

平成２０年度マスタ－センター補助事業

社会就労センターの経営支援と障がい者就労に関する
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 神奈川県支部

はじめに

障がい者と障がい者を支援する社会福祉法人を取り巻く環境は、ここ5～6年間大きく変化しています。障がい者は、身体障害、知的障害、精神障害の3つの種類に区別されており、平成15年に導入された「支援費制度」により対象者が増加しました。しかしながら、国及び地方自治体による支援のための財源確保が困難な状況となったこと、3つの区分の縦割りで支援がなされたことなどによって、格差が生じてしまいました。これらの諸問題を解消するために、平成18年4月に「障害者自立支援法」が施行となり、障がい者の方々に対して、サービスの一元化が図られる一方で、社会の構成員として応益負担が求められるようになりました。また、社会福祉法人に対しても、職員配置基準の見直しなど経営環境も変化し、従来の福祉の視点に加えて、営利企業としての意識が求められつつあります。

このような状況の中で、障がい者の方々の経済的自立を支援するために、平成18年度から全国社会就労センター協議会主催で「工賃ステップアップ事業」が展開されました。平成19年度、神奈川県藤沢市にある授産施設（現社会就労センター）H様から藤沢商工会議所様経由で神奈川県支部に「工賃ステップアップ事業」のコンサルタントの依頼を頂き、神奈川県支部同期会（平成16会）が母体となり発展した“NPO法人ビジネス駅伝ネットワーク”（以下、B-NET）が担当となり、授産施設に対して工賃アップの支援、職員の教育など実施してまいりました。

一方で、障がい者を雇用する側の民間企業は、平成18年4月に施行された改正「障害者雇用促進法」により障害者雇用率が精神障害者を含め算定することになりました。しかし、ここ数年で雇用率は上昇しているものの、法定雇用率1.8%には到達していないのが現状です。特に、中小企業の雇用率は低く、その促進に向けた支援が求められています。

このような状況の中で、障がい者支援に関連する法人に対する支援は、中小企業診断士としての活躍が求められている領域であることは確かです。本報告書では、「社会就労センターの経営者に対する支援」、「障がい者の就労促進」及び「民間企業への障害者雇用率向上」に関して、中小企業診断士としての貢献のポイントをまとめています。また、具体的な支援活動を通じて、執筆した会員が肌で感じた一般の民間企業とは異なる支援成功のポイントも整理しておりますので、会員各位にとって活躍の領域拡大のために参考になれば幸いです。

平成21年1月 財団法人中小企業診断協会 神奈川県支部

中小企業診断士 山内 伸一（リーダー）

板橋 義也

藤村 典子

迫平 直幸

松田 充敏

沼田 和広

目次

第1章 社会就労センターと障がい者	6
1. 概要	6
(1) 社会就労センター	6
(2) 障がい者	7
2. 障がい者に係る施策	8
(1) 障害者施策の動向	8
(2) 障害者基本計画の概要	9
第2章 社会就労センターと障がい者の置かれた現状	15
1. 障害者自立支援法の影響	15
2. 社会就労センターの実態	18
(1) 社会就労センターに係る社会福祉法人の特徴	18
(2) 社会就労センターの組織としての特徴	20
(3) 社会就労センターと関係する公的機関	22
(4) ステークホルダーとの関係	23
(5) 経営者層の実態	24
(6) 社会就労センターを支える支援組織	27
3. 工賃の現状	30
(1) 工賃とは	30
(2) 平成18年度の工賃月額の実績	31
(3) 工賃倍増に向けた取り組み	33
4. 障がい者の就労に関する現状	33
(1) 障がい者にとっての就業	34
(2) 障がい者の就労までのプロセス	37
(3) 障がい者の就労支援機関	41
(4) 障がい者の就労状況	42
5. 障がい者雇用に関する実態	46
(1) 行政の雇用促進の取り組み	46
(2) 障がい者雇用のプロセス	49
(3) 雇用支援サービス	52
(4) 障がい者の雇用事例	53
(5) 民間企業の障がい者雇用の概況	54

(6) 中小企業の雇用状況	59
第3章 中小企業診断士ならではの支援	60
1. 社会就労センターへの経営支援	60
(1) 中小企業診断士に対するニーズ	60
(2) 中小企業診断士が活躍する場	62
2. 障がい者の就労・雇用に関する支援	66
(1) 障がい者の就労支援	67
(2) 民間企業での障がい者雇用に関する支援	67
3. 本章のまとめ	72
第4章 実際の支援事例	73
1. 社会就労センターの経営支援の事例	73
(1) 支援の経緯	73
(2) 対象施設について	74
(3) 支援プロセス	75
(4) まとめ	85
2. 障がい者の就労・雇用に関する支援の事例	87
第5章 中小企業診断士に求められる変革と心構え	89
1. 社会就労センターでの工賃アップを成功させるためのポイント	89
(1) 工賃アップの目的と目標の共有化	89
(2) 経営者のリーダーシップ発揮と職員のモチベーション向上	89
(3) プロジェクトリーダーの選任	90
(4) 2つのお客様の存在	90
(5) ビジネスパートナーによる専門知識とスキルの獲得	90
(6) 行政や地域諸団体との連携	91
(7) 支援団体との連携	91
2. 障がい者及び社会就労センターを支援する中小企業診断士に求められる変革と心構え	92
(1) 福祉の世界を理解すること	92
(2) 経営の用語は分かりやすい言葉を使うこと	93
(3) 組織の成熟度に合った支援を実践すること	93
おわりに	94

図表目次

図表 1-1	社会就労センターの運営スキームの概略	6
図表 1-2	障がい者数.....	8
図表 1-3	障害者施策の動向.....	9
図表 1-4	障害者基本計画の枠組み.....	10
図表 1-5	障害者施策に係る主な関連法令の動向	11
図表 1-6	障害者基本計画及び障害者計画の法的位置づけ.....	13
図表 1-7	地方障害者計画に盛り込まれた施策分野（平成 18 年度末）	14
図表 2-1	障害者自立支援法におけるサービス.....	16
図表 2-2	(福)えちご府中会の組織図	19
図表 2-3	株式会社ニチイ学館本社組織図.....	19
図表 2-4	常勤者換算従事者数	22
図表 2-5	相談支援体制の整備について.....	23
図表 2-6	所属施設と経験年数(平均値).....	26
図表 2-7	前職の有無.....	26
図表 2-8	社会就労センターの会計体系（就労支援施設会計処理基準）	31
図表 2-9	平成 18 年度平均工賃一覧.....	32
図表 2-10	「工賃倍増 5 か年計画」による福祉的就労の底上げ	33
図表 2-11	障害者の所得保障等の制度の沿革.....	35
図表 2-12	障がい者が一般企業へ就職するまでの流れ.....	37
図表 2-13	養護学校高等部卒業後の進路.....	38
図表 2-14	福祉施設を利用している障害者が就職・定着するまでの標準的な流れ	39
図表 2-15	就職非希望者の離職理由.....	40
図表 2-16	障がい者の就労を再度支援する仕組み	41
図表 2-17	就業者の就業形態（身体障害者）	43
図表 2-18	就業者の就業形態（知的障害者）	44
図表 2-19	就業者の就業形態（精神障害者）	45
図表 2-20	年齢階層別就業率.....	46
図表 2-21	雇用率達成指導の流れ	48
図表 2-22	行政の雇用支援サービス・イメージ.....	52
図表 2-23	民間企業における障がい種別雇用状況	55
図表 2-24	民間企業における障がい者雇用概況.....	55
図表 2-25	民間企業における実雇用率の推移	55

図表 2-26 企業規模別の雇用状況	56
図表 2-27 産業別の雇用状況.....	57
図表 2-28 特例子会社の雇用状況	57
図表 2-29 都道府県別の実雇用率の状況.....	58
図表 2-30 企業規模別の法定雇用率未達成企業の状況（H20.6.1 時点）	59
図表 3-1 外部講習の受講状況	61
図表 3-2 ヤマト福祉財団「障がい者の働く場づくり応援プロジェクト」	66
図表 3-3 中小企業診断士ならではの支援.....	72
図表 4-1 工賃水準ステップアップ事業の体系図	74
図表 4-2 社会就労センターHおよび喫茶店部門の概要	75
図表 4-3 平成 18 年度 事業別授産事業会計の概要	76
図表 4-4 喫茶店の S W O T 分析	77
図表 4-5 商圏内の市場考察.....	77
図表 4-6 A案のビジネスモデル	78
図表 4-7 B案のビジネスモデル	78
図表 4-8 総菜および定食販売のメニュー構成.....	79
図表 4-9 支援スケジュール.....	80
図表 4-10 定食例と店頭メニューボード.....	81
図表 4-11 店舗外観と販促用チラシ	82
図表 4-12 第 1 回スタッフ研修	82
図表 4-13 第 2 回スタッフ研修	83
図表 4-14 第 3 回スタッフ研修	83
図表 4-15 リニューアルオープン後の累積売上.....	84
図表 4-16 中小企業診断士の役割	87
図表 4-17 障がい者就労・雇用に関する支援セミナー	88
図表 5-1 工賃アップを成功させるためのポイント	92
図表 5-2 中小企業診断士に求められる心構え.....	93

第1章 社会就労センターと障がい者

本章では、社会就労センターと障がい者についての概要の説明を行い、社会就労センターが障がい者に対して、どのような社会的な意義を持つのかを整理します。また、障がい者や社会就労センターに係る法制度に関して述べていきます。

1. 概要

はじめに、社会福祉法人について簡単に説明します。社会福祉法人は、社会福祉法第 22 条で定義された法人で、社会福祉事業を行うことを目的とした法人税法上の公益法人等に当たります。公益性の高さから、設立後も所轄庁等の厳しい監督下に置かれる一方で、補助金の交付や税制面での優遇措置がなされるなどの特徴があります。

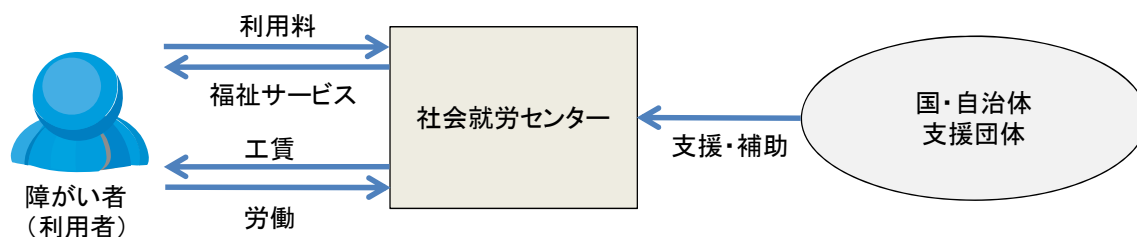
社会福祉法人の事業としては、老人ホームや介護サービス、保育所などが含まれますが、本書では障がい者に関する事業、特に社会就労センター（旧名・授産施設）に着目します。

(1) 社会就労センター

社会就労センターは、障がい者が社会復帰または社会参加できるよう、就労を目的とした訓練を行う施設であり、社会福祉法人などの団体によって運営されています。実際の仕事としては、印刷やクリーニング、縫製等の事業を行っている施設、伝統工芸品、織物、陶磁器、家具製造等の職人的作業を行っている施設、パンやクッキー等の食品を作ったり、ポーチ類等の手作り布製品を作ったり、木工パズルなどを作っている施設があります。日本には約 2,900 の社会就労センターがあり、心身に障がいのある人たちや、自立生活能力に障がいのある人たちが、現在約 9 万人働いています。なお、社会就労センターは、以前は「授産施設」という名称でしたが、現在は社会就労センターへと名称が変わっています（本節末の参考を参照）。

社会就労センターの運営スキームの概要は図表 1-1 のようになっています。国・自治体および各種支援団体の支援や補助のもと、障がい者が社会復帰または社会参加できる場の提供という福祉サービスを提供し、その対価として障がい者（利用者）から利用料を受け取ります。一方で、障がい者は各種仕事に従事しますので、その対価として工賃が支払われます。

図表 1-1 社会就労センターの運営スキームの概略



工賃に関しては、施設で働く障がい者が作業に従事することによって収益を生んだ場合、その一部を工賃として支払うことが義務付けられています。ただし、法律に明記されているわけではなく、通知等で行政指導されているだけです。また、施設の入所者は、作業が訓練を目的とする旨定款等で定められている等の一定の要件を満たした場合、労働基準法第9条の労働者には該当せず、労働規約や工賃の下限はありません。そのため、工賃は労働の対価というよりも、施設が収益を上げた際に入所者に支払われる分配金という性格をもっています。

【参考】 授産施設から社会就労センターへ

厚生省（現在の厚生労働省）は、平成4年7月に「授産施設制度のあり方に関する提言」を発表しました。この提言は、ノーマライゼーションの理念に基づき「授産施設」の基本的なあり方として「通所」を基本とすることとし、「授産施設」という名称については「国民に馴染みにくいので名称変更の検討を行うことが必要である」というものでした。

全国社会就労センター協議会（略称：セルプ協、旧：全国授産施設協議会）は、平成6～8年にかけて、C I の手法による授産施設改革に取り組み、「授産施設」に代わる新しい施設名称を「社会就労センター」（呼称「SEL P」）に決定しました。「SEL P」は「SELF－HELP」の造語であり、「Support of Employment, Living and Participation（就労と生活、社会参加を支援）」の意味を持ちます。

セルプ協には、全国約3,500ヶ所の社会就労センターの約半数にあたる1,500施設が加盟しており、各会員施設は、47都道府県中46ヶ所の地方組織、さらに、全国を7つのブロック（北海道、東北、関東・甲信越、東海北陸、近畿、中国四国、九州）に分けたブロック組織に所属しています。セルプ協は、このネットワークを中心に、全国の社会就労センターの組織化を推進するとともに、厚生労働省との連携による障がい者福祉や社会就労センターに係る制度、政策的な事項や年度ごとの国家予算等に対する要望活動及び社会就労センターの向上を目指した各種大会、研修会、調査活動、PR活動等を行っています。

(2)障がい者

障害者基本法第2条は、障がい者について、『この法律において「障害者」とは、身体障害、知的障害又は精神障害があるために長期にわたり日常生活又は社会生活に相当な制限を受ける者をいう。』と定義しています。しかし、レベルの異なる機能障害カテゴリーを並列しているといった指摘や、複数の障がいを併せ持つ障がい者がいる等の理由により、障がい者を分類することは難しいのが現状です。

障がい児・障がい者数の状況を、図表1-2に示します。身体障害者、知的障害者、精神障害者

は、それぞれ人口 1,000 人当たり 29 人、4 人、24 人となっています。およそ国民の 18 人に 1 人が何らかの障がいをもっていることになります。

図表 1-2 障がい者数

		総数	在宅者	施設入所者
身体障害児・者	18 歳未満	9.8 万人	9.3 万人	0.5 万人
	18 歳以上	356.4 万人	348.3 万人	8.1 万人
	合計	366.3 万人 (29 人)	357.6 万人 (28 人)	8.7 万人 (1 人)
知的障害児・者	18 歳未満	12.5 万人	11.7 万人	0.8 万人
	18 歳以上	41.0 万人	29.0 万人	12.0 万人
	年齢不詳	1.2 万人	1.2 万人	0.0 万人
	合計	54.7 万人 (4 人)	41.9 万人 (3 人)	12.8 万人 (1 人)
精神障害者	20 歳未満	16.4 万人	16.1 万人	0.3 万人
	20 歳以上	285.8 万人	250.8 万人	35.0 万人
	年齢不詳	0.6 万人	0.5 万人	0.1 万人
	合計	302.8 万人 (24 人)	267.5 万人 (21 人)	35.3 万人 (3 人)

() 内数字は、総人口 1,000 人あたりの人数 (平成 17 年国勢調査による)

資料：内閣府 障害者施策ホームページ

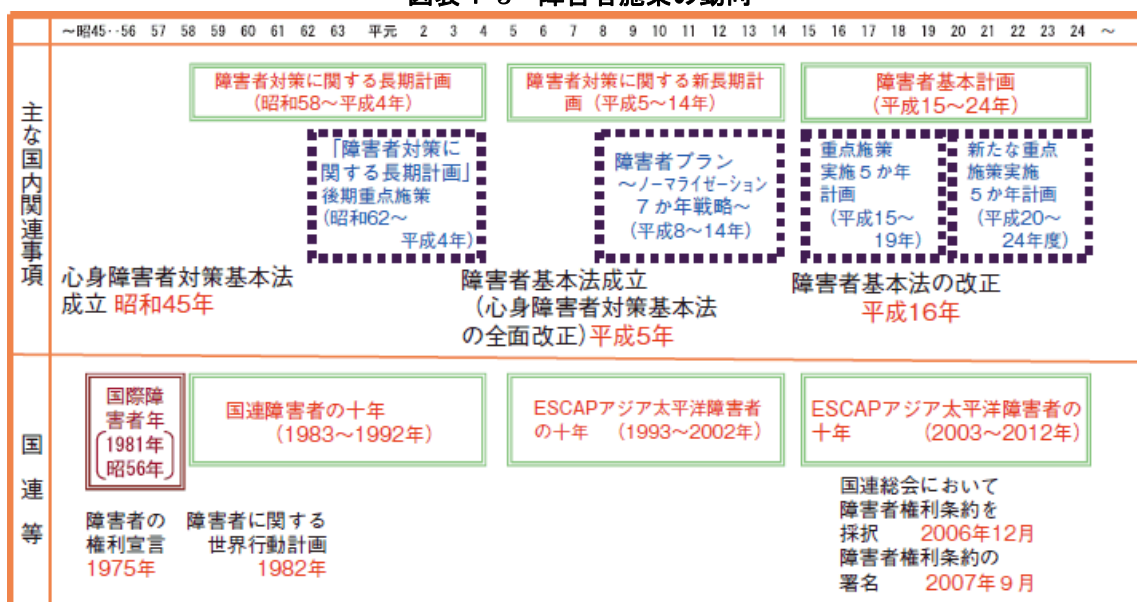
2. 障がい者に係る施策

社会福祉法人はその性格上、法律や施策の影響を大きく受けます。そこで、本節においては、障害者施策の動向についてのまとめを行います。

(1) 障害者施策の動向

わが国の障害者施策をまとめると図表 1-3 のようになります。昭和 56 年の「国際障害者年」を受けて、昭和 58 年に「国際障害者の十年」が宣言されたことを踏まえ、わが国初の障害者施策に関する長期計画が策定されました。それ以降、わが国では、10 年間という長期的視点をもって、障がい者の自立と社会参加に関する施策についての計画を策定し、その実現を図る取組が進められてきました。

図表 1-3 障害者施策の動向



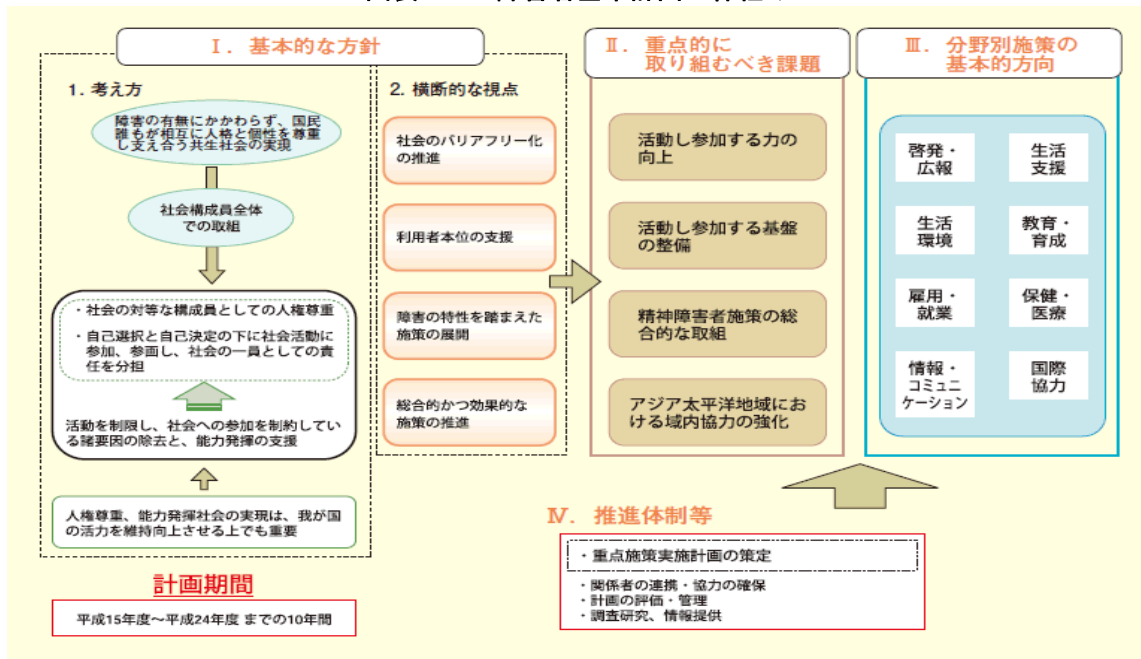
資料：内閣府

平成19年度は、15年度から24年度までを計画期間とする「障害者基本計画」の5年目の中間年度に当たり、19年12月には同基本計画の後期5年間における障害者施策の着実な推進を図るための新たな「重点施策実施5か年計画」（「新5か年計画」）が「障害者施策推進本部」において決定されました。なお、「障害者施策推進本部」とは、障害者施策の推進にあたり、平成13年1月の中央省庁再編を機に、内閣総理大臣を本部長、内閣官房長官を副本部長、他のすべての国務大臣を本部員として、内閣に設置されたものです。

(2) 障害者基本計画の概要

「障害者基本法」第9条に基づき、平成14年12月、15年度から24年度までの10年間を計画期間とした「障害者基本計画」が閣議決定されました。同基本計画では、「ノーマライゼーション」や「リハビリテーション」といった前長期計画（平成5～14年度）の理念を継承するとともに、国民誰もが相互に人格と個性を尊重し支え合う「共生社会」の理念の下に、障がいのある人が、社会の対等な構成員として人権を尊重され、自己選択と自己決定の下にあらゆる活動に参加・参画できる社会の実現を目指し、計画期間中に講ずべき障がい者施策の基本的方向について定めています（図表1-4）。

図表 1-4 障害者基本計画の枠組み



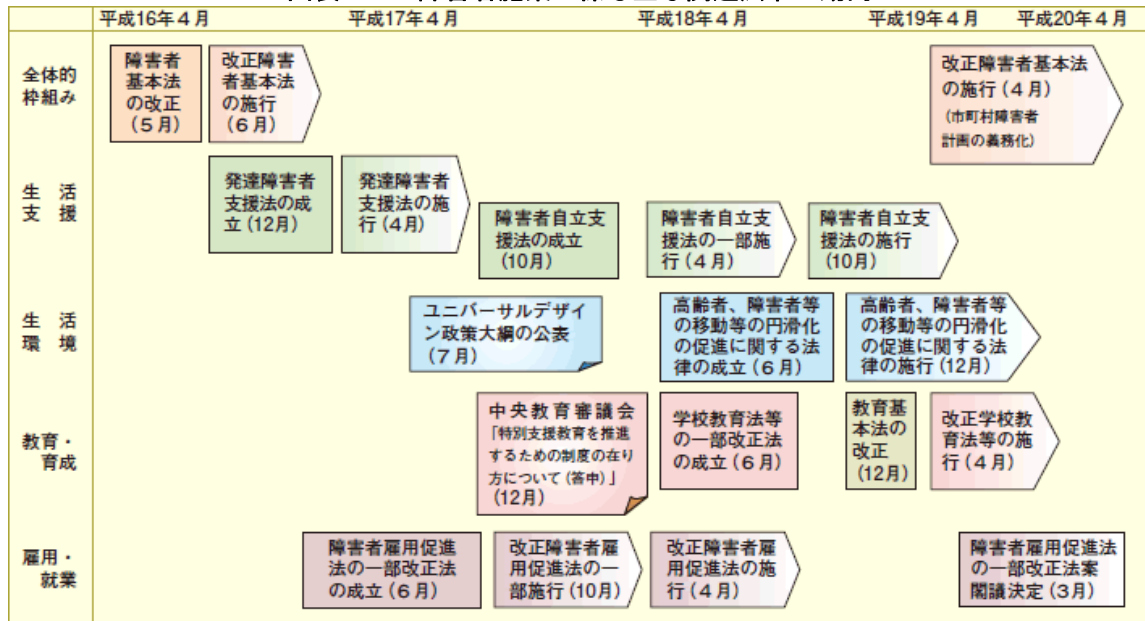
資料：内閣府

また、同基本計画を推進体制として、前期5年間（平成15～19年度）を計画期間とする「重点施策実施5か年計画」（「旧5か年計画」）、後期5年間（平成20～24年度）を計画期間とする「新5か年計画」が、それぞれ14年12月、19年12月に、「障害者施策推進本部」において決定されています。

① 旧5か年計画

障害者基本計画の前期5年間においては、障がいの有無にかかわらず国民誰もが相互に人格と個性を尊重し支え合う「共生社会」を実現するために、各分野で法制度の改正等が行われてきました（図表1-5）。

図表 1-5 障害者施策に係る主な関連法令の動向



資料：内閣府

1) 障害者基本法の一部を改正する法律

平成 16 年 5 月成立、同年 6 月より一部施行、19 年 4 月から全面的に施行。基本的理念に障がい者を理由とする差別等の禁止が明示されたほか、「障害者週間（12 月 3 日～9 日）」の設置、都道府県及び市町村における障害者計画の策定義務化、「中央障害者施策推進協議会」の内閣府への設置等が規定されました。

2) 発達障害者支援法

平成 16 年 12 月成立、17 年 4 月から施行。従来、身体障害、知的障害、精神障害という 3 つの枠組みでは的確な支援が難しかった発達障害¹のある人に対して、その障がいの定義を明らかにするとともに、保健、医療、福祉、教育、雇用等の分野を超えて一体的な支援を行う体制の整備が図られました。

3) 障害者自立支援法

平成 17 年 10 月成立、18 年 4 月より一部施行、同年 10 月から全面的に施行。身体障害、知的障害、精神障害の障害種別ごとに提供されていた福祉サービスについて、一元的に市町村が提供する仕組みに改められるとともに、利用者負担（障がい者がサービスを利用する際

¹ 一般的に、乳児期から幼児期にかけて様々な原因が影響し、発達の「遅れ」や質的な「歪み」、機能獲得の困難さが生じる心身の障がいを指す概念

の負担)の見直しや国の財政責任の明確化を通じて安定的な制度の構築を図りました。同法の施行に当たり、法の定着に万全を期するため、平成 20 年度までの 3 年間を対象に、障害者自立支援法円滑施行特別対策として、平成 18 年度補正予算 960 億円を含め、総額 1,200 億円の施策を実施することとしました。また、20 年度予算においては、利用者負担の軽減や事業者の経営基盤強化など「特別対策」で造成した基金の活用を含め満年度ベースで総額 310 億円の緊急措置が講じられました。

4) 高齢者、障害者等の移動等の円滑化の促進に関する法律（バリアフリー新法）

平成 18 年 6 月成立、同年 12 月から施行。障がいを持つ当事者の参画による基本構想の策定や、住宅、建築物、公共交通機関、歩行空間等、障がい者等が日常生活等において利用する施設や経路を一体的にとらえた総合的なバリアフリー化を推進することで、ユニバーサルデザインに配慮した生活環境の整備を図るための法律です。

5) 学校教育法等の一部を改正する法律

平成 18 年 6 月成立、19 年 4 月から施行。障がいのある児童生徒等の一人一人の教育的ニーズに柔軟に対応するため、従来の盲・聾・養護学校の制度を特別支援学校の制度に転換すること等を内容とします。

6) 障害者の雇用の促進等に関する法律の一部を改正する法律

平成 17 年 6 月成立、同年 10 月より一部施行、18 年 4 月から全面的に施行。精神障害のある人に対する雇用対策の強化、在宅就業者に対する支援、障がい者福祉施設との有機的な連携による就業支援等を内容とします。

② 新 5 か年計画

「新 5 か年計画」では、「旧 5 か年計画」の期間に行われた法制度改正の施行状況等を踏まえ、

- ・ 身体障害、知的障害、精神障害、発達障害等の障がいの特性に応じ、障がい者のライフサイクルの全段階を通じた切れ目のない総合的な利用者本位の支援
- ・ ユニバーサルデザインに配慮した生活環境の整備や、IT（情報通信技術）の活用等による障がい者への情報提供の充実等
- ・ 「障害者自立支援法」の抜本的見直しの検討と、その結果を踏まえた計画の必要な見直し
- ・ 障害者権利条約（平成 18 年 12 月に国連総会で採択、わが国は 19 年 9 月に署名）の可能な限り早期の締結を目指しての必要な国内法の整備

の 4 点に重点を置いて施策展開を図ることとしています。

なお、「新 5 か年計画」の策定に際しては、「障害者施策推進本部」の下に設置された「障害

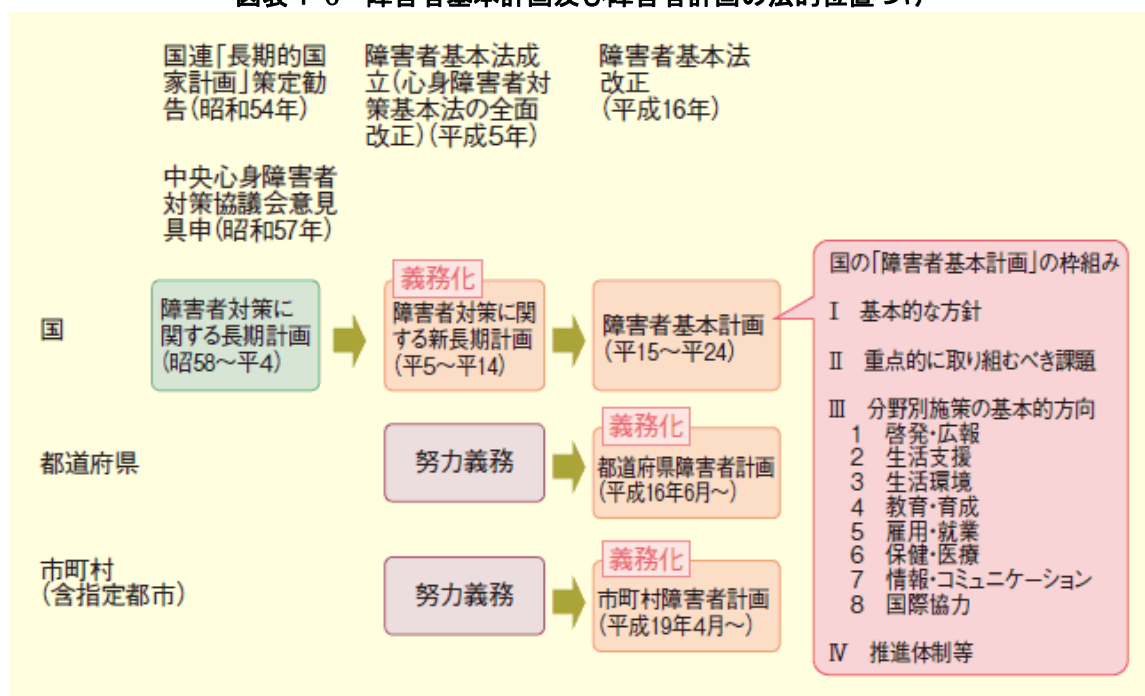
者施策推進課長会議」に啓発・交流、教育・育成、雇用・就業、生活支援・保健医療、生活環境及び情報・コミュニケーションの6分野の施策分野別検討チームを設置し、障がい当事者、その家族、関係団体、学識経験者等からの意見の聴取を行い、課題として取りまとめ、「中央障害者施策推進協議会」に報告し審議を行うという過程等を経ています。

③ 地方障害者計画

平成16年6月の「障害者基本法」の改正により、これまで努力義務であった都道府県及び市町村における障害者計画の策定が義務化されることになりました（図表1-6）。

平成18年度末の地方障害者計画の策定状況をみると、都道府県及び指定都市においては、すべての団体に計画が策定されていましたが、市町村（指定都市を除き、特別区を含む）においては、計画を策定しているのは1,667団体（全体の92.0%）でした。なお、計画を策定していなかった市町村145団体のうち、71団体については、平成20年3月末までに策定を終えています。

図表1-6 障害者基本計画及び障害者計画の法的位置づけ



資料：内閣府

地方障害者計画の内容をみてみます。国の「障害者基本計画」に盛り込まれた8分野のうち、「啓発・広報」、「生活支援」、「生活環境」、「教育・育成」、「雇用・就業」、「保健・医療」及び「情報・コミュニケーション」は、都道府県及び指定都市においては、すべての団体に計画に盛り込まれていますが、市町村においては、88～98%の間となっています。一方、「国際協力」

は、都道府県及び指定都市で4割弱、市町村では1割弱にとどまっています（図表1-7）。

なお、「障害者自立支援法」においては、都道府県及び市町村は障害福祉計画を策定することが義務づけられ、障害福祉計画を策定するときは、「障害者基本法」に規定する地方障害者計画等の計画と調和が保たれるよう策定することが義務づけられています。障害福祉計画は、3年を1期として定めますが、主として、地方障害者計画に盛り込まれた「生活支援」の事項のうちの福祉サービスに関する実施計画的なものと位置づけられています。

図表1-7 地方障害者計画に盛り込まれた施策分野（平成18年度末）

		都道府県 47	指定都市 15	市町村 1,667
計画に盛り込んだ施策の分野	啓発・広報	47 (100.0%)	15 (100.0%)	1,583 (95.0%)
	生活支援	47 (100.0%)	15 (100.0%)	1,624 (97.4%)
	生活環境	47 (100.0%)	15 (100.0%)	1,621 (97.2%)
	教育・育成	47 (100.0%)	15 (100.0%)	1,607 (96.4%)
	雇用・就業	47 (100.0%)	15 (100.0%)	1,630 (97.8%)
	保健・医療	47 (100.0%)	15 (100.0%)	1,614 (96.8%)
	情報・コミュニケーション	47 (100.0%)	15 (100.0%)	1,471 (88.2%)
	国際協力	17 (36.2%)	5 (33.3%)	116 (7.0%)
	その他	8 (17.0%)	2 (13.3%)	99 (5.9%)
「生活環境」の内訳	住宅、建築物のバリアフリー化の推進	47 (100.0%)	13 (86.7%)	1,553 (93.2%)
	公共交通機関のバリアフリー化の推進等	47 (100.0%)	15 (100.0%)	1,462 (87.7%)
	安全な交通の確保	45 (95.7%)	14 (93.3%)	1,324 (79.4%)
	防災	46 (97.9%)	15 (100.0%)	1,487 (89.2%)
	防犯	39 (83.0%)	10 (66.7%)	1,090 (65.4%)
	その他	5 (10.6%)	2 (13.3%)	51 (3.1%)

※（ ）内は全体に対する割合

資料：内閣府

第2章 社会就労センターと障がい者の置かれた現状

第1章では、社会就労センターと障がい者について説明を行い、障がい者に係る施策の動向に関して述べてきました。本章では、施策の動向が、社会就労センターや障がい者にどのような影響を与え、現状がどうなっているかについて述べていきます。

1. 障害者自立支援法の影響

「障害者自立支援法」の施行に伴う急激な制度変化により、障がい者福祉の現場では様々な矛盾や問題も発生しています。

「障害者自立支援法」は、障がい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とし、自立支援給付の対象者、内容、手続き等、地域生活支援事業、サービスの整備のための計画の作成、費用の負担等を定めるとともに、精神保健福祉法等の関係法律について所要の改正を行うものです。

同法による改革のねらいは次のとおりです。

① 障がい者福祉サービスを「一元化」

サービス提供主体を市町村に一元化。障がいの種類（身体障害、知的障害、精神障害）にかかわらず障がい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。

② 障がい者がもっと「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がい者が企業等で働けるよう、福祉側から支援。

③ 地域の限られた社会資源を活用できるよう「規制緩和」

市町村が地域の実情に応じて障がい者福祉に取り組み、障がい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。

④ 公平なサービス利用のための「手続きや基準の透明化、明確化」

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

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 ・利用したサービスの量や所得に応じた「公平な負担」 障がい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ます。この場合、適切な経過措置を設けます。 ・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ます。
--

同法におけるサービスは、個々の障がい者の障害程度や勘案すべき事項（社会活動や介護者、居住等の状況）を踏まえ、個別に支給決定が行われる「障害福祉サービス（自立支援給付）」と、地域の実情や利用者の状況に応じて柔軟に実施できる「地域生活支援事業」に大別されます。さらに、「障害福祉サービス」は、介護の支援を受ける場合の「介護給付」、訓練等の支援を受ける場合の「訓練等給付」に位置付けられます。これらをまとめると図表 2-1 のようになります。

図表 2-1 障害者自立支援法におけるサービス

障害福祉サービス（自立支援給付）		地域生活支援事業	
介護給付	訓練等給付	市町村事業	都道府県事業
・居宅介護（ホームヘルプ） ・重度訪問介護 ・行動援護 ・重度障害者等包括支援 ・児童デイサービス ・短期入所（ショートステイ） ・療養介護 ・生活介護 ・施設入所支援（障害者支援施設での夜間ケア） ・共同生活介護（ケアホーム）	・自立訓練（機能訓練・生活訓練） ・就労移行支援 ・就労継続支援（A型＝雇用型、B型＝非雇用型） ・共同生活援助（グループホーム）	・相談支援事業 ・コミュニケーション支援事業 ・日常生活用具給付等事業 ・移動支援事業 ・地域活動支援センター事業 ・その他の事業	・専門性の高い相談支援事業 ・広域的な支援事業 ・その他の事業

また、同法では、障害種別ごとに分立していた 33 種類の既存施設・事業体系を、6 つの日中活動に再編しました。これにより、入所施設のサービスを、昼のサービス（日中活動事業）と夜のサービス（居住支援事業）に分けることで、サービスの組み合わせを選択できることになりま

した。日中活動では、療養介護、生活介護、自立訓練（機能訓練・生活訓練）、就労移行支援、就労継続支援（雇用型、非雇用型）、地域生活支援センターの中から1ないし複数の事業を選択し、さらに、夜間は、施設入所支援（障害者支援施設）、または居住支援（ケアホーム、グループホーム、福祉ホーム）を選択することができます。

「障害者自立支援法」の施行により、障がい者福祉の現場で発生している問題としては、

- ・ 障害福祉サービスの利用に際して、従来の応能負担（所得に応じた利用料負担）から応益負担（原則、サービスの量に応じた利用料負担）への移行により自己負担額が増加
- ・ 障がい者施設への補助金は、利用日数に応じて支払われる仕組みとなったため、利用者が帰宅（外泊）や入院をすると施設の受け取る報酬が減ってしまい、経営へ影響を与える
- ・ 障害程度区分²の判定基準に介護保険制度の判定基準をそのまま使用しているため、知的障害・精神障害が軽度に判定される懸念がある（重度障害を想定した施設入所支援は、障害程度区分4以上が対象であるため、軽度に判定された場合に入所できなくなる）
- ・ 障がい児施設の利用が、原則、行政による「措置」から、施設と保護者の「契約」に切り替えられたことにより、同一施設内で利用料を払わなくてすむ家庭と利用料を払わざるを得ない家庭の混在（児童福祉法上の他の施設は、従来通り「措置」が維持されており、障がい児施設のみ利用料の実費負担が必要になった）
- ・ 自治体の方針や財政状態による自治体間で格差が発生し、「公平な負担」に反する

などが指摘されています。

特に、障害福祉サービスの利用者が費用の1割を負担する応益負担は、所得による上限が設定されているものの、障害基礎年金等と工賃に収入源が限られている通所施設の利用者にとっては大きな負担となっています。加えて、通所施設は、障がい者にとって、自立を目指して自らの労働によって工賃を得る働く場です。労働しているのに利用料を払わなければならないというのは矛盾であり、障がい者の働く意欲を削ぐことにもなっています。平成20年10月31日には、全国の障がい者ら30人が、国や各自治体に自己負担をなくすよう求め、東京、大阪、福岡など8地裁に一斉提訴しました。裁判で原告側は、①障がい者が福祉施策を受けるのは憲法が規定する生存権（健康で文化的な生活を営む権利）、不平等の是正、幸福追求権に基づく権利、②福祉施策は障がい者が他に比べて失っているものを補完するものであり、利益ではない、と法律の違憲性を指摘しています。

同法の附則では、施行後3年を目途として法律の規定について検討を加え、その結果に基づい

² 障害程度の区分を示すもので、非該当、区分1～6に分類され、これによって受けられる福祉サービスの量が決まります。

て必要な措置を講じることとされています。この附則に基づき、平成 20 年 12 月 16 日に、社会保障審議会障害者部会が報告書（「障害者自立支援法施行後 3 年の見直しについて」）をまとめました。この報告書の中で、利用者負担については、

- ・ 障害者自立支援法になったことにより、負担が増えている
- ・ 障がい者の所得に応じた負担となるよう、「応能負担」に戻すべき
- ・ 障がい者の所得保障が十分でないので、利用者負担を求めるべきではない

等の意見があったことを報告し、利用者負担の軽減措置を更に継続しつつ、必要な見直しを行うべきである、と述べられています。

2. 社会就労センターの実態

本節では、社会就労センターの特徴と実態を様々な角度から見ていきます。特徴を簡単にまとめると、次のようになります。

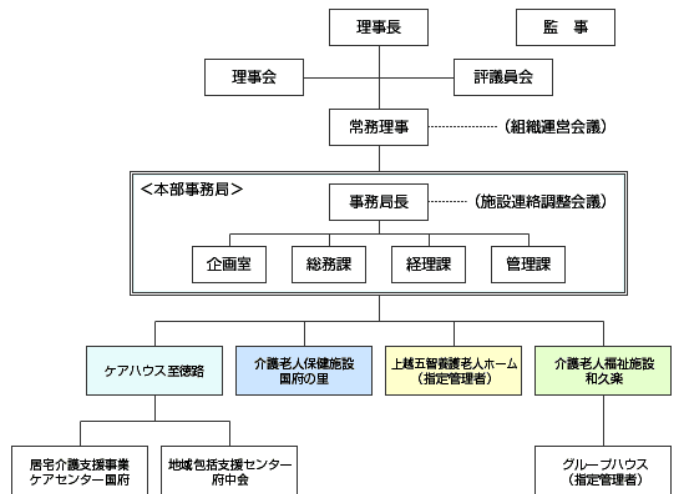
- ・ 組織の意思決定機関が株主総会・取締役会ではなく理事会である
- ・ 主管する公機関との関わりが強い
- ・ 非常に多岐にわたるステークホルダーとの関わりがある
- ・ 経営者として必要とされるスキルに経営スキルと福祉支援スキルの両方がある
- ・ 顧客が施設利用者と製品・サービス購入者の二通り存在する
- ・ 資金調達ルートが金融手段以外に多くある
- ・ 支援組織が数多く存在する

(1) 社会就労センターに係る社会福祉法人の特徴

① 組織構成の特徴

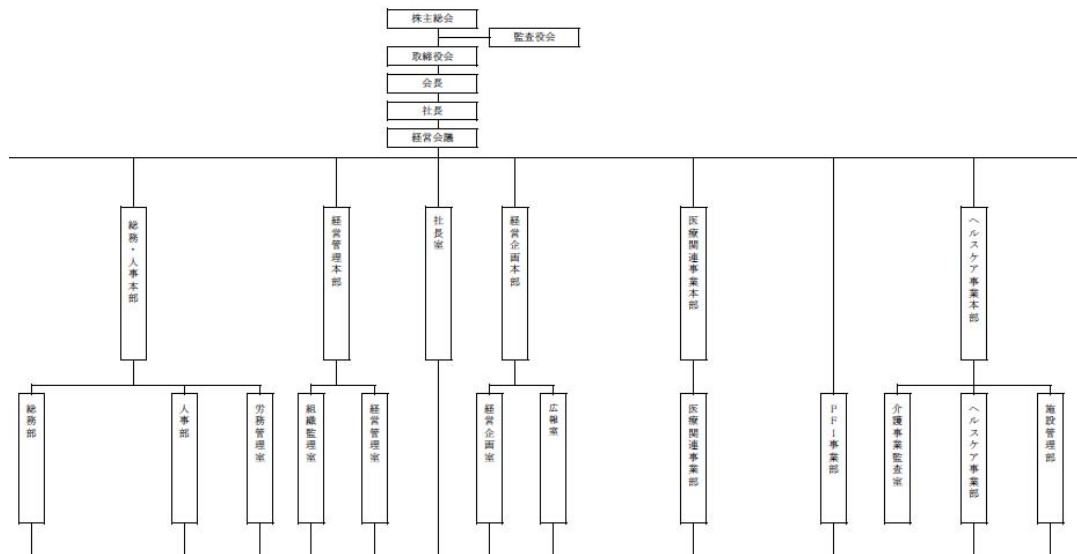
社会就労センターを運営する社会福祉法人の組織図について、具体的な組織図を挙げ、その特徴を見ていきます。図表 2-2、図表 2-3 に実際の社会就労センターの組織図を示します。

図表 2-2 (福)えちご府中会の組織図



(法人 HP より)

図表 2-3 株式会社ニチイ学館本社組織図



(ニチイ学館 HP より一部抜粋)

経営決議機関として理事会があり、監査役として監事、理事会の補佐機関として評議員会や各種の委員会が設置されています。これは、営利企業では取締役会と監査役会に相当しています。

営利企業ではないため株主組織はありませんが、会員組織の父母会や支援する会などが関係組織として存在しています。株主総会に該当する組織はありません。

経営組織としては、多くの事業を行っている場合、本社機能を受け持つ法人本部事務局を持つことが多くみられます。ここに一般管理部門を集約することで、各事業部門が本業に集中で

きる仕組みとなっています。また、会計上は個別の事業単位毎に会計を分けるとともに連結して法人会計で法人全体の事業を包括する形を採っています。

② 組織を構成する人材の特徴

社会福祉法人は公的な資金を使って公共性の高い福祉の実現を目的としています。そのため理事や監事の任用にも一定の公的な基準が設けられており、誰もが経営決議機関の一員になれるわけではありません。この点も株主総会で決議する営利企業の任用と異なる特徴です。

また、公設の施設の運営が民間の社会福祉法人に委託されることも多くあります。その際、社会就労センターが施設設置者である行政からの出向職員を受け入れているケースもあります。

(2) 社会就労センターの組織としての特徴

施設規模の大小によって異なりますが、それぞれの施設には施設長が置かれ、施設長の下に施設職員（部門担当者）が置かれている構成が一般的です。

① 施設長

施設長は、それぞれの施設を代表する立場にあり、公的な助成を受ける際には法人理事長の代理人となります。対外的な交渉と施設内部の日常の管理に責任を負っており、社会福祉法人においての実質的な部門長の役割を果たしています。

また、施設長は複数の施設の長を兼務したり施設内の他の業務を兼務したりするなどのケースがあります。多くの場合、施設長と営業課長や業務課長などを兼務して実際の業務運営の最前線で利用者とともに働いています。

後述しますが、公共性の高い社会福祉施設の施設長になるには、公的な必要要件があります。

② 施設職員（部門担当者）

施設職員は2種類に分類されます。それは、法定内職員と法定外職員です。

1) 法定内職員

障害者支援法に定められた職員配置定数に基づく職員です。定数は利用者数によって増減し、定数に応じて支援費に基づく公費が支払われます。これにより、就労支援事業の最低水準を資金面で担保しています。

具体的な定数は、就労移行支援事業³と就労継続支援事業⁴の各々で定められており、就

³ 就労移行支援事業とは、利用者の能力も高く、積極的に一般就労を目指す目的の事業（通過施設）

労移行支援事業における職業指導員と生活支援員の配置基準は 6 : 1 （利用者数 : 職員数）、就労継続支援事業の配置基準は 10 : 1 とされています。例えば、30 人定員の施設の場合、就労移行支援事業では職業指導員と生活支援員が各 5 名となり、就労継続支援事業では各 3 名となります。

なお、職業指導員とは、就労移行支援事業では「生産活動の実施、事業所内授産の指導等」、就労継続支援事業では「生産活動の実施、職場規律の指導等」が役割とされ、主に働くためのスキルの向上や機能改善などの面を受け持つ職員です。また、生活支援員は、「健康管理の指導、相談支援等」と定義されており、生活面や精神面などのサポートを受け持つ職員になります。

また、障がい者自身に対する支援に加え、雇用先との調整や利用者に必要な助言・指導を行う職場適応援助者（ジョブコーチ）の存在もあります。ジョブコーチは就労担当者として施設に在籍している場合と、高齢・障害者雇用支援機構などの支援機関から派遣される場合とがあります。

2) 法定外職員

法定内職員数ではまかない切れない部分を補完するために社会福祉法人が独自に雇用する職員を指します。

法定外職員は、その施設ごとに就労に結びつける訓練事業の内容が異なり、その数や職種は一樣ではありませんが、法定内職員で全ての事業をまかない切れていない状況が多く報告されています。

③ 人員配置の実態

図表 2-4 は厚生労働省の発表した「平成 20 年障害福祉サービス等経営実態調査結果」に基づく就労支援施設の人員配置の実態を示したものです。少数の常勤職員に加えて非常勤の職員を配置し、施設長がこれらの支援担当者に混じって現場での支援を行うことによって、ようやく利用者支援を実現しているのが実態となっています。

⁴ 就労継続支援事業とは、一般就労は難しくても継続的に施設を利用することで一定の就労状態を保つための事業（滞留施設）

図表 2-4 常勤者換算従事者数

	就労移行支援				就労継続支援 A 型				就労継続支援 B 型			
	常勤	非常勤	合計	常勤率	常勤	非常勤	合計	常勤率	常勤	非常勤	合計	常勤率
1 直接処遇職員	3.90	1.13	5.03	77.6%	4.88	0.66	5.54	88.1%	3.22	1.01	4.23	76.1%
(1) サービス管理責任者	0.56	0.02	0.58	96.4%	0.73	0.05	0.78	94.0%	0.62	0.02	0.64	97.0%
(2) サービス提供責任者	0.01	0.00	0.01	100.0%	0.06	0.01	0.07	90.9%	0.04	0.00	0.04	98.8%
(3) 看護職員（保健師、看護師、准看護師）	0.02	0.00	0.02	99.8%	0.06	0.03	0.10	65.6%	0.00	0.01	0.01	29.1%
(4) 理学療法士・作業療法士	0.01	0.01	0.02	62.5%	0.02	0.00	0.02	100.0%	0.00	0.00	0.00	0.0%
(5) 児童指導員又は保育士	0.00	0.00	0.00	-	0.00	0.00	0.00	-	0.00	0.00	0.00	100.0%
(6) 就労支援員	1.15	0.20	1.35	85.4%	0.76	0.01	0.77	98.7%	0.18	0.08	0.26	70.4%
(7) 職業指導員	1.23	0.50	1.73	70.9%	2.27	0.31	2.58	87.8%	1.29	0.44	1.73	74.6%
(8) 生活指導員・生活支援員	0.90	0.38	1.27	70.4%	0.87	0.22	1.09	79.7%	1.03	0.44	1.47	70.3%
(9) ホームヘルパー	0.00	0.00	0.00	100.0%	0.02	0.00	0.02	100.0%	0.02	0.00	0.02	76.3%
(10) 相談支援専門員	0.00	0.00	0.01	50.0%	0.01	0.00	0.01	100.0%	0.02	0.01	0.02	77.8%
(11) 世話人	0.00	0.01	0.02	27.0%	0.00	0.00	0.00	-	0.01	0.00	0.01	65.6%
(12) 栄養士	0.02	0.01	0.02	73.5%	0.08	0.03	0.11	73.5%	0.01	0.01	0.02	41.3%
2 その他の職員	0.73	0.20	0.94	78.2%	1.58	0.93	2.50	63.0%	0.89	0.36	1.24	71.3%
合 計	4.63	1.33	5.96	77.7%	6.46	1.59	8.04	80.3%	4.11	1.37	5.48	75.0%
客体数	210				62				581			
参 考	居住支援系	1施設・事業所あたり定員	-		-		-		-		-	
	日中活動系	1施設・事業所あたり定員	16.0		25.4		22.1					
	訪問系その他	1施設・事業所あたり延べ利用者数	-		-		-		-		-	

(厚生労働省)

(3) 社会就労センターと関係する公的機関

社会就労センターの経営には営利企業と比べて多くの公的機関との関わりが生じます。その理由は、社会就労センターの経営には、社会福祉政策に基づいて国や多くの関連機関との関係を緊密に保ちながら、経営の適正化と支援サービスの充実を図る責務を負っているからです。

① 関係する公的機関

関連する機関は、地域などによって異なります。ここでは一例として、神奈川県藤沢市にある社会就労センターと関わる公的機関を列举します。

- ・ 厚生労働省社会・援護局障害保険福祉部
- ・ 神奈川県保健福祉部（都道府県）
- ・ 藤沢市障害福祉課（市町村）
- ・ 藤沢市社会福祉協議会（地区社会福祉協議会－上部団体は全国社会福祉協議会）
- ・ 神奈川県社協施設部会社会就労センター協議会（県社会就労センター協議会）
- ・ 藤沢市地域支援協議会（障害者地域自立支援協議会事務局は藤沢市障害福祉課と3法人が担当）

このように、国から都道府県、市町村に至るまで、多くの関係機関が存在します。

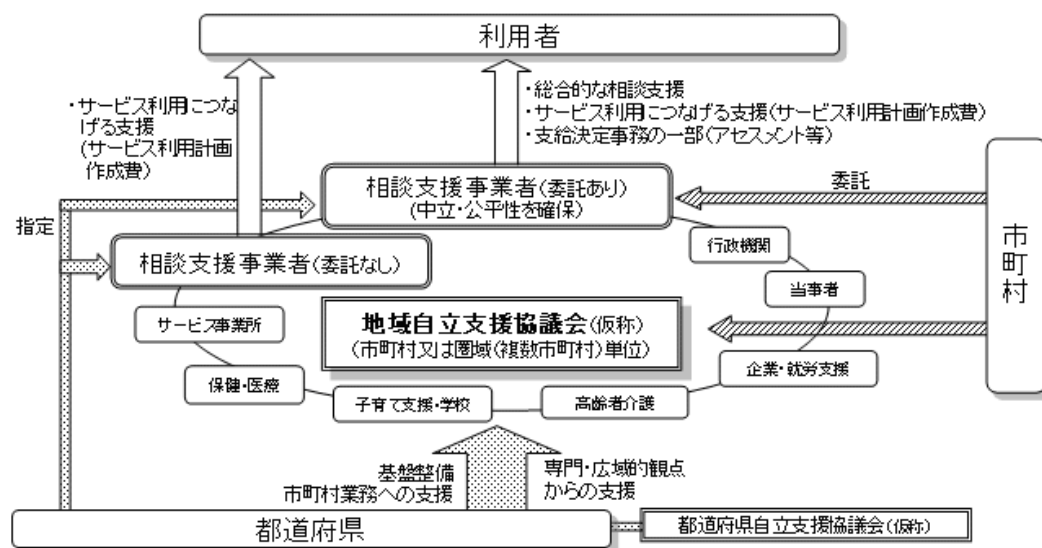
② 公的機関との係わりの実態

社会就労センターは市町村からの施設の運営、経理、利用者や職員の処遇状況が適正であるかどうかについて、法令などに基づいた実地監査・指導や助言を受け入れる必要があり、施設

長には法や条例の改正時に運用上の打ち合わせを含めて相談や会合が頻繁に発生します。また、図表 2-5 から分かるように、ひとりの施設利用者の就労に関わる相談だけでも、非常に多くの関係機関との調整が生じます。

このように施設長や支援担当者は多くの支援関係機関、関係者との連絡や調整を行う必要があります。

図表 2-5 相談支援体制の整備について



(4) ステークホルダーとの関係

一般の企業における顧客とは、商品やサービスを購入するお客様になりますが、社会就労センターでは、収益事業として提供している商品やサービスを購入するお客様に加えて、施設利用料を支払う利用者（障がい者）、補助や助成などの支援を行う国や自治体、利用者の父母なども顧客とみなすこともでき、それぞれに配慮する必要があります。また、組織内においても従業員（職員）と顧客（利用者）が一体となって活動を行っているなど、通常の組織とは大きく異なります。

さらに、上記した公的機関との調整や、近隣住民とのコミュニケーションを密にする必要などもあり、常勤・非常勤とは別に受け入れているボランティア（個人・団体）も対象に加わってくるため、通常の企業経営者の対外活動と比べると、非常に多くのステークホルダーが存在することになります。

営利企業も社会就労センターの経営も基本的にステークホルダーとの関係を維持することで経営を成り立たせていることは同じです。しかし、上述したように、施設経営においては、ステークホルダーがより多岐にわたっており、規模からは想像がつかない多くの関係者が社会就労センターの経営に関わっています。

(5) 経営者層の実態

これまで、社会就労センターの置かれた現状に関して見てきましたが、ここでは、社会就労センターの経営者層の特徴について述べておきます。

① 必要資格

障がい者福祉施設の長となるために必要な要件は以下のとおりです。

施設長の資格要件（基準省令第5条第1項）

- a. 社会福祉主事の要件を満たす者
- b. 社会福祉事業に2年以上従事した者
- c. 社会福祉施設長資格認定講習会を受講した者

社会福祉主事資格は福祉系の短大、あるいは4年制大学で、社会福祉概論、社会福祉事業史、社会福祉事業方法論、社会福祉調査統計、社会福祉施設経営論、社会福祉行政、公的扶助論、児童福祉論、保育理論、知的障害者福祉論、身体障害者福祉論、老人福祉論、医療社会事業論、地域福祉論、共同組合論、経済学、法律学、社会学、心理学、経済政策、社会政策、社会保障論、教育学、刑事政策、倫理学、犯罪学、生理衛生学、看護学、医学知識、栄養学、公衆衛生学の指定32科目の中から3科目の単位を修得すれば「任用資格」として取得できるということです。また、施設長に就任後でも短期の通学課程でこの資格は取得できるため、実際の最低水準を担保する役割は果たしていると言えないのが実情と言えます。

② 施設経営者になる動機

施設経営者になる動機を以下の例を通じて、見ていきます。

- 1) 「障害を持つ友人から子供を見てほしい」と相談を受けたのがきっかけ

社会福祉法人一粒の麦の会サクラ施設長 末永さち子氏（法人 HP より）

- 2) 「知的障害を持つ仲間と筑後製作所で苦労を共にしたのがきっかけ」

社会福祉法人筑陽会理事長田島茂氏（法人 HP より）

- 3) 「病院勤務時代、医療だけでは限界があり、彼らと一緒に働きながら就労に向けた支援を行うことの必要性を感じ、精神障害者の社会復帰のために喫茶やお好み焼きを提供する共同作業所を立ち上げた」

社会福祉法人桑友前理事長武田牧子氏（法人 HP より）

- 4) 「施設長は決算のできる人から内部登用をする」

社会福祉法人黒松内つくし園 理事長 廣瀬清蔵氏（北海道福祉施設士会第46回研修会）

1) 2) 3) のケースは、熱い思いで事業を開始し、「施設長資格認定講習会」を受講する形

で公的に施設長と認められたケースと言えます。4) のような意見もあり、経営に対する知識が必要だという認識も見受けられますが、実際多くの経営者は、福祉に対する思いが動機となっています。

このことは、決して悪いことではなく、事業に対する理念を明確化し、モチベーション要因となっています。しかしながら、前述したような障害者自立支援法の影響などにより、熱い思いだけでは施設の維持は難しくなっています。

③ 経営者の経歴

施設経営者の施設長就任までの勤続年数を図表 2・6 に示します。このデータは、施設長資格の一つである福祉施設士（全国社会福祉協議会が実施する「福祉施設長専門講座」の修了者）の実態調査のデータになります。

施設長は複数の施設を経験して 10 年以上の現場経験を経て就任しているケースが多いことがわかります。

通算勤務年数は 24.9 年で、30 代半ばで施設に就職し、およそ 10 年程度のキャリアを積んで 40 代半ばで施設長に就任しているというのが平均像です。これは一般企業の昇進スピードと比較すると幾分早いようにも思えますが、組織の規模や人員確保の困難さなどを勘案すると、妥当なスピードとみなすこともできます。それでも経験施設数は表に挙げられている他の施設との比較では少ない部類に属し、比較的一箇所の施設でキャリアを重ねた結果施設長に登用されているという姿を見て取ることができます。

さらに、具体的な前職に関しては、職種では公務員の経験者が 1 割を超え、商社・金融、教員の経験者が多いなど、多彩な経歴の持ち主が施設長になっていることがわかります（図表 2・7）。また、データは揭示しませんが、大学や専門学校在籍時の専門を聞いた結果によると、福祉を専攻した人が 25%程度となっています。

施設運営や経営といった側面からみた場合、施設には福祉の専門スキルだけではなく施設運営スキルなども必要となります。しかし、全体の 3 分の 1 は前職なしであり、社会福祉施設以外の経験のない施設長も少なからずいることが分かります。

図表 2-6 所属施設と経験年数(平均値)

施設種別 \ 経歴	通算勤務年数	経験施設数	経験法人数	就職時の年齢	就任時の年齢
老人	20.4	3.1	1.4	38.8	46.4
厚生	31.3	2.9	1.4	29.1	41.9
授産	20.0	2.4	1.3	36.9	45.1
知的障害	29.1	1.9	1.5	33.0	46.3
保育	27.1	2.4	1.6	30.6	40.2
児童養護	37.1	6.5	1.9	24.6	39.4
乳児	38.7	2.3	1.3	27.3	44.7
母子	36.0	1.5	1.0	33.5	38.5
身体障害	23.5	3.5	1.3	31.5	44.1
無回答	21.1	4.1	1.5	42.1	43.0
全 体	24.9	2.9	1.5	34.1	43.7

日本福祉施設士会 平成 14 年

図表 2-7 前職の有無

	あり												なし	無回答
		メーカー	商社・流通	金融・保険	通信・情報	土木	教育	教員	公務員	サービス	土木・不動産	その他		
人数	168	21	26	10	6	7	19	25	28	13	0	50	92	13
%	61.5	7.7	9.5	3.7	2.2	2.6	7.0	9.2	10.3	4.8	0.0	18.3	33.7	4.8

日本福祉施設士会 平成 14 年

④ 後継者

現行の支援費制度が採用されるまでの従来型の社会福祉施設の経営モデルは以下のように言われています⁵。

⁵ 「社会福祉法人経営の現状と課題」社会福祉法人経営研究会 平成 18 年 8 月

- ・施設管理中心、法人経営の不在
- ・事業規模零細
- ・再生産・拡大生産費用は補助金と寄附が前提
- ・画一的サービス
- ・同族的経営

事業規模が零細であることは、政策の転換に対しても即応可能であるということもでき、柔軟さが求められる福祉の現状にはふさわしい業態とも言えます。しかし、新制度下でこれらのモデルを継続していこうとすると、資金面でも利用者確保の面でも行き詰まり、新たな人材の採用も見込めないことから施設の存続すら危ぶまれるケース⁶も出始めています。

一般企業と同様に社会福祉施設にとっても、安定的に施設経営を継続していくためには後継者の育成は急務です。旧法時代の社会福祉法人の設立手続きには、土地建物等の不動産を所有する必要などのハードルが高かったため、同属経営に偏りがちで、親子で理事長というケースや、親が理事長で子が施設長といった世襲制の生業組織となりがちでした。未だに社会福祉法人の理事長や理事は地元の名士であることが多く、一般職員の中から後継者を見出すことが難しいケースが多々見受けられることが特徴的です⁷。

(6) 社会就労センターを支える支援組織

① 資金援助組織

社会就労センターは、障がい者の働く能力を養成するために作業場を保有していることが多く、そこで使われる機器も用意する必要があります。当然、これら機器には耐用年数があり、老朽化した設備の更新を行わないと事業展開に支障が出てくる可能性があります。

こうした施設経営の資金面での支援には、外部の資金援助（助成）団体があり、多くの自己資金を用意しなくても設備更新や新規導入が可能になっています。

1) 各種補助金

a. 都道府県・市町村の補助金

自治体独自の障害者施設への補助金には、

⁶ 「ちばしごと・雇用創出プラン」 千葉県 平成 18 年 9 月

⁷ 「社会福祉施設における利用者主体の実状」 稲垣 美加子 立教大学コミュニティ福祉学部紀要第 2 号 2000 年

- ・ 設備更新に対する補助金
- ・ 国の制度で不足する費用の補充を目的とした補助金
- ・ 基準以上の支援に対する補助金

があります。

b. 社会福祉協議会経由の補助金

自治体ごとに設置する社会福祉法人である地域社会福祉協議会を経由して自治体から交付される補助金で、内容的には自治体独自の補助金に考え方は近いものです。

c. 各種の助成団体

社会就労センターにとっては最も馴染み深い資金援助組織は、社会福祉の向上を目的とした助成財団です。

具体的には、日本自転車振興会、日本小型自転車振興会、日本船舶振興会、中央競馬馬主社会福祉財団などがそれにあたります。これらは公共ギャンブルからの収益金を社会に還元するという意味合いも持っており、各施設とも緊密な連絡を取り合いながら積極的な助成を行っています。

2) 補助金の手続き

実際に施設経営者が設備の更新をしようと考えた場合の実際の手続きは、以下に示すような流れになります。

1. 次年度の事業計画書に見込みとして設備更新・新設計画を加える
2. 所管する市町村の担当部局に相談し、補助の可否を相談する
3. 公的な補助金団体である社会福祉協議会や共同募金会（多くは社会福祉協議会と同じ所在地）に相談して補助の可否を相談する
4. 設備納入業者・施工業者を呼んで見積を取る
5. 各種の助成団体に相談をし、見積もりを元に助成の可否を聞き内諾を得る
6. 助成団体の内諾の金額と見積もりの差額を市町村の担当部局に知らせて補助を求める
7. 公的な補助金団体に不足する資金の補助を求める
8. 最終的に不足する額を手当てするため金融機関に融資を求める
9. 設備導入計画書に資金構成を明示して最終的に助成金・補助金の交付を受ける

こうした補助金・助成金の仕組みが存在することで、社会就労センターの設備更新は少ない自己資金で行うことも可能となっていました。しかし、各自治体の財政逼迫で補助金の額は減少する傾向にあり、これらを使っても不足する資金について施設経営者は後述するボラ

ンタリーな支援者や企業・個人からの寄付や施設利用者の父母会が主催するチャリティバザーなどからの収益金を充当しています。

なお、社会就労センターは税法上の公益増進法人にあたり、企業はその寄付金の全額を損金処理できる特典があります。

② 互助的な支援組織

以降に示す4つの団体に共通しているのは、すべて同じ建物の中に本部を置いていることです。これらの組織は社会福祉の増進のために施設経営者に対してさまざまな切り口から支援するための仕組みとなっています。

1) 全国社会福祉施設経営者協議会

社会福祉施設の経営基盤の強化、福祉施設の機能充実と健全な施設運営を目的として、全国社会福祉協議会の内部組織として設立された団体です。

社会福祉法人の経営者の立場から、介護保険制度や社会福祉基礎構造改革などの制度改革に対応し、各種の調査研究、提言活動などを展開しています。介護サービスに関するモデル契約書や会計基準に対応したモデル経理規程の作成など、自主的な業界ルールの確立にも積極的に取り組んでおり、経営者としての専門的ノウハウを提供する役割を果たしています。

2) 全国青年経営者会

全国社会福祉施設経営者協議会の50歳未満の経営者組織です。

社会福祉法人の抱える課題を研究協議することを目的に、次代を担う青年経営者のための自己研鑽と交流の場として情報交換と研修を主な活動としています。

3) 日本福祉施設士会

全国社会福祉協議会が実施する「福祉施設長専門講座」の修了者に対し、全国社会福祉協議会会長が付与する民間資格を取得した施設長の会員組織です。

主に調査研究と研修活動が中心の研鑽団体的な位置づけを持っています。

4) 全国社会就労センター協議会(セルプ協)

社会就労センターの協議体です。他の経営者組織が福祉施設全般の理事長や施設長を対象としているのに対して、こちらは社会就労センターのみを対象としており、より具体的な事例や政策提言などを行っている最も社会就労センターの施設長には近い組織です。

セルプ協は各都道府県単位で活動しており、地域内でのイベント開催なども含めてより具体的な活動内容を持っています。

③ ボランタリーな支援組織

社会福祉施設には、支援組織が数多く存在し、その多くはボランタリーな組織で、営利を目的としていません。具体的には、利用者の父母会、友の会・後援会などがあります。

これらは法制度上の支援では漏れがちな施設運営の実際面で施設経営者・職員をサポートする形になっています。

ボランタリーな支援組織が機能するのは、主に以下のような場面です。

- ・ 施設が開催するイベント（創立記念日、施設まつり、チャリティバザー、研修旅行、クリスマス会など）の運営スタッフとしての支援
- ・ 独自の募金システムを使つての資金支援
- ・ 固有の専門知識を使った支援（事務、IT、営繕、会計等）
- ・ 施設経営者・職員との意見交換会でのアドバイス

などで、施設経営者にとっては、貴重なアドバイスや資金提供、技術支援を受けられるメリットがあります。

3. 工賃の現状

(1) 工賃とは

社会就労センターの会計は、就労支援事業会計処理基準の定めにより、大きく分けて2つの収支体系から成り立っています（図表2-8）。ひとつは福祉事業活動会計で、施設利用者（障がい者）からの利用料や国・都道府県からの補助金が収入源であり、そこから福祉スタッフ（利用者支援に携わるスタッフ）の給与、事業運営のための必要経費が支払われます。もうひとつは就労支援事業会計（旧：授産事業会計）で、利用者に就労機会を与えるために行われる事業（就労支援事業旧：授産事業）の売上を収入源とし、材料費といった事業の直接経費、そして利用者に対しての賃金（工賃）が支払われます。ここでいう利用者の就労というのは、あくまで福祉的就労（生活支援という意味合いが強い）になります。そのため工賃も最低賃金法の制約⁸を受けません。

⁸ 利用者へ高い工賃を支払う支援形態（就労継続支援A型）もありますが、最低賃金を保障するため一般企業と同等の生産性の高さを求められます。そのため就労継続支援A型は、比較的障がいの程度が軽度であるか、資格保有など特殊技術を持つ利用者が主な支援対象となります。

図表 2-8 社会就労センターの会計体系（就労支援施設会計処理基準）

福祉事業会計	支援スタッフ人件費
	必要経費（間接的なもの）
施設利用料 補助金収入	原価（材料費）
	必要経費（人件費除く、事業に直接関係するもの）
	工賃（利用者賃金）
就労支援事業会計	
事業収入が主	

(2) 平成 18 年度の工賃月額の実績

厚生労働省が発表した工賃（賃金）の実態調査である「平成 18 年度工賃（賃金）月額の実績について」によれば、調査した 4,656 事業所のうち、「工賃倍増 5 か年計画」（後述）の対象となる就労継続支援 B 型事業所、入所・通所授産施設、小規模通所授産施設の平均工賃は 12,222 円で、就労継続支援 A 型事業所や福祉工場に比べて著しく低い水準となっています（図表 2-9）。

図表 2-9 平成 18 年度平均工賃一覧

施 設 種 別			施設数（箇所）	平均工賃（円/月）
就労継続支援A型事業所			83	101,116.5
就労継続支援B型事業所			587	11,875.0
福祉工場	身体	31	172,983.4	
	知的	54	84,112.0	
	精神	15	60,686.8	
福祉工場合計			100	118,460.4
授産施設	身体	入所	203	18,117.3
		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
入所・通所授産施設合計			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	
小規模通所授産施設合計			1,049	9,273.8
全施設平均工賃			4,656	15,257.4
工賃倍増計画対象施設（※）			4,473	12,222.3

※就労継続支援 B 型事業所＋授産施設＋小規模通所授産施設

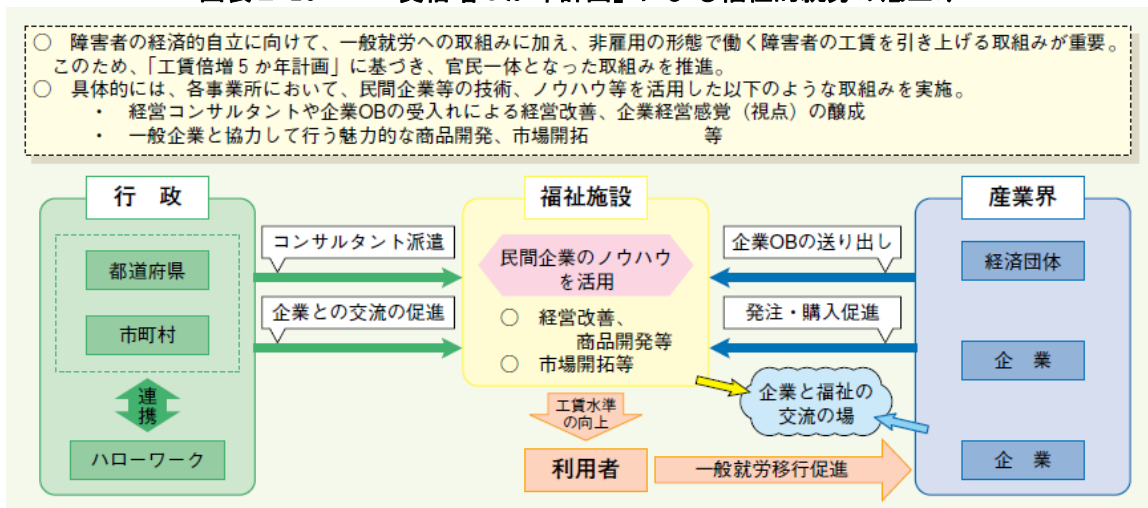
工賃水準が低い理由としては、これらの福祉施設の収益性が極端に低いことが挙げられます。この背景として、各種補助金や税制上の優遇措置等への依存や労働生産性の問題などから、施設の運営責任者である施設長や職員に、収益性を高めるための高い経営意識が求められていることが挙げられます。障害基礎年金等と工賃に収入源が限られている福祉施設の利用者が、自立と社会参加を進めていくためには、工賃水準を高めて経済的な自立度を高めていくことが必要であり、そのためにも、福祉施設の経営改善が求められているのです。

「障害者自立支援法」の施行など、福祉施設のおかれた環境は大きく変化してきており、環境変化に適応できる戦略的な施設運営が求められています。そのためには、民間の技術やノウハウの活用、経営コンサルタントの導入、外部講習会への積極的な参加等により、経営を改善し、経営感覚を磨いていく必要があります。

(3) 工賃倍増に向けた取り組み

平成 19 年 2 月に内閣官房長官を主査として取りまとめられた「成長力底上げ戦略」では、『「工賃倍増 5 か年計画」による福祉的就労の底上げ』として官民一体となった取組みを推進することとしました（図表 2-10）。

図表 2-10 「工賃倍増 5 か年計画」による福祉的就労の底上げ



平成 20 年度版厚生労働白書

具体的には、

- ・ すべての都道府県において「工賃倍増 5 か年計画」を策定し、関係行政機関や地域の商工団体等の関係者を挙げた協力の下、5 年間で平均工賃の倍増を目指す
- ・ 民間企業の有するノウハウや技術を積極的に活用するため、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、障がい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
- ・ 障害者雇用促進法による、障がい者に対する企業からの仕事の発注を奨励する仕組みについて、対象となる福祉施設の範囲を拡大して運用し、工賃水準の確保と一般雇用への移行に取り組む福祉施設への仕事の発注を奨励する

というものです。

4. 障がい者の就労に関する現状

本節では、障がい者の現状を、主に就労状況の観点から見ていきます。これまで述べてきたように社会就労センターは、障がい者が社会参加できるよう訓練する場であることから、利用者が企業へ就職することが、大きな社会的な意義を持ちます。

(1) 障がい者にとっての就業

① 就業の意義

障がい者にとっての就労は、健常者が生活のために就労するのとは異なる意義を持っています。具体的には、次の3つが挙げられます。

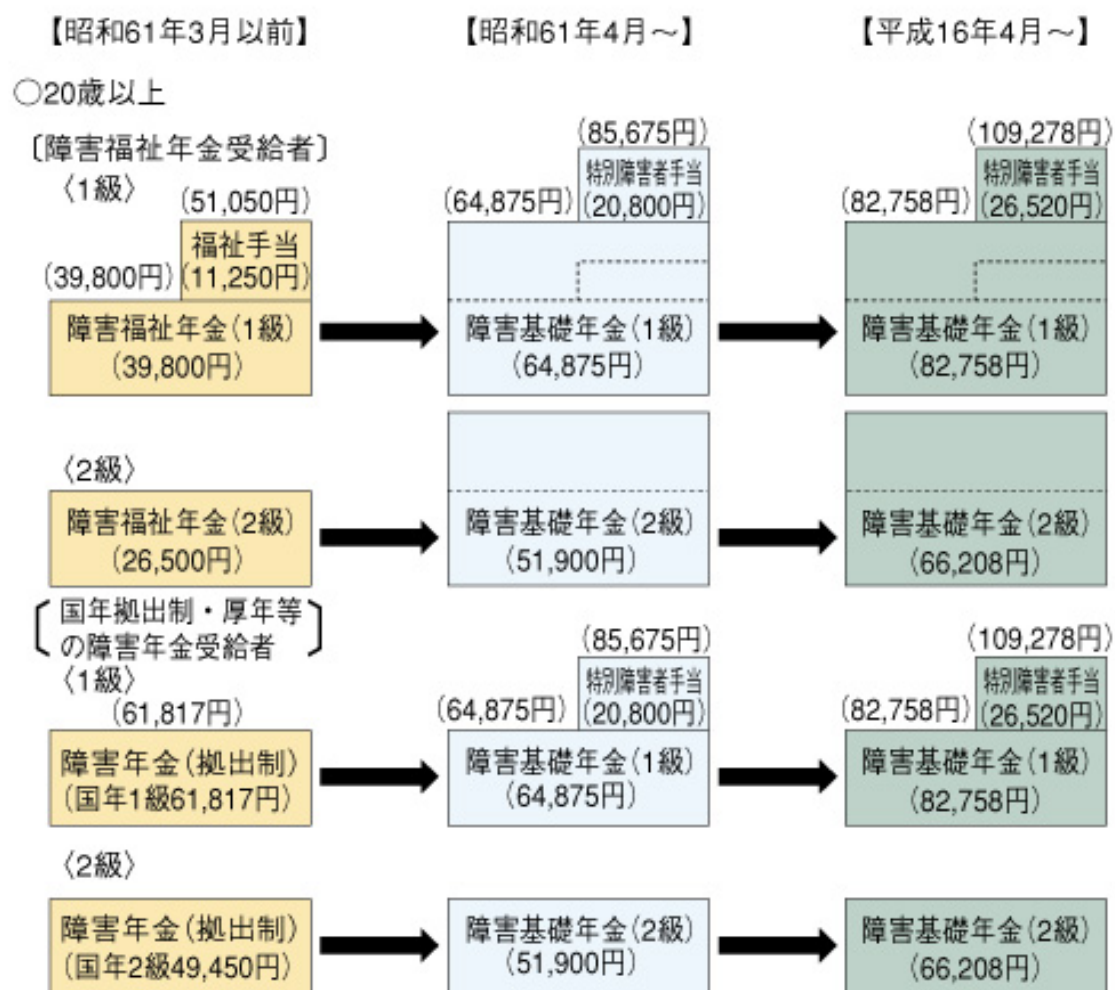
- | |
|---|
| <ol style="list-style-type: none">1) 身体機能維持としての勤労およびその訓練2) 生きがい・社会参加としての勤労およびその訓練3) 経済的自立のための就労 |
|---|

1) は「働く」という目的意識を持って職場に通うことによって、身体機能の維持向上や精神的な安定をもたらすものです。日々の辛いリハビリテーションも働く目的を持つことによって耐えられるようになり、生活の質（QOL）の向上に役立つことが明らかになっています。これは、重度の障がい者にとっては重要な就労の意味合いとして意義付けられています。

2) に関しては、重度・中程度の障がい者にとって誰かに必要とされるチャンスは働く場面であることが多く、社会に参加して価値を生み出すことで生きがいを感じるところに価値があります。

3) については、単に労働の対価である賃金をもらうことで経済的自立を果たすということではありません。障がい者は障害の程度によって「障害基礎年金」と、重度の場合に支給される「加算年金」（図表2-11）、さらに自治体ごとに設けられている「補助金」などが支給されています。これらに加えて働くことによって得た賃金で自立的な生活を営む、ということが経済的自立となります。具体的には、年金と工賃で、グループホームの家賃と食費とその他の生活費および支援費の自己負担分を捻出できる水準が経済的自立として考えられています。

図表 2-11 障害者の所得保障等の制度の沿革



(障害者白書平成16年)

② 就労する場所

障がい者が就労する場所は、当事者の希望に沿って選ばれるだけではなく、障がい種別に基づく身体的な機能特性や必要とする支援の内容、親の意向などに影響されます。障がい者の就労先としては、次のようなものがあります。

- 1) 企業・公機関の通常の職場
- 2) 障がい特性に合った配慮をしてある企業・公機関内の職場
- 3) 企業が設けた特例子会社⁹
- 4) 企業の在宅就労制度を利用して自宅で勤務
- 5) 社会就労センターの就労継続支援施設

1)は内部障がい者および知的・精神障がい者が、2)はバリアフリーな環境を必要とする身体障がい者が、3)は就労環境を安定させる意味合いもあり知的障がい者、精神障がい者が、4)は移動に伴う困難を解消できることから身体障がい者が対象となることが多いパターンです。

また、5)は一般就労を希望せず社会就労センターにとどまる選択ですが、当事者の能力および希望に添った形で施設での継続的な就労を保証することも福祉的な意味合いから外すことのできない選択肢であるといえます。

③ 就労形態

一般就労といってもその雇用形態によってさまざまな違いが存在します。

- 1) 雇用期間を定めない雇用契約による正規採用
- 2) 雇用期間あるいは雇用条件に制限のある契約・嘱託職員としての採用
- 3) 特例子会社などの特別に用意された企業での雇用契約による正規採用
- 4) 就業時間・場所・日数等に特例を設けた契約社員としての採用

1)は通常の正規雇用です。昇給や昇進、転勤などの条件も他の社員との差異はありません。この就労形態が理想形であるように思われがちですが、障がい特性によっては昇進して部下を持つことが困難であった事例などもあり、一概にこの雇用形態がベストであるとは言い切れません。

2)は対象を障がい者に限定した求人を行う際に多い就労形態です。身体機能上の条件などを緩和する意味でも他の正規雇用社員と労働条件などが異なる場合に対応できる方法でもあります。採用企業の保有する施設・設備や事業内容を勘案して募集・採用が行なわれています。

3)は大企業グループなどが共同で子会社を設立して多数の障がい者を雇用する方法で、法定雇用率の達成に役立っています。雇用される障がい者も、障がい特性に合わせた働き方や配慮

⁹ 障がい者の雇用を促進する目的で、一定の要件を満たす子会社が雇用する障がい者を、親会社の雇用とみなせる制度

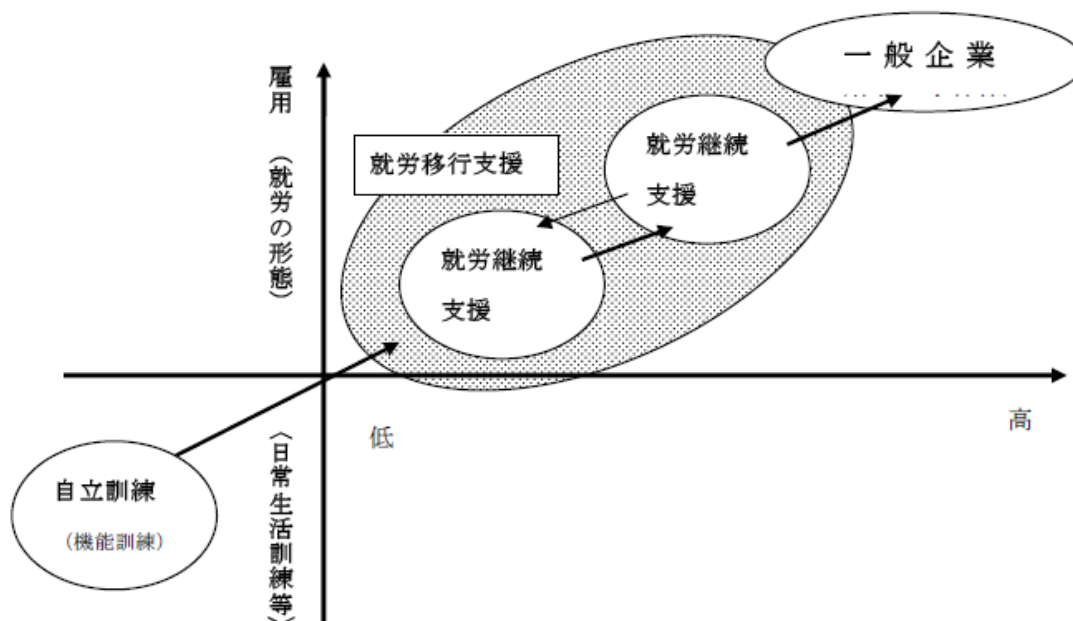
をした支援が受けられるため働きやすい環境になりやすい特徴を持っています。

4)は特に重度の障がい者を採用する場合に用いられており、在宅雇用などもそのひとつの方法に含まれます。身体機能上の困難さを軽減しながら働ける範囲で継続的に雇用されるメリットがあります。一方で、会社との接点が少ないと孤立しやすいというデメリットもあり、専属スタッフの配置や緊密なコミュニケーションが欠かせない就労形態です。

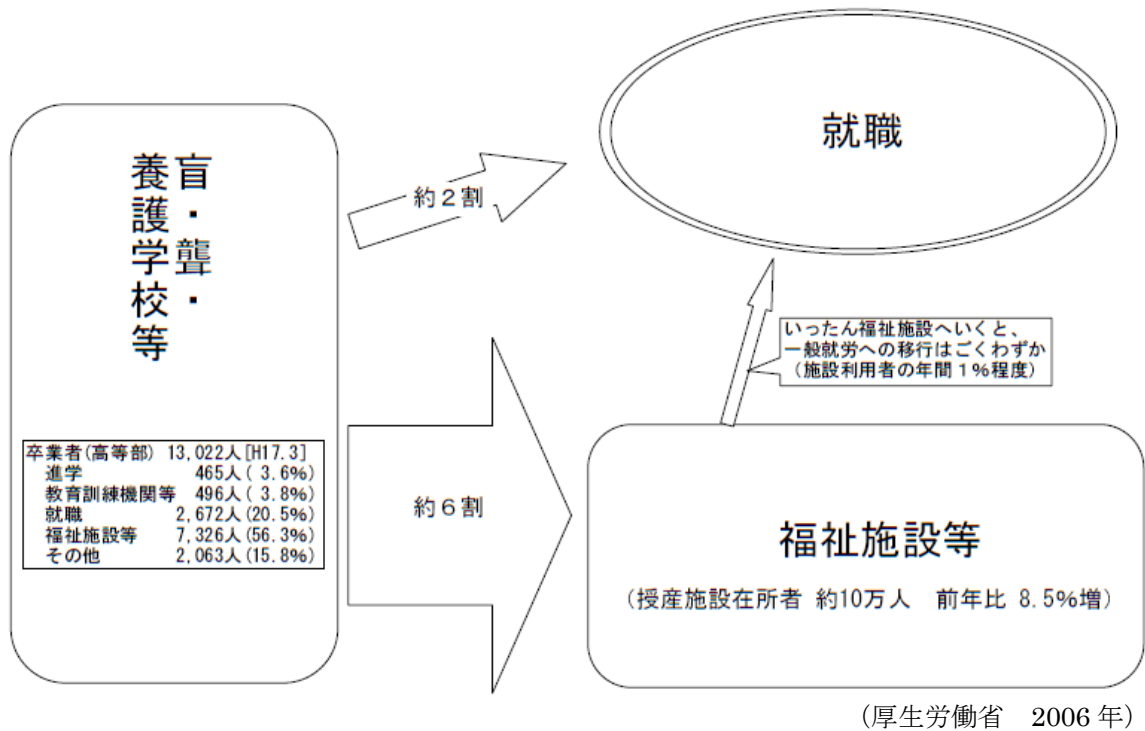
(2)障がい者の就労までのプロセス

障がい者の就職までのプロセスは、当事者の障がい程度などにより異なるため一概に定めることはできませんが、概ね図表 2-12 のようになります。健常者の場合、学校を卒業後に就職するのが一般的ですが、障がい者の場合は、養護学校等を卒業後に就職するというケースは少なく(図表 2-13)、訓練等を行った後に一般企業に就職することになります。社会就労センターは、図中の就労移行支援を担うものとなります。

図表 2-12 障がい者が一般企業へ就職するまでの流れ



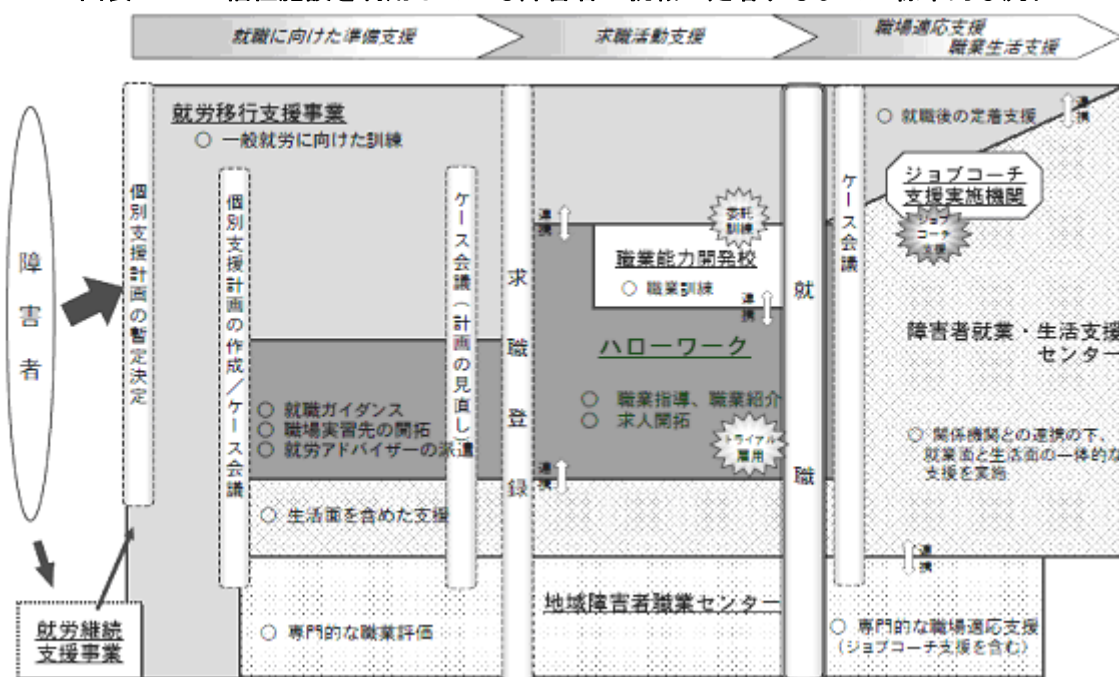
図表 2-13 養護学校高等部卒業後の進路



① 社会就労センターから一般企業への就職

社会就労センターに入所した障がい者が一般企業へ就職するまでの流れは、図表 2-14 に示すようになります。就労に向けた準備期間として一般就労に向けた訓練を行います。その後、求職登録を行い、ハローワークなどを通じて求職活動を行い、就職することになります。しかしながら、図表 2-13 にもあるように、その割合は低いものになっています。

図表 2-14 福祉施設を利用している障害者が就職・定着するまでの標準的な流れ



(厚生労働省)

② 再チャレンジによる就職

障がい者の就労支援を語るときに必ず出てくるのが、一般の就労支援に比較したときの、職場定着までの難しさという課題です。障がい者側の問題点は以下のように整理されています。

- 1) 就労に対する認識不足
- 2) 職業訓練不足（体力訓練含）
- 3) 職場に対する認識不足（通勤、職場の人間関係など）

1)の具体的な例では養護学校卒業時までの過保護状態から働くことの困難さとのギャップに悩むケースや、毎日同じ作業を続けることへの困難さなどが挙げられます。その対応策としては、就労に対しての意識付けを学校教育の中で社会訓練の一環として行うことの重要性が指摘されています。

2)の理由としては1日7時間あるいは半日単位の就労において、養護学校や作業所での作業と比べるとはるかに労働密度が高い作業能力を要求されることが挙げられます。当事者が基礎的な持久力や基本的な身体の使い方などのスキルに欠ける場合、途中で挫折するケースが多く見られます。

3)の理由としてはスクールバスや親の送迎に慣れているところで思い通りにならないことも多い公共交通機関を使う困難さや、雨の日などの辛さ、年齢層も会話の内容もまちまちで緊張

を強いられる職場の人間関係などに困難さを感じて通えなくなるなどが挙げられます。¹⁰

参考として、実際の離職理由に関する調査結果を図表 2-15 にまとめておきます。

図表 2-15 就職非希望者の離職理由

(複数回答) (単位:人%)

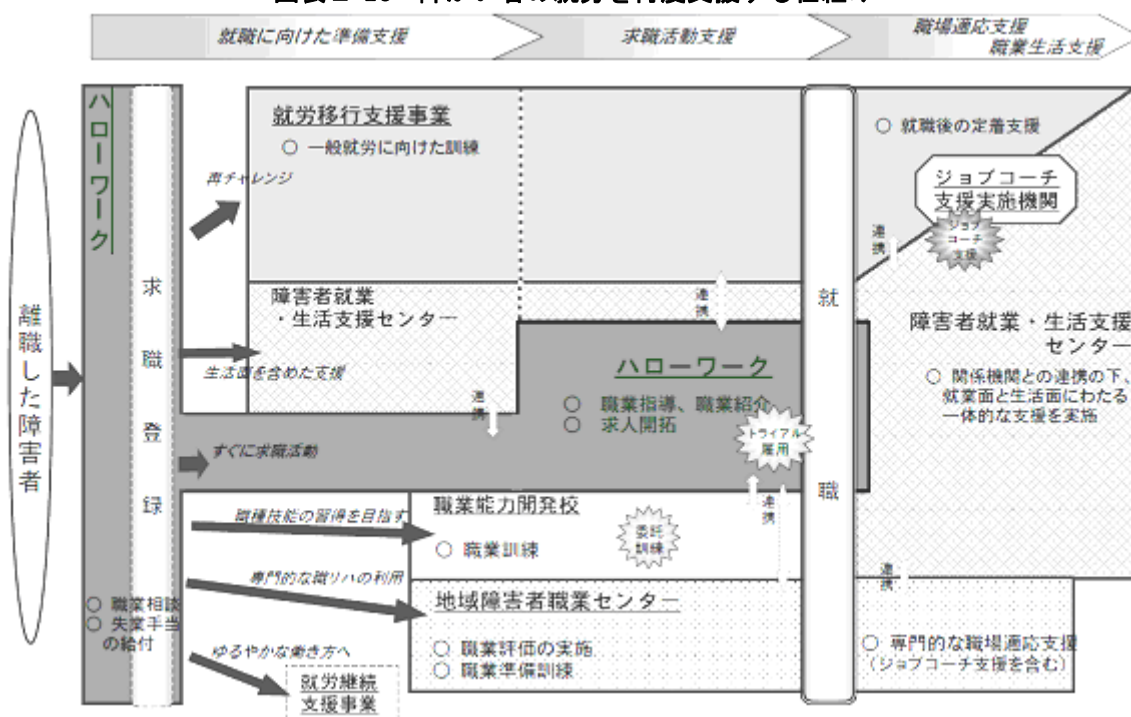
離職理由	身体障害	精神障害	知的障害	合計
人間関係がうまくいかないため	9 (18.4)	15 (34.9)	14 (19.7)	38 (23.3)
事業主都合	6 (12.2)	7 (16.3)	22 (31.0)	35 (21.5)
病気・けがのため	12 (24.5)	10 (23.3)	10 (14.1)	32 (19.6)
勤めている間に障害者になったため	17 (34.7)	13 (30.2)	0 (0.0)	30 (18.4)
障害者に対する配慮が不十分だったため	7 (14.3)	7 (16.3)	12 (16.9)	26 (16.0)
労働時間・休日等の労働条件が悪いため	5 (10.2)	8 (18.6)	4 (5.6)	17 (10.4)
通勤が不便なため	3 (6.1)	4 (9.3)	5 (7.0)	12 (7.4)
仕事に将来性がないため	4 (8.2)	2 (4.7)	5 (7.0)	11 (6.7)
肉体的により軽易な仕事に就きたいため	1 (2.0)	5 (11.6)	5 (7.0)	11 (6.7)
障害があるために処遇が良くないから	0 (0.0)	9 (20.9)	2 (2.8)	11 (6.7)
契約期間満了	0 (0.0)	5 (11.6)	2 (2.8)	7 (4.3)
よりやりがい・生きがいの感じられる仕事に就きたいため	2 (4.1)	2 (4.7)	2 (2.8)	6 (3.7)
安定した職業に就きたいため	2 (4.1)	2 (4.7)	1 (1.4)	5 (3.1)
もっと収入を増やしたいため	0 (0.0)	1 (2.3)	1 (1.4)	2 (1.2)
より知識・技能を活かせる仕事に就きたいため	0 (0.0)	1 (2.3)	1 (1.4)	2 (1.2)
定年	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)
その他	6 (12.2)	5 (11.6)	18 (25.4)	29 (17.8)
就職経験者計	49 (100)	43 (100)	71 (100)	163 (100)

「障害者雇用のミスマッチの原因と対策」障害者職業総合センター 2007 年

このように、障がい者ならではの就労継続の難しさが存在します。そこで、いったん退職してしまった障がい者の就労を支援し、再チャレンジするためスキームが用意されています(図表 2-16)。

¹⁰ 障害者雇用に係る需給の結合を促進するための方策に関する研究その 1 (障害者雇用のミスマッチの原因と対策) 障害者職業総合センター 2007 年

図表 2-16 障がい者の就労を再度支援する仕組み



(厚生労働省)

(3) 障がい者の就労支援機関

① 地域障害者職業センター〔各都道府県 1 センター、5 支所〕

基本的にはハローワークと連携し、障がい者に対して、職業評価、職業指導、職業準備及び職場適応援助等の専門的な職業リハビリテーション、事業主に対する雇用管理に関する助言等を実施しています。

障がい者の職場適応に関わるジョブコーチはこの地域障害者職業センターから派遣されています。

② 都道府県職業能力開発施設（校）

訓練科目・訓練方法等に特別の配慮を加えながら、障がいの特性に応じた職業訓練、技術革新の進展等に対応した在職者訓練等を実施しています。

③ 障害者雇用支援センター

全国 14 箇所に設置され、特に就労に至るまでに必要な長期の職業準備訓練や、生活面での指導が欠かせない障がい者を対象に支援をしている施設です。

民間の法人が運営費の助成を受けて支援を実施しています。

④ 地域自立支援協議会

地域での障がい者の就労支援を適切に実施するためとして市町村に設置が義務付けられている組織です。主な役割は総合的な窓口機能と具体的な相談機能、そして地域資源とつないでいく紹介機能などがあります。

ただし、まだ未設置の自治体も多く、地域での障がい者就労を充実させるために空白地帯を作らない設置体制が急務となっています。

⑤ 民間支援組織（NPO 法人、社会福祉法人）

都道府県知事が指定した社会福祉法人、NPO 法人等が運営している支援組織です。

⑥ 障害者就業・生活支援センター

障がい者の身近な地域で、雇用、保健福祉、教育等の関係機関の連携拠点として、就業面及び生活面における一体的な相談支援を実施しています。

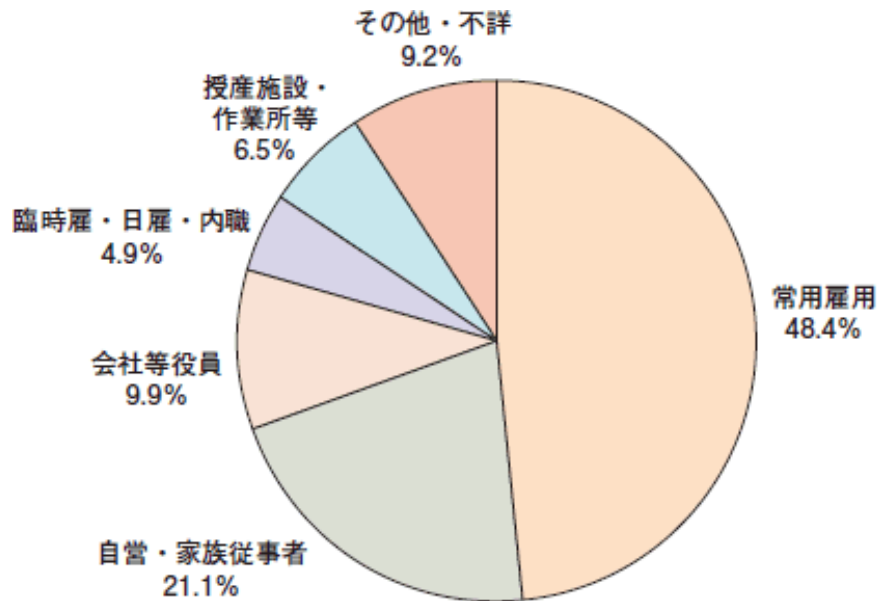
就労に関しては、就職を希望する障がい者や在職中の障がい者が抱える生活面なども含めた課題に応じて対応するもので、ハローワークや地域障害者職業センターなどと連携して就業と生活の両面から支援する仕組みを持っています。

(4) 障がい者の就労状況

① 身体障害者

厚生労働省「身体障害者、知的障害者及び精神障害者就業実態調査」（平成 18 年 7 月 1 日時点、以下「就業実態調査」という）によれば、全国の 15 歳以上 64 歳以下の身体障害者は、134 万 4 千人と推計されますが、このうち、就業している者が 57 万 8 千人（43.0%）、就業していない者が 72 万 2 千人（53.7%）となっています。身体障害者の就業状況を就業形態別にみると、常用雇用されて就業している者が 48.4%、常用雇用以外の形態で就業している者が 47.1%となっています（図表 2-17）。ここで、常用雇用者とは、1 週間あたりの労働時間が 20 時間以上で、期間の定めなく雇用されている者をいいます（ただし、期間が定められている場合であっても、1 年以上雇用されている者及び 1 年以上雇用されると見込まれる者を含みます）。

図表 2-17 就業者の就業形態（身体障害者）



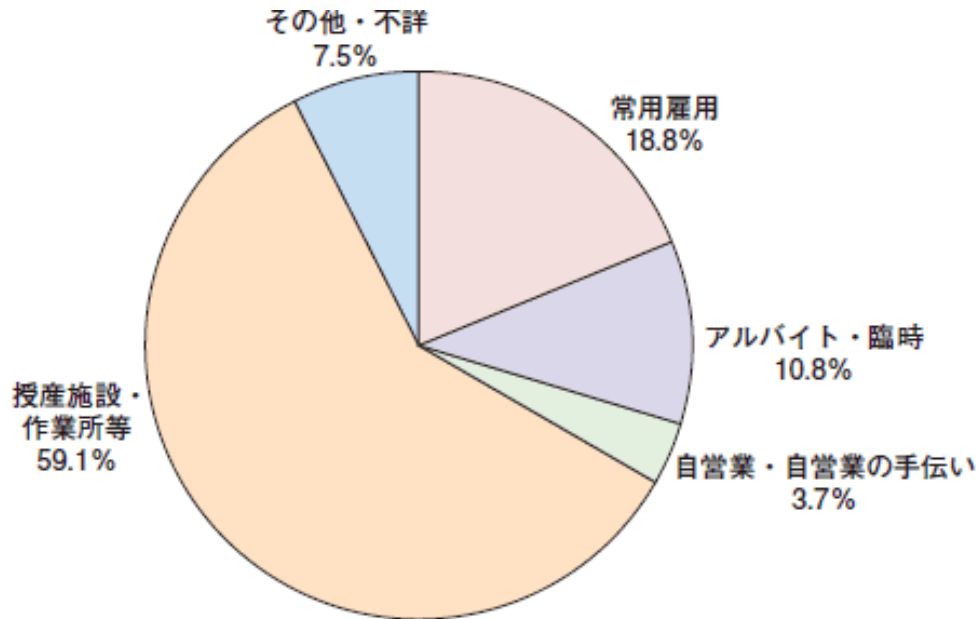
不就業者の就業希望の有無をみると、就業希望ありの者の割合が 58.7%となっています。雇用を希望する不就業者については、求職活動をしている者が 59.6%、求職活動をしていない者が 38.5%となっています。

また、不就業者の就業経験の有無をみると、就業経験ありの者が 35.6%となっています。就業経験ありの者について、前職の離職理由をみると、「病気」が 33.3%、「定年」が 13.3%、「倒産、人員整理」が 10.6%で割合が高くなっています。

② 知的障害者

就業実態調査によれば、全国の 15 歳以上 64 歳以下の知的障害者は、35 万 5 千人と推計されますが、このうち、就業している者が 18 万 7 千人（52.6%）、就業していない者が 16 万人（45.0%）となっています。知的障害者の就業状況を就業形態別にみると、常用雇用されて就業している者が 18.8%、常用雇用以外の形態で就業している者が 80.0%となっています（図表 2-18）。

図表 2-18 就業者の就業形態（知的障害者）



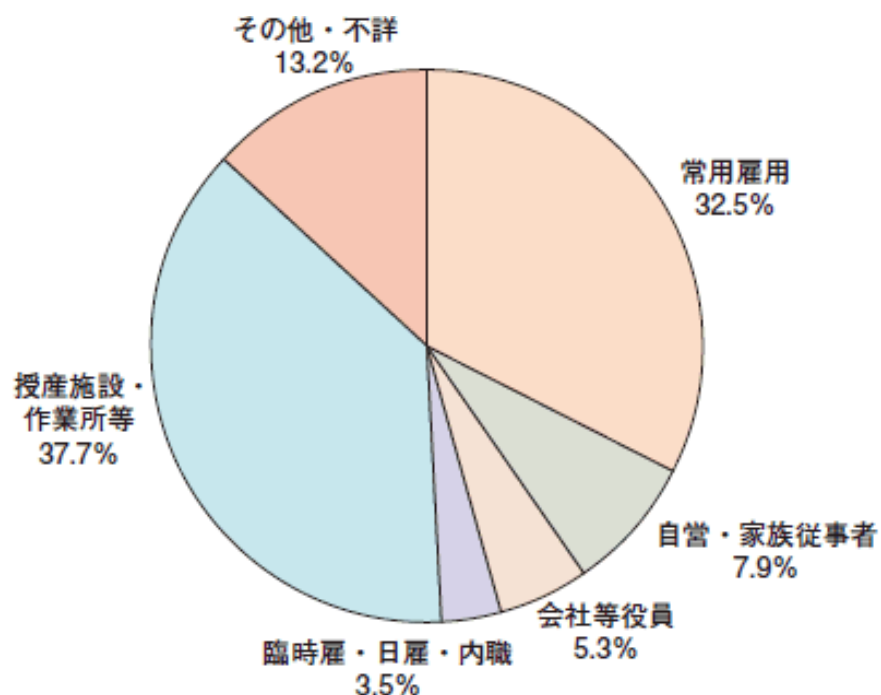
就業していない者について、就業希望の有無をみると、就業を希望しない者の割合が 49.3%と、就業を希望する者の割合 40.9%に比べて高くなっています。雇用を希望する不就業者については、求職活動をしている者が 68.7%、求職活動をしていない者が 25.2%となっています。

また、就業を希望する不就業者の希望する就業形態をみると、授産施設・作業所等が 36.6%、次いで常用雇用が 20.9%となっています。

③ 精神障害者

就業実態調査によれば、全国の 15 歳以上 64 歳以下の精神障害者は、35 万 1 千人と推計されますが、このうち、就業している者が 6 万 1 千人（17.3%）、就業していない者が 28 万 3 千人（80.7%）となっています。精神障害者の就業状況を就業形態別にみると、常用雇用されて就業している者が 32.5%、常用雇用以外の形態で就業している者は 59.7%となっています（図表 2-19）。

図表 2-19 就業者の就業形態（精神障害者）



就業していない者について、就業希望の有無をみると、希望する者の割合が 62.3%となっています。

雇用を希望する不就業者については、求職活動をしている者が 50.7%、求職活動をしていない者が 48.8%となっています。

また、就業を希望する不就業者の希望する就業形態をみると、常用雇用が 39.9%、次いで臨時・アルバイトが 30.4%となっています。

④ 障がい者の年齢階層別就業率

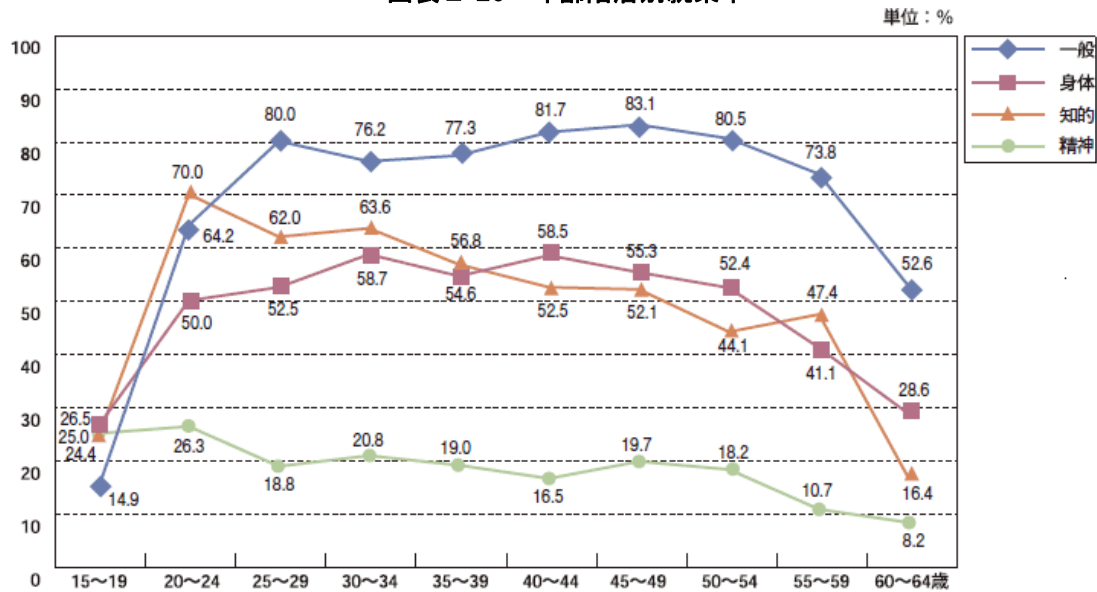
就業実態調査及び総務省「労働力調査年報」（平成 18 年）を基に、一般人及び障がい者別の年齢階層別就業率をグラフで表すと図表 2-20 のようになります。

身体障害者については、20～54 歳層で、就業者の割合が年齢計での割合 43.0%を上回っており、特に、30～34 歳層、40～44 歳層で就業者の割合が高くなっています。

知的障害者については、20～34 歳層で就業している者の割合が 60%以上と最も高くなっており、30 歳以上では年齢層が高くなるに従って、就業している者の割合が概ね低下する傾向にあります。

精神障害者については、15～19 歳層を除き、身体障害者や知的障がい者に比べて、就業者の割合が著しく低くなっています。25～54 歳層においては、概ね 2 割程度で推移しています。

図表 2-20 年齢階層別就業率



5. 障がい者雇用に関する実態

前節では、障がい者の視点で、就労に関する実態を見てきましたが、本節では、障がい者を雇用する側の企業の実態を見ていきます。

(1) 行政の雇用促進の取り組み

① 障害者雇用促進法

行政は「障害者の雇用の促進等に関する法律」（＝障害者雇用促進法）に基づく次の施策によって雇用促進を行っています。

1) 雇用義務制度

常用労働者数 56 人以上の民間企業に対し、法定雇用率（1.8％）に相当する数以上の障がい者雇用を求めています。

2) 納付金制度

a. 障害者雇用納付金（雇用率未達成事業主）

不足 1 人につき、月額 5 万円を徴収します（常用労働者 301 人以上が対象）。

b. 障害者雇用調整金（雇用率達成事業主）

法定雇用率の超過 1 人につき、月額 2 万 7 千円支給します（常用労働者 301 人以上が対象）。

c. 300 人以下の事業主に対する報奨金制度

障がい者を 4％又は 6 人のいずれか多い数を超えて雇用する事業主に対し、超過 1 人につ

き、月額2万1千円支給します。

d. 在宅就業障害者支援制度

在宅就業障がい者に仕事を発注する事業主に対して特例調整金・特例報奨金を支給します。

3) 各種助成金

障がい者を雇い入れるための施設の設置、介助者の配置等に助成金を支給します。主な助成金として、以下のものがあります。

- ・ 障害者作業施設設置等助成金
- ・ 障害者介助等助成金
- ・ 重度障害者多数雇用事業所施設設置等助成金

② 雇用指導

毎年6月1日の雇用状況報告に基づき、以下の条件に該当する事業主に対しては、雇入れ計画作成命令をし、雇用指導を行います。雇用指導の条件は次の通りです。

- ・ 全国平均実雇用率未満 かつ 不足数5人以上
- ・ 法定雇用数が3～4人(167～277人規模の企業)であって、0人雇用の企業
- ・ 不足数10人以上の企業

雇入れ計画作成命令後に、一定の雇用改善がなされない場合は、最終的に企業名が公表されます。

図表 2-21 雇用率達成指導の流れ



③ 中小企業に対する雇用指導

障がい者雇用に対する社会的要請の高まり、企業の CSR やダイバシティ・マネジメントへの取り組み、行政の雇用促進施策や特例子会社制度の導入等により雇用は進んでいるものの、その効果は大企業が中心であり、中小企業の雇用は進んでいないのが実状です。

雇用促進へ一定の効果をあげてきた納付金制度においても対象は常用労働者数 301 名以上の企業であり、中小企業にとっては障がい者雇用を進める経済的理由が見出しにくくなっています。

このような状況から、行政は中小企業の雇用を促進するため、以下の法律改正を行い、納付金制度の対象を中小企業にも適用することになります。

そのため今後は、中小企業も積極的な障がい者雇用が求められていくこととなります。

【障害者の雇用の促進等に関する法律の一部を改正する法律案 抜粋】

中小企業における障害者の雇用促進

a. 事業協同組合等を活用して中小企業が共同で障害者を雇用する場合に、当該中小企業が雇用した障害者を当該事業協同組合等が雇用した障害者とみなし、一括して雇用障害者数を算定する特例を設ける。

b. 暫定措置により常用雇用労働者 301 人以上の企業とされている障害者雇用納付金の徴収等の対象範囲を、101 人以上（一定期間 201 人以上）の企業に拡大する。

＊施行期日

平成 21 年 4 月 1 日（ただし、b.は平成 22 年 7 月 1 日、また 101 人以上の企業への拡大については平成 27 年 4 月 1 日）

(2)障がい者雇用のプロセス

企業が障がい者雇用を進める場合、概ね、事業年度（1 年間程度）毎に計画・実行・見直しのプロセスを実施します。以下に進め方を例示します。

① 計画フェーズ

- a. 障がい者雇用の実施を決定
- b. 現状把握（障がい者の有無、受け入れ環境等）
- c. 雇用する職種・職場の開発
- d. 人員計画（雇用する人材像、雇用数等の決定）の立案
- e. 採用計画（募集方法、選考方法等）の立案
- f. 障がい者に対応する諸制度・環境の用意
- g. 人事担当者・障がい者雇用推進者等の指名と教育

a. 障がい者雇用の実施を決定では、経営トップによる意思決定が行われます。

b. 現状把握では、自社の障がい者の有無や受け入れ環境を調査します。人事担当や職場の管理者による聞き取り、障がい者の自己申告等を通じ、どのような障がいを持つ従業員が、何の業務に、どのような環境で、何名程度、従事しているのかを調査します。調査の際は、障がい者のプライバシーに十分配慮することが重要です。

c. 雇用する職種・職場の開発では、現状把握を元に、新たに障がい者を受け入れる職種や職場を検討します。用意される職種は一般事務やデータ入力、軽作業など、受け入れに際し、障がい特性に制約を受けづらい職種が多いようです。また、職場については、人事や総務など障がい者雇用の推進部門が率先して用意することが多いようです。

d. 人員計画の立案では、どのようなスキルや特性を持つ障がい者を、どのような雇用形態で、どこの職場に、何名程度、いつ頃雇用するのかを具体的に計画します。雇用形態については、正社員とは別に、契約社員や特例子会社の社員など、障がい者に配慮した雇用形態を用意することが多いようです。また計画立案の際は、自社で用意している仕事内容や受け入れ環境にマッチした人材を雇用できる計画を立案し、人事担当や職場などの関係者で合意することが重要となります。

e. 採用計画の立案では、求人内容の決定、求人チャネルの選定、選考の基準やプロセスの設計を行います。求人チャネルについては、ハローワークのように無料のものや、Web サイトや雑誌・記事掲載など、あらかじめ費用が発生するもの、人材紹介のように採用に至った際に費用が発生するものなど、いくつかありますので、自社の求人内容にマッチしたチャネルを利用することが重要です。

f. 障がい者に対応する諸制度・環境の用意では、諸制度を障がい者に対応させるために、隔日勤務や短時間勤務を可能にしたり、業績評価方法を変えるなど、正社員とは別の人事制度を用意することが多いようです。また、玄関スロープや自動ドア、車いす用トイレの設置、安全管理マニュアルの用意など、障がい者の従事環境を整備します。

g. 人事担当者・障がい者雇用推進者等の指名と教育では、障がい者の採用や社内の啓蒙を推進する担当者を決定し、必要な教育訓練を行います。

② 実行フェーズ

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">a. 求人b. 選考c. 職場の受け入れ準備d. 労務管理e. 教育訓練f. 評価g. 処遇h. 退職 |
|--|

a. 求人では、人事担当者がハローワークや求人情報誌等での求人募集や就職面接会への参加、求人問い合わせへの対応等を行います。一般的には冬～春にかけて新卒を募集し、秋～冬にかけて中途を募集することが多いようです。

b. 選考では、人事担当者による書類選考や面接で、基本的な人物面やスキル面のチェックを行います。次に、職場の管理者や幹部による職務適性のチェックを行います。合格であれば、

給与等の雇用条件を決定し、障がい者と雇用条件交渉を行います。この段階で、障がい内容の把握と勤務の際の配慮事項の確認を行うことが重要です。

c. 職場の受け入れ準備では、選考時に把握した障がい者の情報を職場と共有し、入社後のコミュニケーション方法や、仕事の内容や与え方、健康リスクへの対処方法等を準備しておきます。

d. 労務管理は、管理者が、障がい者の勤怠状況、勤務態度、仕事ぶり、業績等を管理します。一般的に入社後3カ月、半年後、1年後にトラブルがでやすいため、注意することが重要です。

e. 教育訓練では、健常者と同じく、職務内容に応じて必要なOJTやOff-JTを行います。その際は、障がい特性に配慮した教育訓練を実施します。例えば、聴覚障がい者に対しては、パソコンや筆談による研修、下肢障がい者に対して、移動が少ないカリキュラムを用意する等です。

f. 評価は、健常者と同様、業績や行動を元に行いますが、評価の際、障がい自体に引きずられて、低い評価をしたり、逆に甘い評価をしたりすることが無いように、評価者の評価能力を高めておくことが重要です。

g. 処遇は、健常者と同様、評価に応じた処遇を行います。

h. 退職は、障がいを理由にした解雇ではなかったか、差別や偏見などのトラブルによる退職ではなかったか等を確認し、障がい者本人と会社側の双方が合意の上で実施します。

③ 見直しフェーズ

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">a. 雇用計画と実績の差異分析b. 障がい者や職場に対する現状把握とフォローアップc. 次年度の雇用計画の見直し |
|--|

a. 雇用計画と実績の差異分析は、人事担当者が、活動当初に計画した人材が雇用できているか否かについて、社内外の関係者へヒアリング等を行い、把握します。目標との差異があれば、その原因が目標や採用活動、雇用条件等、どこにあったのかを分析します。

b. 障がい者や職場に対する現状把握とフォローアップは、人事担当者が、雇用した障がい者が定着しているかどうかを、障がい者自身やその受け入れ職場に対して聞き取りを行い、問題があれば、関係者と連携し対策を講じます。その際、ハローワークや障がい者向けの職業訓練学校など、外部の専門機関の支援を受けることも重要です。

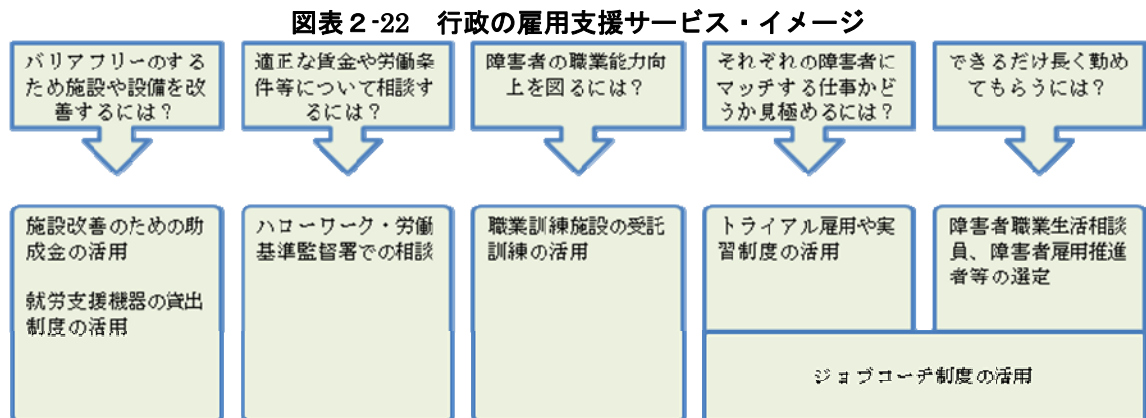
c. 次年度の雇用計画の見直しは、当年度の計画と実績から、成功要素と失敗要素を把握し、次年度の計画に織り込みます。

(3) 雇用支援サービス

行政や民間から、次の支援サービスを受けることが可能です。

① 行政の支援サービス

行政の雇用支援サービスの利用イメージを図表 2-22 に示します。ニーズに応じて支援機関が存在しています。



障害者雇用促進ハンドブック（東京都）より

1) ハローワーク (<http://www.hellowork.go.jp/>)

求人募集
就職面接会の実施
雇用指導官による情報提供・アドバイス
各種助成金

2) 独立行政法人高齢・障害者雇用支援機構 (<http://www.jeed.or.jp>)

雇用アドバイザーによる雇用相談、助言・援助
ジョブコーチ派遣
就労支援機器の展示・貸出し
情報提供

3) 地域障害者職業センター（全国の都道府県へ設置）

ジョブコーチ派遣
休職中の精神障害者を対象に職場復帰支援（リワーク）

② 民間の支援サービス

民間の支援サービスは、求人誌・求人サイトの運営や人材紹介サービスなど、採用支援に特化したものがほとんどです。しかし近年は、企業ニーズの多様化から、雇用計画策定支援や業務分析、特例子会社設立等のコンサルティングや、アセスメント、教育訓練等のアウトソーシングを手がける企業が出始めています。以下に企業例を示します。

1) 採用支援特化型

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">・ アドバンテッジキャリア (http://www.advantagecareer.jp/)・ イフ (http://www.ifnet.co.jp/)・ ジェイブロード (http://www.j-broad.co.jp/)・ ゼネラルパートナーズ (http://www.generalpartners.co.jp/)・ ジョイコンサルティング (http://www.joy-c.com/) |
|---|

2) 総合サービス型 ～コンサルティング・業務アウトソーシング等～

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">・ ウイングル (http://www.wingle.jp/)・ ヒューメント (http://www.hument.co.jp/) |
|--|

(4) 障がい者の雇用事例

ここでは、障がい者の雇用にメリットを見出し成功した事例と、認識を誤り失敗した事例を紹介します。

① 成功事例（カジュアル小売業のF社）

F社は、2001年までは実雇用率が法定雇用率ギリギリの水準でしたが、「障がい者がいると作業効率が下がって客足が遠のくのでは」という懸念があり、雇用は進んでいない状況でした。

しかし、障がい者がいる一部の店舗は、サービスの質が向上しているという報告が出てきました。その報告は「障がい者がいると弱点を補い得意な点を伸ばそうと他の従業員の支援意識が強まる。その気遣いは顧客へのきめ細かいサービスにつながり集客力が高まる」というものでした。

報告の結果、全店で障がい者雇用を決定し、雇用を奨励しました。雇用方針は「障がい者

を特別扱いせず、できないところは支援するが、それ以外は責任を持って仕事をしてもらう」というものであり、例えば、聴覚障がい者や知的障がい者であれば、来客者との会話が困難であるため、倉庫で責任ある業務を行ってもらおうというものです。

F社では、障がい者が店員に加わることで、他人の悩みに気づくようになり、チームワークが向上し、業績拡大につながっています。

② 失敗事例（航空サービス業のN社）

1998年当時、N社は、景気悪化による取引先のコスト削減圧力により、業績が悪化していました。そのため、従業員の賃金は据え置きで、新卒採用も凍結中でした。

そんな状況の中、実雇用率が行政の雇用指導基準を下回ったため、3ヵ年の雇い入れ計画を提出することとなりましたが、社内では、採用を控えていることもあり、障がい者雇用に特段の対策は講じませんでした。

その後、求人募集は行いましたが、条件に合う方が見つからず、採用には至りませんでした。

最終的には、従業員の送迎バスの運転手とパートによる採用担当者の募集に絞りこんで求人を行いました。送迎バスの運転手は、勤務時間が早朝から深夜までという特性もあり、決まりかかると障がい者本人からの辞退が続きました。また、採用担当者も見つからず、結局、行政の指導期間中に1人も採用に至りませんでした。

結果、2001年に企業名公表という事態になり、企業名公表後は、マスコミによる報道、各種障がい者支援団体からの抗議等を受け、障がい者を雇用しない企業というイメージが広がり、企業価値を大きく損なうこととなりました。

(5) 民間企業の障がい者雇用の概況

① 平成20年の雇用状況

図表2-23に平成20年6月1日における民間企業（56人以上規模の企業）に雇用されている障がい者の数を示します。民間企業に雇用されている障がい者数は325,603人で、前年より7.6%（約2万3千人）増加しました。このうち、身体障がい者は266,043人、知的障がい者は53,563人、精神障がい者は5,997人となっています。

また、法定雇用率1.80%を達成している企業の割合は、平成20年6月1日時点で44.9%となっており、未だ50%を割っている状態です（図表2-24）。

図表 2-23 民間企業における障がい種別雇用状況

	障がい者の数 (人)	身体障がい者の数 (人)	知的障がい者の数 (人)	精神障がい者の数 (人)
H20	325,603	266,043	53,563	5,997
H19	302,716	251,165	47,818	3,733

厚生労働省発表 (H20.11.20) より

図表 2-24 民間企業における障がい者雇用概況

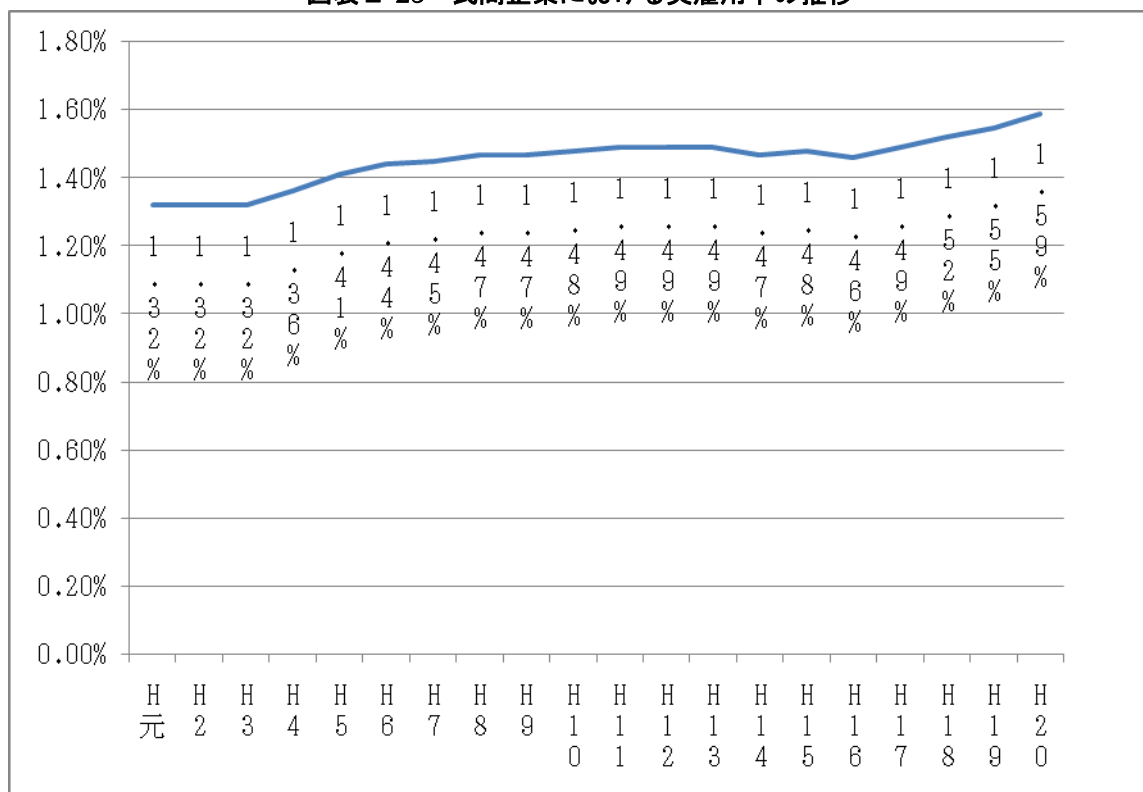
	企業数 (企業)	常用労働者数 (人)	障がい 者の数 (人)	実雇用率 (%)	法定雇用率達 成企業の数 (企業)	法定雇用率 達成企業の 割合 (%)
H20	73,042	20,499,012	325,603	1.59	32,803	44.9
H19	71,224	19,504,649	302,716	1.55	31,230	43.8

厚生労働省発表 (H20.11.20) より

② 雇用状況の推移

実雇用率は、平成元年で 1.32% であり、その後、毎年 0.01~0.04 ポイント程度上昇しており、平成 20 年で 1.59% となっています。

図表 2-25 民間企業における実雇用率の推移



厚生労働省発表 (H20. 11. 20) より

③ 企業規模別の雇用状況

企業規模別の実雇用率（図表 2-26）を、民間企業全体平均（1.59%）と比較すると、

- ・ 平均を上回っているのは、1,000 人以上規模企業(1.78%)、500～999 人規模企業(1.59%)
- ・ 平均を下回っているのは、300～499 人規模企業(1.54%)、56～99 人規模企業(1.42%)、100～299 人規模企業(1.33%)

となっています。

また、法定雇用率達成企業の割合を、民間企業全体平均（44.9%）と比較すると、

- ・ 平均を上回っているのは、100～299 人規模企業(45.7%)、56～99 人規模企業(44.9%)
- ・ 平均を下回っているのは、1,000 人以上規模企業(43.8%)、300～499 人規模企業(43.5%)、500～999 人規模企業(41.8%)

となっています。

以上から、大企業は全体的に雇用が進んでいるものの、未だ、法定雇用率を達成している企業の割合は少ない状況であり、中小企業は法定雇用率を達成している企業の割合は、大企業に比べ多いものの、法定雇用率未達成企業の雇用率が低いと考えられます。

図表 2-26 企業規模別の雇用状況

区分	企業数 (企業)	常用労働者数 (人)	障がい者数 (人)	実雇用率 (%)	法定雇用率 達成企業数 (企業)	法定雇用率 達成企業割合 (%)
規模計	73,042	20,499,012	325,603	1.59	32,803	44.9
56～99 人	27,519	2,029,389	28,896.5	1.42	12,350	44.9
100～299 人	32,634	4,918,791	65,615	1.33	14,902	45.7
300～499 人	5,957	2,062,187	31,801	1.54	2,594	43.5
500～999 人	4,106	2,593,501	41,201.5	1.59	1,718	41.8
1,000 人 以上	2,826	8,895,144	158,089	1.78	1,239	43.8

厚生労働省発表（H20.11.20）より

④ 産業別の雇用状況

産業別の実雇用率（図表 2-27）は、民間企業全体の実雇用率（1.59%）と比較すると、

- ・ 平均を上回っているのは、農、林、漁業（1.87%）、製造業（1.75%）、電気・ガス・熱供給・水道業（1.88%）、運輸業（1.75%）、医療・福祉（1.94%）
- ・ 上記以外の業種は平均を下回っています。中でも、実雇用率が低いのは、情報通信業（1.27%）、教育・学習支援業（1.33%）、卸売・小売業（1.37%）

となっています。

上記の結果から、単純作業や軽作業など、障がい内容にかかわらず従事しやすい業務を用意できる業種は、雇用が進んでいると考えられます。

図表 2-27 産業別の雇用状況

区分	企業数 (企業)	常用 労働者数 (人)	障がい者数 (人)	実雇用率 (%)	法定雇用率 達成企業数 (企業)	法定雇用率 達成企業割合 (%)
産業計	73,042	20,499,012	325,603	1.59	32,803	44.9
農、林、漁業	163	20,166	377	1.87	100	61.3
鉱業	49	7,963	120	1.51	22	44.9
建設業	2,257	561,090	8,327.5	1.48	1,038	46.0
製造業	21,614	6,561,838	115,100.5	1.75	11,952	55.3
電気・ガス・ 熱供給・水道業	189	185,781	3,495	1.88	86	45.5
情報通信業	3,697	1,215,555	15,396	1.27	797	21.6
運輸業	4,714	1,165,153	20,426.5	1.75	2,403	51.0
卸売・小売業	13,001	3,513,134	48,012.5	1.37	4,306	33.1
金融・保険・ 不動産業	2,191	1,393,085	21,170	1.52	683	31.2
飲食店・宿泊業	1,985	519,069	7,607	1.47	782	39.4
医療・福祉	9,164	1,485,544	28,752	1.94	5,262	57.4
教育・ 学習支援業	1,560	336,878	4,485	1.33	618	39.6
複合サービス業	924	296,696	4,300.5	1.45	383	41.5
サービス業	11,534	3,237,060	48,033.5	1.48	4,371	37.9

厚生労働省発表（H20.11.20）より

⑤ 特例子会社の状況

「特例子会社」とは、障がい者の雇用の促進及び安定を図るため、事業主が障がい者の雇用に特別の配慮をした子会社のことであり、一定の要件を満たす場合には、その子会社に雇用されている労働者を親会社に雇用されているものとみなして、実雇用率を算定できる制度となっています。その特例子会社の認定を受けている企業は、242 社（平成 20 年 6 月 1 日時点）となっており、これらの特例子会社に雇用されている障がい者の数は、11,960.5 人となっています（図表 2-28）。

このうち、身体障害者は 7,107 人、知的障害者は 4,612 人、精神障害者は 241.5 人となっています。

図表 2-28 特例子会社の雇用状況

特例子会社数 (企業)	障害者数 (人)	身体障害者 (人)	知的障害者 (人)	精神障害者 (人)
242	11,960.5	7,107	4,612	241.5

厚生労働省発表（H20.11.20）より

⑥ 地域別の実雇用率の状況

都道府県別の実雇用率の状況（図表 2-29）を見ると、最も高いのは山口県で 2.22%であり、

最も低いのは栃木県で 1.48%となっています。

関東地方の実雇用率をみると、埼玉県は 1.50%、東京都は 1.51%、千葉県は 1.52%、神奈川県は 1.49%となっており、いずれも全国平均を下回っています。

図表 2-29 都道府県別の実雇用率の状況

都道府県名	実雇用率 (%)	対前年増減 (%)
全国	1.59	0.04
北海道	1.74	0.04
青森	1.57	0.01
岩手	1.74	0.02
宮城	1.58	0.01
秋田	1.51	△0.04
山形	1.51	0.01
福島	1.54	0.06
茨城	1.54	0.00
栃木	1.48	△0.09
群馬	1.50	0.02
埼玉	1.50	0.04
千葉	1.52	0.02
東京	1.51	0.05
神奈川	1.49	0.04
新潟	1.54	0.01
富山	1.66	0.05
石川	1.62	0.05
福井	2.02	0.06
山梨	1.52	△0.10
長野	1.69	0.01
岐阜	1.68	0.08
静岡	1.63	0.03
愛知	1.53	0.05
三重	1.49	0.07
滋賀	1.65	0.00
京都	1.76	0.05
大阪	1.59	0.03
兵庫	1.76	0.01
奈良	1.85	0.04
和歌山	1.98	△0.01
鳥取	1.78	0.00
島根	1.78	0.08
岡山	1.79	0.05
広島	1.70	0.10
山口	2.22	0.05
徳島	1.53	0.04
香川	1.67	△0.01
愛媛	1.65	0.04
高知	1.67	0.05
福岡	1.66	0.03

佐賀	2.13	0.11
長崎	2.01	△0.01
熊本	1.91	0.00
大分	2.20	0.04
宮崎	1.97	0.03
鹿児島	1.89	△0.02
沖縄	1.69	0.06

厚生労働省発表（H20.11.20）より

(6) 中小企業の雇用状況

企業全体の実雇用率についてみると、障害者雇用率制度の創設時（昭和 52 年）と比較すると、実雇用率が 1.09%（昭和 52 年）から 1.59%（平成 20 年）となる等、障がい者の雇用状況は、全体としては着実に進展している状況にあります。

このうち、中小企業（299 人以下規模）における障がい者の雇用状況は、制度創設時（昭和 52 年）においては、99 人以下規模の企業で 1.71%、100～299 人規模の企業で 1.48%と、企業全体の平均の実雇用率（1.09%）を大きく上回る水準であり、さらに、平成 5 年には、99 人以下規模の企業で 2.11%、100～299 人規模の企業で 1.52%と過去最高の水準となっています。

しかしその後は、低下傾向が続き、現在(平成 20 年)では、56～99 人規模の企業では 1.42%、100～299 人規模の企業では 1.33%といった水準になっています。

法定雇用率の達成企業割合（図表 2-30）でみると、企業全体が 44.9%に対し、56～99 人以下企業で 44.9%、100～299 人規模企業で 45.7%と平均以上となっています。一方、障がい者を全く雇用していない 0 人雇用企業は、法定雇用率の未達成企業のうち、56～99 人以下企業では 99.6%、100～299 人企業では 56.1%を占めています。

以上から中小企業は、障がい者雇用へ積極的に取り組んでいる企業と全く取り組まない企業に二極化していると考えられます。

図表 2-30 企業規模別の法定雇用率未達成企業の状況（H20.6.1 時点）

	法定雇用率達成企業数 (規模別の企業全体数に 占める割合)	障害者の数が 0 人である企業数 (法定雇用率未達成企業に 占める割合)
全体計	32,803 (44.9%)	25,297 (62.9%)
56～99 人	12,350 (44.9%)	15,112 (99.6%)
100～299 人	14,902 (45.7%)	9,952 (56.1%)
300～499 人	2,594 (43.5%)	206 (6.1%)
500～999 人	1,718 (41.8%)	22 (0.9%)
1,000 人以上	1,239 (43.8%)	5 (0.3%)

厚生労働省発表（H20.11.20）より

第3章 中小企業診断士ならではの支援

前章で、社会就労センターと障がい者の実態を見てきました。社会就労センターは、障害者自立支援法の影響や補助金の削減などの影響により、経営スタイルの変革を求められています。しかしながら、これまでは障がい者への福祉サービスという考え方が基本にあったため、この変革に対応できる知識や経験・ノウハウが重要視されるわけではありませんでした。また、社会就労センターは、社会復帰または社会参加できるよう、就労を目的とした訓練を行う施設でありながら、一般企業へ就職できる障がい者数が多いとは言えない状況で、障がい者の雇用義務を負う民間企業での雇用も十分に進んでいるとは言えない状況です。

このように、社会就労センターの経営に関する課題や、障がい者の就業・雇用に関する課題が存在します。これらの課題に対応するための知識やノウハウを中小企業診断士は有しています。本章では、中小企業診断士が社会就労センターや障がい者に支援できることを考察していきます。

1. 社会就労センターへの経営支援

(1) 中小企業診断士に対するニーズ

① 施策としての認識

国が「工賃倍増5か年計画」による福祉的就労の底上げ策として平成18年度に創設した制度で、各事業所において、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）の醸成を目的としています。

具体的には都道府県社会就労センター協議会経由で経営コンサルタントを派遣する仕組みとなっています。また、社会福祉協議会の中には独自にコンサルタントを派遣する仕組みがあるところもあります（東京都社会福祉協議会など）。

このようにコンサルタントの必要性は施策としても認識されており、中小企業診断士の活躍が期待されています。

② 施設経営者の認識

第2章で説明したように、施設の経営者に求められている資格において、経営に関するものの履修は必須ではありません。一方で、就労支援施設を運営していく上では、幅広い業務をこなす必要があり、多くの専門知識を必要とします。経営者が知識を補う場として、外部講習が利用されています。

図表3-1の外部講習の受講状況を見ると、講習科目の多くが福祉専門分野であるのに対して、

- ・ 行政の指導監査が直接及ぶ「財務会計」
- ・ 日常的な職員との関係の改善に欠かせない「人事労務管理」

の受講割合が高くなっています。これは、経営者や施設長自身もこのような経営に関するスキ

ルを必要としている実態を表していると言えます。

図表 3-1 外部講習の受講状況

	面接 技術	スーパー ビジョ	福祉 経営	財務 管理	人事 労務 管理	サービス 管理	職員 養成	地域 福祉	権利 擁護	個別 援助 計画	社会 福祉 援助 技術	分野 別	総延 べ日 数
人数	16	26	116	119	121	62	51	57	76	16	12	101	
%	5.9	9.5	42.5	43.6	44.3	22.7	18.7	20.9	27.8	5.9	4.4	37.1	

(日本福祉施設士会 平成 14 年)

【参考】 中央福祉学院（全国社会福祉協議会が運営）開催の研修

「平成 20 年度 社会福祉施設長サービス管理研修会スキルアップコース（マネジメントスキルアップ）」

- 1) 福祉職場におけるマネジメントの視点～介護・福祉人材の活用と労務管理のポイント～
 - ・ 介護・福祉職場のマネジメントに必要な人事・労務管理のポイントを学ぶ。
 - ・ 改正パートタイム労働法を理解し、福祉職場における非正規・短時間勤務労働者の雇用管理や活用を学ぶ。
- 2) 福祉職場のストレスマネジメント～メンタルヘルスケアの重要性～
 - ・ 福祉・介護現場で生じるストレスを理解する。
 - ・ ストレスへの対処法を演習を通じて実践的に学ぶ。
 - ・ ストレスマネジメントを通じて組織を健全化する方策を学ぶ。
- 3) 施設の運営管理者に必要とされるマネジメント能力・技術とは何か～職員のモチベーション（やる気）を高める運営管理能力の向上を目指して～
 - ・ 職員のモチベーションを高める理論・方法等を学ぶ。
 - ・ 組織内のコミュニケーション体制のあり方を考える。
 - ・ 問題解決に向けた意思決定方法等を学ぶ。
- 4) 情報化時代への対応～福祉経営と IT の活用～
 - ・ 社会福祉施設等における IT 活用について学ぶ。
 - ・ 情報化社会における周辺環境の変化を認識する。
 - ・ IT の活用と個人情報保護の重要性を理解する。

(2) 中小企業診断士が活躍する場

第2章の社会就労センターの施設経営者の実態で見てきたように、施設経営者は、関係機関との調整など非常に多くの業務をこなす必要があったりと多忙な状況と言えます。このような状況下でありながら、障害者自立支援法の影響などにより、経営面でのスキルもより一層求められるようになってきました。中小企業診断士としては、施設経営者を経営面からサポートし、社会就労センターが公共福祉を継続できるようにすることが、社会的に求められていると言えます。ここでは、中小企業診断士が活躍できる場の具体例をいくつか挙げていきます。

① 相談員として

社会就労センターなどの社会福祉施設の施設長に対しては、福祉の枠組みの中で経営相談を行う仕組みが用意されているケースがあります。例として、東京都社会福祉協議会では「福祉施設経営相談室」が、京都府では月3回程度「経営相談窓口」が開設され、主に障害者自立支援法の施行やそれに伴う事務手続き、およびそこから波及してくる経営上の相談に応じています。これらは都道府県や市町村がそれぞれの地域における経営者のニーズを汲み上げて設置しているものです。

相談にあたっているのは、東京都、大阪府では、公認会計士・社会保険労務士・弁護士、京都府では公認会計士・社会保険労務士・弁護士・中小企業診断士・税理士などの専門家になります。

東京都社会福祉協議会福祉部福祉施設経営相談室での具体的な相談の概要は次のとおりです。

- 総相談件数：1,315 件
- 内訳：

会計相談 41%、経営一般 29%、職員処遇 20%、社会福祉法人設立・事業創設 8%
- 法律専門相談：
 - 認知症の利用者が階段を踏み外し怪我を負った。全治 20 日間。慰謝料と文書提出を請求された。
 - 源泉所得税の納付を 2 か月遅延し、不納付加算税と延滞税計 280 千円の支払義務が生じた。この負担者は当該遅延した職員なのか。
- 会計専門相談：
 - 外国債は、為替変動の影響を受けるが元本の保証があるので、元本保証といえるのではないのか。
 - 保育園と老人介護福祉施設間の資金の短期的な移動を貸付と借入で処理する場合の科目を教えてください。（指針適用）
 - LAN配線工事が各経理区分に与える便益（利用者の定員割、職員の人員割、施設専用面積割等）を中心として配付基準を決定するのか。
- 労務専門相談：
 - 夜勤専門の有期契約職員の年休の付与日数の単位、付与日に支払う賃金はいくらか
 - （非紹介予定）派遣職員が 3 年間派遣され引き続き勤務したら、雇用契約の申込は義務なのか
- 一般相談
 - 区市町村から建物を無償移譲受けたが、どのような仕訳が必要なのか
 - 賃借権と地上権の相違は何か、相違によって社会福祉法人の設立が左右されるのか
 - 当期資金収支差額がマイナスは絶対ダメか
 - 保育所職員東京都配置基準を知りたい
 - 修繕積立金を計上するタイミングはいつが正解なのか
 - 理事会議事録への署名人及び理事長の押印は実印か。また、捨印は必要か
 - 監事は理事会に必ず出席するものなのか、根拠は何か
 - 身寄りのいない利用者の葬儀の執行を区市町村から指示された。指示の根拠は何か
 - 土地を施設ごとに区分せよと指摘された。どこまで実施するのか
 - 労基署が調査にくる。対応上の留意点は何か

② コンサルティングによる経営改善支援

社会就労センターでは、利用者が一般企業へと就職できるための職業スキルや社会性を学んでもらうために、自主製品の製造や下請け作業の受注、飲食サービス事業の展開などさまざまな事業を行っています。例えば、B-NET が関わった社会福祉法人においては、クリーニング、清掃作業、喫茶店、組立などの軽作業がその作業種目に当たります。このような事業の経営を改善していくことがコンサルティングに求められますが、一般の企業とは異なる注意点が必要になります。なお、実際のコンサルタント事例に関しては第4章に示してあります。

1) 法的制約

社会就労センターの利用者:支援スタッフの割合は職員配置基準により定められています。配置基準は支援形態により 10:1 や 6:1 など様々で、これを超過するスタッフについては公的助成の対象外となります。新規事業の開拓や部門の編成を行う際には、事業の収益性のみならず、事業規模（ひとつの事業で多くの利用者を就労させられるか）や、支援効率（少ないスタッフで利用者を支援できる事業内容か）について考える必要があります。

2) 能力的制約

障がいの程度によるが、利用者によってできる作業内容の種類やレベルに開きがあります。支援の過程において、作業効率の向上を検討する際には、利用者個々の特性や障がい程度を考慮する必要があります。教育を実施する際にも、長い時間をかけてスキルを定着させるように心がけるべきであります。

3) 時間的制約

授産事業の営業日数は、月間 22 日、1 日 6 時間以内と定められています。22 日を超える営業については、行政のさまざまな助成の対象外となります。一般の企業のように営業日数の増加や営業時間の延長を行って売上確保や設備回転率向上を目指すことが難しくなります。交代勤務にして営業時間を延ばすことは可能ですが、その際には 4)利用者および家族の問題について考慮する必要があります。

4) 利用者および家族の問題

完全に自立した生活を送っている利用者は少なく、社会就労センターに通所している利用者は、グループホームなどの共同生活施設に入居するか、家族（両親など）と同居することが多くなっています。家族は、利用者が自宅にいる時には利用者の介助を行っており、利用者が社会就労センターに通所している時間帯に、家事やパート労働に従事しています。加えて、障がい程度が軽度の利用者は、公共交通機関を利用して自力で通所することが多いため、家族としては、利用者には 10:00~16:00 のような日中に就労して明るいうちに帰宅して

欲しい、と考えていることが多いようです。以上のことから、就労日や就労時間の変更を行う際には、利用者本人だけでなく、家族の理解を得ることが大切です。

また、特に精神障害者に多く見られることですが、心療内科などの病院に通うことが多いため、通所日数にばらつきがあります。突発的な欠勤も多くなります。人員配置を見直す際にも、多少のバッファは必要となります。

③ セミナーや研修会を通じた育成支援

ここまでにも述べてきましたが、社会就労センターの経営者にも、高度な経営スキルが求められてきています。中小企業診断士は、経営に関する知識やノウハウを施設経営者に伝え、施設経営者のスキルアップに貢献することができます。

また、社会就労センター経営者の後継者育成という観点から、施設経営者のみならず、その他の職員の育成も重要になってきています。福祉のプロである社会福祉法人の関係者に、中小企業診断士のノウハウを伝えることで、継続的な施設運営を可能とすることは、社会的な意義としても大きいと言えます。

具体的には、各種セミナーの開催などが考えられます。

④ その他

1) ヤマト福祉財団「障がい者の働く場づくり応援プロジェクト」

1 年間にわたって経営コンサルタントを派遣し、経営理念の再構築、目標設定、目標実現のためのアクションプランづくりを支援するもので、ヤマト福祉財団が、経営コンサルタントの派遣費用を助成します。

図表 3-2 ヤマト福祉財団「障がい者の働く場づくり応援プロジェクト」

<事業計画書作成の流れの一例>

(組織・団体により内容は異なります)

- ・現状分析
- ・経営理念の再構築
- ・事業の種目の見直しと選定
- ・「障がい者が地域で暮らしていける給料を実現する事業計画書」の作成
- ・実施に向けた準備（職員研修など）

<支援内容と方法>

- ・毎月 1 回訪問します（プロジェクト会議への出席）。

→ マーケティングなど事業計画作成の各段階で必要な経営指導を受けることができます。

- ・経営コンサルタントが講師となり指導します。

→ 事業計画書の作成（もしくは実施）に必要な職員研修や勉強会を開催することができます。

- ・必要であれば職員会議などにも同席します。

- ・訪問時以外は電話・メール・FAX にて支援します。

出典：財団法人 ヤマト福祉財団ホームページより

多くの社会就労センターやその他の障害者福祉施設の規模が民間企業の中では中小規模に相当することも含めて、事業分析や経営理念の再構築から具体的なアクションプランの策定までを含むこれらの内容は、まさに中小企業診断士の専門分野であると言えます。

実際に、このプロジェクトで支援を行っている経営コンサルタントは全員が中小企業診断士資格を有しています。

2. 障がい者の就労・雇用に関する支援

就労に関しては、障がい者を送り出す側の社会就労センターと障がい者を雇用する側の一般企業のマッチングが重要となります。中小企業診断士としては、中小企業に対して、障がい者の雇用に関するノウハウ等の支援を行い、各障がい者に適した職場のマッチングを行うことができると考えられます。特に、民間企業には障がい者の雇用義務や雇用促進による報奨金制度があるため、中小企業においても経営面でのメリットや会社イメージの向上などの影響を持つため、「中小企業の経営支援」という中小企業診断士の本来の意味から考えても非常に意味のあることだと考えられます。

(1) 障がい者の就労支援

中小企業診断士が実施できる障がい者の就労支援の例を示します。

① 中小企業とのマッチング

就業先を求める障がい者と、障がい者の雇用を希望する企業とのマッチング支援です。中小企業診断士が、福祉業界と民間企業という違う世界の間を結ぶ翻訳者として機能し、就労支援へとつなげていきます。後述しますが、ハローワーク等のマッチング支援では不十分な部分を補うことが大事です。例えば、第2章で述べた障がい者の就労の実態や、雇用側の企業が抱える問題点（後述）を理解した上で、障がい者と雇用する企業の双方が **Win-Win** になるマッチング、及びその支援を行うことが中小企業診断士に求められます。

② 社会就労センターの職場改善

一般的な就労支援では、求職者のスキルアップ教育を診断士が行うことも可能です。しかし、障がい者の場合、このような教育が可能なのは、福祉の専門家である社会就労センターの職員です。間接的なものではありませんが、社会就労センターの職場改善は、障がい者を教育する職員のモラルアップにつながります。

社会就労センターの経営の土台である経営システムの改善と支援職員のモラルアップは、利用者である障がい者自身にとっても働く意欲の向上と就労につながるスキルアップに直結しています。就労への意欲を醸成するのは、就労を希望する障がい者にとって働く喜びや自分自身の持つ可能性を実感できる体制があつてのことです。そのための環境を整えるという意味において、中小企業診断士が果たせる役割は大きなものになります。

(2) 民間企業での障がい者雇用に関する支援

① 中小企業診断士に期待されること

1) 企業サイドに立った真の支援

第2章で障がい者雇用に関する雇用支援サービスとしての行政サービスの説明をしました。しかし、実際の企業から言わせると、実は使いづらいものになっています。支援サービス提供者と、企業の事情にかかわらず雇用促進を迫る雇用指導者という両面が見えるためです。そのため、例えば、障がい者雇用に関するトラブルや事業悪化によるやむを得ない雇用調整などのネガティブな相談はしづらい状況にあります。

また、行政の相談事業はアドバイスが基本であり、個社の現状把握や分析に基づいたコンサルティングまでは望めません。具体的な提供サービスについては求人募集、面接会、ジョブコーチの派遣などがありますが、雇用率が低い企業が優先されるため、雇用が進んだ企業は利用できない場合があります。

このように、障がい者雇用を促進したい行政や各種団体は、常に企業に雇用促進を求めますが、企業の事業動向や収益状況を考慮すると、必ずしも障がい者を新規採用することが適切ではない場合もありますし、雇用している障がい者の解雇が必要になる事態も想定されます。そのような個々の経営上の事情に即して、当該企業にとっての、あるべき障がい者雇用を考え、支援していくことが中小企業診断士には求められます。

2) コンサルティング機能・コーディネート機能への期待

障がい者雇用の実施については、自社に知識・ノウハウがない（あったとしても少しの）ケースがほとんどですので、行政サービスや民間の支援業者等の外部資源を活用することが重要となります。

その際、自社の事業戦略や人事戦略にマッチした障がい者雇用を進めるために、どのような外部資源を使うことが適当か、目利き・選択をし、それらを自社のオペレーションに組み込み、活動全体をマネジメントしていくことが成功の秘訣となります。その実行のためには、企業経営と障がい者雇用の両面を理解していることが重要となりますので、まさに中小企業診断士としての得意分野を活かせると言えます。

企業の経営者・人事担当者の代理人として、人事戦略（必要に応じて事業戦略まで）の策定を行い、外部支援サービスの効果的な活用を含めたオペレーション計画を立て、実行管理を進めていく、コンサルティング機能・コーディネート機能が求められています。

② 障がい者雇用に関する悩みと支援内容例

1) 民間企業の障がい者雇用における悩み

企業は、各業務プロセスにおいて、以下のような悩みを持っています。

a. 計画フェーズでの悩み

◆自社の雇用スタンス

雇用するとどのようなメリットがあるのか？逆に雇用しないとどのようなデメリットがあるのか？がよく分からず、納付金を払っていれば障がい者を雇用する必要はないのか？仮に雇う場合、雇用率をクリアする程度でいいのか、もっと雇用すべきなのか？といったことに悩みます。

◆雇用するための人材像定義や職域開発

身体障がいや知的障がい、精神障がいなどの障がい特性がよく分からない。また具体的に何ができるのか、何に気をつけないといけないのかも分からない。そのため、自社の仕事で、障がい者が従事可能な作業がわからないし、どのような人材を世の中に求めると採用しやすいのかもわからず、人材像の定義や職域の開発に悩みます。

◆採用先や採用方法がわからない

社会福祉センターや障害者職業訓練校などの障がい者支援機関の存在を知らない、また、付き合いがない。そのため、障がい者の募集や障がい者支援団体との付き合い方に悩みます。

◆どのような制度を用意すればいいのかわからない

人事制度や健康管理制度、教育訓練制度など、障がい者を雇用するために用意すべき諸制度の設計に悩みます。

◆バリアフリーや安全配慮などをどのようにすればいいのかわからない

玄関スロープや階段の手すり、自動ドア、車いす用トイレなど、一般的にファシリティ上、必要とされるものはありますが、自社にとって最低限必要なことは何なのかが、わからない。また、利用できる助成金などの支援制度の内容や申請方法がよくわからない。

◆関係者の必要スキルや教育方法がわからない

全社が知っておくべきことや、人事担当者や管理者に必要とされるスキル・ノウハウがよくわからないため、社内の啓蒙活動や、人事担当者や職場管理者への研修実施などに悩みます。

◆自社が利用すべき支援サービスがわからない

自社が利用できる行政の支援サービスがわからない。民間サービスでは、どの企業のサービスが信頼できるのかわからない。

b. 実行フェーズ

◆求人方法がわからない

民間サービスは使うべきなのか、無料のハローワークだけで十分なのか、民間を使う場合、何のサイトや雑誌に求人を掲載したらよいのか、どの面接会への参加が効果的なのか等に悩みます。

◆どのような選考基準が必要で、どのような選考方法が適切かわからない

障がいや病気の内容をどの程度聞いてもよいのか、障がいを理由に不合格にするのは問題ないのか、社内の誰が、何を選考すると良いのか等に悩みます。

◆受け入れ職場の教育

受け入れる職場の管理者や従業員は、どのような知識やノウハウが必要で、それをどのように習得させるかに悩みます。

◆仕事の与え方やコミュニケーション方法がわからない

どこまでが障がいへの配慮で、どこからが差別になるのかよくわからないので、障がい者への接し方や仕事の与え方、叱り方等に悩みます。

◆障がい者に対する教育訓練方法がわからない

聴覚障がい者への説明方法や知的障がい者への教え方など、障がいに配慮した教育訓練方法がわからない。

◆評価や処遇は健常者と同じでいいのか、変えるべきか

差別にならない評価基準や処遇をどのように用意し、管理者に、どう実施させるかに悩みます。

◆退職方法は健常者と同じでよいか、変えるべきか

解雇や退職勧告などの退職にかかわる手続きで、差別にならない適正な実施方法に悩みます。

c. 見直しフェーズ

◆ヒヤリング内容がわからない

定着化に向けて、障がい者の何を把握するのか？職場の何を把握するのか？その把握方法はどうすればいいのかに悩みます。

◆フォローアップ方法がわからない

ノウハウやコスト面で対応できかねる要望が障がい者や職場から出てきた際に、どのように対処するかに悩みます。

2) 支援内容例

a. 計画フェーズにおける支援

◆現状調査

- ・ ハード面（エレベータ、スロープ、障がい者用トイレ、各種補助機器等の有無…）、ソフト面（安全配慮マニュアル、障がい者向け教育プログラム、労務管理マニュアルの有無…）の実態環境を把握する
- ・ 社員の障がい者受け入れに対する意識・不安・要望をヒアリングやアンケート等により把握する（無記名や匿名などとして、本音を引き出すことが重要）
- ・ 社内の障がい者の有無の把握（人権やプライバシーに十分配慮する）

◆業務分析・職域開発の支援

- ・ 自社で行っている業務の内容やプロセスを調査・分析
- ・ 障がい者向けの職域開発（業務の見直しや細分化等を行い、障がい者が実施可能な業務単位に括り直す

例：メールやFAXのみでのコミュニケーション→聴覚障がいへの配慮

短時間勤務→内部障がいへの配慮

軽作業の用意→知的障がいへの配慮

◆各種計画（人材像定義、人員計画・採用計画等）の策定

- ・ 雇用する障がい者の職種やスキルレベルなどの人材像の定義
- ・ 既存や新規採用を含めた年間の人員数や雇用形態の策定
- ・ 新卒・中途などの採用計画・選考プロセスの策定

◆各種制度設計（賃金制度、人事制度等）

- ・ 雇用形態や処遇に合わせた人事制度や賃金制度の設計
- ・ 特例子会社などを設立する場合の会社制度の設計

b. 実行フェーズにおける支援

◆人事担当者向けのツール・マニュアル作成や教育訓練

- ・ 求人票、会社紹介パンフレット等のツール作成
- ・ 面接マニュアル作成
- ・ 障がい者雇用の知識習得研修
- ・ 面接・採用評価の模擬訓練

◆採用支援

- ・ ハローワークや学校、民間の採用支援業者に対する募集方法のアドバイスや代行
- ・ 採用面接のアドバイスや代行

◆従業員、障がい者の各種教育プログラム作成・研修

- ・ 障がい内容や特性、日々のコミュニケーション方法、仕事の与え方、トラブル対応方法等、障がい者を職場に受け入れるために社員が知っておくべき内容を研修プログラムとして作成し、実施する
- ・ 仕事に対する心構え、社員としてのルールや振る舞い、自社の事業内容や仕事内容の理解等、入社する障がい者が知っておくべき内容を研修プログラムとして作成し、実施する

◆業績・人事評価のツール作成・代行

- ・ 業績・人事評価基準や評価シートの作成
- ・ 評価代行

◆行政への報告義務や支援施策の紹介・手続き代行

- ・ 納付金・雇用状況報告等の紹介と手続き代行
- ・ 助成金・ジョブコーチ派遣等の支援策の紹介と手続き代行

◆退職業務の支援

- ・ 適切な退職手続き方法の設計
- ・ 解雇手続きの支援

c. 見直しフェーズの支援

◆採用活動の見直し

- ・ 採用しようとした職種や選考基準に合致する人材の応募があったか、また、採用まで至ったかを把握し、計画の見直しを行う

◆定着化

- ・ 職場や障がい者へアンケートやヒヤリングを実施し、業務実態や不満・要望等を把握する
- ・ 参考になる優良・失敗事例を社内へ展開する
- ・ 把握した内容を元に、業務内容の見直しや障がい者への教育訓練等を行い、定着化を図る

3. 本章のまとめ

本章をまとめると図表 3-3 のようになります。

図表 3-3 中小企業診断士ならではの支援			
ニーズ 困り事	社会就労センター		民間企業
	授産事業	就労支援	雇用促進
	工賃アップ 工賃アップを実現したい 授産事業の経営改善の手法、方法が分らない。	一般企業に障がい者を就労させたい 障がい者に適した仕事を見つけられない スタッフが民間企業の実態を知らない	法定雇用率をクリアし、社会貢献を果たしたい 障がい者に適した仕事がなく、また受入後も心配。 ハード面の投資も必要
支援形態	①相談員（福祉の枠組みの中で） ②コンサルタント ③セミナー・研修会 ④その他		①セミナー・研修会 ②コンサルタント ③その他
支援のポイント	・経営理念の再構築 ・事業分析(3C分析等) ・ビジネスモデルの再構築 ・アクションプランの策定など	スタッフへの受入側の民間企業のニーズや考え方を伝授など	計画・実行・見直しフェーズごとに個社に適した具体的な支援
マッチング支援(関係諸団体との連携) 市町村・社会就労センター協議会、商工会議所・商工会、労組など			

中小企業診断士だからこそ、福祉と民間企業の相互間の翻訳者となり
社会就労センターと民間企業との距離を縮める事が可能である

第4章 実際の支援事例

1. 社会就労センターの経営支援の事例

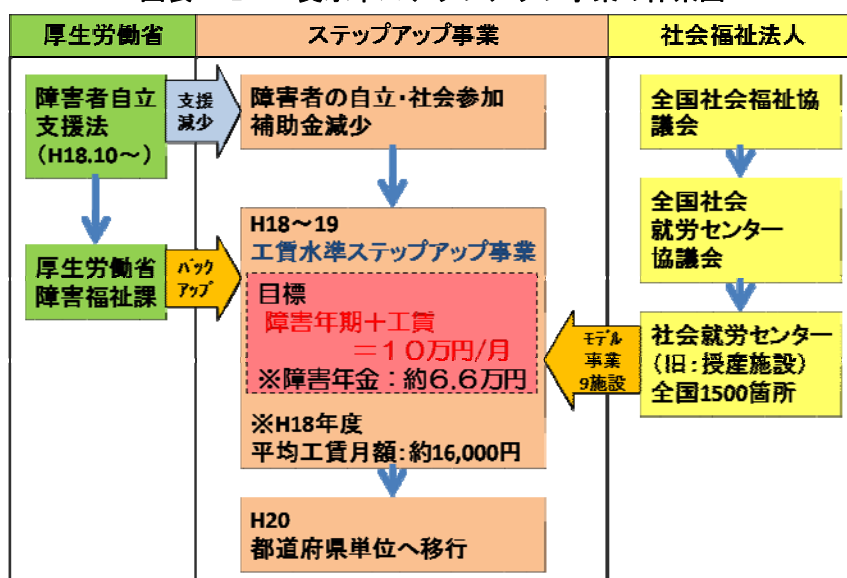
(1) 支援の経緯

藤沢市にある社会福祉法人の1施設である社会就労センターH（当時：授産施設H）は、平成18~19年度の2年にわたり、工賃水準ステップアップ事業の推進事業所として選出されました。1年目終了時点で、2年目の課題が浮き彫りとなり、新たなコンサルタントによる支援の下、工賃アップを目指すということになりました。そのため、社会就労センターHが地元の藤沢商工会議所を経由して社団法人中小企業診断協会神奈川県支部に依頼、B-NETが19年度の支援を担当することになりました。

【参考】工賃水準ステップアップ事業

工賃水準ステップアップ事業（図表 4-1）とは、工賃倍増に向けた取り組みの一環として、平成 18 年～19 年の 2 年間で、全国 9 施設をモデル事業所として選出し、外部コンサルタントを活用して工賃水準アップに取り組んだ厚生労働省のプロジェクトです。平成 18 年時点での全国の社会就労センターおよび授産施設の平均工賃が約 16,000 円であるため、工賃倍増（目標月額 34,000 円）を目指して障害基礎年金（66,000 円）＋工賃で月額 10 万円の収入（利用者が周囲の支援を受けながらも自由に生活できる状態）を実現させよう、としたものです。平成 20 年度からは、支援主体を都道府県に移管し、「工賃倍増 5 カ年計画」と名称を改めました。神奈川県では平成 20 年度に 10 施設の支援を実施中です。

図表 4-1 工賃水準ステップアップ事業の体系図



(2) 対象施設について

① 社会就労センターHの概要

社会就労センターHは、知的障害者のための就労支援施設です。施設には約 60 名の利用者（障がい者）が通所し、施設スタッフの支援を受けながら、さまざまな事業に従事しています。

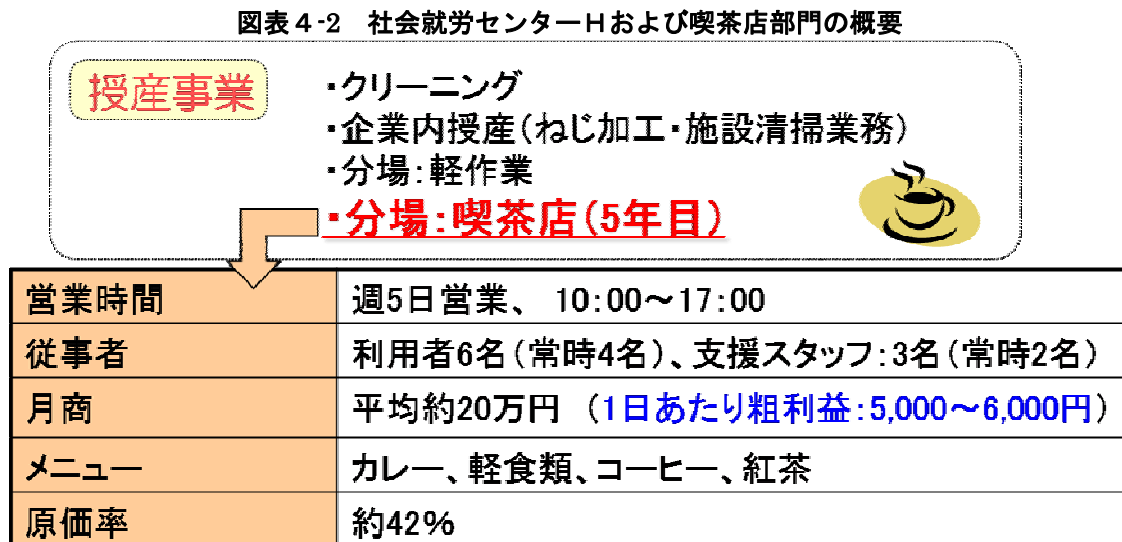
本体施設内にはクリーニング作業場を併設しています。その他、分場として梱包資材作成のための作業場、喫茶店があります。また、施設外授産とあって、企業内での作業（部品のバリ取り）や清掃作業に従事することもあります。

工賃水準ステップアップ事業の 1 年目である 18 年度は、主にクリーニング事業の改善を実

施し、一定の効果が上がっています。そこで、19 年度には喫茶店事業の改善を実施すべく、B-NET に依頼がありました。なお、社会就労センターHは、支援当初は授産施設でしたが、平成 20 年 2 月に障害者自立支援法に即して社会就労センターに移行しています。

② 喫茶店事業の概要（図表 4-2）

今回の支援対象である喫茶店の概要は以下のとおりです。



③ 目標工賃

18 年度末時点で、喫茶部門の平均工賃が月額約 20,000 円でした。そこを 21 年度に厚生労働省の指針である 34,000 円／月に引き上げるという目標を掲げています。

(3) 支援プロセス

① 現状分析

1) 財務分析と目標利益

社会就労センターHの 18 年度の授産事業会計を部門別にみると（図表 4-3）、全事業の工賃差し引き前利益率が 48%であるのに対して、喫茶店部門は 19%と喫茶店部門の収益性が非常に低くなっています。また、喫茶部門のみが工賃差引後の利益がマイナスになっているため、収益改善が急務となっています。今回の支援では、目標工賃を達成するための目標利益額として、平成 20 年度で 1 日当たり 18,000 円を設定しました。

図表 4-3 平成 18 年度 事業別授産事業会計の概要

	事業合計	本体施設	喫茶店		喫茶店	緩衝材
			ク リ ー ニ ン グ	清 掃		
収入比率	100.00%	87.02%	72.81%	14.21%	6.40%	6.59%
原価率	23.29%	23.73%	28.36%	0.00%	41.18%	0.00%
工賃差引前利益率	48.08%	46.77%	38.46%	89.33%	19.43%	93.20%
差引後利益率	10.18%	11.90%	—	—	－37.24%	33.52%
利用者年間総労働時間	73,232	55,758	45,999	9,759	7,122	10,392

2) SWOT 分析（図表 4-4）

続いて喫茶店部門についての SWOT 分析を実施しました。

内部環境については、強みとしてはこだわりの材料・設備を用いたコーヒー・カレーは熱烈なピーターが存在するほど美味しく、かつリーズナブルである点が挙げられます。しかし、これを社会福祉法人の就業支援施設と言う視点で考えてみると、

- ・ 喫茶店としては原価率が 41% と高いため、民間の事業者では採算が取れない¹¹。
- ・ 調理設備が、一般スタッフしか使用することが出来ない。そのため、利用者の仕事量を確保できず、かつ一般スタッフの業務を増やす元となっている。

このような 2 つの問題点が浮かび上がります。

弱みとしては、店舗認知度が低いことが一番の問題となっています。

外部環境では、店舗が存在する公営団地の住民の高齢化（図表 4-5）、団地内広場商店街の衰退といった脅威もありますが、団地内の青果店やスーパーには、昼～夕方にかけて多くの買い物客でにぎわっていることは顧客獲得のための機会と考えられます。

¹¹ 例えば、社会就労センターの会計基準では、喫茶店の売上から人件費（支援スタッフの給与）は支払われない、といった違いがあります。

図表 4-4 喫茶店のSWOT分析

	プラス効果	マイナス効果
内部	・こだわりの材料 ・安価で提供 (こだわりのカレー・コーヒー、 手作り焼き菓子) →安くておいしい →熱烈なリピーター	・売上低迷 ・原価率の上昇 ・店舗の認知度が弱い ・業務内容≠利用者特性 ・メニュー≠商圈住民の嗜好 →来店客増加に結び付かない
外部	・団地内スーパーの来店客が多い ・単身世帯の個食化	- 広場商店街の衰退 - 近隣商店街へ顧客流出 - 団地住民の高齢化 - 補助金の削減

図表 4-5 商圈内の市場考察

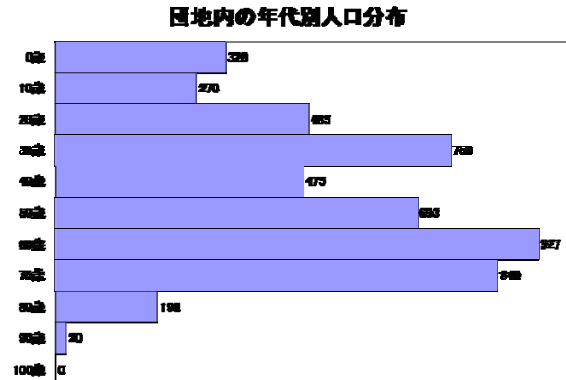
<周辺団地における市場考察>

世帯数 : 約2400世帯
 ×
 喫茶の年間支出額 : 5,319円
 = 約1,250万円/年

年齢層のボリュームゾーン
 ① 60~70歳代 ② 30歳代
 ↓
 コーヒー・紅茶の飲用場所として喫茶店を上げる割合がもつとも高いのが60~70歳代

世帯	人口 (男女)	男	女
2,348	4,965	2,404	2,561

出典: 住民基本台帳(2007年4月1日現在)



出典: 平成17年国勢調査速報値に基づく推定値

② 事業方向性

1) 2種類の提案

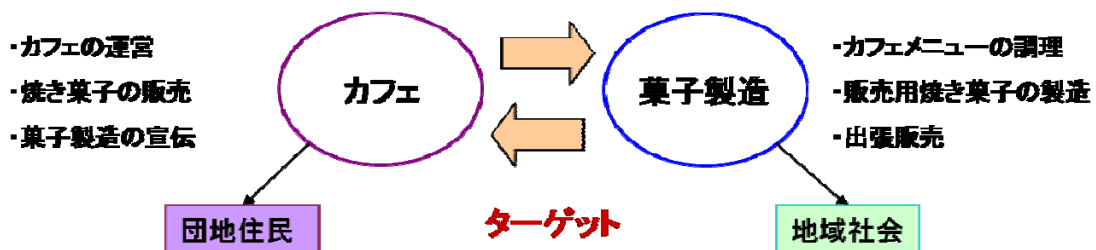
SWOT分析を踏まえて、2つの提案を行ないました。

【A案: カフェ&焼き菓子製造(図表4-6)】

喫茶店部門ではクッキー、マフィンなども好評であったため、焼き菓子製造販売を強化していきます。またカフェメニューも充実させ、高齢者、子連れ主婦が快適に過ごせる空間を

作ります。そのため製造部門とカフェ運営部門を分け、生産体制を強化します（製造施設の増強には、本体施設食堂の厨房を活用します）。

図表 4-6 A案のビジネスモデル



団地住民・地域社会の人々と障がい者の共生と自立支援を事業目標として・・・

カフェ : 団地の独占企業としての強みを生かす
菓子製造 : 地域ネットワークのつながりを生かす

【B案：手作りの惣菜店（図表 4-7）】

喫茶店がある団地住民の高齢化を踏まえ、1人暮らしの高齢者、主婦をターゲットとした日替わり惣菜を販売します。カレー・ピラフなど従来のカフェメニューに加えて惣菜を定食形式で店内にて提供することにより、新たな利用客層を開拓します。

図表 4-7 B案のビジネスモデル

①対象者 (誰に) 	団地内の高齢者・ 主婦	単身世帯 火を使いたくない
②提供内容 (何を) 	惣菜類	手作り 健康志向
③提供手段 (どこで、 どんな方法で) 	カロリー・作り手・ 材料が見えるように PR	地場の野菜を使用 Aコープ帰りに立ち 寄る
④時期 (いつ) 	2008年1月 新規オープン	

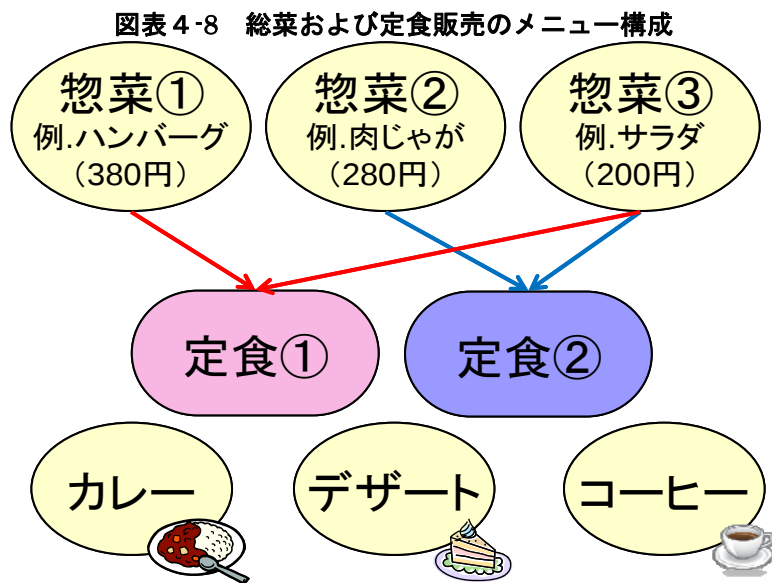
これら2つの提案をもとに、目標工賃までの運営シミュレーション等を重ね、B案の手作り惣菜の販売を採用し、実施することにしました（2007年9月）。

2) ビジネスプラン

a. メニュープラン (図表 4-8)

日替わりで 3 種類、単価の異なる惣菜（主菜 2 種、副菜 2 種）を限定製造します。惣菜は単品販売すると同時に、ご飯・味噌汁をつけて店内で定食として提供します。

メインとなる惣菜を 2 種作っているため、定食としては 2 種類の日替わり定食が提供可能となります。惣菜販売もしくは定食の提供のどちらかで製造数を売り切ります。また、従来から人気のあるカレー、コーヒーも提供します。



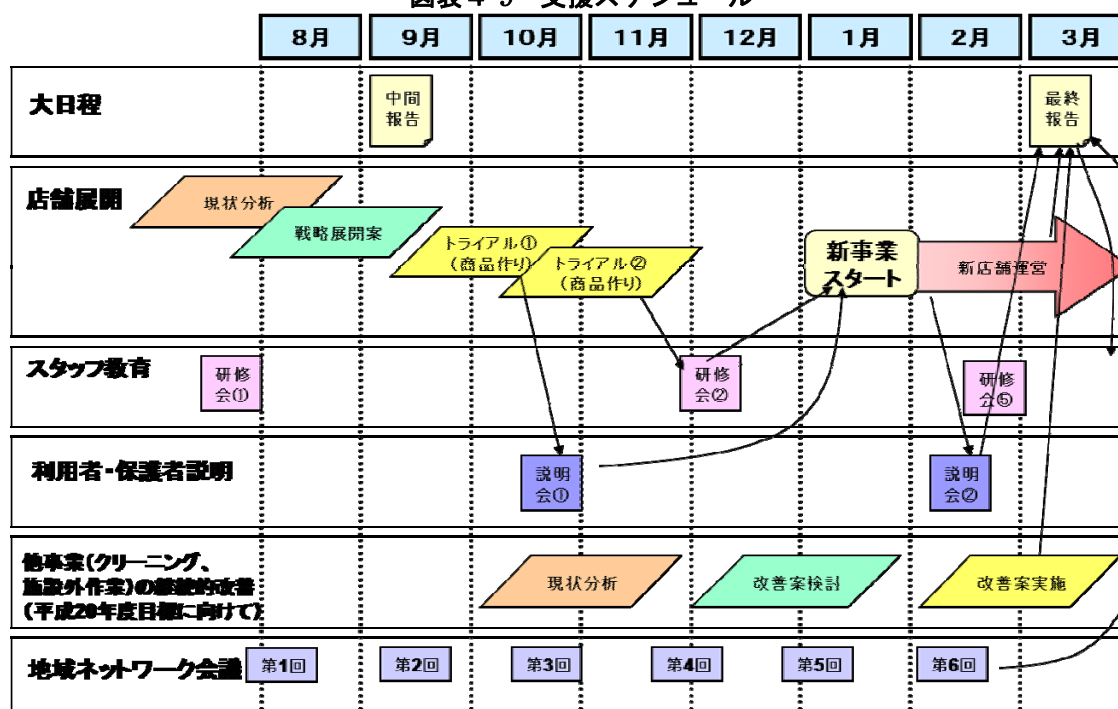
b. 商品別粗利計画

上述のメニュープランに基づき、3 種の日替わり惣菜を 1 日合計 100 パック製造し、その中の一部（10 食程度）を定食により提供します。これにより現状のカフェメニューと合わせて 1 日の粗利益額は約 20,000 円と算出しました。

3) 実施スケジュール (図表 4-9)

9 月よりメニュー考案、スタッフ・利用者教育を実施します。藤沢市の地域ネットワークの協力を仰ぎ、利用者とその家族の理解を頂きつつ、販促活動の後、2008 年 1 月にリニューアルオープンすることとしました。

図表 4-9 支援スケジュール



4) 予測されるメリット

このビジネスプランを実行することにより、次のようなメリットが挙げられます。

a. 新規顧客の獲得

今まではスパイシーなカレー、エスプレッソコーヒーが主の喫茶店であるため、商圈の中心となる高齢者に適したメニューとは言えませんでした。そこで、手作り惣菜という商圈にあった商品を提供することにより、新規顧客の増加が見込まれます。また、単身で暮らす高齢者や、夫婦二人きりの高齢者のなかには、「自分で作っても食べきれない」、「1人だけなので、火を使って台所を汚したくない」、と考える方もいます。そのような高齢者に対して、惣菜名人と言われるような地元の方の力を借りてメニューを作成し、地場野菜を用いた温かい惣菜を日替わりで提供すれば、夕食として毎日購入いただき、固定客化することも考えられます。

b. 夕食需要の取り込み

カフェの営業時間は10:00~17:00となっており、営業時間を変更することは障がい者の就労時間の規程もあり難しくなっています。そのため現状の喫茶店では昼食需要とティータイム需要のみしか取り込めず、昼食のピーク時間を過ぎてから利用者の仕事を確保することができませんでした。しかし、惣菜&定食という形式をとることにより、17:00までとい

う限られた営業時間の中でも、昼食需要（定食）からティータイム（喫茶）、夕食需要（惣菜）まで取り込むことが出来、生産性の向上、利用者の仕事の確保が行えます。

③ 改善のための支援

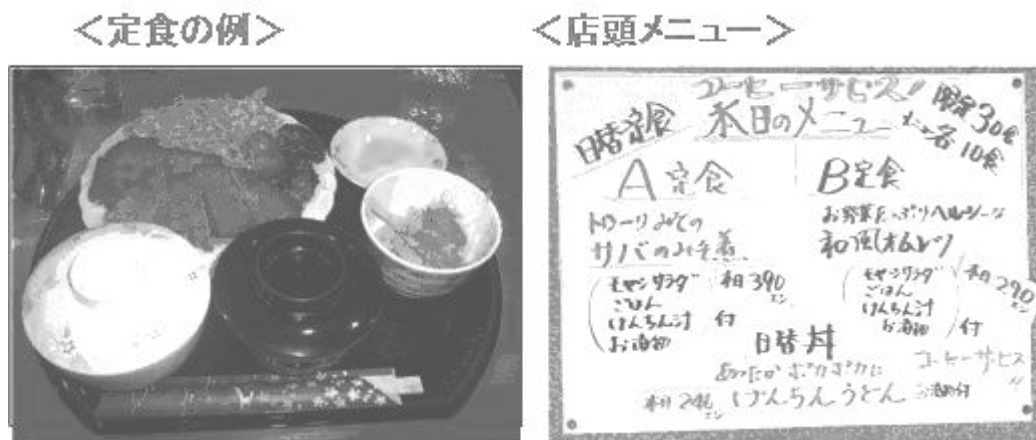
我々が提案したビジネスプランに基づき、店舗スタッフと話し合いを重ねた所、利用者の急激な業務の変更は難しい、ということで、まず日替わり定食を 3 種類提供することとなりました。

1) メニュー作り（図表 4-10）

過去の給食事業のメニューデータベースの活用、スタッフや利用者家族の協力の下、総菜レシピの収集を行いました。その後、原価の計算、仕入先の確保、店内厨房での手順の確認等を実施し、1 日 3 種類の日替わりメニューを考案しました。

その後、利用者へのトレーニングを兼ね、2 回にわたり試食会を実施しました。その際、個別の器のまま提供するよりも 1 つのトレイの上に載せて提供したほうが利用者の混乱を招かないですむ、などスタッフの意見を収集し、メニュー、業務フローを修正していきました。

図表 4-10 定食例と店頭メニューボード



2) 販促活動～オープン（図表 4-11）

2008 年 1 月オープンに向けて、店頭のぼり、看板等を整備しました。チラシを作成し、団地内 2500 戸にポスティングを実施しました。加えて、オープンより 1 週間は B-NET メンバーも加わって店頭にてチラシを配布し、多くの新規客を呼び込むことが出来ました。これらの活動を通して、店舗前広場での時間帯別の地域の人の流れや賑わいの様子、地域住民の声を聞くことが出来ました。また、住民との会話のなかで、店舗の存在を知らない人が多いこと、総菜については持ち帰りニーズが高いことなどが分かりました。

これらの販促活動の結果、限定 30 食が完売する日もありました。完売となった日は店内

でのフローで多少混乱することがありましたが、無事に提供でき、作業手順の修正や利用者トレーニングを繰り返せば、十分提供可能であるということを確認できました。

図表 4-11 店舗外観と販促用チラシ



3) スタッフ研修

支援期間中に 3 回、スタッフ向けの研修を実施しました。

a. 第 1 回研修 (2007 年 7 月 28 日)

喫茶店事業の方向性を考える

一般的な戦略策定フローについて解説し、実際のワークとして KJ 法によるアイデア出しとそこから想定されるコンセプト検討を実施しました (図表 4-12)。

図表 4-12 第 1 回スタッフ研修



b. 第 2 回研修 (2007 年 12 月 9 日)

企業人事部から見た障がい者雇用

実際に障がい者を職場に受け入れる企業の状況を伝え、障がい者雇用に対しての課題につ

いて自由に意見を述べてもらいました（図表4-13）。

事業活動と損益分岐点

普段収益管理に携わる機会のないスタッフに、事業を継続していくために必要な収益はいくらなのかを分かりやすく説明すると共に、損益分岐点・安全余裕率の計算を通して計数管理の感覚に親しんでいただきました。

図表4-13 第2回スタッフ研修



c. 第3回研修（2008年2月23日）

マーケティングとは何か

今後、喫茶店事業を推し進める中で、スタッフが積極的にマーケティング活動に携わるための基本的な知識について解説しました。

売上達成意識の醸成

第1回の研修から踏み込んで、売上＝客数×客単価という基本公式の各要素を上昇させるために必要ないくつかのポイントを認識していただきました（図表4-14）。

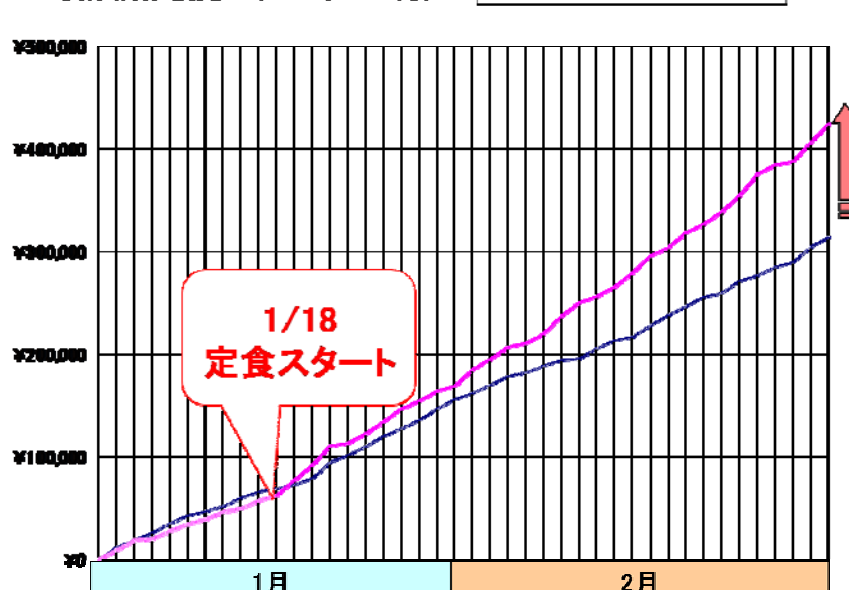
図表4-14 第3回スタッフ研修



④ 販売実績（図表 4-15）

リニューアルオープンでの販促活動によって喫茶店の認知度が増したことにより、1ヶ月半が経過した2月末時点では、前年との比較で35%の売り上げ増を達成しました。新メニューである日替わり定食の売り上げが好調であることに加え、通常メニューのカレーの販売数が増加していることから、販促活動やイベント等で認知度を高めていくことが今後も大切であると認識しました。

図表 4-15 リニューアルオープン後の累積売上
喫茶店累積売上(H20年1~2月)



⑤ 今後の課題

1) メニュー

リニューアルオープンしてから、来店客にヒヤリング調査を行ったところ、さまざまなメニュー改善の要望が挙がりました。今後もアンケート等を実施して顧客の声を汲み取り、メニューの修正を図る必要があります。また、依然として原価率が高いので、レシピの見直しも早急に行なわなければなりません。

2) 業務フロー

例えば、支援スタッフのサポートの下、顧客への声かけを行ない、コミュニケーションを密にしていくことも出来ると考えていかねばなりません。その際には利用者の障がい程度を考慮して改善していく必要があります。

3) 販促活動

店頭でのチラシ配りの効果は非常に大きく、多くの新規顧客を獲得できました。しかし、チラシ配りをやめた時期は新規顧客数が少なくなっています。オープン時は B・NET メンバーが主となって、販促活動に慣れていない支援スタッフにアプローチや声かけの方法をアドバイスしましたが、今後は施設スタッフを中心として積極的な販売促進活動を推進していく必要があります。

(4) まとめ

以上のように 9 か月にわたり社会就労センターを支援してきました。今回の支援は、福祉活動を担う社会就労センターにとっても、営利企業への支援が中心である中小企業診断士にとっても、非常にプラスであったように思います。

社会就労センター側には、計数管理の重要性や営利企業の経営感覚を感じていただけたように思います。商品原価、設備回転率やスタッフあたりの生産性を把握すれば、その後のアイデアの実現化やマーケティングをより効率的に実施することができます。損益分岐点の意味を知ることによって、目標工賃を達成するために必要な収入額や削減すべき経費額を把握することができます。ある程度課題をとらえた上で、更に深く考えるべき点は診断士や税理士など外部の人材を活用すればいいのではないかと思います。このようなスキルを研修による知識と実際の事業運営という経験を通して習得することは、これからの施設運営においてますます有用なものになると思います。

また、我々中小企業診断士としても今後支援に携わる可能性が大きい社会福祉業界の知識を現場にて習得することは今後において大切な経験であります。障がい者一人一人の状況を考慮した上で営利事業の視点を取り入れていくことは、多くの施設に足を運ぶことによって実効的なものとなっていくように感じます。

今回の支援でも実効性を高めるためにさまざまな課題があると感じました。その中からいくつか重要な点を述べたいと思います。

① 施設ドメインをはっきりさせる

障害者自立支援法よりも前の時代は、障がい者福祉は「措置」であるため、障がい者施設は地域の障がい者を幅広く受け入れてきました。さまざまな障がい者を受け入れるために施設は幅広い事業を行い、そのため 1 つの事業に障がい程度の違う利用者が混在することが多くなっています。当然業務効率は下がり、収益性を低下させますが、今までは行政からの補助金で資金を補ってきました。また、多様な利用者がいる中では、工賃水準の上昇について考えることは難しく、施設の運営理念は「障がい者の生活支援」「地域とのふれあい」「障がい者が生きがいをもって働く」といった言葉に代表されるように「援助」という視点が多く含まれています。

しかし、障害者自立支援法の施行によって障がい者福祉は「契約」となりました。つまり障がい者およびその家族がより良いサービスを持つ施設を選択できる、ということです。加えて規制緩和により、株式会社など営利団体も参入が可能となりました。そういう中で、個々の障がい者の障がい程度や本人の労働意欲の違いを考慮せずに一律に対応してしまうと、業務効率の低下はもちろんですが、利用者満足につながっていきません。これからは、障がい者のニーズごとに分かれた施設運営を行う必要があると感じます。

第2章で述べているように、障がい者が就労する目的は大きく3つに分かれており、それにあわせて障害者自立支援法でも社会就労センター（旧：授産施設）の支援形態を分けています。利用者がどの支援形態を選ぶかは、多くは障がいの内容や程度によって変わってきます。このような動きを受けて、施設自体も今後どのような支援形態に特化していくのか、どのような利用者を対象としていくかを定めていかねばなりません。

東京都にある精神障害者向けの社会就労センターは、一般企業への就労移行支援に特化した運営を行っています。焼菓子の製造販売を行っている施設ですが、民間企業に就職するための施設であるため、商品自体も非常にクオリティーが高くなっています。また、パソコン講座など一般就労に必要なプログラムを設けており、ほとんどの利用者が2年以内に就職できるそうです。服薬管理が自分でできるなど施設利用の際の条件を設けていますが、施設の方向性を理解した障がい者および家族からは信頼が高く、一般就労後も後援会に残り、ボランティア活動を通して交流が続いているとのことでした。

また、千葉県にある知的障害者向けの施設は、同じ養護学校出身の子供を持つ父兄が中心となって設立されましたので、基本的な運営方向性は、子供たちが安心して生活するための生活支援、福祉的就労への従事によって子供に生きがいを持ってもらうこととなっています。一般就労や工賃アップへといった方向性は現状考えていないようです。子供たちの将来を考えて、今後はグループホーム（共同入居施設）の設立を検討しています。

すべての企業が工賃アップや一般就労を目指す必要はないと思います。しかし、どこに特化するかは今後検討する必要があると感じます。自立支援法が施行される以前のような、地域の受け皿としての役割も依然として重要ですが、障がい者のニーズ別に複数の事業を設けるなどして、利用者満足を高めなければなりません。その際には、戦略策定フローの活用など、我々中小企業診断士が営利企業に支援しているノウハウを活かすことができると考えます。

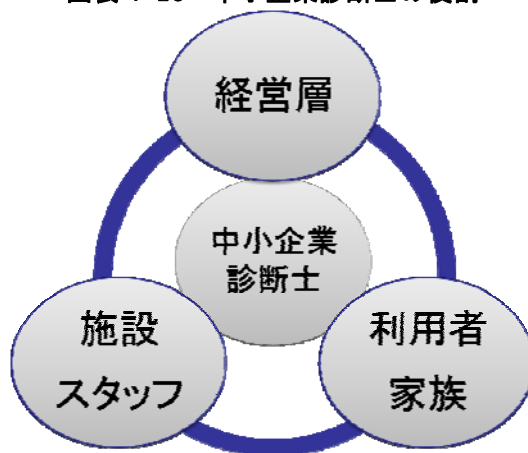
② 組織の階層間および利用者のコミュニケーション

中小企業診断士への支援依頼は、理事長や施設長など、施設の上層部から依頼されることが多いと思います。依頼を受けた際には、初めに依頼内容を確認し、支援方向性を検討することになりますが、その際にできるだけ早い段階で、現場スタッフを巻き込んだプロジェクトを組

織することが必要と感じます。施設上層部は、行政からの補助金削減といった福祉業界の環境変化や、施設の財務状況など、施設を大枠で考えることが出来ます。しかし、現場スタッフは、日々の利用者支援が中心であるため、トップダウンの改善指示だけではなぜその改善をする必要があるのか理解できません。障がい者を「守る」という福祉の意識が強いため、障がい者に負担を強いる（障がい者は、環境変化の対応することが苦手な方も多いため）ことになる業務改善への抵抗が強くなりがちです。必要性についての理解が得られないまま改善指示を現場に伝え、「利用者がかわいそう（支援スタッフ）」「自分の子供に苦労させたくない（利用者家族）」という思いが先行し、改善そのものにNG、という結果になります。

スタッフや利用者・家族には現在そして将来的な福祉の流れ、施設に求められている方向性、そのために施設はどのような方針をとろうとしているかをきちんと理解していただかなければなりません。「なぜ」業務改善が必要かを早い時期に伝えて意識を共有し、その上で現場の状況に合わせた策をともに考えていくという流れをつくる必要があります。早い段階でのコミュニケーションをとるために、我々中小企業診断士がプロジェクト進行の枠組みを提示し、橋渡しになることが求められます。

図表 4-16 中小企業診断士の役割



施設がこれらを推し進めていくにしても、過去に経験がない福祉施設にはなかなか難しいです。そこで、われわれのノウハウが活かされてきます。そのために、福祉業界に対する基本的知識を学んで、障がい者および施設スタッフの考え方や置かれた状況の背景を理解することが必要です。そういった、施設側の「なぜ」の部分を理解していくことが、「障がい者の福祉」と「障がい者の自立」のバランスがとれた実効性のある支援につながっていくのです。

2. 障がい者の就労・雇用に関する支援の事例

B-NET では、障がい者の就労及び雇用について、図表 4-17 のテーマで、障がい者の雇用を検

討している民間の経営者、社会就労センターの経営者及びスタッフの方々に向けたセミナーを用意しており、現在、地域の商工会議所及び地域自立支援協議会と具体的な協議を進めています。

図表 4-17 障がい者就労・雇用に関する支援セミナー

障がい者就労・雇用に関する支援セミナー(提案例)

ビジネス駅伝ネットワークでは、次の3種類のセミナーを企画しております。

■テーマ

①障がい者の方々を採用を検討されている企業の経営者の方々へ

「企業経営から見た障がい者雇用」

②社会就労センターの経営者の方々へ

「福祉の未来は経営で拓くー公費依存からの脱却の道」

③社会就労センターのスタッフの方々へ

「授産作業の価値を高めるには一無理なく工賃アップを目指す
方法を伝授します」

■時間：各2時間程度

第5章 中小企業診断士に求められる変革と心構え

一般的な民間企業とは異なり、社会就労センターの経営者及び職員は、障がい者の方々のためにお役立ちをするという崇高な志を持って、この世界で日夜仕事に取り組まれています。まさに福祉のプロの方々です。しかしながら、収益改善、工賃アップとはこれまで無縁の世界であり、意識改革が何よりも求められると考えます。その一方で、意識改革を支援する我々中小企業診断士も、一般的な中小企業とは異なったアプローチが必要となります。

この章では、これまで B-NET が実践してきた支援の中で培った、社会就労センターでの工賃アップを成功させるポイントと、我々中小企業診断士に求められる変革と心構えを改めて整理しています。

1. 社会就労センターでの工賃アップを成功させるためのポイント

(1) 工賃アップの目的と目標の共有化

まずは、社会就労センターとして工賃アップ事業に取り組むことの目的及び目標を経営者だけでなく、職員とも共有化することが何よりも大切です。

工賃アップの目的は、障がい者の方々が普通に生活をするためであり、まずは共通理解を得ることが大切です。目標は社会就労センター毎に状況は異なりますが、一般的に、最低の目標としては、月6万6千円の障害年金を含めて月収を10万円以上（工賃としては3万4千円以上）と言われています。月10万円の収入は、障がい者とその家族の切なる望みであり、障害者自立支援法の理念であるノーマライゼーションを実現するための基礎的な条件と言えるでしょう。

しかしながら、金銭的な目標よりも、経営者及び職員の方々が、工賃アップへの取り組みが障がい者の方々の生活改善に直結することを理解し、納得感を得ることが、最初に大切であると考えます。場合によっては、具体的な改善などの支援に入る前にこのための時間を費やすことが必要でしょう。

(2) 経営者のリーダーシップ発揮と職員のモチベーション向上

工賃アップの成功は、職員のさらなる努力と貢献によるところが大きいと言えます。

社会就労センターの職員の多くは、障害者施設（福祉事業）へ就職したのであって、喫茶店やクリーニング等の授産事業に就職したつもりはありません。職員の方々は、工賃アップに取り組む以前に、障がい者の方々の支援業務で忙しい日々を送っています。その状況の中で工賃アップに取り組むとなると職員にさらなる負担を強いるケースが見受けられ、目的と目標を理解したとしてもモチベーションが維持できなくなる恐れがあります。

職員のモチベーションを維持・向上させ、主体的なスキルアップと創意工夫が必要不可欠であり、そのためには、何よりも経営者の工賃アップに対する思い、やる気が大切であり、特に、取

り組みの初期は、経営者自らが率先垂範し、リーダーシップを図ることが大切です。支援する中小企業診断士も必要であれば、現場に入って一緒に改善に取り組むことが大切です。

さらに、職員のさらなるモチベーションを向上させるための給与・賞与面の待遇も検討することも課題と言えます。個々の社会就労センターの事情を理解の上、ステップを踏みながら提案していくことが大切です。

(3) プロジェクトリーダーの選任

工賃アップを実現するためには、一般の企業の各種プロジェクトと同様に、そのプロジェクトを「何が何でもやりきる」という強い信念を持って職員をリードするリーダーが必要不可欠です。経営者の工賃アップに対する思いを理解した上で、一般の職員をリードしていくプロジェクトリーダーを選任するよう、経営者に進言することも我々中小企業診断士の役割の1つです。必要に応じて、リーダーとなる職員に対して、プロジェクトを推進するための基礎的なノウハウとリーダーシップについて、助言していくことも我々の役割でしょう。

(4) 2つのお客様の存在

社会就労センターにとって、これまでお客様は障がい者の方々であり、このことは、障がい者の方々に「ご利用者」と呼んでいることに象徴されます。これまで、社会就労センターは、一般の社会とのつながりを十分に意識してこなかったし、意識する必要はなかったと思われます。授産事業を営み工賃アップを目指すにあたっては、社会とのつながりを経営者及び職員の方々が理解することが必要不可欠となります。具体的には、お客様は障がい者の方々以外にも、授産事業で取引をして頂くお客様がいることを改めて理解して頂き、それぞれの事業のお客様は誰であるか、そのお客様は何を望んでいるのかを気づくこと、考えることが成功の鍵と言えるでしょう。

加えて、障がい者の方々のメリットが授産事業のお客様の満足度向上につながり、事業のお客様のメリットが障がい者の方々の満足度向上につながり、2つのお客様の満足度向上は決して相反することではなく、同じベクトルにあることを、小さな事例で体感して頂くことが重要です。そこから、職員の主体的なPDCAサイクルが回り始め、工賃アップの取り組みの土壌が形成されていきます。

(5) ビジネスパートナーによる専門知識とスキルの獲得

工賃アップの目的・目標を理解し、モチベーションを維持・向上し、2つのお客様を意識したとしても、どうしても不足しているのが授産事業に関する専門知識とスキルです。授産事業で工賃アップを図るということは、一般の企業と競争し勝ち抜いていくことが求められます。そこには、福祉だから障がい者支援だからという甘えは通用しません。その競争に勝ち抜くためには、授産事業それぞれの分野の専門知識とスキルが必要となります。一般的に社会就労センターの財

政状況は厳しく、内部に専門家を抱えるだけの経済的な余力は少ない状況です。

この問題を解消する策としては、授産事業の分野を専門としている企業との連携が有効であり、ビジネスパートナーを獲得することが成功の近道と言えるでしょう。

連携する企業にとっても障がい者を支援しているという社会的責任（CSR）を果たすことになり、社会就労センターとの連携にメリットもあり、Win-Win の関係を構築できる可能性は大いにあります。

(6) 行政や地域諸団体との連携

社会就労センターでの工賃アップの取り組みの特徴に、行政や地域諸団体との連携があり、これが一般の企業にはない強みと言えます。前述の社会就労センターHの工賃アップの取り組みにおいても、地域ネットワーク会議が月次で開催され、市役所、商工会議所、労働団体、各種専門家からの理解と協力を得て進めてきました。これまで障がい者支援の面で行政とのつながりは、前述の通り一般の企業に比べて強いといっても過言ではありません。その繋がりを強みとした展開を模索してくことも、工賃アップの成功へのポイントと言え、また、中小企業診断士の強みを活かした支援の領域と言えるでしょう。

(7) 支援団体との連携

社会就労センターHの場合、障がい者の方々の家族、地域の方々を中心とした支援団体（友の会）があり、新年の餅つきなどのイベントを行うなど、社会就労センターの経営者及び職員をサポートしています。この支援団体の方々は障がい者支援を十分に理解された方々であることは言うまでもありませんが、授産事業のお客様の候補となる方々と言えます。授産事業を展開するに当たって、まずは、ある意味で身内である支援団体の方々に優先的なサービスを提供し、事業を軌道に乗せることも成功への近道と言えます。

図表 5-1 工賃アップを成功させるためのポイント

- | |
|--|
| <p>(1) 工賃アップの目的と目標の共有化</p> <ul style="list-style-type: none">・ ノーマライゼーション（普通の生活）の実現・ 月収10万円の実現（障害年金含む） <p>(2) 経営者のリーダーシップ発揮と職員のモチベーション向上</p> <ul style="list-style-type: none">・ 職員は授産事業に就職したわけではない・ 職員のモチベーション向上のための仕掛けが必要 <p>(3) プロジェクトリーダーの選任</p> <ul style="list-style-type: none">・ 「何が何でもやりきる」キーパーソン <p>(4) 2つのお客様の存在</p> <ul style="list-style-type: none">・ 障がい者の方々＝お客様（ご利用者）の世界・ 授産事業のお客様に気づくことがポイント <p>(5) ビジネスパートナーによる専門知識とスキルの獲得</p> <ul style="list-style-type: none">・ Win-Winの関係を構築する <p>(6) 行政や地域諸団体との連携</p> <ul style="list-style-type: none">・ 社会就労センターの強みの1つ <p>(7) 支援団体との連携</p> <ul style="list-style-type: none">・ 身内の協力を得て工賃アップを軌道に乗せよう |
|--|

2. 障がい者及び社会就労センターを支援する中小企業診断士に求められる変革と心構え

(1) 福祉の世界を理解すること

まずは、障がい者及び社会就労センターを支援する我々中小企業診断士にとって、福祉、障がい者支援の世界を理解すること、理解するように努力を重ねていくことが大切です。

一般の企業を診断・助言する際にも、初期の段階で、財務諸表を確認することが定石ですが、社会就労センターの財務諸表は、一般の企業の様式とは異なり、用語も独特なものです。社会就労センターの事業にはそもそも「福祉事業」と「授産事業」とがあり、その二重構造を理解する

ことから始まります。

前述の通り、経営者及び職員の仕事に対する価値観にも、一般企業とは異なる面があり、「福祉のプロ」として、謙虚にその世界の常識を教示して頂く心構えが必要です。「福祉のプロ」の経営者及び職員の方々と「経営のプロ」である中小企業診断士とが、お互いに強みを発揮し、同じベクトルで、障がい者及びご家族の方々のために取り組むことが大切です。

(2) 経営の用語は分かりやすい言葉を使うこと

「福祉のプロ」である社会就労センターの経営者及び職員の方々に工賃アップのために経営面の支援・助言をする際に、一般の企業よりも、さらに分かりやすい言葉で説明する必要があります。我々自身が福祉の業界の言葉が理解できないことと同じなのです。具体的な事例や、家計や日常生活に置き換えるなど、理解を得るための工夫を、意識して取り組むことが大切です。

また、日々の仕事に対する目標はより具体的に表現をし、職員が一丸となってチャレンジしていくようガイドして頂くことが重要です。

(3) 組織の成熟度に合った支援を実践すること

これは、一般の企業にも言えることですが、組織の成熟度に合った支援を行うことが大切です。一言で社会就労センターといっても、障がいの種類、授産事業の業種、職員の数など千差万別です。身の丈に合った目標を、経営者及び職員の方々と合意し、着実に成果を出し、そして、やれば出来るということを体感して頂くことが重要と考えます。

図表 5・2 中小企業診断士に求められる心構え

- | |
|--|
| <p>(1) 福祉の世界を理解すること</p> <ul style="list-style-type: none">・ 「福祉事業」と「授産事業」・ 「福祉のプロ」である経営者と職員・ 障がい者とその家族への貢献 <p>(2) 経営の用語は分かりやすい言葉を使うこと</p> <p>(3) 組織の成熟度に合った支援を実践すること</p> |
|--|

おわりに

神奈川県支部では入会年度毎に同期会を構成し、会員各位のスキルアップと人脈交流を図っています。平成 16 年度に神奈川県支部に入会したメンバーで「平 16 会」を運営していましたが、NPO 法人ビジネス駅伝ネットワークに発展し、入会年次の枠を取り外し、現在 40 名の会員で実際の経営支援の場を通して、さらにスキルアップを図っています。

平成 19 年 6 月から神奈川県藤沢市にある授産施設（現社会就労センター）H様の「工賃ステップアップ事業」を支援する機会を得ました。支援の初期の段階では、福祉の世界及び障がい者を取り巻く制度など全く分からない状態で、福祉の世界独特である一般の民間企業とは異なる価値観があり、正直、戸惑うことも多々ありました。最初は、社会就労センターの経営者及びスタッフの方々と議論を重ね、支援を展開してまいりました。その中で、我々中小企業診断士も福祉の視点を理解した上で、経営の視点を伝えていくことが大切であることを実感し、我々自身も変わらなければならないことを感じました。

さらに、社会就労センターとしての経営改善に加えて、障がい者の方々の就労支援についても中小企業診断士が支援すべき領域であることが分り、障がい者を受け入れる企業の方々への啓蒙も重要であることを認識し、藤沢商工会議所との連携を図り、具体的な支援を模索しています。今後は、送り側の社会就労センターと受け入れ側の企業との連携を図った仕掛けを創造し、障がい者とそのご家族の方の期待にこたえていければと考えております。

最後に、この調査・研究を行うにあたって、藤沢市の社会就労センターH様、藤沢商工会議所様等の方々には多大なご支援、ご助言を賜りまして、誠にありがとうございました。この場をお借りして心より御礼申し上げます。

今後とも、NPO法人ビジネス駅伝ネットワークは、社会就労センターの経営支援に関する先進の中小企業診断士集団として、障がい者の方々の社会参画に微力ながら貢献してまいりますので、ご指導・ご鞭撻のほどよろしくお願い申し上げます。

平成 21 年 1 月 31 日