

厚生労働省
令和5年度障害者総合福祉推進事業

就労継続支援事業における生産活動の 活性化に関する調査研究

調査報告書

令和6年3月
株式会社 F V P

■ 事業要旨

1. 事業の目的

就労継続支援事業所における生産活動については、近年新型コロナウイルス感染症やエネルギー価格等の物価高騰の影響下にある旨、指摘がなされている。就労継続支援A型事業については、生産活動に係る事業の収入から生産活動に係る事業に必要な経費を控除した額に相当する金額が、利用者に支払う賃金の総額以上となるようにしなければならないことを指定基準に定めているが、この基準を満たしていない事業所の割合は、徐々に減少しているものの、令和5年3月末時点で50.7%となっており、引き続き経営改善が求められている。就労継続支援B型事業については、令和3年度に作成した3ヶ年の工賃向上計画をもとに、目標達成に向け取り組んでいるところである。新型コロナウイルス等の影響もあり、令和2年度は前年比マイナスに転じた平均工賃だが、令和3年度、4年度は再び上昇基調にあり、令和4年度平均は17,031円となった。引き続き、利用者の自立に向けた取組の促進が求められている。就労継続支援事業所では、利用者の高齢化、多様化が進んでいると言われており、作業支援の改善や工夫も必要である。

本調査では、新型コロナウイルス感染症や物価高騰等の影響下にある、就労継続支援A型・B型事業について、生産活動の活性化、また支援の改善や工夫により、経営改善及び工賃向上に資するための方策検討を目的とする。

2. 事業概要

本調査では以下の調査を実施した。

調査	対象	調査方法	サンプル数 回収数
アンケート	就労継続支援A型事業所、B型事業所（悉皆）	インターネットによるアンケート（自治体経由の依頼）	20,071か所（A型：4,323 B型：15,748 令和5年4月 国保連データより） 回収数：5,179か所 回収率：25.8%
ヒアリング	アンケート回答事業所及び委員推薦により抽出	訪問、またはオンラインによるヒアリング	12か所

3. 調査結果の概要

（1）コロナ禍、物価高という環境下での就労継続支援事業所の状況

コロナ禍、物価高という社会環境の大きな変化の下、就労継続支援事業所の生産活動の状況をアンケートとヒアリングによって調査した。回答事業所の実態をみると、A型の平均賃金、B型の平均工賃ともに、令和2年度～4年度の3か年では上昇傾向にある。A型の就労支援会計の収支状況では、「収支はプラスを維持している」33.2%、「3年の間にプラスに転じた」13.8%で、合計47.0%がプラスと回答している。B型の平均工賃については、「上昇傾向にある」42.5%、「ほぼ変わらない」35.7%となっている。社会福祉法人、事業開始年の古い事業所では「平均工賃は減少傾向にある」との回答がやや多い。

コロナ禍の影響については、「影響があったがすでに収束している」が4割を超えている。コロナをきっかけに、営業活動や販路拡大の取組、人員体制の見直しなど、工賃向上・経営改善に必要と思われる取組が行われている。

一方、物価高の影響については「影響が継続している」が66.7%となっており、「今後影響が出る可能性がある」15.6%を含めると8割以上の事業所に影響が及ぶ可能性がある。

（２）ヒアリング事例から見たコロナ禍・物価高の影響と取組

ヒアリング調査でも、コロナ禍、物価高の影響や対応状況を聞いた。コロナについては、もともと行っていた事業の種類や内容によって影響の度合いや内容に違いが見られる。製造業、飲食業、軽作業、施設外就労等影響の及んだ範囲は広い。エッセンシャルワークに従事していた事業所では、特需ともいえる状況が起こり、感染対策をとりながら、職員、利用者が一丸となって乗り切ったとのエピソードが複数挙げられた。この間の市場環境の変化に対応し、事業転換や事業拡大を図った事業所もあった。

物価高に対しては、製造業でその影響を大きく受けている。価格改定の他、商品の種類や生産割合を変えるなどの対策をとっている事業所があった。受注系事業でも、取引先の資材価格や電気代高騰が事業所への発注量に影響しているケースが複数見られた。

さまざまに影響が及んでいるものの、成果を上げている事業所は、利用者に安定した就労環境を提供し続けることを使命として真摯に取り組んでいる。いずれの事業所も積み重ねてきた経験を活かし、危機を乗り越えている。その間に、組織の強みを再確認している様子もうかがえた。

（３）利用者の重度化、高齢化への対応

就労継続支援事業所の利用者の高齢化、重度化が進み、これまでのように生産活動を行うことが難しくなっているのではないかという声が聞かれる。国保連のデータに比べやや低いが、本調査のアンケートでは、A型の利用者46.8%、B型の利用者の55.7%が40歳以上となっている。アンケートで「支援上の課題」を聞いたところ、「職員が生産活動に従事したり、検品する割合が増え、負担が重くなっている」、「一部の利用者に難しい作業が集中する」が5割を超え、高いスコアを示した。「以前より生産性が落ちた利用者が増えている」「個別支援の対応が必要な利用者が増えている」なども4割以上で、高齢化、重度化が要因と思われる課題が上位に挙がっていることがわかる。

これらの課題をふまえ、「支援上、力を入れて取り組んでいること」としては「利用者の適性に合った生産活動の選択」「利用者の安定通所のための支援」「利用者の適性に合った作業を振り分けるための工程分解」などを挙げる事業所が多く見られた。さらに、利用者の重度化・高齢化に対応した支援面の工夫としては、「工程の細分化・適性に合わせた作業提供」が8割近くを占めている他、「関係機関と連携しながら働き続けられるよう支援」「治具、環境調整により利用者の能力を維持」などの項目を挙げる事業所も多く見られた。自由記述でも具体的な取組事例が多数寄せられた。これらの取組をみると、高齢化や重度化への対応というよりは、支援の基本である「個々の利用者のアセスメントに基づき、必要な個別支援を行っている事例」という印象が強い。加齢や障害特性による生産活動の課題は個人差が大きく、利用者の希望やニーズによっても対応は変わる。すべての利用者に対し、個別支援計画に基づく支援をしっかりと行うことが基本であることを示している。

ヒアリング調査でも、このことが裏付けられた。ヒアリング対象事業所にも、高齢の利用者の存在が確認されたが、「高齢だから働けない」という一元的なとらえ方はされていない。「高齢化、重度化の前に、個々の利用者の特性を見極め、仕事をマッチングするという基本からぶれないことが重要だ」とのコメントもあった。加齢に伴い、法人内の生活介護事業所への移動や、地域の介護事業所と連携するといった動きもみられる中、A型、B型を利用している間は「やりがいを持てる仕事を提供し、しっかり就労支援を行うこと」が重要だとの認識が示されている。ただ、過疎地の事業所では、利用者だけでなく、職員を含め地域全体の高齢化が進んでいる。若い職員の負担を懸念するとともに、「地域の高齢者と障害者が一緒に働けるような場を地域の取組として作れないか」といった意見も出された。

(4) 工賃向上・経営改善のためのチェックリスト

本調査では、就労継続支援 A 型事業所・B 型事業所の生産活動の活性化の参考となるツールの提供を目的に、工賃向上・経営改善のためのチェックリストを作成した。アンケート内で候補項目に対する回答を集め、多変量解析による分析を行った。因子分析により、9 つの因子（視点）が得られ、さらに、クラスター分析により、因子得点傾向の類似するサンプルを 5 つのクラスターに分類した。クラスター（タイプ）別の属性やアンケート回答傾向を調べ、まとめた。

- ・ クラスター 1 は、因子得点が全体的に高い。経営改善や工賃向上に向け積極的に活動しており、自己評価も高い様子がうかがえる。B 型の平均工賃は 5 つのクラスターの中で最も高くなっており、「平均工賃は上昇傾向にある」の割合も約 5 割を占めて高い。ただし、A 型については、収支状況が「プラスを維持」「プラスに転じた」の割合が特に高いわけではない。
- ・ クラスター 2 は、A 型 B 型ともに約 3 割を占め、5 つのクラスターの中では最も多くの事業所がこのグループにあてはまる。因子得点が全体的に低く、経営改善、工賃向上に向けた活動量が少ないか、取り組んでいるものの成果を実感できず自己評価が低い可能性がある。B 型の平均工賃は、クラスター 1 の次に高い。支援上の課題として「職員の負担」の割合が高い。
- ・ クラスター 3 は、支援やコミュニケーションの因子得点が高く、計画作成、数値による目標管理などの得点が低い傾向にある。雑貨製造、菓子製造、飲食店などに取り組む事業所がやや多く、従来から行っている生産活動を、利用者の高齢化等に対応して工夫しながら行っているものの、定量的な成果は出せていない様子がうかがえる。5 つのクラスターの中で B 型の平均工賃は低く、A 型についても、収支状況は「マイナスが続き、改善の見通しは立っていない」の割合がやや高い。
- ・ クラスター 4 については、A 型、B 型別に差異が見られるグループである。いずれも支援の因子得点が低いが、A 型では生産活動、人材育成・情報共有、コミュニケーションの得点が高い傾向が見られるのに対し、B 型は、経営管理の得点が若干高い他は、全体的に低い。設立年の古い事業所が多く、利用者の重度化・高齢化を感じながら、対応策がとれていない様子がうかがえる。コロナの影響も受けたが、回復に向かっている。A 型については、事業拡大基調で、収支状況が改善傾向にあるところが多い。支援面での課題意識は低いため、積極的な取組が見られない。
- ・ クラスター 5 は、利用者支援、経営管理、一般就労の因子得点が高く、生産活動の因子得点が低い。生産活動の種類として、A 型は農業、農業請負、その他の割合がやや高く、B 型は軽作業の割合がやや高い。製造業が少ないため、生産活動の因子得点が低めに出ている可能性がある。「コロナや物価高の影響はない」と回答した事業所が多く、仕事の確保はできている様子がうかがえる。農業や軽作業に取り組む中で、アセスメント、工程分解など支援力を上げて生産性向上を図りたいと考えているが、工賃や経営改善といった成果には至っていない。

分析結果に基づき、就労継続支援 A 型、B 型事業所が生産活動の活性化に向け、自事業所の傾向と対策を知るため、わかりやすく、簡便にチェックできるものを目指し、44 項目に集約したチェックリストを作成した。自己チェックできるよう判定手順を示し、タイプ別のコメント（傾向と対策）をまとめた。判定結果によるタイプは、調査研究事業を通じて、あくまでも調査データと分析に基づいて、類型化し、それぞれを根拠づける取組や課題を記述したものである。よって、事業所や利用者の個別的な状況、あるいは地域環境等によって、固定的に当てはめるものではないことに留意した上で活用いただきたい。

目次

■ 事業要旨	1
1. 本事業の背景・目的	7
1-1. 調査背景	7
1-2. 調査目的	8
1-3. 事業概要	8
1.3.1 有識者による事業検討委員会の開催	8
1.3.2 調査概要	9
2. アンケート調査	10
2-1. 調査概要	10
2.1.1 調査概要	10
2-2. アンケート調査結果	11
2.2.1 就労継続支援事業所の状況	11
2.2.2 生産活動の状況	20
2.2.3 コロナの影響と対応	29
2.2.4 物価高の影響と対応	34
2.2.5 支援上の課題	39
2.2.6 事業所の考え方・取組について（チェックリスト項目案に関する回答）	48
2.2.7 チェックリスト項目の分析	59
3. ヒアリング調査	75
3-1. 調査概要	75
3.1.1 調査概要	75
3.1.2 好事例の紹介	76
事例1 社会福祉法人わかば あじさい	77
事例2 NPO法人 Re Live（リライブ） いにしき	81
事例3 社会福祉法人暁雲福祉会 ウインド	85
事例4 株式会社アライズ オークタウン	88
事例5 社会福祉法人オリーブの樹 オリーブ轟	91
事例6 社会福祉法人 復泉会 くるみ共同作業所	94

事例7	社会福祉法人こがね福祉会 こがね園	98
事例8	社会福祉法人ファミーユ高知 しごと・生活サポートセンターウェブ	101
事例9	認定特定非営利活動法人チャレンジド・コミュニティ 就労継続支援A型事業所チャレンジドITセンター	105
事例10	社会福祉法人武蔵野千川福祉会 チャレンジャー	108
事例11	社会福祉法人すずらの会 ワークショップ・SUN ワークショップ・SUN横山	112
事例12	社会福祉法人はらから福祉会 みお七ヶ浜	116
4.	考察	120
4-1.	コロナ禍、物価高という環境下での就労継続支援事業所の状況	120
4.1.1	令和2年度～4年度の就労継続支援A型・B型の状況	120
4.1.2	ヒアリングの事例から見えたコロナ禍や物価高の影響と取組	120
4-2.	利用者の重度化、高齢化への対応	122
4.2.1	利用者の高齢化や多様化の影響	122
4.2.2	ヒアリング対象事業所の事例から見えた重度化・高齢化への対応	123
4-3.	チェックリストの作成	124
4.3.1	クラスター分析による事業所のタイプ分け	124
4.3.2	チェックリスト項目の再検討	125
4.3.3	チェックリストの運用	128
■	資料	132



1. 本事業の背景・目的

1-1. 調査背景

3年間にわたるコロナ禍において、就労継続支援事業所は利用者の健康管理、感染防止、在宅支援体制づくり等さまざまな対応に追われながら、生産活動の維持・活性に努めてきた。所管の自治体を通じてさまざまな支援策が講じられたが、就労継続支援 A 型事業所の経営改善、就労継続支援 B 型事業所の工賃向上は苦戦を強いられたのが実状である。就労継続支援 A 型事業所については、生産活動に係る事業の収入から生産活動に係る事業に必要な経費を控除した額に相当する金額が、利用者に支払う賃金の総額以上となるようにしなければならないことを指定基準に定めており、要件を満たさない事業所は経営改善に取り組んでいる。経営改善を要する事業所は徐々に減少はしているものの、未だ半数以上が基準を満たしていない状態である。

また、就労継続支援 B 型事業所の平均工賃は、17,031円（令和4年度）で、令和2年度（15,776円）の落ち込みから2年連続で上昇し、平成18年度以降で最高額となった。引き続き利用者の自立に向け、就労支援の充実が求められる。

この間、コロナ以外でも生産活動に大きく影響を及ぼした要素がある。著しい物価高騰である。自主製品や飲食業などの自主事業に取り組んでいる事業所は原材料費の高騰が粗利益を圧迫し、工賃原資の減少要因になっている。軽作業、施設外就労等労務系の仕事でも、水道光熱費、ガソリン代の高騰などの影響を受け、厳しい収支状況となったところが多い。

加えて、昨年度後半から地域における行事や経済活動がコロナ前に徐々に戻る中、この3年間の生産量・受注量に慣れてしまい、職員・利用者のスキルや意欲が戻らず思うように生産性を上げることができなくなっているといった声も聞かれる。

一方で、この期間に生産活動の再編を行った事業所、設備投資を行い事業拡大を図った事業所、職員体制を変更し、職員が休んでも対応できる仕組みを作った事業所、ロス率や棚卸の実施等により原価管理を徹底し、商品価格の改定を行った事業所など、環境変化をチャンスととらえて積極的な改善、改革を行った事業所も見受けられる。需要の回復に待ちの姿勢で臨んだ事業所との差は開いている印象も受ける。

就労継続支援 A 型事業所での経営改善は待たなしの状態であり、指定基準を満たしていない事業所は、厳しい状況に置かれている自覚をもって改善に取り組む必要がある。また、就労継続支援 B 型事業は、令和3年度から3か年の工賃向上計画最終年度であり、利用者の多様化・ニーズの変化、事業環境の変化等複数の変数がある中、改めて自法人・事業所の就労支援のあり方を確認し、目標を明確化した上で生産活動の再構築や改善を図ることが求められる。

折しも、この間に、障害者総合支援法の改正に向けた議論が進められ、障害者雇用と福祉の連携の促進という方針のもと、就労アセスメントを活用した支援の制度化、企業等で就業中の方の就労系障害福祉サービスの一時利用等が進められることとなった。就労継続支援事業所としても、より質の高い就労支援の実施が求められており、障害のある方がそれぞれに最も適した「働く場」で安定して働き続けられ、働く力を伸ばしていける支援力が必要となる。支援の現場では、利用者の高齢化、重度化が進んでおり、個別支援が必要な場面が増えたり、作業面以外の支援が増えているとも言われている。利用者の状況やニーズの多様化がますます進むことが想定される中、適切な事業経営と支援力の向上が求められる。

1-2. 調査目的

調査背景をふまえ、本調査では、新型コロナウイルス感染症や物価高騰の影響下にある就労継続支援 A 型・B 型事業について、生産活動の活性化を図り、経営改善及び工賃向上に資するための方策を検討することを目的とする。

具体的には、

- (1) 令和2年度～4年度の実態把握。コロナ禍や物価高騰の影響やその対応について把握する。
- (2) 利用者の高齢化、多様化に合わせ、作業支援の改善や工夫を行うことにより、成果を上げている事業所の取組内容を収集し、成果を上げている事業所の考え方や行動、成功要因を分析する。
- (3) 利用者の多様化、ニーズの変化、事業環境の変化に対応し、事業改善と支援力向上の観点で成果を上げている事業所を抽出し、ヒアリング調査を実施することで効果につながる項目を整理、チェックリストを作成する。

これらを通じて、経営改善、工賃向上に取り組む就労継続支援 A 型・B 型事業所の今後の計画作成に資する資料を提供することを目指す。

1-3. 事業概要

1.3.1 有識者による事業検討委員会の開催

(1) 事業検討委員会の構成メンバー

本調査では、有識者による検討委員会を設置し、調査設計・実施、結果分析・考察等調査の各プロセスにおいて助言をもらうこと、また調査結果の考察を適切にまとめることを企図し、有識者による検討委員会を設置した。検討委員は下記のとおりである。（敬称略・五十音順・所属・役職は委員就任時）

	氏名	所属・役職
座長	朝日 雅也	埼玉県立大学 名誉教授
委員	小池 邦子	社会福祉法人花工房福祉会 エコーンファミリー 所長
委員	玉城 由美子	全国就労移行支援事業所連絡協議会 社会福祉法人加島友愛会 Link 支援課長
委員	中越 太一	一般社団法人 日本作業療法士協会 保健福祉課 障害者支援班 就労支援チーム 社会福祉法人ファミーユ高知 高知ハビリテーリングセ ンター 副センター長
委員	中野 淳太郎	鳥取県福祉保健部ささえあい福祉局障がい福祉課 課長
委員	山内 民興	社会福祉法人ぷろぼの 理事長

(2) 事業検討委員会開催状況

検討委員会の開催状況は下記のとおりである。検討委員会においては、調査方法や内容について具体的な助言をもらったほか、本調査の趣旨に照らし、生産活動の活性化に関して専門的な見地からさまざまな意見を得た。

回	日時	テーマ
第1回	令和5年9月19日	事業概要共有 調査設計 アンケートの調査項目検討
第2回	令和5年12月12日	調査進捗報告、事業所アンケート（速報）報告 事業所ヒアリングの対象・調査項目検討
第3回	令和6年3月11日	調査進捗報告 アンケート・ヒアリング集計分析経過報告 報告書のとりまとめについて

1.3.2 調査概要

本調査では、下記の調査を実施した。

調査	対象	調査方法	サンプル数 回収数
アンケート	就労継続支援 A 型事業所、B 型事業所（悉皆）	インターネットによるアンケート（自治体経由の依頼）	20,071か所 （A 型：4,323 B 型：15,748 令和5年4月 国保連データより） 回収数：5,179か所 回収率：25.8%
ヒアリング	アンケート回答事業所及び委員推薦により抽出	訪問、またはオンラインによるヒアリング	12か所

2. アンケート調査

2-1. 調査概要

2.1.1 調査概要

■ 調査目的

就労継続支援 A 型・B 化事業所を対象に、生産活動の活性化を図り、経営改善や工賃向上の成果を上げるためにポイントとなる取組について、情報を集め分析することを目的とする。

特に、新型コロナウイルス感染症や、物価高騰の影響下での取組や、利用者の重度化・高齢化に対応した支援について、実践していることや課題を調査し、今後の生産活動の改善につなげるヒントを得る。

■ 調査タイトル

「コロナ禍、物価高、利用者の高齢化等に対応した生産活動の活性化に関するアンケート」

■ 調査対象

就労継続支援 A 型事業所・B 型事業所 20,071 箇所（A 型：4,323 B 型：15,748 令和5年4月 国保連データより）

■ 調査方法

インターネットによるアンケート（悉皆）

インターネットのアンケートサイトから調査を実施した。

■ 調査期間

令和5年10月30日（月）～11月16日（木）

■ 有効回答数

回収数 5,179 箇所（回収率 25.8%）

■ 調査機関

株式会社FVP

2-2. アンケート調査結果

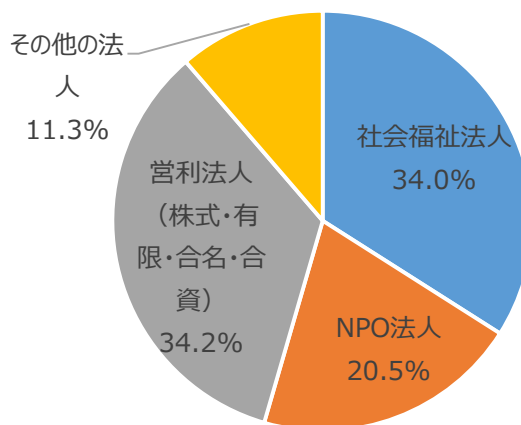
2.2.1 就労継続支援事業所の状況

(1) 回答事業所の属性

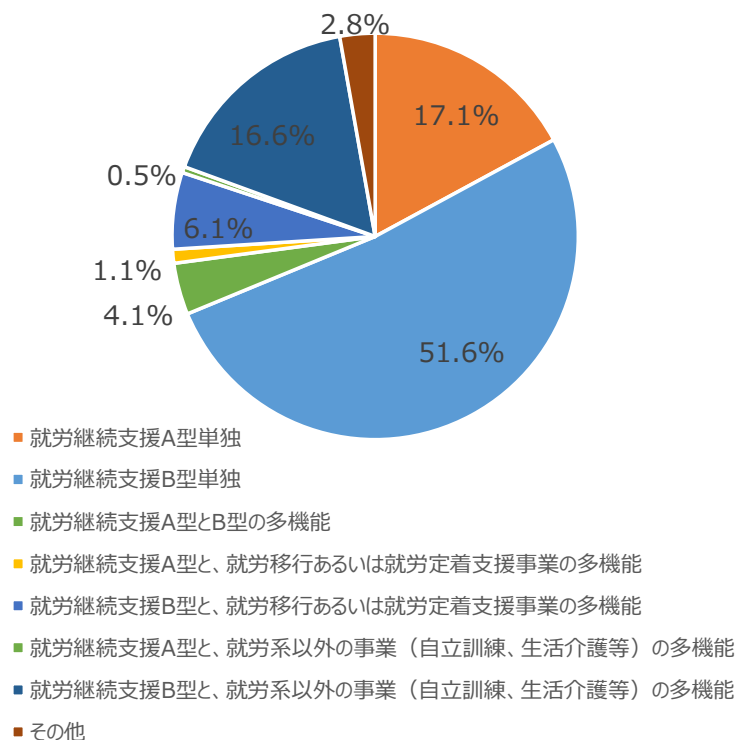
今回の調査で回答を得た就労継続支援事業所5179件について、経営主体別にみると、営利法人34.2%、社会福祉法人34.0%がほぼ同率で、以下、NPO法人20.5%、その他の法人11.3%となっている。

事業種別でみると、B型単独が全体の半数の51.6%を占める。

図表2-1 経営主体 (n=5179)

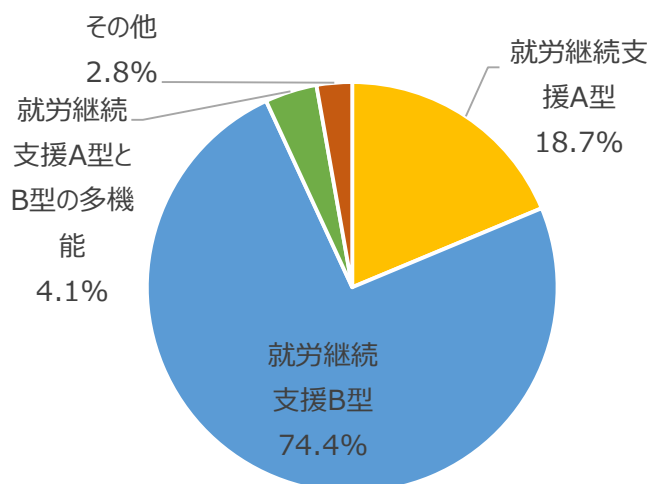


図表2-2 事業種別 (n=5179)



A型、B型それぞれ単独、多機能をまとめると、就労継続支援A型が18.7%、就労継続支援B型が74.4%となっている。A型とB型の多機能は4.1%であった。A型、B型の事業種別の傾向を見る際は、こちらの統合した事業種別をもとに分析を行うこととする。

図表2-3 事業種別（統合）（n=5179）



事業種別に経営主体をみると、就労継続支援A型では、営利法人が全体の65.3%で最も多く、社会福祉法人、NPO法人は1割ずつにとどまっている。就労継続支援B型では、社会福祉法人が約4割で最も多い。A型とB型の多機能はサンプル数が少なく、注意してみる必要があるが、営利法人が半数を占めている。

図表2-4 事業種別の経営主体

	TOTAL	社会福祉法人	NPO法人	営利法人(株式・有限・合名・合資)	その他の法人
単位: %					
TOTAL	5179 100.0	1760 34.0	1062 20.5	1771 34.2	586 11.3
就労継続支援A型	969 100.0	97 10.0	103 10.6	633 65.3	136 14.0
就労継続支援B型	3851 100.0	1526 39.6	908 23.6	1009 26.2	408 10.6
就労継続支援A型とB型の多機能	214 100.0	53 24.8	27 12.6	109 50.9	25 11.7
その他	145 100.0	84 57.9	24 16.6	20 13.8	17 11.7

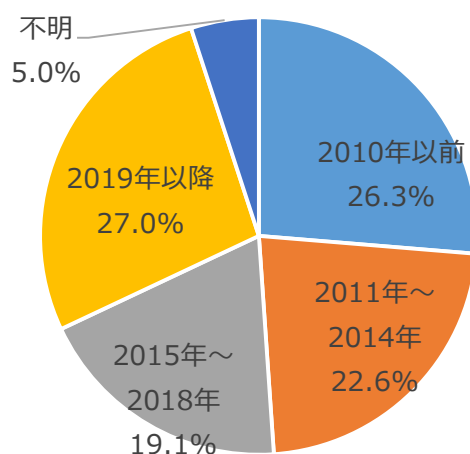
(2) 事業開始年

事業所の事業開始年をみると、2010年以前、2011年～2014年、2015年～2018年、2019年以降がそれぞれ4分の1ずつとなっている。

経営主体別に事業開始年をみると、社会福祉法人は、2010年以前が51.7%と過半数を占めているのに対し、営利法人は2019年以降が49.7%で半数を占めている。その他の法人（一般社団法人等）も比較的新しい事業所が多い。

事業種別に事業開始年をみると、A型ではやや新しい事業所が多い傾向が見られるが、B型では事業開始年に大きな偏りは見られない。

図表2-5 事業開始年 (n=5179)



図表2-6 経営主体別事業開始年

	TOTAL	2010年以前	2011年～2014年	2015年～2018年	2019年以降	不明
単位: %						
TOTAL	5179	26.3	22.6	19.1	27.0	5.0
社会福祉法人	1760	51.7	24.1	10.4	8.5	5.2
NPO法人	1062	34.3	30.4	18.0	12.1	5.2
営利法人(株式・有限・合名・合資)	1771	2.5	17.5	25.4	49.7	4.9
その他の法人	586	7.3	19.5	28.2	41.1	3.9

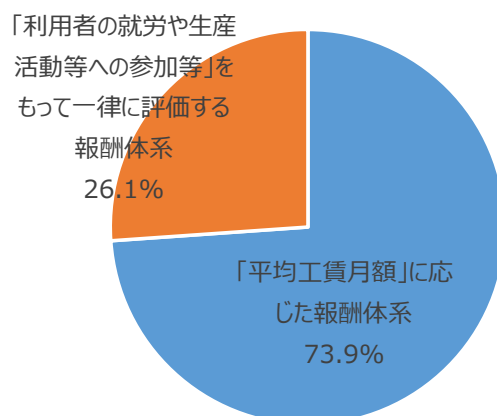
図表2-7 事業種別事業開始年

	TOTAL	2010年以前	2011年～2014年	2015年～2018年	2019年以降	不明
単位: %						
TOTAL	5179	26.3	22.6	19.1	27.0	5.0
就労継続支援A型	969	8.8	28.4	27.7	31.4	3.8
就労継続支援B型	3851	30.6	21.0	17.0	26.3	5.2
就労継続支援A型とB型の多機能	214	19.6	24.8	23.8	25.7	6.1
その他	145	39.3	25.5	11.7	20.0	3.4

(3) B型の報酬体系

就労継続支援B型事業所に対し、選択している報酬体系を聞いたところ、「平均工賃月額に応じた報酬体系」が73.9%、「利用者の就労や生産活動等への参加等をもって一律に評価する報酬体系」が26.1%であった。国保連データ（令和4年12月）によると後者の割合は2.7%となっており、実態よりかなり高い比率となっている。誤って回答している事業所が多いと思われる。

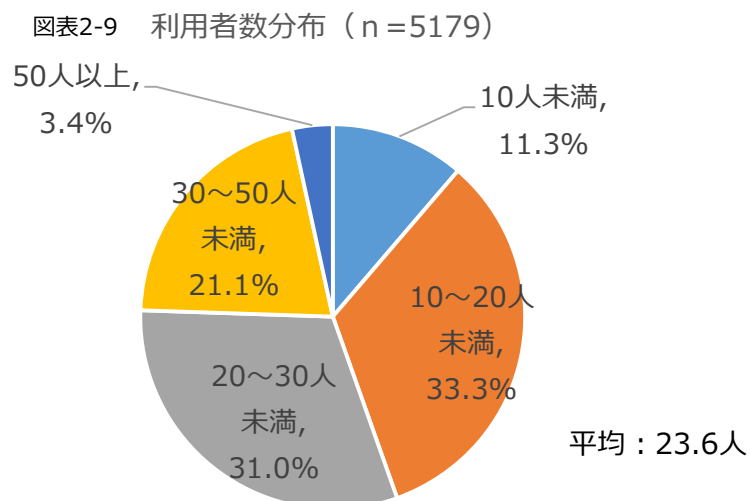
図表2-8 B型の報酬体系（n=4065）



(4) 利用者数

利用者数は、「10～20人未満」、「20～30人未満」がともに約3割となっている。30人以上は全体の約4分の1である。全体の平均は23.6人となっている。

事業種別にみた利用者数の分布にも特に差異は見られない。「その他」の平均人数が38.8人やや多くなっている。



図表2-10 事業種別の利用者数分布

	TOTAL	10人未満	10～20人未満	20～30人未満	30～50人未満	50人以上	平均値(人)
単位:%							
TOTAL	5179	11.3	33.3	31.0	21.1	3.4	23.6
就労継続支援A型	969	11.5	33.8	32.4	21.3	1.0	21.7
就労継続支援B型	3851	11.4	33.9	30.6	20.6	3.5	23.3
就労継続支援A型とB型の多機能	214	8.9	26.6	29.9	25.7	8.9	26.8
その他	145	9.7	24.8	32.4	25.5	7.6	38.8

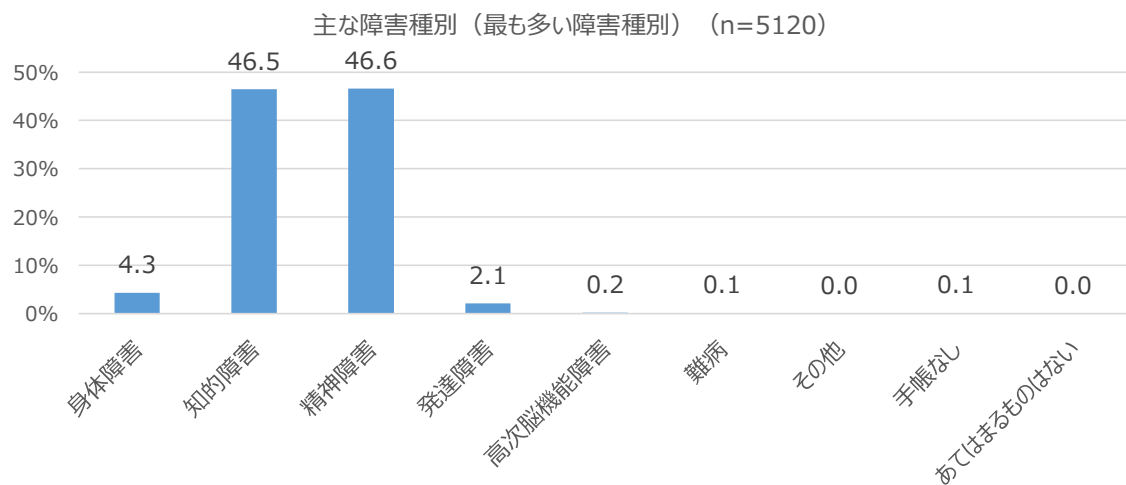
(5) 利用者の障害種別

利用者の主な障害種別では、最も多い障害種別として「知的障害」「精神障害」を挙げた事業所がそれぞれ46.5%、46.6%でほぼ同じ割合になっている。

経営主体別では、営利法人で「精神障害」の割合が高く、社会福法人では、「知的障害」の割合が高くなっている。

事業種別でみると、A型、およびA型とB型の多機能で、「精神障害」の割合が高くなっている。

図表2-11



図表2-12 経営主体別利用者の主な障害種別

	TOTAL	身体障害	知的障害	精神障害	発達障害	高次脳機能障害	難病	その他	手帳なし	あてはまるものはない
単位:%										
TOTAL	5120	4.3	46.5	46.6	2.1	0.2	0.1	0.0	0.1	0.0
社会福祉法人	1759	6.0	74.6	18.1	1.2	0.1	0.0	0.0	0.1	0.0
NPO法人	1060	3.8	47.1	46.4	2.0	0.2	0.2	0.1	0.3	0.0
営利法人(株式・有限・合名・合資)	1721	2.8	24.2	70.0	2.4	0.2	0.1	0.1	0.1	0.1
その他の法人	580	4.7	26.4	64.3	4.1	0.5	0.0	0.0	0.0	0.0

図表2-13 事業種別利用者の主な障害種別

	TOTAL	身体障害	知的障害	精神障害	発達障害	高次脳機能障害	難病	その他	手帳なし	あてはまるものはない
単位:%										
TOTAL	5120	4.3	46.5	46.6	2.1	0.2	0.1	0.0	0.1	0.0
就労継続支援A型	955	2.7	31.7	62.8	2.5	0.0	0.0	0.1	0.0	0.1
就労継続支援B型	3810	4.6	50.1	42.9	1.9	0.2	0.1	0.0	0.2	0.0
就労継続支援A型とB型の多機能	212	4.2	40.1	53.8	1.4	0.0	0.5	0.0	0.0	0.0
その他	143	8.4	58.0	28.0	4.9	0.7	0.0	0.0	0.0	0.0

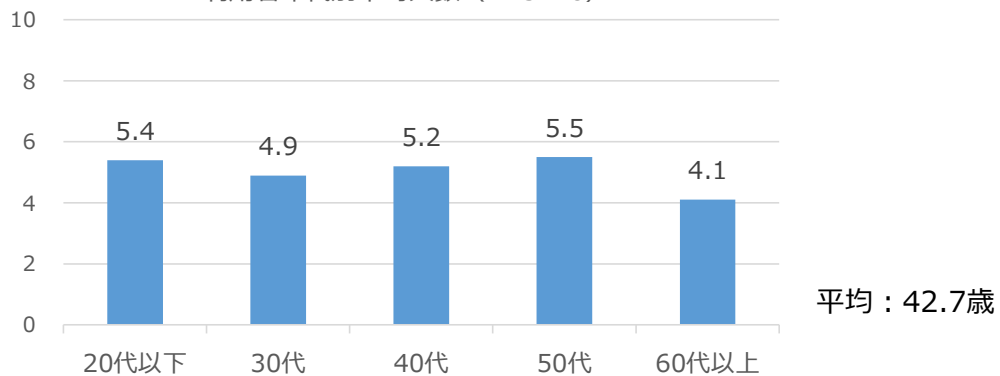
(6) 利用者の年代別人数

1事業所あたりの利用者の年代別の人数を調べた。全体で見ると、年代別の利用者数分布に大きな偏りはない。平均年齢は42.7歳であった。

利用者の年代別人数を経営主体別、事業種別、事業開始年別にそれぞれ比べてみると、経営主体別では、NPO法人、社会福祉法人の平均年齢がやや高い。事業種別では、B型、その他でやや平均年齢が高い。事業開始年別では、開始年が古いほうが年齢が高い傾向にある。

図表2-14

利用者年代別平均人数 (n=5120)



図表2-15 経営主体別利用者年代別平均人数

	TOTAL	20代以下	30代	40代	50代	60代以上	平均
単位:人							
TOTAL	5120	5.4	4.9	5.2	5.5	4.1	42.7歳
社会福祉法人	1759	5.9	5.4	5.7	5.5	4.6	43.1歳
NPO法人	1060	4.8	4.3	4.6	5.0	4.2	44.1歳
営利法人(株式・有限・合名・合資)	1721	5.2	4.7	5.0	5.3	3.5	41.4歳
その他の法人	580	5.2	4.7	5.5	6.6	4.4	42.6歳

図表2-16 事業種別利用者年代別平均人数

	TOTAL	20代以下	30代	40代	50代	60代以上	平均
単位:人							
TOTAL	5120	5.4	4.9	5.2	5.5	4.1	42.7歳
就労継続支援A型	955	5.1	4.9	5.2	5.5	2.6	40.8歳
就労継続支援B型	3810	5.2	4.7	5.1	5.3	4.3	43.2歳
就労継続支援A型とB型の多機能	212	6.8	6.0	5.9	5.8	4.1	40.8歳
その他	143	8.3	7.1	8.3	10.1	7.9	43.9歳

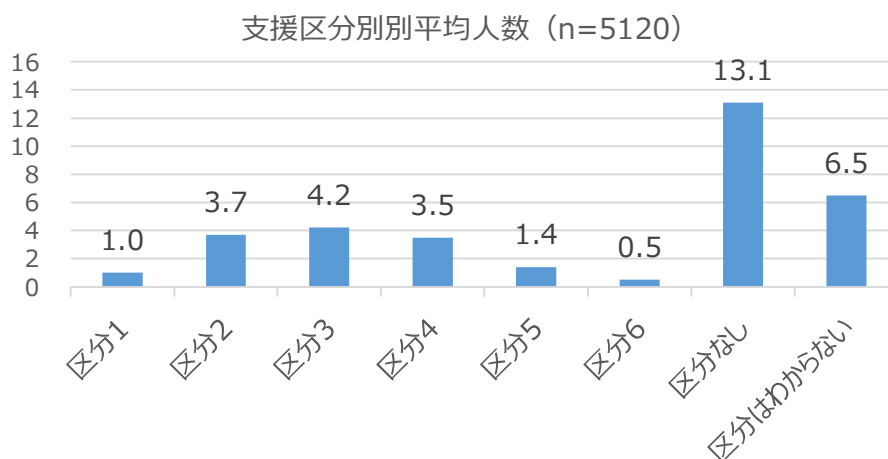
図表2-17 事業開始年別利用者年代別平均人数

	TOTAL	20代以下	30代	40代	50代	60代以上	平均
単位:人							
TOTAL	5120	5.4	4.9	5.2	5.5	4.1	42.7歳
2010年以前	1361	5.5	5.8	6.0	5.8	4.9	44.1歳
2011年～2014年	1171	5.6	4.8	5.2	5.5	4.1	43.6歳
2015年～2018年	989	5.4	4.4	4.9	5.3	3.7	42.3歳
2019年以降	1343	5.0	4.2	4.6	5.1	3.6	41.0歳
不明	256	5.7	5.1	5.3	5.8	4.1	41.3歳

(7) 障害支援区分別利用者数

障害支援区分別の利用者数をみると、「区分なし」が平均13.1人で最も多い。経営主体別、事業種別、事業開始年別に比較すると、社会福祉法人で、「区分3、4」の人数がやや多くなっている。A型、A型とB型の多機能では、「区分なし」の人数が多い。事業開始年が2010年以前の事業所では、「区分3」「区分4」の人数がやや多くなっている。

図表2-18



図表2-19 経営主体別障害支援区分別利用者数

	TOTAL	区分1	区分2	区分3	区分4	区分5	区分6	区分なし	区分はわからない
単位: 人									
TOTAL	5120	1.0	3.7	4.2	3.5	1.4	0.5	13.1	6.5
社会福祉法人	1759	0.8	3.8	5.3	4.9	1.9	0.6	11.1	4.3
NPO法人	1060	0.9	3.6	3.7	2.8	1.3	0.5	12.5	5.9
営利法人(株式・有限・合名・合資)	1721	1.2	3.5	3.4	2.1	0.8	0.3	14.9	8.4
その他の法人	580	1.2	4.0	3.1	2.6	0.8	0.5	15.5	9.9

図表2-20 事業別障害支援区分別利用者数

	TOTAL	区分1	区分2	区分3	区分4	区分5	区分6	区分なし	区分はわからない
単位: 人									
TOTAL	5120	1.0	3.7	4.2	3.5	1.4	0.5	13.1	6.5
就労継続支援A型	955	1.4	3.0	2.5	1.5	0.5	0.2	17.1	10.1
就労継続支援B型	3810	0.9	3.7	4.4	3.7	1.5	0.5	11.7	5.4
就労継続支援A型とB型の多機能	212	1.3	4.5	4.3	3.1	1.6	0.4	19.0	8.3
その他	143	0.6	5.6	6.0	5.4	1.7	0.7	15.8	15.0

図表2-21 事業開始年別別障害支援区分別利用者数

	TOTAL	区分1	区分2	区分3	区分4	区分5	区分6	区分なし	区分はわからない
単位: 人									
TOTAL	5120	1.0	3.7	4.2	3.5	1.4	0.5	13.1	6.5
2010年以前	1361	0.8	4.0	5.2	4.7	1.8	0.7	12.5	5.4
2011年～2014年	1171	0.9	3.6	4.2	3.6	1.5	0.5	13.7	5.9
2015年～2018年	989	0.9	3.4	3.5	2.6	1.0	0.3	14.1	5.8
2019年以降	1343	1.4	3.7	3.4	2.3	0.9	0.5	12.2	9.0
不明	256	1.1	3.7	4.3	4.0	1.8	0.5	13.1	6.6

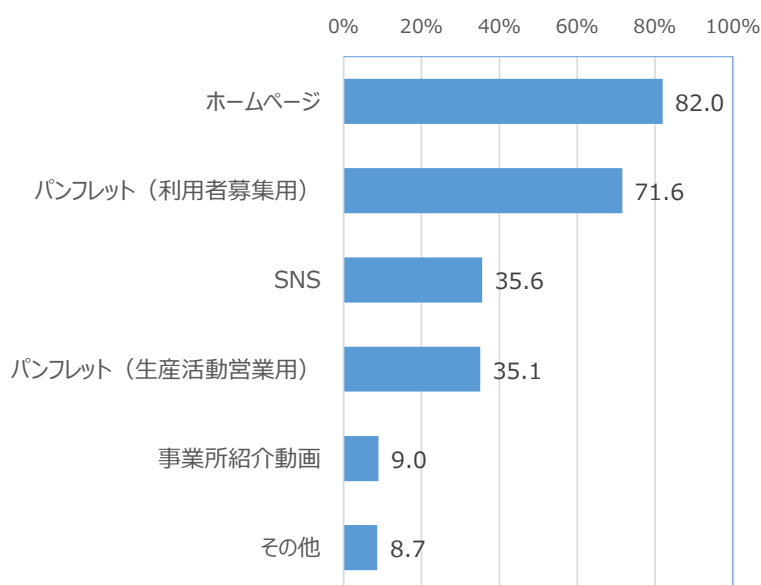
(8) 広報・営業ツール

事業所の広報・営業ツールとしてどんな方法、媒体を使っているかをみると、「ホームページ」が82.0%で最も多く、パンフレット（利用者募集用）が71.6%で続く。SNSとパンフレット（生産活動営業用）は35%ほどでほぼ同じ割合となっている。

経営主体別では、社会福祉法人で「ホームページ」「パンフレット（生産活動営業用）」が多く、営利法人では「パンフレット（利用者募集用）」「SNS」のスコアが高い。

事業種別では、A型、B型に目立った差異は見られない。

図表2-22
事業所の広報・営業ツール（n=5120）



図表2-23 経営主体別広報・営業ツール

	TOTAL	ホームページ	パンフレット（利用者募集用）	パンフレット（生産活動営業用）	SNS	事業所紹介動画	その他
単位：%							
TOTAL	5120	82.0	71.6	35.1	35.6	9.0	8.7
社会福祉法人	1759	93.5	62.3	40.5	28.8	10.5	8.1
NPO法人	1060	72.6	69.5	38.0	34.8	5.8	9.7
営利法人（株式・有限・合名・合資）	1721	77.7	80.5	29.5	42.0	9.5	7.8
その他の法人	580	76.6	77.2	30.5	38.3	8.8	10.9

図表2-24 事業種別広報・営業ツール

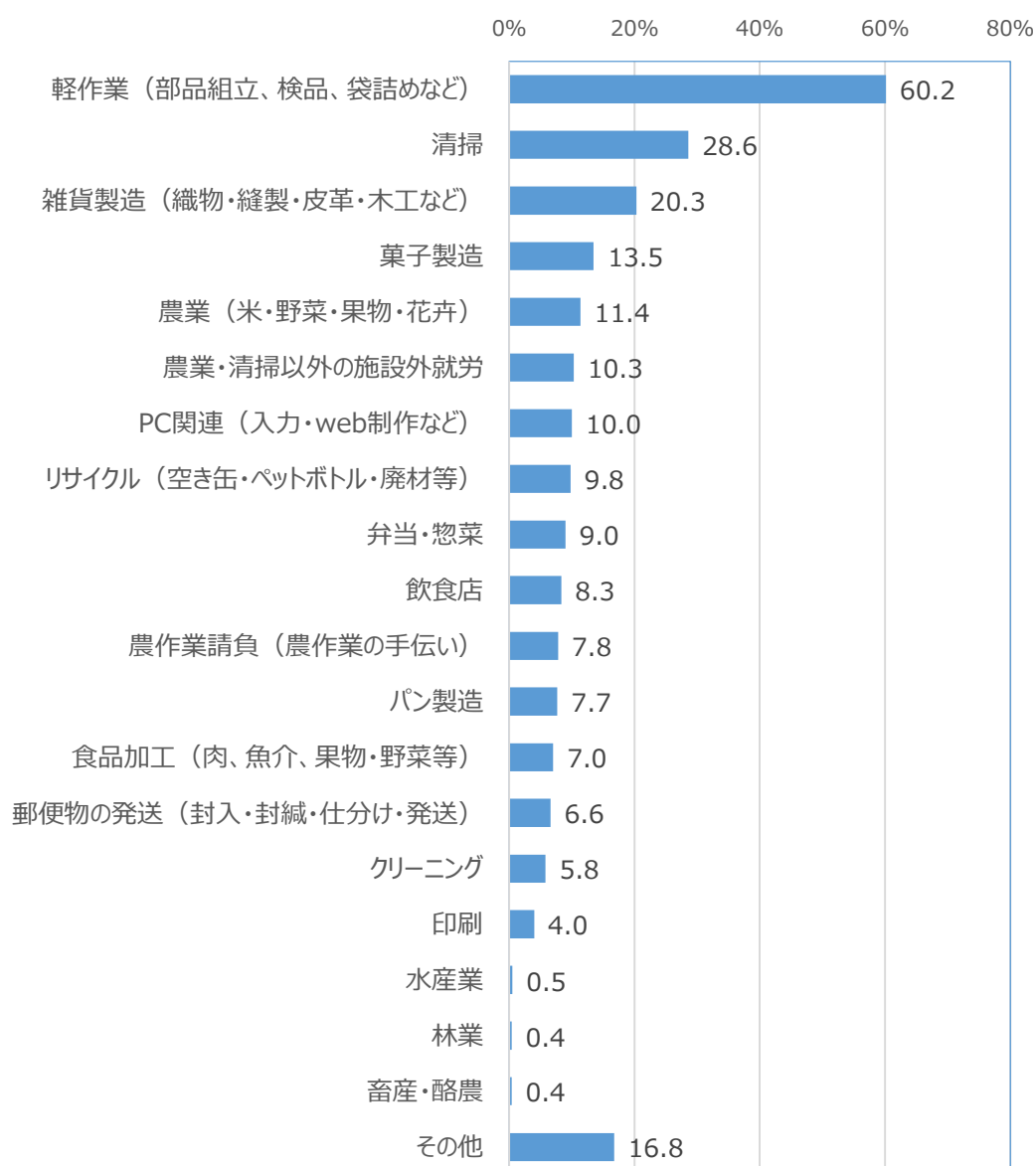
	TOTAL	ホームページ	パンフレット（利用者募集用）	パンフレット（生産活動営業用）	SNS	事業所紹介動画	その他
単位：%							
TOTAL	5120	82.0	71.6	35.1	35.6	9.0	8.7
就労継続支援A型	955	83.4	68.9	33.9	34.0	8.1	8.0
就労継続支援B型	3810	81.1	71.8	35.1	35.4	8.8	9.1
就労継続支援A型とB型の多機能	212	86.3	77.4	39.6	41.5	11.8	5.7
その他	143	88.8	74.8	36.4	40.6	14.0	7.0

2.2.2 生産活動の状況

(1) 取り組んでいる生産活動

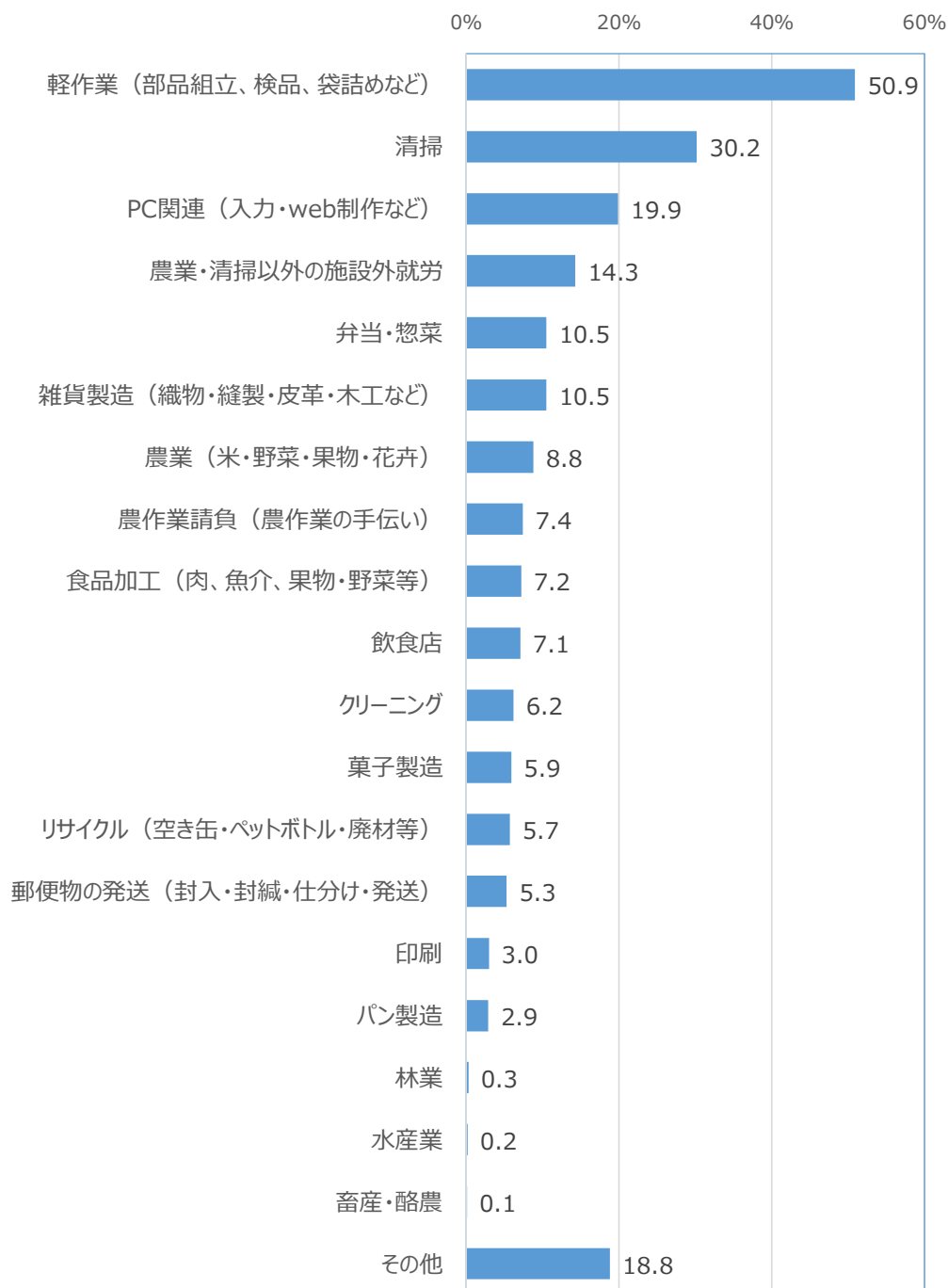
現在取り組んでいる生産活動を複数回答で聞いた。軽作業が60.2%で非常に高い。次いで、「清掃」28.6%、以下「雑貨製造」20.3%、「菓子製造」13.5%と続く。これらに続いて「農業」、「農業・清掃以外の施設外就労」、「PC関連」がそれぞれ1割ほどとなっている。

図表2-25
取り組んでいる生産活動 (n=5120)



A型事業所に絞って、取り組んでいる生産活動をみると、全体同様「軽作業」が最も多く、半数が挙げている。次いで「清掃」が30.2%、「PC関連」が19.9%となっている。

図表2-26
取り組んでいる生産活動・A型（n=955）

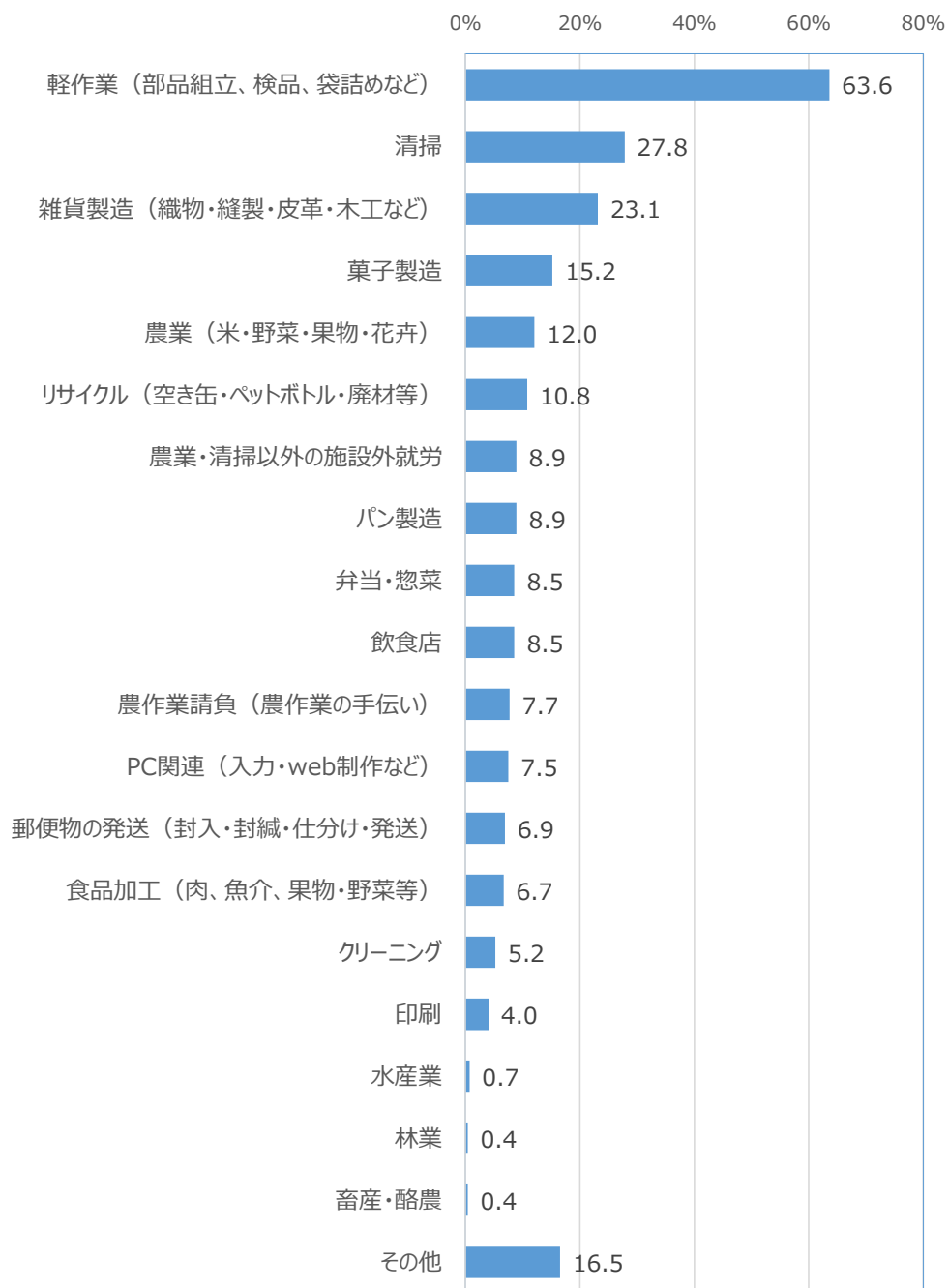


* A型とB型の多機能、事業種別「その他」の事業所を除く

B型に絞って取り組んでいる生産活動をみると、「軽作業」63.6%が圧倒的に高く、以下「清掃」27.8%、「雑貨製造」23.1%となっている。「菓子製造」も15.2%でやや多い。

図表2-27

取り組んでいる生産活動・B型 (n=3810)



* A型とB型の多機能、事業種別「その他」の事業所を除く

A型事業所で「その他」に挙げられた生産活動の種類を抜粋で挙げる。

図表2-28 その他の生産活動（A型）

製造	ケーキ製造（受注製造） 学校給食製造 電子部品コイル製造、電子部品組み立て加工 縫製業・和服縫製
サービス	訪問マッサージ 温泉の事業運営 看護業務補助(病院内でのベッドメイク、シーツ交換、物品の補充等) 市場（米、野菜、果物、お菓子、飲み物等） 宿泊業・旅館及び貸切家族風呂 除草、伐採作業 新聞チラシの配布作業 洗車 洗濯事業 福祉用具の洗浄 売店 洋服のリフォーム 老人ホームでの配膳・下膳作業、老人ホーム入居者のシーツ交換・洗濯 鍼灸・あん摩・マッサージ
リサイクル	オートバイパーツのリサイクル・販売 中古ブランド品のリサイクル事業
IT系	ECサイト運営 ネットショップ経営 出品代行・メール代行 釣り具のネット販売
その他	エキゾチックアニマルの繁殖販売 観光牧場 建設資材のクリーニング 点訳 音声訳 点字名刺等 動画、楽曲、イラスト作成

B型事業所の生産活動として「その他」で挙げられたものは以下のとおりである。

図表2-29 その他の生産活動（B型）

製造	ハンコ作成 ウエス製造 めだか育成、販売／かぶとむしの養殖／観賞魚水槽リース ぼかし製造
サービス	あん摩マッサージ指圧施術 ガソリンスタンド／洗車 ギャラリー運営 駄菓子屋運営 旅館の布団上げ／宿泊業 うさぎの飼育管理（見守り・小屋清掃・ブラッシング・爪切りなど） 衣類のアイロンプレス タイヤ交換 光触媒のコーティング施工・溶剤詰め・販売 キャンプ場・パークゴルフ場の管理 シェアサイクル自転車点検清掃 バルーンアート、講演活動 貸しスケートのメンテナンス作業（委託） 除雪サービス 銭湯営業 買い物代行 合鍵作成
リサイクル	PC解体・修理・整備 リサイクルショップ運営
IT系	イラスト・動画・3D作成
その他	eスポーツ エンタテインメント創作活動／イラスト制作、動画制作、音楽制作、デザイン 埋蔵物土器洗浄注記作業 プラモデル ゴルフ場のボール拾い 人形劇出張公演事業 ライブ等の音楽活動 NFTゲーム 手話教室 ごみ運搬、土地管理、ドッグラン

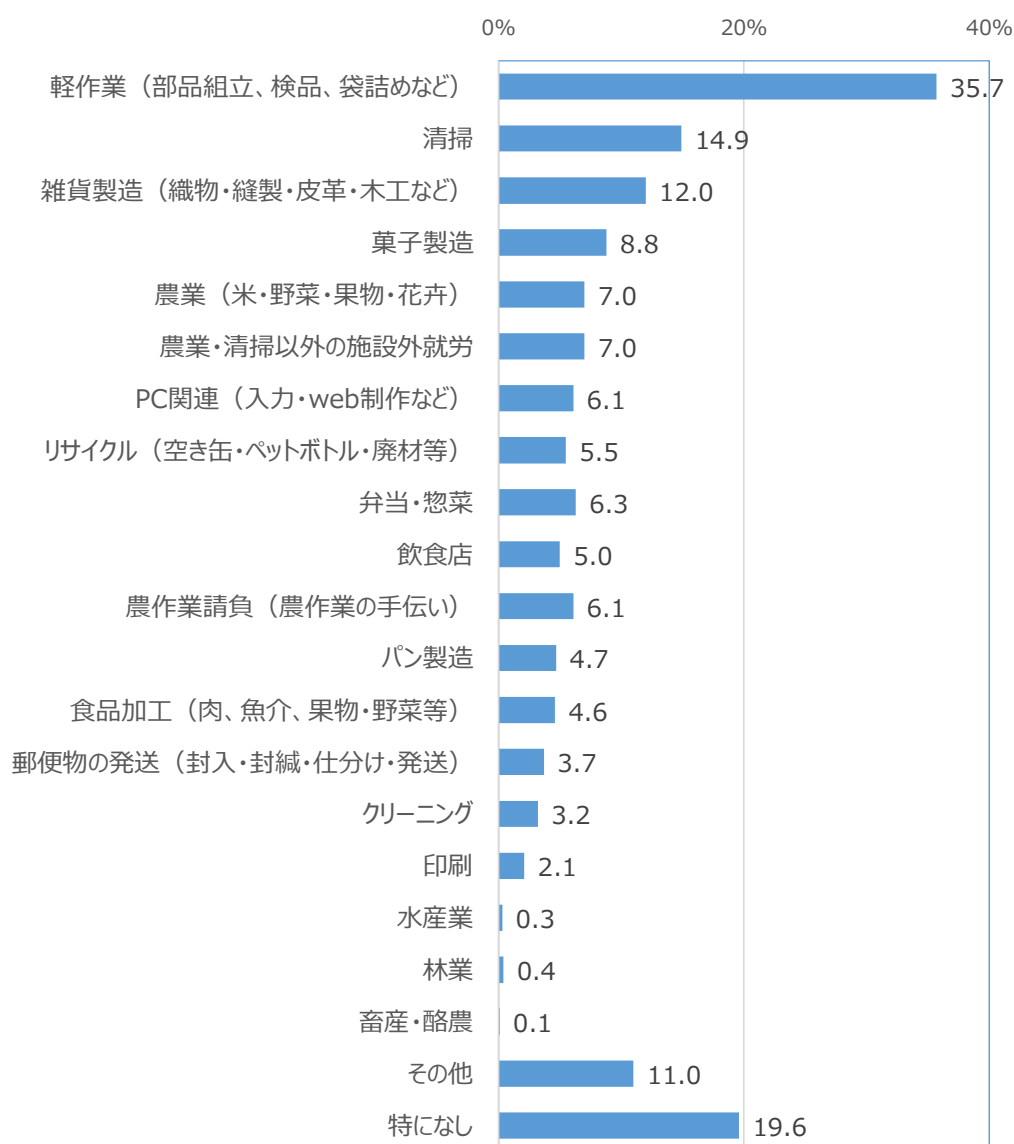
(2) 売上が伸びた生産活動

令和2年度～4年度の間に売上が伸びた生産活動を3つまで聞いたところ、「軽作業」が35.7%で最も多く、「清掃」「雑貨製造」「菓子製造」の順にスコアが高くなっており、「取り組んでいる生産活動」を同じ項目が並んだ。

一方で、「特になし」が19.6%と約2割を占め、コロナ禍の3年間どの事業も売上が伸びなかったと回答している。

図表2-30

2020～22年度に売上が伸びた生産活動（n=5120）



(3) 生産活動売上・賃金・工賃の推移

令和2年度～4年度の実業活動売上、賃金・工賃総額、平均賃金・工賃を調べた。有効回答数が限られており、参考値としてみる必要があるが、A型の平均賃金、B型の平均工賃ともに、この3か年は上昇している。今回の回答事業所のデータは、すでに厚生労働省から公表されている全国平均に比べ、令和2年度は若干低い金額（令和2年度の全国平均額：A型 79,625円、B型 15,776円）となっている。

生産活動が上昇傾向にある事業所の割合は、A型で38.3%、B型で39.2%、逆に減少傾向にある事業所の割合は、A型で8.3%、B型で10.2%であった。

コロナ前との比較をしていないため、長期のトレンドは不明だが、令和2年度でいったん低下した賃金・工賃も、回復基調にあった様子がうかがえる。

図表2-31 A型売上・平均賃金推移（単独・多機能合算）

		令和2年度	令和3年度	令和4年度
生産活動売上(平均)	件数	626	681	762
	金額(円)	28,357,923	25,887,834	26,874,331
賃金総額(平均)	件数	270	277	273
	金額(円)	20,460,339	20,973,155	21,046,356
平均賃金	件数	270	277	273
	金額(円)	76,985	77,871	80,143

		上昇傾向	下降傾向
生産活動売上	件数	292	63
	%	38.3%	8.3%

* 令和4年度の762件に対する比率

図表2-32 B型売上・平均工賃推移（単独・多機能合算）

		令和2年度	令和3年度	令和4年度
生産活動売上(平均)	件数	2,749	2,924	3,111
	金額(円)	8,686,599	8,635,624	8,958,237
工賃総額(平均)	件数	1,599	1,698	1,791
	金額(円)	4,153,252	4,377,827	4,457,207
平均工賃	件数	1,599	1,698	1,791
	金額(円)	15,468	16,900	17,332

		上昇傾向	下降傾向
生産活動売上	件数	1220	317
	%	39.2%	10.2%

* 令和4年度の3111件に対する比率

* A型とB型の多機能、事業種別「その他」の事業所を除く

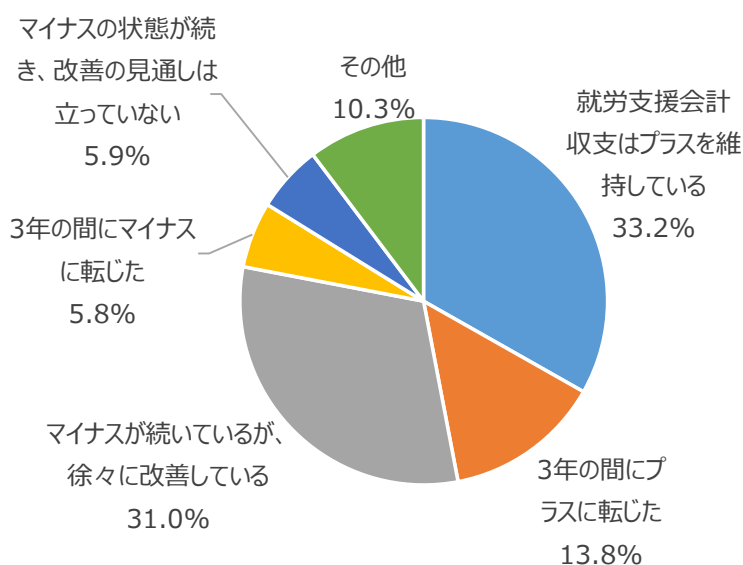
(4) A型の就労支援会計状況

A型事業所に対し、就労支援会計の収支状況を聞いた。「就労支援会計収支はプラスを維持している」が33.2%で最も多く、「収支はマイナスが続いているが、徐々に改善している」が31.0%で続いている。コロナ禍ではあったが、「収支は3年の間にプラスに転じた」と回答した事業所が13.8%あった。「収支改善の見通しは立っていない」「3年の間にマイナスに転じた」は合わせて1割強にとどまっている。

経営主体別にみると、「プラスを維持している」は、社会福祉法人で42.7%と高い傾向にある。

図表2-33

A型の就労支援会計状況 (n=1167)



・プラス、マイナス交互
 ・3年前は開所していない
 ・利用者がいない年度がある など

図表2-34 経営主体別 A型の就労支援会計状況

	TOTAL	就労支援会計収支はプラスを維持している	就労支援会計収支は3年の間にプラスに転じた	就労支援会計収支はマイナスが続いているが、徐々に改善している	就労支援会計収支は3年の間にマイナスに転じた	就労支援会計収支はマイナスの状態が続き、改善の見通しは立っていない	その他
単位: %							
TOTAL	1167	33.2	13.8	31.0	5.8	5.9	10.3
社会福祉法人	150	42.7	13.3	14.0	10.0	8.7	11.3
NPO法人	130	36.2	17.7	26.2	5.4	7.7	6.9
営利法人(株式・有限・合名・合資)	729	31.3	13.3	33.7	5.3	5.3	11.0
その他の法人	158	30.4	13.3	38.6	4.4	4.4	8.9

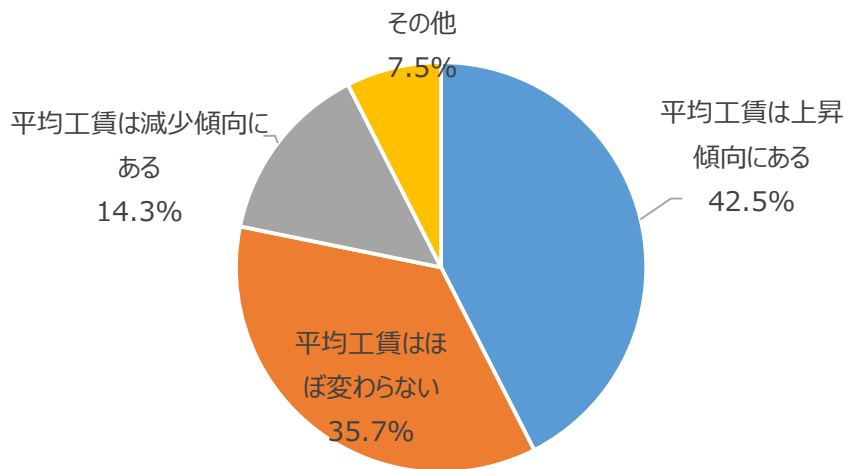
(5) B型の工賃推移状況

B型事業所に対し、令和2年度～4年度の平均工賃の推移状況を聞いた。「平均工賃は上昇傾向にある」が42.5%で最も高く、「ほぼ変わらない」が35.7%となっている。

経営主体別では、社会福祉法人で「平均工賃は減少傾向にある」と回答した割合がやや高い。

事業開始年別にみると、「2010年以前」に開設した事業所の「平均工賃は減少傾向にある」が2割を超え、やや高くなっている。

図表2-35 B型の工賃推移状況 (n=4022)



図表2-36 経営主体別 B型の平均工賃推移状況

	TOTAL	平均工賃は上昇傾向にある	平均工賃はほぼ変わらない	平均工賃は減少傾向にある	その他
単位: %					
TOTAL	4022	42.5	35.7	14.3	7.5
社会福祉法人	1578	40.4	35.8	19.5	4.2
NPO法人	933	45.6	36.7	14.9	2.9
営利法人(株式・有限・合名・合資)	1080	43.1	36.0	6.5	14.4
その他の法人	431	42.0	32.0	13.7	12.3

図表2-37 事業開始年別 B型の平均工賃推移状況

	TOTAL	平均工賃は上昇傾向にある	平均工賃はほぼ変わらない	平均工賃は減少傾向にある	その他
単位: %					
TOTAL	4022	42.5	35.7	14.3	7.5
2010年以前	1219	40.2	36.7	20.7	2.5
2011年～2014年	860	43.5	36.5	17.9	2.1
2015年～2018年	704	47.0	39.1	11.5	2.4
2019年以降	1025	42.0	29.9	6.0	22.1

2.2.3 コロナの影響と対応

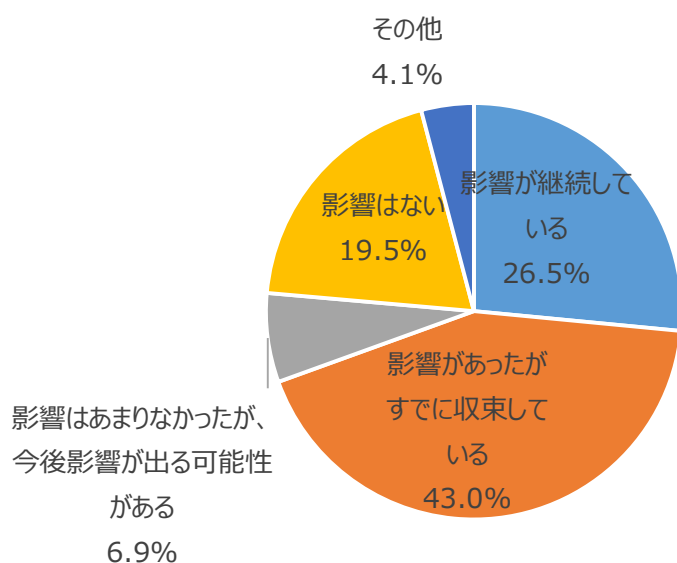
(1) コロナの影響

新型コロナウイルス感染症による生産活動への影響について聞いた。令和5年11月の調査時点では、「影響があったがすでに収束している」が全体の43.0%を占め最も多くなっている。「影響が継続している」が26.5%、「影響はない」が19.5%となっている。

経営主体別では、社会福祉法人の「影響が継続している」が32.2%でやや高い。営利法人、その他の法人は「影響はない」のスコアがやや高い。

事業種別では、結果に大きな差異は見られなかった。

図表2-38 コロナの影響 (n=5120)



図表2-39 経営主体別コロナの影響

	TOTAL	影響が継続している	影響があったがすでに収束している	影響はあまりなかったが、今後影響が出る可能性がある	影響はない	その他
単位: %						
TOTAL	5120	26.5	43.0	6.9	19.5	4.1
社会福祉法人	1759	32.2	46.8	4.9	12.6	3.5
NPO法人	1060	26.9	48.2	5.7	17.3	2.0
営利法人(株式・有限・合名・合資)	1721	22.3	37.5	9.2	25.9	5.2
その他の法人	580	21.4	38.1	8.1	25.9	6.6

図表2-40 事業種別コロナの影響

	TOTAL	影響が継続している	影響があったがすでに収束している	影響はあまりなかったが、今後影響が出る可能性がある	影響はない	その他
単位: %						
TOTAL	5120	26.5	43.0	6.9	19.5	4.1
就労継続支援A型	955	26.7	38.7	8.8	22.1	3.7
就労継続支援B型	3810	26.2	43.8	6.6	19.2	4.2
就労継続支援A型とB型の多機能	212	29.2	46.7	5.2	15.1	3.8
その他	143	30.1	44.8	2.1	18.2	4.9

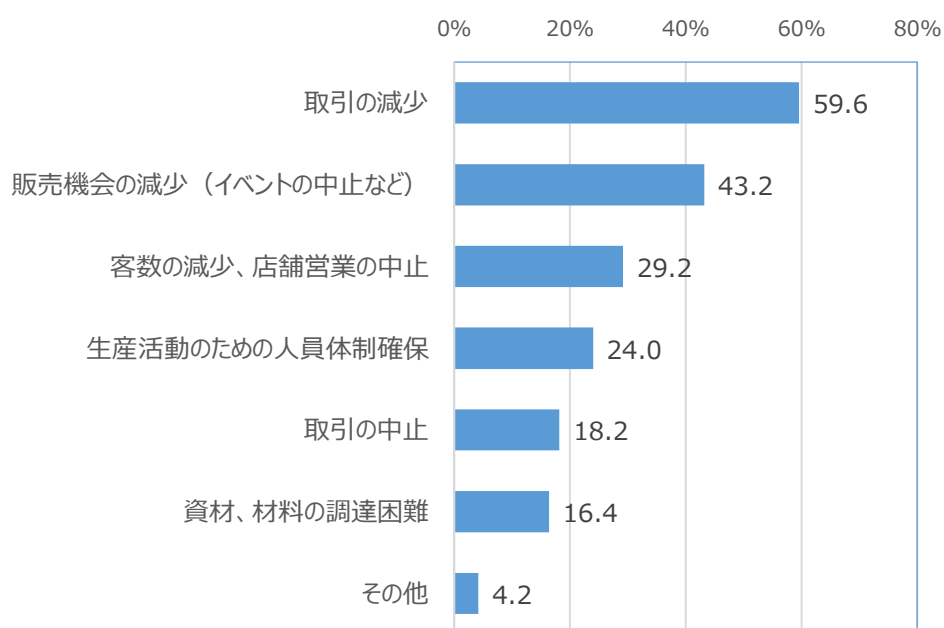
(2) コロナの影響（内容）

コロナの影響があった、もしくは今後影響の出る可能性があるという回答した事業所に、その内容を聞いた。「取引の減少」が59.6%で最も多く、次いで「販売機会の減少（イベントの中止など）」が43.2%、「客数の減少、店舗営業の中止」が29.2%となっている。

経営主体別では、社会福祉法人、NPO法人で「販売機会の減少」のスコアが高いのに対し、営利法人、その他の法人では「生産活動のための人員体制確保」がやや高くなっている。

事業種別にみると、就労継続支援A型で「取引の中止」「生産活動のための人員体制確保」、就労継続支援A型とB型の多機能で「客数の減少、店舗営業の中止」のスコアがやや高くなっている。

図表2-41 コロナの影響（内容）（n=3910）



図表2-42 経営主体別コロナの影響（内容）

	TOTAL	取引の中止	取引の減少	客数の減少、店舗営業の中止	販売機会の減少（イベントの中止など）	資材、材料の調達困難	生産活動のための人員体制確保	その他
単位：%								
TOTAL	3910	18.2	59.6	29.2	43.2	16.4	24.0	4.2
社会福祉法人	1475	18.4	63.2	32.9	55.1	16.5	19.9	4.0
NPO法人	856	18.1	57.1	32.5	49.8	13.7	19.6	4.3
営利法人（株式・有限・合名・合資）	1187	18.6	59.7	22.2	26.2	17.9	30.2	3.9
その他の法人	392	16.6	51.3	29.8	35.7	17.1	30.6	5.6

図表2-43 事業種別コロナの影響（内容）

	TOTAL	取引の中止	取引の減少	客数の減少、店舗営業の中止	販売機会の減少（イベントの中止など）	資材、材料の調達困難	生産活動のための人員体制確保	その他
単位：%								
TOTAL	3910	18.2	59.6	29.2	43.2	16.4	24.0	4.2
就労継続支援A型	709	24.0	64.0	24.7	25.0	19.6	29.2	3.9
就労継続支援B型	2919	16.5	58.4	30.0	47.6	15.5	22.9	4.2
就労継続支援A型とB型の多機能	172	22.1	62.2	37.8	40.1	20.3	21.5	5.8
その他	110	20.9	60.0	25.5	50.0	11.8	23.6	2.7

(3) コロナ禍での対応策

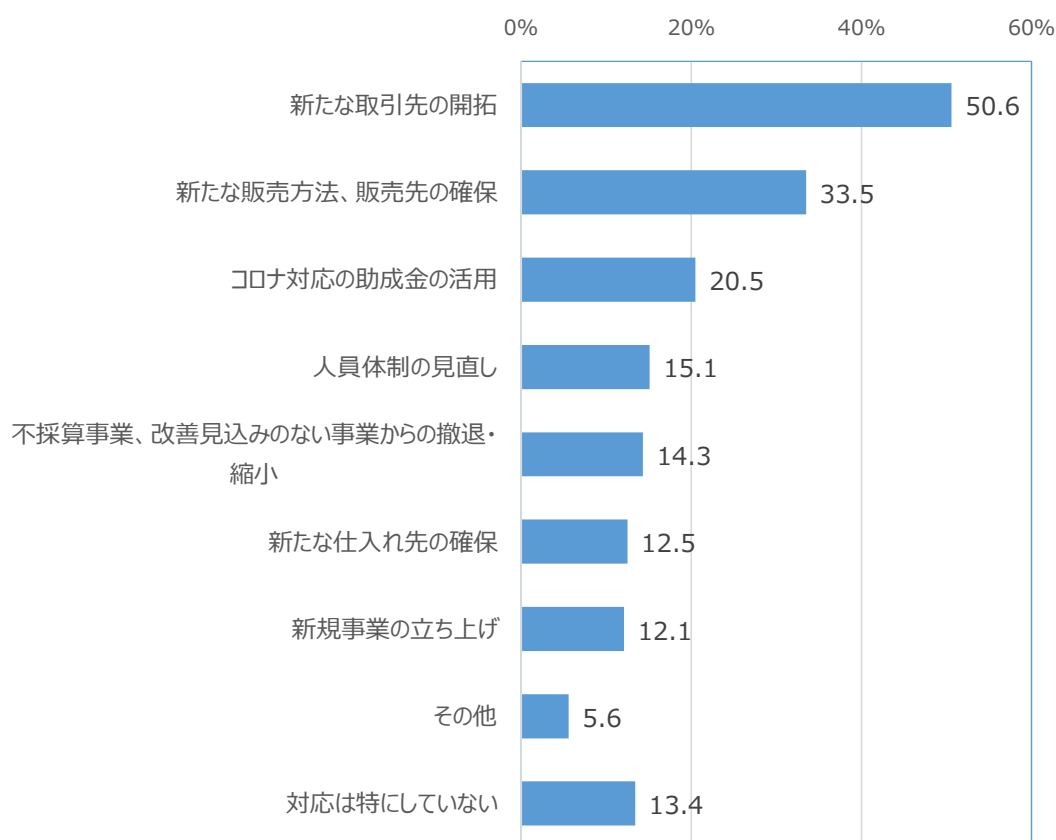
コロナの影響があった、もしくは今後影響の出る可能性があるという回答した事業所に、対応策を聞いた。「新たな取引先の開拓」を挙げる事業所が50.6%と最も多い。次いで「新たな販売方法、販売先の確保」が33.5%となっている。

経営主体別では、営利法人で「新たな取引先の開拓」が57.0%で高くなっている。

事業種別では、就労継続支援A型で、「新たな取引先の開拓」、就労継続支援A型とB型の多機能で、「新たな販売方法、販売先の確保」のスコアがやや高くなっている。

図表2-44

コロナ禍での対応策 (n=3910)



図表2-45 経営主体別コロナ禍での対応策

	TOTAL	新たな取引先の開拓	新たな販売方法、販売先の確保	新規事業の立ち上げ	新たな仕入れ先の確保	コロナ対応の助成金の活用	人員体制の見直し	不採算事業、改善見込みのない事業からの撤退・縮小	その他	対応は特にしていない
単位: %										
TOTAL	3910	50.6	33.5	12.1	12.5	20.5	15.1	14.3	5.6	13.4
社会福祉法人	1475	47.9	36.6	9.1	11.8	20.0	13.4	15.2	7.5	15.0
NPO法人	856	45.7	34.2	13.2	11.2	24.8	12.5	15.1	5.3	13.7
営利法人(株式・有限・合名・合資)	1187	57.0	30.7	14.7	13.8	19.0	18.0	12.7	3.9	10.8
その他の法人	392	51.8	28.3	13.3	14.0	17.9	18.1	14.0	4.6	14.5

図表2-46 事業種別コロナ禍での対応策

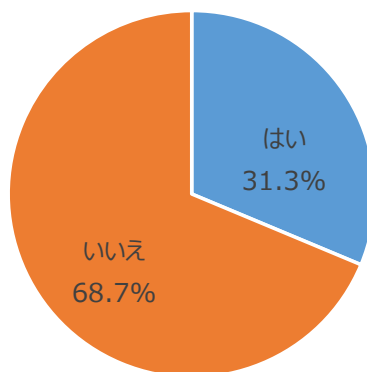
	TOTAL	新たな取引先の開拓	新たな販売方法、販売先の確保	新規事業の立ち上げ	新たな仕入れ先の確保	コロナ対応の助成金の活用	人員体制の見直し	不採算事業、改善見込みのない事業からの撤退・縮小	その他	対応は特にしていない
単位：%										
TOTAL	3910	50.6	33.5	12.1	12.5	20.5	15.1	14.3	5.6	13.4
就労継続支援A型	709	60.1	27.6	16.8	13.8	23.4	19.9	14.8	5.1	8.2
就労継続支援B型	2919	48.3	34.2	10.4	12.1	20.0	14.0	13.9	5.7	14.9
就労継続支援A型とB型の多機能	172	52.9	43.0	16.9	15.1	19.8	14.5	16.9	7.0	9.3
その他	110	46.4	35.5	19.1	11.8	18.2	12.7	16.4	3.6	13.6

(4) コロナ特例の活用状況

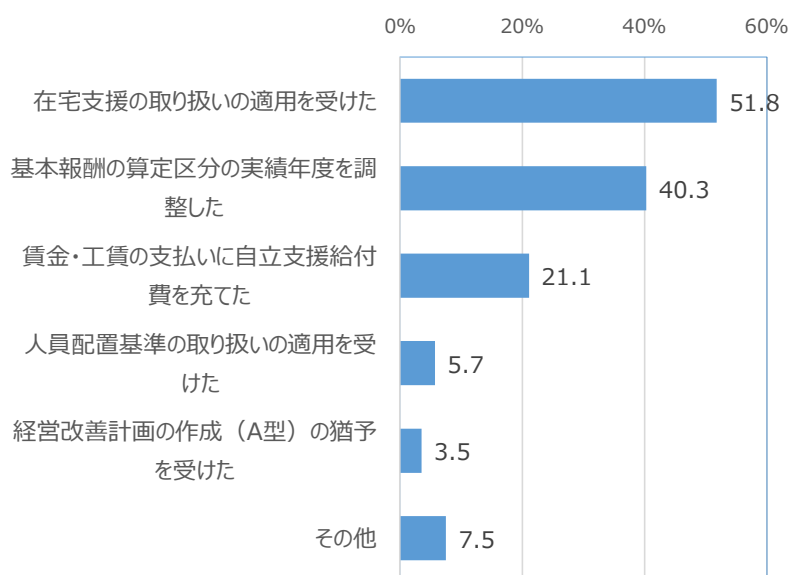
コロナ特例の活用状況を聞いたところ、「はい」が31.3%、「いいえ」が68.7%であった。

特例の内容としては、「在宅支援の取り扱いの適用を受けた」が51.8%で最も多く、次いで、「基本報酬の算定区分の実績年度を調整した」が40.3%となっている。「賃金・工賃の支払いに自立支援給付費を充てた」は21.1%にとどまっている。

図表2-47 コロナ特例の活用状況 (n=5120)



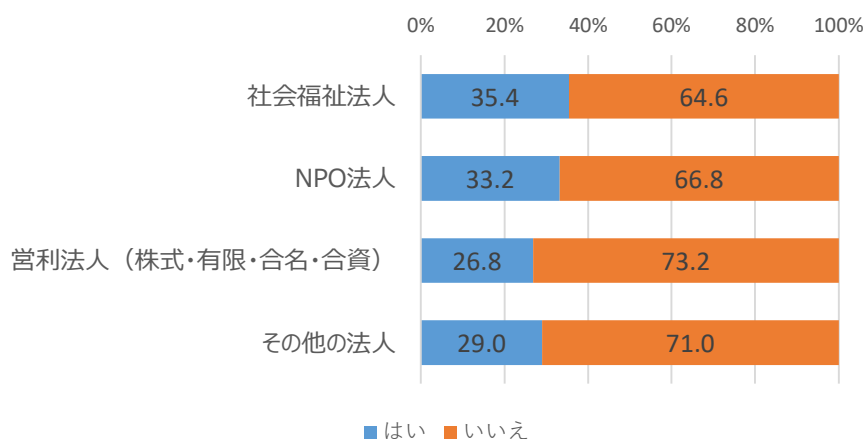
図表2-48 コロナ特例の内容 (n=1604)



経営主体別にコロナ特例の活用状況を見ると、活用したかどうかについては、営利法人、その他の法人で「はい」の割合がやや低く、活用内容としては、社会福祉法人で「基本報酬の算定区分の実績年度を調整した」、営利法人で「在宅支援の取り扱いの適用を受けた」「賃金・工賃の支払いに自立支援給付費を充てた」の割合が高くなっている。

事業種別では、活用したかどうかについては、「その他」で「はい」の割合が高いものの、就労継続支援A型、B型ではほとんど差異が見られない。内容としては、就労継続支援A型とB型の多機能で、「賃金・工賃の支払いに自立支援給付費を充てた」のスコアが他の事業種に比べて高くなっている。就労継続支援A型では、「経営改善計画の作成の猶予を受けた」が15.1%あった。

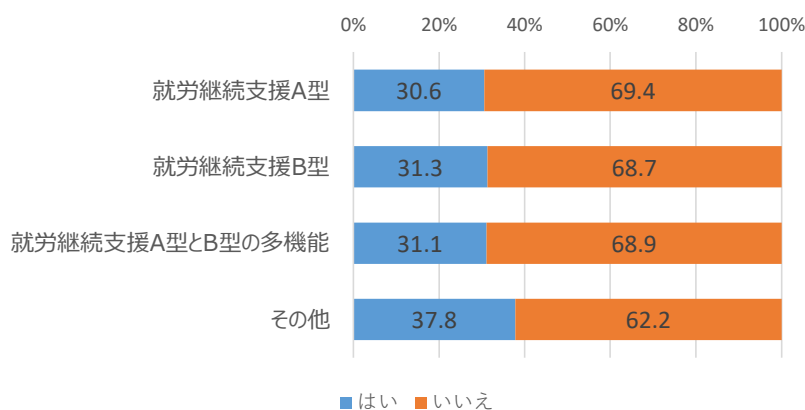
図表2-49 経営主体別コロナ特例の活用(n=5120)



図表2-50 経営主体別コロナ特例の活用内容

	TOTAL	基本報酬の算定区分の実績年度を調整した	賃金・工賃の支払いに自立支援給付費を充てた	経営改善計画の作成(A型)の猶予を受けた	在宅支援の取り扱いの適用を受けた	人員配置基準の取り扱いの適用を受けた	その他
単位: %							
TOTAL	1604	40.3	21.1	3.5	51.8	5.7	7.5
社会福祉法人	623	53.3	13.5	1.3	49.6	4.5	5.9
NPO法人	352	42.0	25.3	1.4	50.6	5.7	7.1
営利法人(株式・有限・合名・合資)	461	22.8	26.5	7.6	59.7	7.8	8.0
その他の法人	168	36.9	26.2	4.8	41.1	4.2	12.5

図表2-51 事業種別コロナ特例の活用(n=5120)



図表2-52 経営主体別コロナ特例の活用内容

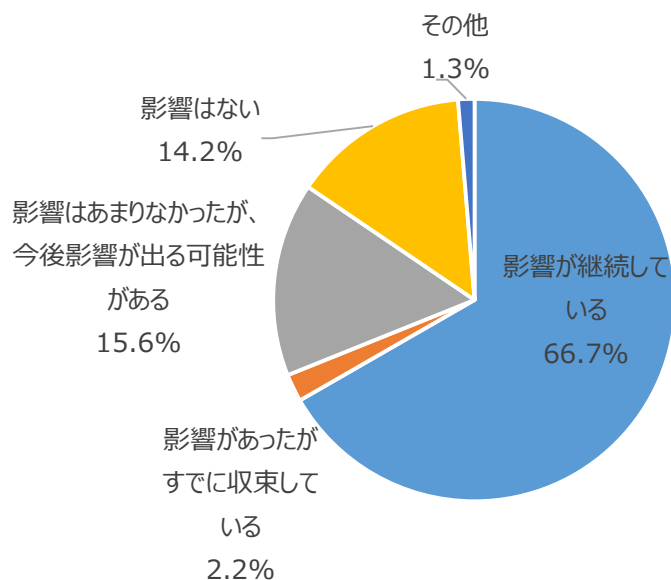
	TOTAL	基本報酬 の算定区 分の実績 年度を調 整した	賃金・工賃 の支払い に自立支 援給付費 を充てた	経営改善 計画の作 成(A型)の 猶予を受け た	在宅支援 の取り扱い の適用を 受けた	人員配置 基準の取り 扱ひの適 用を受けた	その他
単位: %							
TOTAL	1604	40.3	21.1	3.5	51.8	5.7	7.5
就労継続支援A型	292	33.9	29.5	15.1	45.5	4.5	11.3
就労継続支援B型	1192	40.9	18.7	0.0	54.1	6.0	6.8
就労継続支援A型とB型の多機能	66	50.0	36.4	18.2	45.5	1.5	1.5
その他	54	51.9	11.1	0.0	42.6	9.3	9.3

2.2.4 物価高の影響と対応

(1) 物価高の影響

物価高の生産活動に与える影響を聞いたところ、「影響が継続している」が66.7%で最も多く、「影響はあまりなかったが、今後影響が出る可能性がある」が15.6%で続いている。コロナの影響に比べ、こちらは現在進行形で影響下にある様子がうかがえる。

図表2-53 物価高の影響 (n=5120)



経営主体別に物価高の影響をみると、社会福祉法人で「影響が継続している」の割合が76.3%と高くなっている。営利法人では「影響はない」と回答した事業所が約2割あり、やや高い。

事業種別でみると、就労継続支援A型とB型の多機能で「影響が継続している」が75.0%で高くなっている。

図表2-54 経営主体別物価高の影響

	TOTAL	影響が継続している	影響があったがすでに収束している	影響はあまりなかったが、今後影響が出る可能性がある	影響はない	その他
単位：%						
TOTAL	5120	66.7	2.2	15.6	14.2	1.3
社会福祉法人	1759	76.3	2.0	12.5	8.5	0.7
NPO法人	1060	66.9	3.6	15.6	12.7	1.2
営利法人(株式・有限・合名・合資)	1721	58.8	1.7	17.9	19.9	1.7
その他の法人	580	60.3	2.1	18.1	17.1	2.4

図表2-55 事業体別物価高の影響

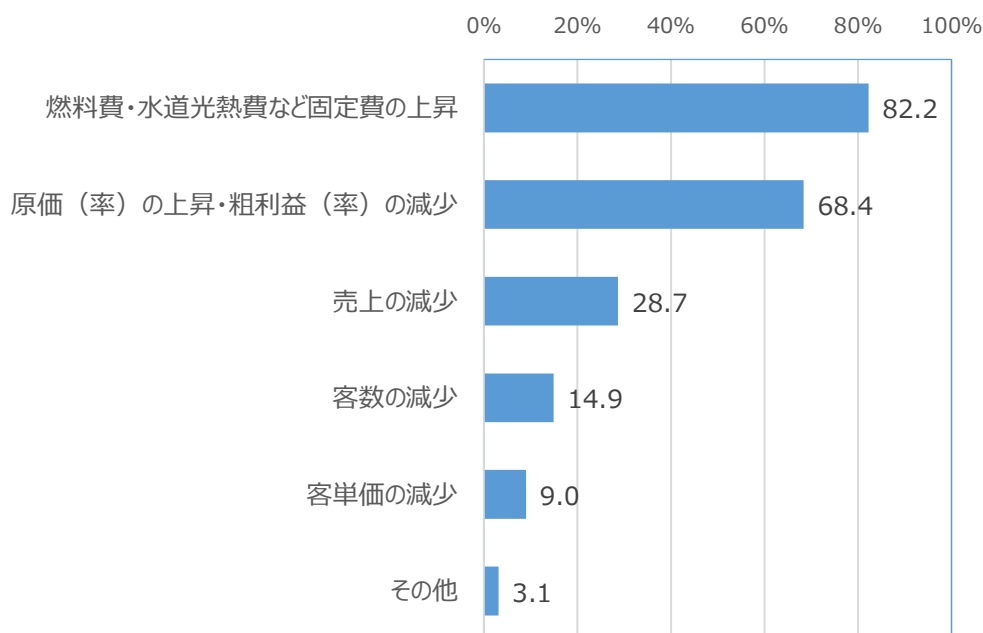
	TOTAL	影響が継続している	影響があったがすでに収束している	影響はあまりなかったが、今後影響が出る可能性がある	影響はない	その他
単位：%						
TOTAL	5120	66.7	2.2	15.6	14.2	1.3
就労継続支援A型	955	64.9	1.6	17.0	15.5	1.0
就労継続支援B型	3810	66.5	2.3	15.4	14.3	1.5
就労継続支援A型とB型の多機能	212	75.0	3.3	13.7	7.1	0.9
その他	143	70.6	2.1	13.3	13.3	0.7

(2) 物価高の影響（内容）

影響がある、もしくは今後影響が出る可能性があると回答した事業所にその内容を聞いたところ、「燃料費・水道光熱費など固定費の上昇」が82.2%と非常に高く、「原価（率）の上昇・粗利益（率）の減少」が68.4%で続いている。「売上減少」「客数・客単価の減少」は3割未満にとどまっている。

図表2-56

物価高の影響（内容）（n=4324）



経営主体別に物価高の影響の内容をみると、社会福祉法人で「原価（率）の上昇・粗利益（率）の減少」が76.3%と高くなっている。

事業種別では、就労継続委支援A型とB型の多機能で「売上の減少」を挙げた事業所が多くなっている。

図表2-57 経営主体別物価高の影響（内容）

	TOTAL	原価（率）の上昇・粗利益（率）の減少	売上の減少	客数の減少	客単価の減少	燃料費・水道光熱費など固定費の上昇	その他
単位：%							
TOTAL	4324	68.4	28.7	14.9	9.0	82.2	3.1
社会福祉法人	1596	76.3	28.5	14.5	9.9	84.3	2.8
NPO法人	912	67.1	29.8	15.4	7.7	82.9	2.6
営利法人（株式・有限・合名・合資）	1349	61.5	28.5	14.5	9.2	80.4	3.5
その他の法人	467	64.0	27.8	16.5	7.7	79.0	4.3

図表2-58 事業種別別物価高の影響（内容）

	TOTAL	原価（率）の上昇・粗利益（率）の減少	売上の減少	客数の減少	客単価の減少	燃料費・水道光熱費など固定費の上昇	その他
単位：%							
TOTAL	4324	68.4	28.7	14.9	9.0	82.2	3.1
就労継続支援A型	797	64.0	30.9	16.4	10.3	83.6	5.0
就労継続支援B型	3209	69.6	27.9	14.6	8.6	82.1	2.6
就労継続支援A型とB型の多機能	195	64.1	35.4	18.5	12.3	79.5	4.6
その他	123	71.5	25.2	6.5	4.1	82.9	1.6

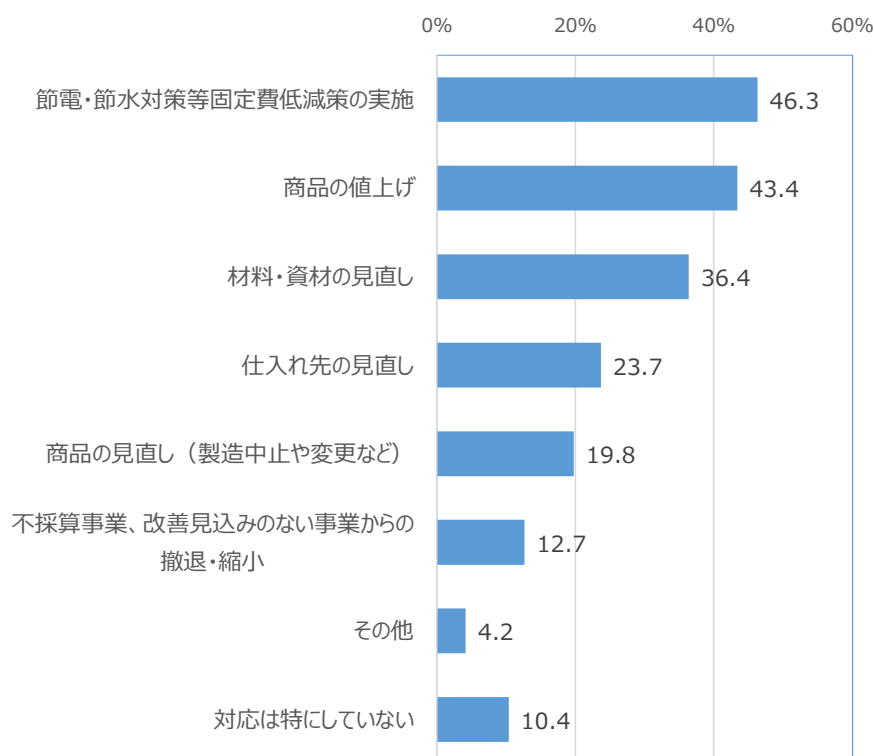
(3) 物価高への対応策

物価高の影響があった、もしくは今後影響が出る可能性があると回答した事業所に対応策を聞いた。「節電・節水対策等固定費低減策の実施」が46.3%、「商品の値上げ」が43.4%で多い。原価の上昇に対応した対策としては、値上げのほか、「材料・資材の見直し」36.4%「仕入れ先の見直し」23.7%といった対応も行われている。

経営主体別にみると、社会福祉法人で「商品の値上げ」が56.4%と高くなっている。事業種別では、就労継続支援A型で、「商品の値上げ」の割合が低い。自主製品を扱う事業所が社会福祉法人、就労継続支援B型で多いことが結果に影響しているものと思われる。

図表2-59

物価高への対応策 (n=4324)



図表2-60 経営主体別物価高への対応策

	TOTAL	仕入れ先の見直し	材料・資材の見直し	節電・節水対策等固定費低減策の実施	商品の値上げ	商品の見直し(製造中止や変更など)	不採算事業、改善見込みのない事業からの撤退・縮小	その他	対応は特にしていない
単位: %									
TOTAL	4324	23.7	36.4	46.3	43.4	19.8	12.7	4.2	10.4
社会福祉法人	1596	25.9	39.9	46.2	56.4	22.5	12.6	3.8	7.5
NPO法人	912	20.7	37.0	42.5	46.3	20.5	11.4	4.2	10.1
営利法人(株式・有限・合名・合資)	1349	22.8	31.3	48.8	29.7	17.0	13.6	4.6	13.2
その他の法人	467	24.4	37.9	46.7	33.4	17.3	12.8	4.3	12.8

図表2-61 事業種別物価高への対応策

	TOTAL	仕入れ先 の見直し	材料・資 材の見直 し	節電・節 水対策等 固定費低 減策の実 施	商品の値 上げ	商品の見 直し(製 造中止や 変更な ど)	不採算事 業、改善 見込みの ない事業 からの撤 退・縮小	その他	対応は特 にしてい ない
単位：%									
TOTAL	4324	23.7	36.4	46.3	43.4	19.8	12.7	4.2	10.4
就労継続支援A型	797	25.5	32.5	50.6	36.0	18.1	16.9	6.3	10.4
就労継続支援B型	3209	22.9	36.8	44.8	44.9	20.2	11.3	3.6	10.8
就労継続支援A型とB型の多機能	195	28.2	43.1	51.3	46.2	21.5	15.9	4.1	7.2
その他	123	26.0	39.0	48.8	48.0	19.5	15.4	4.9	4.9

2.2.5 支援上の課題

(1) 支援上の課題

事業所で行っている支援について聞いた。支援上の課題は何かを聞いたところ、「職員が生産活動に従事したり、検品する割合が増え、負担が重くなっている」55.9%、「一部の利用者に難しい作業が集中する」53.6%を挙げた事業所が多い。また「以前より生産性が落ちた利用者が増えている」「個別支援の対応が必要な利用者が増えている」も4割近くの事業所が課題に挙げている。

図表2-62
支援上の課題 (n=5120)



就労継続支援 A 型、B 型それぞれに絞って「支援上の課題」をみると、

就労継続支援 A 型事業所では、「一部の利用者に難しい作業が集中する」「職員が生産活動に従事したり、検品する割合が増え、負担が重くなっている」「以前より生産性が落ちた利用者が増えている」の順に多くなっている。

就労継続支援 B 型事業所では、「職員が生産活動に従事したり、検品する割合が増え、負担が重くなっている」「一部の利用者に難しい作業が集中する」に次いで、「個別支援の対応が必要な利用者が増えている」となっている。就労継続支援 A 型に比べ、全体的にスコアが大きくなっており、課題感を感じている事業所が多い様子がうかがえる。

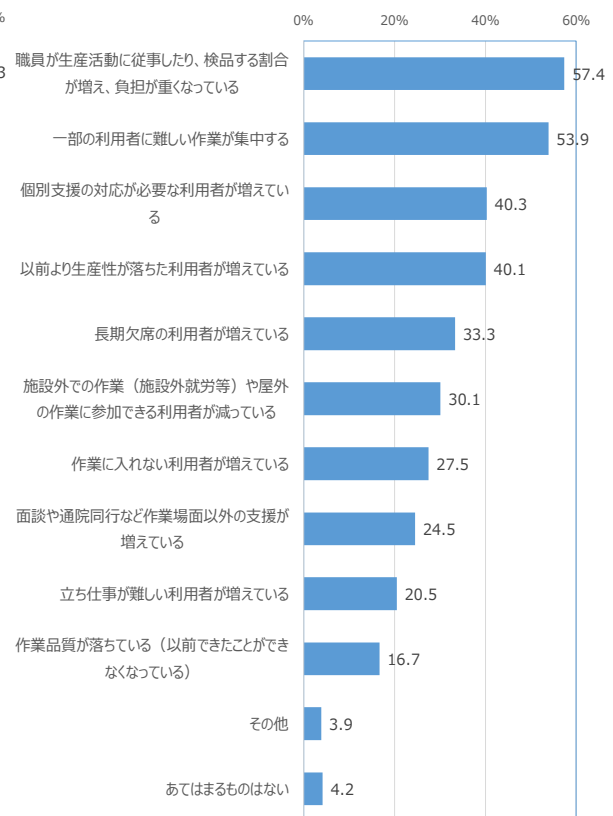
図表2-63

支援上の課題・A 型 (n=955)



図表2-64

支援上の課題・B 型 (n=3810)



経営主体別に支援上の課題をみると、社会福祉法人のスコアが全体的に高いことが顕著である。逆に営利法人はスコアの低い項目が多く見られる。

図表2-65 経営主体別支援上の課題

	TOTAL (n=5120)	社会福祉 法人 (n=1759)	NPO法人 (n=1060)	営利法人 (株式・有 限・合名・ 合資) (n=1721)	その他の 法人 (n=580)
単位:%					
職員が生産活動に従事したり、検品する割合が増え、負担が重くなっている	55.9	62.9	57.4	48.6	53.4
一部の利用者に難しい作業が集中する	53.6	52.5	52.6	55.3	53.3
以前より生産性が落ちた利用者が増えている	39.7	52.9	41.4	28.6	29.5
個別支援の対応が必要な利用者が増えている	37.1	46.4	37.4	28.1	35.0
長期欠席の利用者が増えている	32.5	32.3	31.6	31.2	38.3
施設外での作業(施設外就労等)や屋外の作業に参加できる利用者が減っている	29.6	34.7	30.3	24.8	27.2
作業に入れない利用者が増えている	25.5	31.3	26.3	20.3	22.1
面談や通院同行など作業場面以外の支援が増えている	22.8	24.4	26.0	18.9	22.9
立ち仕事が難しい利用者が増えている	20.6	23.6	20.6	18.2	19.0
作業品質が落ちている(以前できたことができなくなっている)	16.4	21.5	16.7	12.2	12.9
その他	4.0	4.0	4.8	3.6	3.3
あてはまるものはない	4.7	2.5	4.1	6.9	5.7

事業開始年別に支援上の課題をみると、「2010年以前」に開設した古い事業所で、スコアの高い項目が多く見られる。2019年以降に事業を開始した新しい事業所では、全体的にスコアが低い傾向にある。

図表2-66 事業開始年別支援上の課題

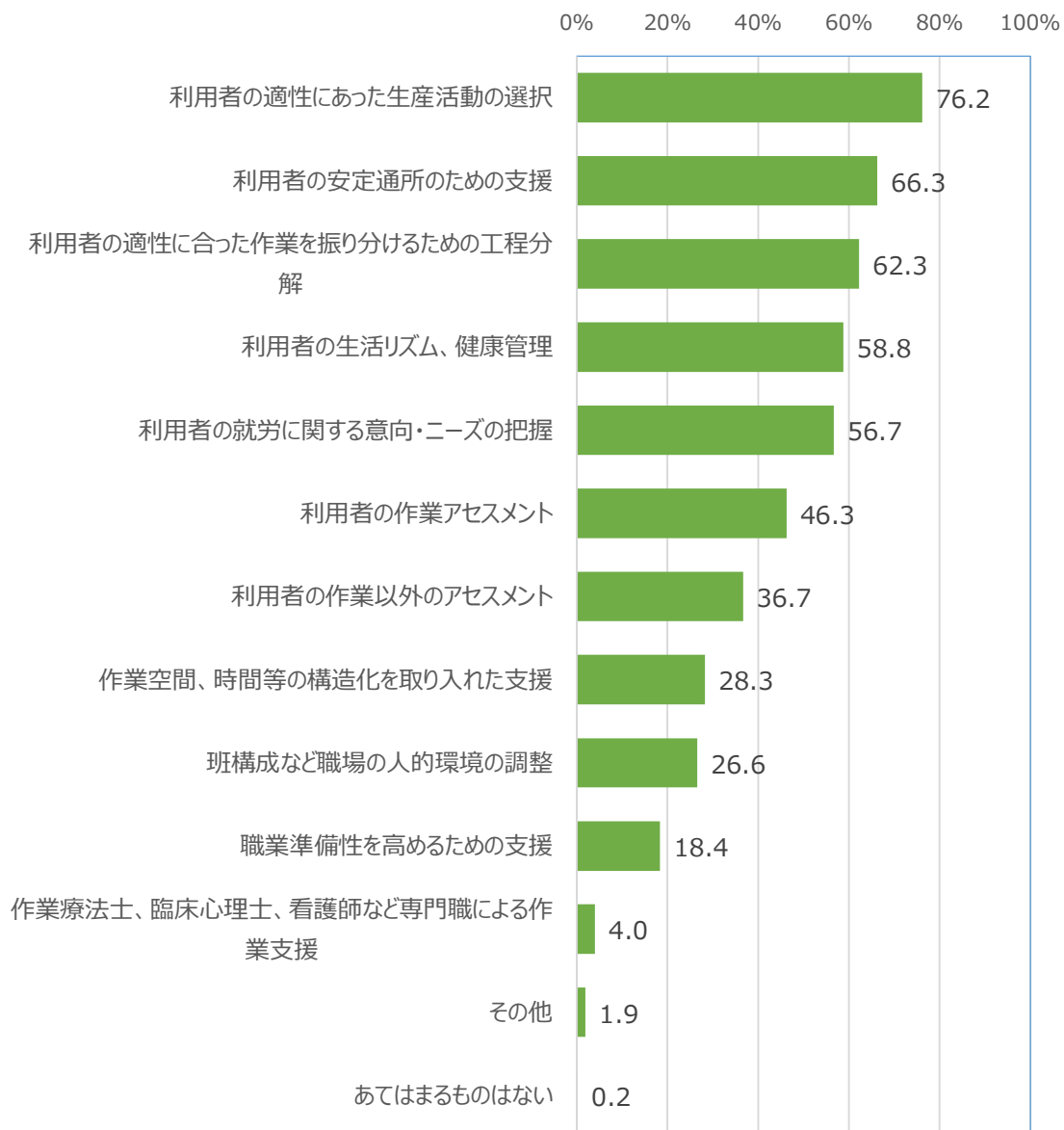
単位：%	TOTAL (n=5120)	2010年以 前 (n=1361)	2011年～ 2014年 (n=1171)	2015年～ 2018年 (n=989)	2019年以 降 (n=1343)	不明 (n=256)
職員が生産活動に従事したり、検品する割合が増え、負担が重くなっている	55.9	63.7	60.5	51.7	47.1	55.9
一部の利用者に難しい作業が集中する	53.6	53.0	54.7	56.8	50.8	52.7
以前より生産性が落ちた利用者が増えている	39.7	55.0	47.3	34.5	22.3	35.9
個別支援の対応が必要な利用者が増えている	37.1	44.8	36.5	31.9	34.5	33.2
長期欠席の利用者が増えている	32.5	31.8	32.6	31.7	33.0	35.2
施設外での作業(施設外就労等)や屋外の作業に参加できる利用者が減っている	29.6	33.5	33.8	27.4	23.7	28.9
作業に入れない利用者が増えている	25.5	31.4	26.6	24.3	20.1	21.9
面談や通院同行など作業場面以外の支援が増えている	22.8	24.9	24.8	20.2	21.0	21.1
立ち仕事が難しい利用者が増えている	20.6	25.5	21.2	18.8	17.2	17.2
作業品質が落ちている(以前できたことができなくなっている)	16.4	22.4	20.8	14.8	7.7	16.4
その他	4.0	3.7	4.7	3.6	3.9	3.5
あてはまるものはない	4.7	2.8	3.3	5.2	7.2	5.5

(2) 支援上、力を入れて取り組んでいること

支援上の課題が認識される中、「支援上、力を入れて取り組んでいること」を聞いた。「利用者の適性にあった生産活動の選択」が76.2%で最も多く、「利用者の安定通所のための支援」が66.3%で続く。「利用者の適性にあった作業を振り分けるための工程分解」も62.3%と高いスコアを示している。

図表2-67

支援上、力を入れて取り組んでいること (n=5120)

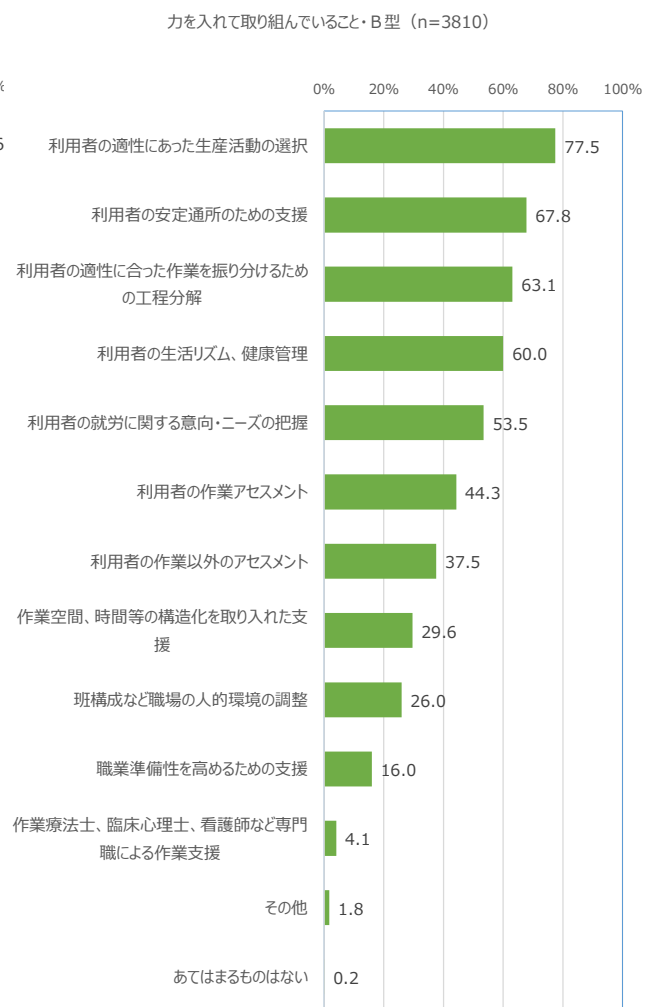


就労継続支援 A 型、B 型それぞれに絞って「支援上、力を入れて取り組んでいること」をみると、
就労継続支援 A 型事業所では、「利用者の適性にあつた生産活動の選択」「利用者の就労に関する意向・ニーズの把握」「利用者の安定通所のための支援」の順に多くなっている。

就労継続支援 B 型事業所でも最も多く挙げられたのは「利用者の適性にあつた生産活動の選択」だが、2番目は「利用者の安定通所のための支援」、3番目は「利用者の適性にあつた作業を振り分けるための工程分解」となっており、多少の差異が見られる。

図表2-68

図表2-69



経営主体別に、支援上、力を入れて取り組んでいることをみると、営利法人で、「利用者の就労に関する意向・ニーズの把握」のスコアが他の法人に比べて高くなっている。社会福祉法人では、「班構成など職場の人的環境の調整」が他の法人に比べて高く、「利用者の生活リズム、健康管理」「利用者の就労に関する意向・ニーズの把握」「職業準備性を高めるための支援」のスコアが低くなっている。

図表2-70 経営主体別支援上、力を入れて取り組んでいること

	TOTAL (n=5120)	社会福祉 法人 (n=1759)	NPO法人 (n=1060)	営利法人 (株式・有 限・合名・ 合資) (n=1721)	その他の 法人 (n=580)
単位：%					
利用者の適性にあつた生産活動の選択	76.2	79.0	77.0	72.8	76.4
利用者の安定通所のための支援	66.3	62.1	67.7	67.1	73.6
利用者の適性に合った作業を振り分けるための 工程分解	62.3	62.8	61.1	61.9	64.5
利用者の生活リズム、健康管理	58.8	53.2	62.4	61.0	62.4
利用者の就労に関する意向・ニーズの把握	56.7	50.3	52.7	65.4	57.2
利用者の作業アセスメント	46.3	46.0	41.4	48.4	49.7
利用者の作業以外のアセスメント	36.7	34.3	36.0	38.4	39.8
作業空間、時間等の構造化を取り入れた支援	28.3	31.5	23.1	27.5	30.2
班構成など職場の人的環境の調整	26.6	33.1	21.5	23.5	25.5
職業準備性を高めるための支援	18.4	11.4	17.6	23.6	25.3
作業療法士、臨床心理士、看護師など専門職に よる作業支援	4.0	1.9	3.6	4.3	9.8
その他	1.9	1.6	1.8	1.8	2.9
あてはまるものはない	0.2	0.1	0.3	0.2	0.2

(3) 利用者の重度化・高齢化に対応した支援面の工夫

利用者の重度化・高齢化に対応した支援面の工夫について聞いたところ、「工程を細かく分け、利用者の適性に合わせた作業を提供している」が76.1%で最も多かった。次いで「利用者の変化に応じて、関係機関と連携しながら働き続けられるよう支援している」54.4%、以下「治具を作る、環境を調整するなど、利用者の能力を維持する努力を行っている」47.7%、「目標や仕事の予定などをわかりやすく掲示している」45.4%と続く。

図表2-71
重度化・高齢化に対応した支援面の工夫 (n=5120)



就労継続支援 A 型、B 型それぞれに絞って 利用者の重度化・高齢化に対応した支援面の工夫について聞いたところ、就労継続支援 A 型では、上位2つは全体と同じ項目が挙げられたが、3番目は「目標や仕事の予定などをわかりやすく掲示」、4番目は「定期的なアセスメントによって就労の目標を見直し」となっている。就労継続支援 B 型の上位項目は、全体と変わらない。就労継続支援 A 型は B 型に比べ、「マニュアル、手順書の作成」「設備投資」「ICT機器の導入」といった下位項目のスコアがやや高くなっている。

図表2-72

重度化・高齢化に対応した支援面の工夫・A 型 (n=955)



図表2-73

重度化・高齢化に対応した支援面の工夫・B 型 (n=3810)



経営主体別に 利用者の重度化・高齢化に対応した支援面の工夫について聞いたところ、社会福祉法人で、「治具、環境調整など、利用者の能力を維持する努力」のスコアが高く、営利法人では「マニュアル、手順書の作成」のスコアが高くなっている。

図表2-74 経営主体別支援上、重度化・高齢化に対応した支援の工夫

	TOTAL (n=5120)	社会福祉 法人 (n=1759)	NPO法人 (n=1060)	営利法人 (株式・有 限・合名・ 合資) (n=1721)	その他の 法人 (n=580)
単位: %					
工程を細かく分け、利用者の適性に合わせた作業を提供している	76.1	77.5	76.8	74.7	75.0
利用者の変化に応じて、関係機関と連携しながら働き続けられるよう支援している	54.4	56.5	53.8	51.9	56.9
治具を作る、環境を調整するなど、利用者の能力を維持する努力を行っている	47.7	54.1	47.1	42.1	45.9
目標や仕事の予定などをわかりやすく掲示している	45.4	46.6	42.8	46.9	42.2
動線や物の配置を工夫し、無駄な動きのない環境づくりをしている	39.2	42.0	34.8	40.0	36.2
定期的な作業アセスメントによって、個々の利用者の就労の目標を見直しながら支援している	38.5	34.8	35.6	43.3	40.9
マニュアル、手順書などを利用者に合わせて作成している	27.4	24.7	22.6	32.6	29.0
生産活動の設備投資を行っている(ICT機器を除く)	9.4	9.4	8.5	10.2	9.1
ICT機器を導入し、利用者がそれを活用することで、携わることのできる活動を広げている	2.6	1.3	2.0	4.2	3.1
その他	1.5	1.4	1.6	1.4	1.6
あてはまるものはない	1.9	1.1	1.6	2.6	2.4

2.2.6 事業所の考え方・取組について（チェックリスト項目案に関する回答）

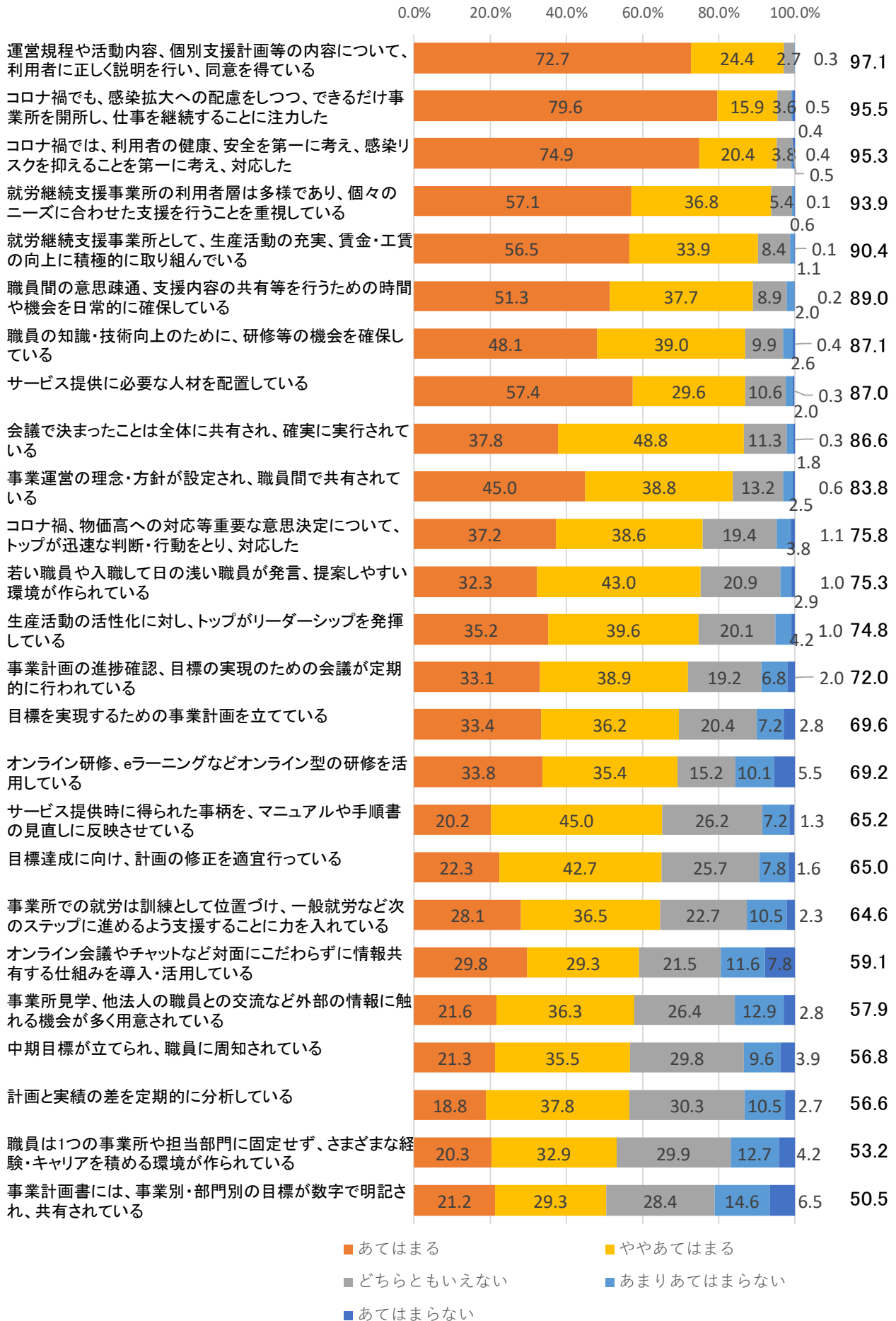
本調査では、事業改善、支援力向上の観点で成果を上げている事業所の考え方、行動、成功要因を分析し、チェックリスト形式で、事業所の参考となる資料を提供することを目指している。アンケートでは、チェックリスト案としての項目について実際にチェックいただき、傾向を分析することとした。「組織運営について」「生産活動について」「利用者支援について」の3つの要素で、54項目提示し、それぞれ「あてはまる」「ややあてはまる」「どちらともいえない」「あまりあてはまらない」「全くあてはまらない」のいずれかを選択してもらった。

(1) 組織運営について

組織運営について、25項目を設定し、チェックしてもらった。「あてはまる+ややあてはまる」の割合が最も多いのは「運営規程や活動内容、個別支援計画等の内容について、利用者によく説明を行い、同意を得ている」で97.1%となっている。最も低い項目は「事業計画書には事業別・部門別の目標が数字で明記され、共有している」で、50.5%にとどまっている。

図表2-75 組織運営についての事業所の考え方取組

「あてはまる+ややあてはまる」の合計 (%)

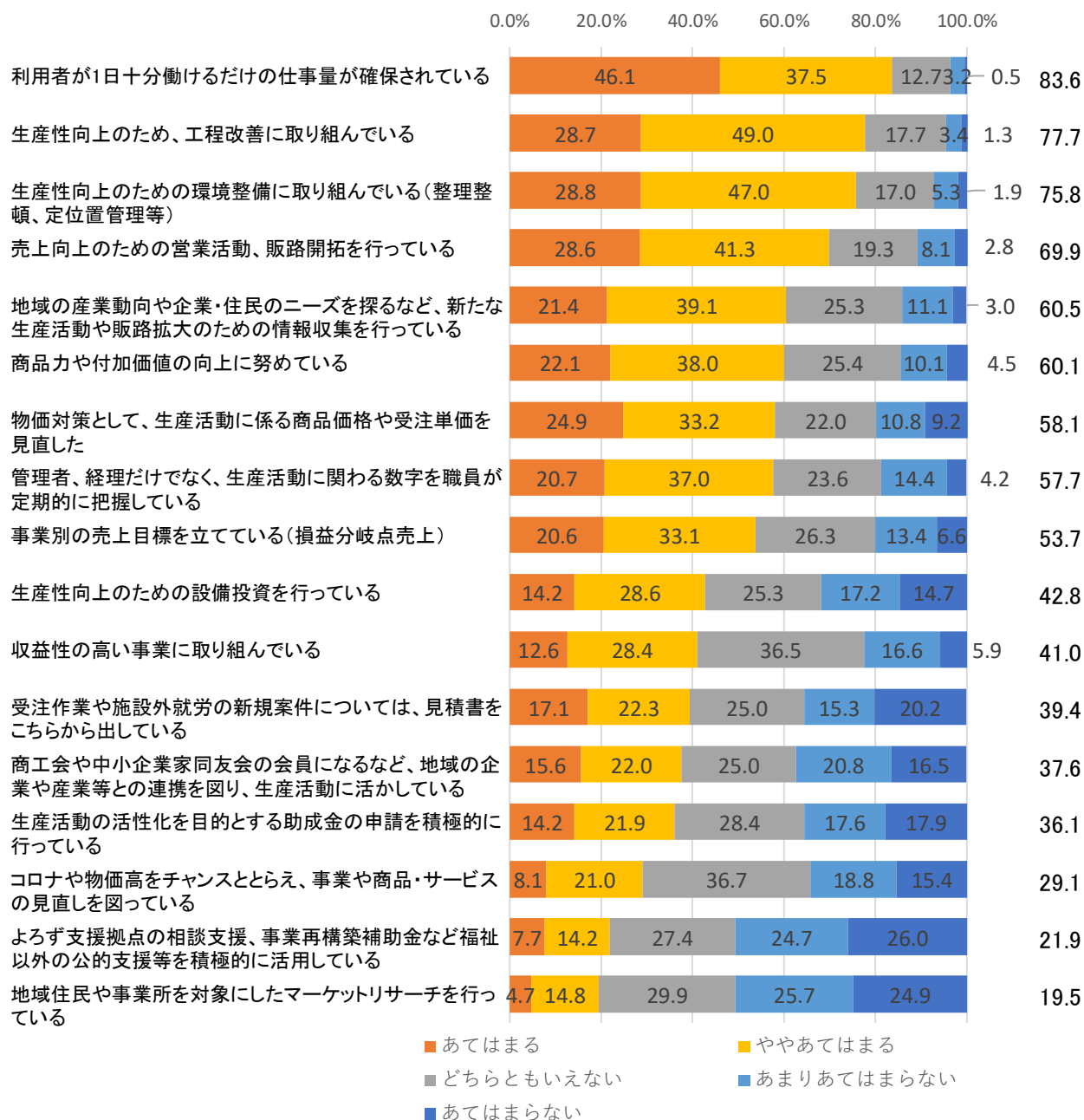


(2) 生産活動について

生産活動について17項目を設定し、チェックしてもらった。「あてはまる+ややあてはまる」のスコアが最も高いのは「利用者が1日十分働けるだけの仕事量が確保されている」で83.6%となっている。組織運営に比べると全体的にスコアは低めで、最も低い項目は「地域住民や事業所を対象にしたマーケットリサーチを行っている」で19.5%となっている。

図表2-76 生産活動についての事業所の考え方取組

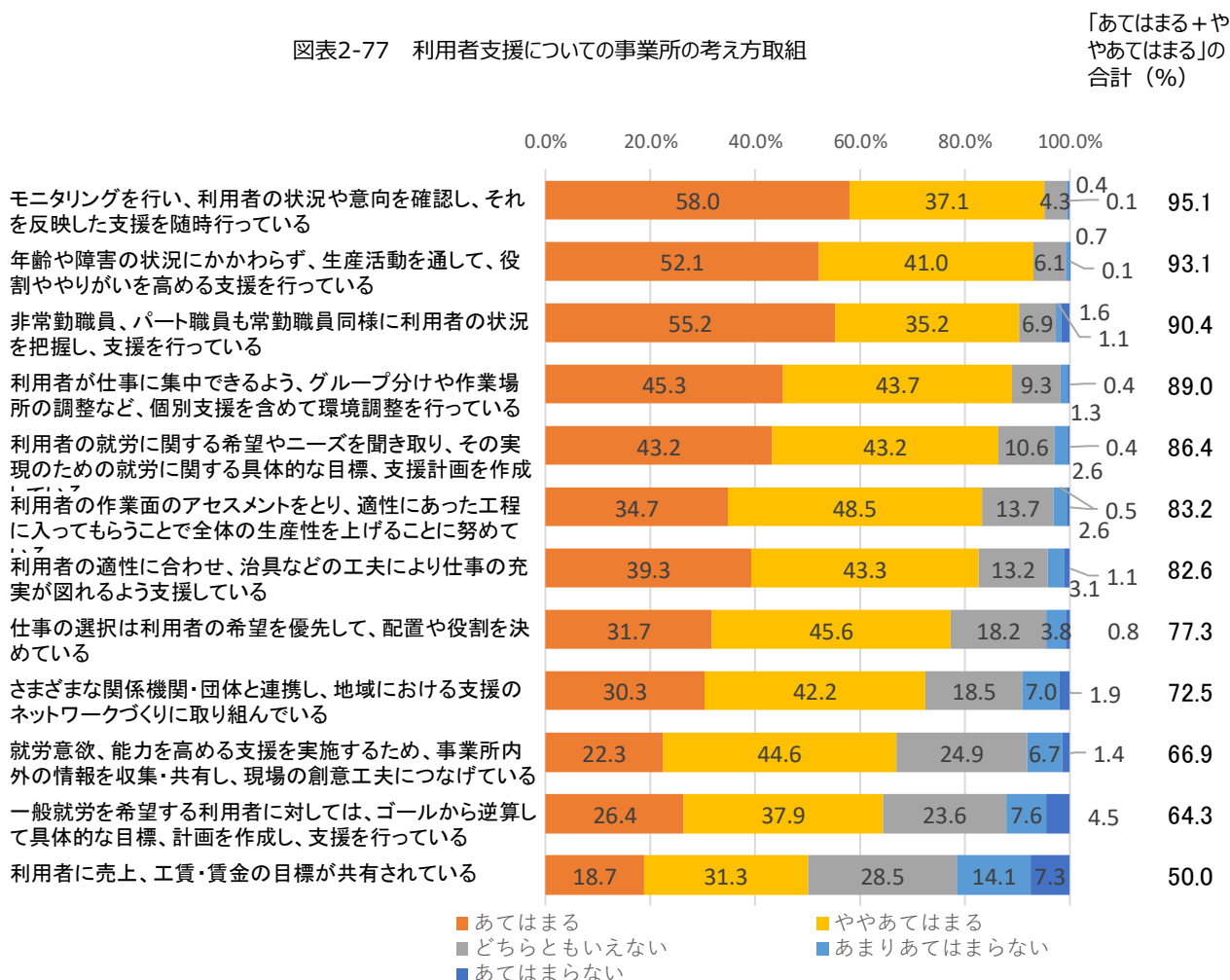
「あてはまる+ややあてはまる」の合計 (%)



(3) 利用者支援について

利用者支援については12項目を設定し、チェックしてもらった。「モニタリングを行い、利用者の状況や意向を確認し、それを反映した支援を随時行っている」が95.1%で最も高い。以下の項目も全体の9割前後が「あてはまる」もしくは「ややあてはまる」と回答して高いスコアとなっている。

図表2-77 利用者支援についての事業所の考え方取組



(4) 利用者の特性を踏まえた支援で生産活動の活性化や工賃・賃金向上につながった事例

利用者の特性を踏まえた支援で生産活動の活性化や工賃・賃金向上につながった事例を自由記述で聞いた。作業工程の工夫、治具の工夫、利用者の特性に合わせた環境づくり、マニュアルの作成など具体的な取組の他、アセスメントの工夫、高齢化対応の具体的な事例なども多く挙げられた。また、施設外就労を活用することで支援にも良い効果があったというコメントが多く見られた。

図表2-78 利用者の特性を踏まえた支援で生産活動の活性化や工賃・賃金向上につながった事例
(作業工程の工夫)

作業工程の工夫	
パン製造過程において、最初は部分作業（できるところ）から作業工程全体へ範囲を広げた。職員と共同作業で作業を体験することで工程の作業範囲が広がった。持っていた能力の発揮につながり、生産・就労意識の高まりがみられる。	B型
一つの作業工程に絞って作業していただく。	B型
一般就労の経験がある利用者に、複数人が同時に作業するテーブル1つのリーダーの役割を付与し、モチベーションアップを図った。結果、当該利用者による作業工程の工夫を促進し、テーブル内の作業の効率がアップした。	A型
作業内容や工程が覚えにくい利用者に、写真や内容を書いたマニュアルを作りラミネートして現場に掛けて、分からない時や迷った時に直ぐに見て確認出来るようにした事で出来ている。	A型
作業工程が多い為 新人利用者さんにも他の作業ができるようにしている（多能工を目指している）	B型
作業工程をかなり分散化した。他の利用者にも内職物を渡すだけの仕事や紙を折るだけの仕事など一見すると仕事とは思えないような仕事を取り入れることで、利用者の様々な作業に取り組み仕事の役に立っているという意識の高まりや、様々な作業に取り組めることでの飽きの防止に役立っている。	B型
作業工程を細分化して、なおかつ2人1組でペアを組んで行ったら生産効率が向上した	B型
作業工程を細分化することで重度知的の利用者も高単価の作業に参加でき、工賃のアップと本人の意欲向上に繋がっている。中度知的の利用者に専用の治具を作成し、視覚的明瞭化することで混乱することがなくなり作業スピードが向上。生産性の向上と工賃アップに繋がっている。国土交通省との年間委託契約を行ってきて仕事への励みとなり積極性もでてきた。	B型
室内作業が苦手（じっとしていられない）方を、施設外就労に連れていき、いい仕事をするようになった。仕事の工程の見える化（工程表）をしたことで、ミスが減り、流れもスムーズになった。	A型
工程の細分化により知的障害の方の生産性がかなり高くなり周囲の利用者にも良い影響を与えている	B型
強迫性障害の方がチラシの封入作業において同じ作業を繰り返してしまうと相談があったので作業工程の動画や工程を分けての作業を提案し、自信を持って作業が出来るようになり生産活動の活性に繋がった。	A型
最終検品や梱包作業は、職員のみで行っていたのを利用者にもやらせてみたら、職員より厳しい検査で梱包もきれいに収めてくれた。それからは、利用者個人の特性に目を向けるようになり、作業レベルUPにつながった。そして、利用者自身に仕事に対するやる気と誇りを与える結果になった。それ以降、職員は、なるべく作業工程に入らないことにした。	B型
特性上、こだわりや不安が強い利用者も検品（最終的な工程）に配置することによって、実作業時間の短縮を図った。	B型
発達障害の特性から、複雑な作業の理解が困難な利用者に対し、作業工程を細分化したり、紙に印刷した、かつ、簡潔な言葉で記されたマニュアルで作業説明を行ったりすることで、これまで取り組むことができなかったデータ入力作業にも取り組めるようになった。	B型
重度の知的障害を持った利用者さんに対して、作業の工程を分かりやすく提示するために ゲームの要素を用いた伝え方を実施したところ、利用者さん自身で行うことが出来る作業工程が増え、生産性を向上させることができた。	B型

図表2-79 利用者の特性を踏まえた支援で生産活動の活性化や工賃・賃金向上につながった事例
(高齢化への対応)

高齢化への対応	
高齢で視力が低下し、通常作業が難しくなった利用者に対し、準備段階の簡単な作業を提供する事で、その利用者の負担やミスが軽減し、仕掛を多く作成する事で、他の利用者の作業効率が上がっている。	B型
高齢になり、目が見えにくくなっている利用者に対し、色付きのマットの上で作業を行うなど本人が見えるように工夫し、作業の効率化が上がった。自閉スペクトラム症の利用者に工程が分かる手順書を導入し、次の見通しを理解することで、本人の混乱が無くなり、集中して作業に取り組めた。	B型
高齢の利用者にご本人が作業をするのではなく、若い利用者にも教える場面や、手本を示す場面を設定した。そのことによりご本人は疲れることが少なくなり、また、新たな教えるという役割にやりがいを持つようになった。	B型
高齢者に介護タクシーを利用していただき、病院送迎をすることで、作業に集中力がつきました。また、高齢者に訪問看護を利用していただき、薬の管理とのみまちがいや受診忘れが減少しました。高齢者にカレンダーを渡して、日付と予定ができるようにしました。	B型
自閉傾向が強く、大人数での作業が難しい利用者や高齢者の利用者がコンビニを組み、比較的小さい部屋の清掃（消費者金融の店舗）の清掃を行うことにより、継続し、責任を持って作業が出来るようになってきた。	B型
野菜揃えでは、利用者が高齢であり農作業経験者も多く正確な揃え作業を行っている。80代90代になっても働くことへの喜びや生きがいづくりを職員一同徹底し、日々の作業を楽しんで充実した空間になるよう職員一人一人が声掛けや関係構築を実施している。コロナや人手不足により民間の揃え手さんが減少する中、一定の作業量を請け負ってくれるからとの理由で委託先からの作業量が増えた。	B型

図表2-80 利用者の特性を踏まえた支援で生産活動の活性化や工賃・賃金向上につながった事例
(作業工程の工夫)

治具の工夫・環境調整	
パン用のバターカットを包丁等でカットしていたが、発達障がいの方が、カットする大きさの把握が難しかったので、ゆで卵カッターの様な治具を用いる事でバターカットを安定させることができ、材料費の安定化を図る事ができた。	B型
高次脳機能障害(利き腕の右手が使えない)の利用者さんが内職の作業をできるように、作業種類や工程ごとに治具を作って支援している。治具を作るにあたっては、私の中学校時代の技術科の恩師に協力してもらって、利用者さんを交えて、満足いくまで試行錯誤を重ねて作り上げた。大変役に立ち作業が出来るようになったのと、恩師をはじめとして助っ人の輪が広がっていった。	B型
作業工程を細分化することで重度知的の利用者も高単価の作業に参加でき、工賃のアップと本人の意欲向上に繋がっている。中度知的利用者に専用の治具を作成し、視覚的明瞭化することで混乱することがなくなり作業スピードが向上。生産性の向上と工賃アップに繋がっている。国土交通省との年間委託契約を行ってきて仕事への励みとなり積極性もでてきた。	B型
身体障害の利用者に治具の工夫をして簡易作業をしてもらうことでやる気が向上し、通所が積極的になった。	B型
作業中に頻りに居眠りをする利用者、難度の高い集中力を要する作業や本人の趣向にあった作業などを提示し、時間を区切る、職員の近くで話しかけながら作業を行うなど環境調整をしながら取り組んだ。また、販促用のポップなど得意なものを活かした作業も積極的に取り組んでいる。定期的に取り組んだ結果、集中して作業している時間が増加し、また、他の利用者からも認められ承認欲求も満たされ、自信がついてきたという変化が見られた。他の利用者との関係や作業場内の雰囲気も良くなり一体感が生まれてきた。雰囲気が良くなると全体の作業スピードもあがり生産量の向上が見られた。	B型

図表2-81 利用者の特性を踏まえた支援で生産活動の活性化や工賃・賃金向上につながった事例
(予定の掲示など)

予定の掲示など	
ホワイトボードに、当日の予定を利用者ごと 1日4分割にして、作業内容を具体的に細かく掲示することで、利用者自ら、準備をして作業に取り組めるように、なってきた。	B型
他者と比べると目が見えにくく細かいところに気付きにくい方で見やすい大きさのイラスト掲示、シールを貼る際の資材の向きをその人が目印を見える向きに設定(他の人とは違う向き)することで貼りミスがなく同じ場所のシールを貼れるようになった。	B型
年に一度取引先の企業様より当業者内での年間優秀作業者の表彰があり、その賞状を作業所内で掲示する事で利用者様のやる気向上につながり、結果的に生産活動における作業スピードや品質が向上した。	B型
薬の副作用、加齢と共に口頭での指示や説明の理解、記憶が徐々に低下してきた利用者に対し、ホワイトボードやその他記入して掲示するやり方に変えた。又、報告を口頭で行う様にと記入しておくことに。そして、作業手順を見直した。結果、間違いや、やり忘れがなく、自信をもって作業継続が出来るようになった。	B型

図表2-82 利用者の特性を踏まえた支援で生産活動の活性化や工賃・賃金向上につながった事例
(利用者の特性に合わせた環境づくり)

環境調整、利用者の特性に合わせた環境づくり	
一般的社会規範に合わせることが困難な利用者に対して、「あいさつをする」「遅刻をしない」などの職場のルールを強要しない環境づくりを心掛けた結果、居心地の良さをにつながり出勤やメンタルが安定するようになった。指導員・利用者ともに余計なエネルギーを消費せず、生産性が上がった。	B型
音・集団生活が難しい発達障害の利用者に別作業場を提供し環境整備することでネット販売の売上が伸びてきた。	A型
高齢利用者や通所数が減っている利用者の家族と面談して通所を増やして外に出る訓練をする。「機能訓練・体力向上・コミュニケーション」を他利用者と同様の環境を作り工賃向上の必要とされている人員である自覚を再確認してもらいました。以前より歩行が安定して移動時間が早く行えるようになった。家族（奥様）安心できるようになった。今後も環境整備をしていながら本人ができる作業に取り組めるようにしていく。	B型
腰痛等を抱えて作業される方からの要望で、立ったまま作業ができるよう、台を作り作業をしてもらっている。ニーズに合わせ、立つ・座るにこだわらない作業環境を作る事で、多様性を持つ。	B型
作業があまりできない利用者の作業環境を小グループで刺激が少ない環境にしたところ、ある程度作業に関わることができるようになった。	B型
市内の色々な事業所で菓子製造がなくなり、家に引きこもっていた利用者さん2名と契約。以前いた事業所の菓子製造環境を調べ、なるべく近づけてスタートした。その結果、毎日通所するようになり、明るく菓子製造作業に励むようになった。	B型
視覚的構造化を心掛け施設設計を行っている。知的・発達・職員すべての方が働きやすい作業環境になっている。 (日々改善の為目指している)	B型
主に自閉症などを持った方に対し、環境設定（個別化）を行う、視覚優位であることから作業量やゴールの設定を目で見えて分かるよう定量化、可視化することで取り組み姿勢の改善や作業量の増加、意欲の向上につながった。	B型
周囲の環境に慣れるまでに時間がかかり、作業に集中出来ず、緊張感も高い利用者に対し、まずは環境に慣れるまで粘り強く待っていた。またその上で環境に慣れた頃に作業を付き切りで指導し、マニュアルも配布。結果、作業の初めの方は覚える事にも時間がかかり同じ工程ばかりであったが、慣れてからは一気に製品を仕上げる工程まで短時間でこなせるようになった。	B型

図表2-83 利用者の特性を踏まえた支援で生産活動の活性化や工賃・賃金向上につながった事例
(アセスメントの工夫)

アセスメントの工夫	
何か自分の得意な事をアセスメントで聞き取り、その能力を伸ばすために技術的指導や実践経験を積ませることで、技術職として仕事を受ける事や開発した商品の販売をすることが可能になった。例えば作曲が得意な利用者には作曲能力向上やクライアントの要望に応えるテクニック、納期管理をすることで楽曲作成依頼を受けたり、自分の楽曲を販売する事に成功。	A型
生活リズムの乱れがある利用者のアセスメントにより手芸に特化した花づくりを専門に行ってもらうことで責任感も生まれ毎日休まず通所することができるようになり、製作した花が施設で一番人気の商品となった。	B型
弊所では同じ障がい種別、例えば「ADHD」と診断があったとしても一人ひとりの障がい特性は違います。アセスメントを大切に、本人または家族のご意向や、私たちからの聞き取りをしっかりと双方ともに納得した上で、お仕事を作ります。やらされているという方がいないため、クレームもなく、不満で辞めるという方も少ないのが特徴です。年齢、性別、障がい種別、みな十人十色と考えるため、一人ひとりへのお仕事を説明する際に、指示書を作って説明する方、イラストをふんだんに使用して説明する方、口頭で説明する方など、所長、サービス管理責任者、職業指導員、生活支援員全員が、何を聞かれても答えられる、説明ができるようベクトルを一緒にしています。そのため、利用者さんたちは、誰に尋ねても安心となり、または人間ですので好みがあります。話しやすい方に話すでいいとも思っているため、利用者ファーストとして、利用者さんの希望に沿って対応していくように工夫をしています。	B型
利用者の気持ちを汲み取り信頼関係を構築することに注力している。利用者のモチベーションを上げられるように細かくアセスメントし、利用者の希望する作業に従事してもらっている。ご自身のやりたい作業を行ってもらうことで、集中力の持続や達成感などを高め、生産活動の活性化に繋げるように努力している。自閉スペクトラム症の方で回りの音に過敏、回りの大きな音に反応して、反射的にパニックになる方がいたが、パーテーションの設置とイヤーマフの装着により気持ちが安定するようになった。作業の一連の流れを説明する際には、一つひとつの工程に対して、なぜやるのかの理由・意味を合わせて伝えることで、以前よりも集中して作業に取り組めるようになっている。	B型
利用者一人一人のアセスメントを充実し、情報の共有や、早期の対応を心がけたことにより、少しづつではあるが、長期欠席者が減りつつある。	B型

図表2-84 利用者の特性を踏まえた支援で生産活動の活性化や工賃・賃金向上につながった事例
(マニュアルの作成)

マニュアルの作成	
マニュアルや手順書(写真付き説明書)や動画で説明することで作業に取り組む利用者が増えた。	B型
緊張から電話の使用が難しく、欠席等の連絡を親がしていた利用者に対して、電話対応マニュアルを作成し、法人本部へ電話する訓練を設定した。電話対応マニュアルにより、落ち着いて電話する事が可能となり、欠席連絡等自分で事業所へ連絡可能となった。また、自転車パンクした際には、自転車屋へも自分で連絡する事ができるようになった。	B型
言葉での説明ではたたく伝わっていないと感じる利用者へ、写真と言語(説明文)のマニュアルの作成をすることで、理解度が上がり、自分で分からない部分を確認することができるようになり、再度の説明や手直しが減ったことで生産性が上がった。	その他
高次脳機能障害の方で在宅支援を利用。PCスキルはそこまで高くない。(コピー、タイピングは出来たが、タブの切り替えやスプレッドシートの行・列を削除してしまう等) マウスを使用すると誤操作が多く見られたため、その方用にマニュアルを作成し、キーボードで作業できるようにした。落とし込むのに3か月程掛かったが、週2日の利用で工賃は数百円から数千円まで増えた。	AとBの 多機能
作業を細かくシステム(マニュアル)化をすることで、分業化させ、個々の作業の幅が広がった。製造作業ではなく、ネットやチラシ制作、資材管理、販売等、職員の業務を利用者に業務として振り分け能力に応じ分担させ指導している。個々の能力が飛躍的に伸びた。	A型
清掃にかかわっている利用者(15名程度)を対象に主体的に関わってもらうことを目的としたアプローチを行っている。方法としては、全体で統一したマニュアルを最初に職員から写真付きで提示し、利用者の中から、曜日ごとにリーダーと副リーダーを立候補で決め、その日の施設内清掃を仕切り、まとめてもらうことにした。また、月1回の清掃ミーティングを行い、清掃作業の振り返りを行うことで困りごとや提案などを清掃メンバーで共有している。今ではミーティングでは全員が発言し、よりきれいにスムーズに進められるようにアイデアを出し合っている。また、職員は確認のみで清掃作業を進めていくことができている。	その他
発達障害の特性から、複雑な作業の理解が困難な利用者に対し、作業工程を細分化したり、紙に印刷した、かつ、簡潔な言葉で記されたマニュアルで作業説明を行ったりすることで、これまで取り組むことができなかったデータ入力作業にも取り組めるようになった。	B型
珈琲事業では、作業工程のマニュアルを作成し視覚的に分かりやすく掲示することで作業効率が上がった。写真と説明文を利用者と一緒に相談しながら作成している。説明文(漢字)には全て振り仮名を入れることで漢字が苦手な方も読むことが出来ている。作業中、掲示しているマニュアルを自身で確認してもらう習慣を身に付けてもらっている。最終分からないことについては、職員に確認されるようになった。	B型

図表2-85 利用者の特性を踏まえた支援で生産活動の活性化や工賃・賃金向上につながった事例
(施設外就労)

施設外就労	
外で身体を動かすことが得意な利用者に、利用者が希望する施設外就労に入ってもらうことで、仕事の達成感と充実感を得ることができた。そのため継続して取り組むことにより工賃アップへと繋がった。	B型
活動の時間帯が安定しない利用者に少人数グループでの施設外就労（体を動かす清掃活動）に取り組んだことで、生活リズムが以前よりも整い、通所日数、作業時間が増え、工賃額の向上に繋がった。	B型
興味のない作業には消極的で、精神面でも不安定であった利用者に対し、意欲的に取り組める作業のある施設外就労先との連携・協力のうえ施設外支援による作業時間・日数を増やしたところ、精神的な安定が見られ、興味のある作業以外でも意欲的に取り組むようになり、他の利用者との交流も増えた。	B型
軽作業が得意な利用者で作業所内での作業では工賃が上げにくかったが施設外就労の軽作業を利用者だけのユニットで責任を少し持たせる様な工夫を行い支援を行ったところユニット全体が向上し高工賃へと繋がり喜んでる。	B型
施設外就労に何人かの利用者さんを連れて行ってみたいところ、施設外は苦手だという人と、これからは行きたいという人に分かれた。適している利用者を連れていくうちに相手先の信頼を得ることができ機械をリースで事業所に置いていただき、事業所内での作業が可能になった。そのため、施設外は苦手だった利用者も、その作業に携わることができるようになった。また、関連会社に仕事を提供していただくことになり別の施設外就労にもつながることができた。	B型
施設外就労の希望者が多いため、様々な企業、個人とつながりを持ち、施設外就労の場を増やしている	B型
施設外就労先での軽作業スキルを上げ、就労先全体の作業効率向上につながり、依頼される作業の増加及び、人員増加となった。	A型
主な作業としてPC作業を行っているが特性的にもPC作業が難しい方がいたため施設外就労で野菜の袋詰め作業を始めたところ日に日にペースが上がり以前より楽しく作業を行い生産活動収入も上がってきた。	A型
全ての利用者が、何らかの形で施設外就労に携われるようにすることによって、地域（社会）と関わる機会が持てるようになった。	B型
年齢層の高い利用者グループと施設外就労に取り組める利用者グループ、専門作業に携わる利用者グループとすみ分けをし、それぞれ独立して生産活動に取り組んでもらうことで、作業習熟度を高められるように取り組んできた。それぞれが得意とする作業に自信をもって取り組めるようになり、集中して作業などできるようになった。新しい作業が増えても適性をグループ単位で把握でき、無理のない生産活動を実施。一定の作業実績を作り、工賃向上に寄与した。	B型
発達障害（感情の起伏が激しい）がある利用者に対して、施設外就労（3社）と通所を隔週で調整することで常に新しい環境になる事で気分転換をはかっている。気分転換をはかることで、気分がムラがなくなり落ち着いて訓練に取り組むことが出来るようになった。通所時になるべくサービス管理責任者及び支援員との面談を実施する様な取り組みも行った。	B型
利用者の特性に応じた作業種を提供することで、自主性や責任感などが培われた。施設外就労を経験することで、施設の職員以外の方(会社の方)と接し社会性が向上した。就労に対する利用者の考えに変化がみられた。	B型
力仕事を得意とする利用者に、農福連携施設外就労や外注雑草刈りの作業を受託する事で利用者の収入アップ、達成感、ストレス解消になった。細かい作業を得意とする、利用者に製菓に入ってもらう事で、製菓の工程の負担減や効率アップ、工賃アップに繋がった。重度の利用者に対して、2種の委託作業を設け、1つが切れてももう一方の作業に入れるように工夫した。	B型

図表2-86 利用者の特性を踏まえた支援で生産活動の活性化や工賃・賃金向上につながった事例
(一般就労に向けた支援)

一般就労に向けた支援	
一般就労への準備を踏まえ、生産活動への参加の意味を面談で理解を深め、色々な作業へチャレンジしてもらい意識改革を進めた結果、パソコン業務で仕事がない時間には軽作業へ積極的な参加者が増えている。	A型
一般就労を目指す利用者の作業時間を延ばしたり、施設外就労に参加することで、工賃向上につながった	B型
引きこもりの利用者が一般就労の目標を持って、畑作業で体力を付け、2年半掛けやっと、一般就労ができました。毎日朝礼で、いらっやいませ。ありがとうございました等の接客用語の練習をした、結果だと思っております。本人より、畑作業より一般就労の方が楽ですとのコメントをいただいています。(事業所としては嬉しいことです)。	B型
環境の変化が苦手な利用者に変化の少ない施設外作業を提供。就労が継続することで収入も安定。作業力も向上し本人の自信となり、一般就労につながった。	A型
施設外先での作業を通して自信が持て、一般就労にトライする利用者が増えてきた	A型
生活の自立と一般就労を希望する利用者に、自社の商品を販売する出店に参加を促したことから、接客に興味が増し、一般就労への良いきっかけとなった。	A型
当事業所は弁当の製造・販売が主な事業だが、製造するだけでなく、地域の中で販売する機会を少しずつ増やしている。その中で製造だけでは、やりがいや楽しさを感じられなかった人も、お客様と直接関われる販売の場面ではやりがいや働きがいを感じられる人が増え、以降、他の活動も積極的になっていった人もいます。また施設外就労として食堂運営受託を開始し、そこでの調理、接客は福祉施設とは違う緊張感や働きがいを感じられ、自信に繋がり、一般就労へ移行した方もいます。	B型
特性に合った一般就労先を見つけ、A型に合わない利用者様の一般就労(特性に応じている)によりA型の作業に合う利用者に絞ることが出来た。	A型
利用当初は脳出血による右上下肢機能障害・体幹機能障害で右利きであることから左手は器用ではない。生活保護費は受給していた。作業は片手ということからできる作業に限られる。眼鏡は掛けているものの物を見抜く力・見極める判断力は優れていた。作業内容を組み立て作業から検品作業に変えてみる。結果、物の合否を見抜き能力を発揮する。同時に物の流れは工夫し、周囲に障害物となる物は置かず、1個流しに拘り、目つ平面で引っ掛かりの無い場所で行うようにする。作業性も向上し、作業意欲と自信が持てるようになった。一般就労の希望が出てトライする。現在で、1年10ヶ月続いている。サービス業で、内容は品出し、値段貼、在庫管理である。週5日働き自分で稼いだ収入を得て生活保護費は受給していない。自立した生活を営めるようになった。	B型
理解が苦手な利用者の方への作業指示を細分化し、順序を区切ることで作業スピードが上がり、本人の自信にもつながって作業をフォローする側へ移行することができ、結果一般就労につながり、他の利用者の方の意識が高まり、総合的にいい影響を与えている	A型

図表2-87 利用者の特性を踏まえた支援で生産活動の活性化や工賃・賃金向上につながった事例
(体力に応じた支援・体力向上の支援)

体力に応じた支援・体力向上の支援	
引きこもりの利用者が一般就労の目標を持って、畑作業で体力を付け、2年半掛けやっつと、一般就労ができました。毎日朝礼で、いらっやいませ。ありがとうございました等の接客用語の練習をした、結果だと思っております。本人より、畑作業より一般就労の方が楽ですとのコメントをいただいています。(事業所としては嬉しいことです)。	B型
癌の術後に体力低下が懸念されたため作業内容を見直し、立ち仕事中心の作業から新たに取り入れた軽作業に変更したことにより継続利用につながっているケース。	B型
健康上体力のある利用者に対して、極力施設外就労など受注額の多い作業に多く派遣し、収入増を図っている。また、職員もそれに対応できるよう規定より多くを採用している	B型
考えを伝えたりコミュニケーションを取り合うことが苦手なメンバーが多いですが、料理を作ることで、切り方や味付け等、意見を伝えあひながら物事を完成していく機会を体験。体験で慣れて来られたメンバーは、お弁当等を通じて、コミュニケーション力や料理を作る力、体力を仲間と得ていわれています。	B型
高齢利用や通所数が減っている利用者の家族と面談して通所を増やして外に出る訓練をする。「機能訓練・体力向上・コミュニケーション」を他利用者にとれる環境を作り工賃向上の必要とされている人員である自覚を再確認してもらいました。以前より歩行が安定して移動時間が早く行えるようになった。家族(奥様)安心できるようになった。今後も環境整備をしていながら本人ができる作業に取り組めるようにしていく。	B型
施設外作業で、1日は体力的に無理だが、施設外作業に行きたいと希望している利用者に対して、半日単位での参加を検討し、まずは半日から始めたが、作業そのものに慣れ、体力も付き、徐々に1日の作業時間が増えていった。	B型
体力のある利用者や体を動かすことが好きな利用者に 農作業(ハウスでのレタス収穫)作業を行うことで 気分転換につながり、ヤル気につながった	B型

図表2-88 利用者の特性を踏まえた支援で生産活動の活性化や工賃・賃金向上につながった事例
(関係機関との連携)

関係機関との連携	
(1) 就労継続B型の利用者が就労継続A型を目指すことに対して、相談支援事業所の相談員と連携を取り、面談を行った。(2) 面談により、本人の意向や悩みが明確になり、問題に対して的確に支援ができるようになった。(3) 職員会議で全職員の意見が一致し、就労継続A型に移行することができた。	AとBの多機能
・ペンの組立作業で工程を細分化したり、治具を作成する事で知的障害の利用者でも参加できるようになり、受注量を増やす事ができた。・受注先の企業にも事業所に来てもらい、作業スペースや作業の手順など、相談している。連携を取ることで新しい作業を依頼を受ける事している。	B型
・視覚障害、特に全盲の利用者がほとんどで食品製造・販売は避けていたが、移転をきっかけに豆腐の製造を始めた。できる工程を利用者と一緒を考え、支援者と共に豆腐製造販売に取り組み、収益は上がっている。利用者もやりがいにもつながっている。・大学をはじめとして、当事者ならではの障害に関する研究に協力する業務を請け負うようになった。利用者のモチベーションがアップし、工賃向上にもつながっている。・視覚障害関連機関との連携を強化している。	B型
A型事業所との連携で、就労やA型に移行する目標設定したモチベーションが上がり、移行に繋がった	AとBの多機能
企業と連携を図り、実習で仕事の取り組み方、学び方、効率等を教えていただいた。当初シール貼りがきれいにできなかった利用者や、居眠りが目立つ利用者、休み癖(遅刻が多い)利用者が企業実習に参加することにより自信を持って作業に取り組めるようになった。また実習を通して就職させて頂いたり、仕事の意識が変わったため就職を目指す利用者が出てきたように感じる。仕事のルールを意識するようになった。	B型
医療連携を行うことで、利用者のメンタルでの不安や困りごと等を職員同士共有でき、配置や作業内容を変更したりできるようになった。	A型
知的障害のある60代利用者：身だしなみや衛生状態に難があり、家族の協力もなかなか得られない状態で、就労先からの苦情(体臭やトイレ使用法)が多発した。本人からの聞き取りや相談支援事業所と連携により、ショートステイのや週末の洗濯の回数を増やしてもらい、衣服の譲渡なども行い、衛生状態が改善。就労も継続でき、仕事量も増えた。	A型

2.2.7 チェックリスト項目の分析

(1) 因子分析

事業所の考え方や取組について聞いた54項目について、これらのデータの背後にある視点を抽出し、まとめるために、因子分析を行った。固有値1基準で9つの因子（視点）が得られた。9つの因子の寄与率は累積で43.4%となっている。導き出された視点は以下のとおりである。各因子の特徴をふまえ、「生産活動」「利用者支援」「経営管理」「人材育成・情報収集と共有」「危機管理」「一般就労」「生産性向上」「事業拡大」「コミュニケーション・チーム作り」と名付けた。それぞれの事業所の考え方や取組の背景になっている視点を統計的に整理して9つの因子として表すことで、54の事項についての特徴ではなく、9つの因子における特徴（どの因子が重視されているか）が把握しやすくなる。

図表2-89 因子分析結果

因子	初期の固有値			抽出後の負荷量平方和			回転後の負荷量平方和		
	合計	分散の%	累積%	合計	分散の%	累積%	合計	分散の%	累積%
1	15.214	28.2	28.2	14.673	27.2	27.2	5.403	10.0	10.0
2	3.336	6.2	34.4	2.753	5.1	32.3	4.615	8.5	18.6
3	2.136	4.0	38.3	1.654	3.1	35.3	4.577	8.5	27.0
4	1.515	2.8	41.1	0.982	1.8	37.2	2.394	4.4	31.5
5	1.469	2.7	43.8	0.946	1.8	38.9	1.917	3.6	35.0
6	1.358	2.5	46.3	0.793	1.5	40.4	1.552	2.9	37.9
7	1.242	2.3	48.6	0.662	1.2	41.6	1.475	2.7	40.6
8	1.090	2.0	50.7	0.537	1.0	42.6	0.775	1.4	42.1
9	1.009	1.9	52.5	0.444	0.8	43.4	0.735	1.4	43.4
10	0.953	1.8	54.3						
11	0.920	1.7	56.0						
12	0.903	1.7	57.7						
13	0.882	1.6	59.3						
14	0.831	1.5	60.8						
15	0.797	1.5	62.3						
16	0.791	1.5	63.8						
17	0.770	1.4	65.2						
18	0.757	1.4	66.6						
19	0.729	1.4	68.0						
20	0.721	1.3	69.3						
21	0.682	1.3	70.6						
22	0.659	1.2	71.8						
23	0.653	1.2	73.0						
24	0.648	1.2	74.2						
25	0.629	1.2	75.4						
26	0.620	1.1	76.5						
27	0.603	1.1	77.6						
28	0.574	1.1	78.7						
29	0.572	1.1	79.7						
30	0.566	1.0	80.8						
31	0.555	1.0	81.8						
32	0.530	1.0	82.8						
33	0.527	1.0	83.8						
34	0.523	1.0	84.7						
35	0.511	0.9	85.7						
36	0.501	0.9	86.6						
37	0.492	0.9	87.5						
38	0.479	0.9	88.4						
39	0.473	0.9	89.3						
40	0.458	0.8	90.1						
41	0.457	0.8	91.0						
42	0.451	0.8	91.8						
43	0.436	0.8	92.6						
44	0.430	0.8	93.4						
45	0.420	0.8	94.2						
46	0.409	0.8	95.0						
47	0.398	0.7	95.7						
48	0.395	0.7	96.4						
49	0.373	0.7	97.1						
50	0.338	0.6	97.7						
51	0.334	0.6	98.4						
52	0.323	0.6	99.0						
53	0.301	0.6	99.5						
54	0.258	0.5	100.0						

因子抽出法: 主因子法

図表2-90 因子分析により抽出された9つの因子

		1	2	3	4	5	6	7	8	9
		生産活動	利用者支援	経営管理	人材育成・ 情報収集と 共有	危機管理	一般就労	生産性向上	事業拡大	コミュニ ケーショ ン・チーム 作り
生産活動	R_Q39_14 地域住民や事業所を対象にしたマーケットリサーチを行っている	0.679	0.100	0.184	0.111	-0.066	0.070	-0.014	0.034	0.057
生産活動	R_Q39_13 コロナや物価高をチャンスととらえ、事業や商品・サービスの見直しを図っている	0.673	0.085	0.140	0.069	0.096	0.042	0.078	-0.073	0.014
生産活動	R_Q39_5 商品力や付加価値の向上に努めている	0.565	0.147	0.117	0.031	0.191	0.013	0.148	0.130	0.106
生産活動	R_Q39_2 商工会や中小企業家同友会の会員になるなど、地域の企業や産業等との連携を図り、生産活動に活かしている	0.563	0.081	0.122	0.179	-0.055	0.106	-0.047	0.209	-0.023
生産活動	R_Q39_3 よろず支援拠点の相談支援、事業再構築補助金など福祉以外の公的支援等を積極的に活用している	0.548	0.049	0.118	0.141	-0.072	0.108	-0.078	0.046	0.009
生産活動	R_Q39_15 生産性向上のための設備投資を行っている	0.533	0.090	0.111	0.080	0.090	0.057	0.313	0.004	0.045
生産活動	R_Q39_11 生産活動の活性化を目的とする助成金の申請を積極的に行っている	0.530	0.064	0.085	0.081	0.041	0.076	0.032	-0.126	0.002
生産活動	R_Q39_1 地域の産業動向や企業・住民のニーズを探るなど、新たな生産活動や販路拡大のための情報収集を行っている	0.524	0.215	0.186	0.183	0.030	0.069	0.013	0.323	0.057
生産活動	R_Q39_10 物価対策として、生産活動に係る商品価格や受注単価を見直した	0.517	0.078	0.102	0.011	0.175	-0.054	0.089	-0.077	-0.029
生産活動	R_Q39_9 売上向上のための営業活動、販路開拓を行っている	0.506	0.189	0.147	0.087	0.142	0.132	0.145	0.296	0.061
生産活動	R_Q39_4 収益性の高い事業に取り組んでいる	0.503	0.077	0.152	0.021	0.160	0.133	0.150	0.160	0.081
生産活動	R_Q39_12 受注作業や施設外就労の新規案件については、見積書をこちらから出している	0.473	0.041	0.137	0.120	0.032	0.115	0.066	-0.058	-0.060
利用者支援	R_Q40_9 利用者が仕事に集中できるよう、グループ分けや作業場所の調整など、個別支援を含めて環境調整を行っている	0.093	0.627	0.142	0.160	0.137	-0.040	0.185	0.056	-0.016
利用者支援	R_Q40_11 モニタリングを行い、利用者の状況や意向を確認し、それを反映した支援を随時行っている	0.023	0.595	0.180	0.134	0.242	0.154	0.094	0.006	0.036
利用者支援	R_Q40_6 年齢や障害の状況にかかわらず、生産活動を通して、一人ひとりの役割ややりがいを高めることができるという考えのもと、支援を行っている	0.113	0.576	0.107	0.086	0.218	0.058	0.080	0.032	0.067
利用者支援	R_Q40_10 利用者の適性に合わせ、治具などの工夫により仕事の充実が図れるよう支援している	0.120	0.533	0.138	0.126	0.053	-0.046	0.171	0.048	-0.078
利用者支援	R_Q40_2 利用者の作業面のアセスメントをとり、適性にあった工程に入ってもらうことで全体の生産性を上げることに努めている	0.179	0.519	0.175	0.141	0.115	0.199	0.240	0.071	0.004
利用者支援	R_Q40_3 利用者の就労に関する希望やニーズを聞き取り、その実現のための就労に関する具体的な目標、支援計画を作成している	0.168	0.493	0.161	0.114	0.138	0.446	0.113	-0.043	-0.005
利用者支援	R_Q40_8 就労意欲、能力を高める支援を実施するため、事業所内外の情報を収集・共有し、現場の創意工夫につなげている	0.373	0.477	0.252	0.149	0.004	0.142	0.088	0.136	0.053
利用者支援	R_Q40_5 仕事の選択は利用者の希望を優先して、配置や役割を決めている	0.185	0.423	0.101	0.053	0.094	0.148	-0.056	-0.060	0.079
組織運営	R_Q38_5 就労継続支援事業所の利用者層は多様であり、個々のニーズに合わせた支援を行うことを重視している	0.082	0.419	0.111	0.149	0.277	0.159	0.036	0.050	0.048
利用者支援	R_Q40_12 非常勤職員、パート職員も常勤職員同様に利用者の状況を把握し、支援を行っている	0.051	0.393	0.131	0.165	0.173	0.057	0.042	0.028	0.105
利用者支援	R_Q40_7 利用者に売上、工賃・賃金の目標が共有されている	0.294	0.295	0.294	0.026	-0.013	0.028	-0.047	0.092	-0.005
生産活動	R_Q39_8 利用者が1日十分働けるだけの仕事量が確保されている	0.132	0.256	0.142	0.047	0.203	0.131	0.209	0.195	0.067
組織運営	R_Q38_9 事業計画書には、事業別・部門別の目標が数字で明記され、共有されている	0.225	0.078	0.695	0.116	0.117	0.103	0.038	-0.005	-0.243
組織運営	R_Q38_23 計画と実績の差を定期的に分析している	0.220	0.196	0.691	0.145	0.048	0.084	0.092	0.020	0.192
組織運営	R_Q38_24 目標達成に向け、計画の修正を適宜行っている	0.243	0.236	0.650	0.154	0.050	0.133	0.091	0.006	0.231
組織運営	R_Q38_10 目標を実現するための事業計画を立てている	0.170	0.112	0.641	0.164	0.207	0.048	0.072	0.008	-0.205
組織運営	R_Q38_8 中期目標が立てられ、職員に周知されている	0.220	0.146	0.573	0.160	0.138	0.137	0.024	0.067	0.033
組織運営	R_Q38_19 事業計画の進捗確認、目標の実現のための会議が定期的に行われている	0.168	0.215	0.540	0.268	0.090	0.035	0.029	0.008	0.183

生産活動	R_Q39_6 事業別の売上目標を立てている（損益分岐点売上）	0.431	0.121	0.453	0.006	0.099	0.088	0.164	0.058	-0.048
生産活動	R_Q39_7 管理者、経理だけでなく、生産活動に関わる数字を職員が定期的に把握している	0.251	0.213	0.429	0.107	0.095	-0.003	0.117	0.086	0.065
組織運営	R_Q38_25 サービス提供時に得られた事柄を、マニュアルや手順書の見直しに反映させている	0.192	0.327	0.423	0.221	0.058	0.134	0.104	-0.007	0.201
組織運営	R_Q38_11 生産活動の活性化に対し、トップがリーダーシップを発揮している	0.236	0.202	0.386	0.136	0.348	0.112	0.167	0.261	0.124
組織運営	R_Q38_1 事業運営の理念・方針が設定され、職員間で共有されている	0.054	0.239	0.364	0.235	0.295	0.036	0.071	0.121	0.102
組織運営	R_Q38_22 会議で決まったことは全体に共有され、確実に実行されている	0.071	0.318	0.330	0.268	0.215	0.087	0.102	0.091	0.330
組織運営	R_Q38_14 職員の知識・技術向上のために、研修等の機会を確保している	0.068	0.242	0.175	0.528	0.232	0.096	0.119	0.080	0.066
組織運営	R_Q38_15 事業所見学、他法人の職員との交流など外部の情報に触れる機会が多く用意されている	0.269	0.190	0.169	0.517	0.008	0.097	0.024	0.201	-0.008
組織運営	R_Q38_17 オンライン研修、eラーニングなどオンライン型の研修を活用している	0.165	0.139	0.162	0.470	0.181	-0.042	0.034	-0.105	-0.079
組織運営	R_Q38_16 職員は1つの事業所や担当部門に固定せず、さまざまな経験・キャリアを積める環境が作られている	0.264	0.143	0.275	0.413	0.075	0.095	0.015	0.033	0.033
組織運営	R_Q38_21 オンライン会議やチャットなど対面にこだわらずに情報共有する仕組みを導入・活用している	0.254	0.144	0.232	0.413	0.078	0.098	0.058	-0.111	0.081
組織運営	R_Q38_18 職員間の意思疎通、支援内容の共有等を行うための時間や機会を日常的に確保している	0.026	0.338	0.214	0.394	0.196	0.078	0.115	0.062	0.266
組織運営	R_Q38_20 若い職員や入職して日の浅い職員が発言、提案しやすい環境が作られている	0.113	0.297	0.256	0.340	0.151	0.126	0.111	0.035	0.319
利用者支援	R_Q40_1 さまざまな関係機関・団体と連携し、地域における支援のネットワークづくりに取り組んでいる	0.331	0.336	0.065	0.316	0.018	0.074	0.117	0.170	-0.069
組織運営	R_Q38_13 サービス提供に必要な人材を配置している	0.068	0.262	0.116	0.300	0.296	0.130	0.153	0.144	0.175
組織運営	R_Q38_7 コロナ禍では、利用者の健康、安全を第一に考え、感染リスクを抑えることを第一に考え、対応した	0.034	0.226	0.103	0.107	0.452	-0.039	-0.023	-0.070	0.009
組織運営	R_Q38_6 コロナ禍でも、感染拡大への配慮をしつつ、できるだけ事業所を開所し、仕事を継続することに注力した	0.059	0.164	0.053	0.079	0.451	0.038	0.037	-0.012	-0.026
組織運営	R_Q38_12 コロナ禍、物価高への対応等重要な意思決定について、トップが迅速な判断・行動をとり、対応した	0.241	0.210	0.309	0.157	0.421	0.066	0.131	0.162	0.108
組織運営	R_Q38_3 就労継続支援事業所として、生産活動の充実、賃金・工賃の向上に積極的に取り組んでいる	0.235	0.214	0.214	0.066	0.356	0.196	0.169	0.287	0.014
組織運営	R_Q38_2 運営規程や活動内容、個別支援計画等の内容について、利用者に正しく説明を行い、同意を得ている	-0.023	0.312	0.177	0.144	0.325	0.160	0.054	0.090	0.096
利用者支援	R_Q40_4 一般就労を希望する利用者に対しては、そのゴールから逆算して具体的な目標、計画を作成し、個別支援を行っている	0.262	0.297	0.152	0.092	0.032	0.685	0.040	-0.027	0.037
組織運営	R_Q38_4 就労継続支援事業所での就労は訓練として位置づけ、一般就労など次のステップに進めるよう支援することに力を入れている	0.258	0.118	0.164	0.119	0.094	0.601	0.066	0.145	0.038
生産活動	R_Q39_16 生産性向上のための環境整備に取り組んでいる（整理整頓、定位置管理等）	0.208	0.320	0.154	0.146	0.100	0.051	0.647	0.028	0.049
生産活動	R_Q39_17 生産性向上のため、工程改善に取り組んでいる	0.232	0.375	0.158	0.106	0.062	0.089	0.631	0.038	0.021

因子抽出法: 主因子法

回転法: Kaiser の正規化を伴うバリマックス法

a 10 回の反復で回転が収束しました。

(2) クラスター分析

次に、回答事業所の因子得点を出し、傾向の似ているサンプルをグルーピングするため、クラスター分析を行った。この結果、類似する傾向を持つ5つのクラスターに分類することができた。各クラスターの因子得点平均は下表のとおりである。

クラスター1は、「生産活動」「利用者支援」「経営管理」の因子得点が高く、その他の因子を含め、全体的に高得点である。マイナスは「事業拡大」因子のみとなっている。

クラスター2は、クラスター1と対照的に、全体的に因子得点が低い傾向にある。特に、「利用者支援」「人材育成・情報収集と共有」の得点が低くなっている。

クラスター3は、「利用者支援」「人材育成・情報収集と共有」の因子得点が高い。「コミュニケーション・チーム作り」のスコアも他のクラスターより高くなっている。逆に「経営管理」の得点が低い。

クラスター4は、「経営管理」「コミュニケーション・チーム作り」の因子得点がやや高く、「利用者支援」「一般就労」の得点が低い。

クラスター5は、「利用者支援」「経営管理」「一般就労」の因子得点が高く、「生産活動」の因子得点が低い。

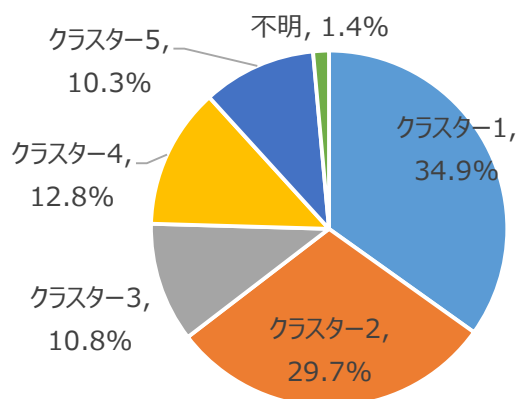
図表2-91 クラスター分析結果

クラスター	度数	生産活動	利用者支援	経営管理	人材育成・情報収集と共有	危機管理	一般就労	生産性向上	事業拡大	コミュニケーション・チーム作り
クラスター1	1367	0.492	0.491	0.462	0.313	0.183	0.322	0.125	-0.060	0.013
クラスター2	1544	-0.040	-0.524	-0.333	-0.485	-0.296	0.066	0.034	-0.052	-0.277
クラスター3	634	0.005	0.498	-0.932	0.387	0.223	-0.357	0.154	0.230	0.307
クラスター4	830	0.138	-0.618	0.244	0.189	-0.014	-0.646	-0.186	0.033	0.175
クラスター5	745	-0.978	0.450	0.365	-0.110	0.103	0.296	-0.224	-0.017	0.094

A型、B型によって、クラスターの分布状況に差異があるかどうかを確認した。クラスター1は、ややA型の割合が高く、クラスター5は、B型の割合がやや高い。

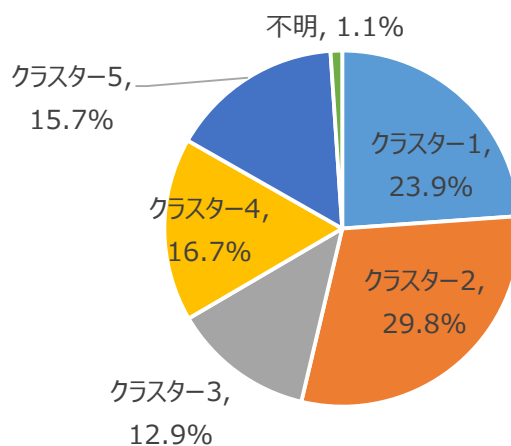
図表2-92

就労継続支援A型のクラスター分布 (n=969)



図表2-93

就労継続支援B型のクラスター分布 (n=3851)



就労継続支援A型、B型別にクラスター別の因子得点平均をみると、クラスター2、3については、「一般就労」の因子得点でA型とB型に差異が見られたものの、クラスター1、2、3、5についてはおおむねA型、B型に大きな差異は見られなかった。クラスター4については、「生産活動」「経営管理」「人材育成・情報収集と共有」「一般就労」「生産性向上」といった因子得点にやや異なる傾向が見られた。クラスター4全体でみると、A型、B型のスコアが相殺され、傾向が見えにくくなっていったところがある。

図表2-94 A型、B型別のクラスター分析結果



(3) クラスター別クロス集計

5つのクラスターの特徴をより明らかにするため、クラスター別にクロス集計を行った。

クラスター1は営利法人、就労継続支援A型が多く、クラスター3はNPO法人、就労継続支援B型が多い。また、クラスター4は社会福祉法人が多い。クラスター5は就労継続支援B型が多い。

クラスター別の利用者数を比較すると、大きな差異はないが、クラスター5の平均利用者数がやや少ない。

図表2-95 クラスター別経営主体

	TOTAL	社会福祉法人	NPO法人	営利法人 (株式・有限・合名・合資)	その他の法人
単位: %					
TOTAL	5179	34.0	20.5	34.2	11.3
クラスター1	1367	28.3	17.8	41.7	12.2
クラスター2	1544	36.1	21.8	31.9	10.2
クラスター3	634	31.4	24.8	31.9	12.0
クラスター4	830	45.8	19.5	24.9	9.8
クラスター5	745	31.7	21.6	33.6	13.2
不明	59	1.7	3.4	84.7	10.2

図表2-96 クラスター別事業種

	TOTAL	就労継続支援A型	就労継続支援B型	AとBの多機能、その他
単位: %				
TOTAL	5179	18.7	74.4	6.9
クラスター1	1367	24.7	67.3	8.0
クラスター2	1544	18.7	74.4	7.0
クラスター3	634	16.6	78.2	5.2
クラスター4	830	14.9	77.3	7.7
クラスター5	745	13.4	81.1	5.5
不明	59	23.7	69.5	6.8

図表2-97 クラスター別利用者数

	TOTAL	平均値
単位: 人		
TOTAL	5179	23.6
クラスター1	1367	24.6
クラスター2	1544	23.2
クラスター3	634	25.1
クラスター4	830	25.3
クラスター5	745	21.4
不明	59	0.0

クラスター別の主な障害種別をみると、クラスター1、クラスター5は精神障害、クラスター4は知的障害の割合がやや高い。

利用者の年齢分布、平均年齢をみると、大きな差異はないが、クラスター5の平均年齢が若干高い。

図表2-98 クラスター別利用者の主な障害種別

	TOTAL	身体障害	知的障害	精神障害	発達障害	高次脳機能障害	難病	その他	手帳なし	あてはまるものはない
単位: %										
TOTAL	5120	4.3	46.5	46.6	2.1	0.2	0.1	0.0	0.1	0.0
クラスター1	1367	3.6	40.7	52.6	2.3	0.2	0.1	0.1	0.4	0.1
クラスター2	1544	4.2	48.1	45.5	2.1	0.1	0.0	0.0	0.0	0.0
クラスター3	634	4.3	47.9	45.3	2.1	0.3	0.0	0.0	0.2	0.0
クラスター4	830	6.5	56.4	34.5	2.0	0.2	0.1	0.1	0.1	0.0
クラスター5	745	3.5	41.6	52.8	1.7	0.3	0.1	0.0	0.0	0.0

図表2-99 クラスター別利用者年代別平均人数

	TOTAL	20代以下	30代	40代	50代	60代以上	平均
単位: 人							
TOTAL	5120	5.4	4.9	5.2	5.5	4.1	42.7歳
クラスター1	1367	5.7	5.1	5.5	5.7	4.1	42.0歳
クラスター2	1544	5.3	4.9	5.1	5.3	4.0	42.9歳
クラスター3	634	5.1	4.7	4.9	5.1	3.8	42.9歳
クラスター4	830	5.7	5.1	5.6	5.9	4.6	42.1歳
クラスター5	745	4.7	4.1	4.8	5.3	4.1	43.9歳

クラスター別に取り組んでいる生産活動をみると、クラスター1は、PC関連、クラスター3は雑貨製造、菓子製造、クラスター4は、菓子製造、パン製造、クラスター5は軽作業が他のクラスターと比較してやや多い傾向にある。クラスター2は全体の傾向と変わらず、特徴が見られない。

図表2-100 クラスター別取り組んでいる生産活動

単位：%	TOTAL (n=5120)	クラスター1 (n=1367)	クラスター2 (n=1544)	クラスター3 (n=634)	クラスター4 (n=830)	クラスター5 (n=745)
軽作業(部品組立、検品、袋詰め、シール貼りなど)	60.2	59.2	58.6	61.8	57.0	67.8
清掃	28.6	27.7	30.6	25.2	27.7	30.2
雑貨製造(織物・染色・縫製品・皮革製品・木工品・ビーズ、和紙、陶芸など)	20.3	21.0	16.7	25.7	22.9	19.2
菓子製造	13.5	12.6	12.1	17.5	19.6	7.8
農業(米・野菜・果物・花卉)	11.4	10.2	13.3	9.3	11.9	11.1
農業・清掃以外の施設外就労	10.3	11.2	10.9	9.8	9.3	9.0
PC関連(入力・web制作など)	10.0	14.0	8.0	8.4	7.6	11.0
リサイクル(空き缶・ペットボトル・廃材等)	9.8	7.9	11.5	11.0	9.5	8.9
弁当・惣菜	9.0	9.4	9.6	8.7	10.1	6.0
飲食店	8.3	8.5	8.4	10.1	9.6	4.7
農作業請負(農作業の手伝い)	7.8	7.5	8.2	6.9	7.8	8.3
パン製造	7.7	5.9	8.9	7.6	11.4	4.7
食品加工(肉、魚介、果物・野菜等)	7.0	7.2	6.9	7.6	7.8	5.5
郵便物の発送(封入・封緘・仕分け・発送)	6.6	7.1	6.4	6.9	6.1	6.2
クリーニング	5.8	6.3	7.1	3.8	5.4	4.4
印刷	4.0	3.9	4.3	4.3	4.8	2.4
水産業	0.5	0.6	0.6	0.5	0.2	0.7
林業	0.4	0.5	0.6	0.0	0.4	0.5
畜産・酪農	0.4	0.4	0.3	0.6	0.4	0.1
その他	16.8	17.8	16.0	16.6	16.3	17.2

就労継続支援A型の就労支援会計状況をみると、クラスター1では「マイナスが続いているが徐々に改善」の割合がやや高い。クラスター4では「3年の間にプラスに転じた」がやや多くなっている。

就労継続支援B型の工賃推移状況では、クラスター1で、「平均工賃は上昇傾向にある」の割合が高い。

図表2-101 クラスター別A型の就労支援会計状況

	TOTAL	就労支援会計収支はプラスを維持している	就労支援会計収支は3年の間にプラスに転じた	就労支援会計収支はマイナスが続いているが、徐々に改善している	就労支援会計収支は3年の間にマイナスに転じた	就労支援会計収支はマイナスの状態が続き、改善の見通しは立っていない	その他
単位：%							
TOTAL	1167	33.2	13.8	31.0	5.8	5.9	10.3
クラスター1	411	31.4	15.3	34.8	4.6	3.2	10.7
クラスター2	351	33.0	10.5	31.1	7.4	7.1	10.8
クラスター3	126	34.1	14.3	28.6	4.0	9.5	9.5
クラスター4	157	35.7	17.2	24.2	7.6	6.4	8.9
クラスター5	122	35.2	13.1	29.5	4.9	7.4	9.8

図表2-102 クラスター別B型の工賃推移状況

	TOTAL	平均工賃は上昇傾向にある	平均工賃はほぼ変わらない	平均工賃は減少傾向にある	その他
単位：%					
TOTAL	4022	42.5	35.7	14.3	7.5
クラスター1	993	49.2	32.4	11.4	6.9
クラスター2	1211	39.3	37.2	16.6	6.9
クラスター3	517	41.8	34.0	13.3	10.8
クラスター4	675	39.3	37.8	17.2	5.8
クラスター5	626	42.0	36.7	12.3	8.9

コロナの影響については、クラスター3で、「影響があったがすでに収束している」の割合がやや高く、クラスター4では「影響が継続している」がやや高い。また、クラスター5では「影響はない」との回答が多くなっている。

図表2-103 クラスター別コロナの影響

	TOTAL	影響が継続している	影響があったがすでに収束している	影響はあまりなかったが、今後影響が出る可能性がある	影響はない	その他
単位：%						
TOTAL	5120	26.5	43.0	6.9	19.5	4.1
クラスター1	1367	26.0	42.8	7.8	19.2	4.3
クラスター2	1544	27.1	43.0	6.5	19.2	4.2
クラスター3	634	24.6	46.1	5.8	19.6	3.9
クラスター4	830	29.8	44.7	6.9	15.3	3.4
クラスター5	745	24.6	38.7	6.7	25.6	4.4

コロナ禍での対応策については、クラスター1が、複数の項目で高いスコアを示しており、積極的にコロナ対応に取り組んでいることがわかる。逆に、「影響はない」と回答した割合が高かったクラスター5では全体的にスコアが低くなっている。

クラスター1はコロナ特例を活用したかという問いに「はい」と回答した割合が高く、逆にクラスター5は「いいえ」の割合が高い。内容としては、クラスター1、3、5で「在宅支援の取り扱いの適用を受けた」の割合が高い。

図表2-104 クラスター別コロナ禍での対応策

単位:%	TOTAL (n=5120)	クラスター1 (n=1367)	クラスター2 (n=1544)	クラスター3 (n=634)	クラスター4 (n=830)	クラスター5 (n=745)
新たな取引先の開拓	50.6	59.3	48.1	50.1	47.1	43.6
新たな販売方法、販売先の確保	33.5	41.1	28.7	37.7	37.9	19.0
コロナ対応の助成金の活用	20.5	24.5	18.4	23.3	20.1	15.4
人員体制の見直し	15.1	18.5	15.5	10.9	12.9	14.0
不採算事業、改善見込みのない事業からの撤退・縮小	14.3	12.6	14.9	15.5	14.5	15.0
対応は特にしていない	13.4	6.7	15.8	14.8	13.8	19.4
新たな仕入れ先の確保	12.5	15.1	12.8	10.7	11.7	9.4
新規事業の立ち上げ	12.1	16.1	10.5	12.0	11.7	8.4
その他	5.6	5.1	5.5	4.3	6.8	6.5

図表2-105 クラスター別コロナ特例の活用状況

単位:%	TOTAL	はい	いいえ
TOTAL	5120	31.3	68.7
クラスター1	1367	34.6	65.4
クラスター2	1544	30.0	70.0
クラスター3	634	32.3	67.7
クラスター4	830	31.0	69.0
クラスター5	745	27.7	72.3

図表2-106 クラスター別コロナ特例の活用状況（内容）

単位:%	TOTAL	在宅支援の取り扱いの適用を受けた	基本報酬の算定区分の実績年度を調整した	賃金・工賃の支払いに自立支援給付費を充てた	人員配置基準の取り扱いの適用を受けた	経営改善計画の作成(A型)の猶予を受けた	その他
TOTAL	1604	51.8	40.3	21.1	5.7	3.5	7.5
クラスター1	473	55.2	36.6	20.9	6.8	4.9	6.3
クラスター2	463	46.4	46.4	21.8	4.8	2.6	7.8
クラスター3	205	55.6	38.5	23.9	5.4	4.9	6.8
クラスター4	257	47.9	41.2	20.6	5.1	2.7	9.7
クラスター5	206	57.3	35.9	18.0	6.3	1.9	7.3

物価高の影響については、クラスター4で「影響が継続している」と回答した割合が高い。クラスター5では「影響はない」がやや高くなっている。

物価高への対応策についてみると、クラスター1、クラスター4で積極的な対応がとられている。

図表2-107 クラスター別物価高の影響

	TOTAL	影響が継続している	影響があったがすでに収束している	影響はあまりなかったが、今後影響が出る可能性がある	影響はない	その他
単位：%						
TOTAL	5120	66.7	2.2	15.6	14.2	1.3
クラスター1	1367	67.7	2.3	15.9	13.1	1.0
クラスター2	1544	68.0	1.7	14.6	14.2	1.5
クラスター3	634	66.6	2.2	17.4	12.5	1.4
クラスター4	830	70.6	2.9	14.6	10.5	1.4
クラスター5	745	57.7	2.3	16.6	21.9	1.5

図表2-108 クラスター別物価高への対応策

単位：%	TOTAL (n=5120)	クラスター1 (n=1367)	クラスター2 (n=1544)	クラスター3 (n=634)	クラスター4 (n=830)	クラスター5 (n=745)
節電・節水対策等固定費低減策の実施	46.3	51.8	41.5	41.9	46.8	49.4
商品の値上げ	43.4	43.0	45.7	47.3	50.9	25.9
材料・資材の見直し	36.4	39.9	36.0	38.3	39.9	23.6
仕入れ先の見直し	23.7	27.3	22.4	23.6	26.9	15.2
商品の見直し(製造中止や変更など)	19.8	22.0	19.6	20.1	20.5	14.7
不採算事業、改善見込みのない事業からの撤退・縮小	12.7	13.6	14.3	11.7	11.9	9.1
対応は特にしていない	10.4	6.9	12.0	9.2	8.5	17.5
その他	4.2	4.3	3.8	4.9	2.1	6.7

支援上の課題について、クラスター別にみると、クラスター2で「職員の負担」、クラスター3で「施設外、屋外での作業に参加できる利用者が減っている」「作業場面以外の支援が増えてきている」、クラスター4で、「生産性の落ちた利用者が増えている」「作業に入れない利用者が増えている」といった課題がやや高いスコアになっている。

力を入れて取り組んでいることをみると、クラスター1、クラスター3は他のクラスターよりスコアの高い項目が多い。逆に、クラスター2、クラスター4はスコアが低めの項目が多い。

図表2-109 クラスター別支援上の課題

単位：%	TOTAL (n=5120)	クラス ター1 (n=1367)	クラス ター2 (n=1544)	クラス ター3 (n=634)	クラス ター4 (n=830)	クラス ター5 (n=745)
職員が生産活動に従事したり、検品する割合が増え、負担が重くなっている	55.9	51.1	59.5	58.5	54.6	56.2
一部の利用者に難しい作業が集中する	53.6	51.9	55.8	54.9	52.3	52.2
以前より生産性が落ちた利用者が増えている	39.7	36.9	40.8	40.7	45.4	35.4
個別支援の対応が必要な利用者が増えている	37.1	34.1	37.7	39.9	39.4	36.5
長期欠席の利用者が増えている	32.5	34.7	33.0	34.1	26.7	32.1
施設外での作業(施設外就労等)や屋外の作業に参加できる利用者が減っている	29.6	28.2	32.1	33.6	27.7	25.8
作業に入れない利用者が増えている	25.5	22.5	26.4	23.5	32.3	23.2
面談や通院同行など作業場面以外の支援が増えている	22.8	23.6	22.2	26.3	20.1	22.3
立ち仕事に難しい利用者が増えている	20.6	21.7	21.1	23.0	19.0	17.3
作業品質が落ちている(以前できたことができなくなっている)	16.4	15.6	17.1	16.4	18.3	14.4
その他	4.0	3.6	3.8	4.7	3.6	4.7
あてはまるものはない	4.7	5.6	4.2	4.7	4.5	4.0

図表2-110 クラスター別力を入れて取り組んでいること

単位：%	TOTAL (n=5120)	クラス ター1 (n=1367)	クラス ター2 (n=1544)	クラス ター3 (n=634)	クラス ター4 (n=830)	クラス ター5 (n=745)
利用者の適性にあった生産活動の選択	76.2	77.8	73.3	81.5	74.1	76.9
利用者の安定通所のための支援	66.3	72.3	61.4	71.1	61.4	66.6
利用者の適性に合った作業を振り分けるための工程分解	62.3	67.3	56.6	68.9	57.1	65.4
利用者の生活リズム、健康管理	58.8	65.1	52.1	64.7	54.5	60.7
利用者の就労に関する意向・ニーズの把握	56.7	69.6	52.3	54.7	44.9	56.8
利用者の作業アセスメント	46.3	57.1	38.0	45.9	40.7	50.3
利用者の作業以外のアセスメント	36.7	45.1	28.4	41.0	30.0	42.0
作業空間、時間等の構造化を取り入れた支援	28.3	33.9	22.5	33.6	26.6	27.1
班構成など職場の人的環境の調整	26.6	31.7	21.6	30.6	24.3	26.8
職業準備性を高めるための支援	18.4	29.3	14.6	16.4	10.7	16.5
作業療法士、臨床心理士、看護師など専門職による作業支援	4.0	6.4	3.1	2.5	2.5	4.0
その他	1.9	1.8	1.7	2.4	2.0	1.7
あてはまるものはない	0.2	0.1	0.3	0.0	0.4	0.0

利用者の重度化・高齢化の対応については、クラスター1で、多くの項目のスコアが高くなっている。クラスター2、クラスター4はスコアが低い傾向にある。

図表2-111 クラスター別重度化・高齢化に対応した支援面の工夫

単位：%	TOTAL (n=5120)	クラス ター1 (n=1367)	クラス ター2 (n=1544)	クラス ター3 (n=634)	クラス ター4 (n=830)	クラス ター5 (n=745)
工程を細かく分け、利用者の適性に合わせた作業を提供している	76.1	80.4	72.1	78.9	72.2	78.8
利用者の変化に応じて、関係機関を連携しながら働き続けられるよう支援している	54.4	65.3	48.3	59.9	44.3	53.7
治具を作る、環境を調整するなど、利用者の能力を維持する努力を行っている	47.7	51.9	41.8	55.5	44.6	48.9
目標や仕事の予定などをわかりやすく掲示している	45.4	56.0	39.9	40.9	43.1	44.0
動線や物の配置を工夫し、無駄な動きのない環境づくりをしている	39.2	48.3	34.5	43.4	32.9	35.8
定期的な作業アセスメントによって、個々の利用者の就労の目標を見直しながら支援している	38.5	53.5	27.5	39.0	31.2	41.7
マニュアル、手順書などを利用者に合わせて作成している	27.4	37.0	23.1	28.5	21.6	24.2
生産活動の設備投資を行っている（ICT機器を除く）	9.4	15.0	7.3	11.7	7.1	4.4
ICT機器を導入し、利用者がそれを活用することで、携わることのできる活動を広げている	2.6	4.3	1.8	3.9	1.7	1.1
その他	1.5	1.0	1.3	2.4	1.2	2.1
あてはまるものはない	1.9	0.9	2.6	1.4	2.3	2.0

以上のクラスター別のクロス分析結果を一覧にまとめたものが次表である。全体と比較して特徴の見られた部分を抜き出して記載しており、空欄の部分は、特に目立った傾向が見られないことを示している。

- クラスター 1 は、因子得点が全体的に高い。経営改善や工賃向上に向け積極的に活動しており、自己評価も高い様子がうかがえる。B 型の平均工賃は5つのクラスターの中で最も高くなっており、「平均工賃は上昇傾向にある」の割合も約5割を占めて高い。ただし、A 型については、収支状況が「プラスを維持」「プラスに転じた」の割合が特に高いわけではない。
- クラスター 2 は、A 型 B 型ともに約3割を占め、5つのクラスターの中では最も多くの事業所がこのグループにあてはまる。因子得点が全体的に低く、経営改善、工賃向上に向けた活動量が少ないか、取り組んでいるものの成果を実感できず自己評価が低い可能性がある。B 型の平均工賃は、クラスター1の次に高い。支援上の課題として「職員の負担」の割合が高い。
- クラスター 3 は、支援やコミュニケーションの因子得点が高く、計画作成、数値による目標管理などの得点が低い傾向にある。雑貨製造、菓子製造、飲食店などに取り組む事業所がやや多く、従来から行っている生産活動を、利用者の高齢化等に対応して工夫しながら行っているものの、定量的な成果は出せていない様子がうかがえる。5つのクラスターの中で B 型の平均工賃は低く、A 型についても、収支状況は「マイナスが続き、改善の見通しは立っていない」の割合がやや高い。
- クラスター4については、A 型、B 型別に差異が見られるグループである。いずれも支援の因子得点が低いが、A 型では生産活動、人材育成・情報共有、コミュニケーションの得点が高い傾向が見られるのに対し、B 型は、経営管理の得点が若干高い他は、全体的に低い。設立年の古い事業所が多く、利用者の重度化・高齢化を感じながら、対応策がとれていない様子がうかがえる。コロナの影響も受けたが、回復に向かっている。A 型については、事業拡大基調で、収支状況が改善傾向にあるところが多い。支援面での課題意識は低いため、積極的な取組が見られない。
- クラスター 5 は、利用者支援、経営管理、一般就労の因子得点が高く、生産活動の因子得点が低い。生産活動の種類として、A 型は農業、農業請負、その他の割合がやや高く、B 型は軽作業の割合がやや高い。製造業が少ないため、生産活動の因子得点が低めに出ている可能性がある。「コロナや物価高の影響はない」と回答した事業所が多く、仕事の確保はできている様子がうかがえる。農業や軽作業に取り組む中で、アセスメント、工程分解など支援力を上げて生産性向上を図りたいと考えているが、工賃や経営改善といった成果には至っていない。

図表2-112 クラスター別の特徴（クラスター 1～3）（クロス集計結果の要約）

	クラスター 1	クラスター 2	クラスター 3
該当数	1367 (A型：338 B型：920 A,Bの多機能・その他：109)	1544 (A型：288 B型：1148 A,Bの多機能・その他：108)	634 (A型：105 B型：496 A,Bの多機能・その他：33)
各クラスター比率 (A型)	34.9%	29.7%	10.8%
各クラスター比率 (B型)	23.9%	29.8%	12.9%
各クラスター比率 (A,Bの多機能・その他)	30.4%	30.1%	9.2%
因子得点傾向	・生産活動、利用者支援、経営管理の因子得点が高く、その他の因子を含め 全般的に高得点 である。マイナスは事業拡大因子のみ。	・ 全体的に低い 傾向にある。特に利用者支援、人材育成、情報共有の因子得点が低い。	・ 利用者支援・人材育成・情報共有 の因子得点が高い。 コミュニケーション・チーム作り の得点もやや高い。逆に経営管理の得点が低い。
属性	・ 営利法人が多く 、社会福祉法人が少ない。 ・利用者は 精神障害が多く 、知的障害が少ない。 ・ 支援区分なし の人数がやや多い。 ・設立年が 2019年以降の新しい事業所 がやや多く、2010年以前の古い事業所がやや少ない。	・属性面での特徴は特にない。	・ NPO法人 が多い。
A型の収支状況	・ マイナスが続いているが徐々に改善 の割合がやや高い。		・ マイナスが続き、改善の見通しは立っていない の割合がやや高い。
B型の工賃	・ 平均工賃は上昇傾向にある の割合がやや高い。	・ 平均工賃は上昇傾向にある の割合がやや低い。	
生産活動の種類	・A型： 軽作業、雑貨製造 の割合がやや高い。 ・B型： P C関連 の割合がやや高い。	・A型：目立った特徴なし ・B型： 清掃、農業 の割合が若干高い。	・A型： 農業・清掃以外の施設外就労、食品加工 の割合がやや高い。 ・B型： 菓子製造、雑貨製造 の割合がやや高い。
売上 平均賃金/工賃	A型（令和4年度）平均売上 25,452,928円(281s) A型（令和4年度）平均賃金 80,739円(93s) B型（令和4年度）平均売上 11,586,151円(546s) B型（令和4年度）平均工賃 18,985円(318s)	A型（令和4年度）平均売上 29,608,522円(217s) A型（令和4年度）平均賃金 75,804円(82s) B型（令和4年度）平均売上 10,243,629円(711s) B型（令和4年度）平均工賃 18,388円(415s)	A型（令和4年度）平均売上 19,528,796円(95s) A型（令和4年度）平均賃金 78,810円(33s) B型（令和4年度）平均売上 8,556,354円(308s) B型（令和4年度）平均工賃 15,965円(180s)
コロナ対応 物価高対応	・ コロナへの対応の各項目のスコアが全般的に高い 。 ・ コロナ特例活用 のスコアがやや高い。 ・ 物価高の対応として仕入れ先の見直し、材料・資材の見直し、固定費低減に取り組んだ 割合がやや高い。		・ コロナの影響があったがすでに収束している の割合がやや高い。 ・ 物価高の対応として商品の値上げに取り組んだ 割合がやや高い。
支援上の課題	・ 職員の負担が重い、個別支援の対応が必要な利用者 増えている割合がやや低い。	・ 職員の負担が重い の割合がやや高い。	・ 施設外での作業や屋外の作業に参加できる利用者 が減っている、作業場面以外の支援が増えている割合がやや高い。
力を入れて取り組んでいること	・ 利用者ニーズの把握、作業アセスメント、職業準備性を高めるための支援 の割合がやや高い。その他の項目も含め 全般的にスコアが高い 。	・ ほとんどの項目でスコアが低い 。	・ クラスター 1に次いで、全般的に高い傾向にある 。
重度化・高齢化に対応した支援面の工夫	・ 目標や仕事の予定などの揭示、定期的な作業アセスメント、関係機関と連携しながら働き続けられるよう支援 の割合が高い。	・ ほとんどの項目でスコアが低い 。特に定期的な作業アセスメントの割合が低い。	・ 治具を作るなど能力を維持する努力、無駄な動きのない環境づくり、関係機関と連携しながら働き続けられよう支援 の割合がやや高い。

図表2-113 クラスター別の特徴（クラスター 4～5）（クロス集計結果の要約）

	クラスター 4	クラスター 5
該当数	830 (A型：124 B型：642 A,Bの多機能・その他：64)	745 (A型：100 B型：604 A,Bの多機能・その他：41)
各クラスター比率 (A型)	12.8%	10.3%
各クラスター比率 (B型)	16.7%	15.7%
各クラスター比率 (A,Bの多機能・その他)	17.8%	11.4%
因子得点傾向	<ul style="list-style-type: none"> ・経営管理、コミュニケーション・チーム作りの因子得点がやや高く、利用者支援、一般就労の得点が低い。 ・A型の利用者支援、B型の一般就労スコアが特に低い。A型では生産活動得点が高く、A、Bで差異がある。 	<ul style="list-style-type: none"> ・利用者支援、経営管理、一般就労の因子得点が高く、生産活動の因子得点が低い。
属性	<ul style="list-style-type: none"> ・社会福祉法人、NPO法人が多く、営利法人が少ない。 ・利用者は知的障害が多く、精神障害が少ない。 ・支援区分5、6の人数、区別がわからないの人数がやや多い。 ・設立年が2010年以前の古い事業所がやや多く、2019年以降の新しい事業所がやや少ない。 	<ul style="list-style-type: none"> ・利用者の平均年齢がやや高い。 ・利用者数、職員数がやや少ない。 ・精神障害がやや多い。
A型の収支状況	<ul style="list-style-type: none"> ・3年の間にプラスに転じたの割合がやや高く、マイナスが続いているが徐々に改善しているの割合はやや低い。 	
B型の工賃	<ul style="list-style-type: none"> ・平均工賃は上昇傾向にあるの割合がやや低い。 	
生産活動の種類	<ul style="list-style-type: none"> ・A型：軽作業の割合が低い。弁当・惣菜の割合がやや高い。 ・B型：パン製造、菓子製造の割合がやや高い。 	<ul style="list-style-type: none"> ・A型：農業、農業請負、その他の割合がやや高い。 ・B型：軽作業の割合がやや高く、菓子製造の割合がやや低い。
売上 平均賃金/工賃	<ul style="list-style-type: none"> A型（令和4年度）平均売上 32,414,943円(93s) A型（令和4年度）平均賃金 82,863円(37s) B型（令和4年度）平均売上 9,641,386円(411s) B型（令和4年度）平均工賃 17,378円(234s) 	<ul style="list-style-type: none"> A型（令和4年度）平均売上 26,724,911円(76s) A型（令和4年度）平均賃金 76,209円(28s) B型（令和4年度）平均売上 6,674,475円(357s) B型（令和4年度）平均工賃 16,132円(206s)
コロナ対応 物価高対応	<ul style="list-style-type: none"> ・コロナの影響が継続しているの割合がやや高い。 ・物価高の影響が継続しているの割合がやや高い。 ・物価高の対応として商品の値上げに取り組んだ割合がやや高い。 	<ul style="list-style-type: none"> ・コロナの影響はないの割合がやや高い。 ・コロナ特例を活用していない割合がやや高い。 ・物価高の影響はないの割合がやや高い。 ・物価高の対応として固定費低減策の実施に取り組んだ割合がやや高く、材料・資材の見直し、商品の値上げのスコアは低い。
支援上の課題	<ul style="list-style-type: none"> ・作業に入れない利用者が増えている、生産性が落ちた利用者が増えているの割合がやや高い。 ・A型では全体的にスコアが低く、課題感は少ない。 	<ul style="list-style-type: none"> ・生産性の落ちた利用者が増えている、施設外での作業や屋外の作業に参加できる利用者が増えている、立ち仕事が増えているの割合がやや低い。
力を入れて取り組んでいること	<ul style="list-style-type: none"> ・利用者ニーズの把握のスコアが低い。 ・A型では特に、利用者の適性に合った作業を振り分けるための工程分解、作業以外のアセスメントのスコアが低い。 	<ul style="list-style-type: none"> ・作業アセスメント、作業以外のアセスメント、利用者の適性に合った作業を振り分けるための工程分解の割合がやや高い。
重度化・高齢化に対応した支援面の工夫	<ul style="list-style-type: none"> ・ほとんどの項目でスコアが低い。特に関係機関と連携しながら働き続けられるよう支援の割合が低い。 ・特にA型は多くの項目でスコアの低さが目立つ。 	<ul style="list-style-type: none"> ・定期的なアセスメントの割合がやや高いが、それ以外はやや低めのスコアにとどまっている。

3. ヒアリング調査

3-1. 調査概要

3.1.1 調査概要

(1) 調査の目的

成果を上げている事業所の考え方や行動、成功要因を調べ、事業所の経営改善や工賃向上のヒントとするためヒアリング調査を実施する。特に、利用者の高齢化、多様化への対応について、事業所で実際にどのような考え方で支援を工夫しているのかを聞き、紹介事例を収集することとした。

(2) 調査対象

アンケートに回答した事業所のうち、支援の具体的な事例の記述があり、成果をあげている事業所、また検討委員の推薦により、先進的な取組を行っていると思われる事業所に対し、ヒアリングを実施した。

ご協力いただいた事業所は下表のとおりである。

図表 3-1 ヒアリング協力事業所

法人名	事業所名	都道府県	A型/B型
社会福祉法人わかば	あじさい	島根県	B型多機能
特定非営利活動法人Re-live	いにしき	大阪府	A型・B型の多機能
社会福祉法人暁雲福祉会	ウインド	大分県	B型多機能
株式会社アライズ	オークタウン	埼玉県	A型単独
社会福祉法人オリーブの樹	オリーブ轟	千葉県	A型・Bほか多機能
社会福祉法人復泉会	くるみ共同作業所	静岡県	B型多機能
社会福祉法人こがね福祉会	こがね園	福岡県	B型多機能
社会福祉法人ファミリー高知	しごと・生活サポートセンターウェブ OWNパス・スウェル	高知県	A型・B型ほか多機能
認定特定非営利活動法人 チャレンジド・コミュニティ	チャレンジドITセンター	栃木県	A型単独
社会福祉法人武蔵野千川福祉会	チャレンジャー	東京都	B型単独
社会福祉法人すずらの会	ワークショップ・SUN ワークショップ・SUN横山	神奈川県	B型単独
社会福祉法人はらから福祉会	みお七ヶ浜	宮城県	B型単独

(3) 回答方法

訪問またはオンラインによるインタビュー

(4) 調査項目

事業所に対しては、アンケート調査で設定した調査項目と同様の内容をさらに詳しく聞く形でヒアリングを行った。特に、生産活動の特徴を聞いたうえで、コロナ禍、物価高の対応について、また、利用者層や支援の特徴を聞いたうえで、高齢化、重度化など多様な利用者の支援事例について話を聞いた。生産活動の話題が中心となった事業所と、利用者支援についての取材が中心となった事業所がある。主な調査項目の概要は以下のとおりである。

図表 3-1 ヒアリング項目

テーマ	項目
事業所概要	法人概要、沿革、事業所の特徴、利用者の特徴
事業（生産活動）の特徴、工賃向上の取組	生産活動の特徴、工賃・賃金向上の取組 コロナ、物価高での売上向上・工賃向上の取組
支援の特徴、利用者 の高齢化、重度化対 応の取組	支援の特徴、高齢化・重度化対応
今後に向けた課題・取 り組みたいこと	事業所の課題 今後取り組みたいこと

3.1.2 好事例の紹介

各事業所のヒアリング結果は次ページ以降のとおりである。

事例1 社会福祉法人わかば あじさい

島の就労支援拠点として、利用者の働きぶりが自然と目に入る地域密着の生産活動と一般就労を実現。

・平均年齢50歳超。体力は落ちても、安定した通所と作業の習熟により利用者は地域で頼りになる労働力である。

・コロナで島外に住む子どもが帰省できない。代わりを担ったことで、売上・工賃が大幅アップ。

1. 基本情報

法人名		社会福祉法人わかば							
事業所名		あじさい							
事業所住所		島根県隠岐郡隠岐の島町岬町中の津四309-1							
HP URL		https://wakaba5699.amebaownd.com/							
サービス開始時期		平成 23 年 4 月			事業種別 (多機能の場合、 A、B以外の種別含 めて)		就労継続支援B型、生活介護		
定員 (人)	登録者数 (人) R5年 12 月現在	障害種別 (重複障害の場合はいずれかの障害に寄せてご記入ください。 判断がつかない場合は「その他」でカウントしてください。)							
	登録者数合計	身体障害	知的障害	精神障害	発達障害	高次脳機能障害	難病	その他	手帳なし
B型25、 生活介護10	B型27、 生活介護9	1	6	23	3	1		2	
主な生産活動		請負い (庭墓掃除、トイレ掃除、障子張り等) ・クリーニング・お菓子製造販売							
B型の平均工賃 (月額) R2年度		25,407円		A型のスコア R2年度				点	
B型の平均工賃 (月額) R3年度		24,247円		A型のスコア R3年度				点	
B型の平均工賃 (月額) R4年度		29,619円		A型のスコア R4年度				点	

2. 事業所概要

(1) 事業所の特徴

◆ 精神障害者の社会復帰を目指し、共同作業所からスタートした法人である。社会的入院から地域移行を進める中で、自立支援法施行と同時期に、グループホーム、B型・生活介護、地域活動支援センターを立ち上げた。その後相談支援事業、隠岐就労支援センター、障害者就業・生活支援センターを開設、また精神障がい者退院支援事業、高次脳機能障害拠点事業等も受託し、地域の就労支援の核となっている。



◆ 隠岐の島町には他に入所施設等を運営している法人が2か所あり、当法人を含む3か所で障害者支援を担っている。

◆ 当法人は、隠岐広域連合立隠岐病院との関わりが深く、退院促進等の支援、就労支援、生産活動の取引などさまざまに連携している。

(2) 利用者の特徴

- ◆ 精神障害、発達障害の他、知的、高次脳機能障害など幅広い障害者を受け入れている。隠岐生まれ隠岐育ちの方が多く、中には結婚して隠岐に来られた方もいる。作業所時代から利用している方は、20年以上の利用となっている。平均年齢は、50歳を超えている。
- ◆ 精神障害の方が多く、通所率は高く、安定して働いている方が多い。

3. 事業（生産活動）の特徴、工賃向上の取組

(1) 生産活動の特徴

- ◆ 生産活動売上は、請負（庭墓掃除、トイレ掃除、障子貼り等）が最も高い。庭墓掃除は個人宅、トイレ掃除は町の観光施設からの受注である。クリーニングは、病院からタオル、衛生用品等の洗濯を請け負っている。当初は、病院内の洗濯室に行って作業していたが、施設を新しくする際に、クリーニング設備を導入し、現在は事業所内で作業を行っている。トイレ清掃は、隠岐地域がユネスコの世界ジオパークに認定されてから、環境美化が強化され、その一環で町から受注することとなった。菓子の製造では、隠岐のものを主原料として、かきもち、ジャムなどの他、栗を加工した和菓子などを製造・販売している。
- ◆ これらの仕事は、長年積み重ねてきた経験・ノウハウの蓄積により少しずつ事業を拡大し、今に至っている。取引先、顧客との関係も大切に育ててきた。



(2) コロナ禍、物価高での売上向上・工賃向上の取組

- ◆ コロナは、長年の仕事を見直し、変化させるきっかけとなった。クリーニングについては、コロナ禍で、感染リスクの高いものをどう扱うかが問題となった。病院とも何度も話し合いを重ね、利用者の安全確保と仕事の維持をどうすべきか考えた。一時期は、リスクのあるものは出さないなど配慮をもらい、現在は、特殊な袋に入った状態で洗濯物を受け取り、直接接触せずに洗濯機に入れることができる体制になった。（袋は洗濯中に溶けてなくなる。）
- ◆ 庭、墓の清掃は、コロナで需要が拡大した。島外に住む子どもが島に帰省できない中、高齢者だけでは作業ができないので頼みたいという依頼が殺到し、一時期は受注しきれないほどだった。需要の増加と作業負荷の観点から、これまでの安すぎた料金を見直し、値上げを行った。クリーニングについても、病院の理解を得て値上げをすることができ、結果的に利益も増やすことができた。令和2年度以降、売上、工賃は右肩上がり伸びている。

4. 支援の特徴、利用者の高齢化・重度化対応の取組

(1) 支援の特徴

- ◆ 利用者には、中間工程の作業だけでなく、販売や配達、納品まで関わってもらい、自身の仕事の意義ややりがいを感じてもらうことを大事にしている。
- ◆ 一般就労を含め、島内のあちこちで障害のある人の働く様子が見守られている。小さなコミュニティならではの苦労もあるが、障害者がインクルーシブに地域で働く事例を目にする中で、企業や地域住民の理解が進み、「うちも仕事を頼みたい」「あの会社のように雇用したい」というニーズが拡大している。

(2) 高齢化・重度化対応

- ◆ 利用者は、20代～60代まで幅広いが、50代、60代の割合が高く、高齢化が進んでいる。仕事は9:30～15:30まで（途中休憩あり）だが、終日の外作業がきつくなってきた方がいる。外作業は午前中のみとし、午後は室内作業に切り替える配慮を行ったり、週3日通所とするなどで対応している。自分で調整して休みを取る人もいる。従事する利用者数が減っても、受注量を減らさなかったため、結果的にチームの生産性が上がったともいえるが、職員の負担が増えている点は否めない。
- ◆ 草刈り機を5、6台使って草刈り業務を行っていた時期もあるが、機械操作が危険になってきたため、今は手作業中心に切り替えている。広い場所はシルバー人材センターや業者に任せ、あじさいでは個人宅の庭やお墓の掃除を担当させてもらうことですみわけを行っている。
- ◆ 高齢化による個別支援の必要性は、「立ち仕事維持できない」ところに現れる。請負、製菓でも部分的に座って作業できるよう配慮している。
- ◆ 時間調整が必要になることによって、班体制も固定ではうまく回らないようになった。利用者が減り、作業が間に合わない場合には、相談支援など他の部署からも職員が応援に入り、現場を回している。
- ◆ 菓子製造は、機材の導入をすでに進めているが、これ以上の投資は製造場所の問題、資金の問題もあり難しい。
- ◆ 職員は、若い職員とベテラン職員がバランスよく配置され、良いチーム構成になっている。若い子育て中の職員、体力は落ちても見聞を豊富に持つ年配の職員がそれぞれの強みを活かし、助け合いながらチームで利用者支援にあたっていることが、良い支援と売上・利益向上の成果につながっている。
- ◆ 多様な利用者支援の事例としては、特別支援学校から新卒で入ってきた方が、集団での活動が苦手な仕事に入れなかったため、部屋をパーテーションで区切って、しばらくは個別の支援を行った。事務補助業務担当としてシュレッダー業務を用意した。現在は、法人内のリサイクル業務として、ゴミの回収・分別作業を担当してもらうことで安定した。発達障害の方は、落ち着いた環境で、一貫性を持って作業にあたる仕事を用意すれば、高い能力を発揮できる。タイプの異なる方向けの屋内作業を充実させる必要性を感じる事例となった。

5. 今後に向けた課題・取り組みたいこと

(1) 事業所の課題

- ◆ 利用者の高齢化は徐々に進む。現状は、時間の調整や、やり方の工夫によるマイナーチェンジで対応ができており、利用者・職員ともに作業に習熟していることで生産性も確保できているが、これが維持できなくなる時に備えて、仕事の種類を変更することも視野に入れる必要がある。
- ◆ 例えば、室内作業として内職的な仕事がないと、体力の落ちた利用者の午後の仕事が不足する。小さな町で、まとまった軽作業の確保は容易ではないが、企業や町に声をかけるなどして仕事の開拓に努めている。
- ◆ 季節によっては農作業の依頼もあり、しいたけの菌入れ作業など中には良い仕事もあるが、年間通じて安定的に発注いただける業務が想像しにくい領域であるため、利用者の生産活動としてマッチングさせることには難しさを感じている。

(2) 今後取り組みたいこと

- ◆ 利用者が年々歳を重ねる中、作業の種類を変えても工賃を下げないことを目指したい。町全体の高齢化が進んでいることを考えると、住民と利用者が一緒になって取り組める仕事を作り、地域全体の活性化を目指すことを考えられると良い。一法人ができることは限られるが、町に働きかけ、地域活性の一環で食品加工場など働く環境を作れないかと考える。そこで利用者と地域の高齢者が一緒に働くことで、付加価値の高い商品を作ることができる。例えば、現状、人手が不足に、栗山が荒廃しつつある。あじさいでは、こだわりの強い利用者が包丁で栗の皮むきをして、お菓子に加工しているが、機械化し、落ちたままになっている栗の加工ができれば、より大量の商品を生み出すことができる。このような地域を巻き込んだ取組で、利用者も地域の高齢者も活躍できる場を作れると良い。

事例2 NPO法人 Re Live（リライブ） いにしき

所得補償を前提に「働いて成長すること」を支援の軸とし、仕事への責任感や仲間と助け合う意識を醸成。

- ・ 脱福祉に見える職場だが、中期と短期の個別支援計画を作り、個々のペースで成長できる支援体制を作っている。
- ・ コロナ禍では、民泊清掃の代替業務を迅速に開拓した。コロナの収束とともに事業は拡大している。

1. 基本情報

法人名	特定非営利活動法人Re-Live								
事業所名	就労継続支援A型・B型事業所 いにしき								
事業所住所	大阪府泉南郡岬町淡輪800-3								
HP URL	http://npo-relive.com/shuroshien.cfm								
サービス開始時期	平成25年10月			事業種別 (多機能の場合、 A、B以外の種別含 めて)			就労継続支援A型(10名) 就労継続支援B型(10名)		
定員(人)	登録者数(人) R5年 12月現 在	障害種別(重複障害の場合はいずれかの障害に寄せてご記入ください。 判断がつかない場合は「その他」でカウントしてください。)							
	登録者数合計	身体障害	知的障害	精神障害	発達障害	高次脳機 能障害	難病	その他	手帳なし
	20	16		3	12		1		
主な生産活動	宿泊施設清掃(清掃・リネン管理)・請負(タオル折り)・農作業								
B型の平均工賃(月額) R2年度	25,385	円	A型のスコア R2年度			135	点		
B型の平均工賃(月額) R3年度	27,278	円	A型のスコア R3年度			155	点		
B型の平均工賃(月額) R4年度	29,002	円	A型のスコア R4年度			155	点		

2. 事業所概要


(1) 事業所の特徴

- ◆ 大阪府の最南端に位置する岬町は人口約15,000人の町である。基幹産業もなく、高齢化も顕著で、人口減少による地域課題が山積している。
- ◆ 2014年4月に法人を立上げた。町内には就労継続支援事業所が1か所しかなかった為、岬町で暮らす障害を持った方々の選択肢を増やす事を目的として事業所を立ち上げた。(Re-Live(リライブ)は、「再生」を意味する“Re”と、「活動的」を意味する“Live”が合わさった「再活性」の意味をもつ言葉である。)

- ◆ 2014年10月1日より事業開始。町づくり事業として、高齢化による耕作放棄地を活用した貸農園事業を開始したが、利用者の工賃・賃金原資を貸農園事業のみで確保する事は難しく、5年前より宿泊施設の管理・清掃業務を開始。『働く』『所得補償』を主な目的として、生産活動に力を入れたサービスを提供。活動は地域課題を解決する為の手段として位置づけ、いこしきで働く障害者の所得補償だけではなく、生産活動を通して地域活性につながる仕組みを構築している。

3. 事業（生産活動）の特徴、工賃向上の取組

(1) 生産活動

- ◆ 生産活動として行っている宿泊施設（民泊）の管理清掃業務は、合計3つの物件（計8室＋1棟）を365日体制で実施している。清掃に加え、洗濯・アイロン等のリネン業務をB型の事業として実施している。
 - ◆ 管理清掃を請け負っている宿泊施設のゲストは90%がインバウンドの為、新型コロナウイルスの影響を大きく受けた。2022年10月～インバウンドの日本入国が可能になり、業績が回復した。現在はコロナ前の水準を上回る売上となっている。2021年度の月平均売上は25万円ほどだったが、2022年度には45万円、2023年度は4月～12月までの平均で82万円を超える売上となっている。
 - ◆ 病院宿直室の清掃や医療廃棄物の回収業務を、土日祝日に限定して請け負っている他、岬町内3か所に設置した貸農園業務、ダスターの選別・たたき作業も受託し、利用者の仕事と売上を確保している。
- 
- ◆ もともと、民泊の管理清掃業務を行うきっかけとなったのは、2018年に知人が民泊の運営代行会社を立ち上げ、打診があったことによる。関西空港近くの物件にはインバウンド需要が相当見込めると考え受注した。しかしながらコロナ禍となり大打撃を受けることとなった。
 - ◆ このため、病院宿直室の清掃を2020年5月より新たに受注した。10回/月（土日祝日のみ）の実施で、売上を確保することができた。宿泊施設の管理清掃業務で培った清掃技術やベッドメイクの技術を十分に活かすことができ、かつ、土日祝日のみの実施のため、高単価（平日の1.5倍）での契約となった。
 - ◆ 現在は、インバウンド需要が回復し、多くの海外旅行者が来日している。民泊清掃と土日の病院清掃業務で、結果的に売上を拡大することができている。
 - ◆ 振り返ると、コロナ前のメインとなるゲストが中国からの旅行者だったため、周辺産業よりも早くコロナの影響を受けることとなった。これにより、売上減を補填するための新規営業にも比較的早く着手することができたことが幸いした。また、コロナの影響を受け、多くの民泊業者や清掃業者が撤退したが、業務を続けていたことで、コロナ後の需要の取り込みができた。
 - ◆ 物価高に対する対応としては、ガソリン代の高騰に対し、効率的に施設外就労先を回って稼働車両を減らしたり、公共交通機関を使用して施設外就労先への移動コストを抑える等の対策を実施している。

4. 支援の特徴、利用者の高齢化・重度化対応の取組

(1) 支援の特徴

- ◆ 本人の意思決定を大切に、かつ「働く」「成長」と「居場所」「維持」を柔軟な視点で確立している。また、労働価値を高めるためにニーズの高い週末開所を実施するなど、福祉サービスを利用しつつも、枠組みにこだわり過ぎない手法が魅力である。
- ◆ 旧民宿として運営していた場所を事業所として活用。施設外就労に出ない利用者についても、事業所内では利用者それぞれが個別の作業スペースでリネン類作業を行うことができる。
- ◆ 利用者の仕事を整備するにあたっては、まず全作業を切り出し、作業難易度順に整理する。職員・利用者と現在の実施可能業務を共有しながら適材適所で仕事を割り振っている。現状の課題・取組内容・目標設定を明確にし、それを定期的に振り返りながらPDCAを回している。
- ◆ 個々の利用者については、就労に必要なスキルをアセスメントシートに落としこみ、定期的にアセスメント・面談を実施している。
- ◆ 個別支援計画を立てるうえでは、中長期目標（3年～5年）と短期目標（6か月）を整理し、中長期目標は本人の今後の人生に対する希望をヒアリングし設定している。短期目標は、作業難易度シートを用いて、現在実施可能な業務、次の目標を本人と共有し、より具体的な目標設定をする事で本人が何に取り組めば良いかを明確化している。
- ◆ 支援員は専門職を配置し（社会福祉士・精神保健福祉士を計3名）、個々の利用者の特性に合わせた支援を実施できる体制を整備している。また、作業面の支援については、元専業農家を職業指導員に配置し、専門的なスキル獲得を可能にしている。
- ◆ 脱福祉的サービスの視点が強く、「働く」という色合いの濃さや地域性から利用対象は多くない現状であるが、利用者にとっては、福祉サービスを利用する人ではなく、「一緒に仕事する仲間とともに働いてくる」という感覚が得やすい。働いて少しでも多く収入を得たいというニーズを満たすほか、「お互いを理解し、助けあふこと」や「仕事への責任」や「次の目標」を意識して取り組める構造になっている。
- ◆ 元A型利用者を生活支援員に配置し、ピアサポートの要素も取り入れている。ご本人によると、支援者-利用者関係では踏み込めない部分への関わりはもちろん、立場が変わることで仕事や顧客に対する思いや「気かけあふ」ことの大切さを再認識できたという。

(2) 高齢化・重度化対応

- ◆ 事業所内外問わず、加齢に伴う身体的負担に関しては可能な範囲で座位で作業ができるように配慮されているが、配慮し過ぎることのないように複数の作業を組み合わせたリ、時に立位で作業を行うようにしている。また、自閉が強い方へも周囲からの刺激を軽減する環境づくりがされている。
- ◆ 利用者の中には加齢により施設外就労先での作業が困難となる利用者も出始めている。現在は、本人と体調の確認を日々実施し、体調が良好な日には施設外就労へ、不調な日は事業所内での作業を実施するようにしている。
- ◆ 高齢化する利用者が増えてくることを想定し、実施可能な、事業所内での高単価業務の獲得が必要になってくると思われる。高齢化、重度化が進んでも安心して作業が実施できる環境を整備したい。

5. 今後に向けた課題・取り組みたいこと

(1) 事業所の課題

- ◆ 理事長は大学時代に大阪市独自の行政サービス（ガイドヘルパー）を経験し、前事業を立ち上げ、現在は二足の草鞋で活動している。現在は制度の変化が間に合わないスピードで地域性や高齢化、個人の生きづらさなど課題の多様化が進んでいる。これらの地域課題の解決に役立つことを福祉事業の中で展開する醍醐味と難しさを感じている。事業運営の点では、対象への「支援」と「収益化」のバランスが問われている。

(2) 今後取り組みたいこと

- ◆ 現在までに構築した「支援」と「業務」のシステムをもとに地域の動向を注視しながら次の展開を考えたい。その際、運営や支援を次の世代にどうつなぐかも重要である。
- ◆ 具体的な展開の一つとして、コロナ禍で一度辞退した宿泊施設の指定管理業務受託に再度チャレンジしたいと考えている。2022年4月に開館予定だった大阪府のマリンロッジ海風館（20室・120人定員）の管理運営について、ソーシャルリゾートホテルを立上げる提案を行っていたが、様々な課題から辞退した経緯がある。改めて受託を視野に入れ、事業所の強みを活かした地域活性化、雇用創出のプロジェクトを実現したい。

事例3 社会福祉法人暁雲福祉会 ウィンド

仕事を取り巻く環境は常に変化している。「目的は何か」を常に考える姿勢で、先を見据えながら準備することが重要。

・長年にわたる知的障害者支援の知見に基づく利用者主体の「企業内実習」スタイルを確立。コロナ禍においても利用者の作業継続を維持。

・高齢化・重度化の対応は、「就労支援」という枠組みで考えれば、前提課題ではない。個々の利用者のニーズの把握、ラポールの形成により、最適なマッチングを目指すことが重要である。

1. 基本情報

法人名	社会福祉法人 暁雲福祉会								
事業所名	ウィンド								
事業所住所	大分市坂ノ市西二丁目4番3号								
HP URL	https://happu-en-1981.jp/service/wind								
サービス開始時期	平成11年4月			事業種別 (多機能の場合、 A、B以外の種別 含めて)			就労継続支援B型 就労移行支援		
定員 (人)	登録者数 (人) R6年2月現在	障害種別 (重複障害の場合はいずれかの障害に寄せてご記入ください。 判断がつかない場合は「その他」でカウントしてください。)							
	登録者数合計	身体障害	知的障害	精神障害	発達障害	高次脳機能障害	難病	その他	手帳なし
	40	39		39					
主な生産活動	パン、クッキー製造・販売。清掃業務等。								
B型の平均工賃 (月額) R2年度	12,731	円	A型のスコア R2年度					点	
B型の平均工賃 (月額) R3年度	18,377	円	A型のスコア R3年度					点	
B型の平均工賃 (月額) R4年度	18,482	円	A型のスコア R4年度					点	

2. 事業所概要

(1) 事業所の特徴

◆ 1999年4月に福祉工場として設立。障害者自立支援法施行後は就労継続支援A型、就労継続支援B型、就労移行支援事業の多機能型事業所（総定員40名）として事業を行う。現在は、就労継続支援B型（定員30名 現員32名）就労移行（定員10名 現員7名）の多機能型事業所として運営している。



◆ 2007年よりウィンドの就労移行支援事業のメンバーが大分キャノン株式会社の大分事業所で企業内実習を開始。その成果から実習生の労働者性が認められ、2008年に同社と合併でキャノンウィンド株式会社（大分キャノン株式会社の特例子会社）が設立された。現在、ウィンドのB型利用者と就労移行の利用者がキャノンウィンドで継続的に企業内実習を行っている。

(2) 利用者の特徴

- ◆ 利用者はほぼ知的障害の手帳を持った方である。中には身体、精神との重複障害の方もいる。障害児・者をとりまく環境は変化しており、特別支援学校を卒業して利用に至る子どもたちも、以前と今では異なる。放課後デイサービスや就労継続支援B型事業所の増加、多様化により、福祉サービスの内容を正しく理解できていない当事者や家族もあり、アセスメントが重要である。

3. 事業（生産活動）の特徴、工賃向上の取組

(1) 生産活動の特徴

- ◆ 生産活動売上は、パン、クッキー製造・販売、清掃業務、企業内実習等である。開設時はパンのみだった。パン事業で工賃を支えるには、製造規模を大きくする必要があり、営業とともに、生産力を上げるための取組を必死に行った。パン、クッキーは「森のクレヨン」というブランドで地域に浸透している。併せて、他の作業も組み入れてきた。



(2) コロナ禍、物価高での売上向上・工賃向上の取組

- ◆ パン、クッキーのコロナ、物価高の影響は大きい。コロナ禍では、イベントや給食の中止、催事・イベントの中止により大打撃を受けた。物価高については、価格改定も行った。実施にあたり、新商品のお知らせと合わせて、事情を丁寧に説明することでお客様の理解を得られ、値上げ後も買い続けていただくことができています。
- ◆ 材料費の高騰の影響はクッキーよりパンのほうが大きかったため、粗利益確保の手段として、パンの製造を抑え、クッキーの増加に取り組んだ。観光土産、ふるさと納税の返礼品として「童話の里 玖珠町ものがたり」「豊後森 機関車ものがたり」といった箱入りクッキーの拡販を行った。コロナ禍では、大分市外への販売にも力を入れた。
- ◆ 大切にしていることは、「何のために」かを考えることである。目先の売上ではなく、目的に照らして何をすべきかを考えることが、重要である。

4. 支援の特徴、利用者の高齢化・重度化対応の取組

(1) 支援の特徴

- ◆ 法人理念「人間礼拝～たったひとつの尊いいのち お互いに支え合って生きていきたい～」のもと、どんなに重度であっても働きたい、働いて収入を得たいという利用者の想いを大切に、目先の仕事や売上以上に、「仕事を続けられること」を意識して支援を行っている。その人に合った働き方で「仕事を続けられること」を目指す。理念のもとで、事業を組み上げている。それぞれの場所で、利用者も職員も可能性を広げてほしいと考えている。
- ◆ B型は、時間給の設定にはしていない。時給×時間によって、労働者性を追求するばかりでなく、仕事以外の支援ができるのがB型の良いところでもある。利用者の情緒面の安定、自己表現、自己決定の醸成を目的にアートセラピーやミュージックセラピーを導入している。仕事も生活も充実したものにする支援を目指している。

(2) 高齢化・重度化対応

- ◆ 高齢化、重度化の前に、個々の利用者の特性を見極めて仕事をマッチングするという基本からぶれないことが重要である。法人内の生活介護事業では、重度化、高齢化という課題を意識した対応は必要で、加齢に伴い変化する利用者に対する支援を、その人の人生や生活を見据えて考えている。生活介護で要介護になった場合には特別養護老人ホームに移行するなど具体的なサポートが必要になる。一方、就労支援においては、特性に合わせた仕事の提供が基本であり、重度だから、高齢だからという概念で仕事の可否を判断することではないと考える。
- ◆ ウィンドの場合、パン・菓子の製造・販売業務と、企業内実習では仕事の質が大きく異なる。パン・菓子の仕事は、製造の時もあれば、販売に出かけることもある、接客にもやりがいを感じるなど仕事に変化を求める傾向の利用者に向いている。逆に当事業所の企業内実習は、ルーティンで、同じ工程、同じ作業を根気よく繰り返し、数をこなすことにやりがいを感じる傾向の利用者向けである。
- ◆ 特性に合わせたマッチングをしたうえで、個々の支援目標、計画に合わせて支援を実施する。作業の種類・工程別に写真で手順を示したマニュアルを作成している。必要に応じて、個別マニュアルも作成する。作業工程の分解などにより、メニューをいかにたくさん作れるかが重要である。「仕事をしたいというニーズ」×「作業する力」があれば、年齢にかかわらず、就労の支援対象である。
- ◆ 作業能力については、場所の認識、ルール、作業面の項目（正確性、周囲からの刺激に影響されることなく集中してマイペースで取り組む力）など多角的にデータをとって、個々の障害特性を把握している。知的障害の方には「できる仕事」「できない仕事」「できるかもしれない仕事」がある。「できない仕事」はしないという判断が必要であり、「できるかもしれないこと」を見極め、どう支援していくかが重要である。評価データはその判断が明確にできるよう粒度を細かく設計している。
- ◆ 就労継続支援 B 型事業所では、「作業が難しい」、「利用者の就労に対する意識が低い」、「作業に取り組める人が限られてしまう」など提供する作業と利用者とのミスマッチが起きてしまう傾向にあるが、それは利用者本人や家族とのラポールの形成が不十分なことに起因しているケースもある。特別支援学校在籍時に高等部ができてから、学年ごとに実習が行われ、実習期間中に本人の状況やニーズの把握や、親との信頼関係を構築しやすくなった。
- ◆ 最近では、精神障害の方の利用希望も増加傾向にあるが、当事業所では、経験値の少ない分野でもあるため、今後の支援技術向上が課題である。

5. 今後に向けた課題・取り組みたいこと

- ◆ 今後は、障害福祉にとどまらず、地域の福祉ニーズに幅広く応える取組が重要と考えている。2018年に開所した玖珠町旧豊後森機関庫を拠点としたプロジェクトは、障害者の働くカフェを作るだけでなく、地域に埋もれていた観光資源を活用した地域創生プロジェクトである。町の観光化、産業振興など、障害福祉の枠を超えたコンセプトである。何のために行なうか、視座を上げて取り組んだ結果、障害者が地域に貢献するという取組を実現した。重層的支援の先駆けでもある。社会福祉法人としての役割はここにあるという認識を持ち、今後もこうした取組を広げていきたい。
- ◆ 寺院の中での児童福祉の実践に端を発する法人として、利用者を想い、向き合ってきた。利用者には本当のことを語ってもらい、それを理解し、環境を作れば、利用者の可能性はもっと広げることができる。今後も理念をもとに、実践を積み重ねていきたい。

コロナ禍で実施した積極的な方策が事業拡大を促進。

- ・コロナ禍で営業人材強化と社内DXを推進。経営基盤を整え、コロナ補助金を活用して事業回復を目指す飲食店等からチラシのポスティングを受注し、売上を拡大した。
- ・設備投資、事業のスクラップ&ビルドという経営的な発想でダイナミックに事業を動かす一方、利用者にはきめ細かな個別支援により、適性に合わせた働く環境づくりを行っている。

1. 基本情報

法人名	株式会社アライズ								
事業所名	オークタウン								
事業所住所	埼玉県川越市石原町1-27-2アルデア岸107号室								
HP URL	https://www.oaktown-arise.com								
サービス開始時期	平成27年10月			事業種別 (多機能の場合、 A、B以外の種別 含めて)			就労継続支援A型		
定員 (人)	登録者数 (人) R5年12月現在	障害種別 (重複障害の場合はいずれかの障害に寄せてご記入ください。 判断がつかない場合は「その他」でカウントしてください。)							
	登録者数合計	身体障害	知的障害	精神障害	発達障害	高次脳機能障害	難病	その他	手帳なし
	20	27	3	5	19				
主な生産活動	ポスティング、清掃除草、菓子販売								
B型の平均工賃 (月額) R2年度		円	A型のスコア R2年度			115	点		
B型の平均工賃 (月額) R3年度		円	A型のスコア R3年度			145	点		
B型の平均工賃 (月額) R4年度		円	A型のスコア R4年度			160	点		

2. 事業所概要

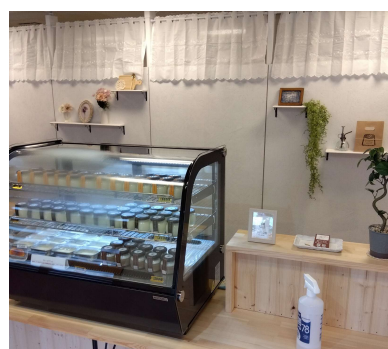
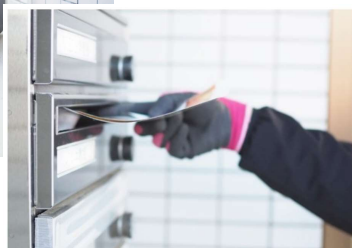
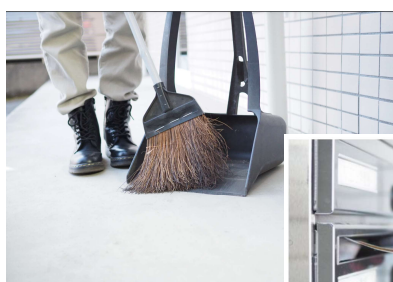
(1) 事業所の特徴

- ◆ 利用者は、精神障害の方が中心だが、仕事とマッチングすればどんな方も受入れている。10年間、地域で事業を展開する中で、少しずつ事業所や利用者のことが認知されるようになってきていると感じている。

3. 事業（生産活動）の特徴、工賃向上の取組

（1）生産活動の特徴

- ◆ 生産活動は、ポスティング、清掃・除草、菓子販売を行っている。ポスティングは開所直後から9年近く実施している。チラシのポスティングが中心である。清掃も長く実施している。定期清掃を受注している。賃貸マンションの共用エリアの日常清掃を請け負っているが、退去後の清掃の仕事も今後積極的に実施できればと考えている。代表が、以前清掃に近い職域で仕事をしてきた経験があり、今後さらに拡大することも検討している。除草は3年ほど前から実施している。個人、法人ともに顧客がいる。機械を導入しており、安全性と効率の点で成果を上げている。
- ◆ ポスティング、清掃・除草ともに、コロナ禍でも売上を伸ばすことができた。ポスティングはコロナ禍で、一時はチラシ・広告が大幅に減ったが、その後、飲食業などが補助金を使って売上回復を目指す局面で広告需要が高まり、ポスティングの量が増えた。このタイミングで営業に長けた人材を採用したことで、競合からスイッチしてもらえたところもあり、ポスティングの業務量を増やすことができた。
- ◆ 注文のとれる職員を増やし、複数の人が見積もりを作り、営業できる体制にしたことも奏功した。
- ◆ 清掃・除草も、営業を強化した結果、順調に売上が伸びている。今後は、一般住宅の室内清掃も手掛けていきたいと考えている。
- ◆ 売上向上とともに力を入れたのは、効率アップのための社内DXである。外の仕事が多い事業所では、職員間のコミュニケーションが滞りがちで、それにより、職員間の連携が十分にとれず、効率が悪い場合がある。アライズでは、いわゆる中小企業のDXを進める流れで、デジタルツールを活用した業務改善を行った。具体的には、googleドライブやDropBoxを使い、情報共有、ファイル管理、タスク管理などを行うようにした。事務に係る時間を抑え、その分生産活動支援に人員を回せるようになった。
- ◆ また、職員にスマートフォンを支給し、LINEを基本のコミュニケーションツールとすることで、リアルタイムの情報共有が円滑になり、ポスティングや清掃の現場にいても仕事がかどるようになった。
- ◆ これらの取組により、営業によって増えた仕事を断ることなく、受注することができた。



- ◆ 物価高に関しては、マイナスの影響が続いている。ポスティングに関しては、紙のコスト高によって印刷費が高騰している。限られた広告費の中で、印刷枚数の減少につながり、連動してポスティングの枚数が減っている。1件あたりの発注数が減る分、案件を多く受注する必要がある。
- ◆ 清掃・除草に関しては、資材、機械のコストが高くなっている。設備・備品に投資できないと、受注量も制約される。除草を依頼するお客様の財布の紐も硬くなってきており、間接的な影響もあると感じている。顧客は、高齢者が多い。件数を増やすとなると、営業範囲を広げる必要が出てくる。

- ◆ 新規事業にも取り組んでいる。新たな生産活動として「ぶりん専門店」を2023年4月から開始している。法人内のもう1つのA型事業所で製造したプリンを、オークタウンで販売することとした。川越は観光地でもあり、観光客や地元客を想定した業態として選択し店舗を構えている。フランチャイズ形式だが、アレンジも可能で自由度が高く、自社に合っていると考えた。利用者に新たな仕事を提供する目的もあり、採算がとれる状態まではもう少し時間がかかるが、力を入れて取り組みたい。
- ◆ 事業に関しては、常にスクラップ＆ビルドの方針でチャレンジし続けている。過去には、カフェや古本事業を行っていたこともあるが、収支改善が難しいと判断し、別事業に統合したり、撤退したりしている。
- ◆ 目的は、利用者に適した仕事でしっかり賃金が支払えるビジネスを行うことであり、業種・業態にこだわりはない。撤退の見極め、新規事業参入は常に考えている。

4. 支援の特徴、利用者の高齢化・重度化対応の取組

(1) 支援の特徴

- ◆ A型から一般就労に送り出すことも重要と考えている。就職を希望する方には、就労支援を行い、就職後は、相談支援センターや地域の支援機関も交えてフォローを行っている。
- ◆ 特性に合わせて、可能な限り個別の対応も行うようにしている。集団で働くことが苦手な方に対しては、自宅周りのポスティングをやってもらっている。文字の読めない方には、「ポスティング禁止」の表示が理解できるよう個別に訓練するなど、どうすればできるかを考えて柔軟に対応している。
- ◆ 清掃・除草はハードワークである。暑さ対策の空調服、氷を入れられるベストなど暑さ対策グッズを支給したり、時間や日数を調整するなどできる配慮を徹底している。それでも限界があるので、室内清掃の受注を増やそうとしている。

(2) 高齢化・重度化対応

- ◆ 今のところ、健康で元気に働ける人が多いが、最近は加齢に伴い病気になる人が増えてきている印象もある。

5. 今後に向けた課題・取り組みたいこと

(1) 事業所の課題

- ◆ 給料をしっかり稼ぎたいという利用者の希望を叶えるのが私たちの役割である。とすれば給料を上げていくことが一番の支援である。地域に貢献する事業を行いながら、知名度を上げ、働きたい人を受け入れていきたい。ただ、利用者の労働時間を十分に確保し、かつ採算を維持することは容易なことではない。

(2) 今後取り組みたいこと

- ◆ 古本の回収・販売は地域との関わりを深める取組としての意義があった。フードロス対策の食品の回収、困窮者支援などやれることは他にもあるように感じている。地域との関係をより一層深める事業を展開していければ良い。
- ◆ 給料を上げるために、時給、時間ともに増やしていきたい。最低賃金は毎年上がるが、それ以上に高い時給を支払えるようにすることが目標でもある。支援力を磨き、職業リハビリテーションの観点で能力開発をどこまでやれるかが今後の課題である。

事例5 社会福祉法人オリーブの樹 オリーブ轟

年間500か所の販売会で培った圧倒的な知名度が、コロナ禍の危機を乗り越える力に。ネット販売、注文販売の迅速な対応で売上確保、販路拡大。

・コロナ禍で販売会がすべてなくなった窮地に、機動力で対応。安定受容の給食事業と合わせA型事業を維持継続することができた。

・どんなに重度であっても、働いて社会参画したいという本人の想いを大切にするという信念が就労支援の基盤となっている。

1. 基本情報

法人名	社会福祉法人オリーブの樹								
事業所名	オリーブ轟								
事業所住所	千葉県稲毛区轟町5-2-4								
HP URL	https://www.olivehouse.org								
サービス開始時期	平成11年4月			事業種別 (多機能の場合、 A、B以外の種別含 めて)			就労継続支援A型 就労継続支援B型 生活介護 日中一時		
定員(人)	登録者数(人) R6年1月現在	障害種別(重複障害の場合はいずれかの障害に寄せてご記入ください。 判断がつかない場合は「その他」でカウントしてください。)							
	登録者数合計	身体障害	知的障害	精神障害	発達障害	高次脳機能障害	難病	その他	手帳なし
A型 20 B型 10 生活介護 20	A型 18 B型 14 生活介護 21	4	33	11	2	3	1		
主な生産活動	クッキー製造、販売、給食、清掃、部品組み立て								
B型の平均工賃(月額) R2年度	16,203円		A型のスコア R2年度			155点			
B型の平均工賃(月額) R3年度	15,093円		A型のスコア R3年度			175点			
B型の平均工賃(月額) R4年度	15,055円		A型のスコア R4年度			175点			

2. 事業所概要

(1) 事業所の特徴

- ◆ 昭和59年に小規模作業所からスタートした法人である。当時から行ってきたクッキーの製造販売をはじめ、給食事業、清掃事業等よってA型、B型、生活介護等の多機能型事業所オリーブ轟を運営している。
- ◆ 法人内には他にも就労継続支援B型、就労移行支援を行っている事業所が複数あり、多くの利用者の就労支援を行っている。



(2) 利用者の特徴

- ◆ オリーブ轟の利用者の平均年齢は45～46歳くらい。年齢の幅は広い。B型からA型への移行、一般就労して退職した方をA型で受け入れるケースもあり、多様な利用者の就労の場となっている。
- ◆ 利用者は知的障害、精神障害の人が多い。A型の利用者は、ハローワークからの紹介で、一般就労経験者が多い。高次脳機能障害の方はA型、難病の方はB型の所属である。

3. 事業（生産活動）の特徴、工賃向上の取組

(1) 生産活動の特徴

- ◆ A型の生産活動は、給食とクッキー、B型の生産活動は清掃及び部品の組立製造である。
- ◆ クッキーの製造販売は、作業所時代から継続しているもので、地域での知名度が非常に高い。今もレシピや工程は大きく変わらず、伝統の焼き菓子が地域のお客様に愛されている。製造場所を拡大し、大量生産が可能となっている。
- ◆ 給食は、障害者施設の他、幼稚園の給食も受託している。
- ◆ 清掃は市営住宅のエントランス部分などを担当している。



(2) コロナ禍、物価高での売上向上・工賃向上の取組

- ◆ コロナ禍で、クッキー事業は大きな影響を受けた。これまでは対面販売中心で、年間500回、企業やイベントでの販売を行っていた。これがすべてなくなったことによる売上減は大きなショックだった。急遽、オンライン販売に長けている職員を採用し、ネットショップを開始し販売網を確保した。NHKや新聞がとり上げてくれ、注文が殺到した。企業も宴会ができなくなった分の費用を福利厚生としてクッキーの購入・配布という形で協力してくれた。
- ◆ 地域住民をターゲットに、注文販売にも取り組んだ。7万枚のチラシをつくり、施設周辺にポスティングして注文を受け、お届けした。当初は外出を控えている家庭も多く、事情を知って注文をくださるお客様も多かった。
- ◆ 給食事業はコロナの影響は少なかった。食数が大きく減ることはなく売上を維持することができた。クラスター発生により給食が作れなくなった施設から急遽依頼が入ることもあった。
- ◆ コロナにより、結果的に、販売方法や取引先が広がった。コロナの収束によって増減はあるが、事業には全体的に良い成果をもたらすこととなった。
- ◆ 物価高については、40年間据え置いてきたクッキーの価格を初めて改定し対応した。「子どものお小遣いで買える値段」にこだわってきたため値上げには躊躇があり、タイミングは遅かったくらいだが、A型事業としては必須の対応と判断した。
- ◆ クッキーと給食という2つの事業により、A型は環境変化にも何とか対応できた。早朝からの仕事という点で大変さはあるが、給食は1年通して安定している。クッキーは季節変動があり、おいしさにこだわって賞味期限を短く設定していることから、製造・販売管理に苦労がつかまとう。それでも、長年続けてきたことで、地域のお客様や地元企業との深い関係性が作れていたことを実感できた意義は大きい。

4. 支援の特徴、利用者の高齢化・重度化対応の取組

(1) 支援の特徴

- ◆ 利用者層が変化し、A型は特に精神障害の方が増えていることから、支援の内容も徐々に変化してきている。精神障害の方の中には、作業能力が高く、アイシングクッキーなど付加価値の高い商品を作れる方もいるが、メンタル面の不安定さから長期間休んでしまうこともある。支援経験のある職員を採用し、障害特性に合わせた支援が行える体制を作っている。
- ◆ 特性の異なる障害者同士が協働することのプラス面と難しさがある。相性の悪い利用者の関係性を、別の利用者が補ってくれることもある。
- ◆ 精神障害の方が増えることによって、仕事の割り振りにも影響が出ている。知的障害の方は、どんなに暑くても施設外の作業に出てくれるが、精神・発達障害の方は希望をとると外作業に出てくれない。グループワークを重ねることで、チームで仕事をしていることの意識づけを行っている。成果が大きく上がっているわけではないが、こうした取組を重ねることが重要と考えている。
- ◆ B型の利用者の半数以上はA型に移ることを目標としている。A型を目指すことが利用開始時から明確な人も、法人内には就労移行支援事業所もあり、就労移行から一般就労を目指しているが、それが実現しなかった方が、いったんB型に移り、A型もしくは一般就労へという流れを作っている。
- ◆ 通所が安定しない方は能力が高くてもB型からスタートする。法人内でステップアップできることがメリットなので、柔軟に対応したい。

(2) 高齢化・重度化対応

- ◆ 法人を設立して40年余り経過する中で、長く利用している方の高齢化は進んでいる。法人内で個々のニーズにあった支援を長く続けることが重要と考えている。オリーブ轟では、高齢で働けない方はいないため、特に課題とはなっていない。
- ◆ 原則として、どんなに重度の障害があっても、最低賃金を保証すべきであると考えている。生活介護を含め全員をA型にしたい思いはある。そのための売上が追いついていないことが課題というところをえている。
- ◆ 今のA型の事業フレーム（クッキーと給食）では、採算のとれる受入数は20名が最大と想定している。エリアを広げるなどして事業拡大を図り、仕事を切り出すことができれば、B型、生活介護の利用者にも可能性を広げられる。高い理想を追求したい。

5. 今後に向けた課題・取り組みたいこと

- ◆ 寝たきりの人でも社会参画できることがあるはずだと思い、事業を立ち上げたことがスタートだった。当時、A型、B型といった区分けはなかった。それを考えれば、理想を理想のままにはいけないという思いがある。保護者の考え方は昔と変わってきており、無理して働く必要はないと思っている人が多い印象を受けるが、本人は、「働きたい」「社会参画したい」「就職したい」という希望を昔も今も変わらず持っている。その希望を叶えることが法人としての使命であると考えている。
- ◆ 触法障害者の支援も行っている。悲惨な成育歴が影響していることも多く、看過できない。障害者も社会の中で役割を持っていることを知ってもらう必要がある。月2回のマルクト（マルシェ）や大人食堂（A型の利用者が調理する生活困窮者向けの食事提供）を通して、地域社会に貢献していることをより知ってもらい、地域の理解を広げたい。

事例6 社会福祉法人 復泉会 くるみ共同作業所

地域と連携し、自主製品開発、施設外就労を推進。工賃向上とともに、多様な利用者に対する地域の理解促進にもつなげている。

- 商品や労働力の提供を通じ、地域産業や暮らしに貢献してきたことで、街に必要な存在となっている。
- 法人には100人の職員が勤務しているが、法人設立時から大事にしている理念を共有し、ベクトルを合わせて日々の生産活動と支援を行っている。

1. 基本情報

法人名	社会福祉法人復泉会								
事業所名	くるみ共同作業所								
事業所住所	浜松市中央区三幸町201-5								
HP URL	https://kurumi52.org/								
サービス開始時期	平成12年 4月			事業種別 (多機能の場合、 A、B以外の種別含 めて)			生活介護、就労継続支援B型		
定員 (人)	登録者数 (人)	障害種別 (重複障害の場合はいずれかの障害に寄せてご記入ください。 判断がつかない場合は「その他」でカウントしてください。)							
	R5年 9月現在								
	登録者数合計	身体障害	知的障害	精神障害	発達障害	高次脳機能障害	難病	その他	手帳なし
	40	53	1	52					
主な生産活動	印刷、菓子製造、ドライ商品製造、自動車関連下請事業 (部品組立、部品箱詰め等)、施設外事業 (給食箱洗浄、野菜等下処理等)								
B型の平均工賃 (月額) R2年度	36,043	円	A型のスコア R2年度			点			
B型の平均工賃 (月額) R3年度	36,925	円	A型のスコア R3年度			点			
B型の平均工賃 (月額) R4年度	37,735	円	A型のスコア R4年度			点			

2. 事業所概要

(1) 事業所の特徴

- 静岡県浜松市で運営している。浜松市は人口約80万人の政令指定都市。A型事業所約150、B型事業所約450が認可されている。今年1月に行政区再編が行われた。
- 浜松中央神経医院が昭和52年に浜松市 (中沢町) にくるみ共同作業所を設置。その後、平成11年に社会福祉法人復泉会を設立した。「個人の存在」と「地域との連携」を基本理念に掲げている。SDGsにも力を注ぐと共にSNS等も活用し、情報発信も積極的に行なっている。
- 主として知的障害者を対象に就労継続支援B型事業所を含めた多くの事業 (生活介護、共同生活援助、日中一時、相談支援) を運営。
- 法人の歴史も長く、地域にとってはあたり前の存在であり、また自社商品も多く、地域のお祭りや校区運動会にも長年参加している。商工会にも所属しており、企業とのつながりも強い。

(2) 利用者の特徴

- ◆ 利用者の障害種別として99%が知的障害者である。平均年齢は約48歳で最高齢は73歳。
- ◆ 強度行動障害の方、移動や休憩（食事）時に対応が必要な方など、個別支援が必要な方もいる。職員によって反応が異なるため、細かな環境支援も大切に実施している。（作業時より作業時以外への工夫が必要な方が多い。）
- ◆ 利用者同士で結婚されている方が4組いる。仕事を通じて、その方が実現したい夢や目標などに対しても応援やサポートできる風土がある。
- ◆ 生活場所によっては路線バスの時間が合わない状況も増えており、自分で通所することが難しいため、送迎方法などを見直すことや自宅までの送迎などで対応している。

3. 事業（生産活動）の特徴、工賃向上の取組み

(1) 生産活動の特徴

- ◆ 印刷事業：設立当初から行なっている主力事業。学校等、地域からの依頼も多いが、行政機関（優先調達）からの受注が主軸となっている。
- ◆ 下請事業：浜松市には多くの企業が工場を稼働している。現在、事業所内で自動車製造部品業務を請け負い、支えている。
- ◆ 製造事業：事業所内で製造できる環境をもち、HACCPに準じた品質管理を行いながら、「せんべい製造」「ドライフルーツ製造」「フードプリント」に取り組んでいる。農家はもちろん、商工会とも連携しながら、需要のある商品開発、販売を行うことで収益基盤が築かれている。
- ◆ 施設外就労：①じゃがいも皮むき ②自動車部品：週2日午前中 ③水耕栽培：月～金
④お弁当箱洗浄：月～金
- ◆ 法人に作業種類の異なるB型事業所が5ヶ所あるが、利用者の特性に合わせてマッチングすることではなく、利用希望に対してその時に利用可能な事業所で受け入れ支援を行う体制で運営している。その背景としては浜松市が定員超過に対して非常に厳密な対応となっており、基本的に認められない事情も影響している。現状、新規での受け入れはほとんどない。

(2) コロナ禍、物価高での売上向上・工賃向上の取組み

- ◆ コロナに関しては、職員の感染による休みの対応等は必要であったが、受委託と自社製造、法人全体での協力体制により大きな影響を受けることはなかった。
- ◆ 物価高については、経費削減を実行したほか、日頃から連携企業とコミュニケーションを図っていたことで、必要な価格見直し等を実施することができた。SDGsの視点で、これまで破棄していた資材のリデュースによって新商品を製造し、販売なども行った。
- ◆ 地域のニーズに対するオリジナル商品の開発や、大河ドラマ等、注目度の高い商品を商工会と連携して製造した。また、コロナ禍だからこそ求められるフットワークの良さが、多くの組織からの信頼を得て、結果的に増収につながった。
- ◆ 現在、約100名（パート含）の職員が勤務している。入職時に、設立当初から大切にしている法人の理念を共有し、理解を深める時間を大切にしている。

- ◆ 職員とパートの役割を厳密にし過ぎず、利用者や企業に必要な役割をそれぞれ担う体制を整備している。
- ◆ 基本的に施設長がサービス管理責任者を担い、月に2回施設長会を開催して、工賃向上を組織的な取り組みとしている。
- ◆ 成果を上げることができている要因としては、異業種との連携を積極的に行い、直接顔の見える関係作りを心掛けていること、これにより、地域のニーズを把握し、確度の高い商談につながられる。長く続ける中で、挑戦する法人風土が醸成されたと思われる。

4. 支援の特徴、利用者の高齢化・重度化対応の取組

(1) 支援の特徴

- ◆ 現在、利用されている方や就職されている方が一定の期間で得た経験があり、日々の作業や業務は安定している。家族の高齢化や本人の変化など、取り巻く環境は少なからず日々変化しているが、就労継続に必要な「住居支援」や「生活支援」が、地域の理解や協力のもと構築されている。安定して通所できる環境が整っていることにより、収入の安定や週末のクラブ活動による心身機能面の安定や予防につながっている。
- ◆ 平均工賃は約37,000円であるが、施設外就労を担当する利用者は約8万円である。障害年金と合わせて約14万円となる。また生活介護事業でも生産活動が取り組まれており、約1万円程度の収入を得ることができる。
- ◆ 一般就労に移行したが、雇用先での定着が難しい方の再受け入れなども行っている。

(2) 高齢化・重度化対応

- ◆ 加齢に伴う身体機能の変化に対しては家族や相談支援、介護保険事業所等、その方を支援する方と連携している。日中サービスのみならず、生活面に入り込んでいることが多い。(金銭管理、買い物支援、通院支援)
- ◆ 事業所で施設外就労に取り組んだ後、企業の障害者雇用へチャレンジしたが、負担が大きく仕事を継続することが難しくなった方がいる。事業所として本人へ生活支援等のサポートを行い、福祉的就労を再開することとなった。
- ◆ 自閉傾向の強い利用者に対しては「視覚支援」を用いて1日の流れを具体的に見える化している。
- ◆ 作業中に目立ちにくい本人のこだわりや特性について、家族や他サービス支援者、法人内の支援者と共有すると共に、職員との相性や好みを見据えて環境設定を可能な限り行っている。「おたがいさま文化」を大切に生活面への介入を行うことで関係構築を図っている。



5. 今後に向けた課題・取り組みたいこと

- ◆ 約40年という年月の中で培ってきた地域との関係性を大切にしながら、試行錯誤を重ねながら障害者の安定した生産活動の場を確立してきた。利用者の就労支援という法人のスタンスは変えずに、変わりゆく社会機能や地域ニーズに順応した取組を行っている。さまざまな自主製品開発や施設外就労先の開拓はその実践である。利用者の多様化により、さまざまな障害特性を持つ方の職域を作り続けることは容易ではないが、地域の企業や関係機関、関係者への啓発や理解促進を図りながらこれらを継続していくことが重要と考えている。
- ◆ 自主製品や施設外就労は、障害理解を促進するツールでもある。SDGsなども取り込みながら継続的、戦略的な取組を続けたい。

リアルタイムで工賃を1.5倍に増額して利用者のやる気を上げていく一方で、目標工賃から逆算した作業単価で商談を進めたことが工賃向上に奏功。

- 目指す工賃額を具体的に明示し、日々職員にも伝え続けることで一体感のある取組につなげている。
- 作業工程を細かく分解し、重度や高齢の利用者もやりがいをもって作業参加できるようにしている。

1. 基本情報

法人名		社会福祉法人こがね福祉会							
事業所名		こがね園							
事業所住所		福岡県朝倉市桑原1088-1							
HP URL		http://koganeen.jp							
サービス開始時期		平成19年5月			事業種別 (多機能の場合、 A、B以外の種別 含めて)		就労継続支援B型 生活介護		
定員(人)	登録者数(人) R5年12月現在								
	登録者数合計	身体障害	知的障害	精神障害	発達障害	高次脳機能障害	難病	その他	手帳なし
	34	30	14	7	3	1	3	2	
主な生産活動		下請作業							
B型の平均工賃(月額) R2年度		15,587	円	A型のスコア R2年度				点	
B型の平均工賃(月額) R3年度		20,022	円	A型のスコア R3年度				点	
B型の平均工賃(月額) R4年度		20,686	円	A型のスコア R4年度				点	

2. 事業所概要

(1) 事業所の特徴

事業所は福岡県中央にある人口5万人の朝倉市に所在している。大阪に本社を置く電子部品包装資材メーカー社長が朝倉市出身という縁により、事業所開設当初から同メーカーから作業の発注を受ける形で今日まで運営されてきた。利用者30名のうち約半数が身体障害、4名が身体障害との重複の高次脳機能障害、知的障害、精神障害で構成されている。



3. 事業（生産活動）の特徴、工賃向上の取組

（1）生産活動

- ◆ 電子部品製造過程で使われるリユースリール作業をメインに行っている。具体的には、選別（取引先ごとに仕分ける）・ラベルはがし（リールに貼られているシールをはがす）・検査（割れや変形、汚れのチェック）を行う作業である。また、電子部品包装前の過程で使用する大きなリールのほども作業も行っている。こちらは、段ボールの修正・袋折り・残ったテープのほども・リールの汚れ取り・リールの修正・リールの検査を行うものである。



- ◆ リーマンショックの影響でリユースリール作業売上が一時的になくなってしまい、その際に、商品を仕入れてイベントなどで販売する「仕入れ販売」を始めた。しかし、コロナ禍によってイベントが全て取りやめとなってしまい仕入れ販売の売上がなくなってしまった。もともと利益率は低いと、ほども作業の売上が順調に伸びていたため、仕入れ販売は取りやめた。
- ◆ コロナ禍でも成果を出せた要因としては、人手不足、スペース不足で困っていた企業の部署の仕事をまるごと施設で請け負ったことが大きい。これにより3万5千円の工賃を実現できた。
- ◆ リユースリールと通りリールの再利用を行っていたが、九州工場で使用されているサイズの大きい通りリールの再利用1種類に絞った作業とした。これにより作業効率が上がったことと、委託メーカーからも有利な条件を引き出すことに成功した。
- ◆ 事業所単独では物価高の影響は特に見受けられない。
- ◆ リユースリールと通りリール（巻き取り作業の元になる大きなリール）の再利用作業の生産性を向上させることに注力している。それ以外の生産活動については基本的には行わないこととした。
- ◆ 目標とする工賃を1か月3万円と設定し、事業所内に掲示するなどして職員の意識共有を図っている。
- ◆ 会議や日々のコミュニケーションなどの場で、施設長から職員に対しての工賃向上の目的や意義を継続的に伝えている。
- ◆ 工賃の引き上げについては、収入が増えてから工賃をあげるのではなく、収入増に先んじて1.5万円から2万円に引き上げ、利用者のやる気向上を促した。

4. 支援の特徴、利用者の高齢化・重度化対応の取組

(1) 支援の特徴

- ◆ 「できることを見極める」との全体方針のもと、作業は細かく工程分解を行い、利用者の意欲と能力に合わせた作業提供ができるよう取り組んでいる。
- ◆ 出来高や作業スピードなどで差が生じてしまうことへの不満を訴える利用者の存在にも配慮し、作業ごとに工賃の単価を設定し、公平な工賃支給が行えるよう取り組んでいる。

(2) 利用者の高齢化、重度化、多様化の状況

- ◆ 70代の利用者も8名通所している。利用者30名のうち身体障害者が半数を占めるが、高次脳機能障害と身体傷害の重複の利用者、知的障害者、精神障害者も通所しており、利用者の障害種別、特性は多様である。
- ◆ 必要に応じて治具を作ったり、視覚障がいや車椅子の利用者の作業スペースの確保なども積極的に行っている。
- ◆ 日中活動中のトラブルや不満の訴えには、その都度対応している。家庭でのトラブル、生活上の不便や不満を引きずって通所する利用者もみられるので、しっかりと傾聴し利用者の気持ちに寄り添う支援を心掛けている。
- ◆ 介護保険との併用している利用者とは介護事業者と連携しながら、支援を進めている。現在併用している利用者は3~4名である。
- ◆ 身体能力、作業能力の低下があったとしても、自分は仕事に来ている、大事な仕事をしているという誇りややりがいにつながっている。
- ◆ 病気などにより送迎場所までの移動が困難な利用者については、自宅内までの送迎とした。仕事をしたい、通所したいとの気持ちに応えることができた。
- ◆ 小規模な法人の強みを生かし、頻繁に職員間で情報共有が図られている。ラインワークスを利用し、利用者の状況等、リアルタイムで情報共有している。

5. 今後に向けた課題・取り組みたいこと

- ◆ 加齢、重度化などがあっても、その人らしく働く喜びや誇りを感じられるような支援を心掛けている。その方が働きたいと思うのなら、介護保険との併用も行いながら、受け入れを断らずその人らしい働き方を尊重していく。
- ◆ 働きたい、働ける利用者については、さらに高い工賃を支払えるよう生産活動を拡大していく。将来的にはA型の指定も視野に入れていく。

社会人として自立し、就労意識の高い人が高齢でも働いている。適材適所で作り上げる高品質の仕事をバックで支えるのが支援者の役割。

・グループの病院からクリーニング業務を受注しているが、品質次第で契約が打ち切られる緊張感をもって取り組んでいる。

・一般就労に必要なスキルを基準に評価項目を設定している。ステップアップによる一般就労の流れを作る一方、個々の能力、ニーズに合わせ、仕事を選べる環境を用意している。利用者の多様化や高齢化を視野に入れ、地域と連携した高付加価値の仕事を探している。

1. 基本情報

法人名	社会福祉法人ファミーユ高知								
事業所名	しごと・生活サポートセンターウェブ 就労継続支援A型事業所 オウンパス 就労継続支援B型事業所 スウェル								
事業所住所	高知県高知市北本町1丁目8-7								
HP URL	https://www.chikamori.com/famille/								
サービス開始時期	オウンパス 平成29年4月 スウェル 平成18年10月			事業種別 (多機能の場合、 A、B以外の種別 含めて)			就労継続支援A型 就労継続支援B型		
定員 (人)	登録者数 (人) R6年 1月現在	障害種別 (重複障害の場合はいずれかの障害に寄せてご記入ください。 判断がつかない場合は「その他」でカウントしてください。)							
	登録者数合計	身体障害	知的障害	精神障害	発達障害	高次脳機能障害	難病	その他	手帳なし
オウンパス	10	9	1	5	3				
スウェル	40	62	3	20	30	6	3		
主な生産活動	オウンパス：クリーニング スウェル：クリーニング、軽作業（自主事業、DM作業、食品作業など）、施設外就労（道路清掃、農園作業）								
B型の平均工賃 (月額) R2年度	25,047	円	A型のスコア R2年度			120	点		
B型の平均工賃 (月額) R3年度	25,245	円	A型のスコア R3年度			110	点		
B型の平均工賃 (月額) R4年度	25,493	円	A型のスコア R4年度			110	点		

2. 事業所概要

(1) 事業所の特徴

- ◆ 社会医療法人近森会グループの社会福祉法人が運営している。高知ハビリテーリングセンター、しごと・生活サポートセンターウェブの2拠点で、就労継続支援事業を行っている。しごと・サポートセンターウェブは、主に知的障害者の支援を行っていた社会福祉法人から事業を引き継ぎスタートした経緯から、当初は知的障害の方が多かったが、現在は、精神・発達障害の方が多く利用する事業所となっている。

- ◆ 当センターは、高知駅徒歩5分の好立地ということもあり、自立通所できることを利用条件としている。このため自立度の高い方の利用が多い。年齢は、平均50歳ほどで、中には70歳を超えている方もいる。



- ◆ 利用者の希望・意向を重視し、「しっかり働きたい」「ゆったりマイペースで働きたい」「生活保護を受けながら働きたい」といったそれぞれのニーズに対応した働き方を支援している。

3. 事業（生産活動）の特徴、工賃向上の取組

（1）生産活動の特徴

- ◆ A型のOWNパスでは病院の白衣やユニフォームのクリーニング事業を、B型のスウェルでは、入院患者のミトンや入院着、私物洗濯を受注している。B型では、このほか、軽作業や施設外就労も行っている。A型、B型ともにクリーニングを行っているが、業務内容は明確に分けられている。A型は機械操作が中心で、大量に入ってくるポロシャツや白衣を決められた工程で洗浄・乾燥・仕上げをして納品するという一連の業務を、利用者（スタッフと呼んでいる）が担当している。役割分担、段取り、スケジュール管理もすべてスタッフに一任されている。支援者は、環境調整、病院への配送業務などを行いながら、スタッフをサポートしている。



- ◆ スタッフの中にはクリーニング師の資格を持つ人が多くいる。衛生法規や公衆衛生に関する知識、洗濯ものの処理に関する知識の他、アイロン技術など専門的な知識と技術の習得が求められる。熟練の技でアイロンがけされた白衣は、病院からも高く評価されている。ポロシャツタイプの制服は専用の乾燥機（トンネルフィニッシャー）を導入して仕上げている。
- ◆ B型のクリーニングは、私物、小物の洗濯を、人手をかけて行えるところが強みである。手間がかかり、混在するリスクはあっても、一度洗濯ネットから出して洗濯したのち、丁寧に畳んでお返ししている。作業台の前に立ち、利用者が手際よく畳んだ洗濯物は皺一つなく、美しい仕上がりである。
- ◆ グループ内の病院からクリーニング業務を請け負うことで安定した生産活動と一定の売上を確保できているが、サービス品質が低ければいつ切られるかわからないという緊張感を常に持って取り組んでいる。
- ◆ B型では、JAでの施設外支援なども行っている。地域に出て、仕事を請けることも重要と考えている。
- ◆ コロナ禍においては、近森病院がコロナ患者の受入れ病院であったため、さまざまな影響を受けた。ユニフォームクリーニングは、感染防止のため、1日おいてから洗濯するなどの対応をとった。通常のオペレーション通りにいけなくなり、病院からはユニフォームが足りないと連絡が入ることもあった。プレッシャーのかかるオペレーションを余儀なくされた様子が伝わってくる。私物洗濯は、家族の面会ができなくなることで、すべての患者の洗濯を扱うようになり、特需となった。感染のリスクを負いながら、職員と利用者が一丸となって働き、乗り切った。

4. 支援の特徴、利用者の高齢化・重度化対応の取組

(1) 支援の特徴

- ◆ 個々のニーズに対応した就労支援を基本としているが、法人内の就労移行とも連携しながら、B型からA型へのステップアップ、A型から企業への一般就労を意識した支援を行っている。
- ◆ 工賃は時給制である。利用開始時は時給150円でまず30日間働いてもらい、その間にアセスメントをして時給設定を行う。その後は半年ごとのモニタリング時に評価を行い、時給も見直している。評価表は、「一般就労に向けた必要なスキル」を基準に19項目設定している。挨拶、身だしなみなど基本スキル、作業品質、スピードなどの業務スキル、他者と協力できるかといった視点での指標を設定している。評価表はセンター共通で、相対評価というよりはその人の成長を基準に評価を行っている。
- ◆ A型では、立ち仕事でしっかり働く力をつけることに加え、コミュニケーションや社会人スキルの習得を促している。毎年就労者を出しており、運営母体の病院で清掃業務等に従事している方もいる。

(2) 高齢化・重度化対応

- ◆ 年齢の高い方はいるが、心身の自立ができており、今のところ高齢だからという特別な支援は必要ないと考えている。ただ、本人のプロ意識が高く、「頑張れるだけ頑張って、それが難しくなったら、突然やめてしまう」という方も過去にはいたため、そうならないよう支援の必要性は感じている。
- ◆ 高齢化のサインとしては、身だしなみや認知機能の低下、作業の質の低下、作業スピードの低下などに現れる。半年に一度の評価でその兆候が見られれば、本人との話し合いのもとで、必要な支援を行う。環境調整としては、作業の切替、手元に黒いシートを引いて見やすくするなどの配慮、照明を加えるなどの対応を行っている。失禁の心配が出てくれば用意をしてもらうといった対応も想定している。休みがちになり、介護への移行が考えられるようになった場合には、通所日数を調整し、介護サービスの併用など、具体的な対応が必要になると思われる。
- ◆ 精神障害の方の高齢化については、単に介護支援につなげるだけでは解決にならない。医療との連携は必須であり、体制作りを進めておくことが重要と考えている。
- ◆ 単に、生産性が下がったら働けない人、必要ない人ではない。その人がここに来ている役割が、生産性とは別にあると考える。生産性はチームで求めるものである。また、利用者の属人的な能力だけに頼ることなく、付加価値の高い商品・サービスを提供することで、採算のとれる事業を作ることが、事業所の役割である。地域に出て、さまざまな仕事を探索する際には、そういった視点を持ち、地域のニーズを集めることも重要である。
- ◆ 利用者の仕事に対するニーズも大事にしたい。特産の柚子を絞った後、実と皮を分ける手仕事を高齢者がやっていた。高齢者施設でその作業を提供すると懐かしがり、喜んで作業するという。利用者の気持ちを豊かにする「良い仕事」というものがあると思う。
- ◆ B型の私物洗濯については、近隣のクリーニング業者の人手不足により、対応ができなくなって近森病院以外からもオーダーが入るようになった。手を使う仕事、人員を確保できることが強みである。

5. 今後に向けた課題・取り組みたいこと

(1) 事業所の課題

- ◆ 法人、事業所の知名度はあるが、利用者が地域に出て働く機会はまだ多くはない。
- ◆ 利用者にとって魅力的で、市場性の視点で高付加価値の商品やサービスを増やしたい。

(2) 今後に向けて

- ◆ 関係機関との連携がとれており、利用希望者は安定して確保できている。年齢にかかわらず、働きたい人には今後も活躍いただきたい。働く意欲のある、多様な方々に対し、十分な就労環境を提供し続けることが私たちのミッションである。地域の中での仕事づくりや地域に発信できる付加価値の高い商品・サービスを拡充することで、障害者の就労機会をより充実させていきたい。

DTP・ウェブデザイン等の事業により創業時から黒字を継続。難病者など企業就労の難しい方を受入れ、技術者として養成・戦力化。

- ・DTP、ウェブデザイン、パソコンインストラクターの3事業で安定売上を確保。指導力のあるスタッフがOJTで利用者（チャレンジド）を育成し、戦力化している。
- ・コロナ禍は優先調達等の売上確保で乗り切ったものの、ペーパーレス、物価高の影響は大きい。高い生産性が求められる中、多様な利用者の受入れ拡大と経営の安定化の両立を図る。

1. 基本情報

法人名	認定NPO法人 チャレンジド・コミュニティ								
事業所名	就労継続支援A型事業所チャレンジドITセンター								
事業所住所	栃木県宇都宮市花房2-8-6								
HP URL	https://npocc.org/								
サービス開始時期	平成22年4月			事業種別 (多機能の場合、 A、B以外の種別 含めて)			就労継続支援A型		
定員(人)	登録者数(人) R5年12月現在	障害種別(重複障害の場合はいずれかの障害に寄せてご記入ください。 判断がつかない場合は「その他」でカウントしてください。)							
	登録者数合計	身体障害	知的障害	精神障害	発達障害	高次脳機能障害	難病	その他	手帳なし
10	12	5		5			2		
主な生産活動	印刷、ホームページの企画・制作、パソコン指導業務、データ入力、パソコンメンテナンス等								
B型の平均工賃(月額) R2年度		円	A型のスコア R2年度				135	点	
B型の平均工賃(月額) R3年度		円	A型のスコア R3年度				165	点	
B型の平均工賃(月額) R4年度		円	A型のスコア R4年度				155	点	

2. 事業所概要

(1) 事業所の特徴

- ◆ 2006年設立。もともと企業でシステム開発等を行っていた経験をもとに、代表の金井氏が仲間とともに立ち上げた法人である。身体障害を持つ金井氏はかねてより障害者の仕事の機会を増やすこと、仕事の価値を高めることが必要だとの思いがあった。福祉的就労としては福祉工場が本来のあり方だろうと認識していたため、迷わずA型を選択した。前職での経験を活かし、身体、精神、難病等の方を対象としたIT関係事業を行っている。
- ◆ 当法人とは別に、有限会社コパンを作り、A型1か所、B型2か所を運営している。コパンではパンの製造販売、カフェ事業を行っている。

- ◆ IT事業もパンも、自分たちが価格決定権を持って取引を行うことを重視している。そのほうが障害者が安定して働く環境を作りやすい。そのためにはITもパンも、市場に通用する商品・サービスである必要がある。市場価格を想定した値づけを前提に、その水準の仕事ができる利用者を育成している。
- ◆ 最初から最低賃金以上の仕事が難しい方には、訓練生として非雇用で契約し、スキルアップ後に雇用契約にする対応も行っている。
- ◆ 設立当時、栃木県内にA型事業所は少なく、ITで障害者の仕事を作れる事業所もあまりなかったが、戦略、計画をもって、利用者5、6人からスタートし、徐々に拡大していった。

3. 事業（生産活動）の特徴、工賃向上の取組

（1）生産活動の特徴

- ◆ 生産活動として具体的には、印刷、ウェブデザイン、パソコンインストラクター事業の3つを主力として行っている。創業時には、障害者優先調達推進法がまだできていなかったこともあり、民間企業に営業をかけ、受注するところからスタートした。初年度から安定した売上を確保できており、黒字経営が続いている。現在の取引先は民間企業のほか、官公庁の印刷物業務を幅広く受注している。
- ◆ 印刷は、印刷用原稿の作成、編集、デザインなどをパソコンで行う仕事で、印刷物を出力する部分はパートナーの印刷会社が行っている。ウェブサイトの作成も得意とする仕事である。パソコンを使った業務を行うA型は数多くあるが、ウェブサイトの部分的なチェックや更新作業ではなく、サイトのデザインから造れるところは県内にはほぼないと思われる。
- ◆ 作業は分業体制で行っている。全体の構成をまとめる人、ユーザーインターフェースを設計する人、個々のサイトを作る人、など一般的な分業体制と変わらない。利用者のスキルに差異があっても、役割を分ければ、問題なく進めることができる。
- ◆ 職員には、印刷会社を定年退職した人、カメラマンで、イラストの経験もある人などクリエイティブな分野で仕事をしてきた経験を持つ人がいる。ITスキルの高い人がいなければ、事業を回すのは難しい。未経験の利用者にもチャンスを与えており、指導する力も求められる。
- ◆ コロナ禍でも、栃木県、宇都宮市など官公需の仕事は安定して受注することができたため、大きな影響はなかった。小冊子やパンフレットの印刷を中心に継続実施している。
- ◆ SDGsの取組が活発になるにつれ、県内の民間企業から、カレンダーを作りたいといった注文が入るようになった。情報をキャッチアップできていたため、コロナ禍でも仕事量を確保できたことは良かった。



- ◆ 物価高については、影響が大きい。紙・インク代の高騰により、印刷会社のコストが上がっている。行政側の予算は決まっており、価格転嫁できない。結果的に原価が上がってしまう。
- ◆ 行政のペーパーレス化の影響も想定以上に大きく、PDFの加工までで紙に印刷せず、データ納品の事例が徐々に増えている。

4. 支援の特徴、利用者の高齢化・重度化対応の取組

(1) 支援の特徴

- ◆ 利用者は、ハローワーク経由の応募、ホームページやSNSからの問合せが多い。スキルを持っている人もいる。未経験の場合も、素養があれば、1年くらいのトレーニングで戦力として働けるようになる。仕事に向かう準備ができていなかったり、自分のイメージする仕事と違っていたりして、中には続かない人もいる。
- ◆ 障害者手帳がなかったり、短時間勤務という制約のため、企業での就労のハードルが高い難病の方を積極的に受け入れている。難病といっても多種多様であり、環境調整すれば十分仕事ができる人もいる。本人の希望を聞き、通院優先での働き方などに対応するのがA型の役割であると考えている。
- ◆ 最初の1年間はOJTでスキルアップを図る。職員の指導はもちろんだが、先輩チャレンジドの仕事を見て覚えてもらう。
- ◆ デザインなどに関わる業務について社内コンペを行うこともある。お互いの仕事を見て切磋琢磨しながらスキルアップに努めている。
- ◆ 一般就労を目指す方には、その支援も行う。3年に1人くらいは卒業する人がいる。
- ◆ コロナ禍で在宅雇用の環境整備が進んだ。現在、在宅訓練の方が4人いる。デザインの仕事などは在宅でも十分可能である。
- ◆ 採算を意識し、毎月の収支チェックを基本にPDCAを回している。A型のスコアについてもチェックしながら経営を行っており、スタッフは高い意識で取り組んでいるが、利用者には採算ベースの生産性を求めるような目標設定にはしていない。スキルアップ目標が中心である。個々のチャレンジドのスキルアップが図れば、全体の効率化、生産性向上になることは明確なため、経営目標と一致している。

(2) 高齢化・重度化対応

- ◆ 平均年齢は35歳くらい。利用者は20代～40代で高齢化の課題は今のところ特にはない。

5. 今後に向けた課題・取り組みたいこと

(1) 事業所の課題

- ◆ 採算を考えると、高いスキルを持った利用者だけで運営することが安定経営につなげやすい。職員の経営意識が高いことにより、新たな利用者の受入れに対して慎重になってしまう側面があることが課題である。重度の障害者や難病の方がA型で働けるようにすることを国は期待しているが、それに応えることは支援者にとってチャレンジングなことである。

(2) 今後取り組みたいこと

- ◆ 上記の課題に対応し、のびしろのある方を受け入れていきたい。
- ◆ 地域の就労移行支援事業所は減少の一途をたどっている。A型、B型は増加傾向にあり、就労の場、一般就労に向けた訓練の場というより、サービスとして楽しい場所であることを演出して利用者を集めている事業所もある。就労支援に対するとらえ方や、適正な事業運営が揺らいでしまっている危機感がある。自立、協働、社会参加の促進という法人理念をもとに、信念をもって利用者の就労機会の拡大に努めたい。

7つの事業所で利用者の「しごとに向かう態度」を段階的に醸成。働く力と態度が高次に達した結果、自立した利用者が協調し合い、目標達成を目指すチームに成長

・生涯発達の考え方を軸に、しごとに向かう態度を育成。事業所ごとに支援目標を定め、事業所間のステップアップ移動も行っている。チャレンジャーはその頂点として都内トップの平均工賃を誇る。

・5Sは基本中の基本。生産管理を徹底し、道具の名称、作業の定義、声掛けの標準化など、利用者が能力を発揮できる環境を整えている。

1. 基本情報

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								
事業所住所	東京都武蔵野市境南町4-20-5								
HP URL	http://musashino-senkawa.com								
サービス開始時期	昭和62年4月			事業種別 (多機能の場合、 A、B以外の種別含 めて)			就労継続支援B型 就労移行支援		
定員(人)	登録者数(人) R5年 月現在	障害種別(重複障害の場合はいずれかの障害に寄せてご記入ください。 判断がつかない場合は「その他」でカウントしてください。)							
	登録者数合計	身体障害	知的障害	精神障害	発達障害	高次脳機 能障害	難病	その他	手帳なし
	30	28		28					
主な生産活動	封入封緘作業								
B型の平均工賃(月額) R2年度	94669	円	A型のスコア R2年度						点
B型の平均工賃(月額) R3年度	99705	円	A型のスコア R3年度						点
B型の平均工賃(月額) R4年度	98021	円	A型のスコア R4年度						点

2. 事業所概要

(1) 事業所の特徴

◆ 都内トップの平均工賃を誇る事業所である。法人全体で、就労継続支援B型事業4か所、生活介護事業3か所の7つの通所事業所を運営し、そのすべてで生産活動を実施している。活動する力、はたらく力を高める視点で各事業所の機能と到達目標を定めて支援を行っている。B型の平均工賃は、チャレンジャーを筆頭に、97,979円、59,325円、46,201円、36,396円(令和4年度)といずれも全国・都の平均を大きく上回っている。



◆ 工賃の低い事業所から高い事業所へのステップアップ、生活介護からB型へのステップアップも支援目標の1つとしており、令和4年度までに、法人全体で17名が事業所間のステップアップ移動を実現している。

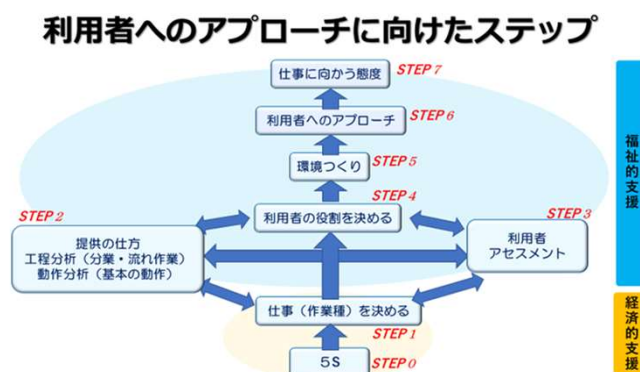
(2) 利用者の特徴

- ◆ 利用者は全員知的障害者である。地域で法人の認知が進んでおり、特別支援学校在学中に見学、実習に参加した人が、卒業後利用を決められることが多い。法人内の複数の事業所での実習を勧めている。
- ◆ 利用者の平均年齢は37歳。現状はさほど高くないものの、少し前は33～34歳くらいだったので、徐々に上がっている。最も年齢の高い人は55歳である。毎年新卒の利用者が入るので、急激な高齢化はないが、法人全体では、利用者の増加に伴い、高齢の利用者の割合は増えることが見込まれる。

3. 事業（生産活動）の特徴、工賃向上の取組

(1) 生産活動の特徴

- ◆ 生産活動は、すべての事業所でダイレクトメール作業に特化して事業を行っている。
- ◆ 具体的には、折り、帳合、封入、封緘、行先別の仕分け作業等である。
- ◆ DM作業の内職というよりは、印刷会社やDMを出したい企業との直接契約によりDMに係る作業全般を請け負っている。封緘まで終わったDMは郵便局や配送業者に持ち込み、作業を完了する。
- ◆ チャレンジャーでは、印刷機を導入し、チラシなど簡単な印刷は原稿データを送ってもらうだけで印刷から手掛けられるようになった。顧客の要望に応じている。
- ◆ B型、生活介護すべて、生産活動はDM作業に絞って同じ仕事をする事で、利用者アセスメント、工程分解、動作分析などに一貫性をもって支援を行うことができる。最近まで、営業は事業所ごとに行っていたが、営業部を作り、窓口を一本化した。大口の仕事にも対応できるようにしたことで、経営的な効果も期待できる。
- ◆ 当法人では、利用者の「仕事に向かう態度」をいかに育てるかという視点で、生産活動の環境づくり（経済的支援）と、利用者支援（福祉的支援）を段階的に進める支援モデルを設定している。
- ◆ この図を見ると、5S（整理・整頓・清掃・清潔・しつけ）と作業種の選択はスタートラインであることがわかる。生産管理の知見を活かし、作業レイアウト、道具や作業の定義、手順や声かけの標準化などを通して、利用者が迷うことなく作業できるよう働く環境を整えている。



- ◆ DM作業に特化していることは、この支援モデルをシンプルに実践する上で効果的であり、工程分解、動作分析、利用者アセスメントから利用者の役割決定までが一貫性を持って行われている。
- ◆ このステップを踏まえて支援を実践することで、利用者の「働く力」を伸ばし、「しごとに向かう態度」を育てることができる。チャレンジャーの場合、到達目標としている「態度」は、「他の利用者とは協調して仕事に取組、常に安定して目標を達成する姿とともに、就労をめざす」ことである。

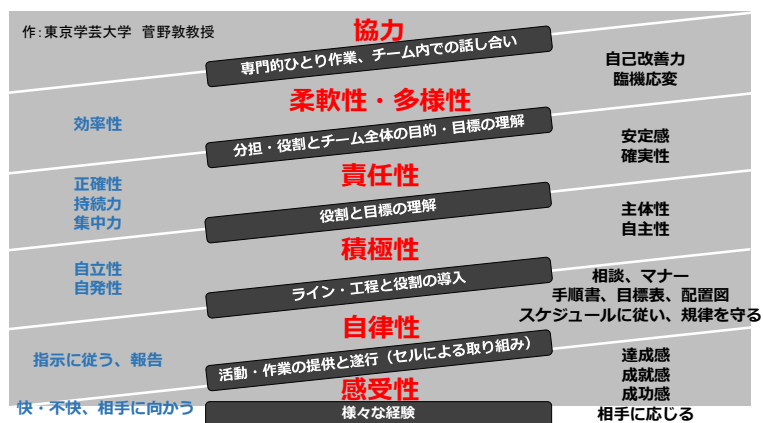
(2) コロナ禍、物価高での売上向上・工賃向上の取組

- ◆ コロナ禍では、一時的に売上が減少した。取引先がなくなったり、量が少なくなったことによる。しかしながら取引先の理解もあり、仕事量はすぐに回復した。研修案内や飲食関係のDMは減ったが、別の部材の仕事を受注できた。
- ◆ コロナ前は工賃が上昇基調にあり、10万円を超える見込みだったが、2020年は残念ながら前年を下回った。理由は、利用者の稼働減によるものである。一時期作業時間を調整せざるを得ないことがあったり、感染防止のために休む方もおり、就業時間が減ったために工賃が下がった。アセスメントと作業実績により個々に時給を設定しているが、コロナを理由に時給を下げてはいない。
- ◆ 現在は売上が増加している。取引先に頼りにされている実感がある。長年の取組で蓄積してきた生産管理のノウハウと、ベテランの利用者集団のミスのない仕事ぶりが企業との信頼関係につながっている。平均工賃も今期は10万円達成の見通しである。
- ◆ 物価高によって売上減など直接の影響はなかったが、インク代など資材の高騰により取引先は原価アップに苦慮している。この影響で、発送費を抑えようという意向が働き、しわ寄せで作業単価を上げることが難しい状況ではある。機械化によってカバーするなど対応している。人の手でやるので単価を上げたいという要望は通用しない。

4. 支援の特徴、利用者の高齢化・重度化対応の取組

(1) 支援の特徴

- ◆ 先述した「しごとに向かう態度」を育てる支援モデルは、当法人の理事長で、教育学者の菅野敦氏が構築したものである。菅野理事長は、当法人の支援を長年にわたり見守り、助言・指導してきた経緯がある。
- ◆ このモデルでは、障がいの有無や程度に拘わらず人は段階を踏んで発達する「生涯発達支援」を軸に、「感受性」「自律性」「積極性」「責任性」「柔軟性・多様性」「協力」という態度を育てることが重要とされている。生活介護3事業所では、「感受性」～「自律性」まで、B型4事業所では「自律性」～「協力」までを育むことを目指し、生産活動を通じた支援を行う。



- ◆ 「地域で働くこと、暮らすことをゆたかに」をコンセプトとしている法人として、長年、高工賃の実現を目指し、就労支援の充実、工賃向上に取り組んできた。機能分化により支援目標と成果を段階的に設定し、法人独自の支援システムを構築し成果を上げている。結果として、最も高レベルのチャレンジャーが工賃10万円の高みに到達しようとしている。一方で、利用者の「ゆたかな働き方、暮らし方」を実現するための余暇支援や学習の支援が十分できていただろうかという課題意識と、今後ゆっくりと進んでいく高齢化、重度化への対応という視点で、「高工賃」だけに偏らない支援も必要だという認識に至った。

- ◆ 支援に対する方針・考え方を法人全体に浸透させるため、職員研修に力を入れている。支援分野別研修、全体・階層別研修を行い、最低40回は確認する機会が設けられている。

(2) 高齢化・重度化対応

- ◆ 現在のところ、当事業所にとって高齢化は大きな課題ではない。しかしながら、法人全体で50代超の利用者は増えている。個人差はあるが、50代後半になるとこれまで同様の働き方ができなくなる方が多く、今後の暮らし方を含めて支援を見直す必要が出てくる。実際に、法人内の生活介護事業所に移り、仕事と創作活動を組み合わせた取組を選択するケースがある。法人内のチャレンジャー以外のB型に移ってから生活介護へというケースもあるが、きっかけとして、「立ち仕事が難しい」「送迎を希望」「8:45～17:00という通所時間を短くしたい」といった希望が出てくるため、B型ではなく、生活介護を選択される。
- ◆ 状況によって、働く環境を選べるようにしているが、年齢や障害が重いからといって自律を阻害するような支援を行ってはならないという共通認識を持っている。先取りした支援をしてしまうと、それが普通になり、残存能力を下げってしまうことになりかねない。やれることは、ご自身の力でやってもらうことを徹底している。どうしても能力的に難しくなった場合に、さまざまな環境調整を考える。
- ◆ チャレンジャーの利用者は、「しごとに向かう態度」が高次元にできている人たちである。仕事の場面でも日常的に協力し合う姿勢が見られるとのことである。加齢によって「重いものが運べない」ということがあっても、「運びたくない」ということはない。全員、働く意識・意欲は高い水準をキープしている。

5. 今後に向けた課題・取り組みたいこと

- ◆ 法人全体では、重度の方の利用希望が増えており、平均工賃2万円を目標とするB型事業所を1か所増やす予定である。働くことでの育ちを大切にしたい支援を行うことに変わりはない。
- ◆ チャレンジャーでは、特に仕事中心に行ってきた経緯があり、「学ぶ」ことを育てる支援が不足している。今後は興味関心を育てる時間を設け、社会生活の充実につなげていきたい。利用者の意識も変わってきており、学ぶ力をつけることで、仕事の選択肢、生活の幅を広げることができる。キャリアアップや学習について、ある特例子会社と共同研究を始めている。
- ◆ チャレンジャーからは一般就労の促進にも力を入れる。卒業生が増えれば、利用者の入れ替えが多くなり、法人全体のステップアップ移動も活性化する。平均工賃が一時的に下がるがあっても、支援重視で人の成長を支えることに注力する。工賃は結果としてついてくるものとする。
- ◆ グループホームを作りたいとの要望も多く、現在の倍くらいのキャパシティを増やすことを目指している。一般就労した方についても、定着支援とともに、暮らしの支援を継続しながら自立を支えたい。

作業品質の高さが、コロナ・物価高でも揺るがない取引継続の要因に。利用者の集中力の源泉は、目標の共有・適材適所・治具を用いたユニークな工程づくり

・徹底した生産管理、ルールの遵守が、働きやすい職場、チームの生産性向上に寄与している。

・高齢・重度だからできない、ではなく、どうすればできるかを考える。豊富な治具や現場の工夫は職員の努力の賜物。

1. 基本情報

法人名	社会福祉法人 すずらんの会								
事業所名	ワークショップ・SUN/ワークショップ・SUN横山 (以下、上段：ワークショップ・SUN 下段：ワークショップ・SUN横山)								
事業所住所	神奈川県相模原市中央区小町通2-8-15 神奈川県相模原市中央区横山2-7-7								
HP URL	https://suzuran.or.jp/								
サービス開始時期	平成19年4月 平成25年3月			事業種別 (多機能の場合、 A、B以外の種別含 めて)			就労継続支援B型		
定員(人)	登録者数(人) R5年12月現在	障害種別(重複障害の場合はいずれかの障害に寄せてご記入ください。 判断がつかない場合は「その他」でカウントしてください。)							
	登録者数合計	身体障害	知的障害	精神障害	発達障害	高次脳機能障害	難病	その他	手帳なし
	20	21		21					
	20	23		23					
主な生産活動	衛生用品の検査、梱包/施設外就労(2企業：工業用接着剤・衛生用品)の検査、包装、梱包など 工業用テープ・衛生用品の検査・包装・梱包/水道メーターの分解(神奈川県より)/イオン交換樹脂の計量、梱包、発送など								
ワークショップ・SUN B型の平均工賃(月額) R2年度	45,193	円	ワークショップ・SUN横山 平均工賃(月額) R2年度	49,101	円				
B型の平均工賃(月額) R3年度	45,065	円	平均工賃(月額) R3年度	48,920	円				
B型の平均工賃(月額) R4年度	45,237	円	平均工賃(月額) R4年度	48,606	円				

2. 事業所概要

(1) 事業所の特徴

- ◆ 1982年に地域作業所を開設して以来、障がいのある方が社会に出て、仕事に就き、地域の中で普通に暮らすことができるようになることを目指し、就労支援に力を入れてきた法人である。ワークショップ・SUN、ワークショップ・SUN横山の2つの就労継続支援B型事業所は、その中でも特に高工賃を目標に掲げ、実践を続けてきた事業所である。年度により増減はあるものの、平均工賃45,000円を超える工賃を常に目標に置いている。神奈川県内でも常に上位の実績を誇る。
- ◆ 仕事は9:00~16:00まで。一般就労に近い環境で利用者は仕事に従事している。
- ◆ 法人内には、他施設合同でのサークル活動が行われている。土曜日は、他の事業所の利用者や一般就労したOB・OGとボウリング、ダンス、華道、書道などの余暇活動を楽しんでいる。



- ◆ 利用者は全員知的障害者である。障害の程度は軽度から重度まで幅広い。年齢には幅があるが、新卒で利用を開始する方はほとんどなく、一般就労の経験者が多い点が特徴である。就労希望がある方には積極的に就労移行の利用者や一般就労に挑戦してほしいと考えている。
- ◆ 障害者手帳はすべて療育手帳だが、メンタルの調子を崩し休みがちになる方、時折不安定になる方もいる。

3. 事業（生産活動）の特徴、工賃向上の取組

（1）生産活動の特徴

- ◆ ワークショップ・SUN、ワークショップ・SUN横山ともに、生産活動売上は、企業からの受注作業と、施設外就労がメインである。同じ企業の仕事を企業と事業所内で行っているものもある。工業用マスクや耳栓などの包装、梱包など軽作業を行っているが、得意としているのが「検査業務と包装作業」である。輸入製品を1つ1つ確認し、不良品を外す、規格どおりの製品に仕上がっているかチェックするといった業務を正確に実施できることなどで、取引先から高い評価を得ている。
- ◆ 検査業務は、複数の細かなポイントを迅速にチェックし、処理していく必要があり、高い集中力が求められる。検査にあたって正確な数のチェックも欠かせない。部材の組み立てや機械操作が少ないこともあり、検査業務の現場は、静謐な空気に包まれている。ベテランの利用者が多いこともあり、職員の指示や頻繁な確認もなく、黙々と作業が行われている。
- ◆ 作業品質と効率を上げるため、職員は常に治具の工夫を行っている。テープの幅が規格内におさまっているかどうかを確認する検査では、定規を2か所カットし、そのくぼみにテープをあてて、チェックしている。片方は、規格の最小幅、もう一方は最大幅である。いちいち目盛りを見なくても、規格内におさまっているかどうか分かる。
- ◆ こうした工夫が作業の至るところで見られる。ボトルネックになる工程を作らず、速く、正確に作業が進められるよう徹底している。
- ◆ 検査、包装、梱包といった内職的な作業ではあるが、工業用テープや水道メーターなど重量のある部材を扱えるのが当事業所の強みである。トラックからパレットで降ろされた資材をフォークリフトやハンドリフトを使って作業場所に運んでいる。出荷もスムーズである。職員の多くがフォークリフト免許を持つ。水道メーターの分解作業は、当事業所がメーターの引き取り、納品拠点となり、メーターから部品を外したあとは、共同受注元のハブ的機能を担い、地域の事業所との共同受注作業としている。
- ◆ コロナ禍では、輸入製品が入荷しなくなり、一時作業が途切れたことがあるが、大きな影響はなかった。工業用マスクを長年扱っているが、コロナの間は衛生マスクの製造が優先されたことで作業が止まった時期もある。
- ◆ 物価高の影響は特に受けていない。取引先との関係に支えられている。

- ◆ 請負価格については、コロナや物価高に拘わらず、企業との正当な取引を意識してきた。職員の時間あたり生産性を基準に、見積を出している。それを利用者が3人でやるか、2人でやれるようになるかはこちらの力量が求められるが、最初から障害者がやるので低い単価で請けるようなことはしない。

4. 支援の特徴、利用者の高齢化・重度化対応の取組

(1) 支援の特徴

- ◆ 事業所内、至るところに、目標工賃が掲示されている。食堂には、神奈川県内の工賃実績一覧が復年にわたり掲示されており、工賃アップに対する利用者の意識も高い。
- ◆ 体調面や精神面で調子を崩し、通所が安定しなくなる方もいるが、基本的に事業所は仕事をする場として、利用者への意識づけが徹底している。



(2) 高齢化・重度化対応

- ◆ 利用者も職員も年齢は上がってきている。箱の上げ下ろし、製品の場所を移動させるだけでも重労働となることもあるが、エルゴノミクス（人間の特性に合った装置やツール、仕事環境などを考える学問。人間工学）を取り入れ、身体への負担を軽減しながら進めている。高齢化に伴い、筋力の低下は気になる。以前に比べ疲れやすく、「心身の疲労により、落ち着かないので休む」「疲れたので休む」という利用者も出てきている。
- ◆ チームの生産性を下げないよう、職員がマネジメントする。午前、午後で人数バランスを変えたり、11:00くらいの様子を見て、スタッフの応援を要請するなど臨機応変に調整をしている。日々、終礼で利用者の状況を確認し、利用者に変化が起きたり、生産性が下がっているようなことがあれば、その場で話し合い、対応している。
- ◆ 今はまだ内部の調整でなんとかなっているが、今後、品質が保てない、作業スピードが落ち作業が追いつかないといった状態が続くようになったら、作業の見直しが必要となることも視野に入れている。ただ、その時は、単価を下げて工賃を下げるというよりは、新しいことを考えるタイミングなのだと思っている。
- ◆ 職員のうち社会福祉士、精神保健福祉士の資格をもつ人がいる。全員有資格者というわけではないが、支援については情報を共有しあい、適切な支援ができるよう対応している。
- ◆ 生産管理のノウハウについては、施設外就労先の製造業の現場の経験から学んだことが大きい。製造業のスタンダードがこういうものだということを知り、必要な環境づくり、マネジメント方法を事業所で再現している。職員の意識もおのずと企業レベルになっている。
- ◆ 環境づくりについては、コロナ禍の衛生管理の場面でも活かされた。感染防止のため、更衣室は1度に5人までとルール化した。入口に札を下げ、使用時は札を持って入室し、出たら戻すことにした。誰が見てもわかる仕組みを導入することで、ルールの浸透も早い。目的をもって、自分たちでルールを決め、守るという基本的な取組が、支援環境、作業環境づくりに大いに貢献している。

5. 今後に向けた課題・取り組みたいこと

(1) 事業所の課題

- ◆ 利用者の高齢化・重度化も一面だが、日々、悩んだり、どうしようかと思うことはたくさんある。工賃向上が法人の基本方針としてぶれることはない。その時々最善を尽くすだけだと思っている。利用者の状況変化はあり、高いハードルではあるが、平均工賃5万円を達成、また一般就労の促進を図りたい。

(2) 今後取り組みたいこと

- ◆ 今期、企業のオファーで施設外就労の職域を増やし、工場内2拠点で利用者が働いている。通常業務に加え、繁忙期には応援要請も入り、増員している状況である。工場内では、急な依頼にもできるだけ応えるようにしている。ミスのない作業品質が評価されている。今後も、さらに受注の幅、量を増やし、企業の期待に応えられるようにしたい。
- ◆ 在席している利用者の高齢化はこれから徐々に進むが、企業をリタイアし、地域に戻って少しペースダウンして仕事をしたいという方、余暇を楽しみながら仕事もできるだけ続けたい方が今後増えることが予想される。仕事も工賃も手ごたえの感じられる職場として、こうした方の受入れもできるようになると良い。

レガシーのレストラン事業を思い切って廃止、プロテイン加工事業に主軸を移したことで300円の時給が600円に。

- 業務提携先のプロテインメーカーとWIN-WINの関係構築に成功。
- 工賃向上の目的・意義の伝達と具体的な数値管理を通じて職員の意識改革に取り組む。

1. 基本情報

法人名	社会福祉法人はらから福祉会								
事業所名	みお七ヶ浜								
事業所住所	宮城県宮城郡七ヶ浜町遠山5-6-40								
HP URL	http://www.harakara.jp/								
サービス開始時期	平成19年4月			事業種別 (多機能の場合、 A、B以外の種別 含めて)			就労継続支援B型		
定員(人)	登録者数(人) R5年 月現在	障害種別(重複障害の場合はいずれかの障害に寄せてご記入ください。 判断がつかない場合は「その他」でカウントしてください。)							
	登録者数合計	身体障害	知的障害	精神障害	発達障害	高次脳機能障害	難病	その他	手帳なし
	20	23	3	18	2				
主な生産活動	プロテイン製造、食肉加工								
B型の平均工賃(月額)	R2年度	45,126	円	A型のスコア	R2年度				点
B型の平均工賃(月額)	R3年度	60,276	円	A型のスコア	R3年度				点
B型の平均工賃(月額)	R4年度	62,730	円	A型のスコア	R4年度				点

2. 事業所概要

(1) 事業所の特徴

- ◆ みお七ヶ浜は、宮城県仙台市近郊人口1万7000人の七ヶ浜町に所在している。事業所は海岸の袋小路の場所に所在しており、物販や飲食においては不利な立地であるが地域の障害者の家族の強い要望で開所したことが背景にあり、食品加工とレストラン事業で平成19年に開所した。



- ◆ はらから福祉会は、「はたらくことを生活の柱に」の理念のもと、「どんなに障害が重くともあたりまえの生活を實現する」ことを目的として「利用者賃金7万円支給」を目標のもと、宮城県蔵王町を拠点としてに8所の就労継続支援B型事業所を運営している。

3. 事業（生産活動）の特徴、工賃向上取組

（1）生産活動の特徴

- ◆ 開所当初は、豆腐定食レストランと豆腐製造を中心とした生産活動が行われていたが、目標工賃7万円に向けて十分な収益が確保できず、ラーメン、総菜製造、水産加工、ビュッフェ、牛タン加工、缶詰製造など数多くの事業転換を試みてきていた。その中で、平成30年に試験的に取り組んできたプロテイン製造の売上が年々増加し、現在の事業の柱となっている。現在は、プロテイン加工と食肉加工の2種類の生産活動を行っている。
- ◆ プロテイン加工は、専用工場を開設し、HACCPを取得するなどして、プロテインメーカーの依頼に量的・質的に対応できるような体制を整えている。
- ◆ 食肉加工は事業所で食肉を仕入れ、加工し、自社販売を行っている。

（2）コロナ禍、物価高での売上向上・工賃向上の取組

- ◆ 開所当初から運営されていたレストランは、コロナ禍によって売上が激減してしまった。その影響を受け、レストランでの使用分である食肉加工収入も半分以下になった。一方で、コロナによって消費者がプロテインをネットで購入するようになり、プロテインの売上が急増した。レストラン事業は廃止した。
- ◆ 業務提携先のプロテインメーカーが原材料の仕入れや輸送コスト高騰などの影響を受けたため、事業所への加工依頼が減少し収入が下がった。製造全体でコスト削減の観点から、事業所の敷地にプロテインの材料倉庫を設置し、材料をまとめて在庫できるようにした。メーカー側の倉庫の保管料、運賃などがコストカットされ、全体での収益が確保された。

- ◆ みお七ヶ浜の食品加工の設備とノウハウは自社で豆腐製造や食肉加工を行っていたため、プロテインメーカーが期待する製造ロット、品質のニーズを満たすものであった。職員と利用者が一体となって製造量を増やしていきメーカーの期待に応えた。加えてHACCPの取得やアマゾンの監査を受けるなど、福祉ではなく食品工場としての質の高い生産体制を整えていった。



- ◆ 生産活動における利用者の参加度は作業の工程分解や治具、支援によって高めていく方針である。したがって、生産活動を選択するうえ最も重視していることは、事業としての成長性や収益性が高く、「工賃7万円払える可能性」であるかどうかである。さらには、その生産活動に取り組んだ結果、目標工賃の達成に対して十分な成果が見込まれないと判断した場合は勇気をもってその生産活動を取りやめ、別の生産活動に転換することも行っている。

4. 支援の特徴、利用者の高齢化・重度化対応の取組

(1) 支援の特徴

- ◆ どんなに障害が重くても、働きたい気持ちのある利用者は受け入れを断らない方針のもと日々の支援を進めている。
- ◆ 本人が興味を持って仕事に取り組めることが生産量の拡大につながるとの考えのもと、利用者の特性や状況に応じて柔軟にポジションや役割、仕事内容を変え、適材適所の配置に努めている。
- ◆ 工賃7万円をもとにした目標設定を行っている。日時決算を行い、達成度の共有や振り返りを行っている。
- ◆ 法人全体の目標である工賃7万円の達成の意義、目的について職員に対してことあるごとに伝えられている。そのための衛生管理、製造量についても具体的に伝えている。
- ◆ 職員が主体的に行動できるよう、会議などの機会を通じて自身の意見やアイデアを出したり提案できるよう、粘り強く会議や日常の生産活動の中で積極的な発言を促している。
- ◆ みお七ヶ浜では高齢（60代以上）の利用者は通所しておらず高齢化への対応は特段の課題となっていない。
- ◆ 20名中2名であるが精神障害の利用者の受け入れも進んでいる。仕事のつらさや工賃に対する不満や意見を訴える場合もあり、個別に対応している。

(2) 高齢化・重度化対応

- ◆ 他害がみられる利用者については個別の対応によって作業に参加できるように、興味が続かない人は一日のうちで色々な作業をやらせようなど、障がい特性や状況に合わせた仕事提供に取り組んでいる。
- ◆ 集団行動が苦手な利用者に対して、「集団行動」「歩行訓練」のプログラムを実施し、集団での作業に取り組めるよう支援している。落ち着いて作業に取り組める時間が徐々に増えてきて、生産量の増加に貢献できている。
- ◆ 高齢の利用者も数名いるが、特段の課題は感じられない。
- ◆ 障害が進行し身体機能が低下した利用者は一部みられる。立ち作業から座り作業へ変えるなどして対応している。
- ◆ 周囲に気が散って作業に集中できない利用者に対しては、機械の近くで作業できるよう配慮した。常に機械音や機械の動きがあることで、音や動きに慣れて気が散りにくくなり作業に集中できるようになった。

- ◆ 支援においてうまく行ったケースや取り組んでいるケース、重い障害を持った方の事例を法人内での副所長会議で研修し、各施設の職員会議で動画や資料を用いて共有し、そのノウハウが全体に行き渡るように取り組んでいる。

5. 今後に向けた課題・取り組みたいこと

- ◆ 事業所の強みとして、目標の工賃を設定し、十分な成果が得られなければ大胆に事業転換を行うことができる点が挙げられる。
- ◆ 今後も、福祉が行う生産活動としての甘さを捨て、通常の加工業者として、品質、納期、コストの面で依頼者の期待に応えていく。

4. 考察

4-1. コロナ禍、物価高という環境下での就労継続支援事業所の状況

4.1.1 令和2年度～4年度の就労継続支援A型・B型の状況

コロナ禍、物価高という社会環境の大きな変化の下、就労継続支援事業所の生産活動の状況を調査した。調査に協力いただいた5179か所の事業所の実態をみると、A型の平均賃金、B型の平均工賃ともに、この3か年では上昇傾向にある。

A型の就労支援会計の収支状況では、「収支はプラスを維持している」が33.2%、「3年の間にプラスに転じた」が13.8%、合計47.0%がプラスと回答している。「マイナスが続いているが、徐々に改善している」も約3割となっている。

B型の平均工賃については、「上昇傾向にある」が42.5%、「ほぼ変わらない」が35.7%となっている。全体的には上向き傾向にある中で、経営主体が社会福祉法人、事業開始年が2010年以前の事業所で「平均工賃は減少傾向にある」との回答がやや多くなっている。

コロナの影響については、「影響があったがすでに収束している」が4割を超え、最も多くなっている。影響の内容としては、「取引の減少」「販売機会の減少」を挙げるところが多かった。A型では「生産活動のための人員体制確保」のスコアが高くなっている。コロナへの対応策としては、「新たな取引先の開拓」が50.6%と最も多くなっている。特にA型事業所では6割がこれを挙げた。

一方、物価高の影響については、「影響が継続している」が66.7%と最も多く、「今後影響が出る可能性がある」15.6%を含めると8割以上の事業所に影響が及ぶ可能性がある。経営主体別では、社会福祉法人で「影響が継続している」と回答した事業所の割合が高い。営利法人の2割は「影響はない」と回答した。影響の内容としては、「固定費の上昇」が8割を超えて高い。社会福祉法人では「原価（率）の上昇、粗利益（率）減少」を挙げる事業所が76.3%と多い。物価高への対応策としては、「固定費低減策の実施」が最も多く、次いで「商品の値上げ」を挙げる事業所が多かった。「不採算事業、改善見込みのない事業からの撤退・縮小」にも12.7%の事業所が取り組んでいる。

アンケートでは、定量的な実態把握を目的として、選択式の回答とした。コロナについては、当初は法人の運営そのものに大きな影響が及んだものと思われるが、現在は落ち着きを取り戻している様子がうかがえる。コロナをきっかけに営業活動や販路拡大の取組、人員体制の見直しなど、工賃向上・経営改善に必要と思われる課題への取組が積極的に行われたことがわかる。こうした努力と社会・経済活動の回復によって生産活動が活性し、賃金・工賃の上昇につながっている。一方、物価高については、現在進行形の課題で、固定費の節約などできることから着手している状況であり、今後も影響が続くことが予想される。

4.1.2 ヒアリングの事例から見たコロナ禍や物価高の影響と取組

実態をより明らかにするために、この3か年の環境変化の中でも成果を上げている事業所にヒアリングを行い、生産活動における売上・利益確保のための取組について聞いた。

コロナについては、もともと行っていた事業の種類や内容によって影響の度合いや内容に違いが見られた。自主製品の製造・販売を行っている事業所では、イベント販売がすべて中止になるなどして大きな打撃を受けた。飲食事業や民泊施設の清掃業務についても大幅な売上減で撤退を余儀なくされた事業所がある。軽作業や施設外就労に取り組んでいる事業所では、「作業の種類によってはなくなったり中止になったものがあるが、別の仕事を受注することでカバーした」という事例が複数見られた。また、いわゆるエッセンシャルワークと言われる「コロナ禍でも中断することなく誰かがやらなければならなかった仕事」に従事していた事業所では、特需とも言える状況が起こっていた。

病院からユニフォームやタオルのクリーニングを受注しているあじさいやしごと・生活サポートセンターでは、感染リスクを回避する体制を整えながら事業を継続した。ウェブでは、入院患者の面会ができなくなり発注が急増した私物洗濯を、職員、利用者総出で対応したとのことである。施設や幼稚園の給食業務を行っているオリーブ轟では、クラスター発生で給食提供ができなくなった施設の要請を受け、急遽代替で給食提供を行ったという。清掃や草刈りの業務でも同様の特需が発生している。

この間の市場環境の変化に対応し、事業転換や事業拡大を図っている事業所も見られる。みお七ヶ浜は、売上の激減したレストラン事業を廃止し、平成30年から試験的に取り組んできたプロテイン製造の事業拡大に舵を切った。コロナ禍でプロテインのネット売上が急増し、業務提携先のプロテインメーカーの期待する製造ロット、品質向上のニーズに対応するため専用工場の開設に踏み切った。オークタウンは、ポスティング業務を元請けで実施しているが、コロナで激減したものの、飲食店等が事業を再開する際、助成金を使って広告宣伝を行うタイミングに合わせて、営業を強化することによって受注量を増やすことができた。並行して社内のDXを進めていたことで、発注増にも対応できる体制が整えられていた。

物価高に対しては、製造業でその影響を大きく受けている。ウインドは、パン・クッキーの製造販売を行っているが、材料費の高騰に伴い、商品の価格改定を行った。より影響の大きいパンよりクッキーの製造量を増やすといった生産コントロールも行い、利益確保に努めている。あじさいは、「これまでリーズナブルすぎた」個人宅の庭の清掃や墓清掃の料金を見直した。島根県の隠岐の島にある当事業所では島外に出た子どもがコロナ禍で帰省できず、高齢者だけでできなくなった庭・墓清掃の需要が急拡大した。作業負荷の増大もあり、値上げにも島民の理解を得ることができた。また、チャレンジITセンター、チャレンジャー、オークタウンなど紙媒体のサプライチェーンに関わる業種（印刷、封入・封緘業務、ポスティングなど）では、取引先の資材価格や電気代の高騰の影響のしわ寄せが事業所にきている。固定費の上昇分を印刷部数の削減によって調整されてしまうと、1件あたりの売上が下がり、別の仕事を補充する必要が出てくる。

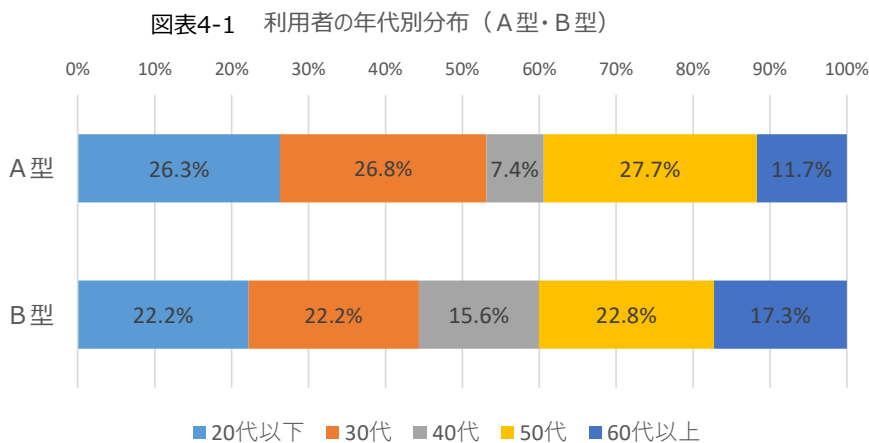
ヒアリングに応じていただいた事業所では、コロナの一時期は売上の大幅減少、作業の中止など、危機的な場面があったものの、生産活動に関わるさまざまな非常事態にもひるむことなく対応し、乗り切っている。いずれの事業所も、積み重ねてきた経験が活かされ、組織の強みにも気づいてパワーを発揮している。「利用者や職員が本当に頑張ってくれている」という言葉にこの間の充実した仕事ぶり、非常時を乗り切った自信が垣間見える。

オリーブ轟は、コロナ前にはイベント販売や企業・学校等への訪問販売を年間500か所行っていた。40年前に始めたクッキーは、地元では3世代にわたって親しまれている商品であり、抜群の知名度を誇る。コロナで販売機会が失われた直後、7万枚のチラシを作って、近隣にポスティングするなどしたところ、地元のメディアにも取り上げられ多くの住民から注文をいただくことができた。ワークショップSUN、ワークショップSUN横山は、施設外就労先の企業に高い作業品質が評価され、コロナの間に工場内に新たな部署への職域拡大の話をもらうことができた。今期より工場内2拠点で利用者が作業を行っている。商品サービスの生産力・納品力、品質に対する信頼がベースにあることで、経営環境が大きく変わっても、取引先や顧客との関係性がより強固になることを示している。

4-2. 利用者の重度化、高齢化への対応

4.2.1 利用者の高齢化や多様化の影響

障害者雇用の進展や、さまざまな就労支援サービス事業所の増加等の影響を受け、就労継続支援事業所を利用する人の状況や就労に求めるニーズが変わってきているのではないかとされている。利用者の高齢化や重度化が進み、これまでのように生産活動を行うことが難しくなっているのではないかといた声も聞かれるようになった。国保連のデータを見ると、就労継続支援A型事業所では、40歳以上の利用者の割合が年々増加しており、令和4年12月時点では、55.7%が40歳以上となっている。50歳以上に絞っても、3割以上を占めている。また、B型事業所でも同様の傾向が見られ、40歳以上の割合が同時期で58.8%、50歳以上で37.7%となっている。利用者の年齢の上昇は確実に進んでいる。本調査における年齢別の割合は、A型で、国保連データに比べ40代の割合が低く、50歳以上の割合が高くなっており、40歳以上が46.8%であった。B型では、40歳以上の割合が55.7%、50歳以上が40.1%であった。



本調査では、中高年齢層の利用者の増加が生産活動や支援にどのような影響を及ぼしているか、また支援上の課題やその対応についてアンケートで調べるとともに、事例的であっても、支援上の工夫について情報が得られれば、高齢化、重度化への対応のヒントになると考え、ヒアリング調査を行った。

アンケート結果からみた「支援上の課題」としては、「職員が生産活動に従事したり、検品する割合が増え、負担が重くなっている」が55.9%、「一部の利用者に難しい作業が集中する」が53.6%で多くなっている。「以前より生産性が落ちた利用者が増えている」「個別支援の対応が必要な利用者が増えている」も4割近くが課題に挙げており、高齢化、重度化が要因と思われる課題が上位となっている。社会福祉法人で2010年以前に事業開始した事業所では全体的にスコアが高く、課題が強く意識されている様子がうかがえる。

これらの課題をふまえ、「支援上、力を入れて取り組んでいること」としては「利用者の適性にあった生産活動の選択」「利用者の安定通所のための支援」「利用者の適性に合った作業を振り分けるための工程分解」などを挙げる事業所が多く見られた。A型、営利法人では「利用者の就労に関する意向・ニーズの把握」「職業準備性を高めるための支援」といった一般就労に向けた支援に力を入れているとの回答がやや多くなっている。

さらに、利用者の重度化・高齢化に対応した支援面の工夫について聞いたところ、「工程の細分化・適性に合わせた作業提供」が76.1%で最も多く、「関係機関と連携しながら働き続けられるよう支援」「治具、環境調整により利用者の能力を維持」などの項目を挙げる事業所も多く見られた。

利用者の特性を踏まえた支援の工夫について、自由記述で回答を得た。作業工程の細分化によりできる仕事を作っている例、高齢化等により衰えた視力や体力をカバーする治具の作成、自閉傾向の強い方、高次脳機能障害などの障害特性に合わせた環境調整を行っている例、発達障害など視覚的な情報が有効な方向けのマニュアルを作成している例などさまざまな現場の工夫例が示された。

これらの取組は重度、高齢の利用者に限った支援とというよりは、個々の利用者のアセスメントに基づき、年齢や障害程度にかかわらず、必要な個別支援を行っている例として示されたものという印象を受ける。加齢や障害特性による生産活動上の課題は個人差が大きく、利用者の希望やニーズによっても対応は変わる。すべての利用者に対し、個別支援計画作成に基づく支援をしっかりと行うことが基本であることを表している。

4.2.2 ヒアリング対象事業所の事例から見た重度化・高齢化への対応

実態をより明らかにするために、ヒアリング対象事業所に、利用者的高齢化、重度化の状況やその対応について聞いた。ヒアリングを行った事業所にも年齢の高い利用者が通所しており、必要な配慮が行われている。しかしながら、利用者的高齢化が生産活動を行う上で今のところ重大な課題とはなっていないと認識している事業所が多い。割合的に高齢利用者が少なく、組織的な対応を必要とする状況にないということもあるが、考え方として「高齢だから働けない」という一元的なとらえ方をしていない。「法人内で実施している生活介護事業においては、高齢化、重度化を課題ととらえ対応しているが、B型は就労支援であり、高齢化、重度化の前に、個々の利用者特性を見極めて仕事をマッチングするという基本からぶれないことが重要だ」という意見に見られるように、高齢化が課題なのではなく、仮に高齢化が要因の一つだとしても、個々の利用者の今の状況に合わせた支援にフォーカスすることが重要との認識である。

ダイレクトメール作業で10万円近い平均工賃実績を有するチャレンジャーは、法人内に4つのB型事業所、3つの生活介護事業所があり、それぞれの事業所で目指す支援の到達目標を定めている。生活介護から段階を踏んでステップアップすることができる支援モデルを構築し成果を上げている。「しごとに向かう態度」が最も高い水準にあるチャレンジャーの利用者は、自身の役割を認識し協力しあって働くことができる。加齢によって「重いものが運べない」ことはあっても「運びたくない」という利用者はいないと断言する。一方で、今後ゆっくりと進んでいく高齢化、重度化への対応という視点では、利用者の「ゆたかな働き方、暮らし方」を実現するための余暇支援や学習支援も重要であると考え、今後は高工賃だけに偏らずに一層の支援の充実を目指すこととしている。

あじさいでは顕著に利用者的高齢化が進んでいる。作業時間の調整やチーム構成の工夫により対応しているが、若い職員を中心に現場での負担が増している点は否めない。以前行っていた草刈り業務はシルバー人材センターや業者に任せ、あじさいでは手作業中心の庭掃除、墓掃除に切り替えた。障害者に限らず、町民全体の高齢化を考えると、地域の高齢者と利用者が一緒に働く環境を町に働きかけて作れたら良いとも考えている。

4-3. チェックリストの作成

4.3.1 クラスタ分析による事業所のタイプ分け

本調査では、利用者の多様化、ニーズの変化、事業環境の変化等に対応し、事業改善と支援力向上の観点で成果を上げるポイントは何かを探り、チェックリストを作成することが求められている。これまでも、A型の経営改善やB型の工賃向上のためのチェックリスト、B型事業のための自己点検ガイドラインなどが作られており、就労継続支援事業所のあるべき姿はさまざまな形で示されている。今回の調査ではコロナ、物価高といった社会・経済環境変化への対応、あるいは利用者の重度化、高齢化への対応といった切り口で、成果を上げている事業所の状況を調べたが、何か特別なことをやっているわけではなく、基本の経営と支援を徹底しているという印象が強い。

今回のチェックリスト作成にあたっては、「あてはまる」の数が多ければ優れた事業所で、少ない場合は課題が多く改善を要する事業所、という評価のためのチェックリストではなく、チェックによって事業所の傾向がわかり、どのタイプにも良いところや課題があって、それぞれの強み・弱みの気づきをもとに、次の方策を考えるきっかけにできるようなものを目指した。アンケートでは、過去のチェックリストをもとに、代表的な項目を提示し、その回答の背景にある特徴を抽出しグルーピングする分析方法として多変量解析（因子分析、クラスタ分析）を行った。分析の結果、9つの因子を抽出し、その傾向から5つのクラスタに分類することができた。

図表4-2 クラスタ別因子得点

クラスタ	度数	生産活動	利用者支援	経営管理	人材育成・情報収集と共有	危機管理	一般就労	生産性向上	事業拡大	コミュニケーション・チーム作り
クラスタ1	1367	0.492	0.491	0.462	0.313	0.183	0.322	0.125	-0.060	0.013
クラスタ2	1544	-0.040	-0.524	-0.333	-0.485	-0.296	0.066	0.034	-0.052	-0.277
クラスタ3	634	0.005	0.498	-0.932	0.387	0.223	-0.357	0.154	0.230	0.307
クラスタ4	830	0.138	-0.618	0.244	0.189	-0.014	-0.646	-0.186	0.033	0.175
クラスタ5	745	-0.978	0.450	0.365	-0.110	0.103	0.296	-0.224	-0.017	0.094

クラスタ1は、「生産活動」「利用者支援」「経営管理」の因子得点が高く、その他の因子を含め、全体的に高得点である。マイナスは「事業拡大」因子のみとなっている。

クラスタ2は、クラスタ1と対照的に、全体的に因子得点が低い傾向にある。特に、「利用者支援」「人材育成・情報収集と共有」の得点が低くなっている。

クラスタ3は、「利用者支援」「人材育成・情報収集と共有」の因子得点が高い。「コミュニケーション・チーム作り」のスコアも他のクラスタより高くなっている。逆に「経営管理」の得点が低い。

クラスタ4は、「経営管理」「コミュニケーション・チーム作り」の因子得点がやや高く、「利用者支援」「一般就労」の得点が低い。また、このクラスタは、A型、B型別に傾向に違いが見られ、「利用者支援」の得点が低いところは共通しているものの、A型では「生産活動」「人材育成・情報収集と共有」の因子得点が高いのに対し、B型では、「経営管理」の得点がやや高く、「一般就労」「生産性向上」の得点が低くなっている。

クラスタ5は、「利用者支援」「経営管理」「一般就労」の因子得点が高く、「生産活動」の因子得点が低い。

さらにクラスターごとの特徴を明らかにするため、クラスター別にアンケートの主要項目のクロス分析を行った。5つのクラスターのうち、令和4年度の平均売上・平均賃金・工賃が最も高いのは、A型ではクラスター4、B型では、クラスター1であった。クラスター1は全体的に因子得点が高く、逆にクラスター2は全体的に低い傾向が見られたが、B型の工賃でみると大きな違いは認められない。経営管理に強く、生産活動も支援も活性しているように見えるクラスター1だが、営利法人で比較的新しい事業所が多いことから、活動の質的な部分には課題があるようにも見受けられる。逆に、全体的に活動量が少なく、自己評価も厳しいと思われるクラスター2については、経営基盤、支援基盤がすでに築かれており、積極的な活動がなくても一定水準の成果を出せる力を持っているように見える。クラスター3は、利用者に安心して通ってもらえる場を提供し、高齢化や多様化にも対応して丁寧な支援を行っている様子が見えが、工賃、賃金の面では厳しい状況となっている。クラスター4のA型事業所は、事業の構築、経営の安定に努め、成果を上げているが、支援面の充実はこれからというタイプである。クラスター4のB型については、長く事業を運営しているところが多く、知的障害の方を中心に加齢も進んでいる様子が見えが、パンや菓子製造など自主製品を手掛ける事業所も多く、コロナや物価高の影響も受けている。経営管理、人材育成、コミュニケーションといった組織基盤の因子得点はプラスでポテンシャルは高い。クラスター5については、地元企業からの受注作業や農業に取り組み、地域との連携の強さを感じられるタイプである。コロナや物価高の影響はないとする事業所の割合がやや高い点も他のクラスターと異なる特徴である。利用者の平均年齢がやや高く、支援面の課題が多く挙げられている。

4.3.2 チェックリスト項目の再検討

クラスター分析を踏まえ、改めてチェックリスト項目を通覧し、下記の手順で整理、修正した。

- ①項目ごとに因子得点の標準偏差を出し、回答にあまりばらつきがなく、削除してもあまり影響がないと思われる下位8項目を削除。（下表8項目）

図表4-3 チェックリストから削除する項目①

		標準偏差	1 生産活動	2 利用者支援	3 経営管理	4 人材育成・情報収集と共有	5 危機管理	6 一般就労	7 生産性向上	8 事業拡大	9 コミュニケーション・チーム作り
組織運営	R_Q38_2 運営規程や活動内容、個別支援計画等の内容について、利用者に正しく説明を行い、同意を得ている	0.10717	-0.023	0.312	0.177	0.144	0.325	0.160	0.054	0.090	0.096
利用者支援	R_Q40_12 非常勤職員、パート職員も常勤職員同様に利用者の状況を把握し、支援を行っている	0.10673	0.051	0.393	0.131	0.165	0.173	0.057	0.042	0.028	0.105
組織運営	R_Q38_12 コロナ禍、物価高への対応等重要な意思決定について、トップが迅速な判断・行動をとり、対応した	0.10380	0.241	0.210	0.309	0.157	0.421	0.066	0.131	0.162	0.108
組織運営	R_Q38_20 若い職員や入職して日の浅い職員が発言、提案しやすい環境が作られている	0.10360	0.113	0.297	0.256	0.340	0.151	0.126	0.111	0.035	0.319
組織運営	R_Q38_3 就労継続支援事業所として、生産活動の充実、賃金・工賃の向上に積極的に取り組んでいる	0.09820	0.235	0.214	0.214	0.066	0.356	0.196	0.169	0.287	0.014
組織運営	R_Q38_11 生産活動の活性化に対し、トップがリーダーシップを発揮している	0.09246	0.236	0.202	0.386	0.136	0.348	0.112	0.167	0.261	0.124
組織運営	R_Q38_13 サービス提供に必要な人材を配置している	0.07867	0.068	0.262	0.116	0.300	0.296	0.130	0.153	0.144	0.175
生産活動	R_Q39_8 利用者が1日十分働けるだけの仕事量が確保されている	0.06471	0.132	0.256	0.142	0.047	0.203	0.131	0.209	0.195	0.067

②各因子ごとの傾向が表れている項目の中で、因子得点が低く、削除しても影響が少ないと思われる4項目（下表紫色の項目）を削除。（ただし、このうち「サービス提供に必要な人材を配置している」「利用者が1日十分働けるだけの仕事が確保されている」の2項目は①と重複している。）

図表4-4 チェックリストから削除する項目②

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
	生産活動	利用者支援	経営管理	人材育成・情報収集と共有	危機管理	一般就労	生産性向上	事業拡大	コミュニケーション・チーム作り
R_Q39_14 地域住民や事業所を対象にしたマーケットリサーチを行っている	0.679	0.100	0.184	0.111	-0.066	0.070	-0.014	0.034	0.057
R_Q39_13 コロナや物価高	0.673	0.085	0.140	0.069	0.096	0.042	0.078	-0.073	0.014
R_Q39_5 商品力や付加価値の向上に努めている	0.565	0.147	0.117	0.031	0.191	0.013	0.148	0.130	0.106
R_Q39_2 商工会や中小企業家同友会の会員になるなど、地域の企業や産業等との連携を図り、生産活動に活かしている	0.563	0.081	0.122	0.179	-0.055	0.106	-0.047	0.209	-0.023
R_Q39_3 よろず支援拠点の相談支援、事業再構築補助金など福祉以外の公的支援等を積極的に活用している	0.548	0.049	0.118	0.141	-0.072	0.108	-0.078	0.046	0.009
R_Q39_15 生産性向上のための設備投資を行っている	0.533	0.090	0.111	0.080	0.090	0.057	0.313	0.004	0.045
R_Q39_11 生産活動の活性化を目的とする助成金の申請を積極的に行っている	0.530	0.064	0.085	0.081	0.041	0.076	0.032	-0.126	0.002
R_Q39_1 地域の産業動向や企業・住民のニーズを探るなど、新たな生産活動や販路拡大のための情報収集を行っている	0.524	0.215	0.186	0.183	0.030	0.069	0.013	0.323	0.057
R_Q39_10 物価対策として、生産活動に係る商品価格や受注単価を見直した	0.517	0.078	0.102	0.011	0.175	-0.054	0.089	-0.077	-0.029
R_Q39_9 売上向上のための営業活動、販路開拓を行っている	0.506	0.189	0.147	0.087	0.142	0.132	0.145	0.296	0.061
R_Q39_4 収益性の高い事業に取り組んでいる	0.503	0.077	0.152	0.021	0.160	0.133	0.150	0.160	0.081
R_Q39_12 受注作業や施設外就労の新規案件については、見積書をこちらから出している	0.473	0.041	0.137	0.120	0.032	0.115	0.066	-0.058	-0.060
R_Q40_9 利用者が仕事に集中できるよう、グループ分けや作業場所の調整など、個別支援を含めて環境調整を行っている	0.093	0.627	0.142	0.160	0.137	-0.040	0.185	0.056	-0.016
R_Q40_11 モニタリングを行い、利用者の状況や意向を確認し、それを反映した支援を随時行っている	0.023	0.595	0.180	0.134	0.242	0.154	0.094	0.006	0.036
R_Q40_6 年齢や障害の状況にかかわらず、生産活動を通して、一人ひとりの役割ややりがいが高めることができるという考えのもと、支援を行っている	0.113	0.576	0.107	0.086	0.218	0.058	0.080	0.032	0.067
R_Q40_10 利用者の適性に合わせ、治具などの工夫により仕事の充実が図れるよう支援している	0.120	0.533	0.138	0.126	0.053	-0.046	0.171	0.048	-0.078
R_Q40_2 利用者の作業面のアセスメントをとり、適性にあった工程に入ってもらうことで全体の生産性を上げることに努めている	0.179	0.519	0.175	0.141	0.115	0.199	0.240	0.071	0.004
R_Q40_3 利用者の就労に関する希望やニーズを聞き取り、その実現のための就労に関する具体的な目標、支援計画を作成している	0.168	0.493	0.161	0.114	0.138	0.446	0.113	-0.043	-0.005
R_Q40_8 就労意欲、能力を高める支援を実施するため、事業所内外の情報収集・共有し、現場の創意工夫につなげている	0.373	0.477	0.252	0.149	0.004	0.142	0.088	0.136	0.053
R_Q40_5 仕事の選択は利用者の希望を優先して、配置や役割を決めている	0.185	0.423	0.101	0.053	0.094	0.148	-0.056	-0.060	0.079
R_Q38_5 就労継続支援事業所の利用者層は多様であり、個々のニーズに合わせた支援を行うことを重視している	0.082	0.419	0.111	0.149	0.277	0.159	0.036	0.050	0.048
R_Q40_12 非常勤職員、パート職員も常勤職員同様に利用者の状況を把握し、支援を行っている	0.051	0.393	0.131	0.165	0.173	0.057	0.042	0.028	0.105
R_Q40_7 利用者に売上、工賃・賃金の目標を共有されている	0.294	0.295	0.294	0.026	-0.013	0.028	-0.047	0.092	-0.005
R_Q39_8 利用者が1日十分働けるだけの仕事量が確保されている	0.132	0.256	0.142	0.047	0.203	0.131	0.209	0.195	0.067
R_Q38_9 事業計画書には、事業別・部門別の目標が数字で明記され、共有されている	0.225	0.078	0.696	0.116	0.117	0.103	0.038	-0.005	-0.243
R_Q38_23 計画と実績の差を定期的に分析している	0.220	0.196	0.691	0.145	0.048	0.084	0.092	0.020	0.192
R_Q38_24 目標達成に向け、計画の修正を適宜行っている	0.243	0.236	0.650	0.154	0.050	0.133	0.091	0.006	0.231
R_Q38_10 目標を実現するための事業計画を立てている	0.170	0.112	0.641	0.164	0.207	0.048	0.072	0.008	-0.205
R_Q38_8 中期目標が立てられ、職員に周知されている	0.220	0.146	0.573	0.160	0.138	0.137	0.024	0.067	0.033
R_Q38_19 事業計画の進捗確認、目標の実現のための会議が定期的に行われている	0.168	0.215	0.540	0.268	0.090	0.035	0.029	0.008	0.183
R_Q39_6 事業別の売上目標を立てている（損益分岐点売上）	0.431	0.121	0.453	0.006	0.099	0.088	0.164	0.058	-0.048
R_Q39_7 管理者、経理だけでなく、生産活動に関わる数字を職員が定期的に把握している	0.251	0.213	0.429	0.107	0.095	-0.003	0.117	0.086	0.065
R_Q38_25 サービス提供時に得られた事例を、マニュアルや手順書の見直しに反映させている	0.192	0.327	0.423	0.221	0.058	0.134	0.104	-0.007	0.201
R_Q38_11 生産活動の活性化に対し、トップがリーダーシップを発揮している	0.236	0.202	0.386	0.136	0.348	0.112	0.167	0.261	0.124
R_Q38_1 事業運営の理念・方針が設定され、職員間で共有されている	0.054	0.239	0.364	0.235	0.295	0.036	0.071	0.121	0.102
R_Q38_22 会議で決まったことは全体に共有され、確実に実行されている	0.071	0.318	0.330	0.268	0.215	0.087	0.102	0.091	0.330
R_Q38_14 職員の知識・技術向上のために、研修等の機会を確保している	0.068	0.242	0.175	0.528	0.232	0.096	0.119	0.080	0.066
R_Q38_15 事業所見学、他法人の職員との交流など外部の情報に触れる機会が多く用意されている	0.269	0.190	0.169	0.517	0.008	0.097	0.024	0.201	-0.008
R_Q38_17 オンライン研修、eラーニングなどオンライン型の研修を活用している	0.165	0.139	0.162	0.470	0.181	-0.042	0.034	-0.105	-0.079
R_Q38_16 職員11つの事業所や担当部門に固定せず、さまざまな経験・キャリアを積める環境が作られている	0.264	0.143	0.275	0.413	0.075	0.095	0.015	0.033	0.033
R_Q38_21 オンライン会議やチャットなど対面にこだわらずに情報共有する仕組みを導入・活用している	0.254	0.144	0.232	0.413	0.078	0.098	0.058	-0.111	0.081
R_Q38_18 職員間の意思疎通、支援内容の共有等を行うための時間や機会を日常的に確保している	0.026	0.338	0.214	0.394	0.196	0.078	0.115	0.062	0.266
R_Q38_20 若い職員や入職して日の浅い職員が発言、提案しやすい環境が作られている	0.113	0.297	0.256	0.340	0.151	0.126	0.111	0.035	0.319
R_Q40_1 さまざまな関係機関・団体と連携し、地域における支援のネットワークづくりに取り組んでいる	0.331	0.336	0.065	0.316	0.018	0.074	0.117	0.170	-0.069
R_Q38_13 サービス提供に必要な人材を配置している	0.068	0.262	0.116	0.300	0.296	0.130	0.153	0.144	0.175
R_Q38_7 コロナ禍では、利用者の健康、安全を第一に考え、感染リスクを抑えることを第一に考え、対応した	0.034	0.226	0.103	0.107	0.452	-0.039	-0.023	-0.070	0.009
R_Q38_6 コロナ禍でも、感染拡大への配慮をしつつ、できるだけ事業所を開所し、仕事を継続することに注力した	0.059	0.164	0.053	0.079	0.451	0.038	0.037	-0.012	-0.026
R_Q38_12 コロナ禍、物価高への対応等重要な意思決定について、トップが迅速な判断・行動をとり、対応した	0.241	0.210	0.309	0.157	0.421	0.066	0.131	0.162	0.108
R_Q38_3 就労継続支援事業所として、生産活動の充実、賃金・工賃の向上に積極的に取り組んでいる	0.235	0.214	0.214	0.066	0.356	0.196	0.169	0.287	0.014
R_Q38_2 運営規程や活動内容、個別支援計画等の内容について、利用者に正しく説明を行い、同意を得ている	-0.023	0.312	0.177	0.144	0.325	0.160	0.054	0.090	0.096
R_Q40_4 一般就労を希望する利用者に対しては、そのゴールから逆算して具体的な目標、計画を作成し、個別支援を行っている	0.262	0.297	0.152	0.092	0.032	0.685	0.040	-0.027	0.037
R_Q38_4 就労継続支援事業所での就労は訓練として位置づけ、一般就労など次のステップに進めるよう支援することに力を入れている	0.258	0.118	0.164	0.119	0.094	0.601	0.066	0.145	0.038
R_Q39_16 生産性向上のための環境整備に取り組んでいる（整理整頓、定位置管理等）	0.208	0.320	0.154	0.146	0.100	0.051	0.647	0.028	0.049
R_Q39_17 生産性向上のため、工程改善に取り組んでいる	0.232	0.375	0.158	0.106	0.062	0.089	0.631	0.038	0.021

③「組織運営」に係る項目として設定していたが、因子得点の傾向から「人材育成・情報共有」として分けたほうが良いと思われる項目を分離、また、因子得点の傾向により分類を移動されたほうが適切と思われる項目を移動、さらに、今後の運用を考え、コロナ、物価高に限定せず「リスク」「環境変化」への対応として文章を変更。（次ページ表、赤文字部分）

図表4-5 チェックリスト修正案

分類	項目
生産活動	R_Q39_14 地域住民や事業所を対象にしたマーケットリサーチを行っている
生産活動	R_Q39_13 コロナや物価高→ 社会・経済環境の変化 をチャンスととらえ、事業や商品・サービスの見直しを図っている
生産活動	R_Q39_5 商品力や付加価値の向上に努めている
生産活動	R_Q39_2 商工会や中小企業家同友会の会員になるなど、地域の企業や産業等との連携を図り、生産活動に活かしている
生産活動	R_Q39_3 よろず支援拠点の相談支援、事業再構築補助金など福祉以外の公的支援等を積極的に活用している
生産活動	R_Q39_15 生産性向上のための設備投資を行っている
生産活動	R_Q39_11 生産活動の活性化を目的とする助成金の申請を積極的に行っている
生産活動	R_Q39_1 地域の産業動向や企業・住民のニーズを探るなど、新たな生産活動や販路拡大のための情報収集を行っている
生産活動	R_Q39_10 物価対策として、生産活動に係る商品価格や受注単価を見直した → 環境変化に対応し、生産活動に係る商品・サービスの価格を見直すなど粗利益管理を行っている
生産活動	R_Q39_9 売上向上のための営業活動、販路開拓を行っている
生産活動	R_Q39_4 収益性の高い事業に取り組んでいる
生産活動	R_Q39_12 受注作業や施設外就労の新規案件については、見積書をこちらから出している
利用者支援	R_Q40_9 利用者が仕事に集中できるよう、グループ分けや作業場所の調整など、個別支援を含めて環境調整を行っている
利用者支援	R_Q40_11 モニタリングを行い、利用者の状況や意向を確認し、それを反映した支援を随時行っている
利用者支援	R_Q40_6 年齢や障害の状況にかかわらず、生産活動を通して、一人ひとりの役割ややりがいが高めることができるという考えのもと、支援を行っている
利用者支援	R_Q40_10 利用者の適性に合わせ、治具などの工夫により仕事の充実が図れるよう支援している
利用者支援	R_Q40_2 利用者の作業面のアセスメントをとり、適性にあった工程に入ってもらうことで全体の生産性を上げることに努めている
利用者支援	R_Q40_3 利用者の就労に関する希望やニーズを聞き取り、その実現のための就労に関する具体的な目標、支援計画を作成している
利用者支援	R_Q40_8 就労意欲、能力を高める支援を実施するため、事業所内外の情報を収集・共有し、現場の創意工夫につなげている
利用者支援	R_Q40_5 仕事の選択は利用者の希望を優先して、配置や役割を決めている
利用者支援	R_Q38_5 就労継続支援事業所の利用者層は多様であり、個々のニーズに合わせた支援を行うことを重視している
利用者支援	R_Q40_12 非常勤職員、パート職員も常勤職員同様に利用者の状況を把握し、支援を行っている
利用者支援	R_Q40_7 利用者に売上、工賃・賃金の目標が共有されている
生産活動	R_Q39_8 利用者が1日十分働けるだけの仕事量が確保されている
組織運営	R_Q38_9 事業計画書には、事業別・部門別の目標が数字で明記され、共有されている
組織運営	R_Q38_23 計画と実績の差を定期的に分析している
組織運営	R_Q38_24 目標達成に向け、計画の修正を適宜行っている
組織運営	R_Q38_10 目標を実現するための事業計画を立てている
組織運営	R_Q38_8 中期目標が立てられ、職員に周知されている
組織運営	R_Q38_19 事業計画の進捗確認、目標の実現のための会議が定期的に行われている
生産活動	R_Q39_6 事業別の売上目標を立てている（損益分岐点売上）
生産活動	R_Q39_7 管理者、経理だけでなく、生産活動に関わる数字を職員が定期的に把握している
組織運営	R_Q38_25 サービス提供時に得られた事柄を、マニュアルや手順書の見直しに反映させている
組織運営	R_Q38_11 生産活動の活性化に対し、トップがリーダーシップを発揮している
組織運営	R_Q38_1 事業運営の理念・方針が設定され、職員間で共有されている
組織運営	R_Q38_22 会議で決まったことは全体に共有され、確実に実行されている
人材育成・情報共有	R_Q38_14 職員の知識・技術向上のために、研修等の機会を確保している
人材育成・情報共有	R_Q38_15 事業所見学、他法人の職員との交流など外部の情報に触れる機会が多く用意されている
人材育成・情報共有	R_Q38_17 オンライン研修、eラーニングなどオンライン型の研修を活用している
人材育成・情報共有	R_Q38_16 職員は1つの事業所や担当部門に固定せず、さまざまな経験・キャリアを積める環境が作られている
人材育成・情報共有	R_Q38_21 オンライン会議やチャットなど対面にこだわらずに情報共有する仕組みを導入・活用している
人材育成・情報共有	R_Q38_18 職員間の意思疎通、支援内容の共有等を行うための時間や機会を日常的に確保している
人材育成・情報共有	R_Q38_20 若い職員や入職して日の浅い職員が発言、提案しやすい環境が作られている
人材育成・情報共有	R_Q40_1 さまざまな関係機関・団体と連携し、地域における支援のネットワークづくりに取り組んでいる
組織運営	R_Q38_13 サービス提供に必要な人材を配置している
組織運営	R_Q38_7 コロナ禍では、利用者の健康、安全を第一に考え、感染リスクを抑えることを第一に考え、対応した → コロナ禍など非常時には利用者の健康、安全を第一に考え対応している
組織運営	R_Q38_6 コロナ禍でも、感染拡大への配慮をしつつ、できるだけ事業所を開所し、仕事を継続することに注力した → コロナ禍、災害などリスクを想定したうえで事業所の運営や利用者の仕事の継続できるよう準備している
組織運営	R_Q38_12 コロナ禍、物価高への対応等重要な意思決定について、トップが迅速な判断・行動をとり、対応した
組織運営	R_Q38_3 就労継続支援事業所として、生産活動の充実、賃金・工賃の向上に積極的に取り組んでいる
組織運営	R_Q38_2 運営規程や活動内容、個別支援計画等の内容について、利用者に対ししく説明を行い、同意を得ている
利用者支援	R_Q40_4 一般就労を希望する利用者に対しては、そのゴールから逆算して具体的な目標、計画を作成し、個別支援を行っている
利用者支援	R_Q38_4 就労継続支援事業所での就労は訓練として位置づけ、一般就労など次のステップに進めるよう支援することに力を入れている
生産活動	R_Q39_16 生産性向上のための環境整備に取り組んでいる（整理整頓、定位置管理等）
生産活動	R_Q39_17 生産性向上のため、工程改善に取り組んでいる

修正したチェックリスト案は以下のとおりである。

図表4-6 修正後のチェックリスト

分類	項目
組織運営	1 R_Q38_9 事業計画書には、事業別・部門別の目標が数字で明記され、共有されている
組織運営	2 R_Q38_23 計画と実績の差を定期的に分析している
組織運営	3 R_Q38_24 目標達成に向け、計画の修正を適宜行っている
組織運営	4 R_Q38_10 目標を実現するための事業計画を立てている
組織運営	5 R_Q38_8 中期目標が立てられ、職員に周知されている
組織運営	6 R_Q38_19 事業計画の進捗確認、目標の実現のための会議が定期的に行われている
組織運営	7 R_Q38_25 サービス提供時に得られた事柄を、マニュアルや手順書の見直しに反映させている
組織運営	8 R_Q38_1 事業運営の理念・方針が設定され、職員間で共有されている
組織運営	9 R_Q38_7 コロナ禍など非常時には利用者の健康、安全を第一に考え対応している
組織運営	10 R_Q38_6 コロナ禍、災害などリスクを想定したうえで事業所の運営や利用者の仕事の継続できるよう準備している
人材育成・情報共有	1 R_Q38_14 職員の知識・技術向上のために、研修等の機会を確保している
人材育成・情報共有	2 R_Q38_15 事業所見学、他法人の職員との交流など外部の情報に触れる機会が多く用意されている
人材育成・情報共有	3 R_Q38_17 オンライン研修、eラーニングなどオンライン型の研修を活用している
人材育成・情報共有	4 R_Q38_16 職員は1つの事業所や担当部門に固定せず、さまざまな経験・キャリアを積める環境が作られている
人材育成・情報共有	5 R_Q38_21 オンライン会議やチャットなど対面にこだわらずに情報共有する仕組みを導入・活用している
人材育成・情報共有	6 R_Q38_18 職員間の意思疎通、支援内容の共有等を行うための時間や機会を日常的に確保している
人材育成・情報共有	7 R_Q40_1 さまざまな関係機関・団体と連携し、地域における支援のネットワークづくりに取り組んでいる
生産活動	1 R_Q39_14 地域住民や事業所を対象にしたマーケットリサーチを行っている
生産活動	2 R_Q39_13 社会・経済環境の変化をチャンスととらえ、事業や商品・サービスの見直しを図っている
生産活動	3 R_Q39_5 商品力や付加価値の向上に努めている
生産活動	4 R_Q39_2 商工会や中小企業家同友会の会員になるなど、地域の企業や産業等との連携を図り、生産活動に活かしている
生産活動	5 R_Q39_3 よろず支援拠点の相談支援、事業再構築補助金など福祉以外の公的支援等を積極的に活用している
生産活動	6 R_Q39_15 生産性向上のための設備投資を行っている
生産活動	7 R_Q39_11 生産活動の活性化を目的とする助成金の申請を積極的に行っている
生産活動	8 R_Q39_1 地域の産業動向や企業・住民のニーズを探るなど、新たな生産活動や販路拡大のための情報収集を行っている
生産活動	9 R_Q39_10 環境変化に対応し、生産活動に係る商品・サービスの価格を見直すなど粗利益管理を行っている
生産活動	10 R_Q39_9 売上向上のための営業活動、販路開拓を行っている
生産活動	11 R_Q39_4 収益性の高い事業に取り組んでいる
生産活動	12 R_Q39_6 事業別の売上目標を立てている（損益分岐点売上）
生産活動	13 R_Q39_7 管理者、経理だけでなく、生産活動に関わる数字を職員が定期的に把握している
生産活動	14 R_Q39_16 生産性向上のための環境整備に取り組んでいる（整理整頓、定位置管理等）
生産活動	15 R_Q39_17 生産性向上のため、工程改善に取り組んでいる
利用者支援	1 R_Q40_9 利用者が仕事に集中できるよう、グループ分けや作業場所の調整など、個別支援を含めて環境調整を行っている
利用者支援	2 R_Q40_11 モニタリングを行い、利用者の状況や意向を確認し、それを反映した支援を随時行っている
利用者支援	3 R_Q40_6 年齢や障害の状況にかかわらず、生産活動を通して、一人ひとりの役割ややりがいを高めることができるという考えのもと、支援を行っている
利用者支援	4 R_Q40_10 利用者の適性に合わせ、治具などの工夫により仕事の充実が図れるよう支援している
利用者支援	5 R_Q40_2 利用者の作業面のアセスメントをとり、適性にあった工程に入ってもらうことで全体の生産性を上げることに努めている
利用者支援	6 R_Q40_3 利用者の就労に関する希望やニーズを聞き取り、その実現のための就労に関する具体的な目標、支援計画を作成している
利用者支援	7 R_Q40_8 就労意欲、能力を高める支援を実施するため、事業所内外の情報を収集・共有し、現場の創意工夫につなげている
利用者支援	8 R_Q40_5 仕事の選択は利用者の希望を優先して、配置や役割を決めている
利用者支援	9 R_Q38_5 就労継続支援事業所の利用者層は多様であり、個々のニーズに合わせた支援を行うことを重視している
利用者支援	10 R_Q40_7 利用者に売上、工賃・賃金の目標が共有されている
利用者支援	11 R_Q40_4 一般就労を希望する利用者に対しては、そのゴールから逆算して具体的な目標、計画を作成し、個別支援を行っている
利用者支援	12 R_Q38_4 就労継続支援事業所での就労は訓練として位置づけ、一般就労など次のステップに進めるよう支援することに力を入れている

4.3.3 チェックリストの運用

このチェックリストは、就労継続支援 A 型、B 型事業所が生産活動の活性化に向けて、その傾向と対策について自己チェックすることを想定している。チェックリストの結果を参考に、A 型の経営改善計画や B 型の工賃向上計画の作成に役立てていただくことが目的であり、チェック表に示した項目に対する興味を喚起し、とかく抽象的になりやすい事業所の特徴について、わかりやすく、簡便に傾向を知ること、解決・改善に向けた気づきを提供することができる。よって、チェックした結果に基づいて、自事業所の評価の良し悪しをみるものではないことに留意して活用いただきたい。

こうした運用方針に基づき、簡便さを重視し、チェック方法は以下の通りとする。

【チェックリストの使い方】

チェックリストを用いて、自事業所の傾向が5つのタイプのうち、どれにあてはまるかを判別することができる。

①チェックリストの44項目について、「あり」「なし」をチェックする。

②「組織運営」「人材育成・情報共有」「生産活動」「利用者支援」の分野別チェック率を計算する。

図表4-7 チェックリストを使ったタイプ判定手順

分類	項目数	比率
組織運営	／10個	%
人材育成・情報共有	／7個	%
生産活動	／15個	%
利用者支援	／12個	%
合計※1	／44個	

※2
最も高い分類を
1つ選択

※1 チェック数の合計が 38個以上 → **タイプA**
 チェック数の合計が 22個以下 → **タイプB**
 チェック数の合計が 23個～37個 の場合

最も比率の高い分類が	その分類のチェックの個数が	タイプ
「組織運営」で	8個～10個 ならば	タイプE
	7個 ならば	タイプD
	0個～6個 ならば	タイプC
「人材育成・情報共有」で	6個～7個 ならば	タイプC
	5個 ならば	タイプD
	0個～4個 ならば	タイプE
「生産活動」で	8個～15個 ならば	タイプC
	6個～7個 ならば	タイプD
	0個～5個 ならば	タイプE
「利用者支援」で	10個～12個 ならば	タイプE
	9個 ならば	タイプC
	0個～8個 ならば	タイプD

【タイプ判定の例】

1. 該当する項目に○
2. 分類別に○の個数を記入
3. 分類別の○の比率を計算
4. この例の場合、○の合計数が29個で、23～37個の間なので、タイプAでもBでもないことが判明
5. 分類別%をみると、「利用者支援」が75%で最も大きいので、この分類の判定欄を見る
6. 利用者支援の個数が9個であることから、最終的に「タイプC」と判別することができる。

図表4-8 タイプ判定の例

分類	チェックリスト	該当に ○	○の 個数	分類別%	タイプC～Eの判定
組織運営	1 事業計画書には、事業別・部門別の目標が数字で明記され、共有されている	○	6	60.0%	○の数が 8～10 → タイプE 7 → タイプD 0～6 → タイプC
組織運営	2 計画と実績の差を定期的に分析している	○			
組織運営	3 目標達成に向け、計画の修正を適宜行っている	○			
組織運営	4 目標を実現するための事業計画を立てている	○			
組織運営	5 中期目標が立てられ、職員に周知されている	○			
組織運営	6 事業計画の進捗確認、目標の実現のための会議が定期的に行われている	○			
組織運営	7 サービス提供時に得られた事柄を、マニュアルや手順書の見直しに反映させている	○			
組織運営	8 事業運営の理念・方針が設定され、職員間で共有されている	○			
組織運営	9 コロナ禍など非常時には利用者の健康、安全を第一に考え対応している	○			
組織運営	10 コロナ禍、災害などリスクを想定したうえで事業所の運営や利用者の仕事の継続できるよう準備している	○			
人材育成・情報共有	1 職員の知識・技術向上のために、研修等の機会を確保している	○	5	71.4%	○の数が 6～7 → タイプC 5 → タイプD 0～4 → タイプE
人材育成・情報共有	2 事業所見学、他法人の職員との交流など外部の情報に触れる機会が多く用意されている	○			
人材育成・情報共有	3 オンライン研修、eラーニングなどオンライン型の研修を活用している	○			
人材育成・情報共有	4 職員は1つの事業所や担当部門に固定せず、さまざまな経験・キャリアを積める環境が作られている	○			
人材育成・情報共有	5 オンライン会議やチャットなど対面にこだわらずに情報共有する仕組みを導入・活用している	○			
人材育成・情報共有	6 職員間の意思疎通、支援内容の共有等を行うための時間や機会を日常的に確保している	○			
人材育成・情報共有	7 さまざまな関係機関・団体と連携し、地域における支援のネットワークづくりに取り組んでいる	○			
生産活動	1 地域住民や事業所を対象にしたマーケットリサーチを行っている	○	9	60.0%	%の最も高い分類を選択 ○の数が 8～15 → タイプC 6～7 → タイプD 0～5 → タイプE
生産活動	2 社会・経済環境の変化をチャンスととらえ、事業や商品・サービスの見直しを図っている	○			
生産活動	3 商品力や付加価値の向上に努めている	○			
生産活動	4 商工会や中小企業家同友会の会員になるなど、地域の企業や産業等との連携を図り、生産活動に活かしている	○			
生産活動	5 よろず支援拠点の相談支援、事業再構築補助金など福祉以外の公的支援等を積極的に活用している	○			
生産活動	6 生産性向上のための設備投資を行っている	○			
生産活動	7 生産活動の活性化を目的とする助成金の申請を積極的に行っている	○			
生産活動	8 地域の産業動向や企業・住民のニーズを探るなど、新たな生産活動や販路拡大のための情報収集を行っている	○			
生産活動	9 環境変化に対応し、生産活動に係る商品・サービスの価格を見直すなど粗利益管理を行っている	○			
生産活動	10 売上向上のための営業活動、販路開拓を行っている	○			
生産活動	11 収益性の高い事業に取り組んでいる	○			
生産活動	12 事業別の売上目標を立てている（損益分岐点売上）	○			
生産活動	13 管理者、経理だけでなく、生産活動に関わる数字を職員が定期的に把握している	○			
生産活動	14 生産性向上のための環境整備に取り組んでいる（整理整頓、定位置管理等）	○			
生産活動	15 生産性向上のため、工程改善に取り組んでいる	○			
利用者支援	1 利用者が仕事に集中できるよう、グループ分けや作業場所の調整など、個別支援を含めて環境調整を行っている	○	9	75.0%	○の数が 10～12 → タイプE 9 → タイプC 0～8 → タイプD
利用者支援	2 モニタリングを行い、利用者の状況や意向を確認し、それを反映した支援を随時行っている	○			
利用者支援	3 年齢や障害の状況にかかわらず、生産活動を通して、一人ひとりの役割ややりがいを高めることができるといふ考えのもと、支援を行っている	○			
利用者支援	4 利用者の適性に合わせ、治具などの工夫により仕事の充実が図れるよう支援している	○			
利用者支援	5 利用者の作業面のアセスメントをとり、適性にあった工程に入ってもらうことで全体の生産性を上げることに努めている	○			
利用者支援	6 利用者の就労に関する希望やニーズを聞き取り、その実現のための就労に関する具体的な目標、支援計画を作成している	○			
利用者支援	7 就労意欲、能力を高める支援を実施するため、事業所内外の情報を収集・共有し、現場の創意工夫につなげている	○			
利用者支援	8 仕事の選択は利用者の希望を優先して、配置や役割を決めている	○			
利用者支援	9 就労継続支援事業所の利用者層は多様であり、個々のニーズに合わせた支援を行うことを重視している	○			
利用者支援	10 利用者に売上、工賃・賃金の目標が共有されている	○			
利用者支援	11 一般就労を希望する利用者に対しては、そのゴールから逆算して具体的な目標、計画を作成し、個別支援を行っている	○			
利用者支援	12 就労継続支援事業所での就労は訓練として位置づけ、一般就労など次のステップに進めるよう支援することに力を入れている	○			
○の個 数計			29		38以上 → タイプA 22以下 → タイプB 23～37 → 分類別%をチェック

なお、タイプC～Eの判別の根拠としては、回答事業所のスコアの分布状況をもとに決定した。アンケートで「あてはまる」「ややあてはまる」にチェックした場合を○として、分類別の○の個数と合計個数の平均値、中央値、ばらつき状況を調べ、その傾向から個数別のタイプ分けを行っている。

チェックリストを用いて、自事業所がどのようなタイプ（A～E）の傾向を持つのかがわかったら、下表のコメント（傾向と対策）を参考に、生産活動の活性化に向けた傾向と対策について考えていただく。このタイプは、調査研究事業を通じて、あくまでも調査データと分析に基づいて、類型化し、それぞれを根拠づける取組や課題を記述したものである。よって、事業所や利用者の個別な状況、あるいは地域環境等によって、固定的に当てはめるものではないことに留意されたい。

その上で、調査研究によって得られた知見を参考に、必ずしも完璧にあてはまるものではないが、自事業所の活動を落ち着いて客観的に俯瞰（ふかん）してみると、「なるほど！」思う節があるかもしれない。もちろん、どのタイプが上位であるということの意味しているわけではないことは言うまでもない。

図表4-9 タイプごとのコメント（傾向と対策）

タイプ	傾 向	想定される対応策
タイプ A	組織運営、人材育成・情報共有、生産活動、利用者支援のいずれについても積極的な取組が見られ、計画的な事業所運営が行われている。A型の経営改善、B型の工賃向上にも目標達成を目指して取り組んでいる。行動量が多いが、中には成果が十分でないと感じている事業所も見られる。	成果を上げるための改善課題の設定、計画作成の工夫が重要と思われる。
タイプ B	全体的にチェック個数が少なく、自己評価が厳しい傾向がある。特に、利用者支援、人材育成・情報共有について取組が少なく、課題を感じている。利用者の高齢化・重度化により支援の改善が必要と感じている事業所も見られる。	経営改善、工賃向上に向けた活動量を上げることで成果が得られると思われる。
タイプ C	利用者支援やコミュニケーション・チーム作りに関する取組が多く見られる。利用者の高齢化・重度化が進む中、環境調整や関係機関と連携した個別支援などによって、個々の利用者のニーズに対応している。A型の経営改善やB型の工賃向上については、十分な成果が得られていない可能性がある。	数値に基づく経営管理を強化することで経営改善、工賃向上の成果も期待できる。
タイプ D	利用者支援についての自己評価が厳しい。生産活動、人材育成・情報共有、コミュニケーションに力を入れて取り組んでいる事業所がある一方で、設立年が古く、長期にわたって運営してきた事業所では、利用者の高齢化・重度化を感じながら対応策がとれていない様子が見られる。	生産活動の拡大に取り組むこと、すでに取り組んでいる事業所は、支援面を強化することが重要である。
タイプ E	利用者支援、経営管理、一般就労に関して積極的な取組が見られる。地域との連携により、軽作業、施設外就労、農業請負等の仕事を確保し、事業の安定や拡大が図れている様子が見られる。利用者の高齢化・重度化が進んでいる事業所もある。	アセスメントや作業工程の見直しなど支援の工夫により生産性を向上させることが重要である。

■ 資料

就労継続支援事業における生産活動の活性化に関する調査研究 単純集計表

Q8 経営主体を次の中から選んでください。

		0	1	2	3	4
		TOTAL	社会福祉法人	NPO法人	営利法人(株 式・有限・合 名・合資)	その他の法 人
1段目 度数		5179	1760	1062	1771	586
2段目 横%		100.0	34.0	20.5	34.2	11.3

Q9 事業種別を次の中から選んでください。

		0	1	2	3	4	5	6	7	8
		TOTAL	就労継続支 援A型単独	就労継続支 援B型単独	就労継続支 援A型とB型 の多機能	就労継続支 援A型と、就 労移行あるい は就労定着 支援事業の 多機能	就労継続支 援B型と、就 労移行あるい は就労定着 支援事業の 多機能	就労継続支 援A型と、就 労系以外の 事業(自立訓 練、生活介護 等)の多機能	就労継続支 援B型と、就 労系(自立訓 練、生活介護 等)の多機能	その他
1段目 度数		5179	887	2672	214	58	317	24	862	145
2段目 横%		100.0	17.1	51.6	4.1	1.1	6.1	0.5	16.6	2.8

Q10 B型の報酬体系は次のどちらですか。

		0	1	2
		TOTAL	「平均工賃月 額」に応じた 報酬体系	「利用者の就 労や生産活 動等への参 加等」をもつて 一律に算定
1段目 度数		4065	3005	1060
2段目 横%		100.0	73.9	26.1

Q11 就労継続支援事業の利用者数をご記入ください(令和5年8月末時点)。

		0	1
		TOTAL	平均値
1段目 度数		5179	
2段目 横%		100.0	23.6

Q12 就労継続支援事業の利用者の障害種別について、多い順に順位を記入してください。(重複障害の場合はいずれかの障害に寄せてください。判断がつかない場合は、「その他」でカウントしてください。)(令和5年8月末時点)

		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
		TOTAL	身体障害	知的障害	精神障害	発達障害	高次脳機能 障害	難病	その他	手帳なし	あてはまるも のではない
1段目 度数		5120	221	2380	2388	107	10	3	2	7	2
2段目 横%		100.0	4.3	46.5	46.6	2.1	0.2	0.1	0.0	0.1	0.0
1	1番目	5120	221	2380	2388	107	10	3	2	7	2
	2番目	5120	882	1623	1324	897	48	16	10	32	288
	3番目	5120	1499	722	647	878	192	80	25	123	954
	4番目	5120	744	123	108	605	438	229	59	310	2504
	5番目	5120	158	23	20	147	431	274	37	270	3760
	6番目	5120	18	7	2	27	131	240	41	177	4477
	7番目	5120	6	1	2	2	38	74	76	88	4833
	8番目	5120	1	0	0	0	5	14	63	53	4984
		100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.1	0.3	1.2	1.0	97.3

Q13 就労継続支援事業の利用者の、年齢別人数をご記入ください。(令和5年8月末時点)(合計数がQ11の人数【人】と一致するようにご記入ください。)

		0	1	2
		TOTAL	不明	平均値
1段目 度数		5120	304	5.4
2段目 横%		100.0	5.9	4.9
1	20代以下	5120	304	5.4
	30代	5120	268	4.9
	40代	5120	262	5.2
	50代	5120	348	5.5
	60代以上	5120	742	4.1
		100.0	14.5	

Q22 就労継続支援B型事業所の方におうかがいします。令和2年度から4年度にかけて、貴事業所の工賃推移はどのような傾向にありますか。次の中から選んでください。

		0	1	2	3	4
		TOTAL	平均工賃は 上昇傾向に ある	平均工賃は ほぼ変わらない	平均工賃は 減少傾向に ある	その他
1段目	度数	4022	1709	1434	576	303
2段目	横%	100.0	42.5	35.7	14.3	7.5

Q24 新型コロナウイルスが生産活動に与えている影響(経営状況の悪化や売上の減少など)としてあてはまるものを選んでください。

		0	1	2	3	4	5
		TOTAL	影響が継続し ている	影響があった がすでに収束 している	影響はあまり なかったが、 今後影響が 出る可能性が ある	影響はない	その他
1段目	度数	5120	1359	2200	351	1000	210
2段目	横%	100.0	26.5	43.0	6.9	19.5	4.1

Q25 Q24で「Q24回答引用」と回答した方にうかがいます。どんな影響がありましたか(今後、どんな影響を見込んでいますか)。あてはまるものを選んでください。(いくつでも)

		0	1	2	3	4	5	6	7
		TOTAL	取引の中止	取引の減少	客数の減少、 店舗営業の 中止	販売機会の 減少(イベント の中止など)	資材、材料の 調達困難	生産活動の ための人員 体制確保	その他
1段目	度数	3910	712	2331	1143	1690	640	939	164
2段目	横%	100.0	18.2	59.6	29.2	43.2	16.4	24.0	4.2

Q26 Q24で「Q24回答引用」と回答した方にうかがいます。コロナの影響に対し、どのように対応しましたか。あてはまるものを選んでください。(いくつでも)

		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
		TOTAL	新たな取引先 の開拓	新たな販売方 法、販売先の 確保	新規事業の 立ち上げ	新たな仕入れ 先の確保	コロナ対応の 助成金の活 用	人員体制の 見直し	不採算事業、 改善見込み のない事業か らの撤退・縮 小	その他	対応は特に していない
1段目	度数	3910	1977	1308	473	489	803	589	559	219	523
2段目	横%	100.0	50.6	33.5	12.1	12.5	20.5	15.1	14.3	5.6	13.4

Q27 貴事業所では、令和2年度～4年度の間に、コロナ特例を活用しましたか。

		0	1	2
		TOTAL	はい	いいえ
1段目	度数	5120	1604	3516
2段目	横%	100.0	31.3	68.7

Q28 Q27で「令和2年度～4年度の間に、コロナ特例を活用した」と回答した方にうかがいます。どのようなコロナ特例を活用しましたか。あてはまるものを選んでください。(いくつでも)

		0	1	2	3	4	5	6
		TOTAL	基本報酬の 算定区分の 実績年度を調 整した	賞金・工賃の 支払いに自 立支援給付 費を充てた	経営改善計 画の作成(A 型)の猶予を 受けた	在宅支援の 取り扱いの適 用を受けた	人員配置基 準の取り扱 いの適用を受 けた	その他
1段目	度数	1604	647	339	56	831	91	120
2段目	横%	100.0	40.3	21.1	3.5	51.8	5.7	7.5

Q30 物価高が生産活動に与えている影響としてあてはまるものを選んでください。

		0	1	2	3	4	5
		TOTAL	影響が継続し ている	影響があった がすでに収束 している	影響はあまり なかったが、 今後影響が 出る可能性が ある	影響はない	その他
1段目	度数	5120	3413	114	797	727	69
2段目	横%	100.0	66.7	2.2	15.6	14.2	1.3

Q31 Q30で「Q30回答引用」と回答した方にうかがいます。どんな影響がありましたか(今後、どんな影響を見込んでいますか)。あてはまるものを選んでください。(いくつでも)

		0	1	2	3	4	5	6
		TOTAL	原価(率)の 上昇・粗利益 (率)の減少	売上の減少	客数の減少	客単価の減 少	燃料費・水道 光熱費など固 定費の上昇	その他
1段目	度数	4324	2957	1242	644	388	3556	136
2段目	横%	100.0	68.4	28.7	14.9	9.0	82.2	3.1

Q32 Q30で「Q30回答引用」と回答した方にうかがいます。物価高の影響に対し、どのように対応しましたか。あてはまるものを選んでください。(いくつでも)

		0	1	2	3	4	5	6	7	8
		TOTAL	仕入れ先の 見直し	材料・資材の 見直し	節電・節水対 策等固定費 低減策の実 施	商品の値上 げ	商品の見直し (製造中止や 変更など)	不採算事業、 改善見込み のない事業か らの撤退・縮 小	その他	対応は特に していない
1段目	度数	4324	1024	1573	2001	1878	857	549	180	449
2段目	横%	100.0	23.7	36.4	46.3	43.4	19.8	12.7	4.2	10.4

Q34 利用者の就労支援(生産活動の提供、工賃・賞金向上)を進めるにあたって、支援上の課題としてあてはまるものを選んでください。(いくつでも)

		0	1	2	3	4	5	6	7	8
1段目 度数 2段目 横%	TOTAL		作業に入れない利用者が 増えている	一部の利用 者に難しい作 業が集中する	以前より生産 性が落ちた利 用者が増えて いる	作業品質が 落ちている (以前できた ことができな くなっている)	職員が生産 活動に従事し たり、検品す る割合が増 え、負担が重 くなっている	施設外での 作業(施設外 就労等)や屋 外の作業に 参加できる利 用者が減って いる	立ち仕事が増 えている	長期欠席の 利用者が 増えている
		5120 100.0	1306 25.5	2742 53.6	2034 39.7	840 16.4	2861 55.9	1515 29.6	1056 20.6	1662 32.5
		9	10	11	12					
		個別支援の 対応が必要 な利用者が 増えている	面談や通院 同行など作業 場面以外の 支援が増えて いる	その他	あてはまるも のはない					
		1900 37.1	1165 22.8	203 4.0	239 4.7					

Q35 貴事業所が支援を行う上で、力を入れて取り組んでいることとしてあてはまるものを選んでください。(いくつでも)

		0	1	2	3	4	5	6	7	8
1段目 度数 2段目 横%	TOTAL		利用者の就 労に関する意 向・ニーズの 把握	利用者の作 業アセスメン ト	利用者の作 業以外のアセ スメント	利用者の適 性に合った生 産活動の選 択	利用者の適 性に合った作 業を振り分け るための工程 分岐	作業空間、時 間等の構造 化を取り入れ た支援	班構成など職 場の人的環 境の調整	作業療法士、 臨床心理士、 看護師など専 門職による作 業支援
		5120 100.0	2901 56.7	2370 46.3	1877 36.7	3901 76.2	3192 62.3	1448 28.3	1363 26.6	203 4.0
		9	10	11	12	13				
		利用者の生 活	利用者の安 心	職業準備性を 高める	その他	あてはまるも のはない				
		3008 58.8	3393 66.3	942 18.4	96 1.9	9 0.2				

Q36 利用者の重度化・高齢化に対応した支援面の工夫として取り組んでいることがありますか。次の中から選んでください。(いくつでも)

		0	1	2	3	4	5	6	7	8
1段目 度数 2段目 横%	TOTAL		工程を細かく 分け、利用者 の適性に合 わせた作業を 提供している	目標や仕事 の予定などを わかりやすく 掲示している	治具を作る、 環境を調整す るなど、利用 者の能力を維 持する努力を 行っている	動線や物の 配置を工夫 し、無駄な動 きのない環境 づくりをして いる	マニュアル、 手順書などを 利用者に関 して作成し ている	定期的な作 業アセスメン トによって、 個々の利用 者の就労の 目標を見直し ながら支援し ている	利用者の変 化に応じて、 関係機関を連 携しながら働 き続けられる よう支援して いる	生産活動の 設備投資を 行っている (ICT機器を除 く)
		5120 100.0	3898 76.1	2326 45.4	2441 47.7	2007 39.2	1403 27.4	1973 38.5	2786 54.4	483 9.4
		9	10	11						
		ICT機器を導入し、利用者がそれを活用することで、携わることのできる活動を広げている	その他	あてはまるものはない						
		134 2.6	75 1.5	95 1.9						

Q38 事業所の考え方、取組について、「あてはまる」～「あてはまらない」のいずれかを選んでください。(1)組織運営について

		0	1	2	3	4	5
		TOTAL	あてはまる	ややあてはまる	どちらともいえない	あまりあてはまらない	あてはまらない
1	2						
1	2						
1	事業運営の理念・方針が設定され、職員間で共有されている	5120	2302	1984	675	129	30
		100.0	45.0	38.8	13.2	2.5	0.6
2	運営規程や活動内容、個別支援計画等の内容について、利用者に正しく説明を行い、同意を得ている	5120	3721	1247	138	13	1
		100.0	72.7	24.4	2.7	0.3	0.0
3	就労継続支援事業所として、生産活動の充実、賃金・工賃の向上に積極的に取り組んでいる	5120	2892	1737	428	57	6
		100.0	56.5	33.9	8.4	1.1	0.1
4	就労継続支援事業所での就労は訓練として位置づけ、一般就労など次のステップに進めるよう支援することに力を入れている	5120	1437	1868	1161	537	117
		100.0	28.1	36.5	22.7	10.5	2.3
5	就労継続支援事業所の利用者層は多様であり、個々のニーズに合わせた支援を行うことを重視している	5120	2926	1883	278	29	4
		100.0	57.1	36.8	5.4	0.6	0.1
6	コロナ禍でも、感染拡大への配慮をしつつ、できるだけ事業所を開所し、仕事を継続することに注力した	5120	4077	815	183	19	26
		100.0	79.6	15.9	3.6	0.4	0.5
7	コロナ禍では、利用者の健康、安全を第一に考え、感染リスクを抑えることを第一に考え、対応した	5120	3834	1044	195	28	19
		100.0	74.9	20.4	3.8	0.5	0.4
8	中期目標が立てられ、職員に周知されている	5120	1090	1818	1524	489	199
		100.0	21.3	35.5	29.8	9.6	3.9
9	事業計画書には、事業別・部門別の目標が数字で明記され、共有されている	5120	1085	1498	1456	746	335
		100.0	21.2	29.3	28.4	14.6	6.5
10	目標を実現するための事業計画を立てている	5120	1708	1851	1047	371	143
		100.0	33.4	36.2	20.4	7.2	2.8
11	生産活動の活性化に対し、トップがリーダーシップを発揮している	5120	1800	2029	1027	214	50
		100.0	35.2	39.6	20.1	4.2	1.0
12	コロナ禍、物価高への対応等重要な意思決定について、トップが迅速な判断・行動をとり、対応した	5120	1905	1974	992	194	55
		100.0	37.2	38.6	19.4	3.8	1.1
13	サービス提供に必要な人材を配置している	5120	2937	1518	544	104	17
		100.0	57.4	29.6	10.6	2.0	0.3
14	職員の知識・技術向上のために、研修等の機会を確保している	5120	2461	1996	508	134	21
		100.0	48.1	39.0	9.9	2.6	0.4
15	事業所見学、他法人の職員との交流など外部の情報に触れる機会が多く用意されている	5120	1106	1859	1354	659	142
		100.0	21.6	36.3	26.4	12.9	2.8
16	職員は1つの事業所や担当部門に固定せず、さまざまな経験・キャリアを積める環境が作られている	5120	1039	1687	1529	648	217
		100.0	20.3	32.9	29.9	12.7	4.2
17	オンライン研修、eラーニングなどオンライン型の研修を活用している	5120	1732	1810	780	518	280
		100.0	33.8	35.4	15.2	10.1	5.5
18	職員間の意思疎通、支援内容の共有等を行うための時間や機会を日常的に確保している	5120	2625	1929	457	101	8
		100.0	51.3	37.7	8.9	2.0	0.2
19	事業計画の進捗確認、目標の実現のための会議が定期的に行われている	5120	1693	1994	983	349	101
		100.0	33.1	38.9	19.2	6.8	2.0
20	若い職員や入職して日の浅い職員が発言、提案しやすい環境が作られている	5120	1652	2203	1068	146	51
		100.0	32.3	43.0	20.9	2.9	1.0
21	オンライン会議やチャットなど対面にこだわらずに情報共有する仕組みを導入・活用している	5120	1526	1502	1103	592	397
		100.0	29.8	29.3	21.5	11.6	7.8
22	会議で決まったことは全体に共有され、確実に実行されている	5120	1936	2496	579	92	17
		100.0	37.8	48.8	11.3	1.8	0.3
23	計画と実績の差を定期的に分析している	5120	961	1933	1552	536	138
		100.0	18.8	37.8	30.3	10.5	2.7
24	目標達成に向け、計画の修正を適宜行っている	5120	1141	2184	1314	397	84
		100.0	22.3	42.7	25.7	7.8	1.6
25	サービス提供時に得られた事柄を、マニュアルや手順書の見直しに反映させている	5120	1034	2305	1341	371	69
		100.0	20.2	45.0	26.2	7.2	1.3

Q39 事業所の考え方、取組について、「あてはまる」～「あてはまらない」のいずれかを選んでください。(2)生産活動について

		0	1	2	3	4	5
		TOTAL	あてはまる	ややあてはまる	どちらともいえない	あまりあてはまらない	あてはまらない
1	1 段目 度数						
2	2 段目 横%						
1	地域の産業動向や企業・住民のニーズを探るなど、新たな生産活動や販路拡大のための情報収集を行っている	5120 100.0	1098 21.4	2003 39.1	1297 25.3	567 11.1	155 3.0
2	商工会や中小企業家同友会の会員になるなど、地域の企業や産業等との連携を図り、生産活動に活かしている	5120 100.0	798 15.6	1128 22.0	1281 25.0	1067 20.8	846 16.5
3	よろず支援拠点の相談支援、事業再構築補助金など福祉以外の公的支援等を積極的に活用している	5120 100.0	393 7.7	729 14.2	1402 27.4	1266 24.7	1330 26.0
4	収益性の高い事業に取り組んでいる	5120 100.0	643 12.6	1455 28.4	1871 36.5	850 16.6	301 5.9
5	商品力や付加価値の向上に努めている	5120 100.0	1132 22.1	1944 38.0	1299 25.4	517 10.1	228 4.5
6	事業別の売上目標を立てている(損益分岐点売上)	5120 100.0	1053 20.6	1697 33.1	1347 26.3	685 13.4	338 6.6
7	管理者、経理だけでなく、生産活動に関わる数字を職員が定期的に把握している	5120 100.0	1059 20.7	1896 37.0	1209 23.6	739 14.4	217 4.2
8	利用者が1日十分働けるだけの仕事量が確保されている	5120 100.0	2361 46.1	1919 37.5	650 12.7	163 3.2	27 0.5
9	売上向上のための営業活動、販路開拓を行っている	5120 100.0	1463 28.6	2114 41.3	986 19.3	415 8.1	142 2.8
10	物価対策として、生産活動に係る商品価格や受注単価を見直した	5120 100.0	1273 24.9	1699 33.2	1126 22.0	551 10.8	471 9.2
11	生産活動の活性化を目的とする助成金の申請を積極的に行っている	5120 100.0	727 14.2	1121 21.9	1456 28.4	902 17.6	914 17.9
12	受注作業や施設外就労の新規案件については、見積書をこちらから出している	5120 100.0	874 17.1	1144 22.3	1282 25.0	785 15.3	1035 20.2
13	コロナや物価高をチャンスととらえ、事業や商品・サービスの見直しを図っている	5120 100.0	416 8.1	1074 21.0	1879 36.7	962 18.8	789 15.4
14	地域住民や事業所を対象にしたマーケットリサーチを行っている	5120 100.0	242 4.7	759 14.8	1530 29.9	1315 25.7	1274 24.9
15	生産性向上のための設備投資を行っている	5120 100.0	729 14.2	1463 28.6	1294 25.3	882 17.2	752 14.7
16	生産性向上のための環境整備に取り組んでいる(整理整頓、定位置管理等)	5120 100.0	1476 28.8	2406 47.0	872 17.0	271 5.3	95 1.9
17	生産性向上のため、工程改善に取り組んでいる	5120 100.0	1468 28.7	2509 49.0	904 17.7	173 3.4	66 1.3

Q40 事業所の考え方、取組について、「あてはまる」～「あてはまらない」のいずれかを選んでください。(3)利用者支援について

1段目 度数 2段目 横%		0	1	2	3	4	5
		TOTAL	あてはまる	ややあてはまる	どちらともいえない	あまりあてはまらない	あてはまらない
1	さまざまな関係機関・団体と連携し、地域における支援のネットワークづくりに取り組んでいる	5120	1552	2161	949	359	99
		100.0	30.3	42.2	18.5	7.0	1.9
2	利用者の作業面のアセスメントをとり、適性にあった工程に入ってもらうことで全体の生産性を上げることに努めている	5120	1779	2483	699	132	27
		100.0	34.7	48.5	13.7	2.6	0.5
3	利用者の就労に関する希望やニーズを聞き取り、その実現のための就労に関する具体的な目標、支援計画を作成している	5120	2213	2212	541	133	21
		100.0	43.2	43.2	10.6	2.6	0.4
4	一般就労を希望する利用者に対しては、そのゴールから逆算して具体的な目標、計画を作成し、個別支援を行っている	5120	1353	1938	1209	390	230
		100.0	26.4	37.9	23.6	7.6	4.5
5	仕事の選択は利用者の希望を優先して、配置や役割を決めている	5120	1624	2335	930	192	39
		100.0	31.7	45.6	18.2	3.8	0.8
6	年齢や障害の状況にかかわらず、生産活動を通して、一人ひとりの役割ややりがいを高めることができるという考えのもと、支援を行っている	5120	2665	2100	313	36	6
		100.0	52.1	41.0	6.1	0.7	0.1
7	利用者に売上、工賃・賃金の目標が共有されている	5120	958	1604	1460	722	376
		100.0	18.7	31.3	28.5	14.1	7.3
8	就労意欲、能力を高める支援を実施するため、事業所内外の情報を収集・共有し、現場の創意工夫につなげている	5120	1142	2283	1277	345	73
		100.0	22.3	44.6	24.9	6.7	1.4
9	利用者が仕事に集中できるよう、グループ分けや作業場所の調整など、個別支援を含めて環境調整を行っている	5120	2321	2237	475	67	20
		100.0	45.3	43.7	9.3	1.3	0.4
10	利用者の適性に合わせ、治具などの工夫により仕事の充実が図れるよう支援している	5120	2013	2215	678	157	57
		100.0	39.3	43.3	13.2	3.1	1.1
11	モニタリングを行い、利用者の状況や意向を確認し、それを反映した支援を随時行っている	5120	2972	1899	222	23	4
		100.0	58.0	37.1	4.3	0.4	0.1
12	非常勤職員、パート職員も常勤職員同様に利用者の状況を把握し、支援を行っている	5120	2827	1804	351	58	80
		100.0	55.2	35.2	6.9	1.1	1.6

工賃向上、経営改善のためのチェックリスト

【はじめに】

このチェックリストは、就労継続支援A型、B型事業所が生産活動の活性化に向けて、その傾向と対策について自己チェックすることを目的としています。○をつけた項目の傾向や個数により、5つのタイプのどれにあてはまるかを簡便に知ることができます。A型の経営改善計画作成、B型の工賃向上計画作成にお役立てください。

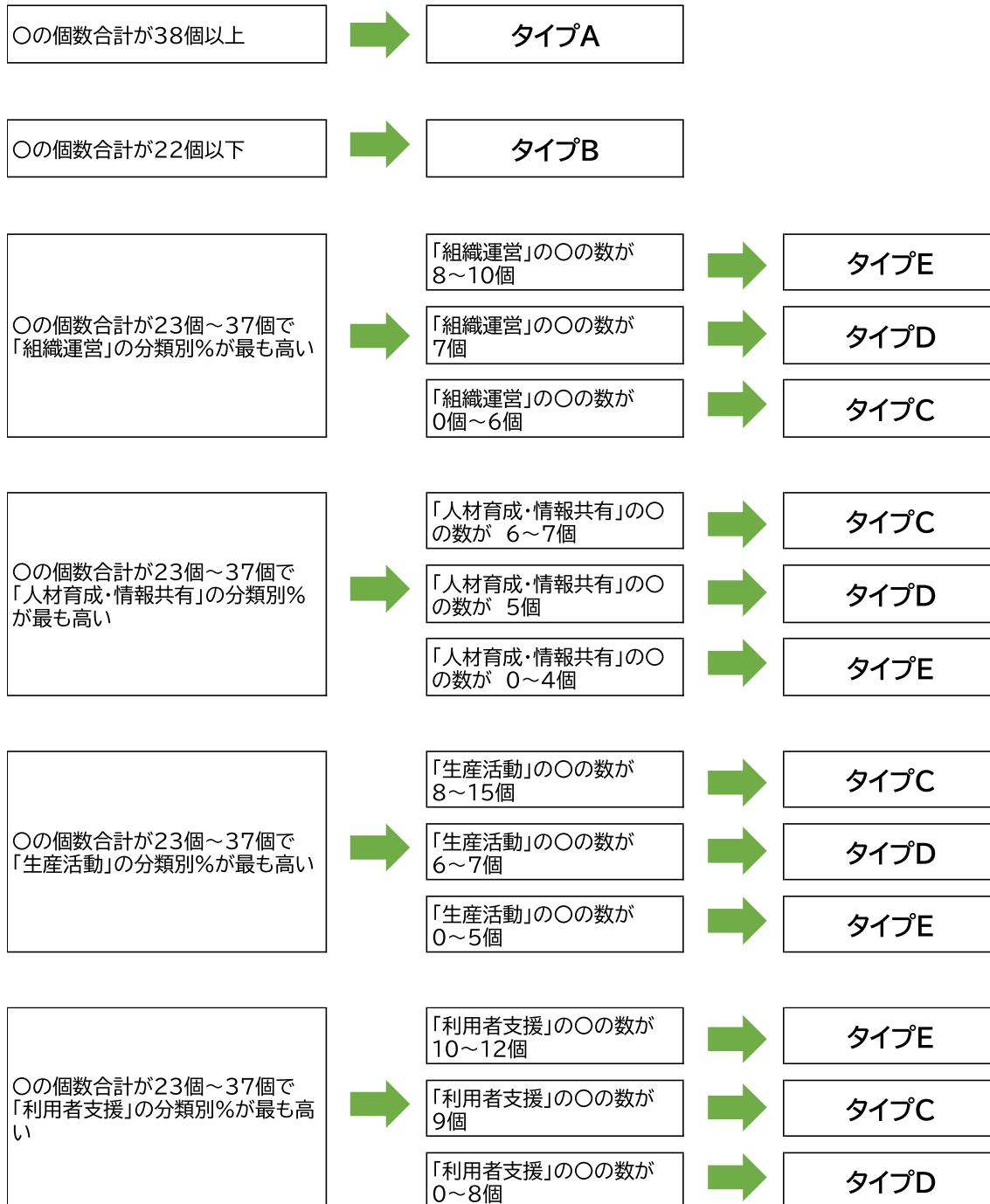
【使い方】

- ①チェックリストの各項目に「あてはまる」場合に○、「あてはまらない」場合は空欄でチェックします。
- ②分類別に○の個数を数え、記入します。
- ③○の個数の合計、分類別の%を確認して、タイプ判定シートへ

分類	チェックリスト	該当に○	○の個数	分類別%
組織運営	1 事業計画書には、事業別・部門別の目標が数字で明記され、共有されている		0	0.0%
	2 計画と実績の差を定期的に分析している			
	3 目標達成に向け、計画の修正を適宜行っている			
	4 目標を実現するための事業計画を立てている			
	5 中期目標が立てられ、職員に周知されている			
	6 事業計画の進捗確認、目標の実現のための会議が定期的に行われている			
	7 サービス提供時に得られた事柄を、マニュアルや手順書の見直しに反映させている			
	8 事業運営の理念・方針が設定され、職員間で共有されている			
	9 コロナ禍など非常時には利用者の健康、安全を第一に考え対応している			
	10 コロナ禍、災害などリスクを想定したうえで事業所の運営や利用者の仕事の継続できるよう準備している			
人材育成・情報共有	1 職員の知識・技術向上のために、研修等の機会を確保している		0	0.0%
	2 事業所見学、他法人の職員との交流など外部の情報に触れる機会が多く用意されている			
	3 オンライン研修、eラーニングなどオンライン型の研修を活用している			
	4 職員は1つの事業所や担当部門に固定せず、さまざまな経験・キャリアを積める環境が作られている			
	5 オンライン会議やチャットなど対面にこだわらずに情報共有する仕組みを導入・活用している			
	6 職員間の意思疎通、支援内容の共有等を行うための時間や機会を日常的に確保している			
	7 さまざまな関係機関・団体と連携し、地域における支援のネットワークづくりに取り組んでいる			
生産活動	1 地域住民や事業所を対象にしたマーケットリサーチを行っている		0	0.0%
	2 社会・経済環境の変化をチャンスととらえ、事業や商品・サービスの見直しを図っている			
	3 商品力や付加価値の向上に努めている			
	4 商工会や中小企業家同友会の会員になるなど、地域の企業や産業等との連携を図り、生産活動に活かしている			
	5 よろず支援拠点の相談支援、事業再構築補助金など福祉以外の公的支援等を積極的に活用している			
	6 生産性向上のための設備投資を行っている			
	7 生産活動の活性化を目的とする助成金の申請を積極的に行っている			
	8 地域の産業動向や企業・住民のニーズを探るなど、新たな生産活動や販路拡大のための情報収集を行っている			
	9 環境変化に対応し、生産活動に係る商品・サービスの価格を見直すなど粗利益管理を行っている			
	10 売上向上のための営業活動、販路開拓を行っている			
	11 収益性の高い事業に取り組んでいる			
	12 事業別の売上目標を立てている(損益分岐点売上)			
	13 管理者、経理だけでなく、生産活動に関わる数字を職員が定期的に把握している			
	14 生産性向上のための環境整備に取り組んでいる(整理整頓、定位置管理等)			
	15 生産性向上のため、工程改善に取り組んでいる			
利用者支援	1 利用者が仕事に集中できるよう、グループ分けや作業場所の調整など、個別支援を含めて環境調整を行っている		0	0.0%
	2 モニタリングを行い、利用者の状況や意向を確認し、それを反映した支援を随時行っている			
	3 年齢や障害の状況にかかわらず、生産活動を通して、一人ひとりの役割ややりがいを高めることができるという考えのもと、支援を行っている			
	4 利用者の適性に合わせ、治具などの工夫により仕事の充実が図れるよう支援している			
	5 利用者の作業面のアセスメントをとり、適性にあった工程に入ってもらうことで全体の生産性を上げることに努めている			
	6 利用者の就労に関する希望やニーズを聞き取り、その実現のための就労に関する具体的な目標、支援計画を作成している			
	7 就労意欲、能力を高める支援を実施するため、事業所内外の情報を収集・共有し、現場の創意工夫につなげている			
	8 仕事の選択は利用者の希望を優先して、配置や役割を決めている			
	9 就労継続支援事業所の利用者層は多様であり、個々のニーズに合わせた支援を行うことを重視している			
	10 利用者に売上、工賃・賃金の目標が共有されている			
	11 一般就労を希望する利用者に対しては、そのゴールから逆算して具体的な目標、計画を作成し、個別支援を行っている			
	12 就労継続支援事業所での就労は訓練として位置づけ、一般就労など次のステップに進めるよう支援することに力を入れている			
		○の個数合計	0	

工賃向上、経営改善のためのチェックリスト

【タイプ判定】



工賃向上、経営改善のためのチェックリスト

タイプ別の傾向と対策

タイプAの事業所は・・・

<p>【傾向】</p> <p>組織運営、人材育成・情報共有、生産活動、利用者支援のいずれについても積極的な取組が見られ、計画的な事業所運営が行われている。A型の経営改善、B型の工賃向上にも目標達成を目指して取り組んでいる。行動量は多いが、中には成果が十分でないと感じている事業所も見られる。</p>	<p>【想定される対応策】</p> <p>成果を上げるための改善課題の設定、計画作成の工夫が重要と思われる。</p>
---	--

タイプBの事業所は・・・

<p>【傾向】</p> <p>全体的にチェック個数が少なく、自己評価が厳しい傾向がある。特に、利用者支援、人材育成・情報共有について取組が少なく、課題を感じている。利用者の高齢化・重度化により支援の改善が必要と感じている事業所も見られる。</p>	<p>【想定される対応策】</p> <p>経営改善、工賃向上に向けた活動量を上げることで成果が得られると思われる。</p>
---	---

タイプCの事業所は・・・

<p>【傾向】</p> <p>利用者支援やコミュニケーション・チーム作りに関する取組が多く見られる。利用者の高齢化・重度化が進む中、環境調整や関係機関と連携した個別支援などによって、個々の利用者のニーズに対応している。A型の経営改善やB型の工賃向上については、十分な成果が得られていない可能性がある。</p>	<p>【想定される対応策】</p> <p>数値に基づく経営管理を強化することで経営改善、工賃向上の成果も期待できる。</p>
--	--

タイプDの事業所は・・・

<p>【傾向】</p> <p>利用者支援についての自己評価が厳しい。生産活動、人材育成・情報共有、コミュニケーションに力を入れて取り組んでいる事業所がある一方で、設立年が古く、長期にわたって運営してきた事業所では、利用者の高齢化・重度化を感じながら対応策がとれていない様子が見られる。</p>	<p>【想定される対応策】</p> <p>生産活動の拡大に取り組むこと、すでに取り組んでいる事業所は、支援面を強化することが重要である。</p>
--	--

タイプEの事業所は・・・

<p>【傾向】</p> <p>利用者支援、経営管理、一般就労に関して積極的な取組が見られる。地域との連携により、軽作業、施設外就労、農業請負等の仕事を確保し、事業の安定や拡大が図られている様子が見られる。利用者の高齢化・重度化が進んでいる事業所もある。</p>	<p>【想定される対応策】</p> <p>アセスメントや作業工程の見直しなど支援の工夫により生産性を向上させることが重要である。</p>
--	--

令和5年度 障害者総合福祉推進事業
就労継続支援事業における生産活動の
活性化に関する調査研究
調査報告書

発行日：令和6年3月
実施機関：株式会社FVP