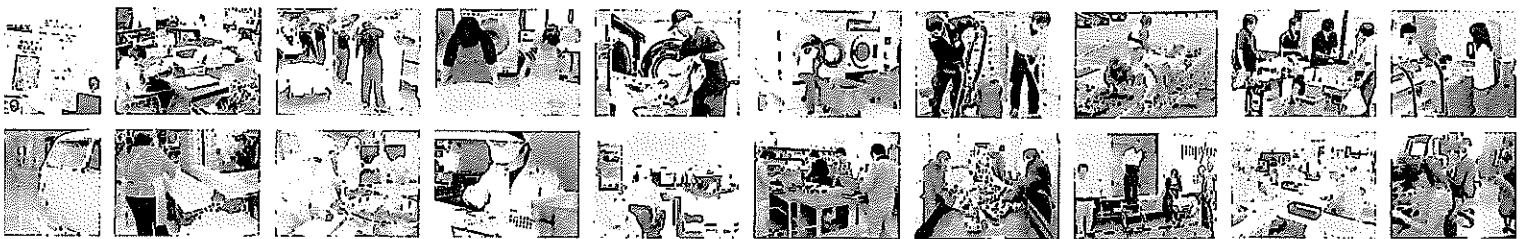


就労継続支援B型事業の取組事例集・2017

工賃向上・売上拡大をはかる成功へのアイデア



平成 29 年 4 月

社会福祉法人 全国社会福祉協議会  
全国社会就労センター協議会



## 就労継続支援B型事業の取組事例集・2017

### 「工賃向上・売上拡大をはかる成功へのアイデア」の刊行について

#### ◆就労継続支援B型事業をはじめとした社会就労センターに対する期待

平成27年12月、社会保障審議会障害者部会において「障害者総合支援法施行3年後の見直しについて～社会保障審議会障害者部会 報告書～」がとりまとめられ、今後の取り組みとして「就労継続支援B型事業については、高工賃を実現している事業所は適切に評価するなど、メリハリをつけるべきである」との方向性が示されました。この内容を受け平成28年3月30日に発出された通知「就労移行支援及び就労継続支援（A型・B型）における適切なサービス提供の推進について」の中では、就労継続支援B型事業については以下のような内容が盛り込まれました。

▶ 就労継続支援B型事業者は、利用者に対し、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金額を工賃として支払うこととなっており、利用者が自立した日常生活または社会生活を営むことを支援するため、工賃水準を高めていくことが求められている。

その一方で、1割強の事業所において、平均工賃が5千円を下回っている状況（平成25年度）にあり、なかには運営基準で定める工賃の最低水準である3千円を下回っている事業所も見受けられるところである。

▶ 工賃の平均額が3千円を下回る事業所については、運営基準が遵守されていないことが明確であることから、重点的に指導監査を実施するようお願いする。また、指導後も改善の見込みがない場合には、地域活動支援センターへの移行や、法に基づいた勧告、命令等の措置を講ずることが必要である。

なお、工賃水準が低い事業所に対しては、工賃向上計画支援事業を活用するなど、工賃水準の向上に向けた積極的な対応を行うようお願いする。

（通知より抜粋）

#### ◆全国社会就労センター協議会（セルフ協）の課題意識と関連事業

障害者部会における報告書のとりまとめの議論の際には、「高い工賃を支払えるように支援をしていくということは当然必要なことである。しかし、それを望まない人に無理に働いてもらうことはできない。就労支援のニーズが高くない方いかに適切なサービスを提供するかについては、個別給付ではなく地域生活支援事業（地域生活支援センター）での対応で良いとすることなく、将来的な検討課題として取り扱っていただきたい」と意見しており、利用者の状態を踏まえない一律な指導（地域生活支援センターへの移行等）が行われることがないよう、本会としても注視していく必要があるとの課題意識をもっています。

その一方で、通知にある「利用者が自立した日常生活または社会生活を営むことを支援するため、工賃水準を高めていくことが求められている」との一文に異論はなく、これまで本会もこの

ことを目的に事業を進めて参りました。売上を拡大し、地域における自立生活につなげられるようより高い工賃を支給することは、我々社会就労センター関係者にとっての使命であるととらえています。

平成 27 年 10 ～ 12 月に実施した「就労支援事業所の工賃向上と商品・サービスの実態についての調査」（報告書は平成 28 年 11 月に刊行）では、各センターの売上や作業（事業）種目等をうかがうのみではなく、作業（事業）種毎の売上額やその傾向（売上が拡大しているか、工賃向上に資するものか等）、取引先についてまでうかがい、売上拡大・工賃向上の手掛かりを探りました。その内容を社会就労センター関係者により一層周知すべく、本会は「工賃向上検討特別委員会」を立ち上げ、具体的な実践の共有を通じて社会就労センターにおける売上額・工賃支給額の底上げを図るべく、本事例集の作成と、実践報告セミナー（「社会就労センターにおける工賃向上について学ぶ実践報告セミナー」（平成 29 年 3 月 29 日開催）の開催といった事業を、平成 28 年度に実施いたしました。

#### ◆全国の社会就労センター関係者へのお願い

上述の調査においては、工賃向上や売上拡大の要因についても探り、各作業種での一定の傾向を見ることができましたが、同じ要因でも「工賃向上につながっている、売上拡大につながっている」と回答いただいた施設・事業所、「工賃向上につながらない赤字の作業になっている、売上は減少傾向にある」と回答いただいた施設・事業所に分けるといった実態が見られました。このことは、社会就労センターを取り巻く地域の状況、ニーズ、利用者の状況の変化に 대응するための行動をとり続けてきたかによる部分が大きいのではととらえています。変わり続けてきた施設・事業所は同じ要因でも工賃向上・売上拡大につながり、それが難しかった施設・事業所は残念ながらそれにつながらなかったという状況があるのではないのでしょうか。

今回作成した事例集は、社会就労センターの行う生産活動（作業）が実に多様であることから、出来る限り多くの作業種を取り扱うよう、40 におよぶ事例で整理しております。さらに、事例毎に工賃向上・売上拡大につながった複数のポイントについて上げ、それらについて包含したわかりやすいキャッチコピーも付けることで、各施設・事業所での今後の取組を進めていただく上で参考にしていただける内容としています。

全国の社会就労センターの良い取組を共有し、売上・工賃の底上げをはかるとの大きな目標を成し遂げることができるよう、本事例集の活用をお願いいたします。

平成 29 年 4 月

社会福祉法人 全国社会福祉協議会  
全国社会就労センター協議会  
会 長 阿 由 葉 寛

# 【目次】

## ① 農林水産業

### 【野菜・果物・茶草・花卉類】

- CASE01 「北海道という地域環境にあった椎茸栽培に着目し、年々事業を拡大」  
社会福祉法人 音別憩いの郷 ワークセンター音別（北海道）…………… 1
- CASE02 「オリジナル「海水農法」が、高付加価値の農作物を次々と生み出していく」  
社会福祉法人 佐賀西部コロニー 昆虫の里（佐賀県）…………… 5

### 【その他農林水産業】

- CASE03 「利用者の高齢化を見据え、既存の下請け作業に加えてアスパラ栽培を模索」  
社会福祉法人 にこにこ福祉会 にこてらす（広島県）…………… 9

## ② 食料品・飲料等

### 【製パン】

- CASE04 「積極的な営業展開で、学校給食や企業（残業パン）への販路拡大を実現」  
社会福祉法人 つむぎ 多機能型事業所くわの実（栃木県）…………… 13
- CASE05 「官公庁や地元企業への注文販売を中心とした営業展開」  
社会福祉法人 東京都知的障害者育成会 大田区立うめのき園（東京都）… 17
- CASE06 「地元郵便局を活用し期間限定でチラシを配布。全国への通信販売が実現」  
社会福祉法人 ぴいたあパンの家 ぴいたあパン（大分県）…………… 21

### 【製菓】

- CASE07 「企業のOEM商品を積極的に受注し、安定的な売上につなげた」  
社会福祉法人 花工房福祉会 多機能型事業所エコーンファミリー（長野県）… 25
- CASE08 「地元産の大豆を使い、大手ホテルとも取引する本格的な納豆製造事業」  
社会福祉法人 黒松内つくし園 羊蹄セルフ（北海道）…………… 29
- CASE09 「油揚げの製造で、5万円近い高工賃を実現」  
社会福祉法人 はらから福祉会びいんず夢楽多（宮城県）…………… 33

### 【弁当・惣菜】

- CASE10 「法人規模を最大限に活用し、全職員が一体となった営業活動を実施」  
社会福祉法人 パステル セルフ花（栃木県）…………… 37
- CASE11 「事業結果は、利用者も含めた全メンバーによる総合力の積み重ね」  
社会福祉法人 鴻沼福祉会 そめや共同作業所（埼玉県）…………… 41
- CASE12 「大規模な製造機械の導入により、弁当事業を積極的に展開」  
社会福祉法人 共生会 障がい者就労支援センターかがやき（徳島県）… 45
- CASE13 「専門家のアドバイスを取り入れながら、弁当事業のあるべき姿を模索」  
社会福祉法人 キリスト者奉仕会 障害者就労・自立支援センターたんぼぼ（福岡県）… 49

### ③ 縫製品、繊維・革製品、木工製品

#### 【木工製品】

- CASE14 「利用者の高齢化を見据え、時代と共に新しい事業をつくり出す」  
社会福祉法人 厚生協会 わかふじ寮・わかふじワークセンター（北海道）… 53
- CASE15 「市のイメージキャラクターを活用し、官公需需要を喚起した」  
社会福祉法人 幸仁会 ウッドワーク川本（埼玉県）…………… 57
- CASE16 「地元多摩産木材の利用を進めたことにより、行政からの発注が増加」  
社会福祉法人 泉会 日の出舎（東京都）…………… 61

### ④ その他物品

#### 【プラスチック製品】

- CASE17 「多種多様な作業を用意し、利用者に自分が得意な仕事を見つけてもらう」  
社会福祉法人 倫 多機能型事業所 就労サポートありんこ（広島県）… 65

#### 【ビニール類】

- CASE18 「多角的な事業展開と、共同受注窓口の積極的な活用による営業活動」  
社会福祉法人 北日野こもれび会 ぴーぷるファン（福井県）…………… 69

#### 【ウエス】

- CASE19 「クリーニング事業と連動したウエス事業をダイナミックに展開」  
社会福祉法人 名古屋厚生会 名古屋厚生会館セルブ（愛知県）…………… 73

### ⑤ 印刷

#### 【印刷】

- CASE20 「印刷の専門工程にも利用者を配置。モチベーションと工賃が、同時にアップ」  
社会福祉法人 名古屋ライトハウス 明和寮（愛知県）…………… 77
- CASE21 「〈職員全員が営業マン〉という意識を徹底。一丸となって営業活動を実施」  
社会福祉法人 徳島県身体障害者連合会 社会就労センターかもな（徳島県）… 81
- CASE22 「印刷関連研修会や機器展への参加によって、職員の意識を向上し続ける」  
社会福祉法人 朝日園 障害者施設朝日園（香川県）…………… 85

### ⑥ クリーニング

#### 【クリーニング】

- CASE23 「新幹線開通等による観光需要の拡大で、順調に推移するクリーニング事業」  
社会福祉法人 北海道光生舎 光生舎ライト・プラザ（北海道）…………… 89
- CASE24 「ふとん丸洗いに特化することで、単価の高い仕事への転換に成功」  
社会福祉法人 千歳いずみ学園 いずみワークセンター（北海道）…………… 93
- CASE25 「私物クリーニングのニーズに応え、専門機械を導入して売上が大幅アップ」  
社会福祉法人 新潟市中央福祉会 ワークセンター日和山（新潟県）…………… 97

#### 【リネンサプライ】

- CASE26 「タオルに特化したリネンサプライが、高い工賃を実現した」  
社会福祉法人 日本ヘレンケラー財団 就労支援事業所アテナ平和（大阪府）… 101

## ⑦ 清掃・施設管理

### 【建物・公園等の清掃作業・除草作業・管理業務】

- CASE27 「〈障害のある人の清掃会社〉への実践が、地域から高く評価されてきた」  
社会福祉法人 なごみ福祉会 多摩川あゆ工房 (神奈川県) …… 105
- CASE28 「観光協会から、舞鶴赤レンガパークの清掃業務を一手に引き受ける」  
社会福祉法人 まいづる福祉会 ワークショップほのぼの屋 (京都府) …… 109

## ⑧ 飲食店経営

### 【売店・喫茶店・レストラン等の運営】

- CASE29 「法人が運営する病院内のショップを運営。ニーズに合った商品を販売」  
社会医療法人 興生会 就労支援センターグリーン (秋田県) …… 113
- CASE30 「大学構内での学生食堂・購買部の運営と、清掃業務をセットで受託」  
社会福祉法人 すてっぴ 社会就労センターぴいす (群馬県) …… 117
- CASE31 「医療法人がバックにある徹底した支援体制で、精神障害者の就労をサポート」  
医療法人 若草会 フィオーレ<Fiore> (山口県) …… 121

## ⑨ その他サービス・役務

### 【部品等の加工・組立】

- CASE32 「親会社の景気に左右される下請け作業をカバーするために、飲食事業を開始」  
社会福祉法人 福音会 ワークセンター麦 (福島県) …… 125
- CASE33 「ISO9001 を取得。徹底した顧客満足を実現し、品質への高い信頼を誇る」  
社会福祉法人 進和学園 しんわろネッサンス (神奈川県) …… 129
- CASE34 「納期厳守や品質の維持に努め、取引先とも単価交渉をできる対等の関係に」  
社会福祉法人 八身福祉会 八身ワークショップ (滋賀県) …… 133
- CASE35 「徹底した人材育成と、個性に合わせた治工具開発により生産量を拡大」  
社会福祉法人 安芸市身体障害者福祉会 安芸市ワークセンター (高知県) …… 137

### 【袋詰・包装・封入作業、仕分・発送作業】

- CASE36 「高い意識で封入発送作業に取り組み、8万円を超える工賃を実現」  
社会福祉法人 武蔵野千川福祉会 チャレンジャー (東京都) …… 141

### 【資源回収・分別】

- CASE37 「アルミ缶の回収だけでなく、圧縮作業を取り入れ、収益が大幅アップ」  
社会福祉法人 富明会 けやき野苑 (石川県) …… 145

### 【その他のサービス・役務の提供】

- CASE38 「機密文書裁断という新しい業種へのチャレンジ。行政からの受注も視野に」  
社会福祉法人 足利むつみ会 社会就労センターきたざと (栃木県) …… 149

- ⑨ ▫ CASE39 「業務用ヘアケア用品を生産する企業内で、施設外就労に取り組む」  
社会福祉法人 維雅幸育会 びいはいぶ (三重県) …… 153

## ⑩ その他

### 【データ入力・集計、テープ起こし】

- CASE40 「録音から関わるテープ起こしにより、約10万円という月額工賃を実現」  
社会福祉法人 日本盲人職能開発センター 東京ワークショップ (東京都) …… 157

CASE 39

「業務用ヘアケア用品を生産する企業内で、  
施設外就労に取り組む」



社会福祉法人 維雅幸育会  
びいはいぶ (三重県)

■事業所基本データ

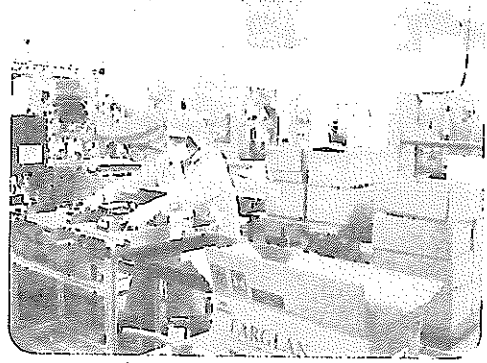
所在地	〒518-1141 三重県伊賀市菖蒲池1848-1		開設年	平成9年		
TEL/FAX	0595-39-0797 / 0595-39-0797		営業日時	月～金 8:30～17:30 (土、日、祝休み)		
U R L	http://www.uenohimawari.com/(法人)					
E - m a i l	beehive@uenohimawari.com		補助の扶る障	特定なし		
実施事業	就労継続支援事業B型			平成27年度 実施事業 (定員/現員)		
		定員	現員	平均工賃月額	就労継続支援A型 (10 / 3人)	
	平成27年度	10人	13人	65,940円	( / 人)	
	平成26年度	10人	12人	59,692円	( / 人)	
	平成25年度	10人	11人	56,259円	( / 人)	
生産活動 収 入	総 売 上 額			主な生産活動売上		
				1. 株式会社ミルボン	2. 指定管理業務	3.
	平成27年度	3,844万円 (内 官公需)	万円	3,621万円	134万円	
	平成26年度	3,200万円 (内 官公需)	万円	2,957万円	4.	5.
	平成25年度	2,920万円 (内 官公需)	万円	2,689万円		
目標工賃達成指導員の配置の有無		平成27年度………有	平成26年度………有	平成25年度………有		

①農林水産業  
②食料品・飲料等  
③繊維製品・織物・革製品・木工製品  
④その他物品  
⑤印刷  
⑥クリーニング  
⑦清掃・施設管理  
⑧飲食店経営  
⑨その他サービス  
⑩その他

## 1. 生産活動の内容

- ・主に業務用ヘアケア用品（シャンプー・トリートメント・カラー剤など）を生産している企業内で正規ラインを請負いながら施設外就労に取り組むグループとラベル貼りや包装などのオフライン作業での生産活動に取り組むグループに分かれ活動をしている。

当事業所の支援者は、利用者の個々の障がいの特性やニーズに合った「働く場」を提供している。また、利用者が当事業所で安心して日中活動に取り組むことができるように、生産活動の他にも体調面や精神面など様々な方面から配慮やサポートをしながら福祉的就労の環境を整えている。



- ・市の指定管理者制度で国の重要文化財にあたる「俳聖殿」の清掃を委託され、自分たちが生まれ育った地域で様々な資源とつながりを持ちながら就労に携わっている。

## 2. 生産活動を始めたきっかけ

- ①当法人を利用する方の中には、一般就労をしたが職場で上手く人間関係が築けないことや環境（上司の交代、出勤日・勤務時間の変更など）に対応できないことなどから離職された方がたくさんおり、そういった方々への支援として一般就労により近い形で安心して働くことができる場の提供が必要であった。
- ②障がいのある方に対しての「働く場」の提供を考えた際に、幅広い作業工程が存在する「企業」での福祉的就労に着目した。また、「企業」から仕事を請負うことについては、主な必要経費が概ね人件費のみとなるため、収益をより多く利用者の工賃として支給できることで高い工賃支給が可能になると考えた。

## 3. 主な販売対象・取引対象

企業で施設外就労に取り組み始めた頃は、企業によっては障がいのある方たちがどのように生産活動により利益を生み出すのかが不透明であったため、様々な点で不安な様子が伺えた。しかし、当事業所が①納期の厳守、②生産量の確保、③品質の担保の3点を守り続けた結果、企業からの「信頼」を得る事ができ、現在では他の請負い会社や派遣会社にも引けを取らないほど成長することができた。特に作業単価については、正当な金額で交渉し契約を交わすことができているため、高い工賃支給につながっている。

## 4. 売上の推移とその背景

- ・平成 19 年度  
企業での施設外就労に着目し、工場内でのライン作業に取り掛かった頃をきっかけに売上が伸びた。
- ・平成 21 年度  
企業の新製品が出るタイミングに合わせてラベラー機を購入し生産量を増やした。
- ・平成 24 年度  
工場で請け負うライン数を拡大したことで売上が伸ばした。



## 5. 現在の状況に至るまでにしてきた重要な工夫

- 当初は、企業からの依頼については断ることをせず可能な限り対応するようにした。しかし1つの事業所だけでは対応に限界があったため、法人全体でのフォロー体制を整えながら実績を積み上げた。
- 企業内で行っている研修にスタッフも参加させていただき、社員の皆さんと一緒に学習をした。研修に参加することで、根本的なこと（5S・計画の立て方・実行方法など）において共通する点が多々あることにも気付くことができた。また、専門的な知識を備えたことによって弱みの克服にもつなげることができた（作業の効率化や営業のノウハウなど）。

利用者の支援においては、特に作業工程の分解で利用者の特性に合わせた実施が可能となった。また、ライン作業においては、社員と同じ視点で話ができることから、当事業所から提案や情報の共有がスムーズにできるようになった。

- 「(仕事は)まずは現場から」という考え方を企業の責任者から教わった。支援の提供をするにあたっては同様であると考えたため、まず当事業所の責任者が社員と一緒に生産ラインに入り作業内容の習得をした。その後、事業所内のスタッフへ伝達を行ったが、その際、改善提案などの声もあがるなど、スタッフ間のモチベーションの向上にもつながっていった。支援に携わるスタッフ同士が同じ目的・同じ内容(方法)で利用者に関わることができたことで、利用者が工程を習得する際にはスムーズに行うことができた。

## 6. 現在の状況に至るまでにしてきた最大の苦労とその解決策

- 企業での施設外就労に取り組む利用者の確保に苦慮した。生産活動に取り組み、作業内容や一般就労能力を習得した利用者は福祉的就労から一般就労へ送り出した。そのため、新たな利用者の確保が必要となり、法人内他事業所の利用者にも対象を拡大した。更にはスタッフの増員により生産量の確保を考えるのではなく、工程の細分化、障がい特性を考慮した配置変更など、まず利用者が中心となるライン作りを主眼に置き、スタッフの増員はそれを支援するために必要な配置とした。

## 7. 利用者に及ぼした影響

- 企業とのコラボレーションに取り組んだことで、就労継続支援B型については、三重県で一番の高工賃支給を出来るようになった。施設外就労に傾注したこの10年間で、契約の解消をする方はおらず、当事業所を利用する方のほとんどが皆勤となっている。

当事業所には、重度の障がいのある方も多く、以前は主体的に動くことが困難で、指示のもと動き始めるといった方が、現在では、工場内と



- 多くの障がいのある方たちの取組む姿勢、直向さ、純粹さに接していただいている社員さんたちの「障がい者」に対するこれまでの概念が払拭され、企業責任者の方から「社員が優しくなった」というお言葉をいただいている。これは会社内での障がい者に対する理解に繋がったのではないかと実感している。

## 8. 使用している生産設備・備品等

売上向上を目的に、請負先の企業が出す新製品に合わせて就労会計にてラベラー機を購入した。

## 9. 今後の展望

- 工場内のラインにおいては、懸命に拡大を進めてきた。これからは少し振り返りをし、工程や人員などの配置についての再度見直しを行う。もっと効率良く稼働できるラインがあるのではないかなど PDCA を行う。
- よりメンバーが主役となれるラインを形成する。
- 施設外就労における福祉的就労の成功事例として積極的に情報発信を行う。
- 一般就労した方や年齢を重ねてきた方の受け入れ先となる。
- スタッフとして、生活困窮者等の雇用を積極的に行う。
- 売上より利益を上げられるように、シフトの組み方や工程の分解などに取り組んでいく。
- 高い工賃を支払い続けることが出来るよう、法人内で実施している他の4つの施設外就労先のモデルとなれるよう努力し、他の施設外就労を軌道に乗せることで1社依存型からの脱却を目指す。
- 「環境がその人を育てる」が当事業所の施設外就労における最大のポイントであると考えている。継続して活動する中で、徐々に順応し、その後向上につながっていくことを実感している。利用者それぞれに作業能力や社会適応能力には差はあるが、ニーズは「働きたい」「高い工賃が欲しい」など明確である。当事業所は今後もこれらの思いに応えるべく充実した福祉的就労の場を作っていく。



### ★ 売上拡大・工賃向上等のポイント ★

- 「企業内で働くことで経費が削減され収益をそのまま工賃へ充当できる（高工賃の支給が可能になる）」との発想の基に企業に入り込み、受注拡大、工賃向上のみならず、「一般就労により近い働く場」（施設外就労）での仕事を通じて利用者の能力向上を図ったこと。
- 納期の厳守、生産量の確保、品質の担保の3点を守り続けた結果、企業からの信頼を獲得し、一般企業水準の作業単価で取引できていること。
- 現場から学ぶという姿勢で、企業内で行われている研修に事業所職員も参加し、その後の改善（5Sなど）につなげていること。