

**財団法人箕面市障害者事業団**

# **経営改革計画**

平成16年(2004年)3月

# 目次

|  |    |
|--|----|
| 1．経営改革計画策定にあたって                            |    |
| (1) 本計画を策定する意義                             | 1  |
| (2) 本計画の位置付けと、この間の経過                       | 2  |
| 2．本計画に至るまでの事業団の歩み                          |    |
| (1) 設立を支えた市と市民、障害者団体との協働                   | 3  |
| (2) 賃金論議を経て                                | 4  |
| (3) 委託事業と収益事業で拡大した障害者雇用                    | 5  |
| (4) 箕面市障害者雇用支援センターの取り組み                    | 6  |
| (5) 雇用障害者市民以外へのアプローチ                       | 8  |
| 3．成果の検証と客観情勢の変化、団体の将来像                     |    |
| (1) 成果の検証                                  | 9  |
| (2) 事業団を取り巻く国等の制度の変化                       | 10 |
| (3) 市の制度等の変化                               | 11 |
| (4) 団体の将来像                                 | 11 |
| 4．経営改革へ向けての課題と取り組み事項                       |    |
| (1) 市委託事業の意義の明確化と、委託事業の最大限の活用<br>による公益性の拡大 | 12 |
| (2) 障害者職員の公益法人スタッフとしての再位置付けと、<br>今後の方向性    | 14 |
| (3) 雇用支援センター機能を核とした就労支援機能の充実               | 15 |
| (4) 公益法人として期待される事業を担うための内部改革               | 16 |
| (5) 財政面での改革                                | 17 |
| 5．年次別計画                                    | 19 |

## 1. 経営改革計画策定にあたって

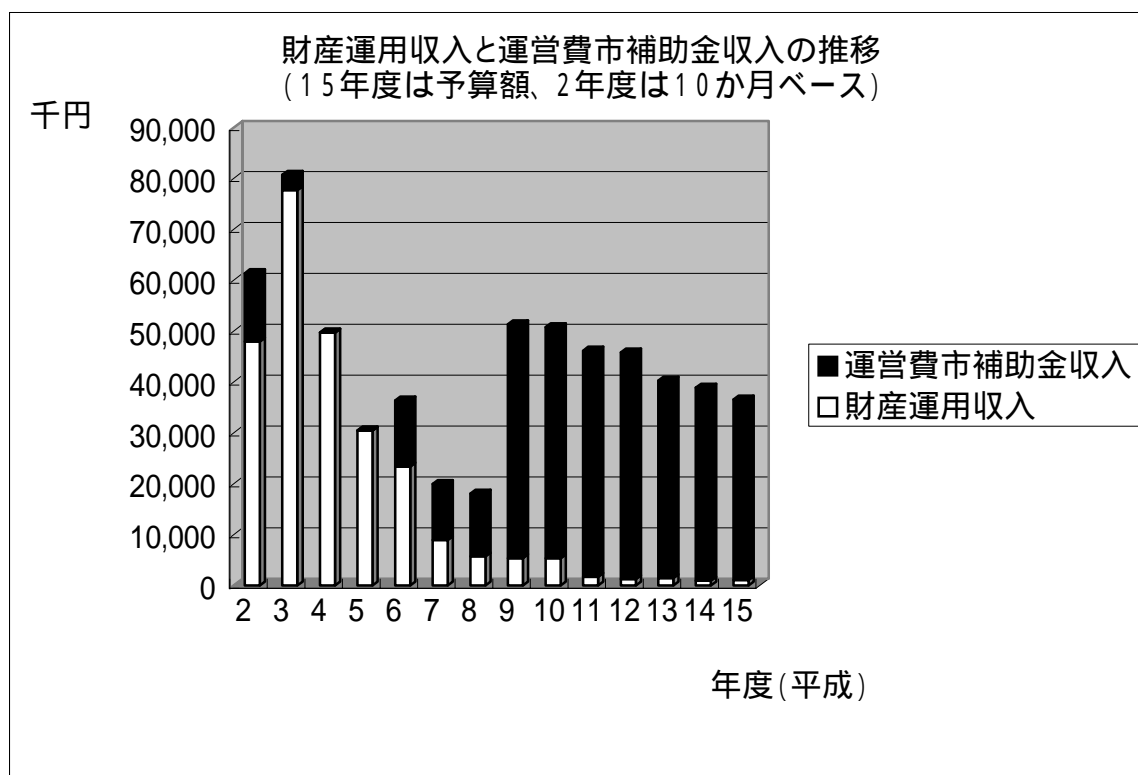
### (1) 本計画を策定する意義

平成2年度(1990年度)に、財団法人箕面市障害者事業団(以下「事業団」という。)が設立されて、丸13年が経過した。

この間は、ちょうど、日本経済のバブルの絶頂期から、崩壊、そして崩壊後の激変期へと連なる時期と重なっている。

平成3年度(1991年度)決算書において、8000万円近い数字が記載されていた金利収入、すなわち財産運用収入は、翌年度には5000万円、翌々年度には3000万円まで激減し、平成14年度(2002年度)においては、100万円弱の額となっている(下図参照)。

平成9年度(1997年度)以降は、金利の激減を市が補助金として補填される施策を実施されてきたが、補填率については遞減し、平成15年度(2003年度)予算では、3500万円の補助金収入となっている。



一方、事業団誕生後の13年間は、障害者市民の雇用問題を始めとする福祉や人権問題を取り巻く世の中の流れが、大きく前進した時期でもあり、国等の障害者雇用に係る各種助成金等も積極的に活用してきた。

しかし、今、財団の金利収入の激減を補助されてきた箕面市の財政状況が極端に悪化し、

国等の期限付き助成金の終了も目前に迫っている。

すなわち、この10年余、何とか持ちこたえてきた事業団の財政状況が、いよいよ正念場を迎えようとしている。

こうした時期において、「設立理念が正しいから」というおごりに陥ることなく、経営改革という視点で、事業団の歩みを振り返り、将来像を明らかにすることは、重要な意義をもつ。

更には、財政面だけではなく、事業そのものの意義が、時代の変化に対応したものかどうかにも真摯に検討していく必要がある。

何故なら、事業団設立後、障害者市民の雇用に係る制度・政策は、かなりの変化を見せており、市民ニーズも一層高まっているからである。

本計画策定は、以上の意義をもつものである。

## (2) 本計画の位置付けと、この間の経過

本計画は、箕面市経営再生プログラムにおける外郭団体改革の一環として策定する。

同プログラムは、事業団については、次の指摘を行っている。

「障害者の雇用促進、職種開拓、職業的・社会的自立支援という、本市独自の労働・福祉政策を推進する法人であり、法人の存在意義は今もって大きい。かつ、障害者雇用支援センターに見られるように、目的に添った成果と実績を着実に挙げている。しかし、設立当初の市民的結集力や、行政的位置付け、さらには職員の意識・ビジョンが薄れてきていることも否めない。就労支援センターへの事務所移転を契機として、法人としての使命と明確な将来ビジョンを再構築し、自立経営への具体的取り組みが必要である。(平成15年(2003年)2月 箕面市経営再生プログラム 『外郭団体等の改革』の項から引用)」

事業団としては、これを好機ととらえ、同プログラムの指摘を踏まえ、自ら主体的に本計画を検討することとし、平成14年度(2002年度)以降、市所管部署と事業団経営改革計画プロジェクトチームを作り、延べ9回に亘って討議を重ねてきた。

また、事業団理事会、評議員会はもとより、市内障害者団体が参画している自主事業運営委員会や、事業団事務局内の会議等でも、これまで以上の深い議論を続けてきた。

更に、平成15年度(2003年度)事業計画に盛り込めるものは、先行して実施する等、先取りの取り組みができた。

こうした経過を踏まえ、今般、事業団の将来像を明確にし、公益法人としての使命を明らかにすべく、本計画を策定するものである。

## 2. 本計画へ至るまでの事業団の歩み

### (1) 設立を支えた市と市民、障害者団体との協働

事業団は、平成2年度(1990年度)に、箕面市が出捐した10億円と、市民からの寄附金250万円、障害者団体自らがモデル事業を通じて生み出した寄附金100万円をもとに、出発した財団法人である。

発足以前に5年の歳月を要し、周到な準備を進めてきたとはいうものの、「重度障害者市民の働く場づくり」を市レベルで取り組むことの斬新さは、「前例がない」実務的な困難さとなって現われた。

すなわち、当時は、障害者雇用の仕事は国の業務であり、市町村がそこに着手すること自体、異例のことだったのである。

しかし、これまた当時としてはまだ珍しかった、市と市民、障害者団体の協働によって、乗り切った。

「働く場づくり」の第一歩は、財団認可前のモデル事業時代に取り組んだ、第一市民プール「売店るうぷ」と市立メイプルホール内「喫茶るうぷ」であり、前者は夏場だけの実習で、後者は通年の直接雇用として取り組んだ。

「喫茶るうぷ」での実績、つまり、重度障害者市民が実際に雇用できるということと、しかも経営が成り立つということ、これらを最大の拠り所にして、市健康福祉部福祉課(当時)を窓口大阪府労働部職業対策課(当時)と法人化へ向けた折衝を重ねた。

もっとも、「喫茶るうぷ」での実績が成り立つためには、障害者団体の献身的な支援はもとより、市職員も一体となった取り組みが背景として存在したのであり、この時代の勢いやゼロから創り上げていく姿勢を、事業団の原点として認識しておく必要がある。

そして、府との折衝の中で、公益性と収益性のバランスに鑑み、財団法人というスタイルをもって「重度障害者市民の働く場づくり」を推進していくことになったが、「重度障害者市民の働く場づくり」だけでは、公益法人として成り立たないことも、また事実であった。

そこで、モデル事業時代にも取り組んでいた、不特定多数の障害者市民の「働く体験の場」としての実習事業を始め、相談、調査研究、広報啓発、さらには助成事業等にも取り組むこととなった。

また、この段階でも、企業への就職を支援するための職場実習助成事業という自主事業がメニューとしては挙がっていたが、その成果が発揮されるのは数年後になってからである。

## (2) 賃金論議を経て

モデル事業時代は、あえて最低賃金適用除外を労働基準監督署に申請し、最低賃金を下回る時間給で障害者雇用を行った。

「1人の障害者を10万円で雇用するよりも、2人を5万円ずつで、いや3人を3万円ずつでも雇用していくことが、今、障害者が置かれている実態からは重要だ」という、主に障害者団体サイドから出された意見をもとに、こうした結論が導かれたのである。

しかし、最低賃金適用除外は個々のケースについて申請・判断されるものであり、最低賃金を下回る給料表は、公益法人認可論議において、認められなかった。

さらに、一般企業の「模範」となることも求められる事業団として、最低賃金を下回る給与を障害者に支給することの問題点も指摘された。

この問題は、事業団設立後も続く。

一旦は、障害者職員については最低賃金をベースにした年齢階級別給料表を作り、就業規則上も「正規の職員のうち、時間を単位として給与を支給するもの」と位置付けた。

これに対するのが、「正規の職員のうち、月を単位として給与を支給するもの」であり、各々就業規則第2条の第1号と第2号に規定されたため、その後、1号職員、2号職員と便宜上呼称することとなった。

なお、厳密には、障害者職員イコール1号職員ではなく、採用方法において競争試験を課するのが2号職員、そうでなく選考採用するのが1号職員としたものである。

このように整理され、出発したが、平成2年(1990年)9月、発足から3か月後、最低賃金が上がることになった。

今では、事業団においてもこれは常識だが、当時は衝撃であった。

障害者雇用関連の国庫助成金の支給要件もあり、最低賃金割れの状態で給与を支給することはできなくなった。

そこで、事業団内機関である採用検討委員会を開催し、障害者職員の賃金を含め、労働条件について論議することとなった。

その結果、1号職員については、最低賃金の時間給をベースに年齢・経験を加味した独自の給料表を作成すること、ベースについては最低賃金改訂に合わせて改正すること、ただし3年毎にこの考え方そのものを見直すことが、熾烈な論議の中で決定された。

なお、これらの論議の中では、障害基礎年金を組み込んだ形での最低賃金保障という方策についても、真剣に論議されたのであるが、公益法人として実施することは適わなかった。

しかし、このテーマは、実は我が国における「年金による所得保障と、労働の対価とし

での賃金」の整合性の問題を突いた点、実に画期的な論議であったと言え、こうした討議を行政も交え、真剣に行ってきたことの意味を、今一度噛み締める必要がある。

### (3) 委託事業と収益事業で拡大した障害者雇用

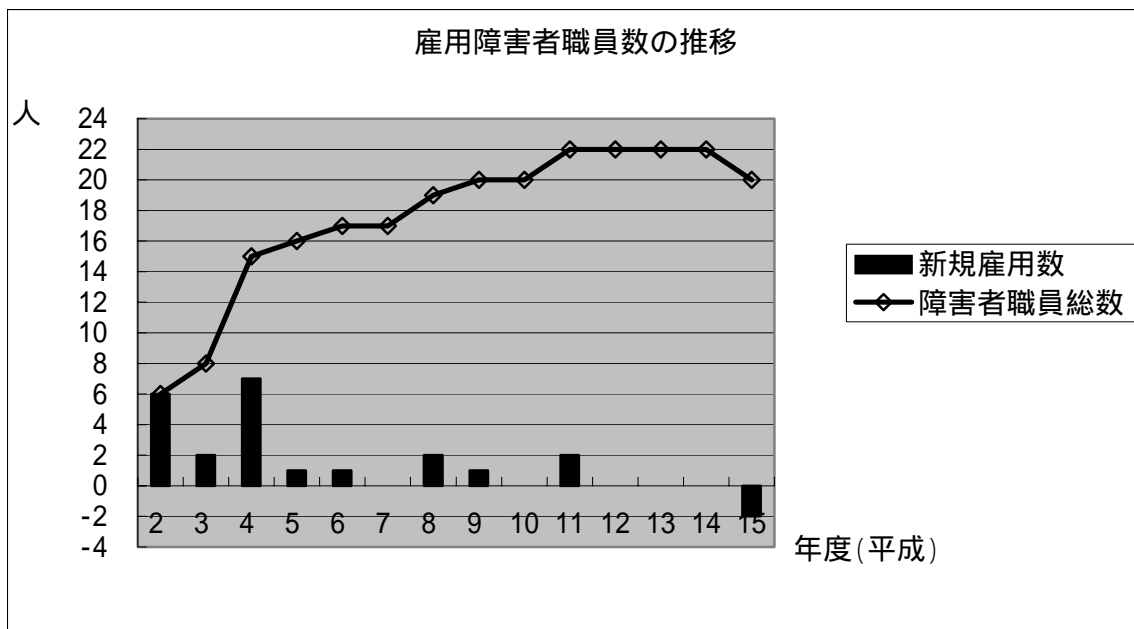
モデル事業から引き継いだ「喫茶るうぶ」と、従前より市立あかつき園が取り組んでいた市都市公園花壇管理事業を受け継ぐ形で、事業団は6名の障害者職員と共に平成2年度(1990年度)スタートした。

そして、このスタート時点でのスタイル、市委託事業と収益事業での雇用をベースに、その後、障害者職員数を拡大させていくことになるのである。

平成3年度(1991年度)には、公園花壇管理事業の拡大で1名、事務等で1名の雇用を行い8名となった。

平成4年度(1992年度)には、さらに公園花壇管理事業で1名雇用すると共に、新たな市委託事業である市立リサイクルセンター運営事業と清掃事業で6名を雇用し、一挙に15名となった。

その後、平成5年度(1993年度)に1名、平成6年度(1994年度)に1名、平成8年度(1996年度)に2名、平成9年度(1997年度)に1名、平成11年度(1999年度)に2名を雇用し、最大22名の障害者市民を雇用した(下図参照)。



これらが可能だったのは、市都市公園花壇管理事業や市立リサイクルセンター運営事業という市委託事業に加え、平成8年度(1996年度)の市立ライフプラザオープンに伴

う公共施設内緑化推進事業の開始、「喫茶るうぷ」及びフラワーショップ「グリーンるうぷ」の開店によるものが大きかった。

また、平成8年度（1996年度）から14年度（2002年度）までは事業団本部を市立ささゆり園に置いたが、このことも障害者市民の働く場づくりには大いに役立った。

なお、その後、平成14年度（2002年度）中及び年度末において、2名が退職することになったが、いずれも定年等の事情によるものである。

こうして、現在20名の障害者雇用を行っており、18名の重度障害者のうち短時間雇用の者以外をダブルカウントすると、その雇用率は、法定雇用率の1.8%をはるかに上回る70%にも迫るものである。

平成15年（2003年）6月1日現在の全国の民間企業の実雇用率1.48%、法定雇用率未達成企業の割合57.5%という現実をみたとときにも、事業団の取り組みの意義の大きさが確認できる。

#### **（４）箕面市障害者雇用支援センターの取り組み**

重度障害者市民の直接雇用を進めてきた事業団だが、平成6年度（1994年度）以降は、もう一つの大きな柱、一般企業への雇用促進事業に着手した。

事業団発足当初から、一般企業への雇用促進事業はメニューとして挙がっていたが、本格実施するのは、市の委託事業として開始した「職場実習事業」からである。

この事業は、平成6、7年度（1994、1995年度）に亘り、市単費事業として実施されたが、時を同じくして平成6年度（1994年度）「障害者の雇用の促進等に関する法律（以下「法」という。）」の大幅改正があり、「障害者雇用支援センター」が法律に明記され、市町村レベルで障害者雇用に取り組むことが、我が国制度上初めて可能となったのである。

事業団は、市と相談し、職場実習事業の実績をベースに、雇用支援センター運営に向け、大阪府労働部（当時）や日本障害者雇用促進協会（当時）及び（社）大阪府障害者雇用促進協会等と協議を重ねた。

そして、「障害者雇用支援センターの運営を行う者」としての指定を、事業団が大阪府知事から受け、平成8年度（1996年度）箕面市障害者雇用支援センター（以下「雇用支援センター」という。）は誕生した。

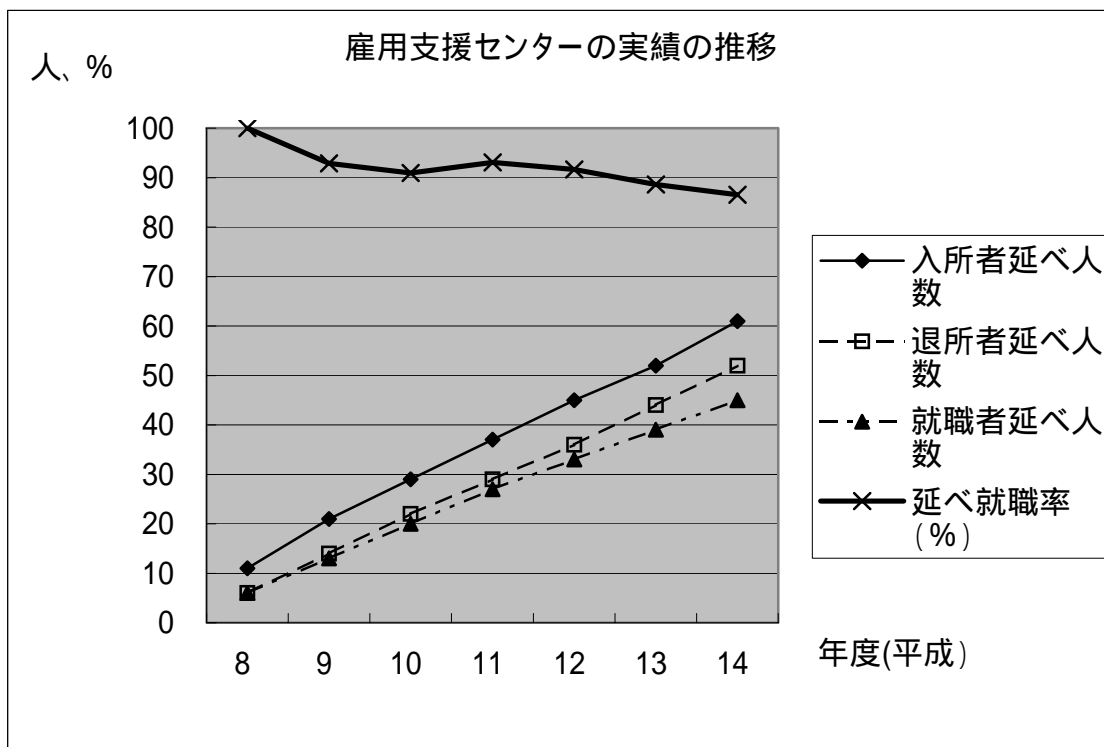
このことは、単に雇用支援センター制度を箕面市で発足できたこと以上の意味を持つ。

法第27条は、指定要件として「職業生活における自立を図るために継続的な支援を必要とする障害者の職業の安定を図ることを目的として設立された民法第34条の法人」であることを挙げている。



発足当初、民法第34条の規定しかなかった事業団が、雇用支援センターを運営することによって、逆にその法人としての性格を明らかにすることができたのである。

以後、雇用支援センターは、平成8年度(1996年度)から14年度(2002年度)までの7年間、延べ利用者61名、うち退所者52名、うち就職者45名(就職率87%)という実績を挙げている(下図参照)。



なお、雇用支援センターの運営は、国(独立行政法人 高齢・障害者雇用支援機構(旧日本障害者雇用促進協会))助成金と市補助金によって賄われてきている。

そして、これらの成果をもとに、運営費助成以外に9000万円もの多額の国(日本障害者雇用促進協会)助成金の活用を行った事務所移転、定員の10名から15名への増員、箕面市単独だった指定地域の池田市・豊能町への拡大を行っている。

雇用支援センターが、この箕面市で発足できたのは、関係機関の協力があつたことに加え、事業団が直接雇用で培ってきたノウハウを持ち、さらにそれを活かした「職場実習事業」という市委託事業を行ってきたことが大きな要因としてある。

その意味で、雇用支援センターの発足は、今後の事業団の方向性にも大きな示唆と可能性をもたらしたと言える。

## (5) 雇用障害者市民以外へのアプローチ

以上、事業団の直接雇用部分の拡大と、雇用支援センターの実績について触れてきたが、これら以外の事業についても概観しておく。

**相談事業**については、平成8年度(1996年度)の雇用支援センター発足後は、事業団本部事業としては取り組めていないのが実状である。

また、その影響もあり、事業団事業での実習は市内障害者団体在籍者に限られ養護学校在籍者等には門戸を開いて来なかった。

これは、「学校卒業後、施設や作業所に通っている障害者市民の働く体験の場」として実習を位置付けたからであるが、結果としていつも同じ人が実習に来るといった現象さえ招いていた。

**調査研究**については、発足当初には「箕面市内事業所アンケート調査」を行い、報告書の発行もしたが、それ以降は、厚生労働省の「地域障害者雇用支援ネットワークに関する研究会」を始めとする国や府、市の調査研究事業に参加はしているが、オリジナルな取り組みはできていない。

**広報啓発**については、機関誌「事業団だより」の年2回発行と、市からの委託を受けた障害者問題連続講座の運営を、着実にこなしてきている。

また、平成5、6年度(1993、1994年度)には、市の委託を受け、啓発ビデオの作成も行っており、現在も頒布を続けている。

**助成事業**については、民間団体の新たな職種開拓の取り組みを支援する助成事業を自己財源で行ってきている他、市と連携して障害者事業所への助成事業を実施してきている。

後者の助成事業は全額市の補助対象となっているが、この障害者事業所制度は、当事業団同様、市の独自の概念で行っている制度である。

一般企業でも、授産施設等福祉的就労でもない第三の道として運営されているものであり、平成14年度(2002年度)末で4事業所で55名もの職業的に重度な障害者市民が雇用されている。

新たな職種を開拓していく**パイロット事業**については、リサイクルセンター運営事業やフラワーショップ運営事業については正式事業化し、自転車再生のサイクルエイド事業や市委託事業としての緑のリサイクル事業については中止することになった。

現在は清掃を中心にしたビルメンテナンス事業を実施しているほか、緑のリサイクル事業について自主事業としての可能性を追求しているところである。

### 3 . 成果の検証と客観情勢の変化、団体の将来像

#### (1) 成果の検証

前項において、事業団の歩みを時系列的に見てきたが、本計画策定にあたっては、更に別の角度からの検証を行ってきた。

すなわち、ア) 団体の存在意義(ニーズと役割)の検証、イ) 事業領域とサービスの提供手段の検証、ウ) 経営の健全性の検証、エ) 市との関係の検証、オ) その他の5項目であり、これらは、全外郭団体において共通して行われたものである。

ここでは、その概要について触れておく。

**ア) 団体の存在意義(ニーズと役割)及び、イ) 事業領域とサービスの提供手段の検証**については、事業対象としてメリットを享受できる障害者市民の数が、これまでのままでと限定されてしまっている点以外は、前項で述べたように問題なく行っている。

市の外郭団体として存在している以上、また公益法人としての役割から言っても、不特定多数の障害者市民にとって有益な事業を行っていくことが求められる。

しかし、スタート時点での市や団体の思いもあり、直接雇用中心の事業展開を実施してきたため、雇用されていない障害者市民にとって事業団の存在意義が薄かったことも事実である。

また、相談事業の停滞もあり、一般の在宅障害者市民からは距離のある事業団になっていたことも、率直に認めなければならない。

これらの不十分点を突破する契機となったのは、先述の雇用支援センターの発足であるが、雇用支援センターは職業準備訓練を経て就職した障害者市民のフォローを行うことはできるが、既に就職している場合の支援はシステム上困難である。

また、直接雇用や、事業団実習で生み出されたノウハウには、他では見られない斬新なものが少なくない。

問題は、そうした成果について、内部で調査研究としてまとめ、対外的に広報啓発していくことまで至っていなかったことである。

成果が内部留保されたままになっている。

次に**ウ) 経営の健全性の検証、エ) 市との関係の検証、オ) その他の3点**であるが、事業団では市派遣職員の減員や2号職員の退職等があっても安易にプロパー採用を行わず、業務の兼任や事業の見直しによって、乗り切ってきていることが、まず成果として挙げられる。

しかしながら、財団として致命的とも言える低金利時代のため、事業収入の大半を市委託事業と市補助金に依存しており、今後、市の財政状況の厳しさに鑑み、より一層の経営努力、更には限られた財源を最大限有効に使うバリュー・フォー・マネーの視点での法人経営が求められる。

また、今後、若手職員のモラルの向上のためにも、管理職への登用を計画的に行うことや、管理職の資質向上のための方策を、市と協議しつつ積極的に行っていくことが必要とされる。

職場のIT化や情報公開へ向けた取り組みについては、市と比較して遅れており、これらの点についても市と連携して進めていくことが求められる。

## (2) 事業団を取り巻く国等の制度の変化

平成2年度(1990年度)の事業団発足から、はや13年が過ぎたが、この間、国の障害者雇用制度にも大きな変化があり、このことは今後の事業団の方向性を考える上で重要なものであり、以下に触れておく。

まず、事業団が受給した直接雇用に係る国助成金や、前年度雇用数に対する報奨金の内、いくつかは、この13年間の間に制度新設ないしは充実されたものである。

また、平成6年度(1994年度)の法改正による「障害者雇用支援センター」制度の創出、「身体障害者の雇用義務等」とされていた法律上の規定が「身体障害者又は知的障害者の雇用義務等」に変更された平成10年度(1998年度)の改正法施行、平成14年度(2002年度)に正式にスタートした「ジョブコーチ支援事業」、特例子会社制度の要件緩和、更には、平成16年度(2004年度)施行の「民間企業における障害者雇用率上の除外率や、同じく国及び地方公共団体における除外職種」の見直し等、顕著な動きもあった。

平成2年度(1990年度)事業団が発足した当時は、こうした制度は無く、それに先立つ昭和60年代からの設立論議でも、これらは想定されておらず、また、その上で事業団の事業計画が練り上げられている。

従って、まだまだ課題があるとは言うものの、国の制度が充実する中で、事業団が新たな方向性を探っていく必要性は、確実に高まっている。

更に、障害者雇用制度以外の分野でも、この間、また、現在大きな動きが起きている。

福祉制度における措置制度から支援費制度への質的転換、地方自治法改正による公の施設に係る指定管理者制度の創設、阪神淡路大震災でのボランティア活動をきっかけとしたNPO法人の登場、またNPO法人と既存の公益法人を含む政府の公益法人改革の動き、

更に「本人の同意なくしては派遣できないことを盛り込んだ」公益法人等派遣法の成立などである。

事業団の今後を考える上では、こうした動きもリアルタイムに把握しておくことが重要である。

### (3) 市の制度等の変化

一方、箕面市においても、事業団関連の事項だけでも、この13年間、大きな変化があった。

「自ら障害者市民を雇用すること等を目的に設立された障害者事業所」に対する事業団助成制度への市補助システムの確立、国制度である雇用支援センターの設置、更には市内に分散する就労支援機能の集約を図った「ふれあい就労支援センター ジョブアシストみのお」の建設といった大きな成果が、まず挙げられる。

しかし、また他方で、バブル経済の崩壊の結果として、税金・競艇事業収入が激減し、それら客観情勢の変化を踏まえ、本計画のもとともなる「箕面市経営再生プログラム（平成14年度（2002年度）～18年度（2006年度））」の策定がなされた。

本計画も含め、現在、外郭団体が策定を進めている「経営改革計画（平成15年度（2003年度）～19年度（2007年度））」については、先述のとおり「外郭団体等の改革」に基づくものであり、「各団体が、低成長時代に適合した健全な経営基盤を再構築し、将来的にも、行政と協働してコミュニティを支えていくパートナーとして発展していくことが目的（平成14年（2002年度）12月13日、箕面市市長公室経営改革チーム）」であるとされている。

事業団においても、こうした位置付けを受動的にとらえるのではなく、国や自治体施策の変化及び経済状況の推移を踏まえ、21世紀にふさわしい事業団のあり方を能動的に考える機会と認識している。

### (4) 団体の将来像

本計画で事業団が打ち出そうとしている改革のコンセプトは、「より多くの障害者市民の就労を実現するために、直接雇用から、雇用促進・就労支援等の間接雇用や調査研究等へ重点を移行すること、また相談事業と実習受け入れを軸により公益性の高い事業体へ組織性格を転換すること」である。

なお、上記コンセプトは、事業団の設立目的や寄附行為との間に齟齬を生じないのかとの危惧が指摘されたことがあるが、この点は全く問題ない。

今回の改革コンセプトは障害者職員の直接雇用の意義を低めるわけでは決してなく、むしろ公益法人としての積極的位置付けを行うものである。

低成長時代に、真に期待され、社会に役立つ公益法人として何をなすべきか、以下に示していく。

設立以来の13年間は、どちらかといえば、直接雇用に重点を置いてきたが、本来、事業団として取り組まねばならない公益性の高い諸課題を、これから本格的に遂行していこうとするものであり、まさに設立目的と一致するものである。

また、一般的に経営改革というと、経費削減といった現象面が強調されがちであるが、ここで言う経営改革とは、もっと大きな視点のものである。

すなわち、事業団が今後どのような道をめざしていくのか、そのことを事業団の経営方針として打ち出すことであり、その経営方針の帰結こそが、事業団の将来像そのものである。

## 4 . 経営改革へ向けての課題と取り組み事項

### (1) 市委託事業の意義の明確化と、委託事業の最大限の活用による公益性の拡大

現在、事業団は公園花壇管理事業をはじめとする緑化推進事業と、市立リサイクルセンターでのカン・ビン選別事業の二事業等、いくつかの市委託事業を実施しているが、特に緑化推進事業の位置付けを、更に明確にする必要がある。

**リサイクルセンター運営事業**は、当初より「障害者の就労の場」としての事業位置付けが市との覚書においてもなされており、またその趣旨に沿って事業団が受託している。

一方、**緑化推進事業**についても、事業団としての受託趣旨はリサイクルセンター運営事業と同じなのであるが、両事業の形態の違いもあり、比較した場合、位置付けの明確さに難を残していると言わざるを得ない。

より明確な位置付けを市においてされるためにも、事業団としても、市委託事業の最大限の活用を打ち出し、併せて公益性の拡大を図っていく。

具体には、市委託事業を単なる障害者雇用の場に終わらせるのではなく、不特定多数の障害者市民が「働く体験をする場」として活用できるようシステム化することである。

これまででも、事業団では、施設・作業所等利用の障害者市民を実習生として受け入れてきたが、障害者団体を通じた情報提供に留まり、またそのことに頼り切っていた。

このことは、障害者市民の相談事業を、ここ数年ほとんど実施できてこなかったこととも関係している。

今後は、障害者団体や施設・作業所利用の障害者市民はもとより、それ以外のより広範な障害者市民に事業団での実習に関わってもらえるよう、相談事業を再度立ち上げ、ニーズに合わせた実習が可能になるよう取り組んでいくが、平成15年度(2003年度)において既に先行的に実施している。

**相談事業**に関しては、「ふれあい就労支援センター ジョブアシストみのお」2階の「労働相談コーナー」を活用し、事業団本部と雇用支援センターとの連携事業として、平成15年4月から12月までで、50件(来訪者101名)の相談を実施している。

これは昨年度比皆増であり、しかも、職員数の増員なくして行えている点から見ても、効率よいシステムを作ることがいかに重要かを示すものである。

また、この相談事業から事業団実習へつながったケースも中間集計だが、200人日上っている。

実習実施後は、支援にかかる第三者評価の視点での論議を、事業団自主事業運営委員会で行うとともに、WHO(世界保健機関)の提唱するICF(国際生活機能分類)の考え方を基に分析を行い、調査研究事業としてまとめていく。

なお、ICFは、「障害と、周囲の人的・物的・制度上の環境との関係をモデル化したもの」であるが、特に、どういった関わり方や物理的工夫によって、作業を行なっていく上での困難度が軽減されるか、あるいは増幅されるかを、実証的に明らかにしていく。

その研究結果を、企業等への啓発に活かし、公益法人としての役割を果たしていくものであるが、これら「相談事業 実習受け入れ 支援に係る第三者評価 調査研究 啓発」というサイクルのフィールドとして、市委託事業をさらに有効活用していくものである。

以前も事業団において、相談や実習受け入れ、調査研究、啓発といった事業は行ってきたが、それぞれを個別に実施してきた傾向がある。

今般の改革では、これらを有機的につなぐことによって、相談の結果を実習に活かし、その結果をもとに討議し、更にその結果を調査研究、啓発に活かすという、極めて効率の良い事業展開を図ろうとするものである。

その土台となるのが、公園花壇管理事業等、市委託事業をはじめとする諸事業である。

例えば「公園に花を植える」という行為が、最終的には、障害者雇用に係る企業啓発にまでつながっていくという、大きな意味を持ち、限られた財源を最大限活用するバリュー・フォー・マネーの視点による事業展開でもある。

このような公益的性格を伴った事業展開は、事業団ならではのものであり、市からの事業発注においては、適正な経費積算に基づいて行われるのは当然ではあるが、事業団の設立趣旨からは、単なるコスト論に終始するのではなく、当該事業から生み出される公益性、

有益性を総合的に判断して実施されたく考える。

ちなみに、大阪府では、「自治体として有利な、あるいは望ましい基準」として、従来の「価格」に加えて、「役務の技術的評価」と、更に「福祉への配慮」と「環境への配慮」を加え、これらの「公共的評価」を明文化し、この中に「知的障害者の就職状況」「障害者雇用に対する取り組み」等を盛り込んだ「総合評価方式」を実施されている。

これは、平成11年(1999年)に改正された地方自治法施行令に基づくものである。

また、この「総合評価方式」に基づく入札制度を補完するものとして、「政策的随意契約方式」があり、地方自治法施行令における「その性質又は目的が競争入札に適しない」を適用し、障害者の雇用・雇用促進を目的とした法人に「政策的随意契約」で府立施設や公園の清掃業務を優先発注している。

すなわち、一般事業者間の競争には、「企業の社会的責任(Corporate Social Responsibility)」を問う「総合評価方式」を取り入れ、専門的・集中的に取り組む事業で民間企業ではなし得ない性格のものについては、「政策的随意契約方式」により優先発注するという二段構えがなされている。

一方、箕面市では、政策として事業団を設立した市が、政策として事業団を育成するために、事業団の公益性を根拠に随意契約を実施してきたが、地方自治法施行令の改正や、「総合評価方式」「政策的随意契約方式」の登場は、事業団委託のあり方を明確な言語をもって説明する時期の到来を告げるものとなった。

事業団は、直接雇用や相談・実習等の公益性の高さに鑑み、一般競争入札になじまず、一步前進の「総合評価方式」でもなく、「政策的随意契約方式」の対象となり得るものであると確信するが、このことの根拠を、本経営改革計画において明確にしたものである。

## (2) 障害者職員の公益法人スタッフとしての再位置付けと、今後の方向性

今後、事業団は不特定多数の障害者市民の働く体験としての実習受け入れに力を注いでいくが、そうした流れの中で、現在雇用している障害者職員の位置付けについて再度明確にしていく。

事業団は、不特定多数の障害者市民にメリットを提供する公益法人であるが、それらの事業を自ら主体的に担うのが障害者職員であるという位置付けである。

障害者職員は、障害という特性を伴う専門職員であるとも言え、また実習に来る障害者市民へのピアサポート(同じ障害者市民としての仲間意識に基づく支援)の視点も重要である。

一方、今後の方向性であるが、市委託事業のこれ以上の拡大が困難な中、独自の収益事



業の発展がない限り、増員は実際問題としては難しいと言わざるを得ない。

平成14年度(2002年)には、障害者職員2名の退職があった。

なお、退職理由とは無関係ではあるが、その後、ささゆり園運営事業の中止等、事業縮小が行われた時期でもあり、「欠員」の概念を含め、理事会・評議員会でも活発な論議が交わされた。

今後、事業団内機関である採用検討委員会を開催し、2名の「欠員」補充をどのような時期に、どのような方法で行っていくのか検討し、理事会・評議員会において決定していくこととする。

また、併せて、設立以来の規定事項である1号職員の労働条件の検討についても、次の期限である平成17年(2005年)3月末日を見据え、検討を加えていく。

なお、その際、障害者職員雇用に係るコア数の設定(例えば、これまでの最大数22名をコアとし、その前後での推移を図っていく等)や、より多様な雇用形態の検証(例えば、有期限雇用や短時間勤務、グループ就労等)も、併せて検討の俎上にのせていく。

また、冒頭触れたように、事業団設立時には熾烈な賃金論議がされたが、時の流れとともに、その論議の中核部分にある事業団づくりへの強い思いが薄まってしまっていると言わざるを得ず、今般の採用検討委員会論議の中では、改めてそうした原点をも振り返り、何故、今の労働条件になったのかについて、プロセスを確認の上、今後の方針案の検討を進めていくこととする。

### (3) 雇用支援センター機能を核とした就労支援機能の充実

相談事業については、相談者のニーズによって、事業団実習の実施、雇用支援センターへの入所相談、制度に係る情報提供等を行うことが考えられるが、これらの相談事業を事業団本部単独で行うのではなく、雇用支援センターとの連携事業として展開していくことが重要である。

これは、平成15年度(2003年度)に事業団本部事務所と雇用支援センター事務所が、「ふれあい就労支援センター ジョブアシストみのお」の3、4階に移転したことで可能になったものである。

また、単に連携事業を行うというだけでなく、これまで必ずしも全体化されていなかった相談事業のノウハウについて、ナレッジ・マネジメント(知識の共有化)の視点から、職員一人ひとりが活用を図れるようにし、組織力を高めていくことも、ねらいの一つとしてある。

さらには、相談記録をもとにしたカンファレンスも実施することにより、事業毎に分散していた職員の業務に共通項を作ることも可能になる。

これらの結果、職員全体のモラルの向上、市民から期待される事業団職員としての自覚も形成し易くなるが、既存事業だけでは、次のようなニーズに応えることはできない。

具体には、雇用支援センターを経由せずに、直接養護学校等から就職した市民で、現職場でうまくいっておらず支援を必要としているケースである。

このようなニーズは、全国的にも多数あり、平成14年度(2002年度)の法改正により、「職場適応援助者(ジョブコーチ)支援事業」(注参照)を、国が制度化(国の雇用保険会計による事業)した。

注:厚生労働省の外郭団体である独立行政法人 高齢・障害者雇用支援機構(平成15年(2003年度)10月に日本障害者雇用促進協会から改組)の地方機関である障害者職業センターに配置されるジョブコーチと、地域の協力機関である法人等に雇用されているジョブコーチが相協力して、職場不適応を起している職場に支援に入ることを主な目的としている事業。

事業団では、平成15年度(2003年度)から、大阪障害者職業センターの協力機関として本事業を実施しており、今後、事業団相談事業からのニーズ把握も行なっていく。

また、ジョブコーチ(日給制臨時職員、2名)は、事業団総務課企画係に配置するが、障害者雇用支援センターと、その支援技能を共有することが望ましいので、連携した事業として実施していく。

このことにより、相談事業に来られた市民のニーズに応じたサービス提供が、制度上は可能になるものであり、課題としては制度を熟知し、要点を分かりやすく説明することのできる職員を数多く育成することである。

なお、既にこうした相談業務や諸制度に精通している職員は、常に謙虚な姿勢で、他の職員の意欲を最大限引き出す働きかけをしていくことが求められる。

人材の育成は、これからの事業団にとって焦眉の課題なのである。

#### **(4) 公益法人として期待される事業を担うための内部改革**

上記の事業を実施していくために、まず2号職員(月給制の正規職員)に対する目標管理制度を導入し、なお一層のモラルの向上をめざしていくこととする。

併せて、2号職員の市1号下位制度をもとにした昇任試験制度導入の検討を行い、将来の管理職の計画的な養成を行っていく。

現在、2号職員は9名いるが、うち1名以外は、全員一般職であり、これら一般職の昇任試験制度について計画的に実施していく。

また、市や事業団以外の外郭団体との人事交流も行い、職員の視野の拡大と企画調整能力の増進、更には管理職としての資質の向上を図るものとする。

逆に、市の派遣職員については、現行の常務理事兼事務局長 1 名、事務局次長兼総務課長 1 名の 2 名派遣体制から、将来的には、専任常務理事 1 名体制へと移行していくこととし、プロパー職員及び市退職者等で管理職を担えるよう計画を立て、具体には、平成 19 年度(2007 年度)には事務局長職を含む事務局管理職を市派遣職員以外で担うこととし、そのために、昇任試験を平成 18 年度(2006 年度)には実施していくものとする。

更には、適切なジョブローテーションにより職員の育成をしていくが、この点は、相談事業を有効に活用するとともに、こうした経営改革について、上からの改革だけでなく、現場からのボトムアップも可能になるよう、一般職の自発的活動である「経営改革自主研修」といったものを奨励していく。

また、研修については、障害特性や障害者雇用・福祉制度に関する高度な知識を習得できるよう、事業団主催の研修、自主研修を問わず行い、特に専門職としてのプロパーの資質向上に努める。

さらに、正規職員・臨時職員等の別を問わない全員提案制度を、部門を越えて実施し、活力ある事業団をスタッフ全員で作り上げていくことをめざしていくが、その前提として、明るく風通しの良い職場作りへ向けた、管理職等の不断の努力も、また重要である。

以上の改革を進めていく上では、スピードは不可欠の要素である。

それも、職員個人の事務処理のみならず、他部門や外部機関との連携、上司の決裁等、組織の縦横全体を通したスピードアップが求められるものであり、この点も強く意識して改革に取り組み、併せて P(計画)D(事業)C(評価)A(改革)サイクルでの検証を実施していくものとする。

また、内部改革が独善的にならないために、顧問社会保険労務士から適宜助言を受け、雇用関連の法令遵守にも留意していく。

## (5) 財政面での改革

最後に、経営改革の要とも言える財政面での改革の取り組みを以下に示す。

事業団の財政状況が、今後厳しい局面を迎えることは、冒頭に示したとおりである。

今後は、市の財政の逼迫に伴う補助金の減額や、期限付きの国助成金の終了(年間 720 万円受給可能な直接雇用に係る助成金が平成 17 年度(2005 年度)で終了する)も見越し、収支バランスのとれた事業展開をしていくこととする。

ただし、平成 15 年度(2003 年度)に新事務所に移転し、通年ベースでの経費が把握しにくいこと、また、ささゆり園運営事業等が無くなったことなどにより、市委託事業

収入が一挙に4000万円強減額すること等も、考慮することが必要である。

当面は、**事業運営積立預金の活用**によって、不足分を賄うことも必要となるが、「非常米」もいつかは尽きるものであり、こうした方策と並行して、現在行っている国債運用等による利益の拡大、寄附金の収受や会員会費の拡大等にも、積極的に取り組んでいく。

更に、**収益事業**については、自動販売機の設置拡大を図る一方、採算ベースに合わない事業は、将来的な廃止も含め検討することとするが、この点は、特に、公益法人における収益事業の位置付け等を充分考慮し、理念先行でいかないよう、留意していく必要がある。

また、**コスト管理の徹底**も、言わずもがなではあるが重要であり、光熱水費の毎月揭示や、時間外勤務の適正管理を現行どおり遂行していく。

以上、事業団においても、経営の基本と言われる「入(い)るを計って、出(い)ずるを制する」との精神で、市と連携・協調して苦境を乗り越え、新たな道筋を切り開いていくものとする。

なお、財務面においては顧問公認会計士の適切な助言を受け、会計事務の適切なる執行を、今後とも維持していく。

## 5 . 年次別計画

本計画の期間は平成15年度(2003年度)~19年度(2007年度)とする。  
本計画の成否は、まさに職員一人ひとりの自覚に係っていると言っても過言ではない。  
不特定多数の障害者市民に心から支持される事業団として発展していくために、本計画を滞りなく実施していかなければならない。

なお、年次別計画については、全ての事項について毎年度取り組みを行い、平成19年度(2007年度)までに、その熟度をアップしつつ、完成していくこととする。

私たちは、今、これまで経験したことのない未曾有の経済不況の只中にいる。  
そして、経済状況のみならず、国と地方のあり方、自治体と市民のあり方、地域コミュニティのあり方等、社会の枠組みそのものが根底から問われ、また新たなパラダイムが生み出されている。

本経営改革計画は、こうした客観状況の中にある。

全ての職員が、財団法人箕面市障害者事業団が設立された意義と、13年間の実績に誇りを持ち、その上で、21世紀にふさわしい新たな事業展開をしていかなければならない。

**「厳しい情勢故に後ろを向くのではなく、発想を変え、前を向き、自らと組織を改革する喜びをもって、この計画に取り組んでいこう」**

事業団に関わる全ての方々へこのメッセージを発し、本計画の結びとする。

## 年次別計画

| 取り組み事項                                 | H15年度                          | H16年度                                     | H17年度                 | H18年度                 | H19年度                 |
|--|--------------------------------|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| (1) 市委託事業の意義の明確化と、委託事業の最大限の活用による公益性の拡大 | 委託事業の意義付け検討<br>相談・実習・検証のサイクル確立 | 新たな意義付けによる委託事業の開始<br>相談・実習の実施と調査研究事業骨子の決定 | 相談・実習の実施と調査研究事業の中間まとめ | 相談・実習の実施と調査研究事業の報告書発刊 | 相談・実習の実施と調査研究事業の広報・啓発 |
| (2) 障害者職員の公益法人スタッフとしての再位置付けと、今後の方向性    | 理事会・評議員会での議論                   | 採用及び労働条件について採用検討委員会での論議と、理事会・評議員会での決定     | 左記に基づく実施              |                       |                       |
| (3) 雇用支援センター機能を核とした就労支援機能の充実           | 雇用支援センターの定員増とジョブコーチ支援事業の開始     | 左記に基づく実施                                  |                       |                       |                       |
| (4) 公益法人として期待される事業を担うための内部改革           | 2号職員の目標管理制度の実施                 | 左記の検証と充実                                  | 昇任試験制度への反映検討          | 昇任試験制度への反映            | 制度の再検討                |
|  | 2号職員の市1号下位制度を基にした昇任試験制度検討      | 市との協議開始                                   | 市との協議に基づき詳細決定         | 昇任試験制度の実施             | 新規管理職の配置              |
|  | 市や他団体との人事交流の検討                 | 左記の実施（可能な場合）                              |                       |                       |                       |
|  | ジョブローテーションの実施                  |   |                       |                       |                       |
|  | 自主研修の奨励と全員提案制度の実施へ向けた検討等       | 自主研修の奨励と全員提案制度の実施等                        |                       |                       |                       |
| (5) 財政面での改革                            | 財政面での諸改革                       |   |                       |                       |                       |

