

## 事業概略書

「工賃水準ステップアップ事業」  
社会福祉法人 全国社会福祉協議会（報告書 A 4 判 420 ページ）

### 事業目的

障害者の就労の場である授産施設等における工賃水準を引き上げるため、モデル事業を実施し、その成果をとりまとめ、今後、就労継続支援事業や他の授産施設の事業推進に資することを目的とする。

### 事業概要

#### 1. 事業実施主体

事業の実施主体は、全国社会福祉協議会・全国社会就労センター協議会（以下、セルブ協）とする。セルブ協内に、工賃水準ステップアップ事業推進特別委員会を設置し、事業の進め方の検討及びモデル事業の結果のとりまとめ、報告書の作成を行う。

【工賃水準ステップアップ事業推進特別委員会・委員】（19年3月当時）

所属	委員名	役職名
委員長（学識経験者）	朝日 雅也	埼玉県立大学助教授
副委員長（セルブ協）	鈴木 清覚	副会長
委員（日本労働組合総連合会）	末永 太	雇用法制対策局部長
“（日本経済団体連合会）	輪島 忍	労政第一本部雇用管理グループ長
“（厚生労働省）	箕輪 優子	障害福祉課就労支援専門官
“（セルブ協）	西川 茂	事業振興委員会筆頭副委員長
“（ “ ）	叶 義文	調査・研究・研修委員会副委員長
“（ “ ）	増田 一世	福祉工場部会幹事

#### 2. 事業の進め方

##### (1) 全体の進め方

- ・ 障害者の就労の場である授産施設等における工賃水準を引き上げるため、モデル事業を実施し、その成果をとりまとめ、公表する。
- ・ セルブ協内に「工賃水準ステップアップ事業推進特別委員会」を設置し、事業の進め方の検討およびモデル事業の結果をとりまとめ、報告書の作成を行う。
- ・ モデル事業を実施する施設は全国に公募し、地域性・障害種別・支給工賃等をふまえ、セルブ協において決定し、モデル事業の実施を当該施設の運営法人に委託する。
- ・ 経営コンサルタント等についてはモデル施設で選定し、これまでの実績や地域性をふまえ、工賃水準ステップアップ事業推進特別委員会において決定する。
- ・ 1モデル事業実施施設（運営法人）に対し、障害者保健福祉推進事業・障害者自立支援調査研究プロジェクトによる補助金をもとに、250万円を上限に委託契約を行う。この額を超える経費については、モデル事業実施施設（運営法人）の負担とする。

【モデル事業実施施設一覧】

	都道府県 (ブロック)	市町村	モデル事業実施 施設名	モデル施設が選定した コンサルタント等
1	宮城県 (北海道+東北)	仙台市 太白区	西多賀ワークキャンパス (身体入所)	(株)三澤経営センター コンサルタント事業部長 斎藤 正憲(医業経営コンサルタント)
2	神奈川県 (関東)	藤沢市	ハートピア湘南 (知的通所)	進和経営 代表 若林 進(大手コンサルティング会社勤務)
3	三重県 (東海北陸)	津市	クローバーハウス (精神通所)	マネジメント・オフィス・フロイデ 代表 八木 俊介(社会保険労務士)
4	滋賀県 (近畿)	守山市	あじさい園 (知的通所)	(社)滋賀県社会就労事業振興センター 細川 隆司(株)トレードネット代表取締役)
5	山口県 (中国四国)	宇部市	南風荘 (身体入所・知的通所)	(有)柳川経営研究所 代表取締役 柳川 博(中小企業診断士)
6	福岡県 (九州)	大牟田市	大牟田恵愛園 (身体入所)	(有)エムケイブレン 代表取締役 槇本 健次(中小企業診断士・一般販売士)

(2) モデル事業実施施設によるモデル事業の進め方

コンサルティングの導入による工賃引上げ目標の設定と改善計画の策定、計画の実行  
経営コンサルタントや専門家による、市場調査による事業転換、新たな商品開  
発や業種開発、販路拡大・支援の工夫、経費削減、等のコンサルティングを導入  
し、工賃引上げ目標の設定とその実現のための改善計画を策定し、計画を実行する。

モデル事業推進のための地域ネットワーク会議(仮称)の設置運営

モデル事業を推進し、今後継続して工賃アップに資するために必要な専門家、福祉  
関係者、企業、行政等の参加を得た地域ネットワーク会議(仮称)を設置し、定期的  
に開催する。コンサルタント等もこの会議に参加する。

モデル事業の報告書のとりまとめと提出

具体的数値目標および改善計画を含む中間報告書を平成18年11月末日までに本会  
に提出する。その後、本会が示す様式等に基づき、事業完了報告書を平成19年3月9  
日までに本会に提出する。その後、設定した最終目標年度までの取り組みについては、  
半年に1回、経過報告書を本会に提出するものとする。

月 日	①コンサルティングの導入によ る工賃引上げ目標の設定・ 改善計画の策定・計画の実行	②モデル事業推進のため の地域ネットワーク会議 (仮称)の設置運営	③事業推進特別委員会
9月1日	モデル施設6施設の決定通知	地域ネットワーク会議の構 成委員の検討・委嘱・設置	
9月27日	<b>実施計画書の提出・コンサルタントの選定(9月22日)</b>		
	●具体的数値目標の設定 ●改善計画の策定	地域ネットワーク会議 (月1回のペースで開催)	第1回事業推進特別委員会 (実施計画書とコンサルタン トの承認)
	<b>具体的数値目標および改善計画を含む中間報告書の提出(11月30日)</b>		
12月15日	●計画の実行 ●計画の評価・見直し	地域ネットワーク会議 (月1回のペースで開催)	第2回事業推進特別委員会 (中間報告書ヒアリング)
1月～2月	●計画の実行 ●計画の評価・見直し	地域ネットワーク会議 (月1回のペースで開催)	特別委員会委員による モデル施設の現地視察
3月9日	<b>事業報告書の提出(3月9日)</b>		
3月19日 3月30日	国庫補助事業の完了 (厚労省に事業報告書提出)		第4回事業推進特別委員会 (事業報告書ヒアリング)

## 事業結果

(1) 宮城県仙台市・西多賀ワークキャンパス（身体入所授産施設）  
コンサルタント：(株)三澤経営センター

### モデル事業取り組み以前の作業の内容（ 工賃水準ステップアップ対象科目）

- 製造部 - 自動車部品検査、箱組立作業、ソテツの実加工、巻線加工  
・印刷部 - パソコン入力・編集、印刷・製本、ホームページ更新、ラベル作成、など

### 工賃水準ステップアップの方向性

現在行われている製造部の作業内容を下請作業から商品等の生産販売の自主生産への切り替え（平成 20 年 4 月の新体系への移行（施設移転）を機に）

既存の製造部の作業を見直し、継続する作業と廃止する作業を決定

自主生産の商品、顧客、販売方法など実行に向けた具体的な事業計画を策定

### 工賃アップ目標達成のための改善計画の概要

自主生産への切り替え

営業の仕組みづくり

利用者の能力把握

### 計画実行スケジュールの概要

- ・ 18 年度 - 製造部の作業内容を下請から商品等の自主生産に切り替える計画策定  
新たに「食品部」を創設する改善計画を策定
- ・ 19 年度 - 確定した計画に基づいての具体的な転換準備の実行
- ・ 20 年度 - 自主生産のスタート

### 地域ネットワーク会議の委員の選定プロセス

新しい事業を進めるにあたり、幅広いネットワークを広げられ、各分野で活躍している人を基準に障害者就労支援関係者、民間企業関係者から委員を選定することに決め、各職員からの推薦を受け、コンサルタントが入った作業開拓プロジェクト会議で 5 名を選定した。人選にあたっては、特に食品関係で専門家のアドバイスを得たいので、地元のフードコーディネーターに加わってもらい、また、将来の商品流通・販路拡大を考えて、生協関係者に加わってもらった。

### 具体的数値目標と達成度

	17 年度実績	18 年度の実績 （事業完了時点）	19 年度の目標	最終目標 （20 年度）
平均工賃 （目標）金額	11,860 円	実績： 12,800 円 目標： 12,000 円	15,000 円	30,000 円

## モデル事業における効果

### 利用者への効果

新しい作業種目の考案に対して、積極的な意見や提案が出された。一部の利用者からは具体的な園芸関係や野菜等の食材提供のための耕作の提案に基づいて、土・肥料・種を購入して試作する動きも出ており、他の施設等の見学希望も出されるなど、取り組もうという意識が高まっている。

### 職員への効果

これまでは受身（待ちの姿勢）や作業の確保に重点がおかれ、より高い工賃を目指すことにしても意識が希薄であったが、本モデル事業でさまざまな検討を進める中で、課題の顕在化や方針の明確化を図ることにより、現状打破と新事業へのチャレンジを目指す職員の意識が高まった。

### 施設全体への効果

20年4月に施設移転に加えて障害者自立支援法による新事業への移行を計画するにあたって、モデル事業を行うことによって具体的な計画立案を職員・利用者が共同参画して進めることができた。それによって情報・意識の共有化を図ることができた。

新たな作業科目を考える上で、下請から自主生産への転換を図ることを契機に、地域との関係強化や地域貢献のための施設のあり方をより一層考えるようになった。

## 今年度の取り組みにおける反省点、今後の課題・展望

今年度の取り組み期間が、半年間の短期間ということもあり、計画の方向性は決めることができたが、具体的な商品生産やショップ運営等の活動計画の立案までには至らなかった。当施設は平成20年4月に移転建て替えと新事業移行にともなって新たな取り組みを開始する予定なので、その準備のため19年度は今回立てた計画をもとに、より実践的、具体的な活動に着手していく。

## コンサルタントの総合評価

- ・ 事業転換をともなう工賃のステップアップを目指したため、目指すものの大きさにくらべて検討期間が短かった。
- ・ 新体系事業では今までと違う働き方になり、職員も利用者も期待と不安が混在しているものと思われる。
- ・ 移転地において今までにはなかった地域住民との交流を楽しみにしている人も多い。
- ・ その意味において、今回の事業は単なる工賃のステップアップという側面のみならず、意識改革と施設風土の変化に及ぼす影響が大きい。

## 工賃水準ステップアップ事業（モデル事業）の進め方に対する意見・提案

### （モデル事業実施施設の立場から）

- ・ 今回のように限られた期間で行われる事業であれば、スタート時に目標の明確化と事業内容の工程計画を、綿密に決めて実行していく必要を感じた。
- ・ よりよいアドバイザーを利用できる人材バンク等のルートを持つ必要がある。
- ・ 事前の取り組みとして、特に職員（指導員等）の問題意識の共有化やポジティブにやり抜く意欲を醸成するための会議・研修が必要である。

### （コンサルタントの立場から）

- ・ 地域住民も含めて利用者（家族）や外部の実務家・専門家を巻き込む仕掛けづくり。
- ・ 企業経営的な発想で経営管理の仕組みをつくる。
- ・ 利用者・職員の負担が過度にならないような工夫をする。
- ・ 自己限定しないと同時に、自分たちの能力以外のことは他人の力を借りるという発想で取り組む。
- ・ 福祉サービスと就労サービスの区分をはっきりさせ、就労サービスの中でも機能分化をはっきりさせた事業展開を考える。



## モデル事業における効果

### 利用者への効果

この事業を通じていちばん変化の大きかったクリーニング作業の現場を見てみると、作業量の増加など、急激な変化があったにもかかわらず、利用者自身は大過なく過ごせているように感じられる。利用者個々のようすをみても、作業量が増えて確実に忙しくなっているが、作業場の人数が減り、自分の役割が明確化されたことで集中して作業に取り組める環境が出来つつあるように感じられる。

### 職員への効果

事業の実施により、いちばん混乱をきたしているのが施設職員である。施設外（企業内）作業の実施は、今まで施設内で働いていた職員が施設外に利用者を引率することで、その分を施設内に残る職員がカバーしていかなければならないため、仕事量的にも精神的にも職員に負担をかけることになる。また利用者の支援中心のスタイルから、作業の先頭に立って従事するスタイルに変わらざるを得ない状況となっている。

### 施設全体への効果

施設・法人全体での効果を客観的に判断できる状況には至っていないのが実状だが、施設・法人が一体となって高工賃を目指して具体的な活動を行っていることは事実。

## 今年度の取り組みにおける反省点、今後の課題・展望

- ・ 施設がコンサルタントを活用するという姿勢が弱かったことが最大の反省点。
- ・ 大枠として、平成19年度の目標工賃（平均25,000円）を達成するための作業の種類・作業量は共に確保できたと思う。
- ・ ただし、最終の目標工賃（平均34,000円）を目指すためには、さらに仕事量を増やさざるを得ない状況となるので、現在受注している単価などを含めて検証が必要。

## コンサルタントの総合評価

- ・ 地域ネットワーク会議において、施設外作業を重点に議論・活動展開を行ってきた。今年度目標の達成ができた背景には、モデル事業といった良い意味でのプレッシャーと使命感がメンバー全員にあったからだと思う。コミュニケーションの重要性、組織のあり方、指導・支援のあり方、論より行動力などを体感されたと思う。
- ・ 高工賃の獲得への期待が個人差はあるものの、どの程度実現されたのか、また一方で作業場・作業環境・人間関係などの変化にともなう適応度などの実態を本人、家族からヒアリングして把握する必要があると思う。

## 工賃水準ステップアップ事業（モデル事業）の進め方に対する意見・提案

### （モデル事業実施施設の立場から）

- ・ 準備期間を含めて半年では期間が短い。概ね1年くらいの期間が必要。
- ・ コンサルタントの選び方におけるポイント等のレクチャーの機会があった方がよい。
- ・ 事業実施前に、実施施設の研修会やコンサルタントの研修会を行うなど、相互理解や共通理解を得る機会を設けることが必要。
- ・ 事業実施の際に、他のモデル施設の状況をこまめに知ることのできる機会が必要。

### （コンサルタントの立場から）

- ・ 契約前に十分な実態把握をし、改善余地、改善項目と目標、コンサルティングの考え方・進め方、などについて施設経営者・担当者とコンセンサスを図っておく。
- ・ 常に連絡をとり合い、活動情報の共有化を図る。
- ・ できるだけ現場に出て関係者とコミュニケーションを図り、実態を正しく把握する。
- ・ 地域ネットワーク会議はコンサルタントも企画・運営に積極的に携わる。

(3) 三重県津市・クローバーハウス（精神通所授産施設）

コンサルタント：マネジメント・オフィス・フロイデ

モデル事業取り組み以前の作業の内容（ 工賃水準ステップアップ対象科目）

パン、焼き菓子の製造・販売 ・手工芸、農耕、小売、受託作業、など

工賃水準ステップアップの方向性

職員の意識改革（働いて生活資金を稼ぎ出すための支援であることの明確化）  
パン・焼き菓子（既存事業）の販売拡大。サポーターズクラブ（ファンクラブ）  
の組織化、など

工賃アップ目標達成のための改善計画の概要

パン・焼き菓子の販売拡大 製造能力の向上  
障害者施設に対する理解拡大

計画実行スケジュールの概要

18年度 売上げ1,000万円の水準（平均工賃24,000円）を目指す  
19年度 売上げ2,500万円の水準（平均工賃50,000円）を目指す  
量販店（ジャスコ等）での販売 年間売上げ水準 - 5回×2万円×50週 = 500万円  
新たにパンセット販売（ファンクラブの組織）  
年間売上げ水準 - 2,500円×500セット×12ヵ月 = 1,500万円  
移動販売 現行1,000万円 500万円水準へのシフト・移動販売による宣伝効果

地域ネットワーク会議の委員の選定プロセス

福祉施設における工賃アップには、地域の力が不可欠と考え、それぞれの分野で専門的に活躍されている方々に協力をお願いした。まず、三重県セルフ協会長に今後の事業の進め方について相談し、地域ネットワーク会議についての助言をもらった。製品のボトムアップのため「製品・販売・商品開発技術アドバイザー派遣事業」でもお世話になった地域の老舗菓子館社長に事業の趣旨を説明し、賛同を得た。また、施設製品の常連購入者でもある宝石結納店社長に消費者のプロとしての視点からの意見をいただきたく依頼した。地元津市健康福祉部高齢障害福祉課と津市社協からは即座に委員を受けていただいた。県の機関は生産の観点で農水商工部産業支援室を紹介されて受けていただいた。その後、ネットワーク委員の推薦もあり、生活共同組合コープみえ理事にも参加していただくようになった。また、当施設からは担当職員だけでなく、利用者代表にも交代で出席を依頼し、工賃アップへの取り組みを実感してもらえようとした。

具体的数値目標と達成度

	17年度実績	18年度の実績 （事業完了時点）	19年度の目標	最終目標 （24年度）
平均工賃 （目標）金額	12,400円	実績：22,800円 目標：24,000円	50,000円	75,000円

## モデル事業における効果

### 利用者への効果

自分で働いた収入が増えることで、年金や家族からの援助だけで暮らしていないという誇りも持てた。毎日働いて 24,000 円の給料明細書を貰うことは、自身の価値と生産活動参加への意欲を高め、家族や社会の構成員としての自覚も芽生えた。

一方で働く意欲の低下した人（生産スピードについていけない人）に誇りを持って生きることや仕事の喜び、やりがいを感じてもらうにはどうすればいいか悩んでいる。

### 職員への効果

経営のプロ、地域の関係機関や支援者と現場が知恵を出し合って企画を進める中で、自分たちの事業の活動や状況を確認しつつ、仕事を前向きに捉えていくことができた。

上司に言われてする仕事ではなく、職員自らが何をすれば障害者の就労支援に繋がるのか、生活保障の役に立つのかを見定めることができるようになった。

### 施設全体への効果

利用者の工賃を上げるための事業振興を進める中で、職員一人ひとりが自らの目標を設定し、達成すべく協力しながら組織を強力なものとしていった。製造と販売に関わる職員だけでなく事務方の力も借りた。顧客リスト・配達ルート・ラベル作成・セット内容の表示等、事務の応援無くして事業が進展しないと思うほど陰の力は大きい。

## 今年度の取り組みにおける反省点、今後の課題・展望

利用者の工賃は上がったが、売上げや生産性の向上のために工賃アップを望まない利用者の仕事をする誇りと喜び、生産技術を活かす場を狭めたことが悔やまれる。

また、現場が忙しすぎて、職員が何に困っているのか、どう考えているのか、やってみてどうだったかの振り返りも出来なかった。また事業開始当初は、上司がどんな意図で仕事を命令しているのか、全体にうまく伝わっていなかった。伝える方法も努力も希薄だったように思う。もっとコミュニケーションを図る機会を作るべきであったと深く反省する。

## コンサルタントの総合評価

- ・ 小規模の法人でゆとりのない体制だが、法人内の協力でやるべきことはやってきた。
- ・ 「キックオフ大会」の高揚（後戻りできない、腹を括るしかないという気持ち）
- ・ 若い職員の熱意、利用者のためにがんばるという福祉魂がある。

## 工賃水準ステップアップ事業（モデル事業）の進め方に対する意見・提案

### （モデル事業実施施設の立場から）

- ・ 工賃アップがなぜ必要なのか、明確な視点を持ち続けていかないと、事業を進めることは絶対無理。まず意識改革が必須条件だと痛感した。新たに工賃アップに取り組む際には、施設の理念や運営方針の確認から始めるとスムーズに行く。
- ・ 施設側も経営に関する事前の学習が必要と感じた。専門職・プロとの協議の中で何を言われているかわからないようでは、プロの感性を吸収することができにくい。
- ・ 経理も重要。毎月きちんと経営分析をしていかないと事業の全容が見えてこない。

### （コンサルタントの立場から）

- ・ 1年間のスパンで“P D C A サイクル”が一定の水準で展開できるようにすること。
  - ・ 第一四半期：事業の分析と今後の計画策定（職員・利用者等の合意形成）
  - ・ 第二四半期：新事業の展開開始（職員等の決意固め）
  - ・ 第三四半期：旺盛な活動展開（職員・利用者等の教育）
  - ・ 第四四半期：半期のまとめと今後の3年間の展望構築
- ・ 利用者・家族含めて職員の意識改革を優先すること。
  - ・ 話し合う時間の保障（職員 利用者・家族への拡大）
  - ・ 合意形成は“1年間”必要（上半期：合意形成 下半期：事業関連の専門教育）



(4) 滋賀県守山市・あじさい園（知的通所授産施設）

コンサルタント：(社)滋賀県社会就労事業振興センター

モデル事業取り組み以前の作業の内容（ 工賃水準ステップアップ対象事業）

- 下請作業 - 電気部品の組立て、食品（ゆば）袋詰め
- 自主製品 - 作業用手袋の製造販売、生ゴミ発酵促進剤の製造販売、など
- 委託作業 - 公園清掃、イベント機器メンテナンス

工賃水準ステップアップの方向性

新規事業の立ち上げ（自転車駐輪場管理事業(委託作業)、配食サービス事業など）  
既存事業の見直し（現状分析、職員の勤務体制の見直し、など）

工賃アップ目標達成のための改善計画の概要

利用者の就労スキルの向上（アピリンピック(全国障害者技能競技大会)出場を目指して）  
職員の勤務体制の見直し

計画実行スケジュールの概要

- 18年度 - 新規事業のアイデアの検討と既存事業の分析  
新規事業（自転車駐輪場管理事業（委託作業）のスタート）
- ・平成18年9月 事業の立案 守山市社協
  - ・平成18年10月 一週間の体験学習 駐輪場従業員
  - ・平成18年10月 マニュアルの作成 駐輪場従業員
  - ・平成18年11月 園内業務の人時分析 コンサルタント
  - ・平成18年12月 訓練メニューの作成 コンサルタント
  - ・平成19年1月 試行期間 段階的に勤務時間を増やしていく
  - ・平成19年2月 試行期間 段階的に勤務時間を増やしていく
  - ・平成19年3月 試行期間 段階的に勤務時間を増やしていく
- 19年度 - 新規事業（配食サービス事業）のスタート（助走実験期）

地域ネットワーク会議の委員の選定プロセス

利用者の工賃向上を可能とする事業展開を図るための情報提供をしてもらえる方で、なおかつその事業の顧客となっただけの方という趣旨で構成員の選定を行った。

- ・ 行政の動きと連動する中でビジネスチャンスを得られることをねらいとして行政関係者
- ・ 企業の作業スキルを園に活かすこと、異業種交流を図ることと企業が持つネットワークの中でのビジネスチャンスを得られることをねらいとして企業経営者・商工会議所
- ・ 工賃アップの取り組みと当園単体のものとしないうちに市内の施設関係者
- ・ 職員だけの動きではなく法人、施設の取り組みとするために法人理事・監事、保護者

具体的数値目標と達成度

	17年度実績	18年度の実績 (事業完了時点)	19年度の目標	最終目標 (21年度)
平均工賃 (目標)金額	新規事業 自転車駐輪場 管理業務(5名)	実績： 20,650円 目標： 25,000円	30,000円	40,000円

17年度の平均工賃実績（現員数42名）は13,939円

## モデル事業における効果

### 利用者への効果

新しい事業を展開することで、具体的なイメージを持つことができている。また、施設内が変化していることで期待感を持つようになってきている。実際に新しい事業に従事している利用者を見ることで憧れを感じ、興味を持ち、工賃の向上に消極的だった利用者も変化が期待できている。

### 職員への効果

新規作業の担当職員はもちろんのこと、新規作業に引っ張られる形で既存作業担当職員も工賃アップに向けて、それぞれが作業確保に努める動きが出てきた。また絶えず各自が情報に耳を傾けるようになってきた。このように今回のモデル事業を行うことで、どの作業も活発に取り組めるようになってきた。

### 施設全体への効果

この工賃水準ステップアップ事業で、地域ネットワーク会議の構成員をいろいろな方にお願ひし、また法人の理事等も地域ネットワーク会議に参加し、施設の現状を把握してもらえた。また、事業の実施期間を通じていろいろな情報提供を受け、アドバイスしていただけるなど積極的な動きが出てきている。このような中で、職員集団だけで取り組みがちであった事業について広がりを持ち、施設の活性化が図られている。

## 今年度の取り組みにおける反省点、今後の課題・展望

わずか半年間で工賃アップの見通しをつけなければならぬため、収益面を重視した感じである。もう少し時間をかけて環境調整した上で条件などを整えて取り組んでいった方がよい結果が出るのではと反省する。課題としては、新規事業の展開を図るために要する労力を賄うという職員体制の確立と共通理解の維持・徹底があげられる。

## コンサルタントの総合評価

- ・「工賃アップは誰かがしてくれる」から「自分たちがやらなければ」に確実に変わってきた。変化と改革は人が決め手となる。
- ・今回は運良く一部であるが、目標値を達成できる施設外作業（自転車駐輪場管理事業）の機会が得られた。しかし自主事業（既存事業の見直しや配食サービスなどの新規事業）ではまだ目標値を達成できていないので、総合的に7割は反省に値する。

## 工賃水準ステップアップ事業（モデル事業）の進め方に対する意見・提案

### （モデル事業実施施設の立場から）

- ・工賃の向上は一職員や施設内だけで取り組むには限界がある。ネットワークを構築し、情報の出入りを円滑に行う必要がある。また利用者や保護者の工賃アップに対する願ひの顕在化を図ることも必要。その上で工賃アップを「やりきる」という強い意志の下に事業の展開を図ることが成否の鍵を握ると感じている。

### （コンサルタントの立場から）

工賃水準ステップアップ事業への取り組みの必須手順の提案

#### 【事前ステップ】

- ・事前ステップ1 - 責任者（理事長・施設長）の動機付け、モラルアップ
- ・事前ステップ2 - 理事・職員への動機付け、モラルアップ
- ・事前ステップ3 - 保護者の意識変革

#### 【プロジェクトステップ】

- ・プロジェクトステップ1 - 既存事業の分析
- ・プロジェクトステップ2 - 情報の共有、自主勉強・研修の継続、地域ネットワーク
- ・プロジェクトステップ3 - 施設の理念の再点検とその実現のための具体的な目標化
- ・プロジェクトステップ4 - 事業計画の作成
- ・プロジェクトステップ5 - 事業の継続

(5) 山口県宇部市・南風荘（身体入所・知的通所授産施設）  
コンサルタント：(有)柳川経営研究所

モデル事業取り組み以前の作業の内容（ 工賃水準ステップアップ対象科目）

- ウエス製造全般（ウエスの裁断・縫製など）
- ・食品加工（せんべいの製造など） 簡易作業（せんべいの箱作りなど）
- ・ソーイング（ミシンを使ってのエプロン製造など）

工賃水準ステップアップの方向性

ウエスの現状分析（生産性の分析） 効率化に向けた改善計画の策定  
一人当たりの生産性の拡大（生産ラインの再編成、運搬業務の圧縮、適材適所の人員配置） 職員の業務見直しによる営業職員の確保、職員のマネジメント能力の向上、など

工賃アップ目標達成のための改善計画の概要

営業面・商品面・費用面等の視点にて現状分析を行い、課題を抽出  
課題解決の方法の検討  
工賃水準ステップアップ推進計画の作成

計画実行スケジュールの概要

- 18年度 - P D C Aサイクルの“ P ”（計画）段階の年
- ・平成 18 年 10 月 ウエス事業の現状分析
  - ・平成 18 年 11 月 具体的数値目標・改善計画の策定
  - ・18 年 12 月～19 年 2 月 具体的数値目標・改善計画の実現に向けた評価
- 19年度以降 - D o（実施） C h e c k（チェック） A c t i o n（改善）

地域ネットワーク会議の委員の選定プロセス

地域ネットワーク会議の設置においては、従来の福祉依存的な社会観からの脱却や、今後の施設経営のあり方を含め、新法への新体系移行を考慮し設置した。

構成委員の選定については、上記目的達成のための外部委員として、今後の事業ユーザーや雇用支援の関連として地元企業（特例子会社）・商工会議所・市町村の方々に地元委員として依頼したほか、県内の障害者の就労についての情報やアドバイスを得るため、労働関係団体から山口県雇用開発協会にも委員を依頼。当施設（法人）からは、ウエス事業に携わる職員等が地域ネットワーク会議に参加し、必要な各種データ等の収集を行った。

具体的数値目標と達成度

	17 年度実績	18 年度の実績 （事業完了時点）	19 年度の目標	最終目標 （21 年度）
平均工賃 （目標）金額	19,354 円	実績： 20,557 円 目標： 21,464 円	22,727 円	28,000 円

## モデル事業における効果

### 利用者への効果

- ・ 計画作成段階で終了、効果の検証に至っていない。  
(本モデル事業について具体的な実施方法等がはっきり決まっていない現状での説明は、かえって混乱を招きかねないため、具体案が出来次第説明する予定である)

### 職員への効果

- ・ 経営コンサルタントというのがどういうものかが分かった。
- ・ 経営のポイント・事業戦略等専門的な手法について学ぶことができた。
- ・ 職員が行わなければならないこと(目標)の再確認ができた。
- ・ 問題点が明確化され、職員の意識の改革につながった。

### 施設全体への効果

- ・ 課題抽出を行う上での分析手法等が学べた。
- ・ 施設管理者等経営陣を含めた職員や利用者の意識改革が必要なことが痛感できた。
- ・ 課題として抽出された内容を、具体的プランとして取り組み効果に結びつけることが工賃アップ(所得保障)につながると考えている。
- ・ 改革のためのプロジェクトの立ち上げができ、問題解決時のプロセスも把握できた。

## 今年度の取り組みにおける反省点、今後の課題・展望

約半年という短いスパンでは時間的余裕がなく、工賃水準ステップアップのための具体的な行動を起こすまでには至らなかった。しかし、経営コンサルタントやアドバイザーにご協力いただき、おおよその輪郭、中長期目標といったものは見えてきた。

今後、ビジネス感覚を身に付け、障害者の工賃アップ(所得保障)につなげていくためにも、職員と施設(法人)の意識改革が求められる。今回はプランニングまでしかできていないが、重要なのはこのプランをいかに確実に実施し、成果を生むかということ。確実に本事業を進めるためにも、19年度以降のチェック体制が必要。

## コンサルタントの総合評価

- ・ このモデル事業で南風荘の中心的事業であるウエス事業の現状分析・実態調査を行い、工賃アップに必要な客観的問題点が浮き彫りになった。
- ・ 今年度はPDCAサイクルのP(計画段階)の年であり、課題解決に必要なテーマの決定、プロジェクト推進メンバーの決定、推進計画立案までを終えることができた。
- ・ したがって来年度からDo(実施) Check(チェック) Action(改善)を回し、具体的改善を実現させていくことになる。
- ・ このモデル事業での取り組みを十分活用し、来年度は改善行動を実施し、具体的成果を出していくことが重要である。

## 工賃水準ステップアップ事業(モデル事業)の進め方に対する意見・提案

### (モデル事業実施施設の立場から)

- ・ 施設職員と利用者の意識改革をまず行わなければならない。電話が鳴っても来客があってもそれに対応しようとしないう職員、また少々形が歪んでも製品を出荷しようとしてしまう職員・利用者の意識の低さとチェック体制の甘さ。与えられた仕事を漠然とこなしていれば給料・工賃が貰えた今までの福祉施設の体系を根本から見直す必要がある。福祉的な研修だけではなく、民間業者と同じようなビジネスマナー研修、スキルアップ研修の必要性を強く感じる。

### (コンサルタントの立場から)

- ・ 現状分析、問題発見のためには内部資料やデータの整備・備蓄が重要だが、南風荘だけでなく、各施設とも共通して収集されていないのではないかと懸念がある。
- ・ 福祉施設の置かれている環境、および職員の特性を理解することが重要。
- ・ 職員意識の改革、教育訓練が極めて重要。

(6) 福岡県大牟田市・大牟田恵愛園（身体入所授産施設）  
 平成 19 年 1 月より「たんぼぼ」（新体系事業）に移行  
 コンサルタント：(有)エムケイブレーン

モデル事業取り組み以前の作業の内容（ 工賃水準ステップアップ対象科目）

- ・ 弁当事業、レストラン事業、ショップ事業
- ・ クリーニング事業

工賃水準ステップアップの方向性

19 年 1 月に新体系（A 型、B 型、就労移行支援、自立訓練、生活介護）に移行  
 弁当事業に加え、新たにレストラン事業を立ち上げ、A 型利用者には最低賃金、  
 B 型利用者には最低賃金の 1 / 3 を支払える工賃水準を確保する

工賃アップ目標達成のための改善計画の概要

（レストラン事業）

- ・ 19 年 1 月より新規にレストランを立ち上げ、1 日売上げ 5 万円を目指す
- ・ リピーター確保

（弁当事業）

- ・ 製造体制の強化 ・ 配達エリア拡大 ・ 夕食弁当スタート ・ 配食サービスの充実

（ショップ事業） ・ 健康、手作りなどにこだわった食品等の販売 ・ 地元の野菜直売

計画実行スケジュールの概要

18 年度 - レストラン「そよかぜ」（新規事業）の立ち上げ、など

19 年度以降 - 各種事業の売上げ増に向けた対応、など

（レストラン事業）リピーターの獲得、メニューの見直し、など

（弁当事業） チラシの配布、メニューのマンネリ化への対応、など

（ショップ事業） チラシの配布、健康にこだわった商品を増やす、など

地域ネットワーク会議の委員の選定プロセス

コンサルタントと施設関係者で「地域ネットワーク会議のあり方」について検討を  
 行った結果、地域みなさんにレストラン・弁当事業について知っていただくため、  
 またレストラン・弁当事業の宣伝をしていただけるとのことである。できるだけ  
 幅広くメンバーを集めたほうがいいのではというアドバイスをコンサルタントからい  
 ただき、地域の行政、校区の代表、商店街組合の代表、NPO 団体など多くの方に声  
 をかけて会議を構成していくことになった。

具体的数値目標と達成度

	17 年度実績	18 年度の実績 (事業完了時点)	19 年度の目標	最終目標 (20 年度)
平均工賃 (目標)金額	22,981 円	実績： 27,929 円 目標： 30,000 円	50,000 円	50,000 円

## モデル事業における効果

### 利用者への効果

売上げアップの意識が利用者にも出てきて、自らチラシの配布、レストランや弁当の宣伝を知人や友人にする人も出てきた。

### 職員への効果

- ・ 初めてコンサルタントと協働で事業振興に取り組み、市場調査の重要性、営業の重要性、新たなメニューの開発、各マニュアルの作成等、専門的学習の場となった。
- ・ 物事を分析し、課題を見つけ、改善計画を考え、行動することの重要性を学んだ。
- ・ 以前は福祉的就労という意識が強かったが、一般のレストラン・弁当業界と競争していく意識が芽生え、製品・接客・能率など各職員が考えを持ちはじめた。

### 施設全体への効果

- ・ 工賃を上げていかなければいけないという職員の意識が以前より高まった。
- ・ ネットワーク会議を行うことにより、施設の作業について第三者から率直な意見を聞くことができた。その中で、宣伝の方法、販売の仕方、地域の人たちの率直な意見など具体的なアドバイスをもらえた。新たなネットワークがひろがった。

## 今年度の取り組みにおける反省点、今後の課題・展望

### (今年度の反省)

- ・ 課題に対して取り組みがうまくいった場合はいいが、うまくいかなかった場合、課題がそのままになり、改善されないままの状態になることも多い。
- ・ 目標に達することができなかった理由の分析が不十分。

### (今後の課題・展望)

- ・ 営業力の強化、メニューの充実など、今後の課題と対応策に基づき来年度初めには目標売上げに達していく予定。

## コンサルタントの総合評価

- ・ 若干の混乱や難しさはあったものの、大きな問題もなく無事に進めることができた。
- ・ 施設職員も協力的であり、コンサルタントや専門家の指導があったとはいえ、計画の主な部分を自分たちで担ったのは、大きな自信につながったと考えられる。
- ・ お客様の顔の見える商売であることは施設にとって効果があった。開業後、地域の一員であるという自覚や事業に対する意欲が一層増したように感じられる。

## 工賃水準ステップアップ事業(モデル事業)の進め方に対する意見・提案

### (モデル事業実施施設の立場から)

- ・ まず、職員間での工賃アップについての議論を十分に行い、担当職員だけでなく、施設全体で工賃アップへ取り組んでいくことが重要。特に理事長・施設長の前向きな姿勢が重要。利用者や家族との話し合いを行っていくことも大事。
- ・ 決してコンサルタント任せではうまくいかない。施設が主体性を持つことが大事。
- ・ コンサルタントだけでなく、地域の第三者とのネットワークを作ることも重要。

### (コンサルタントの立場から)

- ・ 利用者ともコミュニケーションを取り、その意欲や能力をよく把握しておくこと。
- ・ 事業に対する意気込みが強く、また自ら顧客の視点に立ってサービスを一気に手広くやりたがる傾向が見られる施設もあると思うが、経営の視点から内容を絞って集中させ、成長の視点から組織のキャリアパスを描くような戦略を取るのが望ましい。
- ・ モデル事業単体に囚われず、既存事業やその他の資産、ネットワークなどの活用や連携を十分に行っていくべき。
- ・ 指示等は書面で行い、チェックリストとして可視化するべき。
- ・ 地域からの協力は重要。協力の中身とは、むしろ口コミや率直な意見など事業を補助していく部分において非常に大きい。

事業実施機関

社会福祉法人 全国社会福祉協議会  
〒100-8980

東京都千代田区霞が関3 - 3 - 2 新霞が関ビル  
03-3581-6502