

平成 30 年度厚生労働省委託事業

---

# 就労継続支援事業所における 工賃・賃金の向上に関する 事例集 & ワークブック

---



就労継続支援事業所における  
工賃・賃金の向上  
事例集&ワークブック

# 目次

はじめに .....	4
1) 事業概要	
2) 本書の構成	
<b>(1) 知る</b> .....	<b>7</b>
1) 7つの基本戦略	
2) 戦略決定の順序	
<b>戦略一覧表</b> .....	<b>12</b>
<b>事例紹介</b> .....	<b>15</b>
<b>事例①向野園</b> .....	<b>16</b>
社会福祉法人まつさか福祉会「正確な実原価管理と価格の再設定」	
<b>事例②就労センター土浦</b> .....	<b>20</b>
一般社団法人全国就労支援協会「支援者人時売上を基準とした請負単価交渉」	
<b>事例③名身連第一ワークス・第一デイサービス</b> .....	<b>24</b>
社会福祉法人名古屋市身体障害者福祉連合会「オリジナルキャラクターを活かした商品開発」	
<b>コラム①顧客は明確になっていますか？</b> .....	<b>29</b>
<b>事例④障がい者センター あいさんハウス</b> .....	<b>30</b>
社会福祉法人愛燦会「自主栽培野菜を活かした商品開発と販路開拓」	
<b>事例⑤複合福祉施設 一想園</b> .....	<b>34</b>
社会福祉法人 愛正会「原価管理による工賃原資確保と販路開拓」	
<b>コラム②利用者の能力を伸ばすには？</b> .....	<b>39</b>
～作業アセスメント表の作成～	
<b>事事例⑥末芳園</b> .....	<b>40</b>
特定非営利活動法人たまき末芳園「ターゲットを絞り込んだ販路開拓」	
<b>例⑦障がい者支援事業所 ひまわり</b> .....	<b>46</b>
社会福祉法人 朋友会「徹底した原価管理」	

<b>コラム③新規請負の探し方（例）</b> .....	51
～「求人広告」の活用と施設外就労～	
<b>事例⑧はーとふる・ビレッジ</b> .....	52
社会福祉法人陽山会「正確な実原価管理と計算原価確認」	
<b>事例⑨ハピネス東海</b> .....	58
一般社団法人ハピネス東海「利用者中心の仕事へ」	
<b>事例⑩おんらが村</b> .....	64
特定非営利活動法人SMSC「アセスメントによる利用者スキルの向上と生産性向上」	
<b>コラム④新規事業の獲得方法（例）</b> .....	69
～「事業承継」で地域を支える～	
<b>事例⑪いにしき</b> .....	70
特定非営利活動法人Re-Live「民泊清掃の立ち上げ」	
<b>事例⑫常総市心身障害者福祉センター</b> .....	76
常総市社会福祉協議会「オリジナルTシャツ事業の立ち上げ」	
<b>事例⑬ポニーの家 多機能</b> .....	82
社会福祉法人身障者ポニーの会「ご本人のニーズに応じて「働く」を支える ～多機能化への取組み～」	
<b>コラム⑤請負営業の進め方（例）</b> .....	88
<b>事例⑭多機能型生活支援センター やまがき</b> .....	90
株式会社 いばらきのケア「高単価業務への絞り込み」	
 <b>(2) 準備する</b> .....	 95
賃金・工賃向上ワークシート	
①作業別収支	
②利用者別理想工賃	
③工賃支払規程	
④BEP & 戦略方向性	
⑤事業シナリオ	
⑥個別支援計画（+作業アセスメント）	
⑦行動計画	
 <b>まとめ</b> .....	 112

# はじめに

## 1) 事業概要

本調査研究の目的：

### 工賃・賃金向上事例の全国展開

全国の就労継続支援事業所（A・B型）において、工賃倍増、賃金向上、生産活動収入が増加したなど、実際に工賃の倍増等につながった実事例を収集・整理し、それぞれの実事例の経営改善のポイントや視点を整理する。

### 経営改善の実支援

さらに、これらの実事例における経営改善手法も用いた就労継続支援事業所の経営改善支援を都道府県や事業所団体とも連携して実施することで、工賃の倍増等を目指す就労継続支援事業所に対し、経営改善に係る相談・助言・援助等を行い、実際に工賃の倍増等につながった実事例を構築する。

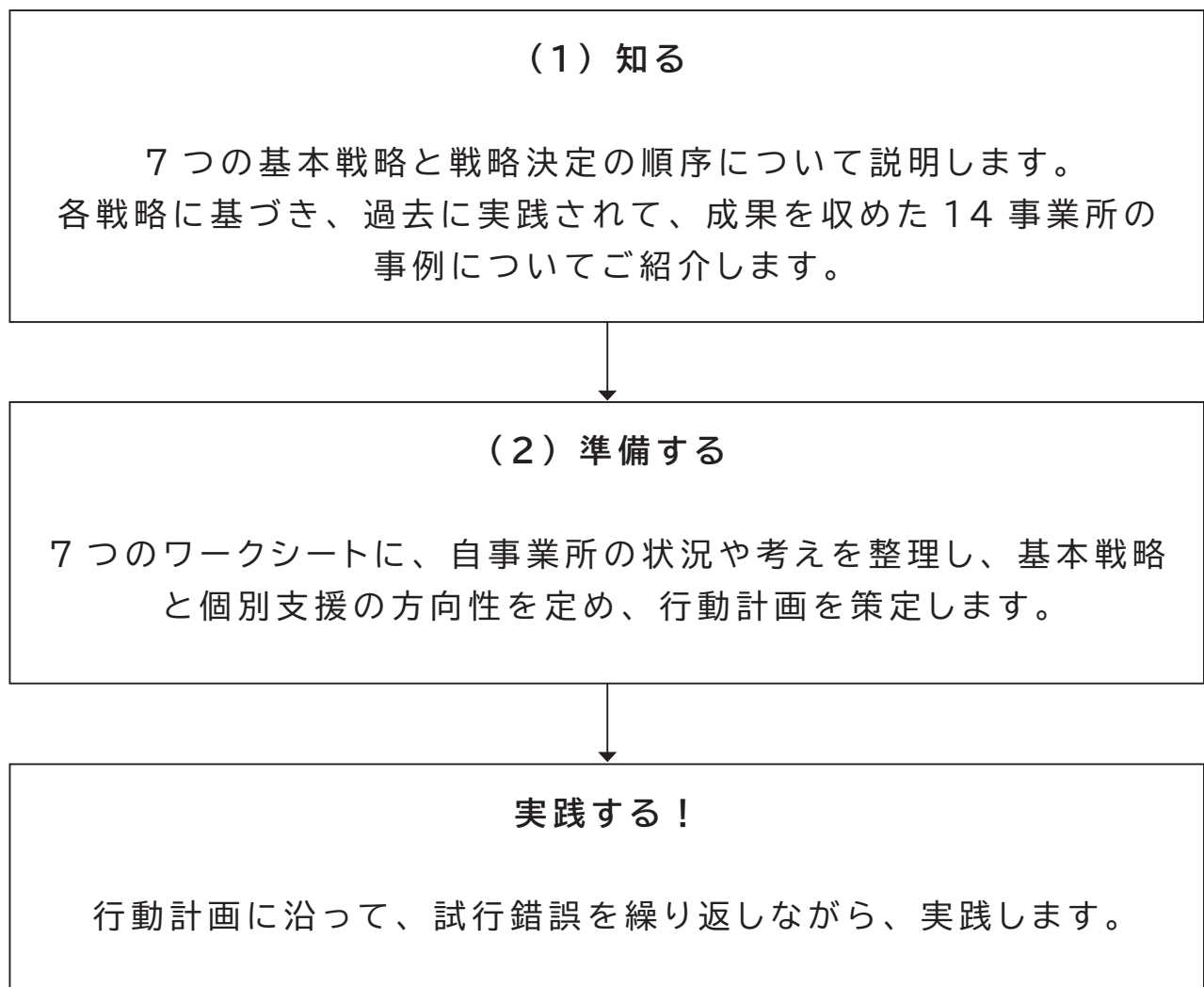
また、実際に工賃の倍増等の事例を構築した場合には、その経営改善のポイントを整理・周知することで、全国の就労継続支援事業所における平均工賃・賃金月額の上昇を目指すことを目的とする。

実施項目	実施内容
①工賃の倍増や賃金の向上等につながった実事例の整理	・ 14件（7戦略×2件）
②全国の就労継続支援事業所に対する実事例の周知	・ Web等を用いた実事例の周知
③経営改善支援の実施	・ 都道府県・事業所団体とも連携して5事業所 ・ 年度内ないしは翌年度に確実に工賃の倍増等に繋がる事例1件以上
④国への成果報告	・ 事例報告と事業効果について報告

## 2) 本書の構成

本書は、就労継続支援 A・B 型事業所を運営される皆様が、実際に使って、賃金・工賃向上に繋げて頂きやすいように、「(1) 知る」「(2) 準備する」の 2 つから構成されています。

### 【本書の構成】



「行動なくして変化なし！」です。

(1) 知り、(2) 準備して、是非行動に移してください！





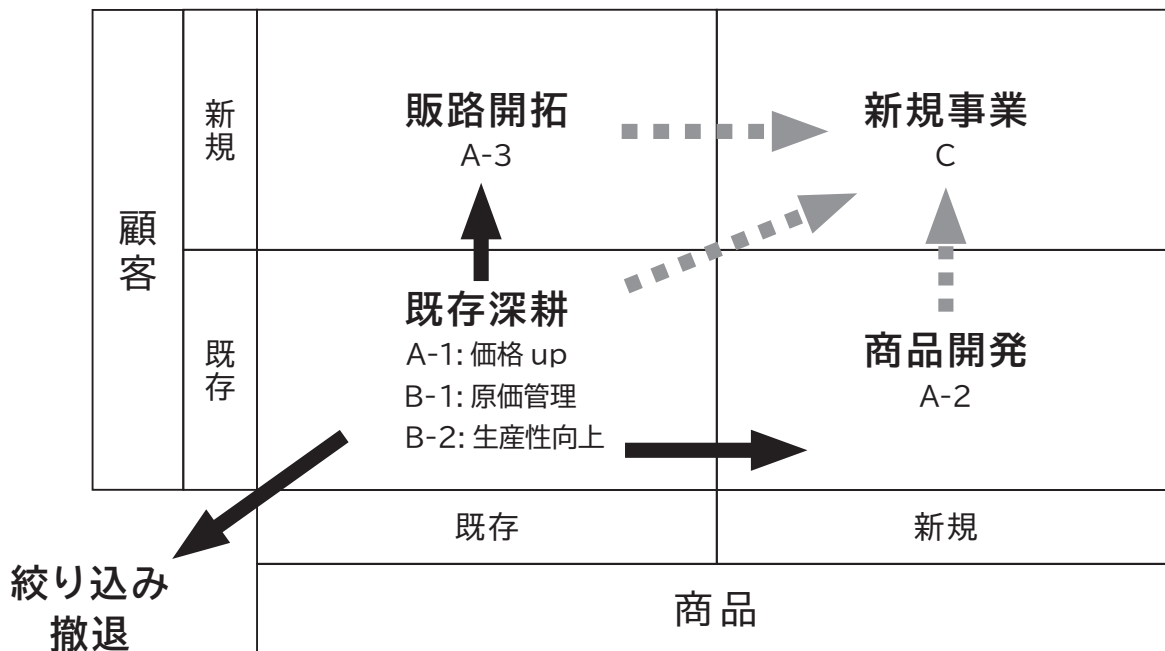
# (1) 知る

# 1) 7つの基本戦略

就労継続支援 A・B 型に限らず、事業経営においては、基本戦略は 7 つあります。各企業は、基本戦略を決め、または戦略を組み合わせることで並行実施することによって、実業を運営しています。

## 【7つの基本戦略】

- |  |                             |          |            |
|--|-----------------------------|----------|------------|
| <b>A</b>                                   | <b>B</b>                    | <b>C</b> | <b>D</b>   |
| 売上拡大                                       | 利益拡大                        | 6. 新規事業  | 7. 絞り込み・撤退 |
| 1. A-1 価格 up<br>2. A-2 商品開発<br>3. A-3 販路開拓 | 4. B-1 原価管理<br>5. B-2 生産性向上 |          |            |



※アンゾフのマトリクス (Ansoff, I. (1957). Strategies for Diversification, Harvard Business Review, Vol. 35 Issue 5, Sep-Oct 1957, pp. 113-124) を元に (株) インサイト加工

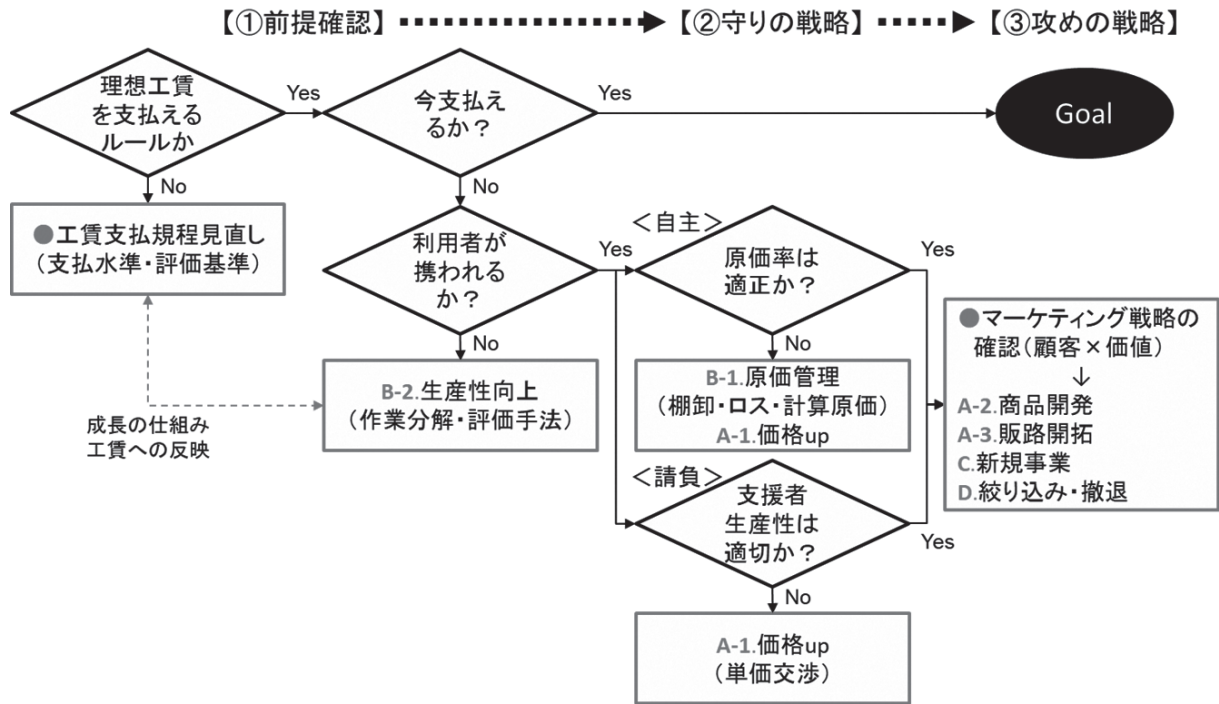
- A**
  - ① A-1 価格 UP ..... 値上げ、価格交渉の実施
  - ② A-2 商品開発 ..... 既存顧客へ新規商品を提供
  - ③ A-3 販路開拓 ..... 既存商品を新規顧客へ提供
- B**
  - ④ B-1 原価管理 ..... 原価率の低減 (自主商品のみ)
  - ⑤ B-2 生産性向上 ..... 利用者の能力向上、工程細分化等
- C**
  - ⑥ C 新規事業 ..... 新規顧客へ新規商品を提供
- D**
  - ⑦ D 絞り込み / 撤退 ..... 注力度を下げる、ないしは辞める

本事例集では、基本戦略別に各 2 事例ずつ、計 14 事業所の事例をまとめています。

## 2) 戦略決定の順序

また、基本戦略の決め方には順序があります。

### 【基本戦略設定の流れ】



#### ①まず「前提確認」をします。

1つ目は「理想の工賃を支払えるルールになっているか?」です。一番高く支払いたい利用者の方を想定し、その方に3年後に支払いたい理想の金額を決めます。そしてその金額が、今の工賃支払規程に定めるルールで支払うことが可能になっているかを確認し、払えない場合は「工賃支払規程見直し」をします。

2つ目は「利用者が携われているか?」です。就労継続支援A・B型は「利用者の方が訓練をして成長すること」を支援して、訓練等給付を得ています。利用者ができないので、支援者が何とか頑張っていることは致し方ない時もありますが、その状態が定常化してしまうのは良くありません。ここでは「B-2:生産性向上」をして、作業を細分化し、利用者の方が携わることができるよう環境支援や訓練をします。

②続いて「守りの戦略」を確認します。

自主事業の場合は「原価率は適正か？」を確認します。

原価率が高いと、いくら売上を上げたとしても、利益が残らず、結果、賃金・工賃支払の原資が確保できない、という「忙しくなるだけ」状態に陥ってしまいます。ここで、正確な原価を簡単に把握できるように、棚卸の実施・ロスの計上・現状の計算原価を整理する「**B-1：原価管理**」をします。

また原価率は、原価を下げるだけでなく、価格を上げることで低減できます。よって、計算原価から適正な価格設定になっているかを確認し「**A-1：価格 up**」をします。

請負事業の場合は「支援者生産性は適正か？」を確認します。

具体的には「支援者人時売上」という指標を使います。これは、支援者の方が1時間取り組んだ時に得られる売上、のことです。請負単価は「1個〇円」という提示方法が多いですが、このままでは単価の判断はできず、支援者人時売上に換算しなければなりません。全ての請負内容について、支援者人時売上換算をし、自事業所の基準金額を満たしていない場合は「**A-1：価格 up**」（単価交渉）をします。

③そして最後に「攻めの戦略」を決定します。

マーケティング戦略（ターゲット顧客×提供価値）を確認し、過去の実績や今後の可能性、自事業所の強みやネットワーク等を分析した上で、既存の延長線上で取り組む「**A-2：商品開発**」「**A-3：販路開拓**」や、新たな「**C：新規事業**」に取り組めます。

また、経営資源や時間は有限です。よって継続しても見込みが少ない作業については「**D：絞り込み・撤退**」を選択することも重要な意思決定です。

この①前提確認→②守りの戦略→③攻めの戦略の順に取り組まず、いきなり③攻めの戦略に取り組んでも、ほとんど効果は得られません。①前提確認および②守りの戦略を経て、利益＝賃金・工賃の支払原資が確保できる状態にしてから③攻めの戦略を選択しましょう。



戦略グループ	事業所名	主な作業内容
	① 向野園（三重）	ケーキの製造・クッキー等の焼き菓子の製造、請負
	② 就労センター土浦（茨城）	請負
	③ 名身連第一ワークス・第一デイサービス（愛知）	縫製、軽作業
	④ 障がい者センター あいさんハウス（愛知）	水耕ハウスでの野菜栽培、ハンバーガー、お弁当販売、清掃作業、布小物制作、段ボール組立
	⑤ 複合福祉施設 一想園（茨城）	コーヒー焙煎（生豆分別、配達、販売）
	⑥ 末芳園（三重）	工業部品の下請け作業、レーザー加工、UV印刷、空き缶リサイクル
	⑦ 障がい者支援事業所 ひまわり（茨城）	パン製造販売、内職、農耕関係
	⑧ はーとふる・ビレッジ（茨城）	パン・クッキー製造、農業、請負、手芸品
	⑨ ハピネス東海（茨城）	請負、清掃、喫茶、ジャム・菓子製造
	⑩ おんらが村（茨城）	農業・請負・外部就労
	⑪ いにしき（大阪）	農業・清掃（宿泊施設・高齢者施設）
	⑫ 常総市心身障害者福祉センター（茨城）	内職・オリジナルTシャツ等のプリント
	⑬ ポニーの家 多機能（茨城）	パン・クッキー製造、農業、請負、手芸品
	⑭ 多機能型生活支援センター やまぶき（茨城）	お弁当の盛り付け・配達・請負作業・ゴミ回収・食品の袋詰め

タイトル	基本戦略	+戦略	
正確な原価管理と価格の再設計	A 売上拡大 -1 価格 UP	A-3 販路開拓	B-1 原価管理
支援者人時売上を基準とした請負単価交渉	A 売上拡大 -1 価格UP	B-2 生産性向上	
オリジナルキャラクターを活かした商品開発	A 売上拡大 -2 商品開発	A-3 販路開拓	
自主栽培野菜を活かした商品開発と販路開拓	A 売上拡大 -2 商品開発	A-3 販路開拓	B-2 生産性向上
原価管理による工賃原資確保と販路開拓	A 売上拡大 -3 販路開拓	B-1 原価管理	A-3 商品開発
ターゲットを絞り込んだ販路開拓	A 売上拡大 -3 販路開拓	A-2 商品開発	
徹底した原価管理	B 利益拡大 -1 原価管理	A-1 価格 UP	
正確な実原価管理と計算原価確認	B 利益拡大 -1 原価管理	A-1 価格 UP	B-2 生産性向上
利用者中心の仕事へ	B 利益拡大 -2 生産性向上	A-1 価格 UP	B-1 原価管理
アセスメントによる 利用者スキルの向上と生産性向上	B 利益拡大 -2 生産性向上	D 絞り込み	C 新規事業
民泊清掃の立ち上げ	C 新規事業	B-2 生産性向上	A-3 販路開拓
オリジナル T シャツ事業の立ち上げ	C 新規事業	B-2 生産性向上	
ご本人のニーズに応じて「働く」を支える ～多機能化への取組み～	D 絞り込み	B-1 原価管理	B-2 生産性向上
高単価業務への絞り込み	D 絞り込み	C 新規事業	B-2 生産性向上





# 事例紹介

## 事例①

## 正確な実原価管理と価格の再設定

三重県  
松阪市社会福祉法人まつさか福祉会  
「向野園」

## 1) 基本情報

項目	内容	
法人名	社会福祉法人まつさか福祉会	
事業所名	向野園	
住所	三重県松阪市久保町 1843-7	
事業所データ	指定年月	昭和 61 年 4 月
	事業種別・定員数	多機能 60 (就労継続支援B型 15、生活介護 45)
	登録者数	69 人
	職員数	23 人
	主たる障害種別	知的障害
	作業内容	ケーキの製造・クッキー等の焼き菓子の製造、請負
	事業収入 (円)	
	H29	13,181,119
	H28	10,514,219
	H27	8,175,719

## 2) 戦略的取組み

## ● 以前の状況：高い原価率

地元で人気のお菓子工房は H23 年に生活介護の作業内容として発足し、H27 年に就労継続支援 B 型の作業になった。お菓子工房は売上月平均 87 万円で、移動販売や近隣の学校・行政等に販売をしていたが、平均工賃は伸び悩んでいた。原価率が高いと想定されていたが、正確な計測はできておらず、改善手段を見い

だせないままだった。

● 基本戦略：「B-1. 正確な実原価把握」から「A-1. 価格再設定」と「A-3. 販路開拓」

正確な実原価を把握するために、棚卸に着手した。そこで実原価を確認し、販売価格の見直しをして、利益（工賃支払原資）が確保できるような状態にしてから、販路拡大を目指した。

● 実施内容

実原価は40.7%と計算原価より少し高い数値となっていたため、日ごとに在庫を意識し、ロス管理表をつけることで、日々原価管理の意識を高めた。

### 3) 経営改善のポイント

● ポイント①：価格改定

商品ごとに計算原価（レシピ）を再作成し、計算原価率を把握し、主力商品であるチーズケーキやクッキーの価格見直しを図った（店舗移転のタイミングで改定予定）。

※基本戦略 A-1：価格アップ

【価格見直し案】

	チーズケーキ		クッキー		チョコケーキ	
売価（円）	900	1,000	130	150	180	1,400
原価（円）	366	366	57	57	78	624
原価率	40.7%	36.6%	43.8%	38.0%	43.3%	44.6%

【作業の様子】



● **ポイント②：販路開拓**

並行して、原価を絞り込んだ段階で、販路別に売上が管理できるシートを作成し、販路別の正確な売上を管理できる体制を構築した。その上で、さらに利用者の増加、利用者の技術向上により新規営業が可能となったため、大型販路の獲得に成功した。

また、クリスマスシーズンに生チョコケーキに着手し、12月は150万円弱の売上となった。

※基本戦略 A-3：販路開拓

● **ポイント③：新厨房の設立**

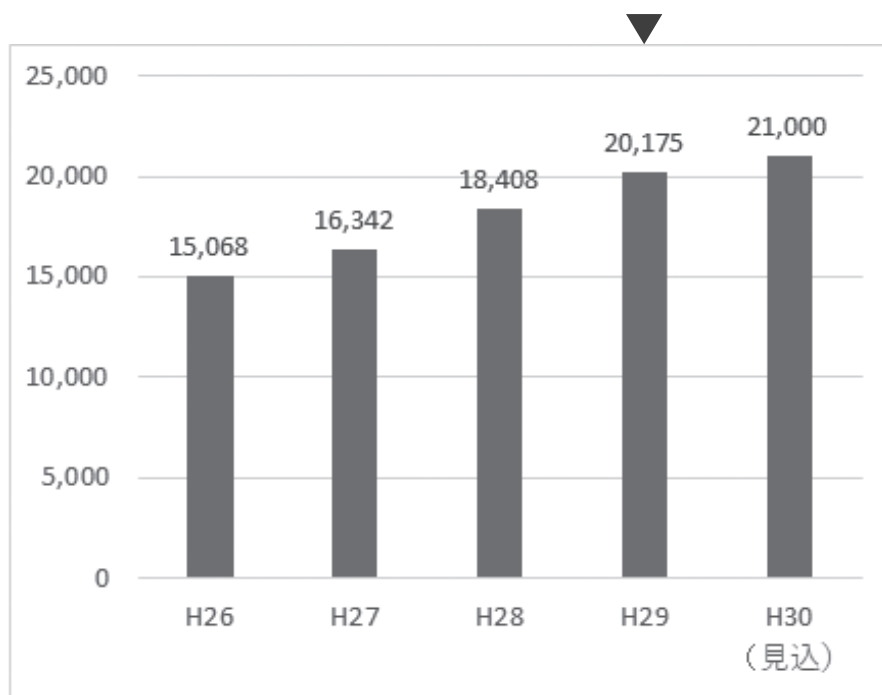
生産拠点が大変狭く、多くの人数が厨房に入っており、危険性も増していたことから、今後の生産拡大も見据え、新たに工房を設立することにした（H31年4月完成予定）。これによって、生産力は2～3倍まで伸び、利用者の方も作業がしやすい環境が整う。

※基本戦略 B-2：生産性向上

## 4) 成果

● **平均工賃：18,408円（H28）→ 20,175円（H29）→ 21,000円（H30見込）**

※ H29年度コンサルティング実施



● 工賃テーブルと作業評価表を見直したことにより、最高ランクを32,500円→43,000円に設定することができた。また評価基準を具体化したことにより、評価しやすく適正な数値を出すことができた。

- 毎月棚卸しをすることで在庫の把握、資材、材料等のムダ買いを抑えることができ、意識も高まった。
- 原価率を正確に把握することで、材料、資材等の仕入れ値を重要視する必要性を再認識し、納入業者へ再交渉を行い、新たな業者との取引も開始した。

## 5) 事業所より

---

### ①苦勞したこと

工賃向上のためには、まずは売り上げを上げることが先決であり、販路拡大や大量の受注を受けるためには機械の新規導入も考えられたが、工房内の狭さやハード面の問題だけでなく、あくまでも手作りにこだわるという信念は曲げたくなかった。そのためには利用者一人一人のスキルを高め、一人一人がパティシエとなり戦力となることを目指した。

### ②初めに着手したこと

利用者一人一人がパティシエになり戦力になるため、写真を入れ視覚的に見やすく分かりやすい、レシピ作りを行った。また製造工程も分かりやすい工程に変え、器具なども工夫した。

### ③メッセージ

H23年にお菓子工房を立ち上げ7年が経ち、H31年4月より新店舗へ移転し新たにスタートすることとなりました。新店舗ではイートインスペースを設置し、新しい事業も展開していく予定です。

今まで約10畳程の狭い工房で、ひしめき合いながら毎日「おいしくな～れ」の思いを込めて一つ一つ丁寧に作ってきました。また、専門家もいない中、試行錯誤を繰り返しながら、利用者が主体となる形を目指し、今では商品の約90%が利用者の携わっているお菓子であり、一人一人が一人前のパティシエと販売員に成長しました。

今後は在庫と原価管理を徹底しながら工賃アップを目指し、利用者には働くことの楽しさとやりがいを実感してもらいながら、工賃水準が上がることで、より生活も豊かとなり更に一人一人が輝いていけるように努力していきたいと思っています。

私たちは、今までたくさんの方々との出会い、たくさんの方々に応援していただきました。これからも、常に感謝の気持ちを忘れることなく、みんなのしあわせ・みんなの笑顔・みんなの縁が繋がる、そんなお店づくりを目指して、お客様にずっとおいしさとお届けしていきたいと思っています。

そして、一人一人の存在価値を大切にしながら日々成長し続けていきたいと思っています。

## 事例②

## 支援者人時売上を基準とした請負単価交渉

※支援者人時売上：支援者1人が1時間作業したときにもらう売上高。例えば3円/個の仕事を200個/hできるのであれば、支援者人時売上は600円となる。

茨城県  
土浦市

一般社団法人全国就労支援協会  
「就労センター土浦」



## 1) 基本情報

項目	内容	
法人名	一般社団法人全国就労支援協会	
事業所名	就労センター土浦	
住所	茨城県土浦市大手町16-12	
事業所データ	指定年月	平成27年9月
	事業種別・定員数	多機能40（就労継続支援A型6、就労継続支援B型10、相談支援24）
	登録者数	40人
	職員数	11人
	主たる障害種別	精神障害
	作業内容	受注作業（封入、袋詰め、検品、組立）
	事業収入（円）	
	H29	1,848,220
	H28	1,744,675
	H27	923,825

## 2) 戦略的取組み

## ● 以前の状況：出席率の低い就労継続支援B型利用者

平成27年度までは、就労継続支援B型（10）、就労継続支援A型（20）、就労移行支援（6）の多機能型で運営していたが、就労継続支援B型の利用者は精神障害の方が中心で出席率が低く、平均でも2～3人/日の利用状況となっており（週5：1名、週3：3名、週1：4名）、仕事を受託してもスタッフが作業

しているような状態が続いた。

また、内職の単価は、先方の言い値で決まっており、例えば、電気部品内職だと 1.5 円／個と低い状況になっていた。利用者が実施して、50 円／h（34 個／h）であるのに対し、工賃は時給 100 円／h で支払っている為、赤字になってしまっていた。

#### ● 基本戦略：請負の「A-1. 単価交渉」

現状は、請負中心の作業であるため、目標工賃月額平均 15,000 円、最高 30,000 円を達成するためには生産性を高めるか高単価受注するか、いずれかの方法が必要となる。しかし、請負業務の生産性を高めるにもいずれ限界が来ると思われるため、まずは、支援者人時売上（支援者が 1 時間作業したときにもらえる売上）が県の最低賃金（H27 当時 747 円）を超える仕事を目安として、新しい請負の受注を目指すこととした。

#### ● 実施内容：支援者人時売上に基づく請負単価設定

支援者人時売上とは、支援者が 1 時間従事したとして得られる売上金額である。契約単価が高くても 1 時間当たりの売上に換算しないとその仕事の評価はできない。

この概念を持ったときに、商工会議所の集まりで、新規請負のきっかけをつかんだ。今までその仕事は外国人の方に依頼していたが、試しにやってみますか？と言われ、「単価は 1 円／個です」と言われた。しかし、聞いている業務内容からして、1 円／個では最低賃金に届かないと判断した施設長は「2 円をお願いします」と、その場で単価交渉をした。それが奏功し、2 円／個で仕事が始まることになった。この一言だけで、同じ作業をしても、売上は 2 倍になる。

## 3) 経営改善のポイント

---

#### ● ポイント①：工賃支払規程の見直し

請負の新規獲得と単価交渉に加え、工賃支払規程の見直しを図った。従来は、日当による工賃支払（300 円／日）だったので、毎日来ても約 6,000 円、出席率の低い方は 3,000 円を割ってしまうような状況であり、平均工賃も 4,000 円台と低くなっていた。

しかし、働くためには「通えるようになる」ことが必須であるため、これを評価対象に入れることとし、利用者は月に 1 日でも来れば、最低保証金額の 3,000 円／月を確約できるように、基本給 2,700 円／月＋日当 300 円／日、という支払ルールに変更した。



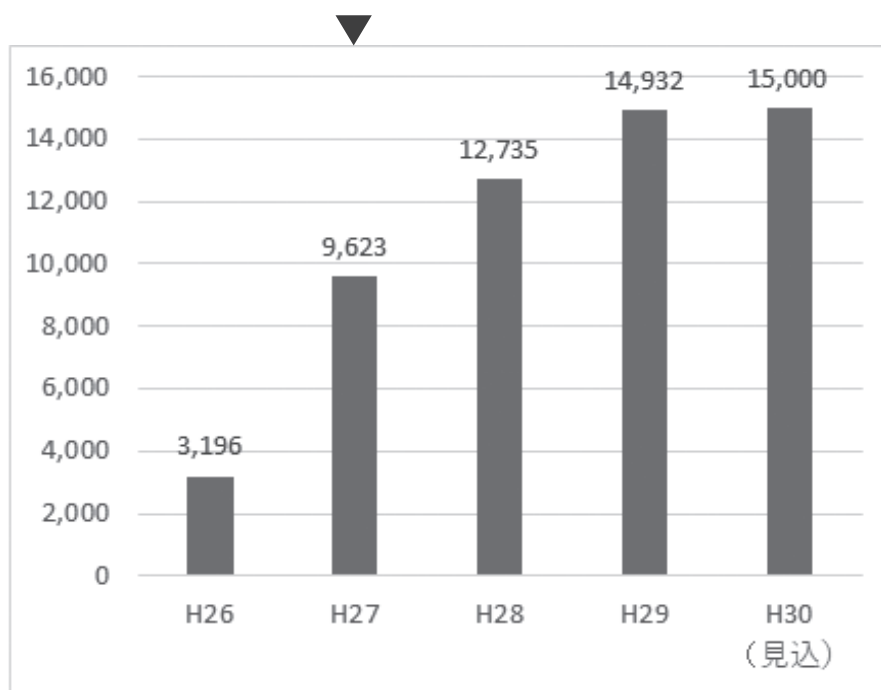
● ポイント②：利用者の意識改革

並行して、利用者の意識改革も必要である。お金に関する意識は持っているので、「通うことで工賃が上がる」「働く時間を伸ばすことで工賃が上がる」と利用者の現状を把握した上で、それぞれの就労日数・時間の目標を設定し、これを伸ばせば工賃が上がるという仕組み変更を伝えた。

## 4) 成果

平均工賃：3,196円（H26）→ 9,623円（H27）→ 15,000円（H30見込）

※ H27年度にコンサルティングを実施





### ●「出席率の向上」

工賃の支払ルールが変わり、工賃が高くなったことから、モチベーションが上がり、出席率の向上に繋がった。これは利用者工賃が上がるとともに、事業所としての訓練等給付の額も増えるので、経営にとってもプラスである。

また、中には、「一般就労をしてみたい」という利用者も出てきて、働く、ということの多様なイメージを提供することができている。

### ●「新規請負の拡大」

新しい請負の仕事を、丁寧に、納期より少し早く納品することを続けたことで、発注企業から信頼され、「これはできるか？」という形で、新しい請負の仕事の話を多くもらえるようになった。もちろん支援者人時売上を元に最初の段階で単価交渉ができているので、高工賃の請負業務を受注することができている。

## 5) 事業所より

---

### ①苦勞したこと

工賃向上のために請負先を見つけるのが大変でした。初めての受注先には不良品を出さないようスタッフが気を配り何度も検品をし、単価以上の労力になってしまうこともあった。

また、請負先を確保しても、体調の安定しない利用者が多かったためバランスをとるのが大変でした。

### ②初めに着手したこと

どのくらいの工賃がほしいかなど本人の希望する生活で月に工賃がどの位あれば大丈夫か等、ヒヤリングを行いました。

そのうえで、月に数日しか利用できない方には、B型以外の福祉サービスがあることを伝え体調が整い、きちんと通所できるようになったらチャレンジしてもらおうようにした（主治医の意見も参考にしました）。

### ③メッセージ

利用者のモチベーションがアップしました。

通所日や通所時間が増え、出席率が向上しました。

働くことへの意欲がアップし、個々の意識が改善されました。

## 事例③

## オリジナルキャラクターを活かした商品開発

愛知県  
名古屋市社会福祉法人名古屋市身体障害者福祉連合会  
「名身連第一ワークス・第一デイサービス」

## 1) 基本情報

項目	内容	
法人名	社会福祉法人名古屋市身体障害者福祉連合会	
事業所名	名身連第一ワークス・第一デイサービス	
住所	名古屋市熱田区横田二丁目4番22号	
事業所データ	指定年月	平成23年4月
	事業種別・定員数	多機能50（就労移行支援6、就労継続支援B型24、生活介護20）
	登録者数	50人
	職員数	26人
	主たる障害種別	全ての障害
	作業内容	縫製、軽作業
	事業収入（円）	
	H29	9,974,768
	H28	9,670,851
	H27	10,505,640

## 2) 戦略的取組み

## ● 以前の状況：オリジナルキャラクターの必要性を実感

昭和24年に団体が発足し、社会福祉法人日本身体障害者団体連合会の下部組織として障害当事者が授産施設としてスタートした。現在は就労移行支援（6名）、就労継続支援B型（24名）、生活介護（20名）の多機能型事業所として運営している。主な作業は縫製作業で、手拭い業者（大阪市）でデザインされた手拭

いを使ってかばん等の自主製品を製作している。特に招き猫デザインが人気シリーズとなっていたため様々な商品に展開したいと検討していく中で、自社でオリジナル招き猫をデザインして、商品展開をしていきたいという声が法人内で高まっていった。

### ● 基本戦略：オリジナルキャラクターを活用した「A-2. 商品開発」と「A-3. 販路開拓」

キャラクターデザインは、クラウドソーシングサービスを使い、外部のデザイナーに依頼した。キャラクター名も公募の結果「ふくにゃん」に決定。商品開発に向けて動き始めた。

### ● 実施内容①：ターゲット絞り込みと商品開発

キャラクターとしては多色で目立つデザインのため、洗練されたオシャレさという方向性ではなく、招き猫を可愛いと感じてもらえることや商品に印刷されていることをそれほど気にしないという条件でターゲットを検討した結果、高齢者層が中心になるだろうと考えた。また日常雑貨の中でも100円均一等で簡単に買ってしまうような商品の置き換えとなること、他社製品には無い意味付けのあるもの、という方向性で条件をまとめた。その上で、複数の商品案から検討した結果、風水を意識した強い黄色の帆布を使った「風水小銭入れ」「風水通帳入れ」の開発をスタートさせた。



### ● 実施内容②：テストマーケティングと商品改良

熱田神宮や中村公園の九の市で、小銭入れ（550円）、通帳入れ（700円）でテスト販売した結果、それぞれ複数個ずつ売れた。職員も想像していなかったほどにお客様の反応は上々で、キャラクターの大きさや位置の変更、金色のジッパーを使用する、中面の縫製をロックミシンの縫いっぱなしではなくバイアステープに変える等、さらに質感を高めるための改良点が明確となった。改良した商品はその後のイベントで、それぞれ20個ずつ完売。これらの売れ行きが好調のため、新たなラインナップとしてペンケース（700円）と印鑑ケース（550円）をリリースした。

### 3) 経営改善のポイント

---

#### ● ポイント①：「価格設定」

各商品の原価率が60%以上と非常に高いため、「風水で金運アップに良い色である」という価値を価格に上乗せすることによって、原価率30%程度を目標にした価格設定を検討した。

※基本戦略：A-1. 価格 up

#### ● ポイント②：イベント販売時のディスプレイブラッシュアップ

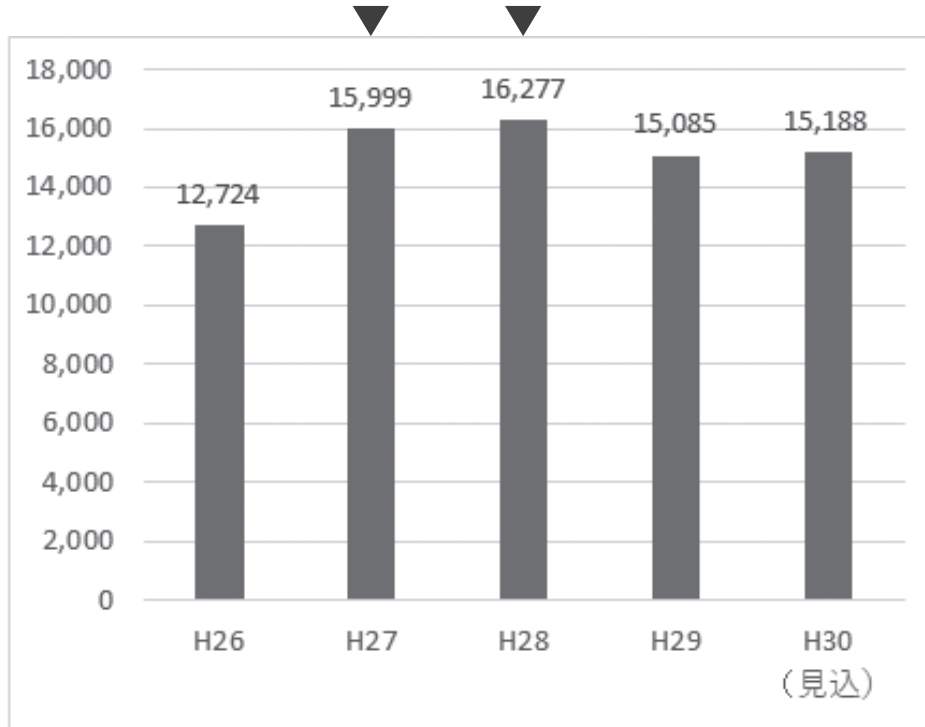
しっかりと目立たせることでコンセプトが伝わり、商品を手にとってもらえるように、黄色が映えるように赤色の布の上で陳列することや、おもちゃのお金をディスプレイすることで金運アップのイメージを想起できるようにした。また、イベント時のショップ名にも「ふくにゃん」を入れること、販売員のユニフォームを商品と同じ黄色のエプロンにすることによって「ふくにゃん」といえば金運アップ商品のお店、というイメージづくりも検討した。



## 4) 成果

● 平均工賃：12,724 円 (H26) → 15,999 円 (H27) → 15,188 円 (H30 見込)

※ H27、H28 年度にコンサルティングを実施



※ H29 に平均工賃が低下している点については、原材料購入が影響している。定期的使用する布や定期的注文が入る商品の布等はメートル単位での購入より 1 反単位での購入が安価になるためまとめて購入することがある。H29 はそのような購入が多く平均工賃が低下した。

### ● 「職員の意識向上」

実際に売れていることで法人内でも商品への評判が良く、どんどん新しい商品をリリースしていこうというムードになった。風水に良い多色展開のアイデア等、次々に提案が出るようになっている。

### ● 「利用者モチベーション向上」

コンサルタントと職員とが、課題を抱えている現状から、成功している状態をイメージしてそこに至るまでのシナリオを検討する会議やディスカッションを経て商品開発まで進められた。職員間で作れば作るほど売れるという状況になってきたことで、縫製作業をしている利用者のモチベーションが向上し、関連して生産性も向上した。

## 5) 事業所より

---

### ①苦勞したこと

商品開発のためのコンセプトを決めること。

### ②初めに着手したこと

商品のコンセプトを考えること。

### ③メッセージ

コンサルタントにあっていただくことで商品開発や販売戦略の手法を学ぶことができました。しっかりとしたコンセプトがあれば商品は売れるということを身をもって知ることができたので職員の自信にもつながりました。

## コラム①

### 顧客は明確になっていますか？

- ・マーケティングには、マーケティング戦略（STP）と戦術（4P）があります。
- ・マーケティング戦略（STP）とは
  - S (Segment) : 市場の切り方（例：年齢や性別、嗜好等）
  - T (Target) : 切った市場の中で、選んだ市場（例：20代女性）
  - P (Positioning) : 選んだ市場で、どういう価値を提供するか？（例：エコ、高級感等）を決めることです。言い換えれば「顧客を決める」ことです。
- ・なお、この顧客を決める前に、事業理念（事業に取り組む意義）がなければ成り立ちませんし、逆に顧客を決めていなければ、いくら戦術（4P:Product（商品）Price（価格）、Place（販売場所・流通）、Promotion（広告））を工夫しても売れません。
- ・あなたの顧客は明確になっていますか？

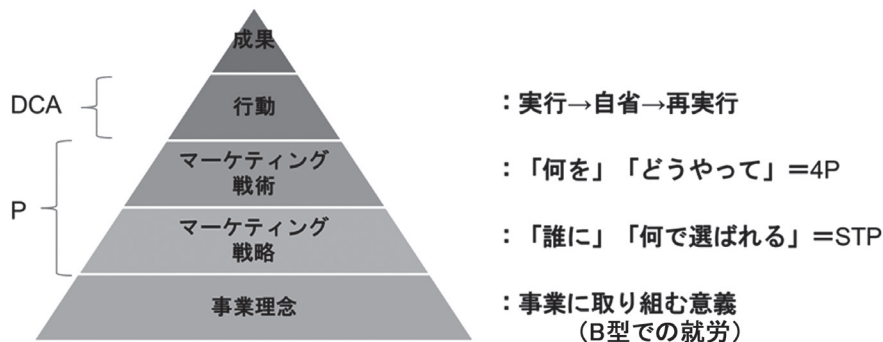
●土台のない活動は成果が出ない

→事業理念>マーケティング戦略>マーケティング戦術

●投入時間（イメージ）

マーケティング戦略・戦術 = 10% → 行動 = 90% → その上に「成果」

#### 【マーケティング体系】



## 事例④

## 自主栽培野菜を活かした商品開発と販路開拓

愛知県  
津島市社会福祉法人愛燦会  
「障がい者センター あいさんハウス」

## 1) 基本情報

項目	内容	
法人名	社会福祉法人 愛燦会	
事業所名	障がい者就労継続センター あいさんハウス	
住所	愛知県津島市又吉町2-39-1	
事業所データ	指定年月	平成22年12月
	事業種別・定員数	就労継続支援B型20
	登録者数	25人
	職員数	11人
	主たる障害種別	知的障害、精神障害、身体障害
	作業内容	水耕ハウスでの野菜栽培、ハンバーガー、お弁当販売、清掃作業、布小物制作、段ボール組立
	事業収入（円）	
	H29	14,540,000
	H28	8,827,000
	H27	9,313,000

## 2) 戦略的取組み

## ● 以前の状況：野菜の販路拡大へ

平成11年に法人設立し、特別養護老人ホーム、高齢者施設、障がい者施設、児童養護施設など8施設を運営している。あいさんハウスは、施設入所支援（50名）、生活介護（80人）、短期入所（10名）、就労移



行支援（20名）、就労継続支援B型（20名）、グループホーム、相談支援の事業を行っている。

就労継続支援B型事業所の事業内容としては、法人内の高齢者施設のための食材調達・加工・配送、農業作業として、水耕ハウスで小松菜、レタスを、畑ではねぎ、大根などを栽培し、これらも法人内の給食や自法人が運営するカフェでも利用されている。水耕ハウスで取れた野菜の出荷先は、自法人が運営するカフェがほとんどだったが、水耕ハウスの稼働率は低く、単一事業としては赤字状態であった。ただ、野菜の品質に対する顧客評価は高く、美味しいと評判であったためこれら野菜の新規販路をつくり、工賃向上に繋げていこうということでプロジェクトがスタートした。

### ● 基本戦略：自社栽培野菜を活かした「A-2. 商品開発」と「A-3. 販路開拓」

当法人がつくる野菜は、それ単体で大きな売上を作るには品種も収穫量も限られているため難易度が高いと判断し、名古屋駅周辺に勤務するOLをターゲットとしたヘルシーなランチ需要に応えるランチパックを開発することとなった。



### ● 実施内容：理想的な事業創出のためのAI会議

野菜の販路拡大をテーマに、複数職員を集めてAI会議を行った。この会議を通じて、マルシェ等でのランチパック販売することを決めた。またしっかりと売上目標を抑えることで、最終目標としていた月100万円の売上アップのためには一日にいくつ売らなければならないのか、それに見合う製造キャパシティを確保できるか、その状況ではどんなリスクが発生しそうか、など具体的に確認しながら進められたことが非常に良かったと感じている。

※ AI会議：課題を抱えている現状から、成功している状態をイメージしてそこに至るまでのシナリオを検討する会議。多くの会議では現状の困難さばかりに意識を取られて前に進めないことが多く、AI会議では理想的な状態像から事業を見つめて、「今日から何をするのか」まで落とし込むため、ワクワクした状態が続いたままコンセプト設定や事業構築を進めることができる。

### 3) 経営改善のポイント

● **ポイント①：就労移行支援事業所との共同商品開発**

あいさんハウスの就労移行支援事業所では手作りでパンを焼いている。カフェでも人気のこれらのパンと、新鮮なサラダとスープとを合わせたランチパックを移動販売するのが良いのではと考えた。「野菜が新鮮で美味しい!」「カラフルでおしゃれ!」「パンとドレッシングが選べる!」というコンセプトを掲げて、ブランド名「Sunday Goods」として開発を進めた。

※基本戦略：A-2. 商品開発

● **ポイント②：マルシェへの販路開拓**

荒子円空市、ツシマルシェといった名古屋市内や法人の地元地域等、様々な場所で行われるマルシェに出店を続けてマーケティング調査を行った。パンとサラダのセットはよく売れ、ランチパックへの手応えを感じた。

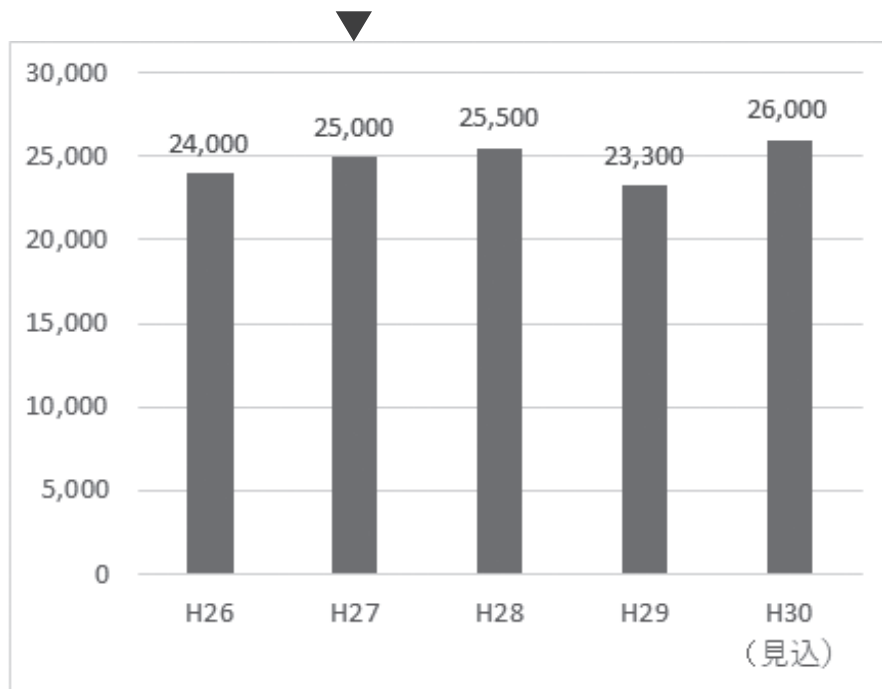
また、大手生命保険会社内での注文販売交渉、テレビ塔エリアでのイベント出店交渉、取引先である求人広告会社から各企業に営業をするなど、既存の様々なネットワークを生かして、ランチパックを販売できる可能性を探ってきた。

※基本戦略：A-3. 販路開拓

### 4) 成果

● **平均工賃：24,000円（H26）→ 25,000円（H27）→ 26,000円（H30見込）**

※ H27年度にコンサルティングを実施



※ H29に平均工賃が低下している点については、利用者数の増加及び利用日数の少ない利用者が複数名いることに起因

### ●「事業計画策定」

1回のAI会議で今日から数年後まで「何をどう進めるのか」ということが明確になり、これを事業計画の基礎として活用できた。

### ●「職員の意識改革」

AI会議実施から実際に商品開発まで進められたことで、職員間で「こうすれば良かったのか」という納得感が生まれ、各職員が高いモチベーションで事業を進められている。

## 5) 事業所より

---

### ①苦勞したこと

#### <職員の意識改革>

福祉だから、もうけなくていい。

障がい者がやってるんだから、品質はこんなものお涙頂戴の商売意識。

↓

一般企業では、当たり前で売るプロとして意識が必要。

### ②初めに着手したこと

- ・他事業所施設の清掃。
- ・軽加工作業（にんじん、玉ねぎの皮むき）。

### ③メッセージ

このプロジェクトプランを検討していた時点から既に3年近く経過しました。当初、パンとサラダのランチパックセットのような商品を企画していましたが、実際には「ごほうびランチ」というコンセプトのサラダ付きの高品質なランチセットを定期予約販売する形で実施しました。また日本財団様から、キッチンカーの助成金をいただいたことで、水耕ハウスのレタスを使ったハンバーガー販売も1年半前から始めました。さらに、野菜加工工場に、小松菜を販売する事業も1年前から始まり、ハウスの稼働率は、夏場を除くとほぼ100%近くになり、今では、当事業所の収益の柱となっています。

## 事例⑤

## 原価管理による工賃原資確保と販路開拓

茨城県  
日立市社会福祉法人 愛正会  
「複合福祉施設 一想園」

## 1) 基本情報

項目	内容	
法人名	社会福祉法人 愛正会	
事業所名	複合福祉施設 一想園	
住所	日立市田尻町 2-8-10	
事業所データ	指定年月	平成 22 年 2 月
	事業種別・定員数	多機能 60 (生活介護 38、就労移行支援 6、就労継続支援 B 型 10、自立訓練 (機能訓練) 6)
	登録者数	48 人
	職員数	20 人
	主たる障害種別	知的障害
	作業内容	コーヒー焙煎 (生豆分別、配達、販売)
	事業収入 (円)	
	H29	1,744,300
	H28	1,208,089
	H27	1,145,320

## 2) 戦略的取組み

## ● 以前の状況：

以前からコーヒー豆の選別・焙煎を実施していたが、売上が伸びず (月売上 26,000 円程度)、利用者 6 名に対して平均工賃 4,000 円程しか支払う事が出来ていなかった。販路開拓を考えてはいたが、具体的にどのようにして販路を開拓していくかが分からず着手できていなかった。

【生豆選別作業】



【一想園オリジナルブレンドコーヒー  
左からビター・モーニング・ランチ】



● 基本戦略：「内販を軸とした「A-3. 販路開拓」」

法人内で複数事業を運営しており、事業所数・従業員数も多いため、まずは内販の仕組みを整え、売上を確保する戦略をたてた。また、仕入れた生豆をハンドピック⇒焙煎という流れで実施していたが、ハンドピック後の生豆の重量が70%程度となっており、30%程度がロスとなっていた。その為、より良質な豆の割合が多い仕入れ先への変更を計画した。

● 実施内容：

今までも内販を実施していたが、顧客からの注文を待つのみとなっていたため、定期購入の仕組みに変更することにした。一想園コーヒーを飲むことで顧客に感じてほしい価値や競合商品との違い等のキーワードを出し、それぞれのキーワードをつなぎ合わせて250文字程度の USP (Unique Selling Proposition = 独自の売りを完結にまとめた文章) を作成した。その USP を用いてチラシ・注文票を作成し、法人内他事業所に定期購入の営業を実施した。また、関係機関（市役所福祉課等）へも定期購入の営業を実施した。

<作成した USP >

～ほっと一息つきたい・気分をリセットしたいあなた～

『そんな時は一想園オリジナルブレンドコーヒーを飲んでみてはいかがでしょうか？』

その秘密は、生豆から良質豆を選別し、自家焙煎オリジナルブレンド。

苦みが少なくサラッとした味わい。香り高く冷めても美味しい仕上がりになっています。

コーヒーのイメージを覆す一想園オリジナルブレンドコーヒーをぜひ一度お試しください。』

【USP を活用したチラシ】



### 3) 経営改善のポイント

● ポイント①：原価管理

ハンドピックの工程で 30% 程度のロスが発生し、原価率が高くなっていたため、仕入先を変更し原価率減に取り組んだ。

※基本戦略：B-2. 原価管理

● ポイント②：工賃規程変更

内販により順調に売上が伸び、工賃原資も 24,000 円→ 80,000 円程度にまで伸びたが、工賃支払規程が時給（固定時給）で、利用者に分配できる仕組みになっていなかった為工賃支払規程を改定した。増加した工賃原資は日給を導入し利用者に分配することとした。そうすることで通所はしているが、体調等の理由で作業に中々従事できない利用者にも日給を支払うことが可能となった。

● ポイント③：さらなる販路開拓と新商品開発

内販で安定した売上を確保できるようになったため、また、日当制の導入により利用者の通所率増・生産可能量増になったので、さらなる販路開拓として隣住宅街へのチラシポスティング営業を実施した。内販と同じように定期購入を軸として営業を実施し、今までコーヒー販売に取り組んでいることを知らなかった人達に、施設の活動を知ってもらう事が出来るようになった。また、ドリップパックの開発にも着手しさらなる受注増施策にも取り組み始めている。

※基本戦略：A-2. 商品開発、A-3. 販路開拓

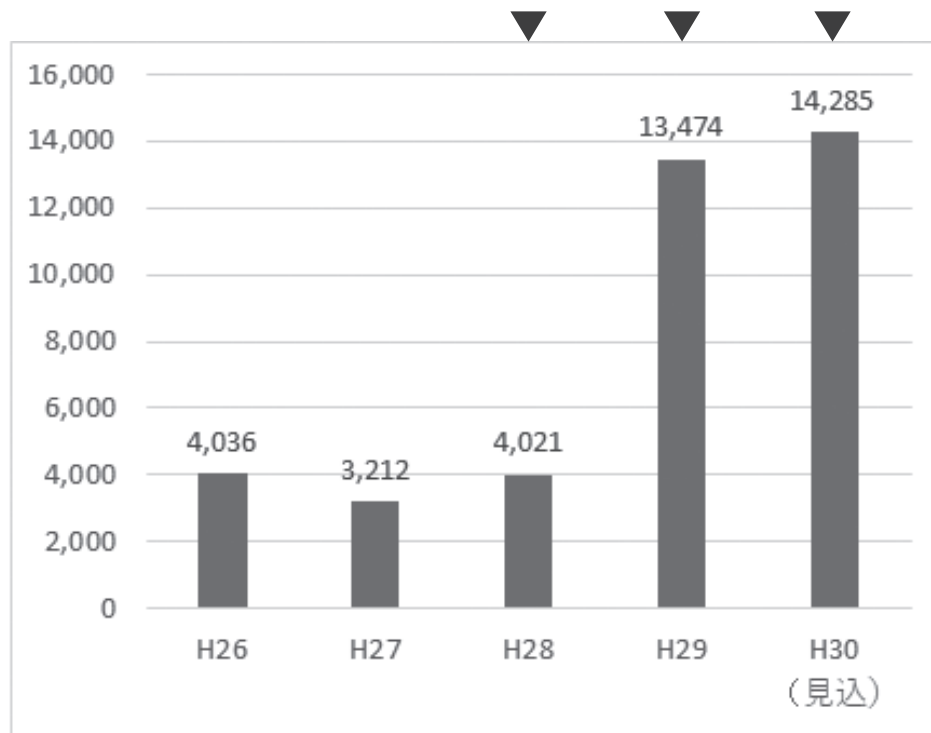
【ドリップパック】



## 4) 成果

● 平均工賃 3,212 円 (H27) → 4,021 円 (H28) → 14,285 円 (H30 見込)

※ H28、H29、H30 年度にコンサルティングを実施



● 「利用者の成長」

法人内、関係機関への定期販売で売上が安定し、日当制を導入することが可能になったことで、来所することで工賃を支払うことが可能となった。利用者により多くの工賃を支払う事が出来るようになった結果、利用

者の働く事への意欲を高める事が出来た。また、通所率が上がることで今まで以上に支援を実施する機会を確保でき、より利用者の成長を促していく事が可能となった。

### ●「販原価率の軽減」

仕入先の変更や棚卸・ロス管理を実施することで原価率を10%程度下げる事が出来た。これにより、売上額は変わらなくても利益は大きくなり、より多くの工賃原資を確保できるようになった。

ロス管理による利益率変化(2017.10販売実績でシミュレーション)

売上 (円)	原価率		利益 (円)
143,600	以前	44.5%	79,698
	仕入先変更 ・棚卸後	32.0%	97,648
	利益UP額		17,950

### ●「地域の中での認知度向上」

近隣住宅街へコーヒー豆定期購入のチラシをポスティングしたことにより、地域の中で事業所の活動を知ってもらえるきっかけとなった。今後は事業所敷地内に地域住民向けの小売店舗の設置等、さらに地域との接点を持っていきたいと考えている。

## 5) 事業所より

### ①苦勞したこと

ハンドピックで3割ほどロスになっていた生豆だが、その生豆の仕入先を変更することにより、ブレンドの味の確立に至るまで(味が安定するまで)時間を要したこと。

### ②初めに着手したこと

- ・工賃支払い規程を改定し、時給制から時給+日当に変更した。
- ・更なる販路の拡大と、新商品(ドリップパック)の開発。

### ③メッセージ

一想園では、良質なコーヒーの生豆を仕入れ豆の選別から焙煎、ブレンドまでを独自に行っております。機械に頼ることなく、すべてが利用者様たちの手作業によって生まれるオリジナルブレンドコーヒーは評判をよんでおります。今後も地域の方たちから愛されるコーヒーを製造し、利用者様が地域の中に受け入れられる環境を作っていきたいと思っております。



## コラム②

### 利用者の能力を伸ばすには？ ～作業アセスメント表の作成～

#### 【作業アセスメント表（例）】

【14高級ライン・プランター植え込み】総合難易度★★★★★

【評価対象者】Jさん

【評価日】2018/11/27

No.	工程	要素作業 (秒水準)	評価項目 (任せられる/られない)	H30下期 強化項目	評価基準				備考
					できない	支援があればできる	たまにミスがある	一人でできる	
1	準備	道具を用意する	道具の名前が分かる		1	2	3	4	
2		花苗の用意をする	花の名前と花苗が分かる		1	2	3	4	
3			花苗の置き場所が分かる		1	2	3	4	
4		良い花苗を選ぶ	株の大きさが分かる	○	1	2	3	4	見本の設置
5			株に対する花のバランスが分かる	○	1	2	3	4	見本を使って教える
6	植え込み	見本通り花苗をセットする	数が数えられる		1	2	3	4	
7			見本通りの間隔でセットできる		1	2	3	4	
8			花苗の植える向きが分かる		1	2	3	4	
9			花苗を丁寧に扱える（高級花）		1	2	3	4	
10		見本通りに花苗を植え込む	土の量が分かる		1	2	3	4	
11			花苗を抑えながら土を入れられる		1	2	3	4	
12			花の特性が分かる（根をいじる、土をかけ過ぎない等）		1	2	3	4	特性を教える
13			土を慣らすことができる		1	2	3	4	
14			バランスよく植え込むことができる		1	2	3	4	
15			見栄え良く植え込むことができる		1	2	3	4	
16		植えたプランターを選ぶ	重いものを持つことができる		1	2	3	4	
17			丁寧に持つことができる		1	2	3	4	
18		プランターを揃える	正面を揃えて並べることができる		1	2	3	4	
19			プランターの間隔を保つことができる		1	2	3	4	
20			数が数えられる		1	2	3	4	
21		水掛け	水を掛ける量が分かる		1	2	3	4	
22			掛ける水の強弱が分かる		1	2	3	4	
23	片付け	道具を元の場所に片付ける	片付ける場所が分かる		1	2	3	4	

#### H30下期支援方針

・見本を設置して、見本通りにできるように支援する  
 ・月曜日15分テストで選別の練習をする  
 ・確率60～80/100を目指す

#### ●作業アセスメント表作成のメリット

- 利用者別にできる／できないことが細かく理解できる
- これをできるようにするために、環境支援（治具開発等）や、人的支援の方針を検討することができる
- 支援内容が明確になり、支援者によって支援内容が異なる等の本人の混乱を防ぐことができる
- 複数の評価者で評価する際、差が生じる。これを議論し視点を統一化していくことで、支援力が整う
- その目標設定と支援内容は、個別支援計画に連動させることができ、個別支援計画策定の自動化が図れる
- 自己評価できる方であれば、それを支援者の評価を突合せせ、その差異を認識すると共に、次の目標設定の話合いに使うことができる

## 事例⑥

## ターゲットを絞り込んだ販路開拓

三重県  
玉城町特定非営利活動法人たまき末芳園  
「末芳園」

## 1) 基本情報

項目	内容	
法人名	特定非営利活動法人たまき末芳園	
事業所名	末芳園	
住所	三重県度会郡玉城町下田辺 468-2	
事業所データ	指定年月	平成 21 年 4 月
	事業種別・定員数	就労継続支援 B 型 20
	登録者数	13 人
	職員数	6 人
	主たる障害種別	知的障害
	作業内容	工業部品の下請け作業、レーザー加工、UV 印刷、空き缶リサイクル
	事業収入 (円)	
	H29	3,656,896
	H28	4,204,952
	H27	3,016,595

## 2) 戦略的取組み

## ● 以前の状況：レーザー加工機等木工機材はそろっているが活用できていない

H21年にレーザー加工機を購入し、その他木工機材をそろえていたが商品開発が出来ていなかった。木製コースターを製作して地域イベントでの販売やスポット的に入るお守りの製作等、請負作業を中心に実施していた。

### ● 基本戦略：「ターゲットに合わせた「A-2. 商品開発」と「A-3. 販路開拓」」

木工の受注がスポットだった為、利用者が複雑な工程を実施することが難しい事から、請負で安定的な量のある木工作業を受注していく戦略をたてた。併せて、受注作業を実施しながら利用者の木工製作スキルを磨き、自主製品の開発を実施していくこととした。

### ● 実施内容：販路開拓シナリオ

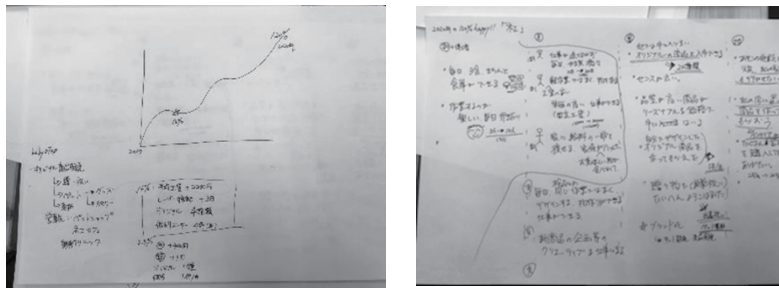
木工の請負業務を受注していくために『AI（アプリシエイティブインクワイアリー）』の手法を用いて、営業戦略を立案した。

事業所が伊勢神宮のある伊勢市近隣市町村にあり、近隣エリアに神社仏閣が多く存在していたため、根付やお守りの製造を受託するために営業を実施することにした。

根付やお守り、毎年消費することが確実な護摩木の製造など、利用者が従事できる商材かつ神社仏閣で多く販売・消費されるもののサンプルを製造し、営業を実施した。

※ AI：課題を抱えている現状から、成功している状態をイメージしてそこに至るまでのシナリオを検討する会議。多くの会議では現状の困難さばかりに意識を取られて前に進めないことが多く、AI 会議では理想的な状態像から事業を見つめて、「今日から何をするのか」まで落とし込めるため、ワクワクした状態が続いたままコンセプト設定や事業構築を進めることができる。

#### 【AI ワークシート】



## 3) 経営改善のポイント

### ● ポイント①：商品開発

利用者が出来る作業（板を張り合わせる・色を塗る・磨く等）が多く含まれる作業工程で作成可能な商材の検討を実施した。WEB や実際に雑貨ショップ等への調査を実施し、現在流行している商材で利用者が製作可能なものをリストアップした。リスト化した商材の中からより多くの利用者が従事可能な『色付け』工程があるインテリア雑貨（木製アルファベットの置物）とフルオーダーの木製パズルを試作することにした。

上記新商品を試作した結果、木製アルファベットは製品が小さく形が複雑な為利用者が従事するには難しい事が判明した。一方、木製パズルは各ピースの形が複雑ではない為、多くの利用者が削る工程に従事できることが出来る事が分かった。

※基本戦略：A-2. 商品開発

【木製アルファベット】



【木製パズル 49 ピース】



● ポイント②：価格設定

オーダーメイド木製パズルを新商品として製造販売していく事で決定し、価格シミュレーションを実施した。サンプル品は 300 mm× 300 mm の 49 ピースで、原材料費と経費を合わせると 1,500 円程度であった為、製造にかかる時間・人数を考慮して販売価格を設定した。

売価 (円)	2,800	3,000	3,200	3,400	3,600	3,800	4,000
原価率	53.6%	50.0%	46.9%	44.1%	41.7%	39.5%	37.5%
利益 (円)	1,300	1,500	1,600	1,900	2,100	2,300	2,500

主な販路として WEB により受注生産を想定していた為、送料込みで原価率 44%となるように価格を設定 (売価 3,400 円)、49 ピース以外にも、30 ピース (A 4サイズ)、12 ピース (ハガキサイズ) を商品ラインナップに追加し、ともに原価率 44%となるように販売価格を設定した。

※基本戦略：A-1. 価格 up

● ポイント③：販路開拓

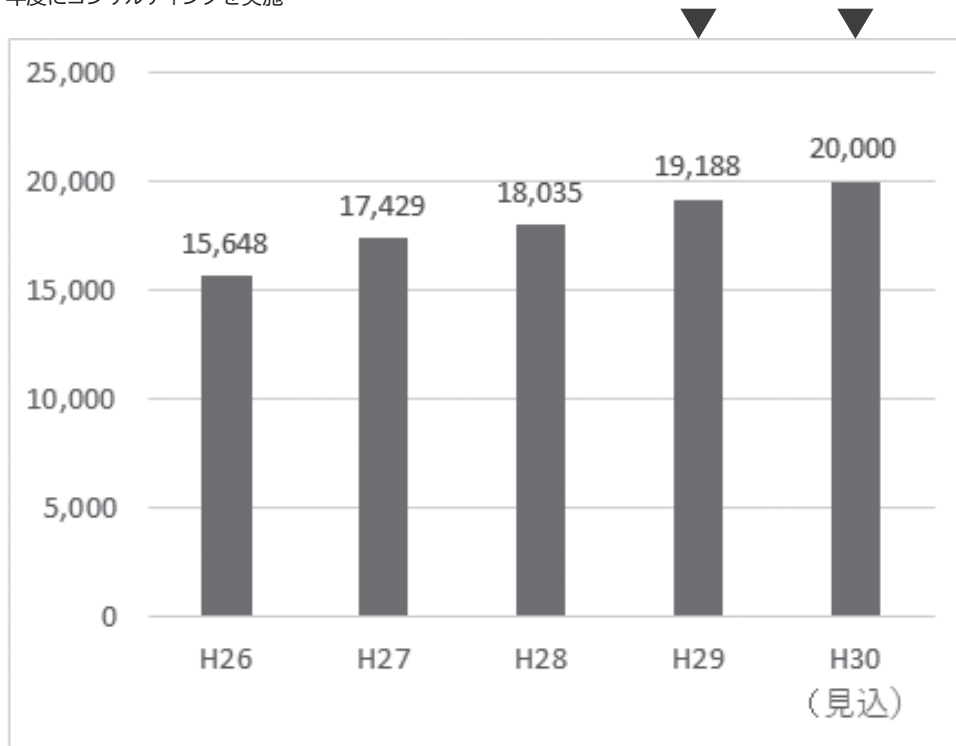
オーダーメイド木製パズルの販路開拓戦略を実施した。オーダーメイド商品の為、ターゲットを結婚するカップル、ペットオーナー、釣り人等思い出の写真を飾ることが多い層に設定し、想定顧客が多く集まる場所にチラシを配布、受注は WEB で受け付けることとした。

※基本戦略：A-3. 販路開拓

## 4) 成果

●平均工賃：18,035円（H28）→19,188円（H29）→20,000円（H30見込）

※H29、H30年度にコンサルティングを実施



### ●「木工請負作業受注」

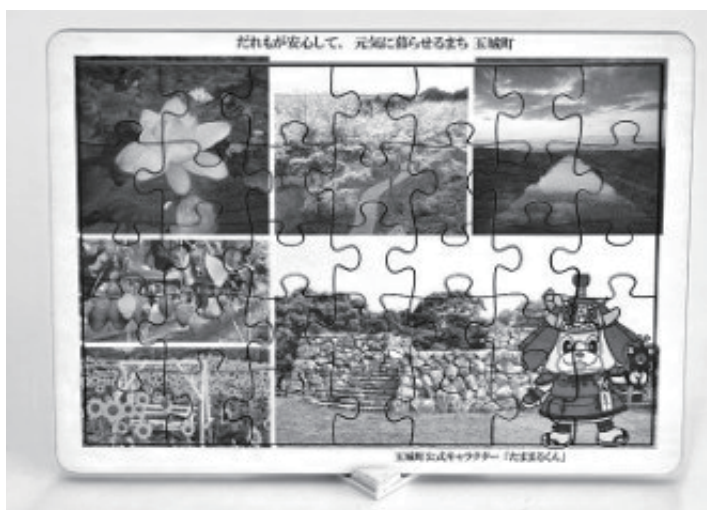
近隣エリアの神社より、100個/月程度の安定した受注量が見込まれる車両安全祈願のお守り製作の仕事を受注することに成功した。

また、伊勢神宮より台風で倒れてしまった境内のご神木を活用したお守りの製作を依頼され、現在量産している。

### ●「木製パズルの販路拡大」

結婚式場やペットショップ、釣具屋などに木製パズルのチラシを配布していく中で役場担当者の目にとまり、玉城町のふるさと納税に採用されることとなった。

### 【三重県玉城町ふるさと納税】



思いやり返礼品 木製オリジナルパズル お好きな画像をパズルにします。

玉城町や近隣の市町の障害者の方が自立し、豊かな生活が送れるように支援している就労継続支援 B 型の NPO 施設です。通所している障害者の方と共に木で作ったオリジナルパズルを開発し、一つ一つ心を込めて、手作りしました。上質のシナベニヤにお好みの写真などを印刷し、世界に一つだけのパズルを手にすることができます。ご家族、ペット、ご自身のお気に入りの写真などを送ってください。パズルを組み立てた後は、飾ってお楽しみ下さい。

## 5) 事業所より

### ①苦勞したこと

利用者の減少、高齢化、重度化により、作業の生産性が低下し、作業収入が少なくなってくることが予想された。生産性低下を補えるよう、自主製品の販売や、付加価値の高い請負事業を行うための工作機が施設に導入がされていたが、有効利用には職業指導員の技術力が求められた。

### ②初めに着手したこと

利用者が安全に、また簡単に、そして品質が安定した作業ができるように、それぞれの作業内容、障害の程度に応じた治具を導入した工作機を活用して製作した。これにより、利用者が効率的に作業を進められるようになった。

そして、高い技術力を持った就労支援施設での研修会に指導員を参加させることで、技術や知識の習得を得た。技術力の向上により、工作機を活用した単価の高い請負事業を受注できるようになった。

### ③メッセージ

H21 年度、H23 年度の三重県障害者自立支援基盤整備事業を利用し、レーザー加工機、UV ダイレクトプリンターを購入しました。顧客の確保、使用方法の不慣れさなど課題が多かったですが、口コミなどで近隣の事業者の顧客が増え、受注を伸ばすことができました。また、地元開催の G7 サミット、全国菓子博覧会では、複数の事業者から依頼され、UV 印刷の受注が増えました。当施設は小ロットでの受注が可能なため、小規模事業者にとっても依頼しやすいメリットがあります。

地元事業者が顧客になることが多いため、地元の景気に左右されやすいですが、各々の顧客のニーズに合った細かい対応が今後の顧客確保、収益増加のカギになると思います。また、ストラップや箱などの小物類の自主製品を制作していますが、現在は福祉バザーでの販売や官公庁などの記念品などの受注に限られています。

今後は宣伝と販路の拡大及び商品開発が課題となります。

## 事例⑦

## 徹底した原価管理

茨城県  
常陸太田市社会福祉法人 朋友会  
「障がい者支援事業所 ひまわり」

## 1) 基本情報

項目	内容	
法人名	社会福祉法人 朋友会	
事業所名	障がい者支援事業所 ひまわり	
住所	茨城県常陸太田市松平町 364-1	
事業所データ	指定年月	平成 18 年7月
	事業種別・定員数	多機能 60（就労移行支援 6、就労継続支援 B 型 27、生活介護 27）
	登録者数	82 人
	職員数	50 人
	主たる障害種別	知的障害
	作業内容	パン製造販売、内職、農耕関係
	事業収入（円）	
	H29	8,717,000
	H28	8,799,000
	H27	9,677,000

## 2) 戦略的取組み

## ● 以前の状況：売上減少

開所当初からパン製造販売に取り組んでおり、市内数か所で移動販売を実施していたが、商品ラインナップが変わらない事や、競合店の出現により売上が低迷（年間 6,000 千円→ 5,600 千円）していた。



【パン製造作業】



【移動販売の様子】



### ● 基本戦略：B-1「原価管理」

現状の設備・体制では生産量を増やすことは負担が大きいことや、原価管理を仕入れ金額のみで実施していたこと（棚卸未実施）から、売上を伸ばすよりも、同じ生産量・販売数でも利益を多く残せるよう原価管理に取り組むことにした。

### ● 実施内容：棚卸の実施と原価管理制度の導入

今までは仕入れ高で原価を算出していた為、毎月の原価率に大きな差があった。毎月末に棚卸（原材料・資材の在庫量を把握）を実施する事で、当月の正確な原材料使用額（実原価）を把握した。実原価を把握すると計算原価よりも16%近く（ロス3%・原因不明13%）実原価が高い事が判明した。そこで、毎月の棚卸実施と並行して販売管理を徹底し、計算原価+5%で製造できる事を目指した。

【棚卸シート（一部抜粋）】

2月使用量	152,562	2月売上	328,676	原価率	46.4%
-------	---------	------	---------	-----	-------

	1月棚卸し			2月仕入れ			2月棚卸し			使用量
	個数	単価	在庫(円換)	仕入個数	仕入れ値	仕入額	個数	単価	在庫	
カメラヤ(25kg)	2	4182	8364	0	4182	0	0	4182	0	8,364
グラニュー糖	1.5	4320	6480	0	4320	0	0	4320	0	6,480
上白糖	0.5	4276	2138	0	4168	0	0	4276	0	2,138
よつ葉 北海道産卵付き乳(1kg)	2	1144.8	2289.6	0	1144.8	0	0	1144.8	0	2,290
ライ麦(5kg)	0.2	1836	367.2	0	1836	0	0	1836	0	367
天日塩(3kg)	1.3	540	702	0	540	0	0	540	0	702
アサヒ 北海道産小麦(1kg)	1	669	669	0	669	0	0	669	0	669
黒糖ベースシュガー(1kg)	1.1	1258	1383.8	0	1258	0	0	1258	0	1,384
パン粉(1kg)	2	267.5	535	0	267.5	0	0	267.5	0	535
ニッコーサラダ油(1.5L)	1	561	561	0	561	0	0	561	0	561
フレッシュフルーツ糖(1kg)	1	788	788	0	788	0	0	788	0	788
バセリ(80g)	0.4	540	216	0	540	0	0	540	0	216
こしょう(420g)	0.3	1069	320.7	0	1069	0	0	1069	0	321
ドライイースト金(500g)	1.6	837	1339.2	0	837	0	0	837	0	1,339
ドライイースト赤(500g)	1	777	777	0	777	0	0	777	0	777
(白)洗いごま(1kg)	0.8	842	673.6	0	842	0	0	842	0	674
(黒)洗いごま(1kg)	0.5	939	469.5	0	939	0	0	939	0	470
リスドオル(25kg)	0	4217	0	0	4217	0	0	4217	0	0
お茶(オーソニック)1kg(1440g)	88	42.125	3707	0	42.125	0	0	42.125	0	3,707
オリーブオイル(1kg)	148	9.72	1438.56	0	9.72	0	0	9.72	0	1,439
スーパーストック(1kg)	0	1328.4	0	0	1328.4	0	0	1328.4	0	0
オレンジカット(1kg)	1	1166.4	1166.4	0	1166.4	0	0	1166.4	0	1,166
パンテオンセレクト(500g)	5	691	3455	0	691	0	0	691	0	3,455
玉子(204円)	0.5	204	102	0	204	0	0	204	0	102
牛乳(192円)	0	192	0	0	192	0	0	192	0	0
イースト ビストール(5kg)	0.7	7290	5103	0	7290	0	0	7290	0	5,103
サニーパンチップ(1kg)	0.5	1890	945	0	1890	0	0	1890	0	945
かすみがらブルベリー(1kg)	0	1069	0	0	1069	0	0	1069	0	0
フレッシュアップル(2kg)	1.1	1134	1247.4	0	1134	0	0	1134	0	1,247
ペーカリーマヨ(1kg)	1.8	475.2	855.36	0	475.2	0	0	475.2	0	855
トマトケチャップ(1kg)	0.7	399	279.3	0	399	0	0	399	0	279
くすみフレッシュパック(1kg)	3.5	1695	5932.5	0	1695	0	0	1695	0	5,933
レーズン(1kg)	2.7	702	1895.4	0	702	0	0	702	0	1,895
びりやん 野菜団子(1kg)	0	1112.4	0	0	1112.4	0	0	1112.4	0	0
焼肉用 焼肉団子(1kg)	0	1209	0	0	1209	0	0	1209	0	0
計			54200.5			0			0	54,201

※先月末棚卸（＝月初棚卸）＋当月仕入－当月末棚卸（＝月末在庫）より、当月使用量（＝実原価）を算出する。  
この金額の売上に対する割合が、実原価率となる。

### 3) 経営改善のポイント

● ポイント①：商品×販路の整理

販売実績のデータをより詳細に収集し、生産計画を立てるようにした。移動販売が中心で各販売先の客層が違ふ為、顧客属性・商品販売数・天気・気温等のデータを収集した。販路別の傾向を把握し、売れ筋商品を調べる、顧客が飽きない様に月ごとにメニューを変える等の対策を実施した。また販売実績データから販売予測を算出し生産量を調整することで売れ残りによるロスを削減した。

※基本戦略：B-1. 原価管理

### ● ポイント②：レシピ見直し

レシピを見直すことで、利益率が良い商品と悪い商品が明確になった。そこで利益率の悪いクロワッサン等デニッシュ系パンの改革に着手。現行価格でのサイズダウンと、サイズ変更はせず販売価格を 50 円上げるという 2 ラインナップの商材を販売する事とした。

※基本戦略：B-1. 原価管理

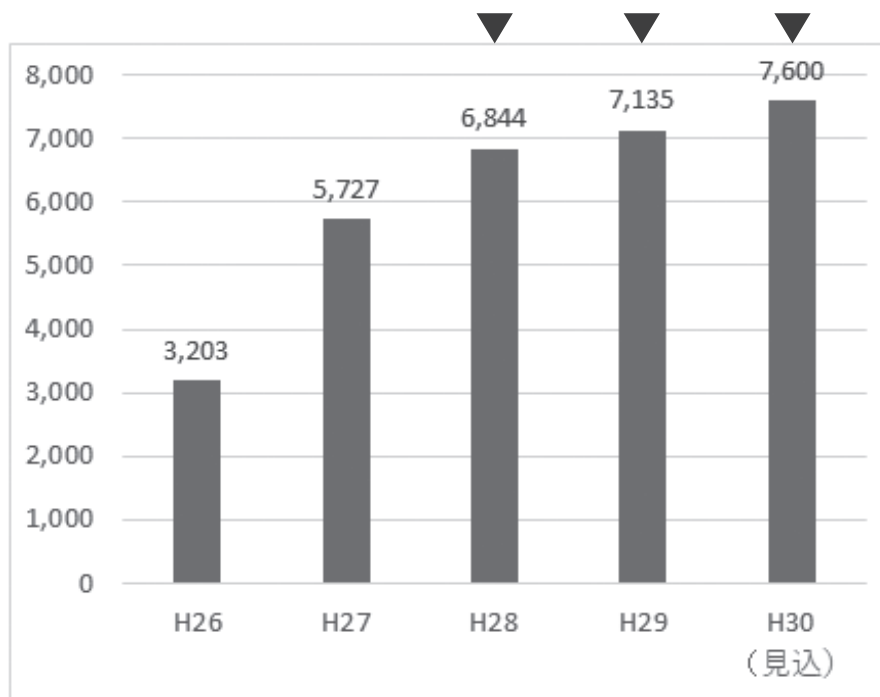
主なパンの原価率

	売価 (円)	原価 (円)	原価率
食パン	260	82.0	31.5%
クリームパン	110	31.9	29.0%
クリームコロネ	110	38.0	34.5%
クロワッサン	120	54.3	45.3%
ピーナッツパン	120	36.6	30.5%
ホイップメロンパン	150	49.4	32.9%
カレーパン	110	34.6	31.4%

## 4) 成果

● 平均工賃：5,727 円 (H27) → 6,844 円 (H28) → 7,600 円 (H30 見込)

※ H28、H29、H30 年度にコンサルティングを実施



### ●「原価率軽減」

棚卸、ロス管理を実施することにより棚卸実施から3か月間で原価率が51.9%⇒46.4%に軽減した。金額にして18,000円相当の利益を残すことに成功した。その後も棚卸・ロス管理と計算原価の見直し(価格設定・商品の内容量見直し)を実施し、売上高は現状を維持しつつ、原価率は35%程度まで下げるに至っている。年間の売上高はH27年と比較して1,000,000円近く下がったが、原価率を下げたことにより55,000円/月程度の工賃原資増となり、製パンに従事する利用者の工賃は約2,000円向上した。

### ●「利益体質→販路拡大」

しっかりと利益を確保し工賃を支払える体質になった為、さらなる工賃原資確保を目指して、販売形態を移動販売中心から店舗+移動販売の形態へと変更を予定している。生活介護(27名)+就労移行支援(6名)+就労継続支援B型(27名)の多機能型から製パン事業を切り離し、新たに定員20名のより高工賃の単独就労継続支援B型事業として新たにイートインスペースを備えたパン製造販売拠点を建て、新事業所開設を計画している。

## 5) 事業所より

---

### ①苦勞したこと

- ・書いていいのかわかりませんが、ひまわりは生活介護の利用者にも工賃を支払っており、工賃を全体で分配するため純粋にB型の人たちの収入をそのまま工賃に映せない点(そのため平均工賃もなかなか上がらない点)。
- ・メインの収入となっている企業の収入自体が過去に比べ減ってきている点。

### ②初めに着手したこと

- ・新たな作業や出張作業などの開拓を行い、その際に単価交渉を行い、基本今までよりもベースが高い状態で取り組めるようにする。
- ・現状取り組んでいる作業も単価交渉を行うようにした。

### ③メッセージ

初めは原価管理や棚卸しで結果が出るとは思わずに取り組んでいましたが、3ヶ月間で原価率が51.9%⇒46.4%に軽減して金額にして18,000円相当の利益を残すことに成功した時はとても驚きました。細かい事などもあり、大変な部分もありましたが、結果が出た喜びを利用者の方と分かち合えたことがとてもいい経験になったかと思います。31年度には自社のパン屋さんを出店することも出来て、改めて頑張っていこうと思います。

## コラム③

### 新規請負の探し方（例）～「求人広告」の活用と施設外就労～

- ・皆様は新規の請負をどのように探しておられますか？ なかなか良い条件の仕事を探すのは難しいと思います。
- ・そこで、新規請負の探し方の一例として「求人情報の活用」があります。
- ・企業が出している求人情報は、下記のような特徴があります。
  - 企業は、既にその仕事をやって欲しいと思っている  
(=仕事がある)
  - 少なくとも最低賃金×時間数を支払う準備がある  
(例：東京 985 円× 8h × 22 日 = 173,360 円)
  - 雇用義務が発生しない、社会保険を支払う必要がない等、企業側にとって外注にするメリットは多い
- ・企業の反応は「人が欲しい」「仕事をしてくれるなら外注でも良い」と2つあり、前者ですと「何の連絡だ？」と言われることもあります。しかし後者の「仕事をしてくれるなら」という企業様であれば、ありがたい提案になります。
- ・また、仕事を切り出して持ち帰れない場合は、「施設外就労」で先方企業へお伺いすることで、高単価な業務を実施できるケースが多いです。支援体制を組むことができれば、加算も付加されるので、メリットは多いです。
- ・全国では、求人広告（Web、チラシ等）を見ながら、利用者の方々ができそうなもの、単価が良いものを探して、実際に営業して獲得されている事業所様は本当に多いです。皆様のエリアでも、是非探してみてください。

## 事例⑧

## 正確な実原価管理と計算原価確認

茨城県  
石岡市社会福祉法人陽山会  
「はーとふる・ビレッジ」

## 1) 基本情報

項目	内容	
法人名	社会福祉法人陽山会	
事業所名	はーとふる・ビレッジ	
住所	茨城県石岡市三村2595-1	
事業所データ	指定年月	平成 20 年 4 月
	事業種別・定員数	多機能型 80 (生活介護 50、就労移行支援 6、就労継続支援 B 型 24)、グループホーム 21、入所支援 40、短期入所支援 4
	登録者数	31 人
	職員数	10 人
	主たる障害種別	知的障害
	作業内容	パン製造、クッキー製造、農業、請負、手芸品
	事業収入 (円)	
	H29	22,669,073
	H28	21,209,131
	H27	21,176,107

## 2) 戦略的取組み

## ● 以前の状況：パン・焼菓子のブランディングによる売上拡大

主な生産活動は、パン・焼菓子製造販売、農業・食品加工、請負、手芸品製造販売であるが、特に近年売上の構成比が上がっているパン・焼菓子の拡販策が望まれていた。そこで、「CUORE」（心・やさしさ、という意味のイタリア語）という商品ブランドを立ち上げ、そのロゴ・デザインを作り、あわせて、イタリアにち

なんだ商品開発を実施した。

【新ブランド「CUORE」】



【新商品（フォカッチャ）】



【新商品（ビスコッティ）】



以前より工賃は上がったが、作業に従事している支援員は、あまり上がったと実感がなかった。製造業務に追われ、粗利益すら把握出来ていない状況であったため、工賃支払原資の可視化が必要であった。また、原材料の値上がりもあり、支出面が大きくなっており、パンの値段の見直し等も必要であった。

● 基本戦略：B-1. 原価率低減

売上拡大の前に、利益が残る状態を作らなければならず、そのためには、原価率を低減させることが優先である。その原価率を低減させるためには、正確な実原価を計測できる仕組みを構築することが必要となる。

● 実施内容：正確な実原価管理とレシピ（計算原価）確認

まずは正確な実原価を把握できる仕組みを導入し、適正な原価で製造ができているか、また計算原価との差異（ロス等）についての現状を把握できるようにする。

次にレシピ（計算原価）を見直し、仕入価格および販売価格が現状に即しているかどうかを商品ごとに確認する。

### 3) 経営改善のポイント

● ポイント①：実原価の把握

現在、扱っている原材料を全て書き出して、データベースを作成し、どの材料をどのくらい使用しているかを月ごとに調べ、原価率を算出する。

※基本戦略：B-1. 原価管理、B-2. 生産性向上

【棚卸表（例）】

ID	仕入商品名	仕入		単価
		金額	単位	
101	カメラヤ(25kg)	円	kg	円/g
102	バイオレット(25kg)	円	kg	円/g
103	上白糖(30kg)	円	kg	円/g
104	石臼全粒粉(10kg)	円	kg	円/g
105	シュプールメイツ(500g)	円	g	円/g
106	低糖度洋苺ジャム(1kg)	円	kg	円/g
107	エマールミルク(2kg)	円	kg	円/g
108	ソフティチョコ(1kg)	円	kg	円/g
109	アップルフィリング(1kg)	円	kg	円/g
110	大納言かこのこ(2kg)	円	kg	円/g
111	北の雫こしあん(2.5kg)	円	kg	円/g
112	北の雫小倉あん(2.5kg)	円	kg	円/g

● ポイント②：レシピ（計算原価）の整理

棚卸表のデータベースを活用して、各商品は理論上原価がいくらかかっているのかを算出し、販売価格と計算原価率を比較できるようにした。

※基本戦略：B-1. 原価管理

【計算原価（例）】

商品名

ID	原材料	分量	単価	原価
101	カメラヤ(25kg)	g	円/g	円
102	バイオレット(25kg)	g	円/g	円
103	上白糖(30kg)	g	円/g	円
204	ビュラトスS-500(10kg)	g	円/g	円
301	食塩(5kg)	g	円/g	円
202	よつ葉スキムミルク(200g×12)	g	円/g	円
401	卵(10kg)	g	円/g	円
201	生イースト(500g)	g	円/g	円
206	よつ葉無塩バター(450g)	g	円/g	円
303	サラダ油(16.5kg)	g	円/g	円
		g		円
		g		円
		g		円
		g		円
		g		円

総重量  g

原価計	円
g当り単価	円/g



### ● ポイント③：仕入価格、および販売価格の見直し

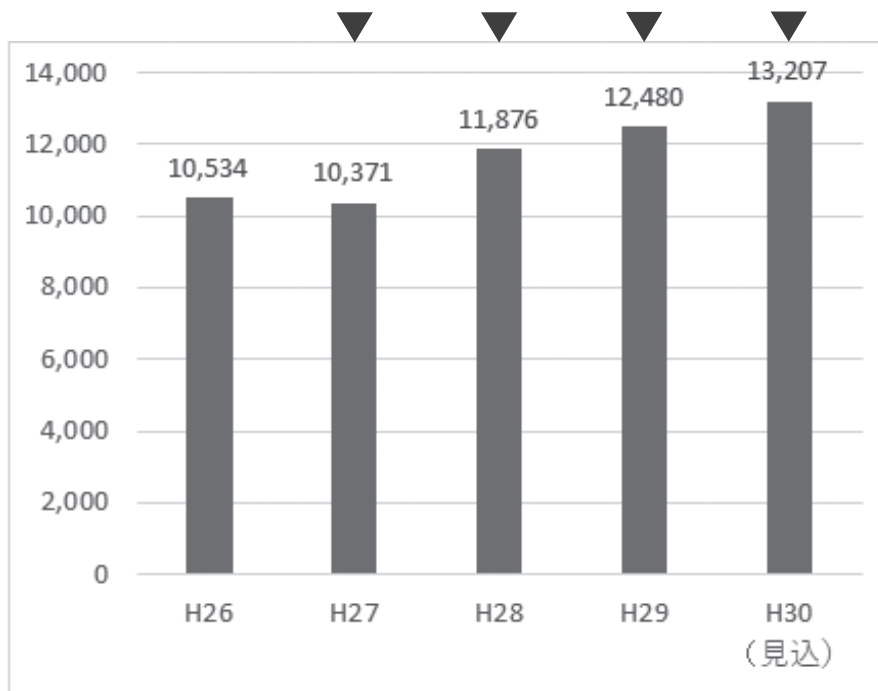
現在商品化している各商品の計算原価が分かり、どの商品がどれだけの粗利益を確保できるのかを理解する事ができ、見直しを図った。例えば、惣菜系パンの原価率が想定よりも高く（40%以上）、共通しているのは精肉店から仕入れているソーセージ・ベーコン類を使っている商材であった。よって、そのベーコンの厚さを工夫してもらう等調整して、仕入金額を交渉した。

※基本戦略：A-1. 価格 up

## 4) 成果

### ● 平均工賃：10,534円（H26）→10,371円（H27）→13,207円（H30見込）

※H27、H28、H29、H30年度にコンサルティングを実施



また、原価率については、当初44%と比較的高かったが、12月、1月と継続して原価率は低減傾向になった。

※まだ棚卸精度が安定していなかったため、12月末の棚卸金額が高くなってしまっている（計上間違い）と想定される。このような場合は各月の移動平均を見て確認する。

#### 【原価率の推移】

	11月	12月	1月
金額 仕入	¥ 863,142	¥ 1,033,025	¥ 631,595
棚卸	¥ 384,005	¥ 292,459	¥ 242,659
原価率	44%	28%	38%

## ●「職員の意識改革」

棚卸は大変な作業だったが、工夫することで、月次の原価率が把握できるようになった。また、販売への意識が変わり、残った商品を売っていかには利益を確保するか、また仕入商品の見直しを行うようになった。

## 5) 事業所より

---

### ①苦勞したこと

- ・最初は、職員間の工賃向上に関する意識の違いを感じた。
- ・比較的、前向きな考え方の職員さんが多く、日々の作業に加えて工賃向上のための課題に取り組むことができた。
- ・時間内には間に合わず、時間外作業をすることも多かった。
- ・今回、4年間継続し実施したことにより職員間で工賃向上に対する考え方や意識が浸透し、職員が積極的に取り組むようになった。
- ・施設全体で工賃向上に対する行動がスムーズに行えるようになった。

### ②初めに着手したこと

- ・施設開所当初より立ち上げていたパン工房のブランド化、商品開発を行った。
- ・ブランド名やシール、包装紙も作成し、商品開発、今までのパン作りの工程も見直した。
- ・こだわりの強い商品化を目指した。
- ・授産作業を増やした。ブルーベリー苗木植栽施設外作業の取入れ。

### ③メッセージ

意識が変化し、気づきがありました。利用者、職員、家族、関係者の人達も、新しい商品や、いろいろな作業の種類も増え、工賃が向上し、生き生きとした利用者の様子を喜んでいます。今後も協力を得て出来ることからチャレンジします。研修テーマの「行動なくして、変化なし」を実感しました。

障害福祉事業の永遠のテーマでもある利用者の生活の質の向上を目指し、その人らしく心豊かに自立した生活を営むことが出来る支援を施設、利用者、家族、職員が互いに共通理解を図り、共に成長できるように取り組んでいきたいと思えます。



## 事例⑨

## 利用者中心の仕事へ

茨城県  
東海村一般社団法人 ハピネス東海  
「ハピネス東海」

## 1) 基本情報

項目	内容	
法人名	一般社団法人 ハピネス東海	
事業所名	ハピネス東海	
住所	茨城県那珂郡東海村舟石川駅東 3-9-33 なごみ東海村総合支援センター内	
事業所データ	指定年月	平成 26 年 9 月
	事業種別・定員数	多機能 20( 就労移行支援 6、就労継続支援B型 14)
	登録者数	11 人
	職員数	4 人
	主たる障害種別	知的障害
	作業内容	請負、清掃、喫茶、ジャム・菓子製造
	事業収入 (円)	
	H29	2,357,418
	H28	2,735,462
	H27	1,387,324

## 2) 戦略的取組み

## ● 以前の状況：支援者のみが喫茶業務を実施

障害者と社会との接点を創造していくために喫茶を運営していたが、喫茶業務はそれぞれの作業の難易度が高く利用者が従事することが出来ていなかった。「喫茶業務に従事したい」という利用者の役割を作り出せず、

次第に喫茶業務には行きたくないという流れになってしまっていた。

多くの利用者は単価の低い請負系事業に従事しており、工賃向上を目指すためには、より多くの利用者が喫茶業務に携われるようになる必要があった。

また、ジャム工房を立ち上げブルーベリージャムの製造販売に着手していたが、販路は喫茶店頭と注文販売しかなく、売上が上がっていなかった。

### ● 基本戦略：B-2「生産性向上」

喫茶業務に利用者が従事できるようになる為、調理をする際の作業を細分化する作業分解と、細分化した作業に対して利用者が出来ているか出来ていないかを確認する作業アセスメントを実施することにした。また、メニューによってはレシピがない物もあり、そのことがより利用者が従事することを困難な状況にしていたため、全メニューのレシピを作成することにした。

※基本戦略：B-2. 生産性向上

### ● 実施内容①：喫茶

喫茶メニューで多く注文が入るホットサンドの作業分解を実施した。どの工程に従事できないかをより明確に把握し、個別支援計画にその工程に従事するために獲得しなければならないスキル獲得を記載することで、利用者がホットサンド製造に従事できるようになることを目指した。

### ● 実施内容②：ジャム

STP (Segment, Target, Positioning : 誰に対して自分達がどのようなものを提供していくかを明確にする)・4P (Product & Service, Price, Place, Promotion : 何を、いくらで、どこで売るか、どうやって知ってもらおうか) の決定とターゲットに商品を伝える為に USP (Unique Selling Proposition : 独自性のある商品の売り) 作成を実施した。

【作業分解シート】

ホットサンドの作業分解				
	作業内容	出来る	サポートがあればできる	出来ない
具材 卵	ゆで卵の殻をむく	1	2	3
	白身を黄身を分ける	1	2	3
	白身をみじん切りにする	1	2	3
	みじん切りにした白身と黄身を混ぜる	1	2	3
	塩少々・マヨネーズ大さじ1.5を混ぜる	1	2	3
具材 カレー	冷凍庫に保管してあるカレーを包丁で切る	1	2	3
	電子レンジで800W20秒解凍	1	2	3
	解凍した物を厨房に持っていく	1	2	3
具材 トマト	冷蔵庫からトマトを1個持ってくる	1	2	3
	洗う	1	2	3
	トマトを5mm間隔で切る	1	2	3
	輪っか状をさらに半分にカット	1	2	3
焼き準備	ホットサンド機を2台準備する	1	2	3
	パンを用意する（6枚切り）	1	2	3
	3枚取り出す	1	2	3
	まな板・包丁を準備する	1	2	3
	耳を落とす	1	2	3
	1枚だけ半分にカット	1	2	3
	パンの片面にマーガリンを塗る	1	2	3
	マーガリンを塗った面を下にして台に乗せる	1	2	3
	パンに乗せる	1	2	3
	一度パンを挟む	1	2	3
1枚もの	左半分にマスタードを塗る	1	2	3
	マスタードの上に卵に乗せる	1	2	3
	右半分にマヨネーズを塗る	1	2	3
	マヨネーズの上にドライカレーに乗せる	1	2	3
	ドライカレーの上にチーズをのせる	1	2	3
	もう一枚のパンの左半分にマスタードを塗る	1	2	3
	右半分にマヨネーズを塗る	1	2	3
	パンを具材の上に乗せる	1	2	3
	パンにマーガリンを塗る	1	2	3
	蓋をして、金具を止める	1	2	3
半分もの	片面にマーガリンを塗る	1	2	3
	マーガリンを塗った面を下にして台に置く	1	2	3
	ピザソースを塗る	1	2	3
	トマトを2、3枚乗せる	1	2	3
	塩を少々かける	1	2	3
	チーズをのせる	1	2	3
	もう一切れのパンにピザソースを塗る	1	2	3
	具材の上に乗せる	1	2	3
	マーガリンを塗る	1	2	3
	蓋をして、金具を止める	1	2	3
焼き作業	コンロに焼き機に乗せる	1	2	3
	火をつける	1	2	3
	とろ火にする	1	2	3
	タイマーセット（2分）	1	2	3
	2分後にひっくり返す	1	2	3
	タイマーセット（2分）	1	2	3
盛り付け	濡れたフキンを準備	1	2	3
	焼き機をコンロから外す	1	2	3
	焼き機を濡れフキンの上に乗せる	1	2	3
	焼き加減をチェック	1	2	3
	焼けていないときはもう一度焼く	1	2	3
	焼けていないときは再度焼く	1	2	3
	まな板の上にあける	1	2	3
	1枚ものは半分に切る	1	2	3
	お皿に3つ並べる	1	2	3
パセリに乗せる	1	2	3	

### 3) 経営改善のポイント

#### ● ポイント①：レシピ作成と計算原価算出→価格変更

メニューによってはレシピがなく、職員によって作り方が違う事があった為、レシピを統一し計算原価を算出した。また、計算原価が50%近い商品に関してはメニューの見直し・価格改定を実施した。

※基本戦略：B-1. 原価管理、A-1. 価格

#### ● ポイント②：ジャムのターゲット設定

店頭と注文販売のみだったジャムの販売を拡大していくため、ターゲットを設定し、ターゲットが多く集まる場所に効率的にプロモーションをかけることに取り組んだ。

事業所近隣には子育て世代が多く住むエリアと高齢者層が多く住む集合住宅があった為、メインターゲットを子ども・高齢者に設定し、子どもを通じて子育て家族に対して素材へのこだわりや安全性のアピールを行うこととした。また健康志向の高齢者に対しても、同様のアピールを行いヨーグルトに合うように作ったジャムであることをさらにアピールを行っていくこととした。

※基本戦略：A-3. 販路開拓

#### ● ポイント③：食品表示法に対応したラベルに変更

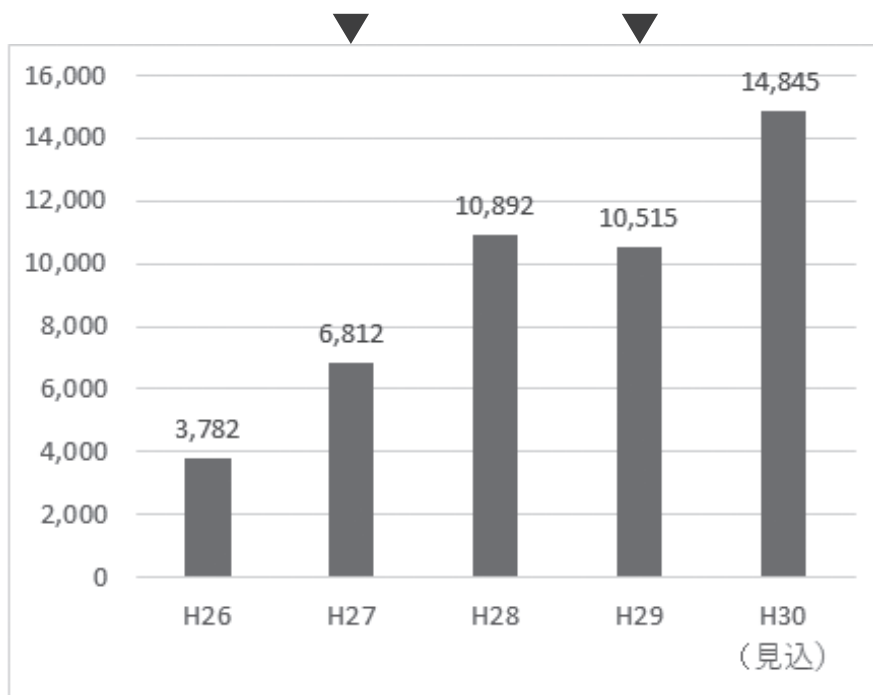
販路を拡大していくためにジャムの食品表示を茨城県薬剤師会検査センターに確認し、それに伴ってターゲット層に合わせたラベルに変更した。茨城県薬剤師会検査センターに保存検査と成分検査を依頼し検査した、その結果を以って成分表記のあるラベルへ変更をしたことにより、お客様が安心して手に取ることができ、販売する側も自信を持ってお勧めすることができるようになった。それに伴い、徐々にではあるがジャムを購入するリピーターが増えてきている。



## 4) 成果

● 平均工賃 3,782 円 (H26) → 6,812 円 (H27) → 14,845 円 (H30 見込)

※ H27、H29 年度にコンサルティングを実施



### ● 「職員の意識改革」

今までは調理に利用者が従事することは難しいと職員があきらめてしまっていた部分があったが、より細かい作業に分解したことで職員の意識が「あの工程ならば利用者が出来そう」等、意識に変化が出始めた。

### ● 「利用者が従事できる業務が増加」

作業分解を実施し職員の意識が変化することで、利用者が様々な業務にチャレンジしていくようになった。その結果、今まで従事していなかった調理を中心に利用者が実施できる業務が増えた。また、新たな事にチャレンジすることで利用者のモチベーションも向上した。

## 5) 事業所より

### ① 苦労したこと

アドバイザー派遣事業を受ける前は、現在手元にある工賃財源の中からいくら工賃を支払う事ができるかという考え方をしてしまうことが多く、目標工賃を設定していても、利益をいくら出していけば目標工賃を支払うことができるかという考え方をすることができなかった。

アドバイスを受け、設定した工賃目標を達成するために、喫茶店のランチメニューを原価率が不明瞭な状態



で提供していくのではなく、利益を最優先に考え細部の材料に至るまで原価を正確に出していく考え方へ改めることを試みた。

しかし、以前の考え方が強く残っており、全ての職員へ新しい考え方が容易には浸透していかず意識の変化に時間を費やしたこと。

## ②初めに着手したこと

### <原価率の確認>

喫茶店で提供しているランチメニューの原価が曖昧であったため、原価を正確に把握して原価率がどの程度になっているかを確認にする所から着手した。

### <メニューの再検討>

そこから現在のメニューを再検討する事へ繋げて、工賃目標を達成できるようなメニューの再検討を進めた。

## ③メッセージ

今回の取り組みを継続し情報収集を積極的に行うと同時に、職員の利用者の可能性に対する意識変化を促し、利用者の工賃の向上を目指していきます。

また作業分解の例を参考にして、利用者が作業に従事しやすい環境づくりの改善に努めていきたいです。

## 事例⑩

## アセスメントによる利用者スキルの向上と生産性向上

茨城県  
稲敷市特定非営利活動法人 SMSC  
「おんらが村」

## 1) 基本情報

項目	内容	
法人名	特定非営利活動法人 SMSC	
事業所名	おんらが村	
住所	茨城県稲敷市浮島4964番地	
事業所データ	指定年月	平成 26 年 7 月
	事業種別・定員数	多機能 30（就労移行支援 6、就労継続支援 B 型 24）
	登録者数	32 人
	職員数	7 人
	主たる障害種別	精神障害、知的障害
	作業内容	農業・請負・外部就労
	事業収入（円）	
	H29	3,435,481
	H28	2,692,688
	H27	1,589,721

## 2) 戦略的取組み

## ● 以前の状況：重度化による平均工賃の低下

精神障害者を中心に受け入れており、農業（近隣農家の手伝い）と請負作業を実施していた。地域での精神障害者の居場所機能も併せ持った事業所の為、半日のみの参加や週に数回しか参加できないなど、障害支援区分の高い利用者の割合が増えた結果、平均工賃が 5,000 円代から 3,000 円代に低下してしまった。ま

た、利用者のニーズは室内での請負に集中していたため、収益が上がらない状態になっていた。

● 基本戦略：生産性向上（アセスメントの実施と利用者モチベーションの向上）

利用者個々の生活面での課題や仕事への意欲を細やかに把握し、一人一人にマッチした支援を実施するために、アセスメントシートを作成し、より緻密な個別支援計画の作成と支援の展開に取り組むことにした。

● 実施内容：アセスメントシート作成

生活面・仕事への意欲や各業務の作業アセスメントシートの作成とアセスメントの実施、その内容を利用者本人と面談を実施し、本人の思いや支援者から見た課題等をすり合わせた上で課題を設定し、個別支援計画に落とし込んでいった。

【アセスメントシート】

評価項目		評価基準
基本的労働習慣	遅刻・欠勤	3 無遅刻・無欠席
		2 事前連絡がある
		1 事前連絡がない
	身だしなみ	3 TPOに合わせた服装が出来る
		2 服装に乱れがない
		1 清潔感がない
	ルール	3 社会常識を理解している
		2 ある程度理解している
		1 常識を理解していない
	体調管理	3 体調不良による休憩がない
		2 体調不良による休憩がある
		1 体調管理ができない
作業能力	報告・連絡・相談	3 報連相が日常的にできる
		2 ある程度はできる
		1 まったくできない
	指示の理解	3 1度で理解できる
		2 複数回指示をすれば理解できる
		1 指示を聞かない
	自主性	3 自ら考えて仕事に取り組める
		2 指示された仕事に取り組める
		1 仕事を嫌がる
	安定性(作業量・作業内容)	3 ムラなく安定して作業できる
		2 ムラはあるが、ある程度安定してできる
		1 まったく安定しない
	集中力	3 1日通して集中して作業できる
		2 ある程度の時間集中して作業できる
		1 集中して作業できない
	持続力	3 1日通して作業できる
		2 休憩を挟むが、ある程度作業できる
		1 休憩を挟むことができず作業できない

【精神面で不調がある方のストレス軽減のための生活支援内容】

(利用者間のトラブルの場合)

- ・ 各利用者との個別相談や利用者同士のグループ面談などの支援と課題調整を行う。
- ・ 作業場内での作業場所の変更や作業内容の変更をすることで、利用者間の距離を調整する。

(金銭管理トラブルの場合)

- ・ 個別の金銭管理相談を行う。
- ・ 社会福祉協議会の日常生活支援事業の金銭管理支援を導入し、社会福祉協議会と連携して金銭管理支援を行う。

(家族関係トラブルの場合)

- ・ 個別相談を行う。
- ・ 他機関のショートステイ利用を行い、家族の距離の調整を行う。
- ・ グループホームの利用を行う。

### 3) 経営改善のポイント

---

#### ● ポイント①：工賃水準の引き上げと作業別単価の設定

請負作業に比べ収益性の高い農業に従事できる利用者を増やす為に、請負作業と農作業では別の工賃単価を設定した。そうすることで、より高い工賃を求める利用者の農作業への意欲を高めていった。

また、今までは前年度の事業収入から工賃水準を確定したが、各作業での期待する役割に対して工賃水準を決めることにした。そうすることで設定時給が数倍になったが、現状の売上以上の工賃総額が必要になった。目標工賃を支払う為に必要な工賃総額を得る為、各事業での目標売上高を算出し、それぞれの事業での計画を作成することにした。

#### ● ポイント②：作付け計画の作成

近隣農家の手伝いとして農業を実施していたが、事業収入を増やす為、自法人の畑で作物を栽培していく事にした。その際、年間の作付け計画を策定し、投入時間数の算出と必要な利用者数、栽培可能な作物と売上を算出し、どの程度の工賃原資を確保できるかのシミュレーションを実施した。目標工賃総額に対して、農業で確保できる割合を算出することで、単価の低い請負作業の割合を減らしていく計画を立てた。

※基本戦略：B-2. 生産性向上

#### ● ポイント③：新規事業の獲得

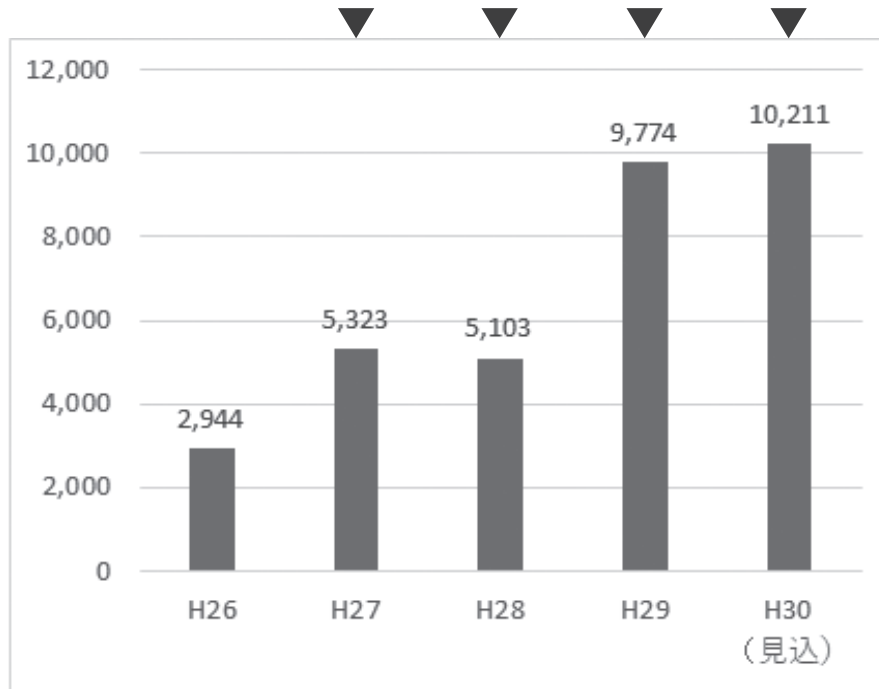
農業での工賃原資額、請負での工賃原資額をシミュレーションする中で、目標工賃を支払う為にはより収益性の高い業務を獲得しなければいけない事が判明したため、福祉関係機関や商工関係機関、既存の委託元企業からの紹介等のネットワークの中から新たな業務を探し出すことにした。その中で、理事長の知人から焼き鳥屋の仕込み作業の仕事を獲得できた。

※基本戦略：C. 新規事業

## 4) 成果

● 平均工賃 2,944 円 (H26) → 5,323 円 (H27) → 10,211 円 (H30 見込)

※ H27、H28、H29、H30 年度にコンサルティングを実施



● 「利用者のモチベーション向上＝生産性向上」

生活面や仕事に対する意欲、各作業スキルを細やかにアセスメントすることによって、利用者の状態を今まで以上に把握できるようになった。職員にはかなりの負担だったが、毎月全利用者に対してアセスメントを実施し共有することで、支援に対する職員間の共通認識や視点の統一も図ることが出来た。また、利用者にとっても自分が何を頑張ればよいか明確になった為、意欲の向上が見られた。

自分自身の成長を職員がしっかりと見てくれているという想いは、安心感や自信につながり今までよりも積極的に仕事に取り組むようになった。

仕事に対して積極的に取り組む利用者が出てきたことで、周囲の利用者も意欲的に仕事に取り組みはじめ、好循環を生むことができるようになった。

## 5) 事業所より

① 苦勞したこと

- ・ 工賃向上のためのスタッフの意識向上と全体の意識を統一をすること。
- ・ 工賃評価票に合わせた現場での支援とその流れを実際に運用すること。

忙しい支援業務や利用者さんの能力に差がある中で、全体的なバランスを考えて作業を配分したり、出来高等の実績を出していくことの困難さがあったと思います。

## ②初めに着手したこと

- ・ 目標工賃を設定して、それに合わせた工賃評価票を作ったこと。
- ・ 設定を現在の収入以上に設定して、その達成のために取り組んだ。
- ・ あげるという明確な意思と行動が上がった要因かと思っています。  
結果工賃以上の収入になったので、達成できた。

## ③メッセージ

ここ2年で大きく工賃を上げられたのは、アドバイザーの支援・アドバイスもそうですが、まずは「赤字覚悟で目標工賃を高く定めた」ところにあると思います。それに合わせて目標売上高を算出して各作業計画を立てた。覚悟を決めて「工賃を上げる」と意識統一したことが良かったと思います。

今後については、意識だけでは変えられない部分もあるので、アドバイザーの意見・指導を聞きながら、各作業の戦略に合わせて売上を上げていきたいです。

## コラム④

## 新規事業の獲得方法（例）～「事業承継」で地域を支える～

- ・ 皆様が新規事業に取り組む際、プロを巻き込んでいますか？支援をしつつ、素人状態から新規事業を立ち上げることは、本当に難しいことだと思います。皆様は創意工夫を重ね、時間をかけて実施しておられますが、他に方法はないでしょうか？
- ・ その1つの切り口が「事業承継」です。
- ・ 近年は、地域でしっかりと経営されている企業・店舗が、後継者がいないことによって、会社を畳んでしまうケースが後を絶ちません。しかし、その企業・店舗がなくなってしまうことは、その地域にとっても困ってしまうことになります。
- ・ そこで、障害福祉事業所がその企業・店舗の経営を引き継ぐ、すなわち「事業承継」の担い手になる、という手法があります。（農福連携も後継者・担い手不足の解消と考えれば事業承継の一種です）
- ・ これは、既に顧客を一定以上持っておられ、売上も一定以上ある仕事を引き継ぐので、全く何もない状態から新規事業を起こすよりも、かなり安定的に経営することが可能となります。
- ・ また、元経営者にとっては、事業が続くということ自体に喜びがありますが、買取価格は、オーナーにとって「退職金」となりますし、さらに言えば、そこで働いていた経営者・従業員を職業指導員・生活支援員として採用することで「雇用継続」にも繋がります。
- ・ 買取価格は「資産価値－借入金」が基本ですが、皆様が想像されるよりかなり低価格だと思います。事例でも3百万円でクリーニング業を買収された法人様もあります。
- ・ 地域でお役立ちされてきた企業・店舗を引き継ぎ、信頼ある障害福祉事業所が福祉だけでなく地域経済をも支える、という点においても意義深いことだと思います。

## 事例⑪

## 民泊清掃の立ち上げ

大阪府  
岬町特定非営利活動法人 Re-Live  
「いにしき」

## 1) 基本情報

項目	内容	
法人名	特定非営利活動法人 Re-Live	
事業所名	いにしき	
住所	大阪府泉南郡岬町淡輪 1774	
事業所データ	指定年月	平成 26 年 10 月
	事業種別・定員数	多機能 20( 就労継続支援 A 型 10、就労継続支援 B 型 10)
	登録者数	13 人
	職員数	8 人
	主たる障害種別	精神障害
	作業内容	農業・清掃( 宿泊施設・高齢者施設)
	事業収入(円)	
	H29	6,456,551
	H28	3,918,774
	H27	585,462

## 2) 戦略的取組み

## ● 以前の状況

開所当初より町の耕作放棄地を耕し無農薬栽培で農作物の栽培や市民農園の開設等、農業中心の事業を実施していたが、耕作放棄地は畑(作業場所)が分散しているため作業効率が悪く、十分な収穫量を確保する



ことが出来なかった。また、市民農園の運営も集客がうまくいかず就労継続支援 A 型利用者の人件費分の売上を確保することが出来ていなかった。

#### ● 基本戦略：新規事業

就労継続支援 A 型利用者の人件費（総額 400 千円 / 月程度）を安定して確保することができる業務を農業以外で獲得する事を決めた。

#### ● 実施内容：ネットワークの棚卸

法人・職員のネットワークを再度整理し、新たな業務を模索する中、理事のネットワークからインバウンド向け宿泊施設（民泊）の清掃・リネン業務の打診があった。清掃業務には今まで携わったことがなかった事、清掃先が宿泊施設の為 365 日の稼働が必要な事等、事業所で実施するには大きな壁があったが、宿泊施設が関西空港から近い立地だったことや、2020 年東京オリンピック・パラリンピックに向けて多くの旅行客が期待でき、安定した収益につながる事が予想された為に受託することにした。受託するにあたり、日曜・祝日の対応ができる様に、事業所開所曜日の変更や職員雇用形態を変則時間労働制へと変更した。

### 3) 経営改善のポイント

---

#### ● ポイント①：作業分解と作業アセスメントの実施

農業・清掃業務とも作業分解を実施し、それぞれの業務の作業アセスメントシートを作成した。それにより、「できない」から「このスキルを獲得出来ていないからできない」とより詳細に利用者の状態を把握することが可能となった。また、アセスメントした結果を利用者と面談の中で共有し、本人が今後成長していきたい箇所を選択、個別支援計画に落とし込み支援を実施することで利用者のスキル向上を加速させ、従事できる職域を広げてきた。

※基本戦略：B-2. 生産性向上

民泊

評価日

2019/3/29

項目	具体的な評価項目	点	評価基準		備考								
			評価点	評価点									
難易度☆ (部屋の掃除)	床掃除	2	1人でできる										
		1	サポートがあればできる										
		0	従事出来ない										
	トイレ掃除	2	1人でできる										
		1	サポートがあればできる										
		0	従事出来ない										
	下駄箱・スリッパの掃除	2	1人でできる										
		1	サポートがあればできる										
		0	従事出来ない										
難易度☆☆ (部屋の掃除)	小物の配置	2	1人でできる										
		1	サポートがあればできる										
		0	従事出来ない										
	風呂掃除	2	1人でできる										
		1	サポートがあればできる										
		0	従事出来ない										
	キッチン周り	2	1人でできる										
		1	サポートがあればできる										
		0	従事出来ない										
難易度☆☆☆	シーツ交換	2	1人でできる										
		1	サポートがあればできる										
		0	従事出来ない										
	清掃前の部屋の確認	2	1人でできる										
		1	サポートがあればできる										
		0	従事出来ない										
難易度☆☆☆☆	シーツ類の準備	2	1人でできる										
		1	サポートがあればできる										
		0	従事出来ない										
	アイロンがけ	2	1人でできる										
		1	サポートがあればできる										
		0	従事出来ない										
	備品の管理	2	1人でできる										
		1	サポートがあればできる										
		0	従事出来ない										
難易度☆☆☆☆☆	予約状況の確認	2	1人でできる										
		1	サポートがあればできる										
		0	従事出来ない										
	報告書類の作成	2	1人でできる										
		1	サポートがあればできる										
		0	従事出来ない										
	報告	2	1人でできる										
		1	サポートがあればできる										
		0	従事出来ない										
具体的作業内容													
<table border="1" style="width:100%; height: 20px;"> <tr> <td style="width: 30%;"></td> <td style="width: 30%;"></td> <td style="width: 30%;"></td> <td style="width: 30%;"></td> </tr> </table>													
一か月の時間		一日の平均作業時間											
<table border="1" style="width:100%; height: 20px;"> <tr> <td style="width: 30%;"></td> <td style="width: 30%;"></td> <td style="width: 30%;"></td> <td style="width: 30%;"></td> </tr> </table>						<table border="1" style="width:100%; height: 20px;"> <tr> <td style="width: 30%;"></td> <td style="width: 30%;"></td> <td style="width: 30%;"></td> <td style="width: 30%;"></td> </tr> </table>							

● ポイント②：マニュアル化

新規事業である清掃業務を実施するにあたり、清掃手順を全てマニュアル化し、利用者はマニュアルを手に持ちながら作業をすることで、清掃手順の統一を図った。また、作業前・作業後のチェックリストを作成し、業務の質を安定化させた。

※基本戦略：B-2.生産性向上

## 【清掃マニュアル (ベッドメイク Ver.)】

### ベッドの清掃方法



- ① シーツ枕カバー布団カバーの汚れを確認する
- ② シーツ枕カバー布団カバーを剥がす
- ③ 剥がしたシーツ枕カバー布団カバーを洗濯機に入れる
- ④ 洗濯機に入れる
  - (1) お急ぎモードにする
  - (2) 洗剤が溶けないのでお風呂場からシャワーでお湯を入れる
  - (3) ラグは洗わない。バスタオル1枚だけ残してタオル、バスマットも入れる。

バスタオルは次の宿泊者数がわかっている場合は人数分  
フェイスタオルは宿泊者数+1 (トイレ用)  
わからない場合は  
バスタオル×6  
フェイスタオル×7  
布団類のセッティングが終了してから上にのせる

- ⑤ シーツは 120×200 のBOXシーツを使用する
- ⑥ 布団カバーは 150×200
- ⑦ 枕はベッドに2つもしくは4つ配置する。
- ⑧ ラグは汚れていなければ再利用する
- ⑨ シーツ、枕、布団、ラグを粘着テープ (コロコロ) を使いホコリ、糸くずなどを除去する
- ⑩ ラグの折り目は枕側にくるように
- ⑪ ラグは二つ折り
- ⑫ 布団カバー200×200 はソファベッド用
- ⑬ BOXシーツ 140×200 はソファベッド用 (ソファにかけないで200×200の布団と一緒にクローゼットに収納する)
- ⑭ 枕元の電気スタンドが点灯するか確認
- ⑮ wifiの機械が枕元にあり、充電されているか確認
- ⑯ 枕元のホコリなどを確認
- ⑰ しわを伸ばす

布団カバーをつける時は二人で協力して行う  
二人でカバーに布団を入れ、穴の反対側の角まで布団を入れる。布団カバーの外側の角から布団をつかみ布団カバーを伸ばす。

## 【作業チェックシート】

日報 (業務報告書)			
清掃場所	102号室		
担当者			
実施日時	20180715		
場所	内容	事前チェック	作業後チェック
事前チェック			
床・壁の破損・傷	床の傷・キャスター痕の有無・壁の傷	○	
備品破損	ランプ・湯のみ・寝具 (ベッド・テーブル・レンジ・ケトル)	○	
タオル・バスタオル数	タオル7枚・バスタオル6枚	○	
スリッパ数	スリッパ6セット	○	
はし・フォーク・スプーン	はし×6・フォーク×6・スプーン×6	○	
忘れ物チェック	客室・ベッドサイド・テレビ台・冷蔵庫内・クロ セット内	○	
備品	テレビリモコン・エアコンリモコン・wi-fiフィルター	○	
作業後チェック			
部屋・ベッド	布団シーツ交換 (掛敷枕カバー) ・粘着ローラーで髪の毛・ホコリ除去		○
	ラグを粘着ローラーで髪の毛・ホコリ除去		○
	バスタオル・フェイスタオル (人数+1) ・ドライヤーをベッド上に設置		○
	掃除機、拭き掃除 (床拭シート使用)		○
	床・壁に汚れ・キャスター痕があれば拭く		○
	エアコン、テレビなど電源オンオフのチェック後、電源オフ		○
	ルームフレグランスの確認・補充		○
	ティッシュの確認・補充		○
	Wi-Fi充電のまま電源オン		○
	給湯器の電源オン		○
テーブル (2ヶ所)	拭き掃除		○
	テレビとエアコンのリモコン・湯呑みを設置		○
キッチン	シンク磨き・コンロ拭き (汚れによりキッチンイックル使用)		○
	食器・調理器具の汚れチェックと洗浄・水滴拭き取り・片付け		○
	冷蔵庫の中の残置物廃棄と汚れがあれば拭き掃除		○
	電子レンジのオンオフチェック、庫内・庫外の汚れチェック・拭き掃除		○
	電気ケトルのオンオフチェック、ケトル内の残水廃棄		○
	排水口ごみ捨て・掃除・排水口ネット設置		○
バスルーム	バスタブ・床磨き (洗剤・スポンジ使用)		○
	シャンプー・リンス・ボディーシャンプーの清掃・補充		○
	排水口のごみ捨て		○
	水滴の拭き取り (回収したタオル使用)		○
	バスマット交換		○

● **ポイント③：事業所の運営形態変更**

宿泊施設の清掃に対応するため、就労継続支援 A 型事業所の運営を 365 日開所とし、利用者・職員ともシフト制による勤務に変更した。

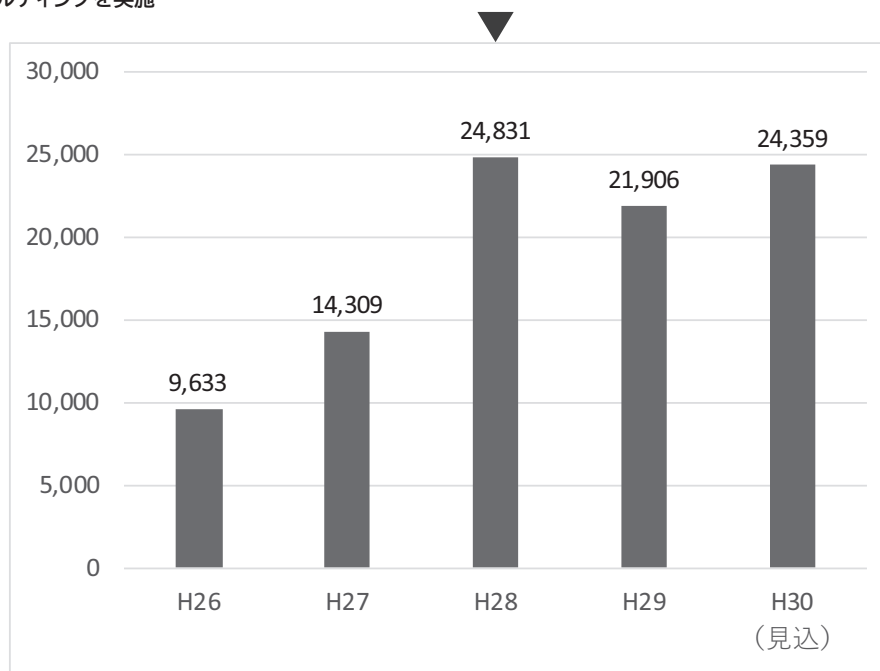
## 4) 成果

● **事業売上 200 千円/月→ 600 千円/月**

農業中心の時には月 200 千円程度だった売上が、宿泊施設清掃を実施するようになり月 600 千円程度まで上がった。これにより、就労継続支援 A 型利用者の人件費（約 400 千円 / 月）を安定して確保し、生産活動収支から利用者の賃金を支払うことが可能となった。

● **平均工賃：14,309 円（H27）→ 24,831 円（H28）→ 24,359 円（H30 見込）**

※ H28 年度にコンサルティングを実施



※ H29 に平均工賃が低下している点については、利用者数の増加の為

● **「販路開拓」**

清掃業務の実績が出来たことで、新たな販路を開拓することが出来た。近隣の高齢者施設のフロア清掃業務・昼食の下膳・食器洗浄業務を獲得し、さらなる賃金原資の確保に成功した。

【高齢者施設フロア清掃作業】



【高齢者施設食器洗浄清掃作業】



### ●「利用者スキルの向上」

マニュアル・作業アセスメントシートの作成により利用者の作業スキルが向上し、実施当初1部屋を清掃するのに1時間程度かかっていたが、今では30分程度で実施できるまでになった。このことにより、少ない人数で清掃業務を実施することができるようになり、農作業に係る時間を捻出、以前よりも農作物の生産量を向上させることができた。

## 5) 事業所より

### ①苦勞したこと

事業所を365日開所することを職員に理解してもらう事が一番大変でした。『毎日清掃に行けなかったらどうしますか?』等、取り組む前にリスクを考えてしまい動けなくなってしまう職員もいたため、就労継続支援B型事業所としての社会的な役割、その中で当法人で実施しているいにしきは何を実現するために就労継続支援事業所を運営しているのか? 1円でも多く工賃を支払う事で利用者の生活がどのように変化するのか?等を説明しました。

### ②初めに着手したこと

上記、職員に対する説明と理解を得た上で変形時間労働制への変更、事業所開所曜日の変更を実施しました。

### ③メッセージ

当事業所では支援者のスキルに頼った支援ではなく、事業所として支援の質を高めていくためにアセスメントシートやマニュアル化を積極的に進めてきました。その結果、全ての業務を利用者のみで完遂することが出来るようになりました。

障害があっても環境を整える事で実施可能な仕事が世の中には多くあります。支援と経営の両立は大変ですが、だからこそやりがいのある仕事だと感じています。共に頑張りましょう。

## 事例⑫

## オリジナルTシャツ事業の立ち上げ

茨城県  
常総市常総市社会福祉協議会  
「常総市心身障害者福祉センター」

## 1) 基本情報

項目	内容	
法人名	常総市社会福祉協議会	
事業所名	常総市心身障害者福祉センター	
住所	常総市中妻町 2643-1	
事業所データ	指定年月	平成18年10月
	事業種別・定員数	就労継続支援 B 型 30
	登録者数	28人
	職員数	8人
	主たる障害種別	知的障害、身体障害
	作業内容	内職・オリジナルTシャツ等のプリント
	事業収入（円）	
	H29	2,961,831
	H28	1,861,739
	H27	1,349,903

## 2) 戦略的取組み

## ● 以前の状況

就労継続支援 B 型（定員 23 名／登 23 名）を運営しており、主に知的障害のある利用者が通っている。作業内容の中心は内職で、6 社との取引があり（H27 時点）、箱折・DM 封入・シール貼り・袋詰等様々な作業に日々取り組んでいる。受注量が多いため常に納期に追われている状態で支援者の負担が増加しており、

利用者の支援にも悪影響が出てきている。これ以上の作業単価アップもあまり見込めず、工賃向上のためには内職だけでは頭打ち状態であると感じていた。ふきん・シュシュ等の布製品、畳コースター・ヘアゴム等の手芸品、生ごみを堆肥化するための発酵資材「EM ぼかし」製造等の自主事業もあるが、平均工賃を引き上げるほどのインパクトはまだなかった。

### ● 基本戦略：「新規事業」（新規自主事業の開発）

そのため利益率の高い自主製品の開発が必要だと考え、専用シートの型抜きやアイロンプレス機の工程は利用者も取り組めるため、茨城県内にも事例のあったTシャツプリント事業に着手した。社会福祉協議会という立場上、母体は常総市となるので、市を巻き込める立場を生かして、市に関連する様々な販路に提案できることは非常に強みになると考えた。

※基本戦略：C. 新規事業



## ● 実施内容

まずはTシャツのサンプルを数点作成した。営業資料として十分にクオリティがあると判断し、まずは「市長」を訪問した。市長からは広報協力について快諾いただき、「スポーツ振興課」「商工観光課」等の各部長へ市長から直接協力依頼を出していただき、市長公式 Facebook にもご掲載いただいた。民需への開拓については取引先銀行から地元経済団体へのアプローチを依頼した。



## 3) 経営改善のポイント

### ● ポイント①：工賃支払規程案の作成

工賃は工賃総原資を利用者の出席率等によって個々の配分率を算出し分配していたが、利用者それぞれの働きに合わせた工賃支払規程に整えていきたいと考えていた。内職作業等においては作業によって難易度が違うため、細かく作業アセスメント表を作り込み、利用者ごとにしっかりとアセスメントを行うことで、担う作業が幅広い利用者には高い工賃で応えるよう工賃支払規程案を作成した。



別表2作業工程表(評価前に工程を見直す)

利用者名【 】

業者	作業工程	期待する速度	難易度					得点	
			★	★	★	★	★		
TFT	箱にラベルシールを貼る	340枚/30分	★	★	★	★	★	0	
	箱を折る	250枚/30分	☆	☆				2	
	汚れチェックと数の確認をし、段ボールに詰める	250個/10分	☆	☆	☆			3	
	添付品を(3個)袋に入れる	50袋/30分	☆	☆				2	
	添付品の袋をテープで止める	50袋/30分	☆	☆	☆	☆	☆	5	
	ラジオ内箱を折り、組み合わせる(3パーツ)	30箱/30分	☆	☆	☆	☆	☆	5	
	段ボールを作る	14箱/30分	☆	☆	☆	☆	☆	5	
	アンテナを10本ずつ袋に分ける	250本/30分	☆	☆				2	
	説明書を10枚束に分ける	500枚/30分	☆	☆	☆			3	
	2本組の電池を1本に分ける(カッター使用)	500組/30分	★	★	★	★	★	0	
	5種類の添付品を10個ずつカゴにセットする	45セット/30分	☆	☆	☆			3	
	内箱に添付品を詰め合わせる(10個ずつ)	9セット/H	☆	☆				2	
	内箱の不良を点検する・添付品の詰め方の点検をする			★	★	★	★	★	0
	箱納受品の運搬ができる。			☆	☆				2
	箱納受品で順序を考えて、丁寧に積み荷や積み下ろしができる。	36箱(最大)/20分		☆	☆	☆	☆		4
	ラジオ納受品の運搬ができる。			☆	☆	☆			3
	ラジオ納受品で順序を考えて、丁寧に積み荷や積み下ろしができる。	1000個/20分		☆	☆	☆	☆		4
TIAC	納受品の運搬ができる。			☆	☆	☆			3
	納受品で順序を考えて、丁寧に積み荷や積み下ろしができる。	50束(大)/20分		☆	☆	☆	☆		4
	仕切りを折る	中程度150枚/30分		☆	☆	☆	☆	☆	5
	紐やクラフト紙で束ねる	25束/20分		★	★	★	★	★	0
中島プレス	ネジ組み立てナチュラル(手袋使用)	100個/30分	☆	☆					2
	ネジ組み立てホワイト	110個/30分	☆	☆					2
	組み立てのゆるみがないか点検する	250個/30分	☆	☆	☆				3
	ホワイトネジを1個ずつ袋に入れる	150個/30分	☆	☆					2
	トレーを使用し50個並べる	3セット/30分	☆						1
	目視でゆるみの最終確認をしながら50個を内箱に入れ、量りで確認しテープで止める(ナチュラル)	2000個/30分	☆	☆	☆	☆	☆		5
	目視でゆるみの最終確認をしながら50個を内箱に並べ入れ、量りで確認しテープで止める(ホワイト)	250個/30分	☆	☆	☆	☆	☆		5
	ベースソケットの樹脂を手ではめる	250個/30分	☆						1
	樹脂をペンチで押しながらはめる	150個/30分	☆	☆					2
	樹脂がはまっているか手で確認する	500個/15分	☆	☆	☆				3
	Cラインのサビ・キズがないか点検する	300個/30分	☆	☆	☆	☆	☆		5
	内箱に日付けを押し、ラベルシールを貼る	50箱/30分	☆	☆	☆	☆			4
	内箱を作る	200箱/30分	☆						1
	20個並べる	15セット/30分	☆						1
	20個ずつ内箱に詰める	10箱/30分	☆						1
	計量し箱をテープで止める	50箱/20分	☆	☆	☆	☆	☆		5
	納受品の運搬ができる。			☆	☆	☆			3

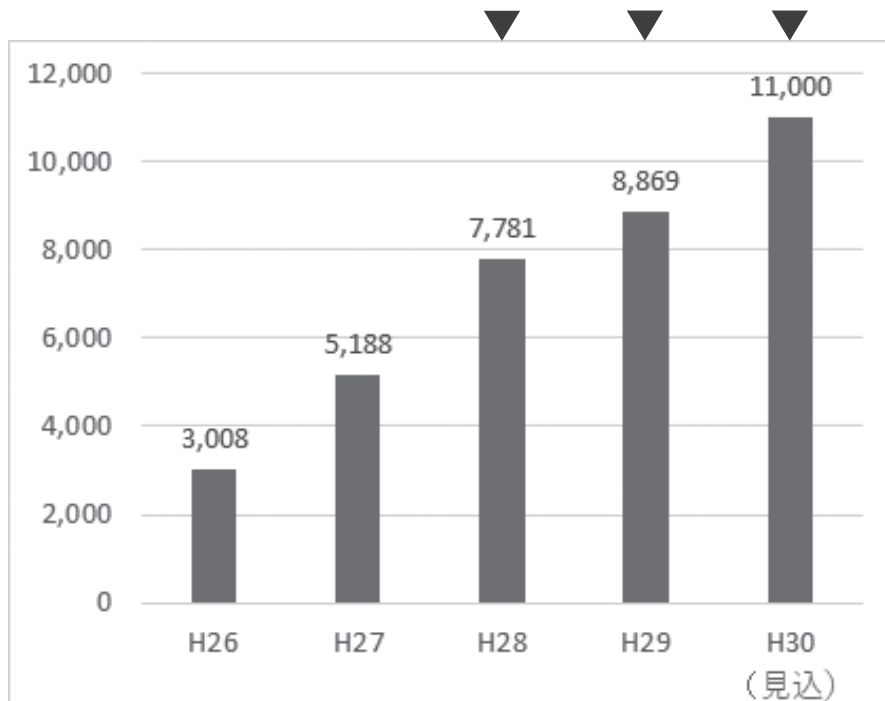
● ポイント②：さらなる新規事業としての農作業開発

工賃原資をより増加させるために、農作業をスタートさせた。初年度(H29)は一般的な夏野菜等を収穫し販売したが6万円程度の売上となった。H30以降は10万円以上の売上を計上できる規模には成長させたいと考えている。

## 4) 成果

● 平均工賃：5,188円（H27）→ 7,781円（H28）→ 11,000円（H30見込）

※ H28、H29、H30年度にコンサルティングを実施



### ● 「職員の意識向上」

職員が中心となって新規事業開発と工賃支払規程整備を同時に行ったため、工賃を上げるためにどれだけ稼ぎどう払うのか、ということを考えつづけたことで、職員の工賃向上への意識はとても成長した。

### ● 「売上拡大」

Tシャツプリント事業や農作業といった新規事業の立ち上げに成功し、売上拡大となった。

## 5) 事業所より

### ① 苦労したこと

- ・ 職員の意識を変えることに苦労しました。
- ・ 作業訓練は行っていたものの、作業効率や工賃を向上させるという意識が非常に乏しかった。日々淡々と利用者との内職をしているような…。

### ② 初めに着手したこと

- ・ 内職単価の交渉と効率的に作業が進むよう作業工程の見直しを行いました。

### ③メッセージ

工賃については「何かしなくてはならない」という気持ちはあったものの、具体的にどのようなことをどのように取り組めば良いか分からない状況でしたが、茨城県のアドバイザー派遣事業を受け、取り組み方、方向性を見出すことができました。また、新規事業立ち上げの備品購入については、茨城県の補助事業を利用させていただきました。施設の予算だけでは備品購入は非常に厳しいので、大変助かりました。それにより、工賃も向上し、利用者の「やる気」につながっています。

## 事例⑬

# ご本人のニーズに応じて「働く」を支える ～多機能化への取り組み～

茨城県  
取手市

社会福祉法人身障者ポニーの会  
「ポニーの家 多機能」



## 1) 基本情報

項目	内容	
法人名	社会福祉法人身障者ポニーの会	
事業所名	ポニーの家 多機能	
住所	茨城県取手市高須 2148	
事業所データ	指定年月	平成 18 年 10 月
	事業種別・定員数	多機能 50（就労移行支援 6、自立訓練（生活訓練）7、就労継続支援 B 型 10、生活介護 27）
	登録者数	50 人
	職員数	25 人
	主たる障害種別	知的障害
	作業内容	パン製造、クッキー製造、農業、請負、手芸品
	事業収入（円）	
	H29	9,565,587
	H28	8,871,278
	H27	7,581,056

## 2) 戦略的取り組み

### ● 以前の状況：多様なニーズを持つ就労継続支援 B 型利用者

元々は（H27 時点）、生活介護（25 名）・就労継続支援 B 型（20 名）・自立訓練（生活訓練）（9 名）・就労移行支援（6 名）の多機能型で事業を運営しており、就労継続支援 B 型での作業内容は、パン・クッキー

製造、内職、手工芸、清掃等を実施している（生活介護も同じ作業内容）。各作業別の収支状況を確認し、他事業と比較して、収益性が高く工賃支払原資を最も確保しやすいパン・クッキー製造販売に注力することにした。その際、生産力の確保（厨房で働く方の人数・時間増）が課題となった。

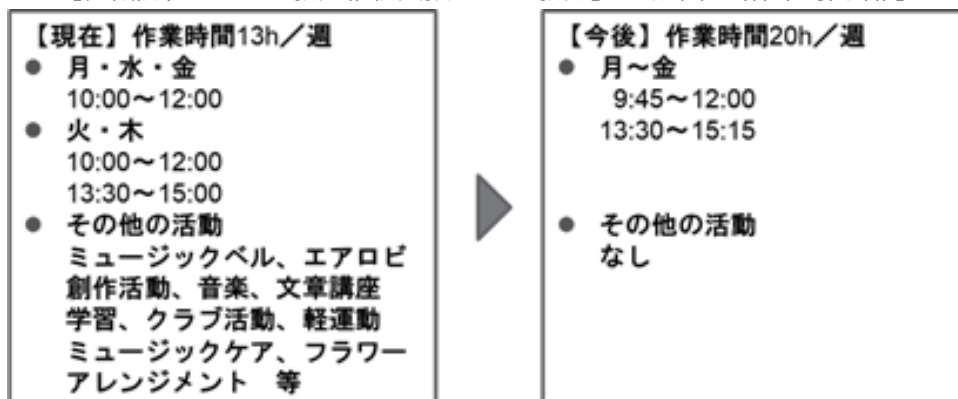
一方、プログラムとして音楽セラピー・創作活動・クラブ活動にも力を入れており、月・水・金の午後は余暇活動を実施していたため、働く時間が確保できない状態だった。また、保護者はゆとりのある暮らしを実現できると考えて事業所に来ている方が多く、就労継続支援 B 型を仕事中心にすることにに対して懸念される方も多いのでは、と悩んでいた。

### ● 基本戦略：生産活動の『絞り込み』

しかし、多様なニーズの中で、保護者アンケートから「しっかり働いて、しっかりと工賃を得たい」と考える利用者・保護者の方も一定量以上おられると考え、就労継続支援 B 型は週 5 日厨房でパン・クッキー製造に従事する、生活介護は従来通り（週 3 回半日レク、他は生産活動）という日中の過ごし方を企画し、それぞれの事業内容を明確に区分した。

※基本戦略：D. 絞り込み・撤退

#### 【多機能化による「就労継続支援 B 型＝就労」の明確化（作業時間増）】



### ● 実施内容：全利用者、及び保護者に対する説明会と個別面談によるニーズ聞き取り

この企画に対し、50 名を超える全利用者、及び保護者の方への説明会と面談を実施し、それぞれのプログラムを選んで頂くことにした。かなり長い期間をかけて丁寧に説明し、ニーズをお伺いした結果、予想を上回る 10 名以上の方が就労継続支援 B 型で働きたい、という意向を示して下さいました。これで、生産力は大幅に拡大し、販路開拓や商品開発を実施すれば、売上・利益が確保でき、工賃支払原資を拡大できる体制を構築することができた。

## 3) 経営改善のポイント

### ● ポイント①：パン・クッキーの利益額向上

H27年度のコンサルティングでは、まず、利用者別に目標工賃を定め、そのために必要な目標売上高と目標原価率を設定した。また、原価管理のためには、毎月の実原価算出が必要なため、毎月棚卸とロス管理をする運用方法を導入し、正確な原価率の把握と原価低減のための工程改善に努めた。

結果、ロスの分析をすることができ、ロスが低減、結果、原価率も低減させることができた。また棚卸も毎月実施し、賞味期限切れの材料管理をする等、無駄をなくすことができた。

※基本戦略：B-1. 原価管理、B-2. 生産性向上

【パン製造の様子】



### ● ポイント②：価格改定

並行して、目標原価率を定めるにあたり、正確な計算原価（レシピ）を作り、従来の価格設定を見直す必要があった。そこで、パン・クッキーの売れ筋商品5点について、味の評価及び価格アンケート調査（PSM分析）を実施した。また、近隣他店舗の類似商品に関する競合価格調査も実施し、パン・クッキー共に価格の再設定（価格アップ）をした。

同時にラッピングや内容量変更も併せつつ、従来価格より10～40円程値上げさせることができた。

※基本戦略A-1：価格 up

### ● ポイント③：ブランディング

H27年度に上記2点を見直し、作業時間は4h/日を確保し、作業内容をパン・クッキー製造に絞り込んだことで、販売余力ができた。しかしながら、パン・クッキーは競合も多く、販路拡大時に差別化が必要となる。

そこで、品質およびデザイン向上を図るためにH28年度は商品ブランドを作った。事業所として、購入されるお客様に感じてほしい価値やイメージを検討し、結果、ブランド名を「PONY'S BAKE」とした。同時に、ロゴデザインも開発して、これを各商品に掲示することで、統一感を持って地域で認知される工夫をした。

※基本戦略A-2：商品開発、A-3：販路開拓

【新ロゴ】

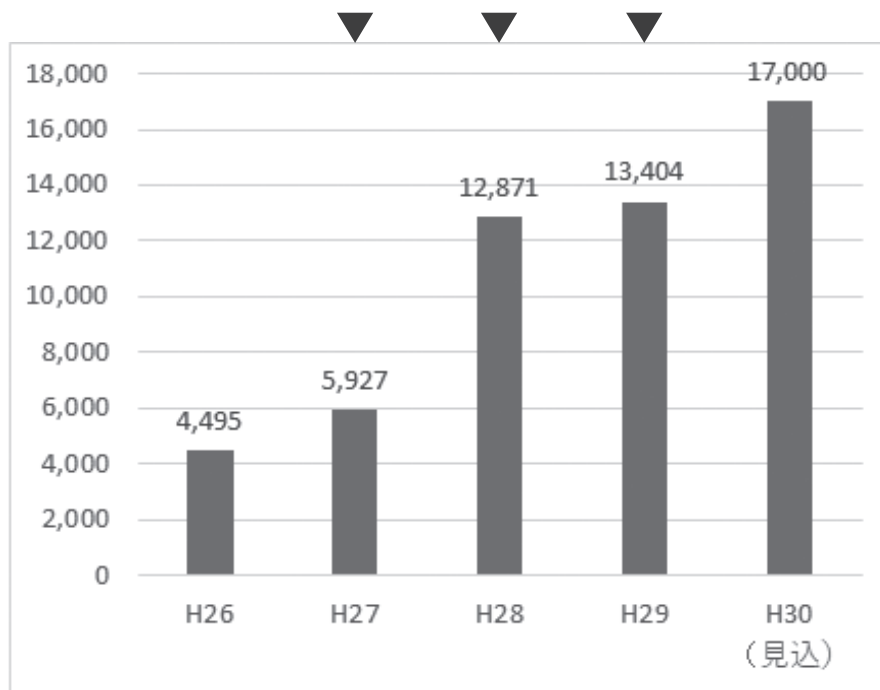


PONY'S BAKE 様 ロゴデザイン

## 4) 成果

● 平均工賃：4,495 円 (H26) → 5,927 円 (H27) → 17,000 円 (H30 見込)

※ H27、H28、H29 年度にコンサルティングを実施



● 「職員の意識改革」

管理会計の仕組みを導入することにより、工賃向上に向かって具体的にすることが分かったため、職員の意識が変わり、積極的な行動が見られるようになったのが大きな成果となった。

### ●「販路拡大」

ブランディングと同時に販路拡大にも着手し、駅前ビルのカフェ、産地直売所、市役所のエントランスホール、老人介護施設での出張販売等、少しずつ販売場所は増え、売上も拡大傾向になった。

### ●「利用者の成長」

事業別に働き方を明確化したため、就労継続支援 B 型利用者の仕事に対する積極性が養われ、休みも減り、毎日通所される方が増えている。

同じ人とは思えないくらい成長してくれたことは職員一同の大きな喜びである。

## 5) 事業所より

---

### ①苦勞したこと

当施設の特徴は、作業よりも音楽や創作活動などに力をいれ、それが魅力で当施設を選んで利用していた利用者や保護者が多かった。しかしながら、工賃向上のためには、就労Bの作業内容や作業時間を増やすなど方向転換が必要であった。

そのためには、まず利用者や保護者に理解や同意を求めなければならず、アンケート、説明会、一人ずつの面談を通して理解や同意を求めていったことが大変でした。

アンケートや面談には下記のような質問や心配が保護者の間から出ました。

- a. 働くことに対して関心はあるものの、色々な活動を全面的になくしてしまうのは本人にとって負担になるのではないか。
- b. 文化活動や音楽活動は続けさせたい。
- c. 週 1 回のレクリエーションやみんなで活動する場面があったら楽しい。
- d. 買い物に行ったり、食事に出かけたりする行事を設けてほしい。
- e. 親は働かせたいと思っているが、子どもは今まで通り文化活動などに参加したい。  
と思っているのでどうしたらいいだろうか。

### ②初めに着手したこと

パン・クッキーの売上を上げるために次のような取組を実施した。

- ・クッキーやパンなどの価格を市場より安くしていたことから、適正価格に設定するため、顧客にクッキーやパンを試食していただきアンケート調査を実施した。

アンケート回収結果を分析したところ、現在の価格より 10 円～ 40 円高く価格が設定できるという結論に至り、人気の商品のラッピングや内容量を変更することで適正価格に設定することができた。



以下は順次行った事です。

- ・ロス管理を記録することによりロスの分析ができロスを減らすことができた。
- ・棚卸を毎月行い、賞味期限切れの材料の管理を実施しムダを無くした。
- ・顧客の心に残る商品を作るためには安全で美味しいものはもちろんであるが、商品のブランド力を付けるため、クッキーなどの焼き菓子に「PONY' S BAKE」とブランド名を付けた。
- ・販売ルートおよび販売方法を検討するため、現在の販売先の売れ筋傾向や売上を調べた。
- ・製品の品質向上について、美味しさが持続するようなパンの製法を検討しお客様に美味しい食パンの食べ方の提案を行った。
- ・デザインや包装の改善についてはシーリングに適したものに変更した。

### ③メッセージ

H27年から就労継続支援B型の工賃向上の取り組みを行ってきました。色々な取り組みを通して、「工賃を上げることは無理だ」と考えるのではなく、「挑戦」する大切さを感じています。利用者も自分でお金を稼ぐことや誰かの役に立てているという自覚が芽生え、成長できたと感じています。まだまだ満足できる工賃とは言えませんが、これからも工賃向上にむけて積極的に取り組んでいきたいと思えます。

## コラム⑤

### 請負営業の進め方（例）

---

- ・ 請負営業の進め方は色々ありますが、全国で成果の出ている実施パターンの一例を示します。
- ・ 前提は「お金の話ができる関係性ができているか？」です。納期・品質を守るという基本ができていない段階では交渉できません。
- ・ その上で、既存顧客への交渉は難しいので、一旦「据え置き」し、Setp1として「新規顧客の開拓・営業」を進めます。これは、新しい単価設定で営業ができますし、条件が合わなければ無理に取引する必要がないから、です。
- ・ 新規請負に対して、納期・品質を守り、しっかりと関係性を作ることができれば、必ずと言っていい程、新しい仕事や同じような仕事をしている顧客の紹介をして頂けます。これをしっかりやり続けることで、こちらの望む単価での仕事が増えていきます。
- ・ その後、単価の良い仕事で一杯になってしまうので、いよいよ既存顧客への単価交渉に入ります。
- ・ 事業所から提供する仕事内容によって単価の高い／低いが決まってしまうます。利用者が同じ能力／技術を使うのであれば、単価の低い仕事を続けることは好ましくありません。その現状を正直に伝え、このままではお仕事を継続することは難しい旨をお伝えします。
- ・ ここで、先方の反応は2つあります。
  - 1つは「では、いいです」と断られる時です。

それは先方が他にも頼む先がある時ですので、先方にご迷惑をおかけすることはありません。

今までのお付き合いに感謝を伝えましょう。
  - もう1つは「それは困る」です。

その時に、他の仕事とあまりにも単価設定が違うことを正直に伝え、交渉することができます。
- ・ 全てがこの通りに進まないですし、先方との関係性もありますので、留意して進めてください。

### 請負営業の進め方（例）

前提：お金の話ができる関係性が構築できているか

- 普段のコミュニケーションはどうか
- 現状、単価相応のやりとりできているか（品質・納期等）

既存顧客への交渉は難易度が高いので基本は「据え置き」

- 設立からのお付き合い、その仕事が無くなると現状は困る等

#### Step1：新規顧客の開拓・営業

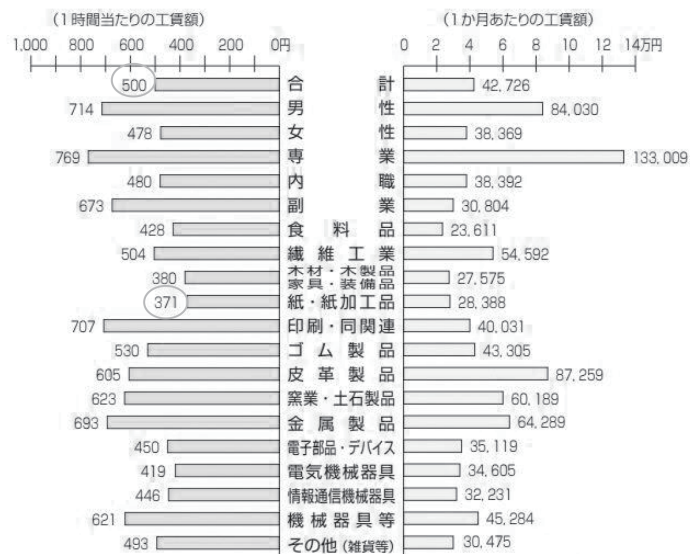
- 新しい単価設定で営業できる
- 条件が合わなければ無理に取引する必要がない

#### Step2：新規顧客との取引に成功してから 既存顧客への交渉に持ち込む

- 腹積もりとして「内職の全国平均 500 円、少なくとも 350 円」
- 条件が変わらなければお断りすることも検討する

### 【家内労働の平均工賃】

第3図 男女別、類型別、業種別 1時間および1か月当たりの工賃額



出典：「家内労働のしおり」厚生労働省（H25） <http://www2.mhlw.go.jp/topics/seido/josei/hourei/dl/20000401-67a.pdf>

## 事例⑭

# 高単価業務への絞り込み

茨城県  
常陸太田市

株式会社 いばらきのケア  
「多機能型生活支援センター やまぶき」



## 1) 基本情報

項目	内容	
法人名	株式会社 いばらきのケア	
事業所名	多機能型生活支援センター やまぶき	
住所	茨城県常陸太田市山下町 1696-3	
事業所データ	指定年月	平成 28 年 4 月 1 日
	事業種別・定員数	多機能 40 (就労移行支援 6、就労継続支援 B 型 17、生活介護 17)
	登録者数	40 人
	職員数	21 人
	主たる障害種別	知的障害
	作業内容	お弁当の盛り付け、配達、請負作業、ゴミ回収、食品の袋詰め
	事業収入 (円)	
	H29	2,145,810
	H28	855,234
	H27	

## 2) 戦略的取組み

### ● 以前の状況

資源回収・農作業・内職・手芸を実施していたが、売上は資源回収 (31,564 円 / 月)、農作業 (33,020 円 / 月)、内職 (32,981 円 / 月)、手芸 (13,500 円 / 月) と総額 111,065 円、平均工賃は 5,371 円だった (工賃支払対象利用者 15 名)。

一般廃棄物収集運搬業許可を取得し、資源回収を中心に工賃原資を確保しようと取り組んできたが、思うように顧客獲得が進まなかった。工賃原資を確保するために、手芸、内職の獲得と手広く業務を増やしてきたが、どの業務も単価が低いものや、生産性を確保できずに目標工賃原資を確保するには至らなかった。また農作業での売上増も取り組んできたが、毎月安定した生産・出荷量を確保できず、多くの作業時間が必要になる割に工賃原資を確保することが出来なかった。

### ● 基本戦略：作業の絞り込み・撤退

今までの農作業の経験を活かし、近隣農家で人手不足で困っている作業等を施設外就労で獲得する戦略を立案した。

また、実施していた内職系業務の支援者人時売上と最低賃金比率を算出、利益率の悪い業務に関しては撤退しより効率良く収益を上げていくための業務バランスの再設計を行うことにした。

※基本戦略：D. 絞り込み・撤退

### ● 実施内容：支援者人時売上の算出から実施作業の取捨選択

全業務（内職・資源回収）の実際に職員が1時間お仕事をを行うことで、時給いくらになるのか（支援者人時売上げ）を算出し、職員全体で共有し、各業務の今後の方針を検討・決定した。

業務種別	支援者人時売上	方向性
食品袋詰め	650円	・ドライフルーツは現状維持 ・焼き芋作業は撤退
パネ入れ	82円	・撤退
バリ取り	300円	・増やしていく
お守り製作	300円	・手芸品に力を入れる

## 3) 経営改善のポイント

### ● ポイント①：施設外就労の獲得

近隣農家が人手不足で困っている業務を探し出し、利用者人時売上 400 円以上の単価設定で業務請負契約を結んだ。

農作物の栽培・販売で工賃原資を確保することは難しかった為、自法人所有の農園を農作業スキルを習得する場所として位置づけた。そうして農作業スキルを習得した利用者が、農家繁忙期（収穫期）に農作業補助に出向くことで収入を増やしてきた。

また、収穫後の加工業務も請け負うことになり、農作業に従事できない利用者も施設内にて新たな業務を実施することになった。

近隣農家からの施設外就労獲得に加え、自法人内で生活困窮者事業として実施している宅配弁当の盛り付け・配達業務も実施することとなり、より多くの工賃原資を確保することが出来るようになった。

※基本戦略：C. 新規事業

● ポイント②：工賃規程見直し

施設外就労の獲得や新たな請負業務獲得により、工賃原資は以前の3倍になったが、今までの工賃支払規程では増えた原資を分配するルールになっていなかった為、工賃支払規程の見直しに着手した。

今までの時給制のみから日当+時給制に変更、また時給単価も120円から300円に変更することにした。そうすることで、12,000円/月が最大だった工賃が34,000円/月程度まで支払える仕組みを作ることができた。

H28.10月実績でシュミレーション

現状					
	利用者	出勤日数	勤務時間	時給	支給額
移行	A	22	84	100	8,400
移行	B	20	72	100	7,150
移行	C	22	84	100	8,400
移行	D	18	72	100	7,200
移行	E	18	72	100	7,200
移行	F	18	72	100	7,200
移行	G	18	72	100	7,200
移行	H	8	19	100	1,900
移行	I	18	68	100	6,750
移行	J	16	62	100	7,440
B	K	15	12	120	1,200
B	L	8	32	120	3,840
B	M	1	4	120	480
B	N	4	16	120	1,600
B	O	11	41	120	4,100
B	P	8	32	120	3,200
生活	Q	20	71	100	7,050
生活	R	16	16	100	1,600
生活	S	20	60	100	6,000
生活	T	20	2	100	200
生活	U	20	4	100	400
生活	V	20	20	100	2,000
生活	W	19	9	100	850
生活	U	20	4	100	400
生活	X	12	0	100	0
生活	Y	8	24	100	2,400
			工賃総額		100,510

2,403  
平均工賃

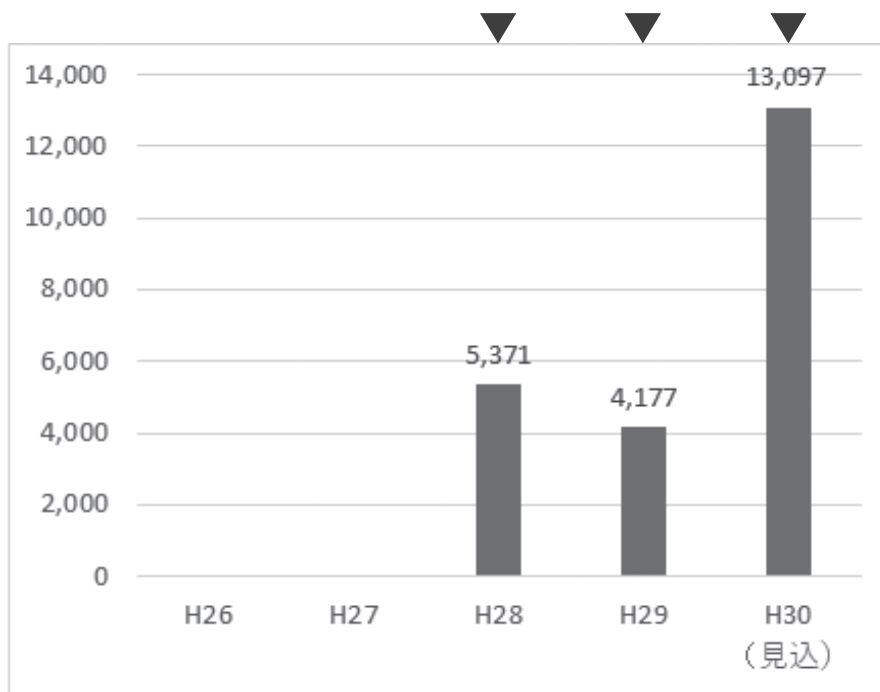
日当+時給+施設外手当								
	利用者	出勤日数	日当	勤務時間	時給	手当	支給額	差額
移行	A	22	200	84	100		12,800	4,400
移行	B	20	200	72	100		11,150	4,000
移行	C	22	200	84	100		12,800	4,400
移行	D	18	200	72	100		10,800	3,600
移行	E	18	200	72	100		10,800	3,600
移行	F	18	200	72	100		10,800	3,600
移行	G	18	200	72	100		10,800	3,600
移行	H	8	200	19	100		3,500	1,600
移行	I	18	200	68	100		10,350	3,600
移行	J	16	200	62	100		9,400	1,960
B	K	15	200	12	300		6,600	5,400
B	L	8	200	32	300		11,200	7,360
B	M	1	200	4	300		1,400	920
B	N	4	200	16	300		5,600	4,000
B	O	11	200	41	300		14,500	10,400
B	P	8	200	32	300		11,200	8,000
生活	Q	20	100	71	100		9,050	2,000
生活	R	16	100	16	100		3,200	1,600
生活	S	20	100	60	100		8,000	2,000
生活	T	20	100	2	100		2,200	2,000
生活	U	20	100	4	100		2,400	2,000
生活	V	20	100	20	100		4,000	2,000
生活	W	19	100	9	100		2,750	1,900
生活	U	20	100	4	100		2,400	2,000
生活	X	12	100	0	100		1,200	1,200
生活	Y	8	100	24	100		3,200	800
			工賃総額				182,550	82,040

8,417  
平均工賃

## 4) 成果

### ● 平均工賃：5,371円（H28）→ 13,097円（H30見込）

※ H28、29、30年にコンサルティングを実施



### ● 「職員の意識改革」

今までは、工賃は上げたいが具体的にどうすれば良いか分からない状態だった職員が、支援者人時売上の算出や、周囲の困っている事に対して解決策を提案していく事で、より多くの工賃原資を確保することが出来る事を知り、『高い工賃を支払いたい』という意識がより一層強くなった。

工賃原資が3倍になり、利用者の工賃が上がった時の喜びを何度も味わいたいという前向きな気持ちになった。

今は、平均工賃を30,000円まで上げようという意識で日々業務に従事している。

### ● 「地域の中での認知度UP・資源回収の増加」

施設外就労に積極的に出向くことで地域の中での事業所の認知度も上がってきた。今まで資源回収を実施している事を知らなかった方たちに事業所の活動を知ってもらうことになり、結果資源回収の依頼も少しずつ増加してきた。

### ● 「新たな高単価請負の獲得」

さらなる高工賃を支払う為に、付加価値の高い新たな請負の獲得に積極的に動いた。その結果支援者人時売上で最低賃金をはるかに超える高単価請負を獲得することが出来た。

## 5) 事業所より

---

### ①苦勞したこと

工賃が少しでも高いお仕事に変更したり仕事量が増えたことで、予定していた計画が思い通りに行かなかったり、職員・利用者さんの取り組み方で今までに経験しなかったことが出てきて崩れてしまうことがありました。

それでも、工夫や話し合いを重ねることで、利用者さんのスキルが上がったり、職員も工程を理解することで少しずつスムーズのこなせるようになりました。

振り返りを行うと、「あんなに大変だったのに今では・・・すごいね」と利用者・職員の成長をお互いに感じることができました。今では電卓をたたきながら数字を意識して取り組むようになりました。

### ②初めに着手したこと

初めに着手したのは、職員が同じ方向を向くということです。

職員全員で AI をすることで、戦略のイメージと課題が見えました。また、AI を楽しく行うことで目標に向かってマイナスなイメージがつかず、わくわくしながら取り組みました。

実際に結果が出た時には、職員は「きもちいい～」と達成感を味わってくれました。

### ③メッセージ

工賃アドバイザー研修を受けさせていただき、就労支援の考え方についてたくさん学ばせて頂きました。就労支援とは福祉的目線と経営的目線の2つの目線が必要な、とても大変なお仕事です。しかし、研修で学ばせて頂いた事を整理し積極的に取り組んでいくことで少しずつ成果が出てきました。

また、職員全員で共通理解し同じ方向に向かっていくことで、はじめて1つ1つの歯車がかみ合い大きな1つの物になることを実感させて頂きました。新しいお仕事を見つけたり、価格を交渉したりすることは大変です。しかし、自分たちが社会に向けて行動していくことで、社会への理解が少しずつ得られていくと感じました。

これからも、自分たちで限界を決めずに行動していく事、職員一人一人が同じ方向を向いて進んでいく事を大切にしていきます。そして、地域での役割を大切にしながら、自分たちらしい活気あふれる就労施設として、たくさんの刺激を受け、わくわくする気持ちを大切に利用者さんの工賃アップに向けて取り組んでいきます。



## (2) 準備する

## 賃金・工賃向上ワークシート

---

事例集は如何でしたか？

実践された事業所様は、基本的には右図の 7 つのワークシートを作成しながら、準備を進め、完成した行動計画に則って、実践を繰り返し、成果を出すことができました。

次は皆様の番です。

※基本的には工賃（B 型）の方が書きやすいフォーマットになっています。就労継続支援 A 型の方は②利用者別理想工賃を最低賃金に、③工賃支払規程を賃金支払規程と読み替えてご活用ください。

【賃金・工賃向上ワークシート】

①作業別収支

②利用者別理想工賃

③工賃支払規程

④BEP & 戦略方向性

⑤事業シナリオ

⑥個別支援計画  
(+作業アセスメント)

⑦行動計画

## ① 作業別収支

・収支構造が違う作業別に収支を把握します。その際、作業の数が多くなりすぎないように5つ程度にまとめてください。

・なお、人件費については、

○利用者と全く関わらない方については計上してください。(例：早朝にパン窯に火を入れて、利用者が来る前に帰る方等)

○工賃は人件費に含みません。最終残った営業利益＝工賃支払原資から工賃を支払う、という考え方です。

### 【① 作業別収支（記入例）】

作業別収支（月次）			事業所名：B型事業所123					
※収支構造（請負・内職の場合は単価）が大きく異なるもので分けて、5つ以内で記載して下さい。								
※人件費や地代、また利用者数については、概算で按分して記載して下さい。(例：売上、利用者人数、利用面積等で按分)								
事業名	●合計	作業別						
		①パン製造	②タオル折	③農作業	④	⑤		
事業概要		・パンを自事業所内厨房にて製造	・近隣ホテルのタオル折り	・事業所裏の土地を借りて、根菜を中心に作成				
主な販路		・厨房併設の店舗にて販売 ・近隣の保育園へ週1配達	・Aホテル	・JA:7割 ・直売所:3割				
【収支】※月換算（平成29年3月実績）								
売上高	720,000	100%	450,000	100%	120,000	100%	150,000	100%
原価	210,000	29%	180,000	40%	0	0%	30,000	20%
原材料費	175,000	24%	150,000	33%	0	0%	25,000	17%
資材費	35,000	5%	30,000	7%	0	0%	5,000	3%
粗利益	510,000	71%	270,000	60%	120,000	100%	120,000	80%
経費	324,000	45%	210,000	47%	57,000	48%	57,000	38%
P/A人件費	200,000	28%	120,000	27%	40,000	33%	40,000	27%
水道光熱費	40,000	6%	30,000	7%	5,000	4%	5,000	3%
消耗品費	7,000	1%	5,000	1%	1,000	1%	1,000	1%
地代家賃	70,000	10%	50,000	11%	10,000	8%	10,000	7%
ほか経費	7,000	1%	5,000	1%	1,000	1%	1,000	1%
営業利益	186,000	26%	60,000	13%	63,000	53%	63,000	42%
現支払工賃総額	159,360	22%	52,480	12%	46,720	39%	60,160	40%
収支	26,640	4%	7,520	2%	16,280	14%	2,840	2%
利用者数	20人		6人		7人		7人	
一人当たり支払可能工賃	9,300円/月		10,000円/月		9,000円/月		9,000円/月	
現平均工賃	7,968円/月		8,747円/月		6,674円/月		8,594円/月	
課題認識等	・工賃支払規程の見直しが必要だと感じている	・販路開拓に課題を感じている	・雨の日対策として重要	・関わられる方が多く、売上が悪くても続けたい				

## 【①作業別収支】

作業別収支（月次）		事業所名：				
事業名	●合計	作業別				
		①	②	③	④	⑤
事業概要						
主な販路						
【収支】※月換算（平成 年 月実績）						
売上高						
原価						
原材料費						
資材費						
粗利益						
経費						
P/A人件費						
水道光熱費						
消耗品費						
地代家賃						
ほか経費						
営業利益						
現支払工賃総額						
収支						
利用者数	人	人	人	人	人	人
一人当り支払可能工賃	円/月	円/月	円/月	円/月	円/月	円/月
現平均工賃	円/月	円/月	円/月	円/月	円/月	円/月
課題認識等						

## ②利用者別理想工賃

- ・利用者別の主担当業務、および現在支払っている工賃、勤務日数・時間を記載します。(標準的な時期でも直近月でも構いません)
- ・利用者を①しっかり働く方、②平均的に働く方、③ゆったり働く方の3タイプとして想定し、それぞれのタイプに3年後いくら工賃を払いたいのか、を考えます。
- ・利用者別に①しっかり～③ゆったり、を当てはめ、上記で設定した払いたい理想の工賃を転記します。
- ・最後に、今後払いたい理想の工賃合計(=必要な工賃支払原資)と作業別に必要な工賃合計を算出します。

### 【②利用者別理想工賃(記入例)】

◎利用者の働き方と理想・目標工賃					事業所名：B型事業所123		
					【今後の働き方別理想・目標工賃】		
					今後の働き方	目標工賃 (1年後)	理想工賃 (3年後)
					①しっかり	20,000	30,000
					②平均	10,000	15,000
					③ゆったり	3,000	4,000
						(円/月)	(円/月)
【現状】					今後の働き方	目標工賃 (1年後)	理想工賃 (3年後)
ID	名前	主担当業務	現工賃	勤務状況 (日) (h)	①しっかり	20,000	30,000
1	A	パン	16,000	20 5	①しっかり	20,000	30,000
2	B	パン	16,000	20 5	②平均	10,000	15,000
3	C	パン	7,680	12 4	②平均	10,000	15,000
4	D	パン	7,680	12 4	③ゆったり	3,000	4,000
5	E	パン	2,560	8 2	③ゆったり	3,000	4,000
6	F	パン	2,560	8 2	①しっかり	20,000	30,000
7	G	タオル折り	16,000	20 5	②平均	10,000	15,000
8	H	タオル折り	7,680	12 4	②平均	10,000	15,000
9	I	タオル折り	7,680	12 4	③ゆったり	3,000	4,000
10	J	タオル折り	7,680	12 4	③ゆったり	3,000	4,000
11	K	タオル折り	2,560	8 2	③ゆったり	3,000	4,000
12	L	タオル折り	2,560	8 2	③ゆったり	3,000	4,000
13	M	タオル折り	2,560	8 2	③ゆったり	3,000	4,000
14	N	農作業	16,000	20 5	①しっかり	20,000	30,000
15	O	農作業	16,000	20 5	①しっかり	20,000	30,000
16	P	農作業	7,680	12 4	②平均	10,000	15,000
17	Q	農作業	7,680	12 4	②平均	10,000	15,000
18	R	農作業	7,680	12 4	②平均	10,000	15,000
19	S	農作業	2,560	8 2	③ゆったり	3,000	4,000
20	T	農作業	2,560	8 2	③ゆったり	3,000	4,000
			工賃総額	159,360		201,000	298,000
			平均工賃	7,968		10,050	14,900
				(円/月)		(円/月)	(円/月)
【担当業務別現工賃】					【担当業務別理想・目標工賃】		
					パン	66,000	98,000
					タオル折り	59,000	87,000
					農作業	76,000	113,000
			工賃総額	159,360	201,000	298,000	
				(円/月)	(円/月)	(円/月)	

## 【②利用者別理想工賃】

②利用者の働き方と理想・目標工賃

事業所名： \_\_\_\_\_

【今後の働き方別理想・目標工賃】

今後の働き方	目標工賃 (1年後)	理想工賃 (3年後)
①しっかり		
②平均		
③ゆったり		

(円/月)                      (円/月)

【現状】

ID	名前	主担当業務	現工賃	勤務状況	
				(日)	(h)
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					
17					
18					
19					
20					

今後の働き方	目標工賃 (1年後)	理想工賃 (3年後)

工賃総額	
平均工賃	

(円/月)

【担当業務別現工賃】

担当業務	現工賃
工賃総額	

(円/月)

【担当業務別理想・目標工賃】

担当業務	目標工賃 (1年後)	理想工賃 (3年後)
工賃総額		

(円/月)                      (円/月)

### ③ 工賃支払規程

- ・②利用者別理想工賃で設定した①しっかり～③ゆったりの方に支払いたい工賃を、どのような形・水準で報いるのか？を検討します。
- ・特に、出席日数が少ない利用者が多い事業所様は、「日給」（＝就労準備のために、まずは来ることを訓練し、これに報いる）制度の導入是非について検討してください。

#### 【③ 工賃支払規程（記入例）】

③ 工賃支払規程（工賃テーブル）

事業所名： B型事業所123

理想 (3年後)	工賃	月給	日給	時給(差)	諸手当	出勤日数	勤務時間	月額工賃 (計算)	↔	月額工賃 (設定)	変更内容
	Max		0	100	300	0	20	5	32,000	↔	30,000
平均		300			0	12	4	15,600	↔	15,000	
Min		200			0	8	2	4,000	↔	4,000	
↑											
目標 (1年後)	工賃	月給	日給	時給(差)	諸手当	出勤日数	勤務時間	月額工賃 (計算)	↔	月額工賃 (設定)	変更内容
	Max		0	100	180	0	20	5	20,000	↔	20,000
平均		180			0	12	4	9,840	↔	10,000	
Min		150			0	8	2	3,200	↔	3,000	
↑											
現在	工賃	基本月給	基本日給	時給(差)	諸手当	出勤日数	勤務時間	月額工賃 (計算)	↔	月額工賃 (実績)	支払ルール
	Max		0	0	160	0	20	5	16,000	↔	16,000
平均		160			0	12	4	7,680	↔	7,680	
Min		160			0	8	2	2,560	↔	2,560	



【③工賃支払規程】

③工賃支払規程（工賃テーブル） 事業所名：

理想 (3年後)		工賃	月給	日給	時給(差)	諸手当	出勤日数	勤務時間	月額工賃 (計算)	月額工賃 (設定)	変更内容
Max											
平均											
Min											
↑											
目標 (1年後)		工賃	月給	日給	時給(差)	諸手当	出勤日数	勤務時間	月額工賃 (計算)	月額工賃 (設定)	変更内容
Max											
平均											
Min											
↑											
現在		工賃	月給	日給	時給(差)	諸手当	出勤日数	勤務時間	月額工賃 (計算)	月額工賃 (実績)	支払ルール
Max											
平均											
Min											

【何に対していくら支払うのか？】  
 月給：事業所に登録した段階で行う最低保障  
 日給：通所(出勤)に対して支払うもの  
 時給：仕事の難易度・賃・生産性に応じて支払うもの  
 諸手当：上記に当てはまらない特別な手当(施設外・特別作業・皆勤等)

## ④ BEP & 戦略方向性

- ・②で算出した、作業別に必要な工賃支払原資を転記した上で、BEPを算出します。(※BEP: Break Even Point: 損益分岐点売上高)
- ・その上で、全体戦略として「作業別注力度」および「工賃規程見直しの方向性」を決めます。
- ・次いで、作業別の戦略を表右下の「7つの戦略」から選択します。
- ・なお、必要なBEPが現在売上の「1.3倍以上」の作業は、「今までの延長線上では不可能であり、大きな戦略変更が必須」と言われていますので、参考にしてください。

$$\text{自主: BEP} = \frac{\text{経費} + \text{工賃総額}}{1 - \text{原価率}}$$

$$\text{請負: BEP} = \frac{\text{経費} + \text{工賃総額}}{\text{原価率}}$$

### 【④ BEP & 戦略方向性 (記入例)】

④BEP&戦略方向性 理想工賃 (3年後)							事業所名: B型事業所123
	合計	作業1	作業2	作業3	作業4	作業5	備考
		パン	タオル折	農作業			
想定利用者数	20	6	7	7			
現支払工賃総額	159,360	52,480	46,720	60,160			
(平均工賃)	7,968	8,747	6,674	8,594			
<b>【理想工賃】</b>							
理想工賃総額	298,000	98,000	87,000	113,000			
(平均工賃)	14,900	16,333	12,429	16,143			
目標原価率		35%	0%	20%			
経費	324,000	210,000	57,000	57,000			
損益分岐点売上高	830,346	473,846	144,000	212,500			
現売上高	720,000	450,000	120,000	150,000			
今の何倍?	1.15	1.05	1.20	1.42			1.3倍以上 →要戦略変更
戦略方向性	<注力度> 1. パン 2. 農作業 3. タオル折  <工賃規程> ・日給制導入 ・時給単価上昇	B-1:原価管理 →原価率を35%に  A-2:商品開発 →客単価up	A-1:価格交渉  C:新規事業 →新作業営業	A-3:顧客開拓 →JA以外の直販 ルート開発			<全体> 規程見直し <自主> A-1:価格up A-2:商品開発 A-3:顧客開拓 B-1:原価管理 B-2:生産性向上 C:新規事業 D:撤退 <請負> A-1:単価交渉 B-2:生産性向上 C:新規事業 D:撤退

## 【④ BEP &amp; 戦略方向性】

④BEP&戦略方向性 理想工賃 (3年後)						事業所名:	
	合計	作業1	作業2	作業3	作業4	作業5	備考
想定利用者数		パン	タオル折	農作業			
現支払工賃総額 (平均工賃)							
【理想工賃】							
理想工賃総額 (平均工賃)							
目標原価率 経費							
損益分岐売上高							
現売上高							
今の何倍?							1.3倍以上 →要戦略変更 <全体> 規程見直し <自主> A-1: 価格up A-2: 商品開発 A-3: 顧客開拓 B-1: 原価管理 B-2: 生産性向上 C: 新規事業 D: 撤退 <請負> A-1: 単価交渉 B-2: 生産性向上 C: 新規事業 D: 撤退
戦略方向性							

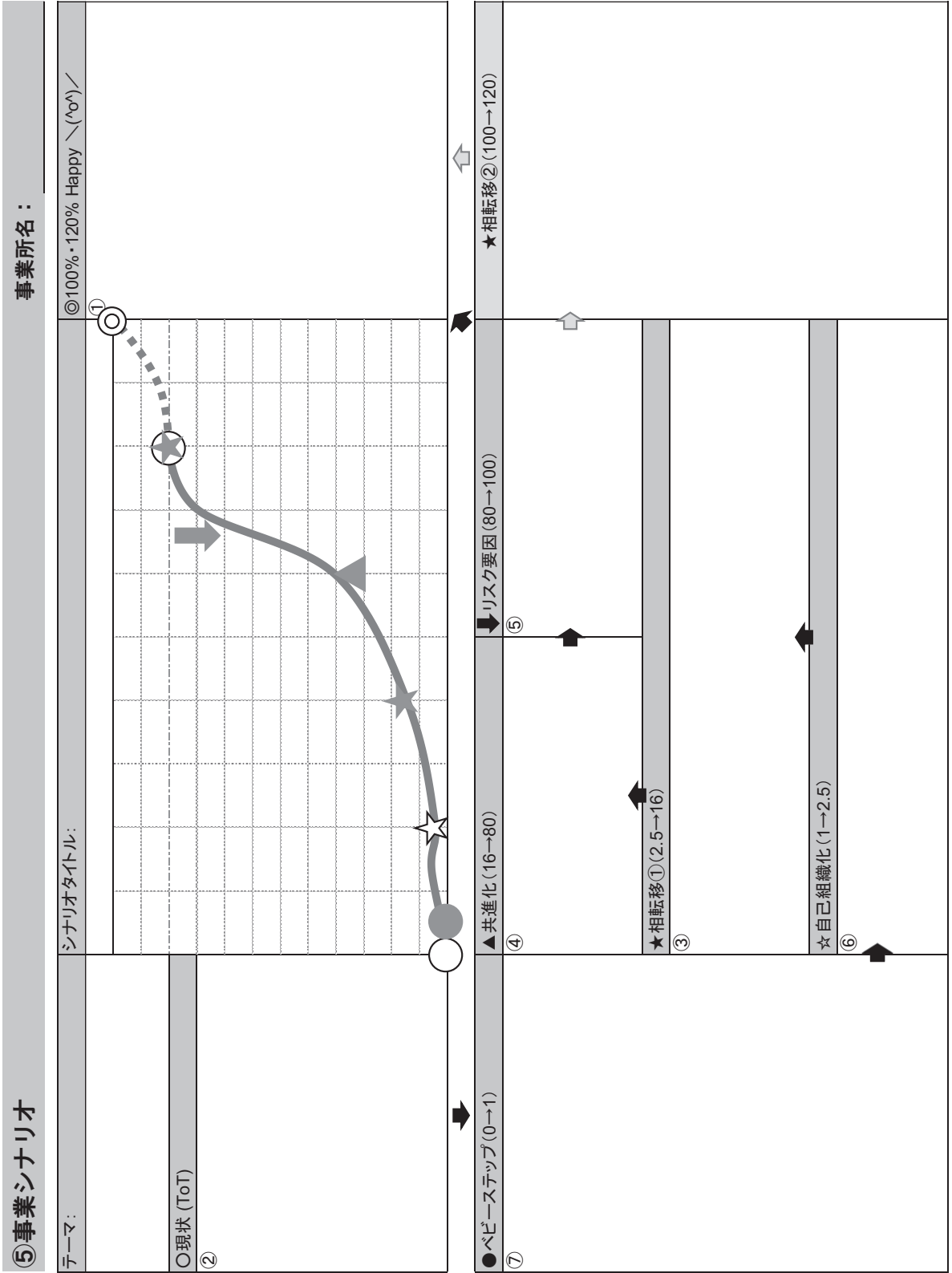
## ⑤ 事業シナリオ

- ・④で設定した作業別戦略について、その理想的なゴールと、そこに至るプロセスを設計します。
- ・フォーマット内に記載している順番に、① 120% 理想像を想定し、②現状を振り返り、③その差 16% ぐらいで生じると勢いよく伸びるイベントを検討してください。
- ・その後も順番に④好循環のイメージ⑤リスク要因想定⑥ 16% を起こすための準備⑦今すぐできること、についてシナリオを繋げて考えて下さい。
- ・各作業別に作成するのがベストですが、時間がない場合は、主要な作業について作成してください。

### 【⑤ 事業シナリオ（記入例）】

⑤事業シナリオ		事業所名： B型事業所123
テーマ：  パン製造のシナリオ検討	シナリオタイトル： 会員カード制導入&会員セールによる客単価up&新規獲得	◎100%→120% Happy \('o')/ 【定量】 ・46万円/月 【定性】 ・安定的な販売ができるようになった ・利用者が多く関われるようになった
○現状 (ToT) 【定量】 ・現在、45万円/月 →22,500円/日=45人×500円 昼:30人、夕方:15人 【定性】 ・支援が弱い ・支援者が仕事に追われている ・販路は店舗と保育園のみ		
●ベビーステップ(0→1) ・カードのデザイン作成 ・販促に関する上長への決済	▲共進化(16→80) 夕方セール→顧客固定化→製造量増... ・既存顧客の口コミから新規顧客獲得へ ★相転移①(2.5→16) 【定量】+1万円/月 →10,000円×16%=1,600円/月 →80円/日 ※1個/日、販売が増えればよい...会員のみ夕方セールの実施！ ☆自己組織化(1→2.5) ・既存顧客の会員化(カードを配る)	↓リスク要因(80→100) ・売れ残り:最初は多く作り過ぎない&社員販売で対応 ・製造量増:ほぼ増えない ・セール待ち顧客増:テストで確認(売れ残るよりまし) ★相転移②(100→120) ・顧客紹介制度 →会員に紹介カードを渡し、新規顧客・紹介者共にパンを1つプレゼント

# 【⑤ 事業シナリオ】



## ⑥ 個別支援計画

- ・ ⑤事業シナリオが策定できたら、そのシナリオにあわせて、利用者の方々が個別にどうなっているのが理想的なのか、を検討し、個別支援計画の一覧表を作成します。ここで、事業の成長と利用者の成長をあわせることが就労継続支援事業の要諦です。
- ・ その際、表右側の「3年後の姿」から想像し、「1年後の姿」を決める、という考える順序が肝要です。
- ・ なお、その際、コラム②（P39）にある「作業アセスメント表」を同時に作成し、伸ばす能力を具体化すると、より効果的です。

### 【⑥ 個別支援計画（記入例）】

⑥ 個別支援計画		事業所名： B型事業所123		
	名前	担当業務	1年目（ 年度末）	3年目（ 年度末）
1	A	パン	成形、焼成ができるようになる	一般就労を目指す
2	B	パン	成形、焼成ができるようになる	一般就労を目指す
3	C	パン	事業所前販売の製造・接客の中心になる	厨房（セントラルキッチン）のリーダー
4	D	パン	事業所前販売にて、ご本人の好き、得意を活かした接客もできるとよい（人との関わりも好き）	興味のある分野での施設外就労のチャレンジ
5	E	パン	衛生管理が完璧にできるようになる	成形、焼成ができるようになる
6	F	パン	衛生管理が完璧にできるようになる	成形、焼成ができるようになる
7	G	タオル折り	指導者の指示なく、自立して作業ができる	一般就労を目指す
8	H	タオル折り	指導者の指示なく、自立して作業ができる	興味のある分野での施設外就労のチャレンジ
9	I	タオル折り	1日1日の生活リズムを整え自信をつけ就労に向けて通所を継続する	自分にあった作業を継続して取り組んでいる
10	J	タオル折り	1日1日の生活リズムを整え自信をつけ就労に向けて通所を継続する	自分にあった作業を継続して取り組んでいる
11	K	タオル折り	1日1日の生活リズムを整え自信をつけ就労に向けて通所を継続する	自分にあった作業を継続して取り組んでいる
12	L	タオル折り	社会制度や相談支援など連携し生活面でも不安なく通所できるようサポートする	週3回以上通い、午前・午後とも就労に携わる体力をつける
13	M	タオル折り	社会制度や相談支援など連携し生活面でも不安なく通所できるようサポートする	週3回以上通い、午前・午後とも就労に携わる体力をつける
14	N	農作業	支援員の指示を正しく遂行することができ、それを他者にも伝えられる。	農家への就職を目指し、作物の状態に合わせた手入れがわかるようになる。
15	O	農作業	支援員の指示通りに仕事ができるように、忘れたら確認することができる。	室内での野菜の仕分けを任せられるようになる。
16	P	農作業	毎日、外の仕事にいくことができるようになり体重を減らせる。	作業時の気分のムラがなくなり、自分の役割をもって作業をすることができる。
17	Q	農作業	週三日、午前中の畑仕事に参加して通う習慣をつけ継続通所できる。	役割をもって作業に参加することができるようになり、不安な気持ちになることを減らせる。
18	R	農作業	週1～2回、畑作業に参加し体力づくりを行う。	収穫と野菜の選別ができるようになり、宅配セットができるようになる。
19	S	農作業	週1～2回、畑作業に参加し体力づくりを行う。	野菜と種の写真を撮り、チラシを作ることができるようになる。
20	T	農作業	週1～2回、畑作業に参加し体力づくりを行う。	収穫と野菜の選別ができるようになり、宅配セットができるようになる。

【⑥個別支援計画】

⑥個別支援計画				事業所名：	
	名前	担当業務	1年目(年度末)	3年目(年度末)	
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					
17					
18					
19					
20					





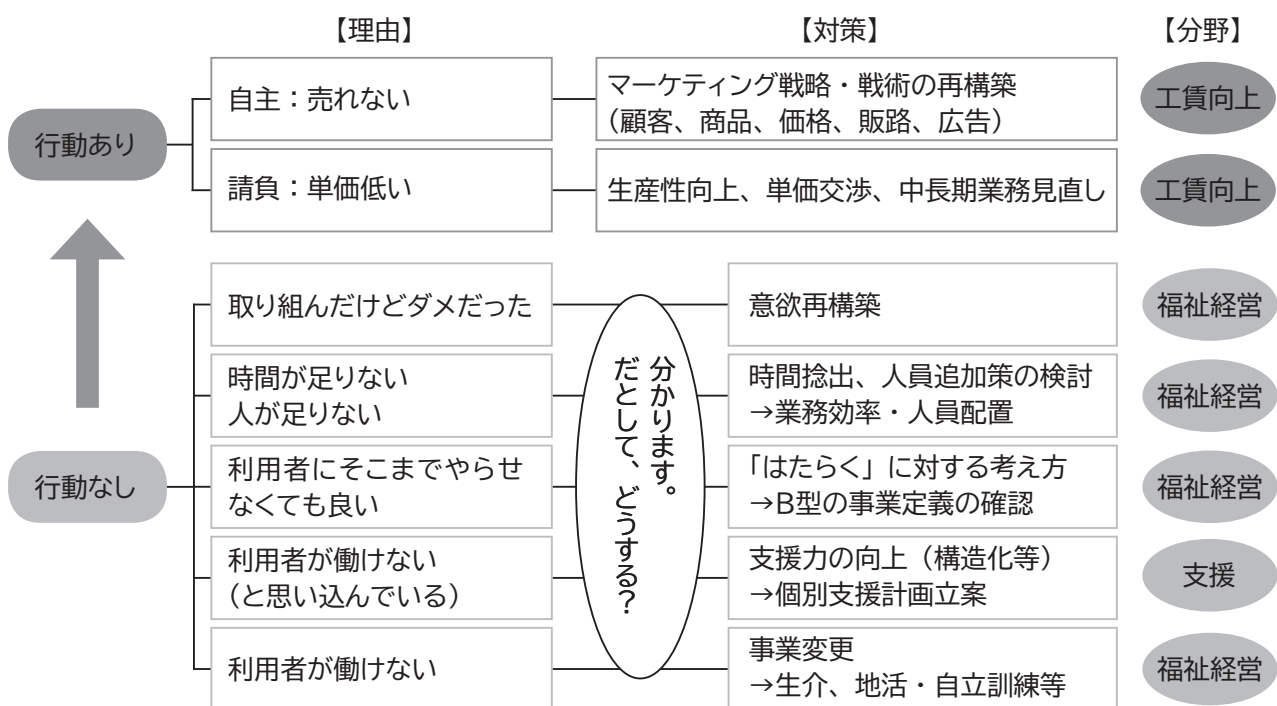


# まとめ

## だとして、どうする？

- ・弊社は今まで、全国の多種多様な事業所様の現場を拝見し、多くの利用者様、支援者様、事業所を見てきました。その中で、成功している事業所とそうでない事業所の特徴を整理してみました。
- ・上段（2つ）の理由で工賃が上がらない事業所様は、かなりの確度で工賃向上に繋がり、下段（5つ）の理由で工賃が上がらない事業所様は変わりませんでした。（※ちなみに、下段（5つ）問題意識を解決するのは工賃向上のテーマではなく、福祉経営ないしは支援技術のテーマです。）
- ・改めて、その違いは「行動しているか、否か」だけ、です。
- ・就労継続支援事業は、商売だけを考えるより難しいです。しかし、難しさは全国どの事業所も併せ持っており、その場面において「だとして、どうする？」を考え、その案を実行された事業所様が成果を出しているということも事実です。
- ・実践された事業所は、今回のフォーマット等を活用し、成果を出しました。次は皆様の番です。実践された結果をまた教えてください。楽しみにしています。

### 【工賃が上がらない事業所の理由と対策】



### 【ワークシート・ファイル・ダウンロード】

ワークシートに自動計算式が入った  
Excel フォーマットがダウンロードできます。

下記サイトから、必要事項を記入の上、お申し込みください。

<https://insweb.jp/works/>

---

平成 30 年度 厚生労働省委託事業

「就労継続支援事業所における工賃・賃金の向上に向けた支援体制構築に係る調査研究」

【発行】 2019 年（平成 31 年） 3 月

【実施】 株式会社インサイト

〒 550-0003 大阪市西区京町堀 1-8-31

【デザイン・印刷】 社会福祉法人ぷろぼの

〒 630-8115 奈良市大宮町 3-5-39

---



