

徳島県工賃倍増計画

平成 2 0 年 度
(改 訂 版)

徳 島 県

目 次

序 章 計画策定に当たって

第1節	策定の趣旨	-----	1
第2節	計画の位置づけ	-----	1
第3節	計画の期間	-----	1
第4節	対象事業所	-----	2
第5節	計画書の構成	-----	2
第6節	工賃倍増計画と工賃引き上げ計画	-----	2

第1章 今までの工賃引き上げへの取り組み

第1節	各事業所の取り組み	-----	3
第2節	授産協議会の取り組み	-----	3
第3節	県の取り組み	-----	4
第4節	今までの取り組みの反省	-----	5

第2章 就労支援事業所等の現状と課題

第1節	工賃の現状	-----	6
第2節	工賃倍増対象事業所の授産事業の現状	-----	8
第3節	共通する問題点	-----	2-5 省略
第4節	課題	-----	2-6

第3章 工賃倍増計画のための取り組み (=課題の解決)

	体系図	-----	2-7
第1節	工賃倍増計画の基本	-----	2-8
第2節	事業所の取り組み	-----	3-2
第3節	授産支援協議会の取り組み	-----	4-4
第4節	県の支援	-----	4-7

第4章	実証実験事業所の取り組み概要	-----	4-9 省略
	モデル事業所 工賃引き上げ計画	-----	5-1

徳島県工賃倍増計画

序章 計画策定に当たって

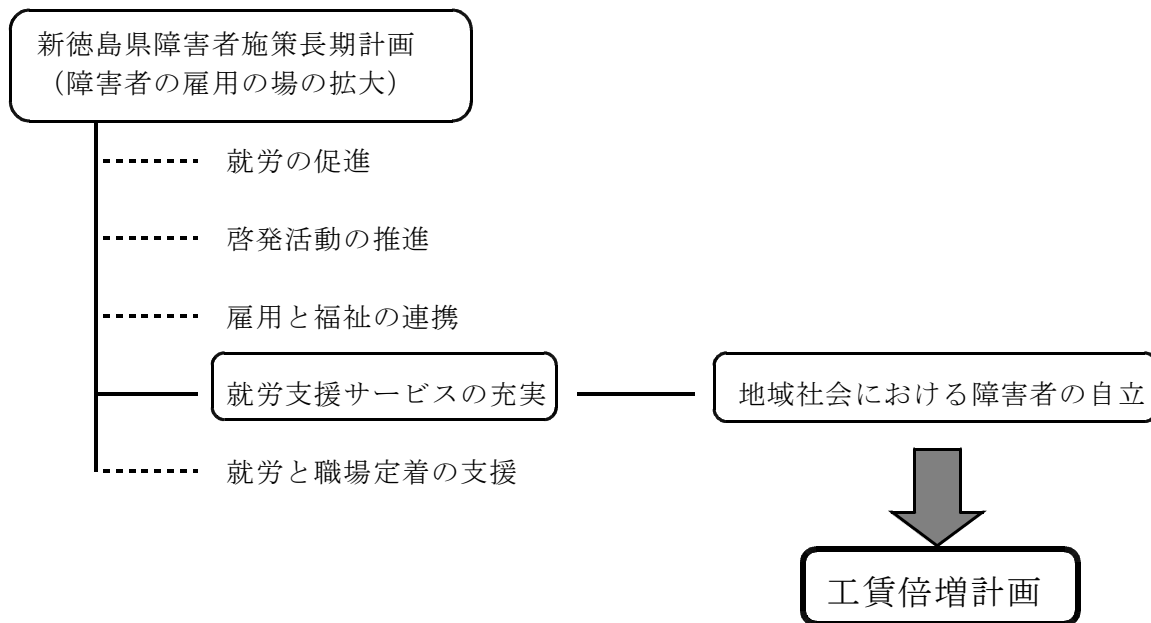
第1節 策定の趣旨

平成18年度県内の就労支援事業所等の利用者の平均工賃は月額1万5千円であり、障害基礎年金を始めとした社会保障給付等と合わせても、障害者が地域で自立した生活を送るには難しいのが現状である。

そこで、就労支援事業所等の利用者である障害者の工賃アップに向けた取り組みを推進するための計画として策定する。

第2節 計画の位置づけ

「新徳島県障害者施策長期計画」における「障害者の雇用の場の拡大」の「就労サービスの充実」の中に障害者の工賃アップを図ることが謳われており、それを具体的に推進するための計画として位置づける。



第3節 計画の期間

平成19年度から平成23年度までの5年間とする。

第4節 対象事業所

就労支援事業（福祉的就労）に関わる事業所として、就労継続支援B型事業所、旧体系の授産施設を対象とする。

（平成19年10月12日現在）

種 別	対象事業所（か所）	利用定員（人）
就労継続支援B型事業所	9	152
旧体系の授産施設	18	735
計	27	887

第5節 計画書の構成

本工賃倍増計画書は、第1章の「今までの取り組み」から4章の「実証実験事業所の取り組み」で構成し、その中の第2章の「就労支援事業所等の現状と課題」では、工賃倍増計画の対象事業所を中心に、本県の就労支援事業所等の現状を調査し、洗い出した問題点と課題をまとめた。

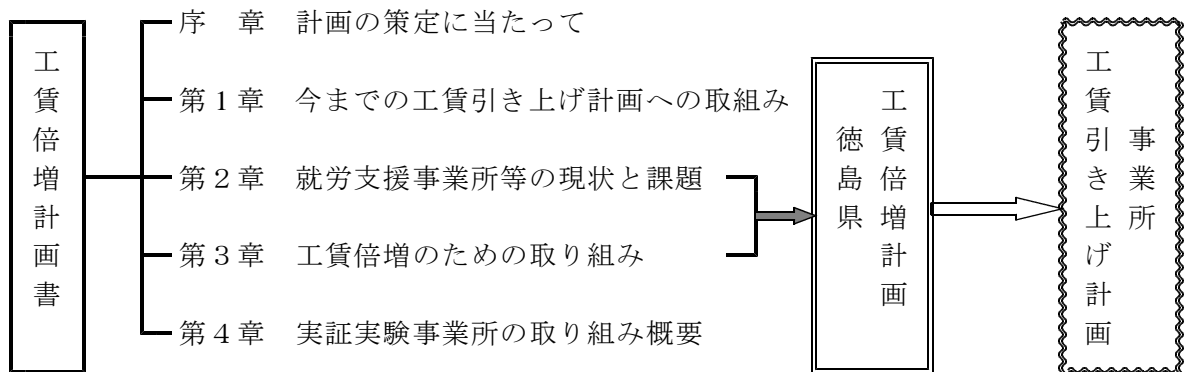
第3章の「工賃倍増のための取り組み」では、課題の解決つまり工賃倍増のために、各事業者、NPO法人とくしま障害者授産支援協議会（以下「授産支援協議会」という）、県が取り組むべき方針（本県の工賃倍増計画）をまとめた。

第6節 工賃倍増計画と工賃引き上げ計画

工賃倍増計画は、本県の平成18年度の平均工賃を平成23年度末までに倍増するための行動計画であり、年度別の目標工賃を定め、その達成に向けた、事業所、協議会、県などの関係機関が取り組むべき行動指針である。

工賃引き上げ計画は、工賃倍増計画を基に、各就労支援事業所等が独自に作成する。

内容は、まず、各事業所の現状を精査・分析することにより、問題点や課題を把握し、目標工賃とその達成年を設定し、その実現に向け、具体的に取り組む行動計画である。



第1章 今までの工賃引き上げへの取り組み

第1節 各事業所の取り組み

平成12年に、県から委託を受け徳島県障害者施設授産協議会（以下、「授産協議会」という）が実施した「授産活動活性化特別対策事業」を契機に、活性化指針に基づき、次のような事業に取り組んできた。

1 意識改革への取り組み

QC活動により継続的に成果を生み続ける仕組みの構築

2 企業感覚の修得

研修会・OJTによる財務知識と損益感覚の習得、サービス共通評価基準のマスター、異業種交流等を実施

3 授産品の独自ブランド品化

独自ブランド品の現状、課題の把握、製品、商品開発の仕組み作りの研修実施、独自ブランド品のシェアを伸ばす取り組み

4 販売促進活動

イベントカレンダーの作成、企業の販促商品へ取り上げてもらう活動を実施

5 地域との連携

地域ボランティアの活用、ボランティアネットワークづくり、地元企業との連携による工賃アップに向けた取り組み

第2節 授産協議会の取り組み

授産協議会は、県内の授産施設が連携・協力し、授産活動を活性化するために、平成12年2月に設立された。その取り組みとして、

1 「授産活動活性化特別対策事業（H12～H13）」への取り組み

（1）平成12年度の取り組み

授産活動の活性化指針の策定

- ・先進地視察
- ・授産活動の現状把握
- ・職員・利用者の意識調査

（2）平成13年度の取り組み

指針による取り組み

- ・各施設現場での小集団活動の導入
- ・合同バザールの開催

2 平成14年度～15年度の取り組み

小集団活動、合同バザール開催に加え、

- ・各種研修会の開催
- ・自動販売機設置推進
- ・官公需共同受注の推進

・「全国健康福祉祭・徳島大会」では参加記念品及び観賞用オペラグラスの組み立て作業の共同受注

3 「障害者授産施設販路拡大事業（H16）」への取り組み

- ・ホームページの開設
- ・授産製品カタログを作成

4 その他の取り組み

- 中国・四国社会就労センター職員研修会開催（H17）
- 障害者授産施設販路拡大事業の成果の報告
- 「全国中学校体育大会」「全国民生委員児童委員大会」「第22回国民文化祭」でオリジナル記念グッズの共同販売の実施（H18～H19）

以上のように、授産協議会が中心となって、障害者の社会参加と就労及び工賃増を目的に取り組んできた。

5 授産協議会のNPO法人化

平成18年に施行された障害者自立支援法は、より一層、地域社会で障害者が自立した生活ができることを目指している。そのためには就労支援事業所等の授産活動をより一層活性化し、利用者の工賃を引き上げることが必要となる。

そこで、県内の事業所の就労支援と授産活動の活性化のため、任意団体である授産協議会を平成19年12月にNPO法人化し、就労支援事業所等の授産活動への支援や共同受注・販売の実施主体として取り組むことになった。

第3節 県の取り組み

授産協議会等と連携し、授産製品の販路拡大や障害者の就労に向けた職場実習や技術指導に取り組んできた。

1 障害者授産活動活性化事業（授産協議会へ委託：H12～H13年度）

- 授産製品等の取引拡大等その活動の活性化を図る
- 授産施設案内マップの製作、授産活動活性化指針の制定

2 施設外授産就職促進モデル事業（県内授産施設2施設へ委託：H13～H17年度）

- 授産施設に就労支援専門職員を任命し、障害者の就労に向けた職場実習や技術指導を実施

3 障害者授産施設販路拡大事業（授産協議会へ委託：H16年度）

- 授産製品の販路拡大のため、オンラインショッピングのホームページ「OURSHOP あるんじょ」及び授産製品カタログを作成

4 県庁地下生協売店での授産品販売事業（H19年度～）

- 授産品の販路拡大のため、県生協売店（県庁地下1階）に専用コーナーを設けて、授産協議会の9事業所で生産している、パンや日用品等の授産品を販売

第4節 今までの取り組みの反省

事業所を中心に関係機関が、授産活動の活性化に取り組んできたが、一部の事業所を除き、利用者の工賃はここ数年上がっておらず、目に見える成果は得られなかったと言える。

その大きな要因は、利用者の工賃引き上げを目的とした各種の取り組みにもかかわらず、授産活動とは、利用者工賃を引き上げるのではなく、あくまでも利用者に対する障害福祉サービスの提供が目的で、工賃の引き上げは二の次でよいという認識が、法人・事業所のトップ及び職員、利用者も強く、経営という視点から取り組めなかったため。

第2章 就労支援事業所等の現状と課題

第1節 工賃の現状

1 平成17年度まで（旧体系）

全体として、平成15年度から18年度までの平均工賃は多少の変動はあるが、平均では15,300円となっている。

特に、全国的なイベント等が本県で開催されると、授産品を記念品として採用してくれたり、土産物として多く販売できるため、平均工賃が高くなっている（H16）。

障害種別では、身体障害、知的障害、精神障害順に工賃が高く、身体・知的にかかわらず、入所施設が通所施設より工賃が高くなっている。

2 平成18年度

平成18年度の平均工賃は、全事業所で15,200円、工賃倍増対象事業所で14,600円となっている。

旧体系19事業所、新体系6事業所となっており、旧体系事業所が多いことから、前項と同じ傾向にあるが、知的障害者施設では新体系事業所の工賃が高く、精神障害者施設では、旧体系事業所が高いという、相反するものとなっている。

3 問題点

ここ数年の平均工賃では、障害者基礎年金を併せても、利用者である障害者が、地域で自立して生活することは困難である。

表1：平均工賃の推移

	15年度	16年度	17年度	18年度
全事業所	15,600円	17,000円	13,500円	15,200円
対象事業所				14,600円
事業所数	20	21	20	27(25)

※17年度以降は精神障害者利用施設を含む、（ ）は、工賃倍増対象事業所数

表2：旧体系事業所の工賃

		15年度	16年度	17年度	18年度
知的	入所施設	24,300円	20,400円	15,300円	15,600円
	通所施設	11,500円	12,900円	10,000円	10,200円
	平均	13,500円	14,300円	10,800円	11,800円
身体	入所施設	30,600円	33,300円	27,700円	22,600円
	通所施設	18,900円	23,700円	23,000円	27,300円
	平均	21,200円	25,600円	24,000円	25,800円
精神	通所施設			9,300円	13,400円

表 3 : 平成 1 8 年度工賃倍増計画対象事業所 (2 5 事業所) の障害別平均工賃

		旧体系	施設数	就労支援 B 型	事業所数	平均工賃	事業所数
知的	入所	15,600円	2			15,600円	2
	通所	10,200円	11	15,800円	3	11,400円	14
	平均	12,000円	13			12,700円	16
身体	入所	22,600円	1			22,600円	1
	通所	27,300円	4		0	27,300円	4
	平均	25,800円	5			25,800円	5
精神	入所						
	通所	13,400円	1	9,400円	3	10,400円	4
	平均	13,400円	1			10,400円	4
平均	計	15,700円	19	12,600円	6	14,600円	25

第2節 工賃倍増対象事業所の授産事業の現状

県内の授産施設は、以前から、多様な授産品やサービスに取り組んでいるが、その実態は必ずしも明らかではなかった。また、工賃倍増計画の策定には、事業所の授産事業の現状や問題を把握することが必要である。

そこで、事業所の現状把握のために、訪問調査、事業運営状況調査、顧客アンケート、販売経路調査等を行った。

- 1 授産活動の形態、対象事業分野、作業科目の現状（表4、5、グラフ1参照）
 - (1) 事業形態 2形態
自主生産・販売、下請け・受託の2形態
 - (2) 事業分野 9事業
事業所が授産活動として取り組んでいる事業分野は、自主生産・販売、下請け・受託の両形態で、9事業分野で取り組んでいる。
 - ①自主生産・販売品：7事業
農業（4事業所）、食品（6事業所）、工業製品（3事業所）、生活雑貨（10事業所）、飲食・サービス業（5事業所）、IT（2事業所）、環境（1事業所）
 - ②下請け・受託：8事業
農業（2事業所）、食品（1事業所）、工業製品（12事業所）、生活雑貨（4事業所）、IT（2事業所）、環境（2事業所）、施設外授産、官公需
 - (3) 作業科目 41科目
 - ①自主生産・販売の7事業分野：19作業科目
 - ②下請け・受託の8事業分野：22作業科目
 - (4) 事業の実施状況（グラフ1参照）
多くの事業所は、事業形態、事業分野を組み合わせることで複数の作業科目を実施している。
また、特徴として、
 - ①工業製品
下請け・受託が主で、工業製品を自主生産・販売品で取り組んでいる事業所は少ない。
 - ②農業、食品、生活雑貨分野
自主生産・販売に取り組んでいる事業所が多く、下請け・受託は少ない。
 - (5) 現在の授産活動（授産品・サービス等）に取り組んでいる理由
なぜその事業分野の製品・サービスなのか、理由ははっきりしていない事業所が多い。
- 2 経営状況
 - (1) 収支把握状況（グラフ2参照）
 - ①経営状況調査の回答状況
27事業所事業所のうち18事業所（収支把握11、収支未把握7）が回答
 - ②作業科目毎の収支把握状況
 - 1) 収支を把握している11事業所の状況（表6、グラフ4参照）
 - ア 赤字事業分野の状況
○自主生産・販売品（4事業分野、6事業所）
<内訳>
農業・農産加工品（1事業所）、食品（2事業所）、飲食・サービス（2事業所）、IT関連（1事業所）の4事業分野（6事業所）

○受託・下請け（2事業分野、2事業所）

<内訳>

農業・農産加工品（1事業所）IT（1事業所）の2事業分野（2事業所）

※自主、受託とも赤字のIT事業は同一事業所であり、すでに撤退している。

イ 黒字9事業所（知的通所2、身体通所2、知的入所2、身体入所1）の状況

○自主生産・販売品（6事業分野、15事業所）

<内訳>

農業農産加工品（3事業所）、食品（3事業所）、工業製品（2事業所）、生活雑貨（5事業所）、飲食・サービス（1事業所）、IT関連（1事業所）

○受託・下請け（7事業分野、17事業所）

<内訳>

農業・農産加工品（1事業所）、工業製品（7事業所）、生活雑貨（2事業所）IT関連（1事業所）、環境（1事業所）、施設外授産（2事業所）、官公需（3事業所）

2）収支を把握していない事業所の状況（グラフ3参照）

7事業所で、工業製品、環境、飲食・サービス、施設外授産の4事業分野となっており、最も多い工業製品は、下請け・受託によるものである。

(2) 収支把握できている事業所状況（表6参照）

①自主生産・販売品の赤字は、4事業分野で6事業所

<内訳>

農業・農産加工品（1事業所）、食品（2事業所）、飲食・サービス業（2事業所）、IT（1事業所）

②下請け・受託の赤字は、2事業分野で2事業所

<内訳>農業（1事業所）、IT（1事業所）

③自主生産、下請けにかかわらず農業、ITの赤字は、同一の事業所

・すでに、この事業所は、ITから撤退している。

・下請け・受託で赤字の事業所は、その事業から早急な撤退が必要である。

(3) 事業分野別収益状況（グラフ5）

月額実質賃金（純収益÷利用者数）により、各事業分野の収益性を比べてみた。

①黒字の事業分野の収益状況

一番収益性が高いのは施設外授産であり、次からは、自主生産・販売品の工業製品、農業農産加工品、食品、生活雑貨、IT、飲食・サービス業となった。

施設外授産を除く下請け・受託の各事業は、自主生産・販売品の飲食・サービス業より収益性は低くなっている。

②赤字の事業分野の損益状況

赤字になっているのは4事業で、赤字が多い順に、飲食・サービス業、農業・農産加工品、IT、食品でいずれも自主生産・販売品となっている。

下請け・受託で赤字事業はIT、農業・農産加工品で、どちらも自主生産・販売品の事業分野より損失が少ない。

※この分析においては、利用者の時間当たりの生産性が考慮されていないが、各事業の収益について、一定の傾向を表している。

(4) 経営（運営）状況のまとめ

作業科目毎の収支を把握していない事業所が、18事業所中7事業所もあったことは、授産活動を経営の視点から捉えていないことを表している。

①収益を把握していない事業所

この7事業は、作業科目ごと経費が計上されていないため、作業科目毎の収益が把握できていない。また、このような事業所は、不採算作業科目の経費を採算のとれている作業科目の収益から補填することにより、工賃を配分している。

特に、工業製品を中心とした下請け受託作業を複数取り入れている事業所の多くは、作業科目(事業)毎の収支を把握せず、中には福祉会計と授産会計を一緒にしている場合もある。

今後は、実態に即した人員、使用時間、使用面積等を積算根拠として作業科目毎の収支状況を把握することが基本である。

②収益を把握している事業所

1)赤字事業分野は、黒字の事業分野と重なっているので、改善により黒字化できる可能性がある。

2)施設外授産を除く、収益性の低い下請け・受託の各事業のうち、非常に収益性が低い農業、工業製品、ITは、工賃倍増のためには、大幅な見直しや、撤退が必要。

3)収益性の高い事業分野は、現状で満足している事業者が見受けられる。

4)大多数を占める収益性の低い自主生産・販売品は、大幅な見直しが必要となる。

3 販売経路と対象市場

(1) 販売経路（図1参照）

①下請け・受託の販売経路

事業所の近隣地域の機械金属製造業メーカーなどからの受注であり、作業科目の大半は、バリ取り、検査、配線、並び替え・分別、包装、箱折り等の単価の安い軽作業である。

②自主生産・販売の販売経路

主に事業所近隣か県内の小売店への納入、直売店での販売、消費者への直接販売などであり、同一法人内への販売もある。

しかし、地域資源を活用した、割り箸（全国の大学生協）、表装（四国八十八箇所掛け軸等）、カブトムシや鈴虫など一部の授産品は、全国的に販売している。

(2) 対象市場

一部の自主生産品を除いて、大部分の授産品の対象市場は、事業所の隣接地域か広くても県内となっている。

4 取引先（納入先、受託先）の評価

授産品や受託業務等について、取引の基本3要素である「品質」、「納期」、「価格」からの評価と、総合的な指標として「役立ち度」の、合わせて4要素を評価してもらった。

(1) 総合評価（グラフ6参照）

平均値では、総合評価である「役立ち度」が、5点満点中4.4点と高い評価を得た。

「品質」、「納期」、「価格」では、「価格」が一番評価が高く、次いで「品質」、「納期」は最も評価が低い。

(2) 納入先の授産品の評価と改善点

①評価（グラフ7参照）

授産品を購入する理由（評価）は、「価格」が一番で、次に「納期」、「社会貢献」、「推薦」、「品質」となり、取引の3要素の「品質」があまり評価されていない結果となった。

②改善点

改善点として、「販売方法の工夫」、「売価設定の工夫」、「包装や表示の改善」が出た。

(3) 受託先の委託業務の評価

①評価（グラフ7参照）

企業等が事業所に業務を委託する理由（評価）は、「納期」と「価格」がともに非常に高い評価を得ており、次いで「品質」が評価された。

他の理由より、取引の3要素が上位3を占めたことは、事業所の作業が企業の要求をある程度満たしていることを表している。

②改善（問題）点

評価が高かった「品質」、「納期」についても、受託先の12%から、「業務品質の保証」、「納期を守る」が改善点として指摘された。

※総合評価が非常に高い。このことは、事業所と非常に良い関係にある取引先からの回答が多いためであり、このことを差し引いて評価する必要がある。

5 消費者の評価

徳島県庁地下売店における「授産品コーナー」で消費者の声を収集した。このコーナーでの授産品はパン、菓子類、農産品、雑貨製品の一部に限定され、また、消費者が県職員が大部分であるが、授産品に対する消費者の評価を把握する有効なデータとなる。

(1) 授産品購入状況（グラフ8参照）

一般企業の製品と競合するパン（82%）や菓子（29%）は高く、一番多く購入されているパンは、「価格が安い」が44%、「おいしい・手作り」が33%となっており、競合他社のパンと比べて、「価格」と「味」が評価されている。

つまり、授産品のパンは競争力があると言える。

(2) 授産品全体の評価（グラフ9参照）

男女とも「価格が安い・手頃」が40%強、「味」も30~40%の評価を得ている。

また、「手作り」は女性は60%、男性が10%強と、評価に大きな開きがある。一般的に「食品」類の購入に厳しい目と舌を持っている女性に評価が高い。

このことは、今後、パン等の食品は、ターゲットを「女性」とし、「手作り」を全面に出す戦略が求められる。

しかし、「授産品だから」の評価は20%前後であり、男女とも「授産品」を商品選択の重要な基準としていない。県の職員以外の一般県民であれば、「授産品だから」はもっと低い評価になると想定される。

6 授産担当職員からの意見

現状を知る上で、事業所の授産の担当職員の意見は外せない。そのため、自由に日頃感じている問題点を聞き取った。

○主な意見

- (1) 利用者の障害特性や障害程度に適した作業選択や配置が難しい。
- (2) 作業の受注と納期のバランス調整が難しい。
- (3) 利用者の生産や能力に応じた工賃が支払われていない。
- (4) 個々の利用者の能力に応じた適正な評価システムが確立されていない。

7 訪問・聞き取り調査結果概要（資料1参照）

工賃倍増計画の対象となる27事業所を個別に訪問し、事業経営の視点から、現在の事業所の組織体制、授産品生産及び販売状況等の聞き取り調査を行い、結果の概要を取りまとめた。

○調査結果概要

(1) 組織の運営体制について

施設の運営と一体的に管理運営しており、生産部門だけを独立して管理していない。

また、授産活動は福祉サービスの一環であり、授産品で収益を上げようとの意識が低い。

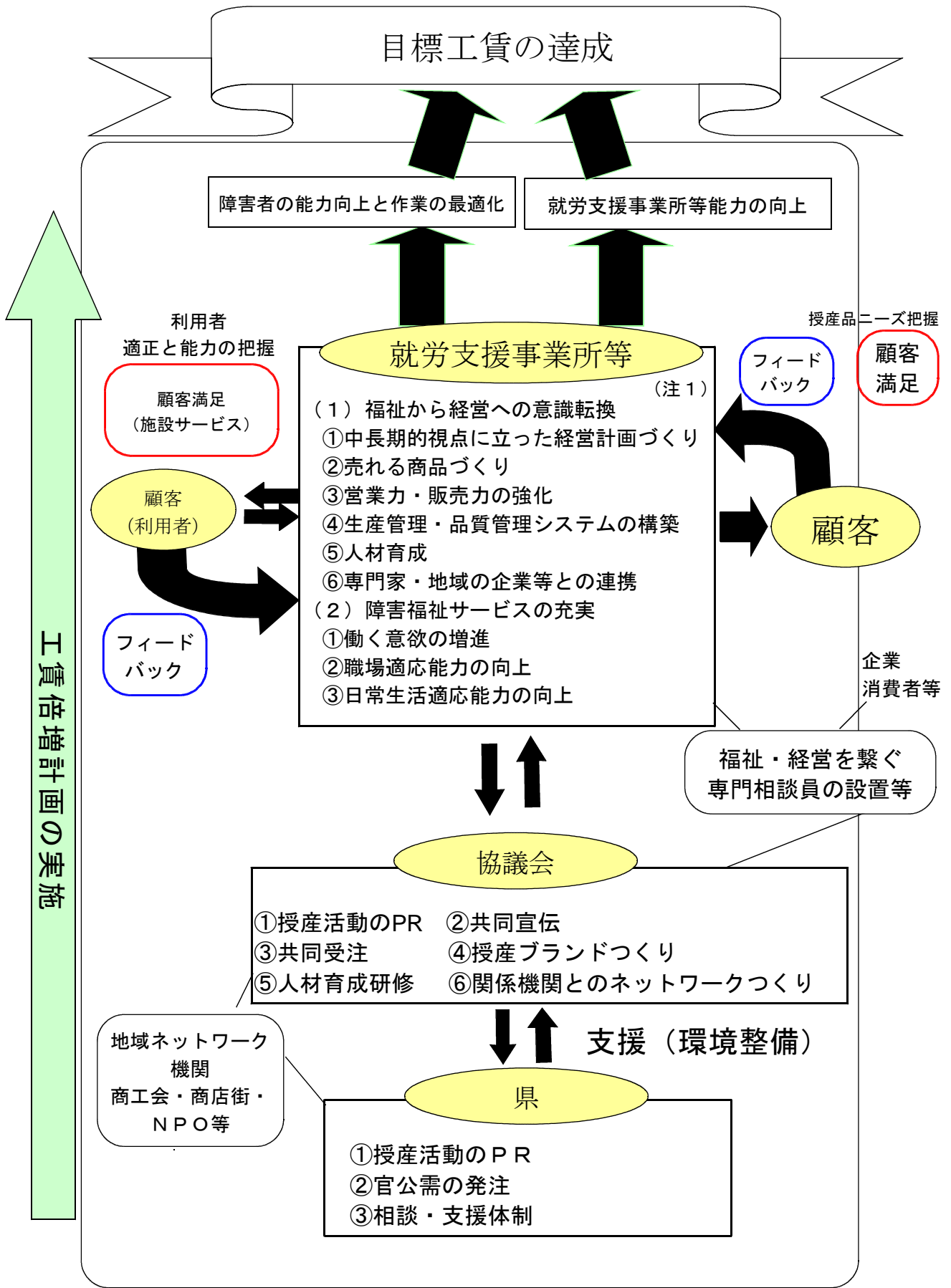
(2) 授産品（商品）・作業科目について

一部を除いた多くの授産品は、今までの授産活動を継続しているだけで、「何故、その授産品を製造・販売しているのか。」について、合理的な理由を把握していない。

ほとんどの事業所は、顧客の満足度調査や市場調査などを実施しておらず、「まず、授産品ありき」で場当たりのであり、また、商品としての魅力に乏しい。

(3) 販売状況

授産品販売についても、市場調査は実施していないため、以前からの取引先を継承している事業所が多く、新たな販路開拓は、個人（法人理事長、施設長等）の人脈や官庁に依存するなど計画性がない。



(注1) 就労支援事業所等…旧授産施設、就労移行支援事業所、就労継続支援事業所A型・B型

第3章 工賃倍増のための取り組み（＝課題の解決）

工賃倍増の取り組みとは、前章の事業所が抱えている課題を解決することに他ならない。そこで、工賃倍増計画を策定するに当たり、現行の授産活動を、障害者自立支援法による就労支援サービスを踏まえ、次の2つのカテゴリーに再定義する。

○授産活動の定義

授産活動とは

●授産活動

利用者（障害者）が、自身の能力等の向上と高い工賃を得ることを目的とした生産活動とそれに伴うサービスの提供

●授産的活動

利用者（障害者）が、日常生活が行えるよう、自身の能力や機能を向上させるための生活介護や自立訓練サービスの中の1メニューとしての訓練及び作業

（旧体系の授産活動と新体系事業の関係 別紙1）

第1節 工賃倍増計画の基本

1 基本方針

（1）目標工賃

平成23年度目標平均工賃を月額30,000円とする。

（2）「運営から経営へ」の意識改革

①法人トップ及び施設長の意識改革から始める。

②推進体制を整備する。

（3）工賃倍増計画の取り組みポイント

①事業所の「強み」と「主体性」

事業所の持つヒト、モノ、カネ、技術力、ネットワーク等の有形無形の経営資源（手作りの技術力等）の強みをいかし、主体的に取り組む。

②事業分野、作業科目の選定

対象とする市場や地域の実情を調査し、ターゲットを絞りこむ。

○キーワードは、「安全・安心」「環境」「ニッチ」「コミュニティービジネス」など。

③具体的な目標数値の設定と取り組み手法の策定

工賃、製品原価・売価、数量等の数値目標を設定し、それを実現するため、作業工程や販売方法等について具体的な取り組み手法を策定する。

④取り組み結果の検証と改善

⑤不採算・低収益の作業科目から撤退する。

（4）職員教育プログラムの導入

工賃倍増に対する全職員の理解と問題意識の共有化を図る。

（5）地域との連携強化

授産品や事業所の社会的認知度の向上と、地域社会への貢献を図る。

2 実施方法

本県の就労支援事業所等の実態や課題、市場の特性等から、全事業所を一斉に包括的に取り組むのではなく、事業所の実情を考慮し、取り組むことが可能な事業所からモデル的に実施する。

3 実施期間（5カ年）の取り組み概要（年次基本推進計画 別紙2）

（1）平成19年度

①県の工賃倍増計画を策定

・実証実験の実施

計画の策定と同時進行で、実証実験事業所（知的1，身体1）2施設において、具体的な「工賃引き上げ計画」を作成し、工賃引き上げに取り組む。

・平成20年度のモデル事業所の選定

②周知・啓発の取り組み

③授産品の周知及び販路拡大活動

（2）平成20年度から21年度

①第1期モデル事業（平成20年4月～21年3月）の実施

②第2期モデル事業（平成21年4月～22年3月）の実施

・対象事業所は毎年度4施設程度

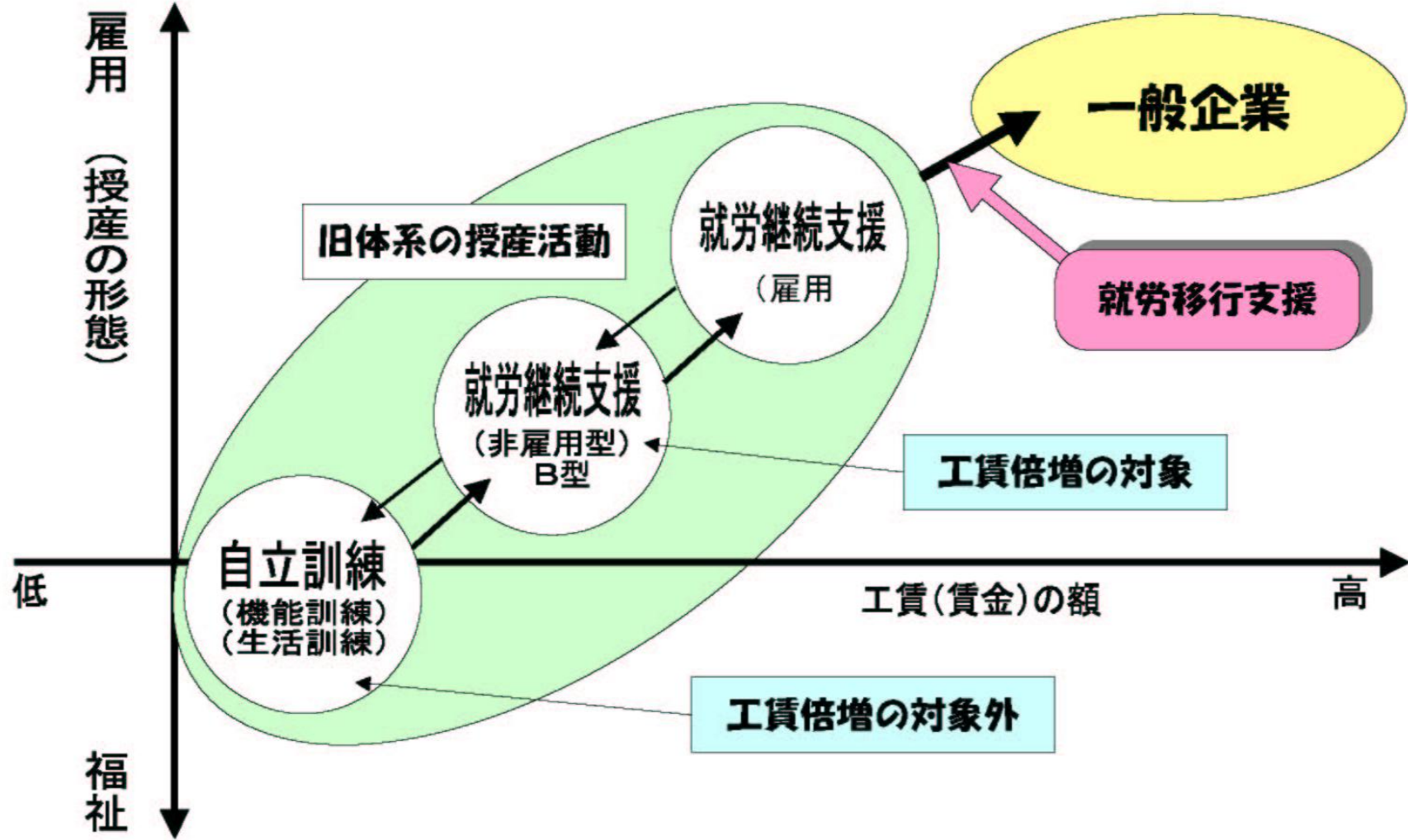
・県の工賃倍増計画を基に、独自の「工賃引き上げ計画」を策定し、その計画に基づき工賃引き上げに取り組む。

（3）平成22年度から23年度

①モデル事業所以外の事業所の取り組み

・授産支援協議会が中心となって、モデル事業所の成果を広く対象事業所へ周知するとともに、モデル事業所以外の事業所は、工賃引き上げ計画を策定し、取り組むことにより、全体的な工賃水準の引き上げに繋げる。

旧体系の授産活動と新体系事業の関係



	19 年度	20 年度	21 年度	22 年度	23 年度
	平均工賃 15,000 円	目標工賃 18,000 円	目標工賃 21,000 円	目標工賃 25,000 円	目標工賃 30,000 円
事業所	<p>実証実験</p> <p>・事業所職員、利用者、保護者の意識改革</p>	<p>第 1 期モデル事業</p> <p>・就労支援に関わる職員、利用者、保護者の意識改革</p>	<p>第 2 期モデル事業</p>	<p>モデル事業所以外</p> <p>工賃倍増計画とモデル事業所の実績に基づき、工賃引き上げ計画を作成・実施</p>	<p>工賃倍増達成</p>
授産支援協議会	<p>工賃倍増のための支援計画の作成</p> <p>・工賃倍増計画の周知</p> <p>・人材育成研修 等</p>	<p>工賃倍増計画の実施</p> <p>・授産ブランド作り</p> <p>・就労支援に関わる職員、利用者、保護者の意識改革</p>			
県	<p>・NPO法人授産支援協議会や地域の企業グループ、労働行政とネットワークを構築し、当該ネットワークが中心となり工賃倍増計画を策定</p> <p>・事業所職員、利用者、保護者の意識改革</p>	<p>・工賃倍増 5 年計画の実施</p> <p>① 事業所、NPO 法人の取組みをサポート</p> <p>② 平成 19 年度の取組内容の点検→課題の抽出</p> <p>・就労支援に関わる職員、利用者、保護者の意識改革</p>	<p>平成 19 年度に策定した工賃倍増計画をより実態に即した内容に見直し</p>	<p>見直した工賃倍増計画に基づき事業を実施</p>	<p>工賃倍増計画に基づき引き続き事業を実施。事業内容の検証を行い今後の工賃水準向上に結びつける</p>

第2節 事業所の取り組み

1 モデル事業所の取り組み

(1) 「工賃引き上げ計画」の策定手順

①現状の調査・分析

1) 事業所の現状調査・分析（「強み」と「弱み」の分析）

- ア 営業力分析
- イ 商品（授産品）・サービス及び生産力分析
- ウ 組織力（マネジメント）分析
- エ 財務（収益）分析
- オ 利用者の適性・能力分析

2) 工賃引き上げ対象授産品・サービス等の市場調査

- ア 対象市場
- イ 需要
- ウ 売上げ及び取引状況

3) 工賃引き上げ対象授産品・サービス等の現状分析

- ア 損益分析
- イ 現状の生産状況分析
 - ・生産工程
 - ・生産能力
 - ・従事している利用者能力
 - ・安全衛生面

などの現状分析を行い、事業所の授産活動の現状と問題点や課題を整理する。

②工賃引き上げ目標額の設定

特に旧体系施設では、工賃引き上げに取り組む作業科目と対象利用者の選定を行う。

作業科目：

対象利用者数： 人

	現状（H ）	〇〇年度	〇〇年度	最終目標年度
平均目標工賃（月額）				
年間売上金額				
年間総原価				
年間利益				

③工賃引き上げのための具体的な解決策・手法の作成（年次別行動計画）

年次別の目標工賃を達成するため、現状の調査・分析を踏まえ、問題点や課題を克服するための、具体的な取り組み手法や解決手法や取り組みのタイムスケジュールを作成する。

(2) 「工賃引き上げ計画」の策定及び取り組みのポイント

①運営から経営への意識転換

これからの就労支援事業所は、利用者の要望である障害福祉サービスの充実と授産品（商品）の取引先・販売先・消費者の要望に応えるという二つのニーズを同時に満足させなければならない。

そのためには、

- 1) 理事長・施設長等のトップマネジメントの考え方を「運営から経営へ」と意識転換を図ることから、「工賃引き上げ」への取り組みは始まる。

2) 理事長・施設長は強力なリーダーシップを発揮し、「運営から経営へ」の考え方や方針を、職員、利用者はもちろん全ての関係者の理解を得、意思統一を図る。これなくして、工賃引き上げを取り組むことは不可能である。

3) 現場の職員のみならず全職員が、「利用者の工賃アップを図ることが、事業所が提供しなければならない最も重要なサービスである」との認識の共有化を図る。

②現状の調査・分析

工賃引き上げ計画の策定には、事業所の「強み・弱み」をまず知ることである。

1) 事業所の強み・弱みの把握方法

受注～生産～販売までのプロセスで、「誰に」「何を（どのような価値を）」「どのような方法で」提供しているのかを念頭に置き、製品や技術、設備、顧客、利用者能力等の現状を調査し、それぞれの「強み」「弱み」を分析し、それをまとめて事業所の「強み」「弱み」をトータルに把握する必要がある。そのための有効な一手法として、SWOT（スウォット）分析の手法を紹介する。

※SWOT（スウォット）分析による事業所の「強み」「弱み」の把握

・内部環境分析（強み・弱みになる要因）での例

人材（ヒト）：手作りの技術、経験の蓄積

技術・ノウハウ：企画力、品質管理力、設備能力

ネットワーク・人脈：取引先との連携

販売：デザイン、営業ツール

サービス：接客

資産：農地の保有

資金：内部蓄積

組織：コミュニケーション

・外部環境分析（事業所の機会・脅威になりうる要因）の例

政策の動向：新しい政策

経済情勢：原油高、材料費の高騰、人手不足

競争の状況：競合の新規参入

社会的ニーズ：市場の拡大・縮小

地域特有の課題：人口の増減、立地条件、特産品に対するニーズ

その他：IT活用の進展

SWOT分析

	内部環境	外部環境
プラス要因	Strengths 強み 競争力を持ち利益をもたらす要因（ノウハウ等）	Opportunities 機会 マクロ要因 ミクロ要因
マイナス要因	Weaknesses 弱み 事業を弱体化させ、失敗させる要因	Threats 脅威 マクロ要因 ミクロ要因

2) 作業科目毎の収支把握と損益分析

作業科目毎に経費把握が難しい光熱水費など場合は、利用者数、使用時間、使用面積等を根拠として、作業科目毎の経費を積算する。

3) 利用者能力の的確な把握

主観的評価でなく客観的で適正な能力評価ができ、事業所の現状に即した評価基準表を作成、活用を図るとともに、職種を問わず職員全員が利用者の能力を把握できる評価会議の定期的開催を徹底する。

③事業の再構築—中長期的視点に立った事業計画作り—

現状の調査・分析を下に、中長期的な観点から、どの事業を重点的に取り組むか、事業所の強み・弱みを踏まえ、授産品の生産・販売の見直しなど、既存事業の再構築（選択と集中）を実施する。

1) 利用者の能力やニーズとマッチする競争の少ない隙間（ニッチ）市場の開拓・参入

2) 事業の選択と集中（不採算部門からの撤退と、市場競争力がある既存事業の強化）新事業の立ち上げ等を含め、職員の知恵を結集し、事業分野を戦略的に選定する。

<例>事業領域マトリックスによる分析

技術（生産）と市場の二つの側面からマトリックス分析する方法は、重点とする事業領域や戦略を明確化するのに有効である。

例えば、多くの事業所が該当する、既存事業の技術・商品に強みを持ち一定の売り上げがある場合に、一層の売上拡大を図るには、

- ・ 既存市場のターゲットの見直し等の市場浸透（深耕）戦略（A）
- ・ 直接販売等の新チャネル、販売方法の革新による新市場開拓戦略（B）
- ・ 既存の取引先や販売経路を使って、その市場で求められている新商品を開発する戦略（C）の3つの事業領域が有効である。

しかし、現在の県内の就労支援事業所の力量では、事業マトリクス分析表の新市場・新技術の展開（D）、つまり、一から新市場と新技術・商品の開発を行うことは、非常にリスクが大きいので、（D）に該当する事業計画等は実施しないこと。

つまり、授産品や授産科目、利用者能力等を考慮し、（A）、（B）、（C）の事業領域から選定する。

事業領域マトリックス分析

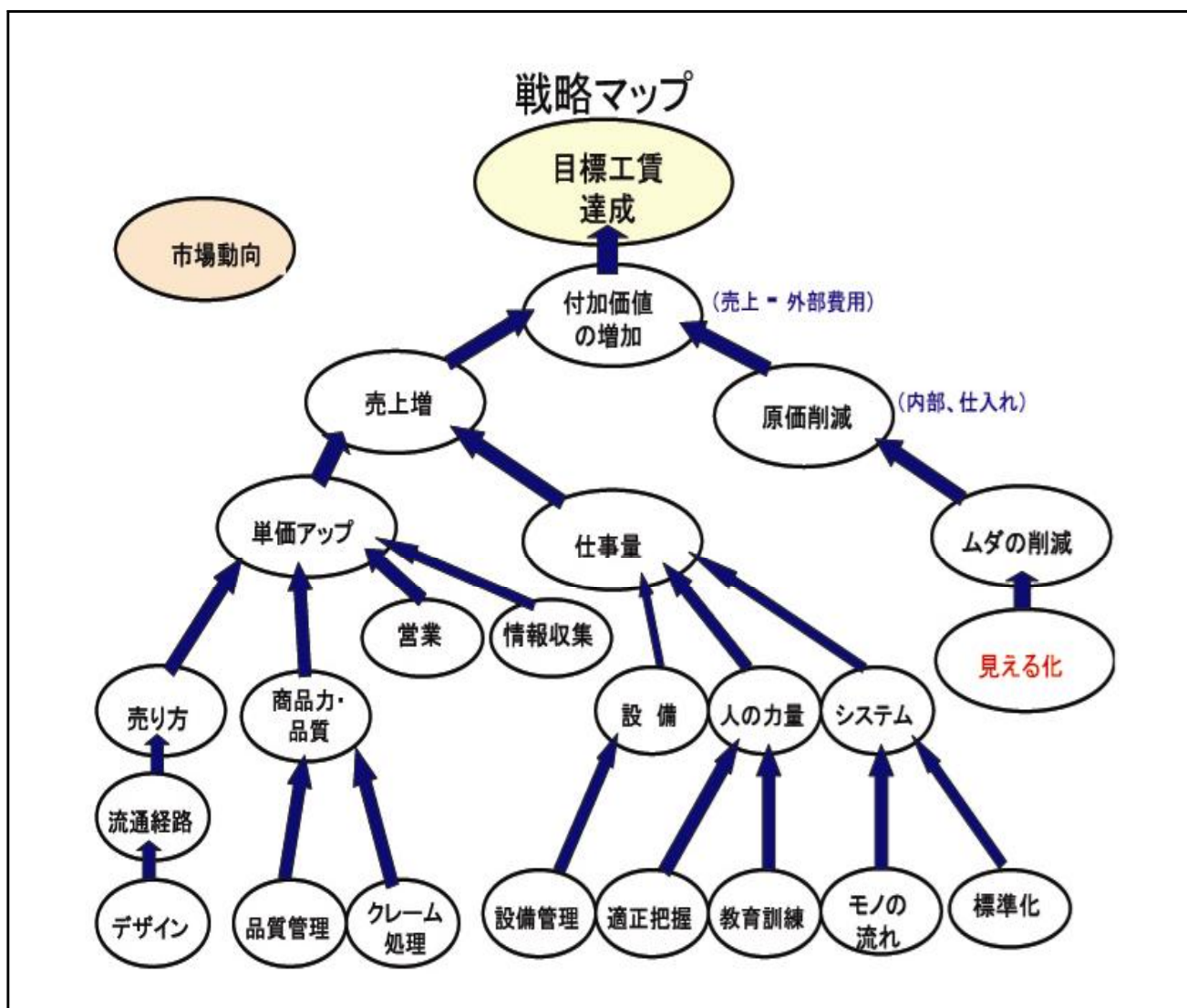
	既存技術	新技術
既存市場	市場浸透（A） 既存市場の深掘り	新商品開発（C） 商品改良・新商品による 新需要の開拓
新市場	市場開拓（B） 新チャネル、販売方法	新市場・新技術の展開（D） 未経験な事業 多角化

また、先に分析したSWOT分析による「強み (S)」「弱み (W)」「機会 (O)」「脅威 (T)」を組み合わせ、戦略分野を明確にする方法も有効である。

SWOT分析からクロス分析へ (例)

	事業機会	新たな脅威
強み	A (S×O) 攻勢 ・市場の機会に対して強みをどのように活かすか	C (S×T) 差別化 ・強みを活かしてどのように脅威を克服するか
弱み	B (W×O) 弱みの克服 ・弱みをどのように克服して市場の機会をものにするか	D (W×T) 防衛・撤去 ・最悪の事態に陥らないためにどうするか

このように、重点領域や戦略の方向を明確にした上で、工賃引き上げに向かったの道筋を戦略ロードマップ等で明示し、さらに年次毎の具体的な経営計画を作成する。



<参考>

事業分野を探索するにあたっての着眼点

- ・民間企業や個人・消費者が品質上の問題やコスト、時間（納期）で困っていることはないか
- ・地域社会のニーズの動向から生産・販売・サービスで貢献できることはないか（コミュニティビジネス）
- ・民間企業と同じ土俵で争わない隙間分野での仕事が出来ないか
- ・地域に密着した特産品の開発で出来ることはないか
- ・地域の団体等との生産や販売の連携は出来ないか

等の観点から問題意識を持って、情報収集のアンテナを高く、広角度に掲げ、外部環境の変化に敏感に対応することが重要である。

○農産物・食品加工品では、

- ・消費者や小売店から一定の評価がある成功事例（パン、しいたけ等）に学ぶ
- ・事業所の強みである、「手作り」「労働集約」を活かす
- ・「食の安全」「環境にやさしい」などの「こだわり」需要などの分野への参入
- ・一般生産者や卸業者の対応しない「ニッチ」需要や分野の開拓

○環境分野では、

- ・地球温暖化の防止や有限資源の枯渇対策、自然環境の修復等に貢献する事業
- ・コミュニティビジネスと環境分野とを融合させた環境コミュニティビジネス
- ・ロハス（LOHAS：健康と環境に配慮するライフスタイル）志向への対応

○IT分野では、

- ・情報サービス系や事務支援（ビデオのDVD変換等）系で事業所や個人が時間や人手がなく困っていることへの対応
- 等に着眼すると、事業のアイデアのヒントになる。

④売れる授産品作り

販売することを前提とした、つまり、売れる商品とは何かを意識した商品選定、商品づくりに取り組む。

1) 売れる商品の情報収集

既存の顧客の受注情報の強化を図るとともに、新たに広く消費者ニーズの収集を行い、それに基づき、市場競争力のある商品やニッチ商品の情報を収集する。

2) 売れる授産品目の選定

売れる可能性の高い商品の中から、現在の事業所の利用者や生産施設等において生産可能な商品を授産品として選定する。

この選定時に重要なことは、職員が生産の大部分を担わなければならない商品は避け、利用者が作れる（生産工程の工夫と利用者能力の最適化）商品を授産品として選定することが最も重要である。

3) ブランド化

自主生産品の強みや弱みを客観的に把握した上で、商品やサービスの「らしさ」「意味」「メリット」など独自の価値や特性を創出し、商品やサービスの差別化（ブランド化）を図り、消費者との信頼感を醸成する。

4) 利用者の能力の向上

利用者の能力向上についての取り組みは、「授産活動の定義」を踏まえ、利用者を授産活動と授産的活動とのグループに再編したうえで、利用者の能力に応じた支援を行うことを基本とする。

そのために、授産活動においては、

- ア 安全性、生産性、品質管理を基本とした環境を整える。
- イ 理解しやすい作業手順書の作成、工程ごとの到達目標（品質）についての共通理解ができるシステムの構築を図る。
- ウ 生産過程において特性に応じた作業科目の選択や器具・工具等自助具の整備を図る。
- エ 積極的に利用者が、授産品の販売に関わり、受注から納品までの過程でお客様と触れ合い、授産品がどのように活用されているかを、肌で感じる機会をもたすことにより、就労意欲の向上を図る。
- オ 専門家による技術指導やアドバイスを得る。
- カ 施設外授産の積極的取り組みを図る。
- キ 適正な工賃支給ができる能力評価基準を策定する。
などの取り組みを推進する。

⑤営業力・販売力の強化

良い授産品であっても売れなければ、利用者工賃の引き上げには繋がらない。

いかにして売るか、つまりマーケティングは非常に重要であるが、現在の多くの事業所は、マーケティングが非常に脆弱であり、その強化は急務である。

マーケティングの要素は、製品、価格、販売ルート、プロモーションの4要素である。

商品力があると評価されている商品でも、売り方の検討は大きな課題である。この前提には、販売ターゲットを明確にすることが重要である。

1)販売ターゲットの明確化

授産品やサービス内容によって販売ターゲットを絞り込む。

例えば、「食の安全・安心」「健康志向」「環境」を重視している消費者、特に女性をターゲットにした、生産には手間がかかるオーガニック（無農薬・低農薬）野菜・果物などを生産することなどが考えられる。

2)価格設定

かかるコストと獲得したい利益、顧客がいくらなら購入してくれるか、競合他社と比較してどうか等の観点から検討する。

概して授産品の価格は低価格の場合が見られるが、競争力のある商品の場合には適正な価格を検討する。

3)販売ルート

授産品は、複数の販売ルートについて、メリット、デメリット、ターゲットとする顧客を得られるか検討し、もっともメリットが大きく顧客が得られる販売ルートを構築する。

4)販売促進（プロモーション）

従来あまり取り組まれていないが、できるだけ低コストで高い効果を得るようにパブリシティを活用できるような働きかけも有効である。

顧客のことは顧客に聴かねばわからない。顧客が満足しているかどうかの情報を聞き、その結果をフィードバックできるようなシステムを作る。

⑥生産管理・品質管理体制の構築

ほとんどの事業所は、授産品の生産管理や品質管理が甘く、納期が守れなかったり、品質にばらつきがあるものが多く、工賃アップには、生産管理・品質管理体制の構築が基本となる。

1) 生産管理

受託生産、自主生産を問わず、生産に当たってはものの流れを切らさないようにする。

そのためには、まず、事業所の生產品目について、

- ・機械の稼働率を中心に考えるケース（割り箸、クリーニング等）
- ・人を中心に作業編成を考えるケース（バリ取り、包装、検査作業等）

のどれに当たるかを見極め、その特質に従い、

- ・工程間のバランスをとる
- ・手待ちをなくすことに、着眼して生産管理する

次に、

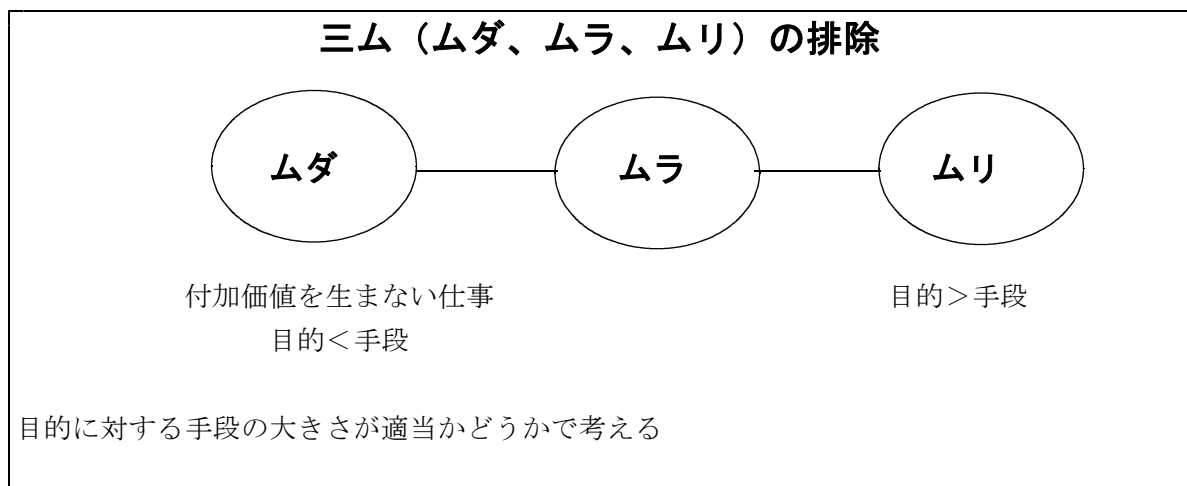
- ・数ヶ月の受注見込みを基にした生産計画
- ・月時の目標設定と日時の生産指示
- ・進捗把握
- ・異常が起きた時の処置方法

を決め、P D C A（計画、実行、検証、処置）の管理のサイクルを回していくことが求められる。

2) 作業効率の改善

多くの事業所は人の作業中心であるから、作業効率の改善は大きな課題である。作業改善の目的は、利用者能力を最大限活用でき、かつ、現在の作業方法よりもっと作業が楽で、作業目的が達せられる方法はないのかの観点で改善を進める。

その方法として、ムダやムラやムリな作業方法はないのかという3ムの視点での改善方法を述べる。ムダとは、付加価値を生まない作業のことである。



（改善方法）

- ア 顕在化しているムダ（不適合品、設備の故障等）の削減
- イ 表面化していない潜在的なムダの改善
 - 5 S（整理、整頓、清掃、清潔、躰）の徹底により、問題点を「見える化」する、つまりまず、問題点を明らかにし、改善を進める
- ウ 慢性的となっている問題点や課題の改善
 - QCサークル活動でいろいろな現場の知恵を結集し改善する
- エ 作業場所のレイアウトの改善
 - ・仕事に流れを作る→生産性を向上させる

- ・ 部品や材料、作業道具、仕掛品、製品置き場、不適合品置き場所を明示する
→ 必要なものを探すムダな時間の削減
- ・ 通路に物を置かない→安全性や作業性の向上
特に5S（整理、整頓、清掃、清潔、躰）のなかでも3S（整理、整頓、清掃）を徹底的に進めることで、管理の基準ができ、ムダが目に見えることになり、問題点の発見、改善につながる

(例) 施設内での職場環境と作業改善

- 1 安全で効率よく作業できるよう、職場環境の整備
- 2 作業に、ムリ、ムダ、ムラがなくなるよう、工程分析をし、常に改善を心がける

【工程分析とは】

	内 容	作成目的	
		業務改善	就労支援
職務分析	職場での1日の過ごし方を時系列で文章化	無駄な仕事の発見、仕事の再構築	職場での1日の過ごし方の立案・指導
工程分析	仕事の手順を小さい行動単位に分け、時系列に沿って記述	無駄な工程の発見、工数低減のための改善点を発見し生産性の向上をはかる	仕事をするための課題を分析し（課題分析）決まった手順で仕事をするよう指導

工程分析のポイント

- 1 準備
 - ① 従来の手順書、マニュアルがあれば利用
 - ② 仕事の流れを時系列に沿って観察 実際作業をしている人から重要なポイント、コツなどを聞く
 - ③ 自分で作業してみる
- 2 工程分析表の作成
作業の流れに沿って記述・工程分析表を作成。重要なポイント、コツ難しそうなどところには注記を

工程は、形状性質に変化を与える加工工程と、位置に変化を与える運搬工程、数量又は品質の基準に対する合否を判定する検査工程、貯蔵又は滞留の状態を表す停滞工程に大別される。

工程図記号を用いて図表化し、改善できる工程は何かを探し出し、工程管理の改善に活用する。

(工程記号図)

要素工程	記号の名称	記号
加工	加工	○
運搬	運搬	○
停滞	貯蔵	▽
	停滞	D
検査	数量検査	□
	品質検査	◇

3)品質管理

取引が安定して継続される大きな理由は、取引先が要求するQ（品質）、C（コスト）、D（生産量、納期）が満足されるからである。そのためには顧客要求事項を把握する必要がある。

明確な顧客要求事項の把握

顧客要求事項を明確に把握することが出発点である。そこで、事業所内に、

- ・ 契約（約束）事項が変更された場合の処理方法
 - ・ 不適合品の基準と処理手順
 - ・ 検査基準・検査手順
- 等についての品質管理体制を構築する。

なお、イラストや写真を活用し作業急所を記載した作業標準書を作成活用することにより作業が標準化され、品質管理に有効である。

4)品質保証

顧客等との信頼関係を高め、社会的責任を果たすために、

- ア 顧客からのクレームや返品に対する手順の明確化
 - イ 迅速な対応と内容の記録
 - ウ 原因追求
 - エ 徹底した再発防止
 - オ 外部へ不適合品を流出させない検査
- 等の品質保証体制の構築が必要である。

クレームや返品は、なぜ起こったのか、またそのことはなぜ起こったのかと、なぜ、なぜを何回も繰り返し問うことで、真の原因を突き止めることができる。人、作業方法、材料、機械、作業環境等の側面からいろいろな要因を洗い出し、原因と結果との関係を分析し、原因に対して効果的な処置を講じ、標準化等により効果の恒久化を図ることが求められる。特性要因図や連関図、なぜなぜ分析を活用すると効果的である。

⑦人材育成

現状において、工賃水準が比較的高い事業所は、生産品の技術指導できる指導員が配置されている。また、外部からの協力により技術指導のための人材が確保できている場合である。

何よりも、生産や販売を管理するためには、核になる人材である指導員の能力向上が不可欠である。つまり、指導員には福祉分野の能力に加えて、経営分野の知識と能力の向上が不可欠である。

現状のように指導員が現場の作業を代行するのではなく、全体の運営管理がスムーズに行くよう仕事の指導と管理に専念できる状況を作り出すとともに、能力向上のための教育が重要となる。

同時に、利用者の中から作業リーダーを併せて養成するとともに、他の利用者についてもジョブコーチングによる能力育成などにより、一定力量の確保を図る。

⑧専門家・地域の企業等との連携による販路拡大

1)受託事業の場合

企業にどこにどんな仕事があるか、その仕事が事業所で受託可能かなどを知るためには、積極的に発注担当者とのコミュニケーションを図る。

また、今後の受託事業などのヒントを得るために、企業や商工会議所・商工会の指導員等と交流を図り、企業等の情報を得ることは重要である。

2) 自主生産の場合

ものづくりの場合、必ずしも事業所単独で完成しなくとも、地域の企業や団体等との連携により、一部の機能（生産工程）を担う方法など種々のケースが考えられる。

また、授産品の販売経路の確保に当たっても、地域の商店、商工会、自治体などの諸団体の連携を強化し、イベントなどに積極的に参加することにより、授産品の販売・宣伝の機会を得る。

3) 地域との連携強化

事業所は、外部専門家、地域の企業、地域の諸団体（生産・販売・消費）、地域住民との密接な関係を築き、市場情報の入手と受注や販路の確保すること。

また、授産支援協議会が主体となって設置する連絡協議会に、積極的に参加するとともに、その活用を図ることが重要である。

⑨ 利用者の能力向上と作業の最適化への取り組み

利用者の能力向上と最適な作業の選定・提供のために、利用者の障害特性を踏まえた上で

○利用者にとって最適な作業科目であるか

○利用者の個別支援計画を十分反映した作業内容であるかの視点から、利用者の作業内容を見直す

同時に、利用者の作業能力を適正に評価するための作業能力評価表を、具体的かつ、客観的な評価に基づき、見直しを図る。

⑩ 新たな会計基準等の導入

障害者自立支援法による新体系への移行に伴う就労系事業（就労継続A型・B型、就労移行支援事業）などを対象範囲とする新たな会計処理の基準導入に基づき、従来の授産施設会計基準からの変更点を十分認識し、生産高や能力に応じた工賃の支払いの徹底、また算出をするため、製品製造過程等における適切な製造原価等の把握ができる会計処理を行う。

(新たな会計処理基準のポイント)

- 1 社会福祉法人については、新たに必要とされるものを除き、授産施設会計基準の「授産」を「就労支援」に改めること等により会計処理を行う。
- 2 貸借対照表に事業所別かつ事業別の内訳表の作成を可能とする。
- 3 資金収支決算表、事業活動収支表に事業所毎、事業毎の内訳を作成して施設別・事業別の内容等を明示できるよう会計単位・経理区分を明確化する。
- 4 授産事業支出明細表に代えて就労支援事業製造原価明細表、販売費および一般管理費明細表を作成する。
- 5 共通経費の按分を導入（介護保険の会計基準を準用）する。
- 6 積立金を導入する。

当該年度の賃金・工賃の支払実績が前年度を下回らない場合に限る。

- i 工賃変動積立金（一定の工賃水準を保障するもの）
 - ・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
 - ・積立金の上限額：過去3年間の平均工賃の50%以内
- ii 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のもの)
 - ・各事業年度における積立額：就労支援事業収入の10%以内
 - ・積立金の上限額：就労支援事業資産の取得価額の75%以内

※平成18年10月2日付 社援発第1002001号

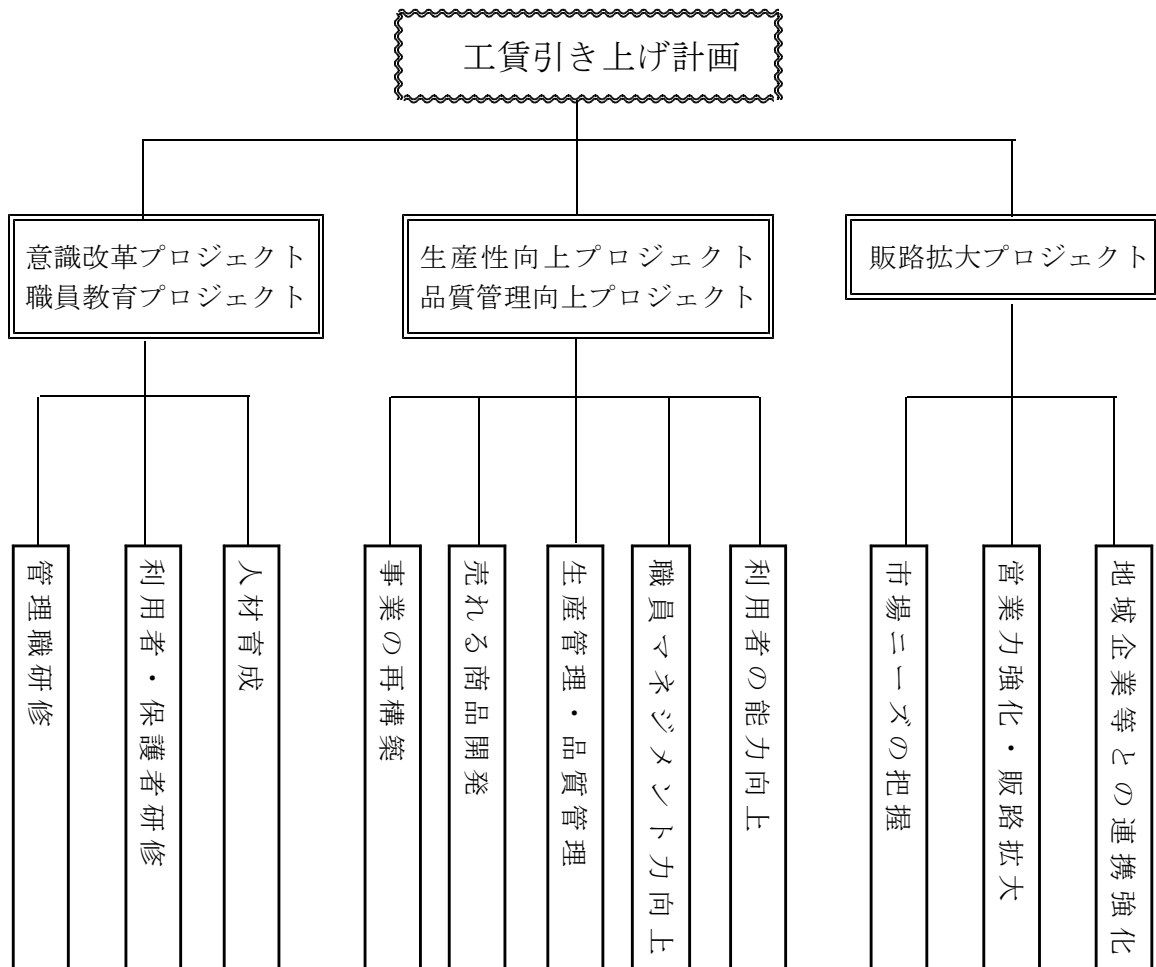
「就労支援等の事業に関する会計処理の取り扱いについて」より抜粋

2 モデル事業所以外（平成22年～23年度）

モデル事業所の実績を基に、各事業所独自の「工賃引き上げ計画」を作成し、工賃引き上げに取り組む。

3 工賃引き上げ計画の構成例

工賃引き上げ計画の構成として、一例をあげる。



第3節 授産支援協議会の取り組み

工賃倍増計画の周知と取り組みの支援と推進のため、授産支援協議会が実施・支援すべき計画を策定し実施する。

1 工賃倍増計画の取り組みの推進と支援

- (1) 「とくしま障害者就労支援強化育成検討委員会」の開催及び運営
- (2) 工賃倍増計画の必要性、目的、概要について各事業所への浸透のために必要な、各種研修会や先進地視察等の実施
- (3) 各事業所の「工賃引き上げ計画」作成、及び取り組みに対する支援と助言
- (4) 県及び全国セルフ協などの関係機関及び各事業所間の連絡調整、及び、工賃倍増に係る情報の収集及び提供
- (5) 工賃倍増に関する各種事業のプロモーション、コーディネートの実施
- (6) その他工賃倍増に係る事業の実施

2 共同宣伝

授産品の販売促進は、一般的に社会的認知度が低い「授産品」や「就労支援事業所」のことを消費者等に、まず、知ってもらうことから始める。

そのために、個々の事業所では困難な宣伝を授産支援協議会で共同実施する。

- (1) 福祉展などの多くの人が集まる各種イベントをはじめ、日曜日やバザール等に積極的に参加し、授産品の宣伝や販売の実施。
- (2) インターネットや商品カタログ等を調査・研究し、販売ツールの充実を図る
- (3) 県や市町村などの褒賞品や軽印刷等の官公需の開拓
- (4) 今後の授産品の販売促進方法の調査・研究の実施

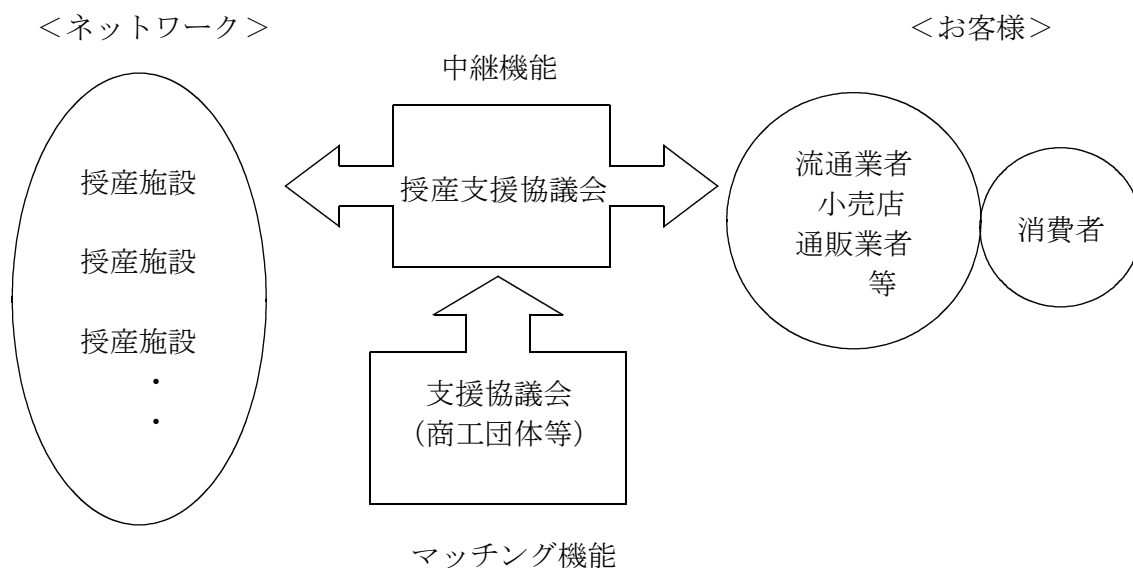
3 共同受注・共同販売

注文数量や納期等の条件により事業所単位での受注が困難な場合、また、藍染め製品などのように同じ授産品を複数の事業所で生産し、一括して販売する場合などは、共同で生産し、共同で販売する方が販売促進には効果的である。

そこで、授産支援協議会は、受注・生産・販売に関するコーディネート機能を強化し、共同受注、共同生産、共同販売の一層の促進を図る。

- (1) 受注した際の品質保証レベル、納期対応レベルの確認等、共同受注・共同販売の仕組みの構築
- (2) 授産支援協議会と企業等との間を取り持つサポート組織である「支援ネットワーク協議会」を設立し、情報収集やマッチングの推進
- (3) 授産活動を流通業者等に知ってもらうため、展示会・商談会等のビジネスマッチングフェアの実施

【共同生産・共同販売の仕組み】



4 授産ブランド化への取り組み

取引先アンケート調査結果等からもブランド作りが要望されている。

工賃を引き上げるためには、なお一層の授産品の販売促進を図る必要がある。そこで授産支援協議会が中心となって、各事業所の個々の授産品を、統一したブランドの下で、戦略的な市場・顧客開拓を行うことが重要である。

まず、授産品のブランド化について各事業所の共通認識を図るために、事業所の若手職員からなる「ブランド研究会」を設置し、専門家の指導と協力も仰ぎながら、ブランド価値の規定や、方針・計画・戦略等を調査・研究し、統一したブランド戦略を策定することにより、各施設間の意識の共有化を図る、内なるブランド化を確立させる。

次に、企業や消費者等の外側に向けて、策定されたブランド戦略の展開に取り組む。そのために、

(1) ブランド化についての調査・研究（平成20年度）

- ・ 専門家と若手の職員とを中心とした「ブランド研究会」を設置し、ブランドに関する調査・研究を行い、複数のブランド戦略を策定する
- ・ 授産支援協議会全体の意識統一を図るため専門家の指導による研修会の開催

(2) 授産ブランド化へ向けた方針・計画・戦略等の決定（平成21年度）

- ・ ブランド研究会が策定した、複数のブランド戦略の中の最も良い案を基に、授産ブランド化の戦略を作成し、決定する。

(3) 授産ブランド化に向けた取り組み（平成22年度～23年度）

- ・ 決定したブランド戦略に基づき、各事業所が具体的な取り組みを行う。
- ・ 授産協議会は、ブランド戦略が計画的かつ効果的に実施できるよう、各事業所に対し指導、調整をおこない、また、ブランドを一元的に管理する。

ブランディングは、ブランドを通じて何を約束するかを明確にし、顧客の期待に応え続け、顧客との間に長期的な揺るぎない精神的な関係(絆)を構築することである。ロゴやブランドネーム、パッケージなどのブランド要素と、差別化されたブランド価値をつける連想を消費者の中に育てていく活動である。

そこに至るには、主に下記の活動が必要であり、ブランド化に向かって計画的に活動を進める。

○ ブランド価値の規定とブランドステートメントの策定

自主生産品の強みや弱みを客観的に把握した上で、製品やサービスの特徴、独自の価値構造を創出し、ブランド価値を明確にする。そして、基本方針（ブランドステートメント）を策定する。

「とくしま授産ブランド」は、顧客に〇〇を約束し : ブランドエッセンス
 同時に、〇〇のような性格や雰囲気を持ちます。 : ブランドパーソナリティ
 「とくしま授産ブランド」は〇〇のような人たちに、 : 戦略顧客像
〇〇を通じて : 事業、商品、コア技術などの特徴
〇〇のような便益と〇〇のような気分をもたらします。 : 機能価値と情緒価値

○ ブランドシンボルの設計

顧客がブランドを認識するためには心理上の道標が必要であり、それがブランド価値を象徴する名前、マーク等のシンボルである。ブランド価値やイメージを高める構造をはっきりさせるために、ブランドのシンボルフレームとして基本シンボル（名前、シンボルマーク、色、ロゴ等）と表現要素（パッケージ等）を作り上げる

○ ブランド市場戦略シナリオの構築

ブランドを投入する市場の中で、ブランド価値が最大化し、市場成果も得られるような戦略シナリオを構築する。顧客がとくしま授産ブランドの価値はこれだと理解する象徴的なマーケティング活動を行う。

(4) とくしま授産ブランド

とくしま授産ブランド

ーブランドデザイン開発のキーワードー

職員利用者が目指すもの	顧客が求めるもの
プライドを持つ 連帯感 やる気が湧く 情報の共有化 元気で未来につなげる	安全・安心 他府県との差別化 信頼感 スピードとサービス 未来へ向けての希望

環(ネットワーク)



統一ブランドの導入と運用

- ①共通のコア商品の開発と育成の取り組み
- ②従来商品の見直し(品質・デザイン・パッケージ・売り方・コスト)
- ③情報の共有化のためのシステムづくり
- ④ブランドマーク・ロゴのシール化(当面はコピー・インクジェット等に対応)
 - ※名刺・製品・パッケージに展開し新ブランドの定着に向けてスタート
 - ・新ブランド設定の意義と目的を明確にしたツールを低予算の中で実現(しおり・のぼり・ポスター・Tシャツ・名札)
 - ・共同販売の場で新ブランドをアピール(各施設の連帯感と顧客に対する宣伝)
 - ※新ブランド導入により早急な売上向上には結びつかないが"継続は力なり"まさにブランド浸透には時間と努力が必要である。

5 人材育成研修

工賃倍増のためには、職員の意識改革や能力の向上が不可欠であり、そのための人材育成研修を行う。

- (1) 経営計画はじめ経営関係の知識習得に向けての合同研修会を行う
- (2) 能力強化に必要な研修
 - ・経営計画：環境分析、事業分野の選択
 - ・財務管理：複式簿記
 - ・生産管理・品質管理：工程分析、作業分析、品質保証システム
 - ・販売管理：営業開拓、ABC分析、販売実務
 - ・人事労務分野：教え方

6 関係機関とのネットワーク作り

福祉、労働、商工等の関係機関、地域の商工会・企業、NPO等との密接な関係を築き、情報の共有や提供に努める

第4節 県の支援

県は、工賃倍増計画の着実な実施のために、各事業所及び者授産支援協議会に対し、必要な指導と支援を行う。

1 授産活動の県民への周知

- (1) 県庁地下生協売店での授産品の販売
- (2) 県民局等での障害者による授産品等の対面販売の実施
- (3) 各種イベントでの授産品販売コーナーの確保

2 授産品の販路拡大

- (1) 官公需の積極活用
 - ①授産品を各種イベント等の褒賞品への積極採用
 - ②軽印刷・役務等の授産支援協議会への委託促進
- (2) 市町村及び国の出先機関への働きかけ
- (3) 民間企業への働きかけ

3 情報提供、指導・相談支援

- (1) 県が得た各種情報の提供
- (2) 国の助成制度等の説明・相談
- (3) 監査時における指導・相談
- (4) その他授産活動についての相談