

平成20年度 マスターセンター補助事業

障害者授産施設の工賃水準アップに 向けた取り組みに関する調査・研究 報 告 書

平成21年1月

財団法人 中小企業診断協会 大分県支部

<目 次>

	ページ
はじめに	1
第1章 調査事業の主旨	2
第2章 工賃水準アップコンサルティングの環境と課題	4
第3章 中小企業診断士の位置づけと将来に向けた役割	5
1. 中小企業診断士の職務範囲の再考	5
2. 障害者施設への支援	6
第4章 今回の事例研究の概念	8
1. 企業的経営	8
2. 事業・施設の成長	10
3. 事例研究の進め方	12
第5章 先進施設視察報告	14
1. 心里	14
2. サンアンドホープ	20
3. ゆいの里	26
4. ワークショップ宇和	32
5. コロニー久住	38
6. 大分市福宗清掃センターリサイクルプラザ	45
第6章 調査事業のまとめ	51
1. 6つの事例の比較	51
2. 何が彼らを先進事例に押し上げたか？	53
3. 障がい者の就労意識への新視点	54
4. 工賃水準アップに向けた支援とコンサルティングのあり方	55
おわりに	56
参考文献	57

はじめに

社団法人中小企業診断協会大分県支部では、平成20年度マスターセンター補助調査・研究事業として、『障害者授産事業における工賃アップに向けた取り組みに関する調査研究』を実施しました。

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

しかし、努力する割には成果に結びついていない授産施設が見られる一方、すでに成果を上げている授産施設があるなか、支援活動を行なう私たちコンサルタントにおいても、授産施設等に対するコンサルティングの経験や知識が乏しいのが実態であります。そのギャップを少しでも埋めるため、昨年度に引き続き当大分県支部の有志が調査事業を推進いたしました。その折には、大分県福祉保健部障害福祉課を始め関係各位に、多大なご協力、ご支援をいただきました。厚く御礼申し上げます。

この度、その調査事業の報告書がまとまりました。関係各位のご参考になれば、幸甚に存じております。

平成21年1月

社団法人中小企業診断協会大分県支部長

足立重隆

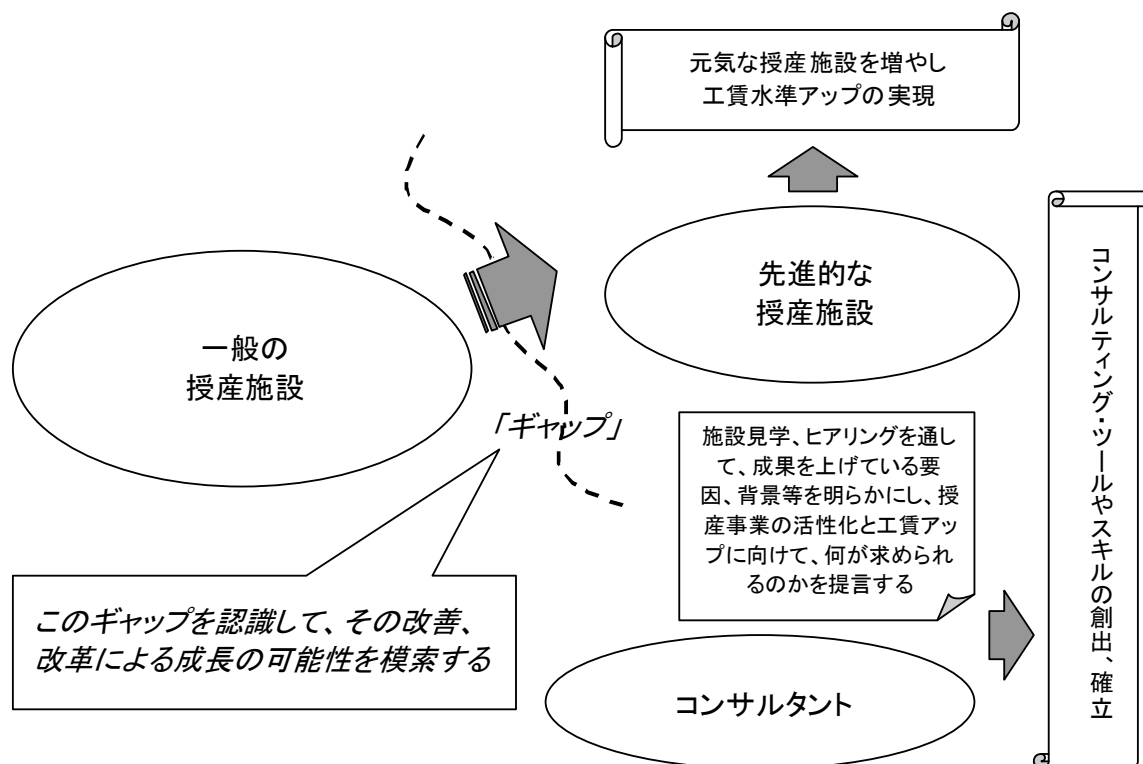
第1章 調査事業の主旨

障害者自立支援法の施行に伴い、障がい者が自立した生活をするために工賃水準のアップが、大きな課題となっています。大分県福祉保健部障害福祉課においては、国の「成長力底上げ戦略」の一環として、障がい者の工賃水準の向上を図るため、大分県障がい者工賃倍増実行委員会を設置し、工賃倍増に向けて幅広い支援活動を推進しています。（社）中小企業診断協会大分県支部も、その活動と連携を図りつつ、平成19年度にマスターセンター補助調査・研究事業として、アンケート調査、講演会等の調査事業を推進しました。それは、障害者授産施設における工賃水準アップに向けた環境、課題等を調査すると共に、今後のコンサルティングのあり方について提言する調査事業でした。それは、従来コンサルティングから遠かった障害者授産施設の現況を、調査を通じて浮き彫りにすると共に、コンサルタントである我々中小企業診断士として、新たなクライアント分野を認識し、その分野に適したコンサルティング・ツールやスキルの創出、確立を図ることがねらいでした。

そのなかで、努力する割には成果に結びついていない授産施設が見られる一方、すでに成果を上げている授産施設もあることが分かりました。そこで、当支部では昨年度に引き続き、『障害者授産施設の工賃水準アップに向けた取り組みに関する調査・研究』を実施しました。今年度は先進的な施設を、実地に視察することを通して、その成果を上げている要因、背景等を明らかにし、授産事業の活性化と工賃アップに向けて、何が求められるのかを考察、提言することとしました。

また、今回の事業を通して、大分県内の授産施設や関係者へ県外の先進事例を紹介する、逆に県外の授産施設や関係者へ大分県内の先進事例を紹介することも目的としています。

【図表 1-1 調査事業の構図】

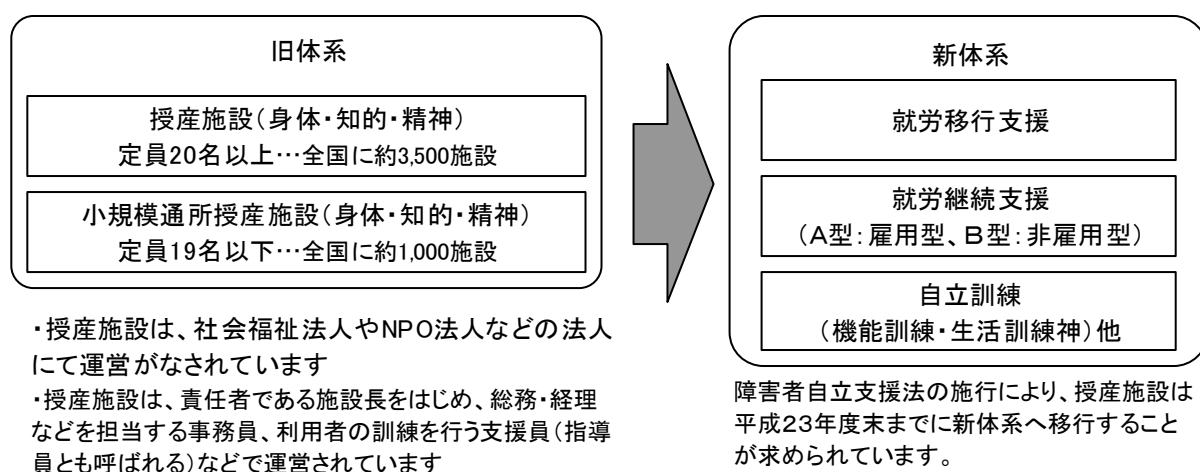


第2章 工賃水準アップコンサルティングの環境と課題

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

授産施設は、障害を持つ方々が社会復帰又は社会参加ができるよう、就労を目的とした訓練を行う施設です（図表2-1）。この授産施設の利用者は、一定の要件を満たすことで労働基準法第9条における労働者には該当せず、その場合は労働規約や工賃の下限はありません。授産施設においては、さまざまな授産事業が行われています（図表2-2）（文献5）。厚生労働省の報道発表資料によると、平成19年度工賃月額、入所・通所授産施設の平均が13,042円に対し、小規模通所授産施設の平均は8,762円で、規模の小さい施設ほど工賃が低い傾向になっています。

図表2-1 授産施設の体系と運営



図表2-2 授産事業の種類と特徴

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

第3章 中小企業診断士の位置づけと、将来に向けた役割

1. 中小企業診断士の職務範囲の再考

(1) 制度上の中小企業診断士

中小企業診断士は中小企業の経営課題に対応するための診断・助言を行う専門家で、法律上の国家資格として、「中小企業支援法」第11条に次のように規定されています。

「経済産業大臣は、中小企業者がその経営資源に関し適切な経営の診断及び経営に関する助言（以下単に「経営診断」という。）を受ける機会を確保するため、登録簿を備え、（中略）登録する。」（第11条抜粋、下線は筆者）

中小企業診断士は、企業の成長戦略策定やその実行のためのアドバイスが主な業務ですが、中小企業と行政・金融機関等を繋ぐパイプ役、また、専門的知識を活用しての中小企業施策の適切な活用支援等幅広い活動が求められています。

「現状分析を踏まえた企業の成長戦略のアドバイス」が主な業務ですが、その知識と能力を活かして幅広く活躍しています。標準的にアドバイスのStepは次のとおりです。

- ・ Step1 企業の成長戦略の策定について専門的知識をもってアドバイス
- ・ Step2 策定した成長戦略を実行するに当たって具体的な経営計画を立案
- ・ Step3 その実績やその後の経営環境の変化を踏まえた支援も実施

このため、中小企業診断士は、専門的知識の活用とともに、企業と行政、企業と金融機関等のパイプ役、中小企業への施策の適切な活用支援まで、幅広い活動に対応できるような知識や能力が求められています。

※参考：中小企業診断協会HP

(2) 中小企業という枠を超えた支援の広がり

“中小企業”を対象にその知識と能力を活かしてきたのが中小企業診断士でした。しかし、社会の構成メンバーは（中小）企業ではありません。非営利の活動を主とする特定非営利活動法人（NPO）や公共的な使命を併せ持っている第三セクター、独立行政法人、医療法人、社会福祉法人、さらには地方公共団体なども社会・経済活動の一員としてその地位を占めています。勿論、障がい者施設も例外ではありません。

これらの組織や団体も“経営課題”を持っています。そして、その解決策に苦慮しているのが現状です。中小企業診断士は自らの活動エリアを（中小）企業に絞り込む必要はありません。

もっと積極的に（中小）企業以外の団体や組織にアプローチし、自らの識見と能力、スキルをフルに活用し、“組織・団体等がその経営資源に関し適切な組織等運営の診断及びに組織等運営に関する助言を受ける機会を確保する”ために、支援を行う必要があると思うのです。

※下線は筆者

2. 障がい者施設への支援

(1) 支援制度の充実を行政に働きかける役割

授産施設をより積極的な工賃アップへの取組みに向けて誘導するためには、人的支援および資金面での支援が欠かせません。中小企業診断士には、行政に対して工賃アップ実現のために有益な支援・助成策を提言する役割が期待されます。

人的支援に関しては、これまでのような現状分析・問題点抽出や方向性策定にとどまらず、その方向性を実際に推進する場面での『実行支援』が重要になると思われますし、資金面での支援に関しては、工賃アップへの取組みの着手・成果のそれぞれにインセンティブとなるような制度設計を提言することが望まれます。

また、後述する一般企業との連携に関し、授産施設に対しての支援・助成のみならず、授産施設と連携しようとする一般企業への支援・助成も視野に入れる必要があると思われます。

(2) 公的支援・助成制度の案内者としての役割

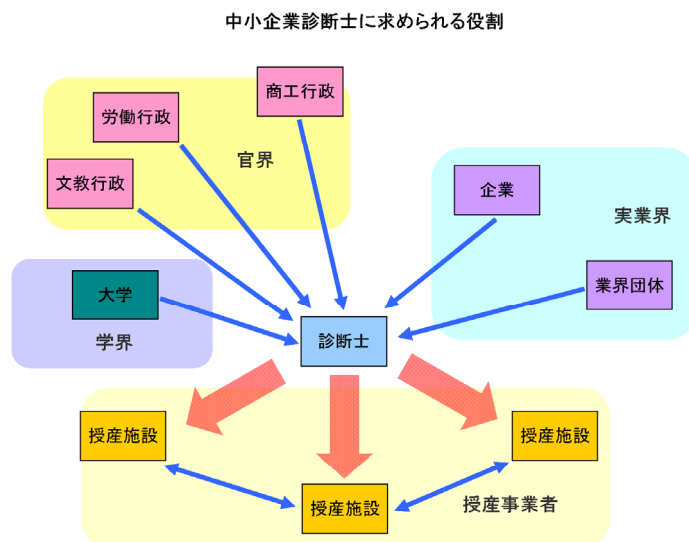
授産施設が工賃アップへの取組みを進めるにあたってポイントのひとつとなるのが、公的支援・助成の有効活用です。

活用可能な制度としては、厚生労働省、文部科学省、経済産業省など管轄の異なる各種のものがあありますが、これらは互いに独立して運用がなされており、授産施設が支援・助成メニュー全体を概観・比較検討することには困難を伴います。

そこで、中小企業診断士には、これら公的支援・助成メニューの案内者として、当該施設がその取組みに最も合致した制度を選択できるよう助言することが求められます。

そのためには、中小企業診断士が、中小企業政策の分野にとどまらず、広い分野にわたる公的支援・助成制度について理解しておくことが必要となります。

【図表 3-1 求められる役割】



公的支援・助成制度の案内者、異業種間・産学官連携の仲介者としての役割が期待される

(3)連携の仲介者としての役割

より前進的な取組みとして、授産施設が施設間相互あるいは一般企業との間に連携関係を構築するための仲介者としての役割が望まれます。

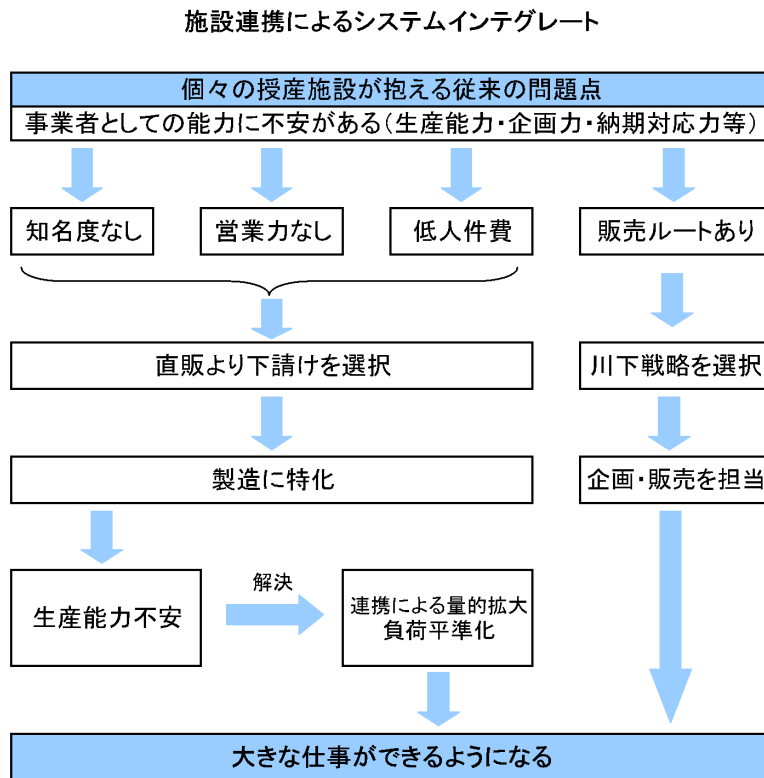
授産施設は、一般に利用者の能力や作業時間の制約からフレキシブルな納期対応力を欠いたり、単一の施設では十分な生産量が確保できなかったりしがちです。また、よい独自製品があるにもかかわらず販売ルートを持っていないために成果を挙げられていないケースもあります。

しかしながら図表 3-1 に示すように、他の経営主体と連携・役割分担することで、単独ではなしえなかったビジネスへの参画が期待されます。

授産施設相互の連携についていえば、外部との関係では共同受注に基づいて生産・共同配送を行うことなどが考えられますし、利用者との関係でも、共同で利用者の送迎を行うといったことが考えられます。

多くの授産施設が手掛けている空き缶リサイクルを例にとれば、複数の施設で共同して空き缶圧縮機を1台購入し、選別した空き缶をプレスした上で、まとまったロットで共同納入することにより、輸送過程を合理化するとともに、取引先からより有利な単価条件を引き出すことが可能となります。

【図表 3-2 施設連携による相乗・波及効果】



第4章 今回の事例研究の概念

先進的な施設とは、どのような施設をいうのでしょうか。一般的には、「工賃が高い」、「元気で活動的だ」、「マスコミに取り上げられることが多い」といった点で評価されることが多いと思われます。我々は、先進性を企業の経営と事業・施設の成長という2つの視点から捉えることにしました。

1. 企業の経営

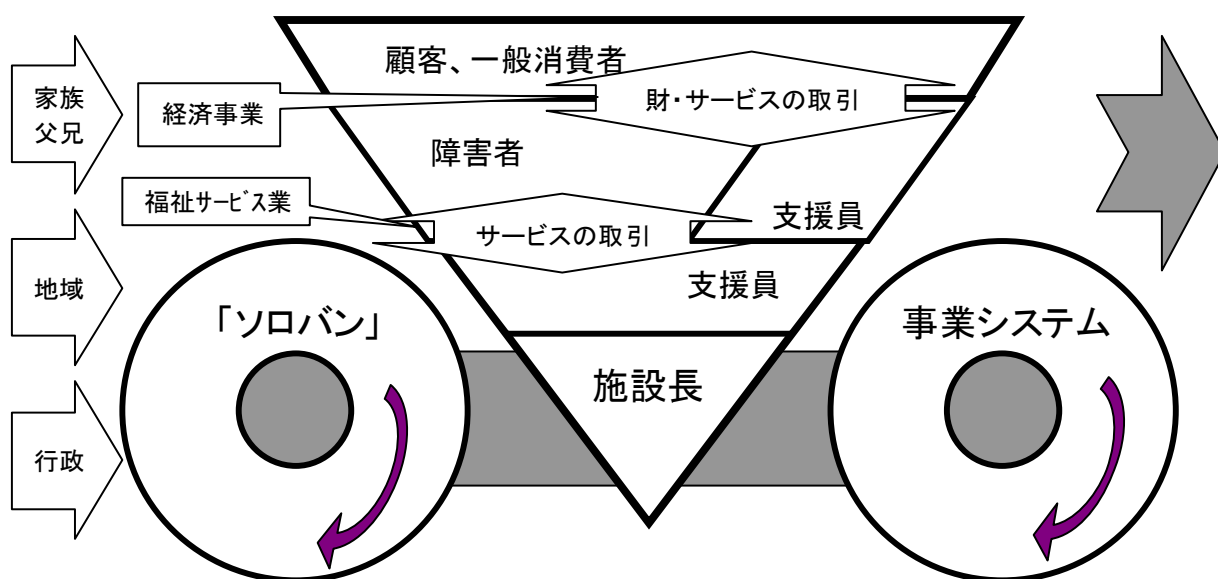
企業の経営とは、成長志向、利益志向を強く意識し、経営理念、目標を持ち、環境変化に応じた事業戦略を構築し、フレキシブル、かつスピーディで、効率的な運営を志向することです。そこで求められるのは、事業システムと「ソロバン」を回すことと、「市場」、「競争」を意識することだと考えています。

(1) 事業システムと「ソロバン」を回しているか

企業は環境適応業だといわれますが、事業戦略では、内外の環境状況を見極めた上で、誰に何をどのように提供するかという事業ドメインを決定し、さらにマーケティング戦略、商品開発戦略等個々の戦略に展開します。その戦略に基づき、事業の運営を行います。ここでは管理のサイクル（計画 P－実施 D－効果確認 C－調整 A）が必要となります。その運営の結果を得て、事業システムが一回りするることになりますが、この営みを継続することが企業経営といえます。事業システムと「ソロバン」という2つの車輪が回り続けることにより、企業は持続し続けることができるのです。

企業の経営から障がい者授産施設を考えるに当たって、今後生き残っていく福祉施設を、図表 4-1 のように、事業システムと「ソロバン」という両輪の上に「逆さまのピラミッド」を載せて、なんとか転倒させないように回していくものと捉えました。（文献1）

【図表 4-1 今後の福祉施設のイメージ】



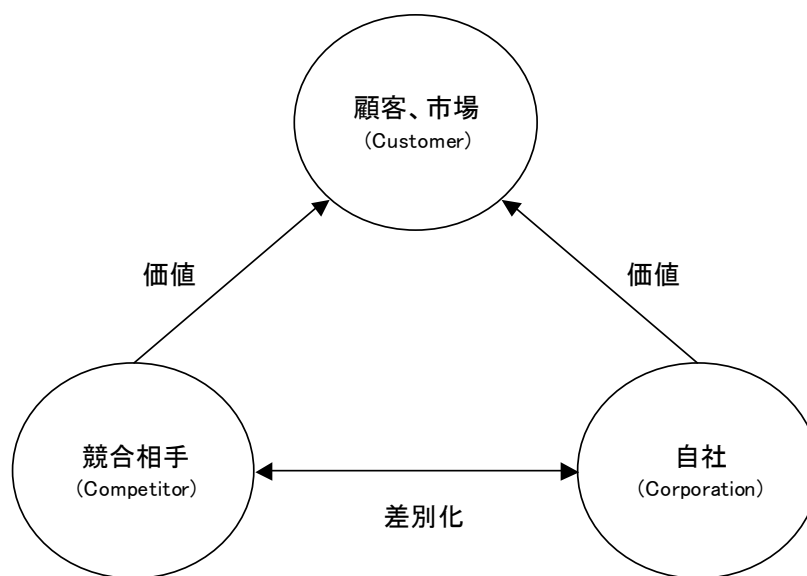
(2) 「市場」、「競争」を意識しているか

授産施設として生き残るには、通所者から選ばれる、顧客や消費者に選ばれる、社会的に認められるといった要件を満たさねばなりません。これは、一般の中小企業でも同じで、顧客や消費者に選ばれる、従業員から支えられる、社会的に認められるといったことが必要となります。

企業的経営を志向する場合、まず顧客や市場を意識しなければなりません。これは、「顧客は誰か」、「市場の規模はどの程度か」といったことを考えることで、自らの強みが活かすことができ、将来にわたって事業の基盤となりうるような顧客を見つけることが大切です。次に、顧客に対して同じような価値を提供している競争相手のことを意識せねばなりません。これは、「競争相手は誰か」、「競争相手とどのように違うのか」といったことを考えることで、シェアのトップを目指す場合、独自の市場（ニッチ市場）を目指す場合等があります。

その上で、「自らの強みは何か」、「中核的な技術、能力は何か」といった自社の経営資源について確認していく必要があります。

【図表．４－２ 顧客、競争相手、自社の三角形（３Ｃ分析、文献３）】



顧客、市場	施設が製造し又は仕入れて販売する商品やサービスをご購入して頂くひとです。個人、会社、諸団体、地方自治体など全てが対象となります。
競争相手	（個人企業を含む）企業だけではありません。時には、障がい者施設や社会福祉団体、NPOなども競争相手になることもあります。
自社	障がい者（利用者）の方々が就労し、生活する自分達の施設のことです。自分達の施設をよく知ることは灯台下暗しの諺のとおり、意外と難しいことなのです。

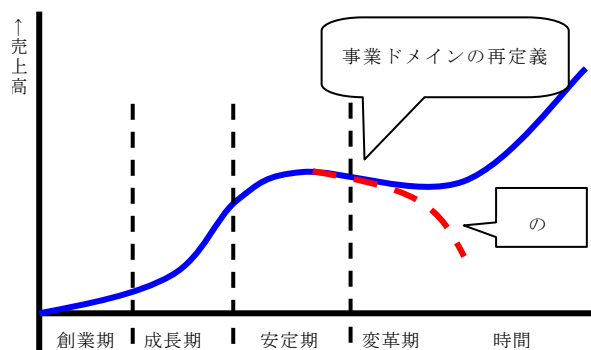
2. 事業・施設の成長

佐賀大学の学長を務められた上原春男先生は、著書のなかで、「あらゆる組織や個人は、成長しないと生き残れない」、「外的条件の変化に内的条件を適応させることで、人間は創造を生み出し、成長していくことができる」と言われています（文献2）。成長を捉える視点として、ライフサイクル、成長と適応と変革のサイクルと連携について考えてみます。

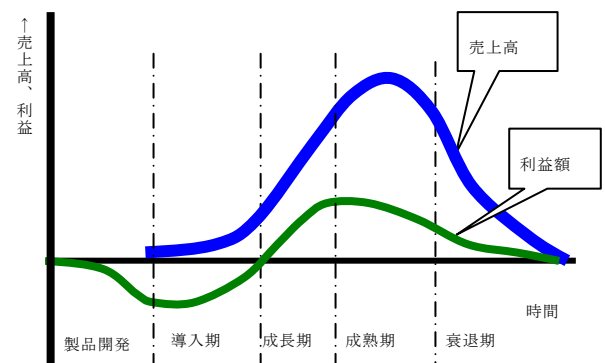
（1）ライフサイクルで考える

企業や製品には、下図に示すようなライフサイクルがあると言われています。一般の企業の場合、新たに創業して、その後成長期を経て安定期を迎えるというライフサイクルがあると言われています。また、製品には、新製品導入期、成長期、成熟期、衰退期といったライフサイクルがあると言われています。（図表・4-3, 4 参照）

【図表・4-3 企業のライフサイクル】



【図表・4-4 製品のライフサイクル】

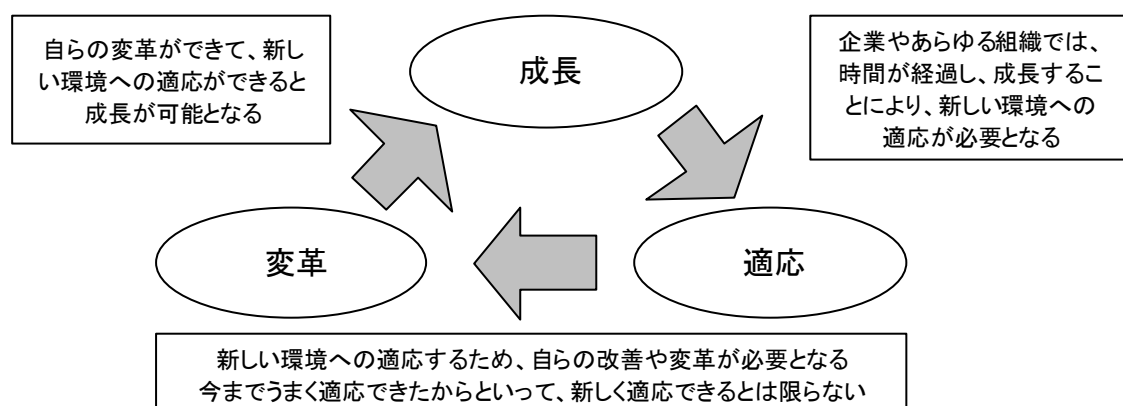


※事業ドメインとはどの分野でどのような事業を行っていくのかを簡潔に言い表した表現です。

（2）成長と適応と変革のサイクル

事業や施設が成長し続けるには、環境への適応が大事となります。しかし、マンモスが氷河期に適応しすぎてその後絶滅したように、環境は変化するものであり、適応しつつ適応力を温存する必要があります（文献3）。適応力とは、これまでの適応を見直し、自らを変革することにより新たな環境へ新しい適応をつくり出すことで、その結果として新たな成長が導かれるのです。

【図表・4-5 成長と適応と変革のサイクルの考え方】



（３）グループ形成・連携のイメージ

障がい者就労施設に係るグループ形成に関しては、多く分けて３つの態様（パターン）が想定できます。

【図表 4-6 グループ形成・連携の３つの態様】

）垂直的グループ化・連携	当該施設を起点にすると、“価値の連鎖”を基準にして、上位（前段階・後進）と下位（後段階・前進）に位置する企業・組織・団体等と連携（グループ化）するという態様です。 例えば、パンやクッキーを製造し販売している施設であれば、上位に位置する原材料仕入先との連携を、下位に位置し施設に替わって商品を販売してくれる小売店等との連携が考えられます。
い) 水平的グループ化・連携	当該施設を起点にすると、同種の商品・サービスを製造し提供している他の障がい者就労施設と連携（グループ化）していこうとする態様です。 例えば、共同による新商品開発や販路開拓、共通パンフレットの作成・配布などによる連携が考えられます。
）同心的グループ化・連携	当該施設を起点にすると、現在の事業・組織を更に強化・深耕していくと同時に、関連性ある事業を開拓し、それに応じて組織や機構・体制も拡大・充実させていこうという態様です。 例えば、パンやクッキーを製造し販売している施設であれば、食に関連する事業分野として喫茶店やサンドイッチ店を開業するなど、当該施設単独で就労場所の拡大を図っていくことが考えられます。

【図表 4-7 グループ形成・連携のイメージ図】

と の交点が現時点での障がい者就労施設（ で表示）です。

）垂直的グループ化・連携	い) 水平的グループ化・連携	）同心的グループ化・連携

※ は“ものやサービスの流れ”を基準にした 、 は“お客様や販売先のニーズが同一・同種”の を示しています。

3. 事例研究の進め方

今回の事例研究を進める上で、以下のポイントに留意しました。

(1) 今回の事例研究のねらい

- ① 先進的な授産施設、事業所の現実、実情を視察し、理解し、報告すること
- ② 複数の中小企業診断士が同じ施設、事業所を見ることにより、共通の現状認識を持つこと
- ③ 先進的な事例のなかから、参考となるポイントを抽出し、工賃アップ活動の成功や失敗の要因を分析、整理、提言すること

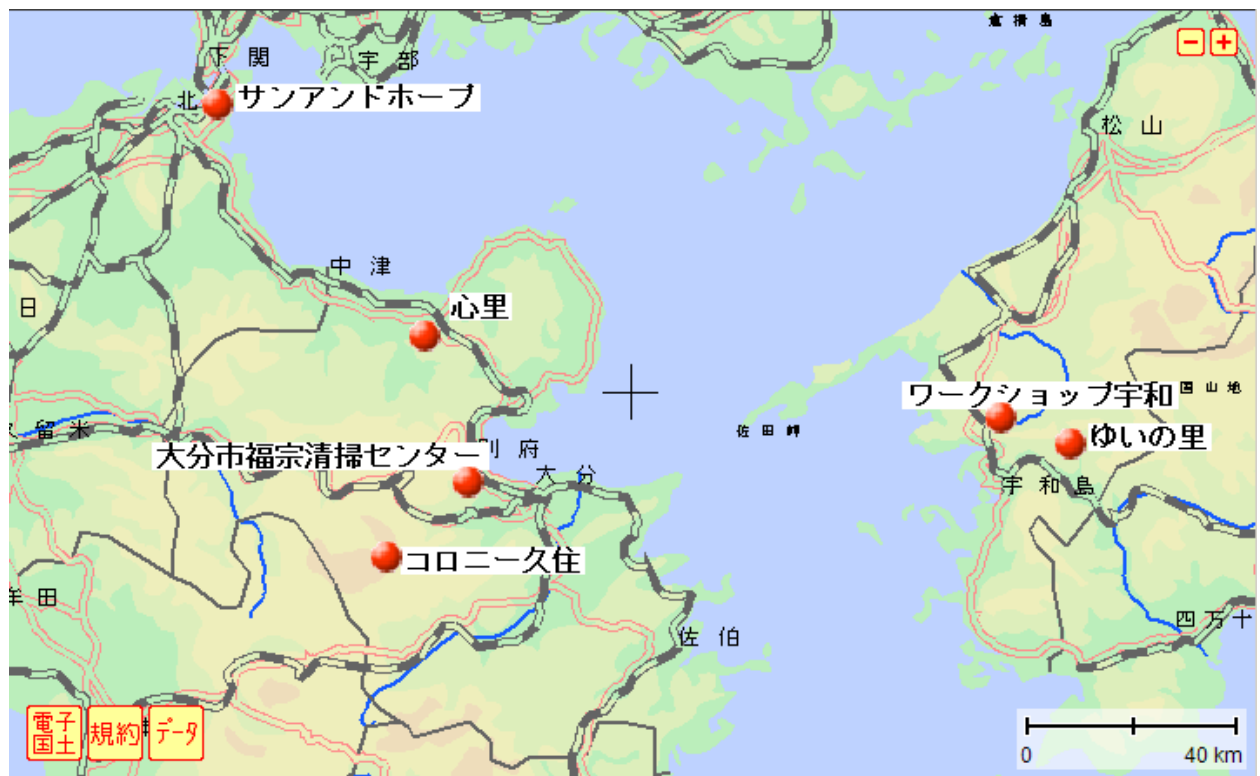
(2) 今回の事例研究の進め方

- ① 先進的と思われる授産施設、事業所等を選択すること
- ② 授産施設、事業所等とスケジュール等を協議し、視察要請し、移動手段等を手配すること
- ③ 視察時に使用するデジタルカメラ、Ｃレコーダー、土産等を準備すること
- ④ 視察を実施すること
- ⑤ 視察報告のまとめの方向性、内容、様式等について議論すること
- ⑥ 各担当により視察報告を作成し、意見交換すること
- ⑦ 報告書全体の調整と、まとめ等の作成をすること
報告書の印刷をすること

視察先の選択に当たっては、大分県内外の関係機関に助言をいただき、メンバーで議論して決定しました。授産施設、事業所の稼働日は平日であり、メンバーには平日の視察に時間を割けない者も多く、視察参加者が限られたことは残念でした。

今回視察した授産施設、事業所等の所在地を、図表．4-8 にまとめてみました。

【図表．4－8 視察した授産施設、事業所等の所在地マップ】



出典：「電子国土」 URL <http://cyberjapan.jp/>

5. 事例報告-1 「心里」

施設名称	特定非営利活動法人 心里
所在地	宇佐市大字下元重92番地の257
種別	障害者自立支援法に基づく障害者福祉サービス事業（A型）
運営主体	特定非営利活動法人 心里
利用者数	24名（知的障害23名 精神障害1名）
職員数	7名
平均工賃月額	57,028円（平成）

平成20年8月29日(金)午前、心里の会議室にて、理事長友松研二氏より、事業の概要について説明を受け、質疑応答の後、工場を視察しました。

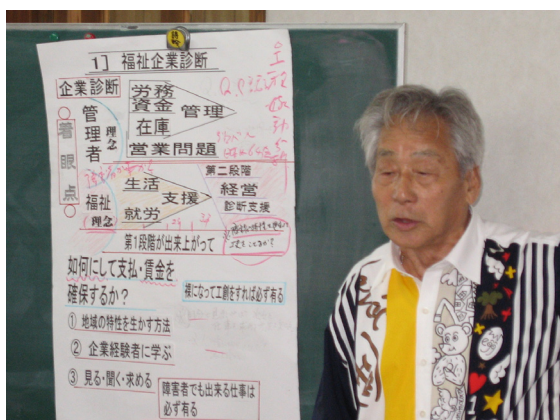
【図表 5-1-1 友松理事長より説明を受ける】



【図表 5-1-2 友松理事長より説明を受ける】



【図表 5-1-3 福祉経営について語る友松理事長】



【図表 5-1-4 障がい者の特性について】



(1) 障がい者雇用の現状

理事長である友松研二氏は、当施設を設立する前は、「日豊縫袋工業」の社長を務めていました。同社が昭和 40 年代に新工場を建設している時、従業員が「焚き火」をしている所にやってくる知的障がい者がいたそうです。彼に「火の後始末をしなさい」といったところ、それがきちんとできる。障がいのある人でもきちんと指示すれば働くことができることに気づいたことが、障がい者雇用のきっかけでした。その後、障がい者雇用制度を活用して継続的な雇用を続けてきました。「日豊縫袋工業」では、健常者と障がい者、高齢者がともに働いていますが、障がい者が、より幸せな生活を送ることができるように、障がい者だけの職場である、特定非営利活動法人「心里」を設立しました。

「心里」は、「こころの里」。人間の豊かさを求めて、人づくりの大切さを考えて名付けたそうです。

「心里」では、障がい者一人一人がそれぞれの能力に応じて、日々の仕事を行っています。皆が生き生きと楽しそうに働いている様子が印象的でした。

【図表 5-1-5 工場内】



【図表 5-1-6 工場内のようす】



【図表 5-1-7 工場内作業風景】



【図表 5-1-8 工場内の看板】



【図表 5-1-9 工場内に掲示された「ノルマ」】



【図表 5-1-10 作業の様子】



心里の工場では、薬品用の袋を製造しています。土砂等をいれる袋ではなく、薬品用の袋を作るところに、友松理事長の着眼の鋭さがあります。より高く売れる商品、付加価値の高い商品に着目しているのです。さらに注目すべき点は、単純な縫製作業を中国に委託していることです。中国から輸入された商品の検査（事故を防ぐために重要な工程）と特殊加工されたポリエチレンの内袋をセットする工程を心里では行っています。つまり、付加価値の高い仕事を受注することで適正な報酬を支払うことができているのです。

工場内には、スローガンや、目標ノルマが掲示されています。このノルマは、利用者が自ら設定しており、この点からも利用者のモチベーションの高さがうかがえます。

（2）障がい者雇用成功のポイント

友松理事長は、経営者が理念を持つことが最重要と考えています。

その理念は「障がい者のしあわせ」を第一に考えることです。その理念の上に各種の施策が成立すると考えています。

【図表 5-1-11 工場内のトイレ掃除当番表】



【図表 5-1-12 休憩室の様子】



① 生活支援と就労支援

障がい者の就労支援を考える前に、まず生活支援を考えることが必要になります。心里では、工場内のトイレ清掃当番や月間作業班長を自主的に決め、月間スローガンや目標ノルマ等も設定しています。

また、休憩室も充実させ、障がい者の生活を安定させることで、安心して就労できる体制を作っているのです。

② 経営者が持つべき理念

経営者は、まず第一に「障がい者の幸せ」を目的とすることが必要です。奉仕の精神を持ち、どうすれば障がい者が幸せになれるのかをとことん追求すること。そこに知恵や発想が出てくるのです。

③ 高付加価値の商材を扱う

最低賃金以上の報酬を支払うためには、付加価値の高い仕事を取ってくる必要があります。そのための事業アイデアは、あらゆる所にあります。また、地域の特性を生かした商材の開発も考える必要があります。

また、付加価値の高い仕事（専門性の高い仕事）は、他の競争者（福祉施設、企業）からの参入を防ぐ手段ともなり、安定的な仕事の確保につながります。

④ 他社の事例からヒントをつかむ

付加価値の高い仕事の事業アイデアは、さまざまな所にあります。いろんな企業の事例からヒントをつかんだら、それを膨らませること、地域の特性を加味すること等で新たな事業アイデアが浮かびます。

⑤ 企業経営者に学ぶ

事業を運営する上で発生する各種の課題については、経営を実践している経営者に学ぶことが重要です。商売のことは商売のプロに聞くことが大切な姿勢です。

⑥ わからないことはわかる人に聞く

福祉事業を運営していく上で、わからないことが出てきた場合、それをわかる人に聞くこと、求めることが重要です。経営者が当事者に教えてもらう。そんな姿勢が重要だと感じました。

⑦ 追いつけ、追いつけ、固まれ（ノウハウを共に活かす）

先進事例を学んだら、そのノウハウを吸収して、追いつくように努力することが重要ですが、それより大切なのは、連携することです。互いに補い合うことで、より大きな受注を確保することができます。

【図表 5-1-13 エコロジーバッグ】



【図表 5-1-14 端材を利用したネームプレート】



【図表 5-1-15 事務所の様子】



【図表 5-1-16 事務所入り口】



(3) 障害者雇用の課題

① 指導員の養成

利益を追求する企業を相手に商売するためには、責任感を持った指導員の養成・指導が重要課題となります。

発注先の要求する仕様を完全に把握して、それを利用者に正確に伝える能力が求められます。同時に、利用者の健康状態等を把握して、その状況に応じた作業の割振りを行うことが必要です。

心里では、支援員の新規採用については、福祉事業所での経験や、主要商品である薬品袋に関する知識の有無も求めています。すべて入所後の教育、実践により身につけています。その原動力は、友松理事長の理念である「障がい者の幸せ」への共感であるようです。

実際に利用者を支援する指導員の意識の高さが、この組織を支えているものと思います。

② 共同受注体制

薬品用袋の発注元では、製造した商品の輸送コスト削減のため、コンテナ輸送を考えていますが心里単独では、その需要に対応できないため、複数の福祉事業所が共同して大口需要に対処することを検討しているそうです。しかし、品質保持のために必要な指導員の育成が課題となっています。

(4) 何を参考とすべきか

一般の授産施設にとって、心里の経営のどのような点を参考とすべきでしょうか。

友松理事長の発想力、営業力、実行力。どれも、ハードルが高すぎると思われます。しかし、友松理事長が一番大切にしている「障がい者の幸せを願う！」気もち。それがすべての出発点であると思います。本当に障がい者の立場にたって考えること、なんとかして自活できるだけの賃金を支払う方法を考え抜くことです。わからないことは、わかるひとに聞くこと。同業者にこだわらず、企業経営者からも学ぶことが大切な姿勢であると思います。

また、友松理事長は、我々経営コンサルタントに対しても、数多くの意見・要望を聞かせて下さいました。福祉事業の経営者は、本当に役立つ支援を求めており、表面的な分析だけでは何の役にも立たないと思っています。何らかのヒントを得ることができれば、経営者の実行力で実現することができると考えているのです。我々支援の現場に立つ者としては耳の痛いことばかりですが、逆にそれだけ期待されていることを感じることができました。障がい者のしあわせを実現するためには、どんな支援が必要なのか？我々コンサルタントにとっても重要な理念だと思います。

企業に対する支援で得た実践的なノウハウを福祉の現状に合わせてアレンジして、わかりやすく提供すること、そしてその結果を踏まえて、さらに効果的な支援策を提供することが必要であると思います。また、福祉事業者に不足するノウハウ（設備投資計画の作成等）の提供も我々コンサルタントの重要な役割となります。

2時間程度のインタビュー・工場見学でしたが、友松理事長の力強い「信念」が、この組織の原動力であること、強力なリーダーシップ、そして成果を出し続けることにつながっていることを強く感じました。

2. 株式会社サンアンドホープ

会 社 名	株式会社サンアンドホープ（第3セクター）
所 在 地	福岡県北九州市門司区大字猿喰 1 1 5 7 - 2
設立年月日	平成 9 年 6 月 5 日
資 本 金	2 億 7 千万円
出 資 者	福岡県、北九州市、(株) 西日本シティ銀行、タキイ種苗 (株)、 (株) 福岡銀行、(株) 損害保険ジャパン、(株) ニチリウ永瀬
従業員数	3 6 名 うち障がい者 2 5 名 うち重度障がい者 1 0 名
事業内容	家庭園芸肥料・家庭園芸用土の製造販売、園芸用資材の販売

平成 2 0 年 8 月 2 9 日（金）の午後、北九州市門司区の株式会社サンアンドホープの工場に伺い、岩男博之執行役員業務部長さんから事業概要や障がい者雇用の状況をお聞きしました。その後工場を見学し、障がい者の従業員の方に就労の感想などをインタビューすることができました。

【図表 5-2-1 説明中の岩男部長】



【図表 5-2-2 作業風景】



(1) 会社（第3セクター）設立の経緯

① 設立の理念と経営形態

“「サンアンドホープ」の社名の由来は、「サン・太陽」と「ホープ・希望」を合わせ、重度障がい者の方々が将来に向かって太陽のように明るく、また大きな希望をもって社会活動に参加し、経済的にも自立することへの願いを込めています。”…これは、株式会社サンアンドホープの会社案内パンフレットの末尾に記されている言葉です。

当社は平成 9 年 6 月に、県、市、銀行、種苗会社等 7 者が共同出資して設立した第 3 セクターで、社名の由来のとおり、働く意志と能力がありながら就労の機会に恵まれない知的障がい

者に働きやすい職場を提供することを目的として、園芸肥料等の製造販売等を行っています。

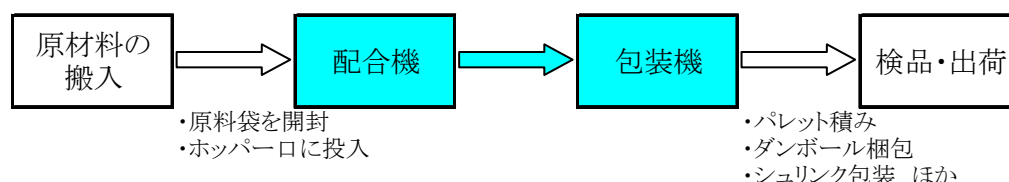
北九州市には障がい者を雇用する第3セクターが他に2社ありますが、いずれも障がい者の割合が低く、知的障がい者を多数雇用する当社のような企業は、全国的にも珍しいということです。これは、当社の設立に奔走した（株）ニチリウ永瀬の社長の「重度知的障がい者の方にも、就労の機会は提供できる。」という強い信念によるものでした。そして、当社は現在、従業員数36名中24名が知的障がい者、1名が精神障害者で、うち10名は重度知的障がい者という障がい者多数雇用企業となっています。

② 新工場の設置

平成13年3月に操業を開始しましたが、当時は15名の障がい者を雇用して、当社の母体会社の工場の一角で作業をしていました。現在地に工場を新築したのは同年の11月で、会社設立から4年以上が経過していました。肥料工場の進出に対する地元の反対などから土地の取得に苦労したのが、建設が遅れた原因でした。そのため新工場では、用水路に肥料が流れ込まないようにすることは勿論のこと、理解が得られるよう地元への配慮に努めています。

新工場では、最新式の機械設備（肥料配合機2ライン・肥料自動包装機7ライン）を備えた包装工場と広い倉庫棟を構え、効率的な機械設備と障がい者の軽作業をうまく組み込んで、業務用から家庭園芸用に詰め替えた小袋製品の量産化を実現しました。

【図表 5-2-3 製造工程】



【図表 5-2-4 原料袋開封作業】



【図表 5-2-5 パレット積み】



また、社内施設も充実しており、厚生棟には研修室、社員食堂、浴室、ロビー談話室、医務

室等が完備されています。

このような立派な工場が建設できたのは、重度障がい者多数雇用事業所設置に係る助成金の交付があったからです。当社に対しては、土地、建物、機械設備の取得に係る助成金の上限額4億円が交付され、これにより多数の障がい者を雇用しながらも、機械設備と職務訓練により市場競争力のある製品を製造することが可能になり、快適な就労環境も確保されました。

【図表 5-2-6 包装工場】



【図表 5-2-7 倉庫棟】



(2) 事業領域と経営状況

① 家庭園芸用のニッチ事業

当社の事業モデルはとてもシンプルで、(株)ニチリウ永瀬が取り扱っているアメリカ、中国等からの輸入肥料等を買入れ、家庭園芸用の小袋に詰め替えて量販店に卸すというものです。園芸愛好者の様々な要望に応え得る良質で多様な商品の提供は、折りからの家庭園芸ブームによる堅調な需要に支えられて、一つの事業領域を確立しました。

また、大手企業が敬遠する“他品種に小分けして卸す”という利幅の小さな作業を、高度な機械設備と軽作業を組み合わせることにより、ニッチ事業として成立させていること、そこに障がい者の労力を投入することにより、障がい者に生き甲斐の場を提供するだけでなく、市場における優位性をも発揮させていることを見過ごすことはできません。

② 良好な経営状況

このように見て来ると、当社が、障がい者雇用の優位性を発揮させる企業形態として、公益性の高い第3セクターを選んだのは納得できます。そして、障がい者の雇用は、前述した工場建設に係る助成金や、後述する雇用に係る様々な助成金等の交付を通じて、資金面での優位性を顕著にし、その結果、当社は創業以来一度も赤字決算のない、第3セクターとしては稀な優良企業として経営を続けています。

障がい者の割合に応じて支給される報償金は、当社は障がい者割合（とりわけ重度障がい者

割合)が高いので、非常に有利でした。そして、採用時の助成金や通勤バス助成金、業務遂行援助者助成金など、他の様々な助成制度等も見逃さずに有効に活用してきたことは、当社の経営上特筆すべきことです。その背景に、当社を重度障がい者雇用のモデルケースにしたいと考えた県・市・労働局と民間の支援団体の協力があったことは、忘れてはならないでしょう。

【図表 5-2-8 機械設備】



【図表 5-2-9 多種多様な製品】



(3) 障がい者の就労状況

① 障がい者に関する専門家の協力

障がい者雇用の経験がない企業が、急に重度障がい者を多数雇用するのは、相当に困難なことです。そこで、当社は設立前から「手をつなぐ育成会」に協力を依頼し、操業開始後の1年間は福祉の専門家の指導を受けるとともに、会社の指導員には福祉講習会も受講させました。

岩男部長さんも、当初はすべてが初めての経験で戸惑いがあったようですが、やがて“こちらが相手の人格を傷つけるようなことさえしない限り、健常者と何ら変わる所はない。”“障がい者だからと特別視せず、心のまま普通に接すればいい。”と考えるようになったそうです。

徐々に従業員間の健常者と障がい者の垣根が外れ、社内の融和が図られるようになりました。一方で、父兄とのコミュニケーションにも配慮した結果、些細なクレームが年に1件ある程度の良好な関係が築けています。

② 障がい者の採用状況

当初は、県・市・労働局の専門家の協力を得て面接選考を行いました。1名の採用に50～60人の応募があったということですから、いかに障がい者が就労の場を求めているかが窺えます。その後も、障がい者を対象にした合同面談会などで募集しましたが、“JR門司駅まで自力通勤ができること”という条件付きで、70～80人の応募があったそうです。

③ 就労環境と待遇

J R 門司駅と工場の間には送迎用バスを運行しています。始業 8 時 3 0 分、終業 1 7 時 3 0 分、1 時間の休憩と 1 5 分の休憩が 2 回あり、実質 7. 5 時間の勤務時間となっています。毎朝 6 時前に家を出る者もあり、片道 1 時間以上掛けて通って来る従業員は少なくありません。

居住場所は、自宅が 1 8 名、通勤寮が 3 名、グループホームが 2 名、自活が 2 名となっています。

賃金は日給月給で、1 日 5, 1 4 5 円（時給 6 8 6 円× 7. 5 時間）。皆で一つの仕事をしているという考えから、能力に関係なく同一賃金で、別に通勤手当と、賞与が 6 月・1 2 月に 1 万円ずつ支給されており、退職金制度もあります。福岡県の最低賃金は 6 6 3 円でしたので、今後の改定に合わせて賃金アップを考えて行かなければならないということでした。

職務訓練は、数人での共同作業を基本にして、ほぼ全部の作業を全員ができるように訓練しています。色々な作業を経験させたうえでポジションを決め、1 人が急に休んでも誰かが代わりに仕事ができる体制ができていました。さらに、7 名がフォークリフトの講習を終了して作業を行っており、これはモチベーションの向上に繋がっています。

会社は生活指導にも努めており、仕事よりも“素直であること。返事をする。いたずらをしない。”など、周りの人とうまくやって行くことの方に重点を置いて指導していました。また、従業員の現況把握と生活指導のため、年に 2 回個人面談を実施しています。

④ 就労のエピソード

操業を開始した当時は、人間関係がうまく行かず途中で作業を放棄したり、小さな諍いが起きたり、洗濯用洗剤を 1 箱分排水溝に流して泡だらけにしたりというようないたずらも頻繁に発生したそうですが、指導員が根気強く接して行ったことで、途中で 2 名が退職したものの、非常に高い定着率で皆仕事に励んでいるとのことでした。

次に、数人へのインタビューの中から、2 人の事例を紹介します。

【図表 5-2-10 インタビュー風景】



*写真は A 君ではありません。

1) A 君の場合

A 君はインタビューに、ストレスを感じながらも頑張っている、と、明るく答えてくれました。

彼は、作業中に爪を剥がして 1 週間程休んでしまい、保険の休業補償も受けました。これは、工場での唯一の事故となりましたが、今は不注意を反省し元気に働いています。

実は、後で A 君が重度知的障がい者だと聞いて、皆一様に驚きました。それほど A 君の受け答えはしっかりしていたのです。

1) Bさんの場合

Bさんは20代の女性ですが、誰よりも勤勉で力仕事もいとわず、丁寧でしっかりした仕事をします。職場結婚をしていて、毎朝4時過ぎに起きて弁当を作り、6時前には家を出て休まずに通って来ています。当社で働けることに誇りを持ち、生き生きと暮らしている様子が印象的でした。

(4) 株式会社サンアンドホープから学ぶこと

① 障がい者の採用を怖がらないで

1名の採用に応募者が殺到する状況の中で、当社の雇用を増やしてほしいという要望は多いそうです。しかし、岩男部長さんは、当社が受け皿になるだけではなく、沢山の企業が1人でも障がい者（とりわけ知的障がい者）を採用してくれることが大切だと言います。

「“知的障がい者は、一生懸命仕事をする。きちんと毎日仕事に来る。新しい仕事を覚えようとする。”…このことを多くの経営者に知ってもらい、知的障がい者を正しく理解してもらうことで、雇用先は必ず広がるはずだ。」という岩男部長さんの言葉には、会社の創業によって知的障がい者に接し、見守り、共に働いて来た経験者としての確信に満ちた力強さがありました。

② 障がい者が担当できる作業領域は必ずある

当社は、最新式の機械設備による製造ラインに障がい者による軽作業を組み込んで、障がい者の作業領域を生み出していました。どの企業においても、作業効率は悪いが省くことのでない付加的業務や、機械との組み合わせで単純作業に変えられる業務などがあり、工夫次第で障がい者の雇用の受け皿に成り得ることが分かりました。

③ 公・民との連携で障がい者が働きやすい環境づくりを

当社は公的支援制度を取り入れることに成功し、障がい者雇用をメリットにする事業モデルを確立しましたが、どの企業においても、様々な支援制度を雇用のインセンティブにして、障がい者を重荷にせず、健常者と障がい者が共に働ける職場をつくることは可能だと思います。

また、障がい者を理解し働きやすい環境を整えるためには、民間の支援団体との連携が不可欠です。専門家の指導・助言を受けて障がい者に対する様々な誤解を解くことは、“障害者の採用を怖がらない経営者”を育てる第一歩だとも感じました。

中小企業診断士として企業における障がい者雇用の推進を図ることには、まだ困難な点が多々ありますが、障がい者への理解を促すこと、様々な支援制度を把握しPRすることなど、すぐに取り組めることから、行動を起こして行ったらいいのではないかと思います。

3. ゆいの里

施設名	ゆいの里（旧称：障害者労働センター・結）
定員	30 人（三間 20 人、吉田 10 人）
利用者数	29 人
職員の数	11 人
運営主体	NPO 法人 結の会
所在地	三間 愛媛県宇和島市三間町増田 20 番地 吉田 愛媛県宇和島市吉田町魚棚 1
種別	就労継続支援 B 型
事業内容	農業 よもぎ、みかん、キュウリ、多品目の野菜、もち米 農産加工品 よもぎの入浴剤、粕漬け、餅
平均工賃月額	24,367 円（平成 19 年度）

平成 20 年 9 月 26 日(金)午前、宇和島市コスモスホール三間の創作研修室で長滝哲夫所長からお話を伺いました。この場には十数名の利用者の方々も集まって頂き、利用者の方の生の声も聞くことができました。説明会の後、きゅうり栽培のハウスやよもぎ畑、野菜畑などを案内して頂きました。

【図表 5-3-1 長滝所長】



【図表 5-3-2 利用者の方のお話】



(1) 施設の概要

「ゆいの里」では、利用者の障がいの種類を問わず受け入れており、知的障がい・精神障がい・複合障がいの利用者が一緒に働いています。今年の 8 月、「障害者労働センター・結」から「ゆいの里」へと施設名を変更しました。

「ゆい」というのは昔の東北地方の農家であった助け合いのことで、田植えなどを共同作業することを「ゆい」、「よないこ」と呼んでいたことにちなんでいます。人々が協力・共同するふるさとという意味で「ゆいの里」と名付けました。

「ゆいの里」は宇和島市三間町の「ゆいの里 三間（旧：こだま作業所）」と同市吉田町の「ゆいの里 吉田（旧：のぞみ共同作業所）」の二つの事業所から成っています。

「ゆいの里」が大切にしていることが4つあります。

- ・さまざまな要求を大切に（働きたい、友達がほしい、もっと高い給料を、自分流の生き方を）
- ・仲間の意見を大切にし、自由で民主的な運営で自分が活かされる生き方を大切に
- ・市場を相手にした商品開発、生産、販売でより高い給料保障を
- ・地域との交流を通して安心できる居場所づくり

(2) 授産事業の状況

よもぎの入浴剤の生産のほか、農業を中心とした事業を行っています。

① よもぎの入浴剤

よもぎ 100%の入浴剤「よもぎ湯」を生産しています。「よもぎ湯」は当施設の主力商品であり、神戸の通信販売大手の「フェリシモ」で販売されているほか、「コープしこく」でも販売されています。

原料となるよもぎは、最初は自生のものを採取していましたが、販売量が増えよもぎを安定的に確保するため現在では休耕田を借りて栽培しています。

よもぎ湯は「体が芯から温まる」、「肌がスベスベになる」、「子どもがぐっすり寝るようになった」などの評判で愛用者が年々増えています。

栽培しているよもぎは丈が2メートルほどにもなります。このよもぎを年間5～6トン収穫し、乾燥室で乾燥させ、パッケージングまで行っています。乾燥には平型のコメ乾燥機を使用しています。他の製品との差別化を図るため、パッケージのデザインはデザインの専門家に依頼しました。

【図表 5-3-3 よもぎ畑】



【図表 5-3-4 パッケージのデザイン】



商品の中には、感想を書いてもらうための料金受取人払のハガキを入れています。全国の愛用者から毎日のようにたくさんの感謝のハガキが届き、2000 通くらいになりました。届いたハガキは職員が利用者に必ず読んで聞かせています。職員や利用者にとって、このハガキが何よりも励みになります。

現在は、既存の顧客データを利用して DM の作成・紹介作戦に取り組んでいます。

「よもぎ湯結の会」で、商標登録も行っています。

②みかん

みかんの産地である吉田町の「ゆいの里 吉田」ではみかんを農家から仕入れて、全国に販売を行っています。

③野菜

きゅうりを栽培（ハウス 2 ヶ所、路地 1 ヶ所）し、農協を通して大阪の市場へ出荷されています。収穫期には月に約 5 万円の工賃になります。

また、多品目の野菜を栽培しており、地元のスーパーの地産品コーナーで販売されています。多品目の野菜を少量づつ栽培するのは、障がい重い人でもできる作業を確保するためでもあります。

「農と食づくり」をテーマに「安心」・「安全」・「うまい」農産物を提供することを心がけています。こだわりの農産物を生産するため、化学肥料や除草剤は使用せず、農薬はよほどの場合のみ必要最小限の量を使用するようにしています。そのためには、地力を上げることが必要で、土の繊維質を高めるために草をすきこみ、牛糞・豚糞・苦土石灰や苦汁を撒いて土壌作りをしています。

生産した野菜の評判はよく、スーパーに商品を並べるとお客さんが待っていることもあるそうです。

【図表 5-3-5 ハウスのきゅうり】



【図表 5-3-6 きゅうり担当の利用者】



④もち米

現在、2 反 7 畝の田でもち米の生産を行っています。秋から冬には餅を作って地域で販売する計

画を立てています。

(3) 授産事業に対する考え方

より高い給料を目指すため、一般市場を相手にした商品開発、販売戦略を考えています。作業所であるとか、福祉であるとかは表に出す必要はないと考えています。

商品の開発についてはリピート性のあるものを主体に考えています。

(4) 利用者の労働に対する考え方

利用者の自由を尊重し、生産する野菜の担当者を決めるときには利用者に手を挙げてもらうようにしています。

働くことが元気の素となると考えています。急かすようなことはせずゆったりと働いてもらうようにしています。「はよせえ」というのは禁句で、「頑張るなよ」などと声をかけることもあります。指導員は指導するのではなく、利用者のお手伝いをするだけです。

(5) 地域との連携

農地やハウスは近所の農家から安く借りています。人と人との結びつきを大事にしており、近隣の農家の方と親しく付き合っています。また、トラクターやコンボが必要な作業を頼んだり、農作業についてのノウハウを教えてもらったりしています。

野菜の作り方や病気などのことでわからないことは育苗センターや農協の指導員、農業試験場に教えてもらっています。

粕漬け作りの時には、公共の施設（コスモスホール三間）の調理実習室を利用させてもらっています。

また、「チャレンジコンサート」と題したコンサートを開催し、地域の中学生、小学生、保育園生 270 人と一緒にオリジナルの歌を合唱するなど、障がい者と地域とのふれあい活動を行っています。

(6) 農業の有用性

施設が中山間地にあるという地の利を活かすために始めた農業ですが、農業をやることには利用者にとっていろいろな点でよい効果があります。

- ・ 自然を相手にすることによる癒しの効果
- ・ 収穫の喜び・楽しみ
- ・ お金に換算して見える
- ・ 失敗が実感できる
- ・ ゆるやかな仕事である

- ・地域との結びつきが濃厚である
- ・少量多品目にすれば障がい重い人でも可能である

(7) 意識の向上

職員の意識向上のため、テーマを決めてセミナーを実施しています。平成 19 年度には 4 月から 9 月の間に 7 回のセミナーを開催しました。このセミナーの中で、商標登録、パッケージ変更、販路拡大、農業への本格的な進出、工賃の引き上げなどが検討されました。

利用者の意識向上のため、農作物は利用者ごとの担当制にしています。担当を決める際には、担当したい作物に手を挙げてもらって決めています。畑には担当者の名前が入った木の札を立てています。

【図表 5-3-7 多品目の野菜畑】



【図表 5-3-8 担当者の名前が入った木札】



(8) 「ゆいの里」から学ぶこと

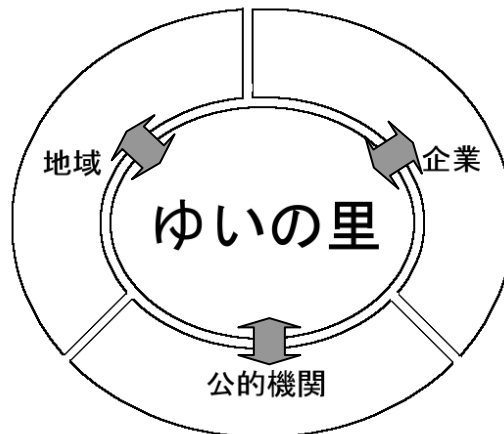
① 連携力

「ゆいの里」では地域や公的機関と連携することにより、施設に不足している経営資源を補っています。もちろん、地域から支援してもらっただけではなく、川沿いの草刈りを率先して行うなど地域への貢献活動も行っています。長滝所長の気さくな人柄もあって、地域とのコミュニケーションが非常にうまくいっているのだと感じました。

また、企業との連携も積極的に行っており、「フェリシモ」や「コープしこく」、地元のスーパーとの連携により販路を拡大しています。

ヒト・モノ・カネ・情報といった経営資源が不足しがちな授産施設にとっては、連携によりその弱点を補うという姿勢が大変参考になります。

【図表 5-3-9 ゆいの里の連携力】



②戦略

「ゆいの里」では戦略を持って事業を考えています。

付加価値（パッケージ、化学肥料の不使用）を付けることで他の商品との差別化を図り、一般市場での競争に耐えられる商品とする。この戦略により価格を下げることなく売り上げを伸ばし、利益を確保することに成功しています。

また、常に「リピート性」を念頭に置いて商品を考えることで、安定的な収入が得られるようにしています。

「ゆいの里」という名前で商標登録するなど、今後はブランド化も図っています。

③意識向上

「ゆいの里」では職員や利用者の意識向上に力を入れています。

職員のセミナー、農作物の担当制などで「やりがい」の醸成を図っています。

④働く喜び

「ゆいの里」では「働く喜び」を重視しています。「働ける」喜びでなく、「働く」こと自体を喜びとするという考えです。農業という仕事の持つ特性を活かし「もの作りの楽しさ」、「収穫した喜び」、「売れた喜び」を利用者に実感してもらうことで、利用者は自主的に働くことに取り組むようになります。そして、その結果として得た「達成感」や「高い給料」が新たな労働への原動力となっていると考えられます。

利用者の方々が働くことの喜びについていきいきと語ってくれたことが非常に印象的でした。

施設の事業を考える上で「働く喜び」というのはもっとも重要なことではないかと考えさせられました。

4. ワークショップ宇和

施設名	精神障害者通所授産施設「ワークショップ宇和」
定員	20 名
利用者数	22 名（男性 15 名・女性 7 名、平成 20 年 7 月末現在） ※日常的に利用されている利用者は 11 名程度
職員の数	5 名（全員常勤で医療分野における資格の保有者）
運営主体	医療法人青峰会
所在地	愛媛県西予市宇和町卯之町 5 丁目 234
種別	通所授産施設
事業内容	菓子作業 パウンドケーキやクッキー等のお菓子製造、お菓子のラッピングや包装、お菓子製品の販売と配達業務 内職作業 歯ブラシやパンフレット等の袋詰め業務 清掃作業 施設内清掃や老人施設での清掃
平均工賃月額	13,150 円（平成 19 年度）

平成 20 年 9 月 26 日(金)午後 2 時よりワークショップ宇和の事業所内において、医療法人青峰会理事兼事務局長佐々木昭様とワークショップ宇和施設長瀬戸竜太様よりお話を伺いました。約 1 時間 30 分、お 2 人から施設の運営状況等について説明を伺い並びに意見交換を行なった後、約 30 分利用者が作業を行っている作業場を見て廻りました。なお、利用者の皆さんは当日の作業を終えており、直接利用者の方々からお話を伺うことはできませんでした。

【図表 5-4-1 佐々木事務局長（左）】



【図表 5-4-2 懇談風景（（右端・瀬戸施設長）】



(1) 施設の概要

① 開設までの経緯

当施設は愛媛県の西部に位置し、八幡浜市と宇和島市に囲まれた西予市に所在し、平成 17 年 10 月に医療法人青峰会により開設されました。医療法人青峰会は後記記載のとおり、精神科医療を行っているくじら病院を中核に八幡浜市に多数の関連施設・機関を擁している外、西予市における拠点となる施設として当施設が設置されました。

当施設は新たに建築されたものではなく、工場として利用されていたものをこの工場の閉鎖後に医療法人青峰会が引受け、精神障害者通所授産施設「ワークショップ宇和」として開設しました。

② 基本理念

当施設では以下の 3 項目を基本理念として掲げられています。

- | |
|-----------------------------------|
| 一 個人の思い描く生活が「仕事」を通して実現できるよう援助する。 |
| 二 労働に対するよりよい収入を提供できるよう努める。 |
| 三 授産製品を通して地域交流をはかり、病気や障害の理解を促進する。 |

③ 施設職員

施設長様をはじめ全員が常勤であり、また医療分野における国家資格等の保有者です。全員授産事業については未経験であったものの、資金面を含めて医療法人青峰会が全面的にバックアップして開業に至っております。

(2) 商品・サービス面での課題と挑戦

① 現状

商品・サービスのカテゴリーとして、菓子作業、内職作業、清掃作業の 3 つを展開しております。当初は清掃作業からスタートしたとのことですが、工賃の引上げが困難であり、パウンドケーキの製造販売に挑戦し、現在に至っています。

工賃単価は低いものの、他の作業がない場合の補充やこの作業に向いている利用者もおられることから、著名なホテルで使用する歯ブラシのセットアップを内職作業として行っています。

② 課題

3 つのカテゴリー別事業では菓子事業の良否が工賃水準に大きく影響を与えます。現在菓子事業ではパウンドケーキのみの製造となっており、パウンドケーキに続く新商品の開発が待たれるところです。

なお、当施設では平成 20 年 3 月に愛媛県の制度を活用し、中小企業診断士の支援を受けておられます。その際に指摘されたパウンドケーキの製造販売に関する改善点等は次のとおりです。

1) 販売体制の強化

業務改善による営業時間の確保、社員寮・食堂等への販路拡大、委託販売先として量販店への販路開拓、インターネット販売への取組み、の 4 点が提案されました。

2) コスト削減、業務改善

製造工程の見える化を行う必要があるとして、原材料の見積りの徹底、パウンドケーキ 1 個当りの原材料費算出、製造継続又は廃止の検討、新商品開発の検討を指摘されています。

また、販売工程の見える化では、売価の見直し、包装資材費の統制（@10 円/個以内に）などが、営業工程の見える化では、営業先リストアップ、地図へのプロット、営業予定表作成などが提案されました。

③ 新たな商品・サービスへの模索

菓子作業、内職作業、清掃作業の 3 事業を行っている訳ですが、開設当初は弁当事業への進出を検討していたようです。医療法人青峰会の中核病院であるくじら病院では院内調理を行っており、弁当製造へのノウハウをグループ内で共有できると考えたからです。

しかし、厨房設備への投資がかさむ事、くじらグループ各施設への納入に関し、地理的な不便性や品質の維持、衛生面の管理体制等、弁当事業進出に向けて解決すべき課題が山積することが判明し、進出をあきらめた経緯があります。

飲食習慣に対する志向に個人差はあるものの、家で食事する内食から、レストラン等を利用する外食を両極として、弁当店や惣菜店が位置づけされる中食市場が成長してきています。これらの環境変化を考慮すると、弁当事業への挑戦は大きなメリットを当施設と利用者を与えるのではないかと考えられます。

【図表 5-4-3 ケーキ製造の説明フロー】



【図表 5-4-4 ケーキ厨房】



(3) くじらグループ内での位置づけ

① 中核はくじら病院

当施設が所属する医療法人青峰会は、精神科の診療を行っているくじら病院を中核に、多様な施設・機関が設けられ、一体化して運営されています。例えば、診療・治療、リハビリ、訪問看護、生活訓練支援、職業・就労支援など多様な事業サービスが展開されています。

下表はくじら病院を中心とした施設・機関ネットワークをまとめたものです。医療法人青峰会はこのネットワーク以外にも真網代くじらリハビリテーション病院を中心としたネットワークが別途構築されています。このネットワークではディサービスセンター、ディサービス、グループホームなどが提供されています。

このほかにも、くじらグループではクリニックや介護付有料老人ホームなども開設・運営していますが、一部を除いて愛媛県八幡浜市に所在しているのが特徴的です。

【図表 5-4-5 くじらグループ（くじら病院を中心としたネットワーク）】

施設名	所在
くじら病院	愛媛県八幡浜市
精神障害者生活訓練施設 ハーブハウス	〃
福祉ホーム アロマホーム	〃
精神障害者福祉ホームB型 サルビア	〃
グループホーム ラベンダー（Ⅰ・Ⅱ）	〃
地域活動支援センター くじら	〃
精神障害者福祉工場 ワークセンターくじら	〃
精神障害者通所授産施設 ワークショップ宇和	愛媛県西予市

【図表 5-4-6 くじらグループ位置図】



※出典：くじらグループの「総合案内」のパンフレットより

② 職業・就労支援をサポートする「ワークショップ宇和」

くじらグループには職業・就労支援を行う施設・機関として、「ワークセンターくじら（精神障害者福祉工場）」と「ワークショップ宇和」の2施設があります。

グループとして、生活支援のほか、職業・就労支援も行っていこうとされていることから、「ワークショップ宇和」のグループ内での役割は決して低くはないものと思料されます。

③ グループの一構成員としての功罪

グループの一員として施設運営できることのメリットがある一方で、デメリットもあると考えられます。

1) メリット（プラス面）

共通の運営理念の基に一体的に管理運営されていますので、利用者や関係者は安心して当施設を利用することができます。

また、個人情報の取扱いに注意が必要なものの利用者に係る情報の共有も可能であり、利用者確保には有利に働くものと思料されます。さらには、人材面や資金面等経営資源の調達と活用に関しても、単独で当施設を開設・運営するよりも有利であり、かつ効率的になると考えられます。

2) デメリット（マイナス面）

グループ経営の落とし穴はグループ全体で収益を確保すればよいという思考に陥り易いことにあります。この罠につかまると施設の経営状況に関心なくなり、赤字状態が継続することになってしまいます。採算性軽視の傾向が慢性化してしまうと事態改善はほど遠くなってしまいます。

当施設の職員は平成 20 年 3 月に受けた中小企業診断士の支援において、次のような感想を持たれたようです。

- ・「経営状況を職員全体が数値として把握することで、現状を打開しなければと思う体制が芽生える」
- ・支援を受ける前では「職員が経営（数字）に対し無頓着」であったが、支援後は「職員が経営（数字）に対して関心芽生える」

※出典：平成 20 年度授産施設工賃水準ステップアップ講習会での発表資料より

人材面や資金面でグループに束縛されてしまうと当施設独自の活動ができにくくなる恐れがあります。

例えば、工賃アップのためにはより高い売上が確保できる新商品の開発と販売が必要になりますが、そのためには設備投資が不可欠です。「ワークショップ宇和」の意思決定よりもグループとしての意思決定が優先されると、見込み通りの工賃水準アップが達成できない事態も予想されます。

さらには、「ワークショップ宇和」内では体制が不十分だったとしても、グループとしての新たな取り組みが意思決定された時は、その決定に従わなければならない場合も出てくるのではないのでしょうか。準備不足、体制不十分では職員と利用者に負荷がかかってくる可能性もあります。

(4) 外部の支援制度の活用

① 愛媛県の施設支援策の活用（工賃水準アップ支援）

工賃水準アップのためには行政等の支援を生かすことが有効的です。なお、県制度は施設購入時の金融・資金支援ではありません。「ワークショップ宇和」では平成 19 年度の第三者の異見を聴いてみるアドバイザー等派遣事業を活用されています。

② 中小企業診断士による効果的な支援

「ワークショップ宇和」への支援活動を行なった専門家は中小企業診断士でした。中小企業診断士は環境分析を行ない、問題点の確認と今後の取り組みの方向性を提示しました。

(5) 「ワークショップ宇和」から学ぶこと

① 「何を作りどのように売るかの」前に、お客様を知ることが大切

前述のように、開設当初は弁当事業への進出を一時考えておりました。しかし、条件が整わないため弁当事業をあきらめ、開設直前にパウンドケーキを行うことを決定されたようです。この決定の過程において、利用者がつくる商品・サービスを購入するお客様の姿は見当たりません。

購入して下さるお客様がどこに居て、どのような商品を必要とされているのか、しっかりとリサーチすることが、販売を成功させるために必要なことです。

② 外部の知恵を借りる

中小企業診断士のほかにもビジネスに係る知恵を豊富に持っている専門家がおられます。このような知恵を借りることを躊躇することはありません。「ワークショップ宇和」も中小企業診断士の助言に素直に耳を傾けたことで、やるべきことが理解できたと話されておられました。

③ グループのメリットを活かし、かつ独自性を高める

「ワークショップ宇和」はくじらグループというグループに属しております。単独施設であることのメリットやデメリットがあるように、グループの構成員であることのメリットやデメリットもあります。

メリットはどんどん活かすべきです。デメリットは何故デメリットであるのかを正確に判別し、利用者の工賃アップの一助になるのであれば、グループ外の組織や団体等と提携するなどグループの枠を超えて新たな挑戦を行なうべきです。

「ワークショップ宇和」はグループのメリットを活かしきれていないように思われます。職員数も600名を越え、患者や各種施設の利用者も多数に上ります。無尽蔵の販売先として積極的に仕掛け作りを行うべきでしょう。

しかしながら、安直にグループ内で販売するという発想だけでは更なる飛躍は望めません。例えば、グループ内でテストマーケティングを行い、グループ外に拡販していくというビジョンを持ってもらいたいものです。

いずれにしても、グループを形成することの強みは大きいということをワークショップ宇和より学んだことの1つです。

5. 事例報告－5 「コロニー久住」

施設名称	福祉農場コロニー久住
所在地	大分県竹田市久住町大字有氏 896-14
種別	知的障害者授産施設
運営主体	社会福祉法人博愛会
利用者数	男61名、女21名（定員 82名）
職員数	17名（支援員 13名、看護師 1名、栄養士 1名、事務 2名）
事業内容 （コロニー久住のみ）	農産物生産 米、野菜（ネギ、トマト等）、畜産（和牛、地鶏等） 食品加工 漬け物（高菜、梅干等）、ハム・ソーセージ、弁当等
平均工賃月額	34,821円（平成19年度）

平成20年10月17日(金)午前、コロニー久住の会議室にて、理事長釘宮卓司氏より、事業の概要について説明を受け、質疑応答の後、農場、加工工場、レストラン等を視察しました。視察の後、焼肉レストラン「森のcockさん」で昼食を食べて、施設を後にしました。

【図表 5-5-1 釘宮理事長(右端)より説明を受ける】



【図表 5-5-2 食品加工の支援員より説明を受ける】



【図表 5-5-3 温室内のねぎ栽培】



【図表 5-5-4 ねぎの選別、梱包作業】



(1) 現在の授産事業の状況 農業をベースとし多角化した授産事業

コロニー久住では、広い農場を活かして行う米、野菜等の栽培や、牛、地鶏等の飼育といった農畜産業を授産事業の柱にしています。その事業のなかで生産された肉や野菜といった農畜産物を、市場に出して販売することだけに満足せずに、ハムや漬物等といった食品に加工する事業を始めました。さらに、その加工された食品を、小売販売施設で観光客に直接販売する事業や、農畜産物を使用した焼肉レストラン、弁当の製造販売業等も行っています。また、施設内に湧き出した温泉を利用した温泉館の事業を営み、ログハウス等の宿泊施設と併せて久住高原を訪れる観光客へサービス提供しています。

【図表 5-5-5 食品加工工場】



【図表 5-5-6 販売施設の内部】



【図表 5-5-7 温泉館入り口】



【図表 5-5-8 家族湯】



【図表 5-5-9 焼肉レストラン「森のcockさん」】



【図表 5-5-10 焼肉レストランの内部】



上述した事業は、コロニー久住単独で行っているものではありません。コロニー久住が属する社会福祉法人博愛会に属する他のいろいろな施設で、分担して事業運営されています。社会福祉法人博愛会は、大分市郊外に本部があり、知的障害者の厚生施設、授産施設、通勤寮、福祉工場、福祉ホーム、就業・生活支援センター等を運営しています。

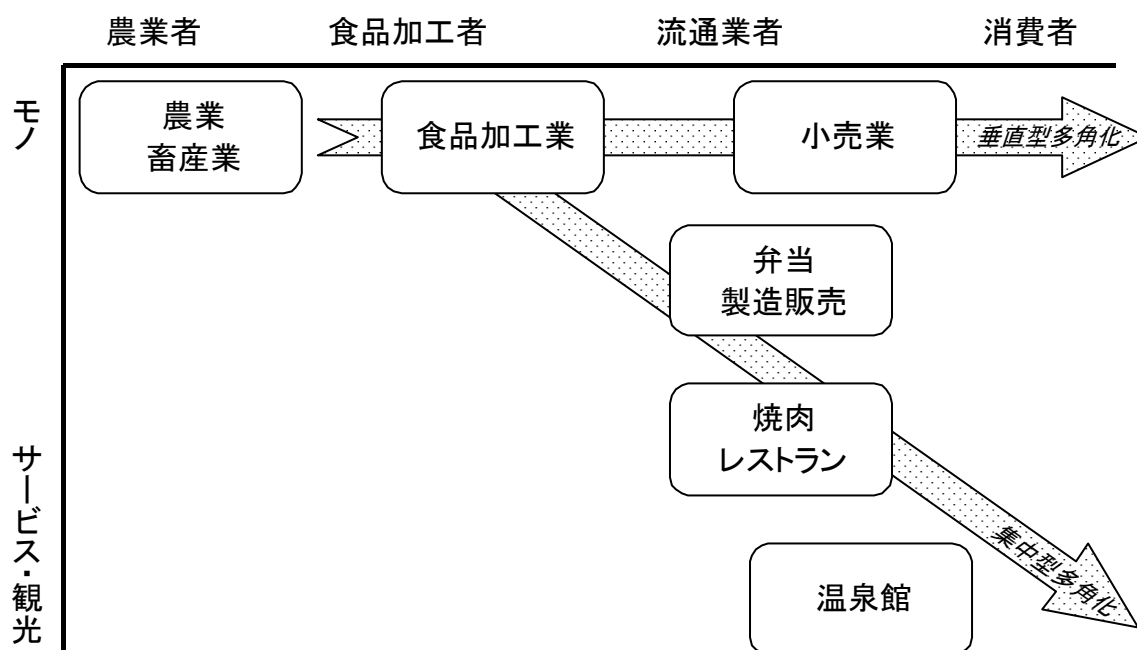
【図表 5-5-11 社会福祉法人博愛会による主な授産事業の担当】

施設名	種別	主な事業	所在地
福祉農場コロニー久住	知的障害者授産施設	農畜産業、食品加工	大分県竹田市久住町
福祉工場パルクラブ	福祉工場	レストラン、温泉館、宿泊	大分県竹田市久住町
キッチン花亭	就労継続支援A型	弁当、惣菜	大分県大分市

アンゾフは企業の成長を、市場深耕戦略、市場開拓戦略、製品開発戦略、多角化戦略の4次元で捉えています。その多角化戦略は、水平型（同じタイプの顧客に新しい製品部門に進出すること）、垂直型（原材料から消費者まで、生産・流通過程の複数の分野で事業展開すること）、集中型（製品、顧客で関連性を持った事業展開をすること）、集成型（関連性がない事業分野へ進出すること）の4類型に分けられます。

その視点から見ると、コロニー久住の事業展開は、垂直型と集中型の多角化が併せて指向されています。釘宮理事長によると、その展開は意図したものではなく、事業運営の結果として成長し、多角化してきたとのことでした。（図表 5-5-12）

【図表 5-5-12 コロニー久住の事業展開と多角化】



(2) 事業の生い立ちと成長 多角的授産事業展開

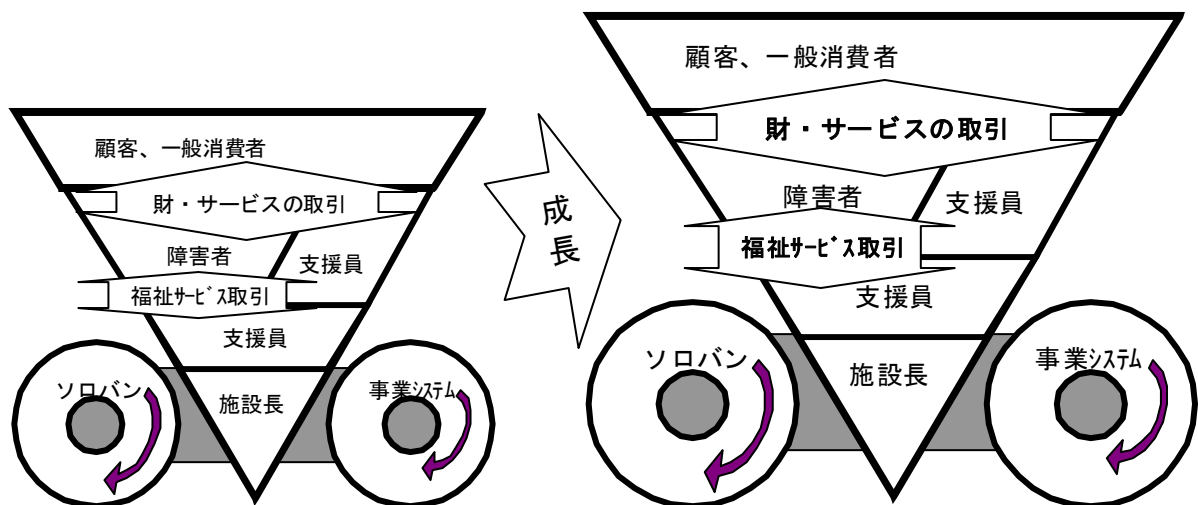
コロニー久住は、現理事長釘宮卓司氏の父親である釘宮謙司氏が、戦後大分市に開設していた施設「博愛寮」を基盤とし、昭和47年に現在の久住町に福祉農場として開設されました。「障がい者と一緒に農業をやるぞ」という夢を抱いていたリーダー釘宮卓司氏は、久住での新事業開発に先立ち、北海道で農場経営の修行をし、大分で大規模な農場用地が得られる久住の地に立地しています。

コロニー久住は、久住での農場開墾、農業経営という過程で、農業のもつ困難性に直面しつつも、巧みに事業内容を変容させています。具体的には、天候不順による影響を軽減するために、水耕栽培を開始しています。農産物の市況価格変動の影響を軽減するために、食品加工を開始しています。そこには、自らを農業事業者と位置づけた上で、なんとしても農業収入を確保しようというリーダーの事業意図が明確にあることと、外部環境変化を自らのものとして前向きに適応していることが感じられます。その事業への強い意志が、一般の農業事業者が持つ流通部門他への障壁、境界、常識といったものを乗り越え、結果的に多角化した事業展開を導いたものと考えられます。

その事業推進の過程で、事業展開の成功に向けられる外部からの「障がい者を使ってうまく儲けているのではないか」といった心ない声に対し、リーダー自身が悩むなかで、「福祉屋」ではなく「福祉家」を目指すことを自覚し、福祉的経営と企業的経営を両立する理念、方針を確立しています。即ち、支援員が障がい者に対して行う福祉サービスと、障がい者が支援員の協力を得て一般消費者に対して行う経済事業を、融合しながら行うという高い理想、理念に到達しています。その結果、障がい者の生涯を通じた就労、生活環境を整えつつ、経済的収入も確保できる事業が展開されています。

注)「福祉屋」、「福祉家」とは、明確な定義があるわけではありませんが、本報告では、「障がい者福祉を食い物にするかどうか」で分け、「福祉家は、障がい者福祉を実現しつつ、企業的経営も実現する」というイメージで捉えています。

【図表 5-5-13 事業システムとソロバンを回す企業的授産事業の成長】



(3) 経営資源から診たポイント

企業的経営の視点から見ると、施設の持つ経営資源がどうかということが、ポイントになります。一般的に経営資源というと、ヒト（経営者、従業員）、モノ（商品、材料、設備、立地等）、カネ（資金、利益等）、情報（知識、知財、ノウハウ等）の4つが挙げられます。その施設の経営資源のなかで、他と比べて何が優れているかが、ポイントとなります。コロニー久住の強みである経営資源として、施設の立地、先代からの福祉事業の実績、経営者の力量の3点を指摘したいと考えます。

①久住高原の広い高原のなかに立地

まず、久住高原の広い高原のなかに立地していることです。久住高原は、久住山系と阿蘇外輪山に間に広がる高原で、農畜産業が盛んな地域です。高度成長期以降の観光ブームのなかで、道路整備や開発が進み、多くの観光客が訪れる地域でもあります。付近に湯治場もある地域ですが、施設敷地内に温泉が湧出したことは、観光事業展開の大きな要因となっています。

②先代からの福祉事業の実績

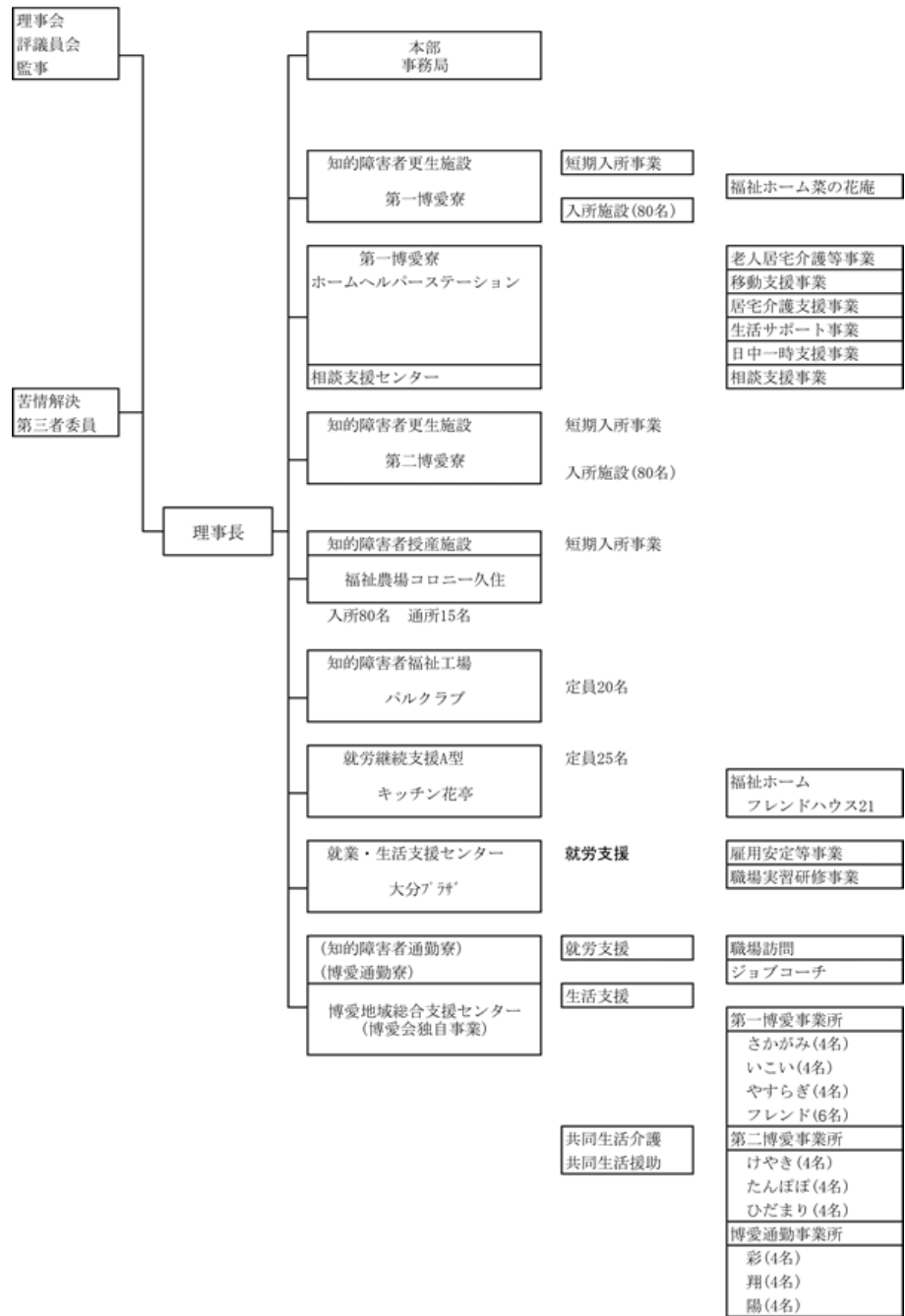
次に、先代からの福祉事業の蓄積、実績があります。福祉事業の運営ノウハウ、信用、資金、支援者その他先代からの実績を基にコロニー久住の農畜産業がスタートしています。その資産の上に、新たに農畜産業という新しい事業を構築したことが、多角的授産事業展開に繋がっています。

③経営者の力量

前節でも記述した福祉的経営と企業的経営を両立する理念、方針を実現しようとする経営者の力量が挙げられます。リーダー自身の資質、見識、知識等を基に、企業的経営を自ら習得して成長し、事業及び組織を変革し、多角化展開したものと考えられます。

元より、このような事業の展開、成長は、経営者1人の力や成長により達成できるものではありません。事業を共に担う施設長や支援員の成長と、障がい者自身も就労能力を向上させる成長が欠かせません。大自然のなかで、種をまき、生物の成長を見守り、収穫する。家畜を育て、食品を作る。自分の作ったものやサービスを消費者に提供して、対価を払ってもらおうという事業を繰り返しながら、障がい者自身も成長し、就労能力を向上させているのです。平成16年には、家族も含めて総勢468名でハワイ旅行を実行したり、障がい者の人間としてのライフサイクルにも配慮した幅広い事業展開（図表5-5-14）を行っています。

【図表 5-5-14 コロ
ニー久住の運営主体
である社会福祉法人
博愛会の組織図】
(博愛会ホームページより)



4) 市場、顧客から診たポイント 『福祉』で商売しない

図表 5-5-11 に示すように、授産事業の商品やサービスを購入してくれるのは一般消費者です。その顧客の立場から見ると、その商品が授産施設で作られたか、障害者が作ったということは関係ありません。入手可能な他の商品と比較して、品質、価格、納期の面で有利であれば、購入するだけです。『福祉』を前面に出すことにより、一度か二度は購入してくれるかもしれませんが、継続的な購入に至ることは少ないものです。

ですから、『福祉』を前面に出すことなく、顧客の目線を意識し、事業毎に競合相手を意識して商売

することが大事となります。コロニー久住の売店、レストラン、温泉館では、そこに働き、客と接する従業員だけでなく、その施設自体も、意識して見ないと福祉施設であるとは判らないように配慮されています。

その上で、商品やサービスをより高く売るために、企業努力がされています。例えば、通常380円の弁当に対し、自前の和牛ステーキの入った600円の高級弁当を企画するとか、温泉館に家族湯を増設して付加価値を増やすこと等です。

各事業を担当する施設長や支援員は、事業の多角的展開の原動力になっています。その育成に当たっても、「気概を持った支援員を育てる」という方針の下、「仕事がなければ、支援員が土方に行って仕事して稼ぎ、その中から授産工賃を払おう。」という覚悟で進めてきたことは、企業の経営をまさに実行していると考えられます。

5) 何を参考とすべきか

一般の授産施設にとって、コロニー久住の経営のどのような点を参考とすべきでしょうか。いろいろと多角化した現在の事業展開をマネするには、ハードルが高すぎると思われます。しかし、コロニー久住が、まだ農畜産業を開始した当時の状況に思いをいたし、農畜産業として事業システムとソロバンを回そうとした点、福祉的経営と企業的経営を両立する理念、方針を打ち立て、事業活動した点、市場、顧客を明確に意識した点等を参考にすべきではないでしょうか。

また、コロニー久住の現状は、民間企業をも凌ぐ多角化を達成し、リーダーは事業のさらなる展開に向けて自信を持って邁進していますが、その成長の過程で様々の壁を乗り越えてきたものと推測されます。その生々しい経験や物語を受け止め、自らの改善、変革への糧とすることも望まれます。

工賃アップを支援する機関にとって、どのような点を参考とすべきでしょうか。まず、障害者授産施設であっても、永年の活動を通して多方面に事業を多角化展開できる迄成長する可能性があることを認識したいところです。また、授産施設には、各種の補助金制度がありますが、設備導入等にただ補助金を出すだけでなく、コンサルティングをセットにして助成したらどうかということです。授産事業の活性化、工賃アップに向けて、事業及び設備投資プランの立案と、より効率的な遂行に向けて、コンサルティング活動の意義は小さくないと考えます。

工賃アップを支援するコンサルタントにとって、どのような点を参考とすべきでしょうか。施設、事業及びその経営者の力量には、それぞれレベルがあり、そのレベルに応じたきめ細やかな支援が必要と考えられます。また、コロニー久住が、改善、変革、成長の過程で様々の壁を乗り越えてきた経験や物語を、コンサルタントとして受け止め、今後に残るコンセプトとして抽出する役割があります。

6. 大分市福宗環境センターリサイクルプラザ

施設名	大分市福宗環境センターリサイクルプラザ
所在地	大分市大字福宗618番地
処理能力	166t／10H（1日10時間運転）
敷地面積	約17,000㎡
建築面積	工場棟：3,008.48㎡ プラザ棟：955.24㎡
延床面積	工場棟：6,006.27㎡ プラザ棟：1,488.78㎡
工期	平成17年12月～平成19年3月
建設費	2,308,700千円

平成20年10月17日（金）午後、大分市大字福宗の大分市福宗環境センターリサイクルプラザに伺い、大分市障害者就労支援協議会の橋本三郎会長よりお話を伺いました。また、実際にリサイクルプラザでの作業の様子の見学をさせていただきました。

【図表 5-6-1 見学の様子（駐車場）】



【図表 5-6-2 見学の様子（工場棟前）】



(1) 大分市福宗環境センターリサイクルプラザとは

大分市福宗環境センターリサイクルプラザは、ごみ減量・リサイクルのなお一層の推進を図ることを目的に、大分市が建設したものです。ごみの減量、分別の徹底、リサイクルルートの拡大等、環境保全のための資源循環型社会を形成することが求められている中、その実現のために建設されました。

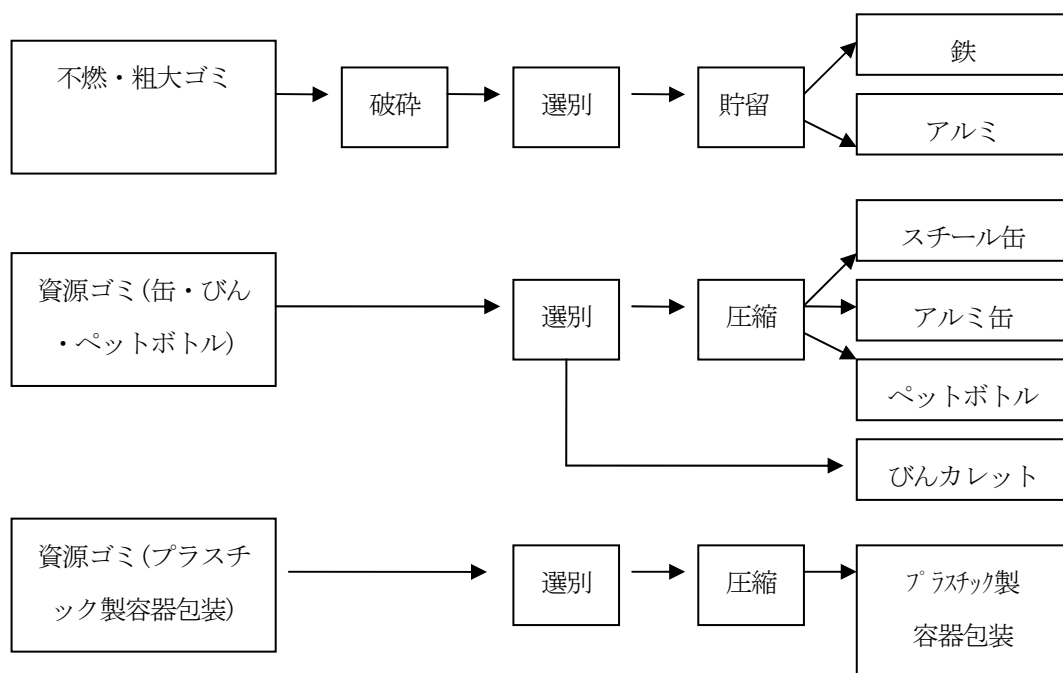
ここには、大分市と由布市の不燃・粗大ごみや資源ごみ（缶・びん・ペットボトル、プラスチック製容器包装）が大量に搬入されてきます。特に行楽シーズンは、観光地等から運ばれてくるごみが多くなり、通常よりもさらに多くのごみが集まることになります。

工場棟では、不燃・粗大ごみの破碎、缶・ビン・ペットボトル及びプラスチック製容器包装の選別、圧

縮、梱包等の処理及び保管を行っています。これらの作業のうち、缶・ビン・ペットボトルの選別作業を大分市内の授産施設等を利用している知的障がいがある方々が行っています。

また、隣接するプラザ棟内の「大分エコライフプラザ」は、紙すきや石けん作りなどの各種のリサイクルを体験できる工房、自転車・家具・リサイクル品等の再生・展示コーナーや、インターネット等で楽しく環境問題を学べるエコライブラリーなどが設置されています。

【図表 5-6-3 リサイクルプラザでの回収資源と処理過程】



【図表 5-6-4 工場棟】



【図表 5-6-5 プラザ棟】



(2) 法人間の連携

この事業の正式名称は、「大分市福宗環境センターリサイクルプラザ 缶・ビン・ペットボトル処理系列

手選別業務委託」といいます。大分市知的障害者施設協議会に参加している施設のうち、大分市からの呼びかけに応じた5つの社会福祉法人（幸福会、杉の木会、シンフォニー、大分市福祉会、新友会）で組織した「大分市障害者就労支援協議会」が、大分市より受託しているものです。大分市の政策により平成19年度に開始された事業ですが、現在の大分市長は、政治家になる前に知的障害者更生施設に勤務した経験があることから、障がいをもつ方々へ理解があることも、この事業が開始された1つの要因ではないかと思われま

す。

この事業の事務作業は、大分市障害者就労支援協議会の橋本会長が所属する（社福）新友会にて行われていますが、その事務手数料は大分市から支払われています。なお、協議会では、これとは別にリサイクルプラザの清掃業務や緑地管理業務、県庁舎の草刈・樹木管理業務を請負契約にて受託しており、法人同士の連携により運営されています。

この作業に参加できるのは、大分市内の授産施設等になりますが、現在参加している5法人以外の他の施設等から仲間に加わりたいとの要望は今のところ受けていないとのことと

【図表 5-6-6 大分市障害者就労支援協議会沿革（抜粋）】

平成18年11月29日	大分市知的障害者施設協議会の施設長会にて、平成19年度4月稼働の「大分市福宗環境センターリサイクルプラザ 缶・ビン・ペットボトル処理系列手選別業務委託」の業務内容について、大分市障害福祉課および清掃施設課より説明を受ける
	アンケートの結果、幸福会・杉の木会・シンフォニー・大分市福祉会・新友会の5法人が希望する
平成18年12月15日	「大分市障害者就労支援協議会」会則を定め、会長に新友会 橋本三郎氏、副会長に幸福会 首藤幸一氏とする
平成19年2月15日	「大分市福宗環境センターリサイクルプラザ試運転期間中(平成19年3月1日から平成19年3月31日) 缶・ビン・ペットボトル処理系列手選別業務委託」を交わし試運転を開始する
平成19年4月1日	「大分市福宗環境センターリサイクルプラザ 缶・ビン・ペットボトル処理系列手選別業務委託」契約を交わし業務を開始する
平成19年5月1日	「大分市福宗環境センターリサイクルプラザ管理部分清掃業務委託」契約を交わし業務を開始する
平成19年5月18日	「大分市福宗環境センターリサイクルプラザ緑地管理業務委託」契約を交わし業務を開始する

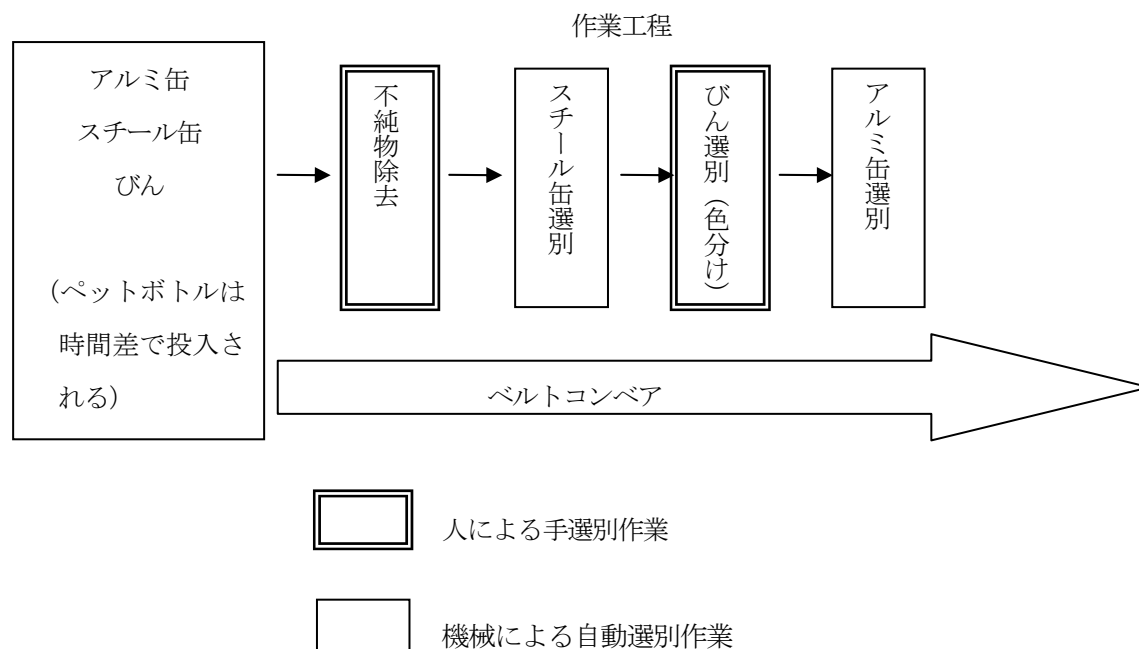
(3) 作業の内容

リサイクルプラザの処理工程には、①不燃・粗大ゴミ、②缶・びん・ペットボトル、③プラスチック製容器包装の3つのラインがあります。これらのうち、大分市障害者就労支援協議会が受託しているのは、缶・びん・ペットボトルのラインです。このラインへは、缶・びんは一緒に袋に入った状態で搬入されるため同時に投入されますが、ペットボトルは缶・びんとは別に時間差をつけて投入されます。

缶・びんの選別作業は次のように行われています。まず最初のベルトコンベアで、ビニール袋などの不純物等を手作業にて取り除きます。次に機械（缶用磁選機）によりスチール缶を自動的に取り除きます。次のコンベアでは、びんを手作業にて色別（透明、茶、その他）に選別し取り除きます。最後に残ったものを機械（缶用アルミ缶選別機）でアルミ缶と不純物に選別します。これらのうち知的障がいのある方々が行う作業内容は、2つのコンベア上で実施する手選別作業です。各人の持ち場（立ち位置）は基本的に決まっており、コンベアの最下流には職員が位置します。職員は全体の状況を把握しながら、取り漏れによって流れてきたものを取り除きます。

ペットボトルの選別作業では、ビニール袋などの不純物等の取り除きやふたの取り外しを手作業にて実施します。

【図表 5-6-7 作業の流れ（缶・びんの選別の場合）】



選別されたスチール缶とアルミ缶、ペットボトルは、それぞれの圧縮機で圧縮された後に場外へ搬出されリサイクルされます。びんは色別に場外へ搬出され、同じくリサイクルされます。

ベルトコンベアの速さは回転寿司の速さと同じくらいですが、慣れないうちは流れに酔ってしまう人もいます。また、びんが割れた状態で流れてくることから、けがをする危険があります。従って、安

全 やゴーグル、手袋の着用を義務付けています。なお、 が大きいため、万一けがをした場合、なかなか職員が気づきにくい状況にあります。

このラインでは、缶・ビン・ペットボトル以外は本来流れて来ないはずなのですが、分別の状況は決してよいとは言えない状態であるために、食べ残しや 池、ライターなどが 入しています。ひどいものになると、動物の や注 針、スプレー缶なども じっています。特にガス抜きされていないスプレー缶やライターは危険で、それが原因でリサイクルプラザではこれまでに火 が数回発生しています。

作業は平日（月 から金 ）9時から21時の間に3シフト（― A 9 00～15 00 ― B 9 00～16 00 二班 15 00～21 00）にて行われています。1つの班は従業者5～6名以上職員1名以上で法人単位にて構成します。50分作業をして10分休憩の繰り返しで、途中に1時間の食事休憩があります。市の施設であることもあり残業はありません。しかしながら、台風などの悪天候で授産施設等での作業が行われない場合でも、ここでの作業は休みにはなることはないとのことです。

また、 間まで作業がありますが、職員の負担を軽減するため、従業者の送迎はタクシー会社に依頼しタクシーにて行っています。

（4）給与（工賃）の水準

この作業に従事するメンバーは、各法人にて選抜されています。通所授産施設、就労継続支援B型の利用者のほか、就労移行支援事業所、就労継続支援A型、福祉工場の方々などから構成され、作業に従事しています。

大分市との契約条件の1つに、作業に従事した人へは法人から大分県の最低賃金を支払うことというものがあることから、作業に従事するメンバーの給与（工賃）は、この作業をすることで月3～4万円程度増加します。一般的な授産施設の利用者の工賃と比べると、参加メンバーは非常に高い給与（工賃）を支給されることになるものと思われます。

ただし、その分各法人における責任は重く、メンバーの選抜（作業能力の有無等で判断）には大変気を配っています。以前、この作業を初めて行った人がびんの色選別を間違え、市からクレームがきたことあったようです。従って、作業能力が比較的高い人しかメンバーへ加えることができません。この作業に向いているのは、こだわりをもっている人で、そのような人のほうが作業の精度が高いとのことです。

（5）従業者のモチベーション

この作業に従事する方々は、「ここで働くことはすごいこと」との認識を持っており、前日熱があった場合でもその次の日には作業に従事することを希望するほどです。施設での作業は だけでも、ここでの作業は行いたいとの意識の人が多いのですが、その理由としては、「タクシーで送迎してくれる」、「給与が高い」などから、自分はみんなとは違うことをしているという優越感が持てることがあるようです。作業は重労働ですが、きついからという理由でやめる人はいないとのことです。また、実際に作業に従事し

ている人以外にも、こちらで働きたいという希望者は多いようです。

(6) 職員への負担の状況

職員は従業者と基本的に同じ作業を行います。同時に従業者の状況を把握する必要があります。従って、通常の授産施設等での作業と比べ職員の負担は大きくなっています。しかしながら、職員においても法人の代表として大分市の作業を行っているというプライドがあるため、この作業に対する意欲は高くなっているようです。なお、職員の手当は従業者への時給とは別に法人に支払われる契約となっています。

(7) 大分市福宗環境センターリサイクルプラザから学ぶこと

① 連携

この事業は、行政の協力と各法人間の連携により実施されており、全国的に見ても非常に目新しく先進的な事例といえます。同様の施設において障がいを持つ方々が作業を行っている事例は他の自治体においてもあるようですが、複数の法人が共同で行っている例がほとんどないものと思われます。

各施設単独では、経営資源（人・もの・金・情報）が不足し、新規の事業を始めることは容易ではありませんが、このように同様の施設と連携することによって、行政等から大きな仕事を受託できる可能性があることを示す事例といえます。実際に、大分市障害者就労支援協議会では、この作業以外に大分市や大分県から清掃作業等の受託をしており、今後も同様の作業の受託が増えていくことが期待できます。

② 従業者のモチベーションの高さ

この作業に従事する方々のモチベーションが高いということは、特筆すべきことだと思います。少し危険を伴う作業であり重労働であるにも関わらず、ここで働きたいという人が多いのは、やりがいと待遇（給与水準やタクシーでの送迎等）の良さによるものが大きいのではないかと考えます。また、他の施設の方々との交流を持てることも良い影響を与えているものと思われます。

③ 障がい者の持つ可能性

障がいの程度が比較的軽い人でなければこの作業に従事することは難しいと思われますし、少なからず訓練も必要です。しかしながら、これまで健常者が行ってきた作業についても、障がい者が行える可能性があることを示した事例であると考えます。

第6章 調査事業のまとめ

障がい者授産施設における工賃水準アップに向けて先進的な活動をしている6つの施設等を、実地に訪問し、現地を見学すると共に、施設の関係者、利用者等からお話を伺い、事例研究として調査を実施しました。以下に、その視察結果のまとめを、1. 6つの事例の比較、2. 何が彼らを先進事例に押し上げたか（工賃水準アップ活動の課題と方策）、3. 障がい者の就労意識への新視点、4. 工賃水準アップに向けた支援とコンサルティングのあり方の4点に分けて記述します。

1. 6つの事例の比較

今回の調査事業を視察した6カ所の施設等は、いずれも障がい者が通所、就労等をしている施設で、それぞれに先進性を持った施設でした。以下に、視察した6カ所の施設等の比較をしてみたいと思います。

（1）6つの事例の事業システム

今回の6カ所は、障がい者授産施設、障がい者雇用企業、障がい者共同作業施設で、種別や事業の内容や運営の仕方等には大きな差がありましたが、いずれも事業システムがしっかりと構築されていることが感じられました。そのなかで、心里、サンアンドホープ、コロニー久住の3施設は、その事業システムが、一般の中小企業と比べても遜色ないレベルに達していることが感じられ、「企業的な事業システム」としました。特に、コロニー久住は事業戦略的に多角化が進んでいました。

ゆいの里は、顧客、市場、競争といった意識もあり、事業システムも構築されていますが、地域を巻き込みながら、経営資源調達や活動運営をしているという感じで、「地域連携的な事業システム」としました。

ワークショップ宇和は、運営母体である医療法人との連携を強く意識した事業システムが構築され、堅実な事業運営が感じられましたが、顧客、市場、競争といった意識は弱いという感じで、「グループ連携的な事業システム」としました。

大分市福宗清掃センターリサイクルプラザは、地方公共団体の行う資源ゴミの選別作業を知的障害者施設5カ所が協議会をつくり共同作業請負をするという事業システムで、官と民間が連携して作り上げたと考え、「官－民連携的な事業システム」としました。

（2）6つの事例の連携

第4章で考察した連携のパターンからみると、心里、サンアンドホープ、ゆいの里の3施設は、垂直的な連携を志向していることが感じられました。コロニー久住は、垂直的な連携からスタートし、現在は同心的な連携に進んでいると判断しました。

ワークショップ宇和、大分市福宗清掃センターリサイクルプラザは、同じような施設と連携していることから、水平的な連携を志向していることが感じられました。

【図表．6－1 視察施設の比較表】

視察先名称	所在地	種別	主な事業内容	特徴
心里	大分県宇佐市	就労継続支援 A型	業務用梱包袋、エコ バッグの製造販売	大手企業の下請で労働 集約的仕事を受託
(株) サンア ンドホープ	福岡県北九州 市門司区	(知的障害者 雇用企業)	家庭園芸資材の製造 販売	第三セクター企業が障 害者雇用で事業展開
ゆいの里	愛媛県宇和島 市	就労継続支援 B型	よもぎ等農業生産と 食品加工	三間町の地域に溶け込 んだ幅広い事業活動
ワークショップ 宇和	愛媛県西予市	精神障害者通 所授産施設	ケーキ、クッキー等 の菓子製造	グループ連携のメリッ トと外部コンサル活用
コロニー久住	大分県竹田市	知的障害者通 所授産施設	農畜産品生産と食品 加工、弁当製造等	福祉施設でもここまで 事業多角化できる
大分市福宗清掃 センターサイクルプ ラザ	大分県大分市	(知的障害者 共同作業施設)	資源ゴミの選別作業	5つの施設が共同で作 業請負

【図表．6－2 6つの事例と一般の施設の違い】

視察先名称	一般の施設と何が違うか	連携の態様	その成長要因は何か
心里	①企業的な事業システムの確立 ②顧客、市場、競争が明確	垂直的連携	①経営者の力量、熱意 ②経営者の人脈
(株) サンア ンドホープ	①企業的な事業システムの確立 ②顧客、市場、競争が明確	垂直的連携	①リーダーの熱意と障がい者の 成長 ②組織内外からの幅広い支援
ゆいの里	①地域連携的事業システムの確立 ②顧客、市場、競争が明確	垂直的連携	①経営者の力量、熱意 ②地域社会の理解、連携
ワークショ ップ宇和	①グループ連携的事業システムの 確立	水平的連携	①運営組織グループからの支援 ②外部コンサルの活用
コロニー久 住	①企業的な事業戦略、システムの 確立 ②顧客、市場、競争が明確	同心的連携	①経営者の力量、熱意 ②リーダーと障がい者の成長
大分市福宗 清掃センターサイ クルプラザ	①官－民連携的事業システムの確 立	水平的連携	①官－民各リーダーの熱意 ②障がい者の成長

2. 何が彼らを先進事例に押し上げたか（工賃水準アップ活動の課題と方策）

今回視察した6施設のリーダー（施設長、理事長等）は、いずれも「物語」を大変多くお持ちの方ばかりでした。自信と熱意を持って自らの事業展開や経営方針やビジョンを語られ、我々はその「物語」を受け止めたのですが、どの程度まで捉え、記述できたのだろうかと思うと、内心忸怩たるものがあります。

今回視察した6つの施設等も、設立当初から先進的な施設ではなかったと思われます。事業を営み、その過程で経験、苦労を積み重ね、またいろいろな支援も受けることにより、学習し、自らを変革し、そして成長してきたものと考えます。その汗と血と涙の体験が「物語」として、参加した者のなかに刻まれたと考えます。

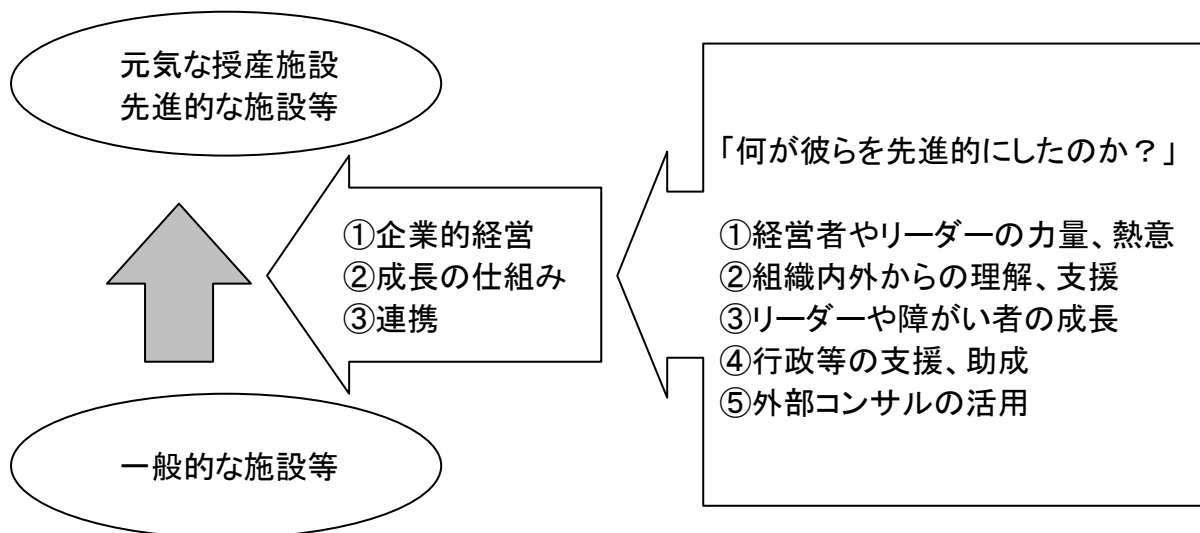
では、何が、彼らを先進事例に押し上げたのでしょうか。まず、経営者やリーダーの力量、熱意が挙げられます。経営者やリーダーの大きな役割は、組織や構成員達を率いて事業を推進することです。経営者やリーダーが、力量、熱意を持って支援員や障がい者を動機付け、変革に取り組むのです。

次に、組織内外からの理解、支援が挙げられます。現代社会において施設や中小企業は、孤立無援に生存することはできません。第4章で説明した連携も含め、多方面の理解、支援を受ける体制を構築することが大切です。自助努力する者は、外部の支援が得られやすいものです。

また、リーダーや障がい者の成長自体が、組織の活力となり、組織を活性化することが考えられます。これには、第4章で説明した成長―適応―変革のサイクルを回し続けることによる事業、組織の進化という側面と、成長したリーダーが次のリーダーを育てることによる組織の活性化という側面があると考えます。

行政等の支援、助成、外部コンサルの活用も、活性化に寄与すると考えます。

【図表. 6-3 先進的な施設の考え方】



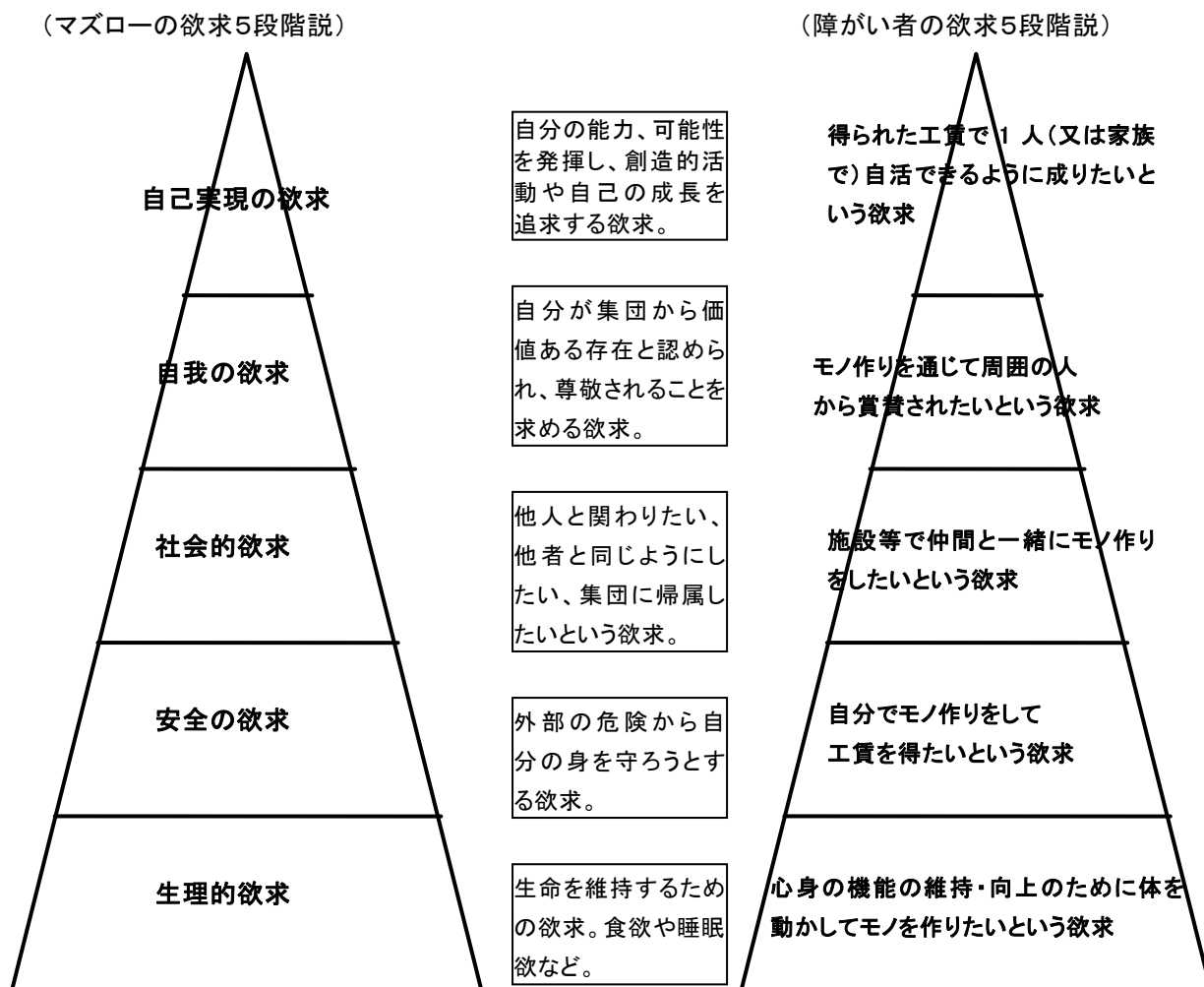
3. 障がい者の就労意識への新視点

米国の心理学者であったマズローは、人の欲求には5つの段階があると説明しました。これをマズローの欲求5段階説と呼んでいます。

今回の調査研究事業に訪問した事業所・施設で就労している障がい者の皆さんは、顔が生き生きとしており、働くということがこんなに人生を変える力があるのだと感じました。生活支援に留まらず、就労することで人生を闊達に過ごすことができる、このような心理的効果が“就労（働く）”という中に秘められているのではないのでしょうか。

マズローの欲求5段階説にそって、就労や働くということに着目して欲求5段階説を作成してみました。私たちはこのイメージ図を出発点に、障がい者の皆さんにとっての“就労（働く）”ということの意味を今後も問い続けていきたいと考えています。

図表. 6-4 障がい者の欲求5段階説イメージ図（就労等の視点から）



4. 工賃水準アップに向けた支援とコンサルティングのあり方

今回の視察を通して感じた、工賃水準アップ等に向けた公的支援を企画する組織や、コンサルティングを担うコンサルタントにとって、留意しなければならないポイントを、以下にまとめてみました。特に、2施設のリーダーからは、工賃水準アップ等に向けた中小企業診断士への期待感が込められた言葉をいただき、自らの役割を再確認した次第です。

(1) 工賃水準アップや就労環境整備等への公的支援のための提言

① 障がい者の就労支援、工賃アップ等に向けた公的支援策の一体的広報の推進

工賃アップ活動のなかで、コンサルタントの活用は1つの有効な支援手段だと考えられていますが、コンサルタントの使い方に慣れていない授産施設もあるようです。また、障がい者の就労支援という面から考えると、障がい者を雇用しようという企業への支援策まで授産施設として承知することも大切となっています。この分野は障がい者福祉や雇用促進等の支援施策の重なる分野でもあり、窓口も分かれており、公的支援策が分かりにくい面もあります。一体的な広報の機会が増えることが望まれます。

② 助成制度にコンサルティングをセットした支援策を推進すること

授産施設には、工賃アップ他に関する助成策が準備されていますが、助成制度にコンサルティングをセットした支援策の整備が望まれます。新しい設備等の経営資源については、導入計画－事業運営－効果測定というステップを通して、専門家によるサポートを盛り込むことで、投資効率がアップすることが期待されます。

(2) コンサルタントが留意しなければならないポイント

コンサルタントとして考慮すべきポイントとして、昨年以下の3点を提言しました。(文献1)

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

しかし、工賃アップに向けて事業プランのコンサルティングを行う場合、より実効的な視点も欠かせないと考えます。

- ④ 授産施設のレベルに応じて、事業システムとソロバンが回るように実効的なアドバイスすること。
- ⑤ 様々な連携が授産事業の活性化を進めることを踏まえ、連携の仲介者（コーディネーター）の役割を果たすこと。
- ⑥ 授産施設関係者の成長、適応、変革に向けてのビジョンを持って助言すること。

おわりに

今回の調査・研究事業、『障害者授産事業における工賃アップに向けた取り組みに関する調査研究』を通じて、先進的な授産施設等の置かれた環境、事業展開や課題、工賃水準アップを目指した活動へのコンサルティングの課題や可能性等について調べてきました。

授産施設における福祉事業の現場は、障害者への福祉サービスに日々追われるなかで、授産事業という経済事業を推進するという厳しい職場であります。そのなかで、今回視察した6施設は、事業を営み、その過程で経験、苦労を積み重ね、またいろいろな支援も受けることにより、学習し、自らを変革し、そして成長して現在に至っています。リーダー（施設長、理事長等）は、いずれも「物語」を多くお持ちの方ばかりで、我々はその「物語」を、どの程度まで捉え、報告書に記述できたのだろうかを思うと、内心忸怩たるものがあります。

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

今回の調査・研究事業においては、実際に視察させていただいた大分県内外の障がい者授産施設、就労継続支援事業所等、並びに大分県福祉保健部障害福祉課、他関係各位に、多大なご協力、ご助言、ご支援をいただきました。ここに、厚く御礼申し上げます。

調査・研究事業サブ・リーダー 中小企業診断士 吉松研一

【図表． 7－1 調査・研究事業報告書の執筆分担】

氏名	執筆箇所	役割	備考
清成真一	第3章 1. 第4章 第5章 4. 第6章 3.	調査・研究事業リーダー	中小企業診断協会大分県副支部長
吉松研一	第1章、第2章、第4章、 第5章 5.、 第6章 1. 2.	調査・研究事業サブ・リーダー	中小企業診断協会大分県支部会員
阿部芳久	第5章 1.	調査・研究事業委員	中小企業診断協会大分県支部会員
池邊博史	第5章 6.	調査・研究事業委員	中小企業診断協会大分県支部会員
是永逸郎	第5章 3.	調査・研究事業委員	中小企業診断協会大分県支部会員
隅田紀子	第5章 2.	調査・研究事業委員	中小企業診断協士
長野研一	第3章 2.	調査・研究事業委員	中小企業診断協会大分県支部会員

参考文献

- 1) 平成19年度マスターセンター補助調査・研究事業報告『障害者授産施設の工賃水準アップに向けたコンサルティングのあり方に関する調査・研究』（2000, 1）中小企業診断協会大分県支部
- 2) 上原春男著「成長するものだけが生き残る」（2000, 5）サンマーク出版
- 3) 加護野忠雄、井上達彦著「事業システム戦略」（2004, 4）有斐閣アルマ
- 4) 金井寿宏著「組織変革のビジョン」（2004, 8）光文社新書
- 5) 平成20年度「中小企業経営診断シンポジウム発表論文集」（2008, 11）中小企業診断協会