

# **「工賃向上」モデル事業の実施結果について**

**－ 浮き彫りになった課題と、その解決方向 －**

## **報 告 資 料**

## — 目 次 —

1. モデル事業実施の経緯	1 頁
2. モデル事業実施による成果	2 頁
3. モデル事業実施により浮き彫りになった事業所の課題等	2 頁
4. 課題解決に向けた取組の例 <small>(中小企業診断士からの提言・指導から)</small>	3 頁
5. その他の課題解決の方向性	6 頁

# 「工賃向上」モデル事業の実施結果について

－ 浮き彫りになった課題と、その解決方向 －

## 1 モデル事業実施の経緯

(これまでの道の取組)

- (1) 道内の授産事業を行う事業所・福祉施設（以下「事業所」という）が、工賃の引き上げに取り組む際に、実際に実施可能な支援策を検討・検証する必要があるため、経営コンサルタントの派遣による経営診断や改善策の提案等を試行し、その効果を検証しながら具体的な支援策の確立に取り組むものとしてモデル事業を実施。
- (2) モデル施設での取り組みや成果等を勘案しながら、事業所に対する具体的な支援策や、道が取り組む方策等を盛り込んだ「北海道働く障がい者応援プランー工賃向上5か年戦略」を平成20年3月に策定。
- (3) 5か年計画策定後も取り組みを継続して実施するとともに、他の事業所が、当該モデル施設を手本として工賃の引き上げに主体的に取り組んでいけるよう、その成果等を広く普及・啓発する取組を実施。

- 平成19年8月 各保健福祉事務所を通じて、工賃倍増推進モデル施設を募集。
- 平成19年10月 工賃倍増モデル施設実施協議書の提出のあった事業所に対し、選定に関する基準に基づき審査を行い8事業所を「モデル施設」として選定。
- 平成19年11月 工賃倍増集中対策事業推進WGメンバーである中小企業診断士による訪問指導を開始。
- 平成20年3月 各モデル施設が「工賃向上計画」を策定し、道のホームページ等で公表。  
「北海道働く障がい者応援プランー工賃向上5か年戦略」策定
- 平成20年10月 「工賃向上計画地方セミナー」において、各モデル施設による取組内容の発表
- 平成20年12月 中小企業診断士による訪問指導終了。
- 平成21年3月 第6回北海道障がい者就労支援推進委員会にてモデル事業実施報告（案）について協議。
- 平成21年7月 モデル事業実施報告完成。

## 2 モデル事業実施による成果

### (1) 工賃向上計画

- ① モデル施設で先行的に「工賃向上計画」を策定したことで、計画の「標準様式」「記載例」「作成のポイント」等をまとめることができた。これらは全国的にも先駆けたといえる。
- ② モデル施設が作成した「工賃向上計画」を道のホームページ、「北海道働く障がい者応援プラン」冊子などで公表し、周知したことで、他の事業所の参考に供することができた。
- ③ 「工賃向上計画地方セミナー」や「個別経営相談」において、計画の策定について、モデル施設自体からの説明も含め、普及に資することができた。

(計画策定・着手事業所数(モデル事業所含む) 87事業所(H21.4月末現在))

### (2) その他

- ① 「工賃向上計画地方セミナー」や「個別経営相談」において、モデル施設指導において得られた情報を基に、中小企業診断士から事業所に経営改善等に関する助言が行われた。
- ② モデル事業においては、各モデル施設がそれぞれ工賃向上に向け、経営指導等を受け、その中で有効な支援策を確認するという観点で実施されたが、後述のとおり、解消が困難な人的課題の存在が浮き彫りとなった。

個々の事業所における工賃向上に向けた取組はもちろんのことであるが、「北海道働く障がい者応援プラン」で掲げた「事業所間の連携」の重要性がさらに明確になった。(「5 その他の課題解決の方向性」参照)。

## 3 モデル事業実施により浮き彫りになった事業所の課題等

### (1) 職員の意識・業務効率など

そもそも、業務効率を向上するための経営的手法について、なじみがない。

「工賃向上」自体には反対ではなくても、そのために経営的手法をどこまで取り入れるべきか、またそのためにどれだけの負担をするべきか、職員間で必ずしもコンセンサス(合意)が得られていない。

あるいは、経営的手法を実際に現場作業に適用しようとしたとき、葛藤が生じる場合もある。

### (2) マーケティング力

事業所においては、一般企業に比べ、マーケティング力が非常に弱い。従来から指摘されてきた問題点ではあるが、モデル事業実施の際の中小企業診断士による経営指導の中から、以下のような課題が浮き彫りになった。

### (営業力の課題)

事業所では職員配置に余裕がなく、営業専門スタッフを置くことができないところが多い。モデル施設においても同様であった。例えば営業スタッフとして任されても、利用者の生活支援を行いつつという形になり、生活支援に忙殺されて営業活動に力を割けない状況が多いと想定され

る。福祉関係の知識はあるが営業活動のノウハウが乏しく、少ない営業時間で効率的な活動を行うというのは2重に困難な実態にある。

モデル事業においても、チラシを配布したり、配布先に電話でフォロー連絡をするなど、一般企業からすればごく基本的なことについて指導を受けていた。

時間がない現状では、ネットでのPR等が有効だが、そういった知識も乏しい状況。

また、職員の入れ替わりが多く、ある授産活動に長けた職員が辞めた後、次の職員が育たないため作業が一時滞るなど、そのノウハウが継承されないという問題も見受けられた。

#### (商品力の課題)

営業スタッフの不在もあるが、商品開発力も弱いと言わざるを得ない。中小企業診断士による経営指導の中でも、新商品開発の重要性は何度も指摘されていたが、人手不足、時間不足などを理由に新商品を出せないという状況が見られた。

新商品をどんどん出していかないと、販売増と利益の確保は難しい。

企業との結びつきも非常に弱い。

→ 主に人的課題が共通する課題となっている。

#### (3) 利益管理の考え方

- ・ 作業別、商品カテゴリ別などの利益率が把握されていない。把握していても、戦略に活かされていない。
- ・ 原価率という概念がない。1つ売れば利益がいくらという視点がないまま、価格設定されているため、市場価格よりかなり低く「売っても儲からない」という現象が生じている。
- ・ 単価の低い委託作業であっても、「その作業をする（それしかできない）利用者があるから」という理由で不採算でも続けることが少なからずある。

## 4 課題解決に向けた取組の例（中小企業診断士からの提言・指導から）

### (1) 経営改善の取組について

3で挙げた課題について、特に人的課題については、一朝一夕に解決できるものではないが、モデル施設への経営改善指導等の中で、他の事業所においても経営改善に資すると思われる取組の例については、次のようなものが挙げられる。

なお、① 比較的取り組みやすいもの、② 更なる経営改善を目指して取組むことが望ましいものに区分したが、あくまで参考であり、どれから着手するかは、それぞれの事業所の現状に照らして判断することが望ましい。

### (2) 職員の意識・業務効率など

#### ① 比較的取り組みやすいと思われるもの又は基本となるもの

- ・ トップのリーダーシップと、職員の「全員参加」。
- ・ 「工賃向上計画」の策定に職員が参加することで、参加意識を醸成。
- ・ 全職員、利用者による「夢・理想」の共有と、目標の設定。

- ・ 事業（授産科目）内容の再構築。
- ・ 「工賃支払前収支」（＝売上高－工賃以外の原価・費用）の向上→工賃向上→利用者の自立、というロジック（論理）を再確認。
- ・ 改善提案（「カイゼン」は半永久）「質より量」→参加意識、改善意識。
- ・ 「改善することは当たり前」「ライバルも改善している」ことを繰り返し周知。
- ・ 「やる意味のあること」「意味のなさそうなこと」「できること」「できないこと」「既  
に実行していること」「できるにも関わらず実行していないこと」を整理。
- ・ 職員間の情報共有（ホワイトボードの活用等）。
- ・ 作業マニュアル化による知識の共有（担当職員の休暇・退職等の不在時に、他の者が対応できるように）。
- ・ 5S（整理、整頓、清掃、清潔、躰け）、動作経済の4原則（①動作の数を減らす、②動作を同時に行う、③動作の距離を短くする、④動作を楽にする）、ボトルネック（隘路：全体の生産性の制約条件となる工程・人。ここを改善することで全体の生産性が向上する。）といった生産性向上の観点でチェック。
- ・ この利用者はこの作業しかできないという思いこみはないか。収益性の高い作業の中で、その利用者にはできる作業の分析の必要性。
- ・ 先進地への実地見学。
- ・ 一般企業見学（店舗など）→経営ノウハウを研究。
- ・ ワープロの音声認識（入力）機能を利用。

## ② 更なる経営改善を目指して取り組むことが望ましいもの

- ・ 経営環境分析を行い、経営戦略を構築する。
- ・ タイムマネジメント（時間管理）について（「時間は作るもの」という意識）。
- ・ 定常業務において管理職員の負担を軽減し、戦略的・創造的業務に充てる時間を。
- ・ チームで対応
- ・ QC活動（Quality Control（＝品質管理）手法などを使用して問題解決や経営改善を進める活動。）や、「改善提案制度」などで利用者・職員の知恵を引き出す。
- ・ 部門ごとの司令塔役を設定する（工賃向上という課題を1人に任せきりにしない）。
- ・ 管理職員が定期的に現場をパトロールし作業の改善点を探す。
- ・ 動線の確認（ムダがないか）。
- ・ 業務閑散期に業務内容の見直し、スキルアップを行う。
- ・ 新規事業へのチャレンジ。
- ・ 中堅層職員の養成。
- ・ 新規職員の研修、教育。
- ・ 職員がメインで頑張るのではなく利用者主体を目指す。
- ・ 数値化（見える化、グラフ化）により、売上げ額ではなく工賃支払前収支に着目。
- ・ 現場職員への協議、説得の手法について、様々なものがあるので状況に応じて。
- ・ 利用者への指導方法について再考。
- ・ 利用者の能力の活用→自己実現、というロジック（論理）を再確認。
- ・ 利用者の出勤率向上のための生活指導、工賃制度の見直し。
- ・ 利用者の学習意欲を喚起する評価・工賃制度を検討。

## (2) マーケティング関係

### ① 比較的取り組みやすいと思われるもの

- ・ ターゲット顧客のリストアップ。
- ・ 地元イベントへの積極的な参加。
- ・ 地元マスコミの活用。
- ・ 役場内などでの販売。
- ・ パッケージ、手書き風POP（販売促進のための広告媒体）、商品配置、のぼりの工夫。
- ・ チラシのレイアウト（企業のを参考に）。
- ・ リピーター対策（また利用してもらうためにどう工夫するか）。  
アンケートの実施。  
スタンプ、割引券の導入。
- ・ ターゲット層を対象とした試食会の開催。
- ・ マッチング事業（共同受注システム）の活用（営業力不足をカバーできる）。

### ② 更なる経営改善を目指して取り組むことが望ましいもの

- ・ 営業用ホームページ、ブログの活用。  
SEO（Search Engine Optimization）対策。（SEO:インターネット上のウェブサイトを検索するサーチエンジンにおいて、特定のウェブサイトが検索結果の上位に表示されるようにサイト設計する手法。）
- ・ 定期的な更新（新商品の開発）。
- ・ MIXI（（株）MIXIが運営するSNS（ソーシャル ネットワーキング サービス）で、既に登録している人からの招待で参加し、ブログやメッセージ交換等を行う紹介制サービス。）等の活用。
- ・ 限定品、新商品の開発。
- ・ 反復した営業活動。
- ・ 利用者募集の際、高賃金ハイレベル作業の可能性を公表して募集する手法も。

## (2) 利益管理

### ① 比較的取り組みやすいと思われるもの

- ・ 利益率の高い新商品の開発、販売人気順、POP等での誘導。
- ・ 必要に応じて値上げを実施（企業と同じ）。
- ・ 委託元への価格交渉（場合によっては他の近隣事業所と共同で）。  
取引相手という認識を持って（仕事を頂いているのではなく対等なパートナー）。  
委託元の生産計画の確認。

### ② 更なる経営改善を目指して取り組むことが望ましいもの

- ・ 高価格維持のためのプロモーション活動。
- ・ 「限界利益」概念による意思決定。  
（「限界利益」= 売上高 - 変動費（売り上げに応じて変動する費用） 限界利益がプラスであれば、営業利益がマイナスであっても、受注するほど利益が増加する。）

#### (4) その他

- ・ 他の事業所との連携。
- ・ 市民や経済界との連携（取引先開拓や就労支援）。

### 5 その他の課題解決の方向性

4では、課題解決に向けた取組として、モデル事業実施の際に、実際に各中小企業診断士からモデル施設が受けた経営指導等の中から、普遍的と思われる取組内容について列挙したが、2(2)②で記述したとおり、3で挙げた人的課題がモデル事業の実施を通じて浮き彫りとなった。有効な取組だとわかっているにもかかわらず、人的課題が原因で対応できない現実があり、かつその人的課題は一朝一夕には解決できないということが、道内でも多くの事業所が共通して抱えている課題だと考えられる。

#### (1) 事業所間の連携

「北海道働く障がい者応援プラン」においては、基本方針の1つ（連携と協働）において、「対象事業所個々が単独で、自己完結的に独立した運営を行うのではなく、地域の企業や商店等、経済団体、さらには市町村などの関係機関と対象事業所の連携や、対象事業所間相互の連携を進める。」としている。

個々の事業所における工賃向上の取組はもちろん必要であるが、それぞれが単独で進めるよりも、こうした連携について、各事業所において積極的に検討する必要があると思われる。いきなり連携となると、ハードルが高く感じられるかも知れないが、まずは近隣の事業所が共同で経営勉強会を始めるなどの手法が考えられるのではないかな。

道としても、マッチング事業（共同受注システム）の活用等により、事業所間の連携が図られるよう、周知に努めていくことが重要であると考えます。

#### (2) 事業所と一般企業・消費者との接点拡大

また、マッチング事業への登録、「アクション2009」への参加を進めること等により、少しでも事業所と一般企業・消費者との接点を広げてゆくことが、事業所職員の「経営」意識を醸成し、結果として人的課題の解決にも資するものと思われる。

さらに、お客様から各事業所の製品を購入した理由や改善点、要望、不満点などを吸い上げ、製品開発やサービス開発にフィードバックすることも必要であると思われる。

(添付資料)

- モデル事業所訪問指導経過
- モデル事業所工賃向上計画



( 参 考 )

○ モデル事業訪問経過

区分（主な利用者）	身 体	身 体	知 的	知 的
事業所種別（H19.11）	通所授産	就労継続B型	入・通所授産	就労継続B型
事業所（施設）名	羊蹄セルプ	きらぼし	剣淵北の杜舎	工房 虹の架け橋
運営主体	（社福）黒松内つくし園	（社福）更葉園	（社福）剣淵北斗会	（NPO）ラポラポ
所在市町村	倶知安町	音更町	剣淵町	赤平市
訪問回数（延）	12	13	7	12

区分（主な利用者）	知 的	精 神	精 神	精 神
事業所種別（H19.11）	入所授産	就労継続B型	通所授産	就労継続B型
事業所（施設）名	新篠津ふれあいの苑	いずみの里	i・box	わーく・ひまわり
運営主体	（社福）新篠津福祉会	（社福）釧路恵愛協会	（社福）タラブ	（NPO）ひまわり会
所在市町村	新篠津村	釧路市	伊達市	札幌市
訪問回数（延）	14	10	13	13