

平成19年度障害者保健福祉推進事業（障害者自立支援調査研究プロジェクト）

**就労継続支援B型事業所等に対する工賃水準向上のための  
コンサルテーション手法開発事業基礎調査報告書**

平成20年3月

社団法人 中小企業診断協会

## はじめに

障害者自立支援法が施行され、平成 18 年度より全国社会就労センター協議会では、事業振興に向けた取り組みモデルとして、経営コンサルタント等のアドバイスのもとで経営改善を行う「工賃水準ステップアップ事業」をスタートさせた。この事業は、平成 19 年度以降、「工賃倍増 5 か年計画支援事業」として都道府県単位で全国展開される運びである。

しかしながら、福祉事業所（施設）に対するノウハウを持つコンサルタントは少なく、その手法が確立されていないことも懸念されていることから、今般、当協会において、「厚生労働省障害者自立支援調査研究プロジェクト」を受託し、事業所における工賃水準の向上を図るためのコンサルテーション手法を開発すると共に、全国で均質的なコンサルテーションを実現するためのマニュアルを作成することとなった。

本年度は社会就労センターの現状と課題を抽出することで、次年度に向けた現場に即したマニュアル作りの一助とするため、基礎的データ等の収集に関するアンケート調査及び現地ヒアリング調査を実施した。

今回の調査では、企業経営の根源である経営基本、生産、販売、財務、経営戦略という 5 つの項目を念頭におき調査票を企画設計した。調査結果からは、事業所によって温度差はあるものの具体的経営方針や生産計画の未整備、目標工賃設定の未徹底、販売マニュアルや外部地域社会とのネットワークの活用不足、等の課題が窺われた。一方で、中小企業診断士等のコンサルタントによる経営関与が少ないことから、ノウハウ不足により新分野への取り組みが遅れていると考えられる。

自由意見やヒアリング調査によれば、地方の産業基盤の弱い地域における事業所運営は作業の量的確保も難しいケースもあり、また一方では、自主生産作業に重点を移し、ネットワーク化による強みを活かして工賃アップに成功した事業所もある。2 つの調査で解った事業所の現状に鑑み、次年度のマニュアル作りにも、地域性、作業分野別、新分野への取り組み等を考慮していく必要があると考えられ、さらに、その根底になる職員の意識改革、モチベーションの向上等もマニュアルの中に盛り込むべきと考えられる。

最後に、本事業の推進にご尽力をいただきました全国社会就労センターの鈴木清覚委員、叶義文委員をはじめとする委員会委員の皆様、調査にご協力をいただきました関係者の皆様に対し心より感謝申し上げます。

平成 20 年 3 月

社団法人 中小企業診断協会

障害者自立支援調査研究プロジェクト委員会

委員長 大塚 慎 二

# 目 次

はじめに

|                             |     |
|-----------------------------|-----|
| 第1章 障害者自立支援研究プロジェクトの背景と実施概要 | 1   |
| 1. 障害者自立支援プロジェクトの背景         | 1   |
| (1) 障害者の現状                  | 1   |
| (2) 障害者施策をめぐる近年の動向          | 6   |
| (3) 措置制度から支援制度へ             | 8   |
| (4) 障害者自立支援法の概要             | 10  |
| (5) 就労支援の現状と課題              | 17  |
| 2. 障害者自立支援研究プロジェクトの実施概要     | 21  |
| (1) プロジェクトの全体像と調査事業の位置づけ    | 21  |
| (2) 各調査の概要                  | 21  |
| (3) 実施体制及び主な執筆担当分野          | 22  |
| 第2章 就労継続支援B型事業所等に対するアンケート調査 | 25  |
| 1. 調査の概要                    | 25  |
| 2. 調査結果                     | 26  |
| (1) 経営基本                    | 26  |
| (2) 生産（加工）                  | 59  |
| (3) 販売                      | 102 |
| (4) 財務                      | 167 |
| (5) 労務                      | 175 |
| (6) 利用者                     | 192 |
| (7) 経営戦略                    | 213 |
| 3. 調査結果からみた社会就労センター運営上の特徴   | 247 |
| (1) 経営基本                    | 247 |
| (2) 生産（加工）                  | 249 |
| (3) 販売                      | 251 |
| (4) 財務                      | 254 |
| (5) 労務                      | 255 |
| (6) 利用者                     | 256 |
| (7) 経営戦略                    | 256 |

|                                  |     |
|----------------------------------|-----|
| 第3章 社会就労センターに対するヒアリング結果 .....    | 259 |
| 1. 社会就労センター 神奈川ワークショップ.....      | 259 |
| 2. 社会就労センター ライフ湘南.....           | 263 |
| 3. 社会福祉法人父の樹会 あけぼの園.....         | 267 |
| 4. 障害者福祉サービス事業所 ビッグハート.....      | 271 |
| 5. 世田谷区立知的障害者就労支援センター すきっぷ ..... | 275 |
| 6. 世田谷区立 砧工房.....                | 279 |
| 7. 就労支援センター パイ焼窯.....            | 283 |

#### 資料編

|                                       |     |
|---------------------------------------|-----|
| 資料1 調査票フォーム .....                     | 287 |
| 資料2-① 全体集計.....                       | 293 |
| 資料2-② 事業所種別集計.....                    | 303 |
| 資料2-③ 障害者種別集計.....                    | 321 |
| 資料2-④ 平均工賃額集計.....                    | 339 |
| 資料2-⑤ B型のみで平均工賃集計.....                | 355 |
| 資料2-⑥ 自由意見.....                       | 370 |
| 資料3 社会就労センターの経営改善に関するチェック項目フォーム ..... | 377 |

平成 20 年 3 月 31 日 発行

就労継続支援 B 型事業所等に対する工賃水準向上のための  
コンサルテーション手法開発基礎調査  
(厚生労働省障害者自立支援調査研究プロジェクト)

企画 編集 社団法人 中小企業診断協会  
社団法人 中小企業診断協会 障害者自立支援調査研究  
プロジェクト委員会

発 行 社団法人 中小企業診断協会  
〒104-0061 東京都中央区銀座 1-4-11 銀松ビル  
TEL 03-3563-0851 FAX 03-3567-5927  
URL <http://www.j-smeca.jp/>

# 第1章 障害者自立支援研究プロジェクトの背景と実施概要

## 1. 障害者自立支援プロジェクトの背景

障害者福祉の改革は1990年代からそのテンポを早め、障害者サービスにおける施設から在宅への流れを加速させた。その根底にある思想は1981年の国際障害者年を契機に広く知られるようになった「ノーマンライゼーション」の考え方であった。これ以来、公的社会福祉サービスの提供システムである措置制度から契約へ、と大きく変化し自立支援法の成立に至るのである。

“制度福祉の時代”から“契約と利用者ニーズの時代”へと大きく舵がきられ、旧体系における授産施設は新体系では、就労継続支援A型、就労継続支援B型へと区分され、就労の場の確保と障害者が自立できる雇用促進、就労支援等がうちだされている。

今回の基礎調査の目的である就労支援B型等の経営改善のためのマニュアルづくりの前提として、身体障害者の定義、障害者施策の動向、措置制度から契約への流れ、障害者自立支援法の意義など順を追って述べてみたい。

### (1) 障害者の現状

#### ① 障害者の定義

##### a. 障害者の一般定義

これまで障害者施策をめぐる近年の動向を述べたが、ここで「障害者」の法制度上の定義や現況をみてみよう。障害者の定義としては、次のような国連の障害者の権利宣言（1975年）が多くの人々の支持を得ている。

『障害者』という言葉は、先天的か否かにかかわらず、身体的又は精神的能力の不全のために、通常の個人又は社会生活に必要なことを確保することが、自分自身では完全に又は部分的にできない人のことを意味する」（第1項）。

わが国の障害者基本法でもこれに類似した規定をもっており、2000年の基本法の改正で次のように定義されている。

「この法律において『障害者』とは、身体障害、知的障害又は精神障害（以下「障害」と総称する。）があるため、長期にわたり日常生活又は社会生活に相当な制限を受ける者をいう」（第2条）。この2つの定義の特色をみると、障害者とは機能障害のため活動制限を受けている人という趣旨に共通点が見られる。

##### b. 各福祉法による障害者の定義

###### ● 身体障害者福祉法

昭和24年に施行（最終改正平成19年）された身体障害者福祉法では、「身体

「障害者」の定義として、「別表に掲げる身体上の障害がある18歳以上の者であって、都道府県知事から身体障害者手帳の交付を受けたものをいう」と定義され、別表では視覚障害、聴覚障害、肢体不自由、心臓・腎臓・呼吸器の機能障害の種類に分けられている。身体障害者は身体障害者手帳を交付され、その障害の程度により1級から6級に区分されている。

| 身体障害者手帳 |   |      |      |      |    |     |    |
|---------|---|------|------|------|----|-----|----|
| 内容      | 身体障害者手帳は、身体に障害のある人が、様々なサービスを利用するために必要な手帳で、障害の程度によって1級から6級までに区分される。また、交付を受けた後、障害程度の変化がある場合には再認定を受けることができる。   |      |      |      |    |     |    |
| 交付対象    | 視覚・聴覚・平衡機能・音声機能・言語機能・そしゃく機能・肢体（上肢・下肢・体幹・乳幼児期以前の非進行性の脳病変による運動機能障害）・心臓機能・腎臓機能・呼吸器機能・ぼうこう又は直腸機能・小腸機能・免疫機能により永続する障害がある人。                              |      |      |      |    |     |    |
| 等級区分    | <table border="1"> <tbody> <tr> <td>1、2級</td> <td>3、4級</td> <td>5、6級</td> </tr> <tr> <td>重度</td> <td>中等度</td> <td>軽度</td> </tr> </tbody> </table> | 1、2級 | 3、4級 | 5、6級 | 重度 | 中等度 | 軽度 |
| 1、2級    | 3、4級  | 5、6級 |      |      |    |     |    |
| 重度      | 中等度   | 軽度   |      |      |    |     |    |

#### ● 知的障害者福祉法

知的障害者福祉法においては「知的障害者」の定義を設けていない。しかしながら、昭和48年に厚生省は通知により「療育手帳」を発行するよう指導を行った。手帳交付の実施主体は都道府県知事であるが、手帳の交付申請は、知的障害者の居住地を管轄する福祉事務所の長を経由して都道府県知事に対して行うことになっている。

このため、身体障害者手帳とは異なり、療育程度の利用方法、判定区分は各都道府県により異なっており、全国共通ではない。この手帳は都道府県により名称が異なり、「愛の手帳」「みどりの手帳」などと呼び名を変えている自治体もある。判定区分は、「知的機能の障害」を伴う者で、標準化された知能検査での知能指数（おおむね70以下を基準）及び自律機能、運動機能、意志変換等の日常生活能力の水準を加味し、同年齢の到達水準と比較して判定している。

| 療育手帳（知的障害児・知的障害者） |  |      |       |           |   |          |   |          |                                 |          |   |
|-------------------|--|------|-------|-----------|---|----------|---|----------|---------------------------------|----------|---|
| 内容                | 療育手帳は、知的障害児、知的障害者が一貫した療育・援護を受け、様々なサービスや優遇措置を受けやすくすることを目的とする。   |      |       |           |   |          |   |          |                                 |          |   |
| 交付対象              | 児童相談所又は障害者更正相談所で知的障害と判定された人  |      |       |           |   |          |   |          |                                 |          |   |
| 判定基準              | <p>判定基準は都道府県により異なっており、一般的には判定の程度によりA（＝重度）、B（＝その他）に区分され、自治体によってはA1、A2、B1、B2と区分している地域もある。</p> <p>参考：神奈川県の場合</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>障害程度</th> <th>判定の基準</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>最重度<br/>A1</td> <td>           1 標準化された検査により判定した結果を指数化したもの（以下「指数」という）が、概ね20以下の者<br/>           2 指数が概ね21以上35以下のもので、身体障害者福祉法に基づく障害等級（以下「障害等級」という）の1級、2級又は3級に該当するもの。         </td> </tr> <tr> <td>重度<br/>A2</td> <td>           1 指数が概ね21以上35以下のもので、上記A1に該当しないもの<br/>           2 指数が概ね36以上50以下のもので、障害等級の1級、2級、又は3級に該当するもの。         </td> </tr> <tr> <td>中度<br/>B1</td> <td>指数が概ね36以上50以下のもので、上記A2に該当しないもの。</td> </tr> <tr> <td>軽度<br/>B2</td> <td>           1 指数がおおむね51以上のもので、上記B1に該当しないもの<br/>           2 指数が境界線級であって、かつ、自閉症の診断書があり、地域の児童相談所又は県立総合療育相談センターの長が認めたもの。         </td> </tr> </tbody> </table> | 障害程度 | 判定の基準 | 最重度<br>A1 | 1 標準化された検査により判定した結果を指数化したもの（以下「指数」という）が、概ね20以下の者<br>2 指数が概ね21以上35以下のもので、身体障害者福祉法に基づく障害等級（以下「障害等級」という）の1級、2級又は3級に該当するもの。 | 重度<br>A2 | 1 指数が概ね21以上35以下のもので、上記A1に該当しないもの<br>2 指数が概ね36以上50以下のもので、障害等級の1級、2級、又は3級に該当するもの。 | 中度<br>B1 | 指数が概ね36以上50以下のもので、上記A2に該当しないもの。 | 軽度<br>B2 | 1 指数がおおむね51以上のもので、上記B1に該当しないもの<br>2 指数が境界線級であって、かつ、自閉症の診断書があり、地域の児童相談所又は県立総合療育相談センターの長が認めたもの。 |
| 障害程度              | 判定の基準  |      |       |           |   |          |   |          |                                 |          |   |
| 最重度<br>A1         | 1 標準化された検査により判定した結果を指数化したもの（以下「指数」という）が、概ね20以下の者<br>2 指数が概ね21以上35以下のもので、身体障害者福祉法に基づく障害等級（以下「障害等級」という）の1級、2級又は3級に該当するもの。  |      |       |           |   |          |   |          |                                 |          |   |
| 重度<br>A2          | 1 指数が概ね21以上35以下のもので、上記A1に該当しないもの<br>2 指数が概ね36以上50以下のもので、障害等級の1級、2級、又は3級に該当するもの。  |      |       |           |   |          |   |          |                                 |          |   |
| 中度<br>B1          | 指数が概ね36以上50以下のもので、上記A2に該当しないもの。  |      |       |           |   |          |   |          |                                 |          |   |
| 軽度<br>B2          | 1 指数がおおむね51以上のもので、上記B1に該当しないもの<br>2 指数が境界線級であって、かつ、自閉症の診断書があり、地域の児童相談所又は県立総合療育相談センターの長が認めたもの。  |      |       |           |   |          |   |          |                                 |          |   |

● 精神保健福祉法

精神保健福祉法の第5条には「この法律で『精神障害者』とは、統合失調症、精神作用物質による急性中毒又はその依存症、知的障害、精神病質その他の精神疾患を有する者をいう」と定義されている。

この法律の45条には「精神障害者保健福祉手帳」を定めている。これにより障害者基本法に規定された身体障害・知的障害・精神障害の全てに手帳制度が整ったこととなる。精神障害者保健福祉手帳は、社会的な偏見も大きいことから、その表紙には「障害者手帳」とのみ表示される。今まで精神障害者は法定雇用率の対象とされていなかったが、障害者自立支援法に伴い精神障害者保健手帳所持者については、法定雇用率の対象とされるようになった。

| 精神障害者保健福祉手帳 |  |      |       |    |                        |    |  |    |  |
|-------------|--|------|-------|----|------------------------|----|--|----|--|
| 内容          | 精神障害者保健福祉手帳は、精神障害のため長期にわたり生活の制約がある人が、自立した生活の手助けとなるサービスを利用するために必要な手帳。病名や年齢、入院・在宅の区分による制限はない。障害の程度により1級から3級まで等級が決められている。   |      |       |    |                        |    |  |    |  |
| 交付対象        | 精神障害のために日常生活又は社会生活上に制限があると認められた人で、精神障害を支給事由とする年金を受給中か、精神障害と診断された日から6ヶ月以上経過している人。   |      |       |    |                        |    |  |    |  |
| 判定基準        | 障害年金の等級に準拠し、申請時の診断書等に基づいて審査・決定される。 <table border="1" data-bbox="470 638 1332 907"> <thead> <tr> <th>障害程度</th> <th>判定の基準</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1級</td> <td>日常生活の用を弁ずることを不能ならしめる程度</td> </tr> <tr> <td>2級</td> <td>日常生活が著しい制限を受けるか、又は日常生活に著しい制限を加えることを必要とする程度</td> </tr> <tr> <td>3級</td> <td>日常生活又は社会生活が制限を受けるか、日常生活又は社会生活に制限を加えることを必要とする程度</td> </tr> </tbody> </table> | 障害程度 | 判定の基準 | 1級 | 日常生活の用を弁ずることを不能ならしめる程度 | 2級 | 日常生活が著しい制限を受けるか、又は日常生活に著しい制限を加えることを必要とする程度 | 3級 | 日常生活又は社会生活が制限を受けるか、日常生活又は社会生活に制限を加えることを必要とする程度 |
| 障害程度        | 判定の基準  |      |       |    |                        |    |  |    |  |
| 1級          | 日常生活の用を弁ずることを不能ならしめる程度   |      |       |    |                        |    |  |    |  |
| 2級          | 日常生活が著しい制限を受けるか、又は日常生活に著しい制限を加えることを必要とする程度   |      |       |    |                        |    |  |    |  |
| 3級          | 日常生活又は社会生活が制限を受けるか、日常生活又は社会生活に制限を加えることを必要とする程度   |      |       |    |                        |    |  |    |  |

## ② 障害者の現状

障害者基本法が定義する3障害をもつ人々はどのくらいいるかをみるため、平成17年度の障害白書の調査データをもとに整理してみたい。

この調査データでは、身体障害、知的障害および精神障害それぞれの調査年度が同時期ではないが、3障害をもつ人々の全体像が明らかになっている。それによれば、3障害者全体で655万9千人であり、総人口に占める割合は5.2%である。

身体障害児・者の総数は351.6万人、全体の53.6%を占めている。在宅者と入所者（入院者を含む）の割合は在宅者の比率が圧倒的に高く94.6%を占めている。年齢階層別にみた身体障害者の出現率は高年齢になるほど高くなる傾向にあり、障害の種類別では1・2級の重い障害を有する身体障害者の比率が高まっており、障害の重度化の傾向がみられる。

次に知的障害者の総数は45.9万人で全体の7%を占め、在宅者の割合は71.7%と高い。障害の程度において、18歳未満の「最重度」「重度」は5割を超えて高く、一方65歳以上の高齢期の知的障害者も増加傾向にある。

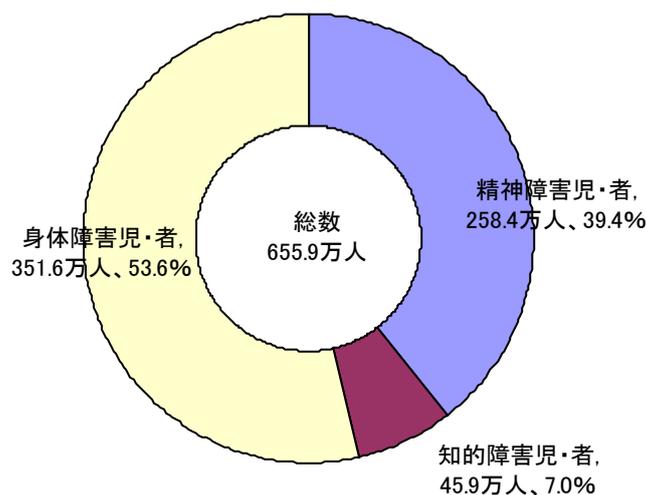
精神障害者の実態はなかなか把握しにくい状況であるが、「患者調査」による精神障害者の数は258.4万人となっている。このうち在宅者が86.6%を占め、入所・入院者の数は13.4%と低い数値を示している。精神障害の疾患別では、気分障害の増加が目につき、年齢と共に高くなる傾向を見せ、高齢者のうつ病の増加傾向が顕著である。

図表 1-1 障害者白書（平成 17 年度版）

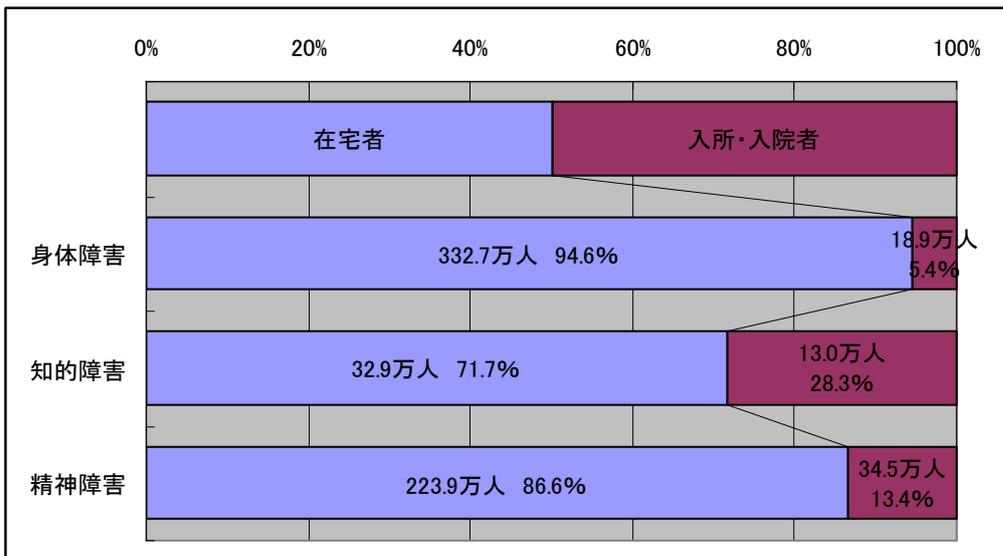
|              | 総数       | 在宅者      | 施設入所者   |
|--------------|----------|----------|---------|
| <b>身体障害者</b> | 351.6 万人 | 332.7 万人 | 18.9 万人 |
| （18 歳未満）     | 9.0 万人   | 8.2 万人   | 0.8 万人  |
| （18 歳以上）     | 342.6 万人 | 324.5 万人 | 18.1 万人 |
| <b>知的障害者</b> | 45.9 万人  | 32.9 万人  | 13.0 万人 |
| （18 歳未満）     | 10.3 万人  | 9.4 万人   | 0.9 万人  |
| （18 歳以上）     | 34.2 万人  | 22.1 万人  | 12.1 万人 |
| （年齢不詳）       | 1.4 万人   | 1.4 万人   | 0.0 万人  |
| <b>精神障害者</b> | 258.4 万人 | 223.9 万人 | 34.5 万人 |
| （20 歳未満）     | 14.2 万人  | 13.9 万人  | 0.3 万人  |
| （20 歳以上）     | 243.6 万人 | 209.5 万人 | 34.1 万人 |
| （年齢不詳）       | 0.6 万人   | 0.5 万人   | 0.1 万人  |

資料：「身体障害者」在宅者：厚生労働省「身体障害児・者実態調査」（平成 13 年）  
 施設入所者：厚生労働省「社会福祉施設等調査」（平成 12 年）等  
 「知的障害者」在宅者：厚生労働省「知的障害児（者）基礎調査」（平成 12 年）  
 施設入所者：厚生労働省「社会福祉施設等調査」（平成 12 年）等  
 「精神障害者」在宅者：厚生労働省「患者調査」（平成 14 年）より厚生労働省社会・援護局障害福祉部で作成  
 施設入所者：厚生労働省「患者調査」（平成 14 年）より厚生労働省社会・援護局障害福祉部作成

図表 1-2 障害の種類



図表 1-3 在宅者と入所・入院者の割合



(2) 障害者施策をめぐる近年の動向

障害者自立支援法が 2005 年 10 月に成立し、日本の障害者福祉の大きな転換期を迎えることとなった。障害者自立支援法については後で詳しく述べるが、その前に日本の世界における障害者福祉の歴史を振り返ってみたい。

日本の障害者福祉施策に大きく影響を及ぼすことになる「障害者の権利宣言」が 1975 年国連で採択され、その内容は人間としての尊厳、市民権及び職業的・社会的リハビリテーションを受ける権利、経済的保障を受ける権利、社会活動へ参加する権利、さらに差別・不当な取扱いの保護などであった。

1981 年、この宣言をもとに各国に具体的な行動計画を要請するためのキャンペーンが「国際障害年」であり、「完全参加と平等」をテーマに「ノーマライゼーション」の考え方が展開された。日本においても、この年を契機に障害福祉のあり方は大きく変化し、新たな取り組みが進められることになった。国は、1993 年には「障害者プラン～ノーマライゼーション 7 カ年戦略～」を策定し、新長期計画の重点施策の具体的な数値目標を明示して、積極的展開を進めている。なかでも、2004 年に抜本的に改正された障害者基本法は障害者に対する具体的なサービスを定めているものではないが、国、自治体等の施策はこの基本法が示す目的・理念に沿ったものでなければならないという意味で重要な法律改正であった。

しかしながら、障害者数が増加していくなかで、障害者の重度化及び多様化、本人及び介護者の高齢化、さらに障害のある高齢者の増加傾向が一段と進むなど、障害者を取り巻く環境は大きく変化している。このため、平成 12 年度から「介護保険制度」が実施され、同 15 年からは社会福祉基礎構造改革の一環として「措置制度」に代わる「支援制度」への移行という大きな制度改革が行われることとなった。

図表 1-4 障害者施策をめぐる近年の動向

| 年    |      | 世 界   | 日 本   |
|------|------|---|---|
| 昭 56 | 1981 | 国際障害者年テーマ「完全参加と平等」  |   |
| 57   | 1982 | 第 37 回国連総会「障害者に関する世界行動計画」採択   | 「障害者対策に関する長期計画」策定   |
| 58   | 1983 | 「国連・障害者の 10 年」開始年   |   |
| 平 2  | 1990 |   | 福祉関係八法改正  |
| 4    | 1992 | 「国連・障害者の 10 年」最終年<br>ESCAP 「アジア太平洋障害者の十年」<br>(1993～2002 年) 行動課題決定   |   |
| 5    | 1993 | 「アジア太平洋障害者の十年」開始年   | 「障害者対策に関する新長期計画 ～全員参加の社会づくりをめざして～」策定<br>「障害者基本法」公布          |
| 6    | 1994 |   | ハートビル法成立  |
| 7    | 1995 |   | 「障害者プラン ～ノーマライゼーション 7 カ年戦略～」策定                              |
| 9    | 1997 |   | 介護保険関連三法案成立   |
| 10   | 1998 |   | 「社会福祉基礎構造改革について」(中間まとめ)                                     |
| 11   | 1999 |   | 「精神保健および精神障害者福祉に関する法律等の一部を改正する法律」の公布<br>成年後見制度関連四法の成立       |
| 12   | 2000 |   | 介護保険開始<br>交通バリアフリー法成立<br>「社会福祉の増進のための社会福祉事業法等の一部を改正する法律」の公布 |
| 14   | 2002 | 「アジア太平洋障害者の十年」最終年<br>ESCAP 第 58 回総会「アジア太平洋障害者の十年」10 年延長及び政府間ハイレベル会合開催決定<br>次期十年 (2003-2012) の行動計画「びわこミレニアム・フレームワーク」採択 | 「障害者基本計画」及び「重点施策実施 5 ヶ年計画」策定                                |
| 15   | 2003 |   | 支援費制度施行   |
| 16   | 2004 |   | 障害者基本法の改正   |
| 17   | 2005 |   | 障害者自立支援法成立  |
| 18   | 2006 | 「障害のある人の権利条約」採択   | バリアフリー新法成立  |

図表 1-5 障害者基本法の主な条文

**第1条（目的）**

この法律は障害者の自立及び社会参加の支援等のための施策に関し、基本的理念を定め、及び国、地方公共団体等の責務を明らかにするとともに、障害者の自立及び社会参加の支援等のための施策の基本となる事項を定めること等により、障害者の自立及び社会参加の支援等のための施策を総合的かつ計画的に推進し、もって障害者の福祉を増進することを目的とする。

**第2条（定義）**

この法律において「障害者」とは、身体障害、知的障害又は精神障害（以下「障害」と総称する。）があるため、継続的に日常生活又は社会生活に相当な制限を受ける者をいう。

**第3条（基本的理念）**

すべての障害者は、個人の尊厳が重んぜられ、その尊厳にふさわしい生活を保障される権利を有するものとする。

2 すべての障害者は、社会を構成する一員として社会、経済、文化その他あらゆる分野の活動に参加する機会が与えられる。

3 何人も、障害者に対して、障害を理由として、差別することその他の権利利益を侵害する行為をしてはならない。

※アンダーライン部が改正箇所

**(3) 措置制度から支援制度へ**

日本の社会福祉改革の流れは、「市場化」「民営化」「措置から契約へ」などの言葉で表現される。なかでも、平成14年まで施行された措置制度が改正され、平成15年から支援制度に変革された意義は大きい。

もともと措置制度とは、国の財務責任やサービスの保障水準を明確にし、法律や実施主体によってまちまちであったそれまでの福祉水準を大きく向上させるものであった。国からの措置委託により公的社会福祉サービスを行う者に支払われる「措置費」は当初十分な額とはいえなかったが、高度経済成長が終わる1980年代になると、かなりその額も増加し、財政面の負担も大きくなった。

一方、「措置制度」の対象となる公的福祉サービスの範囲は、入所型の社会福祉施設に関するものがほとんどで、在宅福祉、通所型のサービスは対象となっていないものが多かった。

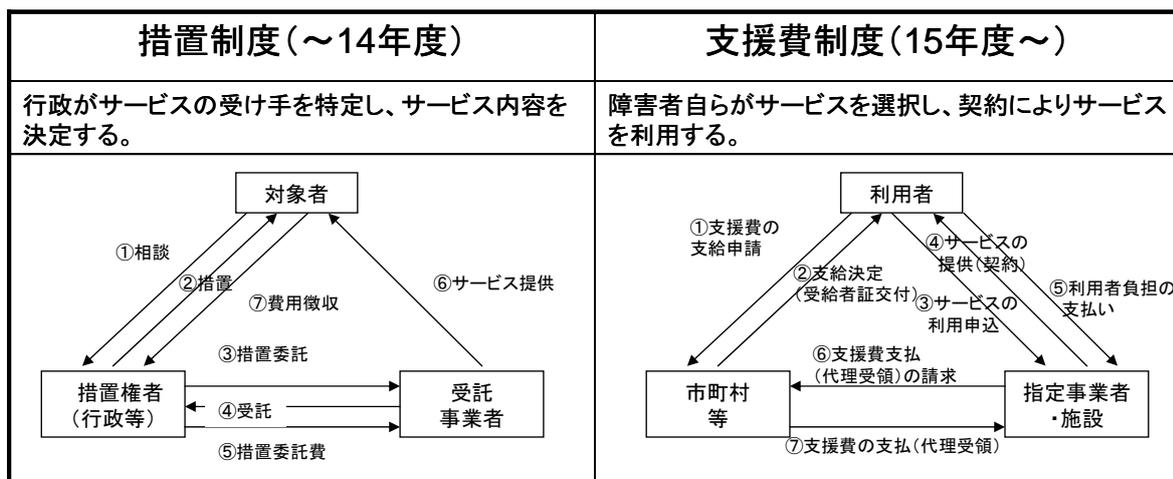
障害者サービスについては、前述した国際障害年を契機に広く知られるようになった「ノーマライゼーション」の考え方、つまり、「障害や高齢者にかかわらずあらゆる人が共に住み、共に生活できるような社会を築く」の実現のためには、施設から在宅への流れを加速し、障害者の自立・社会参加を支援するサービスへの転換を促す必要があった。

2001年の「経済社会の構造改革に関する基本方針」においても規制を極力撤廃し、競争やイノベーションを促すことにより、消費者・生活者本位の経済システムの構築と経済の活性化を図ることを提示した。その具体的施策とし、福祉・保育の分野にお

いてもサービスの量的拡大・質的向上を早急に進めていくために、民間企業を含む多様な市場参入の促進などを含む「規制改革」が求められるようになった。こうした経緯から、従来の「措置制度」から、2003年（平成15年）より支援制度へ移行することになったのである。

支援制度とは、利用者自ら選択したサービスを提供者（指定事業者・施設）との契約により利用し、これに対して利用サービスと利用者に応じた公費の助成を行う制度である。これにより、障害のある人が障害のない人と同等に生活し、共にいきいきと活動できる社会を目指す「ノーマライゼーション」の理念のもと、障害者の福祉に関してはこれまでの生活支援という面だけではなく、自立と社会参加を促進するため、この理念の実現に向けて積極的に取り組むことが求められている。この制度では、利用者である障害のある人が、事業者との対等な関係に基づき、自らサービス提供者を自由に選択し、契約によってサービスを利用することになる。これにより障害のある人の個人としての尊厳を重視した福祉サービスの利用制度を目指している。利用者が安心してこの制度を利用し、将来にわたって着実に運営されていくために、サービス提供事業者、市町村、都道府県、国はそれぞれ次のような役割を担っている。

図表 1-6 「措置制度」と「支援費制度」の違い



図表 1-7 関係機関の役割

| 関係機関         | 役割   |
|--------------|--|
| サービス提供事業者・施設 | 利用者の心身の状況等に応じて適切なサービスを提供すると共に、その質の評価を行うこと等により、常に利用者の立場に立ってサービスを提供することに努める。     |
| 市町村          | 地域住民に身近な行政主体として、障害者に対する支援体制の整備に努めるとともに、利用者本位のきめ細やかな対応により支援費の支給、利用者の負担額の決定等を行う。 |
| 都道府県         | 市町村において制度が円滑に実施できるよう、必要な支援を行うと共に事業者・施設の指定および指導・監督を行う。                          |

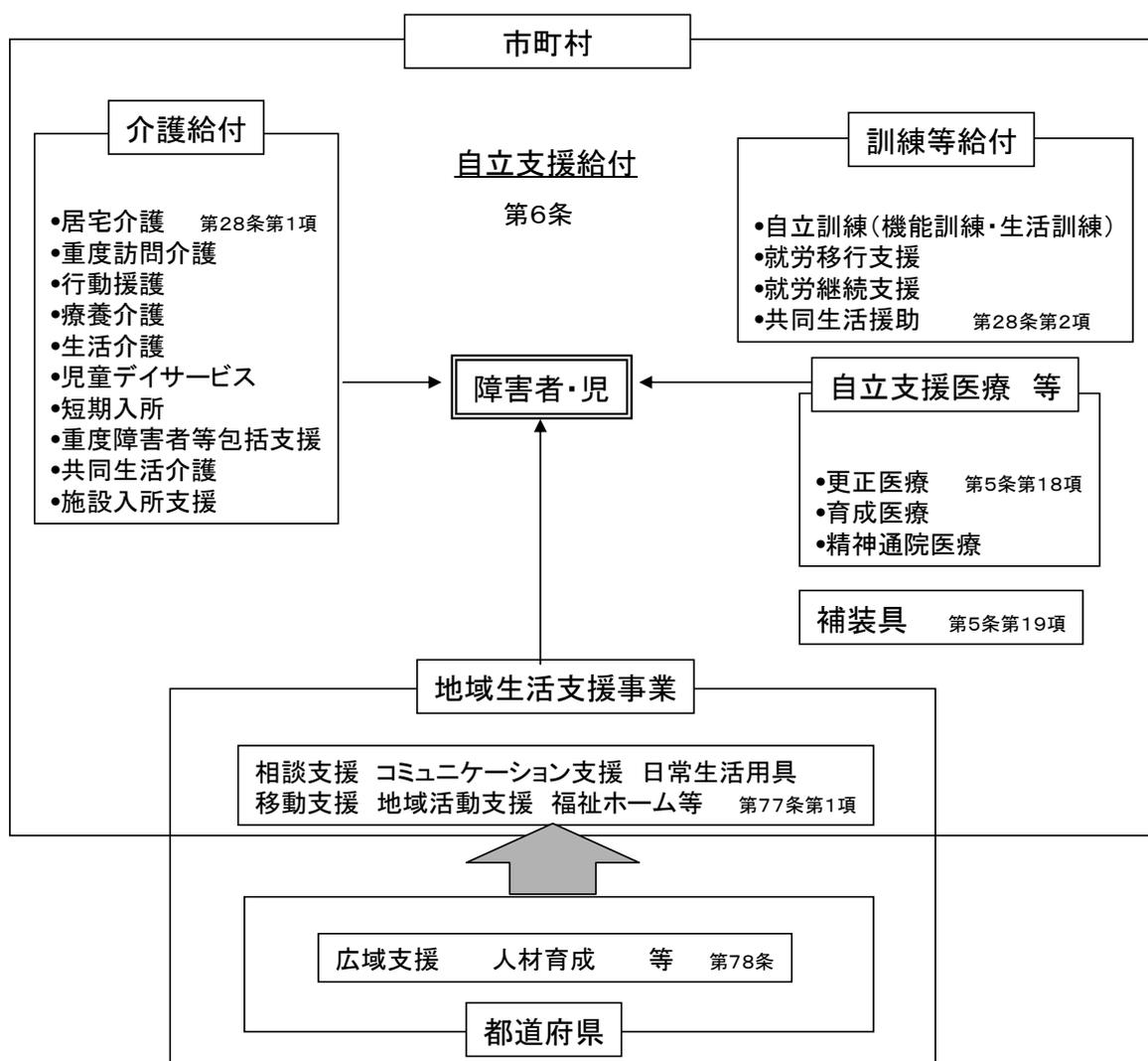
|   |   |
|---|---|
| 国 | 制度全体の枠組みに関する諸法令の整備や、基準の設定を行う等、円滑な制度運営を支援すると共に、財政的にも都道府県・市町村をバックアップしていく。 |
|---|---|

#### (4) 障害者自立支援法の概要

これまでの措置制度から支援費制度への改正の動きは、福祉サービス提供面で市町村間や障害者間での格差を広げるという課題を生じた。一方、精神障害のある人が制度の対象外になっていること、さらに障害のある人が自立して生活をするために必要な就労支援策の充実も強く認識されるようになった。

このような経緯の中、日本の障害者福祉の歴史上、最大の転換ともいわれる障害者自立支援法が 2005 年 10 月に成立し、2006 年 4 月の一部施行に続き、2007 年 4 月から前面施行されることになった。

図表 1-8 総合的な自立支援の仕組み



※ 自立支援医療のうち旧育成医療と、精神通院公費の実施主体は都道府県等

① 障害福祉サービスの提供と自治体の役割

a. 障害福祉サービスを一元化

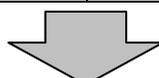
いままで3障害（身体・知的・精神）はバラバラな制度体系であったが、これを見直し、共通の福祉サービスと考えられるように改めた。市町村が福祉サービスの提供に関する事務を一元化し、都道府県は市町村を支援する仕組みとした。

b. 自治体による障害福祉計画の策定

各自治体において障害福祉サービスの提供体制が様々であり、地域によって大きな格差が生じていた。これを改善するため、将来に向けて計画的なサービス提供体制の構築が行われるよう、国が策定した基本的な指針に基づいて、すべての自治体に福祉サービスの見込み量とそれを確保するための方策等を記載した障害福祉計画を策定することを義務づけた。

図表 1-9 国の自治体に対する指針等

| 基本理念   | 基本的考え方  |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>● 障害者の自己決定と自己選択の尊重</li><li>● 市町村を基本とする仕組みへの統一と3障害の制度の一元化</li><li>● 地域生活移行や就労支援等の課題に対応したサービス基盤の整備</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>● 全国どこでも必要な訪問系サービスの保障</li><li>● 希望する障害者に対する日中活動サービスの保障</li><li>● グループホーム等の充実を図り施設入所・入院から地域生活への移行の推進</li><li>● 福祉施設から一般就労への移行等</li></ul> |



| 数値目標<br>（自治体は、平成 23 年度における数値目標を決定）  |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>● 福祉施設入所者の地域生活への移行（平成 23 年度末まで）</li><li>● 受け入れ条件が整えば退院可能な精神障害者を解消（平成 24 年度まで）</li><li>● 福祉施設から一般就労への移行（平成 23 年度中）</li></ul> |

c. 相談支援体制の強化

市町村の取り組みとして、障害者に対しての一般的な相談支援については、障害者自立支援法により、障害種別にかかわらず市町村に一元化され障害者相談支援事業として位置づけられている。また、市町村における相談機能を強化するため、成年後見制度利用支援事業などもあり、これらの地域支援システムを強化するため、関係者が協議する場として、地域自立支援協議会を設置・運営することとされた。

これに対応し、都道府県は、都道府県全体の支援システムづくりに主導的役割

を担う都道府県自立支援協議会を設置・運営することとされている。また、都道府県は、市町村を支援するため、自閉症や広汎性発達障害を対象とした発達障害者支援センターや認知障害者等のための高次脳機能障害支援拠点、総合的なメンタルヘルスに取り組む精神保健福祉センターなどによる専門的な支援の他、相談支援従事者研修事業などによる人材育成を行っている。

② 利用者本位のサービス体系への見直し

地域の限られた社会資源を活用し、障害者が身近なところでサービスが利用できるようサービスの体系を「施設」の単位ではなく、介護的なサービスや就労移行への支援といったサービスの機能に応じて再編された。

具体的には、施設のサービスについては昼のサービス（日中活動事業）と夜のサービス（居住支援事業）に分け、施設においても日中サービスの内容が選択できるようになった。

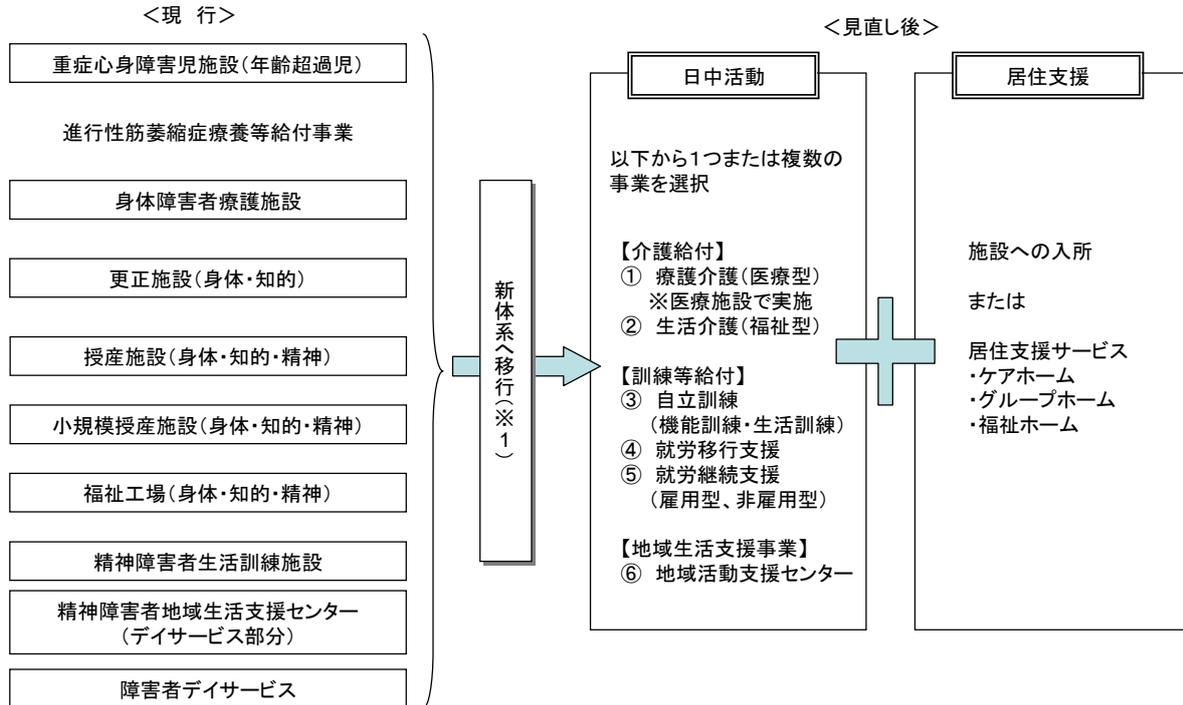
また、サービスの種類は、日中活動の場（通所施設）、住まいの場（居住支援）、その他（訪問系サービスなど）の3つに大別され、「介護給付」「訓練等給付」「地域生活支援事業」の3つに再編された。介護給付には、ホームヘルプサービスや生活介護など、訓練等給付には、自立訓練や就労移行支援などが含まれている。介護給付と訓練等給付はどちらも国と地方公共団体が義務的に費用を負担する自立支援給付に位置づけられている。

図表 1-10 福祉サービスに係わる自立支援給付の体系



(注)このほか、地域生活支援事業として移動支援、地域活動支援センター、福祉ホーム等を制度化

図表 1-11 施設・事業体系の見直し



(注) ※1おおむね5年程度の経過措置期間内に移行

### ③ 通所施設の運営の規制緩和と就労支援の強化

従来からの機能障害別の複雑なサービス体系を目的機能別に整理し、費用を事業者より利用者へ、「箱もの」よりサービスに支出しようとする動きがみられた。このため、従来から通所施設（授産施設、更正施設など）の運営主体は、行政と社会福祉法人に限られていたが、これをNPO法人や株式会社など社会福祉法人以外の法人にも実施可能な範囲を拡げ、空店舗なども利用可能にした。「就労継続支援」などの通所施設の最低定員を20人から10人に下げるなど、規制が緩和された。

養護学校を卒業した半数以上が福祉施設に通っており、その後、就職のために施設を出る者は限られているのが現状である。このため、働く意欲と能力のある障害者が企業等で働けるよう、雇用施設と連携しつつ「就労移行支援」事業などを創設し、就労支援を強化することとなった。

### ④ 障害者への支給・負担の明確化

#### a. 支給決定の明確化

支援費制度では、支給決定に際して客観的な尺度が定められておらず、このことが、市町村が決定するサービスの格差につながっていたとの指摘があった。障害者自立支援法では、障害者の心身の状況についての調査結果から客観的に介護

的サービスの必要度を求める尺度として、新たな障害程度区分（1から6までに分類で、6を最重度とする）が導入された。市町村に、障害保健福祉の学識経験者からなる介護給付等の支給に関する審査会を置き、ここで障害程度区分を認定することになった。利用者などの申請に基づく調査結果からまず障害程度区分の一時判定を行い、さらに審査会において審査・判定を行う仕組みとなっている。

b. サービスの量と所得に根ざした負担に

障害者の福祉サービスについては、サービスの利用量に係わらず所得に応じて負担額を決める仕組みが従来から存在した。これをしっかりした費用負担の仕組みとするため、利用者の負担をサービスの利用量に応じたものに改められた。具体的にはサービスにかかる費用の1割を原則負担とし、食事や家賃などの額は原則10割の負担となっている。このため、所得の少ない者への配慮を行っており、月当たりの負担上限の設定などの措置が行われている。

また、食費・光熱水費などについては、施設利用の場合と居宅生活の場合の利用負担の均衡を図るために、給付の対象から外し自己負担となった。この場合も、所得の少ない者の負担を軽減する経過措置がとられている。

c. 国の費用負担を義務づけ

制度の安定性・継続性を強化するために居宅サービスに関する費用を、国の費用負担として義務的なものとした。具体的には、国は費用の2分の1、都道府県と市町村はそれぞれ費用の4分の1ずつを負担することを義務づけた。

⑤ 障害者自立支援法に基づくサービスの種類

a. 日中活動系サービス

障害種別ごとに分立していた複雑な既存施設・事業体系が再編され、施設入所、通所利用を問わず、日中活動系サービスは図表1-8のとおり編成された。

図表 1-12 日中活動系サービス

| サービス名 | サービス内容等   | 利用者   | 類型   |
|-------|---|---|------|
| 生活介護  | ・食事や入浴、排泄等の介護や日常生活上の支援、生産活動の機会等を提供<br>(利用期間の制限なし) | 地域や入所施設において、安定した生活を営むため、常時介護等の支援が必要な者<br>常時介護が必要な障害者であって、次のいずれかに該当する者<br>①障害程度区分が区分3（施設へ入所する場合は区分4）以上である者<br>②年齢が50歳以上の場合、障害程度区分が区分2（施設へ入所する場合は区分3）以上である者 | 介護給付 |
| 療養介護  | 病院等への入浴による医学的管理の下、食事や入浴、排泄等の介護や、日常生活上の相談支援等を提供    | 病院等への長期の入院による医療的ケアに加え、常時の介護を必要とする障害者<br>・医療および常時の介護を必要とする障害者のう  | 介護給付 |

|                    |   |   |  |
|--------------------|---|---|--|
|                    | (利用期間の制限なし)   | ち、長期の入院による医療的ケアを要するもので、次のいずれかに該当する者<br>①筋萎縮性側索硬化症（ALS）患者等気管切開を伴う人工呼吸器による呼吸管理を行っている者であって、障害程度区分が6以上<br>②筋ジストロフィー患者または重症心身障害者であって、障害程度区分が区分5以上  |  |
| 自律訓練<br>(機能訓練)     | 理学療養や作業療法等の身体的リハビリテーションや、日常生活上の相談支援等を実施。<br>利用期間を限定（原則、1回限り、更新可）  | 地域生活を営む上で、身体機能・生活能力の維持・向上等のため、一定の支援が必要な知的障害者・精神障害者<br>①入所施設・病院を退所・退院した者であって、地域生活への移行等を図る上で、身体的リハビリテーションの継続や身体機能の維持・回復などの支援が必要な者<br>②盲・ろう・養護学校を卒業した者であって、地域生活を営む上で、身体機能の維持・回復などの支援が必要な者 等  | 訓練等給付                                      |
| 自律訓練<br>(生活訓練)     | 食事や家事等の日常生活能力を向上するための支援や、日常生活上の相談支援等を実施<br>利用期間を限定（原則、1回限り、更新可）   | 地域生活を営む上で、生活能力の維持・向上のため、一定の支援が必要な知的障害者・精神障害者<br>①入所施設・病院を退所・退院した者であって、地域生活への移行を図る上で、身体的リハビリテーションの継続や身体機能の維持・回復などの支援が必要な者<br>②養護学校を卒業した者であって、地域生活を営む上で、身体機能の維持・回復などの支援が必要な者 等  | 訓練等給付                                      |
| 就労移行支援             | 一般就労への移行に向けて、事業所内や企業における作業や実習、適性にあった職場探し、就労後の職場定着のための支援等を実施<br>利用期間を限定（原則、1回限り、更新可）   | 一般就労を希望し、一定期間にわたる計画的なプログラムに基づき、就労に必要な知識・能力の向上や企業等とのマッチングを図ることにより就労等が見込まれる者（65歳未満の者）<br>①企業等への就労を希望する者<br>②技術を習得し、在宅で就労・起業を希望する者   | 訓練等給付                                      |
| 就労継続支援<br>A型（雇用型）  | 通所により、雇用契約に基づく就労の機会を提供するとともに、一般就労に必要な知識、能力が高まった者について、一般就労への移行に向けての支援<br>利用期間の制限なし   | 就労機会の提供を通じ、生産活動にかかる知識および能力の向上を図ることにより、雇用契約に基づく就労が可能なる者（利用開始時、65歳未満の者）<br>①就労移行支援事業を利用したが、企業等の雇用に結びつかなかった者<br>②盲・ろう・養護学校を卒業して就職活動を行ったが、企業等の雇用に結びつかなかった者<br>③企業等を離職した者等就労経験のある者で、現に雇用関係がない者   | 訓練等給付                                      |
| 就労継続支援<br>B型（非雇用型） | 通所により、就労や生産活動の機会を提供（雇用契約は結ばない）するとともに、工賃の支払い目標水準に設定し、額のアップを図る。一般就労に必要な知識、能力が高まった者について、一般就労等への移行に向けて支援<br>利用期間の制限なし                 | 就労移行支援事業等を利用したが一般企業等の雇用には結びつかない者や、一定年齢に達している者などであって、就労の機会等を通じ、生産活動にかかる知識および能力の向上や維持が期待される者<br>①企業等や就労継続支援A型（雇用型）での就労経験がある者であって、年齢や体力の面で雇用されることが困難となった者<br>②就労移行支援事業を利用したが、企業等または就労継続事業（雇用型）の雇用には結びつかなかった者<br>③ ①②に該当しない者であって、50歳に達している者、または試行の結果、企業等の雇用、就労移行支援事業や就労継続支援事業（雇用型）の利用が困難と判断された者 | 訓練等給付                                      |
| 地域活動支援<br>センター     | 利用者に、創作的活動、生産活動の機会の提供、社会との交流の促進等を図ると共に、日常生活に必要な便宜を供与（基礎的事業）<br>これに加え、地域において雇用・就労が困難な在宅障害者に対し、機能訓練、社会適応訓練、入浴等のサービスを実施<br>利用期間の制限なし | 利用者の制限はない   | 地域生活支援事業（基礎的事業については地方交付税措置に基づく地方公共団体の独自事業） |

## b. 居住系サービス

居住系サービスとしては、従来の入所施設に相当する「施設入所支援」と少人

数で生活の場を提供する地域型の共同生活介護（ケアホーム）、共同生活援助（グループホーム）、福祉ホームの3つのタイプに集約された。

このうち、共同生活介護（ケアホーム）は介護を必要とする利用者を対象としており、共同生活援助（グループホーム）は介護の必要がない利用者を対象として再編された。

図表 1-13 居住系サービス

| サービス名               | 事業内容等  | 利用者  | 類型    |
|---------------------|--|--|-------|
| 施設入所支援              | 施設に入所する障害者につき、主として夜間において、入浴、排泄、食事の介護等を供与する   | ・夜間において、介護が必要な者、通所が困難である自立訓練または就労移行支援の利用者<br>・生活介護利用者のうち、区分4以上の者（50歳以上の場合は区分3以上）   | 介護給付  |
| ケアホーム<br>（共同生活介護）   | 主として夜間において、共同生活を営むべき住居において入浴、排泄または食事の介護等を供与する<br>利用期間の制限はない                          | ・生活介護や就労継続支援等の日中活動を利用している知的障害者・精神障害者であって、地域生活上の支援を必要とする者<br>・障害程度区分が区分2以上である者      | 介護給付  |
| グループホーム<br>（共同生活援助） | 地域において共同生活を営むのに支障のない障害者につき、主として夜間において、共同生活を営むべき住居において相談その他の日常生活上の援助を行う<br>利用期間の制限はない | 日中に就労または就労継続支援等のサービス活動を利用している知的障害者・精神障害者であって、地域において自立した日常生活を営む上で、相談等の日常生活上の援助が必要な者 | 訓練等給付 |

c. 訪問系サービス

訪問系サービスについては、利用者のニーズや障害の状態に配慮した支援が適切に行われるよう再編された。特に、各サービスの人員・運営基準や報酬基準は、サービス利用の実態に合わせて変更され、重度の障害者に配慮したサービス内容となっている。

図表 1-14 訪問系サービス

| サービス名          | 事業内容等   | 利用者               | 類型   |
|----------------|---|-------------------|------|
| 居宅介護           | 居宅において入浴、排泄または食事の介護等の便宜を供与  | 障害程度区分が区分1以上である者  | 介護給付 |
| 重度訪問介護         | 重度の肢体不自由者であって常時介護を要する障害者につき、居宅における介護から外出時の移動支援までを総合的に供与               | 障害者区分が4以上である者     | 介護給付 |
| 重度障害者<br>等包括支援 | 常時介護を要する障害者等であって、その介護の必要の程度が著しく高いものにつき、居宅介護等の障害福祉サービスの包括的支援           | 障害程度区分が区分6以上にである者 | 介護給付 |
| 行動援護           | 知的障害または精神障害により行動上著しい困難を有する障害者等であって行動する際に生じうる危険を回避するための援護や外出時の移動支援を行う。 | 障害程度区分が区分3以上      | 介護給付 |

d. その他

●短期入所（ショートステイ）

自宅で介護する者の疾病等により、障害者・児を短期入所させ入浴・排泄・食事の介護を提供するもので、介護給付に位置づけられる。

●移動支援

屋外での移動が困難な障害者・児の外出を支援、地域生活支援事業に位置づけられる。

(5) 就労支援の現状と課題

① 就労支援施設の現状

障害者自立支援法（注）の施行により、身体・知的・精神の3障害が統合され、日中活動の場としての就労関連施設のあり方が注目されている。「福祉から雇用へ」というかけ声の中、自立に向けた支援が受けられる体制へと整備され、日中活動と住まいの場を明確に分けることにより、障害のある人の生活にあわせて制度が考えられている。

旧体系での授産施設（身体・知的・精神）、小規模授産施設（身体・知的・精神）、福祉工場（身体・知的・精神）が新体系である就労移行支援、就労継続支援A型（雇用型）、就労継続支援B型（非雇用型）におおむね5年程度の経過措置期間内に移行するよう見直された。

就労支援関連の施設は、平成18年の社会福祉施設等調査（統計結果は旧体系の分類に基づく）によれば、施設数は3,820、在所要数は121,070人となっている。しかしながら、多くの就労関連施設が、旧体系から新体系へと移行しているかといえ、必ずしもそうではなく、新体系への移行に慎重な施設も少なくない。

図表 1-15 就労支援施設数の推移

| 施設の種類          | 施設数<br>在所者数(人) | 平成14年<br>(2002) | 平成16年<br>(2004) | 平成18年<br>(2006) | 18/14増減<br>率(%) |
|----------------|----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| 身体障害者入所授産施設    | 施設数            | 80              | 206             | 197             | 146.3           |
|                | 在所者数           | 3,304           | 11,047          | 10,429          | 215.6           |
| 重度身体障害者授産施設    | 施設数            | 129             | -               | -               | -               |
|                | 在所者数           | 8,123           | -               | -               | -               |
| 身体障害者通所授産施設    | 施設数            | 277             | 315             | 330             | 19.1            |
|                | 在所者数           | 6,914           | 7,928           | 8,381           | 21.2            |
| 身体障害者小規模通所授産施設 | 施設数            | 61              | 189             | 265             | 334.4           |
|                | 在所者数           | 918             | 2,991           | 4,349           | 373.7           |
| 身体障害者福祉工場      | 施設数            | 36              | 36              | 36              | 0.0             |
|                | 在所者数           | 1,324           | 1,300           | 1,320           | -0.3            |
| 知的障害者入所授産施設    | 施設数            | 227             | 227             | 226             | -0.4            |
|                | 在所者数           | 14,041          | 13,872          | 13,927          | -0.8            |
| 知的障害者通所授産施設    | 施設数            | 1,058           | 1,312           | 1,553           | 46.8            |
|                | 在所者数           | 39,480          | 48,280          | 56,912          | 44.2            |
| 知的障害者小規模通所授産施設 | 施設数            | 141             | 343             | 405             | 187.2           |
|                | 在所者数           | 2,087           | 5,112           | 6,046           | 189.7           |
| 知的障害者福祉工場      | 施設数            | 57              | 64              | 69              | 21.1            |
|                | 在所者数           | 1,383           | 1,617           | 1,800           | 30.2            |
| 精神障害者入所授産施設    | 施設数            | 28              | 29              | 30              | 7.1             |
|                | 在所者数           | 595             | 650             | 685             | 15.1            |
| 精神障害者通所授産施設    | 施設数            | 208             | 261             | 296             | 42.3            |
|                | 在所者数           | 5,056           | 6,373           | 7,698           | 52.3            |
| 精神障害者小規模通所授産施設 | 施設数            | 109             | 306             | 395             | 262.4           |
|                | 在所者数           | 2,359           | 6,893           | 9,112           | 286.3           |
| 精神障害者福祉工場      | 施設数            | 14              | 18              | 18              | 28.6            |
|                | 在所者数           | 289             | 404             | 411             | 42.2            |
| 合 計            | 施設数            | 2,296           | 3,306           | 3,820           | 66.4            |
|                | 在所者数           | 77,750          | 106,467         | 121,070         | 55.7            |

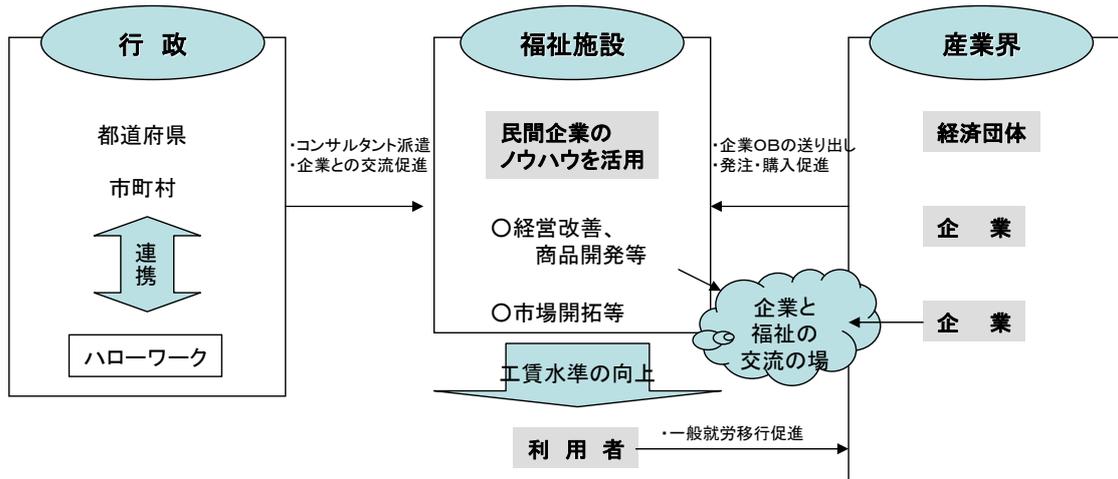
② 就労支援への取り組み

障害者の就労を大きく分けると、①一般企業までの雇用契約による就労、②福祉工場・就労継続支援A型、③授産施設や作業所等で一定の工賃をもらいながら働く就労等に3分類される。その中でも、一般企業や福祉工場等で働く障害者は雇用契約により賃金が保障されている。しかしながら、身障者の就労施設である授産施設や作業所等では約12万人が働いている中、支払いされている平均工賃は月わずか15,000円程度といわれている。

このような状況の下、平成18年度から厚生労働省の支援により全国社会就労センター協議会（セルフ協）による全国モデル事業として「工賃ステップアップ事業」が取り組まれることとなった。「工賃水準ステップアップ事業」では、施設に中小企業診断士をはじめとする経営コンサルタント等が入り、外部の目から見た経営改善や企業経営改革の醸成を図ると共に、一般企業と協力して商品開発や市場開拓等を行うこととしている。

一方、2007年2月に取りまとめられた「成長力底上げ戦略」においても、「工賃倍増5ヵ年計画による福祉的就労の底上げ」として就労支援施設における工賃水準の向上を図ることの重要性が指摘された。2007年度より、各都道府県単位で「工賃倍増計画」が取り組まれることとなったが、就労支援施設を指導する障害福祉分野に精通したコンサルタントが少なく、指導方法や指導体制の整備も懸案課題となっている。

図表 1-16 「工賃5ヵ年計画」による福祉就労の底上げ



図表 1-17 都道府県が作成する「工賃倍増5ヵ年計画」のポイント

|   |   |
|---|---|
| <p>○基本的事項</p> <p>■対象事業所の範囲</p> <p>就労継続支援B型事業所<br/>身体障害者授産施設 (※)<br/>知的障害者授産施設 (※)<br/>精神障害者授産施設 (※)<br/>※障害者自立支援法移行前の旧体系施設</p> <p>■計画に取り組む期間</p> <p>平成19年度～平成23年度の5ヵ年</p> | <p>○盛り込む事項</p> <p>■平成23年度の目標工賃</p> <p>■平成23年度までの各年度において事業所を支援する具体的方策</p> <p>○留意事項</p> <p>■目標工賃は、原則平成18年度実績の平均額の倍以上の水準を目指す</p> <p>■企業的な経営手法を積極的に導入する</p> |
|---|---|

③ 就労継続支援B型事業所の課題

就労支援に関しては、障害者福祉計画か、雇用・就労政策か、といった議論がわき起こっており、今までは「福祉的就労」が中心であったが、障害者自立支援法以降は「一般雇用」を視野に入れて地域での自立を目指す政策に舵をきったと考えられる。

社会就労センターの中でも、就労継続支援B型事業所の経営基盤が不安定で、今後小規模作業所からの移行が増えると予測されるだけにその基盤整備が急務といえる。たとえば、就労支援B型から、一般就労への道を目指す時、授産施設の中で最も生産性の高い利用者が流出してしまい、残された利用者の生産性が低下してしまうという問題が工賃アップを図る上でネックとなっている。

就労継続支援A型と比べても雇用関係がないだけに工賃の保障は極めて低い状態に甘んじている。障害者の高齢化、重度化がみられる中で、利用者に対する従事負担を求めることに反対する意見も多い。この点、就労に関する部分と生活に関する部分を明確に分離して考えざるを得ないと思うが、それよりも、一般就労が難しい人々の多くが就労継続支援B型事業所で働いている現実を踏まえ、いわば「訓練生」という位置づけでなく、そこで働く人たちが誇りを持って働き、最低でも月3～5万円の賃金支給ができるようなシステム作りを志向する必要がある。B型事業所への参入条件が緩和されて事業所（施設）規模は小さくとも小回りのきくサービスのゆきとどいた事業所の増加が予測される。つまり、これからは事業所の役割が利用者の地域生活移行によって変化するのに併せて、事業所の経営も改革を図らねば存続していけない時代になってきたといえる。

## 2. 障害者自立支援研究プロジェクトの実施概要

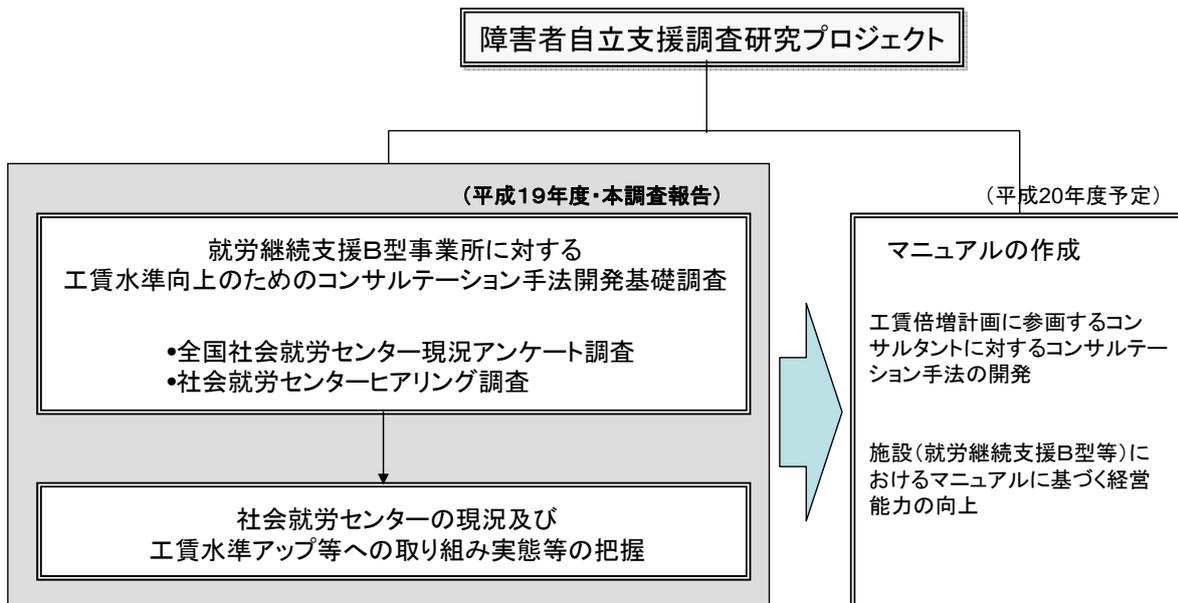
### (1) プロジェクトの全体像と調査事業の位置づけ

平成 18 年度、全国社会就労センター協議会（セルプ協）が実施した「工賃ステップアップ事業」により、就労継続支援 B 型事業所に対する経営コンサルタントの派遣による経営改善、作業改善がモデル事業として行われ、その成果が期待されている。

障害のある人が経済的にも自立した生活を送るためには、工賃水準の向上が急務であるにもかかわらず、就業支援施設に対するノウハウを持つコンサルタントは少なく、またその手法についても確立されたものがない。平成 19 年度より「工賃アップ 5 ヵ年計画」として都道府県単位で全国展開されることになり、コンサルタントの質・量の問題が懸念される場所である。

当協会は全国全ての都道府県に支部を持ち、また各支部に福祉部会を設けコンサルテーションを実施している実績を有していることから、そのノウハウを活用し、工賃水準向上のためのコンサルテーション手法を開発すると共に、全国の支部を通じ、本事業に参画するコンサルタントに対し広く普及を図ることで、全国で均質なコンサルテーションの実現に資するものと考えている。

施設における工賃水準の向上マニュアルを作成する上で、地域性や障害種別、作業内容が異なる施設自体の実態を知ることが必要である。このため、本年度は施設の現状と課題を抽出することで、次年度に向けた現場に即したマニュアル作りの一助となる基礎的データ等の収集に関する調査を実施することとした。



### (2) 各調査の概要

本事業では「就労継続支援 B 型事業所等に対する工賃水準向上のためのコンサルテ

ーション手法開発基礎調査」として以下の2つの調査を実施した。

①全国社会就労センター 現況アンケート調査

②関東地区社会就労センター ヒアリング調査

各調査実施概要は次のとおりである。

図表 1-18 各調査の概要

|         | ①社会就労センター 現況アンケート調査   | ②社会就労センター ヒアリング調査  |
|---------|---|--|
| 調査目的    | 施設における工賃水準の向上マニュアルを作成するため、本年度は施設の現状と課題を抽出し、マニュアル作りの基礎データとする。  | アンケート調査に現れない施設現場の現状や生の声を聞くため聞き取りにより、さらに詳細に実態を把握する。   |
| 調査対象    | 全国社会就労センター協議会加盟の施設全数  | 関東地区にある施設の内、障害種別、工賃アップへの取り組み状況等に配慮し抽出した。   |
| 調査内容    | <ul style="list-style-type: none"> <li>・事業所の概況（事業所の種別、障害者の種別、総利用定員数、平均工賃額等）</li> <li>・事業所運営について（生産計画、販売計画、資金計画、労務管理等）</li> <li>・これからの工賃水準アップへの取り組みについて</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>・施設（事業所）の概要（施設種別、定員数、利用者の障害程度）</li> <li>・工賃水準ステップアップの対象作業</li> <li>・工賃アップへの主体的な取り組み内容他</li> </ul> |
| 調査期間と方法 | 平成20年1月～2月<br>郵送法（期間内にアンケートに記入して頂き、同封の返信用封筒により返送）   | 平成20年1月～2月<br>経営改善に係わるチェック項目をもとに、施設長及び担当職員に面談して、ヒアリング調査を実施し、併せて作業現場の視察を行った。  |
| 調査客体数   | 1,542 施設<br>回収数 587 票   | 10 施設（内報告書掲載は7施設）  |

### (3) 実施体制及び主な執筆担当分野

今回の調査事業を実施するに当たり、調査事業の方針等を決定するプロジェクト委員会、およびプロジェクト委員会の下にワーキング委員会を設置した。実施体制及び主な執筆担当分野は次のとおりである。

| 所 属                  | 委員名    | 役 職 名<br>(主な執筆担当分野)                         |
|----------------------|--------|---|
| 委 員 長<br>(ワーキング委員兼任) | 大塚 慎二  | (社) 中小企業診断協会本部理事 中小企業診断士<br>(第1章 プロジェクトの背景) |
| 委 員                  | 鈴木 清覚  | ゆたか福社会参事<br>全国社会就労センター協議会副会長                |
| 委 員                  | 叶 義文   | 大牟田敬愛園施設長<br>全国社会就労センター協議会調査・研究・研修委員会副委員長   |
| 委 員<br>(ワーキング委員兼任)   | 江波戸 勝  | (社) 中小企業診断協会 中小企業診断士<br>(第2章 経営診断・分析結果)     |
| 委 員<br>(ワーキング委員兼任)   | 味田村 正行 | (社) 中小企業診断協会 中小企業診断士<br>(第2章 労務・利用者)        |
| 委 員<br>(ワーキング委員兼任)   | 谷 きよみ  | (社) 中小企業診断協会 中小企業診断士<br>(第2章 販売)            |
| 委 員<br>(ワーキング委員兼任)   | 草間 享   | (社) 中小企業診断協会 中小企業診断士<br>(第2章 生産)            |
| 委 員<br>(ワーキング委員兼任)   | 藤村 典子  | (社) 中小企業診断協会 中小企業診断士<br>(第2章 経営基本・財務)       |



## 第 2 章 就労継続支援 B 型事業所等に対するアンケート調査

### 1. 調査の概要

障害者自立支援法が施行され、障害のある方々が経済的にも自立した生活を送れるようになるためには、工賃水準の向上が喫緊の課題となっている。

全国的に福祉施設に対するコンサルティングノウハウを持つコンサルタントは少なく、また、その手法についても確立されたものは無いのが実情である。

そこで、全国の都道府県に支部を持つ当協会では、各支部において福祉部会を設けてコンサルテーションを行っている中小企業診断士を中心に、そのノウハウを活用して工賃水準向上のためのコンサルテーション手法を開発するとともに、全国の支部を通じ、本事業に参画するコンサルタントに対し広く普及を図り、全国で均質なコンサルテーションの実現を図ることを目的として当事業に取り組むこととなった。

本年度は、工賃水準の向上を図るためのマニュアルを作成する上で必要な福祉の事業所の運営の現状と課題を明らかにするため、全国社会就労センター協議会の協力の下、全国の社会就労センターを対象に実態調査を実施することとなった。

調査の方法等は以下のとおりである。

調査時期：平成 20 年 2 月

調査方法：郵送による配付・回収方式

調査対象：全国社会就労センター協議会に加盟の社会就労センター 1, 542 件

回収数：587 票

回収率：38.1%

## 2. 調査結果

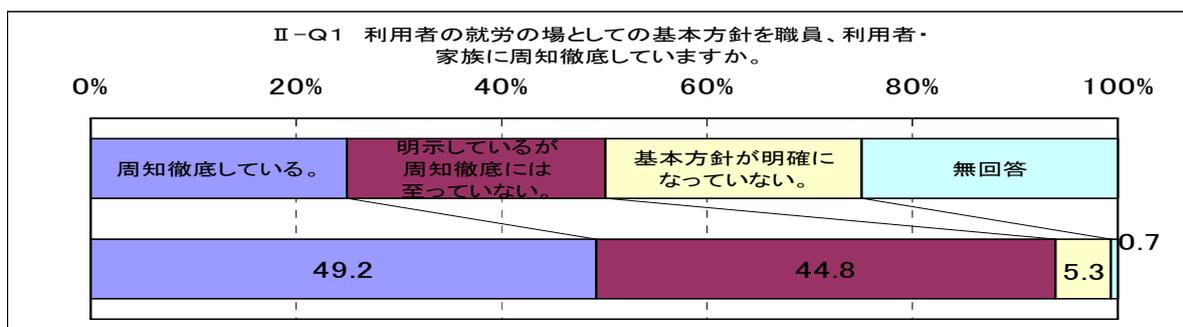
### (1) 経営基本

#### ① 基本方針

##### a. 全体コメント

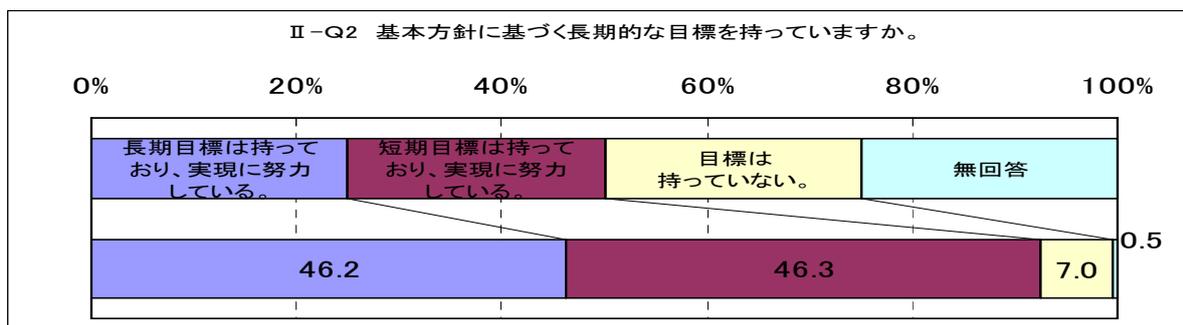
今回は社会福祉や障害者の自立に貢献する、という強い理念を持っている事業者を対象にしたアンケートであるため、ほとんどの事業所が基本方針を掲げている。しかし具体的な目標設定や経営方針の策定まで行えている事業所は少ない。長期的視点で事業運営を考え、その目標を具体的な事業レベルに落とし込むことについて、どのようにしたらいいかわからない、または落とし込めているかどうかを判断する手法が見つからない、という施設の実情が伺える。

図 2-1-1



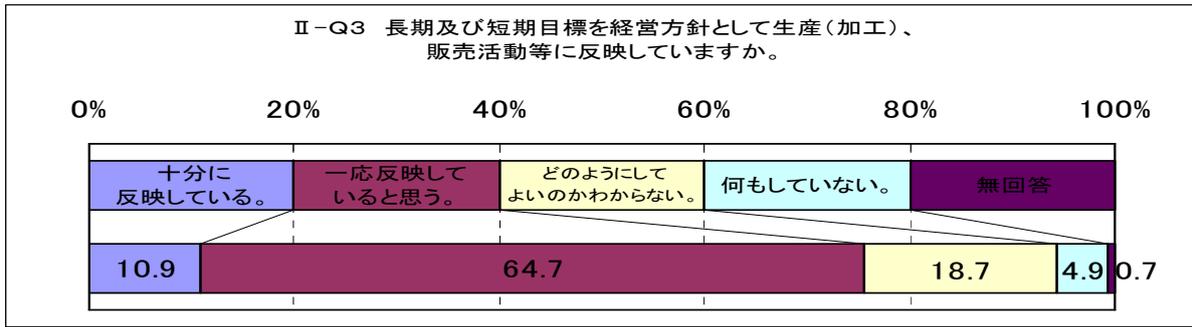
基本方針の策定および周知（図 2-1-1）については、9割以上の施設が策定し、明示しているとの回答であった。しかしその中の半数近くが職員や利用者・家族に対しての十分な周知徹底を行えていない。

図 2-1-2



基本方針に基づく目標設定（図 2-1-2）については、9割以上の施設が設定していた。一方で目標を持っていない施設も 7.0%あり、方針・理念に沿った施設運営を行うための具体的ビジョンがあいまいになっている施設も存在していると推測される。

図 2-1-3



設定した目標を経営方針として実際の業務に反映しているか(図 2-1-3)については、7割を超える施設が、十分にまたは一応反映しているとの回答であった。しかし、十分に反映していると考える施設は1割程度であった。

b. クロス集計別コメント

経営基本においては理念面などの基本方針についてはほとんどの事業所が打ち出しているものの、組織への浸透や実際の目標への落とし込みといった事項については集計方法の違いによって一定の傾向が見られた。特に平均工賃水準が高くなるほど実際の業務への落とし込みに取り組んでいる割合が高く、これは事業所種別集計(福祉工場、就労継続支援A型は平均工賃が高い事業所が多い:図 2-1-4)や障害者種別集計(知的障害者施設は平均工賃額が低い事業所が多い:図 2-1-5)でも同様の傾向が見られる。

図 2-1-4

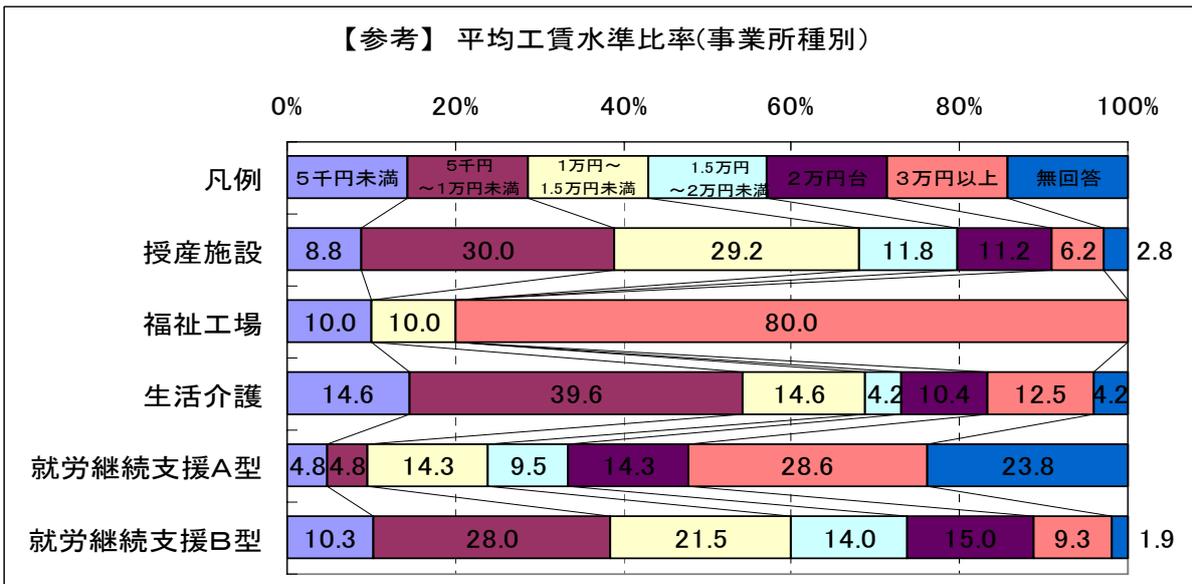


図 2-1-5

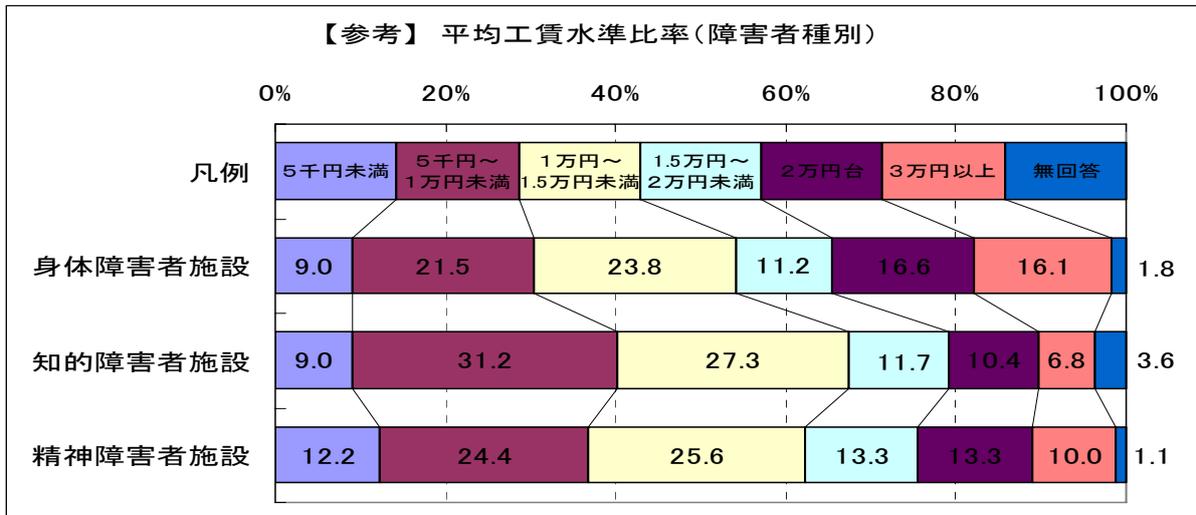
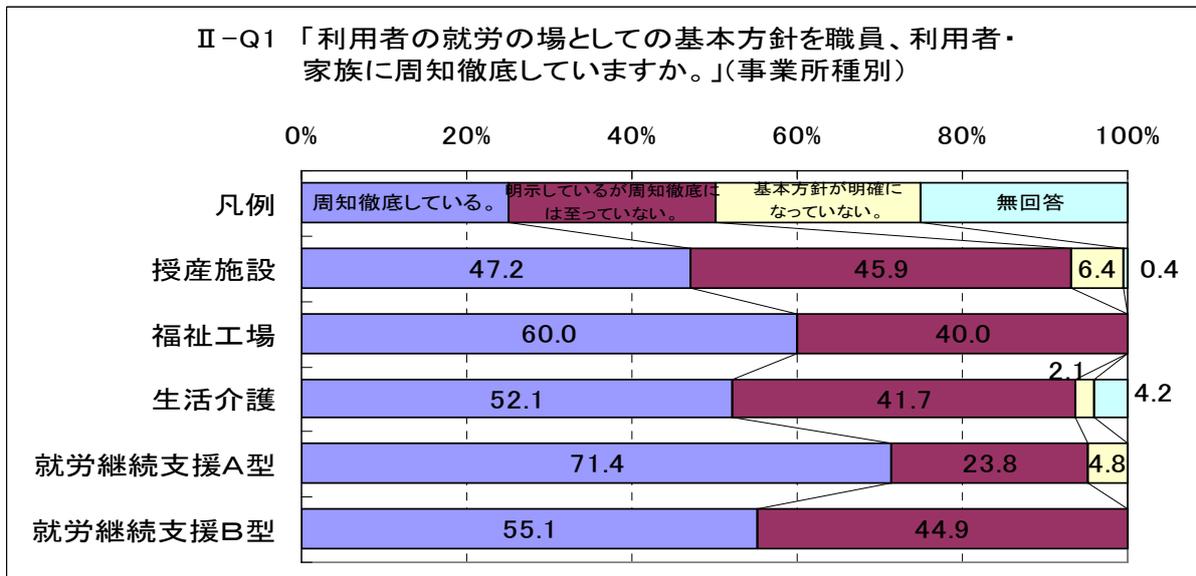
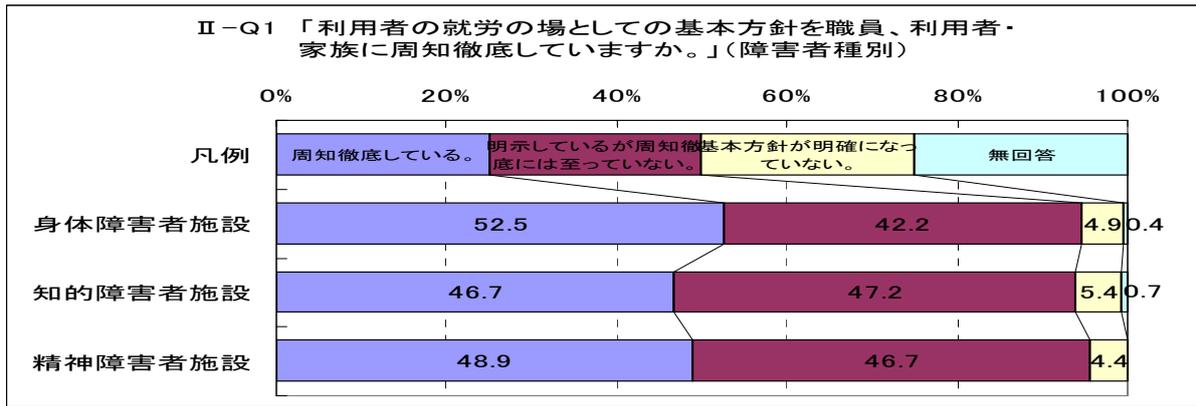


図 2-1-6



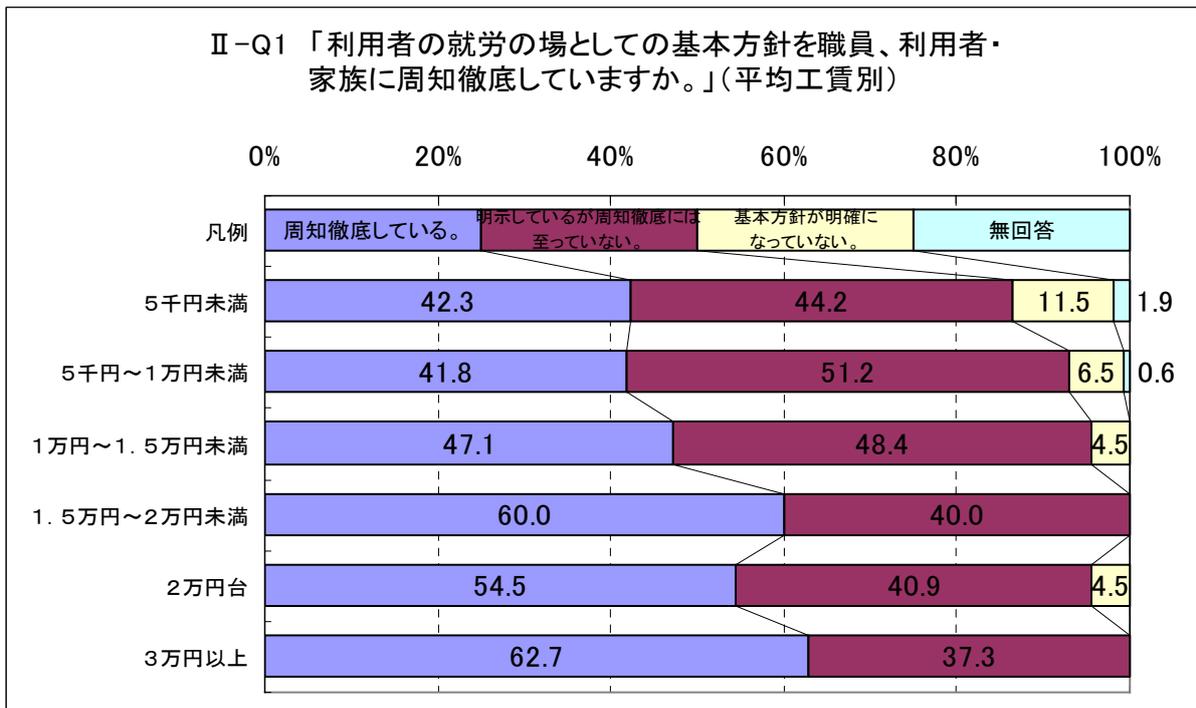
事業所種別に基本方針の策定および周知状況を見ると(図 2-1-6)、どの種別でも9割以上が基本方針を明示している。その中でも就労継続支援A型の7割以上が周知徹底していると回答しており、人件費(工賃)において、最も民間に近い構成であるA型事業所ほど、高い比率となっている。

図 2-1-7



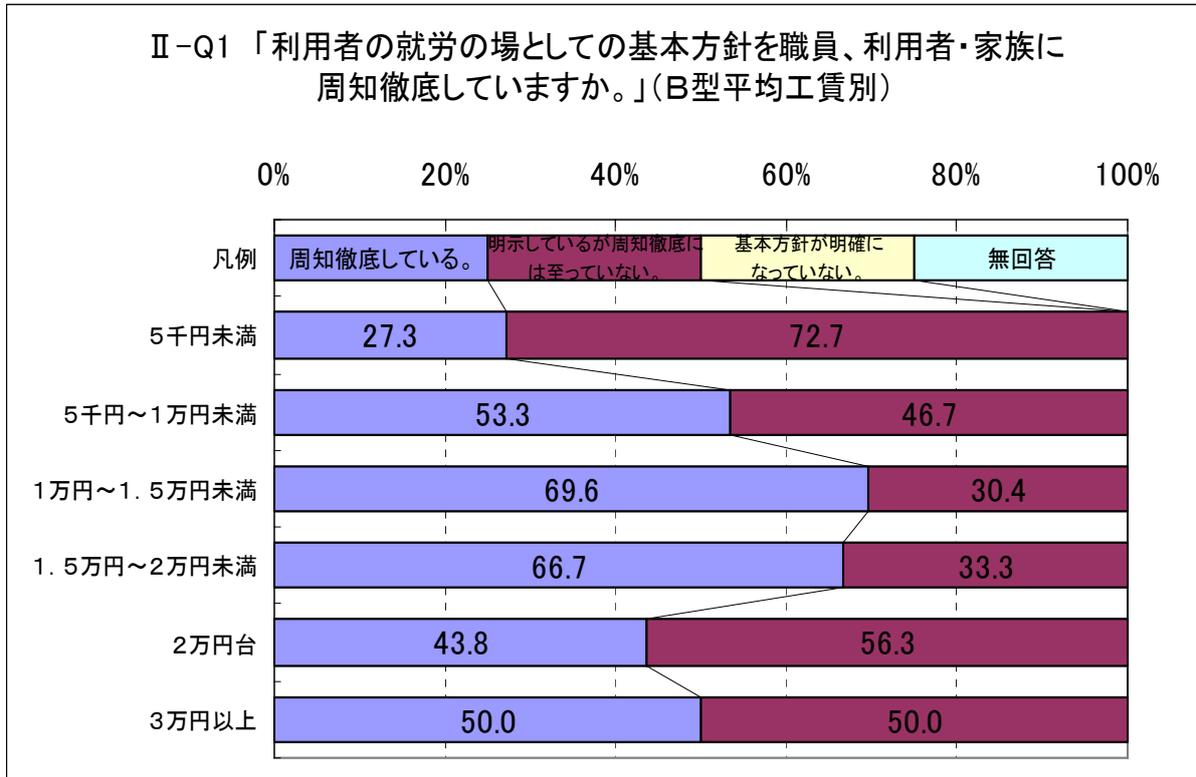
障害者種別に基本方針の策定および周知状況を見ると(図 2-1-7)、全体的にどの施設でも9割以上が明示しており、その中の半数近くが周知徹底している、と回答している。

図 2-1-8



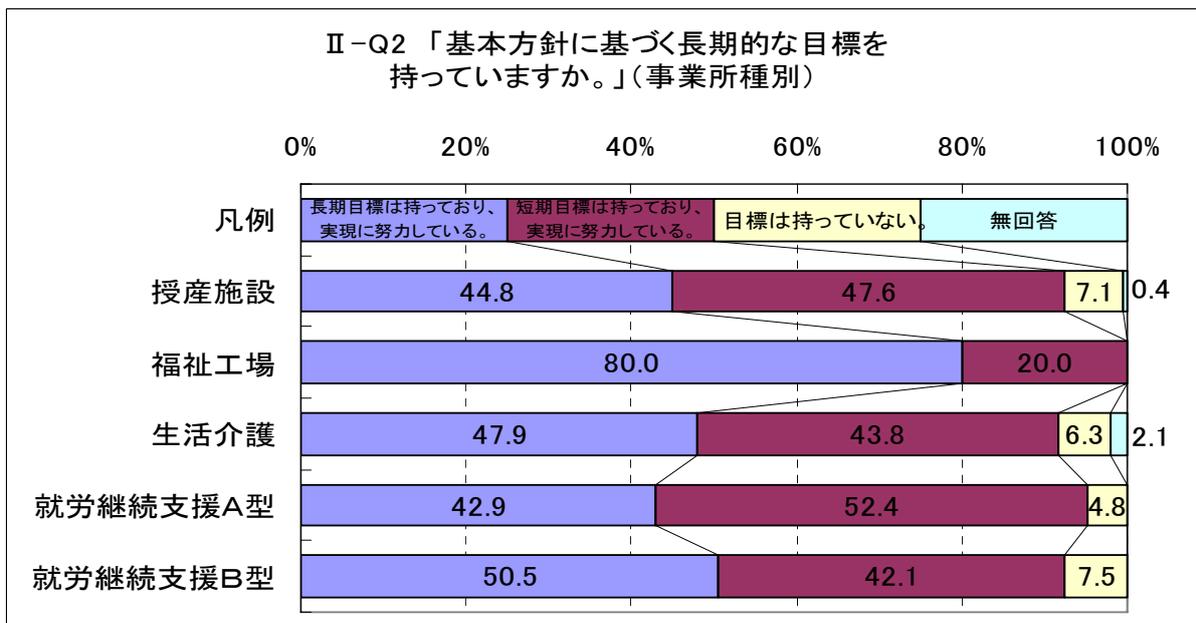
平均工賃別に基本方針の策定および周知状況を見ると(図 2-1-8)、低い工賃水準の事業所でも9割近くが明示しているが、工賃水準が上がるほど、更に割合が高くなる。さらに周知徹底している点については、5千円未満の事業所と3万円以上の事業所では20.4ポイントの開きがあるように、工賃水準との関連性が非常に高い。

図 2-1-9



B型のみ平均工賃別に基本方針の策定および周知状況を見ると（図 2-1-9）、全ての事業所で明示している。周知徹底については工賃水準との関連は見られないが、5千円未満の事業所とそれ以上の事業所とでは大きな開きがある。

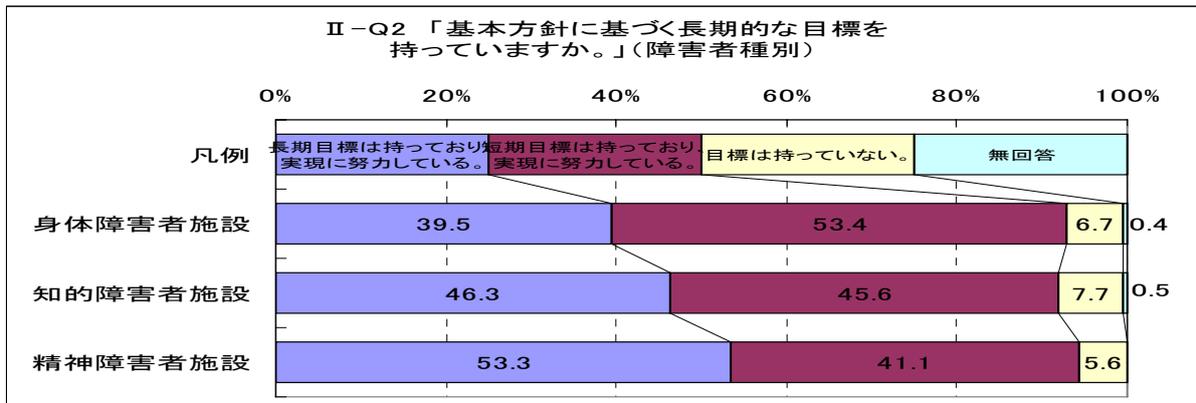
図 2-1-10



事業所種別に目標設定状況を見ると（図 2-1-10）、全ての事業所で9割以上が

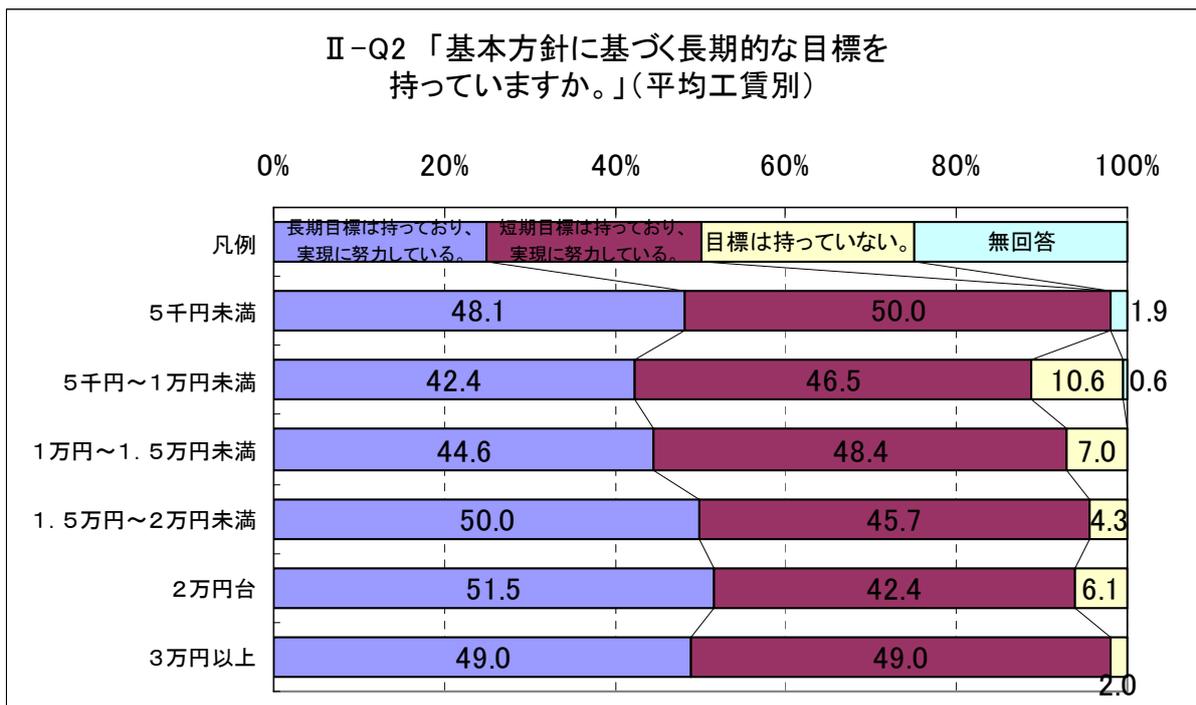
少なくとも短期的には目標設定はできていることが分かった。

図 2-1-11



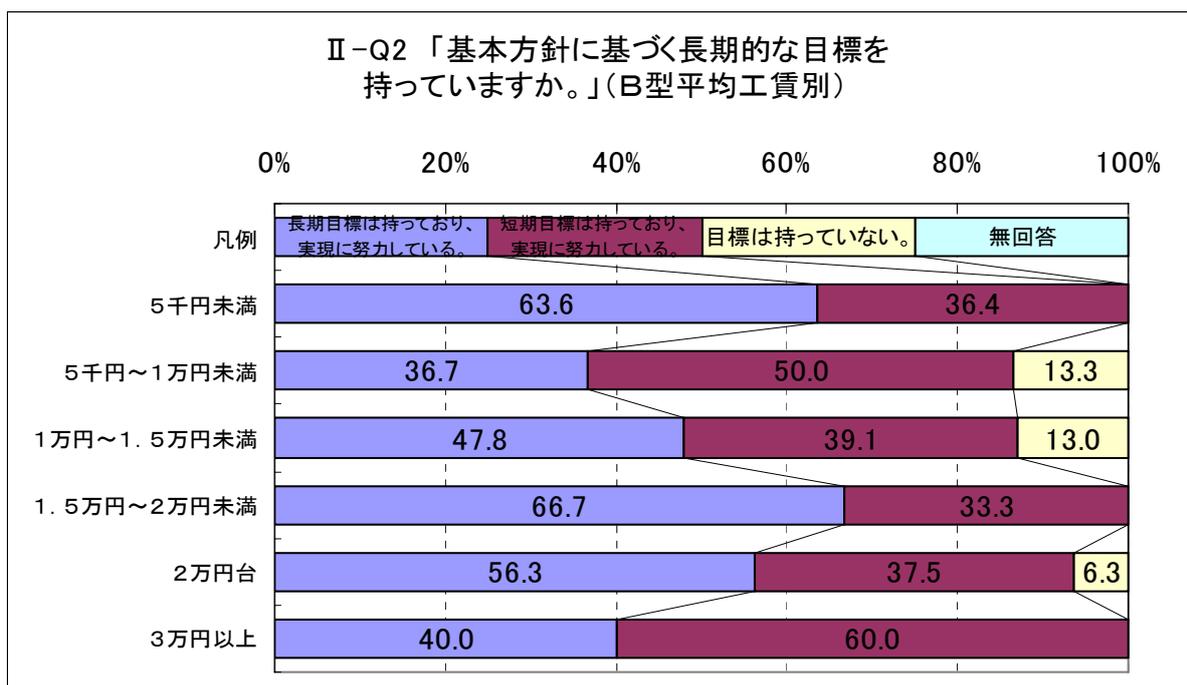
障害者種別に目標設定状況を見ると(図 2-1-11)、3 障害全ての事業所で9割以上が少なくとも短期的な目標設定はできている。長期的な目標設定のみで見ると、精神障害、知的障害、身体障害の順に目標設定の割合が高い。

図 2-1-12



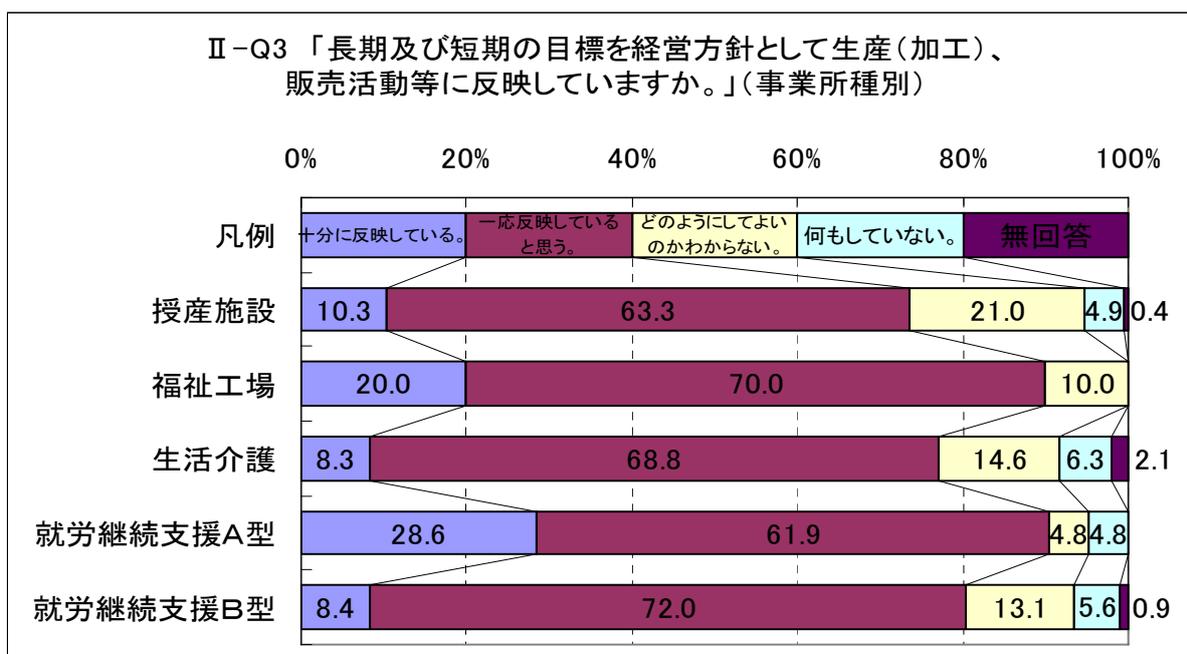
平均工賃別に目標設定状況を見ると(図 2-1-12)、全ての工賃水準で9割近くの事業所が少なくとも短期的には目標設定ができている、ということが分かった。

図 2-1-13



B型のみ平均工賃別に目標設定状況を見ると(図 2-1-13)、全ての工賃水準で9割近くの事業所が少なくとも短期的には目標設定ができています。特に5千円未満と2万円前後の事業所で特に高い割合となっている。

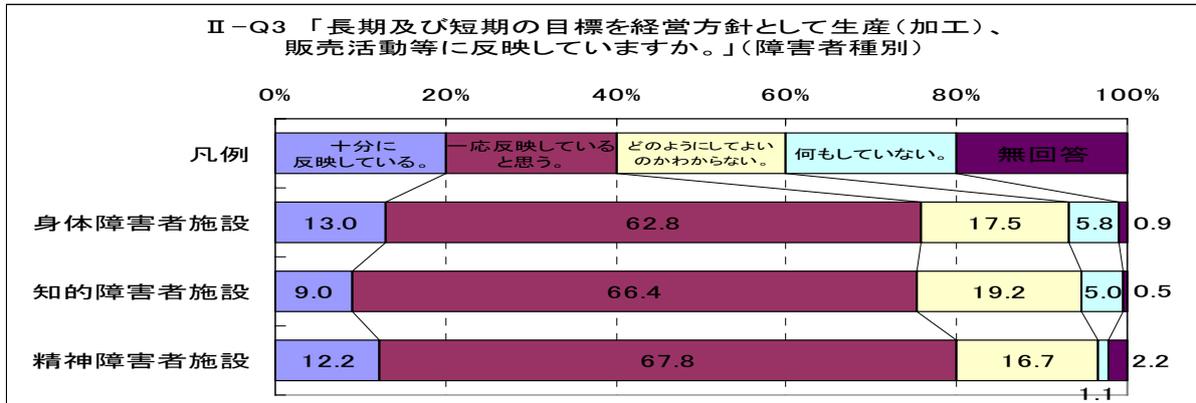
図 2-1-14



事業所種別に目標の業務への反映状況を見ると(図 2-1-14)、全ての事業所で7割以上が反映できているとの回答であった。特に福祉工場と就労継続支援A型の事業所では9割以上と目標の事業への落とし込みが出来ているとの結果となっ

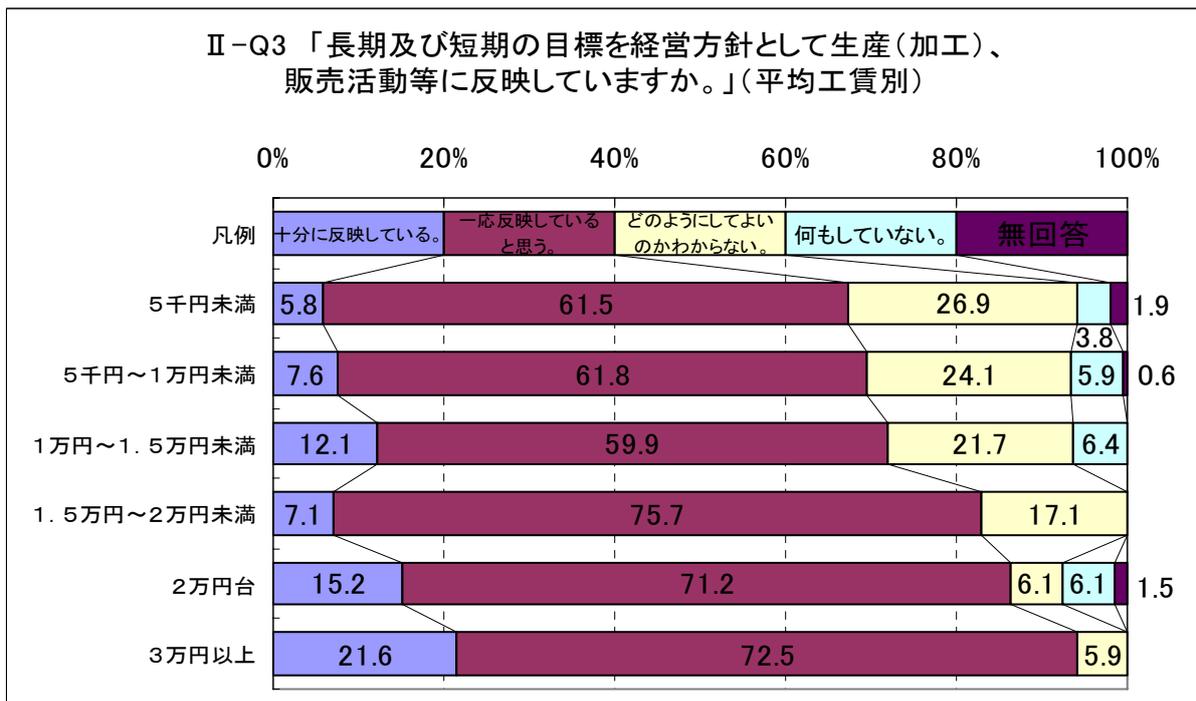
た。

図 2-1-15



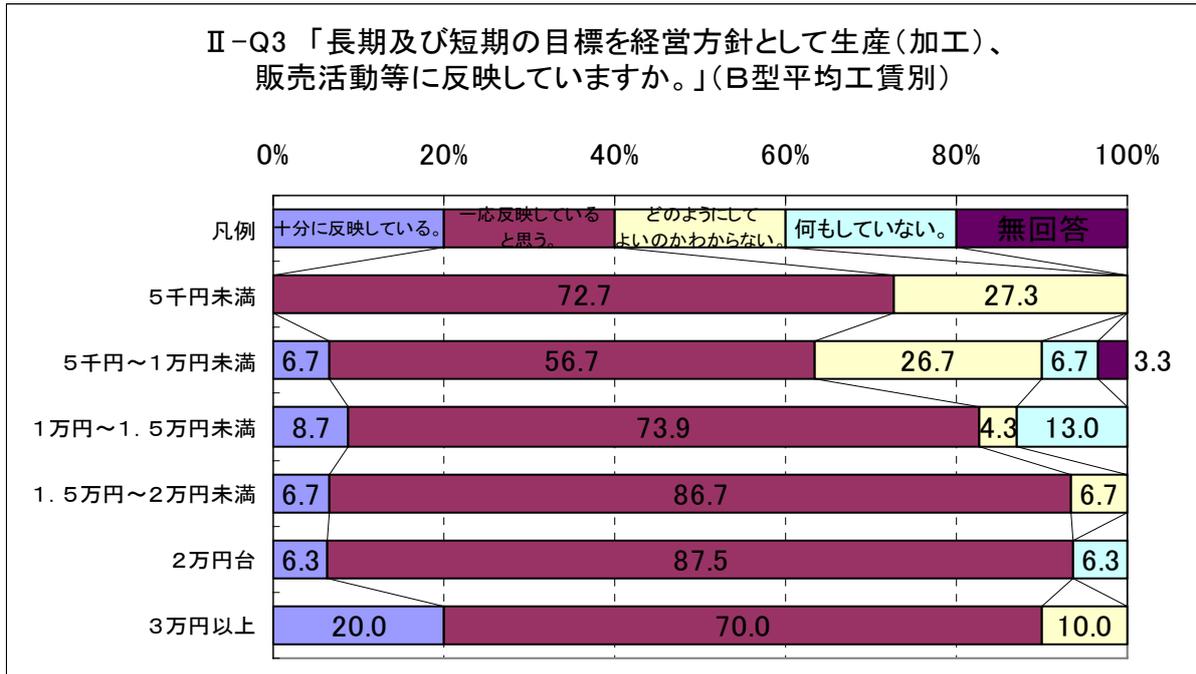
障害者種別に目標の業務への反映状況を見ると(図 2-1-15)、3 障害全ての事業所で7割以上が反映しているとの回答であった。十分に反映しているという点では知的障害者施設が他の種別に比べて低い割合となっている。

図 2-1-16



平均工賃別に目標の業務への反映状況を見ると(図 2-1-16)、5千円未満の事業所でも67.3%が反映できていると回答しているが、3万円以上の事業所は94.1%となっており、工賃水準が高くなるに従い割合が高くなっている。

図 2-1-17



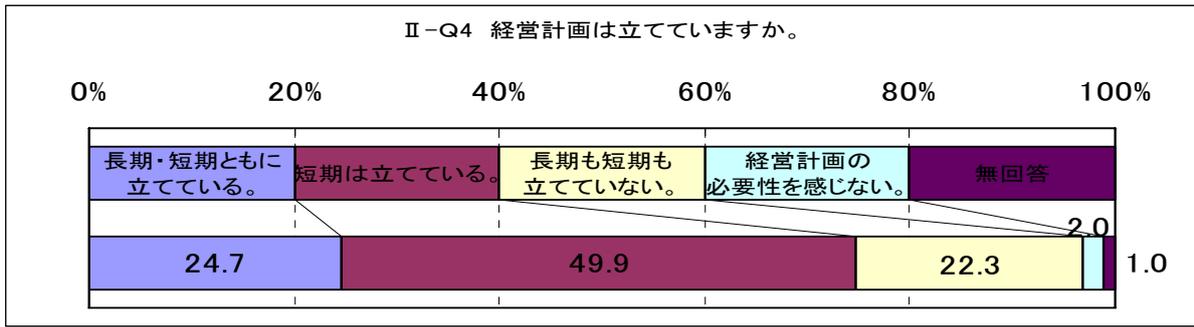
B型のみでの平均工賃別に目標の業務への反映状況を見ると(図 2-1-17)、全ての工賃水準で7割近くが反映できていると回答しているが、図 2-1-16と同様に工賃水準が高くなるにつれてその比率も高くなる傾向にある。

② 経営計画

a. 全体コメント

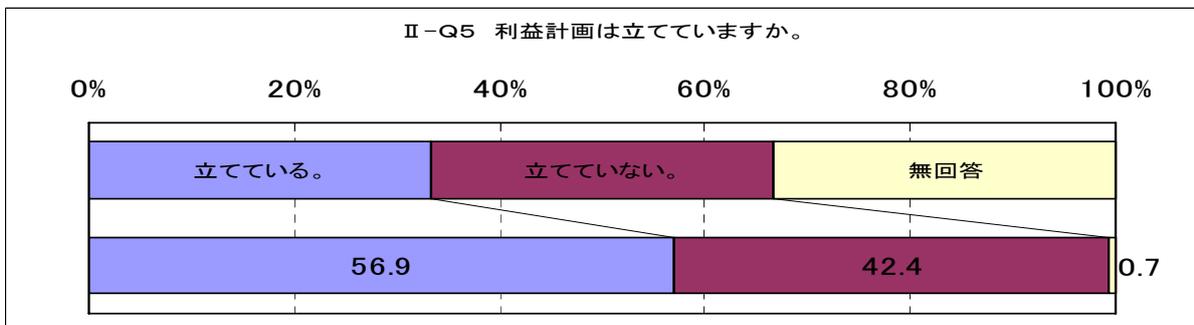
民間の中小企業においても、経営計画および利益計画の策定、そして策定した計画と実績との差異を分析し検討する評価作業は必要な業務である。しかし経営計画については(図 2-1-18) 24.3%、利益計画については(図 2-1-19) 42.4%の事業所で策定していない。また、予算と実績の評価作業(図 2-1-20)も民間の中小企業では月次試算表の活用により月ごとに実施することが多いが、月次以上の頻度で実施している事業所は4割強に留まっている。利益(工賃)を高めるためには計画と見直し(評価)が重要であるとの意識が不十分であると思われる。

図 2-1-18



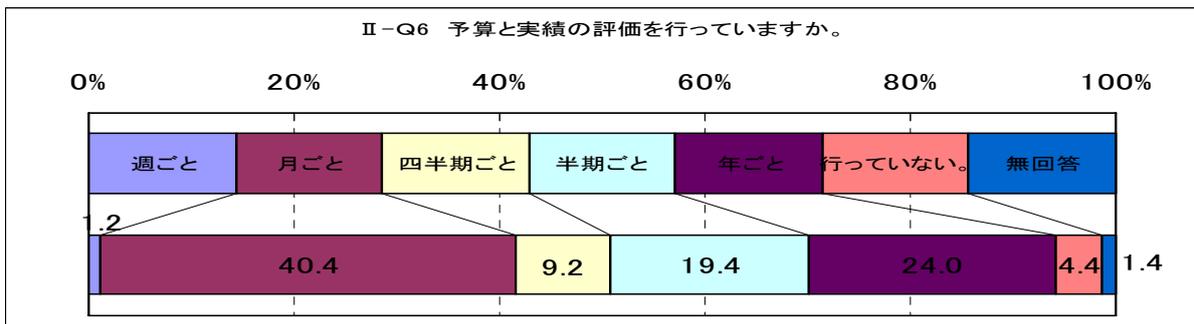
経営計画の策定状況（図 2-1-18）については、74.6%の事業所が長期ないし短期の経営計画を策定していると回答していた。しかし、22.3%の事業者が計画を策定せず、必要性を感じていない事業所も 2.0%存在した。

図 2-1-19



利益計画の策定状況（図 2-1-19）については、半数近くの事業所が策定していないと回答している。利益をもたらすことが前提ではなく、事業運営の結果としての損益状況を受け入れているという事業運営のスタンスが伺える。

図 2-1-20

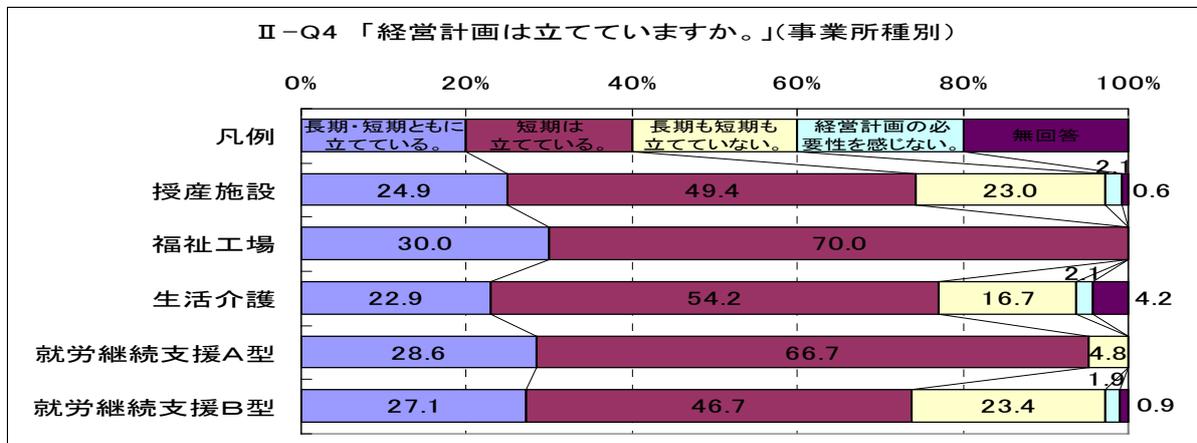


予算と実績の比較検討状況（図 2-1-20）については、民間の中小企業でも一番多い月ごとの比較検討が最も多かった。しかし、半期ごと～年ごとの検討および評価そのものを実施していない事業所は合わせて半数近くあり、計画達成のために年度途中にて業績を検討する意識が低い事業所が多い、ということが推測される。

b. クロス集計別コメント

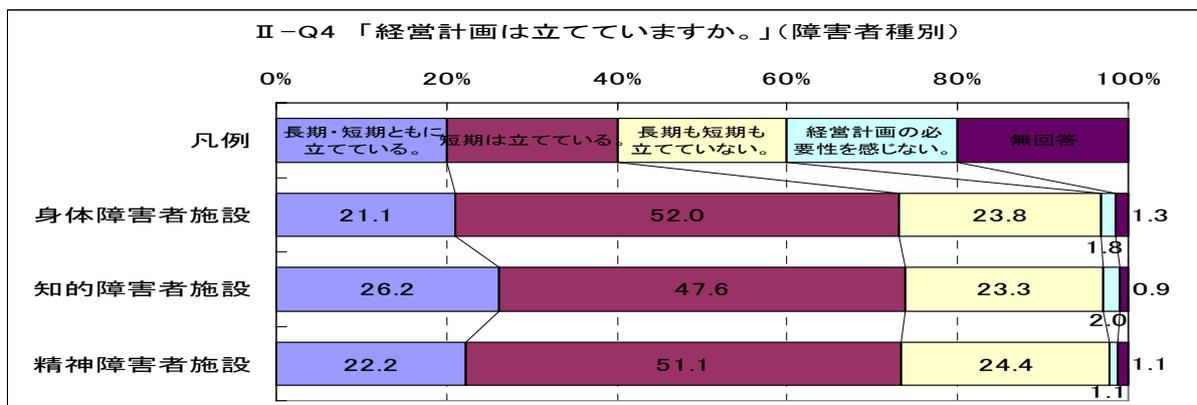
今回の経営計画でも、前述の基本方針と同様に、平均工賃水準での違いと事業所別の違いが顕著に見られた。工賃水準が高くなるほど計画の策定と実績との評価を実施している事業所の割合が高くなっている。障害者種別については計画策定の場面ではどの種別も同じであるが、実績との評価に関しては知的障害者施設での実施割合が若干少なくなっている。ここでも計画性の高さの結果（工賃）の高さには強い関連性が見られた。

図 2-1-21



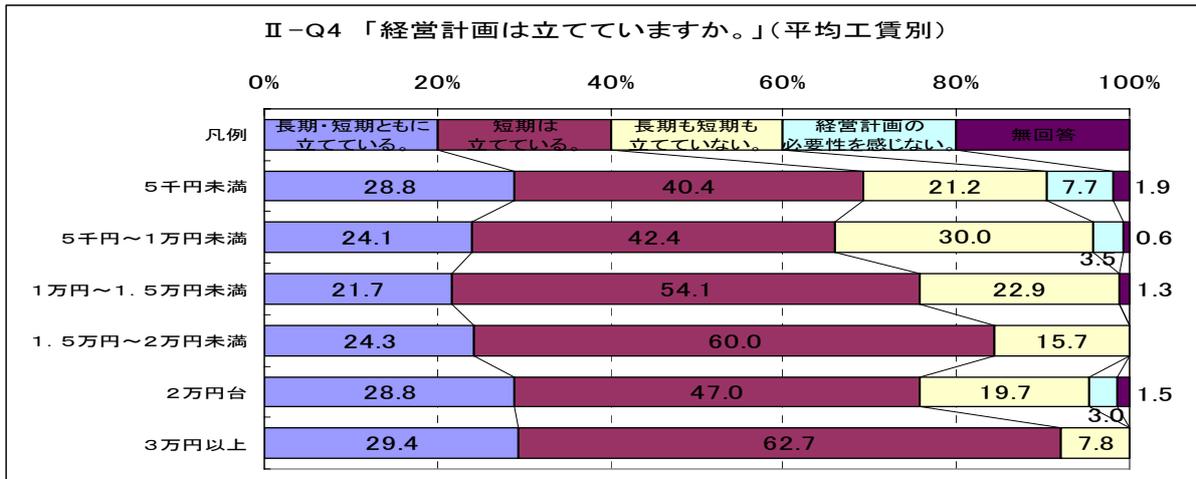
事業所種別に経営計画の策定状況を見ると（図 2-1-21）、全ての事業所で7割以上が少なくとも短期的には策定しているとの回答であった。特に福祉工場、就労継続支援A型事業所でその割合は高くなっている。

図 2-1-22



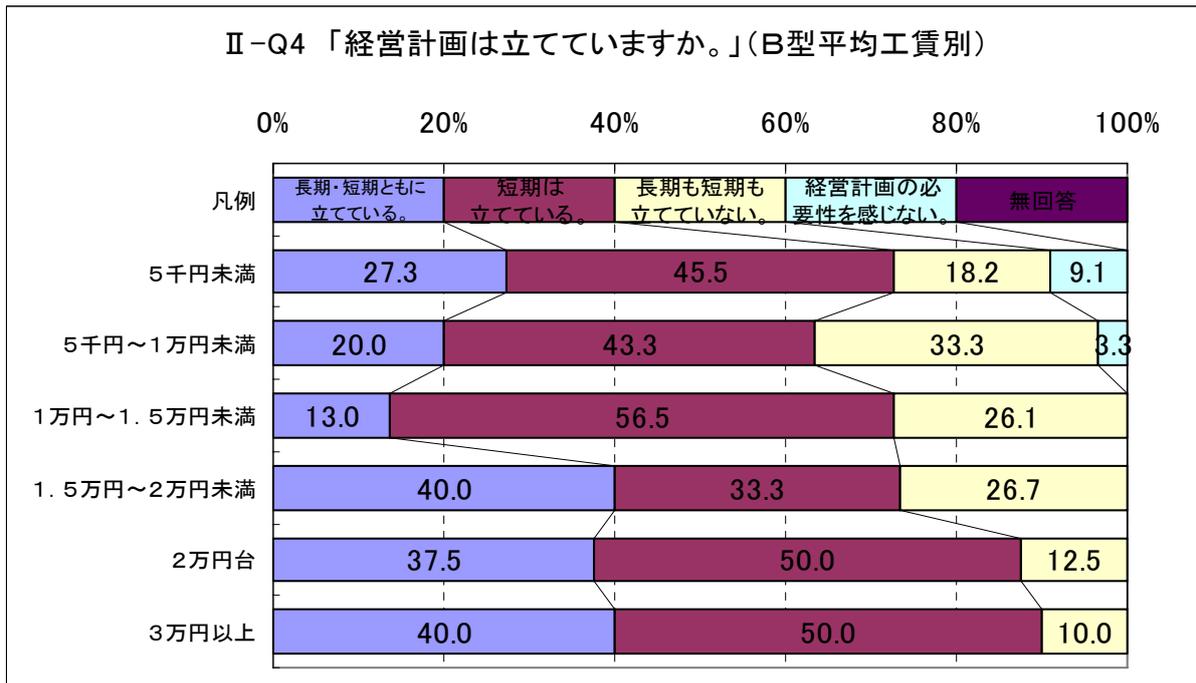
障害者種別に経営計画の策定状況を見ると（図 2-1-22）、3障害全ての事業所で7割以上が少なくとも短期的には策定しているとの回答であった。

図 2-1-23



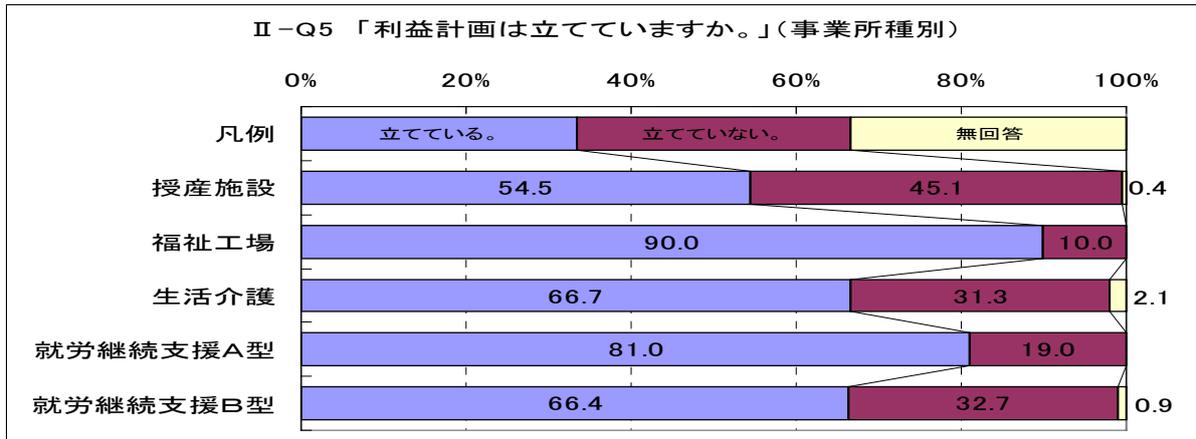
平均工賃別に経営計画の策定状況を見ると（図 2-1-23）、全ての工賃水準で7割近くの事業所が少なくとも短期的には策定しているとの回答であった。工賃水準が高くなるほど計画策定の割合も高くなっている。

図 2-1-24



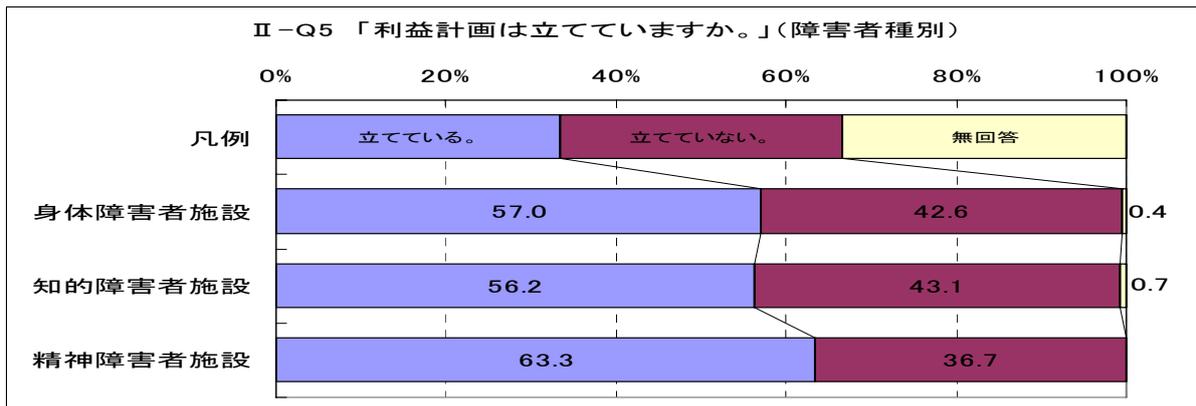
B型のみ平均工賃別に経営計画の策定状況を見ると（図 2-1-24）、全ての工賃水準で6割以上の事業所が少なくとも短期的には策定しているという回答であった。特に2万円以上の工賃水準の事業所ではこれらの比率が9割近くなり、高い割合となっている。

図 2-1-25



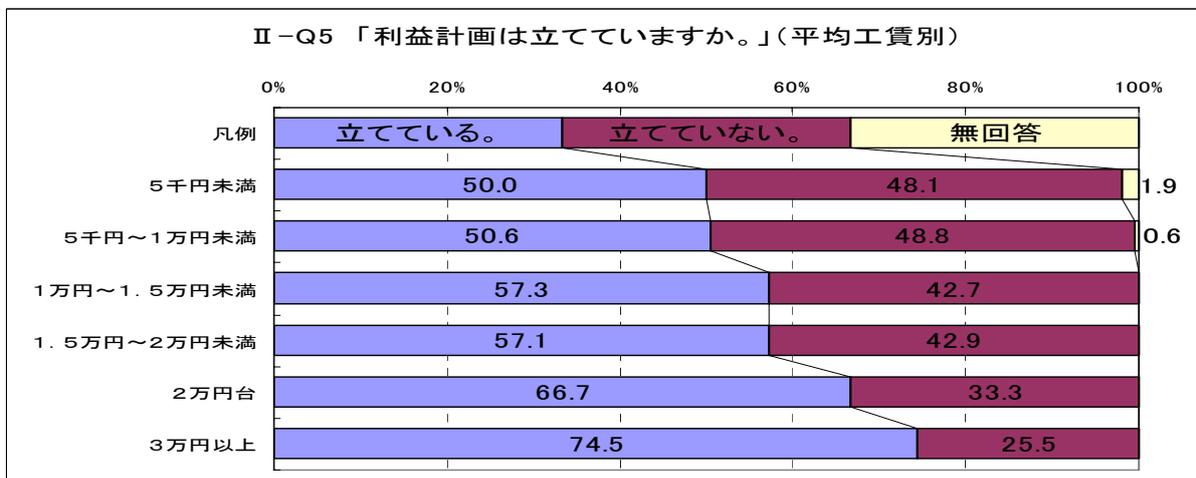
事業所種別に利益計画の策定状況を見ると (図 2-1-25)、全ての事業所で半数以上が策定しているとの回答であった。特に福祉工場、就労継続支援A型事業所の割合が高くなっている。

図 2-1-26



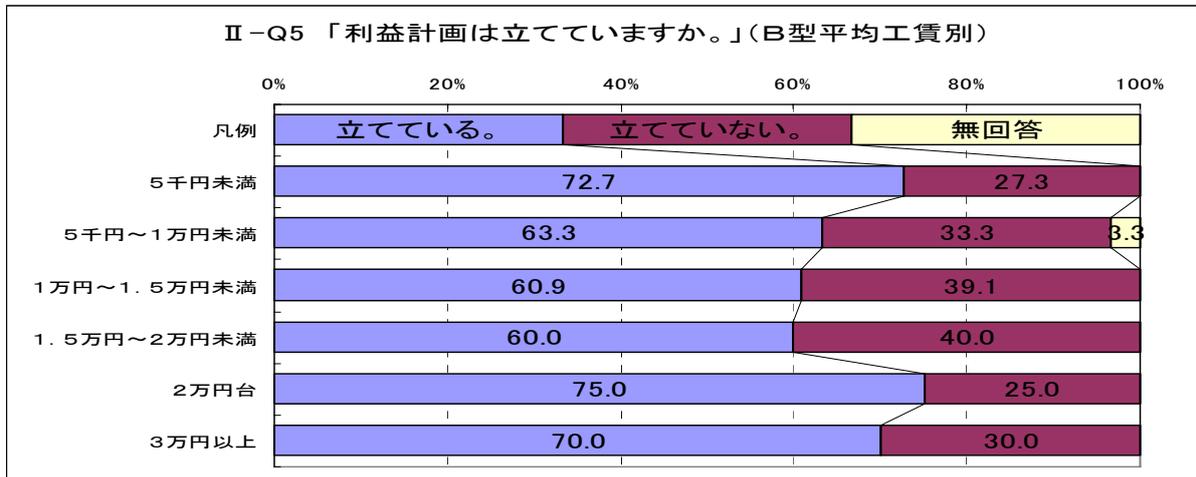
事業所種別に利益計画の策定状況を見ると (図 2-1-26)、3障害全ての事業所で6割近くが策定しているとの回答であった。

図 2-1-27



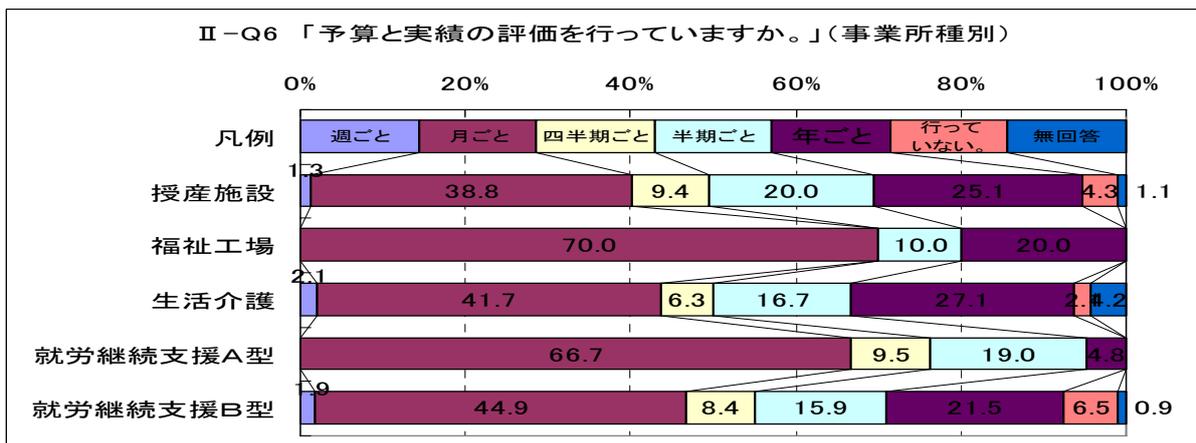
平均工賃別に利益計画の策定状況を見ると（図 2-1-27）、全ての工賃水準で半数以上の事業所が立てているとの回答であった。しかし5千円未満の事業所（50.0%）と3万円以上の事業所（74.5%）では24.5ポイントも開きがあるなど、工賃水準が高くなるにつれて利益計画策定の割合も高くなっている。

図 2-1-28



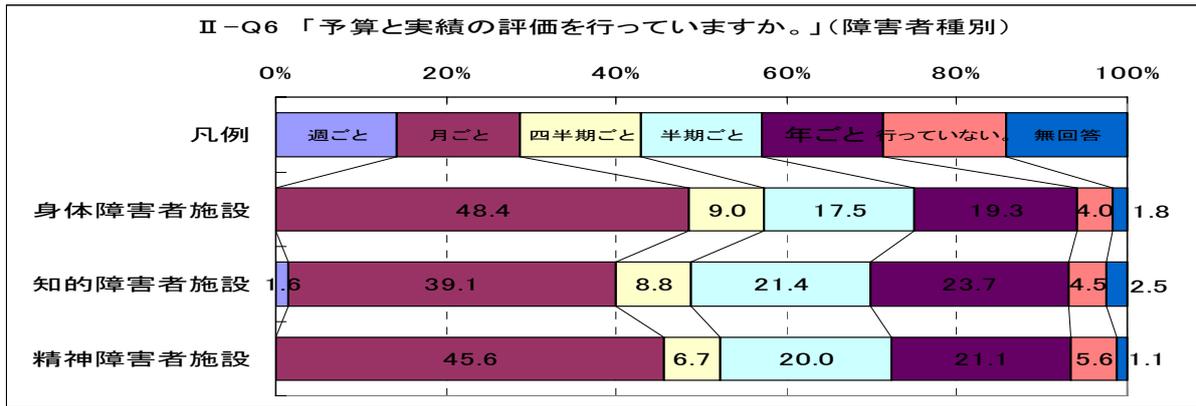
B型のみ平均工賃別に利益計画の策定状況を見ると（図 2-1-28）、全ての工賃水準で6割以上の事業所が立てているとの回答であった。特に5千円未満と2万円以上の事業所で割合が高くなっている。また、B型事業所では低い工賃水準の事業所でも利益計画を策定している事業所の割合が高くなっている。

図 2-1-29



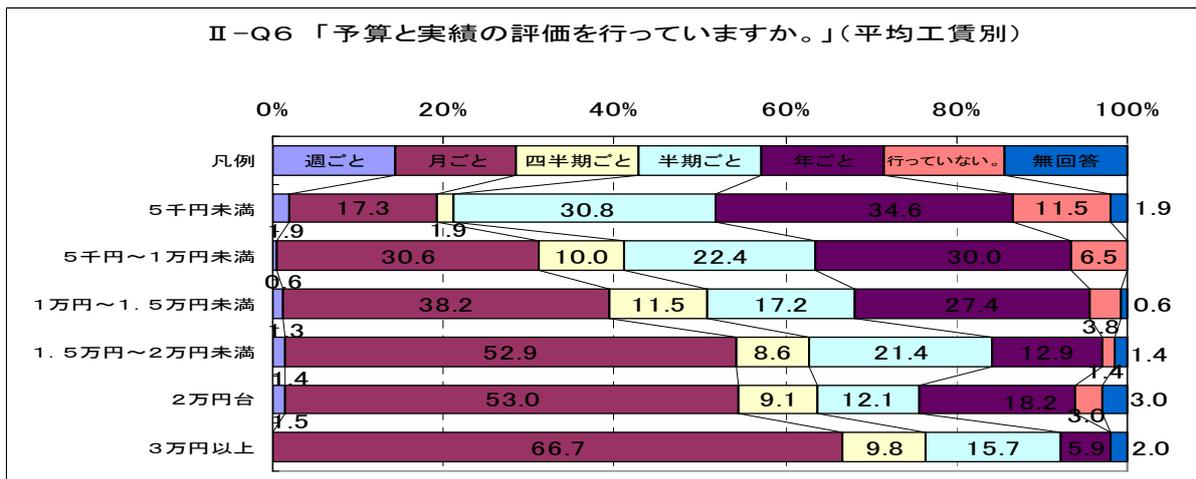
事業所種別に予算と実績の評価状況を見ると（図 2-1-29）、月ごとの実施が全ての事業所で最も多い。最低でも月次で（週ごと+月ごと）実施している割合は特に福祉工場と就労継続支援A型で高くなっている。

図 2-1-30



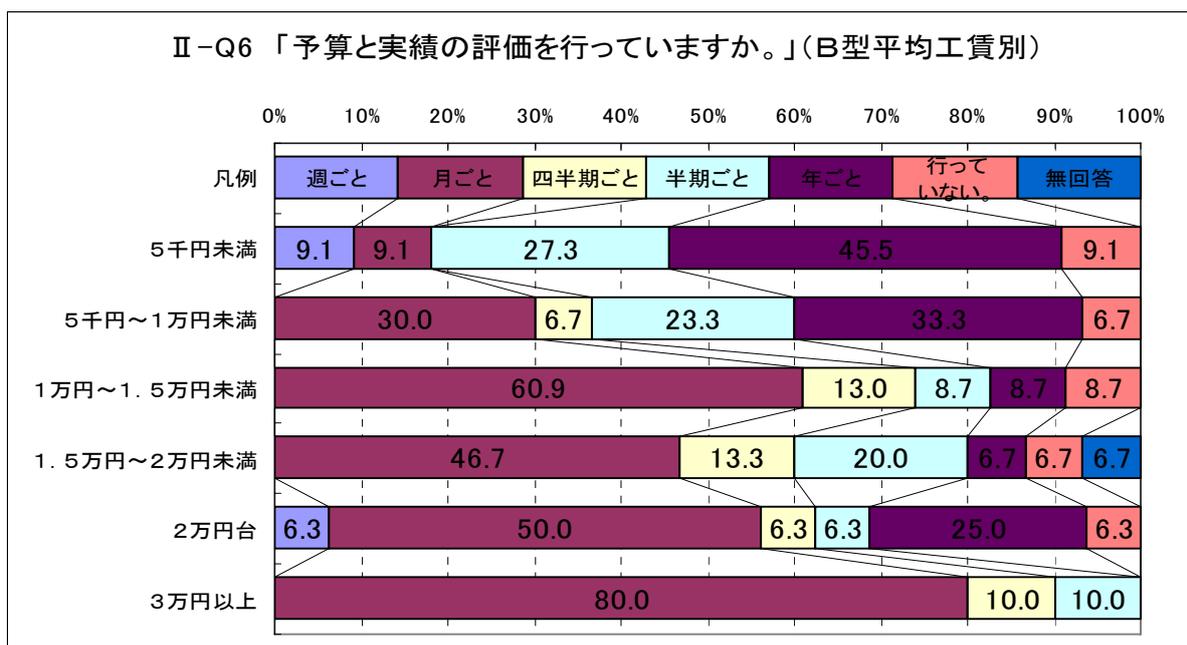
障害者種別に予算と実績の評価状況を見ると（図 2-1-30）、3 障害全ての事業所で月ごとの実施が多い。身体障害者施設と精神障害者施設でその割合が高くなっている。

図 2-1-31



平均工賃別に予算と実績の評価状況を見ると（図 2-1-31）、少なくとも月次で実施している事業者の割合が5 千円未満の事業所（19.2%）と3 万円以上の事業所（66.7%）では47.5%の開きがあり、工賃水準が高くなるに従い確実に予算と実績の評価を実施している割合が高くなっている。

図 2-1-32



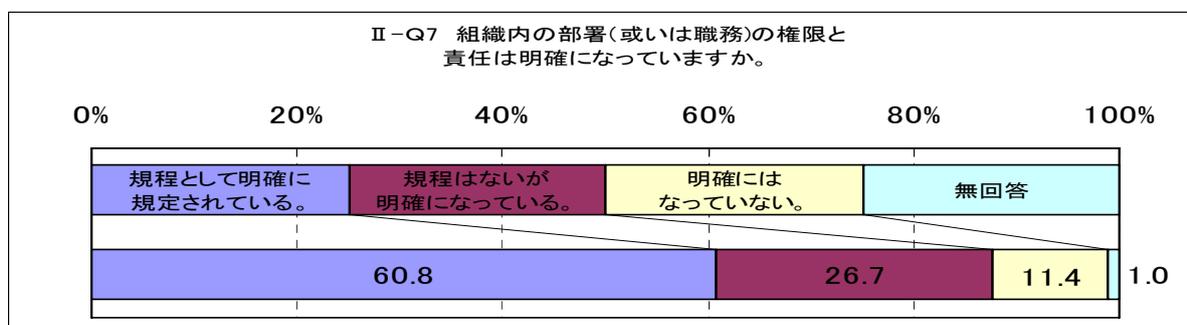
B型のみ平均工賃別に予算と実績の評価状況を見ると(図2-1-32)、B型以外の事業所と同様に(図2-1-31)5千円未満の事業所(18.2%)と3万円以上の事業所(80.0%)では大きく開きがあり、工賃水準が高くなるに従い割合が高くなる傾向にある。

③ 運営組織

a. 全体コメント

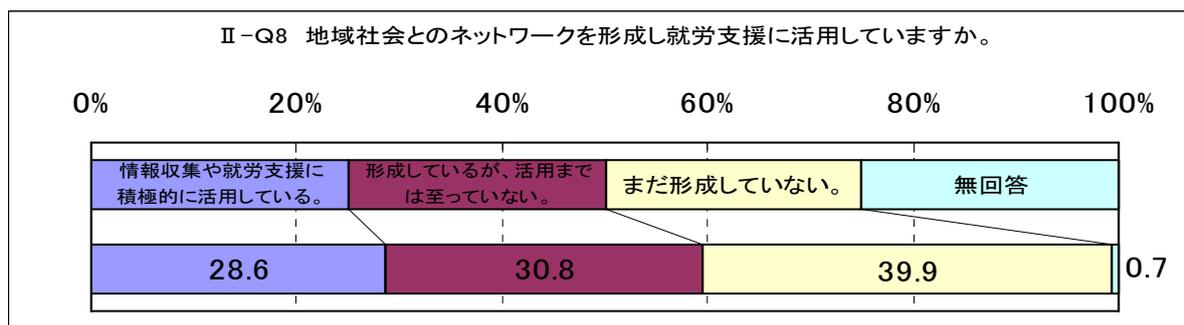
組織内の業務分掌については(図2-1-33)、ほとんどの事業所で明確になっており、内部体制はしっかりしている。しかし、ネットワークの活用状況(図2-1-34)や外部機関の関与状況(図2-1-35)についてみると、積極的に外部人材を活用している事業所は少ない。

図 2-1-33



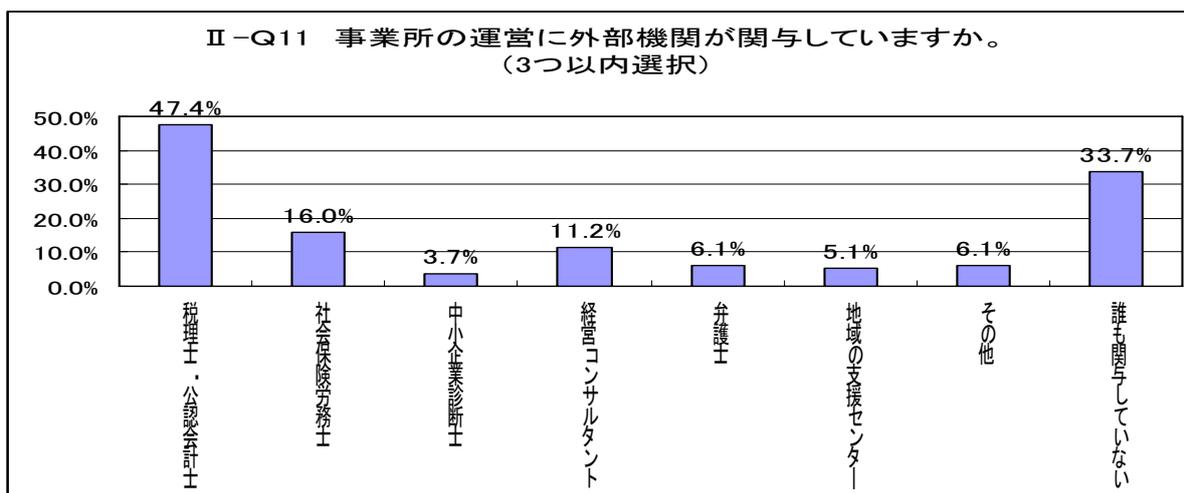
各部署の権限と責任の明確さ(図2-1-33)については、9割近くの事業所で明確になっている、との回答であった。

図 2-1-34



地域社会との関係（図 2-1-34）については、半数以上がネットワークを形成しているとの回答であったが、実際に情報収集や就労支援に活用している事業所は 28.6%にとどまり、地域社会からの協力体制が上手に機能させることができていないということが推測される。

図 2-1-35

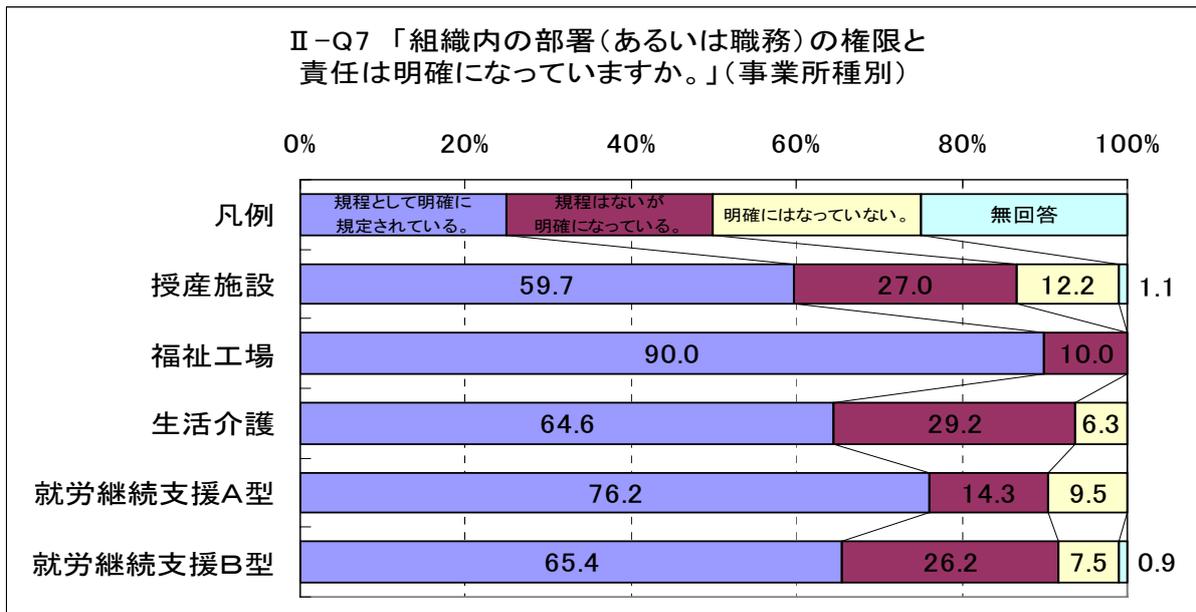


外部機関の関与状況（図 2-1-35）については、民間の中小企業でも一番かかわりが強い税理士・公認会計士の関与を受けている事業所が半数近くあった。しかし、3割以上の事業所が誰も関与していない、と回答しており、外部人材を活用していない事業所が比較的多いという結果となった。

b. クロス集計別コメント

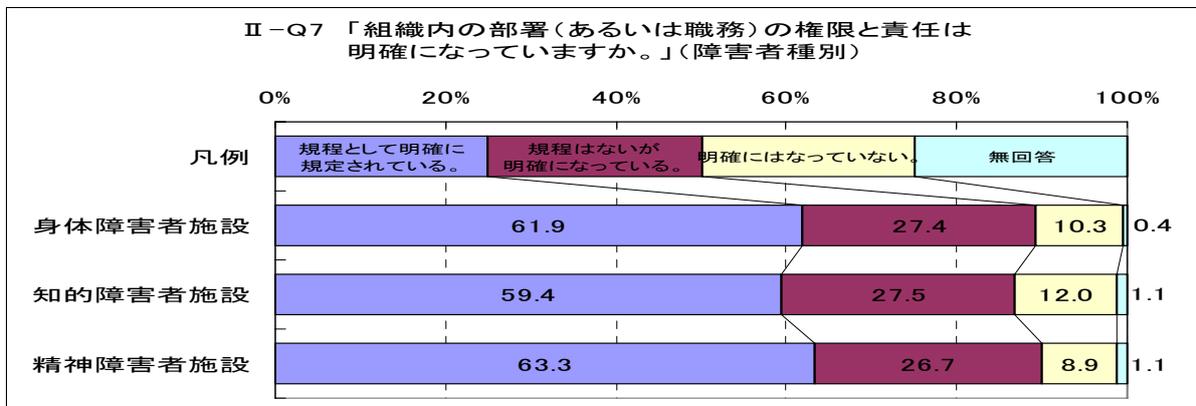
組織内の業務分掌については前述のとおり平均工賃額が高くなるにつれて職務の権限と責任が明確になっている（事業所種別、障害者種別についても同様の傾向が見られる）。一方で地域社会との関係について見ると精神障害者施設が積極的に活用しており、また平均工賃額の低い事業者のほうが積極的に活用している。これらの事業者が地域社会のボランティアを活用することにより、経費削減や販路拡大を進めていることが要因のひとつと推測される。

図 2-1-36



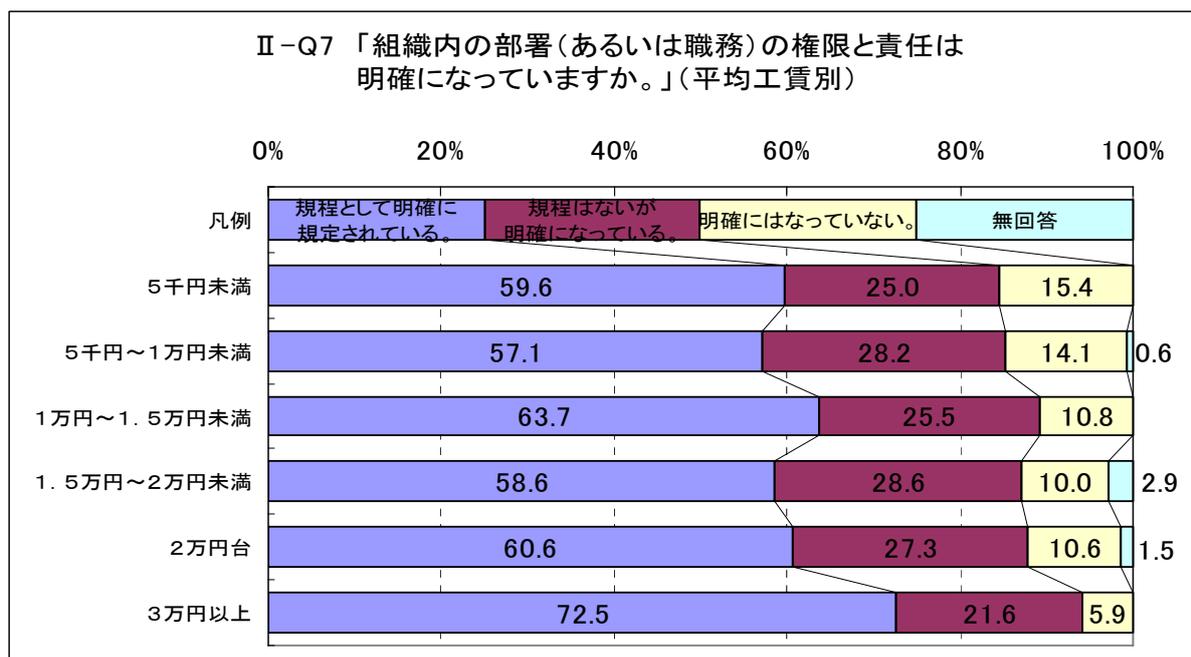
事業所種別に各部署の権限と責任の明確さについて見ると(図 2-1-36)、全ての事業所で9割近くが明確になっているとの回答であった。特に福祉工場と就労継続支援A型事業所においてその割合は高くなっている。

図 2-1-37



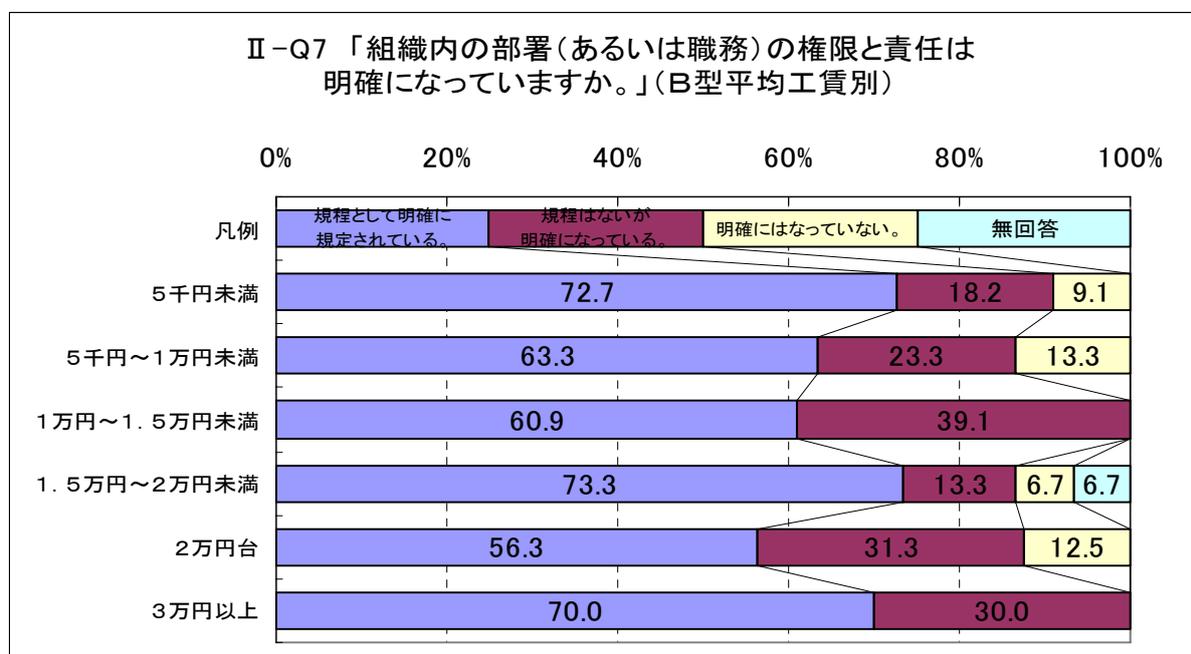
障害者種別に各部署の権限と責任の明確さについて見ると(図 2-1-37)、3障害全ての事業所で9割近くが明確になっているとの回答であった。

図 2-1-38



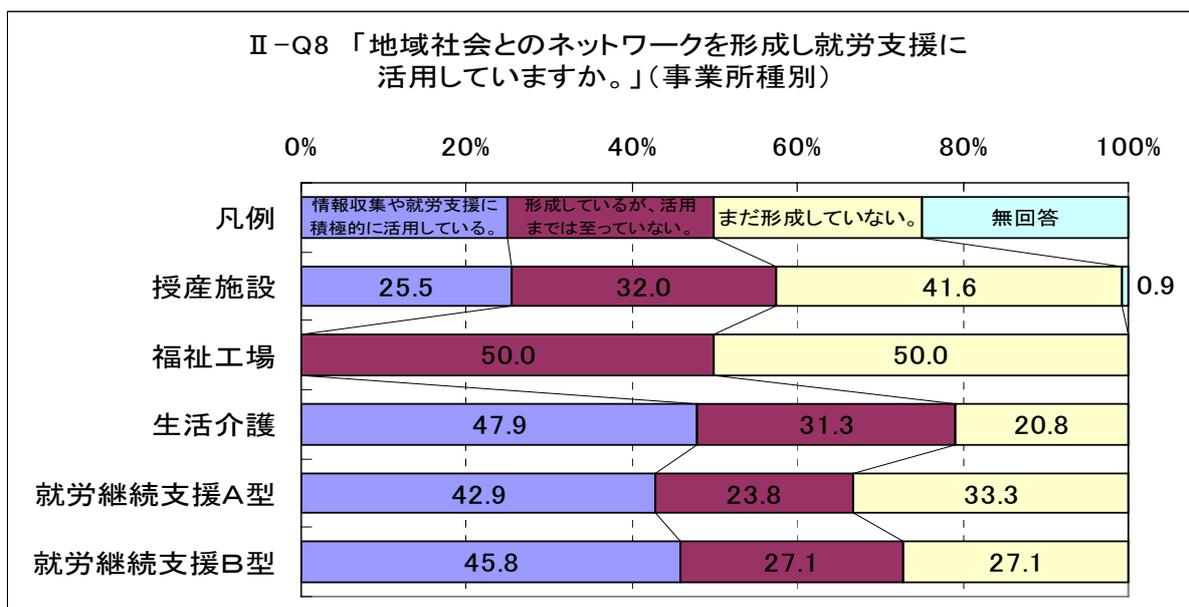
平均工賃別に各部署の権限と責任の明確さについて見ると(図 2-1-38)、全ての工賃水準で8割以上の事業所が明確になっているとの回答であった。工賃水準が高くなるにつれて若干その割合が高くなっている。

図 2-1-39



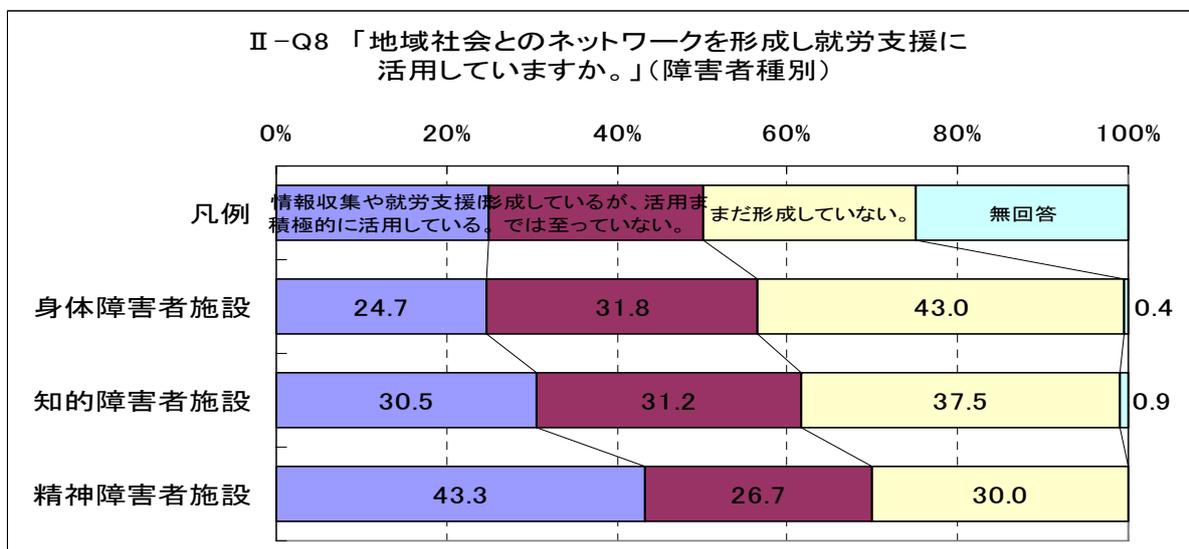
B型のみ平均工賃別に各部署の権限と責任の明確さについて見ると(図 2-1-39)、全ての工賃水準で9割近くの事業所が明確になっているとの回答であった。

図 2-1-40



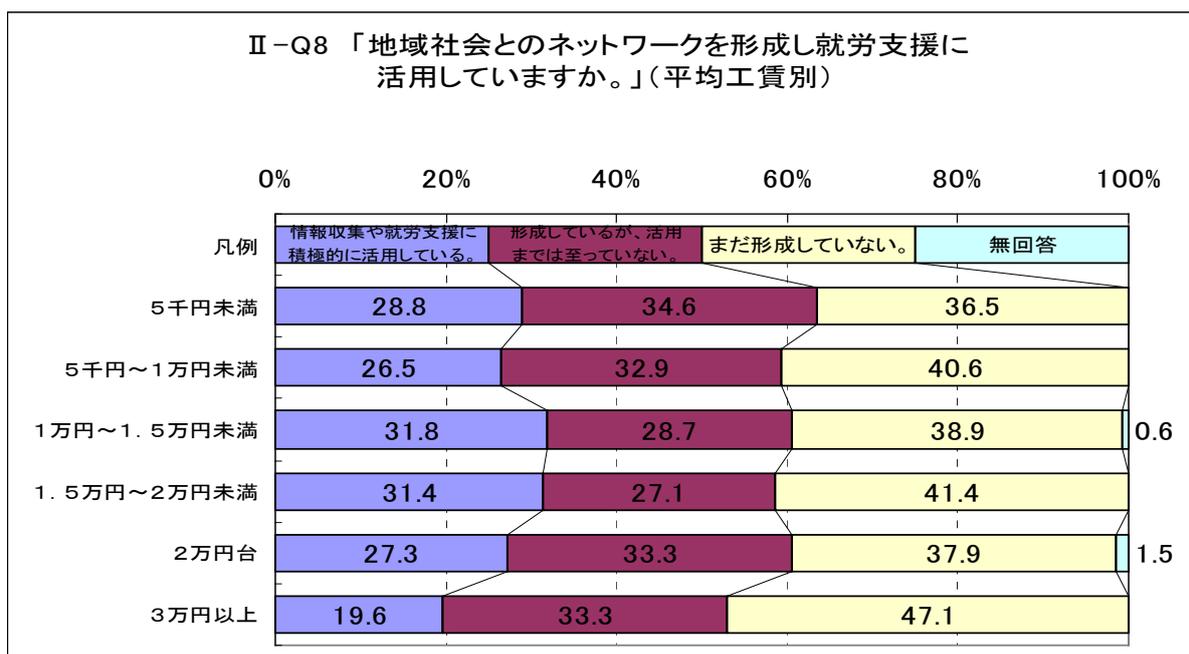
事業所種別に地域社会との関係を見ると（図 2-1-40）、全ての事業所で半数以上がネットワークを形成している。しかし情報収集や就労支援に積極的に活用しているか、という点については生活介護、就労継続支援A・B型といった新制度に移行した事業所が高い割合となっている。

図 2-1-41



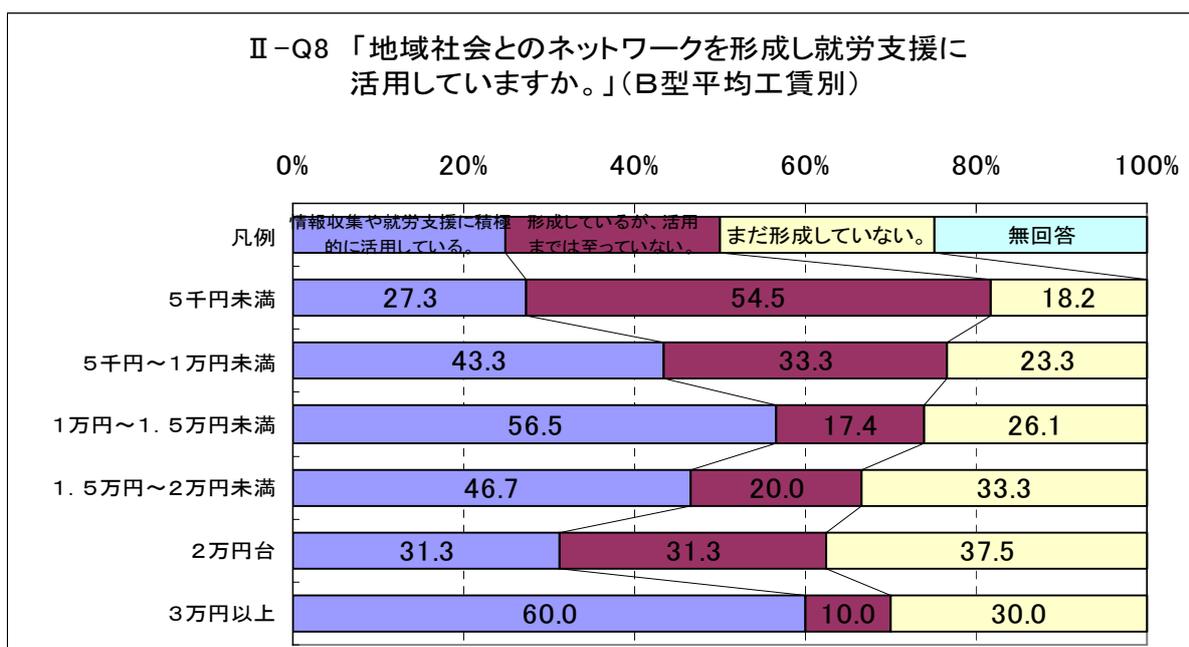
障害者種別に地域社会との関係を見ると（図 2-1-41）、3障害全ての事業所で半数以上がネットワークを形成しているとの回答であった。しかし情報収集や就労支援に積極的に活用しているか、という点については精神、知的、身体の順で高い割合となっている。

図 2-1-42



平均工賃別に地域社会との関係を見ると（図 2-1-42）、全ての工賃水準で半数以上の事業所がネットワークを形成しているという回答であった。しかし情報収集や就労支援に積極的に活用しているか、という点については5千円未満の事業所（28.8%）と3万円以上の事業所（19.6%）では9.2ポイントの開きがあり、工賃水準が高くなるに従い地域社会とのネットワークの積極的な活用が少なくなっている。

図 2-1-43



B型のみ平均工賃別に地域社会との関係を見ると（図 2-1-43）、全ての工賃

水準で6割以上の事業所がネットワークを形成しているという回答であり、全ての工賃水準でB型のみの方が高い割合となっている。また5千円未満の事業所（81.8%）と2万円台の事業所（62.6%）では19.2ポイントの開きがあり、工賃水準が高くなるに従い地域社会とのネットワークを形成することそのものが少ない傾向にある。

図 2-1-44

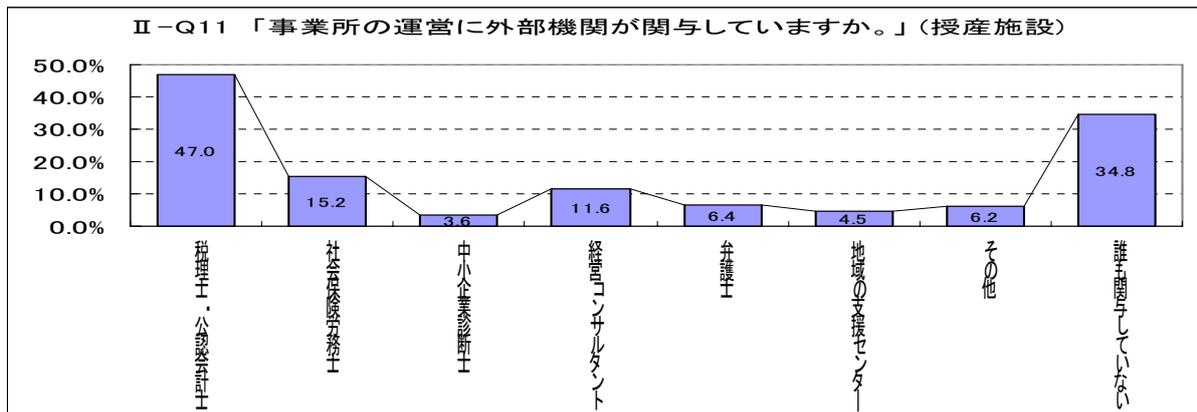


図 2-1-45

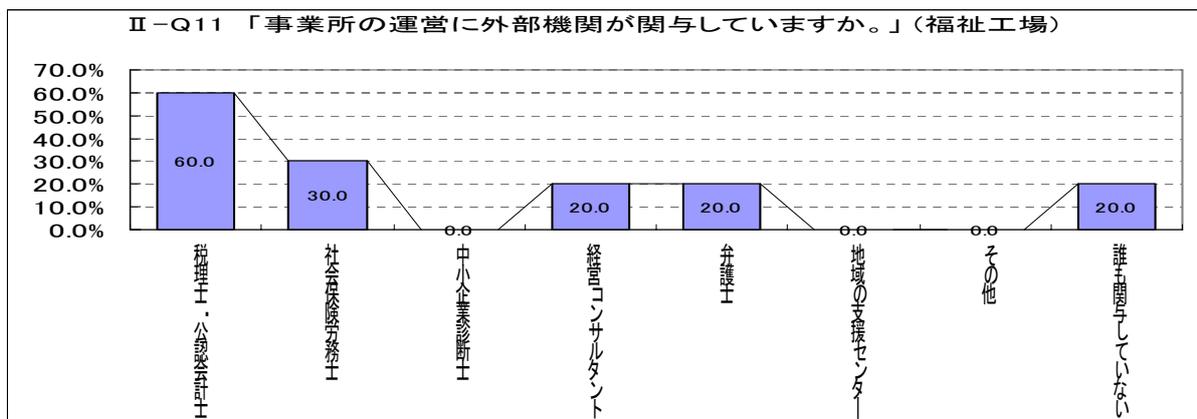


図 2-1-46

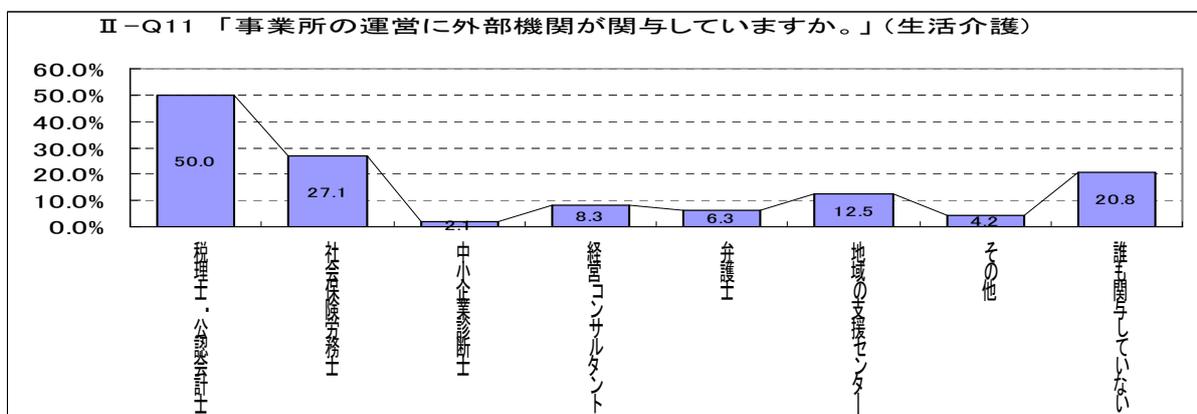


図 2-1-47

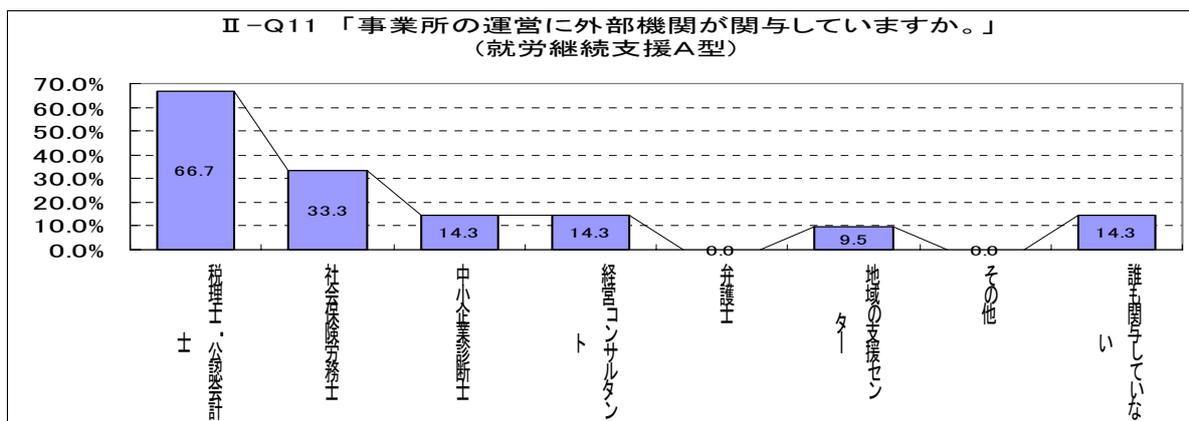
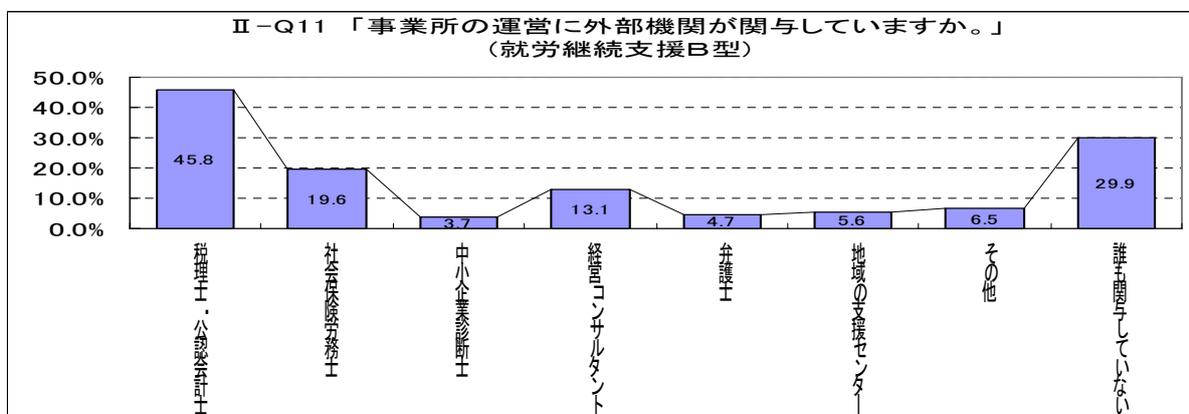


図 2-1-48



事業所種別に外部機関の関与状況を見ると（図 2-1-42）、授産施設、就労支援事業B型は誰も関与していないとの回答も多いが、一方で福祉工場、就労継続支援A型では誰も関与していないとの回答は少なくなり、代わって税理士・公認会計士による関与が多くなっている。

図 2-1-49

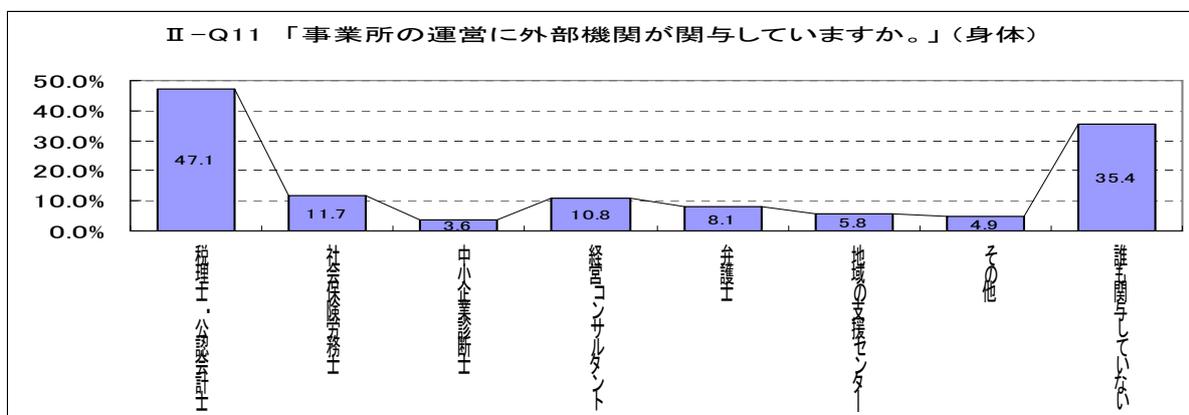


図 2-1-50

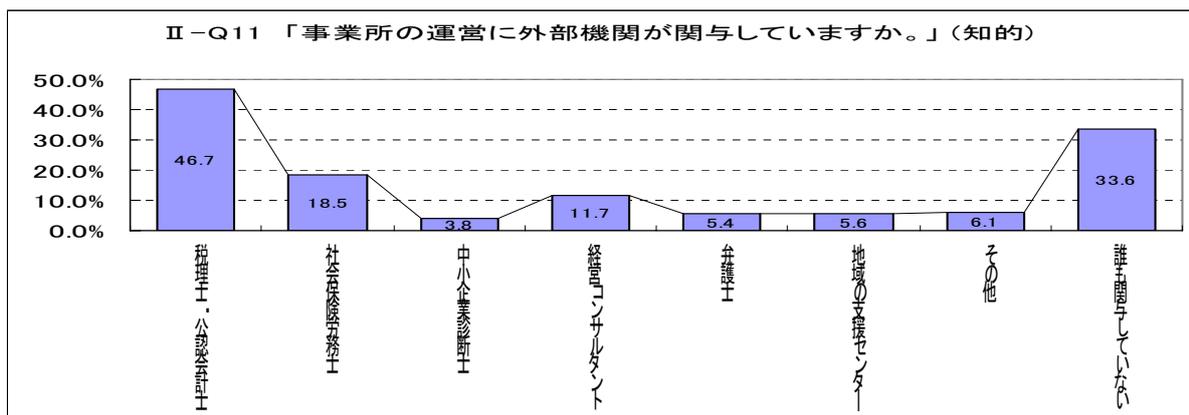
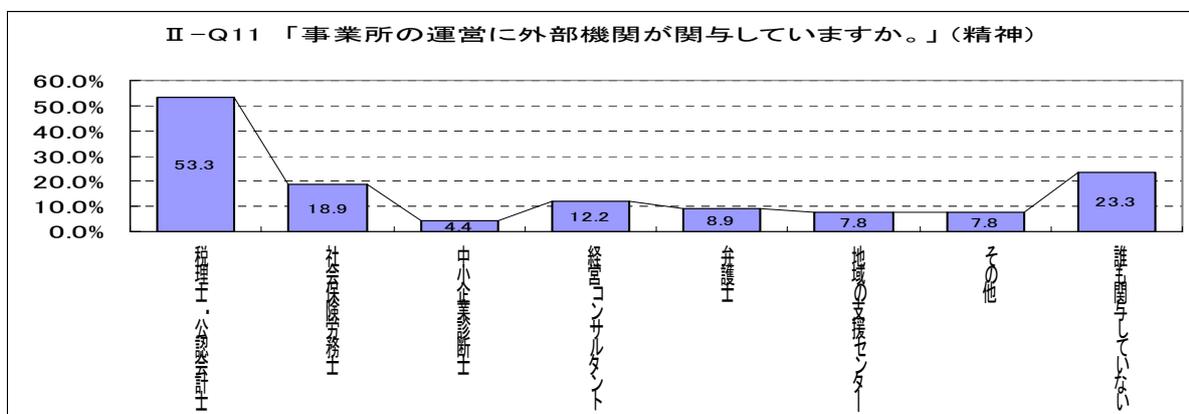


図 2-1-51



障害者種別に外部機関の関与状況を見ると (図 2-1-43)、身体、知的に比べて精神障害者施設が税理士・公認会計士の関与が多く、代わって誰も関与していないとの回答が少なくなっている。

図 2-1-52

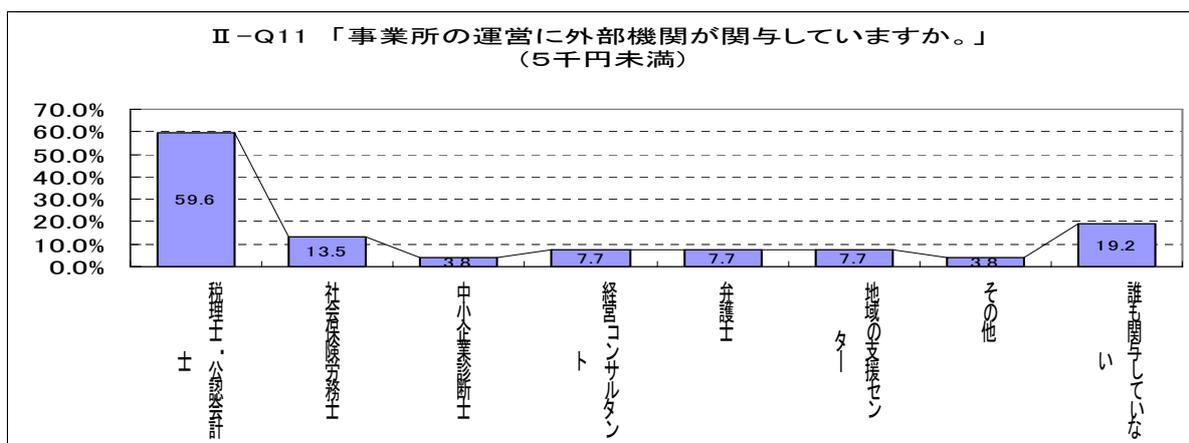


図 2-1-53

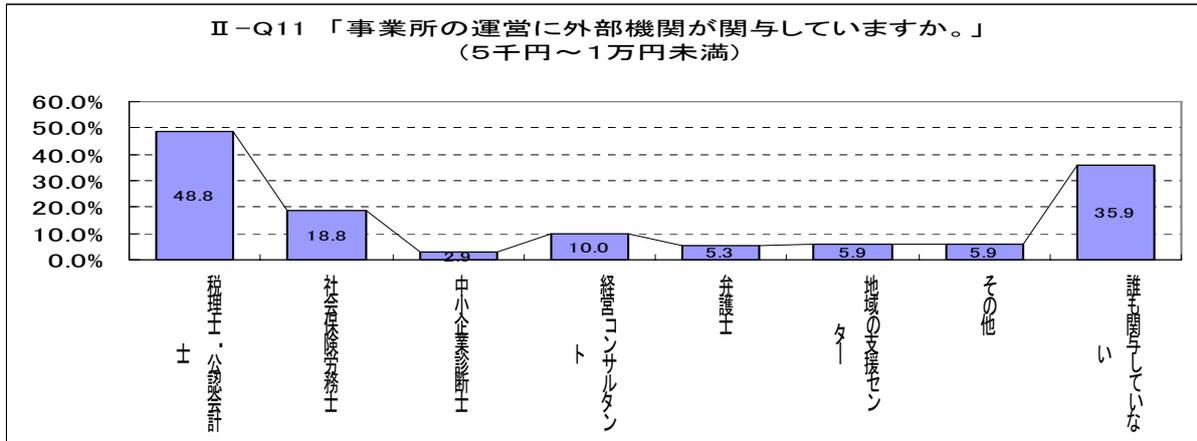


図 2-1-54

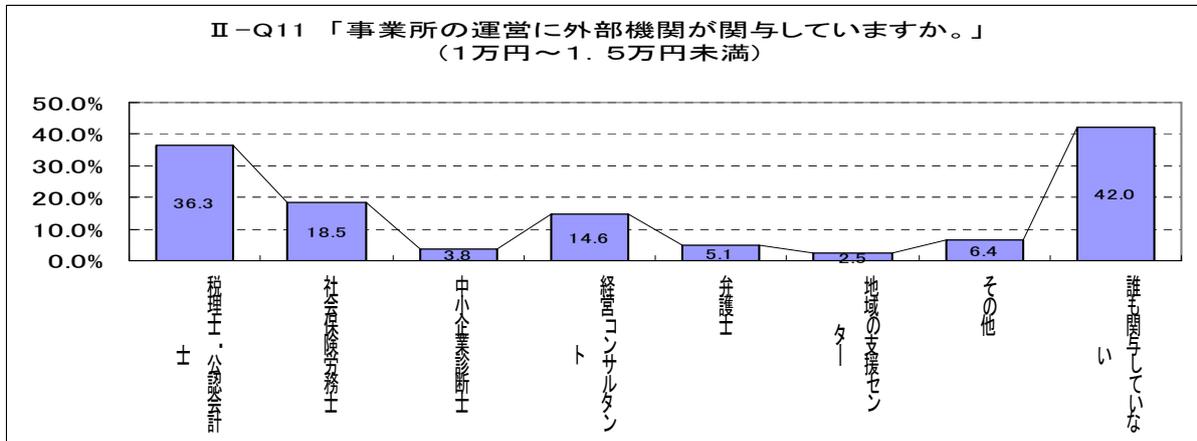


図 2-1-55

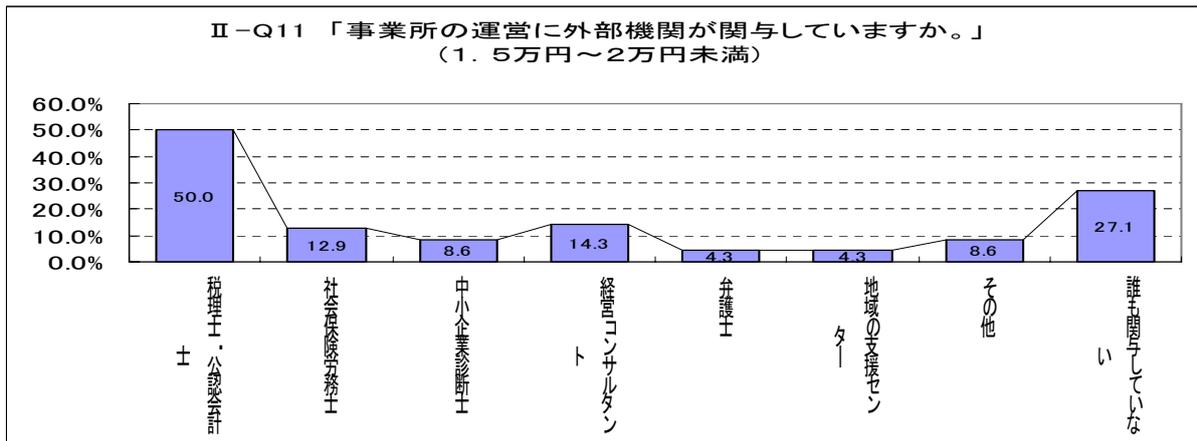


図 2-1-56

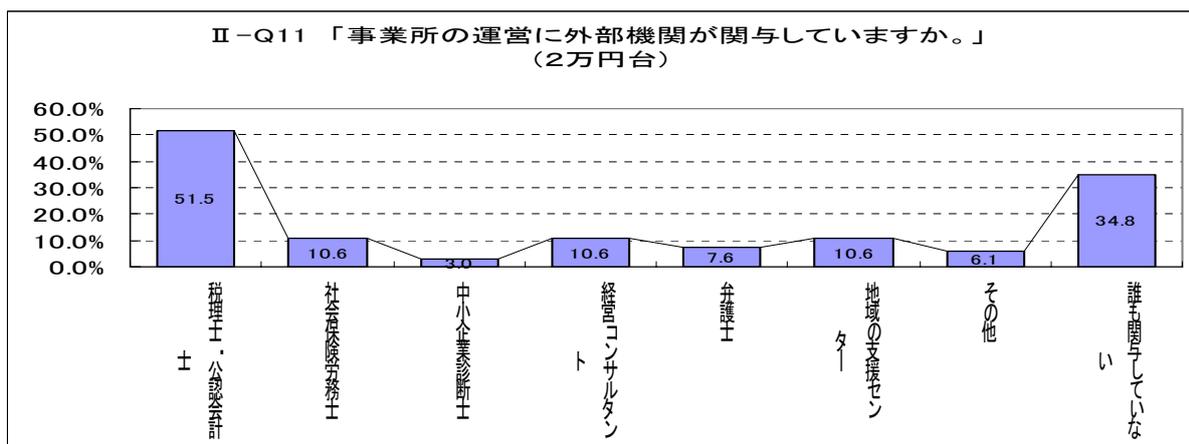
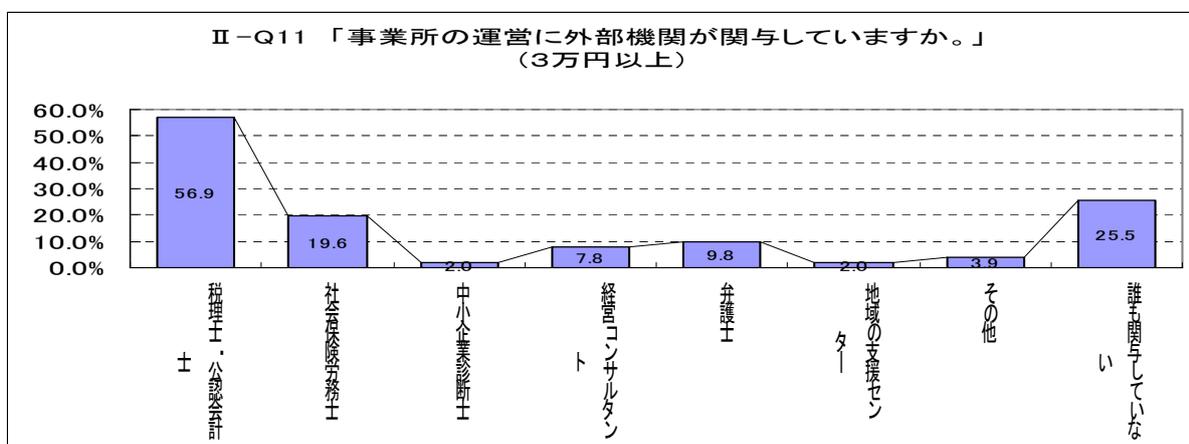


図 2-1-57



平均工賃別に外部機関の関与状況を見ると（図 2-1-44）、工賃水準の違いによる関与状況の違いは特には見られなかった。

図 2-1-58

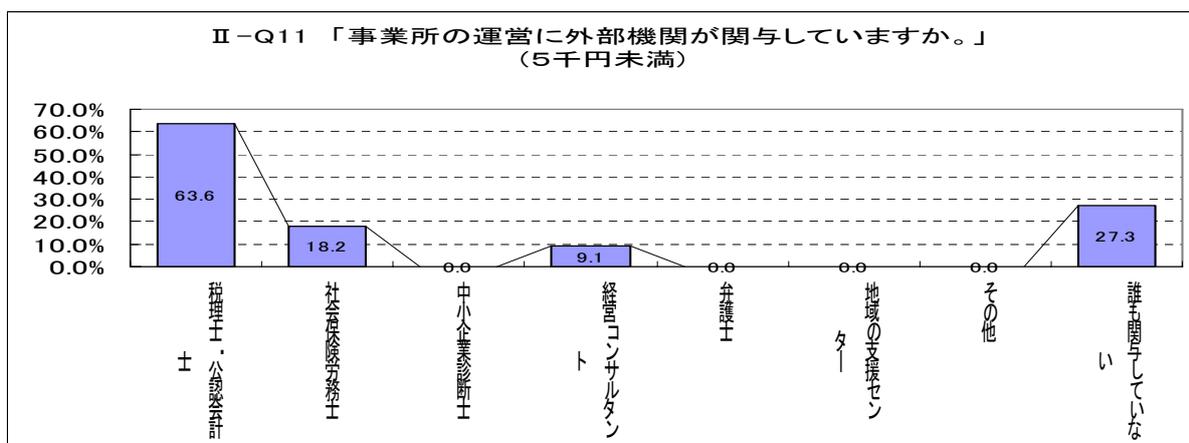


図 2-1-59

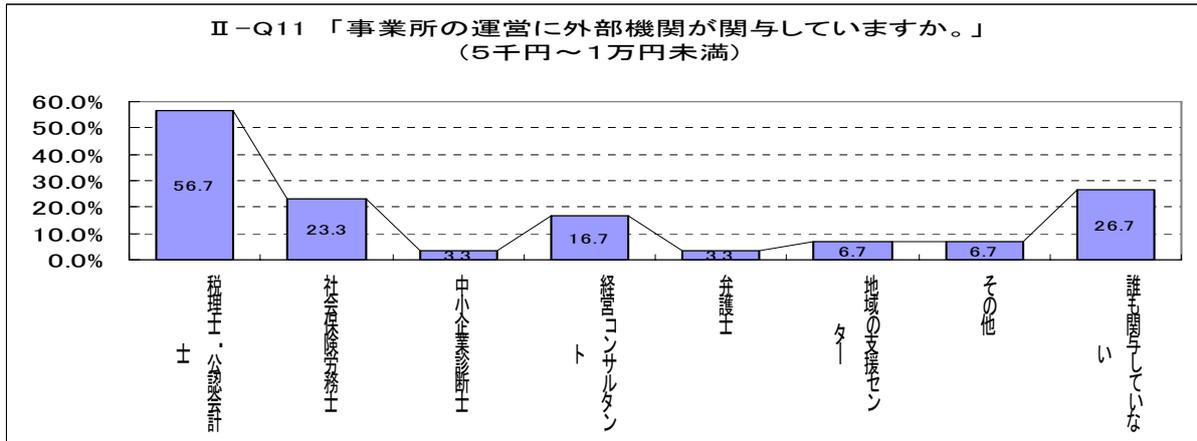


図 2-1-60

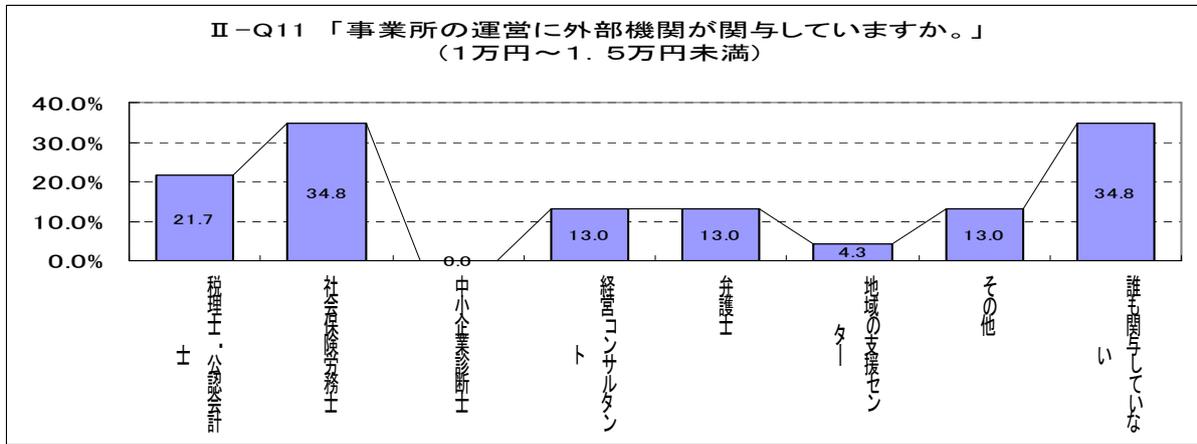


図 2-1-61

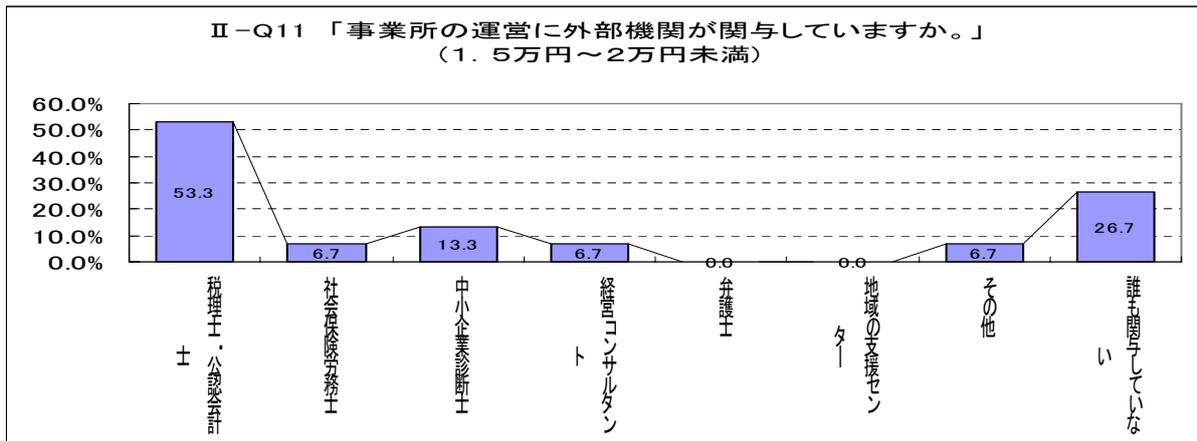


図 2-1-62

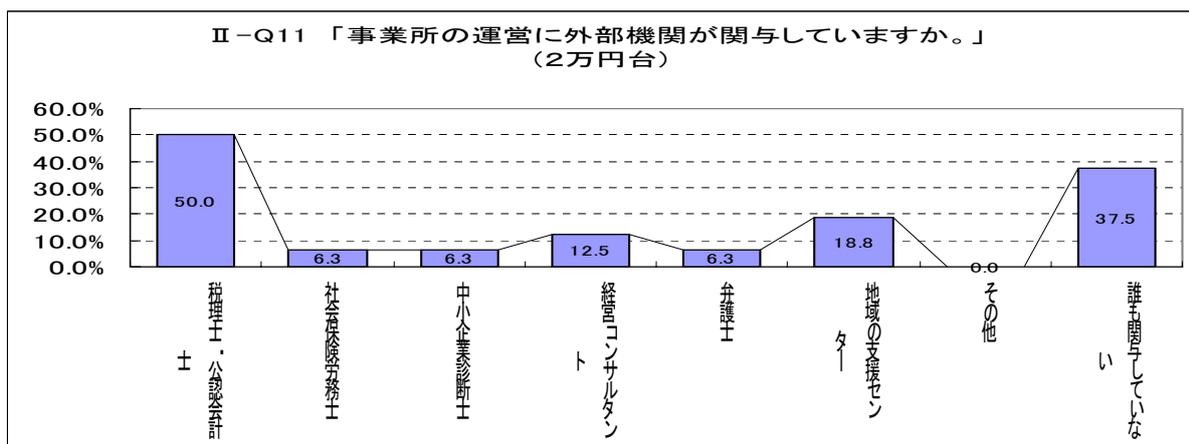
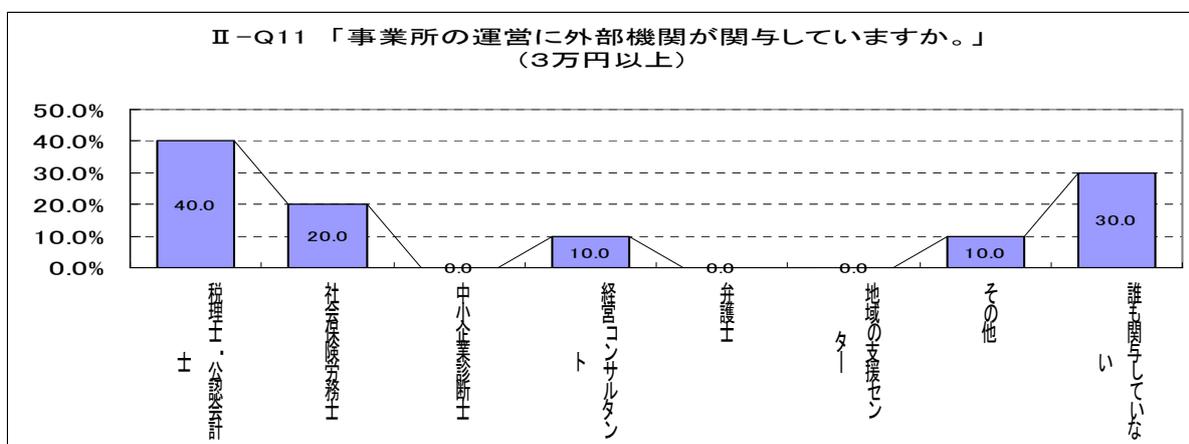


図 2-1-63



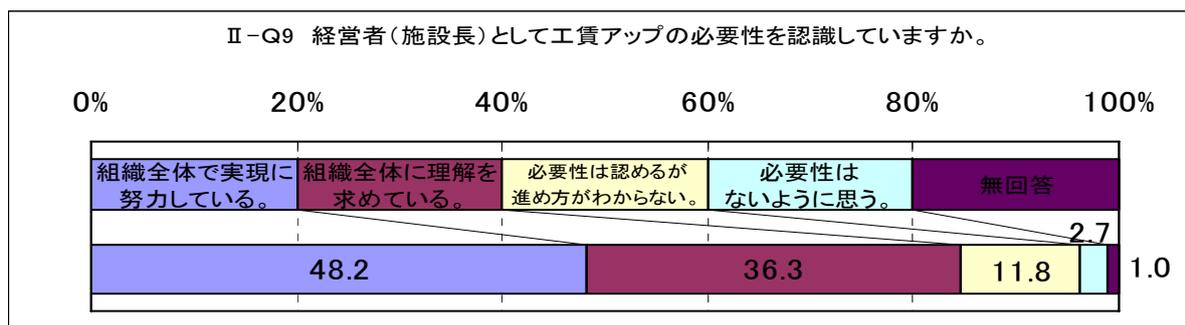
B型のみ平均工賃別に外部機関の関与状況を見ると（図 2-1-45）、工賃額の大小による関与状況の違いは特には見られなかったが、5千円～2万円台の事業所で中小企業診断士や地域の支援センターといった機関を活用することが多くなっている。

④ 経営者

a. 全体コメント

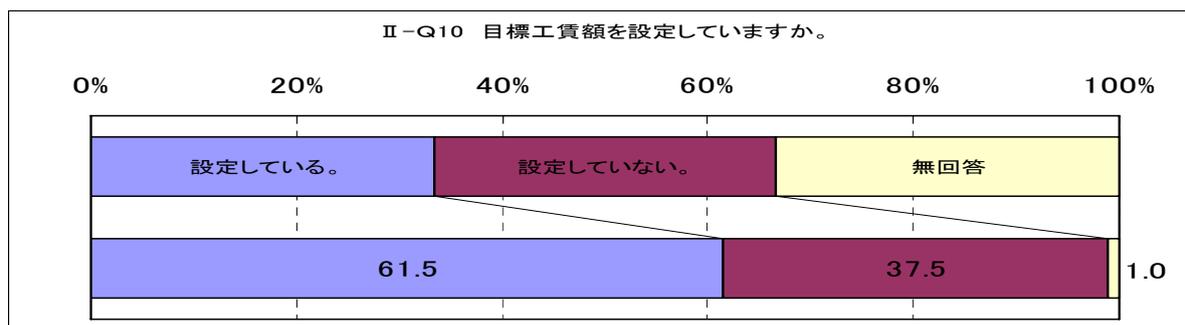
8割以上の事業所（の経営者）が工賃アップの必要性を認識しているのにも関わらず、目標工賃額を設定しているのは6割程度となっている。工賃アップの第一歩として目標数値（工賃額）の設定が重要であることへの認識が弱いことが要因と推測される。

図 2-1-64



経営者としての工賃アップに対する意識（図 2-1-64）については、8割以上の事業所（の経営者）が必要性を十分に認識し組織に浸透させようと努力をしている、との回答であった。一方で、必要性を感じない事業所（2.7%）や必要性は認めるものの工賃アップの進め方がわからない事業所（11.8%）も存在し、工賃アップへの取組みが出来ていない事業所が多い、ということが推測される。

図 2-1-65

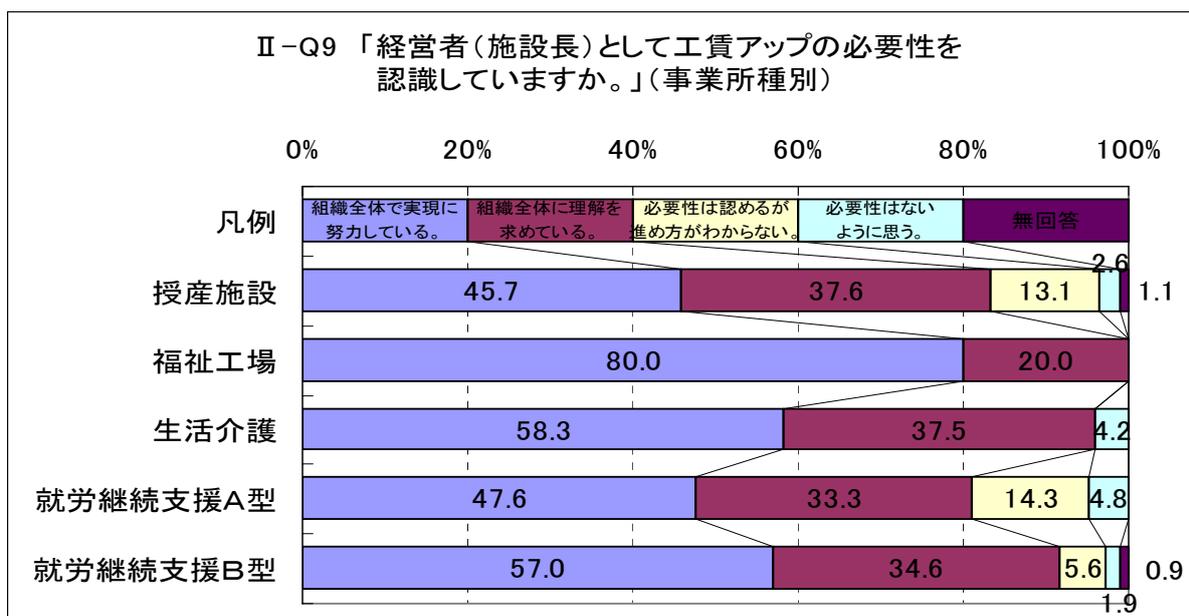


目標工賃額の設定状況（図 2-1-65）については、6割以上の事業者が設定しており、目標設定という工賃アップの第一歩を踏み出している事業所が多いということが推測される。

b. クロス集計別コメント

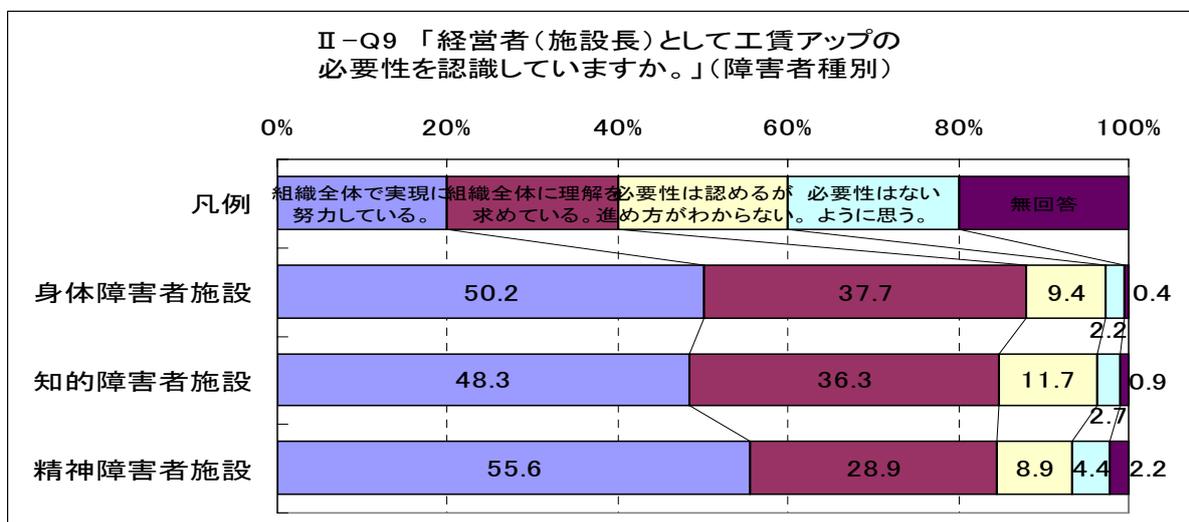
経営者の意識という点では、工賃水準が高い事業者（の経営者）ほど高い意識を持っているが、目標工賃額設定には及ばない事業所が多いと推測される。また、旧制度（授産施設、福祉工場）よりも新制度（生活介護、就労継続支援A型、B型）の事業所のほうが目標工賃額を設定している。

図 2-1-66



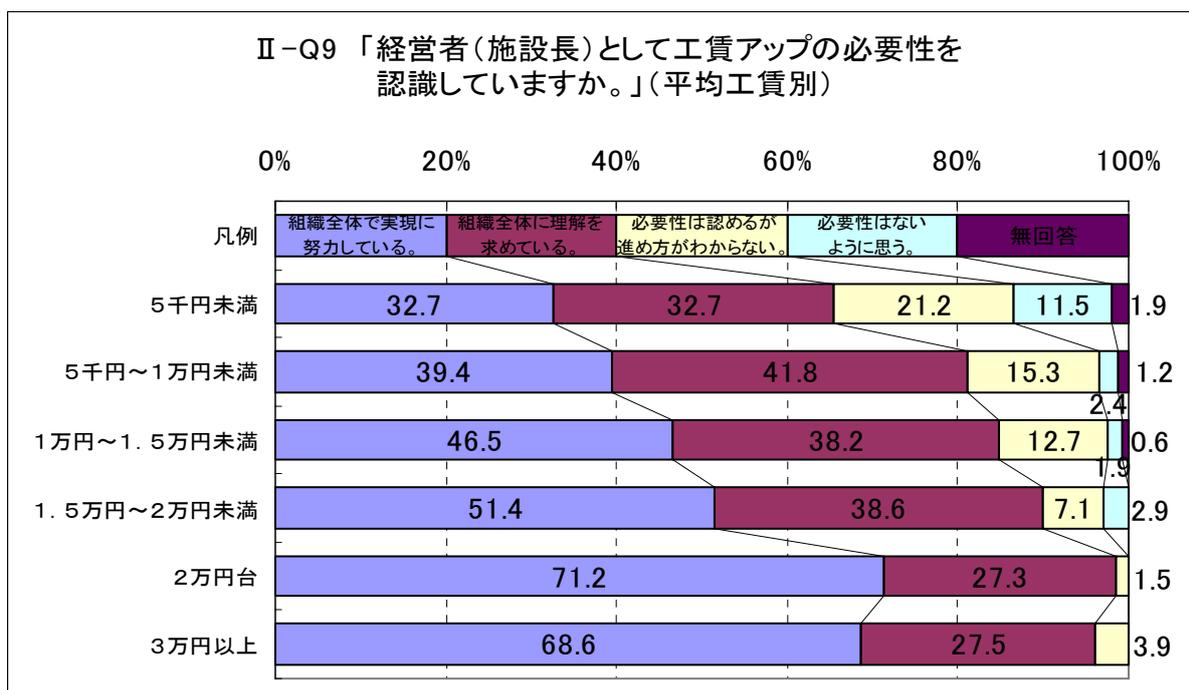
事業所種別に経営者としての工賃アップへの意識を見ると(図 2-1-66)、全ての事業所で8割以上(の経営者)が必要性を十分に認識しており組織に浸透させようと努力をしている、との回答であった。工賃水準が高い事業所が多い就労継続支援A型事業所ではこれらの割合が若干低くなっている。

図 2-1-67



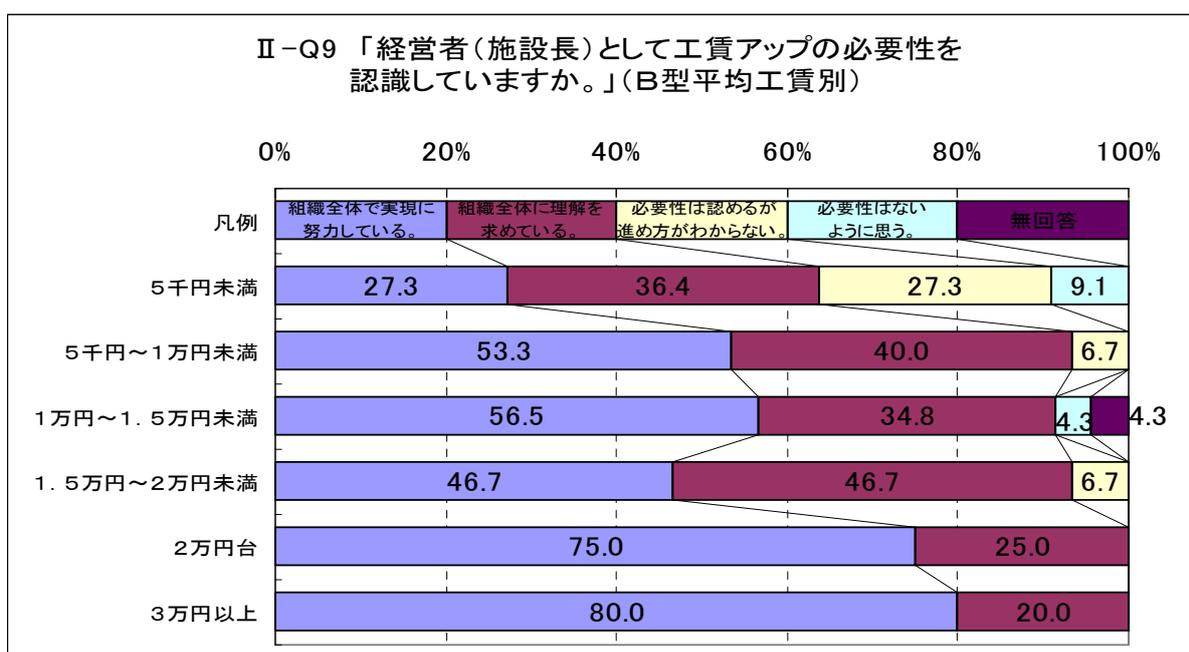
障害者種別に経営者としての工賃アップへの意識を見ると(図 2-1-67)、3障害全ての事業所で8割以上(の経営者)が必要性を十分に認識しており組織に浸透させようと努力をしている、との回答であった。

図 2-1-68



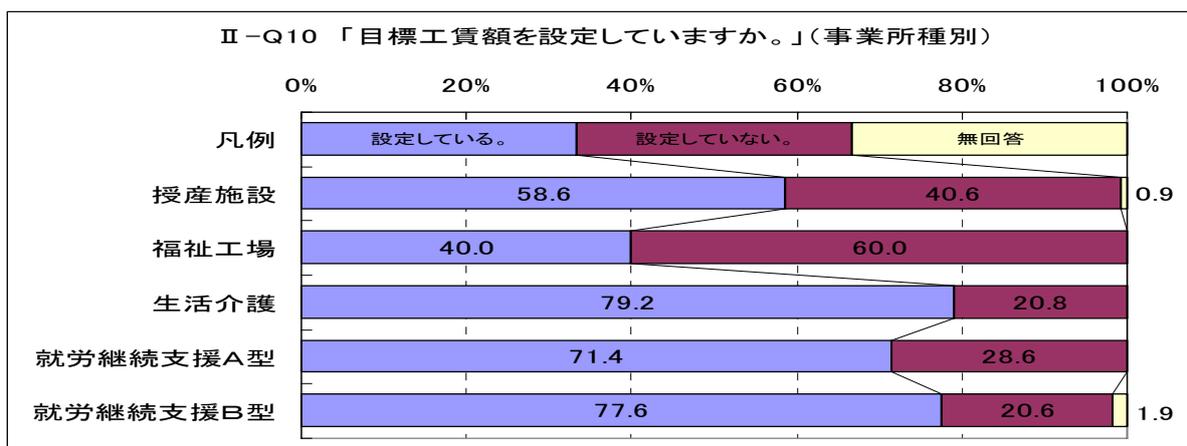
平均工賃別に経営者としての工賃アップへの意識を見ると（図 2-1-68）、全ての工賃水準で6割以上の事業所（の経営者）が必要性を十分に認識しており組織に浸透させようと努力をしている、との回答であった。特に組織全体で取り組んでいるか、という点については、5千円未満の事業所（32.7%）と2万円台の事業所（71.2%）では38.5ポイントの開きがあり、工賃水準が高くなるに従い組織全体で取り組んでいる割合が多くなる傾向にある。

図 2-1-69



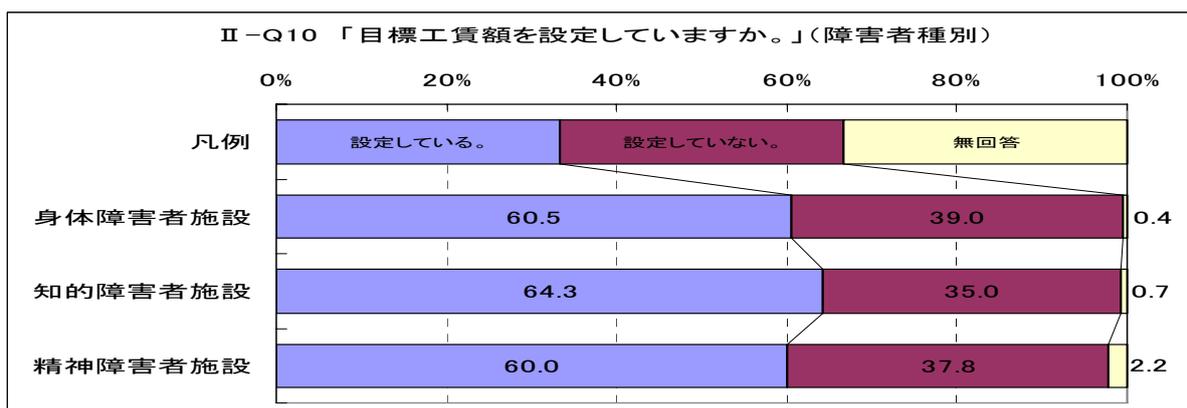
B型のみ平均工賃別に経営者としての工賃アップへの意識を見ると（図2-1-69）、全ての工賃水準で6割以上の事業所（の経営者）が必要性を十分に認識しており組織に浸透させようと努力をしている、との回答であった。特に組織全体で取り組んでいるか、という点については、5千円未満の事業所（27.3%）と3万円以上の事業所（80.0%）では52.7ポイントの開きがあり、工賃水準が高くなるに従い組織全体で取り組んでいる割合が多くなり、特に5千円未満の事業所とそれ以上の事業所では大きな開きがあった。

図 2-1-70



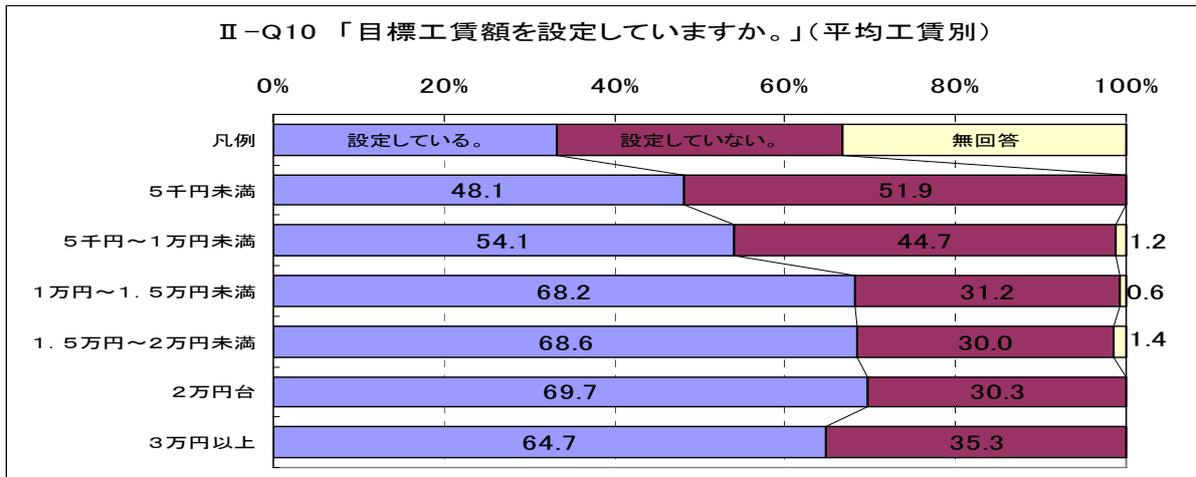
事業所種別に目標工賃額の設定状況を見ると（図2-1-70）、旧制度（授産施設、福祉工場）の事業に比べて、新制度移行事業（生活介護、就労継続支援A型、B型）のほうが目標工賃額を設定している割合が高くなっている。

図 2-1-71



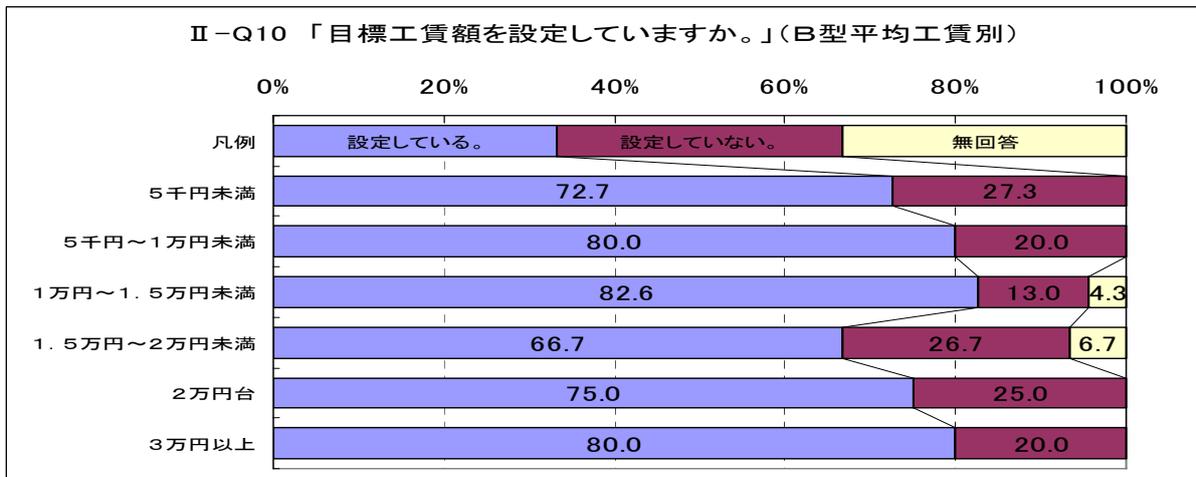
障害者種別に目標工賃額の設定状況を見ると（図2-1-71）、3障害全ての事業所で6割以上が目標工賃額を設定しているとの回答であった。

図 2-1-72



平均工賃別に目標工賃額の設定状況を見ると（図 2-1-72）、目標工賃額を設定している割合は5千円未満の事業所（48.1%）と2万円台の事業所（69.7%）で21.6ポイントの開きがあり、工賃水準が高くなるに従って設定している割合も高くなる傾向にある。特に1万円未満とそれ以上では大きな開きがある。

図 2-1-73



B型のみ平均工賃別に目標工賃額の設定状況を見ると（図 2-1-73）、全ての工賃水準で6割以上の事業所が目標工賃額を設定しているとの回答であった。また、全ての事業所の工賃別集計（図 2-1-72）に比べてB型のみ絞ると工賃額の低い事業所でも目標工賃を設定している割合が高い。

## (2) 生産（加工）

### はじめに

事業所責任者（施設長）は、福祉施設全体の方針策定、計画の決定に参画していることはもとより、福祉施設全体の運営方針や目標をベースとして、自ら預かる事業所の目標や基本計画を実現すべく、活動を推進することが求められる。

こうした活動の中で、特に工賃を支払う原資となる付加価値を生み出すための、中心的な活動が生産（加工）活動である。

ここでは、生産(加工)活動の中でも、特に重要と思われるアイテムについて、各事業所における実態を明らかにして行きたい。

具体的には、生産計画に必要な諸資料を準備し、生産計画を立て、作業改善や作業習熟を踏まえて、生産(加工)活動を推進し、その成果物の品質について責任を持って維持する為の仕組みであるとか、体制を作って行かなければならないわけである。

この項では生産(加工)に関わる重要アイテムのひとつひとつについて、各事業所に聞いてみた。

以下、それらの基本的な活動がどのように行なわれているかを、全体の状況を踏まえ、事業所種別、障害者種別、平均工賃額別といった視点から分析して、実態を明確にして行くこととする。

### ① 生産(加工)計画

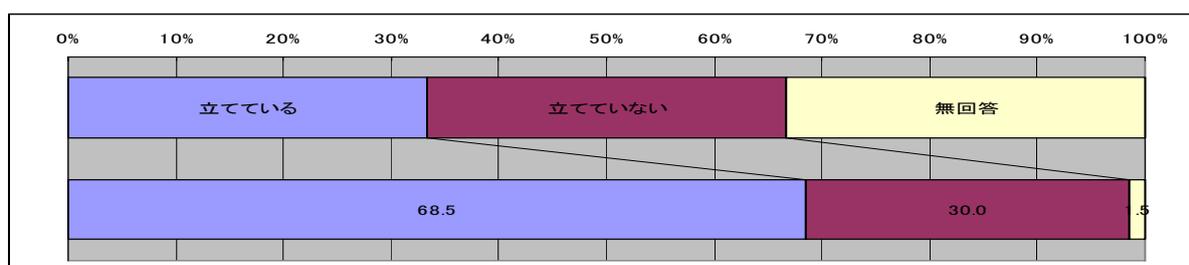
#### ①-1 生産(加工)計画の実施状況（Ⅱ-Q12）

##### a. 全体

生産(加工)活動の中でも最も基本的で、且つ出発点ともなる生産計画を立案・策定している事業所の割合を聞いてみた。

これを実施しているか否かで、日々の活動が計画的に運営されていることを推測できるという意味で、重要な指標となる。具体的には「生産(加工)計画は立てていますか」との設問をしたが、全体としては約7割の事業所が「立てている」と答えている。

図2-2-1

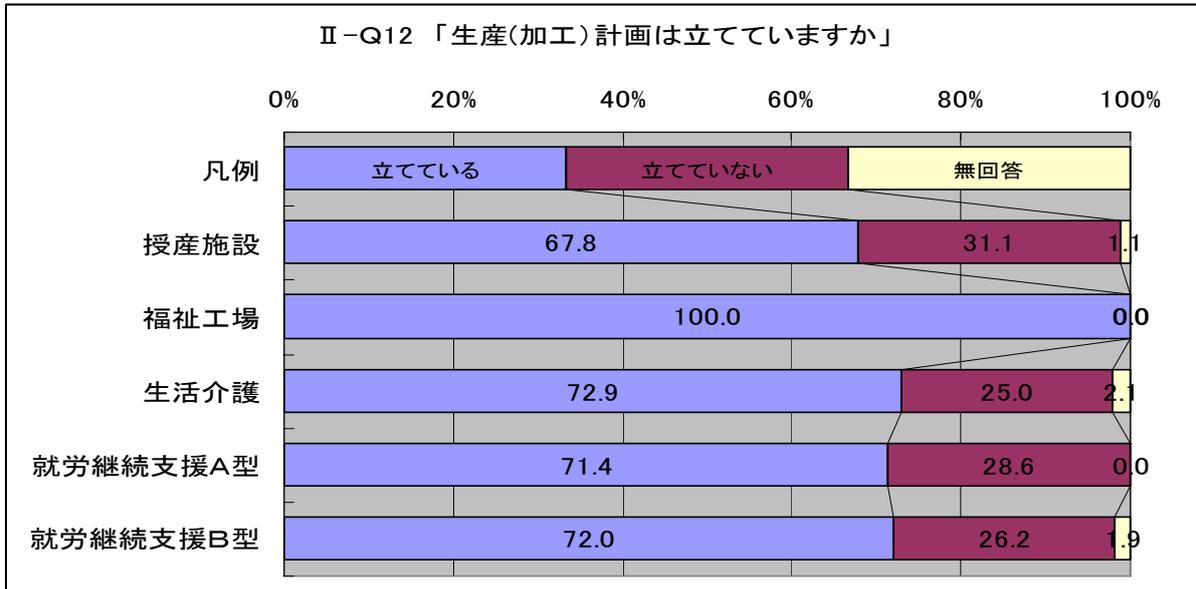


##### b. 事業所種別

生産計画の有無について、事業所種別に見ると、福祉工場を除く他の事業所は、

全体とほぼ同じ傾向であり、約7割前後が「立てている」と答えている。なお、福祉工場はすべて、生産(加工)計画を立てている。

図2-2-2

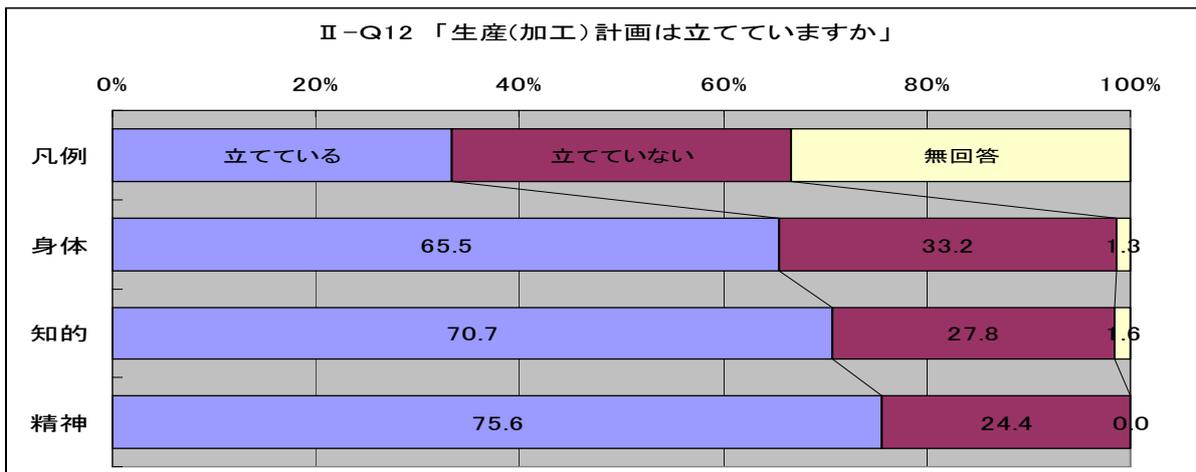


c. 障害者種別

一方、これを障害者種別に見ると、やや傾向が異なる。

精神障害者を主体とする事業所においては、生産(加工)計画を「立てている」とする割合が約75.6%と高いのに対し、身体障害者を主体とする事業所は、同65.5%と、やや低くなっている。

図2-2-3

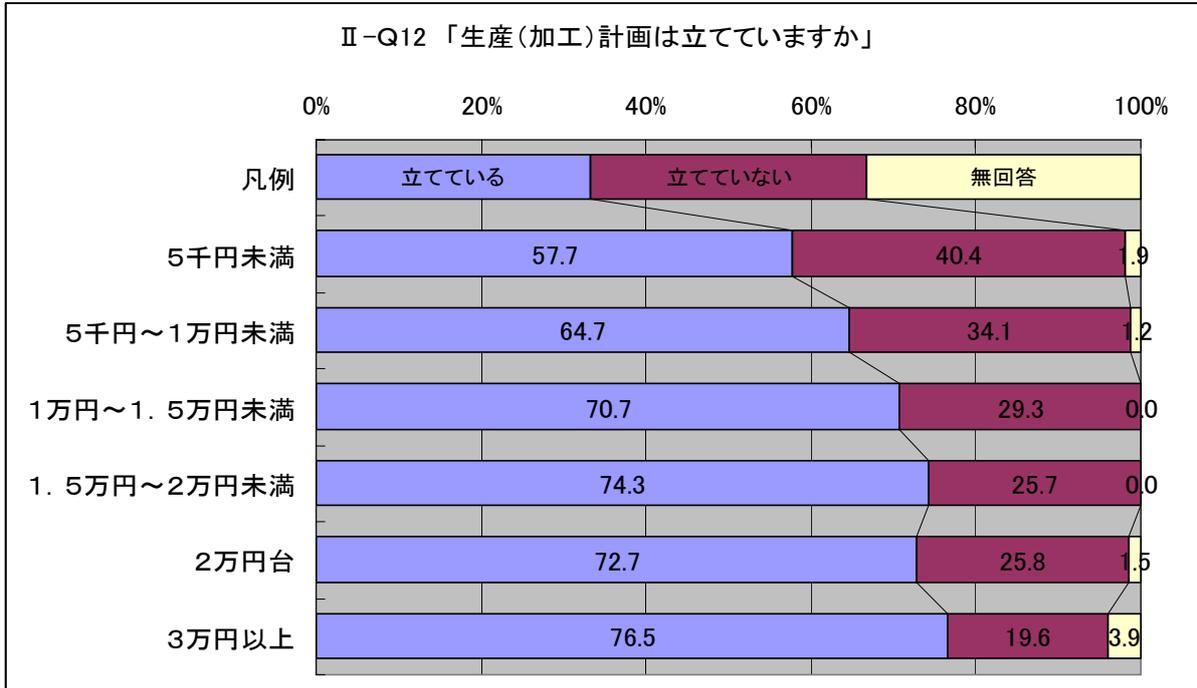


d. 平均工賃額別

平均工賃額別に見ると、傾向はかなり鮮明になっており、平均工賃額が高い事業所ほど生産計画を「立てている」とする比率が高くなっている。ちなみに、平均工賃額が5千円未満の事業所の比率が57.7%に対し、同3万円以上の事業所は

76.5%となっている。

図2-2-4



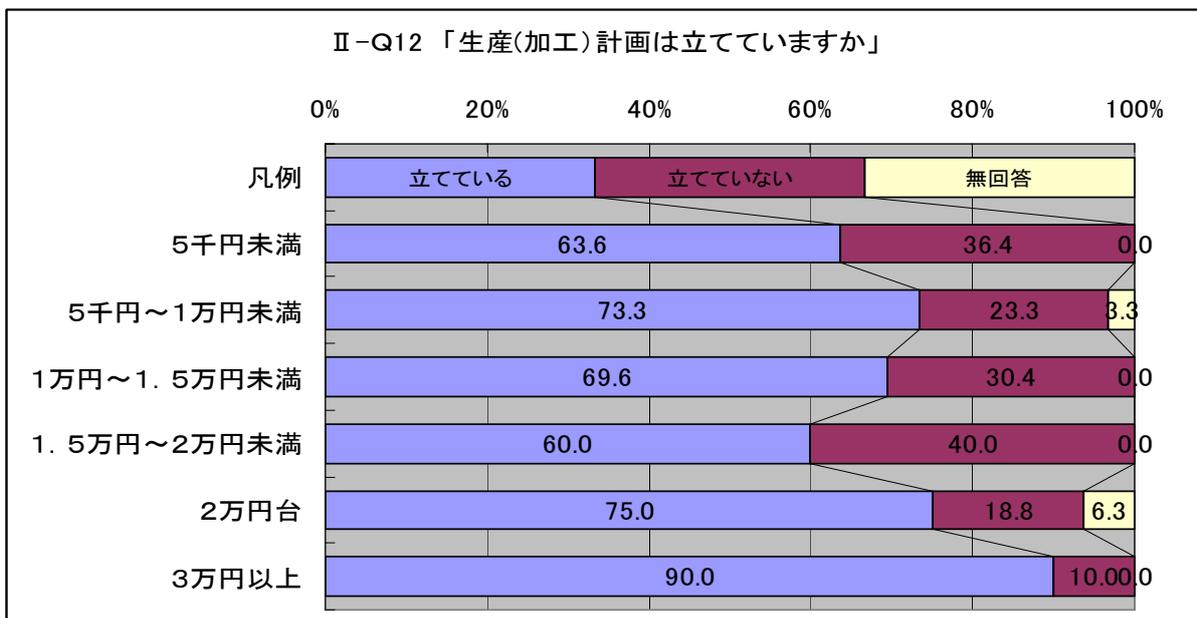
e. 平均工賃額別（B型事業所のみ）

平均工賃額別の中でも、特に、B型事業所のみを取り上げてみると、必ずしも、傾向ははっきりしない。

平均工賃が1.5万円～2万円未満の事業所を見ると「立てている」とする比率が60.0%と他の事業所に対してもっとも低い。

それに対し、同3万円以上の事業所は、同90.0%と高い。

図2-2-5



①-2 生産(加工)計画に必要な資料準備 (Ⅱ-Q13)

a. 全体

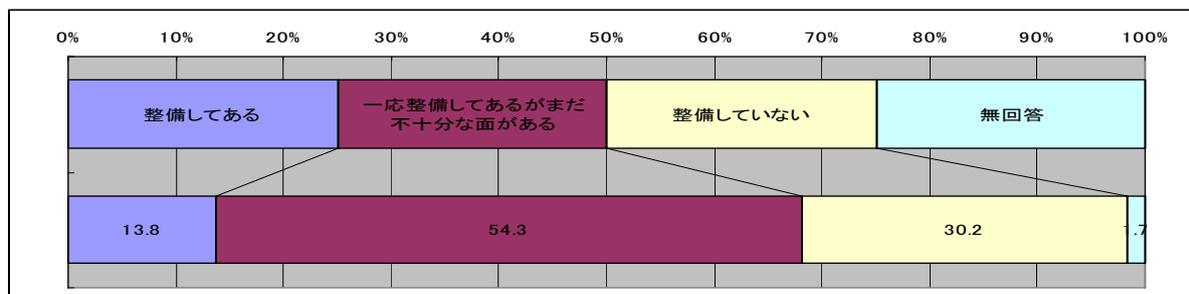
生産(加工)計画を策定する為には、日々の準備に基づく資料をベースに検討を進める必要がある。

特に、品目別の販売状況、同在庫水準、同受注見込み、材料供給状況、発注先の動き、利用率を含めた利用者の方の状況などは生産(加工)計画を検討する上で大切な情報となる。

ここでは「生産(加工)計画を立案するために必要な基礎資料は整備してありますか」との設問で、各事業所に聞いてみた。事業所全体で見ると「整備してある」が13.8%とやや少なく、多数の54.3%の事業所が「一応整備してあるがまだ不十分な面がある」と答えている。

そして、約3割の事業所が「整備していない」としている。

図2-2-6

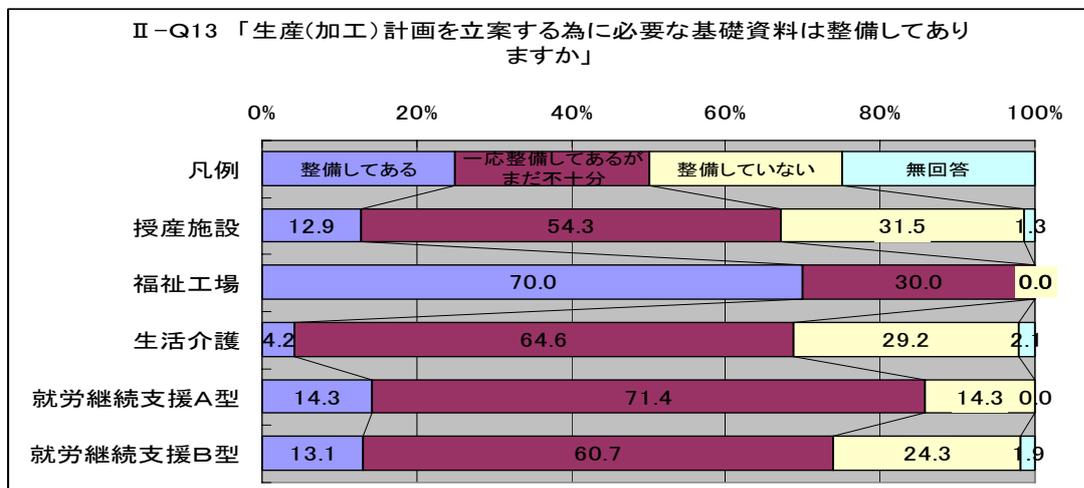


b. 事業所種別

事業所種別で見ると、かなり跛行性があることが窺える。

福祉工場の場合は70%の事業所が「整備してある」と回答しているのに対し、生活介護の事業所については、その回答はわずか4.2%となっている。そのほかの事業所は、ほぼ全体並みの数字を示している。

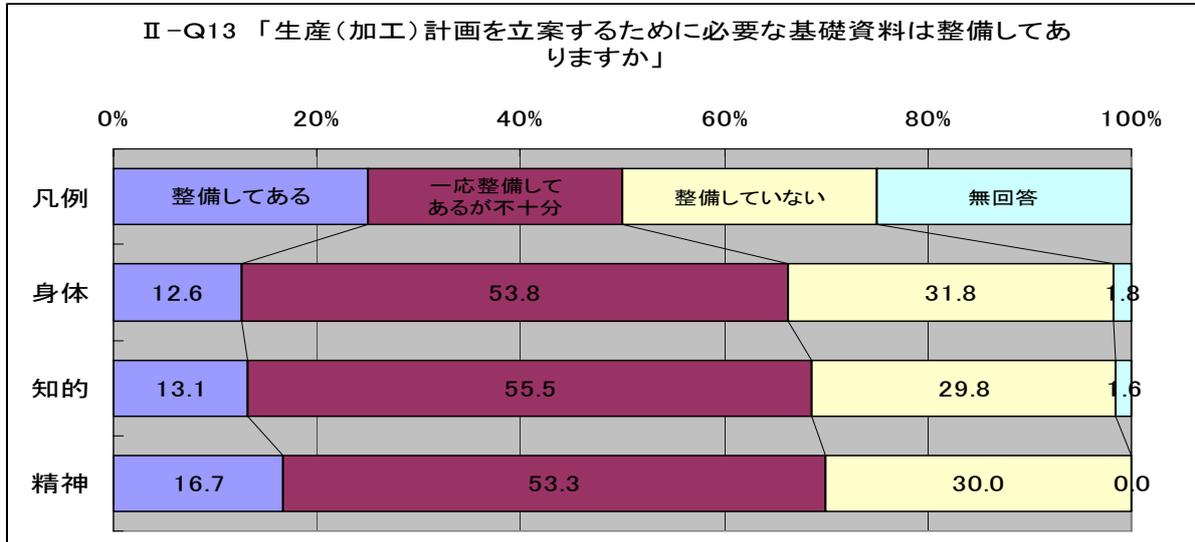
図2-2-7



c. 障害者種別

また、障害者種別の事業所については、それほどの有意差は見出せず、精神障害者を主体とする事業所において、「整備してある」という比率が16.7%と他の事業所に比較してやや高い点が特徴となっている。

図2-2-8

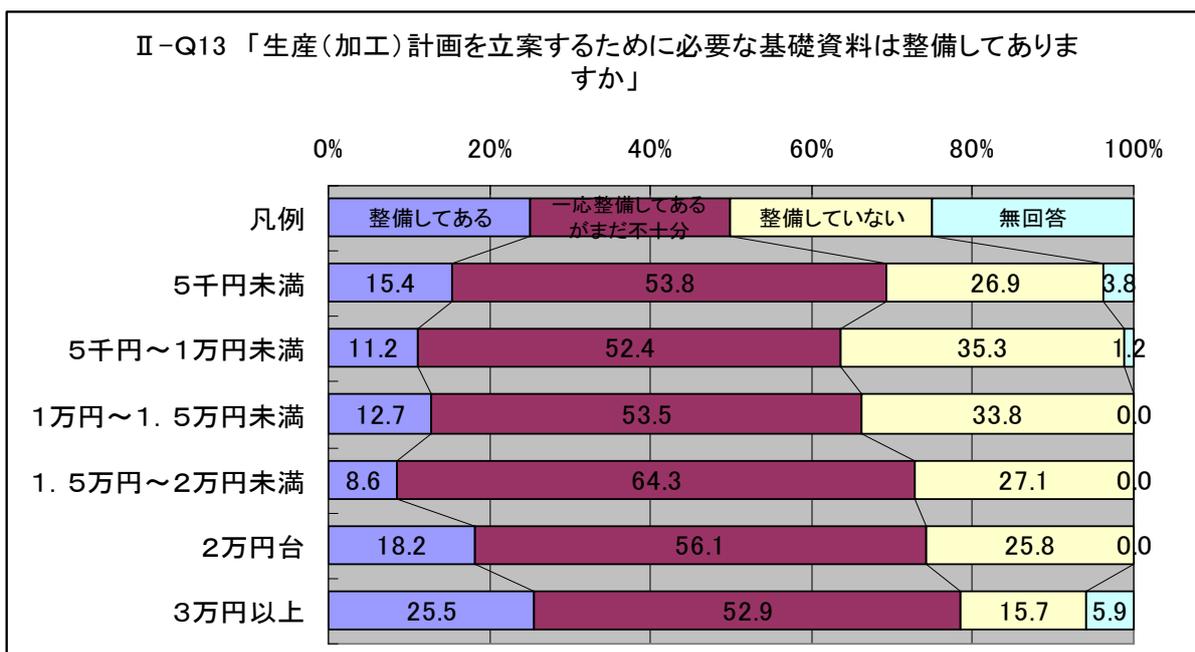


d. 平均工賃額別

平均工賃額別の事業所で見ると、3万円以上の平均工賃の事業所において「整備してある」とする割合が、25.5%と高くなっている。

一方、平均工賃が1.5万円～2万円未満の事業所において、その割合は8.6%と低い値になっているのが目立つ。

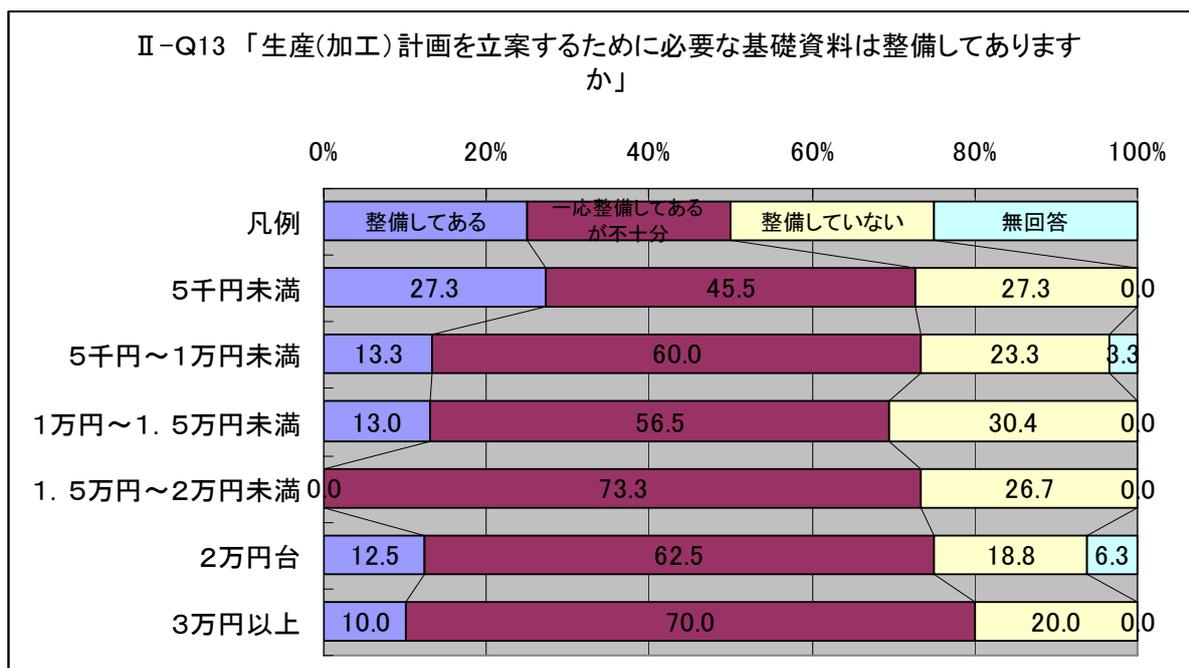
図2-2-9



e. 平均工賃額別（B型事業所のみ）

平均工賃額別にB型事業所のみを見てみると、3万円以上の平均工賃の事業所においても「整備してある」とする比率は10%に過ぎず、「一応整備してあるがまだ不十分な面がある」との回答を含めて、80%となっている。また、平均工賃額が1.5万円～2万円未満の事業所については、「整備してある」とする比率は0%であり、73.3%が「一応整備してあるがまだ不十分な面がある」と回答している。

図2-2-10



①-3 生産(加工)計画立案での各部署の参画（Ⅱ-Q14）

a. 全体

生産(加工)計画の作成に当たっては、まず、生産能力や材料の調達状況などに合わせて計画を立てることが求められる。

また、基本的には平準化された生産が効率的ではあるものの、販売の動向にフィットしていることも必要とされる。

したがって、生産(加工)計画の立案に当たっては、販売、受注計画との調整であるとか、利用者の状況等関連部門との調整や協議が求められる。

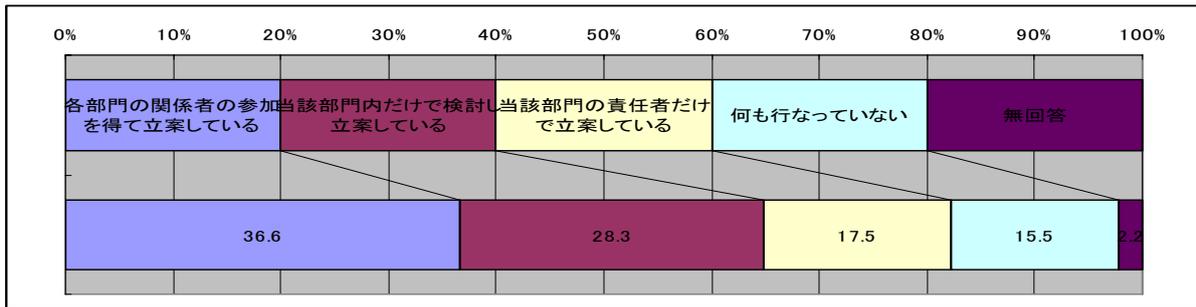
ここでは「生産(加工)計画の立案は各部門の関係者の参加によって行なわれますか」との設問をした。

その結果、全体の36.6%の事業所が「各部門の参加を得て立案している」との回答を得た。

また、「当該部門内だけで立案している」との回答は28.3%、「当該部門の責任者だけで立案」との回答は17.5%となっている。

一方、「何も行なっていない」とする回答は15.5%あった。

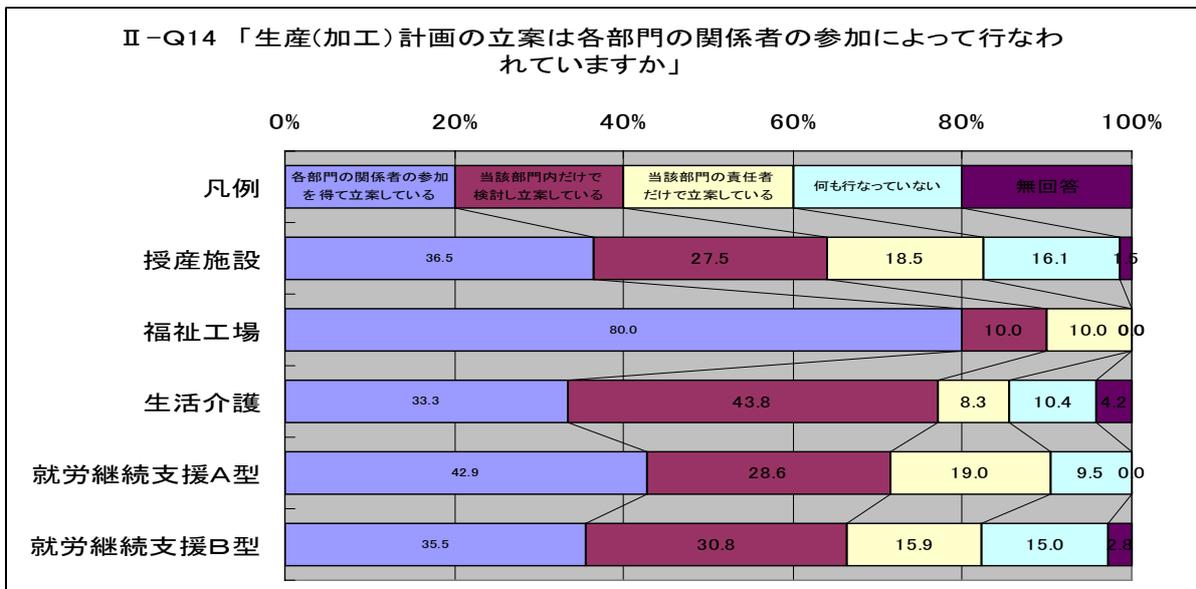
図2-2-11



b. 事業所種別

これを事業所種別に見ると、回答数が少ない福祉工場（10カ所）においては「各部門の参加を得て立案している」との回答は、80%の高い比率となっている。また、就労継続支援B型事業所においては、全体とほぼ同様のパターンとなっている。

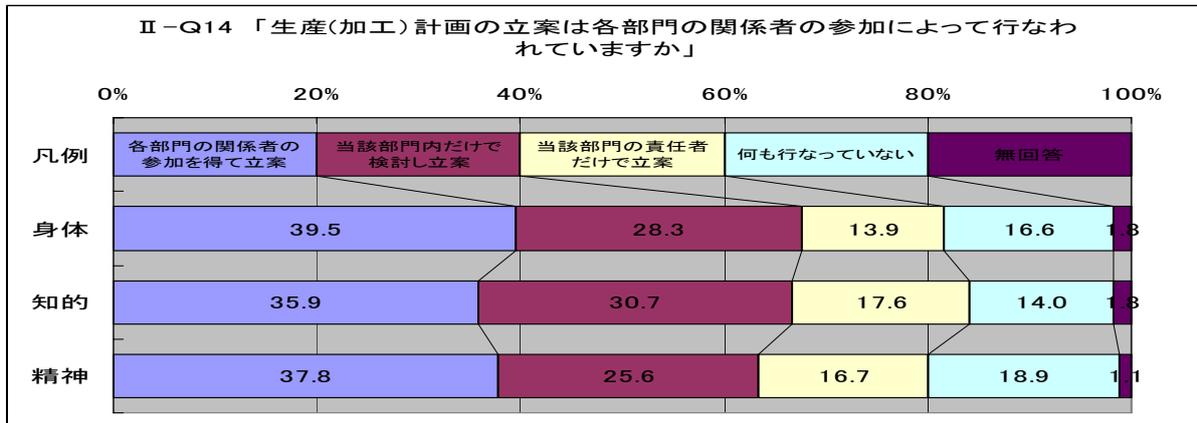
図2-2-12



c. 障害者種別

障害者種別ではそれほど顕著な違いはなく、知的障害者事業所において「当該部門内だけで検討し立案する」との比率が30.7%とやや高い点が目立つ程度である。

図2-2-13

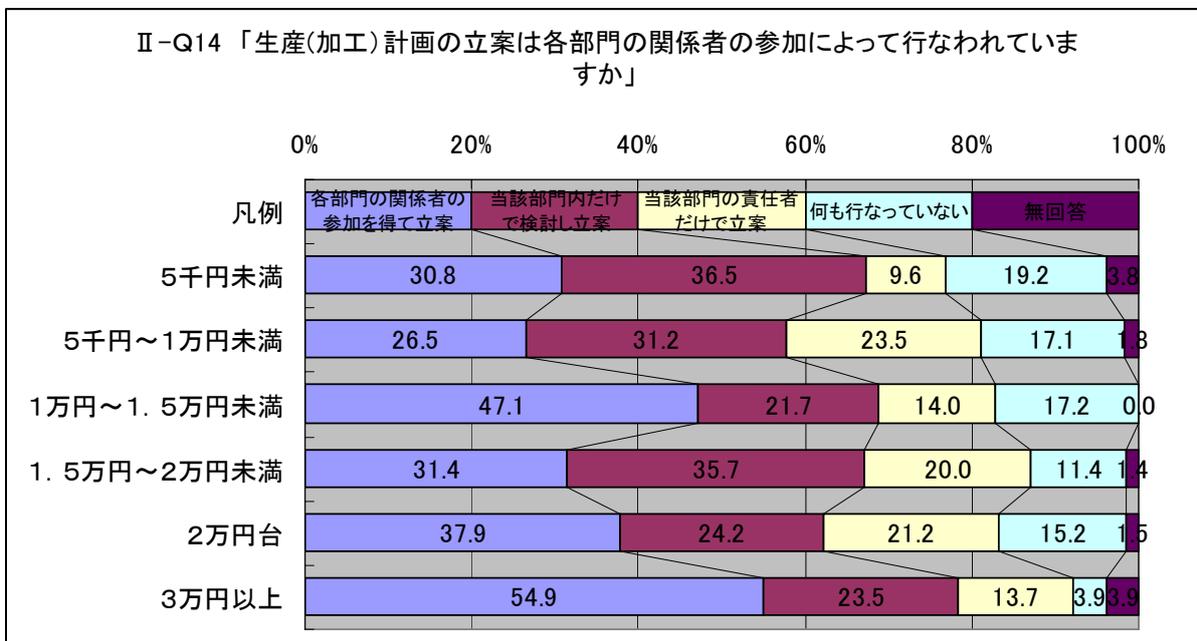


d. 平均工賃額別

平均工賃額別に見ると、傾向的な特性が顕著に現れており、平均工賃3万円以上の事業所では「各部門の参加を得て立案している」との回答は54.9%と高い比率を占めている。また、その逆に「何も行なっていない」という比率はわずか3.9%に過ぎない。

一方、平均工賃5千円未満の事業所においては、「何も行なっていない」とする回答比率は19.2%と高くなっている。

図2-2-14

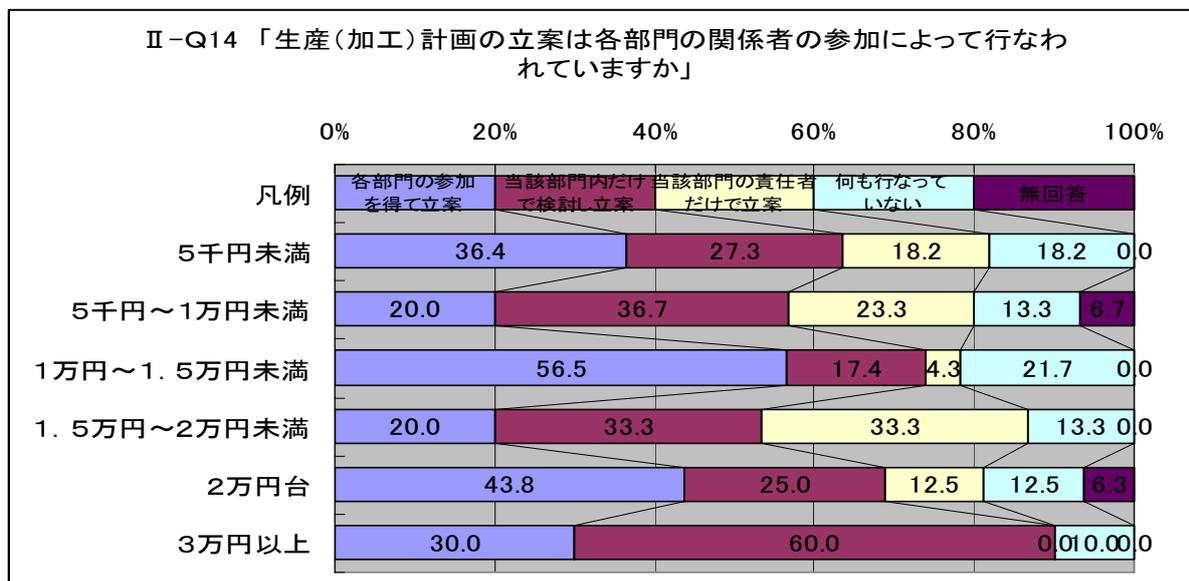


e. 平均工賃額別（B型事業所のみ）

ただし、平均工賃額別でもB型事業所（10ヵ所）だけで見てみると、必ずしも平均工賃が3万円以上のところであっても、「各部門の参加を得て立案」と回答している比率は30%に過ぎず、「当該部門だけで検討し立案」と答えるところが60%

と多数を占めている。

図2-2-15



①-4 生産計画と販売計画との調整 (II-Q15)

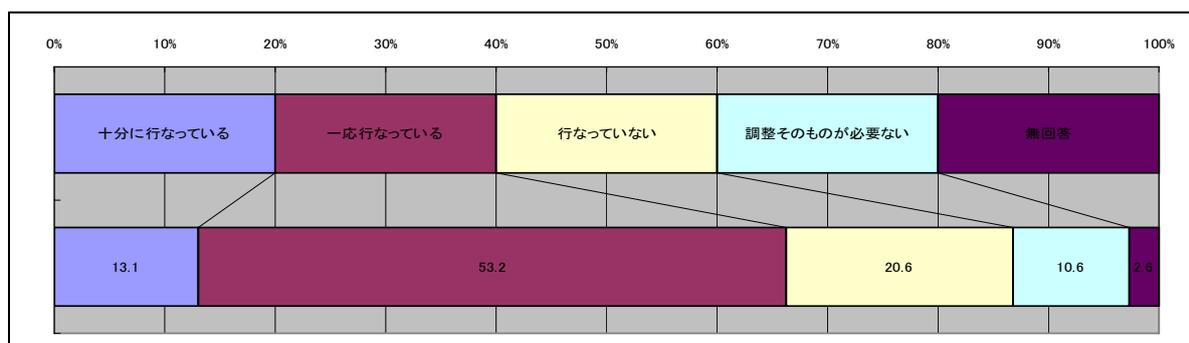
a. 全体

一般企業においては、販売サイドからのムリな要求で生産が混乱する事があるほか、生産・販売との連絡不十分による軋轢であるとか、飛び込みの注文や、受注後の仕様変更等いろいろなトラブルが発生することがある。それだけに、販売部署との協議、調整が大切な活動となってくる。

ここでは、販売という大括りではなく、特に販売計画との調整をどの程度行なっているかを聞いてみた。質問は「生産(加工)計画と販売計画との調整は十分に行なっていますか」とした。

事業所全体としては、「十分に行なっている」と答えた比率は13.1%であり、大多数(50.2%)は「一応行なっている」と答えている。また、「調整そのものが必要ない」とする事業所も10.6%を占めている。

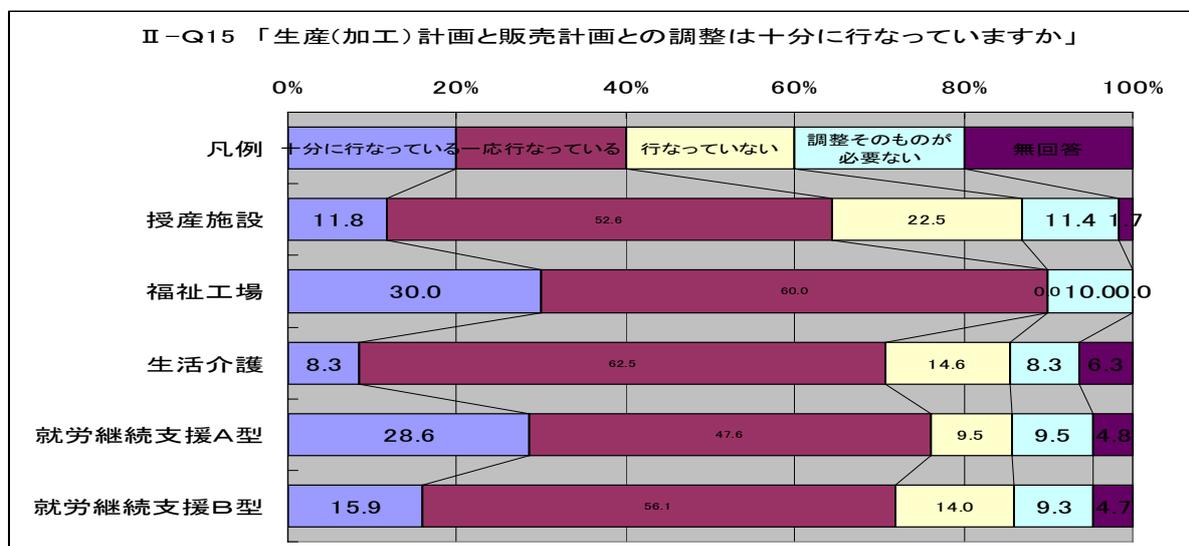
図2-2-16



b. 事業所種別

これを事業所種別で見ると、「十分に行なっている」とする比率の高い事業所は福祉工場の30%、次いで就労継続支援A型の28.6%の順となっている。

図2-2-17

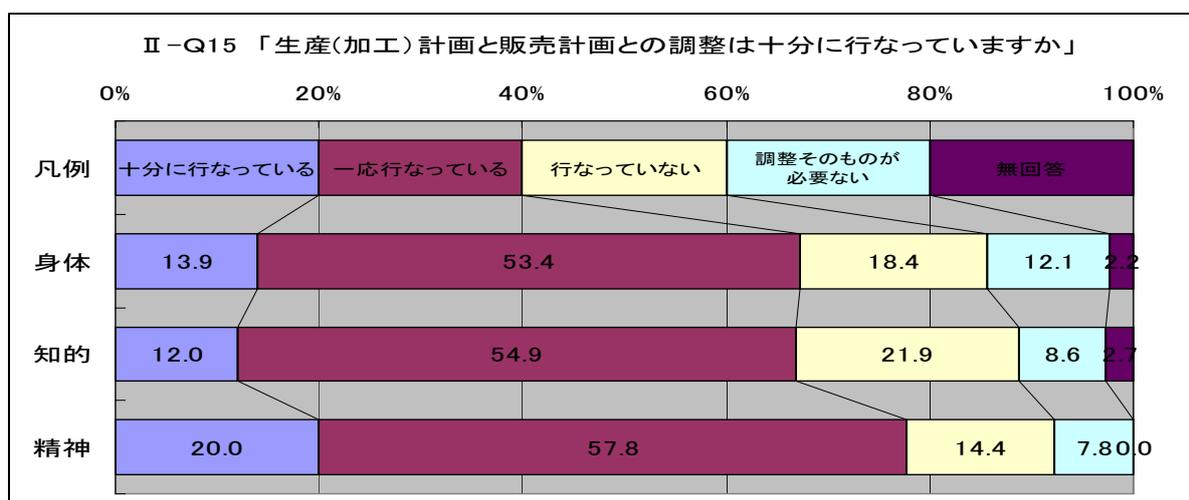


c. 障害者種別

障害者種別で見ると、精神障害者を主体とした事業所において「十分に行なっている」という比率が20%と高い。

一方、知的障害者を主体とした事業所において「行なっていない」という比率が21.9%と高い点が、やや目立つ。

図2-2-18

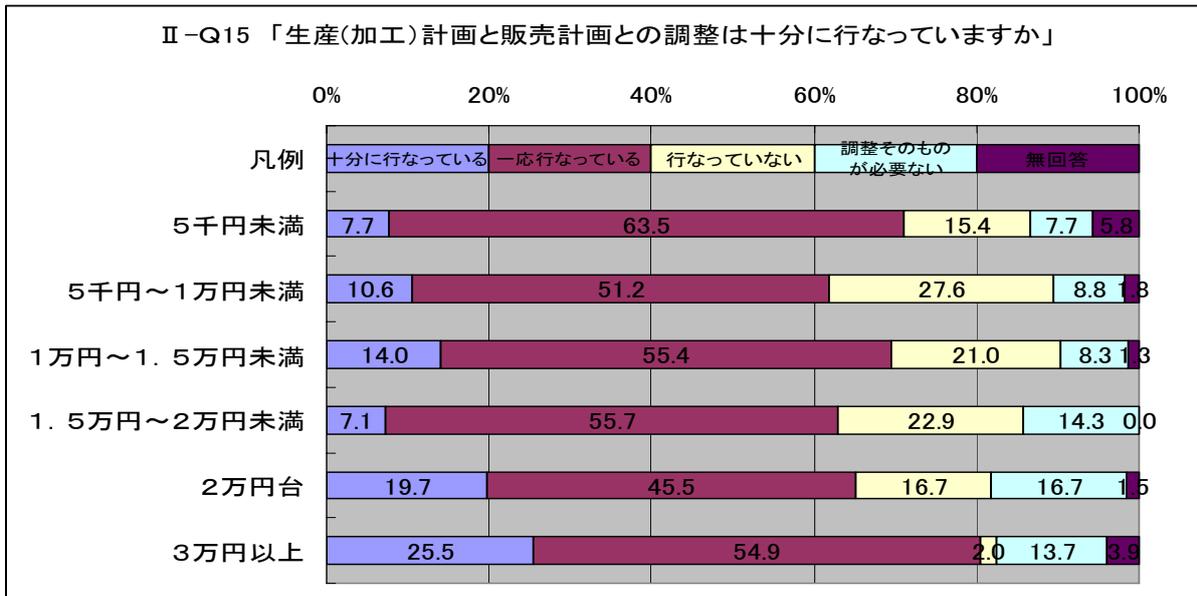


d. 平均工賃額別

平均工賃額別に見ると、比較的傾向がクリアに出ており、平均工賃額が高い事業所ほど、販売計画との調整を実施している比率が高い。

特に、平均工賃が3万円以上の事業所においては、販売計画との調整を「行なっていない」とする比率はわずか2%に過ぎない。

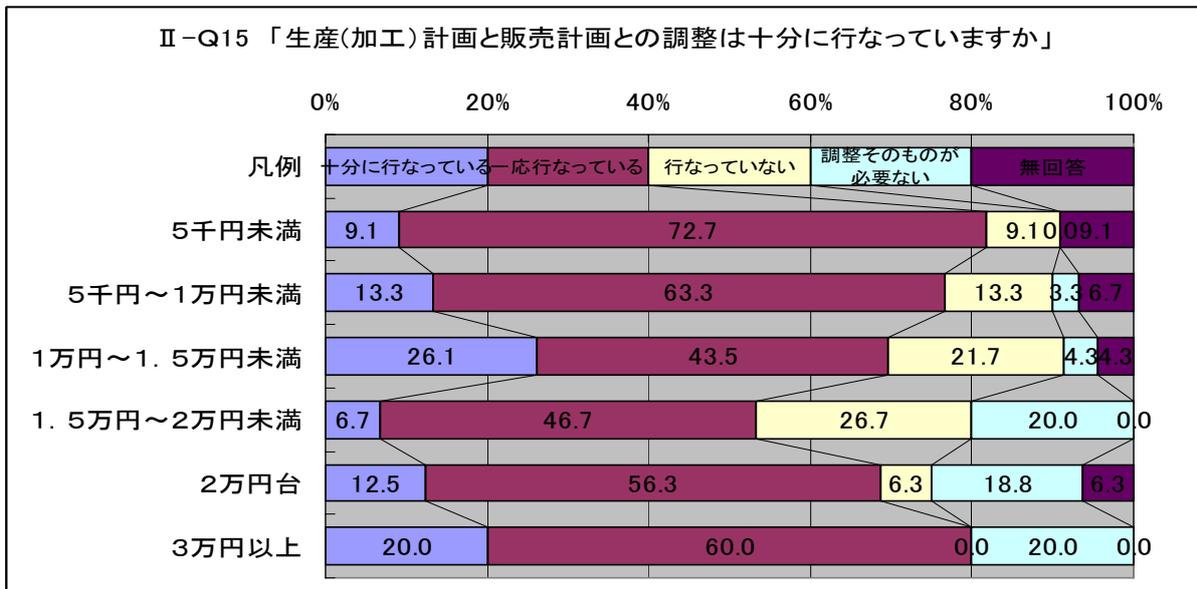
図2-2-19



e. 平均工賃額別（B型事業所のみ）

上記の傾向は平均工賃額別のうち、B型事業所のみを取り上げてても基本的に同様であるが、平均工賃1万円～1.5万円未満及び1.5万円～2万円未満の事業所において、「調整を行っていない」とする比率がいずれも20%を大きく上回っている点が目立つ。

図2-2-20



② 工程管理

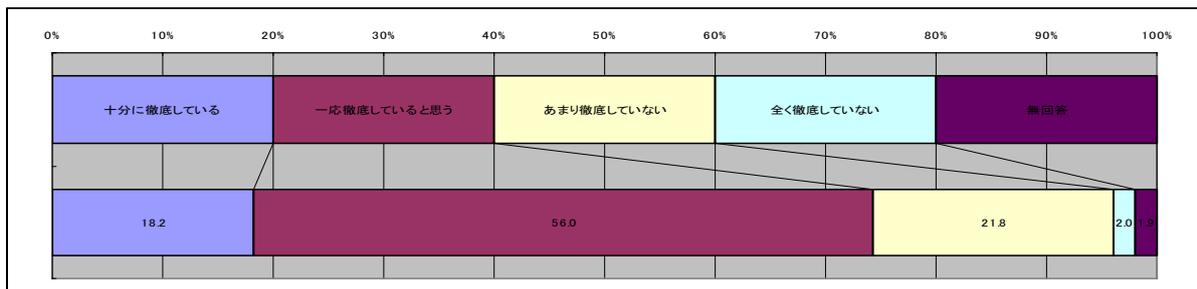
②-1 生産(加工)指図および作業指示（Ⅱ-Q16）

a. 全体

生産(加工)指図および作業指示は、日々における生産(加工)活動の基本であり、

本来は作業者に分かりやすい、製造指示書等をベースとして行なわれる。  
 その指示に基づく生産(加工)進捗状況の良し悪しによって、製品在庫不足や過剰在庫が発生することもあり大切な活動である。  
 ここでは「生産(加工)指図または作業命令の指示方法は徹底していますか」との設問により、各事業所の状況を把握することとした。  
 その中で、「十分に徹底している」が18.2%、「一応徹底していると思う」が56.0%と、あわせて74.2%が何らかの形で生産(加工)及び作業命令の指示が行なわれているとの結果が出ている。

図2-2-21

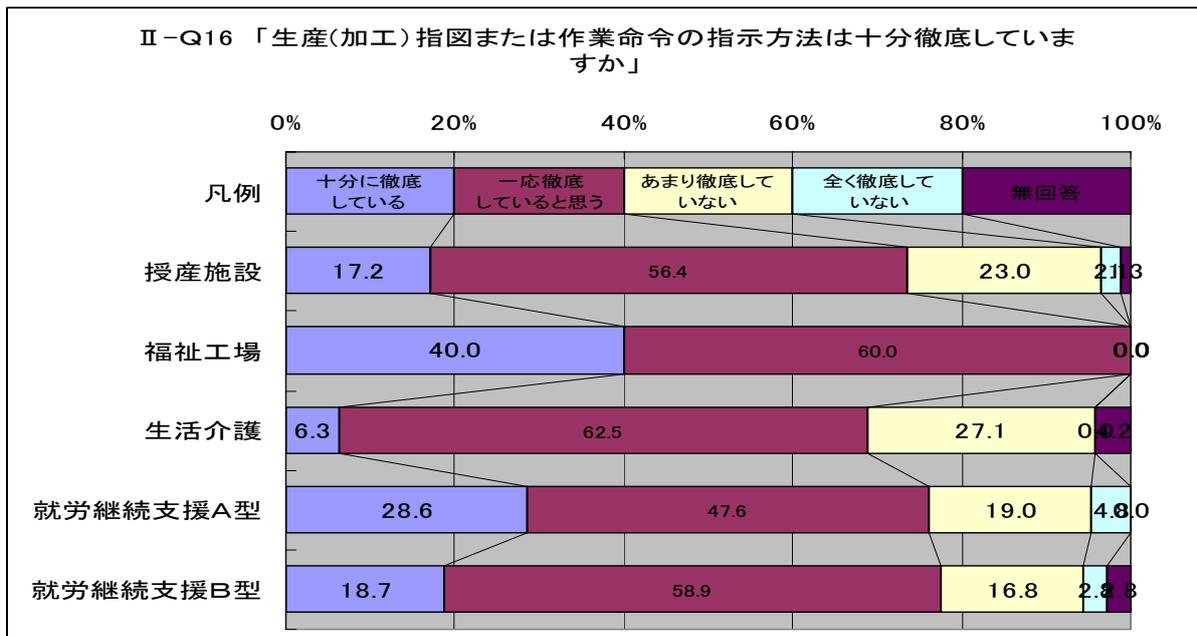


b. 事業所種別

事業所種別に見るとそれぞれの種別によりバラツキがあり、「十分に徹底している」とする事業所は福祉工場の場合が40.0%に対して、生活介護事業所は6.3%に過ぎない。

就労継続支援B型事業所は、ほぼ全体並みの18.7%となっている。

図2-2-22

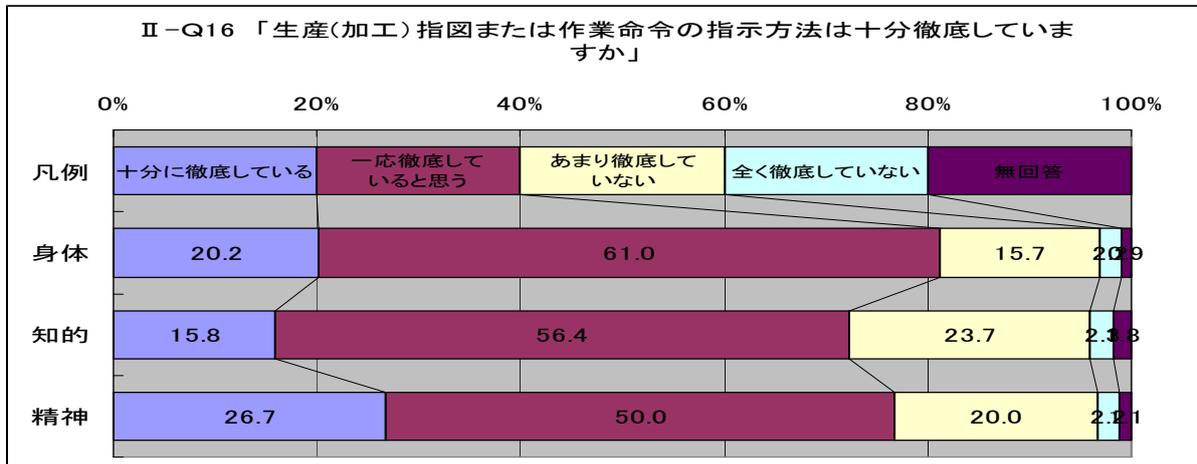


c. 障害者種別

障害者種別の事業所においてもそれぞれの特性に応じ、作業指示の徹底度合いが異なる結果となっている。

精神障害者を主体とした事業所が「十分に徹底している」割合が26.7%あるのに対し、知的障害者を主体とした事業所の場合は同15.8%と少ない。

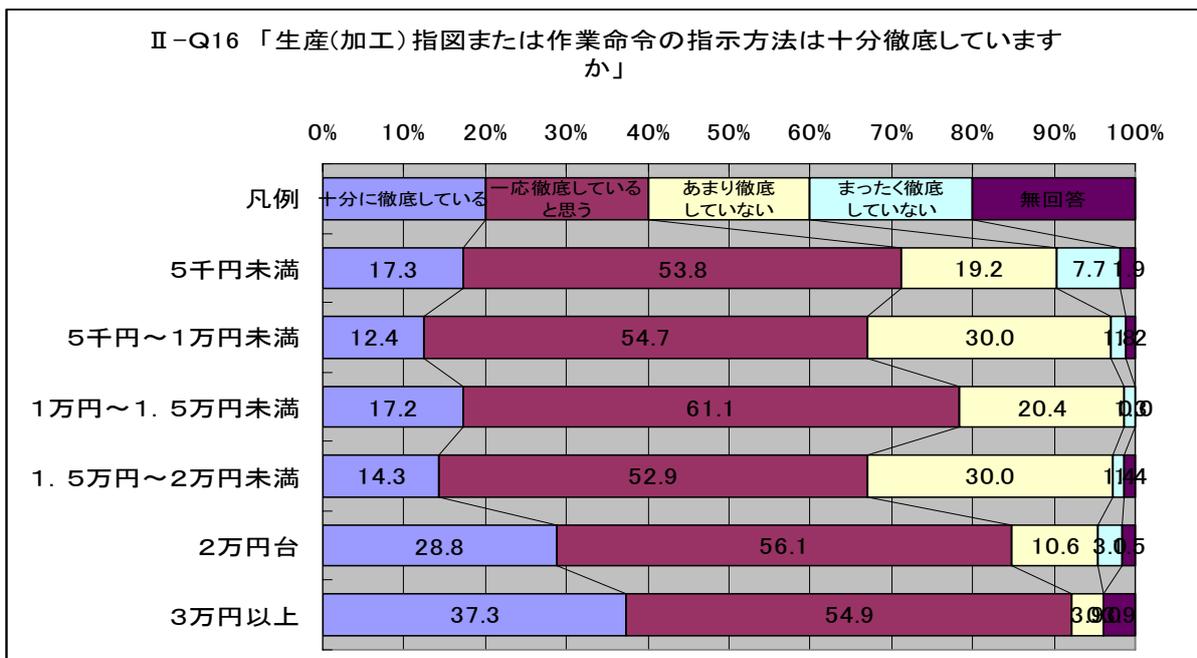
図2-2-23



d. 平均工賃額別

作業指示の徹底度合いを平均工賃額別の事業所で見ると、全体の傾向がクリアになっているのがわかる。平均工賃水準が上がるに従い、「十分に徹底している」の割合が高くなる。平均工賃額が5千円～1万円未満及び1.5万円～2万円未満の事業所においては「あまり徹底していない」とする比率が30%に達している。

図2-2-24

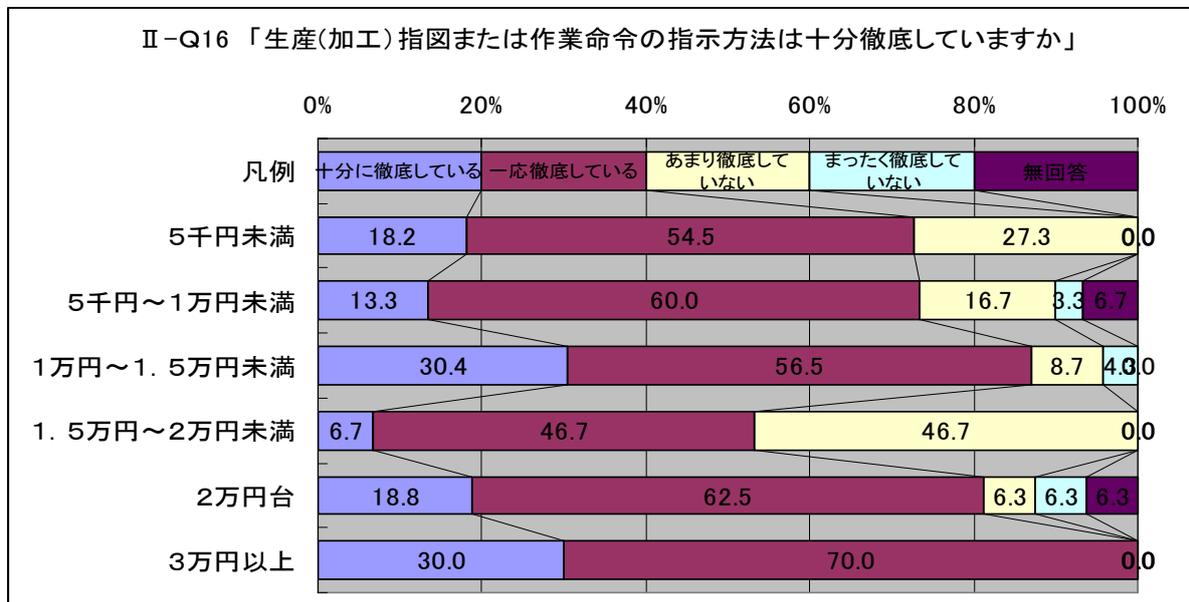


e. 平均工賃額別（B型事業所のみ）

平均工賃額別にB型事業所のみを取り出して見ると、平均工賃額が1.5万円～

2万円未満の事業所において、「あまり徹底していない」とする割合が46.7%と約半数を占める。一方、平均工賃額が3万円以上の事業所においては、その割合は0となっている。

図2-2-25



②-2 仕掛品の管理、保管 (Ⅱ-Q17)

a. 全体

仕掛品とは、原材料を製造工程に投入した時点から製品完了までの、加工・組立工程途中の物を言う。

在庫と仕掛品を合せて、棚卸資産と称されるが、一般的に製造業の物を作る実力は、この棚卸資産の量と内容に表れる。

つまり、製造力が強い事業所・工場は、通常、生産期間が短く、仕掛品や在庫も少ない。

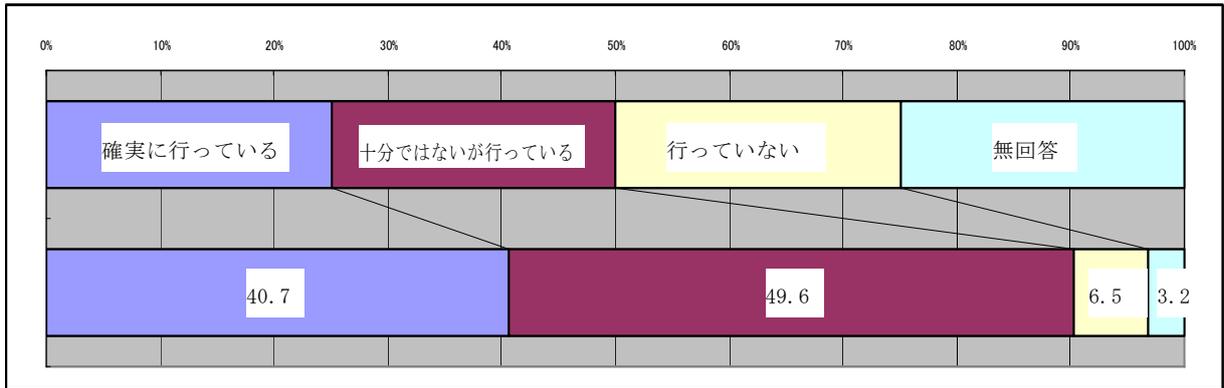
こうした問題意識から、仕掛り品目の特性に合った適切な保管場所で、確実な入出庫管理が行なわれているかなど、仕掛品の保管、管理状況について聞いてみた。

ここでの質問は「仕掛品の管理、保管は確実に行っていますか」として、各事業所での状況を把握した。

全体として「確実に行なっている」が40.7%と高い水準を示し、「十分ではないが行なっている」が49.6%となっている。

あわせて9割を超える事業所が、何らかの形で仕掛品の管理、保管を行なっているという好結果が得られている。

図2-2-26



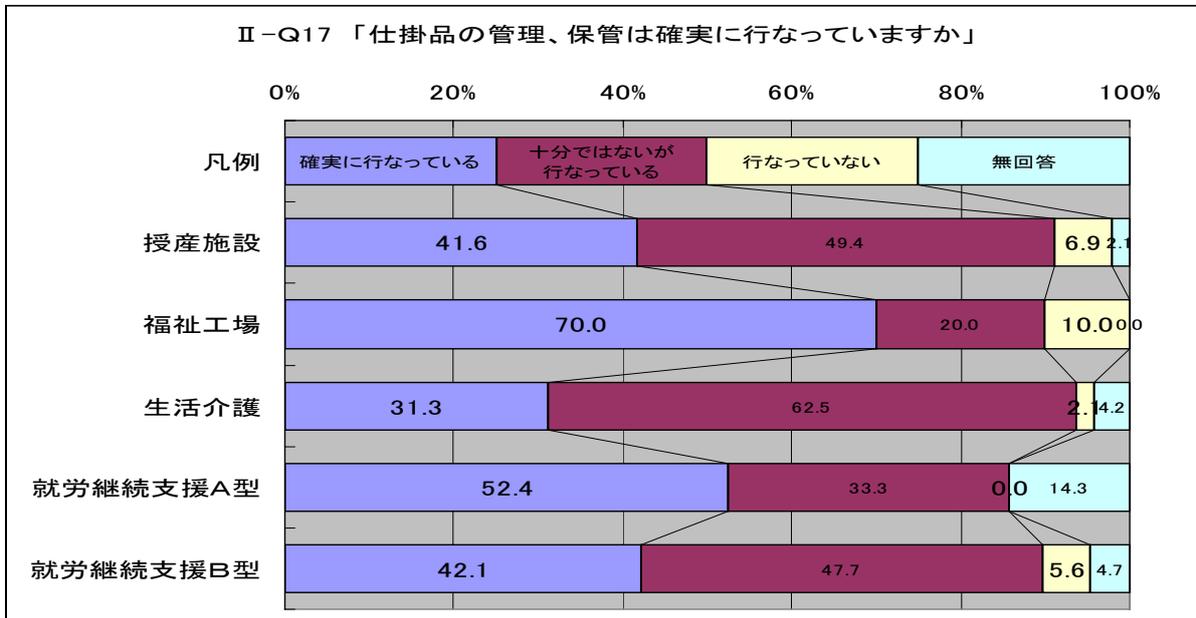
b. 事業所種別

事業所種別ごとに仕掛品の管理、保管状況を見てみると、基本的には管理、保管を「こなしていない」とするところはいずれの事業所種別においても10%に満たない。

福祉工場についてのみ10%となっているものの、逆に「確実にこなしている」とする比率も70%と断然多い点が特色となっている。

就労継続支援B型事業所においては、「確実にこなしている」が42.1%と全体平均をやや上回っている。

図2-2-27



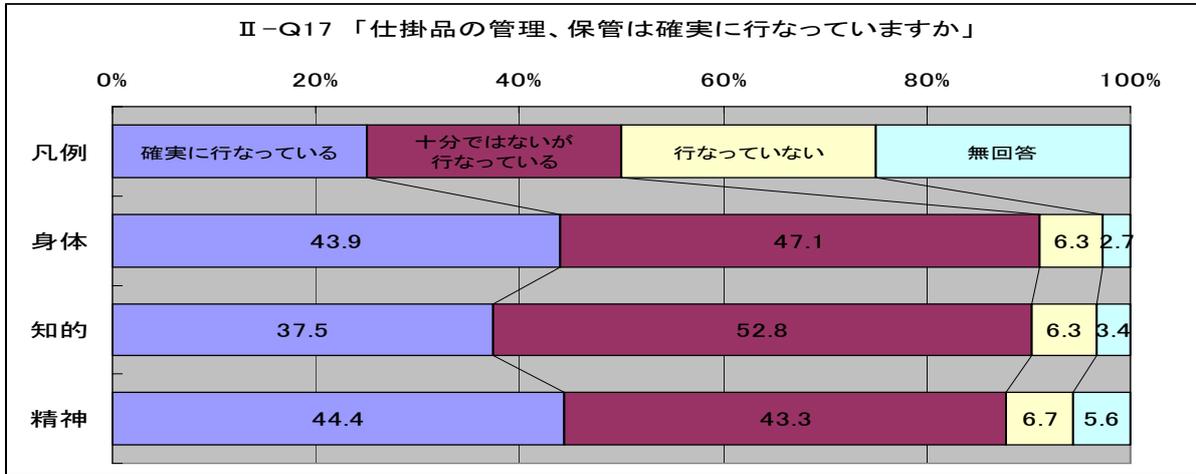
c. 障害者種別

障害者種別の事業所を見ると、この仕掛品の管理、保管状況についての差異は殆ど見られない。

強いて言うと知的障害者を主体とした事業所において「確実にこなしている」とする比率が37.5%とやや低い。

いずれの障害者種別の事業所を見ても「行なっていない」とする比率は7%に満たず、低い数値となっている。

図2-2-28

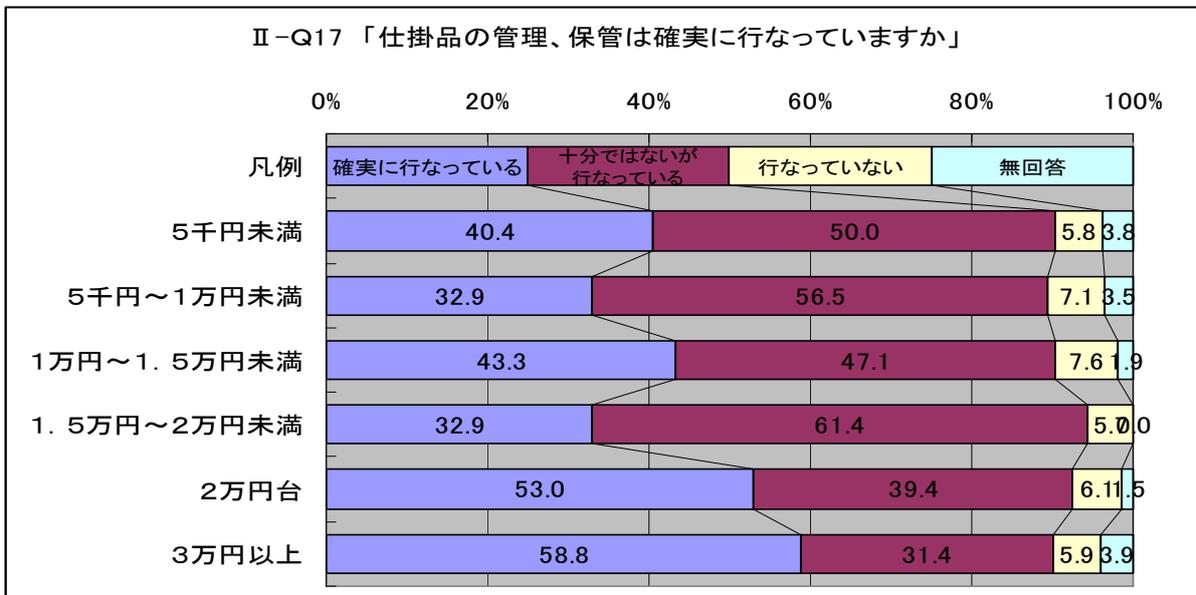


d. 平均工賃額別

平均工賃額別の事業所での仕掛品の管理、保管状況は、平均工賃額の高い事業所において確実にこなわれていることが良くわかる。

平均工賃額が2万円台に事業所では「確実にこなしている」とする比率は53.0%であり、また同3万円以上の事業所も同58.8%となっている。

図2-2-29

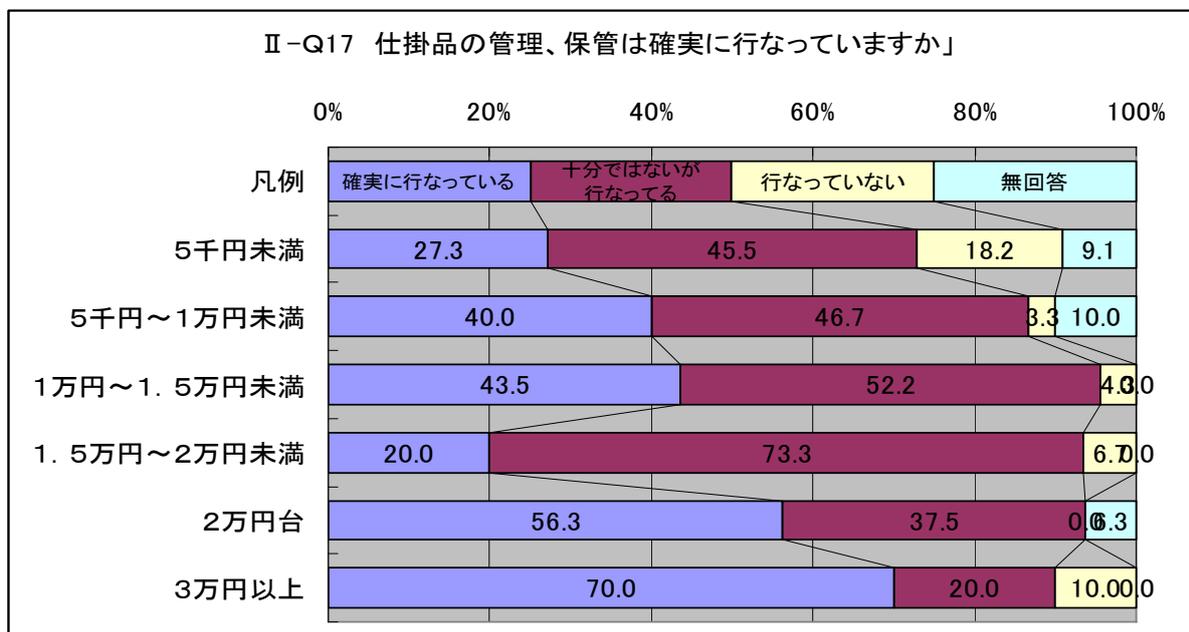


e. 平均工賃額別(B型事業所のみ)

平均工賃額別の事業所において、B型事業所だけを取り上げ集計してみると、平均工賃3万円以上の事業所の場合は、より顕著な数値を示しており、「確実にこなしている」とする比率は、実に70.0%を示している。一方、平均工賃額が1.5

万円～2万円未満の事業所においては同20.0%、また平均工賃額が5千円未満の事業所においても同27.3%に過ぎない。

図2-2-30



②-3 生産(作業)の記録(II-Q18)

a. 全体

生産計画に沿った各種の生産実績は、毎日正確にデータを記録することが求められる。

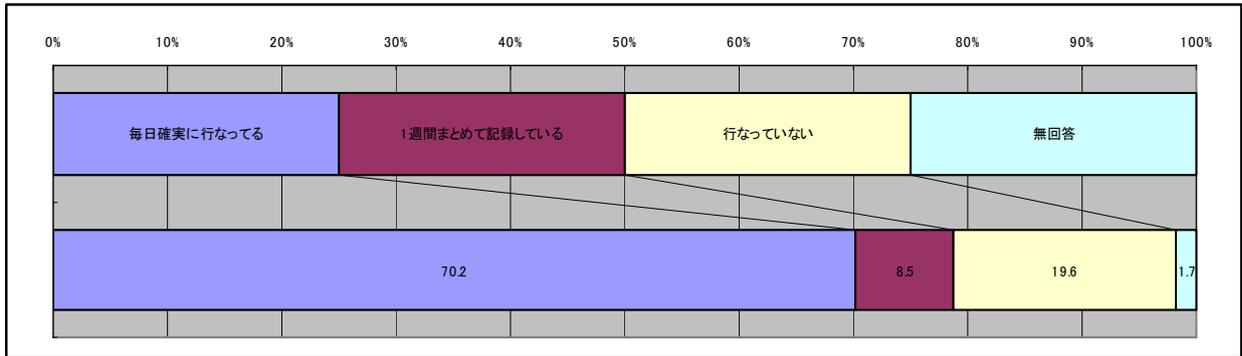
毎日正確に記録され、集計されて、関係部署にフィードバックされ、その日の結果を直ちに翌日の計画に反映させることが、日々の基本活動として大切なことであり、これにより「PDCA」の輪を回すことができる。

作業者が毎日の作業結果(作業時間、材料使用量、生産量、各種作業条件など)を記録しているか、といった視点で本設問を考えた。

設問は「毎日の作業時間や生産(加工)数を記録していますか」とした。

これに対する回答状況は「毎日確実にこなしている」との割合は70.2%と非常に優れた結果となっている。「1週間まとめて記録している」とする比率はわずか8.5%に過ぎない。

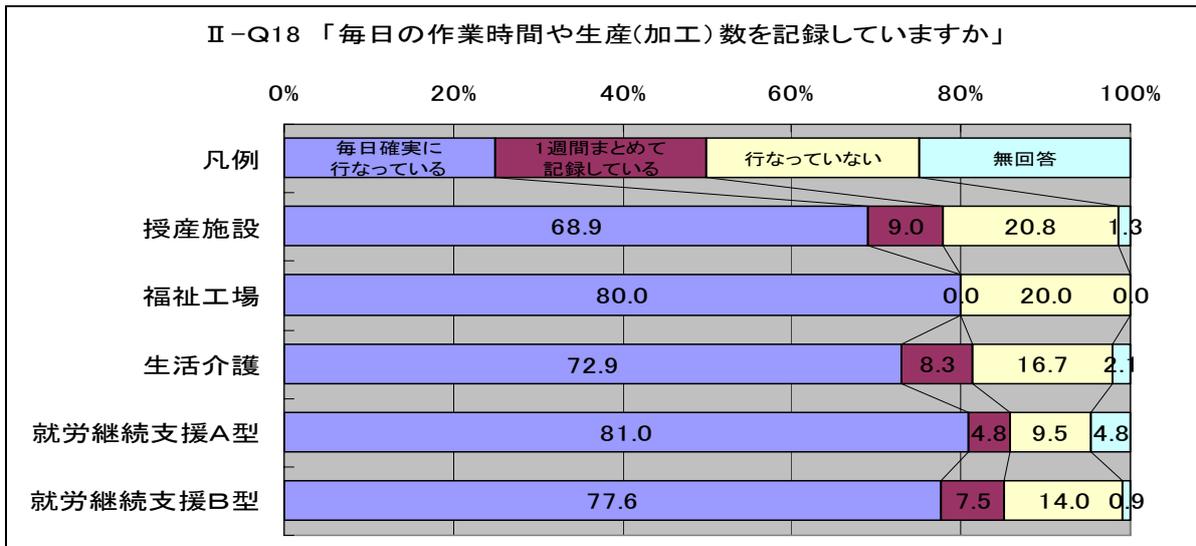
図2-2-31



b. 事業所種別

事業所種別に見ても傾向は大きく変わらず、いずれの事業所も「毎日確実にこなしている」とする割合は7割から8割と高い水準となっている。一方、授産施設や福祉工場においては「行っていない」とする比率が、それぞれ20%と、やや高い結果となっている。

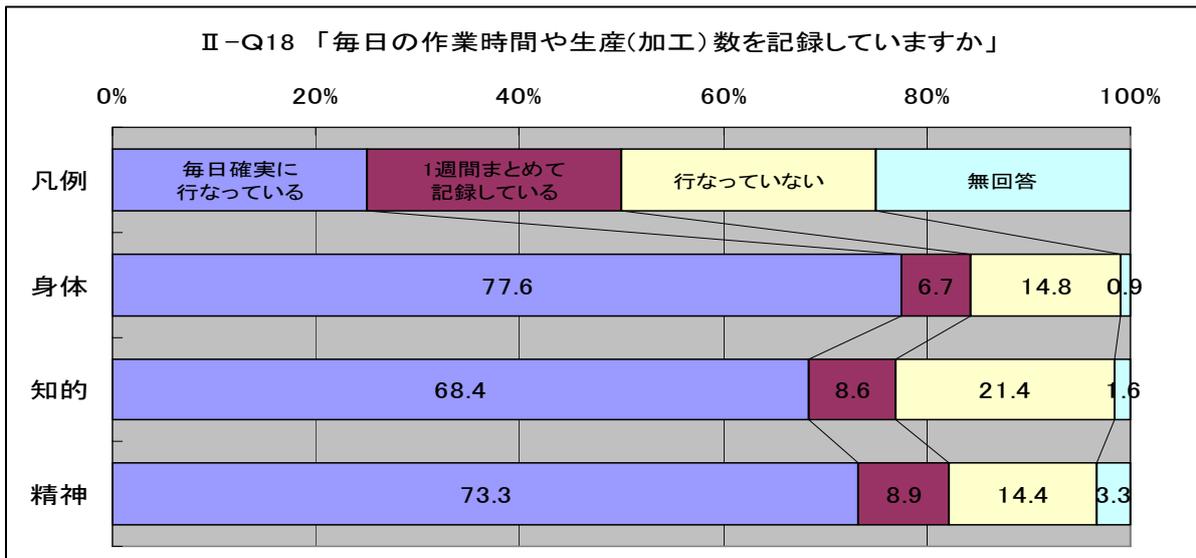
図2-2-32



c. 障害者種別

障害者種別の事業所で比較してみると、基本的に大きな差異はないものの、知的障害者を主体とした事業所において「行っていない」とする割合が21.4%となっている点が目に付く。

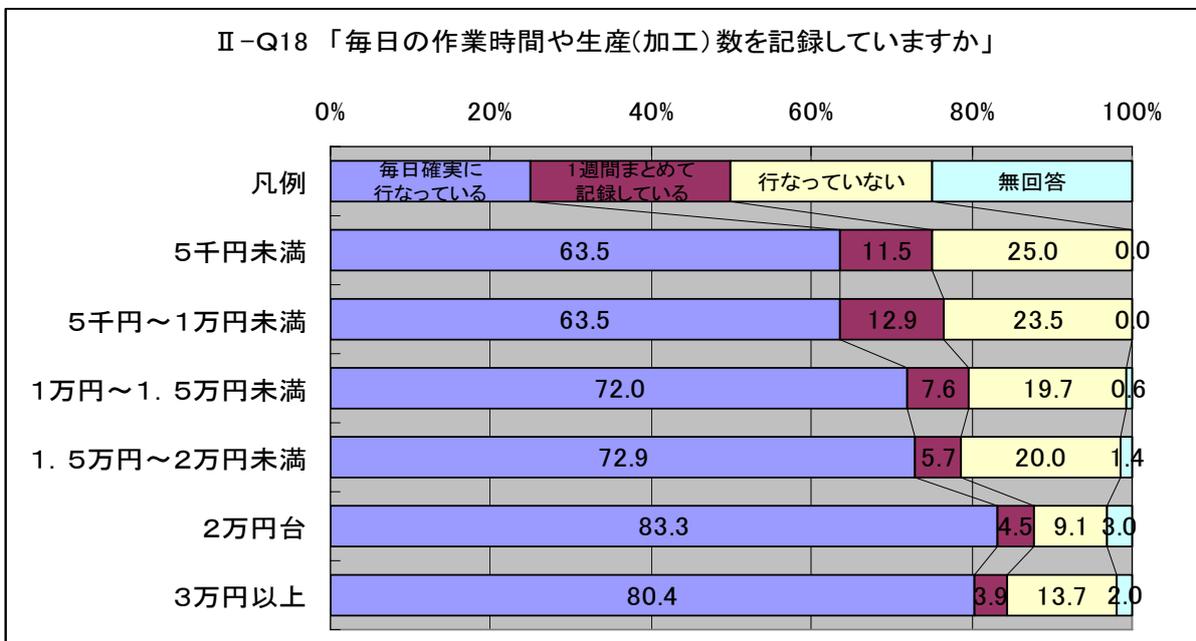
図2-2-33



d. 平均工賃額別

平均工賃額別で事業所を見てみると、やはり平均工賃の高い事業所ほど「毎日確実に行なっている」という比率が高くなっていることがわかる。平均工賃額3万円以上の事業所では同80.4%であるのに対し、平均工賃額5千円未満の事業所では同63.5%となっている。

図2-2-34



e. 平均工賃額別（B型事業所のみ）

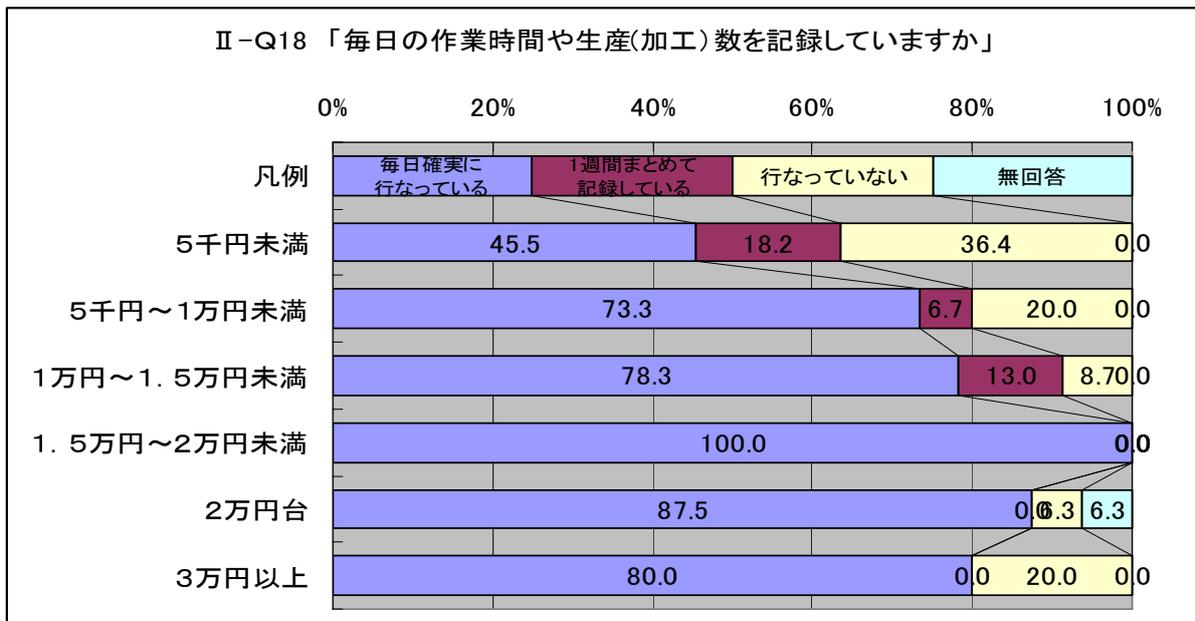
平均工賃額別にB型事業所のみを取り出してみると、上記に比べやや様子が異なる。

特に平均工賃額3万円以上の事業所では「毎日確実に行なっている」という比率は

80.0%を占めてはいるものの、その対極にある「行っていない」という比率は20.0%とやや高い。

また、平均工賃額1.5万円～2万円未満の事業所において「毎日確実にこなしている」という比率が100.0%であるのに対し、平均工賃額5千円未満の事業所は同45.5%に過ぎない。

図2-2-35



### ③ 作業管理

#### ③-1 作業マニュアル (Ⅱ-Q19)

##### a. 全体

作業マニュアルは、利用者がそれぞれの役割を担う状況において、当該作業についてどのように対応すべきかを説明したものである。

一般的に作業マニュアルは、企業や組織において各作業を遂行するうえでの行動を明文化して示し、基本的に作業者が異なっても一貫性のある行動をとらせるものであり、組織内における作業の標準化を実現するツールともなる。ただし、障害者を対象とした作業マニュアルは、それぞれの障害の状況であるとか、レベルにより様々な想定をベースとして記載されなければならない。

ここでは各事業所において、作業マニュアルの有無だけでなく、どのような作業マニュアルを用意しているのかも含め、解答欄に織り込んだ。

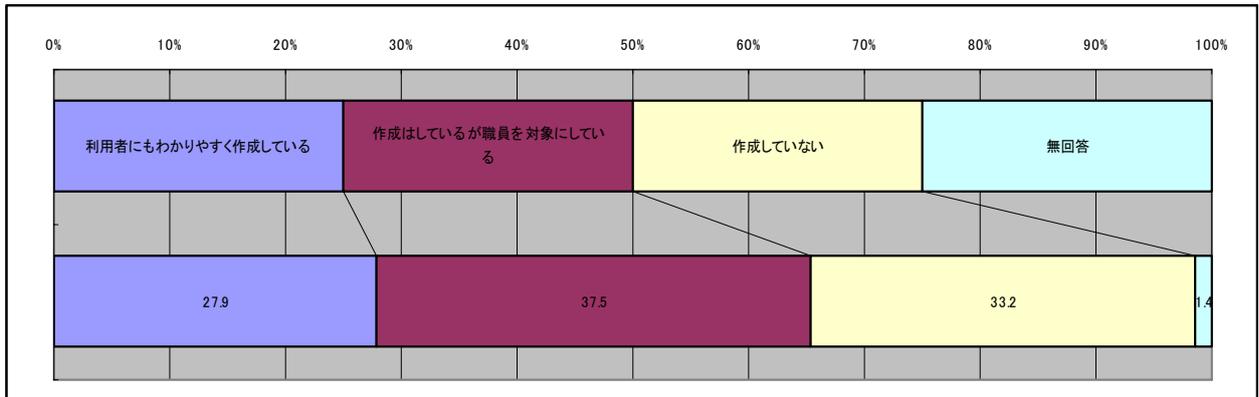
設問としては「作業マニュアルを作成していますか」とした。

回答の状況は大きく3等分される結果となった。

内容としては「イラストや写真、漢字にルビをふる等利用者にもわかりやすく作成している」が27.9%、「作成はしているが職員を対象としている」は37.5%。

そして「作成していない」は33.2%である。

図2-2-36

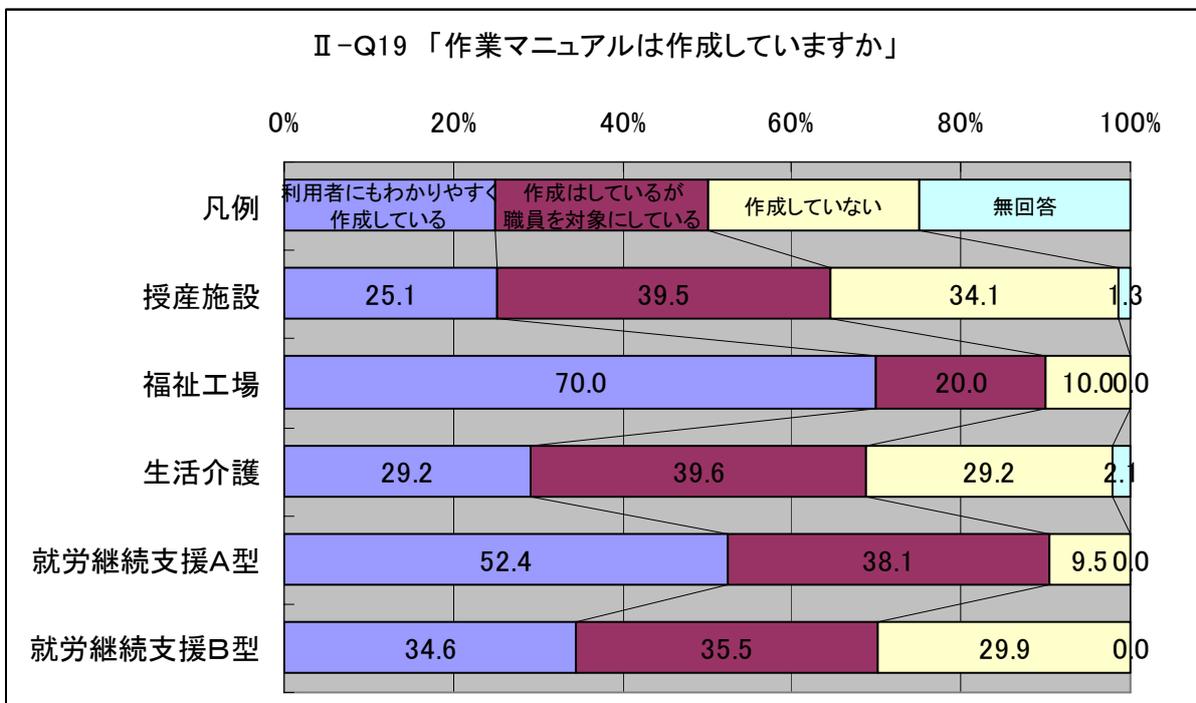


b. 事業所種別

事業所種別に見ると、かなり状況に差異が見られる結果となっている。福祉工場においては、利用者を意識した作業マニュアル「イラストや写真、漢字にルビをふる等利用者にもわかりやすく作成している」と答えた比率が70.0%を占め、次いで就労継続支援A型事業所は52.4%となっている。

一方、就労継続支援B型事業所は34.6%と全体平均をやや上回る数となっている。

図2-2-37

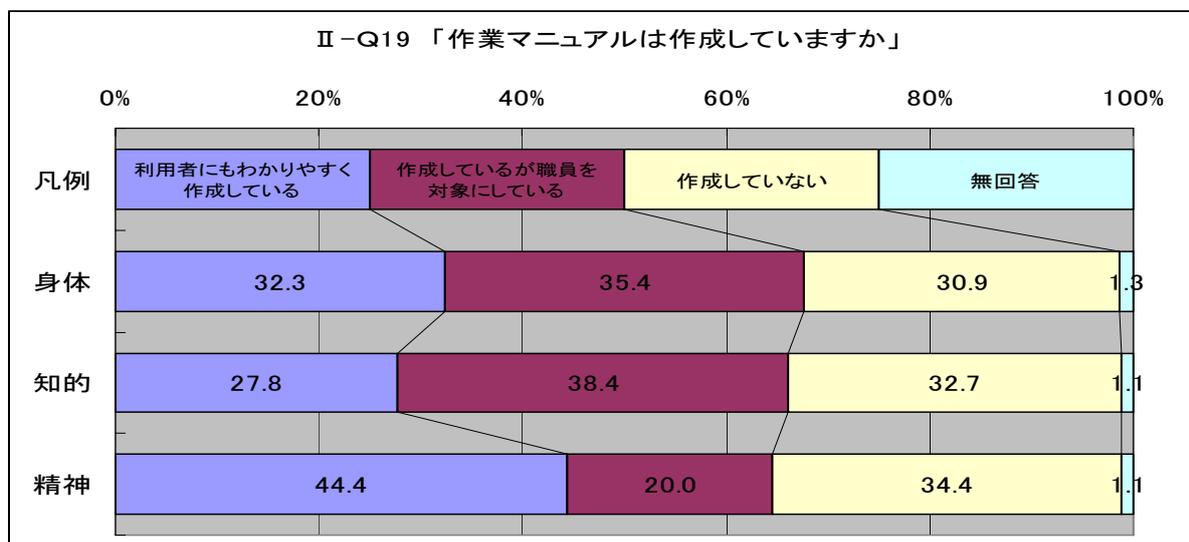


c. 障害者種別

障害者種別で見ると、特に精神障害者を主体とした事業所は「イラストや写真、漢字にルビをふる等利用者にもわかりやすく作成している」と答えた割合は

44.4%と、かなり高い比率を示している。対して、知的障害者を主体とした事業所においては、同 27.8%となっている。

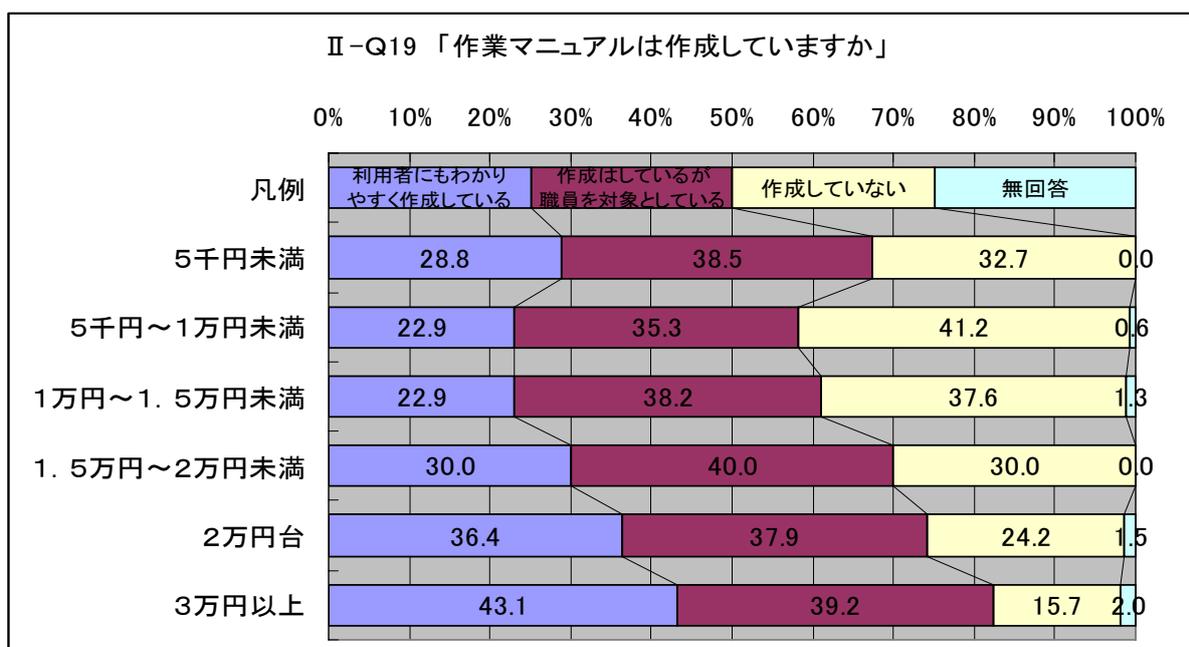
図2-2-38



d. 平均工賃額別

平均工賃額別事業所において、作業マニュアルの作成実態を見ると、工賃額の高い事業所ほど傾向的に「イラストや写真、漢字にルビをふる等利用者にもわかりやすく作成している」とする比率が高くなっている。特に平均工賃額 3 万円以上の事業所では、その割合は 43.1%を占めている。

図2-2-39



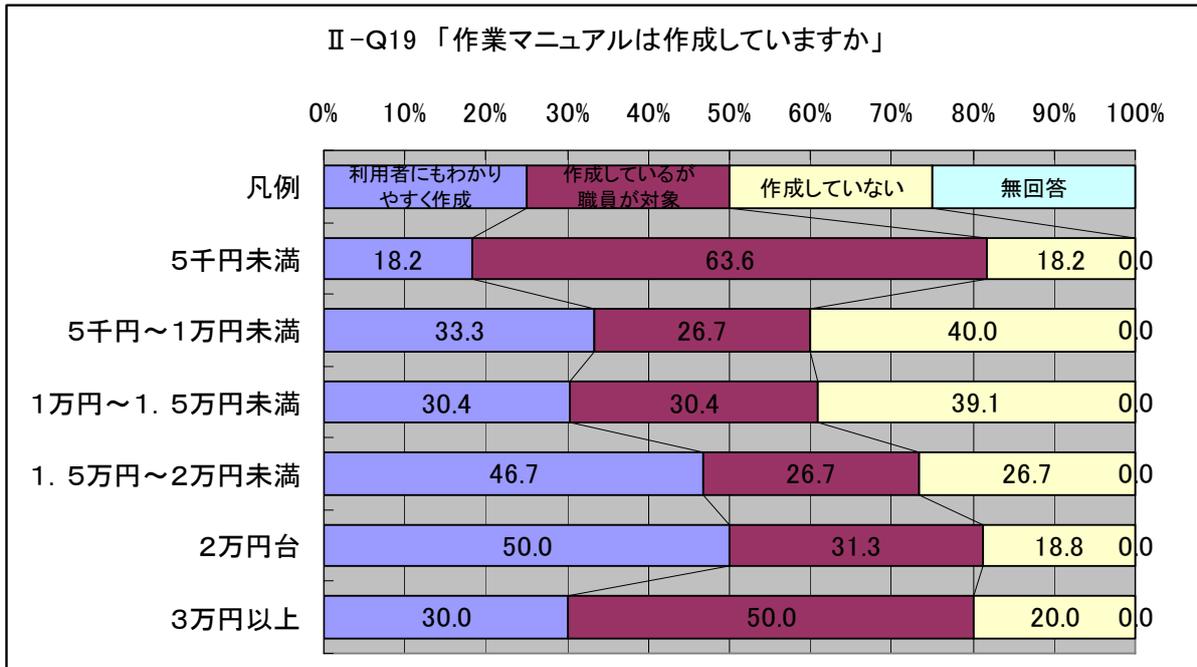
e. 平均工賃額別（B型事業所のみ）

平均工賃額別にB型事業所のみを取り上げてみると、やや様相が異なっ

くる。平均工賃額3万円以上の事業所において「イラストや写真、漢字にルビを  
 ふる等利用者にもわかりやすく作成している」とする割合は30%に対し、同2万  
 円台の事業所の場合、その割合は50.0%を占めている。

一方、平均工賃額1万円～1.5万円未満、及び同5千円～1万円未満の事業所にお  
 いては「作成していない」とする割合は約4割を占めている。

図2-2-40



③-2 作業環境 (5S) (II-Q20)

a. 全体

作業場の環境整備は、品質確保・安全法規遵守など以外にも、利用者の作業能率とも密接な関係がある。

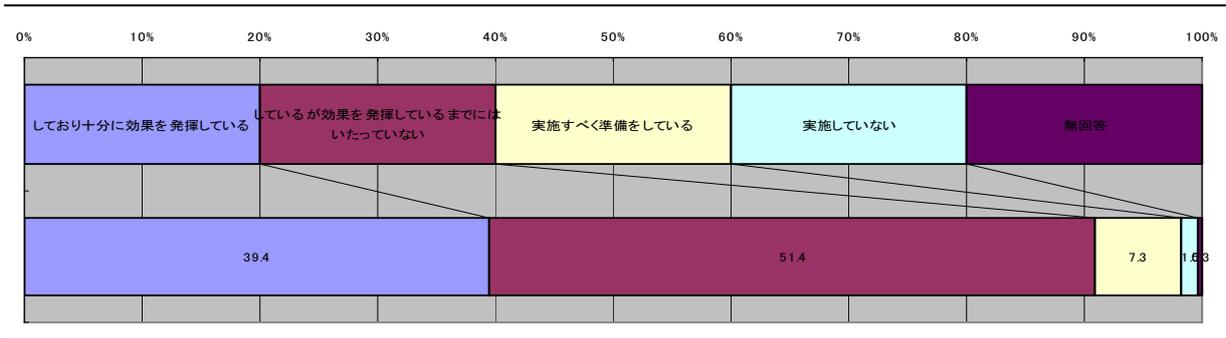
具体的には、整理整頓、置き場所や通路の選定・確保、棚や容器の整備、作業台の高さや材料・工具などの配置などを含め、作業場の環境を適性に維持することは、事業所にとり大事な取り組みとなる。

中でも整理・整頓・清掃・清潔・躰、といった5Sの推進については、職場改善の全ての基本であり、こうした活動が、仕掛在庫削減、作業改善、設備改良、作業の合理化、日程計画の改善、不良品対策等向上管理全般につながって行く。

こうした作業環境の実態を把握する為「作業環境を良くするための取り組み（整理、整頓、清掃）をしていますか」との設問を用意した。

回答状況は「しており十分に効果を発揮している」が39.4%であり、また「しているが効果を出すまでに至っていない」の51.4%を含めると、何らかの形で作業環境整備の取り組みをしている事業所は9割を超える結果となっている。

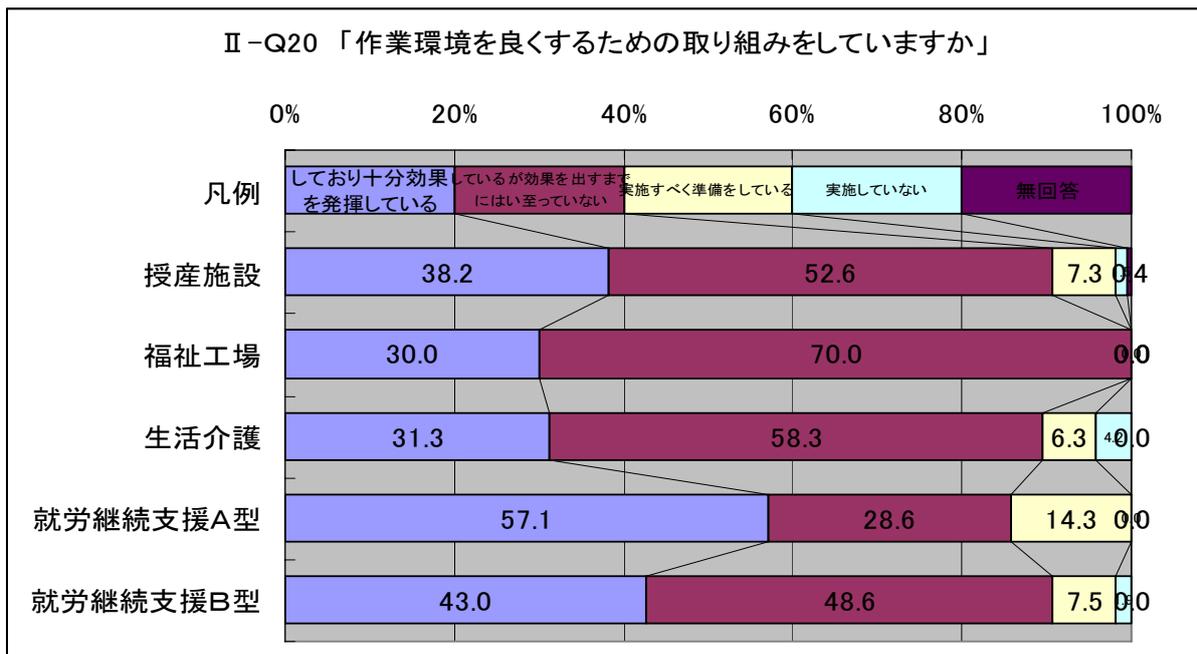
図2-2-41



b. 事業所種別

作業環境整備への取り組み状況を、事業所種別に見てみると、就労支援継続事業所とそれ以外の事業所と傾向がやや分かれる結果となっている。特に、就労支援継続A型事業所においては「しており十分に効果を発揮している」が57.1%を占め、また同B型事業所はそれに次いで43.0%となっている。

図2-2-42

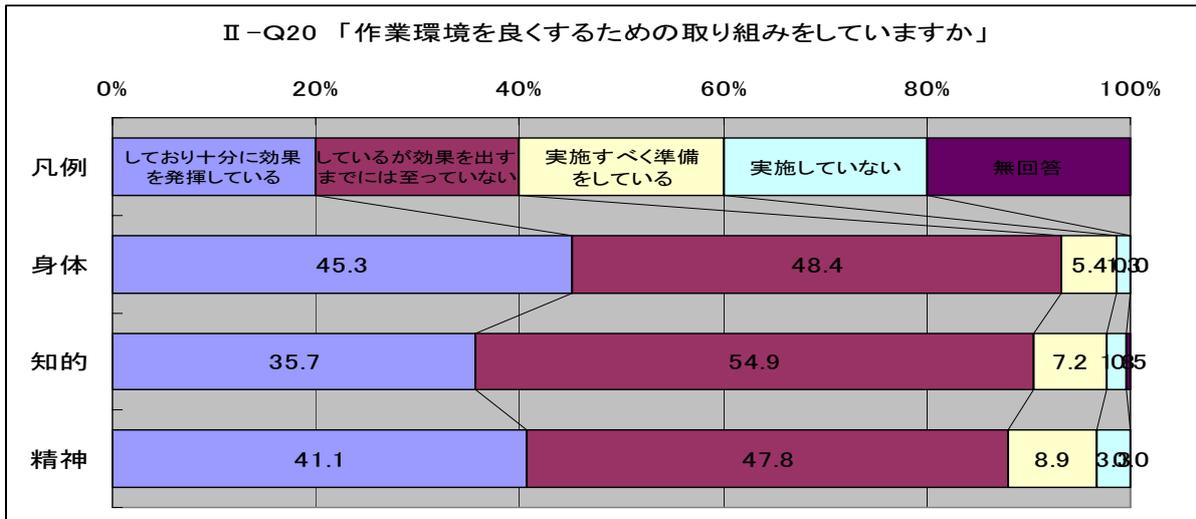


c. 障害者種別

障害者種別事業所で見ると、身体障害者を主体とする事業所では「しており十分に効果を発揮している」が45.3%を占めている。

一方、知的障害者を主体とする事業所は同35.7%とやや低い。

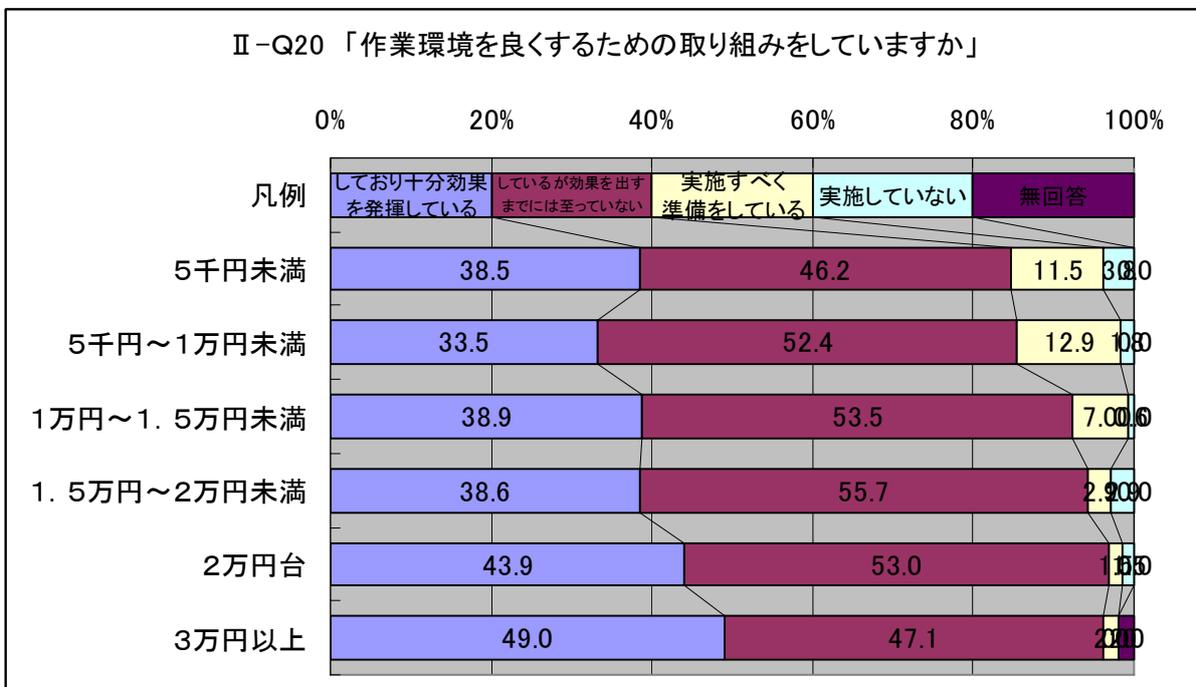
図2-2-43



d. 平均工賃額別

平均工賃額別に各事業所での作業環境整備への取り組み状況を見ると、全体的な傾向として、平均工賃が高い事業所ほど「しており十分に効果を発揮している」と回答している比率が高くなっている。平均工賃額が3万円以上の事業所では同回答が49.0%であるのに対し、平均工賃額5千円～1万円未満の事業所は同33.5%となっている。

図2-2-44

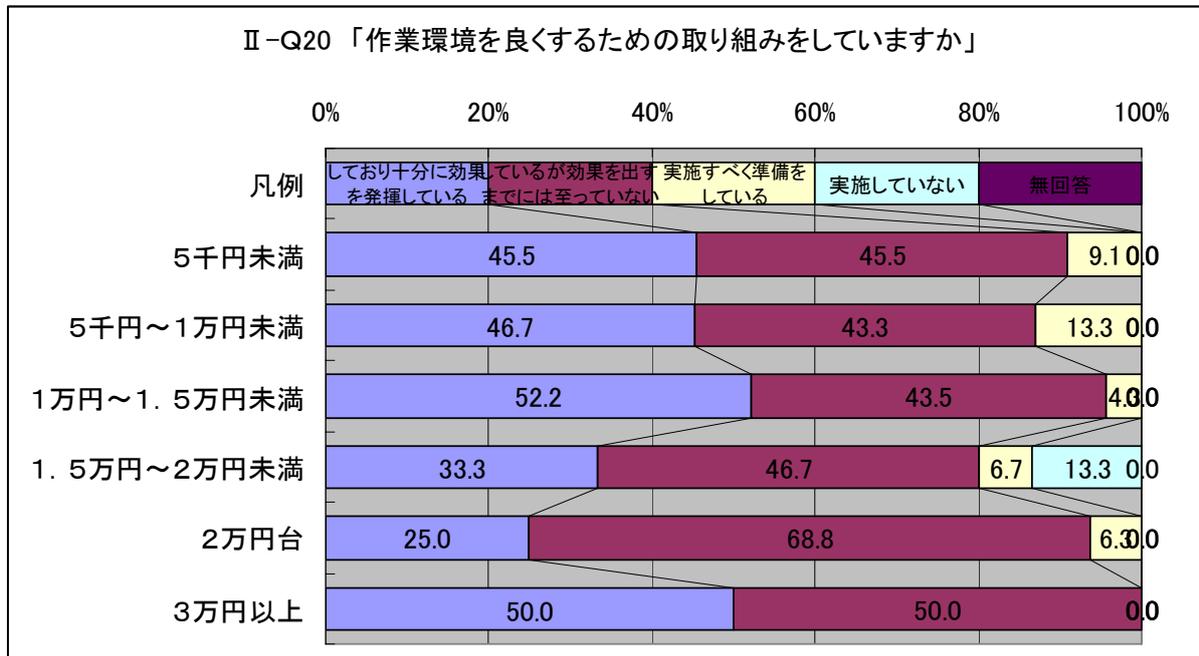


e. 平均工賃額別（B型事業所のみ）

平均工賃額別にB型事業所のみを取り上げてみると、ややパターンが異なる。特に、平均工賃額が2万円台の事業所は「しており十分に効果を発揮してい

る」と回答している比率が25.0%に過ぎず、また同1.5万円～2万円未満の事業所もそれに次いで33.3%と少ない。

図2-2-45



③-3 作業指導(Ⅱ-Q21)

a. 全体

作業指導が十分に行われておらず、利用者任せになってしまうと、作業そのものが個人レベルの仕事になり、結果(品質、生産性等)のバラツキが大きくなるばかりでなく、技能の継承もできないこととなる。

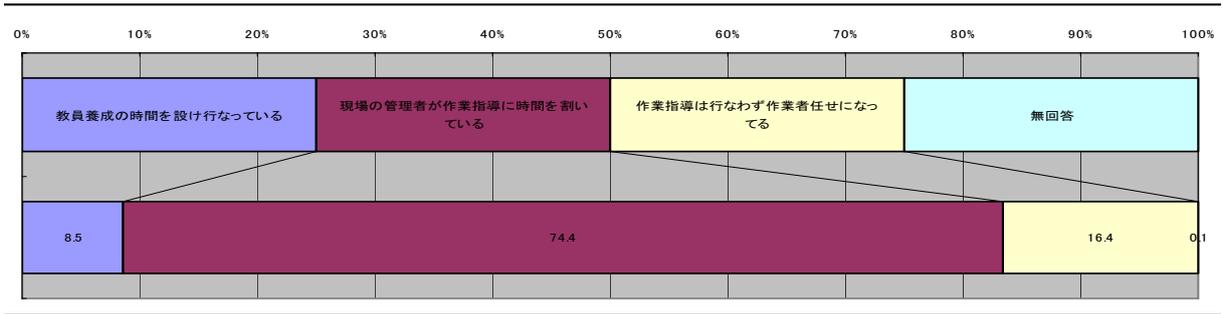
利用者が安心し、落ち着いた気持ちで、作業に取り掛かるようにする為にも、別途時間を取って行なうか、作業所内でOJT方式にて行なうかは別として、作業指導はきちんと実施されなければならない。

作業指導の実態を把握する為「作業指導に十分に取り組んでいますか」との設問で聞いてみた。

結果を見ると、殆どの事業所(74.4%)が「現場の管理者が作業指導に時間を割いている」と答えており、基本的にはOJT方式による作業指導を実施していることが主体であることが良くわかる。

また、「作業指導は行わず作業任せになっている」との答えも16.4%ある。

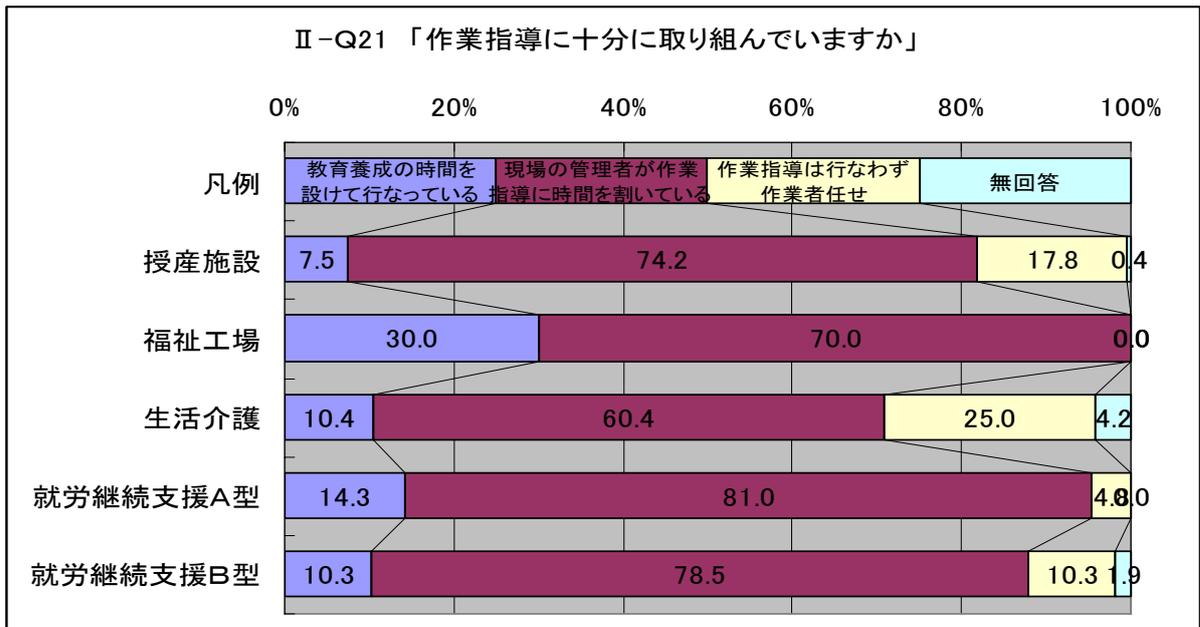
図2-2-46



b. 事業所種別

事業所種別で見ると、福祉工場においては「教育養成の時間を設けて行なっている」との割合が30.0%を占めているのが特徴となっている。就労継続支援B型事業所や他事業所についても、ほぼ全体の平均値に近いパターンとなっている。

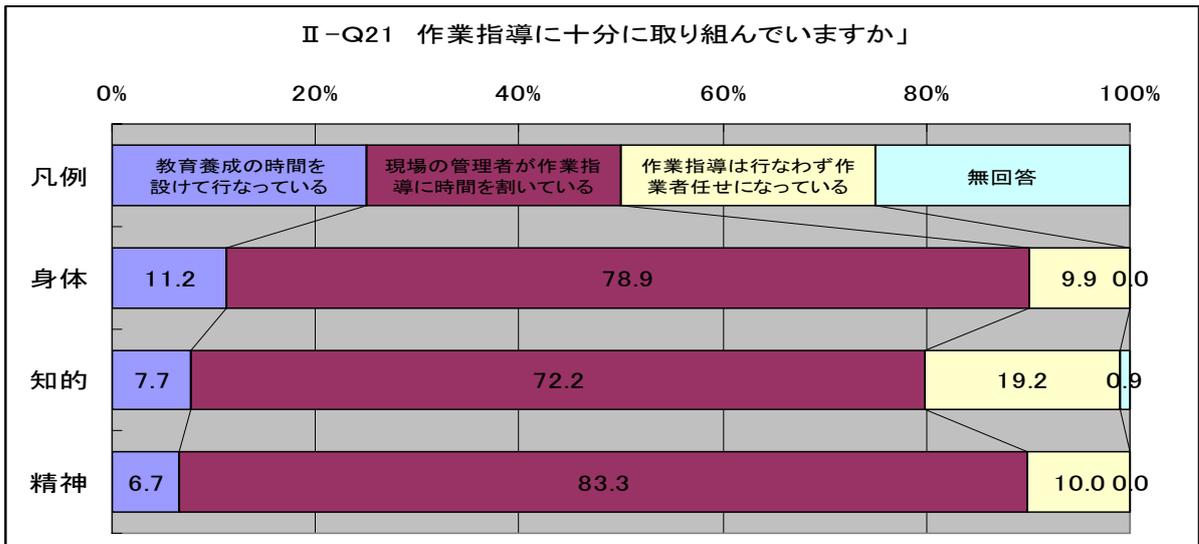
図2-2-47



c. 障害者種別

障害者種別事業所で見ると、身体障害者を主体とする事業所では「教育養成の時間を設けて行っている」との割合が11.2%とやや高い値を示している。知的障害者を主体とする事業所においては「作業指導は行なわず作業任せになっている」との比率が19.2%を占めている。

図2-2-48

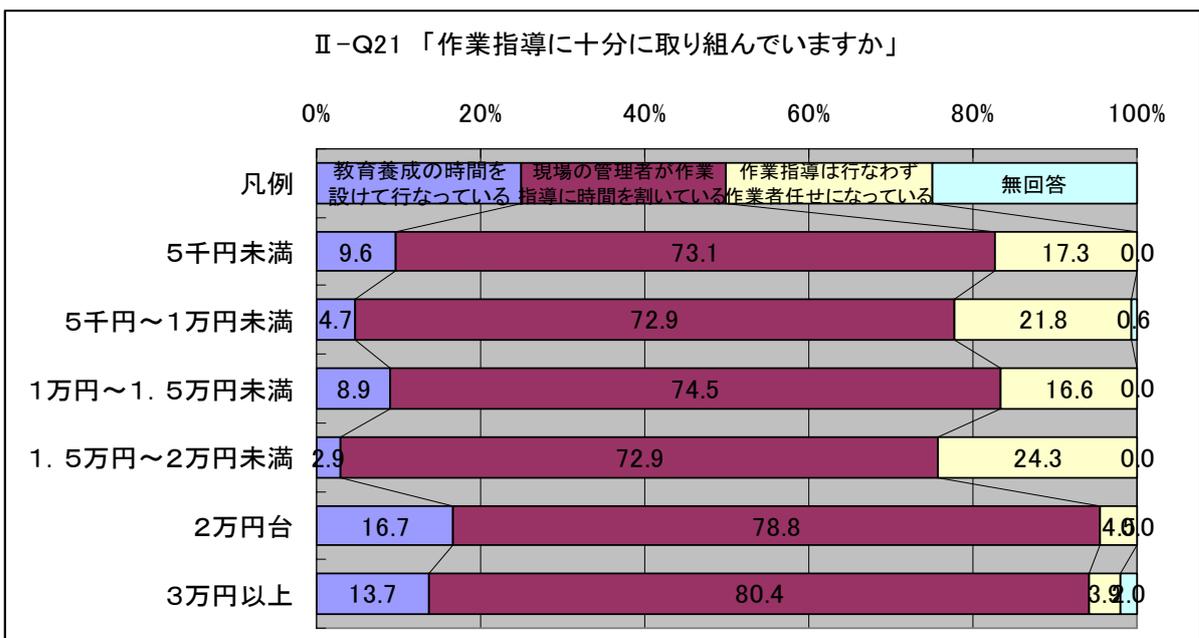


d. 平均工賃額別

平均工賃額別に事業所の状況を見ると、平均工賃1.5万円～2万円未満の事業所では「作業指導は行わず作業任せになっている」との比率が24.3%と高い。またそれに次いで、同平均工賃5千円～1万円未満の事業所では同21.8%となっている。

また、平均工賃3万円以上、同2万円以上の事業所では何らかの形で作業指導を行なっている、とする割合は9割以上を占める。

図2-2-49

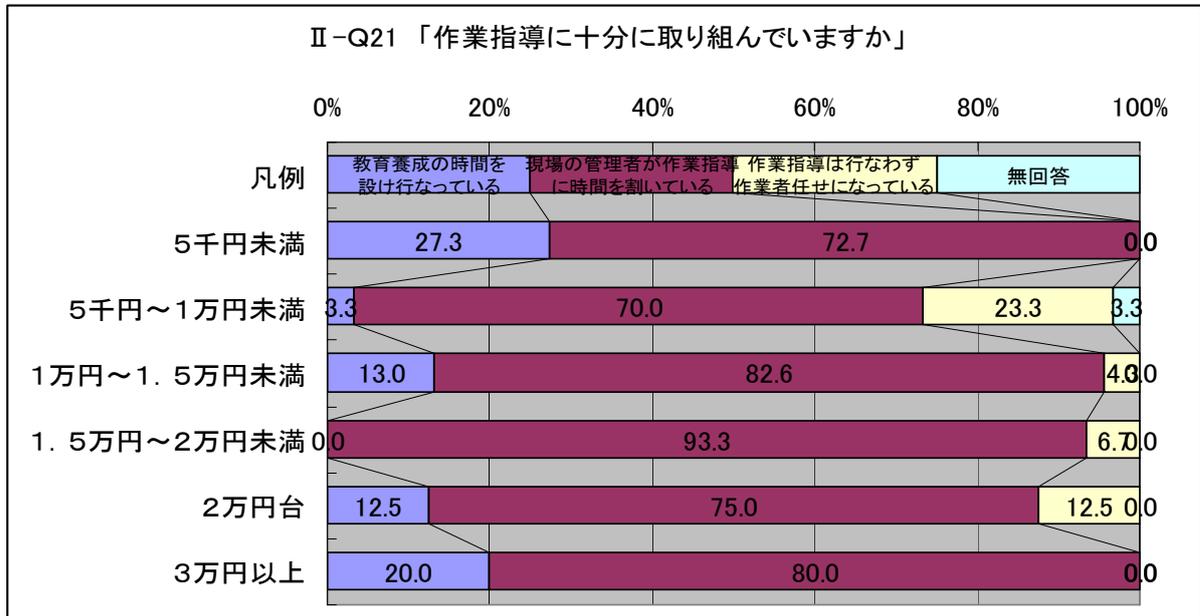


e. 平均工賃額別（B型事業所のみ）

平均工賃額別にB型事業所のみを見ると、「教育養成の時間を設けて行なっ

いる」とする比率が、平均工賃3万円以上の事業所では20.0%を占め、また、平均工賃5千円未満の事業所も27.3%と高い数値となるなど、2極分化の形となっている。

図2-2-50



③-4 作業改善(II-Q22)

a. 全体

作業効率の向上をはかるには、生産の3要素と呼ばれる「材料・設備機械・作業ノウハウ」を使って、よい製品を、より少ない費用で、より早く、かつ安全に生産活動を推進していくことが求められる。

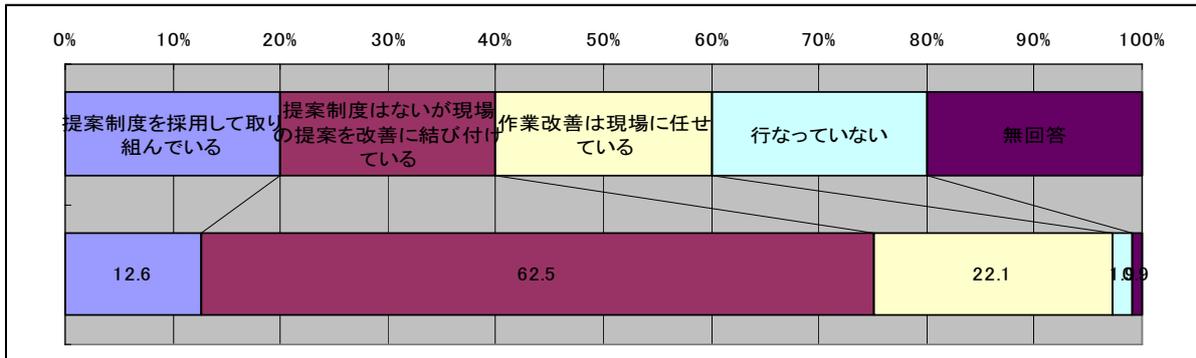
それには、作業現場で起きるいろいろな問題を、できるだけ早く、確実に解決していかなければならず、その場限りの思いつきや部分的な改善にとどまらず体系的、継続的に改善を進める取り組みが大切となる。

各事業所における作業改善に関する活動実態を明らかにしてゆくために、ここでの設問は「作業改善に積極的に取り組んでいますか」として、各事業所に対して、作業改善に関する状況を聞いてみた。

回答として「提案制度はないが現場の提案を改善に結び付けている」が全体の62.5%と最も多く、次いで「作業改善は現場に任せている」とする比率は22.1%となっている。

「提案制度を採用して取り組んでいる」との積極的な動きを見せている事業所は全体の12.5%にとどまる。

図2-2-51

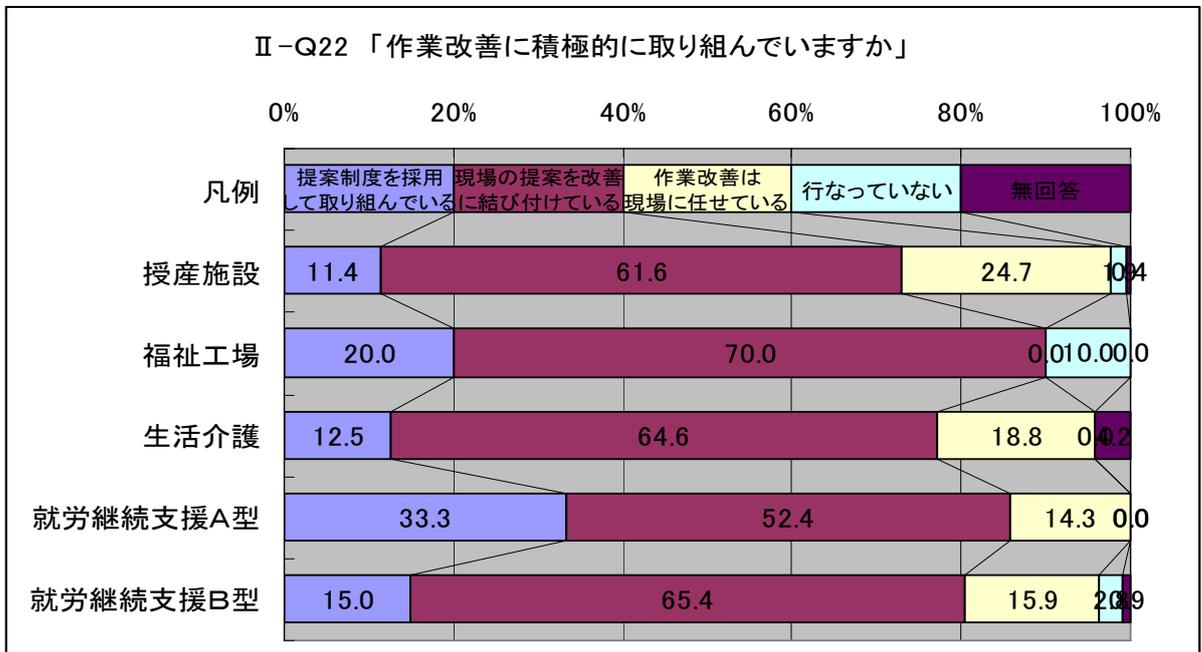


b. 事業所種別

作業改善への取り組みを事業所種別に見ると就労継続支援A型事業所においては「提案制度を採用して取り組んでいる」とする比率が33.3%と他の事業所を圧して多くなっている。

就労継続支援B型事業所においては同15.0%とその割合は半分以下にとどまる。一方、授産施設においては「作業改善は現場に任せている」とする割合が24.7%と約1/4を占めている。

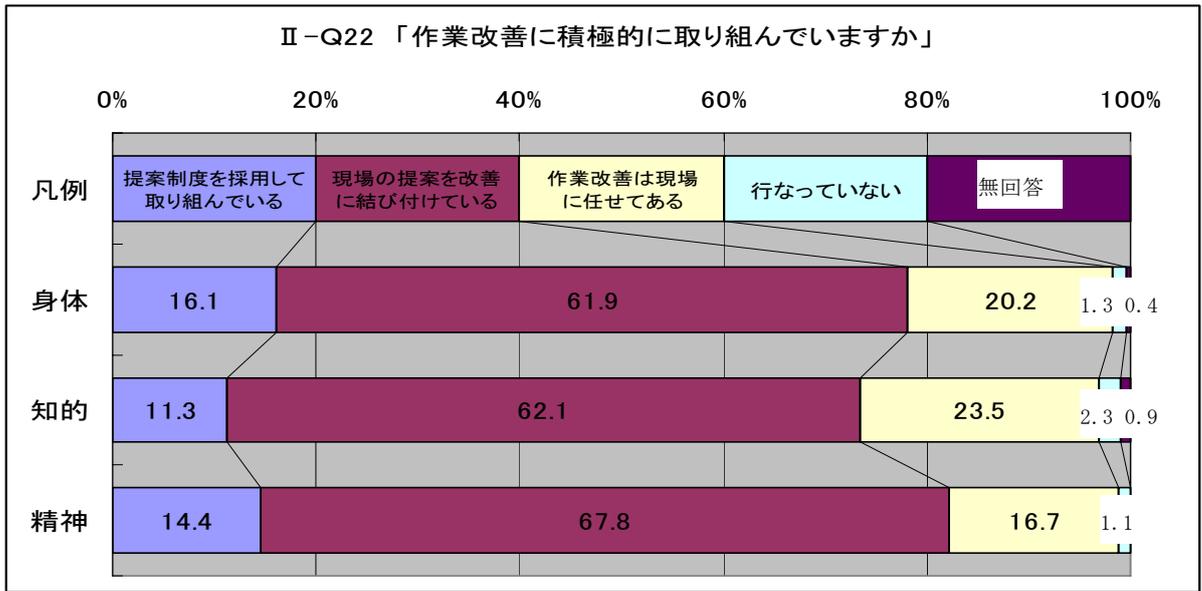
図2-2-52



c. 障害者種別

障害者種別で見ると身体障害者を主体としている事業所において「提案制度を採用して取り組んでいる」とする比率は16.1%と最も高い結果となっている。なお、知的障害者を主体としている事業所においては「作業改善は現場に任せている」とする比率は23.5%とやや高い数値となっている。

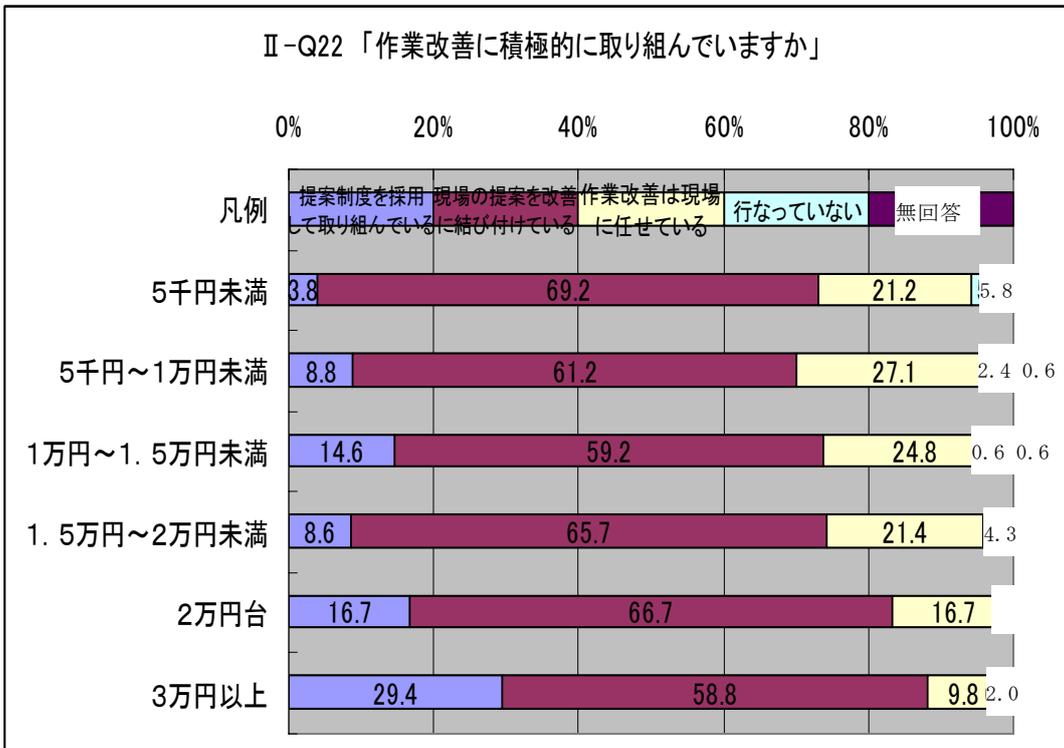
図2-2-53



d. 平均工賃額別

平均工賃額別の事業所で見ると、ここにおいても平均工賃が高い事業所ほど「提案制度を採用して取り組んでいる」とする割合が高くなっている。平均工賃が3万円以上の事業所における比率は同回答で29.4%であるのに対し、平均工賃5千円未満の事業所では3.8%に過ぎない。

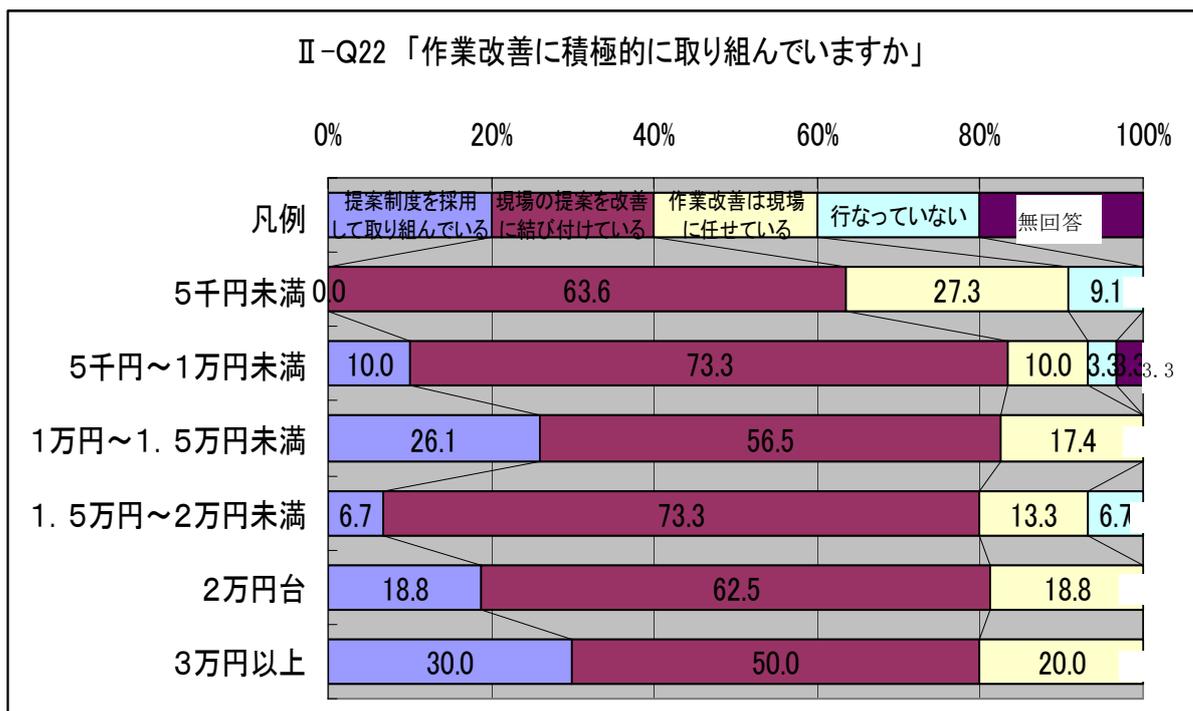
図2-2-54



e. 平均工賃額別（B型事業所のみ）

B型事業所のみ平均工賃額別事業所の状況についても同様の傾向であり、「提案制度を採用して取り組んでいる」とする比率は平均工賃3万円以上の事業所では30.0%であるのに対し、平均工賃5千円未満の事業所では0%となっている。ただし、平均工賃3万円以上の事業所でも「作業改善は現場に任せている」とする比率は20.0%とやや高い値を示している。

図2-2-55



④ 品質管理

④-1 検査基準（II-Q23）

a. 全体

検査基準が確立し、検査制度がしっかり機能しているか否かは、製品品質を保証するという意味で、きわめて重要である。

当然ながら、検査基準がないと品質バラツキ、結果として顧客の信用も失われることになる。

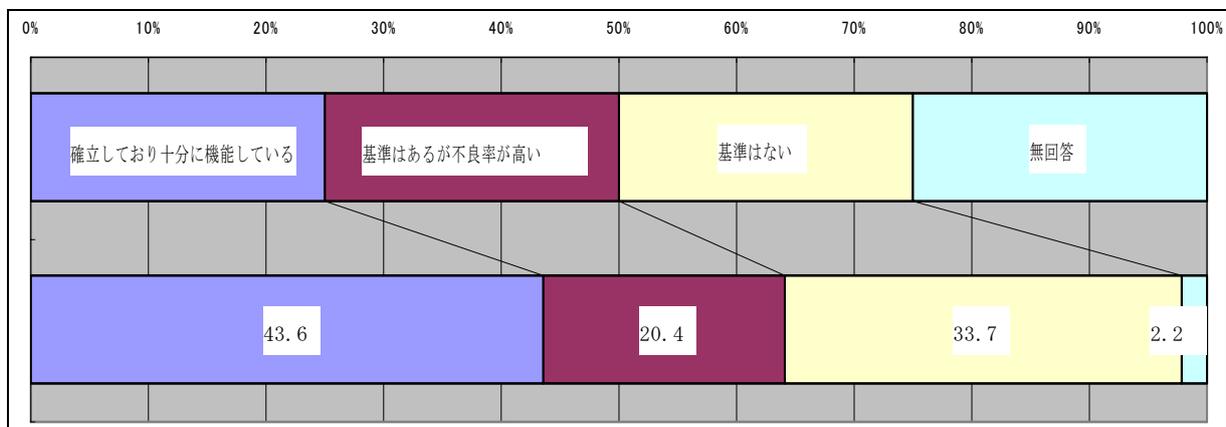
検査結果の記録や不良品の管理が適切になされていること、そして、検査記録結果を解析して、有効な改善方策が採られることが不具合の発生した場合の再発防止につながる。

製品トレーサビリティ、品質向上、不良対策、工程改善等に検査基準の確立は生産(加工)機能において絶対に必要なアイテムである。

ここでは検査基準の有無やその状況を確認する為に「検査基準は確立していますか」と、簡潔な質問をしている。結果は「確立しており十分に機能している」が

43.6%と多数を占めている。しかしながら、「基準はない」との回答も33.7%と多い。

図2-2-56



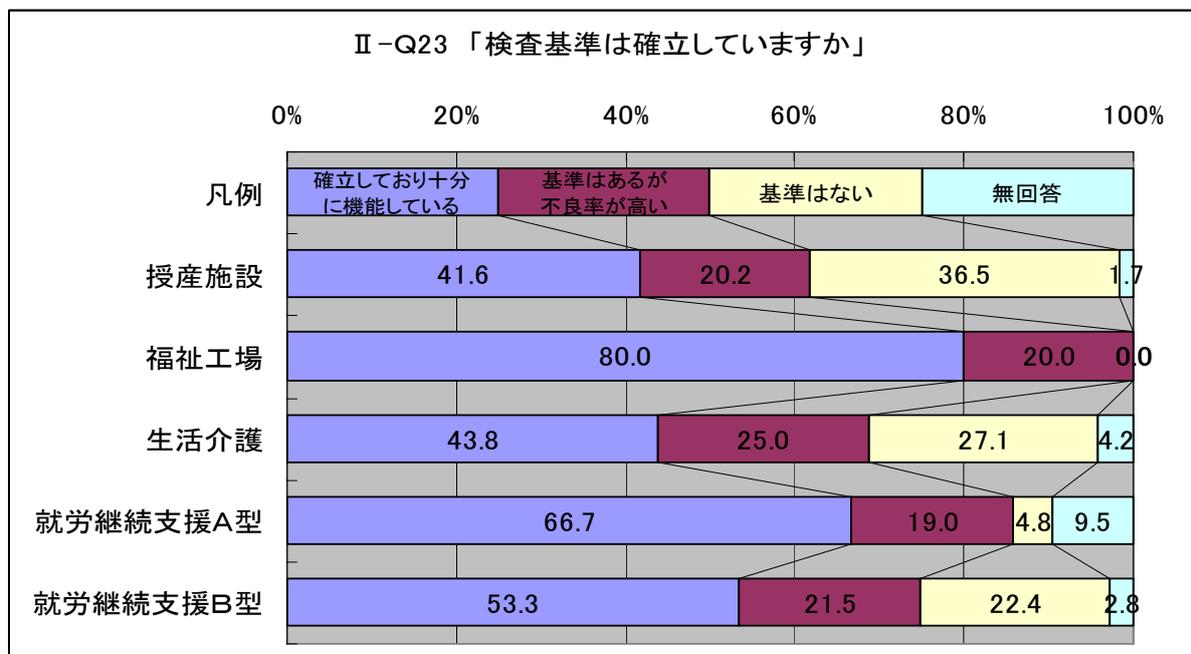
b. 事業所種別

事業所種別に見ると、福祉工場では80.0%が「確立しており十分に機能している」と答えており最も多い比率を示している。

次いで就労継続支援A型事業所が同66.7%と高い。

また、就労継続支援B型事業所も同53.3%と高いものの、一方「基準はない」とする比率も22.4%を占めている。

図2-2-57

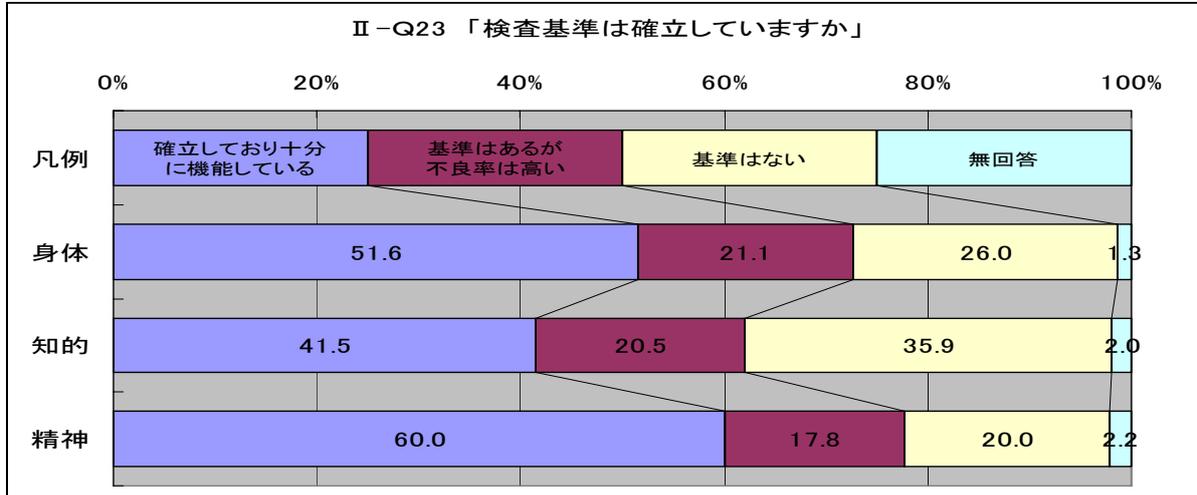


c. 障害者種別

障害者種別に事業所を見ると、知的障害者を主体としている事業所においては「確立しており十分に機能している」とする答えが41.5%と少なく、逆に、「基

準はない」とする比率は 35.9%と高くなっている。精神障害者を主体とする事業所においては検査基準が「確立しており十分に機能している」との割合は 60.0%を占めている。

図2-2-58

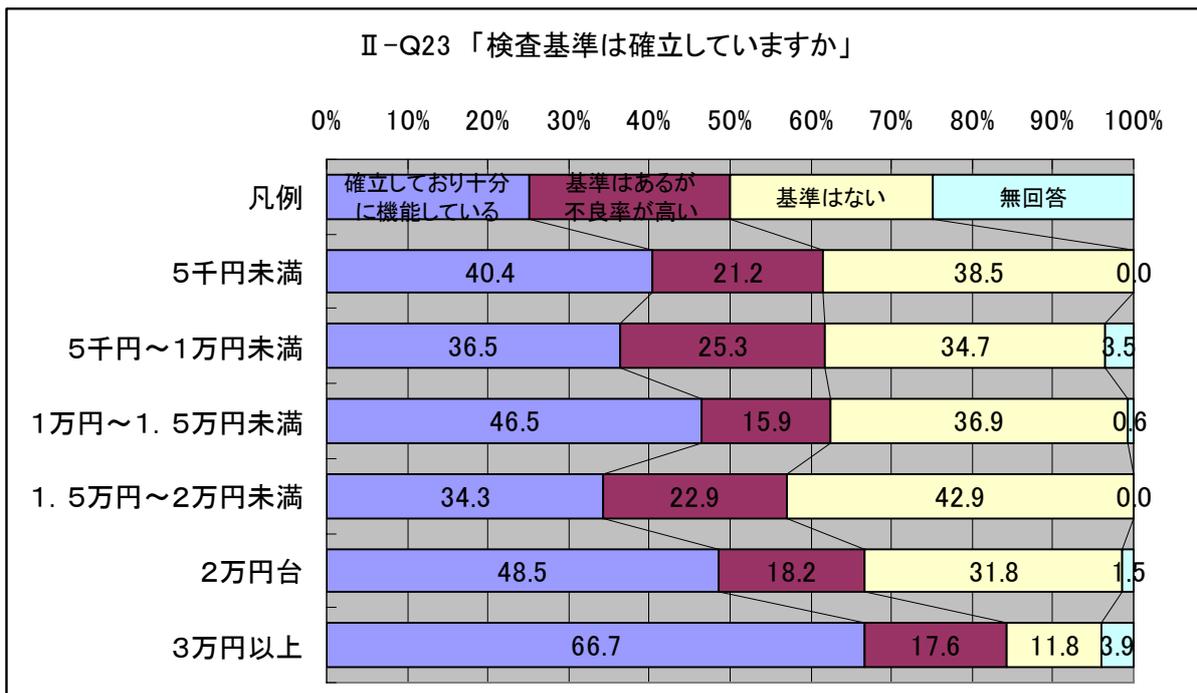


d. 平均工賃額別

平均工賃額別に事業所を見ると、平均工賃が 3 万円以上の事業所においては検査基準が「確立しており十分に機能している」との割合は 66.7%と高く、また「基準はない」とする比率は 11.8%とわずかな水準となっている。

平均工賃 1.5 万円～2 万円未満の事業所において「基準はない」とする割合は 42.9%と高い。

図2-2-59

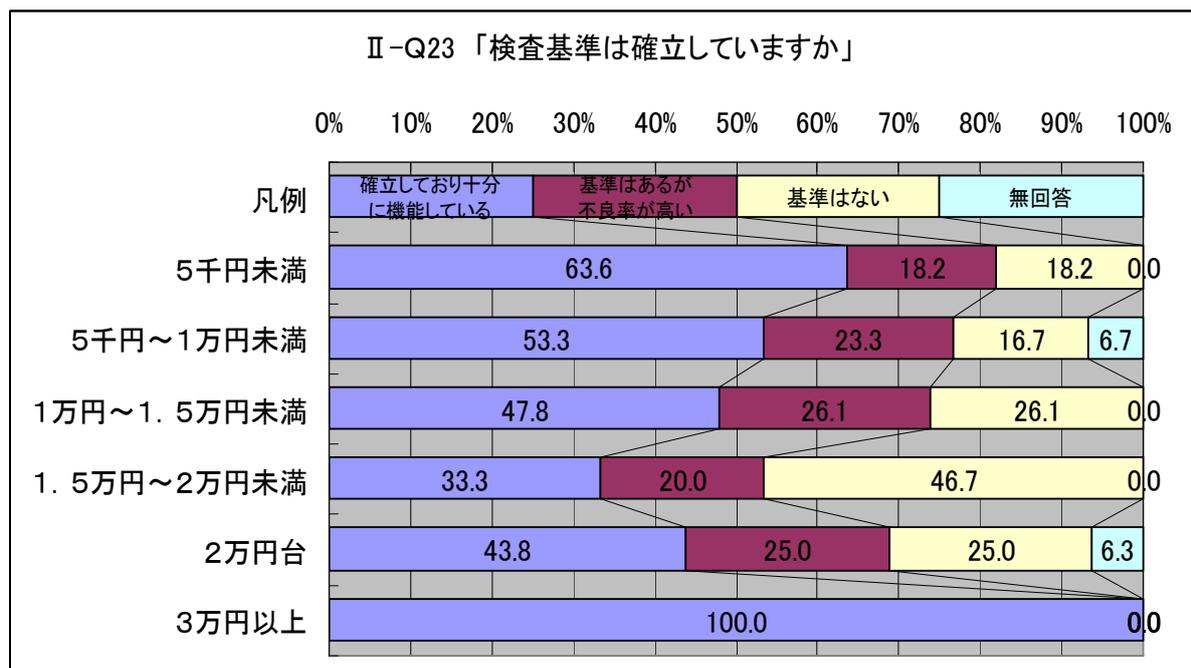


e. 平均工賃額別（B型事業所のみ）

平均工賃額別にB型事業所のみを取り上げてみると、平均工賃が3万円以上の全ての事業所において、検査基準が「確立しており十分に機能している」としている。

また、平均工賃1.5万円～2万円未満の事業所においては「基準はない」とする割合は、46.7%と約半数を占めている。

図2-2-60



④-2 検査係の教育(Ⅱ-Q24)

a. 全体

検査基準に基づき、生産(加工)された製品が、一定水準以上のレベルを達成する為に、検査員が果たすべき役割は大きい。

このためには検査員への教育指導が欠かせない。

通常検査員の教育方法と内容は、工程別には受入検査、工程内検査、最終検査にわかれ、基本アイテムとしては、品質検査、数量検査、抜取検査、集中検査、巡回検査などに関わるカリキュラムで構成される。

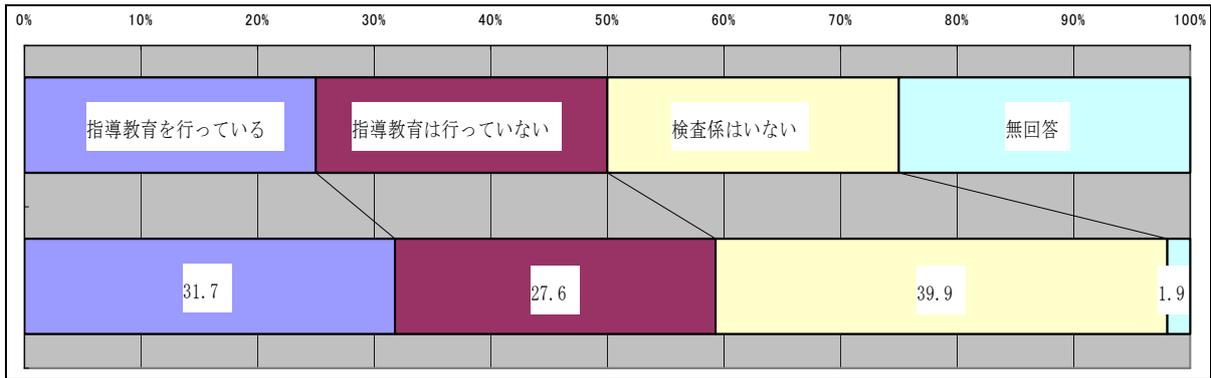
こうした検査員に対する指導教育の実態を、以下確認してみる。

ここでは設問として「検査係の指導教育を行なっていますか」とした。

回答は基本的に3等分され、「指導教育を行なっている」が31.7%、「指導教育は行なっていない」は27.6%となっている。

さらに「検査係はいない」とする比率は38.8%と高い値となっている。

図2-2-61



b. 事業所種別

これを事業所種別で見ると、前問の「検査基準は確立していますか」の回答比率パターンに似た傾向を示している。

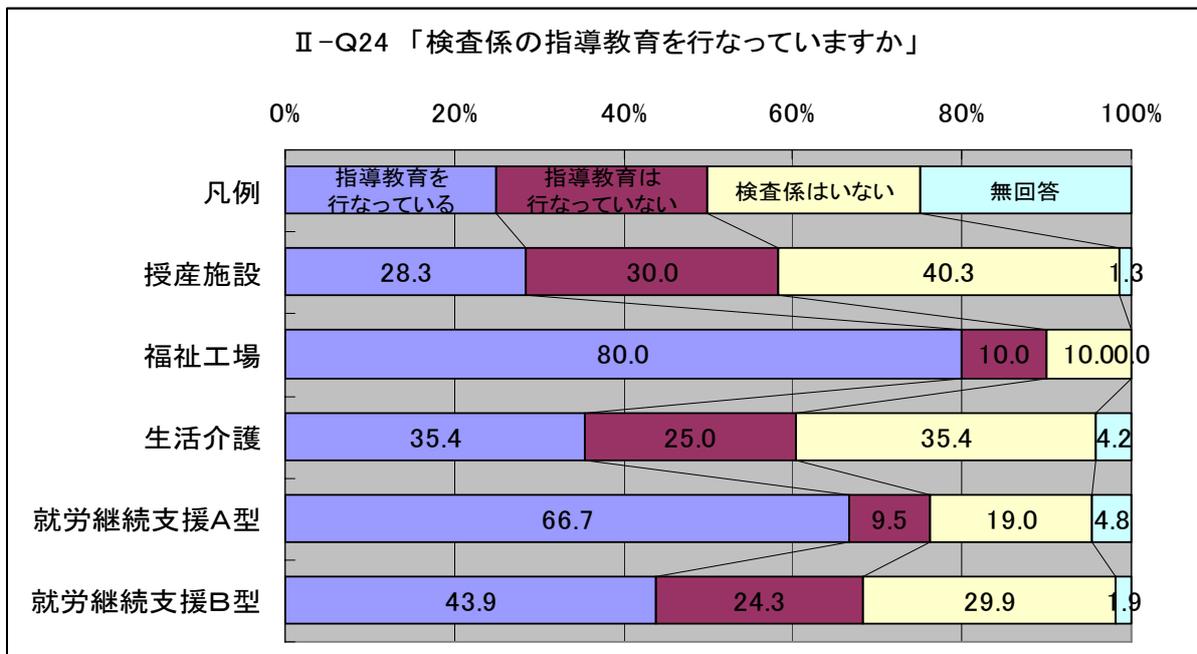
福祉工場においては「指導教育を行なっている」とする割合が80.0%と最も高く、次いで就労継続支援A型の66.7%の順となっている。

授産施設においては、「検査係はいない」の割合が40.3%を占め、最も多い。

また、就労継続支援B型については「指導教育を行なっている」が43.9%とやや多く、「指導教育は行なっていない」は24.3%となっている。

一方「検査係はいない」とする比率は29.9%とこれもやや高い値となっている。

図2-2-62

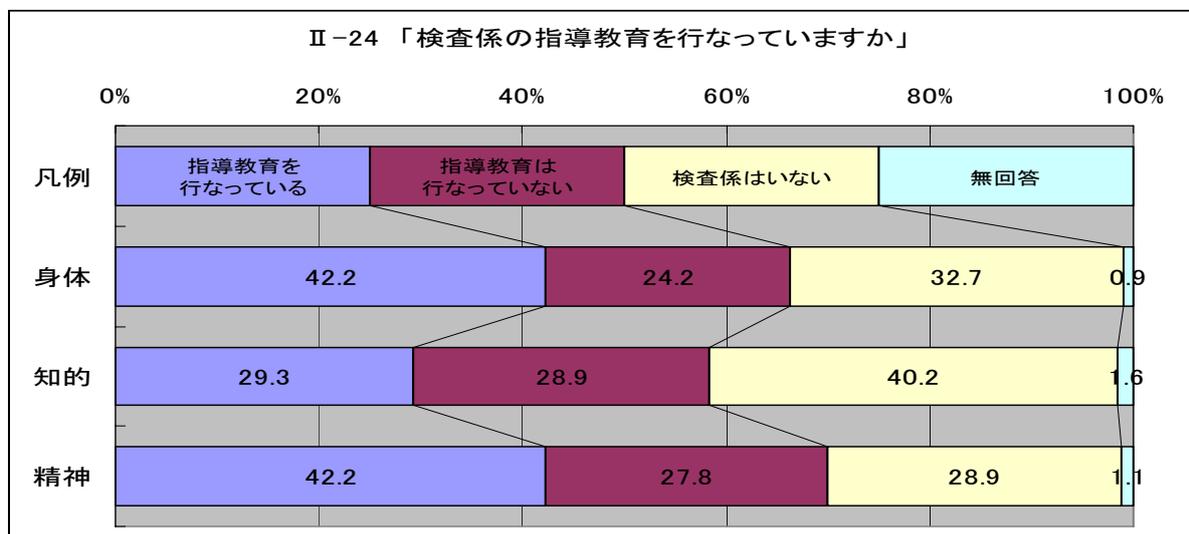


c. 障害者種別

障害者別の事業所で見てみると、身体障害者を主体とした事業所と精神障害者を主体とした事業所は、基本的に似たパターンをしており

「指導教育を行なっている」の比率はいずれも42.2%となっている。  
 また、知的障害者を主体とする事業者の場合は、同29.3%と少なく、逆に「検査係はいない」とする割合は40.2%と多い。

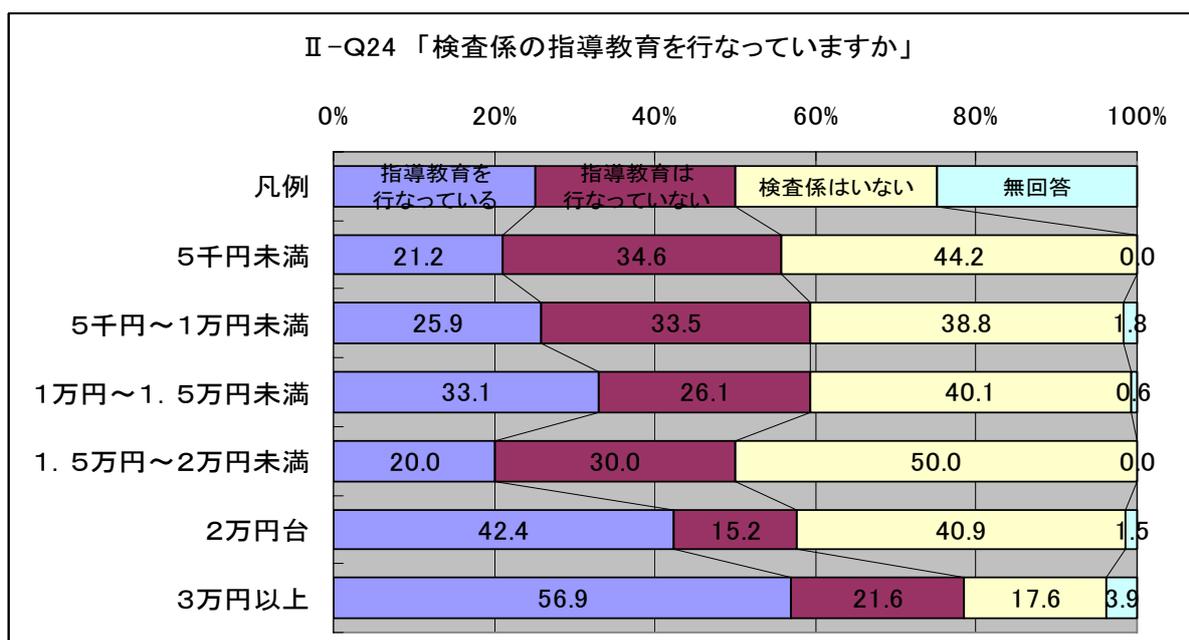
図2-2-63



d. 平均工賃額別

平均工賃額別に事業所を見ると、平均工賃が3万円以上の事業所「指導教育を行なっている」の比率が56.9%と断然高いのに対し、平均工賃が5千円未満の事業所は同21.2%と低くなっている。  
 平均工賃が1.5万円～2万円未満の事業所は「検査係はいない」とする割合は50.0%と多くなっている。

図2-2-64

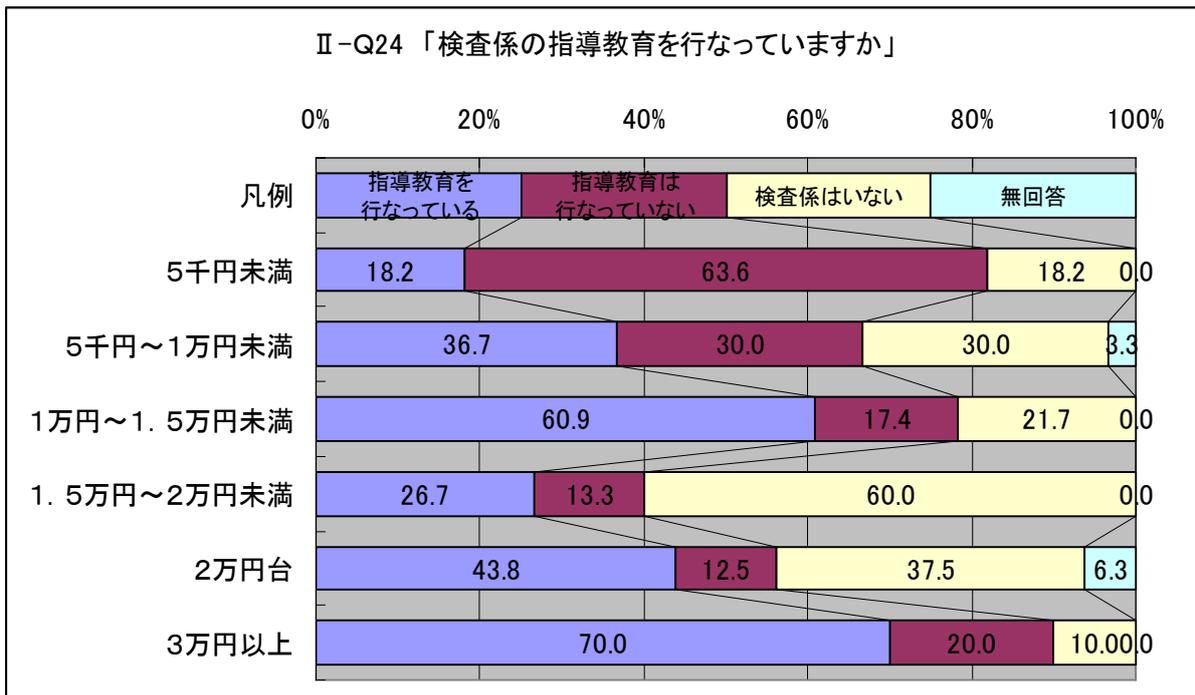


e. 平均工賃額別（B型事業所のみ）

これをB型事業所のみで見ると、やはり同様に平均工賃が3万円以上の事業所は「指導教育を行なっている」の比率が70.0%と断然高いのに対し、平均工賃が5千円未満の事業所は同18.2%と低くなっている。

また平均工賃が1.5万円～2万円未満の事業所は特異な傾向を示しており「検査係はいない」とする割合は60.0%と多く、逆に、「指導教育を行なっている」の比率が26.7%と低くなっている。

図2-2-65



⑤ 資材・購買管理

⑤-1 原材料の仕入れにおける価格比較(II-Q25)

a. 全体

見積り合わせや仕入先の複数化を採用し、競争によるコストダウンを実施することは生産活動の基本動作である。

あわせて、市況商品については、日々の市況をモニターしていることも次のステップとして求められる。

価格見積りの資料（コストテーブル）が整備されているか、原価資料について、購買品目ごとに活用頻度がチェックできるようになっているか、なども日常業務の中に織り込まれていることがベストである。

仕入れにおける価格比較を行なっているか否かの数値は、ある意味、その事業所におけるスタッフの原価意識の高さを測る指標ともなる。

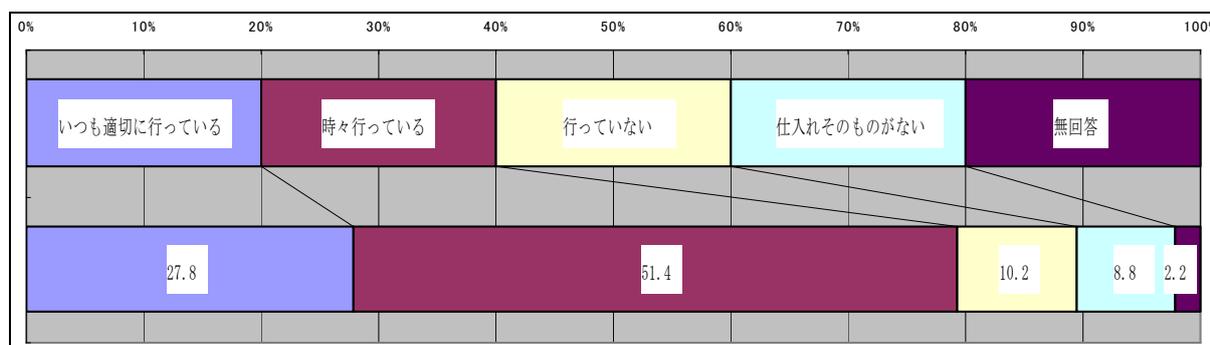
ここでは「原材料の仕入れにあたり材料等の価格の比較を行っていますか」との

質問をしてみた。

事業所全体で「いつも適切に行っている」が27.8%、「時々行っている」が51.4%であり、何らかの形で価格比較を行なっている事業所は79.2%にのぼる。

なお、「仕入そのものがない」との答えは8.3%であるが、「加工」を主体とする事業所によるものと思われる。

図2-2-66

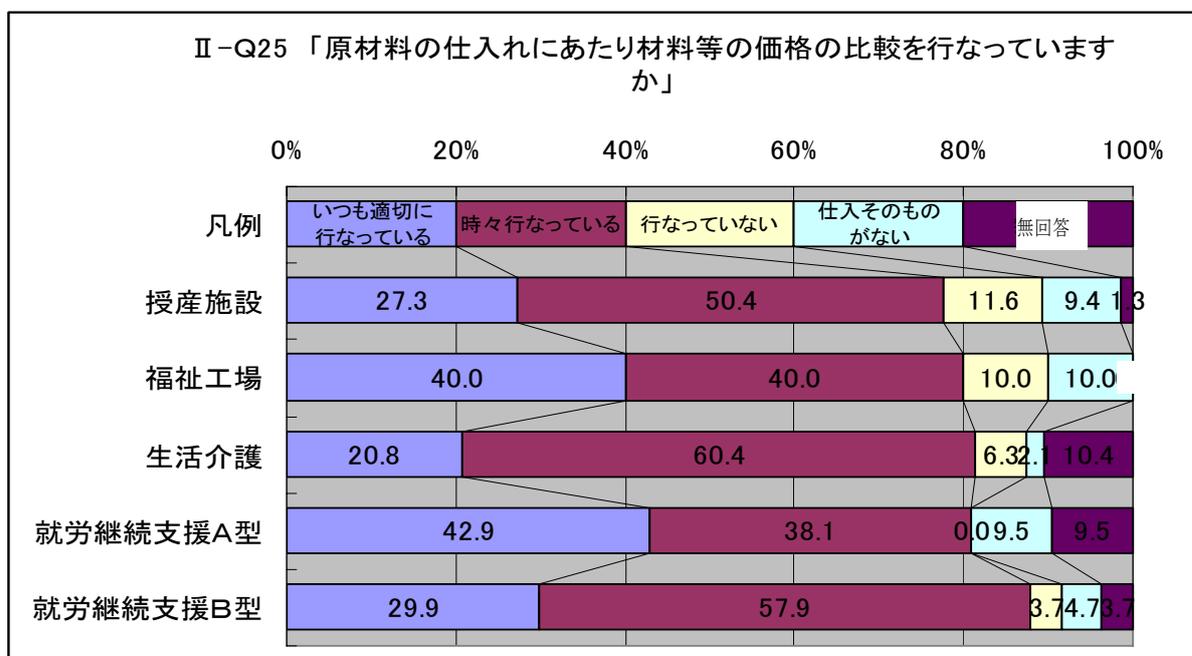


b. 事業所種別

事業所種別に見ると、就労継続支援A型の事業所は「いつも適切に行っている」が42.9%と最も高く、また「行なっていない」とする事業所は皆無である。

就労支援B型事業所では同29.9%にとどまるが「時々行っている」の57.9%を加えると、価格比較を実施している割合は87.8%と9割近くに達する。

図2-2-67

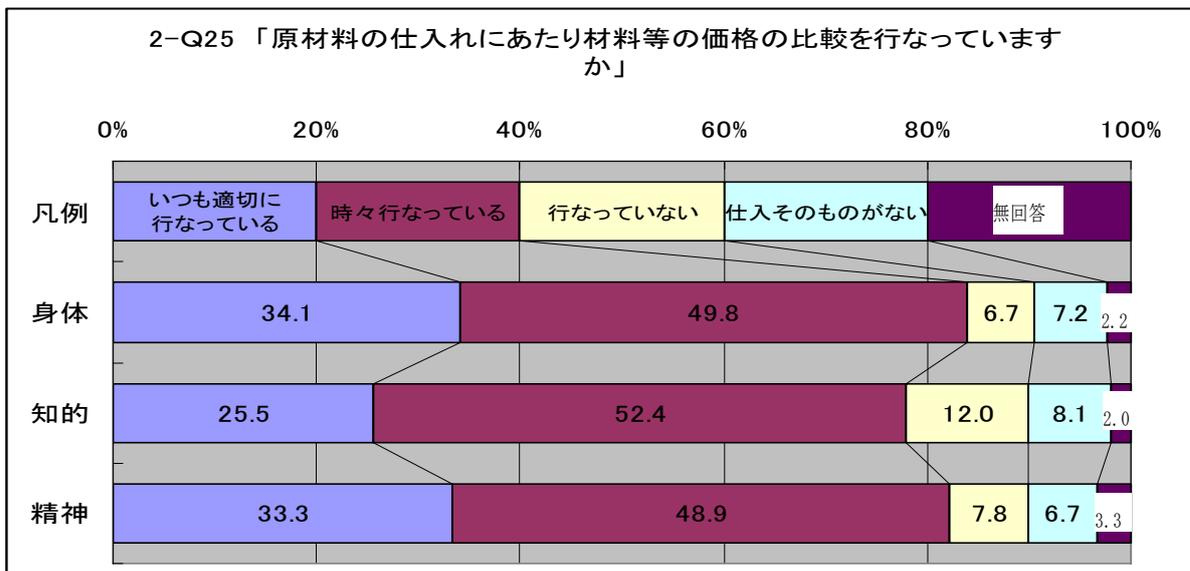


c. 障害者種別

障害者種別に事業所を見ると、知的障害者を主体とする事業所は「いつも適切に行っている」が25.5%と身体障害者及び精神障害者を主体とする事業所に比較

して、低い数値となっている。

図2-2-68

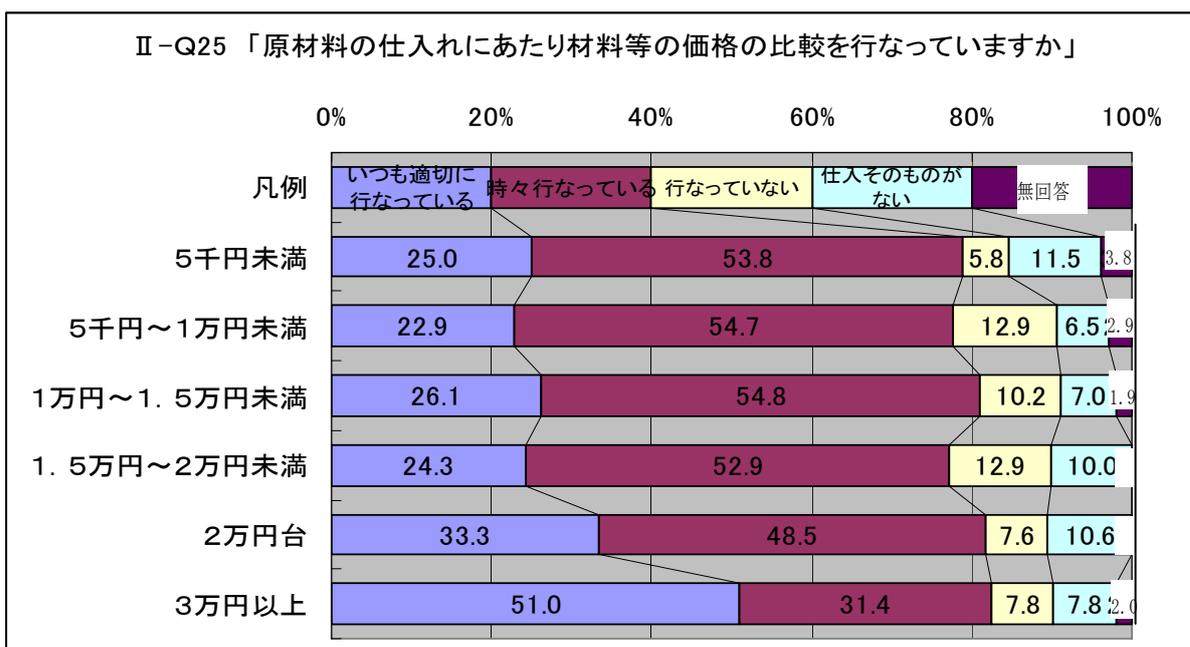


d. 平均工賃額別

平均工賃額別に事業所の状況を見ると、「いつも適切に行っている」とする割合は平均工賃額の高さに比例する形で増えている。

特に、平均工賃額が3万円以上の事業所については、その割合は51%と、半数を超える結果となっている。原価意識の高さと平均工賃額との相関関係はもう少し検証する必要はあるが、何らかのつながりはあると考える。

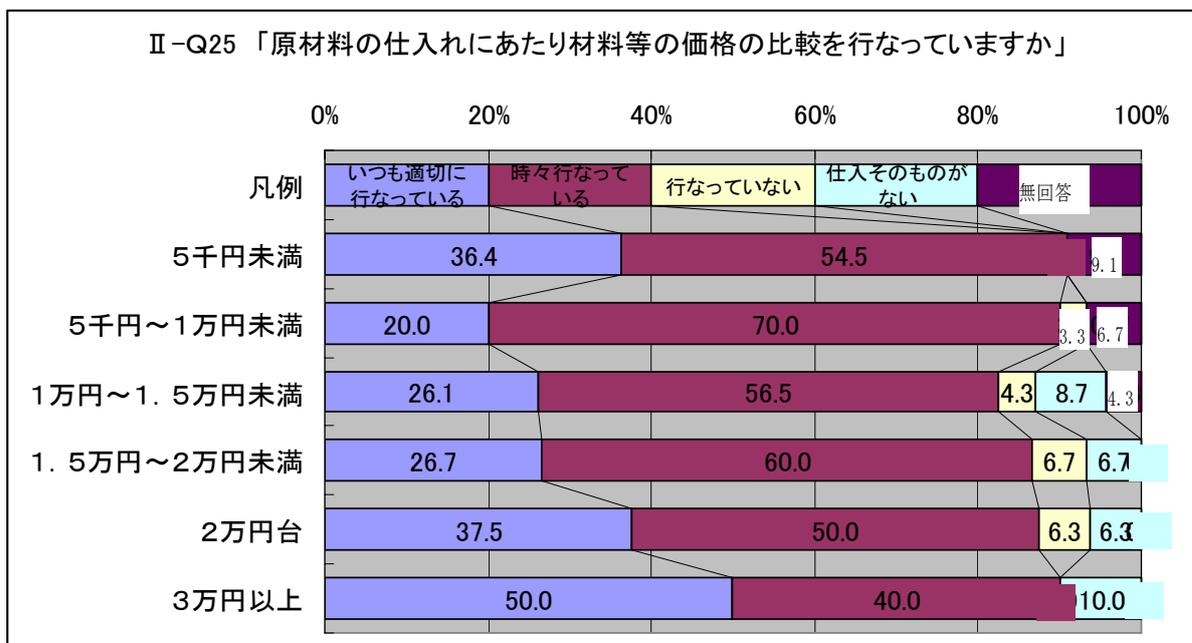
図2-2-69



e. 平均工賃額別（B型事業所のみ）

こうした傾向は、平均工賃額別にB型事業所のみを取り上げてみても同様の傾向であり、「いつも適切に行っている」とする割合は、平均工賃額3万円以上の事業所では50.0%を占めており、同様に、同2万円以上の事業所でも37.5%の高い水準となっている。

図2-2-70



② 原材料の保管と整理 (II-Q26)

a. 全体

在庫管理の中でも「原材料の保管と整理」については、見落されがちであるが、生産活動の効率化や、コスト低減にとり必要な活動となる。特に、不良在庫、欠品、在庫過剰対策といった視点での管理は、日常活動の中で、継続的に取り組む必要がある。

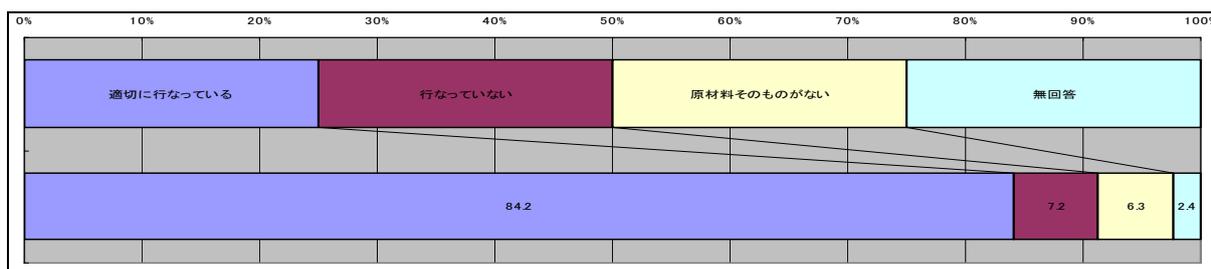
一方、見方の切り口を変えることにより、日常作業の中において、購入先情報、リードタイム短縮、購入品の代替、在庫品の滞留期間短縮、不良在庫の処分等といった改善テーマも見付かる。

在庫削減の目標設定だけでなく、原材料供給の正確性、即答性、選択性等をどう確保してゆくかも大切なアイテムである。

ここでは「原材料の保管や整理は適切に行なっていますか」との質問を投げかけ、原材料の保管と整理に関する基本的な状況を聞いてみた。

全体の実に84.2%の事業所が「適切に行なっている」と答え、「行なっていない」とする事業所はわずか7.2%に過ぎない。

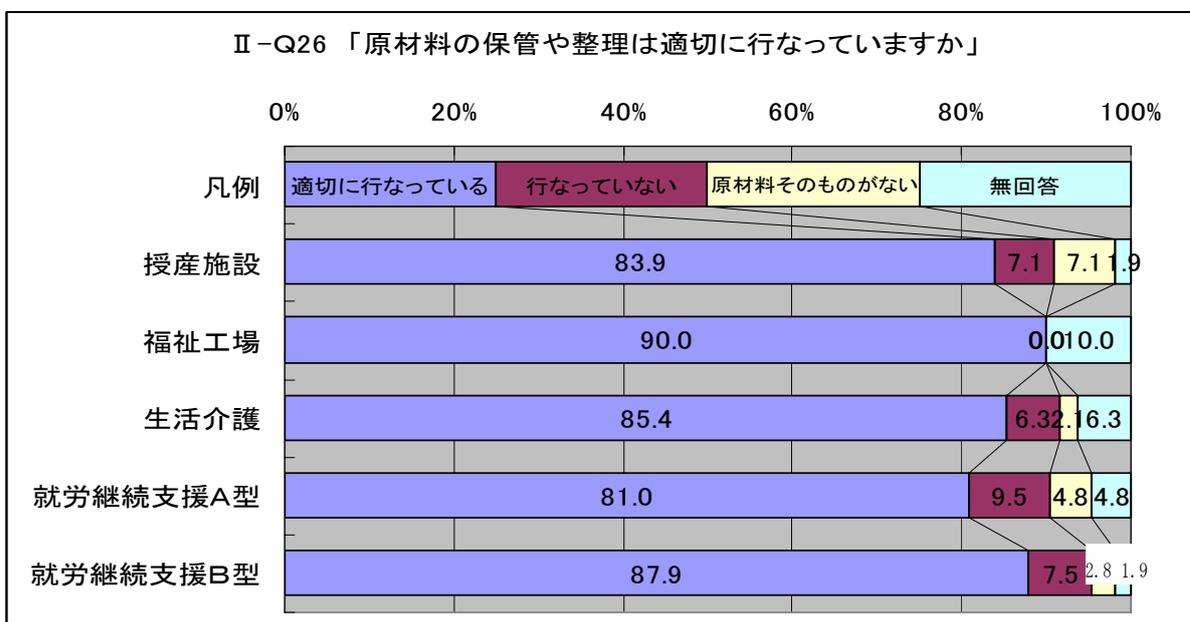
図2-2-71



b. 事業所種別

事業所種別に見ても殆ど同様の傾向を示しており、殆どの事業所において約8割～9割が「適切に行なっている」と回答している。

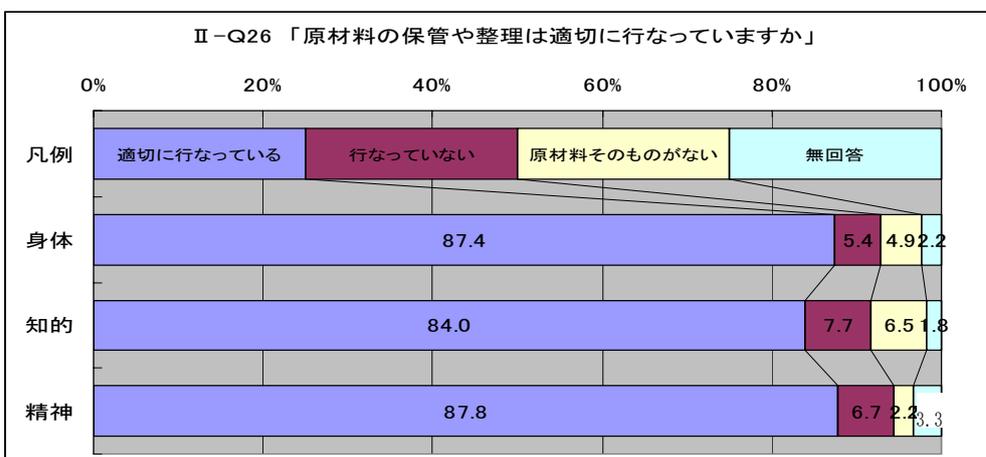
図2-2-72



c. 障害者種別

障害者種別に事業所を見ても、それぞれの割合にばらつきは見られず、いずれの事業所も「適切に行なっている」との回答が得られている。

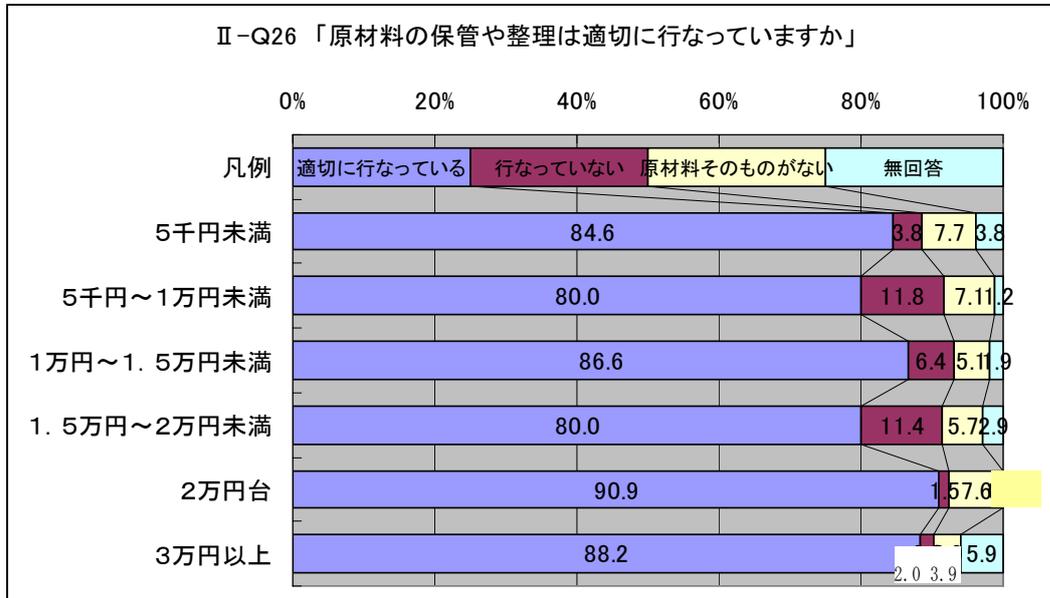
図2-2-73



d. 平均工賃額別

平均工賃額別の事業所の傾向も同様である。  
 やや、平均工賃額が1.5万円～2万円未満の事業所及び、同5千円～1万円未満の事業所において「行なっていない」とする割合が11%を超える結果となっている。

図2-2-74

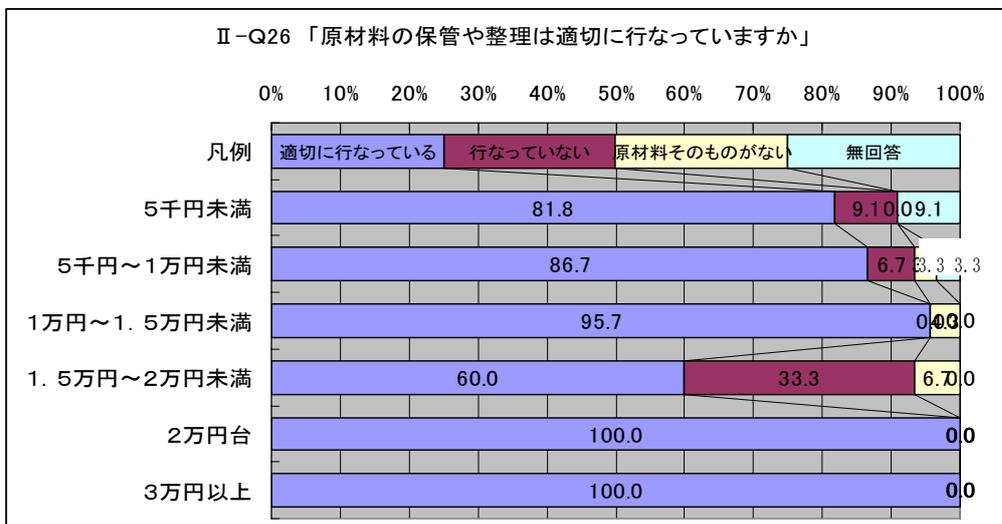


e. 平均工賃額別（B型事業所のみ）

平均工賃額別にB型事業所のみを取り上げると、平均工賃額が3万円以上及び2万円台と高い事業所においては「適切に行なっている」とする事業所は100%となっている。

なお、平均工賃額1.5万円～2万円未満の事業所においては「行なっていない」とする割合が33.3%と高い数値を示している。

図2-2-75



### (3) 販売

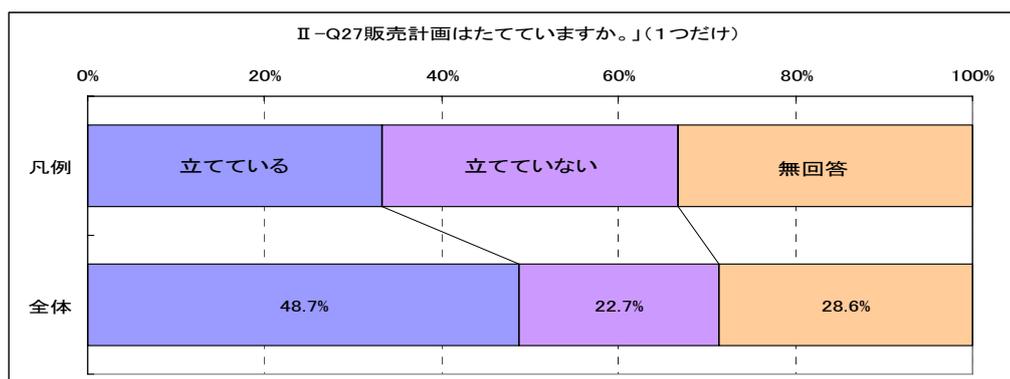
#### ① 販売計画

##### a. 全体分析

施設(事業所)では、印刷、クリーニング、部品組立加工、包装作業等の作業を行っているほかに、食品加工品、木工製品、陶・工芸品販売、農耕・園芸品等の施設(事業所)オリジナル商品の販売を行っているところも多い。これらの売上高は工賃に大きく関わるものであり、販売計画を立案しその数値と実績の検討・分析は重要である。そこで、それぞれの事業所に販売計画について伺った。

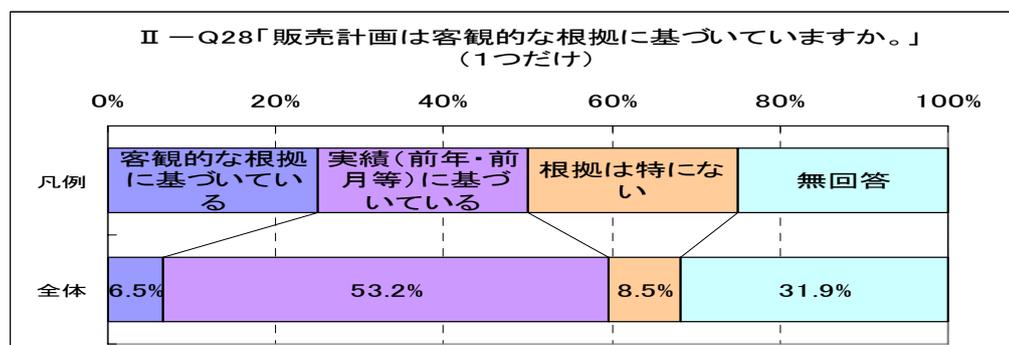
事業所のほとんどは、十分とはいえないものの他部門との調整のもと、前年・前月等実績に基づいて立てている。販売計画立案後、半数近くの事業所は月ごとに販売実績と比較し、時々ではあるが販売高の変動の原因の検討を行っている。一方で、常に変動の原因の検討を行っている事業所は1割程度であることや、計画を立てていない事業所が約4割と販売管理面で課題がある事業所も多いことが窺える。

図 2-3-1



全事業所の販売計画立案状況(図 2-3-1)をみると、立てている(48.7%)、立てていない(22.7%)であった。半数近くの事業所は販売計画を立てているが、販売計画立案は福祉関連事業所が販売を強化していく上での今後の課題と考えられる。

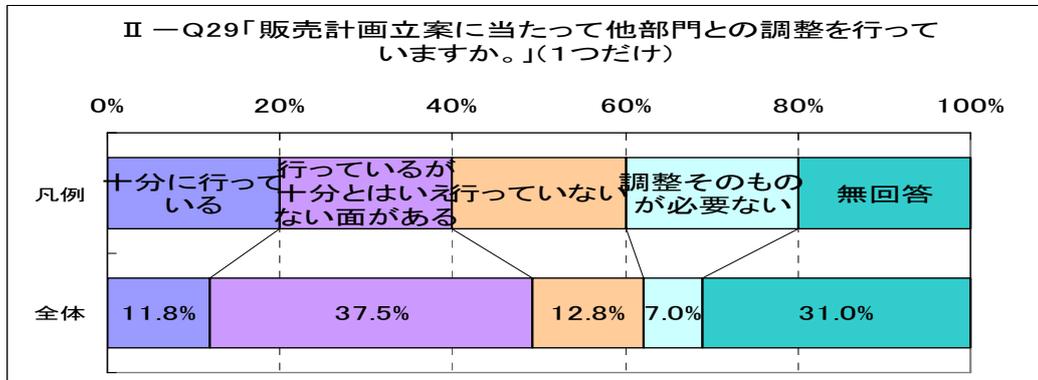
図 2-3-2



販売計画の根拠(図 2-3-2)についてみると、客観的な根拠に基づいている(6.5%)とわずかであった。反対に根拠がない(8.5%)も少ない。前年・前月等の実績に基づ

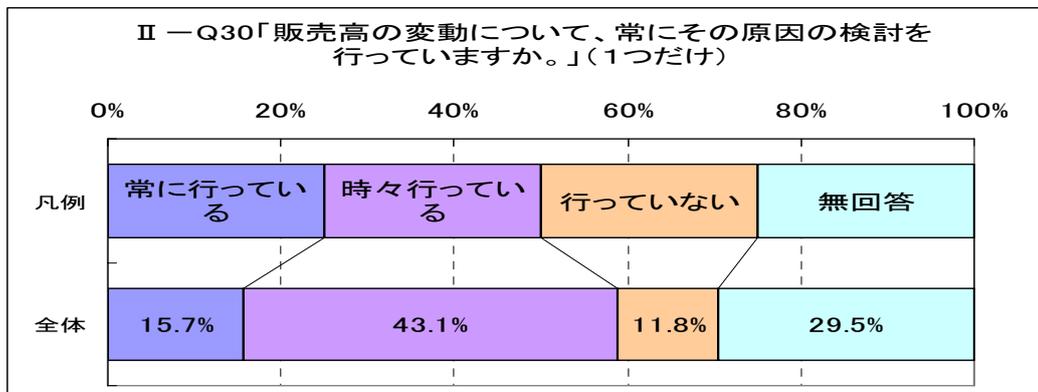
づいている (53.2%) がもっとも多く、販売計画立案している事業所の多くが、前年・前月等の実績に基づいて計画を立てていることが窺える。

図 2-3-3



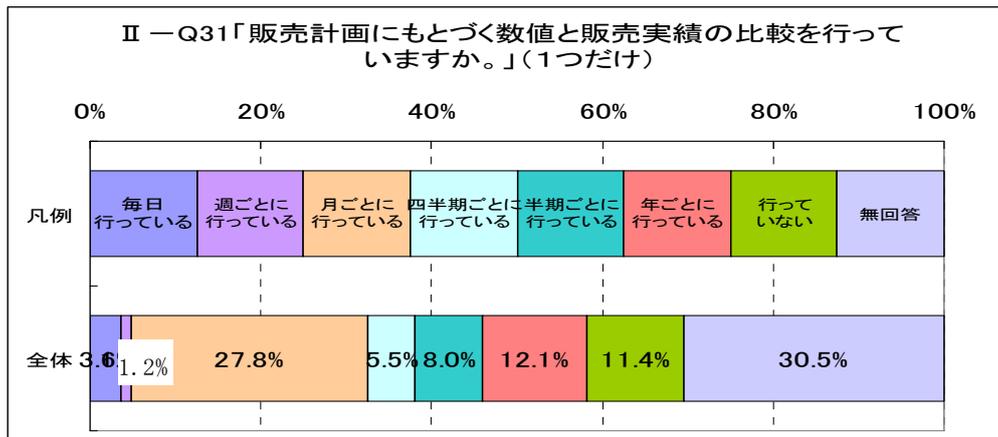
販売計画立案に当たって他部門と調整の状況 (図 2-3-3) をみると、十分に行っている (11.8%) は少ない。行っているが十分とはいえない面がある (37.5%) がもっとも多く、十分に行っていると合わせて半数近くを占めており、行っていない (12.8%) を大きく上回っている。調整に課題は残るものの、販売計画を立てている事業所の大半が販売計画立案に当たって他部門と調整していることが窺える。

図 2-3-4



販売高の変動の原因の検討の状況 (図 2-3-4) をみると、常に行っている (15.7%) 事業所はわずかである。しかし、時々行っている (43.1%) がもっとも多く、常に行っているとあわせて6割近くを占めており、課題は残るものの販売計画を立てている事業所の大半が販売高の変動の原因を検討していることが窺える。

図 2-3-5



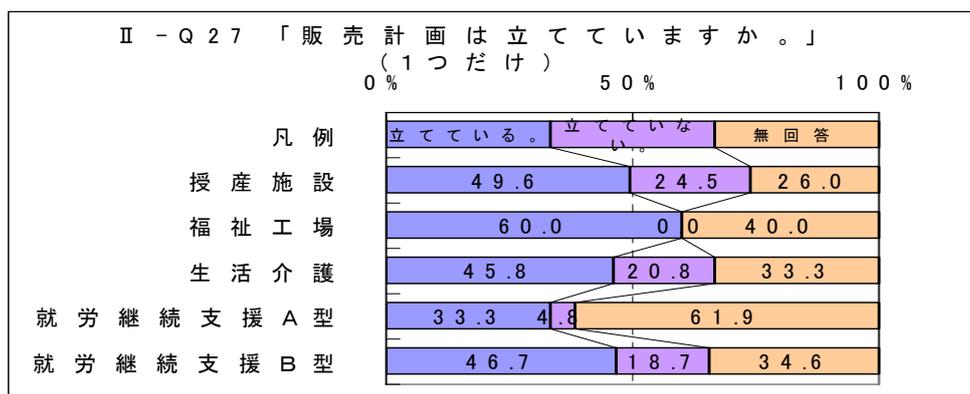
販売計画に基づく数値と販売実績の比較の状況（図 2-3-5）をみると、比較時期の差はあるものの、行っている事業所は6割近くを占めている。そのうち、月ごとに行っている（27.8%）がもっとも多く、年ごとに行っている（12.1%）、四半期ごとに行っている（8.0%）、毎日行っている（3.6%）、週ごとに行っている（1.2%）の順となっている。計画数値と販売実績を比較している事業所の半数近くが月ごとに行っていることが窺える。

b. クロス集計別コメント

次に、事業所別種別、障害者種別、平均工賃額別、B型のみ平均工賃額別にみることにする。

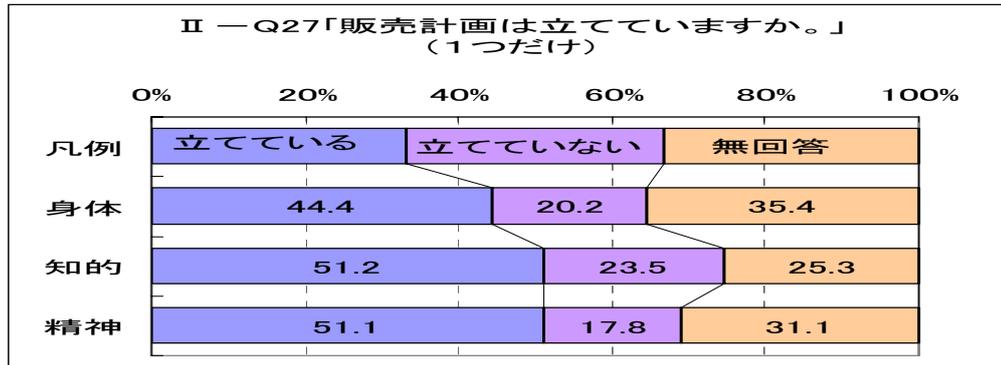
【販売計画立案の状況】

図 2-3-6



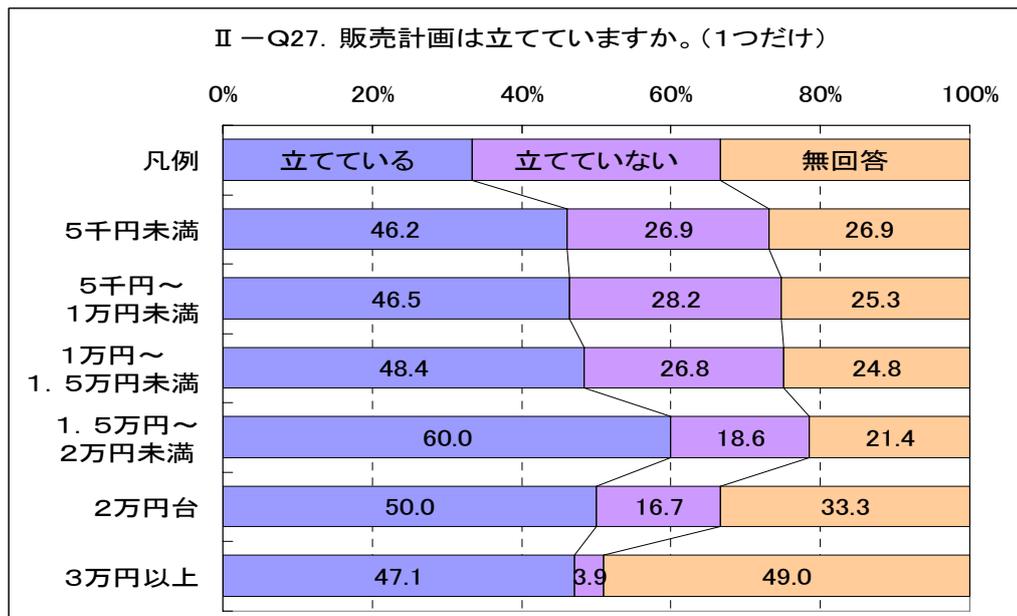
事業所別種別に販売計画立案の状況（図 2-3-6）をみると、福祉工場（60.0%）がもっとも多く、立てていないは 0%である。授産施設、生活介護、就労継続支援 B型においては半数近くが立てているが、4分の1近くの事業所は立てていない。就労継続支援 A型においては、立てている（33.3%）が事業所別種別ではもっとも少なく無回答が6割以上となっており、販売計画立案率は低いことが窺える。

図 2-3-7



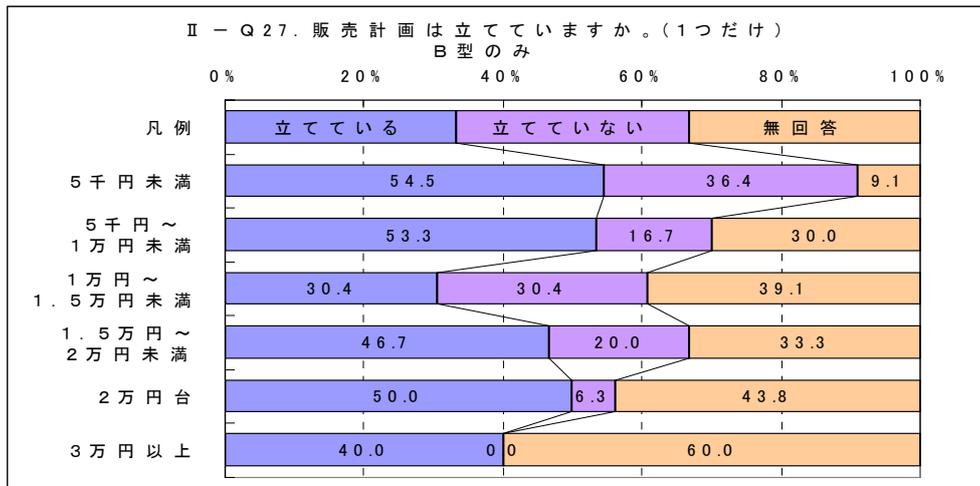
障害者種別に販売計画立案の状況（図 2-3-7）をみると、知的（51.2%）、精神（51.1%）、身体（44.4%）と約半数の事業者が立てているが、「立てていない」は知的（23.5%）、精神（17.8%）、身体（20.2%）で2割近くあり、障害者種別で大きな差はない。

図 2-3-8



平均工賃額別に販売計画立案の状況（図 2-3-8）をみると、「立てている」は1.5万円～2万円未満（60.0%）でもっとも高い割合になっている。3万円以上では、立てている（47.1%）、立てていない（3.9%）であり、平均工賃額が高くなるに従い立てていない事業所の割合が低くなっていることが窺える。

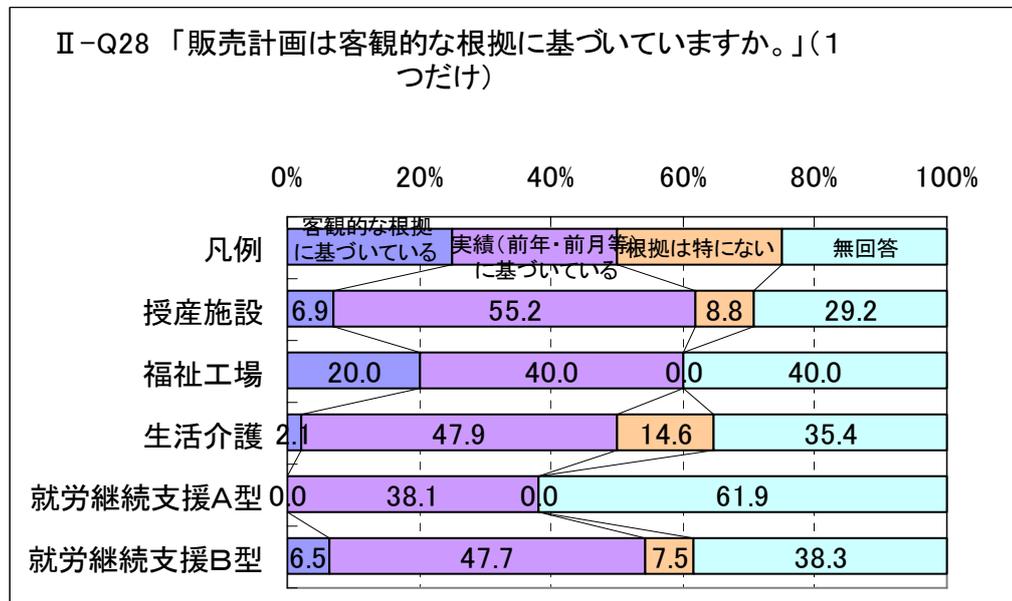
図 2-3-9



B型のみ平均工賃額別に販売計画立案の状況（図 2-3-9）をみると、「立てている」は、1万円～1.5万円未満、3万円以上を除いて半数の事業所が立てている。5千円未満では、立てている（54.5%）、立てていない（36.4%）の割合ももっとも高い。「立てていない」は2万円台（6.3%）、3万円台（0%）となっており、B型においては1万円～1.5万円未満をピークに平均工賃額が高いほど立てていない割合が低くなっていることが窺える。

【計画の根拠】

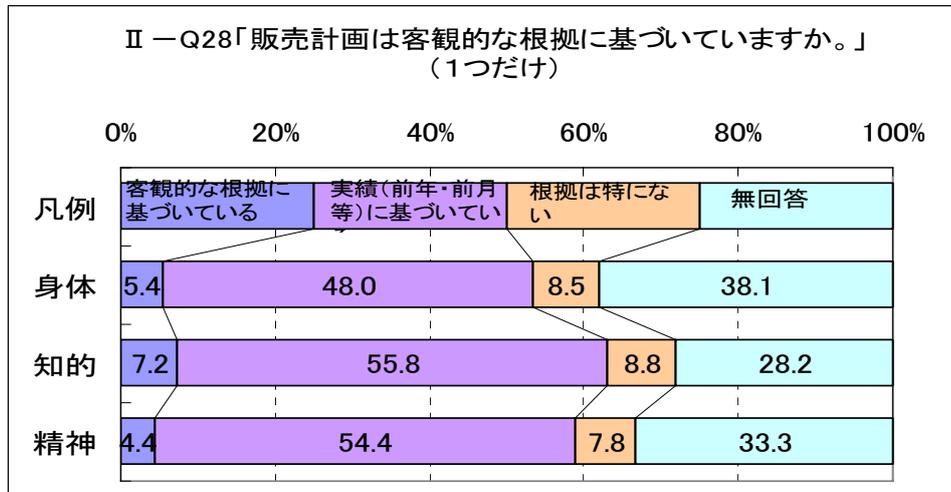
図 2-3-10



事業所別種別に計画の根拠の状況（図 2-3-8）をみると、客観的な根拠に基づいているのは福祉工場（20%）でもっとも高い割合になっている。反対に就労継続支援A型（0%）をトップに授産施設、生活介護、就労継続支援B型の事業所においても客観的な根拠に基づいているのは10%に足りず、実績に（前年・前月）に基づいて販

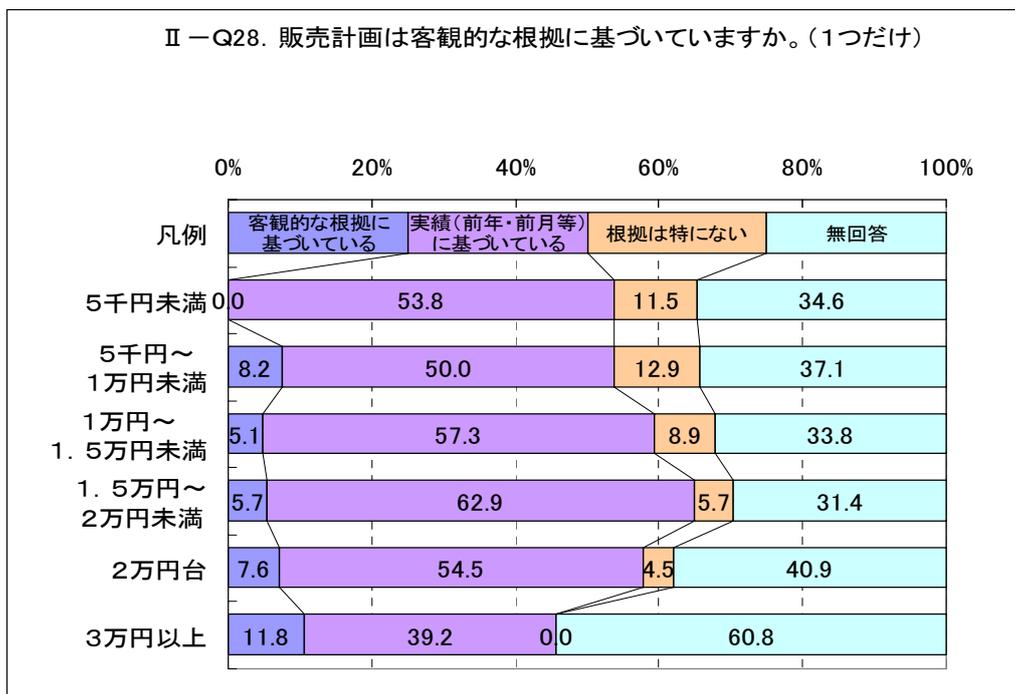
売計画を立てている割合がもっとも高くなっている。

図 2-3-11



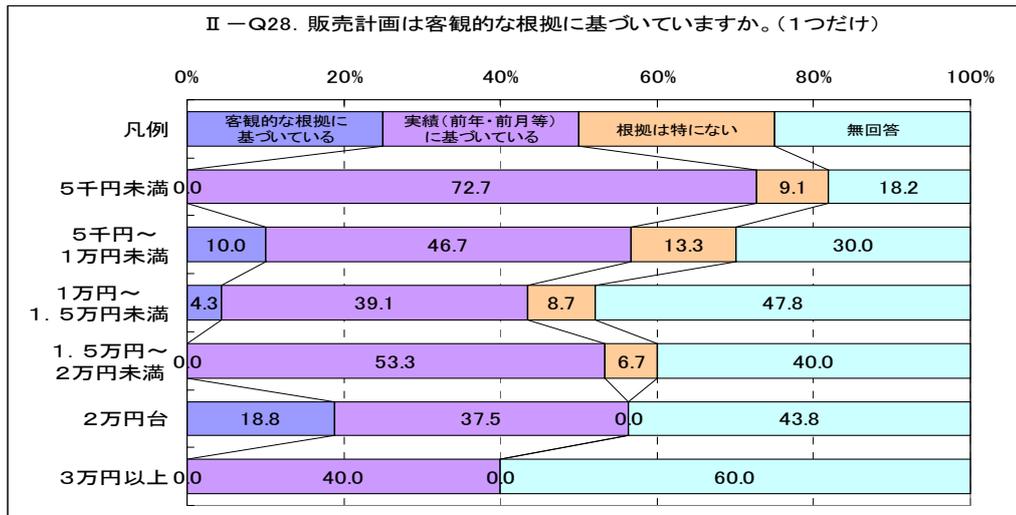
障害者種別に計画の根拠の状況(図 2-3-11)をみると、身体、知的、精神全てにおいて実績に(前年・前月)に基づいているが半数を占めている。「客観的な根拠に基づいている」も身体、知的、精神全障害で少なく、障害種別で違いは見られない。

図 2-3-12



平均工賃別に計画の根拠の状況(図 2-3-12)をみると、3万円以上を除く平均工賃別すべての事業所で「実績に(前年・前月)に基づいている」は半数を超えている。3万円以上では、客観的な根拠に基づいている(11.8%)とわずかながら割合がもっとも高く、一方、「根拠は特にない」は0%である。平均工賃額が高くなるほど客観的な根拠に基づいた計画となっていることが窺える。

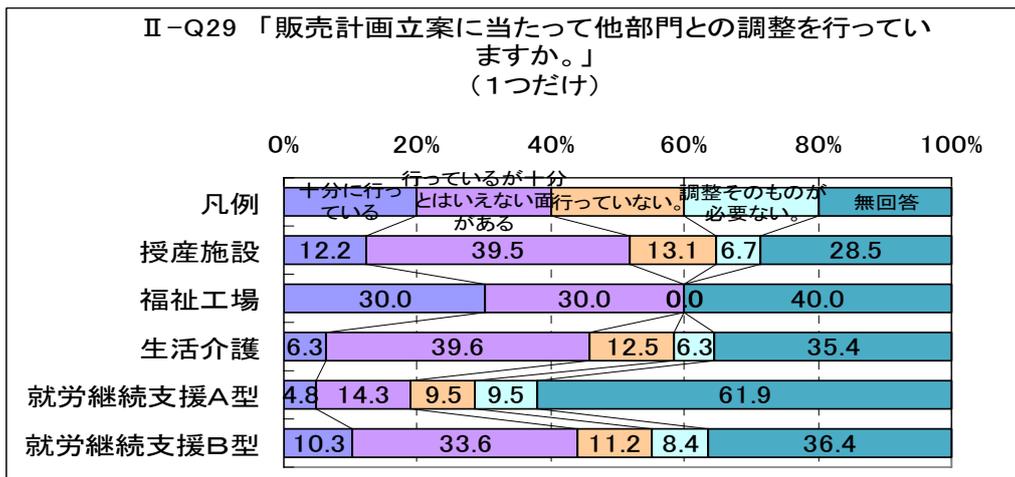
図 2-3-13



B型平均工賃別に計画の状況(図2-3-13)をみると、「実績(前年・前月等)に基づいている」は5千円未満(72.7%)で他の事業所と比べ非常に高い割合になっている。「客観的な根拠に基づいている」は2万円台(18.6%)でもっとも高い割合になっている。5千円未満、1.5万円～2万円未満、3万円以上においては「根拠のない計画を立てていない」は0%である。平均工賃額が高くなるほど、「根拠のない計画を立てていない」の割合は低い。B型平均工賃別全事業所で実績に(前年・前月)に基づいて計画を立てていることが窺える。

【他の部門との調整】

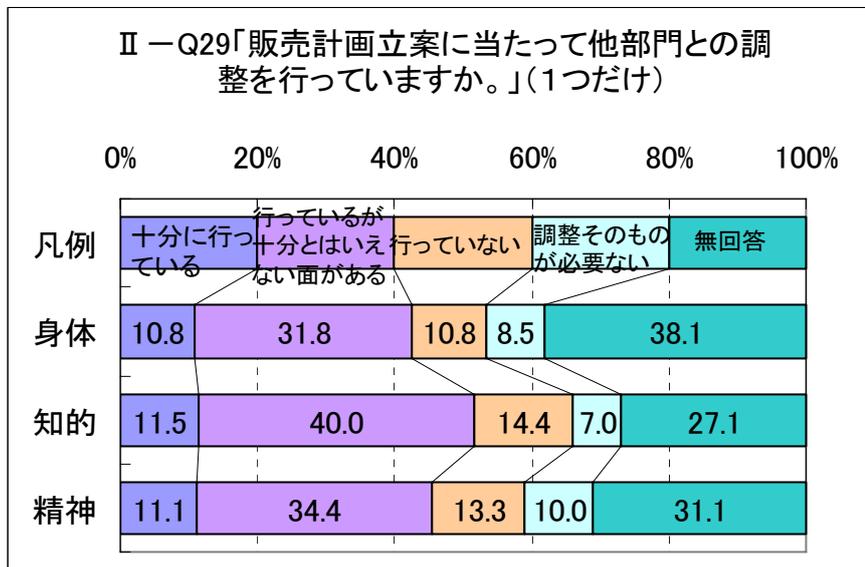
図 2-3-14



事業所別種別に計画立案に当たっての他の部門との調整の状況(図2-3-14)をみると、福祉工場は十分に行なっている(30%)、行なっているが十分とはいえない面がある(30%)を合わせると6割を占め、「行なっていない」は0%である。次いで授産施設で、十分に行なっている(12.2%)、行なっているが十分とはいえない面が

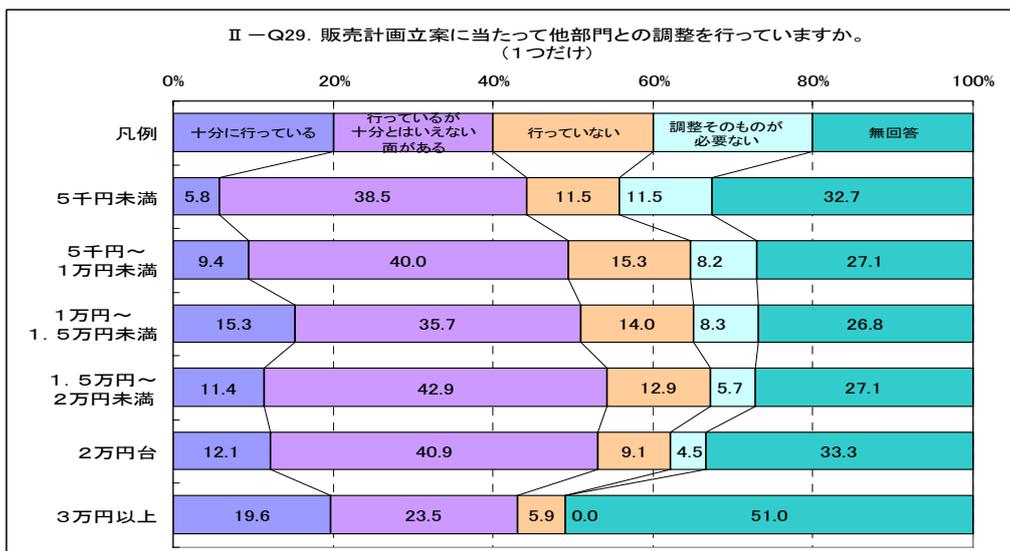
ある（39.5％）であり、就労継続支援B型もほぼ同じような傾向が窺える。就労継続支援A型では調整している（19.1％）は低い割合となっている。

図 2-3-15



障害別種別に計画立案に当たっての他の部門との調整の状況（図 2-3-15）をみると、身体、知的、精神すべてにおいて十分に行っているは1割程度と少ない。「行なっているが十分とはいえない面がある」を加えると約半数がレベルの違いはあるものの調整を行なっている。

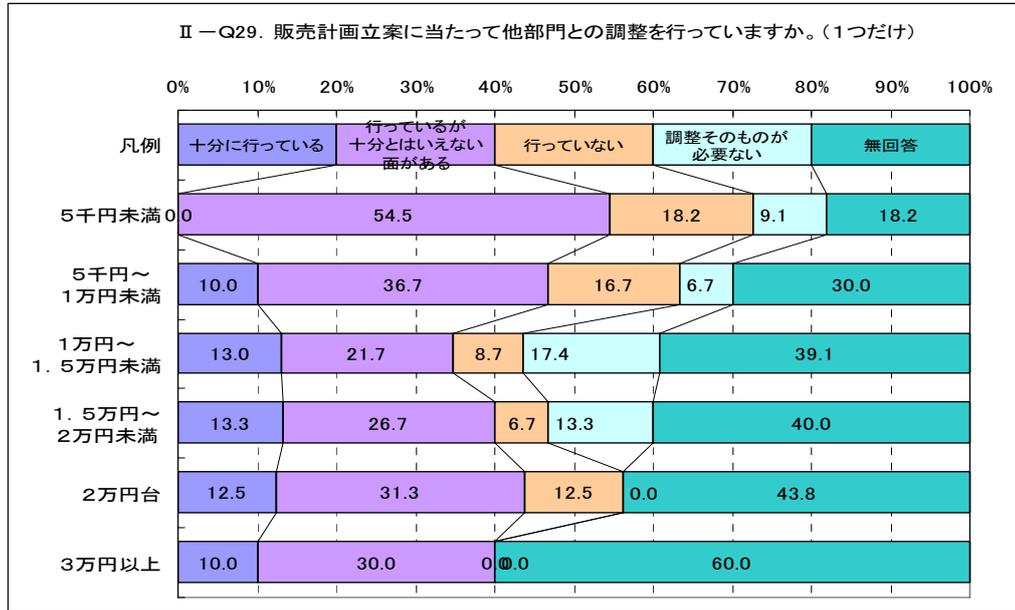
図 2-3-16



平均工賃額別に計画立案に当たっての他の部門との調整の状況（図 2-3-16）をみると、十分に行なっているは3万円以上で（19.5％）もっとも多い。3万円未満では行なっているが十分とはいえない面があるは4割前後と高い割合を示している。「調整を行っていない」は3万円以上（5.9％）と他の事業所と比べもっとも低く、

平均工賃額が高いほど「行っていない」の割合が低くなっている。

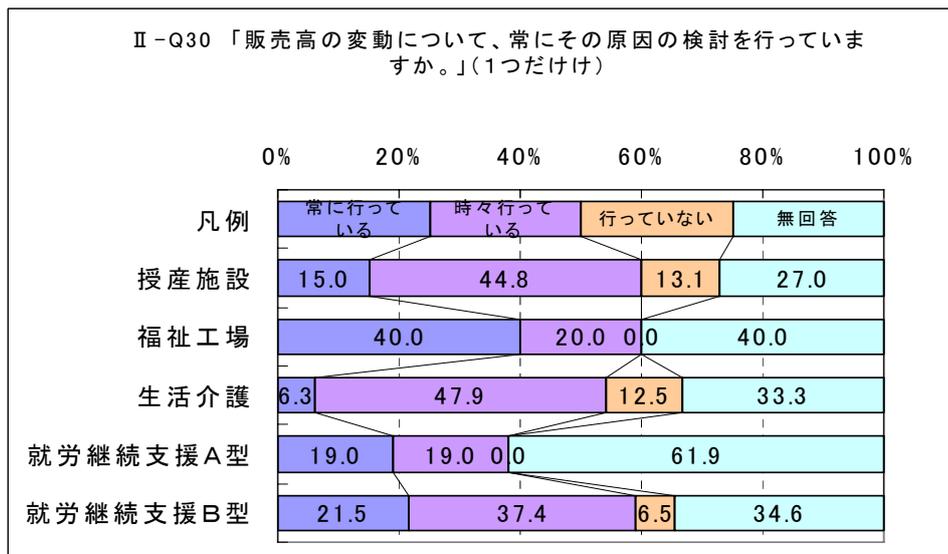
図 2-3-17



B型平均工賃別に計画立案に当たっての他の部門との状況(図 2-3-17)をみると、5千円未満では「十分に行なっている」は0%であるが、行なっているが十分とはいえない面がある(54.5%)と他の事業所と比べて「調整している」の割合が高くなっている。1万円～1.5万円未満を除き4割以上が十分とはいえない面があるものの調整を行なっていることが窺える。

【販売高の変動の原因の検討】

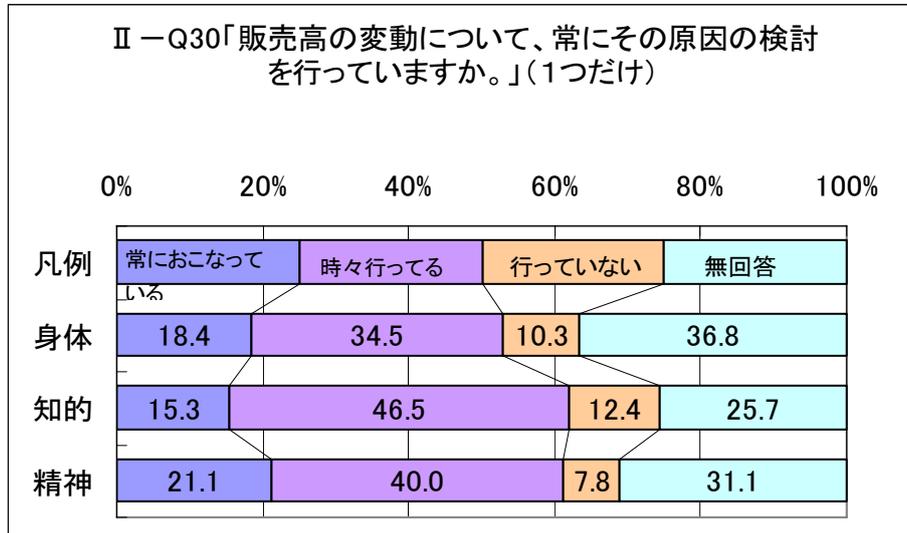
図 2-3-18



事業所別種別に販売高の変動についてその原因の検討の状況(図 2-3-18)をみると、福祉工場は常に行なっている(40.0%)と最も高い割合になっており、時々行なっている(20.0%)の2倍である。就労継続支援A型では、「常に行なっている」

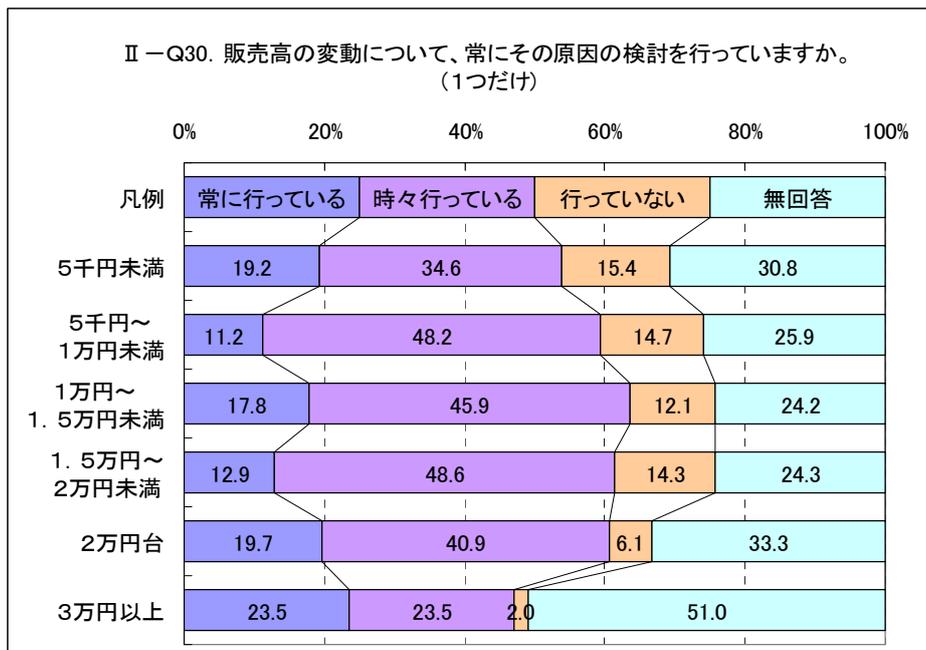
「時々行なっている」がともに2割程度と同じ割合である。その他の種別では、「時々行なっている」が4割前後を占めている。「常に行なっている」を大きく上回っている。

図 2-3-19



障害別種別に販売高の変動についてその原因の検討(図 2-3-19)の状況を見ると、「常に行なっている」「時々行なっている」を合わせると知的、精神ともに約6割を占めている。「常に行なっている」については、精神(21.1%)、次いで身体(18.4%)であり、知的は「時々行なっている」が約半数と最も高い割合になっている。

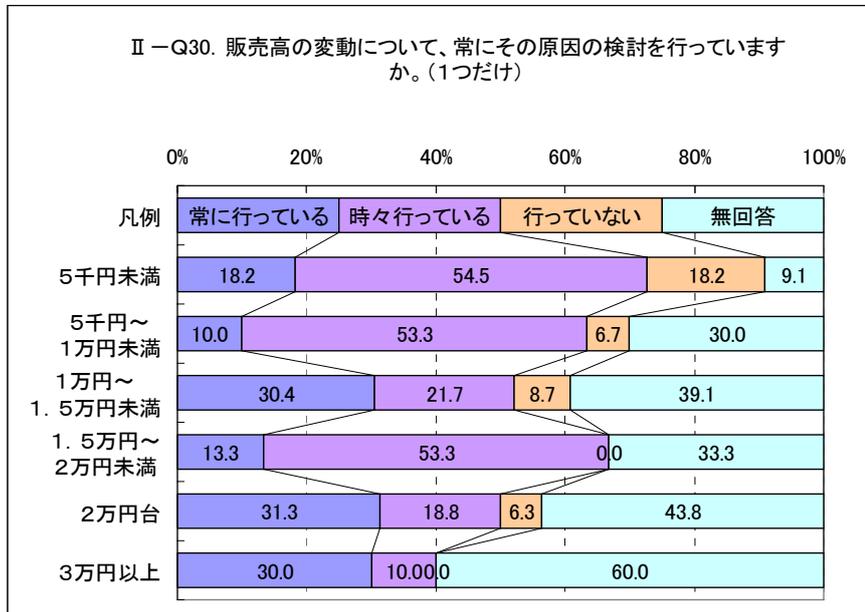
図 2-3-20



平均工賃別に販売高の変動についてその原因の検討の状況(図 2-3-20)を見ると、常に行なっているは、3万円以上(23.5%)がもっとも多いが、5千円未満、1～1.5

万円未満、2万円台は約20%と大差はない。3万円以上を除く他の事業所では時々行っているがもっとも多く。平均工賃が低くなるに従い「行っていない」割合が高いことが窺える。

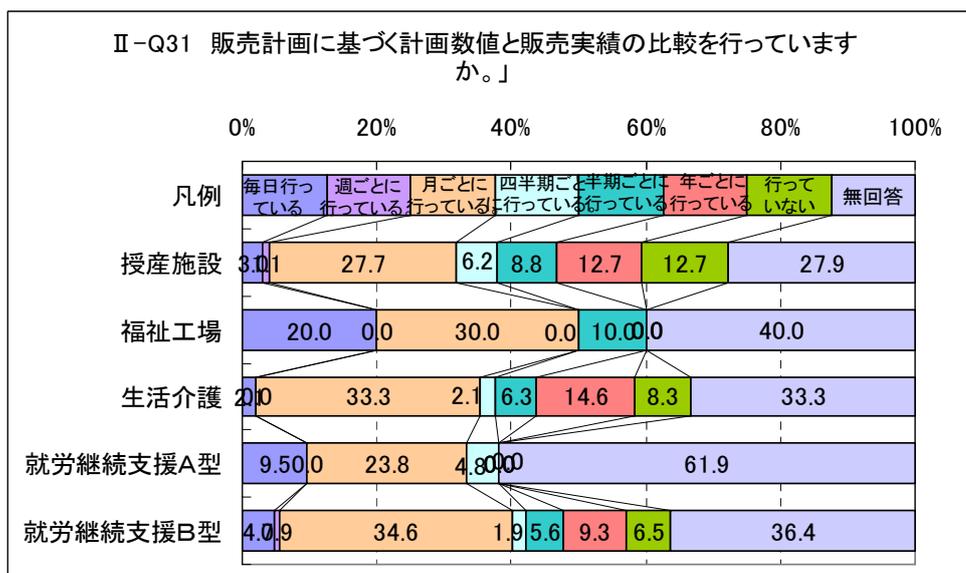
図 2-3-20



B型平均工賃額別に販売高の変動についてその原因の検討の状況(図2-3-20)をみると、「常に行なっている」は1～1.5万円未満、2万円台、3万円以上で3割を占めており、「時々行っている」を上回っている。

【計画数値と販売実績の比較】

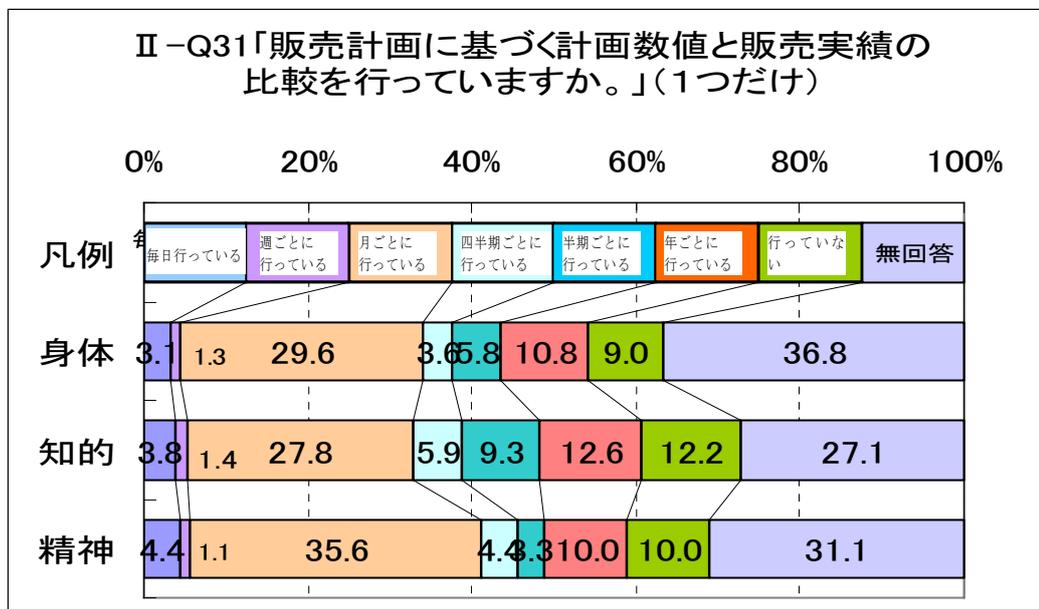
図 2-3-21



事業所別種別に販売計画に基づく計画数値と販売実績の比較の状況(図2-3-21)

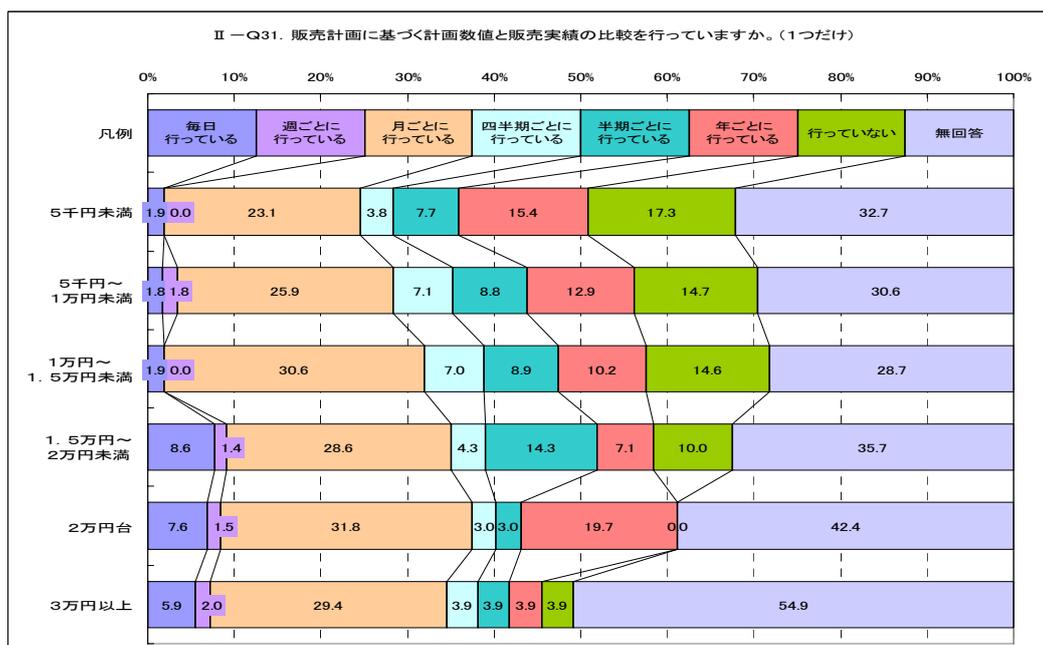
をみると、「毎日行っている」は福祉工場（20%）が他の種別を上回っている。「週ごとに行っている」はほとんどなく、全種別において月ごとに行っていることが窺える。

図 2-3-22



障害別に販売計画に基づく計画数値と販売実績の比較の状況（図 2-3-22）をみると、「毎日行っている」は全障害で5%以下とわずかであり、「月ごとに行っている」がもっとも高い割合になっている。また、全障害で「年ごとに行っている」「行っていない」も1割前後と全障害での相違は見られない。

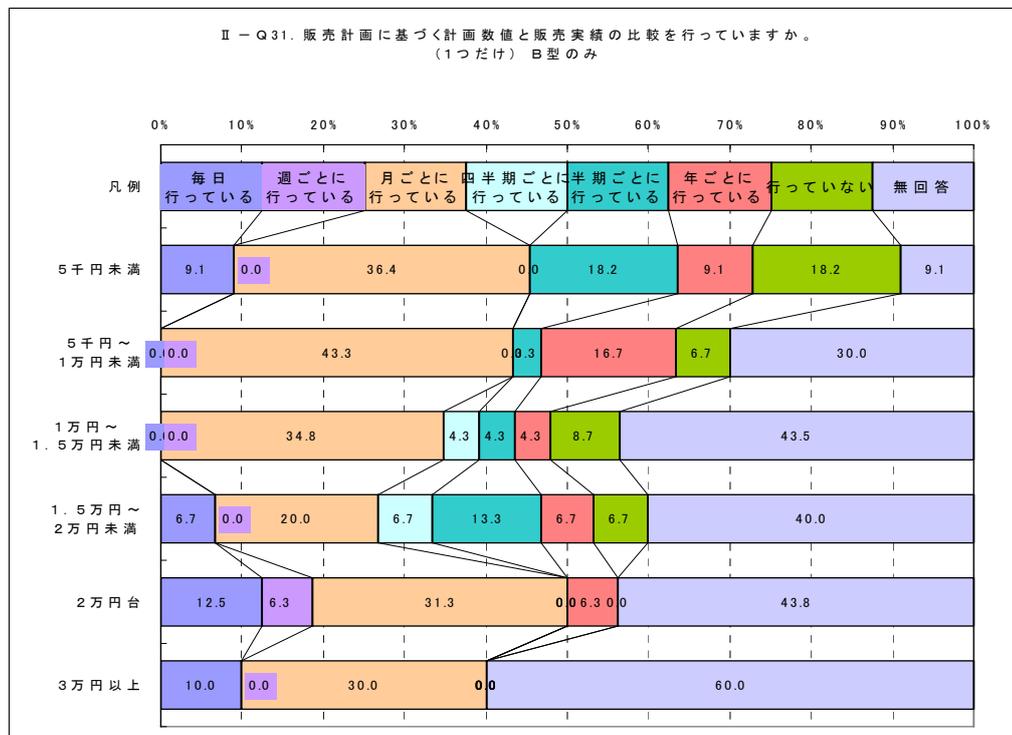
図 2-3-23



平均賃金別に販売計画に基づく計画数値と販売実績の比較の状況（図 2-3-23）を

みると、「毎日行っている」は1.5万円～3万円以上の平均工賃額が高い事業所で他の事業所よりも高い割合となっている。「行っていない」は3万円未満では平均工賃額が低くなるに従い割合が高くなっている。「月ごとに行っている」は全事業所で高い割合であり、全事業所で月ごとに行っていることが窺える。

図 2-3-24



B型平均工賃額別に販売計画に基づく計画数値と販売実績の比較の状況（図2-3-24）をみると、平均工賃額レベルにかかわらず「月ごとに行っている」はもっとも高い割合になっている。2万円以上では「行っていない」は0%であり、平均工賃額が低くなるに従い行っていない割合が高くなっている。

## ② 市場調査

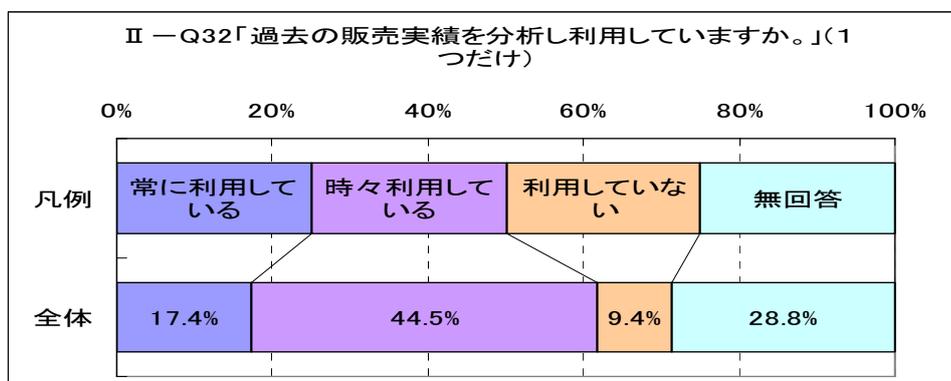
### a. 全体コメント

多くの事業所では民間企業と比べて商品アイテム数は少ない。少ない商品アイテムで効率よく販売するには、市場ニーズにあった売れる商品を開発・販売していく必要がある。そのためには、過去の販売実績から「売り筋」「死に筋」商品进行分析し「売り筋」を重点的に販売していくことや市場ニーズの調査による売れる商品の開発が不可欠と思われる。

そこで事業所全体での過去の販売実績の分析、利用状況を見てみると、利用頻度の差があるものの6割をわずかに超える事業所が過去の販売実績の分析結果を利用している。また、商品企画・販売活動を行うための市場調査や市場分析は全事業所

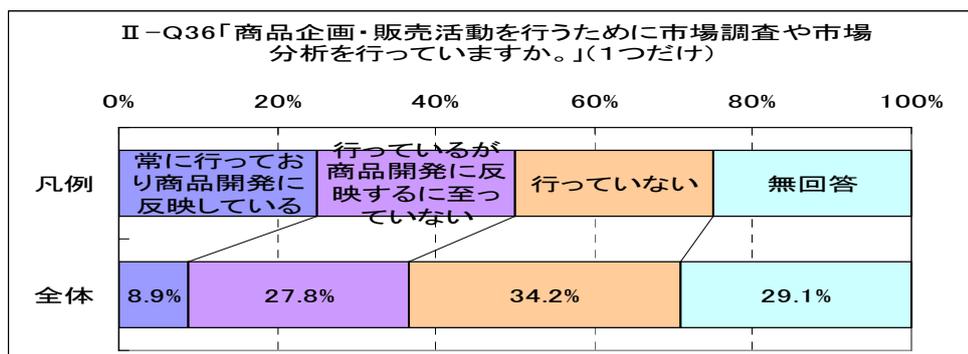
の3割程度が行っている。しかし、その分析結果を商品開発に反映している事業所となると1割未満と割合が低くなっている。

図 2-3-25



過去の販売実績の分析、利用状況（図 2-3-25）をみると、「時々利用している」（44.5%）はもっとも高い割合を占め、「常に利用している」（17.4%）の約1.5倍となっている。「利用していない」（9.4%）は1割に及ばず、多くの事業所は販売実績を分析し利用していることが窺える。

図 2-3-26



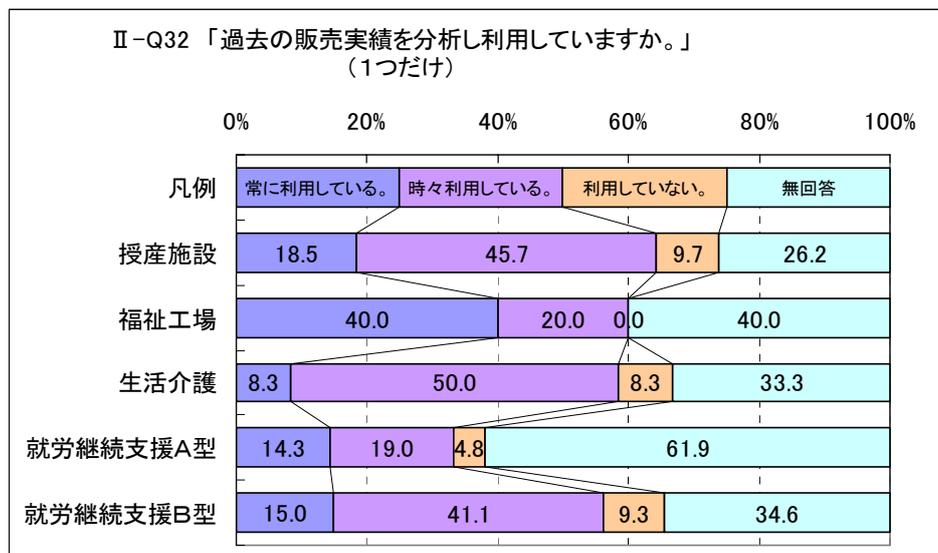
商品企画・販売活動を行うために市場調査や市場分析の実施状況を（図 2-3-26）みると、「行っていない」（34.2%）の割合がもっとも高い。「常に行っており商品開発に反映している」（8.9%）は1割に及ばないものの、「行っているが商品開発に反映するに至っていない」（27.8%）と合わせると、「行っていない」と「行っている」がほぼ同じ割合となっている。

b. クロス集計別コメント

次に、事業所別種別、障害者種別、平均工賃額別、B型のみ平均工賃額別にみることにする。

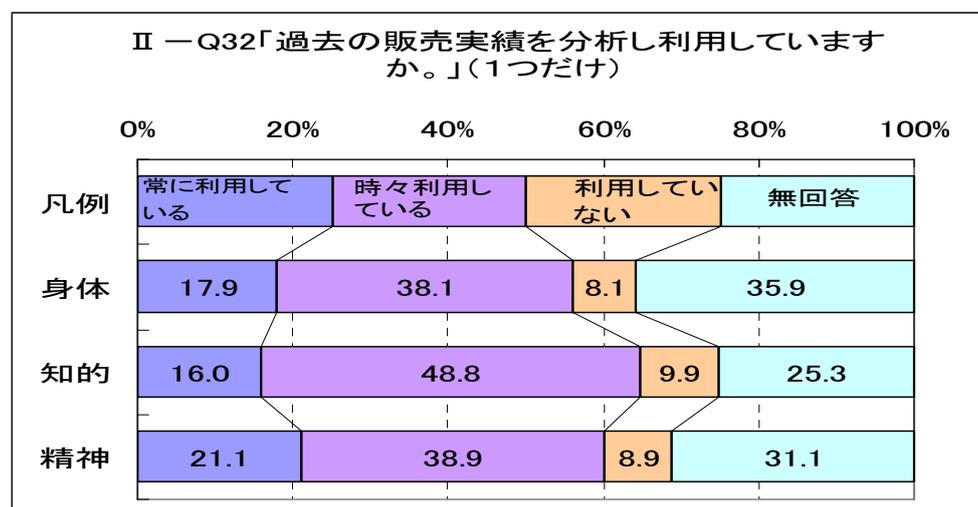
【過去の販売実績の分析・利用状況】

図 2-3-27



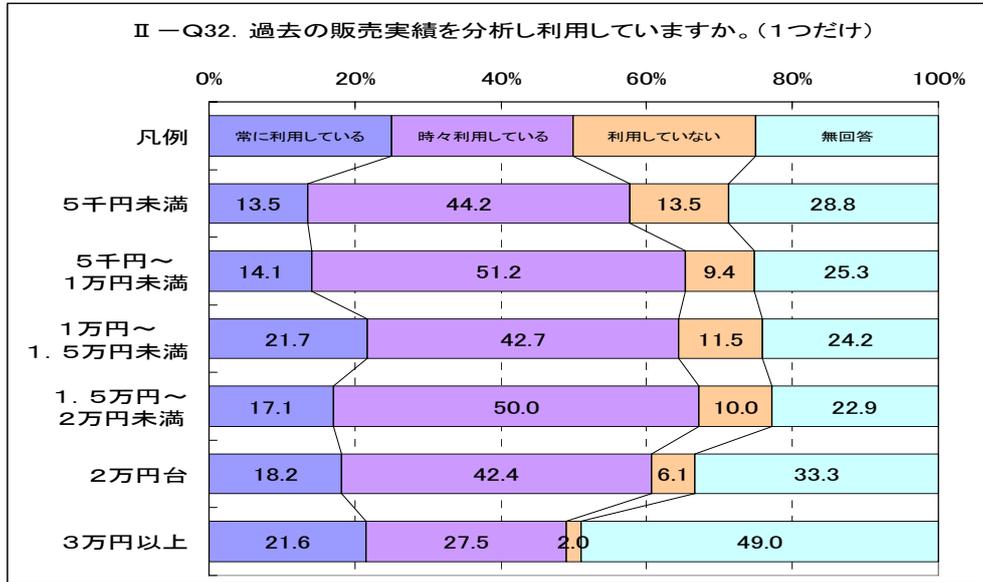
事業所別種別に過去の販売実績の分析・利用状況（図 2-3-27）を見ると、就労継続支援A型を除く他の種別では「時々利用している」を含めて6割の事業所が過去の販売実績を分析、利用している。そのうち、福祉工場では「常に利用している」（40%）は「時々利用している」（20.0%）の2倍と、常に利用している割合がもっとも高くなっている。

図 2-3-28



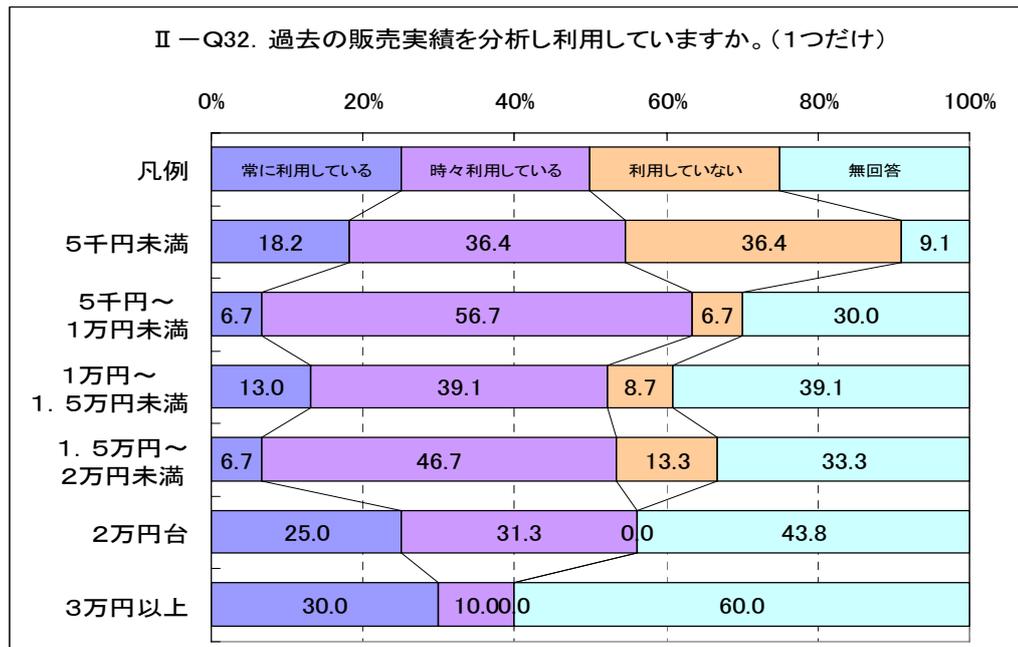
障害別に過去の販売実績の分析・利用状況を見る（図 2-3-28）と、「常に利用している」は障害別で大きな差はない。知的で「時々利用している」（48.8%）は他の障害よりも約1割程度多いものの、何らかのかたちで利用しているケースは身体、知的、精神いずれの種別においても6割程度をしめている。

図 2-3-29



平均工賃額別に過去の販売実績の分析・利用状況（図 2-3-29）をみると、5千円未満から2万円台では「時々利用している」と「常に利用している」を合わせて約6割から8割程度の事業所が利用していることが窺える。3万円以上では「時々利用している」と「常に利用している」を合わせても5割程度と他の事業所と比べて低いが、「常に利用している」（21.6%）割合は他の事業所と比べて高い割合になっている。

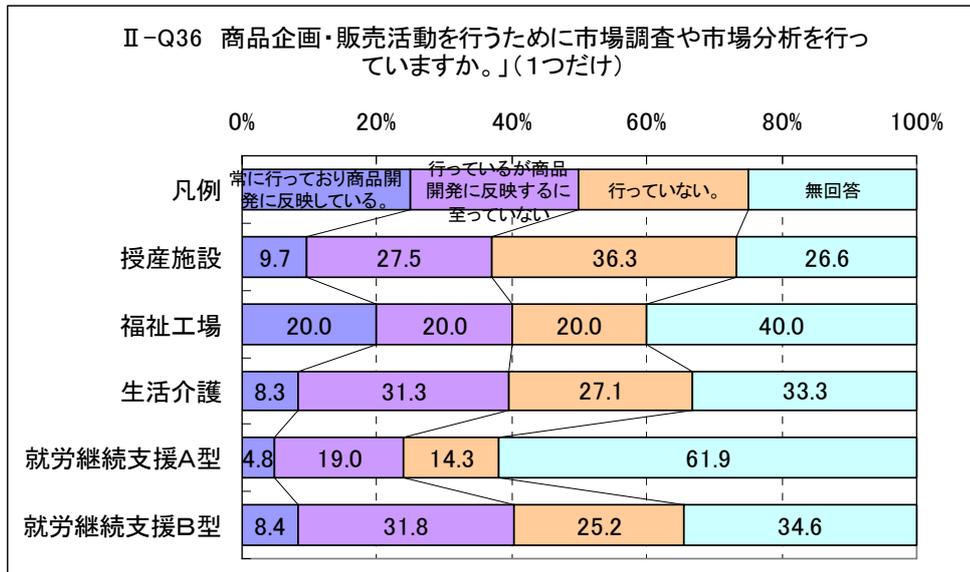
図 2-3-30



B型平均工賃額別に過去の販売実績の分析・利用状況（図 2-3-30）を見ると、「常

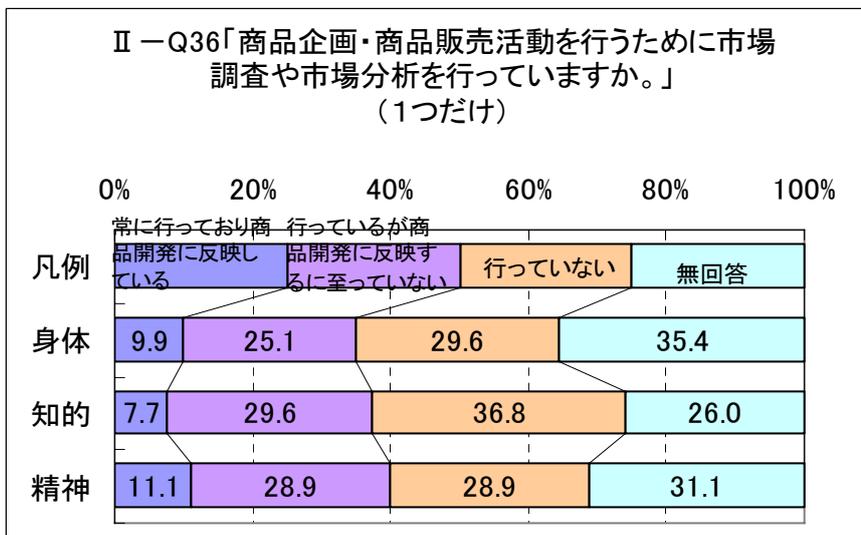
に利用している」は3万円以上（30%）、2万円台で（25.0%）、「利用していない」は3万円以上、2万円台ともに0%と平均工賃額が高い事業所での利用率の高さが窺える。一方、5千円未満では「利用していない」（36.4%）は5千円未満から2万円台を大きく上回っている。

図 2-3-31



事業所別種別に商品企画・販売活動を行うための市場調査や市場分析の実施状況（図 2-3-31）を見ると、生活介護と就労継続支援 B 型ではほぼ同じ傾向になっている。福祉工場では、「常に行っており商品開発に反映している」（20%）はもっとも高い割合になっている。「行っていない」は授産施設（36.3%）でもっとも高い割合になっている。

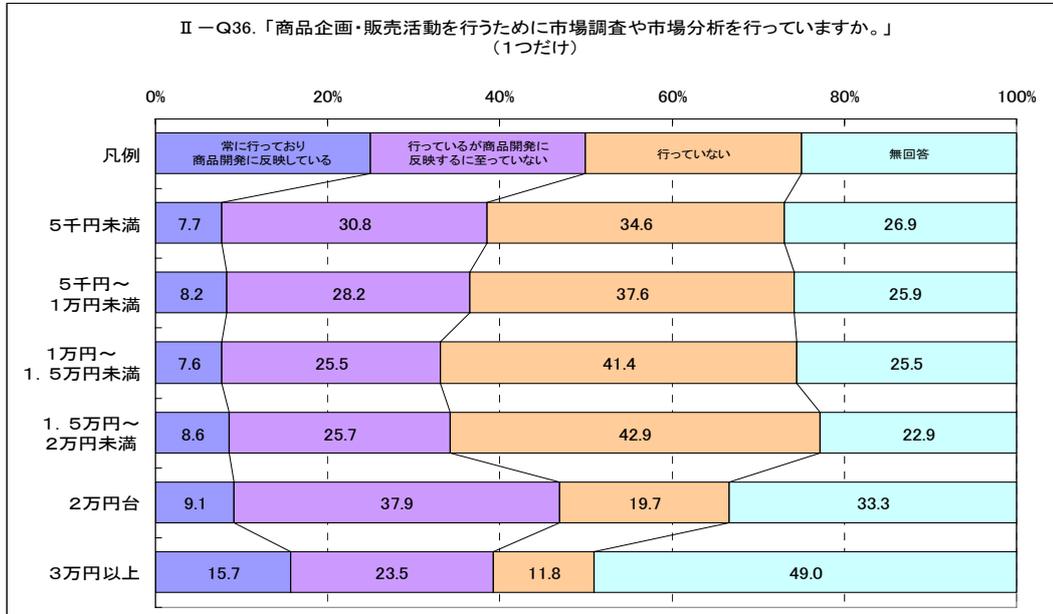
図 2-3-32



障害別に商品企画・販売活動を行うために市場調査や市場分析の実施状況（図

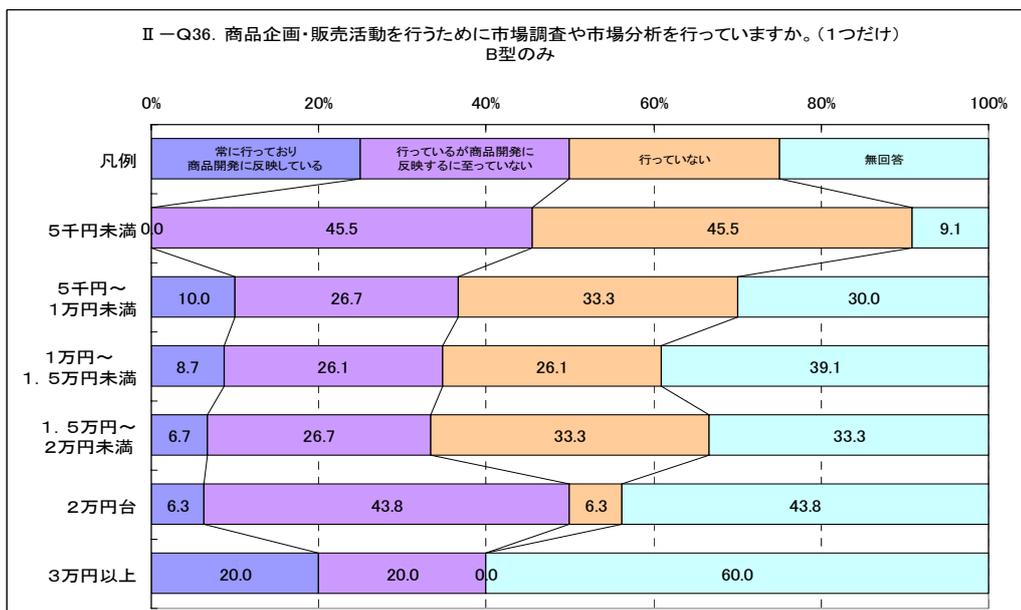
2-3-32) を見ると、身体、知的、精神の障害別では大きな違いが見られない。知的で「行っていない」(36.8%)は他の障害よりもわずかに多いものの、全体的に「常に行っており商品開発に反映している」は少なく、「行っていない」を含めて商品開発に反映するに至っていないことが窺える。

図 2-3-33



平均工賃別に商品企画・販売活動を行うために市場調査や市場分析の実施状況(図2-3-33)を見ると、5千円未満から2万円未満ではほぼ同じような傾向にあり、「行っていない」がもっとも高い割合になっている。一方で、3万円以上では「常に行っており商品開発に反映している」は他の事業所のほぼ2倍であり、「行っていない」は5千円未満から2万円未満に比べて低い割合になっている。

図 2-3-34



B型平均工賃額別に商品企画・販売活動を行うために市場調査や市場分析の実施状況（図 2-3-34）を見ると、5 千円未満では「常に行っており商品開発に反映している」は 0%であるが、3 万円以上では、「常に行っており商品開発に反映している」が 20%と高く、他の事業所と比べ、2 倍以上の高い割合になっている。

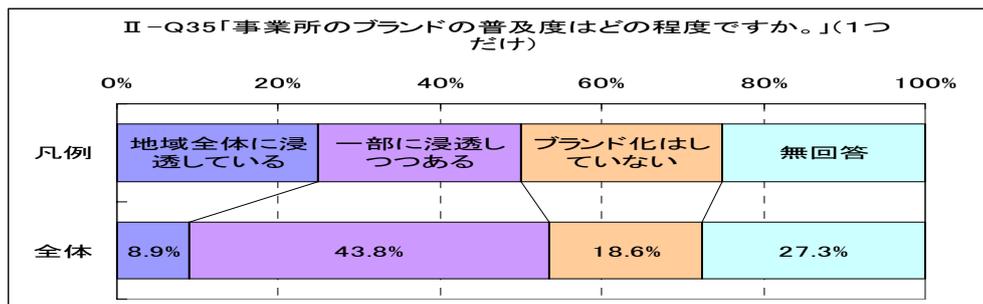
### ③ 価格政策

#### a. 全体

売上を上げるには他の事業所と差別化できるブランドを形成し、普及させることも大切な要素である。そこで、事業所のブランドの普及度について伺った。

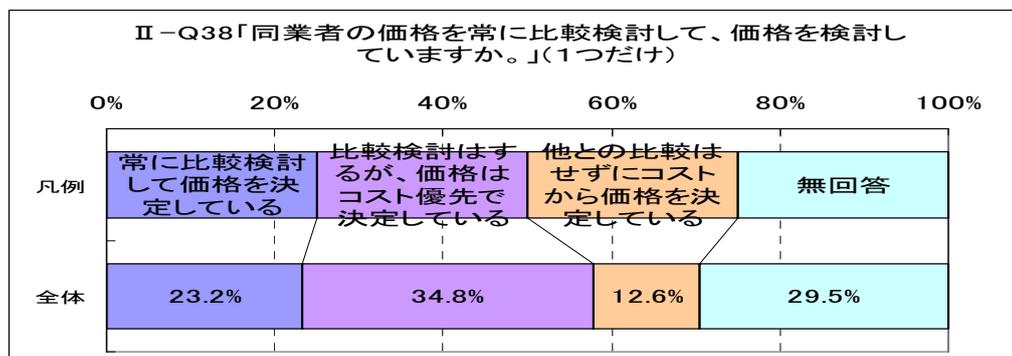
その結果、半数以上の事業所で普及度の差はあるものの、事業所のブランドが地域に浸透していることが窺えた。また、価格の検討については、多くの事業者が同業者の価格との比較検討をしているものの、コストから価格を決定していることが窺えた。

図 2-3-35



事業所のブランドの普及度（図 2-3-35）を見ると、「一部に浸透しつつある」（43.8%）は、「ブランド化はしていない」（18.6%）の 2 倍を超えもっとも高い割合になっている。「地域全体に浸透している」（8.9%）は 1 割に及ばないものの、「一部に浸透しつつある」（43.8%）、と合わせると半数以上を占めており、事業所のブランドが浸透していることが窺える。

図 2-3-36



同業者の価格との検討状況（図 2-3-36）を見ると、「比較検討はするが価格はコ

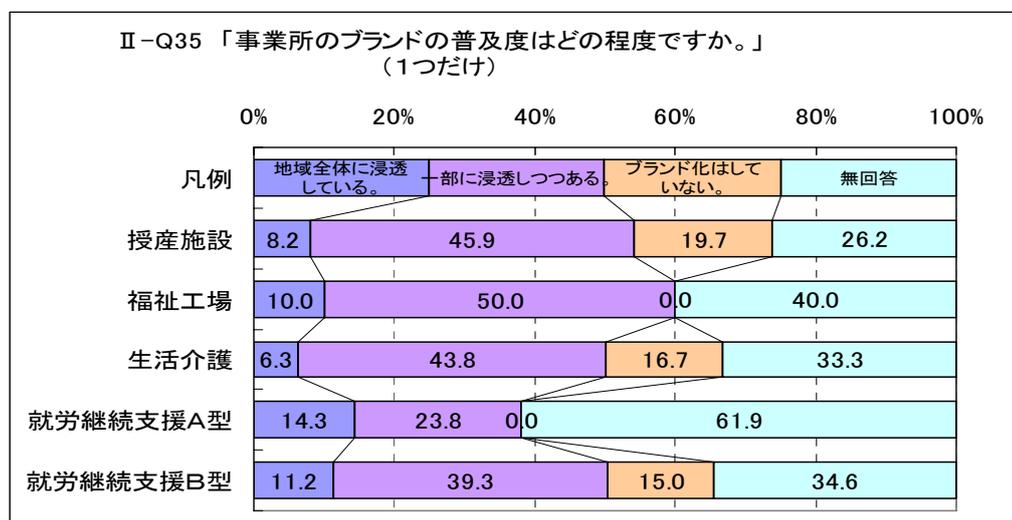
コスト優先で決定している」(34.8%)、「常に比較検討して価格を決定している」(23.2%)と合わせれば半数以上が同業者の価格との比較検討をしていることが窺える。「他との比較はせずにコストから価格を決定している」(12.6%)と、「比較検討はするが価格はコスト優先で決定している」(34.8%)を合わせて5割近くを占め、「常に比較検討して価格を決定している」(23.2%)のほぼ2倍と、多くの事業者がコスト優先で価格を決定していることが窺える。

b. クロス集計別コメント

次に、事業所別種別、障害者種別、平均工賃額別、B型のみ平均工賃額別にみることにする。

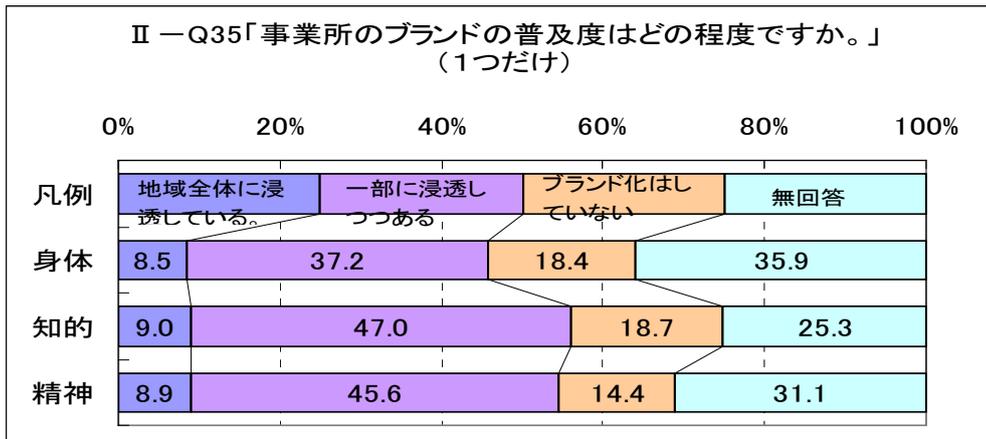
【ブランドの普及度】

図 2-3-37



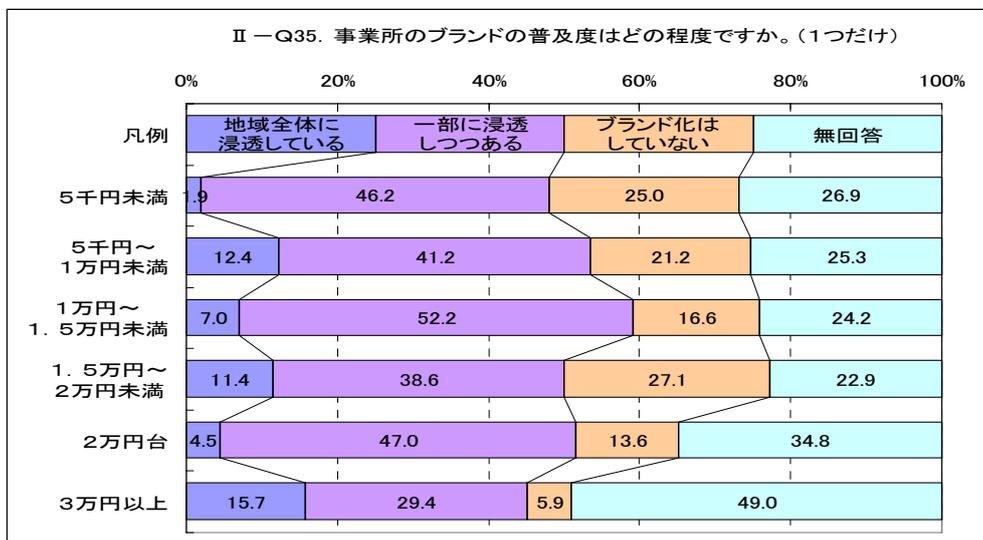
事業所種別毎にブランドの普及度(図 2-3-37)をみると、「地域全体に浸透している」は就労継続支援A型(14.3%)から生活介護(6.3%)と全種別で低い割合になっている。「一部に浸透しつつある」は就労継続支援A型(23.8%)が他の種別に比べて低いものの、福祉工場(50.0%)、授産施設(45.9%)、生活介護(43.8%)、就労継続支援B型(39.3%)と高い割合となっており、全種別で一部に浸透しつつあることが窺える。一方、授産施設(19.7%)、生活介護(16.7%)、就労継続支援B型(15.0%)では「ブランド化していない」は「地域全体に浸透している」を上回っている。

図 2-3-38



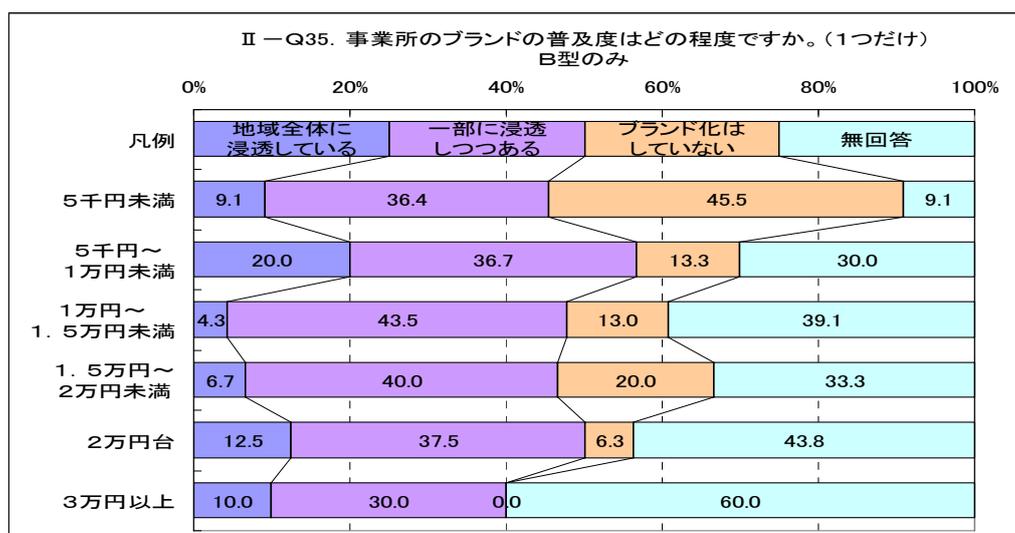
障害別にブランドの普及度（図 2-3-38）をみると「一部に浸透しつつある」は知的（47.0%）、身体（45.6%）で半数近くを占めている。「地域全体に浸透している」は全種別において1割に及ばず、地域全体へは浸透していないことが窺える。しかし、「一部に浸透しつつある」を合わせると身体においてもほぼ半数なり、全ての障害者種別において十分とはいえないものの事業所のブランドが浸透しつつあることが窺える。

図 2-3-38



平均工賃額別にブランドの普及度（図 2-3-38）をみると、「地域全体に浸透している」は3万円以上（15.7%）がもっとも高い割合になっている。無回答率の高い3万円以上を除き、「一部に浸透しつつある」は4割～5割程度と十分とはいえないものの事業所のブランドが浸透しつつあることが窺える。一方で、「ブランド化はしていない」は1.5万円～2万円未満（27.1%）、5千円未満（25.0%）、5千円～1万円未満（21.2%）1万円～1.5万円未満（16.6%）と平均工賃額が低いほどブランド化はしていない割合が高くなっていることが窺える。

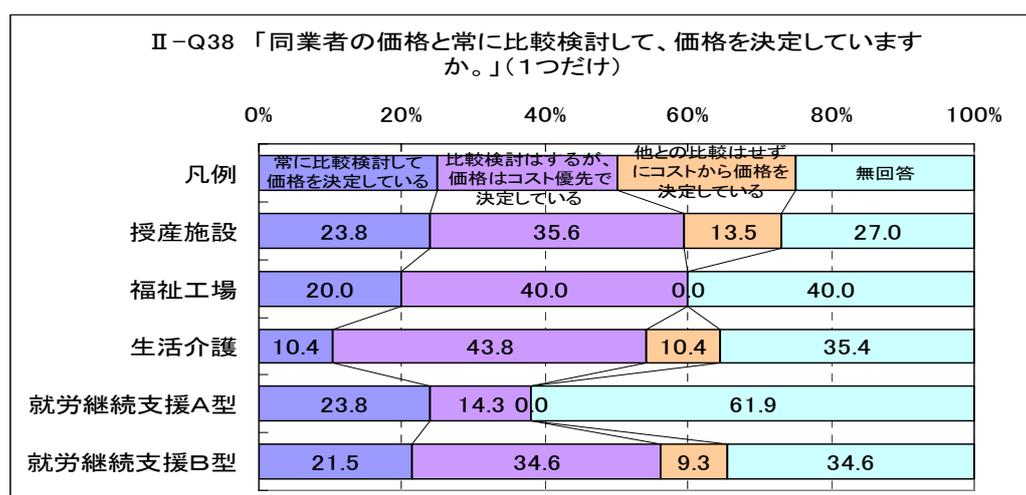
図 2-3-39



B型平均工賃額別にブランドの普及度（図 2-3-39）をみると、「地域全体に浸透している」は5千円～1万円未満（20.0%）ともっとも高い割合になっている。「一部に浸透しつつある」は1万円～1.5万円未満（43.5%）でもっとも多く、5千円未満から3万円以上（30.0%）まですべての事業所において高い割合になっている。「ブランド化していない」は5千円未満（45.5%）で半数近くを占めている一方で、3万円以上は0%となっている。

【同業者との価格の検討】

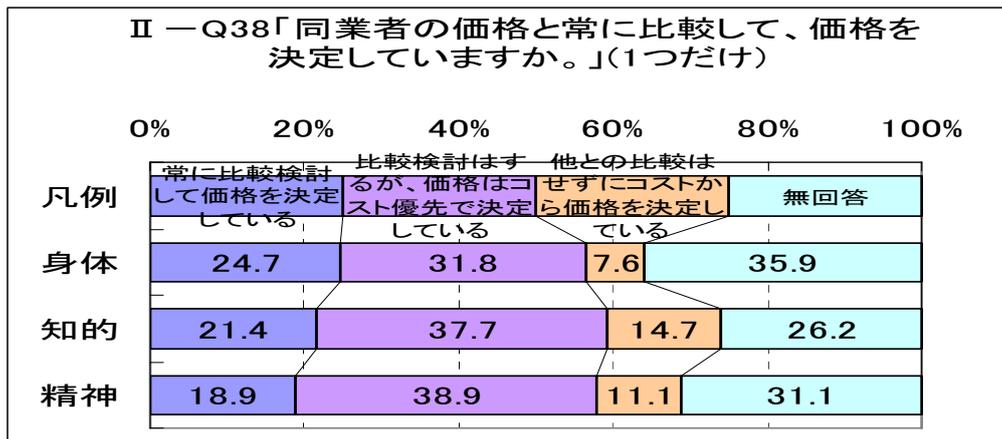
図 2-3-40



事業所種別に同業者との価格の検討状況（2-3-40）をみると、「同業者との価格を常に比較検討して価格を決定している」は生活介護（10.4%）を除く全種別で2割程度と生活介護の約2倍となっている。就労継続支援A型では、「他との比較はせずコストから価格を決定している」が0%であり、「同業者との価格を常に比較検討し

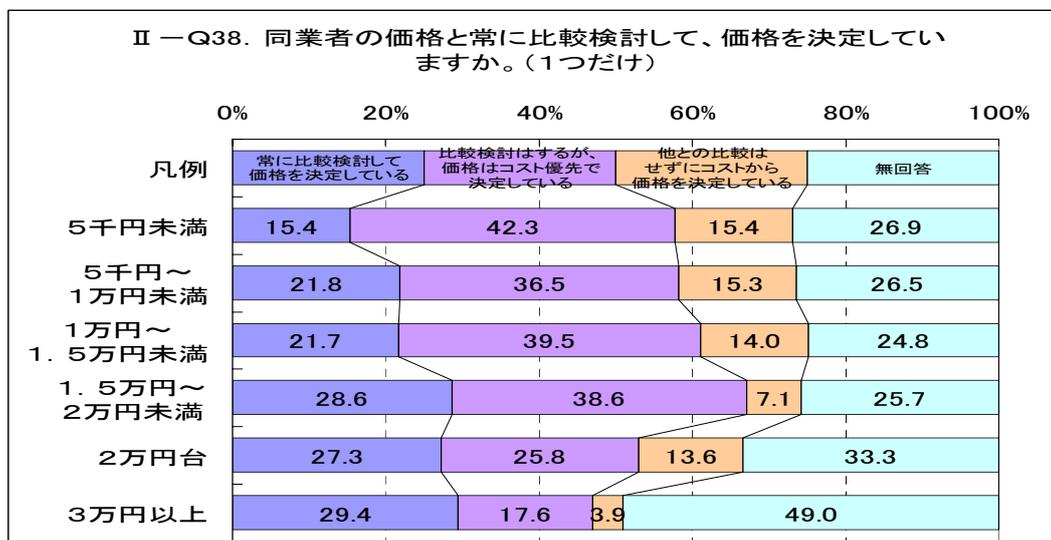
て価格を決定している」(23.8%)は「比較検討するがコスト優先で決定している」(14.3%)を1割程度上回っていることから、コストよりも同業者の価格を意識して価格を決定していることが窺える。他の種別では「常に比較検討して価格を決定している」が2割程度に対し、「比較検討するが価格はコスト優先で決定している」は4割前後とコスト優先の価格決定をしていることが窺える。

図 2-3-41



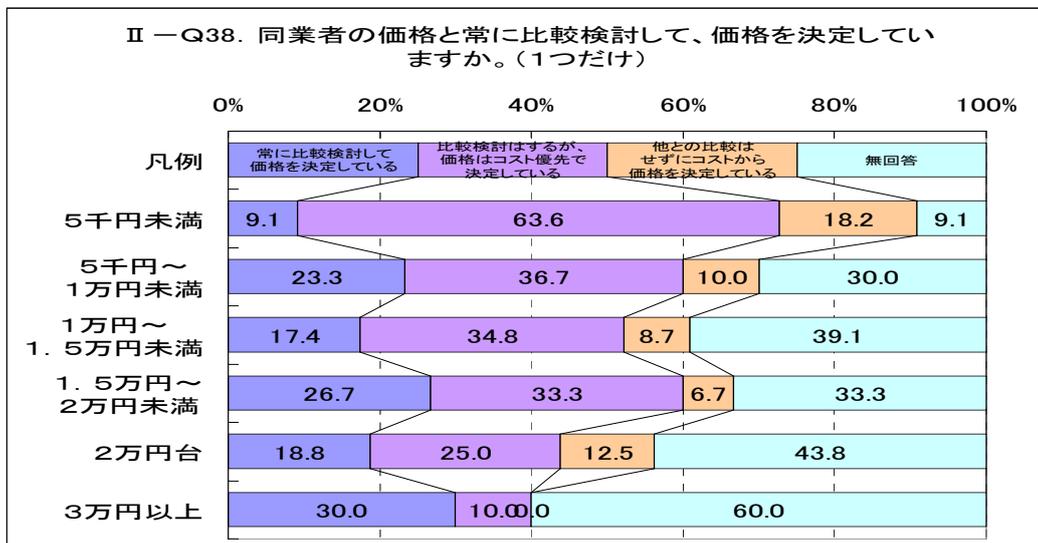
障害別に同業者との価格の検討の状況(図 2-3-41)をみると、身体、知的、精神全障害において約半数が同業者の価格を比較検討していることが窺える。他との比較はせずにコストから価格を決定しているは知的(14.7%)で多く、身体(7.6%)の約2倍である。身体では、「常に比較検討して価格を決定している」(24.7%)と他の障害と比べもっとも高く、精神、知的に比べわずかながらコストより同業者の価格を意識して価格を決定していることが窺える。

図 2-3-42



平均工賃額別に同業者との価格の検討の状況（図 2-3-42）をみると、5 千円未満では「比較検討はするが価格はコスト優先で決定している」（42.3%）は他と比べもっとも高い割合になっており、一方で「他との比較はせずにコストから価格を決定している」（15.4%）は他と比べもっとも低い割合になっている。3 万円以上では「常に比較検討して価格を決定している」（29.4%）と他の事業所と比べもっとも高い割合になっており、一方で「比較検討はするが価格はコスト優先で決定している」（17.6%）と、「他と比較はせずにコストから価格を決定している」（3.9%）は他の事業所に比べて低い割合になっている。平均工賃額が高くなるに従いコストより同業者の価格を意識して価格決定していることが窺える。

図 2-3-43



B型平均工賃額別に同業者との価格の検討の状況（図 2-3-43）をみると、5 千円未満では「比較検討はするが価格はコスト優先で決定している」（63.6%）と「他との比較はせずにコストから価格を決定している」（18.2%）は、他の事業所に比べてもっとも高い割合になっているが、「常に比較検討して価格を決定している」（9.1%）は他の事業所に比べて低い割合になっている。3 万円以上では、「常に比較検討して価格を決定している」（30.0%）は他の事業所に比べてもっとも高い割合になっている。一方で、「比較検討はするが価格はコスト優先で決定している」（10.0%）、「他との比較はせずにコストから価格を決定している」（0%）は他の事業所に比べて低い割合になっている。平均工賃額別が高くなるに従いコストより同業者の価格を意識して価格決定していることが窺える。

#### ④ 販売促進

##### a. 全体コメント

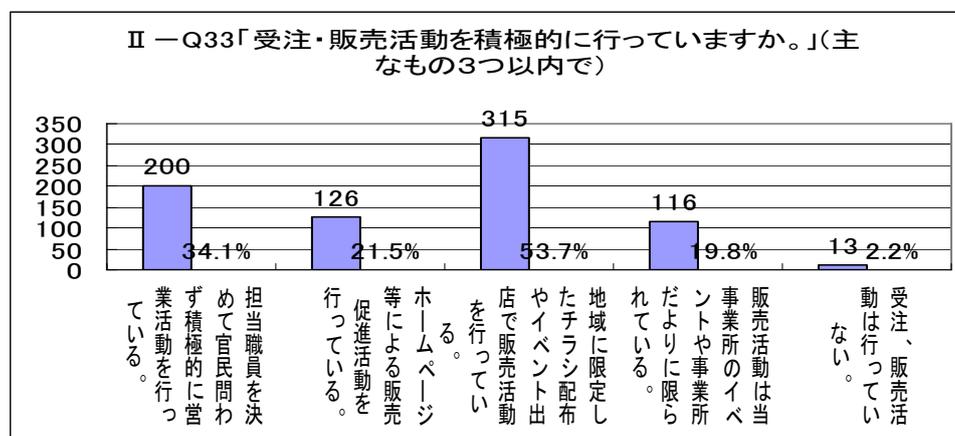
売上高を増加させるに外部に向けた幅広い販売促進活動が重要である。事業所でのバザー、地域イベント出店、地域へのチラシ配布等の販売活動を行なう際、家族・地域住民等を構成員とする後援会は大きな役割を担っている。そこで、全事業所の販売促進の状況と後援会の活動について伺った。

その結果、事業所の約半数が地域に限定したチラシ配布やイベント出店で販売活動を行なっていることが窺える。また、ホームページ等による販売促進活動や官民を問わず積極的に受注・販売活動を行なっている事業所も3割を超えていた。一方で、受注・販売活動は行っていない事業所は2.2%とごくわずかであるが、受注・販売活動は当事業所のイベントや事業所だよりのみという受注・販売活動に積極的でない事業所も2割近くみられた。

家族・地域住民等を組織化しているは全事業所で3割を超えていたが、活発に活動しているのは1割程度と後援会を活かしきれていないことも窺える。

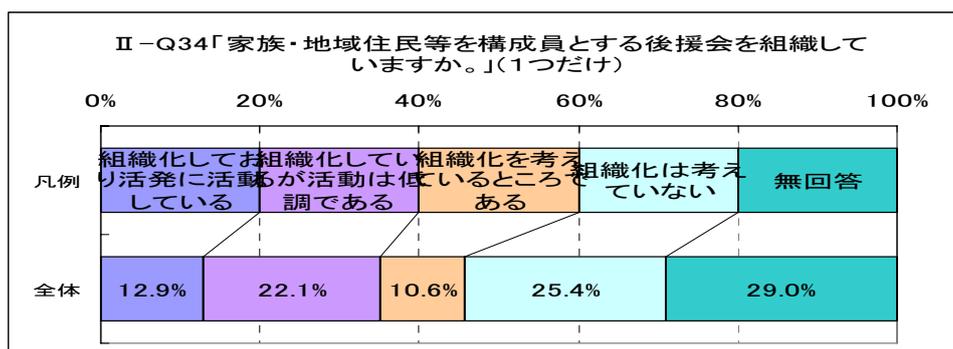
さらに、商品企画・販売活動に専門家の指導・助言を受けているかの状況を伺ってみると、専門家に加わってもらう等直接指導・助言を受けている事業所は2割程度であり、半数程度の事業所で専門家の講習や指導を受けている。

図 2-3-44



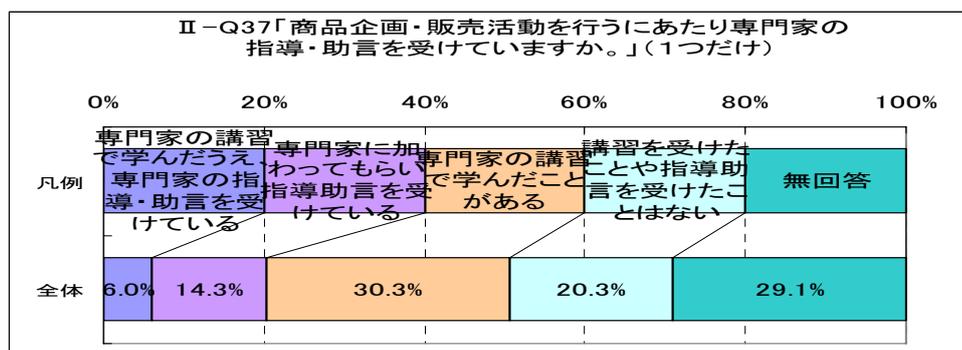
受注・販売活動の状況(図 2-3-44)をみると、「地域に限定したチラシ配布やイベント出店で販売活動を行っている」(53.7%)がもっとも高い割合になっている。次いで、「担当職員を決めて官民間問わず積極的に営業活動を行っている」(34.1%)、「ホームページ等による販売促進活動」(21.5%)である。多くの事業所が地域に限定した営業活動を行っていることが窺える。

図 2-3-45



家族・地域住民等を構成員とする後援会の組織の状況（図 2-3-45）をみると、組織化しているのは3割を超えているが、そのうち「活発に活動している」（12.9%）は3分の1程度に留まっている。また、「組織化は考えていない」（25.4%）がもっとも高い割合になっており、後援会の組織化に積極的でないことが窺える。

図 2-3-46



商品企画・販売活動に専門家の指導・助言を受けているかの状況（図 2-3-46）をみると、半数程度の事業所で専門家の講習や指導を受けていることが窺える。そのうち専門家に加わってもらって直接指導・助言を受けている事業所は2割程度である。

b. クロス集計別コメント

次に、事業所別種別、障害者種別、平均工賃額別、B型のみ平均工賃額別にみることにする。

【受注・販売活動の状況】

図 2-3-47 事業所別種別

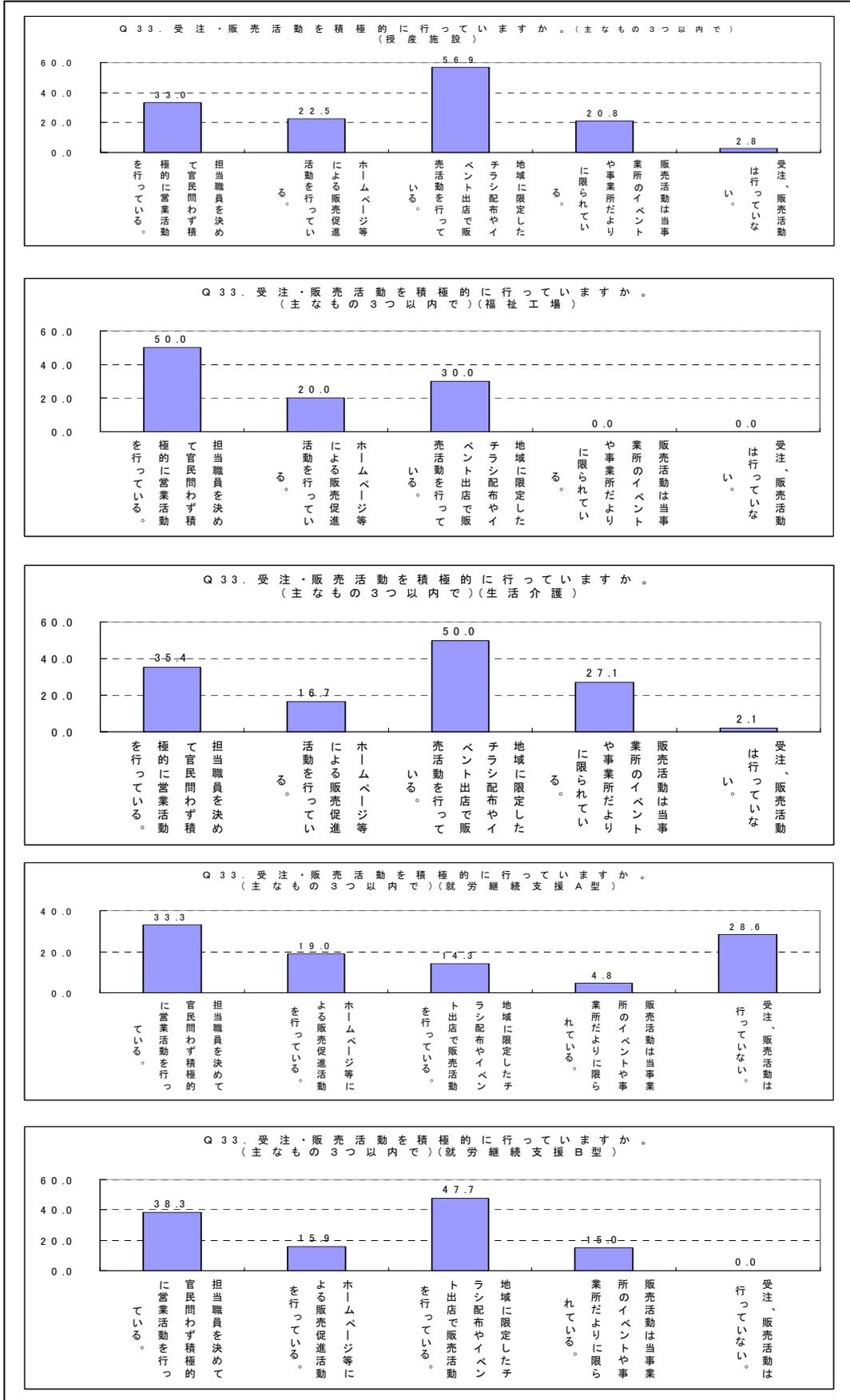


図 2-3-48 障害別

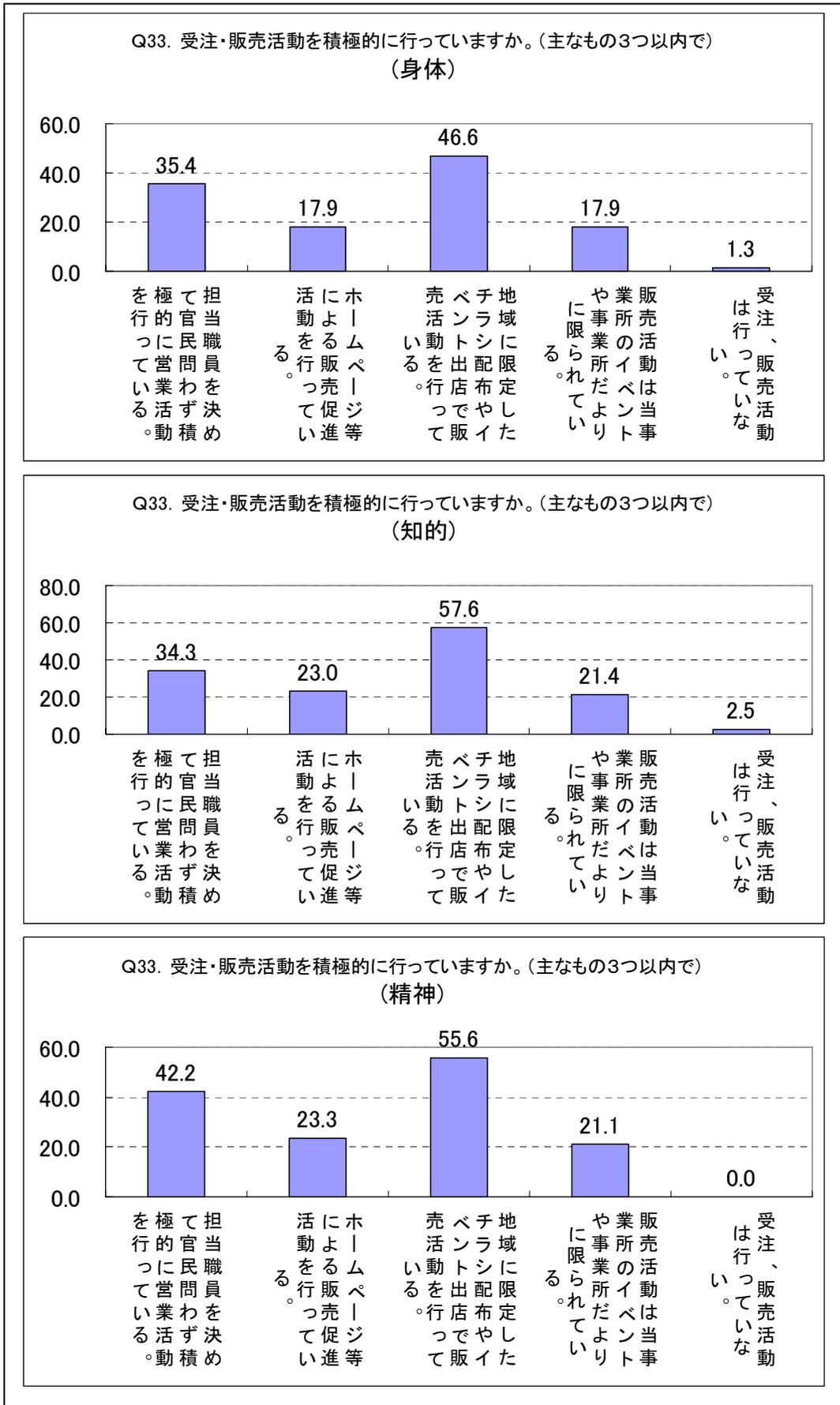


図 2-3-49 平均工賃額別

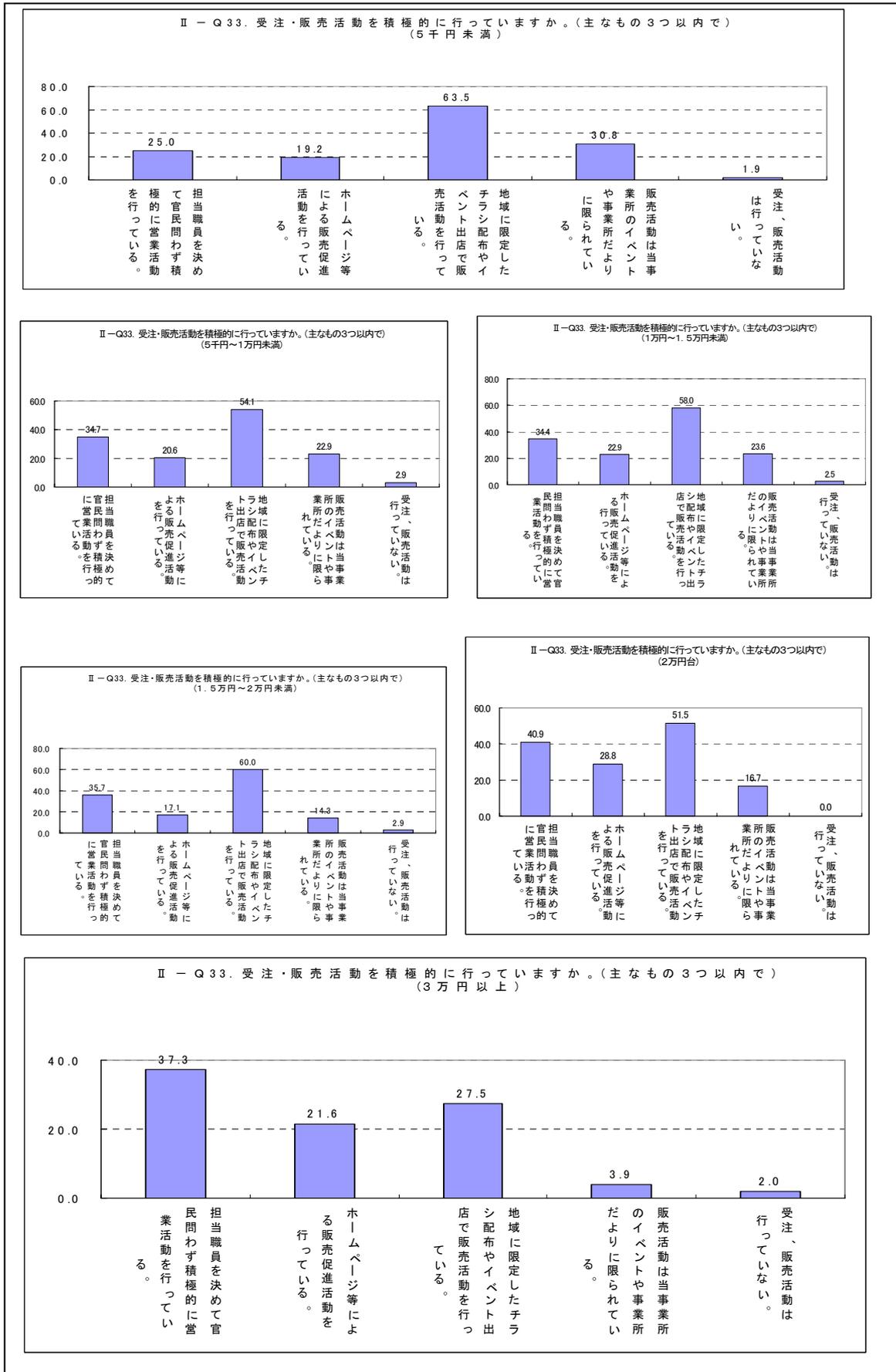
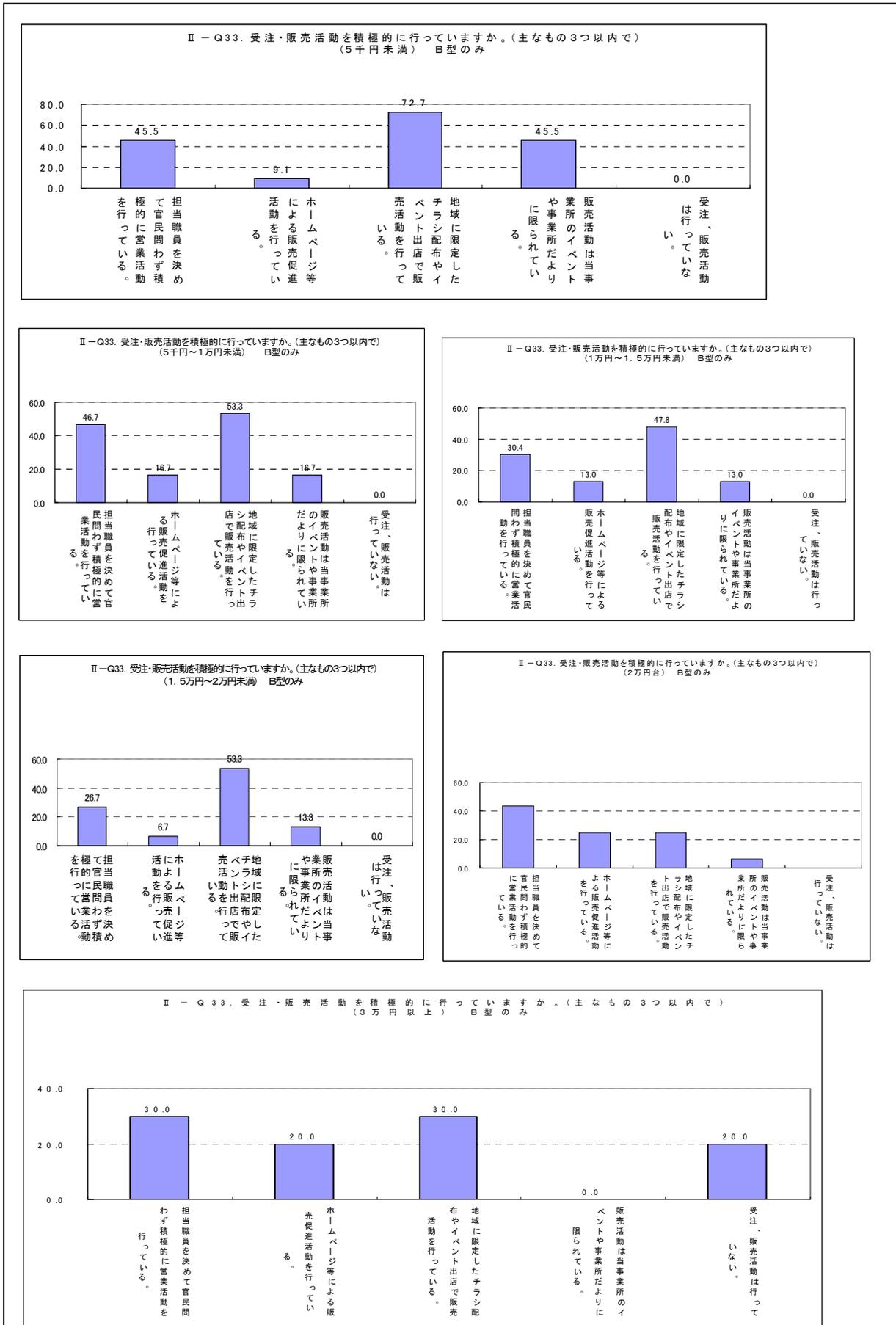


図 2-3-50 平均工賃額別 (B型のみ)



事業所別種別に受注・販売活動の状況（図 2-3-47）をみると、就労継続支援 A 型と福祉工場を除く他の種別で、地域に限定したチラシ配布やイベント出店で販売活動がもっとも高い割合になっている。一方、福祉工場と就労継続支援 A 型では、「担当職員を決めて官民間わず積極的に営業活動を行っている」が地域に限定した活動を上回っている。

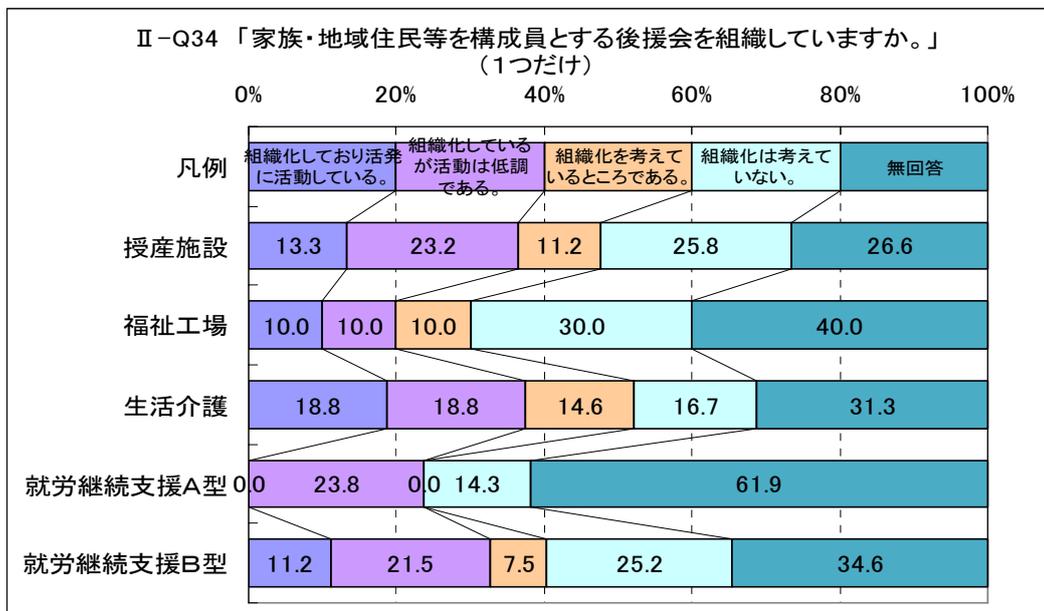
障害種別に受注・販売活動の状況（図 2-3-48）を見ると、身体、知的、精神すべてにおいて営業・販売活動状況はほぼ同じで障害種別に違いは見られず「地域に限定したチラシ配布やイベント出店」で販売活動が半数近くを占め、次いで、「担当職員を決めて官民間わず積極的な営業活動」が 35%前後を占めている。

平均工賃別に受注・販売活動の状況（図 2-3-49）を見ると、3 万円以上では「担当職員を決めて官民間わず積極的な営業活動を行なっている」がもっとも高い割合になっている。3 万円未満に事業所では「地域に限定したチラシ配布やイベント出店で販売活動」が半数超えをもっとも高い割合になっている。

B 型平均工賃額別に受注・販売活動の状況（図 2-3-50）を見ると、2 万円未満では「地域に限定したチラシ配布やイベント出店で販売活動」がもっとも高い割合になっている。特に 5 千円未満では 7 割を超えている。平均工賃額が低いほど、地域に限定した営業・販売活動になっている様子が窺える。

【後援会の組織状況】

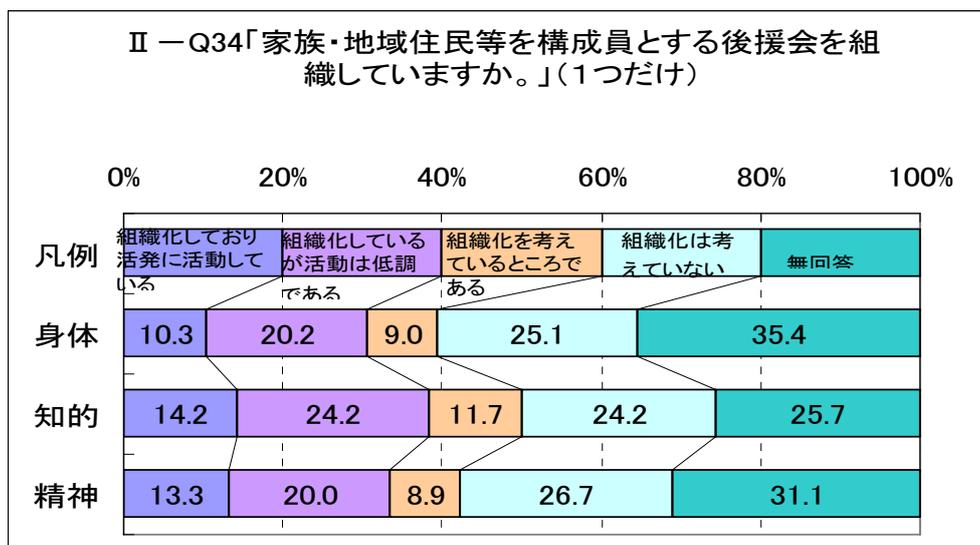
図 2-3-51



事業所別に家族・地域住民等を構成員とする後援会の組織状況（図 2-3-51）についてみると、継続支援 A 型では「組織化しており活発に活動している」は 0%であり、まったく活動していないことが窺える。「組織化し活発に活動している」は生活介護（18.8%）とその種別に比べもっとも高い割合になっているが、全種別におい

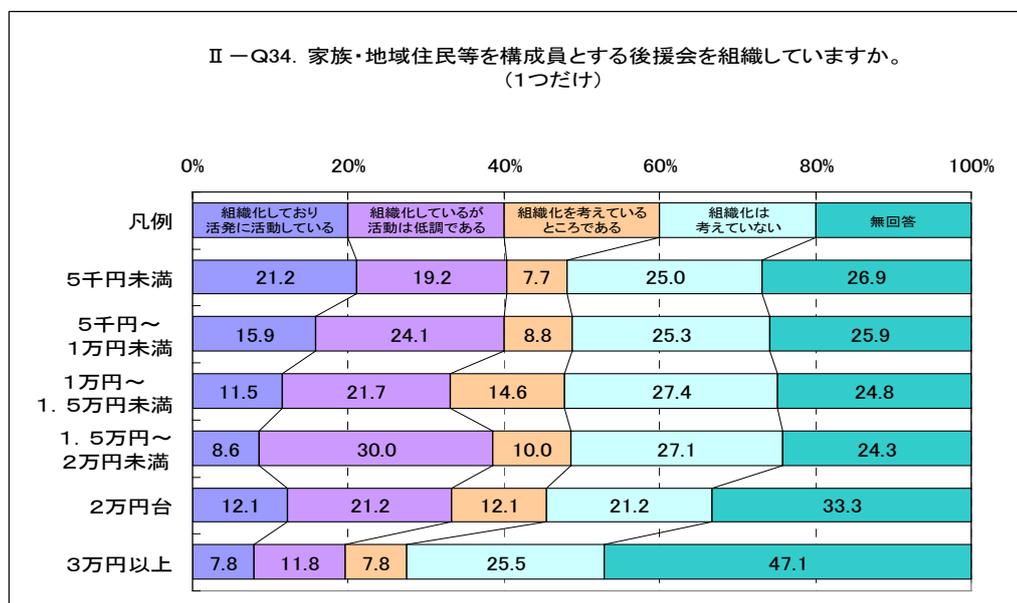
てあまり活動していないことが窺える。

図 2-3-52



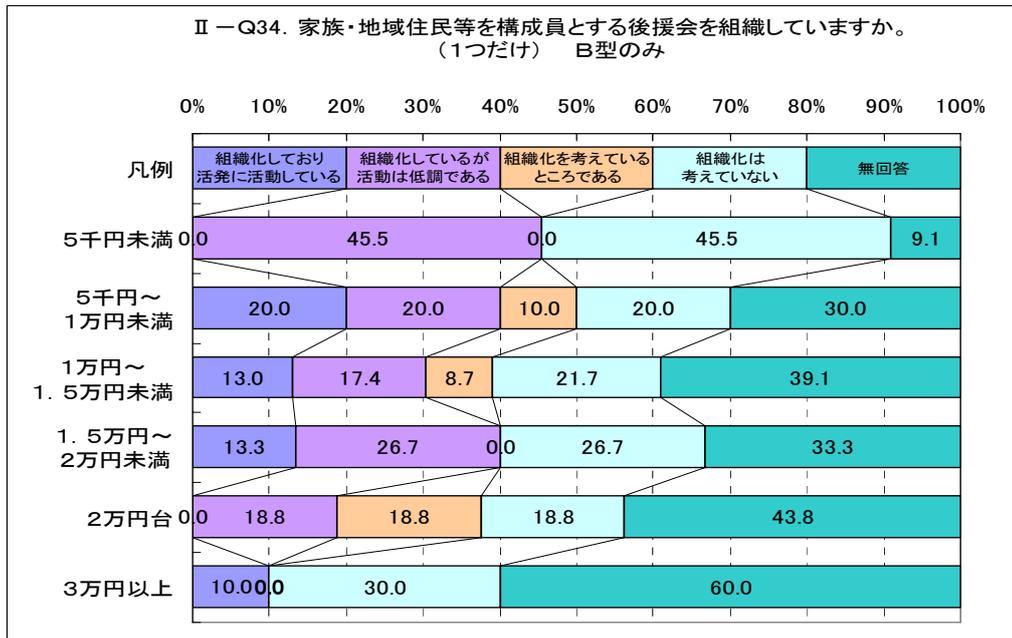
障害別に家族・地域住民等を構成員とする後援会の組織状況（図 2-3-52）については、障害種別に大差はない。全障害種別で「組織化しており活発に活動している」と「組織化しているが、活動は低調である」を合わせ後援会を組織化している割合は3～4割程度あるものの、そのうちの3分の2程度は活動が低調である。

図 2-3-53



平均工賃額別に家族・地域住民等を構成員とする後援会の組織状況（図 2-3-53）をみると、全事業所で、「組織化しているが、活動は低調である」「組織化は考えていない」は、ともに高い割合になっている。「組織化しており活発に活動している」は一部例外（2万円台）があるものの平均工賃額が低くなるほど高い割合になっている。

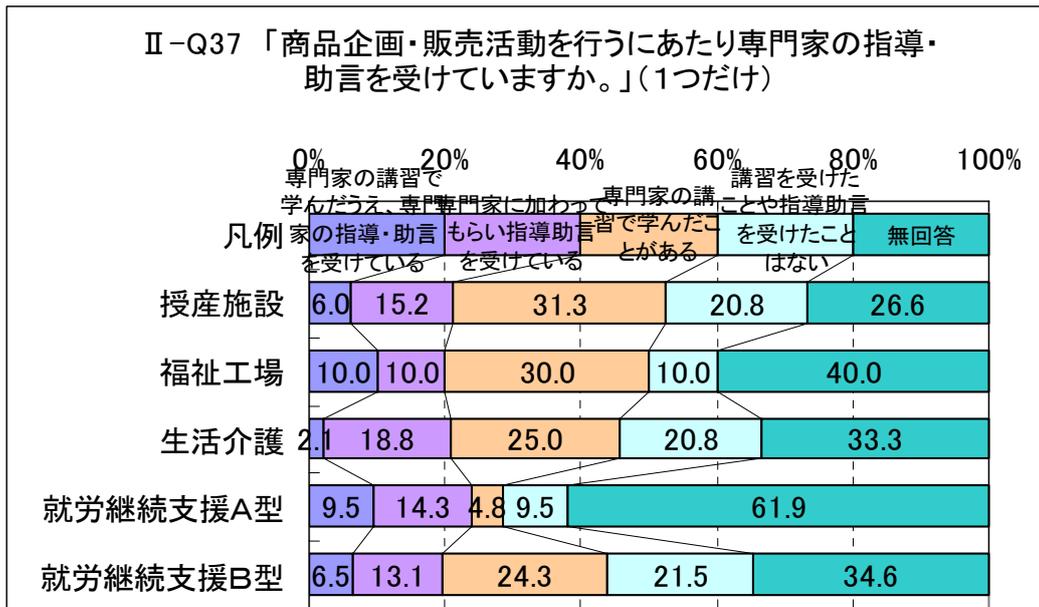
図 2-3-54



B 型平均工賃額別に家族・地域住民等を構成員とする後援会の組織状況（図 2-3-54）をみると、3 万円以上では「組織化しており活発に活動している」は1割と低い割合である。一方、5 千円未満では他の事業所に比べてもっとも高い組織率であるが、「組織化しており活発に活動している」(0%)、活動は低調である(45.5%)と、後援会を活かしきれていない状況が窺える。

【商品企画・販売活動に専門家の指導・助言の状況】

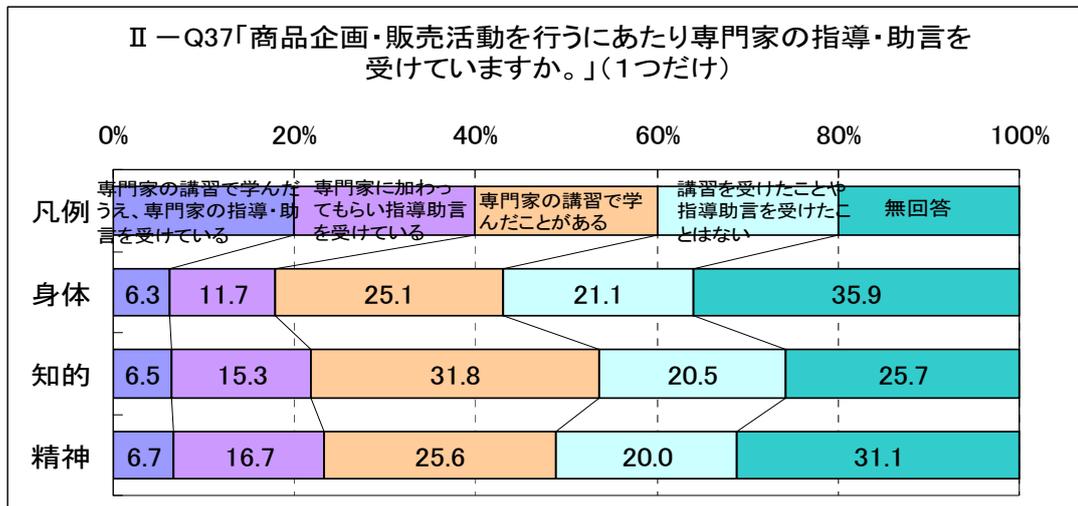
図 2-3-55



事業所別種別に商品企画・販売活動に専門家の指導・助言を受けているかの状況（図 2-3-55）をみると、「専門家の講習で学んだことがある」含めると就労継続支

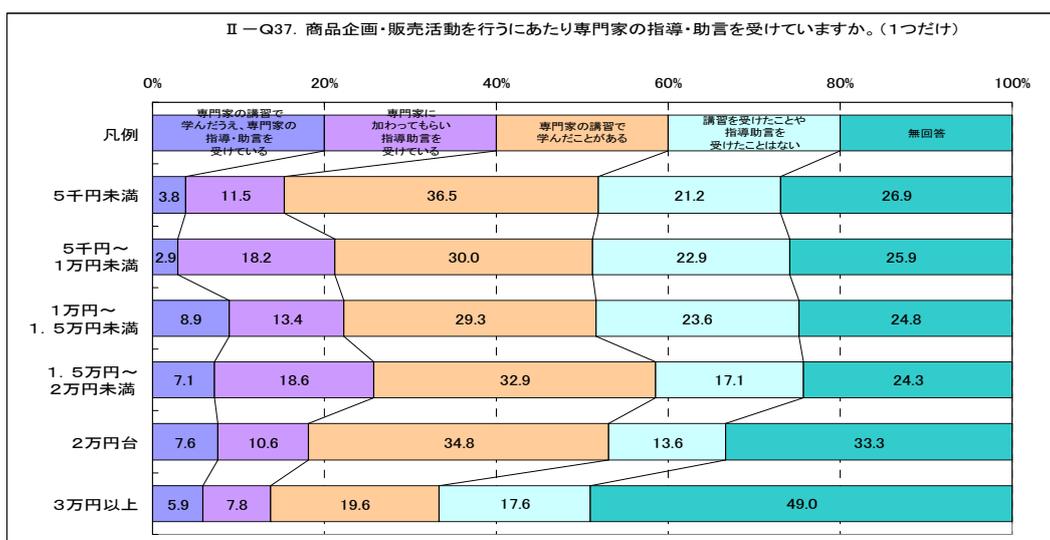
援A型を除く他の種別で約半数が専門家から学んでいる。「専門家の講習で学んだうえ、専門家の指導・助言を受けている」「専門家に加わってもらい指導・助言を受けている」は全種別で2割程度である。「生活介護では専門家に加わってもらい指導・助言を受けている」(18.8%)が他の事業所に比べてもっとも高い割合になっている。

図 2-3-56



障害別に商品企画・販売活動に専門家の指導・助言を受けているかの状況（図 2-3-56）をみると、身体、知的、精神の全障害種別で「専門家の講習で学んだうえ、専門家の指導・助言を受けている」は6%程度と低い割合になっている。身体では「専門家に加わってもらい、指導・助言を受けている」「専門家の講習で学んだことがある」の割合が他の障害に比べわずかに低い割合になっているが、障害種別で大差は見られない。

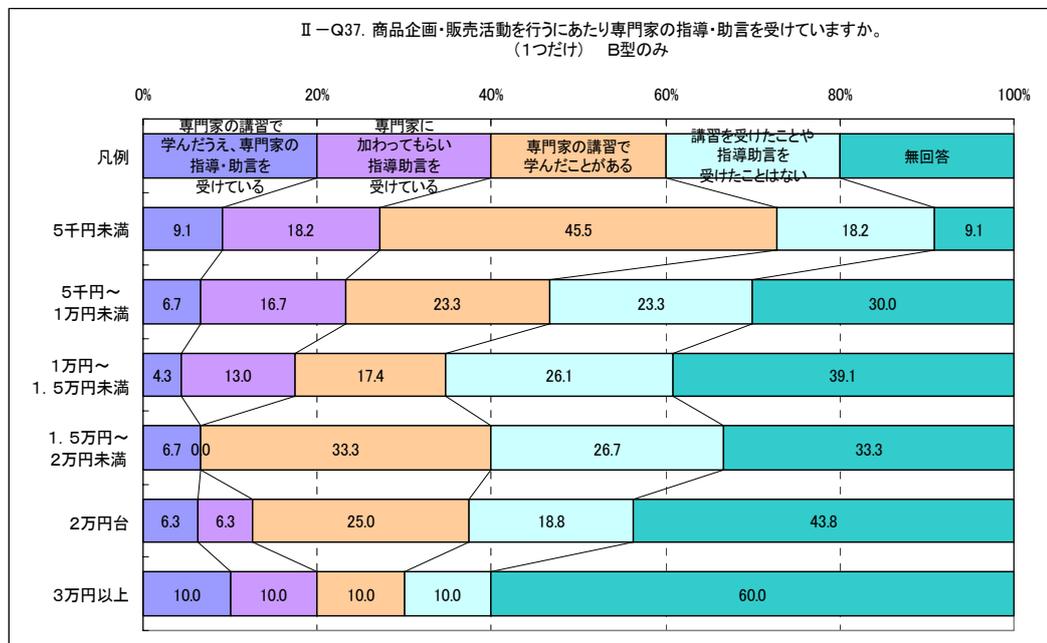
図 2-3-57



平均工賃別に商品企画・販売活動に専門家の指導・助言を受けているかの状況（図 2-3-57）をみると、「何らかのかたちで専門家の講習で学んだことがある」を含める

と3万円以上を除く約5割以上の事業所で専門家の講習や指導を受けていることが窺える。専門家に加わってもらい指導・助言を受けている事業所は1.5万円～2万円未満において18.6%と最も高い比率になっている。

図 2-3-58



B型平均月給額別に商品企画・販売活動に専門家の指導・助言を受けているかの状況(図 2-3-58)をみると、「専門化の講習で学んだことがある」は、事業所によりばらつきはあるものの高い割合を占めている。5千円未満の事業所において何らかのかたちで専門化の指導・助言を受けている割合は7割を超えて高く、逆に3万円以上では、3割以下の低い割合になっている。

## ⑤ 販売員管理

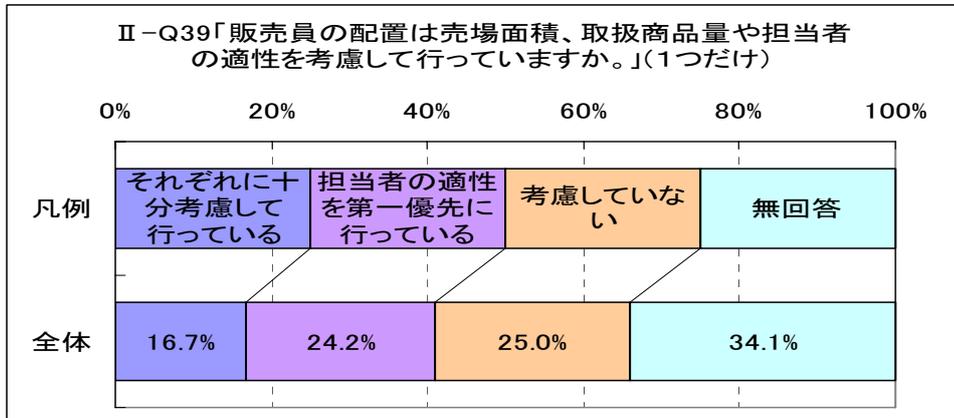
### a. 全体

事業所の商品の販売は事業所や地域のイベントやバザー、公共施設で販売されることも多いが、店舗を設けている事業所もある。店舗で販売するには販売員による接客は欠かせない。そこで、店舗で販売に携わる職員、利用者の管理について伺ってみた。

販売員の配置と適正は、「それぞれに十分考慮して行っている」に「担当者の適性を第一優先に行っている」を合わせると約4割となり、「考慮していない」の25.0%を上回り、全体として考慮していることが窺える。しかし、販売活動の業務のマニュアルについては、利用者に配慮したマニュアルも職員向けのマニュアルもともに「作成している」が1割に及ばず、「作成していない」がほぼ半数を占めており、今後の取り組みが望まれる。さらに、教育訓練についても「定期的な教育訓練を実施

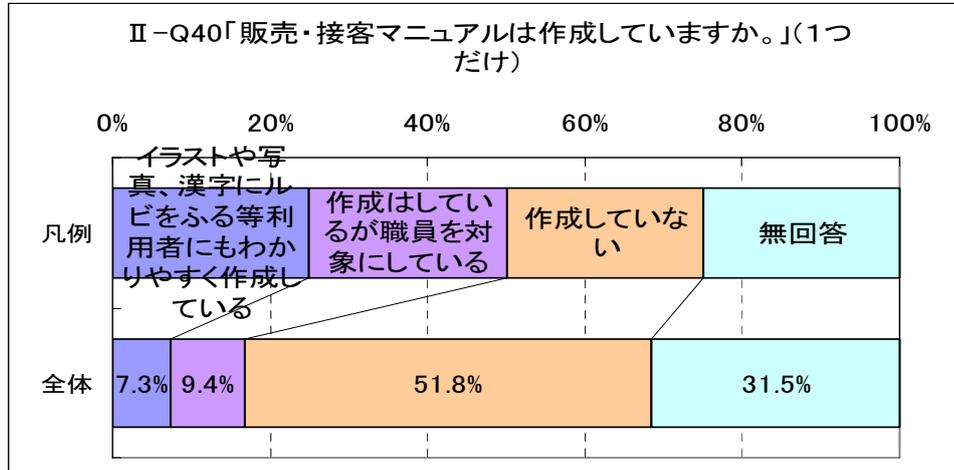
している」は2%に満たない状態であり、全体的に販売員への教育不足が感じられる。

図 2-3-59



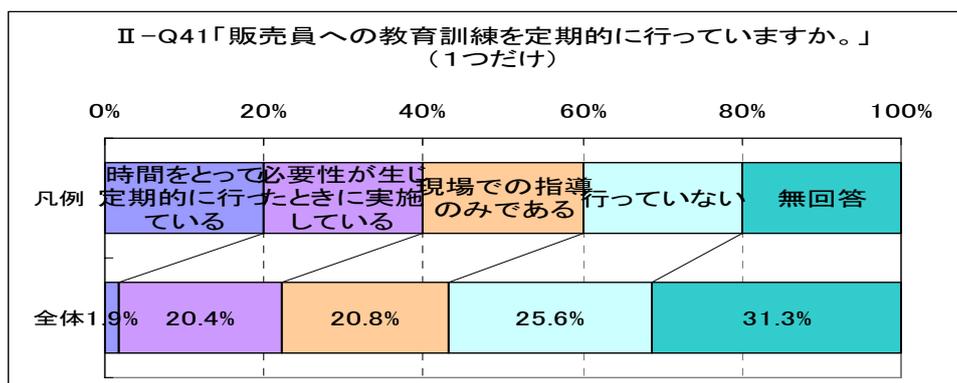
販売員の配置は売場面積、取扱商品量や担当者の適性等の考慮の状況(図 2-3-59)をみると、「それぞれに十分考慮して行っている」は 16.7%と少なく、「担当者の適性を第一優先に行っている」も 24.2%であり、各種条件を考慮して配置しているのは約4割となっている。

図 2-3-60



障害者種別に販売・接客マニュアルの作成の状況(図 2-3-60)をみると、「作成していない」は過半数を上回る 51.8%を占め、「イラストや写真、漢字にルビをふる等利用者にもわかりやすく作成している」(7.3%)、「作成はしているが職員を対象にしている」(9.4%)を大きく上回っている。多くの事業所で職員、利用者を対象にした販売・接客マニュアルの作成していないことが窺える。

図 2-3-61

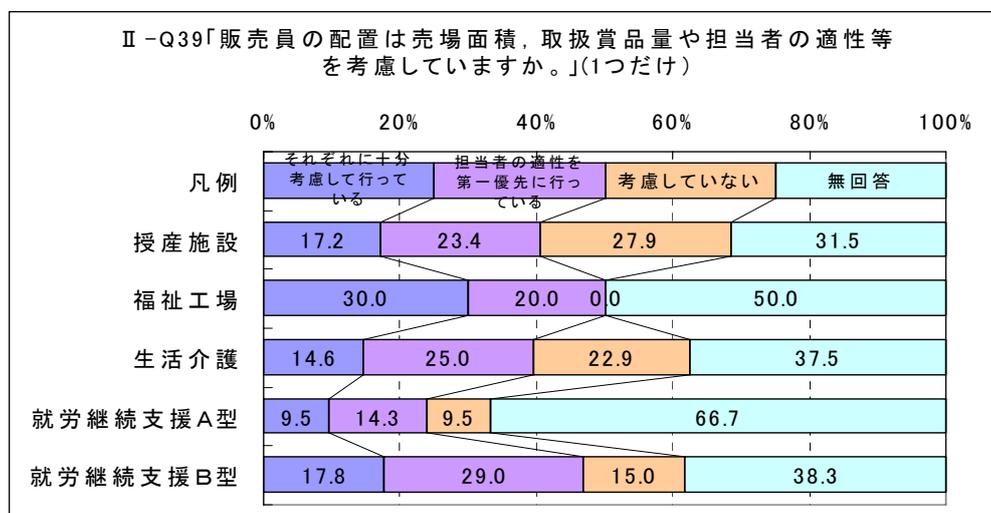


販売員への教育訓練の状況（図 2-3-61）をみると、「時間をとって定期的に行っている」（1.9%）、「必要性が生じたときに実施している」（20.4%）、「現場での指導のみである」（20.8%）となっている。一方、「行っていない」（25.6%）は4分の1を占め、定期的な教育訓練の実施は今後の取り組み課題と思われる。

b. クロス集計別

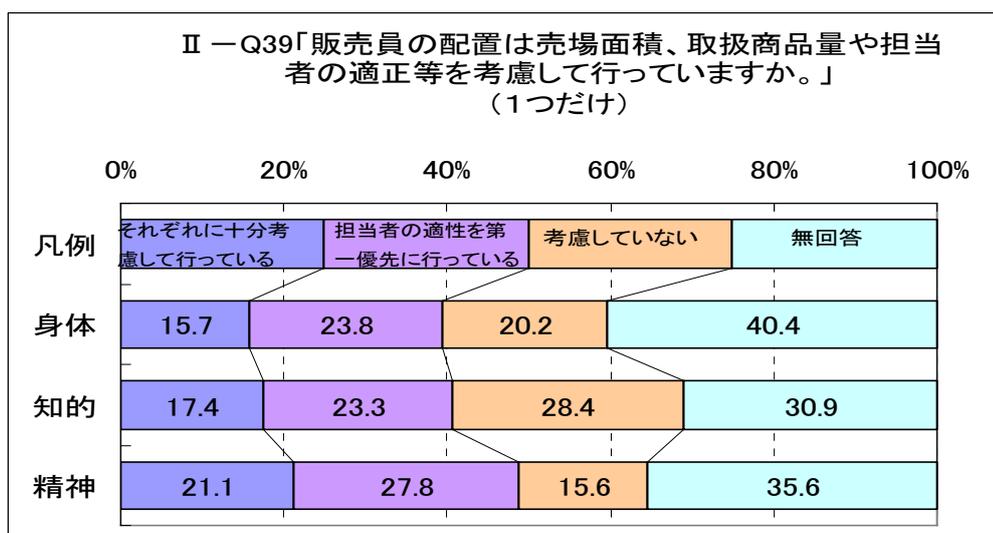
【販売員の配置の状況】

図 2-3-62



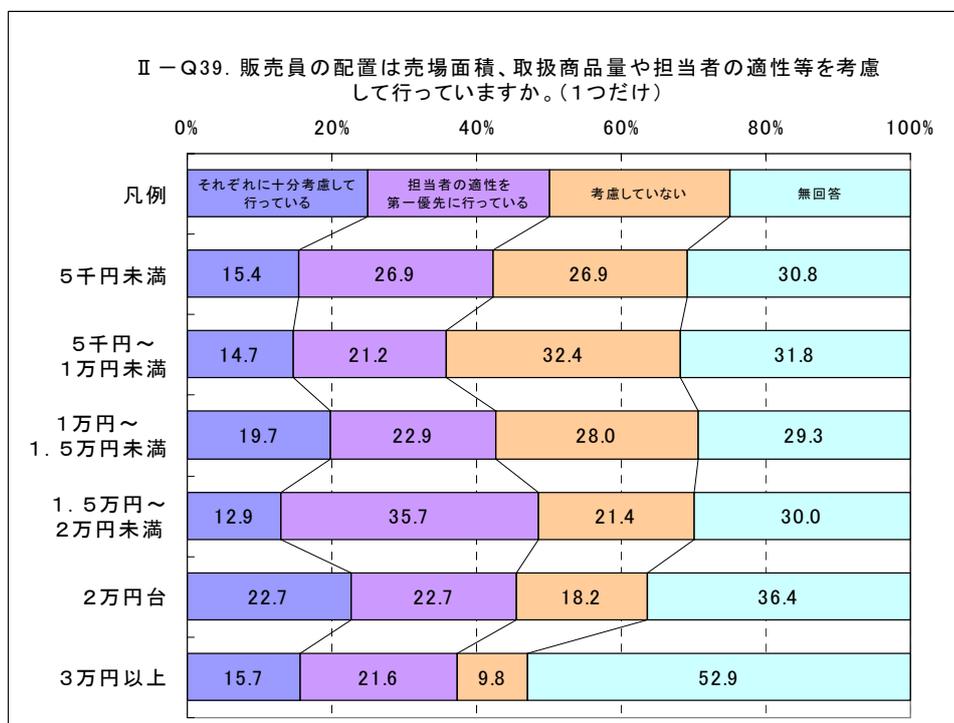
販売員の配置における売場面積、取扱商品量や担当者の適性等の考慮の状況（図 2-3-62）をみると、授産施設、生活介護、就労継続支援B型は「それぞれに十分考慮」と「適正を第一優先に行う」の比率を加えると4割程度でほぼ同じ傾向がみられる。福祉工場は「それぞれに十分考慮して行っている」（30%）、「担当者の適性を第一優先に行っている」（20%）を合わせて5割を占め、他の種別と比べて販売員の配置に考慮していることが窺える。

図 2-3-63



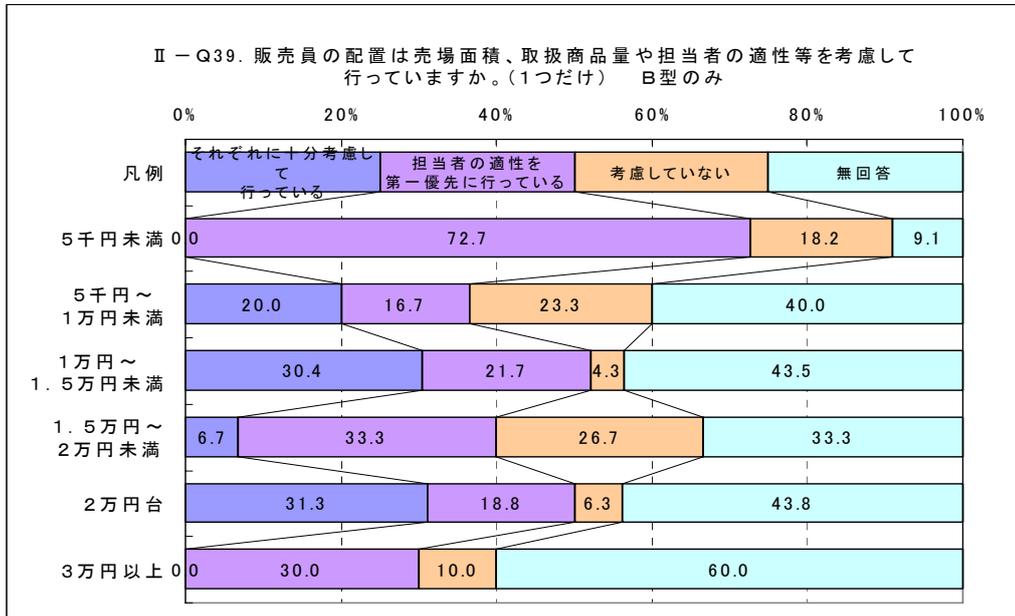
障害別種別の販売員の適性の考慮の状況（図 2-3-63）をみると、全障害で「それぞれに十分考慮して行っている」が「担当者の適性を第一優先に行っている」を下回っている。精神において、「考慮していない」が他の障害種別に比べて低くなっている。

図 2-3-64



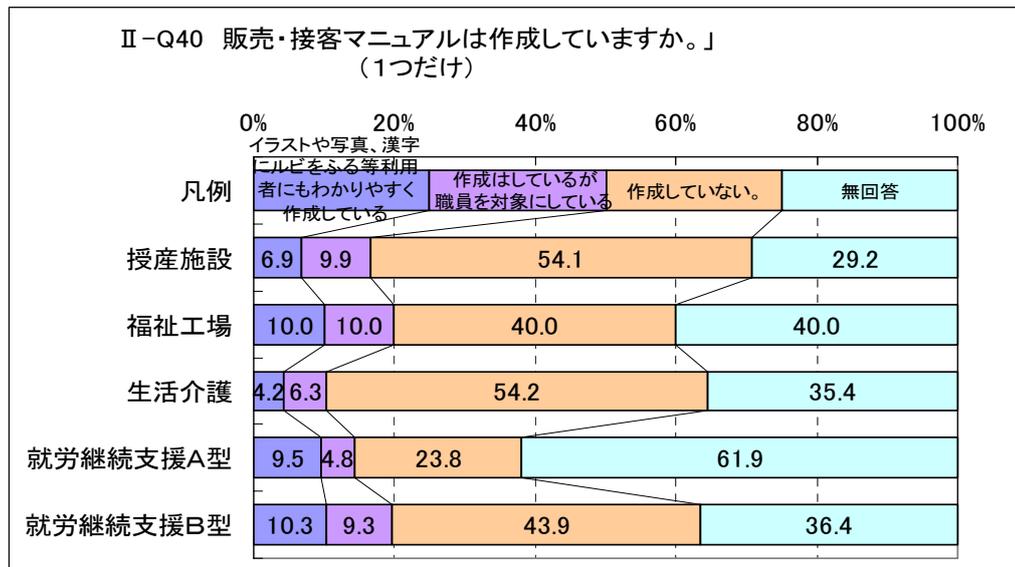
平均工賃額別に販売員の適性の考慮の状況（図 2-3-64）をみると、全事業所で「それぞれに十分考慮して行っている」が「担当者の適性を第一優先に行っている」を下回っている。平均工賃額が高くなるに従い、考慮していない割合が低くなっていることが窺える。

図 2-3-65



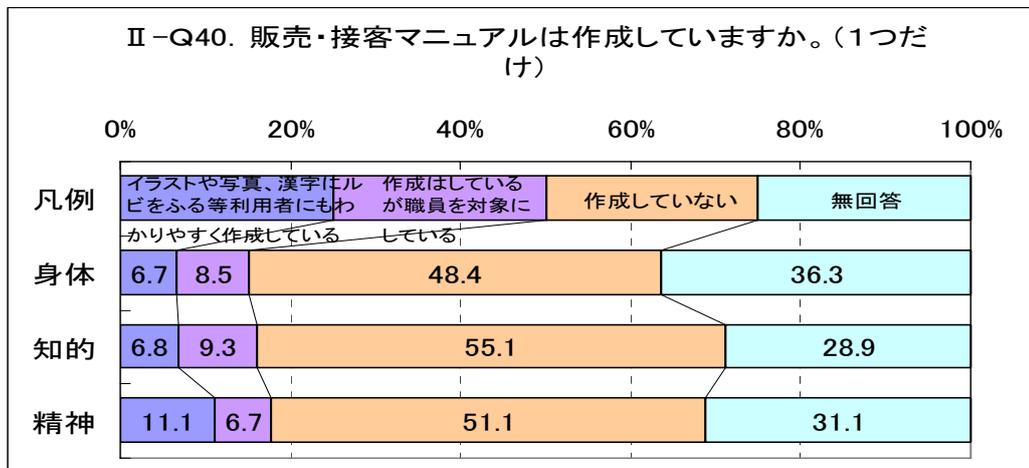
B型平均工賃別に販売員の適性の考慮の状況(図2-3-65)をみると、5千円未満は「担当者の適性を第一優先に行っている」(72.7%)が高い割合になっている。「それぞれに十分考慮して行っている」は、5千円未満、3万円以上においては0%であるが、1万円～1.5万円未満(30.4%)、2万円台(31.3%)を高い割合を占め、平均工賃額別でのばらつきが窺える。

図 2-3-66



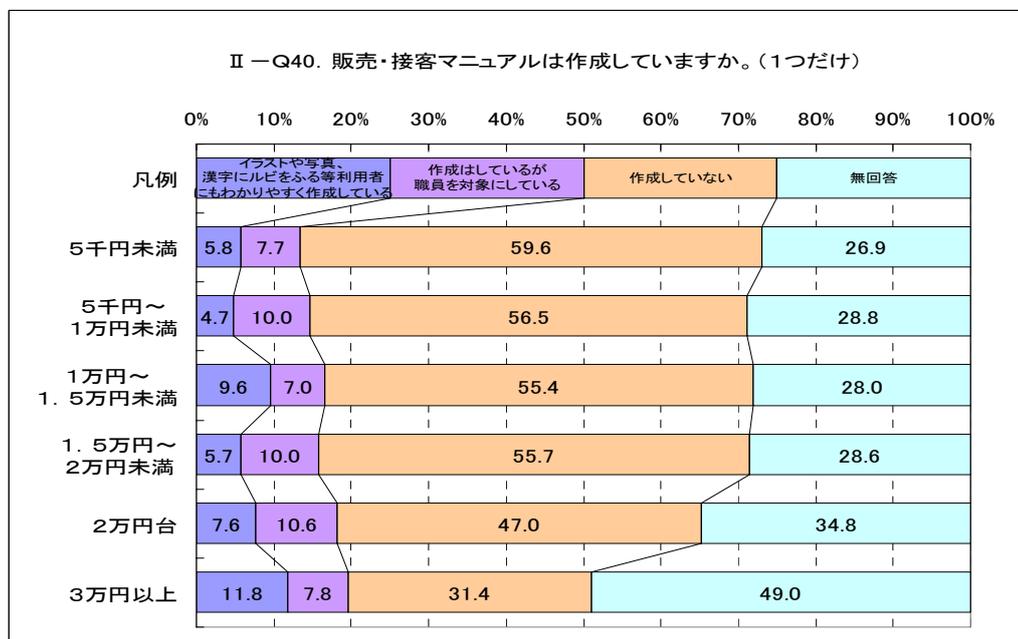
事業所種別に販売・接客マニュアルの作成の状況(図2-3-66)をみると、全種別で「イラストや写真、漢字にルビをふる等利用者にもわかりやすく作成している」と「作成はしているが職員を対象にしている」を合わせても2割程度である。全種別でマニュアル作成はあまり行われていないことが窺える。

図 2-3-67



障害者種別に販売・接客マニュアルの作成の状況（図 2-3-67）をみると、全障害においても作成していない割合はほぼ半数を占め、「イラストや写真、漢字にルビをふる等利用者にもわかりやすく作成している」と「作成はしているが職員を対象にしている」合わせても 2 割に及ばない。全障害でマニュアル作成はあまり行われていないことが窺える。

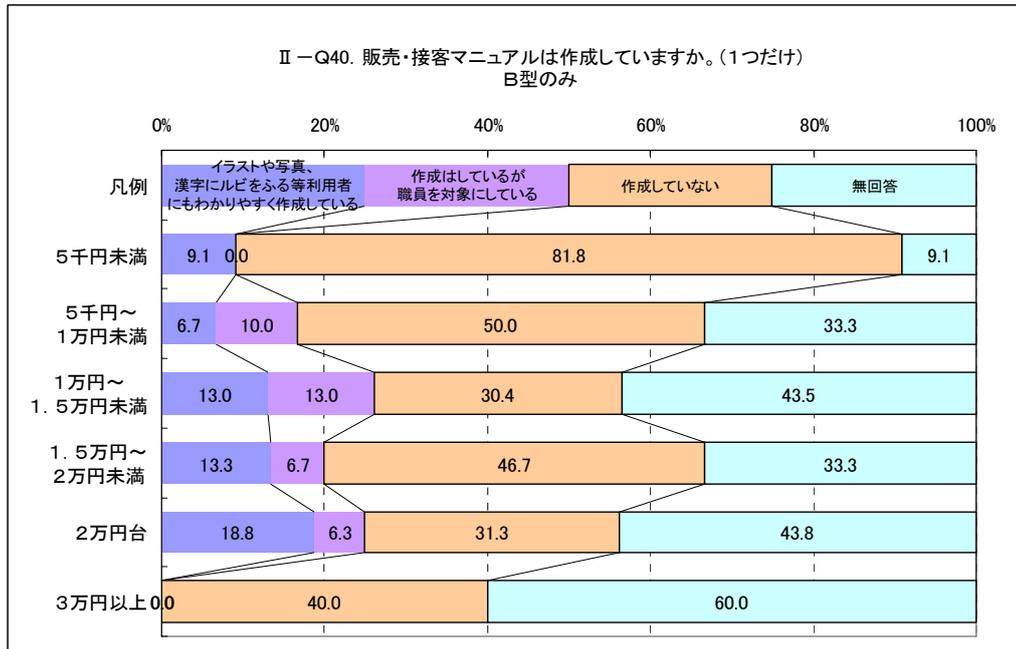
図 2-3-68



平均工賃額別に販売・接客マニュアルの作成の状況（図 2-3-68）をみると、どの平均工賃額においても「イラストや写真、漢字にルビをふる等利用者にもわかりやすく作成している」と「作成はしているが職員を対象にしている」合わせても 2 割前後である。平均工賃額が高くなるに従い、作成していない割合は低くなるものの、

全事業者でマニュアル作成はあまり行われていないことが窺える。

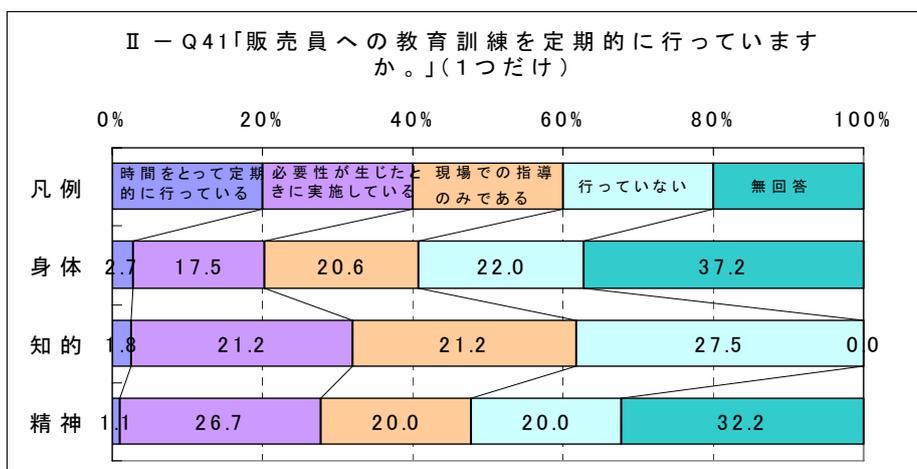
図 2-3-69



B型平均工賃額別に販売・接客マニュアルの作成の状況（図 2-3-69）をみると、「作成していない」は、5千円未満（81.8%）ともっとも高い割合になっている。2番目の5千円未満～1万円未満との差は31.8%にもなる。3万円以上では「イラストや写真、漢字にルビをふる等利用者にもわかりやすく作成している」及び、「作成はしているが職員を対象にしている」でも0%であり、無回答が多いもののまったく作成していないことが窺える。

【販売員への教育訓練の状況】

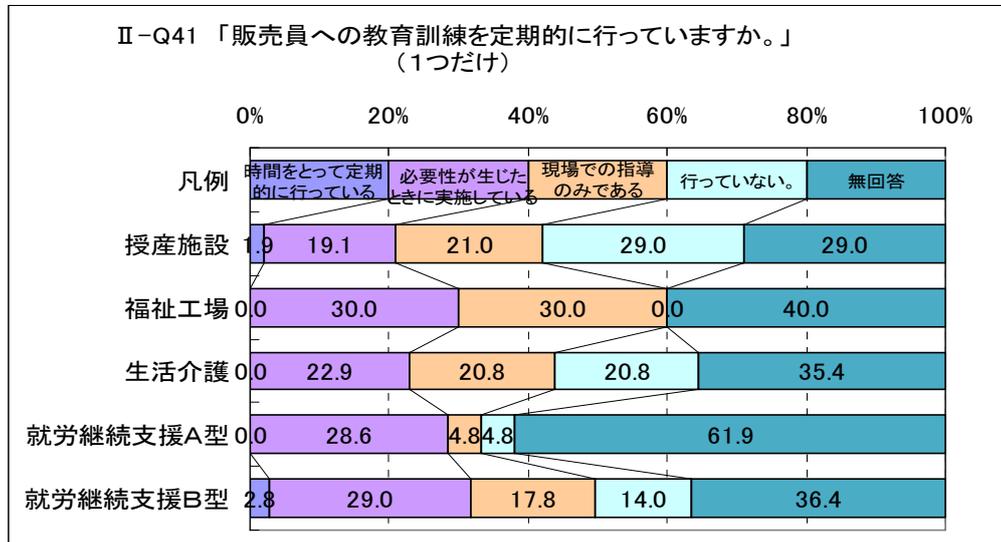
図 2-3-70



障害種別に販売員への教育訓練の状況（図 2-3-70）をみると、全てにおいて「時間をとって定期的に行っている」が3%以下であり、ほとんどが定期に行われていないことが窺える。「現場での指導のみである」は2割程度と障害種別でほとんど差は

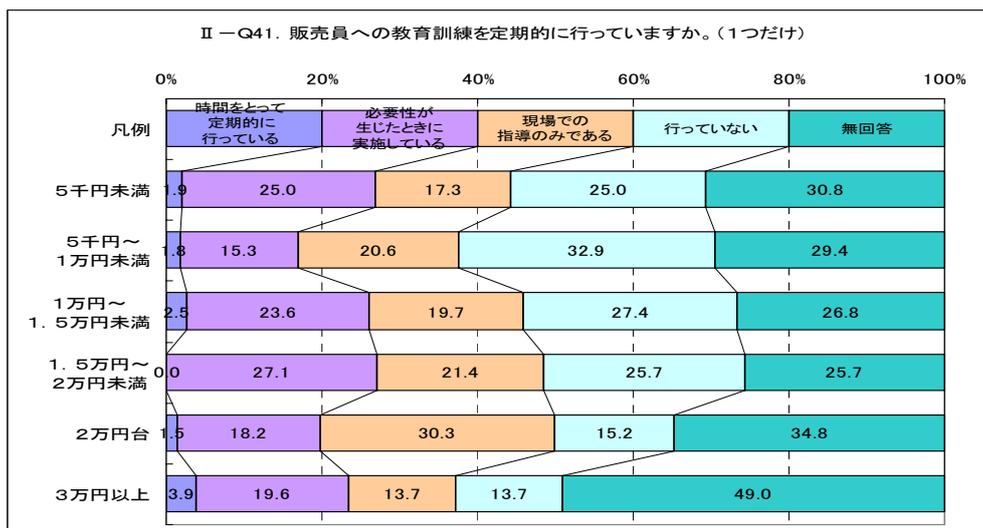
ないが、「必要性が生じたときに実施している」は身体で 26.7%と、精神（21.2%）、知的(17.5%)を下回っている。

図 2-3-71



事業所別に見ると、販売員への教育訓練の状況（図 2-3-71）をみると、「定期的に教育訓練を行っている」事業所は、授産施設（1.9%）と就労継続支援 B 型（2.8%）のみである。就労継続支援 A 型は、「現場での指導のみ」（4.8%）、「教育訓練を行っていない」（4.8%）といずれも低い割合になっている。福祉工場では、教育訓練を必要に応じて行っており、その割合は 30.0%ともっとも高い。

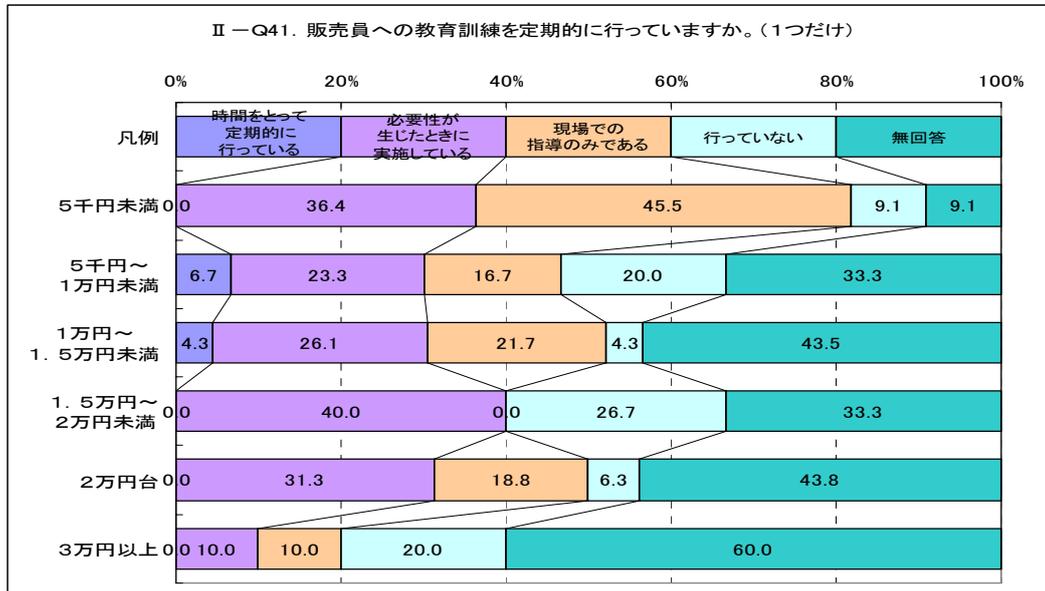
図 2-3-72



平均工賃額別に販売員への教育訓練の状況（図 2-3-72）をみると、3万円以上では「定期的に教育訓練を行っている」（3.9%）はわずかであるが「他の事業所に比べ高く、また行っていない」（13.7%）はもっとも低い。「行っていない」は2万円以上の事業所では2割以下であり、2万円未満の事業所は2割以上と平均工賃額が高い

ほど教育訓練に力を入れていることが窺える。

図 2-3-73



B型のみ販売員への教育訓練の状況の状況（図 2-3-73）をみると、5千円未満では「現場での指導のみである」が半数近くを占めている。「定期的に行っている」は5千円～1万円未満（6.7%）、5千円未満と1.5万円以上（0%）と全他事業所でほとんど定期的に行っていないことが窺われ、全事業所で教育訓練に力を入れていることが窺える。

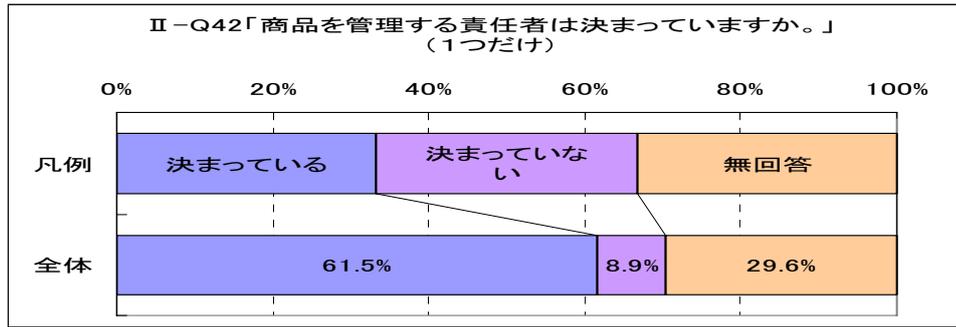
⑥ 商品管理

a. 全体コメント

店舗における商品管理はお客様への信頼はもちろんのこと、事業所においても商品ロス、販売機会ロスを防ぐ上で重要である。そこで、商品の管理状況について伺ってみた。

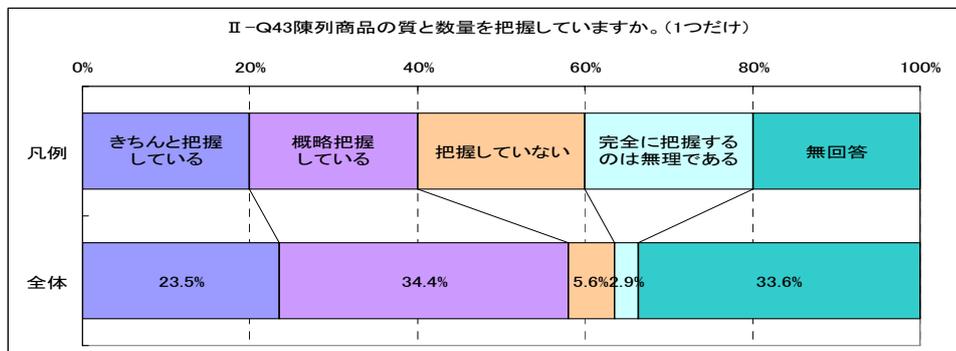
全事業所のほぼ6割は商品管理者が決まっている。しかし、陳列商品の質と数量の把握についてはきちんと把握しているのは2割程度にとどまっている。また、期限切れの商品に対する廃棄処分は、現場の判断に任せている傾向にあり、商品の品質保持のための保管方法は、一部不十分となっているとの回答が多い。このようなことから商品管理者を配置しているが、多くの事業所は、商品管理の取り組みレベルは不十分であることが伺える。

図 2-3-74



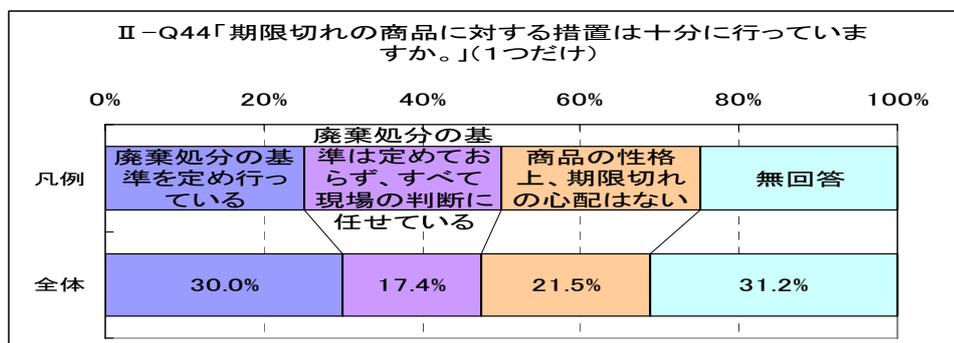
商品管理責任者の状況（図 2-3-74）をみると、「決まっている」は6割を占め、「決まっていない」（8.9%）を大きく上回っている。ほとんどの施設（事業所）は、商品管理者を配置していることが窺える。

図 2-3-75



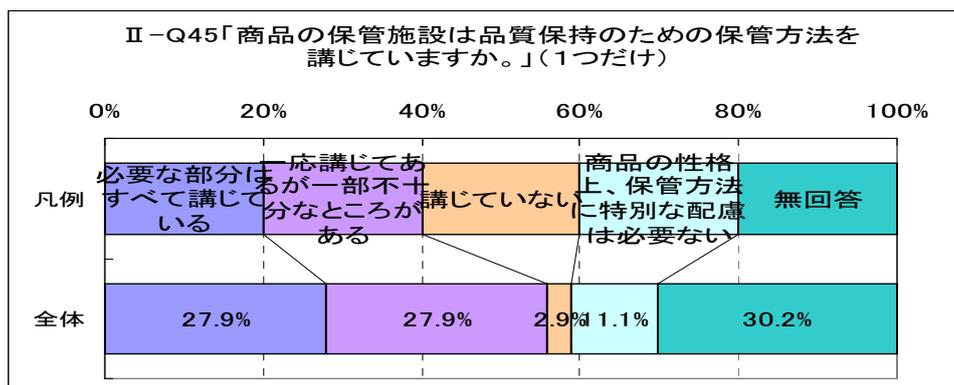
陳列商品の質と数量を把握の状況（図 2-3-75）をみると、「きちんと把握している」（23.5%）は2割程度であるが、「概略把握している」（34.4%）を加えると6割であり、「把握していない」（5.6%）、「完全に把握するのは無理である」（2.9%）を大きく上回っている。

図 2-3-76



期限切れの商品に対する措置の状況（図 2-3-76）をみると、「廃棄処分の基準を定め行っている」は3割と「廃棄処分の基準は定めてすべて現場の判断に任せている」（17.4%）の約2倍になっているが、食品の安全管理面や顧客の信用の面で今後の明確な基準作成は急務と思われる。

図 2-3-77



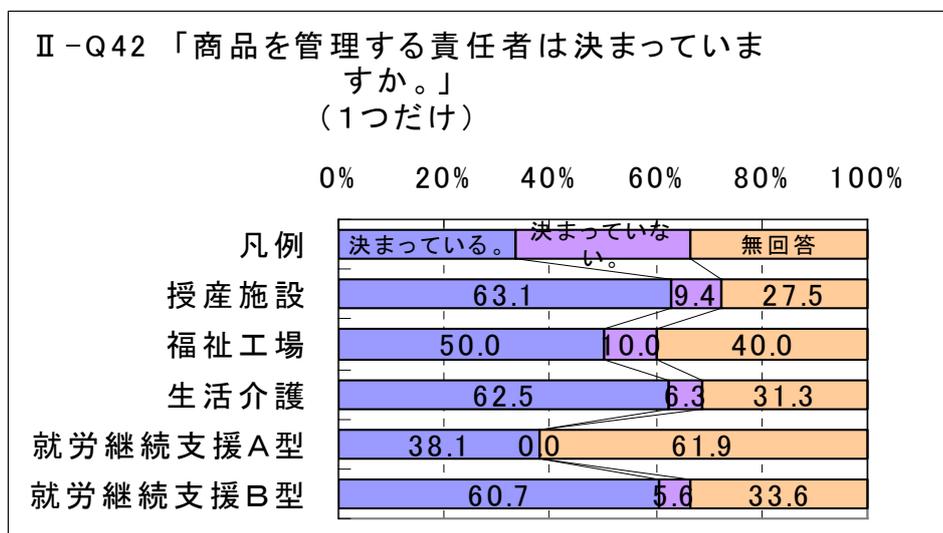
商品の保管施設での保管方法の状況（図 2-3-77）をみると、「講じている」は 55.8% であるが、半数は「一応講じているが不十分」（27.9%）と認識している。一方、「講じていない」（2.9%）がわずかながら存在している。食品の安全管理面や顧客の信用の面で今後の明確な基準作成は急務と思われる。

b. クロス集計別コメント

次に、事業所別種別、障害者種別、平均工賃額別、B型のみ平均工賃額別にみることにする。

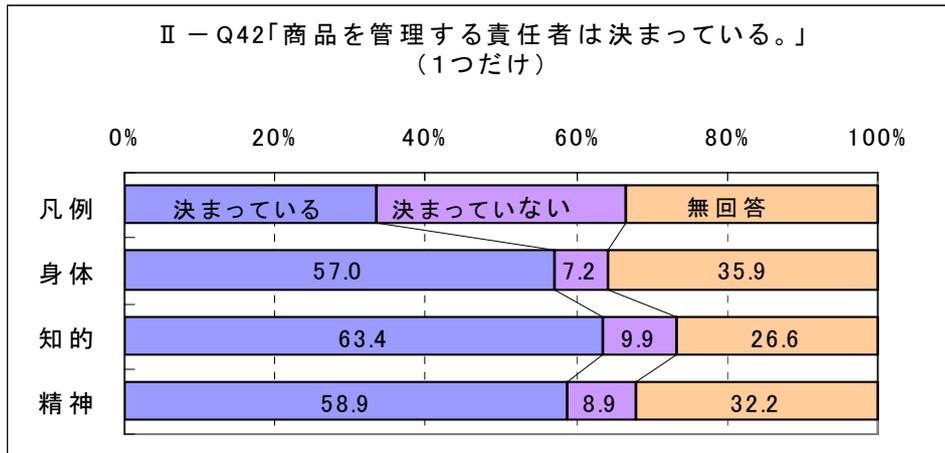
【商品管理責任者】

図 2-3-78



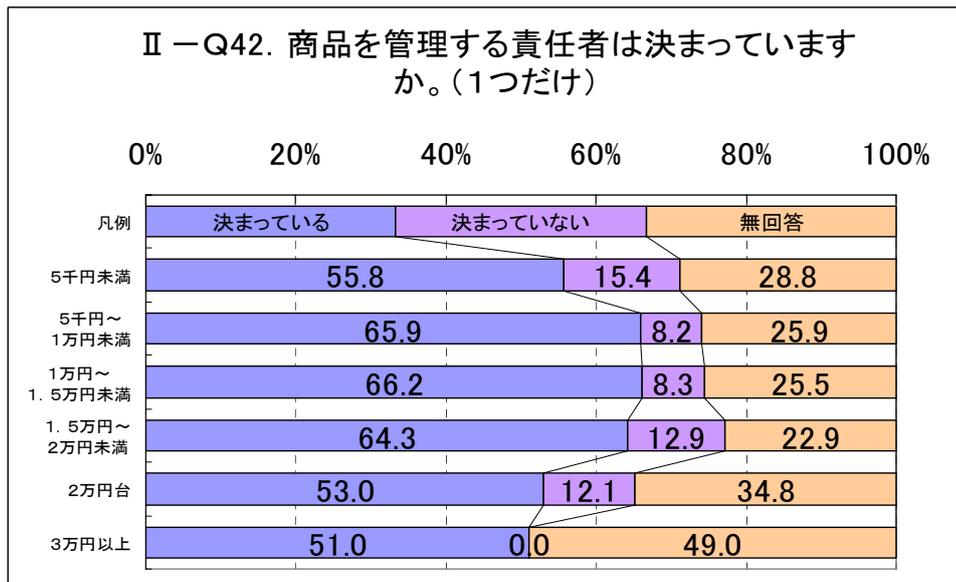
事業所種別に商品管理責任者の状況（図 2-3-78）をみると、就労継続支援A型を除き、全種別で半数以上の事業所が「決まっている」としており、配置が進んでいることが窺える。

図 2-3-79



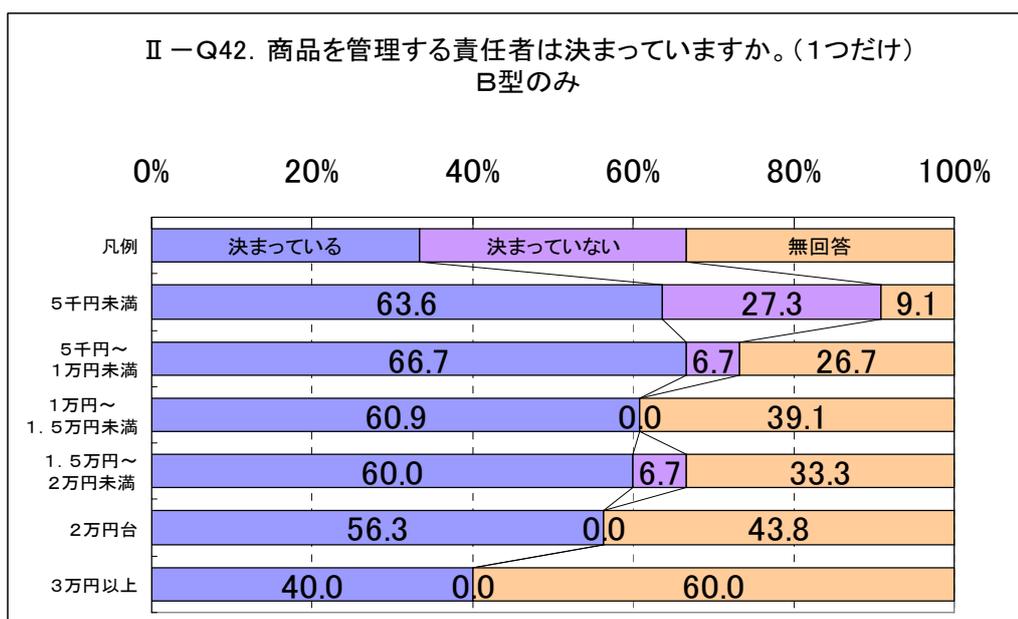
障害別に商品管理責任者の状況（図 2-3-79）をみると、「決まっている」は全障害でほぼ 6 割を占めている。「決まっていない」も全障害で 1 割におよばず、障害別での大差はみられない。

図 2-3-80



平均工賃額別に商品管理責任者の状況（図 2-3-80）をみると、「決まっている」は平均工賃 1 万円～1.5 万円未満で 66.2%と高く、3 万円以上で 51.0%ともっとも少ない。しかし、3 万円以上では「決まってない」が 0%となっており、事業所として商品管理責任者が決まっていることが窺える。

図 2-3-81

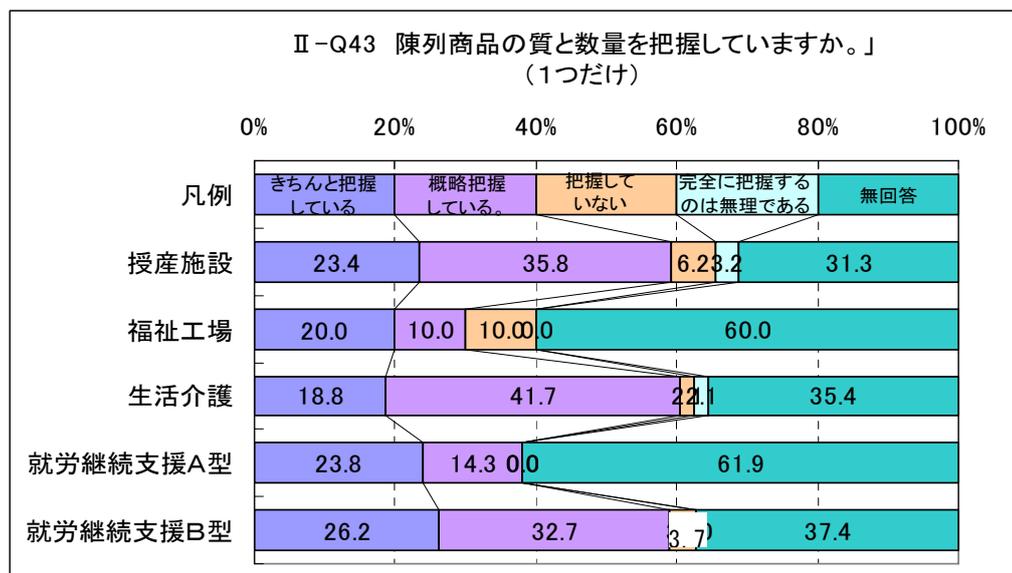


B型のみ平均工賃別に商品管理責任者の状況(図2-3-81)をみると、「決まっていない」は1万円以上で1.5万円～2万円未満を除いて0%となっている。5千円未満は「決まっていない」が27.3%と他の事業所に比べて非常に高い割合になっている。

平均工賃額が高いほど、商品管理責任者が決まっていることが窺える。

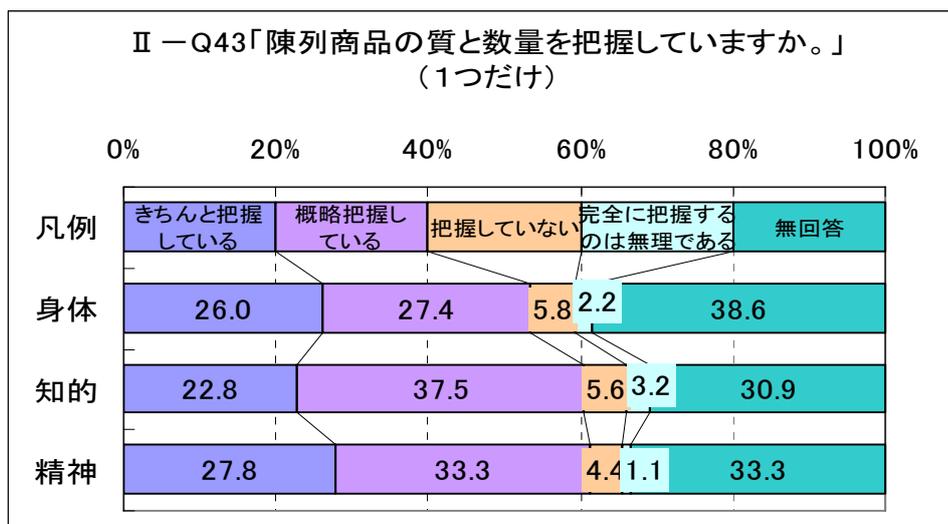
【陳列商品の質と数量の把握】

図 2-3-82



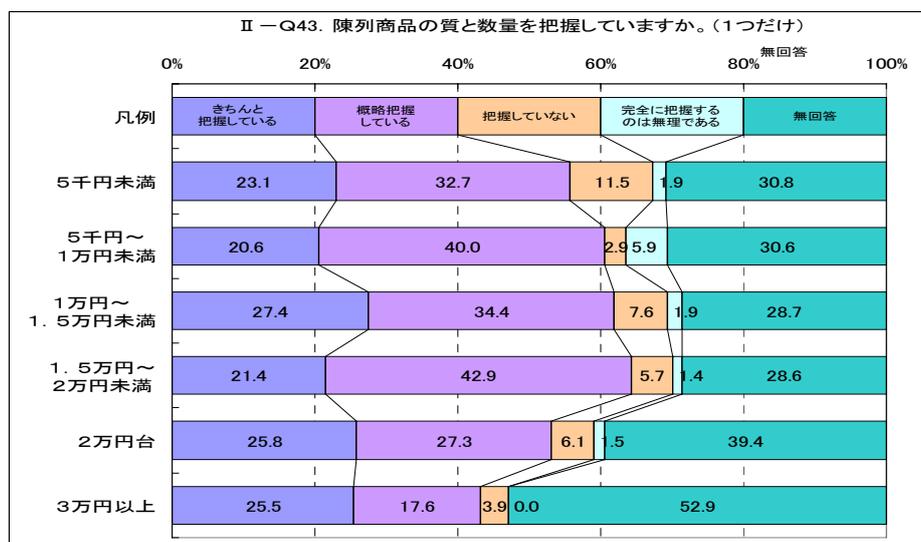
事業所種別に陳列商品の質と数量を把握の状況(図2-3-82)をみると、福祉工場、就労継続支援A型では、「きちんと把握している」が「概略把握している」を上回りほぼ同じ傾向がみられる。一方、授産施設と就労継続支援B型では「概略把握している」が「きちんと把握している」を上回りほぼ同じ傾向がみられる。

図 2-3-83



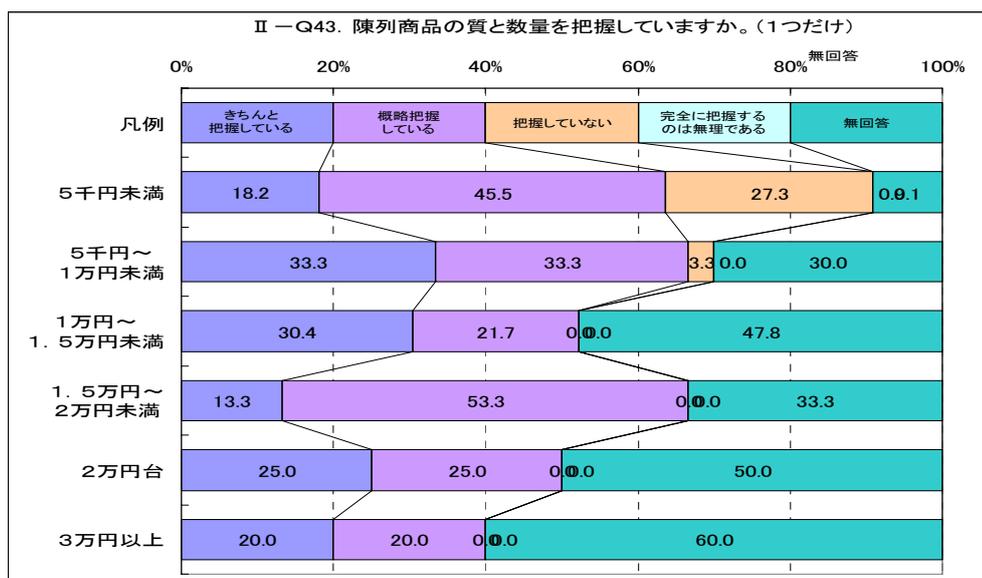
障害別に陳列商品の質と数量を把握の状況（図 2-3-83）をみると、全障害で「概略把握はしている」がもっとも高く、身体、知的、精神の障害種別での大差はないことが窺える。

図 2-3-84



平均工賃額別に陳列商品の質と数量を把握の状況（図 2-3-84）をみると、3万円以上は「きちんと把握している」（25.5%）が「概略把握している」（17.6%）を上回り、「完全に把握するのは無理である」は0%となっている。「把握はしていない」は一部例外（5千円～1万円未満）はあるものの、平均工賃額が高くなるに従い低い割合となっている。

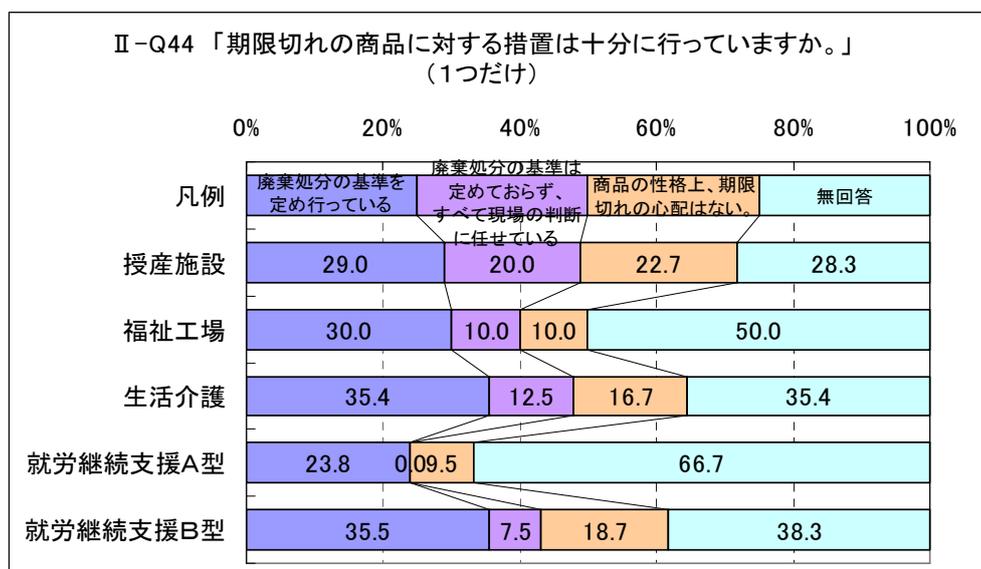
図 2-3-85



B型のみ平均工賃別に陳列商品の質と数量を把握の状況(図 2-3-85)をみると、1万円以上～1.5万円未満だけは「きちんと把握している」(30.4%)が「概略把握している」(21.7%)を上回っている。2万円台、3万円以上は「きちんと把握している」と「概略把握している」が同じ割合であり、「完全に把握するのは無理である」は0%である。5千円未満では「把握していない」が約3割を占めており、商品管理に課題が残る。

【期限切れの商品に対する措置】

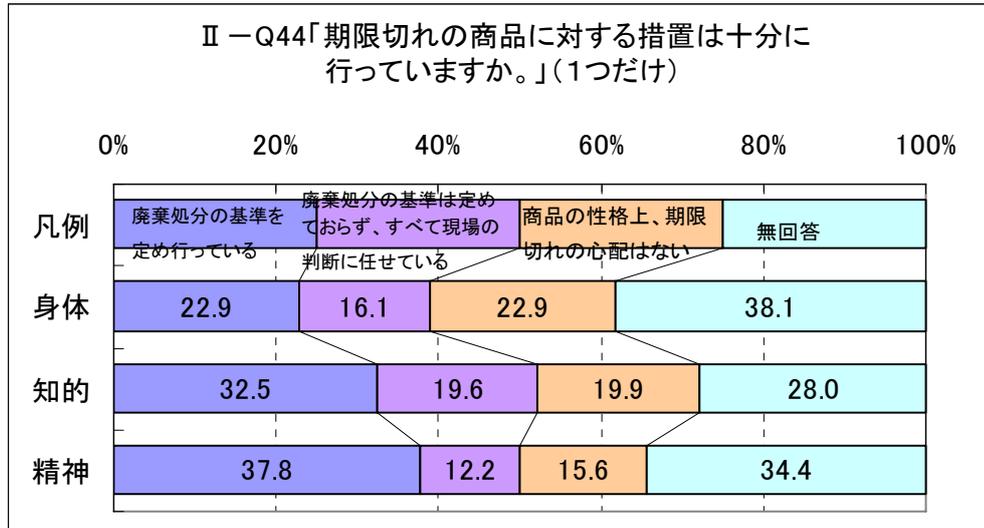
図 2-3-86



事業所種別ごとに期限切れの商品に対する措置の状況(図 2-3-86)をみると、「廃棄処分の基準を定め行っている」は就労継続支援B型(35.5%)、生活介護(35.4%)で高い割合になっている。「廃棄処分の基準は定めておらず、すべて現場の判断に任せている」は授産施設(20.0%)がもっとも高くなっており、全体的に廃棄処分の基

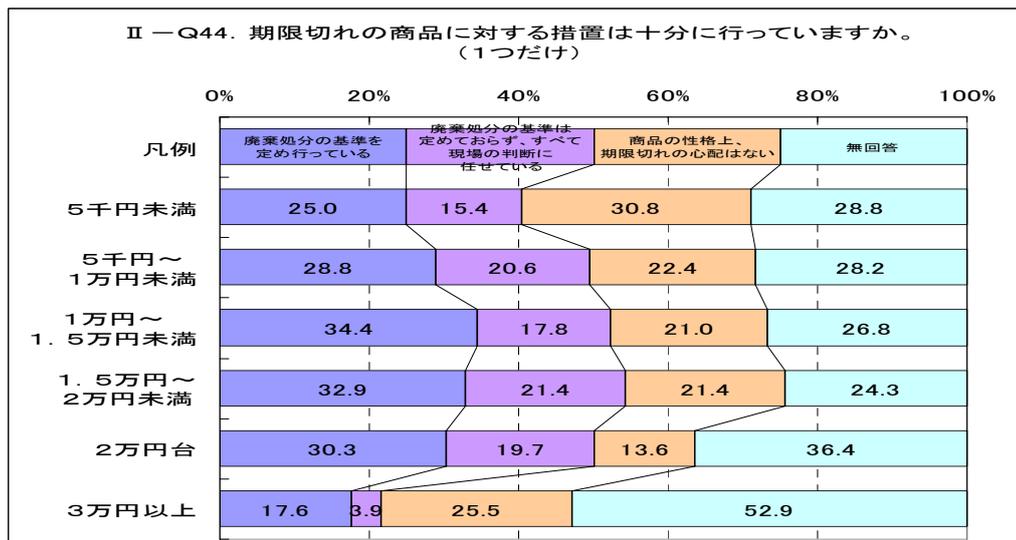
準化が遅れている。

図 2-3-87



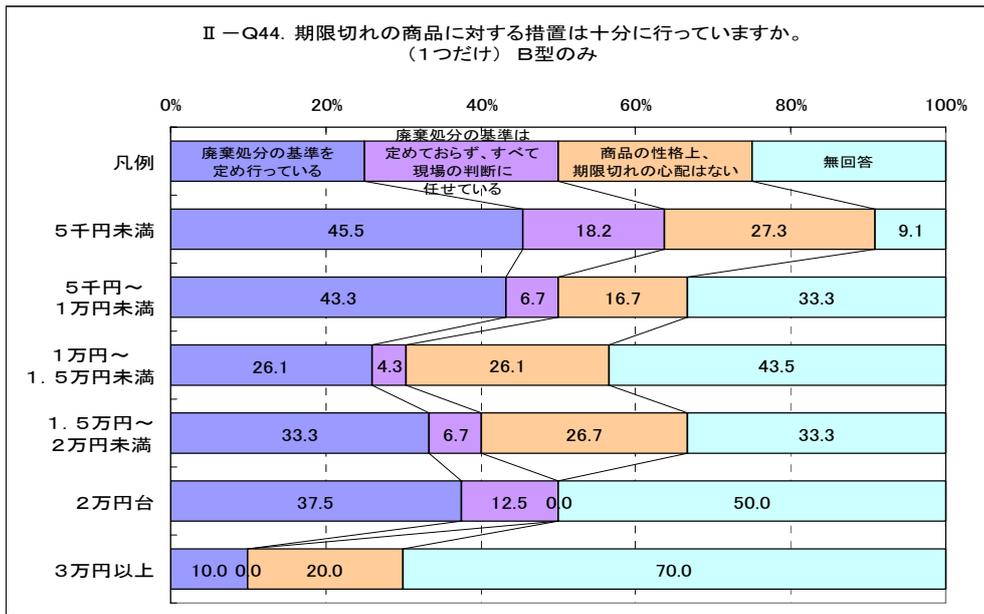
障害者種別に期限切れの商品に対する措置の状況（図 2-3-87）をみると、全障害で「廃棄処分の基準を定め行っている」が「廃棄処分の基準は定めておらず、すべて現場の判断に任せている」を上回っている。特に精神では「廃棄処分の基準を定め行っている」は4割近くを占め、「廃棄処分の基準は定めておらず、すべて現場の判断に任せている」の3倍と、他の障害種別に比べて期限切れの商品に対する管理がされていることが窺える。

図 2-3-88



平均賃金額別に期限切れの商品に対する措置の状況（図 2-3-88）をみると、「廃棄処分の基準を定め行っている」は3万円以下の事業所では2割～3割で、3万円以上（17.6%）では2割にも満たず、全体的に廃棄処分の基準づくりが遅れている。

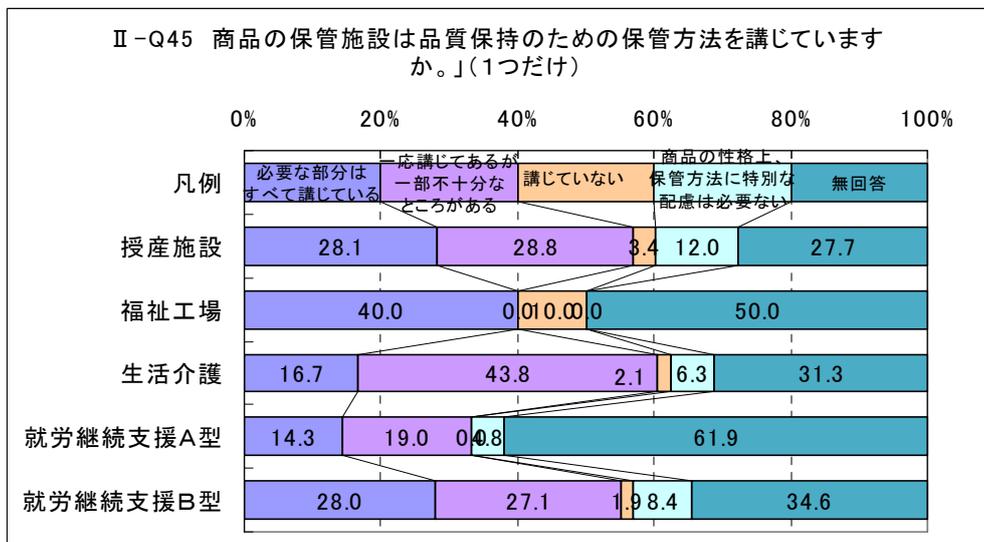
図 2-3-89



B型のみ平均賃金別に期限切れの商品に対する措置の状況（図 2-3-89）をみると、全事業所で「廃棄処分の基準を定め行っている」が「廃棄処分の基準は定めておらず、すべて現場の判断に任せている」を大きく上回っている。特に3万円以上においては、「廃棄処分の基準は定めておらず、すべて現場の判断に任せている」が0%であり、きちんとした廃棄処分の基準を定め商品管理していることが窺える。5千円未満で「廃棄処分の基準は定めておらず、すべて現場の判断に任せている」は他の事業所と比べて高い割合となっている。

【商品の保管施設での保管状況】

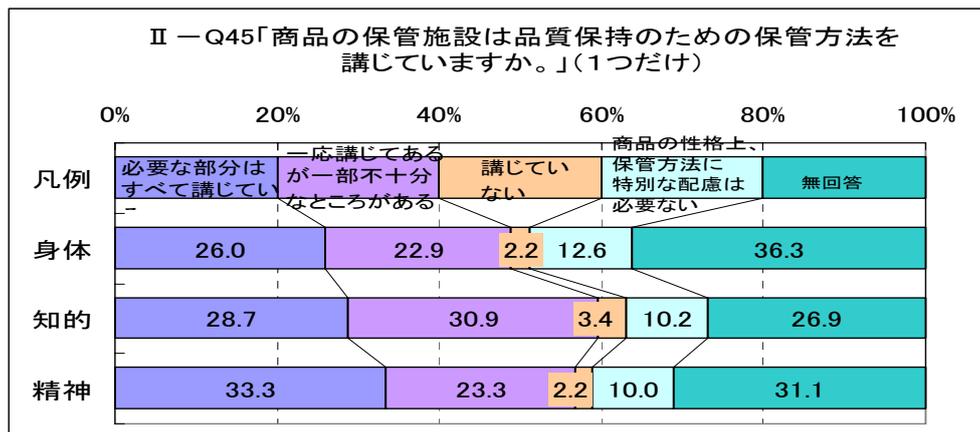
図 2-3-90



事業所種別に商品の保管施設での保管方法の状況（図 2-3-90）をみると、授産施

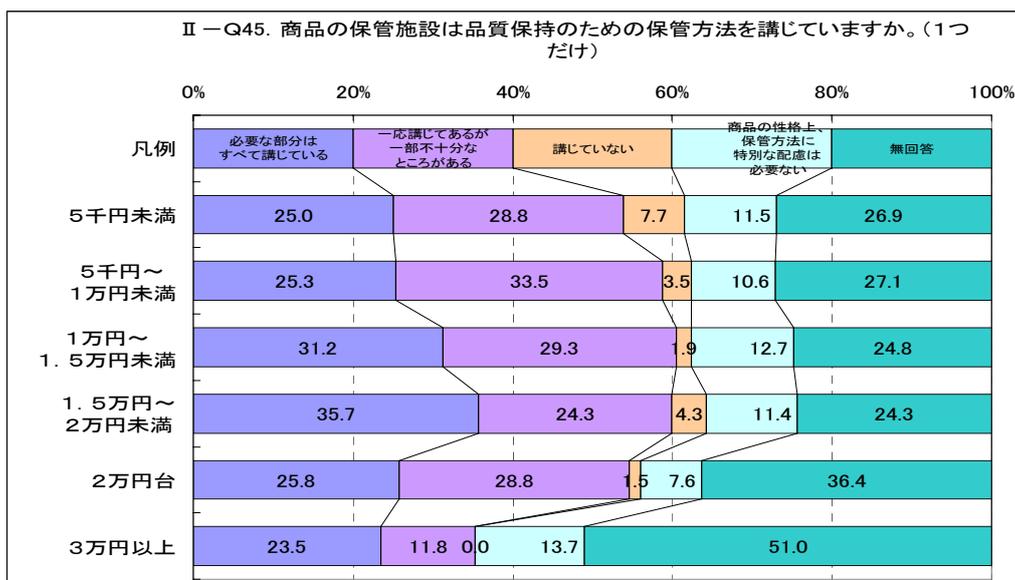
設と就労継続支援B型では、「必要な部分はすべて講じている」と「一応講じてあるが一部不十分などところがある」はどちらも3割程度と同じような傾向がみられる。福祉工場では、「必要な部分はすべて講じている」(40.0%)は際立って高いが、「講じていない」(10%)割合も他の種別と比べて高い。さらに「一応講じてあるが一部不十分などところがある」は0%と他の種別とは異なった傾向がみられる。

図 2-3-91



障害者種別に商品の保管施設での保管方法の状況(図2-3-91)をみると、精神では、「必要な部分はすべて講じている」(33.3%)は他の種別と比べてもっとも高い割合になっている。知的のみが「必要な部分はすべて講じている」よりも「一応講じてあるが一部不十分などところがある」の割合が若干ながら上回っている。

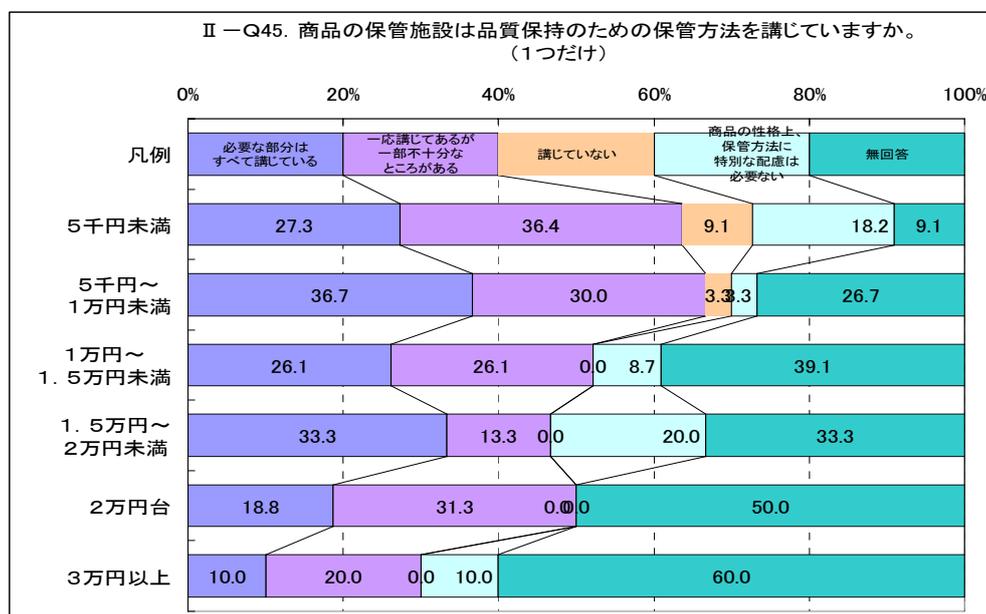
図 2-3-92



平均賃金別に商品の保管施設での保管方法の状況(図2-3-92)をみると、3万円以上が「講じていない」が0%であり、「必要な部分はすべて講じている」(23.5%)は、「一応講じてあるが一部不十分などところがある」(11.8%)の約2倍である。「一

応講じてあるが一部不十分なところがある」は工賃が高くなるに従い少なくなる傾向が窺える。

図 2-3-93



B型のみ平均賃金別に商品の保管施設での保管方法の状況(図2-3-93)をみると、1万円以上の全事業所で「講じていない」が0%である。5千円～1万円未満、1.5万円未満～2万円未満の事業者で「必要な部分はすべて講じている」は3割を超え「一応講じてあるが一部不十分なところがある」を上回っている。中でも、1.5万円未満～2万円未満では、「一応講じてあるが一部不十分なところがある」(13.3%)を大きく上回っている。

⑦ 店舗・陳列

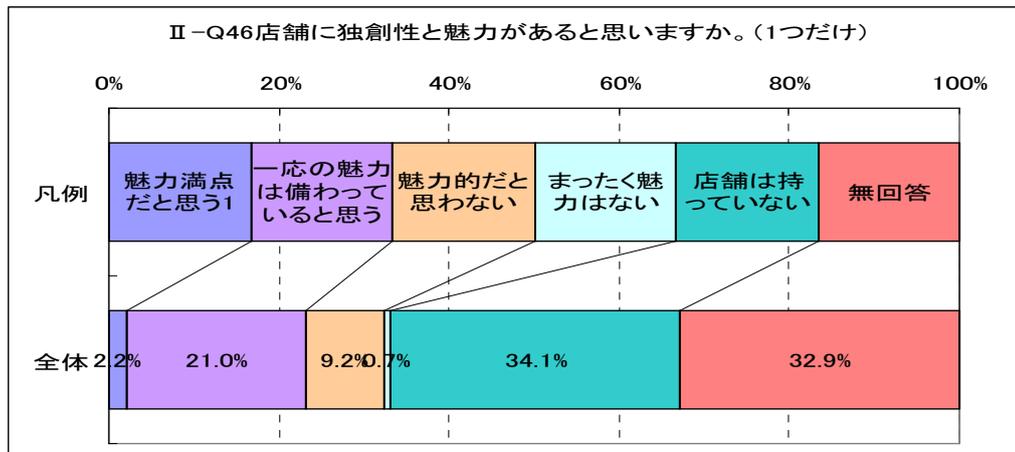
a. 全体

商品の魅力と同時に店舗を魅力的にするのも、陳列を工夫するのも販売促進には大切なことである。売上をアップするには、通行者の注意を引き店内に誘導できるような店舗づくりをすることで客数アップにつながり、見やすく手に取りやすい陳列を行うことが客単価アップにつながる。そこで、店舗・陳列について伺ってみた。

「店舗は持っていない」事業所が34.1%と多かったが、店舗の独創性と魅力については、「魅力満点」と認識している事業所はごくわずかである。「一応の魅力はある」と考えている肯定的な事業所は「魅力がない」とする否定的な見方よりも多く、多くの事業所で自店舗の独創性や魅力があると認識していることが窺える。商品の陳列をしている店舗では、「陳列の際に見やすく手に取りやすい陳列をしている」は「何もしていない」を大きく上回っている。多くの店舗や事業所で、何らかの工夫をされていることが窺え、陳列に対する意識はどの店舗や事業所でも持っている

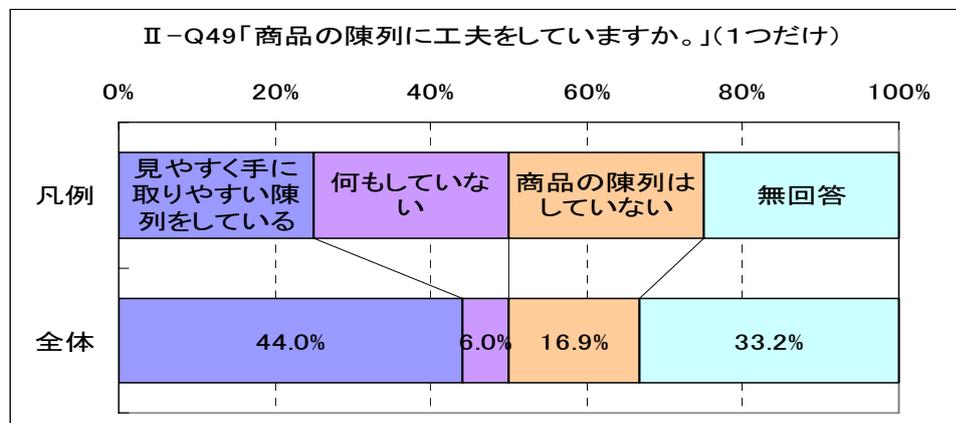
思われる。

図 2-3-94



店舗における独創性と魅力の状況（図 2-3-94）をみると、「魅力満点だと思う」（2.2%）と「一応の魅力は備わっている」（21.0%）を合わせ肯定的な見方をしている事業所は2割程度である。一方、「魅力的だと思わない」（9.2%）と「まったく魅力はない」（0.9%）と否定的な見方をしている事業所は1割に満たない。2倍程度の事業所が肯定的な見方をしていることが窺える。また、「店舗は持っていない」（34.1%）事業所も多く存在する。

図 2-3-95



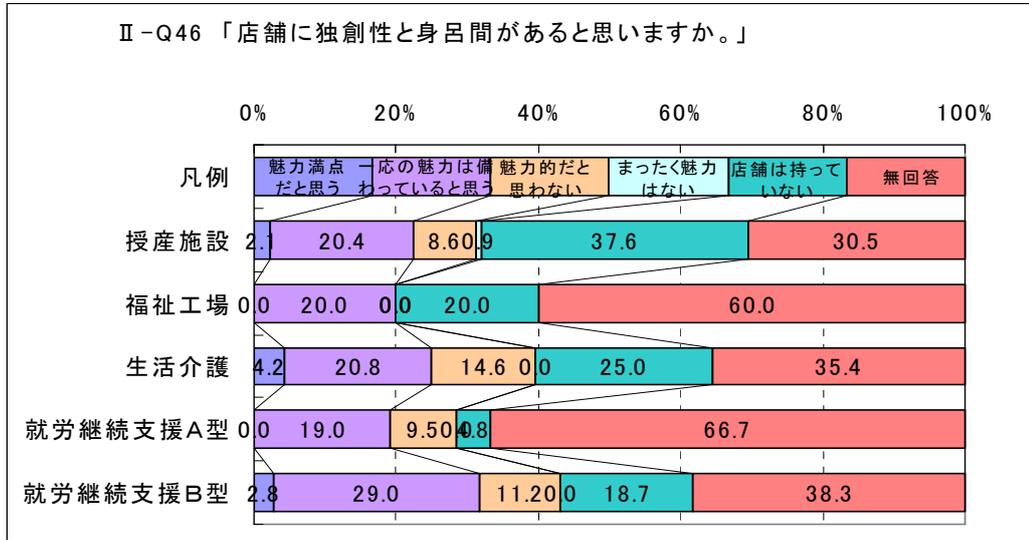
商品陳列の工夫の状況（図 2-3-95）をみると、「見やすく手に取りやすい陳列をしている」（44.0%）、一方、「何もしていない」（6.0%）で、その差は約7倍であり、店舗を持っている事業所の多くは見やすく手に取りやすい陳列をしていることが窺える。

b. クロス集計別コメント

次に、事業所別種別、障害者種別、平均工賃額別、B型のみ平均工賃額別にみることにする。

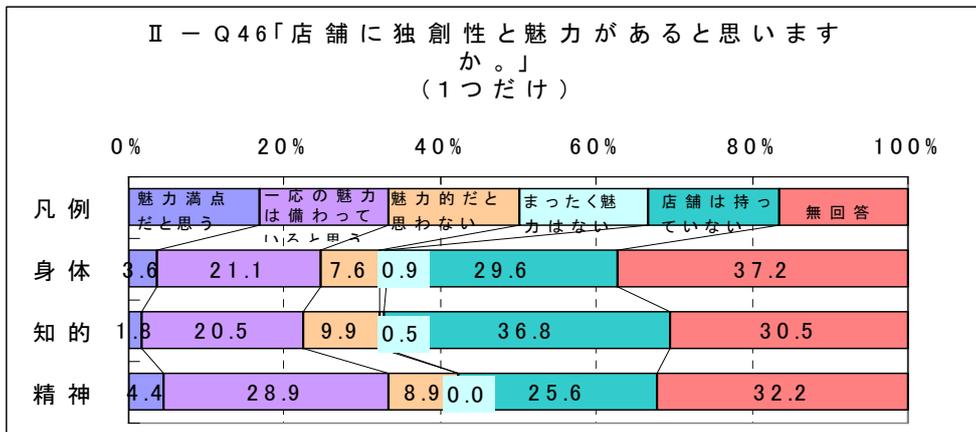
【店舗に独創性と魅力】

図 2-3-96



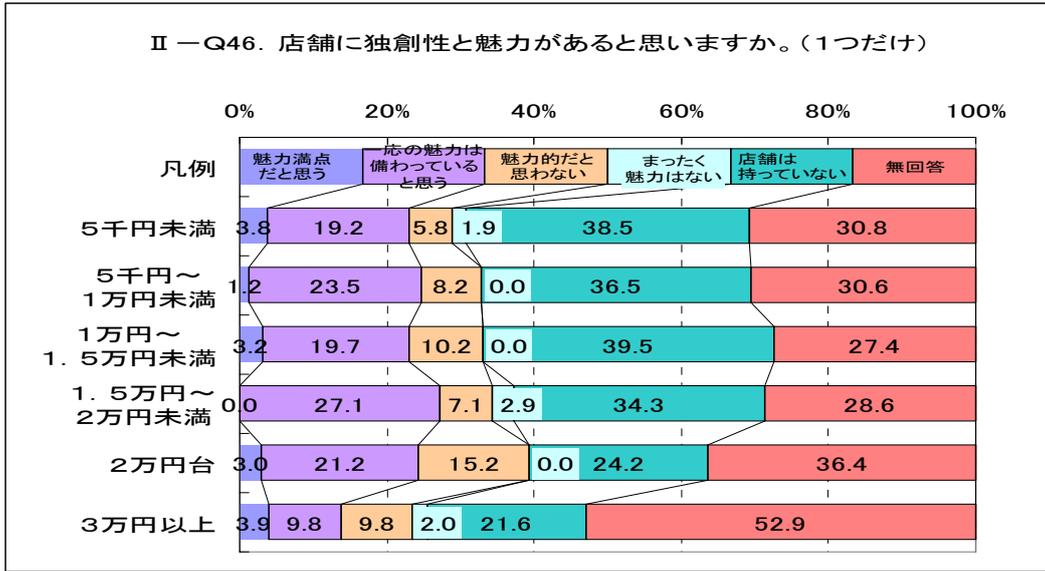
事業所別種別における店舗の独創性と魅力の状況（図 2-3-96）をみると、全種別で、「一応の魅力は備わっていると思う」とした肯定的な見方は2から3割程度と「魅力的だと思わない」と否定的な見方を上回っている。福祉工場では「魅力的だと思わない」が0%であるが、「魅力的だと思う」も0%と他の種別とは異なった傾向がみられる。

図 2-3-97



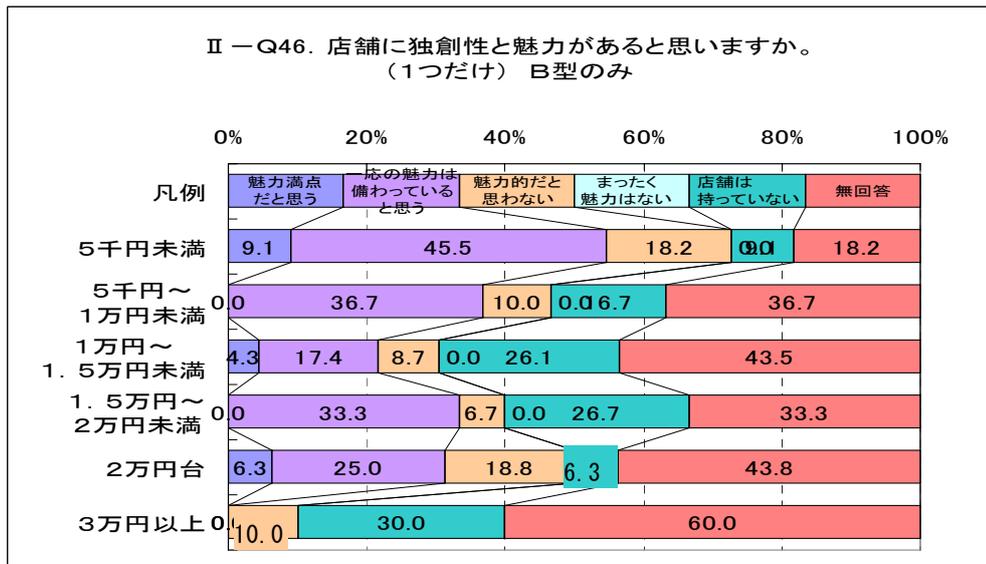
障害者種別に店舗の独創性と魅力の状況（図 2-3-97）をみると、全種別において「魅力満点だと思う」「一応の魅力は備わっていると思う」と肯定的な見方をしている事業所は「魅力的だと思わない」「まったく魅力ない」の否定的な見方をしている事業所の約3倍と、どの種別でも店舗に魅力があると認識していることが窺える。

図 2-3-98



平均工賃額別に店舗に独創性と魅力の状況（図 2-3-98）をみると、3万円以上では「魅力満点だと思う」（3.9%）「一応の魅力は備わっていると思う」（9.8%）の肯定的な見方をしている事業所はもっとも少なく、「魅力的だと思わない」（9.8%）、「まったく魅力ない」（2.0%）を加えると否定的見方も 11.8% とほぼ同じ割合となっている。一方、3万円以下では、肯定的な見方をしている事業所が 20～30%弱に対し否定的な見方をしている事業所が 7～15%であり、多くの事業者が店舗をどちらかといえば魅力的と評価していることが窺える。

図 2-3-99

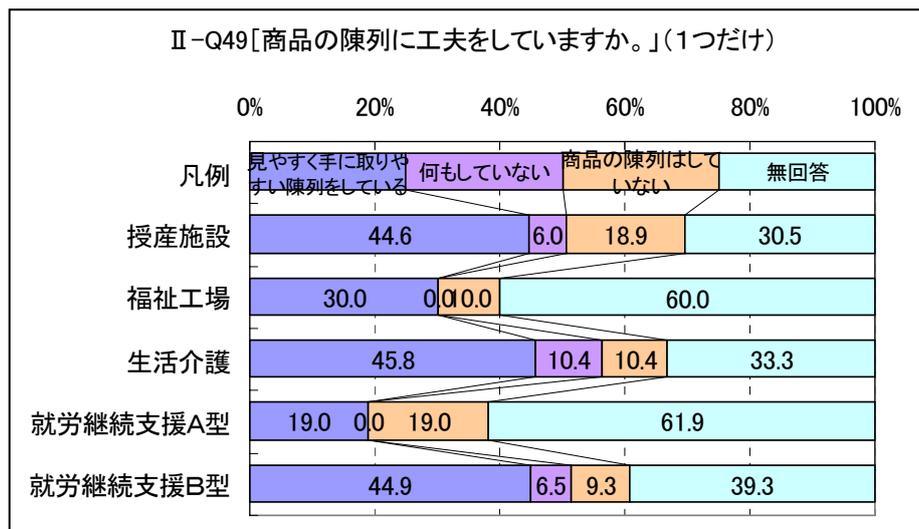


B型のみ平均工賃別に店舗に独創性と魅力の状況（図 2-3-99）をみると、全事業所で「まったく魅力ない」は 0%であり、3万円以上を除く全事業所では「魅力満点だと思う」「一応の魅力は備わっていると思う」と肯定的な見方をしている事業所

は「魅力的だと思わない」「まったく魅力ない」の否定的な見方をしている事業所を大きく上回っている。中でも、5千円未満では、「魅力満点だと思う」(9.1%)、「一応の魅力は備わっていると思う」(45.5%)と肯定的な見方をしている事業所の割合が半数以上を占めている。3万円以上では「魅力的と肯定的な見方をしている事業所」は0%、と3万円以下の事業所との違いがみられた。

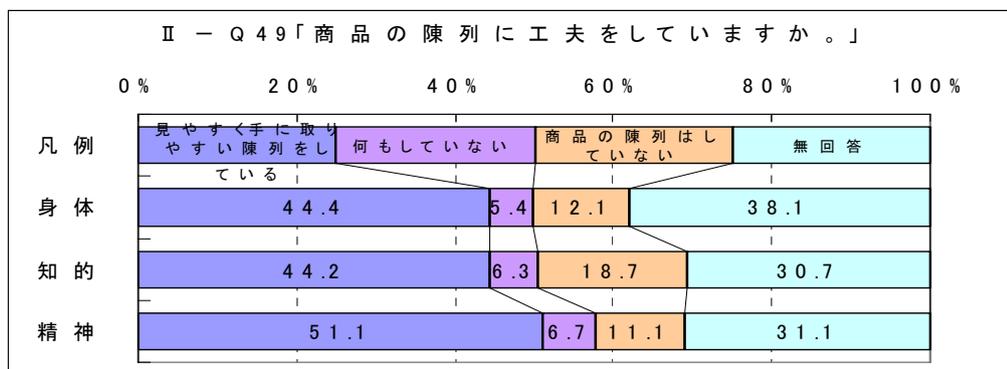
【商品陳列の工夫】

図 2-3-100



事業所別種別に商品陳列の状況(図 2-3-100)をみると、全種別において、見やすく手に取りやすい陳列をしていることが窺える。特に、授産施設(44.6%)、生活介護(45.8%)、就労継続支援B型(44.9%)では半数近くが陳列に対しての工夫がなされている。

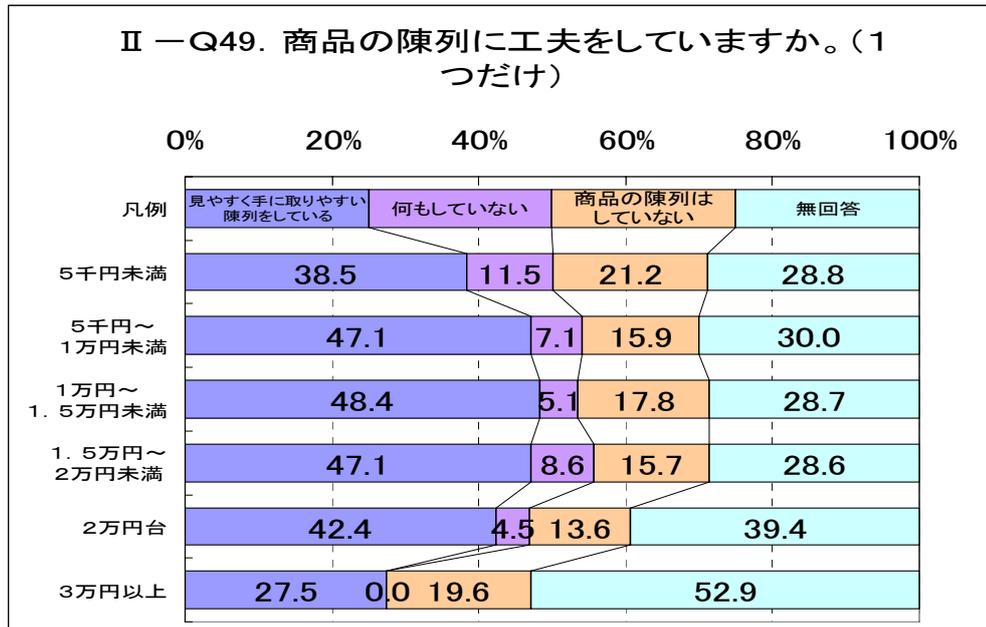
図 2-3-101



障害別に商品陳列の工夫の状況(図 2-3-101)をみると、「見やすく手に取りやすい陳列をしている」は、精神(51.1%)でもっとも高く、身体(44.%)、知的(44.2%)はほぼ同じ割合である。「何もしていない」は全種別で5.4%~6.7%とわずかであり、全種別で「見やすく手に取りやすい陳列をしている」が「何もしていない」を大き

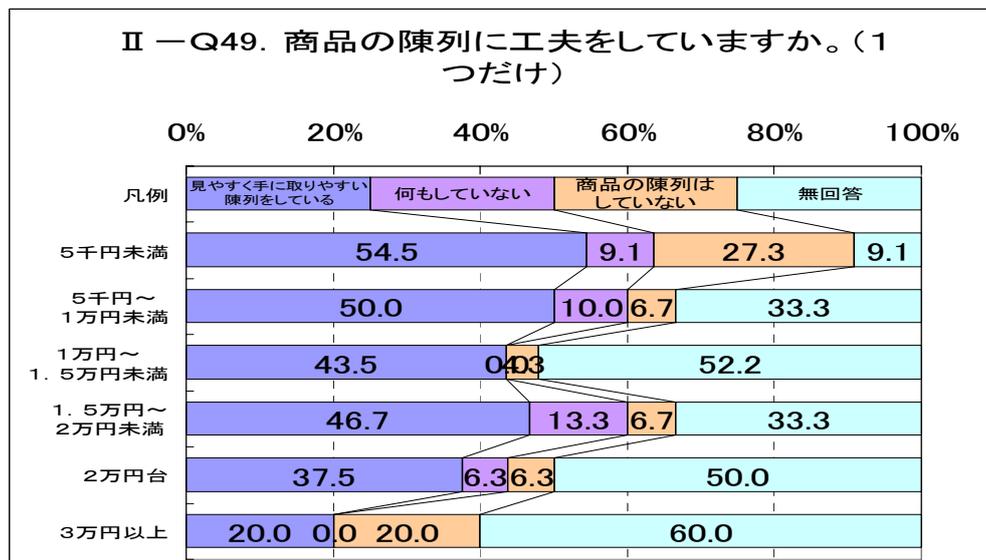
く上回っている。障害種別では大差はないと思われる。

図 2-3-102



平均月給額別に商品陳列の工夫の状況（図 2-3-102）をみると、「見やすく手に取りやすい陳列をしている」は1万円～1.5万円未満（48.4%）がもっとも高く、全事業所で「何もしていない」を大きく上回っている。「何もしていない」は5千円未満（11.5%）、3万円以上（0%）と一部例外（1.5万円～2万円未満）はあるものの、平均月給額が高くなるに従い割合が低くなる傾向が窺える。

図 2-3-103



B型のみ平均月給別に商品陳列の工夫の状況（図 2-3-103）をみると、「見やすく手に取りやすい陳列をしている」は2万円以下でほぼ半数と高い割合を占めている。3万円以上では「見やすく手に取りやすい陳列をしている」が2割と最も低いですが、「何もしていない」は0%となっている。

⑧ 商品構成

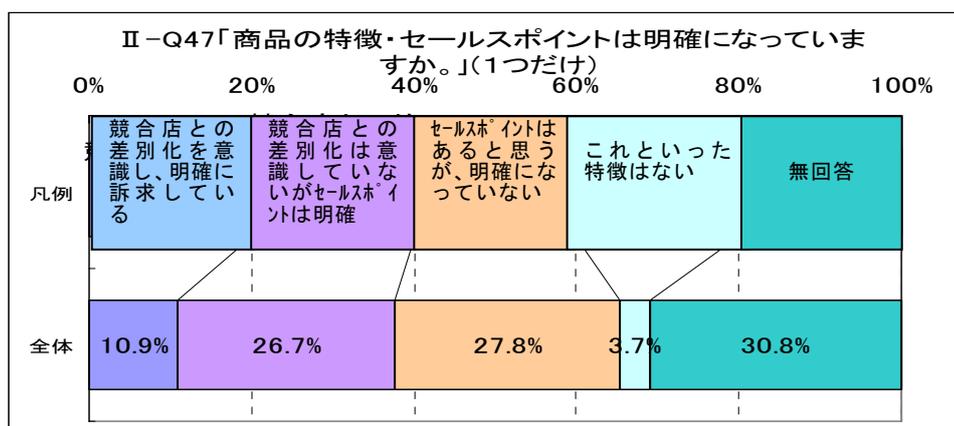
a. 全体コメント

売上高をアップするには、競合店との差別化を図ることがもっとも重要である。取扱商品の品揃えにおいても市場の需要と適合させることを考えることも大切である。そこで、商品の特長・セールスポイント、取扱商品の構成と需要について伺ってみた。

商品の特長とセールスポイントについては、6割を超える事業所がセールスポイントはあると認識しているが、その半数近くはセールスポイントを明確化していない。さらに、9割程度の事業所は競合店との差別化を意識していないことが窺え、競合店との差別化や訴求面では課題があることが窺える。

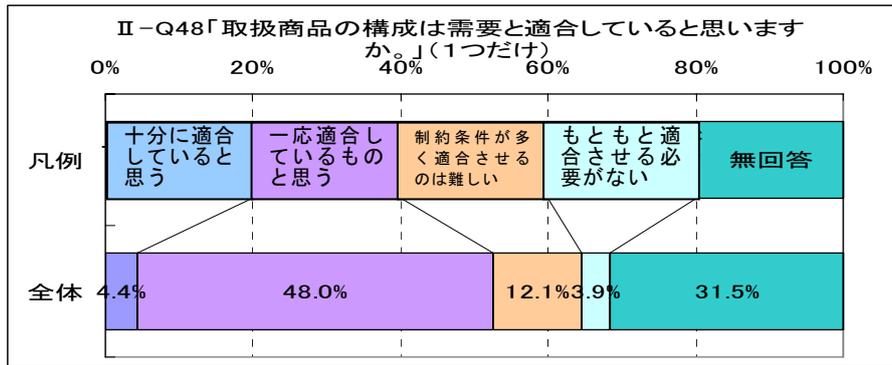
また、取扱商品の構成と需要の状況をみると、半数近くの事業所は一応適合しているとの認識していることが窺えるが、十分に適合していると思うと認識している事業所は1割にも満たない状況で、今後の取り組みが望まれる。

図 2-3-104



商品の特長・セールスポイント(図 2-3-104)の状況をみると、「競合店との差別化を意識し明確に訴求している」(10.9%)は1割程度と、競合店を意識している事業所が少ない。「競合店との差別化を意識していないがセールスポイントは明確になっている」(26.7%)、「セールスポイントはあると思うが明確になっていない」(27.8%)を合わせると約6割の事業所でセールスポイントはあると認識していることが窺える。「これといった特徴はない」(3.7%)はごくわずかで、特長やセールスポイントへの意識は高いと思われる。

図 2-3-105



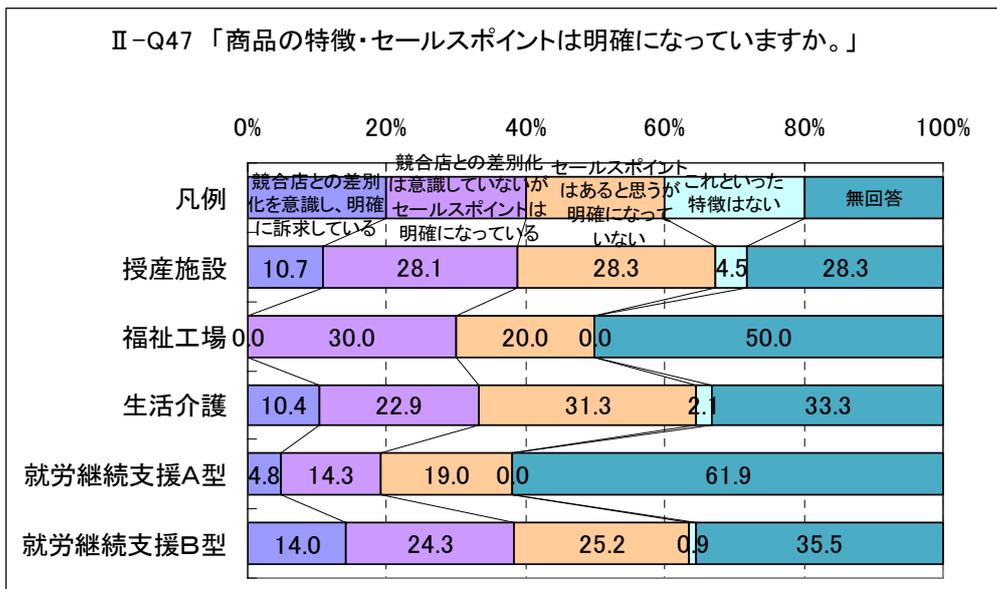
取扱商品の構成と需要の状況(図 2-3-105)をみると、「十分に適合していると思う」(4.4%)はごくわずかであるが、「一応適合しているものと思う」(48.0%)を合わせて半数以上を占め、「制約条件が多く適応させるのは難しい」(12.1%)を大きく上回っている。多くの事業者が取扱商品の構成と需要が適合を意識していることが窺える。

b. クロス集計別

次に、事業所別種別、障害者種別、平均工賃額別、B型のみ平均工賃額別にみることにする。

【商品の特長・セールスポイント】

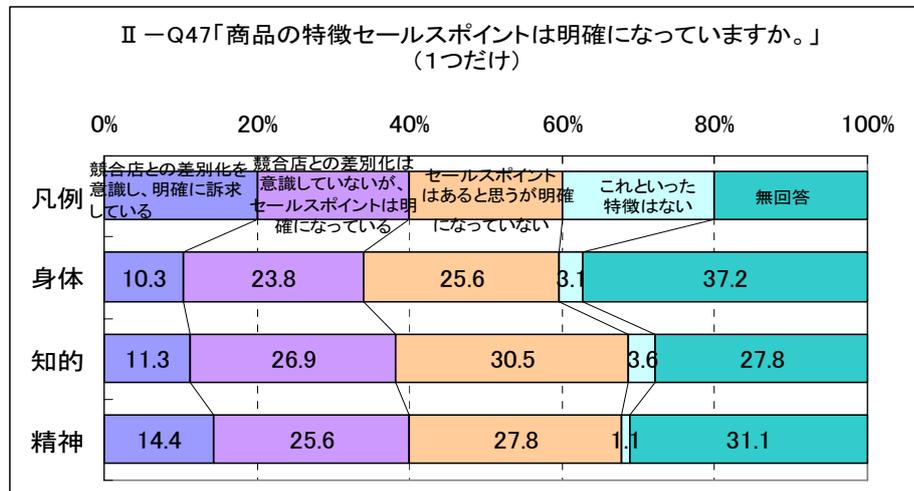
図 2-3-106



事業所別種別に商品の特長・セールスポイント(図 2-3-106)の状況をみると、福祉工場では、「競合店との差別化を意識し、明確に訴求している」は0%であるが、「競合店との差別化を意識していないが、セールスポイントは明確になっている」が

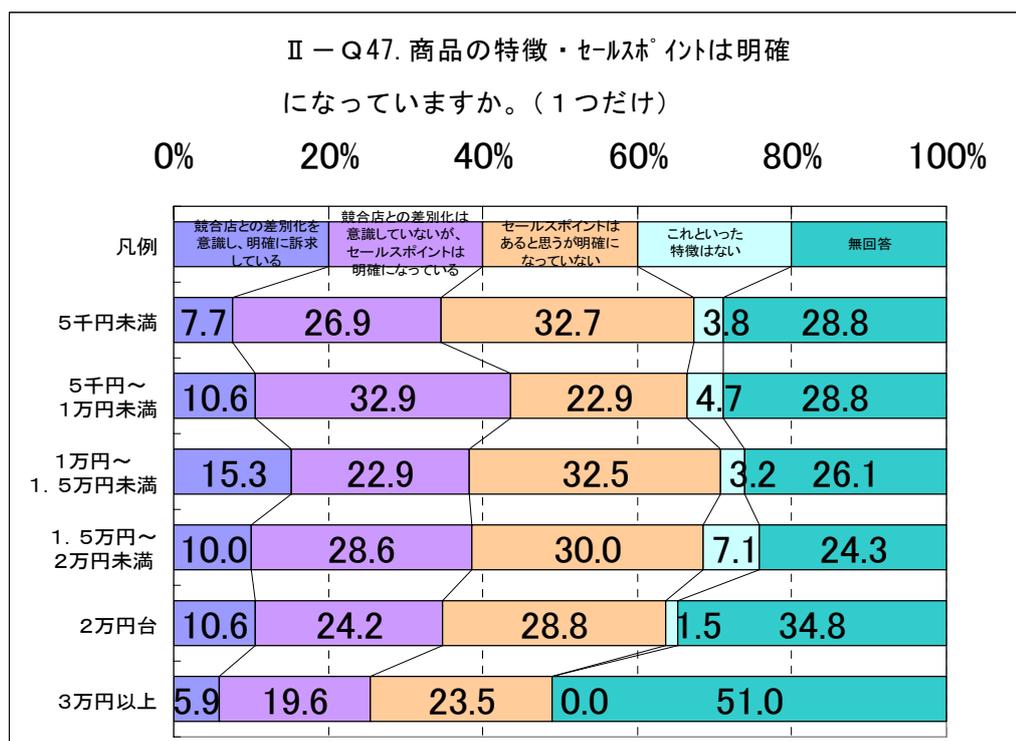
30%を占め、他の種別と比べて高い割合になっている。福祉工場以外の他の種別では商品の特長・セールスポイントの明確化の認識においてほぼ同じような傾向が窺える。

図 2-3-107



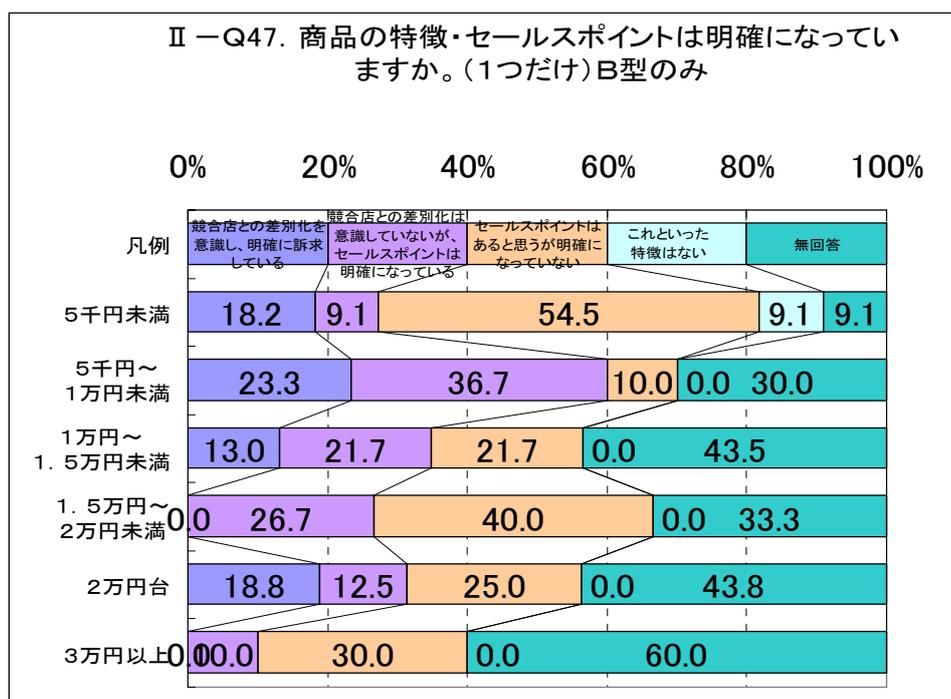
障害種別に商品の特長・セールスポイント(図 2-3-107)の状況を見ると、「競合店との差別化を意識し、明確に訴求している」「競合店との差別化を意識していないが、セールスポイントは明確になっている」「セールスポイントはあると思うが明確になっていない」の割合は身体でそれぞれがわずかに低いものの、全種別でほぼ同じような割合になっており、障害種別での特徴は見られない。

図 2-3-108



平均工賃額別に商品の特長・セールスポイント(図 2-3-108)の状況を見ると、全事業所内で「競合店との差別化を意識していないが、セールスポイントは明確になっている」と「セールスポイントはあると思うが明確になっていない」の割合はほぼ同じで2極化していることが窺える。「競合店との差別化を意識し、明確に訴求している」は1万円～1.5万円(15.3%)が他と比べもっとも高い割合になっている。

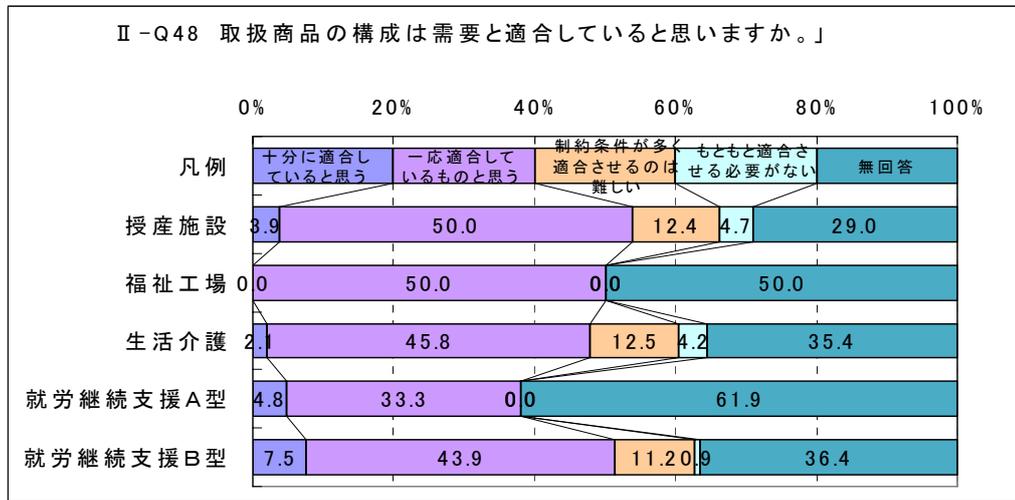
図 2-3-109



B型のみ平均工賃別に商品の特長・セールスポイントの状況(図 2-3-109)を見ると、3万円以上と1.5万円～2万円未満では、「競合店との差別化を意識し、明確に訴求している」は0%である。5千円～1万円未満では、「競合店との差別化を意識し、明確に訴求している」(23.3%)、「競合店との差別化は意識していないが、セールスポイントは明確になっている」(36.7%)ともに他と比べてもっとも高い割合であり、を合わせて6割を占めている。一方、5千円未満では「セールスポイントはあると思うが明確になっていない」は半数を超え今後の課題と考えられる。B型のみの平均工賃別では、商品の特長・セールスポイントの認識にばらつきがみられる。

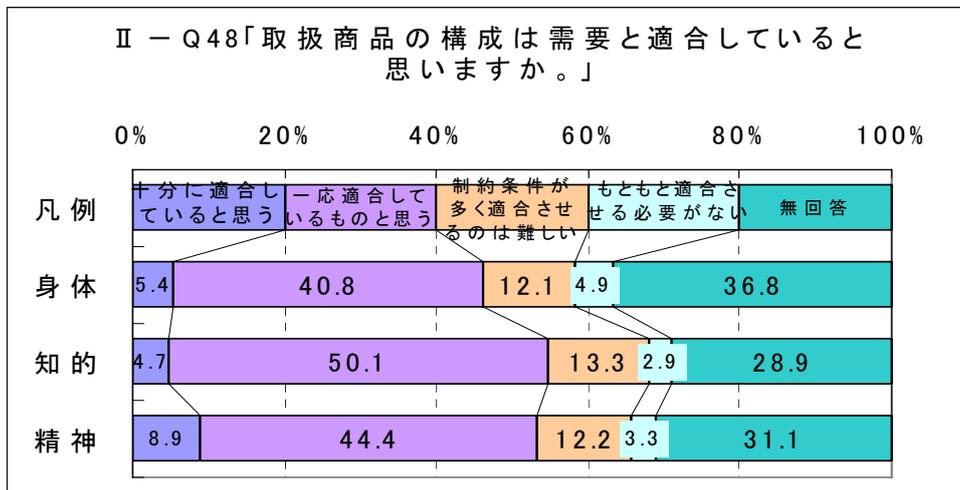
【取扱商品の構成と需要】

図 2-3-110



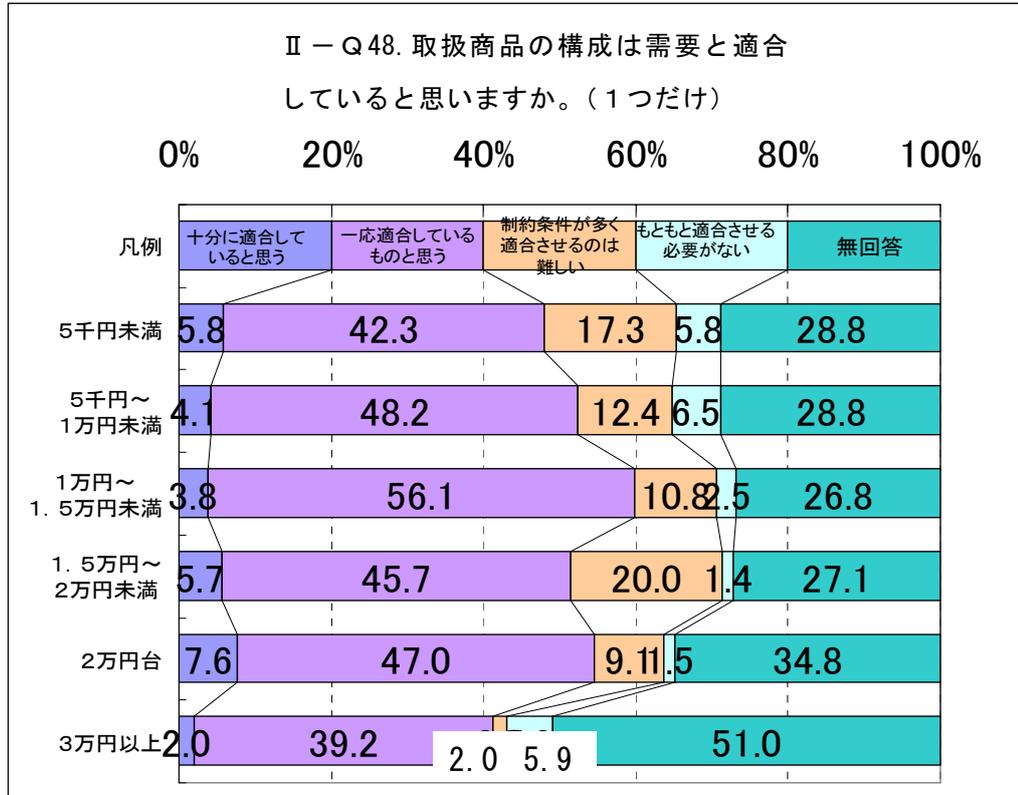
事業所別種別に取扱商品の構成と需要の状況（図 2-3-110）をみると、全種別で「十分に適合している」は1割以下とごくわずかである。「一応適合しているものと思う」は就労継続支援A型を除く他の事業所別で約半数と高い割合になっている。授産施設、生活介護、就労継続支援B型では、「制約条件が多く適応させるのは難しい」のほぼ1割を含め、ほぼ同じような傾向がみられる。

図 2-3-111



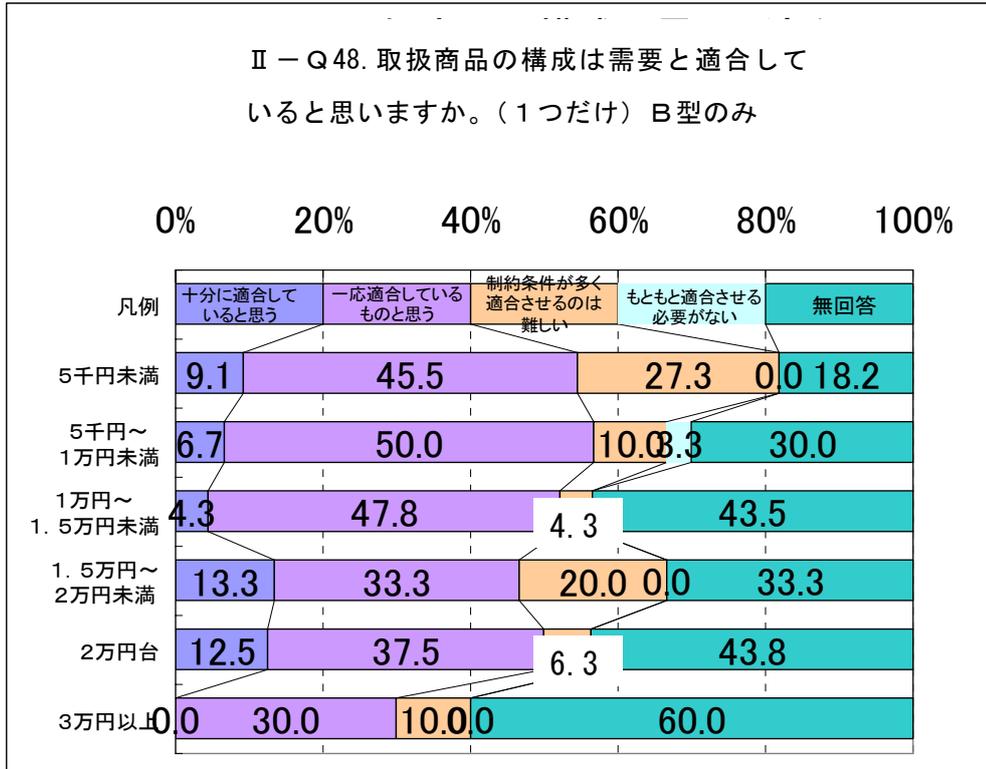
障害者種別に取扱商品の構成と需要の状況（図 2-3-111）をみると、全障害で「十分に適合している」は1割以下とごくわずかである。「一応適合しているものと思う」が身体で他の種別と比べわずかに低いが、全障害で「一応適合しているものと思う」の割合はもっとも高く、「制約条件が多く適応させるのは難しい」のほぼ1割を含め、全障害でほぼ同じような傾向がみられる。

図 2-3-112



平均工賃額別に取扱商品の構成と需要の状況（図 2-3-112）をみると、全事業所で「十分に適合している」は 1 割以下とごくわずかである。「一応適合しているものと思う」は 1 万円～1.5 万円未満 (56.1%) でもっとも高く、3 万円以上 (39.2%) で 4 割をわずかに下回るものの、全事業所で高い割合となっている。「制約条件が多く適応させるのは難しい」は、一部例外 (1.5 万円～2 万円未満) はあるものの、工賃額が高くなるに従い割合が低くなっている。

図 2-3-113



B型のみ平均工賃額別に取扱商品の構成と需要の状況(図2-3-113)をみると、5千円未満では、制約条件が多く適応させるのは難しい(27.3%)はもっとも高い割合になっている。5千円未満から1万円～1.5万円未満では「一応適合しているものと思う」は約半数を占め、「十分に適合していると思う」は1割未満である。一方、1.5万円～2万円未満以上では「一応適合しているものと思う」は4割に満たないものの、1.5万円から3万円未満では「十分に適合していると思う」が1割をわずかに超えて、3万円台では「十分に適合していると思う」は0%である。平均工賃額と取扱商品の構成の需要適合との相関関係はみられない。

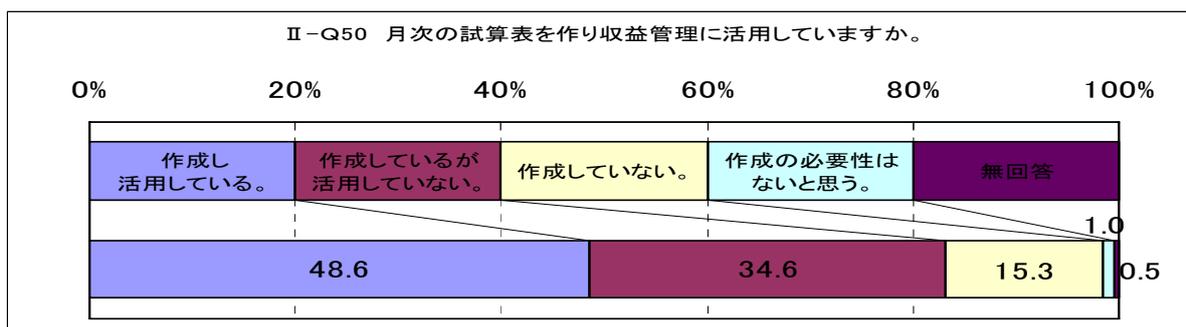
#### (4) 財務

##### ① 財務・会計

##### a. 全体コメント

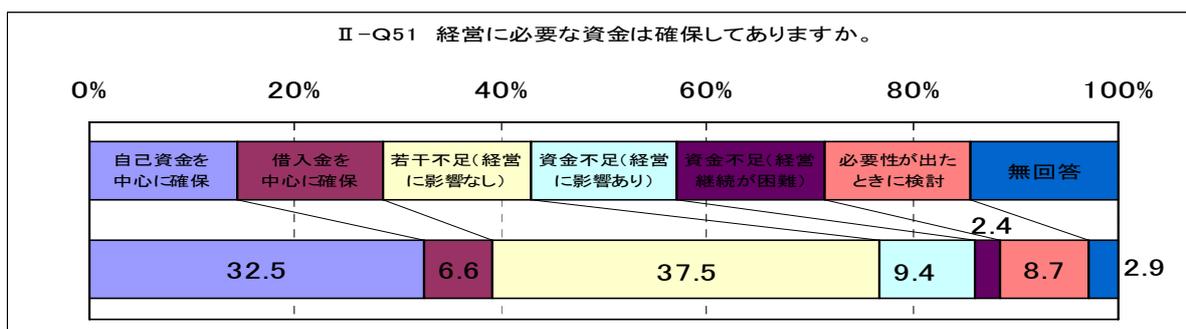
7割以上もの事業所が経営には問題ない程度に資金が確保できている。それゆえ財務分析は6割、試算表の活用に至っては半数以下の事業所でしか実施していない。民間中小企業に比べて資金的に余裕がある事業所が多いゆえに、資金面を検討する必要性を感じるものが少ないことが要因と推測される。

図 2-4-1



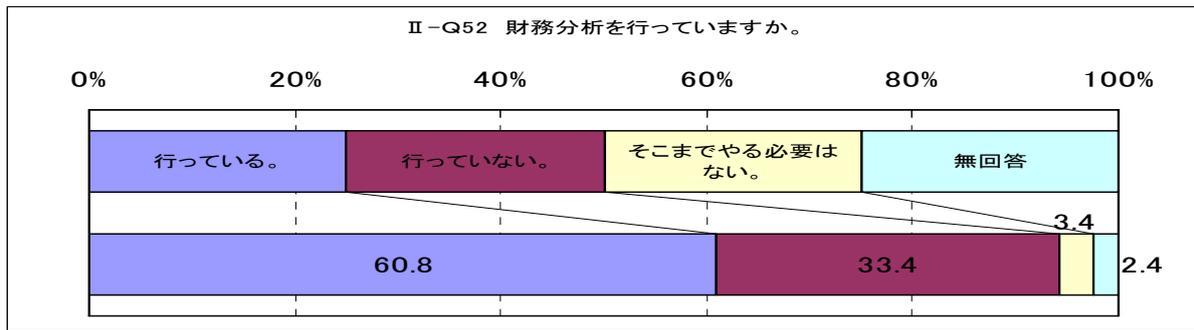
月次試算表の作成状況（図 2-4-1）については、半数以上の事業所が活用しておらず、作成していない（15.3%）、作成の必要を感じない（1.0%）という事業所も存在した。これは予算と実績の比較の必要性の認識にも関連しており、業績検討に対する意識が低い事業所が多い、と考えられる。

図 2-4-2



経営資金（図 2-4-2）については、7割以上の事業所が経営には問題ない程度に確保できているという回答であった。予算に基づいた事業運営を行っているため、資金面での問題を感じる事業所は民間中小企業に比べると少ない。しかし経営に影響があるほどの資金不足を感じている企業も1割以上存在している。

図 2-4-3

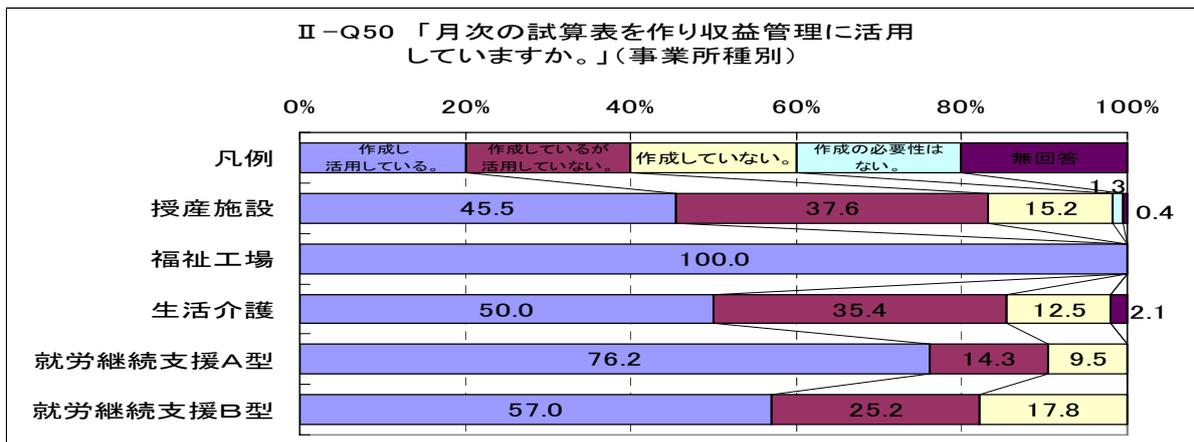


財務分析の実施状況（図 2-4-3）については、6 割以上の事業所で行っているとの回答であるが、一方で必要性を感じない事業所も 3.4%存在している。

b. クロス集計別コメント

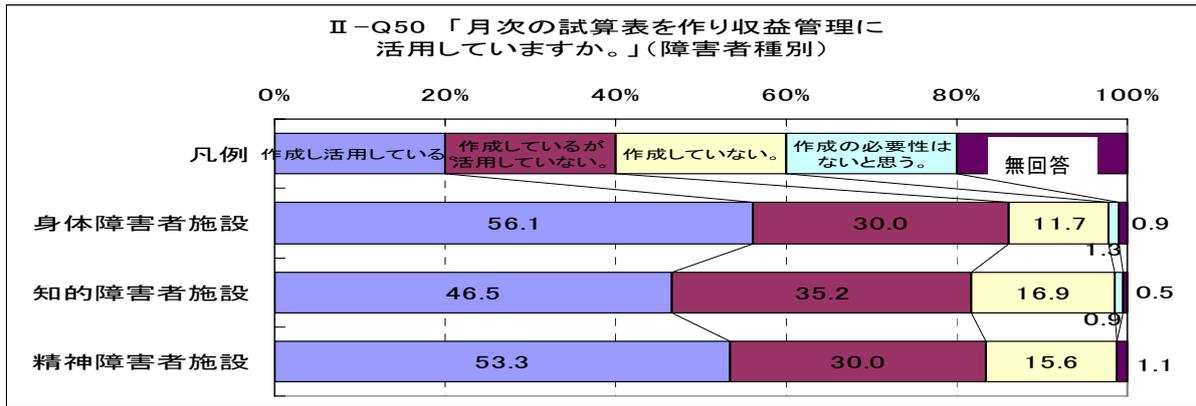
財務面では、平均工賃額が高くなるほど財務分析や試算表による収益管理を実施している事業所比率が高くなっている（事業所種別、障害者種別にも同様の傾向が見られる）。経営資金の確保という点でも同様の傾向が見られるが、資金の調達方法という点では平均工賃額が高くなるほど借入金中心に資金確保している事業所割合も増えている。これは高い平均工賃を捻出するために生産規模を拡大している事業所が多いのではないかと推測される。

図 2-4-4



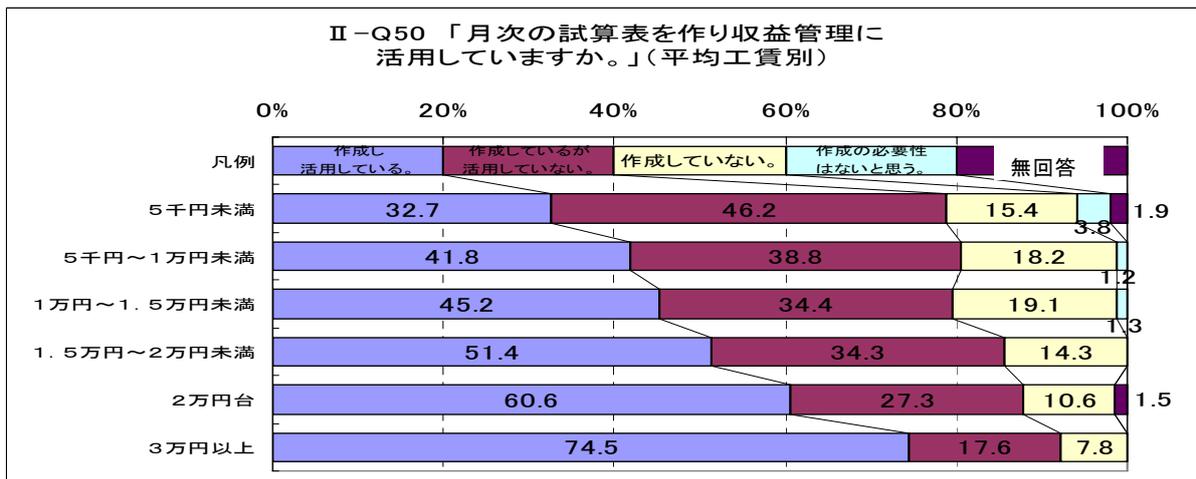
事業所種別に月次試算表の作成状況を見ると（図 2-4-4）、福祉工場、就労継続支援 A 型といった平均工賃の高い事業所が、試算表を活用している割合が高くなっており、そのほかの事業所では半数近くの事業所で試算表を活用していない。

図 2-4-5



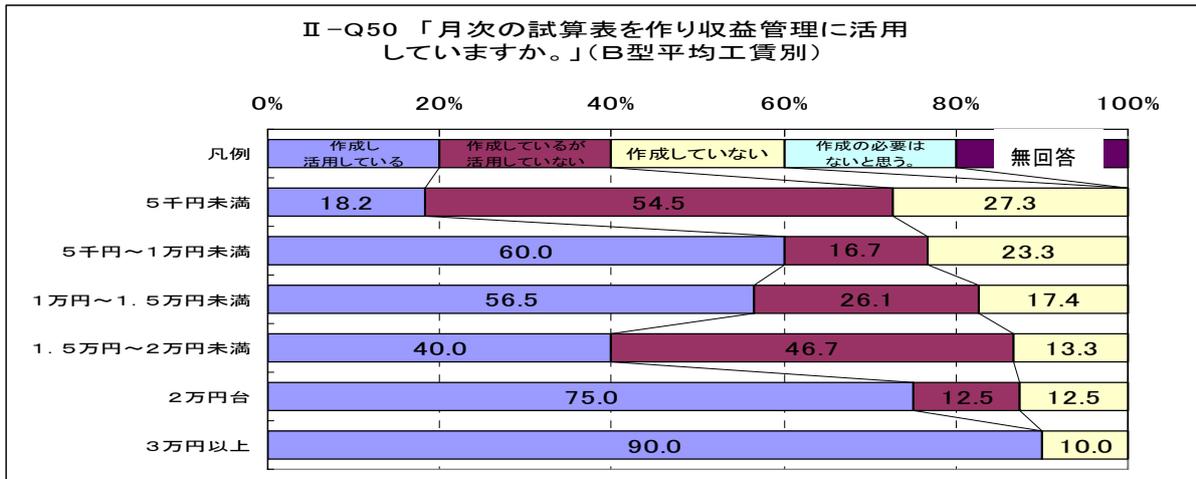
障害者種別に月次試算表の作成状況を見ると(図 2-4-5)、3 障害全ての事業所で半数近くが試算表を活用しているとの回答であった。平均工賃水準がやや低めの知的障害者施設の試算表活用の割合が低くなっている。

図 2-4-6



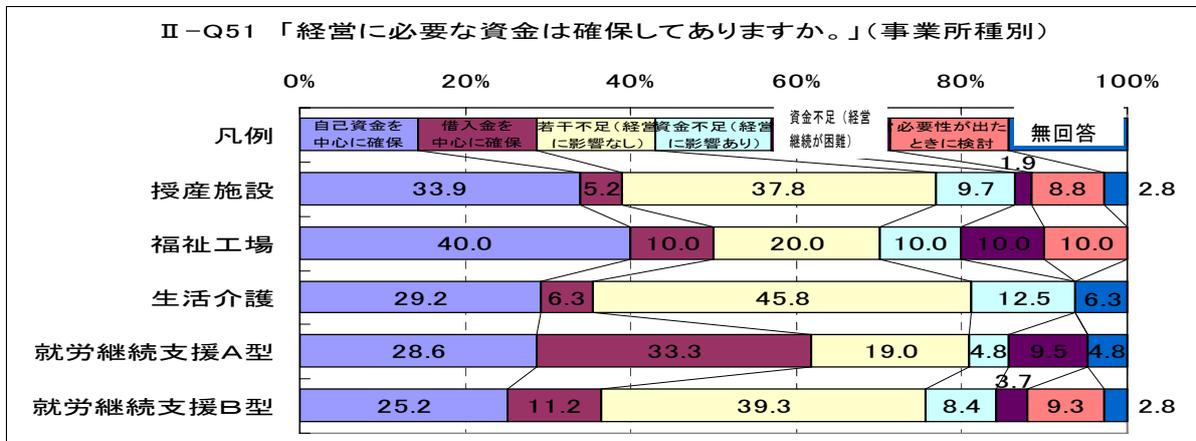
平均工賃別に月次試算表の作成状況を見ると(図 2-4-6)、全ての工賃水準で8割またはそれ以上の事業所が試算表を作成しているとの回答であった。しかし収益管理に活用しているか、という点については、5千円未満の事業所(32.7%)と3万円以上の事業所(74.5%)では41.8ポイントの開きがあり、工賃水準が高くなるに従い試算表の活用割合も高くなることが分かった。

図 2-4-7



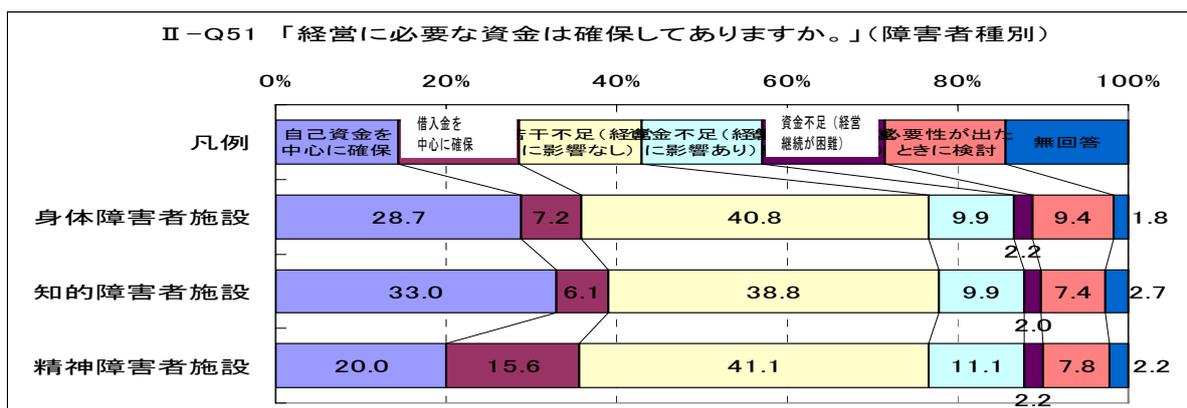
B型のみ平均工賃別に月次試算表の作成状況を見ると(図2-4-7)、全ての工賃水準で7割以上の事業所が試算表を作成しているとの回答であった。しかし収益管理に活用しているか、という点については、5千円未満の事業所(18.2%)と3万円以上の事業所(90.0%)では71.8ポイントの開きがあり、工賃水準が高くなるに従い試算表の活用割合も高くなる傾向にある。

図 2-4-8



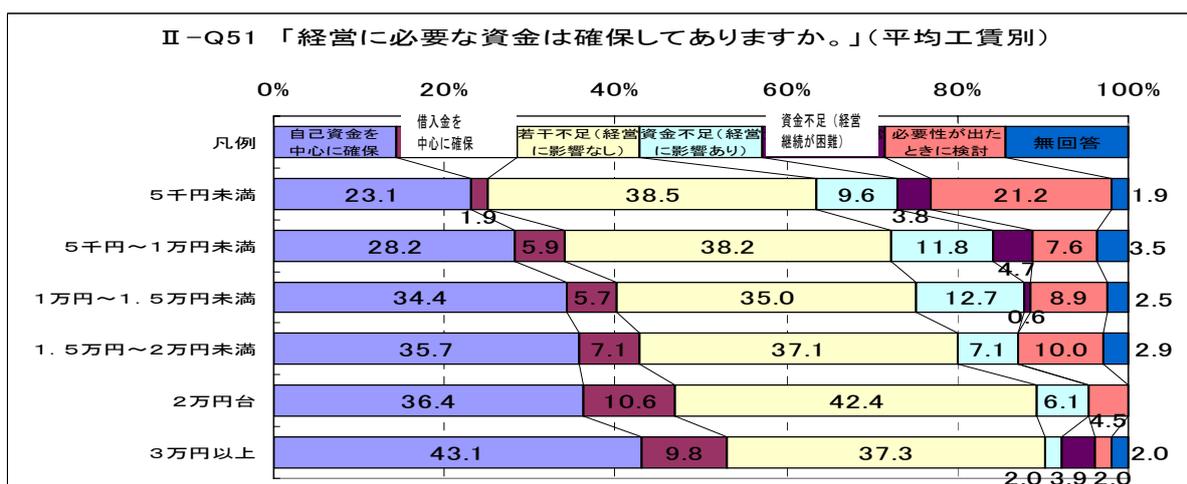
事業所種別に経営資金について見ると(図2-4-8)、全ての事業所で7割以上が経営には問題ない程度に確保できているという回答であり、福祉工場、就労継続支援A型の事業所において特に割合が高くなっている。しかし自己資金中心に確保できているか、という点については、旧制度(授産施設、福祉工場)よりも新制度(生活介護、就労継続支援A型、B型)の事業所のほうが低い割合となっている。

図 2-4-9



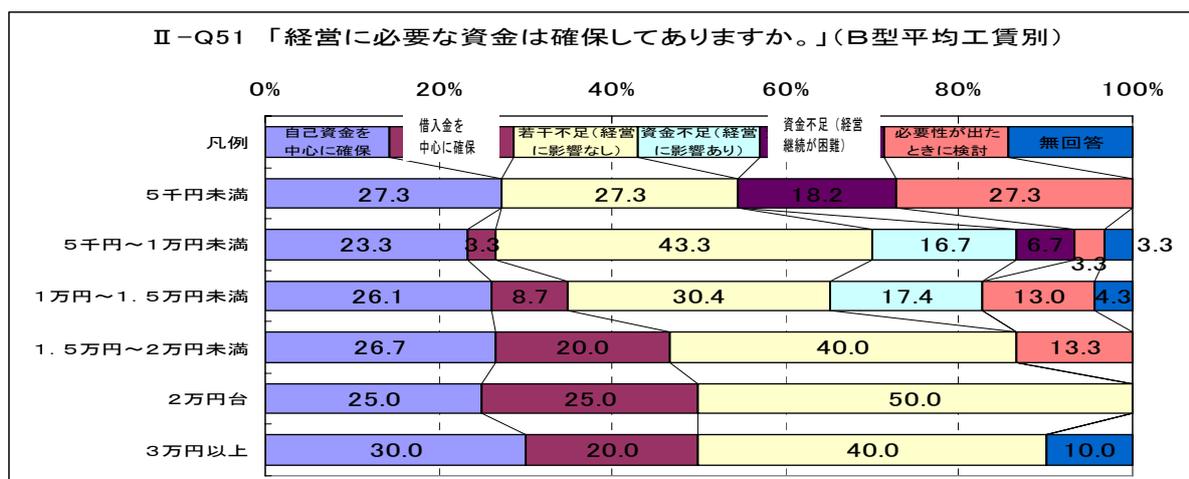
障害者種別に経営資金について見ると(図 2-4-9)、3 障害全ての事業所で7割以上が経営には問題ない程度に確保できているという回答であった。しかし身体、知的の施設に比べ、精神障害者施設のほうが借入金を中心とした資金確保の割合が高い。

図 2-4-10



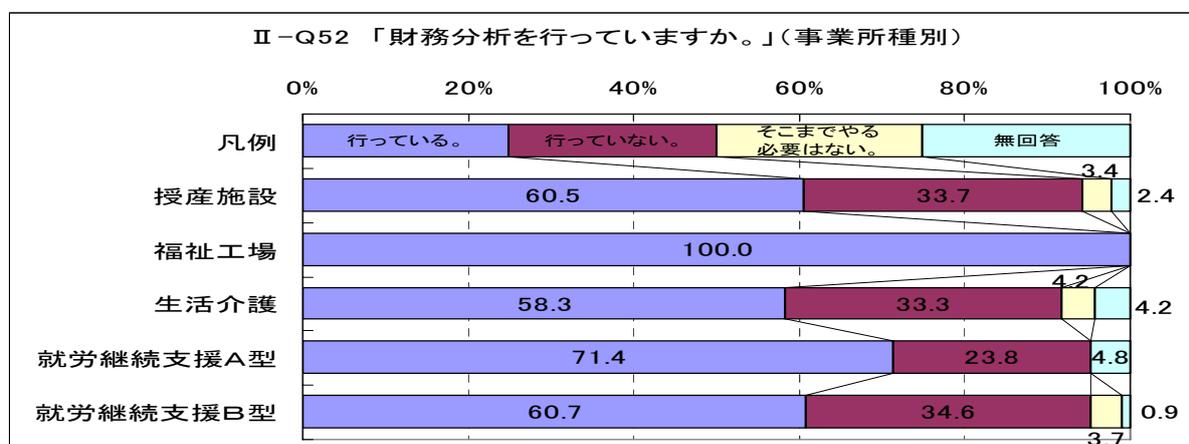
平均工賃別に経営資金について見ると(図 2-4-10)、全ての工賃水準で6割以上の事業所が経営には問題ない程度に確保できているという回答であった。しかし十分に確保出来ているか(自己資金+借入金)、という点では5千円未満の事業所(25.0%)と3万円以上の事業所(52.9%)では27.9ポイントの開きがあり、工賃水準が高くなるに従い十分に資金を確保している割合が高くなっている。

図 2-4-11



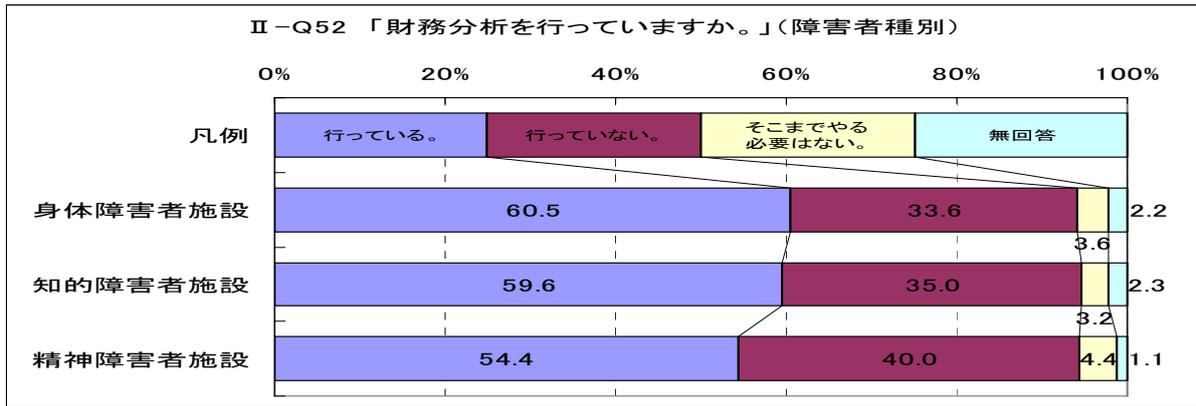
B型のみ平均工賃別に経営資金について見ると(図 2-4-11)、十分に確保できているか(自己資金+借入金)という点については、5千円未満の事業所(27.3%)と3万円以上の事業所(50.0%)では22.7ポイントの開きがあった。また経営には問題ない程度に確保できているかという点については、5千円未満では半数程度しかないのに対し3万円以上では9割ということからも、工賃水準が高くなるに従い十分に資金を確保している割合が高くなる傾向にある。

図 2-4-12



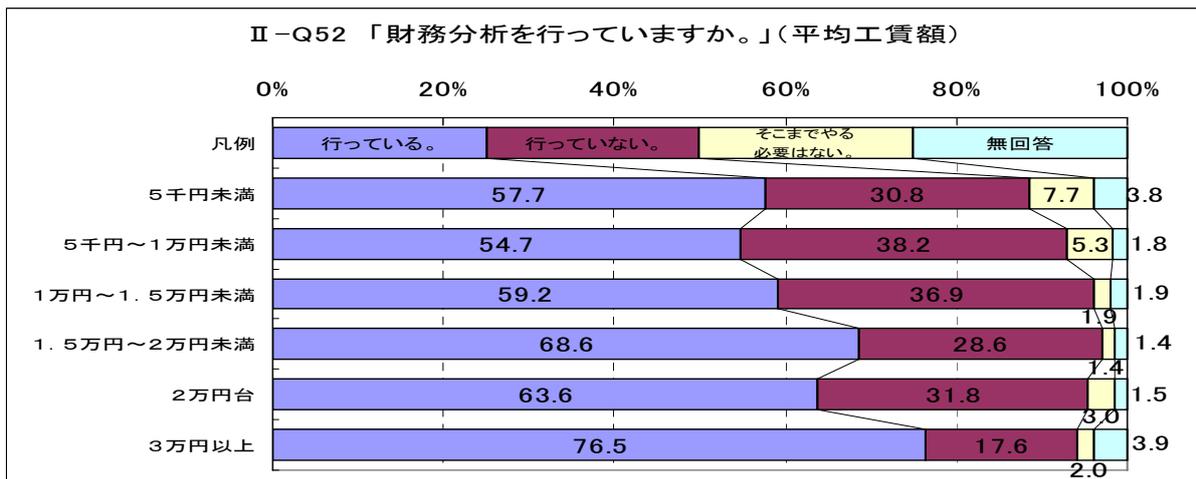
事業所種別に財務分析について見ると(図 2-4-12)、全ての事業所で6割以上が実施しているとの回答であった。特に平均工賃額が高い事業所が多い福祉工場と就労継続支援A型では割合が高くなっている。

図 2-4-13



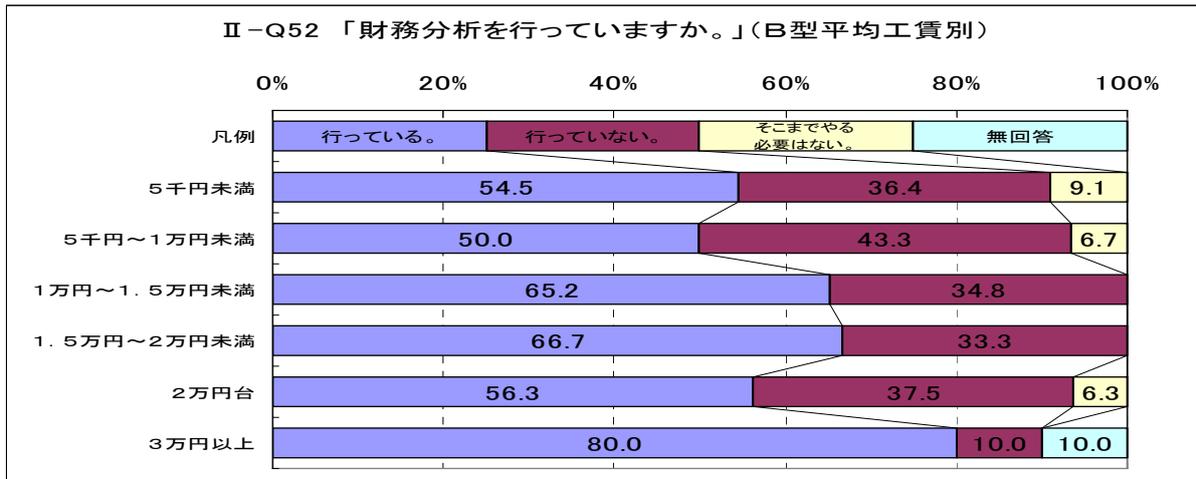
障害者種別に財務分析について見ると (図 2-4-13)、3 障害全ての事業所で半数以上が実施しているとの回答であった。身体、知的に比べて精神障害者施設での実施割合が若干低くなっている。

図 2-4-14



平均工賃別に財務分析について見ると (図 2-4-14)、全ての工賃水準で半数以上の事業所が実施しているとの回答であった。しかし 5 千円未満の事業所 (57.7%) と 3 万円以上の事業所 (76.5%) では 18.8 ポイントの開きがあり、工賃水準が高くなるに従い財務分析を実施している割合が高くなる傾向がある。

図 2-4-15



B型のみでの平均工賃別に財務分析について見ると(図 2-4-15)、全ての工賃水準で半数以上の事業所が実施しているとの回答であった。5千円未満の事業所(54.5%)と3万円以上の事業所(80.0%)では25.5ポイントの開きがあり、工賃水準が高くなるに従い財務分析を実施している割合が高くなる傾向がある。

## (5) 労務

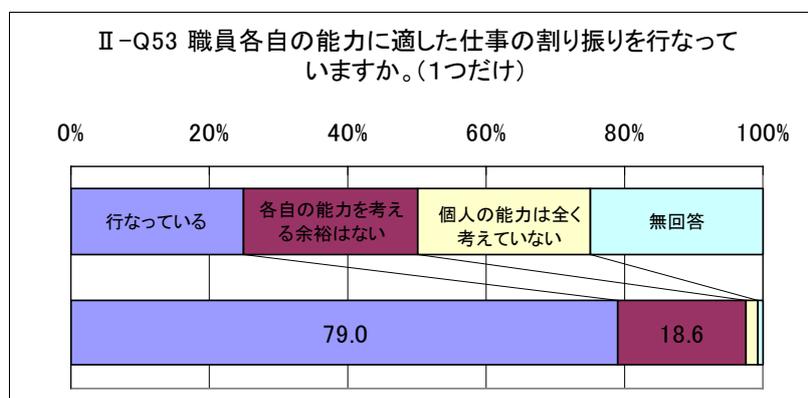
### ① 労務管理

#### a. 職員各自の能力に適した仕事の割り振り(質問53)

##### イ. 全体集計

質問 53「職員各自の能力に適した仕事の割り振りを行なっていますか。」  
に対しては、図 2-5-1 の通り、約 80% の事業所が職員の能力・適性を考慮し、適した仕事に従事させている、との回答をしており、大半の事業所が、職員の能力に応じた仕事への配置を実施していることが伺われる。一方、残りの約 20% の事業所は「各自の能力を考える余裕はない」「個人の能力は全く考えていない」との回答を寄せており、経営上適正な人事配置に取り組めない経営実態が推測される。

図 2-5-1



##### ロ. クロス集計

事業所種別における「職員の能力に適した仕事の割り振り」の実態を見てみると図 2-5-2 の通りである。職員の能力に応じた仕事配置の実施状況は、福祉工場では全数の事業所が実施しており、次いで生活介護、就労継続支援 A 型、就労継続支援 B 型、授産施設の順に高くなっている。福祉向上及び就労継続支援 A 型の職員適正配置が高くなっているのは就労移行及び雇用型就労訓練における、就労指導における職員の専門性及び適性が要求されていることも背景として考えられる。一方、生活介護において適性配置が実施されているのは、利用者に対する常時介護の専門的スキルが不可欠との要因から来ているものと推測される。

一方、障害者種別に「職員の能力に適した仕事の割り振り」の状況を纏めたのが図 2-5-3 である。身体、知的、精神の 3 障害において、身体障害者に対して最も高く約 80% が職員の適性配置を行なっており、精神及び知的が続いている。3 障害の間に顕著な差異は認められなく、ほぼ同等レベルであり、事業所種別のような有意性は存在しない。

図 2-5-2

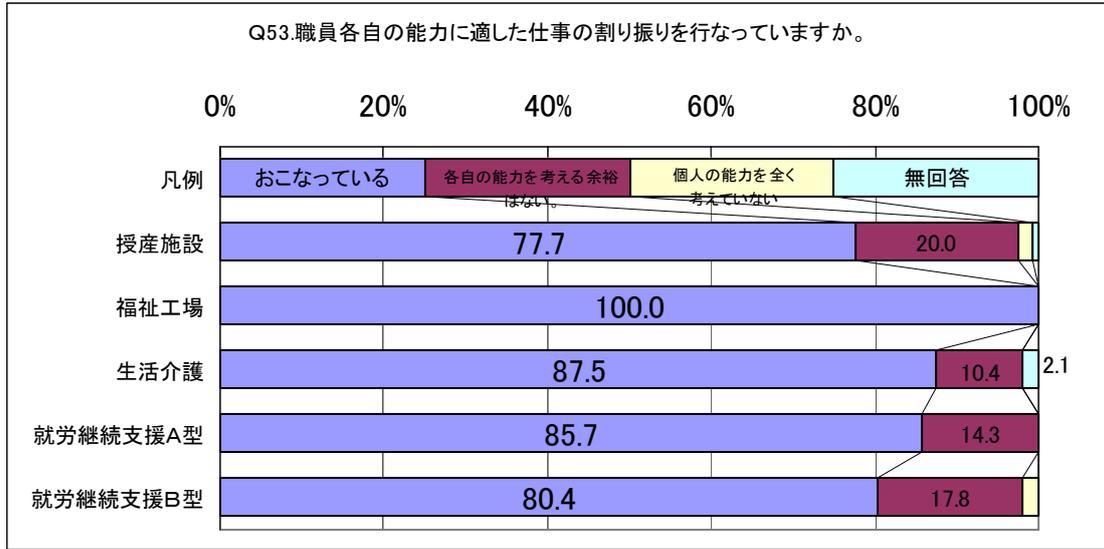
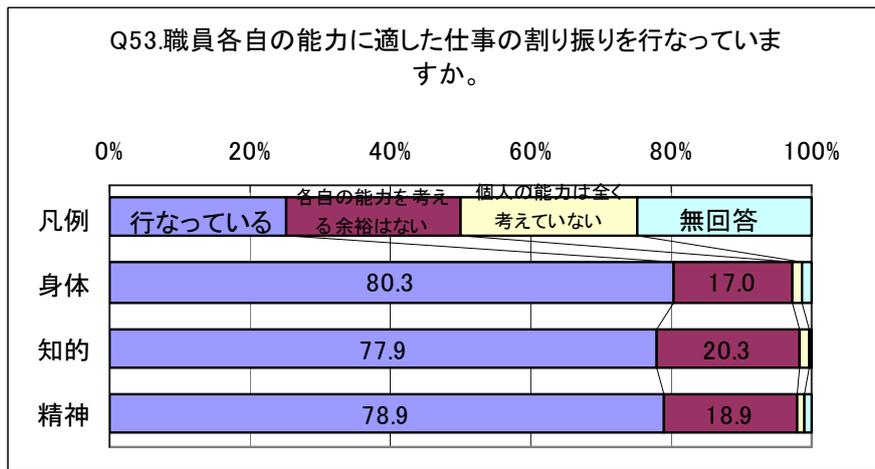
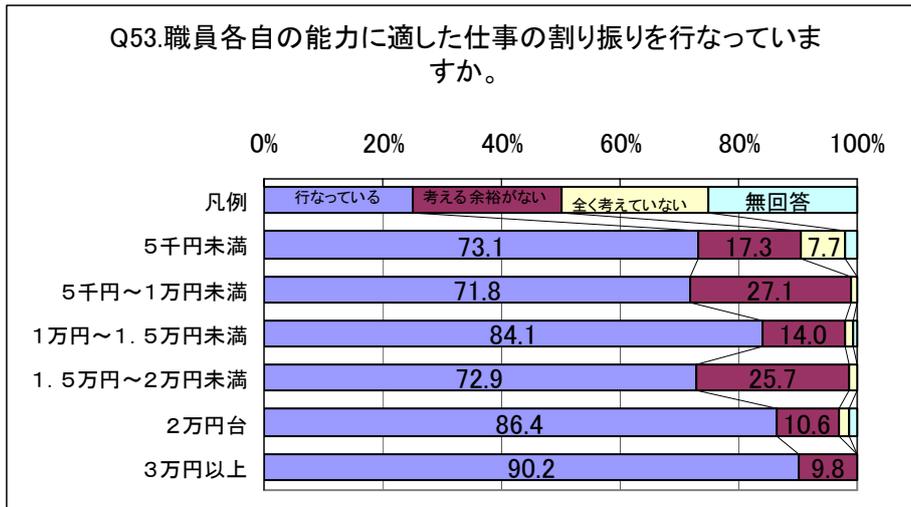


図 2-5-3



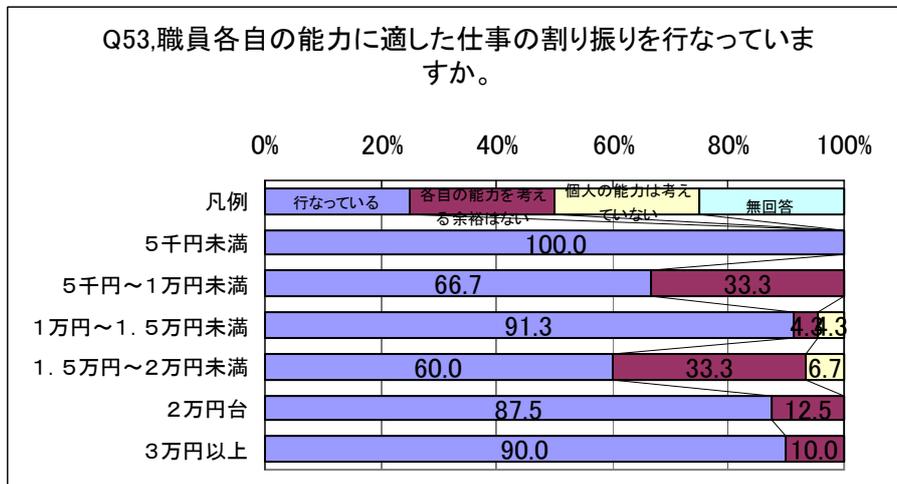
工賃額別に「職員の能力に適した仕事の割り振り」をみたのが図 2-5-4 である。適正配置を実施しているのは3万円以上の事業所が最も多く、2.5万円～3万円、1万円～1.5万円、5千円以下の順になっている。工賃が高くなるに従って職員の適性配置が増える傾向にあり、工賃アップの取り組みにおける職員配置が意味する重要性が伺われる。

図 2-5-4



就労継続支援 B 型における工賃額別の「職員の能力に適した仕事の割り振り」をまとめたのが図 2-5-5 である。職員適性配置を最も実施している事業所は工賃 5 千円未満であり、次いで 1 万円～1.5 万円、3 万円以上、2 万円台の順になっている。図 2-5-4 の事象とは異なる傾向が出ているが、5 千円～1 万円未満及び 1.5 万円～2 万円未満の区分において適性配置に対する取り組みが低いレベルになっている現象は同一でありその背景の検討が今後の一つの課題と言える。

図 2-5-5



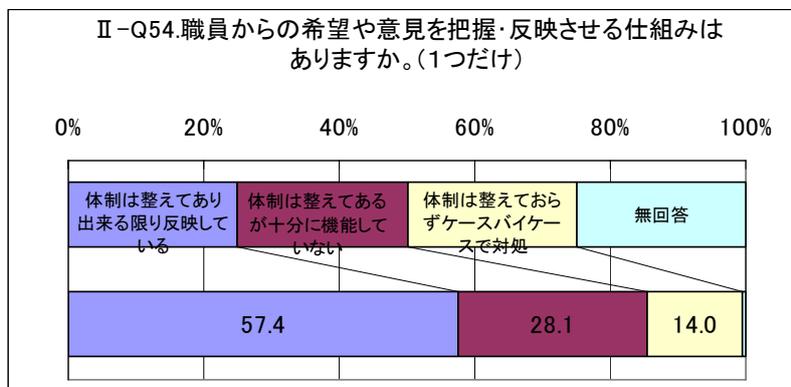
b. 職員からの希望や意見を把握・反映する仕組み（質問 54）

イ. 全体集計

図 2-5-6 は、質問 54「職員からの希望や意見を把握・反映させる仕組みはありますか」の集計結果である。約 57%の事業所が「希望や意見を把握する体制は整えてあり、出来る限り運営に反映するよう努めている」との回答をしている。一方、「体制は整えてあるが十分に機能していない」事業所は約 28%であり、「体制はなくケースバイケースで対応している」約 14%の事業所と併

せると約40%強の事業所において、職員の要望を反映する仕組みが未整備の状況になっている。今後の経営改善項目の1つとも言える。

図 2-5-6



ロ. クロス集計

事業所種別により、「職員からの要望を反映する仕組み」をまとめたのが図2-5-7である。福祉工場の約80%が「体制は整えてあり、出来る限り職員の要望を運営に反映するよう努めている」との回答を寄せている。その他の事業所において同様の回答は約55%～約65%の事業所に分布しており、全体傾向より若干高い事業所種別が多くなっている。

図 2-5-7

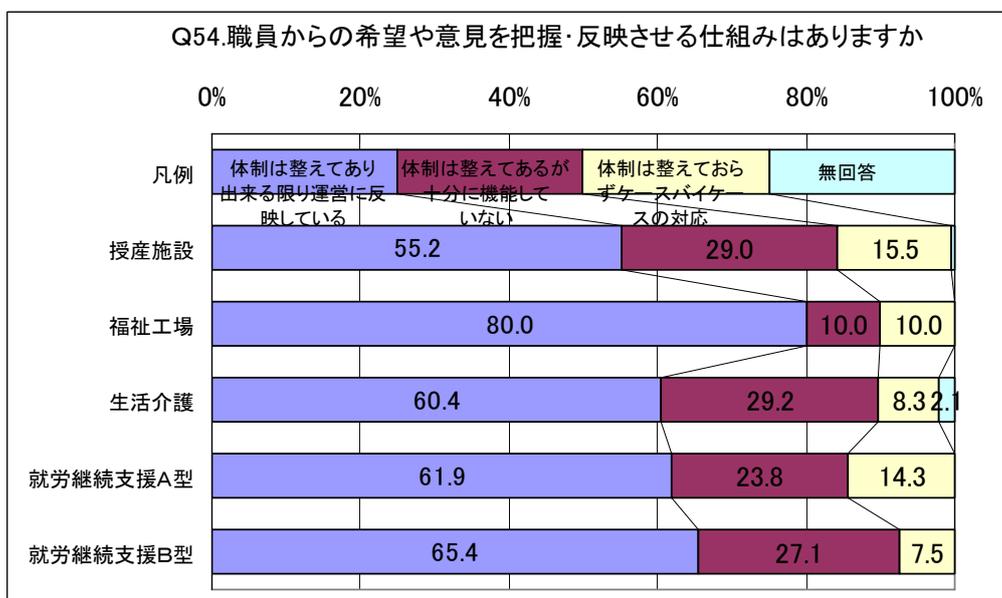
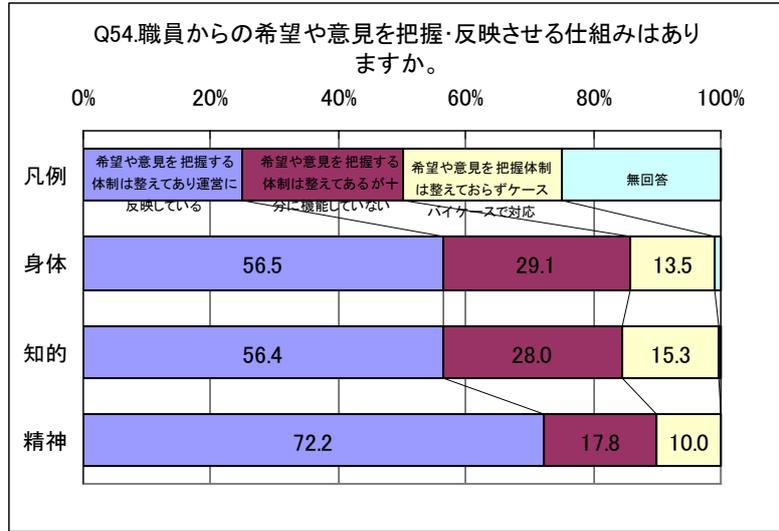


図 2-5-8 は障害者種別の「職員からの要望を反映する仕組み」の集計結果である。精神障害者区分の約72%が「体制を整備し、職員の要望を運営に反映している」と回答しており、身体障害者及び知的障害者に比較し、高い値となっている。精神障害者に対する個別支援に関わる職員の関与形態の差異に

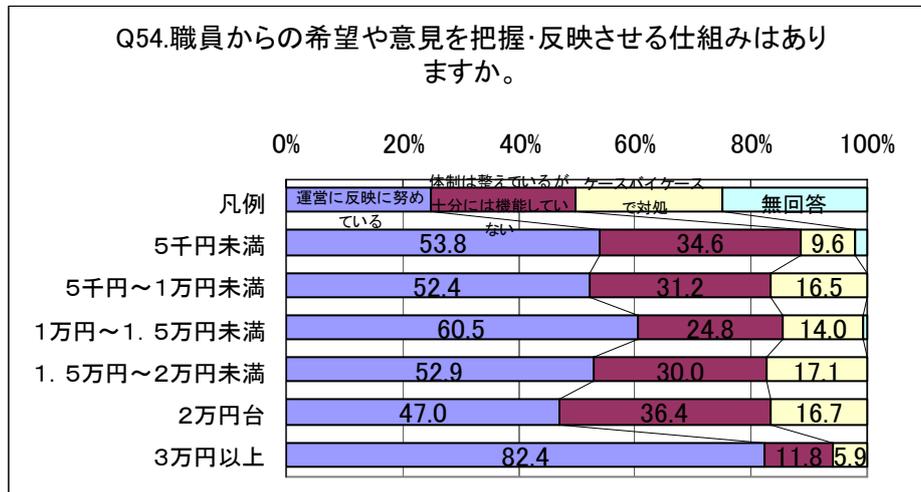
起因する現象の側面が伺われる。

図 2-5-8



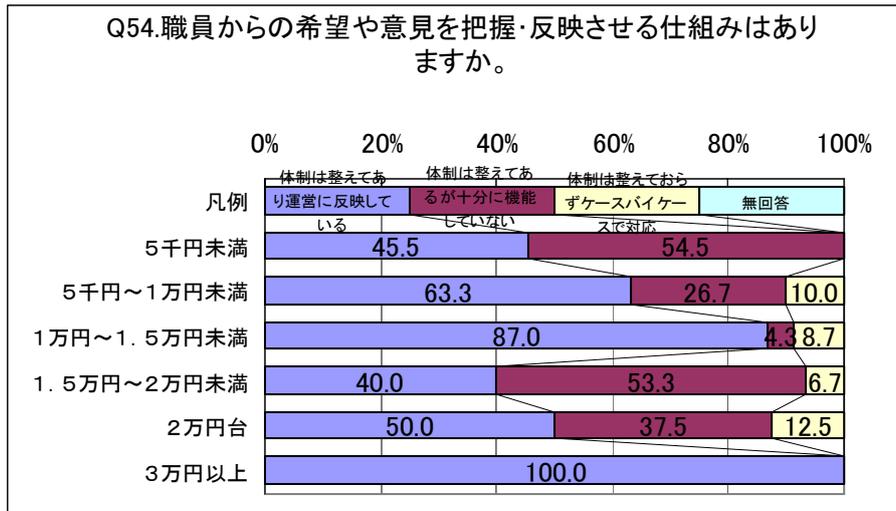
工賃額別に「職員の要望を運営に反映する仕組み」をまとめたものが図 2-5-9 である。3 万円以上の約 80%強が「仕組みを整備している」と回答しており、他の工賃額別が約 50%レベルに対し、非常に高い比率になっている。本質問の他のクロス集計要素と比較して顕著な有意性を示しており、職員の声を生かす運営の体制が工賃 3 万円を達成する主要要因であることが予想される。

図 2-5-9



就労継続支援 B 型における工賃額別の「職員の要望を運営に反映させる仕組み」について集計した結果が図 2-5-10 である。前述の工賃額別と同様に 3 万円以上の全数が「反映する仕組み」を実施しており、次いで 1 万円～1.5 万円未満が高いレベルになっている。一方、他の工賃額区分では低い値となっており、工賃と仕組みとの明白な関係の判断は困難である。

図 2-5-10

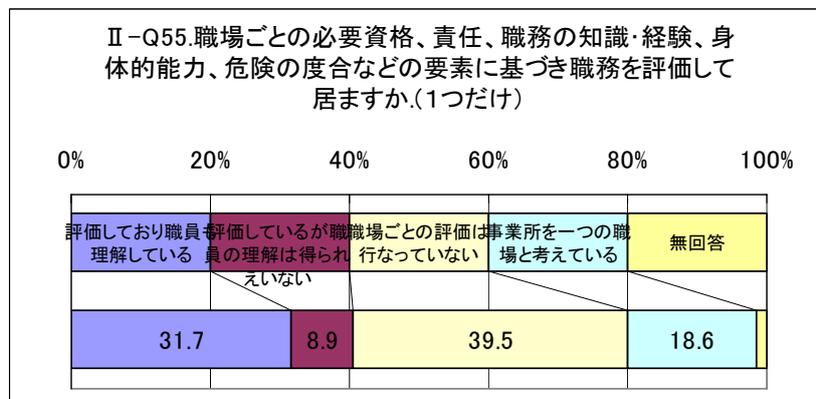


c. 職場ごとの各種要素に基づく職務評価（質問 55）

イ. 全体集計

質問 55「職場ごとの必要資格、責任、職務の知識・経験、身体的能力、危険の度合などの要素に基づき職務を評価していますか」の集計結果が図 2-5-11 である。「必要性は認識しているが職場ごとの職務評価は行っていない」との回答が約 40%を占めており、一番多く、次いで「評価しており職員も理解している」が約 30%強、「もともと事業所全体をひとつの職場と考えている」が約 19%、「評価しているが職員の理解は得られていない」が約 9%となっている。約 70%の事業所が評価を実施していないあるいは評価は実施しているが運営上課題を抱えている、との実態が浮き彫りになっている。職務評価を導入する前の「職務評価の人事管理上の位置づけ」から検討を始める取り組みが喫緊の課題と推定される。

図 2-5-11



ロ. クロス集計

事業所種別により、「職場ごとの各種要素に基づく職務の評価」を集計した

結果が図 2-5-12 である。福祉工場の 60%が「職務評価を実施し職員の理解を得ている」と回答しており、事業所別の中では一番高い比率になっている。他の事業所においては「評価しており職員も理解している」及び「評価しているが職員の理解は得られていない」を併せて約 40%~50%になっており、職務評価の実施の低調な実態が伺われる。

図 2-5-12

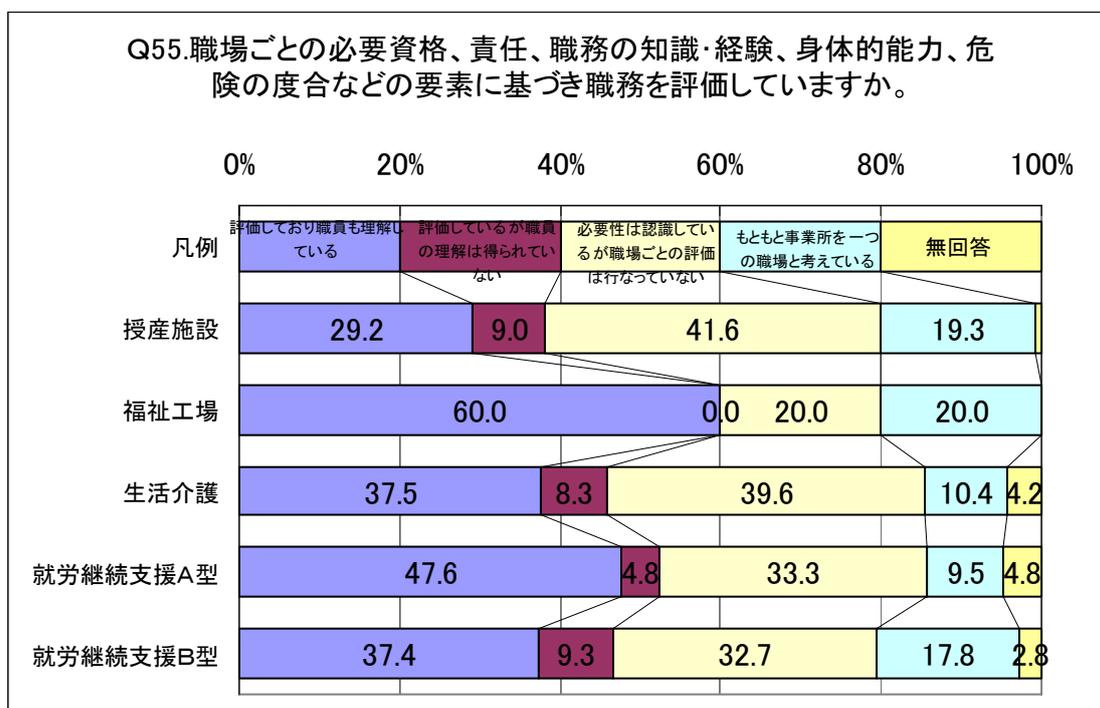
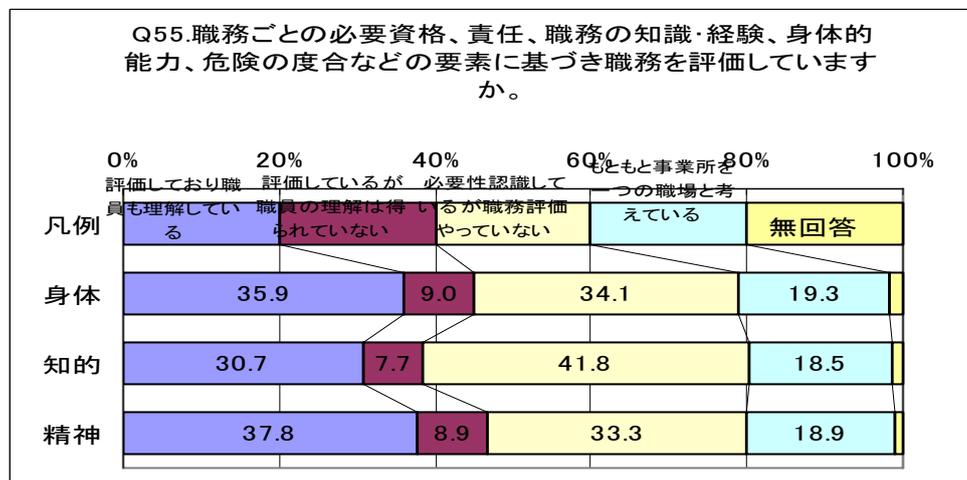


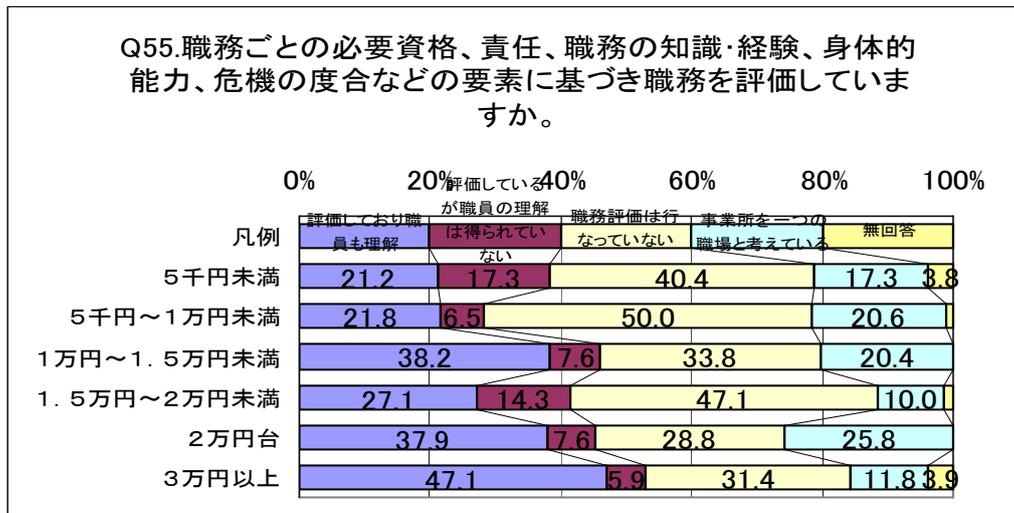
図 2-5-13 は障害者種別に職務評価の実態をまとめたものである。3障害において特別な差異はなく、ほぼ同様な傾向を示している。3障害とも「評価しており職員も理解している」及び「評価しているが職員の理解は得られていない」の合計値が約 40%レベルであり、低い評価の実施割合となっている。

図 2-5-13



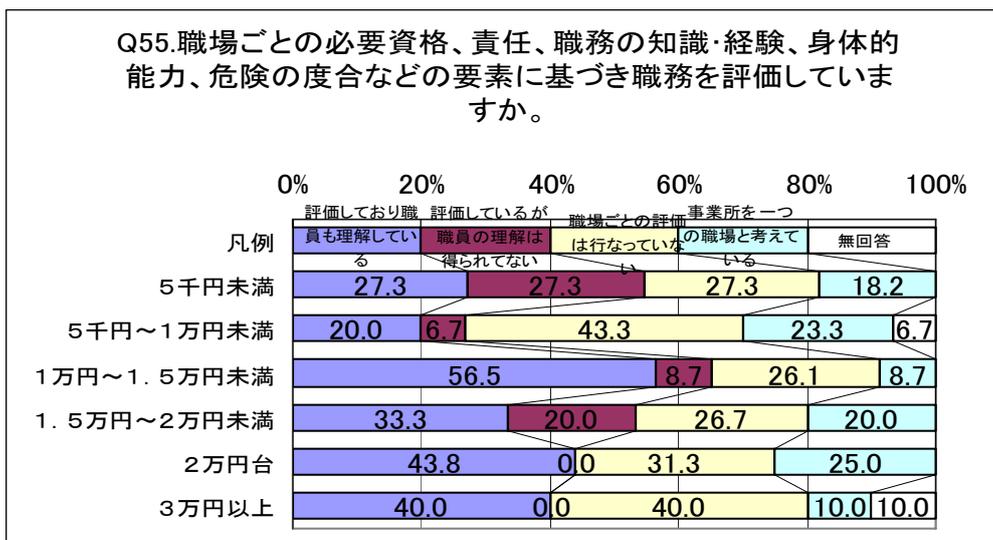
工賃額別の職務評価の集計結果が図 2-5-14 の通りである。「評価をしており職員も理解している」の回答においては1万円～1.5万円未満を除いて工賃が高くなるほど評価実施割合が多くなっている。職員の理解を得ての職務評価が工賃アップにおいて主要な要素になっていることが予想される。また「職務評価を行っていない」に関しては5千円～1万円未満並びに1.5万円～2万円区分の約50%を占めており、質問53と同様にこの2区分は近似の傾向を示しており、より一層の分析が必要である。

図 2-5-14



就労継続支援 B 型における工賃額別の職務評価の実態を集計したものが図 2-5-16 である。図 2-5-15 にて概観された一定の傾向は今回は顕著には見られない。「評価を実施し職員の理解を得ている」にては1万円～1.5万円の事業所の60%弱が実施しており、全体傾向からも高い水準にあり、事業所別の福祉工場と同等のレベルにある。一方、5千円未満においては職員の理解は別にして評価を実施している割合は約55%にも上っており、B型の工賃額別の1つの特徴となっている。

図 2-5-15



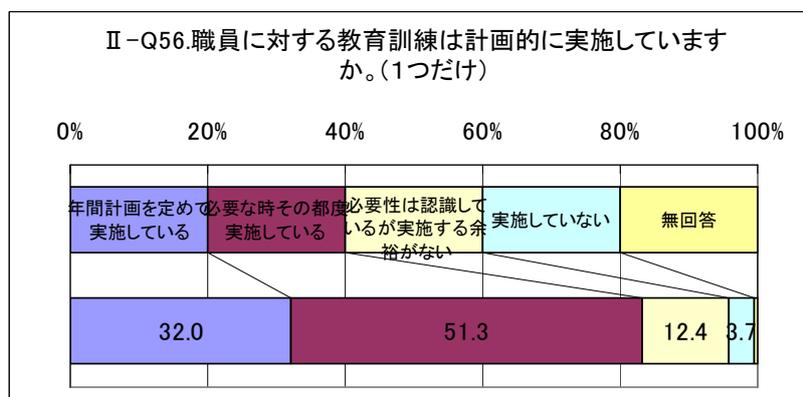
② 教育訓練

a. 職員に対する教育訓練の計画的実施（質問 56）

イ. 全体集計

「職員に対する教育訓練は計画的に実施していますか」に関し、集計した内容が図 2-5-16 である。「年間計画を定めて実施している」との回答が全体の約 3 分の 1 を占め、「必要性が発生したときにその都度実施している」が全体の半分以上になっている。両者あわせて約 80% 強の事業所がなんらかの形態で職員に対する教育訓練を実施しており、高い比率であると言える。就労支援に従事する職員の継続的な能力向上が、事業所運営に必須な要件になっていることが推測される。

図 2-5-16



ロ. クロス集計

事業所種別ごとの「職員に対する教育訓練の計画的実施」を集計したのが、図 2-5-17 である。「年間計画を定めて実施している」においては就労継続

支援 A 型及び福祉工場が 40%を超え、高い比率となっている。次いで就労継続支援 B 型、授産施設並びに生活介護の順になっている。また各事業所とも「必要性が発生したときにその都度実施している」と併せて教育訓練の実施する事業所は 80%を超えており、事業所間の差異は認められない。

図 2-5-17

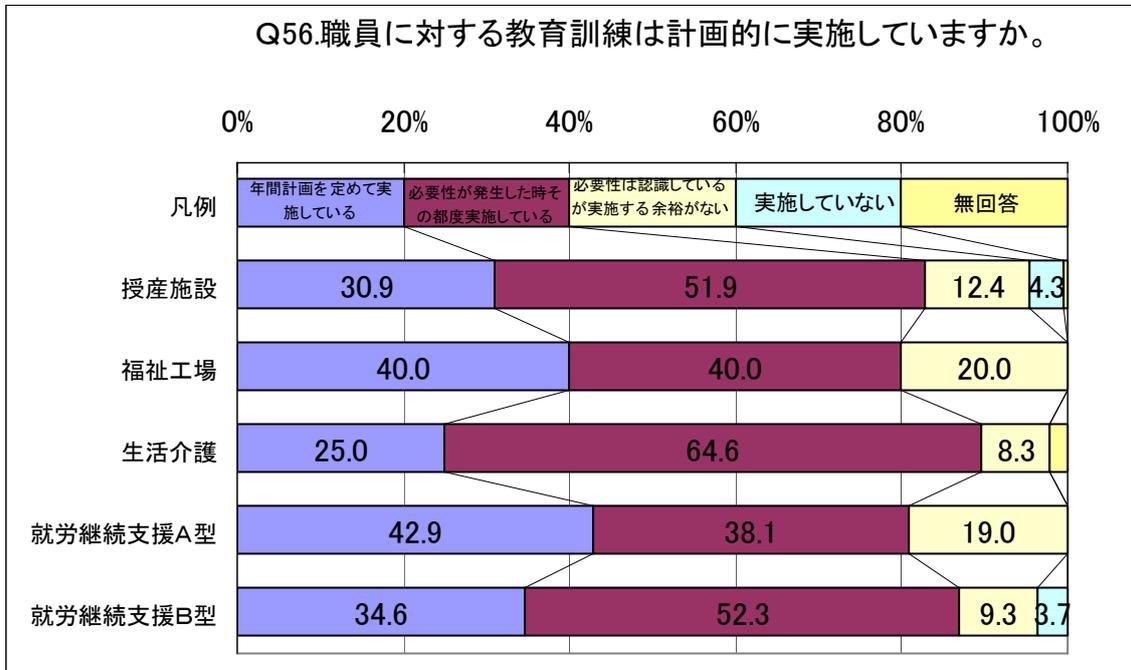
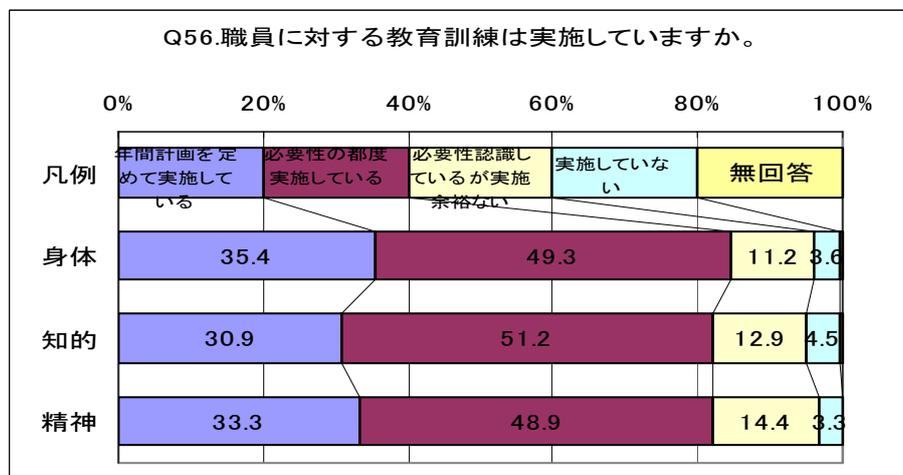


図 2-5-18 は障害者種別による「職員に対する教育訓練の計画的実施」の状況である。身体、知的及び精神障害者において「年間計画を定めて実施している」割合が全て 30%を超えており、障害者種別による差異はみられない。更に「必要性が発生したときにその都度実施している」の事業所は 3 障害とも約 50%に達しており、3 障害とも同等なレベルにある。

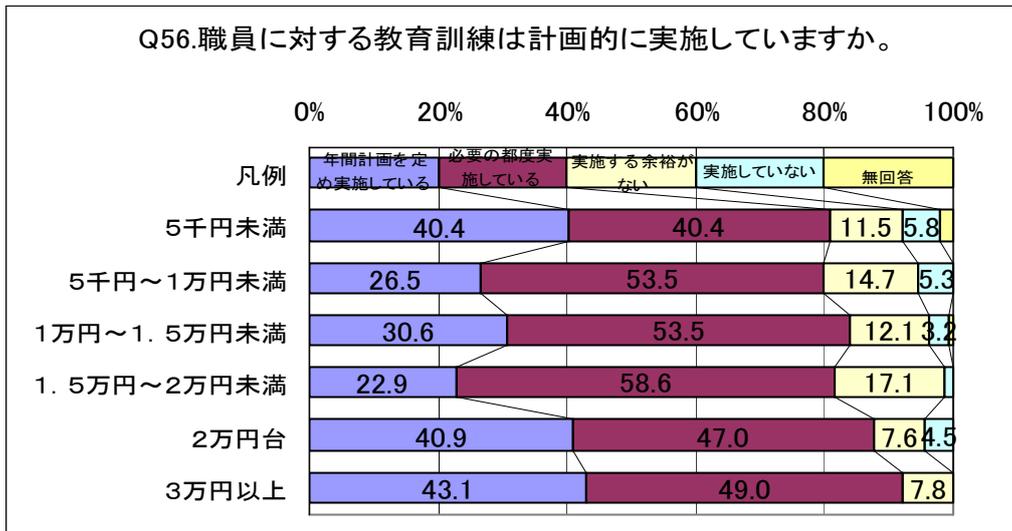
図 2-5-18



「職員の教育訓練の計画的実施」を工賃額別にまとめたものが図 2-5-19 であ

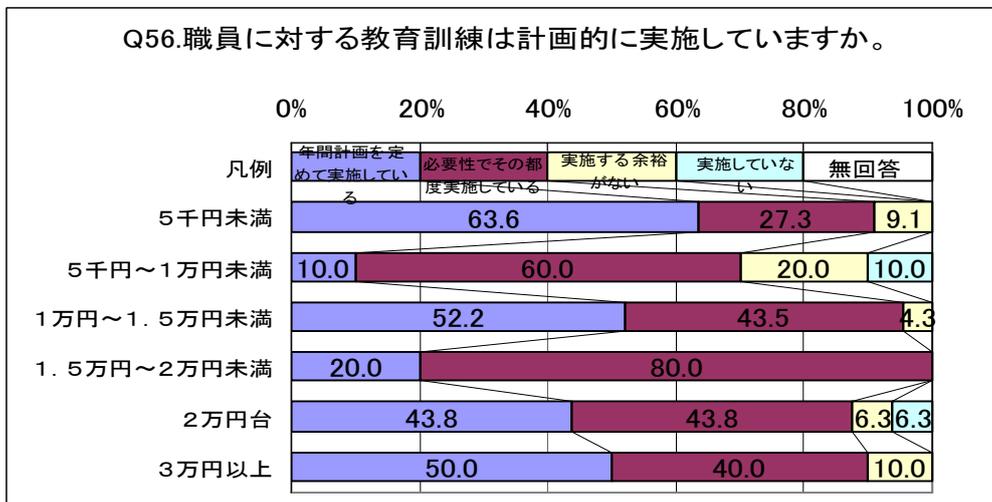
る。「年度計画を定めて実施する」においては高い工賃の2万円台及び3万円以上が約40%強になっている。5千円未満も下位工賃額区分において唯一同等レベルになっている。「必要性が発生したときにその都度実施している」を併せた教育訓練の実施比率はほぼ工賃額順に高くなっており、工賃アップと職員の教育訓練の相関関係が推測される。

図 2-5-19



就労継続支援B型における工賃額別の「職員に対する教育訓練の計画的実施」の集計結果が図2-5-20である。「年度計画を定めて実施している」においては5千円未満が実施比率が約60%強と高くなっている。一方、5千円～1万円未満及び1.5万円～2万円未満が著しく低くなっている。また、「必要性が発生したときにその都度実施している」を含めた全体の教育訓練の実施においては、5千円～1万円未満を除く全工賃額においてほぼ90%を超える水準になっており、全体集計に比較しても高くなっており、B型の特徴とも言える。

図 2-5-20

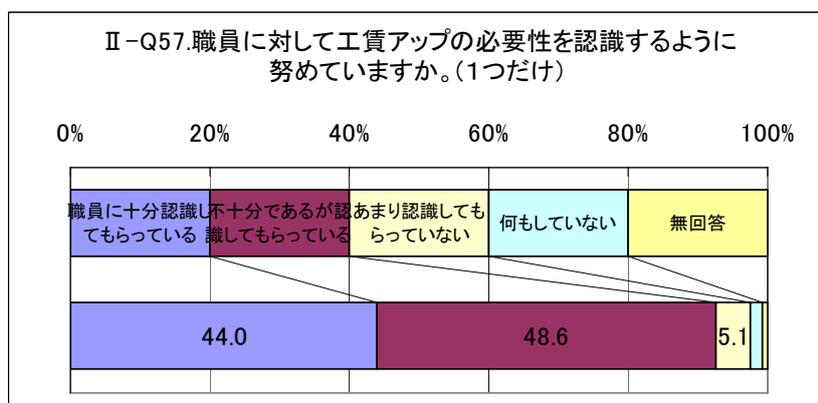


b. 職員に対しての工賃アップの必要性に関する認識（質問 57）

イ. 全体集計

「職員に対して工賃アップの必要性を認識するように努めていますか」に関し、纏めた結果が、図 2-5-21 である。「職員全員に十分に認識してもらっている」割合は 44%を占めており、「不十分であるが認識してもらっている」が約 49%になっており、両者の合計では 90%の事業所が工賃アップの必要性を認識している状況になっている。工賃アップの必要性の認識が広まって来ていると言える。

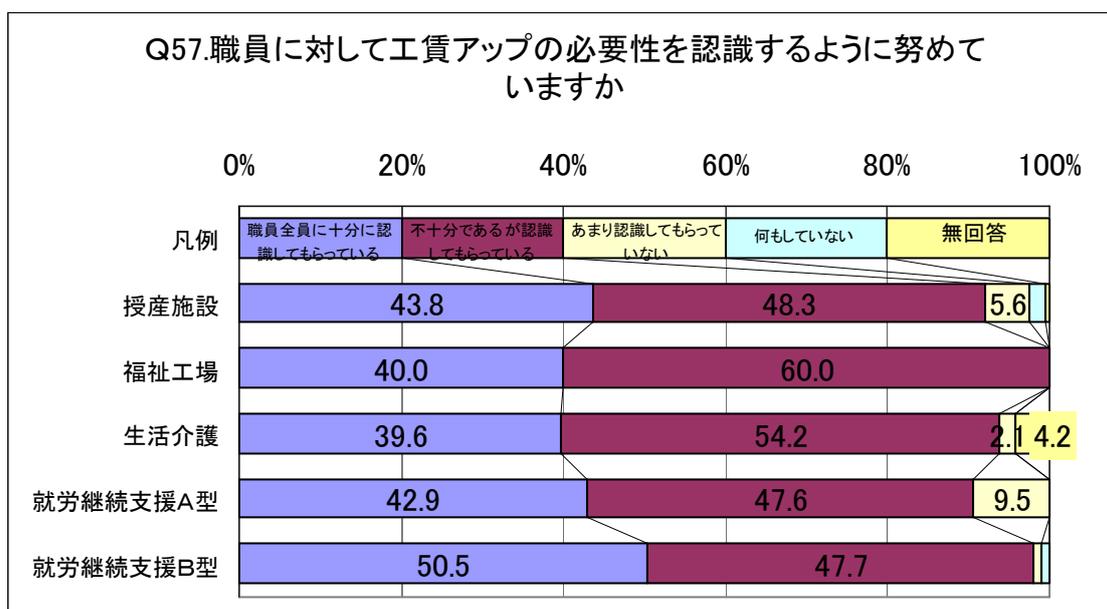
図 2-5-21



ロ. クロス集計

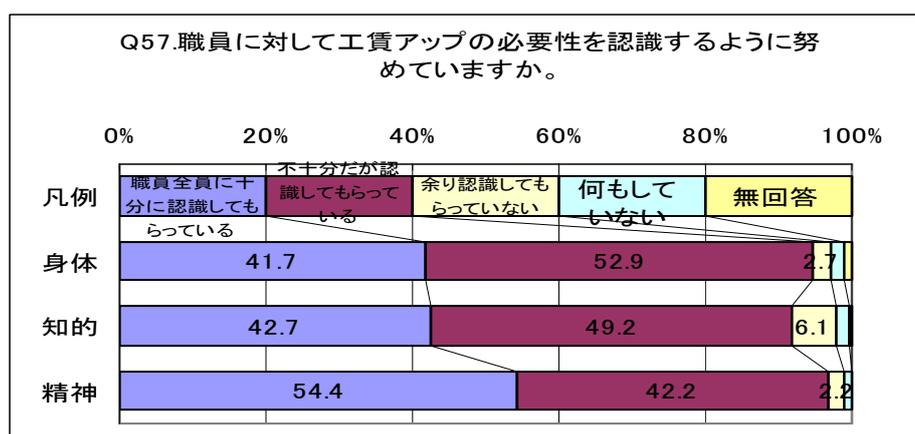
図 2-5-22 は事業所種別に「職員に対しての工賃アップ必要性認識」の集計結果である。就労継続支援 B 型が約 50%と一番高くなっており、授産施設、就労継続支援 A 型、福祉工場、生活介護の順になっている。一方、「不十分であるが認識してもらっている」を併せると全事業所種別においてほぼ 95% になっており、工賃アップの必要性は全事業所において認識されていると言える。

図 2-5-22



障害者種別における「職員に対する工賃アップ必要性認識」の状況をまとめたものが図 2-5-23 である。「職員全員に十分に認識してもらっている」に関しては精神障害者が約 55%と一番高くなっており、次いで知的及び身体が同等レベルになっている。「不十分であるが認識してもらっている」では身体障害者が一番多く、知的障害者が続いている。3 障害とも工賃アップの必要性に関しては約 95%の事業所が認識していることが判明した。

図 2-5-23



工賃額別に「工賃アップの必要性認識」の集計結果が図 2-5-24 である。「十分に認識してもらっている」では、工賃額が高くなるに従い、職員への必要性認識に対する働きかけが強くなっていることが見受けられる。「不十分だが認識してもらっている」と併せると 5 千円未満を除く全工賃区分において約 95%の事業所が、職員に対する工賃アップの必要性を訴求している実態が伺われる。

図 2-5-24

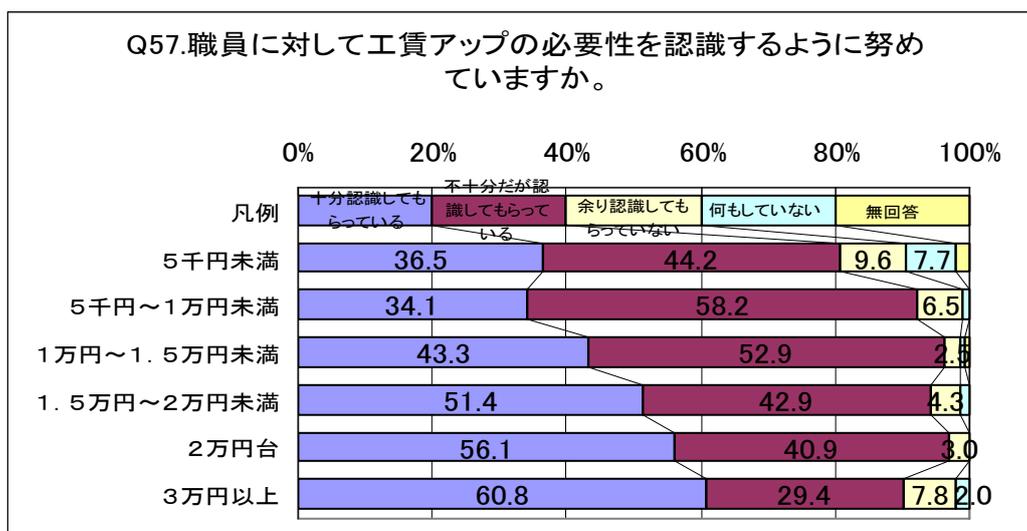


図 2-5-25

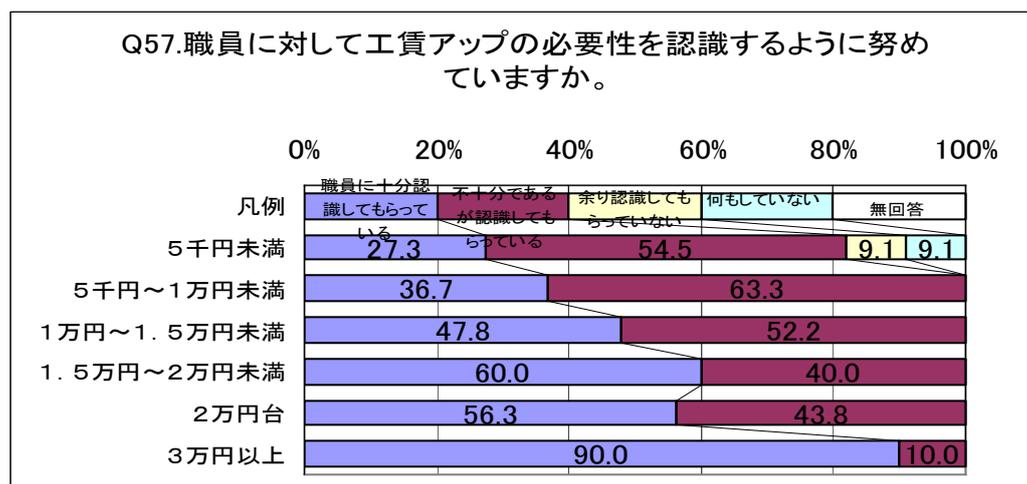


図2-5-25は就労継続支援B型における工賃額別の「工賃アップの必要性認識」を示したものである。「職員全員に十分に認識してもらっている」に関しては、図2-5-24と同様に工賃額が高くなるに伴い、認識度が高い事業所が増える傾向が認識できる。しかしその傾向の変化は図2-5-24に比較して大きく、3万円台が90%であるのに対し、5千円未満は約27%となっている。非雇用型のB型施設において工賃アップの必要性を認識してもらう重要性が、推測出来る。

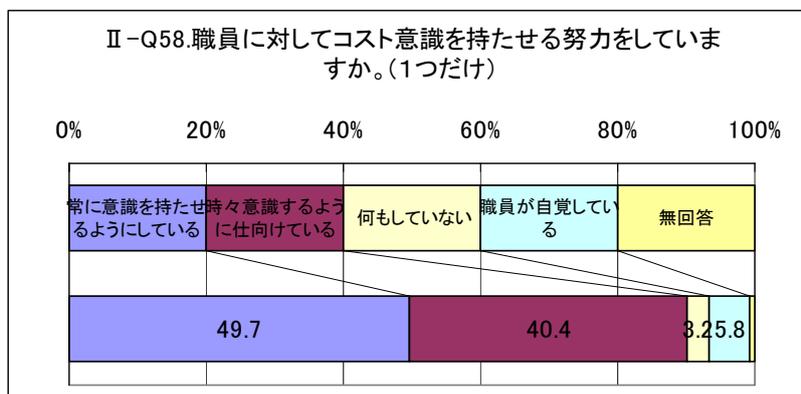
c. 職員のコスト意識を持たせる努力（質問 58）

イ. 全体集計

質問 58「職員に対してコスト意識を持たせる努力をしていますか」について集計結果を示したのが図2-5-26である。「常に意識を持たせるようにしている」と回答した事業所は全体の約50%であり、コスト意識に関する積極

的な姿勢が見受けられる。更に「時々意識するように仕向けている」も約 40% に上り、前述の「常に意識している」と併せて約 90%の事業所が、職員のコスト意識を高める努力をしているとのことで、事業所の重要な施策の一つに位置づけられていることが伺われる。

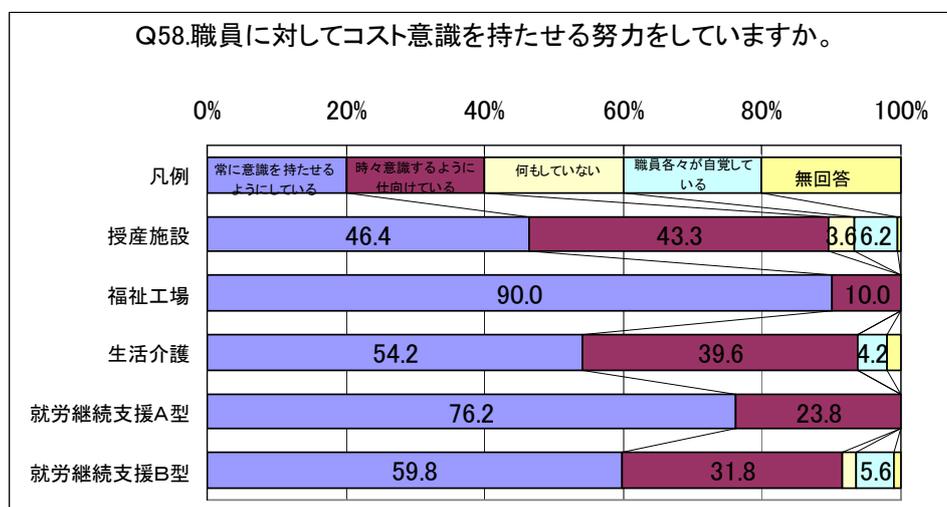
図 2-5-26



ロ. クロス集計

図 2-5-27 は事業所種別により「職員に対するコスト意識付け」の状況をまとめた内容である。「常に意識を持たせるようにしている」においては、福祉工場が約 90%、就労継続支援 A 型が約 80%弱と高くなっており、残りの事業所は 40%~50%台と低くなっている。一般就労並びに就労移行支援の事業所の職員のコスト意識の高さが実態から認められる。更に福祉工場及び就労継続支援 A 型においては「時々意識するように仕向けている」の割合も高くなっており、両者とも全数の事業所が職員のコスト意識付けについて何らかの施策を実施している状況である。他の事業所も約 95%になっており、全事業所の関心の高さが認められる。

図 2-5-27



障害者種別による分析した結果が図 2-5-28 である。「常に意識を持たせるようにしている」においては身体及び精神障害者が約 58%であるが、知的障害者は約 47%であり、多少低くなっているが全体集計と同レベルにあると言える。3 障害とも「時々意識するように仕向けている」を併せると意識付けを実施している事業所は約 95%を超えており、高いレベルにある。

図 2-5-28

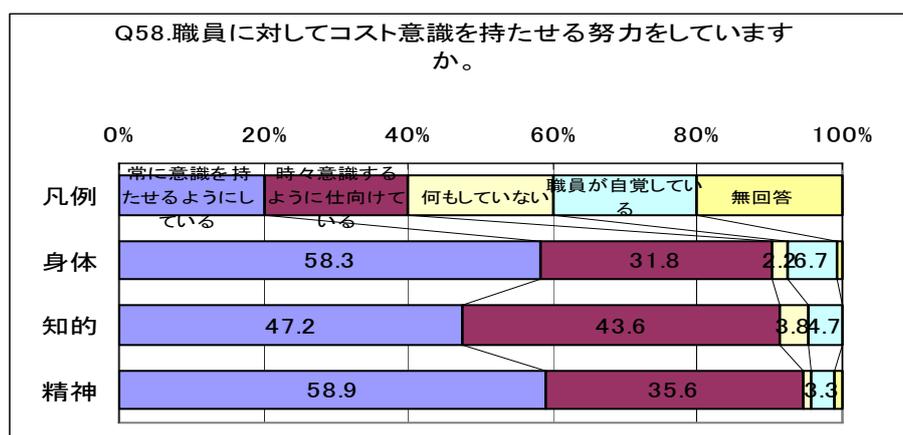


図 2-5-29

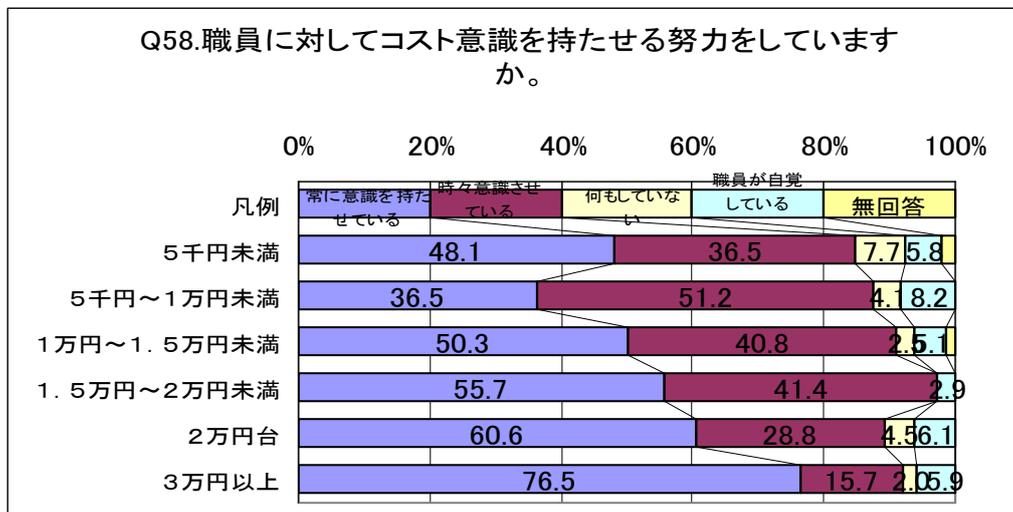
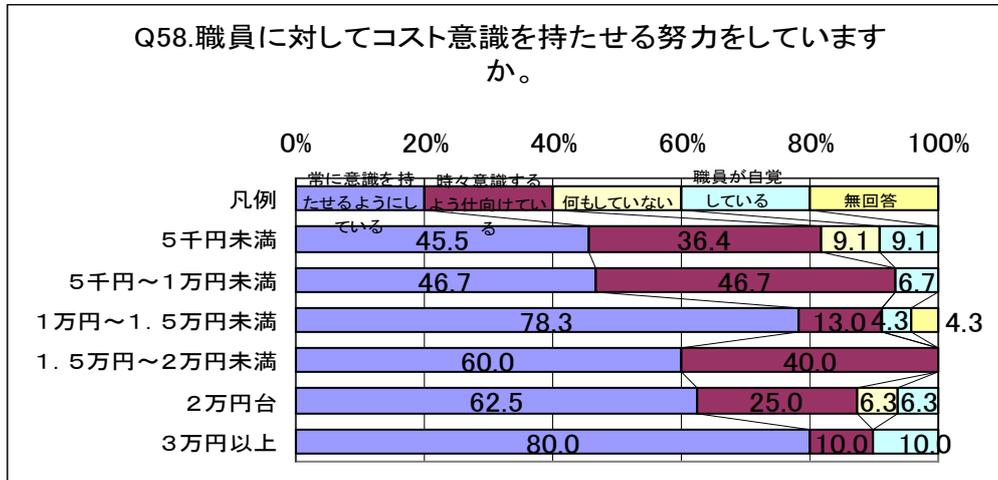


図 2-5-28 は工賃額別に分析した結果である。工賃が高くなるほど「常に意識もたせるようにしている」事業所が増加することが認められる。工賃アップに関して、職員のコスト意識が重要な要素になっている表れだと判断出来る。

図 2-5-30 は就労継続支援 B 型における工賃額別に集計した結果である。前述の図 2-5-29 のような顕著な傾向は認められないが、工賃額が高くなるに従い、「常にコスト意識をもたせている」事業所が増えている傾向は伺わ

れる。「時々意識するように仕向けている」を含むと全工賃額ともコスト意識付けには、積極的に取り組んでいることが認められる。

図 2-5-30



## (6) 利用者

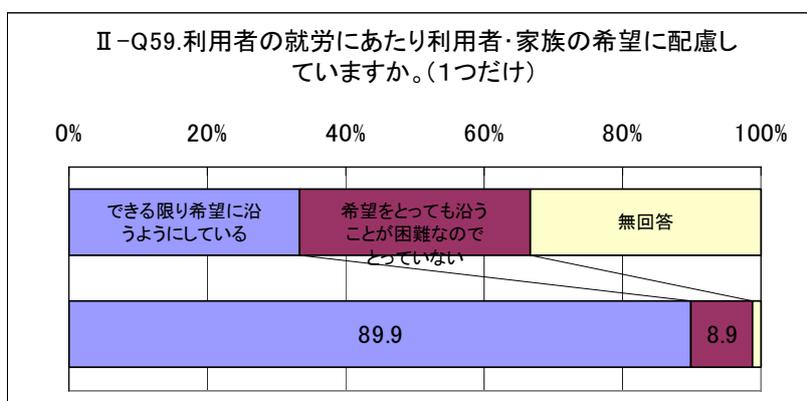
### ① 利用者管理

#### a. 利用者の就労における利用者・家族の希望への配慮（質問 59）

##### イ. 全体集計

質問 59 は「利用者の就労にあたり利用者・家族の希望に配慮していますか」である。「希望を聞きできる限り希望に沿うようにしている」と回答した事業所が約 90%にも上り、大半の事業所が利用者・家族の要望に十分な配慮を行なっていることが判る。約 10%弱の事業所が「希望をとっても希望に沿うことが困難なのでとっていない」と回答している。

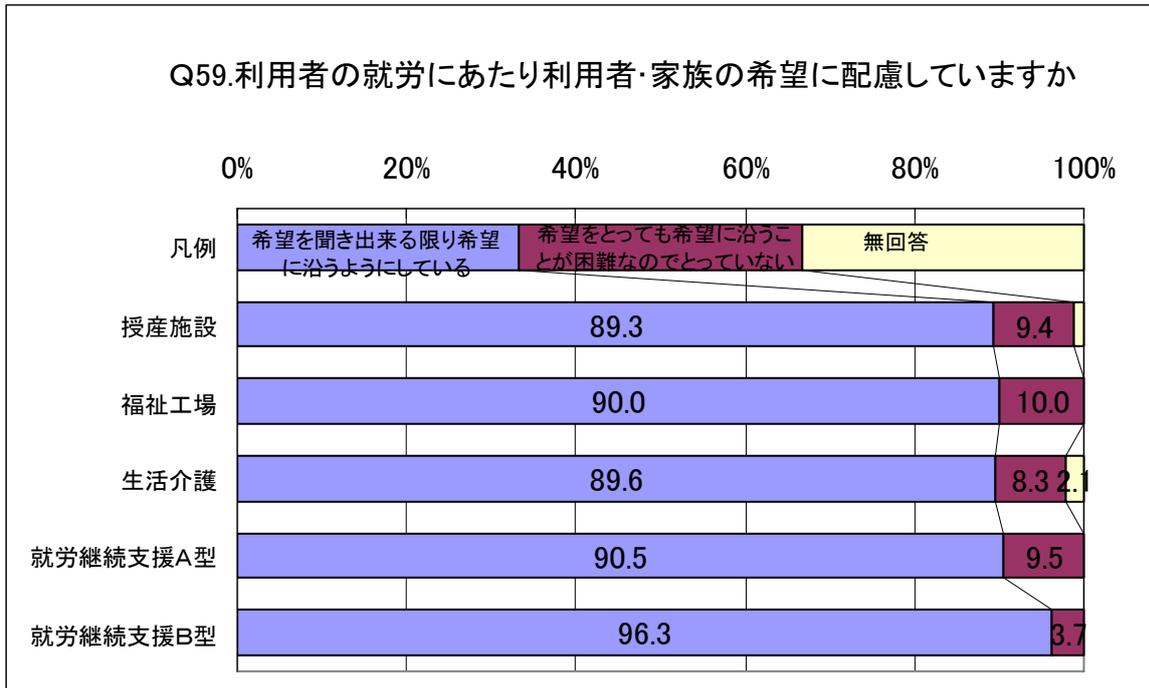
図 2-6-1



##### ロ. クロス集計

図 2-6-2 は事業所種別に沿い集計した結果である。全事業所種別とも「希望を聞き希望に沿うようにしている」に関し、約 90%レベルと高い比率になっている。事業所種別における差異はなく、全事業所とも利用者・家族への希望に対し、十分な配慮をしていることが推測出来る。

図 2-6-2



障害者種別に纏めたのが図 2-6-3 である。各障害者種別とも「希望を聞き出来る限り希望に沿うようにしている」と回答した事業所が 90%を超えており、非常に高い割合になっている。

図 2-6-3

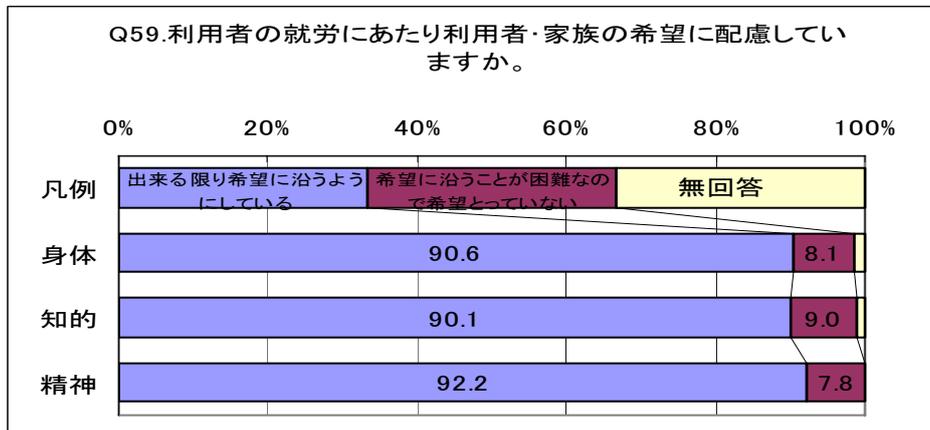


図 2-6-4 は工賃額別に取り組みに関し、集計した結果である。全工賃とも利用者・家族の要望への配慮している割合が約 90%レベルになっている。1.5 万円～2 万円未満がその割合が最も高く 95.7%になっており、それを頂点に工賃の高い方及び低い方に割合が微減している傾向がある。両者の事業所運営上、十分に利用者・家族の意向に配慮できない要素が存在する可能性が感じられる。

図 2-6-4

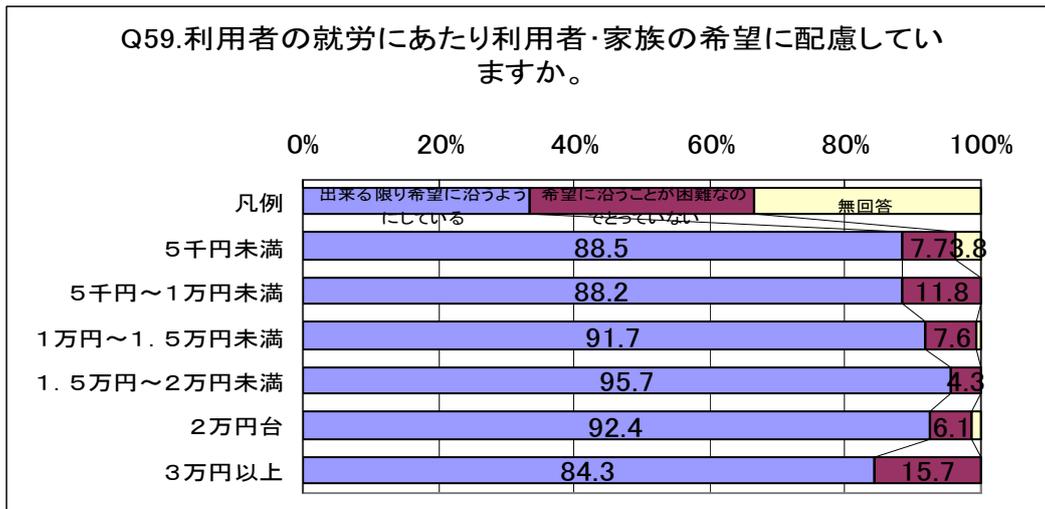
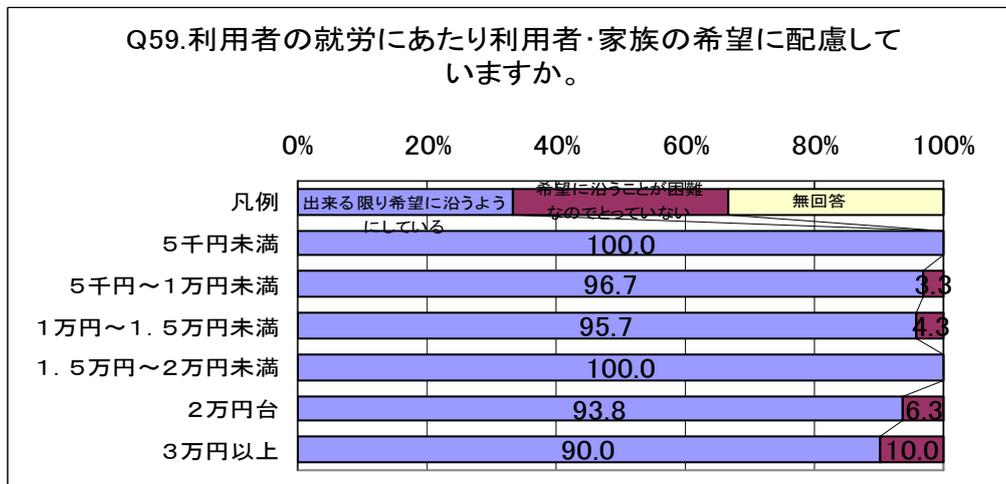


図 2-6-5 は就労継続支援 B 型における工賃額別の集計結果である。全工賃とも当該の取り組みの割合は高く 90%を超えている。図 2-6-4 と比較すると全工賃額において取り組みの割合が多少高くなっていることが認められる。

図 2-6-5

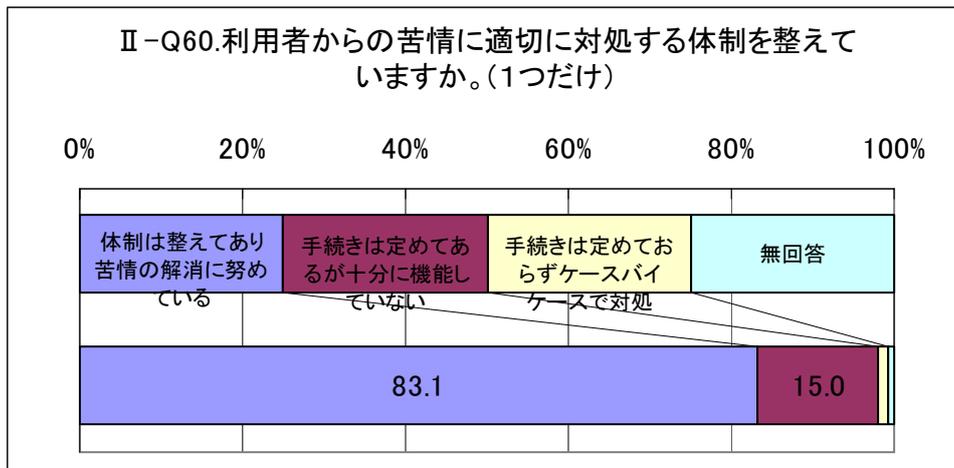


b. 利用者からの苦情に適切に対処する体制（質問 60）

イ. 全体集計

質問 60 は「利用者からの苦情に適切に対処する体制を整えていますか」である。約 83%の事業所が「苦情処理の体制は整えてあり、事前に察知しその解消に努めている」と回答している。また「苦情処理手続きは定められているが十分に機能していない」と回答している事業所は約 15%である。両者併せると約 98%になり、ほぼ全数に近い事業所が苦情処理体制・手続きという基本的仕組みを擁していることが認められ、リスク管理の考え方が内外の事業環境から各事業所にも浸透していることが伺われる。

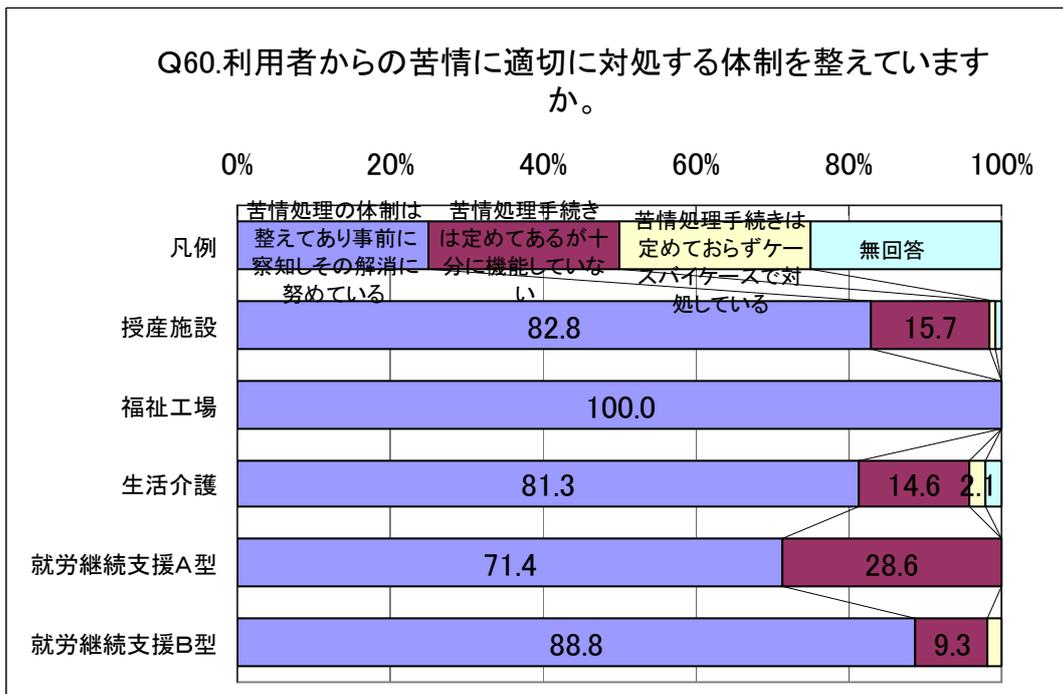
図 2-6-6



ロ. クロス集計

事業所種別に苦情対処体制について整理したのが図 2-6-7 である。「苦情処理の体制は整えてありその解消に努めている」においては福祉工場が 100%実施しており、他事業所と比較して顕著な特徴になっている。就労継続支援 A 型が約 70%であり、他の 3 事業所種別の 80%台と比べると低いレベルになっている。「苦情処理手続きは定めてあるが十分に機能していない」を含めると全事業所種別においてほぼ全数が苦情処理基盤を確立していることが認められる。

図 2-6-7



障害者種別により集計した結果が図 2-6-8 である。3 障害とも「苦情処理

の体制は整えてあり、解消に努めている」が80%台となっており、障害者種別において顕著な差異は認められない。3障害ともほぼ全体傾向と同じレベルにある。

図 2-6-8

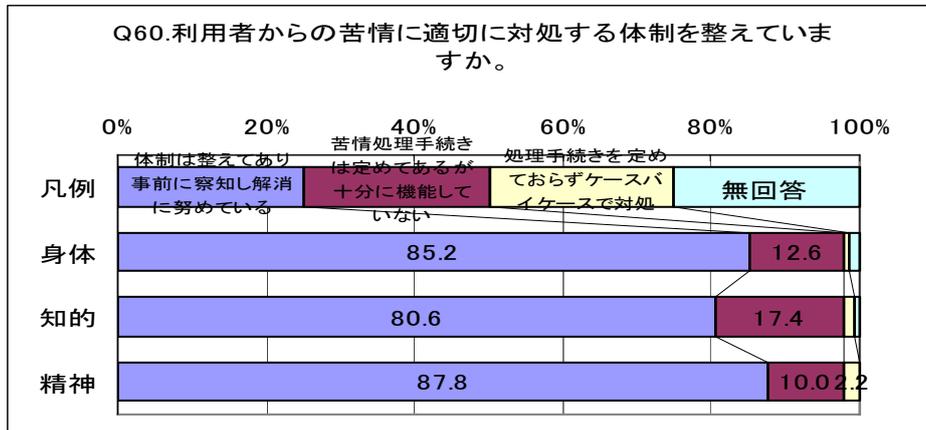


図 2-6-9

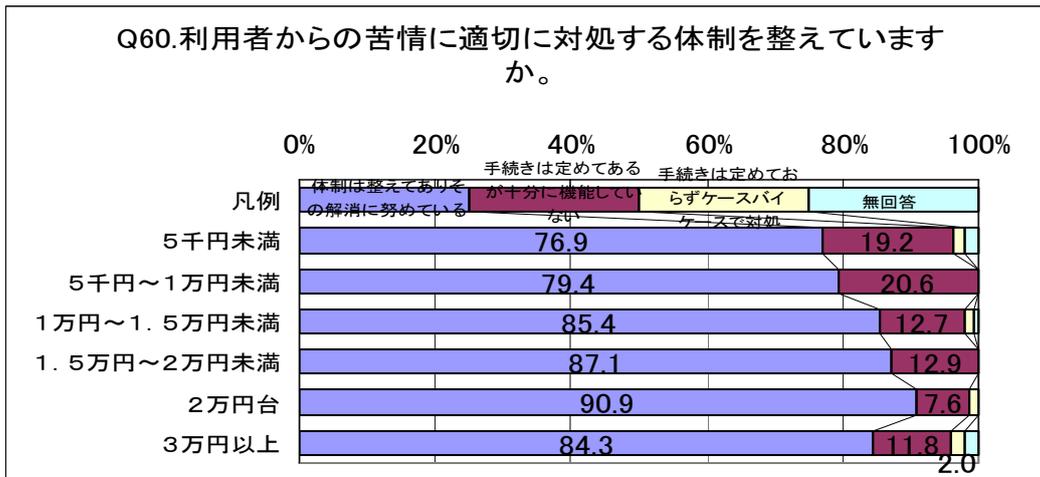
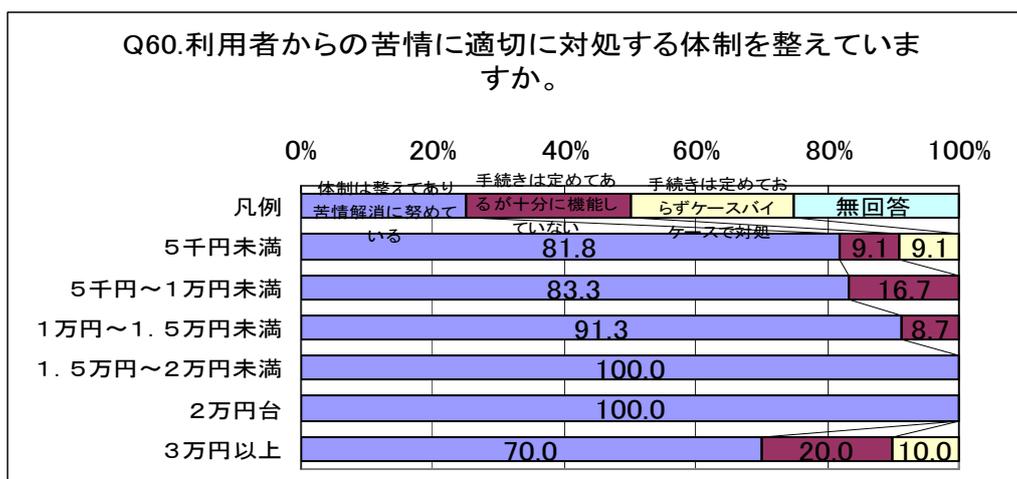


図 2-6-9 は工賃額別に纏めた結果である。工賃額別において苦情処理体制を整備している割合は5千円未満の約77%から2万円台の約90%まで分布している。3万円以上を除き、工賃が高くなるに従い体制を整備している事業所が増えている傾向が認められる。工賃アップにおいて利用者満足度の向上が1つの要素であることが推測される。

図 2-6-10 は就労継続支援 B 型における工賃額別の集計結果である。苦情対処体制の整備についての工賃額別の傾向はほぼ図 2-6-9 と同様になっているが1.5万円～2万円未満及び2万円台が100%になっている事、並びに3万円以上が70%と低い値になっていることが違いとなっている。

図 2-6-10

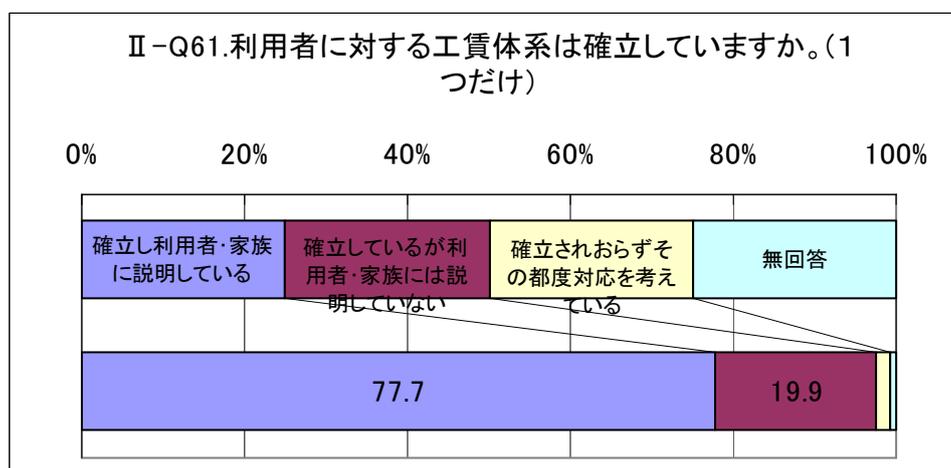


c. 利用者に対する工賃体系の確立（質問 61）

イ. 全体集計

質問 61 は「利用者に対する工賃体系は確立していますか」である。図 2-6-11 の通り、約 78%が「確立し利用者・家族に分かりやすく説明している」と回答している。「確立しているが利用者・家族には説明していない」の約 20%を含めると約 98%が工賃体系を確立済みであり、工賃アップに関わる体系的アプローチの基盤が出来つつあると言える。

図 2-6-11



ロ. クロス集計

図 2-6-12 は事業所種別に利用者に対する工賃体系の確立について集計した結果である。福祉工場を除く事業所種別においては約 80%内外にて「工賃体系を確立し利用者に対し説明している」との回答を寄せている。福祉工場は 60%のレベルにとどまっており、同工場における「工賃的考え」の利用者及び家族への対応に課題があることが伺える。全事業所種別におい

てほぼ全数が工賃体系を確立しており、工賃アップに対する基盤固めは出来つつあると言える。

図 2-6-12

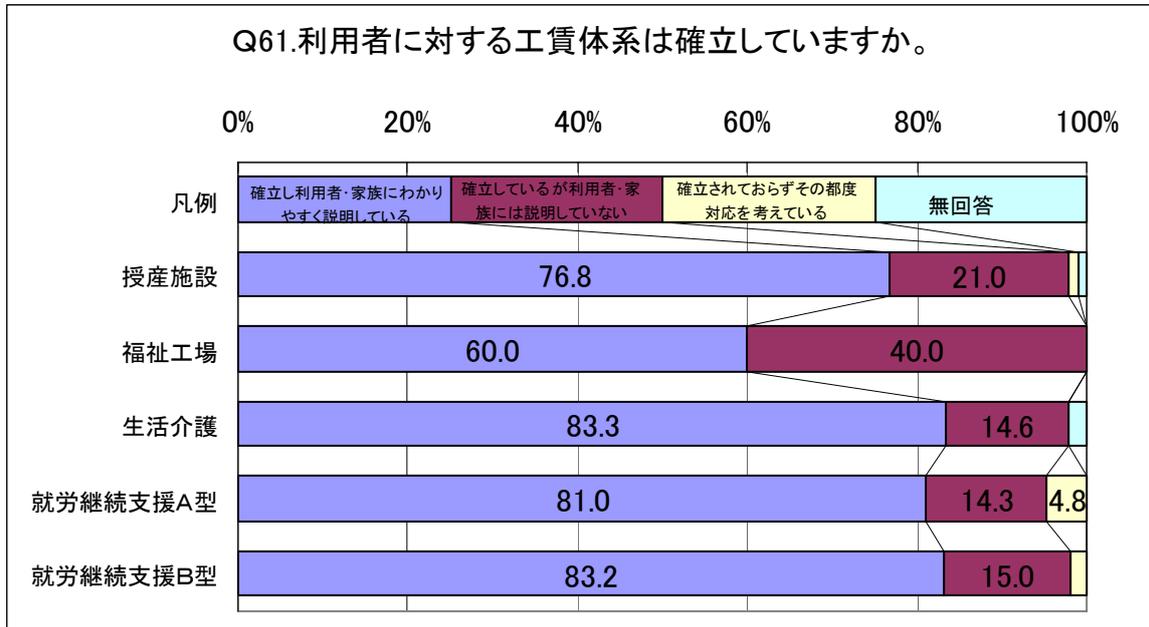


図 2-6-13 は障害者種別における工賃体系の確立に関する集計結果である。3 障害とも特別な差異はなく、ほぼ全数の事業所が既に工賃体系を確立済みである。利用者・家族に対する説明については3 障害のうち、知的障害者に関わる割合が他の2 障害に比べて多少低い割合になっている。

図 2-6-13

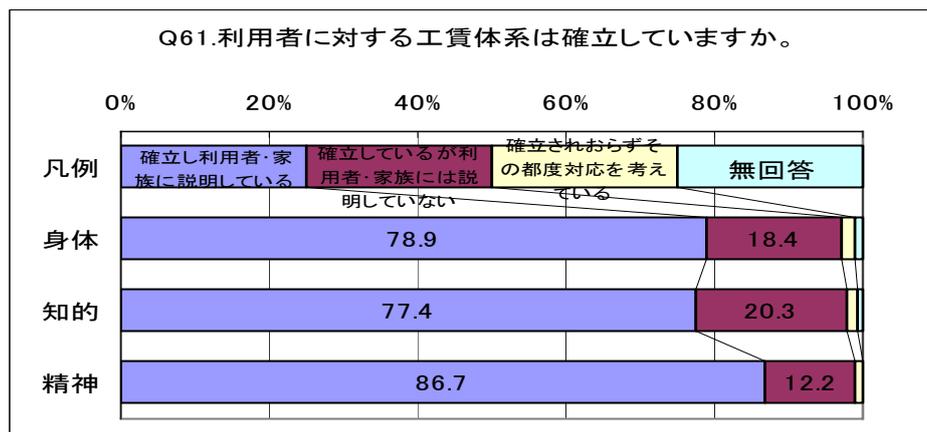
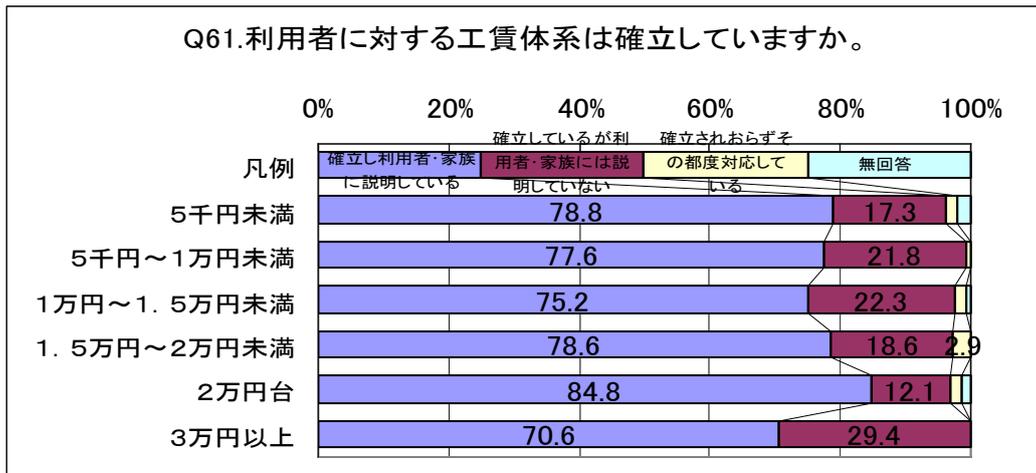


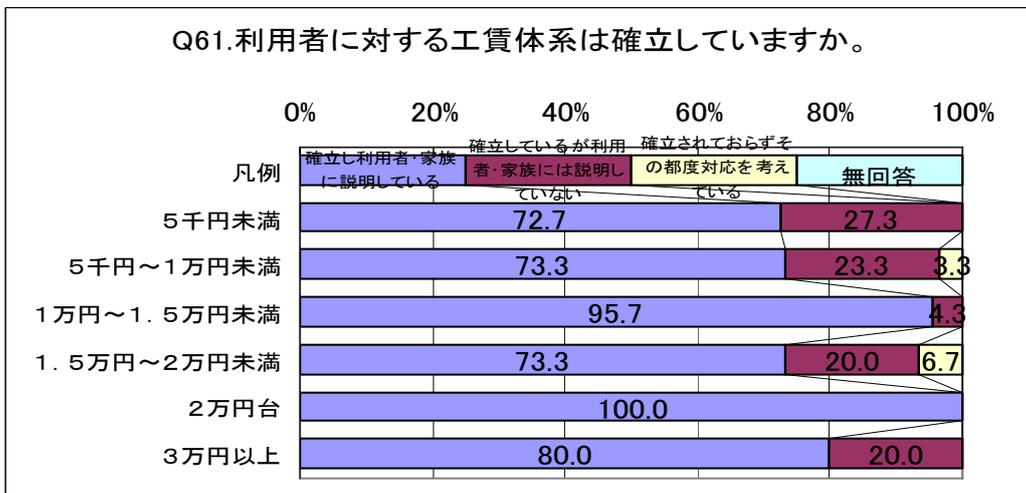
図 2-6-14 は工賃額別にみた「利用者に対する工賃体系の確立」に関し、まとめた内容である。「工賃体系を確立し利用者・家族に対する説明」の割合は、2 万円台を除き全工賃額にて70%台となっており、特に3 万円以上が低くなっている。全工賃額別にて工賃体系はほぼ全数確立されている状況である。

図 2-6-14



就労継続支援 B 型における工賃額別の工賃体系に関し纏めたものが図 2-6-15 である。図 2-6-14 と違い、工賃額別により利用者・家族に対する説明に差異が出ており、2 万円台においては 100% になっており、次いで 1 万円～1.5 万円未満が約 96% となっている。工賃体系については前述と同様に全工賃額別にてほぼ全数が導入済みである。

図 2-6-15



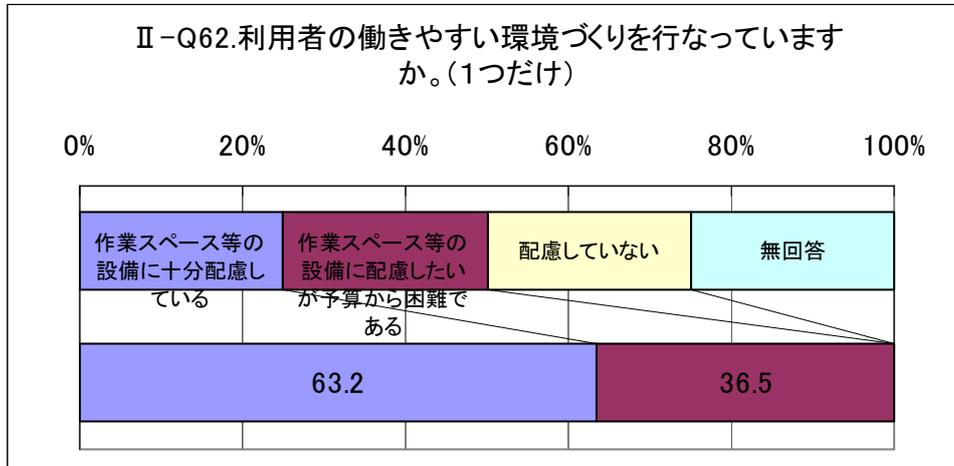
d. 利用者の働きやすい環境づくり（質問 62）

イ. 全体集計

質問 62 は「利用者の働きやすい環境づくりを行なっていますか」である。図 2-6-16 にその集計結果を纏めてあるが「作業スペース、空調等の設備に十分配慮している」との回答は約 63% を占めており、約 3 分の 2 の事業所が利用者の働きやすい環境づくりに配慮していることが伺われる。一方、約 37% が「作業スペース、空調等の設備に配慮したいが予算の問題もあり困難である」と回答しており、厳しい予算状況の中で、働きやすい

環境づくりが今後の課題となっている。

図 2-6-16



ロ. クロス集計

事業所種別に「利用者の働きやすい環境づくり」につき纏めたものが図 2-6-17 である。福祉工場を除く事業所種別では約 60%が「作業スペース、空調等の設備に十分配慮している」と回答しているが、福祉工場についてはその割合が 80%と高い値になっている。職場の働きやすい環境づくりに関する福祉工場独自の強い姿勢が推測出来る。

図 2-6-17

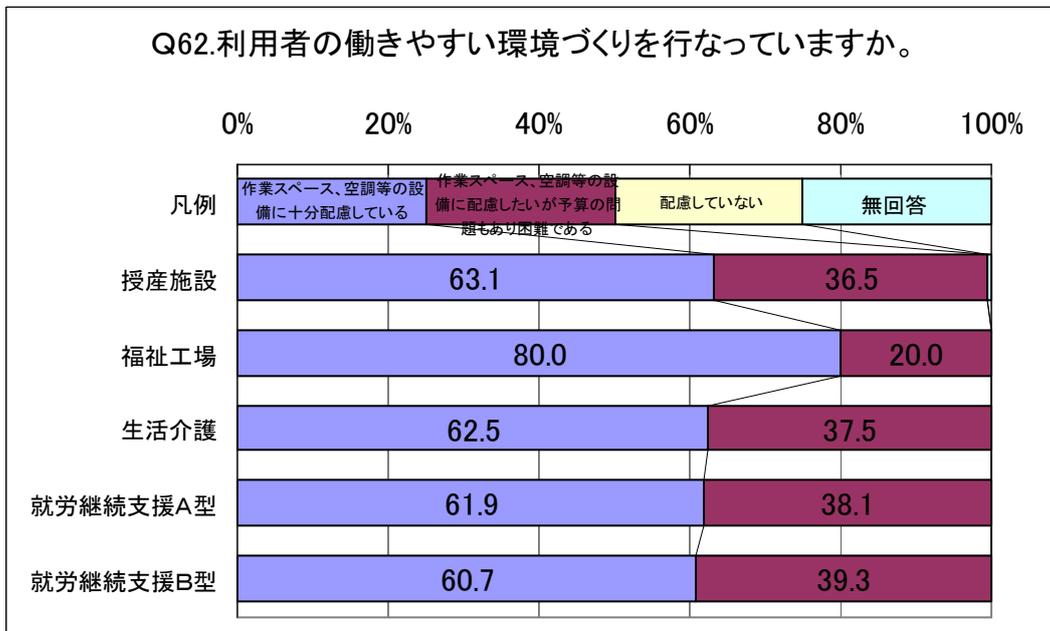


図 2-6-18

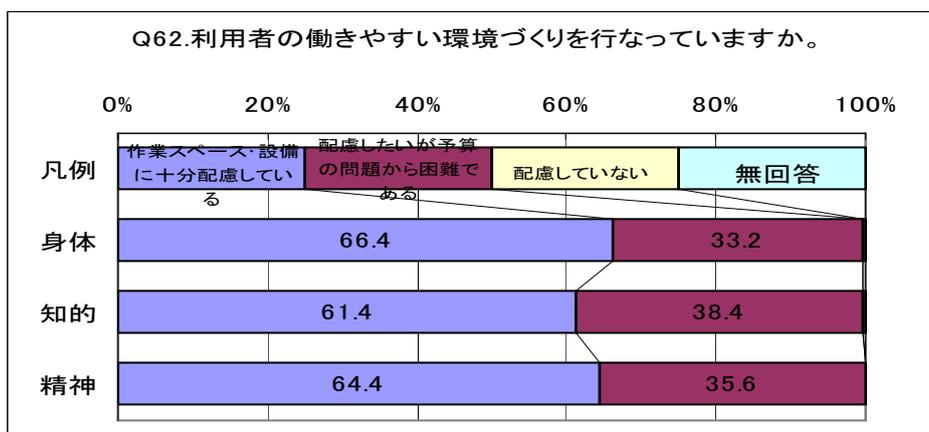
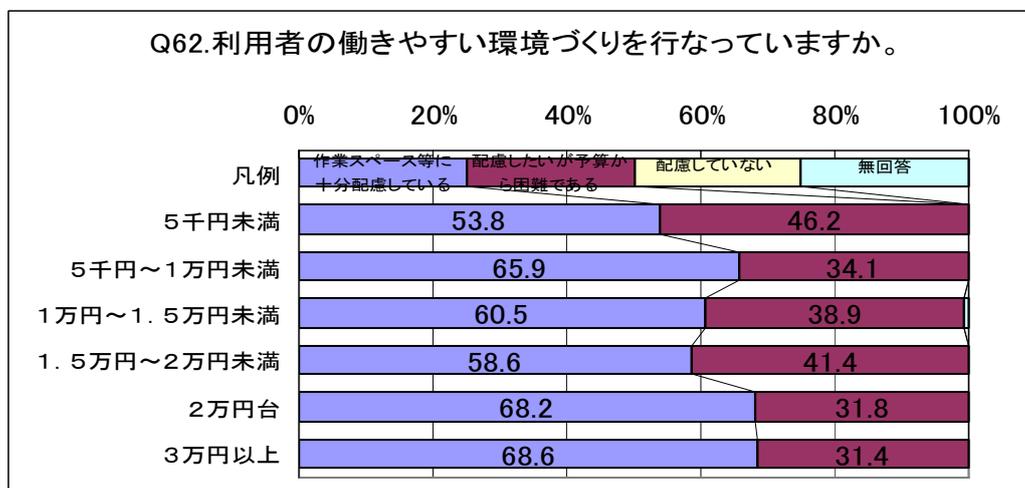


図 2-6-18 は障害者種別にて集計した結果である。3 障害にて特別な差異は認められず、「作業スペース、空調等の設備に十分配慮している」の割合が約 61%～約 66%になっている。

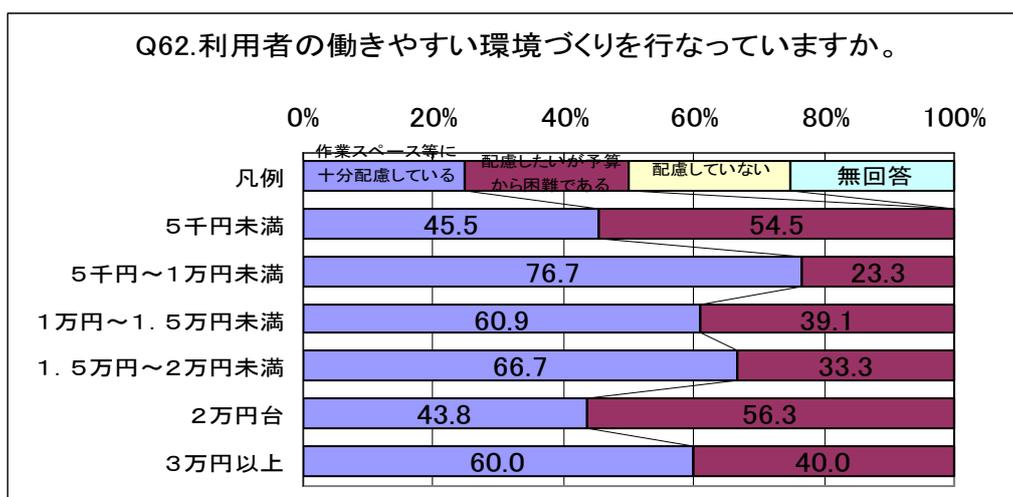
図 2-6-19 は工賃額別にて纏めた結果である。各工賃額間にて「設備に十分配慮している」につき多少ばらつきがあり、5 千円～1 万円未満、2 万円台及び 3 万円台が比較的高くなっており、5 千円未満及び 1.5 万円～2 万円未満が多少低くなっている。

図 2-6-19



就労継続支援 B 型における工賃額別の集計結果が図 2-6-20 である。図 2-6-19 とは異なった各工賃額間の差異が出ている。5 千円～1 万円未満が約 77%と全体傾向に比べても高い割合となっている。更に 5 千円未満及び 2 万円台が、40%台を示しかなり低いレベルになっている。この背景については一層の分析が必要である。

図 2-6-20

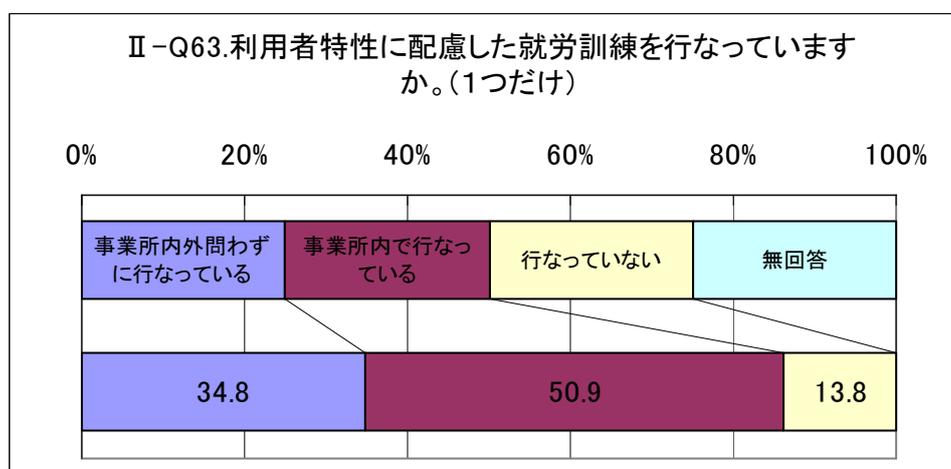


e. 利用者特性に配慮して就労訓練の実施（質問 63）

イ. 全体集計

質問 63 は「利用者特性に配慮した就労訓練を行なっていますか」である。図 2-6-21 にその集計結果を示しているが、「事業所内で行なっている」が一番多く約 51%を占め、次いで「事業所内外問わずに行なっている」が約 35%、「行なっていない」が約 14%となっている。約 85%が事業所或いは事業所外にて利用者特性を考慮した就労訓練を実施している状況が認められる。

図 2-6-21



ロ. クロス集計

事業所種別に集計した結果が図 2-6-22 である。「事業所内外問わずに行なっている」については就労継続支援 B 型及び生活介護が 40%台と高くなっ

ており、就労継続支援 A 型、授産施設及び福祉工場は 20～30%台と低くなっている。事業所、或いは事業所外にて就労訓練を実施している割合は授産施設、福祉工場、生活介護、就労継続支援 A 型、就労継続支援 B 型の順で高くなっている。

図 2-6-22

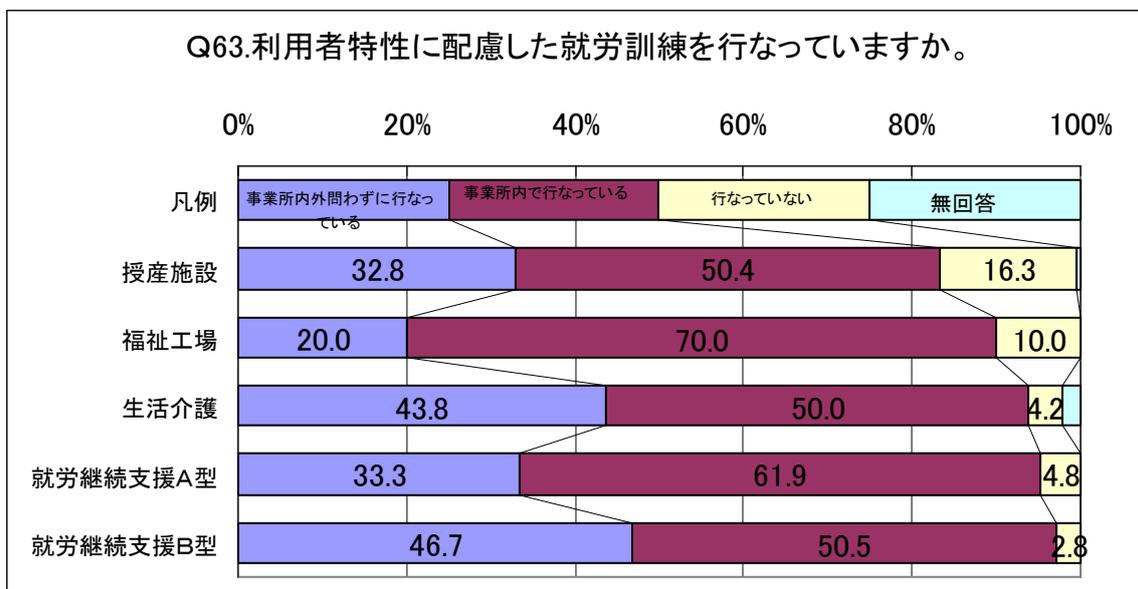
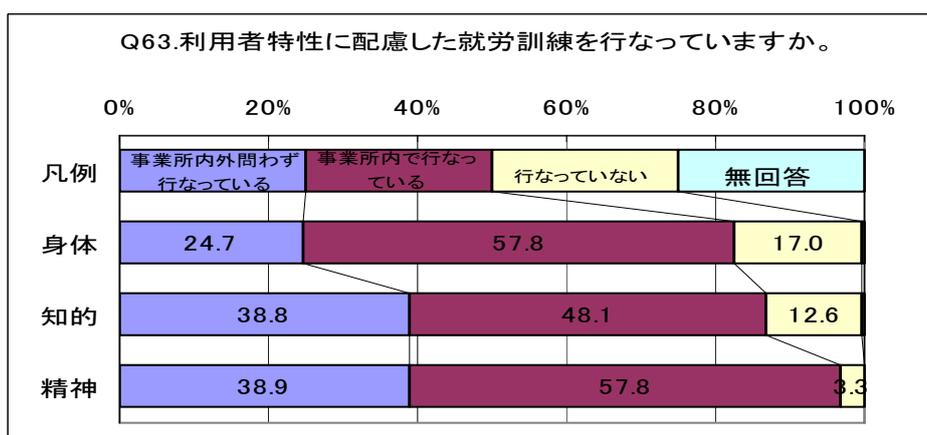


図 2-6-23 は障害者種別に纏めた集計結果である。精神障害者が就労訓練の実施比率が約 97%と一番高く、次いで知的障害者 87%、身体障害者 83%となっている。障害者種別により就労訓練の実施割合に差異が生じていることが見受けられる。

図 2-6-23



工賃額別に就労訓練に関し、まとめたのが図 2-6-24 である。工賃と就労訓練の実施状況には余り相関性が認められないが、高い工賃の 2 万円台及び 3 万円台は他工賃区分に比較して就労訓練の実施割合が高くなっている。

図 2-6-24

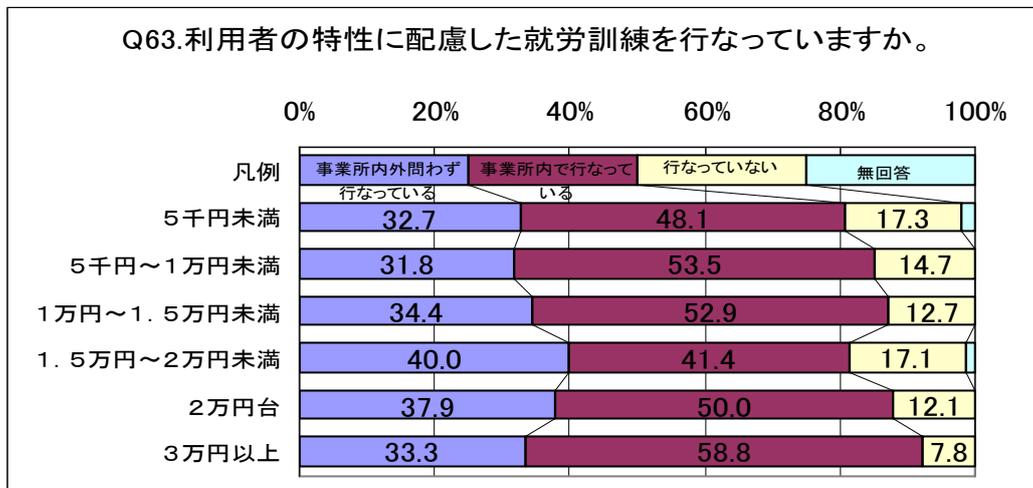
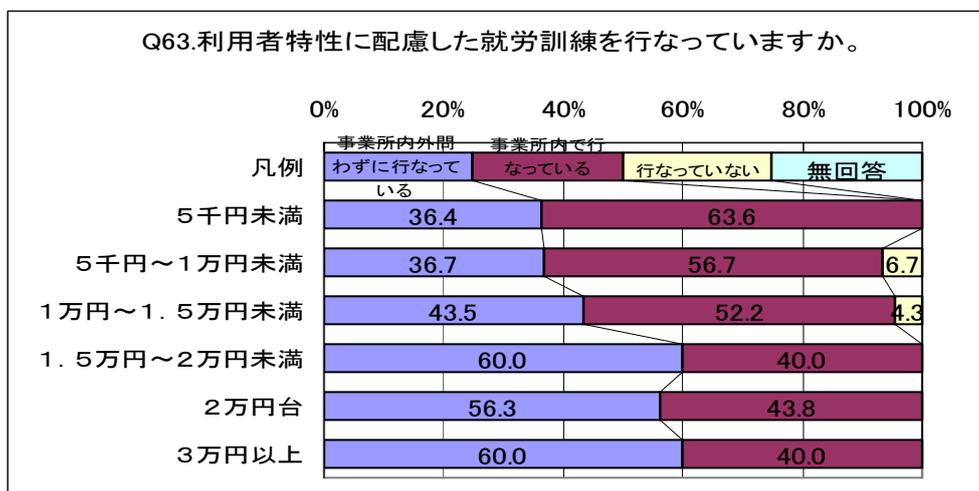


図2-6-25は就労継続支援B型における工賃額別に纏めた結果である。「事業所内外を問わずに行なっている」に関しては工賃額が高くなるほど実施割合が増えていく傾向が認められる。また工賃額区分に拘わらず就労訓練がほぼ全数の事業所で実施されていることが伺われる。図 2-6-22 において、事業所種別の中で就労継続支援 B 型の就労訓練の実施比率が一番高くなっていることも前述の背景になっていると推測が出来る。

図 2-6-25



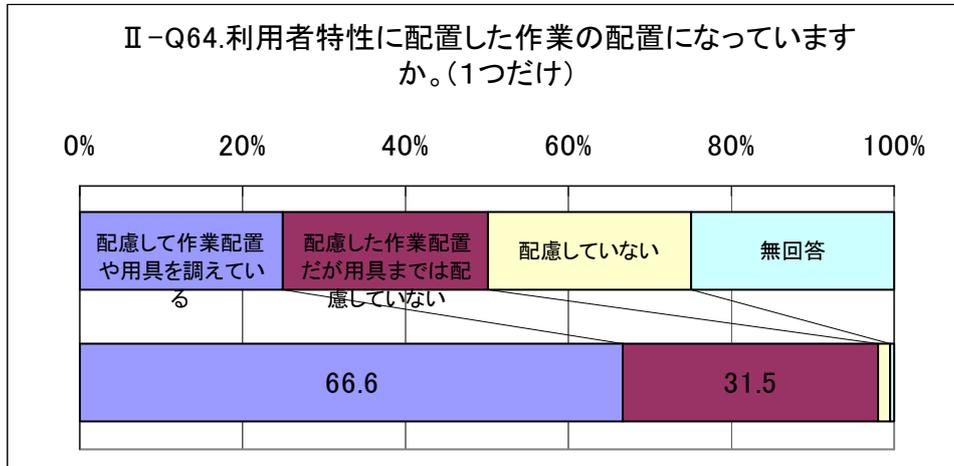
f. 利用者特性に配慮した作業配置（質問 64）

イ. 全体集計

質問 64 は「利用者特性に配慮した作業の配置になっていますか」である。約 67%の事業所が「配慮して作業配置や用具を調べている」と回答している。一方、約 32%が「配慮した作業配置はしているが用具までは配慮していない」と回答している。ほぼ全数の事業所が利用者特性に配慮して作業

配置を実施している状況が認められる。

図 2-6-26



ロ. クロス集計

事業所種別により集計した結果が図 2-6-27 である。就労継続支援 A 型を除く事業所種別は「配慮して作業配置や用具を調べている」に関し、約 66%～約 70%の事業所が実施している状況である。一方、就労継続支援 A 型は約 48%となっており、他事業所に比し、顕著に低い値となっている。就労継続支援 A 型において固有の事由があるのかより詳細な検討が必要と思われる。

図 2-6-27

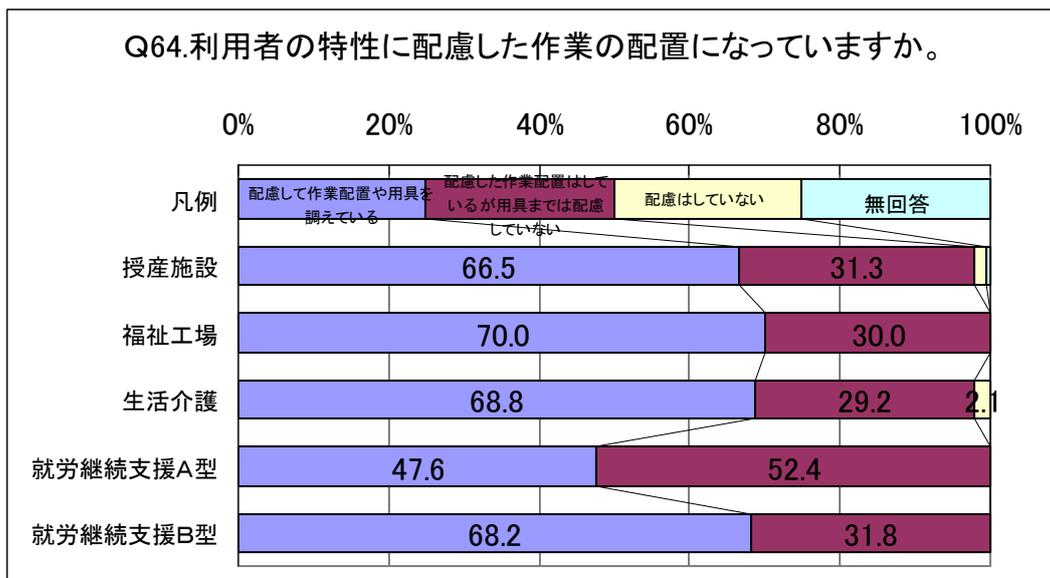


図 2-6-28 は障害者種別にてまとめた結果である。「配慮して作業配置や用具を調べている」に関し、身体障害者は約 76%が実施しているが、知的障害者及び身体障害者においてはそれぞれ約 62%と約 66%となっている。

身体障害者の実施比率が他の2障害に比し、約10%強高くなっている。

図 2-6-28

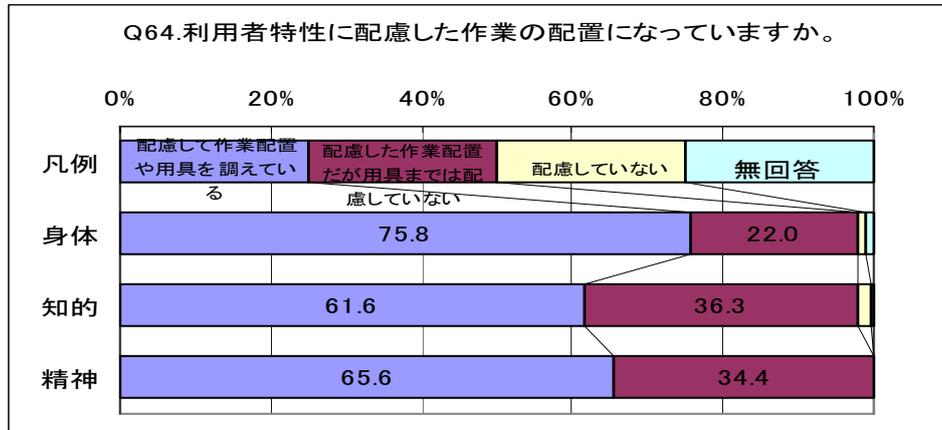
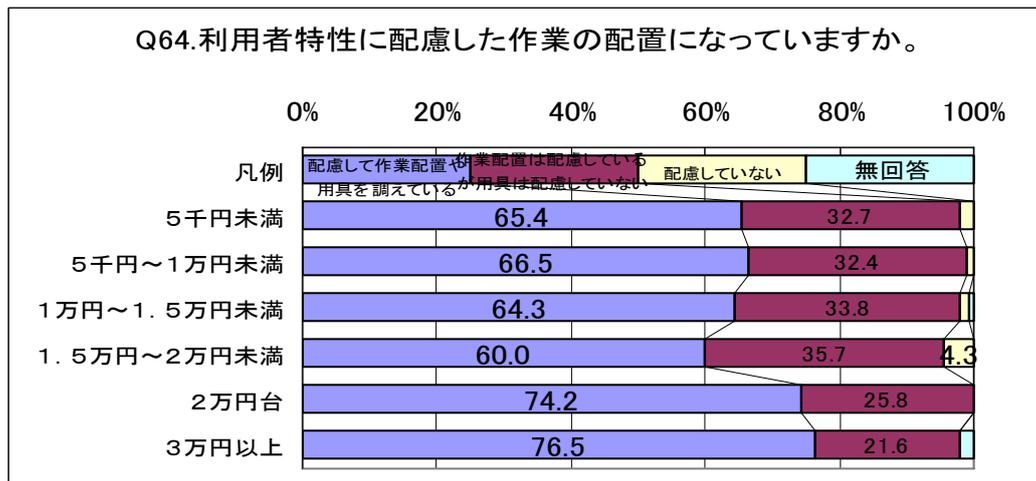


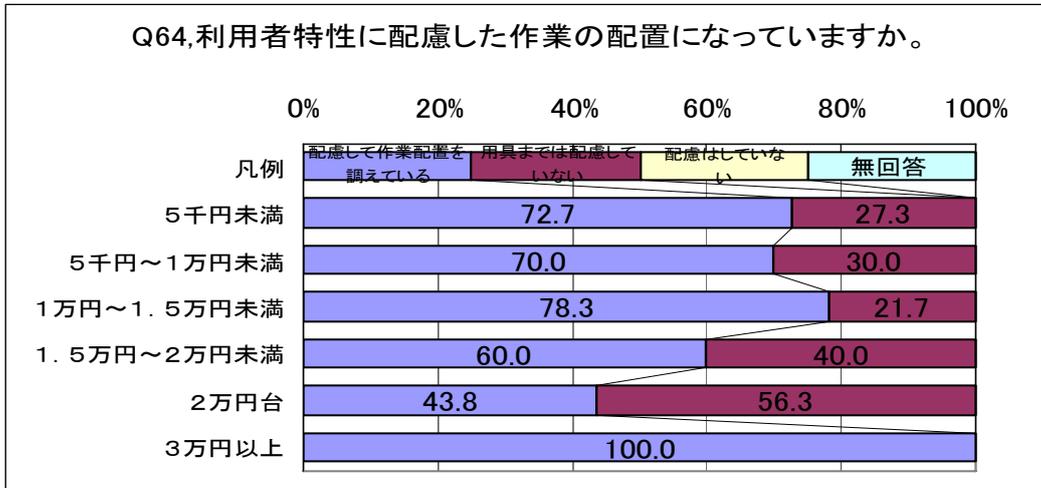
図 2-6-29



工賃額別にまとめたのが図 2-6-28 である。「配慮して作業配置や用具を調べている」に関し、5 千円未満、5 千円～1 万円未満、1 万円～1.5 万円未満及び 1.5 万円～2 万円未満は実施割合が約 60%～約 67%に分布しているが、2 万円台及び 3 万円台は約 74%～約 77%になっている。

就労継続支援 B 型における工賃額別の集計結果が図 2-6-30 である。図 2-6-29 の傾向と異なり、工賃額別の現象には有意性は認められない。「配慮して作業配置や用具を調べている」に関し、5 千円未満から 1.5 万円未満までは実施比率が約 70%から約 78%になっているが 1.5 万円から 2 万円台は約 60%及び約 44%にて低いレベルになっている。一方 3 万円台においては 100% という高い値になっている。

図 2-6-30

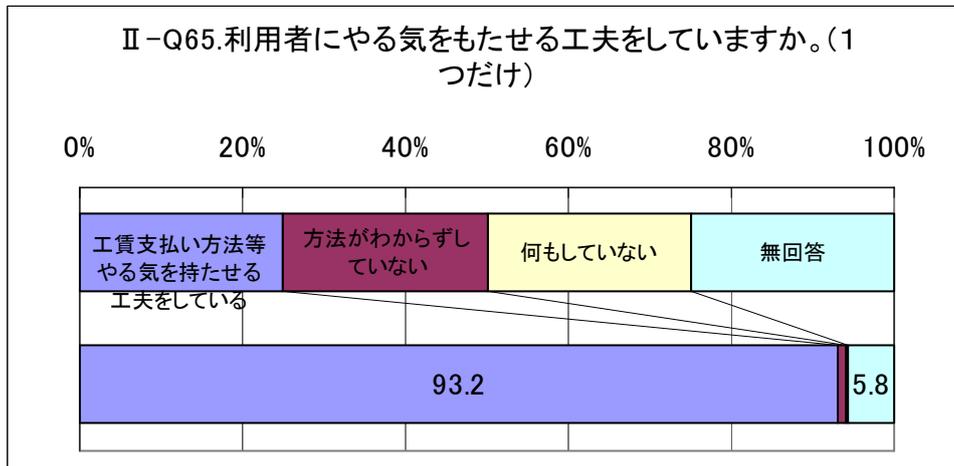


g. 利用者によるやる気をもたせる工夫 (質問 65)

イ. 全体集計

質問 65 は「利用者によるやる気をもたせる工夫をしていますか」である。約 93%の事業所が「声掛け工賃支払い方法等やる気をもたせる工夫をしている」を実施していると回答している。利用者のやる気向上が事業所の重要な施策になっていることが推測出来る。

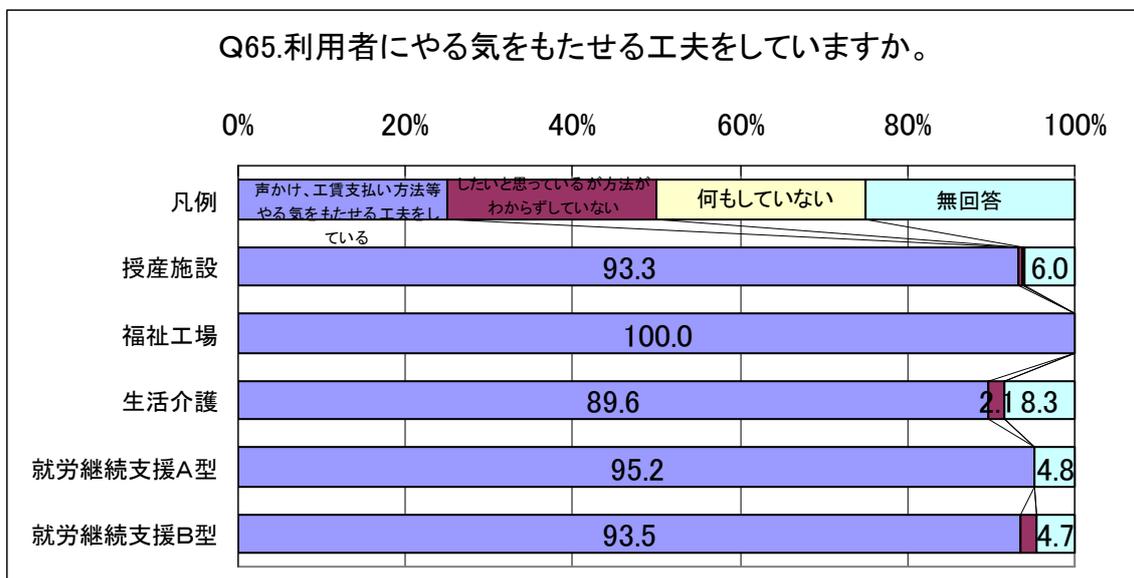
図 2-6-31



ロ. クロス集計

事業所種別にて集計した結果が図 2-6-32 である。「声かけ、工賃支払い方法等やる気をもたせる工夫をしている」に関し、全事業所種別において高い実施比率を示しているが、特に福祉工場においては 100%になっている。

図 2-6-32



障害者種別に基づきまとめた結果が図 2-6-33 である。障害者種別によって差異は認められず、「やる気をもたせる工夫をしている」については 3 障害者種別とも高い実施割合になっている。

図 2-6-33

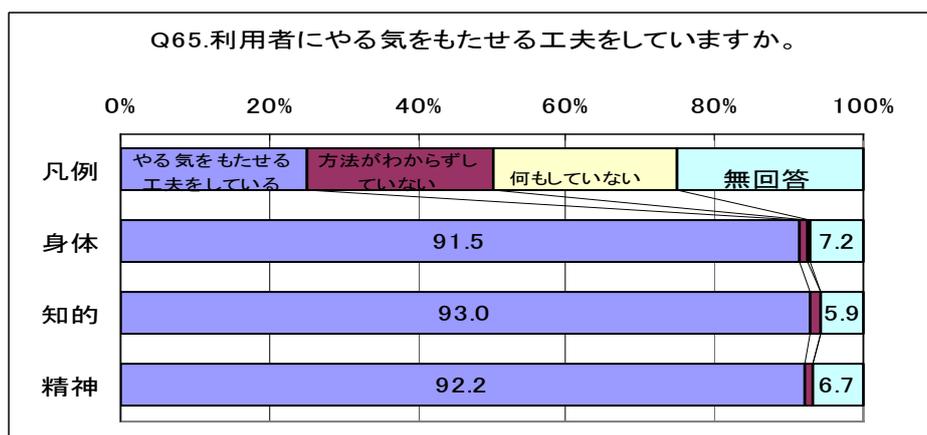


図 2-6-34 は工賃額別にそって集計した結果である。全工賃額とも「声かけ、工賃支払い方法等やる気をもたせる工夫をしている」について高い実施比率になっている。但し 5 千円未満が約 83%という多少低い数値になっている。

図 2-6-35 は就労継続支援 B 型における工賃額別にもとづき、まとめた結果である。全体傾向は図 2-6-34 と大差はないが 3 万台は実施割合が 100%

となっており、5千円未満は約73%となっている。

図 2-6-34

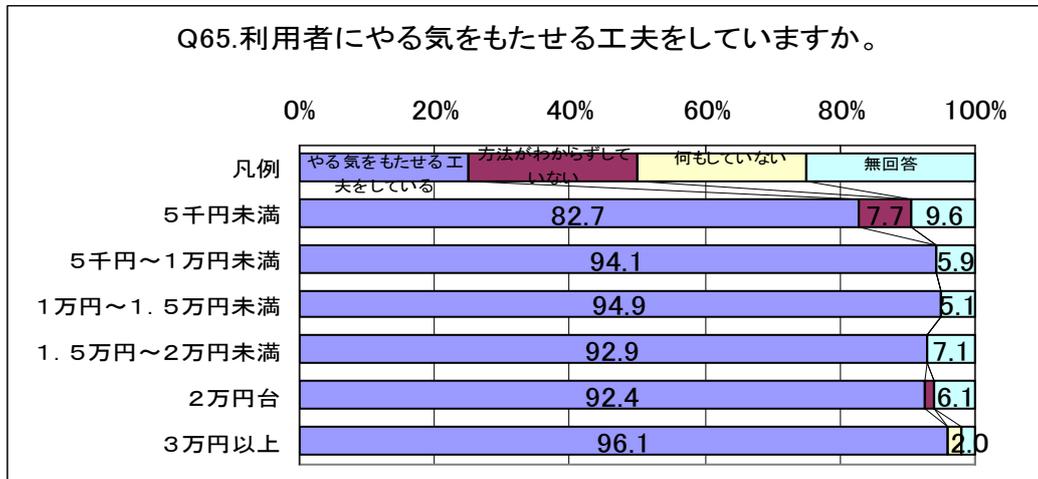
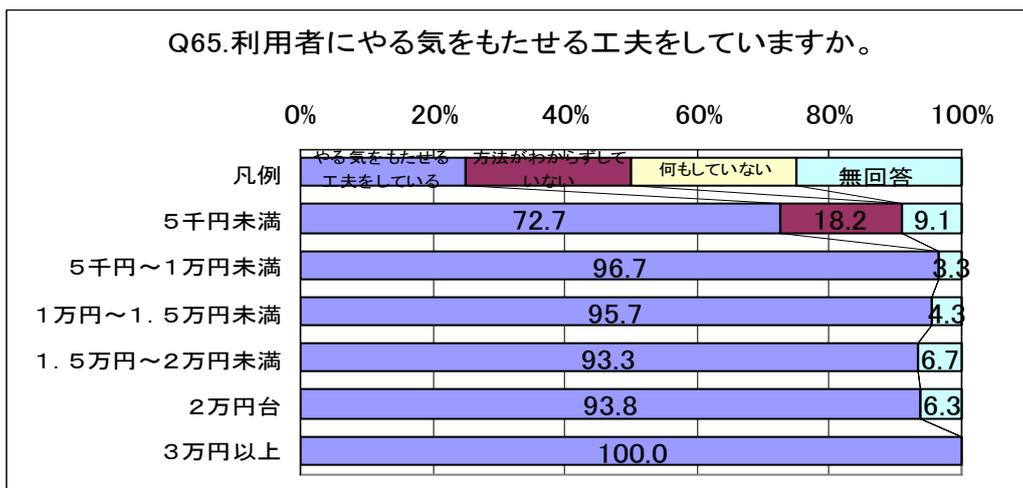


図 2-6-35

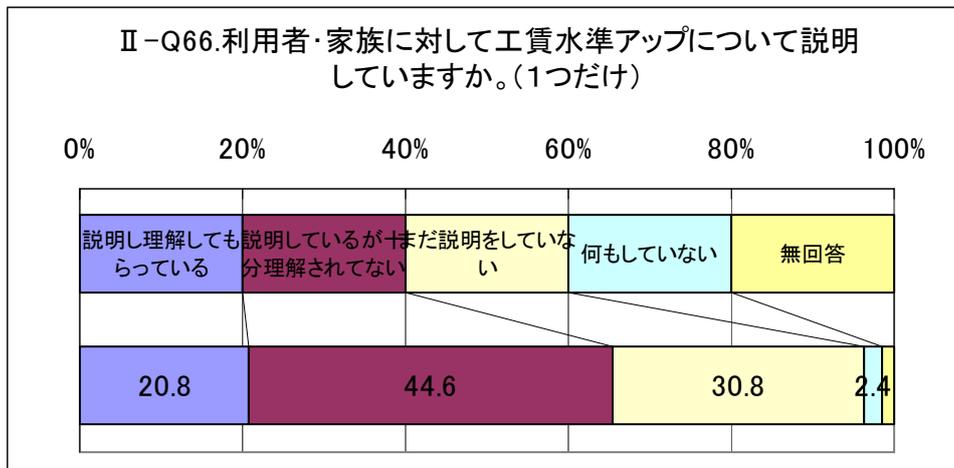


h. 利用者・家族に対しての工賃水準アップの説明（質問 66）

イ. 全体集計

質問 66 は「利用者・家族に対して工賃水準アップについて説明しますか」である。約 21%が「説明して理解してもらっている」が、約 45%が「説明しているが十分理解されていない」と回答している。両者合わせて3分の2が工賃水準アップについて説明を実施している。一方残りの3分の1が「説明していない」「何もしていない」と言う状況にある。

図 2-6-36



ロ. クロス集計

工賃水準アップの説明について事業所種別に沿って集計した結果が図 2-6-37 である。回答としての「説明して理解してもらっている」及び「説明しているが十分に理解してもらっているとはいえない」の項目について事業所種別において特別な有意性は認められない。2項目を合わせた説明している割合は新施設体系である就労継続支援 A 型及び B 型が約 76% と高くなっているが、旧施設体系である授産施設及び福祉工場はそれぞれ約 65% と 50% と低い値になっている。更に「まだ説明をしていない」割合も授産施設及び福祉工場にて高くなっている。旧施設体系に属する事業所が新たな障害者自立支援法における工賃水準アップへの取り組みに関し、利用者並びに家族の理解を得るのに困難な状況に対峙していることが推測される。

図 2-6-37

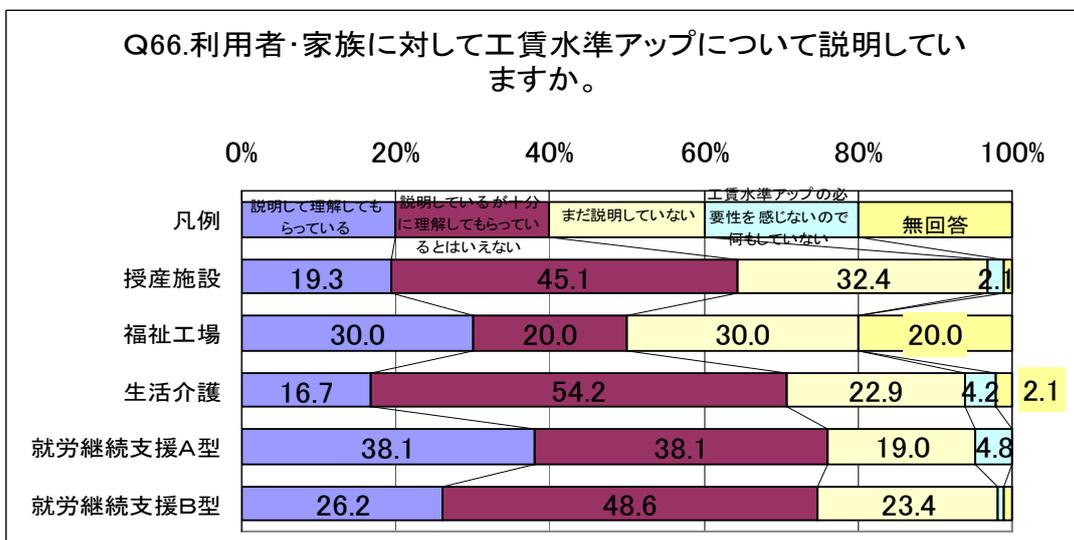


図 2-6-38 は障害者種別に基づき集計した結果である。3 障害者種別において状況に関する特別な差異は認められないが、精神障害者において他の 2 障害に比較して「説明して理解してもらっている」比率が高くなっている。傾向としては全体集計の傾向と類似している。

図 2-6-38

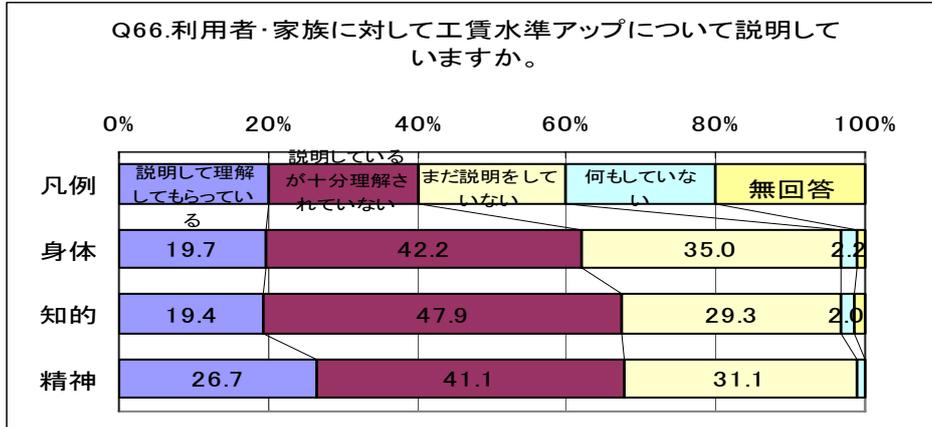
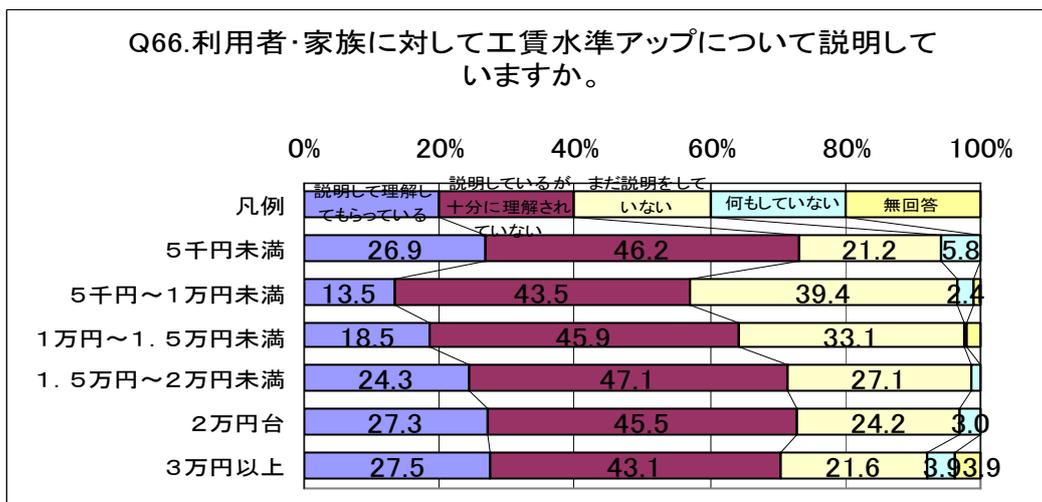


図 2-6-39 は工賃額別にまとめた結果である。「説明して理解してもらっている」については工賃 5 千円以上においては工賃が高くなるに従い、実施比率も増加傾向にある。更に「説明しているが十分に理解していない」を合わせた説明の実施度合についても 5 千円以上については前述と同様の傾向が見受けられる。工賃水準アップの実現のためには趣旨の説明と利用者・家族の理解が不可欠な要素になっていることが推定される。

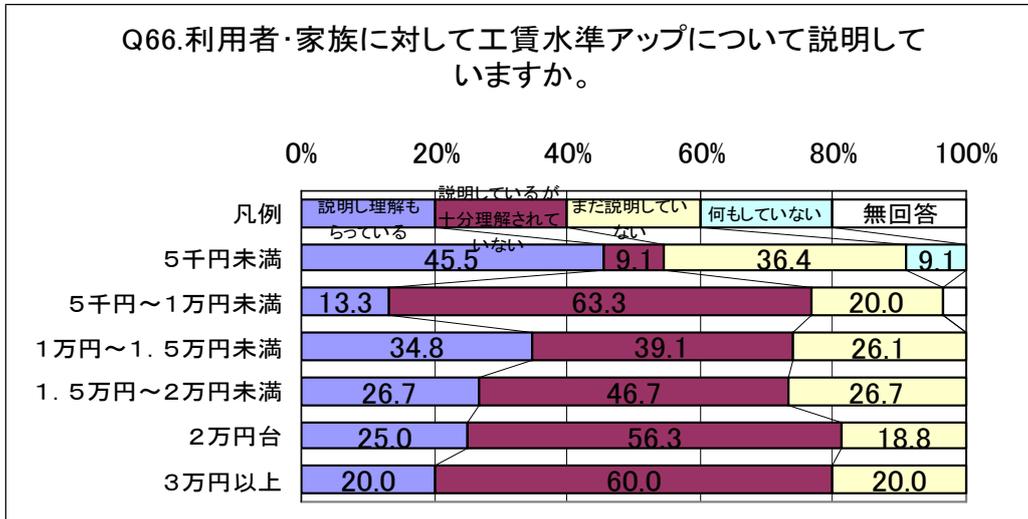
図 2-6-39



就労継続支援 B 型における工賃額別の集計結果が図 2-6-40 である。前述の図 2-6-39 とは異なった傾向を呈している。「説明し理解してもらっている」割合は、工賃が高くなるに従い少なくなって来ている。一方逆に工賃が上

るに従い、「説明しているが十分に理解してもらっているとはいえない」と言う回答が増えている。高い工賃になるほどその目的・趣旨に関する利用者及び家族からの理解を得るのが難しい状況になっていると推定される。

図 2-6-40



## (7) 経営戦略

### ① 経営戦略検討のための内的要因

#### a. 全体分析

経営戦略を検討する上でその事業所の持つ経営資源の強みと弱みは重要なポイントとなることから、それぞれの事業所に経営資源としての強みと弱みを伺ったところ次のような回答を得た。

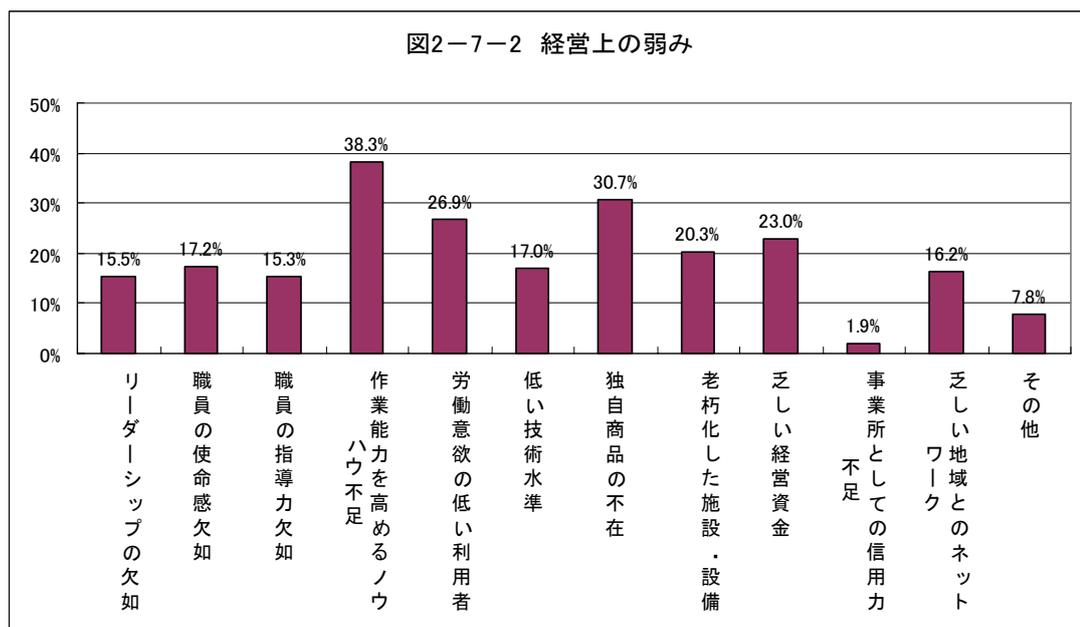
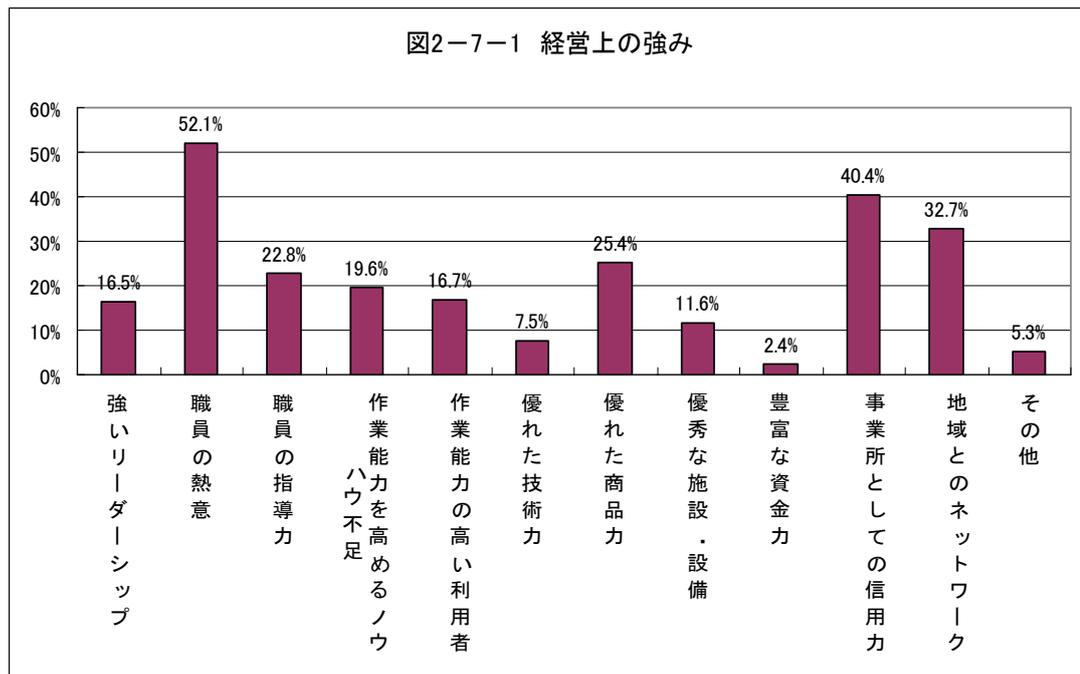
経営上の強みとしては、職員の熱意（52.1%）をあげる事業所が一番多く全体の半数以上があげている。次いで事業所としての信用力（40.4%）、地域とのネットワーク（32.7%）、優れた商品力（25.4%）、職員の指導力（22.9%）となっている。

特に、職員の熱意や指導力を経営上の強みとしてあげている事業所が多いことは、福祉関連事業所においても人的資源が最大の戦力ということができよう。

一方、経営上の弱みは利用者の作業能力を高めるノウハウの不足（38.3%）をあげる事業所が一番多く、次いで独自商品の不在（30.7%）、労働意欲の低い利用者（26.9%）、乏しい経営資金（23.0%）、老朽化した施設・設備（20.3%）と続いている。

これらは、いずれも今まで経営的な感覚を持って事業所運営をすることの必要性がなかったことによる弱みといえ、この改善には相当のエネルギーと時間を要するものといえよう。

自由意見の中にも、工賃水準をアップさせるためには職員一人ひとりの意欲の向上や意識改革が必要だという認識はあるものの、その人材そのものを確保することの難しさを訴える意見が多くあげられている。また、生産効率をあげるために設備投資の必要性を認識しつつも将来に対する不安や資金難から設備更新が行われないなどの意見が寄せられている。



b. クロス分析

次に、それぞれの事業所が経営上の強みと弱みをどのように認識しているかを事業所種別にみとめることとする。

授産施設では、経営上の強みとして、職員の熱意（53.9%）が一番多く、次いで事業所としての信用力（40.6%）、地域とのネットワーク（31.3%）、優れた商品力（26.2%）、職員の指導力（22.1%）となっており、ほぼ全体的な傾向と同様である。経営上の弱みとしては、利用者の作業能力を高めるノウハウの不

足（38.6%）が一番多く、次いで独自商品の不在（31.1%）、労働意欲の低い利用者（28.1%）、老朽化した施設・設備（21.0%）、乏しい経営資金（20.8%）と続いている。

福祉工場では、経営上の強みとして、利用者の作業能率を高めるノウハウ（40.0%）、作業能力の高い利用者（40.0%）、優れた技術力（40.0%）、事業所としての信用力（40.0%）が同率で一番にあげられており、他の種別の事業所が一番にあげている職員の熱意（30.0%）が次いでおり、民間企業とほぼ同様の要素を強みとしてあげている。経営上の弱みとしては、独自商品の不在（40.0%）、乏しい経営資金（40.0%）、乏しい地域とのネットワーク（40.0%）が一番にあげられており、次いで労働意欲の低い利用者（30.0%）、利用者の作業能力を高めるノウハウの不足（20.0%）と続いている。

生活介護では、経営上の強みとして、職員の熱意（56.3%）が一番多く、次いで事業所としての信用力（39.6%）、地域とのネットワーク（37.5%）、職員の指導力（25.0%）、利用者の作業能率を高めるノウハウ（22.9%）となっており、人的資源のウエイトが高くなっている。経営上の弱みとしては、利用者の作業能力を高めるノウハウの不足（47.9%）が一番多く、次いで労働意欲の低い利用者（29.2%）、独自商品の不在（25.0%）、乏しい地域とのネットワーク（20.8%）、職員の指導力欠如（18.8%）と続いている。

就労継続支援A型では、経営上の強みとして、職員の指導力（38.1%）、地域とのネットワーク（38.1%）が一番多く、次いで作業能力の高い利用者（33.3%）、事業所としての信用力（33.3%）、職員の熱意（28.6%）となっており、福祉工場に次いで利用者の作業能力の高さを強みとしている。経営上の弱みとしては、乏しい経営資金（52.4%）が他の種別よりも圧倒的に多く、次いで独自商品の不在（28.6%）、老朽化した施設・設備（28.6%）、利用者の作業能力を高めるノウハウの不足（23.8%）、労働意欲の低い利用者（23.8%）と続いている。

就労継続支援B型では、経営上の強みとして、職員の熱意（46.7%）が一番多く、次いで事業所としての信用力（43.9%）、地域とのネットワーク（35.5%）、職員の指導力（23.4%）、利用者の作業能力を高めるノウハウ（22.4%）、優れた商品力（22.4%）となっており、ほぼ全体的な傾向と同様である。経営上の弱みとしては、利用者の作業能力を高めるノウハウの不足（40.2%）が一番多く、次いで乏しい経営資金（30.8%）、独自商品の不在（29.0%）、労働意欲の低い利用者（26.2%）、老朽化した施設・設備（19.6%）と続いており、経営効率をあげるには厳しい弱みを抱えている事業所である。

図2-7-3 経営上の強み(事業所種別)

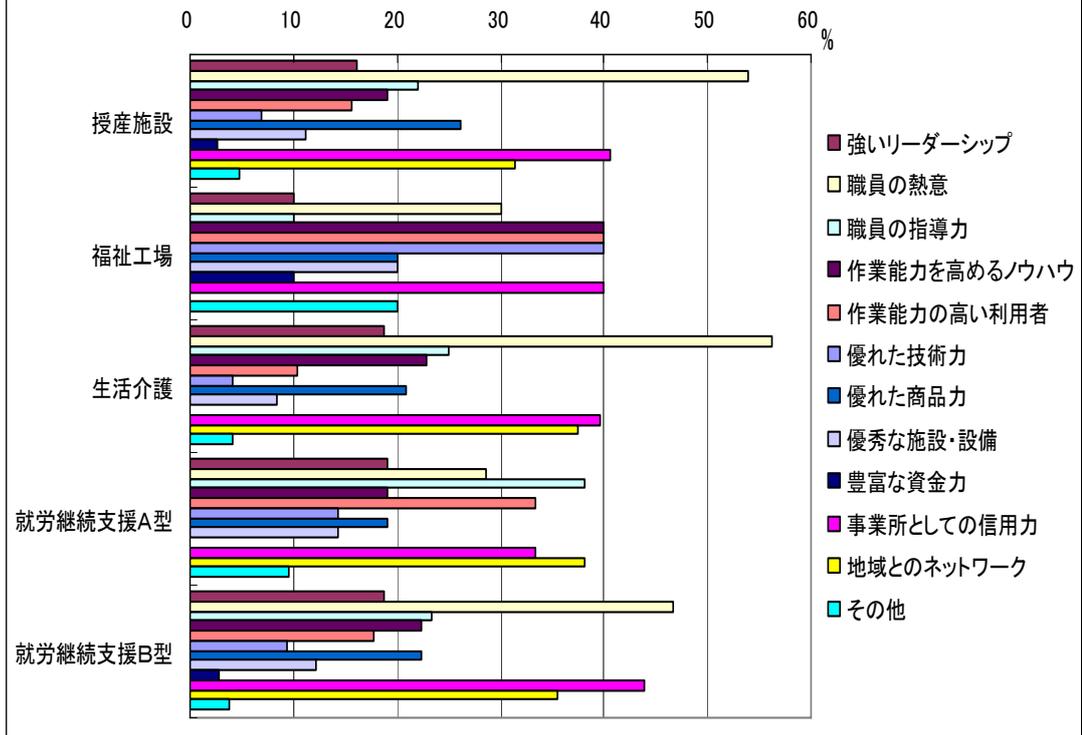
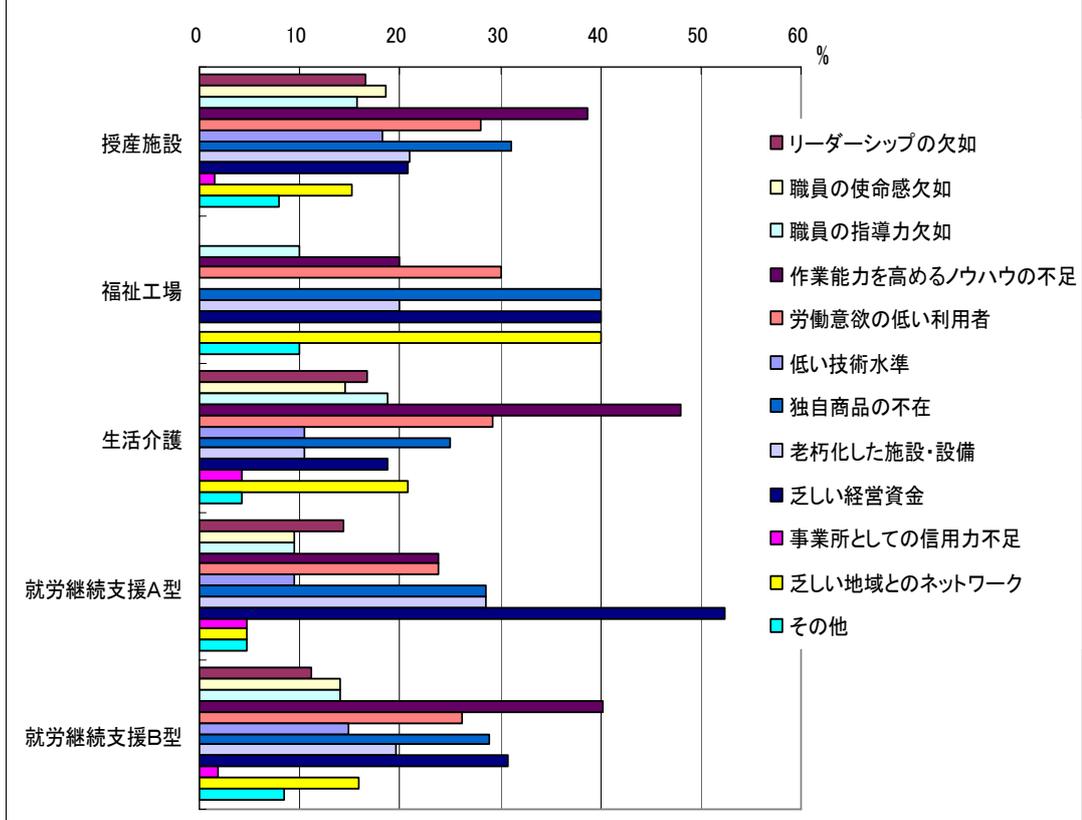


図2-7-4 経営上の弱み(事業所種別)

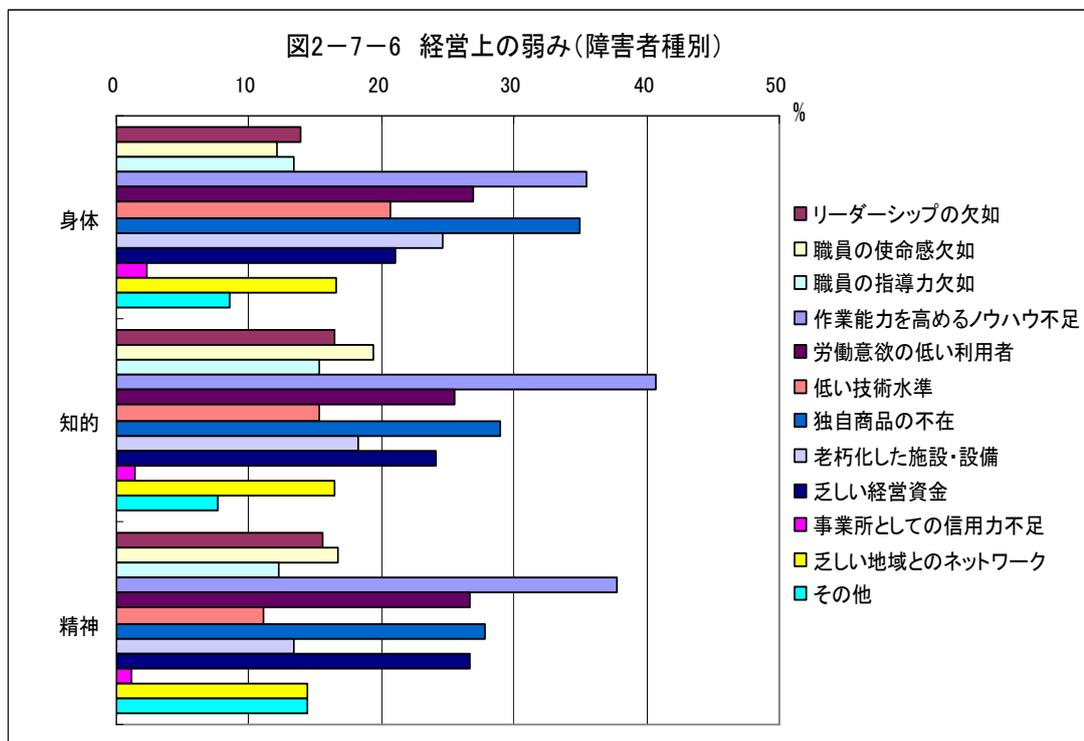
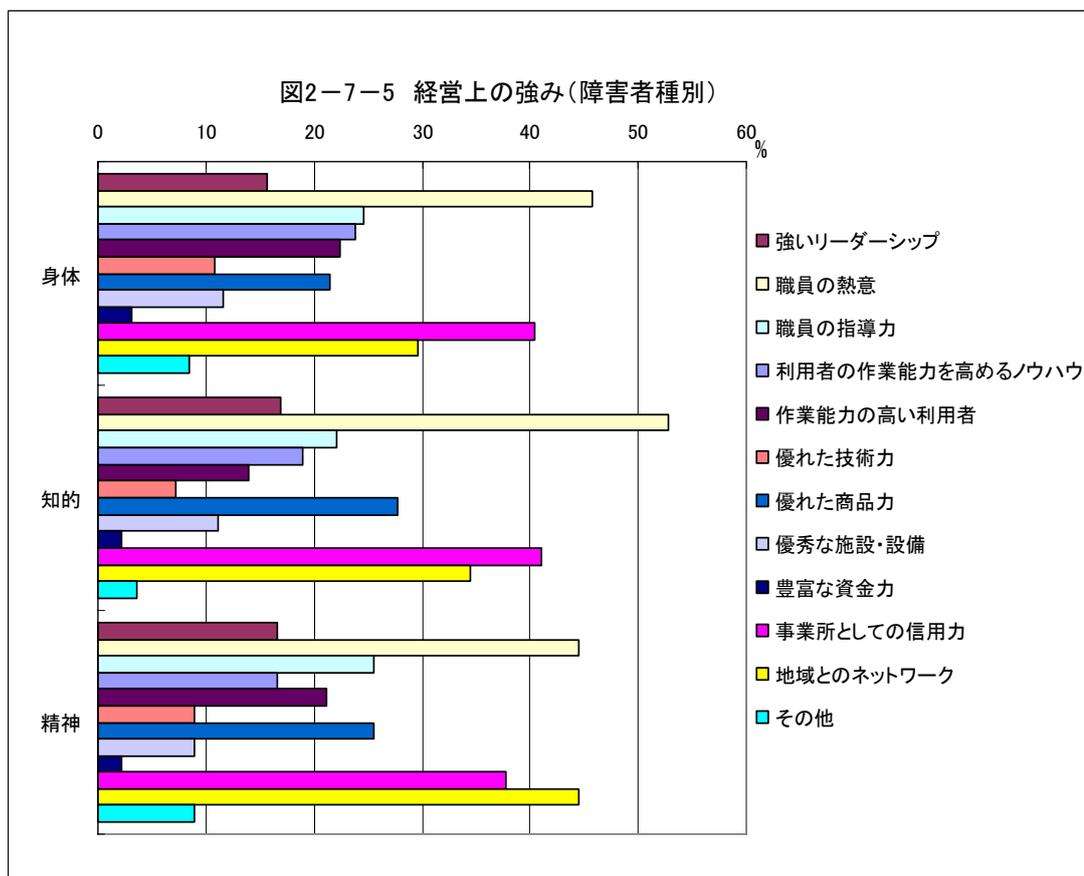


次に、障害者種別にみてもみることにする。

身体障害者の事業所では、経営上の強みとして、職員の熱意（45.7%）が一番多く、次いで事業所としての信用力（40.4%）、地域とのネットワーク（29.6%）、職員の指導力（24.7%）、利用者の作業能力を高めるノウハウ（23.8%）となっており、ほぼ全体的な傾向と同様であるが商品力の比率は他と比較して低くなっている。経営上の弱みとしては、利用者の作業能力を高めるノウハウの不足（35.4%）が一番多く、次いで独自商品の不在（35.0%）、労働意欲の低い利用者（26.9%）、老朽化した施設・設備（24.7%）、乏しい経営資金（21.1%）と続いている。

知的障害者の事業所では、経営上の強みとして、職員の熱意（52.8%）が一番多く、次いで事業所としての信用力（41.1%）、地域とのネットワーク（34.5%）、優れた商品力（27.8%）、職員の指導力（24.7%）となっており、ほぼ全体的な傾向と同様である。経営上の弱みとしては、利用者の作業能力を高めるノウハウの不足（40.6%）が一番多く、次いで独自商品の不在（28.9%）、労働意欲の低い利用者（25.5%）、乏しい経営資金（24.2%）、職員の使命感欠如（19.4%）と続いている。

精神障害者の事業所では、経営上の強みとして、職員の熱意（44.4%）と地域とのネットワーク（44.4%）が一番多く、次いで事業所としての信用力（37.8%）、職員の指導力（25.6%）、優れた商品力（25.6%）となっており、ほぼ全体的な傾向と同様であるが、地域とのネットワークのウエイトがやや高くなっている。経営上の弱みとしては、利用者の作業能力を高めるノウハウの不足（37.8%）が一番多く、次いで独自商品の不在（27.8%）、労働意欲の低い利用者（26.7%）、乏しい経営資金（26.7%）、職員の使命感欠如（16.7%）と続いている。



次に、平均工賃額別にみてみることにする。

5千円未満の事業所では、経営上の強みとして、職員の熱意（46.2%）が一番多く、次いで事業所としての信用力（36.5%）、地域とのネットワーク（36.5%）、優れた商品力（26.9%）、利用者の作業能力を高めるノウハウ（23.1%）となっており、ほぼ全体的な傾向と同様である。経営上の弱みとしては、利用者の作業能力を高めるノウハウの不足（34.6%）が一番多く、次いで労働意欲の低い利用者（28.8%）、独自商品の不在（28.8%）、乏しい経営資金（28.8%）、職員の指導力欠如（25.0%）と続いており、職員の指導力欠如をあげる割合がやや高くなっている。

5千円～1万円未満の事業所では、経営上の強みとして、職員の熱意（55.3%）が一番多く、次いで事業所としての信用力（37.1%）、地域とのネットワーク（36.5%）、優れた商品力（27.1%）、職員の指導力（25.9%）となっており、ほぼ全体的な傾向と同様である。経営上の弱みとしては、利用者の作業能力を高めるノウハウの不足（43.5%）が一番多く、次いで独自商品の不在（30.6%）、労働意欲の低い利用者（27.6%）、乏しい経営資金（23.5%）、リーダーシップの欠如（20.0%）と続いており、リーダーそのものを弱みとする割合が他のクラスと比較して高くなっている。

1万円～1.5万円の事業所では、経営上の強みとして、職員の熱意（54.8%）が一番多く、次いで事業所としての信用力（45.9%）、地域とのネットワーク（36.9%）、優れた商品力（25.5%）、職員の指導力（20.4%）となっており、ほぼ全体的な傾向と同様である。経営上の弱みとしては、利用者の作業能力を高めるノウハウの不足（42.0%）が一番多く、次いで労働意欲の低い利用者（30.6%）、独自商品の不在（28.7%）、老朽化した施設・設備（21.7%）、乏しい経営資金（19.7%）と続いている。

1.5万円～2万円未満の事業所では、経営上の強みとして、職員の熱意（50.0%）が一番多く、次いで事業所としての信用力（45.7%）、地域とのネットワーク（37.1%）、優れた商品力（30.0%）、利用者の作業能力を高めるノウハウ（18.6%）、作業能力の高い利用者（18.6%）となっており、利用者の能力の高さを強みとする割合が高くなっている。経営上の弱みとしては、独自商品の不在（42.9%）が一番多く、次いで利用者の作業能力を高めるノウハウの不足（37.1%）、乏しい経営資金（27.1%）、老朽化した施設・設備（22.9%）、乏しい地域とのネットワーク（21.4%）と続いている。

2万円台の事業所では、経営上の強みとして、職員の熱意（56.1%）が一番多く、次いで事業所としての信用力（45.5%）、優れた商品力（27.3%）、利用者の作業能力を高めるノウハウ（24.2%）、地域とのネットワーク（21.2%）となっており、地域とのネットワークを強みとする割合が比較的低くなっている。

経営上の弱みとしては、利用者の作業能力を高めるノウハウの不足（36.4%）が一番多く、次いで独自商品の不在（42.9%）、老朽化した施設・設備（24.2%）、労働意欲の低い利用者（22.7%）、乏しい地域とのネットワーク（22.7%）と続いている。

3万円以上の事業所では、経営上の強みとして、職員の熱意（43.1%）が一番多く、次いで作業能力の高い利用者（41.2%）、職員の指導力（33.3%）、事業所としての信用力（27.5%）、利用者の作業能力を高めるノウハウ（25.5%）となっており、利用者の能力の高さを強みとする割合が高く、地域とのネットワークを強みとする割合が低くなっている。経営上の弱みとしては、労働意欲の低い利用者（29.4%）が一番多く、次いで利用者の作業能力を高めるノウハウの不足（25.5%）、乏しい経営資金（25.5%）、老朽化した施設・設備（23.5%）、独自商品の不在（21.6%）、と続いており、利用者の能力や意欲について厳しい評価をしていることが窺える。

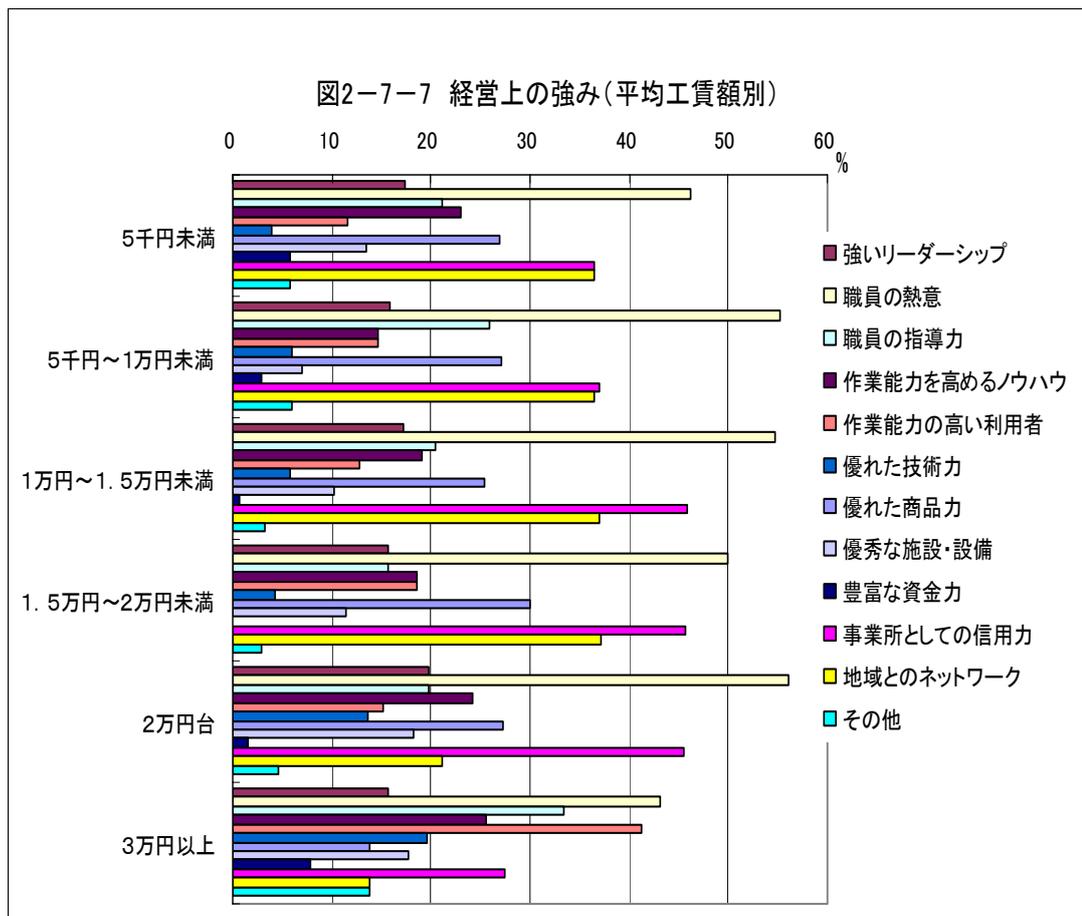
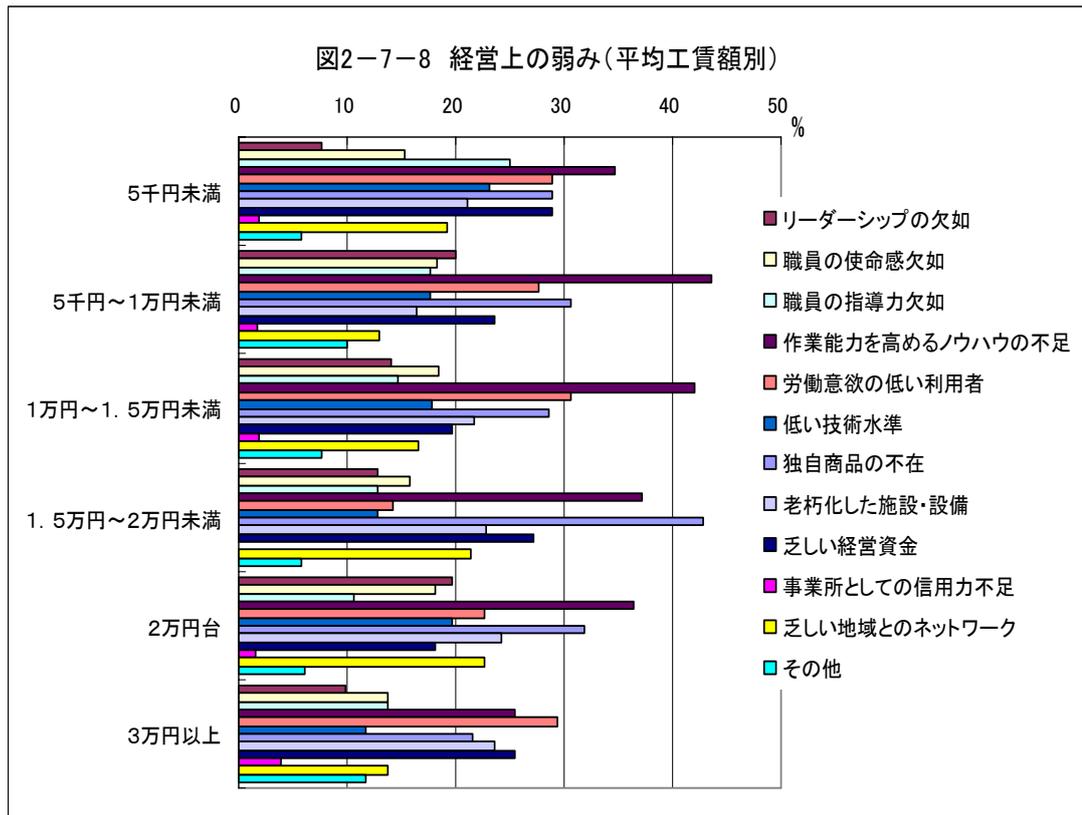


図2-7-8 経営上の弱み(平均工賃額別)



次に、就労継続支援B型事業所の平均工賃額別にみてることとする。

5千円未満の事業所では、経営上の強みとして、職員の熱意（45.5%）と事業所としての信用力（45.5%）が一番多く、次いで、職員の指導力（27.3%）、優秀な施設・設備（27.3%）、地域とのネットワーク（27.3%）となっており、職員の意欲を強みとする割合が高い傾向となっている。経営上の弱みとしては、職員の指導力欠如（36.4%）、利用者の作業能力を高めるノウハウの不足（36.4%）、乏しい地域とのネットワーク（36.4%）が一番多く、次いで職員の使命感欠如（27.3%）、労働意欲の低い利用者（27.3%）、乏しい経営資金（27.4%）と続いており、職員の指導力欠如をあげる割合がやや高くなっており、職員の資質、能力が経営を大きく左右するという見方をしていることが窺える。

5千円～1万円未満の事業所では、経営上の強みとして、地域とのネットワーク（53.3%）が一番多く、次いで事業所としての信用力（46.7%）、職員の熱意（43.3%）、優れた商品力（23.3%）、作業能力の高い利用者（20.0%）となっており、地域との結びつきが強みとなっていることが窺える。経営上の弱みとしては、利用者の作業能力を高めるノウハウの不足（56.7%）が一番多く、次いで労働意欲の低い利用者（36.7%）、乏しい経営資金（26.7%）、独自商品の不在（20.0%）、職員の使命感欠如（16.7%）、職員の指導力欠如（16.7%）と続いており、経営のノウハウ不足を弱みとする割合が高くなっている。

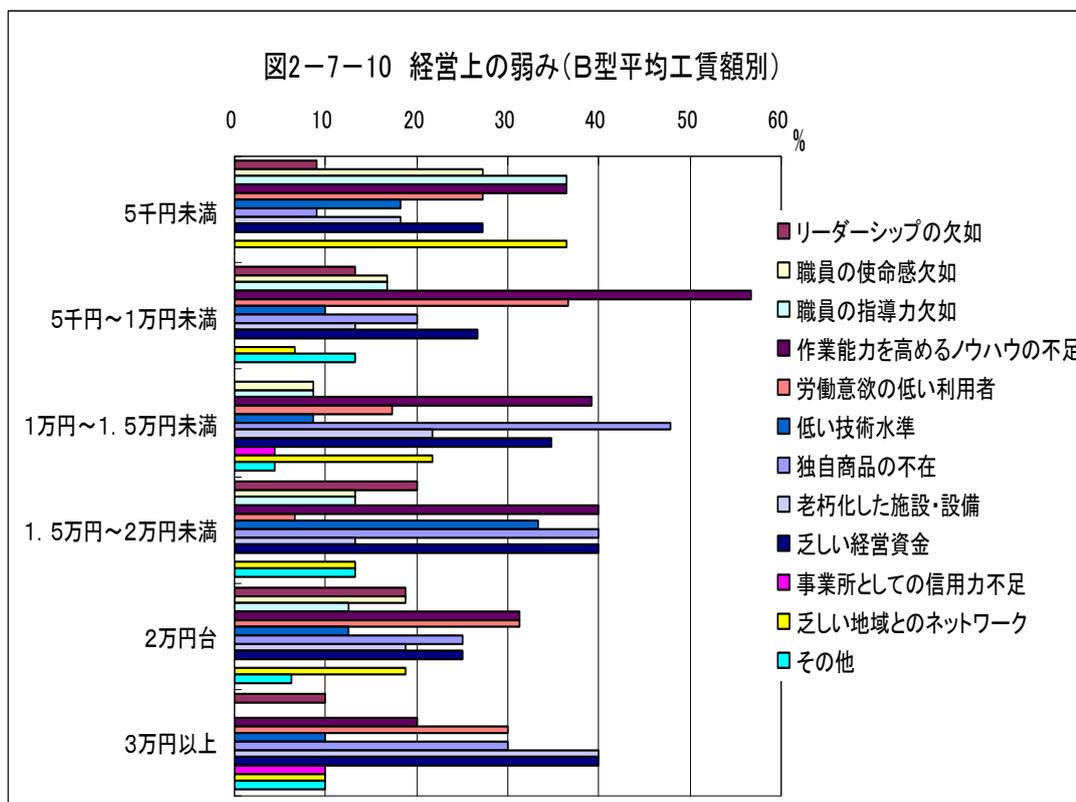
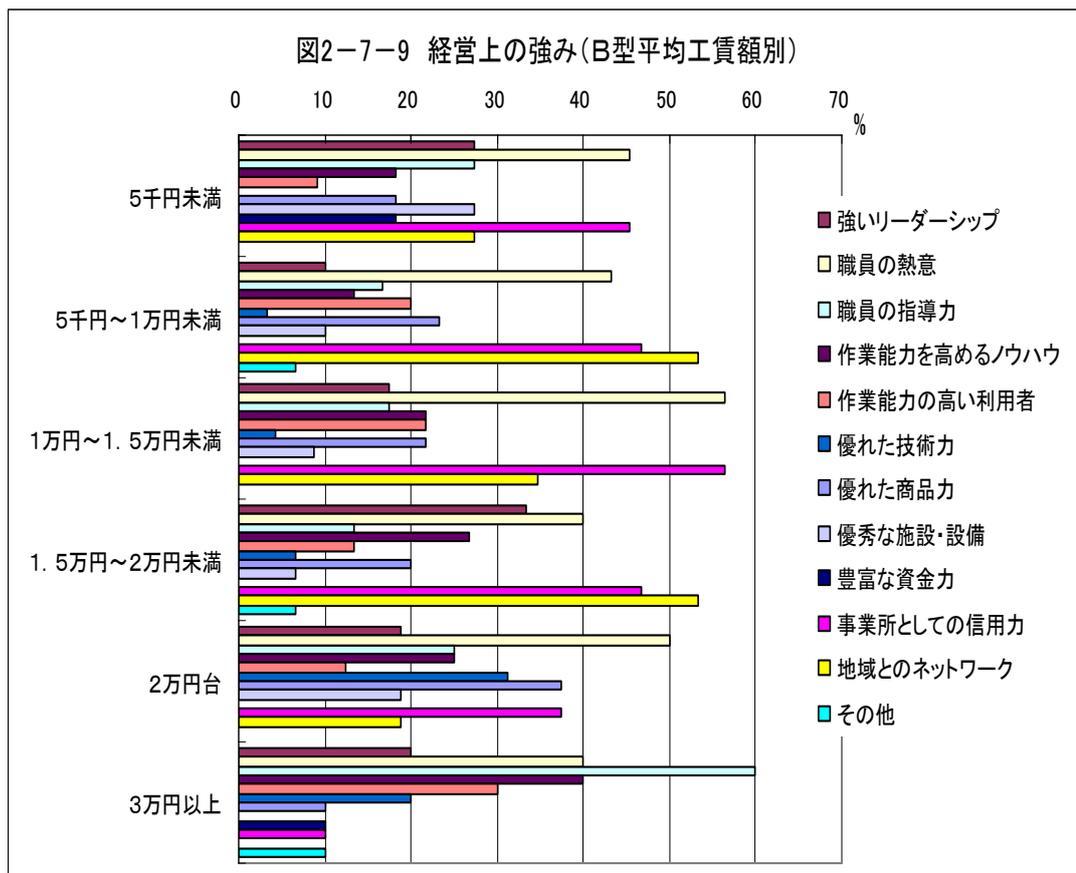
1万円～1.5万円の事業所では、経営上の強みとして、職員の熱意（56.5%）

と事業所としての信用力（56.5%）が一番多く、次いで地域とのネットワーク（34.8%）、利用者の作業能力を高めるノウハウ（21.7%）、作業能力の高い利用者（21.7%）、優れた商品力（21.7%）となっており、ほぼ全体的な傾向と同様であるが、作業能力の高い利用者をおよぼす割合が高くなっている。経営上の弱みとしては、独自商品の不在（47.8%）が一番多く、次いで利用者の作業能力を高めるノウハウの不足（39.1%）、乏しい経営資金（34.8%）、老朽化した施設・設備（21.7%）、乏しい地域とのネットワーク（21.7%）と続いており、商品力そのものが大きな弱みとなっている。

1.5万円～2万円未満の事業所では、経営上の強みとして、地域とのネットワーク（53.3%）が一番多く、次いで事業所としての信用力（46.7%）、職員の熱意（40.0%）、利用者の作業能力を高めるノウハウ（26.7%）、優れた商品力（20.0%）となっており、地域とのつながりの高さを強みとする割合が高くなっている。経営上の弱みとしては、利用者の作業能力を高めるノウハウの不足（40.0%）、独自商品の不在（40.0%）と乏しい経営資金（40.0%）が一番多く、次いで低い技術水準（33.3%）、リーダーシップの欠如（20.0%）と続いている。

2万円台の事業所では、経営上の強みとして、職員の熱意（50.0%）が一番多く、次いで優れた商品力（37.5%）、事業所としての信用力（37.5%）、優れた技術力（31.3%）、職員の指導力（25.0%）、利用者の作業能力を高めるノウハウ（25.0%）となっており、経営資源の中でも人的側面が強みとなっていることが窺える。経営上の弱みとしては、利用者の作業能力を高めるノウハウの不足（31.3%）、労働意欲の低い利用者（31.3%）が一番多く、次いで独自商品の不在（25.0%）、乏しい経営資金（25.0%）、リーダーシップの欠如（18.8%）、職員の使命感欠如（18.8%）、老朽化した施設・設備（18.8%）、乏しい地域とのネットワーク（18.8%）と続いている。

3万円以上の事業所では、経営上の強みとして、職員の指導力（60.0%）が一番多く、次いで職員の熱意（40.0%）、利用者の作業能力を高めるノウハウ（40.0%）、作業能力の高い利用者（30.0%）、強いリーダーシップ（20.0%）、優れた技術力（20.0%）となっており、職員や利用者の能力の高さを強みとする割合が高く、地域とのネットワークを強みとする割合が低くなっている。経営上の弱みとしては、老朽化した施設・設備（40.0%）、乏しい経営資金（40.0%）が一番多く、次いで労働意欲の低い利用者（30.0%）、独自商品の不在（30.0%）、利用者の作業能力を高めるノウハウの不足（20.0%）と続いており、経営に必要なモノ、カネが経営上の弱みとなっている。



② 経営戦略検討のための外的要因

#### a. 全体分析

経営戦略を検討する上でその事業所を取り巻く経営環境は重要なポイントとなることから、それぞれの事業所に経営環境のうち経営を進めるうえで良い機会として捉えられる要因と、逆に脅威として捉えられる要因を伺ったところ次のような回答を得た。

経営の機会として捉えられる要因は、公的支援の拡充（41.6%）をあげる事業所が一番多く、次いで支援・協力者の増加（38.0%）、障害者自立支援法の施行（32.5%）、健康・安全志向の進展（26.6%）、エコ・自然志向の進展（26.4%）となっている。

特に、健康や安全、自然志向の高まりは福祉関連事業者が特に重点を置いて取り組んでいる活動目標に合致する面が多く、経営を進める上で良い機会として捉えていることが窺える。

一方、経営にとって脅威として捉えられる要因としては、原材料費の高騰（52.3%）をあげる事業所が一番多く半数を越えている。次いで障害者自立支援法の施行（50.6%）、公的支援の削減（44.0%）、燃料費の高騰（38.8%）、取引先企業の倒産・撤退（24.9%）と続いており、昨今の諸物価値上げが福祉関係事業所を直撃していることが窺える。また、障害者自立支援法の施行や公的支援の削減は経営的にみて機会と捉えている回答も少なからずあり、おかれている立場によって評価が異なる結果となっている。

自由意見の中には、障害者自立支援法の施行により事業所の運営が難しくなっているとの多くの意見が寄せられている。また、福祉の現場に市場原理を導入しようとする考え方に戸惑いを感じ、適応するための各種支援策を望む声も寄せられている。

図2-7-11 機会として捉えられる外的要因

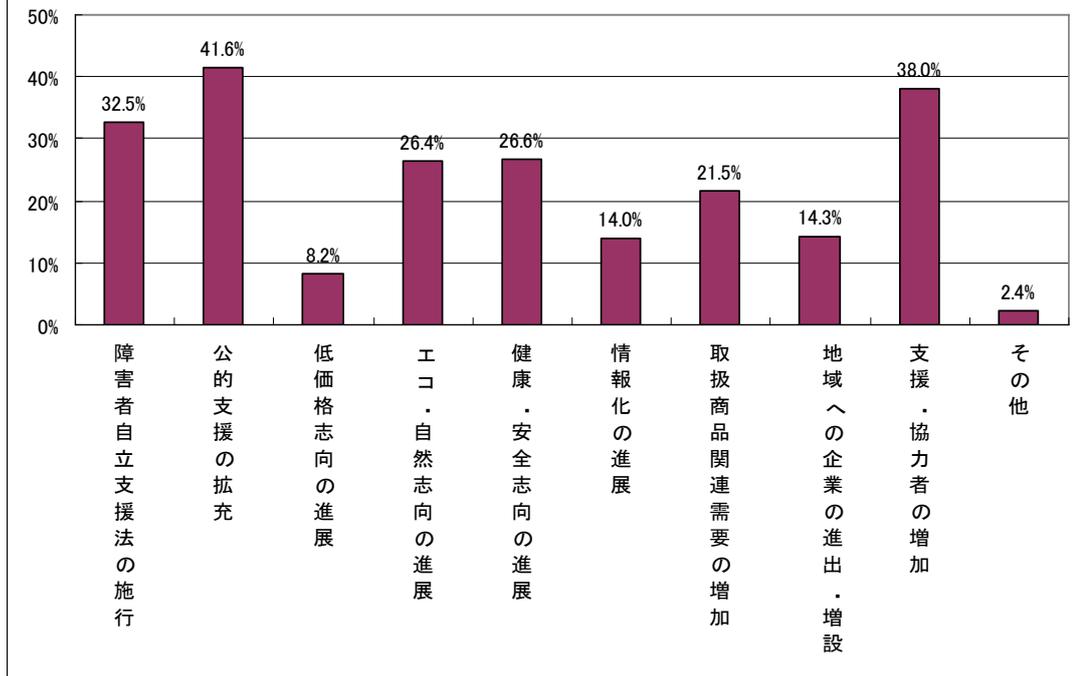
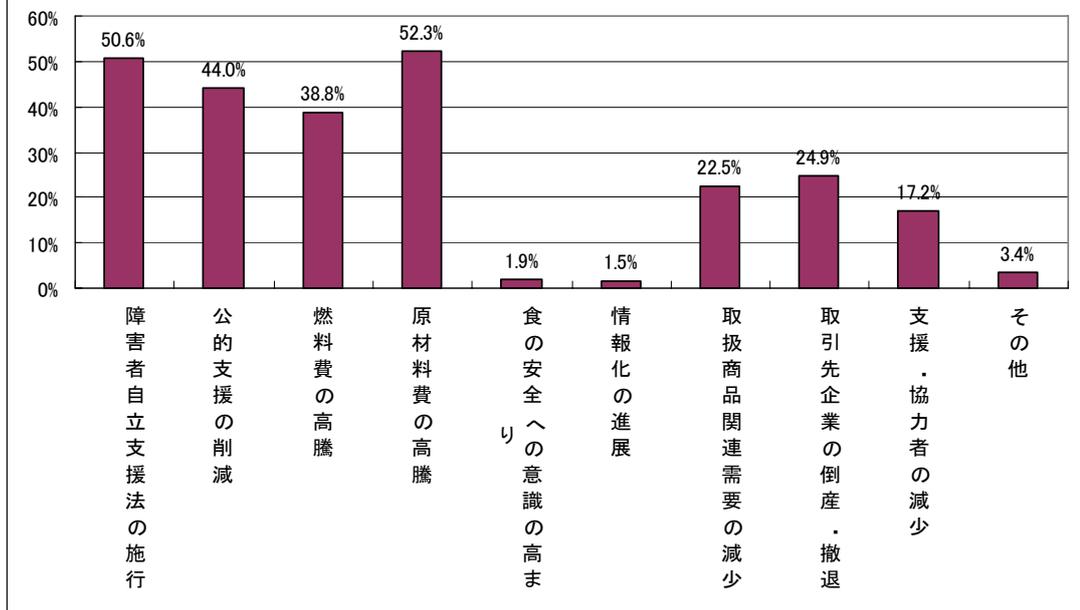


図2-7-12 脅威として捉えられる外的要因



b. クロス分析

次に、それぞれの事業所にとって機会として捉えられる外的要因と脅威として捉えられる外的要因をどのように認識しているかを事業所種別にみてもととする。

授産施設では、経営の機会として捉えられる要因は、公的支援の拡充(41.8%)をあげる事業所が一番多く、次いで支援・協力者の増加(39.9%)、障害者自立支援法の施行(31.5%)、健康・安全志向の進展(27.5%)、エコ・自然志向の進展(26.6%)となっており、ほぼ全体的な傾向と同様となっている。一方、経営にとって脅威として捉えられる要因としては、障害者自立支援法の施行(54.1%)をあげる事業所が一番多く半数を越えている。次いで原材料費の高騰(52.4%)、公的支援の削減(45.5%)、燃料費の高騰(36.5%)、取引先企業の倒産・撤退(24.9%)と続いており、障害者自立支援法の施行や公的支援の削減は経営的にみて大きな課題を投げかけているといえ、原材料を始めとする昨今の諸物価高騰が大きな試練を与えていることが窺える。

福祉工場では、経営の機会として捉えられる要因は、公的支援の拡充(60.0%)をあげる事業所が一番多く、次いで障害者自立支援法の施行(50.0%)、取扱商品関連需要の増加(50.0%)、エコ・自然志向の進展(40.0%)健康・安全志向の進展(40.0%)となっている。一方、経営にとって脅威として捉えられる要因としては、障害者自立支援法の施行(60.0%)をあげる事業所が一番多く半数を越えている。次いで公的支援の削減(50.0%)、燃料費の高騰(50.0%)、原材料費の高騰(40.0%)、取扱商品関連需要の減少(40.0%)と続いており、障害者自立支援法の施行を機会として捉えている事業者が半数いるものの同時に脅威として捉えている事業所も多いという結果となっている。

生活介護では、経営の機会として捉えられる要因は、公的支援の拡充(37.5%)をあげる事業所が一番多く、次いでエコ・自然志向の進展(33.3%)、支援・協力者の増加(33.3%)、障害者自立支援法の施行(31.3%)、健康・安全志向の進展(25.0%)となっており、特に大きなウエイトを占める要素は見当たらないという結果となっている。一方、経営にとって脅威として捉えられる要因としては、原材料費の高騰(50.0%)をあげる事業所が一番多く半数となっている。次いで燃料費の高騰(47.9%)、公的支援の削減(39.6%)、障害者自立支援法の施行(37.5%)、取扱商品関連需要の減少(27.1%)と続いており、原材料を始めとする昨今の諸物価高騰が大きな試練を与える結果となっている。

就労継続支援A型では、経営の機会として捉えられる要因は、障害者自立支援法の施行(42.9%)をあげる事業所が一番多く、次いで公的支援の拡充(38.1%)、健康・安全志向の進展(33.3%)、支援・協力者の増加(28.6%)、情報化の進展(19.0%)となっている。一方、経営にとって脅威として捉えられる要因とし

ては、燃料費の高騰（61.9%）と原材料費の高騰（61.9%）をあげる事業所が一番多く半数を越えている。次いで公的支援の削減（42.9%）、障害者自立支援法の施行（28.6%）、取引先企業の倒産・撤退（23.8%）と続いており、原材料を始めとする昨今の諸物価高騰が大きな試練を与える結果となっている。

就労継続支援B型では、経営の機会として捉えられる要因は、障害者自立支援法の施行（37.4%）と支援・協力者の増加（37.4%）をあげる事業所が一番多く、次いで公的支援の拡充（36.4%）、エコ・自然志向の進展（26.2%）健康・安全志向の進展（25.2%）となっている。一方、経営にとって脅威として捉えられる要因としては、原材料費の高騰（50.5%）をあげる事業所が一番多くほぼ半数の事業所があげている。次いで燃料費の高騰（46.7%）、公的支援の削減（39.3%）、障害者自立支援法の施行（35.5%）、取扱商品関連需要の減少（25.2%）、取引先企業の倒産・撤退（25.2%）と続いており、ここでも原材料を始めとする昨今の諸物価高騰が大きな試練となっていることが窺える。

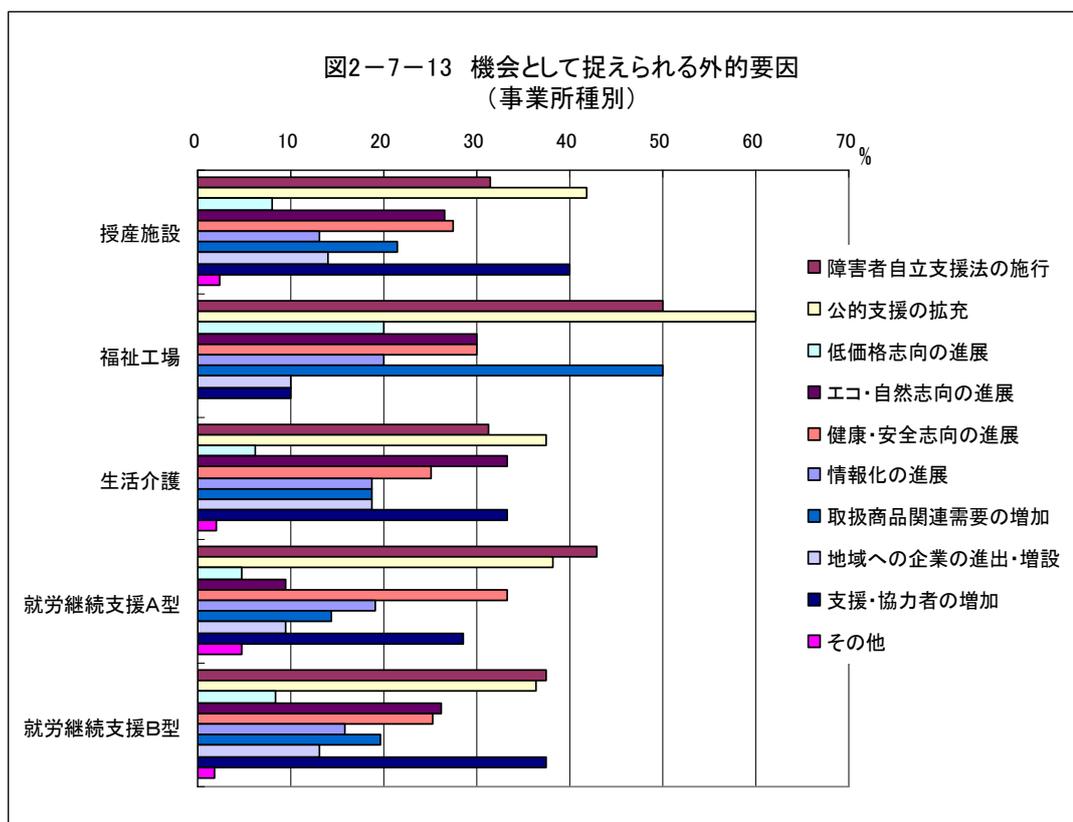
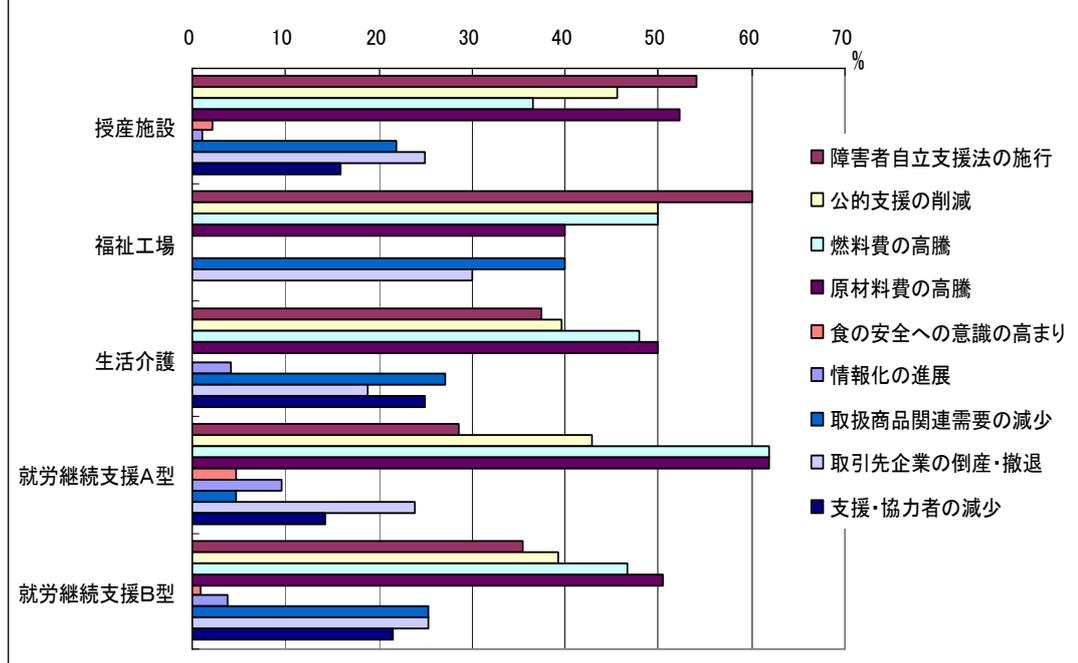


図2-7-14 脅威として捉えられる外的要因  
(事業所種別)



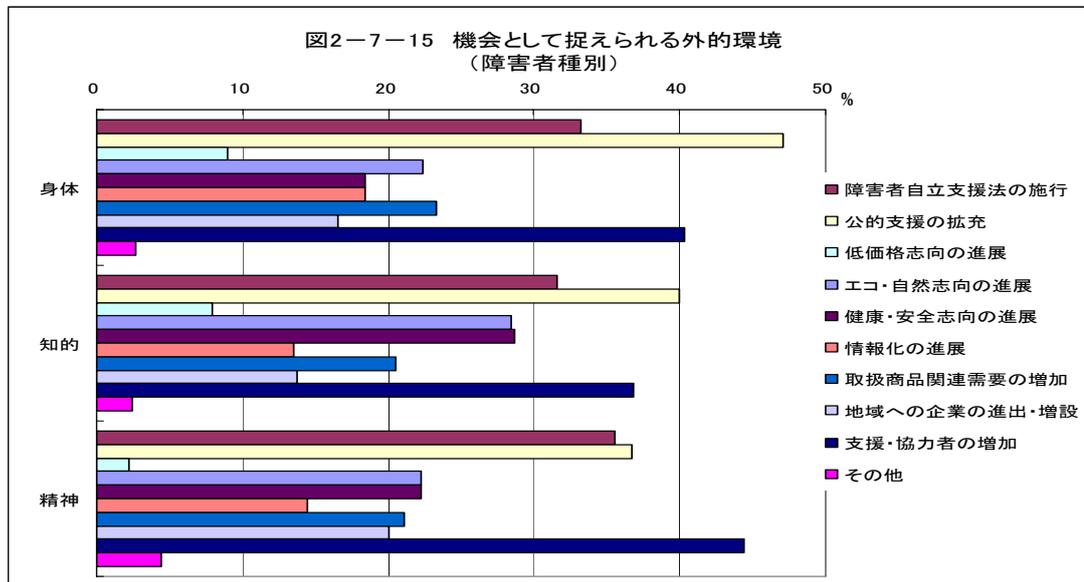
次に、障害者種別にみてることとする。

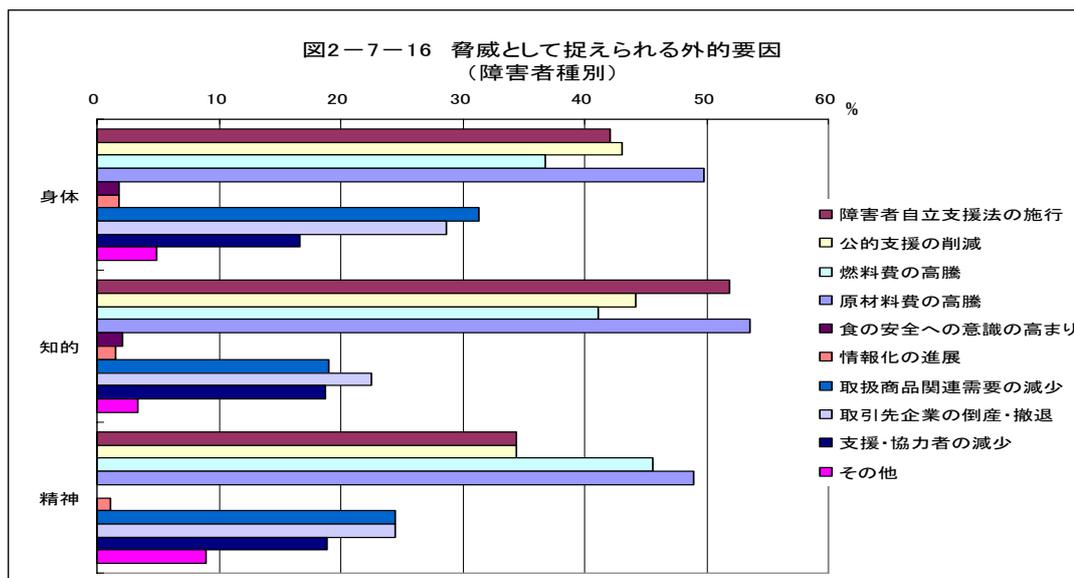
身体障害者の事業所では、経営の機会として捉えられる要因は、公的支援の拡充(47.1%)をあげる事業所が一番多く、次いで支援・協力者の増加(40.4%)、障害者自立支援法の施行(33.2%)、取扱商品関連需要の増加(23.3%)、エコ・自然志向の進展(22.4%)となっている。一方、経営にとって脅威として捉えられる要因としては、原材料費の高騰(49.8%)をあげる事業所が一番多く半数となっている。次いで公的支援の削減(43.0%)、障害者自立支援法の施行(42.2%)、燃料費の高騰(36.8%)、取扱商品関連需要の減少(31.4%)と続いており、原材料を始めとする昨今の諸物価高騰が大きな試練を与える結果となっている。

知的障害者の事業所では、経営の機会として捉えられる要因は、公的支援の拡充(40.0%)をあげる事業所が一番多く、次いで支援・協力者の増加(36.8%)、障害者自立支援法の施行(31.6%)、健康・安全志向の進展(28.7%)、エコ・自然志向の進展(28.4%)となっている。一方、経営にとって脅威として捉えられる要因としては、原材料費の高騰(53.9%)をあげる事業所が一番多く半数を越えている。次いで障害者自立支援法の施行(51.9%)、公的支援の削減(44.2%)、燃料費の高騰(41.1%)、取引先企業の倒産・撤退(22.6%)と続いており、ここでも原材料を始めとする昨今の諸物価高騰が大きな試練を与える

結果となっている。

精神障害者の事業所では、経営の機会として捉えられる要因は、支援・協力者の増加(44.4%)をあげる事業所が一番多く、次いで公的支援の拡充(36.7%)、障害者自立支援法の施行(35.6%)、エコ・自然志向の進展(22.2%)、健康・安全志向の進展(22.2%)となっている。一方、経営にとって脅威として捉えられる要因としては、原材料費の高騰(48.9%)をあげる事業所が一番多く、次いで燃料費の高騰(45.6%)、障害者自立支援法の施行(34.4%)、公的支援の削減(34.4%)、取扱商品関連需要の減少(24.4%)、取引先企業の倒産・撤退(24.4%)と続いており、ここでも原材料を始めとする昨今の諸物価高騰が大きな試練を与える結果となっている。





次に、平均工賃額別にみてみることにする。

5千円未満の事業所では、経営の機会として捉えられる要因は、支援・協力者の増加（42.3%）をあげる事業所が一番多く、次いで障害者自立支援法の施行（38.5%）、エコ・自然志向の進展（28.8%）、健康・安全志向の進展（28.8%）、公的支援の拡充（26.9%）となっている。一方、経営にとって脅威として捉えられる要因としては、障害者自立支援法の施行（59.6%）をあげる事業所が一番多く6割近くになっている。次いで公的支援の削減（50.0%）、原材料費の高騰（40.4%）、燃料費の高騰（34.6%）、取引先企業の倒産・撤退（26.9%）と続いており、制度改正が経営の変革を迫るなかで、原材料等の諸物価値上げの影響を受ける結果となっている。

5千円～1万円未満の事業所では、経営の機会として捉えられる要因は、支援・協力者の増加（38.8%）をあげる事業所が一番多く、次いで公的支援の拡充（35.9%）、障害者自立支援法の施行（32.4%）、エコ・自然志向の進展（30.0%）、健康・安全志向の進展（26.5%）となっている。一方、経営にとって脅威として捉えられる要因としては、障害者自立支援法の施行（59.4%）をあげる事業所が一番多く6割近くになっている。次いで原材料費の高騰（47.1%）、公的支援の削減（44.7%）、燃料費の高騰（33.5%）、取引先企業の倒産・撤退（21.2%）と続いている。ここでも制度改正、原材料等の諸物価高騰が経営に大きく影響を及ぼすものとなっている。

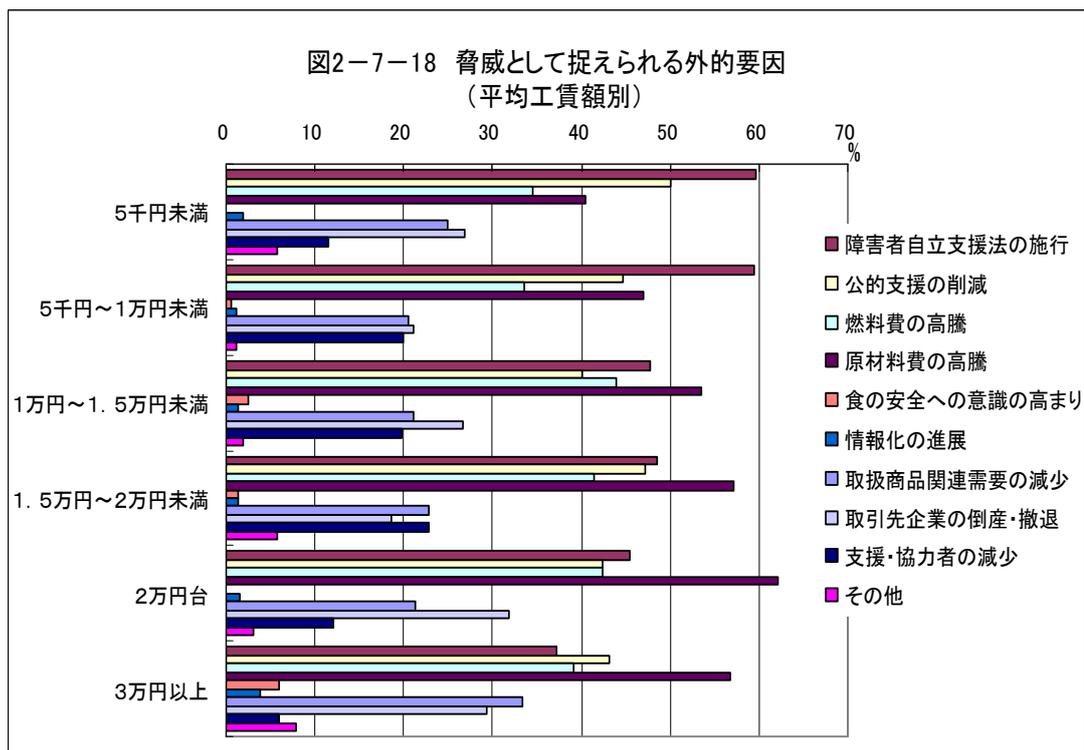
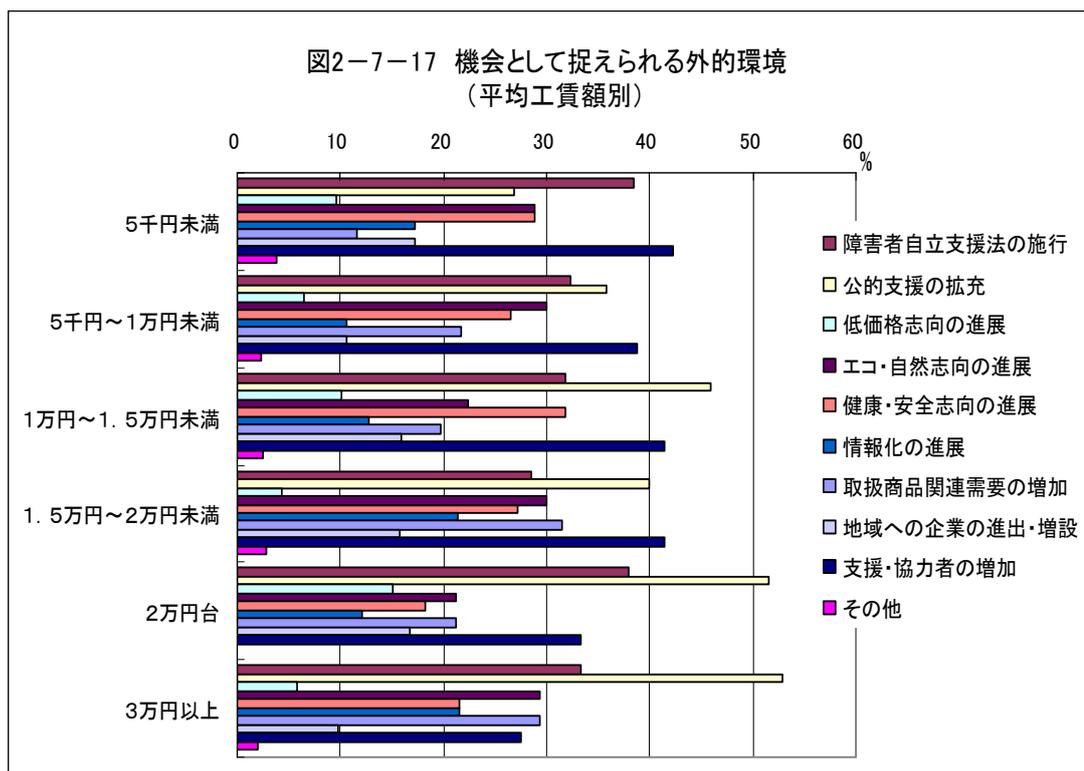
1万円～1.5万円の事業所では、経営の機会として捉えられる要因は、公的支援の拡充（45.9%）をあげる事業所が一番多く、次いで支援・協力者の増加（41.4%）、障害者自立支援法の施行（31.8%）、健康・安全志向の進展（31.8%）、エコ・自然志向の進展（22.3%）となっている。一方、経営にとって脅威とし

て捉えられる要因としては、原材料費の高騰（53.5%）をあげる事業所が一番多く5割を越えている。次いで障害者自立支援法の施行（47.8%）、燃料費の高騰（43.9%）、公的支援の削減（40.1%）、取引先企業の倒産・撤退（26.8%）と続いている。ここでも原材料等の諸物価高騰が経営に大きく影響を及ぼすものとなっている。

1.5万円～2万円未満の事業所では、経営の機会として捉えられる要因は、支援・協力者の増加（41.4%）をあげる事業所が一番多く、次いで、公的支援の拡充（40.0%）、取扱商品関連需要の増加（31.4%）、エコ・自然志向の進展（30.0%）、障害者自立支援法の施行（28.6%）となっている。一方、経営にとって脅威として捉えられる要因としては、原材料費の高騰（57.1%）をあげる事業所が一番多く6割近くになっている。次いで障害者自立支援法の施行（48.6%）、公的支援の削減（47.1%）、燃料費の高騰（41.4%）、取扱商品関連需要の減少（22.9%）、支援・協力者の減少（22.9%）と続いている。ここでも原材料等の諸物価高騰が経営に大きく影響を及ぼすものとなっている。

2万円台の事業所では、経営の機会として捉えられる要因は、公的支援の拡充（51.5%）をあげる事業所が一番多く、次いで障害者自立支援法の施行（37.9%）、支援・協力者の増加（33.3%）、エコ・自然志向の進展（21.2%）、取扱商品関連需要の増加（21.2%）となっている。一方、経営にとって脅威として捉えられる要因としては、原材料費の高騰（62.1%）をあげる事業所が一番多く6割を越えている。次いで障害者自立支援法の施行（45.5%）、公的支援の削減（42.4%）、燃料費の高騰（42.4%）、取引先企業の倒産・撤退（31.8%）と続いている。ここでも原材料等の諸物価高騰が経営に大きく影響を及ぼすものとなっている。

3万円以上の事業所では、経営の機会として捉えられる要因は、公的支援の拡充（52.9%）をあげる事業所が一番多く、次いで障害者自立支援法の施行（33.3%）、エコ・自然志向の進展（29.4%）、取扱商品関連需要の増加（29.4%）、支援・協力者の増加（27.5%）となっている。一方、経営にとって脅威として捉えられる要因としては、原材料費の高騰（56.9%）をあげる事業所が一番多く5割を越えている。次いで公的支援の削減（43.1%）、燃料費の高騰（39.2%）、障害者自立支援法の施行（37.3%）、取扱商品関連需要の減少（33.3%）と続いている。ここでも原材料等の諸物価高騰が経営に大きく影響を及ぼすものとなっている。



次に、就労継続支援B型事業所の平均工賃額別にみてることとする。

5千円未満の事業所では、経営の機会として捉えられる要因は、障害者自立支援法の施行（63.6%）をあげる事業所が一番多く、次いで公的支援の拡充（36.4%）、健康・安全志向の進展（36.4%）、支援・協力者の増加（36.4%）、地

域への企業の進出・増設（27.3%）となっている。一方、経営にとって脅威として捉えられる要因としては、障害者自立支援法の施行（54.5%）と原材料費の高騰（54.5%）をあげる事業所が一番多く5割を越えている。次いで公的支援の削減（45.5%）、燃料費の高騰（36.4%）、取扱商品関連需要の減少（18.2%）、取引先企業の倒産・撤退（18.2%）と続いており、制度改正が経営の変革を迫るなかで、原材料等の諸物価高騰の影響を受ける結果となっている。

5千円～1万円未満の事業所では、経営の機会として捉えられる要因は、支援・協力者の増加（40.0%）をあげる事業所が一番多く、次いで公的支援の拡充（36.7%）、障害者自立支援法の施行（30.0%）、エコ・自然志向の進展（30.0%）、健康・安全志向の進展（26.7%）となっている。一方、経営にとって脅威として捉えられる要因としては、障害者自立支援法の施行（46.7%）、公的支援の削減（46.7%）、原材料費の高騰（46.7%）をあげる事業所が一番多くなっている。次いで燃料費の高騰（40.0%）、取扱商品関連需要の減少（23.3%）と続いている。ここでも制度改正、原材料等の諸物価高騰が経営に大きく影響を及ぼすものとなっている。

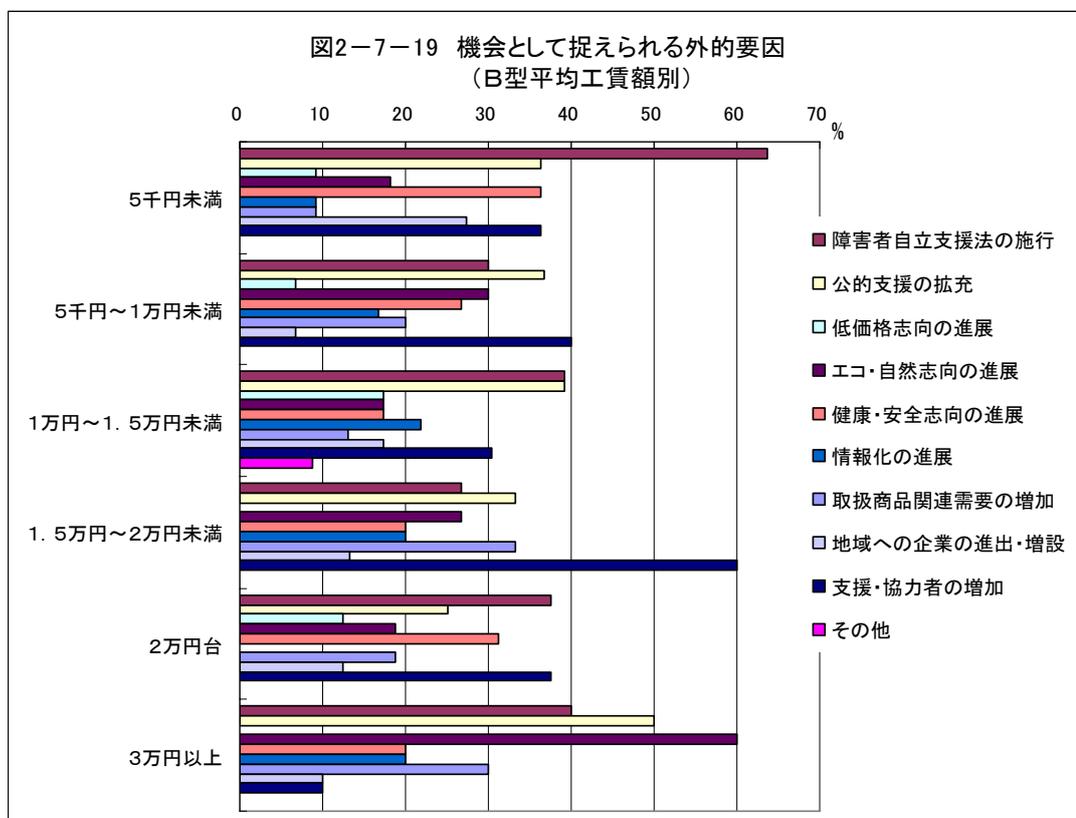
1万円～1.5万円の事業所では、経営の機会として捉えられる要因は、障害者自立支援法の施行（39.1%）と公的支援の拡充（39.1%）をあげる事業所が一番多く、次いで支援・協力者の増加（30.4%）、情報化の進展（21.7%）となっている。一方、経営にとって脅威として捉えられる要因としては、燃料費の高騰（43.5%）をあげる事業所が一番多くなっている。次いで原材料費の高騰（39.1%）、障害者自立支援法の施行（34.8%）、公的支援の削減（34.8%）、取扱商品関連需要の減少（34.8%）、取引先企業の倒産・撤退（34.8%）と続いている。ここでも原材料等の諸物価高騰が経営に大きく影響を及ぼすものとなっている。

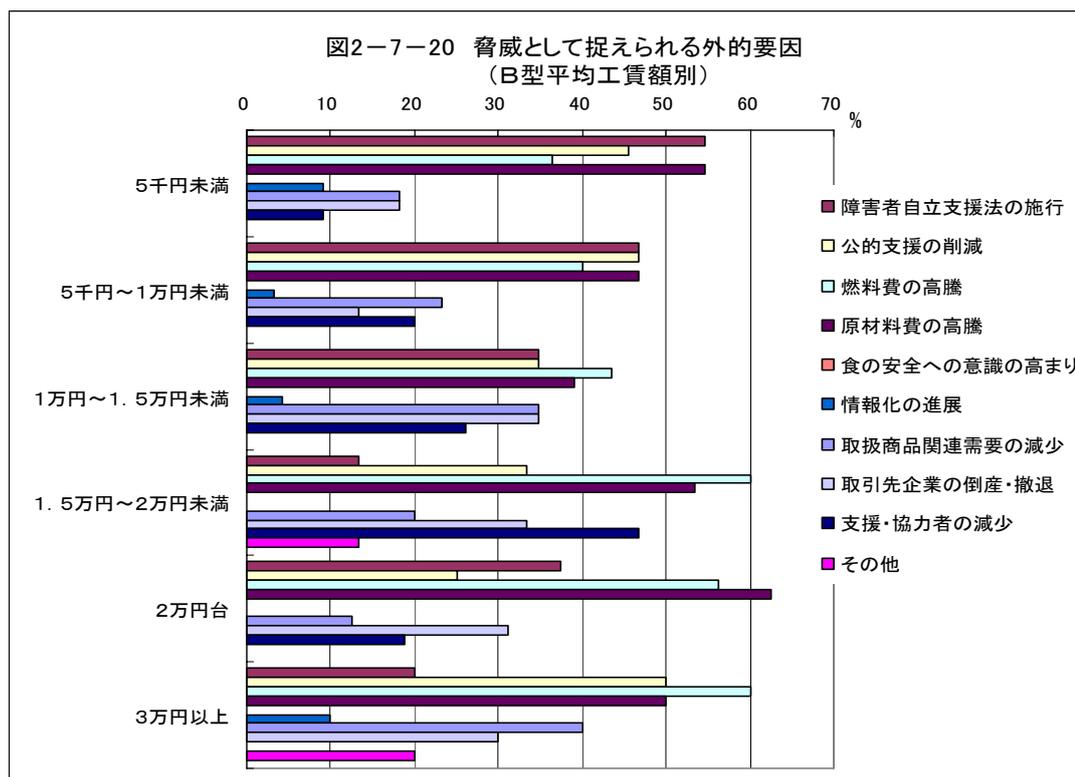
1.5万円～2万円未満の事業所では、経営の機会として捉えられる要因は、支援・協力者の増加（60.0%）をあげる事業所が一番多く、次いで、公的支援の拡充（33.3%）、取扱商品関連需要の増加（33.3%）、障害者自立支援法の施行（26.7%）、エコ・自然志向の進展（26.7%）となっている。一方、経営にとって脅威として捉えられる要因としては、燃料費の高騰（60.0%）をあげる事業所が一番多く6割になっている。次いで原材料費の高騰（53.3%）、支援・協力者の減少（46.7%）、公的支援の削減（33.3%）、取引先企業の倒産・撤退（33.3%）と続いている。ここでも原材料等の諸物価高騰が経営に大きく影響を及ぼすものとなっている。

2万円台の事業所では、経営の機会として捉えられる要因は、障害者自立支援法の施行（37.5%）と支援・協力者の増加（37.5%）をあげる事業所が一番多

く、次いで健康・安全志向の進展（31.3%）、公的支援の拡充（25.0%）、エコ・自然志向の進展（18.8%）となっている。一方、経営にとって脅威として捉えられる要因としては、原材料費の高騰（62.5%）をあげる事業所が一番多く6割を越えている。次いで燃料費の高騰（56.3%）、障害者自立支援法の施行（37.5%）、取引先企業の倒産・撤退（31.3%）、公的支援の削減（25.0%）と続いている。ここでも原材料等の諸物価高騰が経営に大きく影響を及ぼすものとなっている。

3万円以上の事業所では、経営の機会として捉えられる要因は、エコ・自然志向の進展（60.0%）をあげる事業所が一番多く、次いで公的支援の拡充（50.0%）、障害者自立支援法の施行（40.0%）、取扱商品関連需要の増加（30.0%）、健康・安全志向の進展（20.0%）、情報化の進展（20.0%）となっている。一方、経営にとって脅威として捉えられる要因としては、燃料費の高騰（60.0%）をあげる事業所が一番多く5割を越えている。次いで公的支援の削減（50.0%）、原材料費の高騰（50.0%）、取扱商品関連需要の減少（40.0%）、取引先企業の倒産・撤退（30.0%）と続いている。ここでも原材料等の諸物価高騰が経営に大きく影響を及ぼすものとなっている。





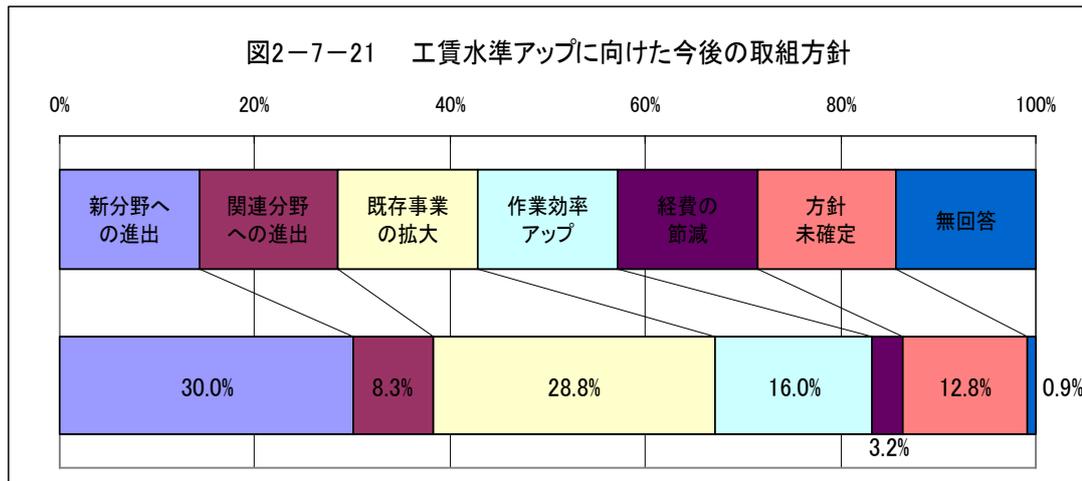
### ③ 工賃水準アップに向けた取組方針

#### a. 全体分析

工賃水準をあげるための取組方針は、工賃アップが期待される新分野への進出(30.0%)が一番多くあげられており、次いで既存事業の拡大による工賃の確保(28.8%)、既存事業の作業効率アップによる工賃の確保(16.0%)と続いており、まだ方針は決まっていない(12.8%)とする事業所も1割強見られた。

自由意見の中には、工賃アップを考える前に事業所運営にあたる職員の増員が必要とする意見が多く見受けられた。また、利用者及びその家族が就労を望まない意識を変えていかなければ具体的には取り組めないという意見が多く寄せられていた。

また、多くの事業所が下請け状態で不等に低い工賃水準を強いられている状況では工賃水準をあげることはできないので、官公需の優先的発注をする仕組みづくりを期待する意見も寄せられていた。



b. クロス分析

次に、それぞれの事業所が工賃水準アップに向けた取組方針をどのように考えているかを事業所種別にみることとする。

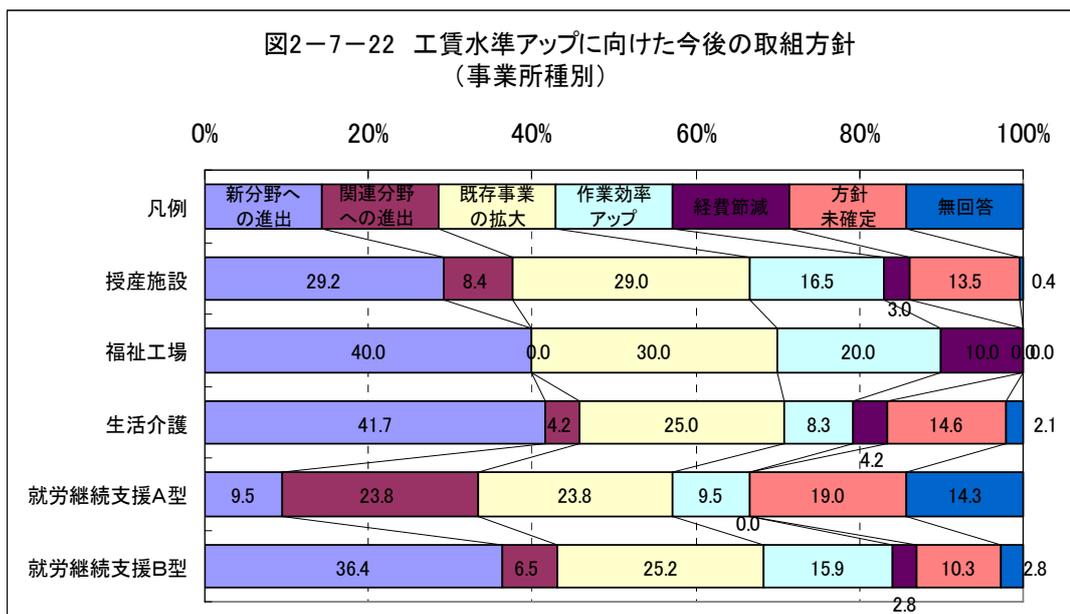
授産施設では、全体的な傾向とほぼ同様に工賃アップが期待される新分野への進出（29.2%）が一番多くあげられており、次いで既存事業の拡大による工賃の確保（29.0%）、既存事業の作業効率アップによる工賃の確保（16.5%）と続いており、まだ方針は決まっていない（13.5%）とする事業所も1割強見られた。

福祉工場では、全体的な傾向とほぼ同様に工賃アップが期待される新分野への進出（40.0%）が一番多くあげられており、次いで既存事業の拡大による工賃の確保（30.0%）、既存事業の作業効率アップによる工賃の確保（20.0%）と続いており、まだ方針は決まっていないとする事業所は皆無であった。

生活介護の事業所では、工賃アップが期待される新分野への進出（41.7%）が一番多くあげられており、次いで既存事業の拡大による工賃の確保（25.0%）、既存事業の作業効率アップによる工賃の確保（8.3%）と続いているが、まだ方針は決まっていない（14.6%）とする事業所も1割強見られた。

就労継続支援A型事業所では、既存事業に関連する分野への進出（23.8%）、既存事業の拡大による工賃の確保（23.8%）が多く、他の種別の事業所が一番としてあげられていた工賃アップが期待される新分野への進出（9.5%）は1割にも満たない結果になっている。また、まだ方針は決まっていない（19.0%）とする事業所が2割近く見られた。

就労継続支援B型事業所では、全体的な傾向とほぼ同様に工賃アップが期待される新分野への進出（36.4%）が一番多くあげられており、次いで既存事業の拡大による工賃の確保（25.2%）、既存事業の作業効率アップによる工賃の確保（15.9%）と続いており、まだ方針は決まっていない（10.3%）とする事業所も1割程度見られた。



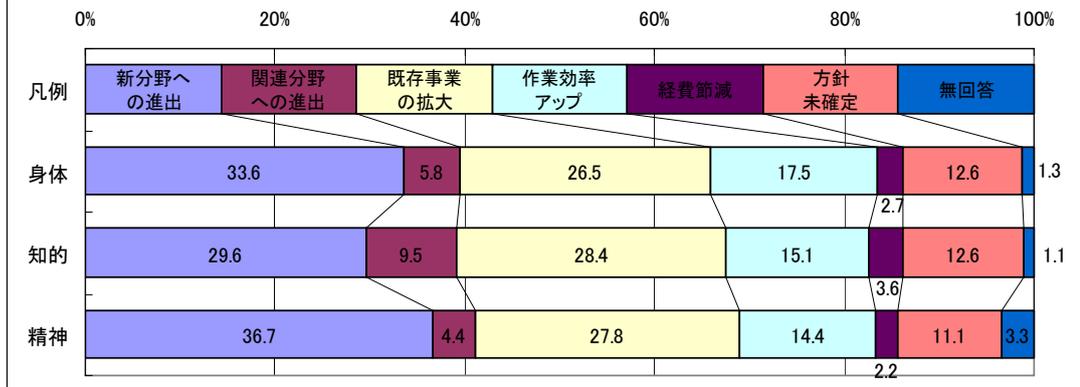
次に、障害者種別にみてることとする。

身体障害者の事業所では、工賃水準をあげるための取組方針は、工賃アップが期待される新分野への進出（33.6%）が一番多くあげられており、次いで既存事業の拡大による工賃の確保（26.5%）、既存事業の作業効率アップによる工賃の確保（17.5%）となっており、まだ方針は決まっていない（12.6%）とする事業所も1割強見られた。

知的障害者の事業所では、工賃アップが期待される新分野への進出（29.6%）が一番多くあげられており、次いで既存事業の拡大による工賃の確保（28.4%）、既存事業の作業効率アップによる工賃の確保（15.1%）となっており、まだ方針は決まっていない（12.6%）とする事業所も1割強見られた。

精神障害者の事業所では、工賃アップが期待される新分野への進出（36.7%）が一番多くあげられており、次いで既存事業の拡大による工賃の確保（27.8%）、既存事業の作業効率アップによる工賃の確保（14.4%）となっており、まだ方針は決まっていない（11.1%）とする事業所も1割程見られた。

図2-7-23 工賃水準アップに向けた今後の取組方針  
(障害者種別)



次に、平均工賃額別にみてみることにする。

5千円未満の事業所では、工賃水準をあげるための取組方針は、まだ方針は決まっていない(26.9%)が一番多くあげられており、次いで工賃アップが期待される新分野への進出(25.0%)、既存事業の拡大による工賃の確保(23.1%)と続いており、四分の一以上がまだ方針が決まっていないという結果である。

5千円～1万円未満の事業所では、工賃アップが期待される新分野への進出(31.2%)が一番多くあげられており、次いで既存事業の拡大による工賃の確保(27.1%)、既存事業の作業効率アップによる工賃の確保(15.9%)となっており、まだ方針は決まっていない(15.9%)とする事業所も1割強見られた。

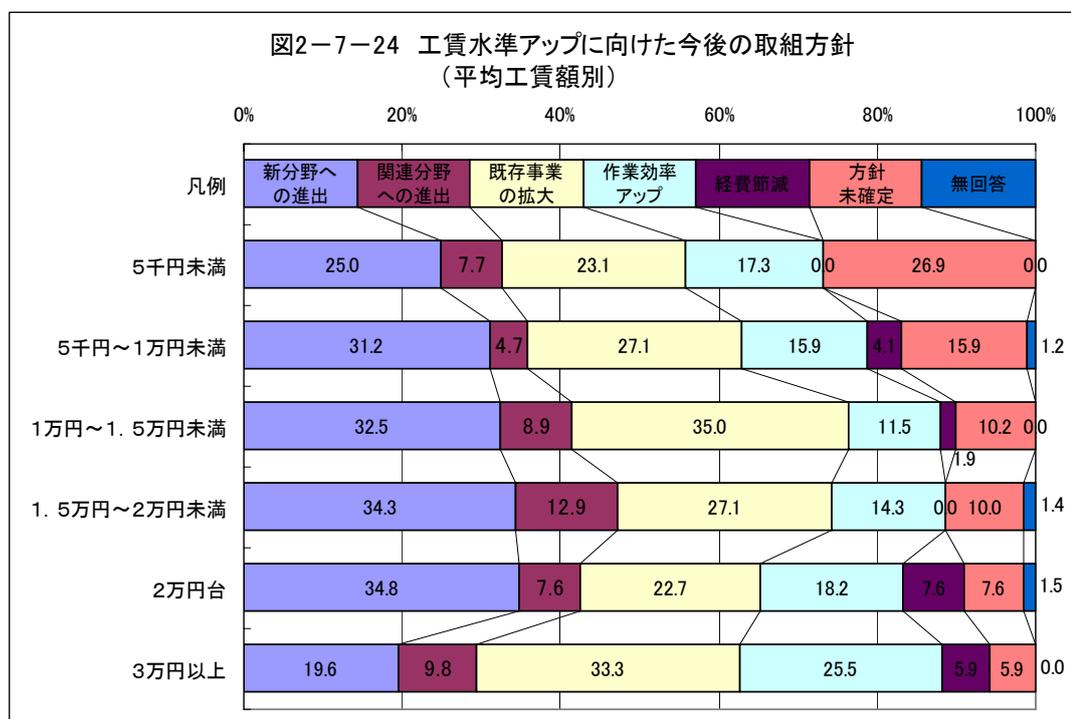
1万円～1.5万円の事業所では、既存事業の拡大による工賃の確保(35.0%)が一番多くあげられており、次いで、工賃アップが期待される新分野への進出(32.5%)となっており、まだ方針は決まっていない(10.0%)とする事業所も1割見られた。

1.5万円～2万円未満の事業所では、工賃アップが期待される新分野への進出(34.3%)が一番多くあげられており、次いで既存事業の拡大による工賃の確保(27.1%)、既存事業の作業効率アップによる工賃の確保(14.3%)となっており、まだ方針は決まっていない(10.0%)とする事業所も1割見られた。

2万円台の事業所では、工賃アップが期待される新分野への進出(34.8%)が一番多くあげられており、次いで既存事業の拡大による工賃の確保(22.7%)、既存事業の作業効率アップによる工賃の確保(18.2%)となっており、まだ方針は決まっていない(7.6%)とする事業所は1割にも満たない。

3万円以上の事業所では、既存事業の拡大による工賃の確保(33.3%)が一番多くあげられており、次いで、既存事業の作業効率アップによる工賃の確保(25.5%)、工賃アップが期待される新分野への進出(19.6%)となっており、

まだ方針は決まっていない（5.9%）とする事業所はわずかに残っているが、全体的に安全性を重視した取組方針を持っていることが窺える。



次に、就労継続支援B型事業所の平均工賃額別にみることとする。

5千円未満の事業所では、工賃水準をあげるための取組方針は、まだ方針は決まっていない（27.3%）が一番多くあげられており、次いで工賃アップが期待される新分野への進出（18.2%）、既存事業に関連する分野への進出（18.2%）、既存事業の拡大による工賃の確保（18.2%）、既存事業の作業効率アップによる工賃の確保（18.2%）と続いており、四分の一以上がまだ方針が決まっていないという結果である。

5千円～1万円未満の事業所では、工賃アップが期待される新分野への進出（33.3%）が一番多くあげられており、次いで既存事業の拡大による工賃の確保（23.3%）、既存事業の作業効率アップによる工賃の確保（13.3%）となっており、まだ方針は決まっていない（16.7%）とする事業所も1割強見られた。

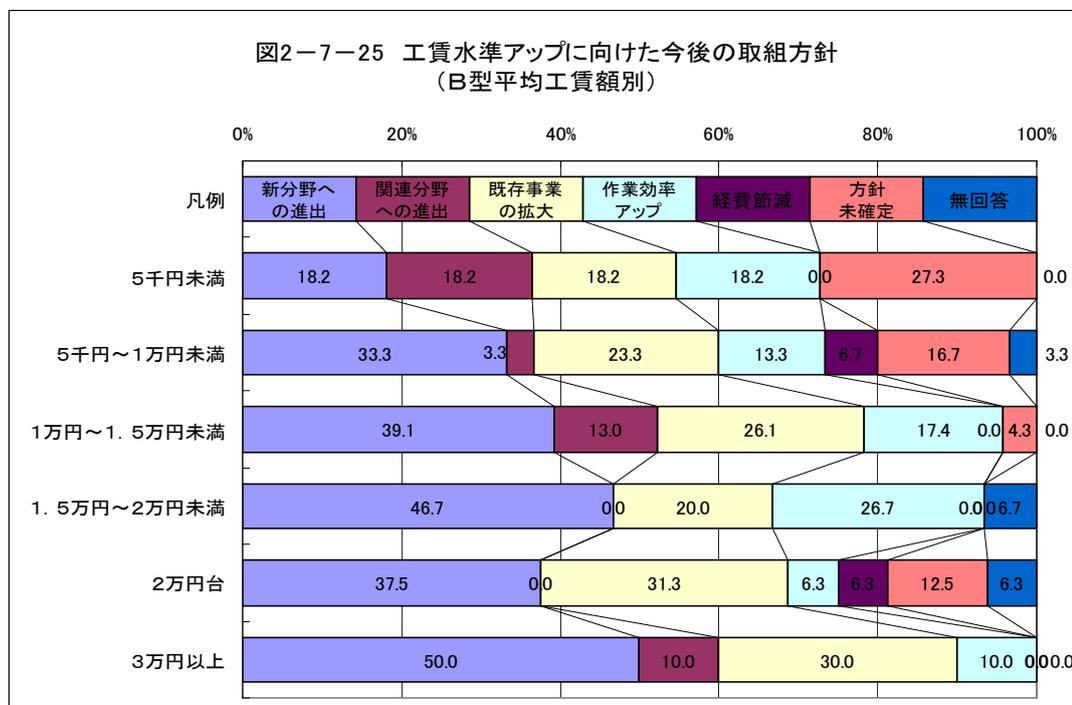
1万円～1.5万円の事業所では、工賃アップが期待される新分野への進出（39.1%）が一番多くあげられており、次いで既存事業の拡大による工賃の確保（26.1%）、既存事業の作業効率アップによる工賃の確保（17.4%）となっており、まだ方針は決まっていない（4.3%）とする事業所はほんのわずかとなっている。

1.5万円～2万円未満の事業所では、工賃アップが期待される新分野への進出（46.7%）が一番多くあげられており、次いで既存事業の作業効率アップに

よる工賃の確保（26.7%）、既存事業の拡大による工賃の確保（20.0%）となっており、まだ方針は決まっていない（6.7%）とする事業所もわずかに見られた。

2万円台の事業所では、工賃アップが期待される新分野への進出（37.5%）が一番多くあげられており、次いで既存事業の拡大による工賃の確保（31.3%）となっており、まだ方針は決まっていない（12.5%）とする事業所は1割強見られた。

3万円以上の事業所では、工賃アップが期待される新分野への進出（50.0%）が一番多くあげられており、次いで既存事業の拡大による工賃の確保（30.0%）となっており、まだ方針は決まっていない（0.0%）とする事業所は皆無となっている。



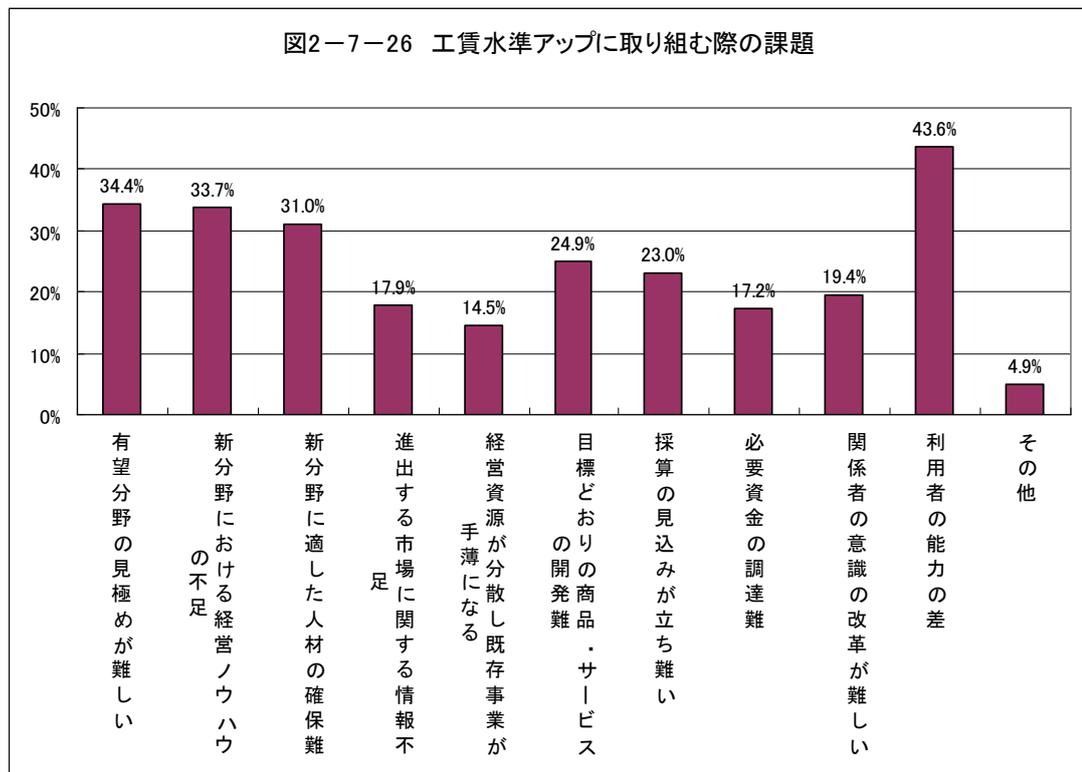
④ 工賃水準アップに向けて取り組む際の課題

a. 全体分析

工賃水準アップに向けて取り組む際の課題は、利用者の能力に差がある

(43.6%) が一番多くあげられており、次いで有望分野の見極めが難しい (34.4%)、新分野における経営ノウハウが不足している (33.7%)、新分野に適した人材の確保が難しい (31.0%)、目標どおりの商品・サービスの開発が難しい (24.9%) と続いており、福祉事業所として存在してきた事業所が経営体としての側面を持つとする時に人材が大きな課題となっていることが窺える。

自由意見の中には、職員そのものの確保ができないこと、職員を含めて関係者が経営的思考方や経営ノウハウを持っていないことで工賃水準アップへの取り組みが難しいとする意見が多く寄せられている。また、原材料の価格の上昇が工賃アップを妨げているという厳しい現状を訴える意見も寄せられている。



## b. クロス分析

次に、それぞれの事業所が工賃水準アップに向けた取り組む際の課題をどのように考えているかを事業所種別にみることとする。

授産施設では、利用者の能力に差がある (44.6%) が一番多くあげられており、次いで新分野における経営ノウハウが不足している (35.4%)、有望分野の見極めが難しい (35.2%)、新分野に適した人材の確保が難しい (29.4%)、目標どおりの商品・サービスの開発が難しい (26.4%) と続いており、全体的な傾向と同様に解決すべき課題は大きいものがある。

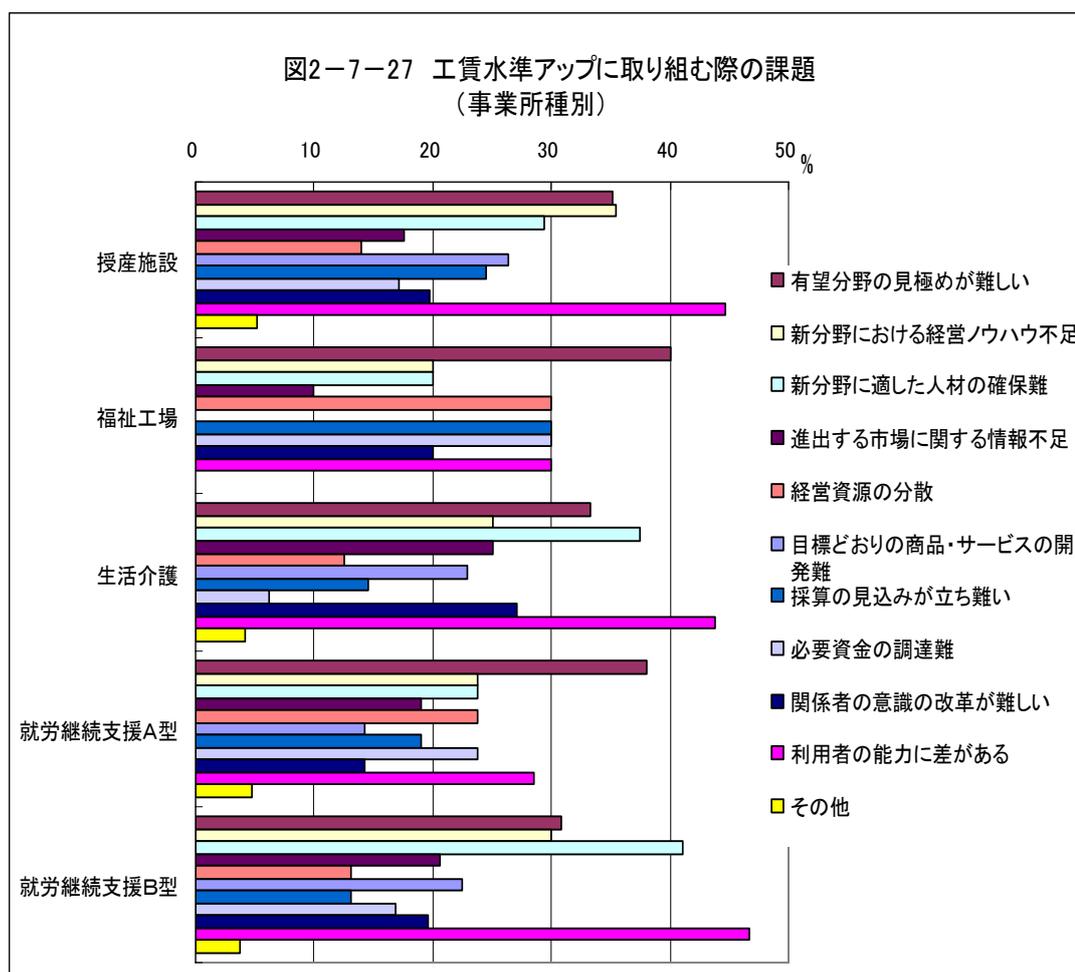
福祉工場では、有望分野の見極めが難しい (40.0%) が一番多くあげられており、次いで経営資源が分散し既存事業が手薄になる (30.0%)、採算の見込みが

立ち難い (30.0%)、必要資金の調達が難しい (30.0%)、利用者の能力に差がある (30.0%) と続いている。

生活介護の事業所では、利用者の能力に差がある (43.8%) が一番多くあげられており、次いで新分野に適した人材の確保が難しい (37.5%)、有望分野の見極めが難しい (33.3%)、関係者の意識の改革が難しい (27.1%)、新分野における経営ノウハウが不足している (25.0%)、進出する市場に関する情報が不足している (25.0%) と続いている。

就労継続支援A型事業所では、有望分野の見極めが難しい (38.1%) が一番多くあげられており、次いで利用者の能力に差がある (28.6%)、新分野における経営ノウハウが不足している (23.8%)、新分野に適した人材の確保が難しい (23.8%) と続いている。

就労継続支援B型事業所では、利用者の能力に差がある (46.7%) が一番多くあげられており、次いで新分野に適した人材の確保が難しい (41.1%)、有望分野の見極めが難しい (30.8%)、新分野における経営ノウハウが不足している (29.9%)、関係者の意識の改革が難しい (19.6%) と続いている。

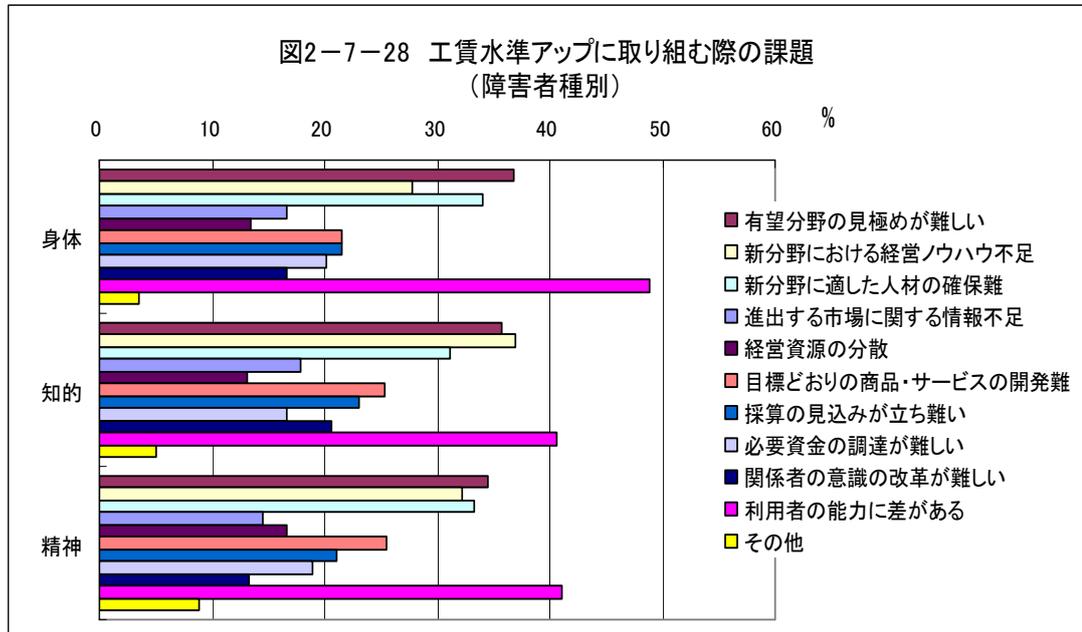


次に、障害者種別にみてることとする。

身体障害者の事業所では、利用者の能力に差がある（48.9%）が一番多くあげられており、次いで有望分野の見極めが難しい（36.8%）、新分野に適した人材の確保が難しい（34.1%）、新分野における経営ノウハウが不足している（27.8%）、目標どおりの商品・サービスの開発が難しい（21.5%）採算の見込みが立ち難い（21.5%）と続いており、全体的な傾向と比較して利用者の能力差を課題とする割合が高い。

知的障害者の事業所では、利用者の能力に差がある（40.6%）が一番多くあげられており、次いで新分野における経営ノウハウが不足している（37.0%）、有望分野の見極めが難しい（35.7%）、新分野に適した人材の確保が難しい（31.2%）、目標どおりの商品・サービスの開発が難しい（25.3%）と続いている。

精神障害者の事業所では、利用者の能力に差がある（41.1%）が一番多くあげられており、次いで有望分野の見極めが難しい（34.4%）、新分野に適した人材の確保が難しい（33.3%）、新分野における経営ノウハウが不足している（32.2%）、目標どおりの商品・サービスの開発が難しい（25.6%）と続いている。



次に、平均工賃額別にみてることとする。

5千円未満の事業所では、工賃水準アップに向けて取り組む際の課題として、利用者の能力に差がある（61.5%）が一番多くあげられており、次いで新分野における経営ノウハウが不足している（40.4%）、有望分野の見極めが難しい

(30.8%)、新分野に適した人材の確保が難しい(23.1%)、採算の見込みが立ち難い(19.2%)と続いており、利用者の能力差が大きな課題となっている

5千円～1万円未満の事業所では、利用者の能力に差がある(42.9%)が一番多くあげられており、次いで新分野における経営ノウハウが不足している(38.2%)、有望分野の見極めが難しい(35.2%)、新分野に適した人材の確保が難しい(30.6%)、目標どおりの商品・サービスの開発が難しい(25.9%)と続いており、ほぼ全体的な傾向と同様である。

1万円～1.5万円の事業所では、利用者の能力に差がある(45.9%)が一番多くあげられており、次いで有望分野の見極めが難しい(36.3%)、新分野における経営ノウハウが不足している(35.0%)、新分野に適した人材の確保が難しい(35.0%)、目標どおりの商品・サービスの開発が難しい(23.9%)、採算の見込みが立ち難い(23.6%)と続いており、ほぼ全体的な傾向と同様である。

1.5万円～2万円未満の事業所では、目標どおりの商品・サービスの開発が難しい(40.0%)が一番多くあげられており、次いで有望分野の見極めが難しい(35.7%)、利用者の能力に差がある(34.3%)、新分野における経営ノウハウが不足している(31.4%)、新分野に適した人材の確保が難しい(27.1%)と続いており、他の事業所とは異なり利用者の能力差よりも商品開発や有望分野の見極めが課題となっている。

2万円台の事業所では、利用者の能力に差がある(42.4%)が一番多くあげられており、次いで新分野に適した人材の確保が難しい(40.9%)、有望分野の見極めが難しい(39.4%)、新分野における経営ノウハウが不足している(31.8%)、進出する市場に関する情報が不足している(30.3%)と続いており、利用者の能力差だけではなく人材や情報の不足も大きな課題となっている。

3万円以上の事業所では、利用者の能力に差がある(43.1%)が一番多くあげられており、次いで必要資金の調達が難しい(31.4%)、新分野に適した人材の確保が難しい(27.5%)、採算の見込みが立ち難い(27.5%)、有望分野の見極めが難しい(23.5%)と続いており、利用者の能力差だけではなく資金や情報の不足も大きな課題となっている。

次に、就労継続支援B型事業所の平均工賃額別にみることとする。

5千円未満の事業所では、工賃水準アップに向けて取り組む際の課題として、関係者の意識の改革が難しい(45.5%)が一番多くあげられており、次いで新分野における経営ノウハウが不足している(36.4%)、利用者の能力に差がある(36.4%)、有望分野の見極めが難しい(27.3%)、新分野に適した人材の確保が難しい(27.3%)と続いており、関係者の意識改革が大きな課題となっている

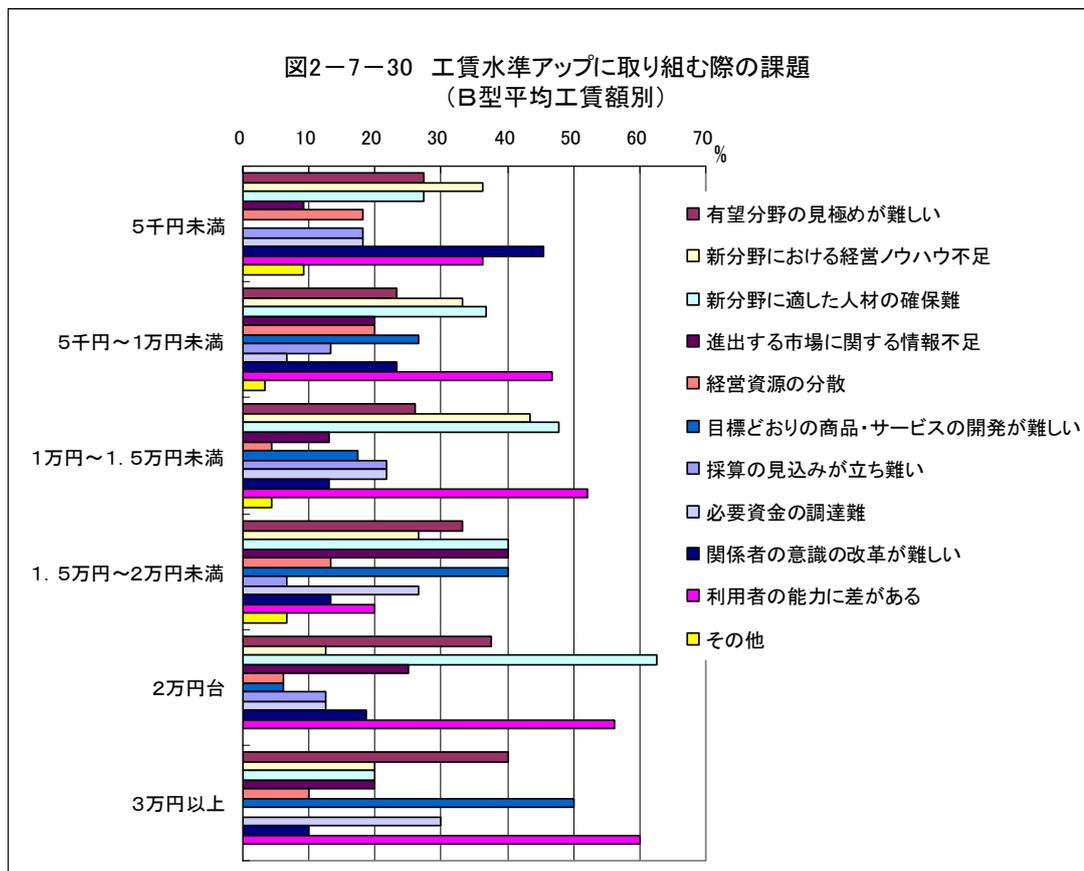
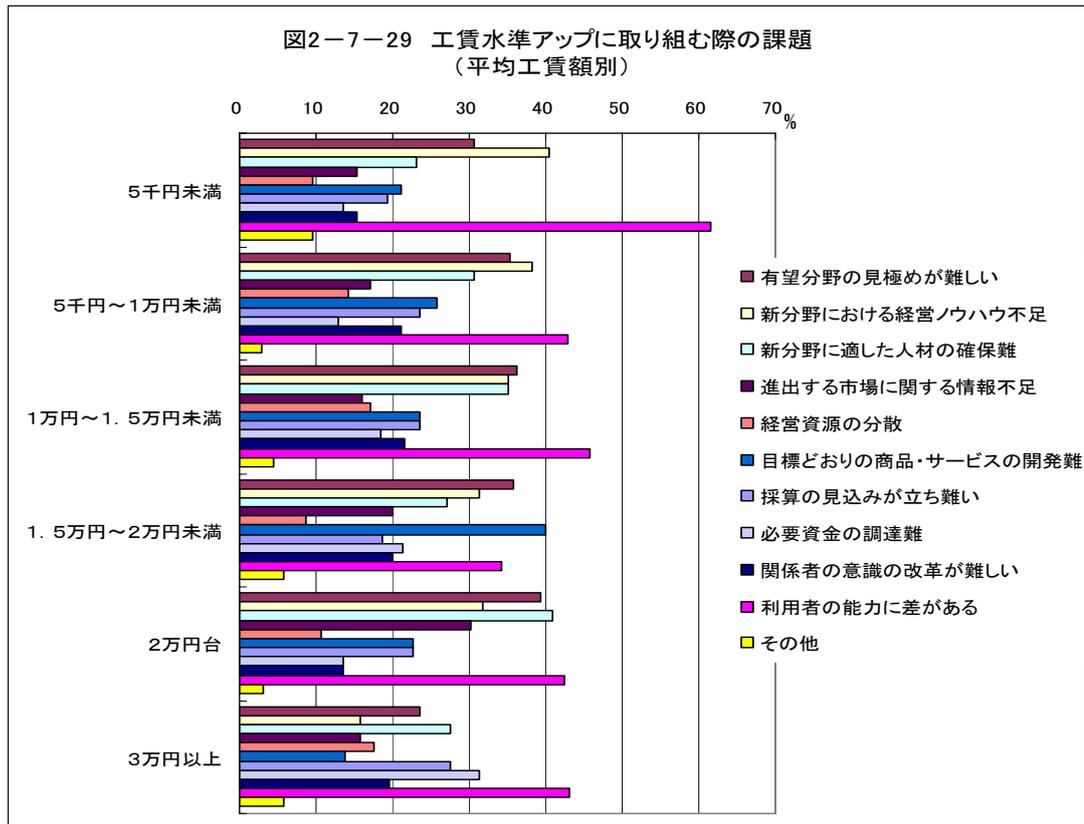
5千円～1万円未満の事業所では、利用者の能力に差がある（46.7%）が一番多くあげられており、次いで新分野に適した人材の確保が難しい（36.7%）、新分野における経営ノウハウが不足している（33.3%）、目標どおりの商品・サービスの開発が難しい（26.7%）、有望分野の見極めが難しい（23.3%）、関係者の意識の改革が難しい（23.3%）と続いている。

1万円～1.5万円の事業所では、利用者の能力に差がある（52.2%）が一番多くあげられており、次いで新分野に適した人材の確保が難しい（47.8%）、新分野における経営ノウハウが不足している（43.5%）、有望分野の見極めが難しい（26.1%）、採算の見込みが立ち難い（21.7%）、必要資金の調達が難しい（21.7%）と続いており、人、情報、資金と課題は多く抱えていることが窺える。

1.5万円～2万円未満の事業所では、新分野に適した人材の確保が難しい（40.0%）、進出する市場に関する情報が不足している（40.0%）、目標どおりの商品・サービスの開発が難しい（40.0%）が一番多くあげられており、次いで有望分野の見極めが難しい（33.3%）、新分野における経営ノウハウが不足している（26.7%）と続いており、他の事業所とは異なり利用者の能力差よりも人材や商品開発が大きな課題となっている。

2万円台の事業所では、新分野に適した人材の確保が難しい（40.9%）が一番多くあげられており、次いで利用者の能力に差がある（56.3%）、有望分野の見極めが難しい（37.5%）、進出する市場に関する情報が不足している（25.0%）、関係者の意識の改革が難しい（18.8%）と続いており、利用者の能力差だけではなく人材や情報の不足も大きな課題となっている。

3万円以上の事業所では、利用者の能力に差がある（60.0%）が一番多くあげられており、次いで目標どおりの商品・サービスの開発が難しい（50.0%）、有望分野の見極めが難しい（40.0%）、必要資金の調達が難しい（30.0%）と続いており、利用者の能力差だけではなく人材、情報や資金の不足も大きな課題となっている。



### 3. 調査結果からみた社会就労センター運営上の特徴

#### (1) 経営基本

##### ① 基本方針

- ほとんどの事業所が基本方針を掲げているが、具体的な目標設定や経営方針の策定まで行えている事業所は少ない。
- 基本方針を打ち出しているものの、組織への浸透や実際の目標への落とし込みといった事項については事業所の種別によって一定の傾向が見られた。特に平均工賃水準が高くなるほど実際の業務への落とし込みに取り組んでいる割合が高い結果となっている。
- 事業所種別に目標の業務への反映状況を見ると、全ての事業所で7割以上が反映できているとの回答であったが、特に福祉工場と就労継続支援A型の事業所では9割以上と目標の事業への落とし込みが出来ているとの結果となっている。
- 平均工賃別に目標の業務への反映状況を見ると、5千円未満の事業所でも7割弱が反映できていると回答しているが、3万円以上の事業所は9割以上が反映できていると回答しており、工賃水準が高くなるに従い割合が高くなっている。

##### ② 経営計画

- 経営計画については2割5分、利益計画については4割強の事業所で策定していない。また、予算と実績の評価作業も民間の中小企業では月次試算表の活用により月ごとに実施することが多いが、月次以上の頻度で実施している事業所は4割強に留まっている。利益（工賃）を高めるためには計画と見直し（評価）が重要であるとの意識が不十分であると思われる。
- 利益計画の策定状況については、半数近くの事業所が策定していないと回答している。利益をもたらすことが前提ではなく、事業運営の結果としての損益状況を受け入れているという事業運営のスタンスが伺える。
- 経営計画でも、平均工賃水準での違いと事業所別の違いが顕著に見られた。工賃水準が高くなるほど計画の策定と実績との評価を実施している事業所の割合が高くなっている。障害者種別については計画策定の場面ではどの種別も同じであるが、実績との評価に関しては知的障害者施設での実施割合が若干少なくなっている。ここでも計画性の高さの結果（工賃）の高さには強い関連性が見られた。
- B型のみ平均工賃別に経営計画の策定状況を見ると、全ての工賃水準で6割以上の事業所が少なくとも短期的には策定しているという回答であった。特に2万円以上の工賃水準の事業所ではこれらの比率が9割近くという高い割合

となっている。

- 事業所種別に利益計画の策定状況を見ると、全ての事業所で半数以上が策定しているとの回答であったが、特に福祉工場、就労継続支援A型事業所では策定している事業所は8割を超えている。
- 平均工賃別に利益計画の策定状況を見ると、全ての工賃水準で半数以上の事業所が立てているとの回答であったが、5千円未満の事業所と3万円以上の事業所では1.5倍もの開きがあるなど、工賃水準が高くなるにつれて利益計画策定の割合も高くなっている。
- 平均工賃別に予算と実績の評価状況を見ると、少なくとも月次で実施している事業者の割合が5千円未満の事業所と3万円以上の事業所では2倍近くの開きがあり、工賃水準が高くなるに従い確実に予算と実績の評価を実施している割合が高くなっている。

### ③ 運営組織

- 組織内の業務分掌については、ほとんどの事業所で明確になっており、各部署の権限と責任の明確さについても9割近くの事業所で明確になっており、内部体制はしっかりしている。しかし、ネットワークの活用状況や外部機関の関与状況についてみると、積極的に外部人材を活用している事業所は少ない。
- 外部機関の関与状況については、民間の中小企業でも一番かかわりが強い税理士・公認会計士の関与を受けている事業所が半数近くあった。しかし、3割以上の事業所が誰も関与していない、と回答しており、外部人材を活用していない事業所が比較的多いという結果となった。
- 組織内の業務分掌については前述のとおり平均工賃額が高くなるにつれて職務の権限と責任が明確になっている（事業所種別、障害者種別についても同様の傾向が見られる）。一方で地域社会との関係について見ると、精神障害者施設が積極的に活用しており、また平均工賃額の低い事業者のほうも積極的に活用している。これらの事業者が地域社会のボランティアを活用することにより、経費削減や販路拡大を進めていることが要因のひとつと推測される。

### ④ 経営者

- 8割以上の事業所（の経営者）が工賃アップの必要性を認識しているのにも関わらず、目標工賃額を設定しているのは6割程度となっている。工賃アップの第一歩として目標数値（工賃額）の設定が重要であることへの認識が弱いことが要因と推測される。
- 平均工賃別に経営者としての工賃アップへ向けて組織全体で取り組んでいるかという点については、5千円未満の事業所と2万円台の事業所では2倍程度の開きがあり、工賃水準が高くなるに従い組織全体で取り組んでいる割合が多

くなる傾向にある。この傾向は就労継続支援B型事業所だけに限っても同様の傾向になっている。

- 平均工賃別に目標工賃額の設定状況を見ると、目標工賃額を設定している割合は5千円未満の事業所と2万円台の事業所で1.5倍の開きがあり、工賃水準が高くなるに従って設定している割合も高くなる傾向にある。特に1万円未満とそれ以上では大きな開きがある。

## (2) 生産(加工)

### ① 生産(加工)計画

- 生産(加工)活動の中でも最も基本的で、且つ出発点ともなる生産計画を立案・策定している事業所の割合は約7割となっており、3割は立てていない。
- 生産(加工)計画を立案するために必要な基礎資料の整備状況は、事業所全体で見ると整備してあるという事業所はやや少なく、半数の事業所が一応整備してあるがまだ不十分な面があるとしており、約3割の事業所が整備していないとしている。
- 生産(加工)計画の立案は各部門の関係者の参加状況は、全体の4割弱の事業所が各部門の参加を得て立案しており、当該部門内だけで立案する事業所が3割弱、当該部門の責任者だけで立案する事業所が2割弱となっている。
- 生産(加工)計画と販売計画との調整は、十分に行なっている事業所は1割強であり、大多数は一応行なっているとしている。また、調整そのものが必要ないとする事業所も1割を占めている。

### ② 工程管理

- 生産(加工)指図または作業命令の指示については、十分に徹底しているが2割弱、一応徹底していると思うが5割強と、あわせて7割強が何らかの形で生産(加工)及び作業命令の指示が行なわれているとの結果が出ている。
- 仕掛品の管理、保管については、確実に行なっている割合が4割と高い水準を示し、十分ではないが行なっているが5割弱となっている。あわせて9割を超える事業所が、何らかの形で仕掛品の管理、保管を行なっているという好結果が得られている。
- 毎日の作業時間や生産(加工)数の記録については、毎日確実に行なっている割合は7割と非常に優れた結果となっている。

### ③ 作業管理

- 作業マニュアルの作成については、イラストや写真、漢字にルビをふる等利用者にもわかりやすく作成している事業所が3割弱、作成はしているが職員を対象としている事業所が4割弱。そして作成していない事業所が3割強となっている。

- 平均工賃額別事業所において、作業マニュアルの作成実態を見ると、工賃額の高い事業所ほど傾向的にイラストや写真、漢字にルビをふる等利用者にもわかりやすく作成しているとする比率が高くなっている。特に平均工賃額3万円以上の事業所ではその割合は4割強を占めている。
  - 作業環境を良くするための取り組み（整理、整頓、清掃）については、しており十分に効果を発揮している事業所が4割弱であり、しているが効果を出すまでに至っていないとする事業所が5割で、何らかの形で作業環境整備の取り組みをしている事業所は9割を超える結果となっている。
  - 平均工賃額別に各事業所での作業環境整備への取り組み状況を見ると、平均工賃が高い事業所ほど、しており十分に効果を発揮しているとする比率が高くなっている。平均工賃額が3万円以上の事業所では5割であるのに対し、平均工賃額5千円～1万円未満の事業所は3割強となっている。
  - 作業指導の実態は、殆どの事業所が現場の管理者が作業指導に時間を割いていると答えており、基本的にはOJT方式による作業指導を実施していることが主体であることが良くわかる。
  - 作業改善への取組では、提案制度はないが現場の提案を改善に結び付けているが全体の6割強と最も多く、次いで作業改善は現場に任せているとする比率が2割強となっている。提案制度を採用して取り組んでいるとの積極的な動きを見せている事業所は全体の1割強にとどまっている。
- ④ 品質管理
- 検査基準の有無については、確立しており十分に機能しているが4割強と多数を占めている。しかしながら、基準はないとの回答も3割強と多い。
  - 平均工賃額別に事業所を見ると、平均工賃が3万円以上の事業所においては検査基準が確立しており十分に機能しているとする割合は7割弱と高く、また基準はないとする比率は1割程度とわずかな水準となっている。
  - 検査員に対する指導教育の実態は、指導教育を行なっている事業所が3割強、指導教育は行なっていない事業所は3割弱となっている。さらに検査係はいるとする比率は4割弱と高い値となっている。
- ⑤ 資材・購買管理
- 原材料の仕入れにおける価格比較については、事業所全体でいつも適切に行っているが3割弱、時々行っているが5割であり、何らかの形で価格比較を行なっている事業所は8割にのぼる。
  - 平均工賃額別に状況を見ると、いつも適切に行っているとする割合は平均工賃額の高さに比例する形で増えている。特に、平均工賃額が3万円以上の事業所については、その割合は5割と、半数を超える結果となっている。

- 原材料の保管や整理については、全体の実に8割の事業所が適切に行なっており、行なっていないとする事業所はわずか1割にも満たない。

### (3) 販売

#### ① 販売計画

- 販売計画の立案については、ほとんどの事業所で十分とはいえないものの他部門との調整のもと、前年・前月等実績に基づいて立てている。販売計画立案後、半数近くの事業所は月ごとに販売実績と比較し、時々ではあるが販売高の変動の原因の検討を行っている。一方で、常に変動の原因の検討を行っている事業所は1割程度であることや、計画を立てていない事業所が約4割と販売管理面で課題がある事業所も多いことが窺える。
- 販売計画の根拠についてみると、前年・前月等の実績に基づいているが5割強でもっとも多く、販売計画立案している事業所の多くが、前年・前月等の実績に基づいて計画を立てていることが窺える。
- 販売高の変動の原因の検討の状況をみると、常に行っている事業所は1割強とわずかである。しかし、時々行っている事業所が4割強でもっとも多く、常に行っているとあわせて6割近くを占めており、課題は残るものの販売計画を立てている事業所の大半が販売高の変動の原因を検討していることが窺える。
- 販売計画に基づく数値と販売実績の比較の状況をみると、比較時期の差はあるものの、行っている事業所は6割近くを占めている。そのうち、月ごとに行っている事業所がもっとも多く、計画数値と販売実績を比較している事業所の半数近くが月ごとに行っていることが窺える。
- 平均工賃別に計画の根拠の状況をみると、平均工賃額が高くなるほど客観的な根拠に基づいた計画となっていることが窺える。
- 平均工賃額別に計画立案に当たっての他の部門との調整の状況をみると、行なっているが十分とはいえない面があるが4割前後と高い割合を示しているが、十分に行なっている割合は平均工賃額の高い事業所ほど高くなっている。
- 事業所別種別に販売高の変動についてその原因の検討の状況をみると、福祉工場は常に行なっている割合が高くなっており、その他の種別では、時々行なっているが4割前後を占めている。また、平均工賃額別に見ると、平均工賃が低くなるに従い行っていない割合が高くなっている。

#### ② 市場調査

- 事業所全体での過去の販売実績の分析、利用状況を見てみると、利用頻度の差があるものの6割を超える事業所が過去の販売実績の分析結果を利用している。また、商品企画・販売活動を行うための市場調査や市場分析は全事業所の3割程度が行っているが、その分析結果を商品開発に反映している事業所とな

ると1割未満と割合が低くなっている。

- 平均工賃別に商品企画・販売活動を行うために市場調査や市場分析の実施状況を見ると、5千円未満から2万円未満ではほぼ同じような傾向にあり、行っていないがもっとも高い割合になっている。一方で、3万円以上では常に行っており商品開発に反映している事業所は他の事業所のほぼ2倍の割合となっている。

### ③ 価格政策

- 売上を上げるには他の事業所と差別化できるブランドの普及度については、半数以上事業所で普及度の差はあるものの、事業所のブランドが地域に浸透していることが窺えた。また、価格の検討については、多くの事業者が同業者の価格との比較検討をしているものの、コストから価格を決定していることが窺えた。
- 平均工賃額別にブランドの普及度をみると、3万円以上の事業所が地域全体に浸透している割合がもっとも高くなっており、平均工賃額が低いほどブランド化はしていない割合が高くなっていることが窺える。

### ④ 販売促進

- 事業所で販売促進活動を行なう際、家族・地域住民等を構成員とする後援会は大きな役割を担っているが、事業所の販売促進の状況と後援会の活動については、事業所の約半数が地域に限定したチラシ配布やイベント出店で販売活動を行なっている。また、ホームページ等による販売促進活動や官民を問わず積極的に受注・販売活動を行なっている事業所も3割を超えていた。
- 受注・販売活動は事業所のイベントや事業所だよりのみという受注・販売活動に積極的でない事業所も2割近くみられた。
- 家族・地域住民等を組織化しているは全事業所で3割を超えていたが、活発に活動しているのは1割程度と後援会を活かしきれていないことも窺える。
- 商品企画・販売活動面への専門家の活用については、専門家に加わってもらう等直接指導・助言を受けている事業所は2割程度であるものの、半数程度の事業所で専門家の講習や指導を受けている。
- 受注・販売活動の状況をみると、地域に限定したチラシ配布やイベント出店で販売活動を行っている割合がもっとも高くなっているなど、多くの事業所が地域を限定した営業活動を行っていることが窺える。
- 平均工賃額別に家族・地域住民等を構成員とする後援会の組織状況をみると、全事業所で組織化しているが活動は低調である、組織化は考えていないとする割合が高くなっており、組織化しており活発に活動している事業所は平均工賃額が低くなるほど高い割合になっている。

⑤ 販売員管理

- 店舗で販売に携わる職員、利用者の販売員としての配置と適性は、考慮している事業所は約4割で、全体として考慮していることが窺える。しかし、販売活動の業務のマニュアル作成については、作成している事業所は1割に及ばず、作成していないがほぼ半数を占めており、今後の取り組みが望まれる。
- 教育訓練についても定期的な教育訓練を実施している事業所はごくわずかであり、多くの事業所が担当者の能力に依存していることが窺える。
- 販売員の配置は売場面積、取扱商品量や担当者の適性等の各種条件を考慮して行っている事業所は少なく、全体の約4割となっている。福祉工場は他の種別と比べて販売員の配置に適性等の諸条件を考慮している割合が高い。

⑥ 商品管理

- 商品の管理状況については、全事業所のほぼ6割は商品管理者が決まっている。しかし、陳列商品の質と数量の把握についてはきちんと把握しているのは2割程度にとどまっている。
- 期限切れの商品に対する廃棄処分は、現場の判断に任せている傾向にあり、商品の品質保持のための保管方法は、一部不十分となっているとの回答が多い。この様なことから商品管理者を配置しているが、多くの事業所は、商品管理の取り組みレベルは不十分であることが窺える。

⑦ 店舗・陳列

- 店舗・陳列においては、店舗の独創性と魅力については、魅力満点と認識している事業所はごくわずかであるが、一応の魅力はあると考えている肯定的な事業所は、魅力がないとする否定的な見方よりも多く、多くの事業所で自店舗の独創性や魅力があると認識していることが窺える。
- 商品の陳列をしている店舗では、陳列の際に見やすく手に取りやすい陳列をしている事業所の割合が何もしていない事業所の割合を大きく上回っている。多くの店舗や事業所で、何らかの工夫をされていることが窺え、陳列に対する意識はどの店舗や事業所でも持っていると思われる。

⑧ 商品構成

- 商品の特徴・セールスポイントについては、6割を超える事業所がセールスポイントはあると認識しているが、その半数近くはセールスポイントを明確化していない。さらに、9割程度の事業所は競合店との差別化を意識していないことが窺え、競合店との差別化や訴求面では課題があることが窺える。
- 取扱商品の構成と需要の状況をみると、半数近くの事業所は一応適合していると認識していることが窺えるが、十分に適合していると思うと認識している事業所は1割にも満たない状況で、更なる取り組みが望まれる。

#### (4) 財務

##### ① 財務・会計

- 7割以上もの事業所が経営には問題ない程度に資金が確保できている。それゆえ財務分析は6割、試算表の活用に至っては半数以下の事業所でしか実施していない。民間中小企業に比べて資金的に余裕がある事業所が多いゆえに、資金面を検討する必要性を感じるものが少ないことが要因と推測される。
- 月次試算表の作成状況については、半数以上の事業所が活用しておらず、作成していない、作成の必要を感じないという事業所も存在した。これは予算と実績の比較の必要性の認識にも関連しており、業績検討に対する意識が低い事業所が多いと考えられる。
- 経営資金については、7割以上の事業所が経営には問題ない程度に確保できている。予算に基づいた事業運営を行っているため、資金面での問題を感じる事業所は民間中小企業に比べると少ない。しかし経営に影響があるほどの資金不足を感じている企業も1割以上存在している。
- 財務分析の実施状況については、6割以上の事業所で行っているが、一方で必要性を感じない事業所も若干ながら存在している。
- 平均工賃額が高くなるほど財務分析や試算表による収益管理を実施している事業所比率が高くなっている。経営資金の確保という点でも同様の傾向が見られるが、資金の調達方法という点では平均工賃額が高くなるほど借入金中心に資金確保している事業所割合も増えている。これは高い平均工賃を捻出するために生産規模を拡大している事業所が多いのではないかと推測される。
- 平均工賃別の月次試算表の作成状況は、全ての工賃水準で8割またはそれ以上の事業所が試算表を作成している。しかし収益管理に活用しているか、という点については、工賃水準が高くなるに従い試算表の活用割合も高くなっている。
- 事業所種別ごとの経営資金の確保状況については、全ての事業所で7割以上が経営には問題ない程度に確保できており、福祉工場、就労継続支援A型の事業所において特に割合が高くなっている。しかし自己資金中心に確保できているか、という点については、旧制度（授産施設、福祉工場）よりも新制度（生活介護、就労継続支援A型、B型）の事業所のほうが低い割合となっている。
- 平均工賃別の経営資金の確保状況については、全ての工賃水準で6割以上の事業所が経営には問題ない程度に確保できている。しかし十分に確保出来ているか（自己資金+借入金）という点では5千円未満の事業所と3万円以上の事業所では大きな開きがあり、工賃水準が高くなるに従い十分に資金を確保している割合が高くなっている。

## (5) 労務

### ① 労務管理

- 職員各自の能力に適した仕事の割り振りについては、大部分の事業所が職員の能力・適性を考慮し、適した仕事に従事させており、大半の事業所が、職員の能力に応じた仕事への配置を実施していることが窺われる。一方、わずかながら経営上適正な人事配置に取り組めない事業所の存在も見受けられる。
- 職員の能力に応じた仕事配置の実施状況は、福祉工場では全数の事業所が実施しており、次いで生活介護、就労継続支援 A 型、就労継続支援 B 型、授産施設の順に高くなっている。
- 福祉工場及び就労継続支援 A 型の職員適正配置が高くなっているのは就労移行及び雇用型就労訓練における、就労指導における職員の専門性及び適性が要求されていることも背景として考えられる。一方、生活介護において適性配置が実施されているのは、利用者に対する常時介護の専門的スキルが不可欠との要因から来ているものと推測される。
- 工賃額別に職員の能力に適した仕事の割り振りをみると、適正配置を実施しているのは 3 万円以上の事業所が最も多く、2.5 万円～3 万円、1 万円～1.5 万円、5 千円以下の順になっている。工賃が高くなるに従って職員の適性配置が増える傾向にあり、工賃アップの取り組みにおける職員配置が意味する重要性が窺われる。
- 職員からの希望や意見を把握・反映する仕組みについては、半数以上の事業所が希望や意見を把握する体制は整えてあり、出来る限り運営に反映するよう努めているとしている。一方、体制は整えてあるが十分に機能していない事業所も 3 割弱あり、体制はなくケースバイケースで対応している事業所と併せると 4 割強の事業所において、職員の要望を反映する仕組みが未整備の状況になっている。
- 職場ごとの各種要素に基づく職務評価については、約 7 割の事業所が評価を実施していない或いは評価は実施しているが運営上課題を抱えている、との実態が浮き彫りになっている。

### ② 教育訓練

- 職員に対する教育訓練の計画的実施状況は、約 8 割強の事業所がなんらかの形態で職員に対する教育訓練を実施しており、就労支援に従事する職員の継続的な能力向上が事業所運営に必須な要件になっていることが推測される。
- 職員に対しての工賃アップの必要性に関する認識に関しては、9 割の事業所が工賃アップの必要性を認識している状況になっており、工賃アップの必要性の認識が広まって来ていると言える。

- 職員のコスト意識を持たせる努力については、約9割の事業所が、職員のコスト意識を高める努力をしており、事業所の重要な施策の一つに位置づけられていることが窺われる。

## (6) 利用者

### ① 利用者管理

- 利用者の就労における利用者・家族の希望への配慮については、大半の事業所が利用者・家族の要望に十分な配慮を行なっていることが判る。約1割の事業者が要望を聞いても希望に沿うことが困難なのでとっていないとしている。
- 利用者からの苦情に適切に対処する体制については、ほぼ全数に近い事業所が苦情処理体制・手続きという基本的仕組みを擁していることが認められ、リスク管理の考え方が内外の事業環境から各事業所にも浸透していることが窺われる。
- 利用者に対する工賃体系の確立については、ほとんどが工賃体系を確立済みであり、工賃アップに関わる体系的アプローチの基盤が出来つつあると言える。
- 利用者の働きやすい環境づくりについては、約3分の2の事業所が利用者の働きやすい環境づくりに配慮していることが窺われる。一方、4割弱の事業所が作業スペース、空調等の設備に配慮したいが予算の問題もあり困難であるとしており、厳しい予算状況の中で、働きやすい環境づくりが今後の課題となっている。
- 利用者特性に配慮して就労訓練の実施については、8割強が事業所内或いは事業所外にて利用者特性を考慮した就労訓練を実施している状況が認められる。
- 利用者特性に配慮した作業配置については、ほぼ全数の事業所が利用者特性に配慮して作業配置を実施している状況が窺える。
- 利用者にやる気をもたせる工夫については、9割以上の事業所が声掛けや工賃支払い方法等でやる気をもたせる工夫をしており、利用者のやる気向上が事業所の重要な施策になっていることが推測出来る。
- 利用者・家族に対しての工賃水準アップの説明については、3分の2が工賃水準アップについて説明を実施しており、残りの3分の1が説明していない状況にある。

## (7) 経営戦略

### ① 経営戦略検討のための内的要因

- 経営上の強みとしては、職員の熱意をあげる事業所が一番多く全体の半数以上があげている。次いで事業所としての信用力、地域とのネットワーク、優れた商品力、職員の指導力となっている。特に、職員の熱意や指導力を経営上の

強みとしてあげている事業所が多いことは、福祉関連事業所においても人的資源が最大の戦力ということができよう。

- 経営上の弱みは利用者の作業能力を高めるノウハウの不足をあげる事業所が一番多く、次いで独自商品の不在、労働意欲の低い利用者、乏しい経営資金、老朽化した施設・設備と続いている。これらは、いずれも今まで経営的な感覚を持って事業所運営をすることの必要性がなかったことによる弱みといえ、この改善には相当のエネルギーと時間を要するものといえよう。
- 工賃水準をアップさせるためには職員一人ひとりの意欲の向上や意識改革が必要だという認識はあるものの、その人材そのものを確保することの難しさを訴える意見が多くあげられている。
- 生産効率をあげるために設備投資の必要性を認識しつつも将来に対する不安や資金難から設備更新が行われないなどの意見が寄せられている。

## ② 経営戦略検討のための外的要因

- 経営の機会として捉えられる要因は、公的支援の拡充をあげる事業所が一番多く、次いで支援・協力者の増加、障害者自立支援法の施行、健康・安全志向の進展、エコ・自然志向の進展となっている。
- 健康や安全、自然志向の高まりは福祉関連事業者が特に重点を置いて取り組んでいる活動目標に合致する面が多く、経営を進める上で良い機会として捉えていることが窺える。
- 経営にとって脅威として捉えられる要因としては、原材料費の高騰をあげる事業所が一番多く半数を越えている。次いで障害者自立支援法の施行、公的支援の削減、燃料費の高騰、取引先企業の倒産・撤退と続いており、昨今の諸物価値上げが福祉関係事業所を直撃していることが窺える。
- 障害者自立支援法の施行や公的支援の削減は経営的にみて機会と捉えている回答も少なからずあり、おかれている立場によって評価が異なる結果となっている。
- 障害者自立支援法の施行により事業所の運営が難しくなっていると多くの意見が寄せられている。また、福祉の現場に市場原理を導入しようとする考え方に戸惑いを感じ、適応するための各種支援策を望む声も寄せられている。

## ③ 工賃水準アップに向けた取組方針

- 工賃水準をあげるための取組方針は、工賃アップが期待される新分野への進出が一番多くあげられており、次いで既存事業の拡大による工賃の確保、既存事業の作業効率アップによる工賃の確保と続いており、まだ方針は決まっていないとする事業所も1割強見られた。
- 工賃アップを考える前に事業所運営にあたる職員の増員が必要とする意見が

多く見受けられた。

- 利用者及びその家族が就労を望まない意識を変えていかなければ具体的には取り組めないという意見が多く寄せられている。
- 多くの事業所が下請け状態で不等に低い工賃水準を強いられている状況では工賃水準をあげることはできないので、官公需の優先的発注をする仕組みづくりを期待する意見も寄せられている。
- ④ 工賃水準アップに向けて取り組む際の課題
  - 工賃水準アップに向けて取り組む際の課題としては、利用者の能力に差があるが一番多くあげられており、次いで有望分野の見極めが難しい、新分野における経営ノウハウが不足している、新分野に適した人材の確保が難しい、目標どおりの商品・サービスの開発が難しいと続いており、福祉事業所として存在してきた事業所が経営体としての側面を持つようとする時に人材が大きな課題となっていることが窺える。
  - 職員そのものの確保ができないこと、職員を含めて関係者が経営的考え方や経営ノウハウを持っていないことで工賃水準アップへの取り組みが難しいとする意見が多く寄せられている。
  - 原材料の価格の上昇が工賃アップを妨げているという厳しい現状を訴える意見も寄せられている。

## 第3章 社会就労センターに対するヒアリング結果

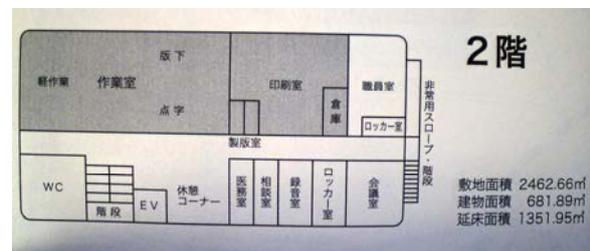
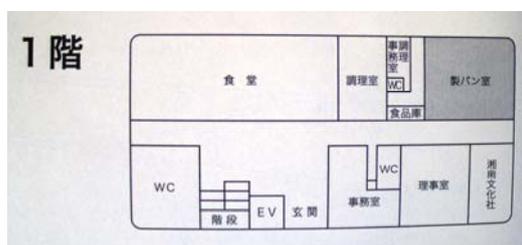
### 1. 社会就労センター 神奈川ワークショップ

#### (1) 社会就労センター 神奈川ワークショップの概要

##### ① 概要

|                   |  |                   |     |                              |         |                        |                 |
|-------------------|--|-------------------|-----|------------------------------|---------|------------------------|-----------------|
| ①法人名              | 社会福祉法人 光友会   |                   |     |                              | ②法人代表者名 | 五十嵐 光雄                 |                 |
| ③事業所名             | 社会就労センター 神奈川ワークショップ  |                   |     |                              | ④施設長名   | 井出施設長                  |                 |
| ⑤施設住所             | 〒252-8586 藤沢市瀬郷 1008-1   |                   |     |                              | 施設の敷地面積 | 2462.66 m <sup>2</sup> |                 |
|                   | TEL  | 0466-48-1500      | FAX | 0466-48-1504                 | 建物の面積   | 1351.95 m <sup>2</sup> |                 |
| ⑥施設(事業所)種別        | <input type="checkbox"/> 自立訓練(機能訓練・生活訓練) <input checked="" type="checkbox"/> 就労移行支援 <input checked="" type="checkbox"/> 就労継続支援A型 <input checked="" type="checkbox"/> 就労継続支援B型 <input type="checkbox"/> 共同生活援助(グループホーム) |                   |     |                              |         |                        |                 |
| ⑦障害者の種別           | <input type="checkbox"/> 身体入所 <input checked="" type="checkbox"/> 身体通所 <input type="checkbox"/> 知的入所 <input checked="" type="checkbox"/> 知的通所 <input type="checkbox"/> 精神入所 <input type="checkbox"/> 精神通所              |                   |     |                              |         |                        |                 |
| ⑧定員数<br>(08年1月現在) | 60名  | ⑨現員数<br>(08年1月現在) |     | 70名(就労移行17名、<br>A型10名、B型43名) |         | 障害種別人数<br>知的22人、身障48名  |                 |
| ⑨常勤職員数            | 11名  | ⑩非常勤職員数           |     | 9名(内3名<br>は障害者)              | ⑪平均年齢   | 才                      | ⑫平均在職年数<br>5.7年 |
| ⑬開設年月日            | 1981年 4月 1日  |                   |     | ⑭上記施設以外の就労支援施設数              |         |                        | 1ヶ所             |

##### ② 建物レイアウト



#### (2) 就労支援事業について

##### ① 就労支援事業の概要

###### a. 事業アイテム

喫茶、製パン、印刷、点字印刷、軽作業、クリーニング、テープ起こし、テーププリント

###### b. 利用率

- ・利用率は平均で約 9 割程度、B 型は 8 割台（知的のほうが利用率高い）である。

## ② 売上と損益

- ・売上高についてはここ 2～3 年位のタクトで言えばほぼ横ばい傾向。
- ・主力はオフセット、点字印刷、製パン、テーププリント、軽作業（内職）の順。
- ・損益状況については粗利益率は点字印刷が一番高い。次がオフセット印刷の順。

## ③ 工賃関係の状況について

### a. 実績

- ・平均 4 万円(実働 5 時間)/人・月
- ・最高レベルで 9～10 万円/月(就労移行・就労継続支援 A)。内訳としては、調整手当+日当(最低 700 円)。B 型で時給平均 310 円、最高で 5 万円台

### b. 目標工賃

- ・現在の平均時給 310 円から来年は 315 円に設定。(前年は 230 円)

### c. 工賃体系の確立と利用者（家族）への説明

- ・Aは最低賃金のルールで支払う。A型以外は前年度の実績額を時給に反映している。
- ・リーダー手当では毎年設定。職員会議の後、本人または家族に説明。

### d. 能力評価表の作成

- ・10 年前に初めて作成。第 3 者による能力評価の外、個別の実績表が主体。
- ・職員が日報をつけカルテを作り、個別の能力を測る。

### e. 工賃アップへの取り組み

- ・これまで継続的に実施してきた。
- ・そのためにスタッフは存在しているとの意識がある。
- ・この話についてはご家族の理解も得られている。(家族負担が増えたので、工賃アップにも理解あり)

## ④ 就労支援事業の取り組み状況

### a. 事業の具体的内容について

#### ●食パン、菓子パン、パウンドケーキ、クッキー、サブレなどの製造・販売

- ・販売は一般企業、市の売店、イトーヨーカドー湘南台店、病院の売店、慶応大
- ・体制はパン・サブレで 11 名の利用者（うち身障 2 名）職員 3 名
- ・午前中はパンの製造、午後は配達（スタッフ+利用者）とサブレ製造
- ・勤務時間は 9:15～15:15 その日の状況により、8 時くらいから出勤してもらうこともある。

#### ●喫茶のぞみ

- ・売上、来店数は 1 日 12,000～13,000 円の売上で来店客数は 1 日約 20 名
- ・主要顧客は主婦、農作業・工事の作業員、利用者の家族、希望の郷の入居者

体制は利用者毎日1名（接客）、職員1名 売上1日12000～13000円



#### ●オフセット印刷

- ・オフセット印刷機4台の他、各種の製本用機器を揃え、機械化により工程を合理化
- ・顧客開拓は基本的に口コミが主体。行政、企業、団体と、広く浅く分散する形。

#### ●点字印刷

- ・点字出版物の製版、印刷、発送。視覚にハンディキャップをもつ仲間が製版、印刷。「月刊福祉」（ダイジェスト版）の自主出版のほか名刺の点字印刷、駅の料金表など。
- ・営業活動は点字印刷とテーププリントはセットで営業している（中途障害の方は点字が読めず、作業ができないため、また中途障害の方のニーズも考えて）

#### ●クリーニング

「希望の郷」に入居している方達の衣類を中心に、クリーニングを行っている。

#### ●テープ起こし

点字ワープロで録音テープの文書化をし、講演録・会議録などに活用されている。点字ワープロは点字形式で入力し通常の文書として出力・印字している。

#### ●テーププリント

視覚障害者を対象とした、録書出版を行っている。行政・議会の広報類が主で、独自に「声の神奈川新聞」（神奈川新聞を朗読、新聞社が読者に有料で送付）なども発行している。

#### b. 事業全体の業務量

全体の事業を通し、年間を通して仕事量は、繁閑の差は有るものの、最低でも利用者が通常就労できるだけの仕事量はある。繁閑の差で言えばオフセット印刷の繁閑が大きい。

#### c. 事業アイテム（商品）の発想など

法人が持っているヒト・モノ・カネ・情報・時間を活かし、独自の発想と計画を持って事業アイテムであるとか商品を考え出している。

商品力の見直しと改善強化への取り組みについては、専務理事をはじめアイディ

ア提供者は回りに多くいるため、その具体化がそれぞれの事業責任者の仕事になる。

原材料については事業ごとに担当スタッフが仕入れ材料などを発注しており、原価の管理を含め、部門ごとに行なっている。

### (3) 内部管理について

#### ① 施設の経営理念や基本方針

社会福祉法人光友会の基本理念を策定し、「3つの目標」「7つの展開」とあわせ徹底している。

#### ② 事業計画

事業計画は年度ベースを策定し、毎月の運営会議において売上の計画と実績との差異分析を行い、反省と同時に次の目標を立てるようにしている。その運営会議の中では工賃の支払い状況についても報告を受けることにしている。

#### ③ 外部機関の関与状況

10年前と今年度、中小企業診断士ほか3名のプロジェクトで経営診断を行なった。

#### ④ 職員関係

- ・ 昼間は利用者中心での作業となるため、就業後スタッフが残りを行う。
- ・ 利用者にあった作業を割り当てて、能力を引き出すのも職員の大事な役割。
- ・ 職員に必要な資質は理解力。利用者を見極める力が無ければならない。資質向上も含め、全国や海外施設も視察した。(OJTも年6回、年間紀要も発行)

#### ⑤ 利用者関係

- ・ 入所時にいろいろな事業を経験してもらい、事業決定は本人の希望が第一。
- ・ 利用者の良いところを組み合わせ、可能性を広げることも心がけている。特に、3障害の方の組み合わせを考えてスタッフ負担を軽減することも試みている。
- ・ 一般就労への移行人員数は就労移行支援への体制変更後1年ちょっとで4名。内訳は民間企業2件、郵便局、NPO関係の会社。今までは年間1名程度の実績。
- ・ 身障者の中で、視覚障害者が10名以上いるのが特徴(視覚障害者は敬遠される)

### (4) 抱えている課題

- ① 基本理念にあるように「完全参加と平等に実現」を達成するためには「施設」という言葉に甘えず、競争力のある商品やサービスを提供しなければいけない。
- ② 仕事を遂行する上で考えなければいけない点は「どうやったら面白くやるか」ということ。センター全体の運営もあるし、教育や環境面での見直しも必要になる。
- ③ ご家族と法人との信頼関係を更に強めてゆきたい。

## 2. 社会就労センター ライフ湘南

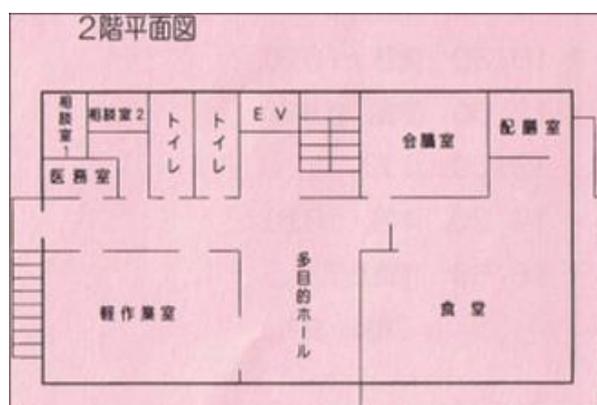
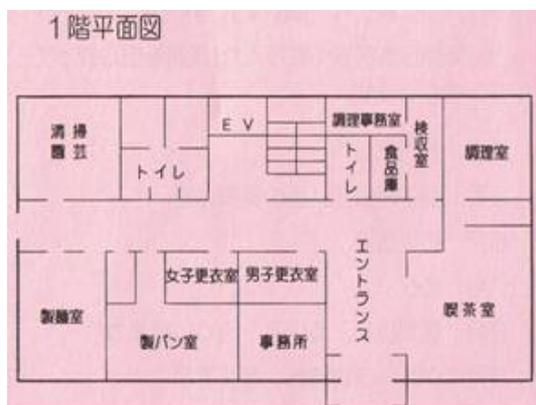


### (1) 社会就労センター ライフ湘南の概要

#### ① 概要

|                   |   |                   |                 |                            |                                 |                        |
|-------------------|---|-------------------|-----------------|----------------------------|---------------------------------|------------------------|
| ①法人名              | 社会福祉法人 光友会  |                   |                 | ②法人代表者名                    | 五十嵐 光雄                          |                        |
| ③事業所名             | 社会就労センター ライフ湘南  |                   |                 | ④施設長名                      | 小泉 晴俊                           |                        |
| ⑤施設住所             | 〒252-0816 藤沢市遠藤 642   |                   |                 | 施設の敷地面積                    | 1752.24 m <sup>2</sup>          |                        |
|                   | TEL   | 0466 (86) 6563    | FAX             | 0466 (87) 2044             | 作業所の面積                          | 1030.00 m <sup>2</sup> |
| ⑥施設(事業所)種別        | <input type="checkbox"/> 授産施設 <input type="checkbox"/> 福祉工場<br><input checked="" type="checkbox"/> 生活介護 <input type="checkbox"/> 就労継続支援A型 <input checked="" type="checkbox"/> 就労継続支援B型 (08年2月～) |                   |                 |                            |                                 |                        |
| ⑦障害者の種別           | <input type="checkbox"/> 身体入所 <input type="checkbox"/> 身体通所 <input type="checkbox"/> 知的入所 <input checked="" type="checkbox"/> 知的通所 <input type="checkbox"/> 精神入所 <input type="checkbox"/> 精神通所  |                   |                 |                            |                                 |                        |
| ⑧定員数<br>(08年1月現在) | 50名   | ⑨現員数<br>(07年4月現在) |                 | 62名(就労移行13名、B型32名、生活訓練15名) | 利用率93%<br>平均年齢 男26.6歳<br>女28.1歳 |                        |
| ⑨常勤職員数            | 8名  | ⑩非常勤職員数           |                 | 13名                        | ⑪平均年齢                           | 33歳                    |
| ⑬開設年月日            | 2004年 4月 1日   |                   | ⑭上記施設以外の就労支援施設数 |                            |                                 | 1ヶ所                    |

#### ② 建物レイアウト



## (2) 就労支援事業について

### ① 就労支援事業の概要

事業アイテムと利用者数・支援職員数（全体、アイテム別）（2007.3月現在）

|      |      |       |    |      |      |     |       |
|------|------|-------|----|------|------|-----|-------|
| 作業科目 | 製パン  | 厨房・喫茶 | 製麺 | 清掃   | 園芸   | 軽作業 | 合計    |
| 利用者数 | 6    | 8     | 8  | 6    | 5    | 24  | 57    |
| 職員数  | 常1非2 | 常1非6  | 常2 | 常2非2 | 常2非3 |     | 常8非13 |

### ② 売上と損益

#### a. 売上高

開所時の目標を1年で達成。2年目114%、3年目157%と急速に成長。

#### b. 粗利益率

おおむね一般的な粗利益率を維持（弁当事業で約60%）。

### ③ 工賃関係の状況について

#### a. 工賃実績（最高3万円台～最低8千円台／月）

|          |            |            |            |
|----------|------------|------------|------------|
| 年度（利用者数） | H16年度（50人） | H17年度（55人） | H18年度（57人） |
| 工賃総額（円）  | 3,712,720  | 7,209,000  | 11,065,080 |
| 平均工賃（円）  | 6,188      | 10,923     | 16,177     |

#### b. 目標工賃

はっきりとは設定していないが平均3万円位を理想としている。

#### c. 工賃体系の確立と利用者（家族）への説明

能力評価表を元に半年ごとに見直し、通知。年1回の家族懇談会も実施。

#### d. 工賃アップへの取り組み

開所以来、売上拡大を通じて職員一丸となって工賃アップに取り組む。  
施設規模を考慮すると現在の工賃水準を大幅に高めることは困難と考える。  
今後はスタッフの流動的配置などを通してのコスト効率化に注力したい。

### ④ 就労支援事業の取り組み状況

#### a. 菓子パン・ドーナツ製造販売（商品数：約50種類）

- ・ 神奈川ワークショップと同様のラインナップだが、独自の商品もあり。
- ・ 販売先は養護学校にて職員向け移動販売を実施（利用者も同行）。  
その他近隣の社会福祉施設、老人ホームへ配達（給食・おやつ用）。
- ・ 午前中は製造（利用者、支援員共に8時～）、午後は販売

#### b. 厨房（弁当事業）・喫茶部門

- ・ 開所時は喫茶店のみであったが、売上不振をうけ3ヵ月後に弁当事業開始。
- ・ メニューのパターンは数百種類あり、味にも定評がある。
- ・ 仕入品質・量を確保するため、食材仕入は業者を使用。

### 【厨房（弁当事業）】

- ・ 現在、当施設の主力部門であり平均 140 食／日、1 ヶ月 2000 食を販売。
- ・ 弁当・喫茶あわせて 1 日最大 500 食の生産が可能である。
- ・ 定番数種（¥400～1000）、幕の内（¥600～法事用なら数千円、応相談）。
- ・ 月ごとの販促メニューを考案（クリスマスチキン、恵方巻きなど）。
- ・ 学校の会議用昼食、法事、福祉施設の給食（給仕サービス付）など。
- ・ お品書きに添えるコメントを変えるなど顧客ごとの配慮も怠らない。

### 【喫茶店】茶房留（さぼーる）…職員によるネーミング

- ・ 自家製うどん使用の定食（写真参照）・日替り定食と喫茶メニューを提供。
- ・ 定食は利用者・支援員の給食＋日替り 10 食の合計 100 食を販売。
- ・ フロアは職員 1＋利用者 3 の計 4 人で約 100 名に対応している。
- ・ 施設内の会議室を貸し出し（サークル団体、老人会等）、飲食を提供。



#### c. 製麺

- ・ こだわりの材料を使用し、コシの強さと上質のダシ（つゆ）が自慢である。
- ・ よもぎなど季節に合った食品を練りこみ、季節感を演出している。
- ・ 喫茶店の定食に使用。ネット販売も実施している。
- ・ 製麺の機械の会社に職員を派遣し、製麺ノウハウを習得させている。

#### d. 豆腐製造・販売

- ・ 商品は、豆腐各種、プリン、油揚げ、湯葉、ドーナツ・佃煮などを販売。
- ・ 山形の施設より、ノウハウ、材料、器具を購入し、職員研修も実施。
- ・ 喫茶入口の売店にて販売している。

#### e. 清掃

- ・ 光友会の他の施設、マンションの共有部分、一般企業、老人ホームなど（職員 1、利用者 2～3 のチームで実施）。
- ・ 中古車センターでの洗車作業（職員 1、利用者 1）将来的に一般就労先への転換を見越して施設長自ら営業し、受注に至る。

#### f. 園芸（敷地 100 坪にて、完全無農薬での野菜製造・販売）

- ・ 常に使うほどの量は収穫できないので、給食への転用はしていない。

- ・ 喫茶入口の売店にて販売している。
- g. 軽作業…重度障害の利用者が従事することが多い。

多様な業務があり、仕事の組み合わせで作業量を調整している。

例・肥料作り→施設内で販売、野菜栽培に転用 ・ブローチ製作

- ・アルミ缶つぶし→1キロ 80円
- ・箱折り作業・部品組み立て
- ・パソコンキーボードの動作確認&掃除 (1セット 10円)



### ⑤ 製造、販売段階における利用者の作業内容

(○：できる、△：時々できる、×：職員が担当)

| 接客 (配膳・片付け) | 会計 | 製造 (包丁で切る) | その他製造 | 盛り付け |
|-------------|----|------------|-------|------|
| ○           | △  | ×          | ○     | ○    |

### (3) 内部管理について

① 経営理念や基本方針…社会福祉法人光友会としての理念・基本方針を策定

② 事業計画

- ・各部門で翌年の見通しを予測し、編成して年度計画を策定する。
- ・月次の会議で収支報告、差異分析、改善策の検討を実施する。
- ・その他細かな改善は部門担当者と施設長との間で都度検討する。

③ 職員関係

部門担当者が責任を持って計画策定や改善に取り組むため、売上拡大・効率化への意識が高い。そのため職員の定着率が高い。必要なスキル習得のために外部研修を実施している (製麺、HP 更新の研修など)。

④ 利用者関係

入所時や新規事業立ち上げ時に利用者の希望を取り入れた配置を行っている。

### (4) 抱えている課題

① 職員配置の効率化を実施したい。具体的にはレイアウト変更を行って部門を統合すると共に、複数部門を管理できる職員を育成する。

② 新制度移行を踏まえ、個々の特性に配慮した利用者支援の充実を図りたい。

### 3. 社会福祉法人父の樹会 あけぼの園

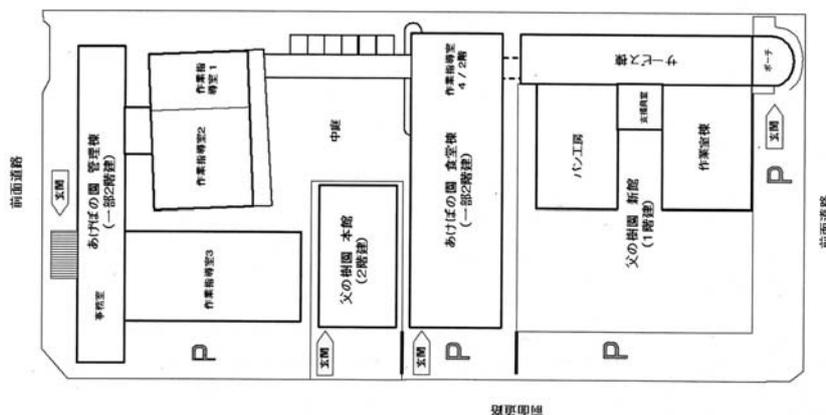


#### (1) あけぼの園の概要

##### ① 概要

|                  |   |              |                    |                 |                      |                    |     |
|------------------|---|--------------|--------------------|-----------------|----------------------|--------------------|-----|
| ①法人名             | 社会福祉法人 父の樹会   |              |                    | ②法人代表者名         | 吉野 秀和                |                    |     |
| ③施設名<br>(事業所名)   | あけぼの園   |              |                    | ④施設長名<br>(管理者名) | 増田 俊                 |                    |     |
| ⑤施設住所            | 〒263-0001 千葉市稲毛区長沼原町 321-2  |              |                    | 施設の敷地面積         | 1,500 m <sup>2</sup> |                    |     |
|                  | TEL   | 043-250-5992 | FAX                | 043-250-5982    | 作業所の面積               | 400 m <sup>2</sup> |     |
| ⑥施設(事業所) 種別      | <input type="checkbox"/> 自立訓練 (機能訓練・生活訓練) <input type="checkbox"/> 就労移行支援 <input type="checkbox"/> 就労継続支援A型<br><input checked="" type="checkbox"/> 就労継続支援B型 <input type="checkbox"/> 共同生活援助 (グループホーム) <input type="checkbox"/> 生活介護 |              |                    |                 |                      |                    |     |
| ⑦障害者の種別          | <input type="checkbox"/> 身体入所 <input type="checkbox"/> 身体通所 <input type="checkbox"/> 知的入所 <input checked="" type="checkbox"/> 知的通所 <input type="checkbox"/> 精神入所 <input type="checkbox"/> 精神通所                                      |              |                    |                 |                      |                    |     |
| ⑧定員数<br>( 年 月現在) | 20名<br>(就労継続支援B型)   |              | ⑨現員数<br>( 20年2月現在) | 13名             |                      | —                  |     |
| ⑨常勤職員数           | 4名  | ⑩非常勤職員数      | -名                 | ⑪平均年齢           | 25才                  | ⑫平均在職年数            | 4年  |
| ⑬開設年月日           | S62年 2月 1日  |              |                    | ⑭上記施設以外の就労支援施設数 |                      |                    | 1ヶ所 |
| ⑮施設の母体           | 社会福祉法人 父の樹会 ※別棟に「知的障害者通所厚生施設(60名定員、48名現員)」あり  |              |                    |                 |                      |                    |     |

##### ② 建物レイアウト



## (2) 就労支援事業について

### ① 就労支援事業の概要

#### a. 事業アイテム

下請け作業（付録品の袋詰め、プラスチック用品の袋詰め、金具の袋詰め、建設部分の組み立て（ピーコン）、木工品の加工、農作物

#### b. 利用率

利用率は平均で6割から7割台で推移している。

### ② 売上及び損益

- ・売上高についてはここ2～3年の傾向では、ほぼ横ばい状況である。事業アイテムの売上では、下請け作業（袋詰め等）が8割を占め、木工品の加工、農作物の順になっている。
- ・損益状況については、下請け作業が大半を占め、粗利益率は低いが、その中でも建設部品の組み立ての粗利益が高い。

### ③ 工賃関係の状況について

#### a. 実績

工賃レベルは経年の変化はほとんどなく安定しているものの、大半が工賃の低い下請け作業であり、作業内容に関係なく1日150円の支給にとどまっている。このため月額工賃は平均3000円であり最高3300円、最低2500円程度である。その他暮のボーナスは一律3000円を支給した。

#### b. 目標工賃

明確な目標工賃の設定はしていないが、現状の2倍以上は確保したいと考えている。

#### c. 工賃体系の確立と利用者（家族）への説明

工賃のためではなく、身だしなみやマナーなど生活全般にかかわる能力評価表は作成しているが、評価基準を工賃に反映することはない。利用者へは毎月説明しており、家族には年2回ある定例の家族懇談会の折に説明を行っている。

#### d. 能力評価表の作成

能力評価表は主として生活場面の評価が中心となっており、作業能力評価には至っていない。

#### e. 工賃アップへの取り組み

就労継続支援B型事業所への移行は平成18年10月であり、日が浅いこともあり「自助」の意識は今後の課題である。工賃アップの意識は職員の間浸透しつつあるが、受注量の確保が精一杯の現状から脱しきれていない。今後、新たな作業分野への進出により、工賃アップを図りたいとする意図はある。

### ④ 就労支援事業の取り組み状況

#### a. 事業の具体的内容について

##### ●下請け作業部門

出版社の下請け企業からの付録品の袋詰め作業であり、ドラえもんの付録セットをつくるなど、手作業による手間仕事である。その他プラスチック用品の袋詰め、金具の袋詰めなど地元の組み立てなどの簡易作業が主体である。全般的にこれらの下請け作業は誰にでもできるという利点があり、季節変動が比較的少なく仕事量も確保されている点は評価できるが、工賃が安く、工賃アップを図る上でのネックとなっている。作業自体は月、火、水、木、金の5日間であり、作業時間も9:00～14:00と短く、実労働時間は3時間程度である。



##### ●木工品の加工部門

木工品の加工部門は、電動ノコギリの使用等、多少リスクを伴うが、3名ほどの加工技術に習熟した利用者による作業である。干支をあしらった木工製品等は、自主生産品として加工され、色づけされてダイエー・ワンズモールやバザー等で販売されている。

##### ●農作物

作付け面積300坪程度の小規模で行っており、今のところ家庭菜園の域を出ない程度であるが、低農薬の野菜作りを試行しており、注目されている。収穫された作物はイベントでの販売や施設の玄関先で無人販売を行っている。

#### b. 事業全体の業務量

全体の事業を通し、何とか利用者が通常就労できる仕事量の確保はできている。木工品や農作物については自主生産的意味合いが強く、イベントや季節的な需要に合わせて生産しており、季節による繁閑が大きい。

#### c. 事業アイテム（商品）の発想など

当福祉法人の母体である父の樹会会員の情報提供などネットワーク化が進んでおり、これを活用した仕事量の確保や自主製品の販売先などを検討中である。

### (3) 内部管理について

#### ① 施設の経営理念や基本方針

母体が千葉大学附属養護学校であり、「知的障害者の社会参加を援助し、一人一人に適した作業活動への支援ときめ細やかな日常生活への支援」を目的としている。この経営理念は職員等への徹底が図られている。

#### ② 事業計画

事業計画は中期を想定しながら単年度計画で策定している。

#### ③ 外部機関の関与状況

会計処理面で会計士の関与の他、弁護士が顧問についているが、施設運営改善面のコンサルタント等の関与はない。

#### ④ 職員関係

8：30～17：15 の勤務であり、事務処理などの残業も多いが、在職年数は安定している。計画の策定などは支援会議を開いた折、それぞれの部門の課題などの検討を行っている。職員の資質向上のため、外部講習会の参加や内部講習会も行っている。

#### ⑤ 利用者関係

利用者の父兄が母体となってできた施設であることから、利用者の意見を聞きやすい環境にあり、その要望をできるだけ聞くことにより、モチベーションを高めている。作業分担については、本人の希望を優先している。一般就労への移行はハローワークとの話し合いをもっているが、実現していない。

### (4) 抱えている課題

① 父の樹会の理念である自助と共助の考えを施設運営で実現していきたい。

② 今後施設運営的においては、財務面、事務合理化面での改善策などにより、新制度への対応が必要と思われる。

③ 工賃アップについては、父の樹会のネットワークを通じ情報を収集しながら新分野への進出を検討している。

## 4. 障害者福祉サービス事業所 ビッグハート

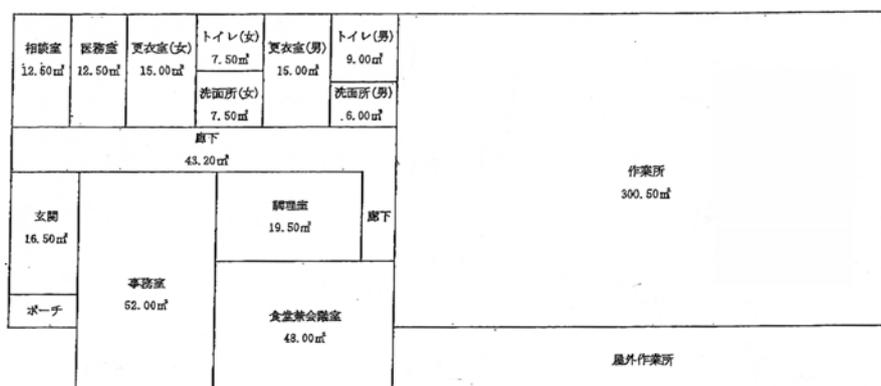


### (1) ビッグハートの概要

#### ① 概要

|                |  |              |                   |                 |                      |                    |         |    |
|----------------|--|--------------|-------------------|-----------------|----------------------|--------------------|---------|----|
| ①法人名           | 社会福祉法人 実のりの会   |              |                   | ②法人代表者名         | 松下 正彦                |                    |         |    |
| ③施設名<br>(事業所名) | 障害者福祉サービス事業所 ビッグハート  |              |                   | ④施設長名<br>(管理者名) | 杉田 明                 |                    |         |    |
| ⑤施設住所          | 〒 千葉県八千代市小池 412-3  |              |                   | 施設の敷地面積         | 3,300 m <sup>2</sup> |                    |         |    |
|                | TEL  | 047-488-6351 | FAX               | 047-488-6352    | 作業所の面積               | 990 m <sup>2</sup> |         |    |
| ⑥施設(事業所)<br>種別 | <input type="checkbox"/> 自立訓練(機能訓練・生活訓練) <input checked="" type="checkbox"/> 就労移行支援 <input type="checkbox"/> 就労継続支援A型<br><input checked="" type="checkbox"/> 就労継続支援B型 <input type="checkbox"/> 共同生活援助(グループホーム) <input type="checkbox"/> 生活介護 |              |                   |                 |                      |                    |         |    |
| ⑦障害者の種別        | <input type="checkbox"/> 身体入所 <input type="checkbox"/> 身体通所 <input type="checkbox"/> 知的入所 <input checked="" type="checkbox"/> 知的通所 <input type="checkbox"/> 精神入所 <input type="checkbox"/> 精神通所   |              |                   |                 |                      |                    |         |    |
| ⑧定員数<br>(年月現在) | 30名  |              | ⑨現員数<br>(20年2月現在) | 30名             |                      | —                  |         |    |
| ⑨常勤職員数         | 7名(他にパート2)   | ⑩非常勤職員数      | 1名                |                 | ⑪平均年齢                | 37才                | ⑫平均在職年数 | 5年 |
| ⑬開設年月日         | 平成15年 4月   |              | ⑭上記施設以外の就労支援施設数   |                 |                      | 1ヶ所                |         |    |
| ⑮施設の母体         | 社会福祉法人 実のりの会   |              |                   |                 |                      |                    |         |    |

#### ② 建物レイアウト



## (2) 就労支援事業について

### ① 就労支援事業の概要

#### a. 事業アイテム

クリーニング、軽印刷、段ボール箱の組み立て

#### b. 利用率

利用率は、ほぼ 100%に近く、ここ数年安定している。

### ② 売上及び損益

・全体年間売上 900 万円、内訳：クリーニング 600 万円、段ボールの組み立て 200 万円、名刺印刷 100 万他となっている。事業アイテムの売上では、クリーニングが 67%を占め段ボールの組み立て 22%、名刺印刷他が 11%である。

・損益状況については主力作業分野であるクリーニング部門において、石油の値上がりの影響を受け、原価率が上昇している。その他軽作業については売上原価は横ばいである。

### ③ 工賃関係の状況について

#### a. 実績

一人当たり月平均 1 万 1 千円、最高 18000 円、最低 7000 円、時給平均 160 円（1 日稼働時間平均 5 時間、出勤日は 19～20 日）であり、能力に基づいて A～E まで 6 段階で工賃を算定。

#### b. 目標工賃

一人当たり平均 3 万円／月を目指して具体的な取り組みを模索している。

#### c. 工賃体系の確立と利用者（家族）への説明

きめの細かい工賃体系をとっており、これが就労移行にもつながっている。特に、利用者には毎日作業計画表に基づき説明をしており、家族にも毎月きめ細かく面接し説明している。

#### d. 能力評価表の作成

工賃体系を明確にするため、作業評価表を作成している。評価表には＜生活場面＞（3 項目）、＜生活者面+作業面＞（4 項目）、＜主に作業場面＞（8 項目）、合計 15 項目からなるチェック項目があり 4 段階で評価する仕組みが明確に打ち出されている。

#### e. 工賃アップへの取り組み

当施設には就労移行支援及び就労継続支援 B 型の多機能型施設であり、就労移行の実績は高い。このため、工賃アップにかける思いは強く、理事長が中小企業同友会の幹部であることから、民間的発想で工賃アップへの取り組みを行っている。

### ④ 就労支援事業の取り組み状況

#### a. 事業の具体的内容について

### ●クリーニング部門

業務用洗濯機3機、乾燥機3機、プレス機、ロールアイロン機など設備が充実しており、当事業所のメイン部門である。受注内容は、会社のユニフォームから、老人福祉施設のリネンやガウン、タオル等を取り扱っており、より丁寧な仕上げで一般業者に負けない水準まで完成度を高めている。クリーニング業は、いろいろな作業内容があり、障害程度により適正配置ができるメリットがある。受注先は日本健康クラブ、千葉県警察関係、老人福祉関係等6社あり、コンスタントな受注活動を行っている。



### ●段ボール部門

段ボール箱の組み立ては、乾麺用段ボール箱の組み立て作業であり、だれにでも（障害程度を問わず）できるため、作業割当がしやすい。受注先はサンリツ、伊賀屋等であり、コンスタントに仕事は確保できている。下請け作業であるためどうしても工賃が安いことがネックになっている。

### ●軽印刷部門

- ・パソコンによる名刺の印刷が主な作業であり、カラー（100枚）1600円、モノクロ（100枚）1500円など、内容の割に安い価格設定となっている。
- ・販促として、職員の名刺の裏に名刺受注のための広告をだしており、「50枚から承ります」など工夫を凝らしている。

### b. 事業全体の業務量

全体の作業を通し、仕事量の確保は十分できている。特にクリーニング部門においては、シーツのプレスなど多少の熟練を要する作業から、タオルの折りたたみなど誰でもできる作業もあり、作業分野の幅が広く、適正配置という面では大きく貢献している。また、クリーニング作業では丁寧な仕上がりと納期の厳守にこだわっており、そのことが受注量の確保につながっている。

### c. 事業アイテム（商品）の発想など

中小企業同友会を通じ、常に事業アイテムの開発には関心をもっている。福祉的就労という考え方から脱皮し、利用者の能力を最大限に引き出そうとする努力が伺える。このため農業部門（夢ファーム）の運営を（株）パソナに移管するなど、民

間有力企業とのパイプづくりもできており、その流れをうけて新たな事業分野を模索中である。

### (3) 内部管理について

#### ① 施設の経営理念や基本方針

「共に学び共に働き共にはばたく」の理念のもと、障害のある方々の職業的自立への支援を通じて、社会に貢献していきたいとの考えが、職員にも行き渡っている。

#### ② 事業計画

事業計画は年度ベースで策定しており、毎月の運営会議で検討し改善すべき課題の発見に努めている。

#### ③ 外部機関の関与状況

税理士、弁護士は当事業所の顧問として指導して頂いている。その他中小企業同友会のメンバーが講師となり、モラルアップの研修などを取り入れるかたわら、受注先の開拓などにもその情報力と行動力をお借りしている。

#### ④ 職員関係

9時から4時まででは利用者の指導を行っている。特に当事業所は就労支援に力を入れているため、利用者の自立のための教育を徹底的に行っている。その後の受注活動等もあり、午後6時過ぎになることも多いが、モチベーションを高めて取り組んでいる。特に、理事長の教育重視の考えは浸透しており月1回は啓発セミナーを行う等、職員の資質の向上に努めている。このため、3つの作業分野があるが、職員はどの分野でも利用者の指導等に当たれるようどの作業にも精通している。

#### ⑤ 利用者関係

就労移行支援が主たる事業であり、利用者があらゆる現場でも基本的に対応できるよう就労訓練を行っている。また、就労継続支援B型事業においても利用者特性を配慮して簡単な手順書を作成し、だれでも作業に従事できるよう工夫している。利用者の個々の状況等については、作業評価表を作成することでその情報を職員間で共有している。

### (4) 抱えている課題

① 事業の継続には、ある程度の健全な収益構造が欠かせないが、年々経営基盤が厳しくなっている。

② コンスタントな受注量の確保と工賃レベルアップが連動しない悩みがある。

## 5. 世田谷区立知的障害者就労支援センター すきっぷ

### (1) 世田谷区立知的障害者就労支援センターすきっぷの概要

#### ① 概要

|                   |  |                   |                 |              |                       |                         |         |                  |
|-------------------|--|-------------------|-----------------|--------------|-----------------------|-------------------------|---------|------------------|
| ①法人名              | 社会福祉法人 東京都知的障害者育成会   |                   |                 | ②法人代表者名      | 山内 美代                 |                         |         |                  |
| ③事業所名             | 世田谷区立知的障害者就労支援センター<br>すきっぷ   |                   |                 | ④施設長名        | 宮武施設長                 |                         |         |                  |
| ⑤施設住所             | 〒156-0055 東京都世田谷区船橋 5-33-1   |                   |                 | 施設の敷地面積      | 979.31 m <sup>2</sup> |                         |         |                  |
|                   | TEL  | 03-3302-7911      | FAX             | 03-3302-7925 | 建物の面積                 | 1,382.63 m <sup>2</sup> |         |                  |
| ⑥施設(事業所)種別        | <input type="checkbox"/> 自立訓練(機能訓練・生活訓練) <input checked="" type="checkbox"/> 就労移行支援 <input type="checkbox"/> 就労継続支援A型 <input type="checkbox"/><br><input type="checkbox"/> 就労継続支援B型 <input type="checkbox"/> 共同生活援助(グループホーム) |                   |                 |              |                       |                         |         |                  |
| ⑦障害者の種別           | <input type="checkbox"/> 身体入所 <input type="checkbox"/> 身体通所 <input type="checkbox"/> 知的入所 <input checked="" type="checkbox"/> 知的通所 <input type="checkbox"/> 精神入所 <input type="checkbox"/> 精神通所                               |                   |                 |              |                       |                         |         |                  |
| ⑧定員数<br>(08年1月現在) | 40名  | ⑨現員数<br>(08年1月現在) | 38名             | 就労移行         |                       | 38名                     |         | 障害種別人数<br>知的 38名 |
| ⑨常勤職員数            | 16名  | ⑩非常勤職員数           | 5名              |              | ⑪平均年齢                 | 26才                     | ⑫平均在職年数 | 4.5年             |
| ⑬開設年月日            | 平成10年 4月 1日  |                   | ⑭上記施設以外の就労支援施設数 |              |                       |                         | 14ヶ所    |                  |

#### ② 建物レイアウト



### (2) 就労支援事業について

#### ① 就労支援事業の概要

##### a. 事業アイテム

クリーニング、印刷、パソコン入力作業、その他下請け作業。

##### b. 利用率

利用率はほぼ95%程度であり、ここ数年安定した状況である。

#### ② 売上及び損益

売上高についてはここ2~3年の経年傾向では、ほぼ横ばいの状況である。

事業アイテムの売上では印刷、クリーニング、パソコン入力作業の順になっている。損益状況については粗利益率はクリーニングが、一番高く、次いで印刷の順になっている。

### ③ 工賃関係の状況について

#### a. 実績

工賃レベルは経年の変化はあまりなく、安定している。

平成 18 年度の作業工賃及び賞与を平均した月額工賃は約3万円であり、賞与を除いた月額工賃の最高額は33,507円、最低額は1,200円だった。

#### b. 目標工賃

就労移行施設なので目標工賃は明確にはしていないが、一応3万円レベルを考えている。

#### c. 工賃体系の確立と利用者（家族）への説明

作業能力、作業態度並びに生活目標達成度からなる工賃体系を確立しており、全領域の評価基準ごとの時間単価を120円～300円に設定している。工賃体系については十分利用者及び家族に説明している。

#### d. 能力評価表の作成

個別目標・支援プログラムに沿って、各領域の評価表を作成し、評価項目を定期的にプログラム会議にてチェックしている。

#### e. 工賃アップへの取り組み

職業能力育成の為、授産作業、生活活動、運動プログラム及びPCプログラムを設定している。また個別支援プログラムを4ヶ月毎に見直しし、プログラムの策定にあたっては利用者の希望、目標、支援者の役割等を勘案し決定している。

### ④ 就労支援事業の取り組み状況

#### a. 事業の具体的内容について

##### ●印刷

販売先は世田谷区役所、区立施設及び区立小中学校が主でそれらの事業所が、使用する封筒、名刺を製作し、納入している。また、一般企業及び顧客からも封筒及び名刺を直接受注している。

作業形態としては世田谷区封筒、外注封筒、名刺、その他受注、下請けがある。また作業内容としては、印刷機工程では多種にわたる作業工程、機械操作、共同作業、立ち作業から構成され、検品工程、名刺工程における入力作業を経て製品の配達を実施している。

印刷作業では、印刷物検品作業（汚れやかすれ等がないか）で集中力や持続性の育成を目指している。また名刺作成作業により、パソコンスキルの習得・向上が可能となる。作業時間は月、火、木、金の9:00～16:00である。

### ●クリーニング

取引先は世田谷区立の高齢者介護福祉施設（4ヶ所）で同施設が使用しているシーツ、バスタオルなどリネンサプライ（リネンレンタルし、納品、回収、洗濯を行なう事業）を請け負っている。また少額だが、一般事業所からもクリーニングを受注している。

作業内容としては、納品作業では準備・積み込み、搬入、製品の納入、仕分けが行なわれ、シーツローラー作業ではシーツ入れ、取り出し、シーツ仕上げが、実施されている。更にたたみ作業ではバスタオル、タオルたたみ及び包装が行なわれ、洗濯機・乾燥機まわりにおいてはシーツ類の下処理、乾燥機入れ、検品が実施されている。

クリーニングでは立ち作業を中心としており、小グループ（2～5名）によるグループワークにより、共同作業に必要な作業態度の育成を図ることが出来る。作業時間は印刷と同様に月、火、木、金の9:00～16:00である。



### ●事業全体の業務量

クリーニングには22名の利用者、5名の職員を配置している。5名の職員の内、2名は引き取り、配達等の外部業務を行っており、3名が現場業務に従事している。

印刷には18名の利用者、5名の職員を配置している。職員の事業所内外の配置はクリーニングと同様である。

### ●事業アイテム（商品）の発想など

事業アイテムについては元々世田谷区立の就労移行施設として発足した経緯から、世田谷区にて用意してもらった。クリーニングは処理能力から取引拡大は難しいが、印刷については受注量が落ち込む時期の新規受注に努めている。

## (3) 内部管理について

### ① 施設の経営理念及び基本方針

施設は基本方針として『私たちは、利用者が自分のもてる力を発揮し、職業人として自立することを支援します。』を掲げている。

② 事業計画

事業計画は単年度及び中期ベースにて策定している。

③ 外部機関の関与状況

外部機関による第三者評価は平成 18 年度に初めて受審した。法人全体として新しい人事評価制度導入にあたり、外部の社会保険労務士に制度設計並びに導入支援を委託している。社会保険労務士 2 名が年に 2 - 3 回指導のため、来所している。

④ 職員関係

平成 18 年度は新賃金規定への切り替え、自己評価のトライアルを実施し、職員の意識改革に効果があった。また研修においては内部研修及び外部研修を計画的に実施している。平成 18 年度は内部研修 9 回、外部研修 47 件実施されている。更に利用者支援の質の向上と施設運営の効率化を目指して、テーマに応じて職員会議、主任会議、運営会議等を定期的に行っている。

また平成 18 年度並びに平成 19 年度は全職員が、施設全体の業務運営に参加し改善点等を検討し、改善案を提示することにより、質の高い業務の達成を図ることを目的とし、さまざまなプロジェクトチームを設置し、検討を行なっている。

⑤ 利用者関係

授産作業、生活活動、運動プログラム、個別支援プログラム等で利用者及び家族との話し合いを継続的に行なっている。個別支援プログラムの策定により、利用者にあった支援を提供している。

平成 11 年度から平成 19 年度までの一般就労移行実績は総計 220 人であり、業種としては事務 58 人、清掃 54 人、店舗・バックヤード 31 人、調理 31 人になっている。

(4) 抱えている課題

事業所として下記を経営重点目標として掲げている。

① 経営改革への取り組み

自主運営及び自主経営の基盤づくりを目指して平成 19 年度からの新人事評価制度の導入などさまざまな施策に取り組んでおり、平成 20 年度も継続して実施している。

② 利用者支援の質の向上

利用者の一般就労移行後のフォローを中心に施策を実施していく計画である。

③ 地域との連携

近隣の大学との連携を始めているが、更に広報誌を発行する準備を進めている。

## 6. 世田谷区立 砧工房

### (1) 世田谷区立の概要

#### ① 概要

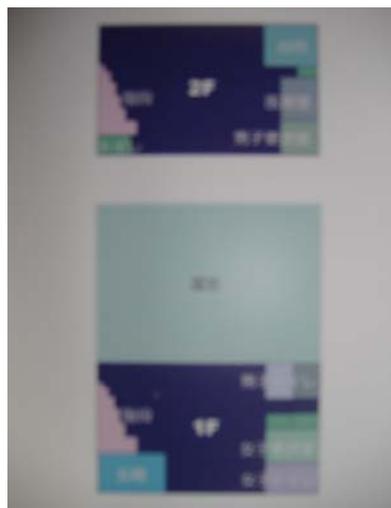
|                   |   |                   |     |                         |                         |                         |      |
|-------------------|---|-------------------|-----|-------------------------|-------------------------|-------------------------|------|
| ①法人名              | 社会福祉法人 東京都知的障害者育成会  |                   |     | ②法人代表者名                 | 山内 美代                   |                         |      |
| ③事業所名             | 世田谷区立砧工房、分場キタミ・クリーンファーム   |                   |     | ④施設長名                   | 中野施設長                   |                         |      |
| ⑤施設住所             | 〒157-0073 東京都世田谷区砧 4-32-14  |                   |     | 施設の敷地面積                 | 1,981.16 m <sup>2</sup> |                         |      |
|                   | TEL   | 03-3417-4604      | FAX | 03-3417-3342            | 建物の面積                   | 1,086.70 m <sup>2</sup> |      |
| ⑥施設(事業所)種別        | <input type="checkbox"/> 自立訓練(機能訓練・生活訓練) <input checked="" type="checkbox"/> 就労移行支援 <input type="checkbox"/> 就労継続支援A型 <input checked="" type="checkbox"/> 就労継続支援B型 <input type="checkbox"/> 共同生活援助(グループホーム) |                   |     |                         |                         |                         |      |
| ⑦障害者の種別           | <input type="checkbox"/> 身体入所 <input type="checkbox"/> 身体通所 <input type="checkbox"/> 知的入所 <input checked="" type="checkbox"/> 知的通所 <input type="checkbox"/> 精神入所 <input type="checkbox"/> 精神通所              |                   |     |                         |                         |                         |      |
| ⑧定員数<br>(08年4月現在) | 58名   | ⑨現員数<br>(08年4月現在) | 45名 | 45名(就労移行16名、<br>B型 29名) | 障害種別人数<br>知的 45人        |                         |      |
| ⑨常勤職員数            | 13名   | ⑩非常勤職員数           | 4名  | ⑪平均年齢                   | 38才                     | ⑫平均在職年数                 | 9.3年 |
| ⑬開設年月日            | 平成9年 8月 1日  |                   |     | ⑭上記施設以外の就労支援施設数         | 14ヶ所                    |                         |      |

#### ② 建物レイアウト

砧工房



分場



### (2) 就労支援事業について

#### ① 就労支援事業の概要

a. 事業アイテム

砧工房では廃業した片栗粉工場を引き継いだ業務用片栗粉袋詰め加工販売。大豆、小豆、コーンスターチの仕入れ及び販売。その他外食店用の箸セットの詰め込み、チラシ折り、ビーズ加工作業。

分場キタミ・クリーンファームでは水耕栽培によるサラダ菜及びミニトマトの生産及び販売。

b. 利用率

利用率は就職実習並びに保護的就労実習により変動するが、概ね約83%レベルで推移している。

② 売上及び損益

平成16年度から平成18年度の砧工房並びに分場の売上は900万円レベルで推移してきたが、分場の販売高増加等の要因により平成19年度は約1500万円の売上になった。その既存事業に加え、平成19年7月より、片栗粉加工販売を開始したが、平成19年度の同売上は約3000万円に達した。従い平成19年度の総売上は約4500万円になったとのことである。

③ 工賃関係の状況について

a. 実績

現時点では月額平均工賃は1万4,5千円程度であり、最高額は約2万5千円、最低額は約1万円となっている。なお平成19年度は月額工賃に加え、約1万6千円の賞与を支給した。

b. 目標工賃

片栗粉加工ラインに関わる設備資金返済後は月額平均工賃を3万円にしたいと考えている。

c. 工賃体系の確立と利用者（家族）への説明

工賃体系を設定しており、利用者及び家族へ説明を行なっている。工賃体系は基本給300円/日×作業日数+評価ポイント×10円×作業日数になっている。

d. 能力評価表の作成

評価項目として大項目「労働力」中項目「生産性」「作業態度」、大項目「社会性」中項目「基本的ルール」「生活上のマナー」を設定し、それぞれ3段階の評価を行なっている。まだ片栗粉加工が始まってから1年未満のため、評価運営も試行段階にある。

e. 工賃アップへの取り組み

廃業した片栗粉加工事業を承継し、職員全員が意欲的に事業立ち上げに取り組んできており、職員全員で営業活動を行なうなど売上拡大及び工賃アップへの意欲は強い。利用者及び家族には工賃アップの必要性について説明を行なって来ているが、家族の理解を得るのは時間が掛かった。

分場では午前中に大半の業務が終わるため、午後の時間の有効活用が今後の工賃アップへの1つの課題となっている。

#### ④ 就労支援事業の取り組み状況

##### a. 事業の具体的内容について

片栗粉については元の企業の取引先（横浜中華街の食材卸が主）を継承している。片栗粉の商品種別は4キロ、1キロ、560グラム及び280グラムである。

片栗粉加工作業は月曜日から金曜日まで9:00から16:00まで行なわれている。1作業部屋で片栗粉の計量、袋詰め、隣の作業部屋で検品、箱詰めが行なわれている。各部屋にはそれぞれ10名程度の利用者並びに2名程度の職員が働いている。

生産管理については元の企業の社長が顧問として継続的に指導してくれている。業務用食材を取り扱っているため、食品安全衛生に関わるリスク管理並びに品質管理が今後の課題と施設として認識している。

なお、分場では水耕栽培にてサラダ菜及びミニトマトの生産・販売を行なっている。同栽培においてはきめ細かい温度管理、水質管理及び生産管理が必要であり、元農協職員であった職員の指導のもと、現在の安定した生産体制を構築した経緯がある。前述の食品販売におけるリスク管理及び品質管理も重要な課題として同じく認識している。



### (3) 内部管理について

#### ① 施設の経営理念及び基本方針

基本方針として「人は働くことがノーマルであり、市民として働くことが大切である」を掲げている。

砧工場の Our ゴールとして「私たちが働くことは、1人ひとりが市民として働く意志を抱き、目的を持って働く意思を示し、誰もが主人公です。働くことは、私たちの自己実現です。」とうたっている。

② 事業計画

事業計画は単年度のみ策定しており、中期計画は策定していない。

③ 外部機関の関与状況

外部機関による第三者評価を平成19年度に初めて受審した。それ以外の分野においては外部機関の関与は受けていない。

④ 職員関係

職員研修は法人全体として階層別のキャリア研修を実施している。平成20年には個別職員の研修プログラムを設定する方針である。また法人全体として新人事評価制度の導入を始めており、平成20年度から本格的活用に入る予定である。

就労支援施設においては如何に利用者の能力を引き出し、育成支援をするかが重要でその視点に立って職員の養成に努めている。

⑤ 利用者関係

利用者及び家族とは年に2回個別面談を実施している。まず利用者及び家族の希望を第1回の面談で聴取する。その上で個別支援プログラムを策定し、評価表と共にプログラム内容を利用者・家族に説明し、同意を得るステップにしている。

(4) 抱えている課題

事業所として重点経営目標として掲げている項目は、下記の通りである。

- ① 利用者にとってより働きやすい職場環境づくり
- ② 利用者の労働力の更なる有効活用並びに作業の機械化による生産力の向上
- ③ 生産高の増大を目指した作業及び生産スペースの拡大
- ④ 採算性改善に向けての内作率の向上並びに外注の削減
- ⑤ 中期的な展望としての「利用者の工賃の更なる向上」並びに利用者の「地域生活の実現」

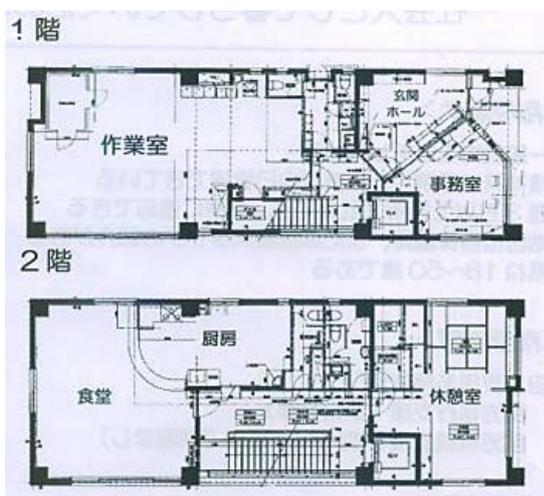
## 7. 就労支援センター パイ焼き窯

### (1) 就労支援センター パイ焼き窯の概要

#### ① 概要

|                   |  |                |                   |                 |                    |                    |   |
|-------------------|--|----------------|-------------------|-----------------|--------------------|--------------------|---|
| ①法人名              | 社会福祉法人 はる  |                |                   | ②法人代表者名         | 西谷 久美子             |                    |   |
| ③事業所名             | 社会就労センター パイ焼き窯   |                |                   | ④施設長名           | 鹿島 法博              |                    |   |
| ⑤施設住所             | 〒158-0082 東京都世田谷区等々力 2-36--13  |                |                   | 施設の敷地面積         | 303 m <sup>2</sup> |                    |   |
|                   | TEL  | 03 (8702) 0459 | FAX               | 03 (8702) 0439  | 作業所の面積             | 455 m <sup>2</sup> |   |
| ⑥施設(事業所)種別        | <input type="checkbox"/> 授産施設 <input type="checkbox"/> 福祉工場<br><input type="checkbox"/> 生活介護 <input type="checkbox"/> 就労継続支援A型 <input checked="" type="checkbox"/> 就労多機能型(移行支援・継続支援B型) |                |                   |                 |                    |                    |   |
| ⑦障害者の種別           | <input type="checkbox"/> 身体 <input type="checkbox"/> 知的 <input checked="" type="checkbox"/> 精神   |                |                   |                 |                    |                    |   |
| ⑧定員数<br>(08年1月現在) | 34名  |                | ⑨現員数<br>(08年1月現在) | 登録 46名          |                    | —                  |   |
| ⑨常勤職員数            | 8名   | ⑩非常勤職員数        | 5名                | ⑪平均年齢           | 43.5才              | ⑫平均在職年数            | 年 |
| ⑬開設年月日            | 2002年4月1日  |                |                   | ⑭上記施設以外の就労支援施設数 | 4か所                |                    |   |

#### ② 建物レイアウト



### (2) 就労支援事業について

#### ① 就労支援事業の概要

a. 事業アイテム

- ・焼き菓子グループ：焼き菓子製造・販売（店舗販売・卸・バザー等）
- ・清掃グループ：施設内外清掃管理、清掃委託（ビル・マンション・墓地）、公園清掃
- ・調理グループ：利用者・職員・見学者の昼食調理、弁当調理・配達

b. 利用率

定員34名(就労移行型定員24名・継続B方10名)に対して、登録者は現在46名となっている。精神障害者の特徴として、通院や体調不良に因る欠席が多いため、登録者目標は定員の1.6倍とする。それでも利用率は70～80%である。

② 売上と損益

a. 売上高

開設から5年間年々順調に伸びている。焼き菓子グループにおいては地域におけるブランドを築くに至っている。売上高構成比は、焼き菓子グループ、清掃グループ、調理グループの順となっている。

b. 損益

調理・清掃部門は特に就労訓練と利用者サービスに注力している為、損益はあまり重視する事が出来ない。焼き菓子製造部門は、原価・経費を重視し売上げ・収益・工賃の増額を図るべく事業展開している。

③ 工賃の状況について

a. 実績

就労移行型：時給150～370円 年間最高額281,000円

就労継続型：時給150～530円 年間最高額368,000円

b. 目標工賃

利用者は工賃が3万円を超えると光が見えてくるので、最低でも3万円は確保できるようにしていきたい。

c. 工賃体系の確立

工賃体系は「基本的労働能力評価＋作業技術評価」を基に、グループ毎の評価ポイント表で算出している。時給は最低150円～最高600円で、その他に毎月の手当（利用料相当分）及び年2回のボーナス(年間3ヶ月分)を支給している。新事業移行前は時給500円台の利用者が多数いたが、移行支援型に在籍する事により、時給100～300円台に下がった。継続B型利用者の工賃体系は従来通り。各グループの工賃は次のように設定している。

●焼き菓子グループ

基本的労働能力評価10項目・作業技術評価60項目（菓子製造40品目・包装・配達の技術能力に応じて配点）。3ポイント10円換算、客観的評価に努めている。

総売上額の約3割程度が工賃となっている。

●清掃グループ

評価システムは菓子グループと同様(作業評価 20 項目)。施設清掃管理費を給付金より支給出来ない為に、外部清掃委託と公園清掃委託料の売上げ+授産全体の売上げから工賃を捻出している。

●調理グループ

評価システムは菓子グループと同様(作業評価 60 項目)。給食費及び弁当等売上げ費+授産全体の売上げから工賃を捻出している。

d. 能力評価表の作成

月の最終日に一人ひとりの作業能力評価を実施。本人と確認の上、ポイントに落とし確定する。

e. 工賃アップへの取り組み

利用者自身の工賃アップの動機づけを行っている(作業の質のレベルアップ等)。焼き菓子の販売は繁閑がある為、安定した製造作業が提供できる様、大型冷凍庫を導入し冷凍技術を取り入れた製品開発などに取り組んでいる。就労支援員に企業経験者を配置し、営業に力を入れている。

④ 就労支援事業の取り組み状況

a. 事業の具体的内容について

型就労支援利用者に対して職業指導員は技術向上の支援や安定した生活が継続出来る様に支援をしている。商品等の販路や事業開拓において法人のサポートが貢献している。

移行型事業利用者に対しては、作業終了後の 14 時から就労プログラムを設定(月・金曜日：障害受容・能力の発見と発展・職業人として・企業見学・面接他)  
(火～木：パソコン教室)

●焼き菓子グループ

作業内容は、焼き菓子製造・包装、出荷・配達・販売。常勤職員 2 名非常勤職員 3 名(内当事者職員 1 名)が関与している。パティシエを目指す利用者も多数いる。販路はパイ焼き窯茶房約 60%、バザー、企業等約 40%となっている。

●清掃グループ

施設内・外回り清掃、区立公園清掃、他施設・ビル・マンション清掃。常勤職員 2 名が指導に当たっている。専門業者との連携により国家資格に合致した技術の取得を目指している。

●調理グループ

昼食調理、外部(法人事業所・区出張所・高齢者等)の弁当調理・配達。利用者 10 名に対し常勤職員(調理師)1 名、非常勤 1 名。職員の指導の下、各人の人生目標に合わせて調理の技術向上に努めている。



パイ焼き窯茶房（同一法人）の焼き菓子陳列風景

#### b. 事業アイテム(商品)の発想など

2002年の開設当初から福祉の視点ではなく、洋菓子専門店で負けない商品づくりを目指してきた。現在の商品アイテムは約55品である。商品のこだわりは、『最高の素材』である。パイ焼き茶房近くにある某有名ケーキ点を意識した素材選びを行っている。希少性の高い地元りんごを使用したアップルパイが一番人気の商品であり、こだわり素材で本格的なお菓子を作ることにより商品ブランドを築いた。

また、ニーズに対応できる受注生産方式も取り入れ、顧客の獲得に力を入れている。(ウェディング・弔辞のお清め・価格に応じた商品作り等) 他との差別化を図っている。

### (3) 内部管理について

#### ① 施設の経営理念や基本方針

「働く事は、人としての誇りであり権利である」・「その年齢の社会人が生活する地域の文化と生活を、障害があっても無くても営めるように」という価値観を大切にしている。精神障害者が地域の中で、経済的自立を目指し、障害を軽減し、持てる力を発揮して地域の人々と共に働きかけあい、障害とうまく付き合いながら社会人として暮らしていくための支援を目的としている。

#### ② 職員状況

職員は企業経験者（IT、経営、機械製造、物流等）、お菓子のプロ、福祉分野（生活相談を担当）で構成、4割は企業経験者である。

#### ③ 外部の関与状況

パイ焼き窯茶房で法人のサポーターズ募集のパンフレット配布し、約240名のサポーターが関与している。その他、経営コンサルタント等による支援も受けている。

### (4) 抱えている課題

- ① 焼き菓子の売れ行きに季節変動があり作業が安定しない
- ② 国産小麦粉・バター等原材料の高騰により収益が低下している。
- ③ 就労支援プログラムによる作業時間が短縮した。
- ④ 上記の要因により07年度は工賃がダウンしている。

資料1 調査票フォーム

社会就労センター現況アンケート調査票

[実施機関]  
社団法人 中小企業診断協会  
障害者自立支援調査研究プロジェクト

当調査は、厚生労働省の障害者保健福祉推進調査研究プロジェクトの一環として当協会が実施するもので、就労継続支援B型事業所等に対する工賃水準向上のためのコンサルテーション手法を開発することを目的としております。

ご回答いただいた調査票は、集計作業を行い上記目的達成のために活用する以外には利用いたしませんので、ご協力いただきたくお願い申し上げます。

各質問項目について該当する番号を右側の回答欄にご記入ください。

なお、ご記入が済みましたら返信用封筒にて 3 月 10 日までにご返送下さい。

(当調査に関するお問い合わせ先: 中小企業診断協会 松尾、小野 03-3563-0851)

|      |      |     |      |            |
|------|------|-----|------|------------|
| 事業所名 | 代表者名 | 所在地 | 記入者名 | 都・道<br>府・県 |
|------|------|-----|------|------------|

回 答 欄

I. 事業所の概況

|  |  |
|--|--|
| 1. 事業所の種別                                  | ① 授産施設      ② 福祉工場      ③ 生活介護<br>④ 就労継続支援A型   ⑤ 就労継続支援B型                                      |
| 2. 障害者の種別                                  | ① 身体              ② 知的              ③ 精神   |
| 3. 総利用定員数                                  | ① 10～19人      ② 20～39人      ③ 40～59人      ④ 60人以上  |
| 3-2. 新体系の場合のB型利用定員数                        | ① 10～19人      ② 20～39人      ③ 40～59人      ④ 60人以上  |
| 4. 職業指導員・生活支援員の総数<br>(常勤換算、新体系の場合はB型のみ数値で) | ① 1人    ② 2～3人    ③ 4～5人    ④ 6～10人    ⑤ 11人以上   |
| 5. 平均工賃額<br>(新体系の場合はB型のみ数値で)               | ① 5千円未満      ② 5千円～1万円未満      ③ 1万円～1.5万円未満<br>④ 1.5万円～2万円未満      ⑤ 2万円台      ⑥ 3万円以上          |
| 6. 主な作業内容<br>(多いもの2つまで)                    | ① 印刷    ② 縫製    ③ 食品加工    ④ クリーニング    ⑤ 部品組立加工<br>⑥ 木工    ⑦ 陶・工芸    ⑧ 農耕・園芸    ⑨ 梱包作業    ⑩ その他 |

|  |  |  |
|--|--|--|
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

II. 事業所運営について

Q1～Q26まではすべての事業所の方にお伺いいたします。

Q1. 利用者の就労の場としての基本方針を職員、利用者・家族に周知徹底していますか。(1つだけ)

- ① 周知徹底している。      ② 明示しているが周知徹底には至っていない。
- ③ 基本方針が明確になっていない。

Q2. 基本方針に基づく長期的な目標を持っていますか。(1つだけ)

- ① 長期の目標は持っており、その実現に向けて努力している。
- ② 長期の目標は持っていないが、短期の目標は持っておりその実現に努力している。
- ③ 目標は持っていない。

Q3. 長期及び短期の目標を経営方針として生産(加工)、販売活動等に反映していますか。(1つだけ)

- ① 十分に反映している。      ② 一応反映していると思う。
- ③ 反映しようと思うがどのようにしてよいかわからない。      ④ 何もしていない。

Q4. 経営計画は立っていますか。(1つだけ)

- ① 長期経営計画、短期経営計画ともに立っている。
- ② 短期経営計画は立っている。
- ③ 経営計画は長期も短期も立っていない。
- ④ 経営計画そのものの必要性を感じない。

- Q5. 利益計画は立てていますか。(1つだけ)
- ① 立てている。 ② 立てていない。
- Q6. 予算と実績の評価を行っていますか。(1つだけ)
- ① 週ごとに行っている。 ② 月ごとに行っている。 ③ 四半期ごとに行っている。  
④ 半期ごとに行っている。 ⑤ 年ごとに行っている。 ⑥ 行っていない。
- Q7. 組織内の部署(或いは職務)の権限と責任は明確になっていますか。(1つだけ)
- ① 規程として明確に規定されている。 ② 規程はないが明確になっている。  
③ 明確にはなっていない。
- Q8. 地域社会とのネットワークを形成し就労支援に活用していますか。(1つだけ)
- ① ネットワークを形成し情報収集や事業所の就労支援に積極的に活用している。  
② ネットワークは形成しているが、活用までは至っていない。  
③ まだネットワークを形成していない。
- Q9. 経営者(施設長)として工賃アップの必要性を認識していますか。(1つだけ)
- ① 十分に認識し、利用者を含め組織全体でその実現に向けて努力している。  
② 十分に認識しており、利用者を含め組織全体に理解を求めている。  
③ 必要性は認めるが具体的な進め方がわからない。  
④ 必要性はないように思う。
- Q10. 目標工賃額を設定していますか。(1つだけ)
- ① 設定している。 ② 設定していない。
- Q11. 事業所の運営に外部機関が関与していますか。(主なもの3つ以内で)
- ① 税理士・公認会計士が関与している。 ② 社会保険労務士が関与している。  
③ 中小企業診断士が関与している。 ④ 経営コンサルタントが関与している。  
⑤ 弁護士が関与している。 ⑥ 地域の支援センターが関与している。  
⑦ その他( )が関与している。 ⑧ 誰も関与していない。
- Q12. 生産(加工)計画は立てていますか。(1つだけ)
- ① 立てている。 ② 立てていない。
- Q13. 生産(加工)計画を立案するために必要な基礎資料は整備してありますか。(1つだけ)
- ① 整備してある。 ② 一応整備してあるがまだ不十分な面がある。 ③ 整備してない。
- Q14. 生産(加工)計画の立案は各部門の関係者の参加によって行われていますか。(1つだけ)
- ① 各部門の関係者の参加を得て立案している。 ② 当該部門内だけで検討し立案している。  
③ 当該部門の責任者だけで立案している。 ④ 何も行っていない。
- Q15. 生産(加工)計画と販売計画との調整は十分に行っていますか。(1つだけ)
- ① 十分に行っている。 ② 一応行っている。  
③ 行っていない。 ④ 調整そのものが必要ない。
- Q16. 生産(加工)指図または作業命令の指示方法は十分徹底していますか。(1つだけ)
- ① 十分に徹底している。 ② 一応徹底していると思う。  
③ あまり徹底していない。 ④ まったく徹底していない。
- Q17. 仕掛品の管理、保管は確実にを行っていますか。(1つだけ)
- ① 確実にやっている。 ② 十分ではないがやっている。 ③ 行っていない。
- Q18. 毎日の作業時間や生産(加工)数を記録していますか。(1つだけ)
- ① 毎日確実にやっている。 ② 1週間まとめて記録している。 ③ 行っていない。
- Q19. 作業マニュアルは作成していますか。(1つだけ)
- ① イラストや写真、漢字にルビをふる等利用者にもわかりやすく作成している。  
② 作成はしているが職員を対象にしている。 ③ 作成していない。
- Q20. 作業環境を良くするための取り組み(整理、整頓、清掃)をしていますか。(1つだけ)
- ① しており十分に効果を発揮している。 ② しているが効果を出すまでに至っていない。  
③ 実施すべく準備をしている。 ④ 実施していない。

Q21. 作業指導に十分に取組んでいますか。(1つだけ)

- ① 教育養成の時間を設けて行っている。 ② 現場の管理者が作業指導に時間を割いている。  
③ 作業指導は行わず作業任せになっている。

Q22. 作業改善に積極的に取組んでいますか。(1つだけ)

- ① 提案制度を採用して取組んでいる。 ② 提案制度は無いが現場の提案を改善に結び付けている。  
③ 作業改善は現場に任せている。 ④ 行っていない。

Q23. 検査基準は確立していますか。(1つだけ)

- ① 確立しており十分に機能している。 ② 基準はあるが不良率が高い。 ③ 基準はない。

Q24. 検査係の指導教育を行っていますか。(1つだけ)

- ① 指導教育を行っている。 ② 指導教育は行っていない。 ③ 検査係はいない。

Q25. 原材料の仕入れにあたり材料等の価格の比較を行っていますか。(1つだけ)

- ① いつも適切に行っている。 ② 時々行っている。 ③ 行っていない。 ④ 仕入れそのものがない。

Q26. 原材料の保管や整理は適切に行っていますか。(1つだけ)

- ① 適切に行っている。 ② 行っていない。 ③ 原材料そのものがない。

Q27～Q49までは自主的な販売活動を行っている事業所の方にお伺いいたします。その他の方はQ50へ。

Q27. 販売計画は立てていますか。(1つだけ)

- ① 立てている。 ② 立てていない。

Q28. 販売計画は客観的な根拠に基づいていますか。(1つだけ)

- ① 客観的な根拠に基づいている。 ② 実績(前年・前月等)に基づいている。  
③ 根拠は特に無い。

Q29. 販売計画立案に当たって他部門との調整を行っていますか。(1つだけ)

- ① 十分に行っている。 ② 行っているが十分とはいえない面がある。  
③ 行っていない。 ④ 調整そのものが必要ない。

Q30. 販売高の変動について、常にその原因の検討を行っていますか。(1つだけ)

- ① 常に行っている。 ② 時々行っている。 ③ 行っていない。

Q31. 販売計画に基づく計画数値と販売実績の比較を行っていますか。(1つだけ)

- ① 毎日行っている。 ② 週ごとに行っている。 ③ 月ごとに行っている。  
④ 四半期ごとに行っている。 ⑤ 半期ごとに行っている。 ⑥ 年ごとに行っている。  
⑦ 行っていない。

Q32. 過去の販売実績を分析し利用していますか。(1つだけ)

- ① 常に利用している。 ② 時々利用している。 ③ 利用していない。

Q33. 受注・販売活動を積極的に行っていますか。(主なもの3つ以内)

- ① 担当職員を決めて官民間わず積極的に営業活動を行っている。  
② ホームページ等による販売促進活動を行っている。  
③ 地域に限定したチラシ配布やイベント出店で販売活動を行っている。  
④ 販売活動は当事業所のイベントや事業所だよりに限られている。  
⑤ 受注、販売活動は行っていない。

|  |  |  |
|--|--|--|
|  |  |  |
|--|--|--|

Q34. 家族・地域住民等を構成員とする後援会を組織していますか。(1つだけ)

- ① 組織化しており活発に活動している。 ② 組織化しているが活動は低調である。  
③ 組織化を考えているところである。 ④ 組織化は考えていない。

Q35. 事業所のブランドの普及度はどの程度ですか。(1つだけ)

- ① 地域全体に浸透している。 ② 一部に浸透しつつある。 ③ ブランド化はしていない。

Q36. 商品企画・販売活動を行うために市場調査や市場分析を行っていますか。(1つだけ)

- ① 常に行っており商品開発に反映している。  
② 行っているが商品開発に反映するに至っていない。  
③ 行っていない。

Q37. 商品企画・販売活動を行うにあたり専門家の指導・助言を受けていますか。(1つだけ)

- ① 専門家の講習で学んだうえ、専門家の指導・助言を受けている。
- ② 専門家に加わってもらい指導助言を受けている。
- ③ 専門家の講習で学んだことがある。
- ④ 講習を受けたことや指導助言を受けたことはない。

Q38. 同業者の価格と常に比較検討して、価格を決定していますか(1つだけ)。

- ① 常に比較検討して価格を決定している。
- ② 比較検討はするが、価格はコスト優先で決定している。
- ③ 他との比較はせずにコストから価格を決定している。

Q39. 販売員の配置は売場面積、取扱商品量や担当者の適性等を考慮して行っていますか。(1つだけ)

- ① それぞれに十分考慮して行っている。
- ② 担当者の適性を第一優先に行っている。
- ③ 考慮していない。

Q40. 販売・接客マニュアルは作成していますか。(1つだけ)

- ① イラストや写真、漢字にルビをふる等利用者にもわかりやすく作成している。
- ② 作成はしているが職員を対象にしている。
- ③ 作成していない。

Q41. 販売員への教育訓練を定期的に行っていますか。(1つだけ)

- ① 時間をとって定期的に行っている。
- ② 必要性が生じたときに実施している。
- ③ 現場での指導のみである。
- ④ 行っていない。

Q42. 商品を管理する責任者は決まっていますか。(1つだけ)

- ① 決まっている。
- ② 決まっていない。

Q43. 陳列商品の質と数量を把握していますか。(1つだけ)

- ① きちっと把握している。
- ② 概略把握している。
- ③ 把握していない。
- ④ 完全に把握するのは無理である。

Q44. 期限切れの商品に対する措置は十分に行っていますか。(1つだけ)

- ① 廃棄処分の基準を定め行っている。
- ② 廃棄処分の基準は定めておらず、すべて現場の判断に任せている。
- ③ 商品の性格上、期限切れの心配はない。

Q45. 商品の保管施設は品質保持のための保管方法を講じていますか。(1つだけ)

- ① 必要な部分はすべて講じている。
- ② 一応講じてあるが一部不十分などところがある。
- ③ 講じていない。
- ④ 商品の性格上、保管方法に特別な配慮は必要ない。

Q46. 店舗に独創性と魅力があると思いますか。(1つだけ)

- ① 魅力満点だと思う。
- ② 一応の魅力は備わっていると思う。
- ③ 魅力的だと思わない。
- ④ まったく魅力はない。
- ⑤ 店舗は持っていない。

Q47. 商品の特徴・セールスポイントは明確になっていますか。(1つだけ)

- ① 競合店との差別化を意識し、明確に訴求している。
- ② 競合店との差別化は意識していないが、セールスポイントは明確になっている。
- ③ セールスポイントはあると思うが明確になっていない。
- ④ これといった特徴はない。

Q48. 取扱商品の構成は需要と適合していると思いますか。(1つだけ)

- ① 十分に適合していると思う。
- ② 一応適合しているものと思う。
- ③ 制約条件が多く適合させるのは難しい。
- ④ もともと適合させる必要がない。

Q49. 商品の陳列に工夫をしていますか。(1つだけ)

- ① 見やすく手に取りやすい陳列をしている。
- ② 何もしていない。
- ③ 商品の陳列はしていない。

ここからはすべての事業所の方にお伺いいたします。

Q50. 月次の試算表を作り収益管理に活用していますか。(1つだけ)

- ① 作成し遅滞なく収益管理に活用している。
- ② 作成しているが収益管理には活用していない。
- ③ 作成していない。
- ④ 作成の必要性はないと思う。

Q51. 経営に必要な資金は確保してありますか。(1つだけ)

- ① 自己資金を中心に十分に確保してある。
- ② 借入金を中心であるが一応確保してある。
- ③ 資金自体が若干不足気味であるが経営に影響はない。
- ④ 資金が不足していて満足いく経営ができない。
- ⑤ 資金が不足していて経営の継続が困難になっている。
- ⑥ 公営施設なので必要性が出たときに検討し予算の範囲内で確保する。

Q52. 財務分析を行っていますか。(1つだけ)

- ① 行っている。
- ② 行っていない。
- ③ そこまでやる必要はない。

Q53. 職員各自の能力に適した仕事の割り振りを行っていますか。(1つだけ)

- ① 行っている。
- ② 各自の能力を考える余裕はない。
- ③ 個人の能力はまったく考えていない。

Q54. 職員からの希望や意見を把握・反映させる仕組みはありますか。(1つだけ)

- ① 希望や意見を把握する体制は整えてあり、できる限り運営に反映するよう努めている。
- ② 希望や意見を把握する体制は整えてあるが、十分に機能していない。
- ③ 希望や意見を把握する体制は整えておらず、ケースバイケースで対処している。

Q55. 職場ごとの必要資格、責任、職務の知識・経験、身体的能力、危険の度合などの要素に基づき職務を評価していますか。(1つだけ)

- ① 評価しており、職員も理解している。
- ② 評価しているが職員の理解は得られていない。
- ③ 必要性は認識しているが、職場ごとの職務評価は行っていない。
- ④ もともと事業所全体をひとつの職場として考えている。

Q56. 職員に対する教育訓練は計画的に実施していますか。(1つだけ)

- ① 年間計画を定めて実施している。
- ② 必要性が発生したときにその都度実施している。
- ③ 必要性は認識しているが実施する余裕がない。
- ④ 実施していない。

Q57. 職員に対して工賃アップの必要性を認識するように努めていますか。(1つだけ)

- ① 職員全員に十分に認識してもらっている。
- ② 不十分ではあるが認識してもらっている。
- ③ あまり認識してもらっていない。
- ④ 何もしていない。

Q58. 職員に対してコスト意識を持たせる努力をしていますか。(1つだけ)

- ① 常に意識を持たせるようにしている。
- ② 時々意識するように仕向けている。
- ③ 何もしていない。
- ④ 職員各々が自覚している。

Q59. 利用者の就労にあたり利用者・家族の希望に配慮していますか。(1つだけ)

- ① 希望を聞きできる限り希望に沿うようにしている。
- ② 希望をとっても希望に沿うことが困難なのでとっていない。

Q60. 利用者からの苦情に適切に対処する体制を整えていますか。(1つだけ)

- ① 苦情処理の体制は整えてあり、事前に察知しその解消に努めている。
- ② 苦情処理手続きは定めてあるが、十分に機能していない。
- ③ 苦情処理手続きは定めておらず、ケースバイケースで対処している。

Q61. 利用者に対する工賃体系は確立していますか。(1つだけ)

- ① 確立し、利用者・家族にわかりやすく説明している。
- ② 確立しているが、利用者・家族には説明していない。
- ③ 確立されておらず、そのつど対応を考えている。

Q62. 利用者の働きやすい環境づくりを行っていますか。(1つだけ)

- ① 作業スペース、空調等の設備に十分配慮している。
- ② 作業スペース、空調等の設備に配慮したいが予算の問題もあり困難である。
- ③ 配慮していない。

Q63. 利用者特性に配慮した就労訓練を行っていますか。(1つだけ)

- ① 事業所内外問わずに行っている。
- ② 事業所内で行っている。
- ③ 行っていない。

Q64. 利用者特性に配慮した作業の配置になっていますか。(1つだけ)

- ① 配慮して作業配置や用具を調べている。
- ② 配慮した作業配置はしているが用具までは配慮していない。
- ③ 配慮はしていない。

Q65. 利用者にやる気をもたせる工夫をしていますか。(1つだけ)

- ① 声かけ、工賃支払い方法等やる気をもたせる工夫をしている。  
② したいと思っているが、方法がわからずしていない。 ③ 何もしていない。

Q66. 利用者・家族に対して工賃水準アップについて説明していますか。(1つだけ)

- ① 説明して理解してもらっている。 ② 説明しているが十分に理解してもらっているとはいえない。  
③ まだ説明をしていない。 ④ 工賃水準アップの必要性を感じないので何もしていない。

### Ⅲ. これからの工賃水準アップへの取り組みについて

Q67. 当事業所の『経営上の強み』は何だと思えますか。(主なもの3つ以内で)

- ① 強いリーダーシップ ② 職員の熱意 ③ 職員の指導力  
④ 利用者の作業能力を高めるノウハウ ⑤ 作業能力の高い利用者  
⑥ 優れた技術力 ⑦ 優れた商品力 ⑧ 優秀な施設・設備  
⑨ 豊富な資金力 ⑩ 事業所としての信用力 ⑪ 地域とのネットワーク  
⑫ その他( )

|  |  |  |
|--|--|--|
|  |  |  |
|--|--|--|

Q68. 当事業所の『経営上の弱み』は何だと思えますか。(主なもの3つ以内で)

- ① リーダーシップの欠如 ② 職員の使命感欠如 ③ 職員の指導力欠如  
④ 利用者の作業能力を高めるノウハウの不足 ⑤ 労働意欲の低い利用者  
⑥ 低い技術水準 ⑦ 独自商品の不在 ⑧ 老朽化した施設・設備  
⑨ 乏しい経営資金 ⑩ 事業所としての信用力不足 ⑪ 乏しい地域とのネットワーク  
⑫ その他( )

|  |  |  |
|--|--|--|
|  |  |  |
|--|--|--|

Q69. 当事業所にとって『機会として捉えられる外的要因』は何だと思えますか。(主なもの3つ以内で)

- ① 障害者自立支援法の施行 ② 公的支援の拡充 ③ 低価格志向の進展  
④ エコ・自然志向の進展 ⑤ 健康・安全志向の進展 ⑥ 情報化の進展  
⑦ 取扱商品関連需要の増加 ⑧ 地域への企業の進出・増設 ⑨ 支援・協力者の増加  
⑩ その他( )

|  |  |  |
|--|--|--|
|  |  |  |
|--|--|--|

Q70. 当事業所にとって『脅威として捉えられる外的要因』は何だと思えますか。(主なもの3つ以内で)

- ① 障害者自立支援法の施行 ② 公的支援の削減 ③ 燃料費の高騰  
④ 原材料費の高騰 ⑤ 食の安全への意識の高まり ⑥ 情報化の進展  
⑦ 取扱商品関連需要の減少 ⑧ 取引先企業の倒産・撤退 ⑨ 支援・協力者の減少  
⑩ その他( )

|  |  |  |
|--|--|--|
|  |  |  |
|--|--|--|

Q71. 工賃水準アップに向けた今後の取組方針は次のどれに当てはまりますか。(1つだけ)

- ① 工賃アップが期待される新分野への進出 ② 既存事業に関連する分野への進出  
③ 既存事業の拡大による工賃の確保 ④ 既存事業の作業効率アップによる工賃の確保  
⑤ 既存事業の経費節減による工賃の確保 ⑥ まだ方針は決まっていない。

Q72. 工賃水準アップに取り組む際の課題は何ですか。(主なもの3つだけ)

- ① 有望分野の見極めが難しい。 ② 新分野における経営ノウハウが不足している。  
③ 新分野に適した人材の確保が難しい。 ④ 進出する市場に関する情報が不足している。  
⑤ 経営資源が分散し既存事業が手薄になる。 ⑥ 目標どおりの商品・サービスの開発が難しい。  
⑦ 採算の見込みが立ち難い。 ⑧ 必要資金の調達が難しい。  
⑨ 関係者の意識の改革が難しい。 ⑩ 利用者の能力に差がある。  
⑪ その他( )

|  |  |  |
|--|--|--|
|  |  |  |
|--|--|--|

Q73. 事業所の運営や工賃水準アップ等で抱えている課題や要望等があれば自由にご記入下さい。

|  |
|--|
|  |
|--|

ご協力ありがとうございました。

資料2-① 全体集計

社会就労センター現状アンケート-587件

I. 事業所の概況

|  |       | 項目                                       | 件数   | %      |
|--|-------|--|------|--------|
| 1. 事業所の種別  | I-1   | ①授産施設                                    | 466  | 79.4%  |
|  |       | ②福祉工場                                    | 10   | 1.7%   |
|  |       | ③生活介護                                    | 48   | 8.2%   |
|  |       | ④就労継続支援A型                                | 21   | 3.6%   |
|  |       | ⑤就労継続支援B型                                | 107  | 18.2%  |
|  |       | 小計                                       | 652  | 111.1% |
| 2. 障害者の種別  | I-2   | ①身体                                      | 223  | 38.0%  |
|  |       | ②知的                                      | 443  | 75.5%  |
|  |       | ③精神                                      | 90   | 15.3%  |
|  |       | 小計                                       | 756  | 128.8% |
| 3. 総利用定員数  | I-3   | ①10~19人                                  | 30   | 5.1%   |
|  |       | ②20~39人                                  | 267  | 45.5%  |
|  |       | ③40~59人                                  | 168  | 28.6%  |
|  |       | ④60人以上                                   | 118  | 20.1%  |
|  |       | 無回答                                      | 4    | 0.7%   |
|  |       | 小計                                       | 587  | 99.3%  |
| 3-2. 新体系の場合のB型利用定員数  | I-3-2 | ① 10~19人                                 | 82   | 14.0%  |
|  |       | ②20~39人                                  | 105  | 17.9%  |
|  |       | ③40~59人                                  | 36   | 6.1%   |
|  |       | ④60人以上                                   | 10   | 1.7%   |
|  |       | 小計                                       | 233  | 39.7%  |
| 4. 職業指導員・生活支援員の総数(常勤換算、新体系の場合はB型のみの数値で)                    | I-4   | ① 1人                                     | 10   | 1.7%   |
|  |       | ②2~3人                                    | 99   | 16.9%  |
|  |       | ③4~5人                                    | 124  | 21.1%  |
|  |       | ④6~10人                                   | 190  | 32.4%  |
|  |       | ⑤11人以上                                   | 134  | 22.8%  |
|  |       | 無回答                                      | 30   | 5.1%   |
| 小計   | 587   | 94.9%                                    |      |        |
| 5. 平均工賃額(新体系の場合はB型のみの数値で)                                  | I-5   | ① 5千円未満                                  | 52   | 8.9%   |
|  |       | ②5千円~1万円未満                               | 170  | 29.0%  |
|  |       | ③1万円~1.5万円未満                             | 157  | 26.7%  |
|  |       | ④1.5万円~2万円未満                             | 70   | 11.9%  |
|  |       | ⑤2万円台                                    | 66   | 11.2%  |
|  |       | ⑥3万円以上                                   | 51   | 8.7%   |
|  |       | 無回答                                      | 21   | 3.6%   |
| 小計   | 587   | 96.4%                                    |      |        |
| 6. 主な作業内容(多いもの2つまで)  | I-6   | ① 印刷                                     | 88   | 15.0%  |
|  |       | ②縫製                                      | 76   | 12.9%  |
|  |       | ③食品加工                                    | 186  | 31.7%  |
|  |       | ④クリーニング                                  | 59   | 10.1%  |
|  |       | ⑤部品組立加工                                  | 205  | 34.9%  |
|  |       | ⑥木工                                      | 30   | 5.1%   |
|  |       | ⑦陶・工芸                                    | 39   | 6.6%   |
|  |       | ⑧農耕・園芸                                   | 107  | 18.2%  |
|  |       | ⑨梱包作業                                    | 38   | 6.5%   |
|  |       | ⑩その他                                     | 240  | 40.9%  |
|  |       | 小計                                       | 1068 | 181.9% |
| II. 事業所運営について<br>Q1. 事業所の理念、ビジョン、基本方針を職員、利用者・家族に周知徹底していますか | II-Q1 | ① 周知徹底している。                              | 289  | 49.2%  |
|  |       | ②明示しているが周知徹底には至っていない。                    | 263  | 44.8%  |
|  |       | ③基本方針が明確になっていない。                         | 31   | 5.3%   |
|  |       | 無回答                                      | 4    | 0.7%   |
| 小計   | 587   | 99.3%                                    |      |        |
| Q2. 基本方針に基づく長期的な目標を持っていますか。(1つだけ)                          | II-Q2 | ① 長期の目標は持っており、その実現に向けて努力している。            | 271  | 46.2%  |
|  |       | ② 長期の目標は持っていないが、短期の目標は持っており、その実現に努力している。 | 272  | 46.3%  |
|  |       | ③目標は持っていない。                              | 41   | 7.0%   |
|  |       | 無回答                                      | 3    | 0.5%   |
| 小計   | 587   | 100.0%                                   |      |        |

|   |        |                                      |     |        |
|---|--------|--------------------------------------|-----|--------|
| Q3. 長期及び短期の目標を経営方針として生産(加工)、販売活動等に反映していますか。(1つだけ) | II-Q3  | ① 十分に反映している。                         | 64  | 10.9%  |
|   |        | ②一応反映していると思う。                        | 380 | 64.7%  |
|   |        | ③反映しようと思うがどのようにしてよいかわからない。           | 110 | 18.7%  |
|   |        | ④何もしていない。                            | 29  | 4.9%   |
|   |        | 無回答                                  | 4   | 0.7%   |
|   |        | 小計                                   | 587 | 100.0% |
| Q4. 経営計画は立てていますか。(1つだけ)                           | II-Q4  | ① 長期経営計画、短期経営計画ともに立てている。             | 145 | 24.7%  |
|   |        | ②短期経営計画は立てている。                       | 293 | 49.9%  |
|   |        | ③経営計画は長期も短期も立てていない                   | 131 | 22.3%  |
|   |        | ④経営計画そのものの必要性を感じない                   | 12  | 2.0%   |
|   |        | 無回答                                  | 6   | 1.0%   |
|   |        | 小計                                   | 587 | 100.0% |
| Q5. 利益計画は立てていますか。(1つだけ)                           | II-Q5  | ①立てている。                              | 334 | 56.9%  |
|   |        | ②立てていない。                             | 249 | 42.4%  |
|   |        | 無回答                                  | 4   | 0.7%   |
|   |        | 小計                                   | 587 | 100.0% |
| Q6. 予算と実績の評価を行っていますか。(1つだけ)                       | II-Q6  | ① 週ごとに行っている。                         | 7   | 1.2%   |
|   |        | ②月ごとに行っている。                          | 237 | 40.4%  |
|   |        | ③四半期ごとに行っている。                        | 54  | 9.2%   |
|   |        | ④半期ごとに行っている。                         | 114 | 19.4%  |
|   |        | ⑤年ごとに行っている。                          | 141 | 24.0%  |
|   |        | ⑥行っていない。                             | 26  | 4.4%   |
|   |        | 無回答                                  | 8   | 1.4%   |
|   |        | 小計                                   | 587 | 100.0% |
| Q7. 組織内の部署(あるいは職務)の権限と責任は明確になっていますか。(1つだけ)        | II-Q7  | ①規程として明確に規定されている。                    | 357 | 60.8%  |
|   |        | ① 規程はないが明確になっている。                    | 157 | 26.7%  |
|   |        | ③明確にはなっていない。                         | 67  | 11.4%  |
|   |        | 無回答                                  | 6   | 1.0%   |
|   |        | 小計                                   | 587 | 100.0% |
| Q8. 地域社会とのネットワークを形成し就労支援に活用していますか。(1つだけ)          | II-Q8  | ① ネットワークを形成し情報収集や事業所の就労支援に積極的に活用している | 168 | 28.6%  |
|   |        | ②ネットワークは形成しているが、活用までは至っていない。         | 181 | 30.8%  |
|   |        | ③まだネットワークを形成していない。                   | 234 | 39.9%  |
|   |        | 無回答                                  | 4   | 0.7%   |
|   |        | 小計                                   | 587 | 100.0% |
| Q9. 経営者(施設長)として工賃アップの必要性を認識していますか。(1つだけ)          | II-Q9  | ① 十分に認識し、利用者を含め組織全体でその実現に向けて努力している。  | 283 | 48.2%  |
|   |        | ②十分に認識しており、利用者を含め組織全体に理解を求めている。      | 213 | 36.3%  |
|   |        | ③必要性は認めるが具体的な進め方がわからない。              | 69  | 11.8%  |
|   |        | ④必要性はないように思う。                        | 16  | 2.7%   |
|   |        | 無回答                                  | 6   | 1.0%   |
|   |        | 小計                                   | 587 | 100.0% |
| Q10. 目標工賃額を設定していますか。(1つだけ)                        | II-Q10 | ① 設定している。                            | 361 | 61.5%  |
|   |        | ②設定していない。                            | 220 | 37.5%  |
|   |        | 無回答                                  | 6   | 1.0%   |
|   |        | 小計                                   | 587 | 100.0% |
| Q11. 事業所の運営に外部機関が関与していますか。(主なもの3つ以内で)             | II-Q11 | ① 税理士・公認会計士が関与している。                  | 278 | 47.4%  |
|   |        | ②社会保険労務士が関与している。                     | 94  | 16.0%  |
|   |        | ③中小企業診断士が関与している。                     | 22  | 3.7%   |
|   |        | ④経営コンサルタントが関与している。                   | 66  | 11.2%  |
|   |        | ⑤弁護士が関与している。                         | 36  | 6.1%   |
|   |        | ⑥地域の支援センターが関与している。                   | 30  | 5.1%   |
|   |        | ⑦その他( )が関与している。                      | 36  | 6.1%   |
|   |        | ⑧誰も関与していない。                          | 198 | 33.7%  |
|   |        | ⑦記述                                  |     | 0.0%   |
|   |        | 小計                                   | 760 | 129.5% |

|   |        |                                       |        |        |
|---|--------|---------------------------------------|--------|--------|
| Q12. 生産(加工)計画は立てていますか。(1つだけ)                  | II-Q12 | ① 立てている。                              | 402    | 68.5%  |
|   |        | ② 立てていない。                             | 176    | 30.0%  |
|   |        | 無回答                                   | 9      | 1.5%   |
|   |        | 小計                                    | 587    | 100.0% |
| Q13. 生産(加工)計画を立案するために必要な基礎資料は整備してありますか。(1つ)   | II-Q13 | ① 整備してある。                             | 81     | 13.8%  |
|   |        | ② 一応整備してあるがまだ不十分な面がある。                | 319    | 54.3%  |
|   |        | ③ 整備していない。                            | 177    | 30.2%  |
|   |        | 無回答                                   | 10     | 1.7%   |
|   | 小計     | 587                                   | 100.0% |        |
| Q14. 生産(加工)計画の立案は各部門の関係者の参加によって行われていますか。(1つ)  | II-Q14 | ① 各部門の関係者の参加を得て立案している。                | 215    | 36.6%  |
|   |        | ② 当該部門内だけで検討し立案している。                  | 166    | 28.3%  |
|   |        | ③ 当該部門の責任者だけで立案している。                  | 103    | 17.5%  |
|   |        | ④ 何も行っていない。                           | 91     | 15.5%  |
|   |        | 無回答                                   | 13     | 2.2%   |
|   | 小計     | 588                                   | 100.2% |        |
| Q15. 生産(加工)計画と販売計画との調整は十分に行っていますか。(1つだけ)      | II-Q15 | ① 十分に行っている。                           | 77     | 13.1%  |
|   |        | ② 一応行っている。                            | 312    | 53.2%  |
|   |        | ③ 行っていない。                             | 121    | 20.6%  |
|   |        | ④ 調整そのものが必要ない。                        | 62     | 10.6%  |
|   |        | 無回答                                   | 15     | 2.6%   |
|   | 小計     | 587                                   | 100.0% |        |
| Q16. 生産(加工)指図または作業命令の指示方法は十分徹底していますか。(1つだけ)   | II-Q16 | ① 十分に徹底している。                          | 107    | 18.2%  |
|   |        | ② 一応徹底していると思う。                        | 329    | 56.0%  |
|   |        | ③ あまり徹底していない。                         | 128    | 21.8%  |
|   |        | ④ まったく徹底していない。                        | 12     | 2.0%   |
|   |        | 無回答                                   | 11     | 1.9%   |
|   | 小計     | 587                                   | 100.0% |        |
| Q17. 仕掛品の管理、保管は確実にしていますか。(1つだけ)               | II-Q17 | ① 確実にしている。                            | 239    | 40.7%  |
|   |        | ② 十分ではないが行っている。                       | 291    | 49.6%  |
|   |        | ③ 行っていない。                             | 38     | 6.5%   |
|   |        | 無回答                                   | 19     | 3.2%   |
|   | 小計     | 587                                   | 100.0% |        |
| Q18. 毎日の作業時間や生産(加工)数を記録していますか。(1つだけ)          | II-Q18 | ① 毎日確実にしている。                          | 412    | 70.2%  |
|   |        | ② 1週間まとめて記録している。                      | 50     | 8.5%   |
|   |        | ③ 行っていない。                             | 115    | 19.6%  |
|   |        | 無回答                                   | 10     | 1.7%   |
|   | 小計     | 587                                   | 100.0% |        |
| Q19. 作業マニュアルは作成していますか。(1つだけ)                  | II-Q19 | ① イラストや写真、漢字にルビをふる等利用者にもわかりやすく作成している。 | 164    | 27.9%  |
|   |        | ② 作成はしているが職員を対象にしている。                 | 220    | 37.5%  |
|   |        | ③ 作成していない。                            | 195    | 33.2%  |
|   |        | 無回答                                   | 8      | 1.4%   |
|   | 小計     | 587                                   | 100.0% |        |
| Q20. 作業環境を良くするための取り組み(整理、整頓、清掃)をしていますか。(1つだけ) | II-Q20 | ① しており十分に効果を発揮している。                   | 231    | 39.4%  |
|   |        | ② しているが効果を出すまでに至っていない。                | 302    | 51.4%  |
|   |        | ③ 実施すべく準備をしている。                       | 43     | 7.3%   |
|   |        | ④ 実施していない。                            | 9      | 1.5%   |
|   |        | 無回答                                   | 2      | 0.3%   |
|   | 小計     | 587                                   | 100.0% |        |
| Q21. 作業指導に十分に取り組んでいますか。(1つだけ)                 | II-Q21 | ① 教育養成の時間を設けて行っている。                   | 50     | 8.5%   |
|   |        | ② 現場の管理者が作業指導に時間を割いている。               | 437    | 74.4%  |
|   |        | ③ 作業指導は行わず作業任せになっている。                 | 96     | 16.4%  |
|   |        | 無回答                                   | 4      | 0.7%   |
|   | 小計     | 587                                   | 100.0% |        |

|  |        |                             |     |        |
|--|--------|-----------------------------|-----|--------|
| Q22. 作業改善に積極的に取り組んでいますか。(1つだけ)           | II-Q22 | ① 提案制度を採用して取り組んでいる          | 74  | 12.6%  |
|  |        | ② 提案制度はないが現場の提案を改善に結び付けている。 | 367 | 62.5%  |
|  |        | ③ 作業改善は現場に任せている。            | 130 | 22.1%  |
|  |        | ④ 行っていない。                   | 11  | 1.9%   |
|  |        | 無回答                         | 5   | 0.9%   |
|  |        | 小計                          | 587 | 100.0% |
| Q23. 検査基準は確立していますか。(1つだけ)                | II-Q23 | ① 確立しており十分に機能している。          | 256 | 43.6%  |
|  |        | ② 基準はあるが不良率が高い。             | 120 | 20.4%  |
|  |        | ③ 基準はない。                    | 198 | 33.7%  |
|  |        | 無回答                         | 13  | 2.2%   |
|  |        | 小計                          | 587 | 100.0% |
| Q24. 検査係の指導教育を行っていますか。(1つだけ)             | II-Q24 | ① 指導教育を行っている。               | 186 | 31.7%  |
|  |        | ② 指導教育は行っていない。              | 162 | 27.6%  |
|  |        | ③ 検査係はいない。                  | 228 | 38.8%  |
|  |        | 無回答                         | 11  | 1.9%   |
|  |        | 小計                          | 587 | 100.0% |
| Q25. 原材料の仕入れにあたり材料等の価格の比較を行っていますか。(1つだけ) | II-Q25 | ① いつも適切に行っている。              | 163 | 27.8%  |
|  |        | ② 時々行っている。                  | 302 | 51.4%  |
|  |        | ③ 行っていない。                   | 60  | 10.2%  |
|  |        | ④ 仕入れそのものがない。               | 49  | 8.3%   |
|  |        | 無回答                         | 13  | 2.2%   |
|  |        | 小計                          | 587 | 100.0% |
| Q26. 原材料の保管や整理は適切に行っていますか。(1つだけ)         | II-Q26 | ① 適切に行っている。                 | 494 | 84.2%  |
|  |        | ② 行っていない。                   | 42  | 7.2%   |
|  |        | ③ 原材料そのものがない。               | 37  | 6.3%   |
|  |        | 無回答                         | 14  | 2.4%   |
|  |        | 小計                          | 587 | 100.0% |
| Q27. 販売計画は立てていますか。(1つだけ)                 | II-Q27 | ① 立てている。                    | 286 | 48.7%  |
|  |        | ② 立てていない。                   | 133 | 22.7%  |
|  |        | 無回答                         | 168 | 28.6%  |
|  |        | 小計                          | 587 | 100.0% |
| Q28. 販売計画は客観的な根拠に基づいていますか。(1つだけ)         | II-Q28 | ① 客観的な根拠に基づいている。            | 38  | 6.5%   |
|  |        | ② 実績(前年・前月等)に基づいている         | 312 | 53.2%  |
|  |        | ③ 根拠は特にない。                  | 50  | 8.5%   |
|  |        | 無回答                         | 187 | 31.9%  |
|  |        | 小計                          | 587 | 68.1%  |
| Q29. 販売計画立案に当たって他部門との調整を行っていますか。(1つだけ)   | II-Q29 | ① 十分に行っている。                 | 69  | 11.8%  |
|  |        | ② 行っているが十分とはいえない面がある。       | 220 | 37.5%  |
|  |        | ③ 行っていない。                   | 75  | 12.8%  |
|  |        | ④調整そのものが必要ない。               | 41  | 7.0%   |
|  |        | 無回答                         | 182 | 31.0%  |
|  |        | 小計                          | 587 | 100.0% |
| Q30. 販売高の変動について、常にその原因の検討を行っていますか。(1つだけ) | II-Q30 | ① 常に行っている。                  | 92  | 15.7%  |
|  |        | ② 時々行っている。                  | 253 | 43.1%  |
|  |        | ③ 行っていない。                   | 69  | 11.8%  |
|  |        | 無回答                         | 173 | 29.5%  |
|  |        | 小計                          | 587 | 100.0% |
| Q31. 販売計画に基づく計画数値と販売実績の比較を行っていますか。(1つだけ) | II-Q31 | ① 毎日行っている。                  | 21  | 3.6%   |
|  |        | ② 週ごとに行っている。                | 7   | 1.2%   |
|  |        | ③ 月ごとに行っている。                | 163 | 27.8%  |
|  |        | ④ 四半期ごとに行っている。              | 32  | 5.5%   |
|  |        | ⑤ 半期ごとに行っている。               | 47  | 8.0%   |
|  |        | ⑥ 年ごとに行っている。                | 71  | 12.1%  |
|  |        | ⑦ 行っていない。                   | 67  | 11.4%  |
|  |        | 無回答                         | 179 | 30.5%  |
|  |        | 小計                          | 587 | 100.0% |

|   |        |                                       |     |        |
|---|--------|---------------------------------------|-----|--------|
| Q32. 過去の販売実績を分析し利用していますか。(1つだけ)                   | II-Q32 | ① 常に利用している。                           | 102 | 17.4%  |
|   |        | ② 時々利用している。                           | 261 | 44.5%  |
|   |        | ③ 利用していない。                            | 55  | 9.4%   |
|   |        | 無回答                                   | 169 | 28.8%  |
|   |        | 小計                                    | 587 | 100.0% |
| Q33. 受注・販売活動を積極的に行っていますか。(主なもの3つ以内で)              | II-Q33 | ① 担当職員を決めて官民間わず積極的に営業活動を行っている。        | 200 | 34.1%  |
|   |        | ② ホームページ等による販売促進活動を行っている。             | 126 | 21.5%  |
|   |        | ③ 地域に限定したチラシ配布やイベント出店で販売活動を行っている。     | 315 | 53.7%  |
|   |        | ④ 販売活動は当事業所のイベントや事業所だよりに限られている。       | 116 | 19.8%  |
|   |        | ⑤ 受注、販売活動は行っていない。                     | 13  | 2.2%   |
|   |        | 小計                                    | 770 | 131.2% |
| Q34. 家族・地域住民等を構成員とする後援会を組織していますか。(1つだけ)           | II-Q34 | ① 組織化しており活発に活動している。                   | 76  | 12.9%  |
|   |        | ② 組織化を考えているところである。                    | 130 | 22.1%  |
|   |        | ③ 組織化を考えているところである。                    | 62  | 10.6%  |
|   |        | ④ 組織化は考えていない。                         | 149 | 25.4%  |
|   |        | 無回答                                   | 170 | 29.0%  |
|   |        | 小計                                    | 587 | 100.0% |
| Q35. 事業所のブランドの普及度はどの程度ですか。(1つだけ)                  | II-Q35 | ① 地域全体に浸透している。                        | 52  | 8.9%   |
|   |        | ② 一部に浸透しつつある。                         | 257 | 43.8%  |
|   |        | ③ ブランド化はしていない。                        | 109 | 18.6%  |
|   |        | 無回答                                   | 160 | 27.3%  |
|   |        | 小計                                    | 578 | 98.5%  |
| Q36. 商品企画・販売活動を行うために市場調査や市場分析を行っていますか。(1つだけ)      | II-Q36 | ① 常に行っており商品開発に反映している。                 | 52  | 8.9%   |
|   |        | ② 行っているが商品開発に反映するに至っていない。             | 163 | 27.8%  |
|   |        | ③ 行っていない。                             | 201 | 34.2%  |
|   |        | 無回答                                   | 171 | 29.1%  |
|   |        | 小計                                    | 587 | 100.0% |
| Q37. 商品企画・販売活動を行うにあたり専門家の指導・助言を受けていますか。(1つだけ)     | II-Q37 | ① 専門家の講習で学んだうえ、専門家の指導・助言を受けている。       | 35  | 6.0%   |
|   |        | ② 専門家に加わってもらい指導助言を受けている。              | 84  | 14.3%  |
|   |        | ③ 専門家の講習で学んだことがある。                    | 178 | 30.3%  |
|   |        | ④ 講習を受けたことや指導助言を受けたことはない。             | 119 | 20.3%  |
|   |        | 無回答                                   | 171 | 29.1%  |
|   |        | 小計                                    | 587 | 100.0% |
| Q38. 同業者の価格と常に比較検討して、価格を決定していますか。(1つだけ)           | II-Q38 | ① 常に比較検討して価格を決定している。                  | 136 | 23.2%  |
|   |        | ② 比較検討はするが、価格はコスト優先で決定している。           | 204 | 34.8%  |
|   |        | ③ 他との比較はせずにコストから価格を決定している。            | 74  | 12.6%  |
|   |        | 無回答                                   | 173 | 29.5%  |
|   |        | 小計                                    | 587 | 100.0% |
| Q39. 販売員の配置は売場面積、取扱商品量や担当者の適性等を考慮して行っていますか。(1つだけ) | II-Q39 | ① それぞれに十分考慮して行っている。                   | 98  | 16.7%  |
|   |        | ② 担当者の適性を第一優先に行っている。                  | 142 | 24.2%  |
|   |        | ③ 考慮していない。                            | 147 | 25.0%  |
|   |        | 無回答                                   | 200 | 34.1%  |
|   |        | 小計                                    | 587 | 100.0% |
| Q40. 販売・接客マニュアルは作成していますか。(1つだけ)                   | II-Q40 | ① イラストや写真、漢字にルビをふる等利用者にもわかりやすく作成している。 | 43  | 7.3%   |
|   |        | ② 作成はしているが職員を対象にしている。                 | 55  | 9.4%   |
|   |        | ③ 作成していない。                            | 304 | 51.8%  |
|   |        | 無回答                                   | 185 | 31.5%  |
|   |        | 小計                                    | 587 | 100.0% |

|  |        |                                     |     |        |
|--|--------|-------------------------------------|-----|--------|
| Q41. 販売員への教育訓練を定期的に行っていますか。(1つだけ)        | II-Q41 | ① 時間をとって定期的に行っている。                  | 11  | 1.9%   |
|  |        | ② 必要性が生じた時に実施している。                  | 120 | 20.4%  |
|  |        | ③ 現場での指導のみである。                      | 122 | 20.8%  |
|  |        | ④ 行っていない。                           | 150 | 25.6%  |
|  |        | 無回答                                 | 184 | 31.3%  |
|  |        | 小計                                  | 587 | 100.0% |
| Q42. 商品を管理する責任者は決まっていますか。(1つだけ)          | II-Q42 | ① 決まっている。                           | 361 | 61.5%  |
|  |        | ② 決まっていない。                          | 52  | 8.9%   |
|  |        | 無回答                                 | 174 | 29.6%  |
|  |        | 小計                                  | 587 | 100.0% |
| Q43. 陳列商品の質と数量を把握していますか。(1つだけ)           | II-Q43 | ① きちんと把握している。                       | 138 | 23.5%  |
|  |        | ② 概略把握している。                         | 202 | 34.4%  |
|  |        | ③ 把握していない。                          | 33  | 5.6%   |
|  |        | ④ 完全に把握するのは無理である。                   | 17  | 2.9%   |
|  |        | 無回答                                 | 197 | 33.6%  |
|  |        | 小計                                  | 587 | 100.0% |
| Q44. 期限切れの商品に対する措置は十分に行っていますか。(1つだけ)     | II-Q44 | ① 廃棄処分の基準を定め行っている。                  | 176 | 30.0%  |
|  |        | ② 廃棄処分の基準は定めておらず、すべて現場の判断に任せている。    | 102 | 17.4%  |
|  |        | ③ 商品の性格上、期限切れの心配はない。                | 126 | 21.5%  |
|  |        | 無回答                                 | 183 | 31.2%  |
|  |        | 小計                                  | 587 | 100.0% |
| Q45. 商品の保管施設は品質保持のための保管方法を講じていますか。(1つだけ) | II-Q45 | ① 必要な部分はすべて講じている。                   | 164 | 27.9%  |
|  |        | ② 一応講じてあるが一部不十分などところがある。            | 164 | 27.9%  |
|  |        | ③ 講じていない。                           | 17  | 2.9%   |
|  |        | ④ 商品の性格上、保管方法に特別な配慮は必要ない。           | 65  | 11.1%  |
|  |        | 無回答                                 | 177 | 30.2%  |
|  |        | 小計                                  | 587 | 100.0% |
| Q46. 店舗に独創性と魅力があると思いますか。(1つだけ)           | II-Q46 | ① 魅力満点だと思う。                         | 13  | 2.2%   |
|  |        | ② 一応の魅力は備わっていると思う。                  | 123 | 21.0%  |
|  |        | ③ 魅力的だと思わない。                        | 54  | 9.2%   |
|  |        | ④ まったく魅力はない。                        | 4   | 0.7%   |
|  |        | ⑤ 店舗は持っていない。                        | 200 | 34.1%  |
|  |        | 無回答                                 | 193 | 32.9%  |
|  |        | 小計                                  | 587 | 100.0% |
| Q47. 商品の特徴・セールスポイントは明確になっていますか。(1つだけ)    | II-Q47 | ① 競合店との差別化を意識し、明確に訴求している。           | 64  | 10.9%  |
|  |        | ② 競合店との差別化は意識していないが、セールスポイントは明確になって | 157 | 26.7%  |
|  |        | ③ セールスポイントはあると思うが明確になっていない。         | 163 | 27.8%  |
|  |        | ④ これといった特徴はない。                      | 22  | 3.7%   |
|  |        | 無回答                                 | 181 | 30.8%  |
|  |        | 小計                                  | 587 | 100.0% |
| Q48. 取扱商品の構成は需要と適合していると思いますか。(1つだけ)      | II-Q48 | ① 十分に適合していると思う。                     | 26  | 4.4%   |
|  |        | ② 一応適合しているものと思う。                    | 282 | 48.0%  |
|  |        | ③ 制約条件が多く適合させるのは難しい。                | 71  | 12.1%  |
|  |        | ④ もともと適合させる必要がない。                   | 23  | 3.9%   |
|  |        | 無回答                                 | 185 | 31.5%  |
|  |        | 小計                                  | 587 | 100.0% |
| Q49. 商品の陳列に工夫をしていますか。(1つだけ)              | II-Q49 | ① 見やすく手に取りやすい陳列をしている。               | 258 | 44.0%  |
|  |        | ② 何もしていない。                          | 35  | 6.0%   |
|  |        | ③ 商品の陳列はしていない。                      | 99  | 16.9%  |
|  |        | 無回答                                 | 195 | 33.2%  |
|  |        | 小計                                  | 587 | 100.0% |

|  |        |   |     |        |
|--|--------|---|-----|--------|
| Q50. 月次の試算表を作り収益管理に活用していますか。(1つだけ)         | II-Q50 | ① 作成し遅滞なく収益管理に活用している。                     | 285 | 48.6%  |
|  |        | ② 作成しているが収益管理には活用していない。                   | 203 | 34.6%  |
|  |        | ③ 作成していない。                                | 90  | 15.3%  |
|  |        | ④ 作成の必要性はないと思う。                           | 6   | 1.0%   |
|  |        | 無回答                                       | 3   | 0.5%   |
|  |        | 小計  | 587 | 100.0% |
| Q51. 経営に必要な資金は確保してありますか。(1つだけ)             | II-Q51 | ① 自己資金を中心に十分に確保している。                      | 191 | 32.5%  |
|  |        | ② 借入金を中心であるが一応確保してある。                     | 39  | 6.6%   |
|  |        | ③ 資金自体が若干不足気味であるが経営に影響はない。                | 220 | 37.5%  |
|  |        | ④ 資金が不足していて満足いく経営ができない。                   | 55  | 9.4%   |
|  |        | ⑤ 資金が不足していて経営の継続が困難になっている。                | 14  | 2.4%   |
|  |        | ⑥ 公営施設なので必要性が出たときに検討し予算の範囲内で確保する。         | 51  | 8.7%   |
|  |        | 無回答                                       | 17  | 2.9%   |
|  |        | 小計  | 587 | 100.0% |
| Q52. 財務分析を行っていますか。(1つだけ)                   | II-Q52 | ① 行っている。                                  | 357 | 60.8%  |
|  |        | ② 行っていない。                                 | 196 | 33.4%  |
|  |        | ③ そこまでやる必要はない。                            | 20  | 3.4%   |
|  |        | 無回答                                       | 14  | 2.4%   |
|  |        | 小計  | 587 | 100.0% |
| Q53. 職員各自の能力に適した仕事の割り振りを行っていますか。(1つだけ)     | II-Q53 | ① 行っている。                                  | 464 | 79.0%  |
|  |        | ② 各自の能力を考える余裕はない。                         | 109 | 18.6%  |
|  |        | ③ 個人の能力はまったく考えていない。                       | 10  | 1.7%   |
|  |        | 無回答                                       | 4   | 0.7%   |
|  |        | 小計  | 587 | 100.0% |
| Q54. 職員からの希望や意見を把握・反映させる仕組みはありますか。(1つだけ)   | II-Q54 | ① 希望や意見を把握する体制は整えてあり、できる限り運営に反映するよう努めている。 | 337 | 57.4%  |
|  |        | ② 希望や意見を把握する体制は整えてあるが、十分に機能していない。         | 165 | 28.1%  |
|  |        | ③ 希望や意見を把握する体制は整えておらず、ケースバイケースで対処している。    | 82  | 14.0%  |
|  |        | 無回答                                       | 3   | 0.5%   |
|  |        | 小計  | 587 | 100.0% |
| Q55. 職場ごとの必要資格、責任、職務の知識・経験、身体的能力、危険の度合などの要 | II-Q55 | ① 評価しており、職員も理解している。                       | 186 | 31.7%  |
|  |        | ② 評価しているが職員の理解は得られていない。                   | 52  | 8.9%   |
|  |        | ③ 必要性は認識しているが、職場ごとの職務評価は行っていない。           | 232 | 39.5%  |
|  |        | ④ もともと事業所全体をひとつの職場として考えている。               | 109 | 18.6%  |
|  |        | 無回答                                       | 8   | 1.4%   |
|  |        | 小計  | 587 | 100.0% |
| Q56. 職員に対する教育訓練は計画的に実施していますか。(1つだけ)        | II-Q56 | ① 年間計画を定めて実施している。                         | 188 | 32.0%  |
|  |        | ② 必要性が発生したときにそのつど実施している。                  | 301 | 51.3%  |
|  |        | ③ 必要性は認識しているが実施する余裕がない。                   | 73  | 12.4%  |
|  |        | ④ 実施していない。                                | 22  | 3.7%   |
|  |        | 無回答                                       | 3   | 0.5%   |
|  |        | 小計  | 587 | 100.0% |

|  |        |                                      |     |        |
|--|--------|--------------------------------------|-----|--------|
| Q57. 職員に対して工賃アップの必要性を認識するように努めていますか。(1つだけ) | II-Q57 | ① 職員全員に十分に認識してもらっている。                | 258 | 44.0%  |
|  |        | ② 不十分ではあるが認識してもらっている。                | 285 | 48.6%  |
|  |        | ③ あまり認識してもらっていない。                    | 30  | 5.1%   |
|  |        | ④ 何もしていない。                           | 10  | 1.7%   |
|  |        | 無回答                                  | 4   | 0.7%   |
| 小計   |        |                                      | 587 | 100.0% |
| Q58. 職員に対してコスト意識を持たせる努力をしていますか。(1つだけ)      | II-Q58 | ① 常に意識を持たせるようにしている。                  | 292 | 49.7%  |
|  |        | ② 時々意識するように仕向けている。                   | 237 | 40.4%  |
|  |        | ③ 何もしていない。                           | 19  | 3.2%   |
|  |        | ④ 職員各々が自覚している。                       | 34  | 5.8%   |
|  |        | 無回答                                  | 5   | 0.9%   |
| 小計   |        |                                      | 587 | 100.0% |
| Q59. 利用者の就労にあたり利用者・家族の希望に配慮していますか。(1つだけ)   | II-Q59 | ① 希望を聞きできる限り希望に沿うようにしている。            | 528 | 89.9%  |
|  |        | ② 希望をとっても希望に沿うことが困難なのでとっていない。        | 52  | 8.9%   |
|  |        | 無回答                                  | 7   | 1.2%   |
| 小計   |        |                                      | 587 | 100.0% |
| Q60. 利用者からの苦情に適切に対処する体制を整えていますか。(1つだけ)     | II-Q60 | ① 苦情処理の体制は整えてあり、事前に察知しその解消に努めている。    | 488 | 83.1%  |
|  |        | ② 苦情処理手続きは定めてあるが、十分に機能していない。         | 88  | 15.0%  |
|  |        | ③ 苦情処理手続きは定めておらず、ケースバイケースで対処している。    | 6   | 1.0%   |
|  |        | 無回答                                  | 5   | 0.9%   |
|  |        | 小計                                   | 587 | 100.0% |
| Q61. 利用者に対する工賃体系は確立していますか。(1つだけ)           | II-Q61 | ① 確立し、利用者・家族にわかりやすく説明している。           | 456 | 77.7%  |
|  |        | ② 確立しているが、利用者・家族には説明していない。           | 117 | 19.9%  |
|  |        | ③ 確立されておらず、そのつど対応を考えている。             | 9   | 1.5%   |
|  |        | 無回答                                  | 5   | 0.9%   |
| 小計   |        |                                      | 587 | 100.0% |
| Q62. 利用者の働きやすい環境づくりを行っていますか。(1つだけ)         | II-Q62 | ① 作業スペース、空調等の設備に十分配慮している。            | 371 | 63.2%  |
|  |        | ② 作業スペース、空調等の設備に配慮したいが予算の問題もあり困難である。 | 214 | 36.5%  |
|  |        | ③ 配慮していない。                           |     | 0.0%   |
|  |        | 無回答                                  | 2   |        |
| 小計   |        |                                      | 587 | 99.7%  |
| Q63. 利用者特性に配慮した就労訓練を行っていますか。(1つだけ)         | II-Q63 | ① 事業所内外問わずに行っている。                    | 204 | 34.8%  |
|  |        | ② 事業所内で行っている。                        | 299 | 50.9%  |
|  |        | ③ 行っていない。                            | 81  | 13.8%  |
|  |        | 無回答                                  | 3   |        |
| 小計   |        |                                      | 587 | 99.5%  |
| Q64. 利用者特性に配慮した作業の配置になっていますか。(1つだけ)        | II-Q64 | ① 配慮して作業配置や用具を調べている。                 | 391 | 66.6%  |
|  |        | ② 配慮した作業配置はしているが用具までは配慮していない。        | 185 | 31.5%  |
|  |        | ③ 配慮はしていない。                          | 8   | 1.4%   |
|  |        | 無回答                                  | 3   | 0.5%   |
| 小計   |        |                                      | 587 | 100.0% |
| Q65. 利用者にする気をもたせる工夫をしていますか。(1つだけ)          | II-Q65 | ① 声かけ、工賃支払い方法等やる気をもたせる工夫をしている。       | 547 | 93.2%  |
|  |        | ② したいと思っているが、方法がわからずしていない。           | 5   | 0.9%   |
|  |        | ③ 何もしていない。                           | 1   | 0.2%   |
|  |        | 無回答                                  | 34  | 5.8%   |
| 小計   |        |                                      | 587 | 100.0% |

|  |         |                               |      |        |
|--|---------|-------------------------------|------|--------|
| Q66. 利用者・家族に対して工賃水準アップについて説明していますか。(1つだけ)          | II-Q66  | ① 説明して理解してもらっている。             | 122  | 20.8%  |
|  |         | ② 説明しているが十分に理解してもらっているとはいえない。 | 262  | 44.6%  |
|  |         | ③ まだ説明をしていない。                 | 181  | 30.8%  |
|  |         | ④ 工賃水準アップの必要性を感じないので何もしていない。  | 14   | 2.4%   |
|  |         | 無回答                           | 8    | 1.4%   |
|  | 小計      |                               | 587  | 100.0% |
| Q67. 当事業所の『経営上の強み』は何だと思えますか。(主なもの3つ以内で)            | III-Q67 | ① 強いリーダーシップ                   | 97   | 16.5%  |
|  |         | ② 職員の熱意                       | 306  | 52.1%  |
|  |         | ③ 職員の指導力                      | 134  | 22.8%  |
|  |         | ④ 利用者の作業能力を高めるノウハウ            | 115  | 19.6%  |
|  |         | ⑤ 作業能力の高い利用者                  | 98   | 16.7%  |
|  |         | ⑥ 優れた技術力                      | 44   | 7.5%   |
|  |         | ⑦ 優れた商品力                      | 149  | 25.4%  |
|  |         | ⑧ 優秀な施設・設備                    | 68   | 11.6%  |
|  |         | ⑨ 豊富な資金力                      | 14   | 2.4%   |
|  |         | ⑩ 事業所としての信用力                  | 237  | 40.4%  |
|  |         | ⑪ 地域とのネットワーク                  | 192  | 32.7%  |
|  |         | ⑫ その他( )                      | 31   | 5.3%   |
|  |         | ⑫記述                           |      | 0.0%   |
|  | 小計      |                               | 1485 | 253.0% |
| Q68. 当事業所の『経営上の弱み』は何だと思えますか。(主なもの3つ以内で)            | III-Q68 | ① リーダーシップの欠如                  | 91   | 15.5%  |
|  |         | ② 職員の使命感欠如                    | 101  | 17.2%  |
|  |         | ③ 職員の指導力欠如                    | 90   | 15.3%  |
|  |         | ④ 利用者の作業能力を高めるノウハウの不足         | 225  | 38.3%  |
|  |         | ⑤ 労働意欲の低い利用者                  | 158  | 26.9%  |
|  |         | ⑥ 低い技術水準                      | 100  | 17.0%  |
|  |         | ⑦ 独自商品の不在                     | 180  | 30.7%  |
|  |         | ⑧ 老朽化した施設・設備                  | 119  | 20.3%  |
|  |         | ⑨ 乏しい経営資金                     | 135  | 23.0%  |
|  |         | ⑩ 事業所としての信用力不足                | 11   | 1.9%   |
|  |         | ⑪ 乏しい地域とのネットワーク               | 95   | 16.2%  |
|  |         | ⑫ その他( )                      | 46   | 7.8%   |
|  |         | ⑫記述                           |      | 0.0%   |
|  | 小計      |                               | 1351 | 230.2% |
| Q69. 当事業所にとって『機会として捉えられる外的要因』は何だと思えますか。(主なもの3つ以内で) | III-Q69 | ① 障害者自立支援法の施行                 | 191  | 32.5%  |
|  |         | ② 公的支援の拡充                     | 244  | 41.6%  |
|  |         | ③ 低価格志向の進展                    | 48   | 8.2%   |
|  |         | ④ エコ・自然志向の進展                  | 155  | 26.4%  |
|  |         | ⑤ 健康・安全志向の進展                  | 156  | 26.6%  |
|  |         | ⑥ 情報化の進展                      | 82   | 14.0%  |
|  |         | ⑦ 取扱商品関連需要の増加                 | 126  | 21.5%  |
|  |         | ⑧ 地域への企業の進出・増設                | 84   | 14.3%  |
|  |         | ⑨ 支援・協力者の増加                   | 223  | 38.0%  |
|  |         | ⑩ その他( )                      | 14   | 2.4%   |
|  |         | ⑩記述                           |      | 0.0%   |
|  | 小計      |                               | 1323 | 225.4% |

|  |         |                         |        |       |
|--|---------|-------------------------|--------|-------|
| Q70. 当事業所にとって『脅威として捉えられる外的要因』は何だと思いますか。(主なもの3つ以内で) | III-Q70 | ① 障害者自立支援法の施行           | 297    | 50.6% |
|  |         | ② 公的支援の削減               | 258    | 44.0% |
|  |         | ③ 燃料費の高騰                | 228    | 38.8% |
|  |         | ④ 原材料費の高騰               | 307    | 52.3% |
|  |         | ⑤ 食の安全への意識の高まり          | 11     | 1.9%  |
|  |         | ⑥ 情報化の進展                | 9      | 1.5%  |
|  |         | ⑦ 取扱商品関連需要の減少           | 132    | 22.5% |
|  |         | ⑧ 取引先企業の倒産・撤退           | 146    | 24.9% |
|  |         | ⑨ 支援・協力者の減少             | 101    | 17.2% |
|  |         | ⑩ その他( )                | 20     | 3.4%  |
|  |         | ⑩記述                     |        | 0.0%  |
|  | 小計      | 1509                    | 257.1% |       |
| Q71. 工賃水準アップに向けた今後の取組方針は次のどれに当てはまりますか。(1つ)         | III-Q71 | ① 工賃アップが期待される新分野への進出    | 176    | 30.0% |
|  |         | ② 既存事業に関連する分野への進出       | 49     | 8.3%  |
|  |         | ③ 既存事業の拡大による工賃の確保       | 169    | 28.8% |
|  |         | ④ 既存事業の作業効率アップによる工賃の確保  | 94     | 16.0% |
|  |         | ⑤ 既存事業の経費節減による工賃の確保     | 19     | 3.2%  |
|  |         | ⑥ まだ方針は決まっていない。         | 75     | 12.8% |
|  |         | 無回答                     | 5      | 0.9%  |
|  | 小計      | 587                     | 100.0% |       |
| Q72. 工賃水準アップに取り組む際の課題は何ですか。(主なもの3つだけ)              | III-Q72 | ① 有望分野の見極めが難しい。         | 202    | 34.4% |
|  |         | ② 新分野における経営ノウハウが不足している。 | 198    | 33.7% |
|  |         | ③ 新分野に適した人材の確保が難しい。     | 182    | 31.0% |
|  |         | ④ 進出する市場に関する情報が不足している。  | 105    | 17.9% |
|  |         | ⑤ 経営資源が分散し既存事業が手薄になる。   | 85     | 14.5% |
|  |         | ⑥ 目標どおりの商品・サービスの開発が難しい。 | 146    | 24.9% |
|  |         | ⑦ 採算の見込みが立ち難い。          | 135    | 23.0% |
|  |         | ⑧ 必要資金の調達が難しい。          | 101    | 17.2% |
|  |         | ⑨ 関係者の意識の改革が難しい。        | 114    | 19.4% |
|  |         | ⑩ 利用者の能力に差がある。          | 256    | 43.6% |
|  |         | ⑪ その他( )                | 29     | 4.9%  |
| ⑪記述  |         |                         |        |       |
|  | 小計      | 1553                    | 133.0% |       |
| Q73. 事業所の運営や工賃水準アップ等で抱えている課題や要望等があれば自由にご記入下さい。     | III-Q73 | 記述                      |        |       |

資料 2 - ② 事業所種別集計

| 回答件数別集計<br>I. 事業所の概況          |               | ① 授産施設 |        |        |        |        |        |        |        |            |        |            |   |
|-------------------------------|---------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|------------|--------|------------|---|
|                               |               | 項目     |        | ① 授産施設 |        | ② 福祉工場 |        | ③ 生活介護 |        | ④ 就労継続支援A型 |        | ⑤ 就労継続支援B型 |   |
| 1. 事業所の種別                     |               | 件数     | %      | 件数     | %      | 件数     | %      | 件数     | %      | 件数         | %      | 件数         | % |
| I-1                           | ① 授産施設        | 466    | 100.0% | 10     | 100.0% | 48     | 100.0% | 21     | 100.0% | 107        | 100.0% |            |   |
|                               | ② 福祉工場        |        |        |        |        |        |        |        |        |            |        |            |   |
|                               | ③ 生活介護        |        |        |        |        |        |        |        |        |            |        |            |   |
| I-2                           | ④ 就労継続支援A型    |        |        |        |        |        |        |        |        |            |        |            |   |
|                               | ⑤ 就労継続支援B型    |        |        |        |        |        |        |        |        |            |        |            |   |
|                               | 小計            | 150    | 32.2%  | 6      | 60.0%  | 28     | 58.3%  | 15     | 71.4%  | 66         | 61.7%  |            |   |
| I-3                           | ① 10~19人      | 347    | 74.5%  | 6      | 60.0%  | 41     | 85.4%  | 16     | 76.2%  | 90         | 84.1%  |            |   |
|                               | ② 20~39人      | 38     | 8.2%   | 2      | 20.0%  | 17     | 35.4%  | 8      | 38.1%  | 50         | 46.7%  |            |   |
|                               | ③ 40~59人      | 535    | 114.8% | 14     | 140.0% | 86     | 179.2% | 39     | 185.7% | 313        | 292.5% |            |   |
| I-3-2                         | ④ 60人以上       | 20     | 4.3%   | 0      | 0.0%   | 1      | 2.1%   | 2      | 9.5%   | 6          | 5.6%   |            |   |
|                               | 無回答           | 212    | 45.5%  | 4      | 40.0%  | 17     | 35.4%  | 7      | 33.3%  | 49         | 45.8%  |            |   |
|                               | 小計            | 137    | 29.4%  | 2      | 20.0%  | 12     | 25.0%  | 8      | 38.1%  | 27         | 25.2%  |            |   |
| I-4                           | ① 10~19人      | 94     | 20.2%  | 4      | 40.0%  | 18     | 37.5%  | 4      | 19.0%  | 24         | 22.4%  |            |   |
|                               | 無回答           | 3      | 0.6%   | 0      | 0.0%   | 0      | 0.0%   | 0      | 0.0%   | 1          | 0.9%   |            |   |
|                               | 小計            | 466    | 100.0% | 10     | 100.0% | 48     | 100.0% | 21     | 100.0% | 107        | 100.0% |            |   |
| I-5                           | ① 10~19人      | 45     | 9.7%   |        | 0.0%   | 20     | 41.7%  | 4      | 19.0%  | 42         | 39.3%  |            |   |
|                               | ② 20~39人      | 65     | 13.9%  |        | 0.0%   | 10     | 20.8%  | 4      | 19.0%  | 44         | 41.1%  |            |   |
|                               | ③ 40~59人      | 24     | 5.2%   | 1      | 10.0%  | 3      | 6.3%   | 1      | 4.8%   | 14         | 13.1%  |            |   |
| I-5                           | ④ 60人以上       | 7      | 1.5%   | 1      | 10.0%  | 3      | 6.3%   | 0      | 0.0%   | 3          | 2.8%   |            |   |
|                               | 無回答           | 325    | 69.7%  | 8      | 80.0%  | 12     | 25.0%  | 12     | 57.1%  | 4          | 3.7%   |            |   |
|                               | 小計            | 466    | 100.0% | 10     | 100.0% | 48     | 100.0% | 21     | 100.0% | 107        | 100.0% |            |   |
| I-4                           | ① 1人          | 5      | 1.1%   |        | 0.0%   | 1      | 2.1%   | 1      | 4.8%   | 7          | 6.5%   |            |   |
|                               | ② 2~3人        | 51     | 10.9%  | 1      | 10.0%  | 17     | 35.4%  | 6      | 28.6%  | 48         | 44.9%  |            |   |
|                               | ③ 4~5人        | 93     | 20.0%  | 3      | 30.0%  | 10     | 20.8%  | 4      | 19.0%  | 28         | 26.2%  |            |   |
| I-5                           | ④ 6~10人       | 174    | 37.3%  | 3      | 30.0%  | 9      | 18.8%  | 1      | 4.8%   | 13         | 12.1%  |            |   |
|                               | ⑤ 11人以上       | 123    | 26.4%  | 2      | 20.0%  | 8      | 16.7%  | 6      | 28.6%  | 7          | 6.5%   |            |   |
|                               | 無回答           | 20     | 4.3%   | 1      | 10.0%  | 3      | 6.3%   | 3      | 14.3%  | 4          | 3.7%   |            |   |
| I-5                           | 小計            | 466    | 100.0% | 10     | 100.0% | 48     | 100.0% | 21     | 100.0% | 107        | 100.0% |            |   |
|                               | ① 5千円未満       | 41     | 8.8%   | 1      | 10.0%  | 7      | 14.6%  | 1      | 4.8%   | 11         | 10.3%  |            |   |
|                               | ② 5千円~1万円未満   | 140    | 30.0%  |        | 0.0%   | 19     | 39.6%  | 1      | 4.8%   | 30         | 28.0%  |            |   |
| I-5                           | ③ 1万円~1.5万円未満 | 136    | 29.2%  | 1      | 10.0%  | 7      | 14.6%  | 3      | 14.3%  | 23         | 21.5%  |            |   |
|                               | ④ 1.5万円~2万円未満 | 55     | 11.8%  |        | 0.0%   | 2      | 4.2%   | 2      | 9.5%   | 15         | 14.0%  |            |   |
|                               | ⑤ 2万円台        | 52     | 11.2%  |        | 0.0%   | 5      | 10.4%  | 3      | 14.3%  | 16         | 15.0%  |            |   |
| I-5                           | ⑥ 3万円以上       | 29     | 6.2%   | 8      | 80.0%  | 6      | 12.5%  | 6      | 28.6%  | 10         | 9.3%   |            |   |
|                               | 無回答           | 13     | 2.8%   |        | 0.0%   | 2      | 4.2%   | 5      | 23.8%  | 2          | 1.9%   |            |   |
|                               | 小計            | 466    | 100.0% | 10     | 100.0% | 48     | 100.0% | 21     | 100.0% | 107        | 100.0% |            |   |
| 5. 平均工賃額(新体系の場合はB型のみ<br>の数値で) |               |        |        |        |        |        |        |        |        |            |        |            |   |

|   |       |                               |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
|---|-------|-------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 6. 主な作業内容(多いもの2つまで)                               | I-6   | ①印刷                           | 65     | 13.9%  | 2      | 20.0%  | 8      | 16.7%  | 6      | 28.6%  | 19     | 17.8%  |
|   |       | ②縫製                           | 60     | 12.9%  | 1      | 10.0%  | 9      | 18.8%  | 1      | 4.8%   | 12     | 11.2%  |
|   |       | ③食品加工                         | 149    | 32.0%  | 2      | 20.0%  | 8      | 16.7%  | 8      | 38.1%  | 35     | 32.7%  |
|   |       | ④クリーニング                       | 41     | 8.8%   | 3      | 30.0%  | 7      | 14.6%  | 3      | 14.3%  | 14     | 13.1%  |
|   |       | ⑤部品組立加工                       | 176    | 37.8%  | 2      | 20.0%  | 17     | 35.4%  | 2      | 9.5%   | 34     | 31.8%  |
|   |       | ⑥木工                           | 24     | 5.2%   |        | 0.0%   | 4      | 8.3%   | 1      | 4.8%   | 7      | 6.5%   |
|   |       | ⑦陶・工芸                         | 31     | 6.7%   |        | 0.0%   | 8      | 16.7%  |        | 0.0%   | 6      | 5.6%   |
|   |       | ⑧農耕・園芸                        | 97     | 20.8%  |        | 0.0%   | 4      | 8.3%   | 3      | 14.3%  | 8      | 7.5%   |
|   |       | ⑨梱包作業                         | 34     | 7.3%   |        | 0.0%   |        | 0.0%   | 1      | 4.8%   | 4      | 3.7%   |
|   |       | ⑩その他                          | 179    | 38.4%  | 7      | 70.0%  | 23     | 47.9%  | 6      | 28.6%  | 58     | 54.2%  |
|   | 小計    | 856                           | 183.7% | 17     | 170.0% | 88     | 183.3% | 31     | 147.6% | 197    | 184.1% |        |
|   |       | 220                           | 47.2%  | 6      | 60.0%  | 25     | 52.1%  | 15     | 71.4%  | 59     | 55.1%  |        |
| II. 事業所運営について                                     | II-Q1 | ① 周知徹底している。                   |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
| ② 明示しているが周知徹底には至っていない。                            |       | 214                           | 45.9%  | 4      | 40.0%  | 20     | 41.7%  | 5      | 23.8%  | 48     | 44.9%  |        |
| ③ 基本方針が明確になっていない。                                 |       | 30                            | 6.4%   |        | 0.0%   | 1      | 2.1%   | 1      | 4.8%   |        | 0.0%   |        |
|   |       | 無回答                           | 2      | 0.4%   |        | 0.0%   | 2      | 4.2%   |        | 0.0%   | 0.0%   |        |
|   |       | 小計                            | 466    | 100.0% | 10     | 100.0% | 48     | 100.0% | 21     | 100.0% | 107    | 100.0% |
| Q2. 基本方針に基づく長期的な目標を持っていますか。(1つだけ)                 | II-Q2 | ① 長期の目標は持っており、その実現に向けて努力している。 | 209    | 44.8%  | 8      | 80.0%  | 23     | 47.9%  | 9      | 42.9%  | 54     | 50.5%  |
| ② 長期の目標は持っていないが、短期の目標は持っており、その実現に努力している。          |       | 222                           | 47.6%  | 2      | 20.0%  | 21     | 43.8%  | 11     | 52.4%  | 45     | 42.1%  |        |
| ③ 目標は持っていない。                                      |       | 33                            | 7.1%   |        | 0.0%   | 3      | 6.3%   | 1      | 4.8%   | 8      | 7.5%   |        |
|   |       | 無回答                           | 2      | 0.4%   |        | 0.0%   | 1      | 2.1%   |        | 0.0%   | 0.0%   |        |
|   |       | 小計                            | 466    | 100.0% | 10     | 100.0% | 48     | 100.0% | 21     | 100.0% | 107    | 100.0% |
| Q3. 長期及び短期の目標を経営方針として生産(加工)、販売活動等に反映していますか。(1つだけ) | II-Q3 | ① 十分に反映している。                  |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
| ② 一応反映していると思う。                                    |       | 48                            | 10.3%  | 2      | 20.0%  | 4      | 8.3%   | 6      | 28.6%  | 9      | 8.4%   |        |
| ③ 反映しようと思うがどのようにしてよいかかわからない。                      |       | 295                           | 63.3%  | 7      | 70.0%  | 33     | 68.8%  | 13     | 61.9%  | 77     | 72.0%  |        |
| ④ 何もしていない。  |       | 98                            | 21.0%  | 1      | 10.0%  | 7      | 14.6%  | 1      | 4.8%   | 14     | 13.1%  |        |
|   |       | 無回答                           | 23     | 4.9%   |        | 0.0%   | 3      | 6.3%   | 1      | 4.8%   | 6      | 5.6%   |
|   |       | 小計                            | 466    | 100.0% | 10     | 100.0% | 48     | 100.0% | 21     | 100.0% | 107    | 100.0% |

|  |       |   |     |        |    |        |    |        |    |        |     |        |
|--|-------|---|-----|--------|----|--------|----|--------|----|--------|-----|--------|
| Q4. 経営計画は立てていますか。(1つだけ)                    | II-Q4 | ① 長期経営計画、短期経営計画とも立てている。<br>② 短期経営計画は立てている。<br>③ 経営計画は長期も短期も立てていない<br>④ 経営計画そのものの必要性を感じない<br>無回答     | 116 | 24.9%  | 3  | 30.0%  | 11 | 22.9%  | 6  | 28.6%  | 29  | 27.1%  |
|  |       |   | 230 | 49.4%  | 7  | 70.0%  | 26 | 54.2%  | 14 | 66.7%  | 50  | 46.7%  |
| Q5. 利益計画は立てていますか。(1つだけ)                    | II-Q5 | ① 立てている。<br>② 立てていない。<br>無回答  | 107 | 23.0%  |    | 0.0%   | 8  | 16.7%  | 1  | 4.8%   | 25  | 23.4%  |
|  |       |   | 3   | 0.6%   |    | 0.0%   | 2  | 4.2%   |    | 0.0%   | 1   | 0.9%   |
|  |       | 小計  | 466 | 100.0% | 10 | 100.0% | 48 | 100.0% | 21 | 100.0% | 107 | 100.0% |
| Q6. 予算と実績の評価を行っていますか。(1つだけ)                | II-Q6 | ① 週ごとに行っている。<br>② 月ごとに行っている。<br>③ 四半期ごとに行っている。<br>④ 半期ごとに行っている。<br>⑤ 年ごとに行っている。<br>⑥ 行っていない。<br>無回答 | 254 | 54.5%  | 9  | 90.0%  | 32 | 66.7%  | 17 | 81.0%  | 71  | 66.4%  |
|  |       |   | 210 | 45.1%  | 1  | 10.0%  | 15 | 31.3%  | 4  | 19.0%  | 35  | 32.7%  |
|  |       | 小計  | 466 | 100.0% | 10 | 100.0% | 48 | 100.0% | 21 | 100.0% | 107 | 100.0% |
| Q7. 組織内の部署(あるいは職務)の権限と責任は明確になっていますか。(1つだけ) | II-Q7 | ① 規程として明確に規定されている。<br>① 規程はないが明確になっている。<br>③ 明確にはなっていない。<br>無回答                                     | 6   | 1.3%   |    | 0.0%   | 1  | 2.1%   |    | 0.0%   | 2   | 1.9%   |
|  |       |   | 181 | 38.8%  | 7  | 70.0%  | 20 | 41.7%  | 14 | 66.7%  | 48  | 44.9%  |
|  |       | 小計  | 466 | 100.0% | 10 | 100.0% | 48 | 100.0% | 21 | 100.0% | 107 | 100.0% |
| Q8. 地域社会とのネットワークを形成し就業支援に活用していますか。(1つだけ)   | II-Q8 | ① ネットワークを形成し情報収集や事業所の就業支援に積極的に活用してまでは至っていない。<br>③ まだネットワークを形成していない。<br>無回答                          | 278 | 59.7%  | 9  | 90.0%  | 31 | 64.6%  | 16 | 76.2%  | 70  | 65.4%  |
|  |       |   | 126 | 27.0%  | 1  | 10.0%  | 14 | 29.2%  | 3  | 14.3%  | 28  | 26.2%  |
|  |       | 小計  | 466 | 100.0% | 10 | 100.0% | 48 | 100.0% | 21 | 100.0% | 107 | 100.0% |
|  |       | ① ネットワークを形成し情報収集や事業所の就業支援に積極的に活用してまでは至っていない。<br>③ まだネットワークを形成していない。<br>無回答                          | 5   | 1.1%   |    | 0.0%   | 3  | 6.3%   | 2  | 9.5%   | 8   | 7.5%   |
|  |       | 小計  | 466 | 100.0% | 10 | 100.0% | 48 | 100.0% | 21 | 100.0% | 107 | 100.0% |
|  |       | ① ネットワークを形成し情報収集や事業所の就業支援に積極的に活用してまでは至っていない。<br>③ まだネットワークを形成していない。<br>無回答                          | 119 | 25.5%  |    | 0.0%   | 23 | 47.9%  | 9  | 42.9%  | 49  | 45.8%  |
|  |       | 小計  | 466 | 100.0% | 10 | 100.0% | 48 | 100.0% | 21 | 100.0% | 107 | 100.0% |
|  |       | ① ネットワークを形成し情報収集や事業所の就業支援に積極的に活用してまでは至っていない。<br>③ まだネットワークを形成していない。<br>無回答                          | 149 | 32.0%  | 5  | 50.0%  | 15 | 31.3%  | 5  | 23.8%  | 29  | 27.1%  |
|  |       | 小計  | 466 | 100.0% | 10 | 100.0% | 48 | 100.0% | 21 | 100.0% | 107 | 100.0% |
|  |       | ① ネットワークを形成し情報収集や事業所の就業支援に積極的に活用してまでは至っていない。<br>③ まだネットワークを形成していない。<br>無回答                          | 194 | 41.6%  | 5  | 50.0%  | 10 | 20.8%  | 7  | 33.3%  | 29  | 27.1%  |
|  |       | 小計  | 466 | 100.0% | 10 | 100.0% | 48 | 100.0% | 21 | 100.0% | 107 | 100.0% |

|   |        |  |     |        |    |        |    |        |    |        |     |        |
|---|--------|--|-----|--------|----|--------|----|--------|----|--------|-----|--------|
| Q9. 経営者(施設長)として工賃アップの必要性を認識していますか。(1つだけ)    | II-Q9  | ① 十分に認識し、利用者を含め組織全体でその実現に向けて努力している。<br>②十分に認識しており、利用者を含め組織全体に理解を求めている。<br>③必要性は認めるが具体的な進め方がわからない。<br>④必要性はないように思う。<br>無回答  | 213 | 45.7%  | 8  | 80.0%  | 28 | 58.3%  | 10 | 47.6%  | 61  | 57.0%  |
|   |        | 小計   | 466 | 100.0% | 10 | 100.0% | 48 | 100.0% | 21 | 100.0% | 107 | 100.0% |
| Q10. 目標工賃額を設定していますか。(1つだけ)                  | II-Q10 | ① 設定している。<br>②設定していない。<br>無回答  | 273 | 58.6%  | 4  | 40.0%  | 38 | 79.2%  | 15 | 71.4%  | 83  | 77.6%  |
|   |        | 小計   | 466 | 100.0% | 10 | 100.0% | 48 | 100.0% | 21 | 100.0% | 107 | 100.0% |
| Q11. 事業所の運営に外部機関が関わっていますか。(主なもの3つ以内で)       | II-Q11 | ① 税理士・公認会計士が関わっている。<br>②社会保険労務士が関わっている。<br>③中小企業診断士が関わっている。<br>④経営コンサルタントが関わっている。<br>⑤弁護士が関わっている。<br>⑥地域の支援センターが関わっている。<br>⑦その他( )が関わっている。<br>⑧誰も関与していない。<br>⑨記述 | 219 | 47.0%  | 6  | 60.0%  | 24 | 50.0%  | 14 | 66.7%  | 49  | 45.8%  |
|   |        | 小計   | 466 | 100.0% | 10 | 100.0% | 48 | 100.0% | 21 | 100.0% | 107 | 100.0% |
| Q12. 生産(加工)計画は立てていますか。(1つだけ)                | II-Q12 | ① 立てている。<br>②立てていない。<br>無回答  | 603 | 129.4% | 15 | 150.0% | 63 | 131.3% | 32 | 152.4% | 138 | 129.0% |
|   |        | 小計   | 466 | 100.0% | 10 | 100.0% | 48 | 100.0% | 21 | 100.0% | 107 | 100.0% |
| Q13. 生産(加工)計画を立案するために必要な基礎資料は整備してありますか。(1つ) | II-Q13 | ① 整備してある。<br>②一応整備してあるがまだ不十分な面がある。<br>③整備していない。<br>無回答   | 60  | 12.9%  | 7  | 70.0%  | 2  | 4.2%   | 3  | 14.3%  | 14  | 13.1%  |
|   |        | 小計   | 466 | 100.0% | 10 | 100.0% | 48 | 100.0% | 21 | 100.0% | 107 | 100.0% |

|  |        |   |     |        |    |        |    |        |    |        |     |        |
|--|--------|---|-----|--------|----|--------|----|--------|----|--------|-----|--------|
| Q14. 生産(加工)計画の立案は各部門の関係者の参加によって行われていますか。(1つだけ) | II-Q14 | ① 各部門の関係者の参加を得て立案している。<br>② 当該部門内だけで検討し立案している<br>③ 当該部門の責任者だけで立案している<br>④ 何も行っていない。 | 170 | 36.5%  | 8  | 80.0%  | 16 | 33.3%  | 9  | 42.9%  | 38  | 35.5%  |
|  |        | 無回答   | 7   | 1.5%   |    | 0.0%   | 2  | 4.2%   |    | 0.0%   | 3   | 2.8%   |
|  |        | 小計  | 466 | 100.0% | 10 | 100.0% | 48 | 100.0% | 21 | 100.0% | 107 | 100.0% |
| Q15. 生産(加工)計画と販売計画との調整は十分に行っていますか。(1つだけ)       | II-Q15 | ① 十分に行っている。<br>② 一応行っている。<br>③ 行っていない。<br>④ 調整そのものが必要ない。                            | 55  | 11.8%  | 3  | 30.0%  | 4  | 8.3%   | 6  | 28.6%  | 17  | 15.9%  |
|  |        |   | 245 | 52.6%  | 6  | 60.0%  | 30 | 62.5%  | 10 | 47.6%  | 60  | 56.1%  |
|  |        |   | 105 | 22.5%  |    | 0.0%   | 7  | 14.6%  | 2  | 9.5%   | 15  | 14.0%  |
|  |        |   | 53  | 11.4%  | 1  | 10.0%  | 4  | 8.3%   | 2  | 9.5%   | 10  | 9.3%   |
|  |        | 無回答   | 8   | 1.7%   |    | 0.0%   | 3  | 6.3%   | 1  | 4.8%   | 5   | 4.7%   |
|  |        | 小計  | 466 | 100.0% | 10 | 100.0% | 48 | 100.0% | 21 | 100.0% | 107 | 100.0% |
| Q16. 生産(加工)指図または作業命令の指示方法は十分徹底していますか。(1つだけ)    | II-Q16 | ① 十分に徹底している。<br>② 一応徹底していると思う。<br>③ あまり徹底していない。<br>④ まったく徹底していない。                   | 80  | 17.2%  | 4  | 40.0%  | 3  | 6.3%   | 6  | 28.6%  | 20  | 18.7%  |
|  |        |   | 263 | 56.4%  | 6  | 60.0%  | 30 | 62.5%  | 10 | 47.6%  | 63  | 58.9%  |
|  |        |   | 107 | 23.0%  |    | 0.0%   | 13 | 27.1%  | 4  | 19.0%  | 18  | 16.8%  |
|  |        |   | 10  | 2.1%   |    | 0.0%   |    | 0.0%   | 1  | 4.8%   | 3   | 2.8%   |
|  |        | 無回答   | 6   | 1.3%   |    | 0.0%   | 2  | 4.2%   |    | 0.0%   | 3   | 2.8%   |
|  |        | 小計  | 466 | 100.0% | 10 | 100.0% | 48 | 100.0% | 21 | 100.0% | 107 | 100.0% |
| Q17. 仕掛品の管理、保管は確実に行っていますか。(1つだけ)               | II-Q17 | ① 確実に行っている。<br>② 十分ではないが行っている。<br>③ 行っていない。   | 194 | 41.6%  | 7  | 70.0%  | 15 | 31.3%  | 11 | 52.4%  | 45  | 42.1%  |
|  |        |   | 230 | 49.4%  | 2  | 20.0%  | 30 | 62.5%  | 7  | 33.3%  | 51  | 47.7%  |
|  |        |   | 32  | 6.9%   | 1  | 10.0%  | 1  | 2.1%   |    | 0.0%   | 6   | 5.6%   |
|  |        | 無回答   | 10  | 2.1%   |    | 0.0%   | 2  | 4.2%   | 3  | 14.3%  | 5   | 4.7%   |
|  |        | 小計  | 466 | 100.0% | 10 | 100.0% | 48 | 100.0% | 21 | 100.0% | 107 | 100.0% |
| Q18. 毎日の作業時間や生産(加工)数を記録していますか。(1つだけ)           | II-Q18 | ① 毎日確実に行っている。<br>② 1週間まとめて記録している。<br>③ 行っていない。                                      | 321 | 68.9%  | 8  | 80.0%  | 35 | 72.9%  | 17 | 81.0%  | 83  | 77.6%  |
|  |        |   | 42  | 9.0%   |    | 0.0%   | 4  | 8.3%   | 1  | 4.8%   | 8   | 7.5%   |
|  |        |   | 97  | 20.8%  | 2  | 20.0%  | 8  | 16.7%  | 2  | 9.5%   | 15  | 14.0%  |
|  |        | 無回答   | 6   | 1.3%   |    | 0.0%   | 1  | 2.1%   | 1  | 4.8%   | 1   | 0.9%   |
|  |        | 小計  | 466 | 100.0% | 10 | 100.0% | 48 | 100.0% | 21 | 100.0% | 107 | 100.0% |
| Q19. 作業マニュアルは作成していますか。(1つだけ)                   | II-Q19 | ① イラストや写真、漢字にルビをふる。<br>② 作成はしているが職員を対象にしていない。<br>③ 作成していない。                         | 117 | 25.1%  | 7  | 70.0%  | 14 | 29.2%  | 11 | 52.4%  | 37  | 34.6%  |
|  |        |   | 184 | 39.5%  | 2  | 20.0%  | 19 | 39.6%  | 8  | 38.1%  | 38  | 35.5%  |
|  |        |   | 159 | 34.1%  | 1  | 10.0%  | 14 | 29.2%  | 2  | 9.5%   | 32  | 29.9%  |
|  |        | 無回答   | 6   | 1.3%   |    | 0.0%   | 1  | 2.1%   |    | 0.0%   |     | 0.0%   |
|  |        | 小計  | 466 | 100.0% | 10 | 100.0% | 48 | 100.0% | 21 | 100.0% | 107 | 100.0% |

|   |        |                      |     |        |    |        |    |        |    |        |     |        |
|---|--------|----------------------|-----|--------|----|--------|----|--------|----|--------|-----|--------|
| Q20. 作業環境を良くするための取り組み(整理、整頓、清掃)をしていますか。(1つだけ) | II-Q20 | ① しており十分に効果を発揮している   | 178 | 38.2%  | 3  | 30.0%  | 15 | 31.3%  | 12 | 57.1%  | 46  | 43.0%  |
|   |        | ②しているが効果を出すまでに至っていない | 245 | 52.6%  | 7  | 70.0%  | 28 | 58.3%  | 6  | 28.6%  | 52  | 48.6%  |
|   |        | ③実施すべく準備をしている        | 34  | 7.3%   |    | 0.0%   | 3  | 6.3%   | 3  | 14.3%  | 8   | 7.5%   |
|   |        | ④実施していない             | 7   | 1.5%   |    | 0.0%   | 2  | 4.2%   |    | 0.0%   | 2   | 1.9%   |
|   |        | 無回答                  | 2   | 0.4%   |    | 0.0%   |    | 0.0%   |    | 0.0%   |     | 0.0%   |
|   |        | 小計                   | 466 | 100.0% | 10 | 100.0% | 48 | 100.0% | 21 | 100.0% | 108 | 100.9% |
| Q21. 作業指導に十分に取り組んでいますか。(1つだけ)                 | II-Q21 | ① 教育養成の時間を設けて行っている   | 35  | 7.5%   | 3  | 30.0%  | 5  | 10.4%  | 3  | 14.3%  | 11  | 10.3%  |
|   |        | ②現場の管理者が作業指導に時間を割く   | 346 | 74.2%  | 7  | 70.0%  | 29 | 60.4%  | 17 | 81.0%  | 84  | 78.5%  |
|   |        | ③作業指導は行わず作業任せになっている  | 83  | 17.8%  |    | 0.0%   | 12 | 25.0%  | 1  | 4.8%   | 11  | 10.3%  |
|   |        | ④行っていない              | 2   | 0.4%   |    | 0.0%   | 2  | 4.2%   |    | 0.0%   | 2   | 1.9%   |
|   |        | 無回答                  | 466 | 100.0% | 10 | 100.0% | 48 | 100.0% | 21 | 100.0% | 108 | 100.9% |
|   |        | 小計                   | 466 | 100.0% | 10 | 100.0% | 48 | 100.0% | 21 | 100.0% | 108 | 100.9% |
| Q22. 作業改善に積極的に取り組んでいますか。(1つだけ)                | II-Q22 | ① 提案制度を採用して取り組んでいる   | 53  | 11.4%  | 2  | 20.0%  | 6  | 12.5%  | 7  | 33.3%  | 16  | 15.0%  |
|   |        | ②提案制度はないが現場の提案を改善    | 287 | 61.6%  | 7  | 70.0%  | 31 | 64.6%  | 11 | 52.4%  | 70  | 65.4%  |
|   |        | ③作業改善は現場に任せている       | 115 | 24.7%  |    | 0.0%   | 9  | 18.8%  | 3  | 14.3%  | 17  | 15.9%  |
|   |        | ④行っていない              | 9   | 1.9%   | 1  | 10.0%  |    | 0.0%   |    | 0.0%   | 3   | 2.8%   |
|   |        | 無回答                  | 2   | 0.4%   |    | 0.0%   | 2  | 4.2%   |    | 0.0%   | 1   | 0.9%   |
|   |        | 小計                   | 466 | 100.0% | 10 | 100.0% | 48 | 100.0% | 21 | 100.0% | 107 | 100.0% |
| Q23. 検査基準は確立していますか。(1つだけ)                     | II-Q23 | ① 確立しており十分に機能している    | 194 | 41.6%  | 8  | 80.0%  | 21 | 43.8%  | 14 | 66.7%  | 57  | 53.3%  |
|   |        | ②基準はあるが不良率が高い        | 94  | 20.2%  | 2  | 20.0%  | 12 | 25.0%  | 4  | 19.0%  | 23  | 21.5%  |
|   |        | ③基準はない               | 170 | 36.5%  |    | 0.0%   | 13 | 27.1%  | 1  | 4.8%   | 24  | 22.4%  |
|   |        | ④行っていない              | 8   | 1.7%   |    | 0.0%   | 2  | 4.2%   |    | 0.0%   | 3   | 2.8%   |
|   |        | 無回答                  | 466 | 100.0% | 10 | 100.0% | 48 | 100.0% | 21 | 100.0% | 107 | 100.0% |
|   |        | 小計                   | 466 | 100.0% | 10 | 100.0% | 48 | 100.0% | 21 | 100.0% | 107 | 100.0% |
| Q24. 検査係の指導教育を行っていますか。(1つだけ)                  | II-Q24 | ① 指導教育を行っている         | 132 | 28.3%  | 8  | 80.0%  | 17 | 35.4%  | 14 | 66.7%  | 47  | 43.9%  |
|   |        | ②指導教育は行っていない         | 140 | 30.0%  | 1  | 10.0%  | 12 | 25.0%  | 2  | 9.5%   | 26  | 24.3%  |
|   |        | ③検査係はいい              | 188 | 40.3%  | 1  | 10.0%  | 17 | 35.4%  | 4  | 19.0%  | 32  | 29.9%  |
|   |        | ④行っていない              | 6   | 1.3%   |    | 0.0%   | 2  | 4.2%   | 1  | 4.8%   | 2   | 1.9%   |
|   |        | 無回答                  | 466 | 100.0% | 10 | 100.0% | 48 | 100.0% | 21 | 100.0% | 107 | 100.0% |
|   |        | 小計                   | 466 | 100.0% | 10 | 100.0% | 48 | 100.0% | 21 | 100.0% | 107 | 100.0% |
| Q25. 原材料の仕入れにあたり材料等の価格の比較を行っていますか。(1つだけ)      | II-Q25 | ① いつも適切に行っている        | 127 | 27.3%  | 4  | 40.0%  | 10 | 20.8%  | 9  | 42.9%  | 32  | 29.9%  |
|   |        | ②時々行っている             | 235 | 50.4%  | 4  | 40.0%  | 29 | 60.4%  | 8  | 38.1%  | 62  | 57.9%  |
|   |        | ③行っていない              | 54  | 11.6%  | 1  | 10.0%  | 3  | 6.3%   |    | 0.0%   | 4   | 3.7%   |
|   |        | ④仕入れそのものがない          | 44  | 9.4%   | 1  | 10.0%  | 1  | 2.1%   | 2  | 9.5%   | 5   | 4.7%   |
|   |        | 無回答                  | 6   | 1.3%   |    | 0.0%   | 5  | 10.4%  | 2  | 9.5%   | 4   | 3.7%   |
|   |        | 小計                   | 466 | 100.0% | 10 | 100.0% | 48 | 100.0% | 21 | 100.0% | 107 | 100.0% |

|  |        |                     |     |        |    |        |    |        |    |        |     |        |
|--|--------|---------------------|-----|--------|----|--------|----|--------|----|--------|-----|--------|
| Q26. 原材料の保管や整理は適切に行っていますか。(1つだけ)         | II-Q26 | ① 適切に行っている。         | 391 | 83.9%  | 9  | 90.0%  | 41 | 85.4%  | 17 | 81.0%  | 94  | 87.9%  |
|  |        | ② 行っていない。           | 33  | 7.1%   |    | 0.0%   | 3  | 6.3%   | 2  | 9.5%   | 8   | 7.5%   |
|  |        | ③ 原材料そのものがない。       | 33  | 7.1%   |    | 0.0%   | 1  | 2.1%   | 1  | 4.8%   | 3   | 2.8%   |
|  |        | 無回答                 | 9   | 1.9%   | 1  | 10.0%  | 3  | 6.3%   | 1  | 4.8%   | 2   | 1.9%   |
|  |        | 小計                  | 466 | 100.0% | 10 | 100.0% | 48 | 100.0% | 21 | 100.0% | 107 | 100.0% |
| Q27. 販売計画は立てていますか。(1つだけ)                 | II-Q27 | ① 立てている。            | 231 | 49.6%  | 6  | 60.0%  | 22 | 45.8%  | 7  | 33.3%  | 50  | 46.7%  |
|  |        | ② 立てていない。           | 114 | 24.5%  |    | 0.0%   | 10 | 20.8%  | 1  | 4.8%   | 20  | 18.7%  |
|  |        | 無回答                 | 121 | 26.0%  | 4  | 40.0%  | 16 | 33.3%  | 13 | 61.9%  | 37  | 34.6%  |
|  |        | 小計                  | 466 | 100.0% | 10 | 100.0% | 48 | 100.0% | 21 | 100.0% | 107 | 100.0% |
| Q28. 販売計画は客観的な根拠に基づいていますか。(1つだけ)         | II-Q28 | ① 客観的な根拠に基づいている。    | 32  | 6.9%   | 2  | 20.0%  | 1  | 2.1%   |    | 0.0%   | 7   | 6.5%   |
|  |        | ② 実績(前年・前月等)に基づいている | 257 | 55.2%  | 4  | 40.0%  | 23 | 47.9%  | 8  | 38.1%  | 51  | 47.7%  |
|  |        | ③ 根拠は特にない。          | 41  | 8.8%   |    | 0.0%   | 7  | 14.6%  |    | 0.0%   | 8   | 7.5%   |
|  |        | 無回答                 | 136 | 29.2%  | 4  | 40.0%  | 17 | 35.4%  | 13 | 61.9%  | 41  | 38.3%  |
|  |        | 小計                  | 466 | 100.0% | 10 | 100.0% | 48 | 100.0% | 21 | 100.0% | 107 | 100.0% |
| Q29. 販売計画立案に当たって他部門との調整を行っていますか。(1つだけ)   | II-Q29 | ① 十分に行っている。         | 57  | 12.2%  | 3  | 30.0%  | 3  | 6.3%   | 1  | 4.8%   | 11  | 10.3%  |
|  |        | ② 行っているが十分とはいえない    | 184 | 39.5%  | 3  | 30.0%  | 19 | 39.6%  | 3  | 14.3%  | 36  | 33.6%  |
|  |        | ③ 行っていない。           | 61  | 13.1%  |    | 0.0%   | 6  | 12.5%  | 2  | 9.5%   | 12  | 11.2%  |
|  |        | ④調整そのものがない。         | 31  | 6.7%   |    | 0.0%   | 3  | 6.3%   | 2  | 9.5%   | 9   | 8.4%   |
|  |        | 無回答                 | 133 | 28.5%  | 4  | 40.0%  | 17 | 35.4%  | 13 | 61.9%  | 39  | 36.4%  |
|  |        | 小計                  | 466 | 100.0% | 10 | 100.0% | 48 | 100.0% | 21 | 100.0% | 107 | 100.0% |
| Q30. 販売高の変動について、常にその原因の検討を行っていますか。(1つだけ) | II-Q30 | ① 常に行っている。          | 70  | 15.0%  | 4  | 40.0%  | 3  | 6.3%   | 4  | 19.0%  | 23  | 21.5%  |
|  |        | ② 時々行っている。          | 209 | 44.8%  | 2  | 20.0%  | 23 | 47.9%  | 4  | 19.0%  | 40  | 37.4%  |
|  |        | ③ 行っていない。           | 61  | 13.1%  |    | 0.0%   | 6  | 12.5%  |    | 0.0%   | 7   | 6.5%   |
|  |        | 無回答                 | 126 | 27.0%  | 4  | 40.0%  | 16 | 33.3%  | 13 | 61.9%  | 37  | 34.6%  |
|  |        | 小計                  | 466 | 100.0% | 10 | 100.0% | 48 | 100.0% | 21 | 100.0% | 107 | 100.0% |
| Q31. 販売計画に基づく計画数値と販売実績の比較を行っていますか。(1つだけ) | II-Q31 | ① 毎日行っている。          | 14  | 3.0%   | 2  | 20.0%  | 1  | 2.1%   | 2  | 9.5%   | 5   | 4.7%   |
|  |        | ② 週ごとに行っている。        | 5   | 1.1%   |    | 0.0%   |    | 0.0%   |    | 0.0%   | 1   | 0.9%   |
|  |        | ③ 月ごとに行っている。        | 129 | 27.7%  | 3  | 30.0%  | 16 | 33.3%  | 5  | 23.8%  | 37  | 34.6%  |
|  |        | ④ 四半期ごとに行っている。      | 29  | 6.2%   |    | 0.0%   | 1  | 2.1%   | 1  | 4.8%   | 2   | 1.9%   |
|  |        | ⑤ 半期ごとに行っている。       | 41  | 8.8%   | 1  | 10.0%  | 3  | 6.3%   |    | 0.0%   | 6   | 5.6%   |
|  |        | ⑥ 年ごとに行っている。        | 59  | 12.7%  |    | 0.0%   | 7  | 14.6%  |    | 0.0%   | 10  | 9.3%   |
|  |        | ⑦ 行っていない。           | 59  | 12.7%  |    | 0.0%   | 4  | 8.3%   |    | 0.0%   | 7   | 6.5%   |
|  |        | 無回答                 | 130 | 27.9%  | 4  | 40.0%  | 16 | 33.3%  | 13 | 61.9%  | 39  | 36.4%  |
|  |        | 小計                  | 466 | 100.0% | 10 | 100.0% | 48 | 100.0% | 21 | 100.0% | 107 | 100.0% |

|  |        |   |                               |  |                       |   |                          |  |                       |  |                           |  |
|--|--------|---|-------------------------------|--|-----------------------|---|--------------------------|--|-----------------------|--|---------------------------|--|
| Q32. 過去の販売実績を分析し利用していますか。(1つだけ)              | II-Q32 | ① 常にご利用している。<br>② 時々利用している。<br>③ 利用していない。   | 86<br>213<br>45               | 18.5%<br>45.7%<br>9.7%                   | 4<br>2<br>0           | 40.0%<br>20.0%<br>0.0%                  | 4<br>24<br>4             | 8.3%<br>50.0%<br>8.3%                    | 3<br>4<br>1           | 14.3%<br>19.0%<br>4.8%                   | 16<br>44<br>10            | 15.0%<br>41.1%<br>9.3%                   |
|  |        | 無回答   | 122                           | 26.2%                                    | 4                     | 40.0%                                   | 16                       | 33.3%                                    | 13                    | 61.9%                                    | 37                        | 34.6%                                    |
|  |        | 小計  | 466                           | 100.0%                                   | 10                    | 100.0%                                  | 48                       | 100.0%                                   | 21                    | 100.0%                                   | 107                       | 100.0%                                   |
| Q33. 受注・販売活動を積極的に行っていきますか。(主なもの3つ以内で)        | II-Q33 | ① 担当職員を決めて官民間問わず積極的に営業活動を行っている。<br>② ホームページ等による販売促進活動を行っている。<br>③ 地域に限定したチラシ配布やイベント出店で販売活動を行っている。<br>④ 販売活動は当事業所のイベントや事業所だよりに限られている。<br>⑤ 受注、販売活動は行っていない。 | 154<br>105<br>265<br>97<br>13 | 33.0%<br>22.5%<br>56.9%<br>20.8%<br>2.8% | 5<br>2<br>3<br>0<br>0 | 50.0%<br>20.0%<br>30.0%<br>0.0%<br>0.0% | 17<br>8<br>24<br>13<br>1 | 35.4%<br>16.7%<br>50.0%<br>27.1%<br>2.1% | 7<br>4<br>3<br>1<br>6 | 33.3%<br>19.0%<br>14.3%<br>4.8%<br>28.6% | 41<br>17<br>51<br>16<br>6 | 38.3%<br>15.9%<br>47.7%<br>15.0%<br>0.0% |
|  |        | 小計  | 634                           | 136.1%                                   | 10                    | 100.0%                                  | 63                       | 131.3%                                   | 21                    | 100.0%                                   | 125                       | 116.8%                                   |
| Q34. 家族・地域住民等を構成員とする後援会を組織していますか。(1つだけ)      | II-Q34 | ① 組織化しており活発に活動している。<br>② 組織化を考えているところである。<br>③ 組織化を考えているところである。<br>④ 組織化は考えていない。  | 62<br>108<br>52<br>120        | 13.3%<br>23.2%<br>11.2%<br>25.8%         | 1<br>1<br>1<br>3      | 10.0%<br>10.0%<br>10.0%<br>30.0%        | 9<br>9<br>7<br>8         | 18.8%<br>18.8%<br>14.6%<br>16.7%         | 9<br>5<br>3<br>13     | 0.0%<br>23.8%<br>0.0%<br>14.3%           | 12<br>23<br>8<br>27       | 11.2%<br>21.5%<br>7.5%<br>25.2%          |
|  |        | 無回答   | 124                           | 26.6%                                    | 4                     | 40.0%                                   | 15                       | 31.3%                                    | 13                    | 61.9%                                    | 37                        | 34.6%                                    |
|  |        | 小計  | 466                           | 100.0%                                   | 10                    | 100.0%                                  | 48                       | 100.0%                                   | 21                    | 100.0%                                   | 107                       | 100.0%                                   |
| Q35. 事業所のブランドの普及度ほどの程度ですか。(1つだけ)             | II-Q35 | ① 地域全体に浸透している。<br>② 一部に浸透しつつある。<br>③ ブランド化はしていない。   | 38<br>214<br>92               | 8.2%<br>45.9%<br>19.7%                   | 1<br>5<br>0           | 10.0%<br>50.0%<br>0.0%                  | 3<br>21<br>8             | 6.3%<br>43.8%<br>16.7%                   | 3<br>5<br>13          | 14.3%<br>23.8%<br>0.0%                   | 12<br>42<br>16            | 11.2%<br>39.3%<br>15.0%                  |
|  |        | 無回答   | 122                           | 26.2%                                    | 4                     | 40.0%                                   | 16                       | 33.3%                                    | 13                    | 61.9%                                    | 37                        | 34.6%                                    |
|  |        | 小計  | 466                           | 100.0%                                   | 10                    | 100.0%                                  | 48                       | 100.0%                                   | 21                    | 100.0%                                   | 107                       | 100.0%                                   |
| Q36. 商品企画・販売活動を行うために市場調査や市場分析を行っていますか。(1つだけ) | II-Q36 | ① 常に行っており商品開発に反映している。<br>② 行っているが商品開発に反映するに至っていない。<br>③ 行っていない。   | 45<br>128<br>169              | 9.7%<br>27.5%<br>36.3%                   | 2<br>2<br>2           | 20.0%<br>20.0%<br>20.0%                 | 4<br>15<br>13            | 8.3%<br>31.3%<br>27.1%                   | 1<br>4<br>3           | 4.8%<br>19.0%<br>14.3%                   | 9<br>34<br>27             | 8.4%<br>31.8%<br>25.2%                   |
|  |        | 無回答   | 124                           | 26.6%                                    | 4                     | 40.0%                                   | 16                       | 33.3%                                    | 13                    | 61.9%                                    | 37                        | 34.6%                                    |
|  |        | 小計  | 466                           | 100.0%                                   | 10                    | 100.0%                                  | 48                       | 100.0%                                   | 21                    | 100.0%                                   | 107                       | 100.0%                                   |

|   |        |  |     |        |    |        |    |        |    |        |     |        |
|---|--------|--|-----|--------|----|--------|----|--------|----|--------|-----|--------|
| Q37. 商品企画・販売活動を行うにあたり専門家の指導・助言を受けていますか。(1つ)       | II-Q37 | ① 専門家の講習で学んだうえ、専門家の指導・助言を受けている。<br>② 専門家に加わってもらい指導助言を受けている。<br>③ 講習を受けたことや指導助言を受けたことはない。 | 28  | 6.0%   | 1  | 10.0%  | 1  | 2.1%   | 2  | 9.5%   | 7   | 6.5%   |
|   |        |  | 71  | 15.2%  | 1  | 10.0%  | 9  | 18.8%  | 3  | 14.3%  | 14  | 13.1%  |
|   |        |  | 146 | 31.3%  | 3  | 30.0%  | 12 | 25.0%  | 1  | 4.8%   | 26  | 24.3%  |
|   |        |  | 97  | 20.8%  | 1  | 10.0%  | 10 | 20.8%  | 2  | 9.5%   | 23  | 21.5%  |
|   |        |  | 124 | 26.6%  | 4  | 40.0%  | 16 | 33.3%  | 13 | 61.9%  | 37  | 34.6%  |
|   |        | 無回答  | 466 | 100.0% | 10 | 100.0% | 48 | 100.0% | 21 | 100.0% | 107 | 100.0% |
| Q38. 同業者の価格と常比較検討して、価格を決定していますか。(1つだけ)            | II-Q38 | ① 常比較検討して価格を決定している。<br>② 比較検討はするが、価格はコスト優先で決定している。<br>③ 他との比較はせずにコストから価格を決定している。         | 111 | 23.8%  | 2  | 20.0%  | 5  | 10.4%  | 5  | 23.8%  | 23  | 21.5%  |
|   |        |  | 166 | 35.6%  | 4  | 40.0%  | 21 | 43.8%  | 3  | 14.3%  | 37  | 34.6%  |
|   |        |  | 63  | 13.5%  |    | 0.0%   | 5  | 10.4%  |    | 0.0%   | 10  | 9.3%   |
|   |        | 無回答  | 126 | 27.0%  | 4  | 40.0%  | 17 | 35.4%  | 13 | 61.9%  | 37  | 34.6%  |
|   |        | 小計   | 466 | 100.0% | 10 | 100.0% | 48 | 100.0% | 21 | 100.0% | 107 | 100.0% |
| Q39. 販売員の配置は売場面積、取扱商品量や担当者の適性等を考慮して行っていますか。(1つだけ) | II-Q39 | ① それぞれに十分考慮して行っている。<br>② 担当者の適性を第一優先に行っている。<br>③ 考慮していない。                                | 80  | 17.2%  | 3  | 30.0%  | 7  | 14.6%  | 2  | 9.5%   | 19  | 17.8%  |
|   |        |  | 109 | 23.4%  | 2  | 20.0%  | 12 | 25.0%  | 3  | 14.3%  | 31  | 29.0%  |
|   |        |  | 130 | 27.9%  |    | 0.0%   | 11 | 22.9%  | 2  | 9.5%   | 16  | 15.0%  |
|   |        | 無回答  | 147 | 31.5%  | 5  | 50.0%  | 18 | 37.5%  | 14 | 66.7%  | 41  | 38.3%  |
|   |        | 小計   | 466 | 100.0% | 10 | 100.0% | 48 | 100.0% | 21 | 100.0% | 107 | 100.0% |
| Q40. 販売・接客マニュアルは作成していますか。(1つだけ)                   | II-Q40 | ① イラストや写真、漢字にルビをふる等利用者にもわかりやすく作成している。<br>② 作成はしているが職員を対象にしている。<br>③ 作成していない。             | 32  | 6.9%   | 1  | 10.0%  | 2  | 4.2%   | 2  | 9.5%   | 11  | 10.3%  |
|   |        |  | 46  | 9.9%   | 1  | 10.0%  | 3  | 6.3%   | 1  | 4.8%   | 10  | 9.3%   |
|   |        |  | 252 | 54.1%  | 4  | 40.0%  | 26 | 54.2%  | 5  | 23.8%  | 47  | 43.9%  |
|   |        | 無回答  | 136 | 29.2%  | 4  | 40.0%  | 17 | 35.4%  | 13 | 61.9%  | 39  | 36.4%  |
|   |        | 小計   | 466 | 100.0% | 10 | 100.0% | 48 | 100.0% | 21 | 100.0% | 107 | 100.0% |
| Q41. 販売員への教育訓練を定期的に行っていますか。(1つだけ)                 | II-Q41 | ① 時間をとって定期的に行っている。<br>② 現場での指導のみである。<br>③ 行っていない。  | 9   | 1.9%   |    | 0.0%   |    | 0.0%   |    | 0.0%   | 3   | 2.8%   |
|   |        |  | 89  | 19.1%  | 3  | 30.0%  | 11 | 22.9%  | 6  | 28.6%  | 31  | 29.0%  |
|   |        |  | 98  | 21.0%  | 3  | 30.0%  | 10 | 20.8%  | 1  | 4.8%   | 19  | 17.8%  |
|   |        |  | 135 | 29.0%  |    | 0.0%   | 10 | 20.8%  | 1  | 4.8%   | 15  | 14.0%  |
|   |        | 無回答  | 135 | 29.0%  | 4  | 40.0%  | 17 | 35.4%  | 13 | 61.9%  | 39  | 36.4%  |
|   |        | 小計   | 466 | 100.0% | 10 | 100.0% | 48 | 100.0% | 21 | 100.0% | 107 | 100.0% |

|  |        |  |                            |  |                       |  |                         |   |               |                                       |                          |   |
|--|--------|--|----------------------------|--|-----------------------|--|-------------------------|---|---------------|---------------------------------------|--------------------------|---|
| Q42. 商品を管理する責任者は決まっていますか。(1つだけ)          | II-Q42 | ① 決まっている。<br>② 決まっていない。  | 294<br>44                  | 63.1%<br>9.4%                          | 5<br>1                | 50.0%<br>10.0%                         | 30<br>3                 | 62.5%<br>6.3%                           | 8             | 38.1%<br>0.0%                         | 65<br>6                  | 60.7%<br>5.6%                           |
|  |        | 無回答<br>小計  | 128<br>466                 | 27.5%<br>100.0%                        | 4<br>10               | 40.0%<br>100.0%                        | 15<br>48                | 31.3%<br>100.0%                         | 13<br>21      | 61.9%<br>100.0%                       | 36<br>107                | 33.6%<br>100.0%                         |
| Q43. 陳列商品の質と数量を把握していますか。(1つだけ)           | II-Q43 | ① きちんと把握している。<br>② 概略把握している。<br>③ 把握していない。<br>④ 完全に把握するのは無理である。                        | 109<br>167<br>29<br>15     | 23.4%<br>35.8%<br>6.2%<br>3.2%         | 2<br>1<br>1<br>0      | 20.0%<br>10.0%<br>10.0%<br>0.0%        | 9<br>20<br>1<br>1       | 18.8%<br>41.7%<br>2.1%<br>2.1%          | 5<br>3        | 23.8%<br>14.3%<br>0.0%<br>0.0%        | 28<br>35<br>4            | 26.2%<br>32.7%<br>3.7%<br>0.0%          |
|  |        | 無回答<br>小計  | 146<br>466                 | 31.3%<br>100.0%                        | 6<br>10               | 60.0%<br>100.0%                        | 17<br>48                | 35.4%<br>100.0%                         | 13<br>21      | 61.9%<br>100.0%                       | 40<br>107                | 37.4%<br>100.0%                         |
| Q44. 期限切れの商品に対する措置は十分に行っていますか。(1つだけ)     | II-Q44 | ① 廃棄処分の基準を定め行っている。<br>② 廃棄処分の基準は定めておらず、すべて現場の判断に任せている。<br>③ 商品の性格上、期限切れの心配はない。         | 135<br>93                  | 29.0%<br>20.0%                         | 3<br>1                | 30.0%<br>10.0%                         | 17<br>6                 | 35.4%<br>12.5%                          | 5             | 23.8%<br>0.0%                         | 38<br>8                  | 35.5%<br>7.5%                           |
|  |        | 無回答<br>小計  | 106<br>132<br>466          | 22.7%<br>28.3%<br>100.0%               | 1<br>5<br>10          | 10.0%<br>50.0%<br>100.0%               | 8<br>17<br>48           | 16.7%<br>35.4%<br>100.0%                | 2<br>14<br>21 | 9.5%<br>66.7%<br>100.0%               | 20<br>41<br>107          | 18.7%<br>38.3%<br>100.0%                |
| Q45. 商品の保管施設は品質保持のための保管方法を講じていますか。(1つだけ) | II-Q45 | ① 必要な部分はすべて講じている。<br>② 一応講じてあるが一部不十分なところがある。<br>③ 講じていない。<br>④ 商品の性格上、保管方法に特別な配慮は必要ない。 | 131<br>134<br>16<br>56     | 28.1%<br>28.8%<br>3.4%<br>12.0%        | 4<br>0<br>1<br>0      | 40.0%<br>0.0%<br>10.0%<br>0.0%         | 8<br>21<br>1<br>3       | 16.7%<br>43.8%<br>2.1%<br>6.3%          | 3<br>4        | 14.3%<br>19.0%<br>0.0%<br>4.8%        | 30<br>29<br>2<br>9       | 28.0%<br>27.1%<br>1.9%<br>8.4%          |
|  |        | 無回答<br>小計  | 129<br>466                 | 27.7%<br>100.0%                        | 5<br>10               | 50.0%<br>100.0%                        | 15<br>48                | 31.3%<br>100.0%                         | 13<br>21      | 61.9%<br>100.0%                       | 37<br>107                | 34.6%<br>100.0%                         |
| Q46. 店舗に独創性と魅力があると思いますか。(1つだけ)           | II-Q46 | ① 魅力満点だと思う。<br>② 魅力的だと思わない。<br>③ まったく魅力はない。<br>④ 店舗は持っている。<br>⑤ 店舗は持っていない。             | 10<br>95<br>40<br>4<br>175 | 2.1%<br>20.4%<br>8.6%<br>0.9%<br>37.6% | 0<br>2<br>0<br>0<br>2 | 0.0%<br>20.0%<br>0.0%<br>0.0%<br>20.0% | 2<br>10<br>7<br>0<br>12 | 4.2%<br>20.8%<br>14.6%<br>0.0%<br>25.0% | 2<br>4<br>2   | 0.0%<br>19.0%<br>9.5%<br>0.0%<br>4.8% | 3<br>31<br>12<br>0<br>20 | 2.8%<br>29.0%<br>11.2%<br>0.0%<br>18.7% |
|  |        | 無回答<br>小計  | 142<br>466                 | 30.5%<br>100.0%                        | 6<br>10               | 60.0%<br>100.0%                        | 17<br>48                | 35.4%<br>100.0%                         | 14<br>21      | 66.7%<br>100.0%                       | 41<br>107                | 38.3%<br>100.0%                         |

|   |   |     |        |    |        |      |    |        |    |        |     |        |
|---|---|-----|--------|----|--------|------|----|--------|----|--------|-----|--------|
| Q47. 商品の特徴・セールスポイントは明確<br>になっていますか。(1つだけ) | ① 競合店との差別化を意識し、明確<br>に訴求している。<br>② 競合店との差別化は意識していな<br>いが、セールスポイントは明確になっ<br>て<br>③ セールスポイントはあると思うが明<br>確になっていない。<br>④ これといった特徴はない。 | 50  | 10.7%  |    |        | 0.0% | 5  | 10.4%  | 1  | 4.8%   | 15  | 14.0%  |
| II-Q47                                    |   | 131 | 28.1%  | 3  | 30.0%  |      | 11 | 22.9%  | 3  | 14.3%  | 26  | 24.3%  |
|   |   | 132 | 28.3%  | 2  | 20.0%  |      | 15 | 31.3%  | 4  | 19.0%  | 27  | 25.2%  |
|   |   | 21  | 4.5%   |    | 0.0%   |      | 1  | 2.1%   |    | 0.0%   | 1   | 0.9%   |
|   | 無回答   | 132 | 28.3%  | 5  | 50.0%  |      | 16 | 33.3%  | 13 | 61.9%  | 38  | 35.5%  |
|   | 小計  | 466 | 100.0% | 10 | 100.0% |      | 48 | 100.0% | 21 | 100.0% | 107 | 100.0% |
| Q48. 取扱商品の構成は需要と適合してい<br>ると思いますか。(1つだけ)   | ① 十分に適合していると思う。<br>② 一応適合しているものと思う。<br>③ 制約条件が多く適合させるのは難<br>しい。<br>④ もともと適合させる必要がない。  | 18  | 3.9%   |    | 0.0%   |      | 1  | 2.1%   | 1  | 4.8%   | 8   | 7.5%   |
| II-Q48                                    |   | 233 | 50.0%  | 5  | 50.0%  |      | 22 | 45.8%  | 7  | 33.3%  | 47  | 43.9%  |
|   |   | 58  | 12.4%  |    | 0.0%   |      | 6  | 12.5%  |    | 0.0%   | 12  | 11.2%  |
|   |   | 22  | 4.7%   |    | 0.0%   |      | 2  | 4.2%   |    | 0.0%   | 1   | 0.9%   |
|   | 無回答   | 135 | 29.0%  |    | 0.0%   |      |    | 0.0%   |    | 0.0%   |     | 0.0%   |
|   | 小計  | 466 | 100.0% | 5  | 50.0%  |      | 31 | 64.6%  | 8  | 38.1%  | 68  | 63.6%  |
| Q49. 商品の陳列に工夫をしていますか。<br>(1つだけ)           | ① 見やすく手に取りやすい陳列をし<br>ている。<br>② 何もしていない。<br>③ 商品の陳列はしていない。   | 208 | 44.6%  | 3  | 30.0%  |      | 22 | 45.8%  | 4  | 19.0%  | 48  | 44.9%  |
| II-Q49                                    |   | 28  | 6.0%   |    | 0.0%   |      | 5  | 10.4%  |    | 0.0%   | 7   | 6.5%   |
|   |   | 88  | 18.9%  | 1  | 10.0%  |      | 5  | 10.4%  | 4  | 19.0%  | 10  | 9.3%   |
|   |   | 142 | 30.5%  | 6  | 60.0%  |      | 16 | 33.3%  | 13 | 61.9%  | 42  | 39.3%  |
|   | 無回答   | 466 | 100.0% | 10 | 100.0% |      | 48 | 100.0% | 21 | 100.0% | 107 | 100.0% |
| Q50. 月次の試算表を作り収益管理に活用<br>していますか。(1つだけ)    | ① 作成し遅滞なく収益管理に活用し<br>ている。<br>② 作成しているが収益管理には活用<br>していない。<br>③ 作成していない。<br>④ 作成の必要性はないと思う。   | 212 | 45.5%  | 10 | 100.0% |      | 24 | 50.0%  | 16 | 76.2%  | 61  | 57.0%  |
| II-Q50                                    |   | 175 | 37.6%  |    | 0.0%   |      | 17 | 35.4%  | 3  | 14.3%  | 27  | 25.2%  |
|   |   | 71  | 15.2%  |    | 0.0%   |      | 6  | 12.5%  | 2  | 9.5%   | 19  | 17.8%  |
|   |   | 6   | 1.3%   |    | 0.0%   |      |    | 0.0%   |    | 0.0%   |     | 0.0%   |
|   | 無回答   | 2   | 0.4%   |    | 0.0%   |      | 1  | 2.1%   |    | 0.0%   |     | 0.0%   |
|   | 小計  | 466 | 100.0% | 10 | 100.0% |      | 48 | 100.0% | 21 | 100.0% | 107 | 100.0% |

|  |        |   |     |        |    |        |    |        |    |        |     |        |
|--|--------|---|-----|--------|----|--------|----|--------|----|--------|-----|--------|
| Q51. 経営に必要な資金は確保してありますか。(1つだけ)           | II-Q51 | ① 自己資金を中心に十分に確保してある。                      | 158 | 33.9%  | 4  | 40.0%  | 14 | 29.2%  | 6  | 28.6%  | 27  | 25.2%  |
|  |        | ② 借入金を中心であるが一応確保してある。                     | 24  | 5.2%   | 1  | 10.0%  | 3  | 6.3%   | 7  | 33.3%  | 12  | 11.2%  |
|  |        | ③ 資金自体が若干不足気味であるが経営に影響はない。                | 176 | 37.8%  | 2  | 20.0%  | 22 | 45.8%  | 4  | 19.0%  | 42  | 39.3%  |
|  |        | ④ 資金が不足していて満足いく経営ができない。                   | 45  | 9.7%   | 1  | 10.0%  | 6  | 12.5%  | 1  | 4.8%   | 9   | 8.4%   |
|  |        | ⑤ 資金が不足していて経営の継続が困難になっている。                | 9   | 1.9%   | 1  | 10.0%  |    | 0.0%   | 2  | 9.5%   | 4   | 3.7%   |
|  |        | ⑥ 公営施設などで必要性が出たときに検討し予算の範囲内で確保する。         | 41  | 8.8%   | 1  | 10.0%  |    | 0.0%   |    | 0.0%   | 10  | 9.3%   |
|  |        | 無回答                                       | 13  | 2.8%   |    | 0.0%   | 3  | 6.3%   | 1  | 4.8%   | 3   | 2.8%   |
|  |        | 小計  | 466 | 100.0% | 10 | 100.0% | 48 | 100.0% | 21 | 100.0% | 107 | 100.0% |
| Q52. 財務分析を行っていますか。(1つだけ)                 | II-Q52 | ① 行っている。                                  | 282 | 60.5%  | 10 | 100.0% | 28 | 58.3%  | 15 | 71.4%  | 65  | 60.7%  |
|  |        | ② 行っていない。                                 | 157 | 33.7%  |    | 0.0%   | 16 | 33.3%  | 5  | 23.8%  | 37  | 34.6%  |
|  |        | ③ そこまでやる必要はない。                            | 16  | 3.4%   |    | 0.0%   | 2  | 4.2%   |    | 0.0%   | 4   | 3.7%   |
|  |        | 無回答                                       | 11  | 2.4%   |    | 0.0%   | 2  | 4.2%   | 1  | 4.8%   | 1   | 0.9%   |
|  |        | 小計  | 466 | 100.0% | 10 | 100.0% | 48 | 100.0% | 21 | 100.0% | 107 | 100.0% |
| Q53. 職員各自の能力に適した仕事の割り振りをしていますか。(1つだけ)    | II-Q53 | ① 行っている。                                  | 362 | 77.7%  | 10 | 100.0% | 42 | 87.5%  | 18 | 85.7%  | 86  | 80.4%  |
|  |        | ② 各自の能力を考えると余裕はない。                        | 93  | 20.0%  |    | 0.0%   | 5  | 10.4%  | 3  | 14.3%  | 19  | 17.8%  |
|  |        | ③ 個人の能力はまったく考えていない。                       | 8   | 1.7%   |    | 0.0%   |    | 0.0%   |    | 0.0%   | 2   | 1.9%   |
|  |        | 無回答                                       | 3   | 0.6%   |    | 0.0%   | 1  | 2.1%   |    | 0.0%   |     | 0.0%   |
|  |        | 小計  | 466 | 100.0% | 10 | 100.0% | 48 | 100.0% | 21 | 100.0% | 107 | 100.0% |
| Q54. 職員からの希望や意見を把握・反映させる仕組みはありますか。(1つだけ) | II-Q54 | ① 希望や意見を把握する体制は整えてあり、できる限り運営に反映するよう努めている。 | 257 | 55.2%  | 8  | 80.0%  | 29 | 60.4%  | 13 | 61.9%  | 70  | 65.4%  |
|  |        | ② 希望や意見を把握する体制は整えてあるが、十分に機能していない。         | 135 | 29.0%  | 1  | 10.0%  | 14 | 29.2%  | 5  | 23.8%  | 29  | 27.1%  |
|  |        | ③ 希望や意見を把握する体制は整えておらず、ケースバイケースで対処している。    | 72  | 15.5%  | 1  | 10.0%  | 4  | 8.3%   | 3  | 14.3%  | 8   | 7.5%   |
|  |        | 無回答                                       | 2   | 0.4%   |    | 0.0%   | 1  | 2.1%   |    | 0.0%   |     | 0.0%   |
|  |        | 小計  | 466 | 100.0% | 10 | 100.0% | 48 | 100.0% | 21 | 100.0% | 107 | 100.0% |

|   |        |                                 |     |        |    |        |    |        |    |        |     |        |
|---|--------|---------------------------------|-----|--------|----|--------|----|--------|----|--------|-----|--------|
| Q55. 職場ごとの必要資格、責任、職務の知識・経験、身体的能力、危険の度合などの要素に基づき職務を評価していますか。(1つだけ) | II-Q55 | ① 評価しており、職員も理解している。             | 136 | 29.2%  | 6  | 60.0%  | 18 | 37.5%  | 10 | 47.6%  | 40  | 37.4%  |
|   |        | ② 評価しているが職員の理解は得られていない。         | 42  | 9.0%   |    | 0.0%   | 4  | 8.3%   | 1  | 4.8%   | 10  | 9.3%   |
|   |        | ③ 必要性は認識しているが、職場ごとの職務評価は行っていない。 | 194 | 41.6%  | 2  | 20.0%  | 19 | 39.6%  | 7  | 33.3%  | 35  | 32.7%  |
|   |        | ④ もともと事業所全体をひとつの職場として考えている。     | 90  | 19.3%  | 2  | 20.0%  | 5  | 10.4%  | 2  | 9.5%   | 19  | 17.8%  |
|   |        | 無回答                             | 4   | 0.9%   |    | 0.0%   | 2  | 4.2%   | 1  | 4.8%   | 3   | 2.8%   |
|   |        | 小計                              | 466 | 100.0% | 10 | 100.0% | 48 | 100.0% | 21 | 100.0% | 107 | 100.0% |
| Q56. 職員に対する教育訓練は計画的に実施していますか。(1つだけ)                               | II-Q56 | ① 年間計画を定めて実施している。               | 144 | 30.9%  | 4  | 40.0%  | 12 | 25.0%  | 9  | 42.9%  | 37  | 34.6%  |
|   |        | ② 必要性が発生したときにそのつど実施している。        | 242 | 51.9%  | 4  | 40.0%  | 31 | 64.6%  | 8  | 38.1%  | 56  | 52.3%  |
|   |        | ③ 必要性は認識しているが実施する余裕がない。         | 58  | 12.4%  | 2  | 20.0%  | 4  | 8.3%   | 4  | 19.0%  | 10  | 9.3%   |
|   |        | ④ 実施していない。                      | 20  | 4.3%   |    | 0.0%   |    | 0.0%   |    | 0.0%   | 4   | 3.7%   |
|   |        | 無回答                             | 2   | 0.4%   |    | 0.0%   | 1  | 2.1%   |    | 0.0%   |     | 0.0%   |
|   |        | 小計                              | 466 | 100.0% | 10 | 100.0% | 48 | 100.0% | 21 | 100.0% | 107 | 100.0% |
| Q57. 職員に対して工賃アップの必要性を認識するように努めていますか。(1つだけ)                        | II-Q57 | ① 職員全員に十分に認識してもらっている。           | 204 | 43.8%  | 4  | 40.0%  | 19 | 39.6%  | 9  | 42.9%  | 54  | 50.5%  |
|   |        | ② 不十分ではあるが認識してもらっている。           | 225 | 48.3%  | 6  | 60.0%  | 26 | 54.2%  | 10 | 47.6%  | 51  | 47.7%  |
|   |        | ③ あまり認識してもらっていない。               | 26  | 5.6%   |    | 0.0%   | 1  | 2.1%   | 2  | 9.5%   | 1   | 0.9%   |
|   |        | ④ 何もしていない。                      | 9   | 1.9%   |    | 0.0%   |    | 0.0%   |    | 0.0%   | 1   | 0.9%   |
|   |        | 無回答                             | 2   | 0.4%   |    | 0.0%   | 1  | 2.1%   |    | 0.0%   |     | 0.0%   |
|   |        | 小計                              | 466 | 100.0% | 10 | 100.0% | 47 | 97.9%  | 21 | 100.0% | 107 | 100.0% |
| Q58. 職員に対してコスト意識を持たせる努力をしていますか。(1つだけ)                             | II-Q58 | ① 常に意識を持たせるようにしている。             | 216 | 46.4%  | 9  | 90.0%  | 26 | 54.2%  | 16 | 76.2%  | 64  | 59.8%  |
|   |        | ② 時々意識するように仕向けている。              | 202 | 43.3%  | 1  | 10.0%  | 19 | 39.6%  | 5  | 23.8%  | 34  | 31.8%  |
|   |        | ③ 何もしていない。                      | 17  | 3.6%   |    | 0.0%   |    | 0.0%   |    | 0.0%   | 2   | 1.9%   |
|   |        | ④ 職員各々が自覚している。                  | 29  | 6.2%   |    | 0.0%   | 2  | 4.2%   |    | 0.0%   | 6   | 5.6%   |
|   |        | 無回答                             | 2   | 0.4%   |    | 0.0%   | 1  | 2.1%   |    | 0.0%   | 1   | 0.9%   |
|   |        | 小計                              | 466 | 100.0% | 10 | 100.0% | 48 | 100.0% | 21 | 100.0% | 107 | 100.0% |
| Q59. 利用者の就労にあたり利用者・家族の希望に配慮していますか。(1つだけ)                          | II-Q59 | ① 希望を聞きできる限り希望に沿うようにしている。       | 416 | 89.3%  | 9  | 90.0%  | 43 | 89.6%  | 19 | 90.5%  | 103 | 96.3%  |
|   |        | ② 希望をとっても希望に沿うことが困難なのでとっていない。   | 44  | 9.4%   | 1  | 10.0%  | 4  | 8.3%   | 2  | 9.5%   | 4   | 3.7%   |
|   |        | 無回答                             | 6   | 1.3%   |    | 0.0%   | 1  | 2.1%   |    | 0.0%   |     | 0.0%   |
|   |        | 小計                              | 466 | 100.0% | 10 | 100.0% | 48 | 100.0% | 21 | 100.0% | 107 | 100.0% |

|  |        |  |           |     |        |    |        |     |        |    |        |     |        |
|--|--------|--|-----------|-----|--------|----|--------|-----|--------|----|--------|-----|--------|
| Q60. 利用者からの苦情に適切に対処する体制を整えていますか。(1つだけ) | II-Q60 | ① 苦情処理の体制は整えてあり、事前に察知しその解消に努めている。<br>② 苦情処理手続きは定めてあるが、十分に機能していない。<br>③ 苦情処理手続きは定めておらず、ケースバイケースで対応している。 | 無回答<br>小計 | 386 | 82.8%  | 10 | 100.0% | 39  | 81.3%  | 15 | 71.4%  | 95  | 88.8%  |
| Q61. 利用者に対する工賃体系は確立していますか。(1つだけ)       | II-Q61 | ① 確立し、利用者・家族にわかりやすく説明している。<br>② 確立しているが、利用者・家族には説明していない。<br>③ 確立されておらず、そのつど対応を考えている。                   | 無回答<br>小計 | 358 | 76.8%  | 6  | 60.0%  | 40  | 83.3%  | 17 | 81.0%  | 89  | 83.2%  |
| Q62. 利用者の働きやすい環境づくりを行っていますか。(1つだけ)     | II-Q62 | ① 作業スペース、空調等の設備に十分配慮している。<br>② 作業スペース、空調等の設備に配慮したいが予算の問題もあり困難である。<br>③ 配慮していない。                        | 無回答<br>小計 | 294 | 63.1%  | 8  | 80.0%  | 30  | 62.5%  | 13 | 61.9%  | 65  | 60.7%  |
| Q63. 利用者特性に配慮した就労訓練を行っていますか。(1つだけ)     | II-Q63 | ① 事業所内外問わずに行っている。<br>② 事業所内で行っている。<br>③ 行っていない。  | 無回答<br>小計 | 170 | 36.5%  | 2  | 20.0%  | 18  | 37.5%  | 8  | 38.1%  | 42  | 39.3%  |
| Q64. 利用者特性に配慮した作業の配置になっていますか。(1つだけ)    | II-Q64 | ① 配慮して作業配置や用具を調べている。<br>② 配慮した作業配置はしているが用具までは配慮していない。<br>③ 配慮はしていない。                                   | 無回答<br>小計 | 2   | 0.4%   | 10 | 100.0% | 48  | 100.0% | 21 | 100.0% | 107 | 100.0% |
|  |        |  |           | 466 | 100.0% | 2  | 0.4%   | 153 | 32.8%  | 7  | 33.3%  | 50  | 46.7%  |
|  |        |  |           | 235 | 50.4%  | 7  | 70.0%  | 24  | 50.0%  | 13 | 61.9%  | 54  | 50.5%  |
|  |        |  |           | 76  | 16.3%  | 1  | 10.0%  | 2   | 4.2%   | 1  | 4.8%   | 3   | 2.8%   |
|  |        |  |           | 2   | 0.4%   |    | 0.0%   | 1   | 2.1%   |    | 0.0%   |     | 0.0%   |
|  |        |  |           | 466 | 100.0% | 10 | 100.0% | 48  | 100.0% | 21 | 100.0% | 107 | 100.0% |
|  |        |  |           | 310 | 66.5%  | 7  | 70.0%  | 33  | 68.8%  | 10 | 47.6%  | 73  | 68.2%  |
|  |        |  |           | 146 | 31.3%  | 3  | 30.0%  | 14  | 29.2%  | 11 | 52.4%  | 34  | 31.8%  |
|  |        |  |           | 7   | 1.5%   |    | 0.0%   | 1   | 2.1%   |    | 0.0%   |     | 0.0%   |
|  |        |  |           | 3   | 0.6%   |    | 0.0%   |     | 0.0%   |    | 0.0%   |     | 0.0%   |
|  |        |  |           | 466 | 100.0% | 10 | 100.0% | 48  | 100.0% | 21 | 100.0% | 107 | 100.0% |

|   |         |                                |        |       |        |        |        |       |        |       |        |       |      |
|---|---------|--------------------------------|--------|-------|--------|--------|--------|-------|--------|-------|--------|-------|------|
| Q65. 利用者にやる気をもたせる工夫をしていますか。(1つだけ)         | II-Q65  | ① 声かけ、工賃支払い方法等やる気をもたせる工夫をしている。 | 435    | 93.3% | 10     | 100.0% | 43     | 89.6% | 20     | 95.2% | 100    | 93.5% |      |
|   |         | ② したいと思っているが、方法がわからずしていない。     | 2      | 0.4%  |        | 0.0%   | 1      | 2.1%  |        |       | 0.0%   | 2     | 1.9% |
|   |         | ③ 何もしていない。                     | 1      | 0.2%  |        | 0.0%   |        | 0.0%  |        |       | 0.0%   |       | 0.0% |
|   |         | 無回答                            | 28     | 6.0%  |        | 0.0%   | 4      | 8.3%  | 1      | 4.8%  | 5      | 4.7%  |      |
| 小計  |         | 466                            | 100.0% | 10    | 100.0% | 48     | 100.0% | 21    | 100.0% | 107   | 100.0% |       |      |
| Q66. 利用者・家族に対して工賃水準アップについて説明していますか。(1つだけ) | II-Q66  | ① 説明して理解してもらっている。              | 90     | 19.3% | 3      | 30.0%  | 8      | 16.7% | 8      | 38.1% | 28     | 26.2% |      |
|   |         | ② 説明しているが十分に理解してもらっていないといえない。  | 210    | 45.1% | 2      | 20.0%  | 26     | 54.2% | 8      | 38.1% | 52     | 48.6% |      |
|   |         | ③ まだ説明をしていない。                  | 151    | 32.4% | 3      | 30.0%  | 11     | 22.9% | 4      | 19.0% | 25     | 23.4% |      |
|   |         | ④ 工賃水準アップの必要性を感じないので何もしていない。   | 10     | 2.1%  |        | 0.0%   | 2      | 4.2%  | 1      | 4.8%  | 1      | 0.9%  |      |
| 無回答                                       |         | 5                              | 1.1%   | 2     | 20.0%  | 1      | 2.1%   |       |        | 1     | 0.9%   |       |      |
| 小計  |         | 466                            | 100.0% | 10    | 100.0% | 48     | 100.0% | 21    | 100.0% | 107   | 100.0% |       |      |
| Q67. 当事業所の『経営上の強み』は何だと思えますか。(主なもの3つ以内で)   | III-Q67 | ① 強いリーダーシップ                    | 75     | 16.1% | 1      | 10.0%  | 9      | 18.8% | 4      | 19.0% | 20     | 18.7% |      |
|   |         | ② 職員の熱意                        | 251    | 53.9% | 3      | 30.0%  | 27     | 56.3% | 6      | 28.6% | 50     | 46.7% |      |
|   |         | ③ 職員の指導力                       | 103    | 22.1% | 1      | 10.0%  | 12     | 25.0% | 8      | 38.1% | 25     | 23.4% |      |
|   |         | ④ 利用者の作業能力を高めるノウハウ             | 89     | 19.1% | 4      | 40.0%  | 11     | 22.9% | 4      | 19.0% | 24     | 22.4% |      |
|   |         | ⑤ 作業能力の高い利用者                   | 73     | 15.7% | 4      | 40.0%  | 5      | 10.4% | 7      | 33.3% | 19     | 17.8% |      |
|   |         | ⑥ 優れた技術力                       | 32     | 6.9%  | 4      | 40.0%  | 2      | 4.2%  | 3      | 14.3% | 10     | 9.3%  |      |
|   |         | ⑦ 優れた商品力                       | 122    | 26.2% | 2      | 20.0%  | 10     | 20.8% | 4      | 19.0% | 24     | 22.4% |      |
|   |         | ⑧ 優秀な施設・設備                     | 52     | 11.2% | 2      | 20.0%  | 4      | 8.3%  | 3      | 14.3% | 13     | 12.1% |      |
|   |         | ⑨ 豊富な資金力                       | 12     | 2.6%  | 1      | 10.0%  |        | 0.0%  |        |       | 3      | 2.8%  |      |
|   |         | ⑩ 事業所としての信用力                   | 189    | 40.6% | 4      | 40.0%  | 19     | 39.6% | 7      | 33.3% | 47     | 43.9% |      |
|   |         | ⑪ 地域とのネットワーク                   | 146    | 31.3% |        | 0.0%   | 18     | 37.5% | 8      | 38.1% | 38     | 35.5% |      |
|   |         | ⑫ その他( )                       | 22     | 4.7%  | 2      | 20.0%  | 2      | 4.2%  | 2      | 9.5%  | 4      | 3.7%  |      |
|   |         | ⑬ 記述                           |        |       |        | 0.0%   |        | 0.0%  |        | 0.0%  |        | 0.0%  |      |
| 小計  |         | 1166                           | 250.2% | 28    | 280.0% | 119    | 247.9% | 56    | 266.7% | 277   | 258.9% |       |      |

|  |       |                       |        |       |        |     |        |    |        |     |        |    |       |
|--|-------|-----------------------|--------|-------|--------|-----|--------|----|--------|-----|--------|----|-------|
| Q68. 当事業所の『経営上の弱み』は何だと<br>思いますか。(主なもの3つ以内)                 | Ⅲ-Q68 | ① リーダーシップの欠如          | 77     | 16.5% |        |     | 0.0%   | 8  | 16.7%  | 3   | 14.3%  | 12 | 11.2% |
|  |       | ② 職員の使命感欠如            | 87     | 18.7% |        |     | 0.0%   | 7  | 14.6%  | 2   | 9.5%   | 15 | 14.0% |
|  |       | ③ 職員の指導力欠如            | 73     | 15.7% | 1      |     | 10.0%  | 9  | 18.8%  | 2   | 9.5%   | 15 | 14.0% |
|  |       | ④ 利用者の作業能力を高めるノウハウの不足 | 180    | 38.6% | 2      |     | 20.0%  | 23 | 47.9%  | 5   | 23.8%  | 43 | 40.2% |
|  |       | ⑤ 労働意欲の低い利用者          | 131    | 28.1% | 3      |     | 30.0%  | 14 | 29.2%  | 5   | 23.8%  | 28 | 26.2% |
|  |       | ⑥ 低い技術水準              | 85     | 18.2% |        |     | 0.0%   | 5  | 10.4%  | 2   | 9.5%   | 16 | 15.0% |
|  |       | ⑦ 独自商品の不在             | 145    | 31.1% | 4      |     | 40.0%  | 12 | 25.0%  | 6   | 28.6%  | 31 | 29.0% |
|  |       | ⑧ 老朽化した施設・設備          | 98     | 21.0% | 2      |     | 20.0%  | 5  | 10.4%  | 6   | 28.6%  | 21 | 19.6% |
|  |       | ⑨ 乏しい経営資金             | 97     | 20.8% | 4      |     | 40.0%  | 9  | 18.8%  | 11  | 52.4%  | 33 | 30.8% |
|  |       | ⑩ 事業所としての信用力不足        | 7      | 1.5%  |        |     | 0.0%   | 2  | 4.2%   | 1   | 4.8%   | 2  | 1.9%  |
|  |       | ⑪ 乏しい地域とのネットワーク       | 71     | 15.2% | 4      |     | 40.0%  | 10 | 20.8%  | 1   | 4.8%   | 17 | 15.9% |
|  |       | ⑫ その他(                | 37     | 7.9%  | 1      |     | 10.0%  | 2  | 4.2%   | 1   | 4.8%   | 9  | 8.4%  |
| ⑫ 記述   |       | 0.0%                  |        |       | 0.0%   |     | 0.0%   |    | 0.0%   |     | 0.0%   |    |       |
|  | 小計    | 1088                  | 233.5% | 21    | 210.0% | 106 | 220.8% | 45 | 214.3% | 242 | 226.2% |    |       |
| Q69. 当事業所にとって『機会』として捉えら<br>れる外的要因』は何だと思いますか。(主な<br>もの3つ以内) | Ⅲ-Q69 | ① 障害者自立支援法の施行         |        |       |        |     |        |    |        |     |        |    |       |
|  |       | ② 公的支援の拡充             | 147    | 31.5% | 5      |     | 50.0%  | 15 | 31.3%  | 9   | 42.9%  | 40 | 37.4% |
|  |       | ③ 低価格志向の進展            | 195    | 41.8% | 6      |     | 60.0%  | 18 | 37.5%  | 8   | 38.1%  | 39 | 36.4% |
|  |       | ④ エコ・自然志向の進展          | 37     | 7.9%  | 2      |     | 20.0%  | 3  | 6.3%   | 1   | 4.8%   | 9  | 8.4%  |
|  |       | ⑤ 健康・安全志向の進展          | 124    | 26.6% | 3      |     | 30.0%  | 16 | 33.3%  | 2   | 9.5%   | 28 | 26.2% |
|  |       | ⑥ 情報化の進展              | 128    | 27.5% | 3      |     | 30.0%  | 12 | 25.0%  | 7   | 33.3%  | 27 | 25.2% |
|  |       | ⑦ 取扱商品関連需要の増加         | 61     | 13.1% | 2      |     | 20.0%  | 9  | 18.8%  | 4   | 19.0%  | 17 | 15.9% |
|  |       | ⑧ 地域への企業の進出・増設        | 100    | 21.5% | 5      |     | 50.0%  | 9  | 18.8%  | 3   | 14.3%  | 21 | 19.6% |
|  |       | ⑨ 支援・協力者の増加           | 65     | 13.9% | 1      |     | 10.0%  | 9  | 18.8%  | 2   | 9.5%   | 14 | 13.1% |
|  |       | ⑩ その他(                | 186    | 39.9% | 1      |     | 10.0%  | 16 | 33.3%  | 6   | 28.6%  | 40 | 37.4% |
| ⑩ 記述   | 11    | 2.4%                  |        |       | 0.0%   | 1   | 2.1%   | 1  | 4.8%   | 2   | 1.9%   |    |       |
|  | 小計    | 1054                  | 226.2% | 28    | 280.0% | 108 | 225.0% | 43 | 204.8% | 237 | 221.5% |    |       |

|   |         |                        |      |        |    |        |     |        |       |        |       |        |       |      |
|---|---------|------------------------|------|--------|----|--------|-----|--------|-------|--------|-------|--------|-------|------|
| Q70. 当事業所にとって『脅威』として捉えられる外的要因』は何だと思えますか。(主なもの3つ以内で) | III-Q70 | ① 障害者自立支援法の施行          | 252  | 54.1%  | 6  | 60.0%  | 18  | 37.5%  | 6     | 28.6%  | 38    | 35.5%  |       |      |
|   |         | ② 公的支援の削減              | 212  | 45.5%  | 5  | 50.0%  | 19  | 39.6%  | 9     | 42.9%  | 42    | 39.3%  |       |      |
|   |         | ③ 燃料費の高騰               | 170  | 36.5%  | 5  | 50.0%  | 23  | 47.9%  | 13    | 61.9%  | 50    | 46.7%  |       |      |
|   |         | ④ 原材料費の高騰              | 244  | 52.4%  | 4  | 40.0%  | 24  | 50.0%  | 13    | 61.9%  | 54    | 50.5%  |       |      |
|   |         | ⑤ 食の安全への意識の高まり         | 10   | 2.1%   |    | 0.0%   |     | 0.0%   |       | 1      | 4.8%  | 1      | 0.9%  |      |
|   |         | ⑥ 情報化の進展               | 5    | 1.1%   |    | 0.0%   | 2   | 4.2%   |       | 2      | 9.5%  | 4      | 3.7%  |      |
|   |         | ⑦ 取扱商品関連需要の減少          | 102  | 21.9%  | 4  | 40.0%  | 13  | 27.1%  | 1     | 4.8%   | 27    | 25.2%  |       |      |
|   |         | ⑧ 取引先企業の倒産・撤退          | 116  | 24.9%  | 3  | 30.0%  | 9   | 18.8%  | 5     | 23.8%  | 27    | 25.2%  |       |      |
|   |         | ⑨ 支援・協力者の減少            | 74   | 15.9%  |    | 0.0%   |     | 12     | 25.0% | 3      | 14.3% | 23     | 21.5% |      |
|   |         | ⑩ その他                  | 15   | 3.2%   |    | 0.0%   |     | 2      | 4.2%  |        | 1     | 4.8%   | 4     | 3.7% |
|   |         | ⑩記述                    |      | 0.0%   |    | 0.0%   |     |        | 0.0%  |        |       |        | 0.0%  |      |
|   |         | 小計                     | 1200 | 257.5% | 27 | 270.0% | 122 | 254.2% | 54    | 257.1% | 270   | 252.3% |       |      |
| Q71. 工賃水準アップに向けた今後の取組方針は次のどれに当てはまりますか。(1つ)          | III-Q71 | ① 工賃アップが期待される新分野への進出   | 136  | 29.2%  | 4  | 40.0%  | 20  | 41.7%  | 2     | 9.5%   | 39    | 36.4%  |       |      |
|   |         | ② 既存事業に関連する分野への進出      | 39   | 8.4%   |    | 0.0%   | 2   | 4.2%   | 5     | 23.8%  | 7     | 6.5%   |       |      |
|   |         | ③ 既存事業の拡大による工賃の確保      | 135  | 29.0%  | 3  | 30.0%  | 12  | 25.0%  | 5     | 23.8%  | 27    | 25.2%  |       |      |
|   |         | ④ 既存事業の作業効率アップによる工賃の確保 | 77   | 16.5%  | 2  | 20.0%  | 4   | 8.3%   |       | 2      | 9.5%  | 17     | 15.9% |      |
|   |         | ⑤ 既存事業の経費節減による工賃の確保    | 14   | 3.0%   | 1  | 10.0%  | 2   | 4.2%   |       |        | 0.0%  | 3      | 2.8%  |      |
|   |         | ⑥ まだ方針は決まっていない。        | 63   | 13.5%  |    | 0.0%   | 7   | 14.6%  |       | 4      | 19.0% | 11     | 10.3% |      |
|   |         | 無回答                    | 2    | 0.4%   |    | 0.0%   | 1   | 2.1%   | 3     | 14.3%  | 3     | 2.8%   |       |      |
|   |         | 小計                     | 466  | 100.0% | 10 | 100.0% | 48  | 100.0% | 21    | 100.0% | 107   | 100.0% |       |      |

|  |   |        |       |        |       |        |       |        |       |        |       |
|--|---|--------|-------|--------|-------|--------|-------|--------|-------|--------|-------|
| Q72. 工賃水準アップに取り組む際の課題は何ですか。(主なもの3つだけ)          | ① 有望分野の見極めが難しい。<br>② 新分野における経営ノウハウが不足している。<br>③ 新分野に適した人材の確保が難しい。<br>④ 進出する市場に関する情報が不足している。<br>⑤ 経営資源が分散し既存事業が手薄になる。<br>⑥ 目標どおりの商品・サービスの開発が難しい。<br>⑦ 採算の見込みが立ち難い。<br>⑧ 必要資金の調達が難しい。<br>⑨ 関係者の意識の改革が難しい。<br>⑩ 利用者の能力に差がある。<br>⑪ その他( ) | 164    | 35.2% | 4      | 40.0% | 16     | 33.3% | 8      | 38.1% | 33     | 30.8% |
|  |   | 165    | 35.4% | 2      | 20.0% | 12     | 25.0% | 5      | 23.8% | 32     | 29.9% |
|  |   | 137    | 29.4% | 2      | 20.0% | 18     | 37.5% | 5      | 23.8% | 44     | 41.1% |
|  |   | 82     | 17.6% | 1      | 10.0% | 12     | 25.0% | 4      | 19.0% | 22     | 20.6% |
|  |   | 65     | 13.9% | 3      | 30.0% | 6      | 12.5% | 5      | 23.8% | 14     | 13.1% |
|  |   | 123    | 26.4% |        | 0.0%  | 11     | 22.9% | 3      | 14.3% | 24     | 22.4% |
|  |   | 114    | 24.5% | 3      | 30.0% | 7      | 14.6% | 4      | 19.0% | 14     | 13.1% |
|  |   | 80     | 17.2% | 3      | 30.0% | 3      | 6.3%  | 5      | 23.8% | 18     | 16.8% |
|  |   | 92     | 19.7% | 2      | 20.0% | 13     | 27.1% | 3      | 14.3% | 21     | 19.6% |
|  |   | 208    | 44.6% | 3      | 30.0% | 21     | 43.8% | 6      | 28.6% | 50     | 46.7% |
|  |   | 24     | 5.2%  |        | 0.0%  | 2      | 4.2%  | 1      | 4.8%  | 4      | 3.7%  |
| ⑪記述  |   |        | 0.0%  |        | 0.0%  |        | 0.0%  |        | 0.0%  |        |       |
| 小計   | 1254  | 269.1% | 23    | 230.0% | 121   | 252.1% | 49    | 233.3% | 276   | 257.9% |       |
| Q73. 事業所の運営や工賃水準アップ等で抱えている課題や要望等があれば自由にご記入下さい。 | ⑪記述   |        |       |        |       |        |       |        |       |        |       |
| Ⅲ-Q73  |   |        | 0.0%  |        | 0.0%  |        |       |        |       |        | 0.0%  |

| 回答件数別集計                               |         | 項目        |  | 件数  | %      | 件数  | %      | 件数  | %      |
|---------------------------------------|---------|-----------|--|-----|--------|-----|--------|-----|--------|
| I. 事業所の概況<br>1. 事業所の種別                | I - 1   | ①授産施設     |  | 150 | 67.3%  | 347 | 78.3%  | 38  | 42.2%  |
|                                       |         | ②福祉工場     |  | 6   | 2.7%   | 6   | 1.4%   | 2   | 2.2%   |
|                                       |         | ③生活介護     |  | 28  | 12.6%  | 41  | 9.3%   | 17  | 18.9%  |
|                                       |         | ④就労継続支援A型 |  | 15  | 6.7%   | 16  | 3.6%   | 8   | 8.9%   |
|                                       |         | ⑤就労継続支援B型 |  | 66  | 29.6%  | 90  | 20.3%  | 50  | 55.6%  |
|                                       | 小計      |           |  | 265 | 118.8% | 500 | 112.9% | 115 | 127.8% |
| ① 身体                                  |         |           |  |     |        |     |        |     |        |
| 2. 障害者の種別                             | I - 2   | ① 身体      |  | 223 | 100.0% |     |        |     |        |
|                                       |         | ② 知的      |  |     |        | 443 | 100.0% |     |        |
|                                       |         | ③ 精神      |  |     |        |     |        | 90  | 100.0% |
| 3. 総利用定員数                             | I - 3   | ① 10～19人  |  | 10  | 4.5%   | 16  | 3.6%   | 12  | 13.3%  |
|                                       |         | ② 20～39人  |  | 99  | 44.4%  | 200 | 45.1%  | 45  | 50.0%  |
|                                       |         | ③ 40～59人  |  | 58  | 26.0%  | 133 | 30.0%  | 18  | 20.0%  |
|                                       |         | ④ 60人以上   |  | 55  | 24.7%  | 90  | 20.3%  | 14  | 15.6%  |
|                                       |         | 無回答       |  | 1   | 0.4%   | 4   | 0.9%   | 1   | 1.1%   |
|                                       | 小計      |           |  | 223 | 100.0% | 443 | 100.0% | 90  | 100.0% |
| 3-2. 新体系の場合のB型利用定員数                   | I - 3-2 | ① 10～19人  |  | 32  | 14.3%  | 68  | 15.3%  | 22  | 24.4%  |
|                                       |         | ② 20～39人  |  | 45  | 20.2%  | 73  | 16.5%  | 31  | 34.4%  |
|                                       |         | ③ 40～59人  |  | 20  | 9.0%   | 29  | 6.5%   | 6   | 6.7%   |
|                                       |         | ④ 60人以上   |  | 3   | 1.3%   | 7   | 1.6%   | 0   | 0.0%   |
|                                       |         | 無回答       |  | 123 | 55.2%  | 266 | 60.0%  | 31  | 34.4%  |
|                                       | 小計      |           |  | 223 | 100.0% | 443 | 100.0% | 90  | 100.0% |
| 4. 職業指導員・生活支援員の総数(常勤換算、新体系の場合はB型の数値で) | I - 4   | ① 1人      |  | 5   | 2.2%   | 8   | 1.8%   | 6   | 6.7%   |
|                                       |         | ② 2～3人    |  | 49  | 22.0%  | 69  | 15.6%  | 28  | 31.1%  |
|                                       |         | ③ 4～5人    |  | 58  | 26.0%  | 88  | 19.9%  | 31  | 34.4%  |
|                                       |         | ④ 6～10人   |  | 57  | 25.6%  | 148 | 33.4%  | 13  | 14.4%  |
|                                       |         | ⑤ 11人以上   |  | 48  | 21.5%  | 108 | 24.4%  | 9   | 10.0%  |
|                                       | 無回答     |           |  | 6   | 2.7%   | 22  | 5.0%   | 3   | 3.3%   |
|                                       | 小計      |           |  | 223 | 100.0% | 443 | 100.0% | 90  | 100.0% |

|  |       |  |        |       |        |       |        |       |
|--|-------|--|--------|-------|--------|-------|--------|-------|
| 5. 平均工賃額(新体系の場合はB型のみ<br>の数値で)                                  | I-5   | ① 5千円未満  | 20     | 9.0%  | 40     | 9.0%  | 11     | 12.2% |
|  |       | ②5千円～1万円未満                                       | 48     | 21.5% | 138    | 31.2% | 22     | 24.4% |
|  |       | ③1万円～1.5万円未満                                     | 53     | 23.8% | 121    | 27.3% | 23     | 25.6% |
|  |       | ④1.5万円～2万円未満                                     | 25     | 11.2% | 52     | 11.7% | 12     | 13.3% |
|  |       | ⑤2万円台  | 37     | 16.6% | 46     | 10.4% | 12     | 13.3% |
|  |       | ⑥3万円以上   | 36     | 16.1% | 30     | 6.8%  | 9      | 10.0% |
|  |       | 無回答  | 4      | 1.8%  | 16     | 3.6%  | 1      | 1.1%  |
| 小計   |       | 223  | 100.0% | 443   | 100.0% | 90    | 100.0% |       |
| 6. 主な作業内容(多いもの2つまで)  | I-6   | ① 印刷   | 67     | 30.0% | 38     | 8.6%  | 14     | 15.6% |
|  |       | ②縫製  | 37     | 16.6% | 52     | 11.7% | 15     | 16.7% |
|  |       | ③食品加工  | 54     | 24.2% | 157    | 35.4% | 31     | 34.4% |
|  |       | ④クリーニング  | 23     | 10.3% | 44     | 9.9%  | 8      | 8.9%  |
|  |       | ⑤部品組立加工  | 80     | 35.9% | 158    | 35.7% | 33     | 36.7% |
|  |       | ⑥木工  | 9      | 4.0%  | 26     | 5.9%  | 3      | 3.3%  |
|  |       | ⑦陶・工芸  | 22     | 9.9%  | 25     | 5.6%  | 7      | 7.8%  |
|  |       | ⑧農耕・園芸   | 15     | 6.7%  | 96     | 21.7% | 9      | 10.0% |
|  |       | ⑨梱包作業  | 16     | 7.2%  | 27     | 6.1%  | 2      | 2.2%  |
|  |       | ⑩その他   | 88     | 39.5% | 189    | 42.7% | 45     | 50.0% |
|  |       | 小計   |        | 411   | 184.3% | 812   | 183.3% | 167   |
| II. 事業所運営について<br>Q1. 事業所の理念、ビジョン、基本方針を職<br>員、利用者・家族に周知徹底していますか | II-Q1 | ① 周知徹底している。                                      | 117    | 52.5% | 207    | 46.7% | 44     | 48.9% |
|  |       | ②明示しているが周知徹底には至って<br>いない。                        | 94     | 42.2% | 209    | 47.2% | 42     | 46.7% |
|  |       | ③基本方針が明確になっていない。                                 | 11     | 4.9%  | 24     | 5.4%  | 4      | 4.4%  |
|  |       | 無回答  | 1      | 0.4%  | 3      | 0.7%  | 0      | 0.0%  |
| 小計   |       | 223  | 100.0% | 443   | 100.0% | 90    | 100.0% |       |
| Q2. 基本方針に基づく長期的な目標を持つ<br>ていますか。(1つだけ)                          | II-Q2 | ① 長期の目標は持っており、その実<br>現に向けて努力している。                | 88     | 39.5% | 205    | 46.3% | 48     | 53.3% |
|  |       | ② 長期の目標は持っていないが、短<br>期の目標は持っており、その実現に努<br>力している。 | 119    | 53.4% | 202    | 45.6% | 37     | 41.1% |
|  |       | ③目標は持っていない。                                      | 15     | 6.7%  | 34     | 7.7%  | 5      | 5.6%  |
|  |       | 無回答  | 1      | 0.4%  | 2      | 0.5%  | 0      | 0.0%  |
| 小計   |       | 223  | 100.0% | 443   | 100.0% | 90    | 100.0% |       |

|   |       |                             |     |        |     |        |    |        |
|---|-------|-----------------------------|-----|--------|-----|--------|----|--------|
| Q3. 長期及び短期の目標を経営方針として生産(加工)、販売活動等に反映していますか。(1つだけ) | II-Q3 | ① 十分に反映している。                | 29  | 13.0%  | 40  | 9.0%   | 11 | 12.2%  |
|   |       | ②一応反映していると思う。               | 140 | 62.8%  | 294 | 66.4%  | 61 | 67.8%  |
|   |       | ③反映しようと思うがどのようにしてよいかかわからない。 | 39  | 17.5%  | 85  | 19.2%  | 15 | 16.7%  |
|   |       | ④何もしていない。                   | 13  | 5.8%   | 22  | 5.0%   | 1  | 1.1%   |
|   |       | 無回答                         | 2   | 0.9%   | 2   | 0.5%   | 2  | 2.2%   |
|   |       | 小計                          | 223 | 100.0% | 443 | 100.0% | 90 | 100.0% |
| Q4. 経営計画は立てていますか。(1つだけ)                           | II-Q4 | ① 長期経営計画、短期経営計画ともに立てている。    | 47  | 21.1%  | 116 | 26.2%  | 20 | 22.2%  |
|   |       | ②短期経営計画は立てている。              | 116 | 52.0%  | 211 | 47.6%  | 46 | 51.1%  |
|   |       | ③経営計画は長期も短期も立てていない          | 53  | 23.8%  | 103 | 23.3%  | 22 | 24.4%  |
|   |       | ④経営計画そのものの必要性を感じない          | 4   | 1.8%   | 9   | 2.0%   | 1  | 1.1%   |
|   |       | 無回答                         | 3   | 1.3%   | 4   | 0.9%   | 1  | 1.1%   |
|   |       | 小計                          | 223 | 100.0% | 443 | 100.0% | 90 | 100.0% |
| Q5. 利益計画は立てていますか。(1つだけ)                           | II-Q5 | ① 立てている。                    | 127 | 57.0%  | 249 | 56.2%  | 57 | 63.3%  |
|   |       | ②立てていない。                    | 95  | 42.6%  | 191 | 43.1%  | 33 | 36.7%  |
|   |       | 無回答                         | 1   | 0.4%   | 3   | 0.7%   | 0  | 0.0%   |
|   |       | 小計                          | 223 | 100.0% | 443 | 100.0% | 90 | 100.0% |
| Q6. 予算と実績の評価を行っていますか。(1つだけ)                       | II-Q6 | ① 週ごとに行っている。                |     | 0.0%   | 7   | 1.6%   |    | 0.0%   |
|   |       | ②月ごとに行っている。                 | 108 | 48.4%  | 173 | 39.1%  | 41 | 45.6%  |
|   |       | ③四半期ごとに行っている。               | 20  | 9.0%   | 39  | 8.8%   | 6  | 6.7%   |
|   |       | ④半期ごとに行っている。                | 39  | 17.5%  | 95  | 21.4%  | 18 | 20.0%  |
|   |       | ⑤年ごとに行っている。                 | 43  | 19.3%  | 105 | 23.7%  | 19 | 21.1%  |
|   |       | ⑥行っていない。                    | 9   | 4.0%   | 20  | 4.5%   | 5  | 5.6%   |
|   |       | 無回答                         | 4   | 1.8%   | 11  | 2.5%   | 1  | 1.1%   |
|   |       | 小計                          | 223 | 100.0% | 443 | 100.0% | 90 | 100.0% |
| Q7. 組織内の部署(あるいは職務)の権限と責任は明確になっていますか。(1つだけ)        | II-Q7 | ①規程として明確に規定されている。           | 138 | 61.9%  | 263 | 59.4%  | 57 | 63.3%  |
|   |       | ① 規程はないが明確になっている。           | 61  | 27.4%  | 122 | 27.5%  | 24 | 26.7%  |
|   |       | ③明確にはなっていない。                | 23  | 10.3%  | 53  | 12.0%  | 8  | 8.9%   |
|   |       | 無回答                         | 1   | 0.4%   | 5   | 1.1%   | 1  | 1.1%   |
|   |       | 小計                          | 223 | 100.0% | 443 | 100.0% | 90 | 100.0% |

|  |        |                                     |     |        |     |        |     |        |
|--|--------|-------------------------------------|-----|--------|-----|--------|-----|--------|
| Q8. 地域社会とのネットワークを形成し就業支援に活用していますか。(1つだけ) | II-Q8  | ① ネットワークを形成し情報収集や事業所の就業支援に積極的に活用して  | 55  | 24.7%  | 135 | 30.5%  | 39  | 43.3%  |
|  |        | ② ネットワークは形成しているが、活用までは至っていない。       | 71  | 31.8%  | 138 | 31.2%  | 24  | 26.7%  |
|  |        | ③ まだネットワークを形成していない。                 | 96  | 43.0%  | 166 | 37.5%  | 27  | 30.0%  |
|  |        | 無回答                                 | 1   | 0.4%   | 4   | 0.9%   | 0   | 0.0%   |
|  |        | 小計                                  | 223 | 100.0% | 443 | 100.0% | 90  | 100.0% |
| Q9. 経営者(施設長)として工賃アップの必要性を認識していますか。(1つだけ) | II-Q9  | ① 十分に認識し、利用者を含め組織全体でその表現に向けて努力している。 | 112 | 50.2%  | 214 | 48.3%  | 50  | 55.6%  |
|  |        | ② 十分に認識しており、利用者を含め組織全体に理解を求めている。    | 84  | 37.7%  | 161 | 36.3%  | 26  | 28.9%  |
|  |        | ③ 必要性は認めるが具体的な進め方がわからない。            | 21  | 9.4%   | 52  | 11.7%  | 8   | 8.9%   |
|  |        | ④ 必要性はないように思う。                      | 5   | 2.2%   | 12  | 2.7%   | 4   | 4.4%   |
|  |        | 無回答                                 | 1   | 0.4%   | 4   | 0.9%   | 2   | 2.2%   |
|  |        | 小計                                  | 223 | 100.0% | 443 | 100.0% | 90  | 100.0% |
| Q10. 目標工賃額を設定していますか。(1つだけ)               | II-Q10 | ① 設定している。                           | 135 | 60.5%  | 285 | 64.3%  | 54  | 60.0%  |
|  |        | ② 設定していない。                          | 87  | 39.0%  | 155 | 35.0%  | 34  | 37.8%  |
|  |        | 無回答                                 | 1   | 0.4%   | 3   | 0.7%   | 2   | 2.2%   |
|  |        | 小計                                  | 223 | 100.0% | 443 | 100.0% | 90  | 100.0% |
| Q11. 事業所の運営に外部機関が関わっていますか。(主なもの3つ以内で)    | II-Q11 | ① 税理士・公認会計士が関わっている。                 | 105 | 47.1%  | 207 | 46.7%  | 48  | 53.3%  |
|  |        | ② 社会保険労務士が関わっている。                   | 26  | 11.7%  | 82  | 18.5%  | 17  | 18.9%  |
|  |        | ③ 中小企業診断士が関わっている。                   | 8   | 3.6%   | 17  | 3.8%   | 4   | 4.4%   |
|  |        | ④ 経営コンサルタントが関わっている。                 | 24  | 10.8%  | 52  | 11.7%  | 11  | 12.2%  |
|  |        | ⑤ 弁護士が関わっている。                       | 18  | 8.1%   | 24  | 5.4%   | 8   | 8.9%   |
|  |        | ⑥ 地域の支援センターが関わっている。                 | 13  | 5.8%   | 25  | 5.6%   | 7   | 7.8%   |
|  |        | ⑦ その他( )が関わっている。                    | 11  | 4.9%   | 27  | 6.1%   | 7   | 7.8%   |
|  |        | ⑧ 誰も関与していない。                        | 79  | 35.4%  | 149 | 33.6%  | 21  | 23.3%  |
|  |        | ⑨ 記述                                |     | 0.0%   |     | 0.0%   |     | 0.0%   |
|  |        |                                     |     | 小計     | 284 | 127.4% | 583 | 131.6% |
| Q12. 生産(加工)計画は立てていますか。(1つだけ)             | II-Q12 | ① 立てている。                            | 146 | 65.5%  | 313 | 70.7%  | 68  | 75.6%  |
|  |        | ② 立てていない。                           | 74  | 33.2%  | 123 | 27.8%  | 22  | 24.4%  |
|  |        | 無回答                                 | 3   | 1.3%   | 7   | 1.6%   | 0   | 0.0%   |
|  |        | 小計                                  | 223 | 100.0% | 443 | 100.0% | 90  | 100.0% |

|   |        |                        |     |        |     |        |    |        |
|---|--------|------------------------|-----|--------|-----|--------|----|--------|
| Q13. 生産(加工)計画を立案するために必要な基礎資料は整備してありますか。(1つ) | II-Q13 | ① 整備してある。              | 28  | 12.6%  | 58  | 13.1%  | 15 | 16.7%  |
|   |        | ②一応整備してあるがまだ不十分な面がある。  | 120 | 53.8%  | 246 | 55.5%  | 48 | 53.3%  |
|   |        | ③整備していない。              | 71  | 31.8%  | 132 | 29.8%  | 27 | 30.0%  |
|   |        | 無回答                    | 4   | 1.8%   | 7   | 1.6%   | 0  | 0.0%   |
|   |        | 小計                     | 223 | 100.0% | 443 | 100.0% | 90 | 100.0% |
| Q14. 生産(加工)計画の立案は各部門の関係者の参加を得て立案している。(1)    | II-Q14 | ① 各部門の関係者の参加を得て立案している。 | 88  | 39.5%  | 159 | 35.9%  | 34 | 37.8%  |
|   |        | ②当該部門内だけで検討し立案している。    | 63  | 28.3%  | 136 | 30.7%  | 23 | 25.6%  |
|   |        | ③当該部門の責任者だけで立案している。    | 31  | 13.9%  | 78  | 17.6%  | 15 | 16.7%  |
|   |        | ④何も行っていない。             | 37  | 16.6%  | 62  | 14.0%  | 17 | 18.9%  |
|   |        | 無回答                    | 4   | 1.8%   | 8   | 1.8%   | 1  | 1.1%   |
|   |        | 小計                     | 223 | 100.0% | 443 | 100.0% | 90 | 100.0% |
| Q15. 生産(加工)計画と販売計画との調整は十分に行っていますか。(1つだけ)    | II-Q15 | ① 十分に行っている。            | 31  | 13.9%  | 53  | 12.0%  | 18 | 20.0%  |
|   |        | ②一応行っている。              | 119 | 53.4%  | 243 | 54.9%  | 52 | 57.8%  |
|   |        | ③行っていない。               | 41  | 18.4%  | 97  | 21.9%  | 13 | 14.4%  |
|   |        | ④調整そのものが必要ない。          | 27  | 12.1%  | 38  | 8.6%   | 7  | 7.8%   |
|   |        | 無回答                    | 5   | 2.2%   | 12  | 2.7%   | 0  | 0.0%   |
|   |        | 小計                     | 223 | 100.0% | 443 | 100.0% | 90 | 100.0% |
| Q16. 生産(加工)指図または作業命令の指示方法は十分徹底していますか。(1つだけ) | II-Q16 | ① 十分に徹底している。           | 45  | 20.2%  | 70  | 15.8%  | 24 | 26.7%  |
|   |        | ②一応徹底していると思う。          | 136 | 61.0%  | 250 | 56.4%  | 45 | 50.0%  |
|   |        | ③あまり徹底していない。           | 35  | 15.7%  | 105 | 23.7%  | 18 | 20.0%  |
|   |        | ④まったく徹底していない。          | 5   | 2.2%   | 10  | 2.3%   | 2  | 2.2%   |
|   |        | 無回答                    | 2   | 0.9%   | 8   | 1.8%   | 1  | 1.1%   |
|   |        | 小計                     | 223 | 100.0% | 443 | 100.0% | 90 | 100.0% |
| Q17. 仕掛品の管理、保管は確実に行っていますか。(1つだけ)            | II-Q17 | ① 確実に行っている。            | 98  | 43.9%  | 166 | 37.5%  | 40 | 44.4%  |
|   |        | ②十分ではないが行っている。         | 105 | 47.1%  | 234 | 52.8%  | 39 | 43.3%  |
|   |        | ③行っていない。               | 14  | 6.3%   | 28  | 6.3%   | 6  | 6.7%   |
|   |        | 無回答                    | 6   | 2.7%   | 15  | 3.4%   | 5  | 5.6%   |
|   |        | 小計                     | 223 | 100.0% | 443 | 100.0% | 90 | 100.0% |
| Q18. 毎日の作業時間や生産(加工)数を記録していますか。(1つだけ)        | II-Q18 | ① 毎日確実に行っている。          | 173 | 77.6%  | 303 | 68.4%  | 66 | 73.3%  |
|   |        | ②1週間まとめて記録している。        | 15  | 6.7%   | 38  | 8.6%   | 8  | 8.9%   |
|   |        | ③行っていない。               | 33  | 14.8%  | 95  | 21.4%  | 13 | 14.4%  |
|   |        | 無回答                    | 2   | 0.9%   | 7   | 1.6%   | 3  | 3.3%   |
|   |        | 小計                     | 223 | 100.0% | 443 | 100.0% | 90 | 100.0% |

|   |        |                    |     |        |     |        |    |        |
|---|--------|--------------------|-----|--------|-----|--------|----|--------|
| Q19. 作業マニュアルは作成していますか。(1つだけ)                  | II-Q19 | ① イラストや写真、漢字にルビをふる | 72  | 32.3%  | 123 | 27.8%  | 40 | 44.4%  |
|   |        | ②作成はしているが職員を対象にして  | 79  | 35.4%  | 170 | 38.4%  | 18 | 20.0%  |
|   |        | ③作成していない。          | 69  | 30.9%  | 145 | 32.7%  | 31 | 34.4%  |
|   |        | 無回答                | 3   | 1.3%   | 5   | 1.1%   | 1  | 1.1%   |
|   |        | 小計                 | 223 | 100.0% | 443 | 100.0% | 90 | 100.0% |
| Q20. 作業環境を良くするための取り組み(整理、整頓、清掃)をしていますか。(1つだけ) | II-Q20 | ① しており十分に効果を発揮している | 101 | 45.3%  | 158 | 35.7%  | 37 | 41.1%  |
|   |        | ②しているが効果を出すまでに至ってい | 108 | 48.4%  | 243 | 54.9%  | 43 | 47.8%  |
|   |        | ③実施すべく準備をしている。     | 12  | 5.4%   | 32  | 7.2%   | 8  | 8.9%   |
|   |        | ④実施していない。          | 3   | 1.3%   | 8   | 1.8%   | 3  | 3.3%   |
|   |        | 無回答                | -1  | -0.4%  | 2   | 0.5%   | -1 | -1.1%  |
|   |        | 小計                 | 223 | 100.0% | 443 | 100.0% | 90 | 100.0% |
| Q21. 作業指導に十分に取り組んでいますか。(1つだけ)                 | II-Q21 | ① 教育養成の時間を設けて行ってい  | 25  | 11.2%  | 34  | 7.7%   | 6  | 6.7%   |
|   |        | ② 現場の管理者が作業指導に時間を  | 176 | 78.9%  | 320 | 72.2%  | 75 | 83.3%  |
|   |        | ③作業指導は行わず作業者任せになっ  | 22  | 9.9%   | 85  | 19.2%  | 9  | 10.0%  |
|   |        | 無回答                | 0   | 0.0%   | 4   | 0.9%   | 0  | 0.0%   |
|   |        | 小計                 | 223 | 100.0% | 443 | 100.0% | 90 | 100.0% |
| Q22. 作業改善に積極的に取り組んでいますか。(1つだけ)                | II-Q22 | ① 提案制度を採用して取り組んでいる | 36  | 16.1%  | 50  | 11.3%  | 13 | 14.4%  |
|   |        | ② 提案制度はないが現場の提案を改  | 138 | 61.9%  | 275 | 62.1%  | 61 | 67.8%  |
|   |        | ③ 作業改善は現場に任せている。   | 45  | 20.2%  | 104 | 23.5%  | 15 | 16.7%  |
|   |        | ④ 行っていない。          | 3   | 1.3%   | 10  | 2.3%   | 1  | 1.1%   |
|   |        | 無回答                | 1   | 0.4%   | 4   | 0.9%   | 0  | 0.0%   |
|   |        | 小計                 | 223 | 100.0% | 443 | 100.0% | 90 | 100.0% |
| Q23. 検査基準は確立していますか。(1つ)                       | II-Q23 | ① 確立しており十分に機能している。 | 115 | 51.6%  | 184 | 41.5%  | 54 | 60.0%  |
|   |        | ② 基準はあるが不良率が高い。    | 47  | 21.1%  | 91  | 20.5%  | 16 | 17.8%  |
|   |        | ③ 基準はない。           | 58  | 26.0%  | 159 | 35.9%  | 18 | 20.0%  |
|   |        | 無回答                | 3   | 1.3%   | 9   | 2.0%   | 2  | 2.2%   |
|   |        | 小計                 | 223 | 100.0% | 443 | 100.0% | 90 | 100.0% |
| Q24. 検査係の指導教育を行っていますか。(1つだけ)                  | II-Q24 | ① 指導教育を行っている。      | 94  | 42.2%  | 130 | 29.3%  | 38 | 42.2%  |
|   |        | ② 指導教育は行っていない。     | 54  | 24.2%  | 128 | 28.9%  | 25 | 27.8%  |
|   |        | ③ 検査係は行っていない。      | 73  | 32.7%  | 178 | 40.2%  | 26 | 28.9%  |
|   |        | 無回答                | 2   | 0.9%   | 7   | 1.6%   | 1  | 1.1%   |
|   |        | 小計                 | 223 | 100.0% | 443 | 100.0% | 90 | 100.0% |

|  |        |     |                     |       |        |       |        |       |       |
|--|--------|-----|---------------------|-------|--------|-------|--------|-------|-------|
| Q25. 原材料の仕入れにあたり材料等の価格の比較を行っていますか。(1つだけ) | II-Q25 | ①   | いつも適切に行っている。        | 76    | 34.1%  | 113   | 25.5%  | 30    | 33.3% |
|  |        | ②   | 時々行っている。            | 111   | 49.8%  | 232   | 52.4%  | 44    | 48.9% |
|  |        | ③   | 行っていない。             | 15    | 6.7%   | 53    | 12.0%  | 7     | 7.8%  |
|  |        | ④   | 仕入れそのものがない。         | 16    | 7.2%   | 36    | 8.1%   | 6     | 6.7%  |
|  |        | 無回答 | 5                   | 2.2%  | 9      | 2.0%  | 3      | 3.3%  |       |
| 小計                                       |        | 223 | 100.0%              | 443   | 100.0% | 90    | 100.0% |       |       |
| Q26. 原材料の保管や整理は適切に行っていますか。(1つだけ)         | II-Q26 | ①   | 適切に行っている。           | 195   | 87.4%  | 372   | 84.0%  | 79    | 87.8% |
|  |        | ②   | 行っていない。             | 12    | 5.4%   | 34    | 7.7%   | 6     | 6.7%  |
|  |        | ③   | 原材料そのものがない。         | 11    | 4.9%   | 29    | 6.5%   | 2     | 2.2%  |
|  |        | 無回答 | 5                   | 2.2%  | 8      | 1.8%  | 3      | 3.3%  |       |
| 小計                                       |        | 223 | 100.0%              | 443   | 100.0% | 90    | 100.0% |       |       |
| Q27. 販売計画は立てていますか。(1つだけ)                 | II-Q27 | ①   | 立てている。              | 99    | 44.4%  | 227   | 51.2%  | 46    | 51.1% |
|  |        | ②   | 立てていない。             | 45    | 20.2%  | 104   | 23.5%  | 16    | 17.8% |
|  |        | 無回答 | 79                  | 35.4% | 112    | 25.3% | 28     | 31.1% |       |
| 小計                                       |        | 223 | 100.0%              | 443   | 100.0% | 90    | 100.0% |       |       |
| Q28. 販売計画は客観的な根拠に基づいていますか。(1つだけ)         | II-Q28 | ①   | 客観的な根拠に基づいている。      | 12    | 5.4%   | 32    | 7.2%   | 4     | 4.4%  |
|  |        | ②   | 実績(前年・前月等)に基づいている。  | 107   | 48.0%  | 247   | 55.8%  | 49    | 54.4% |
|  |        | ③   | 根拠は特にならない。          | 19    | 8.5%   | 39    | 8.8%   | 7     | 7.8%  |
|  |        | 無回答 | 85                  | 38.1% | 125    | 28.2% | 30     | 33.3% |       |
| 小計                                       |        | 223 | 100.0%              | 443   | 100.0% | 90    | 100.0% |       |       |
| Q29. 販売計画立案に当たって他部門との調整を行っていますか。(1つだけ)   | II-Q29 | ①   | 十分に行っている。           | 24    | 10.8%  | 51    | 11.5%  | 10    | 11.1% |
|  |        | ②   | 行っているが十分とはいえない面がある。 | 71    | 31.8%  | 177   | 40.0%  | 31    | 34.4% |
|  |        | ③   | 行っていない。             | 24    | 10.8%  | 64    | 14.4%  | 12    | 13.3% |
|  |        | ④   | 調整そのものが必要ない。        | 19    | 8.5%   | 31    | 7.0%   | 9     | 10.0% |
|  |        | 無回答 | 85                  | 38.1% | 120    | 27.1% | 28     | 31.1% |       |
| 小計                                       |        | 223 | 100.0%              | 443   | 100.0% | 90    | 100.0% |       |       |
| Q30. 販売高の変動について、常にその原因の検討を行っていますか。(1つだけ) | II-Q30 | ①   | 常に行っている。            | 41    | 18.4%  | 68    | 15.3%  | 19    | 21.1% |
|  |        | ②   | 時々行っている。            | 77    | 34.5%  | 206   | 46.5%  | 36    | 40.0% |
|  |        | ③   | 行っていない。             | 23    | 10.3%  | 55    | 12.4%  | 7     | 7.8%  |
|  |        | 無回答 | 82                  | 36.8% | 114    | 25.7% | 28     | 31.1% |       |
| 小計                                       |        | 223 | 100.0%              | 443   | 100.0% | 90    | 100.0% |       |       |

|  |        |                                   |        |        |        |        |        |        |
|--|--------|-----------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Q31. 販売計画に基づく計画数値と販売実績の比較を行っていますか。(1つだけ) | II-Q31 | ① 毎日行っている。                        | 7      | 3.1%   | 17     | 3.8%   | 4      | 4.4%   |
|  |        | ② 週ごとに行っている。                      | 3      | 1.3%   | 6      | 1.4%   | 1      | 1.1%   |
|  |        | ③ 月ごとに行っている。                      | 66     | 29.6%  | 123    | 27.8%  | 32     | 35.6%  |
|  |        | ④ 四半期ごとに行っている。                    | 8      | 3.6%   | 26     | 5.9%   | 4      | 4.4%   |
|  |        | ⑤ 半期ごとに行っている。                     | 13     | 5.8%   | 41     | 9.3%   | 3      | 3.3%   |
|  |        | ⑥ 年ごとに行っている。                      | 24     | 10.8%  | 56     | 12.6%  | 9      | 10.0%  |
|  |        | ⑦ 行っていない。                         | 20     | 9.0%   | 54     | 12.2%  | 9      | 10.0%  |
|  |        | 無回答                               | 82     | 36.8%  | 120    | 27.1%  | 28     | 31.1%  |
|  | 小計     | 223                               | 100.0% | 443    | 100.0% | 90     | 100.0% |        |
| Q32. 過去の販売実績を分析し利用していますか。(1つだけ)          | II-Q32 | ① 常に利用している。                       | 40     | 17.9%  | 71     | 16.0%  | 19     | 21.1%  |
|  |        | ② 時々利用している。                       | 85     | 38.1%  | 216    | 48.8%  | 35     | 38.9%  |
|  |        | ③ 利用していない。                        | 18     | 8.1%   | 44     | 9.9%   | 8      | 8.9%   |
|  |        | 無回答                               | 80     | 35.9%  | 112    | 25.3%  | 28     | 31.1%  |
|  | 小計     | 223                               | 100.0% | 443    | 100.0% | 90     | 100.0% |        |
| Q33. 受注・販売活動を積極的に行っていますか。(主なもの3つ以内で)     | II-Q33 | ① 担当職員を決めて官民問わず積極的に営業活動を行っている。    | 79     | 35.4%  | 152    | 34.3%  | 38     | 42.2%  |
|  |        | ② ホームページ等による販売促進活動を行っている。         | 40     | 17.9%  | 102    | 23.0%  | 21     | 23.3%  |
|  |        | ③ 地域に限定したチラシ配布やイベント出店で販売活動を行っている。 | 104    | 46.6%  | 255    | 57.6%  | 50     | 55.6%  |
|  |        | ④ 販売活動は当事業所のイベントや事業所だよりに限られている。   | 40     | 17.9%  | 95     | 21.4%  | 19     | 21.1%  |
|  |        | ⑤ 受注、販売活動は行っていない。                 | 3      | 1.3%   | 11     | 2.5%   |        | 0.0%   |
|  |        | 無回答                               | 266    | 119.3% | 615    | 138.8% | 128    | 142.2% |
|  | 小計     |                                   |        |        |        |        |        |        |
| Q34. 家族・地域住民等を構成員とする後援会を組織していますか。(1つだけ)  | II-Q34 | ① 組織化しており活発に活動している。               | 23     | 10.3%  | 63     | 14.2%  | 12     | 13.3%  |
|  |        | ② 組織化を考えているところである。                | 45     | 20.2%  | 107    | 24.2%  | 18     | 20.0%  |
|  |        | ③ 組織化を考えていない。                     | 20     | 9.0%   | 52     | 11.7%  | 8      | 8.9%   |
|  |        | ④ 組織化は行っていない。                     | 56     | 25.1%  | 107    | 24.2%  | 24     | 26.7%  |
|  | 無回答    | 79                                | 35.4%  | 114    | 25.7%  | 28     | 31.1%  |        |
|  | 小計     | 223                               | 100.0% | 443    | 100.0% | 90     | 100.0% |        |
| Q35. 事業所のブランドの普及度ほどの程度ですか。(1つだけ)         | II-Q35 | ① 地域全体に浸透している。                    | 19     | 8.5%   | 40     | 9.0%   | 8      | 8.9%   |
|  |        | ② 一部に浸透しつつある。                     | 83     | 37.2%  | 208    | 47.0%  | 41     | 45.6%  |
|  |        | ③ ブランド化はしていない。                    | 41     | 18.4%  | 83     | 18.7%  | 13     | 14.4%  |
|  |        | 無回答                               | 80     | 35.9%  | 112    | 25.3%  | 28     | 31.1%  |
|  | 小計     | 223                               | 100.0% | 443    | 100.0% | 90     | 100.0% |        |

|   |        |                                       |        |       |        |       |        |       |
|---|--------|---------------------------------------|--------|-------|--------|-------|--------|-------|
| Q36. 商品企画・販売活動を行うために市場調査や市場分析を行っていますか。(1つだけ)      | II-Q36 | ① 常に行っており商品開発に反映している。                 | 22     | 9.9%  | 34     | 7.7%  | 10     | 11.1% |
|   |        | ② 行っているが商品開発に反映するに至っていない。             | 56     | 25.1% | 131    | 29.6% | 26     | 28.9% |
|   |        | ③ 行っていない。                             | 66     | 29.6% | 163    | 36.8% | 26     | 28.9% |
|   |        | 無回答                                   | 79     | 35.4% | 115    | 26.0% | 28     | 31.1% |
| 小計  |        | 223                                   | 100.0% | 443   | 100.0% | 90    | 100.0% |       |
| Q37. 商品企画・販売活動を行うにあたり専門家の指導・助言を受けていますか。(1つ)       | II-Q37 | ① 専門家の講習で学んだうえ、専門家の指導・助言を受けている。       | 14     | 6.3%  | 29     | 6.5%  | 6      | 6.7%  |
|   |        | ② 専門家に加わってもらいたい指導助言を受けている。            | 26     | 11.7% | 68     | 15.3% | 15     | 16.7% |
|   |        | ④ 講習を受けたことや指導助言を受けたことはない。             | 56     | 25.1% | 141    | 31.8% | 23     | 25.6% |
|   |        | 無回答                                   | 47     | 21.1% | 91     | 20.5% | 18     | 20.0% |
| 小計  |        | 80                                    | 35.9%  | 114   | 25.7%  | 28    | 31.1%  |       |
| Q38. 同業者の価格と常に比較検討して、価格を決定していますか。(1つだけ)           | II-Q38 | ① 常に比較検討して価格を決定している。                  | 55     | 24.7% | 95     | 21.4% | 17     | 18.9% |
|   |        | ② 比較検討はするが、価格はコスト優先で決定している。           | 71     | 31.8% | 167    | 37.7% | 35     | 38.9% |
|   |        | ③ 他との比較はせずにコストから価格を決定している。            | 17     | 7.6%  | 65     | 14.7% | 10     | 11.1% |
|   |        | 無回答                                   | 80     | 35.9% | 116    | 26.2% | 28     | 31.1% |
| 小計  |        | 223                                   | 100.0% | 443   | 100.0% | 90    | 100.0% |       |
| Q39. 販売員の配置は売場面積、取扱商品量や担当者の適性等を考慮して行っていますか。(1つだけ) | II-Q39 | ① それぞれに十分考慮して行っている。                   | 35     | 15.7% | 77     | 17.4% | 19     | 21.1% |
|   |        | ② 担当者の適性を第一優先に行っている。                  | 53     | 23.8% | 103    | 23.3% | 25     | 27.8% |
|   |        | ③ 考慮していない。                            | 45     | 20.2% | 126    | 28.4% | 14     | 15.6% |
|   |        | 無回答                                   | 90     | 40.4% | 137    | 30.9% | 32     | 35.6% |
| 小計  |        | 223                                   | 100.0% | 443   | 100.0% | 90    | 100.0% |       |
| Q40. 販売・接客マニュアルは作成していますか。(1つだけ)                   | II-Q40 | ① イラストや写真、漢字にルビをふる等利用者にもわかりやすく作成している。 | 15     | 6.7%  | 30     | 6.8%  | 10     | 11.1% |
|   |        | ② 作成はしているが職員を対象にしている。                 | 19     | 8.5%  | 41     | 9.3%  | 6      | 6.7%  |
|   |        | ③ 作成していない。                            | 108    | 48.4% | 244    | 55.1% | 46     | 51.1% |
|   |        | 無回答                                   | 81     | 36.3% | 128    | 28.9% | 28     | 31.1% |
| 小計  |        | 223                                   | 100.0% | 443   | 100.0% | 90    | 100.0% |       |

|  |        |                                  |     |        |     |        |    |        |
|--|--------|----------------------------------|-----|--------|-----|--------|----|--------|
| Q41. 販売員への教育訓練を定期的に行っていますか。(1つだけ)        | II-Q41 | ① 時間をとって定期的に行っている。               | 6   | 2.7%   | 8   | 1.8%   | 1  | 1.1%   |
|  |        | ② 現場での指導のみである。                   | 39  | 17.5%  | 94  | 21.2%  | 24 | 26.7%  |
|  |        | ③ 行っていない。                        | 46  | 20.6%  | 94  | 21.2%  | 18 | 20.0%  |
|  |        | 無回答                              | 49  | 22.0%  | 122 | 27.5%  | 18 | 20.0%  |
|  |        | 小計                               | 83  | 37.2%  |     | 0.0%   | 29 | 32.2%  |
|  |        | 小計                               | 223 | 100.0% | 318 | 71.8%  | 90 | 100.0% |
| Q42. 商品を管理する責任者は決まっていますか。(1つだけ)          | II-Q42 | ① 決まっている。                        | 127 | 57.0%  | 281 | 63.4%  | 53 | 58.9%  |
|  |        | ② 決まっていない。                       | 16  | 7.2%   | 44  | 9.9%   | 8  | 8.9%   |
|  |        | 無回答                              | 80  | 35.9%  | 118 | 26.6%  | 29 | 32.2%  |
|  |        | 小計                               | 223 | 100.0% | 443 | 100.0% | 90 | 100.0% |
| Q43. 陳列商品の質と数量を把握していますか。(1つだけ)           | II-Q43 | ① きちんと把握している。                    | 58  | 26.0%  | 101 | 22.8%  | 25 | 27.8%  |
|  |        | ② 概略把握している。                      | 61  | 27.4%  | 166 | 37.5%  | 30 | 33.3%  |
|  |        | ③ 把握していない。                       | 13  | 5.8%   | 25  | 5.6%   | 4  | 4.4%   |
|  |        | ④ 完全に把握するのは無理である。                | 5   | 2.2%   | 14  | 3.2%   | 1  | 1.1%   |
|  |        | 無回答                              | 86  | 38.6%  | 137 | 30.9%  | 30 | 33.3%  |
|  |        | 小計                               | 223 | 100.0% | 443 | 100.0% | 90 | 100.0% |
| Q44. 期限切れの商品に対する措置は十分に行っていますか。(1つだけ)     | II-Q44 | ① 廃棄処分の基準を定め行っている。               | 51  | 22.9%  | 144 | 32.5%  | 34 | 37.8%  |
|  |        | ② 廃棄処分の基準は定めておらず、すべて現場の判断に任せている。 | 36  | 16.1%  | 87  | 19.6%  | 11 | 12.2%  |
|  |        | ③ 商品の性格上、期限切れの心配はない。             | 51  | 22.9%  | 88  | 19.9%  | 14 | 15.6%  |
|  |        | 無回答                              | 85  | 38.1%  | 124 | 28.0%  |    | 0.0%   |
|  |        | 小計                               | 223 | 100.0% | 443 | 100.0% | 59 | 65.6%  |
| Q45. 商品の保管施設は品質保持のための保管方法を講じていますか。(1つだけ) | II-Q45 | ① 必要な部分はすべて講じている。                | 58  | 26.0%  | 127 | 28.7%  | 30 | 33.3%  |
|  |        | ② 一応講じてあるが一部不十分なところがある。          | 51  | 22.9%  | 137 | 30.9%  | 21 | 23.3%  |
|  |        | ③ 講じていない。                        | 5   | 2.2%   | 15  | 3.4%   | 2  | 2.2%   |
|  |        | ④ 商品の性格上、保管方法に特別な配慮は必要ない。        | 28  | 12.6%  | 45  | 10.2%  | 9  | 10.0%  |
|  |        | 無回答                              | 81  | 36.3%  | 119 | 26.9%  | 28 | 31.1%  |
|  |        | 小計                               | 223 | 100.0% | 443 | 100.0% | 90 | 100.0% |

|                                       |        |  |        |       |        |       |        |       |
|---------------------------------------|--------|--|--------|-------|--------|-------|--------|-------|
| Q46. 店舗に独創性と魅力があると思いますか。(1つだけ)        | II-Q46 | ① 魅力満点だと思う。                            | 8      | 3.6%  | 8      | 1.8%  | 4      | 4.4%  |
|                                       |        | ② 魅力的だと思う。                             | 47     | 21.1% | 91     | 20.5% | 26     | 28.9% |
|                                       |        | ③ 魅力的だと思わない。                           | 17     | 7.6%  | 44     | 9.9%  | 8      | 8.9%  |
|                                       |        | ④ まったく魅力はない。                           | 2      | 0.9%  | 2      | 0.5%  |        | 0.0%  |
|                                       |        | ⑤ 店舗は持っていない。                           | 66     | 29.6% | 163    | 36.8% | 23     | 25.6% |
|                                       |        | 無回答                                    | 83     | 37.2% | 135    | 30.5% | 29     | 32.2% |
|                                       | 小計     | 223                                    | 100.0% | 443   | 100.0% | 90    | 100.0% |       |
| Q47. 商品の特徴・セールスポイントは明確になっていますか。(1つだけ) | II-Q47 | ① 競合店との差別化を意識し、明確に訴求している。              | 23     | 10.3% | 50     | 11.3% | 13     | 14.4% |
|                                       |        | ② 競合店との差別化は意識していないが、セールスポイントは明確になっている。 | 53     | 23.8% | 119    | 26.9% | 23     | 25.6% |
|                                       |        | ③ セールスポイントはあると思うが明確になっていない。            | 57     | 25.6% | 135    | 30.5% | 25     | 27.8% |
|                                       |        | ④ これといった特徴はない。                         | 7      | 3.1%  | 16     | 3.6%  | 1      | 1.1%  |
|                                       |        | 無回答                                    | 83     | 37.2% | 123    | 27.8% | 28     | 31.1% |
|                                       | 小計     | 223                                    | 100.0% | 443   | 100.0% | 90    | 100.0% |       |
| Q48. 取扱商品の構成は需要と適合していると思いますか。(1つだけ)   | II-Q48 | ① 十分に適合していると思う。                        | 12     | 5.4%  | 21     | 4.7%  | 8      | 8.9%  |
|                                       |        | ② 一応適合しているものと思う。                       | 91     | 40.8% | 222    | 50.1% | 40     | 44.4% |
|                                       |        | ③ 制約条件が多く適合させるのは難しい。                   | 27     | 12.1% | 59     | 13.3% | 11     | 12.2% |
|                                       |        | ④ もともと適合させる必要がない。                      | 11     | 4.9%  | 13     | 2.9%  | 3      | 3.3%  |
|                                       |        | 無回答                                    | 82     | 36.8% | 128    | 28.9% | 28     | 31.1% |
|                                       | 小計     | 223                                    | 100.0% | 443   | 100.0% | 90    | 100.0% |       |
| Q49. 商品の陳列に工夫をしていますか。(1つだけ)           | II-Q49 | ① 見やすく手に取りやすい陳列をしている。                  | 99     | 44.4% | 196    | 44.2% | 46     | 51.1% |
|                                       |        | ② 何もしていない。                             | 12     | 5.4%  | 28     | 6.3%  | 6      | 6.7%  |
|                                       |        | ③ 商品の陳列はしていない。                         | 27     | 12.1% | 83     | 18.7% | 10     | 11.1% |
|                                       |        | 無回答                                    | 85     | 38.1% | 136    | 30.7% | 28     | 31.1% |
|                                       | 小計     | 223                                    | 100.0% | 443   | 100.0% | 90    | 100.0% |       |
| Q50. 月次の試算表を作り収益管理に活用していますか。(1つだけ)    | II-Q50 | ① 作成し遅滞なく収益管理に活用している。                  | 125    | 56.1% | 206    | 46.5% | 48     | 53.3% |
|                                       |        | ② 作成しているが収益管理には活用していない。                | 67     | 30.0% | 156    | 35.2% | 27     | 30.0% |
|                                       |        | ③ 作成していない。                             | 26     | 11.7% | 75     | 16.9% | 14     | 15.6% |
|                                       |        | ④ 作成の必要性はないと思う。                        | 3      | 1.3%  | 4      | 0.9%  |        | 0.0%  |
|                                       |        | 無回答                                    | 2      | 0.9%  | 2      | 0.5%  | 1      | 1.1%  |
|                                       | 小計     | 223                                    | 100.0% | 443   | 100.0% | 90    | 100.0% |       |

|  |        |   |     |        |     |        |    |        |
|--|--------|---|-----|--------|-----|--------|----|--------|
| Q51. 経営に必要な資金は確保してありますか。(1つだけ)           | II-Q51 | ① 自己資金を中心に十分に確保してある。                      | 64  | 28.7%  | 146 | 33.0%  | 18 | 20.0%  |
|  |        | ② 借入金を中心であるが一応確保してある。                     | 16  | 7.2%   | 27  | 6.1%   | 14 | 15.6%  |
|  |        | ③ 資金自体が若干不足気味であるが経営に影響はない。                | 91  | 40.8%  | 172 | 38.8%  | 37 | 41.1%  |
|  |        | ④ 資金が不足していて満足いく経営ができない。                   | 22  | 9.9%   | 44  | 9.9%   | 10 | 11.1%  |
|  |        | ⑤ 資金が不足していて経営の継続が困難になっている。                | 5   | 2.2%   | 9   | 2.0%   | 2  | 2.2%   |
|  |        | ⑥ 公営施設などで必要性が出たときに検討し予算の範囲内で確保する。         | 21  | 9.4%   | 33  | 7.4%   | 7  | 7.8%   |
|  |        | 無回答                                       | 4   | 1.8%   | 12  | 2.7%   | 2  | 2.2%   |
|  |        | 小計  | 223 | 100.0% | 443 | 100.0% | 90 | 100.0% |
| Q52. 財務分析を行っていますか。(1つだけ)                 | II-Q52 | ① 行っている。                                  | 135 | 60.5%  | 264 | 59.6%  | 49 | 54.4%  |
|  |        | ② 行っていない。                                 | 75  | 33.6%  | 155 | 35.0%  | 36 | 40.0%  |
|  |        | ③ そこまでやる必要はない。                            | 8   | 3.6%   | 14  | 3.2%   | 4  | 4.4%   |
|  |        | 無回答                                       | 5   | 2.2%   | 10  | 2.3%   | 1  | 1.1%   |
|  |        | 小計  | 223 | 100.0% | 443 | 100.0% | 90 | 100.0% |
| Q53. 職員各自の能力に適した仕事の割り振りをしていますか。(1つだけ)    | II-Q53 | ① 行っている。                                  | 179 | 80.3%  | 345 | 77.9%  | 71 | 78.9%  |
|  |        | ② 各自の能力を考慮する余裕はない。                        | 38  | 17.0%  | 90  | 20.3%  | 17 | 18.9%  |
|  |        | ③ 個人の能力はまったく考えていない。                       | 3   | 1.3%   | 6   | 1.4%   | 1  | 1.1%   |
|  |        | 無回答                                       | 3   | 1.3%   | 2   | 0.5%   | 1  | 1.1%   |
|  |        | 小計  | 223 | 100.0% | 443 | 100.0% | 90 | 100.0% |
| Q54. 職員からの希望や意見を把握・反映させる仕組みはありますか。(1つだけ) | II-Q54 | ① 希望や意見を把握する体制は整えてあり、できる限り運営に反映するよう努めている。 | 126 | 56.5%  | 250 | 56.4%  | 65 | 72.2%  |
|  |        | ② 希望や意見を把握する体制は整えてあるが、十分に機能していない。         | 65  | 29.1%  | 124 | 28.0%  | 16 | 17.8%  |
|  |        | ③ 希望や意見を把握する体制は整えておらず、ケースバイケースで対処している。    | 30  | 13.5%  | 68  | 15.3%  | 9  | 10.0%  |
|  |        | 無回答                                       | 2   | 0.9%   | 1   | 0.2%   | 0  | 0.0%   |
|  |        | 小計  | 223 | 100.0% | 443 | 100.0% | 90 | 100.0% |

|   |        |                                 |     |        |     |        |    |        |
|---|--------|---------------------------------|-----|--------|-----|--------|----|--------|
| Q55. 職場ごとの必要資格、責任、職務の知識・経験、身体的能力、危険の度合などの要素に基づき職務を評価していますか。 | II-Q55 | ① 評価しており、職員も理解している。             | 80  | 35.9%  | 136 | 30.7%  | 34 | 37.8%  |
|   |        | ② 評価しているが職員の理解は得られていない。         | 20  | 9.0%   | 34  | 7.7%   | 8  | 8.9%   |
|   |        | ③ 必要性は認識しているが、職場ごとの職務評価は行っていない。 | 76  | 34.1%  | 185 | 41.8%  | 30 | 33.3%  |
|   |        | ④ もともと事業所全体をひとつの職場として考えている。     | 43  | 19.3%  | 82  | 18.5%  | 17 | 18.9%  |
|   |        | 無回答                             | 4   | 1.8%   | 6   | 1.4%   | 1  | 1.1%   |
|   |        | 小計                              | 223 | 100.0% | 443 | 100.0% | 90 | 100.0% |
| Q56. 職員に対する教育訓練は計画的に実施していますか。(1つだけ)                         | II-Q56 | ① 年間計画を定めて実施している。               | 79  | 35.4%  | 137 | 30.9%  | 30 | 33.3%  |
|   |        | ② 必要性が発生したときにそのつど実施している。        | 110 | 49.3%  | 227 | 51.2%  | 44 | 48.9%  |
|   |        | ③ 必要性は認識しているが実施する余裕がない。         | 25  | 11.2%  | 57  | 12.9%  | 13 | 14.4%  |
|   |        | ④ 実施していない。                      | 8   | 3.6%   | 20  | 4.5%   | 3  | 3.3%   |
|   |        | 無回答                             | 1   | 0.4%   | 2   | 0.5%   | 0  | 0.0%   |
|   |        | 小計                              | 223 | 100.0% | 443 | 100.0% | 90 | 100.0% |
| Q57. 職員に対して工賃アップの必要性を認識するように努めていますか。(1つだけ)                  | II-Q57 | ① 職員全員に十分に認識してもらっている。           | 93  | 41.7%  | 189 | 42.7%  | 49 | 54.4%  |
|   |        | ② 不十分ではあるが認識してもらっている。           | 118 | 52.9%  | 218 | 49.2%  | 38 | 42.2%  |
|   |        | ③ あまり認識してもらっていない。               | 6   | 2.7%   | 27  | 6.1%   | 2  | 2.2%   |
|   |        | ④ 何もしていない。                      | 4   | 1.8%   | 7   | 1.6%   | 1  | 1.1%   |
|   |        | 無回答                             | 2   | 0.9%   | 2   | 0.5%   | 0  | 0.0%   |
|   |        | 小計                              | 223 | 100.0% | 443 | 100.0% | 90 | 100.0% |
| Q58. 職員に対してコスト意識を持たせる努力をしていますか。(1つだけ)                       | II-Q58 | ① 常に意識を持たせるようにしている。             | 130 | 58.3%  | 209 | 47.2%  | 53 | 58.9%  |
|   |        | ② 時々意識するように仕向けてい                | 71  | 31.8%  | 193 | 43.6%  | 32 | 35.6%  |
|   |        | ③ 何もしていない。                      | 5   | 2.2%   | 17  | 3.8%   | 1  | 1.1%   |
|   |        | ④ 職員各々が自覚している。                  | 15  | 6.7%   | 21  | 4.7%   | 3  | 3.3%   |
|   |        | 無回答                             | 2   | 0.9%   |     | 0.0%   | 1  | 1.1%   |
|   |        | 小計                              | 223 | 100.0% | 440 | 99.3%  | 90 | 100.0% |

|  |        |   |     |        |     |        |    |        |
|--|--------|---|-----|--------|-----|--------|----|--------|
| Q59. 利用者の就労にあたり利用者・家族の希望に配慮していますか。(1つだけ) | II-Q59 | ① 希望を聞きできるだけ限り希望に沿うようにしている。<br>② 希望をとっても希望に沿うことが困難なのでとっていない。<br>無回答   | 202 | 90.6%  | 399 | 90.1%  | 83 | 92.2%  |
|  |        | 小計  | 223 | 100.0% | 443 | 100.0% | 90 | 100.0% |
| Q60. 利用者からの苦情に適切に対処する体制を整えていますか。(1つだけ)   | II-Q60 | ① 苦情処理の体制は整えてあり、事前に察知しその解消に努めている。<br>② 苦情処理手続きは定めてあるが、十分に機能していない。<br>③ 苦情処理手続きは定めておらず、ケースバイケースで対応している。<br>無回答 | 190 | 85.2%  | 357 | 80.6%  | 79 | 87.8%  |
|  |        | 小計  | 223 | 100.0% | 443 | 100.0% | 90 | 100.0% |
| Q61. 利用者に対する工賃体系は確立していますか。(1つだけ)         | II-Q61 | ① 確立し、利用者・家族にわかりやすく説明している。<br>② 確立しているが、利用者・家族には説明していない。<br>③ 確立されておらず、そのつど対応を考えている。<br>無回答                   | 176 | 78.9%  | 343 | 77.4%  | 78 | 86.7%  |
|  |        | 小計  | 223 | 100.0% | 443 | 100.0% | 90 | 100.0% |
| Q62. 利用者の働きやすい環境づくりを行っていますか。(1つだけ)       | II-Q62 | ① 作業スペース、空調等の設備に十分配慮している。<br>② 作業スペース、空調等の設備に配慮したいが予算の問題もあり困難である。<br>③ 配慮していない。<br>無回答                        | 148 | 66.4%  | 272 | 61.4%  | 58 | 64.4%  |
|  |        | 小計  | 223 | 100.0% | 443 | 100.0% | 90 | 100.0% |
| Q63. 利用者特性に配慮した就労訓練を行っていますか。(1つだけ)       | II-Q63 | ① 事業所内外問わずに行っている。<br>② 事業所内で行っている。<br>③ 行っていない。<br>無回答  | 55  | 24.7%  | 172 | 38.8%  | 35 | 38.9%  |
|  |        | 小計  | 223 | 100.0% | 443 | 100.0% | 90 | 100.0% |
|  |        | 無回答   | 1   | 0.4%   | 1   | 0.2%   | 0  | 0.0%   |
|  |        | 小計  | 223 | 100.0% | 443 | 100.0% | 90 | 100.0% |
|  |        | 無回答   | 1   | 0.4%   | 1   | 0.2%   | 0  | 0.0%   |
|  |        | 小計  | 223 | 100.0% | 443 | 100.0% | 90 | 100.0% |
|  |        | 無回答   | 1   | 0.4%   | 1   | 0.2%   | 0  | 0.0%   |
|  |        | 小計  | 223 | 100.0% | 443 | 100.0% | 90 | 100.0% |

|   |         |                                |     |        |      |        |     |        |
|---|---------|--------------------------------|-----|--------|------|--------|-----|--------|
| Q64. 利用者特性に配慮した作業の配置になっていますか。(1つだけ)       | II-Q64  | ① 配慮して作業配置や用具を調べている。           | 169 | 75.8%  | 273  | 61.6%  | 59  | 65.6%  |
|   |         | ② 配慮した作業配置はしているが用具までは配慮していない。  | 49  | 22.0%  | 161  | 36.3%  | 31  | 34.4%  |
|   |         | ③ 配慮はしていない。                    | 3   | 1.3%   | 8    | 1.8%   |     | 0.0%   |
|   |         | 無回答                            | 2   | 0.9%   | 1    | 0.2%   | 0   | 0.0%   |
| 小計  |         |                                | 223 | 100.0% | 443  | 100.0% | 90  | 100.0% |
| Q65. 利用者にやる気をもたせる工夫をしていますか。(1つだけ)         | II-Q65  | ① 声かけ、工賃支払い方法等やる気をもたせる工夫をしている。 | 204 | 91.5%  | 412  | 93.0%  | 83  | 92.2%  |
|   |         | ② したいと思っっているが、方法がわからずしていない。    | 2   | 0.9%   | 5    | 1.1%   | 1   | 1.1%   |
|   |         | ③ 何もしていない。                     | 1   | 0.4%   |      | 0.0%   |     | 0.0%   |
|   |         | 無回答                            | 16  | 7.2%   | 26   | 5.9%   | 6   | 6.7%   |
| 小計  |         |                                | 223 | 100.0% | 443  | 100.0% | 90  | 100.0% |
| Q66. 利用者・家族に対して工賃水準アップについて説明していますか。(1つだけ) | II-Q66  | ① 説明して理解してもらっている。              | 44  | 19.7%  | 86   | 19.4%  | 24  | 26.7%  |
|   |         | ② 説明しているが十分に理解してもらっていないといえない。  | 94  | 42.2%  | 212  | 47.9%  | 37  | 41.1%  |
|   |         | ③ まだ説明をしていない。                  | 78  | 35.0%  | 130  | 29.3%  | 28  | 31.1%  |
|   |         | ④ 工賃水準アップの必要性を感じないので何もしていない。   | 5   | 2.2%   | 9    | 2.0%   | 1   | 1.1%   |
| 無回答                                       |         |                                | 2   | 0.9%   | 6    | 1.4%   | 0   | 0.0%   |
| 小計  |         |                                | 223 | 100.0% | 443  | 100.0% | 90  | 100.0% |
| Q67. 当事業所の『経営上の強み』は何だと思いますか。(主なもの3つ以内で)   | III-Q67 | ① 強いリーダーシップ                    |     |        |      |        |     |        |
|   |         | ② 職員の熱意                        | 35  | 15.7%  | 75   | 16.9%  | 15  | 16.7%  |
|   |         | ③ 職員の指導力                       | 102 | 45.7%  | 234  | 52.8%  | 40  | 44.4%  |
|   |         | ④ 利用者の作業能力を高めるノウハウ             | 55  | 24.7%  | 98   | 22.1%  | 23  | 25.6%  |
|   |         | ⑤ 作業能力の高い利用者                   | 53  | 23.8%  | 84   | 19.0%  | 15  | 16.7%  |
|   |         | ⑥ 優れた技術力                       | 50  | 22.4%  | 62   | 14.0%  | 19  | 21.1%  |
|   |         | ⑦ 優れた商品力                       | 24  | 10.8%  | 32   | 7.2%   | 8   | 8.9%   |
|   |         | ⑧ 優秀な施設・設備                     | 48  | 21.5%  | 123  | 27.8%  | 23  | 25.6%  |
|   |         | ⑨ 豊富な資金力                       | 26  | 11.7%  | 49   | 11.1%  | 8   | 8.9%   |
|   |         | ⑩ 事業所としての信用力                   | 7   | 3.1%   | 10   | 2.3%   | 2   | 2.2%   |
|   |         | ⑪ 地域とのネットワーク                   | 90  | 40.4%  | 182  | 41.1%  | 34  | 37.8%  |
|   |         | ⑫ その他( )                       | 66  | 29.6%  | 153  | 34.5%  | 40  | 44.4%  |
| ⑫記述                                       |         |                                | 19  | 8.5%   | 16   | 3.6%   | 8   | 8.9%   |
| 小計  |         |                                | 575 | 257.8% | 1118 | 252.4% | 235 | 261.1% |

|   |  |        |       |        |       |        |       |
|---|--|--------|-------|--------|-------|--------|-------|
| Q68. 当事業所の『経営上の弱み』は何だと<br>思いますか。(主なもの3つ以内で)         | ① リーダーシップの欠如<br>② 職員の使命感欠如<br>③ 職員の指導力欠如<br>④ 利用者の作業能力を高めるノウハウの不足<br>⑤ 労働意欲の低い利用者<br>⑥ 低い技術水準<br>⑦ 独自商品の不在<br>⑧ 老朽化した施設・設備<br>⑨ 乏しい経営資金<br>⑩ 事業所としての信用力不足<br>⑪ 乏しい地域とのネットワーク<br>⑫ その他( )<br>⑬ 記述 | 31     | 13.9% | 73     | 16.5% | 14     | 15.6% |
|   |  | 27     | 12.1% | 86     | 19.4% | 15     | 16.7% |
|   |  | 30     | 13.5% | 68     | 15.3% | 11     | 12.2% |
|   |  | 79     | 35.4% | 180    | 40.6% | 34     | 37.8% |
|   |  | 60     | 26.9% | 113    | 25.5% | 24     | 26.7% |
|   |  | 46     | 20.6% | 68     | 15.3% | 10     | 11.1% |
|   |  | 78     | 35.0% | 128    | 28.9% | 25     | 27.8% |
|   |  | 55     | 24.7% | 81     | 18.3% | 12     | 13.3% |
|   |  | 47     | 21.1% | 107    | 24.2% | 24     | 26.7% |
|   |  | 5      | 2.2%  | 6      | 1.4%  | 1      | 1.1%  |
|   |  | 37     | 16.6% | 73     | 16.5% | 13     | 14.4% |
|   |  | 19     | 8.5%  | 34     | 7.7%  | 13     | 14.4% |
|   |  |        | 0.0%  |        | 0.0%  |        | 0.0%  |
| 小計  | 514  | 230.5% | 1017  | 229.6% | 196   | 217.8% |       |
| Q69. 当事業所にとって『機会』として捉えられる外的要因』は何だと思えますか。(主なもの3つ以内で) | ① 障害者自立支援法の施行<br>② 公的支援の拡充<br>③ 低価格志向の進展<br>④ エコ・自然志向の進展<br>⑤ 健康・安全志向の進展<br>⑥ 情報化の進展<br>⑦ 取扱商品関連需要の増加<br>⑧ 地域への企業の進出・増設<br>⑨ 支援・協力者の増加<br>⑩ その他( )<br>⑪ 記述                                       |        |       |        |       |        |       |
|   |  | 74     | 33.2% | 140    | 31.6% | 32     | 35.6% |
|   |  | 105    | 47.1% | 177    | 40.0% | 33     | 36.7% |
|   |  | 20     | 9.0%  | 35     | 7.9%  | 2      | 2.2%  |
|   |  | 50     | 22.4% | 126    | 28.4% | 20     | 22.2% |
|   |  | 41     | 18.4% | 127    | 28.7% | 20     | 22.2% |
|   |  | 41     | 18.4% | 60     | 13.5% | 13     | 14.4% |
|   |  | 52     | 23.3% | 91     | 20.5% | 19     | 21.1% |
|   |  | 37     | 16.6% | 61     | 13.8% | 18     | 20.0% |
|   |  | 90     | 40.4% | 163    | 36.8% | 40     | 44.4% |
|   |  | 6      | 2.7%  | 11     | 2.5%  | 4      | 4.4%  |
|   | 0.0%   |        | 0.0%  |        | 0.0%  |        |       |
| 小計  | 516  | 231.4% | 991   | 223.7% | 201   | 223.3% |       |

|   |       |                        |        |       |        |       |        |       |
|---|-------|------------------------|--------|-------|--------|-------|--------|-------|
| Q70. 当事業所にとって『脅威として捉えられる外的要因』は何だと思えますか。(主なものを3つ以内で) | Ⅲ-Q70 | ① 障害者自立支援法の施行          | 94     | 42.2% | 230    | 51.9% | 31     | 34.4% |
|   |       | ② 公的支援の削減              | 96     | 43.0% | 196    | 44.2% | 31     | 34.4% |
|   |       | ③ 燃料費の高騰               | 82     | 36.8% | 182    | 41.1% | 41     | 45.6% |
|   |       | ④ 原材料費の高騰              | 111    | 49.8% | 237    | 53.5% | 44     | 48.9% |
|   |       | ⑤ 食の安全への意識の高まり         | 4      | 1.8%  | 9      | 2.0%  |        | 0.0%  |
|   |       | ⑥ 情報化の進展               | 4      | 1.8%  | 7      | 1.6%  | 1      | 1.1%  |
|   |       | ⑦ 取扱商品関連需要の減少          | 70     | 31.4% | 84     | 19.0% | 22     | 24.4% |
|   |       | ⑧ 取引先企業の倒産・撤退          | 64     | 28.7% | 100    | 22.6% | 22     | 24.4% |
|   |       | ⑨ 支援・協力者の減少            | 37     | 16.6% | 83     | 18.7% | 17     | 18.9% |
|   |       | ⑩ その他(                 | 11     | 4.9%  | 15     | 3.4%  | 8      | 8.9%  |
|   |       | ⑩記述                    |        | 0.0%  |        | 0.0%  |        | 0.0%  |
|   | 小計    | 573                    | 257.0% | 1143  | 258.0% | 217   | 241.1% |       |
| Q71. 工賃水準アップに向けた今後の取組方針は次のどれに当てはまりますか。(1つ)          | Ⅲ-Q71 | ① 工賃アップが期待される新分野への進出   | 75     | 33.6% | 131    | 29.6% | 33     | 36.7% |
|   |       | ② 既存事業に関連する分野への進出      | 13     | 5.8%  | 42     | 9.5%  | 4      | 4.4%  |
|   |       | ③ 既存事業の拡大による工賃の確保      | 59     | 26.5% | 126    | 28.4% | 25     | 27.8% |
|   |       | ④ 既存事業の作業効率アップによる工賃の確保 | 39     | 17.5% | 67     | 15.1% | 13     | 14.4% |
|   |       | ⑤ 既存事業の経費節減による工賃の確保    | 6      | 2.7%  | 16     | 3.6%  | 2      | 2.2%  |
|   |       | ⑥ まだ方針は決まっていない。        | 28     | 12.6% | 56     | 12.6% | 10     | 11.1% |
|   |       | 無回答                    | 3      | 1.3%  | 5      | 1.1%  | 3      | 3.3%  |
|   | 小計    | 223                    | 100.0% | 443   | 100.0% | 90    | 100.0% |       |

|   |       |                         |        |       |        |       |        |       |
|---|-------|-------------------------|--------|-------|--------|-------|--------|-------|
| Q72. 工賃水準アップに取り組む際の課題は何ですか。(主なもの3つだけ)         | Ⅲ-Q72 | ① 有望分野の見極めが難しい。         | 82     | 36.8% | 158    | 35.7% | 31     | 34.4% |
|   |       | ② 新分野における経営ノウハウが不足している。 | 62     | 27.8% | 164    | 37.0% | 29     | 32.2% |
|   |       | ③ 新分野に適した人材の確保が難しい      | 76     | 34.1% | 138    | 31.2% | 30     | 33.3% |
|   |       | ④ 進出する市場に関する情報が不足している。  | 37     | 16.6% | 79     | 17.8% | 13     | 14.4% |
|   |       | ⑤ 経営資源が分散し既存事業が手薄になる。   | 30     | 13.5% | 58     | 13.1% | 15     | 16.7% |
|   |       | ⑥ 目標どおりの商品・サービスの開発が難しい。 | 48     | 21.5% | 112    | 25.3% | 23     | 25.6% |
|   |       | ⑦ 採算の見込みが立ち難しい。         | 48     | 21.5% | 102    | 23.0% | 19     | 21.1% |
|   |       | ⑧ 必要資金の調達が難しい。          | 45     | 20.2% | 74     | 16.7% | 17     | 18.9% |
|   |       | ⑨ 関係者の意識の改革が難しい。        | 37     | 16.6% | 91     | 20.5% | 12     | 13.3% |
|   |       | ⑩ 利用者の能力に差がある。          | 109    | 48.9% | 180    | 40.6% | 37     | 41.1% |
|   |       | ⑪ その他( )                | 8      | 3.6%  | 22     | 5.0%  | 8      | 8.9%  |
| ⑪記述   |       | 0.0%                    |        | 0.0%  |        | 0.0%  |        |       |
|   | 小計    | 582                     | 261.0% | 1178  | 265.9% | 234   | 260.0% |       |
| Q73. 事業所の運営や工賃水準アップ等で抱えている課題や要望等があれば自由に記入下さい。 | Ⅲ-Q73 | 記述                      |        |       |        |       |        |       |
|   |       |                         | 0.0%   |       | 0.0%   |       | 0.0%   |       |

資料 2 - ④ 平均工賃額集計

| 項目    |           | 件数 | %      | 件数  | %      | 件数  | %      | 件数 | %      | 件数 | %      | 件数 | %      |
|-------|-----------|----|--------|-----|--------|-----|--------|----|--------|----|--------|----|--------|
| I-1   | ①授産施設     | 41 | 78.8%  | 140 | 82.4%  | 136 | 86.6%  | 55 | 78.6%  | 52 | 78.8%  | 29 | 56.9%  |
|       | ②福祉工場     | 1  | 1.9%   |     | 0.0%   | 1   | 0.6%   |    | 0.0%   |    | 0.0%   | 8  | 15.7%  |
|       | ③生活介護     | 7  | 13.5%  | 19  | 11.2%  | 7   | 4.5%   | 2  | 2.9%   | 5  | 7.6%   | 6  | 11.8%  |
|       | ④就労継続支援A型 | 1  | 1.9%   | 1   | 0.6%   | 3   | 1.9%   | 2  | 2.9%   | 3  | 4.5%   | 6  | 11.8%  |
|       | ⑤就労継続支援B型 | 11 | 21.2%  | 30  | 17.6%  | 23  | 14.6%  | 15 | 21.4%  | 16 | 24.2%  | 10 | 19.6%  |
|       | 小計        | 61 | 117.3% | 190 | 111.8% | 170 | 108.3% | 74 | 105.7% | 76 | 115.2% | 59 | 115.7% |
| I-2   | ①身体       | 20 | 38.5%  | 48  | 28.2%  | 53  | 33.8%  | 25 | 35.7%  | 37 | 56.1%  | 36 | 70.6%  |
|       | ②知的       | 40 | 76.9%  | 138 | 81.2%  | 121 | 77.1%  | 52 | 74.3%  | 46 | 69.7%  | 30 | 58.8%  |
|       | ③精神       | 11 | 21.2%  | 22  | 12.9%  | 23  | 14.6%  | 12 | 17.1%  | 12 | 18.2%  | 9  | 17.6%  |
|       | 小計        | 71 | 136.5% | 208 | 122.4% | 197 | 125.5% | 89 | 127.1% | 95 | 143.9% | 75 | 147.1% |
| I-3   | ①10～19人   | 6  | 11.5%  | 7   | 4.1%   | 5   | 3.2%   | 2  | 2.9%   | 5  | 7.6%   | 1  | 2.0%   |
|       | ②20～39人   | 19 | 36.5%  | 86  | 50.6%  | 68  | 43.3%  | 28 | 40.0%  | 30 | 45.5%  | 28 | 54.9%  |
|       | ③40～59人   | 15 | 28.8%  | 47  | 27.6%  | 49  | 31.2%  | 21 | 30.0%  | 21 | 31.8%  | 10 | 19.6%  |
|       | ④60人以上    | 11 | 21.2%  | 30  | 17.6%  | 33  | 21.0%  | 19 | 27.1%  | 10 | 15.2%  | 12 | 23.5%  |
|       | 無回答       | 1  | 1.9%   | 0   | 0.0%   | 2   | 1.3%   | 0  | 0.0%   | 0  | 0.0%   | 0  | 0.0%   |
|       | 小計        | 52 | 100.0% | 170 | 100.0% | 157 | 100.0% | 70 | 100.0% | 66 | 100.0% | 51 | 100.0% |
| I-3-2 | ① 10～19人  | 6  | 11.5%  | 30  | 17.6%  | 21  | 13.4%  | 4  | 5.7%   | 12 | 18.2%  | 7  | 13.7%  |
|       | ②20～39人   | 8  | 15.4%  | 30  | 17.6%  | 33  | 21.0%  | 11 | 15.7%  | 12 | 18.2%  | 11 | 21.6%  |
|       | ③40～59人   | 4  | 7.7%   | 9   | 5.3%   | 5   | 3.2%   | 8  | 11.4%  | 6  | 9.1%   | 4  | 7.8%   |
|       | ④60人以上    | 1  | 1.9%   | 2   | 1.2%   | 1   | 0.6%   | 2  | 2.9%   | 1  | 1.5%   | 2  | 3.9%   |
|       | 無回答       | 33 | 63.5%  | 99  | 58.2%  | 97  | 61.8%  | 45 | 64.3%  | 35 | 53.0%  | 27 | 52.9%  |
|       | 小計        | 52 | 100.0% | 170 | 100.0% | 157 | 100.0% | 70 | 100.0% | 66 | 100.0% | 51 | 100.0% |
| I-4   | ① 1人      | 2  | 3.8%   | 3   | 1.8%   | 3   | 1.9%   |    | 0.0%   | 2  | 3.0%   |    | 0.0%   |
|       | ②2～3人     | 6  | 11.5%  | 33  | 19.4%  | 25  | 15.9%  | 8  | 11.4%  | 16 | 24.2%  | 8  | 15.7%  |
|       | ③4～5人     | 20 | 38.5%  | 34  | 20.0%  | 26  | 16.6%  | 13 | 18.6%  | 13 | 19.7%  | 16 | 31.4%  |
|       | ④6～10人    | 10 | 19.2%  | 57  | 33.5%  | 53  | 33.8%  | 31 | 44.3%  | 20 | 30.3%  | 15 | 29.4%  |
|       | ⑤11人以上    | 13 | 25.0%  | 40  | 23.5%  | 41  | 26.1%  | 15 | 21.4%  | 14 | 21.2%  | 10 | 19.6%  |
|       | 無回答       | 1  | 1.9%   | 3   | 1.8%   | 9   | 5.7%   | 3  | 4.3%   | 1  | 1.5%   | 2  | 3.9%   |
|       | 小計        | 52 | 100.0% | 170 | 100.0% | 157 | 100.0% | 70 | 100.0% | 66 | 100.0% | 51 | 100.0% |

回答件数別集計

I. 事業所の概況

1. 事業所の種別

|  |       |   |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |       |
|--|-------|---|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|-------|
| 5. 平均工賃額(新体系の場合はB型のみの数値で)                                  | I-5   | ①5千円未満                                  | 52     | 100.0% | 170    | 100.0% | 157    | 100.0% | 70     | 100.0% | 66     | 100.0% | 51     | 100.0% |       |
|  |       | ②5千円～1万円未満                              |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        | 11     | 21.6% |
|  |       | ③1万円～1.5万円未満                            |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        | 6      | 11.8% |
|  |       | ④1.5万円～2万円未満                            |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        | 6      | 11.8% |
|  |       | ⑤2万円台                                   |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |       |
| 6. 主な作業内容(多いもの2つまで)  | I-6   | ⑥3万円以上                                  |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |       |
|  |       | ①印刷                                     | 2      | 3.8%   | 17     | 10.0%  | 24     | 15.3%  | 14     | 20.0%  | 16     | 24.2%  | 11     | 21.6%  |       |
|  |       | ②縫製                                     | 4      | 7.7%   | 25     | 14.7%  | 21     | 13.4%  | 10     | 14.3%  | 9      | 13.6%  | 6      | 11.8%  |       |
|  |       | ③食品加工                                   | 13     | 25.0%  | 53     | 31.2%  | 55     | 35.0%  | 36     | 51.4%  | 18     | 27.3%  | 6      | 11.8%  |       |
|  |       | ④クリーニング                                 | 2      | 3.8%   | 4      | 2.4%   | 16     | 10.2%  | 8      | 11.4%  | 15     | 22.7%  | 12     | 23.5%  |       |
|  |       | ⑤部品組立加工                                 | 21     | 40.4%  | 64     | 37.6%  | 55     | 35.0%  | 23     | 32.9%  | 22     | 33.3%  | 14     | 27.5%  |       |
|  |       | ⑥木工                                     | 4      | 7.7%   | 9      | 5.3%   | 8      | 5.1%   | 2      | 2.9%   | 4      | 6.1%   | 3      | 5.9%   |       |
|  |       | ⑦陶・工芸                                   | 3      | 5.8%   | 20     | 11.8%  | 13     | 8.3%   |        | 0.0%   | 3      | 4.5%   |        | 0.0%   |       |
|  |       | ⑧農耕・園芸                                  | 13     | 25.0%  | 40     | 23.5%  | 29     | 18.5%  | 11     | 15.7%  | 7      | 10.6%  | 4      | 7.8%   |       |
|  |       | ⑨梱包作業                                   | 6      | 11.5%  | 13     | 7.6%   | 12     | 7.6%   | 1      | 1.4%   | 2      | 3.0%   | 2      | 3.9%   |       |
|  |       | ⑩その他                                    | 29     | 55.8%  | 69     | 40.6%  | 61     | 38.9%  | 25     | 35.7%  | 25     | 37.9%  | 23     | 45.1%  |       |
|  | 小計    | 97                                      | 186.5% | 314    | 184.7% | 294    | 187.3% | 130    | 185.7% | 121    | 183.3% | 81     | 158.8% |        |       |
| II. 事業所運営について<br>Q1. 事業所の理念、ビジョン、基本方針を職員、利用者・家族に周知徹底していますか | II-Q1 | ①周知徹底している。                              | 22     | 42.3%  | 71     | 41.8%  | 74     | 47.1%  | 42     | 60.0%  | 36     | 54.5%  | 32     | 62.7%  |       |
|  |       | ②明示しているが周知徹底には至っていない。                   | 23     | 44.2%  | 87     | 51.2%  | 76     | 48.4%  | 28     | 40.0%  | 27     | 40.9%  | 19     | 37.3%  |       |
|  |       | ③基本方針が明確になっていない。                        | 6      | 11.5%  | 11     | 6.5%   | 7      | 4.5%   |        | 0.0%   | 3      | 4.5%   |        | 0.0%   |       |
|  |       | 無回答                                     | 1      | 1.9%   | 1      | 0.6%   | 0      | 0.0%   | 0      | 0.0%   |        | 0.0%   | 0      | 0.0%   |       |
|  | 小計    | 52                                      | 100.0% | 170    | 100.0% | 157    | 100.0% | 70     | 100.0% | 66     | 100.0% | 51     | 100.0% |        |       |
| Q2. 基本方針に基づく長期的な目標を持っていますか。(1つだけ)                          | II-Q2 | ①長期の目標は持っており、その実現に向けて努力している。            | 25     | 48.1%  | 72     | 42.4%  | 70     | 44.6%  | 35     | 50.0%  | 34     | 51.5%  | 25     | 49.0%  |       |
|  |       | ②長期の目標は持っていないが、短期の目標は持っており、その実現に努力している。 | 26     | 50.0%  | 79     | 46.5%  | 76     | 48.4%  | 32     | 45.7%  | 28     | 42.4%  | 25     | 49.0%  |       |
|  |       | ③目標は持っていない。                             |        | 0.0%   | 18     | 10.6%  | 11     | 7.0%   | 3      | 4.3%   | 4      | 6.1%   | 1      | 2.0%   |       |
|  |       | 無回答                                     | 1      | 1.9%   |        | 0.0%   | 0      | 0.0%   | 0      | 0.0%   | 0      | 0.0%   | 0      | 0.0%   |       |
|  | 小計    | 52                                      | 100.0% | 169    | 99.4%  | 157    | 100.0% | 70     | 100.0% | 66     | 100.0% | 51     | 100.0% |        |       |
| Q3. 長期及び短期の目標を経営方針として生産(加工)、販売活動等に反映していますか。(1つだけ)          | II-Q3 | ①十分に反映している。                             |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |       |
|  |       | ②一応反映していると思う。                           | 3      | 5.8%   | 13     | 7.6%   | 19     | 12.1%  | 5      | 7.1%   | 10     | 15.2%  | 11     | 21.6%  |       |
|  |       | ③反映しようと思うがどのようによいかわからない。                | 32     | 61.5%  | 105    | 61.8%  | 94     | 59.9%  | 53     | 75.7%  | 47     | 71.2%  | 37     | 72.5%  |       |
|  |       | ④何もしていない。                               | 14     | 26.9%  | 41     | 24.1%  | 34     | 21.7%  | 12     | 17.1%  | 4      | 6.1%   | 3      | 5.9%   |       |
|  |       | 無回答                                     | 2      | 3.8%   | 10     | 5.9%   | 10     | 6.4%   | 0      | 0.0%   | 4      | 6.1%   | 0      | 0.0%   |       |
|  | 小計    | 52                                      | 100.0% | 170    | 100.0% | 157    | 100.0% | 70     | 100.0% | 66     | 100.0% | 51     | 100.0% |        |       |

|  |       |                                      |    |        |     |        |     |        |    |        |    |        |    |        |
|--|-------|--------------------------------------|----|--------|-----|--------|-----|--------|----|--------|----|--------|----|--------|
| Q4. 経営計画は立てていますか。(1つだけ)                    | II-Q4 | ① 長期経営計画、短期経営計画とも立てている。              | 15 | 28.8%  | 41  | 24.1%  | 34  | 21.7%  | 17 | 24.3%  | 19 | 28.8%  | 15 | 29.4%  |
|  |       | ② 短期経営計画は立てている。                      | 21 | 40.4%  | 72  | 42.4%  | 85  | 54.1%  | 42 | 60.0%  | 31 | 47.0%  | 32 | 62.7%  |
|  |       | ③ 経営計画は長期も短期も立てていない                  | 11 | 21.2%  | 51  | 30.0%  | 36  | 22.9%  | 11 | 15.7%  | 13 | 19.7%  | 4  | 7.8%   |
|  |       | ④ 経営計画そのものの必要性を感じない                  | 4  | 7.7%   | 6   | 3.5%   |     | 0.0%   |    | 0.0%   | 2  | 3.0%   |    | 0.0%   |
|  |       | 無回答                                  | 1  | 1.9%   | 1   | 0.6%   | 2   | 1.3%   | 0  | 0.0%   | 1  | 1.5%   | 0  | 0.0%   |
|  |       | 小計                                   | 52 | 100.0% | 171 | 100.6% | 157 | 100.0% | 70 | 100.0% | 66 | 100.0% | 51 | 100.0% |
| Q5. 利益計画は立てていますか。(1つだけ)                    | II-Q5 | ① 立てている。                             | 26 | 50.0%  | 86  | 50.6%  | 90  | 57.3%  | 40 | 57.1%  | 44 | 66.7%  | 38 | 74.5%  |
|  |       | ② 立てていない。                            | 25 | 48.1%  | 83  | 48.8%  | 67  | 42.7%  | 30 | 42.9%  | 22 | 33.3%  | 13 | 25.5%  |
|  |       | 無回答                                  | 1  | 1.9%   | 1   | 0.6%   | 0   | 0.0%   | 0  | 0.0%   | 0  | 0.0%   | 0  | 0.0%   |
|  |       | 小計                                   | 52 | 100.0% | 170 | 100.0% | 157 | 100.0% | 70 | 100.0% | 66 | 100.0% | 51 | 100.0% |
| Q6. 予算と実績の評価を行っていますか。(1つだけ)                | II-Q6 | ① 週ごとに行っている。                         | 1  | 1.9%   | 1   | 0.6%   | 2   | 1.3%   | 1  | 1.4%   | 1  | 1.5%   |    | 0.0%   |
|  |       | ② 月ごとに行っている。                         | 9  | 17.3%  | 52  | 30.6%  | 60  | 38.2%  | 37 | 52.9%  | 35 | 53.0%  | 34 | 66.7%  |
|  |       | ③ 四半期ごとに行っている。                       | 1  | 1.9%   | 17  | 10.0%  | 18  | 11.5%  | 6  | 8.6%   | 6  | 9.1%   | 5  | 9.8%   |
|  |       | ④ 半年ごとに行っている。                        | 16 | 30.8%  | 38  | 22.4%  | 27  | 17.2%  | 15 | 21.4%  | 8  | 12.1%  | 8  | 15.7%  |
|  |       | ⑤ 年ごとに行っている。                         | 18 | 34.6%  | 51  | 30.0%  | 43  | 27.4%  | 9  | 12.9%  | 12 | 18.2%  | 3  | 5.9%   |
|  |       | ⑥ 行っていない。                            | 6  | 11.5%  | 11  | 6.5%   | 6   | 3.8%   | 1  | 1.4%   | 2  | 3.0%   |    | 0.0%   |
|  |       | 無回答                                  | 1  | 1.9%   | 0   | 0.0%   | 1   | 0.6%   | 1  | 1.4%   | 2  | 3.0%   | 1  | 2.0%   |
|  |       | 小計                                   | 52 | 100.0% | 170 | 100.0% | 157 | 100.0% | 70 | 100.0% | 66 | 100.0% | 51 | 100.0% |
| Q7. 組織内の部署(あるいは職務)の権限と責任は明確になっていますか。(1つだけ) | II-Q7 | ① 規程として明確に規定されている。                   | 31 | 59.6%  | 97  | 57.1%  | 100 | 63.7%  | 41 | 58.6%  | 40 | 60.6%  | 37 | 72.5%  |
|  |       | ① 規程はないが明確になっている。                    | 13 | 25.0%  | 48  | 28.2%  | 40  | 25.5%  | 20 | 28.6%  | 18 | 27.3%  | 11 | 21.6%  |
|  |       | ③ 明確にはなっていない。                        | 8  | 15.4%  | 24  | 14.1%  | 17  | 10.8%  | 7  | 10.0%  | 7  | 10.6%  | 3  | 5.9%   |
|  |       | 無回答                                  | 0  | 0.0%   | 1   | 0.6%   | 0   | 0.0%   | 2  | 2.9%   | 1  | 1.5%   | 0  | 0.0%   |
|  |       | 小計                                   | 52 | 100.0% | 170 | 100.0% | 157 | 100.0% | 70 | 100.0% | 66 | 100.0% | 51 | 100.0% |
| Q8. 地域社会とのネットワークを形成し就業支援に活用していますか。(1つだけ)   | II-Q8 | ① ネットワークを形成し情報収集や事業所の就業支援に積極的に活用している | 15 | 28.8%  | 45  | 26.5%  | 50  | 31.8%  | 22 | 31.4%  | 18 | 27.3%  | 10 | 19.6%  |
|  |       | ② ネットワークは形成しているが、活用までは至っていない。        | 18 | 34.6%  | 56  | 32.9%  | 45  | 28.7%  | 19 | 27.1%  | 22 | 33.3%  | 17 | 33.3%  |
|  |       | ③ まだネットワークを形成していない。                  | 19 | 36.5%  | 69  | 40.6%  | 61  | 38.9%  | 29 | 41.4%  | 25 | 37.9%  | 24 | 47.1%  |
|  |       | ④ まだネットワークを形成していない。                  | 0  | 0.0%   | 0   | 0.0%   | 1   | 0.6%   | 0  | 0.0%   | 0  | 0.0%   | 0  | 0.0%   |
|  |       | 無回答                                  | 0  | 0.0%   | 0   | 0.0%   | 0   | 0.0%   | 0  | 0.0%   | 0  | 0.0%   | 0  | 0.0%   |
|  |       | 小計                                   | 52 | 100.0% | 170 | 100.0% | 157 | 100.0% | 70 | 100.0% | 66 | 100.0% | 51 | 100.0% |
| Q9. 経営者(施設長)として工賃アップの必要性を認識していますか。(1つだけ)   | II-Q9 | ① 十分に認識し、利用者を含め組織全体でその実現に向けて努力している。  | 17 | 32.7%  | 67  | 39.4%  | 73  | 46.5%  | 36 | 51.4%  | 47 | 71.2%  | 35 | 68.6%  |
|  |       | ② 十分に認識しており、利用者を含め組織全体に理解を求めている。     | 17 | 32.7%  | 71  | 41.8%  | 60  | 38.2%  | 27 | 38.6%  | 18 | 27.3%  | 14 | 27.5%  |
|  |       | ③ 必要性は認めるが具体的な進め方がわからない。             | 11 | 21.2%  | 26  | 15.3%  | 20  | 12.7%  | 20 | 12.7%  | 5  | 7.1%   | 1  | 1.5%   |
|  |       | ④ 必要性はないように思う。                       | 6  | 11.5%  | 4   | 2.4%   | 3   | 1.9%   | 3  | 4.3%   | 2  | 2.9%   |    | 0.0%   |
|  |       | 無回答                                  | 1  | 1.9%   | 2   | 1.2%   | 1   | 0.6%   | 0  | 0.0%   | 0  | 0.0%   | 0  | 0.0%   |
|  |       | 小計                                   | 52 | 100.0% | 170 | 100.0% | 157 | 100.0% | 70 | 100.0% | 66 | 100.0% | 51 | 100.0% |

|  |        |                        |    |        |     |        |     |        |    |        |    |        |    |        |
|--|--------|------------------------|----|--------|-----|--------|-----|--------|----|--------|----|--------|----|--------|
| Q10. 目標工賃額を設定していますか。(1つだけ)                   | II-Q10 | ① 設定している。              | 25 | 48.1%  | 92  | 54.1%  | 107 | 68.2%  | 48 | 68.6%  | 46 | 69.7%  | 33 | 64.7%  |
|  |        | ② 設定していない。             | 27 | 51.9%  | 76  | 44.7%  | 49  | 31.2%  | 21 | 30.0%  | 20 | 30.3%  | 18 | 35.3%  |
|  |        | 無回答                    | 0  | 0.0%   | 2   | 1.2%   | 1   | 0.6%   | 1  | 1.4%   | 0  | 0.0%   | 0  | 0.0%   |
|  |        | 小計                     | 52 | 100.0% | 170 | 100.0% | 157 | 100.0% | 70 | 100.0% | 66 | 100.0% | 51 | 100.0% |
| Q11. 事業所の運営に外部機関が関与していますか。(主なもの3つ以内で)        | II-Q11 | ① 税理士・公認会計士が関与している。    | 31 | 59.6%  | 83  | 48.8%  | 57  | 36.3%  | 35 | 50.0%  | 34 | 51.5%  | 29 | 56.9%  |
|  |        | ② 社会保険労務士が関与している。      | 7  | 13.5%  | 32  | 18.8%  | 29  | 18.5%  | 9  | 12.9%  | 7  | 10.6%  | 10 | 19.6%  |
|  |        | ③ 中小企業診断士が関与している。      | 2  | 3.8%   | 5   | 2.9%   | 2   | 3.8%   | 6  | 8.6%   | 2  | 3.0%   | 1  | 2.0%   |
|  |        | ④ 経営コンサルタントが関与している。    | 4  | 7.7%   | 17  | 10.0%  | 23  | 14.6%  | 10 | 14.3%  | 7  | 10.6%  | 4  | 7.8%   |
|  |        | ⑤ 弁護士が関与している。          | 4  | 7.7%   | 9   | 5.3%   | 8   | 5.1%   | 3  | 4.3%   | 5  | 7.6%   | 5  | 9.8%   |
|  |        | ⑥ 地域の支援センターが関与している。    | 4  | 7.7%   | 10  | 5.9%   | 4   | 2.5%   | 3  | 4.3%   | 7  | 10.6%  | 1  | 2.0%   |
|  |        | ⑦ その他( )が関与している。       | 2  | 3.8%   | 10  | 5.9%   | 10  | 6.4%   | 6  | 8.6%   | 4  | 6.1%   | 2  | 3.9%   |
|  |        | ⑧ 誰も関与していない。           | 10 | 19.2%  | 61  | 35.9%  | 66  | 42.0%  | 19 | 27.1%  | 23 | 34.8%  | 13 | 25.5%  |
|  |        | ⑦記述                    |    | 0.0%   |     | 0.0%   |     | 0.0%   |    | 0.0%   |    | 0.0%   |    | 0.0%   |
|  |        | 小計                     | 64 | 123.1% | 227 | 133.5% | 203 | 129.3% | 91 | 130.0% | 89 | 134.8% | 65 | 127.5% |
| Q12. 生産(加工)計画は立てていますか。(1つだけ)                 | II-Q12 | ① 立てている。               | 30 | 57.7%  | 110 | 64.7%  | 111 | 70.7%  | 52 | 74.3%  | 48 | 72.7%  | 39 | 76.5%  |
|  |        | ② 立てていない。              | 21 | 40.4%  | 58  | 34.1%  | 46  | 29.3%  | 18 | 25.7%  | 17 | 25.8%  | 10 | 19.6%  |
|  |        | 無回答                    | 1  | 1.9%   | 2   | 1.2%   | 0   | 0.0%   | 0  | 0.0%   | 1  | 1.5%   | 2  | 3.9%   |
|  |        | 小計                     | 52 | 100.0% | 170 | 100.0% | 157 | 100.0% | 70 | 100.0% | 66 | 100.0% | 51 | 100.0% |
| Q13. 生産(加工)計画を立案するために必要な基礎資料は整備してありますか。(1つ)  | II-Q13 | ① 整備してある。              | 8  | 15.4%  | 19  | 11.2%  | 20  | 12.7%  | 6  | 8.6%   | 12 | 18.2%  | 13 | 25.5%  |
|  |        | ② 一応整備してあるがまだ不十分な面がある。 | 28 | 53.8%  | 89  | 52.4%  | 84  | 53.5%  | 45 | 64.3%  | 37 | 56.1%  | 27 | 52.9%  |
|  |        | ③ 整備していない。             | 14 | 26.9%  | 60  | 35.3%  | 53  | 33.8%  | 19 | 27.1%  | 17 | 25.8%  | 8  | 15.7%  |
|  |        | 無回答                    | 2  | 3.8%   | 2   | 1.2%   | 0   | 0.0%   | 0  | 0.0%   | 0  | 0.0%   | 3  | 5.9%   |
|  |        | 小計                     | 52 | 100.0% | 170 | 100.0% | 157 | 100.0% | 70 | 100.0% | 66 | 100.0% | 51 | 100.0% |
| Q14. 生産(加工)計画の立案は各部門の関係者の参加によって行われていますか。(1つ) | II-Q14 | ① 各部門の関係者の参加を得て立案している。 | 16 | 30.8%  | 45  | 26.5%  | 74  | 47.1%  | 22 | 31.4%  | 25 | 37.9%  | 28 | 54.9%  |
|  |        | ② 当該部門内だけで検討立案している。    | 19 | 36.5%  | 53  | 31.2%  | 34  | 21.7%  | 25 | 35.7%  | 16 | 24.2%  | 12 | 23.5%  |
|  |        | ③ 当該部門の責任者だけで立案している。   | 5  | 9.6%   | 40  | 23.5%  | 22  | 14.0%  | 14 | 20.0%  | 14 | 21.2%  | 7  | 13.7%  |
|  |        | ④ 何も行っていない。            | 10 | 19.2%  | 29  | 17.1%  | 27  | 17.2%  | 8  | 11.4%  | 10 | 15.2%  | 2  | 3.9%   |
|  |        | 無回答                    | 2  | 3.8%   | 3   | 1.8%   | 0   | 0.0%   | 1  | 1.4%   | 1  | 1.5%   | 2  | 3.9%   |
|  |        | 小計                     | 52 | 100.0% | 170 | 100.0% | 157 | 100.0% | 70 | 100.0% | 66 | 100.0% | 51 | 100.0% |
| Q15. 生産(加工)計画と販売計画との調整は十分に行っていますか。(1つだけ)     | II-Q15 | ① 十分に行っている。            | 4  | 7.7%   | 18  | 10.6%  | 22  | 14.0%  | 5  | 7.1%   | 13 | 19.7%  | 13 | 25.5%  |
|  |        | ② 一応行っている。             | 33 | 63.5%  | 87  | 51.2%  | 87  | 55.4%  | 39 | 55.7%  | 30 | 45.5%  | 28 | 54.9%  |
|  |        | ③ 行っていない。              | 8  | 15.4%  | 47  | 27.6%  | 33  | 21.0%  | 16 | 22.9%  | 11 | 16.7%  | 1  | 2.0%   |
|  |        | ④ 調整そのものが不要ない。         | 4  | 7.7%   | 15  | 8.8%   | 13  | 8.3%   | 10 | 14.3%  | 11 | 16.7%  | 7  | 13.7%  |
|  |        | 無回答                    | 3  | 5.8%   | 3   | 1.8%   | 2   | 1.3%   | 0  | 0.0%   | 1  | 1.5%   | 2  | 3.9%   |
|  |        | 小計                     | 52 | 100.0% | 170 | 100.0% | 157 | 100.0% | 70 | 100.0% | 66 | 100.0% | 51 | 100.0% |

|   |        |  |                    |                                 |                     |                                 |                     |                                 |                     |                                 |                    |                                 |               |                         |
|---|--------|--|--------------------|---------------------------------|---------------------|---------------------------------|---------------------|---------------------------------|---------------------|---------------------------------|--------------------|---------------------------------|---------------|-------------------------|
| Q16. 生産(加工)指図または作業命令の指示方法は十分徹底していますか。(1つだけ)   | II-Q16 | ① 十分に徹底している。<br>②一応徹底していると思う。<br>③あまり徹底していない。<br>④まったく徹底していない。             | 9<br>28<br>10<br>4 | 17.3%<br>53.8%<br>19.2%<br>7.7% | 21<br>93<br>51<br>3 | 12.4%<br>54.7%<br>30.0%<br>1.8% | 27<br>96<br>32<br>2 | 17.2%<br>61.1%<br>20.4%<br>1.3% | 10<br>37<br>21<br>1 | 14.3%<br>52.9%<br>30.0%<br>1.4% | 19<br>37<br>7<br>2 | 28.8%<br>56.1%<br>10.6%<br>3.0% | 19<br>28<br>2 | 37.3%<br>54.9%<br>0.0%  |
|   |        | 無回答  | 1                  | 1.9%                            | 2                   | 1.2%                            | 0                   | 0.0%                            | 1                   | 1.4%                            | 1                  | 1.5%                            | 2             | 3.9%                    |
|   |        | 小計   | 52                 | 100.0%                          | 170                 | 100.0%                          | 157                 | 100.0%                          | 70                  | 100.0%                          | 66                 | 100.0%                          | 51            | 100.0%                  |
| Q17. 仕掛品の管理、保管は確実にしていますか。(1つだけ)               | II-Q17 | ① 確実にしている。<br>②十分ではないが行っている。<br>③行っていない。                                   | 21<br>26<br>3      | 40.4%<br>50.0%<br>5.8%          | 56<br>96<br>12      | 32.9%<br>56.5%<br>7.1%          | 68<br>74<br>12      | 43.3%<br>47.1%<br>7.6%          | 23<br>43<br>4       | 32.9%<br>61.4%<br>5.7%          | 35<br>26<br>4      | 53.0%<br>39.4%<br>6.1%          | 30<br>16<br>3 | 58.8%<br>31.4%<br>5.9%  |
|   |        | 無回答  | 2                  | 3.8%                            | 6                   | 3.5%                            | 3                   | 1.9%                            | 0                   | 0.0%                            | 1                  | 1.5%                            | 2             | 3.9%                    |
|   |        | 小計   | 52                 | 100.0%                          | 170                 | 100.0%                          | 157                 | 100.0%                          | 70                  | 100.0%                          | 66                 | 100.0%                          | 51            | 100.0%                  |
| Q18. 毎日の作業時間や生産(加工)数を記録していますか。(1つだけ)          | II-Q18 | ① 毎日確実にしている。<br>②1週間まとめて記録している。<br>③行っていない。                                | 33<br>6<br>13      | 63.5%<br>11.5%<br>25.0%         | 108<br>22<br>40     | 63.5%<br>12.9%<br>23.5%         | 113<br>12<br>31     | 72.0%<br>7.6%<br>19.7%          | 51<br>4<br>14       | 72.9%<br>5.7%<br>20.0%          | 55<br>3<br>6       | 83.3%<br>4.5%<br>9.1%           | 41<br>2<br>7  | 80.4%<br>3.9%<br>13.7%  |
|   |        | 無回答  | 0                  | 0.0%                            | 0                   | 0.0%                            | 1                   | 0.6%                            | 1                   | 1.4%                            | 2                  | 3.0%                            | 1             | 2.0%                    |
|   |        | 小計   | 52                 | 100.0%                          | 170                 | 100.0%                          | 157                 | 100.0%                          | 70                  | 100.0%                          | 66                 | 100.0%                          | 51            | 100.0%                  |
| Q19. 作業マニュアルは作成していますか。(1つだけ)                  | II-Q19 | ① イラストや写真、漢字にルビをふる等<br>②作成はしているが職員を対象にしている<br>③作成していない。                    | 15<br>20<br>17     | 28.8%<br>38.5%<br>32.7%         | 39<br>60<br>70      | 22.9%<br>35.3%<br>41.2%         | 36<br>60<br>59      | 22.9%<br>38.2%<br>37.6%         | 21<br>28<br>21      | 30.0%<br>40.0%<br>30.0%         | 24<br>25<br>16     | 36.4%<br>37.9%<br>24.2%         | 22<br>20<br>8 | 43.1%<br>39.2%<br>15.7% |
|   |        | 無回答  | 0                  | 0.0%                            | 1                   | 0.6%                            | 2                   | 1.3%                            | 0                   | 0.0%                            | 1                  | 1.5%                            | 1             | 2.0%                    |
|   |        | 小計   | 52                 | 100.0%                          | 170                 | 100.0%                          | 157                 | 100.0%                          | 70                  | 100.0%                          | 66                 | 100.0%                          | 51            | 100.0%                  |
| Q20. 作業環境を良くするための取り組み(整理、整頓、清掃)をしていますか。(1つだけ) | II-Q20 | ① しており十分に効果を発揮している。<br>②しているが効果を出すまでに至っていない<br>③実施すべく準備をしている。<br>④実施していない。 | 20<br>24<br>6<br>2 | 38.5%<br>46.2%<br>11.5%<br>3.8% | 57<br>89<br>22<br>3 | 33.5%<br>52.4%<br>12.9%<br>1.8% | 61<br>84<br>11<br>1 | 38.9%<br>53.5%<br>7.0%<br>0.6%  | 27<br>39<br>2<br>2  | 38.6%<br>55.7%<br>2.9%<br>2.9%  | 29<br>35<br>1<br>1 | 43.9%<br>53.0%<br>1.5%<br>1.5%  | 25<br>24<br>1 | 49.0%<br>47.1%<br>2.0%  |
|   |        | 無回答  | 0                  | 0.0%                            | -1                  | -0.6%                           | 0                   | 0.0%                            | 0                   | 0.0%                            | 0                  | 0.0%                            | 1             | 2.0%                    |
|   |        | 小計   | 52                 | 100.0%                          | 170                 | 100.0%                          | 157                 | 100.0%                          | 70                  | 100.0%                          | 66                 | 100.0%                          | 51            | 100.0%                  |
| Q21. 作業指導に十分に取り組んでいますか。(1つだけ)                 | II-Q21 | ① 教育養成の時間を設けて行っている<br>② 現場の管理者が作業指導に時間を<br>③作業指導は行わず作業任せになった               | 5<br>38<br>9       | 9.6%<br>73.1%<br>17.3%          | 8<br>124<br>37      | 4.7%<br>72.9%<br>21.8%          | 14<br>117<br>26     | 8.9%<br>74.5%<br>16.6%          | 2<br>51<br>17       | 2.9%<br>72.9%<br>24.3%          | 11<br>52<br>3      | 16.7%<br>78.8%<br>4.5%          | 7<br>41<br>2  | 13.7%<br>80.4%<br>3.9%  |
|   |        | 無回答  | 0                  | 0.0%                            | 1                   | 0.6%                            | 0                   | 0.0%                            | 0                   | 0.0%                            | 0                  | 0.0%                            | 1             | 2.0%                    |
|   |        | 小計   | 52                 | 100.0%                          | 170                 | 100.0%                          | 157                 | 100.0%                          | 70                  | 100.0%                          | 66                 | 100.0%                          | 51            | 100.0%                  |

|  |                         |    |        |     |        |     |        |    |        |    |        |    |        |
|--|-------------------------|----|--------|-----|--------|-----|--------|----|--------|----|--------|----|--------|
| Q22. 作業改善に積極的に取り組んでいますか。(1つだけ)           | ① 提案制度を採用して取り組んでいる      | 2  | 3.8%   | 15  | 8.8%   | 23  | 14.6%  | 6  | 8.6%   | 11 | 16.7%  | 15 | 29.4%  |
| II-Q22                                   | ② 提案制度はないが現場の提案を改善している。 | 36 | 69.2%  | 104 | 61.2%  | 93  | 59.2%  | 46 | 65.7%  | 44 | 66.7%  | 30 | 58.8%  |
|  | ③ 作業改善は現場に任せている。        | 11 | 21.2%  | 46  | 27.1%  | 39  | 24.8%  | 15 | 21.4%  | 11 | 16.7%  | 5  | 9.8%   |
|  | ④ 行っていない。               | 3  | 5.8%   | 4   | 2.4%   | 1   | 0.6%   | 3  | 4.3%   |    | 0.0%   |    | 0.0%   |
|  | 無回答                     | 0  | 0.0%   | 1   | 0.6%   | 1   | 0.6%   | 0  | 0.0%   | 0  | 0.0%   | 1  | 2.0%   |
|  | 小計                      | 52 | 100.0% | 170 | 100.0% | 157 | 100.0% | 70 | 100.0% | 66 | 100.0% | 51 | 100.0% |
| Q23. 検査基準は確立していますか。(1つだけ)                | ① 確立しており十分に機能している。      | 21 | 40.4%  | 62  | 36.5%  | 73  | 46.5%  | 24 | 34.3%  | 32 | 48.5%  | 34 | 66.7%  |
| II-Q23                                   | ② 基準はあるが不良率が高い。         | 11 | 21.2%  | 43  | 25.3%  | 25  | 15.9%  | 16 | 22.9%  | 12 | 18.2%  | 9  | 17.6%  |
|  | ③ 基準はない。                | 20 | 38.5%  | 59  | 34.7%  | 58  | 36.9%  | 30 | 42.9%  | 21 | 31.8%  | 6  | 11.8%  |
|  | 無回答                     | 0  | 0.0%   | 6   | 3.5%   | 1   | 0.6%   | 0  | 0.0%   | 1  | 1.5%   | 2  | 3.9%   |
|  | 小計                      | 52 | 100.0% | 170 | 100.0% | 157 | 100.0% | 70 | 100.0% | 66 | 100.0% | 51 | 100.0% |
| Q24. 検査系の指導教育を行っていますか。(1つだけ)             | ① 指導教育を行っている。           | 11 | 21.2%  | 44  | 25.9%  | 52  | 33.1%  | 14 | 20.0%  | 28 | 42.4%  | 29 | 56.9%  |
| II-Q24                                   | ② 指導教育は行っていない。          | 18 | 34.6%  | 57  | 33.5%  | 41  | 26.1%  | 21 | 30.0%  | 10 | 15.2%  | 11 | 21.6%  |
|  | ③ 検査係はない。               | 23 | 44.2%  | 66  | 38.8%  | 63  | 40.1%  | 35 | 50.0%  | 27 | 40.9%  | 9  | 17.6%  |
|  | 無回答                     | 0  | 0.0%   | 3   | 1.8%   | 1   | 0.6%   | 0  | 0.0%   | 1  | 1.5%   | 2  | 3.9%   |
|  | 小計                      | 52 | 100.0% | 170 | 100.0% | 157 | 100.0% | 70 | 100.0% | 66 | 100.0% | 51 | 100.0% |
| Q25. 原材料の仕入れに当たり材料等の価格の比較を行っていますか。(1つだけ) | ① いつも適切に行っている。          | 13 | 25.0%  | 39  | 22.9%  | 41  | 26.1%  | 17 | 24.3%  | 22 | 33.3%  | 26 | 51.0%  |
| II-Q25                                   | ② 時々行っている。              | 28 | 53.8%  | 93  | 54.7%  | 86  | 54.8%  | 37 | 52.9%  | 32 | 48.5%  | 16 | 31.4%  |
|  | ③ 行っていない。               | 3  | 5.8%   | 22  | 12.9%  | 16  | 10.2%  | 9  | 12.9%  | 5  | 7.6%   | 4  | 7.8%   |
|  | ④ 仕入れそのものがない。           | 6  | 11.5%  | 11  | 6.5%   | 11  | 7.0%   | 7  | 10.0%  | 7  | 10.6%  | 4  | 7.8%   |
|  | 無回答                     | 2  | 3.8%   | 5   | 2.9%   | 3   | 1.9%   | 0  | 0.0%   | 0  | 0.0%   | 1  | 2.0%   |
|  | 小計                      | 52 | 100.0% | 170 | 100.0% | 157 | 100.0% | 70 | 100.0% | 66 | 100.0% | 51 | 100.0% |
| Q26. 原材料の保管や整理は適切に行っていますか。(1つだけ)         | ① 適切に行っている。             | 44 | 84.6%  | 136 | 80.0%  | 136 | 86.6%  | 56 | 80.0%  | 60 | 90.9%  | 45 | 88.2%  |
| II-Q26                                   | ② 行っていない。               | 2  | 3.8%   | 20  | 11.8%  | 10  | 6.4%   | 8  | 11.4%  | 1  | 1.5%   | 1  | 2.0%   |
|  | ③ 原材料そのものがない。           | 4  | 7.7%   | 12  | 7.1%   | 8   | 5.1%   | 4  | 5.7%   | 5  | 7.6%   | 2  | 3.9%   |
|  | 無回答                     | 2  | 3.8%   | 2   | 1.2%   | 3   | 1.9%   | 2  | 2.9%   | 0  | 0.0%   | 3  | 5.9%   |
|  | 小計                      | 52 | 100.0% | 170 | 100.0% | 157 | 100.0% | 70 | 100.0% | 66 | 100.0% | 51 | 100.0% |
| Q27. 販売計画は立てていますか。(1つだけ)                 | ① 立てている。                | 24 | 46.2%  | 79  | 46.5%  | 76  | 48.4%  | 42 | 60.0%  | 33 | 50.0%  | 24 | 47.1%  |
| II-Q27                                   | ② 立てていない。               | 14 | 26.9%  | 48  | 28.2%  | 42  | 26.8%  | 13 | 18.6%  | 11 | 16.7%  | 2  | 3.9%   |
|  | 無回答                     | 14 | 26.9%  | 43  | 25.3%  | 39  | 24.8%  | 15 | 21.4%  | 22 | 33.3%  | 25 | 49.0%  |
|  | 小計                      | 52 | 100.0% | 170 | 100.0% | 157 | 100.0% | 70 | 100.0% | 66 | 100.0% | 51 | 100.0% |
| Q28. 販売計画は客観的な根拠に基づいていますか。(1つだけ)         | ① 客観的な根拠に基づいている。        |    | 0.0%   | 14  | 8.2%   | 8   | 5.1%   | 4  | 5.7%   | 5  | 7.6%   | 6  | 11.8%  |
| II-Q28                                   | ② 実績(前年・前月等)に基づいている     | 28 | 53.8%  | 85  | 50.0%  | 90  | 57.3%  | 44 | 62.9%  | 36 | 54.5%  | 20 | 39.2%  |
|  | ③ 根拠は特にない。              | 6  | 11.5%  | 22  | 12.9%  | 14  | 8.9%   | 4  | 5.7%   | 3  | 4.5%   |    | 0.0%   |
|  | 無回答                     | 18 | 34.6%  | 63  | 37.1%  | 53  | 33.8%  | 22 | 31.4%  | 27 | 40.9%  | 31 | 60.8%  |
|  | 小計                      | 52 | 100.0% | 170 | 100.0% | 157 | 100.0% | 70 | 100.0% | 66 | 100.0% | 51 | 100.0% |

|  |        |  |    |        |     |        |     |        |    |        |    |        |    |        |
|--|--------|--|----|--------|-----|--------|-----|--------|----|--------|----|--------|----|--------|
| Q29. 販売計画立案に当たって他部門との調整を行っていますか。(1つだけ)   | II-Q29 | ① 十分に行っている。<br>② 行っているが十分とはいえない面がある。<br>③ 行っていない。<br>④調整そのものが不要ない。<br>無回答  | 3  | 5.8%   | 16  | 9.4%   | 24  | 15.3%  | 8  | 11.4%  | 8  | 12.1%  | 10 | 19.6%  |
|  |        | 小計   | 52 | 100.0% | 170 | 100.0% | 157 | 100.0% | 70 | 100.0% | 66 | 100.0% | 51 | 100.0% |
| Q30. 販売高の変動について、常はその原因の検討を行っていますか。(1つだけ) | II-Q30 | ① 常に行っている。<br>② 時々行っている。<br>③ 行っていない。<br>無回答   | 10 | 19.2%  | 19  | 11.2%  | 28  | 17.8%  | 9  | 12.9%  | 13 | 19.7%  | 12 | 23.5%  |
|  |        | 小計   | 18 | 34.6%  | 82  | 48.2%  | 72  | 45.9%  | 34 | 48.6%  | 27 | 40.9%  | 12 | 23.5%  |
|  |        | 無回答  | 8  | 15.4%  | 25  | 14.7%  | 19  | 12.1%  | 10 | 14.3%  | 4  | 6.1%   | 1  | 2.0%   |
| Q31. 販売計画に基づく計画数値と販売実績の比較を行っていますか。(1つだけ) | II-Q31 | ① 毎日行っている。<br>② 週ごとに行っている。<br>③ 月ごとに行っている。<br>④ 四半期ごとに行っている。<br>⑤ 半期ごとに行っている。<br>⑥ 年ごとに行っている。<br>⑦ 行っていない。<br>無回答  | 1  | 1.9%   | 3   | 1.8%   | 3   | 1.9%   | 6  | 8.6%   | 5  | 7.6%   | 3  | 5.9%   |
|  |        | 小計   | 12 | 23.1%  | 44  | 25.9%  | 48  | 30.6%  | 20 | 28.6%  | 21 | 31.8%  | 15 | 29.4%  |
|  |        | 無回答  | 2  | 3.8%   | 12  | 7.1%   | 11  | 7.0%   | 3  | 4.3%   | 2  | 3.0%   | 2  | 3.9%   |
|  |        | 無回答  | 4  | 7.7%   | 15  | 8.8%   | 14  | 8.9%   | 10 | 14.3%  | 2  | 3.0%   | 2  | 3.9%   |
|  |        | 無回答  | 8  | 15.4%  | 22  | 12.9%  | 16  | 10.2%  | 5  | 7.1%   | 13 | 19.7%  | 2  | 3.9%   |
|  |        | 無回答  | 9  | 17.3%  | 25  | 14.7%  | 23  | 14.6%  | 7  | 10.0%  | 7  | 10.0%  | 2  | 3.9%   |
|  |        | 無回答  | 17 | 32.7%  | 52  | 30.6%  | 45  | 28.7%  | 25 | 35.7%  | 28 | 42.4%  | 28 | 54.9%  |
|  |        | 小計   | 52 | 100.0% | 170 | 100.0% | 157 | 100.0% | 70 | 100.0% | 66 | 100.0% | 51 | 100.0% |
| Q32. 過去の販売実績を分析し利用していますか。(1つだけ)          | II-Q32 | ① 常に利用している。<br>② 時々利用している。<br>③ 利用していない。<br>無回答  | 7  | 13.5%  | 24  | 14.1%  | 34  | 21.7%  | 12 | 17.1%  | 12 | 18.2%  | 11 | 21.6%  |
|  |        | 小計   | 23 | 44.2%  | 87  | 51.2%  | 67  | 42.7%  | 35 | 50.0%  | 28 | 42.4%  | 14 | 27.5%  |
|  |        | 無回答  | 7  | 13.5%  | 16  | 9.4%   | 18  | 11.5%  | 7  | 10.0%  | 4  | 6.1%   | 1  | 2.0%   |
|  |        | 無回答  | 15 | 28.8%  | 43  | 25.3%  | 38  | 24.2%  | 16 | 22.9%  | 22 | 33.3%  | 25 | 49.0%  |
|  |        | 小計   | 52 | 100.0% | 170 | 100.0% | 157 | 100.0% | 70 | 100.0% | 66 | 100.0% | 51 | 100.0% |
| Q33. 受注・販売活動を積極的に進めていますか。(主なものを3つ以内で)    | II-Q33 | ① 担当職員を決めて官民間問わず積極的に営業活動を行っている。<br>② ホームページ等による販売促進活動を行っている。<br>③ 地域に限定したチラシ配布やイベント出店で販売活動を行っている。<br>④ 販売活動は当事業所のイベントや事業所たよりに限られている。<br>⑤ 受注・販売活動は行っていない。<br>無回答 | 13 | 25.0%  | 59  | 34.7%  | 54  | 34.4%  | 25 | 35.7%  | 27 | 40.9%  | 19 | 37.3%  |
|  |        | 小計   | 10 | 19.2%  | 35  | 20.6%  | 36  | 22.9%  | 12 | 17.1%  | 19 | 28.8%  | 11 | 21.6%  |
|  |        | 無回答  | 33 | 63.5%  | 92  | 54.1%  | 91  | 58.0%  | 42 | 60.0%  | 34 | 51.5%  | 14 | 27.5%  |
|  |        | 無回答  | 16 | 30.8%  | 39  | 22.9%  | 37  | 23.6%  | 10 | 14.3%  | 11 | 16.7%  | 2  | 3.9%   |
|  |        | 無回答  | 1  | 1.9%   | 5   | 2.9%   | 4   | 2.5%   | 2  | 2.9%   | 2  | 3.0%   | 1  | 2.0%   |
|  |        | 小計   | 73 | 140.4% | 230 | 135.3% | 222 | 141.4% | 91 | 130.0% | 91 | 137.9% | 47 | 92.2%  |

|  |        |   |    |        |     |        |     |        |    |        |    |        |    |        |
|--|--------|---|----|--------|-----|--------|-----|--------|----|--------|----|--------|----|--------|
| Q34. 家族・地域住民等を構成員とする後援会を組織していますか。(1つだけ)      | II-Q34 | ① 組織化しており活発に活動している。<br>② 組織化を考えているところである。<br>③ 組織化は考えていない。<br>④ 組織化は考えていない。<br>無回答                                    | 11 | 21.2%  | 27  | 15.9%  | 18  | 11.5%  | 6  | 8.6%   | 8  | 12.1%  | 4  | 7.8%   |
|  |        |   | 10 | 19.2%  | 41  | 24.1%  | 34  | 21.7%  | 21 | 30.0%  | 14 | 21.2%  | 6  | 11.8%  |
|  |        |   | 4  | 7.7%   | 15  | 8.8%   | 23  | 14.6%  | 7  | 10.0%  | 8  | 12.1%  | 4  | 7.8%   |
|  |        |   | 13 | 25.0%  | 43  | 25.3%  | 43  | 27.4%  | 19 | 27.1%  | 14 | 21.2%  | 13 | 25.5%  |
|  |        |   | 14 | 26.9%  | 44  | 25.9%  | 39  | 24.8%  | 17 | 24.3%  | 22 | 33.3%  | 24 | 47.1%  |
|  |        |   | 52 | 100.0% | 170 | 100.0% | 157 | 100.0% | 70 | 100.0% | 66 | 100.0% | 51 | 100.0% |
| Q35. 事業所のブランドの普及度ほどの程度ですか。(1つだけ)             | II-Q35 | ① 地域全体に浸透している。<br>② 一部に浸透しつつある。<br>③ ブランド化はしていない。<br>無回答  | 1  | 1.9%   | 21  | 12.4%  | 11  | 7.0%   | 8  | 11.4%  | 3  | 4.5%   | 8  | 15.7%  |
|  |        |   | 24 | 46.2%  | 70  | 41.2%  | 82  | 52.2%  | 27 | 38.6%  | 31 | 47.0%  | 15 | 29.4%  |
|  |        |   | 13 | 25.0%  | 36  | 21.2%  | 26  | 16.6%  | 19 | 27.1%  | 9  | 13.6%  | 3  | 5.9%   |
|  |        |   | 14 | 26.9%  | 43  | 25.3%  | 38  | 24.2%  | 16 | 22.9%  | 23 | 34.8%  | 27 | 52.9%  |
|  |        |   | 52 | 100.0% | 170 | 100.0% | 157 | 100.0% | 70 | 100.0% | 66 | 100.0% | 53 | 103.9% |
| Q36. 商品企画・販売活動を行うために市場調査や市場分析を行っていますか。(1つだけ) | II-Q36 | ① 常に行っており商品開発に反映している。<br>② 行っているが商品開発に反映するに至っていない。<br>③ 行っていない。<br>無回答  | 4  | 7.7%   | 14  | 8.2%   | 12  | 7.6%   | 6  | 8.6%   | 6  | 9.1%   | 8  | 15.7%  |
|  |        |   | 16 | 30.8%  | 48  | 28.2%  | 40  | 25.5%  | 18 | 25.7%  | 25 | 37.9%  | 12 | 23.5%  |
|  |        |   | 18 | 34.6%  | 64  | 37.6%  | 65  | 41.4%  | 30 | 42.9%  | 13 | 19.7%  | 6  | 11.8%  |
|  |        |   | 14 | 26.9%  | 44  | 25.9%  | 40  | 25.5%  | 16 | 22.9%  | 22 | 33.3%  | 27 | 52.9%  |
|  |        |   | 52 | 100.0% | 170 | 100.0% | 157 | 100.0% | 70 | 100.0% | 66 | 100.0% | 53 | 103.9% |
| Q37. 商品企画・販売活動を行うにあたり専門家の指導・助言を受けていますか。(1つ)  | II-Q37 | ① 専門家の講習で学んだうえ、専門家の指導・助言を受けている。<br>② 専門家に加わってもらい指導助言を受けている。<br>③ 専門家の講習で学んだことがある。<br>④ 講習を受けたことや指導助言を受けたことはない。<br>無回答 | 2  | 3.8%   | 5   | 2.9%   | 14  | 8.9%   | 5  | 7.1%   | 5  | 7.6%   | 3  | 5.9%   |
|  |        |   | 6  | 11.5%  | 31  | 18.2%  | 21  | 13.4%  | 13 | 18.6%  | 7  | 10.6%  | 4  | 7.8%   |
|  |        |   | 19 | 36.5%  | 51  | 30.0%  | 46  | 29.3%  | 23 | 32.9%  | 23 | 34.8%  | 10 | 19.6%  |
|  |        |   | 11 | 21.2%  | 39  | 22.9%  | 37  | 23.6%  | 12 | 17.1%  | 9  | 13.6%  | 9  | 17.6%  |
|  |        |   | 14 | 26.9%  | 44  | 25.9%  | 39  | 24.8%  | 17 | 24.3%  | 22 | 33.3%  | 27 | 52.9%  |
|  |        |   | 52 | 100.0% | 170 | 100.0% | 157 | 100.0% | 70 | 100.0% | 66 | 100.0% | 53 | 103.9% |
| Q38. 同業者の価格と常と比較検討して、価格を決定していますか。(1つだけ)      | II-Q38 | ① 常と比較検討して価格を決定している。<br>② 比較検討はするが、価格はコスト優先で決定している。<br>③ 他との比較はせずコストから価格を決定している。<br>無回答                               | 8  | 15.4%  | 37  | 21.8%  | 34  | 21.7%  | 20 | 28.6%  | 18 | 27.3%  | 15 | 29.4%  |
|  |        |   | 22 | 42.3%  | 62  | 36.5%  | 62  | 39.5%  | 27 | 38.6%  | 17 | 25.8%  | 9  | 17.6%  |
|  |        |   | 8  | 15.4%  | 26  | 15.3%  | 22  | 14.0%  | 5  | 7.1%   | 9  | 13.6%  | 2  | 3.9%   |
|  |        |   | 14 | 26.9%  | 45  | 26.5%  | 39  | 24.8%  | 18 | 25.7%  | 22 | 33.3%  | 27 | 52.9%  |
|  |        |   | 52 | 100.0% | 170 | 100.0% | 157 | 100.0% | 70 | 100.0% | 66 | 100.0% | 53 | 103.9% |

|   |        |  |    |        |     |        |     |        |    |        |    |        |    |        |
|---|--------|--|----|--------|-----|--------|-----|--------|----|--------|----|--------|----|--------|
| Q39. 販売員の配置は売場面積、取扱商品量や担当者の適性等を考慮して行っていますか。(1つだけ) | II-Q39 | ① それぞれに十分考慮して行っている。<br>② 担当者の適性を第一優先に行っている。<br>③ 考慮していない。                      | 8  | 15.4%  | 25  | 14.7%  | 31  | 19.7%  | 9  | 12.9%  | 15 | 22.7%  | 8  | 15.7%  |
|   |        | 無回答  | 14 | 26.9%  | 36  | 21.2%  | 36  | 22.9%  | 25 | 35.7%  | 15 | 22.7%  | 11 | 21.6%  |
|   |        | 小計   | 14 | 26.9%  | 55  | 32.4%  | 44  | 28.0%  | 15 | 21.4%  | 12 | 18.2%  | 5  | 9.8%   |
|   |        | 無回答  | 16 | 30.8%  | 54  | 31.8%  | 46  | 29.3%  | 21 | 30.0%  | 24 | 36.4%  | 27 | 52.9%  |
|   |        | 小計   | 52 | 100.0% | 170 | 100.0% | 157 | 100.0% | 70 | 100.0% | 66 | 100.0% | 51 | 100.0% |
| Q40. 販売・接客マニュアルは作成していますか。(1つだけ)                   | II-Q40 | ① イラストや写真、漢字にルビをふる等利用者にもわかりやすく作成している。<br>② 作成はしているが職員を対象にしている。<br>③ 作成していない。   | 3  | 5.8%   | 8   | 4.7%   | 15  | 9.6%   | 4  | 5.7%   | 5  | 7.6%   | 6  | 11.8%  |
|   |        | 無回答  | 4  | 7.7%   | 17  | 10.0%  | 11  | 7.0%   | 7  | 10.0%  | 7  | 10.6%  | 4  | 7.8%   |
|   |        | 小計   | 31 | 59.6%  | 96  | 56.5%  | 87  | 55.4%  | 39 | 55.7%  | 31 | 47.0%  | 16 | 31.4%  |
|   |        | 無回答  | 14 | 26.9%  | 49  | 28.8%  | 44  | 28.0%  | 20 | 28.6%  | 23 | 34.8%  | 25 | 49.0%  |
|   |        | 小計   | 52 | 100.0% | 170 | 100.0% | 157 | 100.0% | 70 | 100.0% | 66 | 100.0% | 51 | 100.0% |
| Q41. 販売員への教育訓練を定期的に行っていますか。(1つだけ)                 | II-Q41 | ① 時間をとって定期的に行っている。<br>② 必要性が生じた時に実施している。<br>③ 現場での指導のみである。<br>④ 行っていない。        | 1  | 1.9%   | 3   | 1.8%   | 4   | 2.5%   |    | 0.0%   | 1  | 1.5%   | 2  | 3.9%   |
|   |        | 無回答  | 13 | 25.0%  | 26  | 15.3%  | 37  | 23.6%  | 19 | 27.1%  | 12 | 18.2%  | 10 | 19.6%  |
|   |        | 小計   | 9  | 17.3%  | 35  | 20.6%  | 31  | 19.7%  | 15 | 21.4%  | 20 | 30.3%  | 7  | 13.7%  |
|   |        | 無回答  | 13 | 25.0%  | 56  | 32.9%  | 43  | 27.4%  | 18 | 25.7%  | 20 | 15.2%  | 7  | 13.7%  |
|   |        | 小計   | 16 | 30.8%  | 50  | 29.4%  | 42  | 26.8%  | 18 | 25.7%  | 23 | 34.8%  | 25 | 49.0%  |
|   |        | 無回答  | 16 | 30.8%  | 50  | 29.4%  | 42  | 26.8%  | 18 | 25.7%  | 23 | 34.8%  | 25 | 49.0%  |
|   |        | 小計   | 52 | 100.0% | 170 | 100.0% | 157 | 100.0% | 70 | 100.0% | 66 | 100.0% | 51 | 100.0% |
| Q42. 商品を管理する責任者は決まっていますか。(1つだけ)                   | II-Q42 | ① 決まっている。<br>② 決まっていない。  | 29 | 55.8%  | 112 | 65.9%  | 104 | 66.2%  | 45 | 64.3%  | 35 | 53.0%  | 26 | 51.0%  |
|   |        | 無回答  | 8  | 15.4%  | 14  | 8.2%   | 13  | 8.3%   | 9  | 12.9%  | 8  | 12.1%  |    | 0.0%   |
|   |        | 小計   | 15 | 28.8%  | 44  | 25.9%  | 40  | 25.5%  | 16 | 22.9%  | 23 | 34.8%  | 25 | 49.0%  |
|   |        | 無回答  | 15 | 28.8%  | 44  | 25.9%  | 40  | 25.5%  | 16 | 22.9%  | 23 | 34.8%  | 25 | 49.0%  |
|   |        | 小計   | 52 | 100.0% | 170 | 100.0% | 157 | 100.0% | 70 | 100.0% | 66 | 100.0% | 51 | 100.0% |
| Q43. 陳列商品の質と数量を把握していますか。(1つだけ)                    | II-Q43 | ① きちんと把握している。<br>② 概略把握している。<br>③ 把握していない。<br>④ 完全に把握するのは無理である。                | 12 | 23.1%  | 35  | 20.6%  | 43  | 27.4%  | 15 | 21.4%  | 17 | 25.8%  | 13 | 25.5%  |
|   |        | 無回答  | 17 | 32.7%  | 68  | 40.0%  | 54  | 34.4%  | 30 | 42.9%  | 18 | 27.3%  | 9  | 17.6%  |
|   |        | 小計   | 6  | 11.5%  | 5   | 2.9%   | 12  | 7.6%   | 4  | 5.7%   | 4  | 6.1%   | 2  | 3.9%   |
|   |        | 無回答  | 1  | 1.9%   | 10  | 5.9%   | 3   | 1.9%   | 1  | 1.4%   | 1  | 1.5%   |    | 0.0%   |
|   |        | 小計   | 16 | 30.8%  | 52  | 30.6%  | 45  | 28.7%  | 20 | 28.6%  | 26 | 39.4%  | 27 | 52.9%  |
|   |        | 無回答  | 16 | 30.8%  | 52  | 30.6%  | 45  | 28.7%  | 20 | 28.6%  | 26 | 39.4%  | 27 | 52.9%  |
|   |        | 小計   | 52 | 100.0% | 170 | 100.0% | 157 | 100.0% | 70 | 100.0% | 66 | 100.0% | 51 | 100.0% |
| Q44. 期限切れの商品に対する措置は十分に行っていますか。(1つだけ)              | II-Q44 | ① 廃棄処分の基準を定め行っている。<br>② 廃棄処分の基準は定めておらず、すべて現場の判断に任せている。<br>③ 商品の性格上、期限切れの心配はない。 | 13 | 25.0%  | 49  | 28.8%  | 54  | 34.4%  | 23 | 32.9%  | 20 | 30.3%  | 9  | 17.6%  |
|   |        | 無回答  | 8  | 15.4%  | 35  | 20.6%  | 28  | 17.8%  | 15 | 21.4%  | 13 | 19.7%  | 2  | 3.9%   |
|   |        | 小計   | 16 | 30.8%  | 38  | 22.4%  | 33  | 21.0%  | 15 | 21.4%  | 9  | 13.6%  | 13 | 25.5%  |
|   |        | 無回答  | 15 | 28.8%  | 48  | 28.2%  | 42  | 26.8%  | 17 | 24.3%  | 24 | 36.4%  | 27 | 52.9%  |
|   |        | 小計   | 52 | 100.0% | 170 | 100.0% | 157 | 100.0% | 70 | 100.0% | 66 | 100.0% | 51 | 100.0% |

|   |        |   |                    |                                |                     |                                 |                     |                                 |                    |                                |                     |                                 |                     |                                 |
|---|--------|---|--------------------|--------------------------------|---------------------|---------------------------------|---------------------|---------------------------------|--------------------|--------------------------------|---------------------|---------------------------------|---------------------|---------------------------------|
| Q45. 商品の保管施設は品質保持のための保管方法を講じていますか。(1つだけ)  | II-Q45 | ① 必要な部分はすべて講じている。   | 13                 | 25.0%                          | 43                  | 25.3%                           | 49                  | 31.2%                           | 25                 | 35.7%                          | 17                  | 25.8%                           | 12                  | 23.5%                           |
|   |        | ② 一応講じてあるが一部不十分など<br>③ 講じていない。<br>④ 商品の性格上、保管方法に特別な<br>配慮は必要ない。   | 15<br>4<br>6       | 28.8%<br>7.7%<br>11.5%         | 57<br>6<br>18       | 33.5%<br>3.5%<br>10.6%          | 46<br>3<br>20       | 29.3%<br>1.9%<br>12.7%          | 17<br>3<br>8       | 24.3%<br>4.3%<br>11.4%         | 19<br>3<br>5        | 24.3%<br>4.3%<br>11.4%          | 19<br>1<br>5        | 28.8%<br>1.5%<br>7.6%           |
| Q46. 店舗に独自性と魅力があると思いますか。(1つだけ)            | II-Q46 | ① 魅力満点だと思う。   | 2                  | 3.8%                           | 2                   | 1.2%                            | 5                   | 3.2%                            |                    | 0.0%                           | 2                   | 3.0%                            | 2                   | 3.9%                            |
|   |        | ② 一応の魅力は備わっていると思う。<br>③ 魅力的だと思わない。<br>④ まったく魅力はない。<br>⑤ 店舗は持っていない。  | 10<br>3<br>1<br>20 | 19.2%<br>5.8%<br>1.9%<br>38.5% | 40<br>14<br>0<br>62 | 23.5%<br>8.2%<br>0.0%<br>36.5%  | 31<br>16<br>2<br>62 | 19.7%<br>10.2%<br>0.0%<br>39.5% | 19<br>5<br>2<br>24 | 27.1%<br>7.1%<br>2.9%<br>34.3% | 14<br>10<br>2<br>24 | 21.2%<br>15.2%<br>0.0%<br>34.3% | 14<br>10<br>2<br>24 | 21.2%<br>15.2%<br>0.0%<br>34.3% |
| Q47. 商品の特徴・セールスポイントは明確<br>になっていますか。(1つだけ) | II-Q47 | ① 競合店との差別化を意識し、明確<br>に訴求している。<br>② 競合店との差別化は意識していな<br>いが、セールスポイントは明確になっ<br>ていない。<br>③ セールスポイントはあると思うが明<br>確になっていない。<br>④ これといった特徴はない。 | 4<br>14<br>17<br>2 | 7.7%<br>26.9%<br>32.7%<br>3.8% | 18<br>56<br>39<br>8 | 10.6%<br>32.9%<br>22.9%<br>4.7% | 24<br>36<br>51<br>5 | 15.3%<br>22.9%<br>32.5%<br>3.2% | 7                  | 10.0%                          | 20                  | 28.6%                           | 16                  | 24.2%                           |
|   |        | ⑤ 競合店との差別化を意図して<br>いない。<br>⑥ これといった特徴はない。   | 15<br>52           | 28.8%<br>100.0%                | 49<br>170           | 28.8%<br>100.0%                 | 41<br>157           | 26.1%<br>100.0%                 | 17<br>70           | 24.3%<br>100.0%                | 23<br>70            | 34.8%<br>100.0%                 | 26<br>51            | 34.8%<br>100.0%                 |
| Q48. 取扱商品の構成は需要と適合して<br>いますか。(1つだけ)       | II-Q48 | ① 十分に適合していると思う。<br>② 一応適合しているものと思う。<br>③ 制約条件が多く適合させるのは難<br>しい。<br>④ もともと適合させる必要がない。  | 3<br>22<br>9<br>3  | 5.8%<br>42.3%<br>17.3%<br>5.8% | 7<br>82<br>21<br>11 | 4.1%<br>48.2%<br>12.4%<br>6.5%  | 6<br>88<br>17<br>4  | 3.8%<br>56.1%<br>10.8%<br>2.5%  | 4                  | 5.7%                           | 32                  | 45.7%                           | 31                  | 47.0%                           |
|   |        | ⑤ もともと適合させる必要がない。<br>⑥ 見やすく手に取りやすい陳列をして<br>いる。<br>⑦ 何もしていない。<br>⑧ 商品の陳列はしていない。  | 15<br>52           | 28.8%<br>100.0%                | 49<br>170           | 28.8%<br>100.0%                 | 42<br>157           | 26.8%<br>100.0%                 | 19<br>70           | 27.1%<br>100.0%                | 23<br>70            | 34.8%<br>100.0%                 | 26<br>51            | 34.8%<br>100.0%                 |
| Q49. 商品の陳列に工夫をしていますか。(1<br>つだけ)           | II-Q49 | ① 見やすく手に取りやすい陳列をして<br>いる。<br>② 何もしていない。<br>③ 商品の陳列はしていない。   | 20<br>6<br>11      | 38.5%<br>11.5%<br>21.2%        | 80<br>12<br>27      | 47.1%<br>7.1%<br>15.9%          | 76<br>8<br>28       | 48.4%<br>5.1%<br>17.8%          | 33                 | 47.1%                          | 28                  | 42.4%                           | 14                  | 27.5%                           |
|   |        | ④ 何もしていない。<br>⑤ 商品の陳列はしていない。  | 15<br>52           | 28.8%<br>100.0%                | 51<br>170           | 30.0%<br>100.0%                 | 45<br>157           | 28.7%<br>100.0%                 | 20<br>70           | 28.6%<br>100.0%                | 26<br>70            | 39.4%<br>100.0%                 | 27<br>51            | 39.4%<br>100.0%                 |

|  |        |  |    |        |     |        |     |        |    |        |    |        |    |        |
|--|--------|--|----|--------|-----|--------|-----|--------|----|--------|----|--------|----|--------|
| Q50. 月次の試算表を作り収益管理に活用していますか。(1つだけ)       | II-Q50 | ① 作成し遅滞なく収益管理に活用している。<br>② 作成しているが収益管理には活用していない。<br>③ 作成していない。<br>④ 作成の必要性はないと思う。<br>無回答   | 17 | 32.7%  | 71  | 41.8%  | 71  | 45.2%  | 36 | 51.4%  | 40 | 60.6%  | 38 | 74.5%  |
| 小計                                       |        |  | 52 | 100.0% | 170 | 100.0% | 157 | 100.0% | 70 | 100.0% | 66 | 100.0% | 51 | 100.0% |
| Q51. 経営に必要な資金は確保してありますか。(1つだけ)           | II-Q51 | ① 自己資金を中心に十分に確保してある。<br>② 借入金を中心であるが一応確保してある。<br>③ 資金自体が若干不足気味であるが経営に影響はない。<br>④ 資金が不足していて満足いく経営ができない。<br>⑤ 資金が不足していて経営の継続が困難になっている。<br>⑥ 公営施設なので必要性が出たときに検討し予算の範囲内で確保する。<br>無回答 | 12 | 23.1%  | 48  | 28.2%  | 54  | 34.4%  | 25 | 35.7%  | 24 | 36.4%  | 22 | 43.1%  |
| 小計                                       |        |  | 1  | 1.9%   | 10  | 5.9%   | 9   | 5.7%   | 5  | 7.1%   | 7  | 10.6%  | 5  | 9.8%   |
| II-Q51                                   |        |  | 20 | 38.5%  | 65  | 38.2%  | 55  | 35.0%  | 26 | 37.1%  | 28 | 42.4%  | 19 | 37.3%  |
| 小計                                       |        |  | 5  | 9.6%   | 20  | 11.8%  | 20  | 12.7%  | 5  | 7.1%   | 4  | 6.1%   | 1  | 2.0%   |
| II-Q52                                   |        |  | 2  | 3.8%   | 8   | 4.7%   | 1   | 0.6%   |    | 0.0%   |    | 0.0%   | 2  | 3.9%   |
| 小計                                       |        |  | 11 | 21.2%  | 13  | 7.6%   | 14  | 8.9%   | 7  | 10.0%  | 3  | 4.5%   | 1  | 2.0%   |
| 無回答                                      |        |  | 1  | 1.9%   | 6   | 3.5%   | 4   | 2.5%   | 2  | 2.9%   | 0  | 0.0%   | 1  | 2.0%   |
| 小計                                       |        |  | 52 | 100.0% | 170 | 100.0% | 157 | 100.0% | 70 | 100.0% | 66 | 100.0% | 51 | 100.0% |
| Q52. 財務分析を行っていますか。(1つだけ)                 | II-Q52 | ① 行っている。<br>② 行っていない。<br>③ そこまでやる必要はない。<br>無回答   | 30 | 57.7%  | 93  | 54.7%  | 93  | 59.2%  | 48 | 68.6%  | 42 | 63.6%  | 39 | 76.5%  |
| 小計                                       |        |  | 16 | 30.8%  | 65  | 38.2%  | 58  | 36.9%  | 20 | 28.6%  | 21 | 31.8%  | 9  | 17.6%  |
| 無回答                                      |        |  | 4  | 7.7%   | 9   | 5.3%   | 3   | 1.9%   | 1  | 1.4%   | 2  | 3.0%   | 1  | 2.0%   |
| 小計                                       |        |  | 2  | 3.8%   | 3   | 1.8%   | 3   | 1.9%   | 1  | 1.4%   | 1  | 1.5%   | 2  | 3.9%   |
| 小計                                       |        |  | 52 | 100.0% | 170 | 100.0% | 157 | 100.0% | 70 | 100.0% | 66 | 100.0% | 51 | 100.0% |
| Q53. 職員各自の能力に適した仕事の割り振りをしていますか。(1つだけ)    | II-Q53 | ① 行っている。<br>② 各自の能力を考慮する余裕はない。<br>③ 個人の能力はまったく考えていない。<br>無回答   | 38 | 73.1%  | 122 | 71.8%  | 132 | 84.1%  | 51 | 72.9%  | 57 | 86.4%  | 46 | 90.2%  |
| 小計                                       |        |  | 9  | 17.3%  | 46  | 27.1%  | 22  | 14.0%  | 18 | 25.7%  | 7  | 10.6%  | 5  | 9.8%   |
| 無回答                                      |        |  | 4  | 7.7%   | 2   | 1.2%   | 2   | 1.3%   | 1  | 1.4%   | 1  | 1.5%   | 0  | 0.0%   |
| 小計                                       |        |  | 1  | 1.9%   | 0   | 0.0%   | 1   | 0.6%   | 0  | 0.0%   | 1  | 1.5%   | 0  | 0.0%   |
| 小計                                       |        |  | 52 | 100.0% | 170 | 100.0% | 157 | 100.0% | 70 | 100.0% | 66 | 100.0% | 51 | 100.0% |
| Q54. 職員からの希望や意見を把握・反映させる仕組みはありますか。(1つだけ) | II-Q54 | ① 希望や意見を把握する体制は整えてあり、できる限り運営に反映するよう努めている。<br>② 希望や意見を把握する体制は整えてあるが、十分に機能していない。<br>③ 希望や意見を把握する体制は整えておらず、ケースバイケースで対処している。<br>無回答  | 28 | 53.8%  | 89  | 52.4%  | 95  | 60.5%  | 37 | 52.9%  | 31 | 47.0%  | 42 | 82.4%  |
| 小計                                       |        |  | 18 | 34.6%  | 53  | 31.2%  | 39  | 24.8%  | 21 | 30.0%  | 24 | 36.4%  | 6  | 11.8%  |
| 無回答                                      |        |  | 5  | 9.6%   | 28  | 16.5%  | 22  | 14.0%  | 12 | 17.1%  | 11 | 16.7%  | 3  | 5.9%   |
| 小計                                       |        |  | 1  | 1.9%   | 0   | 0.0%   | 1   | 0.6%   | 0  | 0.0%   | 0  | 0.0%   | 0  | 0.0%   |
| 小計                                       |        |  | 52 | 100.0% | 170 | 100.0% | 157 | 100.0% | 70 | 100.0% | 66 | 100.0% | 51 | 100.0% |



|  |        |   |    |        |     |        |     |        |    |        |    |        |    |        |
|--|--------|---|----|--------|-----|--------|-----|--------|----|--------|----|--------|----|--------|
| Q60. 利用者からの苦情に適切に対処する体制を整えていますか。(1つだけ) | II-Q60 | ① 苦情処理の体制は整えてあり、事前に察知しその解消に努めている。<br>② 苦情処理手続きは定めてあるが、十分に機能していない。<br>③ 苦情処理手続きは定めておらず、ケースバイケースで対応している。<br>無回答 | 40 | 76.9%  | 135 | 79.4%  | 134 | 85.4%  | 61 | 87.1%  | 60 | 90.9%  | 43 | 84.3%  |
|  |        | 小計  | 52 | 100.0% | 170 | 100.0% | 157 | 100.0% | 70 | 100.0% | 66 | 100.0% | 51 | 100.0% |
| Q61. 利用者に対する工賃体系は確立していますか。(1つだけ)       | II-Q61 | ① 確立し、利用者・家族にわかりやすく説明している。<br>② 確立しているが、利用者・家族には説明していない。<br>③ 確立されておらず、そのつど対応を考えている。<br>無回答                   | 41 | 78.8%  | 132 | 77.6%  | 118 | 75.2%  | 55 | 78.6%  | 56 | 84.8%  | 36 | 70.6%  |
|  |        | 小計  | 9  | 17.3%  | 37  | 21.8%  | 35  | 22.3%  | 13 | 18.6%  | 8  | 12.1%  | 15 | 29.4%  |
|  |        | 無回答   | 1  | 1.9%   | 1   | 0.6%   | 3   | 1.9%   | 2  | 2.9%   | 1  | 1.5%   |    | 0.0%   |
|  |        | 無回答   | 1  | 1.9%   | 0   | 0.0%   | 1   | 0.6%   | 0  | 0.0%   | 1  | 1.5%   | 0  | 0.0%   |
|  |        | 小計  | 52 | 100.0% | 170 | 100.0% | 157 | 100.0% | 70 | 100.0% | 66 | 100.0% | 51 | 100.0% |
| Q62. 利用者の働きやすい環境づくりを行っていますか。(1つだけ)     | II-Q62 | ① 作業スペース、空調等の設備に十分配慮している。<br>② 作業スペース、空調等の設備に配慮したいが予算の問題もあり困難である。<br>③ 配慮していない。<br>無回答                        | 28 | 53.8%  | 112 | 65.9%  | 95  | 60.5%  | 41 | 58.6%  | 45 | 68.2%  | 35 | 68.6%  |
|  |        | 小計  | 24 | 46.2%  | 58  | 34.1%  | 61  | 38.9%  | 29 | 41.4%  | 21 | 31.8%  | 16 | 31.4%  |
|  |        | 無回答   | 0  | 0.0%   | 0   | 0.0%   | 1   | 0.6%   | 0  | 0.0%   | 0  | 0.0%   | 0  | 0.0%   |
|  |        | 小計  | 52 | 100.0% | 170 | 100.0% | 157 | 100.0% | 70 | 100.0% | 66 | 100.0% | 51 | 100.0% |
| Q63. 利用者特性に配慮した就労訓練を行っていますか。(1つだけ)     | II-Q63 | ① 事業所内外問わずに行っている。<br>② 事業所内で行っている。<br>③ 行っていない。<br>無回答  | 17 | 32.7%  | 54  | 31.8%  | 54  | 34.4%  | 28 | 40.0%  | 25 | 37.9%  | 17 | 33.3%  |
|  |        | 小計  | 25 | 48.1%  | 91  | 53.5%  | 83  | 52.9%  | 29 | 41.4%  | 33 | 50.0%  | 30 | 58.8%  |
|  |        | 無回答   | 9  | 17.3%  | 25  | 14.7%  | 20  | 12.7%  | 12 | 17.1%  | 8  | 12.1%  | 4  | 7.8%   |
|  |        | 無回答   | 1  | 1.9%   | 0   | 0.0%   | 0   | 0.0%   | 1  | 1.4%   | 0  | 0.0%   | 0  | 0.0%   |
|  |        | 小計  | 52 | 100.0% | 170 | 100.0% | 157 | 100.0% | 70 | 100.0% | 66 | 100.0% | 51 | 100.0% |
| Q64. 利用者特性に配慮した作業の配置になっていますか。(1つだけ)    | II-Q64 | ① 配慮して作業配置や用具を調えている。<br>② 配慮した作業配置はしているが用具までは配慮していない。<br>③ 配慮はしていない。<br>無回答                                   | 34 | 65.4%  | 113 | 66.5%  | 101 | 64.3%  | 42 | 60.0%  | 49 | 74.2%  | 39 | 76.5%  |
|  |        | 小計  | 17 | 32.7%  | 55  | 32.4%  | 53  | 33.8%  | 25 | 35.7%  | 17 | 25.8%  | 11 | 21.6%  |
|  |        | 無回答   | 1  | 1.9%   | 2   | 1.2%   | 2   | 1.3%   | 3  | 4.3%   | 0  | 0.0%   | 0  | 0.0%   |
|  |        | 無回答   | 0  | 0.0%   | 0   | 0.0%   | 1   | 0.6%   | 0  | 0.0%   | 0  | 0.0%   | 1  | 2.0%   |
|  |        | 小計  | 52 | 100.0% | 170 | 100.0% | 157 | 100.0% | 70 | 100.0% | 66 | 100.0% | 51 | 100.0% |
| Q65. 利用者による気をもたせる工夫をしていますか。(1つだけ)      | II-Q65 | ① 声かけ、工賃払い方法等や気をもたせる工夫をしている。<br>② したいと思っているが、方法がわからずしてない。<br>③ 何もしてない。<br>無回答                                 | 43 | 82.7%  | 160 | 94.1%  | 149 | 94.9%  | 65 | 92.9%  | 61 | 92.4%  | 49 | 96.1%  |
|  |        | 小計  | 4  | 7.7%   |     | 0.0%   |     | 0.0%   |    | 0.0%   | 1  | 1.5%   |    | 0.0%   |
|  |        | 無回答   | 5  | 9.6%   | 10  | 5.9%   | 8   | 5.1%   | 5  | 7.1%   | 4  | 6.1%   | 1  | 2.0%   |
|  |        | 小計  | 52 | 100.0% | 170 | 100.0% | 157 | 100.0% | 70 | 100.0% | 66 | 100.0% | 51 | 100.0% |

|  |         |                                |     |        |     |        |     |        |     |        |     |        |      |        |
|--|---------|--------------------------------|-----|--------|-----|--------|-----|--------|-----|--------|-----|--------|------|--------|
| Q66. 利用者・家族に対して工賃水準アップについて説明していますか。(1つだけ)    | II-Q66  | ① 説明して理解してもらっている。              | 14  | 26.9%  | 23  | 13.5%  | 29  | 18.5%  | 17  | 24.3%  | 18  | 27.3%  | 14   | 27.5%  |
|  |         | ② 説明しているが十分に理解してもらっていないとはいえない。 | 24  | 46.2%  | 74  | 43.5%  | 72  | 45.9%  | 33  | 47.1%  | 30  | 45.5%  | 22   | 43.1%  |
|  |         | ③ まだ説明をしていない。                  | 11  | 21.2%  | 67  | 39.4%  | 52  | 33.1%  | 19  | 27.1%  | 16  | 24.2%  | 11   | 21.6%  |
|  |         | ④ 工賃水準アップの必要性を感じないので何もしていない。   | 3   | 5.8%   | 4   | 2.4%   | 1   | 0.6%   | 2   | 1.4%   | 0   | 0.0%   | 2    | 3.9%   |
|  |         | 無回答                            | 0   | 0.0%   | 2   | 1.2%   | 3   | 1.9%   | 0   | 0.0%   | 0   | 0.0%   | 2    | 3.9%   |
|  |         | 小計                             | 52  | 100.0% | 170 | 100.0% | 157 | 100.0% | 70  | 100.0% | 66  | 100.0% | 51   | 100.0% |
| Q67. 当事業所の『経営上の強み』は何だと<br>思いますか。(主なものを3つ以内で) | III-Q67 | ① 強いリーダーシップ                    | 9   | 17.3%  | 27  | 15.9%  | 27  | 17.2%  | 11  | 15.7%  | 13  | 19.7%  | 8    | 15.7%  |
|  |         | ② 職員の熱意                        | 24  | 46.2%  | 94  | 55.3%  | 86  | 54.8%  | 35  | 50.0%  | 37  | 56.1%  | 22   | 43.1%  |
|  |         | ③ 職員の指導力                       | 11  | 21.2%  | 44  | 25.9%  | 32  | 20.4%  | 11  | 15.7%  | 13  | 19.7%  | 17   | 33.3%  |
|  |         | ④ 利用者の作業能力を高めるノウハウ             | 12  | 23.1%  | 25  | 14.7%  | 30  | 19.1%  | 13  | 18.6%  | 16  | 24.2%  | 13   | 25.5%  |
|  |         | ⑤ 作業能力の高い利用者                   | 6   | 11.5%  | 25  | 14.7%  | 20  | 12.7%  | 13  | 18.6%  | 10  | 15.2%  | 21   | 41.2%  |
|  |         | ⑥ 優れた技術力                       | 2   | 3.8%   | 10  | 5.9%   | 9   | 5.7%   | 3   | 4.3%   | 9   | 13.6%  | 10   | 19.6%  |
|  |         | ⑦ 優れた商品力                       | 14  | 26.9%  | 46  | 27.1%  | 40  | 25.5%  | 40  | 25.5%  | 21  | 30.0%  | 18   | 27.3%  |
|  |         | ⑧ 優秀な施設・設備                     | 7   | 13.5%  | 12  | 7.1%   | 16  | 10.2%  | 8   | 11.4%  | 12  | 18.2%  | 9    | 17.6%  |
|  |         | ⑨ 豊富な資金力                       | 3   | 5.8%   | 5   | 2.9%   | 1   | 0.6%   | 1   | 0.0%   | 1   | 1.5%   | 4    | 7.8%   |
|  |         | ⑩ 事業所としての信用力                   | 19  | 36.5%  | 63  | 37.1%  | 72  | 45.9%  | 32  | 45.7%  | 30  | 45.5%  | 14   | 27.5%  |
|  |         | ⑪ 地域とのネットワーク                   | 19  | 36.5%  | 62  | 36.5%  | 58  | 36.9%  | 26  | 37.1%  | 14  | 21.2%  | 7    | 13.7%  |
|  |         | ⑫ その他( )                       | 3   | 5.8%   | 10  | 5.9%   | 5   | 3.2%   | 2   | 2.9%   | 3   | 4.5%   | 7    | 13.7%  |
|  |         | ⑫記述                            |     | 0.0%   |     | 0.0%   |     | 0.0%   |     | 0.0%   |     | 0.0%   | 0.0% |        |
|  |         | 小計                             | 129 | 248.1% | 423 | 248.8% | 396 | 252.2% | 175 | 250.0% | 176 | 266.7% | 139  | 272.5% |
| Q68. 当事業所の『経営上の弱み』は何だと<br>思いますか。(主なものを3つ以内で) | III-Q68 | ① リーダーシップの欠如                   | 4   | 7.7%   | 34  | 20.0%  | 22  | 14.0%  | 9   | 12.9%  | 13  | 19.7%  | 5    | 9.8%   |
|  |         | ② 職員の使命感欠如                     | 8   | 15.4%  | 31  | 18.2%  | 29  | 18.5%  | 11  | 15.7%  | 12  | 18.2%  | 7    | 13.7%  |
|  |         | ③ 職員の指導力欠如                     | 13  | 25.0%  | 30  | 17.6%  | 23  | 14.6%  | 9   | 12.9%  | 7   | 10.6%  | 7    | 13.7%  |
|  |         | ④ 利用者の作業能力を高めるノウハウの不足          | 18  | 34.6%  | 74  | 43.5%  | 66  | 42.0%  | 26  | 37.1%  | 24  | 36.4%  | 13   | 25.5%  |
|  |         | ⑤ 労働意欲の低い利用者                   | 15  | 28.8%  | 47  | 27.6%  | 48  | 30.6%  | 10  | 14.3%  | 15  | 22.7%  | 15   | 29.4%  |
|  |         | ⑥ 低い技術水準                       | 12  | 23.1%  | 30  | 17.6%  | 28  | 17.8%  | 9   | 12.9%  | 13  | 19.7%  | 6    | 11.8%  |
|  |         | ⑦ 独自商品の不在                      | 15  | 28.8%  | 52  | 30.6%  | 45  | 28.7%  | 30  | 42.9%  | 21  | 31.8%  | 11   | 21.6%  |
|  |         | ⑧ 老朽化した施設・設備                   | 11  | 21.2%  | 28  | 16.5%  | 34  | 21.7%  | 16  | 22.9%  | 16  | 24.2%  | 12   | 23.5%  |
|  |         | ⑨ 乏しい経営資金                      | 15  | 28.8%  | 40  | 23.5%  | 31  | 19.7%  | 19  | 27.1%  | 12  | 18.2%  | 13   | 25.5%  |
|  |         | ⑩ 事業所としての信用力不足                 | 1   | 1.9%   | 3   | 1.8%   | 3   | 1.9%   | 3   | 1.9%   | 0   | 0.0%   | 1    | 1.5%   |
|  |         | ⑪ 乏しい地域とのネットワーク                | 10  | 19.2%  | 22  | 12.9%  | 26  | 16.6%  | 15  | 21.4%  | 15  | 22.7%  | 7    | 13.7%  |
|  |         | ⑫ その他( )                       | 3   | 5.8%   | 17  | 10.0%  | 12  | 7.6%   | 4   | 5.7%   | 4   | 6.1%   | 6    | 11.8%  |
|  |         | ⑫記述                            |     | 0.0%   |     | 0.0%   |     | 0.0%   |     | 0.0%   |     | 0.0%   | 0.0% |        |
|  |         | 小計                             | 125 | 240.4% | 408 | 240.0% | 367 | 233.8% | 158 | 225.7% | 153 | 231.8% | 104  | 203.9% |

|  |       |                        |     |        |     |        |     |        |     |        |     |        |     |        |
|--|-------|------------------------|-----|--------|-----|--------|-----|--------|-----|--------|-----|--------|-----|--------|
| Q69. 当事業所にとって『機会として捉えられる外的要因』は何だと思えますか。(主なもの3つ以内で) | Ⅲ-Q69 | ① 障害者自立支援法の施行          | 20  | 38.5%  | 55  | 32.4%  | 50  | 31.8%  | 20  | 28.6%  | 25  | 37.9%  | 17  | 33.3%  |
|  |       | ② 公的支援の拡充              | 14  | 26.9%  | 61  | 35.9%  | 72  | 45.9%  | 28  | 40.0%  | 34  | 51.5%  | 27  | 52.9%  |
|  |       | ③ 低価格志向の進展             | 5   | 9.6%   | 11  | 6.5%   | 16  | 10.2%  | 3   | 4.3%   | 10  | 15.2%  | 3   | 5.9%   |
|  |       | ④ エコ・自然志向の進展           | 15  | 28.8%  | 51  | 30.0%  | 35  | 22.3%  | 21  | 30.0%  | 14  | 21.2%  | 15  | 29.4%  |
|  |       | ⑤ 健康・安全志向の進展           | 15  | 28.8%  | 45  | 26.5%  | 50  | 31.8%  | 19  | 27.1%  | 12  | 18.2%  | 11  | 21.6%  |
|  |       | ⑥ 情報化の進展               | 9   | 17.3%  | 18  | 10.6%  | 20  | 12.7%  | 15  | 21.4%  | 8   | 12.1%  | 11  | 21.6%  |
|  |       | ⑦ 取扱商品関連需要の増加          | 6   | 11.5%  | 37  | 21.8%  | 31  | 19.7%  | 22  | 31.4%  | 14  | 21.2%  | 15  | 29.4%  |
|  |       | ⑧ 地域への企業の進出・増設         | 9   | 17.3%  | 18  | 10.6%  | 25  | 15.9%  | 11  | 15.7%  | 11  | 16.7%  | 5   | 9.8%   |
|  |       | ⑨ 支援・協力者の増加            | 22  | 42.3%  | 66  | 38.8%  | 65  | 41.4%  | 29  | 41.4%  | 22  | 33.3%  | 14  | 27.5%  |
|  |       | ⑩ その他( )               | 2   | 3.8%   | 4   | 2.4%   | 4   | 2.5%   | 2   | 2.9%   | 2   | 2.9%   |     | 0.0%   |
| ⑩記述  |       | 0.0%                   |     | 0.0%   |     | 0.0%   |     | 0.0%   |     | 0.0%   |     | 0.0%   |     | 0.0%   |
|  |       | 小計                     | 117 | 225.0% | 366 | 215.3% | 368 | 234.4% | 170 | 242.9% | 150 | 227.3% | 119 | 233.3% |
| Q70. 当事業所にとって『脅威として捉えられる外的要因』は何だと思えますか。(主なもの3つ以内で) | Ⅲ-Q70 | ① 障害者自立支援法の施行          |     |        |     |        |     |        |     |        |     |        |     |        |
|  |       | ② 公的支援の削減              | 31  | 59.6%  | 101 | 59.4%  | 75  | 47.8%  | 34  | 48.6%  | 30  | 45.5%  | 19  | 37.3%  |
|  |       | ③ 燃料費の高騰               | 26  | 50.0%  | 76  | 44.7%  | 63  | 40.1%  | 33  | 47.1%  | 28  | 42.4%  | 22  | 43.1%  |
|  |       | ④ 原材料費の高騰              | 18  | 34.6%  | 57  | 33.5%  | 69  | 43.9%  | 29  | 41.4%  | 28  | 42.4%  | 20  | 39.2%  |
|  |       | ⑤ 食の安全への意識の高まり         | 21  | 40.4%  | 80  | 47.1%  | 84  | 53.5%  | 40  | 57.1%  | 41  | 62.1%  | 29  | 56.9%  |
|  |       | ⑥ 情報化の進展               | 1   | 1.9%   | 2   | 1.2%   | 2   | 1.3%   | 1   | 1.4%   | 1   | 1.5%   | 2   | 3.9%   |
|  |       | ⑦ 取扱商品関連需要の減少          | 13  | 25.0%  | 35  | 20.6%  | 33  | 21.0%  | 16  | 22.9%  | 14  | 21.2%  | 17  | 33.3%  |
|  |       | ⑧ 取引先企業の倒産・撤退          | 14  | 26.9%  | 36  | 21.2%  | 42  | 26.8%  | 13  | 18.6%  | 21  | 31.8%  | 15  | 29.4%  |
|  |       | ⑨ 支援・協力者の減少            | 6   | 11.5%  | 34  | 20.0%  | 31  | 19.7%  | 16  | 22.9%  | 8   | 12.1%  | 3   | 5.9%   |
|  |       | ⑩ その他( )               | 3   | 5.8%   | 2   | 1.2%   | 3   | 1.9%   | 4   | 5.7%   | 2   | 3.0%   | 4   | 7.8%   |
| ⑩記述  |       | 0.0%                   |     | 0.0%   |     | 0.0%   |     | 0.0%   |     | 0.0%   |     | 0.0%   |     |        |
|  |       | 小計                     | 133 | 255.8% | 424 | 249.4% | 406 | 258.6% | 187 | 267.1% | 173 | 262.1% | 134 | 262.7% |
| Q71. 工賃水準アップに向けた今後の取組方針は次のどれに当てはまりますか。(1つ)         | Ⅲ-Q71 | ① 工賃アップが期待される新分野への進出   | 13  | 25.0%  | 53  | 31.2%  | 51  | 32.5%  | 24  | 34.3%  | 23  | 34.8%  | 10  | 19.6%  |
|  |       | ② 既存事業に関連する分野への進出      | 4   | 7.7%   | 8   | 4.7%   | 14  | 8.9%   | 9   | 12.9%  | 5   | 7.6%   | 5   | 9.8%   |
|  |       | ③ 既存事業の拡大による工賃の確保      | 12  | 23.1%  | 46  | 27.1%  | 55  | 35.0%  | 19  | 27.1%  | 15  | 22.7%  | 17  | 33.3%  |
|  |       | ④ 既存事業の作業効率アップによる工賃の確保 |     |        |     |        |     |        |     |        |     |        |     |        |
|  |       | ⑤ 既存事業の経費節減による工賃の確保    | 9   | 17.3%  | 27  | 15.9%  | 18  | 11.5%  | 10  | 14.3%  | 12  | 18.2%  | 13  | 25.5%  |
|  |       | ⑥ まだ方針は決まっていない。        |     | 0.0%   | 7   | 4.1%   | 3   | 1.9%   |     | 0.0%   |     | 0.0%   | 5   | 7.6%   |
|  |       | 無回答                    | 0   | 0.0%   | 2   | 1.2%   | 0   | 0.0%   | 1   | 1.4%   | 1   | 1.5%   | 0   | 0.0%   |
|  |       | 小計                     | 52  | 100.0% | 170 | 100.0% | 157 | 100.0% | 70  | 100.0% | 66  | 100.0% | 51  | 100.0% |

|   |   |     |        |     |        |     |        |     |        |     |        |      |        |
|---|---|-----|--------|-----|--------|-----|--------|-----|--------|-----|--------|------|--------|
| Q72. 工賃水準アップに取り組む際の課題は何ですか。(主なものを3つだけ)      | ① 有望分野の見極めが難しい。<br>② 新分野における経営ノウハウが不足している。<br>③ 新分野に適した人材の確保が難しい。<br>④ 進出する市場に関する情報が不足している。<br>⑤ 経営資源が分散し既存事業が手薄になる。<br>⑥ 目線どおりの商品・サービスの開発が難しい。<br>⑦ 採算の見込みが立ち難い。<br>⑧ 必要資金の調達に難しい。<br>⑨ 関係者の意識の改革が難しい。<br>⑩ 利用者の能力に差がある。<br>⑪ その他( )<br>⑫ 記述 | 16  | 30.8%  | 60  | 35.3%  | 57  | 36.3%  | 25  | 35.7%  | 26  | 39.4%  | 12   | 23.5%  |
|   |   | 21  | 40.4%  | 65  | 38.2%  | 55  | 35.0%  | 22  | 31.4%  | 21  | 31.8%  | 8    | 15.7%  |
|   |   | 12  | 23.1%  | 52  | 30.6%  | 55  | 35.0%  | 19  | 27.1%  | 27  | 40.9%  | 14   | 27.5%  |
|   |   | 8   | 15.4%  | 29  | 17.1%  | 25  | 15.9%  | 14  | 20.0%  | 20  | 30.3%  | 8    | 15.7%  |
|   |   | 5   | 9.6%   | 24  | 14.1%  | 27  | 17.2%  | 6   | 8.6%   | 7   | 10.6%  | 9    | 17.6%  |
|   |   | 11  | 21.2%  | 44  | 25.9%  | 37  | 23.6%  | 28  | 40.0%  | 15  | 22.7%  | 7    | 13.7%  |
|   |   | 10  | 19.2%  | 40  | 23.5%  | 37  | 23.6%  | 13  | 18.6%  | 15  | 22.7%  | 14   | 27.5%  |
|   |   | 7   | 13.5%  | 22  | 12.9%  | 29  | 18.5%  | 15  | 21.4%  | 9   | 13.6%  | 16   | 31.4%  |
|   |   | 8   | 15.4%  | 36  | 21.2%  | 34  | 21.7%  | 14  | 20.0%  | 9   | 13.6%  | 10   | 19.6%  |
|   |   | 32  | 61.5%  | 73  | 42.9%  | 72  | 45.9%  | 24  | 34.3%  | 28  | 42.4%  | 22   | 43.1%  |
|   |   | 5   | 9.6%   | 5   | 2.9%   | 7   | 4.5%   | 4   | 5.7%   | 2   | 3.0%   | 3    | 5.9%   |
|   | 0.0%  |     | 0.0%   |     | 0.0%   |     | 0.0%   |     | 0.0%   |     |        | 0.0% |        |
|   | 小計  | 135 | 259.6% | 450 | 264.7% | 435 | 277.1% | 184 | 262.9% | 179 | 271.2% | 123  | 241.2% |
| Q73. 事業所の運営や工賃水準アップ等で抱えている課題や要望等が自由にご記入下さい。 | 記述  |     | 0.0%   |     | 0.0%   |     | 0.0%   |     | 0.0%   |     | 0.0%   |      | 0.0%   |
| III-Q73                                     |   |     |        |     |        |     |        |     |        |     |        |      |        |

資料2-⑤ B型のみで平均工賃集計

| 回答件数別集計                                 |  | 項目        |    | 件数     | %  |        |
|---|--|-----------|----|--------|----|--------|----|--------|----|--------|----|--------|----|--------|
| I. 事業所の概況                               |  |           |    |        |    |        |    |        |    |        |    |        |    |        |
| 1. 事業所の種別                               |  |           |    |        |    |        |    |        |    |        |    |        |    |        |
| I-1                                     |  |           |    |        |    |        |    |        |    |        |    |        |    |        |
|   |  |           |    |        |    |        |    |        |    |        |    |        |    |        |
|   |  |           |    |        |    |        |    |        |    |        |    |        |    |        |
| 2. 障害者の種別                               |  |           |    |        |    |        |    |        |    |        |    |        |    |        |
| I-2                                     |  | ⑤就労継続支援B型 | 11 | 100.0% | 30 | 100.0% | 23 | 100.0% | 15 | 100.0% | 16 | 100.0% | 10 | 100.0% |
|   |  | ①身体       | 3  | 27.3%  | 14 | 46.7%  | 18 | 78.3%  | 11 | 73.3%  | 11 | 68.8%  | 9  | 90.0%  |
|   |  | ②知的       | 10 | 90.9%  | 25 | 83.3%  | 20 | 87.0%  | 10 | 66.7%  | 15 | 93.8%  | 9  | 90.0%  |
|   |  | ③精神       | 4  | 36.4%  | 12 | 40.0%  | 12 | 52.2%  | 9  | 60.0%  | 9  | 56.3%  | 4  | 40.0%  |
|   |  | 小計        | 17 | 154.5% | 51 | 170.0% | 50 | 217.4% | 30 | 200.0% | 35 | 218.8% | 22 | 220.0% |
| 3. 総利用定員数                               |  |           |    |        |    |        |    |        |    |        |    |        |    |        |
| I-3                                     |  | ①10~19人   | 1  | 9.1%   | 1  | 3.3%   | 1  | 4.3%   | 1  | 6.7%   | 2  | 12.5%  |    | 0.0%   |
|   |  | ②20~39人   | 3  | 27.3%  | 16 | 53.3%  | 10 | 43.5%  | 6  | 40.0%  | 10 | 62.5%  | 4  | 40.0%  |
|   |  | ③40~59人   | 3  | 27.3%  | 7  | 23.3%  | 8  | 34.8%  | 4  | 26.7%  | 3  | 18.8%  | 1  | 10.0%  |
|   |  | ④60人以上    | 3  | 27.3%  | 6  | 20.0%  | 4  | 17.4%  | 4  | 26.7%  | 1  | 6.3%   | 5  | 50.0%  |
|   |  | 無回答       | 1  | 9.1%   | 0  | 0.0%   | 0  | 0.0%   | 0  | 0.0%   | 0  | 0.0%   | 0  | 0.0%   |
|   |  | 小計        | 11 | 100.0% | 30 | 100.0% | 23 | 100.0% | 15 | 100.0% | 16 | 100.0% | 10 | 100.0% |
| 3-2. 新体系の場合のB型利用定員数                     |  |           |    |        |    |        |    |        |    |        |    |        |    |        |
| I-3-2                                   |  | ① 10~19人  |    |        |    |        |    |        |    |        |    |        |    |        |
|   |  | ②20~39人   | 3  | 27.3%  | 12 | 40.0%  | 9  | 39.1%  | 4  | 26.7%  | 9  | 56.3%  | 4  | 40.0%  |
|   |  | ③40~59人   | 5  | 45.5%  | 14 | 46.7%  | 12 | 52.2%  | 7  | 46.7%  | 4  | 25.0%  | 2  | 20.0%  |
|   |  | ④60人以上    | 3  | 27.3%  | 2  | 6.7%   | 1  | 4.3%   | 4  | 26.7%  | 1  | 6.3%   | 3  | 30.0%  |
|   |  | 無回答       | 0  | 0.0%   | 1  | 3.3%   | 1  | 4.3%   | 0  | 0.0%   | 2  | 12.5%  | 0  | 0.0%   |
|   |  | 小計        | 11 | 100.0% | 30 | 100.0% | 23 | 100.0% | 15 | 100.0% | 16 | 100.0% | 10 | 100.0% |
| 4. 職業指導員・生活支援員の総数(常勤換算、新体系の場合はB型のみの数値で) |  |           |    |        |    |        |    |        |    |        |    |        |    |        |
| I-4                                     |  | ① 1人      | 1  | 9.1%   | 2  | 6.7%   | 2  | 8.7%   |    | 0.0%   | 2  | 12.5%  |    | 0.0%   |
|   |  | ②2~3人     | 3  | 27.3%  | 14 | 46.7%  | 12 | 52.2%  | 4  | 26.7%  | 10 | 62.5%  | 4  | 40.0%  |
|   |  | ③4~5人     | 5  | 45.5%  | 6  | 20.0%  | 6  | 26.1%  | 5  | 33.3%  | 4  | 25.0%  | 2  | 20.0%  |
|   |  | ④6~10人    | 1  | 9.1%   | 4  | 13.3%  | 2  | 8.7%   | 5  | 33.3%  |    | 0.0%   | 1  | 10.0%  |
|   |  | ⑤11人以上    |    | 0.0%   | 3  | 10.0%  | 1  | 4.3%   | 1  | 6.7%   |    | 0.0%   | 2  | 20.0%  |
|   |  | 無回答       | 1  | 9.1%   | 1  | 3.3%   | 0  | 0.0%   | 0  | 0.0%   | 0  | 0.0%   | 1  | 10.0%  |
|   |  | 小計        | 11 | 100.0% | 30 | 100.0% | 23 | 100.0% | 15 | 100.0% | 16 | 100.0% | 10 | 100.0% |



|  |       |                                      |    |        |    |        |    |        |    |        |    |        |    |        |
|--|-------|--------------------------------------|----|--------|----|--------|----|--------|----|--------|----|--------|----|--------|
| Q4. 経営計画は立てていますか。(1つだけ)                    | II-Q4 | ① 長期経営計画、短期経営計画とも立てている。              | 3  | 27.3%  | 6  | 20.0%  | 3  | 13.0%  | 6  | 40.0%  | 6  | 37.5%  | 4  | 40.0%  |
|  |       | ② 短期経営計画は立てている。                      | 5  | 45.5%  | 13 | 43.3%  | 13 | 56.5%  | 5  | 33.3%  | 5  | 50.0%  | 8  | 50.0%  |
|  |       | ③ 経営計画は長期も短期も立てていない                  | 2  | 18.2%  | 10 | 33.3%  | 6  | 26.1%  | 4  | 26.7%  | 2  | 12.5%  | 1  | 10.0%  |
|  |       | ④ 経営計画そのものの必要性を感じない                  | 1  | 9.1%   | 1  | 3.3%   |    | 0.0%   |    | 0.0%   |    | 0.0%   |    | 0.0%   |
|  |       | 無回答                                  | 0  | 0.0%   | 0  | 0.0%   |    | 0.0%   | 0  | 0.0%   | 0  | 0.0%   | 0  | 0.0%   |
|  |       | 小計                                   | 11 | 100.0% | 30 | 100.0% | 22 | 95.7%  | 15 | 100.0% | 16 | 100.0% | 10 | 100.0% |
| Q5. 利益計画は立てていますか。(1つだけ)                    | II-Q5 | ① 立てている。                             | 8  | 72.7%  | 19 | 63.3%  | 14 | 60.9%  | 9  | 60.0%  | 12 | 75.0%  | 7  | 70.0%  |
|  |       | ② 立てていない。                            | 3  | 27.3%  | 10 | 33.3%  | 9  | 39.1%  | 6  | 40.0%  | 4  | 25.0%  | 3  | 30.0%  |
|  |       | 無回答                                  | 0  | 0.0%   | 1  | 3.3%   | 0  | 0.0%   | 0  | 0.0%   | 0  | 0.0%   | 0  | 0.0%   |
|  |       | 小計                                   | 11 | 100.0% | 30 | 100.0% | 23 | 100.0% | 15 | 100.0% | 16 | 100.0% | 10 | 100.0% |
| Q6. 予算と実績の評価を行っていますか。(1つだけ)                | II-Q6 | ① 週ごとに行っている。                         | 1  | 9.1%   |    | 0.0%   |    | 0.0%   |    | 0.0%   | 1  | 6.3%   |    | 0.0%   |
|  |       | ② 月ごとに行っている。                         | 1  | 9.1%   | 9  | 30.0%  | 14 | 60.9%  | 7  | 46.7%  | 8  | 50.0%  | 8  | 80.0%  |
|  |       | ③ 四半期ごとに行っている。                       |    | 0.0%   | 2  | 6.7%   | 3  | 13.0%  | 2  | 13.3%  | 1  | 6.3%   | 1  | 10.0%  |
|  |       | ④ 半年ごとに行っている。                        | 3  | 27.3%  | 7  | 23.3%  | 2  | 8.7%   | 3  | 20.0%  | 1  | 6.3%   | 1  | 10.0%  |
|  |       | ⑤ 年ごとに行っている。                         | 5  | 45.5%  | 10 | 33.3%  | 2  | 8.7%   | 1  | 6.7%   | 4  | 25.0%  |    | 0.0%   |
|  |       | ⑥ 行っていない。                            | 1  | 9.1%   | 2  | 6.7%   | 2  | 8.7%   | 2  | 8.7%   | 1  | 6.7%   | 1  | 6.3%   |
|  |       | 無回答                                  | 0  | 0.0%   | 0  | 0.0%   | 0  | 0.0%   | 1  | 6.7%   | 0  | 0.0%   | 0  | 0.0%   |
|  |       | 小計                                   | 11 | 100.0% | 30 | 100.0% | 23 | 100.0% | 15 | 100.0% | 16 | 100.0% | 10 | 100.0% |
| Q7. 組織内の部署(あるいは職務)の権限と責任は明確になっていますか。(1つだけ) | II-Q7 | ① 規程として明確に規定されている。                   | 8  | 72.7%  | 19 | 63.3%  | 14 | 60.9%  | 11 | 73.3%  | 9  | 56.3%  | 7  | 70.0%  |
|  |       | ① 規程はないが明確になっている。                    | 2  | 18.2%  | 7  | 23.3%  | 9  | 39.1%  | 2  | 13.3%  | 5  | 31.3%  | 3  | 30.0%  |
|  |       | ③ 明確にはなっていない。                        | 1  | 9.1%   | 4  | 13.3%  |    | 0.0%   | 1  | 6.7%   | 2  | 12.5%  |    | 0.0%   |
|  |       | 無回答                                  | 0  | 0.0%   | 0  | 0.0%   | 0  | 0.0%   | 1  | 6.7%   | 0  | 0.0%   | 0  | 0.0%   |
|  |       | 小計                                   | 11 | 100.0% | 30 | 100.0% | 23 | 100.0% | 15 | 100.0% | 16 | 100.0% | 10 | 100.0% |
| Q8. 地域社会とのネットワークを形成し就業支援に活用していますか。(1つだけ)   | II-Q8 | ① ネットワークを形成し情報収集や事業所の就業支援に積極的に活用している | 3  | 27.3%  | 13 | 43.3%  | 13 | 56.5%  | 7  | 46.7%  | 5  | 31.3%  | 6  | 60.0%  |
|  |       | ② ネットワークは形成しているが、活用までは至っていない。        | 6  | 54.5%  | 10 | 33.3%  | 4  | 17.4%  | 3  | 20.0%  | 5  | 31.3%  | 1  | 10.0%  |
|  |       | ③ まだネットワークを形成していない。                  | 2  | 18.2%  | 7  | 23.3%  | 6  | 26.1%  | 5  | 33.3%  | 6  | 37.5%  | 3  | 30.0%  |
|  |       | 無回答                                  | 0  | 0.0%   | 0  | 0.0%   | 0  | 0.0%   | 0  | 0.0%   | 0  | 0.0%   | 0  | 0.0%   |
|  |       | 小計                                   | 11 | 100.0% | 30 | 100.0% | 23 | 100.0% | 15 | 100.0% | 16 | 100.0% | 10 | 100.0% |
| Q9. 経営者(施設長)として工賃アップの必要性を認識していますか。(1つだけ)   | II-Q9 | ① 十分に認識し、利用者を含め組織全体でその実現に向けて努力している。  | 3  | 27.3%  | 16 | 53.3%  | 13 | 56.5%  | 7  | 46.7%  | 12 | 75.0%  | 8  | 80.0%  |
|  |       | ② 十分に認識しており、利用者を含め組織全体に理解を求めている。     | 4  | 36.4%  | 12 | 40.0%  | 8  | 34.8%  | 7  | 46.7%  | 4  | 25.0%  | 2  | 20.0%  |
|  |       | ③ 必要性は認めるが具体的な進め方がわからない。             | 3  | 27.3%  | 2  | 6.7%   |    | 0.0%   | 1  | 6.7%   | 1  | 6.7%   |    | 0.0%   |
|  |       | ④ 必要性はないように思う。                       | 1  | 9.1%   |    | 0.0%   | 1  | 4.3%   |    | 0.0%   |    | 0.0%   |    | 0.0%   |
|  |       | 無回答                                  | 0  | 0.0%   | 0  | 0.0%   | 1  | 4.3%   | 0  | 0.0%   | 0  | 0.0%   | 0  | 0.0%   |
|  |       | 小計                                   | 11 | 100.0% | 30 | 100.0% | 23 | 100.0% | 15 | 100.0% | 16 | 100.0% | 10 | 100.0% |

|  |        |                        |    |        |    |        |    |        |    |        |    |        |    |        |
|--|--------|------------------------|----|--------|----|--------|----|--------|----|--------|----|--------|----|--------|
| Q10. 目標工賃額を設定していますか。(1つだけ)                   | II-Q10 | ① 設定している。              | 8  | 72.7%  | 24 | 80.0%  | 19 | 82.6%  | 10 | 66.7%  | 12 | 75.0%  | 8  | 80.0%  |
|  |        | ② 設定していない。             | 3  | 27.3%  | 6  | 20.0%  | 3  | 13.0%  | 4  | 26.7%  | 4  | 25.0%  | 2  | 20.0%  |
|  |        | 無回答                    | 0  | 0.0%   | 0  | 0.0%   | 1  | 4.3%   | 1  | 6.7%   | 0  | 0.0%   | 0  | 0.0%   |
|  |        | 小計                     | 11 | 100.0% | 30 | 100.0% | 23 | 100.0% | 15 | 100.0% | 16 | 100.0% | 10 | 100.0% |
| Q11. 事業所の運営に外部機関が関与していますか。(主なもの3つ以内で)        | II-Q11 | ① 税理士・公認会計士が関与している。    | 7  | 63.6%  | 17 | 56.7%  | 5  | 21.7%  | 8  | 53.3%  | 8  | 50.0%  | 4  | 40.0%  |
|  |        | ② 社会保険労務士が関与している。      | 2  | 18.2%  | 7  | 23.3%  | 8  | 34.8%  | 1  | 6.7%   | 1  | 6.3%   | 2  | 20.0%  |
|  |        | ③ 中小企業診断士が関与している。      | 0  | 0.0%   | 1  | 3.3%   | 0  | 0.0%   | 2  | 13.3%  | 1  | 6.3%   | 0  | 0.0%   |
|  |        | ④ 経営コンサルタントが関与している。    | 1  | 9.1%   | 5  | 16.7%  | 3  | 13.0%  | 1  | 6.7%   | 2  | 12.5%  | 1  | 10.0%  |
|  |        | ⑤ 弁護士が関与している。          | 0  | 0.0%   | 1  | 3.3%   | 3  | 13.0%  | 0  | 0.0%   | 1  | 6.3%   | 0  | 0.0%   |
|  |        | ⑥ 地域の支援センターが関与している。    | 0  | 0.0%   | 2  | 6.7%   | 1  | 4.3%   | 0  | 0.0%   | 3  | 18.8%  | 0  | 0.0%   |
|  |        | ⑦ その他( )が関与している。       | 0  | 0.0%   | 2  | 6.7%   | 3  | 13.0%  | 1  | 6.7%   | 0  | 0.0%   | 1  | 10.0%  |
|  |        | ⑧ 誰も関与していない。           | 3  | 27.3%  | 8  | 26.7%  | 8  | 34.8%  | 4  | 26.7%  | 6  | 37.5%  | 3  | 30.0%  |
|  |        | ⑦ 記述                   | 0  | 0.0%   | 0  | 0.0%   | 0  | 0.0%   | 0  | 0.0%   | 0  | 0.0%   | 0  | 0.0%   |
|  |        | 小計                     | 13 | 118.2% | 43 | 143.3% | 31 | 134.8% | 17 | 113.3% | 22 | 137.5% | 11 | 110.0% |
| Q12. 生産(加工)計画は立てていますか。(1つだけ)                 | II-Q12 | ① 立てている。               | 7  | 63.6%  | 22 | 73.3%  | 16 | 69.6%  | 9  | 60.0%  | 12 | 75.0%  | 9  | 90.0%  |
|  |        | ② 立てていない。              | 4  | 36.4%  | 7  | 23.3%  | 7  | 30.4%  | 6  | 40.0%  | 3  | 18.8%  | 1  | 10.0%  |
|  |        | 無回答                    | 0  | 0.0%   | 1  | 3.3%   | 0  | 0.0%   | 0  | 0.0%   | 1  | 6.3%   | 0  | 0.0%   |
|  |        | 小計                     | 11 | 100.0% | 30 | 100.0% | 23 | 100.0% | 15 | 100.0% | 16 | 100.0% | 10 | 100.0% |
| Q13. 生産(加工)計画を立案するために必要な基礎資料は整備してありますか。(1つ)  | II-Q13 | ① 整備してある。              | 3  | 27.3%  | 4  | 13.3%  | 3  | 13.0%  | 0  | 0.0%   | 2  | 12.5%  | 1  | 10.0%  |
|  |        | ② 一応整備してあるがまだ不十分な面がある。 | 5  | 45.5%  | 18 | 60.0%  | 13 | 56.5%  | 11 | 73.3%  | 10 | 62.5%  | 7  | 70.0%  |
|  |        | ③ 整備していない。             | 3  | 27.3%  | 7  | 23.3%  | 7  | 30.4%  | 4  | 26.7%  | 3  | 18.8%  | 2  | 20.0%  |
|  |        | 無回答                    | 0  | 0.0%   | 1  | 3.3%   | 0  | 0.0%   | 0  | 0.0%   | 1  | 6.3%   | 0  | 0.0%   |
|  |        | 小計                     | 11 | 100.0% | 30 | 100.0% | 23 | 100.0% | 15 | 100.0% | 16 | 100.0% | 10 | 100.0% |
| Q14. 生産(加工)計画の立案は各部門の関係者の参加によって行われていますか。(1つ) | II-Q14 | ① 各部門の関係者の参加を得て立案している。 | 4  | 36.4%  | 6  | 20.0%  | 13 | 56.5%  | 3  | 20.0%  | 7  | 43.8%  | 3  | 30.0%  |
|  |        | ② 当該部門内だけで検討し立案している。   | 3  | 27.3%  | 11 | 36.7%  | 4  | 17.4%  | 5  | 33.3%  | 4  | 25.0%  | 6  | 60.0%  |
|  |        | ③ 当該部門の責任者だけで立案している。   | 2  | 18.2%  | 7  | 23.3%  | 1  | 4.3%   | 5  | 33.3%  | 2  | 12.5%  | 0  | 0.0%   |
|  |        | ④ 何も行っていない。            | 2  | 18.2%  | 4  | 13.3%  | 5  | 21.7%  | 2  | 13.3%  | 2  | 12.5%  | 1  | 10.0%  |
|  |        | 無回答                    | 0  | 0.0%   | 2  | 6.7%   | 0  | 0.0%   | 0  | 0.0%   | 1  | 6.3%   | 0  | 0.0%   |
|  |        | 小計                     | 11 | 100.0% | 30 | 100.0% | 23 | 100.0% | 15 | 100.0% | 16 | 100.0% | 10 | 100.0% |
| Q15. 生産(加工)計画と販売計画との調整は十分に行っていますか。(1つだけ)     | II-Q15 | ① 十分に行っている。            | 1  | 9.1%   | 4  | 13.3%  | 6  | 26.1%  | 1  | 6.7%   | 2  | 12.5%  | 2  | 20.0%  |
|  |        | ② 一応行っている。             | 8  | 72.7%  | 19 | 63.3%  | 10 | 43.5%  | 7  | 46.7%  | 9  | 56.3%  | 6  | 60.0%  |
|  |        | ③ 行っていない。              | 1  | 9.1%   | 4  | 13.3%  | 5  | 21.7%  | 4  | 26.7%  | 1  | 6.3%   | 0  | 0.0%   |
|  |        | ④ 調整そのものが不要ない。         | 0  | 0.0%   | 1  | 3.3%   | 1  | 4.3%   | 3  | 20.0%  | 3  | 18.8%  | 2  | 20.0%  |
|  |        | 無回答                    | 1  | 9.1%   | 2  | 6.7%   | 1  | 4.3%   | 0  | 0.0%   | 1  | 6.3%   | 0  | 0.0%   |
|  |        | 小計                     | 11 | 100.0% | 30 | 100.0% | 23 | 100.0% | 15 | 100.0% | 16 | 100.0% | 10 | 100.0% |

|   |        |  |     |    |        |    |        |    |        |    |        |    |        |    |        |
|---|--------|--|-----|----|--------|----|--------|----|--------|----|--------|----|--------|----|--------|
| Q16. 生産(加工)指図または作業命令の指示方法は十分徹底していますか。(1つだけ)   | II-Q16 | ① 十分に徹底している。<br>②一応徹底していると思う。<br>③あまり徹底していない。<br>④まったく徹底していない。             | 無回答 | 2  | 18.2%  | 4  | 13.3%  | 7  | 30.4%  | 1  | 6.7%   | 3  | 18.8%  | 3  | 30.0%  |
|   |        |  | 小計  | 11 | 100.0% | 30 | 100.0% | 23 | 100.0% | 15 | 100.0% | 16 | 100.0% | 10 | 100.0% |
| Q17. 仕掛品の管理、保管は確実にしていますか。(1つだけ)               | II-Q17 | ① 確実に行っている。<br>②十分ではないが行っている。<br>③行っていない。                                  | 無回答 | 3  | 27.3%  | 12 | 40.0%  | 10 | 43.5%  | 3  | 20.0%  | 9  | 56.3%  | 7  | 70.0%  |
|   |        |  | 小計  | 5  | 45.5%  | 14 | 46.7%  | 12 | 52.2%  | 11 | 73.3%  | 6  | 37.5%  | 2  | 20.0%  |
| Q18. 毎日の作業時間や生産(加工)数を記録していますか。(1つだけ)          | II-Q18 | ① 毎日確実に行っている。<br>②1週間まとめて記録している。<br>③行っていない。                               | 無回答 | 2  | 18.2%  | 1  | 3.3%   | 1  | 4.3%   | 1  | 6.7%   | 1  | 6.3%   | 1  | 10.0%  |
|   |        |  | 小計  | 11 | 100.0% | 30 | 100.0% | 23 | 100.0% | 15 | 100.0% | 16 | 100.0% | 10 | 100.0% |
| Q19. 作業マニュアルは作成していますか。(1つだけ)                  | II-Q19 | ① イラストや写真、漢字にルビをふる等<br>②作成はしているが職員を対象にしている<br>③作成していない。                    | 無回答 | 0  | 0.0%   | 0  | 0.0%   | 0  | 0.0%   | 0  | 0.0%   | 1  | 6.3%   | 0  | 0.0%   |
|   |        |  | 小計  | 11 | 100.0% | 30 | 100.0% | 23 | 100.0% | 15 | 100.0% | 16 | 100.0% | 10 | 100.0% |
| Q20. 作業環境を良くするための取り組み(整理、整頓、清掃)をしていますか。(1つだけ) | II-Q20 | ① しており十分に効果を発揮している。<br>②しているが効果を出すまでに至っていない<br>③実施すべく準備をしている。<br>④実施していない。 | 無回答 | 5  | 45.5%  | 14 | 46.7%  | 12 | 52.2%  | 5  | 33.3%  | 4  | 25.0%  | 5  | 50.0%  |
|   |        |  | 小計  | 5  | 45.5%  | 13 | 43.3%  | 10 | 43.5%  | 7  | 46.7%  | 11 | 68.8%  | 5  | 50.0%  |
| Q21. 作業指導に十分に取り組んでいますか。(1つだけ)                 | II-Q21 | ① 教育養成の時間を設けて行っている<br>② 現場の管理者が作業指導に時間を<br>③作業指導は行わず作業任せになっている。<br>無回答     | 無回答 | 0  | 0.0%   | 1  | 3.3%   | 0  | 0.0%   | 0  | 0.0%   | 0  | 0.0%   | 0  | 0.0%   |
|   |        |  | 小計  | 11 | 100.0% | 30 | 100.0% | 23 | 100.0% | 15 | 100.0% | 16 | 100.0% | 10 | 100.0% |
| Q22. 作業改善に積極的に取り組んでいますか。(1つだけ)                | II-Q22 | ① 提案制度を採用して取り組んでいる。<br>② 提案制度はないが現場の提案を改善<br>③ 作業改善は現場に任せている。<br>④ 行っていない。 | 無回答 | 0  | 0.0%   | 1  | 3.3%   | 0  | 0.0%   | 0  | 0.0%   | 0  | 0.0%   | 0  | 0.0%   |
|   |        |  | 小計  | 11 | 100.0% | 30 | 100.0% | 23 | 100.0% | 15 | 100.0% | 16 | 100.0% | 10 | 100.0% |
|   |        |  | 小計  | 7  | 63.6%  | 22 | 73.3%  | 13 | 56.5%  | 11 | 73.3%  | 10 | 62.5%  | 5  | 50.0%  |
|   |        |  | 小計  | 3  | 27.3%  | 3  | 10.0%  | 4  | 17.4%  | 2  | 13.3%  | 3  | 18.8%  | 2  | 20.0%  |
|   |        |  | 無回答 | 1  | 9.1%   | 1  | 3.3%   | 0  | 0.0%   | 1  | 6.7%   | 0  | 0.0%   | 0  | 0.0%   |
|   |        |  | 小計  | 11 | 100.0% | 30 | 100.0% | 23 | 100.0% | 15 | 100.0% | 16 | 100.0% | 10 | 100.0% |

|  |        |  |    |        |    |        |    |        |    |        |    |        |    |        |
|--|--------|--|----|--------|----|--------|----|--------|----|--------|----|--------|----|--------|
| Q23. 検査基準は確立していますか。(1つだけ)                | II-Q23 | ① 確立しており十分に機能している。<br>② 基準はあるが不良率が高い。<br>③ 基準はない。              | 7  | 63.6%  | 16 | 53.3%  | 11 | 47.8%  | 5  | 33.3%  | 7  | 43.8%  | 10 | 100.0% |
|  |        | 無回答  | 0  | 0.0%   | 2  | 6.7%   | 0  | 0.0%   | 0  | 0.0%   | 1  | 6.3%   | 0  | 0.0%   |
|  |        | 小計   | 11 | 100.0% | 30 | 100.0% | 23 | 100.0% | 15 | 100.0% | 16 | 100.0% | 10 | 100.0% |
| Q24. 検査系の指導教育を行っていますか。(1つだけ)             | II-Q24 | ① 指導教育を行っている。<br>② 指導教育は行っていない。<br>③ 検査係は行っていない。               | 2  | 18.2%  | 11 | 36.7%  | 14 | 60.9%  | 4  | 26.7%  | 7  | 43.8%  | 7  | 70.0%  |
|  |        | 無回答  | 0  | 0.0%   | 9  | 30.0%  | 4  | 17.4%  | 2  | 13.3%  | 2  | 12.5%  | 2  | 20.0%  |
|  |        | 小計   | 11 | 100.0% | 30 | 100.0% | 23 | 100.0% | 15 | 100.0% | 16 | 100.0% | 10 | 100.0% |
| Q25. 原材料の仕入れにあたり材料等の価格の比較を行っていますか。(1つだけ) | II-Q25 | ① いつも適切に行っている。<br>② 時々行っている。<br>③ 行っていない。<br>④ 仕入れそのものがない。     | 4  | 36.4%  | 6  | 20.0%  | 6  | 26.1%  | 4  | 26.7%  | 6  | 37.5%  | 5  | 50.0%  |
|  |        | 無回答  | 6  | 54.5%  | 21 | 70.0%  | 13 | 56.5%  | 9  | 60.0%  | 8  | 50.0%  | 4  | 40.0%  |
|  |        | 小計   | 11 | 100.0% | 30 | 100.0% | 23 | 100.0% | 15 | 100.0% | 16 | 100.0% | 10 | 100.0% |
| Q26. 原材料の保管や整理は適切に行っていますか。(1つだけ)         | II-Q26 | ① 適切に行っている。<br>② 行っていない。<br>③ 原材料そのものがない。                      | 9  | 81.8%  | 26 | 86.7%  | 22 | 95.7%  | 9  | 60.0%  | 16 | 100.0% | 10 | 100.0% |
|  |        | 無回答  | 1  | 9.1%   | 2  | 6.7%   | 1  | 4.3%   | 5  | 33.3%  | 0  | 0.0%   | 0  | 0.0%   |
|  |        | 小計   | 11 | 100.0% | 30 | 100.0% | 23 | 100.0% | 15 | 100.0% | 16 | 100.0% | 10 | 100.0% |
| Q27. 販売計画は立てていますか。(1つだけ)                 | II-Q27 | ① 立てている。<br>② 立てていない。  | 6  | 54.5%  | 16 | 53.3%  | 7  | 30.4%  | 7  | 46.7%  | 8  | 50.0%  | 4  | 40.0%  |
|  |        | 無回答  | 4  | 36.4%  | 5  | 16.7%  | 7  | 30.4%  | 3  | 20.0%  | 1  | 6.3%   | 0  | 0.0%   |
|  |        | 小計   | 11 | 100.0% | 30 | 100.0% | 14 | 60.9%  | 15 | 100.0% | 16 | 100.0% | 4  | 40.0%  |
| Q28. 販売計画は客観的な根拠に基づいていますか。(1つだけ)         | II-Q28 | ① 客観的な根拠に基づいている。<br>② 実績(前年・前月等)に基づいている。<br>③ 根拠は特にない。         | 0  | 0.0%   | 3  | 10.0%  | 1  | 4.3%   | 0  | 0.0%   | 3  | 18.8%  | 0  | 0.0%   |
|  |        | 無回答  | 8  | 72.7%  | 14 | 46.7%  | 9  | 39.1%  | 8  | 53.3%  | 6  | 37.5%  | 4  | 40.0%  |
|  |        | 小計   | 11 | 100.0% | 30 | 100.0% | 23 | 100.0% | 15 | 100.0% | 16 | 100.0% | 10 | 100.0% |
| Q29. 販売計画立案に当たって他部門との調整を行っていますか。(1つだけ)   | II-Q29 | ① 十分に行っている。<br>② 行っているが十分とはいえない面が<br>③ 行っていない。<br>④ 調整そのものがない。 | 0  | 0.0%   | 3  | 10.0%  | 3  | 13.0%  | 2  | 13.3%  | 2  | 12.5%  | 1  | 10.0%  |
|  |        | 無回答  | 6  | 54.5%  | 11 | 36.7%  | 5  | 21.7%  | 4  | 26.7%  | 5  | 31.3%  | 3  | 30.0%  |
|  |        | 小計   | 11 | 100.0% | 30 | 100.0% | 23 | 100.0% | 15 | 100.0% | 16 | 100.0% | 10 | 100.0% |

|  |        |                                   |    |        |    |        |    |        |    |        |    |        |    |        |
|--|--------|-----------------------------------|----|--------|----|--------|----|--------|----|--------|----|--------|----|--------|
| Q30. 販売高の変動について、常にその原因の検討を行っていますか。(1つだけ) | II-Q30 | ① 常に行っている。                        | 2  | 18.2%  | 3  | 10.0%  | 7  | 30.4%  | 2  | 13.3%  | 5  | 31.3%  | 3  | 30.0%  |
|  |        | ② 時々行っている。                        | 6  | 54.5%  | 16 | 53.3%  | 5  | 21.7%  | 8  | 53.3%  | 3  | 18.8%  | 1  | 10.0%  |
|  |        | ③ 行っていない。                         | 2  | 18.2%  | 2  | 6.7%   | 2  | 8.7%   | 0  | 0.0%   | 1  | 6.3%   | 0  | 0.0%   |
|  |        | 無回答                               | 1  | 9.1%   | 9  | 30.0%  | 9  | 39.1%  | 5  | 33.3%  | 7  | 43.8%  | 6  | 60.0%  |
|  |        | 小計                                | 11 | 100.0% | 30 | 100.0% | 23 | 100.0% | 15 | 100.0% | 16 | 100.0% | 10 | 100.0% |
| Q31. 販売計画に基づく計画数値と販売実績の比較を行っていますか。(1つだけ) | II-Q31 | ① 毎日行っている。                        | 1  | 9.1%   | 0  | 0.0%   | 0  | 0.0%   | 1  | 6.7%   | 2  | 12.5%  | 1  | 10.0%  |
|  |        | ② 週ごとに行っている。                      | 0  | 0.0%   | 0  | 0.0%   | 0  | 0.0%   | 0  | 0.0%   | 1  | 6.3%   | 0  | 0.0%   |
|  |        | ③ 月ごとに行っている。                      | 4  | 36.4%  | 13 | 43.3%  | 8  | 34.8%  | 3  | 20.0%  | 5  | 31.3%  | 3  | 30.0%  |
|  |        | ④ 四半期ごとに行っている。                    | 0  | 0.0%   | 0  | 0.0%   | 1  | 4.3%   | 1  | 6.7%   | 0  | 0.0%   | 0  | 0.0%   |
|  |        | ⑤ 半期ごとに行っている。                     | 2  | 18.2%  | 1  | 3.3%   | 1  | 4.3%   | 2  | 13.3%  | 2  | 13.3%  | 0  | 0.0%   |
|  |        | ⑥ 年ごとに行っている。                      | 1  | 9.1%   | 5  | 16.7%  | 1  | 4.3%   | 1  | 6.7%   | 1  | 6.7%   | 1  | 6.3%   |
|  |        | ⑦ 行っていない。                         | 2  | 18.2%  | 2  | 6.7%   | 2  | 8.7%   | 2  | 8.7%   | 1  | 6.7%   | 0  | 0.0%   |
|  |        | 無回答                               | 1  | 9.1%   | 9  | 30.0%  | 10 | 43.5%  | 6  | 40.0%  | 7  | 43.8%  | 6  | 60.0%  |
|  |        | 小計                                | 11 | 100.0% | 30 | 100.0% | 23 | 100.0% | 15 | 100.0% | 16 | 100.0% | 10 | 100.0% |
| Q32. 過去の販売実績を分析利用していますか。(1つだけ)           | II-Q32 | ① 常に利用している。                       | 2  | 18.2%  | 2  | 6.7%   | 3  | 13.0%  | 1  | 6.7%   | 4  | 25.0%  | 3  | 30.0%  |
|  |        | ② 時々利用している。                       | 4  | 36.4%  | 17 | 56.7%  | 9  | 39.1%  | 7  | 46.7%  | 5  | 31.3%  | 1  | 10.0%  |
|  |        | ③ 利用していない。                        | 4  | 36.4%  | 2  | 6.7%   | 2  | 8.7%   | 2  | 13.3%  | 2  | 13.3%  | 0  | 0.0%   |
|  |        | 無回答                               | 1  | 9.1%   | 9  | 30.0%  | 9  | 39.1%  | 5  | 33.3%  | 7  | 43.8%  | 6  | 60.0%  |
|  |        | 小計                                | 11 | 100.0% | 30 | 100.0% | 23 | 100.0% | 15 | 100.0% | 16 | 100.0% | 10 | 100.0% |
| Q33. 受注・販売活動を積極的に進めていますか。(主なものを3つ以内で)    | II-Q33 | ① 担当職員を決めて官民間わず積極的に営業活動を行っている。    | 5  | 45.5%  | 14 | 46.7%  | 7  | 30.4%  | 4  | 26.7%  | 7  | 43.8%  | 3  | 30.0%  |
|  |        | ② ホームページ等による販売促進活動を行っている。         | 1  | 9.1%   | 5  | 16.7%  | 3  | 13.0%  | 3  | 13.0%  | 1  | 6.7%   | 4  | 25.0%  |
|  |        | ③ 地域に限定したチラシ配布やイベント出店で販売活動を行っている。 | 8  | 72.7%  | 16 | 53.3%  | 11 | 47.8%  | 8  | 53.3%  | 8  | 53.3%  | 4  | 25.0%  |
|  |        | ④ 販売活動は当事業所のイベントや事業所だよりに限られている。   | 5  | 45.5%  | 5  | 16.7%  | 3  | 13.0%  | 3  | 13.0%  | 2  | 13.3%  | 1  | 6.3%   |
|  |        | ⑤ 受注、販売活動は行っていない。                 | 0  | 0.0%   | 0  | 0.0%   | 0  | 0.0%   | 0  | 0.0%   | 0  | 0.0%   | 0  | 0.0%   |
|  |        | 小計                                | 19 | 172.7% | 40 | 133.3% | 24 | 104.3% | 15 | 100.0% | 16 | 100.0% | 10 | 100.0% |
| Q34. 家族・地域住民等を構成員とする後援会を組織していますか。(1つだけ)  | II-Q34 | ① 組織化しており活発に活動している。               | 0  | 0.0%   | 6  | 20.0%  | 3  | 13.0%  | 2  | 13.3%  | 0  | 0.0%   | 1  | 10.0%  |
|  |        | ② 組織化を考えているところである。                | 5  | 45.5%  | 6  | 20.0%  | 4  | 17.4%  | 4  | 26.7%  | 3  | 18.8%  | 0  | 0.0%   |
|  |        | ③ 組織化は考えていない。                     | 0  | 0.0%   | 3  | 10.0%  | 2  | 8.7%   | 0  | 0.0%   | 3  | 18.8%  | 0  | 0.0%   |
|  |        | 無回答                               | 5  | 45.5%  | 6  | 20.0%  | 5  | 21.7%  | 4  | 26.7%  | 3  | 18.8%  | 3  | 30.0%  |
|  |        | 小計                                | 11 | 100.0% | 30 | 100.0% | 23 | 100.0% | 15 | 100.0% | 16 | 100.0% | 4  | 40.0%  |
| Q35. 事業所のブランドの普及度ほどの程度ですか。(1つだけ)         | II-Q35 | ① 地域全体に浸透している。                    | 1  | 9.1%   | 6  | 20.0%  | 1  | 4.3%   | 1  | 6.7%   | 2  | 12.5%  | 1  | 10.0%  |
|  |        | ② 一部に浸透しつつある。                     | 4  | 36.4%  | 11 | 36.7%  | 10 | 43.5%  | 6  | 40.0%  | 6  | 37.5%  | 3  | 30.0%  |
|  |        | ③ ブランド化はしていない。                    | 5  | 45.5%  | 4  | 13.3%  | 3  | 13.0%  | 3  | 20.0%  | 1  | 6.3%   | 0  | 0.0%   |
|  |        | 無回答                               | 1  | 9.1%   | 9  | 30.0%  | 9  | 39.1%  | 5  | 33.3%  | 7  | 43.8%  | 6  | 60.0%  |
|  |        | 小計                                | 11 | 100.0% | 30 | 100.0% | 23 | 100.0% | 15 | 100.0% | 16 | 100.0% | 10 | 100.0% |

|   |        |  |        |    |        |    |        |    |        |    |        |    |        |
|---|--------|--|--------|----|--------|----|--------|----|--------|----|--------|----|--------|
| Q36. 商品企画・販売活動を行うために市場調査や市場分析を行っていますか。(1つだけ)      | II-Q36 | ① 常に行っており商品開発に反映している。<br>② 行っているが商品開発に反映するに至っていない。<br>③ 行っていない。  | 0.0%   | 3  | 10.0%  | 2  | 8.7%   | 1  | 6.7%   | 1  | 6.3%   | 2  | 20.0%  |
| Q37. 商品企画・販売活動を行うにあたり専門家の指導・助言を受けていますか。(1つ)       | II-Q37 | ① 専門家の講習で学んだうえ、専門家の指導・助言を受けている。<br>② 専門家に加わってもらい指導助言を受けている。<br>③ 専門家の講習で学んだことがある。<br>④ 講習を受けたことや指導助言を受けたことはない。 | 9.1%   | 2  | 6.7%   | 1  | 4.3%   | 1  | 6.7%   | 1  | 6.3%   | 1  | 10.0%  |
| Q38. 同業者の価格と常に比較検討して、価格を決定していますか。(1つだけ)           | II-Q38 | ① 常に比較検討して価格を決定している。<br>② 比較検討はするが、価格はコスト優先で決定している。<br>③ 他との比較はせずにコストから価格を決定している。                              | 9.1%   | 7  | 23.3%  | 4  | 17.4%  | 4  | 26.7%  | 3  | 18.8%  | 3  | 30.0%  |
| Q39. 販売員の配置は売場面積、取扱商品量や担当者の適性等を考慮して行っていますか。(1つだけ) | II-Q39 | ① それぞれに十分考慮して行っている。<br>② 担当者の適性を第一優先に行っている。<br>③ 考慮していない。  | 0.0%   | 6  | 20.0%  | 7  | 30.4%  | 1  | 6.7%   | 5  | 31.3%  |    | 0.0%   |
| Q40. 販売・接客マニュアルは作成していますか。(1つだけ)                   | II-Q40 | ① イラストや写真、漢字にルビをふる等利用者にもわかりやすく作成している。<br>② 作成はしているが職員を対象にしている。<br>③ 作成していない。                                   | 9.1%   | 2  | 6.7%   | 3  | 13.0%  | 2  | 13.3%  | 3  | 18.8%  |    | 0.0%   |
| Q41. 販売員への教育訓練を定期的に行っていますか。(1つだけ)                 | II-Q41 | ① 時間をとって定期的に行っている。<br>② 必要性が生じた時に実施している。<br>③ 現場での指導のみである。<br>④ 行っていない。  | 0.0%   | 2  | 6.7%   | 1  | 4.3%   |    | 0.0%   |    | 0.0%   |    | 0.0%   |
|   |        |  | 36.4%  | 7  | 23.3%  | 6  | 26.1%  | 6  | 40.0%  | 5  | 31.3%  | 1  | 10.0%  |
|   |        |  | 45.5%  | 5  | 16.7%  | 5  | 21.7%  |    | 0.0%   | 3  | 18.8%  | 1  | 10.0%  |
|   |        |  | 9.1%   | 6  | 20.0%  | 1  | 4.3%   | 4  | 26.7%  | 1  | 6.3%   | 2  | 20.0%  |
|   |        |  | 9.1%   | 10 | 33.3%  | 10 | 43.5%  | 5  | 33.3%  | 7  | 43.8%  | 6  | 60.0%  |
|   |        |  | 100.0% | 30 | 100.0% | 23 | 100.0% | 15 | 100.0% | 16 | 100.0% | 10 | 100.0% |
|   |        |  | 0.0%   | 2  | 6.7%   | 1  | 4.3%   |    | 0.0%   |    | 0.0%   |    | 0.0%   |
|   |        |  | 18.2%  | 5  | 16.7%  | 3  | 13.0%  |    | 0.0%   |    | 0.0%   |    | 0.0%   |
|   |        |  | 45.5%  | 7  | 23.3%  | 4  | 17.4%  | 5  | 33.3%  | 4  | 25.0%  | 1  | 10.0%  |
|   |        |  | 18.2%  | 7  | 23.3%  | 6  | 26.1%  | 4  | 26.7%  | 3  | 18.8%  | 1  | 10.0%  |
|   |        |  | 9.1%   | 9  | 30.0%  | 9  | 39.1%  | 5  | 33.3%  | 7  | 43.8%  | 6  | 60.0%  |
|   |        |  | 100.0% | 30 | 100.0% | 23 | 100.0% | 15 | 100.0% | 16 | 100.0% | 10 | 100.0% |
|   |        |  | 9.1%   | 2  | 6.7%   | 1  | 4.3%   | 1  | 6.7%   | 1  | 6.3%   | 1  | 10.0%  |
|   |        |  | 18.2%  | 5  | 16.7%  | 3  | 13.0%  |    | 0.0%   |    | 0.0%   |    | 0.0%   |
|   |        |  | 45.5%  | 7  | 23.3%  | 4  | 17.4%  | 5  | 33.3%  | 4  | 25.0%  | 1  | 10.0%  |
|   |        |  | 18.2%  | 7  | 23.3%  | 6  | 26.1%  | 4  | 26.7%  | 3  | 18.8%  | 1  | 10.0%  |
|   |        |  | 9.1%   | 9  | 30.0%  | 9  | 39.1%  | 5  | 33.3%  | 7  | 43.8%  | 6  | 60.0%  |
|   |        |  | 100.0% | 30 | 100.0% | 23 | 100.0% | 15 | 100.0% | 16 | 100.0% | 10 | 100.0% |
|   |        |  | 9.1%   | 7  | 23.3%  | 4  | 17.4%  | 4  | 26.7%  | 3  | 18.8%  | 3  | 30.0%  |
|   |        |  | 63.6%  | 11 | 36.7%  | 8  | 34.8%  | 5  | 33.3%  | 4  | 25.0%  | 1  | 10.0%  |
|   |        |  | 18.2%  | 3  | 10.0%  | 2  | 8.7%   | 1  | 6.7%   | 2  | 12.5%  |    | 0.0%   |
|   |        |  | 9.1%   | 9  | 30.0%  | 9  | 39.1%  | 5  | 33.3%  | 7  | 43.8%  | 6  | 60.0%  |
|   |        |  | 100.0% | 30 | 100.0% | 23 | 100.0% | 15 | 100.0% | 16 | 100.0% | 10 | 100.0% |
|   |        |  | 0.0%   | 6  | 20.0%  | 7  | 30.4%  | 1  | 6.7%   | 5  | 31.3%  |    | 0.0%   |
|   |        |  | 72.7%  | 5  | 16.7%  | 5  | 21.7%  | 5  | 33.3%  | 3  | 18.8%  | 3  | 30.0%  |
|   |        |  | 18.2%  | 7  | 23.3%  | 1  | 4.3%   | 4  | 26.7%  | 1  | 6.3%   | 1  | 10.0%  |
|   |        |  | 9.1%   | 12 | 40.0%  | 10 | 43.5%  | 5  | 33.3%  | 7  | 43.8%  | 6  | 60.0%  |
|   |        |  | 100.0% | 30 | 100.0% | 23 | 100.0% | 15 | 100.0% | 16 | 100.0% | 10 | 100.0% |
|   |        |  | 9.1%   | 2  | 6.7%   | 3  | 13.0%  | 2  | 13.3%  | 3  | 18.8%  |    | 0.0%   |
|   |        |  | 0.0%   | 3  | 10.0%  | 3  | 13.0%  | 1  | 6.7%   | 1  | 6.3%   |    | 0.0%   |
|   |        |  | 81.8%  | 15 | 50.0%  | 7  | 30.4%  | 7  | 46.7%  | 5  | 31.3%  | 4  | 40.0%  |
|   |        |  | 9.1%   | 10 | 33.3%  | 10 | 43.5%  | 5  | 33.3%  | 7  | 43.8%  | 6  | 60.0%  |
|   |        |  | 100.0% | 30 | 100.0% | 23 | 100.0% | 15 | 100.0% | 16 | 100.0% | 10 | 100.0% |
|   |        |  | 0.0%   | 2  | 6.7%   | 1  | 4.3%   |    | 0.0%   |    | 0.0%   |    | 0.0%   |
|   |        |  | 36.4%  | 7  | 23.3%  | 6  | 26.1%  | 6  | 40.0%  | 5  | 31.3%  | 1  | 10.0%  |
|   |        |  | 45.5%  | 5  | 16.7%  | 5  | 21.7%  |    | 0.0%   | 3  | 18.8%  | 1  | 10.0%  |
|   |        |  | 9.1%   | 6  | 20.0%  | 1  | 4.3%   | 4  | 26.7%  | 1  | 6.3%   | 2  | 20.0%  |
|   |        |  | 9.1%   | 10 | 33.3%  | 10 | 43.5%  | 5  | 33.3%  | 7  | 43.8%  | 6  | 60.0%  |
|   |        |  | 100.0% | 30 | 100.0% | 23 | 100.0% | 15 | 100.0% | 16 | 100.0% | 10 | 100.0% |

|  |        |   |     |    |        |    |        |    |        |    |        |    |        |    |        |
|--|--------|---|-----|----|--------|----|--------|----|--------|----|--------|----|--------|----|--------|
| Q42. 商品を管理する責任者は決まっていますか。(1つだけ)          | II-Q42 | ① 決まっている。<br>② 決まっていない。   | 無回答 | 7  | 63.6%  | 20 | 66.7%  | 14 | 60.9%  | 9  | 60.0%  | 9  | 56.3%  | 4  | 40.0%  |
|  |        |   | 小計  | 3  | 27.3%  | 2  | 6.7%   |    | 0.0%   | 1  | 6.7%   | 1  | 0.0%   |    | 0.0%   |
| Q43. 陳列商品の質と数量を把握していますか。(1つだけ)           | II-Q43 | ① きちんと把握している。<br>② 概略把握している。<br>③ 把握していない。<br>④ 完全に把握するのは無理である。   | 無回答 | 11 | 100.0% | 30 | 100.0% | 23 | 100.0% | 15 | 100.0% | 16 | 100.0% | 10 | 100.0% |
|  |        |   | 小計  | 2  | 18.2%  | 10 | 33.3%  | 7  | 30.4%  | 2  | 13.3%  | 4  | 25.0%  | 2  | 20.0%  |
|  |        |   | 無回答 | 5  | 45.5%  | 10 | 33.3%  | 5  | 21.7%  | 8  | 53.3%  | 4  | 25.0%  | 2  | 20.0%  |
| Q44. 期限切れの商品に対する措置は十分に行っていますか。(1つだけ)     | II-Q44 | ① 廃棄処分の基準を定めている。<br>② 廃棄処分の基準は定めておらず、すべて現場の判断に任せている。<br>③ 商品の性格上、期限切れの心配はない。  | 無回答 | 3  | 27.3%  | 5  | 16.7%  | 6  | 26.1%  | 4  | 26.7%  |    | 0.0%   | 2  | 20.0%  |
|  |        |   | 小計  | 11 | 100.0% | 30 | 100.0% | 23 | 100.0% | 15 | 100.0% | 16 | 100.0% | 10 | 100.0% |
|  |        |   | 無回答 | 5  | 45.5%  | 13 | 43.3%  | 6  | 26.1%  | 5  | 33.3%  | 6  | 37.5%  | 1  | 10.0%  |
| Q45. 商品の保管施設は品質保持のための保管方法を講じていますか。(1つだけ) | II-Q45 | ① 必要な部分はすべて講じている。<br>② 一応講じてあるが一部不十分など<br>③ 講じていない。<br>④ 商品の性格上、保管方法に特別な配慮は必要ない。                                      | 無回答 | 4  | 36.4%  | 9  | 30.0%  | 6  | 26.1%  | 2  | 13.3%  | 5  | 31.3%  | 2  | 20.0%  |
|  |        |   | 小計  | 1  | 9.1%   | 1  | 3.3%   |    | 0.0%   |    | 0.0%   |    | 0.0%   |    | 0.0%   |
|  |        |   | 無回答 | 2  | 18.2%  | 1  | 3.3%   | 2  | 8.7%   | 3  | 20.0%  |    | 0.0%   | 1  | 10.0%  |
| Q46. 店舗に獨創性と魅力があると思いますか。(1つだけ)           | II-Q46 | ① 魅力満点だと思う。<br>② 一応の魅力は備わっていると思う。<br>③ 魅力的だと思わない。<br>④ まったく魅力はない。<br>⑤ 店舗は持っていない。                                     | 無回答 | 1  | 9.1%   |    | 0.0%   | 1  | 4.3%   |    | 0.0%   | 1  | 6.3%   |    | 0.0%   |
|  |        |   | 小計  | 5  | 45.5%  | 11 | 36.7%  | 4  | 17.4%  | 5  | 33.3%  | 4  | 25.0%  |    | 0.0%   |
|  |        |   | 無回答 | 2  | 18.2%  | 3  | 10.0%  | 2  | 8.7%   | 1  | 6.7%   | 3  | 18.8%  | 1  | 10.0%  |
| Q47. 商品の特徴・セールスポイントは明確になっていますか。(1つだけ)    | II-Q47 | ① 競合店との差別化を意識し、明確に訴求している。<br>② 競合店との差別化は意識していないが、セールスポイントは明確になっていない。<br>③ セールスポイントはあると思うが明確になっていない。<br>④ これといった特徴はない。 | 無回答 | 1  | 9.1%   | 5  | 16.7%  | 6  | 26.1%  | 4  | 26.7%  | 1  | 6.3%   | 3  | 30.0%  |
|  |        |   | 小計  | 11 | 100.0% | 30 | 100.0% | 23 | 100.0% | 15 | 100.0% | 16 | 100.0% | 10 | 100.0% |
|  |        |   | 無回答 | 2  | 18.2%  | 11 | 36.7%  | 10 | 43.5%  | 5  | 33.3%  | 7  | 43.8%  | 6  | 60.0%  |
|  |        |   | 小計  | 2  | 18.2%  | 7  | 23.3%  | 3  | 13.0%  |    | 0.0%   | 3  | 18.8%  |    | 0.0%   |
|  |        |   | 無回答 | 1  | 9.1%   | 11 | 36.7%  | 5  | 21.7%  | 4  | 26.7%  | 2  | 12.5%  | 1  | 10.0%  |
|  |        |   | 小計  | 6  | 54.5%  | 3  | 10.0%  | 5  | 21.7%  | 6  | 40.0%  | 4  | 25.0%  | 3  | 30.0%  |
|  |        |   | 無回答 | 1  | 9.1%   |    | 0.0%   |    | 0.0%   |    | 0.0%   |    | 0.0%   |    | 0.0%   |
|  |        |   | 小計  | 11 | 100.0% | 30 | 100.0% | 23 | 100.0% | 15 | 100.0% | 16 | 100.0% | 10 | 100.0% |
|  |        |   | 無回答 | 1  | 9.1%   | 9  | 30.0%  | 10 | 43.5%  | 5  | 33.3%  | 7  | 43.8%  | 6  | 60.0%  |



|  |        |   |    |        |    |        |    |        |    |        |    |        |    |        |
|--|--------|---|----|--------|----|--------|----|--------|----|--------|----|--------|----|--------|
| Q53. 職員各自の能力に適した仕事の割り振りを行っていますか。(1つだけ)     | II-Q53 | ① 行っている。<br>② 各自の能力を考える余裕はない。<br>③ 個人の能力はまったく考えていない<br>無回答  | 11 | 100.0% | 20 | 66.7%  | 21 | 91.3%  | 9  | 60.0%  | 14 | 87.5%  | 9  | 90.0%  |
| Q54. 職員からの希望や意見を把握・反映させる仕組みはありますか。(1つだけ)   | II-Q54 | ① 希望や意見を把握する体制は整えてあり、できる限り運営に反映するよう努めている<br>② 希望や意見を把握する体制は整えているが、十分に機能していない。<br>③ 希望や意見を把握する体制は整えておらず、ケースバイケースで対処している<br>無回答 | 5  | 45.5%  | 19 | 63.3%  | 20 | 87.0%  | 6  | 40.0%  | 8  | 50.0%  | 10 | 100.0% |
| Q55. 職場ごとの必要資格、責任、職務の知識・経験、身体的能力、危険の度合などの要 | II-Q55 | ① 評価しており、職員も理解している。<br>② 評価しているが職員の理解は得られていない。<br>③ 必要性は認識しているが、職場ごとの職務評価は行っていない。<br>④ もともと事業所全体をひとつの職場として考えている。<br>無回答       | 3  | 27.3%  | 6  | 20.0%  | 13 | 56.5%  | 5  | 33.3%  | 7  | 43.8%  | 4  | 40.0%  |
| Q56. 職員に対する教育訓練は計画的に実施していますか。(1つだけ)        | II-Q56 | ① 年間計画を定めて実施している。<br>② 必要性が発生したときにそれにそつど実施している。<br>③ 必要性は認識しているが実施する余裕がない。<br>④ 実施していない。<br>無回答                               | 7  | 63.6%  | 3  | 10.0%  | 12 | 52.2%  | 3  | 20.0%  | 7  | 43.8%  | 5  | 50.0%  |
| Q57. 職員に対して工賃アップの必要性を認識するように努めていますか。(1つだけ) | II-Q57 | ① 職員全員に十分に認識してもらっている。<br>② 不十分ではあるが認識してもらっている。<br>③ あまり認識してもらっていない。<br>④ 何もしていない。<br>無回答                                      | 3  | 27.3%  | 11 | 36.7%  | 11 | 47.8%  | 9  | 60.0%  | 9  | 56.3%  | 9  | 90.0%  |
|  |        |   | 6  | 54.5%  | 19 | 63.3%  | 12 | 52.2%  | 6  | 40.0%  | 7  | 43.8%  | 1  | 10.0%  |
|  |        |   | 1  | 9.1%   |    | 0.0%   |    | 0.0%   |    | 0.0%   |    | 0.0%   |    | 0.0%   |
|  |        |   | 1  | 9.1%   |    | 0.0%   |    | 0.0%   |    | 0.0%   |    | 0.0%   |    | 0.0%   |
|  |        |   | 0  | 0.0%   | 0  | 0.0%   | 0  | 0.0%   | 0  | 0.0%   | 0  | 0.0%   | 0  | 0.0%   |
|  |        |   | 11 | 100.0% | 30 | 100.0% | 23 | 100.0% | 15 | 100.0% | 16 | 100.0% | 10 | 100.0% |
|  |        |   |    |        |    |        |    |        |    |        |    |        |    |        |
|  |        |   | 3  | 27.3%  | 6  | 20.0%  | 13 | 56.5%  | 5  | 33.3%  | 7  | 43.8%  | 4  | 40.0%  |
|  |        |   | 3  | 27.3%  | 2  | 6.7%   | 2  | 8.7%   | 3  | 20.0%  |    | 0.0%   |    | 0.0%   |
|  |        |   | 3  | 27.3%  | 13 | 43.3%  | 6  | 26.1%  | 4  | 26.7%  | 5  | 31.3%  | 4  | 40.0%  |
|  |        |   | 2  | 18.2%  | 7  | 23.3%  | 2  | 8.7%   | 3  | 20.0%  | 4  | 25.0%  | 1  | 10.0%  |
|  |        |   | 0  | 0.0%   | 2  | 6.7%   | 0  | 0.0%   | 0  | 0.0%   | 0  | 0.0%   | 1  | 10.0%  |
|  |        |   | 11 | 100.0% | 30 | 100.0% | 23 | 100.0% | 15 | 100.0% | 16 | 100.0% | 10 | 100.0% |
|  |        |   |    |        |    |        |    |        |    |        |    |        |    |        |
|  |        |   | 7  | 63.6%  | 3  | 10.0%  | 12 | 52.2%  | 3  | 20.0%  | 7  | 43.8%  | 5  | 50.0%  |
|  |        |   | 3  | 27.3%  | 18 | 60.0%  | 10 | 43.5%  | 12 | 80.0%  | 7  | 43.8%  | 4  | 40.0%  |
|  |        |   | 1  | 9.1%   | 6  | 20.0%  | 1  | 4.3%   |    | 0.0%   | 1  | 6.3%   | 1  | 10.0%  |
|  |        |   | 0  | 0.0%   | 3  | 10.0%  |    | 0.0%   |    | 0.0%   | 1  | 6.3%   |    | 0.0%   |
|  |        |   | 0  | 0.0%   | 0  | 0.0%   | 0  | 0.0%   | 0  | 0.0%   | 0  | 0.0%   | 0  | 0.0%   |
|  |        |   | 11 | 100.0% | 30 | 100.0% | 23 | 100.0% | 15 | 100.0% | 16 | 100.0% | 10 | 100.0% |
|  |        |   | 3  | 27.3%  | 11 | 36.7%  | 11 | 47.8%  | 9  | 60.0%  | 9  | 56.3%  | 9  | 90.0%  |
|  |        |   | 6  | 54.5%  | 19 | 63.3%  | 12 | 52.2%  | 6  | 40.0%  | 7  | 43.8%  | 1  | 10.0%  |
|  |        |   | 1  | 9.1%   |    | 0.0%   |    | 0.0%   |    | 0.0%   |    | 0.0%   |    | 0.0%   |
|  |        |   | 1  | 9.1%   |    | 0.0%   |    | 0.0%   |    | 0.0%   |    | 0.0%   |    | 0.0%   |
|  |        |   | 0  | 0.0%   | 0  | 0.0%   | 0  | 0.0%   | 0  | 0.0%   | 0  | 0.0%   | 0  | 0.0%   |
|  |        |   | 11 | 100.0% | 30 | 100.0% | 23 | 100.0% | 15 | 100.0% | 16 | 100.0% | 10 | 100.0% |

|  |        |   |                        |   |                         |  |                         |  |                         |  |                         |  |                        |  |
|--|--------|---|------------------------|---|-------------------------|--|-------------------------|--|-------------------------|--|-------------------------|--|------------------------|--|
| Q58. 職員に対してコスト意識を持たせる努力をしていますか。(1つだけ)    | II-Q58 | ① 常に意識を持たせるようにしている。<br>② 時々意識するように仕向けている。<br>③ 何もしていない。<br>④ 職員各々が自覚している。<br>無回答                              | 5<br>4<br>1<br>1<br>0  | 45.5%<br>36.4%<br>9.1%<br>9.1%<br>0.0%  | 14<br>14<br>2<br>0      | 46.7%<br>46.7%<br>6.7%<br>0.0%           | 18<br>3<br>0<br>1<br>23 | 78.3%<br>13.0%<br>0.0%<br>4.3%<br>100.0% | 9<br>6<br>0<br>0<br>15  | 60.0%<br>40.0%<br>0.0%<br>0.0%<br>100.0% | 10<br>4<br>1<br>1<br>16 | 62.5%<br>25.0%<br>6.3%<br>6.3%<br>100.0% | 8<br>1<br>1<br>1<br>10 | 80.0%<br>10.0%<br>10.0%<br>10.0%<br>100.0% |
| Q59. 利用者の就労にあたり利用者・家族の希望に配慮していますか。(1つだけ) | II-Q59 | ① 希望を聞きできるだけ限り希望に沿うようにしている。<br>② 希望をとっても希望に沿うことが困難なのでとっていない。<br>無回答   | 11<br>0<br>11          | 100.0%<br>0.0%<br>100.0%                | 30<br>0<br>30           | 100.0%<br>0.0%<br>100.0%                 | 23<br>0<br>23           | 100.0%<br>0.0%<br>100.0%                 | 15<br>0<br>15           | 100.0%<br>0.0%<br>100.0%                 | 16<br>0<br>16           | 100.0%<br>0.0%<br>100.0%                 | 10<br>0<br>10          | 100.0%<br>0.0%<br>100.0%                   |
| Q60. 利用者からの苦情に適切に対処する体制を整えていますか。(1つだけ)   | II-Q60 | ① 苦情処理の体制は整えてあり、事前に察知しその解消に努めている。<br>② 苦情処理手続きは定めてあるが、十分に機能していない。<br>③ 苦情処理手続きは定めておらず、ケースバイケースで対応している。<br>無回答 | 9<br>1<br>1<br>0<br>11 | 81.8%<br>9.1%<br>9.1%<br>0.0%<br>100.0% | 25<br>5<br>0<br>0<br>30 | 83.3%<br>16.7%<br>0.0%<br>0.0%<br>100.0% | 21<br>2<br>0<br>0<br>23 | 91.3%<br>8.7%<br>0.0%<br>0.0%<br>100.0%  | 15<br>0<br>0<br>0<br>15 | 100.0%<br>0.0%<br>0.0%<br>0.0%<br>100.0% | 16<br>0<br>0<br>0<br>16 | 100.0%<br>0.0%<br>0.0%<br>0.0%<br>100.0% | 7<br>2<br>1<br>0<br>10 | 70.0%<br>20.0%<br>10.0%<br>0.0%<br>100.0%  |
| Q61. 利用者に対する工賃体系は確立していますか。(1つだけ)         | II-Q61 | ① 確立し、利用者・家族にわかりやすく説明している。<br>② 確立しているが、利用者・家族には説明していない。<br>③ 確立されておらず、そのつど対応を考えている。<br>無回答                   | 8<br>3<br>0<br>11      | 72.7%<br>27.3%<br>0.0%<br>100.0%        | 22<br>7<br>1<br>0       | 73.3%<br>23.3%<br>3.3%<br>0.0%           | 22<br>1<br>0<br>0       | 95.7%<br>4.3%<br>0.0%<br>0.0%            | 11<br>3<br>1<br>0       | 73.3%<br>20.0%<br>6.7%<br>0.0%           | 16<br>0<br>0<br>0       | 100.0%<br>0.0%<br>0.0%<br>0.0%           | 8<br>2<br>0<br>0       | 80.0%<br>20.0%<br>0.0%<br>0.0%             |
| Q62. 利用者の働きやすい環境づくりを行っていますか。(1つだけ)       | II-Q62 | ① 作業スペース、空調等の設備に十分配慮している。<br>② 作業スペース、空調等の設備に配慮したいが予算の問題もあり困難である。<br>③ 配慮していない。<br>無回答                        | 5<br>6<br>0<br>11      | 45.5%<br>54.5%<br>0.0%<br>100.0%        | 23<br>7<br>0<br>30      | 76.7%<br>23.3%<br>0.0%<br>100.0%         | 14<br>9<br>0<br>23      | 60.9%<br>39.1%<br>0.0%<br>100.0%         | 10<br>5<br>0<br>15      | 66.7%<br>33.3%<br>0.0%<br>100.0%         | 7<br>9<br>0<br>16       | 43.8%<br>56.3%<br>0.0%<br>100.0%         | 6<br>4<br>0<br>10      | 60.0%<br>40.0%<br>0.0%<br>100.0%           |
| Q63. 利用者特性に配慮した就労訓練を行っていますか。(1つだけ)       | II-Q63 | ① 事業所内外問わずに行っている。<br>② 事業所内で行っている。<br>③ 行っていない。<br>無回答  | 4<br>7<br>0<br>11      | 36.4%<br>63.6%<br>0.0%<br>100.0%        | 11<br>17<br>0<br>30     | 36.7%<br>56.7%<br>0.0%<br>100.0%         | 10<br>12<br>1<br>23     | 43.5%<br>52.2%<br>4.3%<br>100.0%         | 9<br>6<br>0<br>15       | 60.0%<br>40.0%<br>0.0%<br>100.0%         | 9<br>7<br>0<br>16       | 56.3%<br>43.8%<br>0.0%<br>100.0%         | 6<br>4<br>0<br>10      | 60.0%<br>40.0%<br>0.0%<br>100.0%           |

|   |         |                                |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |      |       |
|---|---------|--------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|------|-------|
| Q64. 利用者特性に配慮した作業の配置になっていますか。(1つだけ)       | II-Q64  | ① 配慮して作業配置や用具を調べている。           | 8      | 72.7%  | 21     | 70.0%  | 18     | 78.3%  | 9      | 60.0%  | 7      | 43.8%  | 10     | 100.0% |      |       |
|   |         | ② 配慮した作業配置はしているが用具までは配慮していない。  | 3      | 27.3%  | 9      | 30.0%  | 5      | 21.7%  | 6      | 40.0%  | 9      | 56.3%  |        | 0.0%   |      |       |
|   |         | ③ 配慮はしていない。                    |        | 0.0%   |        | 0.0%   |        | 0.0%   |        | 0      | 0.0%   | 0      | 0.0%   |        | 0.0% |       |
| Q65. 利用者にやる気をもたせる工夫をしていますか。(1つだけ)         | II-Q65  | 無回答                            | 0      | 0.0%   | 0      | 0.0%   | 0      | 0.0%   | 0      | 0.0%   | 0      | 0.0%   | 0      | 0.0%   |      |       |
|   |         | 小計                             | 11     | 100.0% | 30     | 100.0% | 23     | 100.0% | 15     | 100.0% | 16     | 100.0% | 10     | 100.0% |      |       |
|   |         | ① 声かけ、工賃支払い方法等やる気をもたせる工夫をしている。 | 8      | 72.7%  | 29     | 96.7%  | 22     | 95.7%  | 14     | 93.3%  | 15     | 93.8%  | 10     | 100.0% |      |       |
| Q66. 利用者・家族に対して工賃水準アップについて説明していますか。(1つだけ) | II-Q66  | ② したいと思っているが、方法がわからずしていない。     | 2      | 18.2%  |        | 0.0%   |        | 0.0%   |        | 0.0%   |        | 0.0%   |        | 0.0%   |      |       |
|   |         | ③ 何もしていない。                     | 1      | 9.1%   | 1      | 3.3%   | 1      | 4.3%   | 1      | 6.7%   | 1      | 6.3%   | 0      | 0.0%   |      |       |
|   |         | 無回答                            | 1      | 9.1%   |        | 0.0%   |        | 0.0%   |        | 0      | 0.0%   |        | 0.0%   |        | 0.0% |       |
| Q67. 当事業所の「経営上の強み」は何だと思いますか。(主なもの3つ以内)    | III-Q67 | 小計                             | 11     | 100.0% | 30     | 100.0% | 23     | 100.0% | 15     | 100.0% | 16     | 100.0% | 10     | 100.0% |      |       |
|   |         | ① 説明して理解してもらっている。              | 5      | 45.5%  | 4      | 13.3%  | 8      | 34.8%  | 4      | 26.7%  | 4      | 25.0%  | 2      | 20.0%  |      |       |
|   |         | ② 説明しているが十分に理解してもらっていないといえない。  | 1      | 9.1%   | 19     | 63.3%  | 9      | 39.1%  | 7      | 46.7%  | 9      | 56.3%  | 6      | 60.0%  |      |       |
| Q67. 当事業所の「経営上の強み」は何だと思いますか。(主なもの3つ以内)    | III-Q67 | ③ まだ説明をしていない。                  | 4      | 36.4%  | 6      | 20.0%  | 6      | 26.1%  | 4      | 26.7%  | 3      | 18.8%  | 2      | 20.0%  |      |       |
|   |         | ④ 工賃水準アップの必要性を感じないので何もしていない。   | 1      | 9.1%   |        | 0.0%   |        | 0.0%   |        | 0      | 0.0%   |        | 0.0%   |        | 0.0% |       |
|   |         | 無回答                            | 0      | 0.0%   | 1      | 3.3%   | 0      | 0.0%   | 0      | 0.0%   | 0      | 0.0%   | 0      | 0.0%   |      |       |
|   |         | 小計                             | 11     | 100.0% | 30     | 100.0% | 23     | 100.0% | 15     | 100.0% | 16     | 100.0% | 10     | 100.0% |      |       |
|   |         | ① 強いリーダーシップ                    | 3      | 27.3%  | 3      | 10.0%  | 4      | 17.4%  | 4      | 17.4%  | 5      | 33.3%  | 3      | 18.8%  | 2    | 20.0% |
|   |         | ② 職員の熱意                        | 5      | 45.5%  | 13     | 43.3%  | 13     | 56.5%  | 13     | 56.5%  | 6      | 40.0%  | 8      | 50.0%  | 4    | 40.0% |
|   |         | ③ 職員の指導力                       | 3      | 27.3%  | 5      | 16.7%  | 4      | 17.4%  | 4      | 17.4%  | 2      | 13.3%  | 4      | 25.0%  | 6    | 60.0% |
|   |         | ④ 利用者の作業能力を高めるノウハウ             | 2      | 18.2%  | 4      | 13.3%  | 5      | 21.7%  | 5      | 21.7%  | 4      | 26.7%  | 4      | 25.0%  | 4    | 40.0% |
|   |         | ⑤ 作業能力の高い利用者                   | 1      | 9.1%   | 6      | 20.0%  | 5      | 21.7%  | 5      | 21.7%  | 2      | 13.3%  | 2      | 12.5%  | 3    | 30.0% |
|   |         | ⑥ 優れた技術力                       |        | 0.0%   | 1      | 3.3%   | 1      | 4.3%   | 1      | 4.3%   | 1      | 6.7%   | 5      | 31.3%  | 2    | 20.0% |
|   |         | ⑦ 優れた商品力                       | 2      | 18.2%  | 7      | 23.3%  | 5      | 21.7%  | 5      | 21.7%  | 3      | 20.0%  | 6      | 37.5%  | 1    | 10.0% |
|   |         | ⑧ 優秀な施設・設備                     | 3      | 27.3%  | 3      | 10.0%  | 2      | 8.7%   | 2      | 8.7%   | 1      | 6.7%   | 3      | 18.8%  |      | 0.0%  |
| ⑨ 豊富な資金力                                  | 2       | 18.2%                          |        | 0.0%   |        | 0.0%   |        | 0.0%   |        | 0.0%   |        | 0.0%   | 1      | 10.0%  |      |       |
| ⑩ 事業所としての信用力                              | 5       | 45.5%                          | 14     | 46.7%  | 13     | 56.5%  | 13     | 56.5%  | 7      | 46.7%  | 6      | 37.5%  | 1      | 10.0%  |      |       |
| ⑪ 地域とのネットワーク                              | 3       | 27.3%                          | 16     | 53.3%  | 8      | 34.8%  | 8      | 34.8%  | 8      | 53.3%  | 3      | 18.8%  |        | 0.0%   |      |       |
| ⑫ その他( )                                  |         | 0.0%                           | 2      | 6.7%   |        | 0.0%   |        | 0.0%   | 1      | 6.7%   |        | 0.0%   | 1      | 10.0%  |      |       |
| ⑬ 記述                                      |         | 0.0%                           |        | 0.0%   |        | 0.0%   |        | 0.0%   |        | 0.0%   |        | 0.0%   |        | 0.0%   |      |       |
| 小計  |         | 29                             | 263.6% | 74     | 246.7% | 60     | 260.9% | 40     | 266.7% | 44     | 275.0% | 25     | 250.0% |        |      |       |

|  |         |                       |        |       |        |       |        |       |        |       |        |       |        |       |        |       |
|--|---------|-----------------------|--------|-------|--------|-------|--------|-------|--------|-------|--------|-------|--------|-------|--------|-------|
| Q68. 当事業所の『経営上の弱み』は何だと<br>思いますか。(主なもの3つ以内)                 | III-Q68 | ① リーダーシップの欠如          | 1      | 9.1%  | 4      | 13.3% |        | 0.0%  | 3      | 20.0% | 3      | 18.8% | 1      | 10.0% |        |       |
|  |         | ② 職員の使命感欠如            | 3      | 27.3% | 5      | 16.7% | 2      | 8.7%  | 2      | 13.3% | 2      | 13.3% | 3      | 18.8% | 0.0%   |       |
|  |         | ③ 職員の指導力欠如            | 4      | 36.4% | 5      | 16.7% | 2      | 8.7%  | 2      | 13.3% | 2      | 13.3% | 2      | 12.5% | 0.0%   |       |
|  |         | ④ 利用者の作業能力を高めるノウハウの不足 | 4      | 36.4% | 17     | 56.7% | 9      | 39.1% | 9      | 39.1% | 6      | 40.0% | 5      | 31.3% | 2      | 20.0% |
|  |         | ⑤ 労働意欲の低い利用者          | 3      | 27.3% | 11     | 36.7% | 4      | 17.4% | 4      | 17.4% | 1      | 6.7%  | 5      | 31.3% | 3      | 30.0% |
|  |         | ⑥ 低い技術水準              | 2      | 18.2% | 3      | 10.0% | 2      | 8.7%  | 2      | 8.7%  | 5      | 33.3% | 2      | 12.5% | 1      | 10.0% |
|  |         | ⑦ 独自商品の不在             | 1      | 9.1%  | 6      | 20.0% | 11     | 47.8% | 11     | 47.8% | 6      | 40.0% | 4      | 25.0% | 3      | 30.0% |
|  |         | ⑧ 老朽化した施設・設備          | 2      | 18.2% | 4      | 13.3% | 5      | 21.7% | 5      | 21.7% | 2      | 13.3% | 3      | 18.8% | 4      | 40.0% |
|  |         | ⑨ 乏しい経営資金             | 3      | 27.3% | 8      | 26.7% | 8      | 34.8% | 8      | 34.8% | 6      | 40.0% | 4      | 25.0% | 4      | 40.0% |
|  |         | ⑩ 事業所としての信用力不足        |        | 0.0%  |        | 0.0%  |        | 0.0%  | 1      | 4.3%  |        | 0.0%  |        | 0.0%  | 1      | 10.0% |
|  |         | ⑪ 乏しい地域とのネットワーク       | 4      | 36.4% | 2      | 6.7%  | 2      | 8.7%  | 5      | 21.7% | 2      | 13.3% | 3      | 18.8% | 1      | 10.0% |
|  |         | ⑫ その他                 |        | 0.0%  | 4      | 13.3% | 4      | 13.3% | 1      | 4.3%  | 2      | 13.3% | 1      | 6.3%  | 1      | 10.0% |
| ⑬ 記述   |         | 0.0%                  |        | 0.0%  |        | 0.0%  |        | 0.0%  |        | 0.0%  |        | 0.0%  |        | 0.0%  |        |       |
| 小計   |         | 27                    | 245.5% | 69    | 230.0% | 50    | 217.4% | 37    | 246.7% | 35    | 218.8% | 21    | 210.0% |       |        |       |
| Q69. 当事業所にとって『機会として捉えられ<br>る外的要因』は何だと思いますか。(主なもの<br>の3つ以内) | III-Q69 | ① 障害者自立支援法の施行         | 7      | 63.6% | 9      | 30.0% | 9      | 39.1% | 4      | 26.7% | 6      | 37.5% | 4      | 40.0% |        |       |
|  |         | ② 公的支援の拡充             | 4      | 36.4% | 11     | 36.7% | 9      | 39.1% | 5      | 33.3% | 4      | 25.0% | 5      | 50.0% |        |       |
|  |         | ③ 低価格志向の進展            | 1      | 9.1%  | 2      | 6.7%  | 4      | 17.4% | 4      | 17.4% | 0      | 0.0%  | 2      | 12.5% |        |       |
|  |         | ④ エコ・自然志向の進展          | 2      | 18.2% | 9      | 30.0% | 4      | 17.4% | 4      | 17.4% | 4      | 26.7% | 3      | 18.8% | 6      | 60.0% |
|  |         | ⑤ 健康・安全志向の進展          | 4      | 36.4% | 8      | 26.7% | 4      | 17.4% | 4      | 17.4% | 3      | 20.0% | 5      | 31.3% | 2      | 20.0% |
|  |         | ⑥ 情報化の進展              | 1      | 9.1%  | 5      | 16.7% | 5      | 21.7% | 5      | 21.7% | 3      | 20.0% | 3      | 18.8% | 2      | 20.0% |
|  |         | ⑦ 取扱商品関連需要の増加         | 1      | 9.1%  | 6      | 20.0% | 3      | 13.0% | 3      | 13.0% | 5      | 33.3% | 3      | 18.8% | 3      | 30.0% |
|  |         | ⑧ 地域への企業の進出・増設        | 3      | 27.3% | 2      | 6.7%  | 4      | 17.4% | 4      | 17.4% | 2      | 13.3% | 2      | 12.5% | 1      | 10.0% |
|  |         | ⑨ 支援・協力者の増加           | 4      | 36.4% | 12     | 40.0% | 7      | 30.4% | 7      | 30.4% | 9      | 60.0% | 6      | 37.5% | 1      | 10.0% |
|  |         | ⑩ その他                 |        | 0.0%  |        | 0.0%  |        | 0.0%  | 2      | 8.7%  |        | 0.0%  |        | 0.0%  |        | 0.0%  |
|  |         | ⑬ 記述                  |        | 0.0%  |        | 0.0%  |        | 0.0%  |        | 0.0%  |        | 0.0%  |        | 0.0%  |        | 0.0%  |
|  |         | 小計                    |        | 27    | 245.5% | 64    | 213.3% | 51    | 221.7% | 35    | 233.3% | 31    | 193.8% | 24    | 240.0% |       |
| Q70. 当事業所にとって『脅威として捉えられ<br>る外的要因』は何だと思いますか。(主なもの<br>の3つ以内) | III-Q70 | ① 障害者自立支援法の施行         | 6      | 54.5% | 14     | 46.7% | 8      | 34.8% | 2      | 13.3% | 6      | 37.5% | 2      | 20.0% |        |       |
|  |         | ② 公的支援の削減             | 5      | 45.5% | 14     | 46.7% | 8      | 34.8% | 8      | 34.8% | 5      | 33.3% | 4      | 25.0% | 5      | 50.0% |
|  |         | ③ 燃料費の高騰              | 4      | 36.4% | 12     | 40.0% | 10     | 43.5% | 9      | 60.0% | 9      | 60.0% | 9      | 56.3% | 6      | 60.0% |
|  |         | ④ 原材料費の高騰             | 6      | 54.5% | 14     | 46.7% | 9      | 39.1% | 9      | 39.1% | 8      | 53.3% | 10     | 62.5% | 5      | 50.0% |
|  |         | ⑤ 食の安全への意識の高まり        |        | 0.0%  |        | 0.0%  |        | 0.0%  |        | 0.0%  |        | 0.0%  |        | 0.0%  |        | 0.0%  |
|  |         | ⑥ 情報化の進展              | 1      | 9.1%  | 1      | 3.3%  | 1      | 4.3%  | 1      | 4.3%  |        | 0.0%  |        | 0.0%  | 1      | 10.0% |
|  |         | ⑦ 取扱商品関連需要の減少         | 2      | 18.2% | 7      | 23.3% | 8      | 34.8% | 8      | 34.8% | 3      | 20.0% | 2      | 12.5% | 4      | 40.0% |
|  |         | ⑧ 取引先企業の倒産・撤退         | 2      | 18.2% | 4      | 13.3% | 4      | 13.3% | 8      | 34.8% | 5      | 33.3% | 5      | 31.3% | 3      | 30.0% |
|  |         | ⑨ 支援・協力者の減少           | 1      | 9.1%  | 6      | 20.0% | 6      | 26.1% | 6      | 26.1% | 7      | 46.7% | 3      | 18.8% |        | 0.0%  |
|  |         | ⑩ その他                 |        | 0.0%  |        | 0.0%  |        | 0.0%  |        | 0.0%  | 2      | 13.3% |        | 0.0%  | 2      | 20.0% |
|  |         | ⑬ 記述                  |        | 0.0%  |        | 0.0%  |        | 0.0%  |        | 0.0%  |        | 0.0%  |        | 0.0%  |        | 0.0%  |
|  |         | 小計                    |        | 27    | 245.5% | 72    | 240.0% | 58    | 252.2% | 41    | 273.3% | 39    | 243.8% | 28    | 280.0% |       |

|   |         |                         |    |        |    |        |    |        |       |        |       |        |      |        |       |       |
|---|---------|-------------------------|----|--------|----|--------|----|--------|-------|--------|-------|--------|------|--------|-------|-------|
| Q71. 工賃水準アップに向けた今後の取組方針は次のどれに当てはまりますか。(1つ)    | III-Q71 | ① 工賃アップが期待される新分野への進出    | 2  | 18.2%  | 10 | 33.3%  | 9  | 39.1%  | 7     | 46.7%  | 6     | 37.5%  | 5    | 50.0%  |       |       |
|   |         | ② 既存事業に関連する分野への進出       | 2  | 18.2%  | 1  | 3.3%   | 3  | 13.0%  |       |        |       |        | 0.0% | 1      | 10.0% |       |
|   |         | ③ 既存事業の拡大による工賃の確保       | 2  | 18.2%  | 7  | 23.3%  | 6  | 26.1%  | 3     | 20.0%  | 3     | 20.0%  | 5    | 31.3%  | 3     | 30.0% |
|   |         | ④ 既存事業の作業効率アップによる工賃の確保  | 2  | 18.2%  | 4  | 13.3%  |    | 4      | 17.4% | 4      | 26.7% | 1      | 6.3% |        | 1     | 10.0% |
|   |         | ⑤ 既存事業の経費節減による工賃の確保     |    | 0.0%   | 2  | 6.7%   |    |        | 0.0%  |        |       |        | 1    | 6.3%   |       | 0.0%  |
|   |         | ⑥ まだ方針は決まっていない。         | 3  | 27.3%  | 5  | 16.7%  | 1  | 4.3%   | 1     | 4.3%   |       | 0.0%   | 2    | 12.5%  |       | 0.0%  |
|   |         | 無回答                     | 0  | 0.0%   | 1  | 3.3%   | 0  | 0.0%   | 1     | 6.7%   | 1     | 6.3%   | 0    | 0.0%   |       |       |
|   |         | 小計                      | 11 | 100.0% | 30 | 100.0% | 23 | 100.0% | 15    | 100.0% | 16    | 100.0% | 10   | 100.0% |       |       |
| Q72. 工賃水準アップに取り組む際の課題は何ですか。(主なもの3つだけ)         | III-Q72 | ① 有望分野の見極めが難しい。         | 3  | 27.3%  | 7  | 23.3%  | 6  | 26.1%  | 5     | 33.3%  | 6     | 37.5%  | 4    | 40.0%  |       |       |
|   |         | ② 新分野における経営ノウハウが不足している。 | 4  | 36.4%  | 10 | 33.3%  | 10 | 43.5%  | 4     | 26.7%  | 2     | 12.5%  | 2    | 20.0%  |       |       |
|   |         | ③ 新分野に適した人材の確保が難しい。     | 3  | 27.3%  | 11 | 36.7%  | 11 | 47.8%  | 6     | 40.0%  | 10    | 62.5%  | 2    | 20.0%  |       |       |
|   |         | ④ 進出する市場に関する情報が不足している。  | 1  | 9.1%   | 6  | 20.0%  | 3  | 13.0%  |       |        | 6     | 40.0%  | 4    | 25.0%  | 2     | 20.0% |
|   |         | ⑤ 経営資源が分散し既存事業が手薄になる。   | 2  | 18.2%  | 6  | 20.0%  | 1  | 4.3%   |       |        | 2     | 13.3%  | 1    | 6.3%   | 1     | 10.0% |
|   |         | ⑥ 目標どおりの商品・サービスの開発が難しい。 |    | 0.0%   | 8  | 26.7%  | 4  | 17.4%  |       |        | 6     | 40.0%  | 1    | 6.3%   | 5     | 50.0% |
|   |         | ⑦ 採算の原込みが立ち難い。          | 2  | 18.2%  | 4  | 13.3%  | 5  | 21.7%  |       |        | 1     | 6.7%   | 2    | 12.5%  |       | 0.0%  |
|   |         | ⑧ 必要資金の調達に難しい。          | 2  | 18.2%  | 2  | 6.7%   | 5  | 21.7%  |       |        | 4     | 26.7%  | 2    | 12.5%  | 3     | 30.0% |
|   |         | ⑨ 関係者の意識の改革が難しい。        | 5  | 45.5%  | 7  | 23.3%  | 3  | 13.0%  |       |        | 2     | 13.3%  | 3    | 18.8%  | 1     | 10.0% |
|   |         | ⑩ 利用者の能力に差がある。          | 4  | 36.4%  | 14 | 46.7%  | 12 | 52.2%  | 3     | 20.0%  | 3     | 20.0%  | 9    | 56.3%  | 6     | 60.0% |
|   |         | ⑪ その他( )                | 1  | 9.1%   | 1  | 3.3%   | 1  | 4.3%   |       |        | 1     | 6.7%   |      | 0.0%   |       | 0.0%  |
|   |         | ⑪記述                     |    | 0.0%   |    | 0.0%   |    | 0.0%   |       | 0.0%   |       | 0.0%   |      | 0.0%   |       |       |
|   |         | 小計                      | 27 | 245.5% | 76 | 253.3% | 61 | 265.2% | 40    | 266.7% | 40    | 250.0% | 26   | 260.0% |       |       |
| Q73. 事業所の運営や工賃水準アップ等で抱えている課題や要望等があれば自由に記入下さい。 | III-Q73 | 記述                      |    | 0.0%   |    | 0.0%   |    | 0.0%   |       | 0.0%   |       | 0.0%   |      | 0.0%   |       |       |

資料 2 - ⑥ 自由意見

| Ⅲ-Q73(自由意見)      |  |
|------------------|--|
| A 法制度、支援策等に関する意見 |  |
| A1               | 日本版保護雇用の確立、法的な裏付けがぜひほしい。小手先だけの改善では、底上げは難しいと思う。   |
| A2               | 福祉的就労の場の企業化はさらに、障害者の就労の場を減らすだけです。  |
| A3               | 事業所の役割り、機能の見直しに対して、現場の職員、利用者（家族共）が対応しきれていない。（変革に対応できない、できればしたくない）新しい法人（事業所）では、新規事業を立ち上げるための予算が、行政の協力がなしに手当てできない。利用者支援と、授産活動（製造・販売）とのバランスをとることが困難である。報酬単位の激減に依り、利用者への十分な作業・生活支援体制をつくるのが難しい。   |
| A4               | 産・官・民の連携が不可欠で福祉分野の努力だけでは達成は困難と考えます。  |
| A5               | 資金さえあれば…。国の援助のみが頼みのつなです。   |
| A6               | 自治体が積極的に優先発注を呼びかけてほしい。（方針としてはもっているが浸透していない）こちらとしても積極的にアプローチしていますが、発注を担当している人の考え方で左右されるのが実態だと思います。  |
| A7               | 利用者も家族も、数千円の工賃のために“働け！”などと仕向けないでもらいたいと考えている。働きたい人と無理してまで働きたくないという人達が混在している。工賃アップはすべての人のニーズではないのではないか？  |
| A8               | 現在、下請加工業を行っているが、工賃アップ（5ヶ年で倍増）を図るには下請では無理。それには下請ではなく自家製品に依存しなければ、工賃アップは図れない。その場合どの分野がよいか、それを行うには設備投資とプロの技術者と販売員が必要で、その物的、人的必要資金をどう調達したらよいか、借入金で調達するには返済が難しいので補助金のバックアップが必要。一方、工賃アップのためには精神障害者の労力効率を高めることは必要であるが、精神障害者がどこまで追従してくれるかは、大きな疑問であり工賃アップは非常に難しいと考える。 |
| A9               | 当施設はクリーニング作業を行っているが、燃料費の高騰により利用者賃金を引き下げしなければならぬ状況で、公的援助をお願いしたい。  |
| A10              | 事業所としては就労の場として工賃水準アップに数年前から取り組んでいますが、一部利用者の方に高工賃を必要としてよいニーズの方もおられて、方向性のギャップがあります。B型の利用者には生活保護受給者が半数おられて、工賃額と生活保護受給との兼ね合いから、出勤率・工賃に対するモチベーションがあがらず、事業所の目標工賃に達成しないことが現状の課題です。  |
| A11              | 利用者負担が大きな困難課題です。   |
| A12              | 現状の社会情勢下において、授産事業は低迷を続けており、当方の印刷事業に至っては、毎年のように右肩下がりの状態である。現状を打破すべく、印刷機械の更新を図り、作業効率と品質の向上を目指しているが、先行き不透明な状況にある。地域のネットワーク化や官公庁の優先発注等の公的措置を期待するものである。   |
| A13              | 当事業所は就労移行、生活保護を実施する多機能型です。就労継続事業は行っていません。工賃水準アップが可能なような利用者が就労を目標にすることを考えており当事業所内で工賃水準アップよりそちらの方に力を入れています。  |
| A14              | 施設経営の為には利用契約者数を増やさなければならないが、授産事業収入は比例せず工賃支出額が増すばかりで工賃水準は下がる。 ・就労移行←→利用者の抱え込み   |
| A15              | 障害者の工賃水準アップは必要と思いますが、生活の為の工賃アップは問題で生活を保障する事が先だと思います。   |
| A16              | 工賃水準アップをはかるため、官公需の確保を第1に考えたい。そのために、アメリカ連邦政府の行っているような官公需優先発注制度（システム）を日本でも実施してほしい。   |
| A17              | 運営費をけずられ工賃水準アップとは虫のいい話し。大きな施設、財力のあるところ・行政施設はやっていけるが、民間で資金調達から自己負担のところは気持ちはあってもやれない。それよりも、職員確保が大切なのでは。給料の低さで辞めていく現状をどうするかもうひとつの課題だと思います。  |
| A18              | 安定した収益を確保しなければ、工賃アップは難しい。官公需の優先発注や企業側（民間発注）にも税制優遇や建設業では、経営事項審査に加点されるなど、実効性・インセンティブが働く仕組みづくりを要望します。   |
| A19              | 山陽小野田市社会福祉事業団として指定管理者制度のもと運営をしているが市の財政はひっばくしており新分野を開拓しても経営資金の補助はない。経費削減の為の指定管理者制度に問題がある。   |
| A20              | 自治体・行政からのアウトソーシングの充実（市町村指定ゴミ袋の製造等）、入札規定の制限、随時契約の可能を拡げ、仕事の安定化をはかってもらいたい。  |

|     |   |
|-----|---|
| A21 | 利用者が可能な仕事を探すだけでも苦勞する、自立支援法により運営もきびしくなり、職員の確保も難しくなっている。また、中央では景気が回復してきているが地方ではまだまだである。机上でいくらすばらしい事を考えたところで現実には思うようにはいかないこともコンサルタントの方たちは理解して欲しい。  |
| A22 | 生活保護法授産施設と就労支援B型混合施設であり移行していない  |
| A23 | 一般就労を進めなければならないのですが、そうすると利用者が減り収入も減ります。経営の不安定化につながるというジレンマに落ち入ります。経営が安定化する方策をつくるべきです。   |
| A24 | 事業展開をはかっていく上での資金難。・私たちの仕事はいったい何なのか、「福祉職場」の崩壊を招いた「障害者自立支援法」の抜本的見直しがない限り、何もすすまない。   |
| A25 | 新事業体系への移行により、報酬が下がり運営基盤が脆弱となる。私を含めた職員が浮き足だち、支援に影響を及ぼしかねない危険性が憂慮される。   |
| A26 | 研修に参加させて頂いており、事業にもコンサルタントの方に来て頂いており大変参考になっております。ただコンサルタントの方の時間が2時間と限られており、もう少し時間を増し、あるいは同じような機会を増して頂けると継続的に計画・評価と進めると思いますが。又、ホームページでの「Q and Aコーナー」を設けて頂けると自身の疑問だけでなく他事業所の状況も知る事が出来、大変参考になり助かります。  |
| A27 | 就労移行支援を特化した新体系サービスを考えている。就労継続B型は職業準備訓練として位置づけている。B型460単位10:1以上の指導員配置を考えると、矛盾が生ずる。就労移行ニーズが相談機関より集まらない現状の中、圏域毎の就業・生活支援センターの果たす役割が大きくなると思う。社会の実態に合わせて施設の外で訓練をする、施設内で訓練をして職業スキルを身につけることが大切だと考えている。訓練施設の運営を評価すると、就労しない障害者に対する支援に多くの時間が割かれてしまう。また生産活動を行なうことによる事務量も無視できない。                       |
| A28 | 自立支援法に向かって事業の展開を行っておりますが授産施設から就労移行や就労継続Bといった移行が難しい。基本は地域移行であるだけに事業は必然的に縮小に至ってくる   |
| A29 | 当事業所は重度の方を入りたいと設立した施設です。定員の約8割が重度(A1A2)であり約半数の方が作業量0です。しかし、一律に工賃を支払っております。なぜなら仕事の出来ない方、しない方でも工賃支給日はとても喜ばれます。身辺自立も出来ない方々のトイレ介助、食事介助等々相手をしなから職員が(作業)仕事量をこなしていくの見て負担の多さを感じます。工賃水準アップは職員の負担が大きいです。でも少しでも多くやりたいという気持だけは持っています。   |
| A30 | 官公需の確大・入札制により価格の低下、他業者との価格競争、業界では他と同じ。  |
| A31 | 工賃水準アップが実現した施設に関しては報酬単価の引上げなど継続的な仕組み(モチベーションを上げる為の)があると良いと思います。   |
| A32 | 厚生労働省の人達は、上手くいっているところの事例にばかり着目し、あたかもそれがすべて適用できるような、幻想をもっている気がする。講演などで、する話も、人の事例の話ばかりで、苦勞を全く知らない素人であるのにそれをえらそうにする。レベルアップは必要だが、現状での平均値を見つけないながら全体的なレベルアップのシステムを作ることが独自の商品開発常に商品開発をしていないと他施設がすぐまねされ施設独自の商品と言えなくなるし当施設より安くして販売され、お互いの足の引張り合いの様である。たとえば大手企業の下請け作業などの提供を行政の方からあつせんしてもらいたいと思います。 |
| A33 | 農業を中心とした授産では、より多くの収益を得るのは難しい為、新たな授産科目を探しているが、利用者の能力等を考えると難しい。又、公共団体に仕事の下請け等についても既存の業者や入札に参加できないという事がある。厚労省の通知は実際、何の役にも立っていない。もっと仕事の受注ができるような制度に改正してほしい。   |
| A34 | 事業所の運営としては、やはり人材確保とサービスの質の向上という点からも障害者自立支援法の施行による支援費単価の増改正が望まれる。  |
| A35 | 職員配位が就労特所支援(6:1 15:1)就労継続B型10:1のしぼりの中で販売計画や新商品開発は至難の技である  |
| A36 | 工賃水準アップも大切であるが、入所授産施設にとって、利用者の新事業移行での希望される事業はほとんどが就労継続支援B型であり、施設利用ができません。地域で生活する場所が確保することができずに、移行することができないでいる状態です。  |
| A37 | 自立支援法の報酬単価、及び人員配置の増、及び営業職員の配置が必要。現法では工賃アップはむづかしい  |
| A38 | 施設利用者の方が出来る作業で、販売が成立し利益が出なければいけないという状況を考えて工賃アップとは簡単なことではないということ国はわかっているのだろうかと感じています。  |
| A39 | 必要経費として差し引く、作業室、食堂等の照明、冷暖房等の光熱水費の積算方法。  |
| A40 | 新分野への進出(多角化)や企業的意識の向上などの努力は必要。しかし、同時に企業による福祉現場への発注奨励策は不可欠です。最終的には雇用率に換算する制度にすべきと考えます。   |
| A41 |   |

|                       |   |
|-----------------------|---|
| A42                   | 自主製品の販路拡大や施設外就労を取り組んでいるが現行の職員配置基準では工賃アップへの効果が期待出来ない。配置基準の見直しは必要である。   |
| A43                   | 授産種目が多く、コスト面の問題や、利用者の適性に合わせた授産種目の絞りこみが、今後の課題かと思う。   |
| A44                   | 授産事業については工賃倍増のためには行政機関等の協力が必要で官公よりの仕事を優先的に割振ってほしいものである。   |
| A45                   | 工賃水準アップも、確かにニーズの1つだがそれだけではなく、当事業所は精神の重度の方、高齢の方を主な利用対象としている。それ故「生産性」とはどうしてもなじめない部分もあるが、反対に日中活動への参加の門戸を広げられている。高工賃だけでない社会就労センターの役割を、認知してもらいたい。特に精神の方は社会資源につながらないことで在宅になりがちであるし、ともすると生命に関わるので…。                          |
| A46                   | 「できる障害者」を集めて、「できない障害者」を就労Bから切りすてることになる新たな分類を進めてゆくことが本当にこれからやってゆく福祉の仕事なのだろうかという根本的な疑問を持っています。工賃アップというかけ声に正面から反対はできないだけに、そのために切りすてられてゆくことの意味するものは大きいと思っています。  |
| A47                   | 工賃水準アップには専門家、コンサルタントのアドバイスが有効なので、広く活用できる情報と助成が必要である。  |
| A48                   | 工賃水準を上げるためには、生産力のアップが必要である。今までの作業以外に新作業を探しているがいずれも帯に短し、タスキに長しである。新しい作業を社公勤労センターが開発し全国の作業所に紹介して頂くことはできないだろうか？・事業所の運営については、授産会計と施設は分けられているので、基盤となる施設が立ちゆかなくなれば必然的に授産はつぶれるのだから、事業経営がうまくいくように、障害者自立支援法を根本的に               |
| A49                   | 自立支援法施行に伴う、支援費削減による職員人材確保が困難になっており、これによる利用者へ対する工賃面をも当然に含むサービス全般の質の低下が懸念されます。職員にとっても働き易く、利用者にとっても利用し易い施設運営づくりに努めることが第一の課   |
| A50                   | 新法による運営費減により、職員配置が現状より下回り、事業を維持していくことが困難になる。  |
| A51                   | 民間企業の労働組合が毎年春闘などで、ベースアップを要求してなかなか所得の向上が得られにくいなか、人員配置的に設備投資の余裕のない就労継続事業所が、目標工賃設定をして毎年度工賃アップを達成していけるのか正直不安でもある。また就労移行を促進させていくと施設利用者の工賃アップとは相反する現場環境となり、作業・売上げを維持していくためには能力的に高い障害者を困らせてしまうのではないかと思う。                     |
| A52                   | 単純作業であれば可能な利用者が多いが、それに見合う作業が無い。・加工賃があまりにも安価である。そして仕事も地域で見あたらぬ。・年々受注量も減ってきている中、官公需等の協力をお願いしたい。   |
| A53                   | 製造・生産体制については、経験や過去の実績から、見通しも立てやすく、整えやすいのですが、職員の営業におけるノウハウや、効率的な販売等、流通面への助言や施策を講じていただければと思います。   |
| <b>B 経営内部要因に関する意見</b> |   |
| B1                    | 新事業体系に移行したが、報酬が少なく、小規模事業の経営は大変厳しい。工賃アップを図りながらも、職員配置基準が少なく人材確保がむずかしい。又、作業の専門職がそれぞれの商品分野にほしい。   |
| B2                    | 工賃アップへの意識の高い職員とそうではない職員との差が大きく、施設全体の目標として、推進するのに困難が生じている。   |
| B3                    | 利用者の一般（民間）企業への就職支援を第一の目標としている（年間20名以上：平19年度）ので、工賃アップの目標は掲げていない。経営資源は、就職支援に一点集中投入するのが事業所の方針である。その結果、今年度28名が就職している。   |
| B4                    | 本作業（除草・清掃等材料費があまりかからないので）でのB型工賃アップを目指しているが、営業のノウハウ不足。   |
| B5                    | 新設、新事業開始1年未満のためまだまだ試行錯誤状態。安定生産体制が職員不足などで充分できていない。販売活動も全く手つかず状態。   |
| B6                    | 職員配置が少ない。（定員20名に1.5人）これで工賃倍増できるわけがない。   |
| B7                    | 利用者の能力に差があり、作業面の能力の差より、介護の必要な利用者へのケアに力をそそぐ部分と工賃アップの為に生産・販売・営業に力をそそぐ部分とのバランスをどう保つたらよいかという課題が大きい。   |
| B8                    | 事業を拡大していくためにも、スペースや機会・備品への投資が必要なのだが、利用者への工賃還元を第一に考える中では、資金がなく展開がむずかしい。  |
| B9                    | まず、職員の意識のコンセンサスづくりが難しく、職員により工賃水準アップにはかなりの格差がある。管理者（私の）の力不足を感じている。工賃をアップさせること、利用者支援の比重がVS（バーサス）になっていると思っている職員がほとんど全員（支援員）である。利用者の支援はみんなが熱意をもってしてくれ、極めて当施設は利用者出席率もよく、ムードも良い、保護者や他団体からの評判もよいが、上記のことはまだ不十分だと見え、今後のテーマである。 |

|     |  |
|-----|--|
| B10 | 作業能力は、じゅうぶん余裕があるが、売れる自主製品が少ない。印刷等は、受注が減少し売上及び利益が確保できない。今後は、官公庁の受注と民間企業からの受注を期待し、セールスを強化したい。  |
| B11 | 利用者も家族も、数千円の工賃のために“働け！”などと仕向けないでもらいたいと考えている。働きたい人と無理してまで働きたくないという人達が混在している。工賃アップはすべての人のニーズではないのではないか？  |
| B12 | 現在、下請加工業を行っているが、工賃アップ（5ヶ年で倍増）を図るには下請では無理。それには下請ではなく自家製品に依存しなければ、工賃アップは図れない。その場合どの分野がよいか、それを行うには設備投資とプロの技術者と販売員が必要で、その物的、人的必要資金をどう調達したらよいか、借入金で調達するには返済が難しいので補助金のバックアップが必要。一方、工賃アップのためには精神障害者の労力効率を高めることは必要であるが、精神障害者がどこまで追従してくれるかは、大きな疑問であり工賃アップは非常に難しいと考える。（再掲）   |
| B13 | 工賃はつまり給料と同じであり、賃金アップを図るための企業経営と同じである。しかし、理解、能力の低い利用者には可能な作業種目は限られる。更に地域性もあり、何を作っても売れるものではない。制度として施設優先の官公需の拡大としているが、現実には全てにおいてハードルが高い。シルバー産業が優先されていること。実績がないため清掃、公園管理等への参入はできないこと等、良くできないという財政状態（先が不安定）その中で、職員の士気をどう高められるか。その最低部分の補償も危うくなっているのが現実としてある。工賃アップのために予算が使われているのなら、末端の施設にまで公平にいきとどくような配慮が欲しいものです。 |
| B14 | 計画の立案ができない。（ノウハウ、マーケティング、どんな商品が作れて、売れるのか）事業（工賃アップのための）を起こす資金調達。  |
| B15 | 事業所としては就労の場として工賃水準アップに数年前から取り組んでいますが、一部利用者の方に高工賃を必要としてよいニーズの方もおられて、方向性のギャップがあります。B型の利用者に生活保護受給者が半数おられて、工賃額と生活保護受給との兼ね合いから、出勤率・工賃に対するモチベーションがあがらず、事業所の目標工賃に達成しないことが現状の課題です。   |
| B16 | 企業で働いた経験がない職員が多く工賃アップへの意識が希薄。・店舗をかまえたり、設備投資したりする資金がない。・利用者に意欲はあるが、その家族は工賃アップを望まない方が多かった。（アンケートの結果）   |
| B17 | 主に身体障害をもっておられる方の作業施設です。利用者さんの高齢化、病気の悪化（二次障害も含む）等による、1日の利用率の低下があり、運営的な大変さもありますが、生産高をあげていく上でも、大変ななっています。定員割れの状態を早急に克服しつつ、作業の生産高をあげていきたいと考えています。  |
| B18 | 当事業所では工賃配分のため、利用者の能力を反映する工賃規程を持っているが、利用者の能力を計るための評価の基準・項目等に課題があると認識している。   |
| B19 | 手掛けたいものはいくつかあるが、資金不足と人材（少ない職員）不足で思う様に動いていかないのが現実である。   |
| B20 | 新体系で多機能型となった後、B型での運営となるが、現在のところ方針が不確定である。経営コンサルが必要と考えている。  |
| B21 | 当施設が開設された頃より施設運営状況も制度改革にて厳しいものとなり現在の運営も利用人数減少により大変な状況になっています。こう言う状況の中での工賃アップは、その資金（事業拡大に必要な）もなく難しい中頑張っていますが今後は、職員一同が同じ目標を持ち、この厳しい状況を乗り込める必要があります。国の方もこう言う現状をしっかりと把握すべきです。  |
| B22 | 運営費をけずられ工賃水準アップとは虫のいい話し。大きな施設、財力のあるところ・行政施設はやっていけるが、民間で資金調達から自己負担のところは気持ちはあってもやれない。それよりも、職員確保が大切なのは。給料の低さで辞めていく現状をどうするかもうひとつの課題とします。（再掲）   |
| B23 | 力量の高い利用者の割合が大きいことが生産アップにもつながる。・職員の意欲の向上、意識改革が必要。   |
| B24 | 開所店3年半になるあまりにも小さな事業所（法人全体で常勤17人非常勤41人）ですが、何とか、あと3年間で総事業費2億（現在1億）にしたいと思っています。しかし、組織規模が10人強から40人へと発展する中で、労務管理システムとりわけ、人事考課と、職員教員の構築に悩んでいます。この部分が上手く行けば、工賃引上げ計画も今とは質的に異なる状態であるのではと思います。（そして、実績を生み出せる）   |
| B25 | アイスクリーム、縫製品、手芸品等の製造販売のほか、箱折り等の委託作業によって、就労支援事業収入の増加を図ってきたが、過去10年の売上げ推移を見ると、ほぼ横這い状況にある。利用者は、すべて女性であり、しかも平均年齢は、40歳を超えており、作業能力は年々低下の傾向にある。このような状況のもとで、収益増を図るための新分野の開拓は、きわめて難しい。  |
| B26 | 施設の目的が、一般就労ということで、授産工賃アップには、全く力を入れていない。むしろ一般就労が多くなっていくことが望まれる。   |

|     |   |
|-----|---|
| B27 | 利用者が高令化してきていて生活面に手が取られ、生産性も下がっている。新しい分野の作業に取りくんでもそれにさく人員不足。このアンケートは重度知的障害者の多い当施設には答えにくい（現場とかけはなれているので）ものが多い。  |
| B28 | 就労移行支援を特化した新体系サービスを考えている。就労継続B型は職業準備訓練として位置づけている。B型460単位10:1以上の指導員配置を考えると、矛盾が生ずる。就労移行ニーズが相談機関より集まらない現状の中、圏域毎の就業・生活支援センターの果たす役割が大きくなると思う。社会の実態に合わせて施設の外で訓練をする、施設内で訓練をして職業スキルを身につけることが大切だと考えている。訓練施設の運営を評価すると、就労しない障害者に対する支援に多くの時間が割かれてしまう。また生産活動を行なうことによる事務量も無視できない。（再掲） |
| B29 | 当事業所は重度の方を入りたいと設立した施設です。定員の約8割が重度（A1A2）であり約半数の方が作業量0です。しかし、一律に工賃を支払っております。なぜなら仕事の出来ない方、しない方でも工賃支給日はとても喜ばれます。身辺自立も出来ない方々のトイレ介助、食事介助等々相手をしながら職員が（作業）仕事量をこなしていくの見て負担の多さを感じます。工賃水準アップは職員の負担が大きいです。でも少しでも多くやりたいという気持だけは持っています。（再掲）   |
| B30 | 企業の下請け作業を中心に取り組んでおり、企業の経営状況により左右されるのが大きな問題である。長期安定の仕事がなかなか無く開拓するのも大変な労力と時間が必要である。自主製品も考えているが何をすれば長期安定した収入が得られるのか分らない。障害者自立支援法への移行により就労継続Bに工賃を限定すれば現在の倍程の工賃は支給できるのですが、21年度に移行を考えております。   |
| B31 | 福祉的支援も工賃アップへの取り組みも中途半端で経営に対する職員の意識改革こそ工賃アップの始まり。  |
| B32 | 最重度・重度者の比率の高い施設において、工賃をアップすることは、かなりの難度である。（ほぼ不可能）工賃をアップするには、工賃単価の高い作業を探して行う以外は可能性が無い。作業効率を向上させるのは、障害の軽い利用者は可能であるが、就労に向け施設から出てしまうので平均は目標に達することは無いでしょう。今後は、更に工賃水準は下がると予想できる。  |
| B33 | 平成20年10月より『生産活動のある生活介護』をする新体系障害者支援施設に移行する予定。事業を中核にしながら利用者個人に合ったトータル系サービス提供を目指す。・新体系移行後、現行の工賃評価基準が認められなければ、利用者の事業意欲が低下し工賃も低下するのではないかと考えている。  |
| B34 | 利用者の年齢が上がるとともに作業意欲、能力が下がってきている。・工賃アップよりも維持することをまずは目標にしている現状もある。   |
| B35 | 就労移行に対する家族の理解と協力。積極的な就労移行の促進により、新規利用者の安定的確保が図れるかが大きな課題である。  |
| B36 | 投資するための資金が無い 工賃アップする方法が思いうかばない。   |
| B37 | 既存事業での作業効率アップによる工賃と経費節減による工賃の確保を考えていますが、1.5倍～2倍が限度と思われれます。新分野に進出も考えたいのですが専門的な知識を取り入れたいです。   |
| B38 | 主力事業が少ない（柱が1本）・主力事業（BDF）の拡大に伴う廃油の調達   |
| B39 | 区分の高い利用者や、意欲があまり高くない方が多く、やる気をあげるのに苦労している  |
| B40 | 福祉分野専門の職員であるため、原価計算や経営ノウハウ等、企業の発想や技術力に対応できるマルチな職員がいない。また、それらに対し苦手意識があるため、率先して取り組む努力がみられない。  |
| B41 | 運営面では、新事業体系に移行することで、事業費の大幅な減少が見込まれ、また多機能に伴って事業種目人員配置等、抜本的な改革が求められることから、見通しが見定まらないのが現状です。工賃水準アップに向けた取り組みでは、営業力の強化や各分野の意識改革、有望分野の見極め、既存事業の再編成等、課題は山積みです。  |
| B42 | 支援する職員の意識・努力に委ねられる部分も大きいと思います。  |
| B43 | 事業所からの下請けのみでやってきた「作業所」から、B型に移行したが、工賃アップのため、自力で収入を得るためには、何かから手をつけたいのかわからない。事業所からの受注作業だけでは、収入アップは望めないの、何か自主的な販売活動を実施していきたいが、どんなものに着目したらよいのか…アドバイスがしてもらえたらと思う。「どのように販売（？）をしていく」というよりも、「どんな製品（？）を作ったらよいのか」  |
| B44 | 精神障害者が大半であり、精神症状への配慮が常に必要。過酷な労働がかえって本人への体調悪化の不利益になりうることに配慮している。又、障害・症状として自己の就労能力の現実検討ができず、支援が困難である場合もある。→利用目的が就労が主軸であるものの抽出作業を行なっている。ベテラン職員の作業種目への思い入れと生産性がかみ合わずコスト意識や経営計画（目標工賃額を支払える計画）の徹底が必要と感じ、実行中である  |
| B45 | 新しい分野へ参入する設備などの準備   |
| B46 | 受注作業の量が少なく、増やしていく努力が必要。   |
| B47 | 自主製品への取り組みができていないことが課題であり、必要性を感じています。   |

|                       |  |
|-----------------------|--|
| B48                   | 利用者の中でも労働意欲の高い人と低い人が一緒にいるので全体を高くすることが難し  |
| B49                   | 障害特性を考慮しながら、採算の取れる仕事を獲得する事が難しい。営業力向上が課題である一方で、一般のお客様のニーズに応える大きな生産力や低価格等への対応には限界がある。ネットワーク等を構築して、協力し合える体制が強力に整えられると中が広がる可能性も出てくる。   |
| B50                   | 現在、15名の利用者のうち2/3以上が10年以上の通所期間があり、高令化、また障害が重度化してきており、現利用者体制のまま、新規事業を実施するのは困難な状況である  |
| B51                   | 当事業所は、施設が手狭になってきている。事業移行と同時に施設の移転が決定している。利用者の重度化などにより、区分判定と共に事業移行の中で、新しくどの様な業種を取り入れるかなどの課題を検討中(22年度移転、移行予定)  |
| B52                   | これまでは設備は補助金に頼っていたので減価償却は考えず工賃を支払っていた。減価償却分を積立ると工賃水準がダウンしてしまう。減価償却をどのように考えればよいのでしょうか。   |
| B53                   | 利用者の高齢、重度化に伴う作業種の選定とそれに伴う作業効率のアップと工賃水準の向   |
| B54                   | 保護者や利用者に対しても工賃アップの必要性を十分説明する必要がある。高い工賃を得るために働きたいという利用者もいれば、あまり厳しい仕事を望まない利用者もいて、様々な問題が出てくると思います。  |
| B55                   | 印刷工程の機械化を推し進め作業の効率化においてコストを下げ短納期をめざし受注を増やしていきたい。   |
| B56                   | 新分野において需要や要望があるのだが、適した人材の確保ができないため今のところ取り組んでいない。   |
| B57                   | 平均年齢約60才(利用者69名)・新体系は60名生活介護(生産活動)10名、B型(就労継続支援)を予定。場合によれば70名、生活介護(生産活動)・委託加工(下請け)100%の現状です。但し工賃水準のアップは実現すべき課題として様々な方法論を   |
| B58                   | 自主製品の製造・販売は努力・工夫により、増産・増収がある程度可能であるが、企業製品の受注(内職)作業は、利用者の作業レベルにより、単価の低い製品を取扱っており、点検にも時間と手間を要し、収入につながりにくい。収入を得られる分野、作業種に作業能力が高く適性のある利用者、職員を集中させるのも一方法であり新事業体系で、生活介護を含む多機能型にすれば、B型事業の部分では確実に工賃は上る。しかし、工賃が上る利用者は良いが、旧体系、授産施設支援より下がる利用者は、納得できないだろう。 |
| <b>C 経営外部要因に関する意見</b> |  |
| C1                    | 従来から企業の下請的な作業を授産科目としてきたため、工賃が単価は企業有利に決められる傾向がある。そのため、適正な工賃単価の設定が難しく、「工賃倍増」のためには抜本的な見直しが必要である。  |
| C2                    | 当事業所はクリーニング作業を行っているが重油の高騰で工賃アップは難しい。   |
| C3                    | 当事業所は企業の下請ですが、コストが上がりすぎて企業にとってはコストの面でのメリットがなくなって来ている。コストダウンは常に要求され続けているが、合理化にも限界があり、これ以上コストアップをはかるには企業に対してメリットが出るような策が欲  |
| C4                    | 若い人(新卒者等)の福祉職ばなれ。  |
| C5                    | 当施設はクリーニング作業を行っているが、燃料費の高騰により利用者賃金を引き下げしなくてはならない状況で、公的援助をお願いしたい。   |
| C6                    | 燃料・原材料(穀物等)の高騰により、コスト高となり、今後、少なからず工賃へも影響が伴ってくるのではと心配される。   |
| C7                    | 企業の下請け作業を中心に取り組んでおり、企業の経営状況により左右されるのが大きな問題である。長期安定の仕事がなかなか無く開拓するのも大変な労力と時間が必要である。自主製品も考えているが何をすれば長期安定した収入が得られるのか分からない。障害者自立支援法への移行により就労継続Bに工賃を限定すれば現在の倍程の工賃は支給できるのですが、21年度に移行を考えております。(再掲)   |
| C8                    | 官公需の確大・入札制により価格の低下、他業者との価格競争、業界では他と同じ。(再   |
| C9                    | 旧重度身障授産施設であり、障害者の重度化・高齢化に伴ない、作業できる種目が制限される。地域の不況により、作業開拓・受注獲得が非常に困難である。  |
| C10                   | 自主製品の拡販にあたり、事業所周辺のマーケットが小さい。遠方の消費者へのアピール力を高める効果的手段・手法はないだろうか。  |
| C11                   | 独自性の商品開発常に商品開発をしていないと他施設がすぐまねされ施設独自の商品と言えなくなるし当施設より安くして販売され、お互いの足の引張り合いの様である。たとえば大手企業の下請け作業などの提供を行政の方からあっせんしてもらいたいと思います。   |
| C12                   | 過疎地という地域性的問題があり、新規作業科目の開拓が困難である。地域性的なのか、工賃UPは二の次で、本人・御家族の希望は、預って頂く事、負担金(利用料+食費等の額)総支払額の減少である。平成15年度から負担金0円が数万円へ  |

|                 |  |
|-----------------|--|
| C13             | 当施設は受託作業を主に行っていますが、工賃倍増計画に沿って不良率の低下による原材料費の削減や稼働率の向上、作業者の平均出勤時間の向上などを計画にしているが、それでも現在の平均工賃の約16%UPする事が限度の様に思われます。倍増には程遠い値です。また原油の高騰に供う原材料費の値上りや運送等のコストが高くなっていくっぽうです。新事業体系に移行した場合の事業（作業種目）の選択が大きな課題となる事が予測                                    |
| C14             | 弁当製造販売という、一般企業（外食産業、コンビニエンスストア等）と競合する立場にあり、ニーズの多様化や原材料の高騰、食の安全への対応等、多くの課題を抱えての経営の中から従業員の賃金を確保しなければならず、運営は厳しいのが現状です。  |
| C15             | 年間約400万の委託業者がある。400万の仕事自社でした場合、コストはどうなるだろう。施設で40人の利用者が1日6時間1カ月約20日働いても工賃は1カ月一人約7,000円の支給である。嫌なら止めればよいが、特に田舎の施設は仕事を選べない現実がある。一握りの企業が施設という公の労働力を都合よく使っているだけでないのかと思う。施設は仕事も欲しいが、昨年以上に施設に仕事を出せば企業が優遇されるとか・・・作業量でなく、加工賃を上げる政策にしなければ、利用者は「くたびれもう |
| C16             | 他の福祉施設が、パン・クッキー関係の作業を導入し、販路が競合してきていること。又、清掃作業においては、競争により、単価が下落しはじまっていること、又、公共機関の清掃に対する予算カットがみられる。  |
| C17             | 経済活動が低調な地域であり、消費地にも遠く、商品販売にも苦労が多い。また、施設外就労の場も限られており、就労（移行）支援にも苦労している。  |
| C18             | 授産事業が安定した仕事と、収入であったらと思案中です。中野では事業所が少ないので、公的な機関の受注があればと、交渉しています。（現在は、公園の清掃、除草、区報、区議会だよりのポスティング）   |
| C19             | 単純作業であれば可能な利用者が多いが、それに見合う作業が無い。・加工賃があまりにも安価である。そして仕事も地域で見あたらぬ。・年々受注量も減ってきている中、官公需等の協力をお願いしたい。  |
| C20             | 賃金目標をどの額におくかで内容は変わらと思うが、現状では販路拡大を進める所で困っている。今後も、賃金アップするには、大量生産大量消費する商品を製造販売できるとよいと思うが、手作り製品を販売することも一方では大事にしたいと考えているが（そう考えることは間違っていますか？）、その場合の販路について悩む。   |
| C21             | 地方では景気も悪く、受託加工も、単価upも望めず数年前より下ったままの状態。又、単価の良い物をお願いすると複雑な作業で一部の利用者しか出来ず、職員が手掛けなければならない時が多い為、職員の負担が大きい。企業は品質、納期（※）が厳しく、最近はおオーダーがあったら製造し、以前のように在庫をしない為に（※）余計に施設にもしわよ  |
| C22             | H17年度に撤退企業の影響で工賃が大巾にダウン。そのためH18年より施設外作業をとり入れた。   |
| <b>D その他の意見</b> |  |
| D1              | 就労移行の推進により能力の高い利用者の流出と、最重度の利用者への生活介護度の高まりにより、工賃水準アップをどう捉えていけばよいのか悩むところである。従来のデイサービスの感覚での利用者が多くなっており、新体系への移行に更に困難な状況であるため、他の事業所の情報が知りたいと思う。   |
| D2              | 当該アンケートは障害者自立支援法を理解した上でのアンケートでしょうか？  |
| D3              | 月平均工賃が20万円を超えている。以前から企業的手法で施設運営を行ってきたので、今回の設問レベルは、どの程度のレベルで答えたら良いのか分らなかった。工賃水準アップについても、給料表で対応しているので工賃アップよりも経営安定に主たる目的がある。アンケート対象からは、旧法時代の福祉工場は除外する方が良いのではないかと。   |
| D4              | 上のアンケートも、お弁当業務を対象にした答と、自主製品を作っている業務とでは多少答が違ってきます。主には、お弁当業務で答えさせて頂きました。   |
| D5              | 重度脳性まひ者中心の授産施設、2年後には、生活介護作業型に移行予定。このアンケートでは、次元が異なる感じである。重度障害者でも働きたいという意欲があり、わずかでも生産が可能である。こうしたことをどう考えるのか。  |
| D6              | B型と移行支援の多機能型施設   |
| D7              | 事業移行でバタバタしています。  |
| D8              | 利用者の工賃を増やすのは良いと思うが、利用料として徴収されるのは、いかがなものか。最近、似た様なアンケートが何件も来ています。各事業所等で狙いの違いはあると思いますが、一括でやれないものですか。  |

### 資料3 社会就労センターの経営改善に関するチェック項目フォーム

訪問日 年 月 日

訪問者 \_\_\_\_\_

#### 就労支援センターの経営改善に関わるチェック項目 (案)

##### 1. 就労支援センターの概要☆

(☆印：ヒアリング必須アイテム)

|                 |  |         |                 |                 |                 |         |    |
|-----------------|--|---------|-----------------|-----------------|-----------------|---------|----|
| ①法人名            |  |         |                 |                 | ②法人代表者名         |         |    |
| ③施設名<br>(事業所名)  |  |         |                 |                 | ④施設長名<br>(管理者名) |         |    |
| ⑤施設住所           | 〒  |         |                 |                 | 施設の敷地面積         | ㎡       |    |
|                 | TEL  |         | FAX             |                 | 作業所の面積          | ㎡       |    |
| ⑥施設(事業所)<br>種別  | <input type="checkbox"/> 自立訓練(機能訓練・生活訓練) <input type="checkbox"/> 就労移行支援 <input type="checkbox"/> 就労継続支援A型<br><input type="checkbox"/> 就労継続支援B型 <input type="checkbox"/> 共同生活援助(グループホーム) |         |                 |                 |                 |         |    |
| ⑦障害者の種別         | <input type="checkbox"/> 身体入所 <input type="checkbox"/> 身体通所 <input type="checkbox"/> 知的入所 <input type="checkbox"/> 知的入所 <input type="checkbox"/> 精神入所 <input type="checkbox"/> 精神通所      |         |                 |                 |                 |         |    |
| ⑧定員数<br>(年 月現在) | 名  |         | ⑨現員数<br>(年 月現在) | 名               |                 | —       |    |
| ⑨常勤職員数          | 名  | ⑩非常勤職員数 | 名               | ⑪平均年齢           | 才               | ⑫平均在職年数 | 年  |
| ⑬開設年月日          | 年  | 月       | 日               | ⑭上記施設以外の就労支援施設数 |                 |         | ヶ所 |
| ⑮施設の母体          |  |         |                 |                 |                 |         |    |

##### 2. 就労支援事業について

- (1) 就労支援事業の内容について☆
  - 1) 事業内容
  - 2) 施設の基本レイアウト、設備
- (2) 就労している利用者について(障害区分別人数) ☆
- (3) 利用者数/支援職員数(全体、アイテム別) ☆
- (4) ボランティアの受け入れの状況
- (5) 売上高(全体、アイテム別、増減傾向)について☆
- (6) 売上原価(全体、アイテム別、増減傾向)について
- (7) 損益状況について
- (8) 工賃関係の状況について
  - 1) 実績(総額、一人当たり平均・最高、最低)について☆
  - 2) 目標工賃(総額、一人当たり平均)を設定しているか☆
  - 3) 工賃体系を確立し利用者(家族)に説明しているか(支払明細書の有無を確認)

- 1) 能力評価表は作成しているか
- 2) 工賃アップへの取り組み内容について☆
  - ① 工賃アップに対し管理職は意欲的に取り組んでいるか
  - ② 職員に対し工賃アップに関する意味は周知徹底されているか
  - ③ 利用者(家族)に対して工賃アップの必要性について説明し、理解を得ているか
  - ④ 具体的な取り組み内容、結果
- (2) 就労支援事業の取り組み状況
  - 1) 事業の具体的内容について☆
    - ① 自主製品製造・販売<食品製造加工（パン、クッキー、豆腐等）木工品、織物、縫製品、陶器等>
      - ・ 販売方法は
      - ・ 商品アイテム数は
    - ② 飲食業(喫茶店、惣菜、お弁当等)
      - ・ 提供方法（施設直営店、宅配）
      - ・ メニューは
    - ③ 下請け作業<袋詰め、印刷、機械部品加工、縫製、PC入力、クリーニング、清掃等>
      - ・ 何社から受注しているか
      - ・ 年間を通して仕事はあるか、繁忙の差はどの程度か
    - ④ 農産物、園芸関係<野菜、果物、花、肥料等>
      - ・ 提供方法
      - ・ 作業場の面積
  - 2) 事業アイテム（商品）の発想と経緯について☆
    - ① セールスポイントは明確になっているか
    - ② 競合（他施設・民間）を把握し、それらの商品を意識しているか
    - ③ ②との差別化が図られているか
    - ④ 市場ニーズやトレンドを把握しているか（市場調査実施の有無）
    - ⑤ 地域や地域のネットワークとの連携の状況（地元農家から食材の仕入れ等）
    - ⑥ 民間企業との連携の状況（製造に当たっての専門家の技術指導等）
    - ⑦ 原材料に対するコスト意識は持っているか（原価率の把握、アイテムごとの原価の把握）
- 3) 商品力の見直しと改善強化への取り組みについて
- 4) 販路（具体的販路、販路獲得の方法、取引先の種類、取引先数など）の状況は☆
- 5) 営業力、販売力強化への取り組み方法の具体例は☆
  - ① チラシ作成と配布先（地域との連携等）状況
  - ② ホームページの作成状況（施設についてのみ／各事業のアピール／販路の一つ（ネット通販））
  - ③ 地域との連携（地域イベント・公共施設出店等）の状況
  - ④ 店舗面積・立地選定の方法
  - ⑤ 店舗の陳列・POPとの状況（視察・店舗の写真にて確認）
  - ⑥ 顧客を把握しているか（顧客情報の有無）
- 6) 作業の具体的内容
- 7) 製造、販売段階における利用者のかかわり方（作業内容）について☆
- 8) 製造、販売段階における職員数と職員の役割について☆
- 9) 製造、販売それぞれにおける施設の課題は何か☆

(例)今後の事業の方向（現状維持、新アイテム開発、新規追加）

## 1. 内部管理について

- (1) 施設の経営理念や基本方針は策定されているか（内容、職員等への徹底状況）☆
- (2) 事業計画は策定しているか☆
  - 1) 中長期計画は策定しているか
  - 2) 年度計画は策定しているか
  - 3) 計画の作成に当たって職員はどのように参画しているか
  - 4) 目標と実績との差異を分析し、改善すべき課題を発見する取り組みがなされているか
- (3) 管理者の役割や責任（施設長、管理者、職員の役割が明確化されているかなど）は明確か☆
- (4) 外部機関の関与状況（税理士、公認会計士、中小企業診断士、弁護士、経営コンサルタント等）
- (5) 職員関係
  - 1) 職員の就業状況について
  - 2) 計画策定への取り組みと改善提案を実現する仕組みは出来ているか
  - 3) 職員の教育・研修は行なわれているか
  - 4) 職員のモラルアップへの取り組みは行なわれているか
- (6) 利用者関係
  - 1) 利用者が相談や意見を述べやすい環境が形成されているか☆
  - 2) 利用者特性を踏まえた利用者1人ひとりに合った支援になっているか☆
    - ① 利用者特性に配慮した就労訓練を行なっているか
    - ② 利用者特性を配慮した仕事の配置になっているか
  - 3) 利用者の状況等に関する情報を職員間で共有しているか
  - 4) 一般就労への移行人員数と主な業種と職種は☆

## 2. 地域との関係

- (1) 地域や団体とのネットワークの形成と運営状況について☆
- (2) 地域に対する働きかけ（日常的なコミュニケーション、冊子配布など）は行なっているか
- (3) 地域交流の具体的な場はあるか

## 3. 他施設や行政とのかかわり

- (1) 他施設との具体的な連携内容は何か
- (2) 行政との話し合いの場について

## 4. 抱えている課題☆

● ヒアリングの際に以下の資料をいただいでください

- ①施設の概要を記載したパンフレット      ②先方配布の資料等      ③写真（施設風景、作業風景など）