

平成20年度 マスターセンター補助事業

「授産施設工賃UP」の考察

～授産施設経営の取り組みとその課題～

報 告 書

平成21年1月

社団法人 中小企業診断協会 京都支部

マスターセンター補助事業
「授産施設工賃UP」の考察
～授産施設経営の取り組みとその課題～

はじめに

平成18年4月に障害者自立支援法が施行、その基本的考えが示され、10月1日より実質的にスタートして以来、授産施設経営は今大きな転換期に来ている。

本法律の趣旨は「障害者が健常者と同じように暮らせる社会」「障害者の福祉サービスの一元化」であるが、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も平衡して編み込まれた。そこから利用者の一部負担が発生することになり、授産施設は利用者の工賃を向上させる必要が出てきた。そしてその実現の為に施策として打ち出されたのが厚生労働省の工賃倍増計画である。しかし、いまだ、その方法論は、確立されておらず、多くの授産施設が暗中模索している段階である。また、施設スタッフも福祉事務と授産事業運営と双方の仕事で混乱している感もある。

これらの現状を踏まえ、京都府では中小企業診断士の授産事業経営へのコンサルティング、面指導施策を打ち出した。本書はこのような中で、今回、当支部の中小企業診断士が診断・助言させていただいた授産施設の工賃増加に対する貴重な授産施設経営情報、取組みの実態、その方向性などを冊子にまとめさせていただいたものである。

なお、構成は第1部 調査大綱、第2部 中小企業診断士指導編、第3部 授産諸施設様へ～ご参考編～とした。また、第3部は、授産施設、施設長が、経営コンテンツに対して気軽に読めるように、ハンドブック的構成とした。

中小企業診断士に限らず、授産施設経営、関与者を指される方々等が、本報告書を有効活用され、今後の工賃倍増の参考として役立てていただければ幸いである。

2009年1月

社団法人 中小企業診断協会 京都支部
支部長 山崎忠夫

＊調査の概要

1. 調査目的：今後の授産施設工賃UPのあり方・方法論の調査・策定
2. 調査期間：平成20年8月～平成20年12月
3. 調査方法：各種文献調査、インターネット調査、先進授産施設ヒアリング調査による
4. 調査担当：西河 豊（調査リーダー）、今井俊和、清澤康弘、松野修典、山本知美
取材協力：山脇康弘

執筆一覧（文責）

- 第1章 障害者自立支援法の考え方 1. 西河 豊 2. 松野修典 3. 清澤康弘
- 第2章 授産施設平均工賃の現状～第3章 工賃倍増計画とは～第4章 京都府内授産施設の現状と施策 以上 西河 豊
- 第5章 事例紹介（取材兼執筆） 1. 飛鳥井ワークセンター 山本知美
2. 京都市伏見障害者授産所 松野修典 3. 京都市紫野障害者授産所 西河 豊
4. 圭の家分所 ～5. 伏見共同作業所 山脇康弘
- 第6章 授産施設のモデル化の考察 西河 豊
- 第7章 今後の工賃UPに向けての課題のまとめ 西河 豊
- 第8章 施設経営評価項目 清澤康弘
- 第9章 よりよき授産施設経営へ向けて 1. ビジョン作成 清澤康弘
2. PDCAの回し方 山本知美 3. マーケティング戦略 西河 豊
4. 原価計算導入 西河 豊 5. 投資採算性計算 清澤康弘
6. 作業能力の向上 山本知美 7. 授産施設（共同作業所）のフランチャイジー化 今井俊和
- 第10章 中小企業診断士の今後の取り組み方 西河 豊
- 第11章 授産施設経営なんでも Q&A
- | | | | |
|----------------|------|------------|------|
| 1. マーケティング要素 | 西河 豊 | 2. SWOT分析 | 西河 豊 |
| 3. ポジショニング分析 | 西河 豊 | 4. ゲーム理論 | 西河 豊 |
| 5. 作業の改善① | 西河 豊 | 6. 作業の改善② | 西河 豊 |
| 7. 運搬の効率化 | 西河 豊 | 8. 損益分岐点 | 清澤康弘 |
| 9. コスト計算 | 西河 豊 | 10. 5S | 清澤康弘 |
| 11. 顧客満足 | 山本知美 | 12. クレーム対応 | 山本知美 |
| 13. 問題解決の手法、手順 | 今井俊和 | 14. クレド | 西河 豊 |
- 用語集 今井俊和
- おわりに 西河 豊

目 次

——第1部 調査大綱——

第1章 障害者自立支援法の考え方	2
1. 大綱	2
2. 新事業体形移行への事業再編と福祉現場の対応	3
3. ノーマライゼーション化に向けて	5
第2章 授産施設平均工賃の現状	7
1. 施設種類別工賃	7
2. 平均工賃分布	8
3. 県別工賃	9
第3章 工賃倍増計画とは	10
第4章 京都府内授産施設の現状と施策	11
1. 現状概要	11
2. 京都府の工賃倍増計画に対する施策	12
3. NPO 法人 京都 ほっとはあとセンターとは	13
第5章 調査事例	
1. 飛鳥井ワークセンター	14
2. 京都市伏見障害者授産所	16
3. 京都市紫野障害者授産所	18
4. 圭の家分所	20
5. 伏見共同作業所	21
第6章 授産施設のモデル化の考察	22
1. 製造型としてのモデル	22
2. 製造工程中の下請けとなる事業モデル	22
3. 株式会社(法人)内での技術、工程請負モデル	22
4. 消費者への商品・サービス提供型モデル	23
第7章 今後の工賃UPに向けての課題	24

———第2部 診断士指導編———

第8章 施設経営評価項目	・ ・ ・ ・ ・ 28
--------------	--------------

第9章 よりよき授産施設経営へ向けて	・ ・ ・ ・ ・ 37
--------------------	--------------

1. ビジョン作成	・ ・ ・ ・ ・ 37
2. PDCAの回し方	・ ・ ・ ・ ・ 41
3. マーケティング戦略	・ ・ ・ ・ ・ 47
4. 原価計算導入	・ ・ ・ ・ ・ 50
5. 投資採算性計算	・ ・ ・ ・ ・ 53
6. 作業能力の向上	・ ・ ・ ・ ・ 57
7. 授産施設(共同作業所)のフランチャイジー化	・ ・ ・ ・ ・ 63

第10章 中小企業診断士の今後の取り組み方	・ ・ ・ ・ ・ 70
-----------------------	--------------

———第3部 授産諸施設様へ、経営コンテンツQ&A ご参考編———

第11章 授産施設経営なんでも Q&A	・ ・ ・ ・ ・ 74
---------------------	--------------

1. マーケティング要素	...	74	2. SWOT分析	...	75
3. ポジショニング分析	...	76	4. ゲーム理論	...	78
5. 作業の改善①	...	79	6. 作業の改善②	...	80
7. 運搬の効率化	...	81	8. 損益分岐点	...	82
9. コスト計算	...	83	10. 5S	...	86
11. 顧客満足	...	88	12. クレーム対応	...	89
13. 問題解決の手法、手順	...	90	14. クレド	...	92

———資料———

用語集	・ ・ ・ ・ ・ 94
-----	--------------

取材先ヒアリングシート	・ ・ ・ ・ ・ 98
-------------	--------------

おわりに（お礼）	・ ・ ・ ・ ・ 99
----------	--------------

—第1部 調査大綱—

第1章 障害者自立支援法の考え方

1. 大綱

平成18年4月に本法律は施行され、10月1日より実質的にスタートした。

本法律の趣旨は「障害者の自立を支援する」「バリアフリー」「ノーマライゼーション」というコンセプトのもと、「障害者が健常者と同じように暮らせる社会」を目指している。

(1) 障害者の福祉サービスを「一元化」

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

(2) 障害者がもっと「働ける社会」に

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

(3) 地域の限られた社会資源を活用できるよう「規制緩和」

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

(4) 公平なサービス利用のための「手続きや基準の透明化、明確化」

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

この結果、障がい者、授産施設の財政の考え方は、

(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」

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

□国の「財政責任の明確化」

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

となった。

分かりやすく言えば、利用者は、授産施設で労働し、工賃をもらいながらも授産施設利用料が、1割自己負担となったのである。

2. 新事業体系移行への事業再編と福祉現場の対応

平成18年4月に施行された障害者自立支援法により、各障害種別（身体・知的・精神）に構成されていた従来の授産施設等の事業体系は、平成22年までに就労移行支援、就労継続支援（A・B）、生活介護などを含む日中活動として再編されることとなっている。

新事業体系移行には、従来以上の事業運営の取り組みの強化が必要といわれています。新体系移行による、或いは移行を検討する際の福祉現場における戸惑いの要因としては、報酬単価の相対的な引下げ、日割り計算による支援費収入の減少、利用料の応益負担による利用率の低下（日割り計算に連動した減少要因）などが考えられる。

新事業体系への以降の戸惑いの大きな要因となる報酬算定については、措置制度であった平成15年まで、そして15年度施行の支援費制度、18年度からの障害者自立支援法という変遷がある。ここでは、支援費制度における報酬算定と障害者自立支援法における算定の概略を比較してみる。

旧知的障害者通所授産施設 支援費 定員20人		障害者自立支援法（身体・知的・精神） サービス費 定員40人以下	
区分A	939単位	生活介護	1,262単位
区分B	865単位	就労継続B	504単位
区分C	791単位	就労継続A	460単位
		就労移行支援	736単位

※ 「単位」数に10円を乗じて得た額が1日・利用者一人当たりの報酬単価となる。

※ 上記算定に係る地域区分、基準該当の乗数、及び各種加算・減算は割愛している。

※ 上記表の区分A・B・Cと生活介護、就労継続B・A・移行支援は対照するものではない。

上記の算定表からは、障害が重度の生活介護が相対的に高い一方で、概して就労支援に関する報酬算定は引き下げられています。従って、多くの法人・施設では、新体系への移行を先延ばしする傾向があります。平成20年1月現在の調査（京都府社会福祉施設経営者協議会）では、旧法施設支援事業所数は140施設、新体系サービスに移行した事業所は39施設となっている（尚、今後移行予定とする施設数は、28施設であった。）

前述の調査に基づく、新事業体系に移行した事業所では、その理由として「収入の安定」という声が多いものの、一方で未移行の事業所では、「収入の安定が図れない」という声が多くあげられている。新体系への移行により、収入の増加が見込める場合と、報酬単価の改定や日割り給付等により減収が避けられない場合など、移行・未移行事業所では新制度下における見通しにはバラツキがある。

移行時の対応策としては、サービスの再編成や施設の拡大、新機能の付加などにより、旧体系に比べて1.3倍から2倍程度の範囲での定員の増加が図られるケースがある。また、常勤職員の削減は行わずに、給与、手当、賞与の削減による賃金の抑制なども行われている。

移行後に増収となる見通しになりやすいケースとしては、日中活動事業の多くを生活介護に重

点をおき、利用者の障害程度区分の設定を高くし、重度加算の恩恵を受けることができているなどがある。

尚、この制度の本来の目的である一般就労への移行を進めるために、就労移行支援、就労継続B型などを選択した事業所では、減収見込となるケースが多い。また、就労移行の割合を高くした事業所においては、訓練的労働や企業実習を通じて就労に結びつくように知識・技能の向上に向けた支援が行われている。しかしながら、2年以内に一般就労を実現しなければならないという制度上の対応については、大きな課題になっている。果たして、2年間という期限が妥当なのか、現時点では延長を求める声が多く、事業所からあげられている。

新事業体系移行済みの事業所では、人事システムの改善、経営会議等の組織統制、業務効率化などを図りながら、サービスの質の維持、向上に努めることで、事業所の存在価値を高めることを志向している。

未移行事業所では、自立支援法施行前との運営状況の変化で、支出に占める人件費の割合が前年度を上回る事業所が多くなっている。これは、日割報酬制による影響によるもの大きいと思われる。また、正規職員、パート職員を含め、人材の確保が困難な中、給与・諸手当の削減をはじめ、人事制度の見直しなど、効率性・公平性を考慮しつつ新体系への移行を検討している状況にある。

新体系への移行、未移行事業所ともに、今後の課題としては、サービス提供時間、開設日等の検討、事業所独自サービスの展開、地域との連携、PR活動などの展開により、利用者の増加、新しい製品の開発が考えられる。尚、工賃の増額に向けて、既存事業の拡大や継続的な新製品の研究開発、積極的なマーケティングの展開も必須の取り組み課題となっている。

今回の調査を通じて、中小企業診断士の立場から、新体系移行における展望を考える場合、内部的な改善の視点だけではなく、利用者と地域の視点からの、新たな事業体系の構築の支援が求められていると考えられる。経営理念、方針などを構築、再評価し、新たな事業ドメインを打ち出す支援が重要である。新規事業の取り組み支援については、地域ニーズの把握から始まり、障害者福祉計画による障害者関係だけにとどまらず高齢者保健福祉計画や次世代育成支援計画、及び相談事業などからニーズの拾い上げなど多様な取り組みへの支援を行うことが重要となってくると考えられる。

3. ノーマライゼーション化に向けて

(1) 現状

障害者自立支援法が完全施行されて1年が経過した。その間、この法律に対する障がい者や関係者の論評は、否定的な意見含め様々である。(注1)

今回の診断事業で、一部施設において試験的に施設職員、利用者に、後述するバランスト・スコアカード等を活用したアンケート調査を実施したが、その結果多くの課題が見られた。

担当する職員自身が、5年間で工賃を倍増することについて、自信を持っていないこと、必要な資金や人材の確保が担保されていないこと。何よりも主の担い手は利用者であるという点である。

一般企業でも、5年間で簡単に給料を倍に出来るであろうか。多くの家族は必ずしも、無理して、職業能力を高め、工賃UPには期待していないこと。安心して施設に預けられ、家族の負担が軽くなればよいと考えていること。利用者本人の意思能力の有無や、あったとしても自己決定が出来る環境なのか疑問であること、等々である。もともと施設経営は初めから法的にも儲ける仕組みでなく、投資のための資本蓄積はない。

以上の課題だけでなく、個々の施設診断において多くの課題、改善点が見られる。

それらの多くは中小企業が抱える問題と共通するものである。

(2) 施設福祉から、地域福祉へ

近年、国際的な障害者福祉の流れは、施設から地域での福祉、措置から利用の選択、自立への援助となっている。

「ノーマライゼーション思想の生みの父」と呼ばれるデンマークの社会省元局長、ニルス・エリック・バンクミケルセン(1919～90年)はナチスの強制収用所に入れられた経験から、知的障害者施設を視察した際、「集団で食事し、作業し、寝て、朝から晩まで同じ顔ぶれで自由に外に出られない」のは異常であり強制収用所に似ている、と感じ普通の正常な生活を提供するのは社会の責任である、としてその後、1959年法を誕生させ、ノーマライゼーション思想普及に努めた。

国連は1983年から1992年までを「国連・障害者の10年」とし、その行動計画の決議の中でノーマライゼーションは「完全参加と平等」という言葉で表され「どんなに障害が重い人も同世代の市民と同じ水準の教育を受け、仕事を持ち、普通の家に住み、結婚し、旅や芸術やスポーツを楽しみ、政策決定に参画する権利がある。障害によってもたらせる不利な結果の究極的な責任は政府にある」とした。

(3) 中小企業診断士の役割

よく福祉現場で使われる用語で「ケアマネジメント」とは「主に高齢者や障害者の地域生活支援で活用され、利用者とともに生活上のニーズを見つけ出し、最も適切な社会資源に結びつけていく社会福祉援助技術である」と言われ、さらに「ケアマネジャー」や「ソーシャルワーカー」には、ケアの方法に見合うサービスが見当たらない場合には、既存の制度を改善したり、地域のあらゆる人的物的資源を活用して新たなサービスを実現する姿勢と(注2)、積

極的に地域の変革に関わってくることも求められるとしている。

つまり、施設福祉から地域での福祉には、地域の偏見、差別意識の撤廃、理解や協力、支援施設、公共施設のバリアフリー、ユニバーサルデザイン化等の基盤が大いに必要であると言うことである。

以上を考えると、前段で記述した現状の課題は施設から究極の地域福祉への移行の過渡期のものであり、また永遠の課題・目標とも認識できるのではないか。

地域資源の活用の観点から見ると、中小企業診断士が地域商店街の活性化や農商工学等の地域力連携事業とのかかわりと軌を一にするものとするものとする。このようなノウハウは他の公的施設診断等に大いに活かせるものと思う。

この施設診断は我々中小企業診断士がその能力を存分に発揮できる機会であり社会貢献であると考えている。

本報告書は、このような認識に立っての個々の授産施設の診断や提言の報告書である。まだまだ診断手法を研究、改善しなければならない点があるが、同輩諸氏の今後の一助となれば幸いである。

注1「図説 障害者自立支援法」 坂本洋一 中央法規出版（株）2008年5月20日第2版発行より

注2「障害者と地域生活」 佐藤久雄、北野誠一、三田優子 編著

中央法規出版（株）2002年9月25日発行 より

第2章 授産施設平均工賃の現状

以下に施設種類別工賃、工賃分布、県別工賃の平成18年度(直近)の工賃を紹介する。

1. 施設種類別工賃

図表 1

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)	
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

(出展:厚生労働省ホームページより)

授産施設では身体障がい＞精神障がい＞知的障がいとなっている。タイプでは通所＞入所となっている。

就労継続支援A型は10万円以上となっている。現在は就労継続支援A型への移行期（経過措置期間）にあるが、A型には、構造設備、資格要件、運営規定等多くの歯止めがあり、多くの施設がその移行に困難を抱えている現状である。

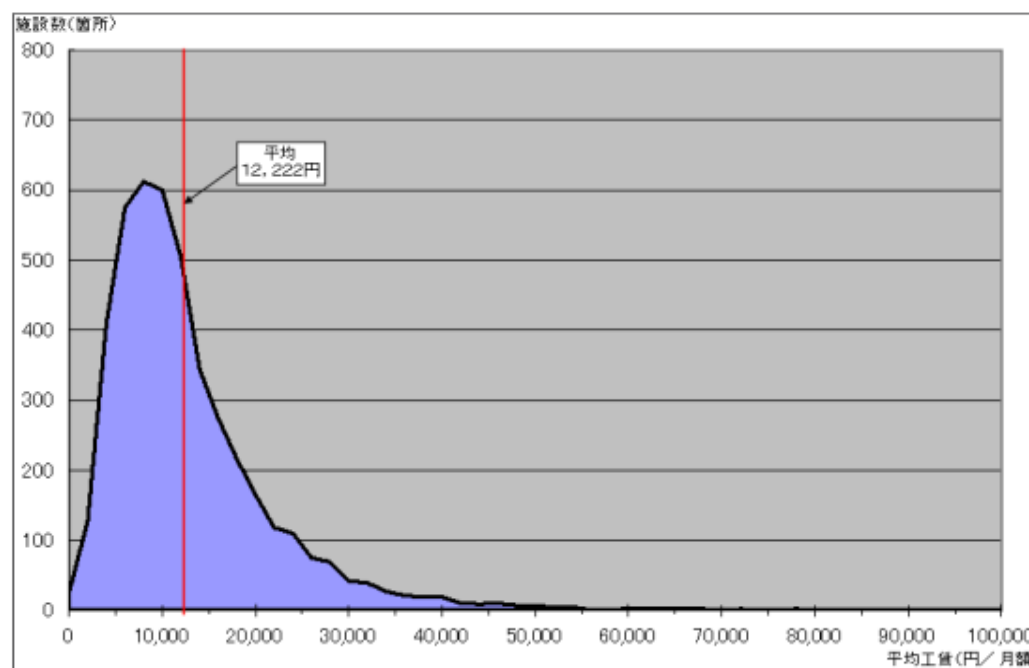
また、小規模授産施設平均は授産施設を下回っており、行政、国の施策や今後の中小企業診断士の診断・指導活動を含め今後検討すべき大きな問題となっている。

尚、各種の施設種類の用語はP94の「用語集」を参照ください。

2. 平均工賃分布

図表 2

平成18年度平均工賃分布



※工賃倍増計画対象施設（就労継続支援B型事業所・授産施設・小規模通所授産施設）の平均工賃

（出展：厚生労働省ホームページより）

平均は12,222円であるが上記分布図のとおり、施設数で見ると1万円以下の事業所数の数が上回る。先進的授産施設が平均を上方に引っ張っている結果ともいえますが、工賃の低い授産施設の「底上げ」も、前述と同じ国、行政、中小企業診断士が一体となって考えるべき問題である。

なお、工賃の高い授産事業所の経営の優れたコンテンツは、流通上競合しない限り他施設へ公開、普及すべきと考える。またそれも中小企業診断士の仕事の一環と考える。

3. 県別工賃

図表 3

平成18年度平均工賃一覧（都道府県別）

（円／月額）

都道府県	工賃倍増計画 対象施設 平均工賃
北海道	15,304.6
青森県	9,310.5
岩手県	15,224.9
宮城県	13,061.3
秋田県	12,580.4
山形県	10,283.3
福島県	9,540.0
茨城県	9,241.2
栃木県	12,562.9
群馬県	11,116.0
埼玉県	11,777.8
千葉県	12,024.4
東京都	14,488.1
神奈川県	12,367.4
新潟県	10,441.2
富山県	11,932.6
石川県	15,179.3
福井県	15,493.4
山梨県	10,735.6
長野県	10,548.0
岐阜県	10,067.8
静岡県	13,660.6
愛知県	14,446.8
三重県	10,406.9
滋賀県	15,565.9
京都府	12,999.9
大阪府	7,989.7
兵庫県	10,190.0
奈良県	9,861.1
和歌山県	12,045.8
鳥取県	13,366.1
島根県	12,548.6
岡山県	10,749.9
広島県	12,419.1
山口県	12,632.3
徳島県	14,636.2
香川県	11,171.6
愛媛県	11,709.6
高知県	16,013.5
福岡県	11,663.9
佐賀県	15,395.7
長崎県	11,181.5
熊本県	12,836.1
大分県	13,489.4
宮崎県	11,017.9
鹿児島県	12,809.4
沖縄県	13,552.1
平均工賃額	12,222.3

左表を見るに、非常に興味深い結果となっている。

経済的に都市圏の工賃が高いわけではないということである。

上位から高知県、滋賀県、福井県、佐賀県、北海道となっている。

我々の情報収集の限りではこれらの県は関係者の意識も高く、手本とすべき施設が多くある県と聞いている。

これらの時代の先を行く施設経営者、管理者、関係者、利用者には大いに敬意を示すものである。

京都府は12,999円とほぼ全国平均値となっている。

大都市圏で平均値の低い県は安価なる労働力としてのみ認知されている感があり改善すべきものである。

今回、調査においては、京都府の施設をヒアリングし、今後の方向性をまとめたものであるが、中小企業診断士の全国交流によるスキルアップや調査報告書での成功類型の相互交換で全国の平均値が上がることを切望します。

* 工賃倍増計画対象施設(就労継続支援B型事業所・授産施設・小規模授産施設)平均工賃

(出展:厚生労働省ホームページより)

第3章 工賃倍増計画とは

1. 障害者就労支援に向けた国の動き

- 障害者自立支援法（平成18年4月施行）
 - ・就労移行支援事業、就労継続支援事業等を創設する。
- 成長底上げ戦略（平成19年2月）
 - ・「福祉から雇用へ」の推進5カ年計画の実施をする。

「工賃倍増5カ年計画」による福祉的就労の底上げ

2. 工賃倍増5カ年計画

- 計画策定主体 各都道府県
- 計画期間 平成19年～平成23年
- 計画内容
 - ・平成23年度の目標工賃
（18年度実績の倍以上の水準を目指す。）
 - ・企業的な経営手法を積極的に導入する。

3. 京都府の障害者施設の状況

- ・府内に約200施設
 - 旧体系呼称：授産施設、福祉工場、共同作業所
 - 新体系呼称：就労継続支援事業所（雇用型、非雇用型）

・平成18年度における平均工賃 ≒ 13,000円／一人／月

第4章 京都府の授産施設の現状と施策

1. 現状概要

(1) 授産施設の規模

利用者では「20人以上～30人未満」の事業所数が最も大きい比率を占め、次に「10名以上～20人未満」「30人以上～40人未満」と続く。

これに対応するように、直接指導員数は「5人以上～10人未満」「5人未満」が3分の2以上を占める。

(2) 業種の現状

上位から

「クラフト」

「縫製」

「組み立て加工」

「箱折り」

「清掃」

「野菜」

「詰め包装」

「菓子製造」

「リサイクル」「アルミ缶」

「紙漉き」「陶芸」「製パン」

「配食」「印刷」

「ウエス」「豆腐等食品」

「発送準備」「喫茶」「企業連携」

「企業内作業」「石鹸」

「廃プラ」「パソコン」

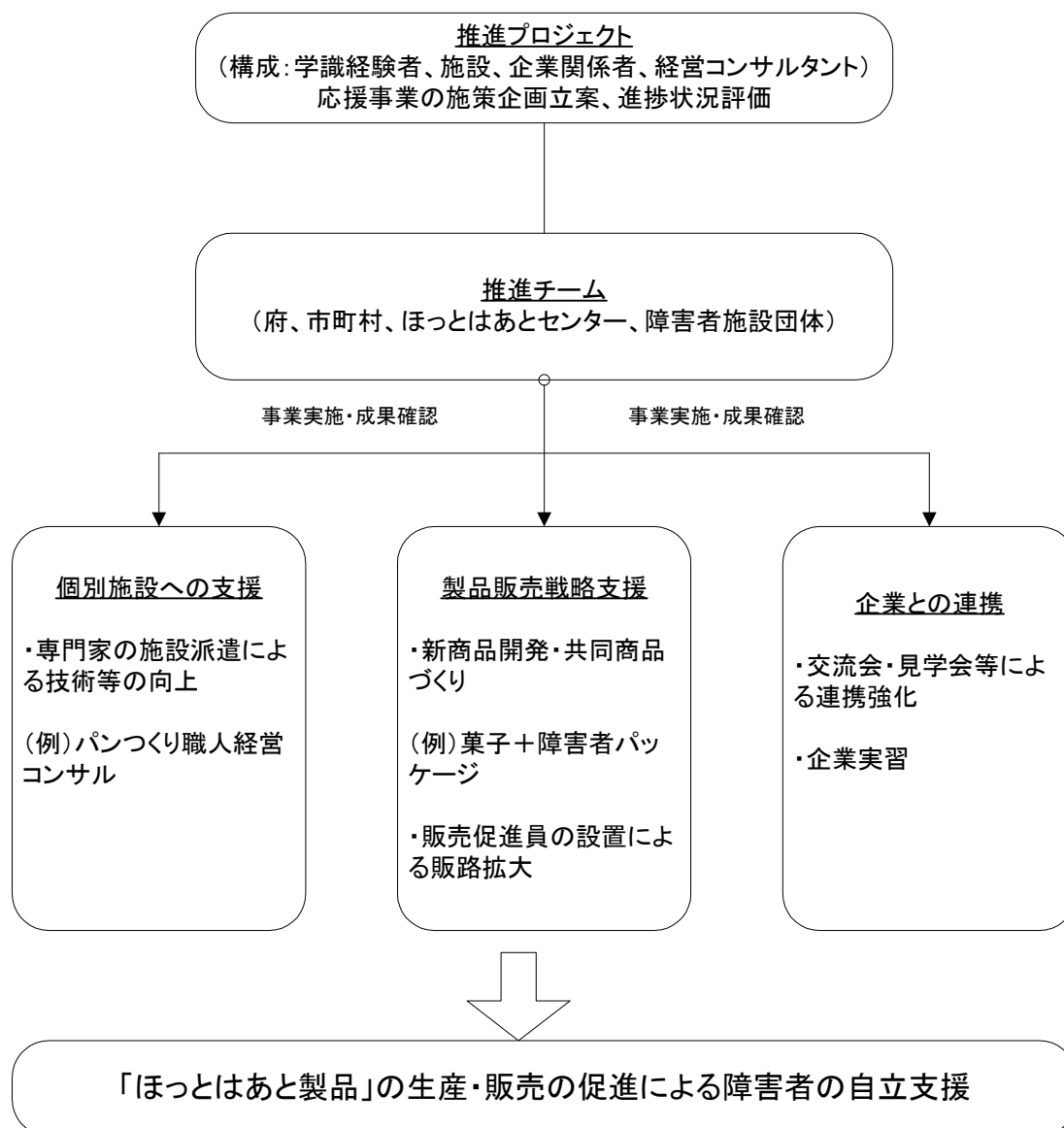
の順になる。多くの事業所が複数業種をしている。

今回、調査報告においては、第6章 授産施設のモデル化の考察で①製造型としてのモデル②. 製造工程中の下請けとなる事業モデル③株式会社(法人)内での技術、工程請負モデル④消費者への商品・サービス提供型のモデル化と特徴、起こりやすい問題点を類型化した。

2. 京都府の工賃倍増計画に対する施策

(1)趣旨 障害のある人が地域で自立して、生活するための工賃引き上げを目指す。

(2)事業内容



ほっとはあとの意味

仕事を授けるという「授産」のイメージを改めるため、新たな名称として全国公募し「ほっとはあと」に決定（18年4月）。障がいのある方が心を込めて作った温かみのある製品の新たなブランドとして普及に努めている。

3. NPO法人 京都ほっとはあとセンターとは

京都駅ビル及び、嵐山の常設2店舗の他、府庁内など5ヶ所に「ハートショップ」という名称で出店し、授産製品の販売増を支援している。

□ハートプラザKYOTOってナニ

ハートプラザKYOTOとは、障害を持つ人たちが自立や社会参加が図れるよう、平成7年4月に京都府・京都市・府内の授産施設や共同作業所等がひとつになって設立した「京都授産振興センター＝現特定非営利法人 京都ほっとはあとセンター」が運営する常設店舗です。

ハートプラザKYOTOでは、商品の販売だけでなく、障害のある人が店舗に入り実習を行っております。実務を通し、障害のある方の社会参加への一端も担っています。

□ハートプラザKYOTOの商品は

その1 福祉ショップならではの温かみあふれる商品は、授産所・作業所に通う人々が一つ一つ丹精を込めて作り上げました。大量生産では味わえない温もりや優しさと、1,500種類を超えるバラエティーに富んだ商品はどれもオリジナリティー満載で、見ていて飽きない商品群です。

その2 自然の良さを生かした食品やリサイクル素材による優しい品、小物・アクセサリから日常生活に役立つ品まで、安心してご使用いただけます。

その3 各種記念品やご贈答品などのご相談からオリジナル品づくりまで、皆様のご要望にお応えします。

□ハートプラザKYOTOはどこにあるの？

JR 京都駅ビル・中央大階段エスカレーター9階南側入口（ジェイアール京都伊勢丹9階フロア南東出入口に隣接）にあります。“元気いっぱい”開店しております。是非一度ご来店ください！！

（注）嵐山にも「ぶらり嵐山」を運営しています。

ハートプラザKYOTOのホームページより
<http://www.bell.ne.jp/ksplaza/>

第5章 調査事例（授産所名称呼称でアイウエオ順で掲載させていただいています。）

1. 飛鳥井ワークセンター

（1）概要

授産所名称	飛鳥井ワークセンター	施設長	森 昇
		センター長	川西 恒
（社会福祉法人）	修光学園	代表者（理事長）	森 昇
創立年次	平成8年4月		
住 所	京都市左京区田中飛鳥井町 40		
職員数	16名（正職員13名・非常勤職員3名）		
利用者数	64名	施設種類	知的通所
電話	075-722-5991	F A X	075-722-5951
Eメールアドレス	ksaskai@gold.ocn.ne.jp		
URL	http://www4.ocn.ne.jp/~shuko/asktop01.html		
活動業種	パンの製造販売、青果袋詰め、軽作業、シイタケ栽培、配食、清掃		

（2）開所から現在までの経緯

飛鳥井ワークセンターは、障がいのあるなしにかかわらず一市民として地域の人と一緒に就労していく場を、と平成8年4月に「グレースたなか」（旧田中公設小売市場）との合築により開所した。平成8年6月からは、1階の市場の一角に専用店舗「ホーリーランド」を設け、焼たてのパンを販売している。社会福祉法人修光学園は、法人設立の昭和63年に京都府内の授産施設で初めてパン作りを始めた歴史を持つ。飛鳥井ワークセンターの店舗「ホーリーランド」は、学



ホーリーランドの売場

園の歴史を継承する店として、安心して食べられるおいしいパン作りを行っている。開所当時は、パンの製造・販売、軽作業、観葉植物の水耕栽培の3事業であったが、その後徐々に事業を拡大し、清掃事業や、青果の袋詰め作業を開始した。最近では、平成18年6月から弁当の配食事業を、平成19年10月からは、施設内の温室を利用してシイタケの菌床栽培・販売事業を開始するなど、新しい取り組みに果敢に挑戦している。

（3）今までの事業成果

最も大きな成果を上げているのがパンの製造販売事業である。開所当時、養護学校を卒業したばかりの利用者はパン作りの経験がなく、なかなかうまく作れない日々が続いたが、専門家の指導と利用者の努力により、ホーリーランドオープン6月には腕をあげ、毎日30～40種類のパ

ンを製造・販売できるようになった。その後も利用者の製パン技術は徐々に向上し、平成 15 年には、全国から 52 のチームが参加した「第一回ユニバーサルベーキングカップ」で見事大賞を獲得するまでとなった。固定客も確実に増え、現在では約 70 種類のパンを 1 日平均 600 個製造・販売している。現在ではグレースたなか内の店舗だけでなく、週に 1 回ずつ定期的に訪問する販売先を 3 ヵ所確保している。この移動販売による成果も大きく、総菜パンやサンドイッチを中心に 1 時間程度の間には 30,000 円程度の売り上げを確保している。

青果の袋詰め事業では、1 年を通してスーパーで販売される青果の袋詰めに取り組んでいる。現在では地元チェーンのスーパーの 11 店舗分の品物の袋詰めを引き受けるまでとなった。

比較的新しい事業である弁当の配食事業では施設の利用者・職員に加え、法人内の一部の職員向けに 1 日約 100 食を調理・販売している。また、シイタケの菌床栽培に関しては、丁寧に育てられたシイタケは肉厚で香りも高く、卸売先のスーパーでも好評であるなど、着実に成果が現れてきている。利用者の作業能力の向上にも意欲的である。平成 17 年に能力別工賃制度を導入して以来、適切な能力評価と支援スタッフによるフォロー、利用者のモチベーションのアップにより利用者の作業能力は格段に高まっており、一般就労にもつながっている。

（４）今後のビジョンと課題

利用者の皆さんには、自立に向けてより多くの工賃を獲得していただき、社会人としての意識の醸成など、興味や関心を外に向けてもらいたいと考えている。そのためにも施設は、より多くの利用者に付加価値の高い仕事と働く場を確保し、提供していくことが必要である。特に、今後は、喫茶事業など、社会とより多く触れ合いながらできる仕事を増やしていきたい。そして、今後も、作業能力が高く就労意欲の高い利用者の一般就労を継続的に実現していきたい。



川西恒センター長

（５）中小企業診断士に望むこと

利用者の自立のためには、利用者の関心や興味を外に向けつつ工賃を向上させることが重要と考えている。こういった考え方は、能力別の工賃制度の導入などにより、利用者や利用者家族にも浸透しているが、まだまだ十分ではないと考えている。利用者、利用者家族、施設の 3 者が一体となって利用者の自立のために進むためのアドバイスや協力がほしい。

2. 京都市伏見区障害者授産所

(1) 概要

法人名	社会福祉法人 京都市身体障害者福祉センター		法人代表者名	安田行雄	
施設名	京都市伏見障害者授産所		所長名	駒井順治	
住所	6 1 2－8 3 1 8 京都市伏見区紙子屋町 5 4 4 番地				
電話番号	0 7 5－6 0 3－1 2 9 1				
施設種別	☐ 入所	☒ 通所	☒ 身体	☐ 知的	☐ 精神
定員数	2 0 名人	現員数	2 4 人		
直接指導員	6 名		授産事業会計における 職員数		8 名

(2) 今までの事業成果

当施設は開所以来以下の事業を行ってきた。

軽印刷

- ・名刺、はがき、小冊子等の印刷物をパソコンを利用して編集・作成する。
- ・印刷から製本までの工程を各々の能力に応じて分担し協力して担当する。

軽作業

- ・主に事業者からの下請け作業を、一人一人の障害特性に合わせて行う。
ex 包装材料の器具取り付け、ねじの袋入れ、DM封入、箱の組立、製品の箱詰めなど

清掃作業

- ・銭湯、診療所、特別養護老人ホーム、住宅展示場などの清掃

当施設の作業所は、京阪本線・近鉄京都線の丹波橋駅より徒歩 10 分の市街地に位置している。京都市からの委託施設という公設民営の形態（第 3 セクター）で平成 4 年に開設された。

当施設は、旧法の身体障害者通所授産施設として運営されている。尚、京都市伏見障害者デイサービスセンター、ふしみ学園、生活サポートセンター「らいと」（居宅介護事業）も同じ建物で同法人が運営している。



従来から印刷作業が授産事業の柱となっていたが、OA機器の普及などでパソコンによる入力、製版の受注が減少してきた。利用者より職員が稼動する割合が高い印刷作業が多くなり、利用者の関わりを大切にする施設の考え方においては、印刷の位置づけをどうするか、が大きな課題となってきた。

（３）今後のビジョンと課題

法人の理念は、「障害のある人とその家族が地域のなかで尊厳を保ちながら、普通の暮らしができるように支援する」である。

そういった理念のもと、利用者の関わりを大切にすると
う考え方を活かすために、清掃作業への取り組みに力を入
れてきた。経営者の高齢化から頼まれた銭湯の清掃から始
まり、手洗い洗車、診療所などの事業所内の床のワックス
がけなどへと広がってきている。

清掃作業は、車椅子を使わない利用者にとって外とのつ
ながりが持てる仕事であり、依頼者の見る目も厳しく仕事
への責任感も高くなる。ワックスがけは、事業所が休みの時にすることが多く、日曜出勤など
で行うこともある。最初は嫌がられるのでは、と思われたが、本人の自信が芽生え、一生懸命に取り
組んでいる。従って、清掃作業については、一般就労へのステップアップとしても期待される
作業分野となっている。



また、作業効率の高い利用者が外での作業に出かける分、施設内での作業の効率が落ちることが懸念されたが、利用者が皆団結することにより相対的には作業効率は高まることとなった。印刷においては、統計データの入力などの仕事にも意欲的に取り組んでいる。筋ジストロフィーの重度の利用者が、最近パソコン入力等のスキルが評価され一般就労を実現している。

従来の収入の柱であった印刷作業を減らしたことで、収益は下がることとなったが、現在では利用者の前向きな取り組みにより一旦下がった時点からは上昇しつつある。

一方で、職員の体制であるが、障害者自立支援法になってから、事務作業が大幅に増えたことなどにより利用者への個人支援の負荷も高くなっている。さらに、日割り報酬算定で事業収入が減少する中、給与などの処遇も保証できる状態ではなく、人材を確保することも難しくなっている。同法人の強みである「強い使命感、安心感を持った組織風土」を活かし、利用者・地域へ貢献し続けるためにも、優秀な人材の確保は大きな課題となっている。

（４）中小企業診断士（コンサルタント）に対するご要望

重度の身体障害者を多く受け入れている施設であり、そういったことを認識した上で利用者の自立を考えていかなければならない。できる人は伸ばす必要はあるが、重度の障害者の場合、別の視点で支援を考えていく必要がある。また、そういったことの重要性を認識した上で、マーケティングや戦略などの助言をお願いしたい。

3. 京都市紫野障害者授産所

(1) 概要

法人名	社会福祉法人 京都障害児童福祉協会		法人代表社名	小池 清廉
施設名	京都市紫野障害者授産所		所長名	阪田信弘
住所	〒603-8234 京都市北区紫野下雲林町44-1 京都市心身障害児福祉会館			
電話番号	075-492-8821			
施設種別	身体通所			
定員数	20名	現員数	24人	
直接指導員	5名		授産事業会計における職員数	6名

(2) 今までの事業成果

当施設は開所以来以下の事業を行ってきた。

①製菓作業

・クッキー、ブラウニー、パウンドケーキ、マドレーヌ、クラッカー等の製造

②販 売(製菓製品等)

・店舗「さくさく工房」・各種イベント出展販売 ・委託販売等

③下請作業

・菓子袋詰め ・袋詰め ・タペストリーの部品組み立て等 ・本のカバー装着

当施設の作業所と菓子店舗は、京都北大路堀川より徒歩2分、北大路北側に面し、京都市北合同福祉センター施設内1階にあり、同センターが併設する児童図書館、老人集会施設の人が集まる場所にある。

1階にある店舗「さくさく工房」は、クッキーの施設製造直接販売店舗として、同センターに来所する人々を固定客や通行客として、安定した売り上げを得ている。

店舗の外装、陳列、POP広告も、同施設職員の工夫と努力により、同様な一般販売店舗と全く遜色のない、またそれ以上のレベルと思われるほどに、魅力のある店舗となっている。過去全国新聞にも紹介され、ホームページも掲載している。



製菓部門はスペースも小さい中で高い生産性を示している。

また、売り場は雰囲気もよく、北大路通りを通る際、癒しの雰囲気をかもし出している。

店舗の概観（ファザード）が工夫はされている。

当施設のコア・コンピタンスは、

- ・ 優秀な直接指導員の育成
- ・ 業界の先をみた商品開発の先見性と地道な営業努力

である。

（２）今後のビジョン

- ・ 地域住民との連携によるイベント販売、店頭販売

当店のクッキーは評判もよく、潜在需要はあるものの今後売上げを増やしていく場合、イベントでは売り場管理者、品質管理者の要員面でボトルネックがある。

- ・ 今後袋詰め部門も含め更なる売上げ向上のために、職員間や、利用者とのコミュニケーションが望まれる。
- ・ 長期での売上増加計画の部門ごとの係数目標が必要となる。

（３）中小企業診断士（コンサルタント）に対するご要望等

- ・ 第３者的な視線で施設評価をしていただいたのが役に立った。



（しゃれた看板）

4. 圭の家分所

(1) 概要

法人名	社会福祉法人 信和福祉会		法人代表社名	石村義治	
施設名	圭の家分所		代表	吉岡るみこ	
住所	〒621-0823 亀岡市篠町馬堀広道19-1 石村ハイツ内 2F				
電話番号	0771-25-8623				
施設種別	☐ 入所	☐ 通所	☐ 身体	☐ 知的	☒ 精神
定員数	22人	現員数	15人		
直接指導員	5名		授産事業会計における職員数		1名

(2) 今までの事業成果

当施設は開所以来以下の事業を行ってきた。

下請作業

- ・箱折り、針山の加工、自主製品（縫製品：バスマット、布巾など）、袋物（ほっとはあと製品）など
自主製品は、「ハートプラザKYOTO」や「ぶらり嵐山」などで販売している。

縫製品は、柄の選定などに自信がある。また、工業用ミシンがあり、洋裁のできる人もいる。

当分所は、JR嵯峨野線馬堀駅から、駅を背に徒歩5～6分、亀岡市立病院の斜め前、閑静な住宅街の一角（石村ハイツ内）にあります。

(3) 今後のビジョン

これまで、縫製品を中心にやってきているので、自信のある縫製品を中心に下請け事業を拡大していきたい。特に、ほっとはあとセンターからいただいた、都おどりの袋物などを増やしていきたい。

(4) 中小企業診断士（コンサルタント）に対するご要望

商品のアイデアや加工を出してくれる先の紹介、縫製品の原価計算の指導などがいただければ助かります。

5. 伏見共同作業所

(1) 概要

法人名	社団法人 京都手をつなぐ育成会			法人代表社名	宮崎明夫
施設名	伏見共同作業所			所長名	上村明弘
住所	〒 6 1 2－8 0 4 2 京都市伏見区柿木浜町 4 5 6				
電話番号	0 7 5－6 2 1－9 2 2 5				
施設種別	☐ 入所	☐ 通所	☐ 身体	☒ 知的	☐ 精神
定員数	4 8 人	現員数	4 7 人		
直接指導員	8 名		授産事業会計における職員数		8 名

(2) 今までの事業成果

当施設は開所以来以下の事業を行ってきた。

①販売(パン、牛乳等)

・店舗「ボンジュール」(焼きたてパンの店) ・牛乳委託販売

②下請作業

・箱折り、各種セット詰、自主製品(縫製品、ビーズアクセサリなど)、保冷材の製造・パック詰、ニッセン通販用雛人形(ほっとはあと製品)など

当作業所は、京阪中書島から月桂冠大倉記念館方面へ、橋を渡って、十石船乗り場を右に見ながら、京阪電車の高架をくぐった直ぐ左にあります。駅から徒歩約5分。「ボンジュール」は、大手筋から竜馬通りを少し南に下がったところにあります。

ボンジュールでは、ホテルのレストランを渡り歩いたプロの職人さんが指導に当たっておられます。秋田の白神山地の「白神こだま酵母」を使ったパンを提供しておられます。メニューの中では「あんぱん」が美味しく、近所の同業と比べても、最高の点数が付けられます。

(2) 今後のビジョン

平成20年10月に、就労継続支援B型に移行するのを機に、事業の見直し、再構築を図りたい。当面は、ボンジュールの拡販、雛人形などニッセン通販商品の受託、保冷材の製造・袋詰めを中心に考えている。他の自主製品等については、移行前後の作業等が落ち着いてから考える。工賃については、今のところ、特に目標を定め、それに向かって云々は考えていない。まず事業を整理し、その後で考える。勿論、既存の事業ベースで増えることに越したことはない。

(3) 中小企業診断士(コンサルタント)に対するご要望

自主製品の開発にあたり、何を作ればよいか、ヒントが得られればと思う。

第6章 授産施設のモデル化の考察

授産施設を取材していく中で、以下の4つの授産施設モデル化を試みた。
多くの授産企業が複数事業を持っておりこれらの混合であると思われる。

1. 製造型としてのモデル(製造からスターとしてほぼ最終製品として納品する場合。)

(1) 特徴

- ①製品・商品が売れることが、信用につながる。
- ②売れる製品・商品開発技術、資金繰り技術が必要となる。
- ③設備投資採算性の計算が必要となる。

(2) 課題

- ① 売ってくれる先との流通の中での、パートナーシップづくりが必要となる。
- ② 値のつけ方に工夫が要る。(P 47. マーケティング参照ください。)

2. 製造工程中の下請けとなる事業モデル

(1)特徴

- ①納期を守ることにより信用ができる。
- ②授産事業所の製造キャパシティがボトルネックとなる。
- ③技術提供の場合、製造原価はかからない。

(2) 課題

- ①価格決定件が相手にあることが多い。
- ②受動的にならざるをえないので、受注量が景気や、季節により変動がある。
- ③材料支給であれば、原材料代がいらぬ。(補助具などは自施設で取り入れるのも一考である。(Q&A 80 P参照)
- ④相手企業から見るとコスト減の意味合いがあるが、合理的な下請け代金の契約が必要となる。

3. 株式会社(法人)内での技術、工程請負モデル

(1)特徴

- ①工場内、流通内での仕事請負タイプである。
- ②場合によっては一般企業内で、労働者と交わる労働現場となる。
- ③相手先法人の資金を活用することができるので運営に窮することはあまりない。

(2) 課題

- ① 労務管理を相手先に合致させる必要がある。(これはよい面と厳しい面がある。)
- ② 相手企業から見るとコスト減の意味合いがあるが、合理的な請負代金の契約が必要となる。

- ③ 構内請負の場合は相手先企業の労働者との人間関係を良好に保つことが必要である。

4. 消費者への商品・サービス提供型モデル(パンの製造小売まで、飲食業、弁当製造販売)

(1) 特徴

- ① 売れる製品・商品・サービスの提供が第一義である。
- ② 売れば、利鞘は確保しやすい。
- ③ ボランティアや一般市民の協力は比較的受けやすい。

(2) 課題

- ① 消費者との接点を持つのでセールスのテクニックが必要となる。
- ② 製品、商品が直接市場に出るので品質のチェックを授産施設内で完璧に行わねばならない。
- ③ 購入を決定してもらうため、広告宣伝費の投入や、営業努力が要る。
- ④ 購入を関係者に頼りがちになる危険性がある。

図表 1

仕事のイメージ

	仕事の流れのイメージ		最終消費者
1. 製造型としてのモデル	製造指示あるいは 開発	← 別法人 →	
2. 製造工程中の下請けとなる事業モデル	施設の技術、労働力提供 → 別法人		
3. 株式会社(法人)内での技術、工程請負モデル	別法人 仕事単位で請負い		
4. 消費者への商品・サービス提供型モデル	施設内製造から販売、接客サービスまで	→	

第7章 今後の工賃UPに向けての課題

ここでは、授産事業所の今後の方向性を探る中で、課題となる4項目をあげる。

1. 施設長、直接指導員各社員、利用者のビジョンが統一されていること

「障害者自立支援法」の問題点でも、触れたが、工賃倍増計画の趣旨はいまだ、授産施設事業所のスタッフ全体に理解されているとは思われない。

まずは、「障害者自立支援法」の本趣旨を理解し、それを達成するために、ビジョンを持ち、戦略、目標を利用者の行動にまで落とし、意思の統一を図るべきである。福祉と授産事業所経営の両立は確かに、多くの困難を伴うものかもしれないが、まずはこのトライが先であり、その過程で発生する問題点については、障害者自立支援法の問題に触れればよい。

2. 資金的な独立会計化を図り、企業的な投資をすること

次に、授産会計とは別に事業体としての損益計算書を作るべきである。それも、事業別、できれば、商品別、月別にまで、損益計算書を作ることができたなら、それだけで現状かなりマーケティングに近づいたことになる。

ここでは間接費の事業への配賦はざっくりとしたものでよい。また、授産事業所経営で欠けている感のあるのは投資採算性計算をした上での市場への投資である。一般消費者においては商品の購買、サービスの消費は、一般事業所、授産事業所との区別はないので授産事業所も設備投資、広告、営業員の拡充等、採算性投資をすべきである。考え方として予算を消化していくだけの会計からは脱皮が必要である。（「投資採算性計算」が授産事業所内で行いにくい場合は3の専門家の有効活用を一考ください。）

3. 各種の専門家を有効に使うこと

現在京都府障害者支援室では、各種の専門家につなぐ相談制度をほっとはあとセンターを通じて行っているが、この制度は有効に活用すべきである。商品開発、マーケティング、財務等、授産施設経営を応援すべく専門家は、幅広い分野にわたり組織されている。流通のことは流通の最前線にいる専門家に聞いたほうが近道である。それには授産施設←→派遣専門家とも、心のバリアーを取り除くべきである。

4. 汗と時間をさけるサポーターを募ること

ここではあえてサポーターという言葉を使った。ボランティアという言葉には無料奉仕と言う内容が含まれていると思われる。サポーターとは「協力者」という意味であり、有料、無料は問わない、一般企業でも、協力会社をサポート企業と言う。協力企業、協力者を大切に発展しているケースはある。

これからの時代、発想を転換し、サポーターと事業を共有し、サポーターを含めた有機体で新たな価値観を生み出すよう模索すべきである。

ビジョンが明確であればあるほど、企業、協力者は多く現れるものと思われる。

—第2部 診断士指導編—

第8章 施設経営評価項目

1. バランスト・スコアカードの視点の取り入れ

(1) 取り入れの理由

バランスト・スコアカード（以下「BSC」と言う）は、1992年に米国のロバート・S・キャプランとデビッド・P・ノートンが最初に論文を発表している。1996年の最初の著書に続き、2001年9月11日発行の翻訳版（桜井道晴監訳 東洋経済新報社）をもとに、主に職員へのアンケート調査に活用した。

BSCを選んだ理由は福祉と工賃UPはトレードオフの関係ではないか、つまり障がいを持つ利用者は、一般の労働者のように生産性の向上を目指すような管理には適さないのではないか、一つ間違うと障がい者虐待になる懸念があると考えたからである。

本来授産施設やそれを経営する社会福祉法人は利益を上げることが目的ではない。工賃UPにより、出来るだけ福祉費用を利用者負担にさせ、国の財政赤字を少しでも減らそうとする政策であり、福祉切捨てではないかとの、本制度反対論旨に関心を持っていたのである。

BSCが、組織の持っている本来の目的と、効率性の追求のバランスをとる組織作り、改善する方法として、アメリカや日本の行政機関、病院、学校で取り入れられ、成功している事例があることを知り、BSCが前記反対論への回答になるのでは、との期待があった。

そこでまず、BSCの4つの視点と、後述する3点の視点を加えアンケート調査を行った。なお調査に当たっては後頁の診断フローを授産施設の責任者に説明し、理解と協力を得て行った。

(2) 4つの視点

BSCの原則、視点は「1. 顧客2. 財務3. 内部プロセス4. 学習と成長」の視点であるが、最初に判断をしかねたのは、さて授産施設の障がい者・利用者ほどの上記のどの視点に入れるべきか、「3. 内部プロセス」なのか、企業の中での労働者なのかということである。ではない、何れに該当するのか、結果「1. 顧客」であると決定したとき、90%ほとんど上記の様々な懸念は払拭され、この診断の手法、提言のヒントを得たと確信した。

2. 質問項目の追加

上記の視点を、アンケート調査項目に、経営品質の「リーダーシップ」と「コミュニケーション」を追加した。BSCでは「3. 内部プロセス」に包含される。

経営品質は1988年にアメリカで経営学者マルコム・ボルドリッジが提唱し国家品質賞が設けられたのが始まりである。その後世界各国に広まり、世界60カ国以上がマルコム・ボルドリッジ国家品質賞と同様のクオリティ賞が制定され運用されている。1995年にマルコム・ボルドリッジ国家品質賞を受けたクオリティ賞として(財)日本社会経済生産性本部による「日本経営品質賞」が設けられた。

3. BSC理論と当施設現実の診断

(1)BSCの原則

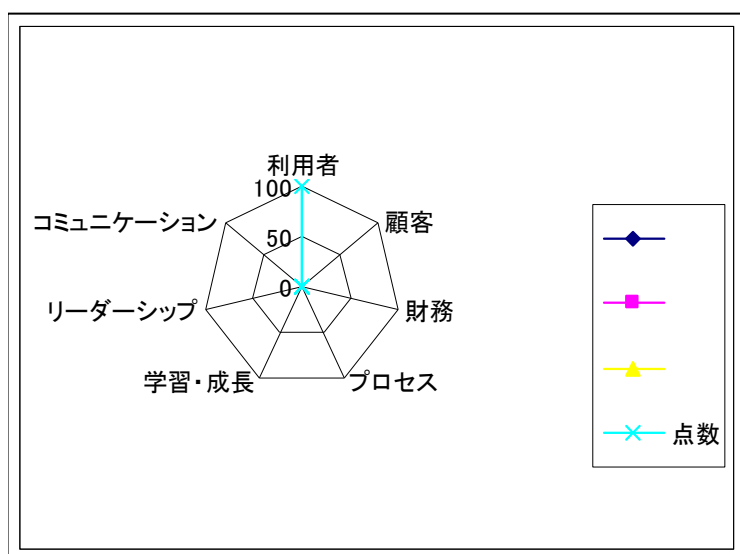
B S Cの原則は「①戦略を現場の言葉に置き換える。②組織全体を戦略に向けて方向付ける③戦略を全社員の日々の業務に落とし込む④戦略を継続的なプロセスにする。⑤エグゼクティブのリーダーシップを通じて変革を促す。」であるが、診断日程上、現実には現場の目標値・スコアの提示には至らなかった。まずアンケート調査によって、気づきを促し、施設自身が戦略を立て目標を設定し変革を促してもらうことにならざるを得なかった。

(2)レーダーチャートによる調査内容の「見える化」

上記視点の「顧客」は、施設が生産した成果物を購入する顧客と施設でサービスを受けかつ成果物の生産に当たる「利用者」に分けた。

アンケート調査は出来るだけ多くの者に、簡単に短時間に回答を得る為20項目に絞り、その項目を上記の視点（要素）に分解し、評点を加算、下記レーダーチャートに表現した。

一部施設では、当初職員にのみの調査を想定していたが、施設側の理解と積極的な協力により利用者にも回答を得て、貴重な資料とすることができた。



(3)経営理念の確認と提言

「B S C」は経営理念のトップダウンによる実現の理論であり、ボトムアップを視野に入れたアンケート調査の視点に利用し、経営理念に基づいた経営戦略や経営の策定は自施設に委ねた。なお、経営理念の概念が分かりにくかったので「①顧客満足・社会貢献②施設・企業自身の発展③職員・利用者の生きがい・満足」を提起した。

具体的には「利用者の社会参加への喜びを提供」「利用者の社会参加援助・応援を通じて職員自身の生き甲斐、働き甲斐の実現」「地域住民との交流を通じて、理解と相互扶助精神の醸成、地域資源の有効活用」とした。

これはノーマライゼーションや地域福祉、地域連携の理念を活かしたものである。

(4) 目標・スコア設定のヒントとして目標損益分岐点売上金額の提示

商品別の売上、利益や固定費や変動費の仕訳は、施設責任者へのヒアリングをもとに行った。
目標売上金額は工賃UPに最も必要な目標であり、誰でも理解できる簡単な手法で、今後施設にて容易に活用されことを念頭に、以下の通り提案した。

$$\text{目標売上金額} = (\text{固定費} + \text{目標工賃}) \div (1 - (\text{現変動費} \div \text{現売上金額}))$$

(5) 診断結果の公表・施設全職員参加の発表会

職員全員の意識付けの狙いもあったが、アンケート調査も当支部内にも議論があり、実験的な要素もあったこと、当方は福祉専門家ではないので、批判覚悟で全職員を集めて診断発表会を行った。

上記の通りBSCや経営品質の全てを活用し、緻密で効果的な提言をしたわけではなく、反省点改善点はあると思うが、結果は好評の感触を得た。今後の施設経営に生かしてもらえるものとする。当然のことながら今後の推移の確認が必要である。

(6) アンケート調査関係資料

視点の評点やレーダーチャート作成までの算出手順は以下の通り、詳細は次頁以降参照

- ① 質問に、「はい」「いいえ」「どちらでもない・わからない」の回答をさせる。
- ② 各質問に、前述 7 つの視点の該当を表示し、回答に対し「はい＝3、いいえ＝1、どちらでもない・わからない＝2」のウエイトをかけ掛け算する。
- ③ それぞれの視点の合計を計算して、全て「はい＝3点」の場合をその視点での評価最高の成績 100 点満点として計算する。

ほっとはあと事業支援・アンケート調査を中心とする診断方法

【目的】

組織の持っている本来の目的をふまえ改善する方法をとして、以下BSCを活用したアンケート調査を中心に診断、改善を提案する。

BSCの原則

- ①戦略を現場の言葉に置き換える
- ②組織全体を戦略に向けて方向付ける
- ③戦略を全社員の日々の業務に落とし込む
- ④戦略を継続的なプロセスにする。
- ⑤エグゼクティブのリーダーシップを通じて変革を促す。

4つの視点.

1. 顧客(利用者含む)
2. 財務
3. 内部プロセス
4. 学習と成長の視点

経営者、職員全員を対象とする
アンケート調査

質問項目ごとに、BSCの言う視点の要素を点数化(ウエイト)付け、レイダーチャートにして可視化し、問題の所在のポイントを把握する。

【面談】ヒアリング調査

アンケートと同時に行ってもよい。
・より本音を聞きだす
・問題の所在・課題を認識

【観察調査】

施設、作業状況を観察
倉庫、食堂等観察
整理・整頓状況

【文書調査】

財務諸表
その他記録
利用者カルテ
その他文書・管理状況

組織構成員の
気づき、意識付け

提案書
計画、目標値

アンケート調査

下記の質問にお答えください。貴施設の改善提案に参考とさせていただきます

番号	質 問 内 容	回 答			備 考
1	新しい障害者自立支援法に特に意見があります。	はい	いいえ	どちらでもない わからない	
2	工賃UPは、努力すればできると思います。	はい	いいえ	どちらでもない わからない	
3	上記の実現のため、意見を持っています。	はい	いいえ	どちらでもない わからない	
4	実現のため資金が必要と考えているが、確保できる・しています。	はい	いいえ	どちらでもない わからない	
5	実現のためさらなる人材が必要であると思う。また確保はできる・しています。	はい	いいえ	どちらでもない わからない	
6	実現の為、施設・設備の改善は必要と思う。できる・しています。	はい	いいえ	どちらでもない わからない	
7	施設で製作された商品の売り上げ拡大は出来ると思います。	はい	いいえ	どちらでもない わからない	
8	施設の方針・計画や見通しがありますか。またご存知ですか	はい	いいえ	どちらでもない わからない	
9	自身の今の仕事に満足しています。	はい	いいえ	どちらでもない わからない	
10	自身に目標や夢があり、その為努力していることがあります。	はい	いいえ	どちらでもない わからない	
11	施設内で十分なコミュニケーションがあると思います。(情報の共有)	はい	いいえ	どちらでもない わからない	
12	施設利用者は各自の個別支援計画があります。	はい	いいえ	どちらでもない わからない	
13	5S(整理・整頓・清掃・清潔・信頼)は守られています。	はい	いいえ	どちらでもない わからない	
14	施設の作業は効率的だと思います。	はい	いいえ	どちらでもない わからない	
15	作業の安全・清潔に配慮しています。	はい	いいえ	どちらでもない わからない	
16	利用者の能力改善・向上を図っています。	はい	いいえ	どちらでもない わからない	
17	利用者の能力その他事情をよく把握しています。	はい	いいえ	どちらでもない わからない	
18	意見相違の場合、スムーズに取りまとめる人がいます。	はい	いいえ	どちらでもない わからない	
19	地域との交流は積極的です。	はい	いいえ	どちらでもない わからない	
20	更に商品の品質向上、新しい販売先・商品が必要と思います。	はい	いいえ	どちらでもない わからない	

有難うございました。

質問の目的と対応

番号	質問内容	質問目的と対応
1	新しい障害者自立支援法に特に意見があります。	新しい環境変化に対応できているか。施設内で十分話し合わせ、浸透できているか
2	工賃UPは、努力すればできると思っています。	推進体制ができているか。または、実行可能であると考えているか。ない場合不満を持っているので本音を聞く。改善提案は相当の努力が要る
3	上記の実現のため、意見を持っています。	課題の認識度。ない場合、気付いてもらう。
4	実現のため資金が必要と考えているが。確保できる・しています。	施設の資産状況について十分知らされてない場合が考えられる。
5	実現のためさらなる人材が必要であると思う。また確保はできる・しています。	指導員等の人材確保の為に資金があるか。上記と関連して、商品作り、営業の人材など
6	実現の為、施設・設備の改善は必要と思う。できる・しています。	施設の改築、機会の導入等の余裕があるか。改善要求があるか
7	施設で製作された商品の売り上げ拡大は出来ると思います。	商品に自信を持っているか、顧客志向か、常に品質管理に留意しているか
8	施設の方針・計画や見通しがありますか。またご存知ですか	施設の経営理念、具現化する為の年間計画等末端の従業員が知っているか、自覚しているか
9	自身の今の仕事に満足しています。	忙しすぎるか、給料や処遇、労働環境に不満はないか。使命感があるか
10	自身に目標や夢があり、その為努力していることがあります。	使命感に基づき自己啓発しているか、どんな自己啓発かを面談で聞く。転職の為に自己啓発の可能性あり
11	施設内で十分なコミュニケーションがあると思います。(情報の共有)	上記と関連して、風通しのいい職場か、意見を言える職場か。諦めないか
12	施設利用者は各自の個別支援計画があります。	施設利用者のことを常に思っているか。現状満足か思い込みはないか
13	5S(整理・整頓・清掃・清潔・信頼)は守られています。	作業の基本を知っているか
14	施設の作業は効率的だと思います。	成り行きの仕事をしていないか。常に改善意識があるか。回答も2面性がある。面談で内容を確認
15	作業の安全・清潔に配慮しています。	ヒアリングの感覚と反省があり、施設内でよく話合われているか。リスク管理の認識あるか
16	利用者の能力改善・向上を図っています。	利用者の能力アップが工賃向上に寄与するか、それとも経費削減等従業員の管理能力向上が寄与するのかを調査する。利用者に過度の負担を強いる傾向にないか
17	利用者の能力その他事情をよく把握しています。	利用者の家族の意向や、能力を把握しているか。情報を共有しているか
18	意見相違の場合、スムーズに取りまとめる人がいます。	施設内にリーダーシップが存在しているか。納得しているか。面談を通じて人間関係をみる。
19	地域との交流は積極的です。	ボランティア活動者や地域と交流あるか
20	更に商品の品質向上、新しい販売先・商品が必要と思います。	面談でマーケティングの知識も伝える。

調査内容の視点とウエイト

番号	質 問 内 容
1	新しい障害者自立支援法に特に意見があります。
2	工賃UPは、努力すればできると思います。
3	上記の実現のため、意見を持っています。
4	実現のため資金が必要と考えているが、確保できる・しています。
5	実現のためさらなる人材が必要であると思う。また確保はできる・しています。
6	実現の為、施設・設備の改善は必要と思う。できる・しています。
7	施設で製作された商品の売り上げ拡大は出来ると思います。
8	施設の方針・計画や見通しがありますか。またご存知ですか
9	自身の今の仕事に満足しています。
10	自身に目標や夢があり、その為努力していることがあります。
11	施設内で十分なコミュニケーションがあると思います。(情報の共有)
12	施設利用者は各自の個別支援計画があります。
13	5S(整理・整頓・清掃・清潔・信頼)は守られています。
14	施設の作業は効率的だと思います。
15	作業の安全・清潔に配慮しています。
16	利用者の能力改善・向上を図っています。
17	利用者の能力その他事情をよく把握しています。
18	意見相違の場合、スムーズに取りまとめる人がいます。
19	地域との交流は積極的です。
20	更に商品の品質向上、新しい販売先・商品が必要と思います。

ウエイト(下記数字に回答はい3点、いいえ1点、どちらでもない2点を掛ける。

番号	利用者	顧客	財務	内部プロセス	学習と成長	リーダーシップ	コミュニケーション
1	1	1	1	1	1	1	1
2	1	1	1	1	1	1	
3	1	1	1	1	3	1	1
4			3	1			1
5	1	1	2	1	2		
6			2	1			
7	1	2		1	2		
8				2	1	2	2
9			1	1	2		1
10				1	3		
11				3	1		3
12	3			1	1		
13				3	1		1
14	2	1	1	2	1		
15	3			2	1		1
16	3				2		
17	3			2			1
18				1	1	3	1
19	2	3		1	2		
20		3			2		
	21	13	12	26	27	8	13

観察・書類調査

以下は、診断員が調査します。

番号	チェック項目	回 答			備 考
1	売り上げは増加傾向にある。	はい	いいえ	どちらでもない わからない	
2	売り上げ数量が増加傾向にある。	はい	いいえ	どちらでもない わからない	
3	売り上げ原価が減少傾向にある。	はい	いいえ	どちらでもない わからない	
4	経費が減少傾向にある。	はい	いいえ	どちらでもない わからない	
5	利益が増加傾向にある。	はい	いいえ	どちらでもない わからない	
6	上記を把握する為の基本的な帳簿・資料があり整備・管理されている。	はい	いいえ	どちらでもない わからない	
7	経費・資金の流れに不明はない。	はい	いいえ	どちらでもない わからない	
8	定期的に棚卸しをしている。	はい	いいえ	どちらでもない わからない	
9	商品倉庫は整理されている。	はい	いいえ	どちらでもない わからない	
10	商品開発に熱心である。	はい	いいえ	どちらでもない わからない	
11	商品の品質管理。検査体制がしっかりしている。	はい	いいえ	どちらでもない わからない	
12	販路の開拓に熱心である。	はい	いいえ	どちらでもない わからない	
13	商品開発・販路開拓の人材がいる。	はい	いいえ	どちらでもない わからない	
14	顧客ニーズを知っている。	はい	いいえ	どちらでもない わからない	
15	作業場のレイアウトに改善の余地ある (動線が長い)	はい	いいえ	どちらでもない わからない	
16	作業の安全・清潔が配慮されている。(機械 の安全装置設置、標語・ポスターなどを活用し ている)	はい	いいえ	どちらでもない わからない	
17	利用者の能力改善・向上のため階層別・能力 別職務評価表、カリキュラムがある。	はい	いいえ	どちらでもない わからない	
18	利用者の能力その他事情の記録があ る。	はい	いいえ	どちらでもない わからない	
19	経営者は数字に明るく、現状をよく把握 している。	はい	いいえ	どちらでもない わからない	
20	施設運営理念等のポスターがあり意識 向上に努力されている。	はい	いいえ	どちらでもない わからない	

ウェイト

番号	チェック項目
1	売り上げは増加傾向にある。
2	売り上げ数量が増加傾向にある。
3	売り上げ原価が減少傾向にある。
4	経費が減少傾向にある。
5	利益が増加傾向にある。
6	上記を把握する為の基本的な帳簿・資料があり整備・管理されている。
7	経費・資金の流れに不明はない。
8	定期的に棚卸しをしている。
9	商品倉庫は整理されている。
10	商品開発に熱心である。
11	商品の品質管理。検査体制がしっかりしている。
12	販路の開拓に熱心である。
13	商品開発・販路開拓の人材がいる。
14	顧客ニーズを知っている。
15	作業場のレイアウトに改善の余地ある（動線が長い）
16	作業の安全・清潔が配慮されている。（機械の安全装置設置、標語・ポスターなどを活用している）
17	利用者の能力改善・向上のため階層別・能力別職務評価表、カリキュラムがある。
18	利用者の能力その他事情の記録がある。
19	経営者は数字に明るく、現状をよく把握している。
20	施設運営理念等のポスターがあり意識向上に努力されている。

番号	利用者	顧客	財務	内部プロセス	学習と成長	リーダーシップ	コミュニケーション
1		2	2	1	1		
2		2	2	1	1		
3		2	2	2	1		
4			2	2	1		
5			2	2	1		
6			2	2			1
7			1	2			
8			2	2			
9			1	2			
10		3		2	2		
11		2		2	1		
12		3		2	2		
13		3		2	2		1
14		3	1		1		
15	2			2	2		
16	3			3	1		
17	3			1	3		1
18	2			2	2		2
19	2	2	3	1	1	3	2
20	1	2	1	2	1	3	2
	13	24	21	35	23	6	9

第9章 よりよき授産施設経営へ向けて

ここでは明日の授産所経営に向けて経営の各視点から考察した。

1. ビジョン作成

(1) ビジョンとは

ビジョンは、英和辞典では「視力」「幻想」「展望」「先見」の日本語に該当するが、経営においては、経営理念、経営方針、経営戦略、長期経営計画と考えられる。その日本語訳にしたとき、現実的にはいずれにもあてはまるのでは、と改めて考えさせるものがある。

目先のことで、精一杯で夢みたいなこと、幻想的なことは考えられないとか、展望が見えないとか言える。まして中小零細企業においては、明日の資金繰りが精一杯で先のことは考えられない、そんな計画立案するスタッフもいないと言うのが現実である。

仮に経営理念があったとしても、ホームページに表明しているだけで、現実に従業員の末端まで、意識しているか、経営者、それぞれの中間管理職が、意識し守っているかとなると、そうでもない。

世の中には「ホンネ」と「タテマエ」は多いにある。

多くは現実の厳しさや経営環境の変化の中で、半ば挫折し、また忘れ去られている。
逆にそれがなくても元気な企業はある。

その中で、いろいろな問題や事情を抱えている企業にビジョンを示させ、また現在あるビジョンを蘇生させて、経営者から末端の従業員まで浸透させるのが、我々中小企業診断士の役割であると考え。

そして、言うまでもなくその企業が「視力」を強化し、「展望」と「先見」性をもって元気になってもらわなければ、しょせん「幻想」である。

その為には「ビジョン」を頂点として、毎日の行動規範、ルール、マニュアル、箸の上げ下ろしまでピラミッドのように体系的に示さなければならないかも知れない。

この授産施設診断指導では、一部ではあったが前述の「BSC」を、少なくとも経営理念から日々の目標まで落としこむ、現状最適のツールと考え、その手法を活用した。

しかし日々のルール、目標までは至らなかった。3日、6時間の診断指導で、十分であったかどうかは反省するところである。

ただ「幻想」や夢を持つだけで人間は元気になる場合があるので、やはり最低限「ビジョン」は必要である。あとは、施設長に「BSC」の手法を活用されるようお願いした。

本当に組織を変え、組織風土を変えようと思うと時間がかかる、生易しいものではない、レデーメードなくオーダーメードでなければならないからだ。

あらゆる組織、個々人の生物的、動物的個々人の人間も一つの組織であり、人間の集まりである企業や公的施設も組織である。そこに共通するのは組織自身の「自我」であり、それを取り巻く「他」の存在つまり「環境」がある。「自我」は環境に依存し、また環境に働きかけ存続する。

その際必要なものは「視覚」であり、「目」のない生物には「触覚」「センサー」である。

いかに的確に「視覚」を持たせ、目的地（ビジョン）に行かせるかがポイントである。

(2) 授産施設とビジョン

授産施設の役割は明確である。国や地方自治体の福祉予算によって多くが賄われている為、やるべきことは法律や施行規則、行政指導で決まっている。民間企業のような創業者の個性ある経営理念や社訓、長期的見通し、経営戦略は特に必要なかったと言える。

もちろん施設を運営する「社会福祉法人」には立派な理念を待たれているところは多々ある。

しかし障害者自立支援法ができて、社会に商品やサービスを提供して、その対価を得、現状の工賃を5年で倍にするとすると、相当の視覚、触覚、センサーやビジョンを持たなければ、とても達成できるものでない。

(3)経営理念

一般の中小零細企業でも意外と経営理念を明確にしているところは多くはない。ホームページで、創業者や代表者の挨拶でその企業の経営理念を垣間見ることはできるが

経営理念はBSCの観点である、「顧客の視点」、「学習と成長の視点」、「財務の視点」から理想として、以下の点を提案したい。

①提供する商品とサービスによる、顧客や社会への貢献・使命

また「モノ」ではなく「コト」(顧客や社会、地球環境に「安心」と「安全」「健康」「楽しさ」「癒し」「団欒」「美しさ」「輝き」「生きる喜び」「元気」「明るさ」「誠意」等)の今風の言葉が入ると、顧客にも心地よく、またターゲット顧客も広がり、社内的には、かつこよく新しい商品企画や販売促進のコンセプト、アイデアが湧き出てくるように思うのである。

この理念の項目は、特に商品企画、販売、営業担当者には企画、実行において具体的政策、行動として、心して実現してもらわなければならない。

特に授産施設においては、今まで商品やサービスを積極的に売って儲けようと言う必要性がなかったため、このような対社会、顧客へのスタンスは必要ではないか

たとえば、利用者には一般の人と同じように、

「商品やサービスを提供して、出来る限り社会や顧客に喜んでもらい、正当な対価を得て職業に携わる喜びを得る」などの理念が考えられる。

②働いている従業員とその家族の為の福利厚生の実現と、働き甲斐、生きがいの実現

従業員は大きな戦力である。会社から不本意にして去っていくものが増えたり、新しい人が入ってこない、若い人に人気がないのでは問題である。なかには社内不正が隠蔽され、内部告発によって不正が世間に出て、会社が廃業せざるを得ない事例は枚挙にいとまない。

また無理な労働から来る労働災害なども致命傷になる。それはひとえに、従業員を大事にしない社内風土によるところが大きいのではないか。

特に、中小零細に多い同族企業の場合、経営層が同族で占められ、力のある同族以外の従業員がむくわれず、能力を活かされないのは会社にとって不幸である。

授産施設の従業員は元々福祉を目指し、奉仕の精神、生きがいを多に持っている人が多い。工賃アップが至上命題とはいえ、一般企業のような儲け主義、金銭成果主義、能力主義で評価することは避けなければならない。

この経営理念の項は組織の人事労務教育担当者が人事政策を考えたり、経営者初め、中間管理

職の人事管理をするうえでの最も重要なコンセプトであることを、銘記すべきである。

③組織自身の永遠の発展のための、健全な財務基盤の確立

ゴーイングコンサーンとして存立する為には、強固な財務基盤は欠かせない。昨今のように環境変化が激しく、景気の波が必ず来る時代には特に必要である。これだけ経済の国際化がすすむと一企業の力では、大企業でさえどうにもならない。そのときに威力を破棄するのが自己資本、財務内容の充実である。まさかの事態のリスクマネジメントは欠かせない。

当たり前のことであるが、組織、企業の憲法としてこの経営理念に明記することが重要である。儲かったときに、先のことを考えずに、事業主、株主に多額の配当、社外流出をしてしまうのに歯止めをかけたいものである。会社は公器であり社会的存在であるとの意識が重要である。

授産施設経営においては、資本の概念はない。国や、行政による助成金や指導で守られているので、破綻の懸念はない。しかしそのため現在、工賃アップをするための設備投資や、人的投資の考え方になじみにくいところもあって、工賃アップの達成のため財務構造の把握、見直しをしなければならないのではないかな。

以上授産施設の場合は、利用者は顧客であるから、「**利用者の職業を通じた社会参加の援助を通じて自らの喜びとする**」の内容を是非入れたいものである。

(4)経営戦略と経営戦術

経営戦略と経営戦術の違いは何か。世間では戦略と言う名前を入れれば何か立派で何でも解決してしまうような印象を与える。よく聴くと戦術ではないか、ただの部門政策ではないかと疑うような事象に遭遇する。

そこでもう一度整理したい。

筆者は

「戦略とは環境への積極的対応である」

「戦術とは策定された戦略を前提として、日々の対応である。」

と考えている。

戦略の積極的対応とは、究極的には環境を変える、環境に積極的に参画するなどの意味が含まれていると思う。

それに対して、「戦略とは、環境変化にうまく適応することであって、変化を変えるということは事実上不可能である」と言われるであろう。

まして中小零細企業で、たとえ大企業であれ、今回の世界的不況や、円高等でどうにもならないではないか、中小零細では銀行の貸し渋りの恐れにおののいている、のが現実である。

しかし長いものにはまかれろ、環境に追随するだけでは、戦略的発想は出てこないのではないかな。

一度振り上げた旗印、崇高な経営理念、経営戦略はおろさなければならないだろうか、それは不要と考える。

円高、原料高、不況、消費の低迷、資金繰りなど、現実の対応はしなければならない。妥協も必要である。しかしそれは戦術である。戦略と戦術はしっかりと区別すべきである。

理想的な戦略は、当然起こりうる経済の好不況の波を想定するリスクマネジメント戦略も含まれる。

次に中小企業者にとって、環境への積極的参加や、環境を変化させるとは、とても「幻想」であると言う議論もあるであろう。しかし同じ境遇にある同業者、中小企業者が協同して組合を通じて、社会や、政府、地方行政に働きかける、これも積極的な環境への働きかけである。

進化論で有名なダーウインが、生物の進化は環境への適応だと言っている。しかし人間はよい意味でも悪い意味でも、環境を変える能力を持っているのである。

(5) 授産施設の経営戦略と経営戦術

授産施設においては、利用者は顧客である。利用者のノーマライゼーションである。一般の人と同様の生活や幸福の実現のため少しでも、働く喜びとその対価を得る喜びを得るよう援助しなければならない。

法律や、規則、行政指導で、自主的な目標、経営戦略を立てるにしても、さて実行となると、一般企業のような資本の蓄積もない。法律や行政施策は、一般国民つまり顧客のため利用者のためにある。

法律や、政策を変える権限は、つまり環境を積極的に参画し変える権限は、一般市民に与えられているのである。つまり民主主義の根本である。

ソーシャルワーカー、ケアマネジメントの役割には、地域、環境に積極的に働きかけると言う役割が与えられている。福祉そのものに戦略的指向が求められている。

工賃アップは、ノーマライゼーションの手段であって、合目的化し、万が一利用者虐待を起こすようなことがあってはならない。

(6) 経営理念のトレードオフ

前述の経営理念では「顧客」「従業員」「企業自身(財務)」についてそのコンセプトを示した。

しかし現実には、それぞれトレードオフの関係にある。価格の安い商品は顧客にはよいが、財務的には企業の収益を圧迫する。従業員は大切だが、不況の中で人件費負担に耐えられず給与ダウン、挙句にリストラもありうる。すべてバランスよく全うするのは難しい。しかしたとえ企業防衛が全面出てきたとしても、従業員のことを一切無視することは、社会的反発も食らう。結果的に企業をだめにする場合がある。場面に応じて「顧客」「従業員」「企業自身」のそれぞれの濃淡、重点のおきどころは変わり、経営戦略で具現化することになるが、三点とも決して忘れてはならないし、微妙に変えるのは戦術の領域である。

組織の持っている目的やビジョンは決して忘れてはならないのである。

2. PDCAの回し方

(1) 経済活動の主体としての授産施設

平成19年2月に内閣府に設置された成長力底上げ戦略構想チームは、同月、基本構想をまとめ、重点戦略のひとつとして就労支援戦略をまとめあげ、「工賃倍増5か年計画」による福祉的就労の底上げのための取組みを推進することが明示された。これを受けて各都道府県では授産施設等に対する各種の支援が実施されている。そして、中小企業診断協会京都支部としても京都府の「ほっとはあと製品」応援事業の一端を担っている。

しかしながら、こういった支援を実効性のあるものとするためには、授産施設が主体的かつ長期的な取組みを行うことが不可欠であることは言うまでもない。そのために重要なことのひとつが立ち位置を変えることである。授産施設は福祉的就労といえども生産活動を行い、一般消費者あるいは各種の組織に対し商品・サービスを提供し、対価を得ている。福祉施設であっても社会の中で経済活動を行う主体であるという認識の下で、現状の2倍の工賃を支給するための取組みを行うことが求められているのである。

(2) 変化が激しい時代だからこそ管理が大切

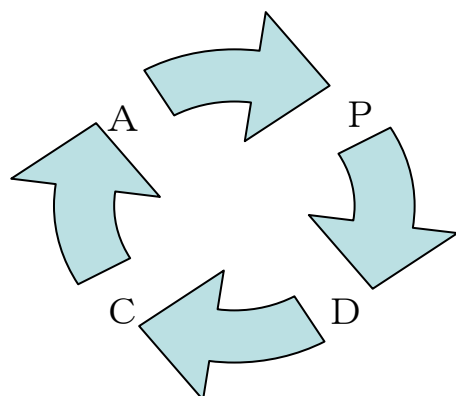
今後、障がい者の自立を進めるために授産施設は、現状の2倍の工賃を支給するための収益を、授産事業という経済活動によって獲得する必要がある。ただやみくもに努力するという意識だけでは5年間で目標工賃を達成することはできない。目標を達成するための計画を立て、それを確実に実行していくことが求められているのである。確かに、現在のように環境変化の激しい時代においては、5年後はもとより、1年後、数ヶ月後であっても現在とは全く異なる経済・社会環境になっている可能性がある。状況が激しく変化するのであるから、計画に固執するよりは、そのつど対応する方が良いのではないかと、という考え方もあるかもしれない。しかし、それでは達成するために必要な活動が効果的に行われただけでなく、計画期間の途中で進捗状況を客観的に把握することができない。成り行き管理では、目標達成期限が来てようやく達成できなかったことに気づくのである。このような成り行き管理から脱皮し、事業活動を管理するためのプロセスがPDCAサイクルである。

(3) PDCAサイクル

①PDCAサイクルとは

PDCAサイクルとは、Plan(計画)、Do(実行)、Check(確認)、Action(改善)のそれぞれの頭文字を並べたものである。A(改善)の結果を踏まえて次のP(計画)に活かし、D(実行)、C(確認)、A(改善)につなげていく。PDCAPD・・・と繰り返す、という意味でPDCAサイクルと呼ばれ、計画された活動を確実に行之、目標達成を実現するためのプロセスを示している(図表1)。

図表1 PDCAサイクル



P:Plan(計画)目標を達成するためのプロセスを定める。

D:Do(実行)

計画に従って実行する。

C:Check(確認)

結果を振り返り、確認する。

A:Action(改善)

問題点を把握し改善し、是正する。

②指標の活用

目標達成のためにはPDCAサイクルを確実に回していくことが重要である。しかしながら、P(計画)は立てるが、D(実行)に結び付かない「計画倒れ」や、P(計画)を立て、D(実行)もするがC(確認)をしない「やりっぱなし」、あるいは、C(確認)で問題点を確認しておきながらもA(改善)をしない「問題放置」が実に多い。こういった問題を解決するためには、単に強い意思をもって行うべきだ、といった精神論では不十分であり、D(実行)、C(確認)、A(改善)を確実に行う「仕掛け」をPに作りこむことが必要なのである。その「仕掛け」が次に紹介する「活動指標」と「成果指標」である。

a)活動指標

目標を達成するためにどのような活動をどの程度行うかという指標である。例えば、「新規取引先の開拓のための営業活動を月2回行う」、といったものである。数値目標が設定されることによってより活動内容が明確になるとともに、単に「営業活動を積極的に行う」といった計画よりも営業活動というD(実行)を促進する効果がある。

b)成果指標

目標を達成するために行った活動の成果を確認するための指標である。例えば、「年間の新規取引先の開拓数」や「利益の増加率」といったものである。新規取引先の開拓のための営業活動を月2回行った成果を「年間の新規取引先の開拓数」で確認するとともに、営業活動を月2回行い、新規取引先を開拓した成果として「利益の増加率」を見る。成果指標は、活動の結果が成果に結びついているかどうかを確認するために用いる。成果に結びついていないのであれば、無意味な活動を努力して行っていることになる。こういった非効率性に気づき、A(改善)し、新たなP(計画)につなげていく効果がある。

(4)PDCAの回し方

PDCAを回し目標を達成するためには、「どの階層におけるPDCAであるのか」を明確に認識する必要がある。授産施設の場合、一貫性を保ちながらも施設全体、事業、個人という3つの階層に分けPDC

Aを回すことが必要である。次に、それぞれの階層について簡単に説明した上でPDCAの回し方の例を示す。

①施設全体のPDCA

施設長が中心となり、施設全体の目標を達成するために取り組むPDCAである。施設の方針を元の中・長期的な目標を設定する。目標は、職員だけでなく利用者や利用者家族とも共有することが好ましい。図表2では、5年間の年間工賃原資額と初年度の事業別の月間工賃原資額を目標値として設定している。施設全体の目標額を達成するための事業別の内訳は、D(実行)の主体である各事業責任者とともに設定することが、コミットメントを得やすく、実現可能性が高くなる。また、C(確認)では、単に数値だけを見て叱咤激励するのではなく、各事業責任者とともに達成できた理由や達成できなかった理由を深く掘り下げ、A(改善)につなげることが重要である。

図表2 施設全体のPDCA

【施設目標】5年後には、工賃原資を1,500万円確保し、工賃水準を現状の2倍の26,000円(月額)とする。

1年目	2年目	3年目	4年目	5年目
800万円	900万円	1,100万円	1,300万円	1,500万円

↓

【初年度計画・実績】

月	計画	実績	達成率	パン事業			下請事業		
				計画	実績	達成率	計画	実績	達成率
4月	70万円			60万円			10万円		
5月	60万円			40万円			20万円		
6月	55万円			25万円			30万円		
7月	50万円			20万円			30万円		
8月	40万円			30万円			10万円		
9月	50万円			40万円			10万円		
10月	60万円			40万円			20万円		
11月	90万円			60万円			30万円		
12月	100万円			70万円			30万円		
1月	80万円			60万円			20万円		
2月	75万円			65万円			10万円		
3月	70万円			60万円			10万円		
合計	800万円			570万円			230万円		

②事業別のPDCA

複数の事業を行っている授産施設は多い。事業別のPDCAは、それぞれの事業責任者が中心となり、担当事業の目標を達成するためのPDCAである。施設全体のPDCAで施設方針や施設目標を各事業にブレイクダウンし作成された目標をもとに作成する。図表3では、施設目標で設定された目標売上高を達成するために「いつも来てもらえるお店にしよう」という事業目標を掲げ、来店頻度及び購買金額の向上を目指している。

図表3 事業別のPDCA

	1年目	2年目	3年目	4年目	5年目
工賃原資	570万円	750万円	1,000万円	1,200万円	1,400万円
必要売上高	814万円	1,071万円	1,429万円	1,714万円	2,000万円

↓

【初年度売上計画・実績】

月	計画	実績	達成率	販売			喫茶		
				計画	実績	達成率	計画	実績	達成率
4月	86万円			66万円			20万円		
5月	57万円			37万円			20万円		
6月	25万円			16万円			20万円		

(省略)

◎パン事業班

【年間目標】

いつも来てもらえるお店にしよう
もっと買ってもらえるお店にしよう

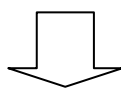
【年間活動目標】

年間24種類の季節限定商品、新商品を販売しよう
おすすめ商品を案内しよう

【年間計画】

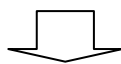
	4月	5月	6月	7月	8月	9月
新商品 毎月1日発売	さくらんぼクッキー	マンゴープリン	未定	チリパイ	未定	未定
季節限定商品 毎月15日発売	抹茶クリームパン	手作りジャムパン(イチゴ)	パイナップルコロネ	未定	手作りジャムパン(夏みかん)	お月見パン
商品企画	6～9月 商品企画 6～9月 商品試作 順次投入 10～3月 商品企画 10～3月 商品試作 スタンプラリー参加者に過去の新商品・季節商品の感想の聞き取り(レジにて)					
販売促進	商品案内チラシ 作製・配布	商品案内チラシ 作製・配布	商品案内チラシ 作製・配布	商品案内チラシ 作製・配布	商品案内チラシ 作製・配布	商品案内チラシ 作製・配布
固定客対策	季節限定商品 スタンプラリー 参加者募集 季節限定商品 スタンプラリー 参加者募集 スタンプラリー商品引き換え					
商品説明	5月おすすめ商品 試食勉強会	6月おすすめ商品 試食勉強会	7月おすすめ商品 試食勉強会	8月おすすめ商品 試食勉強会	9月おすすめ商品 試食勉強会	10月おすすめ商品 試食勉強会

活動指標	目標達成のために必要な活動が計画どおり行われたか	開発商品数
		感想聞き取り回数
		チラシ配布枚数
		新商品・季節限定商品等おすすめ回数
成果指標	各活動の成果はあったか	チラシクーポン持参者数
		スタンプラリー参加者数
		新商品・季節限定商品等おすすめ商品販売数
		新商品・季節限定商品に対する顧客の声の数



各種の活動が事業目標達成に貢献しているのかを確認。

「いつも来てもらえるお店にしよう」という目標は達成できたか	スタンプラリー制覇者数
	スタンプラリー継続者数
「もっと買ってもらえるお店にしよう」という目標は達成できたか	客単価



事業目標の達成は、施設目標の達成に貢献しているのかを確認。

	計画	実績
年間工賃原資	570万円	
年間売上高	814万円	

③個人別のPDCA

各事業の目標をもとに職員や利用者一人一人が行うPDCAである。日常業務における目標を確実にこなしていくことに重点を置く。利用者の障がいの種類や程度に応じて設定することが望ましい。図表4では月間目標を設定しているが、毎日あるいは毎週、内容の確認を行うとともに、継続できるようなサポートが重要である。

図表4 個人別のPDCA

◎パン事業班

【年間目標】	いつも来てもらえるお店にしよう もっと買ってもらえるお店にしよう
【年間活動目標】	年間24種類の季節限定商品、新商品を販売しよう おすすめ商品を案内しよう
【5月月間目標】	作ってみたい、売ってみたいパン・菓子を考えよう マンゴープリンをすすめてみよう

担当	喫茶	名前	京都 太郎
----	----	----	-------

	もくひょう	じっさい
休みの日はいろんなパン屋さんへ行き、めずらしいパン、おいしそうなパンをさがして食べてみる。	4こ	
「いらっしやいませ」のあとに「今日のおすすめは〇〇です」という。	1日3回	

(5) まとめ

PDCAサイクルは主体的に目標を達成するために重要なプロセスを示したものである。「4. PDCAの回し方」では、授産施設におけるPDCAサイクルの回し方の一例を示したが、様式やルールなどがあるわけではない。まずはDCを確実にを行うための仕掛けをPに作りこむこと、そして、活動の成果が目標達成と整合性があるかどうかの確認を忘れないことである。工賃をアップするという目標に限らず施設や事業、個人の目標達成のためにPDCAサイクルを積極的に活用していただきたい。

3. マーケティング戦略

ここで、授産施設事業におけるマーケティング手法について、そのポイントを考察してみたい。
アンゾフの理論では、マーケティングは

- (1) 買い手のパワー
- (2) 供給側のパワー
- (3) 競争業者の参入
- (4) 代替品の脅威

により、決まるとされている。

まず、(1) 買い手のパワーについては、可処分所得が低下する現状、また、趣味嗜好が多様化する中、こだわりの商品をいかに市場に提供するかということがポイントになる。

これには一般事業者も、授産施設も区別なく、全職員・利用者が世の動きに敏感になることが必要と思われる。

A機能 B価格 C品質 Dブランド (付加価値)

を見るといわれている。

A機能は、消費者の購買目的であり、緊急性のあるものほどその意欲は強いと言える。

選択性の高いものほど、消費者は購買比較し、買い回る。

授産事業所製品が、・緊急性の高いものか、・生活最寄り品か・買回り品か・特殊製品かを確かめられたい。

B値段については後述する。

C品質、Dブランドは一体のものであって、よい商品、製品、サービスを提供すれば、それは消費者への保証となり、いずれよきブランドができる。

(2) 供給側のパワーについてはいわゆる授産施設の許容量となる。これは製造の効率化、モラル管理にもつながるので他論に譲りたい。

(3) 競争業者との競合については、購買者側の決定要因は上記の4要素であり、特に値段の安さが訴求性がある。また、購買者は、企業（事業者）の広報によりその商品、製品、サービスの広報により始めて知るので広告費についてその効果を熟知しなくてはいけない。

この競争に勝ち抜くには正解はなく常にせめぎ合いである。施設内でゲーム理論を学ぶ、ビジネスゲームをするなども効果的である。

- ・ 単価は下げるほど訴求するが、利益にはマイナス

- ・ 広告費は支出するほど訴求するが利益にはマイナス

(4) 代替品の脅威については市場を研究していないと、見えにくいものである。

例えば、昭和の時代にさかのぼると、本屋、文具屋、八百屋、魚屋等が住宅地世帯数一定の割合で一軒あった。

しかし、ミニスーパーや、コンビニエンスストアの進出で生活のひととおりのことはワンストップショッピングで済むようになった。

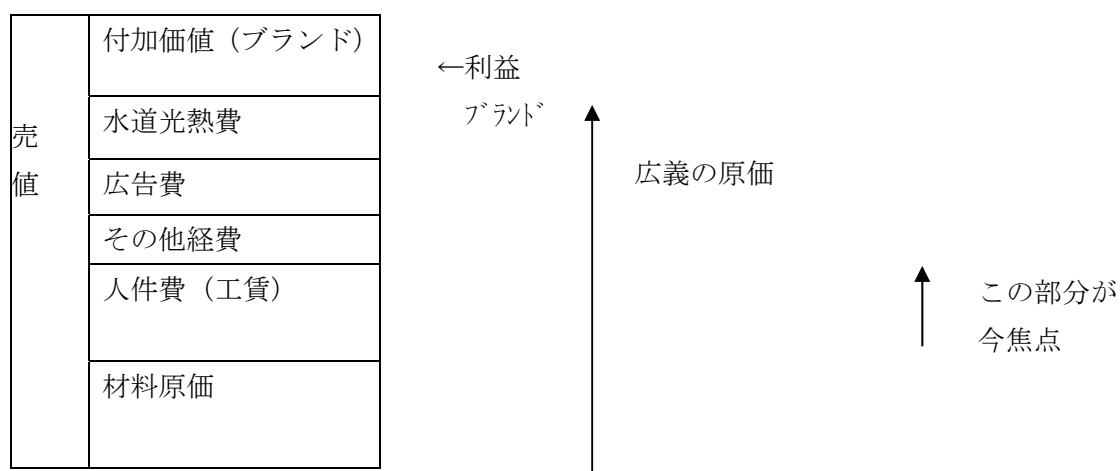
またフィルム感光紙については写真を撮ったら近くのDPEに出すというのが生活習慣であった。

しかし、今、時代は一気に写真はデジタル撮影に切り替わった。同業主の競争相手に値段で負けるより、消費者の購買行動が変わってしまうと言うシナリオの方が、一気に売り上げ自体がなくなる危険性があるので怖いのである。

これも世の中の動きに敏感になるということに尽きる。

では、購入要素のうち、B値段とC品質について述べたい。

商品の売値に対する構造でマーケティングに関するものを取り上げる。(製品、サービスを取り扱って授産事業所もあるが、ここでは商品とする。



となる。

この構造の中で材料費はいわゆる原価といわれる部分である。

この利益構造を授産施設で捉える場合、人件費においては、直接指導員の人件費も考慮すべきである。

また水道光熱費はこの場合は本事業に関する部分は配賦して算入すべきである。

ここで、人件費であるが、通常の事業者よりも利用者の工賃であるのでかなり他企業よりも抑えられているはずである。

ここで、現状、利益構造が苦しい事業所があれば、

- ・ 極端に売値が低い。(品質の問題、キャパシティの問題)
- ・ あえて市場価格より下げている場合
- ・ 売り上げ数量自体が足りない場合

が考えられる。

品質が、同じであれば、市場と同一価格に近い線まで引き上げると言う戦略も考えられる、しかし、この場合は価格で訴求するわけでないので、ある程度の広告費の投入が必要となる。

ここは施設のバランス感覚と考える。

総括としてまとめるならば

- ・ 経営者（社会福祉法人の場合は理事長）施設長、直接指導員、利用者が世の中の動きに敏感になること。
- ・ サービス、品質と価格のバランスを考えること。（品質のよいものあえて低い値をつける必要はない。）
- ・ マーケティングの要素一どのような商品・製品・サービスをいくらで提供するかの正解はない。常にビジネス感覚の勘を鍛えること。

なお、自社製品（サービス）が市場でどのような、ポジションにあるかのポジショニング分析は戦略策定上有効である。Q & A 7 6 P 参照ください。

4. 原価計算導入

民間の製造業は、製品を製造するのに発生した費用を把握し、経営の意思決定を行っているが、製品を製造するのに費やしたお金を計算するのが原価計算である。

授産事業経営においても、工賃改善のため自主製品事業（製造から最終製品の販売を手がける製造業型事業）を拡大するには、民間製造業と同様に原価計算を導入し、施設の舵取りを行うことは有効と判断する。よって、以下に原価計算の意義、目的、種類をまとめ提言とする。

(1) 原価計算の意義

① 原価計算とは

原価計算とは、原価を計算する手続きのことで、製品を製造するのにかかったお金を把握する。

原価計算の方法は、法律、規則等にはほとんど縛られず自由であり、各企業が原価を管理しやすいように構築する。

民間企業でも、中小企業では、原価計算を導入していない企業も多いが、自社のコスト、自社の実力を把握し、正確な経営判断を実現するには原価計算が必要である。

② 原価とは

製品を1個作るのにかかる金額のことである。

(2) 原価計算の目的

① 財務諸表作成

企業の出資者、債権者、経営者等に対し、過去の一定期間における損益ならびに期末における財政状態を財務諸表に表示するため、必要な真実の原価を集計する目的に原価計算を行う。特に、期末における棚卸資産と売上原価の確定が重要である。

② 価格計算（受注活動に必要な原価資料の提供）

価格計算に必要な原価資料を提供する。今日の市場においては、必ずしも原価＋利益＝価格とはならないが、原価を無視した価格付けは経営上ありえない。一方では市場の価格動向に注目しつつ、他方では原価を見極めながら価格を設定し、受注可否を判断する必要がある。

③ 原価管理

経営管理者に対して、原価管理に必要な原価資料を提供する。原価の標準を設定して、原価の実際発生額と比較し、その差異の原因を分析し、これに関する資料を経営管理者に報告し、原価能率を増進する措置を講じる。

④ 利益計画、予算管理

予算の編成ならびに予算統制のために必要な原価資料を提供すること。予算期間における利益目標を指示し、各業務分野の諸活動を調整し、企業全般にわたる総合的管理の要具となるものである。

⑤経営意思決定

経営の基本計画を設定するに当たり、これに必要な原価情報を提供する。

(3)原価計算の種類

原価計算には様々な種類があるが、各企業は各自の製品や事業の特色に最も適した原価計算を採用する。

①実際原価計算と標準原価計算

原価として集計される要素の数量が、実際に使用された数量をもって計算した原価を実際原価という。一方、科学的・統計的調査等に基づいて設定されたあるべき数量をもって計算した原価を標準原価という。時間軸で言うと、製造を行った後に計算するのが実際原価、製造を行う前に計算するが標準原価とも区分できる。

実際原価計算においては、製造原価は、原則として、その実際発生額を、まず費目別に計算し、次いで原価部門別に計算し、最後に製品別に集計する。

②個別原価計算と総合原価計算

製品の生産形態、受注形態の違いにより個別原価計算もしくは総合原価計算を適用する。

a) 総合原価計算

同種製品を反復連続的に生産する生産形態に適用する。一原価計算期間に発生した全ての原価要素を集計して当期製造費用を求め、これに期首仕掛品原価を加え、この合計値を完成品と期末仕掛品とに分割計算することにより、完成品総合原価を計算し、これを製品単位に均分し単位原価を計算する。

b) 個別原価計算

種類を異にする製品を個別的に生産する生産形態に適用する。個別原価計算にあつては、特定製造指図書ごと個別に原価を集計し、生産完了時に製品原価を算定する。

③全部原価計算と直接原価計算

計算する原価の範囲により全部原価と部分原価に区分される。全部原価とは、製造原価要素の全てを集計したものをいい、部分原価とは、そのうち一部のみを集計したものをいう。部分原価の中で最も重要なのは、変動費のみを集計した直接原価である。

(4)授産事業経営における原価計算・原価管理導入について

①導入のメリット

- a) 外部に提出する計算書類の精度が向上する
- b) 原価を把握することにより利用者および利用者の家族へ、工賃算出の根拠を説明できる
- c) 原価を把握することにより適切な売価設定が可能となる

- d) 施設職員の目標値が数値化される
- e) 施設の経営計画策定が可能となる

②導入のデメリット

- ・原価計算・原価管理の手間が生じる、人件費負担が高くなる

③授産施設による事例

筆者が訪問した授産施設では、原価計算を導入している施設はなかった。しかし、製パンに従事しておられる職員様にヒアリングすると、儲かる商品と儲からない商品の把握は、感覚的にではあるが、されているようだった。これは、小麦粉等直接材料費の使用量と販売単価の関係で判断されていると推測する。大筋はこの判断で妥当と考えるが、具体的数値により儲け(生産価値・限界利益・粗利等)を把握すると、既述のように、より良い事業運営を図ることが可能になる。また、直接材料費以外の間接材料費(製パンでいうと揚げパン用の油等)、もしくは加工費(労務費・間接経費)といった製品と1対1で発生しないコストを把握するには、原価計算が不可欠である。

④提言

職員の手間が生じ、人件費の負担が重くなる可能性はあるが、原価計算導入による原価管理を実施し、事業運営の改善による利用者の工賃向上、および経営数値の透明性を充実して頂き、授産施設運営の発展に繋げて頂きたい。

5. 投資採算性計算

(1) 投資とは

資金を有効に活用すること。少なくとも銀行の定期預金より利回りがよくなくてはならない。

以上の利回りを得なければ、銀行に預けた方が楽である。投資するものは、銀行の利回り以上に運用する責任がある。

投資の種類には、貸借対照表の借方における現金以外の勘定科目の分だけあると言って過言でない。つまり採算のとれるものであるか、生きた金の使い方をしているのか、他の勘定科目に運用したほうが収益を上げるかもしれないし、また反対に機会損失をしていないかどうか、財務担当者は目配りをする必要がある。

投資には株や債券、投資信託、証券投資等や外国為替、商品、先物の金融商品の他、商品の先行値上がりを目論んだ在庫投資や、家賃収入や値上がりを見込んだ不動産投資、業務の合理化、生産性の向上に必要な工場、機械設備投資、IT投資がある。

さらに人材の育成を見込んだ、人材投資がある。

いずれも、銀行預金の利回り以上になる場合もあるが、ならずしも投資した金額を回収できるとは限らない、損を出す場合がある。つまり投資とはリスクをとることである。

採算性計算では、常に銀行の定期預金の利回り以上であることの他、貸し方の資金調達コストを上回るもので無ければならない。

年間受取利息又は経常利益＞年間支払利息(借入利息、社債利子等)

資金調達が他人資本であり、借入金が多くなればなるほど調達コストは高くなる。採算性もハードルが高くなる。

(2) 投資の種類による採算の見方

各投資の種類による採算方法と管理については、以下の方法がある。

①在庫投資

商品を買って、得た利益、売上総利益、粗利益に明確に反映する。

$$\text{交叉比率} = \text{売上利益率} \times \text{商品回転率} \left(= \frac{\text{売上高}}{\text{平均在庫}} \right)$$

上記交叉比率の高いものほど利益に貢献している。

在庫投資をする際には、値上がりする見通し等の相場観も必要であるが、上記の結果としての管理も、よく把握する必要がある。

②設備投資

ア. 回収期間法

$$\text{回収期間(年数)} = \frac{\text{投資額}}{\text{予想キャッシュ・フロー (年平均)}}$$

キャッシュ・フローは、減価償却後利益と減価償却費を合計したものである。

これは、投資額から、投資から得られる利益を割って、何年でその投資額を回収するかを算出したもので、一般的に機械の場合7年以内で回収すると言われているので、仮に10年であればその投資は見送りということになる。

問題はその投資に対する利益をどのように見積もるかである。投資によって増加が見込まれる売上額を特定しなければならない、その増加売上金額から増加経常利益額が見込まれる。

機械化投資の場合、増加する経常利益は、人手にかかる人件費を減少させていなければ意味がない。

仮に売上額が一定として、人件費が低減できれば経常利益が増加するので投資の価値はあると見る。

イ. 会計的投資利益率法

一般的に投下資本に対する会計的利益(償却後利益)の率を求める方法である。

$$\text{会計的投資利益率(ROI)} = \frac{\text{予想償却後利益 (営業利益)}}{\text{総資産簿価 (設備投資 + 売上債権 + 棚卸資産)}}$$

分母の総資産簿価は償却後の当該設備資産と設備投資に伴って発生した棚卸資産と売上債権を合計したもので、回収期間法に比べ投資の収益性が判定できる。

ウ. 現在価値法(DCF法)

100万円(現在価値PV)を年7%で運用すると1年で107万円になる。5年後140万2600円(FV)となる。 $i = \text{利子率}$ $n = n \text{ 年後}$

これを計算式であらわすと $FV = PV(1+i)^n$

逆に将来100万円(将来価値FV)を支払うためには現在いくら用意すればよいか(現在価値PV)と言うとなると以下の計算式になる。

$$PV = FV \times \frac{1}{(1+j)^n}$$

つまり利率7%で将来価値である1年後100万円得る為には現在価値で713000円を投資すればよいということになる。金融商品の割引債券はこの考え方による。

これは将来見込まれる投資に伴う、利益(将来価値FV)も、より正確には、この現在価値(PV)に直しては反映すべきものと考えられる。

現在価値法には以下の方法がある。

A. 正味現在価値法 (NPV)

投資により得られる一連のキャッシュフローを、ある一定の資本コストで割引いた現在価値の合計額が設備投資額より大きければ投資を可とする方法

$$\begin{aligned} \text{NPV} &= \left[\frac{R_1}{1+i} + \frac{R_1}{(1+i)^2} + \frac{R_1}{(1+i)^3} + \dots + \frac{R_1}{(1+i)^n} \right] - I \\ &= \sum_{t=1}^n \frac{R_t}{(1+i)^t} - I \end{aligned}$$

R;キャッシュフロー

I;資本コスト

t;期間

I;投資額

以上NPV>0であれば投資を実行

NPV<0であれば投資を不採用とする。

他に内部利益率法がある。

以上が設備投資に係る採算計算の方法である。

(3) 授産施設における投資

授産施設の多くは、一般企業のように再投資をする為に儲けを出し資本の蓄積をするという考え方になじんでいない。

また機械化よりも手作業を通して利用者のリハビリをする、職業訓練をすると言うことで、生産性を上げる為の投資は福祉の考え方になじまない面がある。

前記の採算は財務構造そのものを把握して見直しをしなければ出来るものでない。

そこで、最も簡便でわかりやすいものとして損益分岐点による、指導をおこなった。

以下に事例を掲載する。本診断では、パート職員を雇う場合の目標売上高を算出した。

利益（工賃）は製菓が大きく貢献しているところから、製菓に注力を注ぐことが必要かと思われる。現在製造能力の懸念の中、約2倍の売上げを確保するため、以下をアドバイスした。

①製菓の人材育成に努め、担当者、現在利用者5名を倍に増員する。

②製菓には外部から製造専門技術をもつパート職を雇う。その場合人件費を確保するための売上が必要。次表の通り約100万円の人件費が必要。その結果、損益分岐点を活用して投資採算性計算をすべきであると助言しシミュレーションを行った。

6. 作業能力の向上

(1) 作業能力向上の重要性

授産施設において、利用者の工賃アップのために事業の収益性の向上を考えた場合、単に儲かる仕組みだけを取り入れるだけでは、施設本来の目的は果たせない。確かに、支援スタッフが主体になり作業をこなせば効率の向上は期待できる。一方で、そのような状況下では授産施設の本来の役割が十分に果たされていないともいえる。なぜならば、授産施設は、利用者の職業訓練の場でもあるからである。支援スタッフがノルマをこなすだけでは利用者の職業訓練にはならない。ここに授産施設のジレンマが存在する。

多くの施設では利用者の障がいの種類や程度はさまざまである。特に障がいの程度が重い利用者の場合には、就労よりも生活面での充実を重視することが多く、一様に職業訓練といっても実際は困難なことが多い。しかしながら、障害者自立支援法の施行に伴う利用者負担の増加や、利用者の将来の生活を考えた場合、福祉的側面を強調してばかりはいられない。今後、利用者の作業能力の向上を伴った工賃アップの仕組み作りがますます必要になってくるのではないだろうか。

授産施設におけるさまざまな問題を考慮しながらも、利用者の作業能力の向上を伴った工賃アップに取り組んでいる授産施設がある。この成果のカギとなったものが能力別工賃制度である。能力別工賃制度を導入することによって、利用者の作業能力の向上に一定の成果を上げている施設の事例を紹介したい。

(3) 社会福祉法人修光学園飛鳥井ワークセンターの取り組み

①能力別工賃制度の導入

社会福祉法人修光学園飛鳥井ワークセンター(理事長・施設長 森 昇、京都市左京区、以下「飛鳥井ワークセンター」という。)は、障がいがある人も一市民として地域の人と一緒に就労する場として、1996年に田中公設市場「グレースたなか」との合築により開設された。飛鳥井ワークセンターでは、障害者自立支援法の施行の前に、いち早く工賃制度の見直しを行い、2005年4月から能力別工賃制度を導入・運用している。それまで利用者工賃は、月額固定であり、現在のように利用者の作業能力によって細かく工賃ランクが分けられてはいなかった。ところが、障害者自立支援法の成立に伴い、限られた収入をいかに適正に配分するか、といった課題がさらに明確になってきた。当センターでは、就労重視、という明確な施設方針を打ち出すとともに、従来からあった「作業能力の高い利用者には作業能力に見合った高い工賃を支給したい」という考えを反映した工賃制度の構築を行った。

利用者への工賃は、基本給をベースにし、職能給、諸手当を加算して支給される。作業能力に応じて支給される職能給を算定する際に活用されるのが、図表1の作業能力評価票である。

図表 1 作業能力評価票

作業能力に関する評価		評価年月日				
項目	具体的な評価項目	評価ポイント				
基本的なルール	遅刻・早退・無断欠勤の有無・頻度、休暇の連絡	5	4	3	2	1
	作業に適した身なり、清潔感	5	4	3	2	1
	明示された規則や社会上のルールの理解・遵守	5	4	3	2	1
	健康管理(自己管理)の状況	5	4	3	2	1
	精神的な状態に左右されない自己統制力	5	4	3	2	1
作業態度	作業時間と休憩時間の区別	5	4	3	2	1
	作業上の報告・連絡・相談	5	4	3	2	1
	指示内容の理解・遵守	5	4	3	2	1
	自主的な行動や意識	5	4	3	2	1
	仕事に対する興味	5	4	3	2	1
作業遂行力	正確性	5	4	3	2	1
	安定性(作業ミスの頻度、作業量等)	5	4	3	2	1
	集中力の維持	5	4	3	2	1
	体力(勤務時間中の持久力)	5	4	3	2	1
	危険回避行動	5	4	3	2	1
社会生活	挨拶・返事	5	4	3	2	1
	会話・言葉遣い	5	4	3	2	1
	感謝・謝罪	5	4	3	2	1
	協調性	5	4	3	2	1
	役割の意識・責任感	5	4	3	2	1
所属(製パン課・調理配食課・企業提携1課・企業提携2課) 従業員氏名 _____ 様		合計 ポイント				

* 飛鳥井ワークセンター提供資料をもとに作成。作業能力評価票という名称は飛鳥井ワークセンターでは用いられていない。

飛鳥井ワークセンターでは、単に特定の作業ができる、できない、ではなく、「基本的なルール」、「作業態度」、「作業遂行力」、「社会生活」といった視点で利用者の作業能力を多角的に評価している。評価はポイント制で、スタッフと同等のレベルを5とし、家族の支援でできる場合は上限を3とする。公正な評価を実現するために、具体的な評価項目には、それぞれ判断の際の留意点が別途、明示されており、留意点を参考にしながら利用者一人ひとりの作業能力を20の項目で評価する。評価ポイントを合計し、合計ポイントの値と、従事する作業の種類をもとに区分された職能給換算表(図表2)により能力別工賃が算出される仕組みとなっている。職能給は所属作業課ごと、7ポイントごとに区分されている。

図表2 職能給換算表

ポイント	企業提携1課・2課	製パン課・調理配食課
1～7	*****	*****
8～14	*****	*****
15～21	*****	*****
22～28	*****	*****
29～35	*****	*****

(省略)

「*****」には金額が入る。

*** 飛鳥井ワークセンター提供資料をもとに作成**

②導入の効果

能力別工賃制度を導入することで得られた様々な効果を俯瞰すると「工賃アップ」→「モチベーションアップ」→「作業能力アップ」→「工賃アップ」・・・という好循環が確立されていることがわかった。

a) 工賃アップ

導入と同時に、作業能力評価で高ポイントを獲得した利用者の工賃が上がる。そして、個人差はあるものの、次第に工賃が上昇する利用者が増えてくる。導入当初は、作業能力の低い利用者の工賃は、作業能力の高い利用者の工賃へと流れていくため、工賃は減少する。

b) モチベーションアップ

事業収益への貢献度が適正に評価・承認されることは利用者のモチベーションアップにつながる。また、実際に工賃がアップし、「自分のお金」が増えるということの意義は大きい。それまでは、欲しいものがあつた場合には家族等を買ってもらうか、家族からもらった小遣いで購入していたものが、「自ら稼いだ自分のお金」で購入できるようになる喜びは大きい。もっと難易度の高い作業をしたい、もっとうまく作業をこなしたい、そして多くの工賃を得たいという意識が醸成されるのである。

c) 作業能力のアップ

もっと作業能力を上げてもっと多くの工賃を得たい、という利用者の意識の変革は、作業能力のアップにつながる。ただし、これだけでは、「工賃アップ」→「モチベーションアップ」→「作業能力アップ」→「工賃アップ」・・・という好循環は次第に速度を失っていく。飛鳥井ワークセンターにおける能力別工賃制度が着実に成果を上げているカギは、作業能力評価票をうまく活用しているところにある。作業能力評価票は、前述のとおり、20項目で利用者の能力を評価するためのものである。この20項目それぞれが利用者及び支援スタッフへのメッセージとして機能しているのである。項目ごとに客観的な数値で評価されるため、どの項目が優れており、どの項目が今後努力すべきものかが利用者本人、利用者家族そして支援スタッフにも一目瞭然である。さらに、各項目には判断基準が設けられており、どのようにすれば評価が上がるのかが明確になっている。このため、利用者にとっては次回の評価までに向上させたい能力が明確になり、効率的な努力目標が立てられることになる。また、支援スタッフにとっても、作業能力アッ

プのための効率的な支援が可能となる。このように、作業能力評価を単なる工賃算定のためのツールとして使用するのではなく、評価内容を利用者や利用者家族に対し適切にフィードバックすることが重要であり、支援スタッフがいかに関その内容を理解し支援に当たるかが成果を左右するものと考えられる。

図表3 作業能力向上を導く好循環



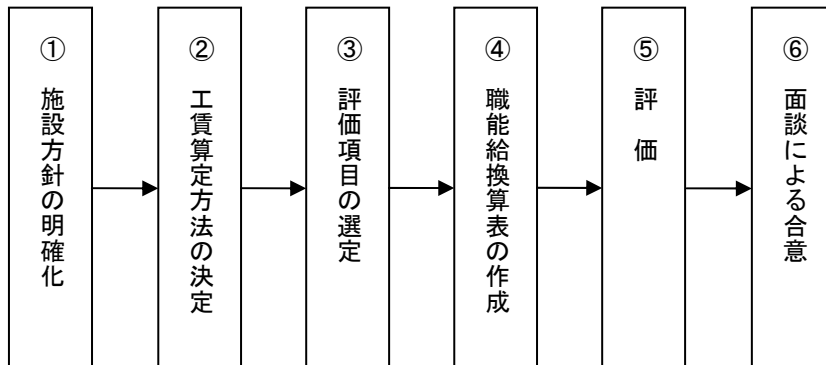
飛鳥井ワークセンターではこのような適切なフィードバックを通じて、利用者の作業能力が着実に向上している。現在では、すべての評価項目が4あるいは5といった高いポイントを獲得する利用者が数名出てきており、これは、導入当初には想像もできなかったことということである。

また、障がいの程度が比較的重い利用者にも変化が表れている。導入前は、全くポイントがつかない利用者が多くなってしまうのではないかと、といった心配があったが杞憂に終わった。利用者家族の協力が必要とするものもあるが、挨拶、身だしなみ等の評価項目では、障がいの比較的重い利用者であってもポイントアップが図れるという。挨拶といえば、明るく元気に「おはようございます」などと言う姿を思い浮かべがちであるが、それだけが挨拶ではない。例えば、言葉を発することができなくても手を挙げる、お辞儀する、あるいはアイコンタクトを取る等、利用者なりの意思表示ができていのであれば、ポイントの高低はあれ、挨拶ができる、ということである。飛鳥井ワークセンターでは、このように「できる」、「できるようになった」ことを重視した能力評価を行っている。

(3)導入の手順と留意点

では、次に今後、能力別工賃制度の導入を検討する施設のために導入の手順と各段階における留意点について説明したい。

図表4 能力別工賃制度の導入手順



①施設方針の明確化

まず施設方針を明確にする。能力別工賃制度を導入し、利用者の作業能力を向上させたいと考えている施設であれば、就労を重視する方向にあるのではないだろうか。であるならば、支援スタッフのみならず利用者及び利用者家族に就労重視の方針を明確に示すとともに、どういった目的で能力別工賃制度を導入するのか説明を行うことが重要である。特に、作業能力の低い利用者の場合、能力別工賃制度を導入することによって工賃が減少する場合があるため、十分な説明が必要である。

②工賃算定方法の決定

次に工賃算定方法を決める。利用者が手にする工賃の構成要素にどのようなものを含め、どのように算出するのかということである。構成要素とは、基本給、能力別工賃、各種手当等である。基本給等によって、作業能力の低い利用者であっても一定水準の工賃を確保できるような配慮が必要である。

③評価項目の選定

能力別工賃制度を運用するためには、利用者の作業能力を客観的な数値で表す必要がある。そのための評価項目の選定が重要となる。評価項目には、施設が利用者に獲得・向上してもらいたいと考えている能力は何か、を伝えるメッセージ性がある。施設方針や事業内容を十分に踏まえた上で評価項目を選定する。借り物の評価項目ではメリットを十分に享受することはできない。評価項目を作成する際や評価項目をどのように解釈するのかを明確にする際には「就労移行支援のためのチェックリスト」(平成18年8月 厚生労働省発表)等を参照し、自施設に合った評価項目を作成していただきたい。

④職能給換算表の作成

評価ポイントを元に職能給を算定するために使用する職能給換算表を作成する。どの程度に階層分けを行うかは自由であるが、細分化した方が利用者の作業能力の向上が工賃アップに反映されやすくなり、モチベーションの向上につながる。

⑤評価

利用者の作業能力を評価する。評価者が十分に評価項目を理解した上で評価することはもちろんであるが、評価には評価者の偏向が表れることを前提として評価後に再度見直し、公正性を確保することが重要である。

⑥面談による合意

支給額を正式決定する前に、利用者及び利用者家族の同意を得ることが必要である。単に了承を得るだけでなく、項目ごとになぜこの評価となったのか、どこを努力・改善すれば評価が上がるのかを明確に説明することが重要である。

(4) まとめ

一般に、能力別工賃制度は、利用者の作業能力の高さを収益への貢献度とし、貢献度に応じて収益を適正に配分するという目的のために、そして、高い工賃を獲得しようという利用者のモチベーションのアップの目的のために導入される。そのため、単に能力別工賃制度を導入するだけでは、利用者の作業能力の向上には寄与しない。なぜならば、制度の導入だけでは、どのようにすれば作業能力が高まったと評価され工賃アップにつながるのか、といったことが利用者本人だけでなく、その家族、支援スタッフにも明確にならないからである。

継続的に利用者の作業能力を向上させるためには、制度という単なるツールを導入するだけではなく、そのツールをいかに使っていくのか、という仕組み作りが必要であり、その仕組みが作業能力評価票による評価であり、評価内容の適切なフィードバックとそれに基づく利用者の努力や支援スタッフの支援である。

確かに、能力別工賃制度の導入には、作業能力の低い利用者の工賃が減少するというデメリットもありうる。しかしながら、個々の利用者が持てる能力を引き出し、伸ばし、意欲のある利用者が一人でも多く一般就労につけるよう支援を実現するためには能力別工賃制度の導入と活用の仕組みについて検討する余地があるものとする。

7. 授産施設(共同作業所)のフランチャイジー化

(1) 授産施設の工賃倍増計画の意義

現在の授産施設の「販売事業」は物品販売が中心で、かつ自己完結型、すなわち材料の仕入れから製造、販売までの全ての工程を授産施設内で行い、販売についてもその店舗、商品を知っている地域の人々に販売をする形態が多い。したがって、売上倍層、すなわち「工賃倍増」には、多くの人的資源、工数が必要となる。

経営的に見ると、この工数を如何に削減するかが経営改善のポイントになる。しかし、この経営改善を追及すると、授産施設の利用者に「就業体験」をさせ、働く喜びを実感させ、社会の一員としての自覚を持たせるという工賃倍増計画本来の命題をないがしろにせざるを得ない。

働く喜びを感じる機会は、パン作りやお菓子作り、さをり織り、陶芸作品など自己完結型物品販売事業などに限らない。多くの授産施設が事業展開されている製造業における請負作業などと同様に、他の事業システムの一部を利用して働ける場を見出すことも重要である。

授産施設が起業することも選択肢の一つでもある。しかし、個人起業の成功率が一桁といわれている現在、授産施設の起業が果たして妥当かどうか。一方で、フランチャイズシステム（以下、F Cシステム）に加盟するとその成功率は50%以上といわれている。授産施設にとって、現在ある全てのF Cシステムに加盟の機会があるとは考えられないが、一部F Cシステムには授産施設に加盟の機会と成功の機会があるのではないかと、ここに検討の価値がある。

(2) フランチャイズシステム等と授産施設について

日本フランチャイズ協会によれば、「フランチャイズとは、事業者（以下、「フランチャイザー」）が、他の事業者（以下、「フランチャイジー」）との間に契約を結び、自己の商標、サービス・マーク、トレード・ネームその他の営業の象徴となる標識、および経営のノウハウを用いて、同一のイメージのもとに商品の販売その他の事業を行う権利を与え、一方、フランチャイジーはその見返りとして一定の対価を支払い、事業に必要な資金を投下してフランチャイザーの指導および援助のもとに事業を行う両者の継続的関係をいう」と規定されている。

F Cシステムと同様に親事業者から子事業者に商品、経営ノウハウ等が提供される形態として、レギュラーチェーン、ボランティアチェーン、代理店がある。これらも併せて授産施設との関係で検討し、評価をする。

図表－1 「フランチャイズシステム等と授産施設との関係」

業 態	概 要	授産施設への導入課題
フランチャイズシステム	フランチャイズパッケージを購入することで事業経験の有無に係わらず事業展開できる。	資金、能力等で制約があるが、フランチャイザーの事業内容によっては授産施設に適す。【○】
レギュラーチェーン	事業本部が、店舗を建設し、従業員を雇用し営業する経営手法で、店舗の責任者は事業本部が任命する。	授産施設の事業理念、事業規模など共有できないことが多い。【X】
ボランティアチェーン	商品の共同仕入を目的として、結成した協同組織。	原材料の共同仕入の場合は授産施設に適す。ただし、販売等の支援はない。【△】
代理店	参加希望事業者が事業本部との契約で、本部の供給する商品を独占的に販売する形態。	一般的に販売ノウハウの提供、指導の機会が無いが、販売商品によって適合する。【△】

(3) 授産施設がフランチャイジーになるには

授産施設にF Cシステム等への加盟などの導入することは、授産施設が積極的に収益事業の展開を図り、事業経営センスを育成し、障がい者に働く場の提供を行い、その結果として工賃倍増ができ、利用者にとっては働く喜びが実感でき、障がい者の社会的な独立を図れる。

そこで、F Cシステムを授産施設に展開した場合の課題、問題について検討してみる。まず、F Cシステムのメリットに対しフランチャイジーとなる授産施設が抱える問題とを比較検討する。

図表－２ 「フランチャイジーのメリットに対する授産施設の課題」

一般的にフランチャイジーとなる場合のメリット	授産施設がフランチャイジーとなる場合
著名なチェーン名やマーク、イメージを利用できる。	大いに役立つ。【○】
事業経験に関係なくフランチャイザーの指導によって事業を開始できる。	授産施設の理念、職員の資質、地域性など多くの課題が出てくる。【△】
フランチャイザーが過去に蓄積した実績と経験に基づき事業を行なう成功する確率が高い。	フランチャイザーが授産施設の加盟を認めるか、授産施設に加盟を認め、指導したなど実績があるかどうか。【×】
フランチャイザーによる経営指導（税務・会計・法律など）や援助（新商品開発、仕入れ確保、販売促進、	大いに役立つが、指導を受ける職員の資質、利用者、保護者などの問題意識の向上が必要

教育など）が受けられる。	である。【△】
独立した事業者として営業できる。	授産施設として独立事業者になる意識、基盤があるかどうか検討が必要になる。【△】
フランチャイザーが大量に仕入れ、また生産した質の高い商品や材料を安価で安定して購入できる。	商品、材料の低価格仕入れは期待できる。授産施設の販売能力の増強が必要になる。【△】
開業物件の立地調査を本部に依頼できる。	大量消費に適した立地でない授産施設も多い。【△】
広告・宣伝など、フランチャイザーならではのスケールを生かした販売促進活動に参加できる。	授産施設は販促活動の経験少なく、金銭的価値の追求を善しとしない風潮がある。【×】

図表－２から、授産施設の特性の全てを受け入れられるフランチャイザーを見つけることは難しいと思われる。しかし、フランチャイザーの経営理念や指導方針あるいは対象商品などから授産施設も十分に対応可能なフランチャイザーを見つけることは期待できる。

次に、フランチャイジーの一般的なデメリットに対する授産施設の課題等を検討する。

図表－３ 「フランチャイジーのデメリットと授産施設の課題」

一般的にフランチャイジーになる場合のデメリット	授産施設がフランチャイジーとなる場合の課題
・ＦＣシステムの統一性が優先され、フランチャイジーは個人のアイデアを自由に生かすことが制限される。 ・店舗のイメージ、取扱商品やサービス、メニューなどすべてフランチャイザーの経営方針に従わなくてはならない。 ・営業時間・休日なども厳守しなくてはならない。	・授産施設の特性、利用者の独創性、体力・集中力・持続力などについて配慮できるかどうかはフランチャイザーの経営理念次第となる。【×】 ・フランチャイザーが金銭的価値以外の価値の追求を認めるかどうかポイントとなる。【×】 ・授産施設の始業、終業の時刻、就業規則の見直しは必須となる。【×】
営業権の譲渡や、秘密保持義務などがある。	授産施設は受容できる。【○】

フランチャイザーとフランチャイジーとは、「ＦＣシステムを通じて市場にどのような貢献が出来るのか」についての理念の共有が絶対的に必要である、と言われている。したがって、授産施設の立場で考えれば、授産施設の設立理念、事業理念と一致できる理念を持つフランチャイザーであり、フランチャイジーとなることで利用者の働く喜びが得られ、利用者に将来展望が持てることが絶対条件となる。

フランチャイザーは金銭的価値の追求が第一であるが、授産施設は「金銭的価値以外の

価値」、障がい者の自立の追求が第一になる。まず、このギャップを埋めることが出来るかどうか、授産施設がフランチャイジーとなれるかどうかを左右する大きなポイントである。

(4) 授産施設がフランチャイジーとなる先行事例

前節のような考えでF Cシステム等の先行事例の調査してみると、既に一部の授産施設、社会就労支援センター等でF Cシステム等の開発や導入の動き、F Cシステム等導入のための調査研究が始まっていることがわかった。

図表－４ 「授産施設がフランチャイジー等となる先行事例調査」

名 称	業 態	内 容
スワンベーカーリー (https://www.swanbakery.jp/)	F Cシステム	福祉業界では歴史のあるF Cシステム。冷凍パン生地の提供から製造・経営支援まで充実した内容で展開。現在、全国に26店舗を展開。
スワンネット (http://www.swannet.jp/)	代理店	全国の授産施設をネットワーク化し、食品、野菜、果物などの流通ルートを構築。
クロネコメール便配達事業 (http://www.kuronekoyamato.co.jp/company/page/03/index.html)	業務委託	クロネコヤマトのメール便の配達事業。現在、全国で174箇所、674名が従事。授産施設等と直接委託契約。
リホーム三光サービス (http://www.r3kou.jp/index.html)	F Cシステム化検討 (現在は代理店)	縫製事業で九州各地52箇所の授産施設に多くの障がい者（38名、うち聴覚障害者37名、知的障害者1名）を採用。技能習得支援があり、技能レベルにより受託作業が異なる。
蔵王すずしろ手作り豆腐工房 (http://www.harakara.jp/)	F Cシステム	「社会福祉法人はらから福祉会」が運営するとうふ工房から発展し、現在では全国に28箇所の「手作りとうふ工房」をF C展開されている。原材料および設備の提供を行い、経営支援も可能。
がんばカンパニー (http://www.gambatta.net/)	F Cシステム化検討	クッキーなど焼き菓子を中心に滋賀県内で展開。F C化を図り、事業展開を計画中。社会福祉法人共生シンフォニーが事業主体。

これらのフランチャイザーの事業理念を確認してみると、フランチャイザーが授産施設の特性を十分に理解して授産施設にフランチャイジーとなることを認めている、あるいは障

がい者の自立を促す事業理念を持っていることがわかる。更に、事業資金の確保について、F Cシステム加盟保証金の確保やランニング・ロイヤリティについて、低額化あるいは無償化などの配慮がされている。このように授産施設の特性を理解し、応募しやすく事業の成功率を上げる配慮がされているフランチャイザーでないと成功できるフランチャイジーとなる可能性はない。

今回の調査の範囲では、先行事例で紹介したF Cシステム等以外に授産施設をフランチャイジーとした実績は確認できなかった。一般的に、フランチャイザーが授産施設をフランチャイジーとして経営支援をした実績は多くはないと考えられる。

(5) 授産施設がフランチャイジーとなる場合の課題

先行事例等を含めて授産施設がフランチャイジーとなるためのステップを確認する。

第一に、授産施設の経営理念、事業理念が「障がい者の自立支援」を強く追求する姿勢を持っている必要がある。加えて、以下のステップの確認が求められる。

図表ー 5 「フランチャイジーとなるための検討課題」

加盟決断のステップ	内 容
フランチャイジーとなる前提条件	授産施設の経営理念、事業理念が「障がい者の自立支援」を強く追求する姿勢を持っている。
第1ステップ (F Cシステムの理解と自己分析)	利用者の潜在能力を発揮でき、働く喜びを得られ、同時に授産施設の理念を活かせ、フランチャイザーの経営理念と共有できることを前提にして、F Cシステムの事業形態、経営理念など一般的な知識を理解する。
第2ステップ (業種業態の絞込み)	第1ステップの理解の上で、授産施設で何を扱い、どのように販売するのか、目標を達成するには何が必要で、何が不足しているのかなどを検討し、授産施設の理念、実態などに適した業種業態を選ぶ事が重要である。
第3ステップ (フランチャイザーの調査絞込み)	選定したフランチャイザーの経営理念、経営実績などを検討し、かつフランチャイザーが示す初期投資金額、初期教育期間、経営支援策などを検討する。加えて、成功している加盟店の見学、失敗したフランチャイジーの情報収集を図り、覆面調査も行う事が必要である。
第4ステップ (フランチャイザーの評価選択)	フランチャイザーの説明を受け、授産施設の理念と共有できる経営理念を持っているか、授産施設をフランチャイジーとした実績があるか確認する。

第5ステップ (決断)	授産施設関係者の理解と合意の上で、契約書の確認と内容理解と法的手続きに従った理事会承認が必要となる。
----------------	--

以上のようなステップを踏んでフランチャイジーとなるのであり、授産施設の理念とフランチャイザーの事業理念の整合性を十分に検討し、決断することが必要である。

なお、第2ステップ、第3ステップでの検討、決断に際しては、少なくとも以下の5つの課題を詳細に検討することも必要である。

図表－6 「5つの重要検討課題」

検 討 課 題	検 討 内 容
資金について	福祉的な配慮がされている場合であっても、事業開始に伴う資金（保証金、加盟料、初期仕入れ額など）は必要になる。積立金等から保証金、直近のランニング・ロイヤリティ支払いが可能か、ポイントとなる。
事業経験について	事業経験がない場合でもフランチャイザーからの経営支援がある。ただし、10時～16時の5時間労働が一般的な授産施設で、長時間労働に円滑に移行できるかなど経営指導だけで対応できない問題も多い。
人的資源について	職員（職業支援員）の経験と能力、就業予定の利用者の能力が検討されるべきである。利用者は、就労訓練を経験し、体力・集中力・持続力などを備えており、働くことの喜びを求めている者である必要がある。
立地について	授産施設が都市部にあるのか、農村部にあるのか、周囲の人口構成とその地域特性等、その立地とフランチャイザーの事業内容について、適合しているかどうか十分検討する必要がある。
店舗について	無店舗経営なのか、店舗として新たに店構えを構築する必要があるのか。新築店舗が必要となる場合は新たな資金が必要になる。

(6) 授産施設がフランチャイジーとして成功するには

フランチャイジーが事業を成功させるためには、まずフランチャイザーの事業理念が、授産施設の事業理念と共有できるものであり、同時に障がい者の将来の幸せ、具体的には働く機会を得ることで得られる喜びがあり、独立の展望が開け、結果的に工賃倍増が図れる内容でなければならない。したがって、フランチャイザーの事業理念の中に、福祉的意味合いがある、あるいは一部に含まれているなど「金銭的価値以外の価値」をも追求する姿勢が無ければ、授産施設がフランチャイジーになり、成功を収めることは難しい。

先行事例で紹介したようなFCシステム等に参加し、事業経験を積み、経営センスを養うことができ、結果として他の事業へ好影響を与えることができた、となるのがフランチャイジーとしての授産施設の目標ではないか。

工賃倍増だけの目的のためのフランチャイジーは、授産施設の工賃倍増計画の本質を違えたものになり、障がい者、保護者、職員、さらに世間の理解を得られず、事業の継続は難しくなり、利用者の支持をも得られない結末を迎えるのであろう。

参考文献等：

- ・ 企業診断ニュース（２００６年１０月号）
- ・ （社）日本フランチャイズ協会（<http://frnjfa-fc.or.jp/>）
- ・ フランチャイズビジネスの実際（日経文庫）
- ・ フランチャイズシステムビジネスを障害者就労事業に導入するための研究事業報告書（滋賀県社会就労事業振興センター 平成２０年３月）

第10章 中小企業診断士の今後の取り組み方

ここでは、中小企業診断士の授産施設診断・指導について4つのポイントで述べる。

1. マーケティング意識の醸成の一助となる

まず、授産施設商品は、一般企業製造に劣らないものであり、匯身をもって、市場マーケティングをする意識をつけるようにファシリテートすることが必要と思われる。第9章のマーケティング戦略のところで、述べたように、市場の動きに合わせた商品を流通に出す必要がある。

今までは、関係者や一部のファン層にその商品の購入を頼る傾向があった。意識の面で切り替えが起きた授産施設ほど好業績を示している例を見てこの部分の教育のお手伝いが有効である。

マーケティングのレベル向上については施設長、直接指導員・利用者ともに行うべきと考える。

2. 経営体として一般企業と同じく診断する

授産施設の診断をして、まず、言われたことは「第3者の視点で、当施設を診断して欲しい。」というものであった。

施設長および、職員の方は福祉レベルの評価はすでにわかっておられる場合が多く、一般企業体として市場で、どう評価されるか、というのが知りたい点である。

したがって、これから中小企業診断士として授産施設診断を、診断されるときは、通常の企業を診断するときと基本的に同様のスタンスが望まれる。特にSWOT分析は有効である。

しかし、診断の助言の際に、法律上できることと出来ないことがあり、障害者自立支援法の事前学習は必ず必要となる。

3. 財務管理(原価管理と投資採算性計算)の考えの取り入れの一助となる

多くの施設が福祉会計の予算執行の考えであり、通常の企業の決算書の見方とは違うものがある。

まず、原価管理で、毎月の試算表段階で原価管理(コスト感覚)を身につけることをアドバイスすることが必要となる。また、エクセル等でその計数管理の手法をアドバイスするのもひとつの方法である。

その場合、主に、社会福祉法人の、一部門(事業体)をピックアップしてP/Lをつくる形となるので、経費類の配賦の方法を組んであげるもの診断の手法となる。

また、一施設で、複数事業を行っている場合が多いので、事業ごとのP/Lの作り方をアドバイスすることも必要とされる。

また、授産施設経営で一番欠けていると思われるのは投資採算性計算である。

これには

- ・ どのようなリスクとリターンが考えられるか？
- ・ 投資金額を何年で回収するか？

の投資採算性計算をお手伝いしてあげるのが有効である。

4. コーディネイト力を発揮する

授産施設診断のアドバイスの際、求められる能力は売り先のコーディネート力である。

診断では「第三者的に診断して欲しい」に次いで多いのが「売り先を教えて欲しい」というニーズであった。

売り先のコーディネートは、

- ・ 一般消費者
- ・ 一般企業
- ・ 他の授産施設

のバリエーションが考えられる。

また売る方法も、

- ・ 店舗
- ・ 広告
- ・ マンパワー
- ・ ITツール

など、多様性がある。しかし、これらを作成する上で常に意識すべきは、授産施設の製造キャパシティである。

また、経営体として、FC化のへの取り組み、参入も、63P で述べたとおりである。

——第3部 授産施設様へ、経営コンテンツQ & A ご参考編——

第11章 授産施設様へ 経営コンテンツQ & A

Q & A方式で授産施設の運営の指導までをハンドブック形式で楽しく、学ぶことができます。中小企業診断士も授産施設の指導の際にお使いください。

1. マーケティング要素

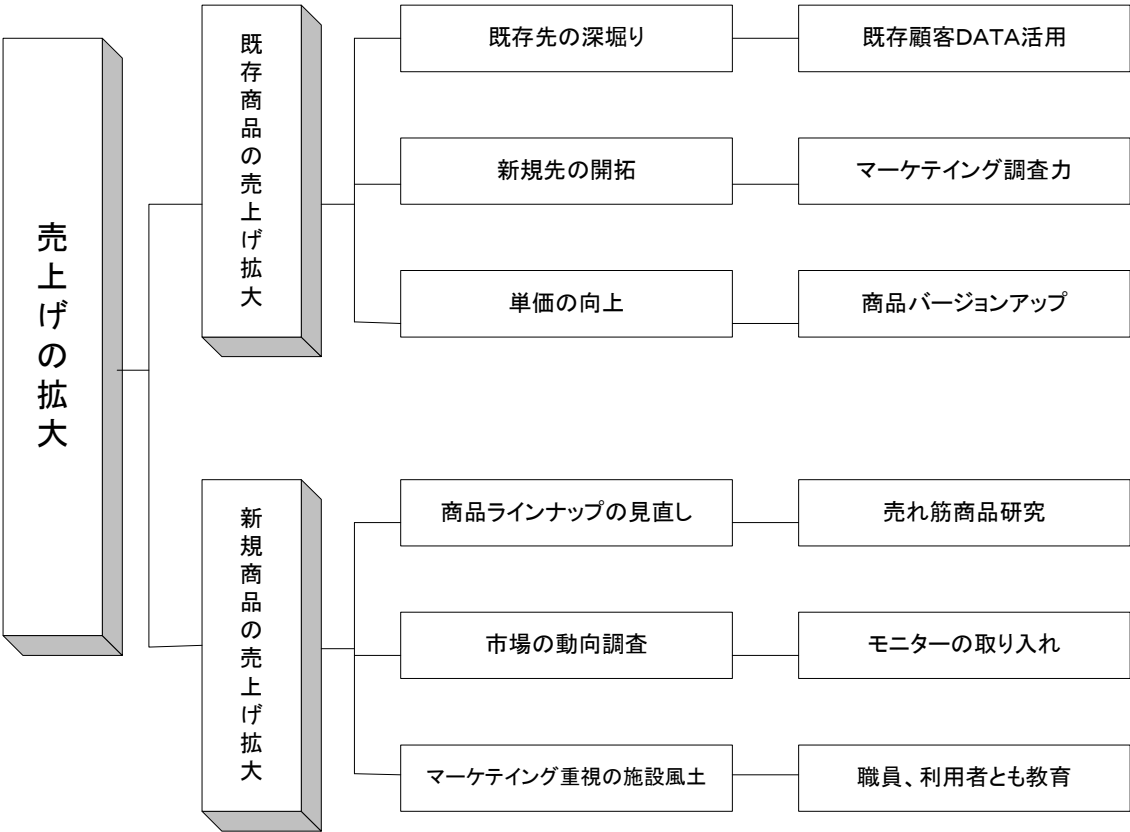
マーケティング要素は分解！

Q：授産施設 施設長

マーケティング手順はどのように考えたらいいのでしょうか。

A：答え

マーケティングは以下のように分解するとわかりやすくなります。



2. SWOT分析

SWOT分析は強み、弱み、機会、脅威の分析、それをもってどうするか戦略が必要、そしてその、戦略にはリスクとリターンが伴う。

Q:授産施設 施設長

施設を取り巻く経営環境はどう分析したらいいですか？

A:答え

SWOT分析は強み、弱み、機会、脅威の環境分析であり、以下のようになります。(事例)近年はではどうするのかという主成功要因 critical success factors がつくのが一般的です。

【SWOT分析】パソコンメーカーの事例です。

内部環境	S 強み Strengths 企業イメージがいい 会社イメージが伝えやすい。 VISTA 等最先端潮流に乗りやすい。 <ここは伸ばす！>	W 弱み Weaknesses 製品陳腐化させないと次々買ってくれない。 クレーム体制の必要。 機能的限界。 他社差別化のしにくさ。 <ここはどうする>
外部環境	O 機会 Opportunities 地価低下、工場進出。 PC でTV をみる。音楽を聞く。 節税商品化。 <対策立案>	T 脅威 Threats 企業株価低迷。 可処分所得低下。 新製品訴求の弱さ。 リサイクル系の進出。 <ここは避ける>

それならばどうすれば成功するか？



主成功要因 critical success factors

パターン1 オーデオビジュアル化でチャンス、パソコンでテレビを見て、音楽を聴く。

パターン2

競合多すぎると見て、完全撤退！

＊)授産施設の関係する業界でSWOT分析をしてみよう！

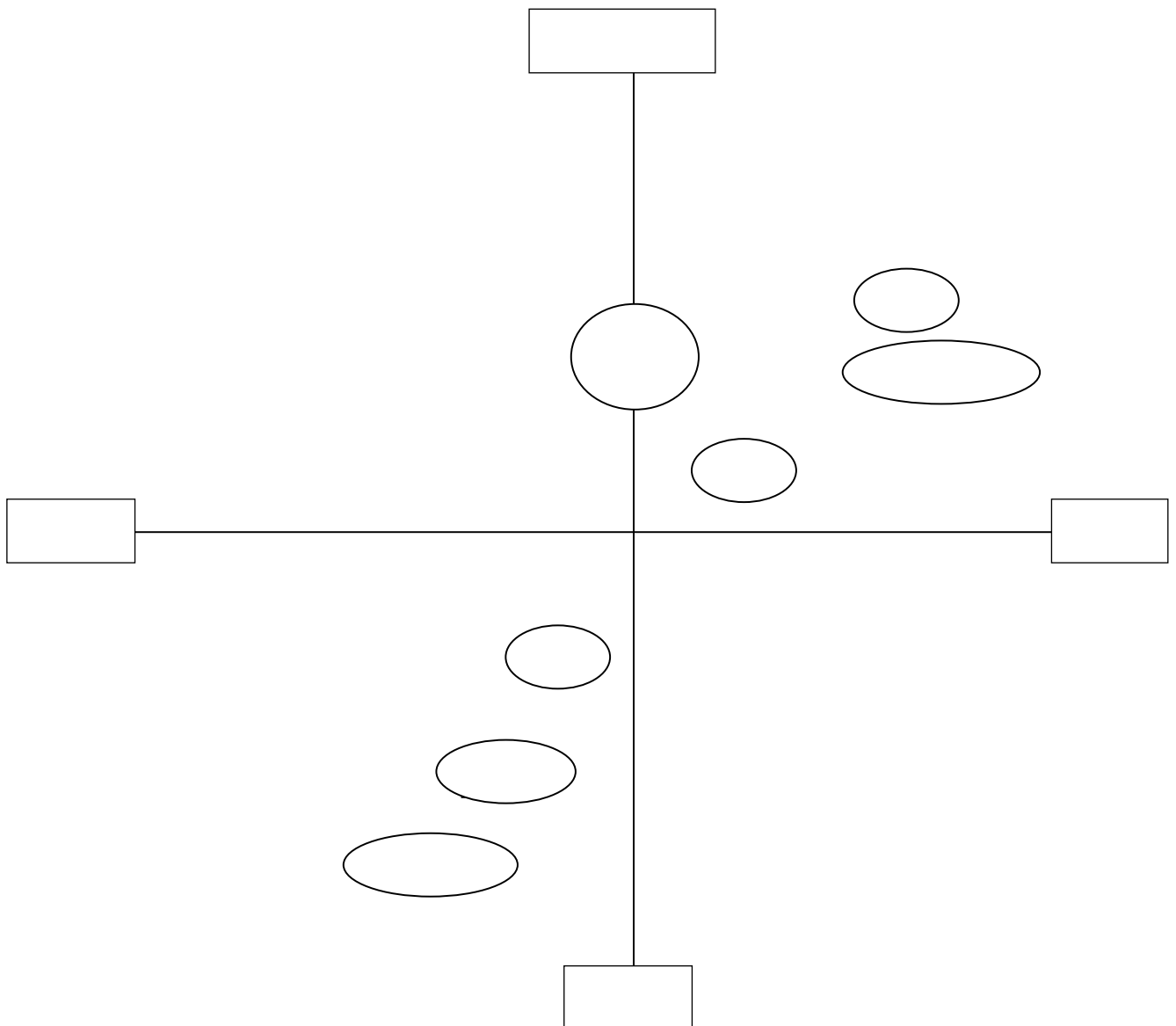
3. ポジショニング分析

市場での競合状態を知るにはポジショニングマップをつくるのが有効です。このマップの作り方のファクター（軸）は、自由な発想で作ってよいものであり、独自のポジションにいるほど、価格競合は弱まります。

Q：質問

市場での自社製品の位置づけをするにはどうしたらいいですか？

1. 2軸要素を決め、MAPしてみる。

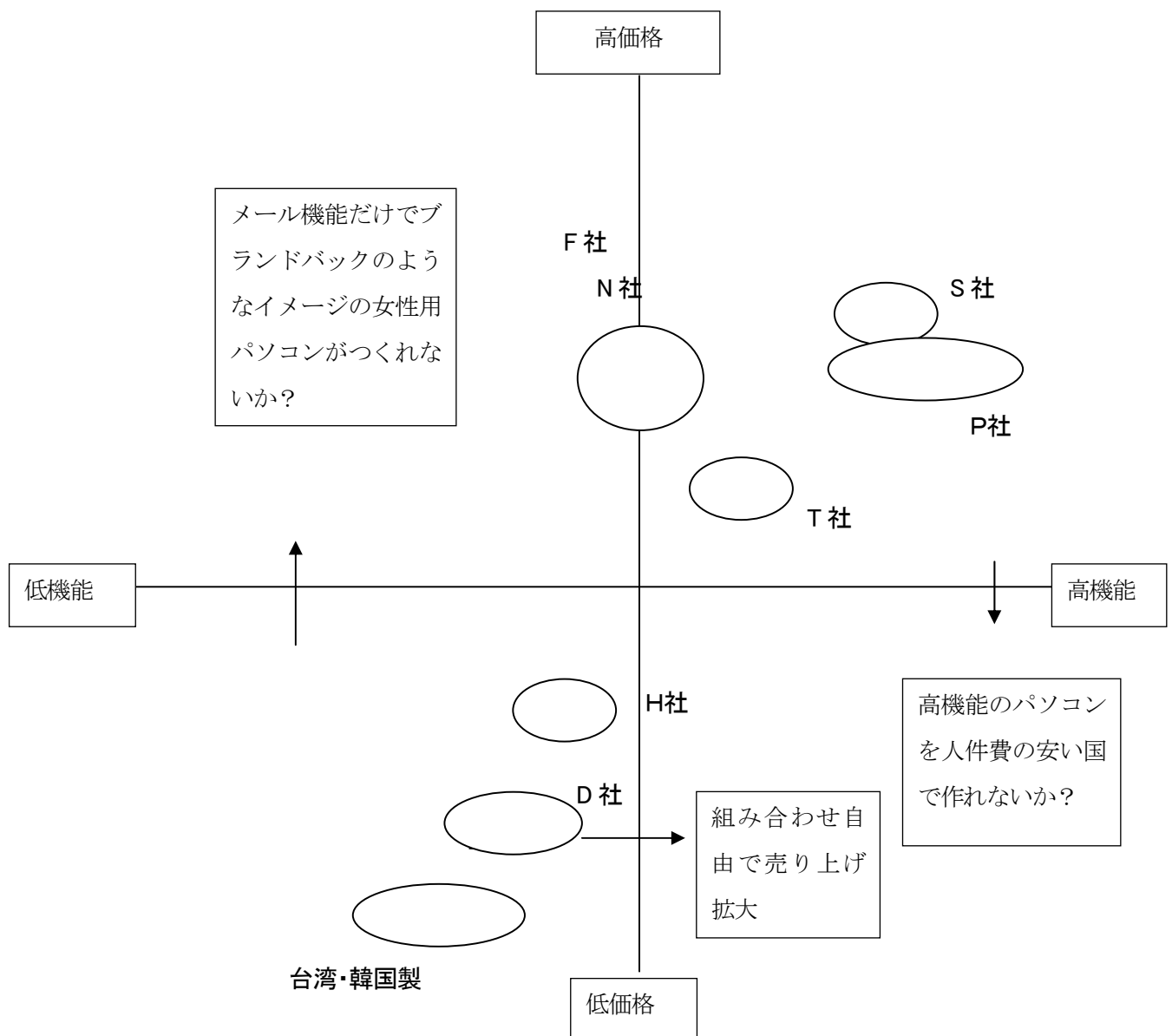


2. ポジショニング MAP 事例

以下のパソコン製品事例のように、自由な発想で・・・

①消費者にとって、有意と感ずる、2軸をとると以下のように、2つの象限に集中します。集中しているという競合状態です。

②その他の象限は、新たな、ビジネスの発想を練ってみましょう。以下はあくまで発想事例です。



注) 2008年12月現在でのメーカー名のアルファベット記号であり、あくまで、筆者の感覚です。高機能、低機能はついている機能が多い、少ないという意味で性能が良い、悪いという意味ではありません。

4. ゲーム理論

時として、人は無意味な、値下げ競争をする。(オークションは逆、値上げゲーム)

Q:授産施設 施設長

同じような、商品を市場で売っている場合の価格競争について説明してください。

A:答え

競合状態でどのような現象が起こるかは、ゲーム理論を知り、実際にビジネスゲームをすると見に尽きます。

- ① 同時意思決定か、非同時意思決定か?・・・非同時意思決定の場合、相手の戦略を見て、戦略策定をすることができます。
- ② 確率が絡むか・・・サイコロが絡むゲームは統計がからみます。限りなく、サイコロを振ると「1」から「6」までが限りなく均等になります。
- ③以下にゲームで起こる人間の理論的でない行動を説明します。

【ゲーム理論の類型】

ナッシュ均衡

相手がとった行動の下でどのように行動を変更しても自分の利益を高めることができない状態のことをナッシュ均衡といいます。

チキンゲーム

P2 \ P1	避ける	避けない
避ける	(0,0)	(-5,5)
避けない	(-5,5)	(-10,-10)

－5、－10は車の損傷状況を示します。

ナッシュ均衡は(避ける, 避けない), (避けない, 避ける)の2つあります。この2つのうちどの状態になるかは分かりません。しかし、実際、各プレイヤーは避けたほうがいいのか?それとも避けないほうがいいのか?プレイヤー1はプレイヤー2が避けると思って避けないと決めました。同じように、プレイヤー2もプレイヤー1が避けると思って避けないと決めました。これは意思同時決定なら、どちらかにかけるしかありませんが、意思同時決定でない場合でも、この衝突するケースがあります。市場では単なるデイスカウント合戦になった状況です。

5. 作業の改善①

Q：生産性向上

生産性の向上は、分解してみて、改善のポイントを見つけましょう。

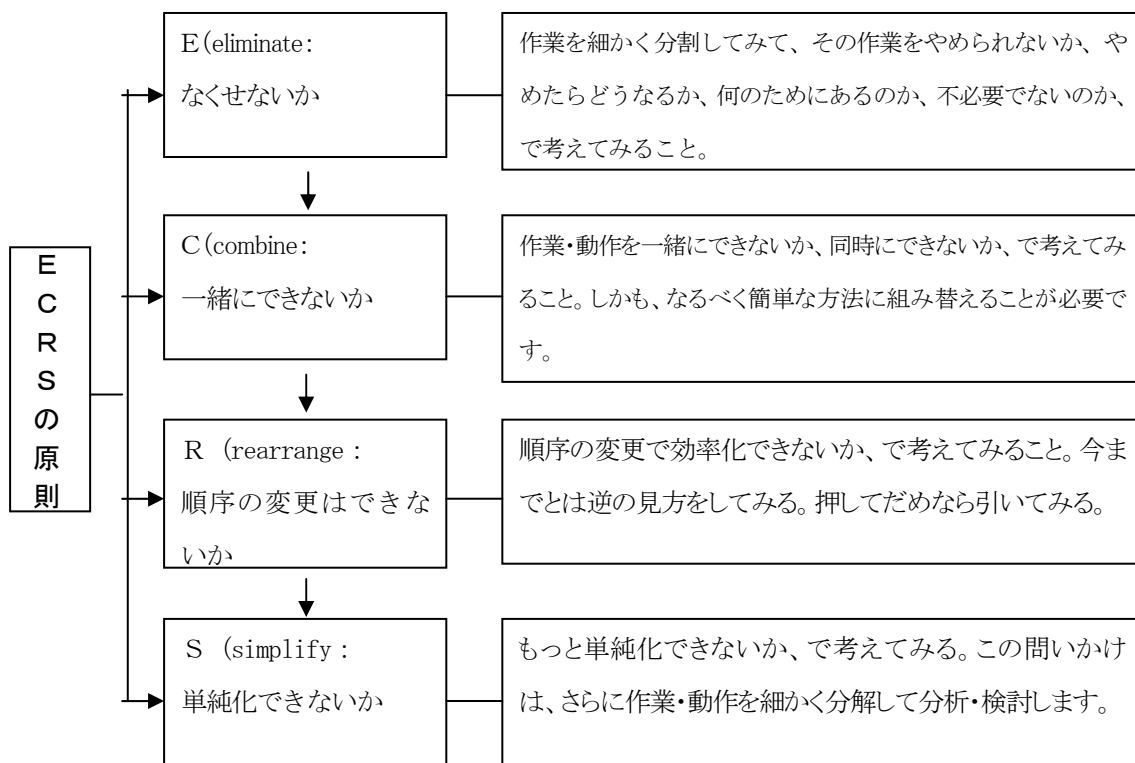
Q:授産施設 施設長

製造作業に多くの時間を費やしています。作業の改善の考え方を教えてください。

A:答え

ECRSの原則に従い考えてみてください。

ECRSの原則とは、作業の改善にあたり、①E(eliminate:なくせないか)、②C(combine:一緒にできないか)、③R(rearrange:順序の変更はできないか)、④S(simplify:単純化できないか)の順番に問いかけをして、改善ポイントを考えていくものです。



ECRSの原則

6. 作業の改善②

Q:授産施設 施設長

作業をもっと楽に、簡単にしたいと思います。作業の改善の考え方を教えてください。

A: 答え

動作経済の原則に従い考えてみてください。

動作経済の原則とは、作業者が作業を行うときに、最も疲労の少ない経済的な作業・動作を行うために適用される経験則です。①身体の使用の原則と②作業上の配置の原則と③設備・工具の設計に関する原則からなります。

下記のポイントに注意して改善を考えてみてください。

基本的なポイント

- ・不必要な動作をやめる。
- ・身体全体を使う大きな動作は避けるようにする。
- ・動作は、作業を満足できる最小単位のものに限定し、最短距離で行うようにする。
- ・作業にあたり、慣性・反発力・重力やその他の力を利用する。
- ・作業にリズムを持たせる。

身体の使用の原則のポイント

- ・両手での動作にして、両手の動作は同時に始め、また同時に終了するようにする。
- ・両手の動作は反対の方向に、対称にかつ同時に行わなければいけない。
- ・休憩時間以外は同時に両手を遊ばせない。
- ・目の動きを少なくするようにする。

作業上の配置の原則のポイント

- ・材料、工具は動作の順番を考えて、最良に配置すること。
- ・工具及び材料は、すべて常に定位置に置くこと。
- ・工具、材料、制御装置は作業しやすいように近接し、かつ前面に置くこと。
- ・疲れないような、机の高さ、椅子の高さ、椅子の種類、その他を検討すること。
- ・視覚のために最適なコンディションを備えること。第一の条件は、良い照明である。

設備・工具の設計に関する原則のポイント

- ・位置決めや調整や組合せの動作がある場合は、治具や取付具を用いたらより一層有効にできないか考える。
- ・できるだけ落し送りを利用し、運搬の作業をなくすこと。
- ・重いものの運搬は、重力や器具の活用を考えること。

7. 運搬の効率化

運搬に多くの時間を費やしています。合理的な運搬の考え方を教えてください。

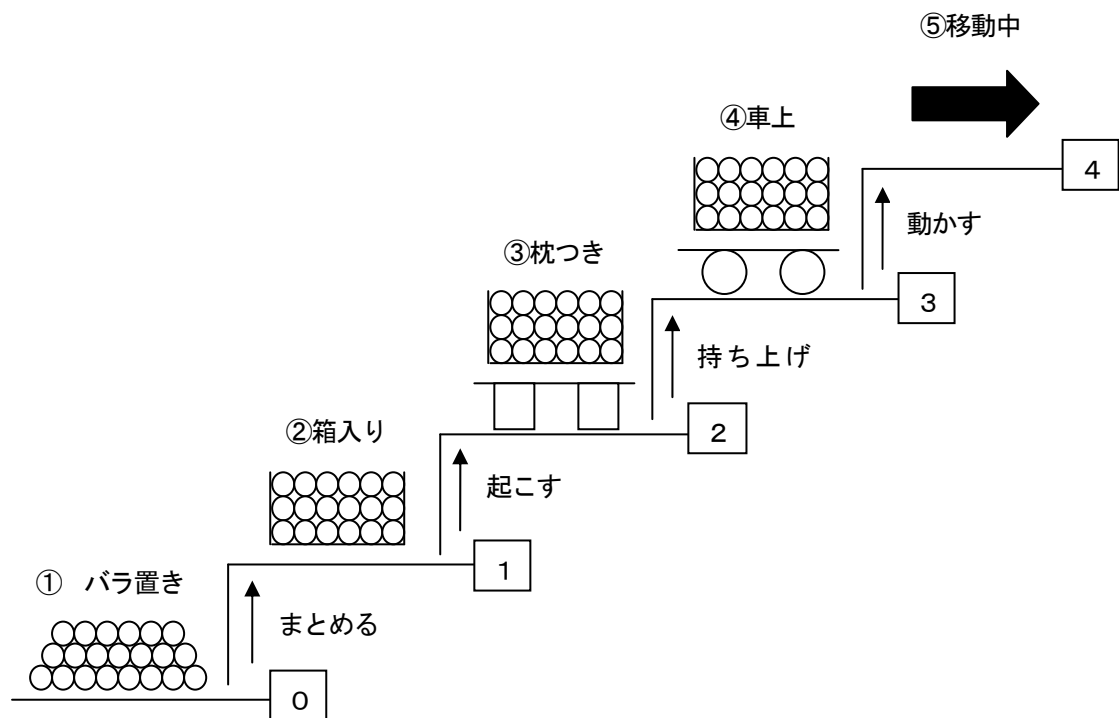
生産上で運搬は無駄と気が付きましたが、改善の方法を教えてください。

A: 答え

動かしやすさを示す運搬活性指数を用いて、運搬の状況を分析しましょう。対象品の置き方の適否を系統的に調べることで改善のポイントが見つかります。

系統的に調べる方法は2つあります。ひとつ目は、作業の工程の順番に運搬活性指数をグラフ化して、どの作業の工程の作業運搬活性指数が低いかを探します。低いところが改善点になります。ふたつ目は、運搬活性指数の平均値を求めて、この平均値より低い作業の工程を改善していきます。

なお、並べて作業順に運搬活性指数(0～4)は以下のようになります。



運搬活性の5段階（生産管理用語辞典：日本規格協会より）

8. 損益分岐点

損益分岐点がわかれば達成すべき目標が分かる！

Q : 損益分岐点とは何ですか

A 損益分岐点とは、その名のとおりに利益が出る分岐点・境目と言うことになりますが、その境目とは売上高のことで、損益分岐点売上高と言います。利益を得る為にはどれだけ売り上げを上げればいいのかと言う事です。その利益とは、事業を進めるにあたって様々な経費や人件費を除いた利益です。儲けと言うことになりますが、企業の場合その儲けは、出資している資本金、株主に配当する為や、企業が将来にわたって存続する投資をする為の貯金・蓄積がいますから、儲けは是非必要です。

(1) 経営計画に必要

利益が出せる売り上げが把握できると、利益を出す為の売り上げ目標がはっきりしてきます。そこで売上高の将来の年単位や月単位、部門単位、個人の目標が明確になり、経営計画の最も重要な数字となります。

さらにその損益分岐点売上高の計算に当たっては費用を把握しなければなりません。「売上額－費用＝利益(儲け)」ですから、売り上げを伸ばすか、費用を抑えるかで利益が左右されます。費用の内容を分析してどの費用を削ることができるか、無駄な費用はないかを調査します。何時、どの部門で、どれくらい費用がかかり今後利益を上げる為には費用をいかに節約するかの経営計画を立てることができます。

つまり利益を上げる為にはいかに売り上げを伸ばすか、費用を節減するかであります。

売り上げを拡大する為の努力・負担、可能性と費用を節減する為の努力・負担、可能性を見ながら計画を立てると言うことになります。

(2) 授産施設の場合

授産施設の場合、企業ではありませんので、儲けを出すという考え方は、今までなじみなかったと思いますが、利用者にお渡しする工賃はこの場合の利益・儲けに相当します。利用者は労働者でありませんから、賃金に入れない方がいいでしょう。現在のところ一般職員さんの人件費は社会福祉費として、助成金の対象になっていますので、計上する必要はないでしょう。

利用者さんにお渡しする工賃を倍にする為にはどれだけの売り上げが必要か、売り上げを伸ばす為にはどのような手法が必要か、またどれだけのコストを削減するかの、目標、経営計画を立てるのに重要な手法と言うことができます。

(3) 固定費と変動費

次にこの手法では、費用を、「変動費」と言う商品仕入れや材料費のように売り上げが伸びれば伸びるほど発生する費用と、「固定費」と言う家賃や設備の減価償却費、リース費用など、売り上げが伸びて伸びなくても発生する費用に分けます。

変動費は売り上げが伸びれば利益(売り上げ総利益・粗利益)が出て売り上げに比例する変動費を賄えますので如何に固定費を抑えるか、多くの企業が最も関心を持つところです。一般企業の場合は人件費が固定費の50%以上を占めると言われ、人件費を削減することに努力が注がれます。その結果、固定人件費が必要な正社員を、雇うのではなく、売り上げにより管理できるアルバイトや非正規労働者・派遣社員を採用するところが多いのが、最近の特徴です。

(4) 算出の方法

結果的に固定費を賄う最低の売り上げを損益分岐点売り上げと言います。

固定費、変動費はそれぞれ日常的に会計帳簿の勘定科目にほぼ特定できますから、具体的に管理することが出来ます

以下、一般に言われる固定費、変動費の内容と、計算式と図を示します。

なお実際の計算に当たっては、事業所により売り上げに比例する変動費なのか比例しない固定費なのかよく把握するか必要があります。

【損益分岐点売上額算出方法】

$$\text{売上高} = \text{固定費} + (\text{目標利益}) \div \left(1 - \frac{\text{変動費}}{\text{売上高}} \right)$$

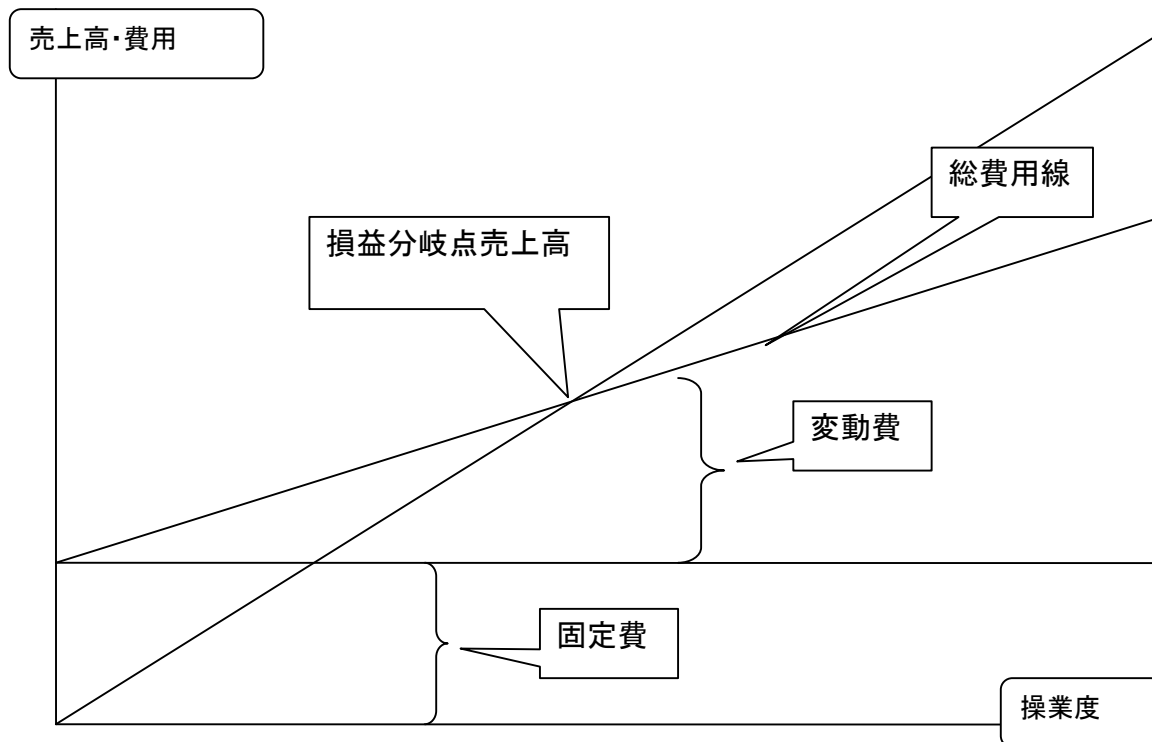
必要な利益を加算する
変動比率

【変動費】

材料費・外注加工費・運送費・販売促進費・水道光熱費・消耗品費・光熱費

【固定費】

固定給・リース代・家賃・減価償却費・火災保険等



9. コスト計算

コスト計算はまず、取り組んでみることに！

Q:授産施設 施設長

コスト計算はどうするのですか？

＜コスト計算の手法について＞

製品を作るのにはさまざまな費用が発生するが、製品1個に費やした費用を計算するのがコスト計算である。

コスト計算を実施することにより、製品の売価を決める基準としたり、各製品の利益貢献度を把握したり、コストを低減する努力をしたり、予算を立案し事業の道しるべとすることが可能になる。

(1) コストの中身

製品を作るにはさまざまなコストが発生するが、製パンを例にすると主なものは次の通りである。

- ① 材料費：物品の消費によって生ずる原価
(製パン：小麦粉、卵、砂糖、あん、クリーム等)
- ② 労務費：労務用役の消費によって生じる原価
(製パン：パンの製造・販売等のために雇った人の人件費)
- ③ 経費：材料費・労務費以外の費用
(製パン：水道光熱費、設備の減価償却費、店舗の賃借料等)

また、上記は、製品の製造において直接的に認識されるかどうかで直接費と間接費に分類できる。直接材料費・直接経費は特定製品に直接結びついているため1個に費やしたコストの把握は容易である。一方、間接材料費、直接・間接労務費、間接経費は特定製品に対し1対1の関係になっていないため、一定の基準を設定し、各製品に割り振る必要がある。

(2) 加工費率の設定

上記のように、製品1個に要する費用のうち、間接材料費、直接・間接労務費、および間接経費は、製品に対し1対1で結びつかないため、一定の率を計算し、各製品に負担させる必要がある。その際に用いられるのが加工費率の概念である。

加工費率の設定にはさまざまな方法があるが、代表的なものは、1時間当たりの費用率を設定し、

各製品の製造に要する時間に乗じる方法である。

※加工費率（加工費レート）

＝年間に発生予定の労務費および間接材料・間接経費の合計÷年間予定作業時間

※年間予定作業時間＝従業員数×1日の作業時間×年間の作業日数

（３）変動費と固定費

①変動費：生産量や販売量に応じて変化する費用

（製パン：材料費、販売が多いと見込まれた日に雇うパートの費用）

②固定費：操業度や売上高の変化により変動しない費用

（製パン：社員の人件費、設備の減価償却費、店舗の賃借料）

（４）付加価値・限界利益とは

付加価値とは売上高から材料費等を控除したもので、会社やお店が生み出した正味の価値をいう。

一方、限界利益とは売上高から変動費を控除したもので、付加価値から変動労務費を除いた額とも言える。

授産施設の場合、授産事業においてパートを雇っていない場合は、付加価値＝限界利益となるが、工賃UPのためには、この付加価値もしくは限界利益を増大する必要がある。

付加価値を増大するには、下記の方法がある。

① 販売売価を上げる

② 材料費を下げる

③ 販売量を増やす

（５）授産施設のコスト競争力

製パンを例に挙げると、民間のパン屋に比べ、授産施設でのパン事業は、コストのみを比較すると、一般的に固定費（人件費、設備費、賃借料、販売促進費等）の負担が小さい。

つまり固定費が少ない場合で、仮に同じ売上高の場合、限界利益率が小さくなくても、競争力は保てるということである。

限界利益率は、（売上高－変動費）÷売上高であるから、同じ製品でも売上を下げたり、より高級な素材（変動費）を使用したりすることが可能である。

つまり、費用構造上のみを考慮すると、授産施設は、競争力ある製品を開発することができるのである。

10. 5S

5Sの基本レベルが上がらないと作業効率は上がらない！

Q. 5Sとは何ですか

A. 5Sとは、「整理」「整頓」「清掃」「清潔」「躰」を言い企業により「信用」を入れているところがあります。

日本語の最初の読み方が「S」で始まるので、このように言われています。

これは特別な勉強する必要がなく、難しいこと考えずにすぐに取り組みますので、授産施設においても有効だと考えています。

今では日本のほとんどの製造業でこの5S運動を展開しています。ものを生産するにあたって最も基本的な事柄です。

5Sは、それぞれが関連しています。無駄をなくして生産性の向上や、在庫費用の圧縮、労働災害の防止、安全衛生に重要なことです。以下この各「S」について説明します。

(1) 整理

広辞苑には「乱れた状態を整え、秩序正しくすること」「不要なモノを取り除くこと」とあります。道具や書類を取り出すとき、普段使わないものをかき分けながら取り出します。かき分け、そこに探し出す無駄、労力の浪費があります。あまり使わないものの基準を明確にし、捨てます。そうすると保管場所が不要となり他に有効な使い方ができます。書類では保存期間を決めておき、同時に廃棄する日を決めておく。そうすれば廃棄する日に、整理できます。書類の場合、法律や税法で、保存期間が決まっており、どうしても所定の書類を保存しなければなりません、基準やルールを決めずにしておく、誤って重要な書類を廃棄したり漏洩・流出してしまう恐れがあります。

個人情報保護法では個人にかかる書類を漏洩しないように定めており、整理は大変重要です。

(2) 整頓

広辞苑では「よく整った状態にすること。きちんとかたづけること」とあります。①どこにあるか誰が見てもわかるようにする。②すぐ取り出せる。書類や道具をすばやく取り出すことは探す無駄を省き生産性の向上につながります。「定置定量」と言う。置き場所と置く量を決めておくと、在庫を容易に判別でき、発注する場合に便利な他、余分で無駄なスペースがなくなり、保管容器も決められ、移動にも役立ちます。

道具や、文房具、機械を置く場所は操作するのに都合のよいアクセスのしやすい場所に決めます。

そして誰にも元に戻す習慣を持つこと、担当者を決めて前述の整理とともに整頓に管理、維持、ルールを守らせる牽制をします。

書類や、資料の整理も、分類整理すること、分類する工夫をすることによって新たな企画や知的生産に役立てることも出来ます。

(3) 清掃

広辞苑では「きれいに掃除すること。さっぱりと払い除くこと」とあります。清掃の「清」とは「きもちがよい、さわやかである」とあります。

清掃により職場がきれいになり、従業員のやる気を起こさせます。また清潔であることは特に食品工場には必須事項ですし、働いている人の健康維持にも重要なことです。清掃は機械や工具の故障を防止しその寿命・使用期間を長引かせることも出来ます。きれいな職場や、店舗は取引先や顧客に安心感や爽快感を持たせ、信用をもたせ取引や販売にいい影響を与えます。

清潔を維持するためには、ほこりの出やすい場所、汚れるところを把握し重点的に清掃する習慣を身につけます。また清掃用具は目に付いたところにおき何時でも清掃するようにします。また定期的に掃除する習慣を身につけます。掃除され清潔で整理・整頓された職場は、無駄な物をなくし、ものの紛失や漏洩、場合により内部不正の防止にも役立ちます。

事務室などの各自机の上の、整理整頓掃除の励行は、業務を能率よくさせ、事務ミスの防止にも役立ちます。

(3) 清潔

広辞苑では「汚れがなくきれいなこと。衛生的なこと。また人格や品行がきよく、いさぎよいこと」とあります。

清潔な服装、清潔な職場とは決められたことを確実の守り。こまめに掃除したり、整理整頓したりする結果です。清潔な身だしなみは食品中毒や事故を防止します。顧客にも爽やかな気持ち与え、営業活動に影響を与えます。清潔にすることは職場のルールを守る意識を高めます。コンプライス意識の向上です。

(4) 躰

広辞苑では「礼儀作法を身につけさせること」「礼儀」とは「社会生活の秩序を保つ為人が守るべき行動様式」とあります。「しつけ」とは守るべきルールを守ること。あたりまえに自然と出来るまで強制することです。

しつけを定着するまでのステップとしては、①ルールの目的を説明する。②実行する③違反を確認し、守られない原因を考え対策を決める。守らない人には個別指導する。等があります。たとえば挨拶の励行も躰です。「オアシス」運動と言われる「おはようございます」「ありがとうございました」「失礼します」「すみませんでした」などの躰は社会人として当然に身につけるべきことです。また約束事を必ず守るのも重要な躰です。納期を守る、契約どおりの製品をつくる、品質管理を厳格に行うなど、すべての業種に共通したルールです。又躰に対する指導は人を成長させ教育の基本であります。

以上5Sは、授産施設においても、単に事業をして利益を得るだけでなく「ノーマライゼーション」の理念にかない、社会生活を円滑に行う上で重要なこととして、推進すべきものと考えます。

11. 顧客満足

顧客満足はまず顧客の声を聴くこと！

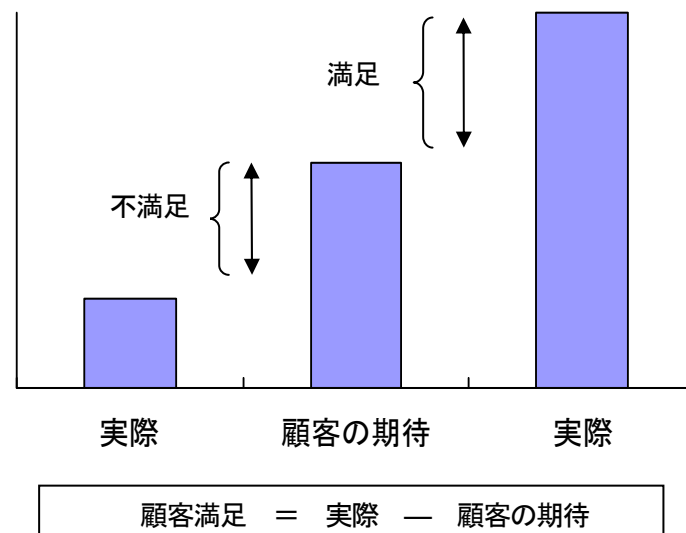
Q：授産施設 施設長

授産事業の顧客満足の向上はどのように取り組めばいいのでしょうか。

A: 答え

顧客満足の向上はまず、顧客の声を聴くことから始めましょう。

実際の商品・サービスが顧客の期待を上回れば顧客は満足し、逆に顧客の期待を下回れば顧客は不満足になります。



顧客の期待を超える商品・サービスを提供するために、まず、顧客の声をよく聴き、顧客の期待は何かをつかむことから始めましょう。

顧客の声は、次のようなものとして表れます。

- ・接客対応時の会話(「こういったものが欲しい」という顧客のニーズ等)
- ・購入後の意見(「よかったよ」「想像と違って残念」)
- ・アンケート結果
- ・投書
- ・インターネット等への書き込み
- ・知人等との会話

12. クレーム対応

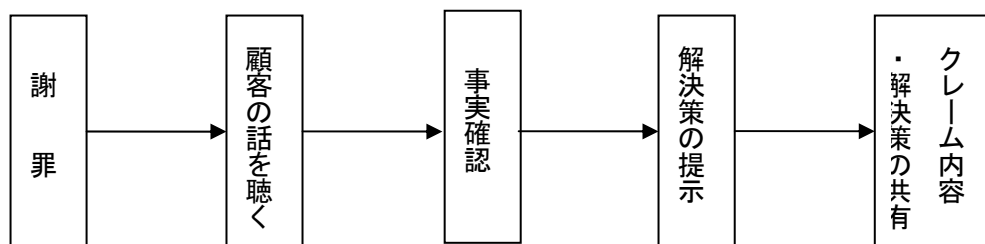
クレーム対応は、顧客の話をじっくり聴くことが重要

Q：授産施設 施設長

顧客からのクレームにはどのように対応したらいいのでしょうか。

A: 答え

顧客からクレームがあった場合には、まず不愉快にさせてしまったことに対し謝罪し、その次に顧客の言い分をじっくり聴き、解決方法を考えます。



【謝罪】

顧客がクレームを言うのは、何らかの不満があるからです。まずは、顧客に対し、「不愉快にさせてしまったこと」を謝罪しましょう。

【顧客の話を聴く】

顧客の言い分をじっくり聴くことが重要です。このとき、顧客の主張を否定したり、反論したり、ほかのスタッフのせいになしたり、顧客の話を遮ってまで理由を延々と話してはいけません。顧客は、余計に不愉快になり、問題を複雑にする原因になってしまいます。

【事実確認】

どのような理由で問題が発生したのかを客観的に把握します。事実確認を行うことで、対応策が見つかる場合があります。

【解決策の提示】

顧客の状況や話の内容を考慮し、どのような対応が最もよいかを考えます。複数の解決策を示し、顧客が選択できるようにすることで、主導権が顧客にあるようにみせることも有効です。

【クレーム内容・解決方法の共有】

クレームの再発防止のためにクレーム内容や解決策、今後に向けての改善案を全員で共有しましょう。

13. 問題解決の手法、手順

問題解決の意見だしはワイワイガヤガヤ

Q○ たとえば、「工賃倍増、じゃどうすればいいの？」というときは？

(1) 成行き任せでは時間、費用など多くのロスを生むことになります。

このような場合、「問題の解決の原因を探る有効な方法」のひとつとして、「特性要因図」またの名を「魚の骨図」(「Fishbone diagram」)という手法があります。この手法を心得ていると、時間、費用などを有効に使って問題の有効な解決に迫ることが出来ます。

(2) 具体的な取り組み方、ハウツウ(How to)を順序だてて説明します。

A○-1 まず、わいガヤ(わいわいガヤガヤ)会議の開催です。参加者は、解決しようとする問題に関係の深い理事、職員、利用者などです。この「会議」を進める上でもっとも重要なポイントは、

- 1) 批判は行わない。提出されたアイデアに対する批判や判断、意見は排除する。
- 2) 奔放なアイデアを歓迎する。つまらないアイデア、乱暴なアイデア、見当違いなアイデアをも歓迎する。
- 3) アイデアの量を求める。アイデアは多いほどよい。
- 4) 他人のアイデアを修正、改善、発展、結合する。出されたアイデアの改善案や組み合わせなども歓迎する。というもので、いわゆる「ブレinstoミング」です。
- 5) 発言内容は「メモパッド」や「メモ用紙」に書きとどめます。

A○-2 発言内容を、同一の内容のもの、類似している内容のもの、などグループ分けをします。これらを「要因Ⅰ」として、それぞれ標題を付けます。この作業でのポイントは、同じ内容あるいは同じと思われる内容を集めます。

更にそのグループの中でより細かくグループ分けを図ります。これらを「要因Ⅱ」として、それぞれ標題を付けます。更に、必要に応じて「要因Ⅲ」の標題を付けます。

A○-3 要因を「魚の骨図」に描き込みます。まず、基本形です(図-1)。背骨の先は「解決すべき課題・問題」を、次に大骨の要因Ⅰを、更に詳しく中骨として要因Ⅱ、更に小骨に要因Ⅲ、とそれぞれの内容を概略書き込みます。

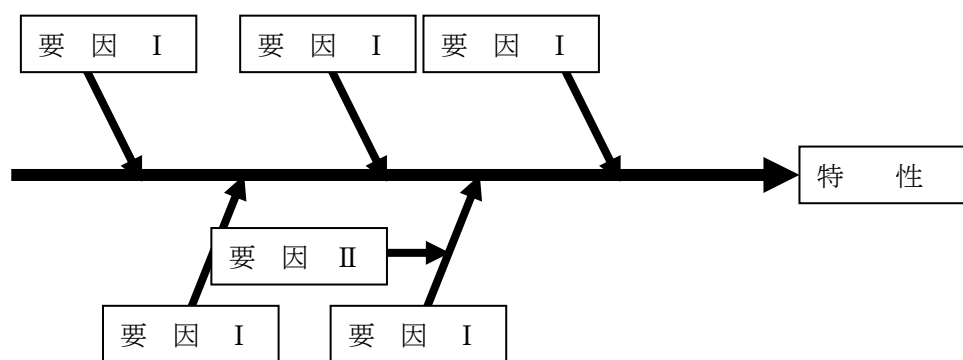
A○-4 関係者を集めてわいガヤ会議で討議してください。できれば大判の模造紙などにこの魚の骨図を描き、出席者で“ワイワイがやがや”と討議してください。例えば、工賃倍増のためには、要因Ⅰには、ヒト、モノ、カネ、ジョウホウなどが該当するでしょう(図-2)。どの要因が多く意見が出されたのか、どの要因がもっとも最優先解決課題と考えられるのか、などの討議からどの要因から解決していくのか決めていきます。

※中小企業診断士にご相談ください。最適のアドバイスを得られます。

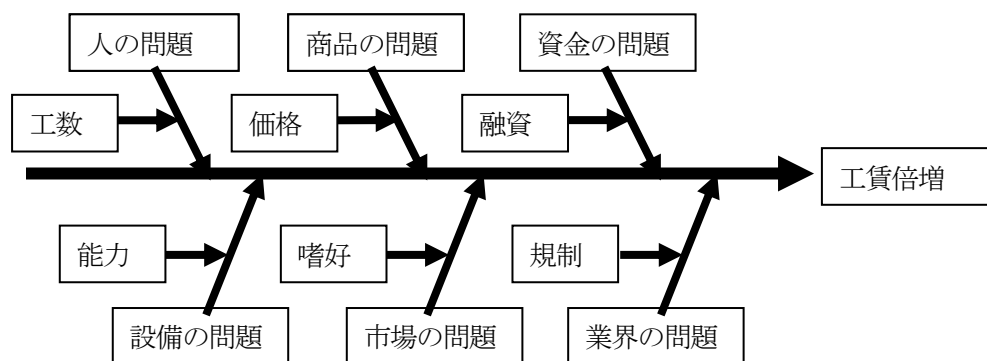
関係者だけの「わいギャ会議」は、課題についての共通認識ができ、課題克服の仕組みづくりも共同作業となり、意識も、行動も目的を持って実行されるようになり、問題解決の方向性が見出せます。問題解決の方向性が見つかれば、残すは問題解決に向けての実行のみです。

図－１ 特性要因図

「特性」には、解決しようとする「問題」や「課題」を掲げます。



図－２ 特性要因図 具体例（問題を工賃倍増とした場合）



14. クレド

Q：クレド

クレドとはビジョンであり、目標であり、誓いである！

Q：授産施設 施設長

ビジョンを根付かせるためにはどうしたらいいでしょうか。

A：答え

クレド作成が有効です。

クレドとは誓いの意味を包含しておりリッツカールトンのホスピタリティの精神の社員への統一で有名となりました。

以下は授産施設用テンプレートです。

<クレド>

- ①授産施設経営参画は生きがいのある仕事である。利用者社会参加援助を通じて生きがい働き甲斐の実現をしよう。
- ②職員同士あるいは、利用者と積極的にコミュニケーションをとろう。職場に＋のストロークの風を吹かそう。（＋のストロークの風・・・心理学用語、前向きな職場雰囲気）
- ③最終消費者には一般企業製造も授産事業所製造も関係ない。常にマーケティング（世の中の動き）を意識し、自分の行動に落としてみよう。
- ④仕事の基本5S（整理・整頓・清掃・清潔・躰）を常に心がけよう。整頓の時に思わぬ情報が手に入ることは偶然ではない。
- ⑤ビジョン作成は「裏づけのある夢」の作成である。施設長と職員が夢を語ることにより、利用者は頑張ることができる。

ご愛読ありがとうございました。

—— 資料 ——

用語集

利用者	共同作業所に通う、または入所する障がい者を指す。一部の共同作業所では、「仲間」、「仲間たち」とも言う。
応益負担(応能負担)	障害者自立支援法では、従来の利用者の収入に応じた負担額が設定される「応能負担」から新たに受けたサービスに応じて支払い負担額を一律1割とする「応益負担」へと変更された。
共同生活援助	地域で共同生活を営む利用者に、住居において共同生活を営むための日常生活上の援助や相談を行うこと。
訓練等給付	障害福祉サービスの中心は、訓練等給付および介護給付に分かれる。訓練等給付は4種類、介護給付は10種類、のサービスが用意されている。訓練等給付は、自立訓練、就労移行支援、就労継続支援および共同生活（グループホーム）援助に分かれる。
自立訓練	自立した日常生活や社会生活が出来るように、一定期間、身体機能や生活能力を向上させるに必要な訓練を行うこと。
就労移行支援	就労を希望する利用者に対し、一定期間、就労に必要な知識、能力を習得させる就労者教育や生産活動の機会を提供し、利用者が円滑に就労できるように訓練を行うこと。
就労継続支援 A型	働く意欲を持っているにもかかわらず、仕事に就けないでいる利用者の受け皿的性格を持っている事業所。 A型事業においては、雇用契約を締結し、労働基準法のもとで、就労する。完全な自立には至っていないため、サービス管理責任者のもと、生活支援員、職業指導員の支援を得ることによって、自立者に近い就労を実現し、労働基準法に基づき、賃金を獲得し、作業を通じて訓練し、生産性をあげ、支援を受けずに自立することを目指す。
就労継続支援 B型	①就労経験はあるが、年齢や体力の面で一般企業に雇用されることが困難な者、②就労移行支援事業を利用した結果、本事業の利用が適当であると判断された者、③50歳に達している、または障害基礎年金1級受給者、地域に一般就労や就労継続支援A型事業所による雇用の場が乏しいことや、就労移行支援事業者が少ないために、一般就労へ移行することが困難と市町村が判断した地域における本事業の利用希望者が対象となり、1)雇用契約は締結せず就労の機会や生産活動の機会の提供、2)上記を通じて、知識や能力が高まった者について、就労への移行に向けた支援を目的

	として、必要な指導等を実施する。
就労支援会計 (授産会計)	障害者自立支援法の施行に伴い従来の授産施設会計基準(授産会計)から就労支援事業会計処理基準(就労支援会計)に変更された。 授産施設会計基準と就労支援事業会計処理基準の違いは以下の通り。 ① <授産> 授産施設特有の会計処理 <就労> 就労支援事業特有の会計処理 共に製品製造等により得られた収入から必要経費を控除した金額を工賃として利用者に支払うという考え方に変更はない。 ② 適用範囲の違い <授産> 授産施設を運営する社会福祉法人 <就労> 就労支援事業を実地するすべての法人 ③ 計算書類の違い <授産> 資金収支計算書、資金収支内訳表、資金収支計算書、資金収支内訳表、財産目録、授産事業支出明細表 <就労> 事業活動収支計算書、事業活動収支内訳表、事業活動収支計算書、事業活動収支内訳表、貸借対照表、貸借対照表(内訳表作成可)、財産目録、就労支援事業別事業活動収支内訳表、就労支援事業製造原価明細表、販売費及び一般管理費明細表 ④ 会計単位と経理区分の違い <授産> 授産施設単独の会計単位を設ける。授産施設毎の経理区分。 <就労> 就労支援事業を1つの会計単位。通常の事業所は法人本部と就労支援事業の2つの経理区分。 ⑤ 積立金の違い <授産> 人件費積立金、修繕積立金、備品等購入積立金、工賃平均積立金等 <就労> 工賃変動積立金、設備等整備積立金
小規模授産施設	平成12年12月改正社会福祉事業法の施行により「小規模通所授産施設制度」が創設され、資産1,000万円と1ヶ月の運営資金の確保で良いこと、借地・借家で可能、間取りなどについても制約が少なく、身体・知的障害混合(定員19人以下)の利用が可能な施設で、

	法人によって運営され、一法人が複数施設を運営することが可能である。
障がい者	障害者自立支援法の対象となる障がい者は、以下の4つ。 ① 身体障害者福祉法に規定されている「身体障害者」 ② 知的障害者福祉法に規定されている「知的障害者」のうち18歳以上の者 ③ 精神保健および精神障害者福祉に関する法律に規定されている「精神障害者」のうち18歳以上の者 ④ 児童福祉法に規定されている障害児および精神障害者のうち18歳未満の者
障害者雇用促進法	平成18年改正の障害者雇用促進法では、従来の身体障害者および知的障害者に加えて新たに精神障害者も企業に雇用の義務付けがされた。障害者法定雇用率は一般企業（常用労働者数56人以上規模の企業）で1.8%、つまり56人以上112人未満の企業は1名以上の障がい者の採用義務が生じる。平成20年1月発表の現実の雇用率は1.55%。
障害者自立支援法	平成16年10月1日に施行され、その内容は①障害者施策を身体障害・知的障害・精神障害の種別にかかわらず、共通の仕組みによってサービスが利用でき、実施主体は市区町村に一元化する、②33種類に分かれていた施設体系を利用者本位の6つの事業に再編する、③働きたいと考えている障害者に対して、就労の場を確保する就労支援の強化する、④支援の必要度に応じてサービスを公平に利用できるよう、客観的な障害程度区分を設け、その認定等を行う審査会を区市町村に新たに設置して支給決定のプロセスを明確化、透明化する、⑤国の費用負担の責任を費用の2分の1を義務的に負担し、利用者も原則1割の費用を負担して安定的な財源を確保する、の5本柱になっている。
障害福祉サービス	利用者のニーズや障害の程度に応じて、在宅でのサービス、通所でのサービス、入所施設でのサービスなどをいう。これらは利用者へ個別給付され自立支援給付ともいう。他に、市町村および都道府県が実施する地域生活支援事業がある。
特例子会社	障害者雇用促進法律 第44条の規定により、特定要件を満たした上で厚生労働大臣の認可を受けて、障害者雇用率の算定において親会社

	の一事業所と見なされる 子会社 である。
通所、入所	通所とはいわゆる共同作業所などに日々通うこと。一方、入所は家庭から住居を共同作業所などに移し、所内で日常の生活と訓練、作業とを行う。
発注促進税制	障がい者が働く施設などへの発注額が増えた場合に、発注を行った企業に対して法人税などの税制上優遇をするもの。(障害者の働く場に対する発注促進税制)
福祉ホーム	家庭において日常生活を営むのに支障のある障がい者が、別に日常生活に適する居室、設備等を提供するグループホームなどの施設のこと。
福祉工場	福祉工場とは作業能力はあるものの、一般企業に雇用されることが困難か、または、就業できない障がい者が、就労し、生活指導と健康管理の下に健全な職業生活、社会生活を営むことを目的としている工場のこと。

参考文献等：

- 障害者自立支援法の基礎知識 (<http://www.syougaisya.com/>)
- 就労支援等の事業に関する会計処理の取扱いについて (厚生労働省)
- 社会福祉法人の会計と税務 (<http://www.hat.hi-ho.ne.jp/t-asada/welfare/top.htm>)
- 作業所の事務処理 (<http://www.kyosaren.or.jp/jimu/qa/jitsumu.htm>)
- 福祉業界の動向とからくりがよくわかる本 (秀和システム)

授産施設 好事例 ヒアリング用紙

施設名		施設長	
法人名		代表者（理事長）	
創立年次	年 月		
住 所			
職員数			
利用者数（定員）			
授産施設種類 （例：知的通所）			
電話			
F A X			
Eメールアドレス （あれば）			
URL（あれば）			
活動業種			
開所から現在までの経緯			
今までの事業成果			
今後のビジョンと課題			
中小企業診断士に望むこと			

取材ありがとうございました。

おわりに（お礼）

授産施設経営については障害者自立支援法が平成18年10月に本格的施行され大きな転換点にある。

利用者負担が10分の1発生することもあり、授産施設部門での経済的独立や真の意味での真の意味での流通の中での存在意義を問われる時代となる。

今回調査ではその分、できる限り生きた事例を収集しようということで、京都で有数の授産施設に取材協力いただいた。

やはり、流通の中で存在意義のある授産施設はマーケティング・事務局体制がしっかりしているという印象である。

その取材記録の第5章 調査事例は、事例として学び

第6章 授産施設のモデル化の考察

第7章 今後の工賃UPに向けての課題のまとめ

第8章 施設評価項目（評価要素）

第9章 よりよき授産施設の経営へ向けて（各論）

は今後の中小企業診断士の指導部分に活用されれば、幸いである。

また、第11章では授産施設診断でよくある質問をQ&A方式でまとめた。

今後、授産施設診断に取り組もうとする、中小企業診断士は本書で（いたらぬ部分もあるかもしれないが）授産施設診断の前に是非本書を一読し、学習することをお勧めする。

また本報告書が、これからの授産施設の経営に関与されている方、スタッフの皆様の方の参考になれば幸いである。

最後に、取材に協力いただいた授産施設、施設長、スタッフの方々、ヒアリングにご協力いただいた利用者の皆様方にこの場を借りて深く、お礼申し上げます。

～取材協力先～御礼

法人名

- ・社会福祉法人 修光学園
- ・京都市公設民営社会福祉施設
- ・社会福祉法人 京都障害児童福祉協会
- ・社会福祉法人 信和福祉会
- ・社団法人 京都手をつなぐ育成会

授産施設名

- 飛鳥井ワークセンター
- 京都市伏見障害者授産所
- 京都市紫野障害者授産所
- 圭の家分所
- 伏見共同作業所

「授産施設工賃UP」の考察
—授産施設経営の取り組みとその課題—
発行 社団法人 中小企業診断協会
京都支部
印刷 京都市伏見障害者授産所
京都市伏見区紙子町5 4 4 番地
〒612-8318 TEL (075)603-1291