

東京都工賃向上計画

(令和3年度～令和5年度)

令和3年7月

東京都

はじめに

東京都は、障害者が地域で安心して暮らし、いきいきと働ける社会を実現していくため、令和3年度から令和5年度における「東京都障害者・障害児施策推進計画」を策定し、これに基づく様々な施策を実施しています。

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

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

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

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

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

今回新たに策定する計画は、これまでの取組の実績を踏まえた上で、令和3年度から5年度までの3か年について具体的な支援策を盛り込み、東京都として、より一層充実した取組を進めるために策定するものです。

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

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

「東京都工賃向上計画」

目 次

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

1 計画策定の基本的な考え方

(1) 計画策定の趣旨

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

(2) 計画の位置付け

本計画は、平成24年4月11日付障発0411第4号厚生労働省社会・援護局障害保健福祉部長通知「「工賃向上計画」を推進するための基本的な指針（令和3年3月10日一部改正）」に基づき策定するものであり、あわせて、本年4月に策定した「東京都障害者計画」、「第6期東京都障害福祉計画（令和3年～5年度）」を踏まえた計画として位置づけます。

(3) 計画期間

計画期間は、令和3年度から令和5年度までの3年間とします。

(4) 対象事業所

本計画の対象事業所は、就労継続支援B型事業所とします。
（令和3年4月1日現在の事業所数：880所）

2 都における第3期計画の取組状況と課題整理

(1) 第3期計画（平成30年度～令和2年度）における取組内容と実績

都では、平成30年6月に、平成30年度から令和2年度までの3か年を計画期間とする「東京都工賃向上計画」を策定し、就労支援に取り組む事業所に対し、経営意識の向上、生産性の向上及び販路の拡大・品質向上を支援する取り組みを通じて工賃向上を支援してきました。

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

しかし、都の事業に参加した事業所の工賃の伸び率の平均は、総じて都全体の伸び率を上回っています。

<平成30年度～令和2年度における取組内容と実績>

取組1 経営意識の向上	
支援策1 東京都工賃アップセミナーの実施	
概要	平成27～29年度までセミナーを基本編・実践編に分けて実施してきたが、事業実績とB型実態調査を踏まえ、平成30年度より、平均工賃未満の事業所を対象とした「レベルアップ編」と平均工賃以上の事業所を対象とした「スキルアップ編」に事業スキームを変更した。 「レベルアップ編」は工賃向上の基本的考え方やグループワーク、個別相談会、マッチングアドバイスによる事業所訪問等事業所の底上げを意識した事業内容とした。また、「スキルアップ編」は、販路開拓・マーケティング戦略等一般市場対応への参入・販路開拓支援等を実施することで、より工賃が向上できるような事業内容とした。
H30年度～R2年度実績	受講事業所: 延べ359所 (H30: 140所、R1: 85所、R2: 134所)
支援策2 経営コンサルタント派遣等事業の推進 (障害者施策推進区市町村包括補助事業)	
概要	都内における作業所等の利用者の工賃アップ、就労意欲の向上を目的として、区市町村が意欲ある事業所に対して経営コンサルタントを派遣する経費、及び工賃アップへの取組みに事業所で必要な経費の補助を実施した。
H30年度～R2年度実績	H30年度: 3区、R1年度: 4区、R2年度: 4区で実施

取組2 生産性の向上	
支援策1 東京都工賃アップセミナーの実施【再掲】	
支援策2 受注促進・工賃向上設備整備費補助事業	
概要	受注機会の増大及び工賃向上を目的とした生産設備の整備に要する経費の補助を実施した。
H30年度～R2年度実績	補助対象事業所: 延べ16所 (H30: 10所、R1: 4所、R2: 2所)
支援策3 経営コンサルタント派遣等事業の推進【再掲】 (障害者施策推進区市町村包括補助事業)	

取組3 販路の拡大・品質向上					
支援策1 福祉・トライアルショップの展開					
概要	自主製品の販路拡大及び工賃アップ等を図る就労継続支援B型事業所等の自主製品を扱うトライアルショップ「KURUMIRU」を都内3か所(都庁店、区部店、多摩店)に開設、運営している。				
H30年度～R2年度実績	参加事業所:H30年度:185所、R1年度:178所、R2年度:167所				
支援策2 作業所等経営ネットワーク支援事業の推進 (障害者施策推進区市町村包括補助事業)					
概要	作業所等の利用者の工賃アップや就労意欲の向上を図るため、区市町村が中核となる事業所等に委託するなどして、地域内の複数の作業所等によるネットワークを構築し、このネットワークを活用して、受注先開拓、共同受注、共同商品開発、製品の販路拡大等に取り組む活動に対して助成した。				
H30年度～R2年度実績	H30年度:17区市、R1年度:18区市、R2年度:18区市で実施				
支援策3 区市町村ネットワークによる共同受注体制の構築					
概要	単独の区市町村ネットワークでは請け負うことができない大ロットかつ高単価の仕事を企業や官公庁等から受注するため、都における共同受注体制を構築するための事業として、平成30年度から実施した。 また、区市町村ネットワーク及び障害者就労施設等が受注する業務のコンプライアンスや品質向上を図ることで、障害者就労施設における受注拡大及び工賃向上を目指し、企業や官公庁による発注を促進した。				
H30年度～R2年度実績	登録ネットワーク:R1年度:26ネットワーク、R2年度:27ネットワーク ※H30年度は事業開始年度のため、登録制は採用していない。				
支援策4 優先調達推進					
概要	障害者優先調達推進法に基づく都の調達方針を毎年度策定した。そのうえで各施設が受注可能な製品や作業及び受注実績等の情報を周知するとともに、具体的な発注事例等を紹介し、各局に積極的な発注を促すなど、庁内関係局と連携しながら、障害者就労施設等からの調達を推進した。				
H30年度～R2年度実績		H30	R1	R2	
	件数	1,114	1,169	858	(件)
	金額	522,229	777,386	531,108	(千円)
支援策5 区市町村における取組への協力依頼					
概要	地域で障害者を支える仕組みを構築することが重要であることから、区市町村においても、工賃向上への事業所の取組を積極的に支援していただくよう協力を依頼した。				

(2) B型事業所の現状 (B型実態調査_令和元年度実施)

ア 事業所の現状 (実態調査より)

(ア) 法人種別

都内におけるB型事業所の運営法人は、社会福祉法が54.3%と過半数を占めており、次いでNPO法人32.6%、一般社団法人5.7%、株式会社4.9%となっています。平成28年度に実施した同様の調査において、社会福祉法人の割合はあまり変化がないものの、一般社団法人や株式会社の割合が増加傾向です。

(イ) 主な障害種別と工賃の傾向

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

その結果、令和元年度では「知的障害中心」の事業所が53.3%と過半数を占めており、「精神障害中心」の事業所が39.8%、「身体その他」の事業所が6.8%となっています。

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

回答	令和元年度	平成28年度	増減額
知的障害中心	18,702	18,646	56
精神障害中心	10,957	10,374	583
身体その他	14,847	14,258	589
計	645	501	

(ウ) 事業所別平均年齢

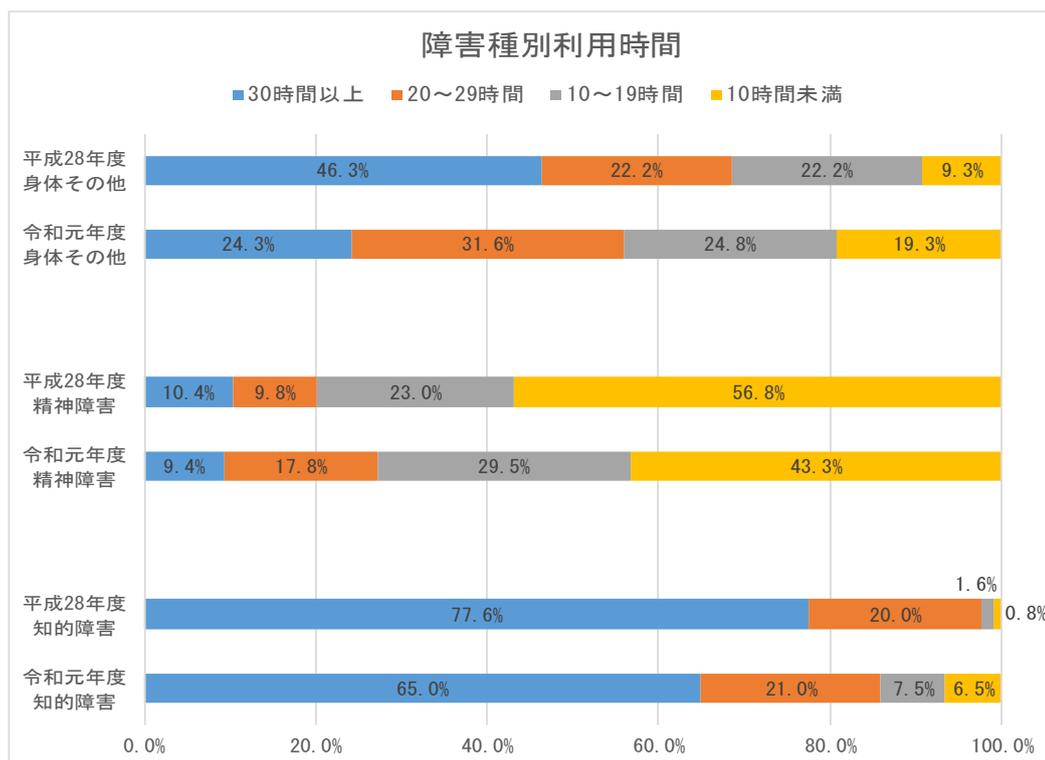
利用者の主な障害種別における手帳等級別の集計結果では、障害の程度が重度化しており、また、年代別においては、46～50歳、51～55歳の区分が増えてきており、事業所の高齢化等が進んでいる状況です。

【事業所別平均年齢】

	令和元年度		平成28年度		増減率
	件数	構成比	件数	構成比	
20～25歳	5	0.8%	5	1.0%	-0.2%
26～30歳	27	4.3%	26	5.2%	-0.9%
31～35歳	66	10.5%	74	14.7%	-4.2%
36～40歳	145	23.0%	104	20.7%	2.3%
41～45歳	166	26.3%	134	26.6%	-0.3%
46～50歳	141	22.4%	103	20.5%	1.9%
51～55歳	60	9.5%	34	6.8%	2.8%
56～60歳	12	1.9%	15	3.0%	-1.1%
61歳以上	8	1.3%	8	1.6%	-0.3%
計	630	100%	503	100%	

(エ) 利用時間

事業所における一週間の利用時間については、「30時間以上」となっている事業所が、前回調査に比べ、全体的に少なくなっています。また、精神障害中心の事業所では、10時間未満の事業所が減ってきており、令和元年度の障害種別による平均工賃の増額をみると就労時間の長さは、工賃に大きく影響があるものと想定されます。



また、主な生産活動については、売上規模上位3位までを聞きました。

売上規模別、関わる利用者人数別とも傾向は同じで、請負の「清掃」が最も多く、次いで軽作業の「印刷物の封入・封緘」となっています。自主製品では「雑貨類」が多く、「洋菓子系」「パン系」と続きます。

これは、前回調査から傾向は同様となっています。

【主な生産活動（TOP5）】

	令和元年度		平成28年度	
	生産活動	構成比	生産活動	構成比
1	清掃	14.4%	清掃	19.1%
2	印刷物の封入・封緘	12.6%	印刷物の封入・封緘	11.9%
3	パン系	8.5%	洋菓子系	8.7%
4	洋菓子系	7.6%	パン系	7.9%
5	弁当・惣菜	5.2%	弁当・惣菜	6.0%

イ 令和元年度の工賃の分析

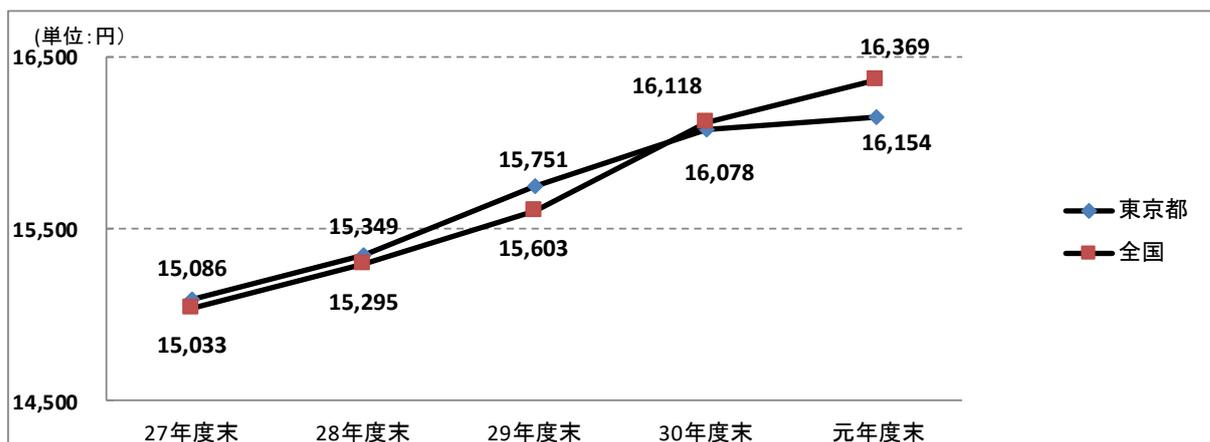
(ア) 東京都における工賃の状況

全国の平均工賃は平成27年度で15,033円と都の実績と比べて低い水準であったものの、年々向上し、平成30年度に都の工賃を超え、令和元年度では16,369円と215円と国と都の工賃の差が拡大しています。

一方、都内の就労継続支援B型事業所数は、新規開設により年々増加し、令和3年度には880か所となっています。

これら都内事業所の令和元年度の平均工賃は16,154円で、前年度から微増、3年前の平成28年度工賃の15,349円と比べても約5.2%の増となっています。これは、令和元年度においては、新型コロナウイルス感染の影響も考えられますが、共通して、都内で増加する新規事業者の工賃が低く、全体の工賃を下げてしまうこと、また、他県に比べ小規模な事業所も多いことから、現場の職員が不足し、常に多忙で、適正な事業所運営ができていないことが、工賃の伸び悩みの原因のひとつであると考えられます。

<平均工賃実績（都・全国）の推移>



<目標工賃と実績、事業所数の推移>

	第2期計画			第3期計画		
	平成27年度	平成28年度	平成29年度	平成30年度	令和元年度	令和2年度
目標工賃	16,000	17,500	19,000	17,000	18,500	20,000
工賃実績	15,086	15,349	15,752	16,078	16,154	—
達成率	94%	88%	83%	95%	87%	—
事業所数	732	765	800	822	848	880

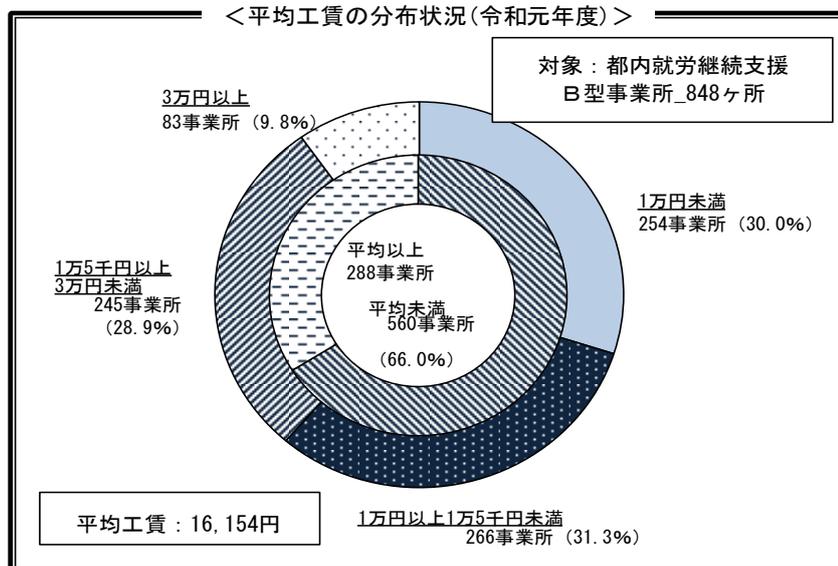
※平成27年度～令和2年度事業所数は工賃実績調査の対象事業所数。

平成30年度から令和2年度を計画期間とする3年間で達成すべき目標を、平成28年度実績の約30%増である20,000円とし、令和元年度の目標工賃を18,500円に設定しましたが、87%の達成状況で目標値を達成できませんでした。一方、28年度の事業者ベースでいくと、達成状況は、89%となっています。

また、令和元年度における平均工賃の分布をみると、全体の約66%の事業所が都内平均工賃（16,154円）を下回っており、これらの事業所群における平均工賃は約10,000円となっています。

一方、都内平均工賃以上の事業者群における平均工賃は約27,000円となっています。

<令和元年度 平均工賃の分布>



令和元年度における平均工賃の分布を前回計画時の平成28年度と比較し、金額帯で分類してみると、15,000円以上が38.7%（前回36.7%）、10,000円以上15,000円未満が31.3%（前回26.8%）、10,000円未満が30.0%（前回36.5%）で構成されており、特に10,000円未満の事業所割合が減少している状況です。

(イ) 前回計画における達成状況等

第3期計画において、平均工賃以上と以下の事業所群に分けて、以下の目標値を設定しました。

①平均工賃以上の対象事業所については概ね10%増額を目標
②平均工賃未満の対象事業所については平均工賃（15,349円）の額を目標

この目標値が達成できているかを平成28年度から令和元年度まで指定を受けている事業所（747事業所）を対象とし、検証したところ、都の目標工賃達成状況、工賃向上率は、次のとおりです。

各事業所群において、目標を達成できた事業所は少ない状況でしたが、平均工賃未満の事業所では、工賃向上率が14.4%となっています。

【目標工賃達成状況】

	事業所数	平均工賃額超え (H28_15,349円)	10%増額	目標達成率
①H28平均工賃以上	263	—	71	26.9%
②H28平均工賃未満	484	58	—	12%

【工賃向上率等】

	事業所数	割合	H28平均工賃 (月額)	R1平均工賃 (月額)	工賃向上率 (H28⇒R1)
①H28平均工賃以上	263	35.2%	26,153円	26,508円	1.4%
②H28平均工賃未満	484	64.8%	9,494円	10,864円	14.4%

ウ 実態調査を踏まえた3期に掲げた課題の改善状況

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

課題1	平均工賃未満の事業所の底上げ
課題2	工賃アップに向けた意識の醸成
課題3	作業環境や生産性の改善
課題4	販路の拡大や新商品開発

課題1 平均工賃未満の事業所の底上げ

- 全体の約65%の事業所が都内平均工賃（15,349円）を下回っており、これらの事業所群における平均工賃は約9,000円（平成28年度）でした。

この平均工賃に満たない事業所には工賃底上げにつながる施策が必要であるとしていました。今回、平均工賃未満の事業所数は大幅には減少できなかったものの、既述のとおり、特に10,000円未満の事業所割合が減少し、一定程度改善はできていますが、約30%の事業所は10,000円未満の状況です。

課題2 工賃アップに向けた意識の醸成

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

しかしながら、工賃が1万円未満の事業所では特に「キーパーソンはいない」という割合が増えており、より一層の意識づけが必要であると考えられます。

課題3 作業環境や生産性の改善

- 工賃アップに向けて、利用者の平均年齢の上昇や重度化への対応についての問題意識が高く、これに関連して利用者と仕事のマッチングについてどう具体的に対応していくのか苦慮している事業所が見受けられました。
- 今回の調査では、新規発注への対応について、「多少無理をしても受ける」等前向

きな発言が、やや減少傾向にあるものの、「利用者ができる作業がない」という考え方が減少し、「利用者でできる作業がややある」が一定程度増加しています。

- これについては、都の事業（工賃アップセミナー等）の作業工程の考え方等が一定程度浸透した成果と考えられます。

課題4 販路の拡大や新商品開発

- 工賃向上に対する問題意識として、「販路開拓・新商品開発」や「仕事量の安定的確保」が高くなっており、その支援策として、都でも様々な施策を展開しました。
- これまでに、都が実施してきた工賃向上施策についての参加あるいは利用状況については、工賃アップセミナーの受講が324件（49.7%）と約5割の事業所が受講しており、次いで、区市町村ネットワーク関係事業への参加が177件（27.1%）、福祉・トライアルショップ（KURUMIRU）への出店が155件（23.8%）となっています。
- 平均工賃が1万円未満の事業所群は、福祉・トライアルショップ（KURUMIRU）への出店等、生産活動収入が直接事業所へ還元される施策への参加割合が多くなっています。

エ 新型コロナウイルス感染症の影響

都の調査では、令和2年6月末において、新型コロナウイルス感染症の影響により、対前年度50%減等収入が減少した月があると答えた事業所は全体の約6割でした。

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

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

令和2年度の工賃実績は、今後、工賃実績の内容を詳細に調査・分析していく必要があります。

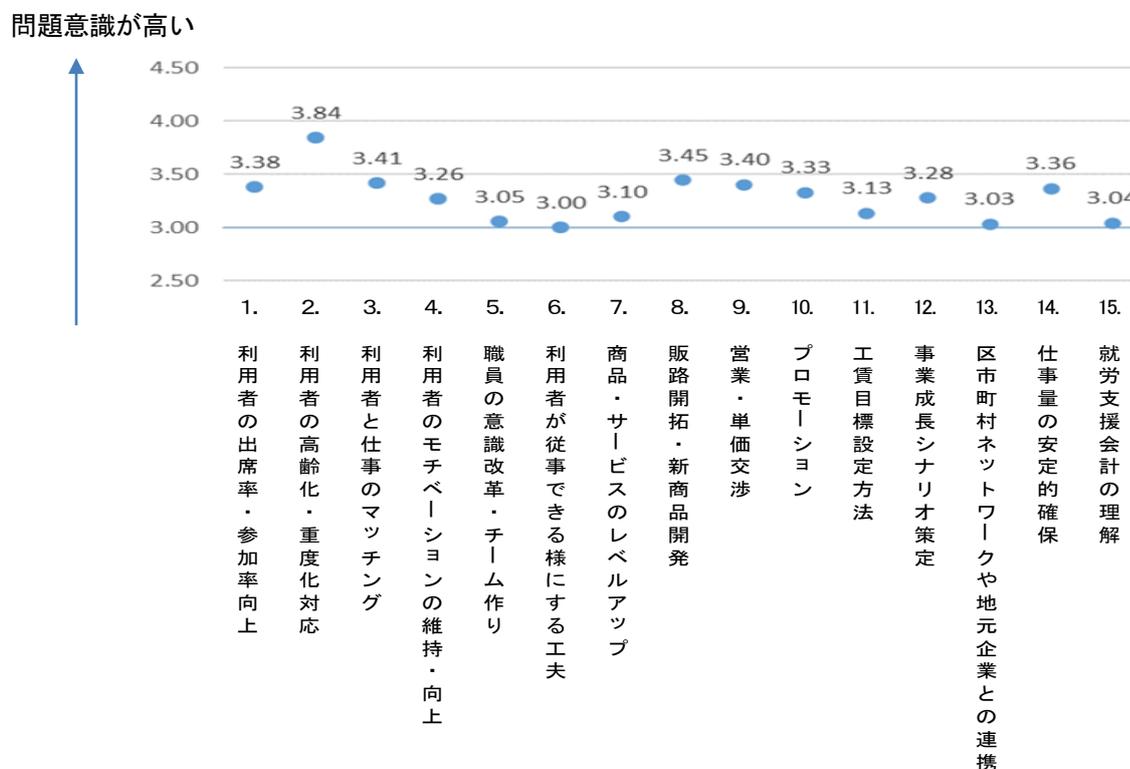
（3）課題整理と施策の見直し

ア 工賃向上の取組状況に係る実態調査結果

都内事業所の工賃アップに向けた取組状況の実態を把握し、工賃向上に必要な取組や課題等を明らかにして、都が今後取り組むべき施策等を考察するため、令和2年3月に都内B型事業所818所（R2.12.1現在）を対象に「就労継続支援B型事業所の工賃向上の取組状況等に係る実態調査」（以下「実態調査」という。）を実施しました。

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

<工賃向上に対する問題意識>



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

最も問題意識が高かったのが「利用者の高齢化・重度化対応」（3.84点）であり、前回調査（3.78点）の際よりも高くなっており、利用者の平均年齢の上昇等に伴うものと見込まれます。次いで高かったのが「販路開拓・新商品開発」（3.45点）であり、前回調査においても3.61点と、高いスコアとなっています。

「利用者仕事とのマッチング」（3.41点）や「仕事量の安定的確保」（3.36点）等、前回同様に平均年齢の上昇・重度化に伴うところが大きいと想定されます。

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

- 対応できる仕事が少ない。できていた作業ができなくなる
- 支援員しか携われない作業がある
- 利用者のモチベーション低下
- 仕事量が不安定
- 難易度の高い作業が多いが、作業可能な利用者が少ない
- 職員の人手不足・時間不足

- 安定した通所が難しい（天気や体調に波があり、出席率が安定しない、入院や長期欠席もある）

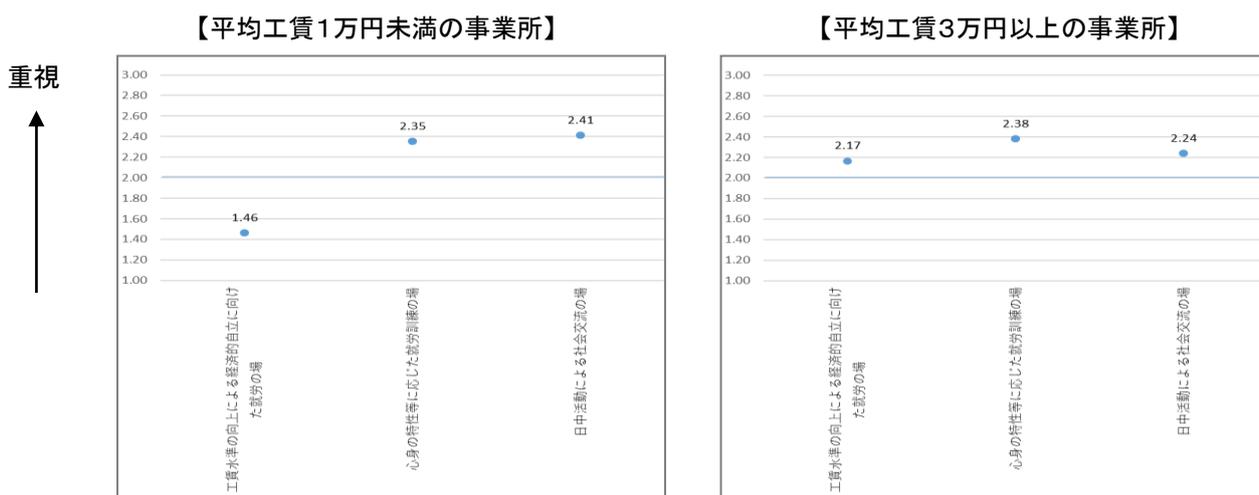
利用者と仕事のマッチング、利用者の平均年齢の上昇や重度化に対して工夫していることを聞いたところ、以下のような事例がありました。

- 作業工程の細分化、見直し
- 自助具の開発（シール貼り補助等）
- 機械化・設備投資（エレベーター、自動貼り機等）
- 定期的なミーティング
- 定期的な面談・相談
- モチベーションアップのため、レクリエーションを企画 等

また、実態調査では、金額帯別にクロス分析を行っています。ここでは平均工賃3万円以上の事業所と1万円未満の事業所に工賃向上に対する意識の違いがあるかを分析しました。

まず、就労継続支援B型事業所のあり方について自事業所が、「就労の場」、「就労訓練の場」、「社会交流の場」としてどの程度重視しているか聞きました。

< B型事業所としてのあり方の意識 >



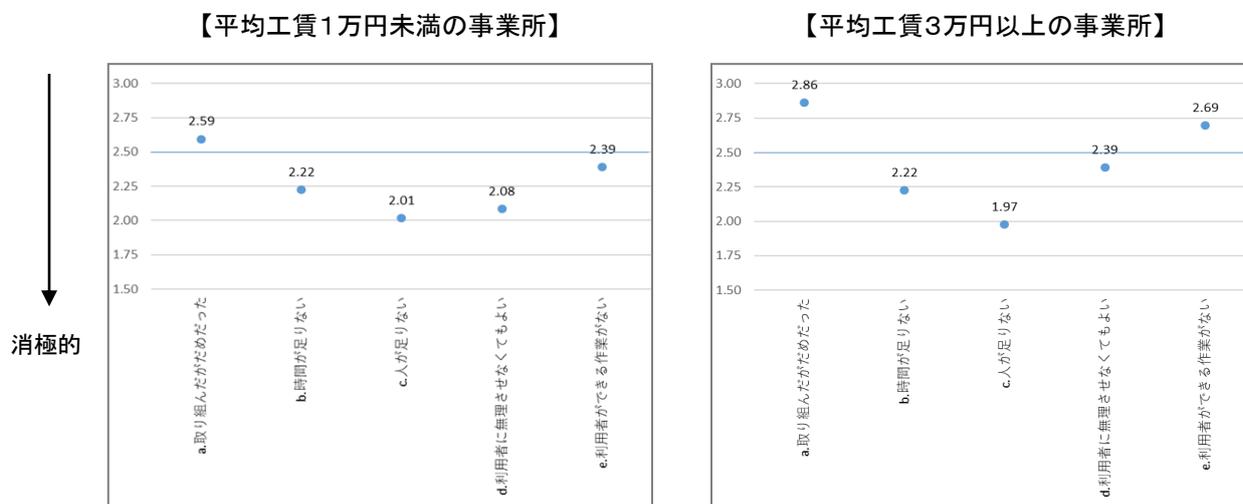
※「あまり重視していない1点」「やや重視2点」「かなり重視3点」としてスコア化したもの(平均2点)

自事業所のあり方を「就労の場」として重視することについては、1万円未満の事業所より、3万円以上の事業所の方がかなり高い値となっています。

平均工賃が高くなるにつれて、自事業所は「就労の場」であるという姿勢を重視し、かつ、それぞれの支援を均等に重視する傾向にあります。

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

<工賃向上に取り組む上での消極的意識>



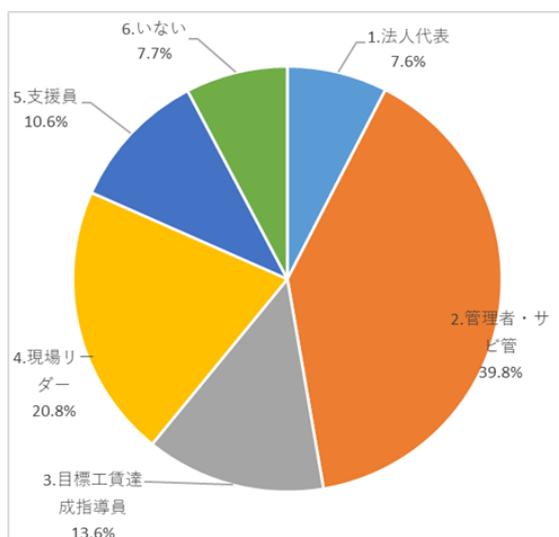
※「かなりある1点」「ややある2点」「あまりない3点」「全くない4点」としてスコア化したもの(平均2.5点)

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

特に「利用者ができる作業がない」という点について、平均工賃が高くなるにつれ、適性に応じた仕事ができるよう工夫しようとする姿勢が見受けられます。

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

<事業所における工賃向上のキーパーソン>



回答	件数	構成比
1.法人代表	49	7.6%
2.管理者・サビ管	258	39.8%
3.目標工賃達成指導員	88	13.6%
4.現場リーダー	135	20.8%
5.支援員	69	10.6%
6.いない	50	7.7%
計	649	100%

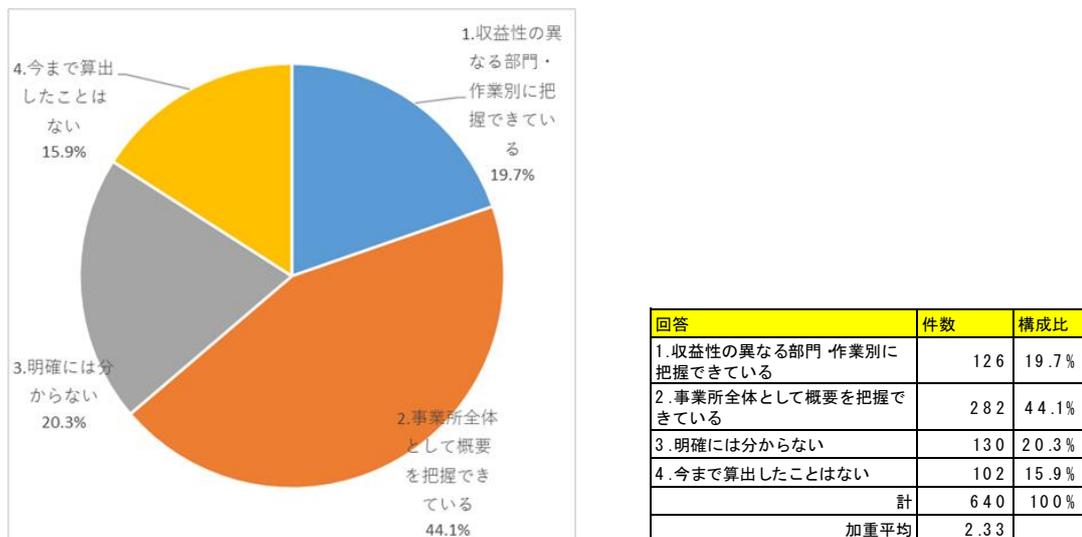
「管理者・サビ管」が39.8%で「現場リーダー」20.8%、「目標工賃達成指導員」13.6%と続き、B型事業所の責任者等がキーパーソンだと考える事業所が多いことがわかります。

しかしながら、前回調査では、「管理者・サビ管」が46.1%だったのに対してかなり下がっている状況です。逆に、「誰もいない」が、前回1.9%から7.7%と上がっています。これは、現場における実質的なリーダーが不在であるということだと推測できます。

金額帯別にクロス分析したところ、平均工賃1万円未満の事業所では「管理者・サビ管」が33.3%ですが、平均工賃3万円以上では42.5%と割合が上がっています。また、「法人代表」も含めると、高工賃の事業所ほど割合が増加し、工賃向上には、実質的な権限がある立場の者が、事業所全体を引っ張っていく力が一定程度必要であると認識しています。

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

<損益分岐点売上高の把握状況>



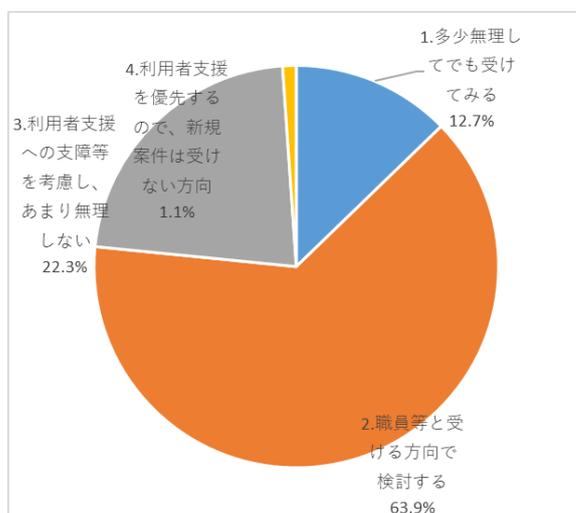
目標工賃を支払うための損益分岐点売上高の把握状況については、「収益性の異なる部門・作業別に把握できている」19.7%と「事業所全体として概要を把握できている」44.1%と合わせて6割強の事業所が把握している状況です。

一方、「明確には分からない」20.3%、「今まで算出したことはない」15.9%とコスト管理や売上げの確保など経営意識の向上が求められる事業所も見受けられました。

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

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

<新規発注依頼への対応>



回答	件数	構成比
1. 多少無理してでも受けてみる	82	12.7%
2. 職員等と受ける方向で検討する	412	63.9%
3. 利用者支援への支障等を考慮し、あまり無理しない	144	22.3%
4. 利用者支援を優先するので、新規案件は受けない方向	7	1.1%
計	645	100%

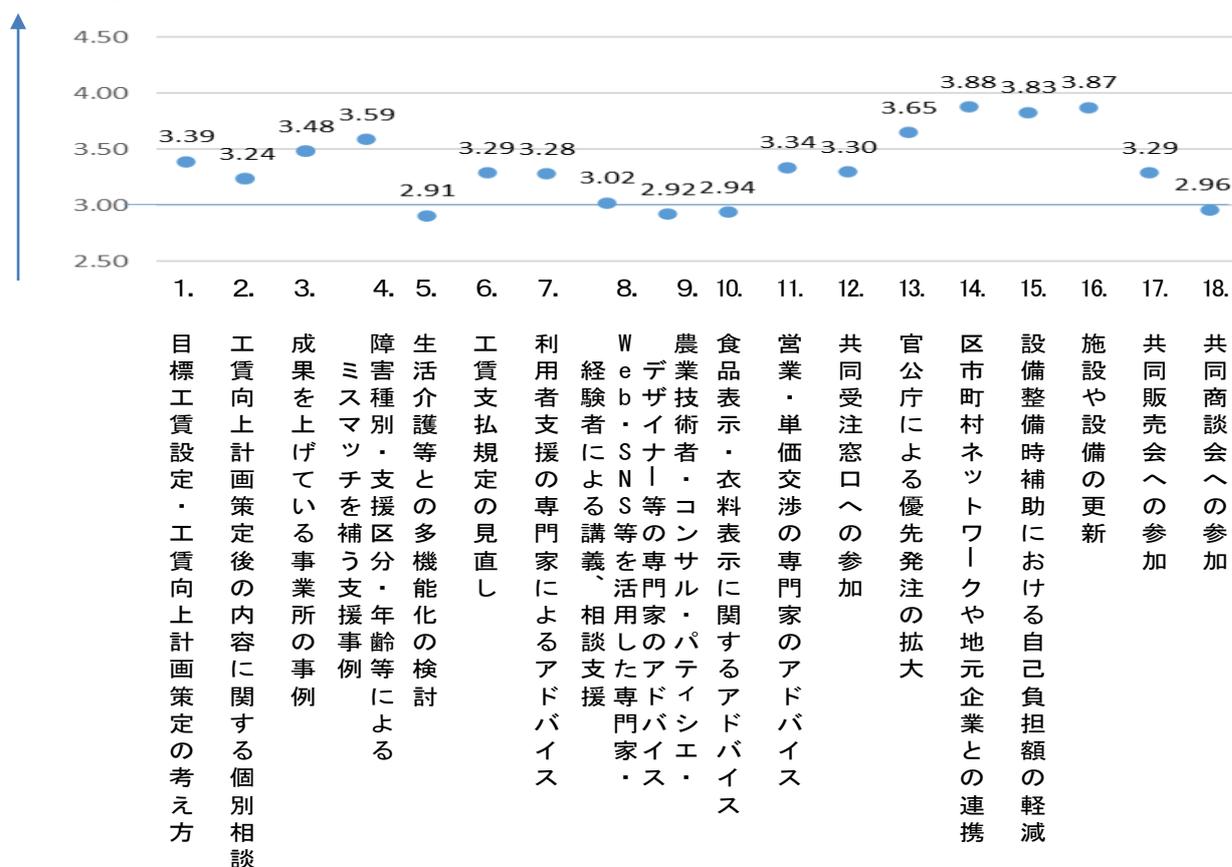
新規の発注依頼があった場合の対応として、「職員等と受ける方向で検討する」が63.9%と圧倒的に多く、「多少無理してでも受けてみる」12.7%と合わせて7割強が積極的な姿勢を見せています。

一方で、「利用者支援への支障等を考慮し、あまり無理しない」23.3%、「利用者支援を優先するので、新規案件は受けない方向」1.1%と2割強はやや消極的な状況です。

その中でも、平均工賃1万円未満の事業所では、3割強が消極的な姿勢に対して、平均工賃3万円以上の事業所は8割強が積極的な姿勢を見せており、工賃向上において、こういった姿勢が重要であると認識しています。

＜必要な支援策＞

支援への必要性が高い



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

今後必要な支援としては、「区市町村ネットワークや地元企業との連携」(3.88点)が最も高く、「官公庁による優先調達の拡大」(3.65点)といった販路開拓に関する要望が引き続き高い状態です。

同様に「施設や設備の更新」(3.87点)、「設備整備補助における自己負担額の軽減」(3.83点)と設備投資に関する必要性も高いままです。

また、「障害種別・支援区分・年齢等によるミスマッチを補う支援事例」(3.59点)及び「成果を上げている事業所の事例」(3.48点)など、事例による学びについての必要性も前回同様です。

さらに、「目標工賃設定・工賃向上計画策定の考え方」(3.39点)、「工賃向上計画策定後の内容に関する個別相談」(3.24点)と工賃向上計画策定に関する支援への必要性も高くなっています。

「営業・単価交渉の専門家アドバイス」(3.34点)、「利用者支援の専門家によるアドバイス」(3.28点)など専門家によるアドバイスも求められています。

スコアに多少の差はあるものの、今後必要な支援については、前回調査時と大きな変化はない状態です。

イ 課題の整理

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

課題1 工賃アップに向けた意識の醸成

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

課題2 作業環境や生産性の改善

- 工賃アップに向けて、利用者の平均年齢の上昇や重度化への対応についての問題意識が高く、これに関連して利用者と仕事のマッチングについてどう具体的に対応していくのか苦慮している事業所が見受けられます。
- また、支援策としても「障害種別・支援区分・年齢等に伴うミスマッチを補う支援の事例」や「施設や設備の更新」が求められています。一方で、グループ分け、工程細分化、マニュアル化、機械化・設備投資、治具作成、利用者のモチベーションを上げるための工賃支払ルールの変更等、様々な工夫をして対応することにより、利用者の平均年齢の上昇や重度化があっても高工賃を実現している事業所も少なくありません。
- 利用者と仕事のマッチングを踏まえた作業環境の改善、経営技術の習得、先進・成功事例を参考にすること等により、事業所の生産性・販売力を向上させることが重要です。
- 生産性・販売力向上には、利用者個々人の状況やスキルを把握し、支援計画と

連動しながら作業工程やグループ分けを見直すことや、発注者のニーズに対応するための新たな生産設備等を導入して生産性を高めることが必要です。

また、外部の専門家の活用により、自主製品の開発や品質管理の向上を進める取組等も有効です。

課題3 販路の拡大や新商品開発

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

ウ 施策の見直し

工賃向上に向けた課題を踏まえ、主なものとして以下の事業の見直し・再構築を行い、令和3年度から実施します。

また、課題に応じた新たな事業も実施していきます。

工賃アップセミナー事業

【経緯と課題】

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

平成27年度からは、工賃向上の基本的な考え方を学ぶ「基本編セミナー（100名規模）」と、少人数によるグループワーク、先進事業所見学など連続して受講することで高い実践スキルを身に着ける「実践編セミナー（30名規模）」を併せて実施していましたが、平成30年度からは、「レベルアップ編」と「スキルアップ編」に分けて、工賃向上に関する項目を総点検できるような研修に変更しました。「レベルアップ編」では、工賃の底上げを目的とし、「スキルアップ編」では、一般市場への参入・対応を目的としました。

「レベルアップ編」では、セミナーや研修だけでなく、行動計画策定のフォローや事業所の状況についてより踏み込むことができる「個別相談会」や実際に事業所を現地訪問し、利用者支援等の実態を確認したうえでアドバイスを行う「マッチングアドバイス」を実施することで課題解決を図るようにし、全体研修・グループワークの規模増等、引き続き実施する全体研修及びグループワークでは、実施規模を拡大し、多くの事業所に参加を促しました。また、「スキルアップ編」では、マーケティングや販路拡大の方法、商品開発、品質向上など、一般市場への参入を主たるテーマとした講義を行いました。

しかしながら、一定の成果と評価を得ているものの、「レベルアップ編」では、受講率が低迷しておりセミナーの内容を広く伝えられておらず、「スキルアップ編」では、より深い内容で研修を受けたいという声が多数あり、「一般市場への参入」という点では、補完しきれていないという課題が出てきました。

また、計画は考えられても、事業所全体を巻き込まないとなかなか実行に移せないとの意見もありました。

【見直しの内容】

◎レベルアップ編における見直し

特にグループワークで実施していた講義の内容（シナリオライティング・設計書作

成等)は基礎研修と合わせて実施することで、より高い効果が得られるため、基礎研修受講者を対象に実施していきます。

◎スキルアップ編における見直し

「機会の拡大」を主眼に、他事業で補完できていないが実施している事業所の多い「食品」にスポットを当てた専門講義も実施していきます。

研修内容のバリエーションの拡充とフォローしきれていない分野の補完ができる研修内容を充実させる必要があるため、テーマを選定し、より実践に即した内容にしていきます。

◎参加しやすい環境づくり

業務都合で参加しにくい事業所や職員に対し、講義の内容によってはオンラインでの参加など、受講しやすいよう工夫をし、事業所全体が工賃アップに向けて意識を醸成できるよう工夫していきます。

区市町村ネットワークによる共同受注体制の構築

【経緯と課題】

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

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

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

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

都共同受注窓口（TOSTEP「トステップ」）を設置しました。

各ネットワークにおける機能強化は、ワーキンググループによる研修や案件を受注し、経験を積むことで、一定程度図られました。

ネットワークに参加している事業所の工賃向上のためには、今後更なる営業案件の獲得及び各ネットワークが自力で受注できるかが重要ですが、まだネットワークの窓口のコーディネート力などが不足しているというのが現状です。

また、大規模な受注案件ほど、資材の受け渡しを行う物流拠点が企業からの発注条件として提示されることがあり、場所や運搬機材などの確保が困難なことから、数量を減らして受注することや受注できない案件もありました。

【見直しの内容】

◎更なる案件受注の拡大

平成30年度からの3年間は、会議体における機能強化に重きを置き、座学による知識付与をはかってきました。今後は、多くの案件を受注できるよう、東京都共同受注窓口における営業力の強化及び各区市町村ネットワークの窓口に対しても営業力強化の支援をしていきます。

その中でPDCAサイクルを行うことによって、各ネットワークの機能強化も併せて図っていきます。

また、ネットワーク会議や事例紹介等を行いながら、参加ネットワークの増加にも努めていきます。

◎物流拠点確保に向けて

物流拠点等の確保においては、事業所の力だけでは実現が厳しいのが現状です。そのため、各区市町村と連携を図っていきます。

また、「障害者施策推進区市町村包括補助事業」の「作業所等経営ネットワーク支援事業の推進」事業のメニューを拡充し、物流拠点における環境整備を一部支援していきます。

優先調達の推進

【経緯と課題】

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

平成28年度の調達方針では、「10万円以下の印刷請負」「30万円未満の封入・封かん・発送業務」について、原則として障害者就労施設に発注することや、各年度

の調達目標として、各局において調達拡大に向け「調達計画」を策定し、その達成を目指すことを新たに明記しました。

また、官公庁及び民間企業からの発注拡大のため、事業所が提供できる物品・役務や受注実績等の情報を積極的に提供するほか、区市町村の福祉施設ネットワークや区市町村担当者から、都庁各局担当者に対し、自らの製品や受注作業の実績等について直接、発注を呼びかけるプレゼンテーションの場を設定しています。

各局担当者からは、「いろいろな役務・商品を発注できる可能性を感じた」「事例が豊富で解かりやすかった」といった声のほか「ネットワークに問い合わせれば、適した事業者の紹介を受けられるのは便利」という概ね高評価の感想が聞かれました。さらに、東京都全体におけるワンストップ窓口があれば、なお依頼しやすいという意見もありますが、まだまだ認知されていないのが現状です。

【見直しの内容】

◎ 制度周知と案件の掘り起こし

都の各局事業担当者に向けて制度理解を深めてもらえるよう、説明会など工夫していきます。

なお、調達計画の策定に当たっては、供給できる物品等の特性を考慮した上で年間の契約予定案件から調達可能案件を掘り起こすなど、過去の調達実績も踏まえ、調達件数及び調達額の増加に努めます。

また、区市町村とも連携を図っていきながら、区市町村に対しても案件の掘り起こしを依頼し、更なる拡大を図っていきます。

◎ 共同受注窓口の更なる受注促進

受注内容に対応可能な複数の障害福祉サービス事業所にあっせん・仲介する業務を行う「共同受注窓口」を都の調達方針の対象施設に加えましたが、引き続き、周知を図り、都が設置するワンストップ窓口や各区市町村ネットワークの共同受注窓口に向けての発注を促進します。

福祉・トライアルショップの展開

【経緯と課題】

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

ていくことは難しい状況でした。

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

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

出店している事業所に実施した実態調査によると、KURUMIRU 出品後に「新たな販路が増加した」と回答した事業所は 31%あり、中には、安定した販路を開拓したという事業所もあり、成果もあげている状況です。

こうした事業所をさらに増やしていくためには、「販路開拓のイメージやノウハウが不足」「売れる商品づくり」などが課題であることが実態調査により明らかとなりました。

【見直しの内容】

◎販路開拓支援

販路開拓支援は、新たな試みでもあります。新型コロナの影響も考慮する必要があることから、毎年度、現況調査等を行い、支援内容（規模含む）を検証しながら、出品している事業所にあった販売先などについて、開拓を進めていきます。

また、商品説明等を行うアプリや QR コードの導入に関する検討等を実施し、お客様の利便性の向上を図ります。

◎更なる品質向上に向けて

「品質の向上」については、商品として法律順守はもとより、「商品開発、コスト管理に関する支援の強化」を進めていきます。

また、売れる商品づくり、利益のでる商品づくりへ支援の重点をシフトしていき、企画書・原価計算書の提出など、出店事業所に対して、個別に支援していきます。

商品開発等業務改善モデル事業

【経緯と課題】

東京都が令和元年度に実施した「B型事業所」を対象とした実態調査において、工賃向上における問題意識の1つとして、「利用者の高齢化・重度化」があげられています。この課題に対応するためには、支援する側として、「職員の負担が大きい、

人手不足、時間不足」といった状況が発生しており、工賃向上の取り組みが実行できてないとの声が多くありました。

一方で、工賃向上を進めていくためには「販路開拓・新商品開発」、「営業・単価交渉」等を始めとした経営的な分野の課題があり、改善等していくことが必要であると認識はしているものの、日常の支援における職員の負担が増大していることから、着手できない状況になっています。

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

そのため、少しでも事業所において、課題に着手できる環境を作れるよう、都から派遣した専門家等と個々の事業所が一体となって課題を検証すること、また、事業所の中からでは気づきにくい課題を、外部からの目線によって点検していきます。

課題については、事業所の実情に応じながら、業務改善を支援していき、より実践的に取り組む仕組みを構築し、継続して実施できるようにしていきます。

本事業は、モデル事業として実施し、その成果について報告会や販売会等により、各事業所に成果を波及させていく予定です。

3 令和5年度までの目標と取組

(1) 目標とすべき工賃の考え方

令和元年度都内事業所の平均工賃は 16,154 円ですが、前述のとおり、約 66% の事業所が平均工賃を下回っており、その事業所群のうち、約 30% の事業所が 10,000 円未満という状況です。

一方で、平均工賃以上の事業所群の平均工賃は、約 27,000 円であり、より高い水準の目標が求められます。

更に、伸び率を分析すると、平均工賃以上の事業所の伸び率は、1.4% となっていますが、伸び率がプラスの事業所の平均伸び率は 17% となっており、同じく、平均工賃未満の事業所の伸び率は、14.4% となっていますが、伸び率がプラスの事業所の平均伸び率は 30% となっています。

また、平均工賃未満の事業所には、伸び率 50% の事業所が 18% もあり、その平均上昇金額は 6,000 円以上です。

こうした状況を踏まえ、それぞれの事業所群を対象に以下の目標を設定します。

- | |
|--|
| ■ 平均工賃以上の対象事業所については概ね 10% 増額を目標 |
| ■ 平均工賃未満の対象事業所については平均工賃（16,154 円）の額を目標 |

上記により試算した結果、都として本計画期間である 3 年間で達成すべき目標とする平均工賃（月額）を令和年度実績の約 30% 増である 21,000 円とします。

(2) 各年度の目標工賃

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

区分	各年度の目標工賃（月額）
令和元年度（実績）	16,154円
令和3年度	17,500円
令和4年度	19,500円
令和5年度	21,000円

(3) 都の取組の方向性

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

1 事業所の意識改革

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

また、工賃向上の機運醸成のためにも施策に参加しやすい環境（Web参加等）を作っていきます。

2 生産体制の改善・強化

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

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

3 各事業所の状況に応じた販路の拡大・品質の向上

各事業所の生産活動の内容等に対する適切な販路の拡大を目指します。

また、商品開発、共同受注体制の構築、商品価値（デジタル化等含）や作業の品質向上を目指していきます。

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

(4) 都が取り組む支援策

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

<取組の方向性1 事業所の意識改革>

支援策1 東京都工賃アップセミナーの実施

工賃アップの成功事例の紹介やノウハウの提供など、管理者等の経営意識と利用者のモチベーションを高めるセミナーに加え、行動計画の策定及び実践等を通じ、

実践力を高める少人数制のグループワークを実施します。さらに、その行動計画や自事業所の課題について効果的・具体的な助言を提供する「個別相談会」を実施することにより全体の底上げを図ります。

また、販路開拓や新商品開発など市場参入・拡大のために必要な知識等に関するセミナーを行います。セミナーの内容はバリエーションの拡充とフォローしきれていない分野も取り入れ、より実践的な内容としていきます。

更に、業務都合で参加しにくい事業所や職員に対し、講義の内容によってはオンラインで参加できるようにするなど、受講しやすいよう工夫をしていきます。

支援策2 経営コンサルタント派遣等事業の推進

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

＊ 障害者施策推進区市町村包括補助事業

<取組の方向性2 生産体制の改善・強化>

支援策1 東京都工賃アップセミナーの実施（再掲）

外部専門家を現場の事業所に派遣し、利用者と作業のマッチングに関するアドバイス等を提供する「マッチングアドバイス」を実施します。

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

支援策2 受注促進・工賃向上設備整備費補助事業

事業所が、生産性の向上や受注機会の増大を目的として導入する生産設備の整備について補助します。

支援策3 経営コンサルタント派遣等事業（再掲）

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

＊ 障害者施策推進区市町村包括補助事業

支援策4 商品開発等業務改善支援モデル事業

新たな販路開拓や利益率の向上に向け、商品開発、営業手法、作業に係る工程管理等への支援を、就労継続支援B型事業所に対してモデル事業として実施することにより、工賃向上の実現を図ります。

<取組の方向性3 各事業所の状況に応じた販路の拡大・品質の向上>

支援策1 福祉・トライアルショップの展開

事業所の自主製品を販売するトライアルショップ（KURUMIRU）を都庁舎、区部エリア、多摩エリアに開設し、製品の販路拡大、価値向上を目指すとともに障害者に対する理解の促進を図ります。

また、売れる商品づくり、利益のでる商品づくりへ支援の重点をシフトしていき、企画書・原価計算書の提出など、出店事業所に対して、個別に支援していきます。

更に現況調査等を行い、支援内容を検証しながら、出品している事業所にあった販売先などについて、開拓を進めていきます。

店舗においては、商品説明等を行うアプリやQRコードの導入等を実施し、お客様の利便性の向上を図ります。

支援策2 作業所等経営ネットワーク支援事業の推進（再掲）

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

また、事業のメニューを拡充し、物流拠点における環境整備を一部支援していきます。

* 障害者施策推進区市町村包括補助事業

支援策3 区市町村ネットワークによる共同受注体制の構築

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

また、多くの案件を受注できるよう、東京都共同受注窓口における営業力の強化及び各区市町村ネットワークの窓口に対しても営業力強化の支援をします。

更に各ネットワークの機能強化も併せて図っていき、ネットワーク会議の開催、事例紹介も含め、参加するネットワークも増やせるようにしていきます。

支援策4 商品開発等業務改善支援モデル事業（再掲）

新たな販路開拓や利益率の向上に向け、商品開発、営業手法、作業に係る工程管理等への支援を、就労継続支援B型事業所に対してモデル事業として実施することにより、工賃向上の実現を図ります。

支援策5 優先調達の推進

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

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

都の各局事業担当者に向けて制度理解を深めてもらえるよう、説明会など工夫していきます。更に、供給できる物品等の特性を考慮した上で年間の契約予定案件から調達可能案件を掘り起こすなど、過去の調達実績も踏まえ、調達件数及び調達額の増加に努めていきます。

(5) 区市町村に対する取組への協力依頼

地域で障害者を支える仕組みを構築することが重要であることから、区市町村においても、優先調達推進法に基づく調達方針の策定及び調達の推進が行われるよう周知するとともに、工賃向上への事業所の取組について、包括補助等の活用も含め地域の実情に応じたきめ細かな支援を積極的に行っていただくよう協力を依頼していきます。

【区市町村における取組の例】

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

(6) 都庁内の関係部署との連携

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

4 各事業所における取組

(1) 事業所における「工賃向上計画」の策定

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

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

(2) 計画の基本的事項

ア 計画対象期間

令和3年度から令和5年度まで

イ 計画に盛り込む事項

(ア) 令和5年度までの各年度の目標工賃（月額又は時間額）

(イ) 現状分析と今後の方向性

(ウ) 各年度に取り組む具体的方策

(エ) その他の事項

(3) 目標工賃の設定

目標工賃については、事業所の令和2年度の平均工賃、障害者が地域で自立した生活を実現できるため必要な収入、都の最低賃金や一般雇用されている障害者の賃金、都の目標工賃を勘案して設定することが望まれます。

(4) 工賃向上を効果的に進めるポイント

工賃アップに成功した先進事例をみても、売上増の核となる新商品の開発、利用者の働く意欲を高めるための作業環境の整備、共同受注を通じた新規取引先の開拓など、その取組内容は多岐にわたります。

(PDCAサイクルの確立)

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

(利用者の状況に応じた選択と集中)

自主製品の生産、受注作業とも、まず、工賃向上に寄与していない作業種目の廃止など事業を整理すること、つまり「選択と集中」を行うことが求められます。

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

（管理体制の確保と外部資源の活用）

自主製品の生産・販売においては、一般の市場で他の商品に引けを取らないようなレベルまで製品の品質を向上させることに加え、安心・安全な製品を製造販売するためのコンプライアンスを確保することも重要です。これらの技術やノウハウを事業所だけで習得することが困難な場合は、セミナーの受講や経営コンサルタントの受入等、外部資源の活用を積極的に進めることが必要です。

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

しかしながら、外部資源で学んだ技術やノウハウを自分たちのものにしていくことこそが重要なことです。

あくまで事業所運営を行っているのは、事業所です。外部資源をきっかけに、自分たちの活動の見直しや改善を行った結果が、工賃向上につながっていくことを認識してください。

（環境整備と設備導入）

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

（企業からの受注の拡大）

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

また、地域の企業団体への参加等を通じて、身近な企業に事業所の活動を知ってもらい、受注のきっかけをつくることも有効です。

（ネットワークの構築と活用）

工賃アップを目指す事業所の中には、同じ区市町村の事業所と連携してネットワークを構築し、下請け作業を共同で受注したり、共通ブランドのロゴやキャラクターを作って自主製品のPRに活用する等の取組事例がみられます。また、複数の区市町村の事業所ネットワークが連携して、大規模な販売会を開催する等の成果をあげている例もあります。

このような区市町村ごとのネットワークは都内に広がってきており、まだネットワークが作られていない地域においても、今後、外部のノウハウ等も活用しながらネットワーク構築に積極的に取り組むことが期待されます。また、複数のネットワークが連携することにより、さらに大規模な受注や製品の販売機会の拡大を進めていくことも有効です。

（行政機関との連携の強化）

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

現在、印刷や清掃等の業務を地元自治体から受注している事例が多くみられますが、そういった業務以外にも、例えば、高齢者の見守りサポート等、地域の課題に関して事業所が提供できる業務内容を提示し働きかけることも有効と考えられます。

（5）都の支援策の活用

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