

工賃アップを目指して

工賃アップモデル事業所調査分析報告書

②



東京都福祉保健局

第2部

調査のまとめ

I. 事業所別分析

1. 事業所の概要

調査の対象となった事業は10事業所、24事業で平成20年度の事業収入は2億149万円となっている。

表1 事業所の事業一覧

事業所名	対象	定員 (人)	事業名	事業収入 (千円/年)	参加利用 者数(人)
チャレンジャー	身体・知的・精神	30	受注作業	46,815	27
糀谷作業所	精神	24	公園清掃	3,632	22
			軽作業受託	1,283	22
なないろ	身体・知的・精神	30	縫製作業	5,774	34
			とうふ製造販売・下請作業	10,499	29
たましろの郷	身体	20	清掃	8,603	7
			自主製品	4,356	39
			製菓・製パン	1,633	4
のぞみ園	知的	50	公園清掃	11,331	21
			アクセサリ製作・販売	4,023	7
			館内清掃	1,821	10
平成の里	精神	27	DM発送代行	64,966	15
			簡易組立作業	4,534	4
			リサイクル資源回収	1,041	1
ワークショップ かたつむり	身体	15	情報処理・印刷	2,181	5
			自主生産品売	1,073	15
			軽作業	797	10
おおやま 福祉作業所	知的	19	製品加工	5,586	19
			公園清掃	2,200	20
			味噌・梅干製造・販売	398	12
藍工房	知的・精神	22	藍染め関連製品制作・販売	4,540	19
ゆいのもり	精神	28	パン・カフェ事業	11,566	6
			給食事業	2,023	19
			所外・内作業	822	19

※参加利用者数は、それぞれの事業に直接関わっている利用者の一日当たりの平均員数

2. 事業種別の分類

調査の分析にあたっては、各事業所の事業の種類を大きく自主事業と受託事業、清掃事業にわけ、さらに、以下の7つのカテゴリーにまとめた。

表2 事業種別分類

事業種別		事業内容
自主事業	食品の製造・販売	製パン・豆腐製造など
	手工芸品の製造・販売	縫製・染色・アクセサリ製造、農業作業など
	P C 関連事業	H P 作成、情報処理など
	リサイクル	空き缶リサイクル・古紙リサイクルなど
受託事業	製品加工・組立	内職的作業・軽作業
	労務提供	D M 封入、発送など
清掃事業	清掃	公園清掃・館内清掃など

3. 事業収入と平均工賃

「表3 事業所別事業収入と平均工賃」において、各事業所における事業収入は、年間7千万円から400万円と大きな幅があり、また事業内容も多岐にわたっている。さらに、ほとんどの事業所が単一の事業ではなく、多い場合には3～4種類の事業を同時並行的に実施している。

例えば、おおやま福祉作業所では清掃と製品加工・組立の組み合わせが一つの基本的なスタイルとなっており、のぞみ園、たましろの郷、糀谷作業所では清掃をベースに多くの利用者が参加することが可能な自主事業あるいは製品加工・組立をプラスアルファの事業として実施している。

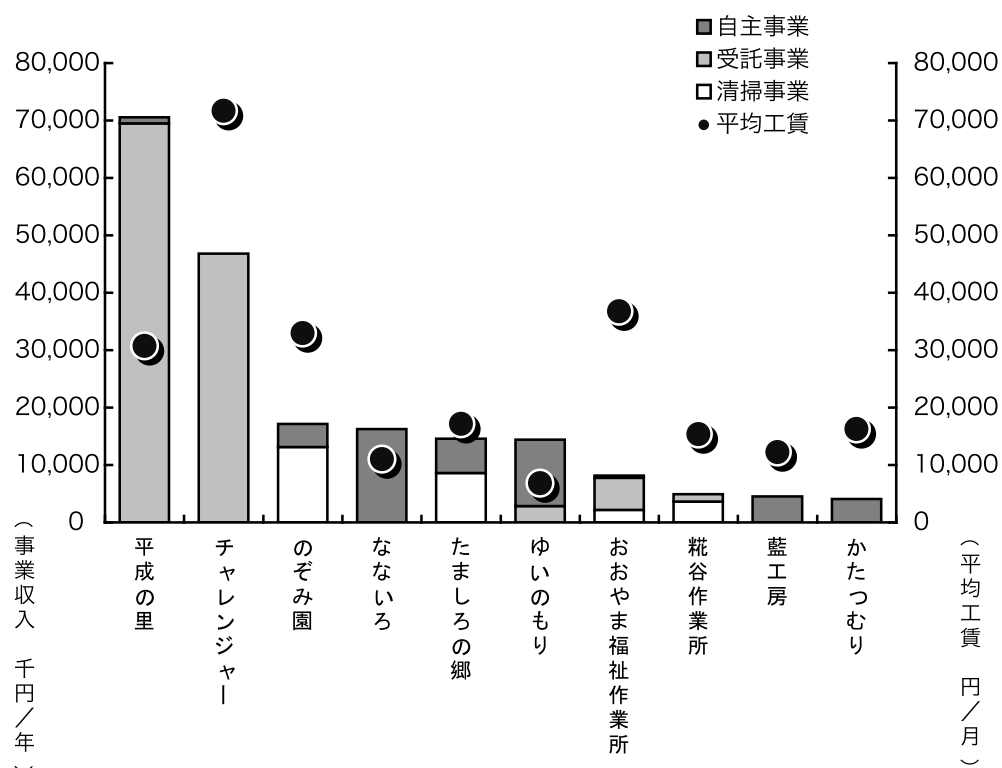
また、チャレンジャーでは、受託事業の工程管理を徹底することによって高い工賃を確保しており、高工賃の典型例ともなっている。

一方、自主事業を中心に事業を展開している事業所では、全般的に事業収入や利用者工賃は比較的低く、利用者工賃という観点に限って見た場合、事業の効率性は低くなっている。

表3 事業所別事業収入と平均工賃

	自主事業 千円/年	受託事業 千円/年	清掃事業 千円/年	事業収入合計 千円/年	平均工賃 円/月
チャレンジャー	0	46,815	0	46,815	71,677
糀谷作業所	0	1,283	3,632	4,915	15,348
なないろ	16,273	0	0	16,273	11,018
たましろの郷	5,989	0	8,603	14,592	17,149
のぞみ園	4,023	0	13,152	17,175	32,960
平成の里	1,041	69,500	0	70,541	30,734
ワークショップかたつむり	3,254	797	0	4,051	16,265
おおやま福祉作業所	398	5,586	2,200	8,184	36,786
藍工房	4,540	0	0	4,540	12,234
ゆいのもり	11,566	2,845	0	14,411	6,838

事業所別事業収入と平均工賃



4. 工賃の支払方法

利用者に対しての工賃の支払い方法では、ほとんどの事業所で全員一律の時給制である。また、能力給は藍工房等一部の事業所で採用されている。

こうした工賃の支払い方法の背景には、事業所において多様な能力の利用者が混在していることや利益率の高い事業と多くの利用者が参加できる事業とが組み合わされていること、職員の関与の度合いなど、事業への個々の利用者の貢献度を正確に評価することが困難であるという事情がある。

また、ほとんどの事業所が、毎月の工賃以外に利益に応じて年間2～3回のボーナスを支払っており、事業利益を内部留保しないという授産事業の性格が反映されている。

II. 事業種類別分析

1. 分析の前提

調査の対象である事業は 10 事業所で、食品の製造・販売、手工芸品の製造・販売、P C 関連事業、リサイクル、製品加工・組立、労務提供、清掃の 7 種類、24 事業（事業収入 2 億 149 万円）となっているが、事業種類の分析においては、事業規模の差が大きいと、年間の事業収入 200 万円以上、あるいは月間の平均工賃額が 14,000 円（平成 19 年度の東京都の平均工賃額レベル）以上の事業として 17 事業（事業収入 1 億 9 千 9 百万円、全事業の 98%）を選別し、集計・分析の対象とした（いずれも平成 20 年度事業実績による）。

また、再下請に出すために、収入とほぼ同額が経費にも計上される外注費やダイレクトメールの郵送費などについては、分析にあたっては、売り上げから差し引いた額を事業収入として扱った。（差引額：平成の里 外注費 49,873 千円、チャレンジャー 郵送費 24,429 千円）

表 4 分析対象事業一覧

事業所名	事業名	事業種別	
チャレンジャー	受注作業	受託事業	労務提供
梶谷作業所	公園清掃	清掃事業	清掃
	軽作業受託	受託事業	製品加工・組立
なないろ	縫製作業	自主事業	手工芸品の製造・販売
	とうふ製造販売	自主事業	食品の製造・販売
たましろの郷	清掃	清掃事業	清掃
	自主製品	自主事業	手工芸品の製造・販売
	製菓・製パン	自主事業	食品の製造・販売
のぞみ園	公園清掃	清掃事業	清掃
	アクセサリ製作・販売	自主事業	手工芸品の製造・販売
	館内清掃	清掃事業	清掃
平成の里	DM 発送代行	受託事業	労務提供
	簡易組立作業	受託事業	製品加工・組立
	リサイクル資源回収	自主事業	リサイクル
ワークショップ かたつむり	情報処理・印刷	自主事業	P C 関連事業
	アクセサリ等製作・販売	自主事業	手工芸品の製造・販売
	軽作業受託	受託事業	製品加工・組立
おおやま 福祉作業所	製品加工	受託事業	製品加工・組立
	公園清掃	清掃事業	清掃
	味噌・梅干製造・販売	自主事業	食品の製造・販売
藍工房	藍染め関連製品制作・販売	自主事業	手工芸品の製造・販売
ゆいのもり	パン・カフェ事業	自主事業	食品の製造・販売
	給食事業	受託事業	労務提供
	所外・内作業	受託事業	労務提供

※ ■ 部分は、分析のためのデータとして採用した事業

2. 自主事業

① 事業の概要

自主事業は、4つの種別に分類した（88ページ参照）が、そのうち、リサイクル事業については、分析の対象となる事例がなかったため、「食品の製造・販売」「手工芸品の製造・販売」「P C関連事業」の3つに分類した。自主事業の中では、「食品の製造・販売」が最も事業規模が大きいが、粗利益率（粗利益（＝事業収入から経費を引いた金額）が事業収入に占める割合）からみた場合、対象となった2つの事業所でそれぞれ39%（たましろの郷：ただし、ここで示した数値は「食品の製造・販売」と「手工芸品の製造・販売」を合わせたもの）、18%（ゆいのもり）となっており、平均で28%である。

一方、「手工芸品の製造・販売」の場合は、原材料が比較的安価であることから、高級化したとしても粗利益率は高く、「のぞみ園」のアクセサリ事業で55%、それ以外の事業所では、「藍工房」の藍染め関連製品作成で61%、「たましろの郷」で70%の粗利益率となっている。

なお、今回の調査においては、P C関連事業の平均工賃が比較的高い数値となっているが、P C関連事業は専門性が要求されることから参加している利用者数も少ないため、全体の事業収入に比べて一人当たりの平均工賃が高い数値となっている。

自主事業の事業収入と平均工賃

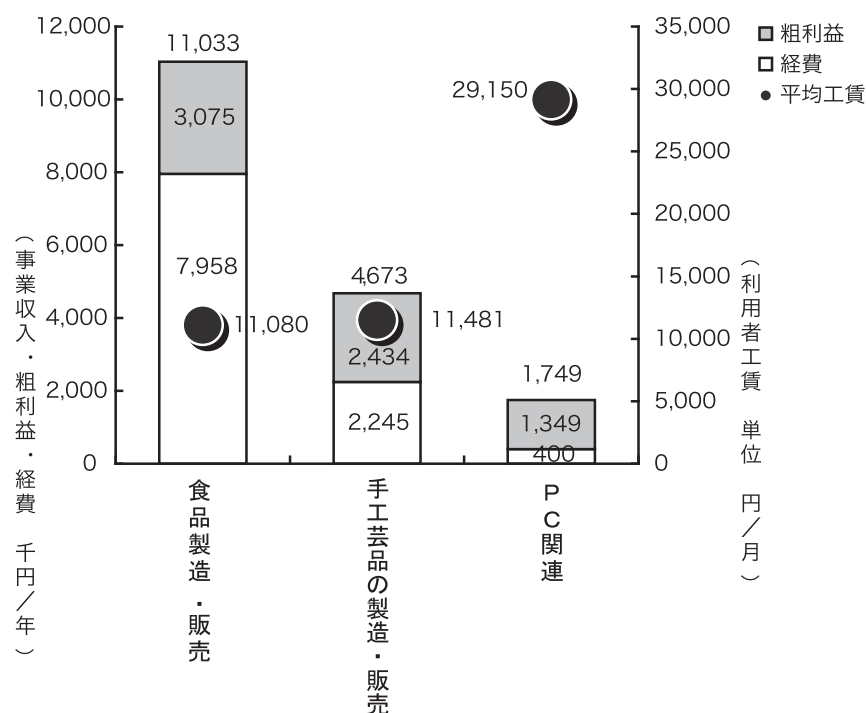


表5 自主事業の事業収入と平均工賃等

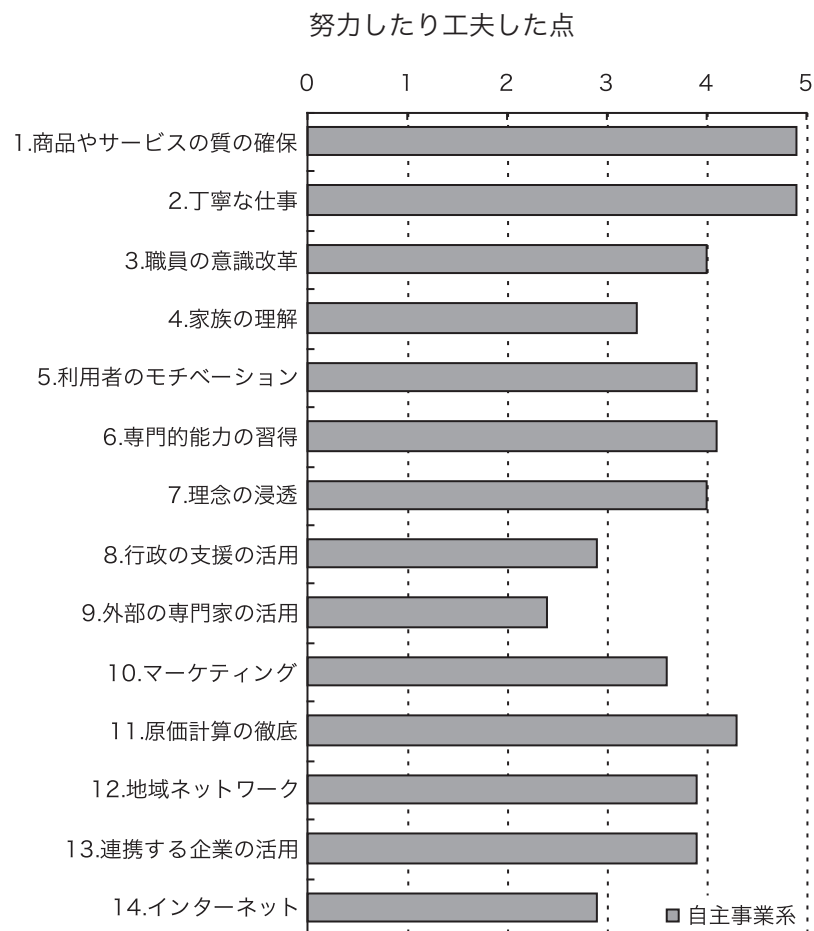
	食品製造・販売	手工芸品の製造・販売	P C 関連
事業収入（千円 / 年）	11,033	4,673	1,749
経費（千円 / 年）	7,958	2,245	400
粗利益（事業収入－経費）（千円 / 年）	3,075	2,434	1,349
平均工賃（円・月）	11,080	11,481	29,150
参加利用者数（人）	24.0	24.7	5.0
粗利益率（％）	28	52	77

参加利用者数は、それぞれの事業に直接関わっている利用者の一日当たりの平均員数

② 努力したり工夫した点

アンケート調査によれば、自主事業は、努力したり工夫したりした点が他の受託事業、清掃事業よりも多く、主体的な取り組みが最もよく表れている事業となっている。

自主事業で評価が高い項目は「商品やサービスの質の確保」、「丁寧な仕事を心がける」、「原価計算などの経営管理の徹底」などとなっており、商品やサービスの質の確保や経営管理に努力している様子がうかがえる。

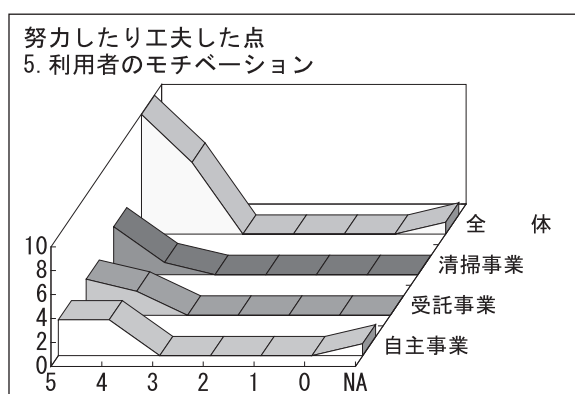
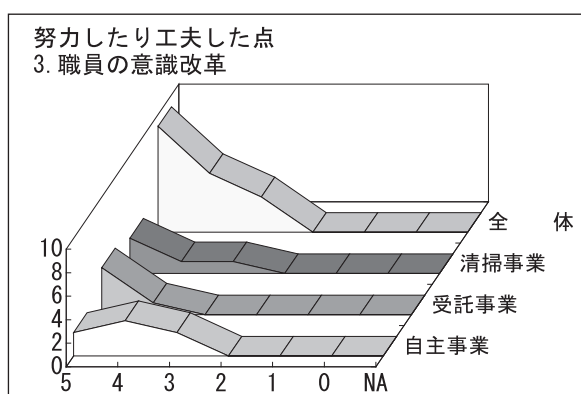
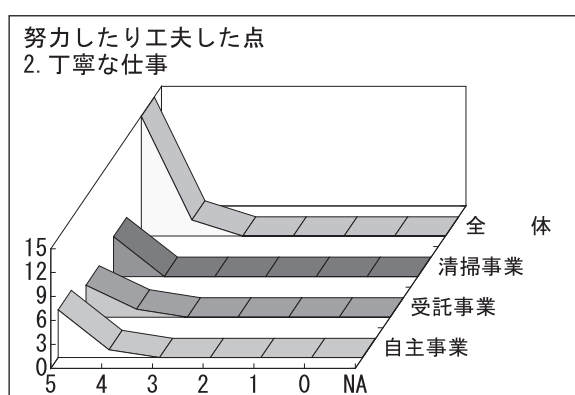
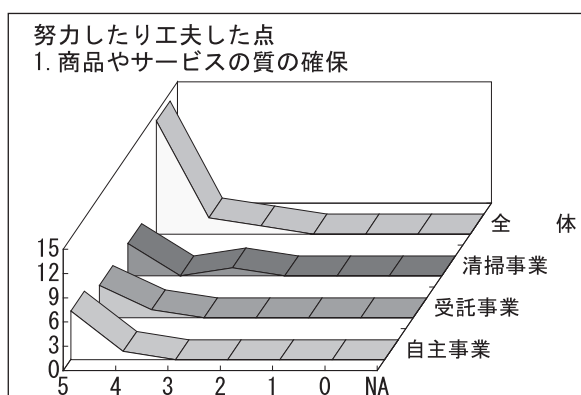
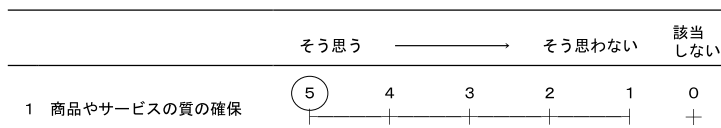


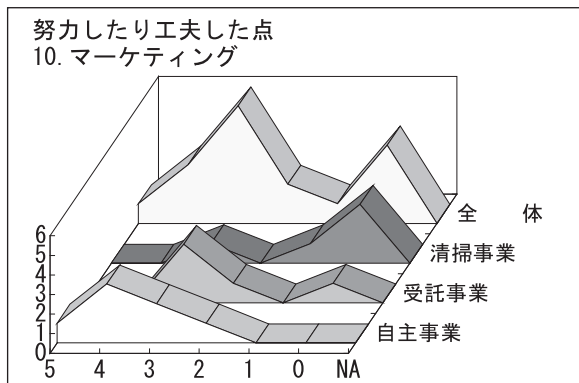
また、他の事業に比べて「職員の意識改革」、「利用者のモチベーション」に加え、「職員の専門的能力の習得」、「原価計算などの経営管理の徹底」、「マーケティングの重視」や「地域のネットワークの活用」、「連携する企業や団体の活用」などの評価が高いことも特徴となっている。

「連携する企業や団体の活用」に対する評価が、直接企業とのやり取りを通じて事業を行っている受託事業よりも高いことは、販売先として個々の顧客と同時に企業や団体との連携が重視されていることがうかがえる。例えば、「なないろ」は、「顧客として意識する相手が、一般の人から企業等に広がったことは大きい」と言われるように、企業や団体との取引は仕事の質の向上につながり、結果的に「仕事の可能性が大きく広がる」といった事業展開の転機となりうる。

注 アンケートはそれぞれの設問に対して、記入例のように「そう思う～そう思わない」までを5段階の数値で選択する方式としている。なお、「該当しない」については0とした。また、グラフには各項目の平均点を表示している。（参照「添付資料」）

記入例

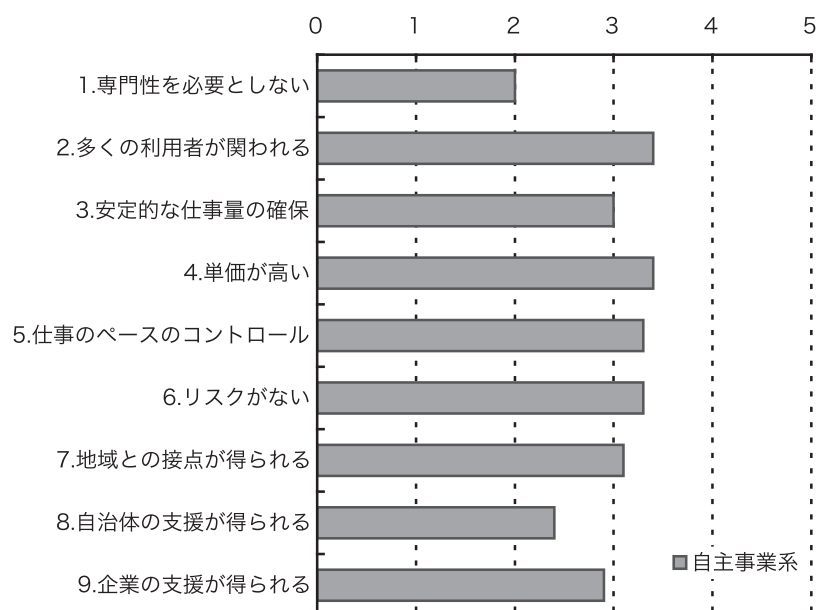


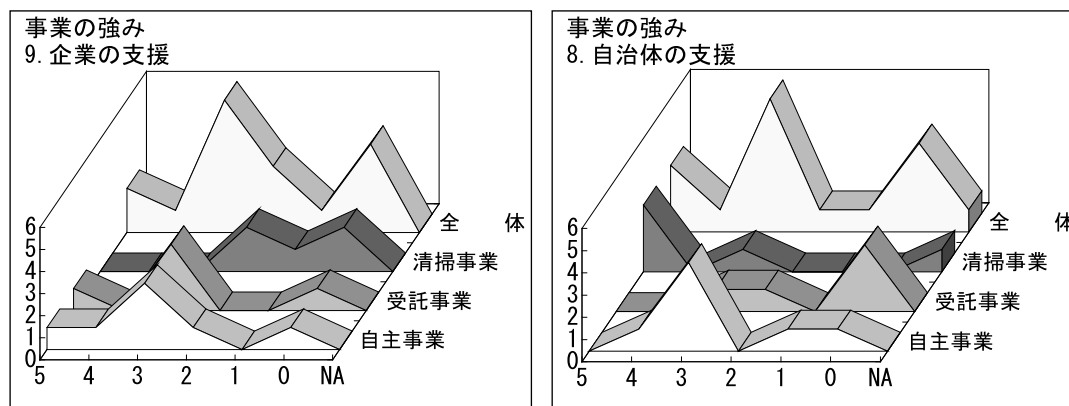


③ 事業の強み

自主事業では、事業の強みと感じている項目については、「多くの利用者が関わる事ができる」、「安定的な仕事量が確保できる」、「単価が高く設定できる」、「仕事のペースを主体的にコントロールできる」、「初期投資が少なくリスクがない」となっており、全体的には顕著な傾向はみられない。しかし、他の事業のように、とりたてて低い項目も見当たらず、自主事業にとっての強みとは全体的にバランスがとれていることにあると思われる。

また、「工賃アップだけを目標とするのなら、もっとコストや手間がかからない事業に特化したほうが効率的」だけれども、「販売しているその場でお客さんから『きれいね』などと反応があるので、達成感・充実感」が大きい（のぞみ園）ことなども自主事業の強みだと言える。





高品質化・高級化へ

自主事業においては、「高くても売れるものを提供していこう」（なないろ）という高品質化・高級化への志向が強くみられた。

事例で扱った、なないろの縫製製品、藍工房の藍染め製品などはこのような高品質化・高級化の方向を端的に示すものとなっており、また、「アクセサリ類は製菓などと違って売り上げ単価が高く、一つの売り上げ利益が大きいことがメリット」とされているように、のぞみ園のアクセサリ事業も最初からこの高品質化・高級化を狙ったものとなっている。

また、なないろのとうふ事業も食品事業でありながら、高価格のとうふを扱うというように高品質化を基本戦略とし、宮城県・蔵王の「はらから福祉会」から仕入れた豆乳を使うなどの「ブランド」を生かしての生産・販売が行われている。

こうした高品質化・高級化への対応は、高級な素材を扱うことやブランド化によってだけでなく、なないろの縫製事業のように、厚手の生地を扱うデザインに対応する設備・機器・技術（厚物用と刺しゅう用のミシン）を整備することによっても実現されており、設備投資の意義がよく見える結果となっている。

高級品化することで拡大した販路

なないろでは、とうふ製品、縫製製品とも、高品質な商品の開発に徹していることが、高い価格の維持と顧客の獲得につながっている。

また、藍工房ではアーティストとのコラボレーションによる製作を試み、アーティストが手がけるイベントやショップなどで販売が行われているほか、外部の出展協力者も交えての「展示販売会」や「世界各地を回っての作品展」の開催などを行っている。

藍工房では、このような活動を通じて団体や企業からの生産依頼が舞い込み、顧客を一般の顧客から企業や団体の顧客へと広げ、結果的に売上の増加につながっている。

ネットワークと情報発信で販路を拓く—顧客の顔が見える—

また、自前のネットワークを最大限に活用して販売を行っている事例もある。たましろの郷の後援会組織は、施設への支援の一環として仕事の発注や自主生産品の購入を通じて工賃アップにも貢献している。

その他、役所の一角を借用した共同店舗への出品による販売（のぞみ園、ワークショップかたつむり）や、一般のコンサート会場や企業の株主総会などのイベントなどでの販売（のぞみ園）といった授産施設ならではの取組もみられた。

このような顧客に直接販売する方法は、企業や団体を通じる方法に比べて、販売量は減少するものの、中間的な経費が発生せずに売れる、あるいは店舗などで直接顧客からの評価を得られるなどのメリットがある。

このことは、納品したら終わりとなる受託事業とは大きく異なっている点であり、大きな満足とモチベーションを得る機会となっている。

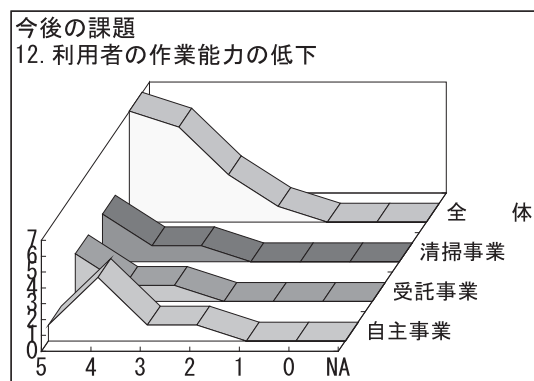
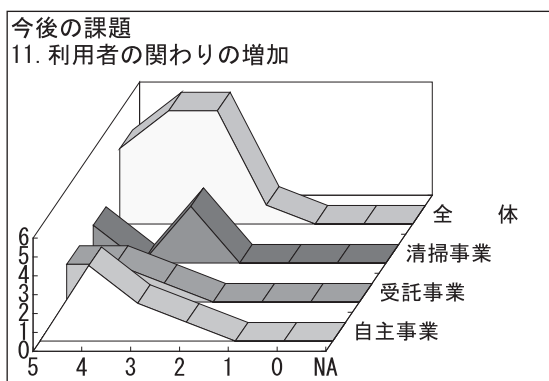
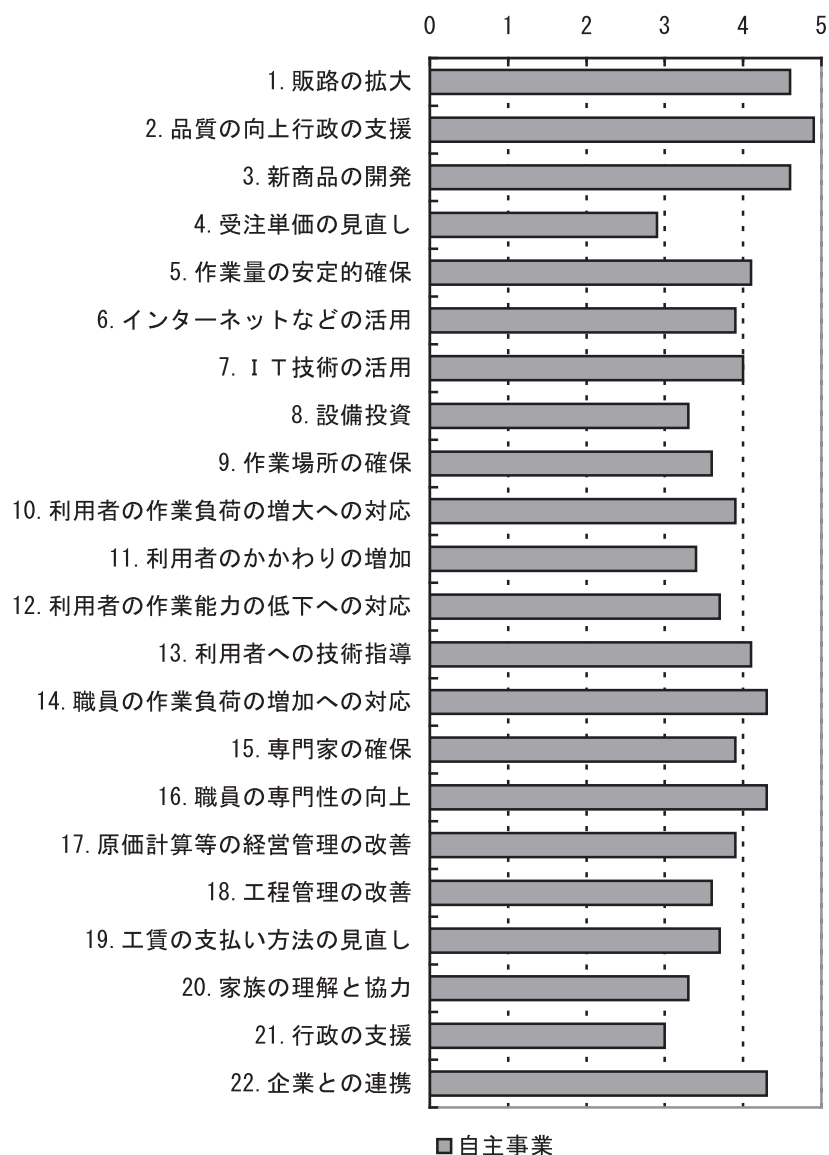
また、自治体の支援を受け、インターネットでの販売のためのサイトを設置する事例（ワークショップかたつむり、なないろ）もみられた。こうした取り組みについては、情報発信という観点から積極的な意味があり、実際にワークショップかたつむりでは、「自分の施設だけでは難しい仕事でも、ネットワークを持っていれば新たな事業を受注でき、共同受注も可能になる」と意欲的である。

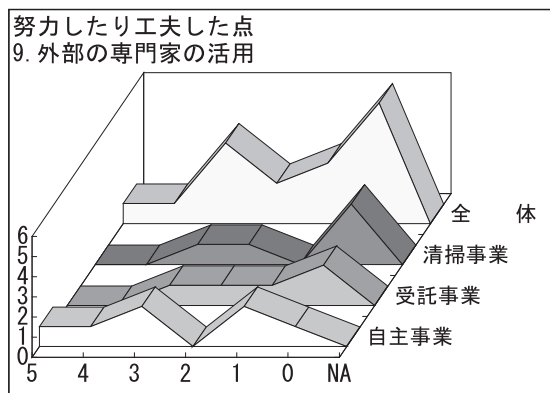
④ 事業を継続していくにあたっての課題

自主事業においては、「販路の拡大」、「品質の向上」や「新商品の開発」といった商品の製造・販売がこれからの課題として強く意識されていることが特徴となっている。また、「インターネットなどの活用」や「ＩＴ技術の活用」、「企業との連携」も同様に課題として意識され、自主事業が対外的な情報や動きに積極的に対応しようとしている姿勢がうかがえる。

また、「利用者への技術指導」や「専門家の確保」、「職員の専門性の向上」、「原価計算等の経営管理の改善」など、経営や技術などの専門的な分野の強化が課題であるとした意識が高いが、一方で、「外部の専門家の活用」についての努力や工夫はあまり進んではいない。

事業を継続していくにあたっての課題





3. 受託事業

① 事業の概要

受託事業は、自主事業、清掃事業に比べて事業収入および工賃において最も高い水準を示している。

しかし、事業全般についていえば、今回の調査対象の10事業所のうち6事業所が受託事業を行っているものの、その半数は年間の事業規模は80万円～120万円と小さなものとなっている。

受託事業は、専門的な技術をそれほど必要としない場合が多いため、「多くの利用者が関わる」とができること、自主事業のように仕入れや材料費などのコストがかからないこと、あまり設備投資を必要しないことなどから、数多くの事業所にとって中心的な事業となっている。

受託事業の事業収入と平均工賃

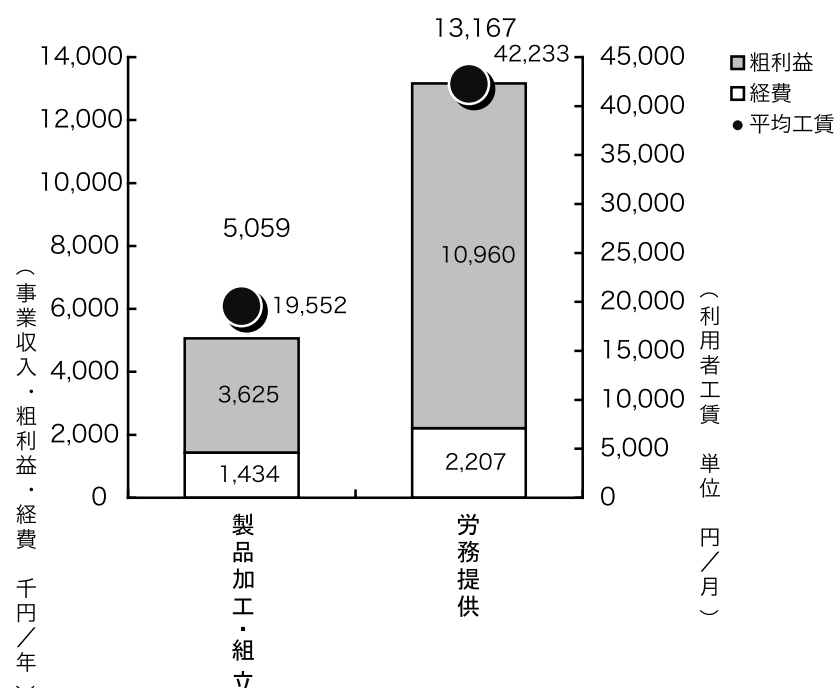


表6 受託事業の事業収入と平均工賃等

	製品加工・組立	労務提供
事業収入（千円 / 年）	5,059	13,167
経費（千円 / 年）	1,434	2,207
粗利益（事業収入-経費）（千円 / 年）	3,625	10,960
平均工賃（円 / 月）	19,552	42,233
参加利用者数（人）	20.0	20.3
粗利益率（%）	72%	82%

② 努力したり工夫した点

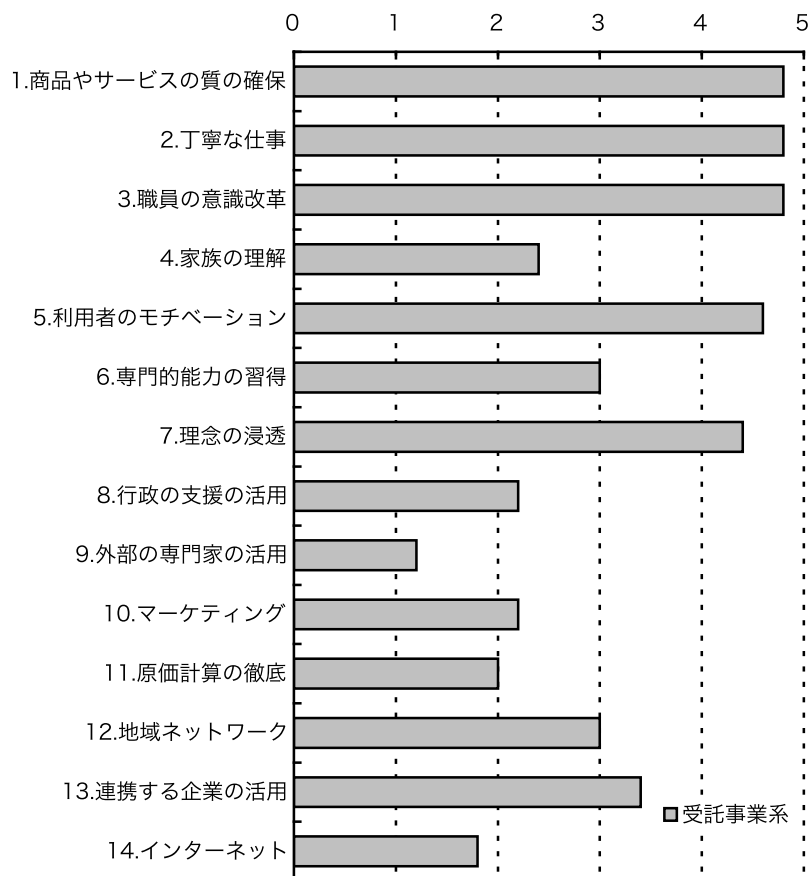
受託事業において、努力したり工夫した点については、「丁寧な仕事を心がける」、「商品やサービスの質の確保」などについて「そう思う」と答えた事業所の割合が多く、「職員の意識改革」、「利用者のモチベーション」や「理念を浸透させる取り組み」などがこれに続いている。

一方で、「原価計算の徹底」や「マーケティングの重視」などといった事業を行う上での基本的な項目への評価があまり高くなっていないことは、受託事業が比較的単純な作業の繰り返しが多いことから、専門性や技術などについてよりも、働くということの意味の浸透や利用者のモチベーションの確保などの面で努力が行われていることを示している。

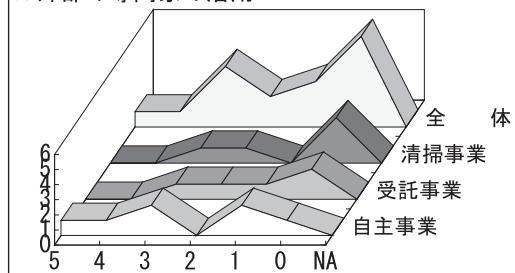
また、「連携する企業や団体の活用」は、取引先との連携や信頼関係についての努力や工夫を示しており、受託事業にとっては当然重視されるべき項目であり、「丁寧な仕事を心がける」、「商品やサービスの質の確保」といった一定のレベルを保った業務の履行と一体的なものである。こうした企業との理想的な連携の関係は、おおやま福祉作業所などに見ることができた。

一方、「経営コンサルタント等の外部の専門家の活用」や「原価計算の徹底」などの項目については「非該当」とした事業所が40%と多く、経営的に専門的な項目が受託事業にとってはあまり関係がないものとして受け止められている。また、外部の専門家に頼らなくても自分たちで工程管理を実施してきたという自信もうかがえる。

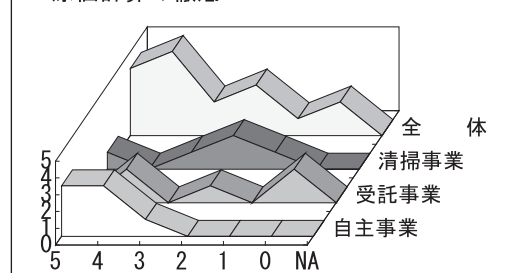
努力したり工夫した点



努力したり工夫した点
9. 外部の専門家の活用



努力したり工夫した点
11. 原価計算の徹底

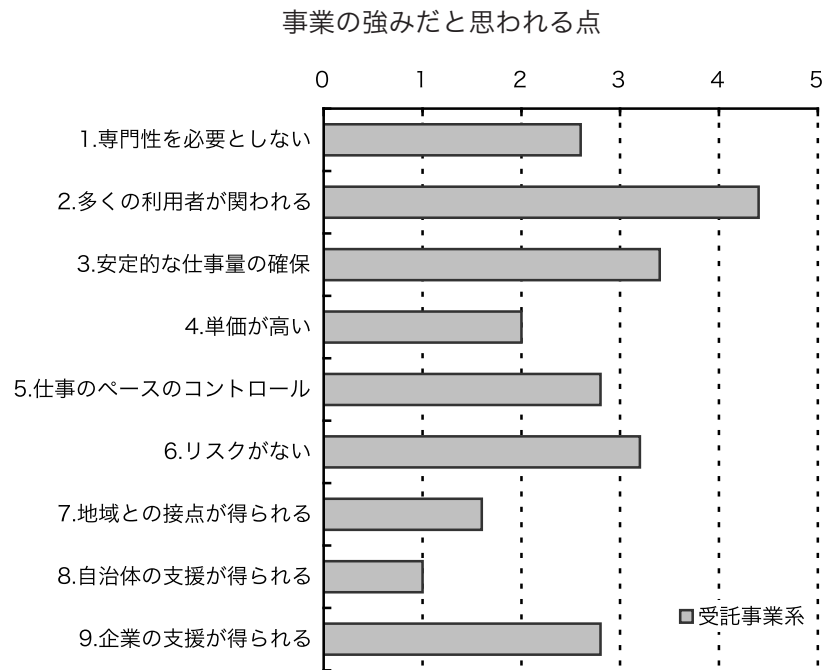


③ 事業の強み

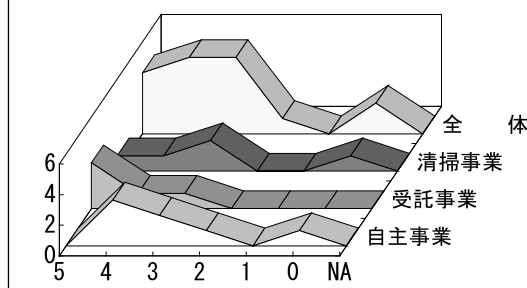
受託事業では、「多くの利用者が関わることができる」が最大の強みとして意識されており、次いで、「安定的な仕事量が確保できる」、「初期投資が少なくリスクがない」が高い評価を占めている。

また「仕事のペースを主体的にコントロールできる」、「企業の支援が得られる」とした項目についても比較的评价が高いことから、今回の調査において対象となった事業所については、納期に過度に追われる事態は少ないと考えられる。

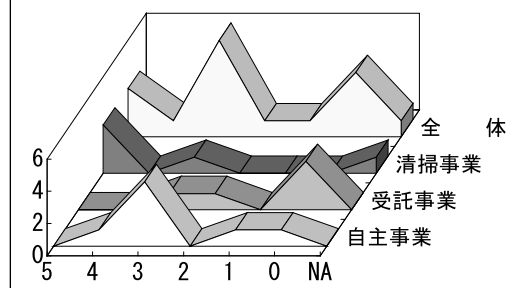
一方、「単価が高く設定できる」や「自治体の支援が得られる」に、「そう思わない」と回答した事業所が多い。特に「自治体の支援が得られる」に「非該当」や「そうは思わない」といった回答が多くなっている。



今後の課題
4. 受注単価の見直し



事業の強み
8. 自治体の支援



工程管理による作業の標準化が高い生産性を作り出している

受託事業において高い工賃が確保されている事業所においては、単純な作業の繰り返しを上手に組織化することによって逆に強みとして生かしている。

チャレンジャーでは、「多くのことは習得できませんが、単純化・パターン化した作業であれば集中して取り組むことが得意」という利用者の特性に合った作業（封入・封緘作業）を採用している。そして、生産工程を見直し、作業動線への配慮、作業能率を上げるための機械化への設備投資などを積極的に行い、単純な工程の一層の単純化をめざして利用者の特性に合わせた作業のスタイルを作り出し、高い工賃の配分を可能としている。

また、おおやま福祉作業所においても、「現在の作業状況が一目で分かるような工夫」など、地道な工夫が様々に積み重ねられ、合理的な工程管理として実施されている。

利用者の特性に配慮した作業環境づくりとマネジメント

おおやま福祉作業所では、常にそのときの様子や流れを見て、「先読み」しながら仕事を割り振ったり、利用者の体調や気分・集中力にも配慮しながら作業内容に「変化やメリハリ」をつけるなど、きめ細かいマネジメントが行われ、作業効率を上げている。

また、のぞみ園では、精神的に不安を抱えている人にはじっくり話を聞いて向き合う、集団の中で動きがスローな人は見守っていき、できるようになったら「よくやったね」と評価するなど、利用者がやりがいや達成感を持てるように心がけている。

菟谷製作所では、利用者の不安に 24 時間の相談支援で対応し、通所率を安定化させて生産性の向上を図っている。このように受託事業の生産性の向上のために、実際の作業工程上の工夫と同時に、利用者の特性に配慮した日常的な支援がきめ細かく行われている。

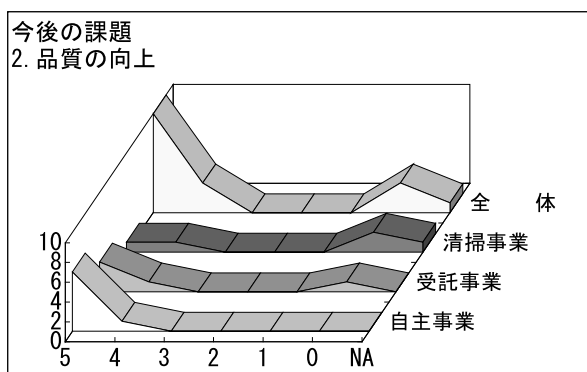
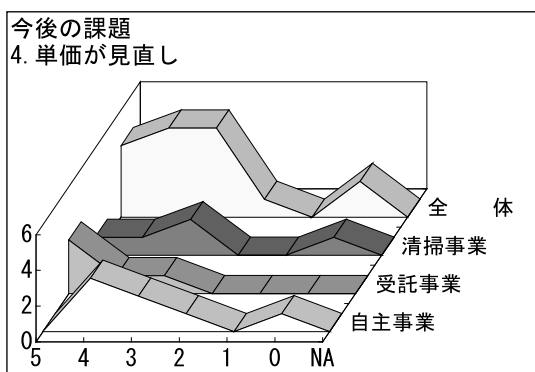
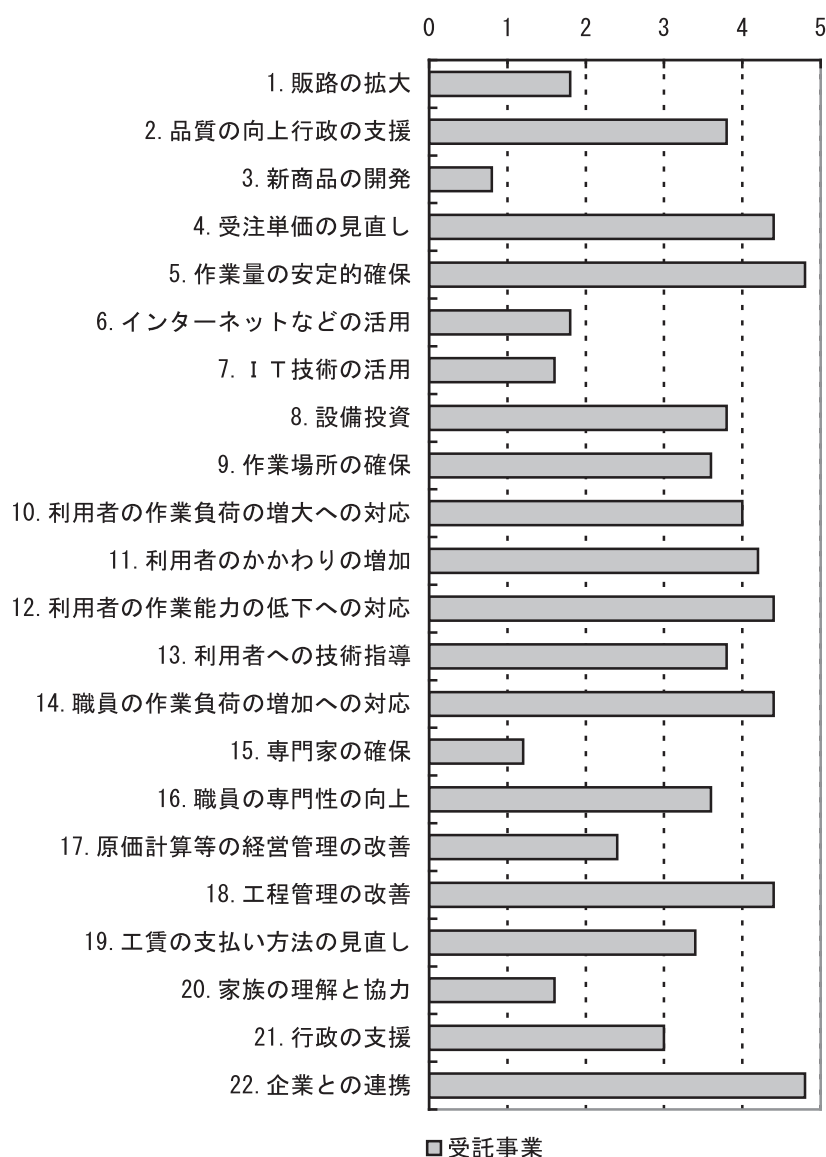
④ 事業を継続していくにあたっての課題

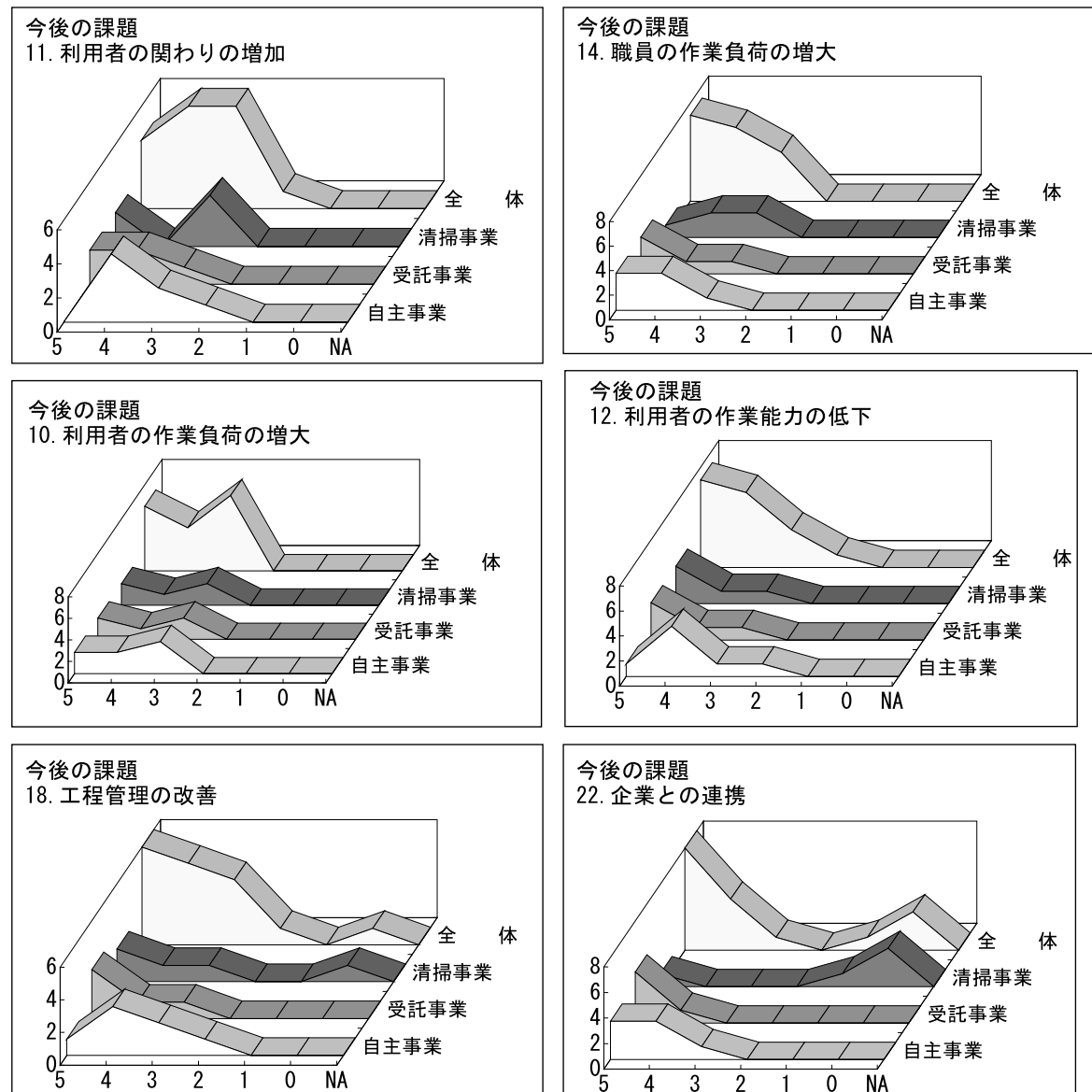
事業の継続のための課題は、「品質の向上」とならず、「作業量の安定的確保」や「企業との連携」、「受注単価の見直し」、「工程管理の改善」などとする事業所が多く、5 段階の評価では、60%～80%の事業所が 5（そう思う）の評価を行っている。いわば、工程管理を通じて品質の向上を図り、企業と信頼関係を築き、さらに、作業量の安定的確保だけでなく受注単価の見直しも図っていこうとする方向である。

また、「利用者の作業能力の低下への対応」、「職員の作業負荷への増加への対応」、「利用者の作業負荷の増大への対応」、「利用者のかかわりの増加」も課題として意識され、生産性が向上すると同時に、作業の負荷も大きくなり始めていることがわかる。

中でも、「利用者の作業能力の低下への対応」や「職員の作業負荷への増加への対応」などについては、利用者の作業能力の低下がそのまま職員への作業負荷につながっている関係も考えられ、今後の利用者の高齢化などに関連して大きな課題となっていくことが予想される。

事業を継続していくにあたっての課題





4. 清掃事業

① 事業の概要

清掃事業の特徴は決められた業務を決められた時間の中で効率的にこなしていくことにある。この事業においては前もって業務の量が確定されていることから、突発的な業務量の増減が基本的にはなく、その点の職員の負担が少ない。

また、清掃事業は初期投資や経費もほとんど発生せず、結果、粗利益率（粗利益（＝事業収入から経費を引いた金額）が事業収入に占める割合）は90%と3種類の事業の中で最も高く、工賃という観点からみる限り極めて効率的な事業となっている。

一方、公園以外の清掃では、清掃の場所にさまざまな設備や備品などが準備され、それらの操作

の習得や細かい気配りなどが要求されている。また、事務所などの場合、相手先の業務との関係で作業時間が早朝や夜間にならざるを得ないといった時間的な制約も課題となっている。

今回の調査対象の清掃事業は、業務の発注元の多くが自治体であった。

自治体の発注する公園清掃などの事業は、そもそも障害者支援という政策的な意味が含まれていることから、単価などの条件も比較的に有利なものとなっている。

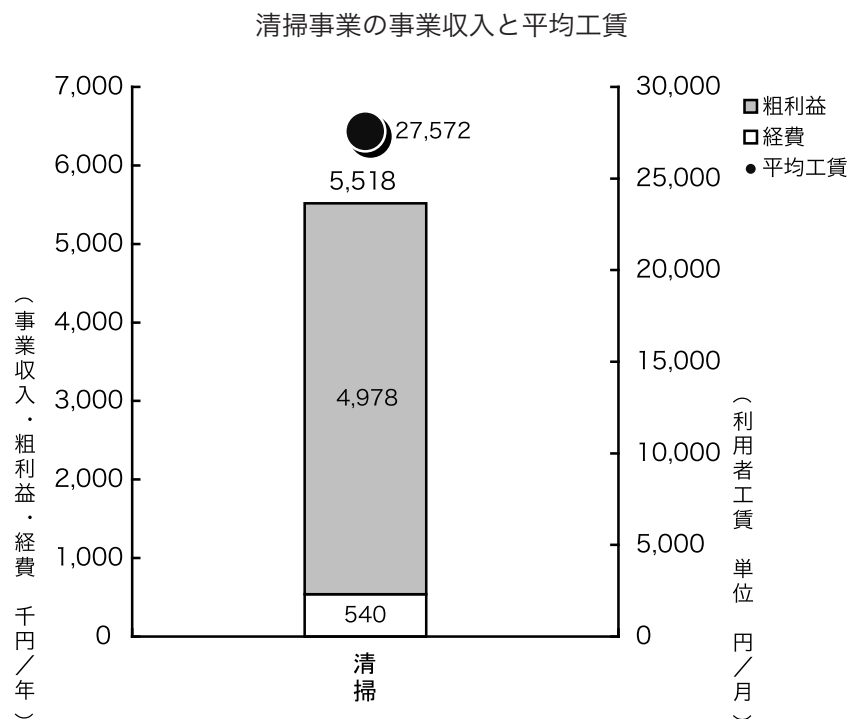


表7 清掃事業の事業収入と平均工賃等

	清 掃
事業収入（千円 / 年）	5,518
経費（千円 / 年）	540
粗利益（事業収入－経費）（千円 / 年）	4,978
平均工賃（円 / 月）	27,572
参加利用者数（人）	15.6
粗利益率（％）	90

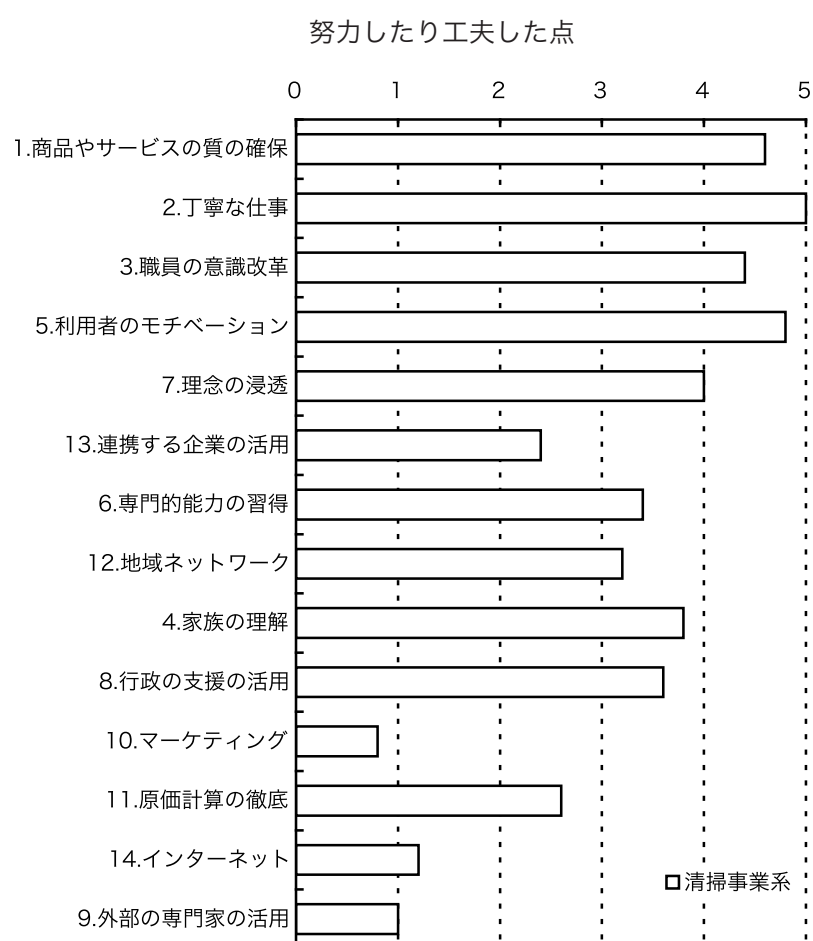
② 努力したり工夫した点

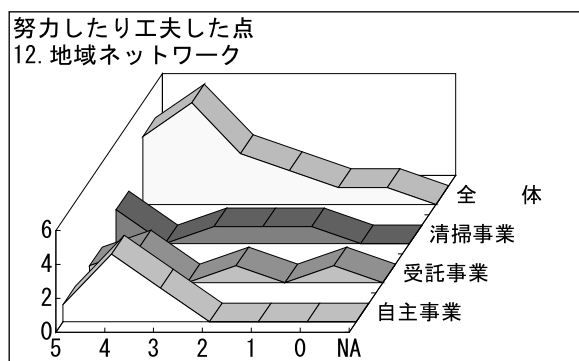
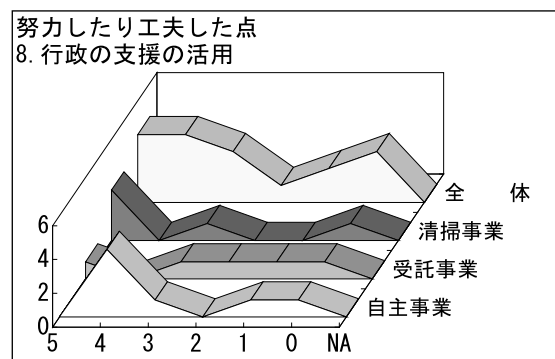
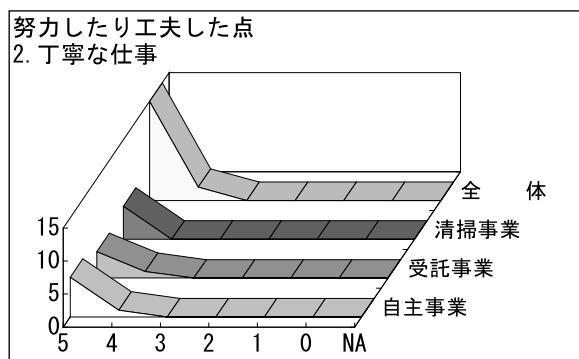
清掃事業では、他の事業と同様に「丁寧な仕事を心がける」、「商品やサービスの質の確保」、「利用者のモチベーション」、「職員の意識改革」、「家族の理解」、「理念を掲げ浸透させる取り組み」が高い評価となっている。

中でも、「丁寧な仕事を心がける」では、全事業所が5段階評価での5の評価を行っており、清掃事業にとっては、何よりも重要なポイントとなっている。

また、「行政の支援の積極的な活用」や、「地域のネットワークの活用」も比較的高い評価となっている。

一方で、「経営コンサルタント等の外部の専門家の活用」や「マーケティングの重視」、「インターネット等の活用」は極めて低い評価となっている。

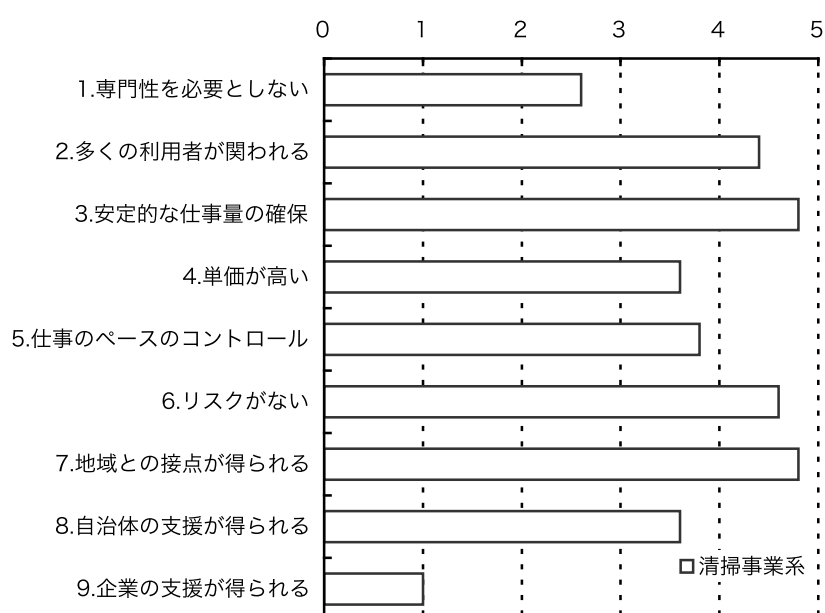




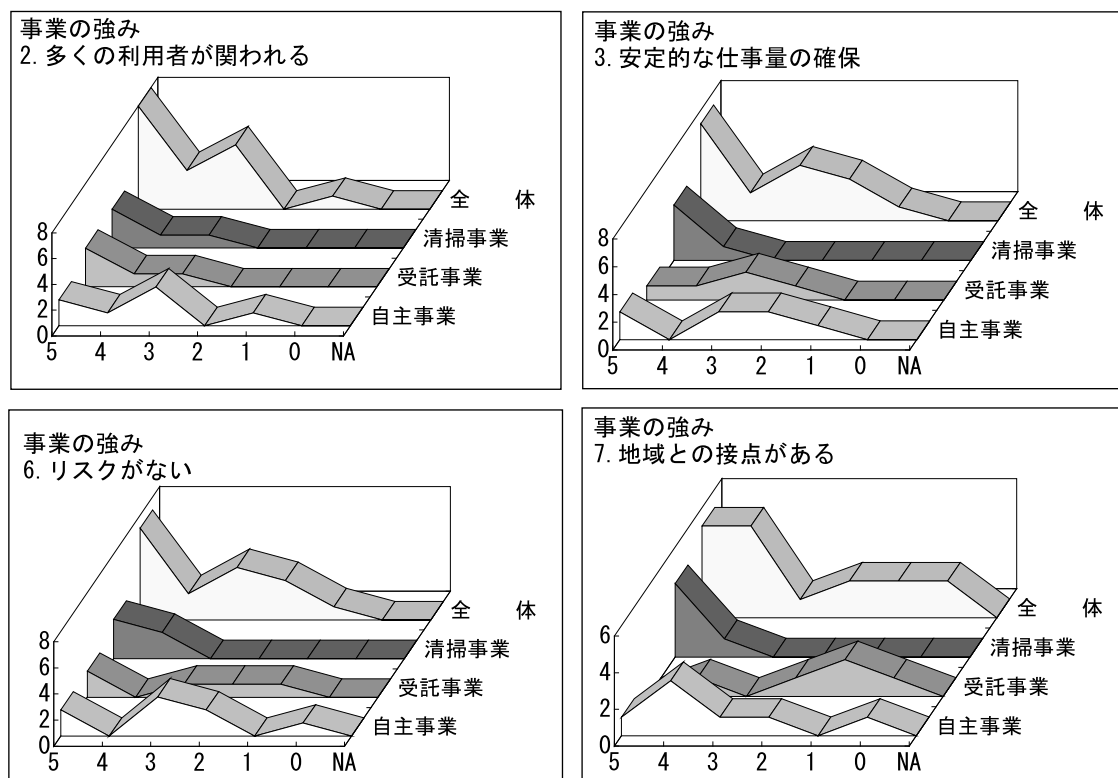
③ 事業の強み

事業の強みと思われる点では、「安定的な仕事量が確保できる」、「初期投資が少なくリスクがない」、「多くの利用者が関わることができる」、「地域との接点が得られる」が群を抜いて高くなっている。「自治体の支援が得られる」、「仕事のペースを主体的にコントロールできる」、「単価が高く設定できる」なども高い評価を得ており、清掃事業の強みであることがわかる。

事業の強みだと思われる点



実際に清掃事業を行っている事業所においても、公園清掃の利点は「高い収入である上に、コストがかからない」、「在庫管理などをする必要もなく、職員への負担が少なくて済む」（のぞみ園）、「公立公園の清掃が入ったことにより、利用者に従来より月 1 万円多く工賃を支払えるようになった」（おおやま福祉作業所）など、清掃事業のメリットや強みは十分に意識されている。このように、清掃事業は多くの事業所にとって強みがある事業と受け止められている。



④ 事業を継続していくにあたっての課題

事業の継続のための課題は、他事業に比べて比較的少ない。

個々の項目では、「行政の支援」が 5 段階評価中、5 の評価と 4 の評価がそれぞれ 50%と課題の中では最も大きく、自治体による業務の発注などの支援が期待されている。また、「利用者の作業能力の低下への対応」や「利用者の関わりの増加」、「工程管理の改善」などが課題として比較的大きくなっている。

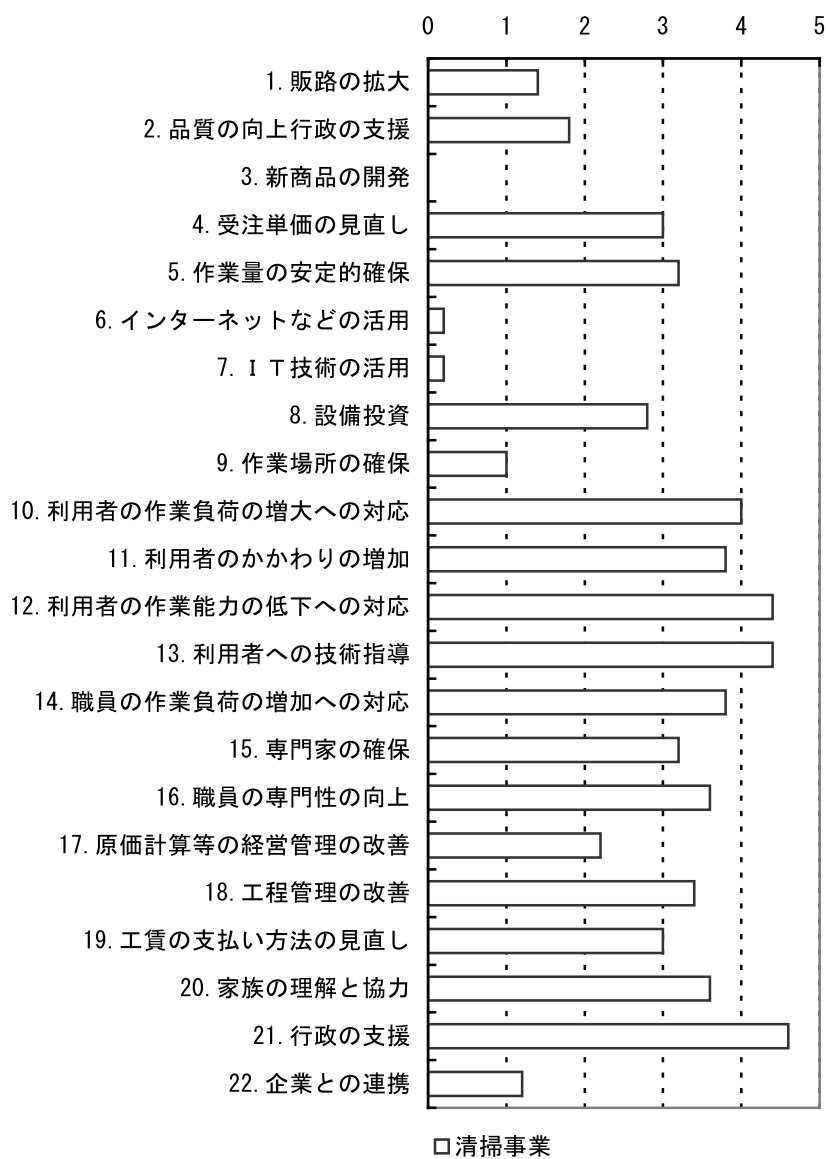
こうした結果の背景には、「利用者も年々高齢化しており、体力が低下し」、「特に除草などのハードな作業は、体力や根気が続かない」（おおやま福祉作業所）といった利用者の身体的能力的な課題があり、またそのことが同時に「利用者が今後高齢化していった場合、どこまで公園清掃を受託できるか」（のぞみ園）というように、利用者の高齢化などによる事業の維持に対する危惧が見られる。

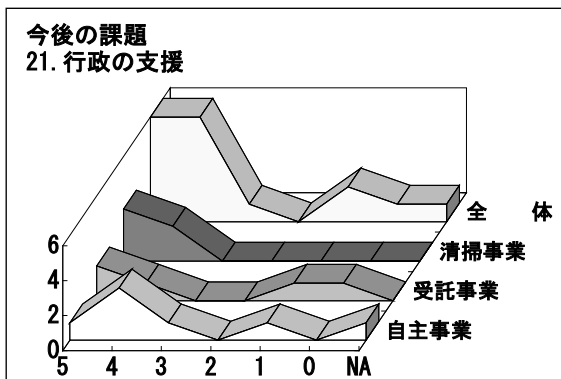
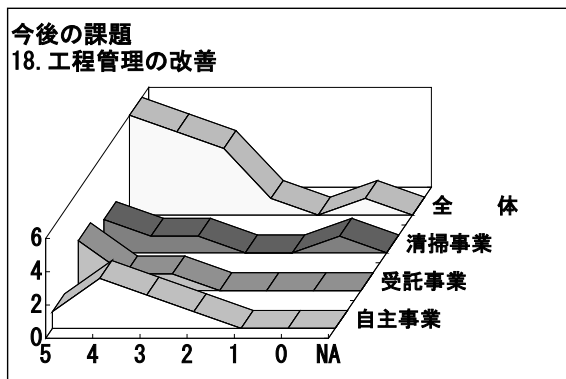
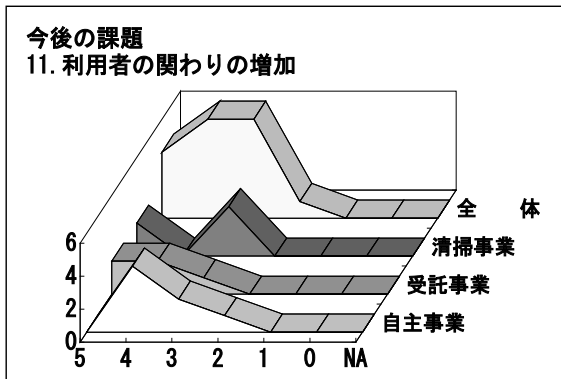
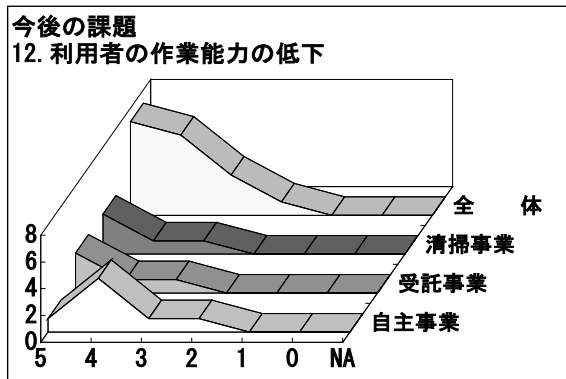
今回の調査対象の清掃事業、とくに公園清掃については、いずれの事業所も以前から継続的に行っ

てきた事業とされ、営業の結果、新規に開始した事業ということが特別に意識されていなかった。

しかし、地域の企業や団体、地元の自治体などが、新規に事業を発注する可能性は常にあることから、それらの担当の部署にまめに顔を出すなど働き掛けていくことも重要である。

事業を継続していくにあたっての課題





Ⅲ. 分析のまとめ

1. 三事業の特徴

自主事業は受託事業や清掃事業と比べて低い工賃となっているが、その理由は、事業収入が比較的小さいこと以上に、経費の占める割合が多くなっているためである。食品製造・販売や雑貨・手工芸品製造などの事業について、粗利益率（粗利益（＝事業収入から経費を引いた金額）が事業収入に占める割合）を比較すると、おおむね 30%から 80%程度、平均で 40%の粗利益率となっている。また、事業に参加している利用者の数も比較的多いことから、少ない粗利益（利用者工賃として配分するための原資）を多い人員で分配しあう結果となっている。

一方、受託事業については、事業収入の多くをそのまま利用者工賃の原資とすることができ、平均の粗利益率は 80%、清掃事業については 90%と大変高くなっている。

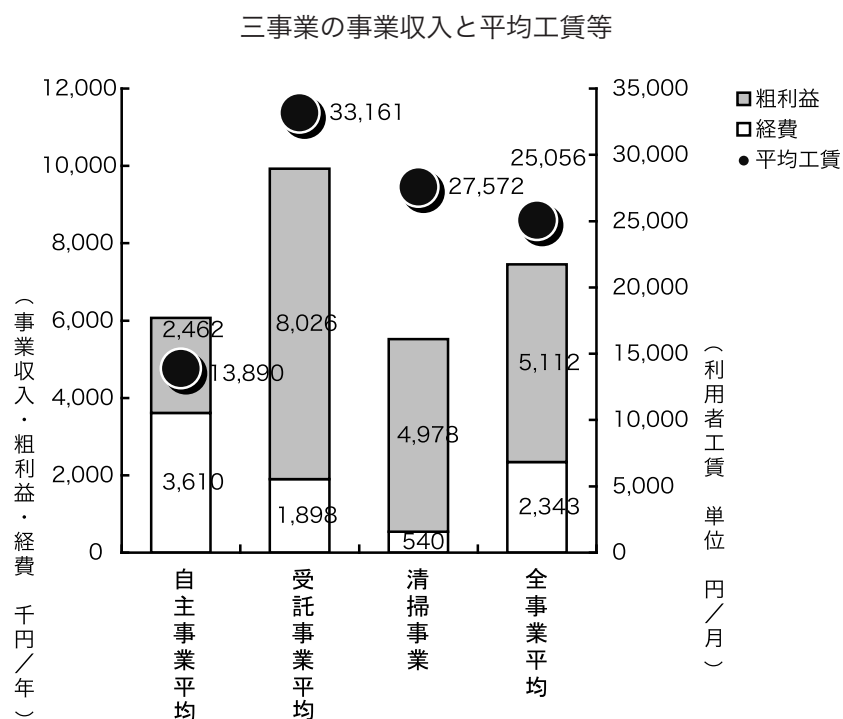


表8 三事業の事業収入と平均工賃等

	自主事業平均	受託事業平均	清掃事業平均	全事業平均
事業収入 (千円 / 年)	6,072	9,924	5,518	7,042
経費 (千円 / 年)	3,610	1,898	540	2,203
粗利益 (事業収入-経費) (千円 / 年)	2,462	8,026	4,978	4,811
平均工賃 (円 / 月)	13,890	33,161	27,572	23,582
参加利用者数 (人)	21.7	20.2	15.6	19.4
粗利益率 (%)	41%	81	90	68%

註 参加利用者数は、それぞれの事業に直接関わっている利用者の一日当たりの平均員数

今回の調査分析は、授産事業を自主事業と受託事業、清掃事業とに分けて行ったが、それぞれの事業の特徴として、内職的な受託事業は基本的に大きなリスクがなく、高度な専門技術を必要としないため、多くの事業所で取り組まれている。しかし、受託事業については、取り組みやすさとは裏腹に、仕事のペースが納期に規定され、職員が残業して納期に合わせることも珍しくない。単純な作業が続くため達成感が乏しい、工賃が安く抑えられているといった課題もある。

今回の調査対象の事業所は、こうした中で工程管理の改善、利用者のモチベーションの維持・向上などの工夫によって生産性を確保し高い工賃水準を実現している。

また、受託事業は、相手先の企業と信頼関係が醸成されている場合には、仕事の種類や作業量が安定しており、事業所が生産を主体的に管理できるなどの利点がある。

とくに自治体の業務発注による清掃事業では、こうした相手先との信頼関係に基づき工賃アップ事

業の望ましい事例となっている。

このように、事業を発注した相手先がどのような企業であるかが工賃アップに比較的大きな位置を占めている。一方、授産事業に理解のある企業も潜在的には多数あると思われ、そのような企業の情報収集なども課題である。

また、受託事業は、近年の産業の空洞化（海外生産への移行）や不況の影響により、業務そのものが減少しており、そもそも十分な仕事が見つからないなどの課題に直面している。

さらには、企業の下請けにとどまらず、孫請け、ひ孫請けといった中間業者を介在しての業務の受発注も行われており、工賃アップという観点から考えた場合、仮に事業所が企業から直接受託できるようになるだけでもその効果は大きいと考えられる。例えば、ほかの事業所と情報交換する場を設け、共同で仕事を受注する仕組みも作ったたましの郷のように、事業所が共同して受注や配分を行うことも重要である。

一方、自主事業は、初期投資などのリスクや製品の売れ残りなどのリスクが大きく、また、それなりの技術も必要とされるものの、取引先に全面的に依存しない自由度があり、職員や利用者の誇りともなっている。さらに、ある程度の規模に達すれば、創意・工夫の余地が生まれやすく、多くの利用者に対して様々な作業が組み込めるようになるなど、利用者の関わりも幅が広がる。

また、自主事業は商品を通じて直接評価が得られるなど、消費者と顔が見える関係が築ける、利用者や職員など事業所が一体的に取り組みやすく、地域や家族などの協力も得られやすいなど、施設運営上の利点も大きい。

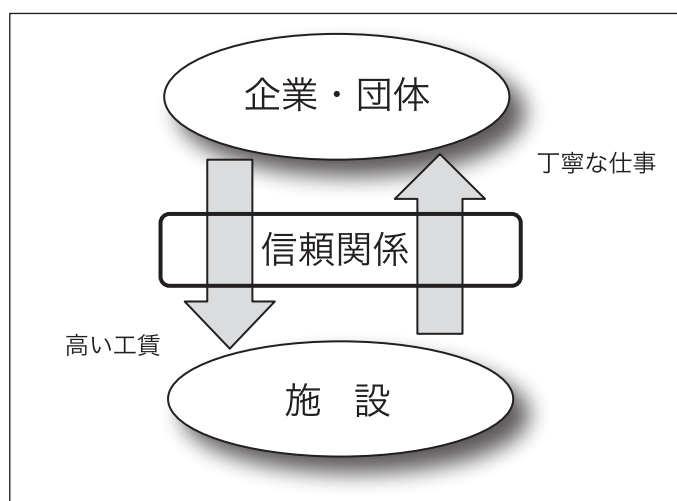
このように自主事業、受託事業、清掃事業それぞれの事業にメリット、デメリットがある。実際に、多くの事業所が多少のリスクを抱えつつ、多様性と柔軟性に富む自主事業と、多くの利用者が関わることのできる受託事業、事業としては安定的な清掃事業などを組み合わせ、幅の広い利用者の関わりを確保しつつ、工賃の水準の維持、向上に努めている。

IV. ポイントの整理

1. 企業との関係の構築

- 基本は企業との良好な信頼関係づくり
- 営業力を身につけ積極的に新たな業務を開拓する

受託事業においては仕事を出す側と受ける側との、相互の信頼関係が重要である。相互の信頼関係が良好な場合には、仕事の量や種類、納期などについて比較的利益な条件で取引ができ、さらに、高い単価が実現できたりもする。一方、企業にとっても、一定の管理能力を有する組織と付き合ったほうが個人と取引をするよりも効率的であり、福祉施設との連携といったCSR活動という視点からのメリットもある。

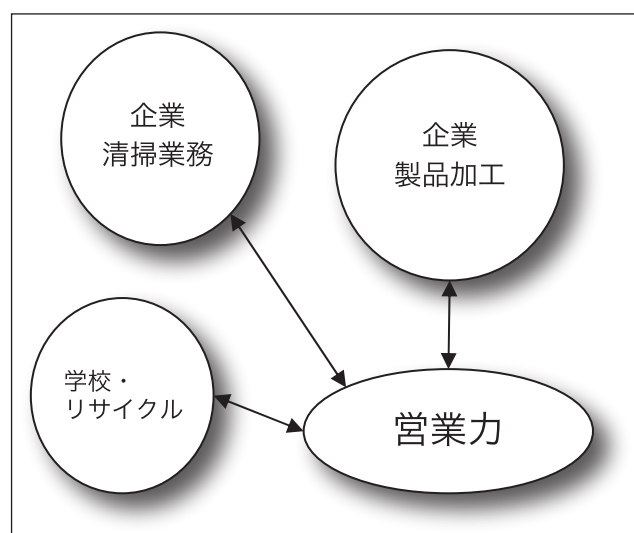


今回、調査対象となった施設の多くは、「ほかのどこよりも早く・安く・確実にできる」（チャレンジャー）というように、比較的安価な価格や丁寧な仕事を武器にして営業を行い、業務の実績を積み重ねることで、企業との強い信頼関係を作り出している。

納期を守るために就労時間を一般企業と同様にして残業を行う事業所（チャレンジャー）や、ネットワークの会員施設などに仕事の一部を外注するなど、「とにかく依頼を断らずに関係をつなげていく」（ワークショップかたつむり）といった取り組みも見られた。

また、企業に出かけた際、「何か困っていることはないですか」と聞くなど、常にアンテナを張ることによってリサイクル事業などの新事業開拓につなげているケース（平成の里）も見られた。この事業所は積極的な営業によって多くの仕事を受け、それを近隣の事業所に外注するなどして事業収入を増やし、工賃アップを実現している。

最近の不景気の中で下請け的な事業が減少していることから、事業所においても自分たちの特徴を生かした営業活動が必要である。その際に、何がどの程度の規模でできるのかははっきりと示すとともに、企業や団体が自分の事業所と取引することによってどのようなメリットが得られるのかをきちんと示すことのできる営業力が求められている。



2. 生産性の向上

- 工程を単純にしてい
- 作業を繰り返すことで熟練する
- 作業内容に変化やメリハリをつけ集中力を引き出す

受託事業において生産性の向上は、一つひとつの工程を単純化・標準化することで、利用者が集中して作業に取り組めるようにし、またその作業を繰り返しながら熟練していくことが基本となっている。

チャレンジャーのケースでは、単純化・パターン化が可能な作業として封入・封緘が選ばれ、職員が生産管理の手法を勉強して生産工程の見直しを行い、常に生産性の向上に気を配っている。生産工程の見直しにおいては、作業台の高さや、部品や機材の配置などの作業動線への配慮、作業は立って行う、機械化できる部分は機械化するなどの工夫が行われている。

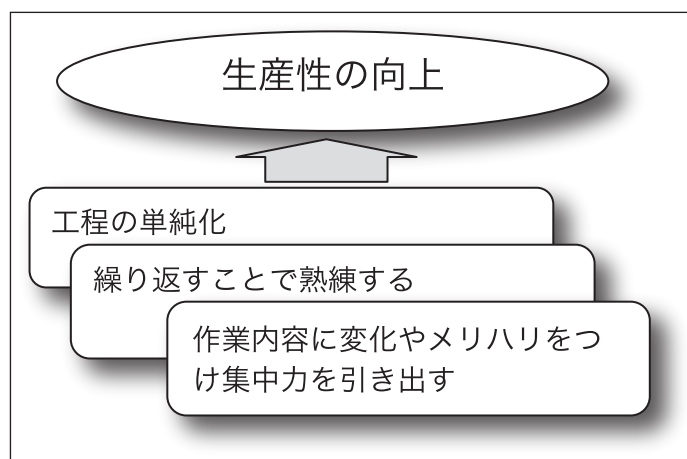
こうした工程の管理は、おおやま福祉作業所においても、缶でできた空き箱のフタをトレー代わりにして完成したマグネット製品を貼り付けて収納したり、「ここまでで〇個ある」「検品済み」などのカードを置いて、現在の作業状況が一目で分かるように工夫されたりしている。



また、生産性の向上に対しては、工程の単純化や標準化だけではなく、作業を行う利用者の特性に配慮したきめ細かい支援も重要になっている。

例えば、おおやま福祉作業所では、毎日の利用者一人ひとりの様子や表情を見て利用者の体調や気分・集中力にも配慮しながら作業内容に変化やメリハリをつけ、作業が終わりそうな場合には、次は何を任せるか、「先読み」しながら仕事を割り振りっていくなどのきめ細かいマネジメントが行われていた。

そのほか多くの事業所で毎朝と帰宅前のミーティングでの目標や役割分担の確認、職員がまじめに仕事をしている姿を見せる、作業ができたらしめて評価するなど、利用者のモチベーションアップのための様々な取り組みが見られた。



3. 官公需の活用

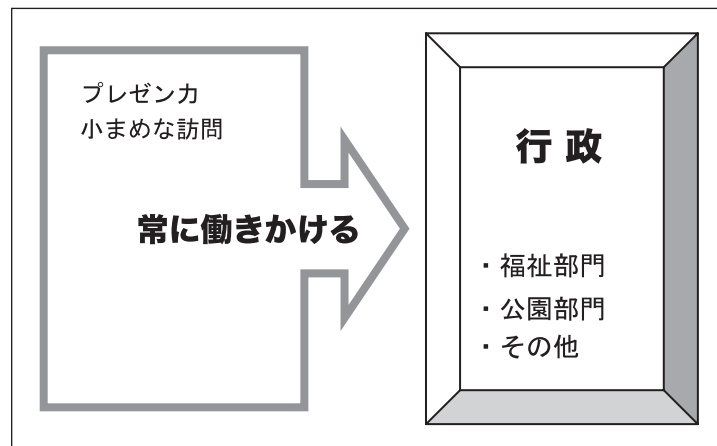
- 官公需の活用のために積極的に働き掛ける

官公需の活用としては、広報やチラシの印刷やダイレクトメール、清掃などが代表的であり、今回の調査でも清掃事業のいくつかの事例を取り上げている。

しかし、公園清掃のような業務については、既に外注されていることが多いことから、待っていても受注できる確率は低い。官公需についても、ただ期待して待つのではなく、企業への営業と同様に、受注能力を明示しての積極的な働きかけが必要である。

今回の調査においても、近隣の事業所が仕事の受注のために協働して自治体との情報交換の場を設け、さらにそうした取り組みがきっかけとなって自治体の側で商工関連の担当課が中心となり発注可能な業務のリスト作成につながったケースが見られた。

今日では、行政も事業所の自主事業に対しては共同店舗の設置やインターネットのサイトの開設などの施策を展開している事例などもあり、事業所の側からの積極的な働きかけがもう少しあってもよいのではないかと。例えば、清掃事業は取り組みやすく、工賃アップにも貢献度が高い事業であることから、地元の自治体の契約担当の部署などへ小まめに訪問するといった日常的な働きかけを積極的に行う取り組みが求められる。



4. 専門性の確保と外部資源の活用

- 技術と経営のノウハウを獲得する

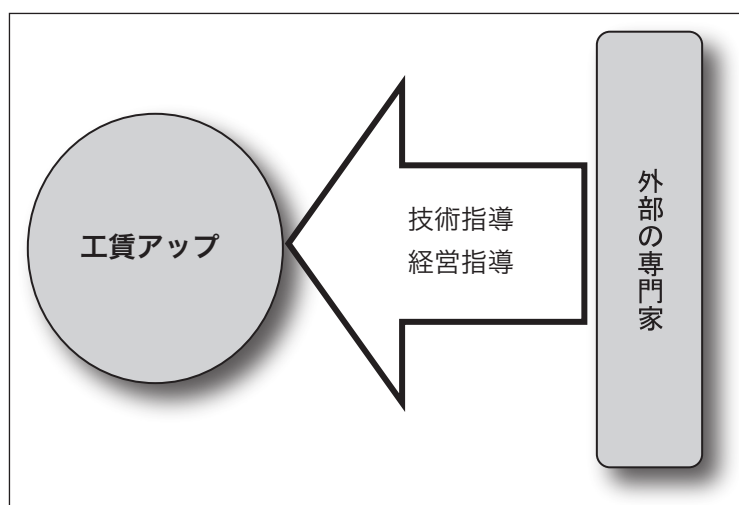
昨今の自主事業においては、「作品から製品へ」と言われるように、陶芸、紙すき、アクセサリーなどに代表される工芸的なものから、一定の質が担保され、一般の市場の中で通用する「製品」を作って行こうという方向にある。

また、商品の種類も、工芸品のように日常的には消費しないものから、食品のように毎日消費するものへと変化し始めている。そうした中で、例えば、調理技法など、商品の質に直接関わる技術の習得が重要になってきている。

同時に、一般の市場の中で競争していくようになると、扱う材料や商品も増えることから、原材料の確保や在庫管理、無駄なコストの削減、売れるためのパッケージの工夫などの経営管理も重要になってくる。

パン作りや豆腐づくりなどの場合は、最初から学校で勉強したり、職人から学んだり、あるいは、フランチャイズという形をとるなど、外部から積極的に専門的なノウハウを導入している例が多いが、経営管理などについては、職員が自力で工程管理の勉強をしながら対応している例や、対応が不十分で課題となっている例もあった。

専門的な技術のみならず、経営的なノウハウについても素人の職員が独力で身につけていくことは非効率でもあることから、経営コンサルタントなどの外部の資源を積極的に活用していく必要がある。



5. ネットワークの構築と活用

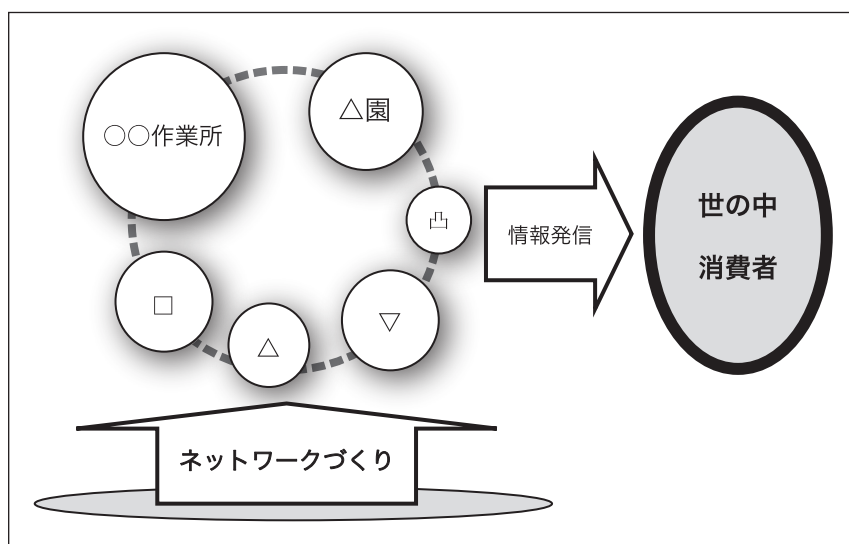
- ネットワークを上手く使う
- ネットワークづくりも専門家の力を借りて

今回の調査において、自ら多くの仕事を受注し、自分たちだけではこなせない部分を外注に出すことによって地域全体で工賃アップを目指す動きを作りだしている例(平成の里)や、「すぎなみ仕事ねっと」(「障害者施策推進区市町村包括補助事業」として実施)というサイトの管理・運営の請負を通じて新しい仕事の受託につなげ、同時に会員施設同士での仕事の配分などを行っているケース(ワークショップかたつむり)が見られた。

このように、自主製品の共同販売の機能に加えて、仕事の共同受注や外注なども手掛けるネットワークなど様々なネットワークが存在しており、その活用についての期待も大きい。

しかし、現状においてはこうしたネットワークをうまく使いこなしている例は多くない。地域のネットワークの活性化は既存のネットワークの強化だけでなく、潜在的なネットワークを発掘していくような働きかけが有効であり、そのためのコーディネーターのような存在が必要であるが、小さな作業所では、そうしたコーディネーターとして動き回れる人材の確保が難しい状況もある。

今後は、ネットワークづくりと活用のため、地域の事情やビジネスに精通した経営コンサルタントなど外部の専門家の活用も重要である。



おわりに

本報告書は、現在授産事業を行っている事業所が工賃アップに取り組む際の参考とするために、工賃アップを達成した事業所の事例を調査し、その取り組み内容を分析して取りまとめたものである。

工賃アップは、福祉施設で働く障害者が、自らの希望や力量に応じて働くことの喜びや達成感を得ながら、地域での自立した生活の実現など、利用者の生活の質の向上を図ることを目的としている。今回の調査においても、こうした工賃アップの趣旨にそって、新商品の開発や新たな分野への挑戦などの積極的な営業、工程管理やマネジメントの工夫、企業や他の事業所との連携など様々な取り組みを行っている様子がうかがわれた。また、同時に事業所を取り巻く地域や家族・関係団体、行政や企業など多くの人々が事業を支えている姿も垣間見ることができた。今後、こうした努力がさらに実を結び工賃アップが実現していくこと願うものである。

報告書の作成にあたって、ご多忙の中、調査にご協力をいただいた事業所に対して改めて感謝の意を表する。

V. 添付資料

1. 努力したり工夫したりした点

(1) 全体・事業種別 (N = 17)

		そう思う → そう思わない					非 該 当	N A
		5	4	3	2	1		
1	商品やサービスの質の確保	14	2	1	0	0	0	0
2	丁寧な仕事を心がける	15	2	0	0	0	0	0
3	職員の意識改革	9	5	3	0	0	0	0
4	家族の理解	4	4	6	0	0	3	0
5	利用者のモチベーション	10	6	0	0	0	0	1
6	職員の専門的な能力の習得	3	8	4	1	0	1	0
7	理念を掲げ浸透させる取り組み	8	3	6	0	0	0	0
8	行政の支援の積極的な活用	4	4	3	1	2	3	0
9	経営コンサルタント等の外部の専門家の活用	1	1	4	2	3	6	0
10	マーケティングの重視	1	3	6	2	1	4	0
11	原価計算などの経営管理の徹底	4	5	2	3	1	2	0
12	地域のネットワークの活用	4	6	3	2	1	1	0
13	連携する企業や団体の活用	7	1	3	3	2	1	0
14	インターネット等の活用	1	3	4	2	2	5	0
15	その他	0	0	0	0	0	0	17

(2) 自主事業 (N = 7)

		そう思う → そう思わない					非 該 当	N A
		5	4	3	2	1		
1	商品やサービスの質の確保	6	1	0	0	0	0	0
2	丁寧な仕事を心がける	6	1	0	0	0	0	0
3	職員の意識改革	2	3	2	0	0	0	0
4	家族の理解	1	3	2	0	0	1	0
5	利用者のモチベーション	3	3	0	0	0	0	1
6	職員の専門的な能力の習得	3	3	0	1	0	0	0
7	理念を掲げ浸透させる取り組み	3	1	3	0	0	0	0
8	行政の支援の積極的な活用	0	4	1	0	1	1	0

9	経営コンサルタント等の外部の専門家の活用	1	1	2	0	2	1	0
10	マーケティングの重視	1	3	2	1	0	0	0
11	原価計算などの経営管理の徹底	3	3	1	0	0	0	0
12	地域のネットワークの活用	1	4	2	0	0	0	0
13	連携する企業や団体の活用	4	1	1	0	0	1	0
14	インターネット等の活用	1	1	3	1	0	1	0
15	その他	0	0	0	0	0	0	7

(3) 受託事業 (N = 5)

		そう思う → そう思わない					非 該 当	N A
		5	4	3	2	1		
1	商品やサービスの質の確保	4	1	0	0	0	0	0
2	丁寧な仕事を心がける	4	1	0	0	0	0	0
3	職員の意識改革	4	1	0	0	0	0	0
4	家族の理解	1	1	1	0	0	2	0
5	利用者のモチベーション	3	2	0	0	0	0	0
6	職員の専門的な能力の習得	0	3	1	0	0	1	0
7	理念を掲げ浸透させる取り組み	3	1	1	0	0	0	0
8	行政の支援の積極的な活用	1	0	1	1	1	1	0
9	経営コンサルタント等の外部の専門家の活用	0	0	1	1	1	2	0
10	マーケティングの重視	0	0	3	1	0	1	0
11	原価計算などの経営管理の徹底	0	2	0	1	0	2	0
12	地域のネットワークの活用	1	2	0	1	0	1	0
13	連携する企業や団体の活用	2	0	1	2	0	0	0
14	インターネット等の活用	0	2	0	0	1	2	0
15	その他	0	0	0	0	0	0	5

(4) 清掃事業 (N=5)

		そう思う → そう思わない					非 該 当	N A
		5	4	3	2	1		
1	商品やサービスの質の確保	4	0	1	0	0	0	0
2	丁寧な仕事を心がける	5	0	0	0	0	0	0
3	職員の意識改革	3	1	1	0	0	0	0
4	家族の理解	2	0	3	0	0	0	0
5	利用者のモチベーション	4	1	0	0	0	0	0
6	職員の専門的な能力の習得	0	2	3	0	0	0	0
7	理念を掲げ浸透させる取り組み	2	1	2	0	0	0	0
8	行政の支援の積極的な活用	3	0	1	0	0	1	0
9	経営コンサルタント等の外部の専門家の活用	0	0	1	1	0	3	0
10	マーケティングの重視	0	0	1	0	1	3	0
11	原価計算などの経営管理の徹底	1	0	1	2	1	0	0
12	地域のネットワークの活用	2	0	1	1	1	0	0
13	連携する企業や団体の活用	1	0	1	1	2	0	0
14	インターネット等の活用	0	0	1	1	1	2	0
15	その他	0	0	0	0	0	0	5

(2) 事業種別・平均

		全体	自主事業	受託事業	清掃事業
1	商品やサービスの質の確保	4.6	4.9	4.8	4.6
2	丁寧な仕事を心がける	4.9	4.9	4.8	5.0
3	職員の意識改革	3.9	4.0	4.8	4.4
4	家族の理解	2.2	3.3	2.4	3.8
5	利用者のモチベーション	4.4	3.9	4.6	4.8
6	職員の専門的な能力の習得	3.0	4.1	3.0	3.4
7	理念を掲げ浸透させる取り組み	3.2	4.0	4.4	4.0
8	行政の支援の積極的な活用	2.4	2.9	2.2	3.6
9	経営コンサルタント等の外部の専門家の活用	1.0	2.4	1.2	1.0
10	マーケティングの重視	1.4	3.6	2.2	0.8
11	原価計算などの経営管理の徹底	2.8	4.3	2.0	2.6
12	地域のネットワークの活用	2.9	3.9	3.0	3.2
13	連携する企業や団体の活用	2.8	3.9	3.4	2.4
14	インターネット等の活用	1.4	2.9	1.8	1.2

2. 事業の強みだと思われる点

(1) 全体 (N = 17)

		そう思う → そう思わない					非 該 当	N A
		5	4	3	2	1		
1	専門的な技術を必要としない	2	1	5	3	5	0	1
2	多くの利用者が関わるができる	8	3	5	0	1	0	0
3	安定的な仕事量が確保できる	7	2	4	3	1	0	0
4	単価が高く設定できる	5	1	5	3	2	0	1
5	仕事のペースを主体的にコントロールできる	5	1	6	4	1	0	0
6	初期投資が少なくリスクがない	7	2	4	3	1	0	0
7	地域との接点が得られる	5	5	1	2	2	2	0
8	自治体の支援が得られる	3	1	6	1	1	4	1
9	企業の支援が得られる	2	1	6	3	1	4	0
10	その他	0	0	0	0	0	0	17

(2) 自主事業 (N = 7)

		そう思う → そう思わない					非 該 当	N A
		5	4	3	2	1		
1	専門的な技術を必要としない	1	0	1	1	4	0	0
2	多くの利用者が関わるができる	2	1	3	0	1	0	0
3	安定的な仕事量が確保できる	2	0	2	2	1	0	0
4	単価が高く設定できる	2	1	2	2	0	0	0
5	仕事のペースを主体的にコントロールできる	2	0	3	2	0	0	0
6	初期投資が少なくリスクがない	2	0	3	2	0	0	0
7	地域との接点が得られる	1	3	1	1	0	1	0
8	自治体の支援が得られる	0	1	4	0	1	1	0
9	企業の支援が得られる	1	1	3	1	0	1	0
10	その他	0	0	0	0	0	0	7

(3) 受託事業 (N = 5)

		そう思う → そう思わない					非 該 当	N A
		5	4	3	2	1		
1	専門的な技術を必要としない	1	0	1	2	1	0	0
2	多くの利用者が関わるができる	3	1	1	0	0	0	0
3	安定的な仕事量が確保できる	1	1	2	1	0	0	0
4	単価が高く設定できる	0	0	2	1	2	0	0
5	仕事のペースを主体的にコントロールできる	1	0	2	1	1	0	0
6	初期投資が少なくリスクがない	2	0	1	1	1	0	0
7	地域との接点が得られる	0	1	0	1	2	1	0
8	自治体の支援が得られる	0	0	1	1	0	3	0
9	企業の支援が得られる	1	0	3	0	0	1	0
10	その他	0	0	0	0	0	0	5

(4) 清掃事業 (N = 5)

		そう思う → そう思わない					非 該 当	N A
		5	4	3	2	1		
1	専門的な技術を必要としない	0	1	3	0	0	0	1
2	多くの利用者が関わるができる	3	1	1	0	0	0	0
3	安定的な仕事量が確保できる	4	1	0	0	0	0	0
4	単価が高く設定できる	3	0	1	0	0	0	1
5	仕事のペースを主体的にコントロールできる	2	1	1	1	0	0	0
6	初期投資が少なくリスクがない	3	2	0	0	0	0	0
7	地域との接点が得られる	4	1	0	0	0	0	0
8	自治体の支援が得られる	3	0	1	0	0	0	1
9	企業の支援が得られる	0	0	0	2	1	2	0
10	その他	0	0	0	0	0	0	5

(2) 事業種別・平均

		全体	自主事業	受託事業	清掃事業
1	専門的な技術を必要としない	2.8	2.0	2.6	2.6
2	多くの利用者が関わることができる	3.6	3.4	4.4	4.4
3	安定的な仕事量が確保できる	2.1	3.0	3.4	4.8
4	単価が高く設定できる	3.4	3.4	2.0	3.6
5	仕事のペースを主体的にコントロールできる	4.1	3.3	2.8	3.8
6	初期投資が少なくリスクがない	2.2	3.3	3.2	4.6
7	地域との接点が得られる	2.2	3.1	1.6	4.8
8	自治体の支援が得られる	3.3	2.4	1.0	3.6
9	企業の支援が得られる	2.8	2.9	2.8	1.0

3. 事業を継続していく上での課題

(1) 全体 (N = 16)

		そう思う → そう思わない					非該当	N A
		5	4	3	2	1		
1	販路の拡大	6	3	2	0	0	6	0
2	品質の向上	10	3	0	0	0	3	1
3	新商品の開発	5	2	1	0	0	9	0
4	受注単価の見直し	4	5	5	1	0	2	0
5	作業量の安定的確保	9	3	4	0	0	1	0
6	インターネットなどの活用	4	4	0	0	1	8	0
7	IT技術の活用	3	4	1	1	1	7	0
8	設備投資	3	4	7	1	2	0	0
9	作業場所の確保	4	4	3	1	1	4	0
10	利用者の作業負荷の増大への対応	6	4	7	0	0	0	0
11	利用者のかかわりの増加	4	6	6	1	0	0	0
12	利用者の作業能力の低下への対応	7	6	3	1	0	0	0
13	利用者への技術指導	5	9	3	0	0	0	0
14	職員の作業負荷の増加への対応	7	6	4	0	0	0	0
15	専門家の確保	3	5	3	1	3	2	0
16	職員の専門性の向上	4	7	6	0	0	0	0

17	原価計算等の経営管理の改善	4	3	4	3	0	3	0
18	工程管理の改善	6	5	4	1	0	1	0
19	工賃の支払い方法の見直し	4	2	8	3	0	0	0
20	家族の理解と協力	2	2	9	2	0	2	0
21	行政の支援	6	6	1	0	2	1	1
22	企業との連携	8	4	1	0	1	3	0
23	その他	0	0	0	0	0	0	16

(2) 自主事業 (N = 7)

		そう思う → そう思わない					非 該 当	N A
		5	4	3	2	1		
1	販路の拡大	5	1	1	0	0	0	0
2	品質の向上	6	1	0	0	0	0	0
3	新商品の開発	5	1	1	0	0	0	0
4	受注単価の見直し	0	3	2	1	0	1	0
5	作業量の安定的確保	3	2	2	0	0	0	0
6	インターネットなどの活用	3	3	0	0	0	1	0
7	IT技術の活用	3	2	1	1	0	0	0
8	設備投資	0	2	5	0	0	0	0
9	作業場所の確保	1	3	2	1	0	0	0
10	利用者の作業負担の増大への対応	2	2	3	0	0	0	0
11	利用者のかかわりの増加	0	4	2	1	0	0	0
12	利用者の作業能力の低下への対応	1	4	1	1	0	0	0
13	利用者への技術指導	3	2	2	0	0	0	0
14	職員の作業負担の増加への対応	3	3	1	0	0	0	0
15	専門家の確保	2	3	1	1	0	0	0
16	職員の専門性の向上	3	3	1	0	0	0	0
17	原価計算等の経営管理の改善	2	2	3	0	0	0	0
18	工程管理の改善	1	3	2	1	0	0	0
19	工賃の支払い方法の見直し	2	2	2	1	0	0	0
20	家族の理解と協力	0	2	5	0	0	0	0
21	行政の支援	1	3	1	0	1	0	1
22	企業との連携	3	3	1	0	0	0	0
23	その他	0	0	0	0	0	0	7

(3) 受託事業 (N = 5)

		そう思う → そう思わない					非 該 当	N A
		5	4	3	2	1		
1	販路の拡大	1	1	0	0	0	3	0
2	品質の向上	3	1	0	0	0	1	0
3	新商品の開発	0	1	0	0	0	4	0
4	受注単価の見直し	3	1	1	0	0	0	0
5	作業量の安定的確保	4	1	0	0	0	0	0
6	インターネットなどの活用	1	1	0	0	0	3	0
7	IT技術の活用	0	2	0	0	0	3	0
8	設備投資	2	2	0	0	1	0	0
9	作業場所の確保	2	1	1	0	1	0	0
10	利用者の作業負荷の増大への対応	2	1	2	0	0	0	0
11	利用者のかかわりの増加	2	2	1	0	0	0	0
12	利用者の作業能力の低下への対応	3	1	1	0	0	0	0
13	利用者への技術指導	0	4	1	0	0	0	0
14	職員の作業負荷の増加への対応	3	1	1	0	0	0	0
15	専門家の確保	0	1	0	0	2	2	0
16	職員の専門性の向上	0	3	2	0	0	0	0
17	原価計算等の経営管理の改善	1	1	1	0	0	2	0
18	工程管理の改善	3	1	1	0	0	0	0
19	工賃の支払い方法の見直し	1	0	4	0	0	0	0
20	家族の理解と協力	0	0	2	1	0	2	0
21	行政の支援	2	1	0	0	1	1	0
22	企業との連携	4	1	0	0	0	0	0
23	その他	0	0	0	0	0	0	4

(4) 清掃事業 (N = 5)

		そう思う → そう思わない					非 該 当	N A
		5	4	3	2	1		
1	販路の拡大	0	1	1	0	0	3	0
2	品質の向上	1	1	0	0	0	2	1
3	新商品の開発	0	0	0	0	0	5	0
4	受注単価の見直し	1	1	2	0	0	1	0
5	作業量の安定的確保	2	0	2	0	0	1	0

6	インターネットなどの活用	0	0	0	0	1	4	0
7	IT技術の活用	0	0	0	0	1	4	0
8	設備投資	1	0	2	1	1	0	0
9	作業場所の確保	1	0	0	0	0	4	0
10	利用者の作業負荷の増大への対応	2	1	2	0	0	0	0
11	利用者のかかわりの増加	2	0	3	0	0	0	0
12	利用者の作業能力の低下への対応	3	1	1	0	0	0	0
13	利用者への技術指導	2	3	0	0	0	0	0
14	職員の作業負荷の増加への対応	1	2	2	0	0	0	0
15	専門家の確保	1	1	2	0	1	0	0
16	職員の専門性の向上	1	1	3	0	0	0	0
17	原価計算等の経営管理の改善	1	0	0	3	0	1	0
18	工程管理の改善	2	1	1	0	0	1	0
19	工賃の支払い方法の見直し	1	0	2	2	0	0	0
20	家族の理解と協力	2	0	2	1	0	0	0
21	行政の支援	3	2	0	0	0	0	0
22	企業との連携	1	0	0	0	1	3	0
23	その他	0	0	0	0	0	0	5

(2) 事業種別・平均

		全体	自主事業	受託事業	清掃事業
1	販路の拡大	2.8	4.6	1.8	1.4
2	品質の向上	3.6	4.9	3.8	1.8
3	新商品の開発	2.1	4.6	0.8	0.0
4	受注単価の見直し	3.4	2.9	4.4	3.0
5	作業量の安定的確保	4.1	4.1	4.8	3.2
6	インターネットなどの活用	2.2	3.9	1.8	0.2
7	IT技術の活用	2.2	4.0	1.6	0.2
8	設備投資	3.3	3.3	3.8	2.8
9	作業場所の確保	2.8	3.6	3.6	1.0
10	利用者の作業負荷の増大への対応	3.9	3.9	4.0	4.0
11	利用者のかかわりの増加	3.8	3.4	4.2	3.8
12	利用者の作業能力の低下への対応	4.1	3.7	4.4	4.4
13	利用者への技術指導	4.1	4.1	3.8	4.4
14	職員の作業負荷の増加への対応	4.2	4.3	4.4	3.8

15	専門家の確保	2.9	3.9	1.2	3.2
16	職員の専門性の向上	3.9	4.3	3.6	3.6
17	原価計算等の経営管理の改善	2.9	3.9	2.4	2.2
18	工程管理の改善	3.8	3.6	4.4	3.4
19	工賃の支払い方法の見直し	3.4	3.7	3.4	3.0
20	家族の理解と協力	2.9	3.3	1.6	3.6
21	行政の支援	3.5	3.0	3.0	4.6
22	企業との連携	3.5	4.3	4.8	1.2

4. 調査票

「工賃アップモデル事業所普及促進事業」アンケート調査

1. 施設の概要

施設の概要についてご記入ください。

法人名		施設名	
代表者 氏名		開所年月	
所在地	〒		
施設種類		職員数	() 名 内就労支援事業担当職員 () 名 ※平成 21 年 7 月 1 日現在
利用定員	() 名	平均 利用者数	() 名 ※平成 21 年 7 月の述べ利用人数÷開所日数
担当窓口・ 氏名			
電話番号		FAX	
E-mail		URL	

※多機能型施設については、B型事業についてご記入ください。

※ 職員数の「内就労事業担当職員」とは、授産会計において人件費が計上されている職員の数をいいます。

2. 利用者の状況

平成21年7月の実利用者数の内訳をご記入ください。

年 齢		10代	20代	30代	40代	50代	60以上	計
	男性							人
	女性							人
	計	人	人	人	人	人	人	人

障 害 の 種 別 ・ 程 度	身体障害者手帳等級別								
		1級	2級	3級	4級	5級	6級	その他	計
	男性								人
	女性								人
	計	人	人	人	人	人	人	人	人
	愛の手帳等級別								
		1度	2度	3度	4度	その他	計		
	男性						人		
	女性						人		
	計	人	人	人	人	人	人		
	精神保健福祉手帳等級別								
		1級	2級	3級	その他	計			
	男性					人			
	女性					人			
	計	人	人	人	人	人			

3. 事業の状況（事業所全体）

現在行っている事業はどのような事業ですか。売上の多い順に3事業までご記入ください。

1. 自主生産（パン・製菓など）	
（具体的に：	）
2. 自主生産（織物、縫製製品・アクセサリなど）	
（具体的に：	）
3. 自主生産（HP、名刺など）	
（具体的に：	）
4. 業務委託（内職・下請的作業など）	
（具体的に：	）
5. 労務提供（公園の清掃など）	
（具体的に：	）

6. リサイクル事業	
(具体的に：	)
7. その他	
(具体的に：	)

4. 工賃の状況

(1) 平均工賃

平均工賃と施設全体の授産収入についてご記入ください。

		平成 18 年度	平成 19 年度	平成 20 年度
平均工賃（月額）		円	円	円
平均工賃＝毎年。工賃調査において東京都に報告している金額				
収入		千円	千円	千円
支出		千円	千円	千円
		千円	千円	千円
	その他経費	千円	千円	千円
	※人件費	千円	千円	千円
	利用者工賃（A）	千円	千円	千円
利益		千円	千円	千円
利用者数（B）		人	人	人

※ 支出の項目は、仕入れ、水光熱費など普段使用している科目でご記入ください。

※ 人件費はパート給与などが授産会計に計上されている場合記入してください。

※ 利用者数は1日当たりの平均利用者数

(2) 工賃の支払方法

当てはまるものすべてに○をつけ、具体的な方法についてご記入ください。

1. 結果に応じた利益の配分 （月ごとの変動がある） 2. あらかじめ決められた金額の支払い （月ごとの変動がない） 3. 利用者全体での一律の配分	4. 事業・工程ごとの工賃の配分 5. 個々の利用者の成果に応じた配分 6. 一律の配分と成果に応じた配分のミックス方式 7. 配分のための評価手法がある
●配分方法について、具体的にご記入ください。	

5. 行政への要望

行政に希望する支援策はどのようなものですか。当てはまるものすべてに○をつけてください。

1	相談などの対応
2	職員セミナーや研修会の開催
3	トップセミナーや事業所同士の交流会の開催
4	企業や地域の団体との出会いの場の提供
5	職場環境・作業環境の改善
6	施設や作業設備・備品の整備
7	経営コンサルタントの派遣（経営ノウハウや工程管理の指導）
8	営業職等の専門職員の人件費の補助
9	官公需の活用支援
10	新商品・新規事業の共同開発支援
11	共同受注・共同販売のしくみの整備
12	受注・販売促進のための広報・宣伝
13	インターネットなどを活用した販売促進
14	その他（具体的に：

6. 自由回答

本調査に対するご意見、行政への要望、これから工賃アップ事業に取り組む事業所へのアドバイスなど、ご記入ください。

ご協力ありがとうございました。

別紙 事業種別の事業の内容

「3. 事業の概要」でご記入いただいた事業種別ごとにご記入ください。

事業（1・2・3）

事業の内容
当事業の工賃・収支状況についてわかる範囲でご記入ください。

事業内容				
		平成18年度	平成19年度	平成20年度
平均工賃（月額）		円	円	円
平均工賃（月額）＝年間利用者工賃（A）÷利用者数（B）÷12				
収入		千円	千円	千円
支出		千円	千円	千円
		千円	千円	千円
	その他経費	千円	千円	千円
	※人件費	千円	千円	千円
	利用者工賃（A）	千円	千円	千円
利益		千円	千円	千円
利用者数（B）		人	人	人
職員数		人	人	人

- ※ 利用者数は1日当たりの平均利用者数
- ※ 利用者数・職員数は当事業に直接かかわっている員数
- ※ 支出の項目は、仕入れ、水光熱費など普段使用している勘定科目でご記入ください。
- ※ 人件費はパート給与などが授産会計に計上されている場合記入してください。

上記事業に従事している利用者の状況

平成21年7月の実利用者数の内訳をご記入ください。

		10代	20代	30代	40代	50代	60以上	計
利用者の 年齢	男性							人
	女性							人
	計	人	人	人	人	人	人	人

障害の 種別・ 程度	身体障害者手帳 等級別	1級	2級	3級	4級	5級	6級	その他	計
									人
	愛の手帳等級別	1度	2度	3度	4度	その他	計		
							人		
	精神保健福祉手帳 等級別	1級	2級	3級	その他	計			

事業（1・2・3）-1

工賃のアップに取り組むにあたって、努力したり工夫したりした点についてお聞かせ下さい。

下記の表の数字を○で囲んでください。数字は「そう思う」から「そう思わない」までの5段階です。最も実感に近いものを○で囲んでください。また、当てはまらないものについては“0”「該当しない」を○で囲んでください。

例

		そう思う	→	そう思わない	該当しない		
1	商品やサービスの質の確保	5	4	3	2	1	0
							+

		そう思う	→	そう思わない	該当しない		
1	商品やサービスの質の確保	5	4	3	2	1	0
							+
2	丁寧な仕事を心がける	5	4	3	2	1	0
							+
3	職員の意識改革	5	4	3	2	1	0
							+
4	家族の理解	5	4	3	2	1	0
							+
5	利用者のモチベーション	5	4	3	2	1	0
							+

6	職員の専門的な能力の習得	5	4	3	2	1	0
							+
7	理念を掲げ浸透させる取り組み	5	4	3	2	1	0
							+
8	行政の支援の積極的な活用	5	4	3	2	1	0
							+
9	経営コンサルタント等の外部の専門家の活用	5	4	3	2	1	0
							+
10	マーケティングの重視	5	4	3	2	1	0
							+
11	原価計算などの経営管理の徹底	5	4	3	2	1	0
							+
12	地域のネットワークの活用	5	4	3	2	1	0
							+
13	連携する企業や団体の活用	5	4	3	2	1	0
							+
14	インターネット等の活用	5	4	3	2	1	0
							+
15	その他（具体的に：						

事業（１・２・３）－２

工賃アップに取り組むにあたって、この事業の強みだと思われる点はどのようなことですか。当てはまる番号を○で囲んでください。

		そう思う → そう思わない 該当しない					
1	専門的な技術を必要としない	5	4	3	2	1	0
							+
2	多くの利用者が関わるができる	5	4	3	2	1	0
							+
3	安定的な仕事量が確保できる	5	4	3	2	1	0
							+
4	単価が高く設定できる	5	4	3	2	1	0
							+
5	仕事のペースを主体的にコントロールできる	5	4	3	2	1	0
							+

6	初期投資が少なくリスクがない	5	4	3	2	1	0
							+
7	地域との接点が得られる	5	4	3	2	1	0
							+
8	自治体の支援が得られる	5	4	3	2	1	0
							+
9	企業の支援が得られる	5	4	3	2	1	0
							+
10	その他（具体的に：						

事業（1・2・3）-3

この事業を継続していくにあたって、これからの課題と思われる点はどのようなことですか。当てはまる番号を○で囲んでください。

		そう思う → そう思わない 該当しない					
1	販路の拡大	5	4	3	2	1	0
							+
2	品質の向上	5	4	3	2	1	0
							+
3	新商品の開発	5	4	3	2	1	0
							+
4	受注単価の見直し	5	4	3	2	1	0
							+
5	作業量の安定的確保	5	4	3	2	1	0
							+
6	インターネットなどの活用	5	4	3	2	1	0
							+
7	IT技術の活用	5	4	3	2	1	0
							+
8	設備投資	5	4	3	2	1	0
							+
9	作業場所の確保	5	4	3	2	1	0
							+
10	利用者の作業負荷の増大への対応	5	4	3	2	1	0
							+

11	利用者のかかわりの増加	5	4	3	2	1	0
							+
12	利用者の作業能力の低下への対応	5	4	3	2	1	0
							+
13	利用者への技術指導	5	4	3	2	1	0
							+
14	職員の作業負荷の増加への対応	5	4	3	2	1	0
							+
15	専門家の確保	5	4	3	2	1	0
							+
16	職員の専門性の向上	5	4	3	2	1	0
							+
17	原価計算等の経営管理の改善	5	4	3	2	1	0
							+
18	工程管理の改善	5	4	3	2	1	0
							+
19	工賃の支払い方法の見直し	5	4	3	2	1	0
							+
20	家族の理解と協力	5	4	3	2	1	0
							+
21	行政の支援	5	4	3	2	1	0
							+
22	企業との連携	5	4	3	2	1	0
							+
23	その他（具体的に：						

工賃アップを目指して 工賃アップモデル事業所調査分析報告書

平成 21 年 10 月発行 登録番号 (21) 235

編集・発行 東京都福祉保健局障害者施策推進部自立生活支援課
〒 163-8001 新宿区西新宿 2 - 8 - 1
