

平成24年度 調査・研究事業

障害福祉サービス事業所 診断支援マニュアル

平成25年2月

社団法人 中小企業診断協会

はじめに

一般社団法人三重県中小企業診断協会（旧：社団法人中小企業診断協会三重県支部）では、障害福祉サービス事業所（以下、「障福サ事業所」という）の三重県工賃倍増計画推進事業に平成20年度より会員有志が参画してきました。

障福サ事業所は、事業内容が多岐にわたる上、障福サ事業所の利用者と障福サ事業所の製品・サービスの購入者である市場顧客の2人の顧客への対応という特殊事情もあり、中小企業診断士が行う診断支援も高度なものが要求されます。

障福サ事業所診断支援の経験が少ない診断士が、スムーズに障福サ事業所の診断支援を行うためには障福サ事業所の特徴等を理解する必要があります。そこで、三重県工賃倍増計画推進事業に参加した三重県中小企業診断協会の有志にて、平成20年度から平成23年度までの診断支援活動を社団法人中小企業診断協会の平成24年度調査・研究事業の「障害福祉サービス事業所診断支援マニュアル」に取り纏め、中小企業診断士の診断支援技術の向上に資することといたしました。

今回作成した「障害福祉サービス事業所診断支援マニュアル」は、障福サ事業所を実際に診断支援した経験にもとづく実践的なアドバイスをまとめています。

編集の方法としては、中小企業と障福サ事業所との違いに焦点を当てて、課題や診断支援のポイントを明らかにしています。

第1章「障害福祉サービス事業所診断支援の配慮事項」では、企業と障福サ事業所との違い、障福サ事業所の診断支援を行う際の留意点や心構えを纏めています。第2章「課題別診断支援マニュアル」では、障福サ事業所の代表的な7つの課題に対して診断支援を行う際の実践的なアドバイスをまとめています。第3章「診断支援事例」では、本診断支援マニュアルの作成に参加したすべての診断士が事例紹介を行いました。第4章「補足資料」は、障福サ事業所診断支援の経験の少ない診断士のために用語集と三重県工賃倍増5か年計画を紹介しました。

今回作成した「障害福祉サービス事業所診断支援マニュアル」が、障福サ事業所という新たな分野の診断支援を行う中小企業診断士の実践的な診断支援スキルの向上に向けた一助となれば幸いです。

平成25年2月

一般社団法人 三重県中小企業診断協会
平成24年度調査・研究事業
代表者 島田 武雄

目 次

はじめに

第1章 障害福祉サービス事業所診断支援の配慮事項

1. 診断支援プロセス	1
2. 企業と障害福祉サービス事業所との違い	2
3. 障害福祉サービス事業所診断支援での配慮事項	3

第2章 課題別診断支援マニュアル

1. 経営・経営計画	10
2. マーケティング	15
3. 生産・生産管理	22
4. 人事・労務管理	33
5. 原価管理・財務	42
6. 情報化	50
7. 公的支援制度の活用	58

第3章 診断支援事例

1. 農業分野への取り組みと支援のポイント	65
2. 管理業務の改善提案事例	68
3. 取組対象事業分野の選定にあたって	72
4. お菓子の販売活動支援について	76
5. 生産管理と新分野展開支援	79
6. 桑名産筍の発掘とネットワーク作り	84
7. ネット利用の販路開拓	87
8. 顧客満足を高めて夢の実現への挑戦	91
9. パン作りの作業効率向上と販売促進	95
10. 自主製品の製造・販売の効率化	99

第4章 補足資料

1. 用語集	104
2. 三重県工賃倍増5か年計画	106

おわりに

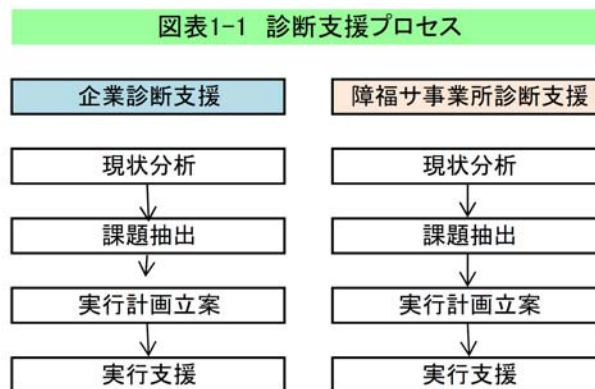
第1章 障害福祉サービス事業所診断支援の配慮事項

平成18年4月1日、障がい者自立支援法が制定され、10月1日から全面施行されました。それを受け、三重県工賃倍増5か年計画が策定され、障福サ事業所の工賃向上に中小企業診断士が経営コンサルタントとして参加することとなりました。中小企業診断士は、中小企業の経営課題の解決に向けての活動を行っていますので、障福サ事業所の診断支援は新しい領域の活動といえます。この章では、障福サ事業所の診断支援という新しい領域に挑戦する診断士の道標となること、より良い診断支援がなされることを目的として、障福サ事業所の診断支援を行う際に心がけるべき事柄を配慮事項として紹介します。

ただし、中小企業の支援においても中小企業診断のアプローチや方法論に定まったものがないように、障福サ事業所の診断支援においても個々の診断士が自分なりのスタイルを確立して障福サ事業所に応じます。そういう意味では診断士の数だけスタイルがあってもいいわけです。この章の記載は絶対的なものではなく一般的な共通事項について纏めてあることにご留意下さい。

1. 診断支援プロセス

障福サ事業所の診断支援を進めるに当たって大事なことは、「診断支援の基本は中小企業支援と変わることはない」ので自信をもって進めて良いことです。中小企業に対しても、障福サ事業所であっても、診断支援のプロセスは同じで、図表1-1のように現状分析、課題抽出、実行計画立案、実行支援を進めます。



図表1-2に中小企業の経営戦略診断フローと障福サ事業所の工賃倍増計画の支援フローを対比して示しますが、調査検討で使用する

分析方法は同じものを使用しています。現状分析では、同じようにSWOT分析、ファイブフォース分析、ポジショニング分析等が役立ちます。課題抽出では、課題の把握やあるべき姿の検討を行います。実行計画立案でも、事業ドメインの構築、事

図表1-2 中小企業経営戦略診断と障福サ事業所工賃倍増計画支援の対比

	中小企業経営戦略診断フロー	障福サ事業所工賃倍増計画フロー
現状分析	企業理念・使命確認 SWOT分析 ファイブフォース分析 ポジショニングマップ分析	障福サ事業所理念・使命確認 SWOT分析 ファイブフォース分析 ポジショニングマップ分析
課題抽出	経営課題の把握 企業のあるべき姿	障福サ事業所の課題の把握 障福サ事業所のあるべき姿
実行計画立案	事業ドメインの構築 経営戦略を考える CSFと業務評価指標 戦略マップ作成 アクションプラン(経営戦略企画書)	工賃事業ドメインの構築 工賃事業の戦略を考える CSFと評価指標 戦略マップ作成 アクションプラン(工賃倍増計画)
実行支援	改善策実施支援	改善策実行支援

業戦略を考えると、重要成功要因（CSF）とその評価指標を考え、戦略マップ、アクションプラン作成と同じ取り進めです。そして改善計画の実行支援となります。次節では、基本は同じでも何が違うかを紹介します。

2. 企業と障害福祉サービス事業所との違い

ここでは、障害福祉事業所の診断支援に配慮すべき事項を考えるために、企業と障害福祉事業所との差異を対比して図表 1-3 に示します。

設立目的ですが、企業は営利目的での社会貢献を目指しますが、障害福祉事業所は障がい者の生活支援が目的です。組織としては、企業は、株式会社や合資会社のように会社が多いですが、障害福祉事業所では、社会福祉法人や特定非営利活動法人（NPO）等が主です。組織の経営は、企業は独自採算

図表1-3 企業と障害福祉事業所との違い

項目	企業	障害福祉事業所
目的	社会貢献	障がい者の生活支援
組織	会社(株式会社、合資会社他)	社会福祉法人、NPO他
経営	独自採算(収益確保)	補助金・寄付に依存
体制	役員、管理職、正規社員 非正規社員	理事長、施設長、管理責任者 利用者、職員、非正規社員 ボランティア、(家族)
意識	収益重視	福祉重視
顧客	製品・サービスの購入者	利用者 製品・サービスの購入者
会計	企業管理 財務管理(B/S、P/L、 製造原価報告書)、管理会計	施設／事業管理 施設管理予算／実績管理 工賃事業予算／実績管理
労働時間	基本:8時間/日	職員 :8時間/日 利用者:約5時間/日
勤務時間	フレキシブル	制約有
設備資金	独自調達	補助金が主
業務と人	仕事に応じた人の投入	利用者の能力に応じた仕事
新製品新事業	専任担当者による検討多い	専任担当者無が多い
販促活動	主要業務	活動が手薄
事業計画	有が多い	無が多い
生産計画	有が多い	無が多い
原価管理	有が多い	無が多い

益確保が基本です。一方、障害福祉事業所では、補助金や寄付金に依存した経営をしています。組織の体制は、企業は役員、管理職、正規社員、非正規社員が営利目的に活動します。一方、障害福祉事業所では、理事長、施設長、管理責任者、障害福祉事業所を利用する障がい者（以下、「利用者」という）、ボランティア、それに利用者の家族等が活動に対しての意見発信者となります。企業が営利目的で一本化しているのに対し、障害福祉事業所では、事業活動の収益よりも福祉を重視する意見や集団がありますので、その分、事業活動に対する理解のための活動等が必要となります。従って、組織の意識は、企業が収益重視であるのに対し、障害福祉事業所では福祉重視となりがちです。別の切り口で言えば、企業の顧客は、製品・サービスの購入者（顧客）だけですが、障害福祉事業所では、福祉目的で受け入れる利用者が顧客であり、障害福祉事業所の製品・サービスの購入者も顧客であるので2人の顧客がいることとなります。組織の会計を比較しますと、企業では財務管理で全体を管理すると共に、部門や将来性等には管理会計を用いています。障害福祉事業所では、施設の管理予算

と工賃事業予算の二つの予算があります。施設の管理予算は、補助金収入等による施設管理予算ですが収支はプラスマイナスゼロで管理されます。工賃事業は、利用者の収入になるので大きな収益が得られることが目標ですが、実態は収益が出ないで苦労しています。労働時間を見ますと、企業は基本が1日8時間です。一方、障福サ事業所では、職員は1日8時間ですが利用者は1日約5時間と短時間です。勤務時間については、企業では仕事見合いでフレキシブルですが、障福サ事業所では、基本は定時の制約付が多いです。設備資金については、企業は独自調達ですので資金確保に苦労していますが、障福サ事業所では多くの場合、補助金を利用して設備購入を行います。業務と人との対応を見ますと、企業では仕事に応じた人の投入を行います。障福サ事業所では利用者の能力に応じた仕事を考えますので相応しい仕事がないとかミスマッチの問題が出やすくなります。事業活動の継続発展のためには新製品・新事業等の検討が欠かせませんが、企業には多くの会社で専任担当者があるのに対し、障福サ事業所では多くが専任担当者はいません。事業活動の販促について、企業ではその重要性の認識から主要業務と考えていますが、障福サ事業所の多くは活動が手薄です。企業では生産性の向上の観点から通常事業計画、生産計画等の作成、原価管理等を行っていますが、障福サ事業所では多くが事業計画、生産計画等の作成、原価管理等の管理活動が出来ていません。このように見てきますと障福サ事業所の事業活動には多くの課題があることが理解されます。それでは、次節で診断支援での配慮事項を考えましょう。

3. 障害福祉サービス事業所診断支援での配慮事項

2節で企業と障福サ事業所には、多くの違いがあることを確認しました。障福サ事業所は経営コンサルタントの中小企業診断士に工賃事業の収益向上に係る助言を求めています。しかし、障福サ事業所には、様々な課題がありますので、改善の道はいくつもあり、何を優先するかにより、どのように取り進めるかによっても成果の出方が変わってきます。ここでは、効果的な診断支援のための留意点、実行計画立案の留意点、コミュニケーションのための心構えを配慮事項として説明します。

(1) 効果的な診断支援のために

① 障福サ事業所のニーズの確認

診断支援は障福サ事業所の要請に応じて行うわけですから、障福サ事業所のニーズの確認から始めます。このニーズの確認が意外と難しいのです。障福サ事業所は多くの課題を抱えていますので、理

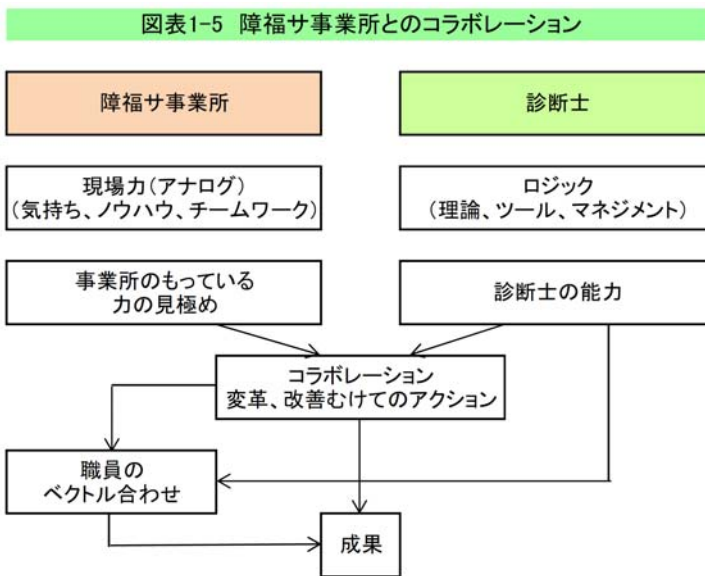
図表1-4 障福サ事業所工賃事業に係る課題

項目	課題
工賃事業	下請けの仕事が無くなった。減少した。
	自主製品が売れなくて困っている。
	仕事量に変動がありすぎて、うまく対応できない。
	自主製品等の売り先に困っている。
	自主製品の品数が多すぎて、管理がうまくできない。
	食品を製造、販売しているが、一般店との競争力に劣る。
工賃事業の収益がでない	
利用者	手のかかる利用者がいて、工賃事業に職員の手が回らない。
	利用者の能力に合った仕事がない
	出勤が来たり、来なかったりで定常的な仕事が難しい。
職員	やるが多すぎて、きちんとした仕事にならない。
	ボランティアは連続性がなく、定常業務の依頼は困難
	特定の職員に頼っている仕事は、その職員が休むと停止する。
関係者	利用者の親が工賃事業の作業に対し口を出す。

事長や施設長も何から手をつけて良いか判らないとか、あれもこれも解決したいと要望が多すぎ、とても対応できる期間では解決が難しいこと等があります。障福サ事業所の工賃事業に係るよくある課題を纏め図表 1-4 に示します。これらはほんの一例ですのでそれぞれの障福サ事業所には特有の課題があります。従って、担当する事業所が求めているものは何か、複雑な課題の場合は何を糸口に解決すればよいかを考える必要があります。

② 障福サ事業所とのコラボレーション

障福サ事業所の課題解決には障福サ事業所とのコラボレーションが欠かせません。経営コンサルタント一人頑張っても、障福サ事業所の協力と実行が無ければ何の成果も得られません。職員、利用者、関係者の能力、気持ち等は障福サ事業所側がよく判っていますが、理論、ツール、マネジメント等ロジックは得意ではありません。障福サ事業所の弱点を補う形で診断



士がロジックを担当し、障福サ事業所が現場力を発揮して、課題解決に向けて協力しあうことが成果を出すためには欠かせません。コラボレーションにはベクトル合わせも必要になりますので、そのための職員教育も診断士の仕事です。(図表 1-5)

③ 障福サ事業所の組織力の考慮

障福サ事業所のもっている力を基準にして、変革、改善に取り組むこととなりますので、障福サ事業所の組織力を考慮する必要があります。それでは、組織力の判断は、どのようにすれば良いのでしょうか。この課題についても、各診断士の考え方により異なってきますので、ベストな方法はなく、それぞれの考え方に基づいて判断することになります。従って、ここでは、一般的な着眼点を紹介しますので、参考になれば幸いです。図表 1-6 に着眼点を纏めました。まずは法人です。社会福祉法人、特定非営利活動法人 (NPO)、有限会社等法人で運営方法や意思決定等に差があります。また、長年の経営による専門性やノウハウの観点から、障福サ事業所の年数も関係します。次は、障福サ事業所を利用している利用者の数、利用者の障がい内容、就労内容も組織力に影響します。就労 B で作業の中心だった利用者が就労 A に転向すると、一時的ではありますが障福サ事業所の工賃事業に影響が出ます。利用者が活動する施設も組織力に関係します。どんな作業ができるか、立地、広さ、用途等を確認します。保有設備もどんな工賃事業ができるかに関係します。障福サ事業所が利用できる土地も農業等どんな工賃事業ができるかに影響します。

工賃事業についてのコンサルティングをすることになりますので、工賃事業の確認が最重要事項です。現在行っている工賃事業の内容、下請け作業、自主製品、食品製造販売、農産物の製造販売、その他の種類確認。事業別の売上高の確認、事業別主要顧客の確認、平均工賃等を確認すれば現在のその組織の実力が見えてきます。今後の発展性を見るものとして予実管理、事業計画、生産計画、コスト管理の有無等を確認

図表1-6 障福サ事業所の組織力判断の着眼点

着眼点		着眼内容
法人	種類	社会福祉法人、特定非営利活動法人、有限会社等会社
	年数	
利用者	総数	人数
	障害内容	身体障がい者、知的障がい者、精神障がい者
	就労内容	就労A型、就労B型
施設	建物	広さ、作業場所、用途
	設備	保有設備
	土地	
工賃事業	事業内容	下請け作業、自主製品、食品、農業、その他
	売上高	事業別売上高
	主要顧客	事業別主要顧客
	平均工賃	
	予実管理	予実管理の有無、予算内容
	事業計画	事業計画の有無
組織	管理者	理事長、施設長、管理責任者
	職員	人数
	ボランティア	人数
	利用者家族	工賃事業への関与の有無
	チームワーク	障がい者事業所の雰囲気
人柄	理事長	運営に係る考え方
	施設長	同上
	担当者	同上
	職員	意欲、協調性

します。組織、そのものも大切です。管理組織の確認、職員の人数、利用者数／職員数の比率、職員を助けるボランティアの数、工賃事業に口を出す利用者家族の存在の有無等の確認も必要です。管理者、職員、利用者等障福サ事業所関係者のチームワークを雰囲気から判断することも重要です。障福サ事業所を運営し、実行するのは人ですので、理事長、施設長、管理責任者の人柄も大事ですし、職員の意欲・協調性も大きな影響を与えます。

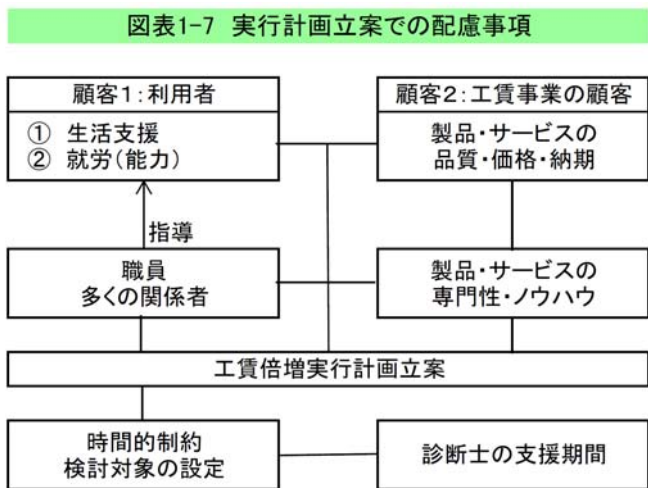
④ 改善の方向性の明示

理事長や施設長の思いは、障福サ事業所のあるべき姿に近づけたいと考えています。診断士の役割は、障福サ事業所のあるべき姿、夢、目標の実現を支援することにあります。障福サ事業所のあるべき姿（理想）は、利用者が障福サ事業所に通うことが楽しく、利用者の能力に合った工賃事業があり、職員が過負荷にならない状況で障福サ事業所の管理運営と工賃事業を利用者と一緒になり推進できることです。しかし、現実にはニーズの確認で述べましたように多くの課題があります。そして、多くの障福サ事業所の施設長や職員は、過負荷の状態にありますので、障福サ事業所は現場力・独自ノウハウは把握していますが、課題に対して系統だった検討ができず、その場しのぎの対応をしてくれています。従って、診断士は、ロジカルな思考判断を行い、課題解決に向けての改善の方向性を明示することが実行計画立案の最初の仕事となります。改善の方向性を明示できても、実行は職員の協力なくしては成果に結びつきません。職

員の協力を得るためには、改善の方向性について職員の理解が必要となりますので、打ち合わせや研修会等で職員のベクトル合わせも必要となります。このベクトル合わせも診断士の重要な仕事です。職員の意識改革という言葉ができるのはこのことです。改善の方向性が明示され、職員のベクトル合わせができたなら、改善策の実行です。慣れないうちは生産性が低いかもしれませんが、診断士がポイントを指導し、障害サ事業所関係者のベクトルがあえば、かなりの確率で成果が出ると思われま

(2) 実行計画立案では、障害サ事業所の企業との違いを配慮

障害サ事業所のニーズを確認し、戦略を検討し、実行計画を立案することになりますが、障害サ事業所と企業との違いの配慮が必要となります。(図表 1-7)



① 2人の顧客

障害サ事業所には2人の顧客がいます。一人は利用者であり、二人目は工賃事業の顧客です。企業では、その業務を遂行できる人をつける又は教育して遂行できるようにします。障害サ事業所では、どんな業務も先ず職員ができるようになり、利用者ができることを利用者にやってもらうというシステムです。従って、理想は、利用者ができることで工賃事業が実施でき、工賃が高い事業です。このことは、職員の数・能力と利用者の数・能力と仕事の内容が密接に関係すること、障害サ事業所の蓄積したノウハウ等が工賃事業の質に影響することを意味します。工賃向上に対するコンサルタントをするわけですが、工賃事業の顧客に目を向けただけの実行計画ではなく、工賃事業を行う職員、利用者、事業所の持つノウハウ等実行サイドにも目を向ける必要があります。

② 多くの関係者

障害サ事業所には多くの関係者がいます。障害サ事業所の活動にたいして、ボランティア、利用者の家族等応援隊がいます。定期的・継続的な参加をしてくれて、戦力になってくれる人もいれば、不定期で戦力に考えられない人もいます。工賃向上の実行計画では、応援隊の活用も考慮する必要があります。また、地域の住民、商店、企業等の応援隊もいますので、どんな関係者がいるのか、障害サ事業所からよく聴取する必要があります。

③ 時間的制約

診断士が工賃向上に係る相談を受けて診断・支援を行うこととなりますが、障害サ事業所は多くの課題を抱えていますので、何を優先するかを障害サ事業所と良くコンセンサスをとる必

要があります。診断士が担当できる期間と課題の解決に必要な期間とは一致しないことがよくあります。1) 診断士が担当する期間内に解決できる課題を検討対象とする。2) 診断士が担当する期間では解決できないが、そのアプローチ法を明確化する。3) 診断士の担当期間が終了しても別の形でフォローする。検討対象、フォロー方法は色々ありますので、障福サ事業所とよく話し合い、コンセンサスを得ることが大事です。曖昧なままに取り進めると、成果がでないことへの不満が出ることになります。

④ 専門性とノウハウ

障福サ事業所は、その独自の文化があります。工賃事業についても、歴史があり、得意とするもの、得意でないものがあります。下請け作業が中心の事業所、自主製品が中心の事業所、パンやうどん等食品が中心の事業所、農業が中心の事業所等様々です。工賃事業の中心になっている事業にはその分野のある程度の専門性も有しており、そこにノウハウも存在します。しかし、障福サ事業所は工賃事業の工賃レベルを上げる努力をしていますが、市場での競争を考えると障福サ事業所の製品・サービスは一般企業の製品・サービスと比較して改善の余地を残しています。そうは言っても、一般企業と同じことは出来ないし、また、一般企業と同じやり方では障福サ事業所の良さを失いかねません。障福サ事業所の良さ（制約）は残し、専門性の深化とノウハウの蓄積を進めることが重要です。まずは、主力事業の専門性を競合と比較するベンチマークの作成やノウハウがどのように技術伝承できるようになっているかの確認が必要でしょう。そして、専門性の向上のための目標を設定し、一歩ずつ着実に深化させることが大事です。ノウハウも人的な蓄積ではなく、マニュアル等技術伝承を考えた形で蓄積することが必要です。障福サ事業所は、ベンチマーク作成や専門性向上のための目標設定、マニュアル等技術伝承を考えた形で蓄積することには、慣れていない事業所が多いですので、これらの支援をすることも重要となります。

(3) コミュニケーションが大事

コミュニケーションが大事なことは、平成 18 年度マスターセンター補助事業の「診断実践ハンドブック」の「第 1 章企業診断の心構え」に詳述されていますが、障福サ事業所の診断・支援においても大事ですので、ここでも取り上げることにしました。障福サ事業所の診断支援の成果は、障福サ事業所を変革させて経営成果に結びつけることです。障福サ事業所からニーズを正確に把握し、課題を抽出し、解決策を考え、事業所を説得し、実行をサポートしていくには、存在感と影響力が必要です。その際一番大事なものが、障福サ事業所の多くの関係者と良好な関係を形成し、維持するコミュニケーション力です。コミュニケーション力の発揮について考えてみます。

① 多くの関係者との良好な関係構築

障福サ事業所を変革させるためには、管理者（理事長、施設長、管理責任者）、職員、利用者、その他関係者の理解・協力が必要です。そのためには、診断士が障福サ事業所の関係者とのコ

コミュニケーションが良好であること、診断士が信頼され好かれることが必要です。一般的に他人から信頼され好かれる望ましい態度は図表 1-8 に示しますが、診断士にも当てはまります。この中で大切なことは謙虚さです。現状把握には、多くの関係者より情報を得

図表1-8 障福サ事業所診断支援に望まれる態度

① 礼儀正しい
② 謙虚である
③ 優しい
④ 熱心で前向き
⑤ 自信にあふれて活気がある
⑥ 信頼できる

出典：診断実践ハンドブック(H18マスターセンター補助事業)

る必要がありますが、謙虚な姿勢で聞き役に徹することが大切です。診断士が熱心に聞いてくれて、理解してくれたと事業所が思うことが信頼の始まりです。解決策を導く場合も、事業所の現場力をうまく引き出す必要がありますので謙虚な態度が必要です。

② 人間的魅力


良好なコミュニケーションを形成するためには、診断士も障福サ事業所に期待感を与える人間力を身につける必要があります。信頼でき、多方面からの視点の発言があり、改善に向けた期待感を感じられる人には、障福サ事業所側からも積極的な協力が得られるでしょう。そのためには、自信にあふれて活気ある前向きな姿勢が大切です。十分な準備のもとに事業所をリードし、マネジメント理論に裏打ちされたきらりと光る専門知識をところどころで披露し、頼れる姿で事業所を引っ張っていくことが必要です。診断士としての高度な専門性と高い使命感で仕事をし、確実に結果を出す「プロフェッショナルなマインド」を持ち、情熱、熱意、使命感、倫理観、社会貢献意欲などを行動の端はしから感じられる動きをすることです。

③ プレゼンテーションテクニック

コミュニケーションを円滑に進めるための手法としてプレゼンテーションテクニックがあります。障福サ事業所には多くの関係者がいますので、プレゼンテーションテクニックを駆使して、想いを伝える必要があります。診断士には、立案した解決策を事業所に説明し、説得し、実行させて、相手を変化させるまで導くことが求められます。そのためには、「知・情・意」の3つに訴えることが必要です。(図表 1-9)

図表1-9 プレゼンテーションテクニック

知	論理性・ロジカル性・知識・知恵
情	感情・わくわく・楽しい・面白い
意	得する・有利だ・儲かる・やってみたい



行動へ

出典：診断実践ハンドブック(H18マスターセンター補助事業)

「知」とは診断士が得意とする論理・ロジックにより訴えることです。パワーポイント等を駆使してビジュアルな図式化した資料を作成して論理や構造を図で伝えることが有効です。「情」とは感情に訴えることです。心に響く表現力です。五感に訴えた実感、肉感を伴う話を

する必要があります。「意」とは、意欲や意思を喚起させることで、提案により事業所が良くなると確信させ、意欲へと誘導する必要があります。

プレゼンテーションでもう一つ大事なことは、分り易いことです。障福サ事業所には、多くの種類の関係者がいますので、それぞれに合わせた話し方をする必要があります。プレゼンテーションで注意することをチェックポイントとして図表 1-10 に示します。プレゼンテーションの機会があれば、このチェックポイント

を参考にして、「知・情・意」に訴えた資料と態度で障福サ事業所を変革させて下さい。

図表1-10 プレゼンテーションチェックポイント

プレゼン資料	資料	明確さ 適切さ・妥当性 視覚的なアピール 見やすさ 品質 印象度	プレゼン態度	話し方	言葉遣い 話のスピード 聞き取り易さ 熱意
		ストーリー		内容	身振り 手振り
時間	時間配分				姿勢
			質疑応答		質問内容の理解 応答内容の適切性 プレゼン内容との整合性 応答態度

出典：診断実践ハンドブック(H18マスターセンター補助事業)

第2章 課題別診断支援マニュアル

1. 経営・経営計画

障福サ事業所は、利益追求の企業とは異なり、利用者にサービスを提供して、利用者とその家族の満足度を高め、地域社会の一員として生活できる環境・条件づくりを進めていくことにあります。そのため就労支援に取り組み、事業を継続していくことが重要です。また、変化する時代の要請にも応じていかなければならず、フレキシブルな体制も必要となっています。事業の運営においては、これらを考慮しながら経営（事業）計画を立案し、それを実行していくことになり、障福サ事業所の支援においてもこれらの特殊性を前提として考慮しなければなりません。支援・関与する範囲はケースバイケースで判断することになります。

(1) 現状分析と情報の共有

経営計画の策定の支援にあたっては、まず、事業所の全体像を把握する必要があります。事業所の進む方向、考え方は同じではなく、その点を理解しなければなりません。次にあげる項目について、事業所側から聴取し、整理しながら現状分析をしていきます。（図表 2-1-1）

- ① 障福サ事業所の概要
- ② 設立の経緯、主体組織

設立に至った経緯は、事業運営の基本方針を決める重要な点となります。地域の社会福祉協議会が設立したものや、利用者の父兄が集まって設立したもの等いろいろなケースがあります。

- ③ 現在の収益事業、保有設備
- ④ 以前取り組んだ収益事業、遊休設備

以前に取り組んだが長続きせず、途中でやめてしまった収益事業は失敗の要因分析することで、新しい事業展開の参考となります。助成金等を利用し、設備導入したが現在は使っていないとか、有効活用していないというケースが多く見受けられます。

- ⑤ 強み

図表2-1-1 現状分析シート

障福サ事業所の概要	設立の経緯、主体組織
現在の収益事業、保有設備	以前取り組んだ収益事業、遊休設備
強み	立地、地域環境 地域とのかかわり、協力者、ボランティア
弱み	利用者の父兄の考え方
代表者の思い、考え方	理想とする姿

と思われます。障福サ事業所のレベルに応じた取り組みが重要となります。

最初は経営基本方針と経営計画の作成から進める方法が考えられます。現状分析の中から経営計画の中のテーマについては、絞られてくると思われますが、多くのことを取り上げずに、できることから実施するという重点指向も必要となります。利用者の工賃倍増・工賃向上、事務所の整理整頓、スタッフの複雑な書類作成に対する事務処理の改善にも目を向ける必要があります。また、事業間連携、企業との連携、農業者との連携など事業所内部では処理しきれないことは、外部の機関、団体等を利用することも検討します。また、事業所のレベルに応じて、組織体制の確立、業務分掌、事務処理マニュアルの作成等も経営計画のテーマとして考えられます。

(3) 経営計画の実行

計画の実行にあたって、確実に実行し、成果を得るには、進行状況等をフォローする体制づくりが必要となります。その手段として、TQCの「PDCAの管理のサークルを回す」という考え方を導入する方法があります。

具体的な手法は、目標管理（方針管理）で目標管理のステップは次の通りです。

① 年度の方針・目標の決定

年度の方針・目標を長期方針、外部環境の変化、昨年度の評価および反省を踏まえながら決定します。その過程の中でトップダウン、ボトムアップの考えを取り入れます。また、スタッフに周知徹底します。

② 各部門への割り付け

必要ならば、部門毎に年度の目標を割り付けます。

③ 実施事項への展開と管理資料の作成

各部門では目標を達成するための実施事項への展開を図り、管理資料を作成します。管理資料としては、日程計画書と目標値と実績数値の表・グラフがあります。

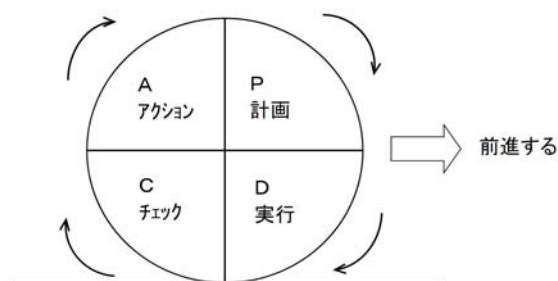
④ 実施と定期的フォロー

決めた実施事項を実行し、各部門の責任者は定期的（毎月）に実績を把握し、管理資料で状況を代表者等に報告し、指示を受けます。

⑤ 内部監査

年に1～2度、代表者によるテーマ毎の内部監査を実施します。

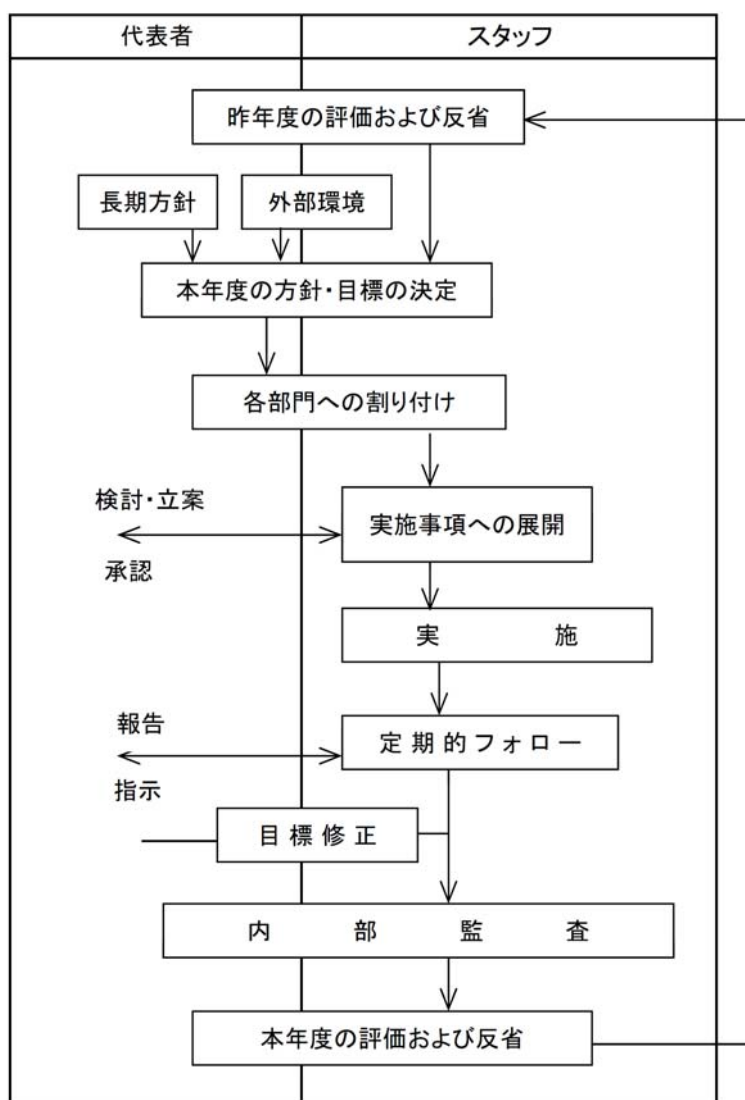
図表2-1-3 PDCA管理サークル



⑥ 本年度の評価および反省

年度末には1年間の実績把握と分析・反省をし、代表者に報告すると共に、次年度の目標設定へとつなげます。計画通り進まない場合は、その都度、原因を分析し、タイムリーなフィードバックの対策をとることが重要です。目標管理の流れの中では、代表者によるスタッフへのO. J. Tによる能力向上という一面もあります。また、問題点と対策・改善フォロー票の作成も考えられ、これらは直接的な効果以外に、スタッフの管理技術の蓄積にもつながります。

図表2-1-4 方針管理の流れ



図表2-1-5 改善計画書

改善計画書

目標	進め方	年 月 日
----	-----	-------

実施事項										

図表2-1-6 問題点と対策・改善フォロー表

問題点		
対策・改善(とりあえずの処置、再発防止の本対策)		
担当部署	担当者	完了日
費用・効果		
標準化・横並びの改善		
残された問題点		

2. マーケティング

(1) 障福サ事業所におけるマーケティングの定義

AMA（アメリカマーケティング学会）2007年の新定義によりマーケティングとは、「顧客、依頼人、パートナー、社会全体にとって価値のある提供物を創造・伝達・配達・交換するための活動であり、一連の制度、そしてプロセスである。」（慶應義塾大学・高橋郁夫氏による翻訳『文教大学国際学部紀要』第19巻2号P4より引用）としています。

障福サ事業所におけるマーケティングもほぼ同義と考えられますが、一般の中小企業と大きく異なることは消費者や企業等の地域社会と共に障福サ事業所を利用（労働）している利用者也対象となることです。障害者自立支援法によると「就労継続支援とは通常の事業所に雇用されることが困難な障害者につき、就労の機会を提供するとともに、生産活動その他の活動の機会の提供を通じて、その知識及び能力の向上のために必要な訓練その他の厚生労働省令で定める便宜を提供すること」とあり、利用者（法律でいう雇用されることが困難な障害者）に必要な訓練を提供するという意味では、障福サ事業所としては、第一に利用者にサービス提供することもマーケティングの対象であり、その次に自主製品を販売する等により、障福サ事業所が収益を獲得するという複合的なマーケティングを行わなくてはならないのです。

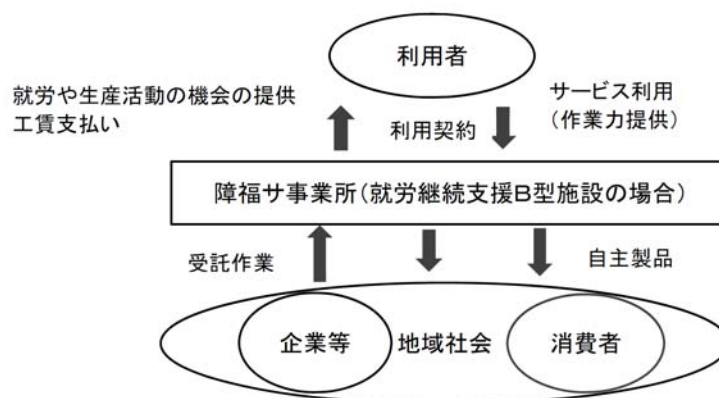
その中で、障福サ事業所の管理者、サービス管理責任者、生活支援員、職業指導員らのスタッフも、利用者への就労支援という価値を伝えるとともに、地域社会に対しては自主製品の販売や受託作業を通じて利用者と共生していく仕組みづくりが障福サ事業所のマーケティングと言えます。

ここでは障害者自立支援法にいう「就労継続支援 B 型施設」を対象に中心に述べます。また、本来は利用者へのインターナルマーケティングも記すべきですが、今回は主に一般顧客に対するマーケティングについて記述します。

(2) マーケティング資源分析

障福サ事業所の診断支援においては、訪問当初などヒヤリングの時点で以下のことを頭に入れて取りくむ必要があります。

図表2-2-1 障福サ事業所のマーケティング



図表 2-2-2 訪問当初のヒヤリングのポイント

設立経緯	家族会、社会福祉協議会、病院系などの母体形態により、設立当初の理念や利用者や保護者の工賃アップに対する考え方に差があります。
人的資源	
職員	職員の数は利用者の数によって配置基準が変わります。また、職員も工賃事業より福祉の職務の比重が高いこともあり、営業・マーケティングの知識、実践経験は不足している場合が多いです。
利用者	利用者においては社会経験がある方（精神障がい者など）、社会経験がない方（知的障がい者など）が混在しているケースもあります。定型的な業務においては広汎性発達障害の利用者など熟練すると非常に生産性が高い場合もあり、統合失調症の利用者においては芸術センスが高い方もいるので、福祉の面だけでなく就労力としてのストレンクス視点も職員に意識してもらうことも必要になります。
物的資源	国、都道府県からの新体系移行時、基盤整備事業補助金、民間財団により、建物、車両、機械、備品等を調達しており利用制限がある場合があるものの固定資産は充実しています。
製品	
自主製品	これまで行ってきた自主製品（提供サービス）について、通常診断の業種別審査事典などにより同様業界の情報が参考になります。
受託作業	企業等から請け負っている下請け作業のことで、工賃の基盤になるものです。委託先の景況によっては受託量も不安定ですので、委託先業界研究も必要になる場合があります。
販売チャネル	
支援ネットワーク	地域社会とのつながり、販売先（イベント、バザー、家族会、支援会など）、官公庁など、既にある福祉業界での繋がりも連携資源とします。
自営店舗、委託販売策	自主製品の販売において、自前の店舗であれば高い利益率が見込める反面人的負担が大きいです。委託販売であれば、利益率は低くなるが人的負担が少なくなります。

（3）製品の分析

① 自主製品の分析と工賃向上のための方策

自主製品を販売して、工賃向上のために継続的に収益を出すポイントは以下の5点です。

1) 仕入れコストが低い原材料を使用していること

農林水産物などの生産先から、規格外の原材料を（可能であれば無償で）調達します。仕入れコストをより低減することによって、障福サ事業所特有の課題である、製品の歩留まりの低さをカバーできます。もちろん原材料を購入することが一般的であります、原価管理の

意識が職員に不足していますのでコストコントロールの概念の支援は必要です。(また、人件費が原価に加わらない特有の経理方式もあることを中小企業診断士は頭に入れておく必要があります)

2) 福祉系の温かみなど特長をもった製品開発を行うこと

規格外の野菜などを調達して販売しても、同様なことを農地や道の駅等で行っており製品の差別化は図れません。職員や家族会、利用者が持っているクリエイティブなセンスを活かして、温かみがあるキャラクターを使用します。(行政が権利を持っている「ゆるキャラ」などは、障福サ事業所においては無償または低料金で使用できることが多いです。)

図表 2-2-3 は、職員の家族のラフスケッチを基にデザイナーが制作したものです。白黒で印刷を行い、利用者（主に知的障がい者）の塗り絵などにも使用しています。

図表 2-2-3 里山の恵みシリーズキャラクター

里山の恵みシリーズ キャラクター



<設定>

- ★住所:施設から 10 キロ圏内に居住
- ★年齢:小さいお子さんを持つ保護者
- ★ライフスタイル:エコ、自然志向、地域貢献
- ★関心事:節約、健康、安心・安全など

3) 地元産品を使用すること

地元の農産物や伝統工芸を製品の素材として組み込むことにより、行政における観光政策の一環として、街おこしに一役買い地域に愛着を持たせるとともに、観光客への土産として利益率の高い製品となります。また、メディアなどにも取り上げられやすくなることで知名度も上がります。

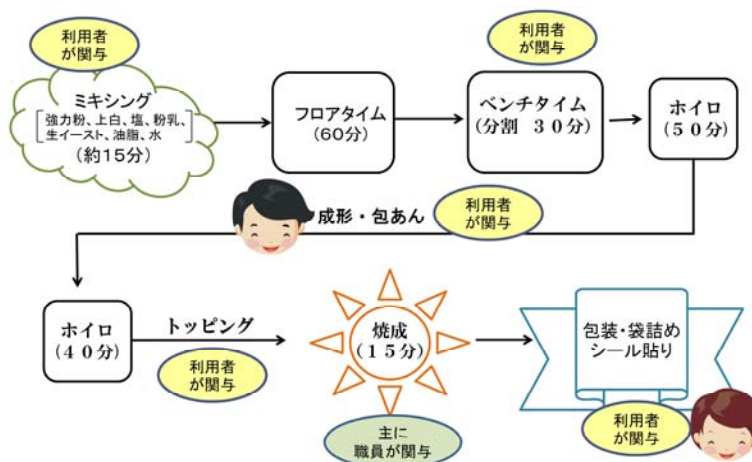
4) 地域において恒常的に消費するものであること

工賃の配賦においては、安定的な収益源が必要になります。自主製品の基盤となるものには、食料品など一週間に一度程度購入するものを据えることで、地域継続的な絆をつくり、また利用者の就労支援にもつながります。ただし、一般的な最寄品になるほど市場での差別化が図りにくくなり、上記 1) ~ 3) の要素を入れることで、非価格競争の土俵に顧客を巻き込む必要があります。

5) 利用者の関与度が高くなる製品とすること

就労継続支援 B 型施設はあくまでも利用者の就労支援施設であることから、製品の生産、提供のプロセスにおいて利用者が関与できる場面が多数あったほうがよいでしょう。製品を開発していくにあたっては、職員が業務を行う場面もやむをえません

図表 2-2-4 菓子パン作業工程



売時点において利用者が携われるように作業を分解することができる製品であることがなおよいでしょう。図表 2-2-4 は、菓子パン事業を開始するときに、障福サ事業所担当者と作成した工程図（時間は概算になっています）です。図式、イラストなどを使用することで職員、利用者も視覚的に理解しやすくなります。

② 受託作業について

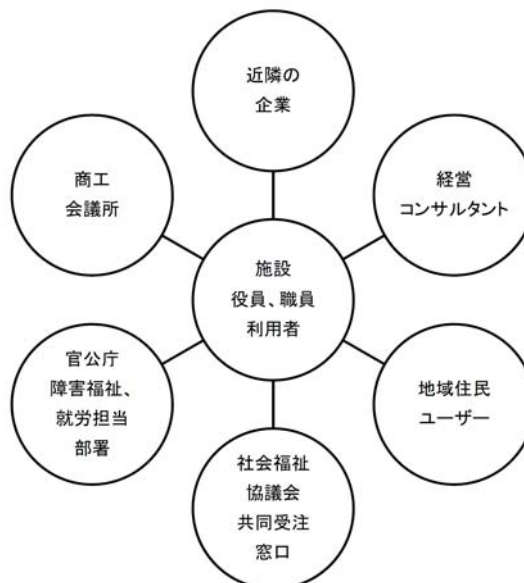
就労継続支援 B 型施設は先述しましたように「生産活動その他の活動の機会の提供」する場でもあり、障害者自立支援法になって身体、知的、精神と一元化したように多様な利用者を抱え、障害程度区分も様々であり、病状も各自それぞれであることなどから、軽易で一定の作業である受託作業は工賃事業のなかで一定の割合で必ず必須であります。自主製品と受託作業を併用しながら、利用者のニーズ、季節性、職員の配置を意識しながらバランスを取っていくことが必要です。

(4) 障福サ事業所における販売チャネル

① 地域資源の活用、地域ネットワーク

筆者は厚生労働省が平成 18 年度から 2 年間行った「工賃水準ステップアップ事業」のコンサルタントとして加わりました。その事業においては、当該施設を中心に地域の資源と連携するために図表 2-2-5 で構成される地域ネットワーク会議の設置が必須とされました。

図表2-2-5 地域ネットワーク会議



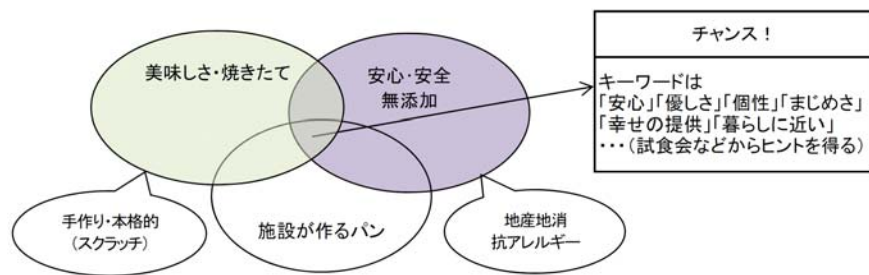
(＜参考＞ http://www.shakyo.or.jp/research/2006_pdf/stepup.pdf)

障福サ事業所の自主製品のユーザーは元来、家族会、病院でのバザーの顧客など当事者に近い「身内」の顧客が中心であり、その自主製品に対するマーケット評価（価格対効用、製品の完成度など）も甘いものであったと言えます。地域ネットワーク会議の様なソーシャルキャピタルの活用は、これまで福祉の分野と接点がなかった商工団体、地域住民、近隣の企業などに対して自主製品の開発過程への参加（パンやクッキーの試食会と評価、製品化へのアイデアだし、販路の紹介など）によるコミットメントが高まったという報告があります。それらの社会資源を活用することが、障福サ事業所の理解力向上にもなり、また、官公庁に対しては随意契約（障福サ事業所は可能）の対象者とし認知され、企業にとっては発注促進税制の活用を図り製品の購入も促すことができることなど多様な効用があり、販売チャネル戦略の基盤として薦める基盤体制であります。

② 事業のポジショニング分析

自主製品の事業を進めるにあたって、地域ネットワーク会議などを活用するなどして、自らの製品の特長やキーワードを顧客志向で考えてもらうこともで

図表2-2-6 手作りパンを開発するにあたってのポジショニング分析とキーワード

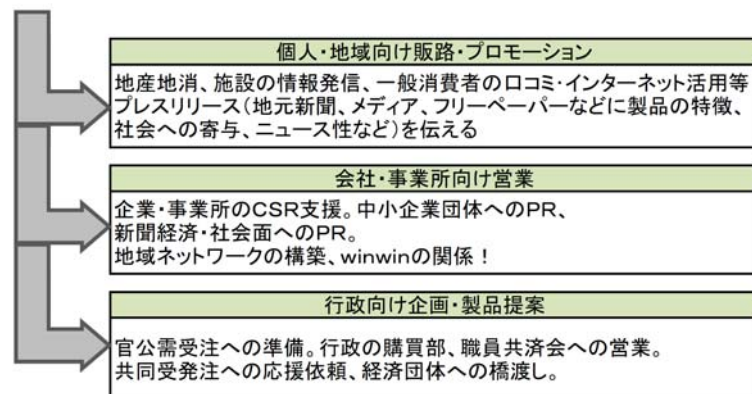


きます。障福サ事業所が生産・販売している製品のイメージなどを活かして、製品のネーミングやキャッチコピー、プレスリリースの見出しやセールストークに応用していくことも中小企業診断士の役割です。

③ 販路開拓、プロモーション支援

冒頭でマーケティングの定義を「社会全体にとって価値のある提供物を創造・伝達・配達・交換するための活動」としましたが、地域周辺に住む個人ユーザー、地域社会、会社法人・事業所などに Give and Take で価値を伝達、交換することを目的とした販路開拓とそこに込められた価値＝メッセージを届ける必要があります。

図表2-2-7 販路開拓 ～対象別に「価値」を届ける～



④ 自主製品の価格戦略支援

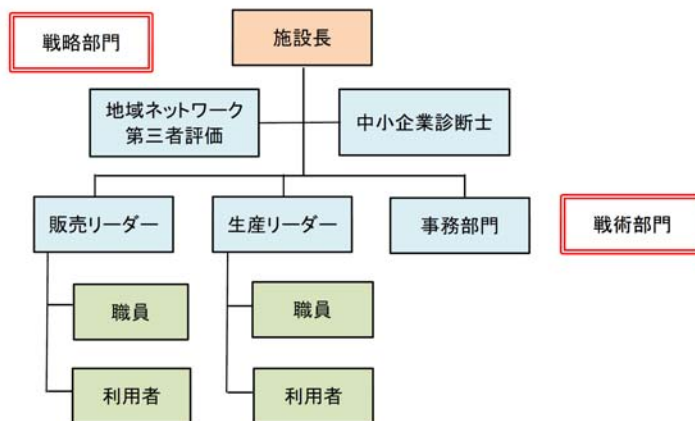
原則的には先述しましたように、非価格競争の事業領域での勝負であります。障福サ事業所が自主製品を開発した時の価格設定は、わかりやすさもあってコスト視点（原価の〇倍が売価）になることが多いです。中小企業診断士においては、授産施設会計基準（収支の計算には人件費は含まれていない）を理解したうえで、原材料に相当人件費を配賦したものを想定原価としたうえで、コスト視点での価格設定を支援する必要があります。

また、その地域における一般ユーザーのニーズからの視点、同様の近隣民間業者が提供している価格を意識した競合の視点があることも伝える必要があります。しかし、自主製品に対する自信のなさ、社会福祉法人や NPO 法人という非営利事業体として利益を出してはいけないという認識から競合に比較して価格を低く設定しがちです。これは、同質の製品という枠組みで考えて価格競争の土俵での価格設定となっており、中小企業診断士としては製品のオリジナリティなどの非価格競争下での戦略を進め、価格を下げすぎないことも重要であることを伝えることが必要です。ただし、品質が伴っていない場合、原材料の質を重視しコスト視点で価格設定をする場合もあり（食べ物の場合、成形も未熟でパッケージも質素な割にユーザーの視点からみて価格が割高）、その場合市場にモノを出すと、「福祉だから」という理由で最初は購入してもらえますが、二度目はその価値が伝わらず製品が敬遠されていくこともあるので、中小企業診断士としては、じっくりと価格の設定支援は注力を注ぎたい部分であります。

(5) マーケティング実施体制

障福サ事業所は組織が大きくなればなるほど、就労継続支援 B 型施設等の就労支援機能だけでなく、生活介護、自立訓練、施設入所支援機能が混在しており、人員配置についても実質的に職員は福祉業務を中心に多様な業務を行いながら、工賃事業におけるマーケティング業務に携わらなければなりません。

図表2-2-8 マーケティング実施体制



工賃を向上させるためには、法人の理念として利用者の工賃に意識をおく旨を盛り込み、当事者を巻き込みながら進めていくことが前提となります。そのうえでマーケティング実施体制としては、職員と支援者などの役割分担を行い、個々の業務分掌が明確に行われていたほうがマーケティングを進めていくうえで機能します。

マーケティングの戦略部門としては、関連理事や施設長と中小企業診断士などマーケティングの

専門家からなるメンバーが戦略策定を行い、地域のネットワークでフィードバックをかけていきながら、都道府県で定められている福祉第三者評価制度（第三者評価とは、公正・中立な第三者評価機関が、専門的かつ客観的な立場から障福サ事業所の提供するサービスの評価を行うことにより、障福サ事業所のサービスの質の向上を図る制度）による視点をとり入れながら進むべき方向性についてPDCAを進めていきます。

マーケティングの戦術部門としては、障福サ事業所の戦略を受けて職業指導員や生活支援員などの職員が工賃事業のリーダーとなり、生産リーダーと意識や作業を共有しながら販売リーダーとなってマーケティング戦術を利用者とともに進めていくことが原則です。

ただし実際は、人員不足の点で戦略担当と戦術担当を兼務することや生産リーダーと販売リーダーを兼務していることが多く、一般事業者とは異なった実施体制を柔軟に構築していく場合が多いです。

（6）マーケティング支援での課題、成果

① マーケティング支援の課題

障福サ事業所は工賃を向上することだけが業務ではなく、就労継続支援A型や就労移行支援などの就労支援に重きを置いた施設以外は福祉の業務がメインです。中小企業診断士としてマーケティングの支援に赴いたところで、訪問時に時間があまりとれなく、利用者の対応などで担当者も多忙なうえイレギュラーなど他業種と異なる点があり戸惑うことが多いです。

また、課題を与えても次回までに遂行されておらず再度繰り返して説明することや、なかなか行動に移っていただけないことから中小企業診断士自らがマーケティング戦術（営業やプロモーションツール作成など）に携わることもあります。工賃の向上にはこれは決して悪いことではありませんが、施設内部にノウハウが蓄積されにくいので、時間をかけてあせらずじっくり取り組む必要があります。

② マーケティング支援の成果と喜び

障福サ事業所においては、障害者自立支援法以前は、工賃向上や利用者の就労支援は主な目的ではなかったことから役員や施設長、職員のほとんどはマーケティングのスキルがありません。中小企業診断士が入ることによって、基本的なマーケティング支援をすることで、急激に売上げが伸び、工賃が2倍3倍に繋がった経験もありその喜びも大きくやりがいがある業務です。

3. 生産・生産管理

障福サ事業所の生産・生産管理の診断支援を考えるに当たり、生産・生産管理の位置づけを自主製品の業務フローで確認します。



図表 2-3-1 に業務フローと管理項目を示します。生産・生産管理をどの範囲とするかは、広義の生産・生産管理と狭義の生産・生産管理の両方の考え方がありますが、ここでは広義に考えて、生産準備、生産活動、在庫・納入について検討事項、参考情報を紹介します。

障福サ事業所での工賃向上の支援において、生産・生産管理の分野は、利用者と職員の日常に関わる部分であることから非常に重要なところです。工賃向上を進めるとき、①設備生産性の向上によるか、②労働生産性の向上によるか、などの大きな要素があります。

この生産活動で重要となる、「設備面・資金面」における困難な状況と「利用者」には心身の条件があり、「職員」には障福サ事業所運営の基準があります。障福サ事業所の生産現場における「ヒト、モノ、カネ」は、経済原則で動く一般企業とは異なる一面があります。

(1) 生産準備

① 土地、建屋

障福サ事業所の土地を含む施設運営および生産に関しての設備については、障福サ事業所の設立主体に依存するため大きな違いがあります。設立主体が、歴史ある社会福祉法人、または社会福祉協議会による場合は、土地、建物を自己所有および国や自治体から貸与されている場合が多く、「ある程度の規模」での運営がなされています。近年、資産所有等の設立基準の緩和されてからの社会福祉法人および NPO 法人による施設では、資産の準備状況が低くても認可されていることから、「小さな規模」での障福サ事業所も多くあります。

このように設立主体の違いは規模の違いとなっており、障福サ事業所の敷地や建物の大きさは、利用者定員、職員数などの差となり、障福サ事業所の基本構造を決定する要因

となります。これによってそれぞれの障福サ事業所の生産可能な品目、サービスが限定されます。それに加えて、障福サ事業所の管理責任が公的団体の場合は、意思決定が迅速に進みにくいことや責任と権限の明確化が不十分なことが多く、生産条件を大きく左右する基本構造の変更は容易ではありません。支援を進めるうえでこの点の注意が必要です。

・障福サ事業所整備の補助金において、障福サ事業所を整備する場合の費用負担は図表 2-3-2 の通りです。

図表2-3-2 障福サ事業所の補助金整備の費用負担

費用負担／設置主体	国	都道府県、指定都市、中核市	市町村	社会福祉法人等
社会福祉法人等	1/2	1/4	—	1/4

(障害者自立支援法、2013年度以後は障害者総合支援法による助成)

- ・設立運営主体の個別事情により、独自の土地、敷地にいくつかの建物を持つ障福サ事業所もあれば、公的建物内の少数の作業室での手芸的な軽作業に限定される障福サ事業所もあります。
- ・土地、建物などの障福サ事業所の立地条件は、その障福サ事業所の生產品目の拡大や生産量の制約条件となるので、現状調査を行います。この内容によって、設備改善の方向性を判断することになるので、支援の大きな要素です。
- ・特に、法人・組織の自己所有であれば、建物の増改築は独自に判断できるので生産増強につながりますが、公共の建物内に間借りの場合は水道、排水、調理、など特定の設備が必要な生產品目への事業転換は容易ではありません。
- ・障福サ事業所の生産（＝売上）を飛躍的に改革するためには、生産または提供可能な作業の種類・質を大きく変えることが必要であり、そのためには土地の確保、建物の増改築が伴う場合が多いので、「自己資金＋公的資金」確保の計画支援が必要となります。障福サ事業所関係者は事業改善による計画策定や手続きに不得手な場合が多いので、外部資金獲得のための補助金等の申請要領、書類整備、申請窓口関係者への説明の仕方など、診断士としてのノウハウを提供することになります。
- ・障福サ事業所整備の補助金は、上記の設置主体の負担で可能とは言え、年度の予算措置によりますから、監督部局の施策を常にキャッチするとともに、地域における施設整備状況とのバランスによるため、申請すれば受けられるという状況にないことも前提となります。

② 設備に関する基準（図表 2-3-3 参照）

国は、障害者自立支援法（平成 17 年法律第 123 号）に基づく指定障害福祉サービス事業者等に対する指導監査について、自立支援給付に関する業務等が適正かつ円滑に行われるよう、法令等に基づく適正な事業実施を確保するとともに、「指定障害福祉サービス事業者等指導指針」および「指定障害福祉サービス事業者等監査指針」を設けています。「設備」に関しての部分を抜粋したものが図表 2-3-3 です。

このような基準により、自治体監督部局による点検を受けますから、作業室以外のスペースが必要であって、企業等において必ずしも必要とされていない設備を設けなければなりません。

実際に、利用者の福祉を考えた場合に必要であり、そのような制約の下での施設運営がなされておられ、その環境下での作業ということを念頭に置かなければなりません。

図表 2-3-3 就労継続支援 B 型の設備基準

設備に関する基準	【法第 43 条第 2 項】
設備	<p>(1) 訓練・作業室、相談室、洗面所、便所及び多目的室その他運営上必要な設備を設けているか。ただし、訓練・作業室は指定就労継続支援B型の提供に当たって支障がない場合は、設けないことができる。また、相談室及び多目的室その他必要な設備は、利用者への支援に支障がない場合は、兼用することができる。 【平18厚令171第200条(準用第188条第1項、第3項、第4項)】</p> <p>◇ 原則として1の建物につき、1の事業所とするが、利用者の利便のため、利用者に身近な既存施設を活用して、事業所の従業者が当該既存施設に出向いて指定就労継続支援B型を提供する場合については、これらを事業所の一部(出張所)とみなして設備基準を適用する。 【解釈通知 平18障発1206001】</p> <p>(構造設備)</p> <p>事業所の配置、構造及び設備は、利用者の特性に応じて工夫され、かつ、日照、採光、換気等の利用者の保健衛生に関する事項及び防災について十分考慮されたものでなければならない。 【平18厚令174第88条(準用第34条)】</p> <p>(2) (1)の設備は、専ら当該事業所の用に供するものとなっているか。ただし、利用者の支援に支障がない場合はこの限りでない。 【平18厚令171第200条(準用第188条第5項)】</p> <p>(3) 訓練・作業室</p> <p>①訓練又は作業に支障がない広さを有しているか。【平18厚令171第200条(準用第188条第2項第1号イ)】</p> <p>②訓練又は作業に必要な機械器具等を備えているか。 【平18厚令171第200条(準用第188条第2項第1号ロ)】</p> <p>◇ 複数種類の生産活動を行う場合には、当該活動の種類ごとに訓練・作業室を区分するとともに、それぞれの活動に適した設備と広さを確保すること。 【解釈通知 平18障発1206001】</p> <p>(4) 相談室</p> <p>◇ 室内における談話の漏えいを防ぐための間仕切り等を設けているか。 【平18厚令171第200条(準用第188条第2項第2号)】</p> <p>(5) 洗面所</p> <p>◇ 利用者の特性に応じたものであるか。 【平18厚令171第200条(準用第188条第2項第3号)】</p> <p>(6) 便所</p> <p>◇ 利用者の特性に応じたものであるか。 【平18厚令171第200条(準用第188条第2項第4号)】</p> <p>(身体障害者更生施設等に関する経過措置)</p> <p>次の施設(基本的な設備が完成しているものを含み、平成18年10月1日以降に建物の構造を変更したものを除く)において、指定就労継続支援B型の事業を行う場合におけるこれらの施設の建物については、当分の間、多目的室を設けないことができる。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・指定身体障害者更生施設 ・指定身体障害者療護施設 ・指定特定身体障害者授産施設 ・精神障害者福祉ホーム ・指定知的障害者更生施設 ・指定特定知的障害者授産施設 ・指定知的障害者通勤寮 <p>【平18厚令171附則第22条】</p> <p>(多機能型の設備の特例)</p> <p>多機能型指定就労継続支援B型事業所については、サービスの提供に支障を来さないように配慮しつつ、一体的に事業を行う他の多機能型事業所の設備を兼用することができる。【平18厚令171第216条】</p>

③ 人員に関する基準（図表 2-3-4 参照）

前述の法および指導指針から、「人員」に関して規定されている事項が図表 2-3-4 です。このような人員条件の規定があり、従業者の給与は障福サ事業所に対する交付金によって賄われますからそれ以外の人員を必要とする場合は、利用者工賃支払への影響を生じることになります。

限定された人員で、利用者に対する職業指導、生活支援を行う必要があり、人員としても余裕のない状況での施設運営であると言えます。

図表 2-3-4 就労継続支援 B 型の人員基準

人員に関する基準	【法第 43 条第 1 項】
1.従業者の員数 (1)職業指導員及び生活支援員	<p>① 職業指導員及び生活支援員の総数は、事業所ごとに、常勤換算方法で利用者の数を10で除した数以上となっているか。 【平18厚令171第199条(準用第186条第1項第1号イ)】</p> <p>② 職業指導員の数は、事業所ごとに1以上となっているか。 【平18厚令171第199条(準用第186条第1項第1号ロ)】</p> <p>③ 生活支援員の数は、事業所ごとに1以上となっているか。 【平18厚令171第199条(準用第186条第1項第1号ハ)】</p> <p>④ 職業指導員又は生活支援員のうち、いずれか1人以上は、常勤となっているか。 【平18厚令171第199条(準用第186条第4項)】</p>
(2)サービス管理責任者	<p>① 事業所ごとに、次のa又はbに掲げる利用者の数の区分に応じ、それぞれa又はbに掲げる数となっているか。 a 利用者の数が60以下 1以上 b 利用者の数が61以上 1に、利用者の数が60を超えて40又はその端数を増すごとに1を加えて得た数以上 【平18厚令171第199条(準用第186条第1項第2号)】</p> <p>② サービス管理責任者のうち、1人以上は常勤となっているか。 【平18厚令171第199条(準用第186条第5項)】</p> <p>◇ 利用者に対するサービス提供に支障がない場合は、当該事業所の他の職務に従事することができる。この場合においては、原則として、兼務を行う他の職務に係る常勤換算上、当該サービス管理責任者の当該他の職務に係る勤務時間を算入することはできないが、当該事業所の利用定員が20人未満である場合には、当該他の職務に係る勤務時間を算入することが可能である。なお、この例外的な取扱いの適用を受けるため、定員規模を細分化することは認められない。また、1人のサービス管理責任者は、最大利用者60人までの就労継続支援B型計画の作成等の業務を行うことができることから、この範囲で、指定共同生活介護事業所、指定宿泊型自立訓練事業所若しくは指定共同生活援助事業所に置くべきサービス管理責任者又は大規模な指定障害福祉サービス事業所等において、専従かつ常勤のサービス管理責任者1人に加えて配置すべきサービス管理責任者を兼務することは差し支えない。 【解釈通知 平18障発1206001】</p> <p>(サービス管理責任者の資格要件) サービス管理責任者は、平成18年厚生労働省告示第544号「指定障害福祉サービスの提供に係るサービス管理を行う者として厚生労働大臣が定めるもの等」に定める要件を満たす者でなければならない。 【平18厚告544】</p>
(3)利用者数の算定	(1)及び(2)の利用者の数は、前年度の平均値となっているか。ただし、新規に指定を受けた場合は、適切な推定数により算定されているか。 【平18厚令171第199条(準用第186条第2項)】
(4)職務の専従	(1)及び(2)の従業者は、専ら当該事業所の職務に従事する者となっているか。ただし、利用者の支援に支障がない場合はこの限りでない。 【平18厚令171第199条(準用第186条第3項)】

<p>2.多機能型事業所の従業員の員数</p>	<p>(1) 一体的に事業を行う多機能型事業所の利用定員数の合計が20人未満である場合は、当該多機能型事業所に置くべき従業者(サービス管理責任者を除く)のうち、1人以上は、常勤となっているか。 【平18厚令171第215条第1項】</p> <p>(2) 一体的に事業を行う多機能型事業所のうち、平成18年厚告第544号「指定障害福祉サービスの提供に係るサービス管理を行う者として厚生労働大臣が定めるもの等」に定める多機能型事業所を1の事業所であるとみなして、当該事業所に置くべきサービス管理責任者の数は、次の①又は②に掲げる当該多機能型事業所の利用者の数の合計の区分に応じ、それぞれ①又は②に掲げる数となっているか。また、サービス管理責任者のうち、1人以上は、常勤となっているか。</p> <p>① 利用者の数の合計が60以下 1以上</p> <p>② 利用者の数の合計が61以上 1に、利用者の数の合計が60を超えて40又はその端数を増すごとに1を加えて得た数以上</p> <p>【平18厚令171第215条第2項、厚告544の二】</p>
<p>3.従たる事業所の従業員の員数</p>	<p>指定就労継続支援B型事業所における主たる事業所(主たる事業所)と一体的に管理運営を行う事業所(従たる事業所)を設置している場合、主たる事業所及び従たる事業所の従業者(サービス管理責任者を除く)のうちそれぞれ1人以上は、常勤かつ専ら当該主たる事業所又は従たる事業所の職務に従事する者となっているか。 【平18厚令171第199条(準用第79条)】</p> <p>(従たる事業所に関する経過措置)</p> <p>指定特定身体障害者授産施設又は指定知的障害者更生施設若しくは指定特定知的障害者授産施設が、指定就労継続支援B型の事業を行う場合において、平成18年10月1日において現に存する分場(基本的な設備が完成しているものを含み、平成18年10月1日以降に建物の構造を変更したものを除く)を指定就労継続支援B型事業所と一体的に管理運営を行う事業所として設置する場合については、当分の間、3の規定は適用しない。この場合において、当該従たる事業所に置かれる従業者(サービス管理責任者を除く)のうち1人以上は、専ら当該従たる事業所の職務に従事するものでなければならない。 【平18厚令171附則第23条】</p>
<p>4.管理者</p>	<p>事業所ごとに専らその職務に従事する管理者を置いているか。ただし、管理上支障がない場合は、当該事業所の他の職務に従事させ、又は当該事業所以外の事業所、施設等の職務に従事させることができる。 【平18厚令171第199条(準用第51条)】</p> <p>(管理者の資格要件)</p> <p>管理者は、社会福祉法第19条第1項各号のいずれかに該当する者若しくは社会福祉事業に2年以上従事した者又は企業を経営した 経験を有する者又はこれらと同等以上の能力を有すると認められる者でなければならない。 【平18厚令174第88条(準用第72条)】</p>

④ 治工具および生産技術

利用者作業の生産性を左右するのが治工具の工夫、生産技術です。一般企業の生産現場においては、この部分の改善は作業者の提案や専門の技術者が推進しています。しかし、障福サ事業所においては、利用者による改善を期待することは困難で、職員によって進めることとなりますので、基礎知識、経験に乏しい職員を支援することは有効です。その支援には、以下の観点のいくつかを示します。

- ・一般企業では、量産における治工具費よりも生産性の改善が寄与しますので、治工具の製作が可能となりますが、障福サ事業所の場合経費負担の方が大きくなりがちで、生産性の向上は工程や簡単な工夫にとどまらざるを得ません。

- ・利用者は能力によって差はあるが、定型的な業務の場合でも複合的な作業では、停滞、間違いが生じやすくなります。
- ・作業を可能な限り単一作業に分解し工程を分けることで、作業が進みやすくなります。
- ・その場合も、工程ごとの作業前後の見本を作成するなど「見てわかる」方法がよいでしょう。
- ・一例として、見本用の菓子箱の窓を切断するような場合、量産形態では切断型を使用しますが、障福サ事業所では、＜前工程：型紙を使用して「切断線」を裏面から描く、後工程：描かれた「切断線」に沿ってカッティングする。＞などによって、生産性改善の余地があります。ある程度のまとまった量の下請け作業の場合でも、治工具により大きな作業改善が実施できるケースは少ないと言えます。下請け作業の継続性が確約されないこと、作業単価が極めて低いことなどにより、治工具費を賄いきれません。作業の個単価が数円以下、時間当たりの生産高が100円以下というような施設における典型的なケースを仮定すると、10万円分の生産量に達するのは1000時間を要し、この内から治工具費の負担は極めて少額となります。ある事例では、「破魔矢」の組立の作業が大量にあるとの話題提供がされましたが、治具費が数十万円かかることから、施設から受注の声は見当たらない状況でした。このような費用対効果の判断が一般企業を相手とする場合と大きく異なることを十分に考える必要があります。

⑤ 原材料、用役

障福サ事業所における原材料、用役については、保管、安全、供給設備などを検討します。障福サ事業所の規模について前述しましたように、原材料や用役についても、管理面のことを前提としてのことになりますが、概して以下のような観点が必要となります。

- ・障福サ事業所の保管場所は限られているため、大量の購入でなく必要量を小口で購入することになります。したがって、まとめ購入、複数業者に対する競争購買などによる購入原価の低減は期待できません。
- ・高価な材料を購入しても、すぐに売れるとは限らない状況であるため、メーカー現場の型落ち、規格外化した資材の寄付を受けたり、利用価値の低くなった廃棄品を無償で譲り受けたりするなどがとられています。これらの場面で人脈を紹介したり、入手ルートを探索したりなどの支援が役立ちます。
- ・用役においては、火器を使用するよりも電熱方式など機器の安全性を考慮する場合があります。

⑥ 生産要員

生産にかかわるのは、利用者と職員になります。職員は、それぞれの本来の下記の立場はありますが、多くの場合生産の実務を支える状況にあります。

- ・利用者：主として生産にかかわります。人数の上では、施設内で最大の要員です。
- ・職業指導員：作業指導に当たりますが、納期と生産数量を守るための業務負担があります。
- ・生活支援員：生活支援員が生活面（健康管理、各種手続き、地域生活）のことや相談援助を

中心に行う立場にあります、多くの場合作業指導の補助的業務も行っています。

障福サ事業所は利用者のケアを確保する重大な使命があり、生産一辺倒の活動は望めないことを認識して指導する必要があります。

施設に通う利用者は、普段の生活においても、職員の生活支援を受けるような状態にあって、そのような状態を考慮した、生産性の向上支援を検討する必要があります。ここに利用者の日常の障福サ事業所生活における利用者の行動面を確認する項目の一部を参考に提示します(図表 2-3-5)。一般企業における生産従事者と同様の作業は期待できません。このような作業従事者にとっても、よりよい生産が実施できるような支援が求められていると言えます。

図表2-3-5 就労支援のための評価シート

【生活面】	
マナー	丁寧な言葉が使える
生活習慣	起床・就寝時刻が決まっている 清潔な服装ができる ひげそりや、爪切りができています 自分で買い物ができる 無駄遣いをしない 体調の不良を訴えることができる 自ら進んで、通院、服薬等を行うことができる
【就労面】	
作業スキル	細かい作業ができる 正確な作業ができる 工夫しながら作業ができる 慣れると作業スピードが上がる
理解力	口頭での指示が理解できる 1日のスケジュールが理解できる
遂行力	集中して作業に取り組める 途中で投げ出さず、作業に取り組める 自分で状況を判断しながら作業できる
自己統制力	無視・反発・拒否せず、指示や注意を受け入れることができる 始業・終業時間を守って作業できる
モチベーション	働く理由、動機がはっきりしているか、働きたいと思っている 積極的に、作業に取り組むことができる 1日に6時間以上働ける
安全管理	危険を認知し、回避することができる 周りの人に危険がないよう、配慮して作業できる
【コミュニケーション】	
対人スキル	自分から、あいさつすることができる 返事ができる
謝意	自分から、失敗を謝ることができる 自分から、相手に感謝の気持ちを伝えることができる
報告等	自分から、報告・連絡できる 自分から、質問・相談できる
意思表示	自分から、好き・嫌い、同意・不同意を他者に伝えることができる
【精神面】	
自己理解	自分の作業能力を理解している 自分の障害や症状を理解している
情緒	情緒が安定している
ストレス	ストレスに強い
プレッシャー	プレッシャーに強い

*この表は、下記URL記載の一部で、就労支援の関係者が理解を深め、課題や目標の共有を考えて作成されており参考にしました。
<http://www.pref.tottori.lg.jp/secure/395817/manyuaru.pdf>

(2) 生産活動

生産の実務では以下の検討を進めます。

① 生産計画

障福サ事業所が関わっている生産の現状を確認します。障福サ事業所におけるどのような事業範囲を持っているか確認して、工賃向上に寄与する分野を確認していきます。しかし、ここでも経済原則で進めることには無理があります。利用者の日常生活、限られた職員の管理状況を勘案して、全体的な生産が円滑に運ぶように考える必要があります、一見生産性が低い作業も、利用者の作業や心身のトラブルを招かないことの方が重要になります。この点も視野に入

れておくとの的確な助言につながります。

- ・ 自主製品、下請け製品、サービス業務、等の事業の比率、生産数量と売上比率
- ・ 月別の生産数量推移、売上額推移と生産に投入した人員

② 年間、月別の売上計画と生産量

・ たいていの施設の場合、生産は毎日の出来高依存の状況であり、年間、月間の生産量の視点が欠けていると言えます。

- ・ 安定した生産計画を立てることにより、生産活動の問題点を確認します。
- ・ 価格の季節変動に対する、仕込み量、リードタイムなど工賃の増大に影響する観点の指導が重要です。
- ・ 生産品が農業関係の場合、作物の生育を考慮した幡種をします。

③ 作業手順書

・ 職員に余裕のある施設では整備されているところもありますが、多くの場合未作成です。

・ 作成に際しては、一般企業に見られる要点記述では不十分で、写真使用による目でわかる表現とともに、色見本、限度見本、その段階見本などによる具体的に作業の状態を示す工夫をします。

④ 生産管理、工程管理

・ 施設への通所は利用者の心身の状況によって不規則が生じる場合があり、生産管理面からは作業の代替要員、生産計画の余裕度が必要となります。

・ 生産管理は、生産面とともに利用者の心身の状況の確認を含めた管理が必要となります。(後述の点検項目参照)

・ 工程管理面からは、利用者の個別事情により要員を一律的に取り扱うことは難しく、複数の工程を組み合わせる作業できる人、単純単一の作業を分担する人、など個々の状況に応じて組み合わせる工夫が必要です。

・ 納期などの管理においては、職員による部分であり、特に下請け作業を事業とする場合、取引先との信用、次回の注文に関係するため、職員による生産量対応に迫られる場合が多く見受けられます。

⑤ 製品管理(検査設備、検査技術)

- ・ 設備の項で述べたように、高額な設備導入は容易ではないので人的手段が主体となります。
- ・ 工程中と同様に、見本による分かりやすい確認が行えるようにします。
- ・ 簡単な道具、特殊な照明など、簡易な機器の利用は考慮の範囲となります。

⑥ 障福サ事業所における点検項目－企業目線と異なる要素：施設に義務化されている事項

障福サ事業所運営における、点検項目として明示されている、上記の生産管理、工程管理にかかわることでは以下の要素があります。このような障福サ事業所に課された内容に留意して、

さらに生産の拡大、付加価値増大の診断支援を行う必要があります。職員は、下記の「就労支援計画書の作成等」「訓練」「生産活動」の業務内容への要求事項の下で利用者への対応を行っており、このことを念頭に入れて、指導を進めることが有効です。

【就労支援計画の作成等】

- 1) 管理者は、サービス管理責任者に指定就労継続支援 B 型に係る個別支援計画(就労継続支援 B 型計画)の作成に関する業務を担当させているか。
- 2) サービス管理責任者は、就労継続支援 B 型計画の作成に当たっては、適切な方法により、利用者について、その有する能力、その置かれている環境及び日常生活全般の状況等の評価を通じて利用者の希望する生活や課題等の把握(アセスメント)を行い、利用者が自立した日常生活を営むことができるように支援する上での適切な支援内容の検討をしているか。
- 3) アセスメントに当たっては、利用者に面接して行っているか。この場合において、サービス管理責任者は、面接の趣旨を利用者に対して十分に説明し、理解を得ているか。
- 4) サービス管理責任者は、アセスメント及び支援内容の検討結果に基づき、利用者及びその家族の生活に対する意向、総合的な支援の方針、生活全般の質を向上させるための課題、指定就労継続支援 B 型の目標及びその達成時期、指定就労継続支援 B 型を提供する上での留意事項等を記載した就労継続支援 B 型計画の原案を作成しているか。この場合において、当該事業所が提供する指定就労継続支援 B 型以外の保健医療サービス又はその他の福祉サービス等との連携も含めて就労継続支援 B 型計画の原案に位置付けるよう努めているか。
- 5) サービス管理責任者は、就労継続支援 B 型計画の作成に係る会議(利用者に対する指定就労継続支援 B 型の提供に当たる担当者等を招集して行う会議)を開催し、就労継続支援 B 型計画の原案の内容について意見を求めているか。
- 6) サービス管理責任者は、就労継続支援 B 型計画の原案の内容について利用者又はその家族に対して説明し、文書により利用者の同意を得ているか。
- 7) サービス管理責任者は、就労継続支援 B 型計画を作成した際には、当該就労継続支援 B 型計画を利用者に交付しているか。
- 8) サービス管理責任者は、就労継続支援 B 型計画の作成後、就労継続支援 B 型計画の実施状況の把握(モニタリング)(利用者についての継続的なアセスメントを含む。)を行うとともに、少なくとも 6 月に 1 回以上、就労継続支援 B 型計画の見直しを行い、必要に応じて就労継続支援 B 型計画の変更を行っているか。
- 9) サービス管理責任者は、モニタリングに当たっては、利用者及びその家族等との連絡を継続的に行うこととし、特段の事情のない限り、次に定めるところにより行っているか。
 - a.定期的に利用者に面接すること。
 - b.定期的にモニタリングの結果を記録すること

【訓練】

- 1) 利用者の心身の状況に応じ、利用者の自立の支援と日常生活の充実に資するよう、適切な技術をもって訓練を行っているか。
- 2) 利用者に対し、その有する能力を活用することにより、自立した日常生活又は社会生活を営むことができるよう、利用者の心身の特性に応じた必要な訓練を行っているか。
- 3) 常時 1 人以上の従業者を訓練に従事させているか。
- 4) 利用者に対して、利用者の負担により、当該事業所の従業者以外の者による訓練を受けさせていないか。

【生産活動】

- 1) 生産活動の機会の提供に当たっては、地域の実情並びに製品及びサービスの需給状況等を考慮して行うように努めているか。
…利用者の心身の状況、利用者本人の意向、適性、障害の特性、能力なども考慮すること。
- 2) 生産活動の機会の提供に当たっては、生産活動に従事する者の作業時間、作業量等がその者に過重な負担とならないように配慮しているか。
…従事時間の工夫、休憩時間の付与、効率的に作業を行うための設備や備品の活用等について配慮すること。
- 3) 生産活動の機会の提供に当たっては、生産活動の能率の向上が図られるよう、利用者の障害の特性等を踏まえた工夫を行っているか。
…常に作業設備、作業工具、作業の工程などの改善に努めること。
- 4) 生産活動の機会の提供に当たっては、防塵設備又は消火設備の設置等生産活動を安全に行うために必要かつ適切な措置を講じているか。

(3) 在庫・納入

在庫、納入など数量、金額など外部との取引に関する事項は、主として職員の所掌範囲と言えます。ここで特に重点とすべきことは、定期的な取引がある場合です。下請け作業、飲食や生活サービス提供、農業生産などの分野では一定量の生産と取引が生じるため、施設の信用に関わることの理解を深めるように助言します。

① 在庫管理

- ・生産資材の確保、製品の在庫等、個々の製品の数量、金額等の管理を進めます。
- ・施設でありがちなケースとして、生産用の原材料を無償で確保している場合、所内での生産に関わった利用者の作業時間を含めて、外部に持ち出された金銭的な評価が伴わないため、在庫の金銭的な数値の把握が不十分なケースが多くあります。
- ・生産した製品の在庫は、数量と投入した原価が十分に認識されるように指導が必要です。
- ・なお在庫の資産とそれが見合った価格で販売できるかの課題は残りますが、施設運営に当たる職員の意識の高揚が必要となります。

② 納入管理

- ・納入管理においても、職員が進めることとなります。
- ・納入数、製品の納入検査の可否における取引相手との確認においても、施設の職員は十分な経験が乏しいため、受注時と異なる発注者の一方的判断で不利な状況にいたる場合があります。
- ・納入検査における可否の判断基準の明確化は、一般社会の取引同様、施設にとっても重要な事項であり、特にこの部分の対応を向上させる支援が必要です。
- ・さらに、受注時点において、納入数量と期限の余裕度について、取引先との十分な確認を行うように意識付けを進めます。受注側としては弱い立場であり、さらに施設にとっては利用者による時間外作業は原則的に期待できないことから、納期厳守のための職員負担への考慮が必

要です。

- ・品質管理については、一般企業で実施の TQC 活動における小集団活動や QC の 7 つ道具などの手法を指導することが有効です。

③ 周辺の関連施設との連携

- ・納期、生産量などが一つの施設で確保できない場合を考慮して、周辺の関連施設との連携をとるなど準備や検討を進めておきます。

- ・食品やサービスの提供を事業としている場合、納入先として障福サ事業所の関連施設内での需給の調整を考慮します。昼食時のパン、うどん、弁当などの販売。年度予算による需要を見通して、在庫を確保する。小中学校のカーテンなどの縫製作業。

④ 補助金獲得の履歴－申請手続きの経験

- ・農業分野の事業の場合、台風による栽培ハウスの損壊や冠水による作物の被害は年間の生産高を大きく減ずることになります。災害復旧のための迅速な対応が必要となることがあり、診断士として補助金申請などの知識を広げておきます。

- ・リスク低減のため農業共済などの提案も有効です。農協が扱っているので準備しましょう。

⑤ 当該生産品目の実績、クレーム等の発生と対応

- ・生産量と品質の安定確保は重要事項であり、品目ごとの安定状況の実績を調べるとともに、クレーム発生時に相手先に生じるリスクについて検討します。障福サ事業所関係者の場合、新たな生産やサービスを開始に当たり、停滞が生じた場合の影響度への注意が不足する場合があります。

- ・生産品、提供サービスなどにより損害が生じた場合の補償対応のため、PL 保険の認識を持つように指導します。

⑥ 各種記録、データの種類と実際のデータ

- ・従来実施してきた各種の記録、採取データについて、改めて集積された記録やデータと目的の洗い出しを行います。

- ・障福サ事業所が従来採取したデータは、集計目的の場合が多いので、この点も、工賃増を狙った管理会計目的の観点から見直す必要があります。

生産分野の工賃向上支援は、実作業と関わる部分が多いと言えます。この分野で工賃向上を改善することは、計画とその実施状況の評価の面から大切なことです。前述のように飛躍的な改善を狙う際に多くの制約がありますが、ここでの観点は、利用者、職員が、現状に比べて僅かでもよりよく活動できることを基本として推進する姿勢を示したと言えます。

4. 人事・労務管理

障福サ事業所では、新卒者の採用は、一般事業会社に比し、難しいのが現状です。また、女性従業員の割合が高い業種ですが、定着率が低いため、中途採用者やパートタイマーが多いという状況もあります。以下は、障福サ事業所において、人事・労務管理の診断・支援を行うに際し、特に押えておかなければならない事項や留意点について、採用から退職までのいくつかの機能に分けて、障福サ事業所の特性も加味しながら、概説してゆくこととします。

(1) 採用

雇用関係は労働契約を締結することによって始まりますが、労働契約の締結に当たっては、必ず労働条件を明示することが、使用者に義務づけられています（労働基準法（以下、「労基法」という）第15条）。また、明示しなければならない労働条件の範囲は、労働基準法施行規則第5条に定められています。労働契約を締結する場合には、期間の定めのない契約（無期労働契約）なのか、有期労働契約なのかを明確にし、有期労働契約である場合には、「雇止め理由」を明確しておく必要があります。しかし、障福サ事業所によっては、こういう認識もなく、従業員を採用して働かせているところも多いので、注意が必要です。

(2) 労働時間・休日・休暇

① 労働時間

「1日8時間、1週40時間」を意識していない障福サ事業所はないと思われませんが、変形労働時間制を採用している場合や、シフト勤務をさせている場合は、法定労働時間が守られているかどうかのチェックは行うべきです。また、1年単位の変形労働時間制をとる場合には、労使協定書の届出が義務付けられていることにも留意してください。

② 休日

「休日は、原則として毎週少なくとも1回は与えなければなりません（労基法第35条）」が、障福サ事業所では、通常、利用者との関係から、土・日・祝祭日・正月・お盆等を障福サ事業所の休業日とするところが殆どなので、特に問題はないと思われれます。ただ、宿泊施設を持つところでは、日直制や宿直制を敷くところも多いですし、障がい者のリクリエーションやイベント参加のための休日出勤や時間外労働が発生する場合も多いと思われれます。宿直・日直勤務は本来「時間外労働」ですが、勤務の態様が「断続的労働」の一種と認められれば、所轄労働基準監督署長の許可を受けることを条件に、36協定の締結・届出の手続きや、割増賃金の支払の必要はありません。しかし、宿直・日直の業務に際し、利用者の世話（入浴補助等）が伴うような場合は、通常業務の延長と考えられますので、時間外労働として取り扱うべきです。

③ 休暇

年次有給休暇は、1)6 か月間（その後は 1 年間）継続勤務すること、2)全労働日（所定労働日）の 8 割以上出勤することの 2 要件を満たせば、法定の有給休暇を付与しなければなりません。また、年次有給休暇の取得は労働者の権利ではありますが、有給休暇取得時期の変更権は使用者側にあることも認識させる必要があります。

(3) 賃金

賃金とは、「名称の如何を問わず、労働の対価として使用者が労働者に支払うすべてのものをいう」というのが、労基法第 11 条の定義ですが、障福サ事業所の従業員が誠実に、かつ意欲を持って働くか否かについては、支給する賃金が適正であるかどうかにかんがう所も大きいといえます。賃金水準が社会的水準からみて下回っている時には、勤労意欲が減退し、優秀な従業員の採用は困難となります。また、地域別最低賃金や産業別最低賃金を下回らないようにすることは絶対的に必要ですが、初任給などは、新卒採用時に比較の対象になり易いことから、近隣の同業者の水準を調査しておくことも重要です。障福サ事業所の賃金体系は、その成立時の特殊性から、社会福祉協議会や市役所等の公務員の給体系を真似て導入しているところが多く、年功序列型運用が多いように思います。小職が「給与規程改定」を提案した障福サ事業所の給与体系には、以下のような問題点がありました。

- ① 年功序列で硬直的
- ② 昇給・昇格の根拠があいまい
- ③ 賞与が施設の業績や従業員の貢献度に関係なく每期一定の倍率で支払われている
- ④ 人事評価制度がない 等です。

そこで、賃金の生活給的な面にも配慮しつつ、個人の能力と業績が反映される成果型・業績型賃金への移行、人事評価制度の導入を提案しました。

(4) 配置

近時、障福サ事業所でも事業規模の拡大や、授産事業の多角化から、従業員に新たな仕事をさせる機会が多くなっています。その様な場合に、「採用時の約束と違う」などと拒否する例は出てくるかもしれません。

① 職種の変更

職種を限定して採用した場合、その後において異なる職種へ配置を変更した場合、契約違反ないし権利の濫用とされる場合もありますが、一般的には、よほど職種を明確に限定して採用した場合を除き、障福サ事業所側には、広範な人事配置を行う権限があると考えて差し支えないでしょう。

② 勤務地の変更（転勤）

転居を伴う配置転換である転勤も、勤務地を限定して労働契約を締結している場合でない限り、一般的には、障福サ事業所に広範な人事権が認められているものと考えて良いでしょう。

（5）表彰・懲戒

労基法第 89 条では、「表彰及び制裁の定めをする場合においては、その種類及び程度に関する事項」を就業規則に定めることを求めています。障福サ事業所においても、「従業員の障福サ事業所への帰属意識を高め、意欲を持って働くことによって障福サ事業所の発展に資すること等」を期待し、表彰制度を設けているところが多いようです。

懲戒に関しては、1) 戒告、2) 減給、3) 出勤停止、4) 降格、5) 懲戒解雇 等を定めるのが一般的です。特に、懲戒解雇については、「雇止め事由」ともなることから、「懲戒解雇事由」を就業規則において明確に定めておくことが重要となります。しかし、障福サ事業所では、そこまで考えて規定を定めているところはまだ少ないように思われます。

（6）男女均等待遇

障福サ事業所は、一般的に女性パワーに頼らなければやってゆけない面があります。「対利用者」という面では女性に優位性がある場合が多く、女性への差別的待遇を行う障福サ事業所は皆無でしょう。「女性が気持ちよく働ける職場環境をどう作るか」を考え、この問題を捉えればよいでしょう。

- ① 男女同一賃金の原則
- ② 募集・採用、配置等における性別を理由とする差別の禁止
- ③ 間接差別の禁止
- ④ 結婚、妊娠、出産を理由とする不利益取扱の禁止
- ⑤ セクシュアルハラスメント対策

等がその項目となります。

（7）母性保護のための措置

障福サ事業所では、この部分でも基本的には（6）と同様に考えれば問題ありませんが、その内でも、特に重要であろうと思われる項目について、概説することとします。

① 産前・産後の休業

使用者は、6 週間（多胎妊娠の場合は 14 週間）以内に出産する予定の女性が休業を請求した場合には、その女性を就業させてはなりません（労基法第 65 条第 1 項）。また、産後 8 週間を経過しない女性を就業させてはなりません（労基法第 65 条第 2 項）が、産後 6 週間を経過した

女性が請求した場合で、医師が支障がないと認めた業務に就かせることは出来ます。産前・産後とも労基法上は有給とする必要はありません。なお、産前・産後休業期間中の1日につき標準報酬日額の3分の2に相当する出産手当が支給されます（健康保険法第102条）。

② 変形労働時間、時間外労働等の制限

妊産婦が請求した場合には、1カ月単位の変形労働時間制、1年単位の変形労働時間制または1週間単位の非定型的変形労働時間制によって労働させることは出来ず、週40時間、1日8時間という法定労働時間を超えて労働させることは出来ません（労基法第66条第1項）。また、妊産婦が請求した場合には、時間外労働、休日労働または深夜業をさせることができないほか、36協定による場合のみならず、非常災害の場合にも時間外労働、休日労働または深夜業をさせることが出来ない点にも留意する必要があります。

③ 育児時間

生後1年未満の生児を育てている女性は、通常休憩時間のほかに、1日2回それぞれ少なくとも30分、育児時間を請求することができ、育児時間中にその女性を使用してはなりません。（労基法第67条）

④ 生理日の就業が困難な女性に対する措置

生理日の就業が著しく困難な女性が休暇を請求した時には、その女性を生理日に就業させてはなりません（労基法第68条）。休暇については、必ずしも有給とする必要はありませんが、就業規則で明確にしておく必要があります。

⑤ 母性健康管理のために必要な措置

1) 保健指導・健康診査のための措置

事業主は、女性労働者が母子保健法の規定による保健指導または健康診断を受けるために必要な時間を確保できるようにしなければなりません（男女雇用機会均等法第12条）。

2) 勤務時間の変更、勤務の軽減等の措置

事業主は、女性労働者が保健指導または健康診査に基づく指導事項を守ることが出来るようするために勤務時間の変更、勤務の軽減等必要な措置を講じなければなりません（男女雇用機会均等法第13条）。

(8) 育児・介護休業等

①育児休業、②子の看護、③介護休業、④介護休暇、⑤所定労働時間の短縮措置、⑥所定外労働の制限、⑦時間外労働の制限、⑧深夜業の制限 等があります（育児・介護休業法参照）ので注意します。

(9) パートタイマーの管理

労基法、労働契約法等労働に関する基本的法律は、パートタイマー、アルバイト、嘱託社員、契約社員等施設における名称の如何にかかわらず、原則として適用されますが、「短時間労働者の雇用管理の改善等に関する法律」(以下、「パート労働法」という)は、これらの法律による規制に加えて、1週間の所定労働時間が同一の事業所に雇用される通常の労働者に比べて短いパートタイマーについて、通常の労働者との均衡のとれた待遇の確保等が図られるよう一定の措置を講ずることを事業者に求めています。障福サ事業所では、パートタイマーの雇用比率が高いところが多いので、パート労働法を良く理解した上で、診断・支援する必要があります。

① 労働条件に関する文書の交付

労基法では、労働者を雇い入れるときは、労働時間や賃金等の労働条件について書面で明示すべきことを定めています。これに加えて、パート労働法では、次の3つの事項について、文書等により明示するよう求めています(パート労働法第6条)。

- 1) 昇給の有無、
- 2) 退職手当の有無、
- 3) 賞与の有無

② パートタイマー就業規則の作成

労基法は、就業規則の作成・変更の際には、労働者の過半数で組織する労働組合または過半数代表者の意見を聴かなければならないと定めています。パート労働法は、パートタイマーに適用される就業規則の作成・変更の際には、パートタイマーの過半数代表者の意見を聞くよう努めることを求めています(パート労働法第7条)。

③ パートタイマーに対する差別的取扱の禁止

次の3つのすべてに該当するパートタイマーについては、賃金の決定、教育訓練の実施、福利厚生施設の利用その他の待遇について、当該事業場の通常の労働者と差別的取扱いをしてはならないとされています(パート労働法第8条)。

- 1) 責任の程度が通常の労働者と同じ
- 2) 期間の定めのない労働契約をしている
- 3) 職務の内容および配置が通常の労働者との同一の範囲で変更される

パート労働法では、業務の内容とその業務に伴う責任の程度を合わせて「職務の内容」といいますが、職務の内容が通常の労働者との同一のパートタイマーについては、賃金の決定等について通常の労働者と差別的取扱いをしてはならないとされており、「配置の変更」については、転勤の有無・転勤の範囲等が同じかどうかによって判断されます。

④ パートタイマーの賃金決定方法

パートタイマーの賃金(基本給、賞与、役付手当等)については、通常の労働者との均衡を考慮しつつ、その職務の内容、成果、意欲、能力または経験等を勘案して、決定するよう努めることが求められます(パート労働法第9条第1項)。パートタイマーの賃金を事業主の主観で

決めたり、「パートタイマーだから」という理由のみで一律に決めたりするのではなく、客観的、合理的な決定をし、場合により時間給に差を付けることも考慮すべきです。

⑤ パートタイマーの教育訓練

職務の内容が通常の労働者と同じパートタイマーについては、通常の労働者に対して実施している教育訓練と同様の教育訓練を実施しなければならない（パート労働法第 10 条第 1 項）。その他のパートタイマーについても、通常の労働者との均衡を考慮しつつ、パートタイマーの職務の内容、成果、意欲、能力、経験等に応じ教育訓練を実施するよう努めることが求められます（同条第 2 項）。

⑥ パートタイマーの福利厚生

福利厚生施設のうち、「給食施設、休憩室、更衣室」については、通常の労働者だけでなく、パートタイマーについても利用の機会を与えるよう配慮しなければならないとされています。（パート労働法第 11 条）。

⑦ 通常労働者への転換

パートタイマーの通常労働者への転換を推進するため、次のいずれかの措置を講じなければならないとされています。（パート労働法第 12 条）。

- 1) 通常の労働者を募集する場合、その募集内容を自社のパートタイマーに周知すること
- 2) 新たなポスト、空きポストへの配置のため施設外への募集を実施する際に自社のパートタイマーに配置の希望を申し出る機会を与えること
- 3) 一定の資格を有するパートタイマーを対象とした通常の労働者への転換のための試験制度を設けること
- 4) その他通常の労働者への転換を推進するための措置

⑧ 待遇の決定にあたって考慮した事項の説明

事業主は、パートタイム労働者から求めがあったときは、上記①から⑦までの措置を決定する際に考慮した事項について説明しなければなりません（パート労働法第 13 条）。

⑨ その他

1) 短時間雇用管理者の選任

事業主は、常時 10 人以上のパートタイマーを雇用する事業所ごとに短時間雇用管理者を選任するよう努めることが求められます（パート労働法第 15 条）。

2) 「短時間雇用管理者」に期待される業務は、以下のようなものです。

事業主は、パートタイマーから苦情の申出を受けたときは、事業所内の苦情処理制度の活用、人事担当者や短時間雇用管理者の担当などにより、自主的な解決を図るよう努めることが求められます（パート労働法第 19 条）。

(10) 派遣労働者の管理

派遣労働者を受け入れて使用する障福サ事業所（以下、「派遣先」という）は、派遣労働者を雇用しているわけではないので、雇用に伴う使用者としての責任（賃金の支払、労働保険等への加入等の責任）はありません。しかし、派遣先は、派遣労働者を自社の業務に従事させることになるので、労働の現場における労働時間の管理、安全の確保等については、労基法上・労働安全衛生法上の責任を負わなければなりません。また、派遣労働者に従事させることのできる業務、派遣労働者を使用できる期間等についても一定の制限があることに注意が必要です。

(11) 安全衛生管理

労働者は、労働契約に基づき、使用者の指定した場所で、使用者から貸与された設備や器具を用いて仕事をしなければなりません。指定された場所が危険な機械が回転している場所であったり、粉じんが舞い上がっている場所であったり、貸与された機械が危険度の高いものであったりしても、働かざるを得ません。一見安全のようにみえても、危険を内包している場合もあり得ます。そのような場合でも、労働者は原則として選択の余地なく、使用者との労働契約に基づき労働しなければなりません。一方、使用者の法的な直接の義務は、労働に対して賃金を支払うことです。しかし、使用者は、人間を使うわけですから、「生命、身体に危険が及ぶような仕事に当然に就かせていいというのではなく、働く場所や、設備、機械等をできるだけ安全な状態に保持し、労働者ができるだけ安全な状態で働けるように配慮する義務も負っている」というのが、「安全配慮義務」の考え方であり、平成20年3月に施行された労働契約法に規定されています。

(12) 退職・解雇

労働関係の終了には4つの種類があります。すなわち、1) 解雇、2) 退職、3) 期間満了による自動終了、4) 合意による終了がそれぞれです。

① 解雇

解雇には、勤務成績不良を理由とする「普通解雇」、事業縮小等に伴う「整理解雇」、労働者の職場規律違反、非行等を理由とする「懲戒解雇」等があります。

② 退職

労働者の意思表示に基づく退職については、原則としてその申入れ後2週間で効力を生じます（民法第627条第1項）。従って、就業規則等においても、「従業員が自己の都合により退職しようとするときは、少なくとも14日前までに退職の申出をしなければならない」という規定をおいている施設が多いようです。

③ 期間満了による自動終了

1) 期間満了による終了

労働契約に期間を定める場合は、その期間は原則として3年以内としなければならない（労基法第14条）ので、パートタイマーやアルバイト等を雇用する場合、その範囲内で労働契約の期間を定めているケースが多く見られます。このように労働契約の期間を定めている場合には、その期間が満了すれば、その労働契約は当然に終了します。

2) 有期労働契約の雇止め

有期労働契約の期間満了による終了については、基本的には1)で述べたとおりです。しかし、このような有期労働契約については、更新や雇止めに関して労働者の保護に欠ける事案が散見されることから、「有期労働契約の締結、更新及び雇止めに関する基準」が定められ、「雇止めの予告」、「雇止めの理由の明示」が義務付けられています。さらに、労働契約法の一部改正（平成24年8月10日交付、平成25年4月1日施行）が行われたので、注意が必要です。要点は以下のとおりです。

a. 無期労働契約への転換

有期労働契約が繰り返し更新されて通算5年を超えたとき、労働者の申し込みにより、期間の定めのない無期労働契約に転換できることとなります。

b. 「雇止め法理」の法定化

最高裁判例で確立した「雇止め法理」がそのまま法律に規定され、一定の場合には、使用者による雇止めが認められないこととなります。

c. 不合理な労働条件の禁止

有期契約労働者と無期契約労働者との間で、期間の定めがあることによる不合理な労働条件の相違を設けることを禁止しています。

3) 定年退職

就業規則等で「満60歳に達した日の属する月（年度）の末日をもって退職とする」と定めるのが一般的です。このような定年制は、労働者が一定の年齢に達したときには、特別に解雇等の意思表示がなくても、自動的に労働契約が終了する制度と考えられます。現行の高年齢者雇用安定法は、65歳までの安定した雇用の確保を目指し、定年年齢が65歳未満である事業場の事業主は、a. 65歳までの定年の引上げ、b. 継続雇用制度の導入、c. 定年の定め廃止、のいずれかの措置を講じなければならないとしており、継続雇用制度の場合は、労使協定の締結を条件に「対象者を限定する」ことも認めています。しかし、新高年齢者雇用安定法（平成24年8月改正、平成25年4月実施）では、年金の報酬比例部分の支給開始年齢が段階的に引き上がっていくことから、「継続雇用者を限定できる仕組みの廃止」を打ち出したので注意が必要です。

④ 合意による終了

解雇の場合は30日前の予告であるとか、退職の場合は2週間前の申入れとかいろいろと制限がありますが、合意に基づく労働関係の終了には、そのような制限はありません。労働者と使用者の両者が「労働関係の解消」に合意すれば、それにより労働関係は終了します。もちろん、その合意は、お互いの意思が真正なものである必要があり、強制されたものであるような場合は成立しないことはいうまでもありません。

(13) 個人情報の保護

障福サ事業所では、従業員や利用者の学歴、年齢、健康情報、家族構成等多くの個人情報を保有しています。これらの個人情報についても個人情報保護法が適用されるので注意が必要です。

(14) 公益通報者の保護

公益通報者保護法は、事業者が、刑法、労働安全衛生法、食品衛生法、廃棄物処理法、証券取引法等、国民の利益の保護にかかわる法律に反しているとき、施設内部からその事実を通報した労働者の保護を図ることを目的としています。また、公益通報を行ったことを理由として、解雇や不利益な取扱いをすることは禁止されています。

5. 原価管理・財務

障害者自立支援法が制定、施行され、障がい者の自立を支援するために「工賃倍増5か年計画」が推進されていますが、ここでは、「倍増すべき工賃はどうやって決まるのか？」財務的側面から考えてみました。

(1) 福社会計とは — 会計の現状 —

工賃がいくら払えるか、またその妥当性を判断するには会計数値または原価管理数値が必要になりますが、その会計は、いわゆる一般企業会計ではなく、福社会計が前提となります。しかし会計処理のレベルでは、障福サ事業所の組織体が大規模か零細かによって、極端な管理差が見られます。

① 福社会計の財務諸表体系の特異性について

・一般会計は企業を一体として考えればよいのに対し、福社会計は事業ごと、拠点ごと、本部、作業所などに区分する義務があります。大規模施設たとえば各自治体に設置される社会福祉協議会などは内容が膨大で数字を読むだけで大変な作業になる一方で、小規模作業所などは数枚の財務諸表で済みます。ここでは作業所組織の形態として一番数が多いと思われる NPO 法人の会計を想定して取り上げます。

・利益、純資産の考え方に一般会計との差があります。概して、福社会計は資金収支計算が主体になっていて、損益概念が希薄です。工賃も、損益の範囲内での支払可能額の算出と言うより、資金収支計算のなかで支払えるかどうかに関心事のようです。今後会計基準の改正をうけて、事業活動計算書が加わり財務諸表の中心となるように思いますがこれは損益の認識にとって望ましいことと考えます。事業活動計算書は「当該会計年度における純資産の全ての増減内容を明瞭に表示するもの」で一般会計の損益計算書にあたり、正味資産の増加額を算出します。資金収支計算書は「当該会計年度における全ての支払資金の増加及び減少の状況を明瞭に表示するもの」で一般の CF 計算書にあたります。貸借対照表は「当該会計年度末現在における全ての資産、負債及び純資産の状況を明瞭に表示するもの」で、企業会計が資本と利益剰余を区分するのにに対し、福社会計ではそれは問わず、前期繰越正味財産と当期正味財産増加額の区分が求められています。

・福社会計は診断士が普段目にする企業会計に比べると、特殊な財務会計と言えます。経理担当者の能力についても幅があり、大規模福祉法人でないと組織だった管理会計の発想もなく、原価について管理する意識も低いように思われます。また、福社会計では純資産増、財務内容充実への取り組み意識がどうしても低くなります。一般会計は剰余金の最大化を目指すのに対して、福社会計は資金収支の剰余金に関心事ですが、その場合過大な剰余金は補助金、寄付金との絡みで問題にされかねないし、一方零細事業所では資金剰余金が殆どないケースが多いようです。

・会計書類は総会での関心が低く、行政への報告義務のために作成されている感があります。監事の役割は小さく、監査は形式的で、会計処理に誤りがあっても是正されず、そのまま続いているケースもあると推測されます。経理レベルとしては、請求、売上事務、入金支払等の日常管理事務に精一杯で、工賃向上を管理レベルで考える時間とノウハウも少ないようです。専門家にかかれぬ小規模事業所ほど会計、原価計算についての知識の習得、経理面での指導を求めているように思われます。

② 会計基準改正（平成24年4月1日改正）

従来、福祉会計は各種福祉事業の内容に応じてまちまちの会計基準がありました。工賃に関連するものとして、授産会計、就労会計、福祉会計についてそれぞれの基準や指針があり、運営主体に応じてNPO会計基準があります。自立支援法を機会によるべき会計基準が変化してきた所に、平成23年7月新社会福祉法人会計基準の改正があり平成24年から平成27年にかけて新制度への移行が義務づけられています。NPO法人については平成24年4月からNPO法人会計基準が施行されました。この基準採用は個々のNPO法人の選択に委ねられており経過措置もあって一斉にと言うことはありませんが方向は出来ています。特に財務諸表に受贈役務の明細、固定資産や借入金の明細などについて注記方式を充実させることとされました。診断士としても内容を理解し、流れをフォローする必要があります。

③ 財務診断のポイント

一般企業向け分析と比べ、障福サ事業所に対する分析パターンは限られてしまいます。

・標準指標がない、業種が多種多様である、小規模すぎる、施設全体値では工賃関連分析が無意味となり、作業会計だけだと数値比率を使った診断が困難であることなどが財務診断の特徴としてあげられます。特に自己資本比率、収益性分析、損益分岐点分析（施設全体の）などは、一般とは異なるものとして扱わねばならず、財務診断はおのずから自己の時系列的分析が主になります。

・通常財務診断項目としては、収益性、健全性、成長性、生産性分析を取り上げますが、工賃向上支援に当たっては、工賃部門だけ取り出し分析する必要があります。一方で健全性は組織全体として捉えなければ意味がなく、他の項目にも全体として考えざるを得ない側面があります。いずれにせよ、財務診断は診断士としての過去の経験の応用が利きにくい感があります。

・作業部門の分析数値の取り出し作業が必要となります。しかし、会計データだけでは不十分で、日常の管理データが欲しいところではありますが事務管理レベルの低さ、日常業務の多忙理由から資料は不足気味です。診断士が必要データを迎えにいったら、加工作業する必要がある状況です。

・障福サ事業所関連の分析にあたっては、利用者の作業参加機会の確保という前提と制約があり、最大効率を目指すためだけの分析では判断を誤ることがあります。

・労務関連指標は無償活動をどう評価し、どう扱うか次第で大きく変わります。会計指針では労務提供益として受け入れ、労務費として支出したとして処理すべきかどうかにか裁量の余地を認めています、殆どは処理されていないのが現実でしょう。

(2) 原価管理の特異性と原価管理のありかた

① 原価管理の目的・必要性

次のことが考えられるので、この点を施設側に理解してもらい、障福サ事業所の原価管理の採用につながるように支援すべきと考えます。

- ・適正売価の決定をコスト積上げ型とするために個々の原価を算出するため
- ・コスト減を通して利益増を図るためにコストの中身を吟味し、管理をするため
- ・工賃は、売上から原価を控除した残額の分配とすることから原価次第で決まります。工賃算出の計算根拠とするため
- ・目標売上高管理として、固定費・変動費を使った損益分岐点売上の算出を基に、目標売上高の設定をするため
- ・原価管理を共有目標として、組織の諸活動を動機づけるため

② 原価管理資料の抽出項目と利用方法等

1) 財務的資料として

- ・作業部門経費と管理部門（本部等）経費の区分＝例えば、生活支援指導員と作業所職業指導員の給料区分。これは補助金や福祉委託収入の用途確認にもつながりその数値管理は重要な項目と言えます。
- ・作業部門の直接原価費目の抜き出しと集計。これは総利益算出と一般管理費の算出に必要です。固定性原価と変動性原価の区分を通じて限界利益の説明をして理解を得ます。
- ・この場合、設備投資原価をどう入れ込むか、ボランティア給与等無償サービスを見積もるかかなど法人のレベルに合った指導支援が必要と思われます。
- ・算出された原価内容につき過去実績との比較、変化率推移、変化要因の検討が望まれます。

2) 管理的資料として

- ・部門別、商品別、人別の原価計算を通じて損益を把握し効率のよい分野への移動転進を図る指標とします。
- ・販売価格の決定資料として、原価の積み上げ額及び単位当り額を把握します。
- ・生産量集計と生産単位当りの原価算定から生産資源の適正配分を考えます。
- ・工程表管理を実施。工程の細分化による適材選択すなわち利用者の仕事として妥当かどうか。能力を発揮出来るかを把握します。治具工具の利用による作業工程の見直しも大事です。
- ・管理可能経費と管理不能経費の区分によって、管理可能経費をきめ細かく見直します。

- ・予算実績管理を通して、成果指標の選定と達成度チェックおよび差額要因を究明します。
- ・部門（事業別）管理が必要。少なくとも、施設本体の会計と作業部門会計の区分は、今後福祉会計基準では避けて通れないことから財務会計のテーマとも言えます。管理会計的感覚での対応が必要とされます。
- ・各種資料の日計、月計、年計、事業別、拠点別、人別数値があればそれらの分析を通してコスト管理につなげます。
- ・小規模で工賃総額が少ない時には、利用者への工賃配分基準は平等原則が一般的と思われませんが、工賃総額が増えてくると利用者毎の作業内容や貢献度に応じた配分基準が必要とされ、このために貢献度判定基準の作成とその運用管理が求められます。

③ 原価管理の現状

- ・作業原価の把握が充分でない。このため販売価格の決定との連動がされず、売価は市場価格を参考として決定されますが、利益確保が検証されません。
- ・予算統制のレベルまで行かない。また生産管理のためのデータが整備されていないケースが殆どです。エクセルを利用した参考諸表の提供、作成指導など日常管理業務の支援も必要と考えます。
- ・損益分岐点分析は大切なツールで有効と思われます。変動費の状況、固定費の中身把握など応用範囲は広いが採用されていません。そのため全体的な収益構造が読み切れていません。分岐点売上を無視した事業が温存されている可能性が有ります。
- ・部門管理、特に施設（本部）部門と作業部門間において、共通経費の按分基準についての質問が多く見られます。従事割合、使用割合、建物面積、職員数、収入割合その他合理的なもの等、複数の基準がありますが、作業経費の施設経費への付け替えや、配分を巡って施設経費の目的外使用の是非など様々な問題があります。このバランスをどのように考え、工賃アップの計算にどう反映させるかを上手く指導することが求められます。

(3) 税務問題等

① 法人税

特定非営利法人（NPO 法人）は、法人税法上、公益認定をうけていない一般社団法人で、非営利性が徹底し、かつ共益的活動が目的の非営利型法人と位置づけられており、収益事業を行う場合のみ法人税の納税義務があります（法人税法第二条九の二、法人税法第四条 1）。収益事業は限定的に 34 業種とされていますが殆どの事業が該当します。しかし身体障害者などが、事業に従事するものの総数の 2 分の 1 以上を占め、かつその事業がこれらの者の生活の保護に寄与しているもの等は、事業の種類を問わず収益事業から除外されます。（法人税法施行令第五条 2）従って、原則的には法人税は非課税扱いとなります。しかし非営利型法人の要件を満たして

いるか、特定の個人団体に特別の利益を与えていないか等公益性についての税務署の確認があるようです。

② 消費税

障福サ事業所が国内において行った課税資産の譲渡などについては、消費税を納める義務があり、課税基準期間における課税売上高が 1000 万円以下でない限り納税義務の免除は有りません（消費税法第五条、第九条）。一方、課税売上高の算定では社会福祉法に規定する第 1 種、第 2 種社会福祉事業にかかる障福サ事業所の経営事業として行われる資産の譲渡等（例えば施設委託料、就労支援事業収入等）は非課税売上となります。しかしそこでの生産活動としての作業に基づき行われる資産の譲渡は除かれます。言い換えれば工賃獲得のための売上などは非課税の範囲からは除かれます。従い過去の工賃売上が 1000 万円以上の障福サ事業所は既に課税義務が生じているかもしれず、また今後工賃増大のために売上を伸ばして 1000 万円以上となる場合は、消費税のことも視野に入れておく必要があります。このことは意外に盲点となっているように思われます。申告の必要性の判断、簡易課税選択の是非などその影響は無視出来ません。税務当局、専門家の指導確認をうけるようアドバイスすることも支援の一部と考えます。

③ 法人地方税

収益事業がなく、あっても課税所得がなければ法人地方税の所得割税、及び事業税はかかりません。しかし、いわゆる地方税の均等割り税額は原則としては課税されます。ただこれについては公益性を重視した特例として減免申請制度が有り、申請により免除がうけられます。

④ 収支計算書の提出

寄付金収入、会費収入を含めた年間の収入金額が 8000 万円を超える公益法人等は、法人税の確定申告を提出する法人を除き所轄税務署に収支計算書を提出しなければなりません。

（4）福祉法人（NPO 法人）の資金管理の特徴

福祉法人の資金管理には次のような特徴が見られます。

- ・現金取引が主であり、現金主義的会計処理が多いようです。仮に発生主義処理の場合でも未収金、未払い金管理が充分ではありません。そのため運転資金という感覚が乏しいと感じます。ただ、資金収支計算書における「資金」の範囲の定義は弾力的である点に留意すべきと言えます。
- ・減価償却費、経費引当金の知識が充分ではありません。そこでは投資コストの意識的な回収が行われず、内部留保資金の積立て不足が起こります。この点の啓蒙が必要です。
- ・資金繰りの規模が小さく役員貸借で解決する傾向があります。成績が悪いと、工賃を引き下げるにしのびずに、借入金はある時払いの形で、返済が先送りとなってしまう結果として組織の体力低下につながっています。福祉会計には資金収支計算と活動収支計算があり、資金の動きは資金収支計算（CF 計算書）で把握できます。しかし、活動収支で表示される減価償却、引当金の資金的意

味が理解されていないと再投資、将来経費に対しての中長期的資金の動きが読めません。

(5) まとめ

① 診断にあたって取り上げる課題

・一般の会計に比べ、福祉会計には特異性がありますが、小規模事業所では専門家が関与する割合が低く、従い施設（本部）会計と作業会計の区分をはじめとする会計処理作業に悩み、また作業部門の収益不足に関するやりくりで苦しんでいます。

・設備投資は補助金依存型で不安定です。一方現有設備の更新については減価償却の認識が乏しく、次の設備更新に対する備えが不十分であります。またボランティア支援の部分がコストとして認識されておらず、労務代替がきかないときのリスク等、工賃アップに向かっての不安定要素でもあります。

・作業会計での工賃アップの義務が、施設本体の負担増でまかなわれるケースもあり、本体経営基盤の弱体化など収益構造の安定性欠如につながる場合もあります。

・収益が確保できる事業分野に限られ、取り組むべき事業の選択に試行錯誤状態が続いています。しかも事業開発業務が理事長他幹部の過重な負担に頼らざるを得ない状況です。

② 支援プロセス

・福祉会計の理解と知識の習得。会計体制は専担者を配置するか専門家依頼が望ましいと感じます。結果として理事長ほか主要職員の労働の適所配置が作業収益強化につながります。

・施設会計・作業会計の区分明確化と、作業部門の収益力強化による独立採算の確立が安定性につながります。レベルにあった管理会計・原価管理の手法を取り入れるべきです。

・事業分野選択にあたっては、関係者からのアイデア・情報の収集、補助金の獲得、スポンサー協力の取り込み、ボランティア提供サービスの受け入れを最大限利用して、事業基盤を強化することに診断士の情報力、ノウハウ、人脈が期待されます。

③ 調査聴取事項

・会計データの収集、経理水準、財務の実態の確認。単式簿記的発想では、予実管理もなされず運営面で数値課題がみえてきません。財産目録にしても、資産取得簿価として減価償却もなく資産計上されるなど純資産が過大になっているケースもあります。

・報告される財務諸表も活動収支、資金収支の区分について、財務的な意味が理解されていません。耐用年数、減価償却、引当金の意味を理解しているかの確認をします。

・一般企業を想定した財務分析は無理です。独自のデータ表か基準が必要です。ある程度数量的なまとまりのある工賃事業については、企業型の原価管理手法を応用した支援もあり得ますが、工賃事業の殆どは手作業の労働集約型でしかも個人の能力に左右されるため、標準的な原価管理手法は採用がむずかしいと思います。

④ 診断支援のポイント

- ・ 福社会計の平成 24 年 4 月改正に即して、活動収支、資金収支、財産目録など報告財表の作成を複式簿記をベースとした会計体制として確立します。専担者の確保、能力アップに加え、専門家の指導受け入れを検討します。
- ・ 固定費、変動費概念を利用して損益分岐点管理による事業選択の効率化を図ります。その選択のポイントとなる設備投資について、補助金助成金を有効に利用します。
- ・ 作業会計のコスト算定をシビアにして独立採算制を徹底します。その成果配分が工賃であることを認識させ、工賃前利益の最大化を目標とします。そのために管理会計の手法を取り入れ、レベルにあった形で支援を行います。

⑤ 採算計算 — 工賃前利益 —

1) 一般会計と福社会計における利益概念の基本構造

一般会計 A 及び福社会計の施設会計 B では利益（増加純資産）が最大目標値となりますが、福社会計の作業会計 C では利用者工賃の最大化が目標となります。

現状では、施設（本部）会計 B と作業会計（工賃）会計 C の分離が不十分と思

われる事例もあります。B と C の経費配分において、施設経費を福祉作業経費で負担することは工賃政策の趣旨からは許されないし、施設会計から福祉作業会計への経費支援があった場合（作業会計の経費を施設会計で負担する）は、施設補助金の流用となり補助金趣旨との矛盾が生じることになります。このように施設と福祉作業の経費按分の考え方次第では、工賃アップ義務が施設本体の経営基盤を脅かすケースもあり得ますし、施設本体会計からみると、経費の目的外使用問題も絡む問題となるケースもあり得ます。目標数字はあくまでも工賃であり、工賃前利益ではありますが、現場では微妙なバランス感覚の中で対応していると思われる。

2) 利益増の為には戦略分野への取り組みが必要で特に業種・業態の選定が重要

- ・ 取り組むべき業種の選定が終わっても、新規投資コストの壁があり、内部留保の少ない障福祉事業所では補助金に頼らざるを得ないという限界があります。投資採算管理について知識不足もあります。
- ・ 新しい事業分野に進出しても、販売先がどうしても善意の支援者顧客に頼るところが大き

図表2-5-1 一般会計と福社会計の比較

一般会計A	福社会計	
	施設会計B	作業会計(工賃)C
収入	収入(会費・寄付・補助)	収入(工賃作業・補助)
△一般賃金	△一般賃金	
△直接原価	△直接原価	△直接原価
△間接原価	△間接原価(BC配分)	△間接原価(BC配分)
利益(増加純資産)	利益(増加純資産) =当期正味財産増減	工賃前利益
		△積立金繰入等
		△利用者工賃
		利益(増加純資産)≒0

く、当初の見込みが、需要一巡の後で大きく狂うリスクも考慮する必要があります。

3) 経費減対策

作業（工賃）部門の収益アップのためには、施設部門の資金的安定も重要です。従い経費減には組織全体の目線で注目しなければなりません。

- ・一般職員給与、組織全体の労働生産性、人材の適正配置と処遇問題に取り組む。
- ・将来経費、債務の適正な見積り計上をする。減価償却、退職引当処理等、次の投資継続体力不足の解消につなげる。
- ・コスト意識をもって個別経費を検討する。省エネ、ムダの廃除。

⑥ 資金使途制限問題

工賃の支払にあたり、就労支援事業では指定基準に於て、「就労支援事業から就労支援事業に必要な経費を控除した額に相当する金額を工賃として支払わねばならない」としていて、原則として剰余金は発生しません。しかしながら次の積立金は 当該年度の利用者賃金・工賃の支払額が、前年度の利用者賃金・工賃を下回らない場合に限り、計上できるとされており、年度を超える安定的な工賃支払を確保する安定的工賃支払に向けての措置として考えられています（社会福祉法人会計基準適用上の留意点（運用指針）19(3)）。この場合には同額の積立資産の計上と、その存在明示が求められます。

1) 工賃変動積立金

毎会計年度に、将来の一定の工賃水準を下回る工賃の補填に備え、次に挙げる各事業年度の積立額及び積立額の上限額の範囲内において工賃変動積立金を計上出来ます。

- ・各事業年度における積立額：過去3年間の平均工賃の10%以内
- ・積立額の上限額：過去3年間の平均工賃の50%以内

2) 設備等整備積立金

就労支援事業に要する設備等の更新、または新たな業種への展開を行うための設備等の導入のための資金需要に対応するため、次に挙げる各事業年度の積立額及び積立額の上限額の範囲内において工賃変動積立金を計上出来ます。

- ・各事業年度における積立額：就労支援事業収入の10%以内
- ・積立額の上限額：就労支援事業資産の取得価額の75%以内

6. 情報化

障福サ事業所の情報化の課題は、以下の通り多くあります。

- ① 商品と生産管理に係る情報化
- ② 商品の顧客情報、競合の情報化
- ③ 広告宣伝とネット販売
- ④ 予算、実績管理の情報化
- ⑤ その他経営戦略に係る情報化等

ここでは、多くの障福サ事業所が販路開拓で困っている現状を鑑み、販売促進ツールとしてのネットプロモーション、ネット販売などを情報化として詳述します。

(1) 障福サ事業所の抱える課題

障福サ事業所では、自主製品と呼ばれる事業所で企画した、利用者が相対的に容易な手作業などで作れる製品を制作していることが多いのですが、その販路は事業所の受付協やイベント時のテント販売、あるいは障がい者支援に理解ある事業所の店頭の小売などに限られていて、常設で人目に触れる販路で販売されていることは稀です。この状況を克服するためには、

- 実店舗、ネット上などでの販路拡大（確保）
- 販路となる流通業者が取り扱いたくなるような商品力

の両者が必要となります。これらは、車の両輪のようにいずれもが重要であり、また「鶏が先か、卵が先か」という難しい問題を内包する関係にもあります。商品力向上は他に委ねるとして、ここではネット上での販路拡大と情報発信を、ホームページ、ブログ、ネット販売、ソーシャルメディアの4テーマに分けて、メリッ

図表2-6-1 ネットでの情報発信メディアの比較

メディア	メリット	デメリット
ホームページ	・フォーマル感を持たせることができる ・体系的な告知に便利	・一方通行の情報発信になる ・制作の難易度が高い
ブログ	・双方向の情報発信が可能 ・制作が容易	・カジュアル感が強い (メリットになる場合あり) ・体系的にまとめ難い
ネット販売	・直接販売できる	・制作・維持の難易度が高い ・手数がかかる
ソーシャルメディア	・双方向の情報発信が可能 ・広がり期待できる	・ホームページ・ブログに比べて 拘束時間が長くなる場合がある

ト・デメリットを図表 2-6-1 にまとめました。

次に、ホームページ、ブログ、ネット販売、ソーシャルメディアの4テーマについて、更に掘り下げてみたいと思います。

① ホームページ

障福サ事業所では、ホームページを持たないところも多数ありますし、持っていても作成したきり更新が滞っていたり、また URL (Uniform Resource Locator : ウェブサイトのアドレス/住所のこと) がプロバイダーから提供された無料の URL 上に制作されていて SEO 対策が全くなされていなかったりするなどの問題を抱えています。

障福サ事業所のホームページは、民間の営利企業のホームページと異なり、必ずしもデザイ

ン性が優れている必要はないと考えます。民間企業の場合、手作り感はマイナスに作用しますが、障福サ事業所の場合は一定の手作り感はアットホーム感や温かさに繋がることもありますので、機能性（操作性）を重視して、一定の手作り感が残ることは許容すべきだと考えます。

ホームページに関して最大の課題は更新されないことです。更新することはSEO対策（Search Engine Optimization：検索エンジン上位表示対策）にもなりますし、何より事業所の躍動感を外部にリアルに発信することができます。ポイントは、ホームページをどう作るかではなく、どのように維持・更新するかだと考えます。

② ブログ

ホームページよりも気軽に取り組めるのがブログです。ホームページのない事業所でもブログはある場合が多く見受けられます。ブログに関する課題は、掲載する記事の内容（質）と、更新頻度（量）の関係だと考えます。記事の内容は、記事としての質（クオリティ）の高低ではなく、個人情報保護やプライバシーの観点でどこまで個人が写った写真を使うかとか個人名を文中に出すかという問題、あるいは関係者が気分を害することのないような表現への配慮などを指します。記事の内容（質）に神経質になり過ぎると更新できなくなるという二律背反の問題もあります。この問題は、事業所内でブログの記事内容に関する要点だけをまとめたガイドラインを作成し、その上で必ずしも上司でなくていいので作者以外によるダブルチェック（チェック者を上司とすると上司のチェックが滞ることにより記事の鮮度が落ちる可能性がありますし、作者以外の目で見ることによって思い込みなくミスを見つけられます）をすることによって質は担保できるのではないかと考えます。その仕組みを整備したうえで、ほぼ毎日、事業所での出来事をブログにアップするという意識を職員が持って、ブログ更新が習慣（行動特性）になるまで継続して頂ければ定着するはずですが。

③ ネット販売

ホームページやブログは保護者や関係者に対する情報発信としても機能しますが、利用者の工賃アップという観点からはやはり販売に結び付けたいところです。ホームページやブログで事業所の自主製品などを紹介して問合せに繋げることもできますが、より直接的に販売に結び付けようとするとなネット販売に取り組む必要があります。障福サ事業所では、ネット販売にまで取り組んでいる事業所はごく僅かというのが現状です。その取り組み方は、自社サイトにショッピングカートを取りつけることもできますが、品目が限られた自社商品だけでネットショップとして消費者を引き付けるのは容易なことではありませんので、楽天、アマゾンなどのネットショッピングモールを活用することも選択肢として検討すべきだと考えます。ネット販売に取り組む際は、事業所におけるネット販売の位置付けや将来的な目標を明確化し、費用対効果を鑑みながら複数考えられる選択肢から最適なものを選ぶこととなります。ネット販売は始めればすぐに売れるものではなく、試行錯誤を繰り返しながら少しずつ売れてくるものなので、

売れ始めるまで我慢して継続できるかどうかポイントだと思います。

④ ソーシャルメディア

ソーシャルメディア＝Facebook)ではありませんが、それでもやはり最も効果が高いのはFacebookです。障福サ事業所の商品が売れる背景には、もちろん民間企業と同じように商品力が評価されて売れている側面もあるのですが、一方で障がい者福祉に共感して売れているという側面もあります。ソーシャルメディアと「共感」というキーワードは非常に相性がいいので、障福サ事業所ではFacebookなどのソーシャルメディアを有効活用すべきだと思います。代表的なソーシャルメディアであるFacebook ページを考えると、課題はブログと同じように掲載する記事の内容（質）と更新頻度（量）という二律背反だと考えます。既にブログをしている事業所では、ブログとFacebook ページに同じ記事を掲載する形で両者を維持・更新して頂くと省力化しながら高い効果を得られると思いますし、今後、Facebook が従前以上にネットインフラとしての存在感を高めるのであればFacebook ページだけでも十分かもしれません。

(2) 診断支援プロセス

① 現状把握

「②支援方針決定」のためには現状把握が不可欠ですが、現状把握については「(3) 調査・聴取事項」において詳述します。

② 支援方針決定

①で把握した事業所の現状と、事業所のネットプロモーションにかける熱意と、それに割けるリソースを鑑み、支援方針を決定します。

ありがちな失敗は、事業所の熱意やリソースを超えた大きな支援計画を策定し、結局、「絵に描いた餅」に終わってしまうことです。熱意については、ネット販売は工賃アップに直結しますので、工賃アップに理解のある事業所についてはすぐにその必要性を理解して熱意を持って取り組んで頂けますが、工賃アップの考え方が事業所に浸透していないと、まずはそこからのスタートになります。

割けるリソースは、事業所が取り組むべき数ある課題の中でネットプロモーションやネット販売がどの程度の優先順位であるかによって決まります。取り組むべき課題は多数ありますので、いきなりすべてに取り組むのではなく、順番を決めて1つずつ取り組まないとすぐにオーバーフローしてしまいます。しかし、取り組みを始める時点で全体像を描いていないと、各パーツでの部分最適になってしまい、事業所としての全体最適にならないことが懸念されますので、全体像としての支援方針を決定する必要があります。

支援方針には、

- ネットプロモーション・ネット販売の目的

- 定量的目標（検索順位、アクセス数、フォロワー数、更新頻度、売上高など）
- 使用ツール（ホームページ、ブログ、ソーシャルメディア、ネットショップなど）
- アクションプラン（スケジュール、担当者、予算を含む）

を含める必要があります。

使用ツールとしては、ネットショッピングモールを使用する場合には、各モールの特性を理解したうえで決定する必要があります。事業所に説明するための資料を図表 2-6-2 に示します。

図表2-6-2 ネットショッピングモール比較

業者名	FC2	アマゾン	楽天			Yahoo! ショッピング		
			スタンダード	ライトプラン	がんばれ！プラン	ロイヤルプラン	マスタープラン	レギュラープラン
プラン名	—	大口出品サービス	スタンダード	ライトプラン	がんばれ！プラン	ロイヤルプラン	マスタープラン	レギュラープラン
月額システム利用料	無料	4,900円 (登録後 3ヶ月無料)	50,000円	39,800円	19,500円	52,290円	31,290円	20,790円
初期費用	—	—	—	—	—	21,000円	21,000円	21,000円
マニュアルセット	—	—	32,000円	32,000円	32,000円	—	—	—
最低契約期間	—	規定なし	1年	3ヶ月	1年	1年	1年	6ヶ月
登録可能商品数	50MBまでなら 何点でもOK	40,000点	20,000点	5,000点	5,000点	200,000点	200,000点	200,000点
モバイル対応	○ 追加費用不要	○ 追加費用不要	月商の10%	月商の10%	月商の10%	○ 追加費用不要	○ 追加費用不要	○ 追加費用不要
クレジット決済手数料	自身で個別契約が必要	—	月額 3,000円 +2.65~3.6%	月額 3,000円 +2.65~3.6%	月額 3,000円 +2.65~3.6%	売上 50% × 3.6% + 3,000円	売上 50% × 3.6% + 3,000円	売上 50% × 3.6% + 3,000円
コンビニ決済手数料	自身で個別契約が必要	—	200~900円 /1件	200~900円 /1件	200~900円 /1件	月額 2,000円 +150円/1件	月額 2,000円 +150円/1件	月額 2,000円 +150円/1件
売上手数料	—	10%(食料・飲料の場合)	2.0~4.0%	3.5~5.0%	3.5~6.5%	1.9~3.7%	2.1~3.9%	3.0~4.5%

③ ハンズオン支援（Hands-on：体験学習の意から、実地指導などを意味する）

支援方針だけ決めればあとは自分たちでできる、という事業所は少ないと思いますし、自身で出来るのであれば既にできているはずです。支援方針を決定した後に、程度の差はありますが、かなりこまめな支援をする必要があります。

ホームページについては、支援者がある程度の知識とスキルを持っていれば、支援者サイドで最初のホームページの作成、あるいは既存のホームページの改修を主体的に支援して、以後の更新についてレクチャーするという支援も考えられますが、そこまでできるケースは稀だと思います。事業所内にできる方がいればその方に助言しながら作成・改修することになりますが、これも稀でしょう。多くの場合、外注することになるかと思います。その際に注意しなければならないのは、最初の制作や大規模な改修は外注業者にしてもらおうとしても、その後の更新は事業所でできるようにすることです。外注業者に Dreamweaver（プロ向けの WEB サイト制作ソフト）などで作成してもらおうと、自分たちでは更新もできませんので、ホームページビルダーなど一般ユーザーでも操作し易いソフトで、かつ更新し易い構造で制作してもらうことがポイントです。最近の診断やコンサルの場面では、ホームページビルダーとさほど操作性は変わらず、それでいてデザインの自由度が高い「BiND」というホームページ制作ソフトをお勧めし

ています。

ネットショップの開設に際しては、楽天、Yahoo!ショッピングで本格的に取り組むという選択肢も考えられますが、月額固定費も相対的に高く、操作も相対的に難しいので、最初のネットショップとしてはハードルが高いと考えます。無料のFC2などから始めるか、月額固定費も相対的に低く、操作し易いアマゾンで始めるのが現実的な選択肢だと考えます。そのアマゾンでも最初は少しとつきにくいかもしれませんので、支援者として最初のアマゾンの出品を代行し、その後の維持・管理を教えて継続してもらおうというアプローチも考えられます。

④ フォロー

ネットプロモーション支援は、ホームページを作成したら終わり、ネットショップを立ち上げたら終わりではなく、むしろその後のフォローの方が重要です。

ブログ、ソーシャルメディアについては、支援者がフォロワーやファン、定期的閲覧者となって時にはコメントを送り、また更新が滞るような場合にはそれを指摘するなどのフォローが効果的です。更新が滞ってから指摘されると「やらされ感」になり長続きしませんので、そうなる前に新規掲載された記事に対して意欲を高めるようなコメントを送り、ブログやソーシャルメディアに記事をアップすることが習慣（行動特性）になるようにすることがより重要です。

ホームページは、更新のハードルがどうしても高くなります。更新するのは、イベントスケジュールや新着情報であることが多く、これらについては事業所で更新できるように制作してもらいますが、それでもつい億劫になって更新しない、更新しないので方法を忘れてしまっただけで出来なくなるというパターンに陥りがちです。そうならないために、最初はどんな些細なことでもいいので毎週必ず更新することなどを目標として掲げ、やはりそれが習慣となるまで継続して頂く必要があります。そのためには、支援者もホームページを見て確認し、更新されていればそれに対してフィードバックして励ますことも重要ですし、それ以上に事業所の担当者以外の職員さんが事業所のホームページに関心を持つこと、担当者は他の職員に関心を持ってもらえるように働きかけることが重要です。少なくとも、他の職員は、事業所のホームページを自分のPCのWEBブラウザのホームに設定して頂いて毎日一度は目にして頂きたいと思えます。

(3) 調査・聴取事項

「(2) 診断支援プロセス」の「②支援方針決定」の前に、事業所の「①現状把握」、つまりその時点でのネットインフラやサイトの整備状況や、今後サイトなどを維持運営していくために割くことができる組織体制（人員や予算）、並びに事業所の要望を調査・聴取して、それを支援に反映させる必要があります。ここでは、調査・聴取事項について掘り下げます。

① 整備状況調査

事業所の現時点のホームページ、ブログ、ソーシャルメディア、ネット販売の対応状況について把握します。その際に用いるチェックリストを図表 2-6-3 に示しますが、ヒアリング項目は必ずしもこれらに限りません。

② 組織体制調査

図表 2-6-3 のチェックリストにも「更新担当者数」などを入れましたが、ブログやソーシャルメディアの記事投稿は、複数名で担当した方が 1 人 1 人の負荷が軽減され、また記事も多様な視点からバラエティーに富みますので、望ましいと言えます。ゆえに、今後の担当者数を事業所サイドで決定してもらう際には、支援者としては、複数名での担当による効果を強調したいところです。その場合、前述したガイドラインを担当者間で共有することが不可欠になります。

一方、ホームページやネットショップの更新は一元化した方がいいと考えます。その理由としては、ブログやソーシャルメディアの記事投稿ほど手順が容易ではないため、手順を覚えるのに一定の時間を要すること、一元化しないと責任の所在が不明確になり、特にネットショップの価格・数量・受注・配送などに関する混乱は顧客に迷惑をかけることになる等が挙げられます。一元化するとしても専任の担当者を置く人的余裕もない事業所が多いでしょうし、よほど本格的にネットプロモーションに取り組まない限りは 1 名の専任担当者をフルタイムで拘束するほどの業務量はありません。兼任の担当者を組織として決めて頂くこととなりますが、全体的な業務の効率化や業務分担の見直しを通じて、新たな役割に割く時間をいかにして捻出するかを検討します。

図表 2-6-3 ネットプロモーションチェックリスト

◆ホームページ <input type="checkbox"/> 有(以下へ) <input type="checkbox"/> 無 <input type="checkbox"/> 以前(年前迄)はあった	
URL	
制作	<input type="checkbox"/> 自社 <input type="checkbox"/> 外注(業者名:) <input type="checkbox"/> その他()
制作ソフト	<input type="checkbox"/> Dreamweaver <input type="checkbox"/> ホームページビルダー <input type="checkbox"/> その他()
制作時期	年 月頃
更新頻度	<input type="checkbox"/> 毎日 <input type="checkbox"/> 1週間に2~3程度 <input type="checkbox"/> 1週間に1回程度 <input type="checkbox"/> 月1回程度 <input type="checkbox"/> 2~3ヶ月に1回程度 <input type="checkbox"/> ほとんどしていない <input type="checkbox"/> その他()
更新担当者数	人
◆ブログ <input type="checkbox"/> 有(以下へ) <input type="checkbox"/> 無 <input type="checkbox"/> 以前(年前迄)はあった	
URL	
プロバイダー名	
制作時期	年 月頃
更新頻度	<input type="checkbox"/> 毎日 <input type="checkbox"/> 1週間に2~3程度 <input type="checkbox"/> 1週間に1回程度 <input type="checkbox"/> 月1回程度 <input type="checkbox"/> 2~3ヶ月に1回程度 <input type="checkbox"/> ほとんどしていない <input type="checkbox"/> その他()
更新担当者数	人
◆ソーシャルメディア <input type="checkbox"/> 有(以下へ) <input type="checkbox"/> 無 <input type="checkbox"/> 以前(年前迄)はあった	
URL	
プロバイダー名	<input type="checkbox"/> Facebook <input type="checkbox"/> Twitter <input type="checkbox"/> mixi <input type="checkbox"/> その他()
制作時期	年 月頃
更新頻度	<input type="checkbox"/> 毎日 <input type="checkbox"/> 1週間に2~3程度 <input type="checkbox"/> 1週間に1回程度 <input type="checkbox"/> 月1回程度 <input type="checkbox"/> 2~3ヶ月に1回程度 <input type="checkbox"/> ほとんどしていない <input type="checkbox"/> その他()
更新担当者数	人
フォロワー数	人
◆ネット販売 <input type="checkbox"/> 有(以下へ) <input type="checkbox"/> 無 <input type="checkbox"/> 以前(年前迄)はあった	
URL	
モール名	<input type="checkbox"/> 自社サイト <input type="checkbox"/> 外部モール()
制作時期	年 月頃
更新頻度	<input type="checkbox"/> 毎日 <input type="checkbox"/> 1週間に2~3程度 <input type="checkbox"/> 1週間に1回程度 <input type="checkbox"/> 月1回程度 <input type="checkbox"/> 2~3ヶ月に1回程度 <input type="checkbox"/> ほとんどしていない <input type="checkbox"/> その他()
関与担当者数	人
平均月刊売上	約 円

③ 要望聴取

ネットプロモーションやネット販売を通じて、事業所として何を実現したいかをヒアリングします。前述した通り、インターネットを「魔法の玉手箱」と思っていてすごく高い要望を持っている場合もありますし、逆にすごく控えめな場合もありますので、単にヒアリングするのではなく、事業所のリソースを見極めながら、現実的かつ取り組みがいのある状態を理想像として持って頂けるようにファシリテートする役割も支援者には求められるのではないかと思います。

(4) 診断・支援のポイント

ホームページ、ブログ、ソーシャルメディア、ネット販売サイトなどを立ち上げたものの、その後更新されずに放置されているのは正に「仏作って魂入れず」です。そうならないように、支援の最初の段階から事業所自身で維持・更新できることを最優先しながら支援を進めるべきだと考えます。それを念頭に、診断・支援の際に留意すべき4つのポイントについて記載します。

① 身の丈

事業所自身での維持・更新を最優先すべきであると考え、「身の丈」に合った計画であることが重要です。張り切って身の丈に合わない立派なホームページを作っても、その後更新できないと意味がありません。ですので、事業所がデザイン性に富んだ素敵なホームページを持ちたいという要望を持つこともあるかもしれませんが、それを諫めて身の丈に合わせることも支援者の腕の見せ所だと思います。

② 予算

ネットプロモーション・ネット販売に取り組もうとするとホスティングサーバー料、ドメイン維持管理料、制作費、ネットショッピングモールの固定手数料などの固定費や、モールの販売手数料などの変動費が必要となります。変動費は、数%~20%ですし、他の委託販売などにおいても販売手数料を支払っている経験はあると思いますので、特に問題にはならないと考えますが、固定費については、取り組みの初期段階においては予算化されていないことがほとんどだと思います。実際には図表2-6-4のような固定費が必要となります。

平均10~20万円かかる制作費以外はそれほど大きな金額ではありませんが、それでも予算化しないと取り組めない事業所もあります。

支援の最初の段階で、概算の必要経費を見積もり、予算という制約条件の中で今年度ほどどこまで、来年度にどこまでと決めることも重要です。

図表2-6-4 ネットプロモーション・ネット販売の費用

費目	金額(概算)
ホスティングサーバー料	月額数千円
ドメイン維持管理料	年間約1万円
ネットショッピングモール 固定手数料	数千円~5万円 (詳細は図表2-〇参照)
制作費(外注費)	10~20万円

③ 主担当者指名

ホームページやネットショップの更新は一元化して1名の兼務担当者を決めるべきだと前述しましたが、単に決めるだけでなく、事業所として機関決定し、事業所内で正式に告知して頂くべきだと考えます。他の役割もそうですが、特にネット担当者には、社内の新着情報やイベント情報が集まる必要がありますし、ネットショップで販売している商品の仕入・生産状況や価格情報についてもリアルタイムで把握している必要がありますので、事業所の職員全員がネット担当者に情報を集めるという共通認識を持って頂く必要があります。また、事業所内に正式に告知して頂くことによってネット担当者のやりがいと責任感にも繋がります。この際、ご注意頂きたいのはブログやソーシャルメディアの更新はネット担当者以外の職員にも関与して頂いた方がいいので、それらまでネット担当者に任せきりにならないようにすることです。

④ 継続的に関わりを持つ

こまめな更新が行動特性（習慣）になれば支援者としての関与度は低くなりますが、それまでは支援者も継続的に関わりを持った方が支援の効果は高まります。ブログやソーシャルメディアの記事に対してコメントしたり、より効果が高くなるように書き方を助言したり、ネットショップのコピーや写真が魅力的かどうかを確認したり、ホームページが定期的に更新されているか、誤字脱字などがないかをチェックしてフィードバックすることにより、外部から見られているのはやりがいにも通じますので、事業所自身での継続的な更新に弾みが付きます。支援者も忙しいとは思いますが、乗り掛かった船だと思って、週に1度、曜日を決めて関与している事業所のホームページなどをチェックすることをご自身の習慣にして頂くと、更新が事業所の習慣になる日がぐっと近づくのではないのでしょうか。

障福サ事業所のネットプロモーション・ネット販売は、民間企業に比べると、事業所も支援者も肩の力を抜いて取り組めると思います。将来的には民間企業レベルを目指すとしても、まずはネット対応が遅れている事業所が、ネット化の階段を一段上ることを、支援者としてお手伝い頂く際に、本稿がその一助となれば幸いです。

7. 公的支援制度の活用

障福サ事業所は、障がい者の生活支援を目的としており、その多くは社会福祉法人や特定非営利活動法人等が運営しています。そして、企業のように営利追求・収益確保による独自採算ではなく、経営基盤は補助金や寄付金に依存したところが多いのが実態です。また、利用者の生産・販売等就労による収益で運営される工賃事業の拡大や生産性向上のためには、建物や機械といった設備投資は必要不可欠ですが、これも補助金を利用して導入することが多いです。

このような状況に基づき、障福サ事業所の診断支援に際しては、事業所の運営実態等を踏まえて公的支援制度をうまく活用することも重要となります。ここでは、障福サ事業所が利用できる公的支援制度の中でも施設整備等に係る補助金事業を中心に制度概要や活用するポイントなどについて紹介していきます。

(1) 補助金等を申請・活用するための流れ

障福サ事業所が、施設整備等に係る補助金等を申請・活用するための一般的な流れは図表 2-7-1 の通りになります。

流れに沿って、各項目のポイントや留意事項を整理すると次のようになります。

① 情報収集

初めに、障福サ事業所が活用することができる補助金が、何を目的として、どのような内容の事業があって、どのような施設や機械などが対象となるのかなどの情報を入手しておく必要があります。現在では、事業実施主体のホームページ等で事業内容や過去の交付事例なども紹介していますので、それを確認しておきます。事業実施主体等に問い合わせするなどして情報を入手しておきます。

また、公的機関等の補助金は通常公募されますが、全てが国・県・市町や関係機関から案内が届くわけではありませんので、公募情報を見逃してしまうと申請することすらできなくなってしまいます。毎年、継続的に補助事業を実施している場合、公募の時期が同じタイミングでなされることも多いので、直接問い合わせをしたり、ホームページ等で事前に確認しておくように心がけます。

なお、公募期間は、長くて1カ月程度、短いと1~2週間しかないケースがあるかもしれません。例えば、公募期間が1カ月だったとしても、申請書や計画書の作成等準備に時間を費やしてしまうので、決して期間に余裕があるわけではありません。ですから、障福サ事業所でどのような施設・機械が必要か、従来の機械等の更新時期はいつかなどを勘案して、施設・機械の性

図表2-7-1 補助金等活用の流れ



能、金額、設置場所、実施すべき作業内容等に関する情報を収集し、日ごろから具体的な内容を検討しておくことが望ましいです。

② 適切な制度の選択

障福サ事業所を対象とした様々な補助金等の支援メニューが整備されていますが、補助金の目的、対象施設・機械、金額、実施期間などが詳細に規定されており、障福サ事業所で実施している、あるいは今後実施する事業内容や規模等に照らして的確な補助金等を選択する必要があります。過去においては、補助金があり機械を導入できるので取りあえず申請しようとか、必要以上の能力や台数の機械等を導入し、将来において使用せずに無駄になったり、維持管理に負担がかかったりするケースもありました。本当に必要なもので事業内容に合致したのか、制度の目的に沿ったものか確認を行って制度を選択するように心がけます。

③ 申請書・事業計画書等作成

先ほども述べましたが、補助金等の公募期間は長くて1カ月程度であり、準備等に時間的余裕があるわけではありません。その中で、求める要件を満たし、事前審査や本審査を通過することができる申請書や事業計画等を作成しなければなりません。公募に関する募集要領や案内情報の中には、審査のポイントを公表している場合が多いので、そのポイントを的確に押さえて、事業計画等を作成します。一般的には、設備の性能や金額、社会への貢献度・影響度、市場規模や販売見込み、そして設備等の導入により期待される成果などを説明します。事業計画等も決められた様式に基づき作成しますが、審査の段階で障福サ事業所の実施しようとすることや必要性を理解してもらうために、必要に応じて業務フロー図や写真などイメージできるものを添付書類として作成することも有効です。また、計画内容は自身の思いや感覚的なものではなく、市場や顧客のニーズ、統計データなどに基づき客観的な視点で取りまとめることも重要です。他には、申請する内容の骨格に一貫性を持たせるとともに、審査員等が読んで内容が分かるように平易な文章にすることも心がけてください。

④ 申請書提出・事前審査

作成できた申請書、事業計画等については、基本的なことですが誤字・脱字等のチェックも行ってください。そして、規定された様式、必要書類の添付、提出方法などを再確認して期限内に余裕を持って提出するようにしてください。

事前審査については、通常、事業実施主体の担当者が提出された申請書や事業計画等の内容が要件を満たしているか、記載漏れや不備がないか審査します。もし、不備な点等があり指摘があった場合は、直ちに対応する必要があります。

⑤ 本審査・プレゼン

事前審査を通過し本審査に移行する場合、事業実施主体や補助金の内容によっては、審査員に対してプレゼンテーションを行ったり、障福サ事業所の担当者を呼んだり、現地を訪問して

ヒアリングしたりすることがあります。このような場合は、現状の課題やニーズ、客観的なデータに基づき説明するとともに施設・機械等の必要性や事業を成し遂げるといった熱意などを理解してもらうようにすることが重要です。特に、プレゼンテーションを行う場合は、時間的な制限がある中で他の事業所との比較もされますので、審査員の理解を十分得られるような資料を作成しておく必要があります。

⑥ 採択決定・事業開始

補助金事業の採択が決定した場合、直ちに事業実施に向けて組織体制の整備など準備に取り掛かります。ただし、事業実施主体からの決定通知等正式な連絡や手続きがなされる前に発注や支払いなど事業を実施すると事前着手と見なされ、補助対象から除外される場合がありますので、そうならないように気をつけながら準備を進めてください。

事業開始に当たっては、事業計画に基づきスケジュール表などを作成し、進捗状況をチェックできるようにしてください。スケジュール表には、実施する時期だけでなく担当者・副担当者、関連する項目も表示し、事業実施に関係する者が責任をもって事業を進展させるよう関係者全員が情報を共有できるようにしてください。また、補助金の受入や設備・経費等の支払いなど経理処理や関係書類の保管など事務処理も重要となりますので、規定等に基づき処理するとともに、不明な点や突発的な問題が発生したときは、障福サ事業所の独断で判断することなく事業実施主体に確認・相談するなどして円滑に進めるようにしてください。

⑦ 設備導入等事業推進

実際に設備等を導入する場合は、前述したスケジュール表で管理しながら進めるとともに設計、入札、見積もり合わせなどの手続きを規定に基づき進めていきますが、その過程に関する資料や写真など記録の整理・保管を適正に処理してください。当然、金銭の入出金についても、規定に基づき処理し、帳簿や関係書類は事業実施主体の指示や障福サ事業所の保存期間に基づき適正に保管してください。設置や現地調整、引渡の際には、動作確認はもちろん、操作方法や点検箇所・方法、注意点などについても詳細な説明を受けておいてください。また、事業完了に伴う報告等手続きや設置許可や事業許可が必要な場合は、速やかに手続きを行ってください。

⑧ 施設・設備稼働

施設・設備の導入が完了した後は、試験運転等を行いながら稼働させ、作業手順や管理・メンテナンス方法等を整備していきます。操作方法や安全に関する注意点などはラベル表示するなど「見える化」による防止策を講じてください。稼働後は、日常点検・清掃を欠かさず行うとともに定期点検も実施し、異常事態を発見しやすくし故障等の抑制に努め、長期間にわたって安定的に使用できるよう留意してください。

生産高、売上、作業時間等施設・設備導入の成果などを把握し、計画との比較・検証を行う

など PDCA サイクルを実践し、事業の拡大に努めてください。

(2) 障害福祉サービス事業所が活用できる代表的な補助金等

前項で、補助金等を活用するポイントを流れに沿って説明しましたが、ここでは、県や公益法人等支援機関が実施している補助金等の目的、事業内容、補助率、対象団体、審査のポイント等について紹介します。

図表 2-7-2 三重県による補助金

補助事業名	2012 年度 障害者自立支援基盤整備事業
目的及び事業内容	<p>施設の改修や備品購入等の経費に対し助成を行うことにより、新体系サービス等の基盤整備を図ることを目的とする。</p> <p>(改修)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・障害福祉事業所、ケアホーム、グループホーム、居宅介護事業所、相談障害福祉事業所の改修整備 ・その他基盤整備対策に資する改修工事 <p>(増築)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・生産事業等のための作業スペース ・障害福祉事業所、ケアホーム、グループホーム、居宅介護事業所、相談障害福祉事業所の改修整備 ・その他基盤整備対策に資する改修工事 <p>(備品購入)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・新体系サービスの事業拡充・充実を図るために必要となる生産設備、介護設備、送迎車両等の整備 <p>(大規模な生産設備整備)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・就労継続障害福祉事業所に対する工賃引き上げを図るための大規模な生産設備整備
補助金額	改修、増築、備品購入 2000 万円、大規模な生産設備整備 1 億円
補助割合	100%
公募期間	2012 年 9 月～10 月 2012 年度は備品購入(上限 500 万円)のみ実施
事業実施期間	2012 年 11 月～3 月
対象となる団体	就労移行支援、就労継続支援、生活介護又は自立訓練又は障害児の児童福祉施設等新体系の障害福祉サービスを実施する事業所
審査のポイント	未公開
事業実施主体	三重県(担当部署 障がい福祉課)
参考HP	http://www.pref.mie.lg.jp/KENKIKI/SOGOHO/details/index.asp?cd=2012090065

図表 2-7-3 公益財団法人日本財団による補助金

補助事業名	2013年度 助成事業(通常募集) 社会福祉、教育、文化などの事業
目的及び事業内容	<p>大量消費、使い捨ての時代が長く続いた結果、「もの」を大切にしようとする文化が損なわれてきた。地域の古き良き文化も崩壊しつつある。さらに人間の命や尊厳が軽んじられる風潮も社会の随所に見られる。そこで「もったいない」をカタチにすることを基本理念として、次のテーマを柱に支援する。</p> <p>(1)ひとり一人の尊厳が重んじられる社会を目指して 1.障害者の地域生活や社会参加を支える仕組みづくり</p> <p>(2)コミュニティ内の絆が強い社会を目指して 1.障害者や高齢者の地域生活を支える車両の整備 (障がい者事業所に関連する事業のみ掲載)</p>
補助金額	上限額なし
補助割合	80%以内
公募期間	2012年10月1日～10月31日
事業実施期間	2013年4月1日以降に開始し、2014年3月31日までに完了することを原則とする
対象となる団体	<p>財団法人、社団法人、社会福祉法人、NPO法人(特定非営利活動法人)、ボランティア団体など非営利活動・公益事業を行う団体</p> <p>※財団法人、社団法人とは、一般財団法人、一般社団法人、公益財団法人、公益社団法人、特例民法法人(従来の民法により設立された公益法人)を指す。</p>
審査のポイント	<p>1.先駆的な取組み、または、ユニークな手法により、今後、他のモデルとなる事業</p> <p>2.前例にとられない方法により、旧来の仕組みを変えていく事業</p> <p>3.社会的インパクトが大きい事業。また、広く一般に事業の重要性を周知する工夫がされている事業</p> <p>4.事業の目標が明確であり、目標を実現するための事業計画・資金計画が適正かつ合理的である事業</p> <p>5.助成事業終了後も自主的に継続、発展させていく具体的な計画がある事業</p> <p>6.事業を行うことで、団体の公益活動が拡大・発展することが期待できる事業</p>
事業実施主体	公益財団法人日本財団
参考HP	http://www.nippon-foundation.or.jp/what/spotlight/

図表 2-7-4 日本郵便株式会社による補助金

補助事業名	2013年度 年賀寄附金による社会貢献事業助成(年賀寄附金 配分)
目的及び事業内容	<p>お年玉付郵便葉書等に関する法律に規定された10の事業のいずれかに該当(①社会福祉の増進を目的とする事業)し、かつ、申請法人の定款又は寄付行為に基づいて行う事業とする。</p> <p>年賀寄附金の配分は、公益活動を行う団体の福祉・人材育成・普及啓発・イベント又は新規事業等の“活動”を支援する「活動・一般プログラム」及び「活動・チャレンジプログラム」並びに団体の事業をより効率的・効果的に実施するために必要な“物資購入等”を支援する「施設改修」、「機器購入」及び「車両購入」という分野に対して行われる。</p>
補助金額	上限額なし
補助割合	80%以内
公募期間	2012年10月1日～11月30日
事業実施期間	配分決定日以降、2014年3月31日までに経費の精算完了することを原則とする
対象となる団体	<p>社会福祉法人、更生保護法人、特例民法法人、公益社団法人、公益財団法人、特定非営利活動法人(NPO法人)</p> <p>法人格を持たない団体、上記以外の法人の団体は申請できない。</p>
審査のポイント	<p>ア 社会的ニーズとその社会的波及効果の高い事業であること 事業実施への社会的要請が高く、また、実施後の成果の社会への普及効果が高いこと。</p> <p>イ 先駆性の高い事業であること 従来事業の単なる延長ではない、先駆性の高い事業であること。新しく先駆的な事業内容であるか、あるいは事業プロセスの新規な改善であること。</p> <p>ウ 事業計画が明確化され、実現性が高い事業であること 事業は具体的に計画され、1年間の事業内容として団体の事業規模に対して適切であり、事業実施のための人員配置・自己負担金・運転資金の調達が準備され、事業の成果目標が明確化され、今回の事業につながる過去の蓄積を持ち、実現の度合いの高いこと。</p> <p>エ 緊急性の高い事業であること ここ1年間の事業年度内に実施する必要性の高い事業であること。</p>
事業実施主体	日本郵便株式会社
参考HP	http://www.post.japanpost.jp/kifu/

図表 2-7-5 財団法人 JKA による補助金

補助事業名	2013 年度 公益事業振興補助事業 社会福祉の増進 障害者
目的及び事業内容	<p>障害者の社会参加・自立を支援する活動及びその家族を支援する活動、障害者スポーツの振興等、障害者が地域で幸せに暮らせるために日々取り組む活動を支援する。また、地域への移行に資する施設の建築について、その必要性に配慮しつつ支援を行う。</p> <p>(1) 障害のある人が幸せに暮らせる社会を創る活動 (2) 障害者の地域活動のための施設の建築 (3) 障害者のための施設の建築 (4) 身体障害者補助犬(以下「補助犬」という。)を広める活動と繁殖・訓練・ケア施設の建築</p>
補助金額	8000 万円(施設の建築)、5000 万円(事業費)、3000 万円(施設の補修)
補助割合	2/3
公募期間	2012 年 9 月 3 日～9 月 28 日
事業実施期間	2013 年 4 月 1 日以降に開始し、2014 年 3 月 31 日までに完了することを原則とする
対象となる団体	<p>財団法人・社団法人※1、社会福祉法人、特定非営利活動法人(NPO 法人)、更生保護法人、商工会及び商工会議所</p> <p>※財団法人、社団法人とは、一般財団法人、一般社団法人、公益財団法人、公益社団法人、特例民法法人(従来民法により設立された公益法人)を指す。</p>
審査のポイント	<p>ア 組織の審査 組織の適格性、組織の事業遂行力、自己評価の体制</p> <p>イ 要件審査 補助対象事業との適合性、公益性の確保、複数年度事業、広報計画</p> <p>ウ 事業審査 社会的課題の把握と解決策の妥当性、事業目標の妥当性、事業効果の妥当性 事業の新規性、事業の発展性</p>
事業実施主体	財団法人 JKA
参考HP	http://www.ringring-keirin.jp/

上記に掲げた補助金の内容については、事業実施主体の募集要項等に基づき整理したものであり、すでに公募受付が締め切られているものです。よって、今後も同じ補助金を実施されるかどうかは未定であり、活用することを検討する場合は過去の情報を参考にして自ら情報収集を行ってください。

第3章 診断支援事例

1. 農業分野への取り組みと支援のポイント

(1) 支援した事例

(テーマ) 農業分野に進出した障害福祉サービス事業所の売上向上

(内容)

- ・300 m²のビニールハウスを設置し、水耕栽培を始めた。
- ・障福サ事業所内部には農業の経験者は居らず、勉強しながらのスタートとなった。
- ・当初は導入した設備メーカーの指導を受け、キュウリの栽培を開始したが、設備メーカーには栽培に対する実践的な専門知識がなく、知り合いの農業者、農協、農業普及指導員などにその都度、聞きながら栽培に取り組んできた。
- ・3年間にキュウリ、ミニトマト(写真)、ナスビを栽培し、経験を積みながら、栽培技術の蓄積を図ってきた。



農業は自然が相手で、天候などの影響を受けやすく、不安定な要素があり、売上につながるまでに時間がかかりますが、農業分野への進出は比較的ハードルが低く、多くの障福サ事業所が取り組んでいます。

今回の支援を通じて分かった農業分野に取り組む時の支援のポイントについて整理しました。管理技術だけでなく、農業の知識を持ち合わせる事が支援の場では必要となります。

(2) 事業の形態

農業への進出方法は、自家栽培の他に農作業を受託する方法もありますが、以下、自家栽培を前提として述べていきます。

栽培方法には、露地栽培と施設園芸（ビニールハウスなど）があります。

施設園芸は栽培環境管理型の栽培で比較的天候の影響を受けにくく、周年栽培が可能です。施設建設に費用がかかり、また、投資効果と資金回収の面から公的な助成金を利用することを前提とした方が多い場合が多く、助成金制度の知識も必要となってきます。

最近、植物工場が多く建設されるようになりましたが、現時点では取り組みが難しいです。

農地は、農業生産法人になれば取得可能ですが、知り合いの遊休農地を安く借用するケースが多く見られます。

(3) 栽培技術の受け入れ

障福サ事業所の内部に農業の経験者がいる時は問題ありませんが、いない場合は外部の農業経験者の力が必要となります。農業経験者を雇用する方法もありますが、ボランティアの農業者を利用することも考えられます。また、農業普及指導員から指導を受けたり、公的機関の三重県農業研究所（松阪市嬉野川北町 5-30）、三重県林業研究所（きのこ類が対象 津市白山町二本木 3769-1）、独立行政法人農業・食品産業技術総合研究機構の野菜茶業研究所（津市安濃町草生 360）などから情報収集したり、助言、指導を受けることもできます。しかし、これらの助言、指導は固有技術が中心であり、管理技術面の支援も検討する必要があります。

(4) 栽培する植物の選定

栽培する植物の選定は、地域の環境に適した植物、栽培が簡単な植物、販売しやすい植物、栽培期間、栽培能力など、いろいろな面から検討が必要となります。

種から栽培する方法、苗を購入して栽培する方法があります。また、栽培期間の短い花の苗、野菜の苗の栽培・販売も考えられます。

図表3-1-1 栽培する植物の分類

野菜	果菜類	トマト、イチゴ、ナスビ、キュウリ、カボチャ、大豆、そば など
	葉菜類	レタス、サラダ菜、キャベツ、白菜、ねぎ、ほうれんそう など
	根菜類	大根、人参、じゃがいも、さつまいも など
果物		みかん、柿、桃、ブルーベリー など
穀類		米、小麦 など
きのこ類		シイタケ、シメジ など
花卉		
樹木		
サボテン・多肉植物		
その他		ハーブ、もやし、芝生

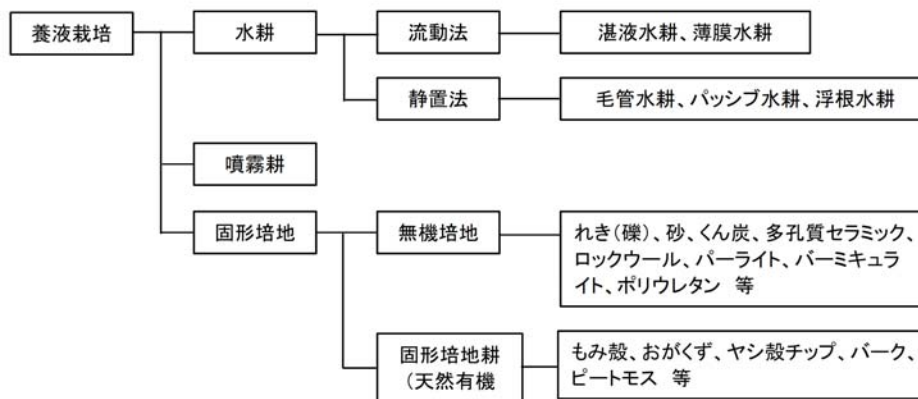
(5) 農作業について

事前に栽培計画、作業計画を立て、計画に基づいて進めます。

土づくり、種まき、育苗、定植、施肥、仕立て、摘心、受粉、農薬散布、収穫など植物の生育過程に合わせた農作業となります。

利用者ができる農作業は何か、スタッフに負担がかからな

図表3-1-2 水耕栽培の方法



(日本施設園芸協会・日本養液栽培研究会)

いかなども事前に検討する必要があります。農薬散布、休日の農作業はスタッフの仕事となります。すぐに大きく育ってしまうために休日にも収穫作業が必要となる場合があります。

連作障害への対応、果菜類、果物の受粉方法なども検討する必要があります。ハウスのイチゴ栽培では、マルハナバチを受粉させるために利用しています。

栽培日誌（農作業の内容、天候、温度、湿度、農薬散布、収穫など）の作成、栽培マニュアルの作成など、栽培技術の蓄積、栽培効率の向上に向けた支援・指導が重要なポイントです。

最近流行りの水耕栽培（養液栽培）にはいろいろな方法があります。（図表 3-1-2）

（6）販売について

農産物直売所、道の駅、食品スーパーの地産地消のコーナーなどが取り組みやすい販売ルートです。この場合、委託販売の形態が多く、10～20%の販売手数料を取られ、売れ残った場合、回収する作業が必要となります。契約栽培という方法もあります。

大量に生産する場合、大根、人参、キャベツ、じゃがいも、ねぎなどを地元の学校の給食用として販売する方法もありますが、量確保（保証）する必要があり、できない場合は仕入も必要となってきます。

特別な販売ルートを開拓することが、成功のカギです。少しでも高い販売価格、安定的な販売先、代金回収など、良い販売条件の販売先を確保することを目指していくことが望まれます。

（7）農産物の加工

付加価値を上げていくには、農産物の加工という方法もあります。形、大きさが不揃いで、市場に出せない、余り物などの農産物を加工して販売していく方法もあります。

加工するには、加工設備の他に、包装設備、冷蔵・冷凍設備が必要となり、助成金を利用して設備を導入する他に、加工業者に委託する方法も考えられます。

また、事業所内で加工する場合は、保健所の許可、日常の衛生管理を忘れてはなりません。

加工品は、ジュース、ジャム、漬物、塩蔵、水煮、乾燥野菜、ハーブティーなど、農産物によっていろいろ考えられ、特徴のある商品づくりを進めます。

（8）農業の採算性

できるだけ事前に原価計算、収支予測をすることが大切です。施設園芸の場合、冷暖房の電力料・燃料費が、思いのほかかかることがありますので注意が必要です。

また、包装資材、機械設備の減価償却、利用者以外の人件費など落ちなく、かかることが予想される原価費目を想定する必要があります。

2. 管理業務の改善提案事例

障福サ事業所 A において、障福サ事業所における管理業務の現状を洗い出し、その改善の方向性を提案した事例を紹介します。今後、障福サ事業所における管理業務を診断・支援する際の参考になれば幸いです。なお、業務のくくり・分類は、筆者の便宜によるものです。

(1) 管理業務（事務）の分類

① サービス提供業務

1) 支援費の請求、2) 利用者への請求、3) 利用者への工賃支払

② 職員管理業務

4) 職員の給料計算

③ 経理業務

5) 経費支払、6) 小口現金管理、7) 業者への請求、8) 会計処理、9) 法人全体の経理

④ 基本管理業務

10) 利用者の属性管理、11) 職員の雇用管理、12) その他（庶務）

(2) 業務の基本的問題点（特に上記①および②業務を中心として）

- ・これら業務に必要な「基本となる情報」が手書き帳票によって収集されているため、その後の事務処理において、「転記作業」や「確認作業」に相当の時間を費やす結果となっています。
- ・また、情報の発生時点と報告時点にずれがありタイムリーな処理ができない状態になっています。
- ・「収集する情報の確認」についての責任者が明確でなく、計数の信憑性をめぐって何重ものチェックが行われています。

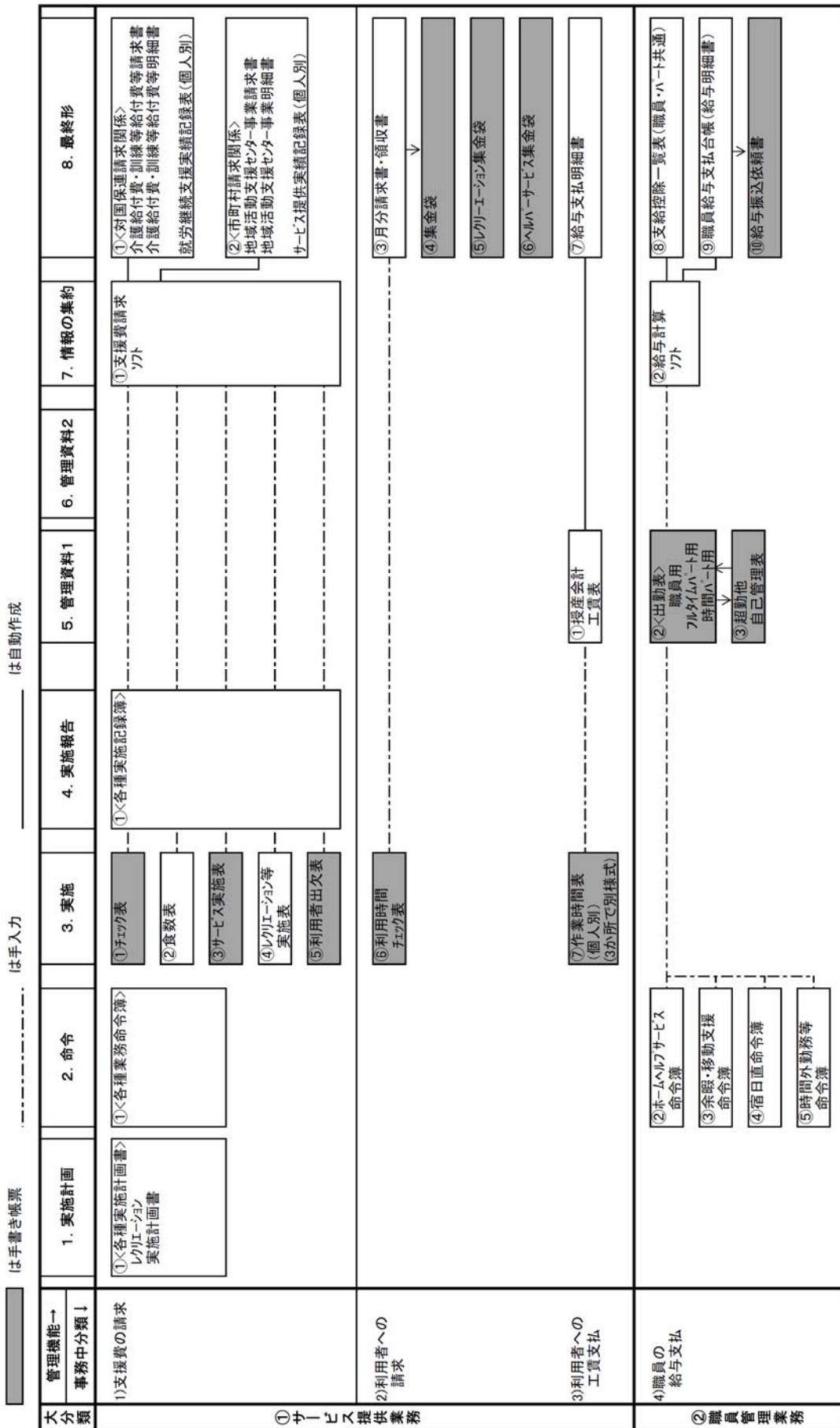
(3) 業務改善の方向性提案

- ・上記①および②業務に必要な情報は、発生の都度、電子データとして収集する方式を導入します。
- ・同時に、その情報については、責任者（現場管理者）に確認させる仕組みを導入します。
- ・「支援費請求ソフト」に入力する情報は、上記で収集した電子データを元に自動計算させるシステムを構築します。
- ・利用者への請求事務については、最終帳票（月分請求書・領収書、集金袋）の作成まで、自動化するシステムを構築します。
- ・従業員の給与計算については、「給与計算ソフト」で必要とされる「職員の出勤表に係る原始情報」を、毎日、電子データとして収集すれば、「合計や転記ミスのチェック」は全く不要となります。
- ・これらのシステムを構築すれば、それぞれの管理データが月の途中でも、必要の都度参照でき、業務管理の精度が格段に向上するものと考えます。

(4) 主要事務管理体系図

障福サ事業所の管理事務の全体像を図表 3-2-1 主要事務管理体系図に示します。この図表を用いて障福サ事業所 A の管理業務の改善を進めました。その後、障福サ事業所 A では、「利用者への工賃支払」に関し、作業時間をエクセル表に入力することで自動的に工賃表が作成できるシステムを提案し、実行されるなど、順次合理化が進行しています。

図表3-2-1 主要事務管理体制系図



3. 取組対象事業分野の選定にあたって

(1) 事業分野選定の意義

① 工賃向上には戦略的に取り組むべき事業分野の選定が重要

現在、多くの障福サ事業所が手がけている工賃事業の多くは労働集約的な手作業が中心となっています。また事業の多くは商品のライフサイクル終了期にあるかまたは将来性に不安なものが多いと言えます。個人消費生活では物品は過剰気味のため消費者向けのニーズにあった物は少なく、また産業向け商品は景気動向の影響を受けやすく、最近取扱額は減少気味であります。殆どの障福サ事業所では大型化、量産化が困難であることから、いわゆる隙間の小口需要を探しだし、また一般企業では採算が取りにくい分野を手がける形での事業分野の選定が大切であります。ただ思いつきで手がけるのではなく、農業、リサイクル、業務請負、ソフト分野等大きなテーマを決めて人材確保、技術、投資、資金計画など戦略的発想が必要とされます。

② 既存事業と新規開発事業のバランスをとるのは困難

多くの障福サ事業所は日々の作業に追われ、時間的に並行して新規事業を開発する時間的余力がなく、自ずとこのまま既存の事業を続けるか、新規の事業を手がけるかは択一型の取り組みとなるケースが多くなります。また利用者の父兄、施設職員などの現状維持の意識が変わらないと、新規事業開発は難しいと言えましょう。現事業からの現金収入を止めることは出来ず、資金不足を心配しながらの事業開発は心理的にも厳しいと言えます。既存事業は物品の製造が中心を占めており、過去の事業運営は何とかこなせたものの、同一地域での同業他社との競合、小規模事業所故の低採算性がついて回ります。今後取り組まざるを得ないソフト分野での知識不足や情報ネット関係の知識不足など知的障がい者では無理な分野もあります。

更に既存設備の改装、移設などは資金的または事業立地的に無理な場合もあり、新規開発事業への取り組みはいろんな困難が伴います。

③ 事業分野選定基準と留意点

1) 利用者の能力

障がいの内容、程度によって事業分野選定に考慮が必要となります。仕事内容の見直し(職務分析)を通して、利用者に見合った仕事を当てはめます。

2) サポート体制

現実に作業を段取りし、利用者を指導し、訓練を行い、作業によって成果をだすキーマンは職業指導員になります。この体制が員数、技術、ノウハウ、熱意を持った人々に担われているかどうかポイントです。

3) 取り上げる事業の市場性の有無

物品の製造、請負などのサービスの提供が本当に消費者、社会のニーズにあったものか。作業が簡単だからという理由で、売れない製品を選んでいないか。これは一般事業の創業時、

事業転換時の市場調査と同じ基準で取り上げる問題と言えます。

4) 投資資金

対象事業の立ち上げに際し必要となる資金の目途はつくのか。既存事業からスクラップアンドビルト的に新規事業に移行する場合、一時的にせよ無収入（収入減）状態になるのが不安です。この間の資金調達を含めた計画が必要となります。

5) 景気変動と持続性

順調な立ち上げであっても、景気に左右されます。需要のスパンが短い、落ち込み傾斜度がきついなど事業の持続性に懸念はないのかといった検討が必要です。

6) 日常のフォロー

事業開始時は軌道に乗せるため少々の無理はこなしながら運営されるものの、時間の経過と共に日々の運営が重荷となります。人員体制で一人欠けるだけで運営不能になる等、日常の業務に体制がフォロー出来るのか。扱い商品または販路次第では商品の供給義務の安定的遂行が可能かどうか。生鮮商品が大手の販売ルートに乗った場合、盆正月休日返上覚悟も必要となります。

7) 工賃の向上

結果として工賃実績の向上が見込まれ、安定利益が確保でき、なおかつ継続性が期待できるのか。原価見積りに漏れはないか。ボランティア支援要素がなくなっても採算維持が出来るのか等の検討も必要です。

8) 社会のニーズ

取り組み事業が環境、地産地消、リサイクル志向、ゆとり、福祉など社会ニーズに適應しているかの検討等も重要です。

(2) 事業選択事例（障福サ事業所 B）

① 選択と経緯

1) 既存業務

従来は空き缶回収、自主製品、商品タグ付け、農業として芋、ねぎ（飲食店向け）の栽培などを手がけてきました。しかし景気下降に伴い価格の低下、請負単価の値下げ、農業製品の作付け不良、販売不振から新規事業分野への進出を模索してきました。

2) きっかけ

収入減、売上減から現行事業に限界を感じていたところに、一部の利用者の転籍による障福サ事業所全体の収入減にともない、現状打破すべく新規事業に取り組むことが生き残りをかけた状態となりました。

3) 開発業務1：ゆめくるバッグ

英字新聞紙をバッグ状に折りたたみ、おしゃれな手提げ袋として開発しました。市販では売れませんでした。生命保険関係者のパンフ入れ袋として引き合いがあり、販売実績は出来たものの、継続性がなく休止しています。

4) 開発業務2：水餃子

NPO 活動として農場経営の実績もあり、農産物の有効利用も兼ねて手作り餃子の製造販売を企画しました。理事長のこだわりもあり、また焼き餃子の競合状況を考え、あえて市場になじみのない水餃子の製造販売に取り組みました。製品開発は試行錯誤の連続で、食品製造許可の官庁手続き、材料の選択、また一般消費者市場取引の経験がないところから販売価格の設定の仕方など、各分野の専門家の応援を得て対応しました。診断士としては製造コストの考え方、販売価格の設定、販売経路の考え方、消費者心理分析、損益シュミレーションの分野で相談を受け、厳しい条件想定のもと時間をかける覚悟で取り組む必要があるとのスタンスで支援しました。ちょうど製造設備に対して市からの補助金もあり、かつ新事業立ち上げ作業に対してコンサルティング支援などのソフト面での補助もあって、製品開発、市場調査、試食会経費などを補助金で賄い、殆ど投資資金の負担無しでスタート出来たのは幸運でありました。ボランティアの協力もあって滑り出しは順調でありましたが、知人購入が主流で市場は広がらず、おつきあい購入が一巡すると在庫が貯まりだしました。地道な営業努力で学校職員など徐々に販路は広がってききましたが、水餃子での限界を感じだしたところで、地産地消キャンペーン、地域ブランド認定にも乗る形でミニ焼き餃子も手がけることとなり、商品開発に乗り出しました。販路開拓には、既に開設していたホームページにも載せてネット販売も期待しましたが実績はなく、イベント参加を通じた地道なクチコミ戦略を重点戦略として採用していたところ、運良く日本財団からの補助金で移動販売キッチンカーが取得できました。機動力を生かしてイベントへの参加など販売チャンスが大きく拡がりました。数字上大幅増額ではありませんが今後の展開に手応えを感じています。

② 課題 — 事業の将来性判断と評価 —

1) 商品力

水餃子など製品完成度は徐々に上がってきてはいますが、価格がネックとなって日常的にリピート注文を受けるまでにはなっていません。水餃子の認知度、季節限定性など課題があります。レシピでの PR、イベントでの食べさせ方の工夫等、改善の余地はあります。水餃子単品重視ではいずれ限界がきそうで、需要の多い焼き餃子の商品力の充実が望まれます。

2) 隙間ニーズ

今は餃子の分野に注力していますが、色折り紙を使った高級箸袋を結婚式場に納品する実績も出来ました。量的拡大は期待出来ませんが高付加価値で、利用者の参加度も高く関連商

品、他社販売など工賃本来の業務として伸ばしたいところです。このように、アイデア次第で隙間に参入して事業化する努力も望まれます。

3) ボランティア

障がい者の世界では、健常者ボランティアの支援が避けて通れません。この NPO でも団塊世代のボランティアが中心となった支援を受けています。製造コスト面でも目に見えないコスト補助がありますが、数値的には採算計算上表面化していません。このコストを算入した場合の影響や、ボランティアが高齢化引退した場合には、現役世代中心のボランティアによる作業が休日傾斜となって、労務計画に支障がでるなど、将来解決しなければならない課題が残ります。

4) 補助金縮減

今回の支援事業は運良く補助金のおかげでそれなりの成果を挙げています。しかし現在の行財政状況を考えるに、補助金行政に多くを期待するのは危険であります。いざと言うときに備えて、それに耐えうる体力を付けることも必要であります。また耐用年数経過後の設備の更新に備えて、資金手当が出来ているのか。減価償却の意識が薄い分不安に感じられます。

5) 内部留保の制限

経営体力増強は一般企業では内部留保の形で将来に備えるのですが、工賃の世界では、内部留保は工賃変動積立、設備更新引当て積立としてしか認められず、原則として剰余金は工賃として利用者に還元配分すべきとなっています。長期的展開を考える場合ある意味では矛盾を感じる所であります。

6) 人材

工賃事業が順調に進む場合、それに備えた人員体制ができているのか。施設長を補佐する人材、経理事務の複雑化に対応した専門知識を有する人材、ネット環境にフォロー出来る人材は是非手当したいところではあります。また移動販売キッチンカーを使った販売が主になるに伴い、運転手など男性のスタッフの確保が課題になってきます。現在は他の業務を含め、ボランティアの寄与が多いですが将来にむかっの課題となります。

7) 行政支援

農産物を利用した食品製造を戦略的分野として選んだことで、消費財として売れるもの（品質、価格）を作るという励みができ、前向きな発想が出てきて、農業活動面でも売れるものを栽培するといった市場志向が見られるようになりました。県の農林水産支援政策でも障福サ事業所の農業取り組みとして注目し、販路情報の提供など支援に向けた動きが見られますので、期待しているところです。

4. お菓子の販売活動支援について

(1) 障福サ事業所Cの概要

障福サ事業所Cは、就労継続支援B型事業所として製菓作業や農作業などを行い、障がいを持つ人たちが社会に参画し、生きがいを持った生活や主体的な人生が歩めることを大きな目標としています。支援対象の製菓作業（お菓子工房）は10名程度の利用者（作業生）が就労し、カステラやパウンドケーキおよびクッキーなどの焼き菓子を製造しています。

(2) お菓子事業の現状

- ・民家を借用した障福サ事業所C（お菓子工房）は進入道路も狭く不便です。
- ・家庭用の冷蔵庫やオーブンを使用しているため生産能力が劣ります。
- ・お客様の注文を頂いてから生産します。
- ・JA（全国共済農業協同組合連合会）、JP（日本郵便株式会社）やショッピングモールの場所を借りて販売しています。
- ・お客様の約40%は保護者などの施設関係者です。
- ・商品の売れ筋は1位カステラ、2位パウンドケーキです。

(3) 経営課題について

- ・企業経営の基本について知識や経験がありません。
- ・これからの事業の方向がはっきりしていません。
- ・一般のお客様への販売が弱いです。
- ・商品の改良や新商品開発が出来ません。

(4) N理事長の取組み（トップ教育）

N理事長は社会福祉士として福祉教育など多くの実績があります。しかし企業経験が無いため経営資本や利益追求への関心が少し弱いです。そこで企業経営の視点を持って頂くための経営相談から始めることにしました。

① 事例研究

県内障福サ事業所の事例をもとに、材料調達や販売問題および工賃アップについて討議しました。

② 経営基本について

企業経営の基本となる事項について質疑応答の形で助言しました。

- ・経営資産に対する売上高（回転率）について・・・
- ・「加工高」（付加価値）が工賃アップの源泉です！・・・

- ・専任者を1人増やした場合の必要売上高について・・・
- ・特例子会社福祉工場や合同会社について・・・etc.

③ 理事長方針（事業ドメイン）

障福サ事業所 C（お菓子工房）の事業を今後どうするか。N 理事長の想いや方針をまとめることに少し時間をかけました。

- ・移転拡張により障福サ事業所 C（お菓子工房）の生産能力を高めること
- ・手作りの焼き菓子領域について一般の企業に負けない事業に伸ばすこと
- ・そのために販売管理力や商品力を高めていくこと
- ・中期的には「安心安全、健康、環境、地域」のキーワードに関連する事業領域まで検討すること（例えば、収穫した無農薬果物や野菜、お茶など使用したお菓子の開発等）

（5）販売活動について

N 理事長は多忙であり実際に販売の管理を推進することは難しいです。そこで理事長に代わって「販売のコーチ」をやってくれる人を探すことにしました。幸いN理事長の知人で店舗経営を経験した F 氏にコーチ役をお願いすることになりました。F 氏のおかげで販売活動全般が活性化され自走力が出てきました。いくつかの販売活動事例を紹介してみます。

① みんなでお勉強（意識改革）

販売コーチの F 氏を囲み、保護者や利用者（作業生）の勉強会が始まりました。「楽しみながら販売を倍にしよう」を合言葉に、会議の名称を「販倍会議」としました。

- ・お客様があつて、はじめて商売が成り立つ・・・
- ・お客様に接するところは「すべてお店」です・・・
- ・挨拶はいつも笑顔で元気よく・・・etc.

② ブログでの発信（情報発信）

障福サ事業所 C のお菓子工房が焼き菓子を製造販売していることを、広くお客様に知って頂く必要があります。ホームページやブログ掲載をはじめ、新聞販売店のチラシ等にも PR しています。特にブログでは利用者（作業生）の生活近況に加えて、お菓子工房のトピックスについて情報発信することになりました。

EX. ある日のブログから：

- ・「Y 店での販売、小雨でしたが沢山の人の・・・
- ・常連さんも徐々に増えてうれしい・・・販売員の 2 人もこの笑顔・・・
- ・明日は J 店で販売します・・・ご家族や友達へのお土産にどうぞ・・・
- ・無添加、手作業でとっても美味しいですよ・・・」

③ お店づくりの工夫（店舗設計）

地域の JA 支店 や JP 支局で販売する「あおぞら市」があります。従来は事務机に布を敷いて商品を並べて販売していました。販促会議で勉強してからは、オリジナルの幟や暖簾の取付け、売れ筋商品を前面に陳列するなど店づくりを工夫しました。また販売を担当する利用者（作業生）の諸君は揃いのユニフォームを着てお客様に接するようになりました。

④ パティシエ（洋菓子職人）の味（商品開発）

お菓子工房の商品についてお客様のアンケート調査を行った結果、「おいしい」、「個包装で買やすい」、「価格が魅力」などの評価を得ました。これに満足することなく「おいしさと品質管理」を追究するため、パティシエによる指導会を開催することにしました。これにより障福サ事業所で収穫したイチジクや落花生を用いたお菓子を開発することが出来ました。また商品の焼き上げ温度に係わる技術ノウハウなどをまとめました。さらに将来の商品開発のために料理専門学校や農芸高校などとの交流を始めています。

⑤ 新たな出店（新規販売拠点開発）

近隣の JA や JP 店だけでは販売量が少ないため、エリアを半径 4 km 程度まで広げ、集客力のある家電量販店やスーパーを開拓することにしました。社協や自治会の協力も得ながら何回も話し合っ出店スペースを借りることが出来ました。Y スーパー店長さんからは出店について親切な指導も頂いたと聞いています。

⑥ 本格的なカタログ（販促資料）

いわゆるチラシではなく、綺麗でいつも手元に持ちたくなるような本格的な販促資料を作りたい。そこで写真とデザインを組み合わせた両面印刷としました。百貨店や通販大手のカタログのような格調の高い出来栄です。1 枚のチラシとしても、セットカタログとしても使用できるよう工夫しました。

（6）あとがき

N 理事長と販売コーチ F 氏の熱意と、保護者、利用者（作業生）の協力により、焼き菓子の販売について自走力がついてきました。障福サ事業所 C は来年移転拡張すると聞いています。今回の販売活動を更に工夫し、付加価値額の増加と工賃水準の向上を実現してほしいです。

5. 生産管理と新分野展開支援

(1) 障福サ事業所 D の概要

立地	三重県南部に位置し、東は熊野灘、西側は紀伊山地、南側は約 20km で県境、北側は約 50km に海岸沿いの市町が続く。周辺市町の人口：89,500 人、世帯数：39,000 が主な商圏地域。
土地、建物等	土地：約 9,500 m ² 、(借地含む)、建物：約 700 m ² 、温室：約 4,400 m ²
種類と定員	就労支援施設 B 型、定員 35 名、職員 10 名
事業内容	ハウス農業(ガラス温室および樹脂シート)、EM 活性液、農産物を利用した食品(ジャム、漬物)、手芸、老人介護施設の衣類洗たく請負など

(2) 障福サ事業所 D の課題

・障福サ事業所 D は、中規模の施設であり、事業分野が広範囲で、工賃増への対象事業の的を絞る必要がありました。自主製品①～⑤と、下請け作業⑥という多品種の構成です。

①農業：キュウリ、ミニトマト、花、野菜苗、いちご、ゴーヤ、しいたけ(ほだ木)

②農産物加工品等：トマトジャム、キュウリ漬物、廃食用油石鹸、

③養殖：かぶと虫、クワガタ虫など飼育、産卵木づくり

④微生物処理：EM 菌による発酵液生産・販売、河川浄化用土壌団子製造販売

⑤手芸品：箸セット、手すきはがき、さおり織、のれん染物

⑥軽作業：額縁の箱折り、産菓子箱詰め

・原価意識が弱く、特に事業分野別、製品分野別の数値把握が不十分でした。

・農業分野における育苗～生産時期と高値で売れる出荷時期、販売先毎の売上、価格比較が不十分で、工賃増のためのデータ整理が未実施でした。

・栽培における、病虫害防除、収穫を最大にする施肥管理、耕作地の土壌管理など農業技術がおよび出荷品の品質管理などが未成熟でした。

・農作業等における、省力化方法、場内管理手法、職場・作業環境改善方法など手がつけられていませんでした。

(3) 支援内容

① 職員の意識改革

障福サ事業所 D 職員がベクトルを合わせ、自立して生産性向上に取り組むために職員の意識改革に取り組みました。

・工賃増のためには、職員が利用者福祉の視点と併せて利益確保の意識を常に考えることが重要ですから、業務において「投入→産出」における効率志向の啓蒙が必要でした。

・生産数量や条件を整理し、データを比較して、生産量増加につながる要因の分析や、売値と原価を考慮する付加価値増加による利益確保概念の導入推進を図りました。

・企業経営と障福サ事業所運営を比較して説明し、障福サ事業所における福祉実現と利益確保の両立の啓蒙を図りました。参考として、日本経営品質賞受賞企業の事例により、顧客重視による事業経営成熟度向上の視点を紹介しました。

・障福サ事業所での、「利益拡大」には職員意識の共有化を図り、事業所全体の取組となるように推進しました。手法として、会議における討議手法（ブレインストーミング、KJ 法など）の体験学習を実施しました。

② 数値管理の体現

・生産量に対する売上額の管理のため(当施設は、特に農業生産が大きな比率を占める)年間の出荷量と売上額の月別推移、生産品目別の原価把握などを指導しました。

・農産物の品質による売上額への影響が大きいため、消費者視点での良品収穫の意識改善を図りました。

・品質確保のために、一般企業の TQC 活動を紹介し、必要ツールの QC 七つ道具と PDCA サイクルを指導しました。

・特に、1) パレート図作成による重点要因の検出と対策、2) 特性要因図を用いることによる原因追究場面での個人攻撃を排する取組み方など、職員が一体となる手法を導入しました。

③ 生産現場における改善の実践

・現場での作業改善：動線や配置が生産量に大きく影響することを理解してもらいました。

・現場の 5S の進め方の実地指導：倉庫内の道具管理の改善を行いました。

・生産した EM 活性液の容器充填

を数倍に増加する方法を考案：中経タンク設置と分配ノズル増設により、従来の1か所充填からノズル数倍の充填を可能にしました。

図表 3-5-1 倉庫内の道具管理の改善



図表 3-5-2 EM 活性液容器充填方法の改善



- ・手作業(スクレーパ作業)における対象物安定保持具作成：昆虫飼育用の円柱材木削り台
- ・栽培苗(キュウリ、トマト)の接ぎ木作業における道具を改良
- ・栽培ハウス内の栽培植物支柱の設置、撤去作業の軽減と迅速化のハウス構造改善指導実施：作付けの合間にハウス内をトラクタで起耕する際支柱が邪魔で、従来は地面に深く打込んだ支柱を抜いたり耕転後再度打込んだりの重労働を繰り返していました。

④ 障福サ事業所Dの利益分野拡大への計画展開方法(図表 3-5-3 参照)

- ・事業所の強み、弱み、機会、脅威に関して議論を進め、SWOT 分析の実施により、障福サ事業所Dの特徴を整理することで、職員の取組み意識の高揚を図りました。
- ・次の段階として、利益拡大に向けた重点化施策の方向性を検討し、障福サ事業所Dで進めるべき計画の試案を策定しました。

図表3-5-3 障福サ事業所DのSWOT分析

内部		外部	
強み S	<ul style="list-style-type: none"> ・土地が広い(自己所有および市からの借地) ・農業ハウスを持っている ・周囲に住居が無く、堆肥臭の迷惑は生じない ・長年、キュウリ、トマトの栽培経験がある ・社会福祉法人として隣接地に入所の福祉支援施設を持っている ・当法人を統括する本部から、トマト、キュウリの優良銘柄の種が入る ・昆虫飼育の技術を持っている ・EM活性液の製造経験がある ・職員が8名ほど在籍し、エクセル等の操作に慣れている ・職員の学習・技術取得意欲が高い ・調理師免許の資格者が在籍し、調理場もある 	機会 O	<ul style="list-style-type: none"> ・農産物の地産地消の傾向が強まっている ・みかん栽培農家の後継者不足で、みかん畑の栽培管理依頼を受けた ・近隣特養の洗たく業者廃業で、業務サービスの承継依頼があった ・近くに牧畜農場がある ・地域で河川の浄化、家庭廃水の浄化のボランティア活動が盛んである ・車で30分程の範囲に、大規模な菌床椎茸生産の同業施設がある ・海に近い ・山に近い ・紀勢高速道が開通する
弱み W	<ul style="list-style-type: none"> ・夏場の栽培ハウス内は、40℃を超える高温となり湿度も高い ・長年のナス科作物の連作で、病気がやすい ・生産品目が多く、選択と集中が不十分 ・業務提携契約等の交渉事に慣れていない ・栽培ハウスの病害防除の技術的知識、経験が乏しい ・自己資金が不足している 	脅威 T	<ul style="list-style-type: none"> ・近くに河川があり、大水のとき低地にある栽培ハウスの作物が冠水する ・過疎化が進み、周辺の人口が減っている ・周辺住人の高齢化度が高い ・台風による風水被害を受けやすい ・交通が不便である。県央から車で2.5時間 ・大消費地に遠い

＜ SWOT分析による当施設の主要成功要因(CSF)抽出事例 ＞

- 強みを活かして機会をとらえる
 - ◇EM活性液を増産して、地域の浄化ニーズに対応する。
 - ◇職員の高い学習意欲を活かし、クリーニング資格を取得して、近隣特養の洗たく事業を引き受ける。
 - ◇みかん畑のみかんを利用して、みかんジャムの自主製品化する。
 - ◇椎茸生産後の廃菌床を入手して、堆肥を生産し野菜の栽培に利用し、良質のトマト、キュウリを生産する。自家で余剰の堆肥は販売する。
- 強みを持って脅威に立ち向かう
 - ◇大水で冠水する栽培ハウスでは、高設栽培に切り替えて被害を防ぐとともに、イチゴなどの高付加価値作物による売り上げ増を狙う。
 - ◇高齢化が進む周辺の農家などと連携して、繁忙期の作業請負などの業務を開拓する。
- 脅威を克服するために、弱みの改善
 - ◇耕地栽培からポット栽培などの培養土栽培に切り替え、病害および浸水被害を回避する。

⑤ 結果として設備面の改善計画－SWOT 分析に伴う大型投資を必要とする改善の計画

- ・農業ハウス内での夏場作業は、著しく高温となるため作業者の熱中症の危険とともに、栽培植物が高温で弱るため収穫が落ちます。これらへの対策として、比較的lowコストで設備可能なドライミスト発生装置の設置計画を指導しました。自己資金では短期に実現困難なため、補助金による設置の方針として、公的資金応募の書類作成を支援しました。

・障福サ事業所 D 開設以来前例のない隣接河川の氾濫による出水で、農業ハウス一帯が冠水して、栽培作物が全滅する被害が生じたことがあり、作付けの一部を「高設栽培」に変える計画を支援しました。しかし、資金的な面から、これもすぐには実現できませんでした。

⑥ 新分野事業への挑戦

1) 堆肥生産

・当施設でも従来から畜産、養鶏から発生する牛ふん、鶏ふんを入手して、予備のハウス内で堆肥生産の実績がありました。

・隣接市(車で 30 分)に、大規模な椎茸の菌床栽培事業の就労支援施設があり、この施設との連携による堆肥生産の取組みを企画しました。さらに、この周辺で入手しやすい竹を破砕して、堆肥に混合することも検討を進めました。

・廃菌床の混合、さらに竹粉を配合することにより、従来堆肥と差別化することで、自家作物の製品価値を高めるとともに、堆肥生産量が拡大できるなら、新たな分野の製品化が実現します。

2) 洗たく事業

・新たな分野としては、近場の老人介護施設の衣類などの洗たく事業を開始しました。この事業は保健所による認可が必要であり、そのためにはクリーニング師の資格者の確保が必要でした。

・この事業のきっかけは、当介護施設の業務を担っていた店舗の廃業で、この業者の肩代りの話が持ち込まれました。廃業者との連携案も検討されましたが最終的には、障福サ事業所 D が直接事業化することとなり、有資格者確保の支援をしました。

・新たな事業を開始するに当たって以下の調査をし、進め方を助言しました。

◇この地域における洗たく業者への影響、

◇クリーニング師資格試験の内容と試験時期

◇試験合格への講習会開催予定と実地訓練への取組み、複数の職員による確実な合格者の確保

◇クリーニング業における殺菌の方式—洗たく機と当施設で可能で適切な手段・加熱法、殺菌剤使用、機器と殺菌プロセス

◇殺菌方式の種類…作業安全性、排水への影響、コストの影響、洗たく物の脱色への影響

◇業務サービスにおける依頼施設および洗たくを依頼するユーザとの苦情処理を含めた契約内容の明確化

図表 3-5-4 新事業の洗たく事業



(4) まとめ

診断士が関わって障福サ事業所Dの工賃アップの取組は前進していると言えます。支援の初期から現在までの成果を整理すると、以下の内容が実現および準備段階に達しました。

- ・施設職員の利益確保マインドが向上しました。
- ・生産管理、品質管理、納期・在庫等々の管理場面における、数値把握認識、普及が進みました。
- ・現場改善、職場改善への職員の積極的取組み姿勢出てきて、組織的な動きが見えてきました。
- ・施設の生産管理という分野的な見方ではなく、施設の経営戦略的、基本的な計画を立てて取組み、推進する考え方が根付いてきました。
- ・近隣施設との連携による堆肥生産の試作を開始しました。
- ・醗酵液の生産を拡大するとともに、大規模容器での再培養設備を設置し生産に入りました。
- ・洗たく事業を始めました。
- ・トマト、キュウリの病害防除に比較的效果のある、ポット栽培の試行を開始しました。
- ・いちごの高設栽培を検討し、高付加価値作物への転換検討を開始しました。

上記に示した評価できる項目がある半面、次の課題が残りました。

- ・職員の意識改革、組織体制の進展に比較して、利用者の工賃は微増であり、自然災害を受けた年は落ち込むなど、工賃アップ目標にはほど遠い状況にあります。
 - ・自主資金が十分でないため、障福サ事業所Dの事業、設備を基本的に見直す状況にはありません。
- 診断士の立場として、以下の視点も持つべきとの認識に至りました。

・企業が「経済原則」や「市場原理」で動くのに対して、障福サ事業所は、全般的に「利用者福祉」を優先するという制約下であり、会計規則の違いも大きいです。そのような会計規則の課題を克服のため、「新たな公共」の円卓会議作業チームがまとめた視点などから、社会事業の担い手を増加させる検討も行われており(2010年3月ころ)、このような考え方も参考にしながら、本課題に取り組む必要性があります。

・ある施設長から、利用者のトライアル雇用受け入れ先の探索を依頼されたこともあって、一般事業所での障害者雇用促進のための種々の厚労省施策への認識も深めました。施設長の課題に対応するため、施策や社会の動きを幅広く把握することが望まれます。

・このように、診断士としては単なる経営マネジメント手法を指導するにとどまらず、施設運営に関わるあらゆる社会的な制約、政策の動きなどの知識を十分に蓄えて、工賃アップ支援活動への対応が求められています。

6. 桑名産筍の発掘とネットワーク作り

(1) 関わりの発端について

三重県桑名市（愛知県、岐阜県に隣接する三重県北端の市）においては、歴史的に竹林が多く、昔から桑名産の筍と言えばブランド化されており、京都や東京での料亭などでも多く出されていました。しかし、昨今竹林を管理する土地主が高齢化してきており、後継者が減少してその管理不足となり、ニーズはあるものの収穫量が減少してきています。

そこで、三重県桑名市にある障福サ事業所 E（社会福祉法人、就労継続支援 B 型施設）は、竹林の管理を行うボランティアグループと連携して、管理を行う代わりに春季に筍を提供してもらい、その筍を障福サ事業所 E で利用者らが皮をむきボイラー（新体系移行時の補助金で購入）を使用して、即日に茹でた筍をパウチ詰め（大口は一斗缶に保管）消費者に提供することになりました。

診断に取りかかった時点では、竹林の管理を地元 NPO のメンバーと共に施設長や職員がすでに行っており、筍は提供していただける状態になっており、それを茹でるボイラーも購入済みでありました。ボイラーの使用や排水に関する環境調査については、行政への手続きなどに関わり、商品を生産できる体制を整備しました。

図表 3-6-1 障福サ事業所 E 販売のパウチ詰筍



(2) 商品開発とマーケティング支援について

原材料はすでに地元で認知度が高いですが、そのブランド価値を落とさず、自主製品としてどのように人気商品にしていくかということについて、職員らと会議を重ねました。地元の方や地域の土産品として購入してもらうにはどうすればいいか、以下のマーケティング戦略設定の面から議論を進めていきました。

① 桑名市周辺や他地方での桑名産筍の価値、浸透度や価格等の情報収集

桑名産の筍は料亭などで現在もブランド化されており、また、年度末（おせち料理の時期）などには、地元でも高値で大量に購入されていることが判明しました。また一般消費市場においては、200 グラム前後（内容量）のパウチ詰め商品がスーパーマーケットで 400 円台で販売されているという情報を得ました。

② 桑名産筍の商品化

恒常的に一般消費者に購入して頂くことによって、障福サ事業所 E と地域住民の共生という意味合いもあり、「親しみやすい」「日常品として買いやすい」「利用者が作業できる部分が多い」というコンセプトのもとに商品のデザインを職員らと一緒に検討しました。職員の家族にイラストを描くのが得意な方がいたので、イメージをラフスケッチにし、それを移行時の助成金を用い、プロのデザイナーにデータとしておこしてもらいました。（移行時の助成金はこれ以外にパウチの購入などにも使用できました）

③ 価格設定について

一般消費者向けのパックは、地元スーパーマーケットで市販されている商品よりやや低価格（水煮で 200 グラム前後 300 円程度）で設定し、お年寄りにも買いやすくしました。業務用に関しては、一斗缶詰めまたは大型ビニール袋に入った状態にして、一般向け用より少し形が崩れたものを値打ちの価格に設定しました。

④ 商品の展開について

小売りにはできない部位を加工品へ開発できないかということで、フライヤーなどの設備がありましたので筍コロッケ（桑名市のこめ油と地域三品を使用したコロッケ）として開発しました。当時は冷凍保存ができなかったので在庫調整ができませんでしたが、その後冷凍庫を購入して生産と消費のバランスがとれるようになりました。そしてタイミング良く地元のコロッケのコンテストに応募して、グランプリを獲得することができて、その後行政などに対しても PR しやすくなりました。

⑤ 販路の開拓、販路拡大について

1) 行政との提携

コロッケコンテストのグランプリを獲得したことや、お手頃な筍水煮パックを開発したこともあり、地域のイベントなどにも多数招かれました。また、平成 24 年度になってから市役所の給食担当の職員に紹介を行い、地産地消を進める学校給食のメニュー（炊き込みご飯など）にも大量に購入してもらい（行政は障福サ事業所と随意契約が可能）、規格外の在庫が一掃しました。

2) 地域企業などとの連携

当初は竹林を管理する代わりに恩恵であった原材料ではありますが、職員の退職などボランティアでの支援ができなくなった時期に、もともと関連があった地域の JA から規格外の筍をもらい受け現在はそれらを商品化しています。また、JA の複数の直販所においても委託販売をさせて頂いています。ほかにもまちづくり会社が運営している道の駅（地元名産や農産物を販売している）でも定期的に販売することで知名度が向上してきました。

3) 商店街との連携

桑名市には県内でも多くの集客をしてくれでも知っている「三八市」(3 と 8 がつく日に行う朝市、寺町商店街主催、每回来客約 1 万人) というものがあり、そこで利用者を連れて直接販売することが、市内での目印にもなり障福サ事業所 E として開かれた入り口になっています。

(3) まとめ

障福サ事業所 E については、私が支援したというより、若い職員さんが中心になってアイデアを出し合い、自ら営業にいくなどスタッフの貢献が大きいです。中小企業診断士の関わりとしては、大きなマーケティング戦略と一緒に考えていくことでフレームワークや知識の共有化の手助けをすること、行政や商工団体など連携していく窓口を紹介していくことや、後方支援として診断士のネットワークを活かして自らの SNS などでイベントでの販売情報などを通じて認知度の向上（キャラクターがあることが記憶に残る）を図っていくこと等が重要です。工賃の面では結果的に平成 23 年度 8,000 円（月）であったものが、平成 25 年 3 月の時点では大幅に向上することが予定されています。

7. ネット利用の販路開拓

市の社会福祉協議会が運営する障福サ事業所 F では、農業、製菓、自主製品、喫茶店、飲食施設、青果市場、移動販売など幅広い事業を展開しています。障福サ事業所 F では、生産部門として農業・製菓・自主製品があり、販売部門として青果市場・移動販売、製造販売部門として喫茶店・食堂があるので、農産品、菓子や自主製品を青果市場や移動販売で販売し、スイーツを喫茶店で提供し、農産物を食堂で原材料として使うなど、事業間のシナジーが発揮されており、他の障福サ事業所に比べると販路にも恵まれているのですが、それでもまだ十分ではありません。

ここでは、障福サ事業所 F がどのようにインターネットを利用して販路開拓を進めてきたかを、その周辺の活動も含めてご紹介します。

(1) 高付加価値化

インターネットの活用度が低い障福サ事業所では、インターネットを何でもできる「魔法の玉手箱」だと思っていて、それゆえ自分たちでは手が届かないと考えていることがあります。障福サ事業所 F では、障福サ事業所としてもある程度 IT 化に取り組んでいましたし、若い職員の方が多かったので職員の IT リテラシーも高い方でしたのでその必要はありませんでしたが、一般の障福サ事業所では、まずはこの「インターネットを神格化」している状態から、正しい理解へと導くことから始めて頂く必要があるのではないかと思います。インターネットは「魔法の玉手箱」ではありませんので、ネットに載せただけでは売れません。障福サ事業所 F では、高付加価値化のために自主商品やスイーツを平成 21 年度の第 50 回『全国推奨観光土産品審査会』に応募し、見事に自主製品である『ミニたたみ』が 4 つの大臣賞に次ぐ賞である日本商工会議所会頭賞を受賞しました。全国推奨観光土産品審査会とは、各地の観光土産品の中から食品衛生・品質・公正表示・郷土色等で優れた観光土産品を「全国推奨観光土産品」として推薦することにより、観光土産品の発掘・育成・振興等に寄与することを目的に日本商工会議所と全国観光土産品連盟の主催で毎年実施されるコンテストです。これに入選することでブランド化に繋がりますし、入選は狭き門でも公正競争規約に定められた遵守基準をクリアし、かつ価格が適正であるなど土産品としてふさわしい商品と認められれば

図表 3-7-1 運営する飲食施設の店内



図表 3-7-2 運営する青果市場の店内



図表3-7-3
全国観光土産品連盟
「推奨品マーク」



「審査会推奨品」として推薦を受け、推奨品マーク（シール）を商品に表示することができますので、消費者の安心感に繋がります。

必ずしもこの審査会だけに限りませんが、オンライン上の販促活動をいくら積極的に展開してもターゲットにサイトを訪れてもらわないと自己満足に終わってしまいます。普通名詞で検索してもらって上位表示されるようなSEO対策は決して容易ではありませんので、固有名詞で検索してもらえるように、販売促進において重要な4コマ（仕込み）と言われる「マスコミ、口コミ、書き込み、ミニコミ」に働きかけるオフラインの活動も並行して重要です。同施設では、受賞のニュースをマスコミにプレスリリースして記事として新聞に掲載してもらい、そこからサイトへのアクセスや口コミ・書き込みに繋げるように働きかけました。

（2）ホームページ

障福サ事業所Fでは、以前からホームページを開設していました。障福サ事業所は民間の営利企業ではありませんので、必ずしもデザイン性の高いホームページである必要はないと考えます。デザイン性というよりは「見易さ」「探し易さ」という操作性を重視して、アットホーム感や温かさにも繋がる手作り感をある程度残すことがポイントだと思います。障福サ事業所Fのホームページでは、トップページにFlashで障福サ事業所Fを象徴するような写真を何枚か紹介し、視覚的に当該施設の活動を理解してもらえるようにしたことと、Facebookページを埋め込んだことが大きな変更で、それ以外は操作性を高めるためのマイナーチェンジに留め、オリジナルに込められた思いと手作り感を尊重して残しました。

（3）ソーシャルメディア

障福サ事業所の商品を販売するには、民間企業と同様に商品力で勝負することももちろん必要ですが、一方で障がい者福祉への共感から売れることがあるのも事実です。商品に共感してくれる潜在顧客、障がい者福祉に共感してくれる潜在顧客に対して訴求するにはFacebookページが有効であると考え、障福サ事業所FのFacebookページを開設して、そのウィンドウをホームページに埋め込みました。Facebookページを開設するだけでは十分ではなく、継続的に記事をアップすることが重要ですが、障福サ事業所Fの場合は以前からブログを開設していましたので、ブログの記事と同じ内容をFacebookページにもアップしてもらうように助言しました。しかし、結果的にはブログは頻繁に更新されていますが、同時にFacebookにも記事をアップするまでは負荷が大きかったようで、それを習慣化するには至りませんでした。施設サイドのマンパワーを鑑みずに欲張ってしまった結果だと反省しています。

(4) ブログ

障福サ事業所 F では、以前からブログを開設していましたが、日常業務の忙しさもあり、あまり頻繁には更新されていませんでしたので、その更新頻度を高めてもらうようお願いしました。障福サ事業所 F の保護者との交流会で私が講演させて頂く機会がありましたが、その場で障福サ事業所 F のホームページ、ブログ、ネット販売などを保護者の皆さんにご紹介し、障福サ事業所 F のネット上での情報発信に注目して頂いて、その感想などをオンライン、オフラインで職員さんにフィードバックして頂くように依頼しました。その効果かどうかは定かではありませんが、最近ではほぼ週 1 回程度の頻度で更新されていますので、ブログが情報発信機能を十分に果たしてくれていると思います。

(5) ネット販売

ネット販売は、最初フリーの FC2 を使ったネット販売から始めましたが、ネットショッピングモールの雄である楽天やアマゾンに比べて FC2 の集客力は必ずしも高くはありませんので、ほとんど売れませんでした。そんな中、アマゾンが出店者を増加させるために通常月額 4,800 円の月額固定手数料を出品開始当初 1 年間無料にするキャンペーンをしていましたので、FC2 に加えてアマゾンにも出品しました（注：アマゾンではネット上に店を出すと言うより品物を出すイメージが強いので「出店」ではなく「出品」という言葉を使います）。アマゾンは FC2 に比べると圧倒的な集客力を持っていますが、その分だけ出品者が多いこともあり、出品するだけではなかなか売れません。最初、掲載用の写真を撮影してデータで提供するなどのお手伝いをしました。出品後も字数制限がある中でキャッチコピーやセールスコピーを考えて頂く、売れ行きが芳しくなければコピーを変更したり、写真を変更・追加したりという継続的な工夫が必要ですが、これも負荷が大きかったようで、なかなか継続的な更新までは出来なかったようです。アマゾンは、1 年間の手数料無料期間を使って試してみましようかと勧めて始めましたので、そう言う意味では実験的な出店でした。今も小口取引に変更して継続していますので、実験的な出店（ネット販売への挑戦）は継続しています。

(6) 現在の進捗状況と今後の展開

障福サ事業所 F は、生産部門、販売部門、製造販売部門が揃っており、ネットを積極的に活用しなくても一定の収益を確保できていますが、一層の成長に向けてネット活用は不可欠だと考えています。障福サ事業所 F では、障福サ事業所での日常を紹介する場はブログが定着していますが、Facebook が今後も参画者を増やし、ネット上のインフラとしての地位を維持することを前提として、ブログを Facebook ページに切り替えて頂いて Facebook ページの「いいね！」を増やす、つまり共感者、賛同者を増やす方向に転換して頂いた方がいいのではないかと考えています。

またネット販売においてはアマゾンに断念するに至りましたが、やはり核となるネット販路は 1

つ持って頂いた方がいいと思います。FC2 の集客力では難しいと思いますし、楽天は出店料が高く、操作も必ずしも容易ではないので、ハードルが高いと思います。まだ市場での評価が安定していませんが、無料でネットショップを構築できる BASE（ベース）が一つの選択肢になるのではないかと考えます。

障福サ事業所 F は、他の障福サ事業所の参考になる取り組みとして障福サ事業所が参加するセミナーにおいても成功事例として発表して頂いたことがあります。今後も積極的な事業展開で県内の施設をリードして頂きたいと思いますので、その先進的な活動の中にネット活用もぜひ重要課題として含めて、継続的に取り組んで頂きたいと思います。

8. 顧客満足を高めて夢の実現への挑戦

(1) 障福サ事業所 G の紹介

障福サ事業所 G は、平成 23 年 9 月 15 日から平成 24 年 1 月 25 日まで、計 6 回にわたって訪問支援いたしました。

障福サ事業所 G の概要は次の通りです。

事業所名	特定非営利活動法人・障福サ事業所 G
体制	利用者 20 人、支援スタッフ 11 人、
事業所区分	就労継続支援 B 型事業所
開設	平成 9 年、小規模作業所として利用者 5 人からスタート
事業運営の基本的考え方	①ハンディのある方たちが、負けないで、生き甲斐を見つけて色々な仕事に一生懸命チャレンジして欲しい！ ②障がい者が安心して地域で暮らせるよう生活支援を行い、自立を目指します。 ③地域に密着した事業を、地元の方たちと触れ合いながら進めていきたい。

図表 3-8-1 障福サ事業所 G 正面



(2) 課題の紹介

① 事業の現状

1) 受注作業事業（バリ取り、検査、組立）

製造業 2 社からの受注。単純作業ですが、検査は視力が要求されます。工賃は少ないです。

2) さおり織り事業

根気と独創性が求められる作業です。織り込む糸は新品の糸を購入して織っています。

3) リサイクル事業（新聞、雑誌、ダンボール、アルミ缶の販売）

障福サ事業所 G は、日頃から近隣住民と良好な関係作りに努めており、リサイクル品の提供は、近隣の人が積極的に協力してくれます。行政からキロ 4 円の補助金が有ります。

4) 喫茶・パン工房事業

地元の年配者の利用を中心に人気があります。大手製パン会社から冷凍生地を購入し、手を加えて焼き上げて

図表 3-8-2 受注作業の様子



図表 3-8-3 喫茶・パン工房とお客様



います。木曜日以外は毎日生産します。現在は店舗での直売と地元スーパーでの販売をしています。

5) 水耕栽培事業(新規事業)

新規事業として準備を進めており、設備を購入する地元農協から支援を受けています。生産するのは、菜物と花鉢です。農協の直売店での販売を予定しています。

② 今回の支援で求められた課題

工賃アップが見込める焼きたてパンと水耕栽培野菜の販路拡大の支援です。

③ 工賃目標の設定

平成 23 年 9 月の月額工賃/人は、約 2 万円です。今回の支援では、3 万円を得られる体制作りを目指します。

(3) 診断支援内容

計 6 回訪問し、以下の手順で支援を行ないました。

① 支援内容の打ち合わせと確認

事業内容と課題についてヒアリングしました。今後の工賃アップのための改善指導の方向性について打ち合わせました。まず、喫茶・パン工房事業を中心に、新たな販路開拓を推進することになりました。

② 販路開拓の目標設定と準備

1) 支援内容の明確化

パン販売について、現在の販売ルートは、自店舗での直売と地元スーパーでの販売であります。今後は、売上を倍増するために訪問販売を開始します。訪問販売の見込先として、病院、農協、市民センター、小学校、銀行、福祉施設を具体的にリストアップしました。売れ残りを無くすために、事前に予約をとって届ける売り方を採用しました。

水耕栽培については、早ければ平成 23 年 12 月または翌年 1 月頃には最初の出荷を目指します。

2) 訪問販売先の開拓ツールの作成

一般のベーカリーで売っているパンと同品質の 30 種類のパンを、当日焼き上げ、一個 100 円で販売しますので、競争力は十分あります。

リストアップ先を営業訪問する際には、障福サ事業所の活動への賛同を得ることが大切ですので、障福サ事業所 G をきちんと紹介する資料の準備が不可欠です。活動チラシ的なものは既にありますが、障福サ事業所案内がないので、その場で作成指導を行ない、基本情報を記載した「障福サ事業所 G のご案内」のたたき台を作成しました。また、注文書や個々のパンの種類を紹介する資料の作り方についても指導しました。実際の作成は、次回訪問時まで

の宿題としました。

③ 販路開拓活動

1) 訪問販売先の開拓活動

訪問指導の合間にリストアップした販路開拓先を訪問し、感触等の結果を報告しました。地元銀行については、訪問販売の成約見込は大きいですが、しかし、他のリストアップ先は、既存業者とのつながりが既にあり、新たな受け入れは難しいとの回答でありました。

2) パン受注のためのツールの作成指導

宿題にしていた事業所案内について、顧客が求める情報提供の視点からチェックしました。その結果、パンの名前の一覧だけではイメージや味を十分に伝えきれないので、注文書とは別に、実物の写真、キャッチコピー、アレルギー対策として原材料情報、等を載せたお品書きを作成することにしました。叩き台となる試案作りを宿題とし、次回訪問時に完成させることになりました。

④ パン訪問販売の販促指導

訪問販売の成約が見込める地元銀行に対し、ご挨拶を兼ねた確約訪問が必要との判断から、訪問準備として、先方に提案するパンの注文書の内容をチェックしました。注文に必要な情報がきちんと記載されているか、レイアウトやデザインの訴求力は十分か等について、いくつかの手直しを行ないました。また、顧客側にとっては記入しやすく、販売する障福サ事業所 G 側にとっては集計しやすいレイアウトにしました。

訪問販売の手順を決める必要があるため、注文書の記入とやり取りの方法、パンの引き渡し方法等についても、具体的にイメージして検討を重ねました。

⑤ 施設長に同行して地元銀行を訪問

施設長と一緒に地元銀行を訪問し、障福サ事業所 G の概要や就労支援活動の状況を説明しました。障福サ事業所利用者が工賃アップのために一生懸命パン作りに取り組んでいることを紹介、賛同を得ることで成約に結び付けることができました。また、パンの注文については、お届け日前日の午前中までに注文書をファックスで受け付け、希望当日の午前 11 時頃にお届けするルールで了解を得ました。

⑥ パンの訪問販売状況

11 月から開始した地元銀行への販売は順調に推移しています。今回の販売実績作りは、他の支援者からの購入依頼を引き出すきっかけとなり、ロコミによる障福サ事業所 G への問い合わせも増えました。その結果、地元の市役所庁舎、農協、企業といった販売先が急増し、うれしい悲鳴を上げる状況になりました。

また、生産管理面では売れ残りを出さないために、訪問販売では注文を受けてからパン生地を発注しています。そのため、訪問販売の注文は配達の前 2 日前に受け付けます。注文は週前半

で、配達は週後半のパターンを順守し、販売ロスの発生を防いでいます。

(4) 支援結果

① 施設内の活力の高まり

訪問販売を開始してから 2 ヶ月間で、毎週の訪問販売量は 400 個を超えるようになりました。顧客に直接販売する仕事は付加価値が高く、工賃の大幅増加が期待できます。また、顧客満足を実感できるので、障福サ事業所 G の利用者やスタッフのやる気向上につながり、障福サ事業所 G 内の活力が大いに高まりました。

② 先進事例として発表

今回の支援事業のカリキュラムの一つである「工賃ステップアップ推進セミナー」において、障福サ事業所 G の施設長が講演し、障福サ事業所 G の活動を先進事例として発表しました。

(5) 反省・提案事項

今回の支援では、新規事業の水耕栽培については、事業の開始準備の遅れから、支援活動を行なうことができませんでした。

他方、パンの販路拡大では、障福サ事業所 G の焼きたてパンが購入者に十分な満足を提供し、支持を引き出した結果、当初の見込以上の成果を生むことができました。

今回の活動成果については、施設長の前向きな発想と行動力、そして、障福サ事業所 G の活動に対する行政や企業の方々のご理解・ご支援に負うところが大きかったです。障福サ事業所 G は、日頃から地域の方々と積極的に交流し、協力を得やすい良好な関係を築いています。そして、それが障福サ事業所 G の「強み」として、現在の 5 つの事業を展開する支えとなり原動力になっています。これは、今回の事例に限らず、同様の全ての障福サ事業所に共通する成功要因であるでしょう。

地域の中で親しまれ、顧客満足を高め続ける活動が、関係者の賛同を生み、地元の後押しとしっかり結びついている限り、障がい者の自立を目指す障福サ事業所 G の躍進は今後も止まりそうもありません。

9. パン作りの作業効率向上と販売促進

(1) 障福サ事業所・課題の紹介

① 障福サ事業所 H の紹介

障福サ事業所 H は、社会福祉法人が運営する「就労継続支援 B 型」事業所で、利用者は最大で 21 名まで受け入れられます。作業内容は、パンの製造・販売が中心で、週のうち月・水・木・金曜日はパンの製造・販売を行い、火曜日は畑仕事や和紙や名刺等自主製作品を作っています。現在、中心事業となっていますパンの製造・販売を開始したのは、平成 16 年 4 月からであり、平成 21 年 2 月に厨房の改装及び店舗の新設を行っています。製造したパンは、市役所や近隣工場等への外販、固定客等からの注文、そして店頭による販売にて行っています。支援開始時の販売比率は、外販約 50%、注文約 30%、店頭約 20%となっていました。販売促進活動としては、季節やイベントに基づいたフェアを毎月開催し、内容に応じたパンを製造し、店頭ではポイントカードも実施し顧客増大に努めています。

② 障福サ事業所 H の課題

工賃倍増計画推進事業で障福サ事業所 H を訪問し、施設長との面談で明らかになった課題は、製造部門では、パンの焼きあがりの時間を 15 分から 30 分を早めることです。これは、外販先での販売時間が、先方の昼休み時間（12:00～12:45 ごろ）に限定されるにも関わらず、焼きあがりが 12 時前になり、障福サ事業所 H を出発するのが 12 時直前になってしまいます。結果、外販先への到着が 12 時を回ってしまい、顧客を待たせて昼休みの貴重な時間を無駄にさせることが多く、購入してもらい機会ロスや時間ロスにつながり、売上に影響してしまいます。販売部門の課題としては、店舗の認知度が低く、来店者が少なく、店頭販売の売上が伸びないことです。これは、パンの製造・販売を開始した当時、店舗を持たず外販と注文による販売からスタートしたことと、店舗の立地条件が悪く、しかも外観が店舗としての訴求力が弱いことに起因しています。また、業務多忙・人員不足の影響により、ポイントカードを実施しているものの顧客情報が整理・活用されておらず、イベント等の販促活動も計画的に実施されていないなどの課題が明確になりました。

その後、支援活動の中で、製造状況の確認、外販先の動向調査及び施設長や職員のヒアリングを実施し、製造部門では、外販先と注文状況を見据えてその日製造するパンの種類・数量を決定するオーダーシートが手書き・手計算で対応しており、作成・確定に 1 時間ほどの時間を要していることが分かりました。また、利用者数の割に厨房が手狭で整理・整頓も十分ではなく、安全・衛生に対する意識向上が必要な状況でありました。販売部門については、店舗の知名度向上のための情報発信力の強化やインパクトのある販促イベントの実施、来店者・売上増加のためのキャラクターパンなど新商品開発、固定売上につなげるギフトセットの考案などが必要であることが分かりました。

製造部門と販売部門に加えて、全体を統括する事務体制も人員不足・業務多忙の影響により、特定の職員に業務が偏り、その職員がいなければ業務がうまく回らない状況になっていました。

(2) 診断支援内容

製造部門・販売部門など作業所の課題が明確になったことを受けて、支援重点事項を「店舗の集客力向上」、「売上の増大」、「作業効率の向上」及び「事務体制」に整理して、支援活動を実施しました。中でも、安全・安心な作業環境、衛生的な製造現場の確保とパンの焼きあがり時間の早期化のためのオーダーシートの省力化等を先行して支援しました。

① 製造現場の 5S の徹底（安心・安全の確保と衛生管理）

利用者と職員がパンを製造している現場を視察し、安全上及び衛生上問題があると思われる箇所・作業内容を確認・撮影し、その場で指摘・改善内容を指示するとともに、後日、施設長及び職員代表 2 名に対して、撮影した写真を提示しながら問題があると思われる箇所等を指摘し、改善策等について説明しました。

その後、オーダーシートの入力方法等の説明会を開催した際に、全職員に対して同様に製造現場の危険箇所・衛生上問題となる箇所を撮影した写真を提示しながら指摘するとともに、改善方法等について説明しました。また、日常的に慣れているので危険を回避できていますが、その分余分な動作等が発生し、時間・経費のロスにつながることを説明し、職員に気づきを与えました。そして、整理・整頓等 5S 活動の基本を説明し、食料品製造現場として安全・安心・衛生に対する意識を徹底し、事故等が発生する前に改善するよう指導しました。

② オーダーシートの入力作業の省力化とスピードアップ

パンの製造は、その日販売する外販先の販売動向、注文販売による受注状況、店頭での販売見込みなどを勘案して作成するので、曜日によりパンの種類・数量が変動します。

図表 3-9-1 5S 改善箇所 1
コードが浮いている



図表 3-9-2 5S 改善箇所 2
コンロの近くに張り紙



図表 3-9-3 5S 改善箇所 3
足元にバケツ



図表 3-9-4 5S 改善箇所 4
窯出し棒が出ている



図表 3-9-5 従来のオーダーシート

品名	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	計
つぶ	21	6	2	8	4						20
こし	16	5	2	5	3						15
メロン	4	10	2	5	3						40
チョコチップ メロン	16	4	0	4	1						15
チョコチップ メロン	13	10		3							13
ジャム	4			3							3
クリーム	11	2	3	2	3						10
チョコ クリーム	11	2	3	2	3						10
リッチ	11	3	2	2	3						10
ドーナツ	20	3	9	6							19
シナモンドーナツ	6				5						5
ウインナー	11	3	4	2	1						10
ベーコン	8	2	4	1							7
ツナ	7		9		1						6
コーン	8	2	3	1	1						7
カレー	11	6	2	4							10

さらに、当日の朝になって注文が追加されたりすることもあり、その度に生地量の種類ごとの数量を手動で計算し直していました。オーダーシートが完成しなければ成形等製造工程に移れませんので、パンの焼きあがり時間の早期化を図るためにもオーダーシート作成の省力化・スピードアップは絶対的に必要でありました。

そこで、表計算ソフトを使用してオーダーシートに入力するフォームを作成することを提案し、実際に製造するパンの種類・数量の決定方法、外販先や生地量による加減や変動要素などを加味したシートを作成しました。当面の間は、従来のシートと並行使用してもらいながら精査し、新シートに移行しました。

表計算ソフトを使用した新しいオーダーシートの入力・作成方法については、操作方法が分かるように簡易なマニュアルを作成するとともに、特定の職員しか操作できない状況を作らないために職員全員に対して実際にデータを入力してもらいながら操作方法を学習しました。最終的に、表計算ソフトを使用した新しいオーダーシートは、曜日別・外販ルート別で5タイプを作成し、過去の外販先の販売動向等も活用できるようにしました。

③ 販売促進策

販売促進策については、「店舗の集客力向上」と「売上の増大」について支援しました。具体的には、店舗の訴求力を向上させるために看板・アーチ・タペストリーなどの設置や周年記念イベントの開催などを提案しました。売上増大策としては、健康志向の米粉パンや全粒粉パン、子供向けのキャラクターパンなど新商品開発の提案、店舗紹介カード、ギフト商品の営業ツールなどの原案作成を行いました。

(3) 支援結果

職員全員に対して、製造現場の5Sの徹底及び安心・安全の確保と衛生管理について講習したことにより、職員の安心・安全・衛生に関する意識が今まで以上に高まった旨施設長より報告がありました。また、厨房内の不適切と思われる箇所も改善されました。オーダーシートの作成については、修正・改良を重ねた結果ようやく定着し、省力化・スピードアップを図ることができました。これにより、パンの焼きあがりも全般的に早期化することができ、外販先への到着時間も改善されています。販売促進策については、新年度に予算がつき小規模ではありますが店舗の外観

図表 3-9-6 新しいオーダーシート

平成23年1月31日 (金)		店舗の得意先数		314		店舗の総売上		47	
品名	数量	在庫	仕入	仕入	仕入	仕入	仕入	仕入	仕入
つばき	20	5	5	5	4	0	0	0	0
こしあん	16	4	4	4	3	0	0	0	0
あん	47	13	13	17	3	0	0	0	0
チョコあん	16	4	4	6	1	0	0	0	0
トースト	0	0	0	0	0	0	0	0	0
仔ごぼう	4	1	1	1	0	0	0	0	0
クリーム	11	2	2	3	3	0	0	0	0
チョコクリーム	11	2	2	3	3	0	0	0	0
リッチクリーム	11	2	2	3	3	0	0	0	0
トナツ	20	6	6	7	0	0	0	0	0
シオモトナツ	6	0	0	1	5	0	0	0	0
ウインナー	11	3	3	3	1	0	0	0	0
ベーコン	8	2	2	3	0	0	0	0	0
ソーダ	7	2	2	1	1	0	0	0	0
コン	8	2	2	2	1	0	0	0	0
磯辺生地	11	3	3	4	0	0	0	0	0
シオモン	7	1	1	0	1	0	0	0	0
ロール	13	0	0	1	3	0	0	0	0
まんがら	8	2	2	3	0	0	0	0	0
フルーベラー	8	2	2	2	1	0	0	0	0
くら	11	3	3	4	0	0	0	0	0
くらこ	11	3	3	4	0	0	0	0	0

の改修を実施しています。商品開発等は材料の取り寄せや試作づくりを行い研究中です。

(4) 反省・提案事項

障福サ事業所 H をはじめ、障福サ事業所は少ない職員数で、多忙な業務に追われており、改善に向けて十分な対応ができないケースが多いのが実情です。我々コンサルタントも限られた日程での支援活動を余儀なくされるので、改善され、成果となって現れるものもあれば、改善に向けて取り組んだが成果が出るまでには至らないものもあります。そのような状況の中、障福サ事業所 H においては、オーダーシートの省力化とスピードアップや安心・安全・衛生に対する意識の高まりについては一定の成果を出せたと思われます。他の支援重点項目においても、将来、それが達成されるようにそれぞれの具体的事項を整理し、誰が、いつまでに、どのように、いくらで対応し、優先順位をどのようにしていくのかを定める一覧表を提示し、職員間で協議・決定し共通認識を持って着実に実行していくよう提言しました。そして、計画倒れ、実行しっぱなしにならぬよう「計画」⇒「実行」⇒「評価」⇒「改善」を必ず実践するとともに、小さなことでもいいので成功体験を重ねて、前向きに進んでいくよう提言しました。

10. 自主製品の製造・販売の効率化

障福サ事業所の多くが自主製品を製造し販売していますが、担当させて頂いた複数の事業所で、職員が仕事に追われ、余裕のない状態にありました。そこで、ここでは、自主製品の製造・販売の効率化について支援事例の紹介を行います。

(1) 障福サ事業所の自主製品の製造・販売における効率化の課題

自主製品の製造・販売の効率化を検討するに当たって、どんな仕事があるかを考えるために業務フローと管理項目を図表 3-10-1 に示します。障福サ事業所では系統だった検討に基づいた製造・販売が難しいので全てがキチンと実行されているわけではありませんが、重要な業務はそれぞれの事業所のやり方で実行されています。生産準備、生産活動、在庫・納入、代金回収は全ての事業所で実行されています。職員が仕事に追われる要因としては、納期直前の生産活動、イベント

(バザー等での販売)準備、生産準備不足による生産活動遅れ、生産技術不足による製品生産能力不足等様々な要因が考えられます。



(2) 障福サ事業所の自主製品製造・販売の効率化のポイント

製造・販売の効率化を考えるにあたって、事業所ごとに抱える課題は異なるので、共通の効率化のポイントは少ないと思われる。ここでは、担当した事業所で効率化に寄与した項目を効率化のポイントとして図表 3-10-2 にて紹介します。

図表3-10-2 自主製品の製造・販売の効率化のポイント

No	項目	効果
1	製品・品目数の削減	原材料の管理、製品管理、生産技術の効率化
2	製品別収益性確認	製品・品目数削減時の判断に利用
3	生産計画の作成	労働負荷の平準化
4	SOPの作成	技術の標準化、生産要員の教育
5	職場の5S	生産効率の向上(ムダの排除)
6	年間スケジュールの作成	イベント計画と労働負荷の平準化
7	顧客開拓表	顧客開発戦略のシステム化

(3) 自主製品の製造・販売効率化の支援事例

ここでは、図表 3-10-2 の項目について具体例を用いて事例紹介を行います。

① 製品・品目数の削減

障福サ事業所 I では、紙製品、布製品、かざり等の製品を 132 種類生産していました。障福サ事業所 I では、製品ごとに製品名、単価、生産数量、販売実績（販売場所毎）に取り纏めていたので、実績表作成に多大の労力をかけていました。また、品目数が多いため製品毎のコスト試算は行っておらず、製品毎の収益性の確認もできない状況でありました。サイズ等で品目を増やしていた製品を売れ筋に統合すること等を進めた結果、品目数は 39 に減少でき、生産管理、販売管理、在庫管理にかかっていた時間を大幅に削減することができました。また、原材料の管理も楽になり、同じものを作ることが増えたので生産技術も向上し生産性も上がりました。製品・品目数削減の効果を纏めて図表 3-10-3 に示します。

図表3-10-3 製品品目数削減の効果

No	項目	製品品目数削減効果
1	生産準備	① 原材料の手配の軽減(発注材料数:縮小)
2		② 原材料の保管場所縮小・保管方法簡略化
3		③ 使用治工具減少、工具保管場所縮小・工具使用方法簡略化
4		④ 生産方法のマニュアル作成:容易
5		⑤ 生産方法の教育:単純化
6		⑥ 生産計画が立て易くなる
7	生産	① 同じ製品の生産機会が増え、OJT教育で生産性向上
8		② 類似製品による生産間違いが減少
9		③ 記録や管理が容易
10	保管・出荷	① 同じ製品は上積できるので、保管場所が縮小
11		② 保管・出荷管理伝票記載が楽になる
12		③ 製品棚卸作業が軽減される
13		④ 類似製品による誤出荷が減少する
14	代金回収	① 代金請求での間違い減少、管理の容易化

② 製品別収益性確認

製品品目数を削減することの意味は理解しても何を判断材料にするかという質問を障福サ事業所 I より受けました。「販売数量とか事業所の代表製品とか判断材料は色々ありますが、製品別収益性も大事な項目です」と答えたところ、製品別収益性は確認できていないとのことでした。製品別収益性は、確認していない中小企業が多くありますので、障福サ事業所で確認していないのは仕方ないかもしれません。しかし、製品別収益性は、改善を進める場合には大事な検討項目であり、製品品目数削減にも利用出来ますが、赤字対策、コストダウン検討等にも使用する大事な判断材料です。

製品の販売価格は容易に確認できますが、製品別製造コストの試算を障福サ事業所 I は行っていませんでした。ここで必要なのは判断ができる程度の精度で良いですので、概算値での製品別製造コストの算出を勧めました。材料費と労務費は精度を上げますが、用役（電気代等）や管理費は、作業時間比率等基準を決めて配分しました。障福サ事業所 I では、概算値の製品別製造コストを用いて製品別収益性を試算し、品目数削減の判断材料の一つに使用しました。また、新しく主力の商品にしようとしていた製品が赤字であることが判り、事業計画の変更を

行いました。

③ 生産計画の作成

多くの障福サ事業所では、生産計画がたてられていません。そのため、納期に間に合うように納期間際になって大慌てで生産し、余裕のない状況が良く見受けられます。

複数の製品を製造する事業所では、生産計画を作り、工程を管理することが大切です。生産計画をたてるためには、製品毎の生産能力を把握しておく必要があります。障福サ事業所では、利用者により生産能力が大きく変動する可能性があります。平均の生産能力で生産日数等を考えることとしました。製品在庫、必要生産量、生産能力、納期等を考慮して、毎日の負荷が平均化するように生産計画を組むことを勧めました。負荷の平準化に生産計画が役立ちますが、障福サ事業所では多くのイベントが行われ生産能力に影響してきます。年間のイベントの理解に年間スケジュール表作成が役立ちますので、支援に使用しました。

④ 年間スケジュール表の作成

業務量の平準化には業務量の予測が必要ですが、年間スケジュール表は業務量の予測に役立っています。支援して作成した障福サ事業所 I の年間スケ

図表3-10-4 年間スケジュール表

	4月	5月	6月	7月	8月	9月
一般行事	29 昭和の日	3~6 G・W 5 節句 11 母の日(2S)	15 父の日(3S)	7 七夕 21 海の日	2~3 大四日市祭り 24 四日市花火	1 防災の日 15 敬老の日 23 秋分の日
事業所外			1 A施設祭り 22 コンサート		B店即売会	21~ 31 C店即売会
事業所内	1 新年度 21 避難訓練	10 記念祭	調理実習 4~6月生 誕生会			1 避難訓練 29 バス研修 調理実習 誕生会
	10月	11月	12月	1月	2月	3月
一般行事	13 体育の日	3 文化の日 23 勤労感謝の日	23 天皇誕生日	1 元旦 12 成人の日	11 建国記念日	3 ひなまつり 20 春分の日
事業所外	A地区文化祭	B地区文化祭 A中バザー B中バザー B店即売会	C学園バザー C店バザー D店即売会			
事業所内	1 避難訓練 健康診断 染物体験	30 防災訓練 事業所まつり	交流会 誕生会 調理実習	避難訓練 健康学習	避難訓練 陶芸教室	避難訓練 調理実習 誕生会

ジュール表を図表 3-10-4 に示します。行事は国民行事主体に一般行事、バザーや展示即売会等事業所外の行事、誕生会等事業所内の行事の 3 項目に分けてスケジュールを記載しました。これにより、準備の時期が明確となり、業務の平準化に大いに役立ちました。

図表3-10-5 イベント実行計画表

作成日		H20.10.8	
M中バザー			
イベント名	開催日	開催場所	M中・体育館
	平成20年11月x日		
特徴	出店商品		
最近は、あまり売れない	座椅子、お薬カレンダー、布製品		
基本方針	準備事項他		
準備に時間をかけず在庫品の処分の考え方で対応する	2日前に在庫品から出店品を選ぶ		

年間スケジュール表でイベントの開催時期が明確になりますので、バザー等準備の必要なイベントは、イベント計画表を作成しておくことと慌てることなく準備ができます。一例を図表 3-10-

5に示します。

⑤ SOP 作成

生産効率の向上方法の一つに SOP 作成があります。SOP とは、Standard Operation Procedure の略であり、標準作業手順書のことを言います。障福サ事業所 J では、新しく果物の籠盛りを作ることになりました。籠盛りは、1) 籠の準備、2) 下敷き、3) 果物の配列、4) 透明フィルム、5) 透明フィルムのテープ、ゴム止め、6) フィルムのしわとり の順で製造します。果物の配列は、配列写真がないと迷ってしまって時間がかかります。写真があることによって、誰でも同じように飾ることができるようになりました。透明フィルムも余裕のない大きさですので、籠に止める位置を間違えると穴あきとなりました。また、テープ止め、ゴム止めも位置を間違えるとフィルムが剥がれたり、穴あきが起こったりします。最後に行うフィルムの皺取りは、熱風を使用してシュリンクさせますが、熱風を当てすぎると穴あきを作っています。SOP ができるまでは、フィルムの穴あきを何枚も作っていました。また、籠盛りの製作に 2 時間もかかっていましたが、SOP を作ってからは、20 分～25 分で籠盛りの製作が可能となりました。

⑥ 職場の 5S

自主製品の製造では原材料や治工具を使用しますが、通常は作業台とは違う場所に原材料や治工具は保管されています。多くの障福サ事業所では複数の自主製品を製造していますので、整理・整頓が出来ていないと、その日使用する原材料と治工具を探したり、奥か

図表3-10-6 5Sとは

No	5S	定義	方法	効果
1	整理	要るものと要らないものをハッキリ分けて要らないものを捨てる	不要物の排除	スペースの確保 不良在庫の削減
2	整頓	要るものを使いやすいようにきちんと置き、誰でもわかるように明示する	能率の向上	作業時間の短縮 保全性の向上
3	清掃	つねに掃除をし、きれいにする	日常点検の充実	設備の機能維持 不良個所の発見
4	清潔	整理・整頓・清掃の3Sを維持する	環境の整備	異物の混入防止 品質管理の維持
5	躰	決められたことを、いつも正しく守る習慣を付ける	規則基準の遵守	作業員の意識改革 管理レベルの向上

→ いわば日本文化の基本の1つ

ら出すために 余分な作業をしたりして時間をとられることとなります。障福サ事業所 I では、原材料は送付されてきたダンボールのまま保管していましたので、開封しないと内容物が確認できない状態でした。透明の保管容器に移し替え、内容物を書いたラベルを添付するのがお勧めですが保管容器の購入が必要なので、とりあえず、ダンボールの横面に何が入っているか分かり易いラベルを貼ることにしました。治工具は保管場所に何があるかを明示しました。5S の実施により、スペースの確保、不良在庫の削減、作業時間の短縮、保全性の向上、設備の機能維持、不良個所の発見、異物の混入防止、品質管理の維持、作業員の意識改革、管理レベルの向上等多くの効果が期待できます。(図表 3-10-6)

⑦ 顧客開拓表

顧客開拓には様々な方法がありますが、現在の顧客を基準に関連顧客を開拓するのも有力な顧客開拓方法であり、効率的に顧客開拓ができます。障福サ事業所 K での顧客開拓表を図表 3-10-7 に示します。次の開拓先を比較的容易に考えることが出来ました。

図表3-10-7 販路拡大の検討表

No	製品	現在の販売先	開拓したい販売先	調査検討事項
1	自主製品	委託販売 ①ホテル・A ②道の駅M 直接販売 バザーでの販売 ・桜祭り(T) ・サンクスフェスタ ・福祉の店(H) ・福祉大会 ・お城公園バザー	委託販売 ①レークサイドK ②ガーデニング販売店 ・コメリ、パロー ・桜祭り(M) ・秋祭り(Y)	・店長と交渉 ・店長と交渉 ・自治会長と交渉 ・自治会長と交渉
2	野菜	直接販売 ・T即売所	・Y即売所	・担当者との交渉
3	仕入販売	直接販売 ・ソーメン	・保護者・地域への拡販	・PR方法検討

(4) 反省・提案事項

今回取り上げた事例は、管理項目の数からみればほんの一例にすぎません。事業所ごとに課題は異なりますので、事業所に応じた効率的な取り進めを検討する必要があります。

・今回取り上げた「自主製品の製造・販売の効率化」では、直接の工賃向上はありません。しかし、効率化されることによって、忙しさのあまり考えることも出来なかった事業所が、前向きに検討できるようになりました。また、効率化に取り組むと共に、新たな取り組みを始めることができるようにもなりました。障福サ事業所 I では、工賃向上の対策として、従来は消極的でありました「農産物の生産・販売」を本腰で検討し、農地の拡大、野菜の栽培を始めました。

・障福サ事業所 K で開発した「販路拡大表」を用いた販路開拓を障福サ事業所 J や障福サ事業所 L にて活用したところ着実な販路開拓を行うことができました。

・障福サ事業所の関係者は多忙ですし、企業的な業務推進には慣れていませんので、効率化の支援することも工賃改善の大切な検討事項の一つと考えます。

第4章 補足資料

障福サ事業所の診断・支援では、中小企業支援では聞きなれない用語が使用されます。そこで、障福サ事業所で使用される用語について用語集を作成しました。また、三重県中小企業診断協会が障福サ事業所の診断・支援のきっかけとなった三重県工賃倍増5か年計画についても補足資料として簡単に紹介します。

1. 用語集

基盤整備事業補助金

障福サ事業所の充実と拡充を図るため、国が施設や設備について補助する制度です。補助金は施設関連が20百万円、設備関連が5百万円以内です。

共同受注

工賃倍増5か年計画支援における取り組みの実績を踏まえ、新たに複数の障福サ事業所が協働して受注や品質管理を行う「共同受注窓口」の整備を行う事になりました。三重県では平成23年度に「特定非営利活動法人共同受注窓口みえ」が設立されました。

工賃倍増5か年計画

「福祉から雇用」への一環として、平成19年から平成23年まで工賃倍増5か年計画が推進されました。工賃水準を引き上げることを通じ、障がい者の自立した生活を実現するためです。工賃倍増5か年計画における工賃目標は月当たり5万円レベルとしましたが、景気の低迷等の影響もあり十分な工賃向上となり得ず、国は平成24年度から新たな「工賃向上3か年計画」を策定しました。

工賃向上3か年計画

平成24年度からの新たな「工賃向上3か年計画」では、個々の就労事業所が「工賃向上計画」を立てることを原則とし、国、県は経営力の強化や専門家による技術の向上および共同受注の推進等を支援します。

財団法人 JKA(ジェイケーエー)

公営競技の競輪とオートレースを統括する財団法人として、社会福祉団体への事業支援やマイクロバス等の設備支援を行っています。(Tel. 03-3512-1251)

施設長

障福サ事業所の施設長は一般企業の工場長に相当するキーマンです。部下の職員と共に作業所の運営管理や利用者への作業指導など幅広い業務を担当しています。施設長や職員が改善マインドを持って工賃向上に取り組むことが求められています。施設長の人件費は作業所収益からではなく、社会福祉法人全体の運営費として公的な補助金と利用者負担により賄われています。

社会福祉法人

社会福祉事業を目的として設立された法人であり、障がい者などを対象とした障福サ事業所さらには病院などの運営主体であります。一般企業経営者が福祉事業を運営する社会福祉法人の場合は、その理事長はその出資母体企業の経営者が兼任しているケースが多く、障福サ事業所の運営、管理まで手が回らず、施設長に任せているのが実情です。

就労継続支援 B 型事業所

障がい者に就労機会を提供するとともに、生産活動を通じて知識、能力訓練などの障害福祉サービスを供与する作業所です。「A 型」は障がい者と雇用契約を結ぶ雇用型作業所です。三重県の障福サ事業所は小規模を含め合計 161 作業所（平成 19 年 12 月現在）です。就労による工賃は利用者が作業によって得た収益から必要経費を差引いた金額から支払われます。

障害者自立支援法

平成 18 年 4 月、障がい者がその有する能力及び適性に応じ、自立した日常生活又は社会生活を営むことが出来るよう「障害者自立支援法」が制定されました。これに伴い福祉から雇用へ向けた福祉的就労のための障福サ事業所や工賃倍増 5 か年計画などが推進されてきました。

職員（職業指導員）

障福サ事業所においては、利用者 10 人に対して職員（職業指導員）1 人が認められおり、国から報酬が支給されています。

特例子会社

従業員 54 名以上を雇用する会社は、そのうち障害をもっている従業員を、全体の 1.8%以上雇用することが義務付けられています。特例として、事業主が障がい者のための特別な子会社を設立し、企業グループ全体で雇用されているものとして算定できます。このようにして設立された子会社を特例子会社といいます。

日本財団

全国の地方自治体が主催するポートルースの売上金の約 2.5%を交付金として受け入れ、国内外の公益事業団体への事業支援や設備の補助等を実施しています。(Tel. 03-6229-5111)

発注促進税制

発注企業が障がい者の働く場に対する発注を前年度より増加させた場合は、発注増加額を限度額として固定資産の割増し償却ができます。

2. 三重県工賃倍増 5 か年計画

三重県が平成 20 年 2 月に作成した三重県工賃倍増 5 か年計画について、主要な事項を紹介します。

(1) 工賃倍増計画の背景・目的

- 1 障害者自立支援法：平成18年4月1日：制定
平成18年10月1日：全面施行
- 2 司法の趣旨：障害者が健常者と同じように暮らせる社会を目指し、究極の目的は障害者の自立である。
- 3 障害者が自立した生活をするためには、工賃水準のアップが大きな課題であり、国の施策として取り進められている。

(2) 三重県工賃倍増 5 か年計画 その 1 (工賃倍増計画の取り組みの方向性)

- 1 自立した生活を続けるには、所得の保障が必要
 - ① 授産施設等利用者の平均月額工賃
法定内授産施設：約12,000円、小規模作業所：約8,000円
 - ② 年金やグループホーム・ケアホームの利用を前提にしても自立した生活のためには、最低約50,000円は必要
→ グループホーム・ケアホームでの自立生活をする障害者を増やしていくためには、どうしても工賃アップが必要
- 2 工賃アップには、内職仕事でない仕事の斡旋、作業内容の見直しが必要
 - ① ゴールド人材センターみえによる施設外就労の場の確保・斡旋
 - ② 作業内容の見直しには、職員の意識改革とコンサルタントを中心とした「外部の目」が必要と考えている。

(3) 三重県工賃倍増5か年計画 その2 (三重県における工賃目標の設定)

1 基本的な考え方：作業所等は作業をするだけでなく、日中活動の場でもある。

- ① 全体のレベルアップを図る
- ② 作業所の役割分担の明確化を図りたい
- ③ 「圏域ごとに複数の稼げる事業所」を作りたい

2 目標数値

	H21年度末	H22年度末	H23年度末	最終
10%以上の利用者が53,820円を超える事業所比率	10%以上			20%以上
	10%	20%	30%	30%
全施設平均の平成18年度実績比	160%	170%	180%	200%
・認可施設	19,000	20,000	22,000	24,000
・小規模作業所	12,000	13,000	14,000	15,000

(4) 三重県工賃倍増5か年計画 その3 (実施計画)

1 平成20年度以降の工賃倍増計画推進事業

- ① 作業所職員向け研修：作業所内での作業の見直し
- ② 応援ボランティア、経営コンサルタントの支援：希望施設へ派遣する
 - ・希望施設へ補助(H20年度は36箇所を予定)
 - ・中小企業診断士チームによる巡回指導
- ③ 障害者人材センターによる仕事の斡旋
- ④ ホームページの作成

(5) 三重県の作業所等の箇所数、利用者数、平均工賃

(平成19年12月現在)

作業所等の区分	箇所数	H18年度月平均利用者数	H18年度月平均工賃
就労継続支援事業所等	78	1,756人	12,337円
小規模作業所	83	864人	7,992円
計	161	2,620人	

出典：三重県工賃倍増5か年計画(平成20年2月三重県)

(6) 作業所等の具体的な作業内容

No	分類	比率	具体例
1	下請け作業	75%	箱折り、段ボールの組み立て、プラスチック加工、バリ取り、自動車部品、金属セット 電機部品の組み立て、リサイクルのための解体、箱詰め、建築部品、弁当箱の洗浄
2	自主製品 (農耕作業)	65% (11%)	印刷、軽印刷、点字名刺、EM活性液、ぼかし、 座椅子、カレンダー、ペーパークラフト、キーホルダー、トールペイント、手芸品 ビーズアクセサリ、布ぞうり、縫製、エプロン 記念品づくり、竹細工、結び織り、さおり織り、皮工芸 ウエス、雑巾、100円ショップの製品、アクリルたわし、水切りネット クッキー、菓子、パンの製造販売、漬物加工、ジャム加工 野菜、花の苗、椎茸、肥料、プリン石鹸、カプトムシの養殖
3	リサイクル	30%	アルミ缶、スチール缶、古紙回収、空き缶つぶし、廃油石鹸、ハンガー分別
4	外勤 (ゴールド)	22%	ゴールド人材センター、ゴルフ場の管理、農園の管理委託、清掃委託、工場への外勤 イベントの受託、神社スーパーの清掃
5	公共からの作業	10%	公園、トイレ、保健福祉センターの清掃、除草作業、広報誌の差込作業、古紙空缶回収
6	その他		生協のステーション、喫茶、葬祭業、コーヒー豆の販売

出典：三重県工賃倍増5ヶ年計画(平成20年2月三重県)

(7) 作業所等の作業内容の纏め

- 1 判明事項
- ① 資金のかからない下請け作業、それも内職的な工賃の低い作業が多い
 - ② 資金のかからないリサイクル作業
 - ③ 自主製品も価格競争に巻き込まれやすい物品や不安定な販売先しか見込めないものが多い
- 2 下請け作業、リサイクル作業が多い理由
- ① 資金がかからない
 - ② 作業内容によっては重度の利用者でも仕事ができる
 - ③ 納期を問われない作業がある
 - ④ 工賃をいわず、仕事を選ばなければ作業がいつもある
 - ⑤ 利用者がその仕事に慣れている

出典：三重県工賃倍増5ヶ年計画(平成20年2月三重県)

(8) 自主製品が売れない理由

No	項目	自主製品の例
1	お客様のニーズのない商品を作り販売している	EMぼかし、キャンドル ペン立て、押し花しおりなど
2	地域のお客様に直接販売しにくい商品を扱っている。	木工品、陶芸、さおり織り、藍染、 革製品など
3	商品の改廃が激しく、競合と差別化した高品質の商品がもとめられるが商品開発の技術・スピードがない	パン、クッキー、焼き菓子、入浴剤など
4	価格競争に巻き込まれやすい商品を作り販売している。付加価値をつけにくい商品を扱っている。	ふきん、ぞうきん、アクリルたわし、布製品 藤かご、木製プランター
5	ブランドがお客様の購入決定要因となっており、無名の自主製品は競争力に乏しい	クッキー、焼き菓子、アイスクリーム、 木工品玩具、革小物、せっけん、洗剤 など

稲山由美子氏講演資料から (K. K福祉ベンチャーパートナーズ)

(9) 工賃アップの取り組み (授産施設等)

No	取り組み内容	比率
1	少しはアップしたい	38%
2	倍増したい	27%
3	自立できる工賃	17%
4	課題は工賃アップではない	11%
5	目標設定ができない	6%
6	今の工賃で精一杯	5%
7	その他	12%

出典：三重県工賃倍増5ヶ年計画(平成20年2月三重県)

(10) 工賃アップの希望額、目標の設定方法

No	希望額	比率
1	〇%を〇万円に	21%
2	1.5倍から2倍	20%
3	2倍以上	16%
4	1.5倍	11%
5	その他	6%

出典：三重県工賃倍増5ヶ年計画(平成20年2月三重県)

(11) 目標の設定方法

No	目標設定方法	比率
1	利用者の状況を考えて	30%
2	仕事の需給を考えて	26%
3	自立生活が可能金額	10%
4	その他	9%

出典：三重県工賃倍増5ヶ年計画(平成20年2月三重県)

(12) 工賃アップのために何をするか

No	実施事項	比率
1	職員研修	36%
2	外部アドバイザー	22%
3	外部職業人	22%
4	施設長研修	20%
5	職員派遣	20%
6	経験者	19%
7	その他	18%

出典：三重県工賃倍増5ヶ年計画(平成20年2月三重県)

おわりに

「障害福祉サービス事業所診断支援マニュアル」は、「三重県工賃倍増5か年計画」に基づく障福サ事業所の診断支援に参加した中小企業診断士の現場体験からのノウハウを取り纏めました。

個々の障福サ事業所はそれぞれ特有の課題を持っていますので、それぞれに応じた対応が必要となります。従って、本診断支援マニュアルは基本的なフレームワークと捉えて頂いて、診断士個々の個性や視点、考え方を取り入れて個々のオリジナルな診断支援へと高めて頂く必要があります。

本診断支援マニュアルが、障福サ事業所の診断支援を初めて行う診断士の事前研修や障福サ事業所の診断支援技術の向上を目指す診断士の参考書として長期間にわたり有効に活用されることを、執筆者一同願っております。

最後に、本診断支援マニュアルの作成を実施するにあたり、ご支援・ご協力を頂いた関係諸氏に厚くお礼を申し上げます。

<執筆者>

中小企業診断士	島田 武雄 (三重県中小企業診断協会)	全体編集、第1章、第3章10、 第4章2担当
中小企業診断士	大竹 美光 (三重県中小企業診断協会)	第2章1、第3章1担当
中小企業診断士	村岡 浩 (三重県中小企業診断協会)	第2章2、第3章6担当
中小企業診断士	澄野 久生 (三重県中小企業診断協会)	第2章3、第3章5担当
中小企業診断士	井上 俊一 (三重県中小企業診断協会)	第2章4、第3章2担当
中小企業診断士	永田 哲夫 (三重県中小企業診断協会)	第2章5、第3章3担当
中小企業診断士	三田 泰久 (三重県中小企業診断協会)	第2章6、第3章7担当
中小企業診断士	橋本 大輔 (三重県中小企業診断協会)	第2章7、第3章9担当
中小企業診断士	嶋名 堆亘 (三重県中小企業診断協会)	第3章4、第4章1担当
中小企業診断士	荒川 晃一 (三重県中小企業診断協会)	第3章8担当

本資料の一部または全部を事前に許可なく無断で転載、複製することを禁止します。
また、販売、貸与などに利用することはできません。

※本診断支援マニュアルの冊子をご希望の方は一般社団法人三重県中小企業診断協会までお問い合わせください。有料にて頒布させていただきます。

お問合せ先：〒514-0004 三重県津市栄町1-891 一般社団法人三重県中小企業診断協会

TEL 059-246-5911 E-mail mie-shindan@poppy.ocn.ne.jp