

# 広島県工賃向上に向けた取組

平成24年7月

広島県健康福祉局障害者支援課

# 目次

I	取組の趣旨	
1	取組策定の趣旨	1
2	取組の対象期間	2
3	取組の対象事業所	2
II	現状と課題	
1	工賃の状況（平成18年度～平成22年度）	
(1)	事業所種別ごとの月額平均工賃（平成22年度及び平成18年度）	3
(2)	月額平均工賃の推移（平成18年度～平成22年度）	4
(3)	平成22年度月額平均工賃額別の施設数分布	5
2	目標達成のための課題の分析	
(1)	障害者経済的自立支援事業とは	6
(2)	事業所アンケート調査からみた課題	6
III	平成24年度～平成26年度の目標工賃	
1	目指すべき姿	10
2	県目標工賃	10
3	目標工賃設定の考え方	10
4	県目標工賃額の算定方法	11
IV	目標達成のために取り組む方策	
1	事業所が取り組む方策の指針	13
2	取組の方向性と県が取り組む方策	15
V	取組の点検と評価	23
VI	推進体制	
1	広島県障害者自立支援協議会の役割	24
2	県の役割	24
3	市町の役割	24
4	事業所の役割	24
別添	広島県工賃向上に向けた市町による支援取組内容一覧表	
VII	関係資料	
1	事業所アンケート・H23の内容	25
2	工賃ステップアップのための取組方針案について（平成23年3月）	26
3	広島県事業所工賃向上計画様式	27
4	広島県障害者自立支援協議会	28
5	「広島県工賃向上に向けた取組」策定に係る検討組織	29
6	「工賃向上計画」を推進するための基本的な指針（平成24年4月11日付け厚生労働省社会援護局障害保健福祉部長通知）	30

## I 取組の趣旨

### 1 取組策定の趣旨

平成 18 年 10 月に全面施行された障害者自立支援法は、「障害者が地域で暮らせる社会」、「自立と共生の社会」の実現をめざすもので、障害者の福祉サービスに係る大幅な制度改革が行われました。

こうした制度改革を背景に、本県では障害のある方の就労支援に積極的に取組む中、平成 20 年度に「広島県工賃ステップアップ計画」(平成 20 年度～23 年度)を策定し、県内の就労継続支援事業所や旧体系の授産施設で働く方の工賃の向上を目指すための方針を示しました。

今年度から、本県では、第3期広島県障害福祉計画（平成 24 年度～26 年度）の実施期間に入ります。

この障害福祉計画は、障害者が地域で安心して生活できる環境の整った社会の実現をめざして策定したもので、福祉的就労事業所における工賃についても、障害者の経済的自立が可能となる収入確保を目指す取組を進めることとし、今後取り組む施策の方向性を提示しています。

今回の「広島県工賃向上に向けた取組」は、この障害福祉計画で提示した内容を、より具体的で確実なものとするために、平成 24 年度から 26 年度までの各年度の目標工賃とその目標達成のために取組む具体的な方策を示すもので、「広島県工賃ステップアップ計画」に続くものとして位置づけます。

国においても、引き続き工賃向上に向けた取り組みをさらに推進することとして、「工賃向上計画」を推進するための基本的な指針が出されたところです。

広島県としても、この指針の内容に沿って、本取組を策定することとし、今後とも障害を持つ方の経済的な自立の実現に向けて取り組んでまいります。

## 2 取組の対象期間

本取組の対象期間は平成 24 年度から平成 26 年度までとします。

## 3 取組の対象事業所

本取組の対象となる事業所（以下「事業所」という。）は、原則として次のとおりです。

就労継続支援B型事業所

（ただし、就労継続支援A型事業所、生活介護事業所、地域活動支援センターのうち、「工賃向上計画」を作成し、工賃の向上に意欲的に取り組む事業所は、本支援策の対象とします。）

## Ⅱ 現状と課題

### 1 工賃の状況（平成 18 年度～22 年度）

#### (1) 事業所種別ごとの月額平均工賃（平成 22 年度及び平成 18 年度）

本県における事業所全体の月額平均工賃は、平成 22 年度実績で 13,474 円であり、全国平均（13,080 円）を約 400 円上回っています。また、平成 18 年度の月額平均工賃 12,419 円からは 1,055 円向上しています。

単位：円

下段（ ）内は事業所数

事業所種別			県内平均		全国平均	
			18 年度	22 年度		
就労継続支援（B型）事業所			12,192 (6)	13,925 (103)	13,451 (4,879)	
授産施設	身体	入所	20,620 (8)	8,689 (1)	16,634 (81)	
		通所	17,228 (12)	19,112 (4)	17,741 (138)	
	知的	入所	13,425 (9)	15,530 (4)	10,201 (140)	
		通所	11,149 (57)	11,982 (22)	12,117 (794)	
	精神	入所			10,631 (10)	
		通所	15,082 (11)	10,290 (5)	13,059 (112)	
小規模授産施設			身体	8,078 (10)	15,571 (2)	9,480 (60)
			知的	11,171 (14)	10,905 (1)	11,041 (55)
			精神	5,879 (11)	8,324 (1)	7,930 (89)
平均			12,419 (138)	13,474 (143)	13,080 (6,358)	

#### <平均工賃の算出方法>

- ・工賃とは、工賃、賃金、給与、手当、賞与その他名称を問わず、事業者が利用者に支払うすべてのものが対象となります。
- ・平均工賃は、各事業者からの報告に基づき、利用者に支払われた工賃総額を、各月に工賃が支払われた利用者数の合計数で割って算出した額です。

### <事業所種別について>

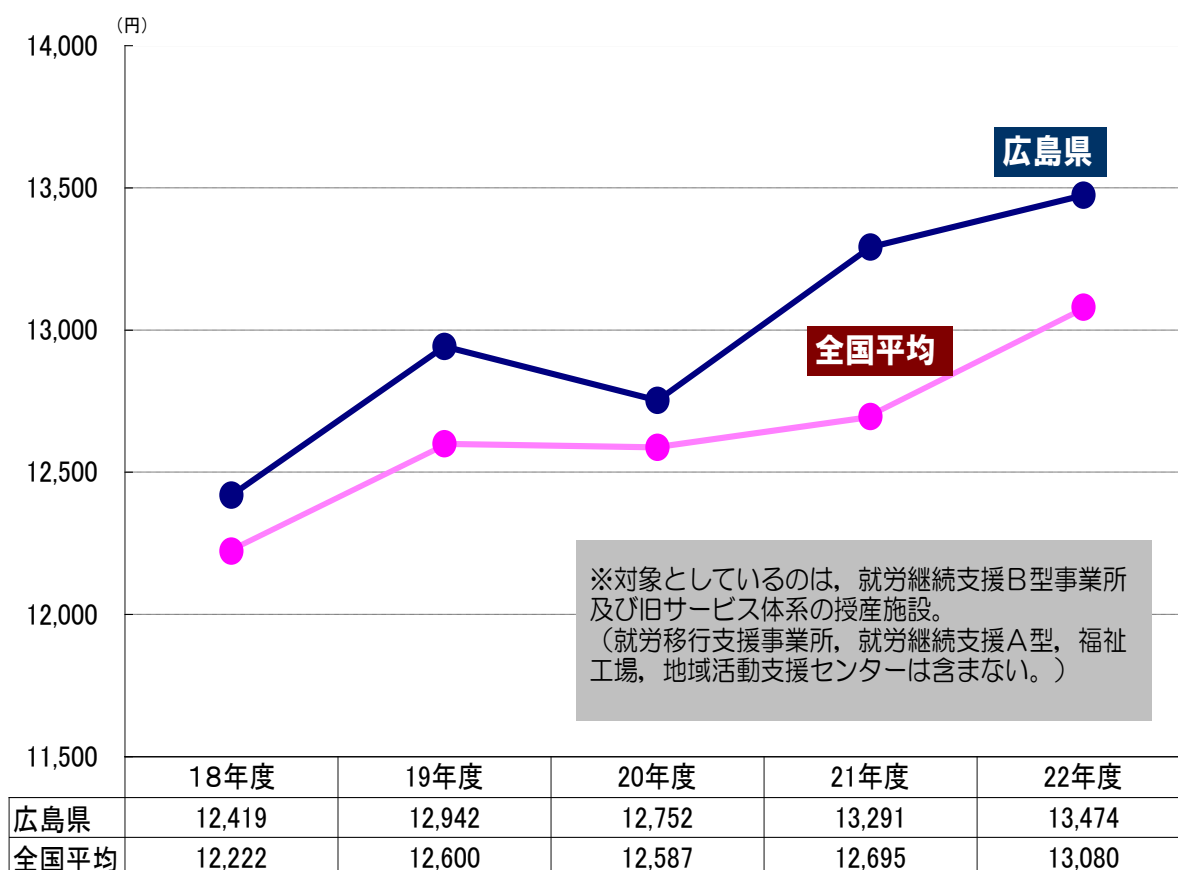
授産施設等の旧法指定施設（障害者自立支援法の施行により平成18年10月に廃止された支援費制度における施設）は、平成24年度からすべて障害者自立支援法に基づく新体系サービスへ移行されました。

このため、今後の工賃向上計画対象事業所は、新体系サービスである就労継続支援B型事業所となります。

## (2) 月額平均工賃の推移（平成18年度～平成22年度）

平成18年度から22年度まで5年間の広島県の月額平均工賃は、常に全国平均を上回って推移しています。

いずれも平成20年度に一旦下降しましたが、21年度以降は向上しています。

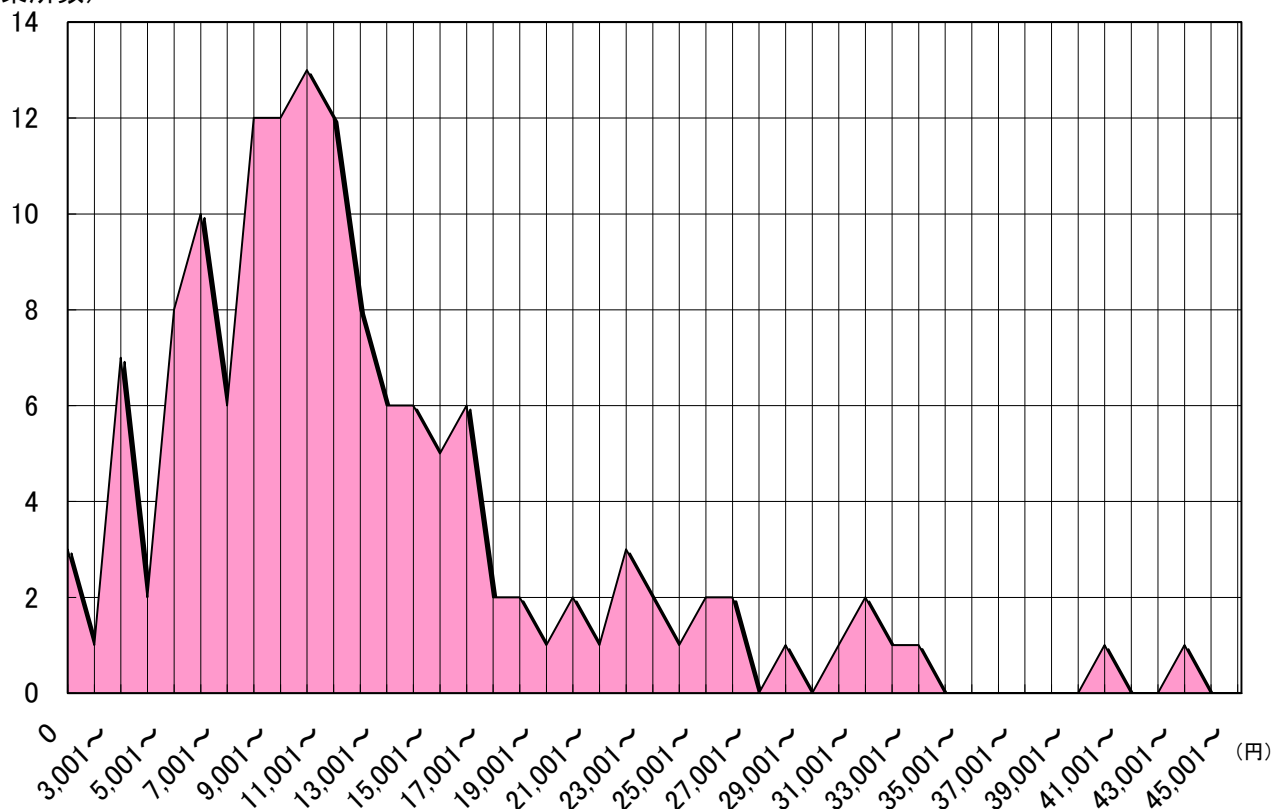


### (3) 平成 22 年度月額平均工賃額別の施設数分布

平成 22 年度の対象事業所 143 の、工賃額別の施設数は次のとおりです。県平均は 13,474 円ですが、これに満たない事業所が 97 と約 68%を占めています。

10,000 円以下の事業所数は 61 (43%) です。最も事業所数の多いのは 5,001 円～10,000 円未満の区分となっており、「広島県工賃ステップアップ計画」において平成 23 年度までの目標とした 25,000 円以上を達成している事業所は 12 にとどまっています。

(事業所数)



月額平均工賃	事業所数 (割合)
～ 3,000 円	4 事業所※ (3%)
3,001 円～ 5,000 円	9 事業所 (6%)
5,001 円～10,000 円	48 事業所 (34%)
10,001 円～15,000 円	45 事業所 (31%)
15,001 円～20,000 円	16 事業所 (11%)
20,001 円～25,000 円	9 事業所 (6%)
25,001 円～30,000 円	5 事業所 (4%)
30,000 円～	7 事業所 (5%)
計	143 事業所 (100%)

※利用実績が無いために工賃が 0 円だった 3 事業所を含みます。

## 2 目標達成のための課題の分析

事業所の現状や、工賃向上のために解決すべき課題・問題点を把握するため、平成 21 年度から 23 年度に広島県の障害者経済的自立支援事業を活用して工賃向上に向けた取り組みを実施した事業所に対しアンケート調査を実施し、該当の 62 事業所のうち 47 事業所から回答がありました。(以下「事業所アンケート H23」とします。)

また、平成 22 年度中にも、21 年度にこの事業を活用した 17 事業所にアンケートを実施し、「工賃アップが進まない原因」などを質問したところ、16 事業所から回答がありました。(以下「事業所アンケート H22」とします。)

### (1) 障害者経済的自立支援事業とは

平成 20 年度に策定した「広島県工賃ステップアップ計画」に基づき、平成 23 年度に平均月額工賃 25,000 円を達成するため、県内の障害者就労支援事業所を対象に平成 21 年度から 23 年度まで次のような事業を行いました。

①事業所運営者・管理者に対し、会計、マーケティングなどの経営感覚の獲得を目的とした講座を開催する。②事業所若手職員を全国の先進的な事業所で滞在型実地研修プログラムを受講するため派遣、③経営コンサルタントを事業所に派遣し、専門的見地から経営分析、ノウハウ指導を行い経営改善につなげる、④事業所の授産製品を広く紹介することにより、事業所製品の普及と販路拡大を支援

#### 【実施事業名・年度と参加数】

事業名	21 年度	22 年度	23 年度
①事業所運営者研修	11 名	17 名	14 名
②事業所職員研修派遣	4 名	—	2 名
③経営コンサルタント派遣	12 事業所	7 事業所	12 事業所
④好事例発表、展示・即売会	—	1 事業所 ※「至福のお届け」(国主催)	18 事業所 ※「ひろしま S-1 フェスティバル」

### (2) 事業所アンケート調査からみた課題

「事業所アンケート H22」と「事業所アンケート H23」で出された、工賃アップが進まない理由として各事業所が把握している課題や問題点を、大きな項目に分け、代表的なものを項目ごとに整理しました。

これらの課題や問題点を、県と事業所双方の共通認識とし、それを踏まえて今後取り組むべき具体的方策を「IV.目標達成のために取り組む方策」で検討します。



### 事業所の方針・体制，職員の意識

- ・職員の人材育成がうまくいかず，工賃アップを考える職員がいない。
- ・工賃向上が優先か，利用者の作業参加が優先かとのジレンマがある。
- ・工賃アップを中心に追い求める体制・意識が整っておらず，介護や生活支援が優先されている。
- ・職員の意識として，工賃が平均ならよいかと安堵している点がある。
- ・職員の意識を福祉的な考えから経営感覚に変えるのが課題である。

### 職員数，専門職人材

- ・製品を生産する上での専門的な知識，専門職が足りない。
- ・新規事業を実施しようと思うが，職員数が限られているため，計画が立て難い。
- ・商品開発，販路拡大を専門に従事できる職員がいない。
- ・支援員や指導員が利用者の直接支援の合間に行うため，営業活動や工程の見直し等生産力アップへの余力がない。
- ・職員の専門性を高めると同時に，作業工程習得の為の手順を明確にする必要がある。

### 利用者の作業能力・意欲

- ・利用者の重度化（作業能力の高い方は就労支援に結び付ける）と高齢化により作業二ーズから生活支援二ーズの傾向が高くなる。
- ・職員の支援力が不足し，利用者の作業能力，意欲を高める取り組みが不十分である。
- ・安定した通所や体調の維持管理ができる利用者ばかりではないため，施設の授産能力が日々一定でない。
- ・作業能力と作業内容の乖離が大きく，利用者ではなく職員が中心になって生産する傾向がある。
- ・売上が上がること＝工賃アップという意識を持ってもらう必要がある。

### 受注先・販売先の確保

- ・社会的経済状況が不安定であるため，販路拡大が難しい。
- ・今後の事業計画を進める上で販売先の確保が不可欠だが，その取り組みをスタッフが行っていない。
- ・多くのイベントなどに参加し販売しているが，売上を伸ばすことは難しい。
- ・自主製品の食品分野では，職員に販売先の開拓についてのノウハウが無い。
- ・小規模で安価な下請け作業の受け皿となっている一方，収益率の高い作業は納期に追われるので拡大が難しい。
- ・印刷関係は官公需を期待するが，現実には厳しい状況にある。

## 営業・経営能力

- ・現在の職員配置では、利用者支援をしながらの断続的な営業活動となっており、営業専門職員を配置できないため売上げを伸ばすことができない
- ・一般企業のような営業ノウハウや経験がないため、競争になると負けてしまう傾向にある。
- ・売り込み力が無く値段交渉に弱いため、新しい販売先や受注先の開拓が難しい。
- ・商品企画力・製造技術力・商品発信力・営業力・マーケティング力をより向上させなければならない。
- ・職員の「経営面」における情報・知識の不足。
- ・福祉を志す職員に営業力、経営力のついている職員はなかなかいない。学ぶべき方法が分からない。

## 授産事業の内容

- ・下請け作業が多いが、作業の割には収入が少なく、また作業に対する満足度に欠ける。
- ・下請け作業は景気に左右されたり日によって受注が変わり、安定した作業量を確保することが難しい。
- ・少しずつ自主製品に切り替えを行っている段階だが、利用者の特性等を考えると工程のわかりやすい下請け作業も必要なため、検討中。
- ・作業単価、収入を考えての授産活動ではなく、利用者の作業ベースの活動となっている。
- ・工賃の支払いを十分にできるような作業種目を模索しているが、なかなか事業の開発実行に移せない。
- ・地域性を生かした食品の製造を行っているが、主力商品以外の新規開発が難しい。

## 施設・設備の整備

- ・利用者の増加により作業場所の確保も難しい現状では、新規事業を展開できない。
- ・設備投資のための資金がない。減価償却分を考えると思い切った投資もできない。
- ・人気製品の生産力アップや新規事業のためには施設の拡充や機器整備が必要。
- ・量産できる体制のために設備を整備したいが、機械化を進めすぎると利用者の作業参加場面が減ってしまうので、バランスが難しい。
- ・生産活動に必要な機器を購入することが予算的に難しい。

## 地域、企業との連携

- ・どのように連携すれば工賃アップにつながるのか分からない。
- ・現在、様々な団体とつながりを構築し始めている。

- ・以前から付き合いのある企業との連携しかなく、新規企業の開拓や調査ができていない。
- ・福祉関係以外で、地域企業の障害がある方に対する理解が進んでいないのか、現段階では施設に任せる作業が無いと言われる。地域貢献型の企業が減っている。
- ・企業や他業種との連携が少ない。企業家との繋がりが少ないため、情報交換などもできていない。
- ・地元企業への商品や作業の紹介を積極的に行っているが、今以上に周知していく必要がある。

#### その他

- ・施設外就労に引率する職員の人件費が高い。
- ・地理的に公共交通機関が不十分なため、送迎に要する時間が1日の大半を占めてしまい、作業時間が限られてしまう。利用者の対象エリアが広範囲となっているが、身近な地域の中で「働く・暮らす」ということが大切になってきていると思う。

### Ⅲ 平成24～26年度の目標工賃

ここで設定する目標工賃は、行政や事業所など、県全体の取組によりめざす目標（平均工賃）であり、各事業所においては、この章で触れる目標設定の考え方を目安に、それぞれの実状に応じた目標を設定することが求められています。

#### 1 目指すべき姿

障害のある方が、地域で自立して安心して暮らせるためには、生活に必要な経費を、年金などの社会保障給付と、活動で得る工賃収入で賄うことができるようになることが重要です。これを、広島県として、目標工賃を設定する考え方の前提とします。

#### 2 県目標工賃

広島県全体として平成26年度までの毎年度にめざす目標工賃は次のとおりとします。

<b>平成24年度</b>
月 額 16,000円以上
時間額 200円以上

<b>平成25年度</b>
月 額 17,300円以上
時間額 220円以上

<b>平成26年度</b>
月 額 18,700円以上
時間額 240円以上

#### 3 目標工賃設定の考え方

障害のある方が地域で自立した生活をおくるためには、一人暮らしをする場合、月に約10万円の生活費※1が必要とされます。

これを、障害基礎年金を始めとする社会保障給付等※2による収入で賄おうとした場合、少なくとも差額の約33,500円が工賃で確保される必要があります。

平成20年度に策定した「広島県工賃ステップアップ計画」においては、平成23年度の目標工賃として25,000円と設定しました。

これは、生活に必要な差額を上記と同様に34,000円と捉え、この実現に向けた“ステップアップ”のための中間的な目標としたものです。

しかしながら、経済状況の低迷や東日本大震災の影響に加え、元来各事業所の規模や利用者の障害の程度、その特性等が様々であること、また、「Ⅱ. 現状と課題 2. 目標達成のための課題の分析」で記述したように、各事業所が抱える課題・問題点が多種多様に数多く存在していることにより、工賃の金額は平成 22 年度実績で 13,474 円と、その約半分にしかならない状況にとどまっており、今後も格段に伸びる見通しはありません。

このため、平成 26 年度までの期間で、再度、この 25,000 円を目標として掲げることは、現実的ではないと考えます。

また、就労継続支援 B 型事業所の利用者の多くが、家族と同居してその生計を維持している状況を鑑みると、支払われる工賃は、まずは自分の身の回りの物品購入に充てる金額として確保することが必要です。

一方で、障害のある方の地域移行・地域定着を進める中、将来的に自立して一人暮らしができるようにするための貯蓄に充てるものとして、現在以上の工賃額を確保することも重要です。

このため現段階では、事業所にとって努力次第で達成可能な金額を設定することが現実的だと考え、平成 26 年度の目標工賃月額を 18,700 円 とします。

※1 30 歳、呉市在住、一人暮らし、障害基礎年金 2 級受給者をモデルに試算した、生活保護費の経常一般生活費の場合 : 99,059 円  
 ※2 障害基礎年金 2 級受給額 : 65,541 円

必要差額 約 33,500 円

#### 4 県目標工賃額の算出方法

【平成 18～22 年度の平均工賃の増減状況と平成 24 年度以降の目標額】

	実績					見込み	目標		
	18 年度	19 年度	20 年度	21 年度	22 年度	23 年度	24 年度	25 年度	26 年度
平均月額工賃	12,419	12,942	12,752	13,291	13,474	14,221	16,006	17,244	18,616
平均時間額工賃	—	—	—	—	—	—	200	220	240
対 18 年度比	100.0%	104.2%	102.7%	107.0%	108.5%	114.5%	128.8%	139.3%	150.6%
対前年度比	—	—	—	—	—	100.0%	112.5%	108.1%	108.1%
対 18 年度伸び額	0	523	333	872	1,055	1,802	3,581	4,881	6,281
対前年度伸び額	0	523	-190	539	183	747	1,779	1,300	1,400

※平均月額工賃額の上段は、工賃向上計画を作成した事業所の集計から算出した平均額、下段はその額を踏まえて広島県として設定した額。

平成 18 年度から、工賃ステップアップ計画（平成 20 年度から平成 23 年度）終期までの 5 年間で、月額平均工賃の伸び率は 8.5%、額は 1,055 円でした。

平成 23 年度の実績額は現在集計中ですが、14,200 円前後になると見込まれ、平成 22 年度県内平均額より 700 円以上増加すると思われます。

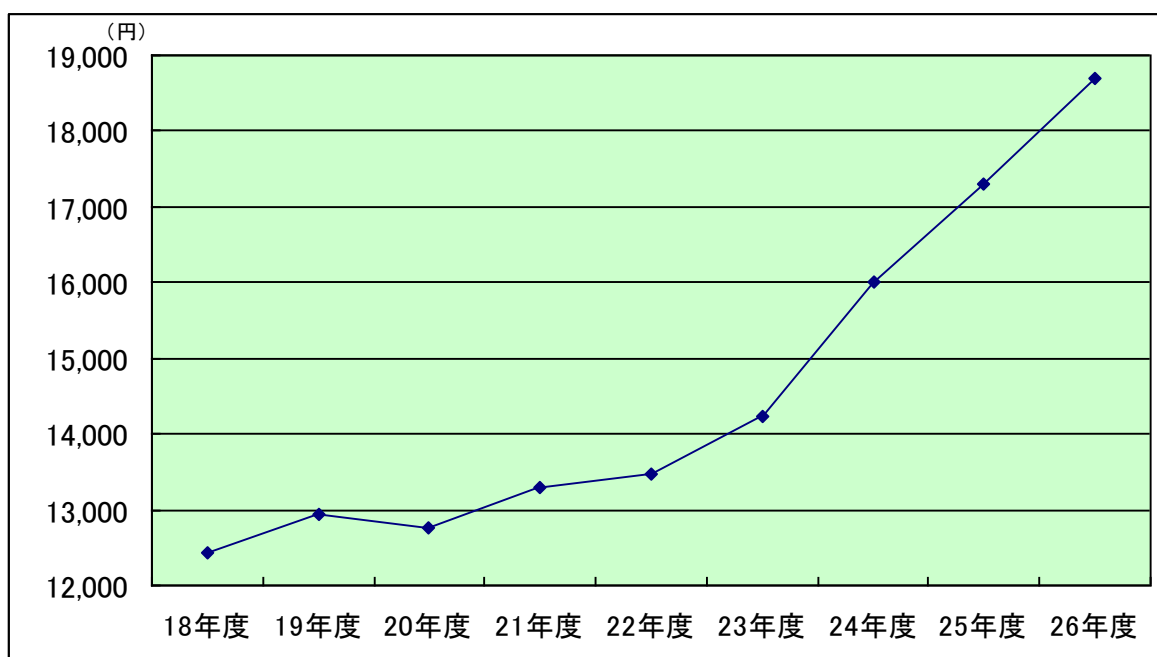
平成 24 年度以降の目標は、各事業所工賃向上計画で提出された目標値を集計し、これを参考にしつつ、率にして毎年 10%前後の増加を目指し、平成 24 年度の目標値を 16,000 円、平成 25 年度を 17,300 円、平成 26 年度を 18,700 円と設定します。

事業所における目標額は、月額又は時間額で設定することとなっており、月額で算出することを基本としますが、事業所や利用者により一月の利用日数や利用時間数に違いがあることを考慮して、時間額で目標工賃を設定することも可能とするため、平成 26 年度の目標時間額を 240 円とします。これは、時間額で設定する事業所の利用者の活動時間を 1 日平均 3~4 時間（20 日程度/月）であることから算出しています。

なお、この目標工賃は、県全体の事業所の平均工賃であり、各事業所の目標工賃とは異なります。

平成 22 年度工賃実績によると、月額 18,000 円以上の工賃を達成している事業所は、全体の約 17%、1/6 にとどまっています。こうした事業所についても、現状に満足せず、さらに高い目標を掲げて取り組むことが期待されます。

【平成 18~22 年度の実績額と 23 年度の見込額、24 年度以降の目標額の推移（月額）】



## IV 目標達成のために取り組む方策

### 1 事業所が取り組む方策の指針

事業所においては、それぞれにおける利用者の状況、事業活動内容、地域との連携状況などを考慮した上で、「工賃向上計画」を作成し、目標として掲げた工賃を実現するための取組を行っていくことが大切です。

また、取組に当たっては、事業所全職員で検討を行うなど、利用者やその家族も含めた、事業所関係者全体での合意形成と意識の統一を図ることが重要です。

事業所アンケート H23 の内容からは、「Ⅱ. 現状と課題 2. 目標達成のための課題の分析」で出された課題を、事業所が取り組むべきこととして認識し、検討を進めているところ、またはすでに取組を始めているところがあることがうかがえます。このうちいくつかの事例を紹介します。

#### 【事例①】

##### ○ 事業所の意識改革と職員の営業力向上のため、独自のアドバイザー契約をすることにより、研修やサポートを受けている事業所

職員の営業力については一般企業と比較するとかなりの差があり、プレゼンテーション力も非常に低いと考えている。そのため、提案を要する顧客獲得は不得意な部分である。

これまで、経営感覚獲得事業等で経営に対する考え方は学ぶことができたが、営業という新規顧客獲得の最前線での力が不十分であるため、独自で業務委託契約を締結したアドバイザーを講師として、営業力向上研修を実施した。成果はすぐには現れていないが、今後も同様の研修を行いながら、営業力の底上げを進めていきたいと考えている。

また、このアドバイザー契約も継続して行うことで、授産事業の活性化をプロの視点から支えてもらうよう働きかけていくとともに、職員の意識改革を進めていく。

#### 【事例②】

##### ○ 既存の事業内容の改善や事業所体制の整備を進めている事業所

食品事業については、価格設定の見直し、収益率の高い商品の製造の見直し、専門業者と連携し、広報の強化とパッケージの変更を行い、新規販売先の確保など、具体的な検討が進められており、来年度は大幅な収入増を既に金額で示している。

また、若い利用者の作業能力向上に向けた支援を充実させてグループ化して、企業内授産や新規の清掃業務など、作業内容が安定して高収入を得られるような体制を整えたい。

### 【事例③】

#### ○ 地域や他の産業分野との連携を模索し、新規事業の創出を検討している事業所

自事業所だけ、かつ「福祉」サイドだけで完結するのではなく、「福祉」＋「基幹産業」＋「地域力」を融合させた形での新規事業を創出していきたい。

例えば、農業分野で、米どころ、大規模営農化というところで、専門家のアドバイスをもらいながらの籾殻の活用や、田植え後の育苗箱の洗浄受託などで事業を検討中である。

### 【事例④】

#### ○ 企業との相互の連携関係による障害者の自立支援をめざしている事業所

現段階での新規事業として、NPO 法人、民間企業と共同で設置を進めている事業がある。特に民間企業とは親密な関係を築き、授産事業の開拓だけではなく、就労移行支援にもつなげたい。逆に企業経営者からは発達障害についての相談を身近にされるようになってきた。お互いの持てる力を出しあい、共生社会を目指したい。



## 2 取組の方向性と県が取り組む方策

「Ⅱ. 現状と課題 2.目標達成のための課題の分析」において、各事業所において課題とされていることを整理しました。この課題と、支援の要望があった内容を参考にして、今後事業所が行う工賃向上への取組の方向性と、これを支援する県の方策を検討した結果、次のことに取り組みます。

この検討においては、事業所アンケート H22 を行った後に平成 23 年 3 月に取りまとめた、「工賃ステップアップのための取組方針案について」の方針も取り入れています。

なお、実施体制や予算により、変更になる場合があります。

### (1) 事業所の体制づくり・意識改革の推進

#### 【取組の方向性・視点】

事業所アンケートで明らかになったとおり、事業所において工賃向上の取組を進めていく前提として、職員の意思統一と、事業所全体の体制整備が欠かせません。このためには、事業所の管理者が事業所における取組の方向性と道筋を示し、利用者や家族を含めた事業所全体で、それを理解・実践していくことが必要です。

このため、管理者の資質を高め、リーダーシップを発揮すること、職員の意識改革を図ることに資する方策を実施します。



#### 【具体的な方策】

##### ◆ 経営感覚獲得事業（事業所運営者研修）

平成 21～23 年度の事業所運営者研修では、管理者のリーダーシップ獲得や課題解決能力の向上、管理会計、マーケティング手法の獲得といった、経営感覚を身につけるためのテーマを年度ごとに設定して開催しました。

この事業を活用した事業所のアンケートでは、役立ったという回答が半数を超え、また工賃も前年よりアップしている事業所が一番多く、一定の評価がされていますが、一方で事業所へのフィードバックが上手くできず、実践に応用できていないという意見も挙げられました。

このため、事業所で直ちに実践でき、効果が現れるような内容で、本事業を継続実施します。

### ○事業所アンケート H23 の意見

- ・福祉業界だけでなく、経営感覚獲得事業のような異業種、企業目線での研修はとでも勉強になった。
- ・経営感覚獲得事業への全就労支援事業所への原則参加…本当に素晴らしい研修を実施されているのに任意参加では意味がない。
- ・福祉的な研修だけではなく、民間業者と同じようなビジネスマナー研修、スキルアップ研修等が必要と感じる。また、事業所の努力目標として、内部資料やデータの蓄積を重視したり、職員意識の改革、教育訓練を進めることが重要と感じる。

## ◆ 他事業所との交換研修や派遣研修、活動事例の紹介

事業所活動の活性化のためには、工賃向上に積極的な事業所の活動を参考にすることで、活動の見直しや競争意識を高めることなどを通じ、職員のスキルアップを図ることも必要です。

このため、県内の事業所間の職員の交換研修や短期研修受入れ、他の事業所の活動を紹介・発表する場を設ける方策を検討します。

### ○事業所アンケート H22 の意見

- ・すぐに工賃アップにつながらなくても、経営感覚獲得事業（職員研修派遣“出稽古”）のような企画は将来実になる。
- ・施設間の刺激・活性化の一例として、県内施設間での“出稽古”をしても面白いのではないかと。
- ・他事業所の先進的取組事例の紹介や、見学の機会の提供

### ○事業所アンケート H23 の意見

- ・経営感覚獲得事業（“出稽古”）では、県外の事業所の活動に触れる機会をいただきましたが、国内でなくとも県内の事業所で同様の出稽古を行うことができればと思います。県内であれば、多数の人が参加でき、参加への距離的なハードルも下がるのではないかと思います。また受け入れ事業所にとっても大いなる刺激にもなると思います。

## ◆ 工賃向上計画の策定・実施支援

今回各事業所が策定する工賃向上計画（Plan）も、実行（Do）、評価・分析（Check）、見直し（Action）といったPDCAサイクルを回すことができないと、実効性のないものになりかねません。

このため、事業所工賃向上計画の検討や実施に対し、状況を把握し具体的な助言などを行うことで、その取組を効果的に支援します。

#### ○事業所アンケート H23 の意見

- ・工賃ステップアップ計画は、各事業所も必死に取り組んでいると思われるが、現実的には、円高やデフレの影響で企業との取引が減り、又、物が動かなくなっている為、各事業所の運営を圧迫してきていると思われる。
- ・広島県工賃ステップアップ計画にもとづいて、計画通り進めて行こうと努力したが、東日本大震災の影響により、作業量の確保が厳しい状況になった。

## (2) 事業所の営業力・経営力の強化

### 【取組の方向性・視点】

事業所アンケートでは、事業所においては、福祉サービス活動を行いながら、経営分析力、管理力、企画力、営業力等の経営能力全般の向上を図る必要があるという回答が多く寄せられました。そのためには、管理者・職員ともに、工賃向上に欠かせない経営・管理能力や営業手法を獲得することが必要となります。

このため、経営に係る民間ノウハウや専門技術の習得を図れるよう、専門家を事業所に派遣したり、事業所職員を民間に派遣するなど営業力アップのための方策を実施します。



### 【具体的な方策】

#### ◆ 経営手法導入支援事業（経営コンサルタント派遣）

事業所の強み弱み、環境、人材等を洗い出し、従来福祉的な視点で行ってきた事業所活動に、民間視点からのコンサルティング手法を導入することで、事業所の経営力を強化するため、事業所へ経営コンサルタントを派遣する事業を行っています。

平成21～23年度に活用した事業所のアンケートでは、役立ったという回答が過半数だった一方、どちらともいえないと回答した事業所も半数近くありました。その理由としては、「経営コンサルタントの話は勉強になったが、営業活動の実践がまだ伴っていない」、「職員の増員及び技術習得に時間がかかり本格稼働していない」、「現段階において、工賃

UP に直結したかと問われたら生かしきれていない」と、即座に実践につなげ、工賃アップを実現することの困難さを上げる声がありました。

このため、24 年度は、これまで本事業を活用した事業所を中心に、フォローアップ指導を中心に引続き実施します。

#### ○事業所アンケート H22 の意見

- ・P D C A サイクルを回すことの意識も生まれ、作業した結果を分析し評価することで次にどうするか考える事につながった。

#### ○事業所アンケート H23 の意見

- ・経営コンサルタント派遣事業では、現状の収益の点検、新規事業への助言、中長期的な事業展開への指針策定など、貴重なアドバイスを頂くことができた。専門的な立場の方から客観的にみて頂き、中には厳しい指摘はあっても、現状として自分たちは何を目指し、何をしていかなければいけないのかを再認識することができ、意識向上に結びついている。

- ・事業所、職員の強み・弱みを抽出することで再認識することができ、事業の中期的計画がたてられるようになった。

- ・1つ1つの作業による工賃の収入比較が出来、工賃 UP に向けての今後の方向性が見えてきた。

### ◆ 専門家の派遣指導（製品やサービスの技術指導、開発支援、相談）

多くの事業所で、自主製品の製造・販売を行っていることから、製品開発、製造、広告、デザイン、販売等、必要な専門知識を導入し、自主製品の商品力アップにつながるための支援策を検討します。

例えば、菓子職人等、製品製造に専門的な知識をもつアドバイザーを事業所に派遣し、商品開発等に関する具体的なアドバイスを提供することや、取組を行なう事業所の多い農業分野について、行政や農業法人等を通じた専門的な支援を受けることについて検討します。

#### ○事業所アンケート H22 の意見

- ・専門職の方と具体的な商品開発などができると良い。

#### ○事業所アンケート H23 の意見

- ・水耕栽培の研修に行っており、安定した栽培が可能になれば業務用など契約栽培なども取り入れたい。販売先の開拓、営業力、地域での情報収集、ネットワーク作りが課題となる。市町を通じて農業施策での支援（栽培技術の助言、販売先の開拓、マーケティング調査）を受けられないかを模索中。

## ◆ 事業所職員向け企画・開発力、営業カススキルアップ事業

事業所職員向けのセミナーを開催し、事業所が新しい事業分野や商品・サービスの展開を行う場合のアドバイスや、営業のためのノウハウ、専門知識の提供を行う方策を検討します。

### ○事業所アンケート H23 の意見

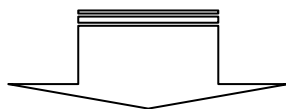
- ・一般企業に負けない製品をつくるために、学校(大学・高校)との製品開発や、福祉施設同士が互いの得意分野を把握して協働し福祉施設版 OEM で製品を開発する。それにより質を向上させ販路拡大につなげる。
- ・売れる商品作りの研修の開催、良い仕事（仕事単価、利用者が主体的になれるもの、やりがいのあるもの）について全国の情報があれば参考になると思う。

## 〔3〕販路拡大の支援

### 【取組の方向性・視点】

製品・サービスの提供においては、事業所自身が経営力、営業力を強化すると共に、販売先、受注先の拡大が必要となります。事業所アンケートでは、自主製品、サービスの販路、受注が限られていることから、行政に対して支援を要望する回答が多く寄せられています。

事業所単独での販路拡大には限界もあるため、広域的なネットワークを用いた受注の仕組みづくりや販路開拓、製品のPRや普及を行い、事業所支援を行います。



### 【具体的な方策】

## ◆ 「S-1 フェスティバルひろしま」の開催

障害者の事業所には、食品、特に菓子類やパンを製造している事業所が数多くあります。これらの製品を広くPRするために「S-1 フェスティバル」（平成24年度は「S-1 サミット（仮称）」）というイベントを開催し、一般の方に障害者施設の活動やその製品を知ってもらい、評価してもらうことを通じて、製品の品質アップや販売力アップにつ

なげます。

#### ○事業所アンケート H23 の意見

・「福祉は面白い」と思わせる仕掛けが必要かと思う。それが昨年実施に至った「S-1 フェスティバル」でもあったと思う。まずは、福祉・障害者の状況に何かしらのきっかけで関心を寄せていただくことが裾野を広げるために重要と思う。

### ◆ 共同受注窓口の体制整備（新規）

障害者の事業所は、独自の受託元や販売先を持っていますが、受注量増加や販路拡大には限界があり、事業所同士が連携しての取組が必要です。

このため、広島県内のすべての事業所を対象に共同受注が可能な窓口の整備を行い、事業所情報を収集し、企業や官公庁への営業・受注確保、受注の調整、仕事のマッチングなどの取組を行います。

#### ○事業所アンケート H23 の意見

・企業からの仕事に対して、中間施設があり、適正価格で業務を受ける事が出来る仕組みがあると良いと思われる。

・行政が窓口となって企業のニーズを聞き、それを各事業所に情報提供し、対応可能な事業所が手を上げるような仕組み。

### ◆ 優先発注制度

広島県においては、平成18年度から報償品や名刺、封筒について、事業所への優先的発注を実施し、特段の支障がない限り、事業所に対象物品を発注することにしています。

これは、地方自治法施行令の改正により、地方自治体が随意契約をすることができる範囲として、対象事業所からの物品調達が加わったことから、県の規則を改正して実施しているものです。

平成24年度からは、一枚もののチラシ・パンフレット等についても新たに優先的発注の対象に加わりました。さらに、市町でも同様の取組が行われるよう働きかけます。

また、地方自治法施行令のさらなる改正により、平成20年3月からは、物品調達に加え、役務提供が追加されたことから、その対応について検討を進めます。

なお、国等による障害者就労施設等からの物品等の調達の推進に関する法律が制定されたことから、国や他の都道府県の動向も注視しつつ、障害者就労施設等の受注の機会の増大を図るための措置を講ずるよう努めます。

### ○事業所アンケート H23 の意見

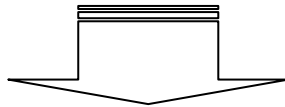
- ・官公需の積極的な誘導，手続きが簡単な官公需があれば事業所で取り組めるものもあるのではないかと思う
- ・例えば，広島県・広島市主催のイベントなど（早くに予定がわかっている）の景品を，期間の余裕を見ての受注であれば事業所として間に合うように製作することができるし，利用者のやりがいにもつながると思える。

## （４）地域・企業との連携支援

### 【取組の方向性・視点】

販路開拓やノウハウの獲得，受注機会の増大には，事業所が地域へ積極的に参画していき，地域や地元企業との関係を深めることが有効です。しかし事業所アンケートでは，企業や他業種との連携が必要なことはわかるがどのように連携すればいいかわからないといった意見や，少しずつつながりを作っているがまだ情報不足だったり，以前からの付き合いのある企業としか連携できず広がりが生まれにくいという意見が寄せられています。

このため，行政が支援することで，事業所が地域や企業と相互の関係を築き，ネットワークを作れるよう，地域全体で事業所を支える仕組みづくりを推進します。



### 【具体的な方策】

#### ◆ 市町の支援協力依頼

市町に対し，次のような事業所支援を要請します。

- ・市町から企業に向けた発注・販売促進の広報，啓発活動
- ・市町の官公需における発注目標の設定，優先発注等の庁内周知
- ・市町庁舎内での事業所製品の販売スペース設置 等

〔別添〕広島県内各市町の支援内容一覧表

#### ◆ 企業と県の連携協定事業の活用

広島県は，県下に多く店舗等を持つ企業と連携協定を結び，互いの持つノウハウや資源を有効に活用することで，様々な取組を進めることとしています。この連携関係の中で，当該企業の店舗における障害者施設製品の販売や，障害者施設への作業の委託等の連携・

協力事業を進めていきます。

#### ◆ 企業への広報、啓蒙事業

企業側は、福祉や障害を持つ方についての情報不足から、発注が進まなかったり雇用に戸惑ったりするという意見を聞きます。また福祉側も、企業や民間側がどのようなニーズを持ち、何を求めているかがわからないため、企業や一般消費者の求める商品やサービスの提供ができずにいます。

こうした齟齬(食い違い)を解消するため、積極的に相互の情報提供を行う施策を検討します。

##### ○事業所アンケート H23 の意見

- ・企業情報などの情報を各関係団体に提供していただくと同時に、福祉の情報を企業に提供してほしい。
- ・福祉+αで新発想を生み出すためには、まったくの異業種の人たちも会議の構成員に加わり、ゼロベースでとんでもない発想から何かが生まれればと思います。
- ・企業の一部に職員と障害者で参加し、作業を行うことができないだろうか。ハードルを下げるのが大切である。

#### ◆ 企業・官公庁と事業所との合同商談会の開催

地元の商工会議所や商工会に働きかけ、企業・官公庁との間で、障害者施設製品の販売や役務提供、請負業務等に関する合同商談会を開催し、企業と事業所の受発注マッチングの機会を設けることについて検討します。

また、平成 25 年 4 月に広島市で開催される「全国菓子博覧会」において障害者施設の製造した菓子類を出展し、地域や関係企業との連携を進めます。

##### ○事業所アンケート H22 の意見

- ・企業とのパイプを密にし、情報提供をしっかりとする事や、自主製品の販路拡大の方策を提供してもらおう事。
- ・一つの会場で何社にも営業活動ができるような機会があれば、きっかけ作りができる。県が主催して合同営業イベントが開催されるとありがたい。
- ・新しい販売先の開拓が必要であり、開拓場所の紹介をしてもらえるシステム。

##### ○事業所アンケート H23 の意見

- ・企業の人たちと我々が出会える場づくり（合同営業会）を企画して、業種によってプレゼンできるような場があればありがたい。
- ・各企業様に対し、それぞれの施設・作業所の商品をプレゼンできる場の設定。または、各企業様よりどのような商品・製品が必要であるかを出していただき、それをマッチング



できる場の設定。

## **(5) 施設・設備整備に関する各種制度の活用推進**

### **【具体的な方策】**

事業所の具体的な取組について、施設や設備の整備が必要となる場合もあることから、設備整備に関する補助制度や、独立行政法人福祉医療機構の融資等が積極的に活用されるよう情報提供などを行います。

#### **○事業所アンケート H23 の意見**

- ・ 基盤整備事業を受けることができれば必ず工賃 UP につながっていくと思う。
- ・ 設備、整備などに関する助成を継続して行って欲しい。

## **V 取組の点検と評価**

平成 26 年度までの各年度について対象事業所の工賃実績を調査し、目標工賃の達成状況を県ホームページ等で公表します。

また、経済や雇用の状況により、必要に応じて本取組の内容の見直しを行います。

## VI 推進体制

### 1 広島県障害者自立支援協議会の役割

広島県障害者自立支援協議会において、各年度の工賃実績や取組の状況を報告し、各専門分野における情報の共有及び普及を図り、本取組の内容について協議、助言を行います。

また、圏域連絡会議において出された障害者の福祉的就労における課題等について集約し、その解決に向けた議論を行います。

### 2 県の役割

県は、各事業所の「工賃向上計画」作成、推進について積極的に支援するとともに、その支援内容を含む「工賃向上に対する取組」を策定し、平成 26 年度までに取り組む具体的な方策に従って県内事業所の支援を計画的に行います。

また、事業所が作成した「工賃向上計画」について、指導や助言を行い、事業所の取り組み状況を把握します。

また、工賃向上には、官民一体となった取組が必要であることから、市町や企業、事業者団体、地域関係機関などの協力が得られるよう、連携を十分に行うこととします。

### 3 市町の役割

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、市町においては、地域づくりの社会資源として事業所を活用するなど、事業所への支援がなされるよう、地域自立支援協議会等を通じ、工賃向上への事業所の取組を積極的に支援することとします。

### 4 事業所の役割

利用者が地域において自立した生活を実現できるようにするため、すべての事業所が工賃向上のために主体的に取り組むことが重要です。このためには、事業所責任者の強力なリーダーシップが不可欠であり、事業所の全職員、利用者及び家族に対して経営理念、運営方針を示し共有していく必要があります。

各事業所においては、個々の抱える課題を明らかにし、これに基づき、工賃向上の実現に向けた計画を作成することとします。