

障害者就労施設の工賃向上に向けた活動 — ワークショップの取り組み事例 —

キュベル 代表

コミュニケーションプロデューサー

風間英美子

●障害者就労施設の工賃は月額平均1万2千円

障害者の働く場としては、一般企業や福祉工場のほか、授産活動（福祉的就労）を行う事業所（以下、「事業所」）などがある。これらの職場では、何らかの理由で一般就業が困難な人たちが働いて工賃を得ているが、その金額は厚生労働省の調査によれば、月額1人当たり1万2千円程度という[*1]。障害者が親元を離れ、障害者年金とあわせて自らの収入で地域生活を送るためには、障害者の工賃向上はきわめて重要な課題である。

月額平均工賃が1万2千円程度と聞いて、驚く人は多い。なぜ、工賃がこれほど低いのか？よく指摘されるのは、職員に事業を生み出すスキルやノウハウが不足している、職員に工賃引き上げに対するインセンティブが乏しい、消費者は授産品（授産活動による商品）の品質や納期に不安を感じている、といった点である[*2]。

授産品の多くはパン・焼き菓子、手工芸品などであり、福祉ショップやバザー等で販売されている。廉価なため、売上は大きくない。手作りのため、量は作れず、原価率も高い。したがって、原価率の高い廉価なものを少量販売しているという構図になり、これでは工賃は上がりようがない。全国の多くの授産品はこのような状況なのではな

いかと思われる。

●工賃向上に向けた経営研修活動とその課題

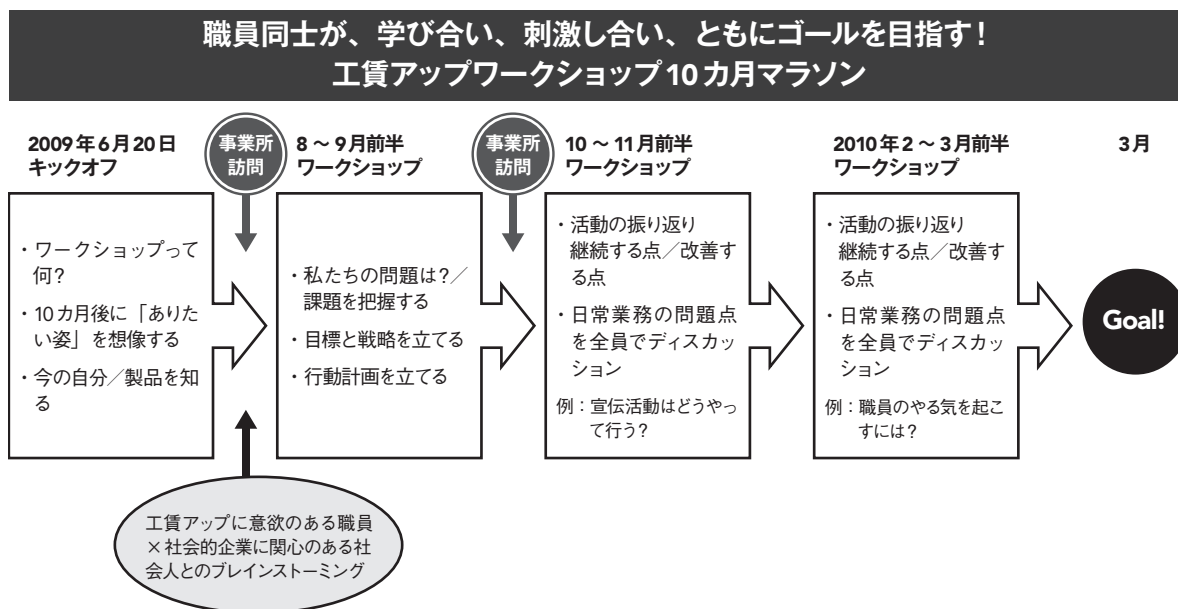
このような課題に対して、事業所経営を担う職員に経営知識を学ばせる経営研修や、事業所の経営改善を目的とした経営コンサルタント派遣など、各自治体ではさまざまな対策を講じている。しかし、これらの研修や指導が効果を発揮するためには、いくつか注意すべき点がある。

たとえば、研修で座学が中心となる場合、耳慣れない言葉で内容が構成されていると、情報として受け取りにくく、知識として持ち帰りにくい。さらに、万一その研修が「行かされた」ものであれば、参加者の意欲は低く、いっそう知識としては残りにくい。また、事業所への経営改善指導では、できない部分に焦点が当たるため、職員を萎縮させたり、施設長と職員または職員と職員の間で深い溝が生じたりして、指導期間は何とか稼動しても終了後は元に戻ってしまうケースもあるという。

●職員のモチベーションを上げる研修へ

研修等を行う場合に重要なのは、工賃向上の鍵を握る職員の「やる気」「元気」を引き出すことと

【図表1】ちば工賃向上ワークショップの流れ(2009年度)



※1 ブレインストーミング：頭をフル回転させてアイデア出しをすること

※2 ワークショップ：「ミニ講義+ディスカッション」の構成

資料：キュベル

考える。授産事業において彼らの果たす役割は、個人差のある障害者（以下、「利用者」）の能力への気づき、その能力と作業とのマッチング、そして、それらにより生まれたモノを商品という形にして市場に提供するという、きわめて難易度の高いものである。職員が自らの力を最大限に発揮し、利用者の可能性を存分に引き出してくれるよう、知恵と勇気と自信が得られる内容に研修等を組み立てる必要がある。

その1つの取り組みとして、ワークショップを行った。これは、中野[*3]によれば「講義など一方的な知識伝達のスタイルではなく、参加者が自ら参加・体験して共同で何かを学びあったり創り出したりする学びと創造のスタイル」とされる。工賃向上の取り組みでは、職員が同じ事業課題をもつ他の職員と力を合わせ、学び合いながら目標達成を目指すスタイルとなる。誰かが何かを教えるのではなく、参加者が一緒に考え、創り、行動

する。以下、千葉県で行っているワークショップの概要を記述する。

●ちば工賃向上ワークショップの事例

筆者が代表を務める有限会社キュベルでは、2008年度・2009年度と、ちば工賃向上チャレンジプランの一環として、工賃向上ワークショップ(主催：NPO法人千葉県障害者就労事業振興センター)のプログラムを企画し、運営している。工賃向上に意欲的な職員同士が互いに学び合うことで、ともに工賃向上を目指すもので、6月～翌年3月までの10カ月にわたるプログラムである。

目的は「工賃向上に向けた企画力・実践力を磨

*1 厚生労働省「平成20年度 工賃(賃金)月額の実績について」2009年10月 (<http://www.mhlw.go.jp/bunya/shougaihoken/service/jjsseki.html>)

*2 横井泰治「団塊世代をはじめとする市民力の活用による作業所ビジネスの活性化方策」(東京財団研究報告書)、2006年

*3 中野民夫「ワークショップ—新しい学びと創造の場」岩波書店、2001年



ちば工賃向上ワークショップの風景
 上・グループでのアイデア出し
 中・社会人学生とのブレインストーミング
 下・社会人学生への授産品のプレゼンテーション



授産品の例
 上・古民家ギャラリーに展示された紙漉き商品
 下・手織り布の個性を生かした手作りバッグ

写真提供：キュベル

く」こととし、目標に「目標工賃に必要な売上の達成」「創造的な取り組みの実践」を掲げている。参加事業所は就労継続B型施設や地域活動支援センターなどで、2カ年度とも10事業所が参加している。

<運営方法>

参加事業所を主に地域別に3グループに分けて、進行した。プログラムは講義の時間を抑え、参加者同士の話し合いの時間を多く設けた。

全体は、キックオフの後、全3回で構成している。アイデア出しを経て、参加事業所ごとに目標と行動計画を策定し、中間報告を重ねてゴールに向かう。また、各回の間に事業所訪問をすることで、現場の相談や計画の調整を行ったり、活動支援ツールとしてレポートを作成し、参加者同士の情報共有を行っている。

また、授産事業への新しい着想を得る手段として、社会人ビジネススクール生の研究会「ハン

ディのある人を対象とするビジネス研究会」と共同でブレインストーミングを行っている。これは、ビジネスの経験と知識を社会貢献に生かしたい社会人学生と、授産事業に新しい視点を取り入れたい職員の双方にとって、よい刺激となっている。

<成果>

2008年度のワークショップの成果は、参加10事業所のうち7事業所が目標売上・目標工賃を達成したことである。また、創造的な取り組みの実践として、ギャラリーでの展示即売会、地域ネットワークの強化、販売ルートの拡大などが行われた。

2009年度は、景気低迷やインフルエンザによるバザー回数の減少などの影響を受けながらも、7事業所で目標を達成した。千葉産やエコといった商品コンセプトの明確化、手作り・少量生産の特徴に合わせた地域密着の販売方法が功を奏した。

<効果>

ワークショップの効果として、事業所内および

【図表2】 ちば工賃向上ワークショップの成果等

<2008年度の目標と成果>

【目標1】：対前年10%の工賃アップ達成

- 7事業所で目標売上・目標工賃を達成

【目標2】：課題解決への創造的アプローチの創出

- 授産品販売促進リーフレット「はーとふるメッセ」作成
- ネットショッピング手法「ドロップショッピング」の試用
- 商品化・価格の見直し
 - ・ネーミング、セールスメッセージ、パッケージ
- 個別課題へのアプローチ：全施設で創出
 - ・地域ネットワークの活用、アート商品へのポジショニング

<2009年度の参加事業所の成果>

●成果①：付加価値向上による売上増

- 商品化（コンセプトの明確化）
 - ・千葉産、エコ、手作り、面白さ、使いやすさ
- 販売方法
 - ・地域密着（イベント、出張講座、チラシ・宣伝活動、既存顧客への再案内など）
 - ・受注生産
- 内部体制
 - ・製作者養成、技術研修

●成果②：コミュニケーション増による組織・連携の活性化

- 利用者のモチベーション向上
- かかわる利用者数の増加
- 利用者との対話の増加
- 職員間の対話の増加
- 工賃向上に対する利用者・職員の意識の向上

資料：キュベル

事業所間のコミュニケーションが促進されたことがあげられる。ワークショップに参加した職員が、ワークショップで学んだことを事業所に持ち帰り、他の職員と共有することで職員間の意識が高まる。また、他の事業所職員と話すことで解決の糸口が見つかるだけでなく、共同で企画を立てようという試みに発展したりもしている。さらに、職員と利用者との関係においても、1つの目標に向かって行動を起こすことで、関わりの質がより前向きに変化し、利用者との会話が増えたという声が聞かれた。

<ファシリテーションの活用>

ワークショップを進めていくにあたって重要となるのは、指導や助言ではなく、人との関わりを促すファシリテーション（facilitation）という働きかけである。人は互いに刺激し合うことで、視野が広がり思考が深まる。新しい着想を得ることもできる。納得感を伴って行動することができる[*4]。ワークショップを回す講師や当事者がファシリテーションを活用することで、成果（工賃の向上）が大きく変わってくるのである。

●障害者の社会参加を軸とするビジネスの実現

ワークショップのなかで、「あなたにとって授産品とは、どのような意味をもつか」を参加者全員に尋ねた。意見は3つに分類され、1) 手作り、世界で1つのもの、個性を表すもの、2) 利用者職員との二人三脚でできたもの、3) 利用者の社会参加を促すもの、となった。また、「あなたにとって利用者の工賃の向上は、どのような意味をもつか」を聞いたところ、「利用者の可能性が認められること」「障害の重い人も自分を表現して、それを仕事にしていることの証」との声を得た。

授産品の売上を伸ばすことは、単にたくさん作ってたくさん売るといってだけでなく、利用者の社会参加を軸としたビジネスの展開を意味し、その実現には、職員の思いを引き出し、つないでいくことが重要と感じている。そのための1つの手法として、各自治体等で取り組んでいる工賃向上活動のなかに、今回紹介したワークショップという取り組みが広がることを願っている。

*4 堀 公俊「組織変革ファシリテーター「ファシリテーション能力」実践講座」東洋経済新報社、2006年