

# 東京都工賃向上計画

(平成30～32年度)

平成30年6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、障害者基本法に基づく障害者計画と障害者総合支援法に基づく障害福祉計画を一体的に策定し、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、こうした事業所の工賃水準は概して低い水準にとどまっています。

工賃向上への取組は、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。

国は平成 19 年度から「工賃倍増 5 か年計画」として、また平成 24 年度から 26 年度までの 3 か年及び平成 27 年度から 29 年度までの 3 か年を対象期間とした「工賃向上計画」として、都道府県及び事業所による行動計画の策定及び目標達成に向けた取組等を奨励しており、都も「東京都工賃向上計画」を策定し、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、平成 30 年度から 32 年度までの 3 か年について、東京都として、より一層充実した取組を進めていくために策定するものです。

また、各事業所では、都の計画を踏まえて工賃向上計画を作成し、工賃アップ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、就労支援に取り組む事業所に経営努力を促すとともに、関係機関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	都における取組状況と課題整理	
(1)	第2期計画（平成27～29年度）における取組内容と実績	1
(2)	東京都における工賃の状況	4
(3)	課題の整理と施策の見直し	6
①	工賃向上の取組状況に係る実態調査結果	6
②	課題の整理	12
③	施策の見直し	14
3	平成32年度までの目標と取組	
(1)	目標とすべき工賃の考え方	19
(2)	各年度の目標工賃	19
(3)	都の取組の方向性	20
(4)	都が取り組む支援策	20
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	23
(2)	計画の基本的事項	23
(3)	目標工賃の設定	23
(4)	工賃向上を効果的に進めるポイント	23
(5)	都の支援策の活用	25

## 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アップ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、工賃アップ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（平成 30 年 2 月 28 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 5 期東京都障害福祉計画（平成 30～32 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、平成 30 年度から平成 32 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。

（平成 30 年 4 月 1 日現在の事業所数：809 所）

## 2 都における取組状況と課題整理

### (1) 第 2 期計画（平成 27～29 年度）における取組内容と実績

都では、平成 27 年 6 月に、平成 27 年度から平成 29 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、経営意識の醸成を促すとともに、事業所の経営改善や関係機関との連携強化を促進する以下の取組を通じて工賃アップを支援してきました。

<平成 27～29 年度における取組内容と実績>

取組1 事業所の経営意識の醸成	
<b>支援策1 東京都工賃アップセミナーの実施</b>	
概要	工賃アップの成功事例の紹介やノウハウの提供など、事業所職員等の経営意識の向上と利用者のモチベーションを高める講習(基本編)に加え、より実践的なスキルを向上させる少人数制の講習(実践編)を実施した。さらに、先進事例を踏まえた工賃向上の取組のヒントやこれまでの研修内容を盛り込んだガイドブックを作成した。
H27年度～29年度実績	受講事業所:延べ320所(H27:97所、H28:111所、H29:112所)
<b>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)</b>	
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。
H27年度～29年度実績	3区で実施(墨田区、世田谷区、葛飾区)
取組2 事業所の経営改善	
<b>支援策1 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)</b>	
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。
H27年度～29年度実績	H27年度:14区市、H28年度:15区市、H29年度:16区市で実施
<b>支援策2 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)</b>	
<b>支援策3 受注促進・工賃向上設備整備費補助事業</b>	
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。
H27年度～29年度実績	補助対象事業所:延べ52所(H27:18所、H28:13所、H29:21所)

**取組3 関係機関との連携・PR**

**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。
H27年度～29年度実績	参加事業所:H27年度:120所、H28年度:151所、H29年度:168所

**支援策2 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等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。				
H27年度～29年度実績		H27	H28	H29	
	件数	748	961	1,120	(件)
	金額	655,222	684,282	906,574	(千円)

**支援策3 共同受注マッチングモデル事業(H26・27年度実施)**

概要	作業所等経営ネットワーク支援事業等による既存のネットワークを活用し、民間企業や官公庁との受発注マッチングを促進する専門の推進員を配置して、複数事業所によるスケールメリットを活かした共同受注体制の基盤づくりをモデル的に実施し、広域的な共同受注体制のあり方について検討した。
H26年度・H27年度実績	3市(調布市、府中市、多摩市)による共同作業の受注、共通マニュアルの作成、水道メーター分解作業の検討等

**支援策3 区市町村ネットワーク受注促進支援事業(H28・29年度実施)**

概要	就労継続支援B型事業所等で構成された区市町村ネットワークの連携強化を図るとともに、受注に係る取組を広く発信することにより、企業や官公庁による発注を促進した。
H28年度・H29年度実績	31区市の参加による受注促進に向けての検討、情報共有、共同販売の実施、民需・官公需の開拓、共同受注体制構築に向けた検討等

**支援策4 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。
----	--

**支援策5 作業所等経営ネットワーク支援事業の推進【再掲】  
(障害者施策推進区市町村包括補助事業)**

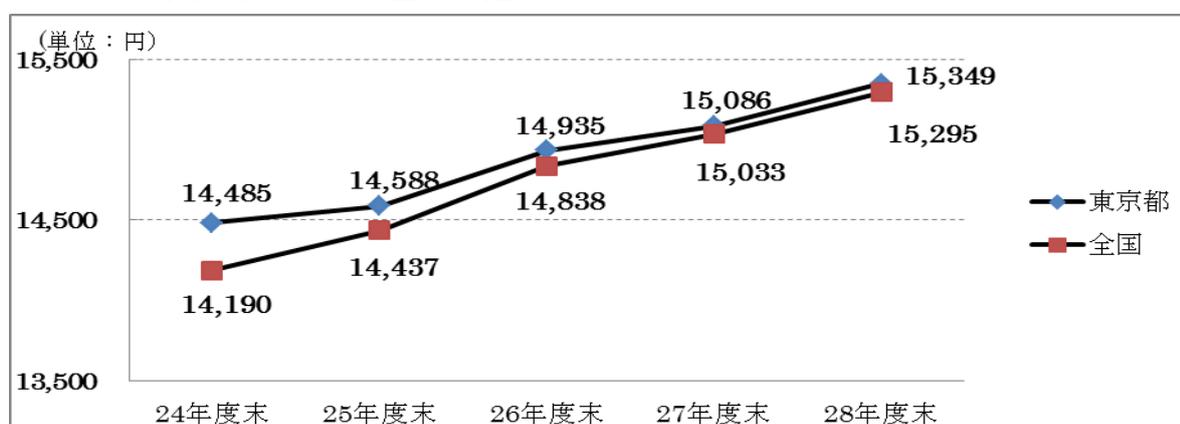
## (2) 東京都における工賃の状況

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、平成28年度には765か所となっています。

これら都内事業所の平成28年度の平均工賃は15,349円で、前年度実績の15,086円から微増しているものの、平成24年度実績の14,485円と比べても約5.6%の増にとどまっています。

一方、全国の平均工賃は平成24年度で14,190円と都の実績と比べ低い水準であったものの、年々向上し、平成28年度では15,295円となっています。

### <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>

	平成24年度	平成25年度	平成26年度	平成27年度	平成28年度	平成29年度
工賃実績	14,485	14,588	14,935	15,086	15,349	— (円)
目標工賃	15,400	16,700	18,000	16,000	17,500	19,000 (円)
事業所数	624	673	702	732	765	800 (所)

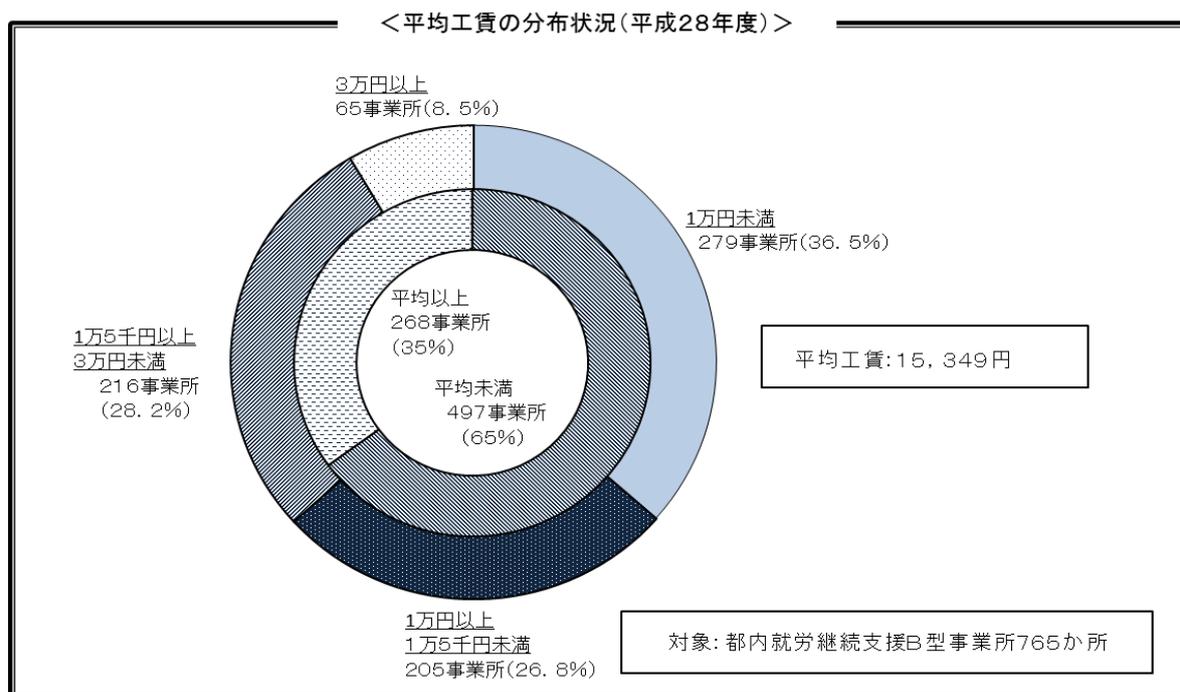
※平成24～28年度事業所数は工賃実績調査の対象事業所数。平成29年度事業所数は平成30年3月1日時点の指定事業所数。

平成27～29年度を計画期間とする3年間で達成すべき目標を、平成25年度実績の約30%増である19,000円とし、平成28年度の目標工賃を17,500円に設定しましたが、目標値には至りませんでした。

平成 28 年度における平均工賃の分布をみると、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 26,000 円となっています。

<平成 28 年度 平均工賃の分布>



平成 28 年度における平均工賃の分布をさらに金額帯で分類してみると、15,000 円以上が 36.7% (全国平均 36.4%)、10,000 円以上 15,000 円未満が 26.8% (全国平均 25.7%)、10,000 円未満が 36.5% (全国平均 37.9%) と概ね 3 層の事業所群で構成されており、これは全国平均と同様の傾向となっています。

なお、30,000 円以上の割合は 8.5%であり、全国平均 4.5%に対して高い水準である一方、5,000 円未満については 11.5%であり、全国平均 11.6%と同水準となっています。

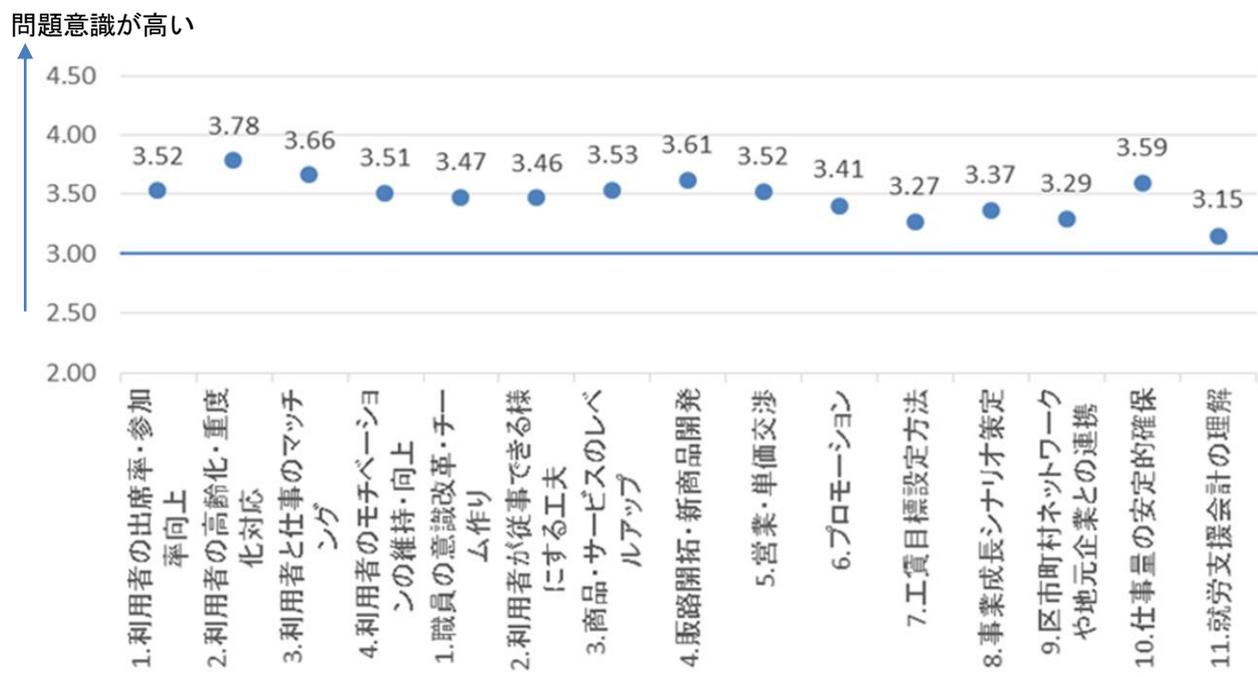
### (3) 課題整理と施策の見直し

#### ①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、平成29年3月に都内B型事業所764所（H28.12.1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」（3.78点）であり、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、「利用者と仕事のマッチング」（3.66点）となっており、これも平均年齢の上昇・重度化に伴うところが大きいと想定されます。また、「販路開拓・新商品開発」（3.61点）「仕事量の安定的確保」（3.59点）が高くなっています。

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。

- 利用者の年齢が幅広く対応が難しい
- 高齢化に伴い対応できる仕事が少なくなっている
- 利用者の体力が落ちている（特に立ち仕事）
- 支援員しか携われない工程がある
- 安定した通所が難しい（入院や長期欠席もある）
- 利用者の調子の波が大きい
- 職員の人手不足・時間不足
- 施設外就労に出られるメンバーが減少している
- 生活支援の重要性が増している
- 利用者の保護者が高齢化している 等

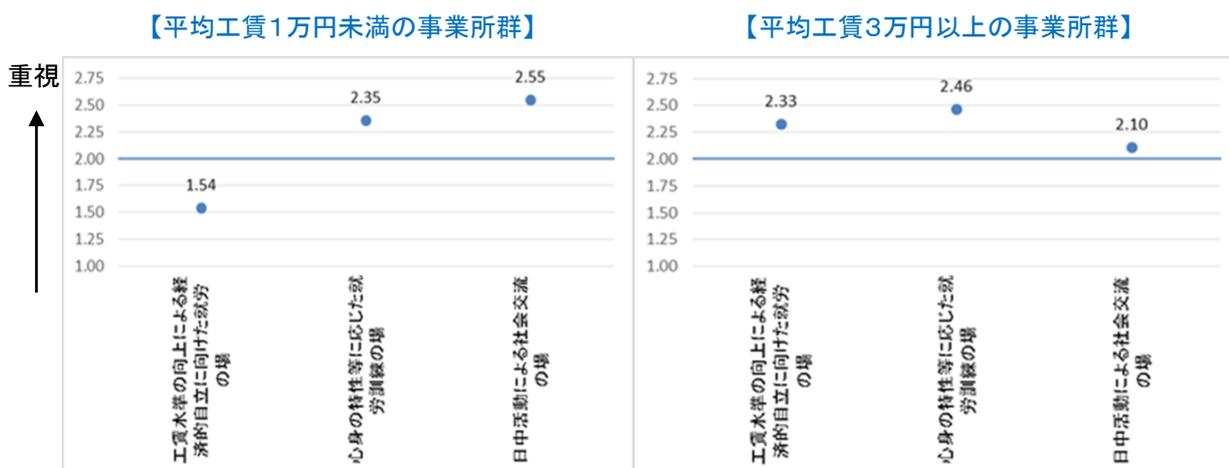
利用者と仕事のマッチング、利用者の平均年齢の上昇や重度化に対して工夫していることを聞いたところ、以下のような事例がありました。

- 作業環境の整備や名称・呼称の統一化を図っている
- 自助具の開発（シール貼り補助等）
- 作業工程の細分化、見直し
- 機械化・設備投資（エレベーター、自動貼り機等）
- 新たに生活介護サービスを開始して多機能化した
- 作業レイアウトの変更（導線の効率化等）
- マニュアル化（写真付き工程表）
- こまめな休憩、集中力を高める体操を取り入れた
- 非常勤職員、ボランティアの参加
- 新考課表の策定 等

また、実態調査では、平成 27 年度平均工賃額の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 万円以上の事業所群と 1 万円未満の事業所群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。（次頁）

## <B型事業所としてのあり方の意識>



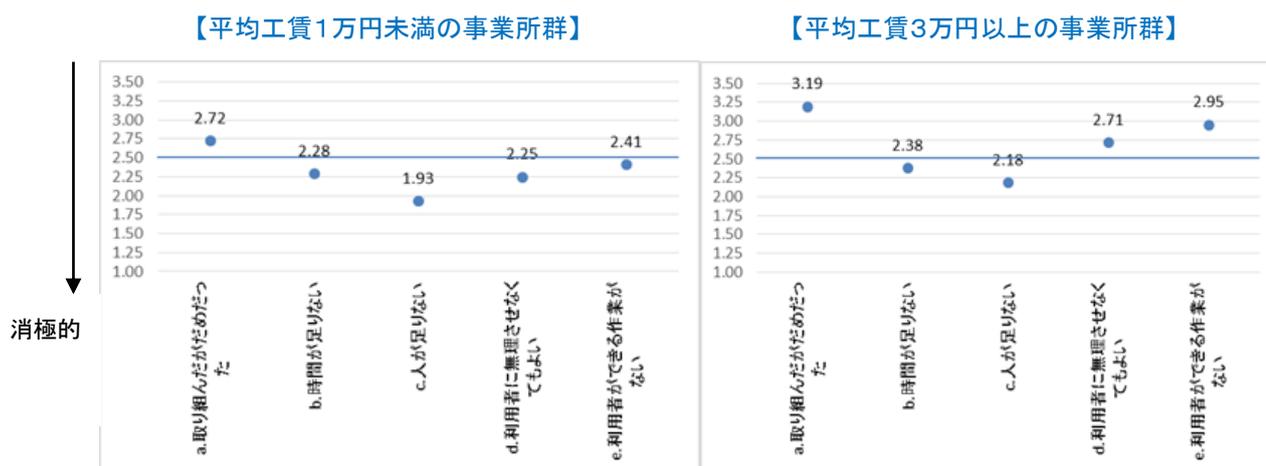
※「あまり重視していない1点」「やや重視2点」「かなり重視3点」としてスコア化したもの(平均2点)

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群より、3万円以上の事業所群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」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>



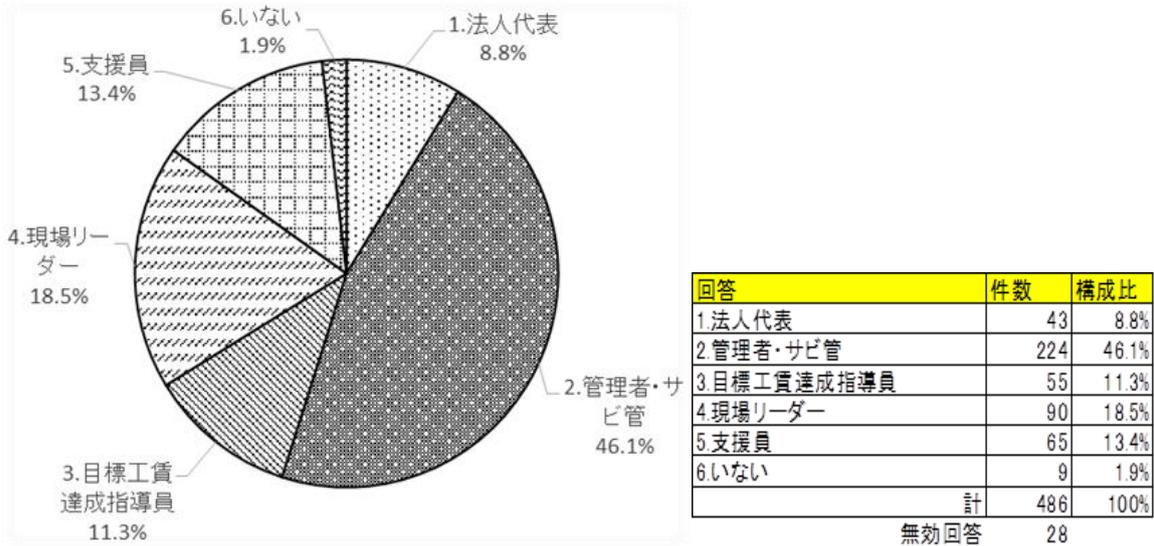
※「かなりある1点」「ややある2点」「あまりない3点」「全くない4点」としてスコア化したもの(平均2.5点)

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群より、1万円未満の事業所群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。

その他、実態調査により、以下の点について明らかになりました。

### <事業所における工賃向上のキーパーソン>



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聞いたところ、「管理者・サビ管」が46.1%と約半数を占め、「現場リーダー」18.5%、「支援員」13.4%、「目標工賃達成指導員」11.3%と続きます。「法人代表」は8.8%と1割にも届きません。B型事業所の責任者及び現場の支援員がキーパーソンだと考える事業所が圧倒的に多いことがわかります。

なお、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群では「管理者・サビ管」が38.2%ですが、この比率は徐々に上昇し、平均工賃3万円以上では63.9%と概ね2倍の割合で管理者やサービス管理責任者がキーパーソンであると認識しています。

### <目標工賃達成指導員の配置有無による平均工賃>

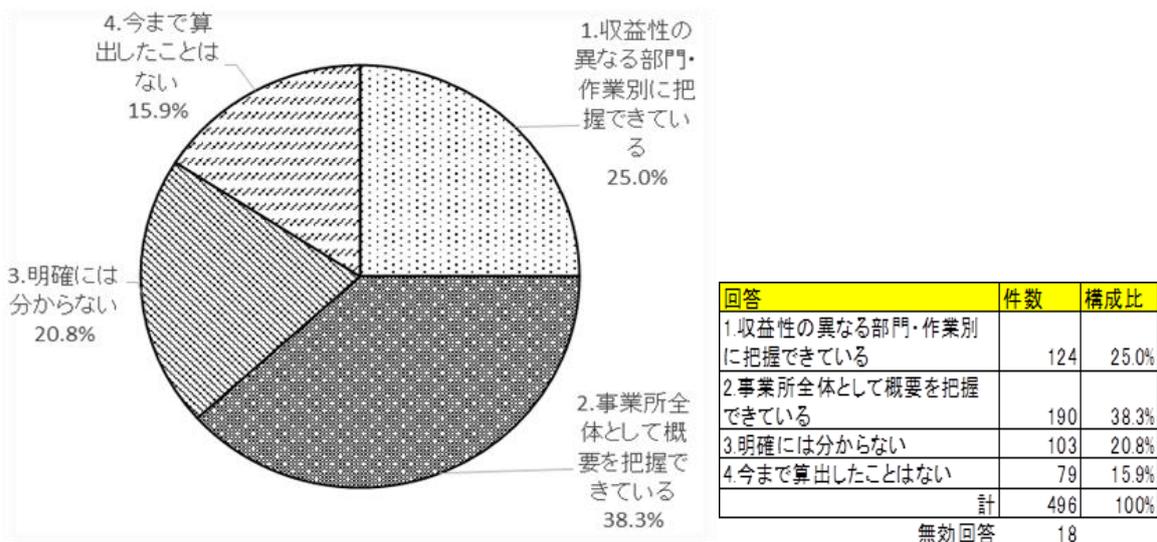
	平均工賃
有	16,244
無	12,802

(円)

また、目標工賃達成指導員を配置している／していない事業所における平均工賃は、有（配置している）が16,244円に対し、無（配置していない）が12,802円とかなり差があることがわかります。

目標工賃達成指導員は、施設内の活動にとどまらず、地元企業や経営者団体等との協働による商品開発や販売戦略、生産性の向上や販路拡大など、工賃アップに向けて積極的に活動する重要な人材です。

## <損益分岐点売上高の把握状況>

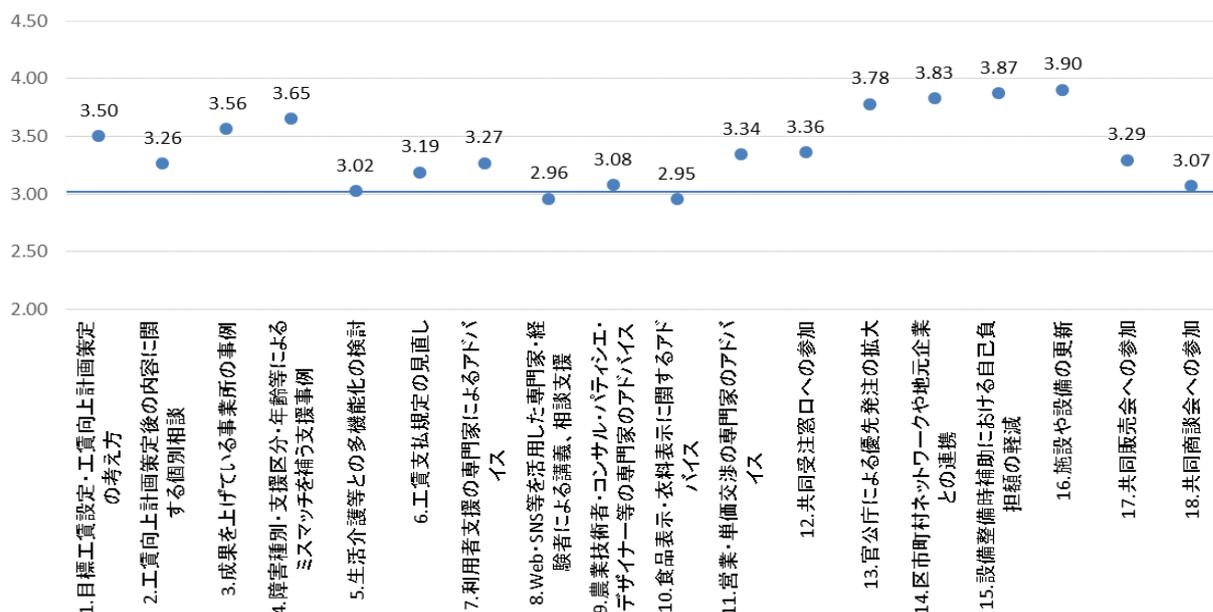


目標工賃を支払うための損益分岐点売上高の把握状況については、「収益性の異なる部門・作業別に把握できている」25%と「事業所全体として概要を把握できている」38.3%と合わせて6割強の事業所が把握している状況です。

しかしながら、「明確には分らない」20.8%、「今まで算出したことはない」15.9%と、コスト管理や売り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す。

なお、クロス分析したところ、平均工賃3万円以上の事業所群では、9割弱の86.8%が損益分岐点売上高を把握しています。

## <必要な支援策>



※「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、「施設や設備の更新」(3.90点)が最も多く、次いで、「設備整備補助における自己負担額の軽減」(3.87点)と設備投資に関する必要性が高くなっています。

次に「区市町村ネットワークや地元企業との連携」(3.83点)、「官公庁による優先調達拡大」(3.78点)、「共同受注窓口への参加」(3.36点)といった、販路開拓に関する要望があります。

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」(3.65点)及び「成果を上げている事業所の事例」(3.56点)など、事例による学びについての必要性も見受けられます。

さらに、「目標工賃設定・工賃向上計画策定の考え方」(3.50点)、「工賃向上計画策定後の内容に関する個別相談」(3.26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。

また、「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」(3.27点)など専門家によるアドバイスも求められています。

## ②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4項目に整理しました。

### 課題1 平均工賃未達の事業所の底上げ

- 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円となっています。(平成28年度)
- 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。

### 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見受けられます。
- 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ます。
- 管理者やサービス管理責任者がキーパーソンとなり、現場リーダーや目標工賃達成指導員とともに支援員と連携しながら、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。  
また、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の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作業所ネットワークによる活動への参加も求められます。

### ③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、平成 30 年度から実施します。

## 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います。

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す。

「実践編セミナー」は、少人数できめ細かな講義を受けることができ、また行動計画を作成・発表するなど実践的なセミナーですが、規模は 30 名と少なく、対象は平均工賃以上の意識の高い事業所の幹部等を想定しています。そのため、約 65%の事業所が都内平均工賃（15,349 円）を下回っている点を踏まえると、都全体の平均工賃向上への波及は限定的といえます。また、セミナーで行動計画を作成するだけでは、本当にその計画でよいのかどうかについて不明瞭なまま現場に戻ってしまい、結果として実際の支援と工賃向上の取組にフィードバックできていないケースもみられました。

一方、事業所における問題意識として実態調査では、利用者と仕事のマッチングや利用者の平均年齢の上昇、重度化が多くを占めており、個々の利用者の支援計画と作業内容を踏まえて事業内容の構成を見直すなど、これらの課題に対応する必要があります。その他、セミナーにおける受講者の意見やアンケートからは、売上高を確保する単価交渉、棚卸等のコスト管理や工賃規程の整備などへの具体的な対応に関連する個別のアドバイス等が求められました。

### 【見直しの内容】

#### ◎ 工賃向上に関する項目を総点検できるような研修の実施

利用者の自立に向けた後押しという動機の確認、平均年齢の上昇や重度化への準備・対応、利用者支援を踏まえた事業構成の見直し、正しい損益分岐点売上高の把握、単価交渉の方法、工賃規程等規定の整備など、工賃向上のための土台を作る多くの要

素を総点検することで、自事業所の課題を明確に設定し、実効性のある工賃向上計画を策定できるよう促していきます。

#### ◎ 個別相談会・マッチングアドバイスの実施

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ります。

#### ◎ 全体研修・グループワークの規模増

引き続き実施する全体研修及びグループワークでは、実施規模を拡大します。

- ・全体研修：100名⇒150名
- ・グループワーク：30名⇒40名

#### ◎ 市場開拓・品質向上に向けたセミナーの実施

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す。

## 区市町村ネットワーク受注促進支援事業

### 【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。

これらの取組により、区市町村ネットワーク間における共同受注案件（水道メーター分解作業）等の受注や相互交流（共同販売、研修会、視察）が行われるなど販路拡大に向けた成果が得られました。

一方、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。

### 【見直しの内容】

#### ◎ 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。

## 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。

### 【見直しの内容】

#### ◎ 共同受注窓口の受注促進

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す。これにより、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。

KURUMIRU は、商業施設内にも店舗を構えており、一般の店舗と肩を並べられるような店づくりをしています。そのため、自主製品の魅力を最大限に引き出すための企画（商品開発・価値向上）、店舗への出店基準（法令・表示義務等）に関する助言や説明会等を実施していますが、出品事業所全体に浸透していかないのが課題です。

### 【見直しの内容】

#### ◎ 商品価値の向上 ～「製品」から「商品」へ～

事業所には、一般の店舗と同様に「販売する側」としての商品づくりを意識させるよう、商品価値向上への支援を更に強化するとともに、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ます。また、KURUMIRU への出品で学んだことを踏まえ、事業所には、KURUMIRU を通過点とし、一般市場に積極的に参入して欲しいと考えています。

#### ◎ 自主製品の認知度アップ及び販路開拓

店舗では、季節等に応じてフェアを定期的で開催することで、多くのお客様に来店いただけるよう、魅力的な店づくりを行っていきます。また、店舗ができたことで、企業からのノベルティ発注やイベントへの出店依頼なども多数いただいていることから、積極的に活動の場を広げていきます。

### 3 平成32年度までの目標と取組

#### (1) 目標とすべき工賃の考え方

平成28年度の都内事業所の平均工賃は15,349円ですが、前述のとおり、約65%の事業所が平均工賃を下回っており、これらの事業所は少なくとも平均工賃を目指す必要があります。一方、平均工賃以上の事業所群の平均工賃は、約26,000円であり、これらはより高い水準の目標が求められます。

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。

◇平均工賃未滿の対象事業所については平均工賃の額を目標とします。

◇平均工賃以上の対象事業所については概ね10%増を目標とします。

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）を平成28年度実績の約30%増である20,000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）
平成28年度（実績）	15,349円
平成30年度	17,000円
平成31年度	18,500円
平成32年度	20,000円

なお、平成30年度の報酬改定では、平均工賃月額に応じた基本報酬単価が設定され、20,000円以上になると従前よりも高い報酬単価になります。

### (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、支援策を通じて事業所の工賃アップを支援します。

#### **1 経営意識の向上**

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。

#### **2 生産性の向上**

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・支援計画の見直し等により、生産性の向上を目指します。

#### **3 販路の拡大・品質の向上**

官公庁や企業等の関係機関との連携強化により、販路の開拓、商品開発、共同受注体制の構築、商品価値や作業クオリティの向上を目指します。

### (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

工賃アップの成功事例の紹介やノウハウの提供など、事業所職員等の経営意識の向上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、一定以上の実績がある事業所に対しては、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。

##### 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）

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

## <取組3 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。

### 支援策2 作業所等経営ネットワーク支援事業の推進

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。

＊ 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。

### 支援策4 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。

### 支援策5 区市町村におけ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、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

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

#### ① 計画対象期間

平成30年度から平成32年度まで

#### ② 計画に盛り込む事項

- 平成32年度までの各年度の目標工賃（月額又は時間額）
- 現状分析と今後の方向性
- 各年度に取り組む具体的方策
- その他の事項

### (3) 目標工賃の設定

目標工賃については、事業所の平成29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。

#### （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。

#### （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」（P20 参照）等を活用しながら進めていくことが効果的です。