

就労継続支援 B 型事業所における利用者工賃と 事業所経営に関する考察

大谷 久美子

キーワード：就労継続支援 B 型、事業所経営、利用者支援、平均工賃、理念浸透

1. はじめに

1-1. 研究の背景

就労継続支援 B 型（以下、就 B）とは一般就労が難しい障がい者に対し、福祉的就労を提供するサービスを展開する事業である¹⁾。この就労の仕事内容は、下請け内職作業（以下、下請け作業）・喫茶・製菓・製パン・販売・飲食・リネン・施設外就労等多岐に及ぶが、多くは企業からの下請け作業である。そして、これらの活動を通じて得たお金を事業所は利用者に給料・工賃として支払う。この際の利用者の月工賃は 3,000 円以上と法令で定められており²⁾、工賃の高低は利用者獲得と連動している様相も伺え、工賃設定は事業所運営にとって重要な要因となっている。また、2018 年度の報酬改定³⁾により、月工賃状況が報酬単価及び加算に影響することとなり、事業運営費に影響が強い基本報酬も決定されることとなった⁴⁾。

これまで利用者の生活水準向上を工賃額から反映させるための施策が「工賃倍増 5 か年計画」⁵⁾並びに「工賃向上計画」⁶⁾の下で実施され、国が率先するかたちで工賃向上の取り組みがなされてきた。しかし、実情は、平成 29 年度の全国平均工賃が 15,603 円（時間額 205 円）⁷⁾、兵庫県は 14,041 円（時間額 193 円）⁷⁾で一般的な給与水準から比べると低い。その中でも大阪府は 11,575 円（時間額 169 円）⁷⁾⁸⁾と、特に低い結果となっている。

2013 年に障害者優先調達推進法（以下優先調達法）が施行され、国等による障がい者就労施設等からの物品等の調達の推進等に関し、障がい者就労施設等の受注の機会を確保するために必要な事項等を定め、障がい者就労施設等が供給する物品等に対す

る需要の増進が図られている⁹⁾。

一般企業、特に大手企業は CSR 活動（企業の社会的責任）として障がい者施設との連携をおこなっているところもある。しかし、それらは一部であり、工賃アップにはつなげていない。

事業所の経営は、利用者に適応した生産活動を通して就労支援を行い、その結果として工賃が上昇する、こういったトレンドが利用者の獲得と事業運営の安定を図るものと考えられる。しかし、利用者の身体的、精神的状態、生活環境、生産活動内容、そして生産活動に伴う売上（工賃）のバランスがとれないと、事業所は様々な課題を抱えることになる。例えば、利用者が取り組むには複雑すぎる仕事内容や仕事の検品という理由で職員の残業が常態化していることや、工賃アップに注力することで、利用者や事業所の生産効率に合わない作業を請け負った結果、就労支援事業所としての本来業務である利用者支援がなおざりになっていることなど、である。

就 B の「工賃」は、職員への給料ではなく、生産活動をとおして支援に際してのインセンティブに重要性があると考えれば、工賃は就 B のあるべき姿（支払いと支援力）を反映する重要な指標となるのではないかと考えた。

そこで、就 B の工賃向上の取り組みが事業所経営と利用者支援・職員の働き方などのような影響があるかについて検討し、工賃と事業所経営との関係性や、利用者や職員に与える影響について考察する。

1-2. 研究の目的

本研究では、就 B の作業種目と工賃の関係性を分析する。また、任意の就 B 事業所についてのケーススタディを通じて、利用者・職員・事業所経営の関係を明らかにするための資料を得る。

そして、これらの結果を基に、現行の就 B の課題を整理し、工賃向上と事業所の安定的な経営を両立させるためには、どのような方策があるかについて考察をすることを目的とする。

1-3. 研究の方法

1-3-1 大阪市の平成 29 年度平均工賃調査

分析は、事業所毎の法人形態・平均工賃・仕事内容・利用者定員などが公表されている筆者在勤の大阪市の就 B の工賃実績データ⁸⁾を用い、基礎統計量、および多変量解析を実施する。仕事種目と平均工賃の関係を考察し、就 B で取り組まれている仕事内容

の傾向、工賃の高低に影響を持つ生産活動の種類など、就Bの全体像を明らかにする。

1-3-2 任意の5事業所におけるケーススタディ

調査対象は、阪神間の就Bの任意の5事業所である。調査対象事業所は3.の分析で導いた高工賃のリネンやパンやあんまを実施していない事業所であり、大阪市において多く見られる就Bの様態を1つ以上要素として持つ事業所である。

調査方法としては事業所の概要をまとめ、財務諸表からの経営状況の把握を行い、インタビュー調査から、工賃向上と事業所経営に関する分析と考察を実施する。

なお財務分析は、WAMNETの社会福祉法人の財務諸表等電子開示システム¹⁰⁾や内閣府NPOポータルサイト¹¹⁾上で公表されている財務諸表3年分(C事業所は開所3年目のため2年分)を用い、財務諸表が公表されていない事業所からは直接入手し、5事業所を比較する。

1-3-3 任意の5事業所におけるケーススタディ

任意の事業所で利用者状況・利用者支援・事業所経営を熟知している職員に回答をお願いし、1事業所から1名ないし3名の回答を得られた。回答者の属性は、代表3名、常務理事1名、施設長1名、サービス管理責任者1名、現場職員2名で、男性7名、女性1名である。

調査は2019年6月～7月に各事業所で行った。インタビュー時間は60分～120分で、質問項目は13問、生産活動の状況、工賃向上の工夫と苦勞、利用者支援の工夫と苦勞、支払工賃・利用者・職員の満足度、就B事業所の経営についてである。なお、インタビュー項目・質問内容は日本財団のアンケート調査¹²⁾¹³⁾をもとに筆者が作成した。分析に際しては、インタビュー逐語記録を作成して、その後要約して、課題や状況を分析する。

また、「経営と工賃の関係」に関する質問項目の回答についてはSCAT分析を行い、インタビューから得られた文脈をコーディングする方法で分析を行って、利用者・職員・事業所経営の関係を分析する。

1-4. 倫理的配慮

調査の目的・方法、研究成果の公表の仕方、プライバシーの保護やデータ管理の方法について、文書及び口頭で説明を行って同意を得た。インタビューの内容は許可を得て録音し、後日逐語記録を作成した。データは匿名で取り扱い、作業内容や平均工賃・財務諸表の記述を含め、事業所が特定されないように配慮した(兵庫県立大学経営研究科倫理審査番号2019-0010)。

2. 先行研究の検討

2-1. 「工賃」の定義

就 B での生産活動で得られた報酬は、活動に従事・働いた対価として就 B 事業者が就 B 事業所利用者に支払う。その呼び方は、給料、工賃、賃金、給与、手当、賞与、ボーナスなど、事業所によってさまざま名称がある⁸⁾¹⁴⁾。遠山¹⁶⁾¹⁷⁾や新井¹⁴⁾、大阪市⁸⁾及び公益法人日本財団¹²⁾¹³⁾は「工賃」と表記している。

就労支援事業における会計では、「利用者賃金」と「利用者工賃」の違いを雇用契約の有無において区別している¹⁴⁾。このことから、就 B は雇用契約を結ばない形態であるため、「利用者工賃」となる。このほか各種法令や行政においても「工賃」と表記されていることから、本研究では「工賃」と表記し、用いることとした。

なお、平均工賃の算出方法としては月額工賃と時間額工賃があるが、法令上、就 B に求められている工賃金額は月額 3,000 円以上であることから、本研究では月額を基準の単位とし、平均工賃は月額平均工賃のことを述べることとした。この算出方法としては、1 カ月や 1 年等一定の期間において支払われた工賃の総額を、同期間内における工賃支払対象者延べ人数（各月毎に算出したものの合計）で除して算定した⁸⁾。

2-2. 就 B の利用対象者

利用対象者は、18 歳以上の障がいのある人で、①就労経験はあるが年齢や体力の面で企業に雇用されることが困難となった人、②就労移行支援事業¹⁾を利用した結果、就労継続支援 B 型の利用が適当と判断された人、③前各号に該当しない人で、50 歳に達している人、④障害基礎年金 1 級受給者、である¹⁾²⁾。支援学校卒業者は卒業後すぐには利用できず、経過措置として利用には②の経路をたどる必要がある¹⁾。

就労であっても利用者と雇用契約を結ばない非雇用型となり、利用者と事業所で利用契約を結ぶ。利用には就 B の支給決定を受ける必要がある。事業所利用には利用料が発生し、応能負担である。利用料上限額が生活保護受給世帯 0 円、市町村民税非課税世帯 0 円、市町村民税課税世帯（所得割 16 万円未満、20 歳以上の入所施設利用者、グループホーム利用者を除く）9,300 円、上記以外 37,200 円となっており、障害基礎年金と工賃だけが収入となる方は基本的に福祉サービス利用料が 0 円²⁾であり、食事代や行事参加費などの実費がかかる。

¹⁾ 障害者総合支援法における福祉サービスで、一般企業等への就労を希望する人に、就労に必要な知識及び能力の向上のために必要な訓練を行う。年限 2 年。

2-3. 就Bの設立要件と運営

就Bの設立においては、都道府県から事業所の指定を受ける必要がある²⁾。就B単独で実施しても、就労移行や生活介護と言った他の事業形態と合わせて実施(多機能型という)してもよい。設立要件は、①申請者が法人格を有すること、②定められた人員基準(管理者・サービス管理責任者・職業指導員・生活支援員の配置)を満たすこと、③設置基準を満たすこと(各種必要な部屋と設備と面積など)、④運営基準を満たすこと(最低定員20名、多機能型の場合は10名以上)²⁾、である。

就Bは配置する人員・利用者定員及び平均工賃で基本報酬が決まる。その他、各加算を該当する場合に算定する。

2018年度の報酬改定で基本報酬や加算の単価の内容が変更され、特に、就労移行加算はIで29単位、IIで26単位あがり、就労への移行を進め、この加算を計上することで安定した報酬となる構造となった³⁾⁴⁾。

表1は就Bの報酬単価の一例である。この単価を基に、利用者の利用に応じて日割りで単価計算を行い、これらの収入は事業運営での収入となる。また、生産活動を通じて得た収入は、その活動で必要となった費用を差し引いたのちの収益を基本的に利用者への工賃として支払うこととされる²⁾。

表1. 就Bの報酬単価概要及び定員20名以下での単価一覧 2018年度改訂版
(「障害福祉サービス費等の報酬算定構造」³⁾より筆者作成)

基本報酬	各種加算
□就労継続支援B・I 利用者：職員=7.5：1	□福祉専門職配置等加算 I 15単位
平均工賃4万5千円以上 649単位	II 10単位
平均工賃3万円以上4万5千円未満 624単位	III 6単位
平均工賃2万5千円以上3万円未満 612単位	□視覚・聴覚言語障害者支援体制加算
平均工賃2万円以上2万5千円未満 600単位	41単位
平均工賃1万円以上2万円未満 589単位	□重度者支援体制加算 I 56単位
平均工賃5千円以上1万円未満 574単位	II 28単位
平均工賃5千円未満 565単位	□就労移行支援体制加算 I 42単位
□就労継続支援B・II 利用者：職員=10：1	II 39単位
平均工賃4万5千円以上 590単位	□目標工賃達成指導員加算 89単位
平均工賃3万円以上4万5千円未満 568単位	□施設外就労加算 100単位
平均工賃2万5千円以上3万円未満 558単位	□医療連携体制加算 I 500単位
平均工賃2万円以上2万5千円未満 547単位	II 250単位
平均工賃1万円以上2万円未満 537単位	III 500単位
平均工賃5千円以上1万円未満 523単位	IV 100単位
平均工賃5千円未満 515単位	□食事提供体制加算 42単位
☆基本報酬は、利用者定員及び前年度の平均工賃によって単価が変わる。定員が上がるほど単位数は下がる	□送迎加算 I 21単位
☆単位に種別毎の地域単価をかけて円計算する。例：大阪市=10.91円 神戸市=10.68円	II 10単位
	□処遇改善加算 I・II・III・IV・V・特別加算
	☆その他、初期加算、訪問支援加算、利用料上限額管理加算、相互利用加算など有。

就 B は、給付としては訓練等給付にあたり、障がい支援区分による基本報酬の単価の違いはない。また、生活介護や介護保険のデイサービス等のように利用時間による基本報酬の違いもない。そのため、基本報酬における収入が比較的予測しやすいのが特徴である。

2-4. 先行研究のレビュー

就 B の工賃向上の取組と事業所経営の関係を論じた報告はほとんどない。しかし、就 B の経営管理や就 B の工賃や授産製品に対する考察を論じた研究や報告はいくつか存在する。

後藤(2013)¹⁵⁾は、就 B を、利用者の地域自立生活の実現を目的として、「働く意欲と能力」に応じて訓練・練習メニューを提供しながら地域社会参加の支援とレスパイトを目的とすると定義している。ただし、経営における工賃との関係には言及していない。黒字化に向けた取り組みでは福祉サービスの永続性や利用者ニーズに立脚した取り組みが重要と述べており、平均工賃向上と利用者支援の両立には難しさがあり矛盾性もあると指摘している。

公益法人日本財団の報告書(2017)¹²⁾とレポート(2018)¹³⁾では、経済的に自立可能な目標工賃を 30,000 円とし、アンケート調査を通じて、平均工賃の向上の難しさについて①事業所の横並びの意識や、平均レベルを超えると満足してそれ以上を望まない傾向が工賃向上へとつながりにくくさせている、②生活保護受給などで工賃が上がりすぎると控除に影響することが就労モチベーションに影響して工賃にも影響する、③低すぎる工賃相場と企業との交渉の難しさが工賃向上の難しさである、と述べられている。この報告でも平均工賃向上と利用者支援の両立の難しさがあり、矛盾性がしめされている。

独立行政法人福祉医療機構のレポート(2019)¹⁴⁾では、同機構が貸付をして開設後 1 年を経過した就労系障害福祉サービス事業所(就 B は 1828 施設)の黒字施設と赤字施設の比較から、赤字施設は利用率が低く(平均 74.5%)収益が十分に確保できていないため、相対的に人件費等の負担費用が大きくなっている傾向(人件費率平均 81.8%)がみられると分析している。

また、施設の安定的な稼働を実現するには定員に対する登録者数を十分に確保する必要があること、利用率は利用者の体調等の不確定要素に左右されることも多いため、ニーズと実際の利用が必ずしも一致しないこと、実績・工賃といったアウトカム評価導入の動きが見られる状況や世の中の流れを踏まえた上で、その舵取りが施設の経営

にあたり、ますます重要性を増すと述べられ、稼働率の重要性を指摘している。

新井(2017)¹⁶⁾は、授産施設商品の市場拡大戦略の方向性について、福祉的労働が構造的に持つ①授産施設の目的と就労行為との矛盾、すなわち、②施設がサービスを提供している利用者(サービスの受け手)が就労者であるという 2 つの困難性について指摘している。

その第一は、工賃を上げるために就労を増やすことが施設利用者の福祉にとって必ずしも良いこととは限らないこと、すなわち、利益を上げるための作業が利用者へのサービスとしてはマイナスに働くことも大いに考えられると指摘している。

第二として、授産施設がビジネスとして授産施設商品の売り上げを伸ばすことは、授産施設が福祉目的の施設でありながらも、ビジネスとして成功しなくてはならないという矛盾を内含しており、その構造の矛盾が、授産製品の市場拡大において経営的な視点やマーケティングのアプローチをそのままの適用させることを難しくしていると述べている。さらに、工賃が向上したとしても福祉の現場としての質の低下につながってしまったては意味がないとしている。

このように、平均工賃向上と利用者支援の両立には難しさがあり、矛盾性もあることから、支援現場における職員の苦労と苦悩を述べている。

遠山(2016)¹⁷⁾は、就 B へのインタビュー調査を通じて、利用者の年齢・障がい種別・生活背景の多様化と、利用者支援と仕事の遂行を同時に行うことの難しさを指摘し、工賃向上における工賃向上計画などの行政の取組が改善策を与えるものかどうか疑問が残ると述べている。

また、事業所での仕事だけでなく、利用者の支援や職員配置等も含めた全体的な運営分析と、それに基づく相談や助言が必要であり、従来の考え方や方法で経営を改善し工賃向上を図ろうとすることにはもはや限界がきているとしている。そのため、就 B 自身に努力を求めるのではなく、国や行政の役割は重要として、これまでの考え方や方法を超越る、より積極的な施策を展開する必要があると述べている。

さらに、遠山(2017)¹⁸⁾は、平均工賃や売上目標は一つの基準として必要だが、現場の実態をじっくり見つめることの必要性も述べている。工賃向上計画や優先調達法の取り組みにおける仕事受託や関係性の継続性、仕事受託の際の単価基準・助成金の必要性、外部業者と就 B における関係の公平性の必要性を述べている。政策と事業所がお互いに求めていることの乖離を指摘しており、利用者支援と工賃向上において、どちらかを優先すればどちらかが犠牲となる難しさを、インタビューを通じて描出した。平均工賃向上と利用者支援の両立の難しさがあり矛盾性もあること、国や行政の取組

と現場の乖離、及び、持続した支援の必要性を述べている。

先行研究のレビューから、就 B においては利用者支援や利用者ニーズに立脚した取り組みが重要であるが、昨今は工賃向上が目標となり、それが報酬単価にも影響する上に、利用者に寄り添った支援の実施における運営と福祉目的の運営とビジネスとしての成功という矛盾が内含していること、それらの矛盾を感じながらも事業所経営を進め、その両立の難しさと矛盾の解決を各事業所に委ねていることの限界、国や行政の解決の施策の重要性があることが整理される。

本研究では、これまでの先行研究を基礎として、工賃分析、経営指標としての財務諸表の分析に加え、インタビューによる現状分析も行って、就 B の実際とあるべき姿を明らかにする。

3. 大阪市の平成 29 年度平均工賃調査から見る就 B の現状分析

大阪府では、『工賃向上計画』を推進するための基本的な指針⁶⁾に基づき、毎年の工賃の実態調査を実施し、目標工賃やその達成状況を公表している。これには大阪府下の全就労継続支援事業所の事業所名・取組仕事内容・平均工賃・目標工賃がとりまとめられ、市町村別、就 A²と就 B の事業別に分けて、大阪府のホームページ上で「工賃（賃金）実績の公表」⁷⁾として掲載されている。令和元年 7 月 1 日現在、最新データとして、平成 29 年度のもものが公表されている。

この調査での工賃（賃金）の範囲は、工賃、賃金、給与、手当、賞与、その他名称を問わず、事業者が利用者に支払うすべてのものである。

本調査の対象の就 B 事業所は平成 30 年 4 月 1 日大阪府下 843 事業所である。調査対象期間は平成 29 年度（平成 29 年 4 月 1 日～平成 30 年 3 月 31 日）である。この大阪府のデータを用い、筆者が在勤する大阪市の就 B の状況と平均工賃について分析・考察を行う。なお、兵庫県では、行政のホームページや授産振興センターなど、このような公表データは見当たらず、都道府県によって公表の基準が異なることもわかった。

3-1. 大阪市の就 B の実態

大阪市の就 B は 256 事業所あるが、工賃及び対象者人数が共に 0 の事業所が 11 か所も存在した。これらの事業所は稼働実績がないとみなし、11 事業所を除いた 245 の事業所のデータを通じて、大阪市の就 B の実態についての分析を行った。

² 就労継続支援 A 型。障害者総合支援法による障がい福祉サービスの就労継続支援の事業で、利用者と雇用契約を結び、給料は当該事業所のあるところの最低賃金以上を支払うこととされている。

3-1-1. 平均工賃

大阪市の就Bの基礎統計量は表2、平均工賃の分布は図1に示す。平均工賃は12,308円で、前述の大阪府平均より733円高い。また、大阪市の平均工賃を越す事業所数は87事業所で全体の約35.5%、大阪市平均工賃以下の事業所数は158事業所で全体の約64.5%、うち平均工賃3,000円未満の事業所は10事業所で全体の約4%である。

工賃の最高値は73,359円で、NPO法人で定員10名のパンの製造販売・喫茶を中心に取り組む多機能の事業所である。最低値は382円で、合同会社で定員10名の下請け作業と清掃を中心に取り組んでいる多機能の事業所である。

工賃の中央値は9,925円で、工賃を最低工賃の3,000円を単位にして区切っていくと、平均工賃が6,000円から9,000円となる事業所が多いことがわかる。また、先述の最高平均工賃の事業所は、他から突出した平均工賃となっている。

表2. 大阪市就B基礎統計量

工賃	
平均	12308.1
標準誤差	613.3
中央値(メジアン)	9925.0
最頻値(モード)	22510.5
標準偏差	9599.8
分散	92155448.1
尖度	10.1
歪度	2.6
範囲	72976.9
最小	381.8
最大	73358.7
合計	3015478.3
データの個数	245

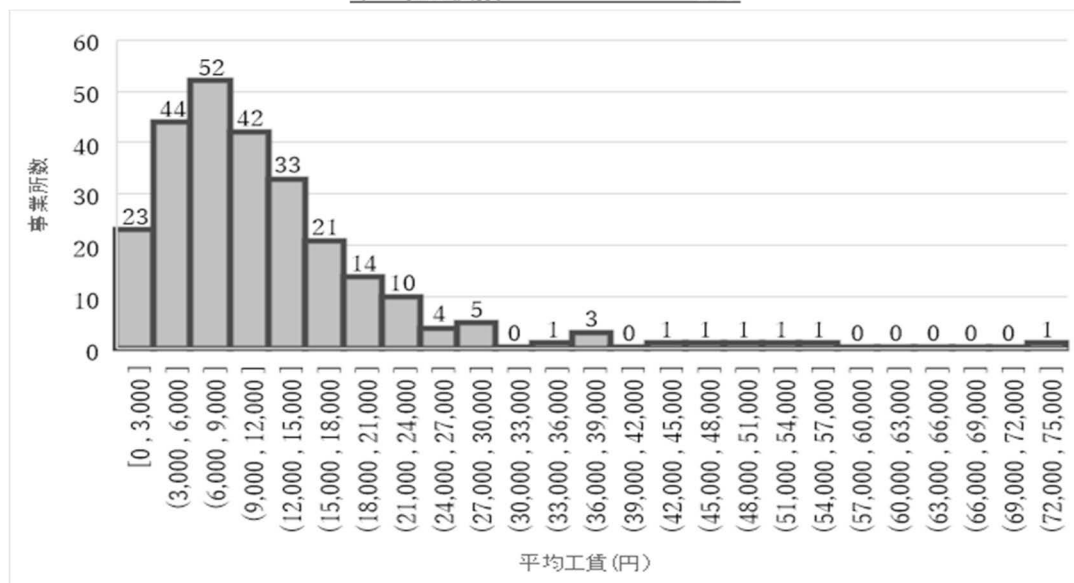


図1. 大阪市 就B 平均工賃 (筆者作成)

3-1-2. 法人形態

大阪市における就Bの法人形態は図2に示した通りで、NPO法人が多く、全体の約38%である。続いて、株式会社・有限会社等で、約32%である。

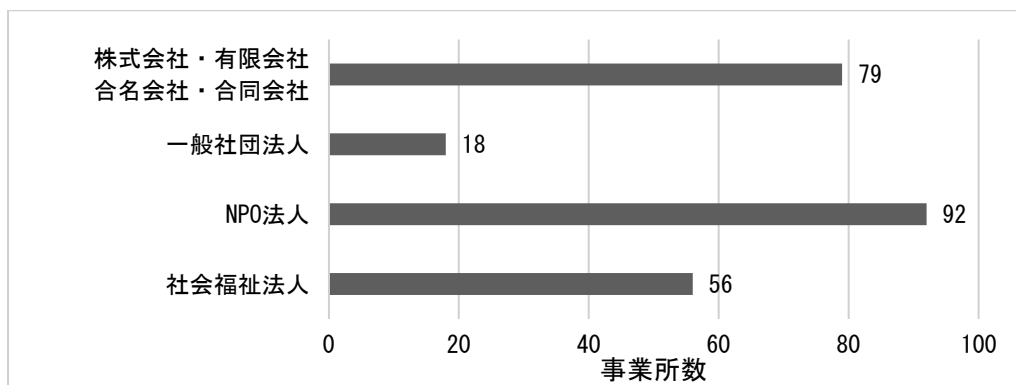


図2. 就B事業形態 法人形態(筆者作成)

一般社団法人の約7%も含め、就Bが利用者支援や収益の読みやすさなど、生活介護³や自立訓練⁴等と比べ、就Bは比較的容易に設立できる・取り組みやすい事業であるということがわかる。

なお、他の市町村で見られる、社会福祉協議会や医療法人が実施している就Bは大阪市にはない。

3-1-3. 定員

就Bの利用者定員は図3で示した通り、5(株式会社・単独)~78人(社会福祉法人・従たる施設も含めての数)と幅広い。しかし、最小定員は多機能型で10人以上と定められていることから、定員5人は事業所が記入する際に定員ではなく現利用者数を書いていたものと推測された。このため、他にもこのデータの定員数には多少のとらえ違いがあり、統一性はない可能性が高い。だが、公表データとされていることから、このデータを用いて分析をすすめた。

³ 障害者総合支援法における障害福祉サービスで、常に介護を必要とする人に昼間、入浴、排泄、食事の介護等を行うとともに、創作活動又は生産活動を行う事業所である²³⁾。

⁴ 障害者総合支援法における障害福祉サービスで、自立した日常生活又は社会生活ができるよう、一定期間、身体機能又は生活

能力の向上のために必要な訓練を行います。機能訓練と生活訓練がある。²³⁾

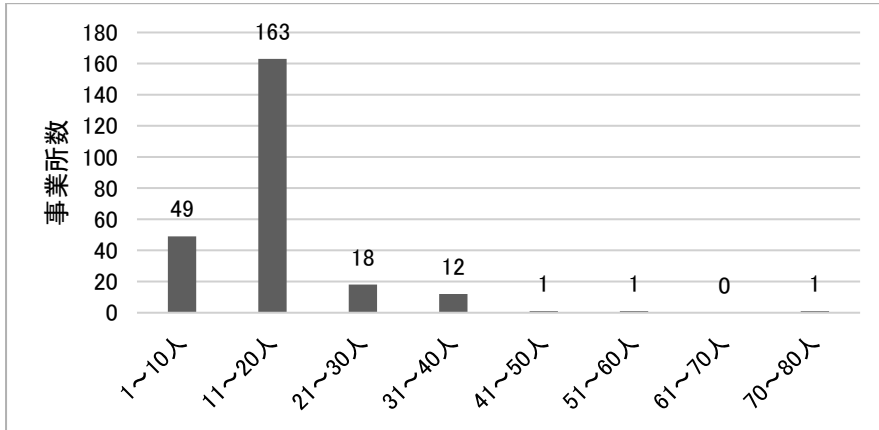


図3. 就B利用者定員 (筆者作成)

定員が11~20人である事業所が多く、全体の約64%を占めている。特に、運営基準の最低定員でもある20人の事業所が最も多く、全体の約51%である。10人の定員も約19%と多い。10人は多機能型における定員数であり、大阪市の就Bにおいては多機能型で実施している事業所が少なくとも全体の20%以上あるということが示されている。

一方で、定員21人以上の事業所は33事業所で全体の約13%、NPO法人が14事業所、社会福祉法人が17事業所、一般社団法人と株式会社等が各1事業所ずつであった。このうち、定員40人以上の事業所は12事業所で全体の約5%、NPO法人が5事業所、社会福祉法人が7事業所、その他の法人は0事業所である。定員の多い上位3事業所はすべて社会福祉法人で措置の時代から事業運営をしていた事業所であった。

3-2. 工賃と仕事種目に関わるデータ解析

大阪市の就Bにおいて、『どのような仕事種目に取り組むと平均工賃が高くなり、どのような仕事種目に取り組むと平均工賃が低くなる傾向にあるのか』を分析した。

データ解析にあたり、「主な作業内容」に記載の内容を、①下請け作業②自主製品③清掃④販売⑤製パン(以下パン)⑥喫茶⑦配食⑧製菓(以下お菓子)⑨印刷⑩施設外就労⑪WEB⑫リネン⑬飲食⑭農作業⑮点字⑯音楽⑰講演⑱あんまの18種類に分類した。なお、「自主製品」は基本的に食べ物以外で事業所にて作成している製品・商品とした。弁当販売は「飲食」、配所事業として弁当に取り組んでいるものは「配食」とした。1事業所において、仕事種目が1つから最大3つまで分類した。データ解析はHAD¹⁹⁾とエクセルのデータ分析を用いた。

3-3. 解析結果

取り組み仕事種目を図4で示す。多い順で、1. 下請け作業、2. 自主製品、3. 清掃、4. 販売、5. パンとなった。また、一番多い仕事の種目の組み合わせは、1. 下請け作業のみが83件、2. 下請け作業と清掃が21件、3. 下請け作業と自主製品が16件、4. 自主製品が10件、であった。

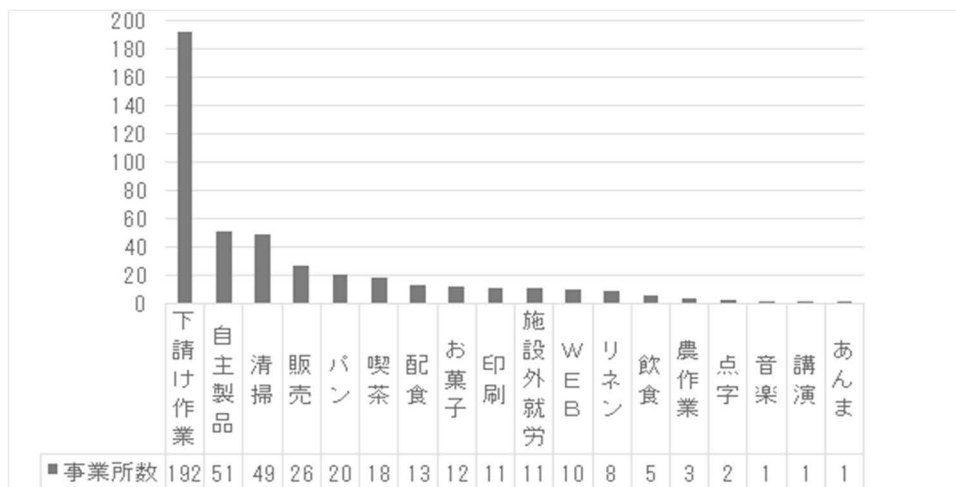


図4. 仕事種目と取組事業所数 (のべ) (筆者作成)

工賃と仕事種目の関係性を表3に示す。回帰分析を行った結果、平均工賃の変動に影響しているのは、正の影響が「リネン」、「あんま」、「パン」、「施設外就労」、負の影響が「下請け作業」であることがわかった。リネン・パン・あんま・施設外就労は収益が高いが、下請け作業の実施は工賃が低くなる傾向があった。

表3. 作業種目と平均工賃の回帰分析 (筆者作成)

標準化係数	目的変数 = 平均工賃				
変数名	平均工賃		95%下限	95%上限	VIF
下請け作業	-.188 **		-0.322	-0.053	1.485
自主製品	-.112 +		-0.230	0.006	1.144
清掃	-.108 +		-0.222	0.005	1.051
販売	.015		-0.105	0.136	1.184
パン	.137 *		0.016	0.258	1.202
喫茶	.073		-0.045	0.191	1.141
配食	.004		-0.111	0.119	1.086
お菓子	.075		-0.042	0.192	1.126
印刷	.018		-0.094	0.130	1.023
施設外就労	.114 *		0.002	0.227	1.031
WEB	.075		-0.044	0.195	1.167
リネン	.214 **		0.098	0.330	1.098
飲食	-.007		-0.120	0.107	1.058
農作業	-.040		-0.151	0.072	1.020
点字	.095		-0.022	0.212	1.119
音楽	.013		-0.104	0.130	1.127
講演	-.053		-0.165	0.060	1.038
あんま	.305 **		0.194	0.416	1.006
R^2	.289 **				

** $p < .01$, * $p < .05$, + $p < .10$

3-4 効果確認の結果

工賃（賃金）実績⁷⁾による「リネン・パン・あんま」に取り組んでいる事業所の状況を表4に示す。3種目ともが入る、もしくはそのうちの2つが入る組み合わせの仕事種目に取り組んでいる就Bは大阪市にはない。単独もしくはいずれかが入る組み合わせとなっている。

大阪市で一番高い平均工賃の就Bはパンと喫茶を行っており、他にもその組み合わせの事業所は合わせて3事業所あり、3事業所とも大阪市の平均工賃を超えている。

表4. 上位作業種目 取組事業所数と平均工賃(筆者作成)

	リネン 8事業所			パン 20事業所			あんま 1事業所		
	単独	2つ込み	1つ込み	単独	2つ込み	1つ込み	単独	2つ込み	1つ込み
事業所数	2	0	6	3	0	17	0	0	1
平均工賃	39,926	0	19,156	19,838	0	16,985	0	0	56,459

3-5 小括 データから見る、大阪市の平均的な就Bとは

大阪市は平均工賃が全国平均よりも3,295円も低かった（大阪府は全国平均が下位から2番目である）。245事業所中184事業所(全体の75%)が全国平均より下であった。これらの運営は、NPO法人・一般社団法人・各種会社など多様であった。

大阪市の就Bとして多く見られる様態は、分析の状況から、NPO法人が設立し、定員が11~20人の、平均工賃が6,000円~9,000円で、下請け作業を中心に取り組んでいる事業所であった。

4. 阪神間の就Bにおけるケーススタディ

4-1. 各事業所の概要

ケーススタディを行った5つの事業所の概要を表5に示した。

2017年度の平均工賃においては、D事業所以外は全国及び当該都道府県の平均工賃を下回っていたが、2018年度においては5事業所すべてが前年度より5%~200%以上の工賃向上となっていた。

最高工賃とは、その期間の中で支払った一番金額の高い工賃の額である。平均工賃と最高工賃に差があるのは、平均工賃を計算する際に、例えば週1回利用・月2~3回利用・皆勤の人などすべて合わせて平均すると差が大きくなってしまったためである。差が大きい事業所は、①利用日数・利用時間の少ない利用者が多い、②仕事別設定工賃の金額差が大きいためであった。

職員配置は、いずれの事業所も配置基準(10:1)より手厚かった。

稼働率は、基本としては当該期間の平均利用者数に定員を除いて計算する。しかし、C事業所は定員に達していない(あえて15名迄としている)ため、登録者人数で除した稼働率を()内に記述した。独立行政法人福祉医療機構の経営調査²⁰⁾によると、2017年度平均稼働率は83%、黒字施設で86.7%、赤字施設で74.5%が平均であり、いずれの施設も赤字施設以上、4事業所が黒字施設の数値を超えていた。

表5. 各事業所の概要比較表 (筆者作成)

	A事業所	B事業所	C事業所	D事業所	E事業所
定員(人)	50	20	20	40	15
現利用者数(人)	49	20	14	44	17
稼働率(%)	98%	95%	60%(80%)	100%	90%
事業	単独型	単独型	単独型	単独型	多機能型(生活介護・自立訓練)
主たる対象者	知的	知的・精神	精神・知的	知的・身体・精神	知的・精神・身体
仕事内容	飲食・喫茶・印刷・自主製品・施設外就労	喫茶・下請け作業・自主製品	飲食・下請け作業(冬のみ)	下請け作業・施設外就労	飲食・喫茶・印刷
法人形態	NPO法人	NPO法人	一般社団法人	社会福祉法人	社会福祉法人
創立周年	15年	5年	3年	40年	7年
2017年度の平均工賃	¥10,200	¥3,500	¥9,000	¥16,200	¥12,200
2018年度の平均工賃	¥10,800	¥7,000	¥11,000	¥17,600	¥15,100
2018年度の最高工賃	¥37,900	¥17,000	¥27,000	¥30,000	¥30,000
工賃の計算方法	仕事別設定工賃×従事時間	稼働人数と出勤状況で按分	1時間当たりの設定工賃×就労時間	作業姿勢評価点×就労時間	仕事別設定工賃×就労時間
職員配置(利:職)	14.7人(3.3:1)	6人(3.3:1)	2.7人(5.2:1)	9人(4.8:1)	3.7人(4.5:1)
法人のその他の事業	2市において障がい児童の事業所16か所を運営。	障がい事業のみ。同地域で居宅介護も運営。	1事業所のみ運営。	1市において高齢・児童・障がい事業を17か所運営。	2市高齢・児童・障がい事業を34か所運営。
事業所の概要・特徴	2代目理事長就任後、大きく事業拡大。理事長の求心力のもと、障がい版地域包括ケアシステムの構築を目指して事業展開中。	大きな社会福祉法人組織にいた現経営者が、障がい福祉へのおもいを抱いて創業。地域活動にも積極的。今後の事業展開にもビジョン有。	現経営者が福祉教育や医療介護のマネジメント教育に携わりながら創業。現在草創期でアットホームに事業実施。新たな事業展開も検討中。	元は身体障害者通所授産施設からスタートした就B。建物・設備に措置時代からの雰囲気を残す、いわゆる伝統的な大型事業所であり、中規模社会福祉法人。	法人自体は創立20年。地域ニーズをもとに事業展開。また、地域の不採算福祉事業を引きとって事業継続するなど、地域に根差しつつ先駆的な事業にも積極的。
報酬単価	I(7.5:2)1~2万円	I(7.5:1)5千~1万円	I(7.5:1)1~2万円	I(7.5:1)1~2万円	I(7.5:1)1~2万円
	福祉専門職配置加算Ⅱ	福祉専門職配置加算Ⅰ		福祉専門職配置加算Ⅰ	福祉専門職配置加算Ⅰ
	目標工賃達成指導員加算	目標工賃達成指導員加算		目標工賃達成指導員加算	
	施設外就労加算			施設外就労加算	
		医療連携体制加算Ⅱ			
	食事提供加算	食事提供加算		食事提供加算	食事提供加算
	送迎加算Ⅱ				
	処遇改善加算Ⅰ	処遇改善加算Ⅰ	処遇改善加算Ⅰ	処遇改善加算Ⅰ	処遇改善加算Ⅰ
財務補足	財務は他の事業と合算 就Bは4事業所定員は20人が1事業所、10人が3事業所	財務は他の事業と合算。	2019年9月から福祉専門職配置加算Ⅰと目標工賃達成指導員加算の取得予定	法人の居宅介護事業の人員費(数人分)を全額負担 借り入れはない	財務は他の事業(生活介護・就B各2か所)と合算。他事業所の繰入を多くしている。 もう一か所の就Bの平均工賃¥21,054(清掃・パン・お菓子)

基本報酬は、5事業所とも職員の人員配置基準が高いもの(7.5:1)を取得していた。さらに常勤換算1.0の職員をもう1人配置していると取得できる単価数の高い目標工賃達成指導員加算を3事業所が取得、C事業所も今秋から算定予定だ。

送迎加算の算定はA事業所のみである。A事業所以外の事業所は今後も送迎の実施予定はなく、いずれの事業所も公共交通機関が近隣に複数あり、あくまでも就労施設としての自力通所を基本としたいとのことであった。

5事業所とも福祉専門職加算(C事業所は今秋より)と処遇改善加算Iの算定がなされ、社会福祉士や介護福祉士などの福祉国家資格取得における職員の専門性や、算定上要件とされている人事制度・キャリアアップの仕組みなどの体制がとられていた。

重度者支援加算はD事業所しか算定していなかった。障害基礎年金1級受給の利用者が、前年度利用者数数のIなら50%、IIなら25%所属していることが要件である。就Bにおいては利用要件の一つでもある障害基礎年金受給者が25%もない事業所が多いことであり、就Bの利用障がい者は障害基礎年金2級の利用者が多いことを表している。算定していない事業所での話からは、周りの事業所でも算定事業所は少ないとのことであった。一方で、算定しているD事業所は知的障がいと身体障がいの重複障がいの利用者が多いとのことであった。

財務補足においては、単独事業のC事業所と拠点区分で単独のD事業所以外は、公表データが拠点区分等における他事業との合算データであった。多くの事業所で法人間での繰入金の支出・収入が見られた。

4-2. 5事業所の財務分析の結果

5事業所の財務分析にあたっては、事業所規模の差が大きいことや、数字の詳細は事業所特定に結びつくため、構成率(%)での比較を実施した。また、各項目の構成率は、単独会計のC・D事業所はその事業所での事業収益を、A・B・E事業所は拠点区分及び法人全体での事業収益を100としている。

図5で安全性分析と人件費を示す。流動比率はB・D・A事業所が高く、多くの現金があることがうかがえた(特にB・D事業所)。固定長期適合比率では、D事業所の建物等の固定資産の古さやB事業所の固定資産の少なさがうかがえた。一方でC・E事業所は高いが、C事業所は事業所自体が草創期で、E事業所は不採算部門の金銭的カバーを行っていることが要因である。自己資本比率における両事業所の低さについても同様である。人件費は5事業所の中ではE事業所が高めの70%代で、他の事業所は50~60%代に収まっていた。C事業所の人件費が低いが、代表の人件費は捻出されていなかった。

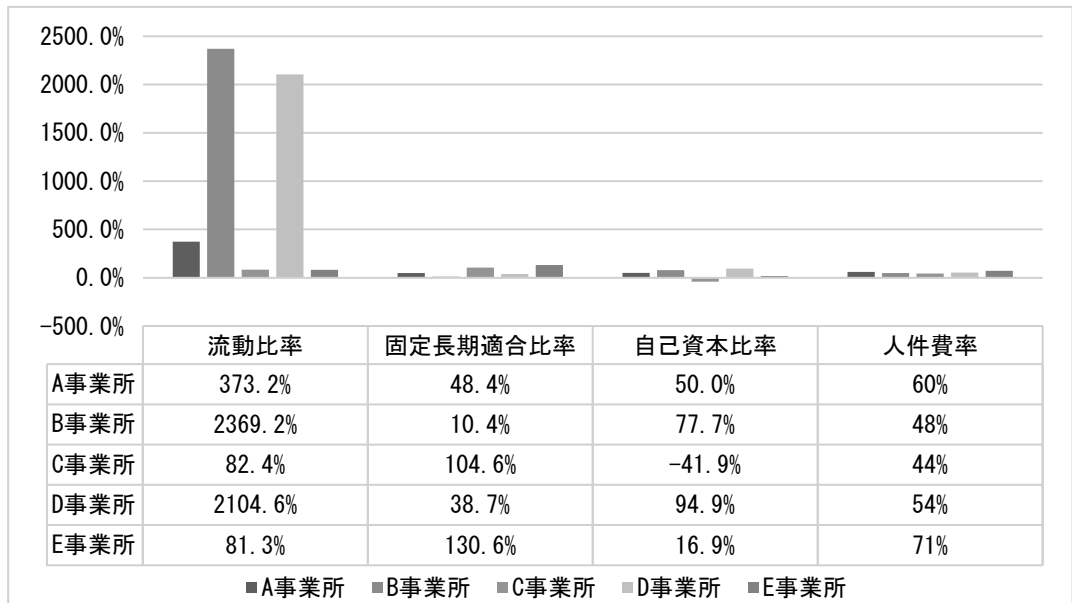


図 5. 5 事業所の安全性分析と人件費率 2018 年度

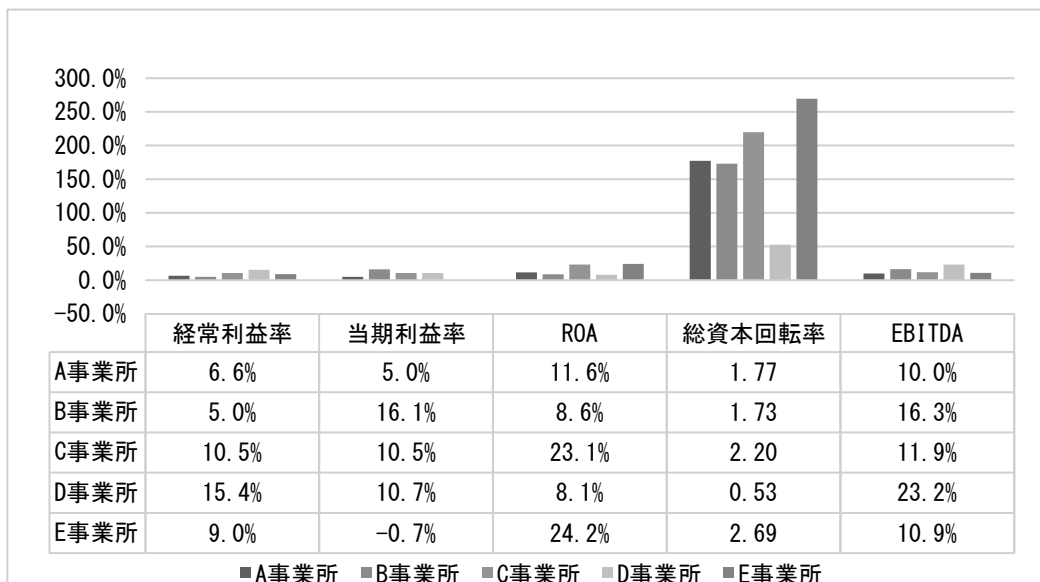


図 6. 5 事業所の収益性分析 2018 年度

図 6 に収益性分析を示す。経常利益率はいずれの事業所も 5 % 以上あり問題ない。当期利益率で E 事業所がマイナスとなっているが、他の不採算部門をカバーしている兼ね合いである。ROA はいずれの事業所も高い傾向にあるが、C 事業所は草創期であり分母の資産が少ないこと、E 事業所も資産のほとんどが賃貸物件であることも大きい。総資本回転率で D 事業所が低い、資産が多くあり、社会福祉法人によくみられる状

況の事業所である。EBITDA はいずれの事業所も 10%を超えている。

また、経常利益率、ROA、EBITDA の 3 年間分の比較をした結果を図 7～9 で示す。3 年間の数値の変遷では、全体的に数値が落ちている傾向が見られた。ただ、2018 年に実施された報酬改定の影響は大きくなかった。

A・B 事業所は 2018 年に新規事業の実施があった。また D 事業所も 2016 年から居宅事業の人件費負担実施と 2018 年に大規模改修を実施していた。C 事業所の急上昇は、事業開始 2 年目となり軌道に乗りつつある状況を示していた。

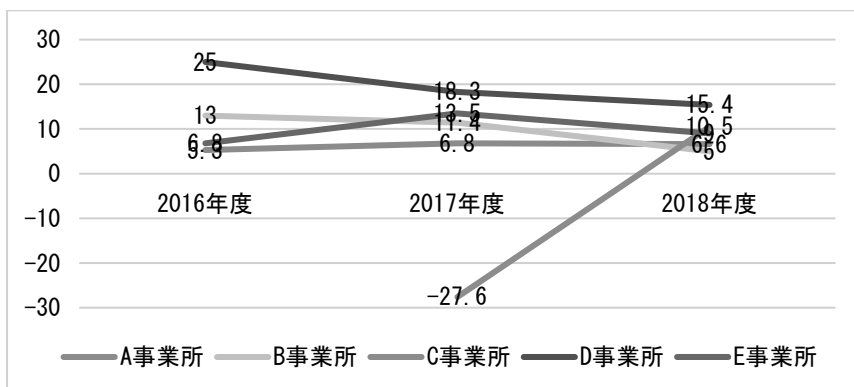


図 7. 経常利益率比較表

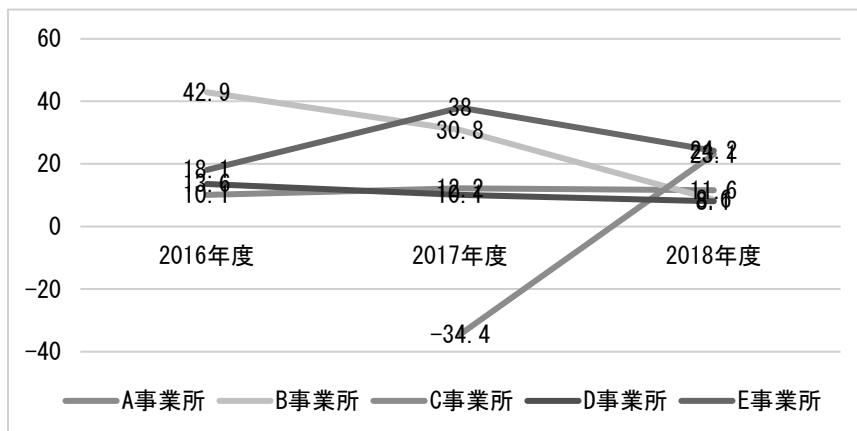


図 8. ROA 比較表

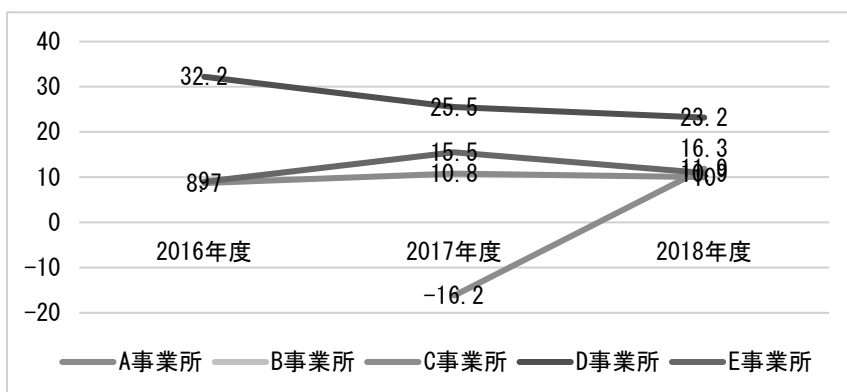


図9. EBITDA 比較表

4-3. インタビュー調査の結果

インタビュー結果を質問1)～12)ごとに結果をまとめる⁵。各質問項目の回答では「就Bの在り方・平均工賃」「経営の視点」「利用者支援」が言及されていた。

1) 生産活動の確保や創出

各事業所共に理念に基づいた生産活動が実施されていた。利用者及び生産活動関係者とのつながり・発想・信頼関係の大切さも伺える。事業所が主導権を握れる活動実施も多く、生産活動に対しては前向きな姿勢があった。下請け作業中心はD事業所のみであった。A・B事業所では企業のCSR活動を通じての出店・販売の仕事が、E事業所のおもいと企業の障がい者雇用の検討が合致したものであった。

2) 自事業所の利用者への現在の支払工賃

どの事業所も支払工賃をもっと上げたいという希望があった。また平均工賃の計算方法やとらえ方に不満や疑問を持っていた。

3) 工賃を高めるための工夫や取り組み

各事業所共に自分たちの強み・弱みをよく知って工夫されていた。理念に基づいた活動を実施し、関係性維持やつながりの構築も良好であった。企業からのCSRを受け入れ、仕事の受注もあった。

4) 工賃を高めるために苦勞していることや課題

各事業所共に生産活動を過度に実施することや、活動実施による職員の負担増を避けることが課題とされていた。工賃向上については、その範囲をどのようにするかに

⁵ 各質問と回答の詳細については文末参考資料参照のこと。

についての悩みがあることが示された。B事業所では、工賃と経営の関係についても言及されていた。

5) 利用者からの事業所の利用満足度

満足度の高さは各事業所共に職員の関わり・支援姿勢・支援の方向性が重要であり、稼働率が指標にもなっていると意見が示されていた。一方で、満足度の低い人は辞めているので、平均すると満足度も高くなるという回答もあった。

6) 事業所の利用者支援での課題

支援をどう展開しどう実施するか、支援の質、人材育成が課題であるとしていた。また、職員数や利用者定員の重要性、利用者の加齢への対応についても言及されていた。

7) 事業所における職業支援員⁶・生活支援員⁷・目標工賃達成指導員⁸の役割

法令上配置する必要のある職員について聞いた質問であるが、どの事業所も制度的なものは意識していない、名前だけのもの、現実的ではない・現実に沿ってないという意見が示されていた。

8) 職員からの職場満足度

やりたいことができ、人間関係が良く支えあえる環境が満足度につながっているとされた。各事業所共に利用者支援での充実感が満足度につながっている状況が示されていた。

9) 職員の働き方における課題

各事業所共に、人材育成や制度、有給休暇や休憩や残業など労務上の問題に対する指摘が多くあった。

10) 事業所の経営でいいと思うところ

職員体制の良さや理念浸透、経営力ややりたいことをやれるといった内容が示され、就Bが比較的、経営上の予測が立てやすいことを述べていることが示されていた。

11) 事業所の経営で課題と思うところ

各事業所共に工賃向上、組織の継続性、収益増への体制（稼働率や利用者の状況も含む）、支援の質の評価についての課題があがっていた。

12) その他、就労継続支援B型事業や工賃向上に関するご意見

制度や経営、工賃の在り方、障がい理解の推進だけでなく、就Bの在り方への問題意識や提案、ソーシャルアクションの必要性が示されていた。

⁶ 職業指導員とは、生産活動のサポートがメインの職員で、生産実施や職場規律の指導などを行う職員である。¹⁾

⁷ 生活支援員とは、生活面のサポートがメインの職員で、相談支援や健康管理の支援なども行う職員である。¹⁾

⁸ 目標工賃達成指導員とは、事業所の目標工賃を達成するために配置される職員で、常勤換算1.0の職員である。¹⁾

4-4. インタビュー調査における各事業所の満足度の比較

質問2)「支払工賃への満足度」、質問5)「利用者からの利用満足度」、質問8)「職員からの職場満足度」の比較を図10にレーザチャートとして示した。E事業所は支払工賃への満足度は4だが、インタビュー回答内容からは「十分ではない」の2に当てはまる。そのため、全事業所において、利用者と職員の満足度は工賃の満足度につながっているわけではないことが示されている。

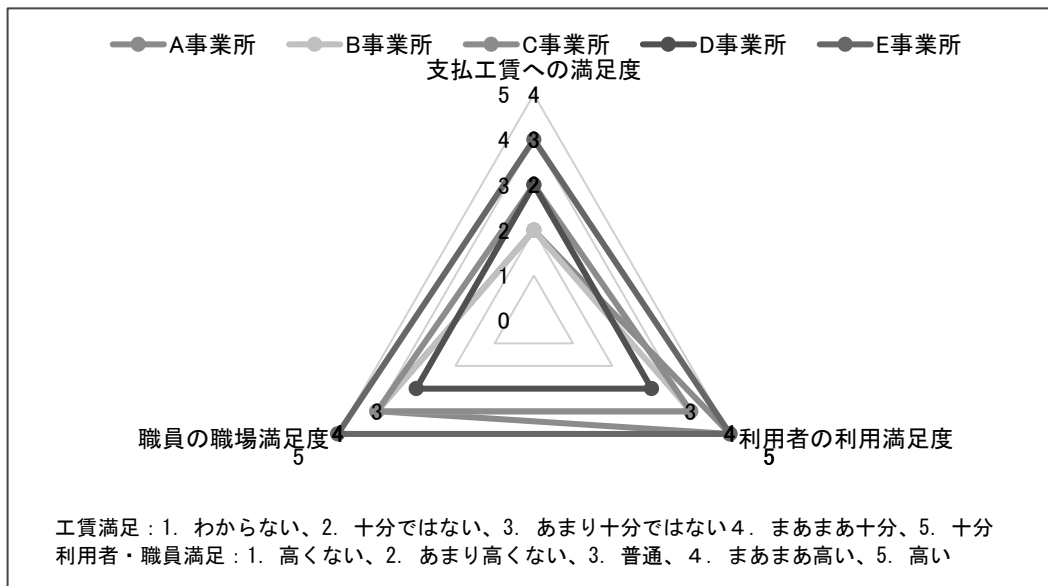


図10. 満足度の比較

4-5. インタビュー調査における SCAT 分析結果

SCAT分析では、「あなたの事業所の経営と工賃の関係で思うところ」のインタビュー回答内容をテキスト化、コーディングを経て、表6の通りとなった。「稼働率」「機能の固有性・工賃」「機能の固有性・支援力」「機能の固有性・制度」「経営的視点・運営」「経営的視点・開拓」「経営的視点・関係」「経営的視点・競争優位」「経営的視点・体制」「利用者満足」の10の概念が得られ、図11のように示された。

表6. 得られた構成概念と注目すべきテキスト語句データ

テーマ・構成概念	テキスト中の注目すべき語句	言い換え
稼働率	工賃が高いところは非常に定員ほぼ満員	高工賃は高稼働率
	週3回やめて週5回来てください。ちゃんとみんな来てくれたら報酬も上がってくる。どこの事業体にもいえる。	高利用率 日割りの報酬単価 どの事業所も同じ
機能の固有性 工賃	もっと上げていかないといけない。仕組みっていうのは必要。お金は少ないより多い方がいい。経営、工賃との関係	工賃向上へのカタチ・仕掛け 経営力

	最高工賃を載せています。平均は出したくない。がくんと下がる	平均工賃の考え方への疑問
	報酬単価が工賃に左右されるというのは最初だけ意識。大きな違いはなかった。報酬は高い方がいい。無理に上げる方法ではなくて。利用者さんのペース。	報酬単価に関係する平均工賃へのおもい 工賃と利用者支援の葛藤
	人に会って行って。話をもらっていくしかないかな。認知度あげて。企業とも対等になる。工賃向上につながる	工賃向上のためにすること 工賃向上へのカタチ・仕掛け
	給料って言いたい。情けない。工賃というのは福祉が作り出した言い訳の言葉。めっちゃ怒られた。すいません。いまだにグサツと	言霊 工賃の定義 工賃向上への考え方
	何個かできれば工賃も上げていける。直球勝負。ある種こちらの努力で何とかなりそう。強み	工賃向上は自分たち次第、飲食の強み、生産活動に対する主導権
	売れない、失敗したってなれば工賃そのまま減額。弱み	工賃減額も自分たち次第、飲食の弱み、生産活動に対する主導権
	うちの弁当食べたいって言ってくださる方がいる。妥協しなければ売れていく	固定客（リピーター）の確保と維持、ポリシーの大切さ
	職員が経営のことで思い悩むことが今のところない。作業だったり利用者だったり気持ちに向けられる。あまり意識してない	経営よりも工賃向上を意識
	単価高いの。封入作業もペーパーレスの時代。製造業も機械の導入が難しいところに入り込んでいかなあかん。本来は上がらなあかん工賃が上がってない。WEBの仕事も利用者が限られる	世の中の内職作業の動き、 参入箇所の検討、 工賃の価格設定への不満、
	ぶっとんだ就B。経営力。モデル。種はいっぱいある。今まいてる最中。なにがいいんかわからないけどこのスタンス。	経営力おもしろいと思える仕事に取り 組む工賃向上へのカタチ・仕掛け
	内職中心やったらマックス。職員の負担が増える。これ以上はない。報酬単価が上がるための工賃向上。バランスで考えたい	工賃向上における内職作業の限界
	経営と工賃はあまり絡んでない。ロイヤリティは経営の方から出している。働ける仕組みは作ってきた。経営陣には感謝しかない。働く仕組みを作る。経営としても支援してる	経営における工賃からの費用の切り 離し、 工賃向上における経営陣のバックア ップ
機能の固有性 支援力	現場の人間は僕よりも工賃に関しては意識。職員をストップかける。あんまり仕事仕事ばかりしたらあかん。	経営陣と現場職員の工賃への考え方 の違い 工賃と利用者支援の葛藤
	利用者とうっくり話す時間。個別支援計画。違う方向に向いてしまう。見えなくなってしまう。自立訓練の場所。悩みを打ち明けられる機会。日ごろの課題を解決する場所。	就Bの支援として行うこと 就Bの在り方
	利用者との個別面談の時間というのを忘れない。忙しい・時間が無い。本末転倒	就Bの職員がつい忘れてしまうもの 就Bの在り方 葛藤
	内職中心やったらマックス。職員の負担が増える。これ以上はない。報酬単価が上がるための工賃向上。バランスで考えたい	工賃向上における内職作業の限界
	家族。複数利用。何が起こるかかわからへん。不安。本人が選んでそうしてるなら問題ない。本人の主体性。本人が選んで兼業してるのは応援。就Bに関しては減ってきてるけど生活介護はまだ多い。	事業所利用は誰のため・事業所利用 の本質 家族のおもい>本人のおもい 主体性の支援 不安を安心にするには

	事業所の力量もバラバラ。支援計画もくそもない。同じ土俵に乗ってない。しんどくなる。本人努力ばかり言われてもおかしいやろ	事業所間のはっきりしたスキル差、事業所の成長の必要性、事業所連携・共通認識の必要性、支援計画の重要性、
機能の固有性 制度	B型で5万円。A型じゃないんですね。B型なんですね。おもしろい。それも好き。	就Bの在り方
	週1回。支援計画。事業所ごとに支援のやり方と違う。計画相談の人がやってくれるかって。計画相談の人にそんな単価払ってるかって赤やん、ほとんどが。すべてが矛盾。週一回の人に払う労力は週5回の人より大きくて。何か手立て	連携における基本と葛藤、制度の葛藤、支援の葛藤、利用日数と支援は反比例
経営的視点 運営	検品やらでかなり負担。機械を使ったり。省けるように。経営的に買っていくことは可能	機械やITの導入経営のお金の導入
	人件費は事業費で行ける。回転率。福祉の強みを活かした。根底は福祉。	福祉事業としての運営と経営 収益事業としての運営と経営
経営的視点 開拓	ぶっとんだ就B。経営力。モデル。種はいっぱいある。今まいてる最中。なにがいいんかわからないけどこのスタンス。	経営力 おもしろいと思える仕事に取り組む 工賃向上へのカタチ・仕掛け
経営的視点 関係	近隣の事業者の人。聞いてとくわ。言いまくってる。つながってくる。形になって	つながりの大切さ 仕組みづくり
経営的視点 競争優位	マーケティング。この辺の地域でうまくできひんかな。自主的な工場。生産人口が減ってる。チャンス。面白い。工場もつぶれていく。先を見てなかった	時代を活かした仕事の創出おもしろいと思える仕事の創出
経営的視点 体制	経営と工賃はあまり絡んでない。ロイヤリティは経営の方から出している。働ける仕組みは作ってきた。経営陣には感謝しかない。働く仕組みを作る。経営としても支援してる	経営における工賃からの費用の切り離し、工賃向上における経営陣のバックアップ
利用者満足	やってる仕事に充実感。意欲的。楽しんでされてます。その目的で来られてる	利用者の仕事への姿勢とおもい 利用者満足の追求

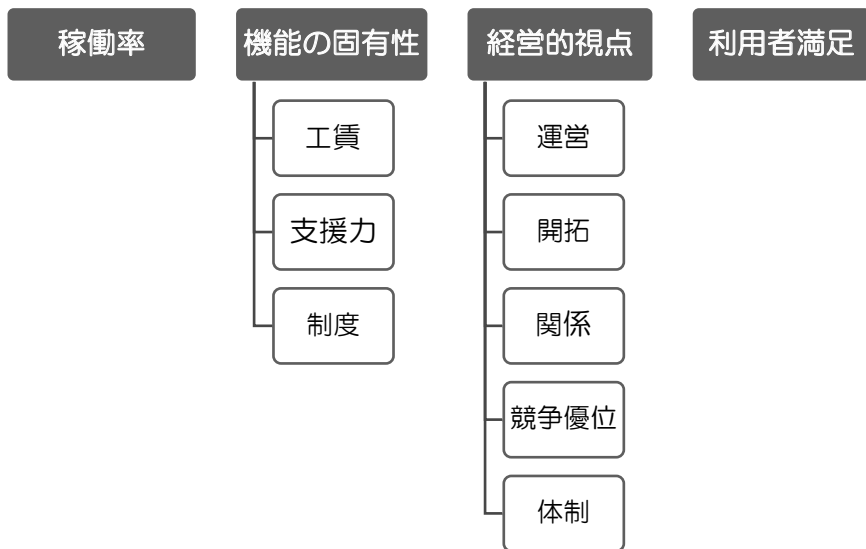


図 11. SCAT で導かれたテーマ・構成概念

ストーリーラインは、以下のように考えた。

就 B に求められる収益は、利用者支援という事業運営によるものと、事業所の利用者支援における生産活動によるものとがある。事業運営の収益は稼働率や利用者満足度にあらわれるが、生産活動の収益は工賃にあらわれる。両者を意識し行動することが就 B には求められており、それが就 B の固有性でもある。

事業所としては、いかに利用者支援力を上げるか、どのように関係者や地域との関係を築き維持するか、どのように生産活動の市場を開拓していくか、制度の中でどのように立ち位置を持つかが重要になる。福祉的な視点だけでなく経営的な視点が求められるところでもある。

もちろん工賃は向上するに越したことはないが、そこには就 B だけでなく、市場との競争もある。そこを何で乗り切るか・どのようにとらえるか、利用者支援力と経営体制が整っていることであるといえる。工賃を向上しようという取り組みに、事業所の支援の質・経営力が表れている。そこに経営と工賃の関係が表出しているのである。

5. 考察

5-1. 大阪市就 B の工賃実績から見る課題

大阪市のデータと厚生労働省の「平成 29 年社会福祉施設等調査の概況」²¹⁾の比較を図 12 に示す。大阪市の就 B は営利法人(一般社団法人・各会社)の設立が全国割合の 2 倍以上、NPO 法人も約 1.2 倍となっており、社会福祉法人の設立は全国割合の半分程度であった。なお、社会福祉法人の設立は全体の約 23%であり、56 事業所の内の約 63%が障害者自立支援法⁹施行以前に通所授産施設であった事業所が移行して就 B になっていた。

また、全国的な就 B の様態は、先述の厚生労働省の「平成 29 年社会福祉施設等調査の概況」²¹⁾データと日本財団アンケート調査¹²⁾¹³⁾でのデータを突き合わせると、社会福祉法人が設立し、定員が 20~30 名(実施の利用稼働者数は 10~20 名)、平均工賃が 10,000~15,000 円、下請け作業に取り組んでいるところといえることがわかった。大阪시는全国と比べて平均工賃も低く、法人形態も全国との違いがみられ、定員数も 10 名減の違いがあり、小規模で実施しているところが多いということが明らかになった。

⁹ 障がいの種類(身体障害・知的障害・精神障害)にかかわらず、共通した福祉サービスを共通の制度により提供することで、障がい者の自立支援を目指す法律。サービスの提供主体は市町村に一元化。2005 年制定、06 年施行²²⁾。

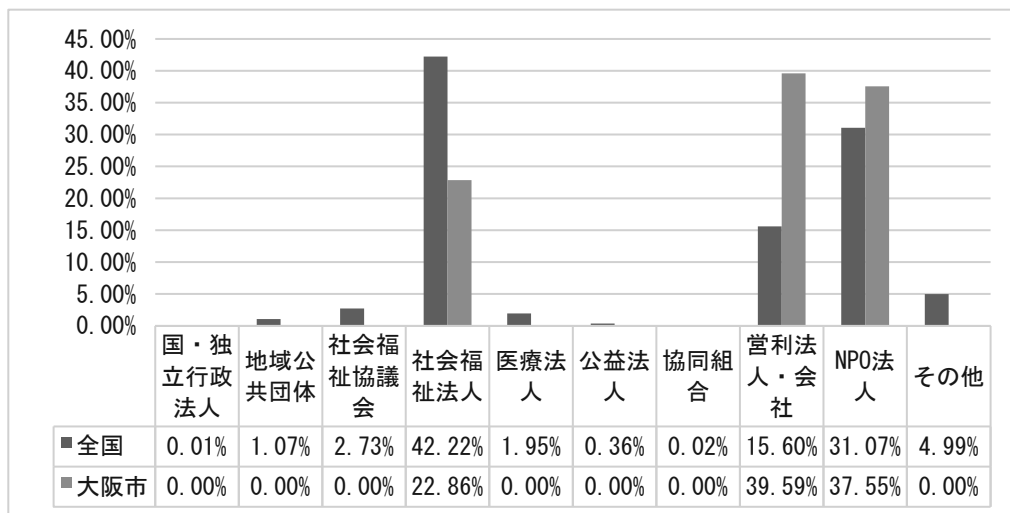


図 12. 就 B の法人形態 全国との比較 (筆者作成)¹⁰

大阪市での就 B の事業展開においても、2. 先行研究のレビューで示された①平均工賃向上と利用者支援の両立の難しさと矛盾さ、②稼働率の重要性、③支援現場における職員の苦勞と苦惱、④国や行政の取組と現場の乖離、及び、持続した支援の必要性、と同様のことが課題として考えられる。

大阪市の平均工賃の状況から、工賃向上を目指すも下請け作業が仕事内容のメインになっている事業所が多い状況では、相当に困難であることが明らかにされた。これは遠山¹⁶⁾¹⁷⁾も指摘していたが、工賃交渉も含め、何らかの工夫が必要と考えられる。

また、3. 大阪市における工賃と作業種目の分析から、あんまとリネンとパンが高い工賃を生み出す生産活動となっていることが明らかになったが、あんまに関しては資格が必要なため、取り組むにはハードルが高いと考えられる。リネンに取り組む 8 事業所の内、大阪市の平均工賃をこえている事業所は 5 事業所で、その平均工賃は 34,089 円と平均工賃の約 3 倍となっていた。また事業所の形態を見ると、他のクリーニング専業事業所から派生した事業開始や、同法人内、もしくは関係事業所に入所施設・居住施設が多くある就 B であった。このことから、リネンの設備投資をしても仕事が十分に確保され、設備投資についてのリスクは少ないものと考えられた。

パンを実施している事業所は 20 件あった。パンの単独実施は 15%の事業所、また 85%の事業所は喫茶・お菓子・掃除・下請けなどと同時に実施されていた。リネン同様、関係機関や販売が好調となる場所の確保が重要となるが、リネンとパンを組み合わせる

¹⁰ なお、厚生労働省のデータは、会社と一般社団法人が同じカテゴリーにあったため、図 2 のデータとは多少数値が異なる。

とさらに高工賃を生み出す生産活動であると考えられる。そして、一定・安定的な売上先も考えると、系列もしくは懇意にしている介護施設・病院・入所施設・保育園・学童保育・児童デイなどがある事業所であれば取り組みも可能でありスムーズと考える。なお、その際はどれだけの設備投資や改修ができるかが課題となる。

5-2. 就B経営における工賃の考え方と課題

ケーススタディにおける財務分析では、財務的なバランスがいいA事業所、新事業所開設のB事業所、草創期で成長期のC事業所、純資産と流動資産が豊富な社会福祉法人のD事業所、法人内の他事業所の状況に財務が左右されるE事業所となっていた。ここ3年間の趨勢率からは低下していた事業所が多かったが、比較的安定した経営状況が示されていた。

5事業所共に、2. 先行研究のレビューで就Bの課題として示された、①平均工賃向上と利用者支援の両立の難しさと矛盾さ、②稼働率の重要性、③支援現場における職員の苦勞と苦悩、④国や行政の取組と現場の乖離及び、持続した支援の必要性、は同様に課題としてあげられた。

各事業所の平均工賃の額は様々であったが、工賃に対しては、課題の①②③に関して、自分たちはどう取り組んでいくのが良いのかを考え、これについての行動と工夫がなされていた。就Bで指摘されていた矛盾性を克服するために、利用者支援と生産活動を実施すべきという積極的な姿勢がみられた。④に関しては国が示している工賃向上計画⁶⁾や優先調達法⁹⁾に対しての指摘・おもしろいインタビューでは表出しておらず、「平均工賃のとらえ方」が課題であると考えられた。

これは、就Bの現場の評価は工賃だけでないこと、支援の内容を量でなく質で測るための方法の開発・浸透がより利用者支援の向上と発展につながるのではないかとの考え方が強いことを示していた。平均工賃の利用者数よりも、利用率の高い利用者がどれだけの工賃を得ているか、利用率の低い利用者にもどのようなアプローチを行っているかということの方が支援力の評価につながるものと考えも示された。

就Bは、障がい者が生産活動に取り組むことで対価を得て、その工賃を利用者に支払うことが事業目的・役割と考えられる。これは、就Bは単に利益を上げることを目的とするのではなく、利用者自身がどのようにしてお金を得るのかを実感でき、これによって、利用者が社会の一員として、自己実現する道筋となる支援が前提となる。

すなわち、障がいのある人の社会参加を働くという形態で実現し、それを持続していくことが就Bの実践として重要であると考えられることから、経営者はじめ支援者

となる職員は、経営の持続性をいかに考えるかという大きな課題を抱えていることを認識しておかなければならない。

例えば、下請け作業は高い工賃ではないが、その仕事に取り組むことで、利用者や職員のやりがい・充実感・満足度を生み出すことができること、そして、社会にとって、必要とされる重要な仕事であることを利用者や職員や地域社会に十分説明できることが求められているのではないか。

また、経営者は、生産活動を継続し、工賃向上するための経営能力を高めることは必須となる。例えば、商品の価格設定で職員の人件費分は計上しないなど、生産活動の拡大・工賃向上のための取り組みにおいて報酬単価があることを有効に活用するのはいいが、工賃の支払いにおいて報酬単価があることに甘んじて工賃のほとんどを報酬単価から捻出していること等は、経営の在り方としては不適切といえる。

SCAT 分析の結果からも、稼働率が重要であること、就 B の機能的な固有性が明確になり、経営的な視点(経営能力の向上)が求められることと、利用満足度の重要性が明らかになった。

稼働率は引きこもりの支援や通院の必要性などで、数字として上がらない部分もあるかもしれないが、支援の実績は上がるものとする。また、計上できる加算は計上して事業所収益につなげ、継続的な利用者に対してはこういった環境が継続できるような方策を、一般就労を目指せる利用者にはその道筋を見据えることができるような方策を検討していくことも求められる。そのためには、利用者や福祉の状況だけでなく、一人一人の生活や社会情勢をアセスメントする力と、これらを支援する環境整備の力が重要となる。

以上のように、就 B における工賃は、事業所の機能・役割を示す 1 つのメルクマールになりうるが、当該事業所経営の理念や利用者支援への結果として工賃はどう捉えるべきかについては、工賃と事業所が持つ事業の継続性を鑑みての検討がなされることが重要と考えられた。

5-3. 工賃向上と経営の視点の実践の方策として

SCAT 分析を行った 5 事業所では、工賃向上と利用者支援の在り方をどのように考えるかは大きな課題であるとの認識が確認された。すなわち、対人援助職としてのサービス提供の視点と、利用者を雇用(就 B は雇用契約ではなく利用契約ではあるが)し、賃金(工賃)を払うという視点を両立させることが場面によっては困難であるということである。

このことは、就 B が依拠する制度では、対象とする利用者像とサービス提供の整合性のずれを、現場レベルで何らかのバランス調整しなければならないことを意味している。それらに対する方策について、以下の 2 つを考えた。

これらの調整に際して、山田²⁴⁾は企業が CSR に取り組む意義と、経営倫理実現の観点から、障がい者を視点にいたれた企業や産業の在り方の追求に述べているが、インタビュー調査を実施した複数の事業所からも、こういった福祉的就労を CSR 活動の一環として検討すべきとの示唆を得た。つまり、企業は、福祉的就労を CSR 活動とすることで、社会貢献企業としてのイメージアップにつながると考えられるということである。

例えば、E 事業所は企業に打診を直接行い、D 事業者は友人関係によって、あるいは、B 事業所はボランティアセンターや社会福祉協議会とのつながりを活かしながら、就 B の活動を CSR とすべく働きかけをしていた。

しかし、こういった認識を得ることは、一般企業にとっては敷居が高いともいえ、国や地方自治体や各種職業・経済団体からの広報活動や機会提供等での積極的な働きかけも重要と思われる。そして、最終的には、CSR としての福祉的就労を取引企業・関係企業としてのパートナーシップという在り方へと形にしていくべきであると考えられる。

山田²⁵⁾は障がい者雇用・就労の政策の最終的な目標は、障がいの有無にかかわらず働くことのできるインクルーティブな社会の実現であると述べているが、障がい者の特性を活かした仕事の工程を工夫できれば、効率的な業務が可能となる場合は少なくないということもインタビュー調査から得られた。そういった意味では、就 B における作業実務についての工夫も必要といえる。

5-4. 就 B における経営戦略の基本要件

就 B における経営戦略としては、第一に、利用者にも職員にも社会にも理念と意義を浸透させる「理念浸透戦略」が重要と考えた。社会に働きかけ、発信し、障がいのある人もそうでない人も共に生きる社会を創造することに寄与するといった経営理念を打ち出すための経営戦略がこのような業態には必要とされるだろう。

その経営理念と障がい理解が広がれば、対等なパートナーとしての対価（最低賃金以上の時給で対価が貰える施設外就労や下請け作業が増える）が必要との理解が得やすくなるのではないかと期待したい。

これまで、就 B 事業には、国や行政からの働きかけが指摘されてきた¹⁷⁾¹⁸⁾が、本研究の結果からは、現在、事業を実施している経営主体からの働きかけや実践事例の提示が、むしろ国の方針を変化させる契機になりうる可能性が示されたといえ、重要で

ある。

第二は、事業所自身が自分たちの強みや弱みを知り、それらに基づいた経営戦略を立てる機会を作ることである。黒字経営を実現していた事業所へのインタビューでは、自分たちの強みを知ること、すなわち“売り”を持つことの大切さが述べられていた。すでに、これらの事業所では、就 B での生産活動を「SWOT 分析」や「アンゾフの成長マトリックス」や「コトラーの 4 つの競争地位分類」などのフレームワーク（正式なフレームワークといかないものも含む）で整理・分析し、活動展開を考え、利用者・職員間で共有認識を持つことが実現されていた。

行政からは工賃引き上げ計画シート²⁶⁾で工賃向上計画⁶⁾を立てて提出する事が求められているが、この作成にあたっては、前述の分析手法は有益であると考えられる。

就 B に勤務する職員が所持している福祉国家資格の一つで、福祉専門職加算にも算定される社会福祉士の養成課程では「福祉サービスの組織と経営」という科目で経営を学ぶ機会はある²⁷⁾。しかし、村田²⁸⁾は経営系科目と福祉系科目の整合性の取れたカリキュラムとしては不十分であり、福祉経営を学ぶことの重要性和理解度を高める実地での教育が必要であると指摘している。そのため、就 B 事業に携わる者に対する経営の学びの機会を提供できる学習の場や OJT の仕組みについては、今後の課題であろう。

6. おわりに

就 B において、経営の安定と利用者への工賃の適正さは、どちらも成り立たせるべきであり、両立が必要である。これは、利用者支援でのニーズを把握できるだけでなく、福祉サービス市場と生産活動市場の両方共のマーケティングが就 B 経営には必要となることといえる。そして、これらの事業遂行にあたっては、利用者や職員、社会にとって、納得できる理念が明示されなければならないと考える。

多様な人々と共に価値を創造することを目的とした就 B 事業のあり方は、これからの日本の地域社会にとってのコンパスとなりうる可能性があり、重要である。

謝辞

本稿を作成するにあたり、兵庫県立大学大学院経営研究科の小山秀夫特任教授、筒井孝子教授、貝瀬徹教授、木下隆志先生より、熱心なご指導を賜りましたことに深く感謝申し上げます。お忙しい中、インタビュー調査にご理解・ご協力を賜りました就B事業所の利用者・職員の皆様にも心より感謝申し上げます。兵庫県立大学大学院経営研究科医療・介護マネジメントコースでご教授いただきました鳥邊晋司教授、藤江哲也教授、大冢賀政昭先生、松本将八氏にもお御礼申し上げます。そして、医療・介護マネジメントコースの魅力的で刺激的な同期の皆様と、仕事と学業の両立を静かに支えてくれた夫に、心からの感謝の言葉を贈ります。

引用文献（引用ホームページも含む）

1. 大阪市ホームページ「障がい福祉サービスの種類と内容(平成30年4月1日以降)」
<https://www.city.osaka.lg.jp/fukushi/page/0000255039.html#15>(2019年8月1日アクセス)
2. 厚生労働省「障害者の日常生活および社会生活を総合的に支援するための法律に基づく指定障害福祉サービスの事業等の人員、設備、及び運営に関する基準」2016.2.5 厚生労働省令第14号
3. 厚生労働省ホームページ「障害福祉サービス費等の報酬算定構造」平成30年度、
<https://www.mhlw.go.jp/file/05-Shingikai-12201000-Shakaiengokyokushougaihokenfukushibu-Kikakuka/0000202406.pdf>(2019年5月5日アクセス)
4. 厚生労働省ホームページ「平成30年度障害福祉サービス等報酬改定における主な改定内容」
<https://www.mhlw.go.jp/file/05-Shingikai-12201000-Shakaiengokyokushougaihokenfukushibu-Kikakuka/0000193396.pdf>(2019年8月1日アクセス)
5. 厚生労働省ホームページ「『工賃倍増5か年計画』を推進するための基本的な指針」
https://www.mhlw.go.jp/web/t_doc?dataId=00tb4739&dataType=1&pageNo=1
(2019年8月5日アクセス)
6. 厚生労働省ホームページ「『工賃向上計画』を推進するための基本的な指針」
<http://www.pref.osaka.lg.jp/attach/1200/00000000/sisin.pdf>(2019年8月1日アクセス)

7. 厚生労働省ホームページ「平成 29 年度工賃（賃金）の実績について」
<https://www.mhlw.go.jp/content/12200000/000473261.pdf> (2019 年 5 月 5 日アクセス)
8. 大阪府ホームページ「工賃（賃金）実績の公表」平成 29 年度, 2018. 10. 19、
<http://www.pref.osaka.lg.jp/keikakusuishin/jyusan/kouchinjisseki.html> (2019 年 4 月 30 日アクセス)
9. 厚生労働省ホームページ「障害者優先調達法が施行されました」
<https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000052423.html> (2019 年 4 月 30 日アクセス)
10. 独立行政法人 福祉医療機構ホームページ「社会福祉法人の財務諸表等電子開示システム」
<https://www.wam.go.jp/wamnet/zaihyoukaiji/pub/PUB0200000E00.do> (2019 年 6 月 25 日アクセス)
11. 内閣府ホームページ「内閣府 NPO ポータルサイト」<https://www.npo-homepage.go.jp/npoportal/> (2019 年 6 月 25 日アクセス)
12. 日本財団公益事業部国内事業開発チーム『就労継続支援 B 型事業所に対するアンケート調査報告書』 2017 年
13. 日本財団公益事業部国内事業開発チーム『レポート 平均工賃に関するいくつかの論点について』 2018 年
14. 渡部博『新社会福祉法人会計基準の実務 会計処理』社会福祉法人全国社会福祉協議会, 2017 年
15. 後藤康文他, 「就労継続支援 B 型事業所における経営管理の考察」『富山大学人間科学部紀要』, 2013 年, 55-69
16. 新井範子「障害者授産施設商品の市場拡大戦略の方向性についての一考察」『上智経済論集』 2017 年, 73-80
17. 遠山真世「障害者就労継続支援 B 型事業所における就労支援の現状と課題（1）Z 県内 3 事業所の質的調査から一」『高知県立大学紀要 社会福祉学部編』第 66 巻, 2018 年, 91-103
18. 遠山真世「障害者就労継続支援 B 型事業所における就労支援の現状と課題（2）— Z 県内 2 事業所の質的調査から一」『高知県立大学紀要 社会福祉学部編』第 67 巻, 2018 年, 133-146
19. 清水裕士「フリーの統計分析ソフト HAD:機能紹介と統計学習・教育, 研究実践における利用方法の提案」『メディア・情報・コミュニケーション研究』第一巻, 2016

年, 59-73

20. Research Report 経営サポートセンターリサーチグループ『平成 29 年度就労系障害福祉サービスの経営状況について』独立行政法人福祉医療機構 2019 年 6 月 14 日

21. 厚生労働省ホームページ「平成 29 年社会福祉施設等調査の概況」

[Chttps://www.mhlw.go.jp/toukei/saikin/hw/fukushi/17/d1/gaikyo.pdf](https://www.mhlw.go.jp/toukei/saikin/hw/fukushi/17/d1/gaikyo.pdf) (2019 年 5 月 5 日アクセス)

22. 厚生労働省ホームページ「障害者自立支援法」

<https://www.mhlw.go.jp/topics/2005/02/tp0214-1.html>

23. 厚生労働省ホームページ「障害者総合支援法のサービス利用説明パンフレット

(2018 年 4 月版)」https://www.shakyo.or.jp/news/pamphlet_201804.html (2019 年 5 月 5 日アクセス)

24. 山田雅穂「継続的 CSR としての障がい雇用を実現する理念と方策—ステークホルダーとしての従業員を焦点に一」『日本経営倫理学会誌』第 18 巻, 2011 年, 235-249

25. 山田雅穂「障害者雇用における発注促進策と経営の質—ISO26000 とインクルージョンの観点から」『日本経営倫理学会誌』第 20 巻, 2013 年, 163-176

26. 大阪府ホームページ「工賃向上計画 工賃引き上げ計画シート」<http://1-challe.com/kouchin/about/archives/1> (2019 年 8 月 10 日アクセス)

27. 厚生労働省ホームページ「平成 19 年度社会福祉士及び介護福祉士養成課程における教育内容等の見直しについて」

https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/hukushi_kaigo/seikatsuhogo/shakai-kaigo-yousei/index.html (2019 年 8 月 15 日アクセス)

28. 村田美由紀「社会福祉士養成における福祉経営教育の現状と実践」『共栄大学研究論集』第 11 巻, 2013 年, 55-60

参考文献（参考ホームページも含む）

1. 筒井孝子「地域包括ケアシステムの基本的考え方と今後の展望 「価値共創モデル」の実現に向けて」、兵庫県立大学大学院経営研究科介護マネジメントコース 2019 年 5 月 25 日 介護施設運営論 講義資料

2. 鳥邊晋司、藤江哲也『財務分析（医療・介護）講義ノート』兵庫県立大学大学院経営研究科 2017 年

3. 大谷尚. 『4 ステップコーディングによる質的データ分析手法 SCAT の提案 —着

手しやすく小規模データにも適応可能な理論化の手続きー』名古屋大学大学院教育発達科学研究科紀要(教育科学) 第54巻第2号, 2007年, 27-44

4. 松本将八(2019)「財務分析講義資料」兵庫県立大学大学院経営研究科介護マネジメントコース 2019年7月13日 財務分析 講義資料

5. 厚生労働省ホームページ「障害福祉分野の最近の動向」, 障害福祉サービス等報酬改定検討チーム 第一回 参考資料, 厚生労働省, 2018. 8. 29,

<https://www.mhlw.go.jp/content/12201000/000349704.pdf> (2019年5月5日アクセス)

6. 大阪市「福祉のあらまし」平成30年度9月版

<https://www.city.osaka.lg.jp/fukushi/page/0000147230.html>

7. 永田豊志「知的生産力が劇的に高まる最強フレームワーク 100」初版第21刷, 2018. 7. 18

参考資料

4-2-3. インタビューの質問事項とその回答(要約)

	質問	事業所	回答内容(箇条書き・要約)	
(1)	生産活動の確保や創出はどのようにされていますか。	A	話し合ってできる活動を実施。自分たち次第の事業展開。飲食は人手が足りないくらいに忙しい。営業、とびこみ、つながり。企業からの社会貢献的な出店や仕事の誘いもある。またルーティンもつくる。	
		B	つながり。つよみ。自分で足を運ぶ。いろいろな会合に参加する。そこからのネットワークで企業の社会貢献活動に参加。たまたまがはまる。地域特性を活かす。	
		C	ブティック系。そこにしかないもの・地域一番店をめざす。コンセプト・こだわりを持ち、それらを大切に。1つの作業でいろいろな仕事を生み出す。生活にもつなげる。押し売り、つながりの中からの営業。自分たちの能力を超えない。もちろん工賃は高くしたい。	
		D	求人誌や広告を見て電話営業。取引企業からの紹介、ホームページ見て企業からの引き合いも有。信頼を得てるからこそその状況。全く確保できないことはないが、波が大きい。	
		E	フランチャイズに目をつける。マニュアル化されており、仕事が明確化。障がい者にもとつきがいい。障がい者雇用を模索していた先方の会社と意気投合。発想の良さ。偶然。たまたま。仕事も事業所内で循環。資源・資材・食材を無駄にしない。	
(2)	自事業所の利用者への現在の支払工賃についてどのように思いますか。	1. わからない、2. 十分ではない、3. あまり十分ではない 4. まあまあ十分、5. 十分		
		A	2	利用回数や仕事内容によって大きくバラつきがある。平均工賃の計算の仕方・考え方に疑問有。工賃は高めたいが、仕事ばかりも利用者が疲れる。
		B	2	高い人はいいが、まだ上を目指したい。納得してない。もっと払えるようになりたい。申し訳なさどジレンマ。しっかり結果出していきたい。経営手腕が大事。確実に支援の差につながる。給付費から工賃捻出をするような事業所に見せつけていきたい。
		C	3	売上からはちょうどいい工賃。今より低くなると原資から入れないといけな。働きぶり・状況から考えた手当等を導入したい。事業展開をすれば出来数も増える。工賃ももっと払える。
D	3	作業時間と利用者がんばりに見合った額とは思えない。利用者を見ていると、生活できるほどの金額を稼ぎたいかと言われると少し疑問。職員からもアプローチはあまりしていない。自事業所の利用のポイントは工賃を稼ぎたいではないように思える。		

		E	4	利用回数や仕事内容によって大きくバラつきがある。平均工賃の計算の仕方・考え方に疑問。平均工賃の考え方は実社会に応じてない。利用者・現場職員からの提案があれば夜明けようかと検討中。イベントがあるかないかによって毎月の工賃に1万円の差がある。
(3)	工賃を高めるために工夫していることはありますか。工夫や取り組み等はどんなものですか？	A		職員間でも、利用者とも、よく話し合う。工夫といった取り組みは特になく、話し合って意識を高める。
		B		強みを活かす。広報をする。ITの活用。
		C		手持無沙汰なときの下請け作業導入。実施における本末転倒は避ける。
		D		大口注文を受ける。大手企業の受注作業もある。企業の社会貢献も兼ねている感じ。利用者に多種多様な仕事を依頼。仕事後に意欲向上につながる言葉かけを大切にしている。その人に合わせた仕事配置。多くの仕事がもらえるよう積極的に企業に働きかける。
		E		イベントや学校へ出張販売(キッチンカー)。売り上げやイベント回数の波はある。出店が次の出店を呼ぶ。火気厳禁の規則も交渉で前向きに変更。発想が大事。偶然をチャンスにする。つながりの大切さ。
(4)	工賃を高めるために苦労していることや課題だと思われることはありますか？	A		求められる工賃が正確に見えない。工賃は高いに越したことはないが、仕事ばかりになってもしんどい。利益率・効率性をどう上げていくかが課題。
		B		自分の事業展開に職員がついてきてくれるか。下請けはお金にならないけど、実施していることのジレンマ。最低賃金は上がるのに工賃は上がらないことへの疑問と不満。福祉職の経営に対する勉強不足ととっ付きの悪さ。交渉・駆け引きの大切さ。
		C		利用者の定着。私財の注ぎ込み。手持無沙汰の時の仕事の開拓。数の多い注文があっても対応できない。実際、近隣の教育機関から大量注文があった。無理はできない・しない。ただ対応数も向上中。自分たちのペースでの個数向上を目指す。
		D		サビ管：作業がある時とそうでない時の差が激しい。ムラ・無駄が多い。思ったより難しい仕事も多くある。また、職員の検品が追いつかないことも多く、職員仕事も多。利用者が実施する工程が多い作業をどうすれば得られるか。一部の利用者や職員に負担が行かないようにする。
		E		従事したい利用者が多いので増員するとその分工賃が下がる。次のステップの検討。飲食の仕事がまた別の仕事を呼ぶが、職員仕事になると本末転倒。反対意見は関心がある・課題があるということなので、それを楽しむようにと職員に言っている。
(5)	利用者からの事業所の利用満足度はどのよう感じますか。	1. 高くない、2. あまり高くない、3. 普通、4. まあまあ高い、5. 高い		
		A	5	満足度は高くても改善の要望はあり、それがモチベーション。満足度の高さは職員のかかわりが大きな要因。笑顔が多くて明るい所が満足度高い。利用者とのコミュニケーションが大事。その時間をしっかり作る。利用率を高める。
		B	4	利用者とは本音・本気で向き合うことを大切に。ある意味体育会系。利用者対職員、職員対職員の絶対的な信頼感と安心感を構築。自分たち職員が利用者の困りごとを何とかするというスタンス。利用者には何かあれば絶対守る。
		C	4	満足度は高いが、満足度が低い人が辞めてるのも要因。結構しんどい仕事のイメージ。売上・経営に直結するので衛生面にも慎重・厳密。職員も仕事では厳しいが全体的に穏やか。
		D	3	サビ管：欠席が少ないのは満足度の指標だが、我慢・納得いかない・しんどいことも多く、満足とはいかない。気持ちを受け止めきれない。職員からの多面的な対応も必要。加減の難しさ。見極めとそれに応じた一人一人への対応が足りてない。
E	5	遊びやお金の使い方の支援。利用者同士で遊びのグループがある。働くことが目的じゃなくて、目的があって働くことを支援する。お金の使い方がわからなくて働いてたら強制労働だが、自事業所はそうじゃない。だから満足度も高いと思う。遊びから主体性が生まれる。真の主体性の理解の支援。		
(6)	あなたの事業所の利用者支援での課題を教えてください。	A		サービスの質。その人にあった個別支援計画の策定。職員間の情報共有。利用者本人のおもいと家族(や後見人等)のおもいのはざまどこに中心をおいて支援するか。利用率。
		B		スタッフの育成。形式知と暗黙知。形式的でない個別支援計画の在り方。
		C		利用者数の人数が重要。障がい特性の違いからくる利用者間の衝突が多い。食品取扱における衛生面。障がい特性ゆえの職員の負担感は避けられない。利用者への仕事のマッチング。提供できる仕事の種類と数の確保。
		D		サビ管：利用者の納期と品質への意識と意欲・達成感をつなげる支援。作業はあくまでも支援の媒介。利用者への加齢に伴う体力・気力・気持ちへの対応。職員の支援スキル向上。
		E		利用者数が少なく職員が多い。質の高い支援をしようと思うと必要な人数。ルールが支援をしんどくしている。来ない人ほど支援がいる。来た人のみ計上する仕組みは本末転倒。支援が必要な人たちがどのように働けるか・どう支援を行っているかを評価する仕組みが欲しい。ルールは本当に支援を必要とする人に応じて変化していくべき。

(7)	貴事業所における職業支援員・生活支援員・目標工賃達成指導員の役割を教えてください。	A	役割は分かれてない。意識したことない。飲食専門の人は職業支援員だが、基本的にはみんな一緒。全体的に引っ張るのは管理者。職業生活支援員に名前を変えろといいかも。	
		B	申請上の名前だけであって深く考えてない。わかれておらず、みんな同じように仕事する。対人間同士の信頼関係が大事。	
		C	分けてやってない。飲食での専門職員は職業支援員という程度。分けてる意味はない。申請上そうしてる感じであって、たぶん職員それぞれも意識してない。	
		D	あいまい。区別はない。意識してない。どの役割も全職員に求められてると感じる。分担の意識もない。みんな同じように動いている。	
		E	まずは支援者の視点で一緒に仕事を楽しめる人が就Bには必要。指導者は基本的に要らない。同じ目的で一緒に行動する支援者が大事。	
(8)	職員からの職場満足度はどのように感じられますか。	1. 高くない、2. あまり高くない、3. 普通、4. まあまあ高い、5. 高い		
		A	4	外部の意識調査実施。満足度は高いが不満がある人の意見も大事にしたい。働き続けたい人が多い。人間関係の満足度も高い。お互い様の気持ちは強い。女性が多い。自分が支えてもらってる。感謝してる。研修に力を入れており、参加しやすくしている。入社した時のおもいを大切にしたい。
		B	4	みんなも自分もやりたいことやってる。やりたいことをダメと言わない。理念を新しく変えた。CSRを大切にしている。職員も理解してると思う。
		C	4	愚痴も聞くけど、楽しくやってる。パートさんも生活のリズムに沿って働いている。職員に無理はさせてない。愚痴や意見の言いやすい環境。比較的風通しは良い。
		D	2	サビ管：利用者支援の満足感や充実感はあるが、職員の行動としての動きにくさ・動けなさ・やりにくさがある。協力・共同・依頼を躊躇する。全体で動くのが苦手。自分で頑張ってしまう。忙しさが原因か、ゆとりがない。自分ががんばってしまう。分担して全員が身軽になればいろいろ動けるし、仕事へ満足度も高くなるかも。 管理者：本音はわからない。指示しないようにしている。職員の主体性を大事にしている。あくまでも後方支援に徹してる。
E	5	意識調査実施。楽しんでやってくれてると思う。長い職員も多いし、戻り組も多いし、職員の紹介で入社してる人も多い。職員配置のミスマッチは少ない。 現場職員1：難しい。仕事は楽しいし利用者と一緒に働いてる感がかなりある。しかし、覚えることに必死なので何とも言えない。 現場職員2：自分の利用者支援のスタートはどこなのかと躓くとなかなか続きにくい職場。葛藤はある。マニュアルに引きずられる。利用者と一緒に成長出来て、自分はおもしろくやっている。		
(9)	職員の働きにおける課題	A	パートタイマーがメイン職員。パートほど昇進・昇格に興味がない感じ。惜しい人も多い。急激に職員が増えた。管理差のマネジメント力。ハラスメント防止。職員の休みが重なる。法人全体で応援体制を持つ。有休取得を稼働率達成と連動。稼働率を全事業所で毎日共有。利用定員減らしてゆとりを持つ。	
		B	考えたことない。残業もほぼない。残業しないとダメなら下請けを減らす・切る状況。むしろ早く帰ってる。休憩が取れにくい。通所は一斉休憩が難しい。その分早く帰るようにしている。求人も困ってない。すべてつながりとタイミングでいけている。	
		C	マニュアルがなかった。飲食の中心・スピリット的な人が辞めることになって暗黙知をなるべく形式知にした。残業はない。記録は今一人でしている。今後は二人体制。人数が増えろとしんどくなると予想。改善点はあると思うが浮かばない。	
		D	サビ管：オーバーワーク。オプション付けすぎ。その加減が難しい。残業は減ってるが、全くないことない。休憩も仕事してる感じ。どこからどうしようかというのがなかなか見えてこない。 管理者：どうしたら早く帰れるか職員に投げかけるが明確に返答がない。定時に帰る人とそうでない人が分かれてる。休憩も利用者を気にして取らない。休憩シフトと利用者が気にならない休憩場所の確保を考えてる。まずは非常勤、そのあと正職で。	
		E	僕らの働き方の課題は、職場の問題というより制度上の問題の方が多く気がする。自法人の理念は「福祉事業はニーズから」で、困りごとがあるから事業を起こす。ちゃんとやろうとするほど、がんばろうとするほど、ルールに阻まれる、損をする、お金が減っていく。質を突き詰めても一緒なのはつらい。	
(10)	あなたの事業所の経営でいいと思うところ	A	職員に恵まれる。発言しやすい雰囲気。一緒に考える体制。費用は掛かるとしても、利用者や職員が過ごしやすい・働きやすい方を選ぶ(長の決断)。理念の発信。利用者のおもい・職員のおもい・事業所のおもいが合わさることでの意欲と質の向上をめざす。	
		B	経営者が数字を見れる。やりたいことにお金の使用を渋らない。一方で無駄なお金は使わない。税金での運営を意識している。社会貢献していきたいと行動している。社会全体を見て経営している。スタッフも意識している。	

		C	損益分岐点とにらめっこ。利用者10人超えると黒字。決して大変ではない。今のところ何とかいけている感じ。収益が稼働率直結。利用者にとっても自分たちの作っているものを目の前で売ることが強み。家庭生活にもつながってる。和気あいあい。仲良くやってる。
		D	サビ管：赤字と言われたい。経営を気にしなくてもいい。 管理者：報酬単価が計算しやすい。出席率が大事だが、最近休む利用者が多く、去年より落ちてる。皆動手当の効果は本人よりも家族に大きい。家族がいろいろ言うてくるのでそれに驚く。経営的にはいいので、報酬単価は現状を維持したい。加算を維持したいから、次入る利用者のことも考えたい。
		E	自由な発想でやれる。つながりでやれてる。ボトムアップ。したいことが比較的通りやすい組織。だから給料安くてもみんな長く働いている状況。お金的には、行政から土地を安く借りれているのが大きい。
(11)	あなたの事業所の経営で課題と思うところ	A	工賃上げたい。管理者の収益への意識が低い(稼働率どまり)。給料上げたい。サービスの質の向上。利用者のステップアップの道筋をつくる。稼働率アップ。職員の雇用。
		B	経理の人が欲しい。振りたくても振れない。後継者が課題。チームプレイの追求。お互いにカバーする。強みを活かす。経営者が人材に対して高望みしない。憧れの管理者に近づく。
		C	売れなくなったり、食中毒が出たりするとアウト。利用率の維持・向上。多少なりとも拡大・動かないと経営的に安定しない。もう少し儲かるようにする。事務作業・経理を今は経営者が無給でしているが、今後誰がするのか。その人の人件費の捻出。草創期ならではの課題。
		D	サビ管：特にないです。 管理者：休む人が増えてる。加算を踏まえた利用者構成をどうするか。年齢的な話なのか体力低下が目立つ。高齢化も課題。高齢の人たちを今後どうしていくか。
		E	ニーズに合わせて事業展開しても、質の評価ができていないので赤字が続く。職員の質は高いが十分な給料が払えていない。申し訳ない。利用者だけでなく、働く人がいなければサービスは成り立たない。だから働く人たち・実施事業所の評価をきちんとしてくれる仕組みを作ってほしい。まじめにやる職員・事業所が犠牲になっているのが腹立つ。
(12)	その他、就労継続支援B型事業や工賃向上に関するご意見	A	工賃ばかりじゃない、もっと利用者を見つめた就B運営。日数じゃなく支援必要度での報酬。区分や必要度を明確にして利用におけるミスマッチを防ぐ。社会参加と生活の質を高める支援の必要性。
		B	経営的視点を持つ。経営と福祉の両方をできるように。就Bの2極化。取り残されない。脱福祉的な感覚。就Bやけど就Bにとらわれない。社会のために何が出来るかを福祉・就Bを通じて表現。楽しくする。ワクワクドキドキが事業所経営の根底。
		C	就Bの立ち位置の明確化。モヤモヤする。議論をしっかりとりたい。アセスメント力の大切さと、標準化された指標の必要性を感じる。自事業所は就Bというより「飲食業」に依存。そこに存在意義を持っている。就Bとしての強みというところにピンとこない。将来的には学習支援・自己実現の支援的なものにシフトしたい。
		D	サビ管：仕事のがんばりに応じた工賃の受け取り。障がい者の就労と一般就労の乖離。市民の理解へつなげる、障がい者の就労・仕事の周知の必要性。 管理者：物価と最賃は上がるのに工賃は上がらない。内職は足元見られる。製造業が足元見られるからおさら。障がいの人が働くことの難しさを感じる。特に障がい基礎年金2級の人はどうやって生活していくか。
		E	変に意地張ってるかもしれない。就Bでせなあかんことでもない。制度をもう少し柔軟にとらえて、支援を必要とする人に本当に必要な支援を届けたい。支援がたくさんあったら働けるっていうのを認めてほしい。ルールは当てはめる・だめっていうためのものではなくて、物事がうまくいくようするためにあるもの。ここが柔軟になればもっと働ける人が増えてくる。施設外就労のとらえ方も同様。ソーシャルアクションしていきたい。