

# 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報告書

平成 29 年 3 月



東京都福祉保健局



## 目 次

|       |                       |    |
|-------|-----------------------|----|
| 1     | 調査概要                  | 1  |
| 1.1   | 調査目的                  | 3  |
| 1.2   | 調査対象                  | 3  |
| 1.3   | 調査方法と期間               | 3  |
| 1.4   | 調査内容                  | 4  |
| 2     | アンケート調査結果             | 5  |
| 2.1   | 基本分析                  | 7  |
| 2.1.1 | 基本属性                  | 7  |
| (1)   | 所在地・法人格               | 7  |
| (2)   | 主な障害種別・手帳等級・年代        | 8  |
| (3)   | 定員数・登録者数・一日の平均利用者数    | 11 |
| (4)   | 一週間の利用時間              | 13 |
| (5)   | 過去3か年での一般就労への移行者数     | 14 |
| (6)   | 過去3か年の新規利用者数          | 16 |
| (7)   | 年間延べ開所日数・一日の営業時間・就労時間 | 18 |
| (8)   | 職員の配置状況               | 20 |
| (9)   | B型事業を開始した時期           | 21 |
| (10)  | 区市町村ネットワークへの参加状況      | 22 |
| 2.1.2 | 平均工賃                  | 24 |
| (11)  | 過去2か年の平均工賃            | 24 |
| (12)  | 過去3か年の目標工賃            | 26 |
| (13)  | 平成28年度平均工賃の見通し        | 29 |
| 2.1.3 | 目標工賃達成に対する姿勢          | 30 |
| (14)  | 都実施の工賃向上施策への参加・利用状況   | 30 |
| (15)  | 目標工賃の達成意欲             | 31 |
| (16)  | 新規発注依頼への対応            | 32 |
| (17)  | 工賃向上計画の達成状況           | 32 |
| (18)  | 利用者支援の姿勢              | 33 |
| (19)  | 工賃向上に対する声             | 35 |
| 2.1.4 | 工賃支払ルール               | 38 |
| (20)  | 工賃支払の基本ルール(考え方)       | 38 |
| (21)  | 工賃の払い方                | 39 |
| (22)  | 利用者の働き方と工賃のモデル・例      | 40 |
| (23)  | 就労(作業)が困難な方           | 40 |

|                              |            |
|------------------------------|------------|
| 2.1.5 生産活動                   | 41         |
| (24) 主な生産活動                  | 41         |
| (25) 生産活動の売上・原価・粗利           | 45         |
| (26) 平成28年度粗利益額の見通し          | 46         |
| 2.1.6 工賃向上計画                 | 47         |
| (27) 会計・経理の管理状況              | 47         |
| (28) 損益分岐点売上高の把握状況           | 47         |
| (29) 工賃向上計画の完成度              | 48         |
| (30) 工賃向上計画の策定姿勢             | 48         |
| (31) 工賃向上計画の立案方法             | 49         |
| 2.1.7 問題意識                   | 50         |
| (32) 工賃向上に対する問題意識            | 50         |
| (33) 利用者と仕事のマッチングについて        | 52         |
| (34) 利用者の高齢化・重度化について         | 52         |
| (35) 工夫していること                | 53         |
| 2.1.8 今後必要な支援                | 54         |
| (36) 今後必要な支援                 | 54         |
| (37) 都に希望すること                | 56         |
| 2.2 平均工賃クラス別分析               | 57         |
| <b>3 訪問調査結果</b>              | <b>63</b>  |
| 3.1 訪問調査内容                   | 65         |
| 3.1.1 町屋あさがお(荒川区)            | 65         |
| 3.1.2 就労継続支援事業所ワーク花きりん(江戸川区) | 72         |
| 3.1.3 すみれ福祉作業所(江戸川区)         | 79         |
| 3.1.4 チャレンジャー(武蔵野市)          | 85         |
| 3.1.5 ワークセンターゆうゆう舎(三鷹市)      | 90         |
| 3.1.6 ワークセンターこむたん(府中市)       | 95         |
| 3.1.7 わかば第一事業所(調布市)          | 101        |
| 3.1.8 クラフト工房 La Mano(町田市)    | 107        |
| 3.1.9 どんぐりパン(多摩市)            | 113        |
| 3.1.10 コラム①(他県事例)            | 118        |
| 3.1.11 コラム②(他県事例)            | 119        |
| 3.2 訪問調査先アンケート               | 120        |
| <b>4 課題と施策の方向性</b>           | <b>123</b> |
| 参考資料：アンケート調査票                | 128        |
| 参考資料：アンケート調査票(訪問調査先)         | 136        |

# 1 調査概要



# 1 調査概要

## 1.1 調査目的

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自立した生活を実現できるよう、就労支援に取り組む事業所に経営努力を促すとともに、関係機関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ている。

平成 28 年 12 月現在、都内には 764 の就労継続支援 B 型事業所があるが、年々事業所数は増加し、運営母体や支援サービスが多様化しており、工賃向上への取組実態もさまざまである。

こうした状況において、都内就労継続支援 B 型事業所における工賃向上に係る取組状況等の実態を把握し、工賃向上に必要な取組や課題を明らかにして、今後都が取り組むべき施策等を考察することを目的として、アンケート調査を実施した。

また、特徴的な事例を詳細調査しその工賃向上のポイントを把握するために、訪問調査を実施した。これらを報告書として取りまとめ、広く事業所に配布し活用していただくことを目的としている。

## 1.2 調査対象

アンケート調査：都内就労継続支援 B 型事業所 764 所（平成 28 年 12 月 1 日現在）

訪問調査：都内で工賃向上に関して特徴的な取組をしている就労継続支援 B 型事業所 10 所

## 1.3 調査方法と期間

<アンケート調査> 郵送法

実施期間：平成 29 年 2 月 27 日（月）～平成 29 年 3 月 13 日（月）

件数等：下表の通り

| 発送件数 | 回収件数 | 回収率   |
|------|------|-------|
| 764  | 514  | 67.3% |

<訪問調査> 事業所訪問による聞き取り調査

実施期間：平成 29 年 3 月 14 日（火）～平成 29 年 3 月 15 日（水）

※本報告書は、東京都が株式会社インサイトに業務を委託し、取りまとめたものです。

## 1.4 調査内容

### < アンケート調査 >

| < 基本属性 >                  |
|---------------------------|
| (1) 法人格                   |
| (2) 定員数・登録者数・一日の平均利用者数    |
| (3) 主な障害種別・手帳等級・年代        |
| (4) 一週間の利用時間              |
| (5) 過去3か年での一般就労への移行者数     |
| (6) 過去3か年の新規利用者数          |
| (7) 年間延べ開所日数・一日の営業時間・就労時間 |
| (8) 職員の配置状況               |
| (9) B型事業を開始した時期           |
| (10) 区市町村ネットワークへの参加状況     |
| < 平均工賃 >                  |
| (11) 過去2か年の平均工賃           |
| (12) 過去3か年の目標工賃           |
| (13) 平成28年度平均工賃の見通し       |
| < 目標工賃達成に対する姿勢 >          |
| (14) 都実施の工賃向上施策への参加・利用状況  |
| (15) 目標工賃の達成意欲            |
| (16) 新規発注依頼への対応           |
| (17) 工賃向上計画の達成状況          |
| (18) 利用者支援の姿勢             |
| (19) 工賃向上に対する声            |

| < 工賃支払ルール >           |
|-----------------------|
| (20) 工賃支払の基本ルール（考え方）  |
| (21) 工賃の払い方           |
| (22) 利用者の働き方と工賃のモデル・例 |
| (23) 就労（作業）が困難な方      |
| < 生産活動 >              |
| (24) 主な生産活動           |
| (25) 生産活動の売上・原価・粗利    |
| (26) 平成28年度粗利益額の見通し   |
| < 工賃向上計画 >            |
| (27) 会計・経理の管理状況       |
| (28) 損益分岐点売上高の把握状況    |
| (29) 工賃向上計画の完成度       |
| (30) 工賃向上計画の策定姿勢      |
| (31) 工賃向上計画の立案方法      |
| < 問題意識 >              |
| (32) 工賃向上に対する問題意識     |
| (33) 利用者と仕事のマッチングについて |
| (34) 利用者の高齢化・重度化について  |
| (35) 工夫していること         |
| < 今後必要な支援 >           |
| (36) 今後必要な支援          |
| (37) 都に希望すること         |

### < 訪問調査 >

| < 基礎データ >            |
|----------------------|
| 法人概要                 |
| 事業所概要                |
| 法人・事業所の成り立ち          |
| 工賃向上に関する現在までの歴史・プロセス |
| 工賃支払ルール              |
| < 作業内容 >             |
| 主要作業内容               |
| 売上・粗利                |
| < 工賃アップのポイント >       |
| < 今後の課題 >            |

## 2 アンケート調査結果



## 2 アンケート調査結果

### 2.1 基本分析

#### 2.1.1 基本属性

##### (1) 所在地・法人格

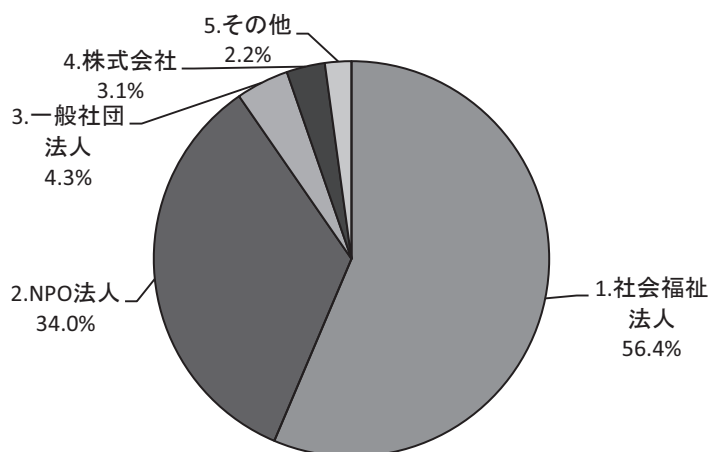
本調査で回答があった就労継続支援B型事業所の所在地は、表の通りである。

【所在地】

| 所在地  | 件数 | 所在地  | 件数 | 所在地  | 件数 | 所在地   | 件数 | 所在地   | 件数 | 所在地  | 件数 |
|------|----|------|----|------|----|-------|----|-------|----|------|----|
| 千代田区 | 1  | 世田谷区 | 20 | 江戸川区 | 15 | 小平市   | 10 | 多摩市   | 9  | 新島村  | 0  |
| 中央区  | 5  | 渋谷区  | 8  | 八王子市 | 35 | 日野市   | 6  | 稲城市   | 1  | 神津島村 | 0  |
| 港区   | 6  | 中野区  | 11 | 立川市  | 9  | 東村山市  | 17 | 羽村市   | 2  | 三宅村  | 0  |
| 新宿区  | 13 | 杉並区  | 13 | 武蔵野市 | 7  | 国分寺市  | 6  | あきる野市 | 3  | 御蔵島村 | 0  |
| 文京区  | 8  | 豊島区  | 8  | 三鷹市  | 12 | 国立市   | 3  | 西東京市  | 6  | 八丈町  | 1  |
| 台東区  | 7  | 北区   | 12 | 青梅市  | 5  | 福生市   | 4  | 瑞穂町   | 1  | 青ヶ島村 | 0  |
| 墨田区  | 11 | 荒川区  | 6  | 府中市  | 9  | 狛江市   | 1  | 日の出町  | 3  | 小笠原村 | 0  |
| 江東区  | 23 | 板橋区  | 19 | 昭島市  | 8  | 東大和市  | 10 | 檜原村   | 1  |      |    |
| 品川区  | 8  | 練馬区  | 17 | 調布市  | 14 | 清瀬市   | 5  | 奥多摩町  | 1  |      |    |
| 目黒区  | 6  | 足立区  | 26 | 町田市  | 14 | 東久留米市 | 11 | 大島町   | 0  |      |    |
| 大田区  | 19 | 葛飾区  | 19 | 小金井市 | 11 | 武蔵村山市 | 5  | 利島村   | 0  |      |    |

また、法人格は、社会福祉法人が56.4%となっており、以降NPO法人34.0%、一般社団法人4.3%、株式会社3.1%となっている。

【法人格】



| 回答        | 件数  | 構成比   |
|-----------|-----|-------|
| 1. 社会福祉法人 | 287 | 56.4% |
| 2. NPO 法人 | 173 | 34.0% |
| 3. 一般社団法人 | 22  | 4.3%  |
| 4. 株式会社   | 16  | 3.1%  |
| 5. その他    | 11  | 2.2%  |
| 計         | 509 | 100%  |
| 無効回答      | 5   |       |

※その他：医療法人、医療法人財団、医療法人社団、公益社団法人、宗教法人、公立  
 なお、法人格別の平均工賃は下記の通りとなっている。

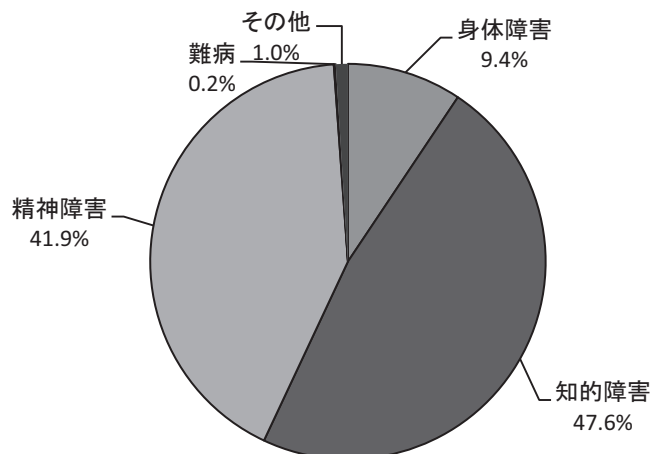
【法人格別の平均工賃】

| 回答        | 平均工賃   |
|-----------|--------|
| 1. 社会福祉法人 | 16,781 |
| 2. NPO 法人 | 12,439 |
| 3. 一般社団法人 | 6,956  |
| 4. 株式会社   | 13,428 |
| 5. その他    | 22,608 |

## (2) 主な障害種別・手帳等級・年代

登録者の主な障害種別について聞いたところ、人数合計は、知的障害 7,367 人 (47.6%)、精神障害 6,481 人 (41.9%)、身体障害 1,453 人 (9.4%) となっており、知的障害並びに精神障害でほぼ9割を占めている。なお難病は25 人 (0.2%) であり、その他の障害としては、発達障害、高次脳機能障害等があった。

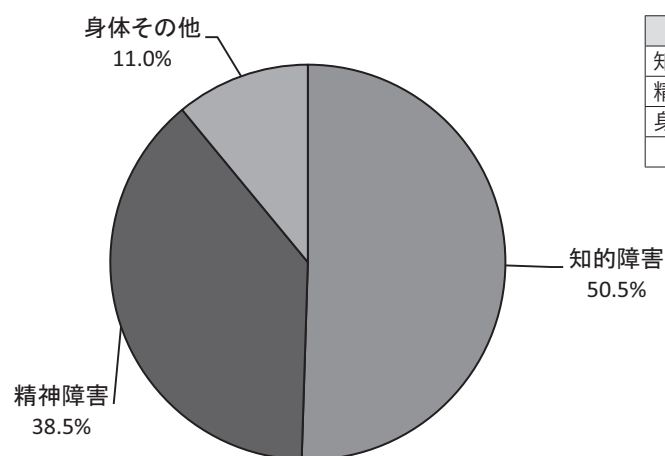
【障害種別人数(合計)】



| 回答   | 人数     | 構成比   |
|------|--------|-------|
| 身体障害 | 1,453  | 9.4%  |
| 知的障害 | 7,367  | 47.6% |
| 精神障害 | 6,481  | 41.9% |
| 難病   | 25     | 0.2%  |
| その他  | 152    | 1.0%  |
| 計    | 15,478 | 100%  |

その事業所でどの障害種別の方が多くのか、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」中心とし、それ以外のものを「三障害均等」と類型化した。その結果、知的障害中心が253 件 (50.5%)、精神障害中心が193 件 (38.5%) とこの2モデルでほぼ9割となっている。よって、以降の障害種別の特徴を分析するにあたっては、「知的障害」中心、「精神障害」中心とし、それ以外を「身体その他」として分析する。

【各事業所の過半数以上を占める障害種別(モデル化)】



| 回答    | 件数  | 構成比   |
|-------|-----|-------|
| 知的障害  | 253 | 50.5% |
| 精神障害  | 193 | 38.5% |
| 身体その他 | 55  | 11.0% |
| 計     | 501 | 100%  |
| 無効回答  | 13  |       |

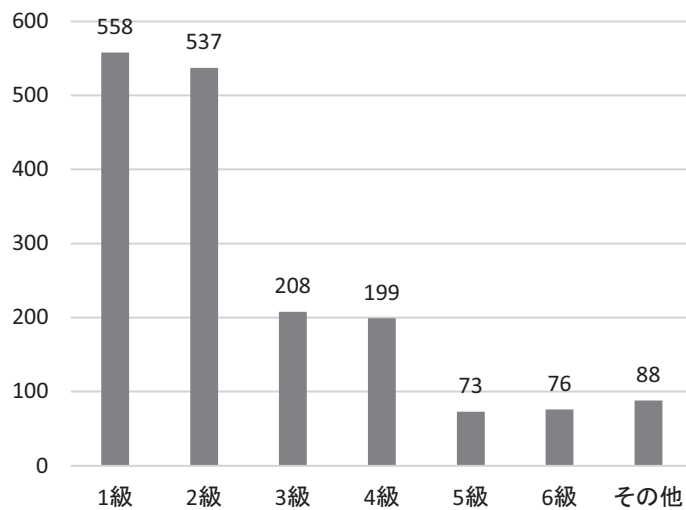
なお、主な障害種別の平均工賃は以下の通りであり、月額では、知的障害型の事業所が18,646円、時間額では、精神障害型の事業所が296円と高くなっている。

【障害種別平均工賃】

|       | 月額     | 時間額 |
|-------|--------|-----|
| 知的    | 18,646 | 213 |
| 精神    | 10,374 | 296 |
| 身体その他 | 14,258 | 250 |

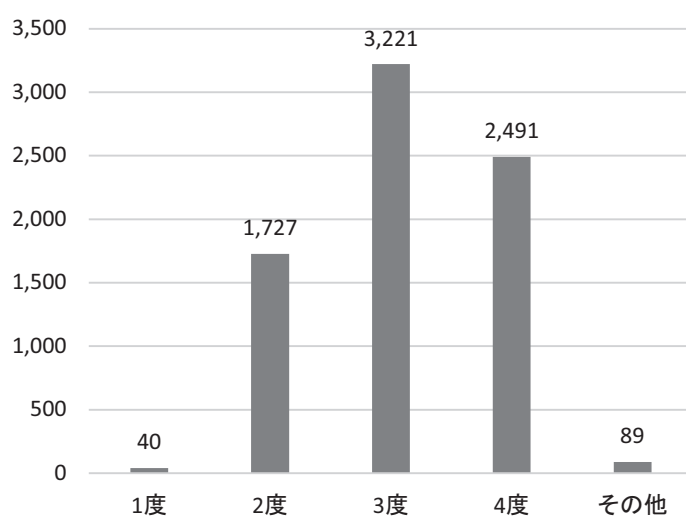
障害種別の手帳等級別の人数については、それぞれ下記の通りとなっている。

【身体障害者手帳】



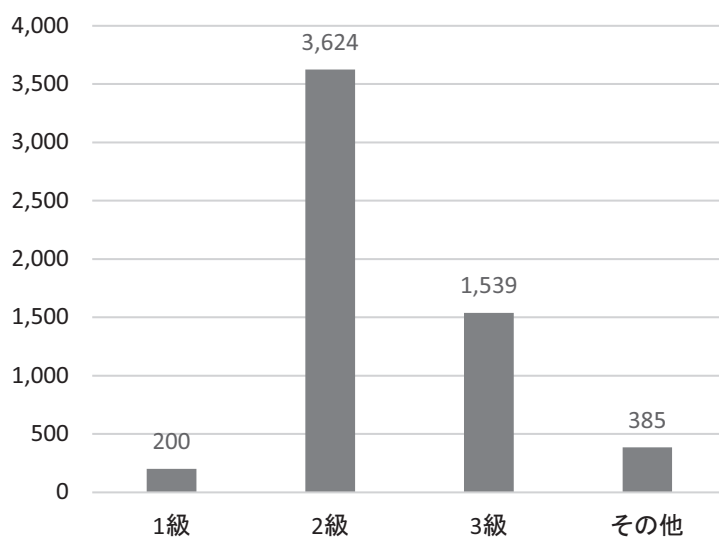
|     | 人数    | 構成比   |
|-----|-------|-------|
| 1 級 | 558   | 32.1% |
| 2 級 | 537   | 30.9% |
| 3 級 | 208   | 12.0% |
| 4 級 | 199   | 11.4% |
| 5 級 | 73    | 4.2%  |
| 6 級 | 76    | 4.4%  |
| その他 | 88    | 5.1%  |
| 合計  | 1,739 | 100%  |

【愛の手帳】



|     | 人数    | 構成比   |
|-----|-------|-------|
| 1 度 | 40    | 0.5%  |
| 2 度 | 1,727 | 22.8% |
| 3 度 | 3,221 | 42.6% |
| 4 度 | 2,491 | 32.9% |
| その他 | 89    | 1.2%  |
| 合計  | 7,568 | 100%  |

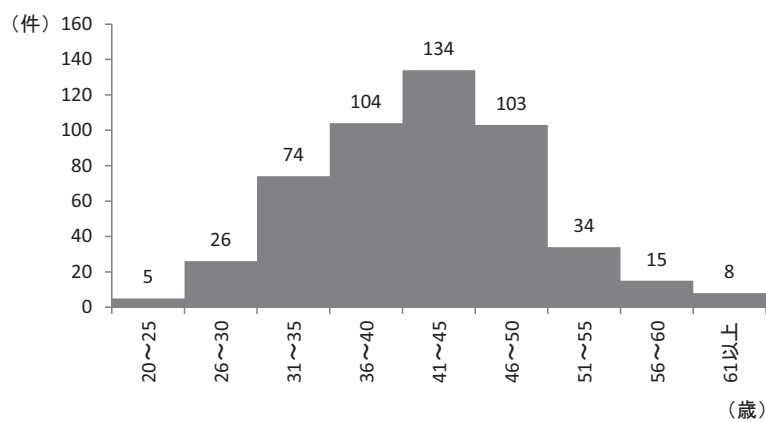
### 【精神障害者保健福祉手帳】



|     | 人数    | 構成比   |
|-----|-------|-------|
| 1 級 | 200   | 3.5%  |
| 2 級 | 3,624 | 63.0% |
| 3 級 | 1,539 | 26.8% |
| その他 | 385   | 6.7%  |
| 合計  | 5,748 | 100%  |

平均年齢については、41～45歳が134件（26.6%）となっており、その前後の36～40歳104件（20.7%）、46～50歳が102件（20.3%）とこの3セグメントで約7割弱となっている

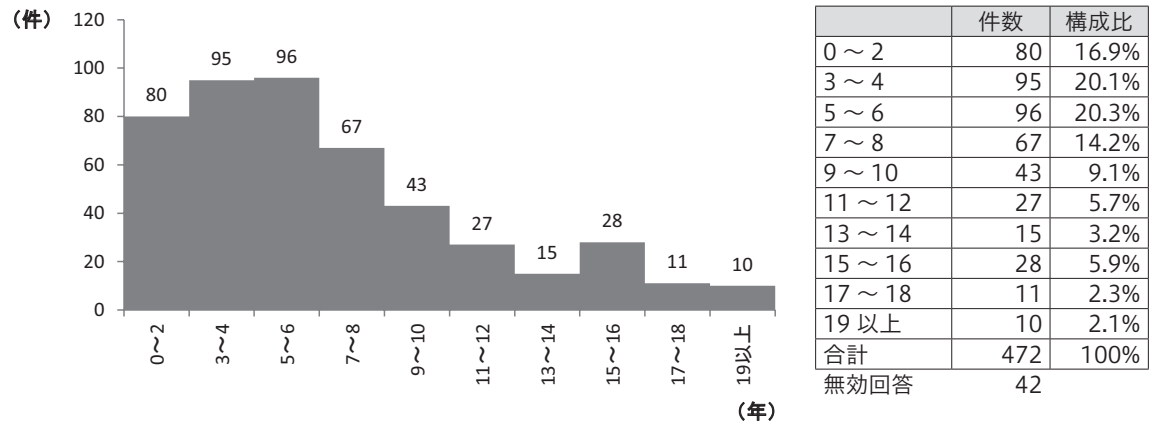
### 【事業所別平均年齢】



|       | 件数  | 構成比   |
|-------|-----|-------|
| 20～25 | 5   | 1.0%  |
| 26～30 | 26  | 5.2%  |
| 31～35 | 74  | 14.7% |
| 36～40 | 104 | 20.7% |
| 41～45 | 134 | 26.6% |
| 46～50 | 103 | 20.5% |
| 51～55 | 34  | 6.8%  |
| 56～60 | 15  | 3.0%  |
| 61以上  | 8   | 1.6%  |
| 合計    | 503 | 100%  |
| 無効回答  | 11  |       |

平均利用年数は、5～6年迄が96件(20.3%)、3～4年迄が95件(20.1%)、0～2年迄が80件(16.9%)と合わせて約6割弱となっている。

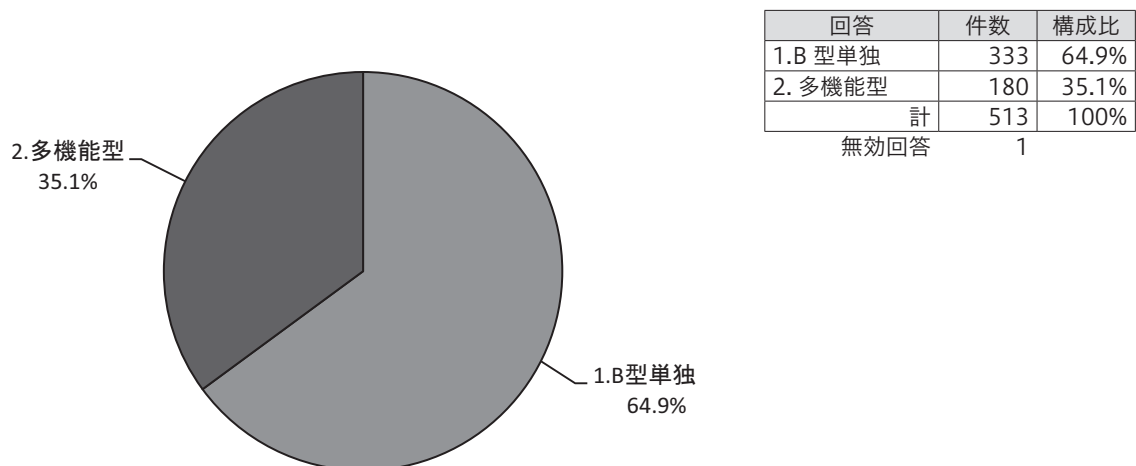
【平均利用年数】



### (3) 定員数・登録者数・一日の平均利用者数

本調査で回答があった就労継続支援B型事業所は、B型単独が333件(64.9%)であり、多機能型は180件(35.1%)であった。

【B型単独／多機能型の件数】



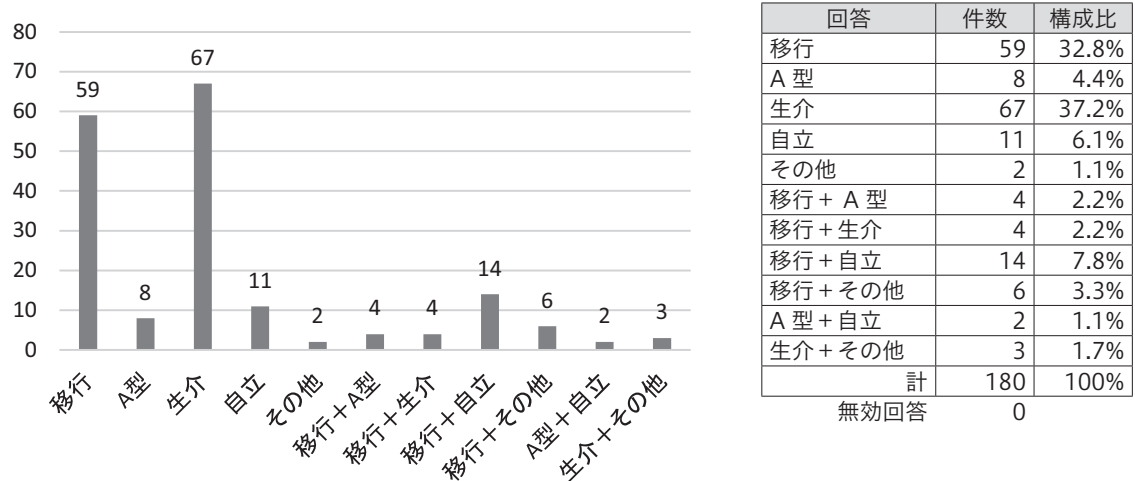
それぞれの平均工賃は、B型単独が14,136円、多機能型が16,736円と、多機能型の方が高くなっている。

【B型単独／多機能型別の平均工賃】

|      | 平均工賃   |
|------|--------|
| B型単独 | 14,136 |
| 多機能型 | 16,736 |

なお、多機能型のタイプについては、B型＋生活介護67件(37.2%)、B型＋就労移行59件(32.8%)で約7割を占めている。

【多機能型の組み合わせ】



定員数は、B型単独、多機能型のうちのB型について、それぞれ表の通りである。

【定員数 (B型単独)】

| データ区間  | 事業所数 | 構成比   |
|--------|------|-------|
| 20人    | 221  | 66.8% |
| 21～30人 | 39   | 11.8% |
| 31～40人 | 44   | 13.3% |
| 41～50人 | 4    | 1.2%  |
| 51～60人 | 18   | 5.4%  |
| 61人以上  | 5    | 1.5%  |
| 合計     | 331  | 100%  |
| 無効回答   | 2    |       |

【定員数 (多機能型のうちB型人数)】

| データ区間  | 事業所数 | 構成比   |
|--------|------|-------|
| ～10人   | 30   | 16.7% |
| 11～15人 | 40   | 22.2% |
| 16～20人 | 29   | 16.1% |
| 21～30人 | 41   | 22.8% |
| 31～40人 | 19   | 10.6% |
| 41～50人 | 9    | 5.0%  |
| 51～60人 | 6    | 3.3%  |
| 61人以上  | 6    | 3.3%  |
| 合計     | 180  | 100%  |
| 無効回答   | 0    |       |

定員数に対する登録者数の割合を登録率と定義する(登録率=登録者数÷定員数)。登録率は、B型単独、多機能型のうちのB型人数について、それぞれ表の通りである。

【登録率 (B型単独)】

| データ区間    | 全体   |       |
|----------|------|-------|
|          | 事業所数 | 構成比   |
| ～80%     | 43   | 13.7% |
| 81～90%   | 24   | 7.7%  |
| 91～100%  | 39   | 12.5% |
| 101～110% | 49   | 15.7% |
| 111～120% | 48   | 15.3% |
| 120%超    | 110  | 35.1% |
| 合計       | 313  | 100%  |
| 無効回答     | 20   |       |

【登録率 (多機能型のうちB型人数)】

| データ区間    | 全体   |       |
|----------|------|-------|
|          | 事業所数 | 構成比   |
| ～80%     | 30   | 18.0% |
| 81～90%   | 16   | 9.6%  |
| 91～100%  | 22   | 13.2% |
| 101～110% | 29   | 17.4% |
| 111～120% | 28   | 16.8% |
| 120%超    | 42   | 25.1% |
| 合計       | 167  | 100%  |
| 無効回答     | 13   |       |

登録者数に対する一日の平均的な利用者数の割合を利用率と定義する（利用率＝平均的な利用者数÷登録者数）。利用率は、B型単独、多機能型のうちのB型人数について、それぞれ表の通りである。

【利用率（B型単独）】

| データ区間     | 全体  |       |
|-----------|-----|-------|
|           | 頻度  | 構成比   |
| ～ 50%     | 55  | 17.7% |
| 51 ～ 60%  | 30  | 9.7%  |
| 61 ～ 70%  | 20  | 6.5%  |
| 71 ～ 80%  | 17  | 5.5%  |
| 81 ～ 90%  | 22  | 7.1%  |
| 91 ～ 100% | 166 | 53.5% |
| 合計        | 310 | 100%  |
| 無効回答      | 23  |       |

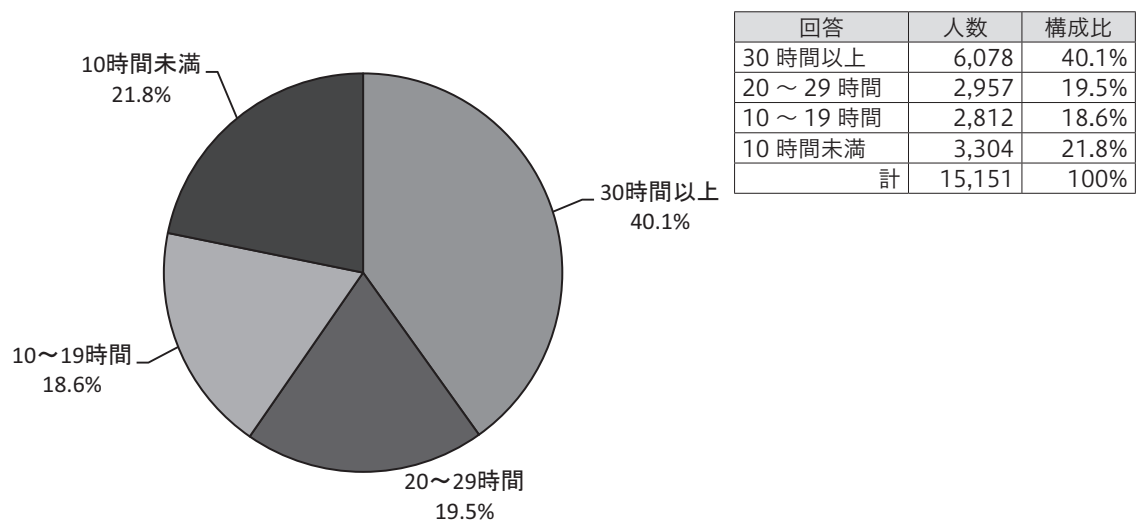
【利用率（多機能型のうちB型人数）】

| データ区間     | 全体  |       |
|-----------|-----|-------|
|           | 頻度  | 構成比   |
| ～ 50%     | 18  | 10.8% |
| 51 ～ 60%  | 9   | 5.4%  |
| 61 ～ 70%  | 7   | 4.2%  |
| 71 ～ 80%  | 10  | 6.0%  |
| 81 ～ 90%  | 12  | 7.2%  |
| 91 ～ 100% | 110 | 66.3% |
| 合計        | 166 | 100%  |
| 無効回答      | 14  |       |

#### (4) 一週間の利用時間

一週間の利用時間については、30時間以上が40.1%、20～29時間が19.5%と合わせて約6割程度となっている。10～19時間が18.6%となっており、10時間未満が21.8%と2割強となっている。

【一週間の利用時間】



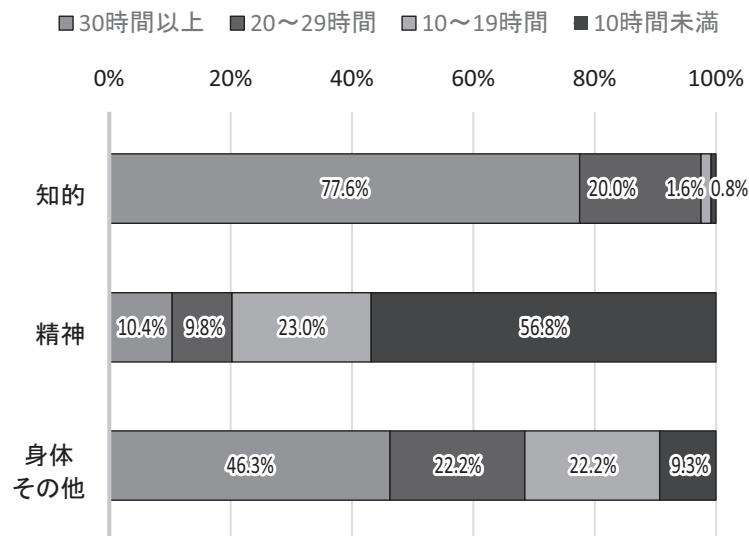
各事業所における一週間の利用時間のうち最も構成比の高いものをその事業所の代表的な利用時間としたとき、利用時間別の平均工賃は30時間以上が18,465円と最も高くなっている。

【一週間の利用時間別平均工賃】

|            | 平均工賃   |
|------------|--------|
| 30 時間以上    | 18,465 |
| 20 ～ 29 時間 | 14,804 |
| 10 ～ 19 時間 | 11,250 |
| 10 時間未満    | 9,678  |

これを主な障害種別で分けてみると、知的障害中心の事業所では、77.6%と約8割の事業所が「30時間以上」となっているが、精神障害中心の事業所では、30時間以上は10%程度であり、「10時間未満」が半数以上となっていることから、就労時間の長さ、ひいては工賃に大きく影響があるものと想定される。

【障害種別利用時間】

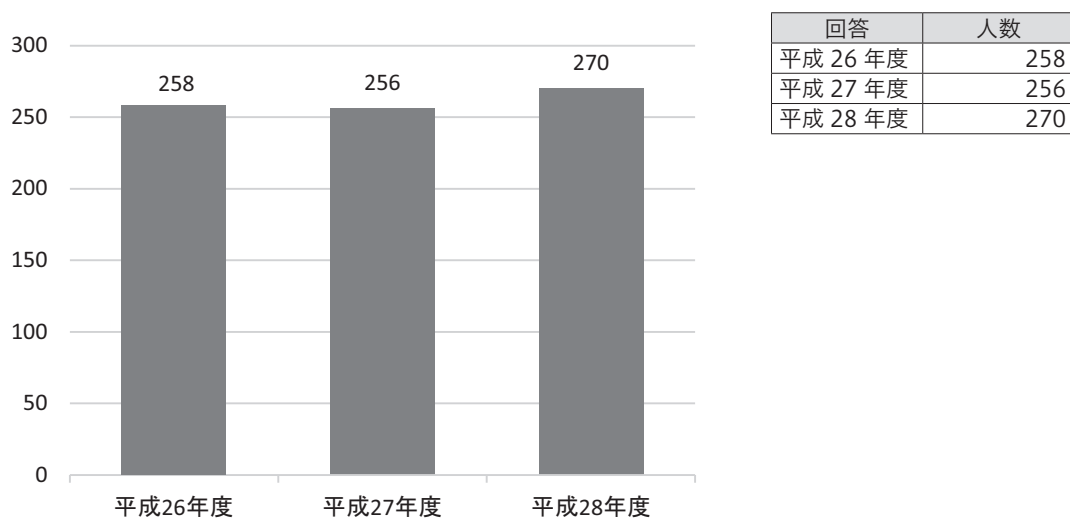


| 利用時間       | 知的  | 障害  | 身体<br>その他 | 合計  |
|------------|-----|-----|-----------|-----|
| 30 時間以上    | 190 | 19  | 25        | 234 |
| 20 ～ 20 時間 | 49  | 18  | 12        | 79  |
| 10 ～ 19 時間 | 4   | 42  | 12        | 58  |
| 10 時間未満    | 2   | 104 | 5         | 111 |
| 合計         | 245 | 183 | 54        | 482 |
| 無効回答       | 32  |     |           |     |

#### (5) 過去3か年での一般就労への移行者数

過去3か年での一般就労への移行者数は、平成26年度から28年度（※年度途中）までで、258人、256人、270人と微増傾向にある。これは、登録者数に対して1.8%に相当する。

【過去3か年での一般就労への移行者数】



なお、法人格別にみると、社会福祉法人が約6割、NPO法人が約3割移行者を輩出している。

【法人格別一般就労への移行者数】

|          | 1. 社会福祉法人 | 2. NPO 法人 | 3. 一般社団法人 | 4. 株式会社 | 5. その他 |
|----------|-----------|-----------|-----------|---------|--------|
| 平成 26 年度 | 152       | 82        | 4         | 9       | 6      |
| 平成 27 年度 | 142       | 85        | 7         | 13      | 4      |
| 平成 28 年度 | 165       | 77        | 12        | 9       | 4      |

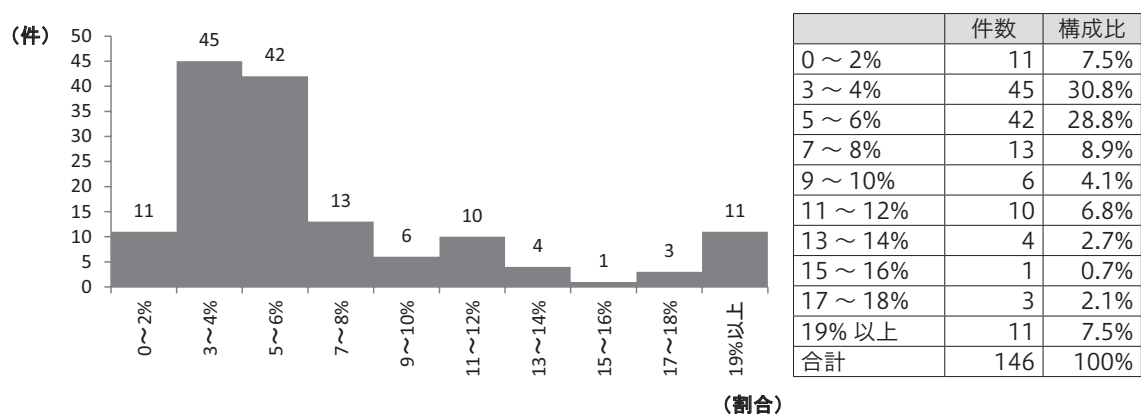
また、障害種別でみると、精神中心の事業所が約6割移行者を輩出している。

【障害種別】

|          | 知的中心 | 精神中心 | その他 |
|----------|------|------|-----|
| 平成 26 年度 | 68   | 162  | 26  |
| 平成 27 年度 | 61   | 161  | 29  |
| 平成 28 年度 | 63   | 158  | 39  |

移行実績のある事業所について、登録者数に対して移行者が何人いたか、その比率（＝移行者率）は、3～4%以下が45件（30.8%）、5～6%以下が42件（28.8%）と5%前後が約6割を占める。

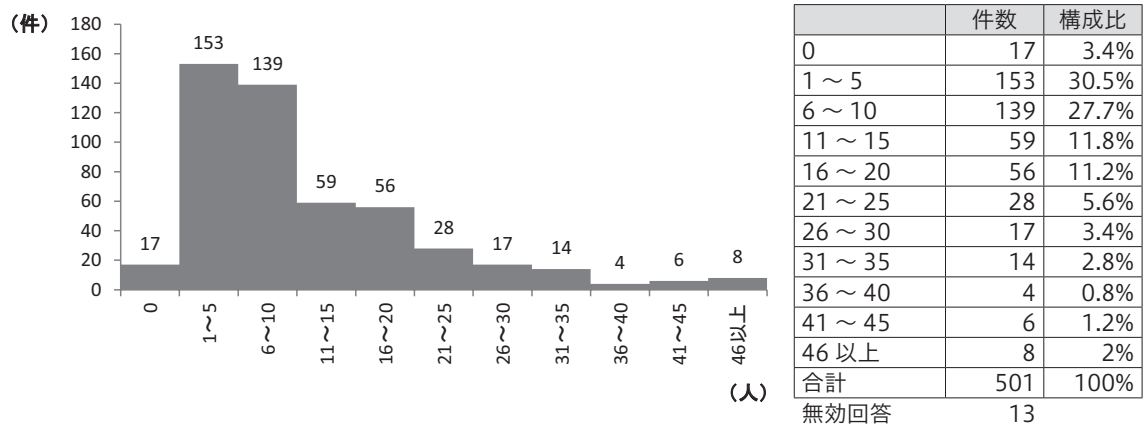
【事業所別移行者率（平成28年度）】



## (6) 過去3か年の新規利用者数

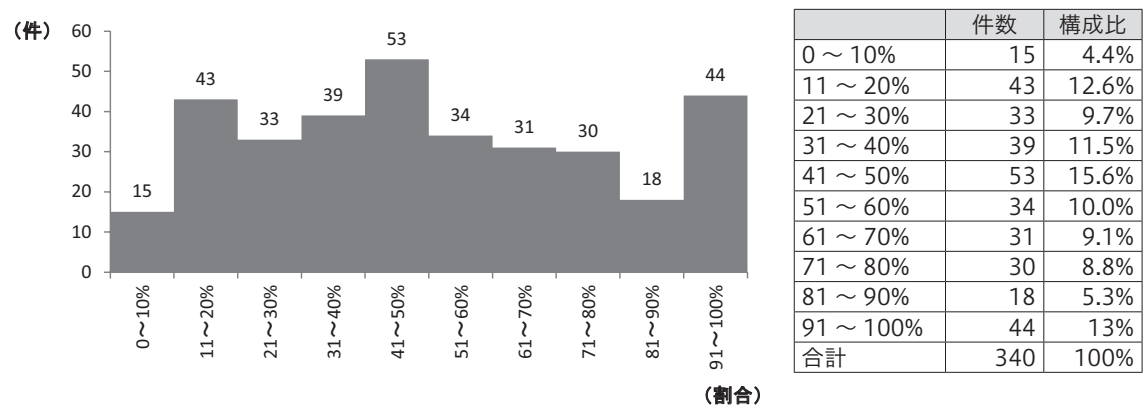
過去3か年の新規利用者数は、1～5人以下が153件(30.5%)、6～10人以下が139件(27.7%)と合わせて半数を超える。

【過去3年の新規利用者数】



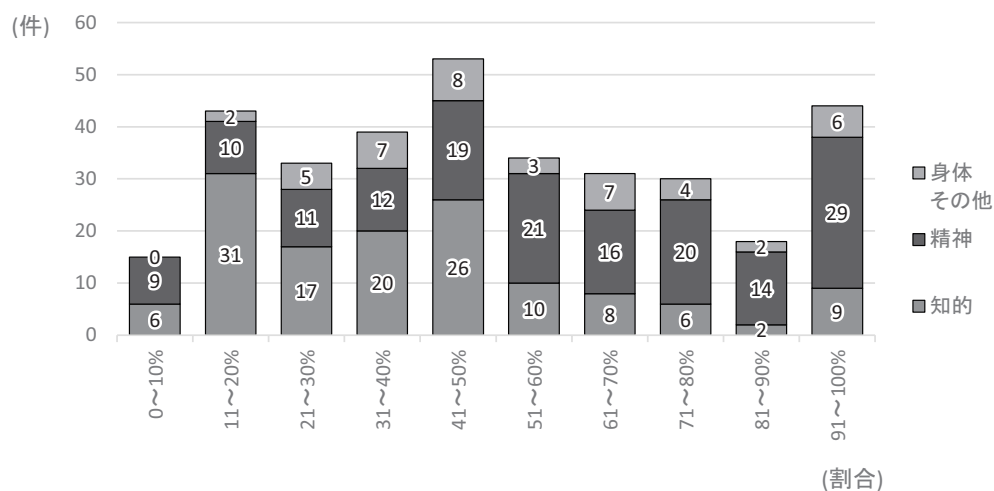
受入実績のある事業所について、新規利用者数のうち、一般企業で働いていたことがある方の割合は、41～50%以下で53件、91～100%で44件、11～20%以下で43件と事業所によって特徴はかなり異なる。

【うち一般企業で働いていたことがある割合】



なお、障害種別ごとに見たところ、一般企業で働いたことがある者の比率が低い事業所は知的中心の事業所の割合が多く、50%以上の比率の高い事業所になるとほとんどが精神中心の事業所となっていく。

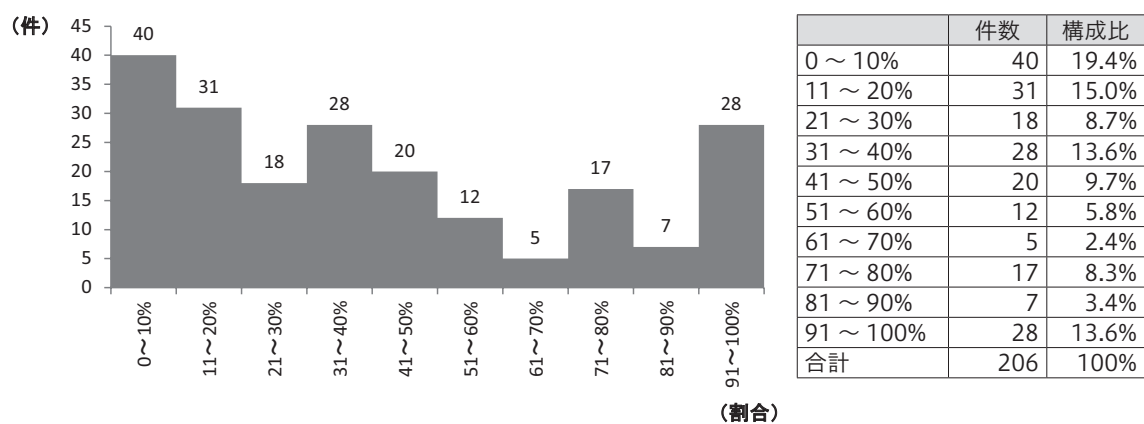
【障害種別：うち一般企業で働いていたことがある割合】



|         | 知的  | 精神  | 身体<br>その他 | 合計  |
|---------|-----|-----|-----------|-----|
| 0～10%   | 6   | 9   | 0         | 15  |
| 11～20%  | 31  | 10  | 2         | 43  |
| 21～30%  | 17  | 11  | 5         | 33  |
| 31～40%  | 20  | 12  | 7         | 39  |
| 41～50%  | 26  | 19  | 8         | 53  |
| 51～60%  | 10  | 21  | 3         | 34  |
| 61～70%  | 8   | 16  | 7         | 31  |
| 71～80%  | 6   | 20  | 4         | 30  |
| 81～90%  | 2   | 14  | 2         | 18  |
| 91～100% | 9   | 29  | 6         | 44  |
| 合計      | 135 | 161 | 44        | 340 |

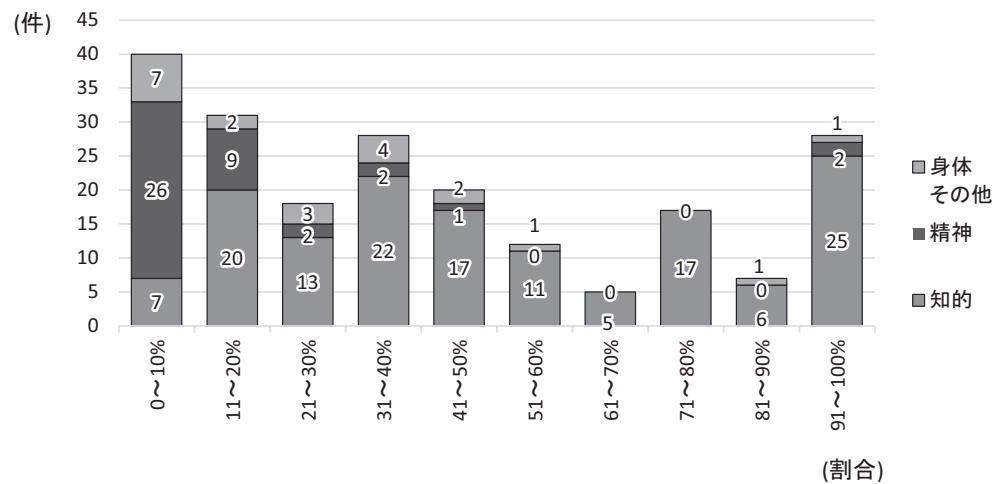
同様に、新規利用者数のうち、特別支援学校を卒業して、直接B型に来た方の割合は、0～10%以下が40件、11～20%以下が31件となっている。

【うち特別支援学校を卒業して直接B型に来た人の割合】



なお、障害種別ごとに見ると、特別支援学校を卒業して直接B型に来た人は、0～10%が精神中心の事業所が多いものの、それ以外のほとんどが知的の事業所となっている。

【障害種別：うち特別支援学校を卒業して直接B型に来た人の割合】

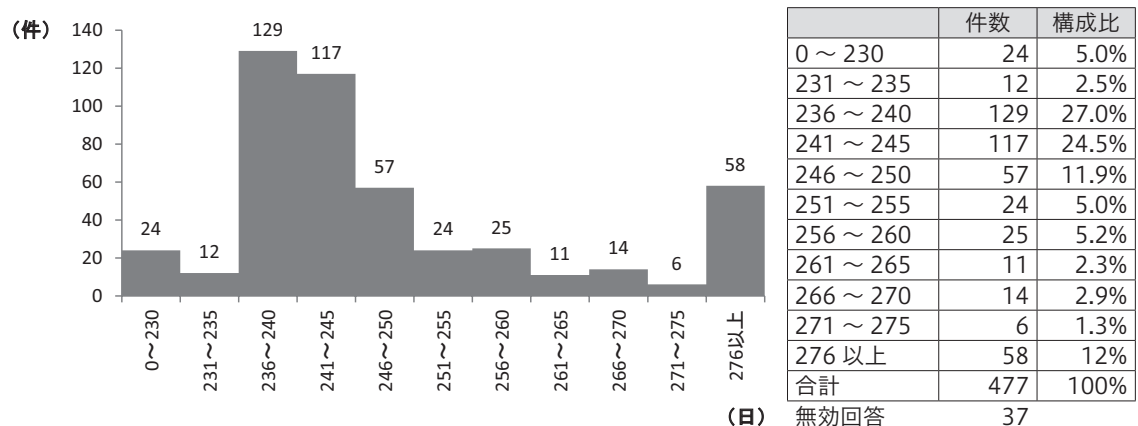


|         | 知的  | 精神 | 身体<br>その他 | 合計  |
|---------|-----|----|-----------|-----|
| 0～10%   | 7   | 26 | 7         | 40  |
| 11～20%  | 20  | 9  | 2         | 31  |
| 21～30%  | 13  | 2  | 3         | 18  |
| 31～40%  | 22  | 2  | 4         | 28  |
| 41～50%  | 17  | 1  | 2         | 20  |
| 51～60%  | 11  | 0  | 1         | 12  |
| 61～70%  | 5   | 0  | 0         | 5   |
| 71～80%  | 17  | 0  | 0         | 17  |
| 81～90%  | 6   | 0  | 1         | 7   |
| 91～100% | 25  | 2  | 1         | 28  |
| 合計      | 143 | 42 | 21        | 206 |

#### (7) 年間延べ開所日数・一日の営業時間・就労時間

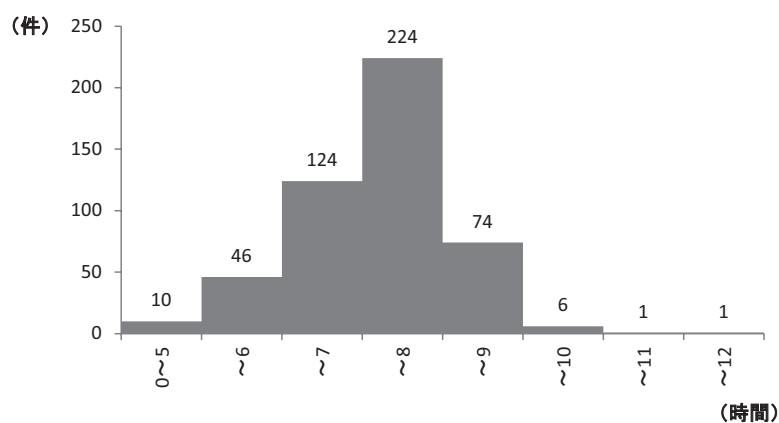
年間延べ開所日数は、236日から240日までが129件(27.0%)、241日から245日までが117件(24.5%)と半数以上が月20日前後となっている。

【年間延べ開所日数】



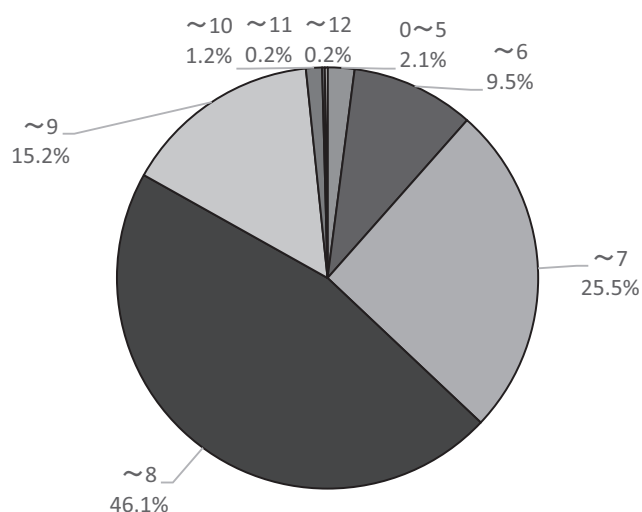
また、一日当たりの営業時間は、7時から8時までが224件（46.1%）であり、6時から7時間の124件（25.5%）とあわせて7割以上が6時から8時間までの営業時間となる。

【一日当たりの営業時間】



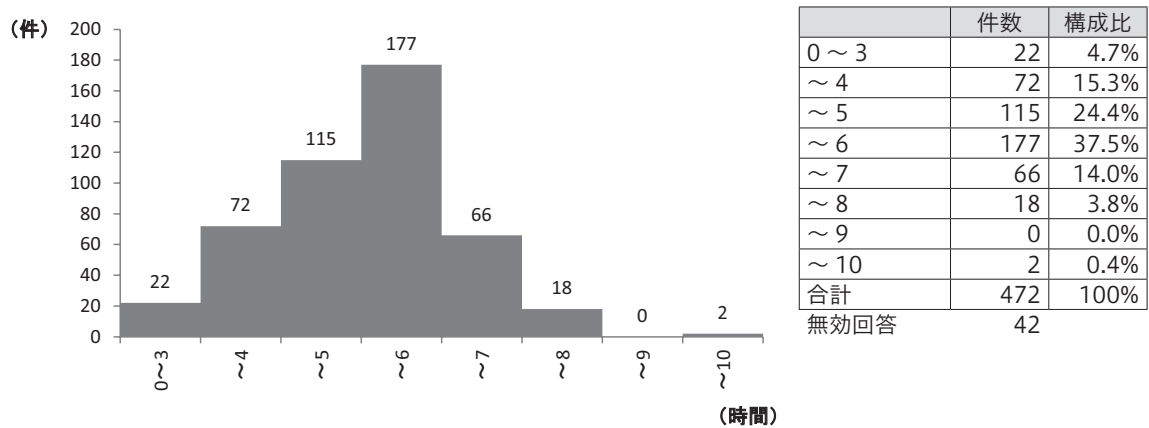
|      | 件数  | 構成比   |
|------|-----|-------|
| 0～5  | 10  | 2.1%  |
| ～6   | 46  | 9.5%  |
| ～7   | 124 | 25.5% |
| ～8   | 224 | 46.1% |
| ～9   | 74  | 15.2% |
| ～10  | 6   | 1.2%  |
| ～11  | 1   | 0.2%  |
| ～12  | 1   | 0.2%  |
| 合計   | 486 | 100%  |
| 無効回答 | 28  |       |

【一日当たりの営業時間（構成比）】



営業時間のうち、利用者の就労している時間は、5時から6時までが177件(37.5%)、4時から5時までが115件(24.4%)と約6割が4時から6時までとなっており、営業時間より2時間少ない程度就労していることとなる。

【うち利用者の就労している時間】



#### (8) 職員の配置状況

職員の配置状況は、下表の通りである。

また、サービス管理責任者を基準(1名)と考えた場合の、比率(配置人数)も併せて記載する。

| 回答        | 人数    | 比率   |
|-----------|-------|------|
| 管理者       | 482   | 0.92 |
| サービス管理責任者 | 526   | 1.00 |
| 職業指導員     | 1,243 | 2.37 |
| 生活支援員     | 1,541 | 2.93 |
| 目標工賃達成指導員 | 441   | 0.84 |

また、目標工賃達成指導員を配置している／配置していない事業所での平均工賃は、有(配置している)が16,244円に対し、無(配置していない)が12,802円とかなり差がある。

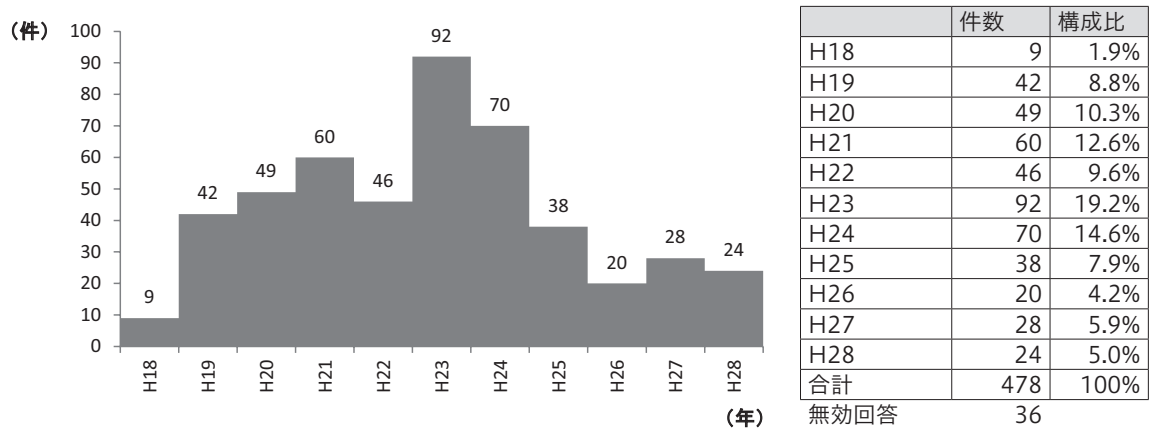
【目標工賃達成指導員の配置有無による平均工賃】

|   | 平均工賃   |
|---|--------|
| 有 | 16,244 |
| 無 | 12,802 |

## (9) B型事業を開始した時期

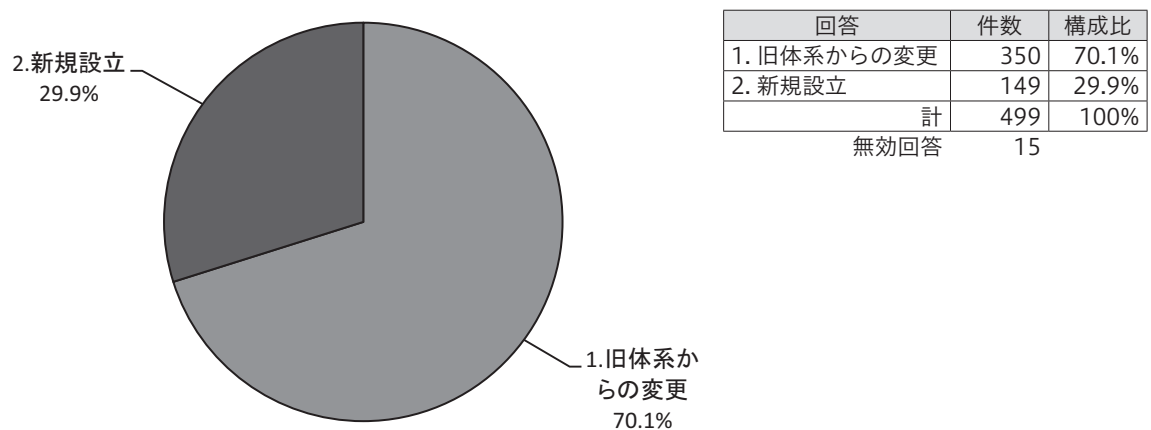
B型事業を開始した時期は、自立支援法からの制度移行（法内化）最終年前後である平成23年が92件（19.2%）、平成24年が70件（14.6%）と約3割以上となっている。それより前の平成18年から22年までに206件（43.1%）、平成25年以降の新設が110件（23.0%）となっている。

【B型事業を開始した時期】



また、設立経緯としては、旧体系からの変更が70.1%、新規設が29.9%と概ね7:3の割合で、3割が新設事業所となっている。

【旧体系からの変更／新規】



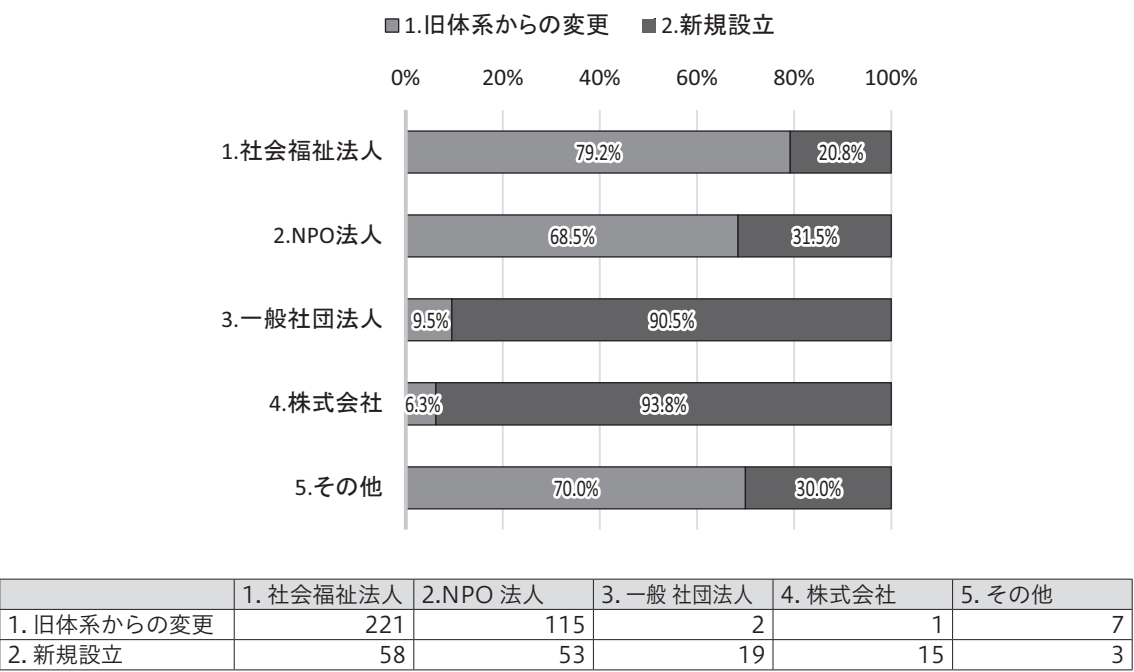
旧体系からの変更と新規設立による平均工賃の違いは、旧体系からの変更が15,710円、新規設が13,216円と、旧体系から変更している事業所の方が高い。

【旧体系／新規設立による平均工賃】

|          | 平均工賃   |
|----------|--------|
| 旧体系からの変更 | 15,710 |
| 新規設立     | 13,216 |

なお、法人格別にみると、社会福祉法人およびNPO法人は旧体系からの変更が7～8割であるのに対し、一般社団法人、株式会社はほとんどが新規設立となっている。

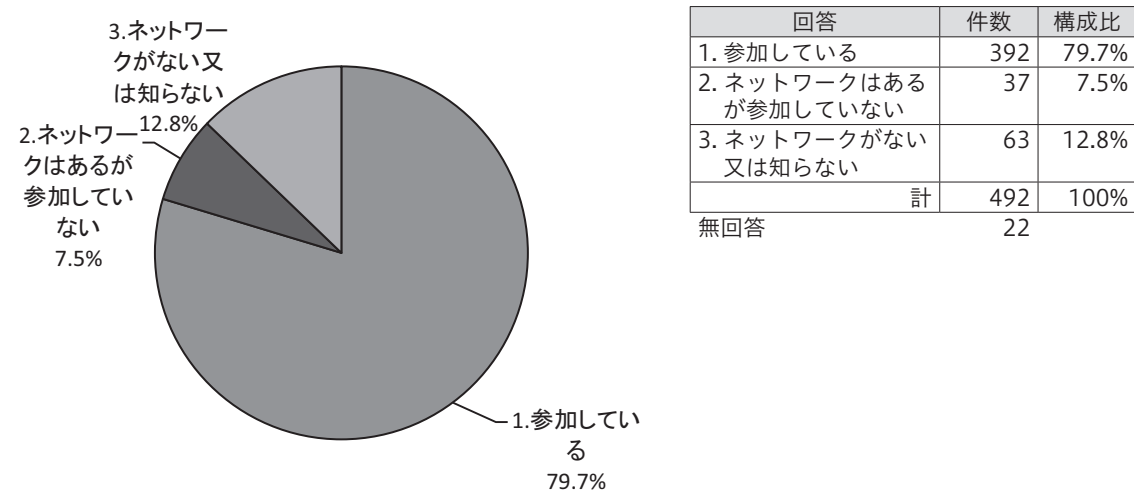
【法人格別旧体系／新規設立】



(10) 区市町村ネットワークへの参加状況

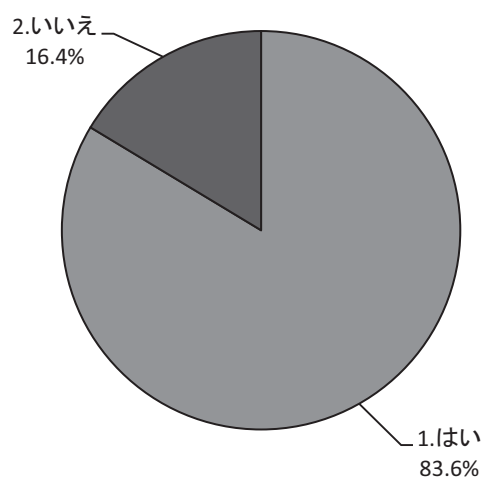
区市町村ネットワークへの参加状況は、「参加している」が79.7%とほぼ8割となっており、「ネットワークはあるが参加していない」が7.5%、「ネットワークがない又は知らない」が12.8%であった。

【区市町村ネットワークへの参加状況】



また、「ネットワークがない又は知らない」とお答えの方に、その必要性を聞いたところ、83.6%が必要性を訴えている。

【(3とお答えの方) 区市町村ネットワークの必要性】



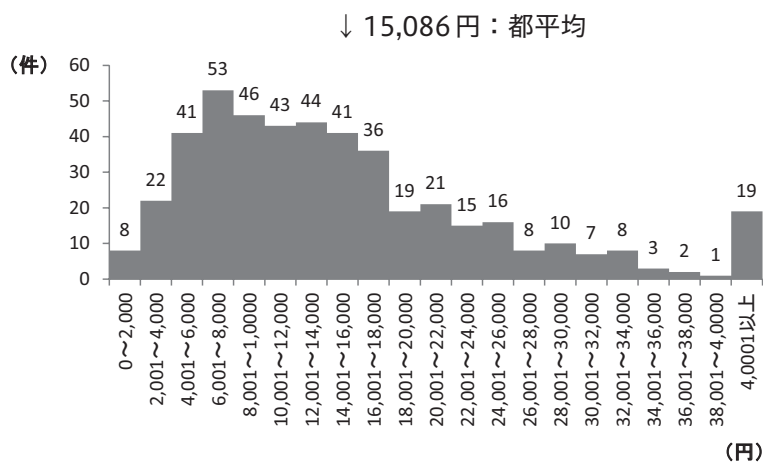
| 回答     | 件数 | 構成比   |
|--------|----|-------|
| 1. はい  | 46 | 83.6% |
| 2. いいえ | 9  | 16.4% |
| 計      | 55 | 100%  |
| 無効回答   | 8  |       |

## 2.1.2 平均工賃

### (11) 過去2か年の平均工賃

平成27年度、26年度の平均工賃の分布（月額・時間額）は図の通りとなっている。平成27年度の平均工賃（月額）では6,000円から8,000円以下が53件（11.4%）と最も多い。

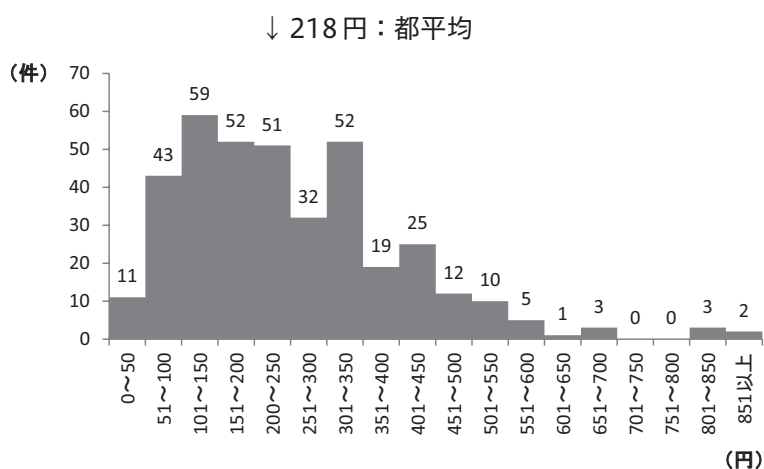
【平成27年度平均工賃（月額）】



|               | 件数  | 構成比   |
|---------------|-----|-------|
| 0～2,000       | 8   | 1.7%  |
| 2,001～4,000   | 22  | 4.8%  |
| 4,001～6,000   | 41  | 8.9%  |
| 6,001～8,000   | 53  | 11.4% |
| 8,001～10,000  | 46  | 9.9%  |
| 10,001～12,000 | 43  | 9.3%  |
| 12,001～14,000 | 44  | 9.5%  |
| 14,001～16,000 | 41  | 8.9%  |
| 16,001～18,000 | 36  | 7.8%  |
| 18,001～20,000 | 19  | 4.1%  |
| 20,001～22,000 | 21  | 4.5%  |
| 22,001～24,000 | 15  | 3.2%  |
| 24,001～26,000 | 16  | 3.5%  |
| 26,001～28,000 | 8   | 1.7%  |
| 28,001～30,000 | 10  | 2.2%  |
| 30,001～32,000 | 7   | 1.5%  |
| 32,001～34,000 | 8   | 1.7%  |
| 34,001～36,000 | 3   | 0.6%  |
| 36,001～38,000 | 2   | 0.4%  |
| 38,001～40,000 | 1   | 0.2%  |
| 40,001以上      | 19  | 4.1%  |
| 合計            | 463 | 100%  |

また、平成27年度平均工賃（時間額）では、100円から150円までが59件（15.5%）と最も多い。あわせて、300円から350円までが52件（13.7%）とピークが2つある分布形態となっている。

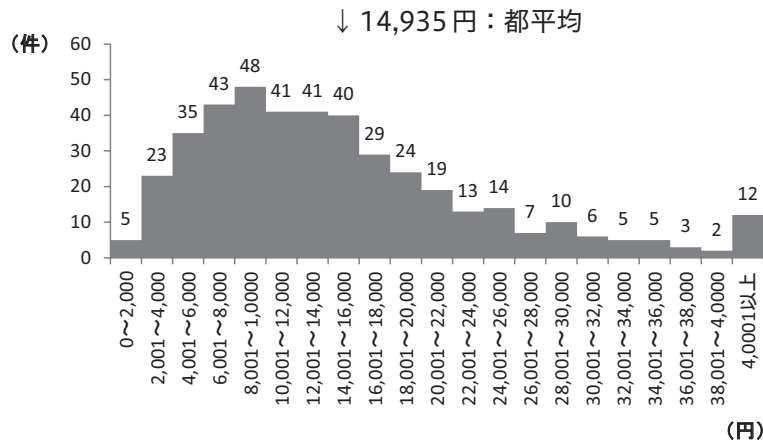
【平成27年度平均工賃（時間額）】



|         | 件数  | 構成比   |
|---------|-----|-------|
| 0～50    | 11  | 2.9%  |
| 51～100  | 43  | 11.3% |
| 101～150 | 59  | 15.5% |
| 151～200 | 52  | 13.7% |
| 200～250 | 51  | 13.4% |
| 251～300 | 32  | 8.4%  |
| 301～350 | 52  | 13.7% |
| 351～400 | 19  | 5.0%  |
| 401～450 | 25  | 6.6%  |
| 451～500 | 12  | 3.2%  |
| 501～550 | 10  | 2.6%  |
| 551～600 | 5   | 1.3%  |
| 601～650 | 1   | 0.3%  |
| 651～700 | 3   | 0.8%  |
| 701～750 | 0   | 0.0%  |
| 751～800 | 0   | 0.0%  |
| 801～850 | 3   | 0.8%  |
| 851以上   | 2   | 0.5%  |
| 合計      | 380 | 100%  |

平成26年度平均工賃（月額）では、8,000円から10,000円までが48件（11.3%）と最も多く、平成27年度よりも最頻値が高くなっている。

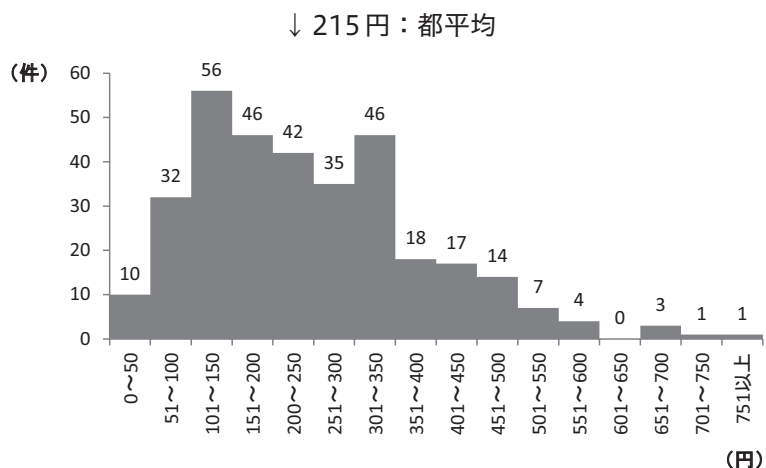
【平成26年度平均工賃（月額）】



|                 | 件数  | 構成比   |
|-----------------|-----|-------|
| 0 ~ 2,000       | 5   | 1.2%  |
| 2,001 ~ 4,000   | 23  | 5.4%  |
| 4,001 ~ 6,000   | 35  | 8.2%  |
| 6,001 ~ 8,000   | 43  | 10.1% |
| 8,001 ~ 10,000  | 48  | 11.3% |
| 10,001 ~ 12,000 | 41  | 9.6%  |
| 12,001 ~ 14,000 | 41  | 9.6%  |
| 14,001 ~ 16,000 | 40  | 9.4%  |
| 16,001 ~ 18,000 | 29  | 6.8%  |
| 18,001 ~ 20,000 | 24  | 5.6%  |
| 20,001 ~ 22,000 | 19  | 4.5%  |
| 22,001 ~ 24,000 | 13  | 3.1%  |
| 24,001 ~ 26,000 | 14  | 3.3%  |
| 26,001 ~ 28,000 | 7   | 1.6%  |
| 28,001 ~ 30,000 | 10  | 2.4%  |
| 30,001 ~ 32,000 | 6   | 1.4%  |
| 32,001 ~ 34,000 | 5   | 1.2%  |
| 34,001 ~ 36,000 | 5   | 1.2%  |
| 36,001 ~ 38,000 | 3   | 0.7%  |
| 38,001 ~ 40,000 | 2   | 0.5%  |
| 40,001 以上       | 12  | 2.8%  |
| 合計              | 425 | 100%  |

また、平成26年度平均工賃（時間額）では、100円から150円までが56件（16.9%）と最も多く、平成27年度と最頻値は変わらない。あわせて、300円から350円までが46件（13.9%）とピークが2つある分布形態となっていることも変わらない。

【平成26年度平均工賃（時間額）】

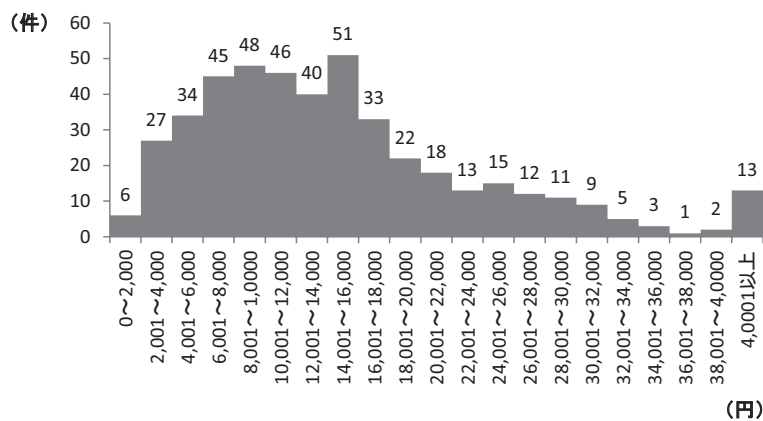


|           | 件数  | 構成比   |
|-----------|-----|-------|
| 0 ~ 50    | 10  | 3.0%  |
| 51 ~ 100  | 32  | 9.6%  |
| 101 ~ 150 | 56  | 16.9% |
| 151 ~ 200 | 46  | 13.9% |
| 201 ~ 250 | 42  | 12.7% |
| 251 ~ 300 | 35  | 10.5% |
| 301 ~ 350 | 46  | 13.9% |
| 351 ~ 400 | 18  | 5.4%  |
| 401 ~ 450 | 17  | 5.1%  |
| 451 ~ 500 | 14  | 4.2%  |
| 501 ~ 550 | 7   | 2.1%  |
| 551 ~ 600 | 4   | 1.2%  |
| 601 ~ 650 | 0   | 0.0%  |
| 651 ~ 700 | 3   | 0.9%  |
| 701 ~ 750 | 1   | 0.3%  |
| 751 以上    | 1   | 0.3%  |
| 合計        | 332 | 100%  |

## (12) 過去3か年の目標工賃

平成28年度、27年度、26年度の目標工賃の分布を示す。平成28年度目標工賃(月額)は14,000円から16,000円までが51件(11.2%)と都の平均工賃を目指す事業所が最頻値となっている。

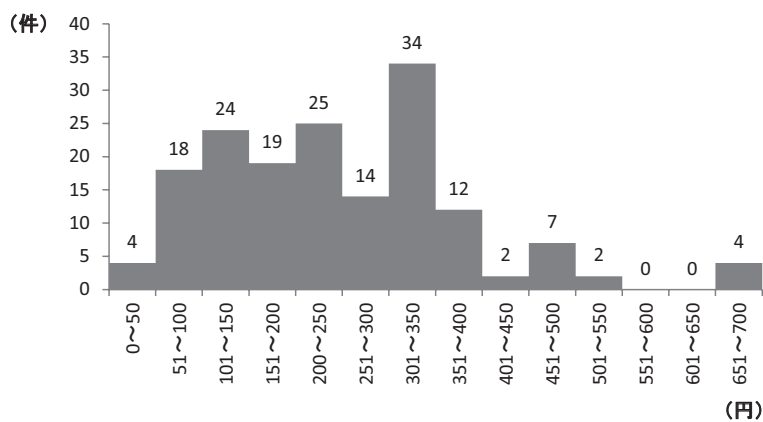
【平成28年度目標工賃(月額)】



|                 | 件数  | 構成比   |
|-----------------|-----|-------|
| 0 ~ 2,000       | 6   | 1.3%  |
| 2,001 ~ 4,000   | 27  | 5.9%  |
| 4,001 ~ 6,000   | 34  | 7.5%  |
| 6,001 ~ 8,000   | 45  | 9.9%  |
| 8,001 ~ 10,000  | 48  | 10.6% |
| 10,001 ~ 12,000 | 46  | 10.1% |
| 12,001 ~ 14,000 | 40  | 8.8%  |
| 14,001 ~ 16,000 | 51  | 11.2% |
| 16,001 ~ 18,000 | 33  | 7.3%  |
| 18,001 ~ 20,000 | 22  | 4.8%  |
| 20,001 ~ 22,000 | 18  | 4.0%  |
| 22,001 ~ 24,000 | 13  | 2.9%  |
| 24,001 ~ 26,000 | 15  | 3.3%  |
| 26,001 ~ 28,000 | 12  | 2.6%  |
| 28,001 ~ 30,000 | 11  | 2.4%  |
| 30,001 ~ 32,000 | 9   | 2.0%  |
| 32,001 ~ 34,000 | 5   | 1.1%  |
| 34,001 ~ 36,000 | 3   | 0.7%  |
| 36,001 ~ 38,000 | 1   | 0.2%  |
| 38,001 ~ 40,000 | 2   | 0.4%  |
| 40,001 以上       | 13  | 2.9%  |
| 合計              | 454 | 100%  |

また、平成28年度目標工賃(時間額)は、300円から350円までが34件(20.6%)と約2割が高い目標工賃(時間額)を目指している。

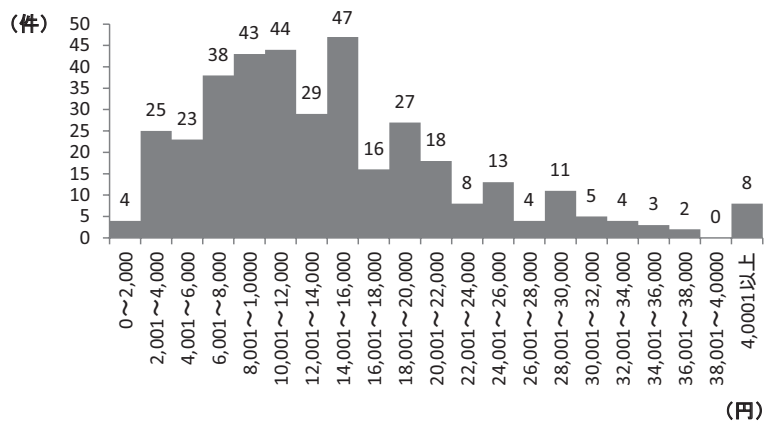
【平成28年度目標工賃(時間額)】



|           | 件数  | 構成比   |
|-----------|-----|-------|
| 0 ~ 50    | 4   | 2.4%  |
| 51 ~ 100  | 18  | 10.9% |
| 101 ~ 150 | 24  | 14.5% |
| 151 ~ 200 | 19  | 11.5% |
| 201 ~ 250 | 25  | 15.2% |
| 251 ~ 300 | 14  | 8.5%  |
| 301 ~ 350 | 34  | 20.6% |
| 351 ~ 400 | 12  | 7.3%  |
| 401 ~ 450 | 2   | 1.2%  |
| 451 ~ 500 | 7   | 4.2%  |
| 501 ~ 550 | 2   | 1.2%  |
| 551 ~ 600 | 0   | 0.0%  |
| 601 ~ 650 | 0   | 0.0%  |
| 651 ~ 700 | 4   | 2.4%  |
| 合計        | 165 | 100%  |

平成27年度の目標工賃（月額）は、14,000円から16,000円までがそれぞれ47件（12.6%）、と都の平均工賃を目指す事業所が最頻値となっている。

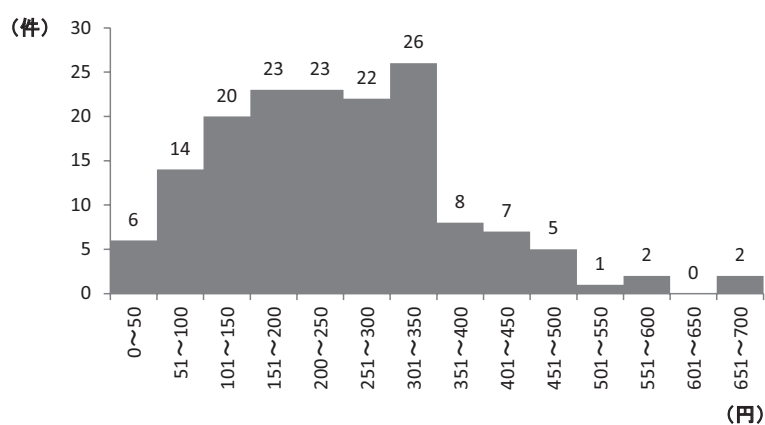
【平成27年度目標工賃（月額）】



|                 | 件数  | 構成比   |
|-----------------|-----|-------|
| 0 ~ 2,000       | 4   | 1.1%  |
| 2,001 ~ 4,000   | 25  | 6.7%  |
| 4,001 ~ 6,000   | 23  | 6.2%  |
| 6,001 ~ 8,000   | 38  | 10.2% |
| 8,001 ~ 10,000  | 43  | 11.6% |
| 10,001 ~ 12,000 | 44  | 11.8% |
| 12,001 ~ 14,000 | 29  | 7.8%  |
| 14,001 ~ 16,000 | 47  | 12.6% |
| 16,001 ~ 18,000 | 16  | 4.3%  |
| 18,001 ~ 20,000 | 27  | 7.3%  |
| 20,001 ~ 22,000 | 18  | 4.8%  |
| 22,001 ~ 24,000 | 8   | 2.2%  |
| 24,001 ~ 26,000 | 13  | 3.5%  |
| 26,001 ~ 28,000 | 4   | 1.1%  |
| 28,001 ~ 30,000 | 11  | 3.0%  |
| 30,001 ~ 32,000 | 5   | 1.3%  |
| 32,001 ~ 34,000 | 4   | 1.1%  |
| 34,001 ~ 36,000 | 3   | 0.8%  |
| 36,001 ~ 38,000 | 2   | 0.5%  |
| 38,001 ~ 40,000 | 0   | 0.0%  |
| 40,001 以上       | 8   | 2.2%  |
| 合計              | 372 | 100%  |

また平成27年度目標工賃（時間額）は、300円から350円までが26件（16.4%）となっており、平成28年度と同様の傾向である。

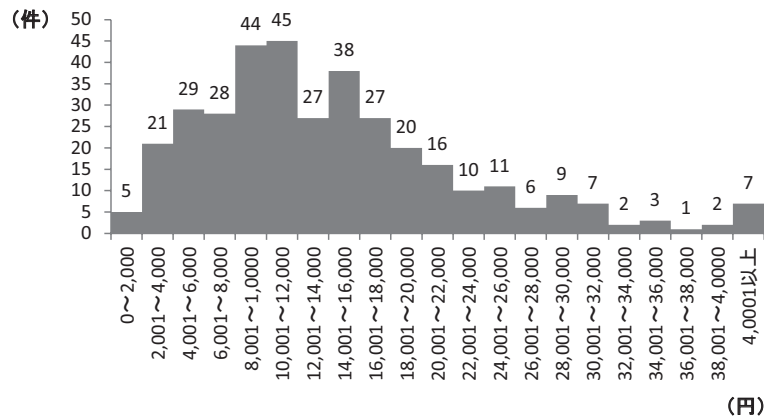
【平成27年度目標工賃（時間額）】



|           | 件数  | 構成比   |
|-----------|-----|-------|
| 0 ~ 50    | 6   | 3.8%  |
| 51 ~ 100  | 14  | 8.8%  |
| 101 ~ 150 | 20  | 12.6% |
| 151 ~ 200 | 23  | 14.5% |
| 201 ~ 250 | 23  | 14.5% |
| 251 ~ 300 | 22  | 13.8% |
| 301 ~ 350 | 26  | 16.4% |
| 351 ~ 400 | 8   | 5.0%  |
| 401 ~ 450 | 7   | 4.4%  |
| 451 ~ 500 | 5   | 3.1%  |
| 501 ~ 550 | 1   | 0.6%  |
| 551 ~ 600 | 2   | 1.3%  |
| 601 ~ 650 | 0   | 0.0%  |
| 651 ~ 700 | 2   | 1.3%  |
| 合計        | 159 | 100%  |

平成26年度の目標工賃（月額）は、10,000円から12,000円までが45件（12.6%）と、平成28・27年度よりも低く、現状より高くなるように設計されていたと見受けられる。

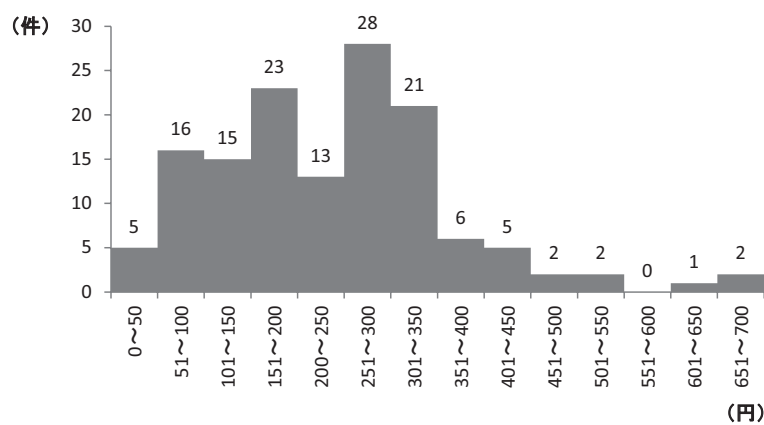
【平成26年度目標工賃（月額）】



|                 | 件数  | 構成比   |
|-----------------|-----|-------|
| 0 ~ 2,000       | 5   | 1.4%  |
| 2,001 ~ 4,000   | 21  | 5.9%  |
| 4,001 ~ 6,000   | 29  | 8.1%  |
| 6,001 ~ 8,000   | 28  | 7.8%  |
| 8,001 ~ 10,000  | 44  | 12.3% |
| 10,001 ~ 12,000 | 45  | 12.6% |
| 12,001 ~ 14,000 | 27  | 7.5%  |
| 14,001 ~ 16,000 | 38  | 10.6% |
| 16,001 ~ 18,000 | 27  | 7.5%  |
| 18,001 ~ 20,000 | 20  | 5.6%  |
| 20,001 ~ 22,000 | 16  | 4.5%  |
| 22,001 ~ 24,000 | 10  | 2.8%  |
| 24,001 ~ 26,000 | 11  | 3.1%  |
| 26,001 ~ 28,000 | 6   | 1.7%  |
| 28,001 ~ 30,000 | 9   | 2.5%  |
| 30,001 ~ 32,000 | 7   | 2.0%  |
| 32,001 ~ 34,000 | 2   | 0.6%  |
| 34,001 ~ 36,000 | 3   | 0.8%  |
| 36,001 ~ 38,000 | 1   | 0.3%  |
| 38,001 ~ 40,000 | 2   | 0.6%  |
| 40,001 以上       | 7   | 2.0%  |
| 合計              | 358 | 100%  |

また、平成26年度目標工賃（時間額）は、250円から300円までが28件（20.1%）となっており、月額同様、平成28・27年度よりも低く、現状より高くなるように設計されていたと見受けられる。

【平成26年度目標工賃（時間額）】

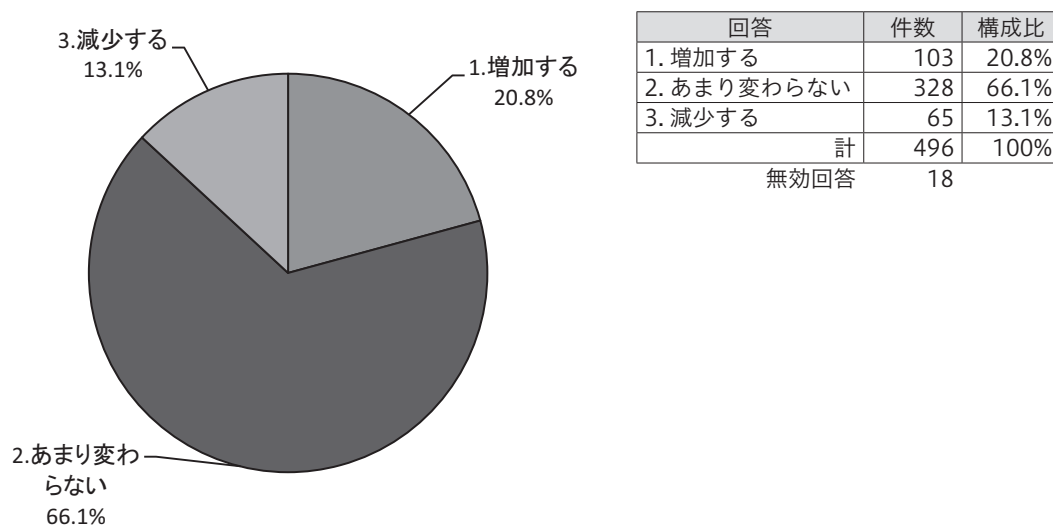


|           | 件数  | 構成比   |
|-----------|-----|-------|
| 0 ~ 50    | 5   | 3.6%  |
| 51 ~ 100  | 16  | 11.5% |
| 101 ~ 150 | 15  | 10.8% |
| 151 ~ 200 | 23  | 16.5% |
| 201 ~ 250 | 13  | 9.4%  |
| 251 ~ 300 | 28  | 20.1% |
| 301 ~ 350 | 21  | 15.1% |
| 351 ~ 400 | 6   | 4.3%  |
| 401 ~ 450 | 5   | 3.6%  |
| 451 ~ 500 | 2   | 1.4%  |
| 501 ~ 550 | 2   | 1.4%  |
| 551 ~ 600 | 0   | 0.0%  |
| 601 ~ 650 | 1   | 0.7%  |
| 651 ~ 700 | 2   | 1.4%  |
| 合計        | 139 | 100%  |

## (13) 平成 28 年度平均工賃の見通し

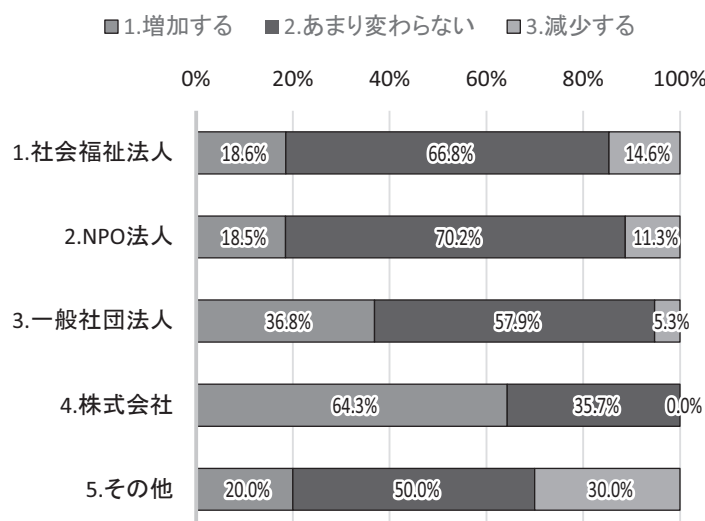
平成 28 年度の平均工賃の見通しは、「あまり変わらない」が 66.1% となっているが、増加する (20.8%)、減少する (13.1%) と変化のある事業所も見受けられる。

【平成 28 年度平均工賃の見通し】



なお、法人格別にみると、株式会社は「1. 増加する」見込みが 6 割を超えており、次いで一般社団法人も「増加する」見込みが 4 割近くとなっている。一方、社会福祉法人並びに NPO 法人は「増加する」見込みが約 2 割弱となっている。

【法人格別平成 28 年度平均工賃の見通し】



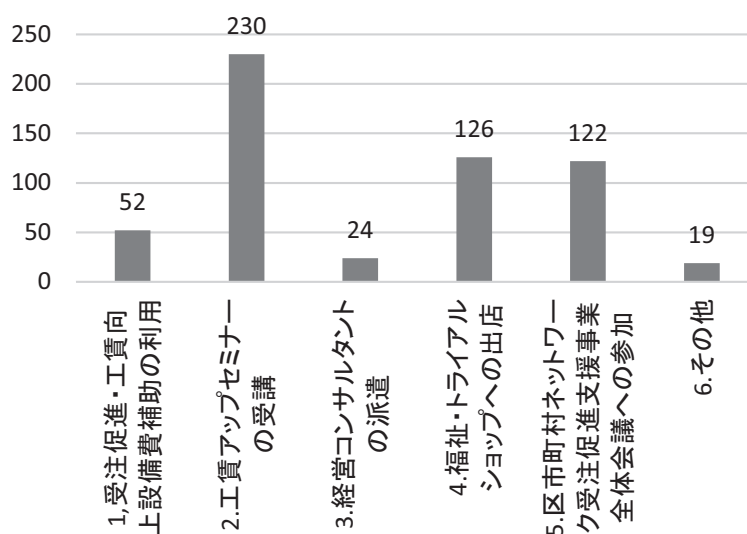
|             | 1. 社会福祉法人 | 2. NPO 法人 | 3. 一般社団法人 | 4. 株式会社 | 5. その他 |
|-------------|-----------|-----------|-----------|---------|--------|
| 1. 増加する     | 52        | 31        | 7         | 9       | 2      |
| 2. あまり変わらない | 187       | 118       | 11        | 5       | 5      |
| 3. 減少する     | 41        | 19        | 1         | 0       | 3      |

## 2.1.3 目標工賃達成に対する姿勢

### (14) 都実施の工賃向上施策への参加・利用状況

これまでに、都が実施してきた工賃向上施策への参加又は利用の状況については、工賃アップセミナーの受講が230件(63.7%)と6割以上の事業所が受講している。次いで、福祉・トライアルショップ(KURUMIRU)への出店126件(34.9%)、区市町村ネットワーク受注促進支援事業全体会議への参加122件(38.8%)と約1/3程度の参加状況となっている。

【都実施の工賃向上施策への参加・利用状況】



| 回答                            | 件数  | 構成比   |
|-------------------------------|-----|-------|
| 1. 受注促進・工賃向上設備費補助の利用          | 52  | 14.4% |
| 2. 工賃アップセミナーの受講               | 230 | 63.7% |
| 3. 経営コンサルタントの派遣               | 24  | 6.6%  |
| 4. 福祉・トライアルショップへの出店           | 126 | 34.9% |
| 5. 区市町村ネットワーク受注促進支援事業全体会議への参加 | 122 | 33.8% |
| 6. その他                        | 19  | 5.3%  |
| 計                             | 573 | -     |

なお、工賃向上施策への参加・利用状況別の平均工賃の違いは下表の通りであり、「受注促進・工賃向上設備費補助」「工賃アップセミナーの受講」は比較的、平均工賃が高い事業所が、また「経営コンサルタントの派遣」「福祉・トライアルショップへの出店」「区市町村ネットワーク受注促進支援事業全体会議」への参加・利用は比較的、平均工賃が低い事業所が活用している傾向にある。

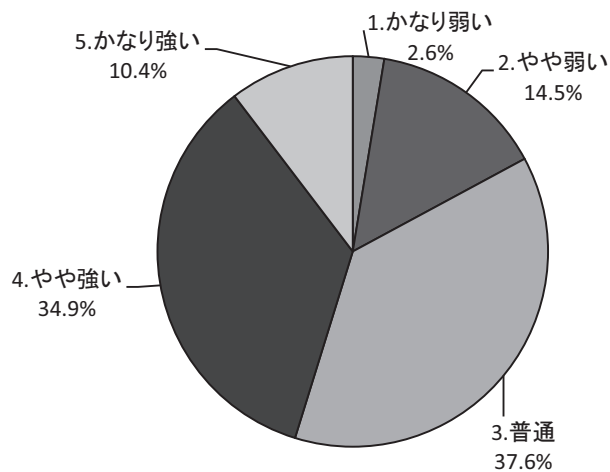
【都実施の工賃向上施策への参加・利用状況別平均工賃】

|                               | 有      |
|-------------------------------|--------|
| 1. 受注促進・工賃向上設備費補助の利用          | 18,123 |
| 2. 工賃アップセミナーの受講               | 15,724 |
| 3. 経営コンサルタントの派遣               | 12,907 |
| 4. 福祉・トライアルショップへの出店           | 12,916 |
| 5. 区市町村ネットワーク受注促進支援事業全体会議への参加 | 14,115 |
| 6. その他                        | 14,932 |

## (15) 目標工賃の達成意欲

目標工賃の達成意欲については、「普通」が37.6%となっている。「やや強い」34.9%、「かなり強い」10.4%と意欲が強い事業所は45.3%であり、「やや弱い」14.5%、「かなり弱い」2.6%と意欲が弱い事業所の17.1%を大きく上回っている。

【目標工賃の達成意欲】

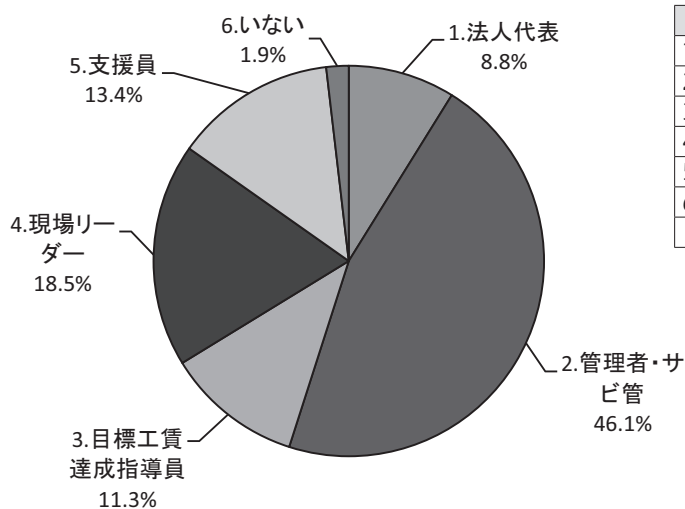


| 回答       | 件数  | 構成比   |
|----------|-----|-------|
| 1. かなり弱い | 13  | 2.6%  |
| 2. やや弱い  | 73  | 14.5% |
| 3. 普通    | 189 | 37.6% |
| 4. やや強い  | 175 | 34.9% |
| 5. かなり強い | 52  | 10.4% |
| 計        | 502 | 100%  |
| 加重平均     | 3.4 |       |
| 無効回答     | 12  |       |

※加重平均：かなり弱い1点、やや弱い2点、普通3点、やや強い4点、かなり強い5点として、スコア化したもの（最低1点、平均3点、最高5点）。

また、目標工賃の達成のキーマンについては、「管理者・サビ管」が46.1%と約半数を占め、「現場リーダー」18.5%、「支援員」13.4%、「目標工賃達成指導員」11.3%と続く。「法人代表」は8.8%と1割に満たない。B型事業所の責任者および現場の支援者達がキーマンだと考える事業所が圧倒的に多い。

【目標工賃達成のキーマン】

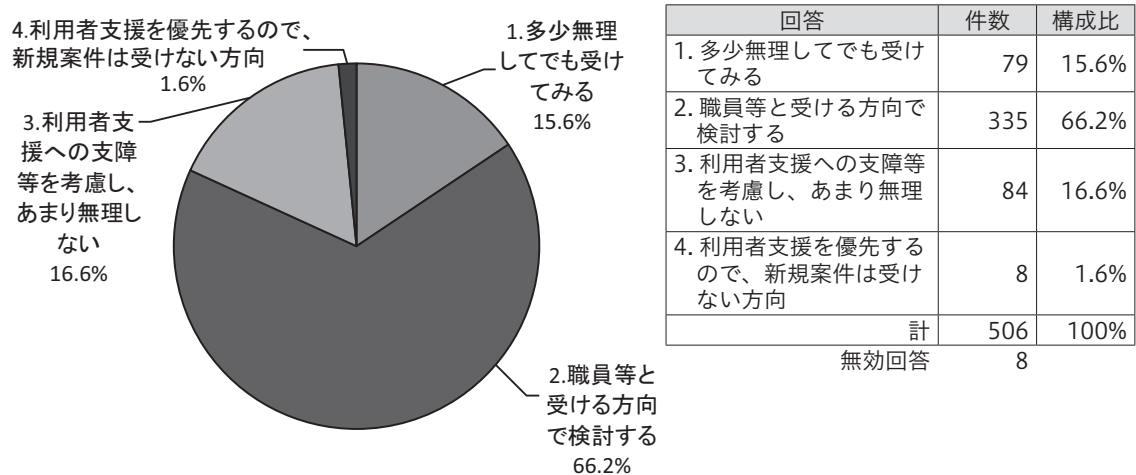


| 回答           | 件数  | 構成比   |
|--------------|-----|-------|
| 1. 法人代表      | 43  | 8.8%  |
| 2. 管理者・サビ管   | 224 | 46.1% |
| 3. 目標工賃達成指導員 | 55  | 11.3% |
| 4. 現場リーダー    | 90  | 18.5% |
| 5. 支援員       | 65  | 13.4% |
| 6. いない       | 9   | 1.9%  |
| 計            | 486 | 100%  |
| 無効回答         | 28  |       |

#### (16) 新規発注依頼への対応

新規の発注依頼があった場合の対応としては、「職員等と受ける方向で検討する」が66.2%と圧倒的に多く、「多少無理してでも受けてみる」15.6%と合わせて8割強が積極的な姿勢を見せている。一方、「利用者支援への支障等を考慮し、あまり無理しない」16.6%、「利用者支援を優先するので、新規案件は受けない方向」1.6%と2割弱はやや消極的な姿勢を見せている。

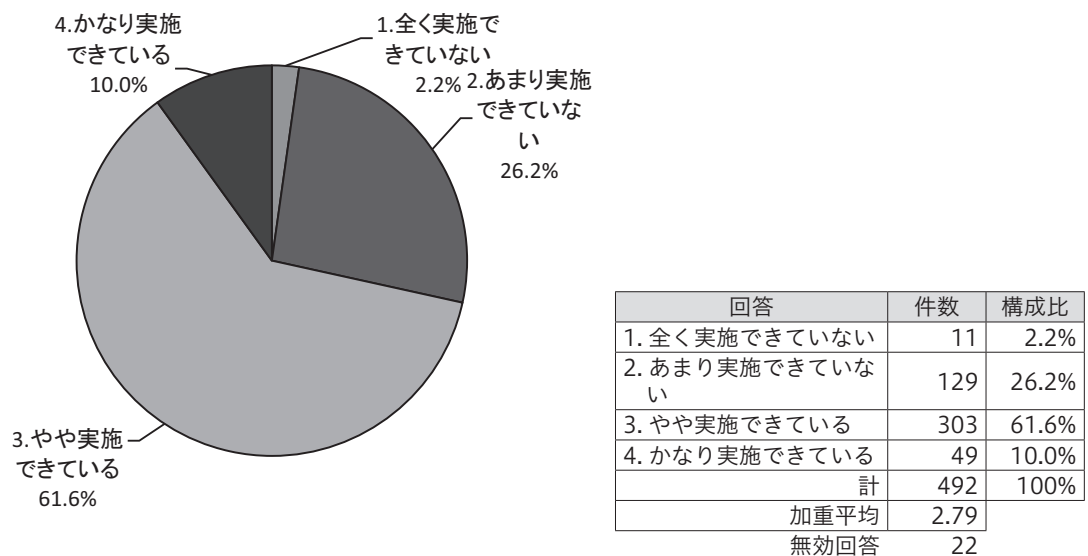
【新規発注依頼への対応】



#### (17) 工賃向上計画の達成状況

工賃向上計画で記載している実施内容に対して、どの程度達成（実施）しているかについては、「やや実施できている」61.6%となっており、「かなり実施できている」10.0%と合わせて7割強は実施できている。一方、「あまり実施できていない」26.2%、「全く実施できていない」2.2%と3割弱は計画記載事項について遂行できていない状況にある。

【工賃向上計画の達成状況】

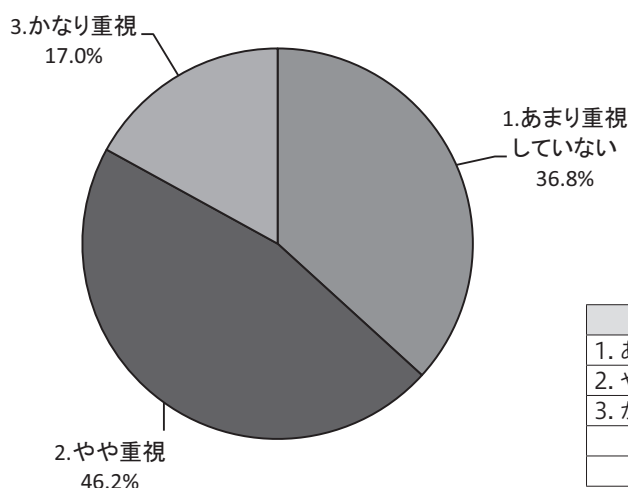


## (18) 利用者支援の姿勢

利用者支援に関する姿勢として3種の姿勢について重視度を聞いた。

工賃水準向上による経済的自立に向けた就労の場については、「やや重視」が46.2%であり、「あまり重視していない」36.8%、「かなり重視」17.0%であった。

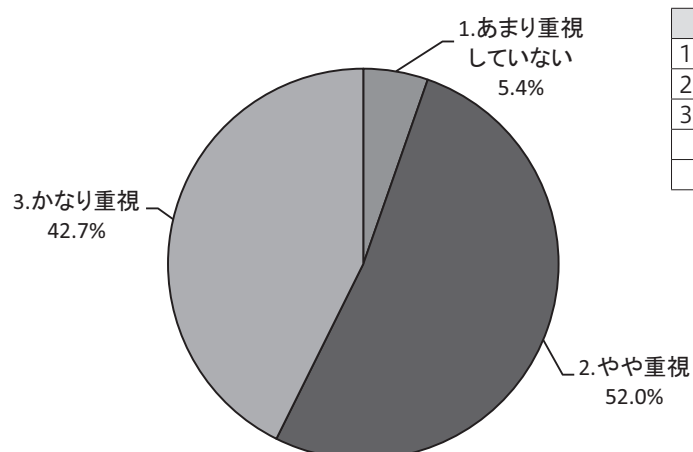
【工賃水準向上による経済的自立に向けた就労の場】



| 回答            | 件数   | 構成比   |
|---------------|------|-------|
| 1. あまり重視していない | 186  | 36.8% |
| 2. やや重視       | 234  | 46.2% |
| 3. かなり重視      | 86   | 17.0% |
| 計             | 506  | 100%  |
| 加重平均          | 1.80 |       |
| 無効回答          | 8    |       |

心身の特性等に応じた就労訓練の場については、「やや重視」が52.0%であり、「かなり重視」42.7%「あまり重視していない」5.4%であった。

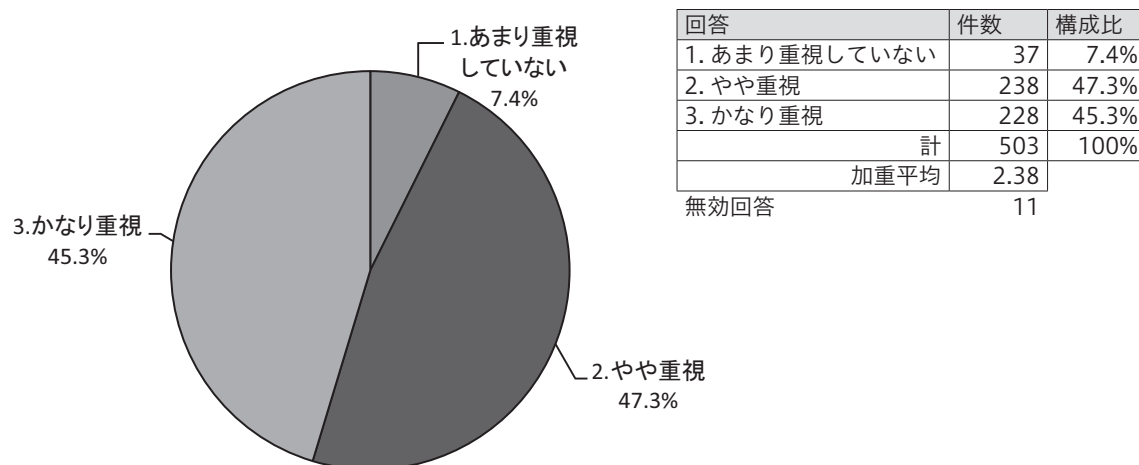
【心身の特性等に応じた就労訓練の場】



| 回答            | 件数   | 構成比   |
|---------------|------|-------|
| 1. あまり重視していない | 27   | 5.4%  |
| 2. やや重視       | 262  | 52.0% |
| 3. かなり重視      | 215  | 42.7% |
| 計             | 504  | 100%  |
| 加重平均          | 2.37 |       |
| 無効回答          | 10   |       |

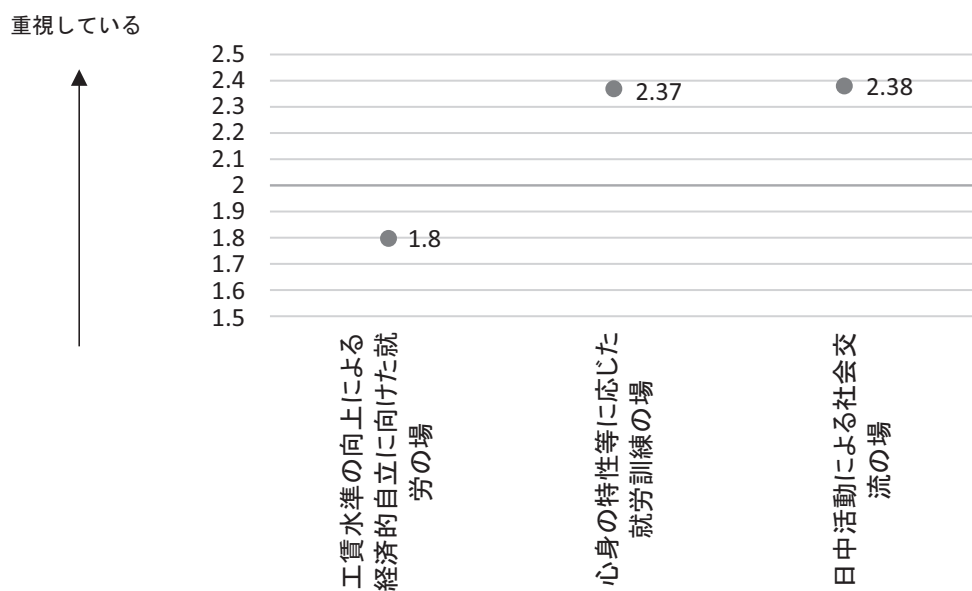
日中活動による社会交流の場については、「やや重視」が47.3%であり、「かなり重視」45.3%「あまり重視していない」7.4%であった。

【日中活動による社会交流の場】



これらを、加重平均（3点満点・平均2点）でみると、社会交流が2.38点、就労訓練が2.37点と高く、就労の場1.80点と比して高くなっていることが分かる。

【利用者支援の姿勢】



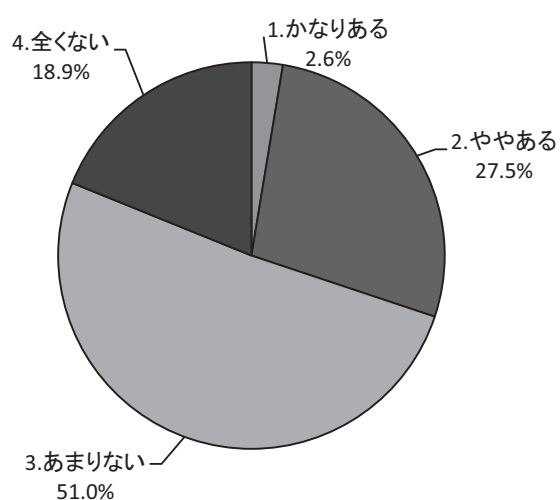
（3点：かなり重視、2点：やや重視、1点：あまり重視していない）

## (19) 工賃向上に対する声

工賃向上に対する声としてよく聞かれる5つの声について、それぞれどの程度あるのか、について聞いた。

「取り組んだがダメだった」については、「ややある」27.5%、「かなりある」2.6%と合わせて30.1%であった。

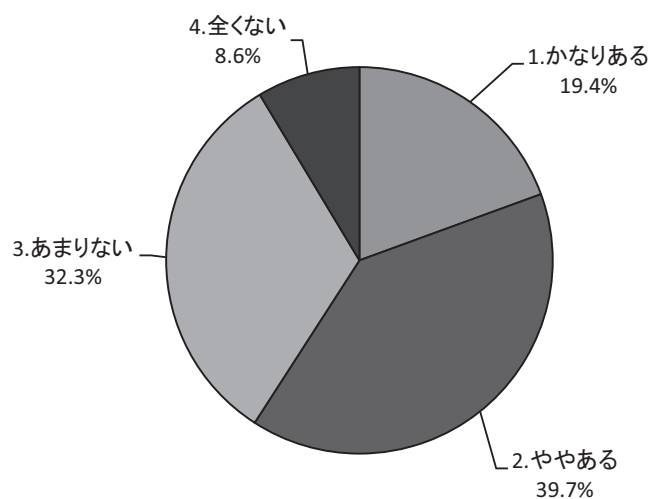
【a. 取り組んだがダメだった】



| 回答       | 件数   | 構成比   |
|----------|------|-------|
| 1. かなりある | 13   | 2.6%  |
| 2. ややある  | 137  | 27.5% |
| 3. あまりない | 254  | 51.0% |
| 4. 全くない  | 94   | 18.9% |
| 計        | 498  | 100%  |
| 加重平均     | 2.86 |       |
| 無効回答     | 16   |       |

「時間が足りない」については、「ややある」39.7%、「かなりある」19.4%と合わせて59.1%であった。

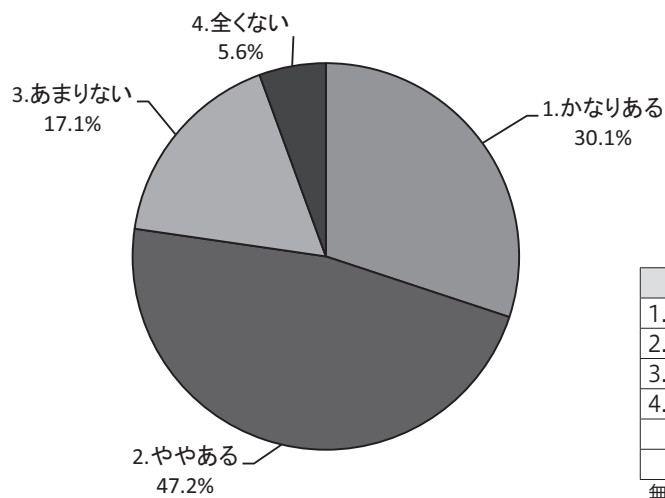
【b. 時間が足りない】



| 回答       | 件数   | 構成比   |
|----------|------|-------|
| 1. かなりある | 97   | 19.4% |
| 2. ややある  | 198  | 39.7% |
| 3. あまりない | 161  | 32.3% |
| 4. 全くない  | 43   | 8.6%  |
| 計        | 499  | 100%  |
| 加重平均     | 2.30 |       |
| 無効回答     | 15   |       |

「人が足りない」については、「ややある」47.2%、「かなりある」30.1%と合わせて77.3%であった。

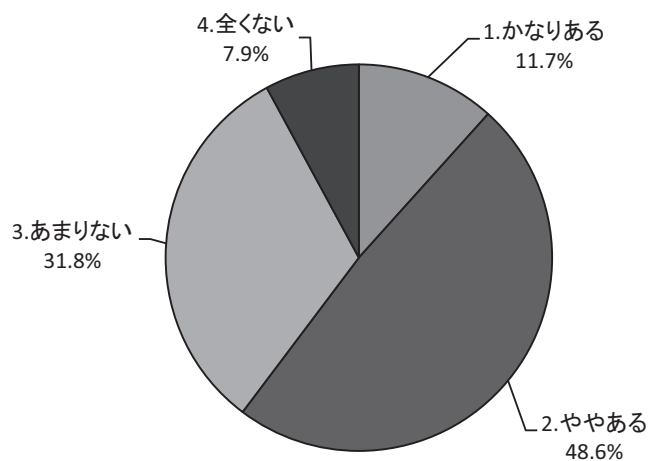
【c. 人が足りない】



| 回答       | 件数   | 構成比   |
|----------|------|-------|
| 1. かなりある | 151  | 30.1% |
| 2. ややある  | 237  | 47.2% |
| 3. あまりない | 86   | 17.1% |
| 4. 全くない  | 28   | 5.6%  |
| 計        | 502  | 100%  |
| 加重平均     | 1.98 |       |
| 無効回答     | 12   |       |

「利用者に無理させなくてもよい」については、「ややある」48.6%、「かなりある」11.7%と合わせて60.3%であった。

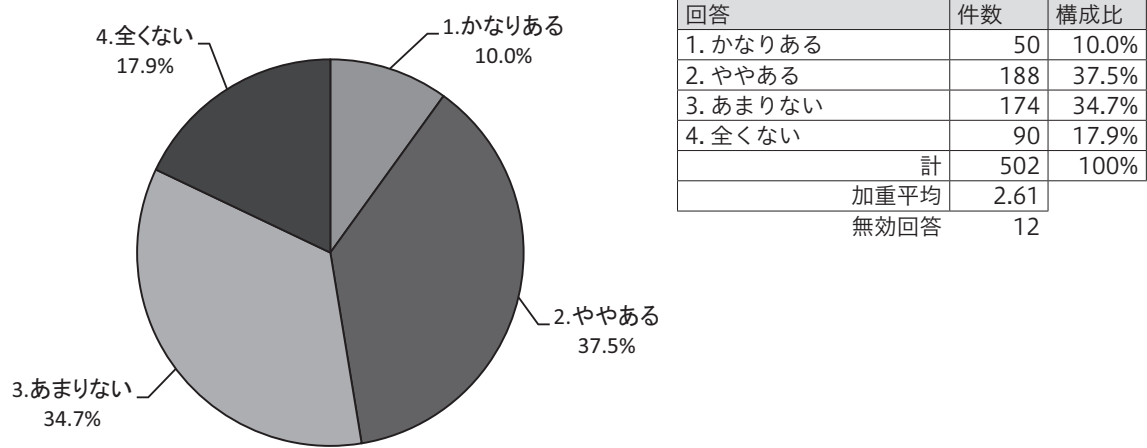
【d. 利用者に無理させなくてもよい】



| 回答       | 件数   | 構成比   |
|----------|------|-------|
| 1. かなりある | 59   | 11.7% |
| 2. ややある  | 246  | 48.6% |
| 3. あまりない | 161  | 31.8% |
| 4. 全くない  | 40   | 7.9%  |
| 計        | 506  | 100%  |
| 加重平均     | 2.36 |       |
| 無効回答     | 8    |       |

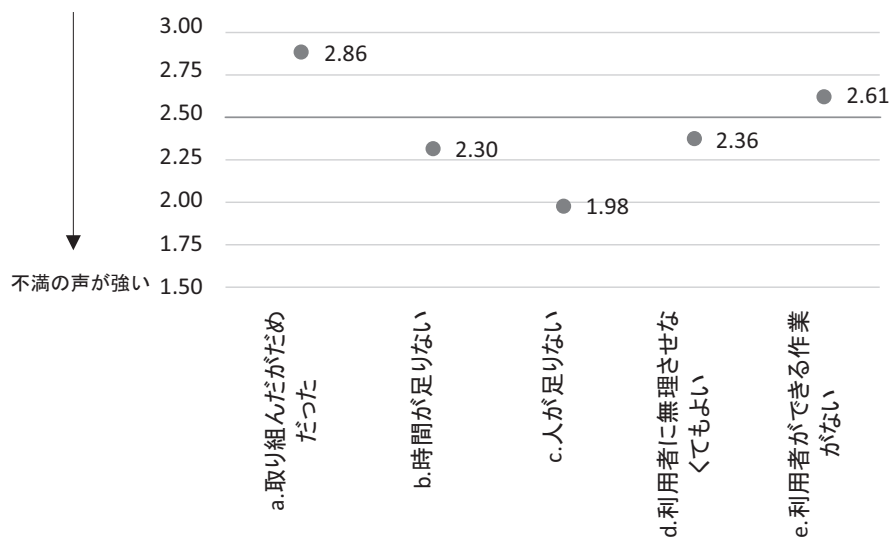
「利用者ができる作業がない」については、「ややある」37.5%、「かなりある」10.0%と合わせて47.5%であった。

【e. 利用者ができる作業がない】



これらをまとめて、加重平均（最高4点・平均2.5点）で見ると、「人が足りない」1.98点と最も声が強く、次いで「時間が足りない」2.30点、「利用者に無理させなくてもよい」2.36点となっている。

【工賃向上に対する声】



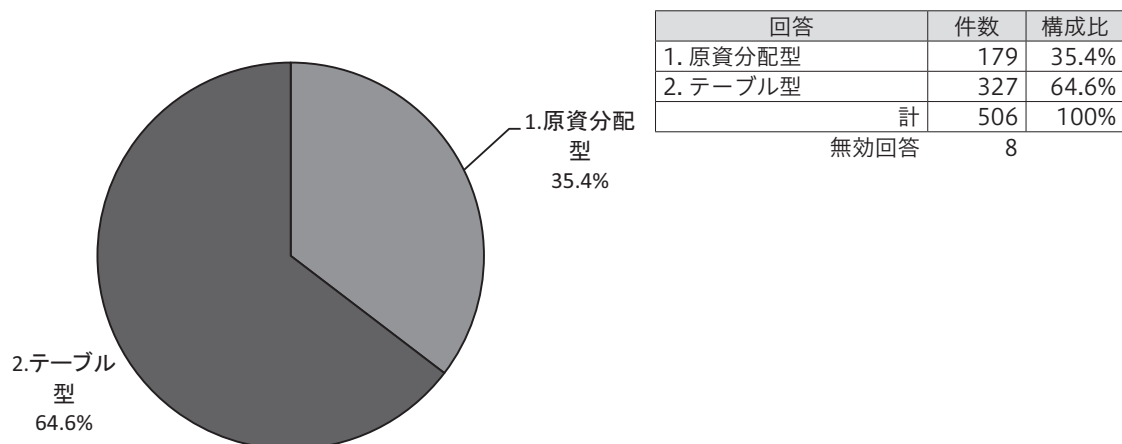
(4点：全くない、3点：あまりない、2点：ややある、1点：かなりある)

## 2.1.4 工賃支払ルール

### (20) 工賃支払の基本ルール(考え方)

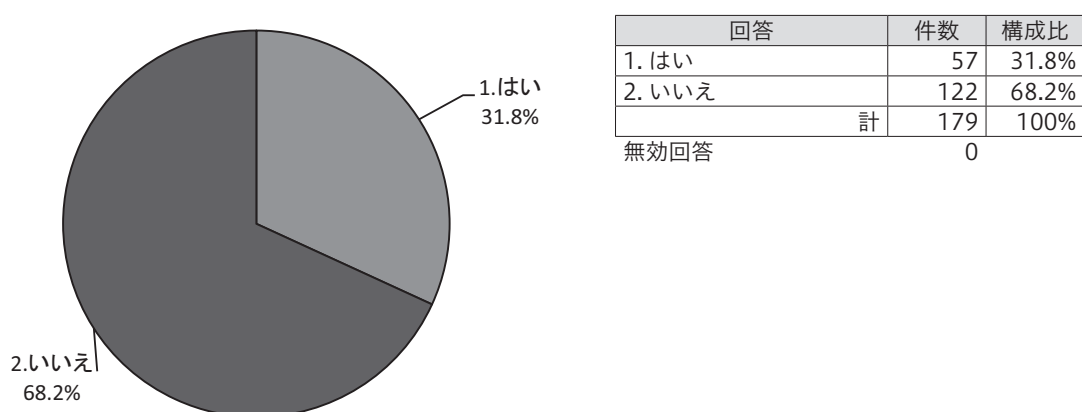
工賃支払の基本ルール(考え方)については、前月の支払原資(売上－経費等)を利用者に分配する原資分配型(変動型)が35.4%であり、日当や時給等、支払う単価が決まっているテーブル型(固定型)が64.6%と、固定型が約2/3となっている。

【工賃支払の基本ルール(考え方)】



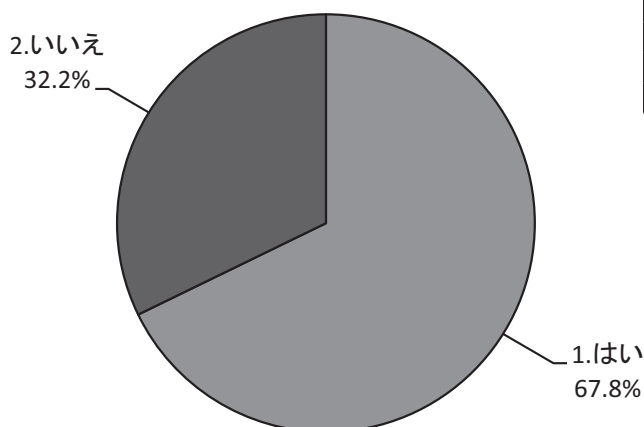
原資分配型(変動型)の場合、支払う単価の最低額を決めているかどうかが運用のポイントとなるが、はい(=決めている)は31.8%であり、最低保障が行き届いていないことが伺える。

【原資分配型：単価の最低額を決めているか?】



また、テーブル型（固定型）の場合、テーブルを見直す時期・頻度を設定しているかどうかは運用のポイントとなるが、67.8%は設定しており、ある一定以上は運用できているものの、「いいえ」が32.2%あり、改善の余地があると考えられる。

【テーブル型：見直す時期・頻度を設定しているか？】

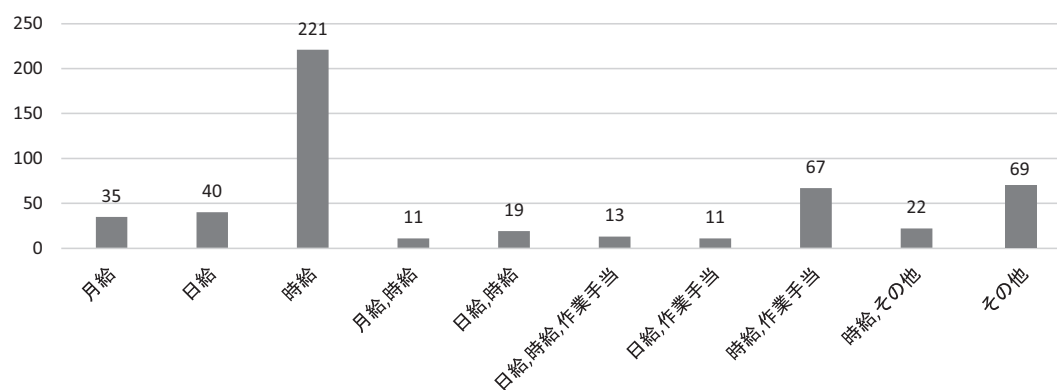


| 回答     | 件数  | 構成比   |
|--------|-----|-------|
| 1. はい  | 221 | 67.8% |
| 2. いいえ | 105 | 32.2% |
| 計      | 326 | 100%  |
| 無効回答   | 1   |       |

## (21) 工賃の払い方

工賃の払い方について、採用しているものについては、「時給のみ」が221件（43.5%）となっており、次いで「時給＋作業手当」67件（13.2%）と続く。

【工賃の払い方】



| 支払い方法        | 件数  | 構成比   |
|--------------|-----|-------|
| 月給           | 35  | 6.9%  |
| 日給           | 40  | 7.9%  |
| 時給           | 221 | 43.5% |
| 月給, 時給       | 11  | 2.2%  |
| 日給, 時給       | 19  | 3.7%  |
| 日給, 時給, 作業手当 | 13  | 2.6%  |
| 日給, 作業手当     | 11  | 2.2%  |
| 時給, 作業手当     | 67  | 13.2% |
| 時給, その他      | 22  | 4.3%  |
| その他          | 69  | 13.6% |
| 計            | 508 | 100%  |
| 無効回答         | 6   |       |

## (22) 利用者の働き方と工賃のモデル・例

利用者の働き方と工賃のモデル・例については、最高・平均・最低額は下記の通りである。

|        |        |
|--------|--------|
| a. 最高額 | 33,019 |
| b. 平均額 | 14,654 |
| c. 最低額 | 3,710  |

これを元に設定している時給を換算すると、下記のように115円から314円程度で設定していると想定される。

a. 最高額：33,019円 = 21日×5h×314円／h

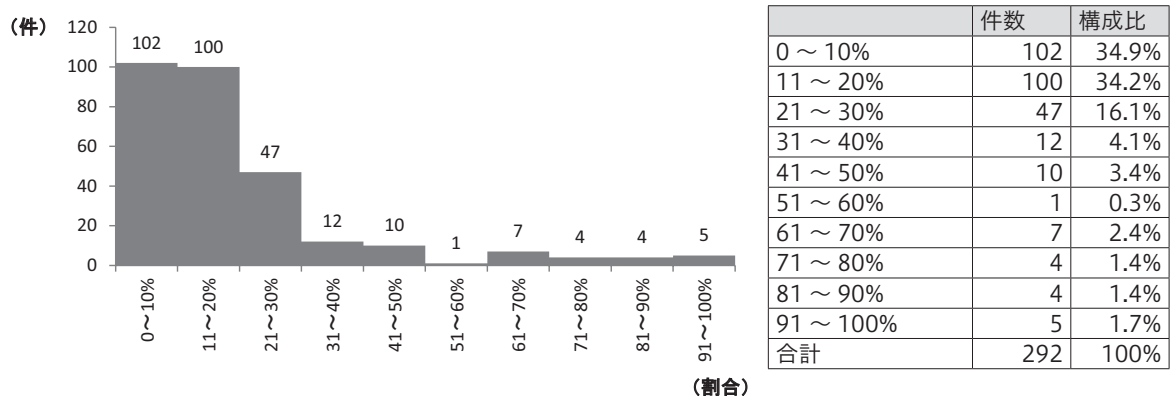
b. 平均：14,654円 = 21日×5h×140円／h

c. 最低額：3,710円 = 8日×4h×115円／h

## (23) 就労（作業）が困難な方

事業所において、登録者のうち、就労継続支援B型で受け入れるのは就労（作業）の面で難しいと思われる方の比率で示す。0～10%以下102件（34.9%）、11～20%以下100件（34.2%）と約7割の事業所が2割程度就労（作業）が困難な方がいると考えられる。

【就労（作業）が困難な方】



なお、障害種別に見ると、下記の通りとなっている。

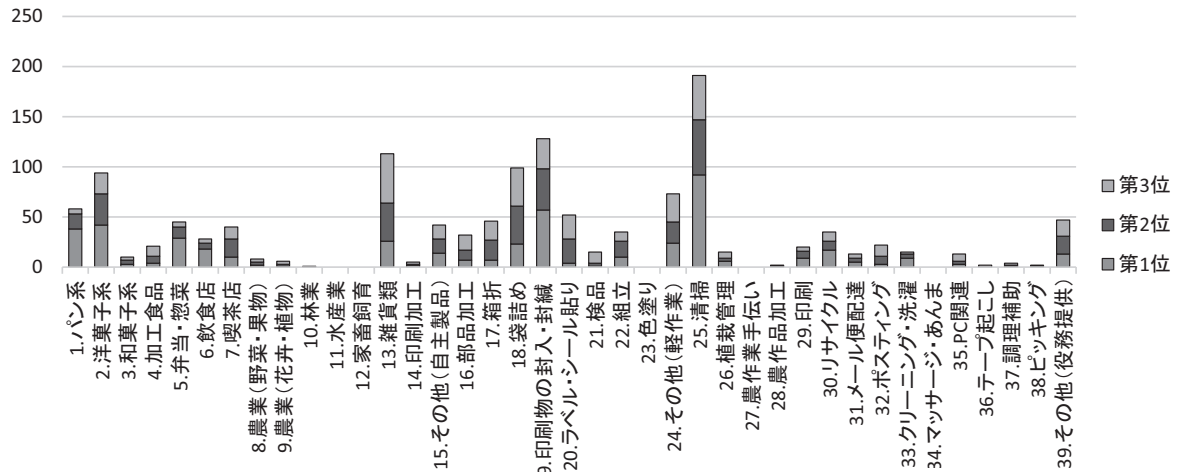
|             | 知的  | 障害  | 身体<br>その他 | 合計  |
|-------------|-----|-----|-----------|-----|
| 就労（作業）が困難な方 | 237 | 184 | 51        | 472 |

## 2.1.5 生産活動

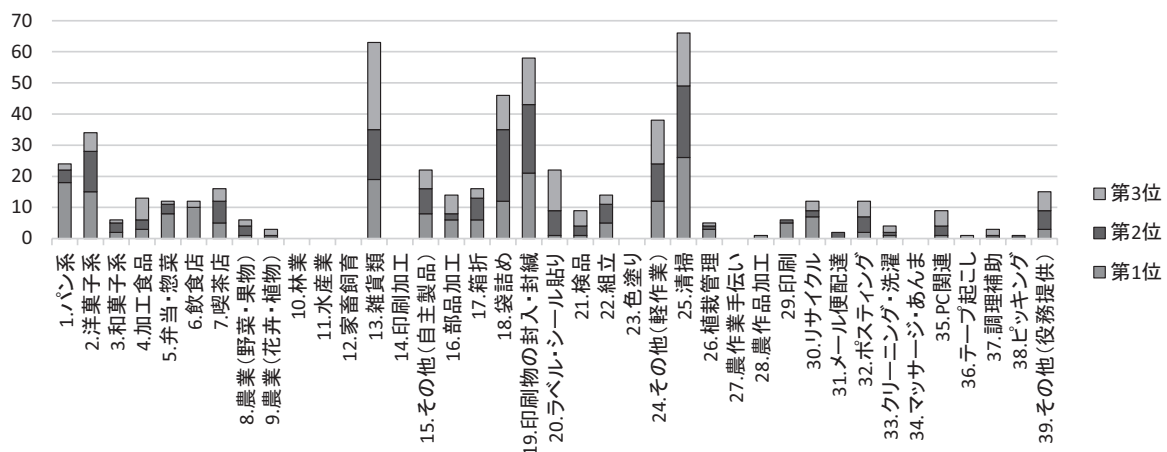
### (24) 主な生産活動

主な生産活動について、売上規模で上位3位まで聞いた。売上規模別、関わる利用者人数別とも傾向は同じであり、請負の「清掃」が最も多く、次いで軽作業の「印刷物の封入・封緘」となっている。自主製品では「雑貨類」が多く、「洋菓子系」「パン系」と続く。

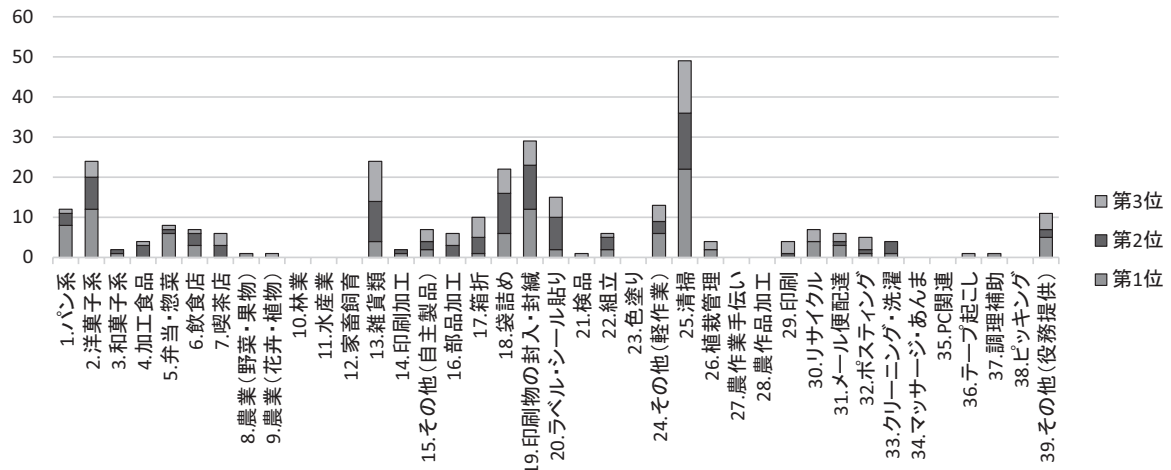
【主な生産活動（1.売上規模）】



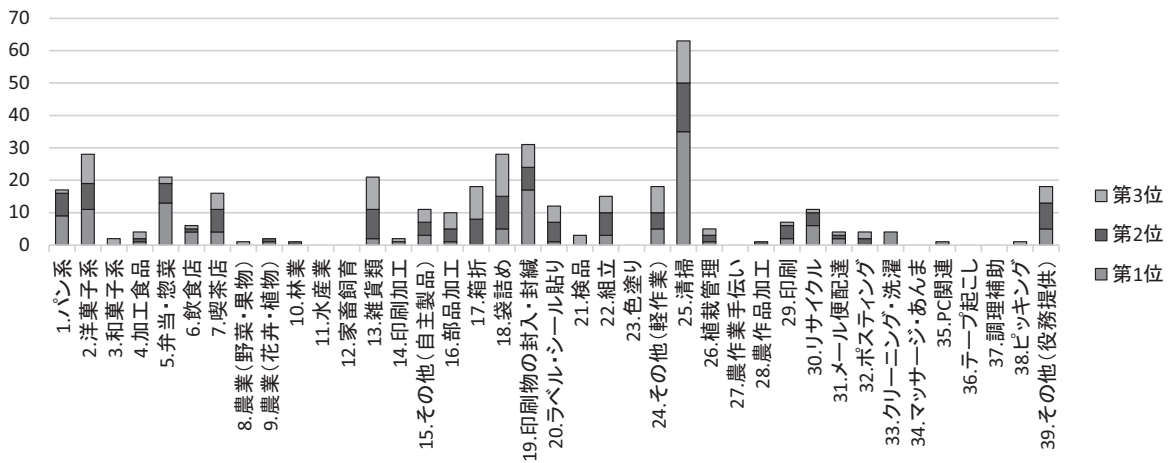
【主な生産活動】（1万円未満）



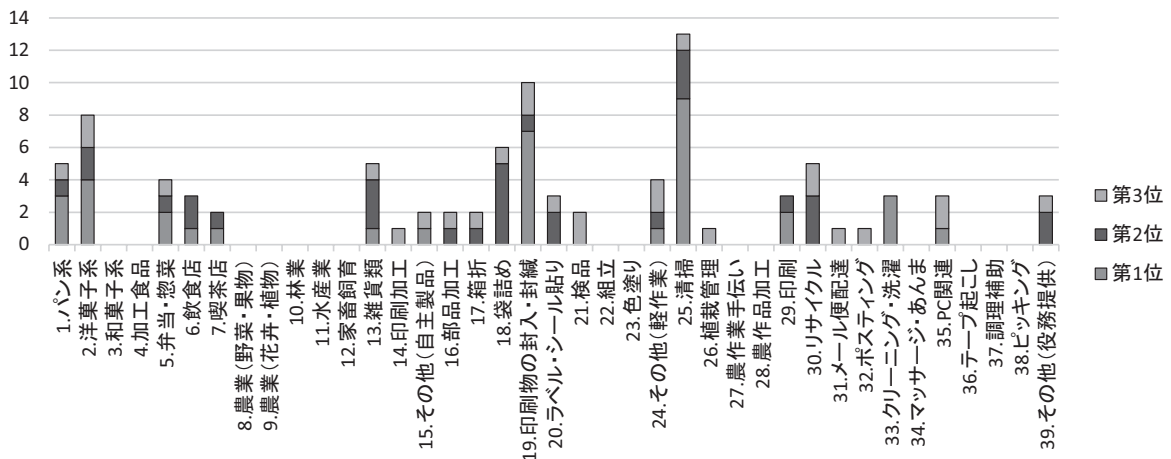
【主な生産活動】(1万以上1万5千円未満)



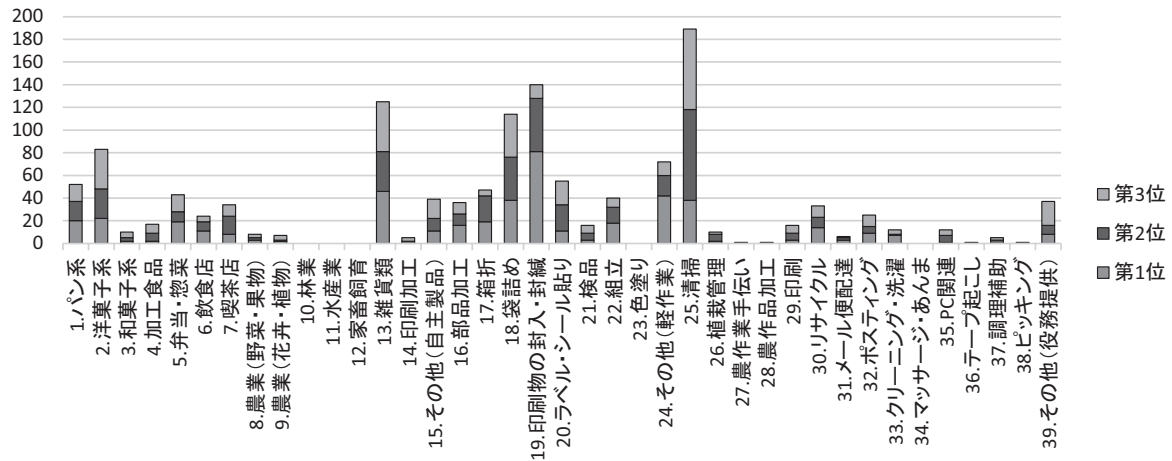
【主な生産活動】(1万5千以上3万円未満)



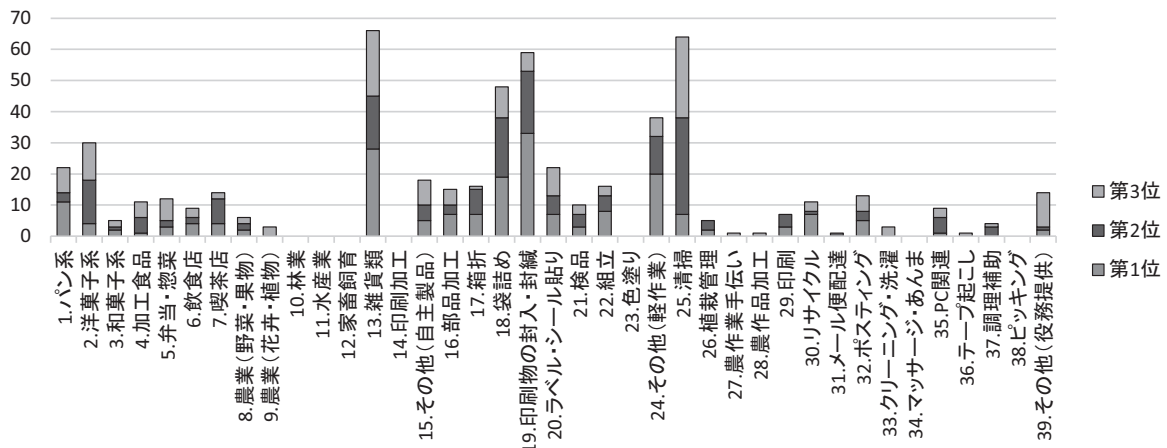
【主な生産活動】(3万円以上)



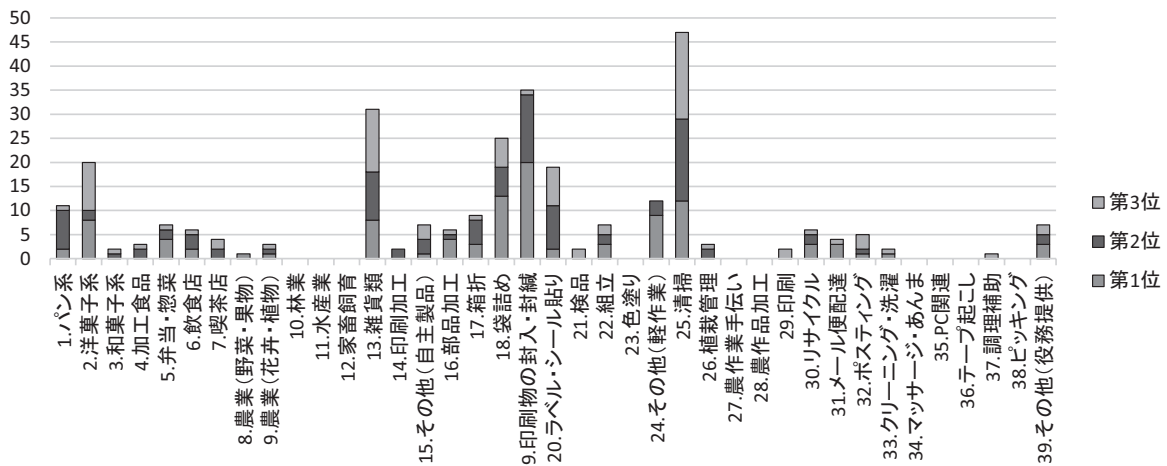
【主な生産活動(2.関わる利用者人数)】



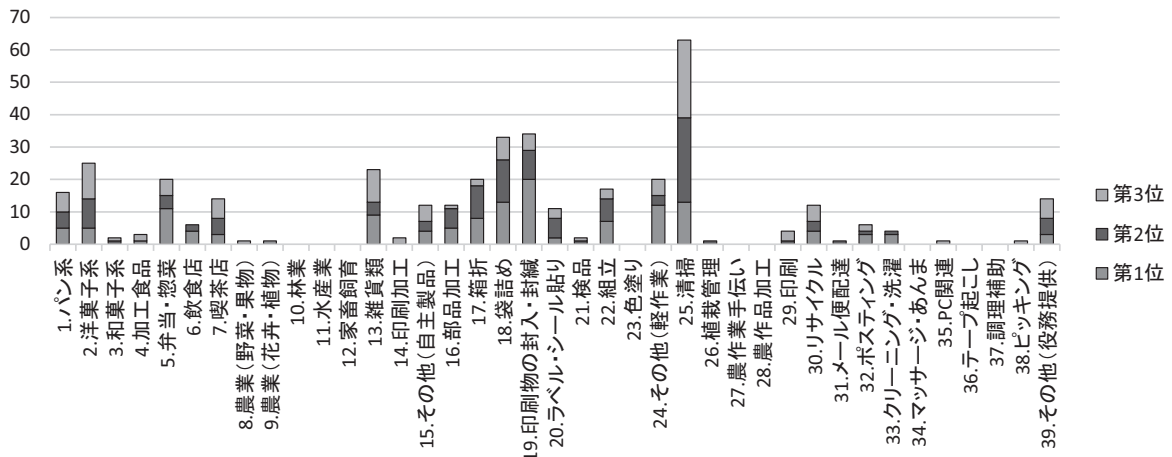
【主な生産活動】(1万円未満)



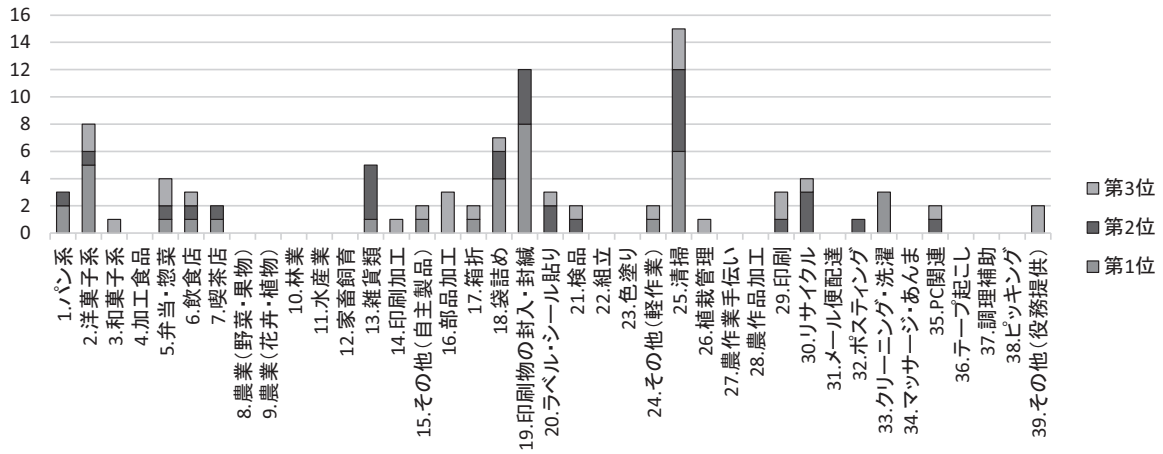
【主な生産活動】(1万以上1万5千円未満)



【主な生産活動】(1万5千以上3万円未満)

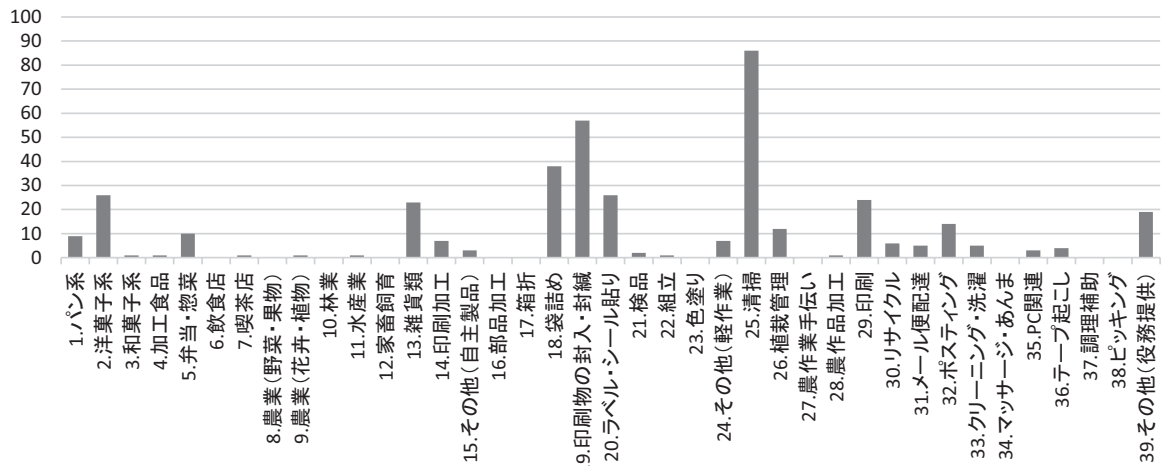


【主な生産活動】(3万円以上)



また、優先調達推進法での受注も傾向は同様であり、「25.清掃」「19.印刷物の封入・封緘」が多くなっている。

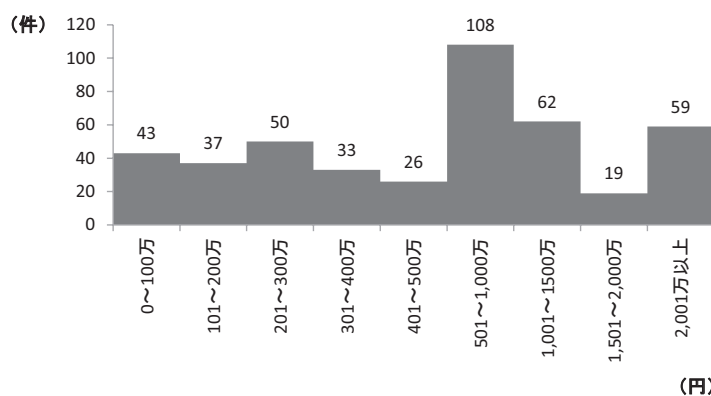
【優先調達推進法での受注】



## (25) 生産活動の売上・原価・粗利

生産活動の売上の分布を図に示す。501万円から1,000万円までが108件(24.7%)と最も多く、500万円までの189件(43.2%)と合わせると67.9%と7割弱が1,000万円以下の売上高となっている。

【生産活動の売上】

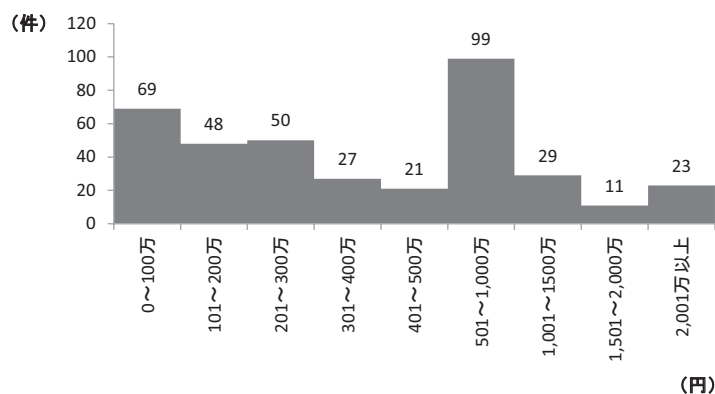


| データ区画        | 頻度  | 構成比   |
|--------------|-----|-------|
| 0～100万       | 43  | 9.8%  |
| 101～200万     | 37  | 8.5%  |
| 201～300万     | 50  | 11.4% |
| 301～400万     | 33  | 7.6%  |
| 401～500万     | 26  | 5.9%  |
| 501～1,000万   | 108 | 24.7% |
| 1,001～1,500万 | 62  | 14.2% |
| 1,501～2,000万 | 19  | 4.3%  |
| 2,001万以上     | 59  | 13.5% |
| 合計           | 437 | 100%  |

また、工賃の原資となる生産活動の粗利は、300万円以下が167件(40.9%)と約4割が300万円以下となっている。

なお、定員数20名としたときに、平均工賃15,000円として必要となる年間粗利益額は20人×15,000円×12ヶ月で360万円となる。

【生産活動の粗利】

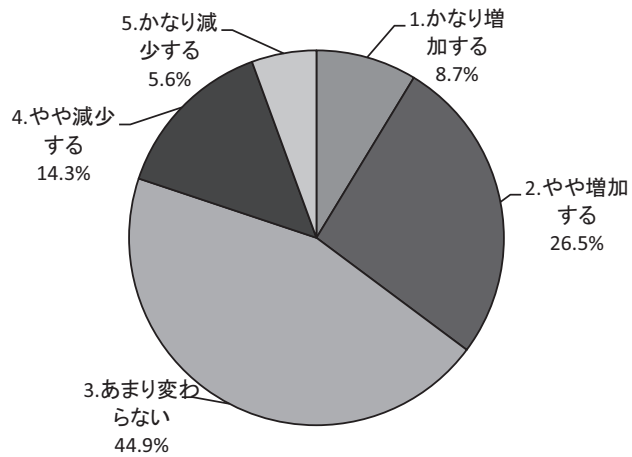


| データ区画        | 頻度  | 構成比   |
|--------------|-----|-------|
| 0～100万       | 69  | 16.9% |
| 101～200万     | 48  | 11.8% |
| 201～300万     | 50  | 12.3% |
| 301～400万     | 27  | 6.6%  |
| 401～500万     | 21  | 5.1%  |
| 501～1,000万   | 99  | 24.3% |
| 1,001～1,500万 | 29  | 7.1%  |
| 1,501～2,000万 | 11  | 2.7%  |
| 2,001万以上     | 23  | 5.6%  |
| 合計           | 408 | 100%  |

## (26) 平成28年度粗利益額の見通し

平成28年度の粗利益額の見通しについては、「あまり変わらない」が44.9%と半数弱が変わらない傾向だが、「やや増加する」が26.5%、「かなり増加する」が8.7%と約35%の事業所が増額傾向にある。

【平成28年度粗利益額の見通し】

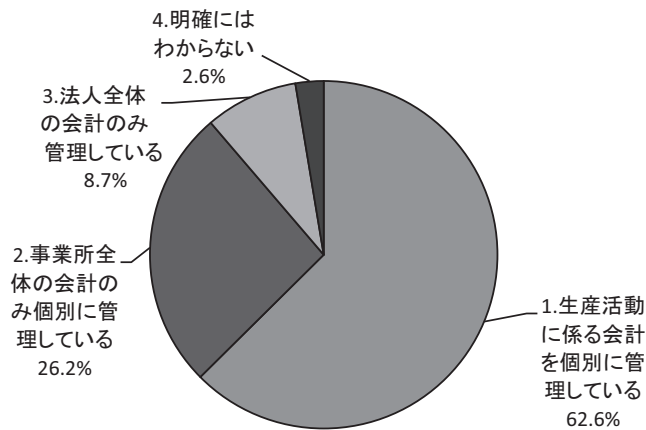


| 回答          | 件数  | 構成比   |
|-------------|-----|-------|
| 1. かなり増加する  | 42  | 8.7%  |
| 2. やや増加する   | 128 | 26.5% |
| 3. あまり変わらない | 217 | 44.9% |
| 4. やや減少する   | 69  | 14.3% |
| 5. かなり減少する  | 27  | 5.6%  |
| 計           | 483 | 100%  |
| 無効回答        | 31  |       |

## 2.1.6 工賃向上計画

### (27) 会計・経理の管理状況

事業所における会計・経理の管理状況については、「生産活動に係る会計を個別に管理している」が62.6%と最も多く、「事業所全体の会計のみ個別に管理している」の26.2%と合わせてほぼ9割近くが、会計を正確に把握していることが分かる。



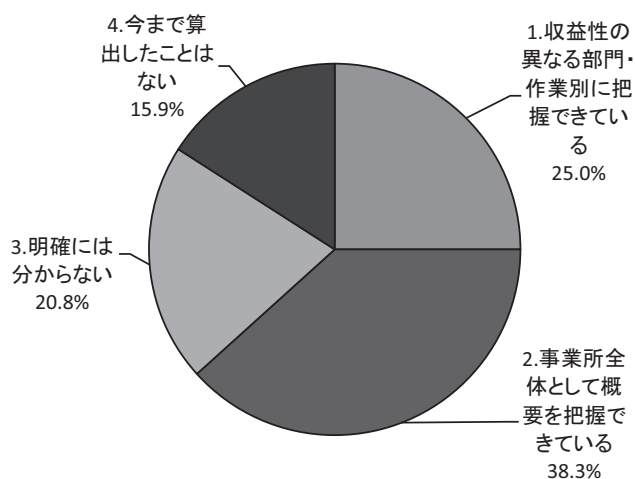
| 回答                     | 件数  | 構成比   |
|------------------------|-----|-------|
| 1. 生産活動に係る会計を個別に管理している | 311 | 62.6% |
| 2. 事業所全体の会計のみ個別に管理している | 130 | 26.2% |
| 3. 法人全体の会計のみ管理している     | 43  | 8.7%  |
| 4. 明確にはわからない           | 13  | 2.6%  |
| 計                      | 497 | 100%  |

無効回答 17

### (28) 損益分岐点売上高の把握状況

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、理想的である「収益性の異なる部門・作業別に把握できている」が25.0%となっており、「事業所全体として概要を把握できている」38.3%と合わせて6割強の事業所が把握している。一方、「明確には分からない」20.8%、「今まで算出したことはない」15.9%と改善余地も見受けられる。

【損益分岐点売上高の把握状況】



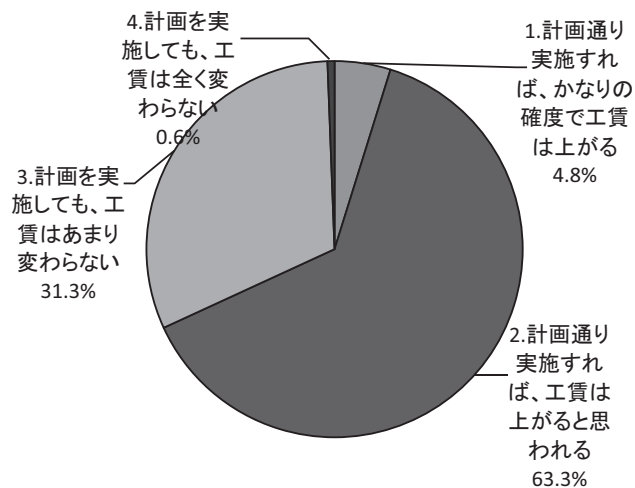
| 回答                       | 件数  | 構成比   |
|--------------------------|-----|-------|
| 1. 収益性の異なる部門・作業別に把握できている | 124 | 25.0% |
| 2. 事業所全体として概要を把握できている    | 190 | 38.3% |
| 3. 明確には分からない             | 103 | 20.8% |
| 4. 今まで算出したことはない          | 79  | 15.9% |
| 計                        | 496 | 100%  |

無効回答 18

### (29) 工賃向上計画の完成度

工賃向上計画の完成度については、「計画通り実施すれば、工賃は上がると思われる」63.3%と最も多く、「計画通り実施すれば、かなりの確度で工賃は上がる」4.8%と合わせて、7割弱がある程度完成度の高い計画を策定できている。一方、「計画を実施しても、工賃はあまり変わらない」31.3%、「計画を実施しても、工賃は全く変わらない」0.6%と、3割強が、計画自体の完成度が低いものと想定される。

【工賃向上計画の完成度】

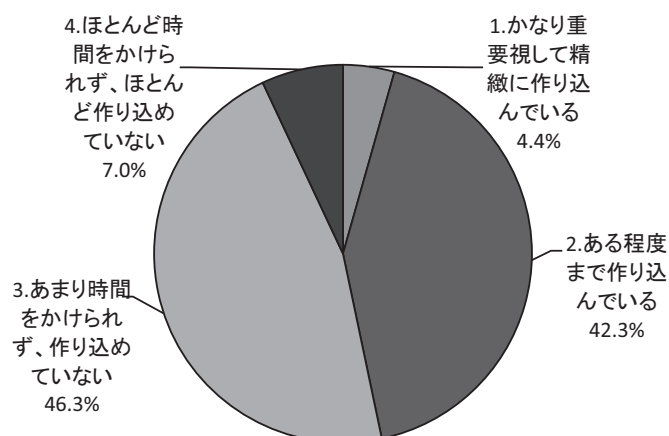


| 回答                         | 件数  | 構成比   |
|----------------------------|-----|-------|
| 1. 計画通り実施すれば、かなりの確度で工賃は上がる | 24  | 4.8%  |
| 2. 計画通り実施すれば、工賃は上がると思われる   | 316 | 63.3% |
| 3. 計画を実施しても、工賃はあまり変わらない    | 156 | 31.3% |
| 4. 計画を実施しても、工賃は全く変わらない     | 3   | 0.6%  |
| 計                          | 499 | 100%  |
| 無効回答                       | 15  |       |

### (30) 工賃向上計画の策定姿勢

工賃向上計画を策定する姿勢としては、「あまり時間をかけられず、作り込めていない」46.3%が最も多く、「ほとんど時間をかけられず、ほとんど作り込めていない」7.0%と合わせて、半数以上が、しっかりと計画づくりができてない状況が見受けられる。

【工賃向上計画の策定姿勢】

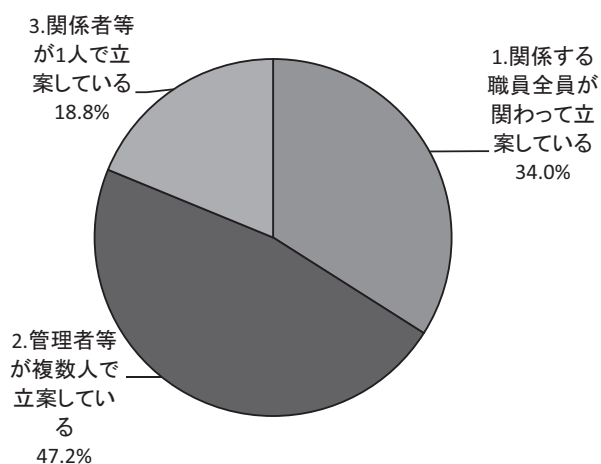


| 回答                           | 件数  | 構成比   |
|------------------------------|-----|-------|
| 1. かなり重要視して精緻に作り込んでいる        | 22  | 4.4%  |
| 2. ある程度まで作り込んでいる             | 212 | 42.3% |
| 3. あまり時間をかけられず、作り込めていない      | 232 | 46.3% |
| 4. ほとんど時間をかけられず、ほとんど作り込めていない | 35  | 7.0%  |
| 計                            | 501 | 100%  |
| 無効回答                         | 13  |       |

## (31) 工賃向上計画の立案方法

工賃向上計画に誰が関わって立案しているかについては、「管理者等が複数人で立案している」が47.2%とほぼ半数を占め、「関係する職員全員が関わって立案している」34.0%と合わせて8割強が複数人での計画立案を実施している。一方「関係者等が1人で立案している」18.8%となっており、計画の精緻さと関連すると思われる。

【工賃向上計画の立案方法】



| 回答                     | 件数  | 構成比   |
|------------------------|-----|-------|
| 1. 関係する職員全員が関わって立案している | 170 | 34.0% |
| 2. 管理者等が複数人で立案している     | 236 | 47.2% |
| 3. 関係者等が1人で立案している      | 94  | 18.8% |
| 計                      | 500 | 100%  |
| 無効回答                   | 14  |       |

## 2.1.7 問題意識

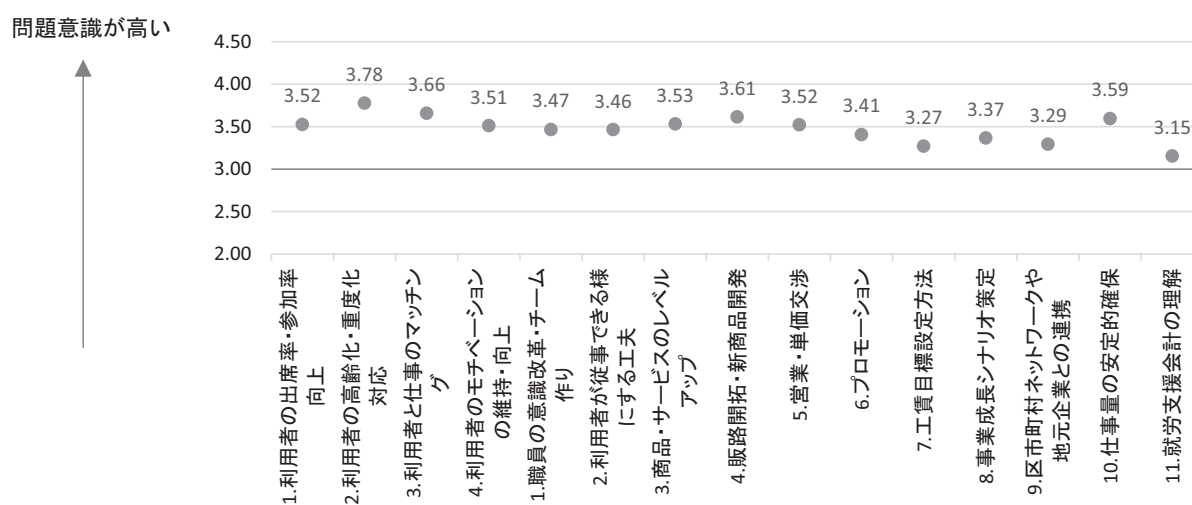
### (32) 工賃向上に対する問題意識

工賃向上に対する問題意識について、1全くない～5かなり問題の5段階で聞き、その加重平均（最高5点・平均3点）を比較した。

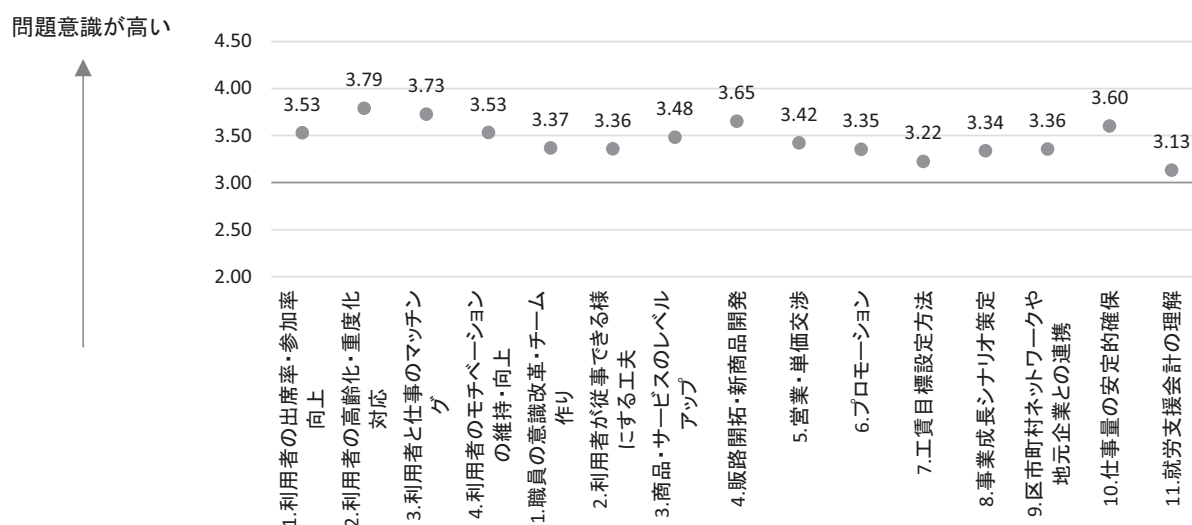
最も問題意識が高かったのが「利用者の高齢化・重度化」（3.78点）であり、その平均年齢の高さや、親族の高齢化も伴うものと想定される。次いで「利用者と仕事のマッチング」（3.66点）となっており、これも高齢化・重度化に伴う部分も大きいと想定される。

また、支援者に関する問題意識としては「販路開拓・新商品開発」（3.61点）「仕事量の安定的確保」（3.59点）が高くなっている。

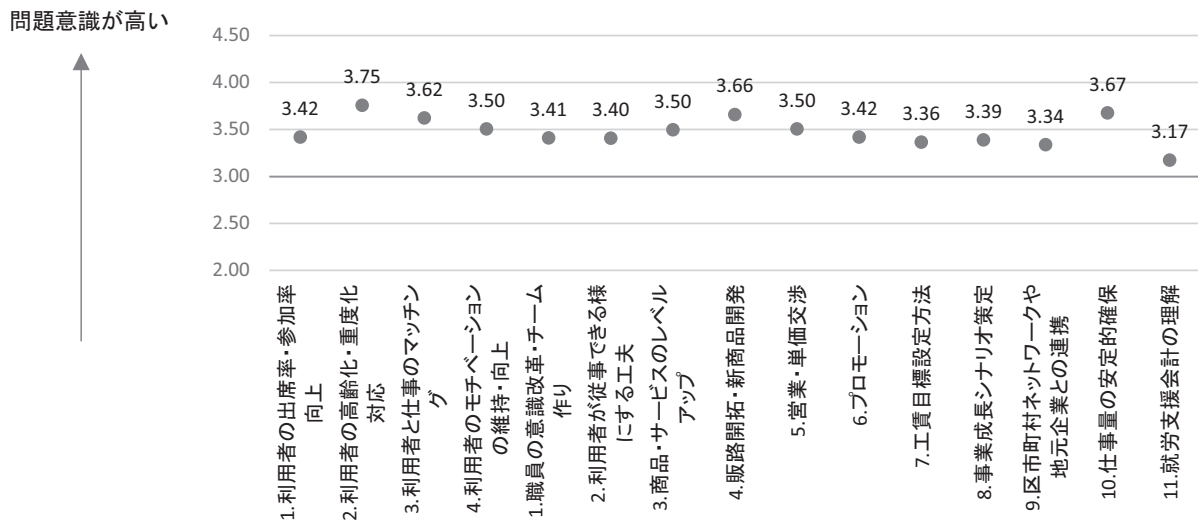
【工賃向上に対する問題意識】



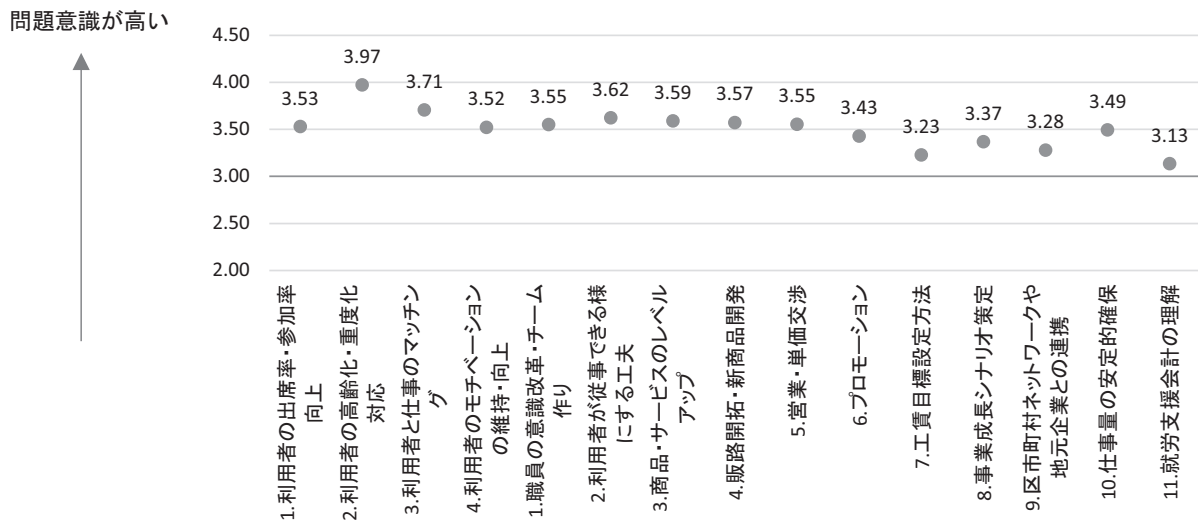
【1万円未満】



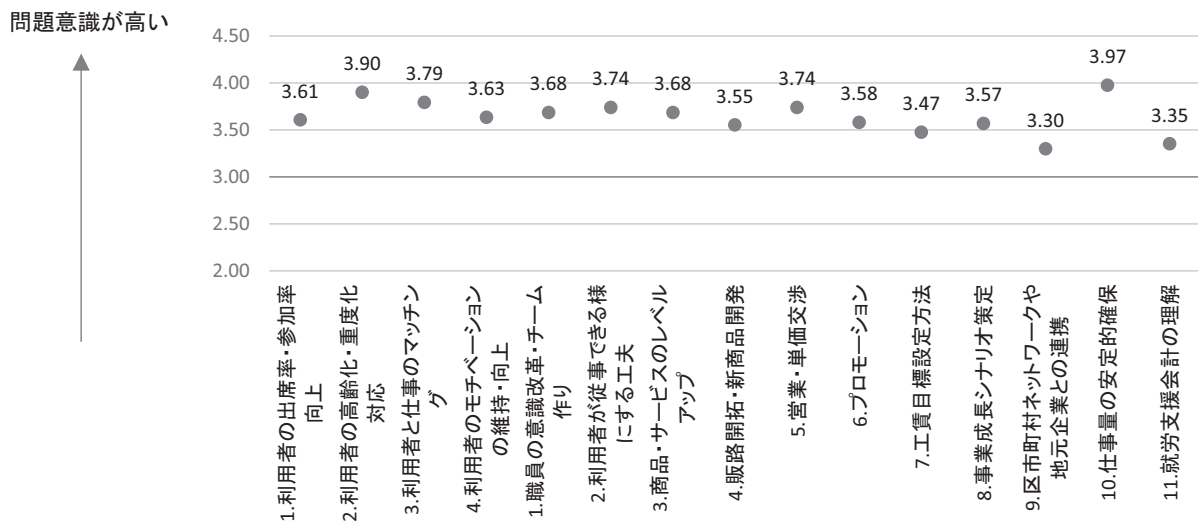
## 【1万以上1万5千円未満】



## 【1万5千以上3万円未満】



## 【3万円以上】



### (33) 利用者と仕事のマッチングについて

利用者と仕事のマッチングについて生じている問題や感じていることについては以下のような声が挙がっている。

- ・ 年齢が幅広く対応が難しい
- ・ 高齢化も伴い、対応できる仕事が少なくなっている
- ・ 利用者の体力が落ちている（立ち仕事）
- ・ 利用者の多様化・高齢化によって、室内作業を探す
- ・ 職員の負担が大きい
- ・ 利用者のモチベーションアップ（仕事の評価・工賃支払）
- ・ 支援員しか携われない工程がある
- ・ 作業に従事する時間の短さ
- ・ 安定した通所
- ・ 利用者同士の相性
- ・ 調子の波が大きい
- ・ 人手不足・時間不足 等

### (34) 利用者の高齢化・重度化について

利用者の高齢化・重度化について、生じている問題や感じていることについては、以下のような声が挙がっている。

- ・ 施設外就労に出られるメンバーの減少
- ・ 出席率の低下
- ・ 認知症状の出現、体力の低下
- ・ 生活支援の重要性向上
- ・ できていた作業ができなくなる
- ・ 就労時間の減少
- ・ 入院や長期欠席
- ・ 通所日数の低下
- ・ 保護者の高齢化 等

**(35) 工夫していること**

上記(33) マッチング、および(34) 高齢化・重度化に対して工夫していることとしては、以下のような例があった。

- ・ 作業環境の整備や名称、呼称の統一化
- ・ 自助具の開発（シール貼り補助等）
- ・ 工程の細分化
- ・ 支援者との（工程）連携
- ・ 機械化・設備投資（エレベーター、自動貼り機等）
- ・ 多機能化（＋生活介護）
- ・ 異動（介護保険、他生活介護事業所）
- ・ 小グループ化
- ・ レイアウト変更（導線の効率化等）
- ・ マニュアル化（写真付き工程表）
- ・ 作業の固定化をなくすような配置
- ・ こまめな休憩、集中力を高める体操の取り入れ
- ・ 自主製品へのシフト
- ・ 非常勤・ボランティアの参加
- ・ 新考課表の策定 等

## 2.1.8 今後必要な支援

### (36) 今後必要な支援

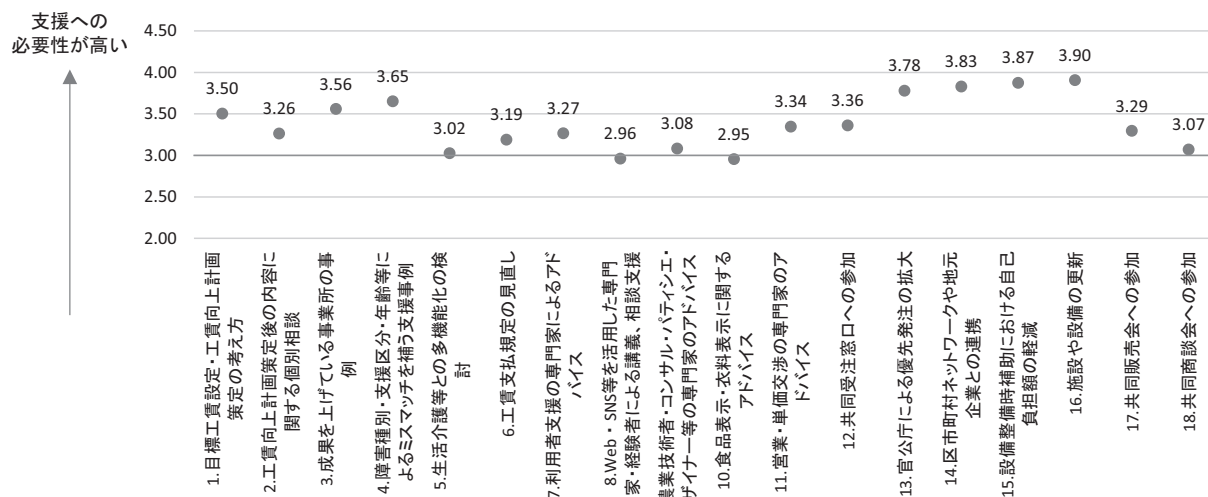
今後必要な支援としては、「施設や設備の更新」(3.90点)が最も多く、次いで、「設備整備補助における自己負担額の軽減」(3.87点)と投資に関する支援要望が強い。

また、「区市町村ネットワークや地元企業との連携」(3.83点)、「官公庁による優先発注の拡大」(3.78点)といった、営業開拓に関する要望が続く。

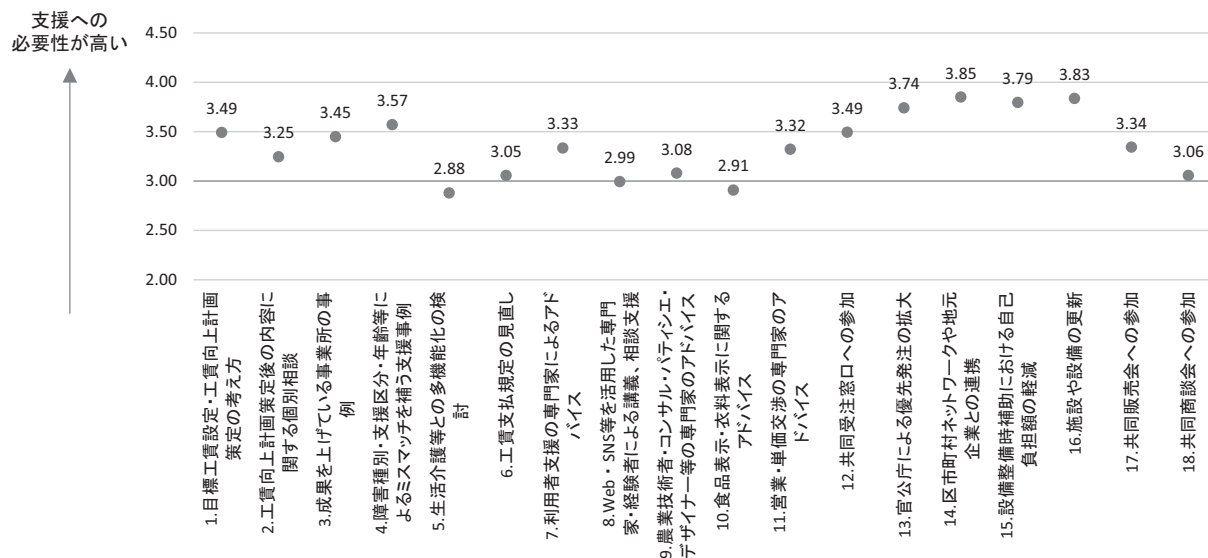
「障害種別・支援区分・年齢等によるミスマッチを補う支援事例」(3.65点)及び「成果を上げている事業所の事例」(3.56点)となっており、事例による学びについても必要性を感じている。

また、「目標工賃設定・工賃向上計画策定の考え方」(3.50点)及び「工賃向上計画策定後の内容に関する個別相談」(3.26点)と工賃向上計画策定に関する支援への必要性も高くなっている。

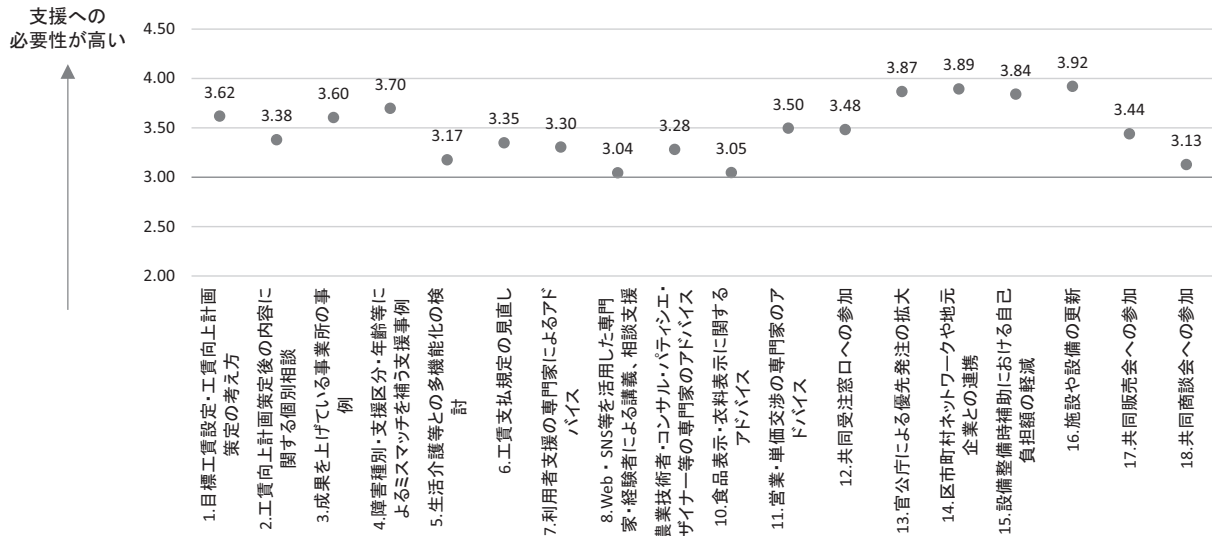
【今後必要な支援】



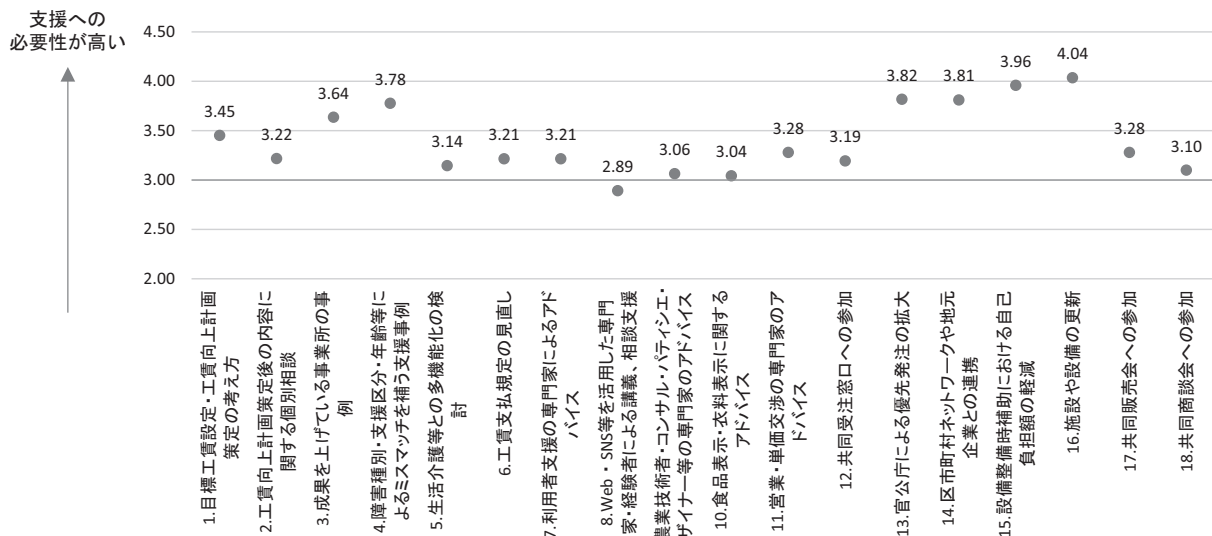
【1万円未満】



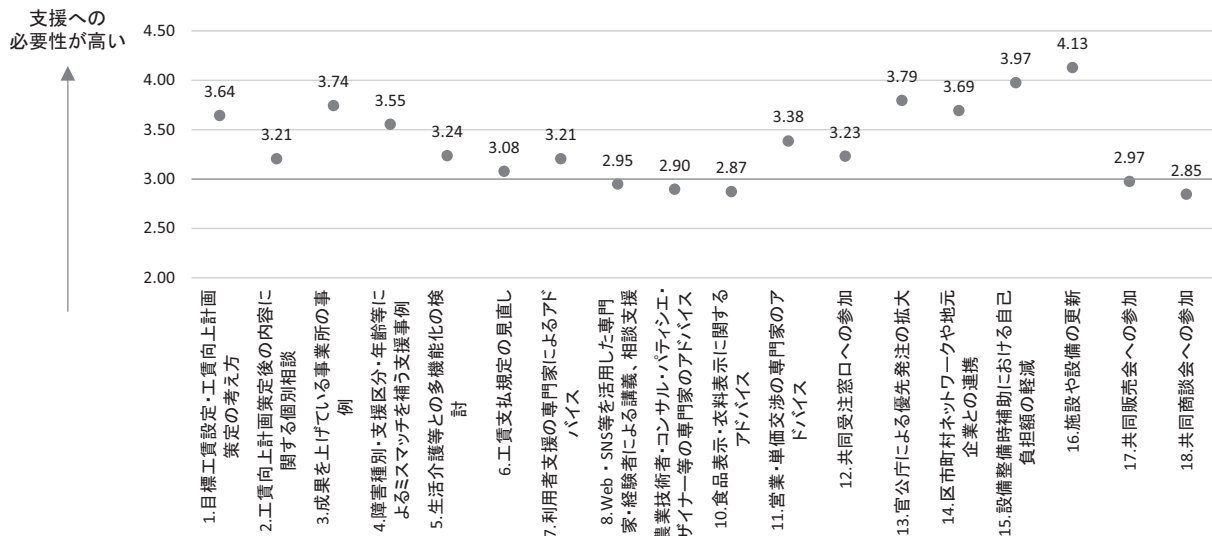
## 【1万以上1万5千円未満】



## 【1万5千以上3万円未満】



## 【3万円以上】



---

(37) 都に希望すること

都に希望することとしては、下記のような声があった。

- ・ KURUMIRU の維持・発展（拠点増）
- ・ 各区市町村への優先調達の発注拡大の働きかけ
- ・ 自主生産品の PR
- ・ 高校・大学のボランティアの単位化
- ・ 企業とのマッチングイベントの開催
- ・ 具体的な成功事例の提示
- ・ コンサル派遣の助成・プロの営業の派遣 等

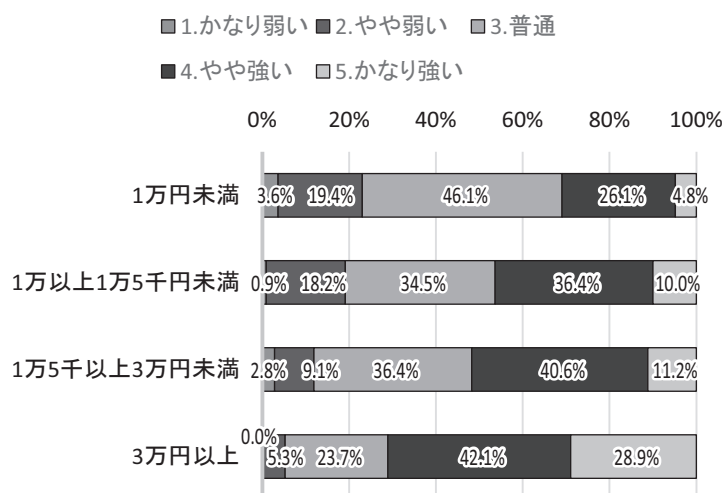
※制度直接に関する記載は割愛している。

## 2.2 平均工賃クラス別分析

ここでは、平成27年度平均工賃クラス別にクロス分析を行い、顕著に違いがあった設問について記載する。

○Q15 貴事業所における目標工賃の達成意欲として、全体として、どれが最も当てはまりますか？

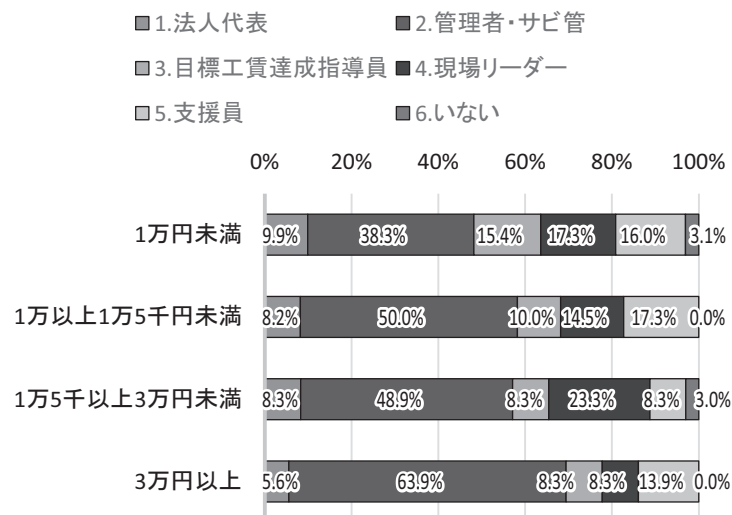
平均工賃1万円未満では、「かなり強い」「やや強い」の合計が約3割であるが、工賃が上がっていくに従って上昇し、平均工賃3万円以上では約7割が達成意欲が強くなっている。



|          | 1万円未満 | 1万以上<br>1万5千円未満 | 1万5千以上<br>3万円未満 | 3万円以上 | 合計  |
|----------|-------|-----------------|-----------------|-------|-----|
| 1. かなり弱い | 6     | 1               | 4               | 0     | 11  |
| 2. やや弱い  | 32    | 20              | 13              | 2     | 67  |
| 3. 普通    | 76    | 38              | 52              | 9     | 175 |
| 4. やや強い  | 43    | 40              | 58              | 16    | 157 |
| 5. かなり強い | 8     | 11              | 16              | 11    | 46  |
| 合計       | 165   | 110             | 143             | 38    | 456 |

○Q15 また、キーマンは誰ですか？

平均工賃1万円未満では「管理者・サビ管」が62件（38.2%）であるが、この比率は徐々に上昇し、平均工賃3万円以上では23件（63.9%）と倍近くが、管理者・サビ管がキーマンであると認識している。

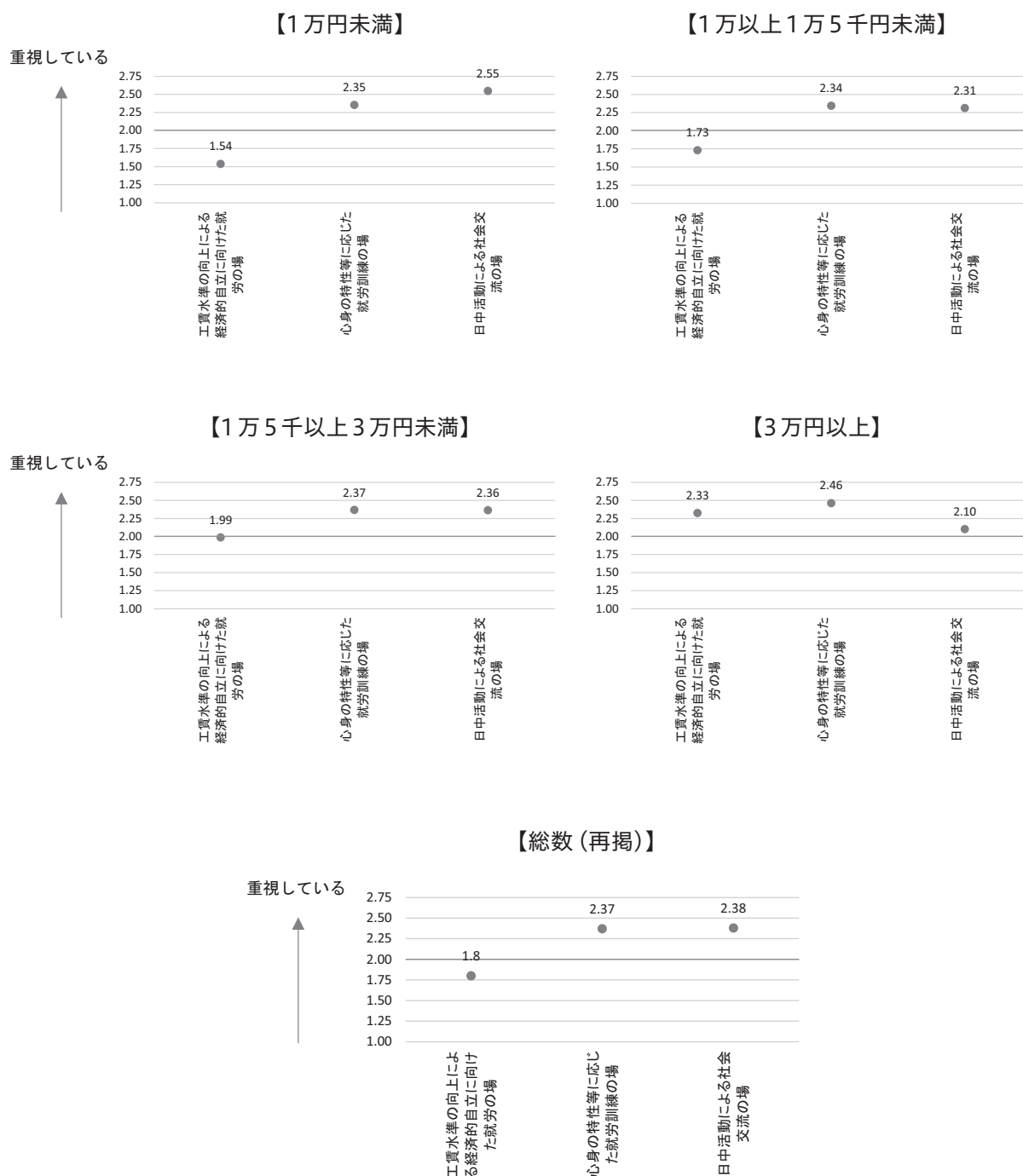


|              | 1万円未満 | 1万以上<br>1万5千円未満 | 1万5千以上<br>3万円未満 | 3万円以上 | 合計  |
|--------------|-------|-----------------|-----------------|-------|-----|
| 1. 法人代表      | 16    | 9               | 11              | 2     | 38  |
| 2. 管理者・サビ管   | 62    | 55              | 65              | 23    | 205 |
| 3. 目標工賃達成指導員 | 25    | 11              | 11              | 3     | 50  |
| 4. 現場リーダー    | 28    | 16              | 31              | 3     | 78  |
| 5. 支援員       | 26    | 19              | 11              | 5     | 61  |
| 6. いない       | 5     | 0               | 4               | 0     | 9   |
| 合計           | 162   | 110             | 133             | 36    | 441 |

○Q18 貴事業所における利用者支援の姿勢として、下記のそれぞれについてどれが最もあてはまりますか？

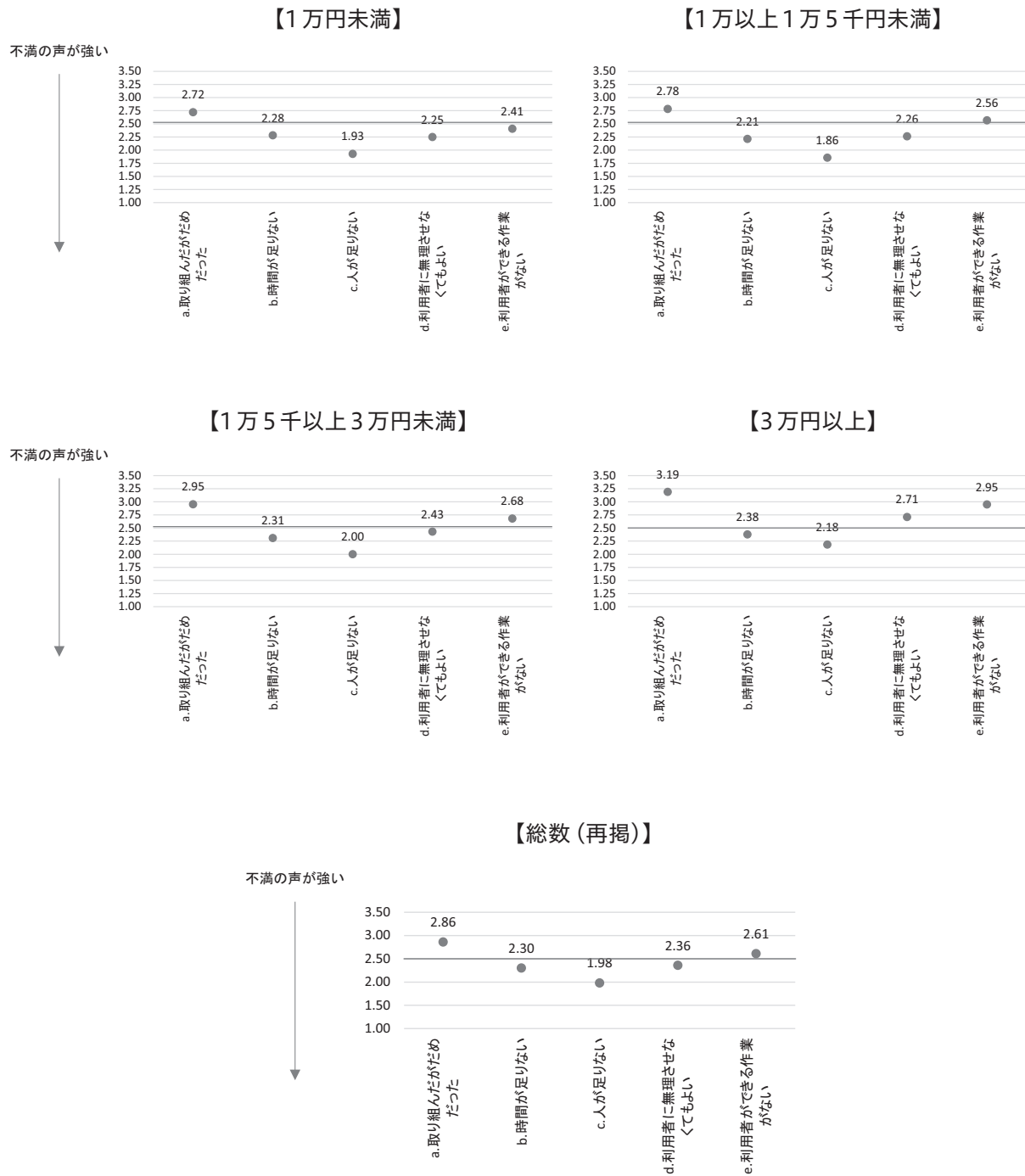
「経済的自立に向けた就労の場」について、1万円未満では1.54点となっているが、クラスが上がるにつれて上昇し、3万円以上では、2.33点と高い値となっている。一方、「日中活動による社会交流の場」という観点は1万円未満では2.55点となっているが、3万円以上では2.10点となっている。

平均工賃クラスが高くなるにつれて、それぞれの支援を均等に重視する傾向にある。



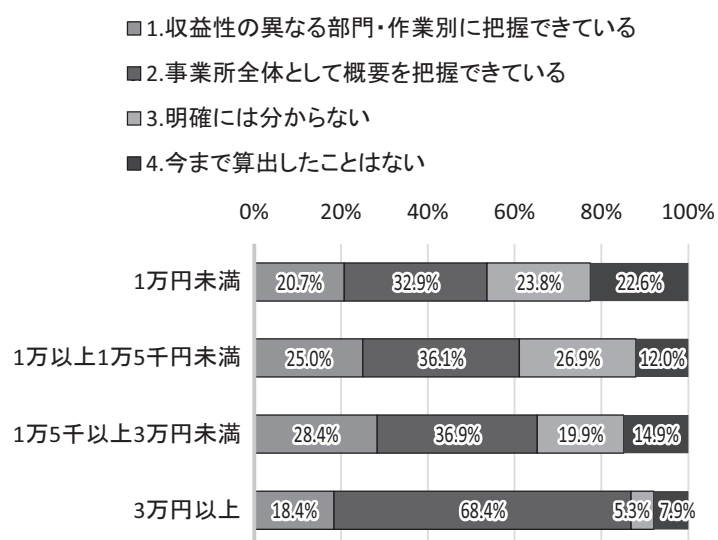
○Q19 貴事業所内で、工賃向上に対し、下記のような声はどの程度ありますか？

事業所内での工賃向上に対する否定的な声については、平均工賃クラスが低くなるにつれて、全体的にその声が強くなっていく傾向にある。



## ○ Q28 貴事業所において、目標工賃を支払うための損益分岐点売上高は把握されていますか？

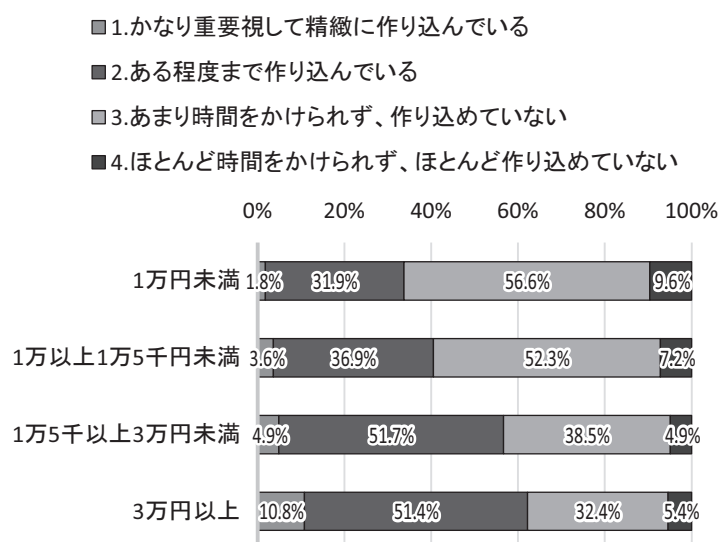
1万円未満の事業所では、「収益性の異なる部門・作業別に把握できている」「事業所全体として概要を把握できている」の合計が5割強となっている。これは工賃クラスが上がるにつれて上昇し、3万円以上の事業所では8割以上が損益分岐点売上高を把握している。



|                          | 1万円未満 | 1万以上<br>1万5千円未満 | 1万5千以上<br>3万円未満 | 3万円以上 | 合計  |
|--------------------------|-------|-----------------|-----------------|-------|-----|
| 1. 収益性の異なる部門・作業別に把握できている | 34    | 27              | 40              | 7     | 108 |
| 2. 事業所全体として概要を把握できている    | 54    | 39              | 52              | 26    | 171 |
| 3. 明確には分らない              | 39    | 29              | 28              | 2     | 98  |
| 4. 今まで算出したことはない          | 37    | 13              | 21              | 3     | 74  |
| 合計                       | 164   | 108             | 141             | 38    | 451 |

○Q30 貴事業所において、工賃向上計画を策定する姿勢として、もっとも近いものをご記入下さい。

平均工賃1万円未満の事業所は「かなり重要視して精緻に作り込んでいる」「ある程度まで作り込んでいる」が3割強である。この比率はクラスが上がるごとに上昇し、3万円以上では6割強が計画を作り込んでいる様子が伺える。



|                              | 1万円未満 | 1万以上<br>1万5千円未満 | 1万5千以上<br>3万円未満 | 3万円以上 | 合計  |
|------------------------------|-------|-----------------|-----------------|-------|-----|
| 1. かなり重要視して精緻に作り込んでいる        | 3     | 4               | 7               | 4     | 18  |
| 2. ある程度まで作り込んでいる             | 53    | 41              | 74              | 19    | 187 |
| 3. あまり時間をかけられず、作り込めていない      | 94    | 58              | 55              | 12    | 219 |
| 4. ほとんど時間をかけられず、ほとんど作り込めていない | 16    | 8               | 7               | 2     | 33  |
| 合計                           | 166   | 111             | 143             | 37    | 457 |

### **3 訪問調査結果**



## 3 訪問調査結果

### 3.1 訪問調査内容

#### 3.1.1 町屋あさがお 荒川区

『ニーズに合わせたユニット制の導入による、  
利用者のモチベーションを上げる支援の導入』

#### 基本データ

|        |          | 内容                                                       |
|--------|----------|----------------------------------------------------------|
| 法人名    |          | 特定非営利活動法人かがやき                                            |
| 事業所名   |          | 町屋あさがお                                                   |
| 住所     |          | 東京都荒川区町屋 3-28-2                                          |
| 事業所データ | 指定年      | 平成 23 年                                                  |
|        | 施設種別     | B 型単独                                                    |
|        | 定員数      | 40 名                                                     |
|        | 登録者数     | 53 名                                                     |
|        | 職員数      | 17 名                                                     |
|        | 主たる障害種別  | 知的障害者                                                    |
|        | 作業内容     | 受注：鉛筆の封入<br>自主：ビーズアクセサリーの製造・販売<br>施設外就労：清掃、パン販売、喫茶ウェイトレス |
|        | 平均工賃     | (月額) (円)                                                 |
|        | 平成 27 年度 | 12,589                                                   |
|        | 平成 26 年度 | 12,235                                                   |
|        | 平成 25 年度 | 12,287                                                   |
| 事業収入   |          | (円)                                                      |
|        | 平成 27 年度 | 6,947,892                                                |
|        | 平成 26 年度 | 7,588,544                                                |
|        | 平成 25 年度 | 6,644,432                                                |

# 「町屋あさがお」は こんなところ



## 事業所概要

### ▶ 法人・事業所の成り立ち

平成 20 年に NPO 法人「かがやき」が設立され、平成 23 年の民営授産施設移転とともに、就労継続支援 B 型事業所「町屋あさがお」として移行しました。移行の直後に東日本大震災が訪れたこともあり、開所当初はとても苦労しました。

### ▶ 工賃向上に関する現在までの歴史・プロセス

利用者のほとんどは知的障害を抱える方で、平均年齢は 44 歳となっていて、利用者の高齢化の問題を抱えています。同事業所は、3 階建ての建物の、2 階と 3 階を作業場として使用しています。同事業所の一番の特徴は、利用者の作業能率に応じて階を分けている事です。2 階は自分のペースで作業する方のフロアになっており、3 階は少しでも多く稼ぎたいという方のフロアになっています。

これまでは平日の 8 時 30 分から 17 時 15 分までの時間で開所をしていましたが、月 1 回の土曜日開所の取組も始めました。土曜日開所では、運動や創作活動、また、カラオケなど平日の開所では取り組む事が難しいプログラムを提供しています。

### ▶ 工賃支払ルール

工賃は日給の他に作業手当や賞与（夏と冬）、最終調整手当（年度末）として支給しています。日ごろの作業工賃に関しては、能力に応じて日給 300 円から 900 円を支給し、施設外就労として、喫茶店に派遣された利用者に対しては 1 回 500 円を作業手当として支給しています。夏・冬の年 2 回支給される賞与に関しては、出席日数に応じて支給しています。

また、年度末には、最終調整を踏まえた特別支給も行っています。

## 作業の状況

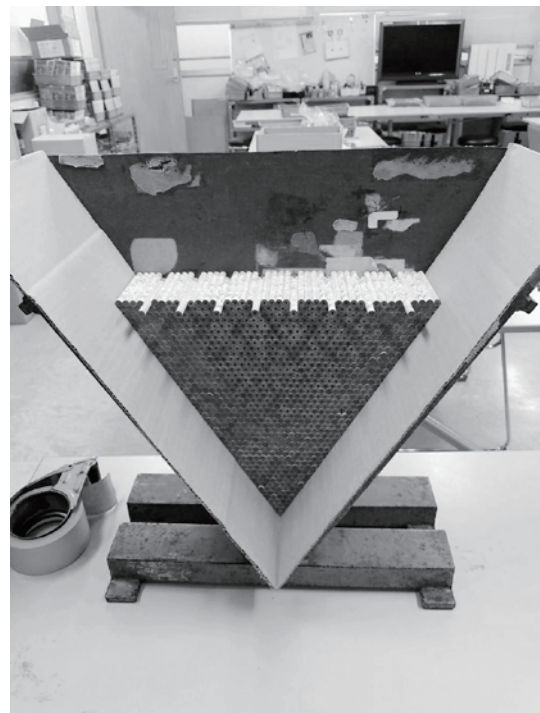
### ▶ 主要作業①：鉛筆の袋詰め等の請負

事業所がある町屋地域一帯は、鉛筆産業が地場産業として古くから盛んな地域です。、事業所の受注作業は、鉛筆関連の作業が中心となっています。段ボールに入って運ばれてくる大量の鉛筆の仕分け作業を行い、決められた本数で袋詰めするのが主な作業です。数百本もの鉛筆を手作業で数え、向きをそろえて綺麗に袋詰めする作業は、手間のかかる作業ですが、簡単に鉛筆の数を数えられる工具の活用等、作業能率を上げるための様々な工夫を行っています。

文房具のセッティングの仕事は、季節ごとに出荷量が変動します。それにより、受注する作業量も変わるため、ピーク時はとても忙しくなりますが、納期、品質の維持は徹底しています。



【鉛筆の数量合わせ】



【鉛筆を数えるための工具】



【部品組み立て】

## ▶ 主要作業②：アクセサリ製品の作製・販売

同事業所では自主製品として、アクセサリを作っています。カラフルでおしゃれなアクセサリの作製にあたっては、デザイナーの意見も取り入れています。

現在、販路が限られているのが課題ですが、ホームページを活用したり、近隣の回覧板に広告を掲載したりして、販路開拓促進を行っています。



【アクセサリ製作】

### ▶ 主要作業③：喫茶、パン販売

派遣事業として、区立障害者福祉会館の喫茶店（アクロス荒川）へのウェイトレス派遣や、NPO 法人 荒川区心身障害者事業団（同建物の1階）での清掃業を行っています。

また、同法人内の事業所である就労移行支援事業所「小台橋あさがお」で作っているパンを、西日暮里駅の構内で販売しています。販売時の接客業の一部を同事業所が担っており、販売利益の一部をもらっています。

## 工賃アップのポイント

### ▶ ポイント①「多種の仕事を受ける事で仕事を切らさないようにする」

同事業所が常に10社以上もの業者からの発注を受けている背景には「仕事は絶対に切らさないようにしたい」という所長の考えがあります。そのため、新規の受注作業に関しては、断らずに職員間で話し合いをして挑戦する方向にしています。

利用者の方は「どんな作業でも一度はやってみる」という方針により、それまでに取り組んだ事のない作業に挑戦しています。これにより利用者の方の得意な事や苦手な事を知る機会が増えて、作業の幅を広げることにつながっています。

また、区役所の受注担当者を中心に、関連施設とのネットワークを構築しています。作業の受注に関しての情報共有を行う事で、多くの受注を受ける機会を作っています。

### ▶ ポイント②「品質・納期を守ることを徹底して、信頼を得る」

主要な受注作業である鉛筆関連の作業に関しては、納期、品質に気を付けることで、業者との信頼関係を築き上げています。季節ごとの業務量に変動がある作業ですが、納期を守り続けていくために、利用者のモチベーションを上げるよう職員の方々が工夫をしています。

作業能率が高く、一生懸命働きたい人たちが多く集まる3階では「今日も1日頑張ろう!」という掛け声とともに1日の作業を開始し、作業の能率が悪くなってしまったときや納期が近づいたときには、「みんなで頑張りましょう!」という声を掛け、利用者のモチベーションを高める声掛けの支援をします。

また、納期が近づいた忙しい時期には、希望者のみ、30分間限定の残業をすることもあるそうです。残業代は30分200円です。急な予定変更に戸惑ってしまう利用者は、無理をせず帰宅しますが、必要とされればされるほど頑張れる利用者に関しては、進んで残業に名乗り出てくれることも多いそうです。作業を行い、お給料をもらっているという事を、紙に絵で書いて分かりやすく伝えたりすることで、「仕事の大切さ」を感じてもらえるよう配慮をしています。

ゆったり働く2階のメンバーは、利用者間の仲がとても良く、事業所内はとても活気に満ちています。利用者の方の個々のペースで無理をせずに楽しく作業に取り組む場になっています。

また、細かい作業を得意とされる方が、自主生産品のアクセサリーを一品一品丁寧に大切に作り上げていきます。

### ▶ ポイント③「適宜、単価交渉して高工賃化を図る」

最近は業者との単価交渉も始めました。もちろん業者によっては断られることもあります、1円でも上げようと努力しています。

### ▶ ポイント④「勉強会に参加し、企業・デザイナー等と繋がる」

受注作業に関しても、自主製品に関しても、外部から情報を集めるなどしており、外部の力を借りることは怠りません。

受注作業に関しては、企業とのマッチング会を行う中でつながることが出来た新規の業者から受注した案件が、単価が高く、作業面でも好条件なものでした。

また、区内で施設同士の連携がうまく取れていて、大口の案件はみんなで分担して受注していることもあります。

また、福祉施設の有志勉強会も月1回開催しています。それまでは福祉施設の関係者のみに限られていたのですが、その勉強会の場に企業関係者やデザイナーが参加してきたことがきっかけで、デザインにもこだわるようになりました。今では自主製品のアクセサリーは、製作にあたってデザイナーの手を借りており、とてもおしゃれな出来上がりになっています。



【デザイナーによる台紙デザイン】

### ▶ ポイント⑤「ユニット制による利用者の希望と状態を汲んだ支援をする」

工賃向上のための最も特徴的な取り組みは、「ユニット制」です。3階建ての事業所内の作業場は、2階と3階の各階ごとに「ユニット」を区別し、1日の流れも変えています。

2階のフロアでは26人の利用者が安心して過ごせるようにし、自分のペースで作業に取り組むことを重視しています。そのため、決められた時間内にきっちり作業に取り組むというよりは、自分の体調に合わせた無理のないペースでの通所と作業を心掛けています。必要な場合には病院への付き添いや注射や投薬の見守りなどを行っています。高齢化が進んだ知的障害の方や、精神障害の方も在籍しており、平均年齢は高めです。デイサービスに近い感覚で来ている方もいらっ

しゃいます。

一転して、3 階は「稼ぎましょう！」というフロアです。3 階で働く 27 人の利用者には「働くという事は、お金だけではなく自分は社会に必要だ」と利用者自身に感じてもらいたいと所長は語ります。

このように、一つの事業所内に全く違う雰囲気フロア・ユニットを持つことで、いろんな利用者のニーズに対応することが可能になります。

新しい利用者が入った際は、2 階と 3 階の両フロアで 2 週間ずつの実習を体験してもらいます。

また利用者本人の意向を踏まえながら、不定期のフロア間の移動も行っています。全体の平均工賃は約 12,500 円ですが 3 階は約 16,000 円、2 階は 10,000 円強となっています。

## 今後の課題

一番の課題は、利用者の高齢化と健康管理への対応です。利用者の中には 1 日事業所に来るだけで精一杯の方もいる中で、体調が悪くなってしまう方や、病院へのスタッフの付き添いが必要な方もいます。また日頃から、運動プログラムの導入や必要な方にはカロリー制限食の提供などを行い、健康管理には留意していますが、高齢化は避けられず、日常生活に支障が出て、施設を退所される方もいるのが現状です。少しでも元気で長く通所して頂けるように継続して健康管理に取り組む必要があります。

### 3.1.2 就労継続支援事業所ワーク花きりん

江戸川区

『徹底した日々の改善によって、  
利用者のやる気を最大限引き出す』

#### 基本データ

|        |          | 内容                                           |
|--------|----------|----------------------------------------------|
| 法人名    |          | 特定非営利活動法人コラボえどがわ                             |
| 事業所名   |          | 就労継続支援事業所ワーク花きりん                             |
| 住所     |          | 東京都江戸川区中葛西 6-10-7 江戸川ビル 1F                   |
| 事業所データ | 指定年      | 平成 24 年                                      |
|        | 施設種別     | B 型単独                                        |
|        | 定員数      | 20 名                                         |
|        | 登録者数     | 26 名                                         |
|        | 職員数      | 8 名                                          |
|        | 主たる障害種別  | 知的障害者、精神障害者                                  |
|        | 作業内容     | 受注：タクシー券の検品、電話のリユース、書類のスキャニング等<br>施設外就労：球場清掃 |
|        | 平均工賃     | (月額) (時間額) (円)                               |
|        | 平成 27 年度 | 8,618 325                                    |
|        | 平成 26 年度 | 7,460 322                                    |
|        | 平成 25 年度 | 7,368 298                                    |
|        | 事業収入     | (円)                                          |
|        | 平成 27 年度 | 2,643,172                                    |
|        | 平成 26 年度 | 1,972,149                                    |
|        | 平成 25 年度 | 1,757,570                                    |

## 「花きりん」は こんなところ



### 事業所概要

#### ▶ 法人・事業所の成り立ち

就労継続支援 B 型「ワーク花きりん」は今年で設立 5 年目を迎える事業所です。5 年前、荒川区で精神保健福祉の分野の保健師として勤めていた現理事長が、保健師の業務に携わる中で、葛西地域に精神障害者の通所先が少ないことを憂い、自ら NPO 法人コラボえどがわ「花きりん」を立ち上げました。また、ほぼ同時期に訪問看護ステーション「ナース花きりん」、相談支援事業所「ハート花きりん」も開所しました。ワーク花きりんの所長は、一般企業出身者です。「理事長（母親）の手伝いを通じて携わった就労支援ですが、続けるうちにとても楽しくなってきた、責任感も出てきました。」と開所当時から現在までを振り返ります。

#### ▶ 工賃向上に関する現在までの歴史・プロセス

所長の鶴岡氏はもともと福祉業界以外で働いていたこともあり、事業所運営にあたって、外部の視点や協力を頼ることをためらいません。都の工賃アップセミナーが開催された折には、「職員 1 人だけが受講しても、受講していない職員の意識は変わらない分、受講した職員が空回りしてしまう。思い切って現場を少数の職員に任せて 3 人で 4 日間受講したがよかった。職員ごとに受講内容への印象は違ったが、それぞれの形で現場に活かした。」また現在進めている新規事業では、外部のデザイナーに業務の一部を委託することも検討しているそうです。

また、工賃向上にあたっては、所長の鶴岡氏の傍らでサービス管理責任者の吉川氏の丁寧な尽力もありました。吉川氏は以前の事業所で働いていた時に培ったノウハウを活用し、工賃向上や利用者の体調把握、やる気の向上に努めました。結果として、職員が楽しく働ける、とても風通しの良い現場に変わっていったそうです。

## ▶ 工賃支払に関するルール

内職は時給 210 円、施設外就労は時給 900 円に固定しています。一律時給のかたちをとっている背景には、頻繁に休まざるを得ない、状態の芳しくない利用者の存在があるからです。それでも「頑張った人が報われる工賃にしたい」と考え、いろいろな特別賞を設け、追加で工賃を支給することにしました。週 5 日全部出席した人には「皆勤賞」、全業務時間の 4 分の 3 出席した人には「精勤賞」、また「努力賞」では通所の安定や作業・行事に取り組む姿勢などを評価しているそうです。

## 作業の状況

### ▶ 主要作業①：タクシー券の検品

500 円の福祉タクシーのタクシー券が福祉事務所から送られ、それらを検品します。優先調達に関する業務です。

### ▶ 主要作業②：電話機のリユース

特例子会社から受注している仕事です。使い古した電話機を分解し、汚れやほこりを取り、再度組み立て直す仕事です。店頭販売を目的にしているため、ミスは許されません。はじめのころは作業工程が多く、利用者から嫌がられる作業だったのが、工程を細かく分類し、チェックシートでどの工程まで終わったかを整理しながら分業することで、利用者に人気の作業へと一転しました。



【リユースされた電話機】

### ▶ 主要作業③：書類のスキャニング

会計事務所から送られてくる領収書、レシート、書類をスキャニングし、データ化して納品する仕事です。場合によっては書類の中身にも目を通して、科目の仕分けもします。仕事を受けるときには、情報管理に関する守秘義務契約等をしっかりと結んでいます。



【分かりやすく整理整頓された棚】

## 工賃アップのポイント

### ▶ ポイント①「中間業者を通さずに、質の高い作業によって中長期的、好条件の受注を継続」

今取引している相手は、すべて人伝えで紹介してもらったところです。そのため中間業者を通さない、高単価での受注を実現しています。請負作業の中には、電話機のリユースなど、比較的難度の高い作業も含まれますが、今でも安定して取引することが出来ているのは、「ワーク花きりん」に頼むと、他の事業所に比べて、高いクオリティの作業をしてくれる」という認識が取引先の安心感につながっているからだそうです。

それでも今の単価に満足せず、中長期的に取引いただける相手を中心に、お願いされた作業は多少無理してでも受けてみるようにしているそうです。

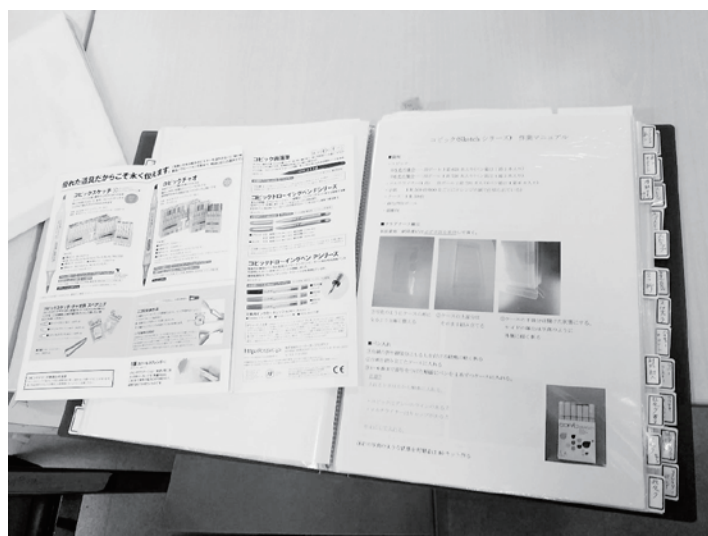
### ▶ ポイント②「マニュアル化による業務能率の向上」

これまで請け負った作業は延べ 40 種類ほどになりますが、その全てに業務マニュアルを用意しています。分厚いファイルにまとまっているマニュアルには、文章による指示だけでなく、画

像やイラストも載っていて、分かりやすく理解してもらえるように工夫しています。

初めころはマニュアルを作らずに、職員の口頭指示によって業務内容や作業における注意点を利用者に伝えていたのですが、職員ごとの声掛けの仕方や注意する内容が違い、結果、利用者の混乱を生んでしまいました。その状況を打開するためにも明確なマニュアルを作り、職員の指示の統一を図ったところ、利用者の集中力や作業能率もあがりました。今では単発で請け負う仕事に関しても、必ずマニュアルを作って対応しています。

また、マニュアルは一度作ったらそのまま内容を固定するのではなく、作業を進める中で変更が必要なポイントが見つかったら、随時柔軟に変更しています。利用者に対しても、マニュアルで作業工程に強い縛りを設けるというよりは、利用者からの作業に関する声も積極的に受け付けマニュアルに反映しています。そんな取り組みの裏には「一般就労の現場に入ったら、指示待ち人間のままではなく、自分の頭で考えることが必要になる」という所長の考えがあります。



【マニュアル冊子】

### ▶ ポイント③「業務細分化による個々の作業のゴールの明確化」

請負作業の中には、数十もの工程を経て完成に至る作業もあります。電話機リユース作業がその典型です。はじめころは大量の工程を前に、どの作業をしていても「今している作業が全体の工程のどこに位置しているのかよくわからない」という漠然とした不安を利用者が抱いてしまい、結果としてやる気の減退や作業能率の低下につながってしまっていました。

そこで「今自分がなにをしているのか」がはっきりわかり、安心して作業に集中できるようにするため、ごみ取りやパーツの組み立てから成る一連の作業を約 30 段階に整理し、各作業の目標を明確に設定しました。磨く箇所だけでも 10 段階に分けるなど、一見とても細かい分類にも思えますが、この工夫のおかげで各作業が終わるごとに利用者が達成感を抱くことが出来、やる気が上がりました。

また、混乱が起きないように、すべての電話機に対してチェックシートを貼り、それぞれの作業

が終わったらチェックを付け、「今、この製品がどこの工程にあるのか」を可視化することで、作業細分化による混乱を防ぎ業務効率の向上も達成しました。

このような作業に関する細かな改善を徹底しながら、目標である時給 300 円を目指しています。



【構造化された作業マニュアル】

#### ▶ ポイント④「徹底した利用者の状態把握」

また、作業に関する取り組みだけではなく、利用者の状態をあらゆる角度から把握するためにも 2 つの工夫をしています。

1 つは毎日の利用者ごとの作業時間、作業内容、作業分量の徹底的なデータ化です。「横で見れば何となくわかる」利用者の 1 日の時間の使い方や作業能率を数値化し、利用者間の生産性を比較するとともに、1 人の利用者の日々の作業能率の変化を観察することで、体調変化の把握も可能にしました。

2 つ目は「日常生活管理プラン」です。必要に応じて参照しながら、3 か月に 1 回内容を見直すこのプランの中には「調子のいい時はどんな状態？」「いい調子の自分であるために毎日すると良いことはどんなこと？」「調子の悪いときはどんな出来事のあとが多い？」などの質問が並び、利用者の生活実感に根差した素朴な質問に対し、本人が手書きで回答しています。この取り組みによって、職員側が定量的に利用者の状態を把握する取り組みに加えて、利用者の体調や気分の変化について、内的な要因と外的な要因とを整理しながら、職員と利用者自身が理解・コントロールできるようにしました。

また、利用者が安心して生活を送ることを第一に考えて、ワーク花きりんでは「調子が悪い中で無理して働くくらいなら、休むことを推奨する」というスタンスをとっています。

## ▶ ポイント⑤「一般就労までの道のり」をはっきりとイメージして、やる気アップ

ワーク花きりんでは、基本的に就労継続支援B型事業所を通過点と捉えており、最終的には「一般就労」を目指しています。しかし、現実には週3日しか来ることが出来ない人や、まだ作業に慣れていない人にとって「一般就労」という目標は、現実味に欠けた遠い目標に感じてしまい、結果としてモチベーションを上げることが出来ない場合があります。

そこで、すべての利用者がよりリアルに「一般就労までの道のり」をイメージできるような取り組みをしています。

先にも述べたように、工賃規定の中に「皆勤賞」「精勤賞」「努力賞」を設け、まずはこれらの賞を取ることを目指してもらいます。

そのうえで今年の1月に新たに設けたのが「マイスター制度」です。利用者の中で、職員と同水準で他の利用者に作業指導が出来る人は「マイスター」と呼ばれるようになり、「マイスター」には月1万円の資格手当が継続的に支払われます。「マイスター」となった利用者は、他の利用者の指導にも努めることで、一般就労に必要なコミュニケーション能力やリーダーシップを磨きます。また作業後の反省会を仕切るなど、職員とコミュニケーションをとる機会も増えるため、マイスターは事業所の中で「一目置かれた存在」へと変わっていきます。このことはマイスター本人の責任感を醸成するとともに、他の利用者にとっても「就労直前の人って、こんな感じなんだなあ」とイメージするためのロールモデルとしても機能しています。1月にマイスター制度を始めから早速「自分も早くマイスターになりたい」と意思表示をおこなう利用者も複数見受けられるなど、作業にも活気が出てきました。

また、既に施設を出て、一般就労の場で働いている卒業生たちにも時々事業所に来てもらい「今している仕事のやりがいはいか？」「人間関係の悩みはあるか？」などのテーマで利用者に向けて話してもらう「しごと一く」という場を設けています。普段の作業の中ではなかなかイメージできない一般就労についても「仕事って大変そうだけど、頑張れば自分にも出来そうだ」と実感してもらい、今の自分の位置を理解し、やる気を高めてもらっています。

## 今後の課題

今年度立ち上げた新規事業のレザークラフト事業（自主事業）を軌道に乗せるのが課題です。革に精通した職員を中心に、どうしたら利用者にとって取り組みやすい作業にできるかを考えています。

### 3.1.3 すみれ福祉作業所 江戸川区

## 『価格交渉と設備投資による高齢化への対応』

#### 基本データ

|        |         | 内容                                                    |
|--------|---------|-------------------------------------------------------|
| 法人名    |         | 社会福祉法人江戸川菜の花の会                                        |
| 事業所名   |         | すみれ福祉作業所                                              |
| 住所     |         | 東京都江戸川区上一色3-27-3                                      |
| 事業所データ | 指定年     | 平成20年                                                 |
|        | 施設種別    | B型単独                                                  |
|        | 定員数     | 20名                                                   |
|        | 登録者数    | 19名                                                   |
|        | 職員数     | 6名                                                    |
|        | 主たる障害種別 | 知的障害者                                                 |
|        | 作業内容    | 受注：プラスチック製品組み立て、パッケージング、箱折、ボールペン・マグネットの封入、情報誌・チラシ差し込み |
|        | 平均工賃    | (月額)(円)                                               |
|        | 平成27年度  | 15,089                                                |
|        | 平成26年度  | 16,392                                                |
|        | 平成25年度  | 9,543                                                 |
|        | 事業収入    | (円)                                                   |
|        | 平成27年度  | 5,146,255                                             |
|        | 平成26年度  | 4,062,935                                             |
|        | 平成25年度  | 4,587,726                                             |

# 「すみれ福祉作業所」は こんなところ



## 事業所概要

### ▶ 法人・事業所の成り立ち

昭和 52 年に設立され、別組織に事務委託をしていた小規模作業所が、平成 20 年に社会福祉法人江戸川菜の花の会のもとへ就労継続支援 B 型事業所「すみれ福祉作業所」として移行しました。立ち上げ当初に当時 10 代から 20 代だった利用者を集めて設立されてから、約 30 年経った今もなお、その世代が同事業所に継続して所属しているため、現在の利用者の年齢は 50 歳付近に集中しています。

### ▶ 工賃向上に関する現在までの歴史・プロセス

知的障害の利用者が中心の同事業所ですが、利用者の高齢化が進んだ今も、様々な方策を重ねながら工賃向上に努めています。利用者の年齢が上がっていますが、出席率はほぼ 100 パーセントを保ち、体調不良や通院の予定がなければ全員が毎日 6 時間働いています。

### ▶ 工賃支払ルール

工賃は日給 400 円です。また日給以外にも、夏、冬、年度末に特別手当のボーナスを 3～4 万円追加で支給しています。高工賃を維持しながらも、「安心して本人が過ごせる場所であり続けたい」という所長の想いは揺らぎません。

## 作業の状況

### ▶ 主要作業①：プラスチック製品の組み立て、パッケージング

「テーブルクロスとめ」「ゴルフのティーホルダー」など様々な日用品のパッケージングです。商品の中に入れて、透明なプラスチックと厚紙の指定箇所をホッチキスで止めたり、プレス機を使って圧着したりする作業が主になります。専用の大型機械を用いる圧着作業は、安全面を考慮して職員が担当していますが、職員の負担を最低限にするために、一度に圧着できる製品数を増やすことを狙って、複数の製品を並べる型を製品ごとにいくつも作成し、利用者がセットアップして、職員は型を機械に入れて一度プレスするだけで完成するようになっています。



【圧着機】



【圧着用の治具】

### ▶ 主要作業②：マグネットの封入等

様々な大きさ、形の板状のマグネットを、型から取り外し、ビニール袋へのパッケージングを行います。他にもボールペン封入や商品サンプルの作成等、多様な封入作業に取り組んでいます。



【マグネットのばらし・封入】



【商品サンプルづくり】

## 工賃アップのポイント

### ▶ ポイント①「高齢化に応じた設備投資」

すみれ福祉作業所の建物は1階から3階まであり、設立当初から、受注した製品や作業所の荷物を、階をまたいで運ぶことが頻繁にありました。設立当初は利用者の年齢が若かったこともあり、力のある男性利用者が率先して荷物を運び、一仕事するたびに誇らしげな表情をしていたそうです。年月が経つと共に利用者の年齢が高くなってからも、それまで担当していた利用者が荷物を運び、運ぶごとに「やりきった!」という顔で、少し休憩して作業に取り組んでいました。

ただ、どんどん担当していた利用者たちが荷物の運搬後にとる休憩時間が長くなり、体力の消耗も露呈してきました。周りで見えていた職員も、50代に迫る利用者に荷物の運搬を任せて疲れ果てさせてしまうより、じっくり作業に取り組んでほしいと思うようになりました。

そこで思い切って設置したのが1階から3階までをつなぐ荷物運搬用のエレベーターです。エレベーターの設置により、それまで荷物の運搬に割いていた時間を作業に充てることが出来るようになり、荷物の運搬を担っていた利用者も、体力と時間を作業に費やすことが出来るようになり作業能率も上がりました。

また、利用者の高齢化が進むにあたって、作業面以外にも様々な問題が生じてきました。というのも、利用者の年齢が50代になると、保護者の方々の年齢も80代になり、定期的な事業所への面談に自力で来ることが難しくなってしまったのです。そのため、今では面談の際には、職員

が最寄りの駅まで車で向かい、保護者の送迎をすることもあります。利用者の保護者の高齢化が進む今は、以前と比べて、利用者の保護者への丁寧な情報提供や、保護者の以降の確認をより一層丁寧に行っています。



【エレベーター】

### ▶ ポイント②「定期的な単価交渉」

多様な請負事業を行っているすみれ福祉作業所ですが、長年付き合いしている取引先に対しては、単価交渉は怠りません。「これだけの作業をやって、この単価はどうなのだろう」と気づいたときには、なるべく早く単価を見直し、必要なときは早めに行動に移し、業者に連絡するようにしています。「数打てば当たる」方式でむやみに交渉を仕掛けるのではなく、交渉相手を絞りながら、単価交渉の際はどの業者に対しても、初めは25パーセントアップの打診をするようにしています。

長年付き合いしている業者の中には「利用者の高齢化が進んでいるため、どうしても生産性が落ちてしまう。どうか単価を上げてくれないか。」とお願いすると、応じてくれる取引先もありました。同じ作業を続けていても、利用者の高齢化が進めば、事業所全体で生産性が下がってしまうのはある程度仕方ありません。それでも地道な単価交渉を続けることによって、生産性が下がった分を補い、売り上げの維持に努めています。

### ▶ ポイント③「法人規模やホームページを活かした営業」

同法人には「すみれ福祉作業所」以外にもいくつかの就労継続支援B型事業所があり、情報やノウハウをシェアしてもらうことには余念がありません。新規請負の獲得にあたっては、自分たちで一から調べるだけでなく、同法人内の就労継続支援B型事業所に企業を紹介してもらうこと

で獲得に至ったケースもありました。

また、こちらから依頼することに限界を感じ、事業所のホームページを刷新することで、事業所の存在感を増し、請け負える作業の内容を明確にして告知することで、外から依頼が来ることを狙いました。この狙いは成功し、今では「ホームページを見ました。仕事をお願いできませんか?」と言って新規請負作業の発注が来ることもしばしばです。

最近では江戸川区内の事業所連絡会に参加することで、更なる情報収集にも努めています。まだ実際の作業受注にはつながってはいませんが、積極的に動き出すことに努めています。

## 今後の課題

工賃向上もさることながら、新規利用者獲得も課題となります。これまで利用者の年齢層が均一だったため、特に新規利用者を受け入れる余地がありませんでしたが、ほとんどの利用者が50歳に近づいている今、若い新規利用者を求めています。子供が特別支援学校を卒業した世代の若いお母さん方の口コミのネットワークから取り残されている、と感じることもあります。また若い利用者だけではなく、一度は一般就労に就いたものの、体力の衰えなどにより離れてしまった利用者の獲得も考えています。江戸川区では多くの新規B型事業所が新しく立ち上げられている現在、より一層、新規利用者獲得に向けた外部への発信に力を入れる必要がありそうです。

また、引き続いての課題として利用者の高齢化への対応が挙げられます。所長から見て「10年後の生活をはっきりとイメージできない」という利用者も多く、継続的な課題として取り組む必要があります。

### 3.1.4 チャレンジャー

武蔵野市

## 『徹底した生産管理と品質管理』

#### 基本データ

|          |            | 内容                |
|----------|------------|-------------------|
| 法人名      |            | 社会福祉法人武蔵野千川福祉会    |
| 事業所名     |            | チャレンジャー           |
| 住所       |            | 東京都武蔵野市境南町 4-20-5 |
| 事業所データ   | 指定年        | 平成 19 年           |
|          | 施設種別       | 多機能型 (B 型 + 移行)   |
|          | 定員数        | 23 名              |
|          | 登録者数       | 19 名              |
|          | 職員数        | 4 名               |
|          | 主たる障害種別    | 知的障害者             |
|          | 作業内容       | 受注：DM 封入          |
|          | 平均工賃       | (月額) (円)          |
|          | 平成 27 年度   | 80,546            |
|          | 平成 26 年度   | 77,679            |
|          | 平成 25 年度   | 74,492            |
|          | 事業収入       | (円)               |
|          | 平成 27 年度   | 88,849,614        |
| 平成 26 年度 | 65,841,304 |                   |
| 平成 25 年度 | 53,290,625 |                   |

# 「チャレンジャー」は こんなところ



## 事業所概要

### ▶ 法人・事業所の成り立ち

市内の市民運動で始まった「作業所づくり運動」が原点で、昭和 51 年に無認可の作業所として開始しました。平成 13 年には社会福祉法人を取得し、当時は小規模授産施設で運営していました。現在は B 型と移行の多機能型事業所として運営しています。

### ▶ 工賃向上に関する現在までの歴史・プロセス

平成 27 年度平均工賃は 80,546 円 / 月、時間額は 643 円です。平成 26 年度平均工賃は 77,679 円 / 月で時間額 597 円と非常に高い工賃水準となっています。

昭和 62 年度時点ではホチキス製造を行っており、その当時は月額工賃 10,000 円でしたが、昭和 63 年度にホチキスの発注元企業が倒産してしまい、新たに部品組み立てや製函を行っていました。この時期を機に、数多くの取組をしてきました。

- ⇒ 新しい受注先の開拓や作業の絞り込み
- ⇒ 作業時間の見直し（現在は 7 時間）
- ⇒ 就労時間の変更（9 時～16 時を 9 時～17 時まで働く形に変更）
- ⇒ 立ち作業導入（生産性が向上した）
- ⇒ 機械導入（生産性向上、利用者が機械を使えることのプライドを持ち始めた）
- ⇒ 生産工程の見直し（IE 手法（IE：Industrial Engineering（工程管理技術））を導入し、生産の流れを構築。動作分析も行い、無駄のない動きができるように改善。作業の標準化も実施。知的障害のある利用者の特性に応じた仕事内容、方法を絞った）
- ⇒ 不況時に工賃を下げない努力や仕事を切らさない努力
- ⇒ 残業をなくす

- ⇒ 新たな営業改革（DM 発送代行会社から仕事をもらっていたが、大手不動産会社などから直接もらえる仕事が増えたり、ヤマト福祉財団経由で大和運輸の東東京支社からも仕事が来たりしている）
  - ⇒ 5S 改革（整理・整頓・清掃・清潔・躰）
  - ⇒ プライバシーマーク取得（扱える文書の幅が広がる）
- 等、たくさんの改善・工夫を行ってきました。その結果昭和 62 年度月額工賃が 10,000 円だったのが平成 25 年度には 75,000 円にまで上げることができました。

## ▶ 工賃支払ルール

工賃支払いのルールは時給制を導入しています。時給の幅は現在利用されている方で 550 円から 900 円程度で平均は 750 円です。時給は作業能力 25 項目、作業態度 20 項目、体力 5 項目という 50 の評価項目によって決定しています。工賃支払規程のテーブルは、100 円から 50 円刻みで上がっていくようになっています。

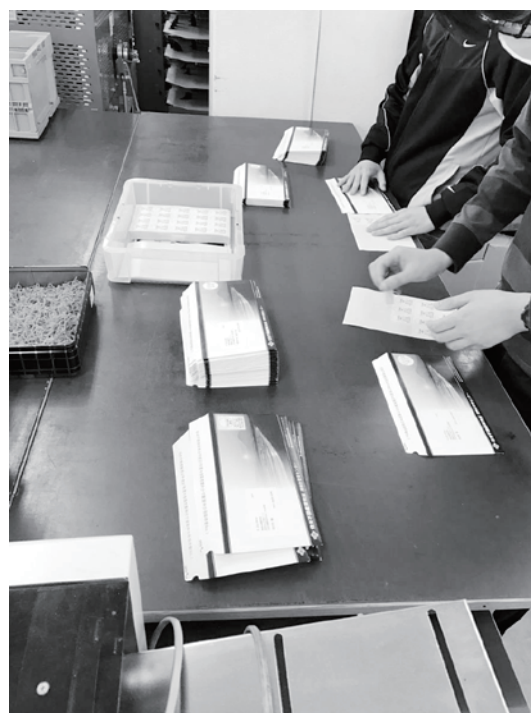
## 作業の状況

### ▶ 主要作業：受注によるメール便、封入封かんなどの簡易作業

年間約 50 社から受注しています。



【封入作業（全体）】



【封入作業】

## 工賃アップのポイント

### ▶ ポイント①「企業との直接取引しかなかったと決めた営業」

以前は孫請けという形で封入作業を実施していましたが、ある時、企業から直接仕事の依頼がありました。その際に、企業が今まで発注していた金額を教えてもらい、企業から直接受ける単価と孫請けでの単価の違いを知りました。それ以降、孫請けでの受注はせず、企業から直接仕事を請けるために営業を実施してきました。また、企業との仕事をする為にプライバシーマークの取得などにも取り組みました。結果、他の封入代行業者と同じクオリティで価格的に安いという状態を作ることができるようになりました。

### ▶ ポイント②「生産性を挙げていくために徹底した生産管理 (IE 手法の導入等)」

IE 手法や立ち仕事の導入など、効率的に作業を実施するために作業工程の見直しを実施しました。実際に発注元の企業内での作業現場を見せてもらい、福祉事業所との違いを感じたのがきっかけです。作業ラインの設計（企業から送られてきた品物は作業室の一番奥側に置き、工程を経るごとに作業室出口に近づいていく）など、無駄な動線をなくす為に作業場所や道具の設置場所を変更しました。その結果、作業効率を格段に上げることが出来ました。作業効率を上げることで、企業からの大量受注にもしっかりと応えることが出来るようになっています。

また、封入作業を実施している多くの福祉事業所では座って作業をしていますが、立ち仕事にすることで作業効率は上がります。利用者も「仕事をしているんだ」という意識をしっかりと持つことができます。

### ▶ ポイント③「分かりやすい作業の仕方を導入」

利用者の方が理解しやすいように「構造化」を徹底して導入しています。職員からの声掛けでも「あっちに持って行って」など利用者の方が理解しにくい指示の仕方になっていたので、各作業台に番号を付け、どこからでも分かりやすい環境にしています。そうすることで、指示が明確になり作業効率が上がります。

また、作業台の上での DM 等の配置場所も利用者にとしっかりと指導しています。右手で取る物は作業台の右側に、左手で取る物は作業台の左側に配置するだけで無駄な動きが少なくなり格段に作業効率が上がりますし、利用者にとっても作業工程が分かりやすくなるため封入ミスなども少なくなります。こういった方法も実際に封入代行業者の作業現場の見学から学びました。一般企業内では作業効率を上げるために徹底した構造化が図られていますが、福祉事業所ではまだまだ構造化が進んでいません。「利用者が理解しやすい」ということは「生産性が上がる」ということなので、しっかりと取り組んでいます。

また、工賃向上のためには職員・利用者・家族の意識改革が必要だと考えています。仕組みを変えるだけではなく、関わる全ての人の意識が仕事をする事に向いていかなければ生産性は上がっていきません。職員は障害福祉に携わりたいという気持ちで入社してきているので、工賃の

ことなど経済活動に最初は興味を持って活動してくれないこともあるのですが、「経済活動と福祉活動両方やっつの福祉事業所なんだ」ということを伝えて意識改革しています。

立ち仕事や機械の導入で、利用者の働く事への意識を育てています。意識を向上させることで、働く力もついていきます。一人一人の働く力を育てることで全体での生産性が上がり、高工賃につながっています。

## 今後の課題

法人の課題として、「働くということと、暮らすということ」の両方があって、地域で生きるということになると思うので、グループホームを増やしていきたいと思っています。

就労の場としての課題は、特にはないです。

高齢化や重度化も特に感じていません。しっかりと働いているので50歳過ぎても元気です。

### 3.1.5 ワークセンターゆうゆう舎 三鷹市

## 『多様なネットワークによる営業と 特性に合わせた分業化』

| 基本データ  |          | 内容                |
|--------|----------|-------------------|
| 法人名    |          | 社会福祉法人はなゆめ        |
| 事業所名   |          | ワークセンターゆうゆう舎      |
| 住所     |          | 東京都三鷹市新川 3-10-8   |
| 事業所データ | 指定年      | 平成 19 年           |
|        | 施設種別     | 多機能型 (B 型 + 生活介護) |
|        | 定員数      | 20 名              |
|        | 登録者数     | 23 名              |
|        | 職員数      | 7 名               |
|        | 主たる障害種別  | 知的障害者             |
|        | 作業内容     | 受注：請負、清掃          |
|        | 平均工賃     | (月額) (円)          |
|        | 平成 27 年度 | 24,788            |
|        | 平成 26 年度 | 25,026            |
|        | 平成 25 年度 | 24,220            |
|        | 事業収入     | (円)               |
|        | 平成 27 年度 | 9,960,000         |
|        | 平成 26 年度 | 8,500,000         |
|        | 平成 25 年度 | 7,100,000         |

# 「ワークセンター ゆうゆう舎」は こんなところ



## 事業所概要

### ▶ 法人・事業所の成り立ち

小規模作業所を立ち上げてから32年が経ちます。地域の親の会が中心になり、東京都の補助金を受けて創立しました。その後NPO法人化して10年、社会福祉法人になって5年になります。ゆうゆう舎は平成3年に設立しました。法人の3つ目の作業所として、「稼ぐこと」を最大目的とする事業所という位置づけです。

### ▶ 工賃向上に関する現在までの歴史・プロセス

「単価のよい仕事をする」これに限るとの事です。常に仕事を新規開拓してきました。

仕事が無くなったからといって、手を出したら止められないような仕事はしない、下請け・孫請けを極力しない、企業から直接受けるようにと職員間でも話し合い営業を続けてこられました。それが単価の良い仕事につながっています。

仕事は、ゴム製品からはじめ、学研の教材の代理店と手を組んで、算数セットなどのような教材をセットする仕事に取り組みました。その後、法人役員のネットワークから大手電気メーカーから直接仕事を請けることができ、それ以来、直接大手電気メーカーから仕事を請けています。(業務用ビデオテープのリサイクル)

仕事を請ける請けないの判断をする価格基準は明確に値段を決めている訳ではなく、受け方の形態が違えば単価も変わるので、企業と直接取引をするようにしています。仕事を直接もらっている企業はメインで4社あり、それらは全て請負作業になります。現在83万円/月の売り上げになっています。

## ▶ 工賃支払ルール

平均工賃は 25,000 円程度、最大で 46,000 円の方がいらっしゃいます。工賃支払規定は時給制で、70 円から 400 円まで。時給決定は「積極度、協調力、生産力、持続力等の 6 項目 9 段階」で評価して決定しています。利用者の成長に応じて（個人記録に基づいて職員間でミーティングを行って）、時給は都度更新されていく仕組みになっています。その他、夏・冬・期末手当があります。

## 作業の状況

### ▶ 主要作業①：業務用ビデオテープリサイクル事業

テレビ局で使用した業務用ビデオテープの解体作業を実施しています。ビデオテープは何度か使用すると品質が劣化する為、使用できなくなってしまいます。大手民間放送局で使用したビデオテープを毎日 700 から 1,000 本程解体し、素材ごとに分類しリサイクル業者に引き渡しています。単価は 25 円 / 本から 40 円 / 本となっていてビデオテープの大きさによって違います。

ビデオテープ解体にはいくつかの作業工程があり、各作業で作業効率を上げるために様々な治具を考案し使用しています。また利用者も複数工程に従事できる方や、一つの工程に従事し職人のように作業をする方など、利用者と作業のマッチングを行い実施しています。このビデオテープの解体・リサイクル事業で事業所売上の 8 割を占めています。



【ビデオリサイクル】

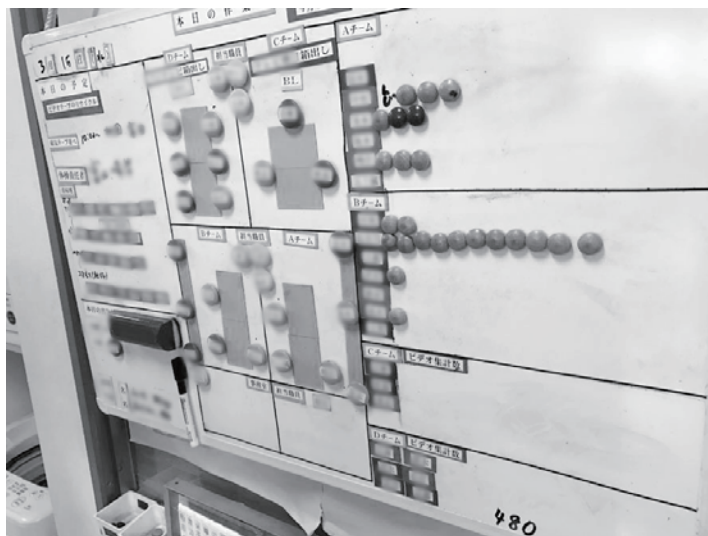
## ▶ 主要作業②：緑化推進事業

三鷹市より委託を受け、公団の花の管理維持作業を実施しています。

## 工賃アップのポイント

### ▶ ポイント①「単価のよい仕事をとる」

下請け・孫請けの仕事は行わず、企業から直接受注できる仕事のみ受注するようにしています。その為、中間業者を通さず高単価の仕事を請けることが出来るのも高工賃につながるポイントです。企業と直接やり取りする為には生産性を上げていくことが重要になってきます。その為に作業工程をしっかりと設計し、効率的に作業を実施できるよう治具の開発などを企業にも依頼して作成しています。今まで様々な治具を試行錯誤して開発し、現在の状態に至っています。作業工程は大きく4つの場所に分けて実施しています。



【企業からの注文ボード】

### ▶ ポイント②「他業種とのネットワーク」

法人役員や事業所管理者が常に他業種との交流の場に出かけ、幅広いネットワークを構築することで、仕事につながっています。福祉業界の中だけでネットワークを作るのではなく、色々な分野の方たちと交流を持ち、そこで仕事を探している・やる気があることを伝え続けられれば、思ってもみなかったところから受注につながっていきます。現在実施しているビデオテープの仕事もそういったネットワークから紹介頂いて決まりました。仕事は福祉業界ではないところに多くあり、そういった場所（経済団体の集まりなど）に積極的に出かけていくことが重要です。

### ▶ ポイント③「仕事を取捨選択し、切っていく勇気も必要」

就労支援なので日中の活動を提供するのではなく、あくまで仕事を提供するという視点を大事にしています。その為、単価が低く、利用者・職員が頑張っても工賃原資を確保できない仕事は1か月ほど実施してから「合わないの」と取引を辞めることもあるそうです。工賃原資を確保できない仕事を続けずに、切っていく勇気も必要です。低単価の仕事をやり続け、工賃原資を確保できないのであれば、仕事を切ってしまう、その時間をレクリエーションに充てることもありました。事業所としての方針をしっかり持つ事と決断力が必要です。

## 今後の課題

利用者さんの高齢化・重度化にどう対応していくのが課題です。勤続10年・15年といったベテランの利用者が多く、高齢化とともに作業スピードは低下してきています。利用者の働きたいという想いに応えるためにB型事業で支えています、工賃向上という仕組みと利用者さんの現状がマッチしなくなってきており、今後対策を考えていかなければならないと考えています。

また、新規利用者が入ってこない現状なので、今の仕事を維持するのが難しいと感じています。仕事はたくさんあるのに、利用者がおらず取り組めない状態を解決しなければなりません。

### 3.1.6 ワークセンターこむたん 府中市

『利用者一人一人にとっての  
「働く」事の意味を捉えるアセスメント力』

| 基本データ  |          | 内容                                 |
|--------|----------|------------------------------------|
| 法人名    |          | 社会福祉法人あけぼの福祉会                      |
| 事業所名   |          | ワークセンターこむたん                        |
| 住所     |          | 東京都府中市寿町 3-3-6                     |
| 事業所データ | 指定年      | 平成 24 年                            |
|        | 施設種別     | 多機能型 (B 型 + 生活介護)                  |
|        | 定員数      | 20 名                               |
|        | 登録者数     | 21 名                               |
|        | 職員数      | 4.1 名                              |
|        | 主たる障害種別  | 身体障害者、知的障害者、精神障害者                  |
|        | 作業内容     | 受注：清掃、請負<br>自主：パン製造販売、かりんとう製造販売、喫茶 |
|        | 平均工賃     | (月額) (円)                           |
|        | 平成 27 年度 | 17,044                             |
|        | 平成 26 年度 | 22,549                             |
|        | 平成 25 年度 | 14,683                             |
|        | 事業収入     | (円)                                |
|        | 平成 27 年度 | 6,680,303                          |
|        | 平成 26 年度 | 6,818,614                          |
|        | 平成 25 年度 | 1,615,175                          |

# 「ワークセンターこむたん」は こんなところ

## 事業所概要

### ▶ 法人・事業所の成り立ち

法人設立は平成4年です。それ以前は13年ほど無認可の作業所を運営していた時期があり、合わせると38年になります。無認可の作業所の頃は状況も厳しく、日中の通う場作りを先生や親族中心に実施しながら、平成4年に法人格を取得し、隣にある身体障害者通所授産施設(30名)を立ち上げました。必要に迫られて場を作ったこともあり、障害の種別や程度を問わず受け入れを行い、最重度のいわゆる重症心身障害の方も一定割合利用されています。

平成12年に今のこむたんの前身となる無認可作業所(こむぎ工房)ができました。その後も施設を整備し定員を広げ、自立支援法の制度移行段階でB型(定員14名)と生活介護(定員40名)と就労移行(定員6名)の多機能型に移行しました。その都度利用されている方の実態に合うように体制を変えながら進めてきました。

昨年7月から定員をB型20名・生活介護40名に変更しました。就労移行は昨年6月末で0名になったので、閉鎖しました。平成18年に生活実習所という都立施設の移譲を受け、現在は3か所の日中活動サービスを行っています。

### ▶ 工賃向上に関する現在までの歴史・プロセス

もともと「働く」ということは大事に考えてきました。全人格的な発達というところでの「働く」というところを大切にしています。魅力のある活動であり、賃労働という狭い範囲の考え方ではなく、その人らしく働く力を高めることにこだわっています。一方で工賃と言われれば、利用者のもう少し工賃が欲しいという想いに応えてこられた訳ではありません。この点は課題だと感じています。

一時、収益が上がりそうな仕事(かりんとう製造・清掃業務)で、大変でしたが利用者・職員で頑張って、最高額4万円/月まで工賃を上げたことがあります。その後は残念ながら下落し

ています。理由としては利用者数がどんどん増えていることに対して収入が変わっていないことがあります。

また、工賃規定は最終的には理事会決定事項ですが、原案作りは利用者にも関わってもらっており、それぞれの希望を反映させ、作業ごとの独立採算制を導入したところ、従事する業務によって工賃の差が大きく出てしまいました。結局、作業別の独立採算制はやめ、規程の見直しを行いました。その後も比較的重度の方を中心に利用者が増えましたが、収益を伸ばすことができず、平成 26 年度で 260 万円程度の赤字になりました。その際に時給単価を下げて平均工賃が下がりました。そのため、平成 27 年度の工賃が 26 年度を下回る結果になっています。

## ▶ 工賃支払ルール

基本給＋時給制を取っています。基本給は 1,000 円（以前は 3,000 円）で時給は 100 円（以前は 100 円から 320 円まで）です。経験給として一年毎に 50 円を基本給に上乗せしています（以前は 1 年 150 円）。1 日最大 6 時間勤務されている方がいます。

賞与は夏（7 月支給）・冬（1 月支給）2 回で、前年度の余剰金から借入返済金を差し引いた額をベースに、全利用者の平均工賃額（6 ヶ月間）×月数（余剰金によって月数が変わる）により算出しています。

今年度の売上が上がれば、翌年度の工賃に反映される仕組みになっています。ただ、工賃規定の見直しも予定しているため、来年度も支払ルールが変更される可能性があります。

## 作業の状況

### ▶ 主要作業①：パンの製造

パンは受注販売が 6 割（ホテル・保育園など）あります。小売は、種類を多く作る必要があることから、利用者が関われる業務が減ってしまうため、受注販売中心としています。受注販売は同じものをたくさん作るので利用者の作業には向いています。

生産数を確保するために、天然酵母生地を仕入れています。夜配送してもらって、翌朝発酵させたものを使用しています。

原価率は 70% 程度（レシピでは 50%）で 1 か月の売上は 90 万円から 100 万円ほどです。小売販売の売れ残った商品を再加工したものが売れなかったということや、売れ残ったパンを原価ギリギリで販売してしまったりということが、原価率高騰の原因だと感じています。小売は、「作りたいものを作る」のではなく、「売れるものを作る」に次年度はシフトしていく必要を感じています。



【パン】

## ▶ 主要作業②：かりんとう製造

平成 27 年度収入は、142 万円です。販路は、喫茶での販売、駅前の福祉ショップ、府中市の観光業傘下のショップで販売しています。府中市のショップが今一番売れており月 2 万円の売上です。その他イベントや贈答用に使ってもらっています。かりんとう自体に需要があり、顧客が買ってくれているという感じがあります。



【かりんとう】

### ▶ 主要作業③：喫茶

喫茶の収入は平成 27 年度 308 万円で原材料費は 244 万円です。来年度は喫茶事業の見直しに着手していきたいと考えています。

### ▶ 主要作業④：清掃作業

市内の作業所でネットワークを作っていて、入所施設の清掃の仕事を請け負っています（週 1 回程度）。共同作業所内の清掃、市内公園の清掃業務も府中市より請け負っています。

### ▶ 主要作業⑤：自主製品事業

石鹼製品は売上が 21 万円、比較的重度の方が作業を実施しています。



【石鹼】

## 工賃アップのポイント

### ▶ ポイント①「利用者一人一人の状態に合わせた働き方の設計」

労働という狭い意味合いではなく、利用者一人一人にとっての「働く」とはということかをアセスメントし、それぞれに合わせた働き方を提供しています。縫製・木工作業では、車椅子利用者の方が安全に、上手にミシンや丸鋸などを使えるように調整しています。環境や道具を研究したり、一緒に作ってくれる人を見つけたりすることで、もしかしたらできそうでなかったこともできる可能性が出てくると思っています。我々の力の発揮のしどころだと感じています。パン製造に車イスに乗った利用者が従事していますので、パン製造場所はかなり広くスペースを確保して設計しています。本人の「こんなことがしてみたい」という想いを出来る限り応えて行きたいと考えています。

## ▶ ポイント②「ホテル・保育所などのパン卸販売先を開拓した営業力」

パンの小売で収益を上げていくには、多種類のパンを製造しなければならないため、利用者が関われる業務が減ってしまいます。同種類のパンを大量に製造するほうが、利用者が関われる業務も増えますし、同じ作業を繰り返すので仕事を覚える機会を多く提供できます。そういった状況を作るために、ホテルや保育所などからの受注販売を実施しています。販路を開拓する際は、大変でしたが、かなり営業をしました。

## ▶ ポイント③「生産性を確保するために生地を仕入れることにした決断力と明確な方向性」

ホテル・保育所などへの受注販売では、午前中に納品しなければならないことや、一定品質の商品を大量に製造しなければ対応できないことなどがあり、生地を仕入れることにしました。その結果、安定した品質のパンを大量に製造できるようになっています。

## ▶ ポイント④「事業所ネットワークによる大型清掃案件の受注」

市内事業所ネットワークで入所施設の清掃業務を請け負っています。一事業所では請け切れない仕事もネットワークで請けることで対応可能になっています。

## 今後の課題

工賃規程作りは大きな課題です。前回の規程改訂の際も職員の中でかなり意見が分かれました。「働く能力が違うんだから違うようにするべき」、「頑張っているのは同じなんだから同じ様に払いたい」等の意見が出ています。現状は全員同じ単価で支払っています。

純粹に「働く」ということの根源的な意味を考えて、全員 100%賛成ということは難しいかもしれませんが、しっかり利用者も含めて話し合い、すり合わせて規程を作っていく必要があると考えています。

売上拡大として、喫茶部門に注力していきたいと考えています。また、自主製品として食品ではない製品づくりの可能性を追求していますが、実現出来ていません。障害程度が重いグループもこの仕事でいいのだろうか？と考えながらも、その作業を止められず、また新たな仕事も創出できていない現状は、踏み込んで変えていきたいと思っています。できる仕事から出発するのではなく、世の中のニーズについていける仕事を行っていければいいと思っています。

### 3.1.7 わかば第一事業所

調布市

## 『事業所ネットワークによる 共同受注システムの有効活用』

#### 基本データ

|        |          | 内容                   |
|--------|----------|----------------------|
| 法人名    |          | 特定非営利活動法人わかばの会       |
| 事業所名   |          | わかば第一事業所             |
| 住所     |          | 東京都調布市深大寺北町 5-35-26  |
| 事業所データ | 指定年      | 平成 22 年              |
|        | 施設種別     | B 型単独                |
|        | 定員数      | 35 名                 |
|        | 登録者数     | 32 名                 |
|        | 職員数      | 9 名                  |
|        | 主たる障害種別  | 知的障害者                |
|        | 作業内容     | 受注：清掃、請負、ポスティング、メール等 |
|        | 平均工賃     | (月額) (円)             |
|        | 平成 27 年度 | 12,448               |
|        | 平成 26 年度 | 13,179               |
|        | 平成 25 年度 | 12,698               |
|        | 事業収入     | (円)                  |
|        | 平成 27 年度 | 4,311,026            |
|        | 平成 26 年度 | 3,444,409            |
|        | 平成 25 年度 | 3,141,683            |

# 「わかば第一事業所」は こんなところ



## 事業所概要

### ▶ 法人・事業所の成り立ち

昭和 54 年に初代所長の私宅を開放し、民営の福祉作業所を開所しました（運営主体は調布手をつなぐ親の会）。平成 18 年 11 月に NPO 法人わかばの会を設立し、生活介護と就労継続支援 B 型の多機能型施設「わかば事業所」としてスタートしました。平成 27 年に多機能型から B 型事業所単独型へと変更しました。就労継続支援 B 型は、わかば第一事業所とわかば第二事業所の 2 つあります。来年度から B 型だけでなく、生活介護を入れて多機能型として運営していく予定にしています。

### ▶ 工賃向上に関する現在までの歴史・プロセス

平均工賃は 12,448 円です。企業とのコラボレーションができたこともあり売上が向上してきました。

### ▶ 取組姿勢

障害者が地域生活の中で、より質の良い生活を送るために働く場や生活の場を提供するとともに、そこで必要となる作業支援や日常生活支援など、その人に適した障害福祉サービスを行い、その人らしい生活を送れるように支援することを目的としています。

働くということを基本的に考えて取り組みますが、障害特性や個々の集中力・持続力を考え、1 時間をベースに活動を行っています。

また、日々の活動を通し、自己主張・責任感・仲間意識・持続力・集中力を伸ばしていくように支援しています。

## ▶ 工賃支払ルール

月給制で支払っています。工賃の種類には、評価給・参加給・皆勤手当・担当手当・休日手当・夏季手当・冬季手当・期末手当があり、日常生活・対人関係・行動・態度を評価し、点数化したものを基準にして算出しています。

夏・冬・期末の手当は、毎月の事業収入からの留保分を原資とし、均等に支払っています（夏は1月分、冬は1.5月分くらい出せるようにしています。）。

## 作業の状況

### ▶ 主要作業①：受注事業（付録の封入・DM・スナック菓子梱包・ライトビデオ解体作業等）

平成28年度収入は1,980,907円で全体の36%程度を占めています。

スナック菓子梱包事業で、現在週に2回、企業内で働かせてもらう方向で進んでいます。今までは事業所内で作業を実施していましたが、今後、企業内に出向いて施設外就労という形で作業を実施していくことで、作業意識や社会性の向上につながっていくような仕組みを構築できればと考えています。



【作業風景】

### ▶ 主要作業②：清掃作業（除草・芝刈・集会所草取り・公園清掃・マンション清掃等）

平成28年度収入は1,852,240円で全体の34%です。公園清掃・マンション清掃は調布市の作業所連絡会で受託し、複数事業所で実施しています。

▶ **主要作業③：受託作業（発達センター清掃、すこやか遊具清掃、水道メーター分解作業）**

平成 28 年度収入は 880,735 円で全体の 16% です。

▶ **主要作業④：配布作業：地域情報誌等の配布**

平成 28 年度収入は 201,882 円で全体の 4% です。

▶ **主要作業⑤：パッキング作業（学習教材のパッキング）**

学習教材のパッキング作業です。平成 28 年度収入は 269,960 円で全体の 5% です。



【パッキング作業】

▶ **主要作業⑥：その他（ペットボトル分別作業、まつり収益等）**

平成 28 年度収入は 251,664 円で全体の 5% です。

連絡会として行政や企業などから仕事を請けて、事業所間の連携で高い作業効率をキープしています。

## 工賃アップのポイント

### ▶ ポイント①「作業のグループ化」

昨年度より、小グループでの作業を実施するようにしました。利用者の得意なことにスポットを当ててグループを形成しています。その結果、仕事に対して積極的になったり、他の利用者のカバーをしたりと作業効率が上がりました。仕事に対する意識が変化してきているので、今後も継続して実施していきたいと思っています。



【作業のグループ化】

### ▶ ポイント②「利用者間での会議開催」

利用者間で会議を開催し、利用者がそれぞれの作業進捗の報告をしています。責任感やモチベーションなど、仕事に対する意識変化が見られ、積極性がでてきました。今後も継続していきたいと考えています。

### ▶ ポイント③「事業所間ネットワーク」

調布市の福祉作業所で構成されている調布市福祉作業所等連絡会という事業所ネットワーク(31 法人・48 事業所)に入っていることが強みです。事業所単体では請け切れない大型案件を受注し、事業所間連携で業務を実施しています。ネットワークでの共同受発注の仕組みがしっかりと機能しているので、各事業所とも今までは思いつかなかったような大型案件をネットワークで取るようになり、それぞれの事業所の売上につながっています。今まで取引が出来なかった案件を獲得していくことが出来るようになりました。

#### ▶ ポイント④「定期的な行事開催によるモチベーションの向上」

作業だけでは、利用者のモチベーションが上がらないため、定期的に遠足などの行事を取り入れています。そうすることで、その行事を楽しみにして普段の仕事に対して前向きに取り組むようになっていきます。

### 今後の課題

職員の意識改革は大切だと感じています。仕事を増やしていく部分も工賃アップに寄与するけれど、メンバーとのマッチングもかなり重要で、それが仕事の長続きにつながると考えています。

利用者の得意なことをたくさん見つけていくと、仕事の幅も広がるが、業務過多になるのでそのバランスをとるのも課題です。

福祉業界だけでは狭いので、外部との接点を増やしていくことで、情報収集をし、業務に活かしています。

## 3.1.8 クラフト工房 La Mano

町田市

『専門家による商品制作と  
顧客ターゲットの絞込みと販路開拓』

## 基本データ

|        |          | 内容                     |
|--------|----------|------------------------|
| 法人名    |          | 特定非営利活動法人 La Mano      |
| 事業所名   |          | クラフト工房 La Mano         |
| 住所     |          | 東京都町田市金井5-14-18        |
| 事業所データ | 指定年      | 平成 21 年                |
|        | 施設種別     | B 型単独                  |
|        | 定員数      | 20 名                   |
|        | 登録者数     | 26 名                   |
|        | 職員数      | 16 名                   |
|        | 主たる障害種別  | 知的障害者                  |
|        | 作業内容     | 自主：染色、織り、グッズ製造販売、アート制作 |
|        | 平均工賃     | (月額) (円)               |
|        | 平成 27 年度 | 32,619                 |
|        | 平成 26 年度 | 32,212                 |
|        | 平成 25 年度 | 30,674                 |
|        | 事業収入     | (円)                    |
|        | 平成 27 年度 | 18,762,455             |
|        | 平成 26 年度 | 19,298,758             |
|        | 平成 25 年度 | 18,632,020             |

# 「クラフト工房 La Mano」は こんなところ



## 事業所概要

### ▶ 法人・事業所の成り立ち

平成4年から無認可作業所として活動を実施しており、平成21年にNPO法人格を取得し就労継続支援B型事業所として開所しました。

### ▶ 工賃向上に関する現在までの歴史・プロセス

「障害のある人の日中活動の場」、というよりは、「働くということに重点を置いた物づくりの場」であることを意識しています。また、一般の市場でも通用するような商品を製作しています。この10年位で工賃が上がってきました。平成18年時点の工賃は11,000円でしたが、徐々に上がっていき、今年の目標は33,000円です。主軸商品の鯉のぼり製作ができたこと、また、障害のある方のアートへ活動の幅が広がったことで、市民の方に知ってもらえる機会も得られました。アート活動から事業所の存在を知ってもらったり、逆に鯉のぼりからアート活動の存在を知ってもらったりと2つの活動の相乗効果が功を奏しています。アート活動では、町田市主催で3週間ほどアート展を実施しており、それは東京オリンピックの承認を受けている文化プログラムです。ここは展示のみですが、広報の役割を果たしており、様々な人に知ってもらういい機会となっています。

アート活動をして10年目になるので記念誌を作りました、もともとは染めや織りだけを行っていたのですが、その作業が難しくて携わることのできない利用者さんの新たな仕事としてアート活動を確立できたと感じています。絵としても販売しますし、原画の素材をグッズに展開したり、テキスタイルの素材としたりもしています。

また、ポストカードだけでも年間1,000枚以上売れています。作品の冊子は、プロのデザイナーに外注して作ってもらう等、必要な所にお金をかけて多くの方に知ってもらう努力をしています。

## ▶ 工賃支払ルール

工賃は最高で 43,000 円、最低でも 27,000 円支払っています。

工賃の規定を設け、固定給の「月給制」を採用しています。初年度は 1 万円で、そこからベースアップして 1 万 5 千円を月の基本給とし、出勤率に応じて支払っています。

夏と冬の賞与と期末の一時金はボーナスという形で支払っています。夏と冬は算定期間を設け、その期間の出勤率に応じて、支払総額を利用者工賃の 1 か月分や 2 か月分と決め、みなさんの全体の出勤率で配分しています。頑張っている仕事にきたらお給料が増えますよというシステムにしています。

期末の一時金は、それぞれの利用者の特性で、例えば「織りが得意」とか「アート活動が得意」などの項目で評価表を作って算定しています。(アート：10 段階評価×9 項目／染め：10 点満点×8 項目 生産性の評価が一番重い設定)

期末の一時金の支払い総額は 300 万円。平均で 10 万円。高い方は 20 万円位です。

一時金の算出方法は 10% がスタッフの調整幅、40% は評価表、50% は出勤率算定となっています。従事する仕事によって単価の違いはありません。

普段の基本給＋夏冬の賞与＋期末の一時金を足して 12 カ月で割ると、ひと月の平均工賃が 3 万円を超えます。冬の賞与は、2 か月分の出勤率で算定した金額＋一律 5 万円で 8 万円程度になりました。

## 作業の状況

### ▶ 主要作業①：染物（全体収益の 75% 位）

藍染を実施しています。均一に染める作業は難しいのですが、利用者が行っています。昨年度収益は全体で 1,876 万円のうち、鯉のぼりが 800 万円、その他染物が 540 万円ほどになります。鯉のぼりの売上が 4 月に一括で入るので運営的にとても助かっています。その他、染色展（4 日間ずつ開催）で 250 万円から 300 万円の売上になっています。原価率は、原材料が 18% に設定しています。工賃原資は売上の 50% から 55% 程度になっています。

また、布だけではなく糸の染めも実施しており、その糸を使って織物をしています。そうすることで織物の原価を下げる事が出来ています。



【染作業】



【商品（こいのぼり）】

## ▶ 主要作業②：織物

織機での織物を実施しています。複雑な織り方でも利用者が実施することができ、完成度の高い商品を生産できています。高単価の商品が多数を占めますが、ファンがつき、受注生産で制作している商品も多くあります。昨年度収益は 330 万円程です。



【織り作業】

### ▶ 主要作業③：アート活動（グッズ販売含む）

染色や織物の作業が難しい利用者さんにはアート活動を実施してもらっています。絵画として販売できる、又はグッズ化して販売できる方だけにしています。余暇活動ではなく、生産活動にするために、職員が見極めていきます。昨年度収益は200万円程度です。ポストカードなどのグッズは1,000枚程度販売しました。また、原画も高単価で販売できるようになりました。今後はアート活動をされている方へ著作権使用料を支払いしてもらいたいようなシステムを検討しています。



【アート活動】

## 工賃アップのポイント

### ▶ ポイント①「専門家（染色・織り等）による商品製作指導を実施し、クオリティの高い商品を製作」

「良いものづくりをしていこう」、「売れるものづくりをしよう」という意識を高く持っています。利用者さんの得意分野を活かそうとはしていますが、アート活動でも、作品を全てやみくもに商品にするのではなく、しっかり事前に商品に向いているかの検討をして製品化しています。

また、お客様のニーズも把握しながら、外部のデザイナーさんとタイアップするなどして製作しています。

納期の設定は無理をせず、良いものをつくり、それでも欲しいと言ってくれる人に販売するようにしています。

何よりもまず知ってもらわないといけないので、広報には力を入れています。手作り市に出店する等、外部の人に知ってもらう活動を継続して実施しています。自分たちもブログなどで広報していますが、商品を購入してくれた人や見てくれた人がSNSで投稿してくれることで口コミが広がることはとてもありがたいことです。

## ▶ ポイント②「ターゲットとなる顧客を絞り込み（ロハス系）、商品コンセプトと合致する販路にのみ流通」

販路は 20 から 30 件あります。手ぬぐいや靴下、ポストカードなど、扱っている商品を見て、お店とのマッチングを考えて販路を作っています。また百貨店で単発の展示会をさせてもらったりしています。時々、事業所にお客様が直接買いに来られたりすることもあります。また年 2 回の染織展は 30 万円程度売り上げています。毎年 4 月に代々木公園で「アースデイ」という集客力の高い環境イベントに出店しています。その他イベントに出店するときは、イベントと商品がマッチングしているかを事前によく検討しています。

## ▶ ポイント③「作業分解と利用者適正とのマッチング」

生産工程を細かく分解し、利用者の適正とうまくマッチングさせています。絞りが上手な人、染めが上手な人など、完成度の高い商品を作り出すために分業しています。

## 今後の課題

給与に「特性に応じた得意分野」や「生産量に応じた配分」を反映したいけれども、できていません。

商品のブランド化やそのブラッシュアップも図りたいと考えています。

売れるもの／売れないものがあるが、うまく循環させて上手に作業に従事してもらえるように考えています。

利用者さんは、「仕事をこなす」というだけでなく、「利益を生み出す意識」は高いです。しかし、利益第一ではなく、利用者支援の目的から外れないように、その方に応じた対応を心がけています。売上を全部利用者さんに還元せず、将来の設備投資用の積み立てもしています。数年後を見据え、次のステップのことを考えて運用し、その場その場ではなく継続性を考え、体制を整えています。

## 3.1.9 どんぐりパン

多摩市

## 『方向性を絞った事業展開』

## 基本データ

|        |          | 内容                     |
|--------|----------|------------------------|
| 法人名    |          | 特定非営利活動法人どんぐりパン        |
| 事業所名   |          | どんぐりパン／空               |
| 住所     |          | 東京都多摩市諏訪 5-6-3-105、106 |
| 事業所データ | 指定年      | 平成 21 年                |
|        | 施設種別     | 多機能型（B 型＋生活介護）         |
|        | 定員数      | 24 名                   |
|        | 登録者数     | 16 名                   |
|        | 職員数      | 4 名                    |
|        | 主たる障害種別  | 身体障害者、知的障害者、精神障害者      |
|        | 作業内容     | 自主：パン製造販売、弁当製造販売、カフェ   |
|        | 平均工賃     | （月額）（円）                |
|        | 平成 27 年度 | 43,243                 |
|        | 平成 26 年度 | 33,874                 |
|        | 平成 25 年度 | 30,710                 |
|        | 事業収入     | （円）                    |
|        | 平成 27 年度 | 99,004,718             |
|        | 平成 26 年度 | 83,633,845             |
|        | 平成 25 年度 | 77,972,508             |

# 「どんぐりパン」は こんなところ



## 事業所概要

### ▶ 法人・事業所の成り立ち

15 年前位に障害をもった子たちの学童クラブ「どんぐり」があり、利用者の卒業後のために保護者たちが作業所を立ち上げました。その後平成 19 年に NPO 法人格を取得しました。それまでは市の措置を受けていた作業所で実施していましたが、障害者自立支援法施行に伴い平成 21 年 4 月に B 型と生活介護の多機能型事業所として運営しています。

### ▶ 工賃向上に関する現在までの歴史・プロセス

平成元年：多摩市手をつなぐ親の会「卒後を考える会」→「どんぐり」に改名

平成 3 年：通所訓練の場「どんぐり」設置

平成 4 年：東京都通所訓練事業 D ランク認可

→平成 7 年には A ランク、同時に授産活動を開始

平成 8 年：知的障害者通所授産として認可を受け、活動を開始。

### ▶ 工賃支払ルール

時給は現場責任者へのヒアリングや勤務状況などを見て 100 円から 360 円。1 日 5.5 時間の勤務時間です。月の最高額 43,560 円、平均 38,871 円、最低 12,100 円となっています。

賞与は夏と冬に支給しています。前年度の利益を翌年度の夏賞与で支払う事にしています。上期の余剰を下期の 12 月に支払います。一律単価（総勤務時間で割る）×半年分の時間数で支払うことにしています。その後、設備投資などに支払い、残っていれば期末にも賞与を出しています。

## 作業の状況

### ▶ 主要作業①：パン製造 (カフェ含む)

平成 27 年度の売上 3,227 万円で粗利は 2,255 万円 (うちカフェ売上は年間 500 万円程度) です。平成 21 年当初は、100 万円から 120 万円/月でしたが、徐々に売上が上がってきました。

天然酵母等のパンは量産しにくいいため、ドライイーストと小麦粉で作り、量産が可能になっています。イーストフードや pH 調整剤は使用せず、中身のフィリング (カスタードクリーム、カレー、リンゴやサツマイモの甘煮等) は手作りを基本としています。マーガリンも生活クラブから仕入れる等素材には気を配り、子ども達も安心して食べられる素朴なパンを目指しています。

原価率は 30.1% (仕入れベース) となっています。レシピ上は原価率は、もう少し低いですが、ロスを減らす努力をしています。

売れ残りはラスクなどに再加工するか、フードバンクに流しています。

パンの販路は市内の学童保育や保育所が 3 割で予約納品にしています。その他は福祉関係のショップ (パンを扱っていないが、福祉ショップを持っているところ) や市役所 (売店)、一般企業 (売店) などです。小売 (店舗売り) や移動販売、軒先売りや室内販売を交渉して時間限定で売らせてもらっています (外販先：お昼と夕方 15 か所くらいある)。小売り (店舗売り) は売上の 3 割程度です。昔から付き合いのあるところは 3 割引き程度で売っているところもあります。その他イベント販売、地域のお祭りなど出店を行っています。



【作業風景】



【パン製造】

## ▶ 主要作業②：お弁当製造

今年始まったばかりで目標には達していません。給食と合わせて 80 食から 100 食 / 日を製造しています。月 80 万円の売り上げとなっています。(給食費として出している月 20 万円含む)

お米の計量や洗い物などに利用者が携わっており、調理は早朝に終わってしまうため、現在は携わっていません。

※生活介護では弁当の配達・販売、公園清掃やポスティング、事業所内で使う(パン・弁当製造のための)白衣の洗濯(上下で30着以上)を行っています。



【お弁当製造】

## 工賃アップのポイント

### ▶ ポイント①「生産数を確保する事に特化した事業展開」

こだわりの原材料などは使用せず、「量産出来る事」に絞って生地をこねあげるなどの工夫を実施し、市内保育所や学童保育など大量受注先のニーズに応えることが出来るようにしています。利用者は職員の手伝い作業ではなく、生地の手計量・分割・丸め・成形、焼き上がりのパンの袋入れ・仕分けまで職員と共にしています。共に行うことで生産量を上げることが可能になっています。

### ▶ ポイント②「徹底した原価管理」

原価率を見直し、ロスを減らすことにしっかりと取り組んでいます。ロス管理には注意してい

ますが、売れ残りなど商品ロスが多い日の販売実績から予測数を綿密に算出する等の対策を考えていく必要があります。

### ▶ ポイント③「保育所・学童保育など大型かつ定期的な販路開拓」

小売や移動販売、出張販売などを実施していますが、定期的に大量納品が可能な市内保育所や学童保育などに販路を持っています。これらの販路は予約注文なので商品ロスも出ずに売上の3割程度を占めています。安定した収入を得る販路を確保することで工賃原資を確保しています。店舗販売では、利用者に「自分たちが作って、自分たちが売っている」という意識を持ってもらえるように取り組んでいます。お給料をもらうことにモチベーションを感じている人が少ない（実家暮らしの方も多いためか）ので、お金の使い方の楽しみ（自分が稼いだもので物が買える喜び）や外出する機会を知ってもらえるような働きかけをしていけたらよいと思っています。

## 今後の課題

原価率見直し、ロス管理です。商品ロス（売れ残り）が沢山出てしまったときの対応策を考えたいです。

利用者さんの「働いてお金を稼ぐ」ことにおけるモチベーションを上げていく取組も必要だと感じています。

職員のスキルアップも課題です。職員のレベルに差があるので、誰かが休んでも業務が滞りなく進むようにレベルの底上げをしたいと考えています。

製造量が多いので、職員が「製造！」「納期！」とパン製造に一生懸命になってしまい、利用者さんの支援に目が行き届いていない時もあるため、今後生産と支援の両立をもっと図って行きたいと考えています。

### 3.1.10 コラム①

#### 他県事例

## 『請負業における単価交渉』

他県にある就労継続支援A型とB型の多機能型事業所において、B型の仕事は請負のみでした。立ち上げたばかりということもあり、平成26年度の工賃は3千円台とかなり低い状況にありました。

しかしながら、工賃向上研修を受講した際、

- 請負事業の単価の評価方法

- 支援者1人で1時間実施したときの作業単価の算出（支援者生産性）

- 支援者1人で実施する仕事を利用者何名で同じレベルでできるかの算出（利用者生産性）

- 最低賃金、家内労働（内職）平均賃金、家内労働（内職）業界別賃金の確認

- 具体的な単価交渉の進め方

- 発注者の要望（納期・品質）に合わせた実践

- 新規請負の獲得

- 既存請負の価格交渉

という内容を聞き、目が覚めました。「支援者が1時間一生懸命やったとしてもこの単価の仕事なのか」「これを利用者にやってもらい続けていいのか」と感じられました。

そこで、既存の仕事を要望にこたえて実施しながら、新規請負の獲得を精力的に実施しました。3か月間で15件程度話をしました。そこで、お会いできた企業の方と取引が始まりそうになりました。その際、研修で聞いたことを思い出し、提示された単価（1円/個）では支援者生産性として低い数字であったため、すぐさま「これではお取引できません」という話をしました。企業の方は、「障害福祉サービス事業所と契約するのが初めてで、値段の設定方法が分からない」という話を頂き、事業所の方から適正な価格提示（2円/個）をしたところ、これが採用されました。

もちろん、仕事がはじまってから、利用者と共に先方の要望にしっかりと応えし、納期前日には終わらせるように努めました。結果、企業の方から「ここまでしっかりやってもらえるとは思っていなかった」「この仕事はできないか？」という形で、新規の高単価なお仕事をもらえるようになっています。既存の請負業務についても単価交渉を続けています。

あわせて、工賃支払規定も見直し、時給テーブルも高く策定しなおした結果、半年足らずで平均工賃は約11,000円と8,000円近く上昇しました。

「できるかどうか不安でしたが、やってみるしかないと思って頑張りました」というお声が印象的でした。行動なくして変化なし、の良い事例だと思います。



### 3.1.11 コラム② 他県事例

## 『多機能化による適切な支援と工賃向上』

他県にある就労継続支援 B 型事業所は、自主製品であるパン・クッキー製造販売、雑貨製造販売に取り組んでいました。ただ、法人の成り立ち上、余暇支援も充実させようと、火・木曜日の午後は余暇活動を実施しており、それが事業所の特徴にもなっていました。

就労継続支援 B 型事業所であるからには工賃向上に取り組むべき、と考え、工賃向上研修を受講しました。他事業所ともグループワーク等で話をしていく中で、「果たして今の取組みは、変遷していると思われる利用者ニーズに本当に答えているのか？」という疑問が湧きました。「確かに余暇活動が充実していることが魅力で通ってきている利用者もいるが、バリバリ働いてお客様の喜ぶ顔を見て、工賃ももっと欲しいと感じている利用者もいるのではないのか？」

そこで、管理者は、思い切って以下のとおり生活介護との多機能化を企画します。

- 就労継続支援 B 型：しっかり働く → パン・菓子製造・販売
- 生活介護：生産活動支援＋余暇活動 → 雑貨製造・販売

来期から機能を明確に分けることを理事会に提案して決議しました。そして、そのことを利用者およびご家族に伝え、全員と面談して、どちらを希望するのかを丁寧に聞き取りました。

そして B 型と生活介護を分けてスタートした翌年度では、B 型の利用者に対しての就労アセスメントを実施し、どのように生産性・品質を高めていくのかを個別に計画・実施することにより、作業に注力できるようになったため、生産量も向上しました。

同時に商品のブランディングや価格改定にも着手し、工賃支払規定も見直した結果、翌年度は工賃が 5,000 円弱から 13,000 円弱と、8,000 円も上昇しました。

「自分達の事業所が選ばれている理由に固執しているのは、もしかしたら自分達がそう思い込んでいるだけかもしれない。もしかしたら自分たちが変わることに対するしんどさの言い訳に使っているのかもしれない。新たなニーズを丁寧に聞き取って、望む価値を利用者・ご家族に選んでもらえるようにした方が良かった。本当に怖かったが実施してよかった。」という声が印象的でした。工賃向上を検討する、というのは、単に売れるものをどうやって作り販売するのか、というマーケティングや営業的な要素だけではなく、利用者ニーズを見直し、自事業所でどのようなサービス提供をするのか、という福祉経営的な視座も必要になってくるという事例です。

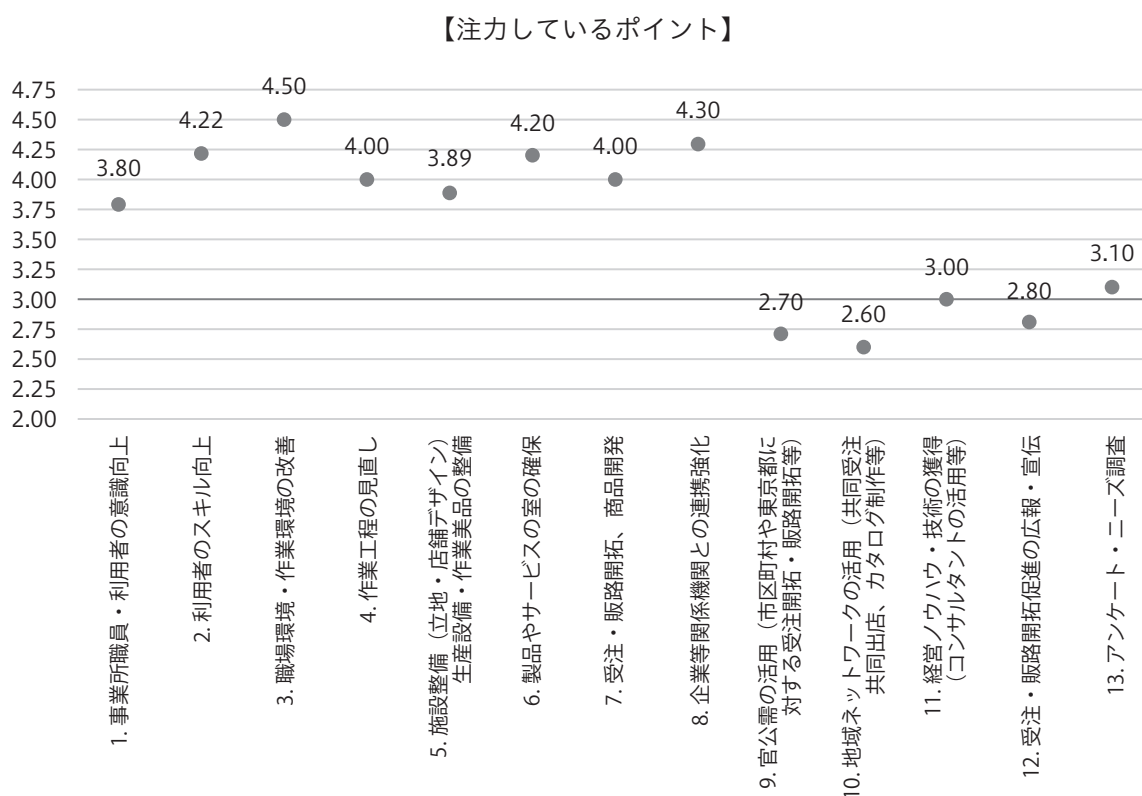


## 3.2 訪問調査先アンケート

### ○注力しているポイントについて

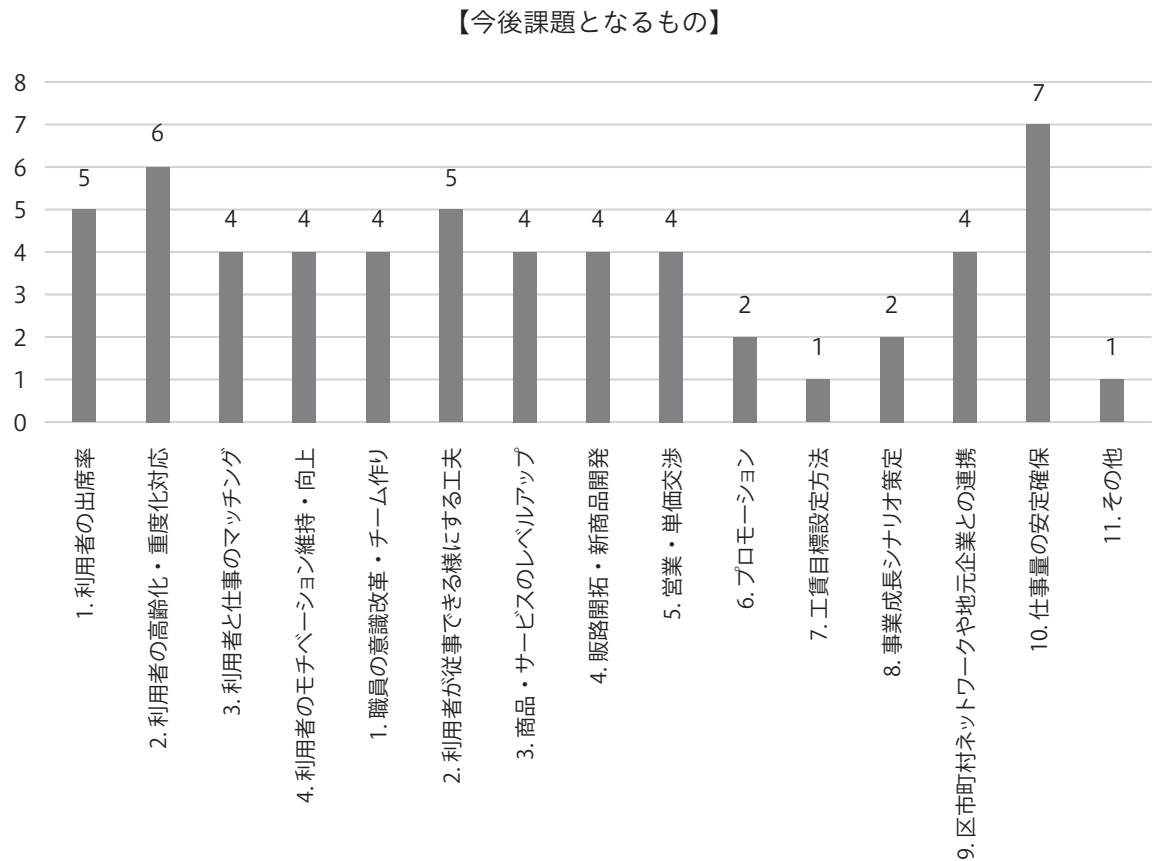
注力しているポイントを13項目について、5段階で評価してもらった。最も注力しているのは「3. 職場環境・作業環境の改善」であり、高齢化・重度化に対しての設備投資や、加湿器等を導入するといったハード面での改善や、グループ分けやモチベーションアップのための声掛け等ソフト面での工夫も見受けられた。

次いで高いのが「企業等関係機関との連携強化」である。仲介を通さないように直接取引できるような工夫を施している。一方、「官公需の活用」「地域ネットワークの活用」といったやや受け身的な項目については注力度がかなり低いことが特徴的である。



## ○今後課題となるもの

今後課題となるものについては、「仕事量の安定確保」が最も多く、次いで「利用者の高齢化・重度化対応」であり、全体の傾向と大きく変わりはないものと思われる。





## 4 課題と施策の方向性



## 4 課題と施策の方向性

今回の調査結果より、全体で共通して見受けられる問題意識としては、「高齢化・重度化への対応」であり、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に困っている様子が伺える。高齢化・重度化に伴い、従来できる仕事ができなくなってくるケースが多く、また、支援策としても「障害種別・支援区分・年齢等に伴うミスマッチを補う支援の事例」を強く希望されている。一方で、アンケートの自由回答やインタビューより、グループ分け、工程細分化、マニュアル化、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し、高齢化・重度化していても高工賃を実現している事業所も少なくない。

特に精神障害中心の事業所においては、その利用日数・時間の短さから、仕事を安定的に回すことが難しい等の声が強い。一方で、利用日数・時間が短いにもかかわらず、時給のみを導入しているケースが多いため、月給・日当・作業手当等も活用した工賃支払ルール自体の見直しも同時に必要であると思われる。

セグメント別に見た結果では、多機能化している事業所の方が工賃は高い。これは利用者の状況に合わせて、B型だけで対応するのではなく、より支援を強めるために生活介護も含めた包括的な支援を実施しているものと思われ、工賃向上の側面だけではなく、福祉経営として地域の利用ニーズに応えることができているのかどうかも含めて検討する必要があると思われる。

また、目標工賃達成指導員を配置している事業所の方が工賃は高い。採用と人件費の問題はあるものの、営業や支援を手厚くする方が効果が出ているものと思われる。

平均工賃クラス別に大きく差があったのは「目標工賃達成に対する姿勢」及び「工賃向上計画の策定に対する姿勢」である。

平均工賃クラスが高くなるにつれて、目標工賃の達成意欲は強くなる。

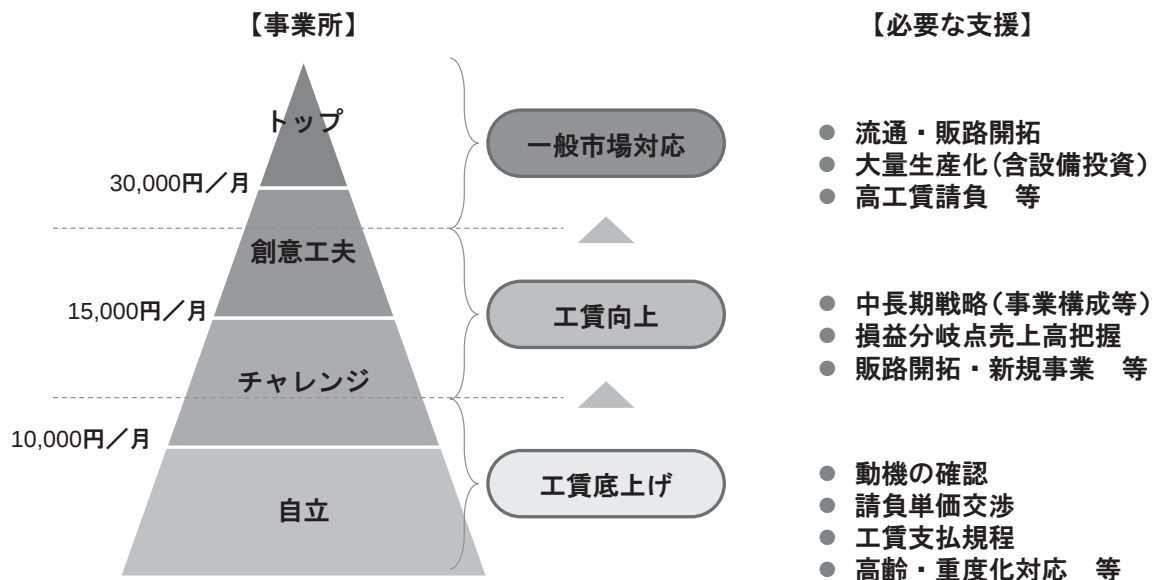
また、利用者支援の姿勢としては、クラスが高くなるにつれ、自事業所は「就労の場」とであるという姿勢を重視し、かつ「就労訓練の場」及び「社会交流の場」としても均等に重視する傾向にある。

また、工賃向上に対する事業所内のネガティブな意見は、クラスが高くなるにつれ少なくなる傾向にある。特に「利用者ができる作業がない」という不満の声についての強弱に顕著な違いがあり、クラスが高くなるにつれ「何とかできるように工夫するのが支援である」という姿勢が見受けられる。

さらに、クラスが高くなるにつれて、目標工賃を支払うための損益分岐点売上高を把握しており、かつ、これを達成するための計画策定も管理者を中心として作り込まれている点に差異が大きく見られた。

これらより、平均工賃のクラス別に必要となる支援策は異なってくるものと思われる。平均工賃が15,000 円に満たない事業所は、工賃底上げにつながる施策が必要である。経済的自立に向けた後押しを少しでもしたいという動機を確認し、正しく損益分岐点売上高を把握した上で、高齢化・重度化も見据え、事業構成を見直し、単価交渉や規程を整備していく、といった具体策を考える必要がある。これらの土台ができた上で、工賃向上につながる販路開拓や新商品開発を実施していかなければならない。

#### 【平均工賃クラス別の状況と必要な支援例】



こうした現状と課題から、次のような施策が望まれる。

#### ● 工賃向上に関する項目を総点検できるような研修・アドバイザー支援

工賃向上は、多くの要素が複雑に絡んでいるため、何か1つでも欠けてしまうと工賃向上につながらない、という特徴がある。よって、これらを総点検することで、自事業所の課題を明確に設定し、作り込まれた実効性のある工賃向上計画を策定する必要がある。

右図に、総点検時の構成図を示す。

中心となるのは「②事業企画」であり、ここで3つの企画を作る。

②-1：事業構成…どの事業で何人の工賃を支払うのか？

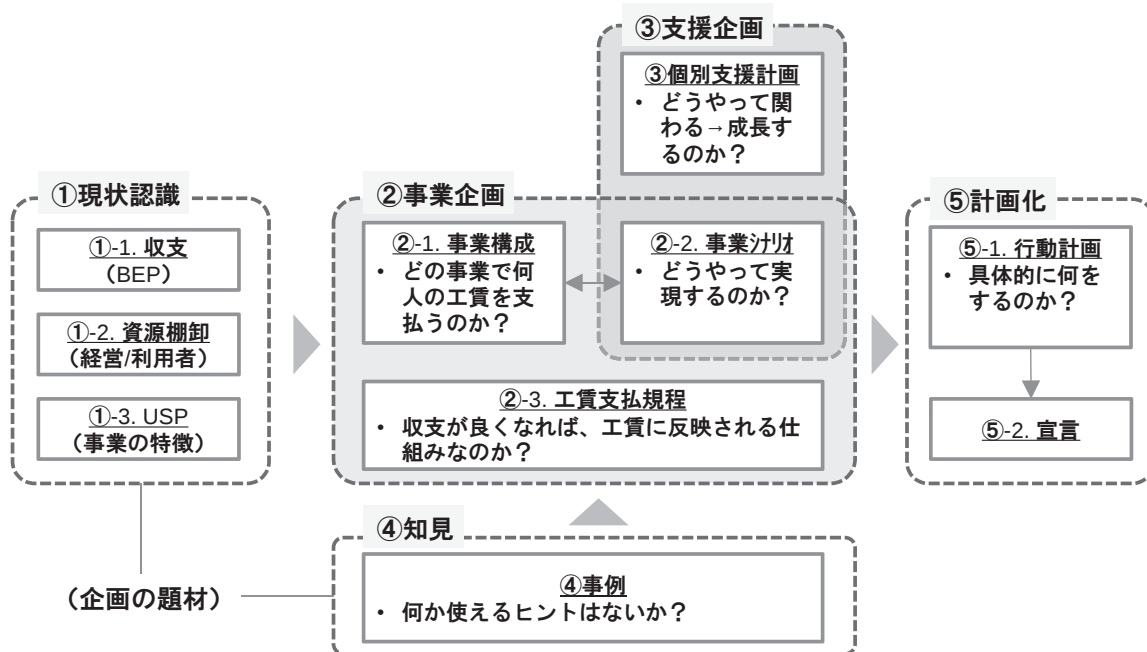
②-2. 事業シナリオ…どうやって実現するのか？

③-3. 工賃支払規程…収支が良くなれば、工賃に反映される仕組みなのか？

また、②-2. 事業シナリオと利用者の成長シナリオを一致させる「③支援企画」が必要である。そして、これらの「②事業企画」と「③支援企画」を「⑤計画化」で計画書として落とし込む。

また、この②③の企画を作り込むための題材として「①現状認識」が必要であり、「④知見(事例)」を元にアイデアの切り口を探す。

## 【個別支援計画と連動した工賃向上計画策定のスキーム例】



※ BEP：損益分岐点売上高 (Break Even Point)、USP：事業特徴 (Unique Selling Proposition)

また、研修で計画を策定するだけでは、本当にその計画で良いのかどうかについて不明瞭なまま進んでしまうケースも多いため、研修等で作成した工賃向上計画に対する相談会やアドバイザー派遣等でさらに実効性を高めることが望まれる。

### ● 共同受注ネットワーク等の活性化

自事業所が独自で営業開拓していくことも重要であるが、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作業所ネットワークによる活動への期待は大きい。また、KURUMIRUの成功に対して、更なる期待を求める声も強く、販路開拓や品質向上等をサポートする要素も必要であろう。

### ● 設備整備への支援

今後必要な支援として、「施設や設備の更新」の要望が最も多く、次いで「設備整備補助における自己負担額の軽減」が挙げられており、設備整備への支援にニーズがあることが伺える。

一般市場への参入を望む事業所や高齢化・重度化に対応する事業所については新たに設備投資が必要になってくると考えられ、この経費の一部を補助する支援策も望まれるであろう。

## 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

(1) 貴法人についてご記入下さい。

|      |                                    |       |  |
|------|------------------------------------|-------|--|
| 法人格  | (社会福祉法人・NPO法人・一般社団法人・株式会社・その他 ( )) |       |  |
| 法人名  |                                    | 事業所名  |  |
| ご担当者 |                                    | 住所    |  |
| 電話番号 |                                    | email |  |

(2) 貴事業所の定員数、登録者数並びに一日の平均利用者数をご記入下さい。(平成29年2月1日時点)  
(※B型単独の場合は「左欄」に、多機能型の場合は「右欄」の該当する事業に○をつけてご記入下さい。)

|       |      |      |   |                     |   |
|-------|------|------|---|---------------------|---|
|       | B型単独 | 多機能型 |   |                     |   |
| 定員数：  | 人    | B型   | 人 | (移行・A型・生介・自立・他 ( )) | 人 |
| 登録者数： | 人    | B型   | 人 | (移行・A型・生介・自立・他 ( )) | 人 |
| 利用者数： | 人    | B型   | 人 | (移行・A型・生介・自立・他 ( )) | 人 |

(3) 登録者の主な障害種別、手帳等級及び年代についてご記入下さい。

(※平均年齢、平均利用年数は小数点以下を四捨五入してご記入下さい。)

(※いずれも合計人数が「設問(2)の「登録者数」と同じになるようにご記入下さい。)

身体障害： 人 知的障害： 人 精神障害： 人 難病： 人

その他： 人 …具体的に ( )

<手帳等級別>

|          |    |    |    |     |     |    |     |
|----------|----|----|----|-----|-----|----|-----|
| 身体障害者手帳  | 1級 | 2級 | 3級 | 4級  | 5級  | 6級 | その他 |
|          | 人  | 人  | 人  | 人   | 人   | 人  | 人   |
| 愛の手帳     | 1度 | 2度 | 3度 | 4度  | その他 |    |     |
|          | 人  | 人  | 人  | 人   | 人   |    |     |
| 精神保健福祉手帳 | 1級 | 2級 | 3級 | その他 |     |    |     |
|          | 人  | 人  | 人  | 人   |     |    |     |

平均年齢： 歳 平均利用年数： 年

|       |     |     |     |     |     |       |
|-------|-----|-----|-----|-----|-----|-------|
| <年代別> | 10代 | 20代 | 30代 | 40代 | 50代 | 60代以上 |
|       | 人   | 人   | 人   | 人   | 人   | 人     |

(4) 「一週間の利用時間」別の人数をご記入下さい。

(※合計人数が「設問(2)の「登録者数」と同じになるようにご記入下さい。)

30時間以上： 人 20～29時間： 人 10～19時間： 人 10時間未満： 人

(5) 過去3か年での一般就労への移行者数をご記入下さい。

|       |        |        |        |
|-------|--------|--------|--------|
| 移行者数： | 平成28年度 | 平成27年度 | 平成26年度 |
|       | 人      | 人      | 人      |

(6) 過去3か年の新規利用者数は何人ですか?  人

そのうち、

1. 過去に一般企業で働いていたことがある方は何人ですか?  人

2. 特別支援学校を卒業して、直接※、就労継続支援B型にきた方は何人ですか?  人

(※就労移行支援事業所等におけるアセスメントを経た方も含みます)

(7) 年間延べ開所日数、並びに一日当りの営業時間をご記入下さい。また、一日のうち、実際に利用者の方が就労(作業)している時間をご記入下さい。

年間延べ開所日数:  日 営業時間:  時間/日

うち、利用者の就労している時間  時間/日

(8) 貴事業所(B型単独・多機能)の職員の配置状況をご記入下さい。

| 管理者                    | サービス<br>管理責任者          | 職業指導員                  | 生活支援員                  | 目標工賃達成<br>指導員          |
|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|
| <input type="text"/> 人 | <input type="text"/> 人 | <input type="text"/> 人 | <input type="text"/> 人 | <input type="text"/> 人 |

(9) B型事業を開始した時期はいつですか? 平成  年

また、それは、下記のいずれに該当しますか? (○は1つ)

- ①旧体系(自立支援法以前)からの変更(旧体系での事業名: )  
②新規設立

(10) 貴事業所は、現在、区市町村ネットワークに参加されていますか? (○は1つ)

①参加している ②ネットワークはあるが参加していない ③ネットワークがない又は知らない

(③とお答えの方のみ)

区市町村ネットワークが必要だと思いますか? ( ①はい ②いいえ )

(11) 貴事業所の過去2年間の平均工賃についてご記入下さい。

(※平均工賃は小数点以下を四捨五入してご記入下さい。)

(※都に提出した「工賃実績報告書」を確認の上、同じ金額をご記入下さい。)

H27年度平均工賃(月額):  円 (時間額):  円

H26年度平均工賃(月額):  円 (時間額):  円

(12) 貴事業所の過去3年間の目標工賃についてご記入下さい。

(※平均工賃は小数点以下を四捨五入してご記入下さい。)

(※都に提出した「目標工賃報告書」を確認の上、同じ金額をご記入下さい。)

H28年度目標工賃(月額):  円 (時間額):  円

H27年度目標工賃(月額):  円 (時間額):  円

H26年度目標工賃(月額):  円 (時間額):  円

(13) H28年度平均工賃の見通しはどのようになりそうですか？(○は1つ)  
また、その主な理由をご記入下さい。

|                                                                                                                       |        |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| <input type="radio"/> ①増加する(昨年比10%以上上昇)<br><input type="radio"/> ②あまり変わらない<br><input type="radio"/> ③減少する(昨年比10%以下下落) | 【主な理由】 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|

(14) これまでに、都が実施してきた工賃向上施策について、参加あるいは利用したものをご記入下さい。(○はいくつでも)

|                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> ①受注促進・工賃向上設備整備費補助の利用<br><input type="checkbox"/> ②工賃アップセミナーの受講<br><input type="checkbox"/> ③経営コンサルタントの派遣<br><input type="checkbox"/> ④福祉・トライアルショップ(kurumiru)への出店<br><input type="checkbox"/> ⑤区市町村ネットワーク受注促進支援事業全体会議への参加<br><input type="checkbox"/> ⑥その他( ) |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

(15) 貴事業所における目標工賃の達成意欲として、全体として、どれが最も当てはまりますか？  
(○は1つ)

|    |            |           |     |           |            |
|----|------------|-----------|-----|-----------|------------|
|    | ①かなり<br>弱い | ②やや<br>弱い | ③普通 | ④やや<br>強い | ⑤かなり<br>強い |
| 全体 | :          |           |     |           |            |

また、キーマンは誰ですか？(○は1つ)

|                                                                                                                                                                                                |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <input type="radio"/> ①法人代表<br><input type="radio"/> ②管理者・サビ管<br><input type="radio"/> ③目標工賃達成指導員<br><input type="radio"/> ④現場リーダー<br><input type="radio"/> ⑤支援員<br><input type="radio"/> ⑥いない |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

(16) 貴事業所において、新規の発注依頼があった場合、どのような対応をすることが多いですか？(○は1つ)

|                                                                                                                                                                                          |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <input type="radio"/> ①多少無理してでも受けてみる<br><input type="radio"/> ②職員等と受ける方向で検討する<br><input type="radio"/> ③利用者支援への支障等を考慮し、あまり無理しない<br><input type="radio"/> ④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) |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

(17) 貴事業所において、「工賃向上計画」で記載している実施内容はどの程度達成できていると感じていますか？(○は1つ)

|                     |                      |                    |                     |
|---------------------|----------------------|--------------------|---------------------|
| ①全く<br>実施でき<br>ていない | ②あまり<br>実施でき<br>ていない | ③やや<br>実施でき<br>ている | ④かなり<br>実施でき<br>ている |
|                     |                      |                    |                     |

(18) 貴事業所における利用者支援の姿勢として、下記のそれぞれについてどれが最もあてはまりますか？(○は1つ)

|                             |                     |           |            |
|-----------------------------|---------------------|-----------|------------|
|                             | ①あまり<br>重視して<br>いない | ②やや<br>重視 | ③かなり<br>重視 |
| 工賃水準の向上による経済的自立に<br>向けた就労の場 |                     |           |            |
| 心身の特性等に応じた就労訓練の場            |                     |           |            |
| 日中活動による社会交流の場               |                     |           |            |

(19) 貴事業所内で、工賃向上に対し、下記のような声はどの程度ありますか？

①かなりある      ②ややある      ③あまりない      ④全くない

- a. 取り組んだがダメだった : 

|  |  |  |  |
|--|--|--|--|
|  |  |  |  |
|--|--|--|--|
- b. 時間が足りない : 

|  |  |  |  |
|--|--|--|--|
|  |  |  |  |
|--|--|--|--|
- c. 人が足りない : 

|  |  |  |  |
|--|--|--|--|
|  |  |  |  |
|--|--|--|--|
- d. 利用者に無理させなくてもよい : 

|  |  |  |  |
|--|--|--|--|
|  |  |  |  |
|--|--|--|--|
- e. 利用者ができる作業がない : 

|  |  |  |  |
|--|--|--|--|
|  |  |  |  |
|--|--|--|--|

(20) 貴事業所の工賃支払の基本ルール（考え方）について、近い方はどちらですか？（○は1つ）

①原資分配型（変動型） … 前月の支払原資（売上一経費等）を利用者に分配する考え方

②テーブル型（固定型） … 日当や時給等、支払う単価は決まっている考え方

＜①原資分配型（変動型）とお答えの方＞

a. 支払う単価の最低額を決めていますか？（○は1つ）

①はい ②いいえ

＜②テーブル型（固定型）とお答えの方＞

b. テーブルを見直す時期・頻度は決まっていますか？（○は1つ）

①はい ②いいえ

(21) 貴事業所の工賃の払い方について、採用しているものはどれですか？（○はいくつでも）  
（※名称ではなく、支払っている意味合いで選んで下さい。）

①月給 … 1日でも来所すれば支払う、最低保障的な工賃

②日給 … 来所することに対して支払う工賃

③時給 … 就労（作業）する時間に対して支払う工賃

④作業手当 … 特に難易度が高い作業に対して支払う工賃

⑤その他 （ ）

(22) 貴事業所における利用者の働き方と工賃のモデル・例をご記入下さい。

- a. 最高額：工賃：  円      利用日数：  日      就労（作業）時間：  時間／日
- b. 平均：工賃：  円      利用日数：  日      就労（作業）時間：  時間／日
- c. 最低額：工賃：  円      利用日数：  日      就労（作業）時間：  時間／日

（※利用日数の上限は22日として下さい）

(23) 貴事業所において、登録者のうち、就労継続支援B型で受け入れるのは就労（作業）の面で難しいと思われる方は何名ぐらいおられますか？

困難な方：  人

(24) 貴事業所で行っている生産活動の種類の上位3つを下記から選んで、番号をご記入下さい。  
また、優先調達推進法により官公庁から受注しているものがあれば、番号をご記入下さい。

<1. 売上規模が大きい順> (番号は1つずつ)

第1位:  第2位:  第3位:

<2. 関わる利用者人数が多い順> (番号は1つずつ)

第1位:  第2位:  第3位:

<3. 優先調達推進法での受注> (番号はいくつでも)

官公庁からの受注:

優先調達に関して、都または区市町村に対して要望があればご記入ください。

【業務一覧】

|           |                                                                                                                                                                                                                           |
|-----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| I. 自主製品   | ①パン系 ②洋菓子系 (焼き菓子、チョコ等)<br>③和菓子系 (大福、羊羹、干し芋等)<br>④加工食品 (豆腐・味噌・ジャム・製麺、こんにゃく、焙煎珈琲等)<br>⑤弁当・惣菜 ⑥飲食店 ⑦喫茶店 ⑧農業 (野菜・果物)<br>⑨農業 (花卉・植物) ⑩林業 ⑪水産業 ⑫家畜飼育<br>⑬雑貨類 (陶芸、和紙、木工、織物、藍染、革製品、ビーズ、縫製等)<br>⑭印刷加工 (紙以外: Tシャツ、グッズ等)<br>⑮その他 ( ) |
| II. 軽作業   | ⑯部品加工 ⑰箱折 ⑱袋詰め ⑲印刷物の封入・封緘<br>⑳ラベル・シール貼り ㉑検品 ㉒組立 ㉓色塗り<br>㉔その他 ( )                                                                                                                                                          |
| III. 役務提供 | ㉕清掃 (公園、公共施設、企業、集合住宅等) ㉖植栽管理<br>㉗農作業手伝い ㉘農産品加工 ㉙印刷 (紙: 資料、名刺等)<br>㉚リサイクル ㉛メール便配達 ㉜ポスティング ㉝クリーニング・洗濯<br>㉞マッサージ・あんま ㉟PC関連 (入力・Web管理等) ㊱テーブル起こし<br>㊲調理補助 ㊳ピッキング<br>㊴その他 ( )                                                  |

(25) 貴事業所で行っている生産活動の年間売上、原価、粗利益額をご記入下さい。

H27年度売上高:  円 原価:  円 粗利益額:  円

H26年度売上高:  円 原価:  円 粗利益額:  円

(※B型単独、多機能型の別に関わらず、事業所全体の生産活動の数字をご記入下さい。)

(※「原価」は、生産活動に係る直接的にかかる費用 (食材、原料、パッケージ、ラベル等) や仕入れ金額の合計をご記入下さい。人件費、光熱費、家賃、減価償却等は含みません。)

(26) 貴事業所の粗利益額は、H28年度はどのようになりそうですか？(○は1つ)

- ①かなり増加する(昨年比10%以上上昇)
- ②やや増加する(昨年比+5~10%程度上昇)
- ③あまり変わらない
- ④やや減少する(昨年比△5~10%程度下落)
- ⑤かなり減少する(昨年比△10%以下下落)

(27) 貴事業所において、会計・経理はどのようにされていますか？(○は1つ)

- ①生産活動に係る会計を個別に管理している
- ②事業所全体の会計のみ個別に管理している
- ③法人全体の会計のみ管理している
- ④明確には分からない

(28) 貴事業所において、目標工賃を支払うための損益分岐点売上高は把握されていますか？(○は1つ)

(※損益分岐点売上高=目標工賃と経費を支払うために必要な売上高)

- ①収益性の異なる部門・作業別に把握できている
- ②事業所全体として概要を把握できている
- ③明確には分からない
- ④今まで算出したことはない

(29) 貴事業所において、工賃向上計画の完成度について、もっとも近いものをご記入下さい。(○は1つ)

- ①計画通り実施すれば、かなりの確度で工賃は上がる
- ②計画通り実施すれば、工賃は上がると思われる
- ③計画を実施しても、工賃はあまり変わらない
- ④計画を実施しても、工賃は全く変わらない

(30) 貴事業所において、工賃向上計画を策定する姿勢として、もっとも近いものをご記入下さい。(○は1つ)

- ①かなり重要視して精緻に作り込んでいる
- ②ある程度まで作り込んでいる
- ③あまり時間をかけられず、作り込めていない
- ④ほとんど時間をかけられず、ほとんど作り込めていない

(31) 貴事業所において、工賃向上計画は誰が関わって立案されていますか？(○は1つ)

- ①関係する職員全員が関わって立案している
- ②管理者等が複数人で立案している
- ③管理者等が1人で立案している

(32) 工賃向上を達成するための下記問題意識はそれぞれの程度ですか？(○はそれぞれ1つ)

|                        | ①全く<br>ない | ②あまり<br>ない | ③普通 | ④やや<br>問題 | ⑤かなり<br>問題 |
|------------------------|-----------|------------|-----|-----------|------------|
| ＜a. 利用者＞               |           |            |     |           |            |
| 1. 利用者の出席率・参加率向上       |           |            |     |           |            |
| 2. 利用者の高齢化・重度化対応       |           |            |     |           |            |
| 3. 利用者と仕事のマッチング        |           |            |     |           |            |
| 4. 利用者のモチベーションの維持・向上   |           |            |     |           |            |
| ＜b. 支援者＞               |           |            |     |           |            |
| 1. 職員の意識改革・チーム作り       |           |            |     |           |            |
| 2. 利用者が従事できる様にする工夫     |           |            |     |           |            |
| 3. 商品・サービスのレベルアップ      |           |            |     |           |            |
| 4. 販路開拓・新商品開発          |           |            |     |           |            |
| 5. 営業・単価交渉             |           |            |     |           |            |
| 6. プロモーション             |           |            |     |           |            |
| 7. 工賃目標設定方法（管理会計）      |           |            |     |           |            |
| 8. 事業成長シナリオ策定          |           |            |     |           |            |
| 9. 区市町村ネットワークや地元企業との連携 |           |            |     |           |            |
| 10. 仕事量の安定的確保          |           |            |     |           |            |
| 11. 就労支援会計の理解          |           |            |     |           |            |

12. その他問題意識についてあればご記入下さい。

(33) 利用者と仕事のマッチング、および利用者が従事できるようにする工夫について、生じている問題や感じていることがあれば、その内容についてご記入下さい。

(34) 利用者の高齢化・重度化について、生じている問題や感じていることがあれば、その内容についてご記入下さい。

(35) 上記(33)(34)について、貴事業所で工夫されていることがあればご記入下さい。

(36) 工賃向上に向けて、各項目についてどの程度今後支援が必要と思いますか？(○はそれぞれ1つ)

①全く ②あまり ③普通 ④やや ⑤かなり  
必要ない 必要ない 普通 やや かなり  
必要 必要

|                                      |  |  |  |  |
|--------------------------------------|--|--|--|--|
| 1. 目標工賃設定・工賃向上計画策定の考え方               |  |  |  |  |
| 2. 工賃向上計画策定後の内容に関する個別相談              |  |  |  |  |
| 3. 成果を上げている事業所の事例                    |  |  |  |  |
| 4. 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      |  |  |  |  |
| 5. 生活介護等との多機能化の検討                    |  |  |  |  |
| 6. 工賃支払規定の見直し                        |  |  |  |  |
| 7. 利用者支援の専門家によるアドバイス(スーパーバイザー等)      |  |  |  |  |
| 8. Web・SNS等を活用した専門家・経験者等による講義、相談支援   |  |  |  |  |
| 9. 農業技術者・コンサル・パティシエ・デザイナー等の専門家のアドバイス |  |  |  |  |
| 10. 食品表示・衣料表示に関するアドバイス               |  |  |  |  |
| 11. 営業・単価交渉の専門家のアドバイス                |  |  |  |  |
| 12. 共同受注窓口への参加                       |  |  |  |  |
| 13. 官公庁による優先発注の拡大                    |  |  |  |  |
| 14. 区市町村ネットワークや地元企業との連携              |  |  |  |  |
| 15. 設備整備補助における自己負担額の軽減               |  |  |  |  |
| 16. 施設や設備の更新                         |  |  |  |  |
| 17. 共同販売会への参加                        |  |  |  |  |
| 18. 共同商談会への参加                        |  |  |  |  |

(37) 工賃向上計画を効果的に進めるにあたって、都に希望することがあればご記入下さい。

アンケートは以上です。記入漏れがないか今一度ご確認ください。～ご協力ありがとうございました～

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  
（訪問調査事前アンケート）

（１）貴法人についてご記入下さい。

|      |                                   |       |  |
|------|-----------------------------------|-------|--|
| 法人格  | （社会福祉法人・NP0法人・一般社団法人・株式会社・その他（ ）） |       |  |
| 法人名  |                                   | 事業所名  |  |
| ご担当者 |                                   | 住所    |  |
| 電話番号 |                                   | email |  |

（２）貴事業所の定員数、登録者数ならびに平均的な一日の利用人数をご記入下さい。

（※B型単独の場合は「左欄」に、多機能型の場合は「右欄」の該当する事業に○をつけてご記入下さい。）

|       | B型単独 | 多機能型 |                      |
|-------|------|------|----------------------|
| 定員数：  | 人    | B型 人 | （移行・A型・生介・自立・他（ ）） 人 |
| 登録者数： | 人    | B型 人 | （移行・A型・生介・自立・他（ ）） 人 |
| 利用人数： | 人    | B型 人 | （移行・A型・生介・自立・他（ ）） 人 |

（３）貴事業所の主要業務（生産活動）について、概要をご記入下さい。

（４）貴事業所での工賃向上について、下記項目について、どの程度注力しているかを記入して下さい。（○は１つ）、また特徴的に取り組んでいることがあればそのポイントをご記入下さい。

①全く ②あまり ③普通 ④やや ⑤かなり  
していない していない 注力 注力

1. 事業所職員・利用者の意識向上

|  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|
|  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|

【コメント】

①全く ②あまり ③普通 ④やや ⑤かなり  
していない していない 注力 注力

2. 利用者のスキル向上

|  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|
|  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|

【コメント】

## 3. 職場環境・作業環境の改善

①全く  
していない

②あまり  
していない

③普通

④やや  
注力

⑤かなり  
注力

【コメント】

## 4. 作業工程の見直し

①全く  
していない

②あまり  
していない

③普通

④やや  
注力

⑤かなり  
注力

【コメント】

5. 施設整備（立地・店舗デザイン）  
生産設備・作業備品の整備

①全く  
していない

②あまり  
していない

③普通

④やや  
注力

⑤かなり  
注力

【コメント】

## 6. 製品やサービスの質の確保

①全く  
していない

②あまり  
していない

③普通

④やや  
注力

⑤かなり  
注力

【コメント】

## 7. 受注・販路開拓、商品開発

①全く  
していない

②あまり  
していない

③普通

④やや  
注力

⑤かなり  
注力

【コメント】

## 8. 企業等関係機関との連携強化

①全く  
していない

②あまり  
していない

③普通

④やや  
注力

⑤かなり  
注力

【コメント】

|                                       | ①全く<br>していない | ②あまり<br>していない | ③普通 | ④やや<br>注力 | ⑤かなり<br>注力 |
|---------------------------------------|--------------|---------------|-----|-----------|------------|
| 9. 官公需の活用（市区町村や東京都<br>に対する受注開拓・販路開拓等） | -----        |               |     |           |            |
| 【コメント】                                |              |               |     |           |            |
| 10. 地域ネットワークの活用（共同受注<br>共同出店、カタログ製作等） | -----        |               |     |           |            |
| 【コメント】                                |              |               |     |           |            |
| 11. 経営ノウハウ・技術の獲得（コンサル<br>タントの活用等）     | -----        |               |     |           |            |
| 【コメント】                                |              |               |     |           |            |
| 12. 受注・販路開拓促進の広報・宣伝                   | -----        |               |     |           |            |
| 【コメント】                                |              |               |     |           |            |
| 13. アンケート・ニーズ調査                       | -----        |               |     |           |            |
| 【コメント】                                |              |               |     |           |            |

- (5) 貴法人で工賃向上が上手くいっている（ないしは上手くいっていない）理由を、一言でいうと何でしょうか？ またその理由を教えてください。

【一言で言うと】：

【その理由】：

- (6) 工賃向上に対して、今後課題となるとお考えのものはどれですか？（○はいくつでも）

<a. 利用者>

- |                  |                      |
|------------------|----------------------|
| 1. 利用者の出席率・参加率向上 | 2. 利用者の高齢化・重度化対応     |
| 3. 利用者と仕事のマッチング  | 4. 利用者のモチベーションの維持・向上 |

<b. 支援者>

- |                        |                    |
|------------------------|--------------------|
| 1. 職員の意識改革・チーム作り       | 2. 利用者が従事できる様にする工夫 |
| 3. 商品・サービスのレベルアップ      | 4. 販路開拓・新商品開発      |
| 5. 営業・単価交渉             | 6. プロモーション         |
| 7. 工賃目標設定方法（管理会計）      | 8. 事業成長シナリオ策定      |
| 9. 区市町村ネットワークや地元企業との連携 | 10. 仕事量の安定的確保      |
| 11. その他（               | ）                  |

- (7) 工賃向上に取り組む支援者全員のチーム状態として、当てはまるところに○を付けて下さい。  
（○はそれぞれ1つ）

①全く当てはまらない   ②ほとんど当てはまらない   ③あまり当てはまらない   ④どちらともいえない   ⑤少し当てはまる   ⑥かなり当てはまる   ⑦非常に当てはまる

|                             |  |  |  |  |  |  |
|-----------------------------|--|--|--|--|--|--|
| a. 得意としていることがある             |  |  |  |  |  |  |
| b. 目的・目標を持ってやっている           |  |  |  |  |  |  |
| c. 人の喜ぶ顔を見るのが好きだ            |  |  |  |  |  |  |
| d. いろいろなことに感謝する             |  |  |  |  |  |  |
| e. 今抱えている問題は何とかなると思う        |  |  |  |  |  |  |
| f. 失敗や嫌なことに對し、くよくよしない       |  |  |  |  |  |  |
| g. 自分達と他をあまり比べない            |  |  |  |  |  |  |
| h. 他人に何と思われようともやるべきことはやるべきだ |  |  |  |  |  |  |

- (8) 工賃向上計画を効果的に進めるにあたって、都に希望することがあればご記入下さい。

アンケートは以上です。記入漏れがないか今一度ご確認ください。～ご協力ありがとうございました～

## 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報告書

登録番号 (29) 100

平成 29 年 9 月発行

編集・発行 東京都福祉保健局障害者施策推進部地域生活支援課  
〒163-8001 東京都新宿区西新宿二丁目8番1号  
電話番号 (03) 5320-4158  
ファクシミリ (03) 5388-1408

印刷 社会福祉法人東京コロニー 東京都大田福祉工場

石油系溶剤を含まないインキを使用しています。



古紙パルプ配合率70%再生紙を使用しています



この印刷物は、印刷用の紙へ  
リサイクルできます。



