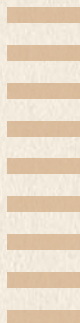




働きのある  
人間らしい仕事を  
つくる



[ Why? ]

なぜ工賃を  
上げるのか？

[ How to? ]

どうやって  
工賃を  
上げるのか？

[ Just do it! ]

行動する！  
そして  
やり続ける

[ What's our goal? ]

Decent  
Workを  
目指して

## はじめに

本冊子は、平成24年度独立行政法人福祉医療機構社会福祉振興助成事業「就労継続支援従事者(管理者・職員)研修」にもとづいて、いつでも気軽に見られる、困った時や迷った時にふり返れるようガイドラインの形にしました。

2000年の社会福祉基礎構造改革以降、社会福祉の制度はめまぐるしく変化しています。就労継続支援B型事業所も例外ではありません。この変化の渦中だからこそ、B型事業所はどうあるべきか、どこを目指すのかという一つの指針として、本ガイドラインを作成しました。障がい者の就労支援に関わる全ての方たちにとって、本書が何らかの形でお役に立てれば、非常にうれしく思います。

## 本題に入る前に・・・

### 大きなことを達成するためには??

たとえばエベレストに登るためには準備が必要です。

まず、目標をしっかり掲げて、  
それをみんなで共有。



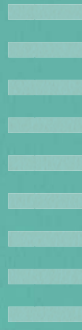
モチベーションを高めて、

どうやって登るのか、戦略を立てる。



そして、みんなで登る!





[ Why? ]

モチベーションを高める

なぜ

工賃を上げるのか？



## 21世紀の福祉はいずこへ？

戦後の社会福祉は救済・保護という「守る福祉」でしたが、今は「自立」「社会参加」「自己実現」をサポートする福祉へと変化しました。B型事業所では、法律の中でも「就労」が強調され、工賃向上を目指して様々な取り組みがなされています。また、ILO（国際労働機関）も福祉事業所で働く障がい者にも妥当な範囲で労働法規を適用することの必要性を唱えています。



世界の流れを見ても、日本の中を見ても「自立」と「社会参加」はキーワード。この流れはしばらく変わることはありません。「働くこと」は自立や社会参加を目指す手段の一つです。働きたい障がい者が働けるようにサポートするのも、福祉職の専門性の一つに。

# もしもあなたが失敗を許されなかったら、

ここではDignity of riskを紹介したいと思います。日本語にすると「リスクを負う尊厳」ということでしょうか。失敗が人を成長させることもたくさんあります。しかし、障がいがあるという理由から、失敗しないように過度に守っていることはありませんか？失敗し成長する機会は、どの人も等しく保障されなければなりません。何かに挑戦する機会はすべての人が持つ権利なのです。

## Dignity of risk

**What if you never got to make a mistake?**

もし、あなたが失敗を許されなかったら どうですか？

**What if your money was always kept in an envelope where you couldn't get it?**

もし、あなたのお金がいつも封筒に入れられて、手の届かない場所に置かれていたら どうですか？

**What if you were never given a chance to do well at something?**

もし、あなたが何かをうまくやる機会をまったく与えられなかったら どうですか？

**What if you were always treated like a child?**

もし、あなたがいつも子どものように扱われたら どうですか？

## どうですか？

何かに  
挑戦したいと思えるような  
環境をたくさんつくること、  
そして、その挑戦を  
サポートできるようにすること、  
これも福祉職の  
専門性です。

### What if the job you did was not useful?

もし、あなたが役に立たない仕事をしていたら どうですか？

### What if you couldn't go outside because the last time you went it rained?

この前出かけたときに雨が降ったからといって、もう外出できなかつたら どうですか？

### What if you worked and got paid \$.46 an hour?

もし、あなたの時給が46セントだったら どうですか？  
(日本の場合、あなたが働いて1か月1万3千円の給料だったら どうですか？)

### What if you grew old and never knew adulthood?

もし、あなたが年をとっても、成人期(大人になったらできること)を  
まったく経験できなかつたら どうですか？

(一部抜粋) -Linda Stengle, Laying Community Foundations for Your Child with a Disability

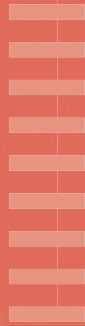
## もしも自分が1カ月13000円のお給料だったら？

立場を置きかえたとき、「何とかしなきゃ」と思いませんか？一生懸命働いた分の対価として「お給料」がもらえる、これが「働く」ということです。また、私たちは、もちろん生活のためにも働いていますが、「人からありがとうと言われる」「人の役に立っている」「自分の価値を認められる」「自己実現をする」といったように、働くことで得られる喜びもあるからこそ、働き続けることができるのではないのでしょうか？



一生懸命働いているならば、最低賃金をもらうのは、すべての人にとっての権利であるはず。障がい者がその権利を達成できるようにサポートしていくのも福祉職の専門性の一つ。そして、ただ「働かせる」の支援でなく、「働きたい」と思えるような支援をしていくことも大切なこと。魅力ある仕事、職場をつくることも私たちの専門性です。



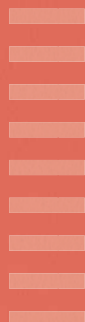


[ How to? ]

戦略を立てる

# どうやって 工賃を上げるのか？

「敵を知り、己を知れば百戦危うからず」 孫子  
戦う相手と自分自身を知ることこそが最大の戦略



# 己の組織を知る

ここでは、B型事業所が陥りやすい組織の特徴をあげてみました。

B型事業所間の競争が少ない

事業所が少ないと利用者に事業所を選択する自由がない

サービスの質を評価しづらい

サービスが個別対応なので、客観的に評価しづらい

大半が政府の補助金によって成り立っている

お金の大半を払っているのは、消費者(利用者)ではないため、事業所に要望やクレームを言いにくい

職員に対してインセンティブがつけにくい

努力をしている職員とそうでない職員の給料が同じ場合がある

現場の声が強い

支援担当者に情報が集中しがちで、現場に力が集中していることもある

理念先行型の施設運営が多い

「障がい者の笑顔あふれる職場」などの理念は、分かりやすくして周囲を納得させやすいが、時に独りよがりであったり、具体性に欠けたりする場合がある。また、成果について客観的評価がされにくかったり、職員のやる気にばらつきが生じたりする



## では、どうすればよいのでしょうか？

### 市場 ガバナンス型へ 移行する

- 消費者(利用者)が何を求めているのか敏感になり、それに応じたサービスを提供する。
- そのサービスを客観的に評価できるように基準を設ける。

### 事業所の 理念や方針を より具体的に、 かつ明確にする

- 目指すべきことを文章にし、職員間で共有する。職員の士気を高める。

### 内部で 公平に評価する しくみを作る

- 理念や方針を徹底して行い、それを達成した職員の待遇を変化させる。
- 現場の情報を吸い上げられるようなしくみを作る。

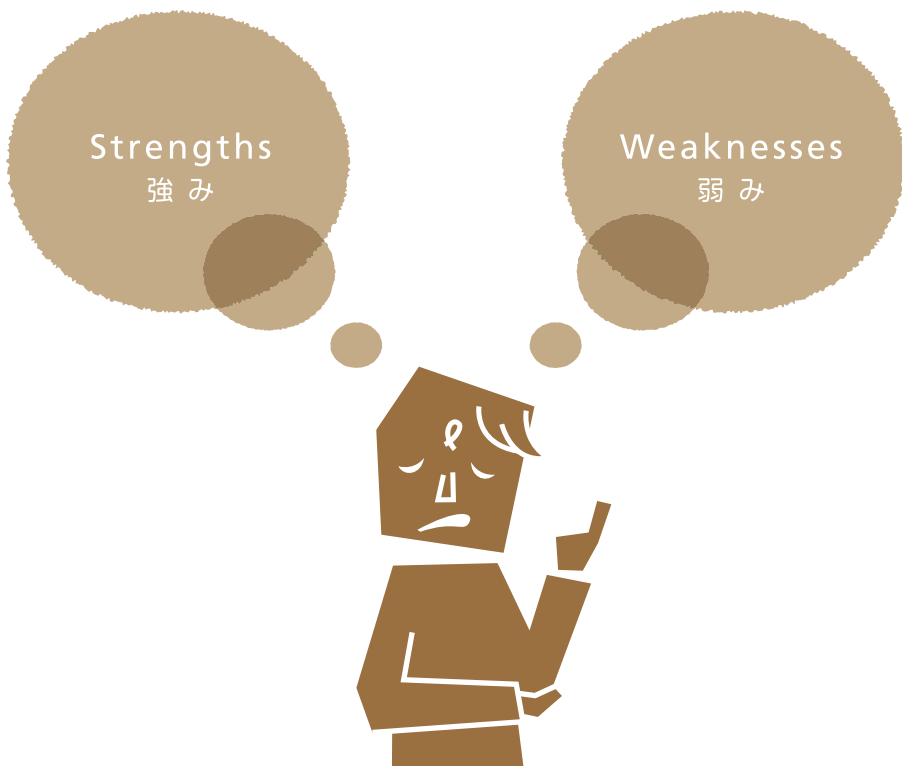
### 外部が 評価できる しくみを作る

- 理念や方針が実行できているか、外部の人がチェックできるようにする。
- 工賃、利用者の定着率、一般就労への移行、新規利用者の受け入れなど、項目別に評価できるようにする。

全ての事業所がこのような状況ではないですが、そうなりやすい組織であることは確かです。それを知り、備えることも戦略の一つです。

## 己の事業を知る

自分たちの事業の強み (strengths) と弱み (weaknesses) は何でしょうか？  
少し考えてみましょう。



## たとえば・・・

### 強み

この強みの部分は、自分たちのオリジナリティ、Only oneになる可能性があります。強みを活かした事業をすることが重要です。



一つ一つ丁寧なモノづくりができる

一つ一つ手づくりすることが可能

近隣の好意で地産の物が安く手に入る

ボランティアで手伝ってくれる人がいる

など

### 弱み

弱みはカバーできますし、発想を転換して強みに変えることもできるかもしれません。



規模が小さい

他の事業所と連携する

生産量に限界がある

地元の限定品として価値を高める

など

定期的に自分たちの事業の強みや弱みを確認することはとても大切なこと。強みを活かした事業に結びつけるという考えと行動が、新たな可能性を生み出すのです。

## その商品の市場を把握する

たとえばお菓子を作っている事業所の場合、  
競争相手は誰でしょうか？

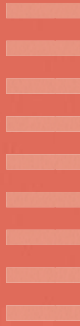


もちろん、近隣のお菓子屋さんです。

お客様がお菓子を買いたいと思った時に、頭に思い浮かべてもらえるお菓子屋さんにならなければなりません。お菓子であれば、「おいしい」が一番。だからこそ、多くのお客様に買ってもらえるのです。



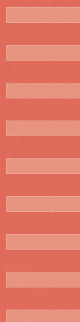
自分たちの商品の市場について考えてみてください。市場をよく観察し、今はどういう傾向にあるのか、お客様は何を求めているのか等を客観的に分析します。その上で、自分たちの「強み」をもつづくりに活かさないかを考えます。「他がやっていないことをやる」という差別化も市場を把握するからこそ成せるのです。



[ How to? ]

スキルをみがく

どうやって  
工賃を上げるのか？



# ものづくりをする場合

「マーケティング」と「ブランディング」、一度は聞いたことのある言葉ではないでしょうか？ものづくりをするとき、この2つは必要不可欠なものです。とはいえ「マーケティングとブランディングって何？」と思う方も多いため、以下にまとめてみました。

## マーケティングとは？

マーケティングとは、マーケットに自分の居場所を作るための活動



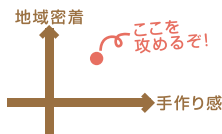
マーケティングは、マーケットに関わる相手のことを考えることと、自分の価値をきちんと伝えることから始まる



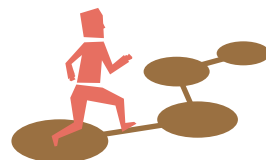
マーケティングで考える相手とは、「顧客」「競争相手」「流通（商品を買ってくれる人）」



顧客の属性やニーズを知り、自分と競争相手との特長を比較検討しながら、どのマーケット、どんなポジションを目指すべきか決める



流通の環境と自分の武器や制約条件（たとえば予算）を踏まえながら、目指すポジションの確保を実現するための打ち手を決めていく



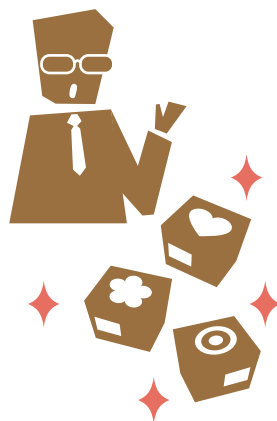


## ブランディング とは？

自分の価値やアイデンティティをマーケットに効果的に伝えるために有効なのがブランドの考え方。ブランドとは、相手が価値を認めた「あなたらしさ」のこと



ブランドが表現する価値の本質は自分の中から生まれてくるものだが、伝える手法として、オーソリティ(権威、専門家)やデザインの活用を検討すべき



ものづくりでは、まずは自分が欲しいと思えるものをつくることを心がけてください。良いものを着実に作り続け、それが広まってくると、お客様とみなさんの商品の間に信頼関係が生まれます。「障がい者の施設だから」という言い訳は通用しません。お客様の目はいつもシビアですが、信頼関係が生まれ、その信頼を維持できるよう努力を続けていけば、必ずお客様は味方になってくれます。

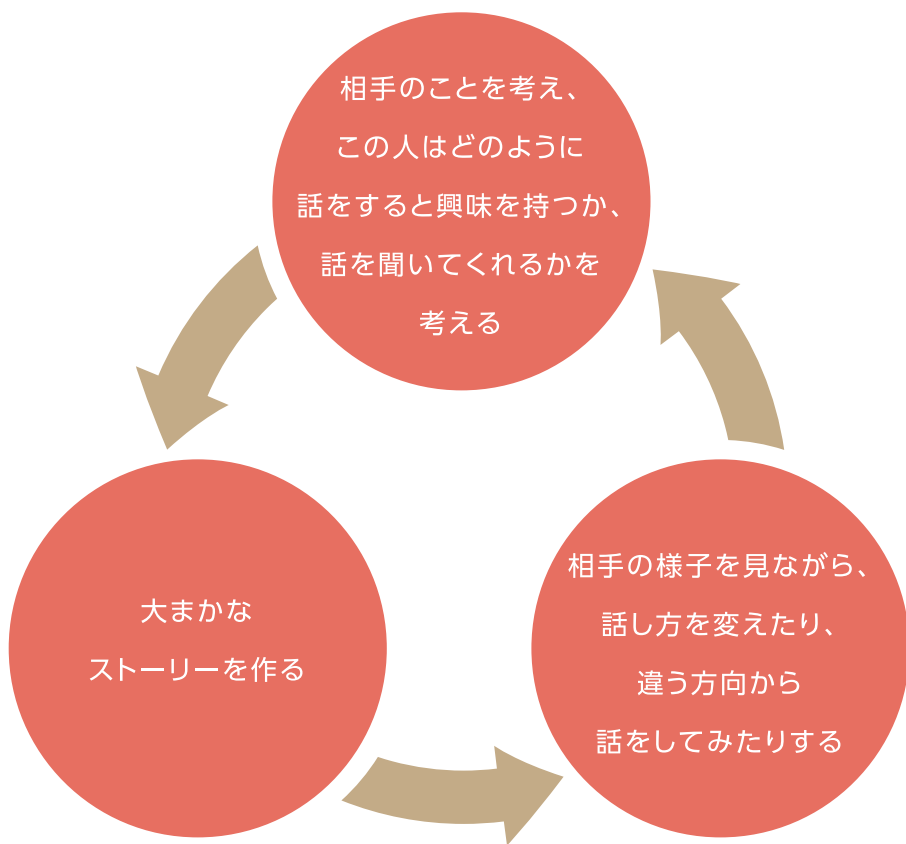
## 他者に伝える技術

最近、福祉職も自分たちが行うサービスやその成果について、障がい者やその家族に説明する責任(アカウントビリティ)があると強く言われるようになりました。私たちは、提供するサービス等についてしっかり説明することができるでしょうか？

また、事業所内で「何かをしたい」と思った時に、それを同僚や上司に明確に伝え、周囲をその気にさせていくことができるでしょうか？

ここでは、自分の考えや想いを伝えるときに心がけるコツをお知らせします。





とにかく、それを繰り返す

自分の考えや想いを伝えるためには、コツと練習が必要ですが、練習を重ねさえすれば、すべての人ができるようになります。日ごろから考えや想いを他者に伝える練習をしましょう。



[ Just do it! ]

行動する!

そして、やり続ける



戦略を立てたら、それに従ってあとはやるのみです!ただ、見直しは必要なので定められた期間が過ぎたら、その戦略で進めてもいいのか、話し合いをする必要があります。

みんなが 「やりきる!」という強い想い、自負、誇りがある

みんなが 戦略や方針を正しく理解、納得している

みんなが 自分の役割を分かっている

みんなが 立場を越えて、結束、協力、知恵を出し合う

みんなが 努力を続け、決してあきらめない

みんなが 成果をだしてもおごることなく、  
新たな目標に向かってさらに突き進む

「現場力を鍛える」遠藤功(「結果を出している企業に共通する『当たり前』のこと」を一部改変)

## すぐれたリーダーとは？

行動にうつし、それをやり続けるためには、リーダーの自覚を持ったリーダーが必要になります。リーダーは、夢を語り、メンバーをその気にさせ、みんなで目標が達成できるようサポートします。そして、目標を達成するまで決してあきらめません。




[ What's our goal? ]

目指すべきところ

# Decent Workを 目指して

Decent Workとは、  
1999年ILOから提唱されたもので、  
21世紀のILOの活動の主目標として位置づけられました。  
「働きがいのある人間らしい仕事」と訳されます。



## 障がい者のニーズを ベースに考える

B型事業所は、そこを利用する障がい者像も様々であり、「働くこと」だけを主目的にしてしまうのは無理があると考えます。就労継続支援事業所は「継続して就労をする場」であり、職員は障がい者の就労が継続できるよう様々な支援を行うとされています。この場合の支援とは、障がい者の「働きたい」「働いてみたい」というニーズをベースに、職員がそれを達成できるようにすることなのです。

「働く」と言っても、そこには様々な職種や形態があります。繰り返しになりますが、大切なのは障がい者がどのような仕事や働き方を望んでいるかという、「障がい者のニーズ」がベースということです。つまり、障がい者が働きたいと思っている仕事や障がい特性に合った職種などを事業所がつくり、それを利用者が働きたい形、もしくは働ける形で提供していかなければなりません。たとえば、週に2日間は事業所に通い、他の2日間はアルバイトで一般就労して、残りの1日は生活介護を利用してレクリエーション活動を楽しむといった働き方を実現することなのです。

制度上それはできない、うちは生活介護がないといった意見も聞こえてきそうです。しかし、一度考えてみませんか。制度の枠組みにとらわれ過ぎると、こういった柔軟な対応が難しくなってしまいますが、本来、制度というものは、障がい者のニーズに応じるためにあるものです。一度、制度の枠組みを取り払って、障がい者のニーズに真摯に向き合ってみてください。きっと新たな発見があるはずです。

よく「福祉(支援)の充実」と「工賃の向上」は相反するものだと言われます。しかし、両者は両立することが可能であると考えます。なぜならば、働きたいと思っている障がい者の福祉(支援)の充実を目指していると、目標として工賃の向上がありえますし、また、それは結果の一つなのかもしれません。言いかえると、工賃向上は支援の目標や結果であっても、私たちの支援の目的ではありません。工賃の向上が一番前にあるのではなく、一番前にあるのは障がい者のニーズなのです。





## 訓練の計画を立て、 期間を定める

もし、就労継続支援の意義は訓練であると考えた場合でも、1982年（国連）「障害者に関する世界行動計画」では、リハビリテーションの定義を「身体的、精神的、かつまた社会的に最も適した機能水準の達成を可能とすることによって、各個人が自らの人生を変革していくための手段を提供していくことを目指し、かつ時間を限定したプロセスである」としています。

つまり、訓練だとするならば、しっかりと訓練の計画や支援計画を立て、かつ訓練の期間を見定めた上で実施しなければならないことになります。




もっと広い意味で「働くこと」を考えてみたいと思います。  
人はなぜ働くのでしょうか？  
働き続けることができるのでしょうか？

生活のため、お金を稼ぐためという方ももちろんいるでしょう。  
でも考えてみてください。

ありがとうと言われたから。  
利用者さんの笑顔を見て。  
人の役に立っていると思うから…

働くことが楽しいと思った時はありませんか？  
これが働く喜びです。






B型事業所は、そして、私たち福祉職は、  
「障がい者が幸せに生活できる」ことを目指している組織です。

障がい者の工賃向上に取り組むのも、  
彼らがやりたいと思えるような仕事を作るのも、  
障がい者が幸せに働けるようにするための手段なのです。

つまり、工賃の向上は、福祉の向上やDecent Workを目指した  
1つの結果であると言えます。

B型事業所に働きにくる障がい者に、  
働く喜びを感じてもらえるようにすることが、  
福祉職の最も大切な専門性の一つです。





## 「就労継続支援従事者(管理者・職員)研修」事業 委員会メンバー

(敬称略、五十音順)

- 朝日 雅也 埼玉県立大学 保健医療福祉学部教授  
中尾 文香 株式会社テミル プロジェクトマネージャー  
中島 隆信 慶應義塾大学 商学部教授  
船谷 博生 株式会社テミル 代表取締役  
松上 利男 社会福祉法人北摂杉の子会 常務理事  
吉野 智和 特定非営利活動法人エクスクラメーションスタイル 代表  
筒井 啓介 特定非営利活動法人コミュニティワークス 代表

平成24年度独立行政法人福祉医療機構 社会福祉振興助成事業

「就労継続支援従事者(管理者・職員)研修」ガイドライン

発行:特定非営利活動法人コミュニティワークス

<http://www.npo-cw.net> (こちらからガイドラインをダウンロードできます)