

平成 30 年度厚生労働省委託事業

就労継続支援事業所における工賃・賃金の  
向上に向けた支援体制構築に係る調査研究

事業報告書

平成 31 年 3 月

株式会社インサイト

## 目 次

1	事業要旨 .....	2
2	はじめに .....	3
2.1	事業の目的 .....	3
2.2	全体設計 .....	3
2.2.1	本調査研究の背景.....	4
2.2.2	就労継続支援事業における工賃・賃金を向上させるための課題 .....	5
2.2.3	課題解決の方向性.....	10
2.3	事業概要 .....	11
3	実施内容① 支援先事業所の好事例集作成.....	12
3.1	対象事業所の選定.....	12
3.2	取材の実施 .....	12
4	実施内容② モデル事業実施（研修＋個別コンサルティング） .....	13
4.1	対象事業所の選定方法.....	13
4.2	集合研修 .....	13
4.2.1	実施内容 .....	13
4.2.2	アンケート結果 .....	17
4.3	個別コンサルティング.....	20
4.3.1	ダイアクティビティセンターはろはろ（新潟：B型） .....	20
4.3.2	ふれあ（千葉：B型） .....	21
4.3.3	いぶき作業所（岐阜：B型） .....	22
4.3.4	多機能型事業所溪明園めるへん（富山：B型） .....	23
4.3.5	ワンズゴール（岡山：A型） .....	24
4.3.6	アンケート結果 .....	25
5	全体の成果と課題.....	27
5.1	今回の成果 .....	27
5.2	今後の課題 .....	28
6	検討委員会.....	32
6.1	第1回検討委員会.....	32
6.2	第2回検討委員会.....	35
7	成果の公表.....	37

別紙1：工賃向上戦略「設計書」

別紙2：就労継続支援事業所における工賃・賃金の向上に関する事例集&ワークブック

別紙3：コンサルティング最終報告書（5事業所）

## 1 事業要旨

### ○ 目的：

- ・ 工賃・賃金向上事例の全国展開
- ・ 経営改善の実支援

### ○ 実施内容：

- ・ 支援先事業所の好事例集作成
  - 工賃向上事例の収集（14件＝7戦略×2件）  
※詳細は、別紙2「就労継続支援事業所における工賃・賃金の向上に関する事例集&ワークブック」ご参照
- ・ モデル事業実施（研修＋個別コンサルティング）
  - 就労継続支援B型4件（千葉、新潟、富山、岐阜）、A型1件（岡山）に対して、研修（2日間）およびアドバイザー派遣（4回）を実施  
※詳細は、別紙3「コンサルティング最終報告書（5事業所）」ご参照

### ○ 考察：

- ・ モデル事業を実施することにより、5事業所全て、工賃・賃金を向上させることができた。またアンケート結果でも大変好評頂いた。
- ・ 今後、各都道府県が施策を検討する場合には、各都道府県における事業所の平均工賃の構成比を元に確認することが肝要である。
- ・ 特に、1万円以下の構成比（平均工賃15,000円として構成比35%以下）と2万円以上の構成比（平均工賃15,000円として構成比20%）を確認し、それぞれに対して工賃底上げ・工賃向上施策を実施すべきである。

以上

## 2 はじめに

### 2.1 事業の目的

#### 工賃・賃金向上事例の全国展開

全国の就労継続支援事業所（A・B型）において、工賃倍増、賃金向上、生産活動収入が増加したなど、実際に工賃の倍増等につながった実事例を収集・整理し、それぞれの実事例の経営改善のポイントや視点を整理する。

#### 経営改善の実支援

さらに、これらの実事例における経営改善手法も用いた就労継続支援事業所の経営改善支援を都道府県や事業所団体とも連携して実施することで、工賃の倍増等を目指す就労継続支援事業所に対し、経営改善に係る相談・助言・援助等を行い、実際に工賃の倍増等につながった実事例を構築する。

また、実際に工賃の倍増等の事例を構築した場合には、その経営改善のポイントを整理・周知することで、**全国の就労継続支援事業所における平均工賃・賃金月額**の向上を目指すことを目的とする。

### 2.2 全体設計

本事業においては下記の4点を実施する。

#### 【本事業の実施項目概要】

実施項目	内容
①工賃の倍増や賃金の向上等につながった実事例の整理	・ 14 件
②全国の就労継続支援事業所に対する実事例の周知	・ Web 等を用いた実事例の周知
③経営改善支援の実施	・ 都道府県・事業所団体とも連携して 5 事業所 ・ 年度内ないしは翌年度に確実に工賃の倍増等に繋がる事例 1 件以上
④国への成果報告	・ 事例報告と事業効果について報告

## 2.2.1 本調査研究の背景

### <就労継続支援 B 型>

#### ○工賃倍増計画から工賃向上計画へ

障害者の経済的自立を目途として、H18 年度の障害者自立支援法設立にあわせ、H19 年度より「工賃倍増計画（5 ヶ年）」、継続して H24 年度より「工賃向上計画（3 ヶ年×2 回、現 3 回目）」が実施されている。平均工賃は H18 年度 12,222 円から、H28 年度：15,295 円と一定の伸びを示しているものの、十分な成果が上がっているとは言い切れない状況にある。

#### ○利用者の高齢化・重度化対応

その理由の 1 つとして利用者の高齢化・重度化によるところもある。体力等が通常よりも早く落ちる傾向もあり、従来の働き方が継続できない利用者も増えている。よって、売上や利益を確保する従来の工賃向上だけでなく、作業アセスメントを実施し、その能力をどう引き上げるのか、環境整備と合わせ、より「支援力」が必要とされる。

#### ○H30.4 報酬改定 ～平均工賃別の報酬単価設定～

さらに平成 30 年 4 月から、平均工賃別に報酬単価を設定する方法が変わった。この影響を受け、特に全体の 4 割を占める 5 千円未満・1 万円未満の事業所は経営的にも厳しい状況となる。本来の主旨である経済的自立を考えるのであれば、真正面から工賃向上に取り組んでいく必要性がより高まっている。

### <就労継続支援 A 型>

#### ○増加する就労継続支援 A 型事業所

H18 年度に障害者自立支援法が施行された際、新たな就労モデルとして就労継続支援 A 型が誕生した。これは一言で言うと「支援付の労働」であり、最低賃金を保障しつつ、一般就労では難しい方への新しい働き方が提示された。事業所数は増加の一途を辿り、社会福祉施設等調査ではここ 3 年間を見ただけでも H25：1,811→H28：3,455 事業所と引き続き相当な伸びを示している。

事業運営の難しさに対してこの伸びを下支えしたのは、補助金制度（特開金）等の支援施策が充実していた部分に一因がある。しかしながら、この支援施策を逆手に安易な参入も散見されており、事業運営に対する懸念もあった。

### ○基準見直しと倒産・解雇するA型事業所の増加

本来の意図とは違う事業所の増加を抑制するため、厚労省ではH29.4に基準を見直し、自立支援給付を賃金に充当しない、生産活動収入から経費を除いた額から賃金を支払うことを明示した（経過措置として、経営改善計画を提出することで、その間は自立支援給付を賃金に充てることを容認している）。経営の健全化を図る狙いに反し、運営主体が倒産（＝支援の放棄）し、これに伴い、数百人規模の障害者の大量解雇が発生する等、利用者が不利益を被るケースが全国で増加しており、早急なモデルケースの例示等、健全な運用を支援する対応が望まれる。

### 2.2.2 就労継続支援事業における工賃・賃金を向上させるための課題

#### <就労継続支援B型>

#### ○平均工賃別に状況は異なるため、必要な支援も異なる

図は、弊社が全国の事業所を支援しながら体系的に整理した、平均工賃クラス別の事業所の状況と必要な支援を示したものである。

#### <低工賃系>

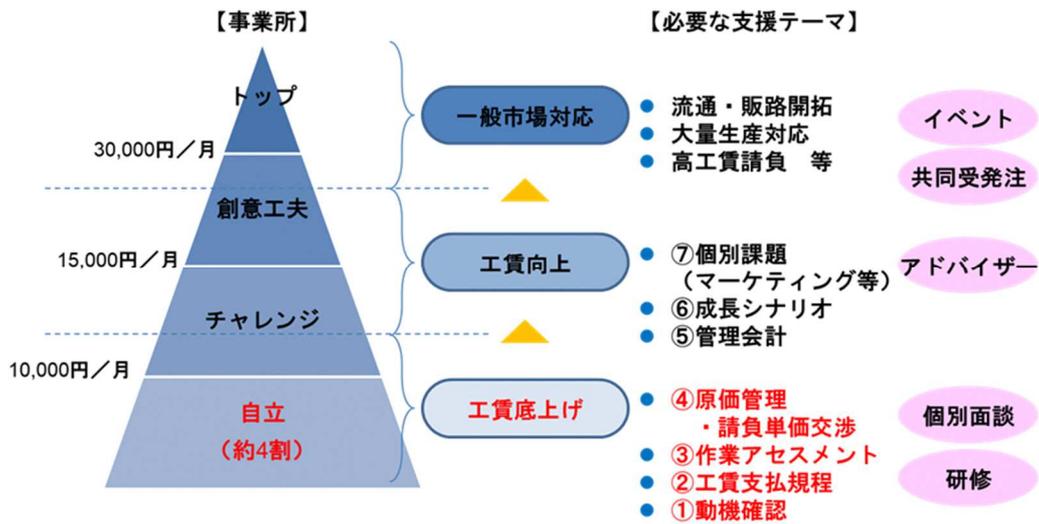
1万円未満の事業所は、いわゆる工賃向上系のテーマの前段として、①動機確認、②工賃支払規程、③作業アセスメント、④原価管理・請負単価交渉といった「工賃底上げ」が必要となる。その上ではじめて、⑤作業別に管理会計を導入し、⑥成長シナリオを検討し、⑦個別経営課題に対応していく、といった「工賃向上」のテーマに入っていくことができる。これは研修や個別面談を通して支援していく形が望ましい。

#### <高工賃系>

1万円以上の事業所においても、上記①～⑦について、何らかの漏れがあることも多いので、基本を抑える部分については、同じである。

さらに、1万円以上の事業所においては、実施内容や課題に関して個別性が高まっていくため、適切なテーマを設定の上、専門家と連携して支援していく形が望ましい。

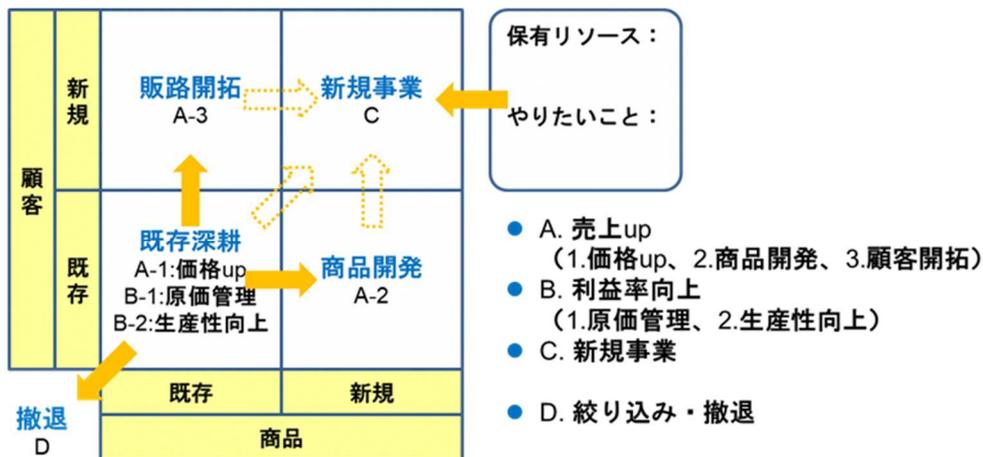
【平均工賃クラス別特徴と必要な支援】



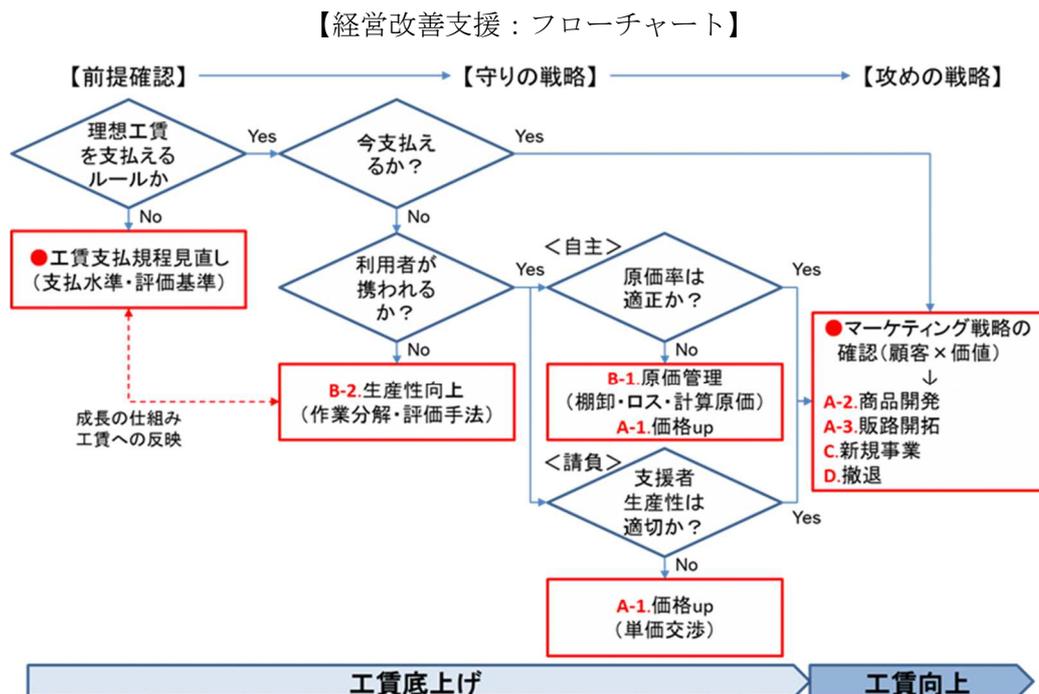
○経営改善支援=7つの事業戦略の選択・実行

事業戦略は、民間・障害福祉に関わらず、7つしかなく、B型・A型ともに、実施している生産活動別にこの戦略を決め、実践することで成果が出る。よって、事例についても、この7タイプ別に情報収集することで、網羅的に伝えることができる考える。

【7つの事業戦略】



なお、経営改善支援の際、重要となるのが、課題を設定する順序である。下図の通り、前提や守りの戦略を固めることなく、売上拡大に臨んだとしても、工賃・賃金支払い原資は残らないので、結果として工賃・賃金の向上に繋がらない。よって、弊社ではフローチャートを用いて、各事業所が課題設定や戦略選択を間違えない様に工夫している。

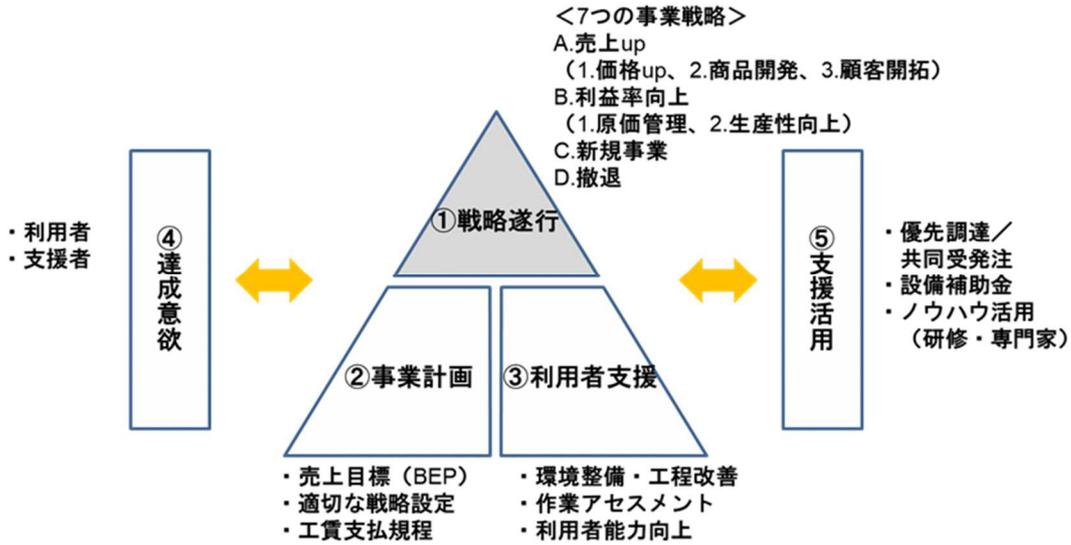


○工賃向上に成功している事業所の特徴 (≒取材の切り口)

また、工賃向上に成功している事業所は、先述の7つの戦略を実践している所ではあるが、それ以外にも共通項がある。それは、①7つの事業戦略の土台として、②事業計画を正しく立案すること、③利用者支援を組立てることがあり、結果、④利用者・支援者のモチベーションが高く、⑤行政等の支援を上手く活用していることである。

よって、事例の整理段階では、これらの視点も意識した取材・まとめを実施したい。

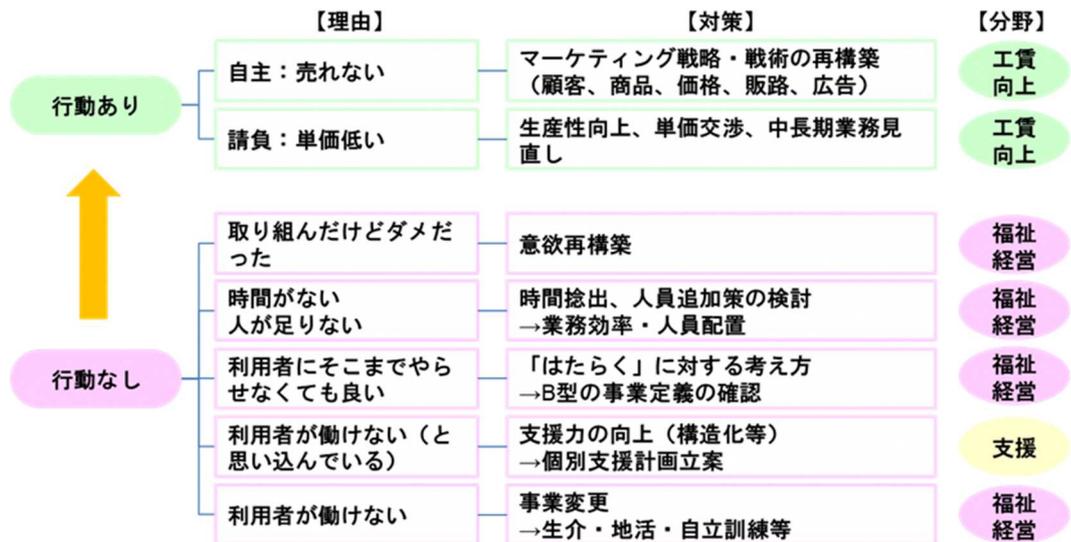
【工賃向上：成功の要諦】



○工賃が上がらない事業所の特徴

逆に、工賃が上がらない事業所の特徴は2つに大別される。上部緑枠が課題の場合は、工賃向上系のテーマで対応できるが、下部桃枠の理由の場合は、工賃向上の前段階である福祉経営か支援の話であり、結果として「何も動かない」から成果が出ない。障害福祉事業所として難しい面も理解できるが「だとして、誰がどうするのか？」ということをお問えば、支援者の方々は行動に移すことが多い。

【工賃が上がらない事業所の特徴】

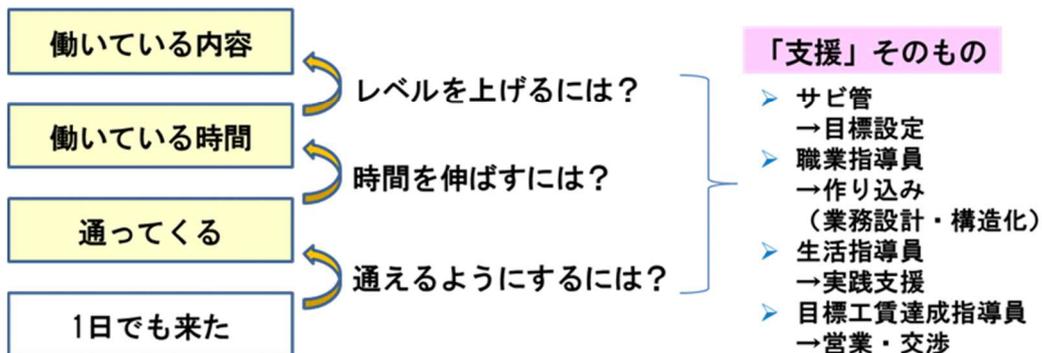


○行動促進のポイント：工賃向上と支援の一致を理解すること

工賃支払規程は、思想そのものであり、どのような働きに対して何を支払うのかを設定するものである。支払方法は基本的に4種類（月給・日給・時給・手当）しかなく、例えば、通えるようになれば日給が、事業所に来て働けば時給や作業別手当がもらえるようになる。その際、利用者に対して「どうすれば通うようになるのか」＝日給で工賃向上、「どうすれば働く時間が伸びるのか」＝時給で工賃向上、「どうすればできる作業が増えるか？」＝作業別手当で工賃向上といったように、利用者がどのように伸びたら良いのか？を検討することは、まさしく支援を検討することと同義であると考えられる。よって、支援と工賃向上は完全一致である、と言える。不都合があるのは、本人の能力等を伸ばし、評価したいことが工賃支払規程に反映されていないことの方である。これを理解することで、工賃向上に前向きに取り組む支援者は多い。

【工賃支払規程と支援の関係】

- 1日でも来た                    : 月給
- 通ってくる                     : 日給
- 事業所で働いている時間    : 時給
- 働いている内容               : 時給差 or 作業別単価



<就労継続支援 A 型>

○「粗利益確保」と「支援」の両輪が必要

A・B型問わず、基本的には、同じ構造を抱えていると言えるが、大きく違いがあるのは下記2点の「水準」である。

1つは「粗利益確保」である。利用者への賃金支払いは、就労継続支援 A 型を20人定員で22営業日で運営する際、全国最低賃金737円としても、1,297千円の賃金総額が必要（737円/h×4h×20人×22日）となる。これは、平均工賃15,000円のB型300千円（15千円×20人）と比して4倍以上の粗利益を確保しなければならないという水準の難しさがある。

もう1つは「支援」である。A型は賃金を払いさえすれば良いのではない。一般就労ではなく、何らかの支援を必要としている障害者が就労継続支援A型を利用している訳であり、これに対しては、適切な就労アセスメントを通じた個別支援計画の策定と能力の向上を高い水準で実践しなければならない。

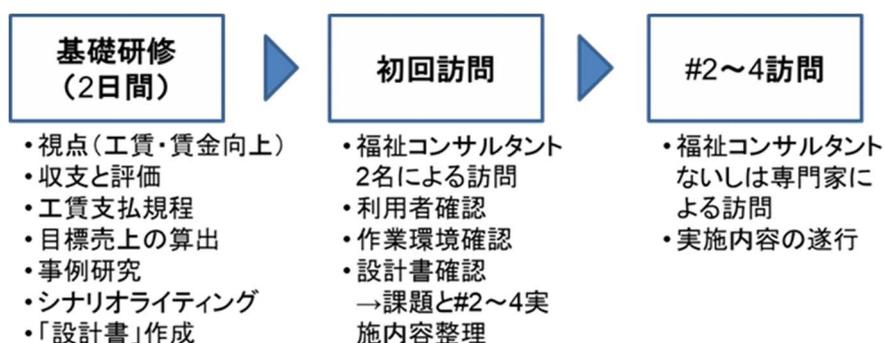
よって、就労継続支援A型の健全な運用のためには、「粗利益の確保」に加えて「支援力」の両輪がバランス良く整っていなければならない。

### 2.2.3 課題解決の方向性

こうした観点から、工賃・賃金を向上させるためには、下記2点を実施することが望ましい。

- ・ 基礎研修（2日間）：工賃底上げ課題の取りこぼしをなくす・支援の基本を理解する  
→工賃・賃金向上戦略「設計書」の策定  
**※別紙①工賃向上戦略「設計書」ご参照**
- ・ 個別課題設定と実践（全4回）：「設計書」に基づく課題設定と実践

#### 【工賃・賃金向上の進め方】



(※なお、当該手法を用いて、既に取り組みを始めている都道府県において、一定以上の成果が出ており、有効性の確認はできている（平成29年度実施時、23/24件が工賃向上））

## 2.3 事業概要

- ① 工賃向上事例の収集（14件）
  - 7つの事業戦略別（7×2件）の情報収集・整理
  - 要諦の整理
- ② 事例の周知
  - 都道府県庁（47）、政令指定都市（20）、中核市（54）担当課への連絡
  - 業界団体への連絡（全社協就労部会、日本セルフセンター、全Aネット等）
- ③ 個別コンサルティング（5件）
  - 基礎研修＋コンサルによる、工賃・賃金の改善事例の構築
    - ・ 基礎研修（全2日）を通じた設計書の作成
      - 作業別収支の把握
      - 利用者別就労状況と理想の工賃算出 ※A型は最低賃金以上
      - 作業別BEPと戦略方向性の設定
      - 事業成長シナリオの策定
      - 個別支援計画
      - 行動計画
    - ・ コンサルティング（全4回：各1.5h）
      - 初回：利用者状況・就労環境の確認と課題設定
      - 2～4回：個別テーマ設定
- ④ 最終報告書まとめ

### ○検討委員会の設置・運営

事業開始前、並びに報告書まとめ時期に2回実施

#### 第1回次第（案） 8月下旬頃

- ・ 調査目的の共有、コンサル対象先の選定基準と想定対象先（紹介含む）等

#### 第2回次第（案） 3月上旬頃

- ・ 調査結果のまとめ、報告書案の確認 等

### 3 実施内容① 支援先事業所の好事例集作成

#### 3.1 対象事業所の選定

- 対象事業所は、弊社が平成27年度以降、各都道府県庁から委託で研修・アドバイザー派遣を実施した先で、特に成果を挙げられている事業所様について、7つの基本戦略に対して2件ずつ、計14件の事業所を選定した。

#### 【取材対象一覧】

戦略	ID	法人名	事業所名	都道府県	事業	概要
価格up	1	社会福祉法人松阪福祉会	向野園	三重	自主	原価率改善と価格改定
	2	一般社団法人全国就労支援協会	就労センター土浦	茨城	請負	請負営業の単価見直し→新顧客開拓
新商品開発	3	社会福祉法人名古屋市身体障害者福祉連合会	名身連第一ワークス・第一デイサービス	愛知	自主	Lancersを活用した新キャラクター開発
	4	社会福祉法人愛燦会	障がい者センター あいさんハウス	愛知	自主	野菜の販路拡大
販路開拓	5	社会福祉法人愛正会	複合福祉施設 一想園	茨城	自主	コーヒー豆の販路拡大
	6	特定非営利活動法人たまき末芳園	末芳園	三重	自主	ターゲットを絞った商品開発と販路開拓
原価管理	7	社会福祉法人朋友会	ひまわり	茨城	自主	原価率改善
	8	社会福祉法人陽山会	はーとふる・ビレッジ	茨城	自主	原価率改善
生産性向上	9	一般社団法人ハビネス東海	ハビネス東海	茨城	自主	ホットサンドの作業アセスメント
	10	特定非営利活動法人SMS C	おんらが村	茨城	請負	作業アセスメントと工賃支払規程見直し
新規事業	11	特定非営利活動法人Re-Live	いにしき (多機能 (A, B))	大阪	自主	農業→民泊清掃
	12	常総市	常総市心身障害者センター	茨城	自主	Tシャツ印刷事業
絞込・撤退	13	社会福祉法人身障者ポニーの会	ポニーの家 多機能	茨城	自主	価格調査、及び多機能化
	14	株式会社いばらきのケア	いばらきのケア多機能型生活支援センター やまぶき	茨城	請負	事業絞り込みと新規事業

#### 3.2 取材の実施

それぞれの問題意識、基本戦略、実施事項、成果については、

「別紙2：就労継続支援事業所における工賃・賃金の向上に関する事例集」

をご参照頂きたい。

## 4 実施内容② モデル事業実施（研修＋個別コンサルティング）

### 4.1 対象事業所の選定方法

個別コンサルティングの対象については、厚生労働省担当より、各都道府県庁・政令指定都市の担当へ推薦事業所を募った。その中で、エリア、工賃状況、作業内容等がある程度均等になるように考慮し、A型事業所1ヶ所（岡山）、B型事業所は全国平均工賃以下の4ヶ所（千葉、新潟、富山、岐阜）を選定した。

### 4.2 集合研修

#### 4.2.1 実施内容

- ・ 日時：平成30年10月17日（水）13:00～18:00  
10月18日（木）9:00～16:00
- ・ 場所：安田ビル B1F 会議室  
（〒550-0003 大阪市西区京町堀 1-8-31）
- ・ 参加者：5名
- ・ 目的：工賃・賃金向上に共通に必要な視点や基礎知識を確認し、工賃・賃金向上設計書（コンサルティング訪問の基礎資料）を作成する
- ・ 研修内容

#### ① 5つの視点（1.5h）

工賃・賃金向上に必要な視点として、5つの話題提供を実施し、その後、グループワークで強く印象に残ったことを情報共有した。

- 視点1：「プロの目」（専門性が高い程決めつけてしまう癖）、  
「限界を決めない」（限界は自分が「この程度」と決めた所）  
を、簡単なゲームを通じて伝える。
- 視点2：「企画と支援」  
利用者が同じでも、提供する仕事によって金額に400倍近く差が出てしまう（実例）。だとして、利用者に何をしてもらうかは「企画力」が問われる。また、利用者がその作業ができない時にどのように関わられるようにするのかを考えるのが「支援」である。よって、企画と支援は両輪が必要である。
- 視点3：「できない人は？」  
変わり続ける利用者ニーズに対して、本当にB型だけで受け止めることが適切なのか？ 場合によっては、多機能化まで視野に入れる必要がある。B型は訓練等給付、すなわち訓練を施すことによって報酬を受け取っているの、定義上は居

場所ではない。通えない・働けないという方が多いのであれば、生活介護・自立訓練・地活等も含めて日中の支援の在り方を検討すべきである。

➤ 視点4：「工賃支払規程」

工賃支払規程は思想そのものであり、訓練によって何が伸びたのか？に対して、どう報いるのかを設計した、言い換えれば事業所の思想そのものであると言える。通えるようにするには（＝月給・日給）、働く時間を伸ばすためには（＝時給）、できる作業種を増やすためには（＝作業別手当）を考えると支援そのものであり、その支援・訓練によって伸びた利用者に対して報いることができる規程になっていないケースの方が多い。

➤ 視点5：「行動の有無」

全国の事業所を支援している中で、工賃・賃金向上に繋がっている／いない事業所の共通項を見ると、向上しているのは、結果行動している事業所である。人が足りない、時間が足りない、利用者が働けない等の理由は、経営や支援の話であるが、これを理由にしている事業所は結果的に動けない・動かないので成果が出ていない。

② 事業評価と改善方法（管理会計）（1.5h）

作業別の収支状況を確認した上で、自主／請負別に事業評価方法と改善方法について伝えた。

➤ 管理会計

必要な管理科目を売上・原価・粗利・経費・営業利益の5つとして、その残った営業利益を工賃支払原資と考える。これを棒グラフで表示し、各作業別の工賃支払原資を目視確認した。

➤ 収支の評価方法

自主事業は原価率、請負は支援者人時売上（支援者が1h作業をして得られる売上）が基準である。特に支援者人時売上は、各都道府県の最低賃金か、内職平均の500円か、内職最低平均（紙・紙加工品業界）の371円かを各法人で決める必要があることを伝えた。

➤ 収支の改善方法

自主事業は、正確な原価の把握のために棚卸が必要であるこ

と（特に食品・飲食）、その上でロス管理をすれば、ほぼ確実に原価率を下げるができる。また請負については、各作業について支援者人時売上を算出し、その上で、新規請負の営業を実施した上で、既存請負の価格交渉をする、というプロセスを伝えた。

③ 工賃支払規程（1h）

工賃支払規程は思想そのものと考えており、どのような方にどの程度報いたいのかを設計する必要がある。そこで、現在の個人別の利用状況・就労時間を確認し、工賃支払原資を見積り、将来的にどの程度の工賃支払原資が必要になるのかを積み上げた。

※設計書①理想の工賃、②工賃支払ルールの策定

④ 損益分岐点売上高の算出（1h）

③で確認した、将来的に支払いたい工賃支払原資を元に、損益分岐点売上高を算出し、目標となる売上・原価率・経費を整理した。なお、現在の1.3倍以上の売上目標の場合、既存の延長線上で努力しても難しいと言われており、大きな戦略変更が必要とされる。

※設計書③BEP&戦略方向性の策定

⑤ 戦略別事例（2h）

全国の事業所、並びに事業所が実行しやすいと思える事例について、そのポイントを伝えた。

既存深耕

自主→A-1. 価格 up：値上げ&ポーション・ダウン

自主→B-1. 原価管理：原価構造改革

請負→B-1. 価格 up：単価交渉

商品開発

自主→A-2. 商品開発：ブランド開発

自主→A-2. 商品開発：商品改良（流行、用途・サイズ）

請負→A-2. 商品開発：新職域開発

顧客開拓

自主→A-3. 顧客開拓：エリア変更

自主→A-3. 顧客開拓：ターゲット変更

請負→A-3. 顧客開拓：施設外就労

### 新規事業

自主→c. 新規事業：地域ニーズ対応&プロ活用

自主→c. 新規事業：リモコン農園

請負→c. 新規事業：民泊清掃

### 撤退

請負→d. 撤退：絞り込みによる顧客増

全体（STP×4P）：新規事業検討→立ち上げ→販路開拓→新商品開拓→新規請負

## ⑥ シナリオ・ライティング（1.5h）

BEPを算出した後、その目標売上までに必要な道筋について検討するためのシナリオ・ライティング手法として、弊社が独自開発したAI会議\*を説明し、デモとして1事業所を例として会議を実施した。

※AI会議：課題を抱えている現状から、成功している状態をイメージしてそこに至るまでのシナリオを検討する会議。多くの会議では現状の困難さばかりに意識を取られて前に進めないことが多く、AI会議では理想的な状態像から事業を見つめて、「今日から何をするのか」まで落とし込めるため、ワクワクした状態が続いたままコンセプト設定や事業構築を進めることができる。

### 【AI会議（イメージ）】



※守秘内容のため、画像加工しています。

⑦ USP 作成 (1.5h)

USP (Unique Selling Proposition: 独自のウリ) は、マーケティング戦術の 4P の 1 つである広告 (Promotion) を作成する手法である。これを用いて、自事業所・商品・サービスの強みを 250 文字で文章化する際のポイントを伝え、作成した内容について、グループワークを通じてブラッシュアップを図った。

⑧ 工賃・賃金向上設計書策定 (1h)

以上を総合して、工賃・賃金向上の「設計書」を策定した。

- (1) 作業別収支の把握
- (2) 利用者別就労状況と理想の工賃算出  
※A 型は最低賃金以上
- (3) 作業別 BEP と戦略方向性の設定
- (4) 事業成長シナリオの策定
- (5) 個別支援計画
- (6) 行動計画

4.2.2 アンケート結果

総合満足度については、5 点満点であり、総合理解度は 4.4 点と概ね公表であった。特に、5 つの視点、事業構成の検討、事例、シナリオ、USP 作成、計画策定については満点でありご満足頂けた。

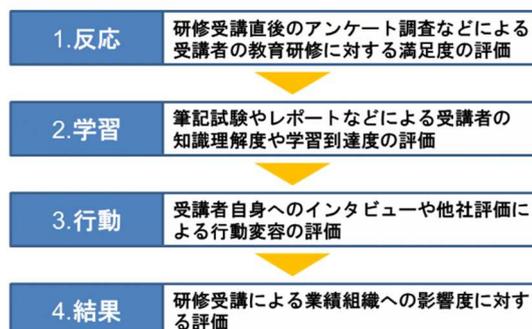
研修アンケート#1 (10/17) #2 (10/18)

- 回答数：5件
- 総合満足度5.0、総合理解度4.4 ※5点満点



また、満足度、理解度に加えて、研修効果測定方法として、カークパトリックのモデルを用いる。

【カークパトリックによる研修効果測定の4段階】



このモデルに基づき、下記のような形でアンケートを取った（4点満点）。

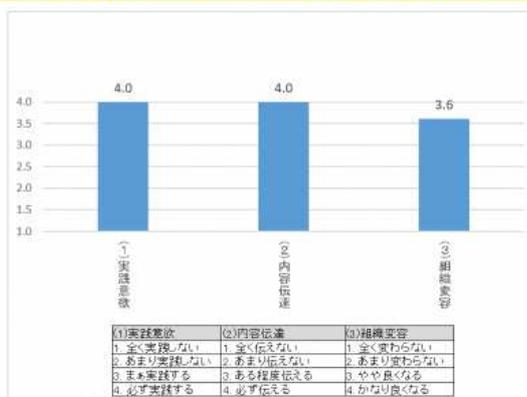
【モデルとアンケート設問】

モデル	アンケート設問
1.反応	満足度
2.学習	理解度
3.行動	実践意欲
4.結果	内容伝達、組織変容

その結果、3 行動を促進するための実践意欲については4点満点であり、また4. 結果に繋がる内容伝達も4点満点、組織変容が3.6点と行動や結果に繋がるところまで意識向上することができたと評価できる。

研修アンケート#1（10/17） #2（10/18）

● 実践意欲4.0、内容伝達4.0、組織変容3.6 ※4点満点



【自由回答】

(1)5つの視点提供・GW
参考になった 自分のせいです。すみません。1人ついていけてなく・・・

(2)②-1 事業構成の検討
参考になった

(3)②-3 工賃支払規程
疑問が解消できた 自分自身、これまで十分に理解できていなかったため、理解しておく必要があると感じた 自事業所にあてはめて、よく考えたいです

(4)①-1 収支(BEP分析)
役に立つ 現状の収支(法人)データの出し方では正確な資料が作りづらいと感じた 自分のせいです

(1)事例紹介
納得した 他県の話がきけて良かったです

(2)業務別成長シナリオ(AI)
納得した 情報が多く、理解するのに時間を要しわからない部分があってもすすんでしまった。要はおちこぼれ状態

(3)USP作成
納得した 情報が多く、理解するのに時間を要しわからない部分があってもすすんでしまった。要はおちこぼれ状態

(4)工賃向上計画策定
納得した 数字はこれから練習あるのみです

総合
応用できる 自分の認識不足、理解不足な部分が多く、行き詰まる事があったが分かりやすい説明だった 自分のせいです

(4)良かったこと
分かり易い。やる気が出た 考え方の方向がわかった。 実践の方法論が理解できた 説明がわかりやすく、理解しやすかった。やる事が少しずつ明確になった 工賃向上なんて、ほとんどあきらめていたが、理論的に計算をして、目標を明確にかかげたらできるかも知れないと思った

一言で	理由
役に立つ	実践が可能だから
良い機会	事業所の将来の方向に困っていたので、どのように考えていけばいいのか道順を与えられた思い
とても勉強になった やる！と決める	やる事がいっぱい！でも課題も少しずつ見えてきて良かった できない理由を並べても、何も生まれない
「やっぱりなー」と「無理！」	収支計算が苦手で、どこかあいまい・・・ でも、やはり考えなくてはいけない・・・しかし、かなり、時間と根気がいります

#### 4.3 個別コンサルティング

各事業所に対するコンサルティングの詳細については、

**別紙3：コンサルティング最終報告書**をご参照頂きたい。

##### 4.3.1 デイアクティビティセンターはろはろ（新潟：B型）

###### ○ 支援分野と担当者

2-2 生産性向上＋工賃支払規程、3 新規事業、多機能化（担当：関原）

###### ○ 訪問日と実施内容

- 第1回（12/13）：現場視察、問題整理、今後の進め方検討
- 第2回（1/10）：作業分解と作業アセスメントシート作成・工賃支払規程設計
- 第3回（1/31）：製菓事業（焼き菓子）の成長シナリオ（販売戦略立案）
- 第4回（2/21）：多機能化シミュレーション

###### ○ 成果と今後

<成果>

- 新規請負の獲得  
→月 400 千円規模、来期は 4,800 千円の粗利増が見込める
- 商品開発  
→専門家による指導により、マフィンの生地を改良  
→商品作りを安定化させた上で、4月開園の子ども園前カフェスペースにて販売開始
- 多機能化計画の策定  
→→H31年度は経営改善に取り組み、H32年度に第1はろはろ（ゆったり型）と第2はろはろ（仕事型）に分ける  
→工賃規程は、H31年度日当を導入し（150円／日）、H32年度に第2はろはろで作業別単価に差を付けていく（作業アセスメントシートを活用）

<今後>

- 月 400 千円規模、来期は 4,800 千円の売上増が見込める  
→大幅に人数増（483→550人月）するも、平均工賃は  
7,288→12,238円（+4,950円）になる見通し

#### 4.3.2 ふれあ（千葉：B型）

- 支援分野と担当者  
2-2 生産性向上＋工賃支払規程、3 新規事業（担当：関原）
  
- 訪問日と実施内容
  - 第1回（11/30）：現場視察、問題整理、今後の進め方検討
  - 第2回（1/10）：作業分解と作業アセスメントシート作成
  - 第3回（1/31）：作業別単価による工賃支払規程設計
  - 第4回（2/21）：進捗確認と今後の方向性（請負作業→自主事業へ）

※随時：新規請負作業の獲得
  
- 成果と今後
  - <成果>
    - 新規請負の獲得  
→+3 件の獲得、新工賃支払テーブルに変更時の工賃支払原資総額は獲得できた
    - 作業アセスメント表を全作業（5つ）作成  
→代表的な業務で23名のアセスメントを実施。使い勝手は良く、次の個別支援計画策定時から導入予定。
    - 作業別単価による工賃支払規程設計  
→利用者の要望に応じて6段階（A1～3：働く、B1～3：ゆったり）の時給設定  
→新時給テーブルによる平均工賃は10,190円（+3,074円）になる予定  
→H30.12月迄の支払総額は1,956千円であり、残り3か月＋賞与で684千円支払えば、H30年度に10,000円を達成する予定
  - <今後>
    - H31.4月より新工賃支払規程を導入することにより、平均工賃は1万円以上に
    - 自主事業の立ち上げには3～5年かかるが、請負だけの現在から、自主事業の準備により、拡がりを見せられる予定

#### 4.3.3 いぶき作業所（岐阜：B型）

- 支援分野と担当者
  - 2-2 生産性向上＋工賃支払規程、1-3 新規請負、多機能化（担当：北野）
  
- 訪問日と実施内容
  - 第1回（12/17）：現場視察、問題整理、今後の進め方検討
  - 第2回（1/11）：支援者人時売上算出と作業分解・新規請負獲得戦略①
  - 第3回（2/1）：支援者人時売上算出と作業分解・新規請負獲得戦略②
  - 第4回（2/22）：工賃支払規程設計
  - ※随時：利用者層にマッチした事業形態の模索（多機能化）
  
- 成果と今後
  - <成果>
    - 請負単価UP  
→平均工賃1,498円分売上増
    - 作業アセスメント導入  
→居場所からはたらく場所への支援者の意識変革
    - 多機能化の可能性  
→通所日数が1桁/月の利用者に対して適切な支援を実施する為に生活訓練事業との多機能化を検討
  - <今後>
    - 新規請負業務獲得で工賃原資UP
    - 工賃支払規定導入：日給+担当作業別時給で利用者のモチベーション向上
    - 多機能化による利用者ニーズのマッチした支援の展開を実施

#### 4.3.4 多機能型事業所溪明園めるへん（富山：B型）

- 支援分野と担当者  
作業分解・工賃支払い規定・原価率管理（担当：北野）
  
- 訪問日と実施内容
  - 第1回（12/17）：現場視察、問題整理、今後の進め方検討
  - 第2回（1/10）：パン製造方法変更（冷凍生地⇒生地製造で原価率減）と原価管理
  - 第3回（1/31）：作業分解と作業アセスメントシート作成（生地製造）・工賃支払規程設計
  - 第4回（2/21）：工賃シミュレーションと次年度計画
  
- 成果と今後
  - <成果>
    - シフォンケーキ製造方法変更  
→よりおいしい商材を顧客に届ける事が出来るように。
    - 作業アセスメントシート作成  
→アセスメントシートを導入することで、今まで利用者が従事できなかったシフォンケーキ製造工程に従事するために必要なスキルが明確になった。
    - 工賃支払規程の見直し  
→工賃支払規定を再考することで、法人・事業所としての支援の方向性を再確認できた。
  - <今後>
    - 製パン事業での利用者が従事できる工程増加⇒生産量増
    - 工賃支払規程変更できれば平均工賃UP（10,982円⇒20,499円に）

#### 4.3.5 ワンズゴール（岡山：A型）

- 支援分野と担当者
  - 2-2 生産性向上+1-3 販路拡大（担当：北野）
  
- 訪問日と実施内容
  - 第1回（12/17）：現場視察、問題整理、今後の進め方検討
  - 第2回（1/11）：作業分解と作業アセスメントシート作成・個別支援計画作成
  - 第3回（2/1）：配置薬販路拡大シナリオ・戦略立案
  - 第4回（2/22）：作業アセスメントシート進捗確認
  
- 成果と今後
  - <成果>
    - 作業アセスメント作成
      - 施設外就労の作業アセスメントシートを作成することで作業効率が向上
      - 今後のA型利用者の採用基準が明確化
    - 配置薬販路拡大戦略
      - 3年後に目指すべき目標を職員間で統一し、それに向けた事業計画を立案
      - 自商品・サービスの他商品との違いを明確化
    - ホテル清掃受託
      - 90万円／月の受託（2事業所で分けて実施、45万円／月を確保）
  
  - <今後>
    - 作業効率向上で確保した時間で新たな施設外就労先を獲得
      - 工賃原資UP（18万円／月）
    - 配置薬販路拡大で利用者工賃原資確保

#### 4.3.6 アンケート結果

ID	自治体	法人名	事業所名	□1) アドバイザー派遣を5段階でいうと何点? (1~5点)	□またその理由は?	□2) アドバイザー派遣で良かったこと	□3) アドバイザー派遣での改善点
1	新潟市	社会福祉法人愛宕福祉会	デアクティブィセンターはろはる	5	当初は4回でどのようにかわるのだろうと思いましたが、毎回、結構な宿題と訪問時に具体的に明快な解答をいただけたので、目指すべきところが本当にわかりました。特にその場ですぐに数字に落としていただけたので、数字に弱い私にとっては、「とりあえず〇万円目指せばよいのだな」と目標が明確になり、ほんとうに進めやすかったです。また、本来?4回の訪問だったところ、3回目の訪問の滞りに自主製品の相談をしたところ、すぐにその場で食品のコンサルの方に連絡調整をさせていただき、結局5回お越しいただきました。本当に勉強になりました	関原さんも北野さんも気さくな方で緊張を全くしなかったのが本来、恥ずかしいような基本的な質問もできました。どの質問にも丁寧に具体的に答えていただき安心しました。また、書式など今まで自分たちの力では変えることができなかったものも(工賃一覧表など)訪問時に早急に作成して提案していただきました。業務の効率化が図れると職員も喜んでおりました。本当にありがとうございました	回数がもっとあればよいと思いました。また、他県の事業所さんにも回られていらっしやいましたので、時間が遅くに開催の時もありました。時短職員やバートさんが最後のところが聞けなかったりでした。最初の私の時間依頼が夕方から開始だったのも良くなかったのですが、もう少し工夫すれば良かったです。
2	千葉県	特定非営利活動法人ほびあ	ふれあ	5	短時間で的確なアドバイスをいただき課題改善にもつながりました	毎回、事業所に来ていただき現場や作業をみていただきながら課題改善に向けてアドバイスをいただけたこと、プロジェクター使用等がわかりやすかったです	短期集中で年度末でもあり厳しい状況でした。が、結果的に良かったです。回答が改善点ではなくなりました
3	岐阜県	特定非営利活動法人西濃地域精神障害者家族会いぶき会	いぶき作業所	4	訪問していただいたことは大変役に立ち、職員全体の意識も変わっていったと思うが、短期間であった。事業所が抱える問題点が明確になった点	事業所が抱える問題点を客観的に職員が捉える機会ができた。作業所の現場を見ていただき、スタッフ全員に対して話をしてくださった。作業所の弱いところ(改善点)が具体的に数字化して理解できた。逆に数字化しなければいけない事をしみじみと知った。作業所の現状が認識でき、改善していかなければいけないという思いが職員で共有できたこと。自分自身がどれだけ知識不足で、どれだけ認識不足なのか分かった。請負で工賃を上げていくことが、いかに困難であるか理解でき、積極的に営業をしなければいけないと感じたこと	1年くらいの期間で経過を見て頂きたい。(継続的なアドバイスをいただきたい)今後の方向性を検討していくうえで、4回のコンサルティングだけでは難しい。(継続的なアドバイスをいただきたい)工賃向上をこれから具体的に進めていこうという時に、コンサルティングが終了してしまうのは不安である。結果が出るまでコンサルをお願いしたい
4	富山県	社会福祉法人湊明会	多機能型事業所湊明園めるへん	5	1つ1つ分かりやすく丁寧に説明していただけた。「やらなければならぬ」と思い、なかなか出来ていなかったことに着手するきっかけとなった	自分達の事業(内容、工賃支払方法、利用者支援のあり方等)の現状や課題等を少しづつ見え、整理する事が出来た。資料作りは大変ではあるが、細かな作成をする事により職員間とも情報を共有出来たり、今後取り組んでいく事が明確になりつつあり、商品開発(改良)やモチベーションの向上に繋がった。作業アセスメントする事により、利用者の作業の現状を再認識し、利用者スキル向上や利用者支援の更なる充実が繋がると思われる。シフォンケーキの専門職の方にも来所して頂き、より細かく適切に指導していただき、見直しを図ることができた	事業所側の準備不足もあったが、アドバイザー派遣の時間が足りず、十分に現状を伝えたり作業を計画的に進めることが出来なかった(自事業所の反省です)
5	岡山県	株式会社ワズゴール	ワズゴール	5	今回、アドバイザーというのが初めての取り組みで不安もあったが、外部の方の情報を取り入れることで今回は私自身の頭の整理が出来たこと	目標と課題を区別することで目標に対してのアプローチの方向が整理できたのが今回のアドバイザー派遣で良かったこと	特になし

ID	自治体	法人名	事業所名	□4) アドバイザー派遣を一言で言うとは？	□またその理由は？	□その他（最近動いたこと、成果が出たこと等）
1	新潟市	社会福祉法人愛宕福祉会	デアクティビティセンターはるはる	お助けマン	先が見えない中で「工賃向上」だけを制度上目標に掲げられ手段・方法は自分たちで考えなければいけないという不安とストレスでしかなかった時だったので、本当に助かりました	①1月から開始したお菓子の封入作業が2月の収支差、40万弱、3月もこの流れであれば30万円程度繰り越されるので、4月の工賃にボーナス支給で昨年より多く利用者さんに渡せる見込み。 ②焼き菓子販売が月10回×1万で目標設定したのですが、当初3万程度だったのが、2月は6万程度、3月現在は6回の販売予定です。※定期販売ではないのですが、依頼あったものは断らないようにしました。 ③食品コンサルの方のアドバイスも受けて、4月から商品の改良を行うべく食材等、現在できる準備をしています
2	千葉県	特定非営利活動法人ほびあ	ふれあ	NO アドバイザー、NO 工賃アップ	ふれあにとって「アドバイザーがいなければ、工賃アップはなかった。」と思います。長年の課題に光がさしました	本日より付録封入を行っています。また、4月から工賃改正や個別支援計画書に活用できるよう検討しているところです
3	岐阜県	特定非営利活動法人西濃地域精神障害者家族会いぶき会	いぶき作業所	意識改革	第三者の評価を頂くことで、事業所に新しい風を入れることができた。閉鎖的な環境なので外部の方に入っただけ、意識に変化があった	すべての作業の（常時あるもの）のアセスメントシートを作成できた
4	富山県	社会福祉法人溪明会	多機能型事業所溪明園めるへん	利用者支援・事業の改革事業	利用者支援のあり方を再確認することが出来た。いろいろなノウハウや知識をお持ちであり、とても勉強になり、学びの中で「自分達にも改善していけるのではないか？」と思えるようになった。これが、利用者支援または事業活動の向上に繋がるように思える	工賃支払方法の見直し、シフォンケーキの品質向上と販売方法の見直し、作業アセスメントによる利用者支援の見直しとスキル向上に向けた取り組みの検討
5	岡山県	株式会社ワンズゴール	ワンズゴール	変革	今までは自社内という狭い範囲の中でしか意見交換などをしてこなかったが、外部の方に自社の状況を見てもらったうえで新しい考え方やツールを提供してもらいその中で自社の色に合うものを新たに取り入れることが出来たので	赤Aネット（4つのA型事業所からなる団体）が前に進んだ。事業売上はH30年は前年比120%増になった

## 5 全体の成果と課題

### 5.1 今回の成果

#### 全5事業所とも工賃・賃金向上

- ・ 下表の通り、全5事業所とも年度内ないしは来年度に工賃・賃金向上する予定である。

#### 【対象事業所への実施内容と今後の見通し】

推薦行政	法人名	事業所名	定員	H29平均工賃額	実施内容	今後の見通し
新潟市	社会福祉法人愛宕福祉会	デイアクティビティセンターはろはろ	20	7,288	・作業アセスメント表作成 ・シナリオ・ライティング ・新商品マーケティング調査	H31年度より 9,106円 (+1,818円)
千葉県	特定非営利活動法人ほびあ	ふれあ	20	8,555	・作業アセスメント表作成 ・工賃支払規程見直し ・請負営業・単価交渉	H30年度1万円超え H31年度より 10,190円 (+3,074円)
岐阜県	特定非営利活動法人西濃地域精神障害者家族会いぶさ会	いぶさ作業所	20	3,897	・請負営業・単価交渉 ・作業アセスメント表作成	H30年3月支払い分より 5,395円 (+1,498円)
富山県	社会福祉法人溪明会	多機能型事業所溪明園 めるへん	20	12,992	・製パン製造工程見直し ・作業アセスメント表作成 ・工賃支払規程見直し	H31年度より 21,920円 (+8,928円)
岡山県	株式会社ワンズゴール	ワンズゴール	10	94,322	・作業アセスメント表作成 ・販路拡大戦略	H31年度より 補填額18万円/月削減

※さらに、コンサルティング後の活動により、はろはろは就労売上が倍増以上、ワンズゴールは多機能化による△180万円/月から△27万円まで縮小予定である。

## 5.2 今後の課題

下表は、全都道府県の H28・29 年度の平均工賃と推移である。この表から特徴を整理すると、

- ①平均工賃が高い都道府県は 2 万円以上の割合が高い
  - ②平均工賃が低い都道府県は 1 万円以下の割合が高い
- となっている。

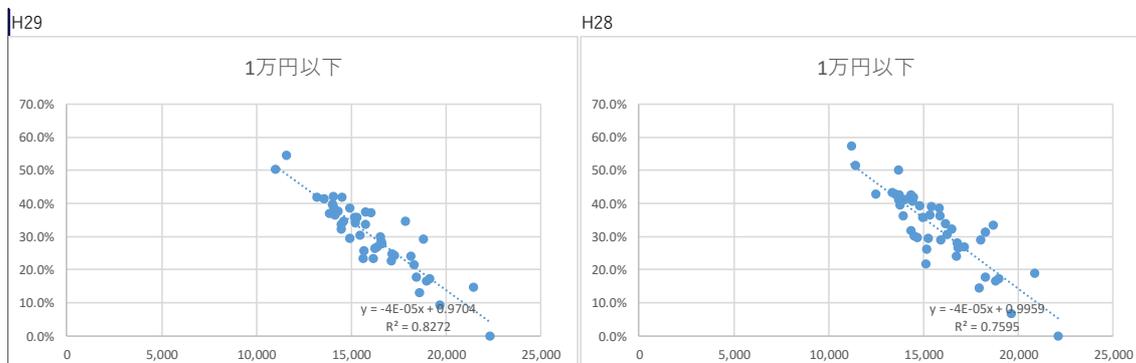
ID	都道府県名	H28	H29	H29-H28	H29-H28	H28	H29	H28	H28	H29	H29	H29-H28	H29-H28
		平均工賃	平均工賃	工賃上昇額	工賃伸び率	事業所数	事業所数	1万円以下	2万円以上	1万円以下	2万円以上	1万円以下	2万円以上
1	北海道	18,289	18,810	521	102.8%	713	799	31.3%	28.1%	29.3%	29.9%	-2.0%	1.9%
2	青森	13,369	13,559	190	101.4%	178	184	43.3%	15.7%	41.3%	15.8%	-2.0%	0.0%
3	岩手	18,808	18,982	174	100.9%	152	157	16.4%	33.6%	16.6%	34.4%	0.1%	0.8%
4	宮城	18,695	17,862	-833	95.5%	177	197	33.3%	29.4%	34.5%	26.4%	1.2%	-3.0%
5	秋田	14,965	15,169	204	101.4%	98	109	35.7%	11.2%	35.8%	11.0%	0.1%	-0.2%
6	山形	11,430	11,016	-414	96.4%	132	135	51.5%	6.1%	50.4%	5.9%	-1.1%	-0.1%
7	福島	14,425	14,602	177	101.2%	184	196	40.8%	16.8%	34.7%	17.9%	-6.1%	1.0%
8	茨城	12,501	13,198	697	105.6%	262	292	42.7%	10.7%	41.8%	13.4%	-1.0%	2.7%
9	栃木	16,157	16,612	455	102.8%	153	162	34.0%	27.5%	27.8%	29.0%	-6.2%	1.6%
10	群馬	16,860	17,139	279	101.7%	109	129	26.6%	29.4%	24.8%	27.9%	-1.8%	-1.5%
11	埼玉	14,492	14,517	25	100.2%	365	382	41.9%	21.1%	41.9%	20.9%	0.0%	-0.2%
12	千葉	13,769	14,308	539	103.9%	278	303	39.6%	16.2%	37.6%	17.5%	-1.9%	1.3%
13	東京	15,349	15,752	403	102.6%	763	791	36.6%	20.8%	33.8%	23.1%	-2.8%	2.3%
14	神奈川	13,677	14,047	370	102.7%	424	447	50.0%	17.5%	42.1%	17.7%	-7.9%	0.2%
15	新潟	14,510	14,472	-38	99.7%	183	196	30.1%	14.2%	32.1%	14.8%	2.1%	0.6%
16	富山	15,127	15,645	518	103.4%	88	94	21.6%	18.2%	23.4%	18.1%	1.8%	-0.1%
17	石川	16,783	16,552	-231	98.6%	107	97	28.0%	25.2%	29.9%	30.9%	1.9%	5.7%
18	福井	22,128	22,312	184	100.8%	64	64	0.0%	56.3%	0.0%	60.9%	0.0%	4.7%
19	山梨	15,846	15,741	-105	99.3%	91	99	38.5%	20.9%	37.4%	18.2%	-1.1%	-2.7%
20	長野	15,246	15,787	541	103.5%								
21	岐阜	13,718	14,010	292	102.1%	146	169	42.5%	19.2%	39.6%	19.5%	-2.8%	0.3%
22	静岡	15,159	15,675	516	103.4%	282	309	26.2%	16.3%	25.6%	20.4%	-0.7%	4.1%
23	愛知	14,812	15,297	485	103.3%	416	443	39.2%	20.4%	35.7%	23.7%	-3.5%	3.3%
24	三重	14,346	14,915	569	104.0%	193	207	42.5%	19.7%	38.6%	21.7%	-3.8%	2.1%
25	滋賀	18,038	18,156	118	100.7%	142	154	28.9%	31.7%	24.0%	33.1%	-4.8%	1.4%
26	京都	16,855	16,724	-131	99.2%								
27	大阪	11,209	11,575	366	103.3%	704	816	57.4%	11.4%	54.4%	12.9%	-3.0%	1.5%
28	兵庫	14,007	14,041	34	100.2%	474	516	41.1%	15.0%	39.1%	16.7%	-2.0%	1.7%
29	奈良	15,411	15,206	-205	98.7%	113	120	38.9%	21.2%	34.2%	20.8%	-4.8%	-0.4%
30	和歌山	16,489	16,565	76	100.5%	112	123	32.1%	27.7%	28.5%	28.5%	-3.7%	0.8%
31	鳥取	17,169	18,312	1,143	106.7%	115	121	27.0%	27.0%	21.5%	36.4%	-5.5%	9.4%
32	島根	18,994	19,133	139	100.7%	105	110	17.1%	37.1%	17.3%	40.9%	0.1%	3.8%
33	岡山	13,691	14,160	469	103.4%	175	187	41.1%	12.0%	36.4%	16.0%	-4.8%	4.0%
34	広島	15,892	16,038	146	100.9%	267	288	36.3%	24.3%	37.2%	25.0%	0.8%	0.7%
35	山口	16,730	17,289	559	103.3%	116	132	24.1%	32.8%	24.2%	35.6%	0.1%	2.8%
36	徳島	20,876	21,465	589	102.8%	58	61	19.0%	37.9%	14.8%	41.0%	-4.2%	3.1%
37	香川	14,673	15,445	772	105.3%	98	105	29.6%	19.4%	30.5%	23.8%	0.9%	4.4%
38	愛媛	16,260	16,264	4	100.0%	150	174	30.7%	22.0%	26.4%	23.0%	-4.2%	1.0%
39	高知	19,629	19,694	65	100.3%	88	97	6.8%	42.0%	9.3%	44.3%	2.5%	2.3%
40	福岡	13,539	13,841	302	102.2%	435	415	42.8%	15.4%	36.9%	16.1%	-5.9%	0.7%
41	佐賀	18,263	18,419	156	100.9%	101	119	17.8%	26.7%	17.6%	34.5%	-0.2%	7.7%
42	長崎	15,919	16,389	470	103.0%	208	220	28.8%	23.6%	26.8%	28.2%	-2.0%	4.6%
43	熊本	13,924	14,490	566	104.1%	166	172	36.1%	12.7%	33.7%	16.9%	-2.4%	4.2%
44	大分	16,823	17,101	278	101.7%	166	177	26.5%	26.5%	22.6%	31.1%	-3.9%	4.6%
45	宮崎	17,960	18,585	625	103.5%	117	122	14.5%	26.5%	13.1%	30.3%	-1.4%	3.8%
46	鹿児島	15,239	16,174	935	106.1%	259	288	29.3%	18.9%	23.3%	23.6%	-6.1%	4.7%
47	沖縄	14,368	14,940	572	104.0%	211	268	31.8%	18.5%	29.5%	19.0%	-2.3%	0.5%
											average	-2.1%	2.0%

15,000  
以上  
緑字：16,000円以上

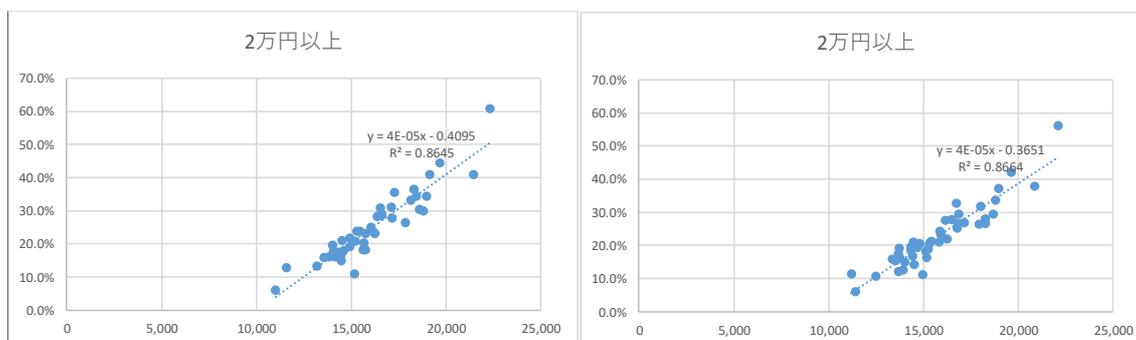
35% 20%  
以下 以上  
赤字：40%以上 緑字：25%以上

次に、平均工賃と 2 万円以上、1 万円以下の相関を、全都道府県のデータで示す。

### 【1 万円以下】



### 【2 万円以上】

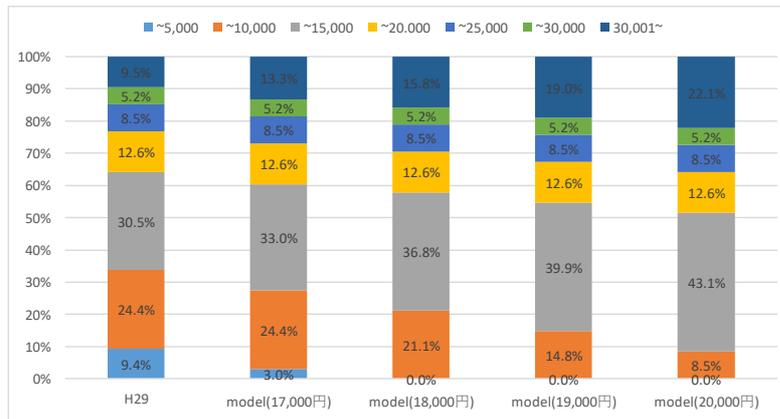


平成 28・29 年度ともに、1 万円以下の構成比と平均工賃は強い相関（決定係数 0.8 以上）があり、近似直線は年度による差異も少ない。同様に、2 万円以上の構成比と平均工賃にも強い相関があり、これも年度による差異がほとんどない。よって、目指すべき平均工賃を設定すれば、必然的に 2 万円以上の構成比や 1 万円以下の構成比の目標が設定できることになる。例えば、平均工賃 15,000 円であれば、1 万円以下の構成比は 35%、2 万円以上の構成比は 20%と考えらる。

これらを元に、平均工賃別に、各都道府県が目標を具体的に検討すればよい。  
例として全国平均に近い東京都（全国 24 位：中間）が目指すモデル、およびその算出根拠を示す。

【目標平均工賃別の構成比モデル（例：東京）】

model(17,000円)			model(18,000円)			model(19,000円)			model(20,000円)		
データ区間	頻度		データ区間	頻度		データ区間	頻度		データ区間	頻度	
0			0			0			0		
5,000	24	3.0%	5,000	0	0.0%	5,000	0	0.0%	5,000	0	0.0%
10,000	193	24.4%	10,000	167	21.1%	10,000	117	14.8%	10,000	67	8.5%
15,000	261	33.0%	15,000	291	36.8%	15,000	316	39.9%	15,000	341	43.1%
20,000	100	12.6%	20,000	100	12.6%	20,000	100	12.6%	20,000	100	12.6%
25,000	67	8.5%	25,000	67	8.5%	25,000	67	8.5%	25,000	67	8.5%
30,000	41	5.2%	30,000	41	5.2%	30,000	41	5.2%	30,000	41	5.2%
次の級	105	13.3%	次の級	125	15.8%	次の級	150	19.0%	次の級	175	22.1%
	791	100%		791	100%		791	100%		791	100%
1万円以下		27.4%	1万円以下		21.1%	1万円以下		14.8%	1万円以下		8.5%
2万円以上		26.9%	2万円以上		29.5%	2万円以上		32.6%	2万円以上		35.8%
※～10,000円まで各50件上げる			※5,000円以下をなくす			※5,000円以下をなくす			※5,000円以下をなくす		
※1万円以上は各4クラス30件ずつ上昇			※～10,000円を100件上げる			※～10,000円を150件上げる			※～10,000円を200件上げる		
			※1万円以上は各4クラス50件ずつ上昇			※1万円以上は各4クラス75件ずつ上昇			※1万円以上は各4クラス100件ずつ上昇		



18,000 円を目指す場合であれば、

- 工賃底上げ施策  
→5,000 円以下の事業所をなくす（74→0 件）  
→5,001～10,000 円の事業所を 100 件 1 万円以上にする（193→+74-100 = 167 件）
- 工賃向上施策  
→10,001 円以上は各クラスから 50 件ずつ上昇させる  
が実現すればよい。

また、20,000 円を目指す場合であれば、

- 工賃底上げ施策  
→5,000 円以下の事業所をなくす（74→0 件）  
→5,001～10,000 円の事業所を 200 件 1 万円以上にする（193→+74-200 = 67 件）
- 工賃向上施策

→10,001円以上は各クラスから100件ずつ上昇させる  
が実現すればよい。

これら、工賃・賃金の底上げ、および工賃向上を使い分けて各都道府県で施策を企画・実施することが望ましい。

---

## 6 検討委員会

### 6.1 第1回検討委員会

---

日時：平成30年9月6日（木）9:00～10:40

場所：厚生労働省仮設第4会議室

出席者：井出健治郎委員（和光大学 学長）

寺口能弘委員（全国社会就労センター協議会 就労継続支援事業部会部会長）

山内民興委員（就労継続支援A型事業所全国協議会）

石井悠久氏（厚生労働省 社会・援護局障害保健福祉部障害福祉課課長補佐）

服部剛氏（厚生労働省 社会・援護局障害保健福祉部障害福祉課就労支援係係長）

菅野由佳氏（厚生労働省 社会・援護局障害保健福祉部障害福祉課就労支援係員）

事務局 関原深（株式会社インサイト 代表取締役）

北野喬士（株式会社インサイト 主任研究員）

※順不同、敬称略

---

（開会あいさつ）

石井：

- ・ この研究事業ではA型・B型事業所への支援のモデルを構築したい。最近、法定雇用率の水増し等の問題で障害者雇用に関してのイメージが悪い。が、個人的には、障害者の雇用・就労に関する事が全国的に注目を集めていることは悪い事ばかりではないと感じており、障害者雇用の問題が世間に浸透してきたからこそではないか。少しでもA型・B型事業所の工賃・賃金の向上の為の支援モデルを構築したい。ボトムアップを図ることができればと考えている。

（本調査研究事業概要説明・質疑）

《事業概要説明》

関原：

- ・ 全国のA・B型事業所で工賃倍増、賃金向上、生産活動収入が増加した実事例を取集し、それぞれのポイントを整理する。事例収集には、7つの戦略を基に事業所を選定する。既存深耕（A1：価格UP、B1：原価管理、B2：生産性向上）、商品開発（A2：商品開発）、販路開拓（A3：販路開拓）、新規事業（C：新規事業）、撤退（D：絞り込み・撤退）この7つの戦略を基に事業所を選定する。また、実際に5事業所に対して経営改善支援を実施し、具体的な支援方法を周知する。
- ・ 事例収集に関しては、今まで弊社が実際にコンサルティングに入った事業所から、7つの戦略に沿って実践・成果が出ている事業所を選定する。併せて、今期6都道府県でも同様に研修＋コンサルティングを実施しており、事業所総数は約130になる。

この130事業所の中からも、戦略別に成果が出た事業所をモデルとして提示したい。  
このモデル事業所の選定に関しても委員の皆様からのご意見を頂きたい。

《質疑》

Q：法人形態（営利法人・NPO・社福）によって傾向に違いがあるのでは？

A：確かに、法人形態によって違いがあると思われる。法人ミッション・事業所の目的（なぜA・B型事業所を開所したのか？）も合わせてヒアリングを実施する。

Q：年金＋工賃で地域生活を送れる状態まで引き上げるには、工賃として6～7万円程度必要になってくる。まずは平均工賃1万円以下の事業所を対象にというのは理解できるが、将来的に、6～7万円を引き上げるような支援も必要なのでは？

A：自立した生活＝少なくともGHで生活していける資金を確保するために、年金＋工賃で10万円/月は必要と考えている。ただ、1万円以下の事業所に関しては抱えている課題が共通している。まずは共通の課題を抱えている層に対しては同じ手法で工賃の底上げを図りたい。現在平均工賃が3万円程度ある事業所に関しては、それぞれ個別の課題の為、汎化したコンテンツでは対応し辛い。

Q：A型事業所に対しては、生産活動収入からのみ工賃を支給するように。との通達が出されたが、B型事業所に対しても同様の指導は実施するのか？

A：B型事業所に関しては、もともと生産活動収入から必要経費を差し引いたものから工賃を支給するように、と明記されている。都道府県が指導をしていないのは、当事者の処遇が下がってしまうからと案が出ているよう。今後はこのあたりの指導も各都道府県に徹底するように通達を出さなければと考えている。

A：この事例集でのノウハウ提供は事業所を対象としているだけではなく、自治体も対象としている。

Q：SELPでも今までに事例集を作成した。が、事例集を配布しても意識の低い事業所は見ることさえしない。事例集を作成して、どのように活用していくのか？も考えておかなければ有効活用されない。

A：確かにその通りである。今後、事例集の活用方法も合わせて検討していきたい。また、委員のみなさまからも意見・助言をお願いしたい。

Q：1万円以下の事業所を対象としているならば、情報量が多すぎるのでは？基礎研修を実施する前に、各事業所の課題を選定して、ポイントを絞っておくほうが良いのでは？

A：確かに情報量が多いが、個別で支援に入る際に最低限のノウハウを持っている方が効果が高い為にこの形で実施している。

Q：事業戦略のノウハウを伝えるより、実際に工賃につながる仕事を提供するほうが効果が高い。仕事をする中で、基本的なノウハウを覚えていくのでは？

A：実際に事業所に仕事を提供していくのは、共同受発注センターの業務。弊社は常に近くにいる訳ではないので、『仕事を獲得しに行こう』という意識改革と、その際のノウハウを

中心に伝えている。

Q：平均工賃を引き上げる為には、1万円以下の事業所を何とかするしかないが、そのような事業所には、『年金＋工賃で地域生活を送れるように』といった話は通用しない。もっと簡単に理解できる内容の物にしなければ理解できないのではないか？また、研修等を受講しにも来ないのでは？

A：茨城県では、平均工賃が低い事業所に対して県から直接研修受講を促す連絡を入れている。やはり、行政から直接連絡が行くと受講率は上がる。

Q：検討委員会は2回しか開催されない。法人格の違いで運用できないという事がないように、バランスをとってほしい。どこがそぐわないのか？どうすれば運用できるのか？

Q：実事例がどのような事例なのか？を早い段階で知りたい。

Q：7つの戦略に関しては理解できるが、この戦略をいかに組み合わせることが必要か？を事業所が考えられるようにすることが必要。

Q：工賃がどう変化したか？も重要だが、事業所の意識がどのように変化したか？も知る必要がある。

Q：この事業を選定するポイントで、大きな意味での啓蒙活動よりも、個別の事例を積みあげて1万円以下の事業所の意識改革に繋がればと思う。

(事例調査先選定に関して)

- ・ コンサル先の選定は、1万円以下 B 型事業所 3 か所、全国平均工賃 15,000 円程度の B 型事業所 1 か所、A 型事業所 1 か所とし、委員のみなさんから推薦してもらう。その他都道府県に対しても事業所の推薦をお願いする。
- ・ 戦略別に事例収集をする。
- ・ 工賃向上と支援は一致している為、支援を重視した事例の収集も必要。
- ・ 法人内の他事業や法人設立からの年月も調査にて確認。

(次回検討委員会の案内)

- ・ 平成 31 年 3 月開催を予定している。後日委員のみなさんと日程調整をさせていただきます。

(その他)

- ・ 検討委員会が最初と最後の 2 回しか予定されていない。途中経過をメール等で委員のみなさんにご報告、助言を頂く機会を持たせてもらうようにする。

## 6.2 第2回検討委員会

---

日時：平成31年3月5日（火）13:30～16:30

場所：厚生労働省仮設第4会議室

出席者：井出健治郎委員（和光大学 学長）

寺口能弘委員（全国社会就労センター協議会 就労継続支援事業部会部会長）

山内民興委員（就労継続支援A型事業所全国協議会）

服部剛氏（厚生労働省 社会・援護局障害保健福祉部障害福祉課就労支援係係長）

菅野由佳氏（厚生労働省 社会・援護局障害保健福祉部障害福祉課就労支援係員）

事務局 関原深（株式会社インサイト 代表取締役）

北野喬士（株式会社インサイト 主任研究員）

※順不同、敬称略

---

（事例集に関して）

インサイトより事例集内容を説明。委員より意見をもらう

「はじめに」

- ・ 全体的に表現が難しい。行政職員には理解できない可能性がある為、専門用語などはなるべく使用しない、もしくは注釈をつける等の工夫が必要。
- ・ 作業アセスメントに関しても詳しく記載。また、できる・できないをアセスメントするだけでなく、アセスメントした内容をいかに個別支援計画に反映させ、利用者の能力を伸ばしていくかを記載。
- ・ 就労継続支援B型事業所での工賃向上の先には、就労A型、一般就労というステップがある。工賃向上が最終目標ではなく、工賃向上⇒モチベーションUP⇒次のステップへという内容も記載してほしい。

「コラム」

- ・ 現在記載している内容は、請負営業の進め方、求人広告の活用方法、事業承継。事業承継の中に、農業に関する事項も記載。
- ・ 内容は視点提供のみで良い。
- ・ 請負事業に関しては支援者人時売上を算出しているか、自主事業では顧客ターゲットを定めているか（マーケティング）、福祉業界以外の専門家との連携（パン職人・デザイナー等）、求人広告を活用した請負や施設外就労獲得の手法等を盛り込めないか。

「事例」

- ・ 書式は統一する。
- ・ 製パン事業は、生産キャパシティを常に意識しておくことが重要。

(コンサルティング実施報告)

- ・ インサイトよりコンサルティングを実施した 5 事業所の内容と成果を報告
  - ・ Q：報告書は公開するのか？  
A：WEB で公開する。
  - ・ 工賃が上がっただけではなく、利用者を育成したからこそという事を伝えていきたい。新規で仕事を受注しただけではなく、作業アセスメントを実施し、利用者能力の向上も並行して実施したことが重要。
  - ・ まずは支援者が仕事を作って、利用者を育成していくという流れが必要。
  - ・ Q：難しい単語等を事業所職員は理解できるのか？  
A：なるべく専門用語を使わず、注釈で補足する。
  - ・ Q：コンサルが終わった後に、誰がキーパーソンになって進めていくのか？その仕組みはあるのか？  
A：小さな成功体験をコンサル中に体験してもらい、『やれば出来る』という意識を持ってもらう事で継続する
  - ・ Q：モデルの広め方は？  
A：来年度は都道府県が実施できるようにしていくとの事だが、本当にこういった取り組みに各都道府県がお金を使うのか？が不明  
A：継続して各都道府県で実施した結果、リピートが多いので本来受講してほしい事業所に行き届かない事もある。いかに行政が本来受講してほしい事業所に対してアプローチできるかが重要。
  - ・ 就労継続支援 B 型事業所でありながら居場所機能を主として実施している事業所は、就労に関する支援が十分出来ておらず工賃が上がらないケースが多々ある。そういった事業所に対してもアプローチが必要。
  - ・ この事業は①考え方を広める②個別で支援する。という 2 つの要素があったが、個々の事例を探るとい事は本当に面白いし、広めてていかなければいけない。

## 7 成果の公表

- ・ 厚生労働省 Web サイトにて公表
- ・ 弊社 Web (<https://insweb.jp/works/>) にて公表
- ・ 別紙 2：事例集の冊子を各都道府県庁に配布

以上