

東京都工賃向上計画

(令和6年度～令和8年度)

令和6年6月

東京都

はじめに

東京都は、障害者が地域で安心して暮らし、いきいきと働ける社会を実現していくため、令和6年度から令和8年度における「東京都障害者・障害児施策推進計画」を策定し、これに基づく様々な施策を実施しています。

障害者がいきいきと働ける社会を実現するためには、障害者が自らの希望や状況に応じた働き方を選択できることが必要です。

就労継続支援事業等を行う障害福祉サービス事業所は、一般就労が困難な障害者に就労の機会や生産活動の機会を提供するとともに一般就労に向けた支援を行う場として重要な役割を担っています。

しかし、こうした事業所における、生産活動によって得られる工賃収入は低い水準にとどまっており、地域での自立した生活や将来の生活設計を展望することが難しい状況です。

工賃向上の取組は、障害者の工賃水準を引き上げることを通じ、障害年金をはじめとする社会保障給付等による収入と合わせて、地域において障害者が自立した生活を実現するという観点から推進するものです。

都は、平成19年度から「工賃倍増5か年計画」として、また、平成24年度以降は3年毎に「工賃向上計画」を策定し、都、区市町村及び各事業所等において、工賃向上に資する取組を推進してきました。

今回新たに策定する計画は、これまでの取組の実績を踏まえた上で、令和6年度から令和8年度までの3か年について具体的な支援策を盛り込み、東京都として、より一層充実した取組を進めるために策定するものです。

各事業所では、工賃向上の意義を再確認し、都の計画を踏まえて工賃向上計画を作成し、事業所全体で工賃向上に向けた取組を更に充実していく必要があります。

都は、事業所で働く障害者が、働くことの喜びや達成感を得ながら地域で自立した生活を実現できるよう、事業所に対し、意識改革を促すとともに、関係機関・団体や区市町村等と連携して、都内事業所の工賃水準の向上を目指します。

「東京都工賃向上計画」

目 次

1	計画策定の基本的な考え方	
(1)	計画策定の趣旨	1
(2)	計画の位置付け	1
(3)	計画期間	1
(4)	対象事業所	1
2	都における第4期計画の取組状況と課題整理	
(1)	第4期計画（令和3年度～令和5年度）における取組内容と実績	1
(2)	B型事業所の現状（令和4年度実施_B型実態調査）	4
ア	事業所の現状（実態調査より）	4
イ	令和4年度の工賃の分析	6
ウ	実態調査を踏まえた第4期に掲げた課題の改善状況	9
エ	新型コロナウイルス感染症・物価高騰の影響	10
(3)	課題の整理と施策の見直し	10
ア	工賃向上の取組状況に係る実態調査結果	10
イ	課題の整理	17
ウ	施策の見直し	19
3	令和8年度までの目標と取組	
(1)	目標とすべき工賃の考え方	25
(2)	各年度の目標工賃	25
(3)	都の取組の方向性	26
(4)	都が取り組む支援策	26
(5)	区市町村に対する取組への協力依頼	29
(6)	都庁内の関係部署との連携	29
4	各事業所における取組	
(1)	事業所における「工賃向上計画」の策定	30
(2)	計画の基本的事項	30
(3)	目標工賃の設定	30
(4)	工賃向上を効果的に進めるポイント	30
(5)	都の支援策の活用	32

1 計画策定の基本的な考え方

(1) 計画策定の趣旨

この計画は、障害福祉サービス事業所（以下「事業所」とします。）で働く障害者が、働くことの喜びや達成感を得ながら地域で自立した生活を実現できるよう、これまでの実績等を踏まえて東京都が取り組む工賃向上のための基本的な考え方を明らかにするとともに、計画の対象となる事業所に対し、工賃向上のための具体的な支援策を示すことを目的に策定するものです。

(2) 計画の位置付け

本計画は、平成24年4月11日付障発0411第4号厚生労働省社会・援護局障害保健福祉部長通知「「工賃向上計画」を推進するための基本的な指針（令和6年3月29日一部改正）」に基づき策定するものであり、あわせて、本年3月に策定した「東京都障害者・障害児施策推進計画（令和6年度～令和8年度）」を踏まえた計画として位置付けます。

(3) 計画期間

計画期間は、令和6年度から令和8年度までの3年間とします。

(4) 対象事業所

本計画の対象事業所は、就労継続支援B型事業所とします。
（令和6年4月1日現在の事業所数：941所）

2 都における第4期計画の取組状況と課題整理

(1) 第4期計画（令和3年度～令和5年度）における取組内容と実績

都では、令和3年7月に、令和3年度から令和5年度までの3か年を計画期間とする「東京都工賃向上計画」を策定し、就労支援に取り組む事業所に対し、経営意識の向上、生産性の向上及び販路の拡大・品質向上を支援する取組を通じて工賃向上を支援してきました。

事業の実績については、以下のとおりとなっていますが、工賃の増減要因は、個々の事業所の運営状況により様々です。

<令和3年度～令和5年度における取組内容と実績>

取組1 経営意識の向上	
支援策1 東京都工賃アップセミナーの実施	
概要	平成27～29年度までセミナーを基本編・実践編に分けて実施してきたが、事業実績とB型実態調査を踏まえ、平成30年度より、平均工賃未満の事業所を対象とした「レベルアップ編」と平均工賃以上の事業所を対象とした「スキルアップ編」に事業スキームを変更した。 「レベルアップ編」は工賃向上の基本的考え方やグループワーク、個別相談会、マッチングアドバイスによる事業所訪問等事業所の底上げを意識した事業内容とした。また、「スキルアップ編」は、販路開拓・マーケティング戦略等一般市場対応への参入・販路開拓支援等を実施することで、より工賃が向上できるような事業内容とした。
R3年度～R5年度実績	受講事業所:延べ512所(R3:189所、R4:140所、R5:183所)
支援策2 経営コンサルタント派遣等事業の推進 (障害者施策推進区市町村包括補助事業)	
概要	都内における作業所等の利用者の工賃アップ、就労意欲の向上を目的として、区市町村が意欲ある事業所に対して経営コンサルタントを派遣する経費、及び工賃アップへの取組みに事業所で必要な経費の補助を実施した。
R3年度～R5年度実績	R3年度:4区(墨田区、台東区、葛飾区、大田区) R4年度:4区(墨田区、台東区、葛飾区、練馬区) R5年度:4区(墨田区、台東区、葛飾区、練馬区)

取組2 生産性の向上	
支援策1 作業所等経営ネットワーク支援事業の推進 (障害者施策推進区市町村包括補助事業)	
概要	作業所等の利用者の工賃アップや就労意欲の向上を図るため、区市町村が中核となる事業所等に委託するなどして、地域内の複数の作業所等によるネットワークを構築し、このネットワークを活用して、受注先開拓、共同受注、共同商品開発、製品の販路拡大等に取り組む活動に対して助成した。
R3年度～R5年度実績	R3年度:19区市、R4年度:19区市、R5年度:19区市で実施
支援策2 経営コンサルタント派遣等事業の推進【再掲】 (障害者施策推進区市町村包括補助事業)	
支援策3 受注促進・工賃向上設備整備費補助事業	
概要	受注機会の増大及び工賃向上を目的とした生産設備の整備に要する経費の補助を実施した。
R3年度～R5年度実績	補助対象事業所:延べ8所(R3:2所、R4:3所、R5:3所)

取組3 販路の拡大・品質向上

支援策1 福祉・トライアルショップの展開				
概要	自主製品の販路拡大及び工賃アップ等を図る就労継続支援B型事業所等の自主製品を扱うトライアルショップ「KURUMIRU」を都内3か所(都庁店、区部店、多摩店)に開設し、併せてネット通販も運営している。			
R3年度～R5年度実績	登録事業所:R3年度:158所、R4年度:154所、R5年度:150所			
支援策2 優先調達への推進				
概要	障害者優先調達推進法に基づく都の調達方針を毎年度策定した。そのうえで各施設が受注可能な製品や作業及び受注実績等の情報等を周知するとともに、具体的な発注事例等を紹介し、各局に積極的な発注を促すなど、庁内関係局と連携しながら、障害者就労施設等からの調達を推進した。			
R3年度～R5年度実績		R3	R4	R5
	件数	852	878	840 (件)
	金額	539,901	575,913	925,376 (千円)
支援策3 区市町村ネットワークによる共同受注体制の構築(H30～)				
概要	単独の区市町村ネットワークでは請け負うことができない大ロットかつ高単価の仕事を企業や官公庁等から受注するため、都における共同受注体制を構築するための事業として、平成30年度から実施した。 また、区市町村ネットワーク及び障害者就労施設等が受注する業務のコンプライアンスや品質向上を図ることで、障害者就労施設における受注拡大及び工賃向上を目指し、企業や官公庁による発注を促進した。			
R3年度～R5年度実績	登録ネットワーク R3年度:27ネットワーク、R4年度:27ネットワーク、R5年度:27ネットワーク			
支援策4 区市町村における取組への協力依頼				
概要	地域で障害者を支える仕組みを構築することが重要であることから、区市町村においても、工賃向上への事業所の取組を積極的に支援していただくよう協力を依頼した。			
支援策5 作業所等経営ネットワーク支援事業の推進【再掲】 (障害者施策推進区市町村包括補助事業)				

(2) B型事業所の現状（令和4年度実施「B型実態調査」（※）より）

※「就労継続支援B型事業所の工賃向上の取組状況等に係る実態調査」（以下「実態調査」）

ア 事業所の現状

(ア) 法人種別

都内におけるB型事業所の運営法人は、社会福祉法人が51.2%と過半数を占めており、次いでNPO法人32.0%、一般社団法人8.1%、株式会社2.5%となっています。

(イ) 主な障害種別と工賃の傾向

また、工賃の状況を分析するため、各事業所においてどの障害種別が多いのか、その割合として過半数を超えるものをそれぞれ、「身体障害」、「知的障害」「精神障害」「難病」を中心とし、それ以外のものを「三障害均等」と類型化しました。

その結果、令和4年度では「知的障害中心」の事業所が50.4%と過半数を占めており、「精神障害中心」の事業所が44.1%、「身体その他」の事業所が5.5%となっています。

(表)

なお、主な障害種別における平均工賃は、以下のとおりであり、「知的障害中心」の事業所が高くなっています。

【平均工賃】		(円)	
回答	令和4年度	令和元年度	増減額
知的障害中心	19,007	18,702	305
精神障害中心	13,057	10,957	2,100
身体その他	15,028	14,847	181
計	590	645	

(ウ) 事業所別平均年齢

利用者の主な障害種別における手帳等級別の集計結果では、障害の程度が重度化し、年代別においては、以下の表のとおり、51～55歳の区分以上で割合が増えるなど、事業所の高齢化等が進んでいる状況です。

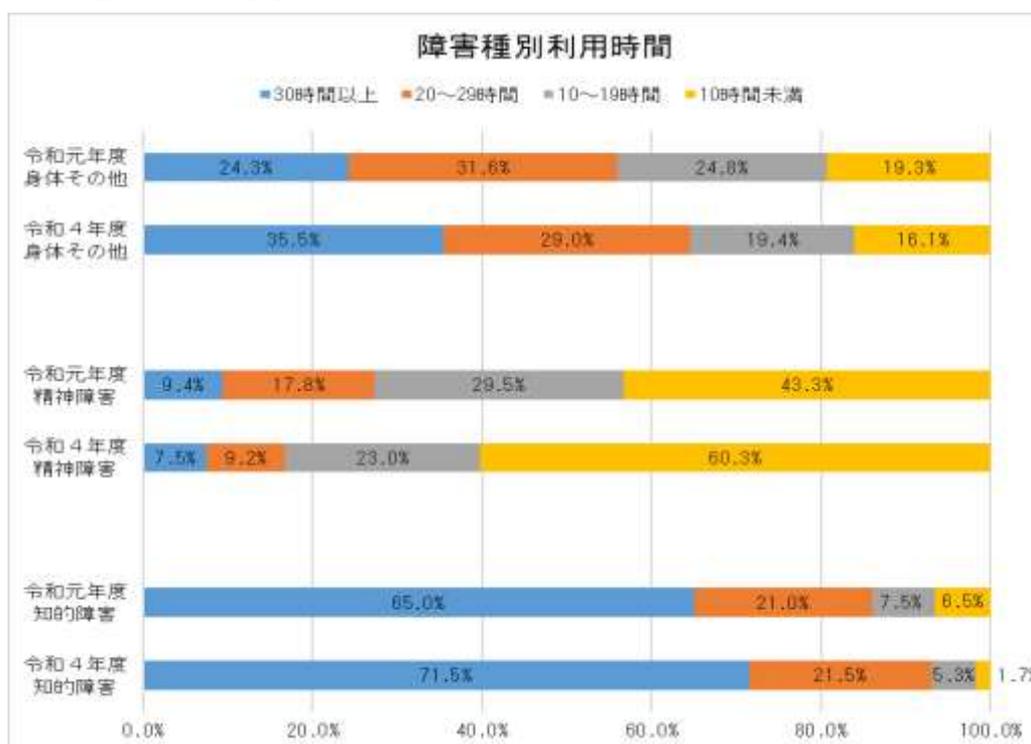
【事業所別平均年齢】

	令和4年度		令和元年度		増減率
	件数	構成比	件数	構成比	
20～25歳	11	1.9%	5	0.8%	1.1%
26～30歳	16	2.7%	27	4.3%	-1.6%
31～35歳	44	7.5%	66	10.5%	-3.0%
36～40歳	126	21.4%	145	23.0%	-1.7%
41～45歳	148	25.1%	166	26.3%	-1.3%
46～50歳	132	22.4%	141	22.4%	0.0%
51～55歳	81	13.7%	60	9.5%	4.2%
56～60歳	24	4.1%	12	1.9%	2.2%
61歳以上	8	1.4%	8	1.3%	0.1%
計	590	100%	630	100%	

(エ) 利用時間

事業所における一週間の利用時間については、身体・知的障害中心の事業所では、前回調査より「30時間以上」の事業所が増えていきます。

それに対し、精神障害中心の事業所では、前回調査より「10時間未満」の事業所が増えていきます。



また、主な生産活動については、売上規模上位3位までの生産活動は、請負の「清掃」が最も多く、次いで「軽作業」、「印刷物の封入・封緘」となっています。自主製品では「洋菓子系」が多くなり、「自主製品」と続きます。

【主な生産活動（TOP5）】

	令和4年度		令和元年度	
	生産活動	構成比	生産活動	構成比
1	清掃	13.5%	清掃	14.4%
2	その他（軽作業）	9.5%	印刷物の封入・封緘	12.6%
3	印刷物の封入・封緘	9.1%	パン系	8.5%
4	洋菓子系	7.2%	洋菓子系	7.6%
5	その他（自主製品）	6.7%	弁当・惣菜	5.2%

イ 令和4年度の工賃の分析

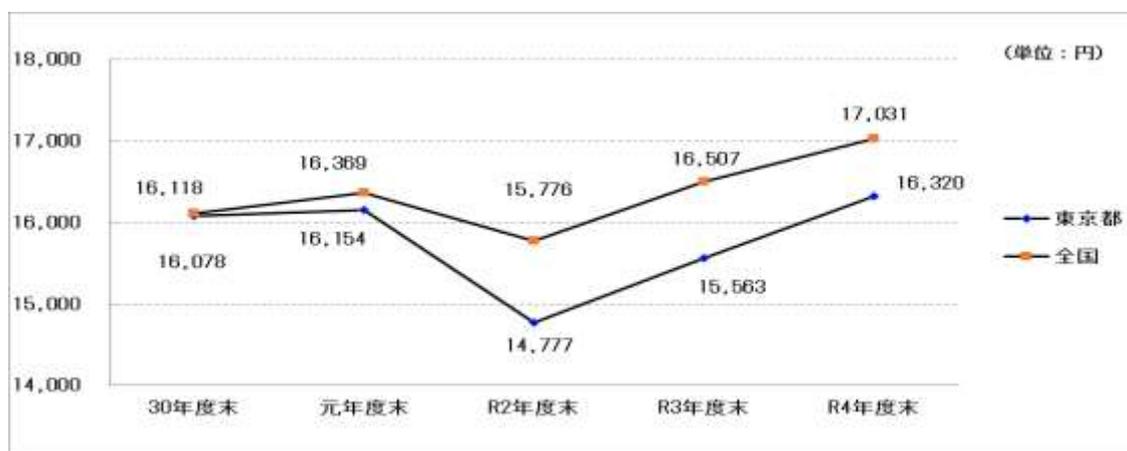
（ア）東京都における工賃の状況

平成30年度に、全国の平均工賃が都の平均工賃を超えましたが、令和2年度は、国と都の工賃の差が拡大しましたが、それ以降は、工賃の差は減少傾向にあります。

一方、都内の就労継続支援B型事業所数は、新規開設により年々増加し、令和6年度には941か所となっています。

都内事業所の令和4年度の平均工賃は16,320円で、平均工賃が最も下がった令和2年度工賃の14,777円から約10.4%の増と上昇傾向にあるものの、国の平均を下回っています。都内で増加している新規事業者の工賃が低く、全体の工賃を下げてしまうこと、また、他県に比べ小規模な事業所も多いことから、現場の職員が不足し、常に多忙で、適正な事業所運営ができていないことも、工賃の伸び悩みの要因のひとつであると考えられます。

<平均工賃実績（都・全国）の推移>



<目標工賃と実績、事業所数の推移>

	第3期計画			第4期計画		
	平成30年度	令和元年度	令和2年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度
目標工賃	17,000	18,500	20,000	17,500	19,500	21,000
工賃実績	16,078	16,154	14,777	15,563	16,320	—
達成率	95%	87%	74%	89%	84%	—
事業所数	822	848	880	899	910	941

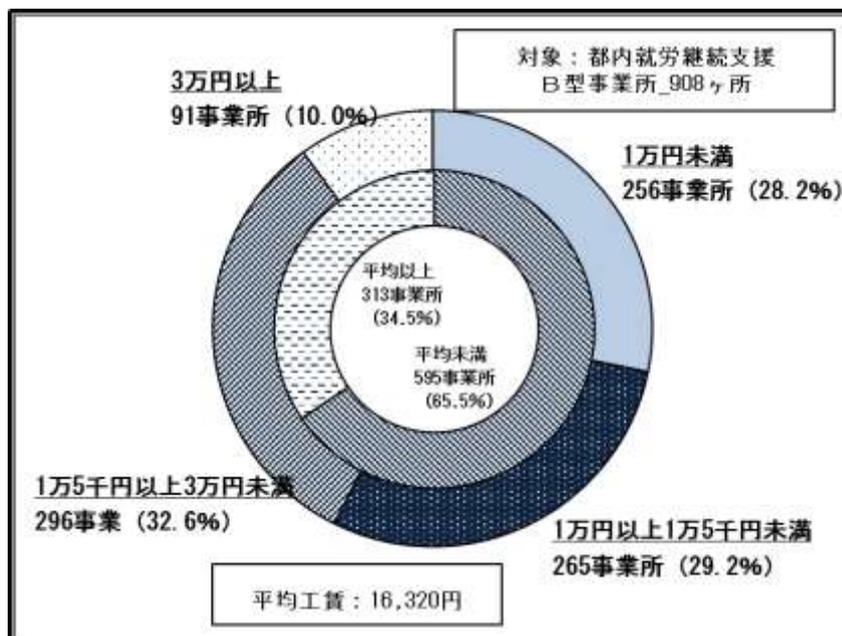
※平成30年度～令和5年度事業所数は工賃実績調査の対象事業所数。

令和3年度から令和5年度を計画期間とする3年間で達成すべき目標を、令和元年度実績の約30%増である21,000円とし、令和4年度の目標工賃を19,500円に設定しましたが、達成率は84%となっています。

また、令和4年度における平均工賃の分布をみると、全体の約66%の事業所が都内平均工賃（16,320円）を下回っており、これらの事業所群における平均工賃は約12,506円となっています。

一方、都内平均工賃以上の事業者群における平均工賃は約37,456円となっています。

<令和4年度 平均工賃の分布>



令和4年度における平均工賃の分布を前回計画時の令和元年度と比較し、金額帯で分類してみると、15,000円以上が42.6%（前回38.7%）、10,000円以上15,000円未満が29.2%（前回31.4%）、10,000円未満が28.2%（前回30.0%）で構成されており、前回調査より15,000円以上の事業所の割合が増加し、15,000円未満の事業所の割合が減少しています。

(イ) 前回計画における達成状況等

第4期計画において、平均工賃以上と以下の事業所群に分けて、以下の目標値を設定しました。

- ①平均工賃以上の対象事業所についてはおおむね10%増額を目標
- ②平均工賃未満の対象事業所については平均工賃（16,154円）の額を目標

この目標値が達成できているかを令和元年度から令和4年度まで指定を受けている事業所（823事業所）を対象とし、検証したところ、都の目標工賃達成状況、工賃向上率は、次のとおりです。

各事業所群において、目標を達成できた事業所は少ない状況でしたが、平均工賃未満の事業所では、工賃向上率が7%となっています。

【目標工賃達成状況】

	事業所数	平均工賃額超え (R元_16,154円)	10%増額	目標達成率
①R元年平均工賃以上	283	—	64	22.6%
②R元年平均工賃未満	540	51	—	9%

【工賃向上率等】

	事業所数	割合	R元平均工賃 (月額)	R4平均工賃 (月額)	工賃向上率 (R1⇒R4)
①R元平均工賃以上	283	34.4%	27,410円	26,734円	△2.5%
②R元平均工賃未満	540	65.6%	10,116円	10,827円	7.0%

ウ 実態調査を踏まえた第4期に掲げた課題の改善状況

第4期計画では、都における工賃の状況、実態調査結果を踏まえ、工賃向上に向けた課題を次の3項目に整理しました。

課題 1	工賃アップに向けた意識の醸成
課題 2	作業環境や生産性の改善
課題 3	販路の拡大や新商品開発

課題 1 工賃アップに向けた意識の醸成

- B型事業所としての位置付けについては、おおむね傾向は変わっておらず、自事業所を「就労の場」として重視しない事業所や、工賃アップに向けた取組に対し、消極的な意見が出やすい環境にある事業所が見受けられました。
- また、目標工賃を支払うための損益分岐点売上高を把握していない事業所も見受けられ、今回の調査結果では、全体的な構成割合の変化はありませんでした。
- 工賃アップのキーパーソンとして、管理者やサービス管理責任者、実質的な権限者が先頭に立ち、工賃向上に積極的に取り組んでいけるようにしていくことが重要とされており、工賃アップセミナー等により、意識の醸成に努めてきました。工賃が高い事業所ほど、管理者やサービス管理責任者、また、法人代表者等も含め、実質権限者の力が必要であると認識が高まりました。

課題 2 作業環境や生産性の改善

- 工賃アップに向けて、利用者の平均年齢の上昇や重度化への対応についての問題意識が高く、これに関連して利用者と仕事のマッチングについてどう具体的に対応していくのか苦慮している事業所が見受けられました。
- 今回の調査では、新規発注への対応について、「多少無理をしても受ける」等前向きな発言が、やや減少傾向にあるものの、「利用者ができる作業がない」という考え方が減少し、「利用者でできる作業がややある」が一定程度増加しています。
- これについては、都の事業（工賃アップセミナー等）の作業工程の考え方等が一定程度浸透した成果と考えられます。

課題 3 販路の拡大や新商品開発

- 工賃向上に対する問題意識として、「販路開拓・新商品開発」や「仕事量の安定的確保」が高くなっており、その支援策として、都でも様々な施策を展開しました。
- これまでに、都が実施してきた工賃向上施策についての参加あるいは利用状況については、工賃アップセミナーの受講が297件（56.4%）と約5割の事業所が受講しており、次いで、区市町村ネットワーク関係事業への参加が425件（72.1%）、

福祉・トライアルショップ（KURUMIRU）への出店が 143 件（26.9%）となっています。

- 平均工賃が1万円未満の事業所群は、福祉・トライアルショップ（KURUMIRU）への出店等、生産活動収入が直接事業所へ還元される施策への参加割合が多くなっています。

エ 新型コロナウイルス感染症・物価高騰の影響

都の調査では、新型コロナウイルス感染症の影響は引き続きあるものの、令和4年度ではおおむね回復傾向との回答がありました。

しかしながら、イベント等が開催されないため、生産活動において上位を占める、食品や自主製品を販売する機会が減少し、また、請負作業においても企業からの受注が景気後退により減少しています。

さらに、事業所運営においても、いわゆる「3密」を作らないように、利用者のシフト勤務や在宅による支援も増え、生産活動が大幅に変化しました。

そのような中、物価高騰も始まり、重ねて公共料金の値上げなど、生産活動における「費用」部分の負担が大きくなっている状況です。

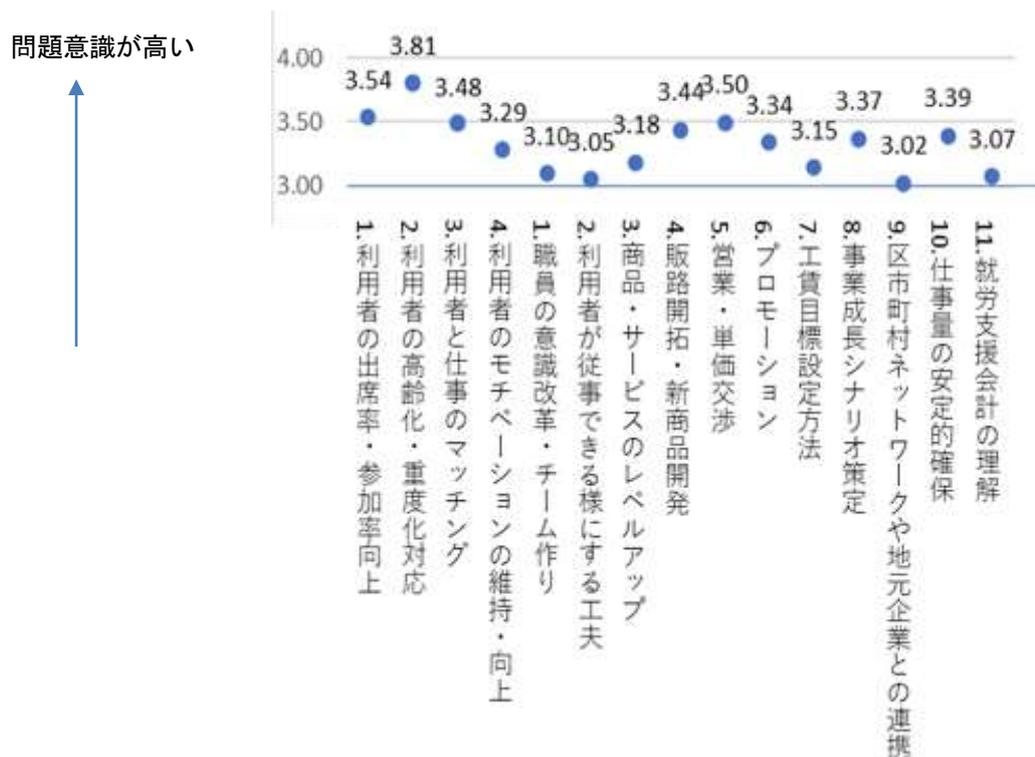
(3) 課題整理と施策の見直し

ア 工賃向上の取組状況に係る実態調査結果

都内事業所の工賃アップに向けた取組状況の実態を把握し、工賃向上に必要な取組や課題等を明らかにして、都が今後取り組むべき施策等を考察するため、令和5年2月に都内B型事業所899所（令和4年12月1日現在）を対象に「就労継続支援B型事業所の工賃向上の取組状況等に係る実態調査」を実施しました。

実態調査では、各事業所が抱える工賃向上に対する問題意識として、以下のテーマがどの程度あるか聞きました。

<工賃向上に対する問題意識>



※「全くない1点」「あまりない2点」「普通3点」「やや問題4点」「かなり問題5点」としてスコア化したもの

利用者に関する問題意識として最も高かったのが「利用者の高齢化・重度化対応」（3.81点）であり、前回調査（3.84点）とほぼ同じスコアとなっており、引き続き、利用者の平均年齢の上昇等に伴うものと見込まれます。

次いで高かったのが「利用者の出席率・参加率向上」（3.54点）であり、前回調査（3.38点）よりも高くなっており、新型コロナウイルス感染症の影響と想定されます。

支援者に関する問題意識としては「営業・単価交渉」（3.50点）「販路開拓・新商品開発」（3.44点）が高くなっており、新型コロナウイルス感染症の影響や物価高騰等に伴うところが大きいと想定されます。

なお、障害種別に異なる点としては、利用者に対する問題意識に違いがありました。

- 「利用者の出席率・参加率向上」は、「精神障害中心」「身体その他」の事業所が高い。
- 「利用者の高齢化・重度化対応」は、「身体その他」「知的障害中心」の事業所が高い。
- 「利用者のモチベーション向上」は、「精神障害中心」「身体その他」の事業所が高い。

また、利用者と仕事のマッチング、利用者の平均年齢の上昇や重度化、利用者の出席率について生じている問題や感じていることを聞いたところ、以下のような意見がありました。

- 対応できる仕事が少ない。できていた作業ができなくなる
- 生活介護に近い支援が必要な方や働きたいというニーズが低くなっている
- 支援員しか携われない作業がある
- 利用者のモチベーション低下
- 仕事量が不安定
- 難易度の高い作業が多いが、作業可能な利用者が少ない
- 作れるもの、作りたいものと売れるものの違いが、利用者も支援員もわからない
- 職員の人手不足・時間不足
- 安定した通所が難しい（天気や体調に波があり、出席率が安定しない、入院や長期欠席もある）。また、コロナウイルス感染症の影響で、休むことに慣れてしまっている利用者もいる

利用者と仕事のマッチング、利用者の平均年齢の上昇や重度化に対して工夫していることを聞いたところ、以下のような事例がありました。

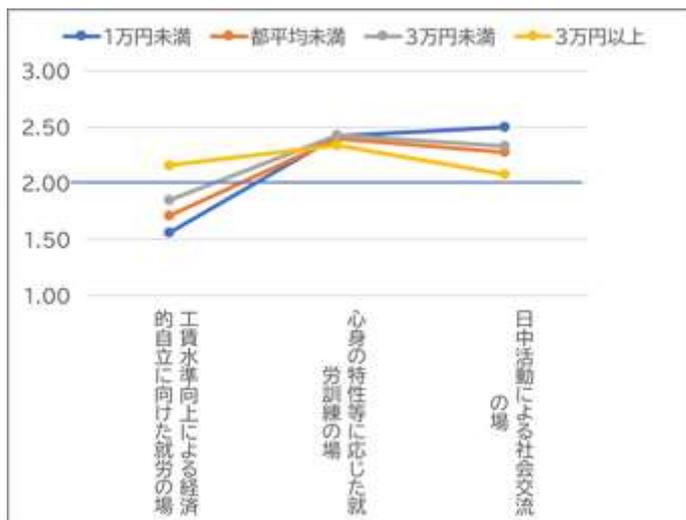
- 作業工程の細分化、見直し
- 自助具の開発
- 機械化・設備投資
- 利用者の苦手な作業を改善するため、研修等を開催
- 定期的な利用者への面談・相談
- 支援員側の連携・コミュニケーションの機会を設ける
- モチベーションアップのため、レクリエーションを企画 等

また、実態調査では、平均工賃の金額帯別にクロス分析を行い、「平均工賃 3 万円以上の事業所」と「平均工賃 1 万円未満の事業所」では、工賃向上に対する意識に違いがあるかを分析しました。

まず、事業所が、就労継続支援 B 型事業所のあり方について、「就労の場」「就労訓練の場」「社会交流の場」それぞれの位置付けを、どの程度重視しているか聞きました。

< B型事業所としてのあり方の意識 >

重視



※「あまり重視していない1点」「やや重視2点」「かなり重視3点」としてスコア化したもの

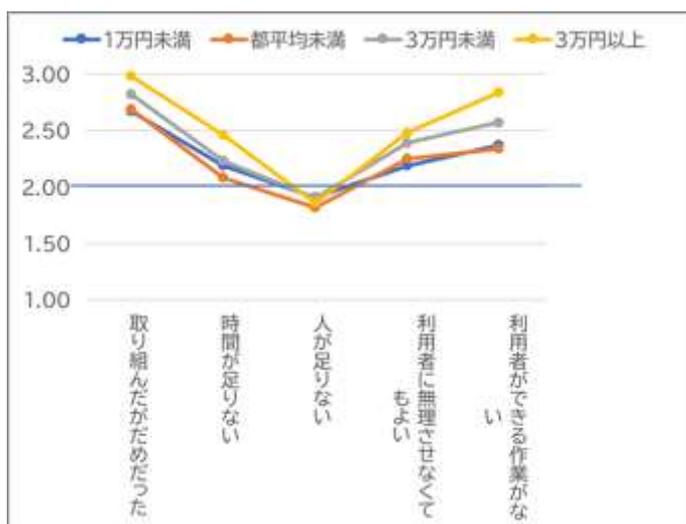
自事業所のあり方を「就労の場」として重視するかどうかは、「平均工賃 1 万円未満の事業所」より、「平均工賃 3 万円以上の事業所」の方が、工賃向上による経済的自立に向けた就労の場であることを重視しています。

また、平均工賃が高いほど、事業所は「就労の場」とあるという姿勢を重視しつつ、かつ、「就労訓練の場」「社会交流の場」としての支援を均等に重視する傾向にあります。

次に、事業所が工賃向上に取り組む上で、消極的な意見が事業所内でどの程度あるか聞きました。

< 工賃向上に取り組む上での消極的意識 >

消極的



※「かなりある1点」「ややある2点」「あまりない3点」「全くない4点」としてスコア化したもの

事業所内における工賃向上の取組に対する消極的な意見は、「平均工賃 3 万円以上の事業所」より、「平均工賃 1 万円未満の事業所」の方が、総じて消極的意見が強くなっています。

特に「利用者ができる作業がない」という点について、「平均工賃1万円未満の事業所」より、「平均工賃3万円以上の事業所」の方が、利用者の適性に合った仕事を工夫しようとする傾向が高くなっています。

また、工賃向上を実現するために、その原動力となるキーパーソンは誰かと聞きました。

<事業所における工賃向上のキーパーソン>



回答	件数	構成比
法人代表	55	9.3%
管理者・サビ管	268	45.4%
目標工賃達成指導員	60	10.2%
現場リーダー	138	23.4%
支援員	58	9.8%
いない	11	1.9%
計	590	100%

「管理者・サビ管」が45.4%で「現場リーダー」23.4%、「目標工賃達成指導員」10.2%と続き、B型事業所の責任者等がキーパーソンだと考える事業所が多いことがわかります。

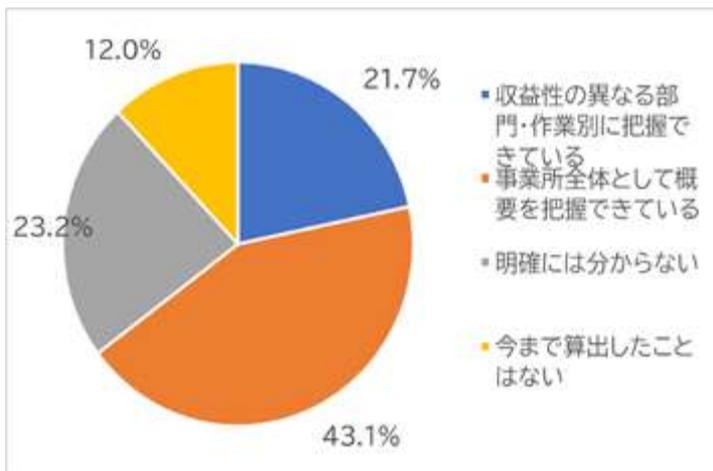
前回調査では、「管理者・サビ管」が39.8%だったのに対してかなり上がっている状況です。また「誰もいない」が前回7.7%から1.9%と下がっています。

金額帯別にクロス分析したところ、平均工賃1万円未満の事業所では「管理者・サビ管」が47.8%と高い状況ですが、平均工賃3万円以上では「法人代表」と「目標工賃達成指導員」の割合が比較的高くなっています。

高工賃の事業所ほど割合が増加し、工賃向上には、実質的な権限がある立場の者が、事業所全体を引っ張っていく力が一定程度必要であると認識しています。

また、目標工賃を支払うためには、損益分岐点を理解、把握しておく必要があります。

<損益分岐点売上高の把握状況>



回答	件数	構成比
収益性の異なる部門・作業別に把握できている	128	21.7%
事業所全体として概要を把握できている	254	43.1%
明確には分からない	137	23.2%
今まで算出したことはない	71	12.0%
計	590	100%

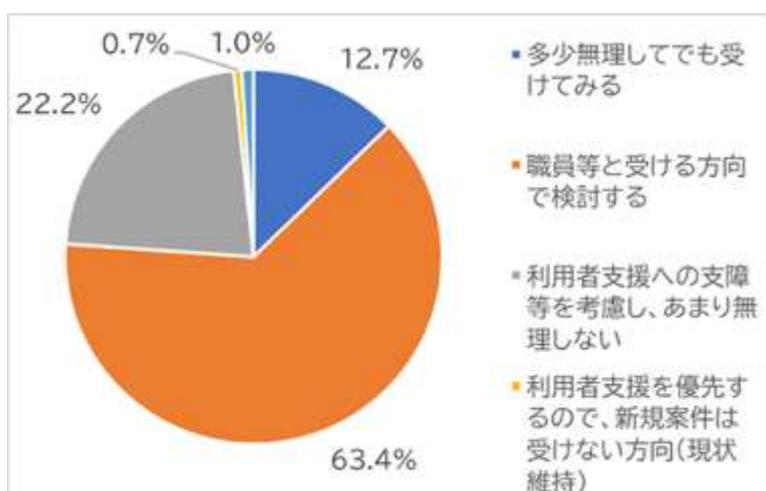
目標工賃を支払うための損益分岐点売上高の把握状況については、「収益性の異なる部門・作業別に把握できている」21.7%と「事業所全体として概要を把握できている」43.1%と合わせて6割強の事業所が把握しています。

一方、「明確には分からない」23.2%、「今まで算出したことはない」12.9%とコスト管理や売上げの確保など経営意識の向上が求められる事業所も見受けられました。

この割合は、前回の調査よりも改善されることを期待しましたが、全体的な構成はあまり変化がなく、まだまだ改善余地も見受けられます。

また、工賃向上のためには、新規の発注依頼に対しても積極的に受注していく必要があります。そこで、新規の発注依頼に対する対応について聞きました。

<新規発注依頼への対応>



回答	件数	構成比
多少無理してでも受けてみる	75	12.7%
職員等と受ける方向で検討する	374	63.4%
利用者支援への支障等を考慮し、あまり無理しない	131	22.2%
利用者支援を優先するので、新規案件は受けない方向(現状維持)	4	0.7%
既存案件を優先するため受けないまたは他の事業所を紹介する方向	6	1.0%
計	590	100%

新規の発注依頼があった場合の対応として、「職員等と受ける方向で検討する」が63.4%と圧倒的に多く、「多少無理してでも受けてみる」12.7%と合わせて7

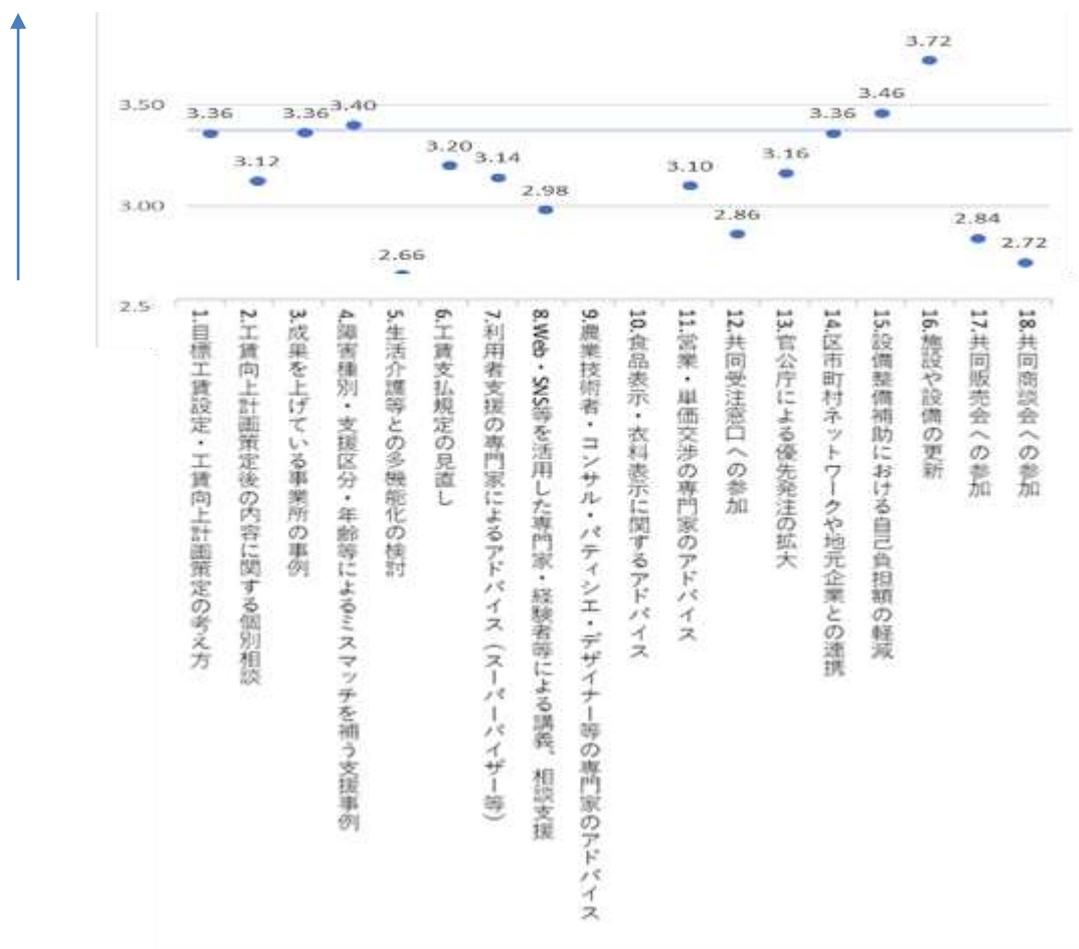
割強が積極的な姿勢を示しています。

一方で、「利用者支援への支障等を考慮し、あまり無理しない」22.2%、「利用者支援を優先するので、新規案件は受けない方向等」1.7%と2割強はやや消極的な姿勢を示しています。

その中でも、平均工賃3万円以上の事業所は2割強が「多少無理してでも受けてみる」という積極的な姿勢を示しており、工賃向上において、こういった姿勢が重要であると認識しています。

<必要な支援策>

支援への必要性が高い



※「全く必要ない1点」「あまり必要ない2点」「普通3点」「やや必要4点」「かなり必要5点」としてスコア化したもの

今後必要な支援としては、「施設や設備の更新」(3.72点)が最も高く、「設備整備補助における自己負担額の軽減」(3.61点)といった設備投資に関する要望が高くなっています。

同様に、「区市町村ネットワークや地元企業との連携」(3.69点)、「官公庁による優先調達拡大」(3.49点)といった販路開拓に関する要望も高くなっています。

また、「障害種別・支援区分・年齢等によるミスマッチを補う支援事例」（3.46点）及び「成果を上げている事業所の事例」（3.42点）など、事例による学びについての要望も高くなっています。

さらに、「目標工賃設定・工賃向上計画策定の考え方」（3.44点）、「工賃向上計画策定後の内容に関する個別相談」（3.16点）と工賃向上計画策定に関する支援への要望も高くなっています。

「営業・単価交渉の専門家アドバイス」（3.22点）、「利用者支援の専門家によるアドバイス」（3.13点）など専門家によるアドバイスも求められています。

イ 課題の整理

都における工賃の状況、実態調査結果を踏まえ、工賃向上に向けた課題を次の3項目に整理しました。

課題1 工賃アップに向けた意識の醸成

- 平均工賃に満たない事業所に対しては、引き続き、工賃底上げにつながる施策が必要であり、事業所が利用者の自立に向けた後押しをしていく動機を確認し、その上で、年齢が高い方や重度の方、安定した通所が難しい方などへの配慮も踏まえた事業構成の見直しや工賃支払ルールの変更等といった具体策を考える必要があります。
- 就労継続支援B型事業所としてのあり方について、「就労の場」として重視しない事業所や、工賃アップに向けた取組に対し、消極的な意見が出やすい環境にある事業所が、引き続き見受けられます。
- また、目標工賃を支払うための損益分岐点売上高を正しく把握していない事業所も、引き続き見受けられます。
- 管理者やサービス管理責任者が中心となり、職員が工賃向上に積極的に取り組んでいけるよう、事務所全体として工賃向上を目指す意識の醸成が重要です。
- 事業所全体の作業内容や各部門の収益性について把握し、計画的に工賃向上の取組を進めることや、職員・利用者・利用者家族等と意見交換を行った上で、利用者支援と事業計画を十分検討し、職員間で共通認識を持ちつつ、実践的に工賃向上戦略を構築していくことが、引き続き求められます。

課題2 作業環境や生産性の改善

- 工賃アップに向けて、利用者の平均年齢の上昇や重度化への対応についての問題意識が高く、利用者との仕事のマッチングについて、どう具体的に対応していくのか苦慮している事業所が見受けられました。
- また、新型コロナウイルス感染症の流行時の影響により、休むことに慣れてし

まった等、安定した通所が難しい利用者に対する支援に関しても、問題意識が高くなっています。

- 支援策として、「施設や設備の更新」や「障害種別・支援区分・年齢等に伴うミスマッチを補う支援事例」が求められています。
- 一方で、利用者のグループ分け、工程細分化、マニュアル化、機械化・設備投資、治具作成、利用者のモチベーションを上げるための工賃支払ルールの変更等、様々な工夫をして対応することにより、利用者の平均年齢の上昇や重度化があっても高工賃を実現している事業所があります。
- 利用者と仕事のマッチングを踏まえた作業環境の改善、経営技術の習得、先進・成功事例を参考にすること等により、事業所の生産性を向上させることが重要です。
- 生産性向上のためには、利用者個々の状況やスキルを把握し、個別支援計画と連動しながら作業工程やグループ分けを見直すことや、発注者のニーズに対応するための新たな生産設備等を導入して生産性を高めることが必要です。
- また、外部の専門家の活用により、自主製品の開発や品質管理の向上を進める取組等も有効です。

課題3 販路拡大や商品開発

- 工賃向上に対する問題意識として、「販路開拓・新商品開発」や「仕事量の安定的確保」が高くなっています。
- 支援策として、「区市町村ネットワークや地元企業との連携」、「官公庁による優先発注の拡大」といった販路開拓に関する支援が求められています。
- 提供可能な自主製品、役務、受注実績等について広くPRすることや、発注者の求める規模・品質等に対応できる体制を構築することにより、製品の販路や受注機会を拡大していくことが重要です。
- また、自主製品の製造・販売では、利用者が作れるもの、作りたいものと売れるものの違いを適切に理解し、事業所として売れる商品の開発に取り組む必要があります。
- 都や区市町村等が行う、自主製品や役務提供に係る普及啓発活動や商談会、販売会に積極的に参加することや、地域の事業所ネットワークの構築、複数ネットワークの連携による効果的な共同受注体制の構築等も有効です。
- 事業所独自の営業活動のほか、優先調達の推進に伴う官公需、地元企業等からの共同受注や共同販売、販路開拓等の機能を持つ区市町村ネットワークによる活動への参加も求められます。

ウ 施策の見直し

工賃向上に向けた課題を踏まえ、主なものとして以下の事業の見直し・再構築を行い、令和6年度から実施します。

また、課題に応じた新たな事業も実施していきます。

工賃アップセミナー事業

【経緯と課題】

平成22年度から、利用者のモチベーションを高め、事業所が一体となって工賃向上に取り組む意識の醸成を図るため、工賃アップの成功事例の紹介やノウハウの提供を行うセミナーを実施してきました。

平成27年度からは、工賃向上の基本的な考え方を学ぶ「基本編セミナー」と、少人数によるグループワーク、先進事業所見学など連続して受講することで高い実践スキルを身に着ける「実践編セミナー」を併せて実施しました。

平成30年度からは、「レベルアップ編」と「スキルアップ編」に分けて、工賃向上に関する項目を総点検できる研修に変更しました。「レベルアップ編」では工賃の底上げを、「スキルアップ編」では一般市場への参入・対応を目的として実施してきました。しかし、「レベルアップ編」の受講率が低い一方で、「スキルアップ編」では、より深い内容で研修を受けたいという声が多数あり、一般市場への参入に必要な専門知識に十分対応できていないという課題が出てきました。

そのため、令和3年度から、「レベルアップ編」の講義内容をわかりやすくするとともに、「スキルアップ編」は一般市場への参入に主眼をおき、必要な知識を専門的に学べる体系に変更し、オンラインによる開催等も工夫して実施しました。しかし、研修内容が専門的で難しく理解できないとの意見や、職員の入れ替わりなどが多く、セミナーの内容が事業所に定着せず、工賃向上につなげていくのが難しいとの意見がありました。

【見直しの内容】

◎研修内容等に関する見直し

事業所へのヒアリングで、研修名で「難易度が高いのでは」と判断して受講しなかったという意見があったことから、受講レベルをわかりやすく伝えるために、研修名を変更します。（「レベルアップ編」⇒「基礎編」、「スキルアップ編」⇒「応用編」）

また、講義内容については、「マーケティング・販路開拓の方法・商品開発・作業アセスメント等」などの工賃向上のために特に重要な内容に変更し、最新の工賃向上における課題に対応した形で再構成します。

また、他事業所の職員との対面による意見交換がしたい、事業所でオンラインで受講しても業務対応に追われて研修に集中できないといった意見も多いことから、参加しやすい環境を検討し、開催回数を年間1回から2回に増やすことにより、より受講

しやすくします。

区市町村ネットワークによる共同受注体制の構築

【経緯と課題】

平成26年度から平成27年度まで、調布市、府中市、多摩市における福祉施設のネットワークを対象として、都が専門の推進員を配置し、民間企業や官公庁からの受発注のマッチングを行うことで、共同受注体制の基盤づくりをモデル事業として実施しました。共同作業の受注や作業手順等に係る共通マニュアルの作成などの具体的な取組のほか、複数区市町村による共同受注体制で取り組む価値のある仕事の創出について検討しました。

平成28年度からは、このモデル事業の取組を他の地域にも広げ、区市町村ネットワーク同士の連携を強化するため、全体会議や研修会を開催するとともに、受注事例等を広報コンテンツにより企業や官公庁に広く発信するなど、受注促進のためのPRを実施しました。

その後、事業を進めていく中で、区市町村ネットワークの情報網による営業活動だけでは販路拡大につながりづらいことや、区市町村ネットワークの受注体制によって受入可能な受注量等のミスマッチや機会ロス等があること、作業の特長や品質、納期等にバラつきがあること等の課題が存在することが明らかになりました。

平成30年度からは、区市町村ネットワークや各区市町村における就労継続支援B型事業所等の代表事業所等、区市町村、企業、その他関係者からなる協議の場を設置し、新たな民需・官公需を開拓するとともに共同受注体制を構築することにより、受注の拡大、品質・作業クオリティの向上等を図るため、「東京都共同受注窓口（TOSTEP「トステップ」）」を設置しました。

各区市町村ネットワークの機能強化は、ワーキンググループによる研修や、案件を受注して経験を積むことで、一定程度図られました。

また、区市町村ネットワークに参加している事業所の工賃向上のためには、引き続き、営業案件の獲得及び区市町村ネットワークが自力で受注できることが重要ですが、ネットワークの窓口のコーディネータや物流拠点等が不足しているのが現状です。

【見直しの内容】

◎更なる案件受注の拡大

引き続き、ワーキンググループ等による知識や指針等を身に付けるための座学の機会を確保し、自らのネットワークが目指すべき姿と、到達するための道筋を各区市町村ネットワークが認識できるよう、ワーキンググループの内容を工夫します。

また、引き続き、営業案件の受注と個別支援によるネットワークの共同受注機能の発展機会を提供します。実際に営業案件を受注する中で、区市町村ネットワークが自ら抱える課題の整理と解決のために必要な方針を構築できるよう、個別事情を踏まえ

た支援を実施します。

優先調達の推進

【経緯と課題】

平成 25 年に施行された「国等による障害者就労施設からの物品等の調達の推進等に関する法律（障害者優先調達推進法）」に基づき、都は、調達方針を策定し、就労継続支援B型事業所をはじめとする障害者就労施設からの物品等の調達を推進しています。

平成 28 年度からの調達方針では、「10 万円以下の印刷請負」「30 万円未満の封入・封かん・発送業務」について、原則として障害者就労施設に発注することや、各年度の調達目標として、各局において調達拡大に向け「調達計画」を策定し、その達成を目指すことを新たに明記しました。

また、官公庁及び民間企業からの発注拡大のため、都の各局契約担当者向け説明会で、事業所が提供できる物品・役務や受注実績等の情報を積極的に提供するなどの工夫を行い、調達実績を伸ばしてきました。説明会に参加した各局の担当者からは、「いろいろな役務・商品を発注できる可能性を感じた」「事例が豊富でわかりやすかった」といった声や「各区市町村ネットワークの共同受注窓口にお問い合わせれば、適した事業者の紹介を受けられるのは便利」という声など、高評価の感想が聞かれました。「東京都全体におけるワンストップ窓口があれば依頼しやすい」という声もあったことから、「東京都共同受注窓口（TOSTEP「トステップ」）」を窓口として紹介するなど、調達実績の拡大に取り組んできました。

【見直しの内容】

◎ 制度周知と案件の掘り起こし

引き続き、都の各局契約担当者に制度理解を深めてもらえるよう、説明会などで周知を図っていきます。

また、調達計画の策定に当たっては、供給できる物品等の特性を考慮した上で、各局の年間契約予定案件から調達可能案件を掘り起こすなど、過去の調達実績も踏まえ、優先調達の拡大を目指します。

◎ 共同受注窓口の更なる受注促進

受注内容を対応可能な複数の障害福祉サービス事業所にあっせん・仲介する業務を行う「共同受注窓口」が都の調達方針の対象施設となることについて、引き続き、周知を図り、「東京都共同受注窓口（TOSTEP「トステップ」）」や各区市町村ネットワークの共同受注窓口に向けての発注を促進します。

福祉・トライアルショップの展開

【経緯と課題】

東京都が平成 25 年度に実施した「就労継続支援 B 型事業所」を対象とした実態調査によると、回答事業所の 76%が自主製品を生産しており、これらの事業所が工賃向上達成の課題として第一に挙げたのは、「販路拡大のためのマーケティングや営業活動（62%）」でした。自主製品の販売場所としては、福祉イベントやバザーなどがありますが、一般の方にはあまり知られていないため、従来どおりの取組を継続していただくだけでは、更に販路を広げていくことは難しい状況でした。

そこで、お客様がいつでも製品に触れられる常設店舗を作り、「障害のある方が作ったから」ではなく、商品そのものをみて「素敵だな」、「欲しいな」と感じ、購入いただける店舗を目指すという基本コンセプトを立て、平成 27 年度に、自主製品のテスト販売イベントを実施しました。

その結果を踏まえ、平成 28 年度から、都庁舎内、区部エリア、多摩エリアの都内 3 か所に就労継続支援 B 型事業所の商品を扱うトライアルショップ「KURUMIRU」を開設し、安定的運用を行うことで、自主製品の販路拡大及び工賃の向上等を目指すとともに、障害者に対する理解促進を図っています。

新型コロナウイルス感染症の影響で、社会全体の経済活動が低迷していた時期は、販売機会のあるイベントなどが開催されず販路が減少していく中で、常設店舗「KURUMIRU」での販売機会があることで、その売上を工賃に還元することができました。

また、新規顧客等への販売機会の創出として、令和 4 年度から、ネット通販を新たに開始するなどの事業展開を図っています。

「KURUMIRU」に出店している事業所に実施した実態調査では、「KURUMIRU」への出品後に「新たな販路が増加した」と回答もあり、安定した販路を開拓できた事業所があります。一方で、更に事業所での販路を拡大するためには、「売れる商品づくり」「販路開拓のイメージやノウハウが不足」などの事業所ごとの課題に対する個別支援が求められています。

【見直しの内容】

◎認知度向上

安定的な販路として、引き続き、事業を維持していくとともに、事業を認知してもらうために、新規顧客獲得のための広報などを強化していきます。

◎更なる品質向上

コーディネーターによる事業所ごとの個別支援により、商品の品質向上、生産体制強化、新商品開発、コンプライアンスの向上などの商品の価値向上を図っていきます。

また、事業所の力量や利用者の状況に合わせ、新商品開発よりハードルの低い既存

品改善から取組を促し、事業所に成功体験を積ませる等の工夫も実施します。

就労継続支援 B 型事業所マネジメント事業

【経緯と課題】

令和4年度に実施した就労継続支援 B 型事業所を対象とした実態調査において、工賃向上における問題意識の1つとして、「利用者の高齢化・重度化」があり、事業所において「職員の負担が大きい、人手不足、時間不足」といった状況が発生しているため、工賃向上の取組が実行できていないとの意見が多くありました。

一方で、工賃向上を進めていくためには「販路開拓・新商品開発」、「営業・単価交渉」等を始めとした経営分野の業務改善が必要であると認識はしているものの、日常の支援における職員の負担が増大しているため、経営改善に着手できないという意見もありました。

また、「専門家のアドバイス」や「工賃向上に係る具体的な成功事例」等による支援が必要との意見もありました。

そのため、事業所において課題解決に着手できる環境を作れるよう、事業所の実情に応じて業務改善を支援し、より実践的に課題解決に取り組む仕組みを構築し、継続して取り組めるよう、令和3年度から令和5年度まで、都が派遣したアドバイザー（伴走者）と事業所が一体となって課題を解決していく「商品開発等業務改善支援モデル事業」を実施しました。

その成果として、事業所が健全に機能するためには、「組織管理（ガバナンス）」「モチベーション」「技術・知識」の3つの要素が重要であること、事業所として目指す方向「あるべき姿」の認識が経営者層と現場職員とで異なり「組織管理」が弱い事業所では、現場職員の「モチベーション」が低く、「技術・知識」の支援だけでは改善が難しいことが明らかになりました。

【見直しの内容】

◎伴走型支援の推進

そのため、令和6年度から新たに、就労継続支援 B 型事業所マネジメント事業として、事業所が抱える様々な課題を、事業所の状況に応じて自ら解決できるよう、伴走型支援を実施します。本事業では、好事例の報告会や販売会、商談会を開催し、出口戦略も含め事業展開していきます。

生産活動に係る営業開拓等支援事業

【経緯と課題】

令和4年度に実施した生産活動に係る調査を実施したところ、就労継続支援 B 型事業所では、新型コロナウイルス感染症の影響を受け、食品や雑貨等の自主製品の販売機会が減少し、また、企業からの請負作業受注も減少するなど、生産活動に関する環

境が大幅に変化しました。

また、働く利用者も「通所できない」ことや「利用時間の短縮」といった課題があり、生産体制が整わない状況となっていました。

さらに、新型コロナウイルス感染症の拡大防止のため、外出やイベントの自粛など社会全体の活動に影響が生じていた時期は、発注側である企業等の経営状況も厳しかったことから、事業所にとって「営業や販路開拓」等が重要な課題となっており、問題意識が高いが、実際には人員不足やスキル不足等でできていない状況でした。

そのため、令和5年度に、就労継続支援B型事業所に対し、事業所の状況に応じて、仕事の受注ができるよう、企業と事業所の間で仕事のマッチングができる環境を構築し、営業活動を支援するため、電子掲示板「東京都障害者施設生産活動応援センター（T-PAS「ティーパス）」」を開設しました。電子掲示板を活用し、事業所と企業が直接交渉（「BtoB」取引）できるよう、都が仕事の受発注の機会を創出し、事業所の営業活動を下支えすることで、事業所の工賃向上を図っていきます。

3 令和8年度までの目標と取組

(1) 目標とすべき工賃の考え方

今回の計画策定の前提として、令和6年度報酬改定において、平均工賃の算定方法が変更されました。障害特性などにより利用日数が少ない人を多く受け入れると、平均工賃月額が下がり、基本報酬の単価も低くなる傾向があることから、見直されたものです。

■令和5年度までの工賃算定方法：工賃総額÷工賃支払対象者延人数（※1）

■令和6年度からの工賃算定方法：工賃総額÷平均利用者数（※2）÷12カ月

※1 各月の工賃（賃金）支払対象者の延人数（一月の上限＝登録者数）

※2 開所日1日当たりの平均利用者数（一月の上限＝利用定員）

そのため、工賃向上計画（令和6年度から8年度）における「令和8年度目標工賃」を設定するに当たり、基準とする「令和4年度平均工賃」について、令和6年度からの新たな計算式で算定することとなりました。

新たな計算式で算定した結果、基準とする令和4年度平均工賃（推計値）は「21,489円」となります。

新たな算定方法による令和4年度平均工賃（推計値）を基礎として、今回も引き続き、前回までの工賃向上計画における目標工賃の設定方法を踏襲し、平均工賃以上の対象事業所と平均工賃未滿の対象事業所にわけ、それぞれの事業所群を対象に以下の目標を設定します。

■平均工賃以上の対象事業所についてはおおむね10%増額を目標

■平均工賃未滿の対象事業所については平均工賃（21,489円）の額を目標

上記により試算した結果、都として本計画期間である3年間で達成すべき目標とする平均工賃（月額）を令和4年度平均工賃（推計値）の約30%増である28,000円とします。

(2) 各年度の目標工賃

年度ごとに工賃の着実な向上を図り、計画期間内で目標額の達成を目指すため、各年度の目標は以下のとおりとします。

区分	各年度の目標工賃（月額）
令和4年度（推計値）	21,489円
令和6年度	23,600円
令和7年度	25,800円
令和8年度	28,000円

（3）都の取組の方向性

都は、①事業参加率の向上、②区市町村との連携、③成功事例の共有といった視点をもって、取組の方向性を次の3項目とし、都が取り組む具体的な支援策を通じて事業所の工賃アップを支援します。

1 工賃アップに向けた意識の醸成

管理者やサービス管理責任者を中心に事業所全体として工賃向上を目指すとともに、コスト管理・売上確保等の経営意識の向上を目指します。

また、工賃向上の機運醸成のためにも施策に参加しやすい環境を引き続き作っていきます。

2 生産体制の改善・強化

専門技術・ノウハウの習得や生産設備の導入、利用者個々の状況等に応じた作業工程・支援計画の見直しなどにより、生産体制の改善・強化を目指します。

また、工賃向上に成功した具体的な事例を提供することで、各事業所が取り組みやすいようにしていきます。

3 各事業所の状況に応じた販路の拡大・新商品開発等

各事業所の生産活動の内容等に対する適切な販路の拡大を目指します。

また、商品開発、共同受注体制の構築、商品価値や作業の品質向上を目指していきます。

あわせて、官公庁や企業等の関係機関、区市町村との連携を更に強化していきます。

（4）都が取り組む支援策

都は、これまでの取組の成果と課題を踏まえ、必要な見直しを行った上で、事業所の経営努力や創意工夫のさらなる向上につなげていくための以下の支援策を展開していきます。

<取組の方向性1 工賃アップに向けた意識の醸成>

支援策1 東京都工賃アップセミナーの実施

基礎編では、工賃アップの成功事例の紹介やノウハウの提供など、管理者等の経営意識と利用者のモチベーションを高めるための講義に加え、行動計画の策定及び実践等を通じ、実践力を高める少人数制のグループワークを実施します。さらに、事業所の課題や策定した行動計画について、専門家による効果的・具体的な助言を提供するとともに、フォローアップの機会を作り、全体の底上げを図ります。

また、応用編では、「マーケティング・販路開拓の方法・商品開発・作業アセスメント等」の特に工賃向上に必要な内容に重点化し、かつ、実践的な内容としていきます。

さらに、業務対応や人手不足で参加しづらい事業所や職員に対し、引き続き、受講しやすい環境を工夫します。

支援策2 経営コンサルタント派遣等事業の推進

経営的なノウハウ（コスト管理、売上確保、単価交渉等）の習得や就労意欲の向上を目的として、区市町村が意欲ある事業所に対して行う経営コンサルタントの派遣等の活動を支援します。

* 障害者施策推進区市町村包括補助事業

<取組の方向性2 生産体制の改善・強化>

支援策1 東京都工賃アップセミナーの実施（再掲）

基本的な工賃向上の理解と共に、工程の単純化や標準化だけでなく、作業を行う利用者の特性や変化に配慮したきめ細かい支援（マネジメント）に関するアドバイスを行い、作業環境の改善や利用者のモチベーションアップにつなげ、事業所における生産性向上への取組を支援します。

支援策2 受注促進・工賃向上設備整備費補助事業

事業所が、生産性の向上や受注機会の拡大を目的として導入する生産設備の整備について補助します。また、他の事業と連携しながら、生産性向上のための生産設備の導入について、事業所に対して積極的に提案します。

支援策3 経営コンサルタント派遣等事業（再掲）

生産管理方法の習得等を目的として、区市町村が意欲ある事業所に対して行う経営コンサルタントの派遣等の活動を支援します。

* 障害者施策推進区市町村包括補助事業

支援策4 就労継続支援B型事業所マネジメント事業

就労継続支援B型事業所が工賃向上を目指す上で抱える様々な課題について、事業所の状況に応じて自ら解決できるよう、「伴走型支援」を実施します。

＜取組の方向性3 各事業所の状況に応じた販路の拡大・新商品開発等＞

支援策1 福祉・トライアルショップの展開

事業所の自主製品を販売するトライアルショップ（KURUMIRU）を運営し、併せてネット販売等も行うことで、自主製品の価値向上と販路拡大を目指すとともに、障害者に対する理解の促進を図ります。

また、「KURUMIRU」の更なる認知度向上と新規顧客獲得のための広報などを強化します。

さらに、コーディネーターによる事業所ごとの個別支援により、商品の品質向上、生産体制強化、新商品開発、コンプライアンスの向上などの商品の価値向上を図っていきます。事業所の力量や利用者の状況に合わせ、新商品開発よりハードルの低い既存品改善から取組を促し、事業所に成功体験を積ませる等の工夫も実施します。

支援策2 作業所等経営ネットワーク支援事業の推進（再掲）

事業所の利用者の工賃アップや就労意欲の向上を図るため、区市町村が地域の複数の事業所によるネットワークを構築して、受注先開拓、共同受注、共同商品開発、製品の販路拡大等に取り組む活動を支援します。

また、事業のメニューを拡充し、物流拠点における環境整備を一部支援します。

＊ 障害者施策推進区市町村包括補助事業

支援策3 区市町村ネットワークによる共同受注体制の構築

区市町村ネットワークや各区市町村における就労継続支援B型事業所等の代表事業所等、区市町村、企業、その他関係者からなる協議の場を設置し、新たな民需・官公需を開拓するとともに共同受注体制を構築することにより、受注の拡大、品質・作業クオリティの向上等を図ります。

また、多くの案件を受注できるよう、東京都共同受注窓口における営業力の強化及び各区市町村ネットワーク窓口に対する営業力強化支援を実施します。

さらに、各区市町村ネットワークの窓口機能の強化を図るため、ネットワーク会議の開催や、成功事例などを紹介するワーキンググループに参加する区市町村ネットワークを増やします。

支援策4 就労継続支援B型事業所マネジメント事業

就労継続支援B型事業所が工賃向上を目指す上で抱える様々な課題について、事業所の状況に応じて自ら解決できるよう、「伴走型支援」を実施します。

支援策5 生産活動に係る営業開拓等支援事業

就労継続支援B型事業所に対し、事業所の状況に応じて、仕事が受注できるよう、企業と事業所の間で仕事のマッチングができる環境を構築し、営業活動を支援します。

支援策6 優先調達の推進

「国等による障害者就労施設からの物品等の調達の推進等に関する法律（障害者優先調達推進法）」に基づく都の調達方針を策定し、就労継続支援B型事業所をはじめとする障害者就労施設からの物品等の調達を推進します。

また、官公庁及び民間企業からの発注拡大のため、事業所が提供できる物品・役務や受注実績等の情報を積極的に提供します。

さらに、都の各局契約担当者向け説明会で、事業所が提供できる物品・役務や受注実績等の情報を積極的に提供するなどの工夫をします。供給できる物品等の特性を考慮した上で、各局の年間契約予定案件から調達可能案件を掘り起こすなど、過去の調達実績も踏まえ、優先調達の拡大に取り組みます。

(5) 区市町村における取組への支援

地域で障害者を支える仕組みを構築することが重要であることから、区市町村においても、優先調達推進法に基づく調達方針の策定及び調達の推進が行われるよう周知します。

また、区市町村が、工賃向上に向けた事業所の取組に対して地域の実情に応じたきめ細かな支援を積極的に行えるよう、包括補助の活用などを促します。

【区市町村における取組の例】

- 区市町村の広報紙に事業所への発注を促進する記事を掲載する。
- 庁舎や各種イベント等において自主製品販売スペースを提供する。
- 地域の企業や商工会議所、商店街等に向け、事業所への発注・販売等の協力を依頼する。等

(6) 都庁内の関係部署との連携

これらの取組内容については、各年度における事業所及び区市町村等関係機関の取組状況や事業効果等を検証し、必要に応じて見直し等を行います。

4 各事業所における取組

(1) 事業所における「工賃向上計画」の策定

本計画を効果的に推進していくため、対象事業所である就労継続支援B型事業所においても、それぞれ「工賃向上計画」を策定し、これまで以上に積極的な取組を進めていくことが必要です。

計画の策定にあたっては、現状分析を行い、目標工賃を達成するための年次計画について、管理者やサービス管理責任者を核として事業所全体で検討するとともに、利用者及び家族の理解も得ることが重要です。

(2) 計画の基本的事項

ア 計画対象期間

令和6年度から令和8年度まで

イ 計画に盛り込む事項

(ア) 令和8年度までの各年度の目標工賃（月額又は時間額）

(イ) 現状分析と今後の方向性

(ウ) 各年度に取り組む具体的方策

(エ) その他の事項

(3) 目標工賃の設定

目標工賃については、事業所の令和4年度の平均工賃、障害者が地域で自立した生活を実現できるため必要な収入、都の最低賃金や一般雇用されている障害者の賃金、都の目標工賃を勘案して設定することが望まれます。

(4) 工賃向上を効果的に進めるポイント

工賃アップに成功した先進事例によると、売上増の核となる新商品の開発、利用者の働く意欲を高めるための作業環境の整備、共同受注を通じた新規取引先の開拓など、工賃向上を効果的に進めるための取組は多岐にわたります。

(PDCAサイクルの確立)

各事業所では、作業種別や利用者の状況等に応じて、適切かつ効果的な手法を選択し、計画的に取り組むとともに、計画の達成状況の点検及び評価を行い、その結果に基づき、必要な見直しをしていくことが重要です。

(利用者の状況に応じた選択と集中)

まず、自主製品の製造・販売、請負作業いずれにおいても、工賃向上に寄与していない生産活動を整理すること、つまり「選択と集中」を行うことが求められます。

そして、工賃向上のために必要であると判断した生産活動については、作業場の構造化や作業工程の細分化を行い、利用者が作業しやすい環境を作っていくことが重要です。

（管理体制の確保と外部資源の活用）

自主製品の製造・販売においては、一般の市場で売られている競合商品と比較されることを前提に、購入に結びつく水準まで自主製品の品質を向上させることが必要です。

また、顧客に対して安心・安全な製品を製造・販売するためのコンプライアンスを確保することも重要です。

さらに、より魅力的な製品の開発に向けて、プロフェッショナルな人材（パティシエ、デザイナー等）と連携を図ることも有効です。

これらの技術やノウハウを事業所だけで習得することが困難な場合は、工賃アップセミナーの受講や経営コンサルタントの受入等、外部資源の活用を積極的に進めることが必要です。その上で、外部資源で学んだ技術やノウハウを自らの事業所のものにしていくことこそが重要なことです。

事業所運営の主体は事業所であり、外部資源をきっかけに、自らの事業所の活動の見直しや改善を行った結果が、工賃向上につながっていくことを認識することが最も大切です。

（環境整備と設備導入）

生産活動がより効率的に進められるよう、作業台や機材の設置場所等に配慮することや、より生産性を高めるため、必要に応じて新たな生産設備を導入することも有効です。

（企業からの受注の拡大）

企業の受注開拓にあたっては、受注可能な規模や作業期間等、必要な情報を明確に示すとともに、受注実績や利用者の丁寧な仕事ぶりをアピールする等の積極的な営業活動が必要です。はじめは小規模な受注案件であっても、受注実績を積み重ねることで、企業との信頼関係を築き、受注継続や拡大など安定的な受注につなげていく継続的な取組が求められます。

また、地域の商店街などの企業団体への参加等を通じて、身近な企業に事業所を知ってもらうことで、受注のきっかけをつくることも有効です。

（ネットワークの構築と活用）

工賃アップを目指す事業所の中には、同じ区市町村の事業所と連携してネットワークを構築し、下請け作業を共同で受注したり、共通ブランドのロゴやキャラクタ

ーを作って自主製品のPRに活用する等の取組事例があります。

また、複数の区市町村ネットワークが連携して、大規模な販売会を開催する等の成果をあげている事例もあります。

このような区市町村ネットワークは都内に広がりつつあり、ネットワークが作られていない地域においても、今後、外部のノウハウ等も活用しながらネットワーク構築に積極的に取り組むことが期待されます。

また、複数の区市町村ネットワークが連携することにより、さらに大規模な受注や自主製品の販売機会の拡大を進めていくことも有効です。

（行政機関との連携の強化）

障害者優先調達推進法の施行により、行政機関には障害者就労施設への発注に努めることが求められています。一方で、行政機関における契約手続きは、企業からの発注とは異なるため、事業所は、行政機関の契約制度等を理解した上で、適切な営業活動を行う必要があります。

現在、印刷や清掃等の業務を地元自治体から受注している事例が多くみられますが、そのほかにも、例えば、高齢者の見守りサポート等、地域課題に関して事業所が提供できる業務内容を自治体に提案することも有効です。

（5）都の支援策の活用

事業所が工賃向上に取り組むにあたっては、その取組内容に応じて、本計画に記載した「都が取り組む支援策」等を積極的に活用しながら進めていくことが効果的です。