

工賃向上計画を円滑に実施するための
取組みに関する調査 報告書

平成 25 年 3 月

社会福祉法人オリーブの樹

目次

第1章	調査の概要	3
Ⅰ.	調査の目的	4
Ⅱ.	調査の方法	4
Ⅲ.	検討委員会の開催について	5
Ⅳ.	報告書の公開について	5
第2章	就労継続支援B型事業所アンケート調査	7
Ⅰ.	調査概要	8
Ⅱ.	調査結果	12
1.	工賃向上の取組み項目の設定及び主成分分析	12
(1)	工賃向上の取組み項目	12
(2)	変数の基本統計	15
(3)	主成分の固有値と寄与率	16
(4)	主成分の定義	17
2.	工賃向上の取組み時期・生産活動状況等	20
(1)	工賃向上の取組み時期	20
(2)	生産活動の種類	21
(3)	生産活動の違いによる取組み比較	27
3.	売上・工賃の現状と目標	29
(1)	売上・原価・粗利益	29
(2)	工賃額	31
(3)	目標工賃の達成と設定方法	34
4.	工賃向上の取組み	38
(1)	工賃向上体制	38
(2)	独自の工賃向上策	40
(3)	工賃向上で今後、取組みたいこと	42
(4)	工賃向上にあたり都道府県に希望すること	44
第3章	自治体アンケート調査	47
Ⅰ.	調査概要	48
Ⅱ.	調査結果	49
1.	工賃倍増5か年事業の実施状況	49
(1)	基本方針と重点施策	49
(2)	工賃倍増事業の各事業費	59
(3)	成果があった事業	61

(4)	課題の残った事業	78
(5)	工賃倍増5か年計画事業予算以外の取組み	89
(6)	区市町村が行った工賃向上の取組み	96
(7)	高い成果をあげている事業所	98
2.	平成24年度からの工賃向上事業	101
(1)	目標工賃と目標達成のための基本方針	101
(2)	重点的に取り組む事業	105
(3)	市区町村との連携	106
(4)	工賃向上の課題	108
第4章	ヒアリング調査	111
I.	調査概要	112
II.	事業所事例	114
III.	自治体・就労事業振興センター事例	179
第5章	調査結果要約・考察・提言	191
I.	アンケート調査結果要約	192
II.	考察	194
II.	提言	197
資料	(調査票)	201

第 1 章 調査の概要

I. 調査の目的

平成 19 年度からの 5 か年で行われた工賃倍増 5 か年計画事業に続き、平成 24 年度から平成 26 年度までの 3 か年で新たに行われる「工賃向上計画」の策定とその取組みにあたり、主体である就労継続支援 B 型事業所の現状や、都道府県、就労事業振興センターの状況を調査し、現状分析・課題の整理を行うことにより、今後の工賃向上の取組みを円滑に進めるための参考資料をとりまとめることを目的とする。また、工賃倍増 5 か年計画の実施にあたり、自治体の施策をうまく活用しながら高い成果を創出している事業所の事例を収集し、ホームページ等で全国の自治体・事業所に周知することにより、今後の工賃向上の一層の促進を図る。

II. 調査の方法

就労継続支援 B 型事業所、都道府県を対象にアンケート調査及び訪問によるヒアリング調査を実施した。

1. アンケート調査

工賃倍増 5 か年計画の検証を行うため、自治体、就労継続支援 B 型事業所に郵送によるアンケート方式で調査を実施した。

2. データの集計・分析

事業所調査については、データの集計・分析を行い、特に成果を上げている事業所の特徴、取組み内容の傾向等を抽出・考察した。

3. ヒアリング調査

アンケートで得られた成果創出事業所等の取組み内容をさらに詳しく調査するため、当該事業所への訪問ヒアリング調査を実施した。また、自治体アンケートからも、成果を上げている自治体に協力を仰ぎ、ヒアリング調査を実施した。

4. 報告書のとりまとめ

以上の調査を総合的にとりまとめ、平成 26 年度までの工賃向上計画の円滑な実施に向け、効果的な施策、事業所の取組みについて提言をまとめた。

Ⅲ. 検討委員会の開催について

有識者や障害者就労・雇用に関する業界に精通した専門家や事業所のトップ等から構成される検討委員会を設置した。検討委員会は、2回開催した。

日時	場所	協議内容
2012年 9月4日	ちよだプラットフォーム 会議室	<ul style="list-style-type: none">・ 事業実施計画概要確認・ 調査実施スケジュールの確認・ 就労継続支援B型事業所、都道府県へのアンケート票案の検討
2013年 3月11日	社会福祉法人オリーブ の樹 オリーブハウス 会議室	<ul style="list-style-type: none">・ 調査経過の確認・ 報告書案の検討

Ⅳ. 報告書の公開について

報告書を当法人ホームページに掲載し、ダウンロードできる様式とする。

(<http://olivehouse.s161.xrea.com/index.html>)

第2章 就労継続支援B型事業所 アンケート調査

I. 調査概要

1. 調査目的

就労継続支援B型事業所（以下、事業所）の取組み状況を調査し、現状分析・課題の整理を行うことにより、今後の工賃向上の取組みを円滑に進めるための参考資料をとりまとめることを目的とする。

2. 対象者

全国の就労継続支援B型事業所

3. 調査期間

平成24年9月14日から平成24年9月28日

4. 調査方法

郵送によるアンケート調査

5. 発送数・回収数

発送数：7,072件

回収数：3,272件

回収率：46.2%

6. 分析方法

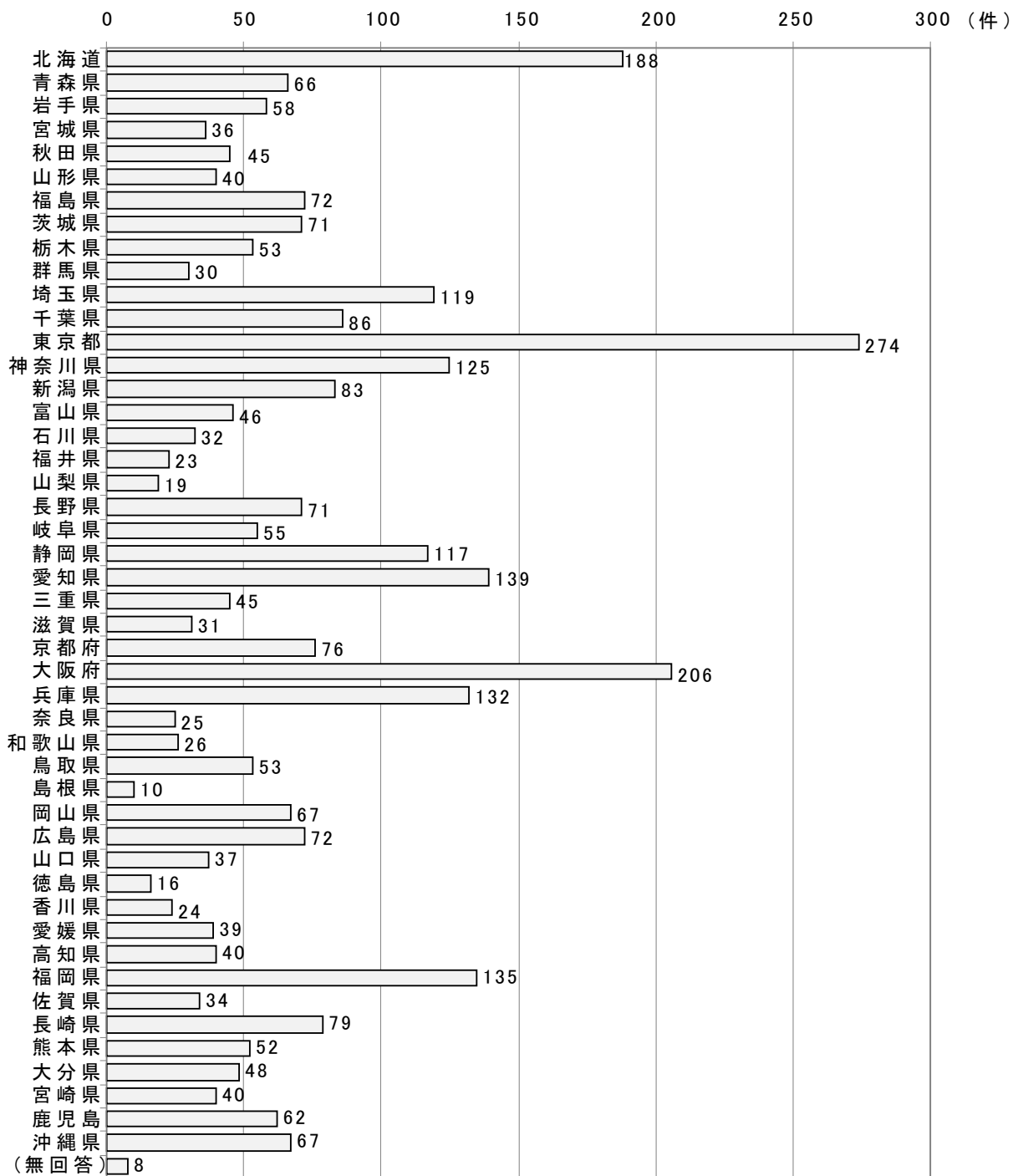
工賃向上の取組み状況の傾向を抽出するために主成分分析を行った。また、工賃向上と各項目との関連性を明らかにするためにクロス分析を行った。

7. 回答事業所属性

(1) 都道府県別回答事業所数

全都道府県の事業所からもれなく回答を得た。都道府県別で最も回答の多かったのは東京都の274事業所、次いで大阪府の206事業所、以下、北海道の188事業所、愛知県の139事業所と続く。

図表 2-1 都道府県別回答事業者数



(2) 事業所の基本属性

回答事業所の基本属性は以下のとおりである。

図表 2-2 事業所の基本属性

		件数	%
B型開始時期	平成18年度	205	6.3
	平成19～20年度	894	27.3
	平成21～22年度	993	30.3
	平成23年度	729	22.3
	平成24年度	419	12.8
	無回答	32	1.0
単独・多機能別	B型単独	1483	45.3
	多機能	1769	54.1
	無回答	20	0.6
多機能の場合の B型以外の事業	就労継続支援A型	137	4.2
	就労移行	855	26.1
	生活介護	967	29.6
	自立訓練	255	7.8
	その他	117	3.6
多機能の場合のB型以外の事業 (その他)	<ul style="list-style-type: none"> ・施設入所支援、短期入所支援、日中一時支援、障害者入所支援 ・福祉ホーム、グループホーム、ケアホーム ・ショートステイ ・共同生活介護・援助 ・行動援護 ・地域活動支援センターⅡ型、Ⅲ型 ・機能訓練 ・相談支援 ・放課後等デイサービス ・障害児童通所支援 ・児童発達支援事業 		
		N	平均値(人)
利用者数	B型定員数	3,230	22
	B型現員数	3,155	23
	全体定員数(多機能の場合)	1,719	40
	全体現員数(多機能の場合)	1,673	41
職員数	常勤職員数	3,174	8
	非常勤職員数	2,859	5

(3) 法人が行っている事業

法人が行っている事業についての自由記述は以下の通りである。

図表 2-3 法人が行っている事業に関する自由記述

事業内容等
● 就労継続支援 A 型、B 型
● 施設入所支援、短期入所支援、日中一時支援、障害者入所支援、通勤寮
● 福祉ホーム、グループホーム、ケアホーム
● デイサービス、タイムケア
● ショートステイ、宿泊型施設
● 地域密着型特別養護老人ホーム、介護老人保健施設
● 訪問介護、居宅介護、生活介護、通所介護
● 共同生活介護、指定共同生活援助
● 行動援護、行動支援、移動支援、同行援護
● 地域活動支援センター I～IV 型
● 自立訓練、生活訓練、通所訓練
● 相談支援、指定相談事業所
● 就労移行、ジョブコーチ
● 障害者就業・生活支援センター、多機能型生活支援センター、障害者支援施設
● 特別支援学校放課後事業、放課後サポート事業、児童館、児童センター等
● 不登校、軽度発達障害、児童発達支援センター
● 知的障害児通園施設、保育所、児童厚生施設
● 地域療育支援事業
● ヘルパーステーション、24 時間コールセンター
● 介護予防、レスパイト事業（介護家族支援）
● 在宅支援事業
● 地域生活支援事業
● 介護保険サービス
● DV 等女性に対する相談、婦人保護施設
● 虐待防止センター
● 自殺対策支援事業
● 生活保護施設（更生施設）
● セルフヘルプグループ
● 救護施設
● 住宅リフォームアドバイザー
● 福祉有償運送事業、介護タクシー事業、ガイドヘルパー
● 福祉用具貸与・販売
● 聴覚障害者情報提供施設、手話通訳者の養成・派遣、点字出版活字出版等
● 障害者スポーツセンター
● 耳鼻科、診療所、訪問看護
● 精神科病院、全般医療サービス専門学校等
● あん摩、マッサージ、指圧、鍼
● パン製造・販売業、農業、木工業
● 再資源化処理と再生資源物の販売
● 配食サービス等
● 市からの委託事業

Ⅱ．調査結果

1．工賃向上の取組み項目の設定及び主成分分析

(1) 工賃向上の取組み項目

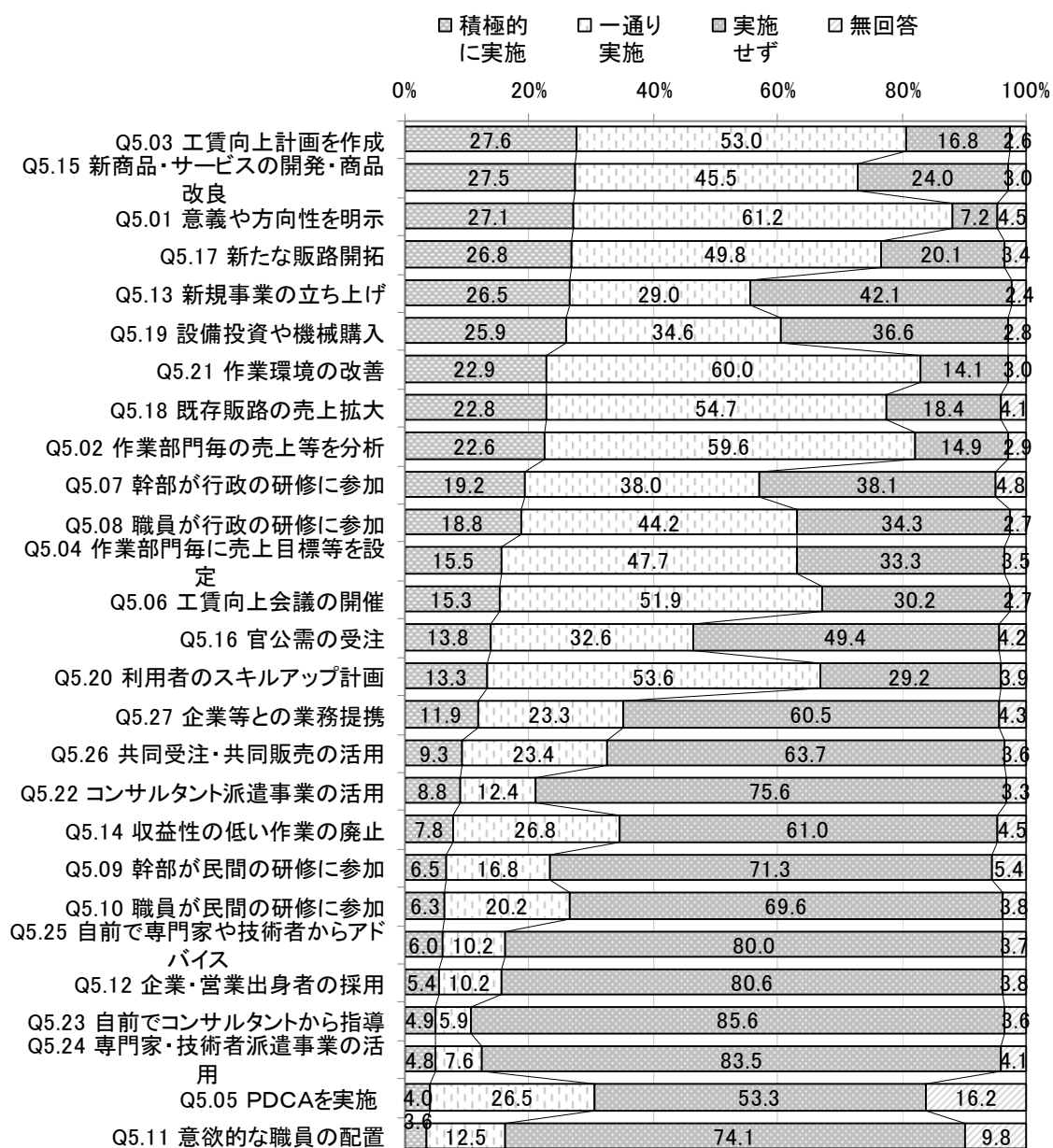
本調査では、平成23年度までの工賃向上の取組みについて定量的に把握し、実績を出している事業所の特徴を明らかにすることを目的として、工賃倍増5か年計画の指針、各自治体の施策等に基づき、調査項目を設定した。以下の27項目である。

図表 2-4 工賃向上の取組み27項目一覧

調査項目内容	
Q5.01	工賃向上の意義や今後の方向性を明示・確認した
Q5.02	作業部門毎の売上・利益等を分析した
Q5.03	工賃向上計画を作成した
Q5.04	作業部門毎に売上・利益目標を設定した
Q5.05	売上目標・計画に基づいて、PDCAサイクルを回した
Q5.06	工賃向上を目的とした事業所内会議、委員会を行った
Q5.07	幹部が行政等の実施する工賃向上研修に参加した
Q5.08	担当職員を行政等の実施する研修に参加させた
Q5.09	幹部が民間企業の実施する研修に参加した
Q5.10	担当職員を民間企業の実施する研修に参加させた
Q5.11	工賃向上に意欲的な職員を配置し、消極的な職員を異動させた
Q5.12	企業出身者や営業担当者を新たに採用した
Q5.13	工賃向上を目的に、新たな事業（作業）を立ち上げた
Q5.14	収益性や生産性の低い作業を廃止した
Q5.15	新商品や新サービスの開発・商品改良に取り組んだ
Q5.16	官公需の受注に取り組んだ
Q5.17	新たな販路開拓を行った
Q5.18	既存の販路における売上拡大に積極的に取り組んだ
Q5.19	売上向上や生産性向上を目指した設備投資、機械購入を行った
Q5.20	売上向上や生産性向上を目指し、利用者のスキルアップの取組みを計画的に行った
Q5.21	売上向上や生産性向上を目指し、作業環境の改善に取り組んだ
Q5.22	自治体のコンサルタント派遣事業を活用した
Q5.23	自主財源でコンサルタントの指導を受けた（民間の助成金活用を含む）
Q5.24	自治体の専門家派遣・技術者派遣事業を活用した
Q5.25	自主財源で専門家や技術者のアドバイスをを受けた（民間の助成金活用を含む）
Q5.26	共同受注、共同販売等の仕組みを活用した
Q5.27	一般企業や企業団体と連携・業務提携を行った

工賃向上の取組みとして、最も積極的に行われていたのは、「工賃向上計画を作成」の27.6%、次いで「新商品・サービスの開発・商品改良」の27.5%、「意義や方向性を明示」の27.1%、「新たな販路開拓」の26.8%と続く。逆に「実施しなかった」という回答の多い項目は、「自前でコンサルタントから指導」「PDCAを実施」等となっている。

図表 2-5 工賃向上の取組みの実施状況

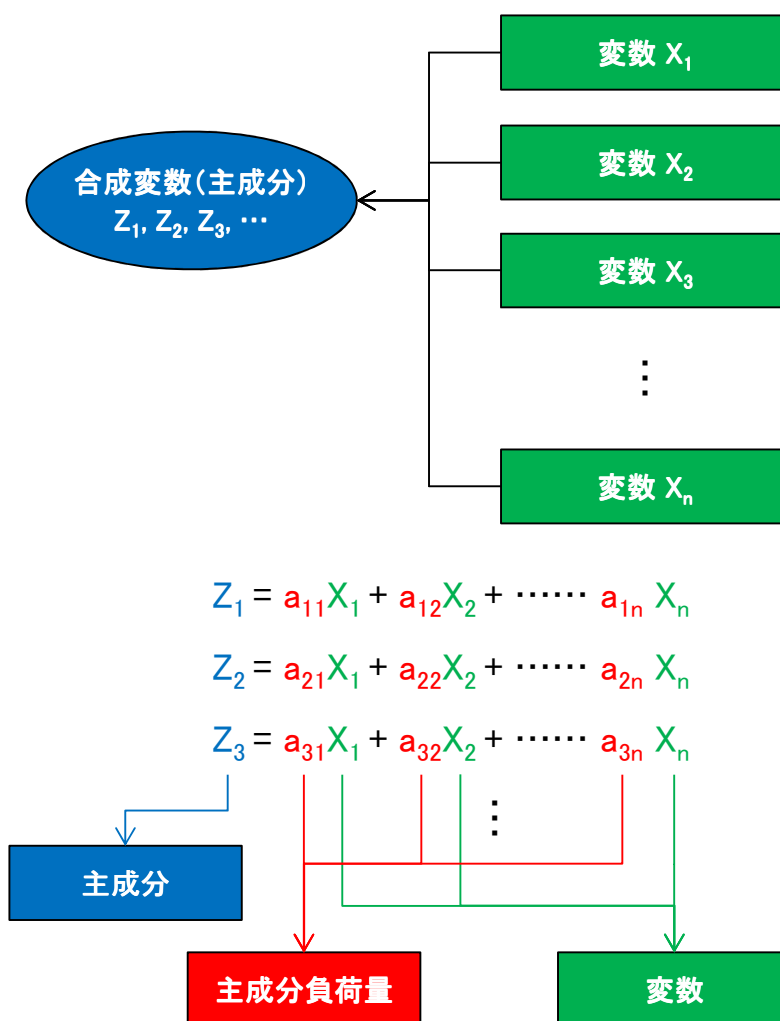


分析にあたっては、この 27 項目に対し、「積極的に実施した：3 点」「一通り実施した：2 点」「実施しなかった：1 点」という尺度で自己評価した数値を使用した。回答傾向から、背景となる共通の尺度を導き出すために主成分分析を採用し、ここから抽出された最も代表的な主成分を「工賃向上の取組み度」の総合指標とした。

(参考 1) 主成分分析とは

主成分分析とは、多変量データを統合し、新たな総合指数を作り出すための手法である。その際、各変数にはウエイト付けがなされ（主成分負荷量）、各サンプルに対して得点（主成分得点）として算出される。総合指数としては、抽出された主成分のうち最も代表的な（寄与率の高い）第 1 主成分の得点を採用する。なお、尺度の異なる項目同士を同列に比較できるようにするため、平均 0、標準偏差 1 の数値に変数を変換（標準化）した上で分析する。

図表 2-6 主成分分析のモデルと基本式



(参考2) 主成分分析で使用する用語の解説

① 固有値

主成分分析を行うと、各主成分に対応した固有値が求まる。固有値は主成分の分散に対応しており、その主成分がどの程度元のデータの情報を保持しているかを表す。元の変数の分散が1に標準化されている場合、固有値は元の変数何個分の情報量を持つかを表す。値が1を下回る主成分は影響が少ないとみなして分析に利用しないことがある。

② 寄与率

ある主成分の固有値が表す情報が、データのすべての情報の中で、どの程度の割合を占めるかを表す。値が「 $100 \div$ 変数の個数」を下回る主成分は、影響が少ないとみなして分析に利用しないことがある。

③ 累積寄与率

各主成分の寄与率を大きい順に足しあげていったもので、そこまでの主成分で、データの持っていた情報量がどの程度説明されているかを示す。

④ 主成分負荷量

主成分と各変数との相関係数で、各変数が主成分にどの程度強く影響しているのかを示す。

⑤ 主成分得点

主成分の構成に使用した各変数を、主成分負荷量を元に換算した合成得点である。主成分得点は、各サンプルに対して算出される。

(2) 変数の基本統計

算出に使用する変数が有効であったケースは、48.96%であった。

図表 2-7 ケースの要約

	n	%
有効ケース	1602	48.96%
不明ケース	1670	51.04%
全体	3272	100.00%

変数としては、設問中の「工賃向上の取組み」に関する 27 項目の得点平均（積極的に実施した：3点、一通り実施した：2点、実施しなかった：1点）を使用した。各変数の基本統計量は、以下の通りである。

図表 2-8 基本統計量

変数	項目	平均	標準偏差	最小値	最大値
Q5.01	意義や方向性を明示	2.192	0.564	1.000	3.000
Q5.02	作業部門毎の売上等を分析	2.075	0.630	1.000	3.000
Q5.03	工賃向上計画を作成	2.110	0.664	1.000	3.000
Q5.04	作業部門毎に売上目標等を設定	1.810	0.690	1.000	3.000
Q5.05	PDCAを実施	1.408	0.578	1.000	3.000
Q5.06	工賃向上会議の開催	1.845	0.665	1.000	3.000
Q5.07	幹部が行政の研修に参加	1.792	0.745	1.000	3.000
Q5.08	職員が行政の研修に参加	1.831	0.713	1.000	3.000
Q5.09	幹部が民間の研修に参加	1.316	0.592	1.000	3.000
Q5.10	職員が民間の研修に参加	1.342	0.595	1.000	3.000
Q5.11	意欲的な職員の配置	1.205	0.493	1.000	3.000
Q5.12	企業・営業出身者の採用	1.229	0.538	1.000	3.000
Q5.13	新規事業の立ち上げ	1.808	0.812	1.000	3.000
Q5.14	収益性の低い作業の廃止	1.448	0.641	1.000	3.000
Q5.15	新商品・サービスの開発・商品改良	2.019	0.728	1.000	3.000
Q5.16	官公需の受注	1.605	0.713	1.000	3.000
Q5.17	新たな販路開拓	2.057	0.696	1.000	3.000
Q5.18	既存販路の売上拡大	2.017	0.661	1.000	3.000
Q5.19	設備投資や機械購入	1.895	0.792	1.000	3.000
Q5.20	利用者のスキルアップ計画	1.808	0.635	1.000	3.000
Q5.21	作業環境の改善	2.074	0.608	1.000	3.000
Q5.22	コンサルタント派遣事業の活用	1.317	0.639	1.000	3.000
Q5.23	自前でコンサルタントから指導	1.176	0.509	1.000	3.000
Q5.24	専門家・技術者派遣事業の活用	1.172	0.487	1.000	3.000
Q5.25	自前で専門家や技術者からアドバイス	1.226	0.551	1.000	3.000
Q5.26	共同受注・共同販売の活用	1.418	0.651	1.000	3.000
Q5.27	企業等との業務提携	1.493	0.702	1.000	3.000

(3) 主成分の固有値と寄与率

固有値が1以上となった主成分は、第1主成分から第7主成分までとなった。

図表 2-9 主成分の寄与率

主成分	固有値	寄与率	累積寄与率
1	6.557	24.29%	24.29%
2	1.766	6.54%	30.83%
3	1.539	5.70%	36.52%
4	1.472	5.45%	41.98%
5	1.258	4.66%	46.63%
6	1.100	4.08%	50.71%
7	1.067	3.95%	54.66%
8	0.966	3.58%	58.24%

(4) 主成分の定義

主成分の主成分負荷量（各変数が主成分にどの程度強く影響しているのかを示す値）を分析し、主要な主成分として以下の5つが抽出された。

図表 2-10 主成分の寄与率

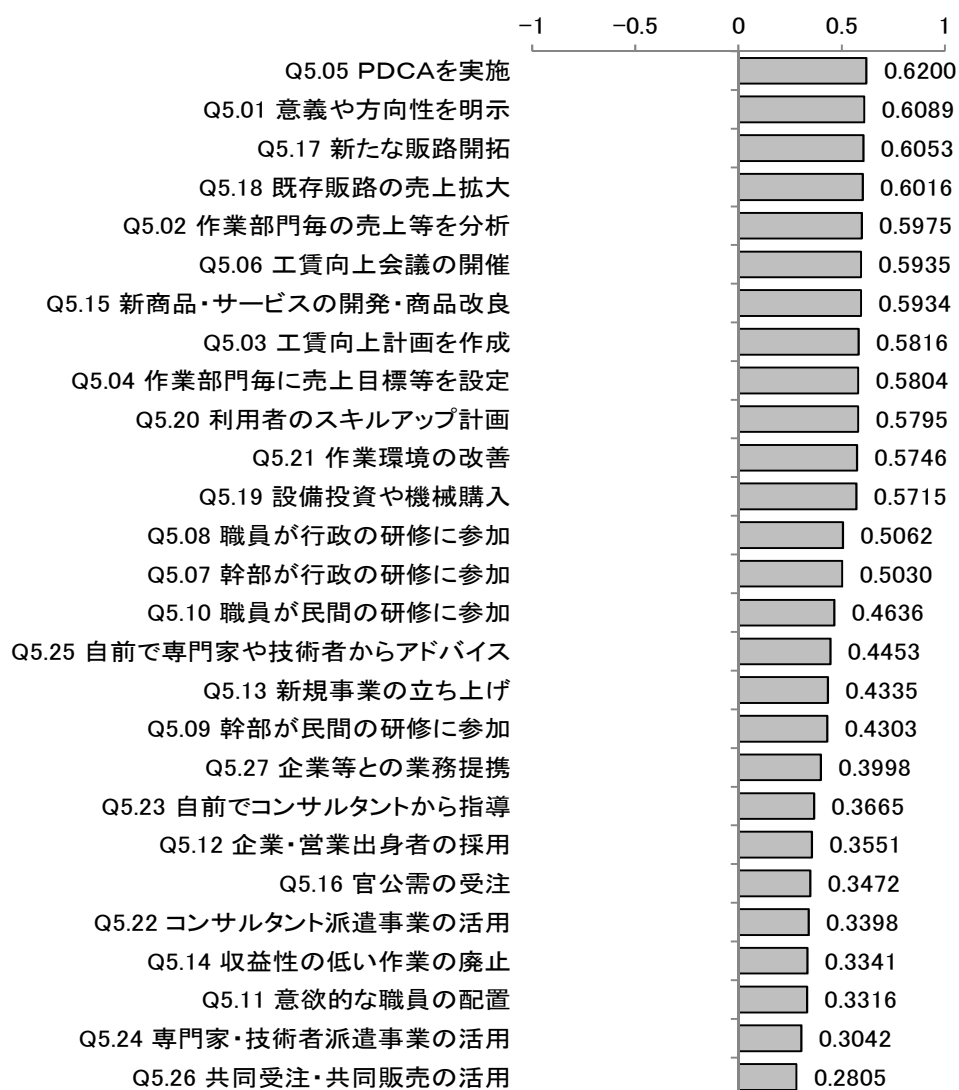
No.	固有値	寄与率	主成分負荷量が高かった主要な変数
主成分 1	6.557	24.29%	Q5.05 PDCA を実施 Q5.01 意義や方向性を明示 Q5.17 新たな販路開拓 Q5.18 既存販路の売上拡大 Q5.02 作業部門毎の売上等を分析 Q5.06 工賃向上会議の開催 Q5.15 新商品・サービスの開発・商品改良 Q5.03 工賃向上計画を作成 Q5.04 作業部門毎に売上目標等を設定
主成分 2	1.766	6.54%	Q5.20 利用者のスキルアップ計画 Q5.21 作業環境の改善 Q5.02 作業部門毎の売上等を分析 Q5.04 作業部門毎に売上目標等を設定 Q5.01 意義や方向性を明示 Q5.18 既存販路の売上拡大 Q5.19 設備投資や機械購入 Q5.03 工賃向上計画を作成 Q5.13 新規事業の立ち上げ
主成分 3	1.539	5.70%	Q5.22 コンサルタント派遣事業の活用 Q5.24 専門家・技術者派遣事業の活用 Q5.23 自前でコンサルタントから指導 Q5.25 自前で専門家や技術者からアドバイス Q5.17 新たな販路開拓 Q5.19 設備投資や機械購入 Q5.15 新商品・サービスの開発・商品改良 Q5.18 既存販路の売上拡大 Q5.02 作業部門毎の売上等を分析
主成分 4	1.472	5.45%	Q5.13 新規事業の立ち上げ Q5.26 共同受注・共同販売の活用 Q5.17 新たな販路開拓 Q5.16 官公需の受注 Q5.15 新商品・サービスの開発・商品改良 Q5.19 設備投資や機械購入 Q5.14 収益性の低い作業の廃止 Q5.18 既存販路の売上拡大 Q5.27 企業等との業務提携
主成分 5	1.258	4.66%	Q5.25 自前で専門家や技術者からアドバイス Q5.10 職員が民間の研修に参加 Q5.12 企業・営業出身者の採用 Q5.23 自前でコンサルタントから指導 Q5.09 幹部が民間の研修に参加 Q5.20 利用者のスキルアップ計画 Q5.11 意欲的な職員の配置 Q5.14 収益性の低い作業の廃止 Q5.13 新規事業の立ち上げ

5つの主成分のうち、主成分1の寄与率は24.29%で、主成分2以下に比べ圧倒的に高い。よって、この主成分を指標とし、工賃向上の成果にどのように影響しているかを調べることで、工賃向上の効果的な取組みを分析する上で有効であると仮説を立てた。

主成分1の主な特徴は、「Q5.05 PDCAを実施」「Q5.01 意義や方向性を明示」「Q5.17 新たな販路開拓」「Q5.18 既存販路の売上拡大」「Q5.02 作業部門毎の売上等を分析」「Q5.06 工賃向上会議の開催」「Q5.15 新商品・サービスの開発・商品改良」「Q5.03 工賃向上計画を作成」「Q5.04 作業部門毎に売上目標等を設定」等の項目に見られる。

こうしてみると、主成分1は27項目のうち、組織マネジメントおよび販路開拓、商品開発等売上向上の行動に比重をおいている。

図表 2-11 主成分1の主成分負荷量



本調査の分析においては、主成分1を「方針・計画明示とその実行度」と定義し、その数値の高いグループと低いグループとでどのような違いがあるかを比較するためのクロス分析を実施した。

2. 工賃向上の取組み時期・生産活動状況等

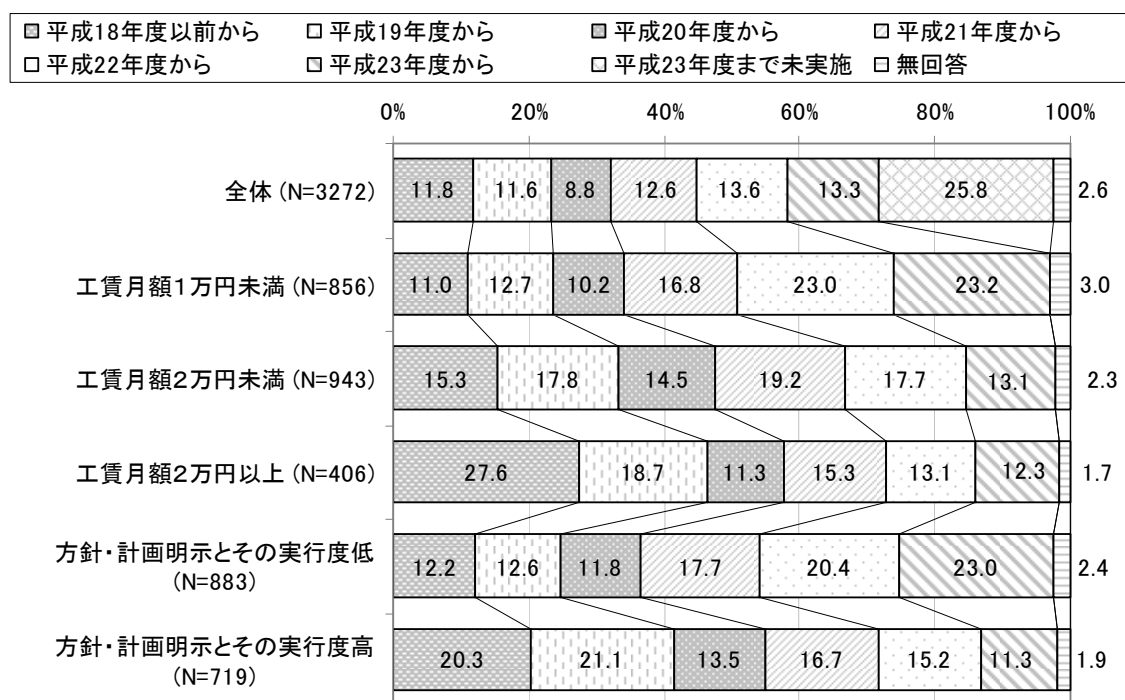
(1) 工賃向上の取組み時期

工賃向上にいつから取組んでいるかを聞いた。工賃倍増5か年計画事業や障害者自立支援法の新体系への移行時期に関わらず、作業所や授産施設当時から
の取組みを含めて、「工賃向上の取組みにいつ着手したか」を問うものである。

回答事業所の約4分の1の就労継続支援B型開始時期が平成23年度、平成
24年度であったことも影響し、全体の25.8%が「平成23年度までは実施して
いない」と回答している。残り4分の3の開始時期は、年毎にほぼ均等に分か
れている。

平均工賃別、及び主成分分析で定義した「方針・計画明示とその実行度高低
別」のクロス集計を行ったところ、平均工賃月額の高い事業所は、取組み時期
が早い傾向がみられた。平成18年度以前から取組んでいる事業所は27.6%と、
全体平均11.8%に比べて約2.3倍である。また、「方針・計画明示とその実行
度」の高い事業所は、低い事業所に比べ、工賃向上に早くから取組んでいるこ
とがわかる。

図表 2-12 工賃向上の取組み時期



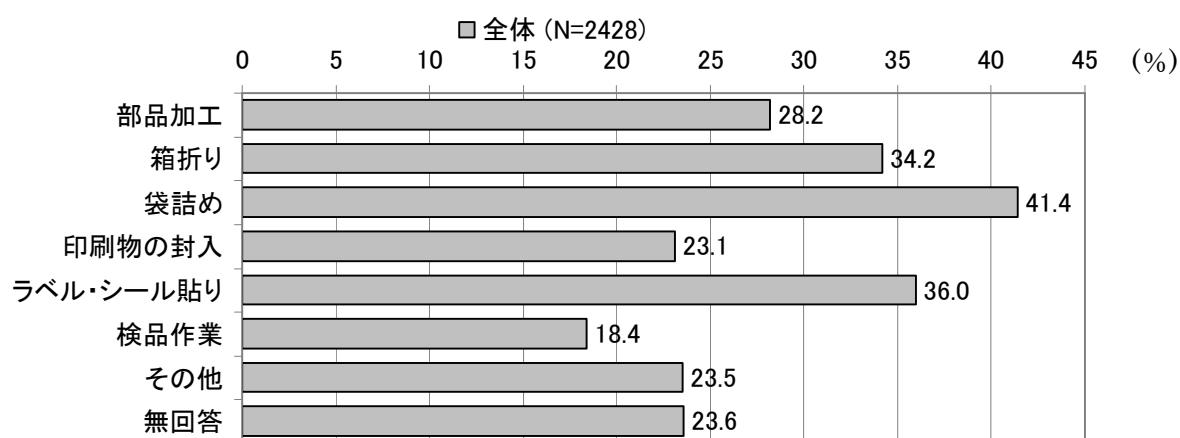
(2) 生産活動の種類

事業所が行っている生産活動について、「軽作業」、「自主製品」、「労務提供」に分け、その内容を聞いた。

① 軽作業

「軽作業」事業を運営している中で最も多かったのは「袋詰め」の41.4%、以下「ラベル・シール貼り」の36.0%、「箱折り」の34.2%、「部品加工」の28.2%と続く。

図表 2-13 「軽作業」の具体的な事業内容



図表 2-14 軽作業・その他の自由回答

内職
● おしぼりたたみ、梱包
● 箱洗い、シール等はがし、洗浄
● 印刷（名刺、パンフレット、取扱説明書等）、印刷物折り、点字印刷等
● 解体（携帯、DVD/CD、ガスメータ、雑誌、廃家電、電線等）
● タオル、手ぬぐい（折り、縫製、袋入れ、箱詰め、加工、クリーニング）
● チラシ折り
製造等
● 袋製造（封筒、箸袋、ゴミ袋）、袋たたみ、袋詰め（医療器具、珍味計量、カレンダー、菓子、緩衝材、クギ・ネジ等）、袋加工（紐とおし）
● 加工・製作（プレス、文具品、食品、木工、トレー）
● ウェス製造（カット、加工）
リサイクル、資源回収等
● リサイクル品分別、回収、手入れ
● 資源回収
● 廃品回収
その他
● 入力作業（データ入力、ログ更新）、電子書籍製作
● テープ起こし（議事録作成）
● 箱詰め（介護用品、線香、自動車部品等）、箱作り（弁当箱、菓子箱等）

● ボールペン、段ボール、建築部品、電子機器、プラスチック製品、園芸用品等組み立て
● クリーニング
● その他の清掃（アダプタ、機械、ヘッドホン等）
● 小学校教材、ホチキス止め
● 果物の分別、ネット、青果の加工（皮むき、裁断）
● 古本のインターネット販売

軽作業の各事業と、「工賃向上の取組み開始時期」、「月額平均工賃」、「方針・計画明示とその実行度」別のクロス分析を行った。

取組み時期と各軽作業については一定の傾向は見られなかった。平均工賃別にみると、平均工賃月額1万円未満の事業所で、「袋詰め」や「ラベル・シール貼り」をしている割合が高い。

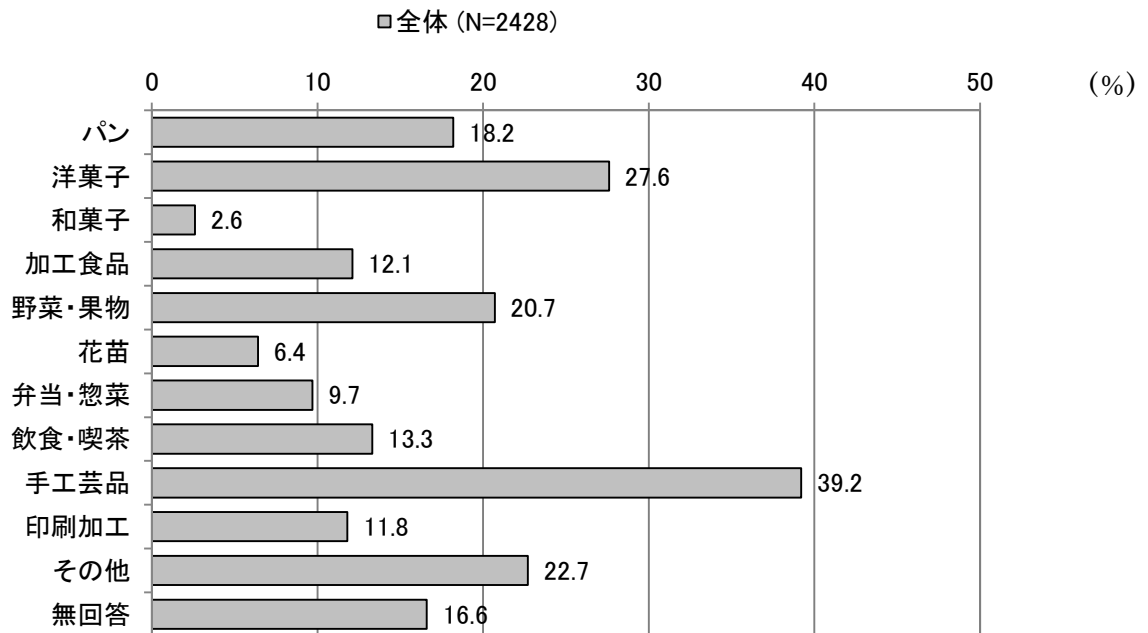
図表 2-15 軽作業の具体的な事業内容（クロス集計） (%)

	部品加工	箱折り	袋詰め	印刷物の封入	ラベル・シール貼り	検品作業	その他	無回答
全体 (N=2428)	28.2	34.2	41.4	23.1	36.0	18.4	23.5	23.6
平成18年度以前から工賃取組み (N=386)	32.4	31.6	41.5	26.4	37.6	18.4	19.7	31.3
平成19～21年度から工賃取組み (N=1077)	29.9	37.7	42.5	23.8	38.2	18.6	25.2	18.9
平成22～23年度から工賃取組み (N=880)	25.2	31.8	41.6	22.2	34.7	18.3	23.6	23.3
工賃月額1万円未満 (N=856)	28.2	34.9	47.1	22.1	39.0	19.5	25.8	19.9
工賃月額2万円未満 (N=943)	31.0	39.6	40.7	25.7	38.4	19.1	23.6	20.1
工賃月額2万円以上 (N=406)	22.7	24.1	31.0	19.7	26.4	15.0	20.2	36.2
方針・計画明示とその実行度低 (N=883)	31.6	34.8	43.7	21.4	35.0	18.3	23.9	20.2
方針・計画明示とその実行度高 (N=719)	26.0	34.9	39.9	24.9	35.2	20.4	23.1	25.3

② 自主製品

「自主製品」事業を運営している中で最も多かったのは「手工芸品」の39.2%、次いで「洋菓子」の27.6%、「野菜・果物」の20.7%、「パン」の18.2%と続く。

図表 2-16 自主製品の具体的な事業内容



図表 2-17 自主製品・その他の自由回答

製造・販売
● 薪、BDF（軽油代換燃料）製造・販売
● ウェス製造・販売
● タオル製品、軍手
● 楽器作成
● 食品加工・販売（米、魚干物、海苔、乾燥野菜、焼き芋、蒸しパン、麺類、製粉、コーヒー、お茶パック等）
● 陶芸、木工、家具製造、手芸品、藍染、アクセサリー、小物（缶バッジ、革製品、文具、アクリルタワシ、馬油）
● 竹炭、竹加工品
● 入浴剤
● カレンダー、クラフト細工
● アート作品自主制作、オリジナル製品販売
● ガラス細工
● キャンドル
● EM製品（ボカシ、活性液、米、せっけん、洗剤、環境・農業用資材、肥料等）
● 肥料（生ごみ処理等）、農業用土
● 防虫（ホウ酸だんご等）
● 給食
レストラン、ショップ
● チャリティショップ運営、インターネットオークション、アフィリエイト
● 販売（お弁当、お好み焼き、たこ焼き等）
● 仕入販売（洋菓子、干物、線香等）
● 農作物、花卉（野菜、きのこ、盆栽、卵の販売、プランター寄せ植え）、豚肉、卵の販売

● ペット用餌、魚釣り用餌
● キャラクターグッズ販売
リサイクル、資源回収
● リサイクル分別（乾電池）、解体（給湯器）、リサイクルショップ
● 再生紙紙漉き製品（名刺、はがき、カード等）
● 廃油せっけん製造販売
その他
● 看板製作
● デジタルコンテンツ制作、ホームページ作成、画像処理、プログラム開発、データ処理、パソコン講座運営、CAD入力、写真DPE
● 点字ブロック
● 簡易トイレ
● 梱包材、緩衝材、保冷剤
● 光ハイブリッド触媒加工（抗菌消臭加工作業）
● スペーサーブロック
● 農作業、畜産（牛、養豚、養鶏）、クワガタ養殖
● 人形劇出張公演
● 愛玩動物の火葬

取組み開始時期別にみると、「平成 18 年度以前から」の事業所で、「パン」、「洋菓子」、「弁当・惣菜」、「飲食・喫茶」の割合が高い。平均工賃別では、平均工賃月額の高い事業所で、「パン」や「弁当・惣菜」を製造している傾向がみられる。方針・計画明示とその実行度別では、得点の高いグループが、低いグループに比べ、すべての自主製品の実施率が高くなっている。

図表 2-18 自主製品の具体的な事業内容（クロス集計）

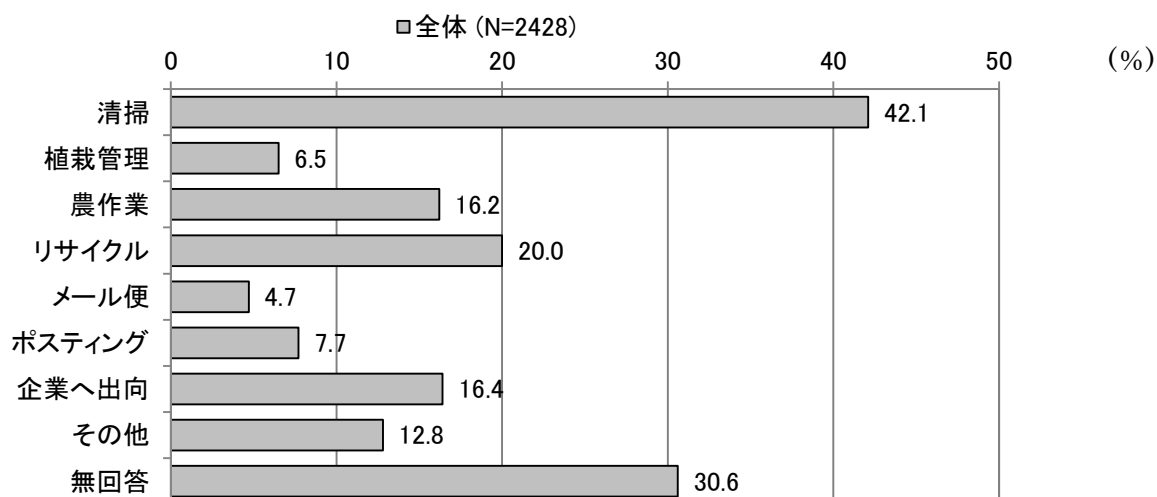
(%)

	パン	洋菓子	和菓子	加工食品	野菜・果物	花苗	弁当・惣菜	飲食・喫茶	手工芸品	印刷加工	その他	無回答
全体 (N=2428)	18.2	27.6	2.6	12.1	20.7	6.4	9.7	13.3	39.2	11.8	22.7	16.6
平成18年度以前から工賃取組み (N=386)	20.2	31.3	4.1	14.0	21.0	7.0	12.4	18.4	39.9	16.1	27.5	13.7
平成19～21年度から工賃取組み (N=1077)	18.9	29.7	3.0	13.2	22.5	7.6	9.7	13.3	41.1	12.7	23.5	13.3
平成22～23年度から工賃取組み (N=880)	17.3	24.5	1.7	10.6	19.2	4.8	9.2	11.5	38.0	9.1	19.9	19.5
工賃月額1万円未満 (N=856)	13.2	27.1	2.0	10.0	23.2	6.5	7.0	10.3	50.9	10.0	20.9	14.7
工賃月額2万円未満 (N=943)	21.3	29.7	3.6	14.8	22.0	7.3	11.1	16.2	35.8	12.5	24.1	14.6
工賃月額2万円以上 (N=406)	24.4	26.6	1.2	11.8	15.5	6.2	13.8	14.5	25.9	15.0	24.1	18.5
方針・計画明示とその実行度低 (N=883)	14.3	24.0	1.9	10.4	18.5	5.2	7.9	10.0	39.9	11.8	22.0	19.3
方針・計画明示とその実行度高 (N=719)	22.8	32.4	4.2	15.3	25.9	7.8	12.9	16.7	41.7	13.6	24.1	7.9

③ 労務提供

「労務提供」事業の中で最も多いのは、「清掃」の42.1%である。次いで「リサイクル」の20.0%、「企業へ出向」の16.4%と続く。

図表 2-19 労務提供の具体的な事業内容



図表 2-20 労務提供・その他の自由回答

施設管理、清掃等
● 除雪
● 自動販売機管理、清掃
● 消火器点検、ボイラー管理
● 駐車場、野球場の管理
● ゴルフ場ボール拾い
レストラン、ショップ
● フロアスタッフ（喫茶店、百貨店）、講師（手織り、パソコン）、販売補助、調理、受付業務、事務補助、資料館管理
● バザー等露店、売店（食料品）、共同店舗、移動販売
● 委託販売、カタログ販売
● 給食サービス、特養居者への食料品販売、配膳
● 販売（公園、公共施設、集合住宅、企業等）
● 仕入れ販売
● 製造・販売等
● 自主製品の製造・販売
● OEM製造
● バイオディーゼルの製造・販売
● 薪
下請け、委託事業等
● 家事代行（襦、障子の張替）
● ホームページ制作・管理、情報処理、入力、集計、テープ起こし
● 実習委託、教材
● 点字ブロック作成、点字訳
● 印刷、折り（取り扱い説明書、ちらし）
● 内職（封入、アイロンがけ）

● 縫製
● レンタル（観葉植物、マット）
● 土木作業、家屋解体作業
● 部品組み立て
● デイサービス
● 動物園での餌やり
● 検品、査定
● 訪問マッサージ
● 水蒸気蒸溜作業
● クリーニング
● 洗淨、洗車
● フルーツキャップ
● パンフレット補充、広報誌配布
その他サービス
● 財務、給与計算
● 畜産（食肉用、養鶏、牛飼育、養豚）、水産（貝の養殖）
● クラウン活動

平均工賃別では工賃の高い事業所は、「企業へ出向」している割合が高い。「方針・計画明示とその実行度別」にみると、得点の高いグループでは、「企業へ出向」「農作業」「リサイクル」を行う傾向がみられる。

図表 2-21 労務提供の具体的な事業内容（クロス集計）

(%)

	清掃	植栽管理	農作業	リサイクル	メール便	ポストイン	企業へ出向	その他	無回答
全体 (N=2428)	42.1	6.5	16.2	20.0	4.7	7.7	16.4	12.8	30.6
平成18年度以前から工賃取組み (N=386)	40.2	7.0	15.0	18.4	4.1	8.0	17.9	10.9	32.9
平成19～21年度から工賃取組み (N=1077)	45.9	7.7	17.5	21.9	5.6	8.3	17.6	14.0	26.5
平成22～23年度から工賃取組み (N=880)	39.9	5.5	16.3	19.4	4.0	7.2	15.1	12.8	31.6
工賃月額1万円未満 (N=856)	38.7	5.3	16.4	19.7	5.0	8.6	12.1	11.3	32.1
工賃月額2万円未満 (N=943)	47.9	7.5	17.1	22.1	5.3	7.5	18.8	14.0	25.1
工賃月額2万円以上 (N=406)	38.2	8.4	13.3	18.7	3.4	5.7	20.0	14.5	36.0
方針・計画明示とその実行度低 (N=883)	41.0	6.0	14.7	18.7	4.9	6.7	14.3	13.6	31.4
方針・計画明示とその実行度高 (N=719)	44.6	7.8	19.9	22.9	5.1	8.5	21.6	11.3	27.5

(3) 生産活動の違いによる取組み比較

生産活動の違いによって、工賃向上の取組みに違いがみられるのか、特に高い工賃を出している事業所ではどうなのかを調べるため、生産活動別（①軽作業、②自主製品、③労務提供）の工賃向上の取組み状況を見た。「平均工賃2万円以上」の事業所に絞って違いを調べたところ、興味深い結果が出ている。

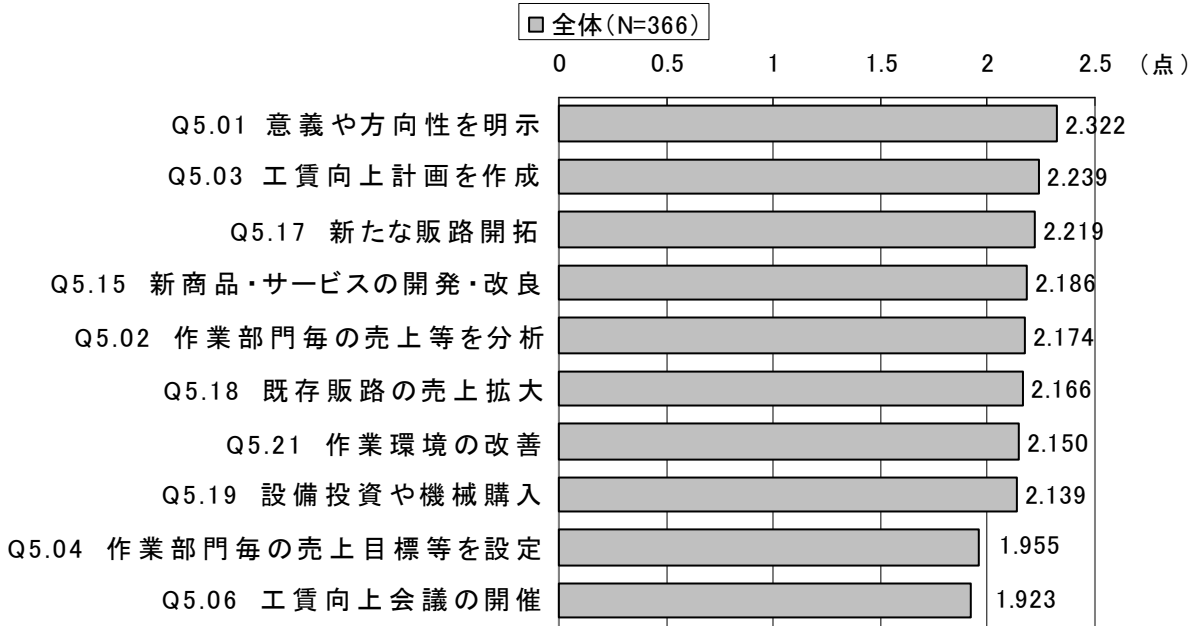
取組み度の高い上位2項目「意義や方向性を明示」「工賃向上計画を作成」については生産活動別の違いはなく、共通している。しかしながら、得点順位3番目以降の取組みをみると、軽作業、労務提供では、「作業環境の改善」「作業部門毎の売上等を分析」のスコアが高いのに対し、自主製品では、「新たな販路開拓」、「新商品・サービスの開発・改良」スコアが高い。

また、軽作業では、上位10項目の中に「新規事業の立ち上げ」が入っており、軽作業から他事業への進出を図った事業所が結果的に「軽作業を行いつつ、平均工賃2万円以上」という成果につなげていることが推測される。

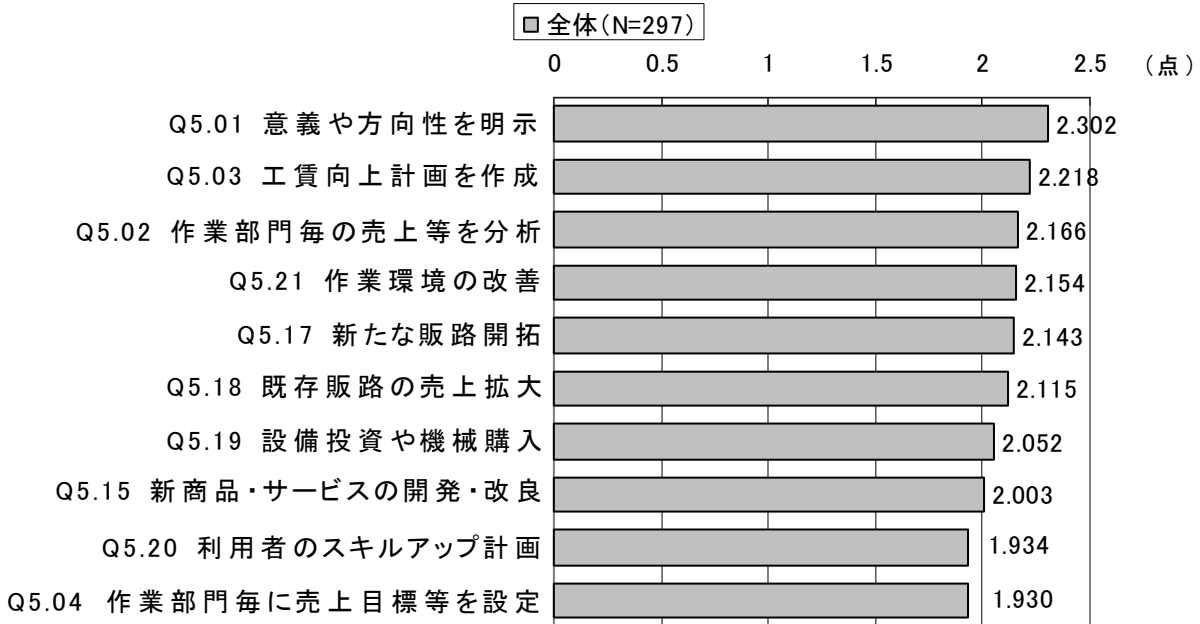
図表 2-22 生産活動別にみた工賃向上の取組み内容
(工賃2万円以上・軽作業あり)



図表 2-23 生産活動別にみた工賃向上の取組み内容
(工賃2万円以上・自主製品あり)



図表 2-24 生産活動別にみた工賃向上の取組み内容
(工賃2万円以上・労務提供あり)



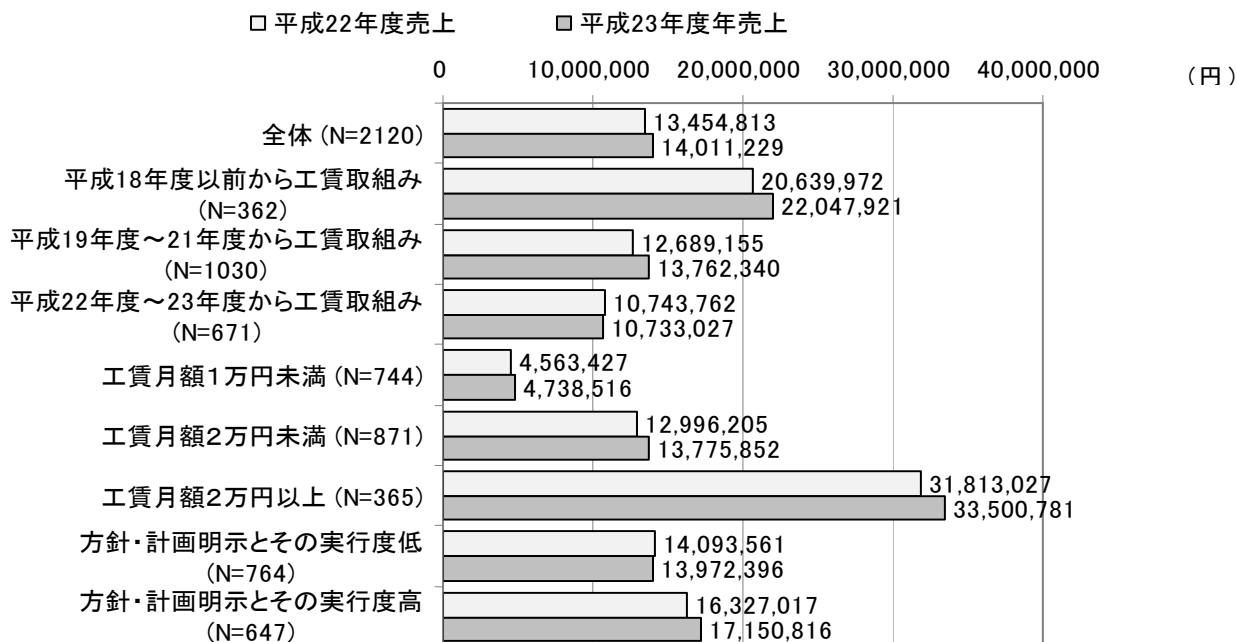
3. 売上・工賃の現状と目標

(1) 売上・原価・粗利益

① 売上

生産活動による年間売上の実績をみると、平成22年度は全体で約1,350万円、平成23年度は約1,400万円となり、約104%の成長率となっている。取組み時期別にみると、取組み時期が早いほど年間の平均売上額は大きい。平均工賃別では、月額2万円以上の事業所の平均売上は、平成22年度で約3,180万円、平成23年度で約3,350万円と非常に高く、全体の2倍以上の売上規模となっている。

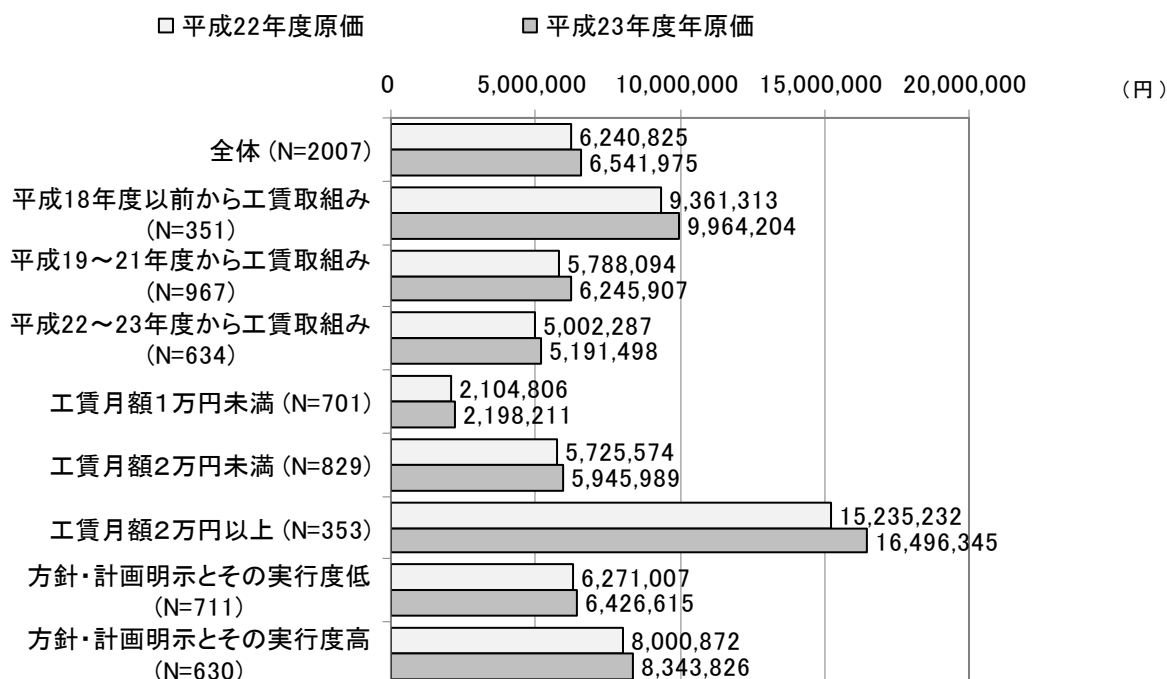
図表 2-25 売上実績



②原価

事業全体の原価平均は平成22年度で約620万円、平成23年度で約650万円となっている。

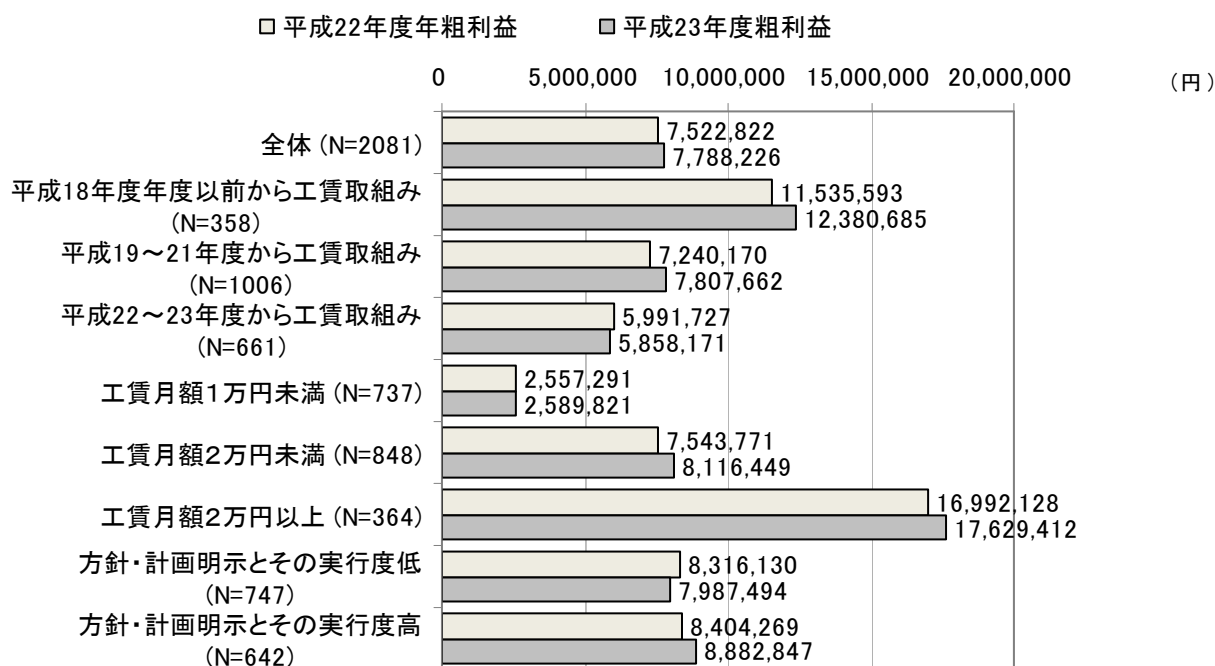
図表 2-26 原価の実績



③粗利益

事業所全体の粗利益平均は、平成22年度で約750万円、平成23年度で約780万円となっており、約104%の成長率となっている。

図表 2-27 粗利益の実績



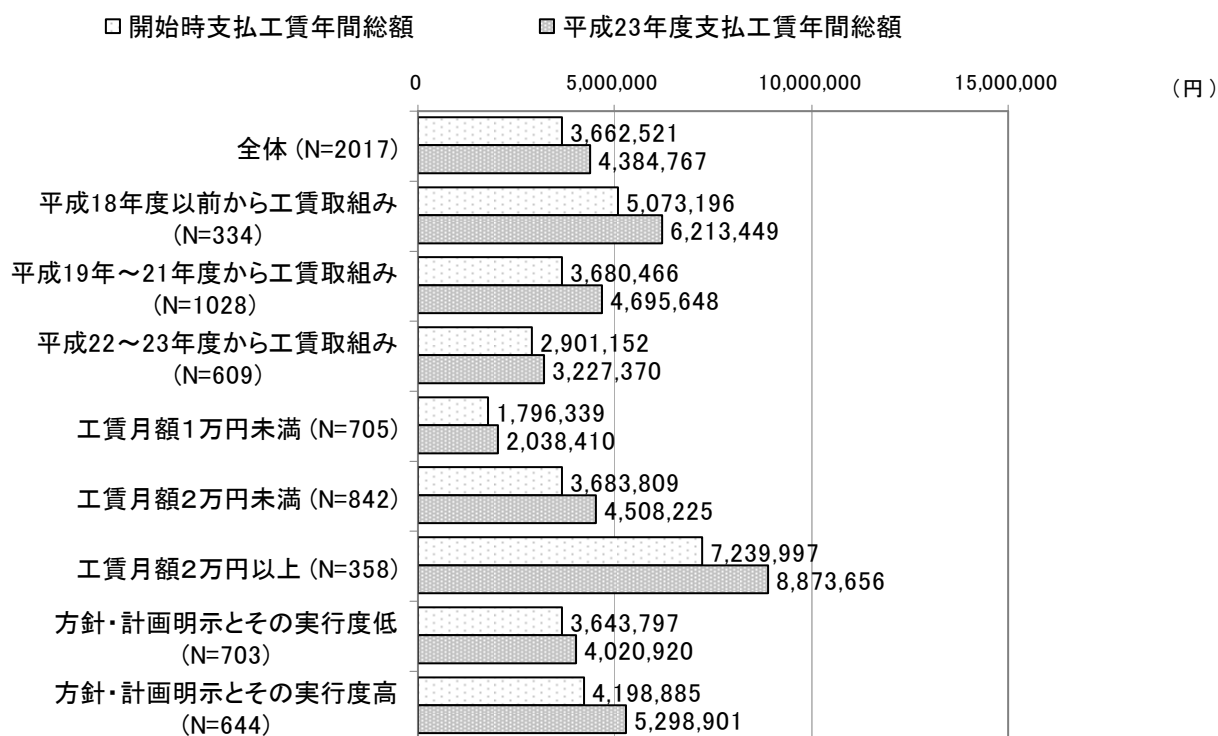
(2) 工賃額

① 支払工賃年間総額

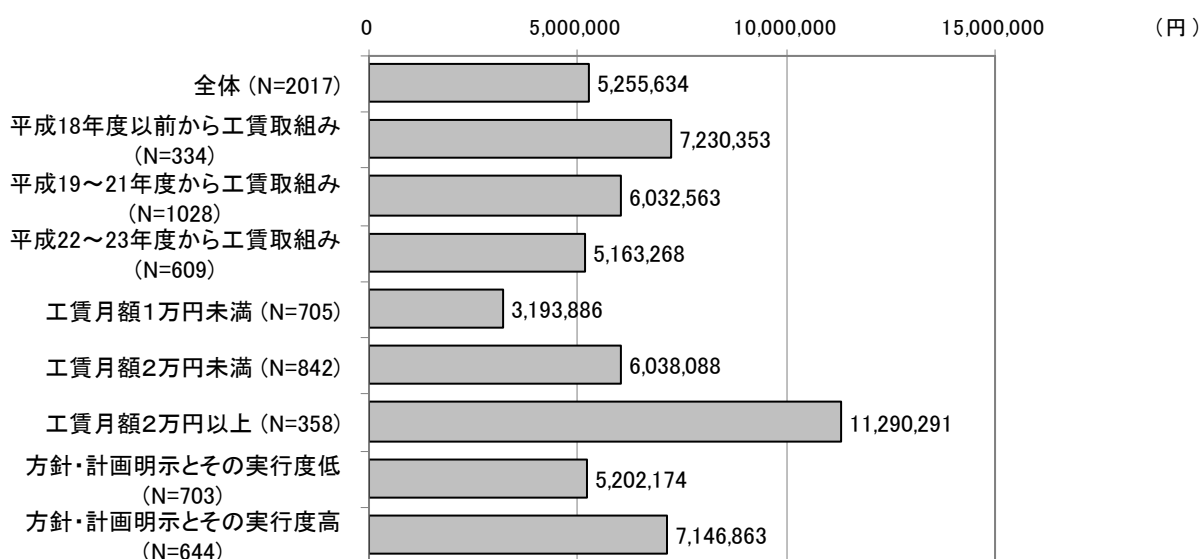
支払工賃の年間総額は、全体では、開始時で約 370 万円、平成 23 年度で約 440 万円となっている。「平均工賃 2 万円以上」の平成 23 年度の支払総額は、約 890 万円、他に比べて非常に高い。「方針・計画明示とその実行度別」にみると、得点の高い事業所 (529 万円) と、低い事業所 (402 万円) では 127 万円の差が生じている。

また、平成 26 年度の目標額は全体の平均で約 530 万円となっている。「平均工賃 2 万円以上」の事業所では、平成 26 年度には 1,000 万円超の支払総額を目指しており、目標を高くおいている。

図表 2-28 支払工賃年間総額



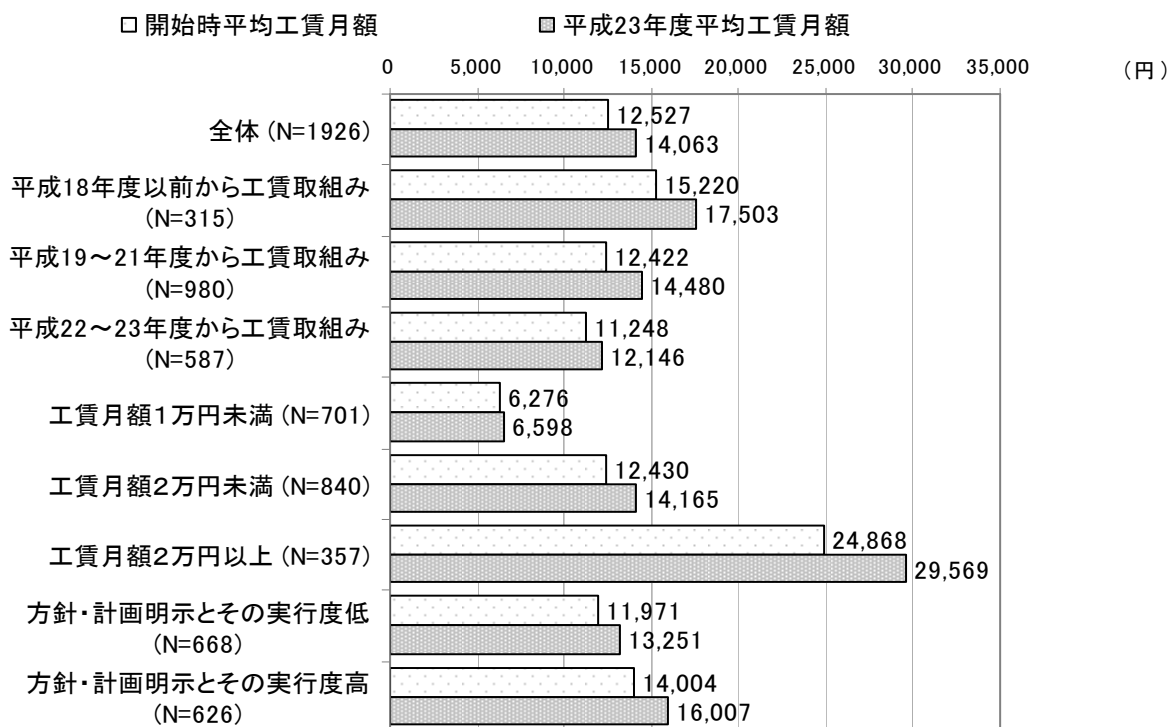
図表 2-29 目標支払工賃年間総額



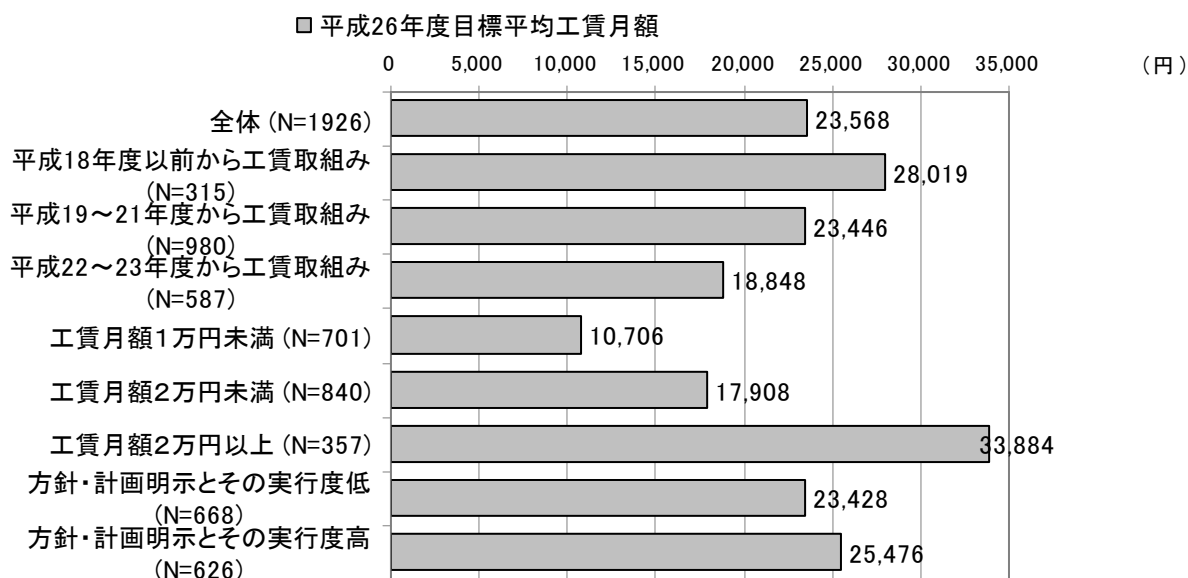
②平均工賃月額

平均工賃月額は、工賃向上の取組みを開始した時期では平均 12,527 円、平成 23 年度では 14,063 円となっている。また、平成 26 年度の目標工賃月額は、23,568 円となっている。平成 23 年度の平均工賃月額について、工賃取組み時期で比較すると、平成 18 年度以前から取組んでいる事業所の平均が 17,503 円なのに対し、平成 19～21 年度は 14,480 円、平成 22～23 年度は 12,146 円となり、総じて工賃向上の取組み開始時期が早いほど平均工賃月額は高くなる傾向がみられた。また、「方針・計画明示とその実行度」が高い事業所の平均は 16,007 円、低い作業所は 13,251 円となっており、2,756 円の差が出ている。方針・計画を明確に示しているかどうか工賃の高低に関係していることがうかがえる。

図表 2-30 平均工賃月額



図表 2-31 目標平均工賃月額

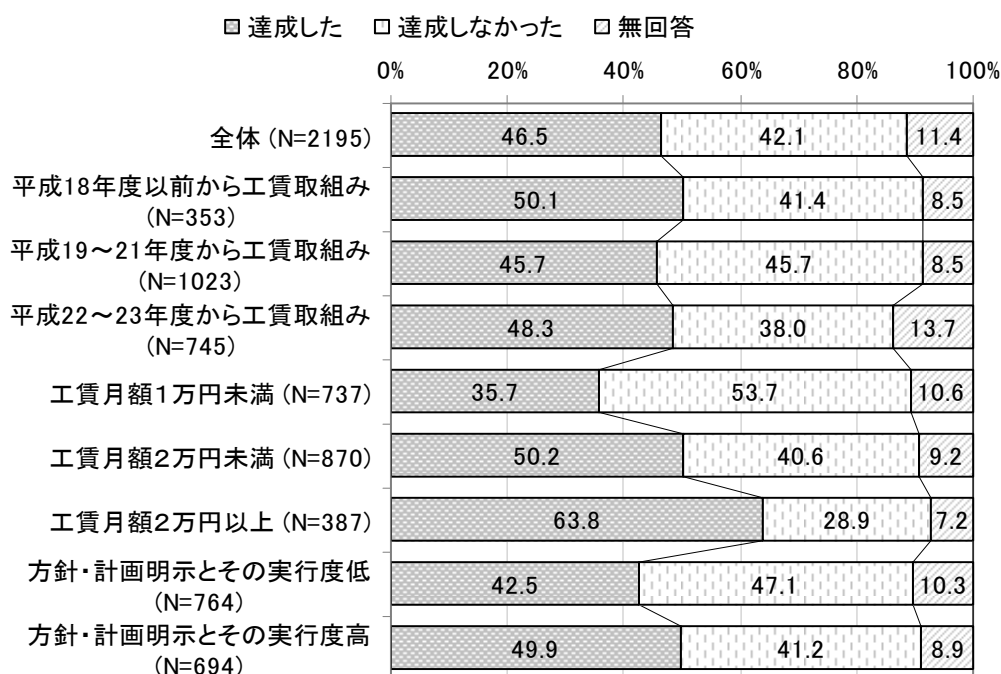


(3) 目標工賃の達成と設定方法

① 目標工賃の達成度合い

目標工賃を達成した事業所は全体の46.5%となっている。平均工賃2万円以上の事業所で目標工賃を達成した割合は63.8%で、工賃の高い事業所のほうが、目標達成度が高い。また、「方針・計画明示とその実行度」の得点が高い事業所の49.9%が目標を達成したのに対し、得点が低い事業所では42.5%にとどまっている。

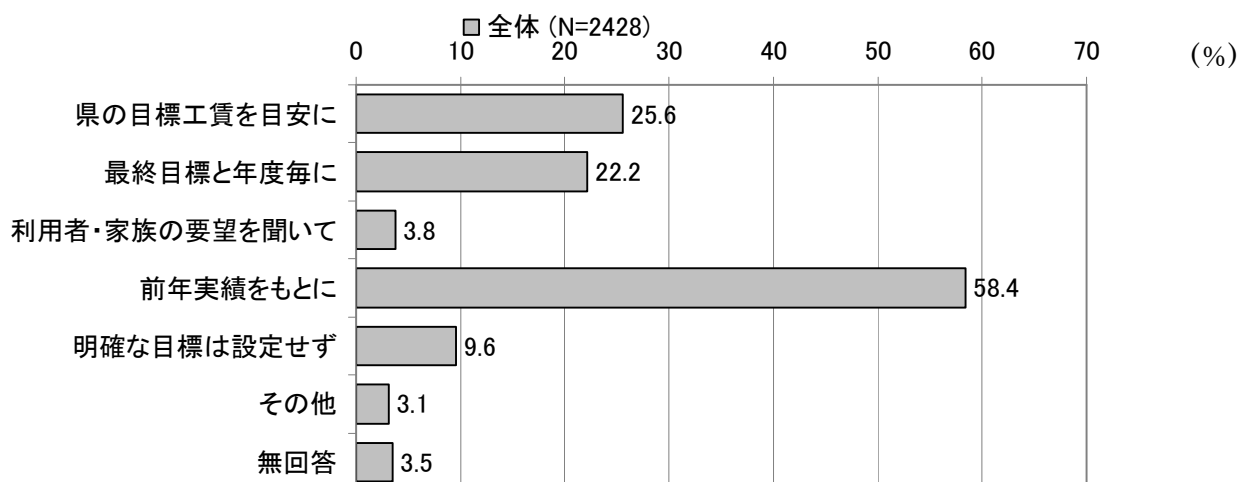
図表 2-32 目標工賃の達成度合い



② 平成23年度までの目標工賃設定方法

平成23年度までの目標工賃の設定方法として最も多かったのは「前年実績をもとに」で58.4%、ついで「県の工賃目標を目安に」の25.6%、「最終目標と年度毎の目標設定」の22.2%と続く。特に、平均工賃が高い事業所が「県の工賃目標を目安に」「最終目標と年度毎の目標設定」の割合が高いのに対し、平均工賃1万円未満の事業所では「明確な目標は設定しなかった」という回答が13.9%とやや多い。

図表 2-33 平成 23 年度までの目標工賃設定方法



図表 2-34 平成 23 年度までの目標工賃設定方法・その他の自由回答

平成 23 年度までの目標工賃設定方法・その他
● 月 5 万円という設定をした。
● 障害者の不足月収 40,000 円を当面の目標とする。
● 月 1 万円を目標とした。
● 事業開始が平成 23 年度であったため、初年度は最低ラインの 3,000 円を目標と設定した。
● 月平均 3,000 円を目標。
● 1 日 1,500 円を目標。
● 作業所での昼食代 (350 円) を最低限賄えるよう目標を設定した。
● 利用した時点が、最低 140 円からスタートし、年々、時間給を上げている。
● 他事業所の資料を元に設定。
● 工賃を目的に来ている当事者が少ない。
● 最低時給の 3 分の 1 を目標とした。
● 県の平均工賃額を目標とした。
● 県の最低賃金をもとに、年々増加していけるように設定。
● 毎年、20% アップを目標の目安としていた。
● B 型事業所基準の平均工賃額を下回らない様に設定。
● B 型事業所の最低基準のクリアを目標に設定。
● 前年度より上回るように設定。
● 現状維持が目標。
● 本人の能力に応じて時給を決める。
● 生活介護事業は、収支の差額を利用者数で分配している。
● 行政と相談して進めている。
● 平均工賃月額県下ワースト 1 をとにかく脱出することを目標に設定した。
● 生活保護費と障害年金 2 級との差額。
● 自立支援法に定められた金額を目標設定した。
● 時間給を近隣他の事業所の 200% に設定。
● 工賃向上まで手が回らない。

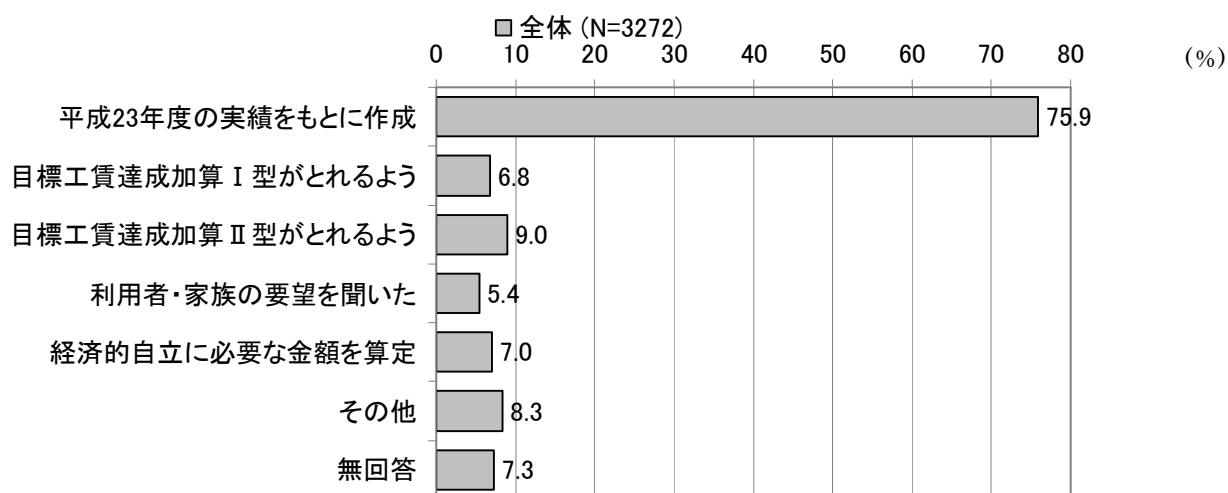
図表 2-35 平成 23 年度までの目標工賃設定方法（クロス集計） (%)

	安 県 に の 目 標 工 賃 を 目	と 最 終 目 標 と 年 度 ご	望 利 用 者 ・ 家 族 の 要	前 年 実 績 を も と に	せ 明 確 な 目 標 は 設 定	そ 他	無 回 答
全体 (N=2428)	25.6	22.2	3.8	58.4	9.6	3.1	3.5
平成18年度以前から工賃取組み (N=386)	20.5	26.4	5.2	63.2	8.5	2.1	2.8
平成19～21年度から工賃取組み (N=1077)	30.8	26.2	3.6	61.8	5.0	1.9	1.4
平成22～23年度から工賃取組み (N=880)	21.7	16.8	3.6	54.0	15.3	5.2	3.6
工賃月額1万円未満 (N=856)	18.9	16.9	4.7	60.7	13.9	3.4	1.3
工賃月額2万円未満 (N=943)	30.9	25.3	3.5	60.2	7.7	2.1	1.5
工賃月額2万円以上 (N=406)	32.3	30.5	3.0	56.7	4.7	3.9	2.0
方針・計画明示とその実行度低 (N=883)	22.1	15.2	3.6	59.0	13.5	3.2	2.3
方針・計画明示とその実行度高 (N=719)	32.5	35.5	5.3	57.4	3.5	2.9	1.5

③平成 26 年度の目標工賃設定方法

平成 26 年度の目標工賃設定方法としては「平成 23 年度の実績をもとに作成」が 75.9% で大半を占めている。平均工賃別では、2 万円以上の事業所で「目標工賃達成加算 I 型がとれるよう」「利用者の経済的自立に必要な金額を算定」といった回答が多くみられた。

図表 2-36 平成 26 年度の目標工賃設定方法



図表 2-37 平成 26 年度の目標工賃設定方法・その他

平成 26 年度の目標工賃設定方法・その他
● 月平均 30,000 円を設定とした。
● 県の目標 16,000 円を上回るようにした。
● 月額 10,000 円目標。
● 月額 30,000 円を最低金額と考えている。
● 1,500 円の日額を確実に払い、賞与を少しでも多く払えるように設定。
● 日給が 1,000 円から 1,200 円にできるように目標工賃を設定した。
● 年間平均工賃 500 円アップを目標。
● 前年度より売上 100 万円アップを目標として活動した。
● 年度毎に売上 10 万ずつアップ。
● 売上の 3 分の 1 で設定した。
● 事業収入に応じて算出。
● 年伸び率を 5 % として算出した。
● 過去年の伸び率をもとに算出。
● 農業を主としているため、作付けや売上等実現可能な目標を設定。
● 平成 23 年度実績をもとに夢と理想を上乗せして設定した。
● 平成 24 年度以降の事業拡大を実現可能な範囲で想定し設定した。
● 工賃向上計画に基づく。
● 平均工賃をもとに算定。
● 県下の B 型事業所平均工賃を参考に設定した。
● 県の最低賃金の 4 分の 1 を確保することを目標として設定。
● 食事代、送迎代等を差引いても多少手元に残る額を設定。
● 一般就労を目指せる技術、知識を身につけ、将来的に自立生活を送れることに重点を置き、尚且つモチベーションが保てる金額を設定。
● 障害基礎年金と工賃でグループホームでの生活をできる額を勘案して設定した。
● 県と相談しながら設定した。
● 現状維持。
● II 型は達成済みだが「精神」利用者の多い現状から出勤率が悪く平均工賃の算出方法に疑問。
● 利用者が少なくて、何も出来ない。
● 工賃向上計画未作成である。
● 特に設定していない。

図表 2-38 平成26年度の目標工賃設定方法（クロス集計） (%)

	平成23年度の実績	I型目標工賃達成による加算	II型目標工賃達成による加算	利用者・家族の要望を聞いた	経済的自立に必要な金額を算定	その他	無回答
全体 (N=3272)	75.9	6.8	9.0	5.4	7.0	8.3	7.3
平成18年度以前から工賃取組み (N=386)	78.8	9.6	9.3	3.6	8.3	7.5	6.5
平成19～21年度から工賃取組み (N=1077)	79.8	8.5	11.8	5.3	7.4	6.8	5.9
平成22～23年度から工賃取組み (N=880)	76.3	6.7	8.4	5.1	7.0	5.7	8.1
工賃月額1万円未満 (N=856)	78.4	3.4	6.5	7.1	5.7	6.7	6.5
工賃月額2万円未満 (N=943)	80.4	8.2	14.4	3.5	5.4	5.9	5.6
工賃月額2万円以上 (N=406)	77.3	17.2	9.4	3.0	13.3	8.1	7.1
方針・計画明示とその実行度低 (N=883)	77.6	7.1	8.3	5.2	5.0	6.0	7.8
方針・計画明示とその実行度高 (N=719)	80.4	10.6	13.8	4.3	10.8	7.0	3.6

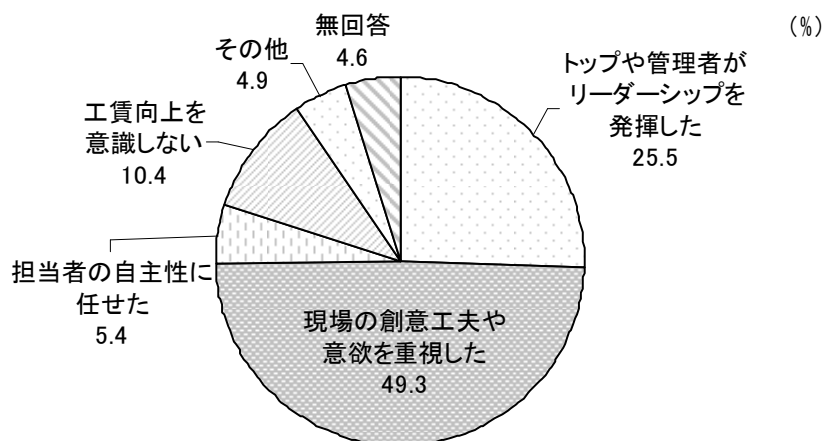
4. 工賃向上の取組み

(1) 工賃向上体制

工賃向上の取組み体制としては「現場の創意工夫や意欲を重視」が49.3%で最も高く、次いで「トップや管理職がリーダーシップを発揮」の25.5%と続く。

平均工賃別にみると、工賃月額が高い事業所では「トップや管理職がリーダーシップを発揮」する傾向が強く、工賃月額が低い事業所は「現場の創意工夫と意欲を重視」や「工賃向上を意識しない」という傾向がみられた。

図表 2-39 工賃向上体制



図表 2-40 工賃向上体制・その他の自由回答

工賃向上体制・その他
● リーダーシップの発揮、現場の創意工夫、担当者の自主性の全て当てはまる。
● 現場の創意工夫を活かせるように、リーダーシップを発揮し、全体をマネジメントした。PDCAの管理も行った。
● 平成21年度は、セルプを通して中小企業診断士と共に取り組んだ。
● B型事業所基準(平均3000円)を下回らないことを特に意識して取り組んだ。(現場とサービス管理責任者、管理者による会議を数多く実施)
● CMをすることで収入を増やす。
● 新しい作業の案内がくると、その作業が取り組めるように職員全員で考え、その作業を引き受けた。
● 新しい作業を開拓した。
● 新しくパン事業の導入、喫茶店経営開始、年間売上額掲示。
● あまり積極的には、取り組めていなかった。
● 一部B型事業所利用者の従事時間が短かく、終日作業に従事することから取り組んだ。
● 開設初年度のため、事業所としての形作りをメインに考え、取組んだ。
● 企業との業務委託の契約。
● 企業との実習請負、受注作業の拡充等。
● 緊急雇用に関する助成金制度に応募することで、職員配置を手厚くし、職員全員で、利用者の方の様子をみながら細かく指導するような体制を整えた。
● 口コミによる宣伝効果が大きい。
● 経営指導を受け、担当者で議論・分析をした。
● 軽作業減少が止まらず、新規企業開拓を行ったが、実績は次年度となってしまった。
● 向上に向け職員会を実施し、トップも職員も取り組んでいる。
● 作業現場の生産性向上による収支バランス改善への取組み。
● 作業を出してくれる企業の開拓。
● 作付計画の見直しによる農作物の安定を図った。
● 自主事業の取組みによる工賃アップを図っている。
● 受注増に対応するため職員の増員を図る。
● 商品開発顧問(営業含む)を外部より招いた。
● 職員間で工賃向上について話をし、検討、新規事業等に取り組む。
● 新規内職作業の受注と従来の内職作業の作業量の増加。
● 震災による休養中の企業との協力連携。
● 新商品の開発に取り組んだ。
● 随時売上額や動向をグラフ化分析して職員にフィードバックして、職員の工賃向上への意識向上に取り組んだ。利用者や工賃や工賃の用途の話をしたり、ドライブや行事等の楽しみも時々提供したりしながら、「働く意欲」の向上に努めた。
● 全員で案を出し合った。
● 農園を整備して野菜を作っている。
● 販売拡張、下請受注量拡大への働きかけ。作業能率向上を重視して取り組む。
● 販路開拓が得意なトップとコスト削減に取り組んだ現場リーダー双方の持ち味が生き、組織が活発に活動して取り組んだ。

● 福祉を盾にせず、一般企業並みの受注体制で取り組んだ。
● 府の工賃倍増計画を参考にした。
● プロジェクトチームを編成して取り組んでいる。
● 目標工賃達成指導員による。
● 目標を職員全体で議論して構築した。
● リサイクル用品の回収、売買益を利用者へ還元した。
● 利用者の現状に合わせた作業の提供を重視した。
● 利用者の利用率、在庫状況が改善するような支援に重点を置いて取り組んだ。
● 県の工賃倍増5か年計画における目標額に近づけるよう取り組んだ。

図表 2-41 工賃向上体制（クロス集計）

(%)

	シ ト ッ プ を や 発 揮 し た リ ー ダ ー	重 視 し た 創 意 工 夫 や 意 欲 を	担 当 者 に 自 主 性 に 任 せ た	工 賃 向 上 を 意 識 し な い	そ の 他	無 回 答
全体 (N=2428)	25.5	49.3	5.4	10.4	4.9	4.6
平成18年度以前から工賃取組み (N=386)	25.9	46.9	6.2	10.9	5.4	4.7
平成19～21年度から工賃取組み (N=1077)	27.6	50.7	4.5	8.8	5.2	3.2
平成22～23年度から工賃取組み (N=880)	23.1	50.6	5.8	12.3	4.4	3.9
工賃月額1万円未満 (N=856)	19.2	52.9	6.4	12.9	4.7	4.0
工賃月額2万円未満 (N=943)	28.3	50.6	5.0	7.5	5.5	3.1
工賃月額2万円以上 (N=406)	34.5	42.1	3.9	12.1	3.9	3.4
方針・計画明示とその実行度低 (N=883)	19.3	48.9	7.6	16.6	4.3	3.3
方針・計画明示とその実行度高 (N=719)	34.6	51.6	3.2	2.2	5.7	2.6

(2) 独自の工賃向上策

工賃向上の取組みとして挙げた 27 項目以外に事業所独自で行っている工賃向上策を尋ねたところ、「請負、受注作業の拡充、自主事業・設備の充実」「新規事業への着手」「PR への取組み改善」「国、自治体の助成等を利用」「利用者のケア」等の意見が得られた。

図表 2-42 独自の工賃向上策

請負、受注作業の拡充、自主事業・設備の充実
● 効率の良い下請け作業。
● 企業、JA 等とコラボしての新たな商品の開発。
● 販売用店舗を模索中。
● 自治体との契約による、安定受注。
● 官公庁を中心に、情報集め等を行い、入札に参加した。
● 公共施設での喫茶経営。
● 高齢者施設への出張販売。(喫茶・パン・お菓子)
● 農作物の販売ルート開拓。

● 農作物の安定供給。
● 設備投資（移動販売車、粉碎機、農園ハウス、作業所の増築）
● 土作りから始め、無農薬、有機肥料のみで栽培に取り組んだ。その一環として追肥作りをし、その為に必要な落ち葉を町内外・保護者等に声をかけて回収、協力をしてもらった。
● 個人農家等への労働提供を実施。
● 季節限定商品の開発。
● 生産性の低い作業の見直し、生産品目の絞り込み。
新規事業への着手
● 直営店を開店。
● 内職の割合を増やし、不安定な受託型の商品販売から変更した。
● 第6次産業への参入を試行、地域との連携を図っている。
● 他施設では行っていない写真のDPE作業を行っている。
● 独自製品開発に着手したものの、失敗した。
● 嗜好調査、アンケート実施。
● 施設外就労を試みた。
PRへの取組み改善
● 新聞への折り込みチラシ等によるPR。
● バザー、イベントへの参加等による周知。
● ホームページ、パンフレット、ポスター等による情報発信、ネット販売。
● 新たな作業開拓を目的として、ゴミ拾いや、近隣商店街の窓ふきボランティア等に取り組んだ。
国、自治体の助成等を利用
● 就労支援プログラム（講義）の利用。
● 補助金を利用して、野菜工場（水耕栽培）を始めたが、電気の利用量が高く、採算が取れていないが、野菜は好評。
● 県の工賃向上プロジェクトチームに参加。
● 体制、仕組みの改善。
● 利用者のスキル向上。（外部講師、作業体験メニューの提供により作業幅を広げる、技術研修）
● 利用者に生産向上のためのスキルを求めるという考えは一切否定し、職員サイドと利用者が、特に努力せずに生産性があがるような設備や環境の整備を少しずつ全体で調整した。
● 長期的視野に立ったビジョンと資金調達が計画できるスタッフが不可欠。
● 能率を上げ、就業時間内で作業を終える。
● 丁寧で、且つ確実な作業による品質の信頼性向上。
● 材料費、光熱水費等のコスト削減。
● 売れ残りの防止、品質の向上とともに、注文販売を主力にした。
● 5Sを意識した生産管理体制の見直しによる効率アップ。
● 目標設定や目標達成に対する職員の意識改革。
● 作業時間の延長。
● ボーナス、皆勤賞等上乘せ支給。
利用者のケア
● 震災の影響により、外出できなくなった利用者宅への訪問。
● 利用者が働く事を生活の一部として位置付け、就労する事によって自立し、自信と誇りを持てるようにする。
● 利用者が安定して通所できるように「健康作り」というプログラムを（精神障害者の特性として定期的な通所がままならない）企画し、病気の理解や服薬の大切さ等の講義をはじめ、体を動かし実際に運動する時間を、月1

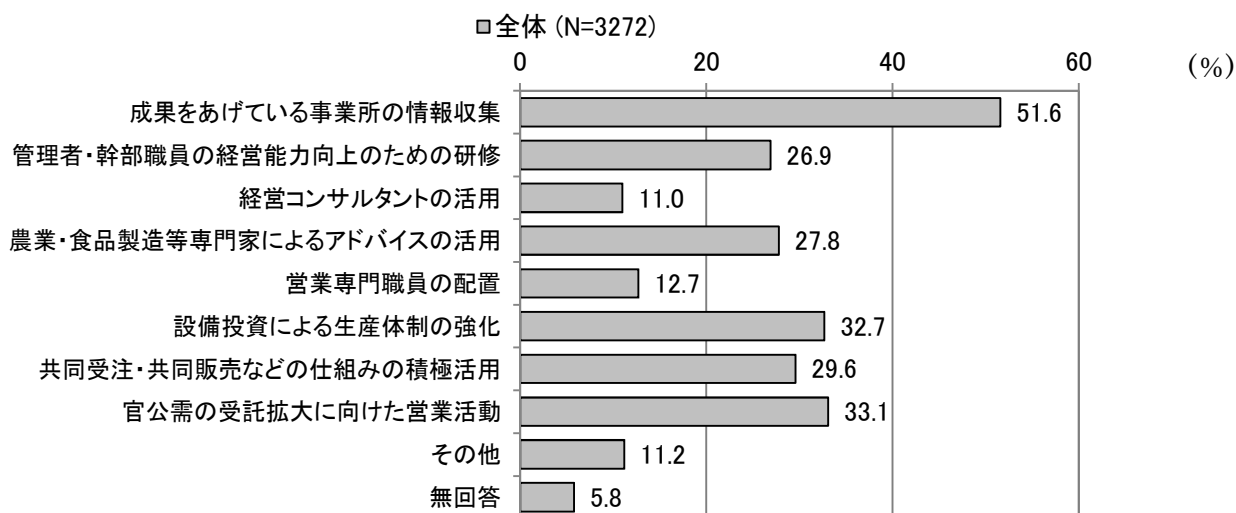
回半日ペースで開催。
● 精神面、情緒面の安定を考える事を心掛けている。仕事に対する自信をつけて頂く為に、軽作業から取り組み、ステップアップを図り最終的には異なる工賃向上に繋がるようサポートしていきたい。
● 利用者の生活支援（健康管理、ヘルパー派遣、相談支援等）を行い、本人の自主性を尊重。
その他
● 同業者との共存共栄、ネットワーク構築による新規開拓を模索。
● 工賃向上の前に、利用者の高齢化、作業能力低下の実態があり、ほとんど作業に参加できない利用者が多数いる。
● 先進地視察、農業試験場や大学との連携。
● 他の事業所等を見学し、職員の意欲向上に務めた。
● 販路拡大や受注について仕組みを作ってほしい。
● 受託業者との単価交渉を行い、工賃の値上げを行った。
● IS09001 認証取得。
● 材料等の高騰に伴い、売価の値上げをした。
● 障害特性にあわせた作業の細分化、役割分担。
● やりがいの持てる職場作り。
● 評価(能率)給制をとり入れ、利用者の作業意欲向上を図った。

(3) 工賃向上で今後、取組みたいこと

工賃向上に向けて、今後、事業所で取組みたいことを聞いた。最も多かったのは、「成果をあげている事業所の情報収集」の 51.6%、ついで「官公需の受託拡大に向けた営業活動」の 33.1%、「設備投資による生産体制の強化」の 32.7%と続く。

「方針・計画の明示とその実行度」が高い事業所は、「設備投資による生産体制の強化」(43.5%)、「官公需の受託拡大に向けた営業活動」(39.8%)、「管理者・幹部職員の経営能力向上のための研修」(33.4%)への意欲が高い。

図表 2-43 工賃向上で取組みたいこと



図表 2-44 工賃向上で取組みたいこと・その他の自由回答

新規事業への着手
● 新しい作業種目の開拓。
● 自主製品の製作及び販路の拡大を図る。
● 事業立ち上げのための情報収集を行う。
● 経営しているパン・カフェの売上向上につなげられるような新製品の開発。
● 企業への販路の拡大と大型注文の受け入れ。
● 新しく始める自主製品（パン）の製造販売を徐々に拡大し、それによる工賃増収を図るため、事業所内での取組みに対する現場レベルでのミーティングを行いPDCAを回す。
● 現在の収入は、ほとんどが請負い作業と内職なので不況を反映しやすいため、拠点施設を建設し食堂部門や朝市等自主的な経営をしたい。
● 配食サービス事業の立ち上げ。
● 自主製品開発における専門家派遣事業の活用。
● 高齢者や一人暮らしのお宅への買い物代行サービスを予定。
● 安定的な官公需を受託する。
● 「優先調達推進法」を効果的に利用できる作業種の開拓を視野に入れる。
現事業の見直し
● 作業の見直しを行い効率的な生産活動を進めていく。
● 利用者の作業能力を向上し、企業内で行っている委託作業の時給アップを企業に求める。
● 効率化による原価カット。
● 作業の効率を考慮した作業の取捨選択を行う。
● 利用者1人1人のスキルアップ。
● 作業工程の標準化と作業上の知識、技術の向上、職員のスキルアップ。
● 工賃単価を引き上げるための授産種目等の収益性の高い作業を検討する。
● 企業レベルの製造・販売体制のノウハウの習得に取り組む。
● メニューの見直しや季節ごとのメニューの開発。
● バザー・イベント等の出店への積極的参加。
● 商品の質の改善・強化。
PRへの取組み改善
● ホームページの開設、インターネットによる販路の拡大。
● 口コミを広げる。
● ポスティングの定期実施、チラシの改善。
● 営業方法の学習と実践。製品の出口の確保を図る。
体制、仕組みの改善
● 工賃向上を目的とした定期的な会議、自主製品の開発販売、作業部門毎の売上利益目標を設定する。
● 工賃向上マネージャー育成研修への参加。
● 企業の1次下請（化粧品製造）業なので、企業レベルの製造体制のノウハウの習得に取り組む。
● 支援員のスキルアップ研修を行う。
● 工賃向上マネージャー育成研修への参加。
● 利用者が主体的に授産会計を把握し、目標設定を行う。マニュアルを作成、活用し、意識改革を行う。
● 農業委託作業獲得の為に体制強化。
● 職員の意識改革、マンパワーの強化、専門的な知識を持った職員の確保。
● 農業専門職員の採用を検討。

その他
● 売上、利益を伸ばしている企業の情報収集。
● 今あるものを無理のない範囲で地道に取り組んでいく。
● 地域生活支援センターの取組みに積極的に参加する。
● 市の地域活性に関わるプロジェクトと連携。（市の補助金、モデル事業補助金を利用）
● 一般企業との連携を図る。
● あいサポート運動の推進。
● 地域での連携（他のNPOとの共同・協働等）。
● 商工会議所と連携した商談会の参加や受注販路の拡大。
● 利用者が重度のため、現在の取組み以外の作業は難しい。

図表 2-45 工賃向上で取組みたいこと（クロス集計）

(%)

	の成果をあげている事業所	能力向上・幹事の研修	経営コンサルタントの活用	に農業・食品製造等の専門家に	営業専門職員の配置	の設備投資による生産体制	の共同受注・積極活用など	た官公需の受託拡大に向け	その他	無回答
全体 (N=3272)	51.6	26.9	11.0	27.8	12.7	32.7	29.6	33.1	11.2	5.8
平成18年度以前から工賃取組み (N=386)	46.4	26.2	12.2	28.8	14.5	39.9	30.8	42.2	11.4	5.4
平成19～21年度から工賃取組み (N=1077)	51.8	27.1	11.9	29.7	14.4	35.0	31.5	35.8	9.3	5.0
平成22～23年度から工賃取組み (N=880)	52.0	27.8	11.5	26.0	12.8	31.7	29.3	31.4	8.8	7.0
工賃月額1万円未満 (N=856)	56.0	25.7	12.3	28.7	12.7	32.2	33.6	32.1	11.1	5.1
工賃月額2万円未満 (N=943)	50.5	27.1	12.7	31.4	13.0	35.0	29.9	38.2	8.7	5.5
工賃月額2万円以上 (N=406)	42.6	31.5	10.8	21.9	16.7	40.4	27.3	37.4	11.3	5.7
方針・計画明示とその実行度低 (N=883)	50.5	25.6	9.7	22.0	13.6	28.5	30.5	32.7	9.9	7.0
方針・計画明示とその実行度高 (N=719)	51.2	33.4	14.5	37.3	16.1	43.5	31.2	39.8	9.5	3.1

(4) 工賃向上にあたり都道府県に希望すること

工賃向上にあたり都道府県に希望することに対する自由回答のうち、主な意見は以下の通りである。

図表 2-46 工賃向上にあたり都道府県に希望すること・自由回答

制度の問題
● A型事業所とB型事業所における、工賃と作業内容の格差が大きすぎる。
● 工賃向上計画による、重度障害者との格差がある。設備（又は人員）投資が出来ない状況での行き詰まりが現場職員への過度の負担となる。
● 就労継続B型の様々な足かせを外してほしい。A型事業所に作業能力の高い利用者をもっていかれる。
● 県条令で売上が1億を越えるデパート小売業は、売上の1%は福祉事業所の商品を取り扱わないといけない条例を可決してほしい。
公的支援、助成
● 熱源確保のため自然エネルギー（地熱温泉熱等）開発導入にかかる費用補助の創設。
● 光熱費を削減する為の太陽光発電設置について補助金を出してほしい。
● 運搬用トラック、その他機械設備導入に対する補助枠の拡充。

<ul style="list-style-type: none"> ● 経営コンサルタントや製造専門家による生産活動の指導および改善に対する資金助成活用可能な公共財産（土地や建物）の無償による貸与。
官公需の拡大
<ul style="list-style-type: none"> ● 官公需を拡大してほしい。その際、既存の事業所ばかりではなく、新規事業所にも発注してほしい。 ● 各種自治体からの需要依頼。 ● 各事業所のできる事業や要望を調査、ヒヤリングし、管内の全事業所に公平に発注が行き渡るようにしてもらいたい。 ● 調達する物品を決める際、就労施設側でどのような物品を提供できるのかを調べてほしい。 ● 積極的に仕事を出してほしい。
資金、人手、設備
<ul style="list-style-type: none"> ● 職員の不足で本格的に作業工賃アップの取組みができない。職員を増やせる体制を整えることを強く希望する。
情報提供、人材育成（セミナー等）
<ul style="list-style-type: none"> ● 一般企業からの技術指導。 ● 支援の取組みの公開。 ● 県内外先進事例も学べるよう、様々な研修を設定してほしい。 ● 工賃向上をしていく上での技術面の研修だけでなく、基本的な部分をコンサルタントの方にじっくり話していただく機会がほしい。
経営支援、アドバイス等
<ul style="list-style-type: none"> ● 工賃倍増支援事業（経営アドバイザー派遣等）の再実施してほしい。 ● 経営について学びたい。農業についても学びたい。 ● コンサルタント派遣事業数の増加を図ってもらいたい。
販路開拓、斡旋、マッチング、共同受注・共同販売等
<ul style="list-style-type: none"> ● 一般企業に対し施設でも下請け作業ができることをPRしてほしい。 ● 下請け作業、内職の斡旋をしてほしい。 ● 地元企業等（ホテル、土産品店、食堂、喫茶店といった集客の見込める所）に対しての商品の陳列等の働きかけを行ってほしい。 ● 多くの他分野の事業所と協力し、利用者の就労の場や、施設の作業の発注が増えるような取組みをしてほしい。 ● 小型家電リサイクルネットワークに参加したが、対象製品の収集システムを官公庁主導で確立してほしい。
利用者へのサービス向上、品質向上
<ul style="list-style-type: none"> ● 「工賃」のみに着目するのではなく、利用者の「生活」の質をより良くすることにつながるシステムであってほしい。
その他
<ul style="list-style-type: none"> ● 経営コンサルタントによる先進事業の事例は何度も聞いているが、参考にならない。 ● 業務委託企業への働きかけ、実際の現場を見てもらい、作業以外の重要性も実感してもらいたい。 ● 同じような調査が県からも来ている。 ● 県職員は市町村職員への指導、市町村職員は事業所地域の課題の把握を。（国・県が描くあるべき姿と事業所が行うべき姿が共有されていない） ● 県の目標工賃に限界を感じる（平成24年度 17,000円→平成26年度 37,000円）。

第 3 章 自治体アンケート調査

I . 調査概要

1 . 調査目的

工賃倍増 5 か年計画に基づき、都道府県が行った取組み状況を調査し、5 か年計画の検証を行うとともに、特に、効果のあった事業等の情報をとりまとめ、平成 24 年度から平成 26 年度までの「工賃向上計画」に基づく今後の工賃向上の取組みを円滑に進めるための参考資料を作成することを目的とする。

2 . 対象者

47 都道府県

3 . 調査期間

平成 24 年 9 月 11 日から平成 25 年 2 月 28 日

4 . 調査方法

郵送調査

5 . 発送数・回収数

発送数：47 件

回収数：35 件

回収率：74.4%

Ⅱ. 調査結果

1. 工賃倍増5か年事業の実施状況

(1) 基本方針と重点施策

工賃倍増5か年事業について、基本方針と重点施策を年度別に聞いた。各都道府県の取組みは下表のとおりである。

基本方針をみると、5か年計画当初の平成19年度、20年度は「計画策定」「計画の周知」「職員の意識改革」といった記述が目立つ。平成21年度以降に関しては、基本方針・重点施策ともに「アドバイザー派遣」「共同受注」「ネットワーク」等具体的な取組みについての記述が多く見られた。

図表3-1 年度別基本方針

平成19年度

	基本方針
青森県	青森県工賃倍増計画の策定
秋田県	事業所の意識改革
山形県	工賃の向上
福島県	自主性、主体性の尊重、意識改革と人づくり、福祉サービスの質的向上、企業経済団体等の連携強化
茨城県	授産事業に係る実態調査、コンサルタント派遣、研修事業、授産製品の共同販売会への支援、授産製品・業務等の共同PR誌作成等への支援
栃木県	モデル事業所へのコンサルタント派遣、研修会開催
群馬県	施設の現状把握、目標工賃設定に対する5か年計画の策定
埼玉県	工賃水準の向上
千葉県	福祉事業所の販路・受注拡大
神奈川県	障害者が工賃アップを通じて地域で生き生きと「その人らしく暮らす」とともに、障害者の地域生活を支える「いきがい」の場のひとつとなっている事業所が、生産活動を充実させ、支援力を高めることなどを目指す
新潟県	経営コンサルタントの派遣、研修会の開催、授産製品の販路拡大、地域ネットワークの構築、工賃向上のための各種制度の情報提供、官公需の発注促進
富山県	工賃向上支援計画の周知、工賃引上げ推進員の配置
福井県	授産製品の振興を図り、障害者の自立と社会参加を促進する
山梨県	工賃倍増計画の策定
長野県	事業所と企業等の連携促進、事業所への個別支援
岐阜県	関係者の意思統一と体制づくりの支援、計画的な事業戦略、事業所と市場（近隣地域企業等）のつながりの強化、利用者の能力の最大限の活用、相談・支援体制の強化
静岡県	工賃倍増5か年計画「障害のある人の工賃水準向上のための取組指針」の策定
愛知県	事業所の課題発見
三重県	工賃倍増計画の周知
京都府	個別事業所への支援、ほっとはあと製品販売戦略の推進、企業との連携
大阪府	計画策定
奈良県	工賃倍増計画の周知

島根県	基盤づくり（モデル事業の実施とバックアップ組織の設立検討）
岡山県	年度ごとの基本方針は設定していない
徳島県	工賃倍増計画の策定・周知、事業所職員等の意識改革
愛媛県	工賃倍増のための方策等の検討
高知県	事業所等を利用する障害者が、能力、適性、意欲に相応しい収入の確保が実現できるよう、事業所等と協働して、その実現に向けた取組みを進める
長崎県	施設の生産能力と品質向上への支援、消費者や企業へのPR、授産商品やサービスの販売促進
大分県	工賃倍増計画の策定、事業所職員の意識改革 等
宮崎県	工賃向上に対する意識の醸成、支援体制の構築
鹿児島県	工賃向上計画策定
沖縄県	授産商品の販売促進、授産施設等の経営改善、支援体制の強化

平成 20 年度

	基本方針
青森県	工賃水準の向上に向けた啓発、施設等への実施計画、策定支援、様々な情報の収集とPR
秋田県	工賃向上計画策定手段の習得
山形県	工賃の向上
福島県	自主性・主体性の尊重、意識改革と人づくり、福祉サービスの質的向上、企業経済団体等の連携強化
茨城県	福祉的就労への周知の徹底、コンサルタント派遣、研修事業、発注促進事業、授産事業への貢献企業等への表彰制度の導入
栃木県	モデル事業所へのコンサルタント派遣、研修会開催
群馬県	目標工賃達成モデルの創出、授産製品のPR（販売戦略等）
埼玉県	工賃水準の向上
千葉県	ちば工賃向上チャレンジプランの周知
神奈川県	障害者が工賃アップを通じて地域で生き生きと「その人らしく暮らす」とともに、障害者の地域生活を支える「いきがい」の場のひとつとなっている事業所が、生産活動を充実させ、支援力を高めることなどを目指す。
新潟県	経営コンサルタントの派遣、研修会の開催、授産製品の販路拡大、地域ネットワークの構築、工賃向上のための各種制度の情報提供、官公需の発注促進
富山県	共同受注窓口の設置
石川県	年度ごとの基本方針は特に決めていない
福井県	障害者の賃金水準の引き上げを図り、障害者の自立を促進する
山梨県	事業所の取り組みへの指導・助言
長野県	事業所と企業等の連携促進、事業所への個別支援
岐阜県	関係者の意思統一と体制づくりの支援、計画的な事業戦略、事業所と市場（近隣地域企業等）のつながりの強化、利用者の能力の最大限の活用、相談・支援体制の強化
静岡県	「障害のある人の工賃水準向上のための取組指針」に基づく施策の推進
愛知県	事業所の課題解決
三重県	事業所職員の意識改革
京都府	個別事業所への支援、ほっとはあと製品販売戦略の推進、企業との連携
大阪府	工賃向上計画推進
奈良県	事業所に対する助言・事業所職員の意識改革
島根県	基盤づくり（モデル事業の実施とバックアップ組織の設立検討）
岡山県	年度ごとの基本方針は設定していない
徳島県	授産ブランド作り、就労支援に関わる職員等の意識改革
香川県	工賃倍増額計画の周知、事業所経営者、職員の意識改革
愛媛県	事業所の意識改革、経営面の課題整理検討
高知県	事業所等を利用する障害者が、能力、適性、意欲に相応しい収入の確保が実現できるよう、事業所等と協働して、その実現に向けた取組みを進める
長崎県	施設の生産能力と品質向上への支援、消費者や企業へのPR、授産商品やサービスの販売促進

大分県	工賃倍増計画の実行、事業所職員の意識改革 等
宮崎県	工賃向上に対する意識の醸成、支援体制の構築
鹿児島県	工賃倍増計画の周知、事業所職員の意識改革
沖縄県	授産商品の販売促進、授産施設等の経営改善、支援体制の強化

平成 21 年度

	基本方針
青森県	工賃水準の向上に向けた啓発、施設等での取組みの支援、取組み結果の把握、評価と工賃倍増計画の見直し
秋田県	企業的経営手法の習得、商品生産技術の向上
山形県	工賃の向上
福島県	自主性・主体性の尊重、意識改革と人づくり、福祉サービスの質的向上、企業経済団体等の連携強化
茨城県	共同受注センター（ビジネスマッチング）への支援、コンサルタント派遣
栃木県	各事業所の課題に応じた企業 OB 等の派遣、官公需推進に向けた共同受注体制整備
群馬県	平成 19 年度策定の工賃倍増計画内容の見直し
埼玉県	工賃水準の向上
千葉県	福祉事業所の主体的な問題解決の場「工賃ワークショップ」を軸にした経営支援プログラム体制構築
東京都	地域のネットワークを活用した取組みの支援、企業や官公庁等からの発注促進の支援、施設職員の意識改革や経営ノウハウの習得の支援、付加価値を高める施設・設備整備への支援
神奈川県	障害者が工賃アップを通じて地域で生き生きと「その人らしく暮らす」とともに、障害者の地域生活を支える「いきがい」の場のひとつとなっている事業所が、生産活動を充実させ、支援力を高めることなどを目指す
新潟県	経営コンサルタントの派遣、研修会の開催、授産製品の販路拡大、地域ネットワークの構築、工賃向上のための各種制度の情報提供、官公需の発注促進
富山県	工賃向上で図るための研修の開催
石川県	年度ごとの基本方針は特に決めていない
福井県	障害者の賃金水準の引き上げを図り、障害者の自立を促進する
山梨県	事業所の取組みへの指導・助言
長野県	事業所と企業等の連携促進、事業所への個別支援
岐阜県	関係者の意思統一と体制づくりの支援、計画的な事業戦略、事業所と市場（近隣地域企業等）のつながりの強化、利用者の能力の最大限の活用、相談・支援体制の強化
静岡県	「福祉と産業界をつなぐ機関」の創設
愛知県	モデル事業化の成果を踏まえた展開
三重県	事業所職員の意識改革
京都府	個別事業所への支援、ほっとはあと製品販売戦略の推進、企業との連携
大阪府	計画推進
奈良県	事業所に対する助言・事業所職員の意識改革
島根県	基盤づくり（モデル事業の実施とバックアップ組織の設立検討）
岡山県	年度ごとの基本方針は設定していない
徳島県	工賃倍増計画見直し・改定、授産ブランド作り、意識改革
香川県	事業所経営者、職員の意識改革、請負システムの構築
愛媛県	授産製品販売の促進
高知県	事業所等を利用する障害者が、能力・適性・意欲に相応しい収入の確保が実現できるよう、事業所等と協働して、その実現に向けた取組みを進める
長崎県	施設の生産能力と品質向上への支援、消費者や企業への PR、授産商品やサービスの販売促進
大分県	工賃倍増計画の実行、事業所職員の意識改革 等
宮崎県	工賃向上に対する意識の醸成、支援体制の構築
鹿児島県	工賃倍増計画の周知、事業所職員の意識改革
沖縄県	授産商品の販売促進、授産施設等の経営改善、支援体制の強化

平成 22 年

	基本方針
青森県	工賃倍増 5 か年計画の見直し後工賃倍増計画の実施
秋田県	経営力の強化、販路の拡大
山形県	工賃の向上
福島県	自主性・主体性の尊重、意識改革と人づくり、福祉サービスの質的向上、企業経済団体等の連携強化
茨城県	共同受注センター（ビジネスマッチング）への支援
栃木県	各事業所の課題に応じた企業 OB 等の派遣、官公需推進に向けた共同受注体制整備
群馬県	改定計画に基づいた事業実施
埼玉県	工賃水準の向上
千葉県	福祉事業所のニーズを汲み取った個別的・具体的支援
東京都	地域のネットワークを活用した取組みの支援、企業や官公庁等からの発注促進の支援、施設職員の意識改革や経営ノウハウの習得の支援、付加価値を高める施設・設備整備への支援
神奈川県	障害者が工賃アップを通じて地域で生き生きと「その人らしく暮らす」とともに、障害者の地域生活を支える「いきがい」の場のひとつとなっている事業所が、生産活動を充実させ、支援力を高めることなどを旨とする
新潟県	経営コンサルタントの派遣、研修会の開催、授産製品の販路拡大、地域ネットワークの構築、工賃向上のための各種制度の情報提供、官公需の発注促進
富山県	共同販売支援の充実
石川県	年度ごとの基本方針は特に決めていない
福井県	障害者の賃金水準の引き上げを図り、障害者の自立を促進する
山梨県	事業所の取組みへの指導・助言
長野県	具体的な成果事例の創出、効率的な工賃アップ活動の普及
岐阜県	関係者の意思統一と体制づくりの支援、計画的な事業戦略、事業所と市場（近隣地域企業等）のつながりの強化、利用者の能力の最大限の活用、相談・支援体制の強化
静岡県	「福祉と産業界をつなぐ機関」による福祉-産業界をつなぐ取組み、「障害者働く幸せ創出センター」設置による「働くこと」への支援
愛知県	事業所間の交流・連携システムの構築
三重県	事業所職員の意識改革
京都府	個別事業所への支援、ほっとはあと製品販売戦略の推進、企業との連携
大阪府	計画推進
奈良県	事業所に対する助言、事業所職員の意識改革
島根県	全体への拡大（バックアップ組織による民間主導での支援）
岡山県	年度ごとの基本方針は設定していない
徳島県	授産ブランド作り、意識改革
香川県	事業所経営者・職員の意識改革、請負システムの構築
愛媛県	授産製品販売の促進
高知県	事業所等を利用する障害者が、能力・適性・意欲に相応しい収入の確保が実現できるように、事業所等と協働して、その実現に向けた取組みを進める
長崎県	施設の生産能力と品質向上への支援、消費者や企業への PR、授産商品やサービスの販売促進
大分県	工賃倍増計画の実行、事業所間のネットワーク構築 等
宮崎県	工賃向上に対する意識の醸成、支援体制の構築
鹿児島県	工賃向上に関する取組みの支援
沖縄県	授産商品の販売促進、授産施設等の経営改善、支援体制の強化

平成 23 年

都道府県	基本方針
青森県	見直し後工賃倍増計画の実施・取組み結果の把握・評価
秋田県	商品力の向上、マーケティング手法の習得
山形県	工賃の向上

福島県	自主性・主体性の尊重、意識改革と人づくり、福祉サービスの質的向上、企業経済団体等の連携強化
茨城県	共同受注センター（ビジネスマッチング）への支援
栃木県	各事業所の課題に応じた企業OB等の派遣、官公需推進に向けた共同受注体制整備
群馬県	目標工賃達成、5か年の成果と課題把握
埼玉県	工賃水準の向上
千葉県	福祉事業所のコンプライアンス体制強化
東京都	地域のネットワークを活用した取組みの支援、企業や官公庁等からの発注促進の支援、施設職員の意識改革や経営ノウハウの習得の支援、付加価値を高める施設・設備整備への支援
神奈川県	障害者が工賃アップを通じて地域で生き生きと「その人らしく暮らす」とともに、障害者の地域生活を支える「いきがい」の場のひとつとなっている事業所が、生産活動を充実させ、支援力を高めることなどを目指す
新潟県	経営コンサルタントの派遣、研修会の開催、授産製品の販路拡大、地域ネットワークの構築、工賃向上のための各種制度の情報提供、官公需の発注促進
富山県	共同販売支援の充実
石川県	年度ごとの基本方針は特に決めていない
福井県	障害者の一般企業への就職を支援するとともに経済的自立を図る
山梨県	事業所の取組みへの指導・助言
長野県	具体的な成果事例の創出、効率的な工賃アップ活動の普及
岐阜県	関係者の意思統一と体制づくりの支援、計画的な事業戦略、事業所と市場（近隣地域企業等）のつながりの強化、利用者の能力の最大限の活用、相談・支援体制の強化
静岡県	「福祉と産業界をつなぐ機関」による福祉-産業界をつなぐ取組み、「障害者働く幸せ創出センター」設置による「働くこと」への支援
愛知県	事業所と企業等が連携するネットワークの構築
三重県	共同受注窓口設置による工賃向上
京都府	個別事業所への支援、ほっとはあと製品販売戦略の推進、企業との連携
大阪府	計画推進、検証
奈良県	新たな授産商品開発や販路拡大への支援
島根県	全体への拡大（バックアップ組織による民間主導での支援）
岡山県	年度ごとの基本方針は設定していない
徳島県	授産ブランド作り、意識改革
香川県	事業所経営者、職員の意識改革、共同受注システムの導入
愛媛県	授産製品販売の促進
高知県	事業所等を利用する障害者が、能力・適性・意欲に相応しい収入の確保が実現できるよう、事業所等と協働して、その実現に向けた取組みを進める
長崎県	施設の生産能力と品質向上への支援、消費者や企業へのPR、授産商品やサービスの販売促進
大分県	工賃倍増計画の実行、事業所間のネットワーク構築 等
宮崎県	工賃向上に対する意識の醸成、支援体制の構築
鹿児島県	工賃向上に関する取組みの支援
沖縄県	授産商品の販売促進、授産施設等の経営改善、支援体制の強化

図表 3-2 年度別重点施策

平成 19 年度

	重点施策
秋田県	県計画の策定及び事業所への周知
山形県	就労に関する意識の醸成、障がい者就労活性化協議会(県内4地域設置)、研修等の開催、商店街空き店舗等を活用する共同販売事業支援、経営専門家や業務専門家派遣による支援
福島県	施設長等研修、専門家派遣、地域連携、授産振興、経営相談体制の整備、職業指導員研修、発注の拡大、新体系移行支援
栃木県	所得アップコンサルティング事業の実施、工賃引上支援セミナー開催(コンサルティング事業の一環)
群馬県	5か年計画の策定、情報提供・啓発
埼玉県	授産活性化スキルアップ研修会
千葉県	直営店「はーとふるメッセ美浜店」開店、ネットショップ開設
神奈川県	工賃倍増5か年計画の策定
富山県	工賃引上げ推進員養成研修の開催
福井県	商品開発・作業向上アドバイザー派遣、マーケティング研修会、県セルフ振興センターへ顧問アドバイザー派遣、事業費補助
山梨県	事業所職員への研修会
長野県	授産活動活性化支援員(県職員)4名の配置
岐阜県	工賃倍増計画推進委員会の設置、工賃アップモデル事業の実施、先進事例紹介・研修会の実施、関連補助事業の活用、セルフ支援センターの取組み
静岡県	授産製品品質向上・販売促進プロジェクト事業(共同製造・共同販売)、工賃水準ステップアップ事業(コンサルタント派遣)
愛知県	意識調査、授産製品の共同研究
三重県	施設長向け研修
京都府	アンケート実施、経営コンサル派遣、講習会実施
大阪府	説明会の開催、タウンミーティングの開催、個別相談会の開催
奈良県	就労支援会計基準の採用を促進
島根県	モデル事業の実施、研修の実施、地域の支援体制の構築、官公需の発注促進、バックアップ組織の設立検討
徳島県	専門コーディネーター(コンサルタント派遣)
愛媛県	工賃倍増計画の策定
高知県	計画策定、経営コンサルタントモデル事業
大分県	工賃倍増実行委員会の設置、アドバイザー派遣、事業所職員の意識改革研修会の開催
宮崎県	研修事業の実施、工賃向上支援チームの派遣、Super「歩一歩」事業、官公需の拡大
沖縄県	工賃倍増5か年計画の策定、経営専門家の派遣、常設販売網の拡大

平成 20 年度

	重点施策
青森県	工賃アップの必要性、企業経営手法の有効性等意識改革の研究の実施、授産製品集の作成
秋田県	工賃向上計画策定集中講座の開催
山形県	就労に関する意識の醸成、障がい者就労活性化協議会(県内4地域設置)、研修等の開催、商店街空き店舗等を活用する共同販売事業支援、経営専門家や業務専門家派遣による支援、事業所の授産製品開発等販売機会の拡大を支援(試作品製作支援、販路拡大支援、製品PR支援等)
福島県	施設長等研修、専門家派遣、地域連携、授産振興、経営相談体制の整備、職業指導員研修、発注の拡大、新体系移行支援
栃木県	所得アップコンサルティング事業の実施、工賃引上支援セミナー開催(コンサルティング事業の一環)、販売イベント開催
群馬県	目標工賃達成モデルの創出、授産製品のPR(販売戦略強化等)
埼玉県	経営アドバイザーによる経営支援

千葉県	「ちば工賃向上チャレンジプラン」実践事例研修の実施、「工賃向上ワークショップ（第1期）」の実施
神奈川県	工賃倍増5か年計画の策定
富山県	セルフ協への共同事業ネットワークの構築
石川県	年度ごとの重点施策は特に定めていない
福井県	商品開発・作業向上アドバイザー派遣、中小企業診断士派遣、営業力向上研修会、授産施設発注促進パンフレット作成
山梨県	サポーター派遣、経営アドバイザー派遣、取組み事例報告会
長野県	工賃アップ推進員5名の配置
岐阜県	工賃倍増計画推進委員会の設置、工賃アップモデル事業の実施、先進事例紹介・研修会の実施、関連補助事業の活用、セルフ支援センターの取組み
静岡県	授産製品品質向上、販売促進プロジェクト事業（共同製造・共同販売）、工賃水準ステップアップ事業（コンサルタント派遣）
愛知県	事業所によるネットワークの整備
三重県	工賃ステップアップ事業
京都府	経営コンサル、専門家派遣、ワークショップ研修会開催
大阪府	工賃引上げ計画・策定支援、技術力向上・経営ノウハウ支援、芝同受注システム構築、販路拡大などによる受注拡大支援、新たなメニューの研究開発、施設人材を補う支援体制整備、情報発信機能強化
奈良県	経営コンサルタントの派遣、意識改革、技術習得の研修実施
島根県	モデル事業の実施、研修の実施、地域の支援体制の構築、官公需の発注促進、バックアップ組織の設立検討
徳島県	専門コーディネーター、ブランド戦略
香川県	専門家派遣事業による事業所支援、官公需発注の配慮・農作業支援事業の体制整備（共同事業）
愛媛県	経営意識醸成講座の開催、アドバイザーの派遣
高知県	経営コンサルタント派遣事業
大分県	アドバイザー派遣、事業所職員の意識改革研修会の開催
宮崎県	研修事業の実施、工賃向上支援チームの派遣、Super「歩一歩」事業、官公需の拡大
鹿児島県	モデル事業の実施
沖縄県	経営専門家の派遣、授産施設等の管理者・職員等を対象とした工賃アップのための各種研修会・県外の先駆的な活動を行っている施設への職員派遣研修実施、研修事業コーディネーター・共同受注発注等事業コーディネーター・授産製品斡旋事業コーディネーターの配置

平成 21 年度

	重点施策
青森県	工賃引上げ計画の策定の助言等、施設等へのコンサルタント派遣、施設等と民間企業とのマッチングの場づくり
秋田県	企業的経営手法習得研修会の開催、技術向上専門スタッフの配置
山形県	就労に関する意識の醸成、障がい者就労活性化協議会（県内4地域設置）、研修等の開催、商店街空き店舗等を活用する共同販売事業支援、経営専門家や業務専門家派遣による支援、事業所の授産製品開発等販売機会の拡大を支援（試作品製作支援、販路拡大支援、製品PR支援等）
福島県	施設長等研修、専門家派遣、地域連携、授産振興、経営相談体制の整備、職業指導員研修、発注の拡大、新体系移行支援
栃木県	所得アップコンサルティング事業の実施、工賃引上支援セミナー開催（コンサルティング事業の一環）、販売イベント開催、メンター派遣事業の実施、官公需コーディネーター・販売促進事業の実施
群馬県	平成19年度策定の工賃倍増計画内容の見直し
埼玉県	経営アドバイザーによる経営支援、緊急雇用による販路開拓支援、共同受注システム支援
千葉県	「工賃向上ワークショップ（第2期）」の実施、「はーとふるメッセ・オブ・ザ・イヤ-2009」開催

神奈川県	工賃倍増5か年計画の実施
富山県	経営者・利用者等に対する工賃向上支援研修会の開催
石川県	年度ごとの重点施策は特に定めていない
福井県	商品開発・作業向上アドバイザー派遣、中小企業診断士派遣、営業力向上研修会、受注製品カタログ作成
山梨県	サポーター派遣、経営アドバイザー派遣、取組み事例報告会
長野県	工賃アップ推進員5名の配置
岐阜県	工賃倍増計画推進委員会の設置、工賃アップモデル事業の実施、先進事例紹介・研修会の実施、関連補助事業の活用、セルフ支援センターの取組み
静岡県	授産製品品質向上・販売促進プロジェクト事業（共同製造・共同販売）、工賃水準ステップアップ事業（コンサルタント派遣）、「福祉と産業界をつなぐ機関」創設のための検討会、法人設立準備
愛知県	事業所による地域ネットワークへの拡大
三重県	工賃ステップアップ事業
京都府	経営コンサル、専門家派遣、ワークショップ研修会開催、ほっとはあと EXPO、商品力強化講座
奈良県	経営コンサルタントの派遣、意識改革、技術習得の研修実施
大阪府	工賃引上げ計画・策定支援、技術力向上・経営ノウハウ支援、芝同受注システム構築、販路拡大などによる受注拡大支援、新たなメニューの研究開発、施設人材を補う支援体制整備、情報発信機能強化
島根県	モデル事業の実施、研修の実施、地域の支援体制の構築、官公需の発注促進、バックアップ組織の設立検討
岡山県	年度ごとの基本方針は設定していない
徳島県	専門コーディネーター、ブランド戦略
香川県	専門家派遣事業による事業所支援、官公需発注の配慮・農作業支援事業（共同事業）、企業との共同事業支援
愛媛県	販路拡大開拓員の設置
高知県	経営コンサルタント派遣事業、共同受注・販路開拓支援
大分県	アドバイザー派遣、事業所職員の意識改革研修会の開催、企業とのマッチング促進
宮崎県	研修事業の実施、工賃向上支援チームの派遣、Super「歩一歩」事業、官公需の拡大
鹿児島県	モデル事業の実施、取組み事例の情報提供
沖縄県	経営専門家の派遣、授産施設等の管理者・職員等を対象にした工賃アップのための各種研修会・県外の先駆的な活動を行っている施設等への職員派遣研修実施、工賃アップコーディネーターの配置

平成22年度

	重点施策
青森県	見直しを踏まえて必要な取組みを検討
秋田県	「工賃向上アドバイザー」の派遣、コンビニエンスストアにおける製造・販売
山形県	就労に関する意識の醸成、障がい者就労活性化協議会（県内4地域設置）、研修等の開催、商店街空き店舗等を活用する共同販売事業支援、経営専門家や業務専門家派遣による支援、事業所の授産製品開発等販売機会の拡大を支援（試作品製作支援、販路拡大支援、製品PR支援等）
福島県	施設長等研修、専門家派遣、地域連携、授産振興、経営相談体制の整備、職業指導員研修、発注の拡大、新体系移行支援
栃木県	販売イベント開催、メンター派遣事業の実施、官公需コーディネーター・販売促進員事業の実施、至福のお届け参加
群馬県	改定計画に基づいた事業実施
埼玉県	経営アドバイザーによる経営支援、緊急雇用による販路開拓支援、共同受注システム支援
千葉県	店作り（臨店指導）、商品作り相談（食品評価、パッケージデザイン）、「はーとふるメッセ・オブ・ザ・イヤー2010」開催

神奈川県	工賃倍増5か年計画の実施
富山県	マッチングフェスタの開催
石川県	年度ごとの重点施策は特に定めていない
福井県	商品開発・作業向上アドバイザー派遣、中小企業診断士派遣、営業力向上研修会、至福のお届け参加、県庁での施設外労働モデル事業
山梨県	サポーター派遣、経営アドバイザー派遣、取組み事例報告会
長野県	取組み意欲の高い事業所を重点的に支援
岐阜県	工賃倍増計画推進委員会の設置、工賃アップモデル事業の実施、先進事例紹介・研修会の実施、関連補助事業の活用、セルフ支援センターの取組み
静岡県	福祉と企業・地域をつなぐ事業（共同受発注の推進）、「障害者働く幸せ創出センター」の設置管理
愛知県	連携・交流人材育成、広域ネットワークの整備
三重県	工賃ステップアップ事業
京都府	経営コンサル、専門家派遣、ワークショップ研修会開催、ほっとはあと EXPO、商品力強化講座
大阪府	工賃引上げ計画・策定支援、技術力向上・経営ノウハウ支援、芝同受注システム構築、販路拡大などによる受注拡大支援、新たなメニューの研究開発、施設人材を補う支援体制整備、情報発信機能強化
奈良県	経営コンサルタントの派遣、意識改革、技術習得の研修実施
島根県	全事業所での取組み（工賃引上げ計画策定）
岡山県	年度ごとの基本方針は設定していません。
徳島県	授産製品ブランド化推進、共同受注窓口整備
香川県	専門家派遣事業による事業所支援、官公需発注の配慮、農作業支援事業（共同事業）、障害者施設における受注促進事業
愛媛県	販路拡大開拓員の設置、共同販売支援（バザー等）
高知県	経営コンサルタント派遣事業、共同受注・販路開拓支援
大分県	アドバイザー派遣、プロジェクトチームの編成、企業とのマッチング促進
宮崎県	研修事業の実施、工賃向上支援チームの派遣、Super「歩一歩」事業、官公需の拡大
鹿児島県	モデル事業の実施、取組事例の情報提供
沖縄県	経営専門家の派遣、授産施設等の管理者・職員等を対象にした工賃アップのための各種研修会の実施、工賃アップコーディネーターの配置、インターネットを活用した工賃倍増5か年計画の情報提供、本事業の成果をまとめた簡易パンフレットの作成及び対象事業所（施設）への配布、工賃引き上げの取組みを活用した好事例の紹介・説明会（好事例発表・展示・即売会の開催）

平成23年度

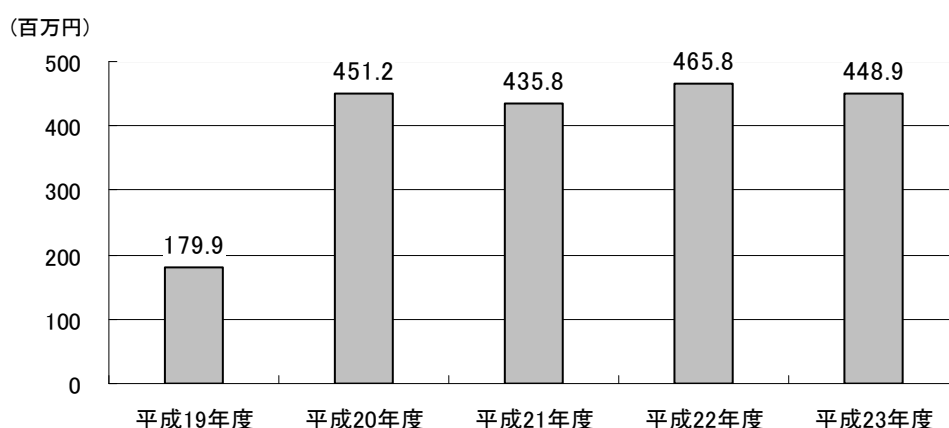
都道府県	重点施策
青森県	見直しを踏まえて必要な取組みを検討
秋田県	工賃向上商品力アップ研修の開催
山形県	就労に関する意識の醸成、障がい者就労活性化協議会（県内4地域設置）、研修等の開催、商店街空き店舗等を活用する共同販売事業支援、経営専門家や業務専門家派遣による支援、事業所の授産製品開発等販売機会の拡大を支援（試作品製作支援、販路拡大支援、製品PR支援等）
福島県	施設長等研修、専門家派遣、地域連携、授産振興、経営相談体制の整備、職業指導員研修、発注の拡大、新体系移行支援
栃木県	販売イベント開催、メンター派遣事業の実施、官公需コーディネーター・販売促進員事業の実施、至福のお届け参加
群馬県	目標工賃達成、5か年の成果と課題把握

埼玉県	経営アドバイザーによる経営支援、緊急雇用による販路開拓支援、共同受注システム支援
千葉県	コンプライアンスセミナーの実施、「はーとふるメッセ・オブ・ザ・イヤー2011」開催
神奈川県	工賃倍増5か年計画の実施
富山県	マッチングフェスタの開催（2会場に拡大）
石川県	年度ごとの重点施策は特に定めていない
福井県	商品開発、作業向上アドバイザー派遣、企業での施設外就労モデル事業
山梨県	サポーター派遣、経営アドバイザー派遣、取組み事例報告会
長野県	取組み意欲の高い事業所を重点的に支援
岐阜県	工賃倍増計画推進委員会の設置、工賃アップモデル事業の実施、先進事例紹介・研修会の実施、関連補助事業の活用、セルフ支援センターの取組み
静岡県	福祉と企業・地域をつなぐ事業（共同受発注の推進）、「障害者働く幸せ創出センター」の設置管理
愛知県	PRと販売の促進
三重県	工賃ステップアップ事業、共同受注窓口設置
京都府	経営コンサル、専門家派遣、ワークショップ研修会開催、ほっとはあと EXPO、商品力強化講座
大阪府	工賃引上げ計画、策定支援、技術力向上・経営ノウハウ支援、共同受注システム構築、販路拡大などによる受注拡大支援、新たなメニューの研究開発、施設人材を補う支援体制整備、情報発信機能強化
奈良県	専門家による商品開発や販路拡大への取組み支援
島根県	全事業所での取組み（工賃引上げ計画策定）、レベルアップ、支援体制の強化
徳島県	授産製品ブランド化推進、共同受注窓口整備
香川県	専門家派遣事業による事業所支援、官公需発注の配慮、農作業支援事業（共同事業）、障害者施設における受注促進事業、共同受注窓口の整備
愛媛県	販路拡大開拓員の設置、共同販売支援（バザー等）
高知県	経営コンサルタント派遣事業、共同受注・販路開拓支援、商品開発アドバイザー事業
大分県	アドバイザー派遣、プロジェクトチームの編成、企業とのマッチング促進
宮崎県	研修事業の実施、工賃向上支援チームの派遣、Super「歩一歩」事業、官公需の拡大
鹿児島県	モデル事業の実施、取組み事例の情報提供
沖縄県	経営専門家の派遣、授産施設等の管理者・職員等を対象にした工賃アップのための各種研修会の実施、工賃アップ推進コーディネーターの配置、施設商品カタログの作成、平成19年～23年の工賃倍増計画支援事業県内実績報告会の開催、工賃引き上げ対象事業所の施設長・経営幹部等を対象とした工賃向上研修会の開催

(2) 工賃倍増事業の各事業費

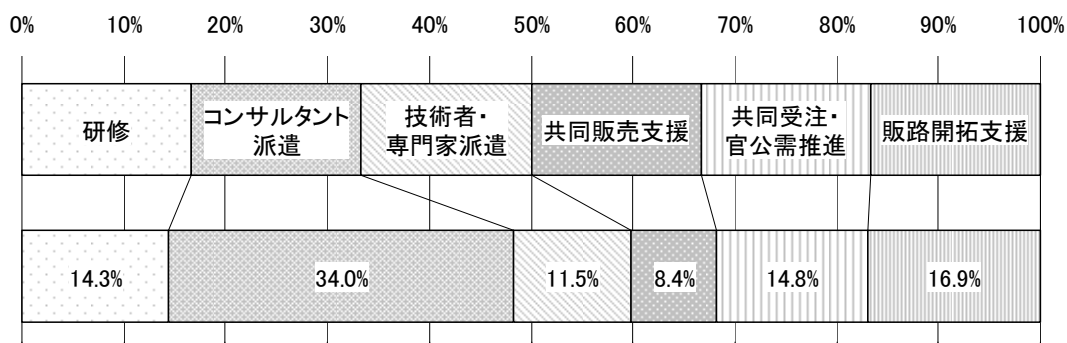
工賃倍増事業の主な分野別に事業費を聞いた。主な分野とは、「研修」「コンサルタント派遣」「技術者・専門家派遣」「共同販売支援」「共同受注・官公需推進」「販路開拓支援」の6分野である。回答のあった35件の事業費の合計額は、平成19年度が179.9百万円、平成20年度が451.2百万円、その後の3か年もほぼ同水準で推移している。

図表3-3 年度別の事業費合計推移

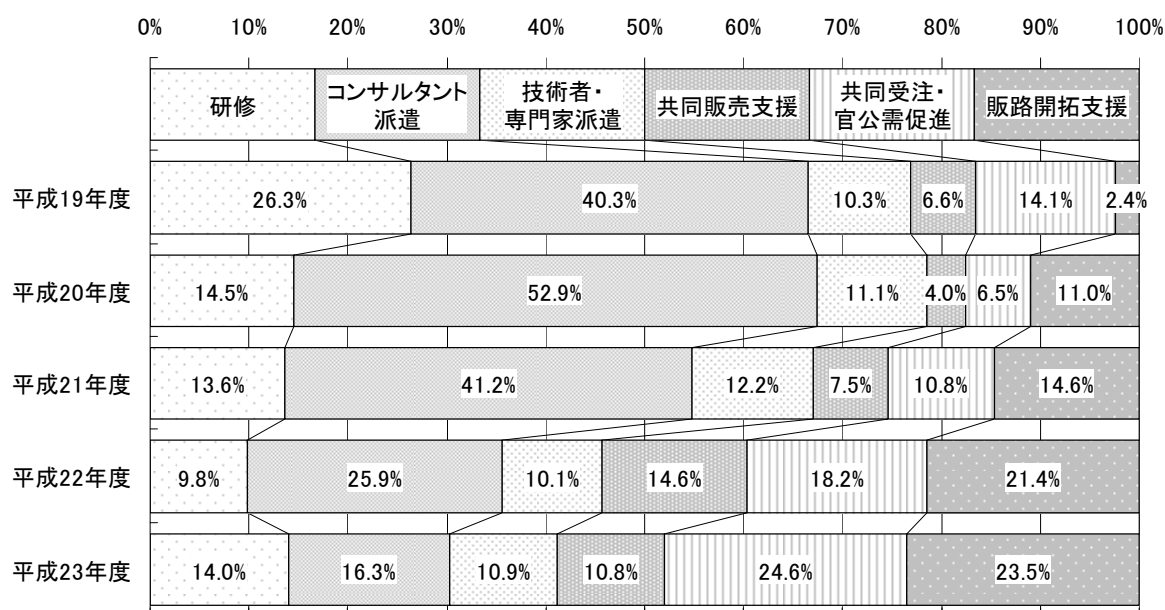


5か年の事業費総額の事業費別構成比をみると、コンサルタント派遣事業が最も多く34.0%、次いで販路開拓支援事業費16.9%となっている。年度別では、コンサルタント派遣事業は、平成20年度が最も多く52.9%、その後年々、減額傾向となっている。一方、共同受注・官公需推進事業に関しては、平成20年度は6.5%だったのに対し、平成23年度では、24.6%に増えている。

図表3-4 5か年の事業費総額の事業費別構成比 (N=35)



図表 3-5 年度別の事業費構成比推移 (N=35)



都道府県別の事業費合計額をみると、静岡県が最も高く、302,516 千円、次いで、大阪府 204,538 千円、以下愛知県 190,144 千円、長野県 145,098 千円と続く。

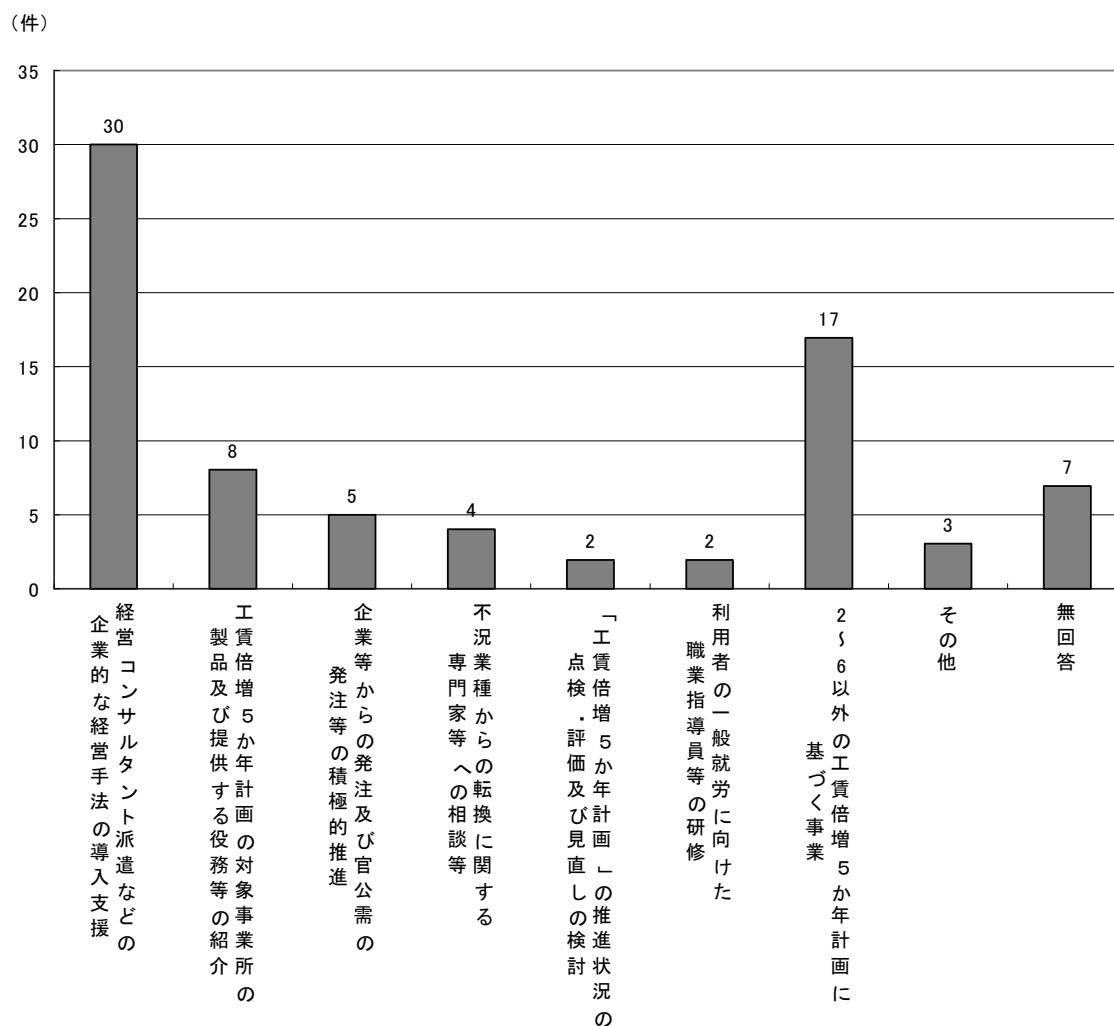
図表 3-6 都道府県別の事業費

順位	都道府県	合計
1	静岡県	302,516
2	大阪府	204,538
3	愛知県	190,144
4	長野県	145,098
5	高知県	80,341
6	京都府	72,450
7	栃木県	69,751
8	千葉県	69,487
9	奈良県	68,631
10	岐阜県	65,417
11	富山県	60,126
12	沖縄県	59,847
13	島根県	58,479
14	福島県	52,122
15	新潟県	46,410
16	徳島県	44,100
17	茨城県	41,875
18	埼玉県	41,269
19	神奈川県	40,612
20	宮崎県	40,589
21	三重県	40,059
22	大分県	39,787
23	香川県	29,651
24	岡山県	28,803
25	石川県	27,614
26	長崎県	19,115
27	愛媛県	18,277
28	福井県	14,907
29	群馬県	14,058
30	山梨県	8,196
31	秋田県	7,465
32	山形県	6,855
33	東京都	4,988
34	鹿児島県	4,737
35	青森県	2,802

(3) 成果があった事業

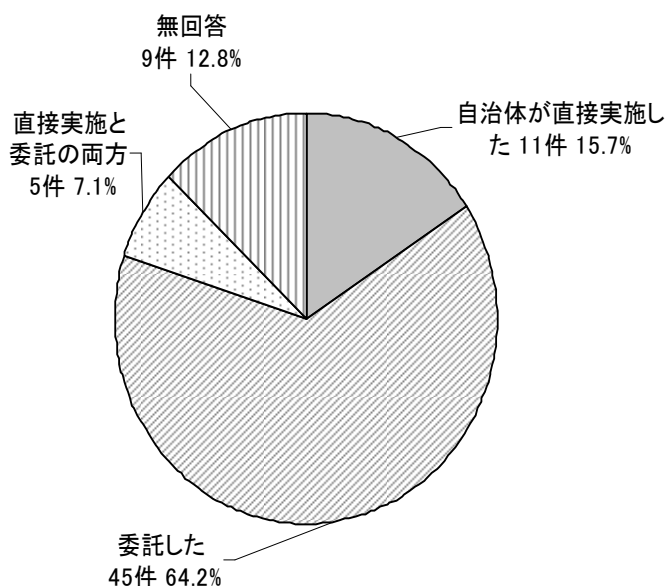
工賃倍増5か年計画において実施した事業のうち、成果があったと思われる事業を2つまで挙げてもらった。成果のあった事業として最も回答が多かったのは、「経営コンサルタント派遣などの企業的な経営手法の導入支援」(30件)であった。

図表 3-7 成果があった分野 (N=70)



成果のあった事業について、事業実施にあたり、自治体が直接実施したか、団体等に委託したかを聞いたところ、「委託での実施」が64.2%と多く、「自治体の直接実施」は15.7%にとどまっている。「直接実施と委託の両方」で実施した事業は、7.1%であった。委託している事業の委託先は、社会福祉協議会やセルフセンターが多い。

図表 3-8 直接実施・委託の別 (N=70)



図表 3-9 成果のあった事業（2つまで）及びその委託先

	事業名	委託先
青森県	好事例発表・展示・即売会開催事業	特定非営利活動法人日本セルフセンター
秋田県	工賃向上商品力アップ研修	株式会社 FVP
	「至福のお届け」ほか	特定非営利活動法人日本セルフセンター他
山形県	障がい者就労支援ネットワーク事業	山形県社会就労センター、特定非営利活動法人輝きネットワーク
福島県	経営意識向上等研修事業	福島県授産事業振興会
栃木県	所得アップコンサルティング事業	社会福祉法人栃木県社会福祉協議会
	官公需コーディネーター・販売促進員事業	とちぎセルフセンター
群馬県	障害者工賃倍増支援事業研修会	群馬県社会就労センター協議会
	授産製品等 PR 冊子及びホームページ作成業務	朝日印刷工業株式会社
埼玉県	経営アドバイザーによる経営指導・支援事業	中小企業診断協会等の専門家

	事業名	委託先
千葉県	工賃向上ワークショップ	千葉県障害者就労事業振興センター
東京都	工賃アップセミナー事業	株式会社 FVP
神奈川県	工賃倍増計画支援事業	特定非営利法人神奈川セルフセンター
富山県	富山県障害者工賃向上支援事業（工賃引上げ推進員の配置・研修）	社会福祉法人富山県社会福祉協議会
	富山県障害者工賃向上支援事業（共同事業ネットワーク構築）	社会福祉法人富山県社会福祉協議会
石川県	授産施設等経営支援事業（専門家の事業所への派遣）	石川県産業創出支援機構
	授産施設等経営支援事業（研修）	石川県産業創出支援機構
福井県	障害者施設賃金アップ推進事業（障害者就労支援事業）	特定非営利活動法人福井県セルフ振興センター
長野県	授産活動活性化支援	長野県セルフセンター協議会
	民間の専門技能活用支援	長野県セルフセンター協議会
岐阜県	社会就労推進工賃アップモデル事業	事業と実施する施設
	コンサルタント派遣及び作業種別研究会開催事業	社会福祉法人岐阜県社会福祉協議会
静岡県	授産製品品質向上・販売促進プロジェクト事業	特定非営利活動法人静岡県作業所連合会・わ、特定非営利活動法人オールしずおかベストコミュニティ
	福祉と企業・地域をつなぐベストコミュニティ	特定非営利活動法人オールしずおかベストコミュニティ
愛知県	工賃水準改善事業	株式会社 FVP、株式会社福祉サポートネット等
三重県	工賃ステップアップ事業	株式会社経営事務サービス
京都府	「ほっとはあと製品」応援事業	特定非営利活動法人京都ほっとはあとセンター
大阪府	授産施設等の経営ノウハウ支援	大阪知的障害者雇用促進建物サービス事業協同組合
	共同受注システムの構築	大阪知的障害者雇用促進建物サービス事業協同組合
奈良県	障害者働きがい支援事業	特定非営利活動法人奈良県社会就労事業振興センター
島根県	工賃向上モデル事業（～平成 21） 専門家派遣事業（平成 22～）	社会福祉法人
	障がい者就労事業振興センター委託事業	社会福祉法人
岡山県	先進事業所への支援事業	特定非営利活動法人岡山県社会就労センター協議会
徳島県	授産製品ブランド化推進事業	特定非営利活動法人とくしま障害者授産支援協議会
	共同受注窓口整備事業	特定非営利活動法人とくしま障害者授産支援協議会
香川県	障害者就労施設における受注促進事業	特定非営利活動法人香川県社会就労支援センター協議会
	共同受注窓口整備事業	特定非営利活動法人香川県社会就労支援センター協議会

	事業名	委託先
愛媛県	工賃倍増支援アドバイザー派遣事業	愛媛県社会就労センター協議会
	経営意識醸成事業	愛媛県社会就労センター協議会
高知県	工賃倍増計画支援業務	社団法人中小企業診断協会
長崎県	工賃倍増に関する広報業務	街かどのふれあいバザール運営委員会等
大分県	工賃水準アップ事業所支援事業	社団法人中小企業診断協会 大分県支部
宮崎県	Super「歩一步の店」	宮崎県中小企業家同友会
	工賃向上支援チーム	多数
鹿児島県	障害者施設等工賃倍増計画推進事業	社団法人中小企業診断協会鹿児島支部
沖縄県	障害者工賃倍増計画支援事業(経営専門家の派遣)	財団法人沖縄県セルフセンター
	障害者工賃倍増計画支援事業(授産施設等の管理者・職員等を対象とした工賃アップのための各種研修会等)	財団法人沖縄県セルフセンター

成果のあった事業の事業分野、事業名、事業内容について下表にまとめた。
「7. 2～6以外で工賃倍増5か年計画に基づく事業」では座学やワークショップ形式の研修、発注業者と事業所のマッチング等、「8. その他」の事業としては、「共同受注の窓口整備」「インターネット販売ができる人材・事業所の育成」等が挙げられている。

図表 3-10 事業内容

【事業分野番号】	
1.	「工賃倍増5か年計画」の推進状況の点検・評価、見直しの検討
2.	経営コンサルタント派遣などの企業的な経営手法導入の支援
3.	不況業種からの転換に関する専門家等への相談等
4.	利用者の一般就労に向けた職業指導員等の研修
5.	企業等からの発注及び官公需の発注等の積極的推進
6.	工賃倍増5か年計画の対象事業所の製品及び提供する役務等の紹介
7.	2～6以外で工賃倍増5か年計画に基づく事業
8.	その他

	事業分野								事業名	事業内容
	1	2	3	4	5	6	7	8		
青森県		●							コンサルタント派遣事業	施設等が実施している事業の現状把握・分析を行い、事業の問題解決を支援する。
						●			好事例発表・展示・即売会開催事業	事業所の取組みの好事例を紹介し、製品等の一層の普及を図る。
秋田県						●			「至福のお届け」ほか	国主催の全国の事業所が参加した取組み紹介、製品販売会の実施。県内スーパーマーケット催事場における製品販売会の実施。
							●		工賃向上商品力アップ研修	事業所の施設長等を対象に座学と演習を組み合わせ、より実践的な研修を実施（販売戦略、自主製品マーケティング、商品改良ワークショップ等）。
山形県		●							山形県工賃向上アドバイザー派遣事業	工賃の向上を目的として、障がい福祉施設の経営や商品開発、販路拡大等に関する専門知識等を有するアドバイザーを指定就労継続支援B型事業所等に派遣し、指導や助言を行う。なお、指導・助言に要する経費については、県が負担する。
								●	障がい者就労支援ネットワーク事業	障がい者の就労支援のための支援人材の育成や連携体制の構築、障がい者福祉施設における就労訓練や生産活動の支援レベル向上のための研修会などの開催、インターネットを活用した複数の障がい福祉施設製品などの実践的販売による企業的活動を支援する人材・組織の育成。

	事業分野								事業名	事業内容
	1	2	3	4	5	6	7	8		
福島県		●							経営意識向上等研修事業	施設長を対象とした研修を行い事業所の意識改革を図るとともに改善意識の強い事業所にコンサルタントを派遣する。
茨城県		●							モデル事業所への経営コンサルタントの派遣	事業所にコンサルタントを派遣して、専門的なアドバイスなどを行う。
				●					工賃倍増推進事業研修会	事業所の工賃引上げに係る取組みを促進するため、企業的経営手法を学習したり先駆的な商品開発の取組みを紹介する研修会を開催する。
栃木県		●							所得アップコンサルティング事業	事業所にコンサルタントを派遣し、経営改善、品質向上に向けた2か年にわたる支援を、モデル的に実施した。
					●	●			官公需コーディネーター・販売促進員事業	官公庁や企業からの発注を促進するため、官公需コーディネーター(1名)、販売促進員(3名)を配置。事業所の商品情報をデータベース化し、カタログやホームページを作成し、販促活動を行った。
群馬県				●					障害者工賃倍増支援事業研修会	授産施設等で働く障害者の工賃水準を引き上げるため、事業所職員の人材育成(生産活動への企業的手法の導入)のための研修会を開催。
						●			授産製品等PR冊子及びホームページ作成業務	障害者授産施設等の授産製品等のPR冊子及びPRホームページを作成する業務委託事業。
埼玉県		●							経営アドバイザーによる経営指導・支援事業	中小企業診断士やデザイナー等の専門家と委託契約を締結し、専門家を施設に派遣し支援を行う。
							●		経営アドバイザー	中小企業診断士やデザイナーを講師とし、経営の基礎やデザインの考え方等の講義を行い、障害者就労施設職員の意識改革、工賃向上を図る。
千葉県		●	●						工賃向上ワークショップ	毎年10~15事業所を募り、ファシリテーターのリードのもと参加者がアクションプランをたて、グループ内で相互に刺激し合いながら目標達成に向けて切磋琢磨する約10ヶ月に及ぶワークショップ。平成20年度から毎年実施。

	事業分野								事業名	事業内容
	1	2	3	4	5	6	7	8		
東京都						●	●		工賃アップセミナー事業	工賃アップを実現した障害福祉サービス事業所等の成功事例を基にそのプロセス等について公開する場を設け、対象事業所職員の意識改革を図る。 優れた授産製品等を選定し、即売会を実施することで、事業所職員のみならず、利用者家族、一般と民に広く授産製品等に触れる機会を提供し、事業所の主体性の醸成を図る。
神奈川県		●							工賃倍増計画支援事業	経営コンサルタントの派遣等による企業的な経営手法の導入。
富山県					●				富山県障害者工賃向上支援事業（共同事業ネットワーク構築）	事業所と事業所、企業間の共同事業ネットワークを構築し、工賃向上や地域の連携強化を図るもの。
							●		富山県障害者工賃向上支援事業（工賃引上げ推進員の配置・研修）	各事業所に工賃引上げ推進員（1名）を配置し、各事業所の工賃引上げ計画の作成と工賃向上の推進を図る。
石川県		●							授産施設等経営支援事業	石川県産業創出支援機構に委託し、中小企業診断士による①事業所の現状の受注内容や生産能力、生産コスト等の把握、②経営コストの削除方策、生産設備の改善、授産種目の見直し、③魅力ある製品づくりの支援、④企業等への営業活動による受注拡大等のアドバイスを実施した。
		●							授産施設等経営支援事業	専門家の事業所派遣事業とあわせ、専門家の派遣を受けた事業所の課題や取組み内容、成果の紹介等を行うセミナーや他県で工賃倍加の取組みを成功させている事業所の指導員等を講師に招いての講演を実施した。
福井県		●							障害者施設賃金アップ推進事業（障害者就労支援事業）	中小企業診断士の派遣（経営改善の専門家を障害福祉事業所へ派遣し、経営改善や賃金アップに向けた体制づくりを支援）。

	事業分野								事業名	事業内容
	1	2	3	4	5	6	7	8		
福井県								●	障害者施設賃金アップ推進事業（障害者就労支援事業）	商品開発・作業向上アドバイザー（企業での豊富な経験のある者や菓子やパン作りの職人等を商品開発・作業向上アドバイザーとして障害福祉事業所に派遣）
山梨県		●							障害者工賃倍増支援事業に係る経営アドバイザー派遣	事業所に中小企業診断士を派遣する
								●	工賃倍増チャレンジサポーター派遣事業	パンの専門家などを事業所に派遣する。
長野県		●							授産活動活性化支援	障害者事業所の具体的な課題について、工賃アップ推進員が個別に相談に応じることで、工賃アップの意識を高めるとともに、経営手法の浸透を図る。
			●						民間の専門技能活用支援	民間の専門技能を有する多様な人材を事業所等のニーズに応じて派遣し、経営改善や工賃アップに向けた手法等をアドバイスする。
岐阜県		●	●						コンサルタント派遣及び作業種別研究会開催事業	施設に対するコンサルタントの派遣、同種の商品を製作する施設による研究会の開催。
		●							社会就労推進工賃アップモデル事業	施設が行う工賃アップのためのモデル的な取組みを支援する、コンサルティングの導入による目標設定・改善計画の策定・実行、モデル事業推進のためのネットワーク会議の運営、社会就労技術コーチの委嘱、その他。
静岡県					●				福祉と企業・地域をつなぐベストコミュニティ	①静岡県内の3地域（沼津・静岡・浜松）に福祉と企業・地域をつなぐスタッフの配置②企業等への訪問等により、企業等から事業所への業務や製品の発注コーディネート③授産製品販売常設店の運営コーディネートを行い、地域の消費者や地域の各種団体等に商品の情報発信等を実施
								●	授産製品品質向上・販売促進プロジェクト事業	プロジェクト会議の運営、・事業所・福祉団体・静岡文化芸術大学・県の共働による会議運営。製品の品質向上及び販売の促進に向けた方針の検討。ワーキンググループ活動・製造WG（木工・縫製・食品）及び企画販売促進の各WGによる新商品開発及び販売促進活動。

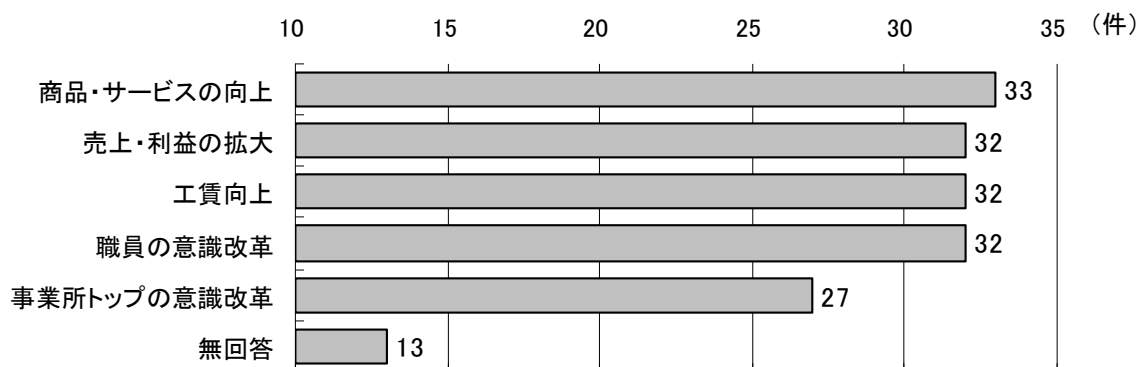
	事業分野								事業名	事業内容
	1	2	3	4	5	6	7	8		
愛知県		●							工賃水準改善事業	各年度で定められた改善テーマについて希望する事業所へ経営コンサルタントを派遣し、事業所職員とともに業務改善に取り組んだ。
三重県		●							工賃ステップアップ事業	事業所として基礎的会計事務の理解など、基本的事務を含めた支援を必要とする事業所について、経営コンサルタントを派遣することにより事務を効率化し工賃アップを図る経営改善支援の実施、並びに「共同受注窓口事業」の機能である生産能力及び作業能力向上のための技術的支援を併せて実施。
京都府		●							「ほっとはあと製品」応援事業	希望した施設に、中小企業診断士を派遣する。
								●	「ほっとはあと製品」応援事業	ワークショップ研修会（ディスプレイ講座、ラッピング講座、食品衛生管理講座等）。
大阪府		●							授産施設等の経営ノウハウ支援	授産施設等の経営ノウハウ等に関する支援を行うため、授産施設等に経営コンサルタント等を派遣することなどにより、授産製品の品質向上、生産能力の向上、販売促進、経費削減等、各施設の状況にあわせて支援。
								●	共同受注システムの構築	企業からの大量の受注にも対応できるように、受発注コーディネーターを中心に、複数の授産施設等による授産科目別・地域別等のグループを構成することなどにより、複数の授産施設等が共同して同一の商品を受注し、生産できるシステムを構築。
奈良県		●							障害者働きがい支援事業	経営コンサルタントを派遣し、他施設等市場調査、現状事業分析等により経営改善課題の抽出を行う。課題克服について、経営知識と討議を組み合わせた会議等を通して、就労関係事業所や職業指導員の経営感覚や取り組み意識の改革を促進する。
			●						1施設1品づくり促進事業	複数事業所でチームを構成し、市場での「売れるモノづくり」を目指して、経営コンサルタント等の専門家をチームに派遣し、商品開発や改善、販売促進等の支援を行う。
島根県		●							工賃向上モデル事業（～平成21年） 専門家派遣事業（平成22年～）	事業所に対し専門家を派遣し、事業計画の策定、個別課題への対応を支援。
								●	障がい者就労事業振興センター委託事業	事業所の経営能力、受注能力の向上を図るため、人材養成、商品開発、共同受注発注等を支援。

	事業分野								事業名	事業内容	
	1	2	3	4	5	6	7	8			
岡山県		●								先進事業所への支援事業	岡山県工賃倍増5か年計画の達成に向け、新たな商品開発や販売手法の研究等に積極的に取組もうとする就労継続支援B型事業所等を選定し、経営アドバイザー等を派遣するなどにより事業所の支援。
									●	事業所経営者意識向上研修	工賃引き上げの要である事業所経営者・管理者等を対象に工賃向上への意欲・意識の引き上げのために研修会を開催。
徳島県	●	●							●	授産製品ブランド化推進事業	専門コーディネータではモデル事業所に経営コンサルタントを派遣し生産面での見直しと経営基盤の強化、既存製品見直しではモデル事業所に専門家を派遣しデザイン・パッケージの見直し、事業所職員意識改革では事業所職員を企業での職場実習に派遣工賃倍増計画検討会を実施。
									●	共同受注窓口整備事業	各事業所共同での受注体制、ネットやイベント等での販売体制、PR戦略等を確立する。共通ロゴマークの活用や共通コア商品の開発と改良により、授産製品のブランド化を推進し、品質と販売力の向上を図る。
香川県					●	●	●			障害者就労施設における受注促進事業	コーディネータを配置し、発注業者と障害者就労施設のマッチング。
					●	●	●			共同受注窓口整備事業	工賃向上の中核な機関として位置づけ、工賃向上に関する各種取組みを積極的に支援する。
愛媛県		●								工賃倍増支援アドバイザー	県内の授産施設等に中小企業診断士の資格を持ったアドバイザーを派遣し、各施設における経営面での課題の整理及びその解決方法の検討を実施。 ※派遣実績：22事業所（うち工賃倍増計画対象19事業所）
									●	経営意識醸成事業	施設経営者、職員等を対象とした経営意識醸成講習会の開催、工賃アップのために積極的に取り組んでいる施設関係者等からの実施報告。（実際に各施設で取り組んでいる事例や、問題となっている点等について発表など）
高知県	●	●								工賃倍増計画支援業務	施設の現況調査・経営診断及び助言・提案、施設の簡易な形式による現況調査及び経営診断、就労系事業所等の施設長を対象とした研修の実施。
									●	商品開発アドバイザー	各事業所等のニーズや課題に応じた「アドバイザー」を派遣し、商品企画、生産、流通、販売に至る指導及び助言を行う。

	事業分野								事業名	事業内容
	1	2	3	4	5	6	7	8		
長崎県						●			工賃倍増に関する広報業務	事業所で行われる商品の販売会を開催することで、商品に対する県民の認知度を高めるとともに、売上げ増加による工賃引き上げを図る。
							●		各種研修会の開催	各種セミナーを開催することで、事業所が抱える課題解決を図り工賃向上を図る。
大分県		●							工賃水準アップ事業所支援事業	工賃向上に伸び悩んでいる事業所を中心にアドバイザー等を派遣し、コスト削減、技術向上、製品開発、販路開拓等のアドバイスを行うことにより、工賃向上を図る。
							●		事業所職員技術力向上事業	事業所間の連携が希薄なため、成功事例の共有や共同受注体制への取組みが図れていないことから、製品種別ごとに事業所職員で構成する工賃向上プロジェクトチームを作り、チーム内での課題共有、解決策の検討、実践研修等を行うことにより、チーム全体の技術力向上とネットワークの構築を図る。
宮崎県		●							工賃向上支援チーム	経営コンサルタント・中小企業診断士等の派遣。
							●		Super「歩一歩の店」	イベント等の共同販売の実施など。
鹿児島県		●							障害者施設等工賃倍増計画推進事業	積極的に工賃向上の取組みを行っている。事業所に中小企業診断士による経営改善等の助言を重点的に実施し、工賃向上のモデル事業を構築し、この取組みの過程、内容を他の事業所に公開することで工賃向上の取組みを推進する。
							●		障害者施設等工賃倍増計画推進事業	県が実施したモデル事業の成果を各就労系事業所に周知するために、中小企業診断士を講師とする研修会を開催。
沖縄県		●							障害者工賃倍増計画支援事業(経営専門家の派遣)	福祉施設等へ中小企業診断士等の経営専門家を派遣し、福祉施設等の経営意識等の向上を図る。
		●							障害者工賃倍増計画支援事業(授産施設等の管理者・職員等を対象とした工賃アップのための各種研修会等)	企業の作業手法や生産方法に関する研修等を実施。

成果のあった事業について、その内容を聞いた。「商品・サービスの向上」、「売上・利益の拡大」、「工賃向上」、「職員の意識改革」等ほぼ同数で、多方面での成果を確認していることがわかる。

図表 3-11 成果 (N=70)



さらに、具体的な成果の内容、及び成果につながった要因を自由回答で聞いたところ、「専門家から適切な助言が受けられたため」「経営者や職員の意識が高まったため」「品質向上、技術力向上などが見られたため」等の回答が見られた。コンサルタント派遣については、「福祉にない経営的な視点に立った助言を受けた」「商品開発につながった」「経営や賃金向上に対する意識改革がなされた」「事業所に不足する営業知識や実践ノウハウを補完できた」等、研修会については、「すべての事業所が参加できた」などの意見もあった。

図表 3-12 具体的な成果と成果につながった要因

【成果分野番号】

1. 事業所トップの意識改革 2. 職員の意識改革
3. 商品・サービスの向上 4. 売上・利益の拡大 5. 工賃向上

	事業名	成果分野					成果につながった要因
		1	2	3	4	5	
青森県	コンサルタント派遣事業	●	●				【成果】事業所の管理者、職員の意識が向上した。 【成果につながった要因】経営的視点に立った助言を行ったこと。
	好事例発表・展示・即売会開催事業			●			【成果】製品が周知された。 【成果につながった要因】製品を紹介する場を設けたことで、ニーズの掘り起こしが図られたこと。
秋田県	工賃向上商品力アップ研修	●	●	●			平成19年度以降、様々な事業を活用し、工賃向上に真剣に取り組む事業所が増加しており、そのような事業所を主なターゲットとして実施したため。
	「至福のお届け」ほか		●	●			「至福のお届け」により、開催イメージを県・事業所がつかめていたと他事業所の製品やサービスを学び、自己の事業所にいいところを持ち帰ろうという態度が事業所にあったことが要因と考える。

	事業名	成果分野					成果につながった要因
		1	2	3	4	5	
山形県	山形県工賃向上アドバイザー派遣事業			●	●	●	アドバイザーから商品開発に関する適切な助言を受けたことにより、自主製品の生産に関するノウハウを得ることができた。事業所によっては、助言を受けることによって商品化された自主製品が工賃の柱となっているところもあり、効果が上がっている。
	障がい者就労支援ネットワーク事業			●	●	●	参加する事業所がなかなか増えないという課題を抱えつつも、インターネットを活用した自主製品販売の取組みについては、県内・県外を問わず幅広い購買者の目に触れることが、自主製品の開発・改良等にとって良い刺激となっている。参加事業所の中で、県内でも工賃水準が最上位に位置するところがあるなど、効果が上がっている。
福島県	経営意識向上等研修事業	●	●			●	【成果】研修に参加した事業所の工賃が向上した。 【成果につながった要因】事業所責任者の経営意識、能力が高まったため。
茨城県	工賃倍増推進事業研修会	●	●	●	●	●	全事業所が参加可能な取組みであり、効果的に意識改革を促すことができたため。
	モデル事業所への経営コンサルタントの派遣	●	●	●	●	●	経営に関する専門的な知識を有しない事業所に対して、コンサルタントが効果的に機能したため。
栃木県	所得アップコンサルティング事業	●	●	●	●	●	意欲的な事業所が参加したこと。2年間にわたり、専門的できめ細かな支援が得られたこと。
	官公需コーディネーター・販売促進員事業		●		●		商品情報が整理されたこと。（販促ツールとして有用なだけでなく、事業所間で情報を共有できるようになった。）営業経験のあるスタッフが仲介することで、受注につながりやすくなった。
群馬県	障害者工賃倍増支援事業研修会	●	●				ニーズに合ったテーマ選定
	授産製品等PR冊子及びホームページ作成業務				●	●	冊子、ホームページなど幅広い媒体で授産製品をPRしたこと。
埼玉県	経営アドバイザーによる経営指導・支援事業	●	●	●	●	●	魅力ある授産製品の商品開発・デザイン支援及び販路開拓支援により工賃が向上した。経営に関する支援の実施により、施設職員の意識改革、経営に関する理解が向上した。
	経営アドバイザー	●	●				研修会の開催により、障害者就労施設職員の意識改革、授産事業の経営基礎知識の付与等を図ることができた。
千葉県	工賃向上ワークショップ						トップダウンではなく、工賃向上に思いを持った職員同士の気づき、課題発見を通して、それぞれが具体的なアクションプランをたて、その実現に向けた取り組みをファシリテーターと参加者で共有し、後押しするという自立型の研修。
東京都	工賃アップセミナー事業	●	●	●			工賃アップに向けて「経営層の意思決定」「職員の意識改革」「利用者のモチベーション」等の重要性を認識するとともに、「他の事業所の商品を知る機会」や「利用者の社会経験向上の機会」等につながり、工賃アップの気運醸成を図る契機となったため。
神奈川県	工賃倍増計画支援事業	●	●				福祉事業者・職員の多くが、当該分野について不得手である。

	事業名	成果分野					成果につながった要因
		1	2	3	4	5	
富山県	富山県障害者工賃向上支援事業（工賃引上げ推進員の配置・研修）	●	●	●	●	●	各事業所のキーパーソン（サービス管理者等）が工賃引上げ推進員となり、県が主催する研修（工賃引上げ計画の作成や実行に必要な経営簿に関する知識習得に関する研修）を受講することにより、事業所の計画を着実に実行し、目標を達成する「自立型職員」を養成したこと。
	富山県障害者工賃向上支援事業（共同事業ネットワーク構築）			●	●	●	各事業所の商品の詰め合せセットや、ホームページの開設、様々な事業所が共同して外部催事に参加すること等により、企業等からの認知度が増し、多くの受注を各施設へ斡旋できるようになった。
石川県	授産施設等経営支援事業	●	●	●	●	●	事業所側の都合等もあり専門家派遣を受けられなかった事業所や開設間もない事業所に対し、派遣を受けた事業所や他県の先進事業所の体験談や成果の紹介が有効に作用し工賃引き上げの気運の底上げにつながった。
	授産施設等経営支援事業	●	●	●	●	●	多くの事業所にとって、経営の専門家からアドバイスをもらう機会が無かったこともあり、事業の企画や在庫管理、施設の体制や職員・利用者の意識といった、主としてシフト面の改善につながった。
福井県	障害者施設賃金アップ推進事業（障害者就労支援事業）	●	●			●	中小企業診断士を派遣したことにより、事業所職員等の経営や賃金向上に対する意識改革がなされた。
	障害者施設賃金アップ推進事業（障害者就労支援事業）			●	●	●	アドバイザーを派遣したことにより、パンや菓子などの品質向上や生産能力が向上し、売上が増え、賃金向上につながった。
山梨県	工賃倍増チャレンジャーサポーター派遣事業			●			【成果】売上げアップ 【成果につながった要因】パンの専門家等を事業所に派遣し、専門家の指導により商品が美味しくなった。
	障害者工賃倍増支援事業に係る経営アドバイザー派遣					●	【成果】経営力のアップ 【成果につながった要因】経営をコンサルタントした。
長野県	授産活動活性化支援	●	●				【成果】他の事業についても周知され円滑に実施された、事業所と企業等のつながりが促進された。 【成果につながった要因】民間企業の経験者が事業所を訪問することにより、福祉支援の意識が強かった意事業所が、民間の考え方や手法に触れ、就労支援の意識が高まったこと。
	民間の専門技能活用支援			●			【成果】箱折や袋詰め等の軽作業から、自主製品へシフト 【成果につながった要因】工賃アップ推進員のアドバイスもあり、事業の利用が容易だったこと。
岐阜県	社会就労推進工賃アップモデル事業	●	●	●	●	●	コンサルティングの実施、技術コーチの委嘱等による外部からの支援の導入。
	コンサルタント派遣及び作業種別研究会開催事業			●			コンサルタントによる助言等の実施。

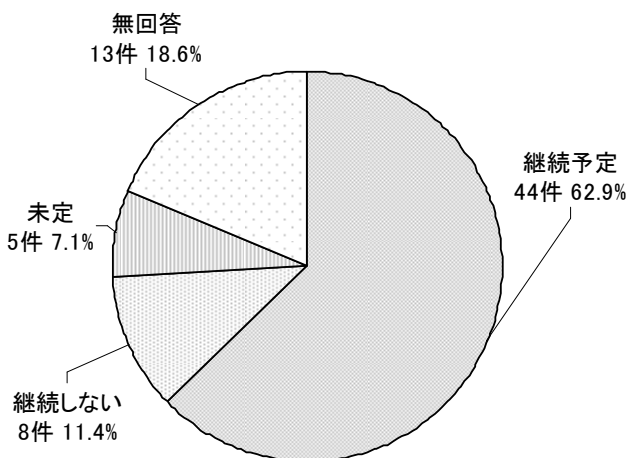
	事業名	成果分野					成果につながった要因
		1	2	3	4	5	
静岡県	授産製品品質向上・販売促進プロジェクト事業			●	●	●	事業所・福祉団体・大学・県の協働による授産製品の品質向上や販路開拓のスキーム、複数の事業所職員による熱意ある新商品開発活動。
	福祉と企業・地域をつなぐベストコミュニティ				●	●	【成果】企業・官公庁等から事業所への発注コーディネート、平成22年：49,785千円→平成23年：63,224千円（12.5%）、授産製品常設店販売実績、平成22年：13,735千円→平成23年：16,253千円（118%） 【成果につながった要因】福祉と産業界をつなぐ機関「オールしずおかベストコミュニティ」による、産業界と事業所との連携・協働コーディネート。
愛知県	工賃水準改善事業	●				●	専門性の導入
三重県	工賃ステップアップ事業	●		●			事業所トップに対して、なぜ工賃をアップしなければならないのかということについて、セミナー等で具体的に説明した。また、事業所に個別にコンサルタント派遣したことから、工賃の改善ポイントが明確となり、改善計画が作成された。
京都府	「ほっとはあと製品」応援事業	●	●		●	●	【成果】新事業立ち上げや既存事業の改善に有益であった 【成果につながった要因】売上のよい事業に資源を集中することや、既存事業でのコストに対する指導・売上・工賃を向上させる改善・指摘を受け、施設職員一丸となって取組んだ施設に成果が見られた
	「ほっとはあと製品」応援事業			●	●		既存商品の改善や、技術・知識向上に直結する内容のものが多いため、売上の拡大等につながりやすかった。
大阪府	共同受注システムの構築				●		企業等からの大量の受注にも対応でき、受注の確保につながった。
	授産施設等の経営ノウハウ支援					●	経営手法等が未熟な施設にとって、具体的な経営ノウハウ等のアドバイスを受けることにより、経営改善が行われたことによる。
奈良県	障害者働きがい支援事業	●	●				事業所毎に経営コンサルタントを派遣することで、個々の事業所が抱える問題を掘り起こし、事業所職員との間で課題を共有しながら、事業所の特性に応じた助言を行うことができたため。
	1施設1品づくり促進事業			●	●		個々の事業所では取り組みにくい新規事業の開拓を、複数の事業所がチームとして取り組み、専門家の見地から「売れるモノづくり」のための助言を得ることができたため。
島根県	工賃向上モデル事業（～平成21年）、専門家派遣事業（平成22年～）		●	●	●	●	事業所に不足している専門知識の補完。
	障がい者就労事業振興センター委託事業		●	●	●	●	事業所に不足する営業知識や実践ノウハウの補完。
岡山県	先進事業所への支援事業		●				派遣された中小企業診断士と職員とが工賃向上について議論する中で、授産事業に対する意識が高まった。
	事業所経営者意識向上研修				●		他県の高い工賃を支払っている事業所の理念と実践を聞くことにより、自身の事業所の取組みを向上できた。

	事業名	成果分野					成果につながった要因
		1	2	3	4	5	
徳島県	授産製品ブランド化推進事業		●	●			福祉とは違った目線を授産活動に取り入れたこと。
	共同受注窓口整備事業			●	●	●	共同で受注することにより、大口の注文にも対応できるようになった。
香川県	共同受注窓口整備事業		●	●	●	●	共同受注窓口の整備を取組むことにより、事業所の職員の意識に変化が見られた、共同受注のシステムを構築できた、新商品の開発を通じ障害者施設の品質のよさをPRできた。
	障害者就労施設における受注促進事業				●		コーディネーターが間に入って、価格設定、委託内容、工期等の調整を細かに行うことにより、発注者、請負者の双方が満足できるシステムが構築できたこと。コーディネーターの資質が高かった。大規模な請負に関しても複数の事業所が合同で実施することができた。
愛媛県	経営意識醸成事業		●	●			【成果】本年度工賃向上計画を策定するに当たり実施したアンケート調査の結果。工賃水準の向上が妨げられている一番の原因として、企業的手法に関する経営意識の薄さ（31.4%）に最も多く回答が集まるとともに、当該項目は工賃倍増計画策定時（平成19年）の調査の結果との比較においても最も伸びが大きくなっている。（14.0%→31.4%：17.4ポイントの増）ことから、工賃の向上のために、経営者の意識改革が必要との認識が事業所に浸透してきている。 【成果につながった要因】経営者の意識醸成、事業所職員の資質向上が図られるとともに、事業所全体で取り組むべき課題が整理され、職員、利用者が一体となって工賃の向上に取り組む姿勢が整理されたため。
	工賃倍増支援アドバイザー					●	商品の売上・仕入れ等の管理、生産性の分析や作業員の職能評価等を通じたコスト意識等の企業的な経営手法の習得が図られるとともに、それぞれの事業所が有する課題を整理、その解決方法を検討して、市場開拓、商品開発、一般企業との連携及び作業効率の向上につながる職場環境の改善等が進んだため。
高知県	工賃倍増計画支援業務						派遣した事業所において、企業的な経営感覚、工賃アップに向けた意識改革ができつつある。
	商品開発アドバイザー						アドバイザーが派遣施設の職員や利用者の能力を見極め、きめ細かな指導・助言ができた。施設にあった商品提案ができた。
長崎県	各種研修会の開催		●	●	●		ノウハウのある企業等へ業務委託することで、専門的な知識を得ることができた。
	工賃倍増に関する広報業務				●	●	ノウハウのある既存の団体に委託することで、効果的な事業の実施ができたこと。
大分県	工賃水準アップ事業所支援事業		●	●	●	●	一般企業における経験などをいかして、事業所の実態に即した経営アドバイスや技術指導が行われており、単に売上や商品技術の向上にとどまらず、事業所トップや職員の意識改革に繋がった。
	事業所職員技術力向上事業			●	●	●	共同販売会の実施により、事業所間の連携や技術等の向上につながった。

	事業名	成果分野					成果につながった要因
		1	2	3	4	5	
宮崎県	工賃向上支援チーム	●	●	●			事業所の取組みにより民間の感覚を取り入れることができた。しかし、事業所により取組みに温度差があり、成果が出ていない事業所もある。
	Super「歩一步の店」				●	●	
鹿児島県	障害者施設等工賃倍増計画推進事業	●	●		●	●	専門家の派遣により、職員の意識が向上し、目標設定など経営に関するノウハウを得ることができた。
	障害者施設等工賃倍増計画推進事業		●				他事業所をモデルとした事例を公開し、説明することで職員の意識向上が図れる。
沖縄県	障害者工賃倍増計画支援事業(授産施設等の管理者・職員等を対象とした工賃アップのための各種研修会等)	●	●			●	企業の作業手法や生産方法に関する研修等を実施し、事業所職員の意識向上が図られたため。
	障害者工賃倍増計画支援事業(経営専門家の派遣)				●	●	経営ノウハウ支援を行うことで方向性や課題を確認でき、また、技術力向上支援を行うことで具体的な方法を学ぶことができるため。

成果のあった事業に関して、平成 24 年度以降の継続予定について聞いた。全体の 62.9%の事業（44 件）について、継続予定となっている。

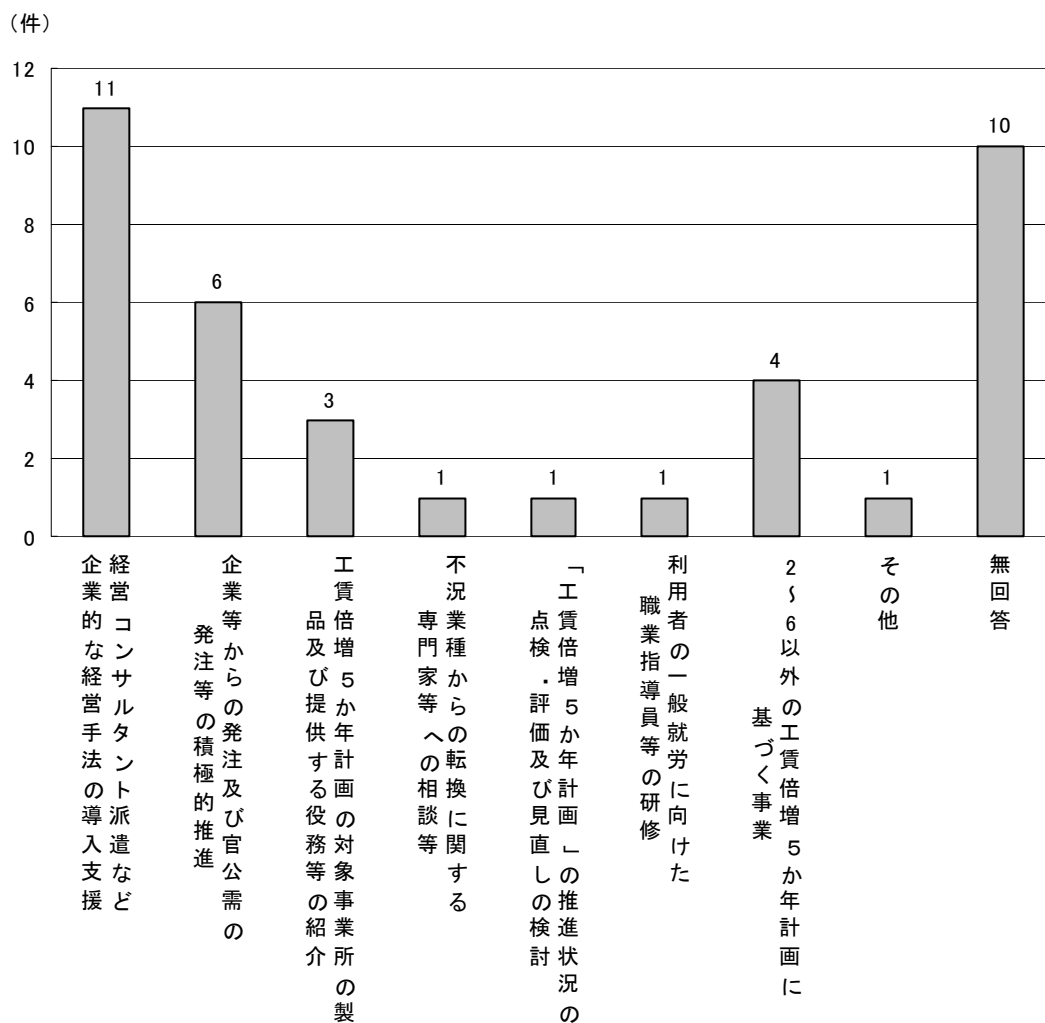
図表 3-13 平成 24 年度以降の継続予定（N=70）



(4) 課題の残った事業

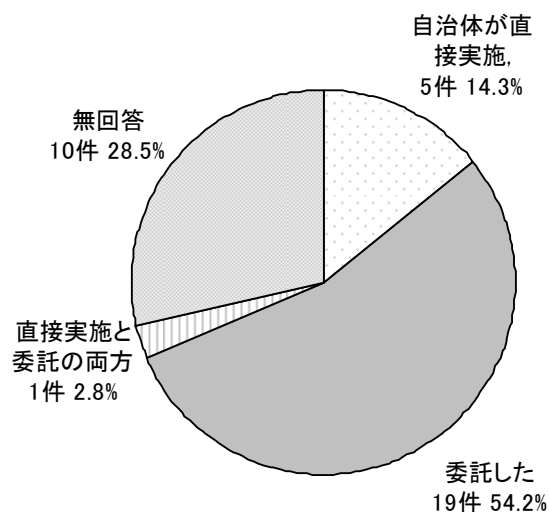
課題の残ったと思われる事業を聞いた。課題の残った事業として、成果があった事業と同じ「経営コンサルタント派遣などの企業的な経営手法導入の支援」が最も多く挙げられた。

図表 3-14 課題の残った分野 (N=35)



成果の上がらなかった事業の実施形態としては、「委託での実施」54.2%、「自治体の直接実施」が14.3%となっている。

図表 3-15 直接実施・委託の別 (N=35)



図表 3-16 委託先一覧

	事業名	委託先
秋田県	工賃向上アドバイザー派遣事業	秋田県中小企業診断協会
栃木県	メンター派遣事業	財団法人栃木県産業振興センター
群馬県	障害者工賃倍増支援事業専門家派遣 アドバイス（フォローアップ）事業	社団法人中小企業診断士協会 群馬県支部
埼玉県	経営アドバイザーによる経営指導 ・支援事業	中小企業診断士等の専門家
神奈川県	工賃倍増計画支援事業	特定非営利活動法人神奈川セルフ センター
新潟県	授産活動プロデュース事業	中小企業診断士
石川県	好事例発表及び展示・即売会事業 （「至福のお届け」への参加）	日本セルフセンター等
福井県	障害者就労支援事業	施設外就労モデル事業実施事業所
長野県	事業所向けセミナー	長野県セルフセンター
京都府	「ほっとはあと製品」応援事業	特定非営利活動法人京都ほっとはあと センター
大阪府	「工賃引上げ計画」策定支援	大阪知的障害者雇用促進建物サービス 事業協同組合
奈良県	共同受注窓口整備事業	特定非営利活動法人奈良県社会就労事 業振興センター
島根県	障がい者就労事業振興センター 委託作業	社会福祉法人
岡山県	販路開拓員等配置委託事業	特定非営利活動法人岡山県社会就労 センター協議会
徳島県	事業所職員意識改革事業	特定非営利活動法人とくしま障害者 授産支援協議会
香川県	共同受注窓口整備事業	特定非営利活動法人香川県社会就労 支援センター協議会
愛媛県	授産品販路拡大開拓員派遣事業	愛媛県社会就労センター協議会
鹿児島県	障害者施設等工賃倍増計画推進事業	社団法人中小企業診断協会鹿児島支部

課題が残った事業の具体的内容を聞いた。事業分野、事業名、事業内容について以下のとおりである。

図表 3-17 事業内容

【事業分野番号】	
1.	「工賃倍増5か年計画」の推進状況の点検・評価、見直しの検討
2.	経営コンサルタント派遣などの企業的な経営手法導入の支援
3.	不況業種からの転換に関する専門家等への相談等
4.	利用者の一般就労に向けた職業指導員等の研修
5.	企業等からの発注及び官公需の発注等の積極的推進
6.	工賃倍増5か年計画の対象事業所の製品及び提供する役務等の紹介
7.	2～6以外で工賃倍増5か年計画に基づく事業
8.	その他

	事業分野								事業名	事業内容
	1	2	3	4	5	6	7	8		
青森県			●						専門家派遣事業	他の業種への転換を希望する事業所へ専門家を派遣する。
秋田県		●							工賃向上アドバイザー派遣事業	「工賃向上アドバイザー」（中小企業診断士）を希望する事業所（就労継続支援B型）に派遣し、数ヶ月程度の期間、事業所の抱える課題について指導を行う。
山形県		●							工賃向上アドバイザー派遣事業	工賃の向上を目的として、障がい福祉施設の経営や商品開発、販路拡大等に関する専門知識等を有すアドバイザーを指定就労継続支援B型事業所等に派遣し、指導や助言を行う。 なお、指導・助言に要する経費については、県が負担する（国庫補助1/2）
栃木県		●							メンター派遣事業	各事業所の課題等に応じ、企業OB等の専門家（メンター）を派遣。1事業所あたり10人日を限度。
群馬県		●							障害者工賃倍増支援事業 専門家派遣アドバイス (フォローアップ)事業	中小企業診断士による授産施設等の経営分析及び工賃水準の向上を図るためのアドバイス及びフォローアップを行う業務委託事業。
埼玉県		●							経営アドバイザーによる 経営指導・支援事業	中小企業診断士やデザイナー等の専門家と委託契約を締結し、専門家を施設に派遣し支援を行う。
神奈川県		●							工賃倍増計画支援事業	
新潟県		●							授産活動プロデュース事業	経営改善を目指す事業所に中小企業診断士を派遣。

	事業分野								事業名	事業内容	
	1	2	3	4	5	6	7	8			
富山県		●								富山県障害者工賃向上支援事業（工賃向上支援研修会）	経営者意識改革研修やスキルアップ、先進事例研修など工賃向上を図ることを目的とした研修を実施。
石川県					●	●				好事例発表及び展示・即売会事業（「至福のお届け」への参加）	工賃引き上げに積極的な事業所の取組みを全国的に情報発信することにより、工賃引き上げに向けた事業所の取組を促進し、また、事業所の製品・サービスを紹介することにより、製品等の一層の普及を目的とする（厚生労働省主催）。
福井県								●		障害者就労支援事業	施設外就労モデル事業の実施（就労継続支援事業所に施設外就労受入れ、企業の開拓や障害者への作業指導等に関するモデル事業を実施し検証結果等の報告書を取りまとめ、市町や企業等に周知）。
山梨県					●					共同受注体制の強化	共同受注組織「やまなし福祉しごとネット」を強化する。
長野県								●		事業所向けセミナー	経営手法の基礎的部分や、工賃引上げを計画的に実行できるようPDCA手法の習得等を目指してセミナーを実施。
京都府					●					「ほっとはあと製品」応援事業	ほっとはあと EXPO の開催（企業等との商談会、商品見本市）
大阪府								●		「工賃引上げ計画」策定支援	各授産施設等における「工賃引上げ計画」の策定をスムーズに進めるため、「工賃引上げ計画」のフォーマットとなる「工賃引上げ計画シート」を作成し、今後の目標や具体的な事業展開など、授産施設等の考え方や方策を容易に反映できるよう支援。
奈良県					●					共同受注窓口整備事業	販路拡大に向けホームページを活用したウェブショッピングの構築、全国における共同受注の窓口組織の整備状況・受注状況などを調査、分析し、奈良県における受注システムを構築する。
島根県						●				障がい者就労事業振興センター委託作業	事業所に代わる情報発信。
岡山県					●					販路開拓員等配置委託事業	「岡山県工賃倍増5か年計画」の達成に向け、授産製品の共同受注や企業からの発注促進といった販路拡大等を行う人材を、授産活動に関する支援を行っている岡山県セルフセンターに配置するもの。
徳島県		●								事業所職員意識改革事業	事業所職員の企業での職場実習をコーディネート。
香川県					●	●	●			共同受注窓口整備事業	工賃向上の中核な機関として位置づけ、工賃向上に関する各種取組みを積極的に支援する。

	事業分野								事業名	事業内容
	1	2	3	4	5	6	7	8		
愛媛県				●					授産品販路拡大開拓員派遣事業	授産施設等が資産する授産品を総合的に取り扱い、企業に対する営業活動、企業とのマッチング、企業との連携強化を推進し、授産施設等全体の売上向上を実施。
大分県								●	事業所職員技術力向上事業	事業所間の連携が希薄なため、成功事例の共有や共同受注体制への取組が図れていないことから、製品種別ごとに事業所職員で構成する工賃向上プロジェクトチームを作り、チーム内での課題共有、解決策の検討、実践研修等を行うことにより、チーム全体の技術力向上とネットワークの構築を図る。
宮崎県		●							工賃向上支援チーム	経営コンサルタント・中小企業診断士等の派遣。
鹿児島県		●							障害者施設等工賃倍増計画推進事業	積極的に工賃向上の取組みを行っている事業所に中小企業診断士による経営改善等の助言を重点的に実施し、工賃向上のモデル事業を構築し、この取組みの過程、内容を他の事業所に公開することで工賃向上の取組みを推進する。
沖縄県	●								障害者工賃倍増計画支援事業(沖縄県工賃アップ推進委員会の開催)	産業界の関係者で構成される「沖縄県工賃アップ推進委員会」において県計画の進行に関する意見等を徴し、各種支援を効率的・効果的に実施する。

課題を思われる点を自由回答で聞いた。また、成果が見えにくかった要因と改善ポイントも合わせて聞いた。

コンサルタント派遣については、「希望する事業所が少なかった」「派遣を受ければ全て解決してくれるという受身の意識が事業所にあった」「工賃が上がらなかった」「中小企業診断士の福祉分野の知識不足」「派遣期間が短かった」「他の事業所への波及ができない」等が挙げられた。研修会については、「セミナーの内容を実践し、さらに継続できている事業所は少ない」等の課題が挙げられた。

また、「企業等からの発注及び官公需の受注等の積極的推進」分野で、共同受注強化の事業に関しては、「委託先の人材不足」「設立後の運営の継続が難しい」等が課題、企業との商談会事業に関しては、「具体的な商談につながらなかった」「会場に市場関係者がいなかった」等が課題との認識を示した。

さらに、こうした課題の改善策を聞いたところ、コンサルタント派遣については「コンサルタントの派遣を受ける前に事業所の十分な準備と心構えが重要」「目標や計画を明確化している事業所に派遣する」「派遣期間を延ばす」等

が挙げられた。同様に共同受注の強化に関しては、「3年～5年の支援体制が必要」「優先調達推進法の活用」「共同受注窓口機能を備えた運営体制づくり」等、商談会事業については、「企業等へのPR、企業目線に立った運営、商工業団体との連携」等となっている。

図表3-18 課題

	事業名	課題
青森県	専門家派遣事業	他業種への転換が、思ったとおりに図られた等の成功例があまり聞かれなかった。
秋田県	工賃向上アドバイザー派遣事業	派遣を受ける事業所において、「派遣を受ければアドバイザーが全て解決してくれる」という意識があり、必ずしも事業所において、自主的に考え、行動する姿勢がなかったこと。
山形県	工賃向上アドバイザー派遣事業	県が事業を予算化しているにも係わらず、当該事業に取り組む事業所が広がらなかった。助言を受けることによって商品化された自主製品が、工賃の柱となっている事業所があるなど、効果が上がっている事例がある一方で、アドバイザーからの指導や助言を受けたにもかかわらず、工賃が減少してしまった事業所がある。
栃木県	メンター派遣事業	メンターが提供できる支援レベルの高さについていけない事業所が散見された（有効に活用して成果を上げた事業所もある）。
群馬県	障害者工賃倍増支援事業専門家派遣 アドバイス（フォローアップ）事業	中小企業診断士の福祉分野の知識不足、派遣期間が不十分。
埼玉県	経営アドバイザーによる経営指導 ・支援事業	事業実施した複数の施設は、工賃が向上しなかった。
神奈川県	工賃倍増計画支援事業	積極的な事業所に対する働きかけとしては一定の効果があったが、そうでない事業所へ、今後どのように働きかけるかについて課題と認識している。
新潟県	授産活動プロデュース事業	効果が派遣を受けた事業所に限られる。中小企業診断士のアドバイスを生かせるかどうかは法人・事業所経営者の意識に左右される。
富山県	富山県障害者工賃向上支援事業 （工賃向上支援研修会）	下請を主としている事業所では、リーマンショック等の景気に左右される部分が大きいため、自主製品を創出し売れる商品づくりを目指すことが重要。
石川県	好事例発表及び展示・即売会事業 （「至福のお届け」への参加）	授産製品を一般商品市場に出す際の難しさ。初めての試みのため、難しい面もあったと思われるが、会場に市場関係者がほとんどおらず、福祉関係者だけの集まりになってしまった。
福井県	障害者就労支援事業	ユニットを組み、グループで業務を行っているため、能力のある障害者も軽作業を行うことになり、賃金の向上につながりにくい。
山梨県	共同受注体制の強化	事業所の加入率が低い。
長野県	事業所向けセミナー	セミナーは、比較的少ない予算で多くの事業所を対象にできるが、セミナーの内容を実践し、さらに継続できている事業所は少ない。

	事業名	課題
京都府	「ほっとはあと製品」応援事業	具体的な商談につながらなかった（販路拡大・企業連携、施設職員の営業スキル不足・企業の来場が少ない）。
大阪府	「工賃引上げ計画」策定支援	大阪府全体の工賃を向上させるためには、事業未参加施設に対するアプローチが必要。
奈良県	共同受注窓口整備事業	委託先の人材不足、核となる店舗の不足。
島根県	障がい者就労事業振興センター委託作業	情報収集力の不足。
岡山県	販路開拓員等配置委託事業	販路の拡大を期待しての委託であるが、一般の企業や個人への拡大は見えず、待ちの姿勢に終始した。広報活動を積極的に実施する必要があった。
徳島県	事業所職員意識改革事業	企業的経営手法を福祉的視点が失うことなく導入していくことと、支援員が実習のため、事業所と離れることとなり、その間の支援が手薄になること。
香川県	共同受注窓口整備事業	設立後の運営の継続にも課題が多い。
愛媛県	授産品販路拡大開拓員派遣事業	工賃の向上の必要性及びそのために県が実施している事業であることが十分認知されていなかった。
大分県	事業所職員技術力向上事業	共同販売会の開催について行政主導で行ったため、事業所間において共同販売会開催のノウハウ蓄積には至らなかった。共同販売会の開催が年1回であったため、その後の継続的な連携維持には繋がらなかった。
宮崎県	工賃向上支援チーム	管理者・職員の工賃向上への意識が低い事業所があり、成果が上がっていない事業所がある。
鹿児島県	障害者施設等工賃倍増計画推進事業	モデル事業所の工賃向上には寄与しているものであるが、他の事業所へ波及効果について検証が必要である。
沖縄県	障害者工賃倍増計画支援事業 (沖縄県工賃アップ推進委員会の開催)	県計画においては、毎年度計画の達成状況を点検・評価し、沖縄県工賃アップ推進委員会の意見等を参考にして、所要の対策を実施することとしていたが、実際は計画の初年度と最終年度のみ開催となった。

図表 3-19 成果が見えにくかった要因

	事業名	成果が見えにくかった要因
青森県	専門家派遣事業	景気の動向により、新たな事業展開にためらう事業所が多かったものと考えられる。
秋田県	工賃向上アドバイザー派遣事業	事業所において自主的に動く姿勢が無かったことから、指導を受けても何かを変えるために行動につなげる、ということが少なかった。
山形県	工賃向上アドバイザー派遣事業	事業を実施した事業所を見ると、工賃が向上した事業所とそうでない事業所が混在している。
栃木県	メンター派遣事業	事業所側の要望が漠然としていることが多く、専門的な支援に結びつけにくい（「いい商品にしたい」「現場を見て、問題点があったら教えて欲しい」など）。
群馬県	障害者工賃倍増支援事業専門家派遣 アドバイス（フォローアップ）事業	派遣期間が短く、効果を生む程の十分な支援が行えなかった。
埼玉県	経営アドバイザーによる経営指導 ・支援事業	アドバイザーからの支援期間が短く支援の検証、改善の実施は不十分であった。各施設の多様なニーズに柔軟に対応できるよう多種多様なアドバイザーの情報確保が必要であった。
富山県	富山県障害者工賃向上支援事業 （工賃向上支援研修会）	経営コンサルタントを派遣した事業所では、収益の少ない事業を廃止し、新たな商品づくり等を行うことにより、工賃向上させてきたが、全事業所に実施することができなかったこと。
福井県	障害者就労支援事業	能力があっても、その能力に応じた作業をあたえられていないため、賃金向上につながりにくい。
長野県	事業所向けセミナー	目的の違うセミナーを複数回実施し、多数の事業所が参加しているため、参加事業所のフォローが困難。
京都府	「ほっとはあと製品」応援事業	企業との連携方法が不明確で具体的な商談がすすまない（商品売るか、技術売るのか）ことと、企業へのPR不足。
大阪府	「工賃引上げ計画」策定支援	事業未参加施設に対する参加促進や「引上げ計画シート」作成支援などの導入部分が不十分であったことによる。
奈良県	共同受注窓口整備事業	委託先の人材不足により、ホームページを構築したものの運営が滞り、有効な共同受注窓口となり得なかった。また、核となる店舗が不足していたことにより、十分な販路拡大にはつながらなかった。
島根県	障がい者就労事業振興センター 委託作業	委託先が複数の委託メニューを処理しきれなかったことによる、調査、訪問の不足。
岡山県	販路開拓員等配置委託事業	積極的な広報活動ができなかった。
徳島県	事業所職員意識改革事業	事業所により取組みに温度差があった。
香川県	共同受注窓口整備事業	共同受注窓口の整備には効果があったが、事業の効果が見えるまで一定時間の要することから、単年度予算では成果を出すのは困難。

	事業名	成果が見えにくかった要因
愛媛県	授産品販路拡大開拓員派遣事業	委託先である愛媛県社会就労センター協議会が委嘱する開拓員の位置付けが事業所等において理解されにくかったこと（県が実施する事業であることの認識がなされなかったこと）。また、市町村に対する官公需の働きかけを行ったが、地域レベルで工賃向上の必要性が十分に認識されておらず、協力が得られなかったこと。
大分県	事業所職員技術力向上事業	行政主導による事業運営。
鹿児島県	障害者施設等工賃倍増計画推進事業	モデル事業所の事例公開による波及効果については成果が見えにくい（年々平均工賃は上がっているが）。
沖縄県	障害者工賃倍増計画支援事業 （沖縄県工賃アップ推進委員会の開催）	「沖縄県工賃アップ推進委員会」の開催が初年度と最終年度のみとなり、計画の達成状況への専門的立場からの点検・評価を十分に行うことができなかった。

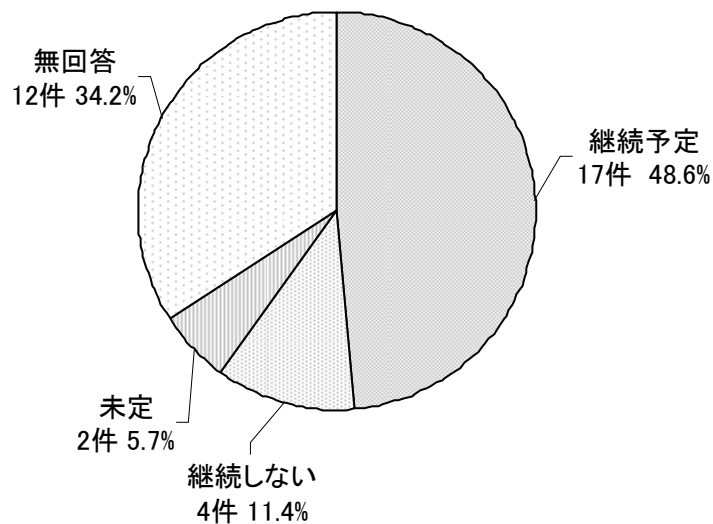
図表 3-20 改善のポイント

	事業名	どこを改善すれば良いか
青森県	専門家派遣事業	市場のニーズに見合った業種転換を助言する
秋田県	工賃向上アドバイザー派遣事業	アドバイザーの派遣を受けるには、事業所の十分な準備と新しいことにも手間を惜しまず取組む姿勢が必要であることを周知・徹底する
山形県	工賃向上アドバイザー派遣事業	事業所への工賃向上を目的とする県事業の周知を丁寧に行い、事業所に対し工賃向上に向けた県事業への取組みを働きかける。 工賃向上を目的とした他の事業（自主製品の開発・改良等のための施設整備事業等）への取組みを希望する事業所については、それらの事業と併せてアドバイザー派遣事業の取組みを進めるなどの工夫が必要である。
栃木県	メンター派遣事業	いつまでに、何をしたいか、目標や計画を明確にしている事業所に対して、集中的に支援する。その段階にない事業所には、専門的支援よりも、意識面の改革が必要
群馬県	障害者工賃倍増支援事業専門家派遣アドバイス（フォローアップ）事業	派遣期間を長期化するとともに福祉分野や食品加工などの専門的な知識をもったコンサルタントを派遣する。
埼玉県	経営アドバイザーによる経営指導・支援事業	年間をとおして、アドバイザーから支援可能な事業体系づくり。アドバイザーの情報を多数有している障害者団体等への事業の委託。
神奈川県	工賃倍増計画支援事業	今後の検討課題としたい。
新潟県	授産活動プロデュース事業	事業所のニーズと中小企業診断士の事前のマッチングの徹底。
富山県	富山県障害者工賃向上支援事業（工賃向上支援研修会）	平成 24 年度から景気に左右されない「下請型」から「自主製品創出型」へ転換するための研修を実施する。
福井県	障害者就労支援事業	グループで作業を行うのではなく、個々の能力や特性に応じた働き方が必要である。
山梨県	共同受注体制の強化	優先調達推進法などを利用して、共同受注の実績をあげる。
長野県	事業所向けセミナー	セミナーの実施方法の工夫（同一目的のセミナーを複数回実施する等）、受講者の限定（施設長または就労支援の権限を持つ者がセミナーを一貫して継続し受講する等）。
京都府	「ほっとはあと製品」応援事業	企業等への PR の方法、企業目線に立った運営、商工業団体との連携。
大阪府	「工賃引上げ計画」策定支援	「引上げ計画シート（様式）」を改訂し、支援実施前の事前調整の強化をする。支援を要する施設に、経営コンサルタントを派遣し、「引上げ計画シート」の策定支援。事業未参加施設に対する参加促進（説明会の複数回開催、未提出施設に対する働きかけ）。
奈良県	共同受注窓口整備事業	核となる店舗を設置し、共同受注窓口としての機能を十分に備えた運営体制のもとで事業を行う。
島根県	障がい者就労事業振興センター委託作業	委託メニュー内での重点項目の見直し。
岡山県	販路開拓員等配置委託事業	イベント等各種の情報発信を行いセルフ商品の知名度を上げる。
徳島県	事業所職員意識改革事業	実習の日程について事業所の実情を考慮し、調整する。

	事業名	どこを改善すればすれば良いか
香川県	共同受注窓口整備事業	最低3年から5年は継続した支援体制が必要
愛媛県	授産品販路拡大開拓員派遣事業	県が実施している事業に基づき派遣していることを一般企業等が十分認識できる周知方法を工夫するとともに、工賃の向上は障害者の地域における自立を目指したものであり、障害者自立支援法における実施主体たる市町の協力体制を整備すること。
大分県	事業所職員技術力向上事業	工賃向上に積極的な事業所を中心とした、事業所間ネットワークの確立。
宮崎県	工賃向上支援チーム	管理者から一職員まで工賃向上に向けた意識の統一。
鹿児島県	障害者施設等工賃倍増計画推進事業	ネットワークの構築や更なる意識改革。
沖縄県	障害者工賃倍増計画支援事業 (沖縄県工賃アップ推進委員会の開催)	平成24年度から実施される「沖縄県工賃向上計画」において、毎年度沖縄県工賃アップ推進委員会を開催し、計画の達成状況への専門的立場からの意見をいただくことにしている。

課題の残った事業に関して、平成24年度以降の継続予定について聞いた。全体の48.6%（17件）が、継続を予定していることがわかる。「継続しない」事業は、4件にとどまった。

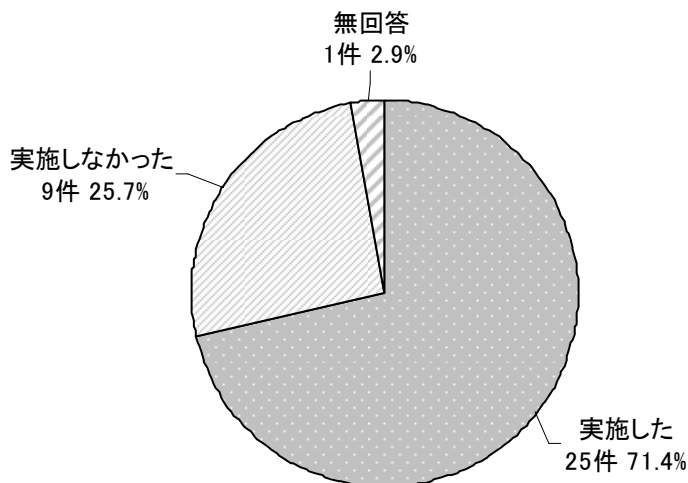
図表3-21 平成24年度以降の継続予定(N=35)



(5) 工賃倍増5か年計画事業予算以外の取組み

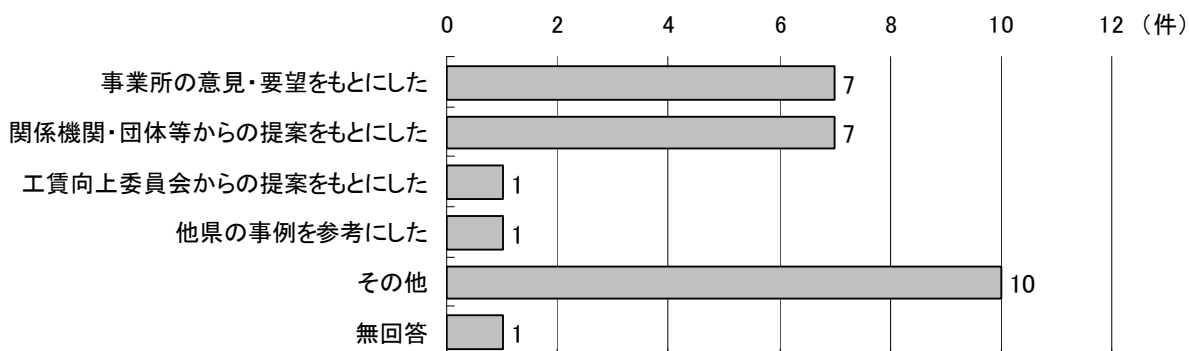
工賃倍増5か年計画支援事業以外の予算で、工賃向上に関する事業を実施したかどうかを聞いた。「実施した」が25件、「実施しなかった」が9件となっている。

図表3-22 実施の有無 (N=35)



「実施した」と回答した事業の実施経緯を聞いた。「事業所の意見・要望をもとにした」、「関係機関・団体等からの提案をもとにした」がともに7件で多い。「その他」の回答のうち、6件は「県計画で掲げた方策をより効果的に実施するために事業化した」、「本県独自の判断で事業化した」など県独自の判断で実施に至ったという回答であった。

図表3-23 実施の経緯 (N=43)



内容は、自主製品の販売促進、共同受注の促進等をテーマとするものが多いとみられる。情報誌・カタログ、ウェブを使った事業所・商品紹介、営業・販売担当の人材配置など事業所の「スキル不足」「人員不足」を補う手厚い支援策が数多く実施された様子が見える。

図表 3-24 事業一覧

	事業名	実施年度	具体的内容	事業費 (千円)	予算 出所	継続
秋田県	授産施設等 活性化支援 事業	平成 21～ 23 年の 3 年間	事業所において技術指導や営業活動を行う専門スタッフを雇用し、事業の活性化を図る。	50,409	ふるさと 再生基金	継続
	情報誌の 作成	平成 23 年度	秋田県障害福祉協議会への補助によりフルカラー、A4 サイズ、170 ページの「障がい者福祉施設情報誌 TE TO TE (てとて)」を 3,000 部作成、事業所の活動や製品を紹介した。	6,099	その他	継続 しない
	県と企業の 包括協定を 活用した 製品販売	平成 22、 23 年度	県と企業（株式会社ローソン）との包括協定により、県内店舗（現時点で 10 店舗）において製品の委託販売を実施している。コーディネートを行う者を、緊急雇用基金で雇用している。	3,029	緊急雇用 基金	継続
山形県	農業応援等 施設外整備 就労活動支 援事業	平成 22～ 23 年の 2 年間	農業分野を中心とする施設外就労に要する事業所の経費を補助する利用者 1 人あたり 1 日 500 円（2 時間以上就労）。	2,000	自治体 一般財 源（県 単）	
	障がい福祉 施設農産物 商品化等支 援事業	平成 20～ 23 年の 4 年間	事業所が自主製品の開発・製品改良等を目的とする施設整備等を行う場合、必要な経費を補助する。 1 か所あたり 1,000 千円（上限額）補助率 1/2。	2,000	自治体 一般財 源（県 単）	
福島県	共同受注マ ッチングセ ンター事業	平成 22～ 23 年の 2 年間	県内各地に企業開拓推進員を配置し、共同受注システムの構築を図る。	32,790	ふるさと 再生基金	継続
	授産品直売 所事業	平成 22、 23 年度	常設の授産品直売所を設置し、授産商品の販売、情報発信を行う。	22,373	ふるさと 再生基金	継続 しない
茨城県	共同受発注 センター活 動強化事業	平成 22～ 23 年の 2 年間			緊急雇用 基金	
栃木県	官公需コー ディネーター ・販売促進 員事業	平成 21～ 23 年の 2 年間	官公庁や企業からの発注を促進するため、官公需コーディネーター（1 名）、販売促進員（3 名）を配置。事業所の商品情報をデータベース化し、カタログやホームページを作成し、販促活動を行った。	53,036	ふるさと 再生基金	継続 しない

	事業名	実施年度	具体的内容	事業費 (千円)	予算 出所	継続
群馬県	障害者施設等活用推進事業	平成19～23年の5年間	県が障害者施設等の製品の買入れや役務の提供を活用する事業	5,000	自治体一般財源(県単)	継続
	障害者施設授産等販売促進事業	平成21年～23年の3年間	県内を8ブロックに分け、各ブロックに(障害者施設授産製品販売促進員)を配置し、障害者施設の授産製品の販売促進を行う事業	21,783	ふるさと雇用再生基金	継続しない
埼玉県	授産施設製品販売強化促進事業	平成19～23年の5年間	彩の国セルプまつり、授産活動活性化研修、商品展示販売店の補助。	15,488	自治体一般財源(県単)	未定
	障害者施設共同受注システム事業	平成21年～23年の3年間	共同受注窓口の設置運営に対する補助。	6,737	自治体一般財源(県単)	未定
	授産施設製品販路開拓支援事業	平成21年～23年の3年間	各障害者就労施設において販路開拓を図る営業職員を雇用し、産業団地企業を中心に営業活動を行い、販路拡大を図る。	196,330	緊急雇用基金	継続しない
東京都	作業所等経営ネットワーク支援事業	平成19～23年の5年間	複数の作業所等において、共同して製品販路、受注先開拓、製品開発等に取り組むネットワークとしての活動を支援する区市町村に対して補助を行う。		自治体一般財源(県単)	未定
	経営コンサルタント派遣等事業	平成22、23年度	地域のネットワークの核となる事業所を養成、強化するための経営コンサルタントの派遣、及びコンサルの結果提案された工賃アップのための具体的な取組を支援する区市町村に対して補助を行う。		自治体一般財源(県単)	未定
	障害者による地域緑化推進事業	平成20～23年の4年間	障害者に就労の機会を提供するため、公園や街路等における植栽、建築物等の屋上や壁面の緑化など、地域で緑を創出し、保全する以下の事業を区市町村が実施する場合に補助を行う。		自治体一般財源(県単)	未定
新潟県	アウトソーシング推進事業	平成22～23年の2年間	授産施設からの物品・役務の調達を推進。	4,304	自治体一般財源(県単)	継続
	授産活動共同受注促進事業	平成23年度		16,815	ふるさと雇用再生基金	未定
富山県	がんばる授産施設販売促進事業	平成22～23年の2年間	安定した仕事の確保を図るため、希望する事業所に対して、営業・販売補助員を配置。	47,339	緊急雇用基金	継続(平成24年度限り)
福井県	セルプ商品売り込み強化事業	平成21～23年の3年間	障害者施設で作られた商品の企業等への営業活動および県・市町等でのセルプフェアの開催、福井県セルプ振興センターへ委託。	12,026		継続(平成24年度限り)
長野県	授産製品販売等緊急対策事業	平成21～23年の3年間	販売促進員を配置し、工賃アップ推進員と連携して、授産製品の販路開拓や共同販売の企画運営や実行支援を行う。	8,321	ふるさと雇用再生基金	継続しない

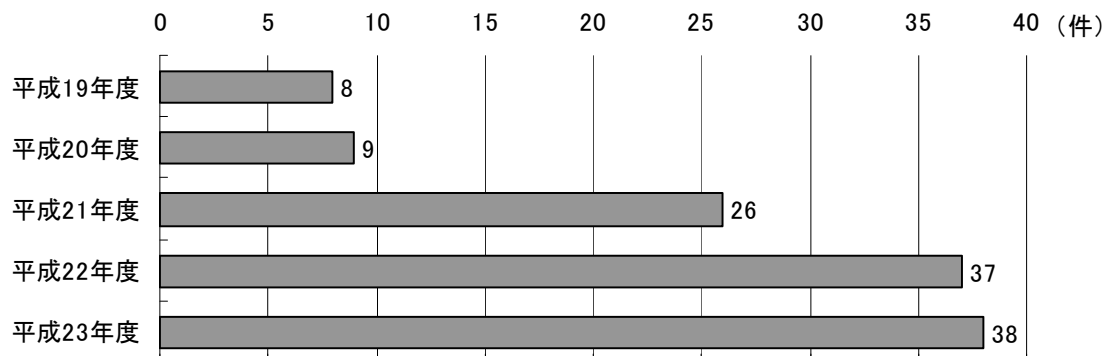
	事業名	実施年度	具体的内容	事業費 (千円)	予算 出所	継続
石川県	授産新製品開発支援事業	平成 21～22 年の 2 年間	石川県セルフ振興センターに委託し、平成 22 年度に石川県で開催された全国健康福祉祭（ねんりんピック）の記念品作成に係る企画・製造を行った。	7,505	ふるさと再生基金	継続しない
	授産施設等販路・受注拡大事業	平成 22、23 年度	授産製品・事業所を紹介する冊子を作成し、民間企業等への訪問での配布を行うとともに、企業関係者等を招待し、商品や作業を紹介する展示・商談会や、授産製品の表彰・展示及び販売会を行うこと等により、広く県内企業、県民に授産製品の魅力を PR し、販路・受注の拡大を図った。	17,996	緊急雇用基金	継続しない
岐阜県	障害福祉サービス事業所製品販売促進事業	平成 22～23 年の 2 年間	販売拠点整備事業（JR 岐阜駅内の商業施設アクティブ G への授産製品等の常設店舗の開設・運営）、生産拠点整備事業（生産能力拡充のための機器整備（リース）、地域の観光資源となる商品開発及びブランディングのモデルづくり事業（専門のプロデューサー起用や関係団体との連携による効果的な取組みの実施））。	46,000	ふるさと再生基金	継続しない
静岡県	授産事業振興センター運営費助成	平成 19～21 年の 3 年間	授産製品販売常設店の運営、職員配置による受注斡旋・自主製品等開発支援活動等。	10,700	自治体一般財源（県単）	
	授産製品販売促進等推進事業	平成 21 年度	「授産製品販売促進員」の設置による、授産製品コーナー新規設置のための民間企業等の新規開拓、営業活動等。	16,000	緊急雇用基金	
	授産事業高度化・新分野開発試行事業	平成 21 年～23 年の 3 年間	「授産事業コーディネーター」の設置による、授産事業の高度化・効率化案の提示、企業一事業所間の連携推進等。	97,944	ふるさと再生基金	
京都府	「ほっとはあと」ものづくり支援事業	平成 21～23 年の 3 年間	障害者施設にものづくりの指導員を配置し、施設で働く障害者のスキル向上と「ほっとはあと製品」の販路拡大を図る。	41,733		継続
大阪府	目標工賃達成助成事業	平成 21～23 年の 3 年間	工賃倍増推進の一環として、B 型事業所における工賃引上げを支援するため、高い工賃目標を掲げ、かつ、目標を達成した事業所に対して助成。	18,480	その他（障がい者自立支援対策臨時特例基金）	継続しない

	事業名	実施年度	具体的内容	事業費 (千円)	予算 出所	継続
奈良県	授産品カタログ整備事業	平成 22 年度	事業所が提供する授産品や運営するカフェ等のカタログを作成。	9,900	緊急雇用基金	継続
島根県	工賃向上支援事業	平成 19～23 年の 5 年間	事業所の新商品開発・販路拡大、施設外就労拡大、販路拡大員設置に対する補助。	26,201	自治体一般財源(県単)	継続(事業費は平成 23 年度のみ)
	設備整備事業	平成 19～23 年の 5 年間	事業所の就労設備投資に対する補助(平成 22 年以降は複数事業所連携を対象)。	9,584	自治体一般財源(県単)	継続(事業費は平成 23 年度のみ)
	連携推進事業	平成 22、23 年度	事業所と連携して商品開発等を行う民間事業者に対する補助。	1,338	自治体一般財源(県単)	継続しない
徳島県	障害者就労施設工賃アップ事業	平成 23 年度	工賃倍増計画の取組みの推進と支援、授産品の販売促進に向けた共同宣伝、授産品の共同受注、共同販売の促進。	17,892	ふるさと雇用再生基金	継続しない
香川県	障害者就労施設における受注促進事業	平成 22～23 年の 2 年間	障害者就労施設における受注促進のため企業等を訪問し、仕事の受注等を行う事業。	10,000	ふるさと雇用再生基金	継続
高知県	ふるさと雇用再生施設受注促進業務	平成 19 年度、平成 21～23 年の 3 年間	各施設の授産製品や請負可能業務を、訪問あるいはホームページ等により企業等へ周知を図る。 施設製品の販売促進会の開催、県内外で行われるイベントに参加し、施設製品等の周知を図る。 施設の共同受注の仕組みをつくる。	14,398		
長崎県	工賃引き上げサポート事業	平成 21～23 年の 3 年間	障害福祉施設が新たに雇用する求職活動中のものに、当該施設が提供する商品やサービスの営業活動や技術指導などに従事させる。	33,238	ふるさと雇用再生基金	継続しない
	障がい者と佐世保市民をつなぐ福祉の店事業	平成 21 年～23 年の 3 年間	障害福祉施設で生産された商品を空き店舗を活用して展示、販売することで障害者の工賃引き上げを図るとともに、県民への障害福祉の理解を促進し、地域経済の活性化も図る。	28,783	ふるさと雇用再生基金	継続しない

	事業名	実施年度	具体的内容	事業費	予算出所	継続
大分県	障がい者福祉施設共同受注モデル実践事業	平成 22～23 年の 2 年間	複数の事業所で構成される特定非営利活動法人に「けんちょうのパン屋さん」の運営を委託することにより、障がい者の販売スキルを向上させる訓練を行う。 防災備蓄用クッキーを通じて、同一品質の商品を生産し、共同受注モデルを確立する。	6,844	緊急雇用基金	継続（平成 25 年度未定）
	雇用再生障がい者施設授産製品 Web サイト運営事業	平成 21 年～23 年の 3 年間	授産製品を一堂に集めて紹介・販売するサイト「おおいたいちオシ家族」を作成し、販路の拡大や売上増加を図るとともに、宣伝を目的とした商品の展示即売会を実施する。	23,046	ふるさと雇用再生基金	継続しない
	障がい者就労訓練設備等整備事業（平成 18 年～22 年）、障がい者自立支援基盤整備事業（平成 23 年）	平成 19～23 年の 5 年間	旧体系の障がい者施設等が障害者自立支援法に基づく就労移行支援、就労継続支援等の新事業に移行する際に必要となる設備等の整備に対して補助を行う。	58,200	その他（障がい者自立支援臨時特例対策事業）	継続しない
沖縄県	工賃アップサポーター事業	平成 21～23 年の 3 年間	授産施設等の作業現場をサポートする人材を集中的に投入し、障害福祉現場の対応力、推進力の強化を図ることにより、授産施設等で利用者に支払われる工賃水準の向上を目指す。	85,145	緊急雇用基金	継続

工賃倍増 5 か年計画支援事業以外の予算での事業実施年度は、平成 21 年度以降急激に増加している。

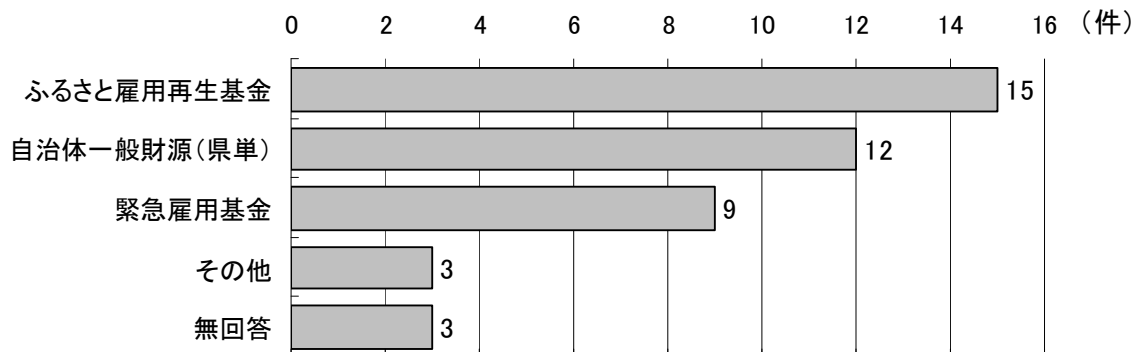
図表 3-25 実施年度 (N=43)



独自実施事業の予算の出所としては、「ふるさと雇用再生基金」の 15 件が最

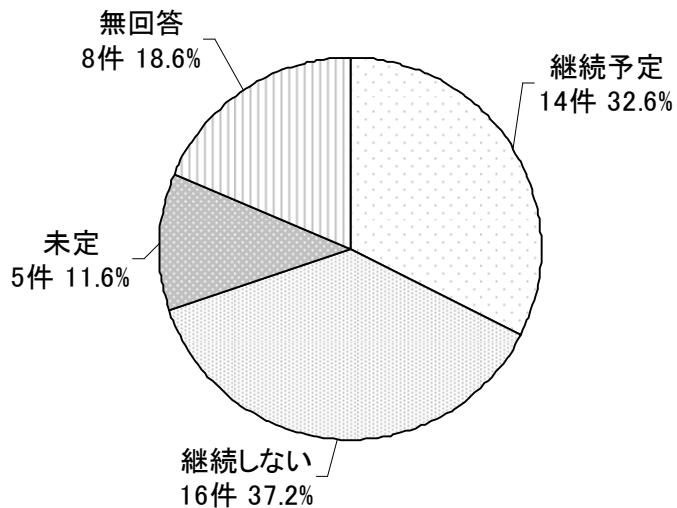
も多く、次いで「自治体一般財源（県単）」の 12 件となっている。「その他」の中に、「障がい者自立支援対策臨時特例基金」との回答が 2 件あった。

図表 3 -26 予算出所 (N=43)



平成 24 年度以降の継続について聞いた。「継続しない」(16 件)が「継続予定」(14 件)を上回っている。

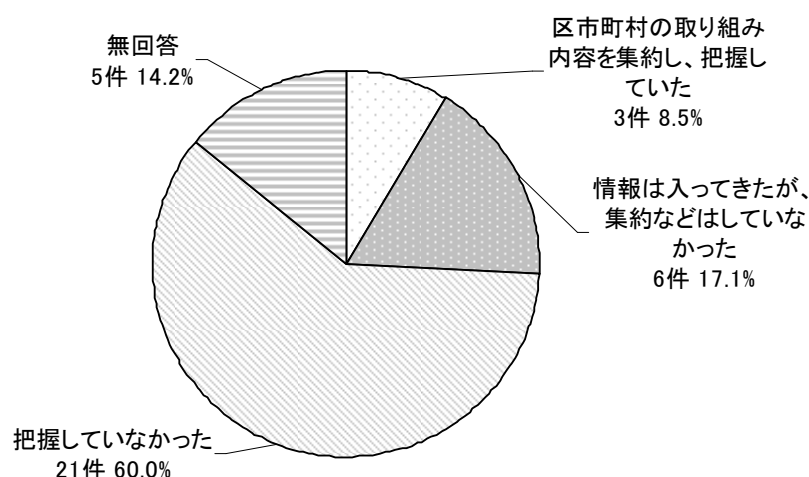
図表 3 -27 継続予定 (N=43)



(6) 区市町村が行った工賃向上の取組み

区市町村が行った取組みについての把握状況を聞いた。「把握していなかった」が6割の21件であった。「区市町村の取組み内容を集約し、把握していた」は3件にとどまっている。

図表3-28 取組みの把握状況(N=35)



区市町村が行った取組みの中で効果的だった事業について、具体的内容を聞いた。

図表3-29 効果的だった事業一覧

	実施年度	事業名	具体的内容	事業費(千円)	年度	予算出所	継続
栃木県 日光市	平成21～23年の3年間	障がい福祉作業所における共同・新規受注業務開拓事業	市内事業所に共同受注や新規開拓業務を行う専従職員を配置し、官公庁・企業からの受注拡大を図る。受注した仕事は、市内10事業所と調整し、単独又は共同で請負う。事業所側の提案をきっかけに市が事業化。	6,098		緊急雇用基金	継続
東京都 12区市	平成19～23年の5年間	作業所等経営ネットワーク支援事業(SQ2事業再掲)	複数の作業所等において、共同して製品販路、受注先開拓、製品開発等に取り組むネットワークとしての活動を支援する区市町村に対して補助を行う(障害者施策推進区市町村包括補助事業の中で実施)。			自治体一般財源(県単)	未定
新潟県 柏崎市	平成19～23年の5年間	庁舎・屋外清掃委託業務及びクリーンセンターゴミ分別委託業務	庁舎・屋外清掃委託業務及びクリーンセンターゴミ分別委託業務。	5,971		自治体一般財源(県単)	継続

		実施 年度	事業名	具体的内容	事業費 (千円)	年度	予算 出所	継続
福井県	越前市	平成 22、 23 年度	授産製品販路拡 大推進事業	越前市内の障害者施設の授産製品販売や業務受注営業の拠点となるアンテナショップの運営、および企業等への営業活動、NPO 法人福井県セルフ振興センターへ委託。	4,017	平成 22 年 度	ふるさと雇用 基金	継続
					7,296	平成 23 年 度		
長崎県	長崎市	平成 21 ～23 年 の 3 年 間	授産製品販売開 発モデル事業	市内中心部の商店街の一角を借り上げ、市内の授産施設、小規模作業所等の製品を陳列販売し、売れ筋商品の傾向を把握する。調査・分析結果は授産施設等へ情報提供し、授産施設の商品開発を支援し、工賃アップを図る。	9,000	平成 21 年 度	自治体 一般財 源 (県単)	継続
					9,000	平成 22 年 度		
					9,000	平成 23 年 度		

(7) 高い成果を上げている事業所

自治体経由で、工賃向上の好事例事業所の情報を収集するため、都道府県において、高い成果を上げている事業所を2か所まで聞いた。

図表3-30 高い成果を上げている事業所一覧

	法人名	事業所名	平均工賃 月額(円)	参加した自治体の事業、 成果創出の要因など
秋田県	特定非営利活動法人 共生センター とっと工房	特定非営利活 動法人共生セ ンター とっと工房	16,679	各種研修、「至福のお届け」を含 む製品販売会、ローソンへの出 品、授産施設等活性化支援事業。
	社会福祉法人慈泉会	サンワーク 六郷	14,675	各種研修、製品販売会、工賃向上 アドバイザー受け入れ、授産施設 等活性化支援。
山形県	有限会社なごみの部屋	なごみ〜る	36,000	障がい福祉施設農産物商品化等 支援事業、農業応援等施設外整備 就労活動支援事業、障がい者就労 支援ネットワーク事業。 県の工賃向上を目的とした事業 を積極的に実施し、魅力ある自主 製品（菓子等）の開発・改良に取 組んだ。
	社会福祉法人 月山福祉会	障害福祉サー ビス事業 作業所月山	35,230	障がい福祉施設農産物商品化等 支援事業、農業応援等施設外整備 就労活動支援事業、障がい者就労 支援ネットワーク事業、県の工賃 向上を目的とした事業を積極的 に実施し、自主製品（ペット用食 品、鶏肉加工、牛肉加工等）の開 発・改良や販路拡大に取り組ん だ。
栃木県	社会福祉法人パステル	セルプ花	40,755	所得アップコンサルティング事 業を活用。部門毎に作業内容や収 支を分析し、明確な目標を持って 工賃アップに取り組んだ。イベント 等、随時の出張販売にも意欲的。
	社会福祉法人エルム福 祉会	SELP みなと	20,192	所得アップコンサルティング事 業、メンター派遣事業を活用。品 質向上に積極的、取組みの成果を 数字でつかむ訓練を積む、喫茶部 門は人気カフェとして高い評価。
群馬県	社会福祉法人上州水土 舎	水土舎	21,279	障害者工賃倍増支援事業専門家 派遣アドバイス（フォローアッ プ）事業、障害者施設授産製品等 販売促進事業。
千葉県	社会福祉法人まごころ	ビーアンビシ ヤス	37,217	経営者養成研修
	特定非営利活動法人 あおぞら	アルファ工房	24,724	福祉事業所会計塾、リスク管理講 座、工賃向上ワークショップ。

	法人名	事業所名	平均工賃 月額(円)	参加した自治体の事業、 成果創出の要因など
新潟県	社会福祉法人 十日町福社会	ワークセンタ ー なごみ	20,149	授産活動プロデュース事業(中小 企業診断士の派遣)や好事例発 表、展示、即売会等に参加、事業 所の高い目標設定と実行力が要 因(平成19年度工賃7,161円か ら2.8倍増)。
富山県	特定非営利活動法人 ワークハウス 劔	ワークハウ ス 劔	33,963	富山県障害者工賃向上支援事業 (経営コンサルタント派遣事 業)、収益性のない事業を廃止し、 新たにパン製造に着手、積極的に 販路拡大に努め、売れ残りのない よう職員への指導を徹底した。 (平成18年8,704円→平成22年 27,776円)。
	社会福祉法人 めひの野園	ウォーム・ ワーク やぶなみ	10,212	富山県障害者工賃向上支援事業 (経営コンサルタント派遣事 業)、JAの直売所などへ養鶏の 販路拡大を進めた。(平成18年 3,598円→平成22年9,859円)
石川県	社会福祉法人 つばさの会	つばさ	13,908	平成18年度実績は5,085円。授 産施設等経営支援事業をはじめ、 県が主催する支援事業のほとん どに参加。研修事業をきっかけ に、他事業所で実施しているパン 事業を、経営コンサルタントの助 言を仰ぎながら、中能登地域で実 施することにより、授産事業の収 益を倍以上にすることに成功し た。
福井県	社会福祉法人 北日野こもればい会	ぴーぶるファ ン	58,908	商品開発・作業向上アドバイザー ・中小企業診断士派遣・施設外 就労モデル事業実施。
	特定非営利活動法人 ピアファーム	ピアファーム	26,639	商品開発・作業向上アドバイザー ・施設外就労モデル事業実施。
山梨県	社会福祉法人忠恕会	山梨 グリナース	30,422	やまなし福祉しごとネットに積 極的に関わった。
長野県	社会福祉法人 花工房福社会	エコーン ファミリー	34,003	施設長から始まって施設全体が、 地域や企業に目を向けて活動し ており、地域密着、企業との連携 ができています。
	社会福祉法人 アンサンブル会	アンサンブル 伊那 (アンサンブ ル松川)	31,586	県事業はほぼ活用していないが、 営業活動に力をいれ、2つの事業 所で役割を分担して野菜を栽培 するなど工夫し、高い効果を出し ている。
岐阜県	社会福祉法人 ぶなの木福社会	ぶなの木学園 共働社	19,486	
静岡県	社会福祉法人富岳会	富岳の園	30,600	主な事業内容のクッキーやバウ ムクーヘン等の焼き菓子・弁当製 造など、バウムクーヘン「富士山 バウム」を開発・製造するととも に、多様な販売先を開拓確保し、 売上増につなげている。(平成 18年:11,722円→平成23年: 30,600円)。

	法人名	事業所名	平均工賃 月額(円)	参加した自治体の事業、 成果創出の要因など
静岡県	社会福祉法人復泉会	くるみ 共同作業所	37,343	県事業「授産製品品質向上・販売促進プロジェクト事業」等をはじめ、県事業に積極的に参加。リーマン・ショック等により下請受注が激減したが、自主製品事業を拡大。県事業に積極的に参加し、新商品開発や販路拡大に取り組み売上増につなげている（平成18年：16,653円→平成23年：37,343円）。
岡山県	社会福祉法人 蒜山慶光園	ワークス ひるぜん	35,516	顧客のニーズにきめ細かく応じた麺の製造によって顧客の拡大が可能となったもの。
	社会福祉法人 倉敷夢工房	倉敷夢工房	33,868	パン・ラスク・弁当・豆腐等の製造販売を行っている、パンとラスクが中心の商品、企業を回る営業努力によるもの。
徳島県	社会福祉法人 徳島県身体障害者 連合会	社会就労セン ター かもな	43,627	専門コーディネーター（中小企業診断士の派遣）、既存商品見直し（デザイナー等の派遣）、スウィーツ研究会、管理者をはじめとする職員の取組みへの意識の高さ、企業的経営手法を上手く取り入れたこと、関連企業への積極的な働きかけ。
	社会福祉法人共生会	障害者就労支 援センター かがやき	35,513	専門コーディネーター（中小企業診断士の派遣）、既存商品見直し（デザイナー等の派遣）、スウィーツ研究会、管理者をはじめとする職員の取組みへの意識の高さ、企業的経営手法を上手く取り入れたこと、他の事業所との連携。
香川県	社会福祉法人 田村やまびこ会	Do やまびこ	35,021	至福のお届け事業、施設と企業のコラボレーションモデル事業（施設の商品等の販路拡大等）に取組む企業に対する支援）、商品のPR、販路拡大につながり、事業者の自信につながった。
	医療法人社団以和貴会	ワイワイ 創造館	15,003	共同受注事業（農作業支援）、仕事の確保と利用者のやる気の創出につながった。
高知県	社会福祉法人 安芸市身体障害者福祉会	Miraie		平成24年度に開設のため実績なし。商品開発から販路開拓に精通したアドバイザーを派遣できたため。
	社会福祉法人 太陽福祉会	第2太陽 福祉園	20,599	工賃向上アドバイザーから新商品開発について、適切な助言が得られたため。
大分県	社会福祉法人 びいたあパンの家	びいたあパン	36,194	障がい者就労訓練設備等整備事業、障がい者自立支援基盤整備事業、事業所職員技術力向上事業。
鹿児島県	社会福祉法人 ウイズ福祉会	あすくーる 入来	13,920	障害者施設等工賃倍増計画推進事業、中小企業診断士の派遣。

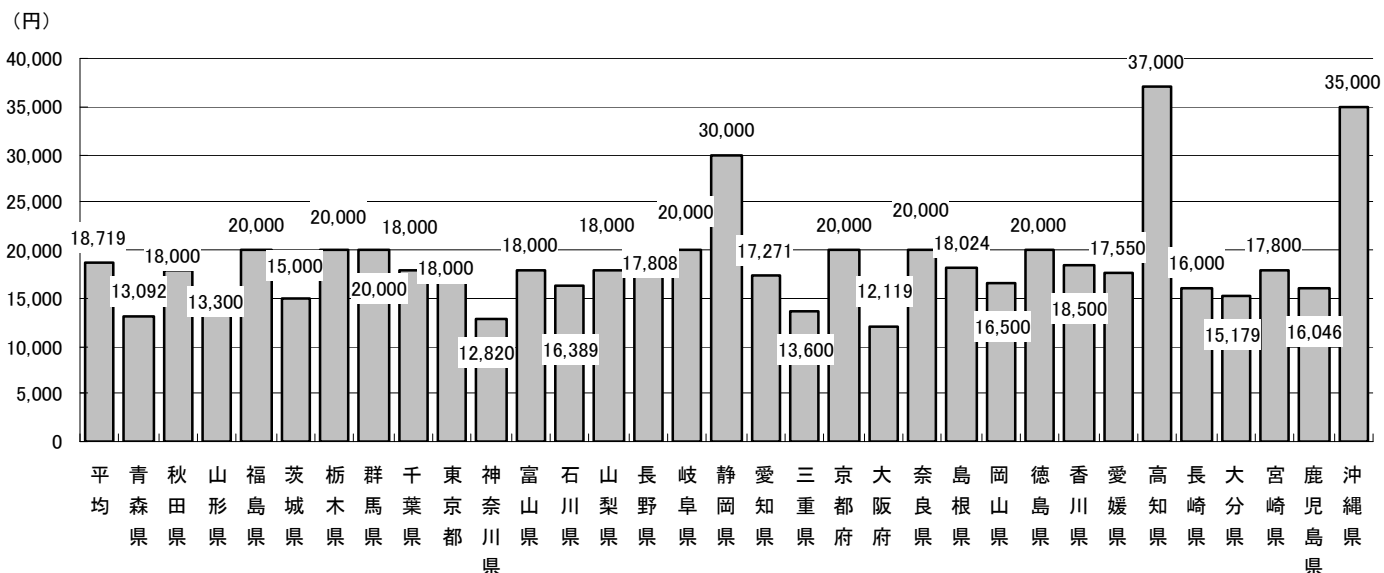
	法人名	事業所名	平均工賃 月額	参加した自治体の事業、 成果創出の要因など
鹿児島県	特定非営利活動法人 愛・あいネット	愛・あいネット デジタルセンター	8,450	障害者施設等工賃倍増計画推進 事業、中小企業診断士の派遣。
沖縄県	特定非営利活動法人 幸せの魔法つ会	指定就労継続 支援B型 あいとびあ	17,314	障害者工賃倍増計画支援事業（経 営専門家の派遣）：既存事業の底 上げとして製造・販売を強化。「エ イサー額」が県身体障害福祉展で 会長賞を受賞し、関連グッズを含 めて、伝統行事を地域活動につな げたオンリーワン商品として高い 評価を得ている。

2. 平成24年度からの工賃向上事業

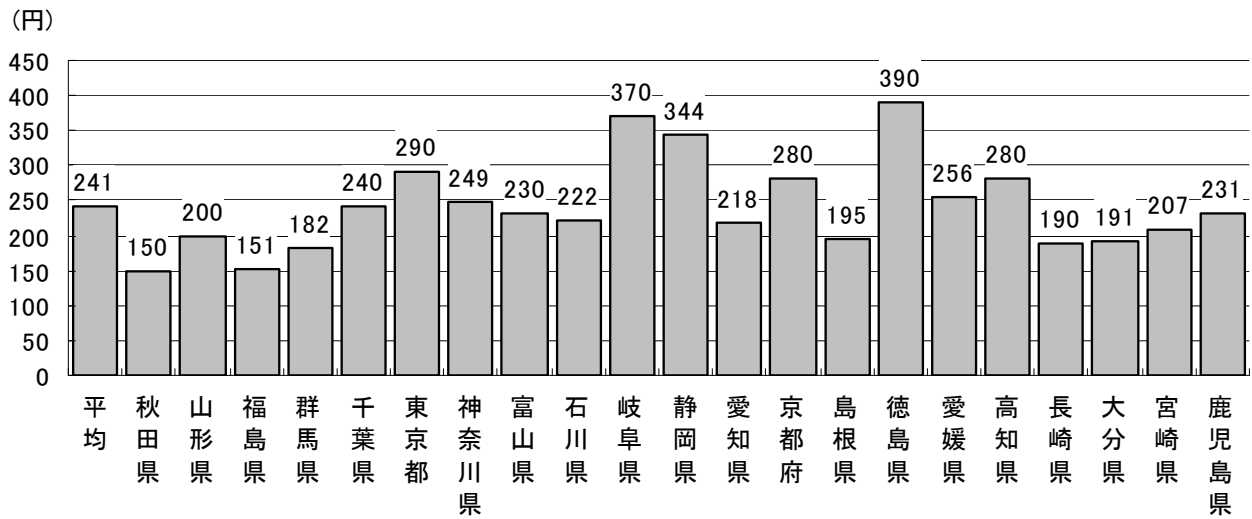
(1) 目標工賃と目標達成のための基本方針

平成26年度の目標工賃を聞いた。回答のあった32自治体の目標工賃を平均すると、「18,719円」となっている。最も高いのは高知県で「37,000円」であった。時給での目標設定では、「徳島県」（390円）、「岐阜県」（370円）、「静岡県」（344円）の順に高く、回答のあった21自治体の平均は、241円となっている。

図表3-31 月額目標工賃（月額）（N=32）



図表 3-32 目標工賃（時給）（N=21）



図表 3-33 目標達成のための基本方針一覧

	月額 (円)	時給額 (円)	目標達成のための基本方針
青森県	13,092	未設定	<ul style="list-style-type: none"> ・事業所が一体となって工賃水準向上に取り組む意義を理解するため、事業所内の意識改革に取り組む。 ・民間企業の有するノウハウや技術を活用し、商品開発や市場開拓、職場環境の改善等を進める。 ・共同して商品を販売するなど、事業所のネットワークを構築して販路拡大に向ける。
秋田県	18,000	150	<ul style="list-style-type: none"> ・営業力の向上 ・商品力の向上及び販路拡大の推進 ・事業所の共同化の推進
山形県	13,300	200	<ul style="list-style-type: none"> ・工賃向上計画の進行管理 ・工賃向上に向けた事業所の意識向上 ・工賃向上のための販路拡大に向けた事業の推進 ・地域のネットワークを活用した受注・発注の拡大
福島県	20,000	151	<ul style="list-style-type: none"> ・自主性、主体性の尊重 ・意識改革と人づくり ・福祉サービスの質的向上 ・企業、経営団体、市町村との連携強化 ・東日本大震災への対応
茨城県	15,000	未設定	<ul style="list-style-type: none"> ・共同受発注センターの運営促進や新商品やパッケージの開発などによる「製品の販路拡大と仕事の確保」。 ・事業所ごとの工賃向上計画策定による取り組みの促進や企業的経営手法の導入などによる「就労継続支援事業所における取り組みの促進」。 ・障害者優先調達推進法への対応などによる「官公需に係る福祉施設の受注機会の拡大等」。
栃木県	20,000		<ul style="list-style-type: none"> ・計画的取組の支援 ・商品力強化 ・受注体制充実 ・官公需促進 ・普及啓発

	月額 (円)	時給額 (円)	目標達成のための基本方針
群馬県	20,000	182	<ul style="list-style-type: none"> ・目標工賃達成のため、県・市町村・各施設において連携、協力して次の取組みを行う。 ・合同推進会議の開催、官公需の発注促進、販売促進、販路拡大、共同受注の推進、研修の実施、広報・宣伝活動。
埼玉県	未定	未定	未定
千葉県	未定	240	<ul style="list-style-type: none"> ・事業所に主体的に工賃向上に取り組んで頂くよう、研修事業等を広く周知するなど既存の事業を活用する。また、今年度より工賃向上計画の有効性評価事業を行い、事業所支援を強化する。さらに、加算の周知や官公需も促進する。
東京都	未定	290	<ul style="list-style-type: none"> ・事業所の経営意識の醸成。経営層や事務職員を含めた事業所のスタッフと利用者が、一体となって工賃向上に取り組む意識の醸成を目指す。 ・事業所の経営改善。計画策定や作業工程の見直し、経営ノウハウや技術の獲得等により、事業所の経営改善を目指す。 ・事業所と関係機関との連携。受注先開拓や共同受注等の取組、受託業務の確保等のため、官公庁や企業等の関係機関との連携強化を目指す。
神奈川県	12,820	249	<ul style="list-style-type: none"> ・対象事業所への支援の取組み（事業所の工賃向上計画作成支援、企業的経営手法の導入、技術力の向上） ・企業等から対象事業所への発注を促す取組み ・行政から対象事業所への発注を促す取組み
新潟県	未定	未定	未定
富山県	未定	230	<ul style="list-style-type: none"> ・産業界等の協力も得ながら、官民一体となった取組みを推進することにより、障害者が地域で自立した生活が送れるよう支援。
石川県	未定	222	<ul style="list-style-type: none"> ・「石川県授産施設等工賃引き上げ計画」の計画期間を3年間延長し、平成26年度までを実施期間とする。これまでの取組みに加え、大学や企業等と連携して授産商品開発支援事業など、事業所外の専門機関との連携による授産事業の質向上や、障害者優先調達推進法の施行をきっかけとした官公需の拡大等に努める。
福井県	未定	未定	未定
山梨県	未定	未設定	<ul style="list-style-type: none"> ・引き続き工賃向上のための取組みを支援していくことで、平均工賃月額(平成22年実績 14,224円)の更なる向上を図る。
長野県	未定	未設定	<ul style="list-style-type: none"> ・事業所間連携の推進 ・地域で連携の核となるリーダーの育成 ・連携を前提にした取組みの事業化
岐阜県	20,000	370	<ul style="list-style-type: none"> ・対象事業所から聴取した課題を踏まえ、取組みを行う。
静岡県	30,000	344	<ul style="list-style-type: none"> ・本指針が目指す工賃水準向上への取組み（工賃が低いことは、社会全体で取組み解決すべき課題。事業所や行政はもとより、企業、県民一人ひとり、地域社会、教育機関を含むすべての社会構成員が役割と責任を自覚し取組むべき）。 ・なぜ工賃水準の向上が必要か ・工賃水準の向上と併せて目指すもの
愛知県	17,271	218	<ul style="list-style-type: none"> ・個々の事業所の取組みを超え、官民一体となった取組みを計画的に実施する。
三重県	13,600		<ul style="list-style-type: none"> ・就労支援については、福祉・雇用・教育・農業等の各分野で横断的・総合的に展開し、民間企業の雇用率引き上げと就労定着を図るとともに、「共同受注窓口」の運営を始めとする福祉的事業所の工賃アップの取組を進めていく。
京都府	20,000	280	<ul style="list-style-type: none"> ・障害のある方の地域での豊かな暮らしの発見 ・事業所の力の底上げ ・企業的経営手法の導入 ・共同化推進 ・地域連携強化 ・社会への理解を広める

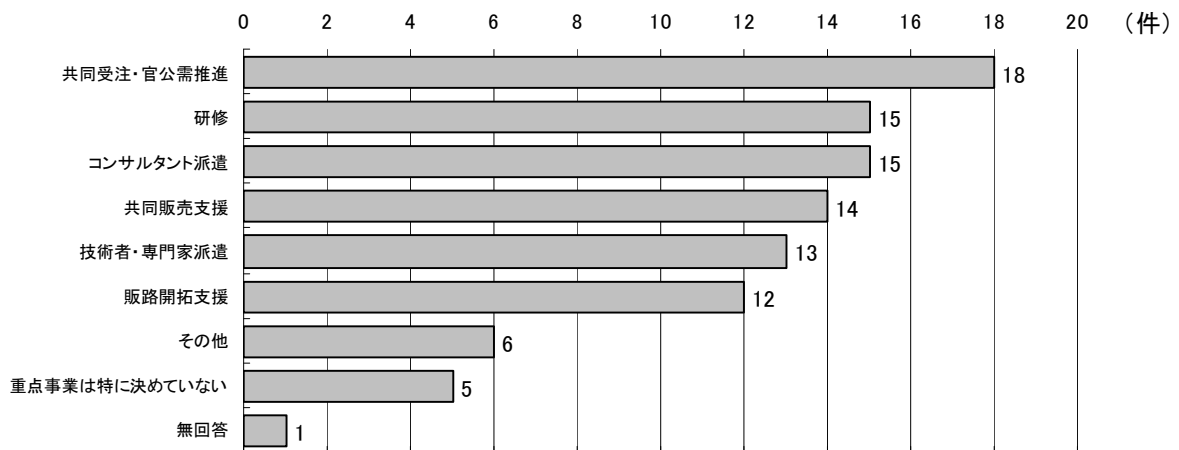
	月額 (円)	時給額 (円)	目標達成のための基本方針
大阪府	12,119		<ul style="list-style-type: none"> ・大阪府の役割、具体的な取組みを通して、工賃向上の実績を図る。計画の進行管理 ・B型事業所等の役割、「工賃引上げ計画」の策定、実行 ・企業の役割と事業所等の現状の理解、協力 ・市町村の役割と事業所等に対する支援内容の検討、実行
奈良県	20,000		<ul style="list-style-type: none"> ・共同化推進 ・企業的経営手法の導入 ・説明会や研修等の実施 ・技術指導の強化 ・官公需・企業等からの発注の促進 ・市町村への働きかけ
島根県	18,024	195	<ul style="list-style-type: none"> ・共同化、連携の推進 ・他産業等との連携の促進 ・受注・販路の拡大 ・技術指導の強化 ・企業的経営手法の導入 ・説明会や研修等の実施 ・市町村における取組みの協力依頼
岡山県	16,500	未設定	<ul style="list-style-type: none"> ・事業所の役割：工賃の向上は、各事業所の就労支援に向けた強い意識や主体的な取組みがあって初めて実現するものである。各事業所は、「工賃向上計画」を作成し、その実現に向けて、管理者が中心となり、事業所の全職員が利用者やその家族とともに地域と連携しながら取組みを進める。 ・県の役割：県は、各事業所が工賃向上への取組みを円滑に進めることができるよう、国の補助金等を活用するなどして、工賃向上計画の実現に向けて関係施策の充実に取り組む。
徳島県	20,000	390	<ul style="list-style-type: none"> ・事業所を3グループに分け、各グループに応じた支援を行う。
香川県	18,500		
愛媛県	17,550	256	<ul style="list-style-type: none"> ・県障害者授産工賃倍増計画に基づき実施した事業により一定の工賃向上の効果が見られることから、これまでの取組みを継続・強化。各事業所における主体的な取組みを促すとともに、地域で障害者を支える仕組みを構築するため、市町においても工賃向上への事業所の取組みを積極的に支援するよう協力を要請。
高知県	37,000	280	<ul style="list-style-type: none"> ・障害基礎年金等の収入と合わせて、地域において障害のある方が自立した生活を実現するという観点から、産業界等の協力を得ながら、官民一体となった取組みを推進する
長崎県	16,000	190	<ul style="list-style-type: none"> ・事業所の製作能力と品質向上への支援 ・消費者や企業のPR ・事業所商品やサービスの販売促進 ・共同受注窓口組織の体制整備、活用
大分県	15,179	191	<ul style="list-style-type: none"> ・共同受注組織の育成・強化 ・官公需の拡大 ・個別事業所の能力向上
宮崎県	17,800	207	<ul style="list-style-type: none"> ・工賃向上支援チームの派遣やSuper「歩一歩の店」など各事業所が工賃向上に向けた取組みを円滑に進めることができるように支援を行う。 ・関係機関との連携による工賃向上の取組みの広報や商工団体等への協力を求める。
鹿児島県	16,046	231	<ul style="list-style-type: none"> ・各事業所において工賃向上に向けた主体的な取組みが円滑に進められるよう県計画をホームページ等で幅広く周知するとともに、事業所に対する助言、企業等からの発注の推進、市町村への働きかけ、優良事例や販路拡大等の情報の共有化を図るため、関係機関・団体等とのネットワーク化などに取り組む

	月額 (円)	時給額 (円)	目標達成のための基本方針
沖縄県	35,000		<ul style="list-style-type: none"> ・ 授産製品の販売促進 ・ 事業所の経営改善 ・ 工賃向上を支援するための県としての体制作り

(2) 重点的に取り組む事業

平成24年度から平成26年度までの3年間、重点的に取り組む事業を聞いた。3年間ともに大きな差異はなく、「共同受注・官公需推進」が最も多くなっている。次いで、「研修」、「コンサルタント派遣」となっている。

図表3-34 平成24年度、重点的に取り組む事業 (N=35)



図表3-35 平成25、26年度、重点的に取り組む事業

	平成25年度 (件)	平成26年度 (件)
共同受注・官公需推進	22	21
研修	17	16
コンサルタント派遣	15	16
技術者・専門家派遣	14	14
共同販売支援	14	14
販路開拓支援	10	10
その他	6	6
重点事業は特に決めていない	5	6
無回答	2	2

(3) 市区町村との連携

市区町村との連携について聞いた。現段階では、「取組み状況の情報収集」、「協力依頼」程度にとどまっており、具体的な連携方法については今後検討と
いった回答が多くなっている。

図表 3-36 市区町村との連携予定一覧

	内容
青森県	<ul style="list-style-type: none"> ・今年度当初に開催した市町村長主管課長会議において工賃向上計画の概要を明し、協力を依頼した。 ・具体的な連携方法については、未完である。
秋田県	<ul style="list-style-type: none"> ・市町村で現在行っている取組みの把握。 ・説明会を開催の上、県と共同して行うことが可能な事業や官公需の促進について検討予定。
山形県	<ul style="list-style-type: none"> ・本県では、県内4地域において「障がい者就労活性化協議会」（事務局：県出先機関の総合支庁障がい福祉主管課）を設置している。当該協議会は市町村を含め障がい者就労や授産製品等の関係機関が構成メンバーとなっており、意見交換・情報交換等を通じて地域における関係機関のネットワークを構築してきた。 ・今後も引き続きこれらのネットワークを活用し、地域における事業所製品の受注拡大や受託事業の発注促進を図ることとしている。 ・市町村に対しては、広報紙やホームページを活用した事業所製品購入の普及啓発や官公需の発注促進等について働きかけるとともに、事業所製品の情報提供等を通じて市町村の取組みを促進したいと考えている。
福島県	<ul style="list-style-type: none"> ・官公需推進会議の開催。
茨城県	<ul style="list-style-type: none"> ・工賃向上計画策定時に、各市町村の取組みについて照会を行い、計画に盛り込んだ。 ・会議等の場を通じて、工賃向上への協力を依頼している。
栃木県	<ul style="list-style-type: none"> ・各市町村の官公需実績と、事業所支援の取組み状況について調査。障害福祉関連施策の市町村向け説明会等の機会をとらえ、県内の発注実績や取組事例を紹介し、事業所支援について協力を依頼。今後、事業所情報や具体的な発注事例等について、情報収集・提供を行い、市町村における官公需促進を図る。
群馬県	<ul style="list-style-type: none"> ・各市町村の取組状況を随時把握し、情報共有に努めるとともに必要に応じて連携して事業を実施する。
埼玉県	<ul style="list-style-type: none"> ・市町村との連携、官公需の積極的な推進について市町村への依頼。今後の連携、障害者就労施設の授産事業内容の市町村への情報提供。
千葉県	<ul style="list-style-type: none"> ・各市町村に対して文書で協力依頼を要請の上、市町村での協力内容を照会済み。その結果を受けて委託先の千葉県障害者就労事業振興センター等に訪問してもらう。
東京都	<ul style="list-style-type: none"> ・包括補助事業を活用した効果的な工賃アップ支援策について、事業未実施の区市町村に対する周知を行うこと等により、工賃向上への事業所の取組みを積極的に支援していただくよう、普及促進を図る。
神奈川県	<ul style="list-style-type: none"> ・市町村における協力内容等を県ホームページに掲載。
新潟県	未定
富山県	<ul style="list-style-type: none"> ・県では、市町村による官公需の実績や次年度の計画値を把握し、さらなる官公需の拡大を周知してきた。次年度からは、官公需に関する新たな法律が制定されたことから、具体的な取組や目標数値を設定するなど、官公需の拡大を図る予定。
石川県	<ul style="list-style-type: none"> ・これまで、政策的随意契約の活用について、協力を依頼した。今後も、優先調達法の施行を踏まえ、官公需の推進を働きかける等、工賃向上支援施策に協力を求めていく。
福井県	<ul style="list-style-type: none"> ・授産商品の積極的な発注や、セルフフェアでの授産商品の販売など、工賃向上への事業所の取組みを積極的に支援するよう、協力を依頼。
山梨県	<ul style="list-style-type: none"> ・まず、県庁のスペースを共同受注組織「やまなし福祉しごとネット」に貸し出す。その上で、市町村にスペースの貸し出しを依頼すると共に、優先調達推進法に該当する物品、役務のセールスを行う。

	内容
長野県	<ul style="list-style-type: none"> ・長野県では毎年度、市町村に対して、障害者事業所への物品・役務の発注増加を依頼している。今後、優先調達推進法により市町村の関与がさらに進むことが見込まれるため、これを契機として、市町村の障害者就労支援がさらに進むよう依頼していく。
岐阜県	<ul style="list-style-type: none"> ・市町村の取組状況の調査。 ・事業所から、市町村に対して期待する取組についてアンケート調査。 ・上記アンケート結果を市町村へ提供し、支援を依頼。
静岡県	<ul style="list-style-type: none"> ・市町から事業所への物品や業務の発注実績（内容、数量、金額）を調査し取りまとめを行っている（平成21年～24年）調査結果は市町にフィードバックし、発注している。事例の紹介・共有化することにより新たな発注を図っている。 ・市町担当者を集めた事業所への官公需発注拡大に関する会議を開催し、県における発注事例や市町事例の紹介及び意見交換実施。 ・市町会町村会と連携し、会議にて官公需発注促進に向けた取組みを依頼。
愛知県	<ul style="list-style-type: none"> ・平成25年度以降に予算化を目指す「愛知県工賃向上推進会議」に構成員として市町村担当者に加わっていただく。
三重県	<ul style="list-style-type: none"> ・市町担当者会議等で県が設置した共同受注窓口事業の積極的な活用について依頼している。
京都府	<ul style="list-style-type: none"> ・市町村ブロック別意見交換会により、ほつとはあと製品の発注の促進を依頼を今後も市町村と連携して、官公需の発注を促進するよう取組む。
大阪府	<ul style="list-style-type: none"> ・地域で障がい者を支える仕組みを構築することが重要であることから市町村における工賃向上に資する取組みを実施している事業所に対する支援内容を把握し、市町村と一体的に障がい者の工賃水準の向上に取り組んでいくことを目的にアンケートを実施。今後、市町村の工賃向上の取組み内容を毎年調査し、把握することにより、連携を強化していく。
奈良県	<ul style="list-style-type: none"> ・市町村の工賃向上に対する取組み支援の内容を把握するとともに、市長会・町村長会、市町村主管課長会議等において、工賃向上計画の周知と協力の依頼。
島根県	<ul style="list-style-type: none"> ・現在のところ、特に連携していない。今後は、物品調達推進法の制定に伴い市町村との情報共有を行っていく予定。
岡山県	<ul style="list-style-type: none"> ・市町村の広報紙に事業所への発注を促進する記事を掲載する。 ・地域の企業や商工会議所・商店街に事業所への発注及び販売等の協力依頼をする。 ・市町村から事業所への発注について、各種計画に目標を定める。 ・事業所への発注について、庁内へ周知文書を発出し、官公需の促進を図る。 ・幹部会議・契約担当者会議を開催し、官公需への取組の周知徹底を図る。 ・庁舎等を活用して授産製品販売スペースを提供する。
徳島県	<ul style="list-style-type: none"> ・各市町村へ訪問し協力を依頼。
香川県	<ul style="list-style-type: none"> ・優先発注制度を通じて連携していく予定。
愛媛県	<ul style="list-style-type: none"> ・市町においても工賃向上への事業所の取組みを積極的に支援するよう県から協力を依頼する予定。
高知県	<ul style="list-style-type: none"> ・事業所の取組みを積極的に支援していただくよう協力を依頼する。
長崎県	<ul style="list-style-type: none"> ・検討中であるが今年度中より実施する共同受注窓口組織の中で連携を図りたい。
大分県	<p>企業等への周知、協力依頼</p> <ul style="list-style-type: none"> ・市町村の広報紙に事業所への発注を促進する記事を掲載する。 ・地域の企業や商工会議所、商店街への事業所への発注及び販売等の協力依頼文書を発出する。 <p>官公需での協力</p> <ul style="list-style-type: none"> ・市町村の事業所への発注について、目標を定める。 ・事業所への発注について、庁内へ周知文書を発出し、官公需の促進を図る。 ・幹部会議、契約担当者会議を開催し、官公需への取組みの周知徹底を図る。 <p>その他</p> <ul style="list-style-type: none"> ・庁舎等を活用した障害福祉サービス事業所製品の販売スペースの提供。
宮崎県	<ul style="list-style-type: none"> ・市町村が行う地域の商工団体等への協力依頼について、一緒に行うなどの支援を検討。

	内容
鹿児島県	・県の工賃向上計画の中で、「関係団体等との連携」を盛り込んでおり、県と事業所だけでなく、市町村、事業者団体、地域の産業界等とも幅広く連携して官民一体となった取組みを推進するためのネットワークの構築に努める。内容については、今後検討。
沖縄県	・各市町村に対して工賃向上への支援依頼文を送付した。また、市町村主管協議会でも、工賃向上への支援依頼を改めて行う予定。

(4) 工賃向上の課題

工賃向上の課題について自由記述で聞いた。「事業所、職員、障害者、家族等の意識向上」を挙げる自治体が数多く見られた。共同受注のネットワークづくりも複数の自治体が課題であるとしている。

図表 3-37 工賃向上の課題一覧

	内容
青森県	・景気の動向に左右されやすいので、市場のニーズを的確に捕えた事業展開について助言する。
秋田県	・マンパワー不足、予算確保、行政主導の工賃向上を期待する事業所が一定数存在すること等。
山形県	<ul style="list-style-type: none"> ・工賃向上に向けた意識改革が十分に浸透しなかったため、事業所のインセンティブの高揚を図りつつ、事業所を対象とする研修や工賃向上の達成状況の評価・検証を踏まえ、事業所への助言・指導を通じ、事業所における工賃向上計画の策定等の取組みを支援する必要がある。 ・事業所において、自らが策定した「工賃向上計画」の達成状況を点検・評価し、その結果を踏まえた計画の見直しや次の段階への工賃向上に向けた取組みに活かしていく必要がある（事業所におけるPDCAサイクルの確立）。 ・県の事業に取り組む事業所を増やすことが必要。 ・事業所では、「商品の販路拡大」、「商品の改良や新たな開発」、「商品の生産（製作）方法等の改善」に今後力を入れていく考えを持っているところが特に多い。これらのニーズに対応し、現在の県の事業を継続しつつ必要な見直しを行っていく必要がある。 ・事業所への官公需の発注への配慮等、工賃向上への取組みを行ってきた市町村が一部に留まるなど、地域における連携や工賃向上に関する関係者の理解が十分に進んでいなかったため、障がい者就労活性化協議会のネットワークを活用し、地域における事業所製品の受注拡大や受託事業の発注促進を図っていく必要がある。
福島県	<ul style="list-style-type: none"> ・事業を実施するための財源の確保。 ・情報の配信（メール・ホームページで配信をしているが確認や閲覧をしない事業所が多く情報が伝わらない、又は時間がかかる）。
茨城県	<ul style="list-style-type: none"> ・事業所の意識改革。 ・共同受発注センターの活性化。 ・官公需の積極的な推進。
栃木県	・対象となるB型事業所について工賃向上に関する考え方はかなり温度差がある。利幅の小さい下請けから自主製品づくりに転換していく動きが見られるものの工賃向上（=収益向上）が顧客満足度の向上（タイムリーな情報発信、高い品質、安全・安心の確保）と密接に結びついていることについて、認識が不十分な事業所も目につく。今後、障害者優先調達推進法の施行に伴い、官公庁からのさらなる発注が期待されるが顧客のニーズをふまえた積極的な商品展開を行う事業所に、発注が偏っていくことも想定される。

	内容
群馬県	<ul style="list-style-type: none"> ・経済情勢などの外部環境の変化。 ・共同受発注の体制整備。
埼玉県	<ul style="list-style-type: none"> ・障害者就労施設は、①魅力ある授産製品が少ない②販路が限られている③施設職員の経営に対する意識が低い等の課題がある。①～③の課題をクリアするため、経営の専門家等による勉強会の実施や、専門知識をもった人材による施設への支援の実施を行う必要がある。
千葉県	<ul style="list-style-type: none"> ・事業所の中には、工賃向上に消極的な事業所が多い。
東京都	<ul style="list-style-type: none"> ・工賃向上に向けた事業所の意識の向上：直接利用者と接する指導員等の取り組みだけでなく、事業所の経営層や事務職員等が協力し、利用者も含めて、それぞれの立場で事業所の工賃向上に積極的に取り組んでいくことが重要。 ・経営技術の習得：作業環境の改善、受注開拓・販路開拓、商品開発等の経営技術の習得、先進・成功事例の周知・普及により、事業所の生産性や販売力を向上させて工賃アップにつなげていくことが重要。 ・企業や官公庁、地域との連携・協力：事業所の安定受注や販路拡大のため、その取組を対外的にPRし、企業や官公庁との取引きをする。
新潟県	<ul style="list-style-type: none"> ・「工賃倍増5か年計画」を推進するための基本的な指針に基づく目標設定の評価。 ・「工賃向上計画」を推進するための基本的な指針に基づく目標設定の整理。 ・法人・事業所経営面の意識啓発。
富山県	<ul style="list-style-type: none"> ・民間企業等からの受注拡大（障害者理解の促進、施設外就労）。 ・農業等の新たな分野への拡大。 ・景気に左右されない自主製品の創出への転換。
石川県	<ul style="list-style-type: none"> ・県内には、石川セルフ振興センターをはじめ事業所団体がいくつもあるが、県内事業所の大部分が加入しているような団体、組織が無い。このため、県が支援施策を検討する際に、事業所側の意見やニーズを把握しづらく、事業の実施に際しても、事業所側との調整や連携がしづらい場合がある。
福井県	<ul style="list-style-type: none"> ・障害者施設の賃金を向上させるためには、賃金アップ対象のB型事業所のみならず、A型事業所の賃金アップも必要である。当県では、これまでに主にB型事業所の賃金アップ事業に取り組んできたため、B型事業所の賃金は全国トップレベルとなったが、A型事業所の賃金は全国平均を下回っている状況である。そこで、今後はA型事業所の賃金アップについても取り組んでいく必要がある。
山梨県	<ul style="list-style-type: none"> ・県庁がスペースを貸し出すなど、意識改革が必要であり、そのことから市町村にも波及効果がある。やまなし福祉しごとネットは、任意団体であり、事業所の加入が全体の半分しかない。全事業所の加入が望まれる。
長野県	<ul style="list-style-type: none"> ・B型事業所等は一般就労と生活介護の中間に位置すると思うが、そのため職員の意識が生活介護寄りか就労寄りかで工賃向上の取組みに大きな差がある ・作業の主な部分を職員が行っている場合があるが、本来は障害者の作業能力を高めて工賃向上、一般就労を目指すべきなので、作業の分解、利用者の作業訓練など、事業所自身の就労支援スキルをアップする必要がある。
岐阜県	<ul style="list-style-type: none"> ・利用者の状況に応じた作業の確保、技術力の向上。 ・企業や官公署からの安定した作業の確保、単価の引上げ。 ・収益力の高い自主製品生産への取組み、販路の拡大の体制づくり。
静岡県	<ul style="list-style-type: none"> ・県単の小規模作業所を含め、B型事業所への移行が大部分を占めること。また、法施行後に就労Bを新規に立ち上げた事業所が多く、こうした事業所の工賃が低い水準になっている。 ・研修などの県事業に積極的に参加する事業所と消極的な事業所に2分され、消極的な事業所は研修等と呼ばれても参加しないため、取組みが進んでいない。
愛知県	<ul style="list-style-type: none"> ・共同受注窓口設置などの「共同化」の進め方。 ・全県を一括する主体を選定する手法か地域ごとに設置する手法か本県に適する手法の選定。
三重県	<ul style="list-style-type: none"> ・納期、受注可能数量を明確にできないことから事業所の作業受注能力の把握に時間がかかる。 ・事業所内で工賃向上に向けての意欲が低いため、障がい者の自立に向けて工賃向上は不可欠であるといった意識向上が未だ必要である。

	内容
京都府	<ul style="list-style-type: none"> ・事業所（特に経営者）の意識改革。 ・共同受注や共同製品づくりの仕組づくり。 ・一般市場で通用する商品づくり。 ・工賃向上を達成するための方法論（システム）づくり。
大阪府	<ul style="list-style-type: none"> ・全てのB型事業所が工賃向上のために主体的な取組みを実施すること。
奈良県	<ul style="list-style-type: none"> ・事業所間のネットワークが構築されておらず、少人数。 ・小規模による非効率的な生産性となっている。 ・既存授産事業に固執し、役務事業の開拓など新たな分野への参入が進まない。
島根県	<ul style="list-style-type: none"> ・支援事業を行うための予算と人員の確保
岡山県	<ul style="list-style-type: none"> ・事業所や障害者、障害者の家族が工賃向上の必要性に対する意識が十分でない。 ・販路拡大や仕事の受注の依頼先の拡大が円滑に進まない。
香川県	<ul style="list-style-type: none"> ・障害者就労施設の経営者及び職員の意識の向上とその継続。 ・共同受注窓口の安定的な運営と機能強化のための費用と人材。
愛媛県	<ul style="list-style-type: none"> ・各事業所の主体性の確保（特に、共同受注組織の整備について、要望はあるが、事業所の負担がない、或いは極めて少ない負担によることを望んでおり、行政の支援を前提とした工賃向上を求めている）また、事業所の営業活動そのものといえる共同受注組織の運営、販路拡大開拓員の設置などは、県等が実施主体となるべきものではなく、本来的には事業所・共同受注組織等が行うべきものであり、これらへの助成により支援すべきものと考えているが、現在の国の事業については、県等の直営又は他の組織への委託により実施することとされているとともに、対象経費に事業所や事業所団体への補助金が含まれていない。
高知県	<ul style="list-style-type: none"> ・利用者や家族、関係者の工賃アップ（経済的自立）に対する意識が低い。 ・自主製品を持っておらず請負作業だけでは大幅な工賃アップにつながらない。また、発注元の都合に左右され収入が不安定。 ・就労支援事業収入より工賃支払が多く赤字。
長崎県	<ul style="list-style-type: none"> ・事業所の生産能力と品質向上への支援。 ・消費者や企業へのPR。 ・事業所商品やサービスの販売促進。 ・共同受注窓口組織の体制活用。
大分県	<ul style="list-style-type: none"> ・まとまった量の発注への対応や、商品開発や品質向上、コスト削減などに取組むためには、共同開発や共同生産を行うための共同受注組織が重要と考えているが、事業所間で利害が絡むことに加え、工賃向上の意識について温度差があるため、共同受注組織設置に向けた事業所間の調整が難しい。 ・工賃向上については、中間的・長期的な目標を定めた計画が必要と思われるしかし、今年度策定の工賃向上計画については、事業実施年度に計画を策定するため、実質上最初の1年間は予算措置ができず、事業効果は著しく低下する。 ・次回の工賃向上に係る計画の策定については、平成26年度初頭に指針を示していただき、平成26年度中に計画を策定するスケジュールで調整していただきたい。
宮崎県	<ul style="list-style-type: none"> ・工賃向上に向けた事業所の全職員の意識の向上。 ・需要に答えるための製品の質、供給量の改善。 ・事業所の取組が地域企業に浸透していない（PRや地域企業とのマッチング）。
鹿児島県	<ul style="list-style-type: none"> ・工賃向上に対する意識の欠如。 ・経営に関する知識の不足。 ・地元企業等の連携がとれていないこと。 ・小規模な事業所が多く、単独での販路拡大が難しいこと。
沖縄県	<ul style="list-style-type: none"> ・新規事業所が増えており、全体での工賃の底上げが難しいところが課題である。

第 4 章 ヒアリング調査

I. 調査概要

1. 調査目的

事業所アンケート、自治体アンケートをもとに、工賃向上で高い成果を上げている事業所、自治体の事例を取材し、具体的な生産活動内容、工賃向上の取組み内容等を参考資料としてまとめることを目的とする。

2. 対象者

事業所アンケートで回答のあった 3,272 事業所について「平成 23 年度支払い工賃年間総額」、「平成 23 年度平均工賃月額」、主成分分析の「方針・計画明示とその実行タイプスコア」の 3 項目を、得点化し、これらの総得点によるランキングを作成した。事業所のヒアリングは、そのランキング上位 50 位以内の事業所を対象とした。他に、自治体から推薦のあった事業所もあわせて対象とした。自治体のヒアリングについては、アンケート結果、厚生労働省等の意見に基づき対象を抽出し、実施した。

3. 調査期間

平成 25 年 1 月 30 日から 2 月 26 日

4. サンプル数

事業所：19 件

自治体・就労事業振興センター：5 件

ヒアリング先事業所一覧

	都道府県	法人名	事業所名
1	滋賀県	社会福祉法人パレット・ミル	自立就労センターパレット・ミル
2	群馬県	社会福祉法人上州水土舎	水土舎
3	千葉県	医療法人梨香会	あきもとふぁーまーず
4	静岡県	社会福祉法人復泉会	くるみ共同作業所
5	岡山県	社会福祉法人倉敷夢工房	倉敷夢工房
6	神奈川県	社会福祉法人すずらんの会	グリーンハウス
7	山梨県	社会福祉法人忠恕会	山梨クリナース
8	栃木県	社会福祉法人パステル	セルプ花
9	神奈川県	社会福祉法人進和学園	しんわルネッサンス
10	東京都	社会福祉法人墨田さんさん会	墨田さんさんプラザ

11	東京都	社会福祉法人あいのわ福祉会	足立区大谷田就労支援センター
12	茨城県	社会福祉法人ユーアイ村	ユーアイキッチン
13	福井県	社会福祉法人北日野こもれび会	障害福祉サービス事業所 ぴーぷるファン
14	埼玉県	社会福祉法人友遊会	詩膳
15	富山県	特定非営利活動法人ワークハウス劔	ワークハウス劔
16	富山県	社会福祉法人めひの野園	ウォーム・ワーク やぶなみ
17	長野県	社会福祉法人花工房福祉会	エコーンファミリー
18	福岡県	社会福祉法人北九州身体障害者福祉 事業協会	とりはた玄海園就労センター
19	新潟県	社会福祉法人十日町福祉会	ワークセンターなごみ

自治体・就労事業振興センター一覧

	都道府県	部署名
1	岐阜県	岐阜県 健康福祉部 障害福祉課 社会参加推進係
2	京都府	京都府 健康福祉部 障害者支援社会参画担当
3	佐賀県	佐賀県 障害福祉課 就労支援室
4	兵庫県	兵庫県健康福祉部 障害福祉局 障害者支援課
5	千葉県	特定非営利活動法人 千葉県障害者就労事業振興センター

Ⅱ. 事業所事例

1. 自立就労センターパレット・ミル

法人名・事業所名	社会福祉法人パレット・ミル 自立就労センターパレット・ミル
所在地	滋賀県栗東市観音寺 139
利用者数（利用者の主な障害種別）	21名（知的障害）
主な生産活動内容	請負・労務提供、木製パレットの補修・生産、手工芸品
平成23年度平均工賃	68,447円（時給522円）
ヒアリング対応	所長 種田耕一氏

（1）事業所概要

「パレット・ミル（木製パレットの製造工場という意味）」はハンディを持つ人が自立を目指して働く場として平成8年に栗東市森林組合の木工所を借りて開所。木製パレットの検品・補修・木工の仕事からスタートし、法人として拡大した。平成21年に自立就労センターパレット・ミルを就労継続支援B型に組織変更、現在に至る。B型単独で実施している。

なお法人としての事業内容は、

- ・ 多機能型事業所パワフル（就労移行支援、就労継続支援A型・B型事業所）
- ・ グループホーム「パレット・ミルの家（共同生活援助）」である。



パレット・ミル外観

（2）当事業所の生産活動について

主な生産活動は請負・労務提供である。その他に木製品、手工芸品等の生産活動がある。売り上げ構成比率は、請負・労務提供が約90%、木製品他で10%となっている。

● 請負・労務提供（施設外就労含む）

栗東市環境センター内のリサイクルプラザでプラスチックごみの手選別作業や、プラスチックコンテナ・古紙の選別作業を行っている。売上が伸びた（平成23年度対前年156%）理由は、梱包用木箱を作る等の新規請負（施設外就労）を受注したためである。（ただし同事業は平成24年度より就労継続支援A型事業所パワフルに移行した。）



施設外就労の様子

● その他

官公需では、除草作業、児童虐待防止啓発用オレンジリボンの制作を受注している。

(3) 工賃向上の取組みについて

＜工賃向上に関する管理者の考え方＞

「自立する場」「働く場」なので、利用者にはいかに稼いでもらうかに主眼を置いている。月に5～6万円稼げるような仕事を作ろうというのが共有している考え方であり、利用者全員が最低賃金を達成するのが目標である。

＜取組み方針＞

仕事に対するコンセプトは、「働く者や環境に対して負荷の少ないもの。または社会に資するもの」であること、「他の施設の仕事と競合しないもの」「採算ベースにのる仕事」であることとしている。

＜力を入れて取り組んでいること＞

前述の通り、年間売上の約90%を上げているのは請負・労務提供である。特に力を入れているのは、取引にあたって「品質・納期・コストは絶対に守ります」を約束することと、「障害者施設を言い訳にしないこと」である。

＜成果につながった取組み＞

成果を上げている要因は、以下の3点である。

- ・ 営業活動は地元経済界との交流と求人チラシを活用している。中小企業家同友会や商工会に入会し情報収集に努めるほか、求人チラシに掲載されている内容で、事業所での対応可能な作業には積極的にアプローチしている。
- ・ 誰もが作業しやすいように、作業工程をできるだけ細かく分解して、組み立て方や、治具の工夫を行っている。
- ・ 企業で生産管理・製造管理を経験したことがある人を支援員として採用している。これにより作業工程や治具の工夫が行いやすい。ただし企業経験者も福祉専門者もオールラウンドプレーヤーになるため、外部研修やOJTを通して学ぶ機会を作っている。

(4) 目標工賃と達成状況

工賃向上の取組みは設立当初の平成8年からである。平成23年度の平均工賃月額額は68,447円、平均工賃時間額で522円である。平成24年度の目標工賃は時間額で523円を設定している。

(5) 管理者のコメント（工賃向上の取組みポイント・今後に向けて）

- ・ 経済環境の変化で取引先の状況も変わるので、地元経済界とのつながりや求人チラシの活用で、常に請負先の新規開拓を行っていく。
- ・ 官公需での施設発注で施設間に価格競争が起こり、受注価格が年々下がることは本来の優先発注と違うように感じる。ここを工夫してほしい。一つには公のところを契約主体となって価格を決めて、やりたいところに手を

上げてもらう。仕事が 100 あればそれを分担する。参加する施設はすべて品質・価格・納期をすべて守る。このような機能を期待したい。

(6) 調査員所感（当事業所の成果創出要因）

- ①「自立する場として、利用者には月 5～6 万稼いでもらう仕事を作ろう」という価値共有があり、それに基づいて事業選択・展開がされている。
- ②納期・品質・コストに絶対の自信を持っている。障害者を言い訳にせず、納期・品質・コストを約束できることは、取引先にとって大きなベネフィットである。品質で何か問題があれば現場で対応できる職員スキルが大きい。社会貢献意識のある企業への強い後押しになる。
- ③企業での製造管理・生産管理経験者を採用していることが、サービス品質を高めるのに大いに貢献している。またそれら経験者の採用で福祉経験者の生産スキルが上がるという相乗効果を生んでいる。双方のアプローチで生産活動と福祉活動を融合させている。

2. 水土舎

法人名・事業所名	社会福祉法人上州水土舎 水土舎
所在地	群馬県富岡市後賀 723-7
利用者数（利用者の主な障害種別）	26名（知的障害、精神障害）
主な生産活動内容	ハム・ソーセージ製造販売、米、卵、加工食品（納豆、ジャム）
平成23年度平均工賃	21,279円
ヒアリング対応	理事長 金谷透氏 管理者 小野介也氏

（1）事業所概要

社会福祉法人水土舎は平成11年に設立し、翌12年に知的障害者通所授産施設としてセルフ水土舎を開所した。平成22年に多機能型施設（就労移行・就労継続支援B型）水土舎に移行、現在に至る。

事業内容は、就労移行支援、就労継続支援B型、生活介護、グループホーム・ケアホーム、相談支援、移動支援、精神障害者地域移行支援と多岐にわたる。



作業の様子

（2）当事業所の生産活動について

生産活動は、「ハム・ソーセージの製造販売」、「米、卵、加工食品」である。主な生産活動は、ハム・ソーセージの製造販売である。売上構成ではハム・ソーセージが7～8割を占める。2～3割が米（無農薬有機栽培米）、卵（有精卵）、ジャム、納豆等である。

●ハム・ソーセージ製造販売

ハム・ソーセージは赤城屋ブランドを冠し、大手百貨店のギフト商品として堅実な売り上げを維持し、その取引年数は25年間にも及ぶ。特長は、群馬県産の豚肉を使用したドイツ伝統の製法で作られた味と少量多品種生産、添加物はほとんど使用していないことである。香辛料はドイツ国内でも最高品質のものを直輸入して使用するほか、ドイツ現地にエージェント役の友人を持ち、取引先の新商品開発の要望に応えられる体制を持っている。事業開始にあたっては本場ドイツで一年半に亘って修業したほか、現地からマイスターを招いて更なる研鑽を積み、本場の製法を守りつつ、レシピを完成した。2010年には前橋市に精肉と惣菜の販売店舗（就労継続支援B型と就労移行支援）をオープンした。



作業の様子

●米・卵、加工食品

ハム・ソーセージの他の生産活動には、平飼いの鶏（1,200羽）による有精卵、無農薬有機栽培天日乾燥米、ジャム、納豆、ブルーベリーがある。

(3) 工賃向上の取組みについて

＜工賃向上に関する管理者の考え方＞

組織全体としては工賃向上ならぬ「自立度向上」を掲げている。自立のために必要な経済力をつけるため、働いて工賃を得る。工賃としての目標は、地域差はあるが、グループホームを利用しながらの生活費(全て込みで 37,500 円)及び小遣い+貯金で 2～3 万円程度と考えている。

＜取組み方針＞

ハム・ソーセージを中心とした活発な経済活動と福祉的支援である。経済活動と福祉的支援を有機的につなぎながら全体としての自立度を高めていく。

＜力を入れて取り組んでいること＞

前述の通り、年間売上の 7～8 割を占めているのがハム・ソーセージの製造販売である。そこで力を入れていることは、以下の 3 点である。

- ・「群馬県産の豚肉を使用したドイツ伝統のハム・ソーセージ」という商品の差別化。
- ・徹底した衛生管理での安心・安全なモノ作り。
- ・一般市場で同業他社と対等以上に競争できる商品力をつけること。米・卵・加工品は年間売上の 2～3 割を占める。地域市場での安定した取引に向け努力をしている。

＜成果につながった取組み＞

主力であるハム・ソーセージが成果を上げている理由は、以下の通りである。

- ・ドイツ伝統の味を伝える技術・ノウハウの取得
もともとは株式会社赤城屋で製造・販売をしていた。当時の赤城屋社長であり現法人理事長の金谷氏が水土舎を開設する際、製造部門を水土舎に移管した。製造に必要な機材等は水土舎に寄付、レシピやドイツとの香辛料輸入ルートも水土舎に移した。日本に入ってきていない、ドイツ国内でも最高品質の香辛料を直輸入し、使用していることは、他者製品に比べて大きな差別化になっている。
- ・多品種少量生産
ドイツ現地に香辛料に詳しい友人を持っていることで可能となっている。取引先の細かな要望にも対応することが可能であり、大きな差別化になっている。
- ・百貨店バイヤーに認められる品質維持管理
安心安全のモノ作りをしている。25 年間に渡る大手百貨店との取引を通じて、その品質の高さが証明されている。
- ・株式会社赤城屋ブランドの活用
社会福祉法人の製造者としての地位の低さから、まずは品物を見てもらうための作戦として、百貨店取引では株式会社赤城屋が販売者となり、営業している。品物を見てもらえば製造者が社会福祉法人であることはマイナスに

ならない。

・営業生産活動会議

職員は前年度末に担当事業に関して次年度の年間予算を作成し、その実現具合を毎月の職員会議で確認している。売上、経費、利益、見込、根拠等に分けて発表し、それまでの成果や今後の見通しに関してブレインストーミングを行う。

<自治体の施策の活用>

米・卵・加工品等の地域商材の市場開拓・販売促進支援を期待して、自治体による中小企業診断士のコンサルタント派遣を活用し、障害者施設授産製品等販売促進事業に参加したが、あまり成果はあがらなかった。

(4) 目標工賃と達成状況

工賃向上の取組みは平成 11 年の開所以来行っている。工賃目標はここでのグループホームを利用しながらの生活費及び小遣い+貯金で、2 万円程度である。平成 23 年度の平均工賃実績は 21,279 円で目標達成した。平成 26 年度目標工賃月額額は 24,000 円である。(ここでの平均は、生活介護事業所の利用者の工賃も含めた数字である。工賃向上でなく、皆の自立度を高めるため、ハム・ソーセージの利益は、必要な人に分配される。)

(5) 管理者のコメント(工賃向上の取組みポイント・今後に向けて)

ハム・ソーセージは今後就労継続支援 A 型事業として行っていく方向で検討中である。

米、卵、加工食品等、ハム・ソーセージ以外の生産物で地元開拓ができるかどうかは課題である。これらは地元商材として、道の駅や直売所、県や市役所等公共機関での販売や福祉バザー等に多く出店し、商品を通して福祉や福祉事業所の情報を伝えることができる強みを持っている。しかし、その販路での販売機会が少ない。特に食品に関しては厳しい販売環境である。水土舎だけでなく多くの事業所の生産活動は食品が多いため、特に官公需等では食品の取引が可能となるような方向を行政・福祉の両サイドで見出す必要がある。

(6) 調査員所感(当事業所の成果創出要因)

①自立度を高めるための工賃向上という明確な姿勢があり、それが強い商品力を生むモノ作り、販売活動、職員のモチベーション管理に反映されている。

②香辛料の直輸入が圧倒的な差別化を生んでいる。金谷理事長いわく「製造で重要なのは“情報量”」である。この場合どのような香辛料でどのようなモノが作れるかという情報である。その情報パイプを現地ドイツに有していることは圧倒的な差別化になる。それが多品種少量生産を可能とし、さらに価値を生んでいる。その結果が長年の百貨店との取引につながっている。

- ③ 職員の採用と育成を重視している。自立度を高めるための工賃向上という明確な軸があるため、採用においても、生産活動への意欲を重視している。生産活動に関する営業会議が月例で行われ、そこで意識とスキルが磨かれていく。生産活動に対する職員の思いは、小野施設長の言葉である、「障がいのある人たちと一緒に働いて売上を伸ばしていこうというところに面白さがある」に集約されているだろう。

3. あきもとふぁーマーず

法人名・事業所名	医療法人梨香会 あきもとふぁーマーず
所在地	千葉県鎌ヶ谷市初富 808-454
利用者数（利用者の主な障害種別）	38名（精神障害、知的障害）
主な生産活動内容	野菜の生産と販売、喫茶、委託作業、委託販売、洗車、内職
平成23年度平均工賃	42,338円
ヒアリング対応	事務長・管理者 山根清孝氏 サービス管理責任者 野澤友美恵氏

（1）事業所概要

あきもとふぁーマーずは平成19年9月に医療法人梨香会によって創設された。法人が経営する秋元病院の精神科、アルコールデイケアに通院する患者の退院後の働く場所としてスタートしている。

事業内容は、就労継続支援B型（一般企業就労困難者のための働く場の提供）、職業訓練、職場実習の場を提供する、デイレスパイト（就労待機者や失業者等、昼間の生活の場や働く場の緊急一時・短期受け入れ）である。



あきもとふぁーマーず外観

（2）当事業所の生産活動について

生産活動は「野菜の生産と販売」、「食品の委託販売」、「委託作業（洗車、ヘルパー業務）」、「リサイクル品の販売」、「喫茶経営」等がある。主な生産活動は、野菜の生産と販売である。

●野菜の生産と販売 — 年間売上の約4割を占めるメイン活動

法人が近隣の畑（約1,000坪）を賃借契約しており、年間を通じて野菜の生産と販売を行っている。取り扱い品種は野菜と果物の約99種類と多品種である。農作業は畑の所有者が作業指導員として利用者に教えている。主な販売先は隣接する法人の病院の従業員、通院患者、地域の人、関連施設等である。病院内に2箇所の販売スペースを設置して、午前9時から午後2時まで利用者が交代で販売している。出張販売も行っている。野菜の値段は原則100円（一部200円）に統一しており、品質の良さと値段の安さもあって、上記の販売先のみでほぼ当日完売している。



野菜・食品類の販売

●食品の委託販売

他の福祉施設が製造するクッキー、パン、花等を仕入れて上記の野菜と一緒に販売している。売上に占める割合は多くないが、品揃えを多様にすることでお客様の満足度を上げ、全体売上の向上につなげている。ラインナップしたい商品を製造する他施設を見つけ直接連絡をとり連携を図っている。

●委託作業

秋元病院の入院患者の家族（主に高齢者）からハウスクリーニング、庭の草むしり等のヘルパー事業を請け負っている。請負金額を一般の市場価格とほぼ同額程度に設定したことが工賃の高さにも反映した。また、利用者の前職スキルを活かして、洗車サービスも請け負っている。

●喫茶経営

施設近隣と鎌ヶ谷駅前の2店舗で喫茶事業を行っている。鎌ヶ谷駅前店では野菜の販売も行い、販路拡大になった。

（3）工賃向上の取組みについて

<工賃向上に対する管理者の考え方>

事業所の設立時、「工賃の低さは働く意欲を削ぐのでは」という思いがあり、利用者に「どれくらいの工賃がほしいか？」とヒアリングを行った。その結果をふまえ、1日働いて3,000円の基準を設定した。現在の工賃設定は常勤が1日6時間で3,000円、非常勤は半日3時間で1,000円、1日6時間で2,000円となっている。その工賃を実現できる事業は何かという発想から生産活動の取捨選択を行っている。利用者のうち、精神障害は長時間作業が難しいが、法人の診療科目のひとつであるアディクション関連の利用者は比較的長く作業できるため、常勤として高工賃の確保が可能である。

<取組み方針>

ひとつは利用者がもともと持っているスキルを活かした活動メニューを見つけることである。洗車メニューはその一例。また前職で販売業務に携わっていた利用者が多く、販売力が当事業所の強みになっている。2つ目は、スタッフの関わりは最小限に抑え、できるだけ利用者にやってもらうこと。その積み重ねが利用者のスキルアップにつながっている。

<力を入れている生産活動>

前述の通り、年間売上の4割を占める野菜の生産と販売に力を入れている。成果を上げている要因は以下の通りである。

- ・一定量の生産が確保できる約1,000坪の畑であること。畑には野菜の洗い場、乾燥場、作業員の休憩所等、農作業に必要な設備が整っており、継続的に事業を営める環境となっている。

- ・利用者が活動に飽きないよう 99 種類の多品種（野菜と果物）を取り扱っていること。また、作物の成長と収穫量を楽しめるように春から作業をスタートしていること。
- ・水と肥料があれば育つ、作りやすい作物を扱っていること（夏はきゅうり、ゴーヤ、冬はほうれん草等）。
- ・価格設定を安くしていること。
- ・法人の従業員や患者等関連施設にある程度の販売量が見込めていること。

<成果につながった取組み>

千葉県との連携・協働による地域課題解決モデル事業の「鎌ヶ谷有機肥料化プロジェクト」に1年間参画した。県が出資し、取組みは鎌ヶ谷市、民間企業、当事業所の3者である。市を通じて当事業所の利用者が民間の農業法人へ出向き、農作業の一部を請け負う。その請負料がその年度の高工賃につながった。

また、この取組みの結果

- ・農作業のノウハウの蓄積、利用者のスキルアップ
- ・当事業所の生産野菜の販路拡大（農家の販路に乗らない野菜を別販路で販売）
- ・農家の人に障害を理解してもらう機会になった点も成果である。

<自治体の研修>

行政主催の研修には出ているが、テーマは販路拡大面が多く、農業の技術向上面は少ないと感じている。今後、水耕栽培、小スペースでできる農作業等、新たな技術向上について学ぶ機会がほしい。

（４）目標工賃と達成状況

工賃向上の取組みは平成 21 年度（創設から 2 年後）からである。その時の平均工賃月額額は 39,700 円であった。平成 23 年度は前年実績をもとに実現可能な目標工賃を設定し、42,338 円に伸びた。平成 26 年度は 44,548 円を目標にしている。

（５）管理者のコメント（工賃向上の取組みポイント・今後に向けて）

上記「有機肥料化プロジェクト」でつながりのできた農家との連携強化を図りたい。具体的には農家への労務提供、農家から提供される規格外野菜の販売等に力を入れる予定であり、引き続き工賃アップを目指したい。

（６）調査員所感（当事業所の成果創出要因）

①創設時から「利用者の意欲のためにある程度の工賃確保は必須」というトップの考えがあり、その方針のもと、生産活動が選択されている。

②利用者は法人の医療施設である秋元病院の患者が大半であるが、疾患内容によっては常勤として比較的長い時間の作業が可能であり、戦力となっている。

- ③規模の大きい農作業地を備えており、効率的で継続的な農作業が可能である。
また、利用者が意欲的に取り組める作物の選定や販売を行っている。

4. くるみ共同作業所

法人名・事業所名	社会福祉法人復泉会 くるみ共同作業所
所在地	静岡県浜松市北区三幸町 201-5
利用者数（利用者の主な障害種別）	23名（知的障害：重複障害も含む）
主な生産活動内容	印刷関連事業、自主製品（食品加工事業）、下請け（部品加工等）
平成23年度平均工賃	38,757円
ヒアリング対応	理事長・施設長 永井昭氏 主任補 小田木香菜氏

（1）事業所概要

くるみ共同作業所は昭和52年7月小規模作業所として開設された。その後、地域ネットワークの拠点とするために、社会福祉法人復泉会くるみ共同作業所として現在の三幸町に拠点を移した。

事業内容は、平成19年4月より就労継続支援B型事業、生活介護事業、就労移行支援事業を行っている。

（2）当事業所の生産活動について

主な生産活動は「印刷関連事業」、「食品加工事業」、「下請け事業」である。施設外就労も行っている。事業所の年間の売上割合はそれぞれ約3割ずつである。



くるみ共同作業所外観

●印刷関連事業 — 生産活動の主力事業

印刷事業に必要な設備機器を導入し、版下作成からオフセット印刷、製本に至るまでの全工程を所内で行っている。取扱商品はチラシ、名刺、年賀状等。顧客は地域の民間企業、官公庁等である。

●食品加工事業 — 今後の注力事業

市内農家と連携し、一昨年から開始した。

近隣の畑（約2,400坪）を借りてジャガイモの栽培、生産、販売を行っている。技術は農家から指導を受けている。生産したもののうちB級品のジャガイモは他業者にポテトチップス加工用として卸している。また、近隣の農家から食材を仕入れ、マンゴーのドライフルーツ、ぽんせんべい等を加工・販売している。



自主製品の数々

●下請け事業

地域産業である楽器、自動車に関わる事業として部品加工、部品整理等を請け負っている。最近では産業自体の低迷から売上は減少傾向である。

(3) 工賃向上の取組みについて

<工賃向上に対する管理者の考え方と取組み方針>

工賃は最低賃金の2分の1を目標にしている。障害者が生活するためにはそれぐらいが必要と思っている。生産活動としての事業の選定基準は、まず障害のある人たちが「できる」事業であることである。また、障害者が安定的、継続的に労働するために必要と思われる設備機器類の購入にはかなり力を入れている。購入にあたっては、自己資金はもちろん助成金等も積極的に活用している。

<事業の取組みポイント>

工賃のうち高い実績をあげているのは「施設外就労」と「印刷事業」である。

●施設外就労

近隣の弁当給食事業所の容器洗浄作業、惣菜店の食材の皮むき等に携わっている。約20人の利用者がユニットとローテーションを組んで出向いている。工賃向上に直結する取組みとして今後、施設外就労の拡大を望んでいるが、地域の企業自体の低迷でなかなか難しいと感じている。

●印刷事業

数人の利用者が従事している。印刷事業は工程を構造化しやすく障害者が取組みやすい。設備機器やシステムは一般労働者が働く事業所と同レベルのものを整えることで品質確保と向上に努めている。商品は一通り何でも取り扱えると自負しており、ロットの大きいもの等は大手の印刷会社に外注する等連携をとっている。受注は主にロコミが多く、既存ルートが大半を占める。優先調達推進法にも関わるような公的機関からの受注もある。

●下請け事業

TEACCHプログラムの手法を取り入れた構造化をモデルとして、作業台や作業スペースの工夫、視覚化等、自閉症の利用者ための作業環境作りを取組み、事業の安定化と効率化に努めている。

<力を入れて取り組んでいること>

下請け事業の売上減少から、事業所の注力事業として第6次産業への参入の試行、地域との連携強化に取り組んでいる。一昨年に開始した食品加工事業はそのひとつである。県との取組みでは、社会福祉協議会の助成事業で浜松の農産物をPRする見本市を実施した(今年度も実施予定)。地域の民間企業20数社との連携、県・市の農政課との協働を進めており、今後の成長事業として力を入れている。

(4) 目標工賃と達成状況

平成 21 年度の取組み開始時の月額平均工賃は 26,391 円で、平成 23 年度は 38,757 円にアップしている。高い工賃実績を出しているのは施設外就労であり、次いで印刷関連事業となっている。第 6 次産業の取組みが工賃実績に反映するのはこれからと言える。

平成 26 年度の目標数値は 27,083 円と減少予想であるが、これは食品加工事業の一部門を法人内の他事業所に移行することを想定し、一時的にダウンすることを見越している。

(5) 管理者のコメント（工賃向上の取組みポイント・今後に向けて）

今後の売上向上、工賃向上に向けて、下記の取組みを行っている。

<PDCA サイクルの強化>

今年度 4 月から工賃向上計画での PDCA サイクルの運用に特に力を入れている。中期（4 年）の工賃向上計画に基づき、各事業の年間売上目標、利益目標を月単位で管理し、事業所内で情報を共有化している。月々の収入と支出、工賃実績を明確にして、目標達成するためにはどうすればいいかを具体的に考える場を設けることで、職員の意識が格段にあがった。また、食品加工事業で扱う自社製品を自分たちで購入する試みを行い、製品への理解向上を進めている。

<人材採用>

従来福祉感覚だけでなく企業経営に長けた人材の登用も重視し、今年度は経営、ソーシャルワーク、商品企画管理にそれぞれ実績のある人を採用した。

(6) 調査員所感（当事業所の成果創出要因）

- ①各事業において一般労働者の事業者と同レベルの品質確保を必須と考えており、そのために必要な設備機器への投資、人材の確保等を積極的に行っている。
- ②ネットワーク構築力があることに加え、新事業の創出、技術の導入、販路の開拓時に地域とのネットワークを有効に活用している。
- ③既存事業のライフサイクルを見据え、収益を見込みにくくなる事業に代わる新事業を立ち上げ、育成に着手している。

5. 倉敷夢工房

法人名・事業所名	社会福祉法人倉敷夢工房 倉敷夢工房
所在地	岡山県倉敷市大島 49-3
利用者数（利用者の主な障がい種別）	31名（知的障害）
主な生産活動内容	パン、弁当・惣菜、加工食品、洋菓子
平成 23 年度平均工賃	33,888 円
ヒアリング対応	管理者 三村里子氏

（1）事業所概要

平成 7 年に倉敷夢工房として開設。その後利用者増員に伴い、倉敷夢工房 2 号店を開設した。事業内容は、就労継続支援 B 型のみである。

平成 20 年度から、就労継続支援 B 型を開所した。平成 25 年度には新たに就労継続支援 B 型（定員 50 名）を開設し、ビュッフェレストラン「チャレンジド」を運営する予定である。

（2）当事業所の生産活動について

生産活動は、「パン製造・販売」、「弁当製造・販売」、「加工食品その他」である。主な生産活動は、パン製造・販売である。売上構成は、パン製造・販売 75%、弁当製造・販売 18%、加工食品その他 7%（概算）となっている。圧倒的にパン製造・販売が占める割合が高い。



倉敷夢工房のみなさん

●パンの製造・販売

パンは開設当初からの生産活動で、工賃を支払う事業を検討する中で、「日々口にして消費するもの」としてターゲットにした。

パンの販売ルートは、固定客が 50%、ファックスでの注文販売 30%、会社買い上げ 10%、病院売店販売 5%、老人ホーム等納品 5%（概算）である。特筆すべきは病院や介護施設にフードサービスを提供している企業との取引による老人ホーム等への納品をしていることである。それまでの営業活動が功を奏し、先方からの問合せにより、平成 23 年 1 月から取引が開始した。生産量と納品体制が整えば受注はさらに増える可能性がある。



製造・販売している食品

●弁当販売

国産にこだわった材料で作る手作りでヘルシーな弁当を製造している。

●ももっち焼き

岡山県のゆるキャラ「ももっち」を使ったお菓子を製造・販売をしている。イベント販売で人気がある。

●惣菜

1 反程の畑を所有し、化学肥料を使わない野菜を栽培している。惣菜やパンの材料として活用している。

(3) 工賃向上の取組みについて

<工賃向上に対する管理者の考え方>

工賃向上は、事業所倫理の「誠実であること」を基に、仕事の中での成長の結果であると共にまじめに休まず働く利用者の糧となる力と考えている。

<取組み方針>

以下の3点を掲げている。

- ・仕事は面白くなければいけない。
- ・売れる商品でなければならない。
- ・事業選択は消費するもの。

<力を入れて取り組んでいること>

前述の通り、年間売上の約7割を占めているのがパンの製造販売である。そこで力を入れているのが、以下の点である。

- ・丁寧で喜ばれるパン作り。運搬時の取扱い等、モノを大切に扱う姿勢を全員で共有すること。
- ・飛び込み営業を含む積極的な営業活動。「公益に資する事業」のスタンスで、公共機関や民間会社に営業活動をかける他、福祉関連のイベントにも参加することで知名度をアップし、新規取引につなげている。「営業力」の源泉は、管理者の事業に対する考え方・誠実さ・情熱・公益に資する事業、である。

主力のパン製造の他、休耕田1ヘクタールを借り、持続可能な自然農法で野菜を栽培し、それを使って惣菜作りを行っている。岡山県の大豆を栽培して、安全な豆腐を製造販売している。

<成果につながった取組み>

主力であるパン製造が成果を上げている理由は、

- ・得意分野を伸ばすというぶれない事業方針。主力のパン製造販売（高品質の原料）を軸にした事業拡大方針を貫いている。
- ・公益に資する事業という信念に基づいた営業力、既存客のリピーター獲得から、フード会社取引に見る新規顧客の開拓へと進展している。

(4) 目標工賃と達成状況

工賃向上の取組み開始は、平成7年の開設以来である。平成23年度の平均工賃月額が33,888円であった。平成26年度平均工賃月額目標は50,000円である。

(5) 管理者のコメント（工賃向上の取組みポイント・今後に向けて）

平成25年度は新たにビュッフェレストラン「チャレンジド」を開業する。土日祭日営業し、ゆくゆくはディナーまでやりたい。この新規事業展開で、倉敷1番の事業所となり、滋賀のがんばカンパニーと同じ売上金額1億円を目指して行きたい。新規事業の建物は、国と倉敷市から助成を受ける。そのためにも良い事業にしたい。

(6) 調査員所感（当事業所の成果創出要因）

①「仕事の中での成長とその結果としての工賃向上」「仕事は面白く、そして商売になること」という考え方・方針が明確である。障害者就労が公益に資する事業であるという確固たる信念が大きな源泉となり、営業活動を活発にしている。

②ぶれない事業軸と拡大戦略。「延長線上で拡大してきた」とのコメントが何度か聞かれた通り、軸はパン製造販売である。喜ばれるものを作り続ける一方、既存顧客から新規顧客への進展を行っている。自分たちの強いところ、得意なところを徹底的に伸ばすようにしている。

6. グリーンハウス

法人名・事業所名	社会福祉法人すずらんの会 グリーンハウス
所在地	神奈川県相模原市南区麻溝台 7-1-7
利用者数（利用者の主な障がい種別）	B型事業 51名、就労移行 8名、生活介護 7名 （知的障害）
主な生産活動内容	パンの製造販売（スワンベーカリーさがみはら店）、企業下請け作業、農作物の栽培・販売
平成 23 年度平均工賃	30,500 円
ヒアリング対応	施設長 澁井泰子氏 課長 辰口大樹氏

（１）事業所概要

グリーンハウスは社会福祉法人すずらんの会の一事業所として平成 11 年に開所した。事業内容は、就労移行支援事業、就労継続支援 B 型事業、生活介護事業である。

（２）当事業所の生産活動について

生産活動は「パンの製造販売（スワンベーカリーさがみはら店）（利用者 9 人）」、「企業下請け作業（31 人）」、「農作物の栽培・販売（16 人）」を 3 班体制で行っている。少人数だが施設外就労（4 人）も行っている。年間の売上割合は順番に、おおよそ 45%、38%、16%となっている。



スワンベーカリーさがみはら店



下請け作業の様子

●パンの製造販売（スワンベーカリーさがみはら店）

スワンベーカリーのチェーン店（13 号店）として平成 16 年に事業を開始した。神奈川県内では初店舗としてオープンした。活動に従事する利用者数は少ないが、同事業所の売上の約半分を占める主力事業である。商品開発や改変はスワンベーカリー本部が行う。販売は敷地内のログハウス店舗での店売りと地域での出張販売をしている。出張販売が売上の 9 割を占めている。販売先は大手スーパー（コーナー）、市役所、近隣の大学、工業団地等である。

●企業下請け作業

袋詰めやラベルシール貼り等の軽作業で、現在はマスクの検品作業、ネジの封入作業、布おむつの折り作業等を行っている。開所当時の事業で、法人や自治体からの紹介を通じて受注し継続している。

●農作物の栽培・販売

近隣の地主から休耕地約 600 坪を借りて、野菜を栽培・販売しており、開所時から行っている事業である。取扱種は季節野菜の全般で、主に葉物野菜やとうもろこしである。収穫した野菜をそのまま販売するほか、つけものやこんにゃくに加工していっしょに販売している。移動販売が主であり、販売先は地域住民、地域の企業や施設等である。

(3) 工賃向上の取組みについて

<工賃向上に対する管理者の考え方>

法人の「利用者にはなるべく多くの工賃を支払う」という考え方に基づいて工賃が設定されている。以前に法人内に給与規定のプロジェクトチームがあり、工賃設定について議論され基準が決定された。事業所内の時給は一律である。

<力を入れて取り組んでいること>

事業計画を策定し、PDCA サイクルを回している。事業別に年間及び月間の売上目標、利益目標をたて、毎月、進捗と達成状況をチェックしている。全体会議を設け、未達成の場合は「なにが要因か」を突き詰め、次月には課題をクリアできるよう努めている。この取組みが各事業の工夫や改善を生み出し、収益の向上につながっている実感を持っている。

<各事業の取組みポイント>

- ・パンの製造販売（スワンベーカーリーさがみはら店）

販売先である大手スーパー、近隣の大学、工業団地等は地域社会福祉協議会、相模原市の障害福祉課等から紹介して頂いた。紹介して頂いたところと、関係を維持することで販路が維持されている。また、販売活動の方針は「いただいた仕事は断らない」こと。頂いた注文には必ず応えるようにしており、その積み重ねで地域の信用を得ることができ、販路確保と維持につながっている。定期販売の他に、企業のイベント時に出店する随時販売も行っている。製造販売に携わる利用者の育成にも力を入れており、本人の強い意欲の他に衛生面等複数の基準を設け、要件を満たした利用者が実習（研修）期間を経て製造に関わるようにしている。

- ・企業下請け作業

法人内の就労支援課の情報提供や市の福祉事業団が市内の障害者福祉施設に作業を紹介する取組みもあり、そのルートを通じた受注もある。売上向上のための方針として「小さな仕事を取りこぼさないこと」と「作業の効率化」を掲げている。後者は作業スペースの動線、棚の配置、作業姿勢（立つか座るか）等の工夫改善で、作業を効率化して生み出した時間にスポットの仕事を入れて売上向上を図っている。

・農作物の栽培・販売

栽培技術は近隣の農家からアドバイスを受けながら、主に職員が自主的に学んだ。低農薬栽培に取り組み、販売時の強みとしている。販売価格は市場価格の7～8割程度に設定しており、100円、150円等の顧客が買いやすいプライスラインを設けている。価格は近隣スーパーのチラシ等から市場価格をリサーチしたうえで、その都度設定している。外販先である福祉施設の外出がしにくい利用者からの要望に応じて品揃えを広げるために、ふりかけやカップラーメン等、副食材を卸売市場で仕入れていっしょに販売している。

・その他

同施設の清掃や美化作業を利用者に外注して工賃提供を行っている。

< 県、市との取り組み >

セルプ協主催の中小企業診断士による研修を受けたが、コンサルタントや技術者の派遣等は受けていない。今後、農作物の栽培面でのスキルアップ指導があれば受けてみたい。また、将来的な事業拡大のために、農地の提供や農業のノウハウに関してアドバイスをくれる農家と連携を取りたいと考えており、その際には行政のサポートがほしい。

(4) 目標工賃と達成状況

平成21年度の平均月額工賃は22,568円、平成23年度は30,500円にアップした。この金額には年2回の賞与も含まれている。業績によって賞与は変動するが、23年度は1人当たり88,360円の実績があり、平成24年度は1人当たり50,142円を支給した。26年度は現在の事業の精度をより高めていくことで平均月額工賃35,000円の目標数字を目指している。工賃見直しは年一度行われ、開所以来毎年増額している。

(5) 管理者のコメント（工賃向上の取り組みポイント・今後に向けて）

各事業の今後の課題は下記の通りである。

- ・パンの製造販売 — 店売りの売上を増やすこと。そのため店舗の認知度を上げるために近隣にチラシのポスティング等の販促活動に力を入れたい。
- ・下請け作業 — 受注量を維持するために、企業の新規開拓をすること。
- ・農作物の栽培・販売 — 収穫量の変動を少なくすること。農閑期の仕事を確保すること。

事業所の全体方針として「地域とのつながり」を重視しており、上記の事業も可能な限り地域と一体に取り組める活動の方向性を探っていく。地域交流を大切にしてグリーンハウスの認知度を高め、顧客獲得につなげたい。

(6) 調査員所感（当事業所の成果創出要因）

- ①法人の「利用者にはなるべく多くの工賃を支払う」という考え方が浸透しており、事業の売上向上、工賃向上への意識が高い。

- ②年間事業計画に基づき、月単位で売上・利益を明確にして PDCA サイクルを回している。事業ごとに課題の把握と具体的取組みの提案を行う組織体制ができている。

- ③パンの製造・販売（スワンベーカーリーさがみはら店）の商品力が高く、販路が確保されている。少数精鋭部隊で売上を稼ぎ、着実な事業に育てている。

7. 山梨クリナーズ

法人名・事業所名	社会福祉法人忠恕会 山梨クリナーズ
所在地	山梨県山梨市大野 1551-1
利用者数（利用者の主な障がい種別）	B型事業 48名、就労移行 12名 （知的障害、身体障害、精神障害）
主な生産活動内容	クリーニング作業
平成23年度平均工賃	30,600円（法人全体平均 28,128円）
ヒアリング対応	理事長 大野秀博氏

（1）事業所概要

山梨クリナーズは社会福祉法人忠恕会の一事業所として就労移行支援と就労継続支援B型事業サービスを実施している。法人内他施設として山梨クリナーズ酒折（洗剤の製造加工等）とル・ヴァン（パンの製造販売）がある。2004年に法人で ISO9001:2000 を取得した。



山梨クリナーズ外観

（2）当事業所の生産活動について

- ・大手ホテル・旅館等を顧客にシーツ、抱布、枕カバー、タオル等を洗濯し、納品する「クリーニング事業」を行っている。山梨県は観光が主力産業のひとつであり温泉施設も多く、同施設では甲府市内、河口湖、山中湖周辺のホテル（企業の保養施設含む）約 200ヶ所と取引している。
- ・クリーニング対象は宿泊施設のリネン類に特化しており、衣類一般や医療施設のリネン類は取り扱っていない。顧客はいわゆる高級ホテルと呼ばれるグレードの施設を中心にしており、サービスの金額設定は市場価格と同程度である。顧客のうち約3割が直取引で、約7割は大手クリーニング会社からの請負となっている。
- ・平成22年度から23年度にかけての売上はやや減少しているが、原価を下げて粗利益を維持している。

（3）工賃向上の取組みについて

<工賃向上に対する管理者の考え方>

山梨県で障害者の就労と言えは忠恕会と言われる存在を目指し、障害者の就職率、就労環境の向上、工賃アップ等に使命感を持って取り組んでいる。生産活動では民間企業と同じものを提供しようという考え方で、積極的な設備投資や技術指導者の配置を行っている。同施設で得たスキルは実社会ですぐに役に立つレベルと自負している。

<力を入れた取組み>

2004年に法人で ISO9001:2000 を取得した。ISO9001:2000 における取組みは以下の通りである。

- ・ 障害福祉サービスの支援をマニュアル化

ミスを少なく効率的に作業する環境作り、障害特性を生かしたシステム、作業の見える化等を視点に利用者の個別支援が可能なマニュアルを作成した。現場で運用し、実態に合わせて修正改善しながら技術力の向上に努めている。

- ・ 事業計画の策定と PDCA の運用

法人で年間事業計画を策定し、品質方針や各事業所の年間売上目標と利益目標、具体的な取り組み内容を明確にして職員間で共有している。四半期ごとに進捗チェックと目標数値の見直しを行う等 PDCA サイクルができています。

- ・ 組織内チェック体制の強化

事業の進捗や目標達成状況等を法人内の事業所間、部署間、上下間で相互にチェックし合う組織体制ができており、責任の所在が明確で情報の共有化が図られている。



クリーニング作業の様子

- ・ 利用者の満足度調査の実施

事業を数値化するという方針に基づいて利用者の満足度を毎年調査し、利用者のモチベーションアップに努めている。

ISO の取得は事業所の看板となり顧客(特に同事業所が重視する高級ホテル)の信頼度向上につながっている。

< 県、市との取組み >

県の福祉事業団から販路の紹介を受けることがある。自治体の研修は、ISO 教育訓練計画により積極的に参加し、人材育成に取り組んでいる。地域の商工会に加入しており、若手企業家との連携やイベント・研修会に参加している。民間企業との連携では障害者雇用について理解を深めてもらおうと見学機会を提供している。

(4) 目標工賃と達成状況

法人内 3 事業所の平成 21 年度の月額平均工賃は 25,600 円であった。平成 23 年度は 28,128 円に増えた。当事業所(クリーニング事業)単体での工賃は約 30,600 円で 3 事業所の中で最も高い。平成 26 年度は現状の事業運営をベースに 34,722 円を目標値としている。

(5) 管理者のコメント(工賃向上の取組みポイント・今後に向けて)

- ・ 必須目標である売上額向上と併せ、今期は設備機器のメンテナンスを充実させ、修繕費を削減したい。設備投資では老朽化した設備を新しいものに入れ替えるが、その際、作業の効率アップと光熱費削減につながる性能のものを選んでいく。

- ・ 今後は下請けの割合を減らし、利益率の高い直取引を増やしたい。そのため将来的に営業開拓担当を設置することを視野に入れている。

(6) 調査員所感（当事業所の成果創出要因）

- ① もともと企業の一事業であったクリーニング事業に障害者を雇用し始めた経緯から社会福祉法人の設立に至った事業所であり、民間企業と比較して遜色ない工場や設備等を有している。
- ② ISO を取得し、工程のマニュアル化等で品質面の向上を図っている。同業の競合他社に ISO を取得している企業がなく、同事業所の強みとして優位に立てている。
- ③ 事業計画の策定と PDCA サイクルの運用を行い、売上や利益の数値に基づいた事業運営を行っている。

8. セルプ花

法人名・事業所名	社会福祉法人パステル セルプ花
所在地	栃木県下都賀郡野木町大字若林 443-7
利用者数（利用者の主な障がい種別）	27名（知的障害）
主な生産活動内容	弁当の製造販売、パン・クッキー等の製造販売、事業所内の清掃
平成23年度平均工賃	40,754円
ヒアリング対応	管理者 石橋須見江氏 サービス管理責任者 吉田隆行氏

（1）事業所概要

セルプ花は社会福祉法人パステルの一事業所で、1999年に開所した。就労継続支援B型、就労移行支援、生活介護、自立訓練事業を行っている。



セルプ花外観

（2）当事業所の生産活動について

生産活動は、「弁当の製造販売」、「パン・クッキー等の製造販売」、「事業所内清掃」である。年間の売上実績は順番に約7割、約3割、ごくわずかとなっている。全体売上は上昇傾向にあるが、事業所の目標値にはなかなか及ばないのが現状である。

● 弁当の製造販売

今年で事業開始5年目、事業所の主力事業である。主に昼食時の弁当を中心に製造販売しており、注文に応じて会議用の弁当、おにぎり、オードブルを提供している。主力商品の弁当は単価500円。地産地消をモットーに地元収穫の野菜を使用し、できるだけ手作りのおかずを作っている。販売先は法人内の職員や利用者、地域の一人暮らしの高齢者等が中心で、役場や近隣工場のイベントや会議時の注文にも随時応じている。既存の顧客を地道につなぎ、紹介等を通じて販路拡大し、当初一日100食だったのが現在は300食に伸びている。

● パン、クッキー等の製造販売

開所した翌年から行っている事業である。約40種類の菓子パン、調理パン、食パン、クッキー、ケーキ類を製造販売している。販売先は特別支援学校、市役所、近隣企業、道の駅や、生協等。敷地内に店舗があり店売りも行っているが、車による移動販売が売上の大半を占めている。移動販売は1日3～4か所である。



パンの販売店舗

●事業所内清掃

生産活動のひとつとして、同事業所と法人内他事業所の清掃を利用者に依頼し、工賃を提供している。

(3) 工賃向上の取組みについて

<工賃向上に対する管理者の考え方>

栃木県は目標工賃を 20,000 円に設定しているが、利用者が自立して生活するためにはその金額では難しい。年金 6 万円＋工賃 5 万円＝11 万円あれば自立できると考えている。同事業所として工賃 50,000 円は必須とし、さらにそれ以上を目指している。

<取組み方針>

就労事業に関わる利用者には「この工賃で生活していく」という強い意思を持ってもらうようにしている。そのため昼食代を自己負担すること、意欲やスキルに応じてパン→弁当→一般就労と段階的にステップアップしていくこと等の事業所内ルールがある。職員も利用者を一社会人として指導、サポートしている。この意識が事業所内に浸透しつつあり、以前は指示待ちの姿勢だった利用者が現在は自らが中心となって仕事を進めて行けるようになった。自主的に早朝出勤する場合もある。まさに仕事が人を育てると実感している。

<力を入れている取組み>

法人内に工賃アップ委員会を設け、毎月、4 事業所の月次報告会を行っている。月間目標値と実績のギャップを明確にして具体策を話し合う。その際、漠然と話し合うのではなく、売上金額の不足分を週単位、一日単位、商品単位に換算していき、「(目標達成のために) 一日あたりあと〇個、販売数を増やそう」と、よりわかりやすいアクションを共有できるようにしている。

<各事業の取組みポイント>

- ・弁当の製造販売
 - ・ボリューム重視、ヘルシー重視等顧客の要望に応じてメニューを替えている。
 - ・容器は使い捨てではなく、見た目の良さとエコの視点から回収できるものを使用している。
 - ・箸袋に利用者の絵をプリントしている。顧客に好評で3分の2は手元に置いてもらっている。また、初めて注文した人には事業所からのメッセージカードを渡している。企業が社会貢献で注文してくれる場合があるが、その際も食べる人全員にメッセージを伝え関係づくりに努めている。
 - ・パン・クッキーの販売先に弁当の紹介を行い、販路の拡大に努めている。
 - ・事業開始時から積極的に外部に商品を出していた点。試行錯誤段階であっても商品として出せるものは提供し、味、見た目、価格等について外部の意見を積極的に取り入れて商品のクオリティを高めていった。

- ・パン、クッキー等の製造販売
 - ・地産地消をモットーにしている。地元収穫のトマトを使ったトマトブレッドやかぼちゃパン、にんじんをグラッセにして使っている。これらの商品を使った取組みにより栃木県のスローライフ推進事業認定店となり、店のアピールポイントになっている。
 - ・季節ごとにラインナップを変えている。その際、近隣のパン屋、コンビニエンスストアをリサーチし比較検討を行っている。
 - ・パンの製造販売を行っている法人内他事業所と事業所間流通を始めた。それぞれの事業所の製品をラインナップに加えることで品揃えの幅が広がり、お客様の購買力も上がっている。売上の10%が販売手数料として各事業所に入る仕組みを作った。
 - ・注文を逃す（断る）ことのないよう、一旦法人の窓口が注文を受けて事業所間で融通し合う体制ができている。

< 県、市との取組み >

小山市の成人式のお祝い品（クッキー）に参画した。栃木県の障害福祉課は事業所の生産活動の特徴をよく把握しており仕事を紹介してくれる。一般的に県や市が組織として発注する仕組みができ継続受注が期待できる。そのためには事業者も期待に応えられるように品質向上、生産体制の整備を努力すべく、県、市等と協議を進めたい。

（４）目標工賃と達成状況

平成20年度の平均月額工賃は23,000円、平成23年度は40,744円（時給362.5円）までアップした。平成24年度は50,000円を見込める予定（時給500円弱見込み）。平成26年度には60,000円の工賃確保を目指したい。

（５）管理者のコメント（工賃向上の取組みポイント・今後に向けて）

- ・収益拡大のためには弁当の販売数を増やす必要がある。そのためには職員と利用者の技術向上が課題である。具体的には作業工程の効率化や時間配分等である。
- ・パン、クッキーの販路拡大策のひとつとして、将来的に近隣企業とタイアップしていきたい。企業のイベント時に社名入りクッキーを量産できるような設備への投資を視野に入れている。
- ・製造面は一定レベルまであがってきたと思っているので、今後は販売面を強化していきたい。ホームページでの販売促進や営業専門担当者の配置等を考えたいが、現時点で採用できるほどの売上に至っていない。その間、県や市にアイデア面や専門家の派遣等でサポートしてほしい。

（６）調査員所感（当事業所の成果創出要因）

- ①「障害者が自立するために5万円の工賃確保は必須」としており、法人内、事業所内にその意識が浸透している。その意識が利用者、職員の行動の指

針になっており、就労意欲の向上、実績アップの好循環を生んでいるため、高い時給を維持している。

- ② 法人の工賃アップ委員会で数値を確認し具体策を出し合う PDCA サイクルが
できている。具体策が日単位、商品単位の細かいレベルまで落とし込まれ、
現場職員にもアクションがわかりやすい。
- ③ パンの製造販売では法人内で注文体制を整えたり事業所間流通を行って、
販売チャンスを逃さないようにしたり、販路の拡大を図っている。

9. しんわルネッサンス

法人名・事業所名	社会福祉法人進和学園 しんわルネッサンス
所在地	神奈川県平塚市上吉沢 1520-1
利用者数（利用者の主な障害種別）	120名（知的障害）
主な生産活動内容	部品組立、パン・洋菓子の製造販売、清掃・苗木栽培
平成23年度平均工賃	43,819円
ヒアリング対応	副施設長 上原和彦氏

（1）事業所概要

前身は昭和49年開設の進和職業センター（入所授産施設）である。建物の老朽化に伴い、しんわルネッサンスとして平成18年に建築・開設をした。この際に進和職業センターの通所部門を移し、同時に福祉工場を開設した。平成20年に障害者自立支援法に基づき、就労継続支援A型、就労継続支援B型、就労移行支援に移行した。現在、法人として14事業所を運営している。



しんわルネッサンス外観

（2）当事業所の生産活動について

生産活動は、「部品加工組立」、「パン・洋菓子の製造・販売」、「清掃」、「植栽管理」等である。主な活動は、本田技研工業株式会社様との取引による「部品加工」である。売上に占める割合は約8割となっている。

●自動車部品組立

本田技研工業株式会社様（以下、ホンダ）との取引は、昭和49年の入所授産施設開設以来、39年目となる。取引は、営業・交渉・契約窓口となる株式会社研進を通して受注している。リーマンショックで生産量は4割まで減産となった。平成22年度から平成23年度に年間売上が約2割アップしており、これはホンダとの受注量の回復によるものだが、リーマンショック前の取引金額までは戻ってきていない。



作業場の様子

●パン・洋菓子の製造販売

ホンダとの取引が大幅に減少した際に、新しい作業種として着手した。

●いのちの森づくり（苗木栽培）

どんぐりの苗木の栽培をしている。ホンダとの取引が大幅に減少した際に、新しい作業種として着手した。

(3) 工賃向上の取組みについて

＜工賃向上に対する管理者の考え方＞

就労継続支援B型は最低賃金の適用はないが当事業所は働く場であり、工賃は労働に対する対価と考えている。

＜取組み方針＞

労働であるという意識づけのため、あえて「出勤」という言葉を使ったり、タイムカードを押してもらったり、できるだけ会社に近い形で働く場を提供している。

＜力を入れて取り組んでいること＞

前述の通り、年間売上の約8割は、ホンダとの取引による自動車部品組立てである。特に力を入れている点は、以下の通りである。

- ・ホンダの他の取引企業と肩を並べる「品質確保」。命に直結する製品であるため、品質重視の姿勢を貫いている。
- ・品質方針は、「顧客の感動を最優先に考え、不具合ゼロを実現する」である。

＜成果につながった取組み＞

成果につながった取組みは、以下の通りである。

- ・IS09001の取得。「障害者の方へのサービスマニュアル」ではなく、「障害者が行う作業のマニュアル」として取得した。ホンダに対しても大きなアピールになっている。
- ・IS09001の取得により、作業レベルも上がり不具合の件数は減少している。
- ・治工具の工夫と活用。障害者の作業面でのマイナス部分を補う治工具と、品質を高める治工具（検査治工具）を製作して、品質向上に取り組んでいる。
- ・治工具製作には、一般企業をリタイアされた方で、品質関係の経験のある方の力を活用し、行っている。

＜県の施策の活用＞

新規事業としてパン・洋菓子の着手にあたり、工賃倍増計画のアドバイザー派遣を活用した。効果的なアドバイスがもたらえた。

(4) 目標工賃と達成状況

工賃向上は、平成18年度以前から取り組んでいる。平成23年度の平均工賃月額額は43,819円で、目標を達成した。平成24年の平均月額工賃の目標は44,000円である。

(5) 管理者のコメント（工賃向上の取組みポイント・今後に向けて）

- ・リーマンショックで主要取引に影響が出てから、パン・洋菓子を含め各種の新規事業に着手したが、採算を考慮して事業を整理していく予定である。パン・洋菓子は進和学園として、法人内の事業所「サンメッセしんわ」に一体

化する予定である。学園全体でパン事業の整理拡大を行う。

- ・自動車部品組み立ては、海外への仕事の流出や今後の電気自動車への移行を考えると、下請けへの発注は減ることが予測され、厳しい状況になるだろうと予想している。対応として自主生産事業を拡大させていかなければならないという危機感を持っている。次の事業の柱として考えているのは、どんぐりの苗木栽培である。環境イベント等で販売し、1,000万円台の売上に伸びてきているので、これをさらに拡大する。もう一つは給食事業である。自事業所内でのノウハウを基に、来年度は他施設・事業所へのサービスを展開していきたい。
- ・福祉事業所に仕事を発注することでみなし雇用となり、それが会社の雇用率に換算できるようになると、福祉事業所に仕事を発注する企業も増えるのではないか。

(6) 調査員所感（当事業所の成果創出要因）

- ①品質方針の「顧客の感動を最優先に考え、不具合ゼロを実現する」に表されている品質重視の姿勢。ホンダの数ある取引先、ライバルの存在というのも、品質向上に向けた良い刺激になっている。
- ②「障害者の作業面でのマイナス部分を補う治工具」と「品質を高めるための治工具」という2種の治工具の活用が、品質向上を実現している。
- ③今後自主生産事業を伸ばしていくことが必須だが、自動車部品組み立てで培った「品質」への姿勢が、新規事業でも生かされていくだろうと感じた。

10. 墨田さんさんプラザ

法人名・事業所名	社会福祉法人墨田さんさん会 墨田さんさんプラザ
所在地	東京都墨田区立花 4-30-16
利用者数（利用者の主な障害種別）	61名（知的障害）
主な生産活動内容	クッキー・パン製造販売、軽作業、植栽管理、 喫茶事業、清掃等の施設外作業
平成23年度平均工賃	40,407円
ヒアリング対応	事務長・理事 前田君代氏 事務主任 古屋幸人氏

（1）事業所概要

2002年11月に社会福祉法人墨田さんさん会を設立。2004年に知的障害者通所授産施設として「墨田さんさんプラザ」事業を開始した。2011年に自立支援法に基づく就労継続支援B型に事業移行した。多機能型事業所として運営している。

（2）当事業所の生産活動について

売上構成はクッキー・パン等の自主製品、軽作業、受託労務作業。平成23年度の売上約5,000万円における主な作業の売上は、クッキー・パン1,235万円、喫茶事業135万円、軽作業600万円、公園・施設等の清掃2,150万円、食品トレイ選別作業560万円、緑化・花壇管理240万円等となっている。



墨田さんさんプラザ外観

●クッキー・パンの製造販売

クッキーは法人立ち上げ前から行っている自主生産事業で、口コミで広がり、地域の障害者事業所が行っている自主生産品の顔のような存在となっている。パンは平成16年から開始。パンの販売は、事業所の喫茶コーナーの他、区役所庁舎、病院の職員向け食堂、移動販売車を利用した屋外販売等で行なっている。クッキーはパンの販売先に加え、江戸東京博物館、ソラマチでも販売している。販売ルートは確保されており、生産が間に合わないこともある。他にも行政、老人会、町内会、民間会社等からの注文が入る。また古くから交流のある地域の高校では文化祭で学生が販売をしてきている。



自主製品のクッキー

●軽作業

施設建物2階で行っている作業。地域の会社から請負。

●受託労務作業

清掃、食品トレー選別、緑化・花壇管理等、区からの仕事が多く、積極的に受託をしている。

(3) 工賃向上の取組みについて

＜工賃向上に対する管理者の考え方＞

工賃向上は、稼ぐ、使う、貯める喜びを得ることで社会参加する手段として
いる。この金額（工賃）が5～6千円と4万円では、社会の中で使える範囲や
行動の範囲が異なる。工賃が高ければ視野の広がり助けになるとともに、利
用者の家庭での役割・存在感が増すと考えている。

＜取組み方針＞

どのような事でも積極的にチャレンジしていく。

＜成果につながった取組み＞

法人設立以来力を入れて取り組んでいること、成果につながった取組みは
以下の通りである。

- ・軽作業は各種作業の基本と考えている。受けた仕事は「納期を必ず守る」という姿勢で対応する。取引先は7～8社。急な発注には、法人内で分散したり、他の事業所と連携を取る等して必ず受託するようにしている。これが軽作業で600万円という高い売上高につながっている。
- ・どの作業でも職員が気を付けているのは「品質」である。正職員からパートまで徹底している。軽作業ではミスがないように、そのための検品をきちんと行う。クッキー・パンではできるだけ添加物を使わない。緑化作業では見た目の美しさを保つために手入れ管理を丁寧に行う。清掃業務ではプロの業者に習い、事業所内の清掃で技術を磨いたあと、受託した業務に取り掛かる。
- ・生産活動の中心に「品質保証」があるため、地域での信頼につながり、営業活動をしなくても声がかかるようになってきている。
- ・工賃を上げるのが自分たちの仕事のひとつだと、職員全員が思っている。管理者や先輩職員の考え方、実践、成果を見て、経験の浅い職員にも考え方が浸透している。
- ・工賃向上のためだけではなく、たとえばパンの製造販売であれば、美味しいパンを利用者と一緒に作って地域の人に届けたいという気持ちを持って職員は仕事をしている。そのため一つ一つの作業に対する取組みが真剣で、結果として工賃向上につながっている。

(4) 目標工賃と達成状況

工賃向上の取組みは平成21年度から行っている。平成23年度の平均工賃月額
額は40,407円で目標達成を達成した。平成24年度は47,000円。平成26年度
の目標は42,000円。（委託料の調整が入るため売上減を予測）

(5) 管理者のコメント（工賃向上の取組みポイント・今後に向けて）

- ・ レストラン内で水耕野菜栽培を新しく始めている。5種のサラダとして一皿100円で試験的に提供。現在ノウハウを蓄積しており、作業拡大に結びつける将来の事業として育てていきたい。
- ・ 清掃事業の作業委託等、墨田区の協力が非常に大きい。墨田区は工賃向上の政策を積極的に行なっている。行政と連携しながら施策や期待に添えるよう努力している。

(6) 調査員所感（当事業所の成果創出要因）

- ① どんな作業でも「品質」を中心にした取組みがパートを含めて職員の中で徹底されている。この取組みによる信頼関係で事業が拡大、成長しており、営業活動をしなくても声がかかるという良好な状態を作っている。一つ一つの積み重ねだが、特に福祉事業所にとっては、成果達成のためにむしろ近い方法であろう。
- ② 担当の作業をいかに利用者と一緒により良く作るかという職員のモチベーションは特筆に値する。その元にあるのは管理者の考え方、実践、成果であるが、切磋琢磨する文化があることがうかがえる。「工賃向上の意識を高める・やる気を出させるといった研修会をあえて実施するまでもなく、職員は意欲的に働いている」という言葉が印象的だった。
- ③ 墨田区を始め、学校や病院等地域の福祉資源とのつながりがとても良く、また他福祉事業所とのつながりも良好であるため、事業にさらに好影響を及ぼしている。

11. 足立区大谷田就労支援センター

法人名・事業所名	社会福祉法人 あいのわ福祉会 足立区大谷田就労支援センター
所在地	東京都足立区大谷田 1-44-3
利用者数（利用者の主な障害種別）	B型事業 28人、就労移行 9人 （身体障害、高次脳機能障害、知的障害）
主な生産活動内容	パソコン事業、洗濯請負、軽作業、贈答品販売、 メール便請負、放置自転車の清掃整備
平成23年度平均工賃	39,322円
ヒアリング対応	管理者 萩原邦男氏

（1）事業所概要

1994年に社会福祉法人足立肢体不自由者福祉会として正式認可された。2009年に就労継続支援B型、就労移行支援の多機能型事業所に移行した。

あいのわ福祉会は、生活介護、福祉ホーム、ケアホーム、居宅支援（入浴・ショートステイ・デイサービス）等の事業を行っている。

（2）当事業所の生産活動について

事業は大きく分けて2つある。「パソコン事業」と、「軽作業・自転車事業」である。

●パソコン事業

ホームページ作成、データ入力・加工、広報誌作成、名刺作成等、パソコンを使った事業である。

各商品を紹介するチラシを作成し、近隣の医療機関、民間企業へ飛び込み営業をし、受注をとっている。ホームページ作成に関しては、口コミによる紹介を中心として受注を拡大してきている。



パソコンでの作業の様子

●軽作業・自転車事業

- ・放置自転車の清掃整備（区内の事業所との共同受注）

足立障がい者相互支援ネットワーク会「Aふらんき」、足立区福祉部障がい祉課、自転車商業組合の3者協働でスタートした事業である。区内の放置自転車を清掃整備し、区の関係機関に1台3,000円、自転車商業組合に1台1,800円で納品している。平成24年度をもって、Aふらんきが解散するため、平成25年度からは、作業を請け負っている各事業所と自転車商業組合との2者間の直接取引となる。



自転車の清掃・整備作業

・区内の高齢者施設のタオル類の洗濯請負

飛び込み営業をきっかけに、名刺等の印刷を受注していた高齢者施設へ訪問した際に、新たに洗濯業務請負の提案を受け、スタートすることとなった。フェイスタオル、タオル、バスタオルの洗濯を直接、高齢者施設へ出向いて行っている。作業は、利用者2名ずつのローテーションが組まれている。

・法人内の事業所への（7か所）メール便の配達

法人内には7か所の事業所があり、事業所間の事務書類の配達業務を請け負っている。以前は、職員が配達をしていたが、送迎等で忙しくなることを機に、法人から仕事として受託し、生産活動として実施している。

・贈答品販売

全国の福祉施設で生産されている贈答品を集め、お中元・お歳暮商品の販売を行っている。企業等との取り引きを通して、印刷物やホームページの受注に結びつく等、相乗効果も出ている。

（3）工賃向上の取組みについて

<工賃向上は職員・利用者全員で取り組んでいる>

毎月1回、工賃向上の会議を行っている。その会議には、職員・利用者全員が参加し、月次の事業経過を共有している。品目別に前年同月比売上等細かな報告を心がけている。工賃の支払いに関しては、利益と配分額等を全員にオープンにし、工賃の意識向上を図っている。

<積極的な営業活動>

営業活動においても、職員・利用者全員で取り組むこととしており、空いている時間があれば外へ出て、営業活動を行っている。事業別の企業リスト・医療機関等のリストを作成し、訪問先への行き方や地図も利用者が調べてから、飛び込み営業を行っている。

区役所へも足を運んでいるが、特に年賀状の時期は、全フロアの全部署に直接足を運ぶことで受注に繋げている。

<職員・利用者教育>

職員に関しては、他施設の見学や経営手法を学ぶセミナーへの参加を促している。学んだことを活かし、新たな事業提案が職員からあがる等、意欲向上にもつながっている。

利用者に関しては、ホームページ・印刷物の作成・デザインができる職員を採用し、その職員が利用者の指導にあたっている。

<環境改善>

作業効率向上のため、パソコン用のソフト更新、機械の導入に積極的に取り組んでいる。ただし、印刷や製本に関しては、外注で経費を抑えているため、印刷機や製本機の導入は予定していない。

(4) 目標工賃と達成状況

平成 19 年から工賃向上の取組みを始めている。平成 20 年度の平均工賃は、30,645 円であったが、平成 23 年度は 39,322 円へ向上している。平成 24 年度の目標工賃は 39,500 円である。

<売上実績>

24 年度（4 月～12 月）の売上は 14,769,953 円、23 年度の（4 月～12 月）の 14,435,485 円とほぼ同レベルの高さを維持している。

売上を上げて工賃向上をすることを基本とし、利益を上げるために単価の低い作業から加工高の高い作業への転換に力を入れている。

(5) 管理者のコメント（工賃向上の取組みポイント・今後に向けて）

- ・パソコン作業は、スピードに差があっても、操作できれば誰でも同じ線、文字デザインを作成することが可能であり、障害が重い人でも仕上がりに差が出ず、一定品質のサービスが提供できることから「身体的な障がいがある作業の障がいにならない」と考えている。
- ・利用者のスキルアップは利用者本人のやる気向上を第一に考え、全作業をマニュアル化し徹底して指導するようにしている。
- ・新規事業、付加価値の高い作業の開拓に努め、高工賃を目指すために施設外就労や A 型事業所の設立についても検討している。



作業所の様子

(6) 調査員所感（当事業所の成果創出要因）

- ①工賃向上の取組みを職員のみならず、利用者を含む全員体制で取組み、常に数字を把握して意識を高めている。
- ②「出来る人は全員が営業するのが当たり前である」という管理者の考えから、職員だけでなく、利用者も飛び込み営業等、積極的な営業活動を行っており、成果につながっている。
- ③職員の研修、利用者のスキルアップ、パソコン関連の環境整備に力を入れている。利用者、職員の意見を取り入れ、組織全体の意欲向上を促している。

12. ユーアイキッチン

法人名・事業所名	社会福祉法人ユーアイ村 ユーアイキッチン
所在地	茨城県水戸市千波町 1918 茨城県総合福祉会館 1F
利用者数（利用者の主な障害種別）	15名（知的障害者）
主な生産活動内容	弁当製造、店頭販売、配達、清掃事業
平成23年度平均工賃	45,339円
ヒアリング対応	施設長 藤澤 利枝 氏

（1）事業所概要

社会福祉法人ユーアイ村の理念は、「障がいを持つ人も、介護を必要とする人も、地域社会の一員として、出来るだけ自立して自分らしい生活が出来るよう、住まい、生活、就労、生きがいをトータルに支援しすべての人が安心して暮らせる社会を目指します。」である。ユーアイキッチンはこの理念のもと障がいのある人の就労を支援している。

（2）当事業所の生産活動について

●配食班

当事業所のメイン事業である。弁当・総菜の製造販売を中心に利用者全員が役割を持って働いている。店頭販売だけでなく近隣企業への配達、県庁での販売を行っている。

8種類の弁当を日替わりで作っている。その日のメニューはホームページで見る事が出来る。



惣菜・お弁当のポスター

●清掃班

サブ事業として、同法人が経営している特別養護老人ホーム「ユーアイの家」の清掃作業を利用者が行っている。

売上・平均工賃は、

- ・平成22年度売上：43,264,471円 平均工賃：46,571円
 - ・平成23年度売上：42,082,102円 平均工賃：45,339円
- となっている。

（3）工賃高上の取組み

- ・平成16年より茨城県庁に売店を出し、県庁職員向けのお弁当の販売を行っている。平成19年には、場所を現在の茨城県総合福祉会館に移転し、会館の会議、研修用時のお弁当等会館利用者に向けて販売するようになった。
- ・店のサービス品質を維持・向上させるため、販売員のユニホーム、看板、チラシを変更することを徹底している。
- ・月2回スタッフミーティングで、メニューの内容を検討する。（他店のお弁当・惣菜の試食をし、新メニューを考案する。）
- ・外部のプロのデザイナーと提携し、（法人内事業所全体で）月2回程度会議を行いデザインの支援を受けている。パッケージデザインだけではなく、第

三者の視点でデザイン全般にアドバイスをもらい活用している。利用者に対し、視覚的なわかりやすさを意図してツールを工夫することにより、作業時の混乱を避け、効率よく情報把握ができるような仕組みを作っている。

以下、その事例である。

- ・タスカルカード

利用者一人一人のその日の作業内容をカード化し自分が何の仕事をするべきか分かるようにし（見える化）、仕事が終了したらカードにシールを貼る。全部のカードにシールが貼り終わると、本日の仕事は終了。

よく出来た作業のカードには職員が「よくできました」シールを貼ってくれる。仕事に対する達成感と評価が得られることで、仕事への喜びとやる気を奮起させる。



タスカルカード

- ・お弁当メニューカード（導入検討中）

お弁当のおかずをカード化し、それぞれの原価、カロリーを算出するおかずカードの組み合わせにより、1個当たりのお弁当の原価を算出することができ、コスト意識を高め、カロリー表示することでマーケット志向のお弁当づくりができる。将来的にはおかずカードにレシピを入れて市販化も検討できる。

（４）目標工賃と達成状況

目標工賃 45,000 円に対し、平成 22 年度 46,571 円、平成 23 年度 45,339 円で目標を超える高い工賃実績を出している。

（５）管理者のコメント（工賃向上の取組みポイント・今後に向けて）

- ・ユーアイキッチンでは、「働く喜び、高い工賃」を施設運営理念としており、働くことが喜びにつながり、高い収入が得られるよう様々な取組みを行っている。具体的には、褒められる仕組みを作り、職員も褒めやすい環境を作り、ポジティブループの強化をしている。
- ・タスカルカード等、わかりやすい仕組みづくり、取り組みやすい作業環境づくりにも注力している。環境設定により、利用者のできる作業が格段に増えたことが、自信とモチベーションの向上につながっている。
- ・商売に関しては、プロを活用する。料理長には割烹で長年経験を積んだベテラン料理人に監修と職員指導を、会計事務所やデザイン事務所等も活用している。福祉を専門とする職員が全て担うことには限界があると考えている。
- ・今後は、売上を伸ばしたり、販路を拡大する方向ではなく、現状の売上規模の中でいかに利益を上げるかを考え取り組んでいきたいと考えている。原価を下げるのではなく、原価はある程度かけるからこそ、美味しいお弁当が提供できると考え、効率化によって支出を抑えることを検討したい。（例えば、仕組み作りによる職員の負担軽減、配達ルートや売り方の見直しによる売り

残しの減少等。)

(6) 調査員所感

- ①タスカルカードやメニューカード等、お客様の目に直接触れないツールにも、プロのデザイナーを入れ、わかりやすさ、見やすさに配慮したものにすることで、利用者(特に知的障害者)のやる気を向上させる効果が生まれている。
- ②県庁職員へ弁当配達を利用者は2人の知的障害者であったが、エレベーター内の態度、職員とのやり取り等がきちんと指導され、好感が持てた。
- ③高い工賃を出すために施設長と支援員が一丸となって取組み、目標達成への意欲が強い。

13. 障害者福祉サービス事業所 ぴーぷるファン

法人名・事業所名	社会福祉法人 北日野こもればい会 障害者福祉サービス事業所 ぴーぷるファン
所在地	福井県越前市帆山町 5-31-1
利用者数（利用者の主な障害種別）	21名（知的・身体・精神・発達・合併障害）
主な生産活動内容	検品作業、ビニール加工・イス加工、縫製品、印刷加工、施設外就労
平成23年度平均工賃	58,908円
ヒアリング対応	施設長・サービス管理責任者 田辺 義明氏

（１）事業所概要

平成 17 年、特定非営利活動法人格取得し、小規模作業所として開設。平成 19 年 4 月に自立支援法による「障害福祉サービス事業ぴーぷるファン」事業を開始した。理念は、「障害のある人の、人生を輝かせる職場の提供と、人生を楽しむ暮らしを支援する」である。

（２）当事業所の生産活動

広い面積（元県の保養施設）の敷地内に大型機械を設置し、大きなスケールのビニール加工が出来る。

●ビニール製品の加工・検品作業

製品梱包材やインクドラム缶のカバーの製造を行っている。ビニール加工の下請けは零細な家内工業で、高齢者が多い中、大型の機械設備を整え、中規模ないろいろな加工ができています。

また手作業でしか対応がきかない製品の検品を行う等ビニール加工のニッチ産業部門を請

け負っている。提携先の工場内視察を繰り返し、

あまり使用されていない機械を借り受けたり、

ぴーぷるファンで出来そうな仕事を洗い出し、請け負えるように交渉してきた。



ビニール加工作業の様子

●縫製部

生産のために機械整備を行い、アパレル機械メーカーの指導を受けて技術の向上を目指し商品開発を行っている。ロゴプリントもできるようにしている。受注によるエコバッグや袋物等の製造販売を行っている。（ペットボトルの加工によるエコマーク付の商品もある）

●椅子加工部

木工椅子の座の部分の製造している。

●お弁当・お惣菜自主生産・販売部門

大量発注に応えられるよう機械設備等の使い方や活用方法を研修し、1日500食が可能となった。市内（県内）の大きなイベントに参加し販売のテント

を設置し、仕入れ商品や自主生産品の実演販売等を年間 50 日強実施している。

●施設外就労部門

現在は主に 3 社の施設外就労を請け負っている。もともと委託加工をやっていた企業で高齢者が多く働いているのを見て、県のモデル事業として 3 か月の施設外就労を提案し、実施した。その評判がよく、少しずつ人数を増やしていった。

(3) 工賃向上の取組みについて

<基本理念の再確認>

「障害のある人の人生を輝かしい物にする職場の提供と人生を楽しむ暮らしを支援する」個別支援計画で本人の希望・保護者の希望を聞き職員間で協議した。

<工賃向上委員会の実施>

職員の価値観や役割分担による業務の方向性等、多方面にわたり開きがあり、同じ方向を向いていないと感じた施設長が提案して開始した。

- ・理念の共有
- ・「工賃向上をするために」をテーマに話し合い
- ・企業見学…仕事への取組み方や姿勢を学ぶ
- ・高工賃の事業所見学…いいところは取り入れる
- ・ギフトショーや設備機器の展示会等の見学を行ってきた。その中で職員の意識変容があり、工賃アップを目標にして取組みを主体的に行うように変化していった。現在は品質向上委員会を設け、月に 1 回、自主生産品の品質向上について検討している。

<取組み方針>

「重要だが、急がない仕事」を基準に考え、商品開発を行っている。商品開発をしてから、そのための設備投資等を検討する。商品開発等には委託加工で取引のある企業に提案し、共同で行っている。そのため、単価も高くなり、リターンも大きい。

また、「こうなりたい」「こうだったらいい」というプランを考え、その思いを実現させることが新たな事業分野を生み出すと考えている。

<高工賃への道程>

作業の質と量の適正化を目指した。

- ・委託加工は、ビニール加工や木工椅子の座の部分加工。
共に委託企業から受注した作業のほか、工場内視察を繰り返し、あまり使われていない機械や当事業所でもできそうな作業を洗い出し、機械を丸ごと借り受け、仕事を請け負えるようにした。

- ・縫製自主生産事業では機械整備をし、商品開発をしている。布帆バッグ作りを基本に、ロゴプリントを一括してできるようにしている。イベント等でPRを行なった結果、関東・東京および北九州圏域と取引ができるようになった。縫製事業では「事業所や企業が出来る部分をやることによって連携し、商品にする」ことを提案している。下加工は当事業所で行い、そこにプリントをして相手先のブランドとして販売してもらう等を具体的に提案することで、受注が増えるようになった。
- ・弁当お惣菜自主生産においても大量発注に答えられるよう、機械設備等の活用方法等を研修し1,000円×500食/日が可能になった。
(500食の依頼があったが、受けられなかった悔しい経験から、どうやったらできるかを考え、設備投資をして可能にしていた)
- ・流通販売部門では地域の大きなイベントに参加する。年間約50日強実施している。
- ・県主導の工賃倍増5か年計画により作業の見直し、無理無駄排除や見直し、必要な機器や技術等、時間や資金計画を短年ごとに実施する。

(4) 目標工賃と達成状況

平成21年度から4年間、目標を達成している。平成21年度の月額目標工賃44,000円に対し48,330円(時給371円)、平成22年度は46,000円に対し、51,205円(時給398円)、平成23年度は48,000円に対し58,908円(時給424円)、平成24年度は60,000円に対し62,000円(時給439円)であった(平成24年4月～平成25年1月までの実績)。

平成23年度は新たな機械を購入し(プレス機1台、ビニール巻き取り機1台)新作業に挑戦した。平成24年度は新たな機械設備を導入し委託加工の内容を大型化にしている。

(5) 管理者のコメント

- ・「利用者のやる気を育てる」

やる気は、感情の一つと考える。したがって、それ単体を育成することは難しいと考えている。その感情は美味しい・キレイ・悔しい・やった一等を多く経験することが涵養と考え、各種セラピー(療育事業)を毎月1回(仕事をしない日を確保鍛錬会やリフレッシュデイを実施)、そして毎週土曜日はニュースポーツと料理教室を基本に実施している。これが感情を育成するのに功を奏していると考えている。

そしてこの感情の一つであるやる気が、作業へのやる気や生きる意欲へつながっているのではないかと考えている。このことがぴーぷるファンの最大の特徴だと思う。



作業の様子

・作業量及び質の問題

作業は常に安定的にあるものではない。利用者の作業能力は仕事の質と量のバランスを常に考える必要がある。(利用者はどんどん能力を伸ばしている。これに対応するために仕事の絶対量と質を増やす計画を立てることが大切である。)施設外就労は作業単価や時給が高く、作業の質と量の確保には効果的。利用者の新たな能力開発に結び付くことが多い。新しい施設外就労の場の開拓をする。

(6) 調査員所感 (当事業所の成果創出要因)

- ①多機能型としての明確な理念・目標の構築をびーぷるファンの職員全員で討議したという工賃向上委員会が大きな役割を果たしている。パイオニア的施設長のリーダーシップのもと、一人ひとりの職員が理念・目的を理解して、それぞれの役割を担っている。
- ②商品の提案の仕方をととても工夫している。自主製品を販売するだけでなく、どうしたら売れるか(仕事をもらえるか)を考えた提案方法が新たな販路を見出している。
- ③一般企業を見学する等して、同じ作業でも、企業の厳しさを知ることによって、意識が変わり品質向上にもつながっている。相手の環境や状況を分かった上で、の営業、契約は信頼を得る大きな理由にもなっている。

14. 障害者就労支援施設 詩膳

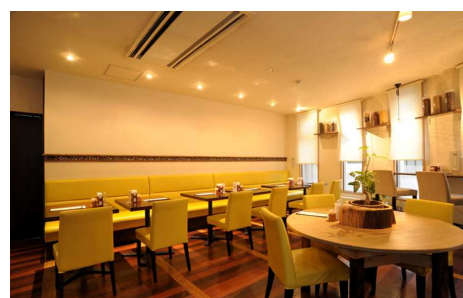
法人名・事業所名	社会福祉法人友遊会 障害者就労支援施設 詩膳
所在地	埼玉県川口市幸町 1-5-17 川口みちのくビル 1階
利用者数（利用者の主な障害種別）	登録者数 54 名（精神障害、知的障害、高次脳障害、発達障害）
主な生産活動内容	レストラン、清掃、苔玉作り、施設外就労
平成 23 年度平均工賃	25,553 円
ヒアリング対応	管理者 栗原潤氏

（１）事業所概要

かわぐち障害者就労支援施設 詩膳は、社会福祉法人友遊会の事業所として、平成 19 年 12 月に開設した。事業内容は、就労移行事業、就労継続支援 B 型を行っている。

（２）当事業所の生産活動

生産活動は、「レストラン」、「清掃」、「苔玉作り」、「施設外就労」である。



店内の様子

● レストラン部門

- ・ レストラン・デイケア・食材等、1 日平均 200 食提供。
- ・ レストランにおける接客、調理補助・食器洗浄
- ・ グループ法人の経営するデイケアへの昼食の提供
- ・ グループホームへの食材の提供

● 清掃部門

- ・ グループホーム 2 棟の清掃
- ・ グループ法人より委託を受けたビルの清掃
- ・ 園芸部門
- ・ 苔玉の製作・販売、観葉植物のレンタル、地域特性（盆栽の町）を活かし独自のものを制作販売



レストラン 外観

（３）工賃向上の取組みについて

<管理者の考え方>

利用者の「その人らしさ」「豊かな社会生活の実現」を大きな目的として、就労や授産活動そのものはそれらを達成する手段であると考えている。生活をより良いものにしていく為には、やはり経済的なサポートもかかせない。詩膳では、工賃の考え方を「作業の対価」「生活基盤の強化」「次のステップへのバネ」、これら三つの側面からとらえ、最終的には本人の効力感や生活意欲を

高め、その人らしい自立した地域生活を応援していこうと考えている。また企業実習等の時も交通費等を勘案して工賃を支給している。

< 取り組み方針 >

「障害者だから」と考えるのではなく、誰もが欲しいと思えるような品質を追求してしる。職員は企業出身者が多く、一般企業の意識を持って事業に取り組んでいることは特徴であり、「いいものを売る」というような企業感覚がよい影響を与えている。

< 具体的な取り組み >

・ 全体会議と部門別会議の実施

全体会議の他、部門別会議を設け、毎月数字を振り返りその上で計画を作成したり、新しい取り組みを都度振り返っている。最初は施設長が気づいた点を議題提起し、検討する形を取っていたが、今の形にしてから職員が自主的に動き、発想するようになった。

・ 工賃の決め方

3か月に1度、職員全員による22項目の評価により工賃単価（時給）が変動する。金銭という意味での工賃だけでなく、その工賃に至るまでのプロセスへの効力感や理解もエンパワーメントしていく上で必要だと考えている。

・ 専門職を活用

職員の中には栄養士や調理員の資格を持つものもあり、その力をレシピ開発や調理技術指導等に活かしている。レシピは365日違うものを提供できるくらい揃っているが、お客様のニーズに合わせて、メニュー構成を行っている。

・ 施設外就労

現在の活動場所は狭く、また同じ事業所の中だけでの活動では狭い世界と狭い人間関係の中での仕事になってしまうことも考えられるため、施設外就労は大事な機会ととらえている。詩膳から就職した方がいる企業へ協力依頼をし、職員が一緒に行くことで定着支援（移行支援の）を兼ねた施設外就労をし、企業にも当事業所にもメリットがある形を取っている。現在、施設外就労は4カ所行っているが、今後も拡大する予定。

（４）工賃達成状況

平均工賃時給額は平成21年度379円、平成22年度410円、平成23年度417円と年々向上している。平成25年度、26年度の目標工賃時給額は、425円である。

(5) 管理者のコメント（工賃向上の取組みポイント・今後に向けて）

・創造力

詩膳では「健康」に着目し、薬膳料理レストランを開始した。一般のお客様が気軽に利用できる店構え、そしてバランスのとれた食事に、満足感を得ることができ、自分たちの用意した食事を目の前で食べてもらえるのは、利用者にとってもとても良い刺激になる。作ったのが有効に消費されていくプロセスを間近に感じられることは、大きな自己効力感と生きる活力になる。

・独自性

皆が喜ぶものは売れるという発想から、品質に力を入れている。既存のものに少しだけ工夫するだけでも、印象も内容もガラッと変わることがあり、その独自性や工夫を大切にしている。

・フットワーク

販売先の候補、地域の状況、イベント等直接見て、聞いて、話すことにより、ネットワークを作っている。ネットワークは必ず販路拡大につながると考えている。事業所の中だけでは限界があるので、積極的にアウトリーチしていく必要があると考えている。

(6) 調査員所感

①店内は洗練されたデザインで大変居心地がよく、一般客も入りやすいと感じた。店作りやメニュー作り等に専門家を活用したり、地域性を活かした独自製品等多くの工夫がなされている。

②「障害者だから」と甘えることなく、一般企業と同じ目線で「お客様が欲しいと思うもの」を作り、品質を追求している。民間出身者の企業感覚をうまく活用している。

③職員が自主的に工賃向上に取り組む仕組みを作っている。試行錯誤とはいいいながらも、常に考え、良い方向に持っていこうという高い意識が感じられる。

15. ワークハウス 劔

法人名・事業所名	特定非営利活動法人ワークハウス劔 ワークハウス劔
所在地	富山県中新川郡上市町中江上 99-1
利用者数（利用者の主な障害種別）	14人 （身体障害、知的障害、精神障害、発達障害）
主な生産活動内容	パン、焼き菓子、どんどん焼き、竹炭、一閑張りバック、パソコン教室、花販売等
平成23年度平均工賃	34,000円
ヒアリング対応	施設長 荒木宏子氏

（1）事業所概要

ワークハウス劔は、映画「おおかみこどもの雨と雪」の舞台モデルとなった劔岳のふもとの自然豊かな町にある。小規模作業所からスタートし、平成18年に就労継続支援B型事業に移行した。事業内容は就労継続支援B型のみである。

ここでは視覚障害、知的障害、発達障害等の障害のある利用者が、自分の得意分野を生かし、助け合いながら働いている。「一人一職人を目指す」「自信と責任を持ち作業する」ことを支援の軸におき、地域密着の事業を行うことにより高い工賃を実現している。事業所は、統合により空いたJAの1階部分を改装して作られた。2階は未就学の子どもと親のための施設となっている。道路を挟んだ向かい側には保育園があり、人通りの多い場所ではないが、若い親子との接点を持ちやすい環境にある。



ワークハウス劔

（2）当事業所の生産活動について

●パン及び菓子の製造・販売

週2日パン製造、2日ケーキ製造を行い、パン製造の日にケーキと一緒に販売する方法で、営業活動を行っている。1日の売上目標は10万円である。作業室は狭く、ホイロを置く場所が確保できないため、自然発酵でのパン作りを行っているとのことであるが、売上目標を達成するには、1日600個以上のパンを焼く必要があることを施設長、職員が共有し、「大変でも製造する」ことを徹底している。販路は、地元の上市町その他、近隣（滑川市、富山市、立山町）の企業、学校、銀行、施設等である。販売の日は数台の車に分かれ、職員と利用者がチームを組んで出かけている。



外販の売上実績を掲示

● どんどん焼き製造

月1回の「どんどん焼き製造」を行っている。
お好み焼き風の軽食で、1枚100円で販売している。1回に500枚焼いて販売に行くが、毎回完売とのことである。

● 工芸品製造

竹かごに和紙を貼り付け、柿渋で塗装する工芸品の「一閑張りバック」を製造している。製作には時間がかかるが、風合いの異なる一点ものの商品は女性を中心に人気があり、1個4,000円～5,000円の高価格にも関わらず、イベント販売でも売れるとのことである。噂を聞いて、事業所を訪ねてくるお客様もいるとのこと、付加価値の高い商品となっている。



一閑張りバック

● その他の取組み

・ 花の販売やアレンジ教室

花屋で働いた経験のある職員のノウハウを生かし、花の販売やアレンジ教室の開催。

・ パソコン教室

中途障害の利用者が講師となって行う。

・ しめ縄づくり

地元のお客様に喜ばれる商品・サービスは何かという視点で利用者の仕事を創り出し、売上を確保している。

(3) 工賃向上の取組みについて

< 工賃向上に対する管理者の考え方 >

- ・ 荒木施設長は、ワークハウス剣が作業所だった頃、パート職員として働き始めた。福祉の経験はなく、指示された仕事をこなしていたが、前施設長に見込まれ、施設長に抜擢されてから、利用者の工賃を上げることについて、真剣に考えるようになった。他県の事業所の見学や、県の工賃向上研修に参加することで、工賃を上げるには今までのやり方ではなく、考え方を改めて取り組む必要があることに気づいたとのことである。
- ・ 「利用者のできることを基準に作業を選んでいたが、それでは工賃を上げることができないと考え、パンの製造を始めることにした。県の工賃向上研修会では、工賃を上げるためのアイデアを出し尽くすというワークが印象的で、考えれば知恵が出てくることを学び、実践することにした。
- ・ 営業には、地元との日頃の関係づくりが必須との考えから、近隣の学校に対して「親子のパン作り」や「野外炊飯（車椅子体験、白杖体験等も実施）」の企画を提案し、実施する等の取組みも積極的に行っている。

< 取組み方針 >

自主製品は営業が成功の鍵であることから、販売先の開拓は施設長自ら汗をかき、地元の企業、団体にくまなく営業を行った。職員とともに営業することで、職員にも営業力をつけることを意識して地道な活動を続けた結果、今は職員だけでも営業活動が行えるようになった。企業には「月1回」の販売をお願いすると受け入れてもらいやすいことも、やってみてわかった。

< 成果につながった取組み >

- ・飽きられないための工夫

月1回の販売で長く継続することを意識。月1回では、多数の企業に営業しなければならぬが、週1回では飽きられてしまうため、月1回の「待たれるパン屋」を目指している。

- ・新商品による目新しさ

季節商品や週替わりメニューで、目新しさは常に保つよう努力している。

- ・職員、利用者一丸となつての販売

パン販売の日は、複数の営業車が販売に出かけるが、どこが早く完売できるか競ったり、売れない車があると、情報を出し合つて寄れる企業を探したりと、職員・利用者が一体となつて営業に取り組んでいる様子がうかがえた。

(4) 目標工賃と達成状況

平成21年度の平均工賃が16,987円だったのに対し、平成23年度は34,000円で、「倍増」を達成している。年金＋4～5万円の工賃で利用者の自立を図ることが理想であるが、今後の利用者の増加を見込むと現状の工賃を維持することが現実的な目標である。一方、当事業所では、一般就労の可能性のある利用者には、就職活動の支援も行っており、実績も出している。

(5) 管理者のコメント（工賃向上の取組みポイント・今後に向けて）

- ・パンの売上を上げるためには、絶えず新商品を作ることと、新規の販路を探すことが不可欠である。夏祭り、老人会、保育園等に営業したり、公民館の活動にしめ縄づくりや花の寄せ植えづくりの講座を組み込んで、地域住民との接点を増やす等、まだできることはあると考えている。
- ・利用者には、「甲斐性をつける」ことを心がけ、職員にも日頃から指導している。視覚障害のある利用者には、ユニフォームのアイロンがけを担当してもらっているが、学校や家庭では普通「危険なのでやらせない仕事」だと思う。最初に「熱くて危険なこと」を伝え、丁寧に教えれば、自分でも工夫してできるようになる。パンの番重を後ずさり運ぶ視覚障害者もいる。どうすればできるようになるかを利用者、職員がともに考え、職場を作っていければ良い。
- ・当事業所は、3障害が混在して仕事をしていることが、お互いのできないことを補いあい、チームワークにつながっている。施設長を含め、福祉の専門家があまりいないことで、かえって柔軟な支援ができています。

- ・今後の課題は、職員のさらなる意識向上、能力向上である。これまではトップダウンで工賃向上を進めてきたが、より主体的に職員が考え、行動する組織にしたい。支援方針や工賃向上の考え方が施設長個人の価値観ではなく、事業所共通の価値観であることを浸透させるには、改めて「事業所理念の確認」や「職員の行動指針の作成」が重要になってくると思う。

(6) 調査員所感（当事業所の成果創出要因）

- ①施設長が、工賃向上の基本的な考え方や成功のポイントを内外の研修等を通じて理解し、トップダウンで工賃向上に精力的に取り組んできたことが成果につながっている。基盤整備事業を活用し、パンの設備を導入し、収益性の高い事業を始めたことによる売上増、利益増が工賃向上に大きく寄与した。この過程で、収益性の低い喫茶やマスコットづくり等をやめ、売れる商品に特化したことも妥当な判断である。
- ②「1回の売上目標 10 万円」という職員、利用者双方にとってわかりやすい目標を明示し、その達成への意識付けをぶれることなく徹底していることで、全員営業の体制がとれている。営業力は、知識の習得ではなく、実践で身につくことを証明している。
- ③潜在的な力を含め、個々の利用者の能力向上を信じ、「甲斐性をつける＝働いて社会の役に立つことが生きる力になる」という考え方で支援を行っているため、工賃向上と個別支援が矛盾なく一体となって行われている。

16. ウォーム・ワークやぶなみ

法人名・事業所名	社会福祉法人めひの野園 ウォーム・ワークやぶなみ
所在地	富山県富山市西金屋 6682
利用者数（利用者の主な障害種別）	77人（知的障害、生活介護の利用者を含む）
主な生産活動内容	加工食品（佃煮、漬物、ジャム等）、花苗、地鶏、 鶏卵、石鹼、家具製作等
平成23年度平均工賃	10,212円
ヒアリング対応	園長 中田匡氏 主幹 寺岡しのぶ氏

（1）事業所概要

今年度設立30周年を迎えた社会福祉法人めひの野園は、富山市の呉羽地区に3つの多機能型事業所を有し、180人あまりの利用者の働く場を創出している。市内にグループホーム・ケアホームを複数設置する等、暮らしの場も整備し、自閉症や自閉傾向のある方々を中心に多くの知的障害者の自立を支援している。地域の理解と支援を受けながら福祉サービスの拡充、事業の拡大を図ってきた。

本事業所は、定員80名で、事業内容は就労継続支援B型と生活介護である。



事業所外観

（2）当事業所の生産活動について



鶏卵の梱包作業

当事業所の生産活動は、鶏卵、飛騨地鶏、加工食品、花苗、石鹼、家具製作等の自主製品の製造・販売である。

●鶏卵

約2,700羽のニワトリをビニールハウス内で飼育し、平飼い卵として1パック（10個入り）300円で販売している。最初は販路が開拓できず苦労したが、現在は、JA、道の駅等での販売の他、富山市内の多数の飲食店に卸している。「オムレツ、オムライスをメニューに載せている飲食店にはくまなく営業をかけ、ほとんどの店で使ってもらっているはず。」とのことである。

●加工食品

季節の野菜の加工等を行っており、冬場は、たくあんづくりが主な仕事である。ふきのとう味噌や燻製卵も評判が良い。

●アンテナショップの運営

めひの野園では、市内スーパーの敷地内に、アンテナショップを設置しており、しいたけやパン等、法人内の他の事業所の商品とともにショップでも販売

している。1日の売上は2万円ほどで、多くの固定客が来店している。

●飛騨地鶏肉の加工・販売

平成23年度から開始した。これは、岐阜県の飛騨地鶏の生産組合から相談があり、当法人が事業を引き受け実施することになったもので、飛騨で生産された鶏を、解体後、事業所に運んで、焼き鳥用の串刺しにしたり、部位ごとに分けて真空パックにする加工作業を行い、当事業所の商品として販売している。販路は主に市内の飲食店で、メニュー提案を含めた営業活動を行っている。平飼いで引き締まった地鶏の肉は美味しいと、店の評判も高い。JAS規格も取得し、高品質で特徴ある商品としてさらにPRしていく予定である。



地鶏の加工作業

●その他

食品以外では、花苗、石鹸、木工の家具製作等に取り組んでいる。食品ほどの売上規模にはならないが、衛生管理等の面で、食品加工に携わることが難しい利用者にとって、重要な仕事となっている。露地栽培やハウス栽培で生産した季節の花苗は、市場に出荷している。石鹸は、サイズやデザインを変更することで、企業のノベルティに使ってもらう等、売上増に向けた地道な改善に取り組んでいる。

(3) 工賃向上の取組みについて

<工賃向上に対する管理者の考え方>

工賃向上については、各事業で開始当初から高い意識を持って実施しているが、特に平成20年度頃から、民間のコンサルティング会社に依頼して売上拡大のためのコンサルティングを受けたり、県の工賃向上研修に参加するようになり、売上・利益を増やすための具体的な取組みをより意識して取り組むようになった。

各商品の製造設備、環境整備については、園長や幹部職員がその業界についてしっかり情報収集し、最初から市場に通用する商品が作れるようにすることを前提として行っているため、いずれの部門も商品レベルは非常に高いが、生産量の拡大、販売力の強化は現場の職員が力を発揮することが求められ、工賃を上げる上での要になってくる。このため、当法人では、法人全体の営業強化を目的に、営業専門の職員を配置した「営業・販売課」を設置し、もと百貨店の販売員等、営業スキルに長けた職員を採用し、各事業所で生産した魅力的な商品を、紹介・営業することとしている。

<成果につながった取組み>

営業専門の職員を配置した「営業・販売課」を設置したことで、事業所の一

部門に商社機能を持たせ、販売力を強化することができた、そのため、他の職員は、利用者を支援しながらの生産に注力することができ、生産力もアップした。これにより、市内の企業、飲食店等との取引が飛躍的に拡大し、大幅な売上増につながっている。さまざまな商品販売を通じ、法人全体で、1億8000万円ほどの売上を生み出すまでに成長した。飛騨地鶏は、平成25年度より、倍以上に取り扱い量を増やすことが予定されており、次年度のさらなる売上増も期待される。

(4) 目標工賃と達成状況

B型事業所の利用者38名の平均工賃は10,212円。事業規模に比べると利用者の手元に渡る工賃はあまり多い額とはいえない。平成26年度の目標工賃を20,000円とし、売上拡大とともに利益増を考え、取り組む必要がある。ただ、利用者ごとに働き方に差があり、仕事に見合った工賃支給を行っているため、平均にはあまりこだわっていない。一般就労が可能な利用者には、その支援も行っている。

新たな利用者増も見込まれ、また、生産設備のメンテナンス等、事業拡張とともに経費増も予測されるため、平均工賃を上げることは容易ではないが、利用者の仕事の成果が工賃にも反映されることが望ましい。

当法人では、2003年度よりISOを導入しており、四半期ごとの目標と行動計画づくり、それを検証する仕組みが職員一人ひとりに浸透している。計画的な取組みにより、利用者への安定した仕事の提供と工賃向上は実現できるものと思われる。

(5) 管理者のコメント（工賃向上の取組みポイント・今後に向けて）

- ・自閉症の障害のある方たちの支援に早くから取り組んできた事業所である。彼らの持っている力をのびのび発揮できる環境を整えるのが、事業所、職員の仕事であると考え、取り組んできた。
- ・「本物の商品」を強く意識して、仕事づくりを行ってきた結果、現在の生産活動がある。多様な事業、多数の工程が用意されれば、彼らが力を発揮できる部分が必ずあると考え、その実践に注力している。
- ・絶え間なく利用者に仕事を提供するには魅力的な商品づくりだけでなく、営業にも力を入れなければならない。よって専属の営業・販売部門を作った。職員も得意なところで力を発揮してもらえばよいという考え方である。営業経験豊富な販売員の仕事を、支援員がやろうとしても難しい。生産部門の職員は、各工程で、利用者にとって活躍してもらおうかを考えて生産性向上を目指すことに力を注いでほしい。
- ・一つの事業を軌道に乗せるまでには時間がかかる。（別の事業所で取り組んでいる）しいたけも、最初は菌床の仕入れ先企業に職員を派遣して、基礎をじっくり学んでもらった。富山に戻ってからも、ここの気候に合わせたしいたけづくりの研究に時間を費やし、5年かかってようやく安定した生産体制を確立することができた。そうした意味で、飛騨地鶏はまだ研究段階

階であり、事業としてのランクアップを目指している最中である。ゆくゆくは、鶏の飼育から富山県内で手がける等の展開も検討している。

(6) 調査員所感（当事業所の成果創出要因）

- ①「本物」にこだわり、市場性の高い商品づくりを行っている。事業所の立地や環境をふまえ、必要な設備を用意して、各生産部門を設置している。福祉的な発想で「利用者のできる仕事」を軸に事業や商品を選択するのではなく、仕事をつくり、環境を整えれば、工程のどこかに利用者の活躍する場が作れるという考え方で行っている。
- ②事業所職員が苦手とする「営業」は、事業所内に「営業・販売課」という専門人材の配置により、支援員の仕事と切り分け、分業体制を作っている。これにより、利用者の支援にあたる職員は、利用者とともに、商品の生産に注力することができる。
- ③ISOの取得や研修会への参加を通じて、事業所、職員にPDCAの考え方が浸透している。早くからISOを導入し、四半期ごとの行動計画作成とその実施状況を振り返る仕組みができていたことから、工賃向上に向けた生産活動の改善についても、計画的に取り組むことができ、商品改良や生産性向上等、さまざまな改善につながっている。また、県の工賃向上研修会にも毎回職員が参加し、モチベーションの維持・向上を図っている。

17. エコーンファミリー

法人名・事業所名	社会福祉法人花工房福祉会 エコーンファミリー
所在地	長野県長野市川中島町今井 1387-1
利用者数（利用者の主な障害種別）	74 人（知的障害、身体障害、精神障害、生活介護、就労移行の利用者を含む）
主な生産活動内容	パン、洋菓子、豆腐、花苗、竹炭・炭製品、薪、清掃、農作業、リサイクル、メール便等
平成 23 年度平均工賃	27,311 円
ヒアリング対応	所長 小池邦子氏

（１）事業所概要

長野市に複数の事業所を持つ社会福祉法人花工房福祉会は、知的障害者を中心とする多機能型事業所を複数運営している。10 数名で作業所からスタートした事業所は、年々増える利用者に対応して作業種目や就労の場を増やしてきた結果、現在では、66 名の利用者が通う職場となっている。利用者の親の思いを受けて創設された経緯もあり、「下請けはさせないで」という家族の要望から、自主製品、労務提供中心に作業を行い、売上を伸ばしてきた。

（２）当事業所の生産活動について

エコーンファミリーの自主製品は、パン・洋菓子、豆腐、竹炭、花苗等多岐にわたる。年々増える利用者の工賃を確保するための事業拡大を図ってきた結果である。平成 23 年度の売上合計額は 5,630 万円、粗利益は 3,200 万円となっている。それぞれの部門が特徴ある商品と販売戦略を持ち、年々売上を伸ばしている。

●パン・洋菓子

主力のパンは、生地を仕入れ焼成するパンと、粉から製造するパンを組み合わせている。ネーミングにこだわったり、季節ごとに新商品を投入する等工夫し、「どうすれば売上を伸ばせるか」を常に意識して取り組んでいる。以前は事業所の一部を店舗として販売していたが、立地があまり良くないことから、店は閉めて製造スペースの増強にあてた。事業所の玄関で販売は続けつつ、対面販売中心の体制を強化することで製造量・販売量を伸ばすことができている。「夏にパンは売れない」という常識を覆し、冷蔵庫で冷やして食べる「アイスパン」等、アイデア商品も開発し、常にお客様を飽きさせない工夫をしている。

洋菓子についても、ここ数年で飛躍的に売上を伸ばしている。午前中で一段落するパンの作業後、午後のオーブンの稼働率を上げるための方策として、菓子製造に力を入れるようになった。利用者に外部研修（神戸スイーツ・コンソーシアム）に参加してもらい、そこで学んだ技術を生かして商品開発を行ったり、記念品需要に対応して積極的に注文を受ける等、製・販一体となった取組みが成果につながっている。

また、特筆すべきは、クッキーの OEM 生産（相手先ブランドによる生産）である。ある化粧品会社の関連会社が開発したマクロビオティッククッキーの受

注生産を行っている。事業所の商品にはならないが、注文に応じて生産・納品したものが全国展開するコンビニエンスストアの店頭に並び、美容に関心のある女性に売れるヒット商品となっている。販売の手間がかからず、効率的な売上確保策のひとつとなっている。

●豆富

「おたっしや豆富」という商品名で地元産の大豆を使い、「おからの出ない健康的な豆富」として製造・販売している。他施設を見学した際、豆腐製造の過程で大量に出るおからが産業廃棄物となり、処分するまでの間、ストックするスペースも必要だということを知り、「おからの出ない豆腐」を作ることにした。大豆を粉碎する技術を持つ人が県内にいるとの情報を得て、実現したものである。特徴的な商品と健康イメージでお客様の支持を得ている。



豆富製造の様子

現在は、エコンファミリーと平成23年度に新たに設置した事業所の2ヶ所で製造・販売している。販路は、個人宅等からの注文販売のほか、近隣での引き売り、飲食店等、業務用の販売が中心である。リヤカーでの引き売りは、花苗等他の自主製品とともに生活介護の利用者も混じって、拠点を回っている。

●竹炭・炭製品・薪

以前から竹炭の製造・販売を行っていたが、消耗品ではないため販売に苦戦していた。この状況を打開するために開発したのが「炭なでしこ」（炭入り石鹸）である。県内の石鹸メーカーに依頼し、炭入りの石鹸を製造してもらい、化粧品会社で香料を加え、当事業所の自主製品として完成させ販売している。化粧品会社を経由することで、薬事法に則った「化粧石鹸」としての品名表記ができています。肌にやさしい石鹸としての自家需要もあるため、香料なしの「台所用石鹸」も安価で販売しており、お客様に説明しながら販売することで、誠実なブランドとして評価されている。「炭なでしこ」という商品名は、北京オリンピック時の「なでしこ JAPAN」の活躍にあやかってつけた名前である。企業のカatalog販売や記念品にも対応し、炭だけでは伸びなかった売上が大きく伸ばすことができた。



炭石鹸「炭なでしこ」

また、炭製造チームは、所内ではエコ班と呼ばれ、炭以外にも薪や果物の販売等を行っている。薪は、薪ストーブのブームに乗り、個人需要が増えている。

(3) 工賃向上の取組みについて

＜工賃向上に対する管理者の考え方＞

「利用者が増えても工賃は減らさない」という事業所の方針が明確に打ち出されており、全職員に浸透している。工賃倍増5か年事業以前から、常に売上を拡大するという視点で事業に取り組み続けてきている。

＜成果につながった取組み＞

- ・職員だけで売上拡大を図り続けるのは限界があると考え、平成20年度から21年度にかけて、民間財団の助成を受け民間のコンサルティング会社に依頼し、工賃向上のコンサルティングを受けた。コンサルティングでは、理念に基づく工賃向上の目的・方針の確認、事業ごとの数字での現状分析と方針決定、売上拡大事業の戦略策定、アクションプランの作成等を1年かけて行った。
- ・生産活動の実態を分析する中で、炭は需要の伸びが期待できないこと等から、検討過程では、「縮小・撤退候補」となったが、担当職員が奮起し「炭なでしこ」の開発を行ったことで、事業の継続・拡大につながった。
- ・工賃向上プロジェクト会議（通称、エコプロ）は全職員が参加し、月1回のペースで行われる。自分の担当について、売上・粗利益に基づき、行動の成果・課題を報告するとともに、他部門にも関心を持ち、事業所全体で目標達成するにはどうすればいいかを考え、意見を出し合う場となった。コンサルティング終了後もエコプロは定着し、職員主体で工賃向上の取組みが続けられている。利用者は毎年、増加し続けているが、平均工賃も年々増加の一途をたどっている。

(4) 目標工賃と達成状況

平成23年度の平均工賃は、27,311円。目標は40,000円である。ぶれない目的と、数字に裏付けられたPDCAをきちんと回し続けることで、結果を出せることを所長も職員も実感している。

(5) 管理者のコメント（工賃向上の取組みポイント・今後に向けて）

- ・特別支援学校から生徒が実習に来たときに、工賃実績を伝えている。1年たち、自分が通所しはじめたときに、工賃が下がっていたということでは申し訳ないと思い、必死にやってきた。生活介護の利用者を含め、事業所に通って、仕事をしていることに対し、それに見合った工賃を保障して自立を支えるのが自分たちの役割である。
- ・利用者はゆっくりしたペースでも、仕事を通して確実に成長している。手先が器用な人、接客が得意な人等、適性を見出し伸ばす支援を目指して日々支援にあたっているが、その中で、職員が教えられることも多い。
- ・事業拡大には、地域との関わりが欠かせない。新規事業開発、商品開発、販路拡大、施設外就労、いずれも近隣の企業や団体に力を借りながら、新しいことに挑戦し続け成果を出してきた。

- ・トップの役割は、地域に対して常に情報のアンテナをはり、事業所にプラスになることには積極的に関わっていくこと、そして、地域に事業所の存在を知ってもらい、何かのときに思い出してもらえるようにしておくことだと思う。
- ・コンサルティングを受ける以前から、工賃のことは職員に常に話してきた。エコプロがスタートしてからは、いちいち言わなくても個々の職員が自分で考え、良いと思うことを提案するようになった。エコプロでは、当月プラス前後の月の振り返りや計画を書き込む「3ヶ月目標管理シート」を使い、部門ごとにPDCAを回している。平成26年度の目標工賃40,000円達成は簡単ではないが、今の取組みを継続し、結果につなげたい。

(6) 調査員所感（当事業所の成果創出要因）

- ①「ともに生き、ともに暮らす」という理念のもと、利用者の自立を支援する仕事と工賃を保障するという方針が明確で、全職員に浸透していることで、職員は、ぶれることなく工賃向上に取り組んでいる。
- ②工賃向上プロジェクト「エコプロ」で、3ヶ月の部門別目標・計画・実績を確認する仕組みができており、PDCAを短い期間で回し続けている。これにより、ある部門の目標達成が難しい場合等の対策を全員で検討し、早期に修正プランを立てることができる他、部門を越えて、全体で目標達成をするという意識が醸成されている。
- ③工賃向上の取組み開始時は、トップが強いリーダーシップを発揮し工賃向上を推進してきたが、組織が大きくなったこと、現場のリーダーが育ってきたことに伴い、プロジェクトを活用して権限委譲を図った。現場主導で職員自ら考え、行動する組織に成長したことが、成果の持続につながっている。

18. とりはた玄海園就労センター

法人名・事業所名	社会福祉法人北九州身体障害者福祉事業協会 とりはた玄海園就労センター
所在地	福岡県北九州市戸畑区北鳥旗町 2-22
利用者数（利用者の主な障害種別）	B型事業 49名 （身体障害 36名、知的障害 6名、精神障害 7名）
主な生産活動内容	印刷関連作業（パソコンでの版下作成、印刷、丁合、製本）、おやつ関連作業（手作りおやつの製造・宅配）
平成 23 年度 平均工賃	67,234 円
ヒアリング対応	主任 東正孝氏

（１）事業所概要

社会福祉法人北九州身体障害者福祉事業協会が平成 8 年に身体障害者通所授産施設「玄海通所センター」を開設。その後、自立支援法施行に伴い、平成 20 年に事業変更し、就労継続 B 型事業所として「とりはた玄海園就労センター」を開設した。同法人内にはその他に 3 つの事業所がある。

（２）当事業所の生産活動について

現在の作業は印刷をメインに行い、その他におやつ調理、配達を行っている。

●印刷

現員 49 名のうち、43 名が印刷作業を行っている。全国に 300 店舗程度ある大手スーパーの値札印刷（データ作成、丁合等を含む）を一手に請負っており、全体収入の 8 割を占める。その他に一般印刷も請け負っているがその割合は 1 割と少ない。

大手スーパーとの契約は値札印刷の元請をしていた印刷企業と事業所の職員が知り合いだったことがきっかけで、人手、コストの面で折り合いがついたため、受注を開始することになった。受注開始と同時に専門的な機械を導入し、利用者が機械を扱えるように印刷企業出身の担当者が指導している。スーパーの店舗拡大に伴い、受注量は純増し、平成 22 年には福岡県トップの平均工賃となっている。近年、印刷の内製化が進み、受注量は減少傾向になっている。



印刷作業の作業所

●おやつ製造（おやつまいん）

現員 49 名のうち、6 名がおやつ製造、配達を行っている。幼稚園での就職経験がある職員からの提案で開始した。導入の際には、近隣幼稚園、学童クラブ等の集まりでアンケート調査を行い、ニーズを把握した上で事業を開始した。

「おうちの手作りおやつ」をコンセプトに、体に優しい、旬の素材を使った安心なおやつを定期契約と単発予約でお



「おやつまいん」

届けをしている。現在は 15 カ所の学童クラブと定期契約を結んでいるほか、病院の売店やバザー等で販売している。まだ製造力には余裕があり、今後の営業によっては売上アップが期待される。

(3) 工賃向上の取組みについて

<工賃向上に対する考え方>

身体障害者通所授産施設としてスタートした経緯から、「障害があっても働きたい」「自分の力を伸ばしたい」「経済的自立をめざしたい」といった目標を持った利用者が多くおり、年々5%ずつ売上を上げていった実績がある。職員も工賃アップは当たり前のことととらえ、事業所形態が変わった現在もその考え方は引き継がれている。

<成果につながったこと>

印刷事業の収入が純増であったが、景気及び市場変化の影響により、売上の伸びがなかなか望めない傾向になっているため、経費の削減に力を入れている。「無理、無駄のない作業環境の構築」や「定位置管理」等がその中心である。職員が日々経費を意識して取り組むことにより、利用者にもその意識は伝わり効果を生んでいる。

<力を入れて取り組んでいる事>

職員改善提案制度があり、職員がいいと思ったものを提案しやすい仕組みが作られている。

提案の中でいいと評価されたものについては、ある程度お金をかけて、実現している。おやつ製造（おやつまいん）もその提案の1つであった。

また、会議を多く持ち、売上額の報告や課題解決、改善提案を行い、目標工賃も常に確認しあっている。売上の増減についてはその要因を会議で確認し、改善するようにしている。売上は毎月1回利用者説明会で公開することになっており、職員、利用者ともに工賃アップへの意識向上につながっている。最近異動してきた施設長からの問題提起もあり、当たり前になってきたことを見直す機会にもなっている。

<効果のあった県の施策>

県の事業で巡回型アンテナショップ(年20回程度県内各地域の大型商業施設で開催予定)があり、北九州市でも10回程度開催されている。販売場所を県が確保し、事業所が出店販売するもので、この販売会を活用することで、おやつ事業のPRに役立てている。売上は他バザーと比較して低いものの、1回1万円程度の売上につながっている。

<効果のなかった県の施策>

県の担当者がまごころ製品（自主製品等）の販路等を営業してくれたことがあったが、事業所のニーズと取ってきてくれた仕事（印刷）がマッチせず、あまり売上につながらなかった。

（４）目標工賃と達成状況

工賃向上の取組みは自立支援法に移行した平成 20 年から行っている。平成 20 年度に工賃向上 5 か年計画を作成。平成 20 年度の目標工賃は月額 55,615 円であった。

平成 23 年度の目標工賃は月額 59,400 円であり、実績は 67,234 円と目標を大きく上回った。平成 24 年度は総額 3,800 万円の売上を見込んでおり、平均工賃は 65,062 円となる予定。平成 26 年度は印刷事業のさらなる収入減が見込まれるため、目標工賃は 65,150 円としている。

（５）管理者のコメント（工賃向上の取組みポイント・今後に向けて）

大手企業 1 か所からの受注をメインにしており、今後内製化により売上が減少していくと思われる。企業と交渉しつつも、「無理無駄のない作業環境」を常に職員とも確認し、売上があがりにくい分、支出を抑える工夫を常に行っている。特に身体障害者が多いため、動線や配置の工夫を意識して、作業室の配置換えを繰り返し、今が最善の作業環境となっている。

今後については、値札印刷の受注に代わる「優先調達推進法」による受注を検討している。すでに福岡県とも何回か交渉し進めている。また、あわせておやつ製造も今後拡大していきたいと考えている。

（６）調査員所感（当事業所の成果創出要因）

①事業所の設立経緯から、「高工賃は当たり前のこと」ととらえており、その感覚が職員にも根付いている。売上を伸ばすことが難しい現状にあっても、経費を抑える努力をすることで、高工賃を維持している。経費を抑えるという面では企業出身者が中心となり、企業と同じ感覚で「効率よく、かつ無駄を抑えることができる作業環境作り」を行っている。あわせて利用者にも理由を説明し、一丸となって取り組んでいる。

②県の巡回型アンテナショップをうまく活用している。売上確保の機会とするとともに、事業所の商品を知っていただく機会として、告知にも力を入れている。

③本事業所は施設長をはじめ、職員が常に疑問を持ち、その改善に向けて取り組んでいる。現状とあるべきゴールを抑え、課題を出しあい、改善を行っている。会議に主体的に参加をすることで、同じ意識を持ち、取り組むことができている。



会議室の掲示

19. ワークセンターなごみ

法人名・事業所名	社会福祉法人十日町福祉会 ワークセンターなごみ
所在地	新潟県十日町市八箇甲 354-7
利用者数（利用者の主な障害種別）	B型事業 30人、就労移行 9人
主な生産活動内容	菓子製造、箱折り、正月飾り製品の部品作り・袋詰め、施設外就労
平成23年度平均工賃	20,216円
ヒアリング対応	管理者 保坂隆史氏

（１）事業所概要

社会福祉法人十日町福祉会の事業は、介護保険事業、障害福祉事業、保育園事業である。ワークセンターなごみは自立支援法の事業として平成19年4月開所された。事業内容は、就労継続支援B型、就労移行である。

（２）当事業所の生産活動について

●菓子製造部門（総売り上げの6割）

菓子製造（焼きかりんとう、クッキー、パイ、まんじゅうせんべい）元菓子職人を雇用し売れる菓子製造をめざし、機械、包装菓子製造デザインを工夫した。



菓子製造の様子

●施設外就労部門（総売り上げの3割）

和服のレンタル会社で着物を入れる箱作り。
市内の蕎麦屋で贈答用の乾麺を入れる箱折り。

●下請け部門（総売り上げの1割）

和服のレンタル会社から履物の底を拭き、きれいに仕上げる。着物を入れる布袋をきれいにする。レンタルのバッグの中に入れる緩衝材作り。お正月のしめ飾り作り。

（３）工賃向上の取組みについて

<管理者の考え方>

障害のある人が地域で自立した生活をするために工賃アップに取り組んでいく。そのベースになる工賃（収入）を保証することが必要である。

<取組み方針>

職員中心の取組みではなく、今後は利用者の力を最大限に活かしていくことが求められる。

- ・新商品の開発に取り組み、それが売れることでこれまでの商品も売上アップになっている。新商品の開発は毎年実施する。
- ・最新機械を設置することで、障害の重い人の持ち場を作れるようにする。

<力を入れて取り組んでいること>

90%以上が知的障害者である。サービス利用計画、個別支援計画に基づき利用者のスキルアップに取り組む。基本的なことが出来るようになることを目指している。まずは下請け作業→製菓作業→施設外就労→就職とステップアップしていく。

<成果につながったと思われること>

- ・菓子職人を採用したことで、売れる商品につながった。事業所立ち上げの際に、菓子職人の必要性を感じ、地元の製菓会社の退職者を採用した。菓子製造の知識、高品質商品の製造だけではなく、販路、仕入れ等業界ルールについてもアドバイスをもらった。昨年、もう1名菓子職人を採用し、さらに専門性を高めている。
- ・8月、12月、3月に賞与を支給。一人一人の平均工賃の査定をするとき、全職員が参加して点数をつけ、平均点を出しそれをもとに偏差値にし、基本給と評価給にして支給額を出す。一律に同じ額でないことで励みになる。(利用者・家族に説明)
- ・限界利益の60%に工賃を設定(支払人数は39人で試算、就労移行支援利用者にも支給)
- ・施設外就労の開拓
蕎麦屋…法人立ち上げの時からお付き合いがあり、下請け作業を行っていた。
工場を新設するタイミングで施設外就労を交渉し受託した。
和服のレンタル会社…下請け作業の受け先を企業が市に相談しており、市から当事業所に打診があった。下請け作業を数年行い、信用を得て施設外就労の実施に繋がった。

(4) 目標工賃と達成状況

工賃向上の取組みを平成19年度から開始している。平成23年度の目標工賃は、20,000円であり、20,216円と目標を達成した。平成19年度の平均工賃月額4,758円と比べると、約4倍である。平成25年度は22,500円、平成26年度は23,000円を目標としている。

(5) 管理者のコメント(工賃向上の取組みポイント・今後に向けて)

- ・県の補助金(障害者自立支援基盤整備事業)で機械、器具を購入したことは大変効果があった。
- ・利用者の90%を占める知的障害のある人にも、根気よく説明し、休まず働くことが工賃に繋がることを理解してもらったことがモチベーションにつながっている。
- ・PDCAサイクルによる計画を推進する。
前任の管理者が経営知識を持っており、その考え方を工賃向上にも導入した。工賃倍増5か年計画を实



施設外就労の様子

施するにあたり、どうしたら倍増できるか職員全員で話し合い、向き合ってきた。

- ・施設外就労は平成 24 年度から「ワークセンターかわにし」と折半するので利益が半減する。そのため新しい事業を考える必要がある。
- ・いいものを作れば売れるというわけではなく、販路や仕入れ（原価）等を見直すことで販売と製造の両輪が機能することが大切である。

（6）調査員所感（当事業所の成果創出要因）

- ①売上の 6 割を占めている菓子製造事業に菓子職人を入れ、商品面（品質、見た目）のみならず、販路や仕入れ先等についてもアドバイスをもらい改善している。
- ②工賃とは別にボーナスを独自の方法で支給し、工賃の仕組みを繰り返し理解させる等、利用者のモチベーションアップに対する職員の工夫が見られた。

Ⅲ. 自治体・就労事業振興センター事例

1. 岐阜県

担 当 部 署	岐阜県健康福祉部 障害福祉課 社会参加推進係
ヒアリング対応者 役職	役職 課長補佐兼係長 氏名 牧村義和氏 役職 主事 氏名 和泉公謙氏
工賃倍増5か年事業で取り組んだ主な事業	■研修 ■コンサルタント派遣 ■技術者・専門家派遣 ■共同販売支援 ■共同受注・官公需推進 ■販路開拓支援

(1) 工賃倍増5か年計画に基づく事業について

平成19年度から23年度の5か年間の基本方針を「関係者の意思統一と体制づくりの支援」「計画的な事業戦略」「事業所と市場のつながりの強化」「利用者の能力の最大限の活用」「相談・支援体制の強化」と定め、取り組んできた。重点施策として、工賃倍増事業予算では「社会就労推進モデル事業」と「コンサルタント派遣及び作業種別研究会開催事業及び社会就労事業推進セミナー」の2事業を核に、他に、ふるさと雇用再生特別基金事業として、「障害福祉サービス事業所製品販売促進事業」を行った。前者は、予算の増減はあるものの、2事業とも5年間実施、後者については、平成22年度、平成23年度の2か年実施した。いずれの事業も成果があったと実感している。これらの事業内容について、以下詳細を紹介する。

<特に成果のあったと認められる事業>

①社会就労推進モデル事業

経営コンサルタントの派遣により工賃アップのモデル事業所をつくる事業である。1年に5～2ヶ所、1事業所2年間ずつコンサルティングを受けられる仕組みで実施した。対象事業所は、公募で事業所の希望を募り、工賃向上に対する意欲が高いところ、適正な規模でコンサルティングを受ける体制ができていて、モデル事業としての効果が期待できる事業所を採択した。モデル事業所を作るという観点から、他の事業所への波及効果を考え、利用者の障害種別等のバランスにも配慮した。

事業は、県から個々の事業受託する事業所に委託して実施した。コンサルタントは、岐阜県セルフ支援センター、産業経済振興センター、経営者協会、商工会議所等から紹介を受ける等している。

内容としては、企業的手法を導入し、目標設定、改善計画の策定を行い、それを実行することで工賃アップを図る取り組みである。必要に応じて、自主製品の技術指導、デザイナーによる商品PR用ホームページの作成、包装材の作成といった「技術コーチ」の委嘱による専門家の指導も盛り込み、成果につなげている。

こうした取り組みにより、コンサルティングを受けた事業所は、トップや職員意識改革、商品・サービスの向上、売上・利益の拡大、工賃向上といった

望まれる成果を出し、成果を実感している。社会就労事業推進セミナーにて行われる成果発表会では、各事業所の報告を聞き、「自分の事業所でもやってみよう」という声も聞かれておりモデルの波及効果が少しずつ現れていることを実感している。

② コンサルタント派遣、作業種別研究会開催事業及び社会就労事業推進セミナー

こちらにもコンサルタント派遣事業ではあるが、①が2年間じっくりコンサルティングを受けるのに対し、短期間、テーマを絞って課題解決を行うためのコンサルタント派遣であるところが違いとなっている。

本事業は、岐阜県セルフ支援センター（県社会福祉協議会内）に委託し、希望事業所は窓口であるセルフ支援センターに申請して、専門家の派遣を受ける。製パン指導、受注作業を行っている事業所向けの生産管理等テーマ別研修も行うことで、課題に気づいて、コンサルティングを受けるきっかけを作ることも行っている。5か年継続して実施してきたところ、事業所からも好評であり、一定の成果もみられるため、平成24年度以降も実施する方向である。

③ 障害福祉サービス事業所製品販売促進事業（ふるさと雇用再生基金）

自主製品の販売拠点として、JR岐阜駅内の商業施設への常設店舗「ねこの約束」を開設し、その運営を行った事業である。ふるさと雇用再生基金事業として、民間企業、特定非営利活動法人、その他の法人等から、提案事業を募集したところ、県内の社会福祉法人いぶき福祉会から応募があり、「ふるさと雇用再生特別基金事業協議会」において選定されたものである。平成22年度、平成23年度の2か年実施し、現在も店舗は継続している。

店舗では、地域の観光資源となる商品（招き猫マドレーヌ、かりんとう等）の開発・販売、プロモーション活動を行い、県内事業所のモデルとなっている。駅に通じる人通りの多い場所で、洗練された商品・店舗での自主製品販売を行うことは、県民への啓発効果も高いものと思われる。

<その他>

① ハート購入制度（官公需の推進）

共同受注の実施状況、今後の取組み方針について聞いたところ、岐阜県には、「ハート購入制度」があり、県から福祉への優先発注の仕組みが整っており、実績もあるため、今回の障害者優先調達推進法については現在のハート購入制度で対応していく方針であるということであった。

この「ハート購入制度」は、福祉事業所や高い障害者雇用率を達成している中小企業等から、県が優先的に物品購入等を行う制度であり、平成13年度に要綱が定められ、平成14年度から施行された。

優先調達推進法に基づき、担当部局を超えて全庁から仕事を切り出し、事業所に発注するには、物品調達に関して会計部署との調整を行い、新たなルール

を作らなければ実施できない。本県のハート購入制度は早くからそのルール決めを行い、実施してきた先駆けである。ハート購入制度は、発注を行う部局からすれば、事務合理化、時間短縮につながるというメリットがあるため、調達したい役務、物品を事業所が提供可能であれば官公庁の担当者としても有り難く、事業所の工賃向上にもつながり、障がい者の自立支援に資する。県内での実績をみると、障害者雇用努力企業として認定を受けている事業者からはパソコン廃棄作業、衣類クリーニング、障がい者福祉施設として認定を受けている事業所からは、筆耕等の役務、花苗、縫製品、ゴム印等の物品に対する庁内でのニーズが高く発注が多い。

なお、県内市町村へも優先調達推進法に対する取組みについて取組依頼や、制度周知を行っているが、今回の法施行にあたり、市町村から情報を集めたところ、制度を作っている自治体は37ヶ所中11ヶ所であった。面積、人口規模の小さな自治体では、事業所も少なく、「調達したい物品、役務に対応できる事業所がない」といった声も聞かれる。

(2) 工賃向上計画事業の方針

工賃倍増事業で実施した施策に成果が見られたことから、社会就労推進モデル事業とコンサルタント派遣、作業種別研究会開催事業及び社会就労事業推進セミナーは、平成24年度も継続実施した。今後も実施を予定している。コンサルタント派遣、研修会は回数を増やす方向で考えている

また、平成24年度はぎふ清流国体・大会があり、授産製品で国体・大会選手団への土産品を作り、国体・大会期間中も競技会場等で販売を行う取組みを行い大きな成果を上げることができた。そこで、この取組みを通して培った商品開発、販売に関するノウハウを活用展開することで、さらなる工賃向上につなげたいと考えている。

2. 京都府

担 当 部 署	京都府健康福祉部障害者支援社会参画担当
ヒアリング対応者 役職	役職 副課長 氏名 岩田晋一氏 役職 主任 指名 井谷千英氏
工賃倍増5か年事業で 取り組んだ主な事業	<input checked="" type="checkbox"/> 研修 <input checked="" type="checkbox"/> コンサルタント派遣 <input checked="" type="checkbox"/> 技術者・専門家派遣 <input checked="" type="checkbox"/> 共同販売支援 <input type="checkbox"/> 共同受注・官公需推進 <input checked="" type="checkbox"/> 販路開拓支援

(1) 工賃倍増5か年計画に基づく事業について

共同受注・官公需推進事業以外の、研修、コンサルタント派遣、技術者・専門家派遣、共同販売支援、販路開拓支援の5つの事業を実施した。5年間の総事業費は72,450千円である。1年あたり約16,000千円(19年度は7,000千円)である。最も多くの予算を投入したのは販路開拓支援事業で、5年間でトータル23,452千円、全体の32.4%を占めている。二番目に予算規模の大きいのは、コンサルタント派遣事業で14,700千円(20.3%)、技術者・専門家派遣が10,897千円(15.0%)の順となっている。

5年間の総括としては、コンサルタント派遣事業等で、事業所のニーズと事業がうまく適合した場合は成果が生み出せているが、全般的に広く工賃を引き上げるという視点に立つと、事業所の意識や課題に温度差があり、十分な成果に至らなかったケースもあったとのことである。

また、事業所側の「商品を開発したい」「販路を広げたい」という依頼に基づいて、その分野の専門家を派遣したものの、解決しなければならない課題は別の部分にあったという「事業所の訴える課題」と「工賃向上を阻害する真の課題」のミスマッチが生じた例も聞かれた。

これらの状況を踏まえ、平成24年度以降は、画一的に広く工賃向上の取り組みを支援するというよりは、今まで以上に成功事例を輩出することを意識し、その成功事例からの波及効果をねらうようにしたとのことである。具体的には、経営コンサルタント派遣事業の予算を一部圧縮し、その予算を専門家派遣の充実にあてた。農業や商品開発等の専門家が事業所の訪問回数を増やして結果が出るまでトータルに支援するという仕様である。平成25年度以降の成果を期待したい。

<特に成果のあったと認められる事業>

① 経営コンサルタントの派遣

平成20年度から平成23年度まで、希望する事業所に中小企業診断士を派遣した。4年間で延べ派遣された事業所はのべ45ヶ所である。中小企業診断士の派遣を希望する事業所は自ら「改善テーマ」を明示し、そのテーマに対して中小企業診断士が3回訪問し、現状分析、改善提案、実地指導を行うという仕様である。

成果があった要因は、「もともと意識の高い」「工賃向上に積極的な」「新

規事業を立ち上げる予定」「課題が明確」等の要素を備えた事業所に対ししてコンサルタントが派遣されることで、「施設職員が一丸となって取り組む」ことができ、効果が上がったと担当者は認識している。

一方で、職員意識の統一や課題の明確化が十分でない事業所にコンサルタントが派遣される場合は、十分な成果を生み出すまでに至らなかったとの認識も持っている。

② 研修事業

ディスプレイ講座、ラッピング講座、食品衛生管理講座等のワークショップ、研修会を実施した。既存商品の改善や、技術・知識向上に直結する内容のものが多いため、売上の拡大につながりやすかったとのことである。

< 事業成果の点で課題の残った事業 >

① 路開拓支援

「ほっとはあと EXPO」と名付け、平成 21 年度から平成 23 年度までの 3 年間にわたって企業との商談会、商品見本市を開催した。施設職員の営業スキル不足、企業の来場数不足等によって、具体的な商談につながらなかったとのことである。

平成 22 年度、平成 23 年度は出展施設に対して事前研修を行い、商談の仕方、展示の仕方等を習得させた。これにより成約になった事例もあるが、工賃向上に対するインパクトは大きくない。

< その他 >

① 「ほっとはあと」ものづくり支援事業（緊急雇用基金を活用した事業）

平成 21 年度 28,298 千円、平成 22 年度 50,000 千円、平成 23 年度 46,900 千円を投入した「ほっとはあと」ものづくり支援事業を実施した。障害者施設にものづくりの指導員を配置し、利用者のスキル向上と授産製品の販路拡大を図るものである。

(2) 工賃向上計画事業の方針

平成 23 年度までの事業について、内容や予算配分を部分的に見直しながら平成 24 年度以降も継続実施していく予定である。経営者の意識改革が重要との認識のもと、工賃向上計画作成研修、工賃向上計画実施振り返り研修等も行っていく。

府単独事業として平成 24 年度に 3,000 千円、平成 25 年度に 700 千円を投入し授産製品の受発注システムづくりに取り組んでいる。平成 24 年度中に製品カタログとホームページでの受発注システムを整備する予定とし、平成 25 年度より本格運用し工賃向上の成果につなげていく予定である。

共同受注・官公需推進も工賃向上計画の中で位置づけているが、国から出される指針を受けての取組みとなるので、調査時点では具体的な内容は確定していない。

3. 佐賀県

担 当 部 署	佐賀県障害福祉課就労支援室
ヒアリング対応者 役職	役職 室長 氏名 高尾徳二氏
工賃倍増5か年事業で 取り組んだ主な事業	<input checked="" type="checkbox"/> 研修 <input checked="" type="checkbox"/> コンサルタント派遣 <input type="checkbox"/> 技術者・専門家派遣 <input type="checkbox"/> 共同販売支援 <input type="checkbox"/> 共同受注・官公需推進 <input type="checkbox"/> 販路開拓支援

(1) 工賃倍増5か年計画に基づく事業について

平成19年度から23年度の5か年間の基本方針を「経営能力や営業力の強化」「製品開発力の強化」「設備等の充実等の支援」と定め、スタート当初2年の重点施策、残り3年の重点施策をそれぞれ設定した上で工賃倍増5か年計画支援事業に取り組んだ。平成19年度、平成20年度の重点施策は、職員の意識改革、経営能力向上のための研修の実施とし、平成21年度から平成23年度までは受注促進事業、官公需の発注促進、工賃引き上げのための新規事業や事業拡大の支援を経営改善のための専門家派遣等の支援を重点施策として取り組んだ。

予算規模は平成19年度、平成20年度は年間4,000千円、平成21～23年は4,500千円で研修とコンサルタント派遣に投入された。

<特に成果のあったと認められる事業>

① 経営コンサルタントの派遣

対象となる事業所に年間10回程度中小企業診断士が訪問し助言指導を行うという仕様である。おおむね8割の事業所で工賃が向上した。

平成19年度、平成20年度は県の補助金により、施設が直接経営コンサルタントに委託、平成21年度から平成23年度は県が佐賀県中小企業診断協会に委託しコンサルタント派遣を実施した。効果が上がった要因は「まじめな県民性」が幸いしているのではないかとの意見である。佐賀県はもともと平均工賃が高い自治体であり、経営コンサルタント派遣を希望する事業所では、工賃向上に取り組む上での課題が比較的明確であったことも考えられる。

② 受注促進事業（緊急雇用基金事業）

障害者社会参画推進センターが委託を受け、職員1名を配置し、企業と事業所の受注仲介を行っている。企業の発注情報は、年間400社企業訪問する県の嘱託職員から得られた情報である。嘱託職員は「就労支援コーディネーター」と呼ばれ、障害者雇用の情報提供、依頼を目的に企業訪問を行っている。雇用にはつながらないものの、事業所の受注拡大につながりそうな情報があった場合は、その情報がもれなく共同受注支援窓口提供されているものである。この仕組みが奏功し、平成21年度1,456千円、平成22年度8,202千円、平成23年度10,994千円と年々受注額を増やしている。

<その他>

・初期投資支援事業（県単独事業）

工賃向上の取組みに関して1,500千円を上限として設備資金等を助成する制度を県単独事業として実施した。しかしながら他の施設のモデルとなる事業に限定したことから、活用する事業所が少なく、十分な成果につなげられなかった。平成24年度以降は廃止された。

（2）工賃向上計画事業の方針

目標工賃を月額平均18,600円、時給264円と設定している。平成23年度までの5年間で実施した事業では、個別に行う支援の効果が大きかったとの認識から、個別支援を強化していく予定である。

研修事業では、参加事業所への工賃向上計画作成についての個別の助言指導、事業別専門講座（農業経営、食品加工等）、他県参考施設見学等を盛り込み、研修内容の見直し・充実に取り組んでいる。経営コンサルタント派遣事業も拡充を行い、派遣対象事業所を6か所から16か所へ増やし、予算規模も平成23年度までの3,000千円から24年度は5,000千円へ増額した。

平成23年度まで雇用創出基金事業で実施されていた受注促進事業は、工賃向上支援計画における支援策として明確に位置付け、継続実施することとした。平成24年度も好調な受注状況で、平成23年度の約2倍の20,000千円を受注の予定である。

また官公需の発注促進についても積極的に実施したい意向である。工賃向上支援計画の中にも盛り込まれており、現在、障害者優先調達推進法に基づく調達方針を策定しており、国から提示される基本指針をもとに既存の受注促進事業との棲み分けや乗り入れ方法等について調整を図りながら実施する予定である。

4. 兵庫県

担 当 部 署	兵庫県健康福祉部 障害福祉局 障害者支援課
ヒアリング対応者 役職	役職 主幹（就労対策担当） 氏名 若林尚宏氏
工賃倍増5か年事業で 取り組んだ主な事業	<input type="checkbox"/> 研修 <input type="checkbox"/> コンサルタント派遣 <input checked="" type="checkbox"/> 技術者・専門家派遣 <input checked="" type="checkbox"/> 共同販売支援 <input checked="" type="checkbox"/> 共同受注・官公需推進 <input checked="" type="checkbox"/> 販路開拓支援

（1）工賃倍増5か年計画に基づく事業について

兵庫県では、平成19年度から平成23年度までの5年間で平均工賃の倍増を目指す工賃倍増5か年計画を平成20年の3月に策定し、「生産品の価値を高めて工賃を向上させる」ために必要な取組みを進めてきた。事業は「障害者しごと支援・授産事業高度化研修事業」「授産施設等に対する物品調達等の優先発注」「県本庁舎を活用した取組み」「空き店舗を施設の出張所等として活用するモデル事業」等多岐にわたる。

<特に成果のあったと認められる事業>

①障害者しごと支援・授産事業高度化研修事業

特定非営利活動法人兵庫セルフセンターに委託し、県とセルフセンターが連携して、事業所等での授産製品の開発・品質向上、販路開拓等の促進に向けたさまざまな取組みを行った。

「しごと支援」として、「しごと開拓事業」「販売企画向上事業」「作業技術向上研修事業」「授産活動拡大支援事業」の4事業、「授産事業高度化研修」として、「授産事業高度化研修事業」「専門アドバイザー講習支援事業」「インターネット販売事業」の3事業を実施している。研修、アドバイザー派遣と販売促進支援を組み合わせ、自主製品の品質向上と売上拡大を実現する支援策がきめ細かに行われてきた。一例を挙げると、平成21年度から「スイーツ甲子園」として、お菓子等の製造を行う事業所の商品コンテストを実施し、商品の技術向上と販路拡大をサポートする取組みを行っている。

この事業は、兵庫県と兵庫セルフセンターが主催し、継続的に開催しており、平成23年度からは近隣府県や東北県の参加を得ている。コンテスト形式にすることで参加事業所のモチベーションを高めるとともに、参加事業所は民間商談会に出展したり、イベント販売でPRできる等、実際の販路拡大にもつながっている。話題性も高く、消費者に授産製品をPRする仕掛けとしても効果的と思われる。

一連のプロセスにおいて、事業所職員が授産製品の品質向上への関心を高め、商品改善に取り組むとともに、その成果を専門家から評価を受ける形で確認できる点で、職員の意識向上、商品のレベルアップに大いに効果があった。平成24年度以降も継続実施を予定している。

②障害福祉サービス事業者等への優先発注

県及び市町（外郭団体を含む）から事業所への優先発注を積極的に推進している。平成23年度は、県で999件（33,866千円）、市町で511件（361,074千円）の発注実績を作った。仕事の内容としては、印刷業務が最も多く、830件（1,800万円）となっている。次いで、清掃等の役務提供が64件（1,340万円）、事業所からの物品の購入が約100件（250万円）ほどである。県の健康福祉部及び産業労働部では、年2回、全庁の実績を調査するとともに、需要を掘り起こし、事業所への発注を促進している。

③県本庁舎活用の店舗、空き店舗活用の出張所開設等販路拡大のモデル事業

事業所の販売力を高めるため、事業所等が共同で行う販売促進、小規模作業所から新体系サービスへの移行に向け、空き店舗を出張所として活用する事業に対し、初期の設備や家賃を補助する制度を設け、出店を促した。平成23年度は、この事業を活用し、6ヶ所の店舗・出張所が開設された。

県の本庁舎では、ロビーを活用し「カフェセルブ」と称する実習施設兼店舗をオープン。障害者の職場体験の場として喫茶、軽食の販売、授産製品等の販売を行ったことも販路拡大策の一つとして有効であった。

（2）工賃向上計画事業の方針

工賃倍増5か年計画事業では、多様な成果が生まれた。一方、課題としては「全職員への意識付け、事業所等の工賃向上への意識付け」、「組織的、計画的な取組み体制の構築」、「技術力の向上」が挙げられた。取組みを一部の事業所、一部の職員にとどまらせることなく、組織的な取組みにすることで、県の平成26年度目標15,000円の達成を目指している。

目標達成のための取組みとして、工賃向上計画事業でも、事業所に対するさまざまな支援策を実施することとしている。事業所等の工賃向上計画に基づく計画的な取組支援として、技術向上支援員を新設し、事業所のヒアリングや支援を行う他、企業等からの受注促進や連携強化を目指したしごと開拓員の新設等も行う。

同時に、商工関係団体等を通じ、企業等に対する注意喚起や発注促進を図ったり、市町に要請し、市町からのさらなる発注促進、庁舎等を活用した販売スペースの提供等を促す方針である。

このような取組みに加え、一般就労の拡大や福祉的就労の充実等を全庁一体となって推進するため、知事を本部長とする兵庫県障害者雇用・就労対策本部を設置する。

5. 千葉県障害者就労事業振興センター

担 当 部 署	特定非営利活動法人 千葉県障害者就労事業振興センター
ヒアリング対応者 役職	役職 センター長 氏名 桜井健司氏
工賃倍増5か年事業で 取り組んだ主な事業	<input checked="" type="checkbox"/> 研修 <input type="checkbox"/> コンサルタント派遣 <input checked="" type="checkbox"/> 技術者・専門家派遣 <input checked="" type="checkbox"/> 共同販売支援 <input checked="" type="checkbox"/> 共同受注・官公需推進 <input type="checkbox"/> 販路開拓支援

(1) 工賃倍増5か年計画に基づく事業について

千葉県障害者就労事業振興センターは、工賃倍増5か年計画事業が始まる以前の2005年に設立され、早くから障害者の自立に向けた活動を実施してきた。当初より、福祉事業所職員対象の研修会や、共同受注の営業・コーディネート等を手がけてきており、県内事業所の信頼も厚い。工賃倍増5か年計画に基づく事業に関しても、そのほとんどを県から委託され、当センターが中心となって進めてきた。ここでは、その中で特に成果のあった事業、他県にない独自の取組みを中心に紹介する。

<特に成果のあったと認められる事業>

①工賃向上ワークショップ

工賃倍増5か年計画の中で、平成20年度～平成23年度の4年間実施した。これは、各年10～15事業所の職員を対象に、ファシリテーターのリードのもとで継続的なワークショップを行い、参加者が自分の事業所の課題解決のアクションプランをたて、その実行を図るプログラムである。グループ内で、相互に刺激を受けながら、切磋琢磨する姿が見られ、参加事業所の8割が、工賃向上等高い成果を出している。参加者は公募で集めるが、センターから声をかけ、参加を促すこともある。参加者の満足度が非常に高いこともあり、平成24年度以降も継続実施が決定され、平成24年度までの5年間で56事業所の参加となった。本事業は、トップダウンではなく、現場の職員の気づきと行動を促す研修であることが特徴で、地域ごとのグループで交流を深めることが、ネットワークの土壌づくりにも役立っている。

②経営力強化・職員能力開発のための研修会・個別相談

事業所の経営力強化や市場性の高い商品づくりに必要なノウハウ・技術習得を支援する研修会をきめ細やかに実施した。経営力強化については、事業所会計、労務管理、NPO会計等の事業所の経営基盤強化に向けた研修の他、生産活動に直結する知識習得として、コンプライアンス、食品表示等をテーマに、衛生管理や法規制に適合する商品表示等を学ぶ研修会を実施した。技術習得については、事業所からの要望の強い「製菓・製パン講習」「販売対応力向上」等の研修を行っている。また、店づくり、食品評価、包装デザイン等、事業所が個々に相談したい課題に対し、専門家が直接アドバイスを実施している。

工賃向上に課題意識を持ち、意欲的に取り組もうとする事業所にとっては、手厚い支援制度が構築されている。

③企業からの受注促進、官公需促進のための営業支援や、常設店・イベント販売による販売支援

当センターは、官公需の受注窓口としてコーディネート役を担っている。県内各エリアに、官公需サテライト窓口が設置されており、当センターとサテライト窓口が連携しながら、仕事の受注やその対応を行う仕組みである。また、平成 25 年度からは、自立支援協議会との連携も予定している。センターの職員数は限られており、ここだけで営業やコーディネートを行うことは実質的に難しいため、こうした体制をとっている。

市町村から「仕事を出したいが、地元の事業所にはその業務ができるところがない」といった相談が入ることもあり、近隣市町村を含む「地域での受発注」が現実的であろうと考えている。県内には、トイレットペーパー、自治体指定のゴミ袋、カラスよけネットの製造等行政の物品購入対象となる商材を扱っている事業所があり、小ロットから発注できるといった強みを生かせればさらに実績を増やせるものと思われる。

販売支援に関しては、合同販売会を実施している他、「はーとふるメッセ」（常設店）、「はーとふるメッセ.COM」（ネットショップ）の運営も行っている。

はーとふるメッセ・オブ・ザ・イヤーは年に一度行われる自主製品やショップのアワードで、「物語のある製品」、「こころの満足を提供する販売」に対し、製品部門（食品・非食品）、販売部門（合同販売・店舗）それぞれにエントリーした事業所の中から専門家が審査し、賞を選定する。賞は、最高位が大賞、優秀賞、奨励賞、審査員特別賞となる。工賃向上に向けた取組みの成果発表の場でもあり、年々事業所の意識も上がり、浸透している。県民への啓発という点でも有意義な取組みである。

（２）工賃向上計画事業の方針

ここまで述べたように、千葉県では、就労事業振興センターが中心となり、さまざまな専門家と連携しながら、事業所へのきめ細やかな支援策を実施してきた。こうしたことから、今後も効果的な事業は継続的に実施し、工賃向上を推進する方針である。

工賃向上ワークショップについては、平成 25 年度より、対象を管理者、サービス管理責任者等幹部に変えて実施することとしている。職員の意識が上がり、商品改善等のアクションが行われても、残念ながら、工賃アップの成果に至っていない例もあることから、現場主導の改善を組織的な取組みにし、工賃にまで影響を及ぼす成果レベルにするためには、トップの意識向上が必要との判断である。

また、千葉県では、平成 24 年度より「工賃向上の有効性評価」をスタートし

ている。これは、各事業所に対し、工賃向上計画の重要性を認識してもらうとともに、その計画が有効に機能しているかを確認・評価する仕組みで、自己評価、専門の評価員による評価の相互評価により、目標達成の促進を目指すものである。計画の立て方に問題があったり、実施上の課題が発見された場合には、評価員が適宜アドバイスを行う。平成 24 年度に制度の周知と試行を行い、平成 25 年度からの 2 か年で全ての事業所への評価を実施する計画である。

さらに、平成 25 年度は、官公需、企業からの受注促進を図るため、県内事業所の情報を拡充することを予定している。自治体、企業、学校、家庭等がほしい情報を得られる情報提供の体制づくりを目指しており、特に、事業所の商品・サービス情報を詳しく掲載することで、発注したい企業や自治体への具体的、かつ豊富な情報提供を目指している。

県内の就労継続支援 B 型事業所は約 180 ヶ所である。工賃向上に対する思いはまちまちだが、県の目標工賃 18,000 円を達成するには、意欲の高い事業所だけでなく、これからというところへの意識付けも改めて行う必要がある。新たな施策も活用しながら、事業所の主体的な取組みをさらに促していきたいと考えている。

第 5 章 調査結果要約・考察・提言

I. アンケート調査結果要約

1. 事業所アンケート

- ・工賃向上の取組みについて、回答事業所 3,272 件の 4 分の 1 (25.8%) は「平成 23 年度まで未実施」と回答した。一方で、「平成 18 年度以前から」という回答も 11.8% あった。
- ・平成 23 年度の生産活動売上は、平均で 1,400 万円。平成 22 年度 (1,345 万円) に比べ 4% 伸びている。平成 23 年度の粗利益は平均 650 万円。平成 22 年度 (624 万円) に比べ同じく 4% の伸びである。
- ・回答事業所の平成 23 年度の支払工賃年間総額は約 440 万円。平均工賃月額 は 14,063 円。厚生労働省発表の平成 23 年度実績 13,586 円に比べ 477 円高い。
- ・工賃向上の取組み体制は、「現場の創意工夫や意欲を重視」が 49.3% で、約半数を占める。「トップがリーダーシップを発揮」は 25.5% で全体の 4 分の 1 にとどまる。
- ・取組み開始時期別に、平成 23 年度の工賃実績をみると、取組み開始時期が早いほど、支払工賃年間総額、平均工賃月額ともに高い傾向が見られる。
- ・工賃向上の取組み 27 項目の実施度が高いグループは、低いグループに比べ工賃が高い。中でも「工賃向上の意義や方向性を明示」「工賃向上計画を作成」「PDCA を実施」「作業部門毎の売上等を分析」「工賃向上会議の開催」のマネジメント項目、「新たな販路開拓」「既存販路の売上拡大」など売上向上項目の実施度が高い「方針・計画明示とその実行度」の高いグループは、実施度の低いグループに比べ、工賃向上に関し、特徴的な傾向を示している。
- ・この「方針・計画明示とその実行度」の高いグループは「トップがリーダーシップを発揮」(34.6%) して工賃向上に取り組み、生産活動としては、自主製品を選択している。「企業へ出向」や「清掃」等の労務提供を行う事業所も多い。今後、「管理者・幹部職員の経営能力向上のための研修」、「設備投資による生産体制強化」等に取り組みたいとしており、工賃向上に対する意欲が全般的に高い。
- ・「方針・計画明示とその実行度」の高いグループは、低い事業所に比べ、支払工賃年間総額 (529 万円)、平均工賃月額 (16,007 円) ともに高いが、目標達成状況をみると、「達成」「未達成」がほぼ半々の割合である。
- ・現状ですでに平均工賃 2 万円以上の工賃を支給している「高工賃事業所」は生産活動売上が平均で年間 3,350 万円となっており、他の層に比べ非常に高い。支払工賃年間総額 887 万円、平均工賃月額 29,569 円で、「目標を達成した」と回答している事業所が 63.8% を占めている。
- ・「高工賃事業所」は、「意義や方向性を明示」「工賃向上計画を作成」「作業環

境の改善」「作業部門毎の売上等を分析」等に取り組んでおり、「方針・計画の明示とその実行度」の高いグループと同様の傾向を示している。

- ・さらに、生産活動別に、「高工賃事業所」の取組みを分析すると、「軽作業」「労務提供」を行っている事業所では「作業環境の改善」「作業部門毎の売上等の分析」の取組み度が高く、「自主製品」では、「新たな販路開拓」「新商品・サービスの開発・改良」が高い。「軽作業」を行う事業所は、「新規事業の立ち上げ」にも取り組む傾向がみられ、軽作業のみでは限界を感じ、新規事業に活路を見出している様子もうかがえる。
- ・以上の結果をふまえ、「方針・計画の明示とその実行度」の高い事業所及び「平均工賃2万円以上の高工賃事業所」の中に、工賃・取組み両面からみたモデル事例があると考えられる。

2. 都道府県アンケート

- ・工賃倍増5か年計画事業の実施推移を平成19年度～平成21年度は「コンサルタント派遣」が事業費総額の4割～5割を占めた。平成22年度、平成23年度は、コンサルタント派遣に代わって「販路開拓支援」「共同受注・官公需促進」の事業費が増え、平成23年度は両事業で約5割となっている。
- ・成果のあった事業として「企業的な経営手法の導入」分野を挙げた自治体が多い。この分野にはコンサルタント派遣や研修会が含まれ、「福祉にない経営的な視点に立った助言を受けた」「経営や賃金向上に対する意識改革がなされた」「事業所に不足する営業知識や実践ノウハウを補完できた」等の意見がみられた。
- ・課題の残った事業分野としても、「企業的な経営手法の導入」を挙げた自治体が多い。コンサルタント派遣については、「希望する事業所が少なかった」「派遣を受ければ全て解決してくれるという受身の意識が事業所にあった」「工賃が上がらなかった」、研修会については、「セミナーの内容を実践し、さらに継続できている事業所は少ない」等の課題が挙げられた。この他、共同受注強化に関して「委託先の人材不足」「設立後の運営の継続が難しい」等の課題も示された。
- ・工賃倍増5か年計画事業以外の予算を使った工賃向上に関する事業は、平成21年度以降多くなっている。財源は、「緊急雇用」「ふるさと雇用再生基金」「一般財源」等である。
- ・平成24年度からの工賃向上計画事業における重点施策は、「共同受注・官公需推進」が最も多い。研修、コンサルタント派遣については「平成23年度までの実施事業」からの継続で実施を決めている自治体が多い。

Ⅱ．考察

1．工賃向上成果創出のポイント

本調査で明らかにしたい「工賃向上の成果」とは、「工賃向上の取組みを行った結果、工賃支給総額もしくは平均工賃の引上げにつながっていること」である。さまざまな取組みが、結果として工賃に反映させられなければ、十分な成果とは言えない。今回の調査では、工賃の伸び率を評価指標には採用していないが、「方針・計画の明示とその実行度」の高いグループは、「取組みの結果、高い工賃を実現している」ことから、工賃向上を目指す事業所の参考モデルになると考える。また、「平均工賃2万円以上の高工賃事業所」も実績を有する事業所として、その特徴を分析し参考とした。

以上により得られた工賃向上のポイントは下図のとおりである。

図表5-1 工賃向上のポイント

● トップ（管理者・経営層）がリーダーシップを発揮し、工賃向上の意義や方向性を明示すること
● 作業部門毎の売上・利益分析に基づき、工賃向上計画（目標・戦略・行動計画を含む）を作成すること
● 工賃向上会議等を行い、PDCAを回すこと
● 計画に沿って、効果のある対策（自主製品であれば、販路開拓、新商品開発・商品改良、軽作業・労務提供であれば、作業環境の改善など）を講ずること
● 軽作業の場合は、現状分析ののち、必要があれば新規事業開発も視野に入れて検討すること
● 労務提供の場合、「企業等に出向いての労務提供」が工賃向上には効果的であるため、施設外就労等の可能性を検討すること

工賃向上5か年計画事業においては、研修、コンサルタント派遣、専門家によるアドバイス、共同販売・共同受注の促進等手厚い支援が行われた。事業所が、上記の取組みの一環として、目的や得たい効果を明確にして各種の支援策を活用した場合には、実際の成果が得られたものと思われる。一方で、上記の「トップのリーダーシップ」や「組織マネジメント力」の強化がないまま、共同販売・共同受注、商品改良、販路開拓等に取り組んでも、それが部分的な効果にとどまった可能性は否めない。

2. モデル事業所に共通する特徴

アンケートで得られた「工賃向上のポイント」を実行し、成果を出している事業所の状況をさらに詳しく知るため、モデル事業所のヒアリングを行った。事業所を訪問し管理者の話聞く中で、前項の「工賃向上のポイント」の実践が成果創出に有効なアクションであることが確認された。

モデル事業所に共通する特徴として、以下の項目が挙げられる。

・工賃向上に対する意識統一がなされている

事業所の設立経緯、事業体系、障害種別等状況はさまざまだが、共通して、工賃向上に対する事業所の方針が明確である。表現や目標額は異なるが、「工賃を上げる」ことに対して疑問の余地はなく、事業所一丸となって、「高工賃を目指す」姿勢がはっきり打ち出されている。

・PDCAを回す仕組みが機能している

計画に基づき、月単位、四半期単位等でPDCAサイクルを回している。手法については、研修会への参加やコンサルタントの指導で学んだ。目標達成意欲の高さと粘り強い継続が仕組みの定着につながっている。

・商品品質にこだわり、機械化を図っている

パン、菓子、弁当など自主製品に取り組んでいる事業所は、いずれも商品品質へのこだわりにより、顧客の支持・信頼を得ている。品質向上のためには、機械化が必要なケースも多く、積極的な設備投資を行っている事業所も多数みられた。

・労務提供、軽作業は品質の高さで企業の信頼を得ることが重要である

企業から受注して取り組むクリーニング、印刷、部品加工等では、作業工程マニュアルなどを作成し、作業品質向上に努めている。質の高いサービスにより企業の信頼を得ることで、受注の継続や拡大につながっている。中にはISO9001を取得し、品質管理の仕組みを組織内に導入している事業所もある。

・作業の効率化で生産性を上げつつ、地道な営業活動で新たな仕事を獲得している

軽作業に取り組む事業所では、全員営業など積極的な営業姿勢で新しい仕事を獲得している。現在の作業については、治具の工夫等により効率化を図り、空いた時間に新しい仕事に取り組めるようにしている。

・作業環境を整えたり、モチベーションアップを工夫するなどして、利用者の能力向上を図っている

生産活動を通じて利用者の能力を引き出し、高めることが支援の柱となっており、利用者の力の発揮が工賃向上につながっていることを職員全員が共有し

ている。「工賃向上に取り組むと職員が忙しくなり、支援がおろそかになる」といったオール・オア・ナッシングの考え方をするのではなく、高い支援品質と工賃向上ともに実現している。

Ⅲ. 提言

1. 工賃向上はトップ・マネジメントの経営課題であることを再啓発

高工賃の実績を有する事業所は「トップ（管理者・経営層）がリーダーシップを発揮して工賃向上に取り組んでいる」ことが明らかになった。工賃倍増5か年計画事業の初期には、施設長対象の意識改革研修も数多く行われたが、現状では、工賃向上を「現場主導で行っている」事業所が過半数を占めている。3割にとどまる「リーダーシップ発揮型」を増やすことが、工賃向上には不可欠であるととらえ、トップの意識改革を促す施策を至急検討すべきである。回答事業所の4分の1は、平成23年度まで工賃向上未実施であり、この層への啓発も含め、意識改革研修等の再実施が求められる。ここが不十分なまま、販売促進支援等のさまざまな具体策を実施しても、高い効果は期待できない。

2. 企業的経営手法（方針・目標・計画作成・PDCA）の取組み促進

方針・目標・計画作成・PDCAなど企業的経営手法の基本である組織マネジメント力の向上が、工賃向上に有効であることが明らかになった。目的・目標・計画に依拠しない断片的な取組みは成果につながらない。「方針・計画の明示とその実行度」の低い事業所に対しては、この考え方を再度啓発し、実践を促すことが求められる。PDCAの実践・定着には、コンサルタント等専門家の指導・アドバイスも効果的であろう。

また、自己評価で「方針・計画の明示とその実行度」スコアが高いにも関わらず、成果が出せていない事業所は、マネジメントの考え方、計画の精度、PDCAの回し方に問題があることが考えられる。再周知により、取組みの精度を上げることで、官公需や販売促進支援などをより有効に活用することができれば、商品改善、新規の取引先確保など定性的な効果にとどまらず、売上・工賃など数値面での成果にまで到達できるものと期待できる。

3. 上記の2つの施策と合わせての「官公需・共同受注」促進策実施

平成25年4月からの障害者優先調達推進法を前に、事業所も自治体も「官公需」に対する関心が高い。「官公需・共同受注の促進」は、工賃向上に有効な一方策として期待されるところであるが、これだけで全ての問題が解決するわけではない。庁内の調整など、実際の発注までには時間がかかることも予想される。官公需の体制整備を進めつつ、自治体としては、平成24年度に立てた目標工賃を達成するために、必要かつ効果的な施策は何かを見極め、実施することが求められる。

「平均工賃2万円以上」の事業所及び「工賃向上の方針・計画の明示とそ

の「実行度」の高い事業所は、官公需促進のほか、「管理者・幹部職員の経営能力向上のための研修」「設備投資による生産体制強化」に取り組みたいと回答している。「官公需・共同受注の促進」が、どちらかという仕事発注を待つ受動的な取組みであるのに対し、経営能力向上、設備投資は攻めの取組みである。工賃向上は事業所主体で取り組むべきものであることを啓発し、対象事業所の意識の底上げを図るとともに、実績を有し、さらなる成果創出に意欲的な事業所を積極的に支援することも重要である。

4. 「工賃向上計画」における各施策の実施効果を高める工夫

残る2か年で工賃向上計画事業を効果的に進めるため、事業所の取組み状況と、施策の適切なマッチングを意識することが重要と思われる。

就労継続支援B型への参入が遅く、工賃向上の取組みレベルが低い層（「工賃向上未実施事業所」、及び「方針・計画の明示とその実行度」の低い事業所）に対しては、「集合研修等による啓発」が最も優先順位の高い施策である。具体的には、トップ（管理者・経営層）に対する意識改革研修や、好事例紹介研修等が有効と思われる。好事例紹介については、情報量や利便性を考えると、インターネットを用いた情報提供等もあると良い。

「方針・計画の明示とその実行度」が高く、すでに工賃向上のさまざまな取組みを行っていながら、まだ成果を出せていない事業所に対しては、「具体的・個別的テーマの解決」につなげる施策の実施が望まれる。トップ（管理者・経営層）のマネジメント力不足を補完する「経営能力向上研修」や「工賃向上計画作成研修」、事業所の個別課題を見極め、解決を図る「コンサルタント派遣」の他、商品開発、品質向上等を促進する「人材育成研修」、「専門家派遣」等が有効に機能すると思われる。

「方針・計画の明示とその実行度」が高く、工賃実績の点でも結果が出始めている事業所に対しては、「モデル創出」を意図し、個別の課題に対応した支援策の実施により、目標達成の実現を後押しする。この層は、経営能力向上への問題意識も高いことから、トップ（管理者・経営層）向けの経営セミナーの実施やコンサルタント派遣、設備投資促進等が有効と思われる。

図表 5 - 2 事業所の状況に応じた効果的な施策例

事業所の状況と推定される構成比・有効と思われる施策実施方針		「工賃向上未実施」、 「方針・計画の明示 とその実行度」が低い事業所	「方針・計画の明示 とその実行度」が高いが、 工賃向上成果はこれから	「方針・計画の明示 とその実行度」が高く、 工賃向上成果も出ている	
		60-65%	20-25%	10-15%	
		集合研修等による啓発	具体的・個別的テーマの解決	モデル創出	
基本事業	経営力強化	コンサルタント派遣	△	◎	◎
		【方策提案】 トップ向け経営能力向上研修 トップ向け工賃向上計画作成研修	○	◎	◎
	職員の人材育成	商品開発、販売戦略等研修会 商品デザイン研修会 等	△	◎	○
		技術向上	専門家派遣 製品の品質向上、高付加価値化 農業分野の技術指導 等	△	◎
		【方策提案】 設備投資促進	△	○	◎
	特別事業	共同化推進	共同受注、共同販売の推進 共同受注システム、ネット販売、 カタログ作成 等	△	○
好事例紹介 経営意識向上		先進事例紹介の研修会 成功事例作成・公表 経営意識改革研修 等	◎	○	△

◎最も有効と思われる ○有効と思われる △あまり有効ではないと思われる

資料（調査票）

工賃向上計画の取組みに関する調査

調査委託 社会福祉法人オリーブの樹

調査ご協力をお願い

平成 24 年 9 月

時下益々ご清栄のこととお慶び申し上げます。

さて、このたび当法人では、厚生労働省の障害者総合福祉推進事業の一環として、「工賃向上計画を円滑に実施するための取組みに関する調査」を実施することとなりました。この調査は、就労継続支援B型事業所を対象に、これまでの工賃向上に関する取組み内容やその成果・課題、今年度より新たにスタートした工賃向上計画の取組み状況などをおうかがいし、成功事例の収集や今後の施策提言を行うことを目的としております。調査結果は事業所の皆さまにご活用いただけるようHP等で公開する予定です。

ご多忙中、誠に恐縮に存じますが、調査の趣旨をご理解いただき、ご協力くださいますよう、よろしくお願い申し上げます。

〈調査対象〉

この調査は、全国の就労継続支援B型事業所を対象としています。事業所の取組み実態をまとめる貴重なデータとなりますので、何卒ご回答くださいますよう重ねてお願いいたします。

〈ご記入にあたって〉

- 1.回答は、あてはまる番号に○印をつけていただくものと、文字、数字等を記入していただくものがございます。
- 2.質問によっては次に回答いただく質問が分かれる場合がありますので、矢印や注意書きにそってお答えください。調査票は必ず最後までご覧ください。
- 3.本調査の送付・回収は株式会社FVPが担当いたします。調査票の記入・送付にあたり、ご不明な点がございましたら、下記までお問い合わせ下さい。

*ご記入いただきました調査票は、同封の返信用封筒(切手不要)にて

平成24年9月28日(金)までにご投函ください。

【お問い合わせ】

株式会社FVP (エフ・ヴィ・ピー) 担当: 池 稲山 TEL 03-5577-6913

法人名		
事業所名		
住所	〒 ー 都・道・府・県 市・区	
管理者	氏名 (ふりがな)	
記入者	氏名 (ふりがな)	
TEL・FAX	TEL	FAX
E-mail・URL	メールアドレス	ホームページURL

事業所の概要についておうかがいします。

F 1. B型事業開始時期	1. 平成 18 年度 2. 平成 19～20 年度 3. 平成 21～22 年度 4. 平成 23 年度 5. 平成 24 年度	
F 2. B型単独・多機能の別	1. B型単独で実施 2. 多機能で実施	
F 3. 多機能の場合の B型以外の事業	1. 就労継続支援A型 2. 就労移行 3. 生活介護 4. 自立訓練 5. その他 ()	
F 4. 法人が行っている事業	(相談支援、グループホーム、当事業所とは別の就労移行支援事業所など)	
F 5. B型の定員数・現員数	定員 人	現員 人
F 6. (多機能の場合) 全体の定員数・現員数	定員 人	現員 人
F 7. 職員数	常勤 人	非常勤 人

平成23年度までの工賃向上の取組みについておうかがいします。

Q 1. 貴事業所では、いつから工賃向上に取り組んでいますか。
B型事業の開始時期に関わらず、ご回答ください。(○はひとつだけ)

1. 平成 18 年度以前から	5. 平成 22 年度から
2. 平成 19 年度から	6. 平成 23 年度から
3. 平成 20 年度から	7. 平成 23 年度までは実施していない⇒P6 Q10へ
4. 平成 21 年度から	

(Q 1で「1」～「6」に○をつけた方におうかがいします。)

Q 2. 貴事業所が行っている生産活動の種類をご記入ください。(平成 23 年度末現在) (○はいくつでも)

分野	具体的な事業内容
I. 軽作業	1. 部品加工 2. 箱折 3. 袋詰め 4. 印刷物の封入 5. ラベル・シール貼り 6. 検品作業 7. その他 ()
II. 自主製品	1. パン 2. 洋菓子 (クッキー、焼き菓子等) 3. 和菓子 4. 加工食品 (豆腐、味噌、ジャム、佃煮、こんにゃく等) 5. 野菜・果物 6. 花苗 7. 弁当・惣菜 8. 飲食・喫茶 9. 手工芸品 (陶芸、和紙、木工、織物、藍染、革製品、ビーズ、縫製品等) 10. 印刷加工 (名刺印刷、Tシャツプリント、カレンダー印刷等) 11. その他 ()
III. 労務提供	1. 清掃 (公園、公共施設、企業、集合住宅等) 2. 植栽管理 3. 農作業 4. リサイクル 5. メール便 6. ポスティング 7. 企業等に出向いての労務提供 (部品加工、調理補助、農産品加工、ピッキング作業など) 8. その他 ()

平成23年度までの工賃向上の取組みについて、さらに具体的におうかがいします。

Q5. 以下にあげる取組みについて、あてはまるところに○をつけてください。(各々○はひとつだけ)

	積 極 的 に 実 施 し た	一 通 り 実 施 し た	実 施 し な か つ た	わ か ら な い
1) 工賃向上の意義や今後の方向性を明示・確認した	3	2	1	N
2) 作業部門ごとの売上・利益などを分析した	3	2	1	N
3) 工賃向上計画を作成した	3	2	1	N
4) 作業部門ごとに売上・利益目標を設定した	3	2	1	N
5) 売上目標・計画に基づいて、PDCAサイクルを回した	3	2	1	N
6) 工賃向上を目的とした事業所内会議、委員会を行った	3	2	1	N
7) 幹部が行政などの実施する工賃向上研修に参加した	3	2	1	N
8) 担当職員を行政などの実施する研修に参加させた	3	2	1	N
9) 幹部が民間企業の実施する研修に参加した	3	2	1	N
10) 担当職員を民間企業の実施する研修に参加させた	3	2	1	N
11) 工賃向上に意欲的な職員を配置し、消極的な職員を異動させた	3	2	1	N
12) 企業出身者や営業担当者を新たに採用した	3	2	1	N
13) 工賃向上を目的に、新たな事業（作業）を立ち上げた	3	2	1	N
14) 収益性や生産性の低い作業を廃止した	3	2	1	N
15) 新商品や新サービスの開発・商品改良に取り組んだ	3	2	1	N
16) 官公需の受注に取り組んだ	3	2	1	N
17) 新たな販路開拓を行った	3	2	1	N
18) 既存の販路における売上拡大に積極的に取り組んだ	3	2	1	N
19) 売上向上や生産性向上を目指した設備投資、機械購入を行った	3	2	1	N
20) 売上向上や生産性向上を目指し、利用者のスキルアップの取組みを計画的に行った	3	2	1	N
21) 売上向上や生産性向上を目指し、作業環境の改善に取り組んだ	3	2	1	N

	積極的に実施した	一通り実施した	実施しなかった	わからない
22) 自治体のコンサルタント派遣事業を活用した	3	2	1	N
23) 自主財源でコンサルタントの指導を受けた（民間の助成金活用を含む）	3	2	1	N
24) 自治体の専門家派遣・技術者派遣事業を活用した	3	2	1	N
25) 自主財源で専門家や技術者のアドバイスを受けた（民間の助成金活用を含む）	3	2	1	N
26) 共同受注、共同販売などの仕組みを活用した	3	2	1	N
27) 一般企業や企業団体と連携・業務提携を行った	3	2	1	N

Q 6. 貴事業所では、Q 5 で挙げた取組み以外で、事業所独自に工賃向上のために取り組んだことがありますか。あれば、その内容を自由にご記入ください。

⇒次ページに続く

工賃実績についておうかがいします。

Q7. これまでの工賃実績をご記入ください。

	A. 工賃向上の 取組み開始時 (平成 年度)	B. 平成 23 年度	取組み開始時と比較した 23 年度の伸び率 B ÷ A (%) <small>小数点以下 1 位までご記入ください</small>
支払工賃年間総額	円	円	%
延べ人数	人	人	%
平均工賃月額	円	円	%
平均工賃時間額 (時給設定の場合)	円	円	%

Q8. 貴事業所では、平成 23 年度まで、目標工賃をどのように設定していましたか。(○はいくつでも)

- | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. 工賃倍増 5 年計画で定められた県の目標工賃を目安に目標を設定していた 2. 工賃倍増計画を事業所独自に立て、最終目標と年度ごとの目標を設定していた 3. 利用者、家族の要望を聞いて、目標設定していた 4. 前年実績をもとに、実現可能な目標工賃を設定していた 5. 明確な目標は設定していなかった 6. その他 () |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

(Q8で「5」以外に○をつけた方におうかがいます。)

Q9. 目標工賃は達成できましたか。

- | | |
|-------|--------|
| 1. はい | 2. いいえ |
|-------|--------|

平成 24 年度から 26 年度までの工賃向上の取組みについておうかがいします。

Q10. 平成 26 年度の目標工賃、及び平成 23 年度と平成 26 年度を比較した伸び率をご記入ください。

	平成 26 年度 目標	平成 23 年度と比較し た伸び率
支払工賃年間総額	円	%
延べ人数	人	
平均工賃月額	円	%
平均工賃時間額 (時給設定の場合)	円	%

Q11. 上記の目標工賃は、どのように設定しましたか。(〇はいくつでも)

1. 平成 23 年度実績をもとに、実現可能な目標工賃を設定した
2. 目標工賃達成加算 I 型がとれるよう、目標工賃を設定した
3. 目標工賃達成加算 II 型がとれるよう、目標工賃を設定した
4. 利用者・家族の要望を聞いて、目標工賃を設定した
5. 利用者の経済的自立に必要な金額を算定し、目標工賃を設定した
6. その他 ()

Q12. 工賃向上に向けて、今後、貴事業所が取り組みたいと思っていることは何ですか。
(〇はいくつでも)

1. 成果をあげている事業所の情報収集
2. 管理者・幹部職員の経営能力向上のための研修参加
3. 経営コンサルタントの活用
4. 農業、食品製造等専門家によるアドバイスの活用
5. 営業専門職員の配置
6. 設備投資による生産体制の強化
7. 共同受注、共同販売などの仕組みの積極活用
8. 官公需の受託拡大に向けた営業活動
9. その他 ()

Q13. 工賃向上計画を効果的に進めるにあたり、都道府県に希望することがあれば自由にご記入下さい。

質問は以上です。お忙しい中、ご協力ありがとうございました。最後に、記入もれがないかご確認の
うえ、同封の返信用封筒にて平成 24 年 9 月 28 日 (金) までにご投函ください。

工賃倍増 5 か年計画の実施状況及び今後の工賃向上計画の推進に関する調査

調査委託 社会福祉法人オリーブの樹

調査ご協力をお願い

平成 24 年 9 月

時下益々ご清栄のこととお慶び申し上げます。

さて、このたび当法人では、厚生労働省の障害者総合福祉推進事業の一環として、「工賃向上計画を円滑に実施するための取組みに関する調査」を実施することとなりました。本調査では、全国の都道府県を対象に、工賃倍増 5 か年計画に係る事業の実施状況をおうかがいするとともに、今年度より新たにスタートした工賃向上計画の進捗等をおうかがいし、今後の施策立案の参考となる資料を作成することを目的としております。

ご多忙中、誠に恐縮に存じますが、調査の趣旨をご理解いただき、ご協力くださいますよう、よろしくお願い申し上げます。

〈ご記入にあたって〉

1. 回答は、あてはまる番号に○印をつけていただくものと、文字、数字等を記入していただくものがございます。
 2. 質問によっては次に回答いただく質問が分かれる場合がありますので、矢印や注意書きにそってお答えください。調査票は必ず最後までご覧ください。
 3. **本調査の送付・回収は株式会社FVPが担当いたします。**調査票の記入・送付にあたり、ご不明な点がございましたら、下記までお問い合わせ下さい。
- *お送りいただいたアンケートの内容について、こちらから確認のお電話を差し上げる場合がございます。あわせて、ご協力のほどお願い申し上げます。

***ご記入いただきました調査票は、同封の返信用封筒(切手不要)にて平成24年9月28日(金)までにご投函ください。**

【お問い合わせ】 株式会社FVP (エフ・ヴィ・ピー) 担当：池 稲山 TEL 03-5577-6913

都道府県名		担当課名	
住所	〒 ー 都・道・府・県	市・区	
課長	氏名 (ふりがな)	記入者	氏名 (ふりがな)
TEL		FAX	
E-mail			

Q1. 工賃倍増5か年計画における、年度ごとの基本方針、重点施策をご記入ください。

	基本方針	重点施策
(記入例)	工賃倍増計画の周知、事業所職員の意識改革	工賃引上げ推進員研修の実施
平成19年度		
平成20年度		
平成21年度		
平成22年度		
平成23年度		

Q2. 以下に挙げる工賃倍増事業の各事業費（国補10/10、国補1/2合計の金額）を年度別にご記入ください。

単位：千円

	1. 研修	2. コンサルタント派遣	3. 技術者・ 専門家派遣	4. 共同販売支援 (至福のお届け 含む)	5. 共同受注・ 官公需推進	6. 販路開拓支援 (営業職員・販路 開拓員の配置)	合計
平成19年度	千円	千円	千円	千円	千円	千円	千円
平成20年度	千円	千円	千円	千円	千円	千円	千円
平成21年度	千円	千円	千円	千円	千円	千円	千円
平成22年度	千円	千円	千円	千円	千円	千円	千円
平成23年度	千円	千円	千円	千円	千円	千円	千円
19年度～23年度 までの合計	千円	千円	千円	千円	千円	千円	千円
構成比 (%)							
総事業費に占める割合 小数点以下1位まで	%	%	%	%	%	%	%

Q3. 工賃倍増5か年事業において実施した事業のうち、工賃向上の取組みとして特に成果があったと思われる事業を2つ挙げ、その具体的な内容をお知らせください。(国補10/10、国補1/2の予算で実施した事業)

【特に成果があったと思われる事業①】

分野	<ol style="list-style-type: none"> 1. 「工賃倍増5か年計画」の推進状況の点検・評価及び見直しの検討 2. 経営コンサルタントの派遣、その他の企業的な経営手法の導入の支援 3. 不況業種からの転換に関する専門家等への相談等 4. 利用者の一般就労に向けた職業能力向上のための職業指導員等の研修 5. 企業等からの発注及び官公需の発注等の積極的推進 6. 工賃倍増5か年計画の対象事業所の製品及び提供する役務等の紹介 7. 2から6までに掲げるもののほか、工賃倍増5か年計画に基づく具体的な取組を実施するための事業 8. その他本事業の趣旨に資すると認められるもの 	実施年度 (実施年に○)	<ol style="list-style-type: none"> 1. H19年度 2. H20年度 3. H21年度 4. H22年度 5. H23年度
事業名		成果	<ol style="list-style-type: none"> 1. 事業所トップの意識改革 2. 職員の意識改革 3. 商品・サービスの向上 4. 売上・利益の拡大 5. 工賃向上
直接実施・委託の別	<ol style="list-style-type: none"> 1. 自治体が直接実施 2. 委託した (委託先：) 		
事業内容			
成果につながった要因			
本事業の24年度以降の継続について	<ol style="list-style-type: none"> 1. 継続予定 2. 継続しない 3. 未定 		

【特に成果があったと思われる事業②】

分野	<ol style="list-style-type: none"> 1. 「工賃倍増5か年計画」の推進状況の点検・評価及び見直しの検討 2. 経営コンサルタントの派遣、その他の企業的な経営手法の導入の支援 3. 不況業種からの転換に関する専門家等への相談等 4. 利用者の一般就労に向けた職業能力向上のための職業指導員等の研修 5. 企業等からの発注及び官公需の発注等の積極的推進 6. 工賃倍増5か年計画の対象事業所の製品及び提供する役務等の紹介 7. 2から6までに掲げるもののほか、工賃倍増5か年計画に基づく具体的な取組を実施するための事業 8. その他本事業の趣旨に資すると認められるもの 	実施年度 (実施年に○)	<ol style="list-style-type: none"> 1. H19年度 2. H20年度 3. H21年度 4. H22年度 5. H23年度
事業名		成果	<ol style="list-style-type: none"> 1. 事業所トップの意識改革 2. 職員の意識改革 3. 商品・サービスの向上 4. 売上・利益の拡大 5. 工賃向上
直接実施・委託の別	<ol style="list-style-type: none"> 1. 自治体が直接実施 2. 委託した (委託先：) 		
事業内容			
成果につながった要因			
本事業の24年度以降の継続について	<ol style="list-style-type: none"> 1. 継続予定 2. 継続しない 3. 未定 		

Q4. 工賃倍増5か年事業において実施した事業のうち、事業成果の点で課題の残った事業をひとつ挙げ、その具体的な内容をお知らせください。

【事業成果の点で課題の残った事業①】

分野	<ol style="list-style-type: none"> 1. 「工賃倍増5か年計画」の推進状況の点検・評価及び見直しの検討 2. 経営コンサルタントの派遣、その他の企業的な経営手法の導入の支援 3. 不況業種からの転換に関する専門家等への相談等 4. 利用者の一般就労に向けた職業能力向上のための職業指導員等の研修 5. 企業等からの発注及び官公需の発注等の積極的推進 6. 工賃倍増5か年計画の対象事業所の製品及び提供する役務等の紹介 7. 2から6までに掲げるもののほか、工賃倍増5か年計画に基づく具体的な取組を実施するための事業 8. その他本事業の趣旨に資すると認められるもの 	実施年度 (実施年に○)	<ol style="list-style-type: none"> 1. H19年度 2. H20年度 3. H21年度 4. H22年度 5. H23年度
事業名		直接実施・ 委託の別	<ol style="list-style-type: none"> 1. 自治体が直接実施 2. 委託した (委託先：)
具体的内容		課題	
成果が見えにくかった 要因			

Q 5. 貴自治体では、工賃倍増5か年計画支援事業以外の予算で、工賃向上に関する事業を実施しましたか。

S Q 1. その事業はどのような経緯で実施されましたか。

1. 実施した	→
2. 実施しなかった	↓

1. 工賃向上委員会の委員からの提案をもとに事業化した
2. 事業所の意見・要望をもとに事業化した
3. 関係機関・団体等からの提案をもとに事業化した
4. 他県の事例を参考に事業化した (参考にした自治体:)
5. その他 ()

S Q 2. 事業の内容について具体的にご記入ください。*事業の概要、実施状況、成果、課題がわかるような資料を添付ください。

事業名①		実施年度 (実施年に○)	H19年度・20年度・21年度・22年度・23年度
事業費 (千円)	千円	予算出所	1. 自治体一般財源 (県単) 2. 緊急雇用基金 3. ふるさと雇用再生基金 4. その他 ()
具体的内容			
本事業の24年度以降の継続について	1. 継続予定	2. 継続しない	3. 未定

複数実施の場合、下記欄もご利用ください。

事業名②		実施年度 (実施年に○)	H19年度・20年度・21年度・22年度・23年度
事業費 (千円)	千円	予算出所	1. 自治体一般財源 (県単) 2. 緊急雇用基金 3. ふるさと雇用再生基金 4. その他 ()
具体的内容			
本事業の24年度以降の継続について	1. 継続予定	2. 継続しない	3. 未定

事業名③		実施年度 (実施年に○)	H19年度・20年度・21年度・22年度・23年度
事業費(千円)	千円	予算出所	1. 自治体一般財源(県単) 2. 緊急雇用基金 3. ふるさと雇用再生基金 4. その他()
具体的内容			
本事業の24年度以降の継続について	1. 継続予定	2. 継続しない	3. 未定

Q6. 貴自治体では、工賃向上5か年計画支援事業の期間中、区市町村が行った工賃向上の取組みを把握していましたか。

- | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> 1. 区市町村の取組み内容を集約し、把握していた 2. 情報は入ってきたが、集約などはしていなかった 3. 把握していなかった |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

(Q6で、1、あるいは2に○をつけた方に)

SQ1. 区市町村の取組み内容で、工賃向上に特に効果的だったと思われる事業を1つ挙げ、その具体的な内容をお知らせください。

実施区市町村		実施年度 (実施年に○)	H19年度・20年度・21年度・22年度・23年度
事業名			
事業費(千円)	千円	予算出所	1. 自治体一般財源(県単) 2. 緊急雇用基金 3. ふるさと雇用再生基金 4. その他()
具体的内容			
本事業の24年度以降の継続について	1. 継続予定	2. 継続しない	3. 未定

Q7. 貴自治体の事業を活用するなどして、高い成果を上げている事業所があれば、ご紹介ください。

法人名	事業所名	管理者名	住所	TEL
平均工賃実績 (23年度)	参加した自治体の事業、成果創出の要因など			
法人名	事業所名	管理者名	住所	TEL
平均工賃実績 (23年度)	参加した自治体の事業、成果創出の要因など			

平成24年度からの工賃向上事業についておうかがいします。

Q8. 貴自治体の目標工賃と、目標達成のための基本方針を教えてください。

平成26年度 目標工賃 (月額)		平成26年度 目標工賃 (時間額)	
	円		円
目標達成のための基本方針			

Q 9. 平成 24 年度に始まった工賃向上事業において、貴自治体が重点的に取り組む事業は何ですか。年度ごとにお答えください。

	平成 24 年度 (〇はいくつでも)	平成 25 年度 (〇はいくつでも)	平成 26 年度 (〇はいくつでも)
重点的に取り組む事業	1. 研修 2. コンサルタント派遣 3. 技術者・専門家派遣 4. 共同販売支援 5. 共同受注・官公需推進 6. 販路開拓支援（営業職員・販路開拓員の配置） 7. その他 8. 重点事業は特に決めていない	1. 研修 2. コンサルタント派遣 3. 技術者・専門家派遣 4. 共同販売支援 5. 共同受注・官公需推進 6. 販路開拓支援（営業職員・販路開拓員の配置） 7. その他 8. 重点事業は特に決めていない	1. 研修 2. コンサルタント派遣 3. 技術者・専門家派遣 4. 共同販売支援 5. 共同受注・官公需推進 6. 販路開拓支援（営業職員・販路開拓員の配置） 7. その他 8. 重点事業は特に決めていない

Q10. 工賃向上計画支援の指針の中には、「市町村においても、工賃向上への事業所の取組みを積極的に支援していただくよう協力を依頼する」とありますが、貴自治体では、区市町村とどのように連携していますか。また、今後どのように連携する予定ですか。

Q11. 貴自治体が、工賃向上を円滑に進める上で、課題と思われることは何ですか。

質問は以上です。ご多用の中、調査にご協力いただき誠にありがとうございました。ご回答いただいた自治体の中から、さらに詳しくお話をうかがいたい場合、訪問によるヒアリングのお願いをさせていただくことがございます。何卒、ご協力のほどお願い申し上げます。