

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



【エレベーター】

▶ ポイント②「定期的な単価交渉」

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

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

▶ ポイント③「法人規模やホームページを活かした営業」

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

で獲得に至ったケースもありました。

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

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

今後の課題

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

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

3.1.4 チャレンジャー 武蔵野市

『徹底した生産管理と品質管理』

基本データ

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

「チャレンジャー」は こんなところ



事業所概要

▶ 法人・事業所の成り立ち

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

▶ 工賃向上に関する現在までの歴史・プロセス

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

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

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

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

▶ 工賃支払ルール

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

作業の状況

▶ 主要作業：受注によるメール便、封入封かんなどの簡易作業

年間約 50 社から受注しています。



【封入作業（全体）】



【封入作業】

工賃アップのポイント

▶ ポイント①「企業との直接取引しかしないと決めた営業」

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

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

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

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

▶ ポイント③「分かりやすい作業の仕方を導入」

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

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

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

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

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

今後の課題

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

就労の場としての課題は、特にはないです。

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

3.1.5 ワークセンターゆうゆう舎 三鷹市

『多様なネットワークによる営業と 特性に合わせた分業化』

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

「ワークセンター ゆうゆう舎」は こんなところ



事業所概要

▶ 法人・事業所の成り立ち

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

▶ 工賃向上に関する現在までの歴史・プロセス

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

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

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

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

▶ 工賃支払ルール

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

作業の状況

▶ 主要作業①：業務用ビデオテープリサイクル事業

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

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



【ビデオリサイクル】

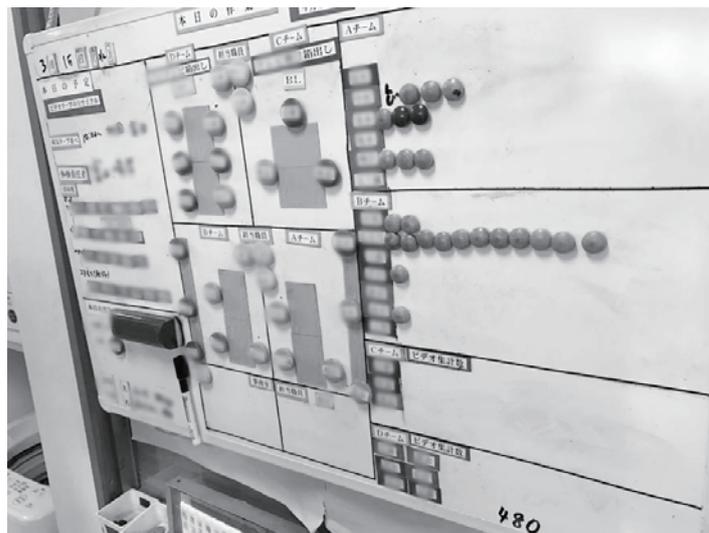
▶ 主要作業②：緑化推進事業

三鷹市より委託を受け、公団の花の管理維持作業を実施しています。

工賃アップのポイント

▶ ポイント①「単価のよい仕事をとる」

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



【企業からの注文ボード】

▶ ポイント②「他業種とのネットワーク」

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

▶ ポイント③「仕事を取捨選択し、切っていく勇気も必要」

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

今後の課題

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

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

3.1.6 ワークセンターこむたん 府中市

『利用者一人一人にとっての 「働く」事の意味を捉えるアセスメント力』

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

「ワークセンターこむたん」は こんなところ

事業所概要

▶ 法人・事業所の成り立ち

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

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

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

▶ 工賃向上に関する現在までの歴史・プロセス

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

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

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

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

▶ 工賃支払ルール

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

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

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

作業の状況

▶ 主要作業①：パンの製造

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

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

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



【パン】

▶ 主要作業②：かりんとう製造

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



【かりんとう】

▶ 主要作業③：喫茶

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

▶ 主要作業④：清掃作業

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

▶ 主要作業⑤：自主製品事業

石鹸製品は売上が 21 万円、比較的重度の方が作業を実施しています。



【石鹸】

工賃アップのポイント

▶ ポイント①「利用者一人一人の状態に合わせた働き方の設計」

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