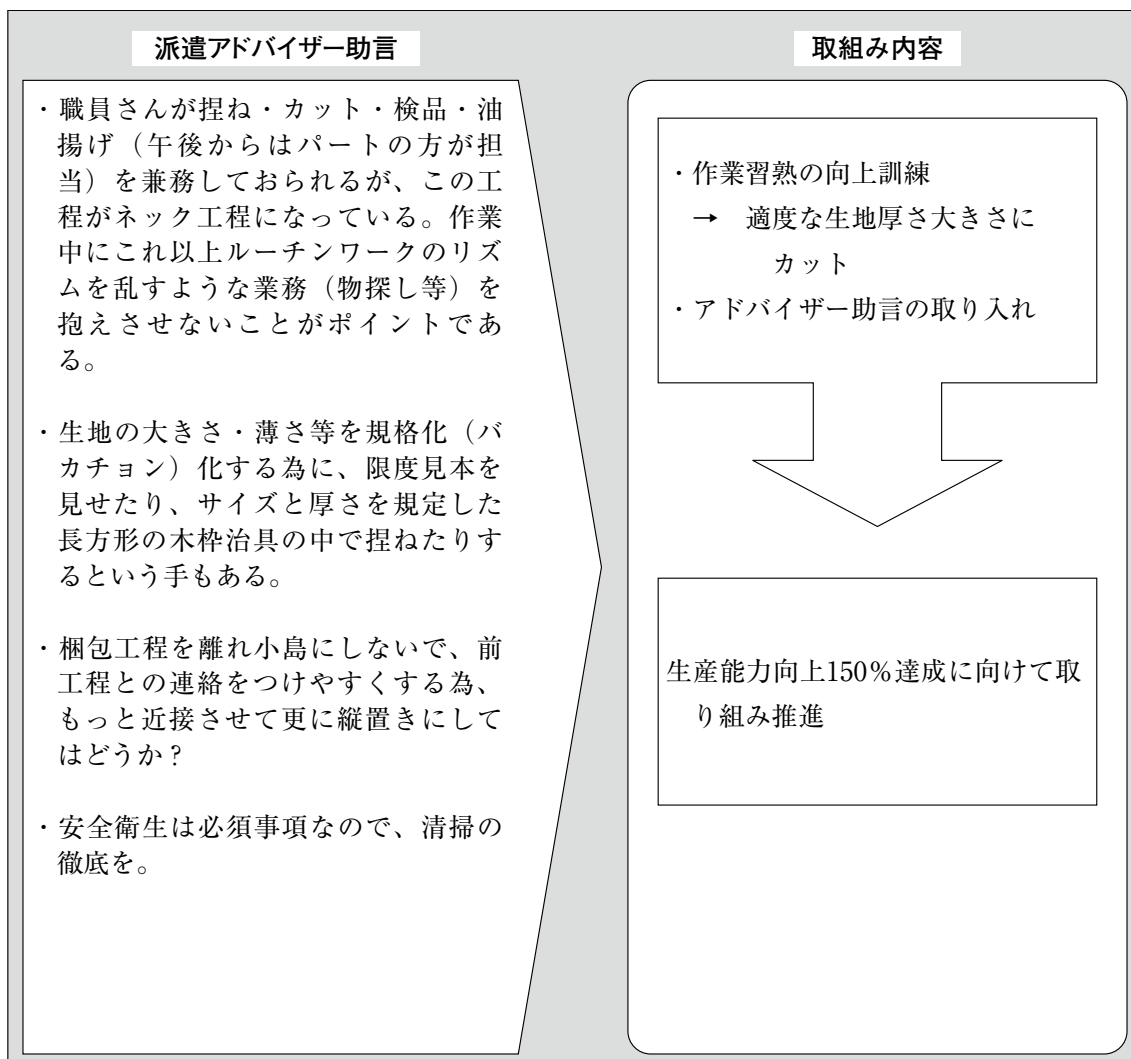
下記の様な内容で、取組みを進めていただくこととなり、着手していただいている。

派遣アドバイザー助言	取組み内容
【メニューのあり方】 ・手渡しメニューの中に、ケーキセットも追記しては？ ・手渡しメニューと店内壁掲示板のメニュー内容の統一 【店の告知のあり方】 ・盛岡市総合福祉センターの駐車場入り口脇にある看板にメニューも掲示 ・同センターの建物入り口（西口・東口）の横にも、喫茶店の告知を表示 【カレーの商品紹介】 ・仮に宮古市の「とりもと」のものだということを示しなくても、もっと商品に関してのうんちく・こだわり（天然塩、チキンと野菜から引き出した旨み、食べ応えのあるチキン等）を書き出して、手渡しメニューの裏面に入れては？ 【日報データの活用方法】 ・日別売上と当日の館内イベントや曜日等との間の相関関係について、日報に書き込む時点でコメント記入していくと、後から分析しやすくなるし、「さわらび」としての企画にも活かせる。	・入居しているセンターの入り口にメニューを表示 ・人気メニューのカレーについて、うんちくの紹介を表示 ・プラス50円でのセットメニューのお勧めも表示 ・日報データの有効活用



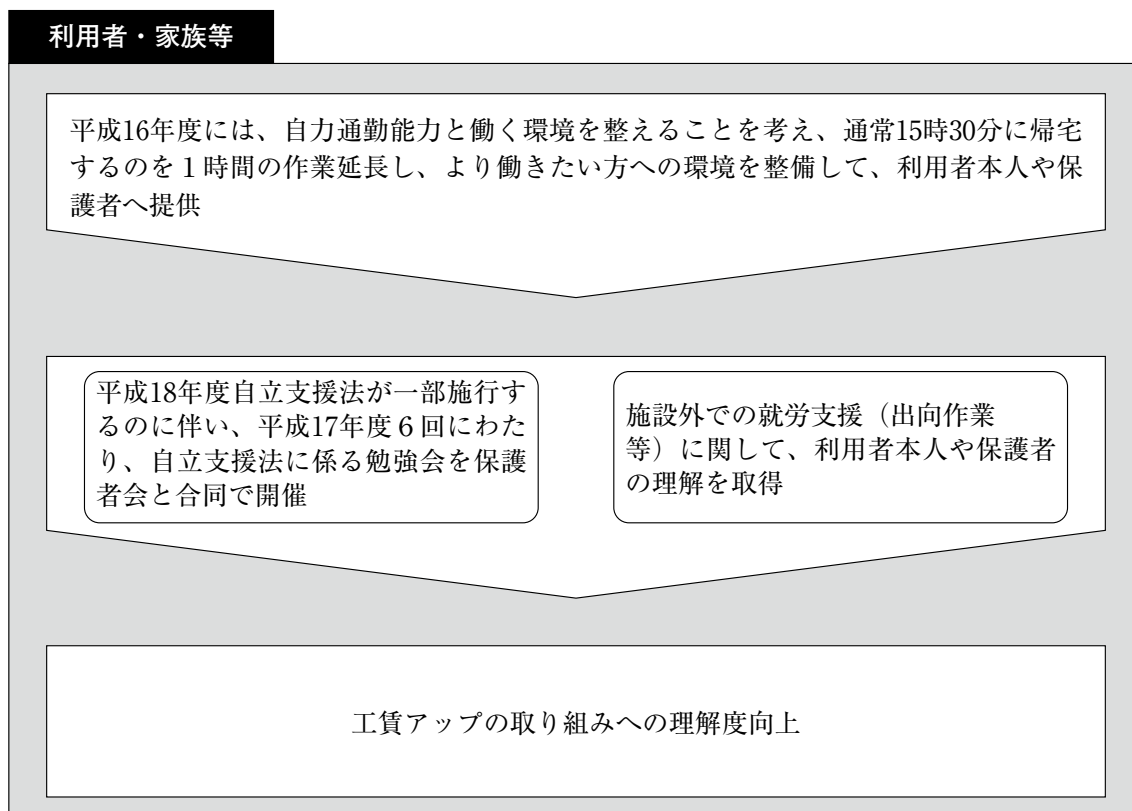
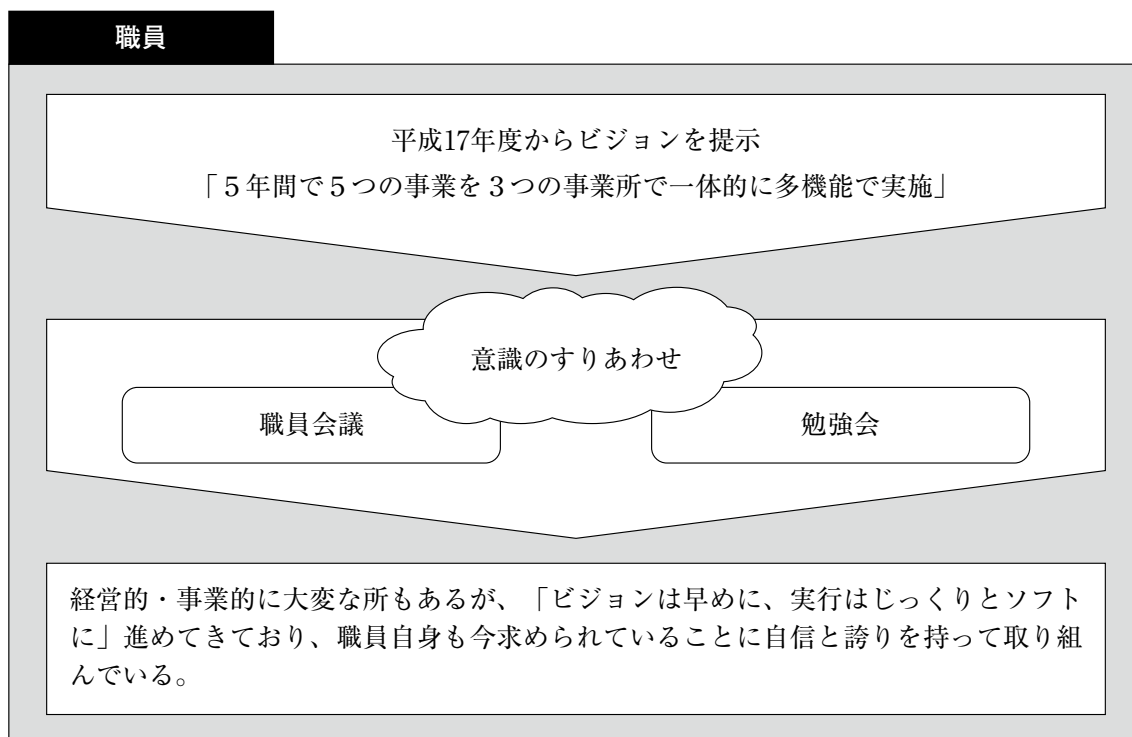
(4) かりんとう製造の生産性向上改善

下記の様な内容で、取組みを進めていただくこととなり、着手していただいている。



(5) 推進体制の確立

賃金引き上げ取組みに向けての推進体制の確立をする為、職員各位の協力取り付けと、利用者とそのご家族への理解・協力の取り付けについては、下記の進め方をしていくこととなった。



3. 賃金引き上げ向上に向けた課題

この度は賃金引き上げ計画支援ということで受け入れをしていただいたことに、あすなろ園関係者の皆様に対してお礼を申し上げたい。今回関わらせていただいた中で感じた課題内容は、下記の通りである。

各事業別の独立採算実現を目指して

現在、各個別事業毎に粗利益までの部門別業績管理をされているが、今後は一般経費（管理費）迄を配賦して織り込んだ部門別業績管理（本場・分場単位では実施済み）を取り入れて行かれるのが望ましい。設備投資負担を各個別事業でどれだけ背負うことが出来るか、つまり投資対効果について目に見える形になさっていくとより望ましいと思われる。

石川事務長の後継者育成

今回の賃金引き上げ計画の作成に限らず、園内の経営管理の要を石川事務長が担っておられる。ご本人が民間製造業のご出身ということもあって、各事業の推進に必要なポイントをすぐご理解いただくことができた。

今後の長期的な課題となると思うが、石川事務長の後継者を出来るだけ生え抜きの職員の方の中から育成していただき、やがての承継に備えていただくことが大切であると思う。

外部の支援資源の活用

今回の改善取り組み内容の中で、内部職員の皆さんだけでは手が回らず、外部委託した部分もある旨のお話をいただいた。ご予算の許す範囲で、外部の支援資源を有効活用するのは良いことであると思う。但し、「外部にお任せ」ではなく、支援を受ける過程と結果物をじっくりとウォッチしていただき、その中から職員の皆さんがノウハウをつかみ取っていただければより望ましい。

4. アドバイザーとしての感想と提言

この度は福祉作業所支援ということで、貴重な機会を与えていただいたことに、県や財団法人いわて産業振興センター等の関係者の皆様に対してお礼を申し上げたい。今回工賃引き上げ推進施策に関わらせていただいた中で感じた内容は、下記の通りである。

就労継続支援A型事業への支援

今回の派遣制度の中で、当初「就労継続支援A型事業への支援はできない」旨を伺い、戸惑いを覚えた。「一般就労になるのだから、支援の対象外である」との考え方には、違和感を感じる。利用者にとって収入増加につながる全ての取り組みを支援するのが本筋であると思うし、他県で「就労継続A型事業所設置予定の社会福祉法人へ中小企業診断士の派遣」を認めておられるところもあるようである。

今回のあすなろ園への支援においては、このことを踏まえつつ、就労継続支援A型事業のうどん店の立ち上げを重点支援させていただくことが、他の事業への応用や横展開にもつながるものと判断させていただいた。

今後、支援対象事業について再検討をしていただけると幸いである。

賃金引き上げ対象指標のあり方

上記対象範囲の件と同様に、賃金引き上げ対象指標の中に就労継続支援A型事業の分を含められないのはいかがかと感じる。

また、引き上げ対象指標を工賃金額の絶対額にとどめているのもいかがかと感じる。これだと施設毎の就労時間の長さによって、引き上げ金額の絶対幅が変わってしまうので、公平感に乏しい。単位時間当たりの工賃金額の引き上げも対象として認めていただくことが大切ではないかと思う。

更に、工賃引き上げにつながる他の指標項目を列記しても良いということにすれば、対象事業所の皆さんのやる気向上にもつながるものと思われる。

民間感覚導入の普及

今回の派遣先のあすなろ園では、私が口を滑らせて「御社は」と申し上げても、「御社でいいですよ」と許容していただくことができた。しかし、他の福祉作業所の皆さんの中には、「うちは会社ではありません」とか、「職員は商売人ではありません」という思いを強く持たれているところが、おありになるようである。こうしたことを踏まえて、今後徐々にでも「民間感覚の導入」や「民間会社の経営手法の活用」を計っていただけるように、アドバイザー派遣の制度をご活用いただいたり、啓蒙の場を活用していただくことが大切ではないかと感じた。

社会福祉法人いわて共生会（計画作成時はNPO法人あけぼの）

（北上市）

菊池 利美

1. あけぼのの概要

社会福祉法人いわて共生会の作成した紹介には次のように記載されている。

【施設の概要】

施設運営主体 社会福祉法人 いわて共生会

事業名 指定障害福祉サービス事業

施設の種類 就労継続支援B型

生活訓練

生活介護

日中一時支援

理事長 長谷川 緑

住所 北上市二子町秋子沢2-1-4番地6

TEL 0197-66-6143

FAX 0197-66-6191

沿革

平成9年 あけぼの福祉作業所 設立

平成15年 NPO法人あけぼのに組織変更

平成18年 事業所指定

平成20年 社会福祉法人いわて共生会に組織変更

通所定員 36名

施設の規模 敷地面積 1,049㎡（市有地）

建築面積 415.54㎡

職員数 施設長 常勤（1）

サービス管理者 常勤（1）

生活支援員 常勤（2） 非常勤（2）

職業指導員 常勤（1）

作業部門担当 非常勤（3）

事務局員 常勤（2）

看護職員 非常勤（1）

相談支援職員	非常勤 (1)
送迎担当	非常勤 (2)

以上	常勤職員	7人
	非常勤職員	9人
	合 計	16人

【施設の目的】

この法人は、障害を持つ人たち及びその家族に対し、自立心と社会参加の意識を高め、多様化するニーズに柔軟に対応し得る幅広い援助活動を通じ、すべての人々が健やかで生き甲斐の持てる社会生活の実現を目指し、もって社会福祉の増進に寄与することを目的とする。

【支援の内容】

(1)指定就労継続支援B型事業所あけぼの

- 生産活動 キムチ・味噌・麴の製造、革細工・手芸など
- 職業訓練 イベント販売参加、訪問販売など
- 社会適応訓練 研修旅行、買い物など

(2)指定生活訓練事業所あけぼの

- 生産活動 革細工・手芸など
- 創作的活動 音楽・絵画・書道・スポーツなど
- 日常生活訓練 日常生活動作・家事練習など
- 社会適応訓練 生活マナー・外出マナー・季節行事など
- 家族支援 生活援助相談

(3)指定生活介護事業所あけぼの

- 生産活動 革細工・手芸など
- 創作的活動 音楽・絵画・書道・スポーツなど
- 日常生活訓練 日常生活動作・家事練習など
- 社会適応訓練 生活マナー・外出マナー・季節行事など
- 家族支援 生活援助相談

【主な行事】

- ・お花見
- ・クリスマス会
- ・豆まき
- ・健康診断（月1回）

2. あけぼの訪問記録

平成20年1月から3月の間に、支援のために「あけぼの」を3回訪問した。

当初は5回程の支援を予定したが、あけぼのを「NPO法人」から「社会福祉法人」に組織変更する計画が進められており、そのための膨大な資料作成や会議の開催などが同じ時期に重なり、施設が対応できない状況にあったことが原因である。

第1回 1月8日（火） 午後1時30分～4時30分

第2回 3月26日（水） 午前9時00分～正午

第3回 3月27日（木） 午前9時00分～午後3時30分

第1回から第2回の期間に、メールで資料のやりとりを行い、事前の調査と作業を進める期間としている。

(1)第1回訪問（平成20年1月8日）

あけぼのは、黒沢尻工業高校の直ぐ近くにあり、北上工業団地に隣接しており道路を隔てた北隣には明治製菓北上工場が立っており、施設の南には広大な畑地が広がっている。農工が一体となったような環境で、一瞬、北海道を思わせるような風情が漂っている。

当日は、県南広域振興局北上総合支局の保健福祉環境部・管理福祉課の福士弘之主任管理福祉主査と現地で落ち合い、施設長の市橋博氏から法人の概要・施設の現状を懇切丁寧に説明され、施設としての今後の方向性や課題をうかがった。その後、施設全体を案内され、実際の作業の様子を見学し、できあがった製品についての説明を受けた。

【授産事業の主な内容と課題】

①農産物加工（キムチ、味噌、漬物等）

農産物加工の主力はキムチ漬であり、農産物加工の売上の8割を占めている。毎週月曜と火曜に仕込み、販売している。キムチ漬は白菜、キャベツ、大根の3種類あり、特にキャベツのキムチ漬は他ではない商品であり、人気が高い。キムチ漬だけではなく、キムチのたれも販売しており、こちらも味が良いと好評を博している。

農産物加工としては、他に味噌の製造があり、農産物加工の売上の約1割を占めている。

その他に、ラッキョウと二子芋の漬物、干大根を生姜ベースで漬けた製品を「あけぼの漬」として販売している。この漬物も農産物加工の売上の約1割を占めている。

この農産物加工の売上は、施設全体の売上の8割を占め、全体の利益に占める割合も9割と、施設全体の中心的な事業であり、工賃倍増計画の中核をなす事業である。

特にキムチ漬は、味が良く、市販の製品と比較しても充分に対抗できる競争力を持っている。課題は、いかに売上を伸ばすかであるが、積極的な営業活動をしておらず、受け身の姿勢が目立つことである。

②革細工製品

この施設の特徴ある事業として革細工製品がある。作られている品目は、トレイ、小銭入れ、カードケース、名刺入れ、キーホルダー、携帯ストラップ、印鑑入れ、キーケース、ヘアピンなど多種にわたり、全て一点、一点が手作りであるため、ぬくもりのある製品が作られている。

革製品の売上は、総売上の4%に過ぎず、利益は5%にとどまっている。

一般的に革製品は使い込めば使い込むほど手になじみ、しっとりとした味わいがあるため人気が高いが、売る立場からすると革製品は長持ちすることが悩みの種である。流行品のように、飽きがない限り買い換える必要がないことである。当施設で作っている製品は、婦人用のバックなどと違い、実用小物ばかりなので、流行というものがなく、一度買えば一生もつような製品であるため、売上の飛躍的な増大は見込めない状況にある。

③手芸製品

布製品として、「くまさんシリーズ」のアームバンド、ヘアーゴム、ヘアピン、ランチベルトなどを手作りしている。また、革製品との組みあわせで、ポーチや巾着、ミニテッシュケースなどを作っている。当日は利用者さんが、一生懸命に組紐で携帯をつるす携帯用ネックストラップづくりをしていたが、この製品を完成させるためには、集中して作業して1週間かかるという。このネックストラップの売価は800円であるという。組紐としては美しく、非常に完成度が高いが、作業時間に見合った定価を設定できないのが悩みである。

手芸製品の売上は全体の5%で、損益は若干ではあるが赤字となっている。

④ダンボールの回収

事業所から定期的にダンボールとアルミ缶を回収して資源回収業者に販売している。廃品回収に対して行政からの補助金も貰っている。材料の仕入が必要ないので、収入が全て売上総利益になり利益率も高い。

廃品回収の売上は、総売上の6%にすぎないが、利益に対する貢献度は16%と売上の割合には高い数字を上げている。

⑤メール便

利用者さんが、区分けの作業も自分達で行い、利用者さん2人で午前中かかって、メール便を配達している。配送の手段として自転車を使っているので、余り遠くには配送できない。

メール便の売上は、総売上の5%にすぎないが、経費がかからないので、利益に対する貢献度も5%と同様な数字を示している。

メール便は、住宅密集地などの効率のよい場所は既存の業者の受け持ち区域になっており、効率の悪い地区を担当しているので、作業時間の割には収入にならないが、利用者さんが、将来、自立して仕事ができる仕事として有望である。メール便を担当している利用者さんは、その上げた収益に応じた賃金を支給されている。(見習い中の利用者を除く)

⑥委託作業

委託作業として、草取り、雪掻き、石拾い、芝刈りの作業を時給300円～350円で請け負っている。引っ越しの手伝いは500円と少し高い。利用者さんが地域との交流ができる良い機会となっている。

第1回目は、実態の把握と、今後の「工賃引上げ計画」作成の進め方、計画を作成するに当たっての方針のすり合わせ等を話した。

基本方針として、収益の柱は「キムチ漬」になること、職員の犠牲の上に利用者さんの工賃倍増が達成されても意味がないこと、職員の待遇も合わせて改善できる計画を作る必要性を助言した。

第2回目までの課題として、各部門ごとの正確な損益計算書を作成すること、職員の賃金も合わせて損益計算書を作成するための方法を指示する。

(2)第2回訪問（平成20年3月26日）

第1回目の訪問時に課題としていた部門毎の損益計算書の作成作業を、施設の担当職員と一緒にに行った。

金額は公表できないが、作成した表は下記のとおり。

	農産物加工	革製品	手芸品	ダンボール 回収	メール便	合 計
売 上						
仕 入						
売上総利益						
利益率						
経費						
工賃						
水道料						
電気料						
ガソリン代						
旅費						
車両リース料						
車両車検代						
車両保険料						
車両税金						
経費合計						

損益						
職員人件費						
総利益						

車両費など、本来は一つでよい勘定科目を、あえて細目に分けて計算した。この方が判り易く、部門ごとに費用配分ができるからである。

この表の作成により、ごくわずかではあるが、革製品部門とダンボール回収部門で赤字となった。柱の農産物加工部門は大きな黒字を計上したが、職員の人件費を含めると、ここも大きな赤字で、黒字を計上した部門はひとつもなかった。建物や機械器具等のほとんど全てを補助金で購入しているため、減価償却費の算入もなく、総務・事務の人件費や経費も計上していないので、一般の民間企業並の計算をした場合、相当の赤字を計上することになろう。

しかし、こうした授産施設の中には、職員人件費を計上しなくとも、大きな赤字となっている施設もあり、そうした実態との比較であれば、立派な実績を上げている模範的な施設として評価できる内容であった。

(3)第3回訪問（平成20年3月27日）

前日の部門毎損益計算書にもとづき、どの程度まで、売上を伸ばすことが可能か、一つ一つ検討を加えた。利用者さんの能力と作業時間の制約、設備の稼働状況、車両の運行計画、販売先の確保の目処、材料の確保など、予想される様々な課題を総合的に勘案して、現状で可能な売上の計画とそれが可能となった場合の予想損益計算書を作成した。

その5年後の予想損益計算書を作成し、利用者さんの工賃倍増計画が十分に実現可能であると確信をもった。それでも、職員の人件費を含めると全部門で赤字となったが、現状の施設の収支全体から判断して、職員の待遇改善も充分に見込める計画となった。

施設では、この5カ年計画を実現させるための方策として次ぎの計画を作成している。

①売上	18年度実績 → 23年度最終目標	2.1倍
②売上原価		1.7倍
③年間利益		3.8倍
④年間工賃		2.0倍

この数字は、一つ一つの数字の積み重ねであり、あくまで実現可能な数字を計上したものであり、机上の空論とはなっていない。

また、この計画を実現するための改善計画の概要は次ぎのとおりである。

①農産物加工品の増産、販売拡大をする。

生産日数を増やし、生産量を倍増する。

販路を整理・拡大し、受注生産を柱に効率の良い販売をする。

②革製品・手芸品生産を縮小、統合し、変わりに半纏の製作・販売を行う。

半纏を作る方達が高齢化し、後継者がいない。当施設でその技術を身につけ販売につなげる。しかし、職員を含めて、その技術を身につけるまで相当の時間を要すると思われるので、総合的な判断に立って計画の具体化を進めていく。

③資源回収は回収量を増やし、精算金額を上げる。

近隣の家庭・企業に回収の協力を呼びかけ、販売量を増やす方向で努力を行う。しかし、販売単価が下がっている反面、回収のコストが上がっており、そうした状況を勘案しながら推進を図る。

④メール便の単価引上げ交渉を行うことと、エリアを拡大し収入金額を増やす。

配達員を増やし、エリア拡大を進めていく。

(4)報告書作成のための取材訪問（平成20年11月25日）

工賃引上げ計画達成のための取り組み状況を取材した。

計画の柱となる農産物加工の部門がとりわけ重要であるが、着々と計画が実行に移され、計画以上の成果をあげている。

①直販所の開設

今年（平成20年）7月15日には、施設の一画に直売所を開設し、施設で製造しているキムチ漬、キムチのたれ、味噌の販売を開始した。直売所開設にかかった投資額はわずか8万円。年間の売上目標を30万円としたが、販売開始からわずか4カ月で50万円に達した。直販所開設前の予想では、職員は「売れるわけがない」と思い込んでいたし、施設長も「1日1,000円も売れば良い」と考えていたので、この予想外の成果に大喜びである。11月に入って、新聞記事として大きく報道されたり、テレビで放映されたりとマスコミにも取り上げられたことにより、売上が大きく伸びるといった効果が現れている。直販所には、遠くは盛岡や一関方面からも買いに来てくれるということで、売上が伸びる原動力ともなっている。

②計画的な営業活動

この直売所以外でも、積極的な営業活動が展開されており、目標を超える実績を上げている。この施設の「農産物加工品の販売先一覧表」には100カ所程の相手先が記入されており、今年度に訪問する予定の施設は110カ所を超えるという。一覧表には、月別の訪問実績が記入されており、予定していても未接触の施設も一目で分かり、実績があったところには○印がついている。こうした積極的な営業は着実に効果をあげ、売上目標達成の大きな力になっている。主力のキムチ漬が売れるに従い、それまで知名度が低く、販売に繋がらなかった味噌まで一緒に売れるようになったという。

こうした大きな実績を上げている原動力は、市橋施設長の率先垂範の行動力に負うところが大きい。営業活動になれていない職員に代わって、施設長が自ら営業活動を展開し、販路を開拓し

ている。職員が営業を嫌がるのは、話をしても断られることが多いからであるが、市橋施設長は「行けば半分の施設は買ってくれる。こんな効率が良いものはない」と屈託がない。

民間企業では「社長が最高のセールスマン」と言われているが、この施設でも施設長が最高のセールスマンとして実績を上げている。

③平成20年度の実績

この施設が工賃引上げ計画を作成したのが3月で、NPO法人から社会福祉法人に組織変えしたこともあり、この計画の実現に向けて本格的に活動を始めたのは7月からであるが、それから、わずか5か月でめざましい成果をあげている。

農産物加工の5年後の目標額は、平成19年度実績の2倍であるから、今年度の目標は前年度の20%増ということになるが、7月以降は前年の2倍近い売上を達成しており、今年度は前年対比で60%以上の増加が見込めるといふ。このまま推移すれば、今年度の売上は5年後の目標額（平成19年度実績の2倍）の80%に届きそうな勢いである。

3. アドバイザーとしての「感想」

障害者の授産事業を実施している施設は、本来的に社会福祉団体であり、職員も福祉事業の一環として職業訓練のお手伝いをしているという意識が強い。それが、突然に工賃を倍にする計画を作れと言われて戸惑っているのが実態のような気がする。

この社会福祉法人いわて共生会のように、趣旨を理解し、前向きに積極的に取り組んでいる施設はごく一部で、大多数の施設はまだそこまで考える余裕がないのが実態ではないか、という感想を持っている。

しかし、これからはこうした取り組みを積極的に行っている施設と、従来の方法に固執して取り組みを行わない施設とでは大きな格差が生まれ、数年後には見える形での差が出て来そうな予感がする。

①利用者の選別

この工賃倍増計画は、障害者が自立できる収入を確保しようという取り組みである。現在の多くの施設は、利用者への工賃にあまり差をつけないで出来るだけ公平な分配をしようという姿勢でいる。福祉の観点から見れば当然であるが、それは、仕事ができる利用者さんの工賃をピンハネして、仕事ができない利用者さんに分け与えていることを意味する。この工賃倍増計画が実行に移されると、当然に成果主義の考えが導入され、仕事のできる利用者さんの工賃から先にあがっていくことになる。仕事できて収入が多く欲しいと前向きに考える利用者さんは、高い工賃を支払ってくれる施設を利用したいと思うのは当然で、意欲のある仕事ができる利用者さんが特定の施設に集中する傾向が強まるのではないかと考えられる。

工賃倍増計画に取り組まず、工賃の低い施設には結果的に、あまり仕事ができない、あるいは仕事の意欲が薄い人が残り、結果的には工賃の引上げが困難となり、さらに利用者さんが減少す

るという悪循環に陥る危険性を感じるのである。

②職員の待遇の改善

私は、工賃倍増計画の目的は、利用者さんの工賃倍増も大事だが、それと同時に職員の待遇改善のためでもあるという話しをしている。

工賃倍増計画が達成できるかどうかは、全て、職員の努力と英知を結集した結果として生れるものであり、その努力は正当に報われなければならない。現在の福祉関係の仕事に携わる人達の待遇はその仕事の量と内容に照らして低いと感じているが、この計画推進が上手く進めば、職員の待遇改善にも寄与すると確信している。結果的に、優れた取り組みをしている施設の職員の待遇が向上すれば、優秀な職員を確保することができ、さらに施設の業績が向上するという好循環が生れる。これで施設間の格差がさらに大きくなるという結果が生み出される。

今まで世界経済も日本経済も効率を求め、競争社会によって強いものが生き残る社会づくりが進められてきた。その行き過ぎた風潮に対する反省も強くなってきたが、工賃倍増計画が進める

社会は、その競争原理を福祉にも広める考え方である。それが好い悪いではなく、それに対応することが求められているのではなかろうか。利用者さんも職員も、自らの待遇を改善できる良いチャンスだと前向きに捉えることが大事であると感じている。



施設に併設した直販所



主力商品のキムチ漬

社会福祉法人 室蓬会 「障害者福祉サービス事業所 室蓬館」

(一ノ関市大東町)

小 山 剛 令

1、室蓬館の概要

[施設の概要]

運営主体	社会福祉法人 室蓬会
代表者名	理事長 本 多 能 久
事業所名	障害者福祉サービス事業所 室蓬館
施設長	金 野 育 朗
住所	(1号館) 一ノ関市大東町大原字有南田90-1 (2号館) 一ノ関市大東町大原字岩谷堂221-3
サービス種別	就労継続支援事業B型事業 その他A、就労移行支援事業「定員12」、B、自立訓練(生活訓練) 事業「定員12」
定員数	36名(平成20年3月31日現在)、現員数34名(同)
障害程度	区分A(重度0)、区分B(中度14名)、区分C(軽度20名)
福祉活動における直接指導職員数	1名
就労支援事業における職員数	5名

2、室蓬館訪問記録

訪問日は以下のとおりである。

1月16日(水) 午後1時30分

1月25日(金) 午後1時30分

2月 8日(金) 午後1時30分

2月22日(金) 正午(場所: 陸前高田市小友町 有限会社ヤマタ商店)

2月29日(金) 午後1時30分

3、支援内容

第1回目は、いわて産業振興センター山口氏、一関地方振興局瀬戸氏と訪問、施設側からは金野施設長、千葉氏、千田氏の幹部職員3氏が出席した。

施設長から、施設の概要の説明を受け、次いで3氏から入居者の作業内容の説明があった。まず気になったことは、電子部品の直し作業や農業(極小規模な)など、煩瑣な割に付加価値の少ない事業を手掛けていることであった。もう一つは、作業内容があまりに細

分化されていることであった。授産施設の指導は未知の分野であったが、いわて産業振興センターから事前に頂戴した資料から、作業内容が類型化されていることは承知していた。その範囲から出ない作業項目がそこにはあった。

【作業内容】

- ベーカリー・総菜
- 自家焙煎コーヒー
- クリーニング
- 清掃・洗濯・ゴミ回収の受託作業
- 印刷
- 農業
- 内職（電子部品の直し作業等）

私はいくつかの質問を試みた。その結果、電子部品の直し作業については、あまりの不採算性から取りやめを進言し理解を得たが、多岐にわたる作業項目については、利用者各々の能力等から、現在の作業項目すべてを継続したいとのことであったので、その方向で工賃倍増を目指すこととなった。つまり、各分野の工賃をすべて引き上げる計画を作成することになった。

作業項目別に売上増加の検討に入る前に、私たちは本事業推進のための考え方を共有することとした。それは、①新事業及び現事業の拡大が利用者に負担増を強いることがないよう配慮すること②本事業推進に当たり、決して「できない」とは言わないこと、つまり、どうしたらできるか考えること③利用者は、社会的弱者ではあるが、不当に安い対価で作業を行っていることを認識すること④社会的弱者であることを強みとして作用させること⑤職員は通常の企業と同様の営業活動が可能であると認識すること、の5項目である。

幸い施設長をはじめとする職員の方々は、素直で積極的で前向きであり、本事業に対して高いモチベーションを保有していた。そのため特別な障害もなく以上の共通認識をもつことができた。私たちは、各作業項目の検討に入った。

＊項目別の支援内容に入る前に、計5回の訪問内容に多少触れておきたい。

訪問当初から、施設長以下の熱心な質問攻めにあったこともあるが、私は一般的な計画書作成の手順を踏まないで訪問指導を行った。第1回訪問から最終回である第5回訪問まで、そのほとんどの時間を、当該施設で実行可能な営業、商品開発、マッチング等の事業活動について説明指導を行い、計画書の作成方法は、第4回と第5回訪問の際わずかに時間をさいて指導

した程度である。しかも、第4回目は、業者訪問を行い、マッチングを兼ねて新事業の模索を行った。そのため、訪問ごとの支援内容や支援結果を、ここに書きとどめるのは難しい。第1回から第5回まで、各作業について繰り返し質問（新たな）を受け、その都度回答や指導を行ってきた。以下に項目別の支援内容等を述べるが、それは1～5回の総合的な支援内容であり結果であることをご理解賜りたい。

【作業項目別支援内容】

(1) ベーカリー・総菜

① パン部門

本部門は、当該施設最大の収益部門であり、室蓬館2号館には、パン、コーヒーの売り場も併設している。現在店売りの他、中学高校への訪問販売、産直施設への卸売り、企業行政施設等への訪問販売、イベント販売等行っている。当施設のパンは、合成添加物もなく味も優れていることから顧客の評価も高い。

生産能力にまだ余力があり、売上増を図りたいとのことであったので、スーパーへの卸売りを勧めた。

また、パンの場合は、売れ残りが利益を減ずる最大要因であることから、残ったパンは、中学高校のクラブ活動終了時等を狙い5ヶ200円のようにまとめて安売りすることを勧めた。可能なら、現販売先以外的高校が一番望ましいことも説明した。

指導期間中に、小麦粉の急騰から、対処法の質問を受けたので、米粉によるパンの試作を検討してみてはどうか進言した。

(支援成果)

スーパーとのマッチングは、第1回訪問の際県内大手スーパーの社長に電話で依頼し、同社千厩店での取扱が決まり、現在販売中となっている。この店舗だけで、パンの売上20%増が見込まれている。また、この情報を得たと思われる一関市内に本拠を置くスーパーチェーンからも商品の引き合いがあり、大東町内のみという条件で商取引が成立した。

米粉によるパンは、試作の結果申し分のない商品ができあがった。現在販売する意思決定さえ行えば、流通が可能な状態にある。

本部門に限らないが、成果の第一は全職員のモラルアップである。彼らは、第1回訪問日の翌日から、終業後1時間30分連日のようにアドバイスされた内容を基礎に、工賃倍増に向けた検討会を自主的に行ってきた。その中で、新しい取り組みとして、

現販売ルート上での販売先拡大〔点から線、線から面への営業〕やパッケージデザインの公募、嗜好アンケートの実施等を行うとしている。

② 総菜部門

室蓬館1号館には、総菜の設備があり、パンと同様の販売先・販売方法をとっている。同部門は、「ライラック」という自前の喫茶店も保有しているが、売上の多くは年15回程度開催されるイベントに頼っている。

本部門においては、職員の方々が蕎麦事業を行いたいということで、前述の大手スーパー千両店に弁当での売り込みを助言した。将来的には、1号館は「道の駅」規模の産直施設が可能なので、そばを主体とした食堂、産直施設が可能であることを説明し、売れる店舗入りやすい店舗の作り方等を説明した。

室蓬館は、農業部門も保有しているので、連携してできる商品開発の指導も行った。例えば、カット野菜、かき揚げ（そば、うどん用）、漬物等々である。その具体的な製品、売れる開発手法も指導した。また、パンに合う総菜作りも勧めた。

第4回目は、陸前高田市小友町の水産加工業者を訪ね、産業廃棄物となっているホタテのひもを無料で頂戴し、加工販売することを勧めた。職員はサンプルを持ち帰り、すぐ試作に取り掛かった。

（支援成果）

そば弁当については、生産体制が整い次第、スーパーが取り扱ってくれることになった。また、雑穀入りうどんも2種類試作し、味もよくコストも安く健康的であることから、販売可能性大と思われる。そば、うどんによらず商品開発に向けた職員の意欲には感心せざるを得ない。施設長のモチベーション管理の賜物である。

そば事業の体制整備やカット野菜・漬物製造のため機械購入を目指しており、助成金の申請を行う意思をもっている。また、コンテナハウスを活用した道の駅（大規模産直施設）構想にも本気で取り組む姿勢をみせており、本事業の一定の成果がここにも感じられる。そばについては、直営店舗を設置するため、助成金の申請をずとしてしている。特に道の駅構想は、保有するイベント用機材（焼き鳥・焼きそば・クレープ・カキ氷・コーヒー）の投入や旅行会社との提携等具体的な構想もあり、立地からいっても職員の質からいっても成功の条件を満たしていると思われるので、ぜひ実現させてほしいものである。社会的弱者を強みに転嫁する方法がここにもある。

製パン 作業風景



総菜 作業風景



製麺 作業風景



(2) 自家焙煎コーヒー

コーヒーはパン売り場に陳列し、注文販売を行っている。自前の喫茶店「ライラック」
としての販売であるが、喫茶店の体をなしていない。売上増加策の相談を受けたので、
パン購入のため来店した客を対象に、試飲を勧めることや喫茶店1店舗のみの卸売先を
拡大するよう指導した。営業活動についても、その効果的な方法の説明を行った。

また、コーヒーをすわって飲める場所がないことから、パン売り場の隣の休憩室を利用
させるよう勧めた。

(支援成果)

第1回訪問時に質問に答える形で試飲の助言を行ったが、即日実施したそうで、次回
訪問時には、即効的効果があり、購入意思のなかった来店客が購入するようになり売上
増となった旨報告を受けた。休憩室も指導どおり利用させているとのことであった。当
方としても、その行動の素早さに驚きを隠せなかった。

喫茶コーナー



(3) クリーニング

本部門は老人施設のリネンクリーニング(3施設)、ディサービスへのタオルリース(3

施設)、飲食店へのおしほりリース（２店舗）を行っていた。聞き取りの結果、これらの施設は一関管内に広く分布しており、それらを巡回して集配作業を行っていることがわかった。そこで、管内地図に巡回経路に沿って線を引き、その線の周辺の施設、理美容店、旅館、ホテル等を洗い出す作業を行い、営業活動を始めることをすすめた。公的施設については、行政からの紹介で動くことなど人脈活用の営業方法も指導した。これにより、無駄のない集配や売上増が可能となることを説明した。

（支援成果）

彼らの行動力は称賛に値するものがあつた。次の訪問時には、対象施設の洗い出しを済ませ、営業先名簿が出来上がっていた。そして30件を超える営業先とすでに交渉に入っていたのである。

職員間の工賃倍増会議では、新規事業として「美容院のタオルリース」「クリーニング作業室の現有設備を利用した一般客への乾燥機・洗濯機有料提供」「ホテル、旅館等のリネンクリーニング」「洗濯・乾燥機の設定変更によるコストダウン」「クリーニング作業を行っている施設との資材共同購入によるコストダウン」「専用チラシの作成」等を決定し、実行に移し始めている。

クリーニング作業



（４）施設清掃・内職・洗濯

施設清掃は、老人施設の清掃作業（２施設）、内職は電子部品の直し作業、洗濯は老人施設の洗濯作業（２施設、クリーニングとは別）である。清掃・洗濯については、人員を減じて採算を合わせるとのことであり、事情があり廃止できないとのことなので特に指摘するものはなかった。ただ、内職については、あまりにも不採算であることと、作業内容から見た作業者の能力は他の付加価値の高い製品製造が可能であることから、廃止して乾燥野菜（新規作業）の袋詰め作業等を行うことを勧めた。

(支援成果)

電子部品については業者との付き合いもあり、一度に廃止はできないので仕事量を半減したとのことであった。他の作業についても、改善計画に沿って採算がとれるような人員配置にしたとのことであった。ここにも卓抜した行動力がみてとれる。

(5) 農業

室蓬館は現在約10aほどの畑を賃貸している。この畑に19年度は大根、人参、長ネギ、白菜、小松菜、ジャガイモを作付していた。特に確たる目的もない作付けであった。当然、売上高もないに等しいものであった。そこで、農業で付加価値を上げる方法を指導した。一つは、農業そのもので価値を生み出すこと、たとえば無農薬・有機栽培を行い売りとする方法や高価格の野菜を生産すること、もうひとつは、最終商品まで自前で生産することである。なるべく安全な作物をつくり、漬物や10種類以上の野菜サラダとし販売するなどの方法を指導した。

社会的弱者であることが強みであることは前述したが、商品化の方向は正にここにある。一般企業では不採算の部分が、作業力は健常者の半ば程度はあって人件費は3分の1でも十分という当施設の特質から、競争力もあり採算性もある商品製造が可能と判断した。そのためカット野菜(料理シリーズ、健康食シリーズ)、漬物シリーズ、乾燥野菜(切干大根、干し芋…産直用)、凍み大根の生産を検討するよう指導した。また、農産物のままで売るなら、健康食品として評価の高いアピオス(ほどいも)が良いだろうことも説明した。

加えて、自家生産のみ考えず、野菜生産者から端物・屑野菜を買い付け、商品化することも勧めた。室蓬館は、総菜施設と製造技術を保有していることから、種から商品製造までの農業を組み立てることが可能であることを説明した。

農業とは少しく方向を異にするが、閑散期にカキの種床製造販売を勧め、業者とのマッチングも行った。その際、総菜部門で説明したように、捨てている「ホタテのヒモ」加工も同一の業者であったため同時に取り組むことになった次第である。さらにこれらの関係から、「ホヤ貝の種床製造」の仕事依頼もあり、これも新規事業として取り組むことになった。

(支援成果)

耕作面積の7割にアピオス(ほどいも)を作付した。独学での植え付けで心配があったが、50kgの生産量をあげた。他の野菜に比べて価格が非常に高いことから、他の野菜を含め昨年の倍程度の売上(それでもなお少額ではあるが)にはなる見込みである。ちなみにアピオスは、陸前高田市内の卸売業者が全量買い取るになっている。

また、現在冬季間の植え付け作物としてニンニクを考えている。総菜に利用可能なことと農産物としてもある程度の単価が見込めることがその理由である。まだ、十分な収益を上げる仕組みは作りえていないが、職員の意識は確かに変わりつつある。それは計5回の指導を終えたあとも農業の担当者が私のところに訪れ、アドバイスを求めてきたことにも表れている。これは大きな支援の成果であり、今後に期待を感じさせるものがある。

アピオス畑

牡蠣種床作業工程

牡蠣種床完成品



(6) 印刷・工芸

本部門は、当施設でパン総菜部門に次ぐ大きな収益を上げている部門である。印刷は「タオル拭い印刷」、「Tシャツ・ジャンパー印刷」、「のぼり横断幕印刷」、「マグカップ印刷」、「ガラス・鉄・プラスチック製品印刷」、「名刺印刷」、「資料印刷」、「長尺印刷」、「5業者の下請け印刷」を行っている。

本部門は、稼働余力が多分にあり、営業努力によっては大きな伸長も可能であることを説明し、その営業手法を指導した。また、企業向け商品の開発についても指導を行った。

(支援成果)

ここでも職員の意識改革は目覚ましく、積極的に営業活動を始めている。昨年との比較で本部門は着実に売上を伸ばしており、今後現在のような営業活動を継続できれば、工賃倍増に大きく貢献することが期待できる。

また、新規商品として「高校生向けオリジナルデザインTシャツ印刷」も手掛けることになり、本部門はいま少しずつではあるが、工賃倍増に向かって着実な歩みを歩み始めている。

感心するのは、前述の農業部門担当者のみならず本部門の経過報告にもわざわざ職員の方が当方に来てくれたことである。支援のための訪問はすでに終了しているにもかかわらずである。この方々なら、工賃倍増も早晚達成するだろうことを強く思わざるを得ない。

印刷シルクスクリーン作業工程



印刷タオル袋詰め工程



印刷画像処理工程



4、補足

室蓬館との出会いは、私にとってひとつの幸運であった。異質な分野の人間との会話に珍しさを覚えた部分もあるが、施設長をはじめとする職員の方々全員の本計画に取り組む姿勢には心を打たれるものがあった。これまで一般企業の指導を多く手がけてきたが、彼らほど真剣に仕事に向き合っている人間群を私は知らない。

日常の所作にもそれはうかがわれた。最初の訪問日に玄関に立つと、職員の方々ばかりではなく、その場に居合わせた利用者の方々全員が笑顔で挨拶してくれた。帰りにも同様に笑顔で見送ってくれた。その行き届いた教育に驚嘆を禁じえなかった。施設長以下幹部職員の礼節を重んじる優れた人間性が即座に感じられた。

本計画に話を戻そう。彼らは、第1回訪問を終えた翌日すぐに、全職員で工賃倍増会議を開催した。時間外に自主的にである。倍増会議は、全員で行ったもののみで計8回にも及んだ。加えて各部門間での検討会をたびたび行ってきた。彼らの行動力、改革に対する意識は、後年必ず大きな成果として結実するに違いない。

彼らは、会議開催にあたり、先ず進め方のルールを決めた。

《会議のルール等》

- ① どのような意見が出ても否定しない。
- ② 工賃が上がれば、利用者の「生活の質」が向上し、よりその人らしく地域で生活できることを共通認識とする。
- ④ 「出来ない理由」を並べるより、「どうしたら出来るか」を考える。
- ⑤ すぐ出来ることは即日改善する。

次に当施設の課題を抽出した。

《課題》

- ① 売上利益に対し人員が多く配置されている。

- ② 機械があっても能力に見合う仕事量がない。
- ③ 単価が低く、労力に見合った利益が出ない仕事を行っている。

その結果、以下の目標を掲げるに至った。

《目標》

- ① 利益に見合った人員を配置する。
- ② 各生産科の配置換えは、利用者や職員の大きな負担増にならないよう配慮する。
- ③ 機械の能力に見合った仕事量を確保し、稼働率を上げることでコストを下げる。
- ④ 一般企業と比べ、施設の強みである「家賃がかからない」「人件費が安い」「設備費がかからない」ことによる競争力の認識。
- ⑤ 商品のパッケージや営業方法・販売戦略等について見直しをする。
- ⑥ 収益の上がらない生産活動については、見直し、場合によっては他の事業に転化する。
- ⑦ ローリスクハイリターンな新事業を立ち上げ、収益の安定を図る。

こうして室蓬館の工賃倍増計画は動き出した。施設長をはじめとする幹部職員は、職員への説明や動機付けを十分に行い、利用者の家族に本事業への取り組みとその意義を丁寧に説明し理解を得た。数年後、目標を達成し授産施設の概念を変えた彼らが他の施設の範たる地位を獲得することを、いま私は信じてやまない。

社会福祉法人 燦々会 あすなろホーム
(陸前高田市)

宮 健

1. あすなろホームの概要

あすなろホームが作成した「施設案内」には、次のように記載されている。

【施設の概要】

設置運営主体	社会福祉法人 燦々会
事業名	第2種社会福祉事業
施設の種類	就労移行支援 就労継続支援B型
理事長	菅 野 敏
住 所	陸前高田市高田町字東和野 37 番地 1
TEL/FAX	0192 - 55 - 2978
開設年月日	平成 16 年 4 月 1 日
通所定員	20 人
施設の規模	敷地面積 3,830.00 m ² 建築面積 296.45 m ²
職 員 数	施設長 (1) 就労支援員 (1) 生活指導員 (1) 作業指導員 (2) 合計 5 人



あすなろホームの施設

【施設の目的】

あすなろホームは、社会で働くことが困難な在宅の心身障害者に、就労の機会を与えると共に訓練などを行い、自立した生活を地域社会において営むことができるように支援することを目的とする。



スタッフの写真

前列右から2人目が西條一恵施設長

【支援の内容】

(1) 日常生活に関すること

利用者が、社会的自立に必要な基本的生活習慣や社会性を身に付けられるよう計画的な支援を行う。

(2) 社会自立に関すること

施設での生活において規律・協調性・並びに作業に従事するものとしての責任感等を身に付けられるよう支援を行う。

(3) 作業訓練

作業活動を通して責任感・集中力・持続性を養い、社会自立に向けての訓練を行う。

(4) 教養娯楽に関すること

利用者のゆとりある生活と余暇時間の充実を図る。趣味・レクリエーション・スポーツ等に親しみながら、心身の健全化に努める。

また、本人活動の活性化を図りながら、利用者が主体的にクラブ活動や行事の企画を行えるよう支援する。

【授産科目】

(1) 受託加工料

個人や企業から委託された作業が中心

(2) 環境保全科（地域向け環境保全製品の製造・販売作業）

生ゴミ発酵資材「EMほかし」

(3) パン製造科（地域向け手作りパンの製造・販売作業）

手作りパン（各種ドーナツ・食パン・パウンドケーキ）

(4) オリジナル製品科（独自製品の製作・販売作業）

ヤーコン乾燥加工品（お茶、レモン煮等）

竹和紙製品（名刺・はがき等）

シルクスクリーン印刷製品（Tシャツ・エプロン等）

EMセラミックス製品（各種プレスレット・ネックレス）

規格外の軍手をほどいて染色したものを純綿マット・織物等に再生

【主な行事】

- ・県スポーツ大会（県営運動公園他）
- ・研修旅行（春、秋の年2回）
- ・あすなろホーム祭
- ・地域行事（ふれあいまつり等）への参加 etc.

2. あすなろホーム訪問記録

平成20年1月から3月の間に、支援のために「あすなろホーム」を5回訪問した。

第1回 1月21日（月）

2 2月14日（木）

3 2月28日（木）

4 3月12日（水）

5 3月24日（月）

訪問した時間帯は、午前中に訪問した第3回以外は、いずれも午後（1時～4時）である。

(1) 第1回訪問（平成20年1月21日）

いわて産業振興センターとの協議により、あすなろホームの第1回訪問日を平成20年1月21日とした。大船渡地方振興局保健福祉環境部障害支援チーム主任・川村一弘氏が同席してくれるとのことで、陸前高田市のショッピングセンター駐車場で待ち合わせ、川村氏の車に先導されてあすなろホームに向かった。

陸前高田市は海水浴場として有名な「高田松原」を抱える三陸海岸屈指の観光都市である。目指すあすなろホームは、海岸線からやや離れた丘陵地帯の中腹にある。眼下に田園地帯が広がるロケーションは、福祉施設として絶好の場所といえる。

施設の前で、施設長の西條一恵さんと職業指導員の近江ひろみさんが迎えてくれた。早速屋内で施設長から施設の概況や作業の現状などについて説明を受けた。作業室では、20人ほどの施設利用者が大きなテーブルを囲んで、乾燥した桑の葉の選別作業を行っていた。この桑の葉は、「桑茶」として使われるという。

ひと通り説明を受けたあと、用意されていた「工賃引き上げ計画（案）」の用紙に目を通した。

【工賃引き上げに向けた具体的数値目標】（金額は「守秘義務」の観点からすべて伏せてある。）

	18年度実績	19年度目標	20年度目標	21年度目標	22年度目標	23年度目標
利用者1人当たり 1ヵ月平均工賃金額	(100.0%)					(%)
年間売上金額（A）						
売上に対する年額総原 価（B）（工賃差引前）						
年間利益（A－B） （ここから工賃を払う）						

* 平成23年度が最終目標。

前ページの表は金額を伏せてあるが、目標年度の工賃支払い予定金額は、基準年（18年度）の実績に対し、県の目標である「2倍」にはとても及ばない金額であった。

さらに計画（案）では、目標を達成するための「改善計画」がいくつか盛り込まれていた。

【目標達成のための改善計画の概要】

1. 菓子の販売拡大
移動販売＋注文販売＋店舗販売
2. 菓子製造能力の向上
体制の強化（用具の整備＋要員の育成）
3. ヤーコン加工品の販売拡大
インターネット販売
4. 新商品の開発
5. 受託作業の拡大

(2) 第2回訪問（平成20年2月14日）

第1回の訪問の際に、過去3期分の決算書のコピーの提出を受けたので、第2回の訪問時に「比較収支活動計算書」を作成して持参し、施設長に説明した。前回提示された「計画」（案）の金額と違っているところなどを修正した。下表は金額欄をすべて伏せてある。

項 目	平成16年度	17年度	18年度
EM・EMほかし売上高			
パン売上高			
オリジナル製品等売上高			
受注作業収入			
収入の部合計			
材料費			
労務費（利用者工賃を除く）			
その他の経費			
支出の部合計			
利用者工賃差引前利益			
利用者作業工賃			
授産等事業利益			

※EM＝複数の微生物を共生させた微生物資材。環境浄化などに使用される。

金額欄を空欄にしているが、18年度は作業工賃の支払い余力が比較的高かった。今後、この水準を維持できれば、もっと工賃を増やすことが可能である。

これからの課題は、いかにして作業等による収入を増やすことができるかであり、今後、具体的に検討していくこととした。



作業中の利用者たち



パン・菓子などの販売に出かける。準備オーケー！

(3) 第3回訪問（平成20年2月28日）

今回は作業領域の拡大や販路の拡大などについて意見交換した。事前に下記のような用紙をつくり、記載するように依頼していたので、これをもとに具体策を話し合った。

現 在 の 販 売 先 等	開 拓 し た い 販 売 先 等
菓子類（スイートパンプキン等） 訪問販売（官公庁、企業、福祉施設、学校、個人等） 直接販売（施設内、地域のイベント等） 注文販売（他の福祉施設、個人等）	菓子類（現在の品目をさらに広げる。パウンドケーキの試作等） 現在の販売方法のほかに、委託販売（たとえば「物産館」等）を考える。
オリジナル製品（ヤーコンの加工品、手芸品等） 訪問販売（前記に同じ） 直接販売（前記に同じ） 委託販売（物産館、モビリア、道の駅） *モビリア＝オートキャンプ場	販売先として大手スーパーはどうか。
EM ボカシ 直接販売（前記に同じ） 委託販売（薬局、社協、JA、EM 関係業者	販売方法として「講習会販売」（地域の婦人会等）はどうか。
仕入商品 ○EM 関係 直接販売（前記に同じ） 委託販売（物産館） 講習会販売 ○そうめん・うどん・ケーキ等 注文販売（官公庁、学校、個人等） ○クッキー、海苔 訪問販売（前記に同じ） 直接販売（前記に同じ） ○靴下 訪問販売（前記に同じ） 直接販売（前記に同じ）	それぞれ、現在の販売先等に加えて新規先を開拓するように努める。

受託作業 ○清掃作業（社会福祉協議会・週1回） ○農作業（地域の農家等） ○葉の選別（地域の企業）	○清掃作業については市の体育館か公民館等に可能性あり。 ○漁協の袋詰め作業（わかめ等）の実績あるので再度願います。
その他 ○現在は特になし	○今後可能性をさぐる

第3回の訪問後に産業振興センターに提出した「計画作成支援報告書」には、以下のように記述した。

【支援内容】 1. 前回訪問の際に宿題としていた「作業内容別販売先（現在および開拓したい先）」の一覧表にもとづいて、今後の開拓先、アプローチの手順などについて話し合いをした。 2. 新商品開発の際に、在庫を持ちすぎないこと（日持ちのするものを重点に）、および利益率を考慮することなどについて指導した。 3. 当日は、新聞コピーのようなイベント（次ページ）があり、アドバイザー（私）も昼食時に参加して、職員、利用者、家族、ボランティアの人たちと交流した。
【支援成果】 1. 販売先の開拓や新商品の取り組みについて、だいぶ対象が絞られてきた。 2. 清掃作業（受託作業）についても、陸前高田市の支援が得られそうだ。



慶大生との交流のあと、全員集合！

十字架を背に、柔らかなハーモニーを響かせるデモクラッツ。2月29日、釜石市・新生釜石教会



陸前高田市の障害者福祉施設「あすなるホーム」で、声をそろえて「世界に一つだけの花」を歌うメンバーと利用者。2月28日



一日に陸前高田市民会館で開かれたラストコンサート。

慶応大の学生アカペラグループ「デモクラッツ」は二日までの六日間、陸前高田など沿岸各地の高校や福祉施設などを回り、美しい歌声を披露した。

有終飾る 愛の歌声

慶大アカペラグループ沿岸訪問



コンサートには大勢のOBが駆けつけ、10年間の感謝を歌声に託した。1日、陸前高田市民会館

活動10年、感謝の熱唱

高田高三年の戸羽麻美 楽しんでるデモクラ っかり打ち込める何かを
さんは「自分の好きな ツツにそこがこれを感じ 見つけたい」と話してい
ことに全力で取り組み、 た。私も大学進学後、した。

サートで、メンバーはあ
りったけの感謝の思いを
歌声に乗せて披露。駆け
つけたOB約二十人も出
演し、市民との別れを惜
しんだ。



ラストコンサートの美しい歌声に感動し、大きな拍手を送る観客。1日、陸前高田市民会館

いわて

彩発見

(4) 第4回訪問（平成20年3月12日）

前回訪問時に宿題としていた「工賃引き上げ計画」（案）がほぼ完成していたので、さらにその内容や書き方について施設長と話し合いをした。次回（第5回、最終回）訪問時に計画の記載が完了するめどがついた。

この日も作業室では、桑茶の選別作業が行われていた。

(5) 第5回訪問（平成20年3月24日）

完成した「工賃引き上げ計画」についてチェックした。主な内容は以下のとおりである。

①利用者1人当たりの平均工賃（月額）

平成18年度を基準年度として、23年度の目標値を定めた。基準年度を100とした倍率では、前述のとおり「倍増」とはならなかった。

②平成19年度の売上高（19年4月～20年2月の実績+3月予想）と純利益（工賃支払い前）を作業種目ごとに整理したのが下表である。さらに、今後の進め方等については「抜粋」である。

【平成19年度の予想と、今後の進め方】

（単位：円）

作 業 種 目	売 上 高	純 利 益	今 後 の 進 め 方
菓子製造販売			種類も少なく、収入も少ないが、今後新商品を開発する
オリジナル製品			主にヤーコンの加工品（3種）を開発して販路を新たに開発する
仕入販売商品			数量が多く出る商品、利幅の大きい商品を選択して、注文販売を積極的に行う
EM ボカシ			生ゴミを発行させて肥料にする素材であるため、生ゴミの減量にもつながる。地域内での使用者も増えているため、さらに講習会を開催し、普及に努める
EM 商品			環境・健康によい商品なので、購入者が増えている
受託作業			①清掃作業の場所をさらに開拓していく ②除草作業や農家の手伝いなどの拡大 ③地元企業から一年通しての作業が必要
合 計		*	

*この金額が工賃の原資になる。金額はすべて伏せてある。

(6) フォローアップ支援のための訪問（平成20年7月23日）

第1～5回の支援訪問は平成19年度の事業であったが、20年度の事業として「フォローアップ支援」のために訪問した。以下は産業振興センターに提出した報告書の内容（若干加筆）である。

【支援内容】

19年度に作成した工賃倍増計画のフォローアップとして訪問した。計画作成後の実施状況について施設長から報告を受けた。職員、利用者ともにやる気が出て来て、活気が感じられるとのこと。

- ① パン、ドーナッツ、パウンドケーキなどの製造販売がある程度軌道に乗ってきた。
- ② 農地を借りて昨秋菜の花の種をまいたのが収穫期に入り、菜種の収穫を行った。搾油を外部に委託して、事業として成り立つかどうかを検討中である。

【支援成果】

製造した新商品（ドーナッツなど）の販売に意欲的に取り組むようになり、その結果について利用者たちも関心を示すようになったことが、大きな成果であった。施設長はさらに新しい作業分野の開拓についても意欲的で、いろいろと意見交換をしてアドバイスした。支援の成果は確実に出ていることが実感できた。

4月から施設の利用者も5人増えたので、工賃支払いが計画どおり進むかどうか、今後さらに支援をすることが必要である。

(7) 新しい作業分野の開拓

アドバイザーとしての正式訪問とは別に、陸前高田市に出張した機会を利用して、平成20年11月中にあすなろホームを2回訪問した。施設長はじめ職員の皆さんから、その後の推移などについて報告を受けた。新しい作業分野として、「きくらげ」の袋詰め作業や、「おからクッキー」の袋詰め作業などがあった。「きくらげ」は、市内のしいたけ栽培業者が新しい商品開発に成功したもので、同社の工場に赴いて、乾燥したきくらげをビニールの小袋に詰める作業である。おからクッキーは宮城県の業者からの受託で、施設内で袋詰めを行っていた。

作業分野が広がったことで、最近は月平均工賃も徐々にアップしており施設内に明るい雰囲気漂っているようにも見受けられた。今後も、近くに出張した際にはできるだけ顔を出して、激励し続けたいと思っている。



3. アドバイザーとしての「感想」や「提言」など

(1) 感想

- ① アドバイザーを依頼されるまで、授産施設を含めた「社会福祉」関係の施設運営等について関与したことがなかったので不安だったが、「社会福祉施設も1個の経営体である」という認識があったので、これまでの中小企業経営支援の経験を活かしてお役に立ちたいとの思いで引き受けた。
- ② 平成18年に「障害者自立支援法」が施行されたことは知っていたが、「就労移行支援事業所」とか、「就労継続支援B型事業所」などの用語に馴染みがなく、まずは用語の意味などから勉強を始めた。施設長や大船渡地方振興局の担当者からいろいろ教えられて、ある程度の知識を持つことができた。
- ③ 授産施設の作業所に入るのも初めての経験であり、最初は障害者たちと触れ合うことに戸惑いがあったが、彼(女)らの純真さに触れて心が和んだ。笑顔で挨拶をされたことも印象深い。
- ④ 作業内容について施設長の説明を受け、作業現場を覗いたり、ドーナッツやヤーコン製品などを試食することで理解するように努めた。施設長や職員の熱心な勤務振りに心を打たれる場面も多かった。新製品の開発や新販路の開拓について適切な助言ができたかどうか不安であるが、今回の事業がきっかけで施設の運営が活性化できればそれなりの効果はあったと思う。
- ⑤ 5年後の工賃の予定金額が「倍増」とは行かなかったことが気がかりである。しかし、実現性の乏しい金額を積み上げて意味のないことであり、むしろ目標の実現に向けた今後の取り組みを見守っていききたい。

(2) 提言

- ① 平成19年度の事業であるが、取り組んだのは20年1月からであり、3月までに5回の訪問支援は日程的にきつかった。もっと余裕をもって支援できるような日程であればよかったと思う。
- ② 工賃倍増のためには作業効率の向上が必須であるが、継続的に効率のよい作業を受託することはなかなか困難な状況にある。製品の開発や販路の開拓などについては、各施設が知恵を絞り、個別に営業活動をして取り組むべき事項ではあるが、経済環境が悪化する中で非常に困難であることも事実である。地域内各施設間の情報交換や、受託作業の調整を地方振興局が行うなどの公的な支援が必要である。
- ⑤ 利用者の中には作業能率を上げることが困難な人も含まれている。就労支援や工賃倍増ももちろん理解できるが、そのためには社会的な理解や、地域の企業の協力も必要である。
- ③ 会福祉事業は「理念」や「ボランティア精神」だけでは解決できない問題を含んでいる。関係者には「崇高な精神」とともに、「経営的な視点」も併せ持っていただかなければ長続きしない。そのような意味から、施設のオーナーや管理者には、経営知識の習得が必要であることを認識していただきたいと思う。

あすなるホーム（陸前高田）

はあ&ド
ハ ン ワ ー ク
⑫

陸前高田市高田町の社会福祉法人燦々会「あすなるホーム」。地元産の無農薬ヤーコンで作った商品が注目だ。

シャキシャキとした食感が癖になるヤーコンのれもん煮（65g入り三百円、130g入り五百円）はオリゴ糖の自然な甘みを生かした、体にいいおやつとしてお勧めだ。ヤーコン茶（十パック入り三百円）も人気。食物繊維

ヤーコン食品 多彩に

維が豊富でおなかの調子を整え、血糖値を下げる効果もあるという。

ほかにパンや菓子類も手作り。強力粉を使ったドーナツや食パン（二百五十円）は柔らかくもちもちで食べ応えがある。

「『このドーナツは普通のと違うね』と買っていくリピーターも多いんですよ」と西條一恵施設長は目を細める。

手作りマット、竹和紙のはがきや名刺、アクリルたわしなども作る。ヤーコン商品やマットなどは道の駅高田松原と物産館で販売。パン・菓子は陸前高田、大船渡両市役

所などで移動販売している（0192・55・2）。問い合わせは同ホーム（978）へ。



1つ1つ心を込めて作られたあすなるホームの商品。ヤーコンのれもん煮（左下）やドーナツなど

▲岩手日報 2008年6月25日（水）

お わ り に

最近の新聞を見ていると、連日のように社会福祉関連の記事が目につく。国や県・市町村の福祉関連の予算関係はもとより、障害者自立支援法の見直し（平成18年度に施行された同法は3年後の21年に見直すことになっている）や、介護労働者の報酬改定（3%アップ）、私設保育所の規制緩和など、いろいろなニュースが報じられている。

個人的なことをいうと、社会福祉関係のニュースについて以前はあまり関心を持っていなかったが、障害者事業所の工賃倍増5か年計画づくりのアドバイザー事業に関わるようになってからは、できるだけ情報を入手しようとする姿勢に変わった。そして何よりも、私自身が「人に優しくなった」ことを実感している。福祉に限ったことではないが、現場を知ることや関わりを持つことで、そのことに対する関心度が高くなるのは当然のことかも知れない。

今回の「調査研究報告書」では、平成19年度から岩手県が取り組むことになった「工賃倍増5か年計画」策定支援に、アドバイザーとして参加した4人の会員が調査執筆を担当した。19年度は県内の6事業所が5か年計画を策定したが、20年度は11事業所が計画づくりに挑戦中であり、5人の会員がアドバイザーとして支援に携わっている。私自身は盛岡市内の2事業所に関与し、20年12月までにそれぞれ5回の訪問を重ねて計画書づくりを終え、県に提出した。3月までにあと1回ずつ、フォローアップのために訪問支援する予定である。1事業所は社会福祉法人（高齢者福祉施設と障害者福祉施設を運営している）であり、もう一つは非営利法人（NPO）が運営している授産施設である。

こうした関与を通じてつくづく感じたことは、身近なところで支援を待っている社会福祉施設や施設を利用している障害者がいっぱいいるという事実である。そして、その施設の中で働いている職員の方々の誠実な対応、もくもくと作業に打ち込んでいる利用者の姿にも心を打たれた。私たちがアドバイザーとして関わったことはささやかな支援に過ぎないのかも知れないが、担当者一人ひとりが全力を尽くして協力した。これからも、できるだけ支援していきたいと思っている。

おわりに当たって、関与した福祉施設の関係者の方々や、岩手県、地方振興局、産業振興センターの担当者の皆様にお世話になったことに対し、心から感謝申し上げたいと思う。

平成21年1月

社団法人中小企業診断協会岩手県支部

支 部 長 宮 健

○これまでに「調査研究報告書」で取り上げてきたテーマ

年 度	テ ー マ
平成 15 年度	「商店街活性化に関わる大学生たち」に関する調査研究
平成 16 年度	「岩手県の NPO の実態」に関する調査研究
平成 17 年度	「開業 20 年を迎える盛岡手づくり村」に関する調査研究
平成 18 年度	「岩手県内 13 市（14 地区）の中心市街地活性化に関する調査研究
平成 19 年度	岩手県の「農林水産物・日本一」に関する調査研究
平成 20 年度	岩手県の「障害者工賃倍増 5 か年計画」に関する調査研究

平成20年度マスターセンター補助事業

岩手県の『障害者工賃倍増5か年計画』策定のアドバイザー事業
に関する調査研究報告書

2009年1月発行

編集・発行：(社)中小企業診断協会岩手県支部

支部長 宮 健

〒020-0023 盛岡市内丸14-8

岩手県中小企業団体中央会内

Tel (019) 624-1363 Fax (019) 624-1266

印刷・製本：株式会社 吉田印刷

〒020-0016 盛岡市名須川町23番27号