

### 3. 「工賃水準ステップアップ」 成功のためのキーワード

「工賃水準ステップアップ」成功のためのキーワード

(1) 対象施設・作業科目の重点化と成功事例の形成(ターゲットの絞り込み)

● 今回のモデル事業の実施を通じ、対象を明確に設定せずに全体の工賃を底上げしようとする、逆に焦点がぼやけてしまい、結局低きところに収まってしまう傾向が見られた。

● 都道府県工賃倍増計画支援事業等においては、総花的な対策を講ずるのではなく、対象施設や作業科目の明確化・重点化を図った上での実施が望ましい。

## 「工賃水準ステップアップ」成功のためのキーワード

### (1) 対象施設・作業科目の重点化と成功事例の形成(ターゲットの絞り込み)

● 今回のモデル事業の実践が示すとおり、圏域のいくつかの施設にターゲットを絞り、工賃アップのための対策を重点的に講じて成功事例を形成し、そのプロセスを公開して圏域の施設全体に好影響を与える手法(圏域における具体的目標となる成功事例の形成)は、一定の効果が期待できる。

● スタート時の目標の明確化と具体的数値目標を含む実施内容の計画を綿密に決定して実行すること、工賃アップの対象となる作業科目の絞り込みを行うことが、成功のための鍵となる。

「工賃水準ステップアップ」成功のためのキーワード

(2) 法人・施設の実行責任者の確固たる意志

● 授産施設等において、生産管理や営業を行い、「市場経済に立ち向かっていく」という意識を持った職員は、残念ながら少ないのが現状。

● 工賃アップへの取り組みを進めていく過程で、職員や利用者(家族)との葛藤や反発は、どの施設でも当然起こり得ることである。

● スタート時における、法人・施設の実行責任者の確固たる意志の確認（事前面談等により、明確な理念を持っているか、主体的な参画意志を持っているか、市場経済の世界に飛び込む覚悟をもっているかなどの確認）を行うことが、成功のための鍵となる。

（トップの確固たる意志があれば、続けることができる）

「工賃水準ステップアップ」成功のためのキーワード

(3)「施設の主体性」の発揮  
(コンサルティングを受ける前の心構えと準備)

● 今回のモデル事業の実施を通じ、施設側に「コンサルタントに任せて工賃アップを待っている」という意識が、どこかにあったような様子が伺えた。

● 工賃倍増の方法を端的に言えば、①売上げを倍にするか、②コストを半分に切り詰めるか、の2つしかない。このための経営改善の方法をコンサルタントが提案し、その提案を施設側の主体的判断で取捨選択し、実行していくのがコンサルティングの基本である。

「工賃水準ステップアップ」成功のためのキーワード

(3)「施設の主体性」の発揮

(コンサルティングを受ける前の心構えと準備)

● いずれにせよ、施設側の“やる気”(確固たる取り組み意志)がなければ、コンサルタントを入れても工賃アップの効果は上がらない。

● コンサルティングの基本的な流れについて事前にきちんと説明し、対象施設の理解を図っていくこと(事前の対象施設やコンサルタントに対する説明会や研修会の開催など)が重要である。

● そして、「工賃アップが誰かがしてくれる」ではなく、「自分たちがやらなければ」という意識の醸成(「施設の主体性の発揮」)が、成功のための鍵となる。

「工賃水準ステップアップ」成功のためのキーワード

(4) 職員の意識改革と利用者(家族)の理解  
(工賃アップの必要性の共有理解)

● 今回のモデル事業の実施を通じ、施設長・職員・利用者(家族)全体の「工賃アップの必要性の共有理解」が図れていないと、なかなか取り組みがうまく進まない、との報告が上がってきている。

● また、実際に工賃アップに取り組んでみると、高い工賃を得るために働きたいという利用者もいれば、あまり厳しい仕事を望まない利用者や家族もいる、との報告も上がってきている。

「工賃水準ステップアップ」成功のためのキーワード

(4) 職員の意識改革と利用者(家族)の理解  
(工賃アップの必要性の共有理解)

● 無理に工賃も一緒・作業も一緒にしていくと、さまざまな問題が起こってくる。利用者(家族)に対してきちんと「工賃アップの必要性」について説明し、その上でどのような働き方を望んでいるのか、複数の選択肢を用意し、利用者に決めてもらうプロセスが重要である。

● 何のための工賃アップなのか、「工賃アップの必要性」をきちんと説明し、施設長・職員・利用者(家族)全体に十分な共有理解がなされているか、逐一確認しながら進めていくことが、成功のための鍵となる。

「工賃水準ステップアップ」成功のためのキーワード

(5) 地域ネットワーク会議の活用

(地域のさまざまな人たちの智恵の活用)

● 今回のモデル事業の実施において、工賃アップに資するために必要な専門家、福祉関係者、企業、行政などの参加を得た「地域ネットワーク会議」を設置し、工賃アップの具体的な数値目標や改善計画の実現に向けた地域調整や評価、応援（バックアップ体制）の確保などを行うため、定期的（月1回程度）会議を開催した。

● 工賃の向上は一職員や施設内だけで取り組むには限界がある。地域のさまざまな人たちの智恵や地域の社会資源（行政機関や企業、自治会組織など）を十分に活用し、これらの理解と協力を得ながら進めていくことが、成功のための鍵となる。

## 4. 工賃水準ステップアップ「2年次」の取り組み

(19年度「障害者自立支援調査研究プロジェクト」において実施する事業)

### 「2年次事業」の3つの柱

#### (1) 18年度モデル施設の「2年目の取り組み」

18年度に策定した具体的数値目標・改善計画をふまえ、①職域の専門家によるコンサルティング、②施設職員・利用者の専門性向上に向けた講習会受講・施設内研修会の開催、等により、さらなる工賃の引き上げを図る。

#### (2) 新規モデル施設による取り組みとさらなる成功事例の形成

- ① 企業等との連携によって工賃向上を目指す
- ② 行政を含む公的機関との連携によって工賃向上を目指す
- ③ 環境分野におけるサービス産業を立ち上げて工賃向上を目指す

#### (3) 18年度の「工賃水準ステップアップ事業」の成果を伝えるセミナーの実施

→「工賃倍増計画支援事業の具体化に向けた実践研修会」を開催  
(6月27日)

## 5. 都道府県に期待する役割について (工賃倍増計画支援事業)

●「工賃倍増5か年計画」を推進するための基本的な指針の中で示されているとおり、計画の中に具体的な支援策(発注の促進策など)を盛り込み、各事業所における取り組みが効果的に実施されるよう支援いただき、協働してその実現に向けて取り組んでいただきたい。

さらに、下記の責任・支援体制の確立をお願いしたい。

- 都道府県としての工賃倍増における責任体制の創設(システム・予算)
- 「工賃倍増5か年計画」策定時における事業所や利用者の意見の反映
- 評価推進委員会の設置(行政、専門家、就労支援事業所、経済界、労働界等)
- 地域ネットワーク確立への支援(事業所、企業、住民組織等の結びつき支援)