

令和元年度厚生労働省委託事業

# 就労継続支援事業所 における 工賃向上 ガイドブック

— 良い支援、高い工賃の追求 —

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



# 目次

はじめに	1
------	---

【本冊子の構成と使い方】	2
--------------	---

1. なぜ工賃を上げなければならないか	4
---------------------	---

就労継続支援事業所の役割／生産活動の収支に関する基本的なルール／継続的に成果を上げ続けるには、大局的・長期的な視点が大切

2. 工賃向上のポイント ①事業課題の解決	7
-----------------------	---

事業は思い切って見直す／「販路拡大」「単価アップ」「付加価値向上」と言って思考や行動を止めていないか  
／数値目標が行動を変える

3. 工賃向上のポイント ②組織課題の解決	10
-----------------------	----

組織活性化を阻む3つの特徴／仕組みやルールを変えて意識を変えていく

4. 工賃向上のポイント ③リーダーシップ	12
-----------------------	----

リーダーの役割は成果を上げること／成果を上げているリーダーがやっていること

5. 工賃向上 TODOリスト	13
-----------------	----

目的・意義を共有しよう／目標・計画を共有しよう／仕事の量と質をレベルアップしよう／利用者のモチベーションを上げよう／P D C Aを回し続けよう

6. 工賃向上実践事例	15
-------------	----

ワークセンター日和山（新潟県）・・・16／入間東部むさしの作業所（埼玉県）・・・19／炭房ゆるくら（長野県）・・・22／コラム①・・・25／ワークス多摩（工房れすと）（東京都）・・・26／奥戸福祉館（東京都）・・・29／コラム②・・・32／自立支援センターおひさま（茨城県）・・・33／L.I.B（愛知県）・・・36／友愛園（山形県）・・・39／San-Fuku（鳥取県）・・・42／クリスタルサービス足立（東京都）・・・45／コラム③・・・48

資料編 工賃向上お役立ちシート	51
-----------------	----



## はじめに

就労継続支援 B 型事業所の平均工賃は、16,118円（平成30年度）となり、前年に比べ、515円アップしました。全国11,750カ所の事業所の努力の結果です。しかしながら、支援の現場からは「利用者の重度化、高齢化が進んでいる」「人手が足りない」「利用者の働く意欲が低い」などの理由で、工賃向上は難しいという声も聞かれます。

一方、A 型事業所は全国に3,554カ所（平成30年度）。約7割の就労支援会計収支がマイナスの事業所には経営改善計画書の提出が求められています。雇用契約を結んだ利用者に仕事をして最低賃金を支払う健全な経営体制を構築することが急務です。

本冊子では、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、生産活動収入の増加など、経営改善により成果を上げている実践事例を収集・整理し、それぞれの取組みポイントをまとめています。B 型事業所の事例は、県の平均工賃以上の実績を出しながら、さらに上を目指して取り組み続けている事業所にフォーカスしました。

経営改善というならば、利用者の確保や、通所率向上が先だというご意見もあろうかと思いますが、就労継続支援事業所の基本サービスである生産活動が、地域経済の一端をなし、商品・サービスとしても、利用者の就労機会としても魅力あるものにならなければ、利用者を集めることも効果的な支援を行うこともできないのではないのでしょうか。

登場する実践事例は、特に恵まれた条件のもとで運営している事業所ではありません。皆様と同じように、多様な利用者に真摯に向き合い、支援に奔走し、悩みながらも売上増・工賃増を実践している事業所です。本冊子が生産活動の活性化、経営改善のヒントとなり、工賃・賃金向上の手引きになれば幸いです。なお、本冊子では、「工賃向上・賃金向上」と併記していない場合でも、A 型事業所の賃金向上を含めた意味で「工賃向上」という言葉を使用しています。

### 【本冊子の活用にあたって】

**読者想定** : 就労継続支援事業所（A・B型）の管理者、リーダーの方を想定してまとめています。各事例の最後に、リーダーへのインタビューも掲載していますので、参考にしてください。また、地域でB型事業所の工賃向上やA型事業所の経営改善を支援している自治体や、共同受注センターなど中間支援団体の皆様にも事例のアクションやツールを参考に、ガイドブックとしてご活用いただければと考えています。

**掲載事例数** : 10カ所  
就労継続支援 B 型事業所 9カ所 A 型事業所 1カ所

**掲載事例の特徴** : 所在する県の平均工賃以上の実績を有し、ここ数年の間に工賃向上や、経営改善における成果を出している事業所  
工賃向上や経営改善の課題解決に継続して取り組み続けている事業所



# 【本書の構成と使い方】

## ■ 本書の構成

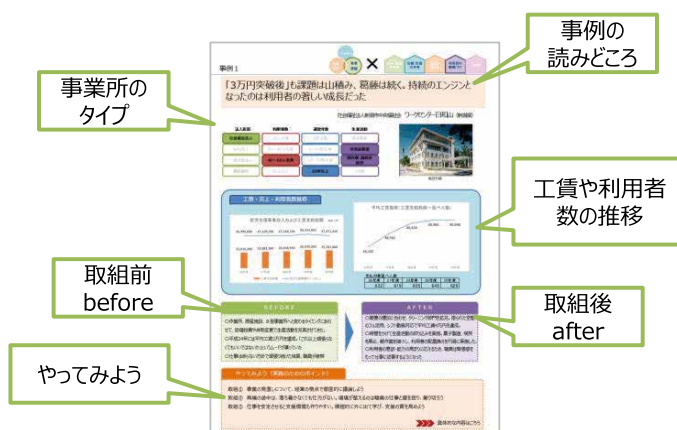
### Section 1 工賃向上・経営改善の考え方

工賃向上や経営改善のセオリーをまとめました。基本的な考え方ですので、特に目新しい内容ではないかもしれませんが、結果を出すのに苦戦しているのであれば、「初心にかえる」のも一つの方法です。事例とも連動していますので、事例から先に読んでいただき、Section 1に戻ってもかまいません。

### Section 2 経営改善実践事例

各事例の要点は、事例の1ページ目にまとめています。事業所のタイプ、工賃や売上の推移、取組前と取組後の事業所の変化、実践のためのポイントに一通り目を通し、「うちと似ている」「気になることが書いてある」「ポイントをもっと知りたい」という場合は、次ページ以降もじっくり読んでみてください。

\* 各事例の最初に、その事業所の特徴をマークで表示しています。Section 1で解説した重要ポイントの実際例ですので、参考にしてください。



### 資料編 お役立ちツール

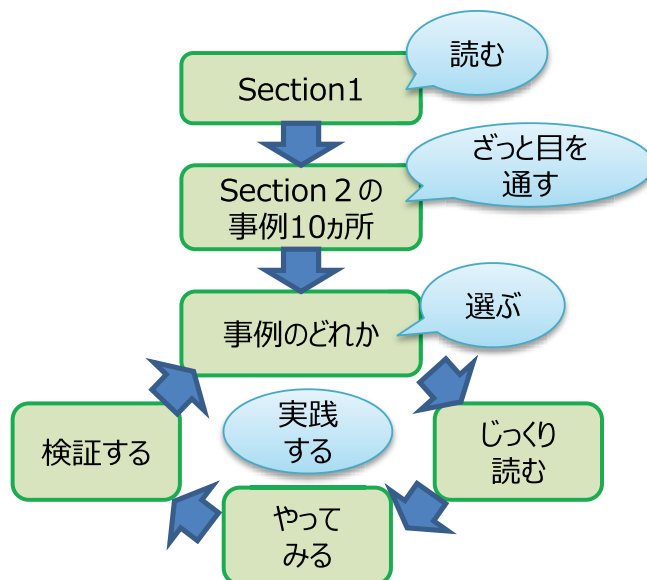
課題の整理や計画づくり・検証に役立つツールを紹介しています。ウェブからダウンロードすることも可能です。

## ■ 本書の使い方

好事例の読み物ではなく、事例に学び、参考になる取組を実践してみるガイドブックとしてご利用ください。

10事例のうち、なるほどと思う事例をまず1つ選び、「やってみよう」を参考に、事業所でも試してみましょう。

1事例で成果が出たら、別の事例の「やってみよう」にも挑戦してください。



---

## 【Section 1 工賃向上・経営改善の考え方】

---

# 1. なぜ工賃を上げなければならないか

## 就労継続支援事業所の役割

就労継続支援事業所の役割は、「働く機会を提供し収入を得られるようにする支援を行うこと」です。「仕事を提供し、働いた分の工賃・賃金を払う。仕事の充実とともにその金額も上がる」という考え方で、平成30年度より、B型は平均工賃月額に連動した報酬、A型は平均労働時間に連動した報酬が設定されています。

利用者は就労することを希望し、A型・B型に入ります。働いてお金を得ること、そしてそのお金を使うことは社会に参加することです。表面的には「意欲がない」ように見える人に対しても、仕事を通じて社会と関わり、成長し、周りの人に認められて、心身ともに豊かな生活が送れるよう支援することが、事業所の使命です。就労できる期間が、人生の中で限られているのだとしたら、その期間にできるだけ多くの工賃・賃金が得られるよう最大限の努力をすることが、私たちには求められていると思います。事業所の安定経営と利用者の職業人生の支援は両輪です。簡単ではないからこそ、価値あるチャレンジだと考えます。

## 生産活動の収支に関する基本的なルール

改めて基本ルールを確認しておきましょう。

- ・工賃も賃金も、就労支援会計における生産活動収入を原資として支払う。  
→ 売上-生産活動に係る経費  $\geq$  工賃・賃金支給総額 であること。
- ・生産活動に係る経費は、就労支援事業別事業活動収支内訳表に適切に計上する。  
→ ガソリン代、水道光熱費、消耗品代なども事業別の経費として計上し、その分を差し引いても工賃が支払える(向上する) ようにする。
- ・生産活動によって得られた利益は、工賃変動積立金や設備等整備積立金等で一定額を積み立てることができるが、原則として、利用者工賃に還元する。  
→ 評価表と連動した工賃規程にしている場合など、生産活動収入が増えているのに、工賃が上がっていないことがあるので要注意。

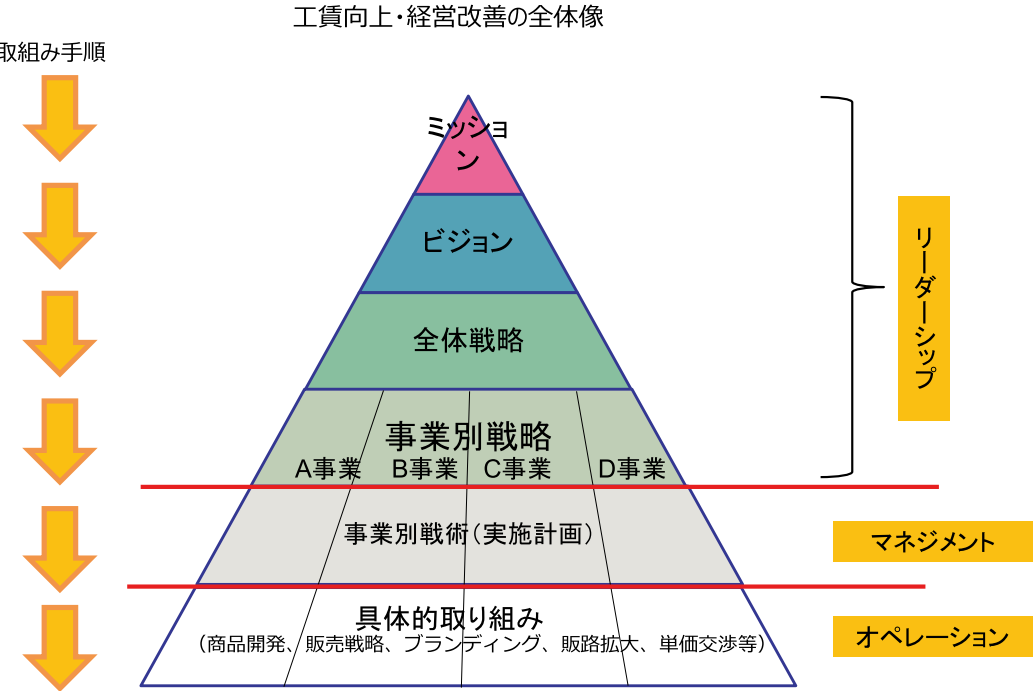
継続的に成果を上げ続けるには、大局的・長期的な視点が大切

B型の工賃向上もA型の経営改善も、事業所経営に直結する課題です。下図の三角形の上から下へ、全体から部分へと整理しながら、計画を立て実行します。ボトムアップの取組み、部分的な取組みでは持続的に工賃を上げることはできません。

ミッション＝法人・事業所の理念や支援方針、ビジョン＝将来像、ありたい姿、全体戦略＝生産活動としての業種・業態（事業）を選ぶことです。

ミッション、ビジョンを決めること、それに従って事業を選択することは、リーダーの仕事です。どの事業を選択すべきか、は現場の職員の意見も聞きながらさまざまな観点で判断する必要がありますが、最終的には、トップが意思決定すべきことと考えます。事業別戦略は「どうやって売上・利益を増やすか、仮説を立て、事業別の改善計画をつくること」です。トップが道筋を作り、各事業のリーダーに目標を明示し、取り組んでもらいます。

事業別のリーダーは、具体的な改善計画を立て、実行の推進役となって、職員や利用者とともに目標達成を目指します。実施計画を作り、計画を実行するマネジメント力が求められます。実際的な取組みは、業種・業態ごとの専門知識や、支援方法を含めた現場の創意工夫が重要な部分です。目標がはっきりしていれば、担当職員がそれぞれ役割と責任を持って、取り組むことができます。



工賃向上・経営改善を実現している事業所には、3つの要素が備わっていることがわかりました。「事業課題の解決」「組織課題の解決」、そして「リーダーシップを発揮するリーダーの存在」です。

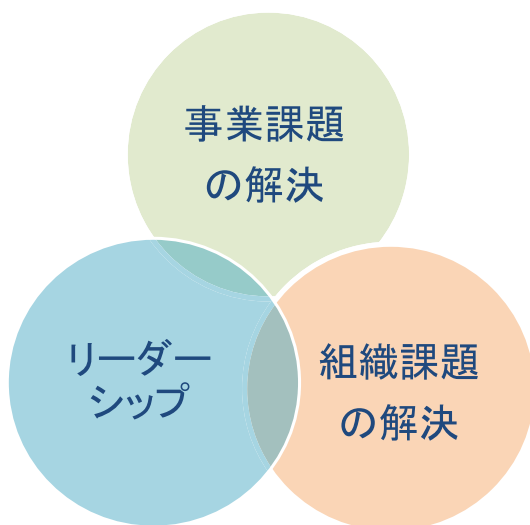
事業課題の解決…ミッション・ビジョンに基づき、戦略的に事業を選択し、売上拡大や利益向上を図ること。  
 選ぶべき事業は、地域性や利用者の状況、事業所の持っている経営資源等により異なります。選択した事業をどうやって伸ばすかについても、正解は一つではありません。

組織課題の解決…現場担当者がそれぞれやれる範囲で取り組んでも成果は出せません。工賃向上は組織運営や日々の支援にも密接に関わる取組みであることを認識し、工賃向上の妨げとなる課題に向き合い、改革することが求められます。組織マネジメントの仕組みが整っていない、職員の意識がバラバラで統一感がないなど、思い当たることがあれば、組織基盤を強固にするチャンスです。

リーダーシップ……方針を決め、職員に周知する重要な役割はリーダーにあります。正解のない課題、相反する価値観から生まれる葛藤を乗り越え、チームを一つにまとめて成果を出すには、強いリーダーの存在が不可欠です。

強いリーダーシップのもと、組織課題に向き合い、事業課題に取り組む続けることができれば、時代の変化にも対応できるしなやかで強い事業所になれることを、実践事例事業所が証明しています。

### 工賃向上・経営改善に必要な3つの要素



- 1. リーダーシップ**  
 目的意識 リーダーとしての知識・見識・胆識 判断力  
 レジリエンス（逆境から素早く立ち上がり、成長する能力）  
 ⇒「工賃を上げる」と決める
- 2. 組織課題の解決**  
 理念 支援方針の明示・共有 人材 組織文化  
 P D C Aを回す力など  
 ⇒「工賃アップに取り組む続けるチーム」をつくる
- 3. 事業課題の解決**  
 収益の柱となる事業の有無 事業の選択と集中  
 実現可能な事業計画マーケティング  
 ⇒「工賃を上げるための行動」をとる

## 2. 工賃向上・経営改善のポイント ① 事業課題の解決

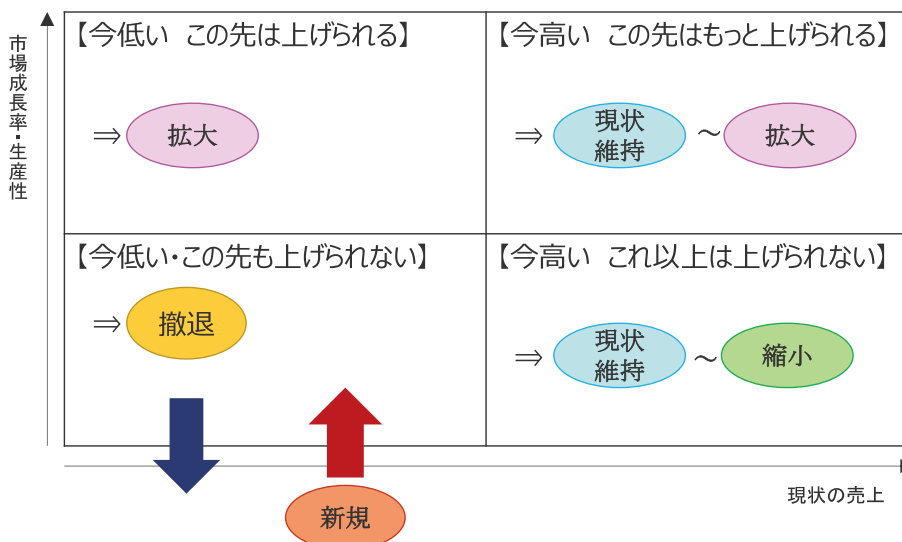
### 事業は思い切って見直す

実践事例で取り上げた事業所の行っている生産活動は、多種多様ですが、いわゆる自主製品、施設外就労、内職といった事業で、特別珍しい事業ではありません。それでも、高い工賃・賃金を実現している理由は、「これだ」と思った事業を絞り込み、職員のマンパワーも設備投資も利用者の配置も、柱の事業に注力していることにあります。柱となる事業の選び方は、「収益性の高い事業となり得るか（売上増が見込めるか）」のみと言っても過言ではありません。逆に、「需要のない仕事、儲かる見込みのない事業をやめることができるか」ということもポイントになります。事業所の経営資源は限られます。就労継続支援事業所の職員配置から考えても複数の事業運営は非効率です。

売上増は期待できるが、その仕事に関わる利用者が限られている場合、その事業を選択すべきか否か。事業選択のもう一つの基準は「もっと作れるか」「もっとやれるか」です。ただし、ここで安易に「作れない」「やれない」と判断するのはやめましょう。できない理由を“利用者の意欲や能力のせい”にしていますか。収益増が見込める事業については、現状の売上や生産力が小規模であったとしても、「どうすればできるか」を考えましょう。支援力の求められるところです。

では、高い収益性とはどのレベルをいうのでしょうか。それは、利用者、職員が力を合わせてその事業を行うことで生まれる利益によって、目標とする工賃・賃金を十分払えるかどうか、です。単価の安い内職でも、生産効率を上げることによって、月30万円の利益（売上－経費）を出せれば、10人に3万円工賃を払える収益性の高い仕事ということができます。逆に、月に80万円の売上がある喫茶店でも、材料費、パート人件費、家賃、水道光熱費などを差し引くと、実質赤字で、利用者が2-3名交代で入っているという事業であれば、続けるかどうか見直すべきだと思います。

戦略的事業選択



**「販路拡大」「単価アップ」「付加価値向上」と言って思考や行動を止めていないか**

生産活動における売上拡大の課題として、よく聞かれるのは、「販路拡大」「単価アップ」「付加価値向上」といった言葉です。これらを漠然と「課題」としていても、成果を上げることはできません。こうした事業所の多くに共通する課題として

- ①客数、取引先数を増やす行動が少ない
- ②仮説を立てて、事業に取り組んでいない
- ③自分たちの行っている事業の特徴や強みを言語化できていない

といったことが挙げられます。以下に、その概要と課題解決の視点をまとめてみました。

**①客数、取引先を増やす行動が少ない**

何もしないで、「営業が苦手」と言う事業所が多く見られます。また、「お客様が急に増えたらどうしよう」、「仕事が急に来たら対応できない」といって、そうなるもいないのに、販売促進や営業活動を控えたりします。絞り込んだ事業については、事業を拡大することが必須ですから、常に、全員で客数増、取引先数増に努めなければなりません。

**②仮説を立てて、事業に取り組んでいない**

例えば、「販路拡大」が課題であるならば、具体的にどうすればよいのでしょうか。やみくもに、「仕事をください」といってもうまくいくはずがありません。新規の取引先を獲得するためには、どんな企業にどんなチャンスを渡し、どんなことを伝えれば興味を持ってもらえるかを考えてから行動することが重要です。「どうすればうまくいくかを具体的に考えること」、これが「仮説」です。仮説に基づき、準備をしてからやってみる。そして、実際に営業に出向いてみて、相手の反応をみたときに、仮説通りにいったのか、いかなかったのか。違ったのはどの部分か、を検証し、手直しします。何も考えずに電話をかけたり、飛込営業をして、すぐさま成果が出ないのは当然のことです。仮説→検証を繰り返す中で、やるべきこと、効果的なことが見えてくると思います。

**③自分たちの行っている事業の特徴や強みを言語化できていない**

事業を拡大するには、その特徴や強みを、お客様や協力者に伝えて、「買いたい」「仕事を依頼したい」「協力したい」と思ってもらわなくてはなりません。事業所の自己紹介は、福祉事業の種類や利用者数・職員数、自分たちの困り感を伝えることではありません。地域の他の事業所や、同業種の民間企業との違いをふまえて、事業所の特徴を明確に伝えることです。福祉を知らない方にも、自分たちが目指していることを伝え、共感を得ることができれば、すぐにではなくとも、お客様や協力者になってくれる可能性があります。こうした取り組みを継続することが、真の営業活動なのではないかと思えます。



**数値目標が行動を変える**

実践事例の中で、成功のポイントとして数多く挙げられたのは、「数字で目標を共有し、振り返りを行うようになったこと」です。前述の「事業に関する共通課題」も、数字での認識の弱さが背景となっていることがよくあり、数字に明るくなることは、改善行動を促進する力になります。

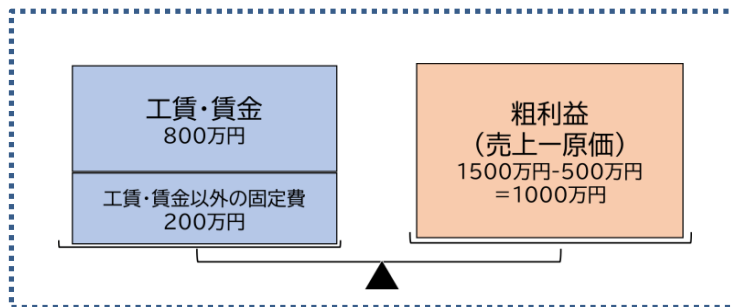
軽作業のように、材料費や他の経費がかからず、売上の大半を工賃として還元できる事業の場合は、比較的シンプルに数字で管理ができますが、材料費や包材費のかかる自主製品の場合、「多く作れば売上も上がるが、材料費も多くかかってしまい、どうやって売上目標を立てれば良いかわからない」という方がいるかもしれません。

就労支援事業活動明細書には、事業収益から原価や販管費を全て引いて、就労支援事業増減額がいくらかが示されています。売上目標を試算するには、売上から原価（材料費、包材費等）を引いた「粗利益」を出し、売上に対する粗利益の割合（粗利益率）という数字があることを覚えておきましょう。目標工賃、事業にかかる工賃以外の経費（電気代や水道光熱費など。固定費と言います。）と、この粗利益率がわかっている場合、売上目標を計算することができます。（下図参照）

そのためには、事業所全体での工賃総額目標と、各事業ごとの工賃総額目標を考える必要があります。下表の例の場合、材料費や包材費のかかる何らかの自主製品で、年間800万円の工賃を払える事業にしたいと考え、売上目標を算出した結果、1500万円という結果になっています。工賃と固定費を合わせた1000万円が粗利益として手元があれば、収支トントンで赤字にならずに目標工賃を出すことができます。

生産活動に係る基本的な計数と売上目標の算出方法（例）

費目	金額
売上	15,000,000
材料費	3,500,000
包材費	1,500,000
原価合計	5,000,000
<b>粗利益</b>	<b>10,000,000</b>
工賃・賃金	8,000,000
工賃・賃金以外の固定費 (電気代など)	2,000,000
<b>経費合計</b>	<b>10,000,000</b>



- ①工賃・賃金を先に入れる
- ②工賃・賃金以外の固定費を入れる
- ③過去の粗利益を参考に、売上目標を算出する

売上目標の算出方法  

$$\text{売上目標 (損益分岐点売上高)} = \frac{\text{目標工賃} \cdot \text{賃金} + \text{工賃} \cdot \text{賃金以外の固定費}}{\text{粗利益率}}$$

### 3. 工賃向上・経営改善のポイント ②組織課題の解決

#### 組織活性化を阻む3つの特徴

「そうはいつでも、現場はさまざまな課題があって、単純に生産活動のことだけ考えられない。」

「そうはいつでも」という言葉の背後には、「組織課題」が潜んでいる場合が多くあります。「職員間に温度差があって…」という声もよく聞かれます。工賃向上・経営改善に真正面から取り組めない組織の脆弱さを感じます。工賃向上・経営改善を阻む組織課題の傾向には、下図のようなものが見られます。

#### 組織課題の傾向

#### 組織に見られる症状

組織マネジメント力が  
全般的に低い

- ・事業所の理念や支援方針はあるのに、職員に浸透していない
- ・会議が時間どおりに始められない・終わらない
- ・会議をやっても、結論が出ない
- ・会議で決めたはず、あるいは職員に指示したはずなのに実行されない
- ・職員は真面目だが、成果に対する執着が弱い
- ・締め切りに間に合わないことが多い

目標管理やPDCAを  
回すことができない

- ・目標工賃や目標売上が職員に周知されていない
- ・目標を数字で追いかけて、達成した経験がほとんどない
- ・目標があっても形骸化し、年度末にそういえば・・と思いつき程度だ
- ・PDCAについて、頭ではわかっているが、実行するのは難しいとあきらめている
- ・結果の振り返りまでやっているが、その後の改善にはつなげっていない

支援と工賃向上は二律  
背反という考えに起因する  
組織の不調和がある

- ・売上が上がらないのは利用者の能力や意欲の問題だから仕方がないと思っている
- ・仕事を増やせば職員の負担が増えると考え、事業拡大に熱心なリーダーは嫌がられる
- ・工賃を上げるための評価のほすが、いつの間にかできる人とできない人に差をつける評価をしている
- ・前例に倣うばかりで新しいことをやろうとしない
- ・環境を変えると利用者が不安定になるという理由で、変化を起こさない
- ・お金がないから何もできないというムードが蔓延している

効率や生産性という基準で計れない福祉サービスを提供する就労継続支援事業所が、志を持って支援に従事している職員の想いを尊重しながらも、組織として工賃や収支改善という明確な結果を出すには、上記の組織課題に向き合い、変えていく必要があります。組織マネジメント力を高め、目標管理を徹底し、支援も工賃も充実した組織を作ることを目指しましょう。

## 仕組みやルールを変えて意識を変えていく

組織を構成しているのは人ですから、組織が変わるには、リーダーをはじめとする職員や利用者、あるいは事業所に影響を及ぼす関係者（利用者家族など）の意識を変える必要があります。しかしながら、人の意識はそう簡単に変えられるものではありません。ですから、組織を変えるには、「仕組み」や「行動ルール」を変えるアプローチが重要になります。

仕組みや行動ルールを変えても、職員や利用者が“その気”になって取り組まなければ、結局変わらないということも考えられます。“その気”とは、「組織の理念やビジョンに共感し、自分も組織の一員としてその実現に貢献したいと願い、そのためなら変更を受け入れてもいいと納得する（腹落ちする）」ことです。ですから、組織を変えるにはミッション・ビジョンをリーダーから周知する、もっと言えば、「なぜ工賃を上げるのか、なぜ売上を上げなければならないか」を自分の言葉で説明できなければなりません。

仕組みや、行動ルールの変更は、一度に全部やろうとするとうまくいきません。小さなことでもいいので、まず1つ、職員にも利用者にもわかりやすい改善に取り組んでみてはいかがでしょうか。リーダーが率先して取り組み、他の職員にも伝播し浸透するまでやり続けましょう。

「職員とメンバー合同のミーティングをやることにした」「理念を大きく書いて掲示した」「利用者の1日の仕事を可視化し、その日のうちにフィードバックする仕組みを作った」など、10事例の中に具体的な取り組み例があります。やってみることで、確かな変化を目の当たりにすることが、好循環を生み出します。

## 4. 工賃向上・経営改善のポイント ③リーダーシップ

### リーダーの役割は成果を上げること

ここまで見てきたように、B型の工賃向上やA型の経営改善は、「事業課題」「組織課題」ともに、計画的かつ継続的に取り組むことで成果を出すことができます。組織全体をリードし、ぶれずにチームをまとめるリーダーの存在が不可欠です。

管理者の方は工賃向上プロジェクトの責任者であるべきだと思います。責任者＝意思決定する人です。組織内での合意形成は必要ですが、旗振り役は自分だと認識しましょう。「工賃向上に取り組むと、丁寧な支援ができなくなる。」根強く残る意見です。職員の働き方改革も重要なテーマとなっており、土日のイベント販売と平日の支援人員確保のバランスは悩ましい問題になっています。こうした矛盾や相反する2つのテーマに対し、片方だけとったのでは真の課題解決とはなりません。場面ごとに、その時ベストと思われる答えを自ら決断し、組織を動かしていかなければならないのです。リーダーには「決断力」「胆力」、そして難しい課題に直面しても、心折れることなく、柔軟に対応できる力も求められると思います。

### 成果を上げているリーダーがやっていること

実際の工賃向上プロジェクトに関しては、現場の主任が上司に提案・相談しながらプロジェクトを回しているケースも見られます。責任の所在が明確であれば、チームで誰がリーダーとなってもよく、さらに言うならば、リーダーのもと、各職員が役割を担って実施するので全員がリーダーシップを発揮すべきだとも考えられます。

本冊子は、リーダーの目線で、何を考え、何をしたかをまとめた事例集になっています。鮮やかに事業所の改善・改革を実行しているリーダーもいれば、行間に“葛藤”が感じとれる事例もあろうかと思います。成果を上げるリーダーが共通してやっていることは、以下の3つです。

1. 自分の言葉で工賃向上の意義や目的を伝える
2. 目標を示す（工賃・賃金、売上、利益）
3. 協力して取り組めば実現できる計画を作る

これだけではないかもしれませんが、ポイントは「1人でやろうとしないこと」。ですから、上記のような「チームメンバーに共感してもらい、何を目指して何をするか」をメッセージや数字や計画書にして共有しています。あきらめずに取り組み続けるチームを作りましょう。

## 5. 工賃向上TODOリスト

最後に、考え方を行動に移すためのTODOリストをお示します。

	TODO (やるべきこと)	ポイントや具体例
1	目的・意義を共有しよう	<ul style="list-style-type: none"> <li>・理念やビジョンに基づく、工賃向上の目的や意義を言語化する</li> <li>・工賃向上・経営改善がもたらす効果を共有する（どんな事業所になっているか）</li> <li>・リーダーは繰り返し発信し、共有する               <ul style="list-style-type: none"> <li>例) 会議のたびに、理念やビジョンを唱和する</li> <li>例) 利用者会や家族会でも目的・意義を伝え、プロジェクトの報告をする</li> </ul> </li> </ul>
2	目標・計画を共有しよう	<ul style="list-style-type: none"> <li>・目標工賃や目標売上を職員室や作業室に掲示する</li> <li>・目標を月ごと、週ごと、日ごとにブレイクダウンして示す</li> <li>・売上だけでなく、生産数や納品数でも目標を示す</li> <li>・目標には「達成時期」を入れる               <ul style="list-style-type: none"> <li>例) 月次の会議では目標に対する達成状況を確認する</li> <li>例) 部門別の月次の収支を翌月10日までに職員に周知する</li> </ul> </li> </ul>
3	仕事の量と質をレベルアップしよう	<ul style="list-style-type: none"> <li>・需要のない商品は作らない</li> <li>・職員しか作れない商品、1つ作るのに時間がかかりすぎる商品は見直す</li> <li>・軽作業の単価を上げるための努力をする</li> <li>・質の低い商品を安く売ろうとしない               <ul style="list-style-type: none"> <li>例) 資材置場を決め、取引先別にボックスの色を変えて一目で在庫数がわかるようにした</li> <li>例) 製造室のレイアウトを変更し生産ラインを2つに増やした</li> </ul> </li> </ul>
4	利用者のモチベーションを上げよう	<ul style="list-style-type: none"> <li>・利用者とも目的や目標を共有する</li> <li>・個別支援計画に、仕事についての具体的な目標（スキルアップや生産数増加等）を入れる               <ul style="list-style-type: none"> <li>例) 1日のタイムスケジュールを利用者ごとに作り、その日に評価する仕組みを導入</li> <li>例) 1日の生産数と売上を終礼で報告している</li> <li>例) 機械操作、検品など難しい仕事にも挑戦する機会を提供する</li> </ul> </li> </ul>
5	PDCAを回し続けよう	<ul style="list-style-type: none"> <li>・年間計画から部門別の月間計画を各部門のリーダー主導で作る</li> <li>・各部門のリーダーは、やれることを洗い出すのではなく、効果が出るアクションプランを作成し、チームメンバーと共有する</li> <li>・月ごとの振り返りを必ず行う</li> <li>・計画通りに成果が出なかつたら、その原因を考え、別の仮説・実行計画を立てて取り組む               <ul style="list-style-type: none"> <li>例) 工賃向上会議を毎月中旬に開き、前月の検証と次月の計画を共有することにした</li> <li>例) 主要な販売会ごとに、昨年実績をベースの計画作成、実績確認、次回対策を習慣化し、PDCAを回している</li> </ul> </li> </ul>

本冊子の事例については、5つのTODOのうち、どこに力を入れている事業所かをマーク表示しています。やり方は様々ですが、一見面倒と思われることも、ルーティンにしまえば、苦勞なく実施できている様子が見えがえします。習慣化する中で、気づきや成果が得られます。

---

## 【Section2】工資向上・経営改善実践事例

## 6. 工賃向上・経営改善実践事例

本冊子でご紹介する実践事例の特徴は以下のとおりです。

その事業所の環境や条件、職員や利用者の状況は固有のものではありますが、ここまで解説したポイントを参考に、「具体的な行動として自事業所に取り入れるとしたら、どうしたらいいか」という視点で読み、考えてみてください。まだまだやれること、やるべきことがあります。

	事例タイトル	事業所名	改善のポイント	特に参考になる TODO
1	「3万円で満足しない」エンジンは、利用者の目を見張る成長だった	ワークセンター日 和山（B型）	事業課題の解決	目標・計画の共有 利用者の動機づけ
2	どんぶり勘定からの脱却がターニングポイント。売上偏重から粗利重視へ舵を取り、着実に工賃アップを実現	入間東部むさしの作業所 （B型）	事業課題の解決	目標・計画の共有 PDCA
3	重度の利用者のために止められなかった山仕事。里山保全団体との連携で、やりがいと工賃アップをともに実現できた	炭房ゆるくら （B型）	事業課題の解決	仕事の量と質 PDCA
4	地域密着の飲食・小売に特化し、利用者の出番を増やし続けた結果、住民にとってなくてはならない場所に	ワークス多摩 （B型）	組織課題の解決	目的・意義の共有 仕事の量と質
5	「高齢」「重度」を言い訳にしない。利用者によりがいを提供するため、生産活動を職員主導で再編	奥戸福祉館 （B型）	組織課題の解決	仕事の量と質 利用者の動機づけ
6	強みは「地域のつながり」。そう気づいたら迷わず施設外就労に取り組めた	自立支援センターおひさま （B型）	リーダーシップ	目的・意義の共有 利用者の動機づけ
7	華やかな仕事、一時的な盛り上げではなく、結果が出るまで地道な努力を止めない	L.I.B（B型）	リーダーシップ	目標・計画の共有 仕事の量と質
8	管理者が「生産活動活性」の要になれば、現場は迷わず行動できる	障害福祉サービス事業所 友愛園（B型）	リーダーシップ	目標・計画の共有 仕事の量と質
9	こだわりを捨て、自主製品から食品加工の委託事業にシフト	San-Fuku （B型）	リーダーシップ	目的・意義の共有 仕事の量と質
10	理念の共有・目標の周知・仕事の組み替え。利用者・職員一体となって、事業を再建	クリスタルサービス足立（A型）	リーダーシップ	仕事の量と質 利用者の動機づけ



# 事例1 (B型)



## 「3万円で満足しない」エンジンは、利用者の目を見張る成長だった

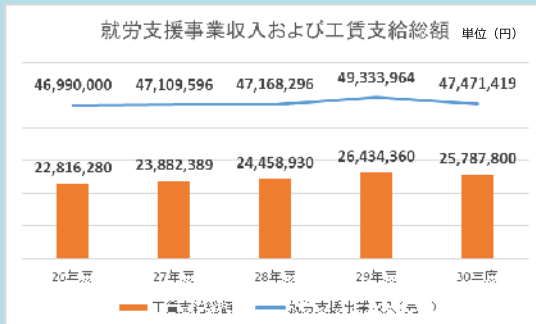
社会福祉法人新潟市中央福祉会 ワークセンター日和山 (新潟県)

法人形態	利用者数	運営年数	生産活動
社会福祉法人	20人未満	3年未満	食品製造
NPO法人	20~40人未満	3~10年未満	非食品製造
一般社団法人	40~60人未満	10~20年未満	軽作業・施設外就労
株式会社	60人以上	20年以上	その他



施設外観

### 工賃・売上・利用者数推移



支払対象延べ人数

年度	26年度	27年度	28年度	29年度	30年度
人数	632	619	605	645	629

### BEFORE

- 平均工賃3万円超。「もう頑張らなくてもいいのではないか」というムードが漂っていた
- 頑張り続け、職員が疲弊していた

### AFTER

- 一点突破、クリーニング部門の拡充で平均工賃4万円を達成
- 生産活動の絞り込みには時間をかけたおかげで、利用者の配置換えもスムーズに実施
- 利用者の意欲・能力が上がり続け、結果が出る。職員にとっても緊張感はあるがやりがいのある職場になった

### やってみよう(実践のためのポイント)

具体的な内容はこちら

- 取組① 事業の選択と集中を勇気を出して実行しよう
- 取組② 改善には時間がかかる。計画を立て、確実に進めよう
- 取組③ 外に出て積極的に学び、支援の質を高めよう

## 工賃向上の取組① 事業の選択と集中を勇気を出して実行しよう

ワークセンター日岡山の歴史は、事業再編の歴史でもある。無認可作業所時代には、仕事がなく、フェルト人形を作ったり、墓地清掃や軽作業をやっていた。授産施設時代の平成6年、地域のクリーニング業者から声がかかり、洗濯機1台、乾燥機1台でクリーニング部門をスタートした。

転機となったのは、障害者自立支援法に基づく新体系への移行を実施した平成23年。給食を業者に委託することになり、厨房を菓子製造室、食堂をリネン室に改装し、菓子とクリーニングの強化策を打ち出した。生活介護との多機能になったこともあり、B型の工賃はあつという間に上がり、平成24年には、「自立した生活のために必要な最低限の工賃」といわれる3万円を突破。

主力のクリーニング部門に成長したのは、介護施設や病院のシーツ、タオルを中心に需要は伸びる一方。さらに、介護施設利

用者の私物の洗濯の発注を打診されたのに合わせ、乾燥機をさらに増やして対応した。こうした取組により、クリーニング部門売上は平成25年の2570万円から30年の3560万円へと大幅に上昇した。

平成30年には、事業所の“顔”となっていた菓子製造から撤退し、地域の公民館内で営業していた喫茶店も閉店した。

理解のある地元企業との出会いをきっかけに、市場の変化に対応しクリーニングへの集中化を図ったことと、その裏にある思い切った撤退策。これが成功要因である。洗濯前のシーツの一時保管場所となった厨房に残るオープンや冷蔵庫がその面影を残している。



旧：厨房



現：倉庫



シーツローラー機で仕上げ作業

## 工賃向上の取組② 改善には時間がかかる。計画を立て、確実に進めよう

手探りながらB型で平均3万円を達成し、「やればできる」ことを実感したが、実はここから、職員の葛藤の日々が始まる。「仕事が終わらない」「職員が残業してまで下請けをやらねばならないのはおかしい」「いつまで頑張ればいいのか」「3万円でもいいじゃないか」…3万円突破後、さらなる工賃向上を目指して取り組む中、職員は疑問を感じるようになった。外部から、生産性を上げるための設備補助や生産管理の情報提供など支援も受け、頑張れと激励された。儲からない喫茶や単価の低い仕事はやめれば良いとアドバイスももらったが、始めたことにはすべて理由があり、人が関わっている。簡単にやめられるものではなかった。施設長も現場の職員も一緒になって悩みながら考えた。

それでも、頑張り続けられるのは、「利用者の飛躍的な成長を目の当たりにしたから」と高橋さんは言う。仕事が増え、現場が忙

しくなるにつれ、それまで不満や体の不調を言っていた利用者から、肯定的な発言が聞かれるようになった。利用者の中から「リーダー」を抜擢し、マネジメント的な役割をお願いしたところ、責任をもってやってもらえることがわかった。「認めてくれた、評価してくれた」と実感することができた利用者の変化は著しかった。家族の評価が変わり、購入できるものも増えたことで、利用者の自信は増すばかりだ。

利用者のやる気、実際の働きぶりが変わることで、職員もやりがいを感じるようになった。「利用者たちの期待に応えなければ」という緊張感をもって、業務管理を行うようになった。仕事は相手のあること。変化のプロセスで忙しすぎる時期があるのも仕方がないことだ、と職員が腹をくくって仕事に向き合うようになり、「職員が発案する現場改善」が増えていった。

**職員が提案し、話し合っ取り組んだ改善策**

**①利用者の土曜日出勤、早出出勤、延長勤務**

介護施設から受注しているクリーニングは基本的に毎日仕事がある。発注が増えれば、ハード、ソフトで対応するしかない。機械化と並行して、「どうすれば対応量を増やせるか」熟考した結果、利用者のシフト勤務制の導入を提案。職員間の合意形成、利用者・家族への説明を経て実現。

**②生産性向上のための設備投資**

時間あたりの稼働効率を上げる上で、ボトルネックになっているのはどこか。現場職員だからこそわかることがある。シーツローラーがどうしても必要だという提案、業者との折衝を部門リーダー主導で行い、設置スペースが狭くても導入できるターンバック式のローラーを購入した。



シーツローラーを使用して作業

**工賃向上の取組③ 外に出て積極的に学び、支援の質を高めよう**

工賃向上のために経済活動に躍起になることで、利用者支援がないがしろになるのではないかと。当初はそんな意見も出ていたが、事業を絞り込み、数字や生産効率にこだわった結果、活気があり日々忙しい一方で、落ち着いた支援環境を手に入れることができた実感している。スポット仕事が少ないこと、営業しなくても仕事は毎日あること、一定のスピードで仕事が回せることなど「利用者にとって安定的な仕事環境」を維持しているからだ。これにより、課題のある利用者に対して、より丁寧な個別支援ができるようになった。例えば、・他害の見られた利用者に対するアプローチを変えたり、・構造化した個別マニュアルやビジュアルを

作成したことが良い効果を出したり、・声かけされなくとも指示書を使って自ら仕事を進められるようにしたり、など利用者の成長を促す積極的な支援ができるようになった。

職員は、積極的に外部の研修に出て、知識を増やしたり情報収集するよう努めている。仕事が安定していれば、職員も利用者も見通しを持って動きやすくなり、改善のポイントも絞りやすい。



イラストでわかりやすく表示

**Interview**

**Q. 工賃アップに取り組んで、どんなことを感じましたか？**

利用者の経済的な自立を図ることと、利用者支援を充実させることは二律背反ではなく、結局同じ取組みなのだ実感することができました。利用者、家族、地域との関わりの中で事業を整理する過程は本当に大変でしたが、丁寧に話し、準備をして時間をかけて取り組みました。職員会議が険悪なムードの時もありましたが、利用者の成長を励みにみんなで乗り切ることができました。

**Q. 利用者にはどんな変化がありましたか？**

仕事に対する熱意や責任感を多くの利用者が持つようになりました。肯定的な発言は職場全体に良い影響をもたらすことを、彼らに教えてもらいました。数字がわからなくても、お札の色で1万円札の特別さに気づいた方もいます。1万円札の枚数が多いと家での評価が変わるからです。



クリーニング部門責任者 高橋祐一氏

**事業所概要**

法人名	社会福祉法人新潟市中央福祉会	事業所名	ワークセンター日和山	
事業所概要	住所	新潟県新潟市中央区古町通13番町5148番地2	指定年月	2011年10月
	事業種別	多機能（B型・生活介護）	職員数	30名（常勤7名 非常勤21名 その他2）
	定員数	45名	登録利用者数	55名
	主たる障害	知的	主な生産活動	①クリーニング事業 ②縫製事業 ③ウエス事業

## 事例2 (B型)



# どんぶり勘定からの脱却がターニングポイント。売上偏重から粗利重視へ舵を取り、着実に工賃アップを実現

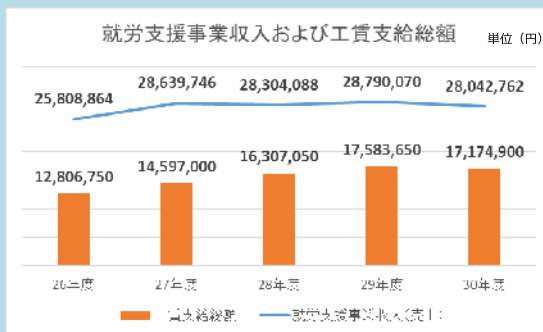
社会福祉法人人間啓蒙福祉会 人間東部むすしの作業所 (埼玉県)

法人形態	利用者数	運営年数	生産活動
社会福祉法人	20人未満	3年未満	食品製造
NPO法人	20~40人未満	3~10年未満	非食品製造
一般社団法人	40~60人未満	10~20年未満	軽作業・施設外就労
株式会社	60人以上	20年以上	その他



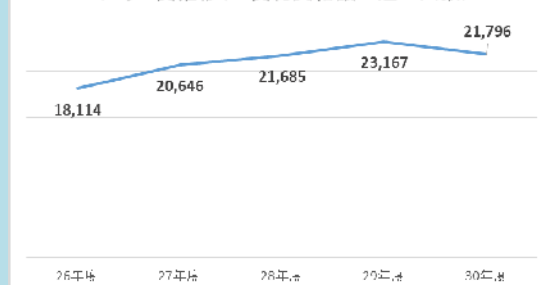
フラワーショップ外観

### 工賃・売上・利用者数推移



※花卉市場内に来店していた仲卸店舗事業から撤退したため、30年度は一時的に業績が落ちているが、その後は回復している

### 平均工賃推移(工賃総支給額÷延べ人数)



### 支払対象延べ人数

年度	26年度	27年度	28年度	29年度	30年度
人数	707	707	752	759	788

## BEFORE

- 複雑な園芸事業を展開するあまり、どのくらい利益を出せているのかわからない
- 天候や市場価格変動のせいにして、成り行き任せの生産活動だった

## AFTER

- 販路ごとの利益率など事業を可視化した
- 天候不順で目標未達成でも、翌月に計画修正を行えるようになった
- 事業を絞ったら、休みを取りやすくなり、利用者、職員のモチベーションが向上した

### やってみよう (実践のためのポイント)

具体的な内容はこちら

- 取組① どんぶり勘定体質を脱却しよう
- 取組② 1か月単位でPDCAを回し、修正しながらゴールを目指そう
- 取組③ 事業を集約、生産活動と連動した運営計画により、事業所の働き方改革に取り組もう



## 工賃向上の取組① どんぶり勘定体質を脱却しよう

当事業所の特徴は、花苗生産を行い、市場に出荷しながら、市場での仕入れの権利を持ち、小売業者として切り花や鉢物を仕入れているという二面性にある。仕入れた花は、花苗とともに自前の花屋で販売したり、予約注文で販売を行っている。事業所で生産できる花の種類は限られ、顧客ニーズに対応するためには仕入販売も行えると良いと考えて今のスタイルになった。また、官公需や企業からの受注で植栽管理も行っており、大きな収入源になっている。

一方、花に関する事業範囲を広げた結果、どのルートでどのくらい販売すると、目標工賃を達成できるのかが、見えにくくなっていた。「わからないからどんぶり勘定でも仕方ない」。職員誰もが思っていたが、これでは成り行き任せの工賃になってしまう。

そこで、外部の力も借り、販路ごと、販売方法ごとにデータを詳細に分析した。出荷伝票、レジの記録、注文票、植栽記録など、記録はあるがデータ化していないものを1つにまとめ、1苗あたりの粗利実績を算出し、さらに販売方法別の比率を変えたシミュレーションを行った。必要な利益から逆算して、目安の販路別販売目標を試算したのである。

数字が見えると、現場経験豊富な職員には、出荷が直販か、植栽か、注文販売に回すのが良いか、タイミングよく判断できるようになった。経験と理論が組み合わせると、俄然強い。“花”のむさしの作業所として地域での存在感がますます高まり、生産から販売までの一貫した事業で強みを発揮している。

### 自分たちで育てた花が競り落とされるのを、仕入業者として見て、学ぶ

生産者でありながら、販売業者として仕入れもする。ここまでやっている事業所は少ない。最も近い川越の花弁市場には、利用者とともに出荷や仕入れに出かけるのが日常の風景である。

「入間東部むさしの作業所」という生産者名で出すと、安い値段しかつかないが、「むさしの園芸」にすれば、一般の農家と変わらない目で見られる。出荷時の花の並べ方も重要なポイントだ。経験の中で業界の常識をインプットしてきた。親しくなった仲買人や花屋さんなど目利きのプロには多くのことを教わった。見かねた農家が技術指導に来てくれた。花という“生モノ”を扱う難しさや面白さを、職員も利用者も十分理解し、楽しんで働いている。難しい仕事だからこそモチベーションが上がる。



花卉市場での競りの光景



出荷する苗のチェックをする利用者

## 工賃向上の取組② 1ヵ月単位でPDCAを回し、修正しながらゴールを目指そう

園芸部門の目標・計画のポイントは、生産担当と販売担当が相談しながら、連動した計画にすることである。花苗は種類ごとに育成に適した時期がある。販売担当が計画したイベントや企画にあわせてどのくらい商品がそろうのか、例年近隣のお客様が楽しみにしてくださっている「パンジー祭り」はいつにすれば良いか、生産チームと相談しながら時期や目標販売苗数を決めていく。「作ってから売る」のではなく「売り場、売り時に合わせて作る計画」を練り上げた。

とはいうものの、生産計画も販売計画も、そんなにきれいに結果が出るわけではない。けれど、計画が緻密に作れたおかげ

で、目標との差異にもすぐに気づけるところが今までと違う。

「全然計画通りにはいかないなあ」と言いつつ、職員会議で月次実績を見ながら、来月挽回できるか、挽回するにはどうするか、計画を修正しながら進めるようになった。計画を上回る結果が出た月は、その勝因を振り返りつつ、「貯金ができた」と全員で実感する。園芸のマイナスが出れば、これを施設外就労や内職でどこまでカバーできるか、部門担当はそれぞれ使命感を持って会議に臨むようになった。

数字での管理は無理と諦めていた園芸部門の数値化ができたことで、事業所全体の事業所のPDCAが回り始めた。

## 工賃向上の取組③ 事業を集約、生産活動と連動した運営計画により、事業所の働き方改革に取り組もう

かつて、事業所では、木工製品づくりに力を入れていた。花屋として営業している店も、以前は、自主製品や仕入れ商品が並べられた「福祉ショップ」だった。多様な利用者のできることを探し、内職も多種多様だった。

特徴のある園芸部門を核とし、施設外就労をもう一つの柱の事業とした。そうすると、細々したスポットの内職作業を引き受ける余裕もない。自然と仕事は統合されていった。

園芸についても、目標が明確になったおかげで、力を入れる部分と、そうでない部分が明確になった。事業所で運営しているフラワーショップの営業日は、花の販売のヤマに合わせて設定している。母の日、お彼岸やお盆、年末などのかき入れ時には職員、利用者の配置を厚くして営業する。生産した花と仕入

れた花を混ぜて、少しお得で見栄えのするアレンジメントは、お客様から好評だ。逆に猛暑の続く時期や正月明けは、店を開けていても売れないので、思い切って休むことにした。その間、職員、利用者は技術習得や別の仕事などに時間を使う。休みも長くとる。一方、花の生産担当は利用者を含め土日も交代で業務にあたっている。水やりは欠かせない。その代わり、利用者も職員もそれぞれの終業時間にさっと切り上げて退勤する。残業はほとんどない。

結果を残すことを考え、やるべきことはみんなで頑張る。やらなくていいことはやらない。方針・目標を共有し、自分と部門と事業所全体のやるべきことを理解していれば、合理的に考え、迷いなく行動できる。

### Interview

#### Q. 工賃アップに取り組んで、どんなことを感じましたか？

人間東部むさしの作業所らしさがどんどん出てくるプロセスだなと思いました。最初は、自分たちの強みや特徴を理解せず、他の事業所のいいところを真似して、と思ってやっていた頃もありましたが、今は全くそんなことは考えません。利用者は、長年花に携わってきて、花の仕事を気に入ってくれていると思うし、地域住民や近隣の行政・学校にも「花のむさしの作業所」と覚えてもらっていると思います。

数字には苦手感がありましたが、一度綿密に数字を拾って、収支の構造を知ると、商売の面白さがわかりました。花苗一つでも利益が変わる。いかに売れる場所、売れる時期に商品を出せるかによって、工賃が変わってくると思うと、頑張らなくてはと思いますよね。

#### Q. 利用者にはどんな変化がありましたか？

昔からいる利用者は、実はあまり変わりません。昔も今も利用者は仕事をしたいと思ってここに通っていますから。お客様に喜んでもらえる、利用者のやる気も高まります。

変化したと言えば、利用希望者が増え続けていることでしょうか。わかりやすいんだと思います。

ホームページをみて直接問い合わせしてくる方もいて、障がいの種類を問わず、年々増え続けているのが現状です。支援のレベルも上げていかないといけないので、大変ですが、有難いことだと思っています。



管理者 小菅賢一氏

### 事業所概要

法人名	社会福祉法人人間東部福祉会	事業所名	人間東部むさしの作業所	
事業所概要	住所	埼玉県富士見市上南畑3262-1	指定年月	2008年4月
	事業種別	B型	職員数	15名（常勤11名 非常勤4名）
	定員数	45名	登録利用者数	70名
	主たる障害	知的	主な生産活動	①花の育成・管理、花屋運営 ②封入・折り・箱組立てなどの軽作業、施設外就労

事例3 (B型)



# 重度の利用者のために止められなかった山仕事。里山保全団体との連携で、やりがいと工賃アップをともに実現できた

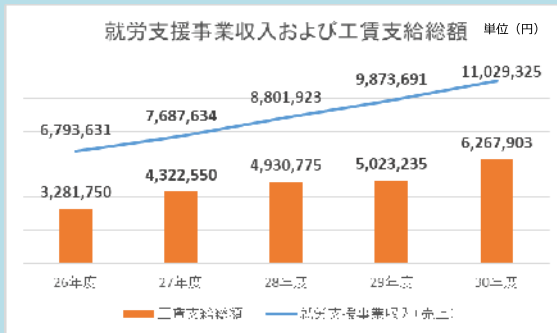
社会福祉法人花工房福祉会 炭房ゆるくら (長野県)

法人形態	利用者数	運営年数	生産活動
社会福祉法人	20人未満	3年未満	食品製造
NPO法人	20~40人未満	3~10年未満	非食品製造
一般社団法人	40~60人未満	10~20年未満	軽作業・施設外就労
株式会社	60人以上	20年以上	その他

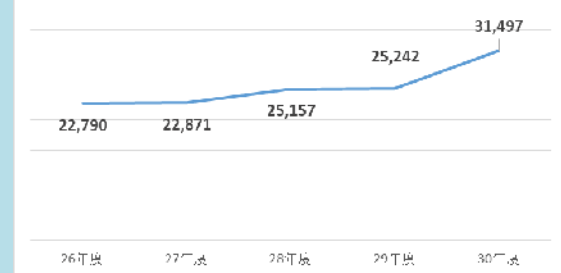


炭房ゆるくら外観

## 工賃・売上・利用者数推移



## 平均工賃推移(工賃総支給額÷延べ人数)



## 支払対象延べ人数

26年度	27年度	28年度	29年度	30年度
144	189	196	199	199

## BEFORE

- 利用者の適性に合わせ、仕事を選択したが、売上が伸ばせない
- 分場から、B型単独事業所として独立。もう本体事業所の売上に甘えられない

## AFTER

- 営業に注力し、ファンや取引先を拡大
- 地元の林業協議会を助け、森林税を活用した県事業を実施。山仕事の経験を生かした事業拡大に成功
- 得意な施設外就労を拡大し、利益向上

## やってみよう (実践のためのポイント)

具体的な内容はこちら

- 取組① 「なぜ、この生産活動を選ぶのか」「顧客は誰か」を考えよう
- 取組② 経験・強みをベースに、地域資源を活用して、商品・サービスの付加価値を高めよう
- 取組③ 工賃向上ミーティングを継続し、PDCAを確実に回そう



## 工賃向上の取組① 「なぜ、この生産活動を選ぶのか」「顧客は誰か」を考えよう

炭房ゆるくらという事業所名に表されているように、当事業所のメイン商品は木炭、竹炭である。木炭の原料でもある薪も、薪ストーブの需要拡大とともに売上を伸ばしている。とはいえ、炭と薪で平均工賃3万円突破は、容易なことではない。

今井施設長は、当事業所が分場だった頃からリーダーとして、長く利用者とともに働いてきた。「買い替え需要の発生しにくい炭で工賃を上げるのは難しいのではないか」。そんな声をはねのけ、今井施設長は「山の仕事」にこだわった。利用者が薪割りや炭づくりの仕事にやりがいを感じ、地元の高齢者に声をかけら

れながら、楽しく仕事をしていることを誰よりもよく知っていたからだ。草取りや収穫など農家を手伝うこともあった。外の作業は決して楽ではない。それでも身体を動かして働きたい利用者がここには多かった。やめるわけにはいかない。

いい仕事だと誰もが認める生産活動にする条件は「売上を上げ、工賃を上げること」以外にない。

「うちの商品・サービスを喜んで買ってくれるのは誰か」。炭、薪、農作物、利用者の労働力・・・それぞれについて徹底的に考えた。



薪の集材



薪割りの様子



炭づくり作業の光景

### 炭房ゆるくらの商品・サービス別顧客開拓

商品・サービス	お客様	なぜ？ どうやって開拓したか？
炭・炭製品（炭石鹼）	炭・キャンプ場 炭石鹼・地域の自然な石鹼を好むお客様 肌に合うと感じたお客様	キャンプ場は薪と同じ販路。一緒に営業できる。石鹼は外注で製造。薬事法に則った石鹼とし、地域で地道に販売するうちに、口コミで拡散。「炭なでしこ」というネーミングも好評だった。
薪	キャンプ場 薪ストーブ使用者	繁忙期の注文に応えられる生産量 薪ストーブのメーカー、販社と連携 固定客には、夏の間優先販売。よく乾いて良い薪になると顧客からも好評。
農作物（花豆）	善光寺近くの鯉焼き屋さん	たい焼きならぬ鯉焼き屋さんに営業して、オリジナル鯉焼きにしないかと提案。
施設外就労	エムウェーブ（長野オリンピックの会場の一つ）	外作業の経験・実績を活かし、施設外就労を受注。

## 工賃向上の取組② 経験・強みをベースに、地域資源を活用して、商品・サービスの付加価値を高めよう

できることを地道に続け、積極的に地域の仕事を引き受けてきたことで信頼を得てきた当事業所に、地元の林業協会からある相談がもちかけられた。「長野県の里山保全を補助する新事業と一緒に手を挙げないか」という。森林税活用の新機軸として打ち出されたその事業は、「障害のある人と民間団体が連携して里山保全に取り組む活動を支援する」というものだった。

今井施設長は、利用者がこれまでに培ってきた技術を生かし、薪づくりを拡大できる好機であり、是非やらせてほしいと申し出た。林業関係者は高齢者が多く、若い今井さんに期待がかかる。協会に入り込んで、事務的な手続き、県や市との調整などもすすんで担うことで、手間はかかったが、林業と福祉の連携を実現することができた。

里山保全の活動としてまず取り組んだのが、間伐材の伐採である。炭房ゆるくらにとって、これは薪の原材料となる。これまで手に入らなかった高品質の木材を調達することができ、量も確保することができるようになったため、確実に薪の売上を向上させることができた。

利用者はこれまで通り、山に入って木材を扱い、薪の製造に取り組むだけだが、技術・経験なしに簡単にやれる仕事ではない。地元の林業従事者や地主は、彼らの仕事ぶりを見て驚いた。黙々と力仕事をこなす働き盛りの障害者が里山保全の重要な戦力となることをすぐに理解し、賞賛を惜しまなかった。

自分たちがの仕事が喜ばれるものであること、地域の森林を守る重要な任務であること、商品はこれまで以上に高品質で評価が高まっていることなどが相まって、利用者のやりがいと自信は大きくなった。

そうすると、生産性も上がり、売上も上がる。県の補助金は決して大きな額ではなかったが、障害のある方たちや高齢者が山に入って働く際の環境整備に使い、ともに働くチームを作ることで大きな成果をもたらした。

### 工賃向上の取組③ 工賃向上ミーティングを継続し、PDCAを確実に回そう

里山保全事業は、林業と福祉の連携の先駆けとなるモデルとなったが、何ごと最初は苦労が多い。連携というと耳触りは良いが、成果があいまいな例もよく目にする。今井施設長は時間や効率では計れない仕事を粘り強く続け、自分たちにとっても地域にとっても意義のある連携モデルを構築した。

リーダーとしてのミッションは、利用者の得意な仕事で目標工賃3万円を達成すること。ここにぶれがなかったからこそ好機を逃さず結果にこだわることができた。当事業所の運営母体である花工房福祉会では、法人全体で工賃向上のプロジェクト会議を月1回実施している。目標や行動計画、その実施状況と成果・

課題の振り返りをもう何年も続けているのだ。だから、ぶれない。数字が頭にしっかり入っている。法人内の他のB型が何をしているか、リーダーがどう動くどう影響するかなど、毎月の会議に緊張感をもって参加することが、自分の頭で考える訓練にもなっていた。一人で考えるのではなく、会議の場で意見を求めることもできるのは、意思決定を速く確実なものにする上でも有効である。平均工賃3万円を実現したことで、これがPDCAを継続する意味なのだということを改めて実感している。

## Interview

### Q. 工賃アップに取り組んで、どんなことを感じましたか？

目標は常に頭にあり、なかなか結果が出ない時期は苦しいなと思うこともありましたが、いろいろやっているうちに、手ごたえを感じ始めました。林業との連携は県の補助事業というきっかけをいただいてチャレンジできました。相手の懐に飛び込んでやってみることでわかったことも多くありました。

### Q. 利用者にはどんな変化がありましたか？

暑い日も寒い日も文句を言わずに仕事に真剣に取り組む姿には頭が下がります。それは誰かが見ている見えていないでも変わらないのですが、林業協議会の方たちに認めてもらえたことは、彼らの大きな自信につながったと思います。地域に出向いて就労する場を作ることの重要性を改めて感じています。



施設長 今井広樹氏

## 事業所概要

法人名	社会福祉法人花工房福祉会		事業所名	炭房ゆるくら
事業所概要	住所	長野県長野市篠ノ井布施高田823-2	指定年月	2014年4月
	事業種別	B型	職員数	7名（常勤3名 非常勤4名）
	定員数	20名	登録利用者数	20名
	主たる障害	知的・身体・精神	主な生産活動	炭焼き、薪づくり、竹炭商品の製造

## 就労意欲を高める方法の1つとして、「他の誰かを幸せにする」という選択肢を利用者に提供 ～「働く意欲」と「お金の使い道」～

### 利用者は、仕事にも工賃にも興味がない？！

「利用者の働く意欲をどう高めるか」。セミナーで工賃向上の課題をうかがうと、よく出てくる話題です。「利用者によってはお金の価値がわからない」「家族が工賃向上に興味を持たない」「頑張ろうと促しても大変なことはやりたがらない」・・・仕事に対する意識や生産性が低いのは、利用者の障害の問題や、そもそも稼いだ経験がないことによる影響、あるいは家族の課題だったりするので、悩ましい。そんな嘆きがよく聞かれます。

ところで、皆さんは、何をモチベーションにして仕事に励まれていますか？ やりがい、達成感、社会貢献・・・高邁な志を持ち、強い使命感で福祉の仕事に取り組まれていることと思いますが、お給料でほしいものが買えること、暮らしを豊かにできること、自分のやりたいことに挑戦できること、など、「お金を使うことで得られる幸せ」を知っているから仕事も頑張れる、という側面もあるのではないのでしょうか。

利用者の皆さんも、工賃を使って、消費体験を増やすことができれば、それを糧にもっと仕事を頑張ろうと思う人もいるのではないかと思います。

### 基本的には、好きに使ってもらうべきですが・・・

お給料で

家族と食事に行った

好きなアイドルのCDやグッズを買った

おしゃれを楽しんでいる

貯蓄して、一人暮らしの準備を進めている などさまざまなエピソードを耳にします。

ただ、お金の使い道は“もっといろいろある”ことも利用者さんに伝えられたらなと思います。

ある事業所の例をご紹介します。

利用者の工賃を上げる努力を続けていたあるB型事業所では、工賃を多くしたところ、複数の利用者が好きなものばかり買って食べるようになり、結果、生活習慣病に苦しむことになってしまいました。そこで、生活・健康・生き方について学んでもらい、その中で消費活動についても勉強してもらうことにしました。その一環で、今、利用者の皆さんは、工賃の一部を毎月「ネパールの子どもたちを支援する活動」に使っています。工賃で社会貢献。初めて聞きました。もちろん強制ではありません。自分の意志で行っています。日本円では大きな額でなくとも、現地では、子どもたちに文房具をたくさん渡すことができ、学校の屋根を改修することができますと言います。障害者の施設が作れば良いかと、現地の支援団体と相談しているそうです。自分の働いたお金が、ネパールの子どもたちの力になっていることを、利用者は喜び・誇りとし、ますます仕事への意欲を高めているそうです。

もう一つはA型事業所の例です。お土産やギフトの箱折り・箱詰めを大量に行っているこちらの事業所では、「盆暮れにはお世話になっている人にあいさつをするもの」として、お中元・お歳暮の文化を利用者に伝えています。日々作業しているギフト箱入りのお菓子を自分で買う経験が全くないことに気づいた管理者が、これではいけない、と思い、教えたそうです。今では、お中元・お歳暮を利用者がそれぞれ用意して、「いつもお世話になりありがとうございます」と事業所に持ってくるようになりました。みんなでそれをいただきながら、仕事をしていることを感謝し合う場になっているそうです。

## 事例4 (B型)



地域密着の飲食・小売に特化し、利用者の出番を増やし続けた結果、住民にとってなくてはならない場所に

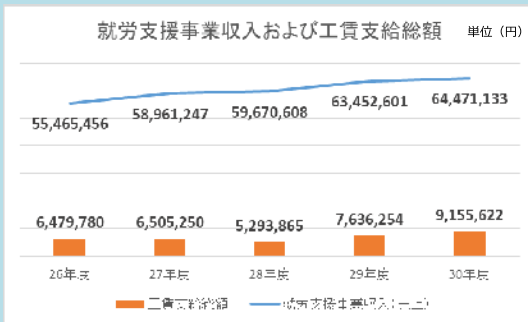
NPO法人障害者自立支援センター多摩 ワークス多摩（工房れすと）（東京都）

法人形態	利用者数	運営年数	生産活動
社会福祉法人	20人未満	3年未満	食品製造
<b>NPO法人</b>	<b>20~40人未満</b>	<b>3~10年未満</b>	非食品製造
一般社団法人	40~60人未満	10~20年未満	軽作業・施設外就労
株式会社	60人以上	20年以上	その他

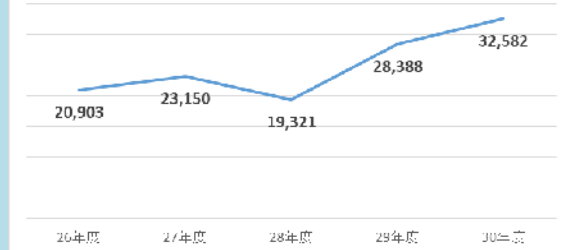


店舗外観

### 工賃・売上・利用者数推移



### 平均工賃推移(工賃総支給額÷延べ人数)



### 支払対象延べ人数

26年度	27年度	28年度	29年度	30年度
310	281	274	269	281

## BEFORE

- 高齢化の進んだ街で豆腐屋を運営。厳しい売上が続く
- 利用者の多様化、パートの多い職場で現場が混乱
- 就労支援、工賃にこだわってきたが、職員の意識にばらつきがあった

## AFTER

- 地道な創意工夫でリピーターが増え、売上改善
- 職員、利用者合同の全体会議で数字を共有。意識合わせができた
- 利用者が自分で考え、動けるようになった

### やってみよう（実践のためのポイント）

具体的内容はこちら

- 取組① お客様に対してできるサービスを追求しよう
- 取組② 正職員、パート職員、利用者合同の全体会議で、改善策を話し合おう
- 取組③ 仕事を見える化し、指示なく利用者が動ける工夫をしよう



## 工賃向上の取組① お客様に対してできるサービスを追求しよう

多摩ニュータウンは、昭和40年代に大規模開発された巨大な団地である。B型事業所としての豆腐屋はその1階の商店街にある。今や高齢者の街となったこの地域で、商売をするのは容易なことではない。民間の小売や飲食は次々撤退した。福祉だからこの程度でいいか、と云っては、利用者に十分な仕事と工賃を提供できない。お客様は自分たちの店を必要としている。何をすべきか、何ができるか。職員と利用者が挑戦を続けている。

待っていてもお客様は来てくれないのだから、自分たちで行商（リアカー販売）するのは当然のこと。店では、月1回「豆腐の日」を作って、チラシをまき、来店を促した。それでも、売

上は思うように伸びない。「商品に魅力がないのではないか？」「お客様が店に入りにくいのではないか？」試行錯誤しながら、厚揚げや揚げパンの店頭販売を始めたところ、店の売上は1.4倍に増えた。手応えを得ると、利用者からも積極的に意見が出るようになる。

近隣には、同様のB型事業所が点在している。ベーカリー、焼き菓子の店、リサイクルショップ、自然食品の店。それぞれが個性を発揮しつつ、頑張っている。切磋琢磨し合うライバルであり、ともに地域を支える存在となっている。

### 「地域から助けてもらう」のではなく「地域を助ける」姿勢で三方良しの経営

販路拡大、営業強化はB型事業所共通の課題である。立地の悪さから、苦戦している事業所も多いが、工房れすとの営業活動は参考にするべきところが多い。自治会、商店街の一員として、地域住民の悩み・課題を聞きながら、商売を通じて、どんな貢献ができるかを考え、実践している。ポイントは

#### ① やったら良いと思うアイデアが出たら、とりあえずやってみる

どうか？と思うアイデアが出ることもある。けれど、うまくいかないかもしれないからやらない、と判断しては、結局何もできない。やってみようかなければ、やめれば良い。

#### ② 目先の売上より、明日の売上のために今何ができるか考える

地域の子どもたちにも、店を知ってもらいたいという思いで、手作りとうふ体験などのイベントも行う。豆乳おからドーナツは、お祭りでの大人気商品だ。「売り手よし」「買い手よし」に加えて「世間よし」の取組みを行うことが日々の地道な営業活動に匹敵する効果をもたらしている。



豆乳おからドーナツを作り、店頭販売をする利用者



手作り豆腐体験の様子

## 工賃向上の取組② 正職員、パート職員、利用者合同の全体会議で、改善策を話し合おう

駅近くの公民館内で運営しているカフェは、1日200人以上のお客様が来店し、月商300万円以上を十数年維持している繁盛店である。近隣には、多数のカフェチェーン、ファストフード店が軒を連ねるが、負けていない。

固定客がついている忙しいカフェ部門の課題は、円滑なオペレーションと利用者担当業務の拡大である。

セルフサービスを基本とするカフェで、利用者はパート職員とともに、レジ、カウンター越しの接客、後から出す料理のサービス、調理、食器洗浄など多岐にわたる。

スピードを求められる職場で、個人差の大きい利用者をいかに支援し、お客様に満足いただけるサービスを提供し続けるか。悩ましい課題だった。

パート職員、利用者それぞれから悩みや苦情・要望を聞いていた管理者の猪股なぎささんは、「課題を同じテーブルにのせて、自分たちで解決してもらおう」と決意し、月2回の公民館の休館日を使って「全体会議」を開くことにした。その際、考えたのが、「お互いの言い分を言い合う会議」ではなく、「売上アップ、お客様満足向上のための話し合い」にすることだった。

そこで、法人の理念・考え方を改めて確認し、目標工賃を支払うためには売上がいくら必要かを説明することから始めた。

最初は理解できなかった人も、毎回繰り返し話すうちに意識が浸透し、全員が数字を気にするようになった。そうすると、仕事

ができる、できないといったいざこざにフォーカスが当たるのではなく、同じ目標を追いかけるチームとしての話し合いを行うことができる。数字での共有が何より効果的だったことを猪股氏は実感している。

### 工賃向上の取組③ 仕事を見える化し、指示なく利用者が動ける工夫をしよう

お客様が多いことはありがたいことだが、あまりに忙しい現場では、利用者に声をかける余裕がなくなり、結果、職員中心の職場になってしまう、ということがよく起こる。喫茶れすとでも、利用者の多様化、パート職員の交代等に伴い、「うまく利用者を支援できない状態」となってしまった。うれしい悲鳴だが、利用者が働けないカフェでは、何のための店かわからなくなってしまう。そこで、喫茶れすとで作ったのは「お仕事MAP」。仕事の一覧を場所ごとに絵で示したものである。特徴的なのは「調子が悪い時にする仕事」「手が空いた時にする仕事」などを表示した点にある。精神障害の利用者が多い工房れすとでは、体調の変化によって、利用者のパフォーマンスにどうしても差が出る。忙し

い時間帯には、「調子が悪い」と周囲に伝えられないこともあるし、そう言われても、その場で面談ができるような状況にない。「お仕事MAP」に従ったガイドがあると、自分の体調をみながら、仕事を調整することができるため、利用者には好評だ。これは、一緒に働くパート職員にもとても助かる仕組みで、体調が悪いことを自己開示しつつ、職場からは離れずにいてもらえるため、調理や接客をしながら様子を見守ることができる。ともに働くことを前提として実績を積み上げたからこそ作り出せた仕組みである。



喫茶れすとの様子

### Interview

#### Q. 工賃アップに取り組んで、どんなことを感じましたか？

工賃アップに取り組むのはあたりまえのこととして、ずっと仕事をしてきました。自分の老後や、両親が亡くなった後、どうすればいいのかという利用者の声を聞き、危機感を募らせているため、できることを探して実践していくしかないと思って取り組んでいます。まだ成果は不十分ですが、「どうやったらできるか諦めずに考え続ける」ことが重要だと感じています。

#### Q. 利用者にはどんな変化がありましたか？

自分で考えて意見を出すことに積極的になってきた利用者が増えました。自分の意見が通り、現実のものとなって新商品やイベントが生まれることで、さらにモチベーションが上がったと思います。

数字での理解は難しいと思い込んでいたのは職員のほうで、利用者の中にも数字に強い人はいます。利用者にとっても、職員にとっても、「ここで頑張りたい」と胸を張って言える環境を作ることが私たちの仕事だと実感しています。



管理者 猪俣なぎさ氏

### 事業所概要

法人名		NPO法人障害者自立支援センター多摩	事業所名		ワークス多摩（工房れすと）
事業所概要	住所	東京都多摩市永山4-2-3-103	指定年月	2012年4月	
	事業種別	B型	職員数	21名（常勤3名 非常勤18名）	
	定員数	20名	登録利用者数	26名	
	主たる障害	精神	主な生産活動	①飲食業 ②豆腐製造販売	

# 事例5 (B型)



## 「高齢」「重度」を言い訳にしない。利用者によりがいを提供するため、生産活動を職員主導で再編

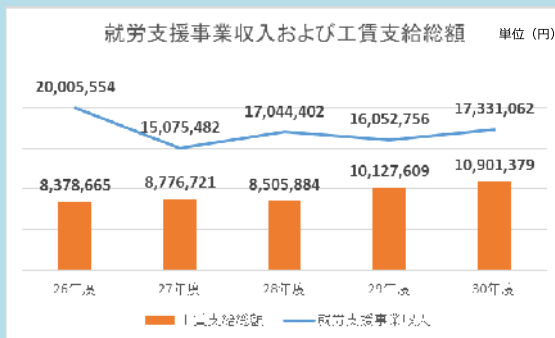
社会福祉法人原町成年寮 奥戸福祉館 (東京都)

法人形態	利用者数	運営年数	生産活動
社会福祉法人	20人未満	3年未満	食品製造
NPO法人	20~40人未満	3~10年未満	非食品製造
一般社団法人	40~60人未満	10~20年未満	軽作業・施設外就労
株式会社	60人以上	20年以上	その他

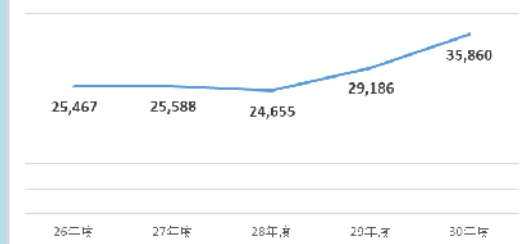


奥戸福祉館外観

### 工賃・売上・利用者数推移



### 平均工賃推移(工賃総支給額÷延べ人数)



### 支払対象延べ人数

年度	26年度	27年度	28年度	29年度	30年度
人数	329	343	345	347	304

### BEFORE

- 利用者の増加、多様化が進み、日々の仕事と支援で精一杯
- パンに頼りがちな売上構成には問題がある。新規事業が必要だ

### AFTER

- 職員全体で話し合い、生産活動の再編を実施
- 新事業にチャレンジ。結果を検証し、いくつかの事業は即撤退した。
- 利用者の仕事を可視化し、毎日振り返ることでモチベーションが向上

### やってみよう (実践のためのポイント)

具体的な内容はこちら

- 取組① 役職や経験に関係なく、改善策を出し合おう
- 取組② 利用者支援の仕組みを工夫しよう
- 取組③ 地域に出ていき、喜ばれる仕事にすすんで取り組もう



## 工賃向上の取組① 役職や経験に関係なく、改善策を出し合おう

一般就労と高工賃に長年こだわってきた法人である。B型と生活介護の多機能で60人あまりの利用者の働く場を提供してきた。その全員を対象に平均3万円以上の工賃を出したい。それが丸山二美館長はじめ職員の想いである。

しかしながら現実には厳しく、成果が出せないまま、多様な利用者を支援しながら働く職員たちは、疲れていた。

「もっと営業すればいいのに。もっと仕事を請ければいいのに。」職員の状況は把握しつつも、利用者のニーズにも応えたい。丸山館長も迷い、悩む日が続いた。

そこで、館長は職員全員に声をかけ、全体会議を招集した。正職員だけでなく、バスの運転手を含めた非常勤職員にもできるだけ参加してもらった。異動してきたばかりだったり、入社したばかりの職員には、フレッシュな目で気づいたことを言ってほしかった。とにかく知恵を出し合いたい。

話し合いのテーマは事業再編と新規事業についてである。パ

ンの製造・販売を中心に、清掃、ウエス、軽作業で年間1800万円ほどの売上を確保していたが、パンのみの売上には問題があった。

半年以上かけて、話し合い、新たな仕事を探索し、情報収集してたどりついたのが、クッキーのOEM生産とフランチャイズの洗車サービス事業への参入だった。代わりに思い切って下請け作業はやめ、施設外就労を強化する方針も打ち出した。

重度の利用者の仕事が充足できるのか。OEMの菓子製造にリスクはないのか。洗車サービスやパンで売上を伸ばすには営業が不可欠だが、取り組めるのか。

リスクや不安がないわけではないが、やってみなければわからない。全員で話し合いを持ったことで、同じスタートラインに立つことができた。

## 工賃向上の取組② 利用者支援の仕組みを工夫しよう

事業再編が進められた。大きく売上を伸ばしたのが施設外就労である。

事業再編会議をしている頃、近所に高齢者施設ができることを聞きつけ、開所する1年以上前から挨拶に行くなどして関係構築に努め、仕事の提案をした。これにより、オープンと同時に共有スペースや外回りの清掃を受注することができた。また、別の高齢者施設からは、数年前の営業がきっかけで、食堂での下膳や皿洗いの仕事を請けることができた。



施設外就労先での作業風景

外での仕事が増える中、重度の利用者を含め、利用者には責任をもって限られた時間内に仕事してもらわなければならない。そこで、職員はあるツールを導入した。「タスカルカード」という（次頁参照）。

タスカルカードのポイントは2つ。1つ目は、利用者の仕事を分解し、タスクごとにカードにして可視化すること。利用者は、イラスト入りのカードが時系列に並ぶのを見て、自分の今日1日の仕事内容について見通しを持つことができる。分担表ではなく、自分のための作業予定表なので、仕事への自覚が生まれる。2つ目は、その日のうちに、職員がフィードバックすること。予定した仕事がすべてできたか、質的にどうだったか。簡単にでもその場で振り返れば、良い点も改善点も端的に伝えられる。

### タスカルカード

1日の作業をカード化して、利用者自ら業務管理ができるようにした支援ツール。茨城県の社会福祉法人ユアアイ村が開発したもので、職員が直接問い合わせて教えてもらい、奥戸福祉館用にアレンジした。

利用者の仕事をイラスト等を使って、可視化することが効果的であることは多くの支援者が実感していることではあるが、タスカルカードは、決まっているタスクを分解し、イラスト入りのカードにした上で、利用者自身にカードを並べて業務予定を作ってもらうところに特徴がある。自分で並べるのが難しい人は職員が手伝い、チーム全体の予定を組み立てる。

利用者の反応は顕著だった。絶対評価を前提として、その

日の仕事ぶりが良ければ、職員がカードの脇に花をつけてくれる。花の月間獲得数に応じて、ちょっとした褒美もある。利用者のモチベーションは目に見えて向上した。花をもらうのもうれしいが、自分の仕事が明確で、作業完了を1つ1つ確認できることが達成感にもつながっている。

支援上のメリットもある。職員も適時適切にフィードバックができることで、良い点も課題も利用者に伝えやすくなった。振り返りの場面を想像すると、自ずと個別支援に意識が向くようになった。



タスカルカードをボードに並べる

## 工賃向上の取組③ 地域に出ていき、喜ばれる仕事にすすんで取り組もう

プロジェクトの過程では、良いことも悪いことも入り混じって、職員は動揺することがあった。リーダーである丸山館長が途中でくじけそうになることもあった。現実を見据え、生活介護とB型の利用者定員を変更することを決心し、利用者・家族の理解を得て実行した。結果的に、B型、生活介護ともに工賃を上げることができている。全員の平均を3万円にするという目標をあきらめたわけではない。

営業については苦手意識が強い。企業への営業は特に苦手だ。それでも、パンの販売先、施設外就労先として有望であれば、地域にもっと出ていきたいと考えている。最近の実感は、喜ばれる仕事を地域でしっかりやっていたら、その評判で次の仕事や注文につながれるということだ。利用者が良い仕事をしてくれば、それが一番の営業になる、と思えば、そのPRをするのが職員の仕事。それなら率先して取り組める。

### Interview

#### Q. 工賃アップに取り組んで、どんなことを感じましたか？

結果が出ない時期が続いたり、職員の入院などつらいこともありましたが、目標をあきらめずにやり続けようと言うことがリーダーとしての自分の役割だと思いました。それに職員が応えてくれたことで、成果につなげることができ、組織も強くなったと思います。

#### Q. 利用者にはどんな変化がありましたか？

当事業所では、一般就労から福祉的就労に移られる利用者を積極的に受け入れています。50代以上の方たちですが、まだまだ働く意欲も力も持っていることを実感します。個人差はありますが、重度の方もそれぞれ力を持っています。その人たちにやりがいのある仕事と環境を作ることが私たちの仕事だなと思います。

タスカルカードの導入が、こんなに効果的とは思いませんでした。利用者の反応の良さに、職員のモチベーションも上がりました。



丸山二美氏

### 事業所概要

法人名		社会福祉法人原町成年寮	事業所名		奥戸福祉館
事業所概要	住所	東京都葛飾区奥戸3丁目17-4	指定年月	1994年3月	
	事業種別	多機能型（B型・生活介護）	職員数	32名（常勤15名 非常勤17名）	
	定員数	B型25名 生活介護 35名	登録利用者数	B型26名 生活介護 37名	
	主たる障害	知的障害通所・多機能型（生活介護・就労B型）	主な生産活動	製パン事業・清掃活動・リサイクル活動	

## 「大掃除」を提案をし、期限を決めて実行できるかどうかで、 組織の実情が見える ～やれてないなら、チャレンジする価値がある大掃除～

### 5Sの目的は生産性の向上

受注作業や、自主製品の製造・販売を行っている事業所の課題として、「作業量を増やす」「生産量を増やす」ということがあります。いかに効率よく生産するかを考える上で欠かせないのが、作業環境を整えること。「倉庫を片付けて、不要品を捨てれば、作業前の部材をもっとすっきり整理して保管できるのに」「今は使っていない包材が一部の棚を占領していて、日常的に使う道具が利用者の届かない場所にある」「道具の置き場所が定まっておらず、いつも探し物をしてしまう」・・・なんてことはありませんでしょうか。

5S（整理・整頓・清掃・清潔・躰の頭文字のSをとって5S）については、皆さんよく勉強していらして、ご存知の方も多いです。また、5Sという言葉を知らなくても、「生産性を上げるためには、日頃から仕事場を整理・整頓しておくことが重要だ」ということは常識の範疇かと思います。

ですが、実際には、多くの事業所で、作業室、廊下、倉庫、厨房等の整理・整頓ができていません。これまで何度となく「大掃除しませんか」と声をかけました。「まずできること」として、リーダーの方へのご提案なのですが、これが、できない・・・

### できない理由探しよりも、やるための方法を考え実行する必要がある

「何はともあれ、大掃除」。普通に考えれば誰でもできそうなことですが、全然言った通りに掃除をしてもらえない実状をみて、「ああ、これは難しいことなんだ」と気づきました。なぜなら、大掃除は職員や利用者を巻き込んで、計画的に実行しなければならないからです。「なぜ、今大掃除をしなければならないのか。やったらどんないいことがあるのか、具体的にはいつ、誰がどのように実行するのか」ということを、言い出しっぺであるリーダーが説明し、理解を得た上で、準備と実行を率先垂範しなければならない難しい課題でした。

「日々、問題なく仕事ができているではないか」「ただでさえ忙しくて時間がないのに、いつやれと言うのか」「掃除したからって売上が上がるわけじゃない」「道具の置き場所が変わったら、利用者が混乱する」・・・大掃除自体を否定するわけではないけれど、やんわり「反対」する職員がきつといるんです。言葉に出さなくても、「余計な仕事を増やさないで」という反応が容易に想像されたら、やっぱり言い出しにくいものです。真面目で慎重な方は、「まず自分のできるところから、ちょっとずつやろう」とチマチマ片づけてみたりするけれど、手伝ってくれる人も現れず、結局続かない。そのうち工賃向上プロジェクトそのもののモチベーションも冷え込んで・・・。

ちょっとしたことのようにですが、実はこれ、工賃を上げられるかどうかの試金石のような気がします。工賃向上プロジェクトのリーダーが管理者であれ主任であれ、一般の職員であれ、「〇〇さんの話はもっともだ、協力しよう」と思ってもらえなければ、プロジェクトが動き出しません。工賃向上は一人で取り組むものではありません。組織課題そのものです。だから「5Sは大事です。自分たちも整理整頓を心がけましょう」というレベルでは全く意味がありません。

5Sの考え方を理解し、本当に必要なことと認識し、そのことを関わる人みんなで共有して、やってみる。そう考えると、工賃向上のファーストステップとして、大掃除は、意味のあることだなあとと思います。

事例6 (B型)



強みは「地域のつながり」。そう気づいたら迷わず施設外就労に取り組めた

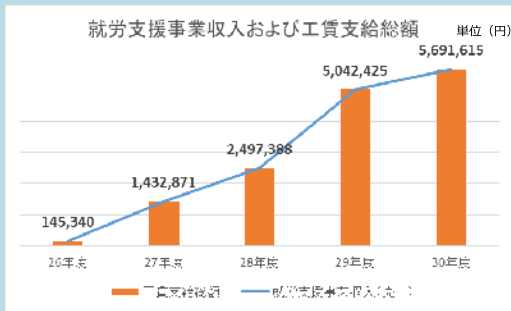
株式会社パートナーズ 自立支援センターおひさま (茨城県)

法人形態	利用者数	運営年数	生産活動
社会福祉法人	20人未満	3年未満	食品製造
NPO法人	20～40人未満	<b>3～10年未満</b>	非食品製造
一般社団法人	<b>40～60人未満</b>	10～20年未満	<b>軽作業・施設外就労</b>
<b>株式会社</b>	60人以上	20年以上	その他

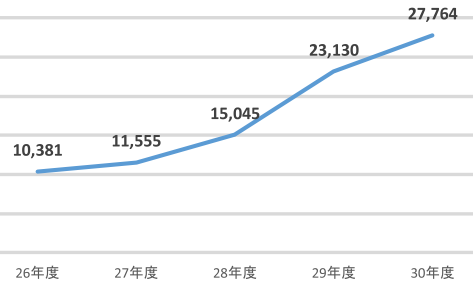


施設外観

工賃・売上・利用者数推移



平均工賃推移(工賃支給総額÷延べ人数)



支払対象延べ人数

26年度	27年度	28年度	29年度	30年度
14	124	166	218	205

BEFORE

- 利用者が安心・安全に過ごせる場所を提供し、ストレスなく仕事ができるようにする支援方針
- 仕事を積極的にとらないので、暇になってしまう日があった

AFTER

- 常にどこかの施設外就労に行っている
- 単価の低い仕事を請けるのはやめた
- 利用者の一般就労が増加
- 働きたい人が集まり、利用者数も右肩上がり

やってみよう (実践のためのポイント)

具体的な内容はこちら

- 取組① 「工賃アップのために、どんな支援が有効か」を考えよう
- 取組② 目標と根拠を示した資料をもとに上司、部下に提案しよう
- 取組③ 公正な評価で利用者のモチベーションを上げよう



## 工賃向上の取組① 「工賃アップのために、どんな支援が有効か」を考えよう

工賃向上は、「単価の高い仕事とれれば」「自主製品の販路が作れれば」成功するというものではない。そのチャンスに恵まれたとしても、多くの事業所が、「うちの利用者には難しい」「製造量を増やせない」と言う。

だから、単価の高い仕事をするには、製造量上げるには、利用者にどんな支援をする必要があるか、を考え、実践することが欠かせない。

おひさまの職員、小林綾子さんが職員とともに実践したのはま

さに「支援を変える」ことだった。おひさまの場合、それは「利用者全員で施設外就労に行くための支援」を考えることだった。この人は行ける、この人は無理。職員が決めているのか。本人の希望を聞くのもいいが、やってみたことがないのに、「嫌だ」というのを言葉どおり受け止めることが主体性を尊重することなのか。考え、仮説を立て、実行してみる。その最大のテーマは「働くことをどう支援するか」である。

### おひさまの工賃アップの起爆剤は、施設外就労開拓

建物の広さや資金を考えると、工賃を上げる現実的な方法は、労務系の作業開拓だった。内職と施設外就労の単価の違いを考えれば、成果を期待できるがどちらかは明らか。

元市議会議員の理事長の人脈、職員の営業力を活かし、次々と施設外就労先を確保した。その数は20カ所に及ぶ。施設外就労の主なものを挙げると、

- ・倉庫内のピッキング作業
- ・金属加工作業
- ・農園の手伝い（除草、収穫、摘果など）
- ・マンションの共用部分清掃
- ・リサイクル用品の金属の分別（ペットマットレス、マッサージチェア、傘）
- ・工場内や病院内のゴミ回収
- など多岐にわたる。



施設外就労に取り組む利用者

## 工賃向上の取組② 目標と根拠を示した資料をもとに上司、部下に提案しよう

課題を感じていた小林さんは、セミナーや勉強会に積極的に参加し、工賃向上の考え方や手法を学んだ。情報収集にとどまらず、必ず何か実践することを目標とし、具体的にわからない場合は、積極的に質問することを心がけた。「計画的に動かなければ、結果は出せない」。そう確信した彼女が起こした次の行動は、工賃向上計画書を理事長に提出することだった。

根拠をもとに、理事長に「今すぐ取り組むべき」と進言する。理事長も、それを見て、今までの「安全な場の提供」という考えを改め、小林さんの意見を受入れた。

全員で同じ目標・計画を見る。可視化が重要だ。これにより、

「やるかやらないか」の意見ではなく、「どうすればできるか」を一緒に考えることができるようになった。



職員会議の光景

## 工賃向上の取組③ 公正な評価で利用者のモチベーションを上げよう

比較的新しい事業所であるおひさまは、支援面でも発展途上であったが、他事業所の良い事例をどんどん取り入れ、支援力の向上に努めた。利用者の意識改革を進める取組みとして、利用者自身に工賃向上を考えてもらう「B型会議」は大変効果的であった。

さらに、評価制度を見直し、生活面、基本的な作業能力、コミュニケーション等の他、個々の仕事に合わせた評価項目を設定し、毎月、評価を行い、利用者にフィードバックすることに

した。現在は、評価により時給が変わる仕組みを構築し、運用している。

民間企業から転職し、支援者として働く職員の日原憲彦さんは、「1か月の工賃がすごく少ないことに驚愕した。試行錯誤しながら、利用者とともに仕事をする中で、支援の先に工賃があるのではなく、目指す工賃がまずあり、それに沿った支援があると今は実感している」と話す。

言葉遣い	仕事時にしっかり敬語を使うことができる	0	1	2	3	4	5
あいさつ	誰にでもあいさつができる	0	1	2	3	4	5
返事ができる	はいと返事ができる	0	1	2	3	4	5
謝罪	失敗時謝ることができる	0	1	2	3	4	5
お礼	誰にでも感謝を伝えることができる	0	1	2	3	4	5
報告・連絡	自分で報告・連絡ができる	0	1	2	3	4	5
相談・質問	相談・質問ができる	0	1	2	3	4	5
自己理解	自分の能力の把握、障害に対する理解等	0	1	2	3	4	5
身だしなみ	TPQを守れているか	0	1	2	3	4	5
時間を守る	朝の遅刻、休憩後に言われる前から準備ができていますか	0	1	2	3	4	5
徹底性	慣れると細かい作業ができる	0	1	2	3	4	5
正確性	慣れると正確にできる	0	1	2	3	4	5
効率性	慣れると工夫しながらできる	0	1	2	3	4	5
生産性	慣れると作業スピードがあがる	0	1	2	3	4	5
集中力・忍耐力	手が止まる、用もないのに立ち上がる、無駄話がない	0	1	2	3	4	5
感情のコントロール	無視・反発・拒否をせず、指示注意を受け入れることができる	0	1	2	3	4	5
積極性	実習や新しい作業に対して積極的である	0	1	2	3	4	5
体調管理	体調が悪い時相談ができる、トイレが行きたいときに報告ができる	0	1	2	3	4	5
休みの対応	無断・実習時の急なキャンセルはもってのほか、体調が悪い時も朝には相談できる	0	1	2	3	4	5
整理整頓	座っていた場所がきれいに保たれているか、終了時には整理整頓ができているか、 花火の入れ方がぐちゃぐちゃでないか、掃除の時間しっかりしているか	0	1	2	3	4	5

評価は毎月実施

評価項目は数ヶ月に一度見直し

スコアが上がり、工賃がベースアップするよう工夫

おひさまで使用している評価表

## Interview

### Q. 工賃アップに取り組んで、どんなことを感じましたか？

絶対上げるという意気込みでやりましたが、理事長や職員と同じ思いになれたので、苦しいことはありませんでした。新しい仕事が次々始まり、私自身、ワクワクする気持ちのほうが強かったと思います。売上や工賃など、数字で結果を共有するようになって、おひさまはガラリと変わりました。うれしかったです。

### Q. 利用者にはどんな変化がありましたか？

個人差はありますが、一人ひとり仕事を通して成長が顕著に見られたと思います。できないと決めつけていたのは職員の方でした。月1回の評価は、利用者の変化を共有する大切な時間です。利用者のモチベーションはやりがいのある仕事を提供すれば必ずと上がります。皆施設外就労先の企業や農家の期待に応えようと一生懸命です。外での仕事で自信をつけることで、一般就労する利用者も年々増やすことができている。



管理者 小林綾子氏

## 事業所概要

法人名	株式会社パートナーズ			事業所名	自立支援センターおひさま
事業所概要	住所	茨城県土浦市栄塚184		指定年月	2014年10月
	事業種別	多機能型（B型・就労移行）		職員数	10名（常勤7名 非常勤3名）
	定員数	B型15名 就労移行25名		登録利用者数	B型20名 就労移行25名
	主たる障害	知的、精神、身体		主な生産活動	施設外就労



# 事例 7 (B型)



## 華やかな仕事、一時的な盛り上げではなく、結果が出るまで地道な努力を止めない

NPO法人バブ L. I. B. (愛知県)

法人形態	利用者数	運営年数	生産活動
社会福祉法人	20人未満	3年未満	食品製造
<b>NPO法人</b>	<b>20~40人未満</b>	<b>3~10年未満</b>	非食品製造
一般社団法人	40~60人未満	10~20年未満	軽作業・施設外就労
株式会社	60人以上	20年以上	その他



施設外観

### 工賃・売上・利用者数推移



### 平均工賃推移(工賃総支給額÷延べ人数)



### 支払対象延べ人数

年度	26年度	27年度	28年度	29年度	30年度
支払対象延べ人数	128	181	221	220	199

## BEFORE

- 精神障害の利用者が多いから、工賃は上がらないと思っている
- 目標の設定、共有化ができていない
- 施設長の考えが職員に伝わっていない

## AFTER

- 時間あたりの生産性を大幅に上げることができた
- 営業し続け、取引先の変動はあっても、仕事の総量を増やすことができた
- 工賃が上がれば、利用者のモチベーションは上がることを実感

### やってみよう (実践のためのポイント)

具体的内容はこちら

- 取組① リーダーが工賃向上の方針を決め、率先垂範で取り組もう
- 取組② 地味な仕事に真面目に取り組み続け、企業の信頼を得よう
- 取組③ 小規模ならではの機動力を生かし、短期間で成果を出そう

## 工賃向上の取組① リーダーが工賃向上の方針を決め、率先垂範で取り組もう

工賃向上について、外部の勉強会で学んだ松久龍施設長は、職員あてに手紙を書いた。「利用者の収入を増やして、生活の質を向上させるには、自分たちが変わらなければならないと気づいた。未熟な自分に協力して一緒に頑張ってもらえないか」。できない理由ばかり考えてきたことを改め、学んだことを実行すると覚悟を決めたのだ。松久施設長は、まず目標工賃を3万円に設定し、なぜ3万円必要かを職員と共有した。1万円

の工賃を毎年30%ずつ上げていき、3年で3万円にする目標を立て、必要売上を計算した。あとは、営業して仕事をとり、それをミスなく、期限内に納品するだけだ。

軽作業のみのL.I.Bにとって計画策定はさほど難しいことではない。職員も理解は早かった。けれど翌日から全員営業ができるかというそうではない。「まずは自分が動こう」。松久さんはその日から軽作業と施設外就労の営業を行った。

### 時間当たり生産性という共通指標で職員を一つにまとめることができた

どうすれば工賃を3万円にできるのか、原価のかからない労務系作業に特化して取り組んでいるL.I.Bにとってはシンプルな課題だった。

売上＝ほぼ工賃と考えれば良いからだ。

そうはいても、結果を出すのは容易ではない。新規開拓を行う一方で、施設長が力を入れたのは、既存客への営業である。

取引中の施設外就労先から新たな受託作業をもらったり、施設外就労の回数を増やしてもらうなどして、売上を増やした。取引先件数は少なく絞り込んだほうが良い。泥臭い営業だが、効果的な方法だった。

松久さんが営業しても、現場職員が、前向きに新しい仕事を引き受けなければ、うまく回らない。徹底して取り組んだのが、時間あたりの生産量をデータ化することだった。共通指標を持つことで、職員間の考え方や行動の違いを一つの方向にまとめることができた。時間当たりの出来高を作業ごとに比較し、何が効果的かを実感しながら、改善に取り組んだ。結果が数字で出れば、職員も励みになる。

売上・工賃向上の好循環が生まれた。



クッキー作業



ゴムカバー作業



バリ切作業

## 工賃向上の取組② 地味な仕事に真面目に取り組み続け、企業の信頼を得よう

L.I.Bは開所5年目の比較的新しい事業所である。精神障害の利用者が多い。「通所が安定しない」「プレッシャーに弱い」などの理由で、無理のない質・量の仕事を提供する傾向にあったが、これをやめた。「収入を増やし、生活の質を上げることを利用者が望んでいるのだから、仕事は頑張ってもらおう」と決め、利用者にも伝えた。具体的に取り組んだことは、以下のとおりである。

①職員も積極的に作業に入り、仕事をしながら1人1人のアセスメントを再度行った。

②アセスメント結果をもとに、必要な人には治具を作成した。指示をわかりやすく伝える方法を考えたり、一人では難しくてもチームにすれば効率を上げられないかという視点で改善を図った。

③結果が出たらすぐに、工賃に反映させた。

もらえる金額が増えると、一部の利用者のモチベーションは目に見えて上がった。その様子に触発されて、他の利用者も積極的に仕事に取り組むようになったという。モチベーションが高いから仕事ができるようになるのではなく、目の前の仕事をやって、達成感を得たから、モチベーションが上がったという構図である。

松久さんの言葉を借りれば、「華やかな仕事、単価の高い仕事など一時的な盛り上げでは工賃は上がらない。地味な仕事に真面目に取り組んで、企業からの信頼を勝ち取ることが重要だ」。信頼が次の受注につながる。利用者が自分で成果を実感できるよう支援することが職員の仕事である。

## 工賃向上の取組③ 小規模ならではの機動力を生かし、短期間で成果を出そう

軽作業と施設外就労で、営業すれば売上が上がるというのはわかるが、こんなにうまくいくものだろうかと疑問を感じる人がいるかもしれない。

結果を出すには、施設長と職員の努力が相当にあったことは言うまでもない。こちらの都合で仕事はこない。利用者の体調の波があるのも、ある程度仕方ない。割り切って、カバーするのは職員だ。納期に間に合わなければ、利用者にも声をかけて残業することがあるが、日々の作業を効率化するための段取りは利用者の業務時間外に職員が行う。一時は、早朝や深夜に施設長自ら仕事をカバーすることもあったという。仕事が安定するまでのことと思って、必死に取り組んだ。

繁閑の差が大きいほど、現場の苦労は絶えないが、利用者21名という、比較的少人数のB型であることを活かし、L.I.Bは機動力で勝負した。小さな組織は決断も早い。決めたことは、即実行する。課題解決の方法を現場の職員が考え、上司に提案することもある。21人であれば、平均3万円にする利用者の総額工賃は756万円。仮に利用者1人1,000円の工賃を上げるには月21,000円売上を上げれば良い。簡単ではないが、手の届かない数字でもない。短期間で成果を出しやすい。

### Interview

#### Q. 工賃アップに取り組んで、どんなことを感じましたか？

目標を金額で出し、目標達成に必要な作業量をイメージしたら、「やれる」と感じました。実際、やってみることで、気づいたこと、わかったことがたくさんあり、良い経験になっています。やったことがないことは不安に感じるものですが、やってみれば、少なくとも不安はなくなります。愚直に目の前の課題に取り組み続け、結果にこだわりました。利用者にも職員にも自信につながったと思っています。

#### Q. 利用者にはどんな変化がありましたか？

自信をもって、通所し、仕事をする利用者が増えたと思います。来たら必ず、「今日のノルマ」がありますが、日々の目標があるほうが、張り合いがあって、利用者が安定しているように感じます。通所日数が増えた方も多くいます。B型事業の基本は仕事の環境を用意することなんだなということを実感しています。



施設長 松久 龍氏

### 事業所概要

法人名	NPO法人リバイブ	事業所名	L.I.B.	
事業所概要	住所	愛知県あま市七宝町川部丸田54番地	指定年月	2014年4月
	事業種別	B型	職員数	6名(常勤 5名 非常勤 1名)
	定員数	20名	登録利用者数	21名
	主たる障害	精神	主な生産活動	ゴム及びプラパーツバリ切り、食品加工・梱包、包装部材加工、シール貼り、倉庫内ピッキング、飲食店仕込作業

# 事例 8 (B型)



## 管理者が「生産活動活性」の要になれば、現場は迷わず行動できる

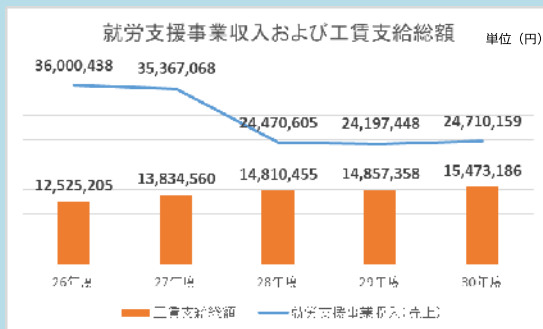
社会福祉法人友愛の里 障害福祉サービス事業所 友愛園 (山形県)

法人形態	利用者数	運営年数	生産活動
社会福祉法人	20人未満	3年未満	食品製造
NPO法人	20~40人未満	3~10年未満	非食品製造
一般社団法人	40~60人未満	10~20年未満	軽作業・施設外就労
株式会社	60人以上	20年以上	その他

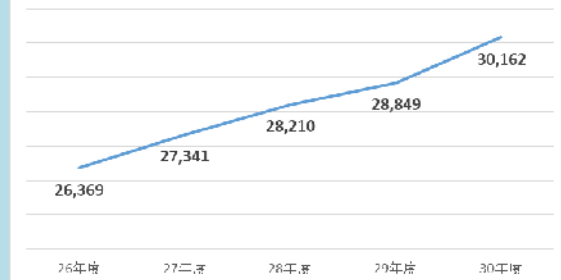


施設外観

### 工賃・売上・利用者数推移



### 平均工賃推移(工賃総支給額÷延べ人数)



### 支払対象延べ人数

26年度	27年度	28年度	29年度	30年度
475	506	525	515	513

## BEFORE

- 景況の波により、大きな仕事が急に入ったり、なくなったりということを繰り返していた
- 職員に福祉の専門家はおらず、支援方法を模索していた

## AFTER

- 取引先の変化、仕事の変化に柔軟に対応し、売上を向上
- ビジネスチャンスを逃さず設備投資。機械操作を利用者が担当することで、仕事の充実も実現
- 通年で取り組む仕事を複数確保し、職員にとっても働きやすい職場になった

### やってみよう (実践のためのポイント)

具体的な内容はこちら

- 取組① リーダー自ら地域を回り、良好な関係づくりに努めよう
- 取組② 通年で取り組める主力事業を3つ選び、集中して取り組もう
- 取組③ 業務管理と利用者支援は各現場の職員を信頼して任せよう



## 工賃向上の取組① リーダー自ら地域を回り、良好な関係づくりに努めよう

友愛園の生産活動は、木工、祭り花制作、自動車関連商品の部品組立、食品トレーのペレット製造等である。事業所のある新庄・最上圏域の人口は、73,500人程度。年々減少の一途をたどっている。そのため、自主製品を主力にしても厳しいと考え、企業からの請負による生産活動を志向してきた。管理者の高橋聖一氏は、電子部品製造会社で生産技術や設計の仕事をしてきたが、地元に戻り、縁あって福祉の職に就くことになった。孫請けのような内職仕事では、利用者の工賃を上げることはできないと早々に気づき、大手企業への営業に力を入れた。友愛園の木工は、都内の大手企業から、葬儀関係商品の受注生産を行っている。灯籠、お棺の高級なぞき窓、花瓶台などの生産を請け負っている。きっかけは、地元の知人の紹介である。将棋箱や木製の化粧箱製造の注文を

取ると県内企業への営業活動をする中、東京のメーカーを紹介してくれる人がいた。

地元メーカーからは、ETC部品の箱詰め作業を受注している。このメーカーとも30年来の取引関係にあるという。かつては、電卓のキーボタンをはめ込む作業をやっていた。時代の変遷に伴い、一時期は仕事なくなることもあったが、気にかけてもらい、今の業務につながっている。

「地域との関係づくりは地道につくるもの。今日明日どうなるものではない」。高橋施設長は、自治体、法人の後援会、これまで交流のあった企業や団体への折々の挨拶を欠かさない。独自の営業活動も大切だが、関係者からもらえる情報は確度が違う。相手の信頼を得るためには、管理者自ら出ていき、関係をつなぐ。これこそが営業活動だ。

## 工賃向上の取組② 通年で取り組める主力事業を3つ選び、集中して取り組もう

葬儀市場が伸びる中、木工製品の受注は右肩上がりである。とはいうものの、中国に生産拠点が移り、パタッと発注が止まったこともある。中国の人件費が上昇していること、中国製商品は様々な問題点があったことから、友愛園に注文が戻ってきた。

灯籠の大量発注の引き合いがあった段階で、高橋施設長は、製材の大型機械の導入を決めた。生産性向上のため、職員から提案があれば、新しい機材の購入も即断する。利用者が一人1台機械の前に立って、各工程の作業に従事する姿を見て驚く人も多いそうだ。

もう一つ、友愛園の特徴的な作業として、地元、新庄祭りの山車を飾る花の制作がある。地域ごとの各“若連”が華やかさを競って毎年作る山車の基本パーツである。全若連から注文を受け、紙を染め、花の形に折り、のりづけして作る。今の時期は小さな桜の花を作って保管しておくが、祭りが近づく頃には、直径50cm以上あると思われる大きな牡丹の花や松飾りを作る。1年近くかけて取り組める作業である。昔は地域住民が集まって準備をしたものだというのが、高齢化や人口減で地域で作るのは負担が重く、友愛園に「外注」されるようになった。祭り当日、友愛園で作った花がすべての山車を賑やかに彩り、市内を練り歩く姿を、利用者は誇らしく見守る。



山車につける花飾りを作る様子

さらに、常時行っている作業として、回収トレーのペレット化という仕事がある。これも地域との関係性から生まれ、市内の事業所と連携して行っている。限られた量の作業であり、工程がシンプルのため従事する利用者も少ないが、安定した収入が見込める事業の1つになっている。



回収トレーを倉庫に集積する



【左】木工製品の制作光景



【右上】灯籠



【右下】お棺ののぞき窓

金額の大きい主力事業の他に、葬儀メーカーから受注した「骨袋生産」や「お棺の裏蓋につける白布部分の加工」は縫製チームの仕事となっている。縫製科では、この他、木工とのコラボ商品として下駄の製造などを行っている。

主力事業が盤石であれば、細かなスポット仕事を請け負う必要はない。利用者40人に対し、生産活動を絞り込むのは、3つ+αくらいが妥当だ。

### 工賃向上の取組③ 業務管理と利用者支援は各現場の職員を信頼して任せよう

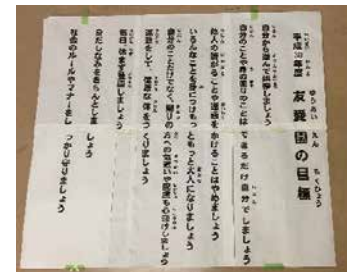
まとまった仕事が常時あれば、日常業務は安定する。トレンドをつかみ、企業との重要な商談をまとめるのはトップの仕事だが、その後のやり取りは職員に一任される。どの部門の職員も、その道のプロではないが、取引先とのやり取りをはじめ、業務管理を全て1～2人の部門担当職員で行うことで、徐々に専門性を高め、責任をもって取り組んでもらうことができているという。「最初は何もわからず困ったが、勉強に行ったり、同業者に教えてもらったりして何とか一通りできるようになった」（印刷部門担当職員）。

利用者も同様に、担当業務を持ち、繰り返し同じ仕事に従事することで、技術的にも意識の面でも成長する。仕事への主体的な姿勢は、社会人としての自覚を育てる支援によって培

われる。利用者に示している「友愛園の目標」は朝礼で毎日唱和している。当たり前のことを徹底し、節度と温かさを備えた職場が構築される。

結果的に、利用者も職員も定着率が高い。利用者は一般就労など、職員もさまざまな事情で入れ替わりはもちろんあるが、利用者も職員も紹介で新しい人が加わるが多い。

良い職場には人が集まる。



友愛園の目標

## Interview

### Q. 工賃アップに取り組んで、どんなことを感じましたか？

仕事には良い時も悪い時もあります。いろいろ大変なこともありましたが、こんなにやりがいのある楽しい仕事もないと思いました。取引先からの発注が止まる、さてどうするか・・・と思う場面がこれまで何度もありましたが、そういう時にはどこからか救いの手が差しのべられ、工賃を下げることなく仕事をつなぐことができました。地域のおかげだと思っています。管理者は決断しなければならない仕事です。ビジネスはタイミングが重要なので、迷っている間にチャンスが逃げてしまいます。それができない人はリーダーには不向きだと思います。

### Q. 利用者にはどんな変化がありましたか？

利用者が仕事に集中できない理由は、生活面での課題です。なので、毎朝の変化に職員は敏感でなければならぬと思います。木工の機械操作は安全面を心配する声もありますが、指導すればきちんとそれに応えてもらえます。効果の上がらない指導はしてないに等しい。根気よく粘り強く教えることで、お互いに緊張感を持って気持ちよく仕事をすることができます。工賃向上と利用者の成長は両輪です。



施設長 高橋聖一氏

## 事業所概要

法人名	社会福祉法人友愛の里		事業所名	障害福祉サービス事業所 友愛園
事業所概要	住所	山形県新庄市大字仁間字野際285番地	指定年月	2011年4月
	事業種別	多機能（B型・生活介護・就労移行）	職員数	16名（常勤16名）
	定員数	B型38名 生活介護6名 就労移行6名	登録利用者数	B型41名 生活介護8名 就労移行8名
	主たる障害	知的	主な生産活動	①葬祭関係の木工品作成 ②祭り用造花作成



事例9 (B型)



# こだわりを捨て、自主製品から食品加工の委託事業にシフト

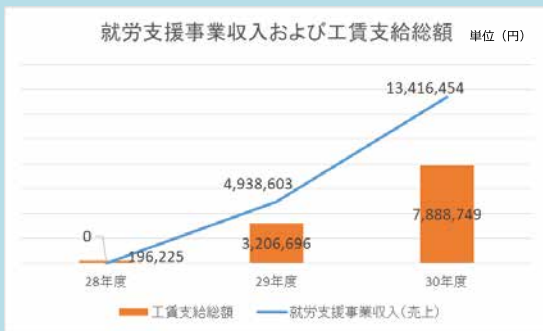
NPO法人山陰福祉の会 San-Fuku (鳥取県)

法人形態	利用者数	運営年数	生産活動
社会福祉法人	20人未満	3年未満	食品製造
<b>NPO法人</b>	<b>20~40人未満</b>	<b>3~10年未満</b>	非食品製造
一般社団法人	40~60人未満	10~20年未満	軽作業・施設外就労
株式会社	60人以上	20年以上	その他

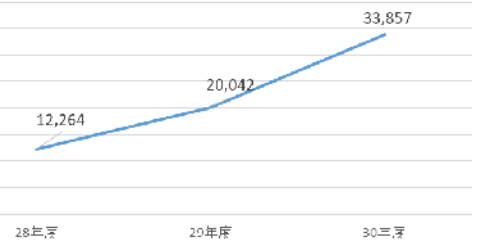


San-Fuku外観

## 工賃・売上・利用者数推移



## 平均工賃推移(工賃総支給額÷延べ人数)



## 支払対象延べ人数

年度	28年度	29年度	30年度
人数	16	160	233

## BEFORE

- 売上になれば何でも良いと思って仕事を請けていた
- 甘い計画で設備を導入したが、仕事がとれず、稼働していない状態
- 利用者に安定した仕事を提供できず、支援方針も定まらない

## AFTER

- 目標に基づき、選定基準を定めて仕事を受注することで、売上・工賃が飛躍的に向上
- 企業からの委託商品の製造を増やすことで、安定した利益を確保
- しっかり働きながら訓練できる事業所になり、高工賃・一般就労で利用者の自立を実現

## やってみよう (実践のためのポイント)

具体的な内容はこちら

- 取組① 自主製品製造から委託製造へのシフトの可能性を考えてみよう
- 取組② 企業から信頼されるパートナーとなるために課題を整理し、実行しよう
- 取組③ 仕事が安定するまでの苦しい期間、リーダーシップで乗り切ろう

## 工賃向上の取組① 自主製品製造から委託製造へのシフトの可能性を考えてみよう

San-Fukuは食品加工を主な生産活動として行うB型事業所である。法人内には飲食業を営むA型事業所があり、当初は、A型との連携で、弁当・総菜の加工を中心に仕事を組み立て、高工賃を目指す計画だった。

高性能の凍結機や真空調理機、冷凍庫などを揃え、地域の飲食店にも卸せる加工済み食材の製造・販売を事業の柱にしようと考えていたが、思うように注文が伸びず頓挫。試行錯誤の末、地場産業である漁業をベースに、地元の食品メーカーと組み、その下請けに入って食品加工を行うことで売上を確保できるようになった。主力製品は、「あかもく」という海藻である。スーパーフードと脚光を浴びている商品で、企業の生産が追いつか

いところで、San-Fukuに白羽の矢が立った。現在はあかもくだけで、月100万円程度の売上をあげている。量にして年間200トンである。途中から、企業の敷地内に専用の加工場を増設してもらって対応している。

A型事業からスタートした当法人にとって、就労継続支援事業所は十分な仕事と工賃を提供するのが当たり前と思っていた。とにかく必死で仕事を増やす努力を続ける中で、地域の中小企業は人手不足から、アウトソーシング先として手伝ってくれる下請け先を探していることに気づいた。では、どうすれば、仕事を発注してもらい、お互いにとって良い関係を構築できるのか。山中氏はスタッフとともに、多数の企業と商談し、トライ＆エラーを重ねながら、現在のスタイルにたどりついた。

### San-Fuku流 下請けでの食品加工を行う場合の取引先選定ポイント

①その企業には、下請けに出せる十分な仕事があるか

売れる見込みのある商品を大量に扱っているメーカーでなければ、量が少なく、効率が悪い。

②納期にゆとりを作れるもの

食品なので、発注量の変動が大きいと請けにくい。冷凍でストックできるなど商品特性に考慮しながら、計画的に受注できる商材が好ましい。

③将来、この会社で利用者を雇用してもらえる可能性がある

最低賃金以上のレベルで働ける利用者には、雇用の道が開けているかどうかポイントの一つと考えている。単に受注することが目的ではない。



上：アカモクの加工作業光景  
下：アカモク（海藻）

## 工賃向上の取組② 企業から信頼されるパートナーとなるために課題を整理し、改善しよう

メーカーが障害者施設をパートナーとして、食品加工を任せるとするには、高いハードルがある。考え方としては、軽作業の下請けも同じことだが、食品製造の下請けともなれば、リスクも大きい。「設備だけでも気合だけでも仕事はとれない」と山中さんは言う。

当事業所では、もともと自主製品製造のために設備投資した高度な冷凍設備、真空調理機などをアピールして、企業に営業をかけたが、それだけで企業が信頼してくれるわけではない。HACCP導入による徹底した衛生管理、納期厳守、企業が納得する価格での作業受注、試行段階での高いパフォーマンス、受注後の継続的な改善提案など、取引先の立場で思いつくり、できることをやった。最初は仕事を選ぶ余裕もないため、

条件の悪い仕事も請けていたという。実績を作り、それを地域に発信することで、San-Fukuが何をしている事業所から知ってもらえるようになると、逆に企業から問い合わせが入るようになった。

経験を積み、企業が何を求めているかがわかってくると、交渉にも自信が持てる。1社ではリスクがあるが、多すぎても効率が悪いので、現在は主な取引先を3社程度に定め、安定的に仕事を回している。

当事業所はインターネットやSNSを使って、企業との連携を発信している。企業の社会貢献意識が高まっていることもあり、こうした情報発信を取引先も好意的に受け止めてくれている。相手の立場で行動を起こすことで、関係をさらに深めることができている。

## 工賃向上の取組③ 仕事が安定するまでの苦しい期間、リーダーシップで乗り切ろう

平均工賃は3年間で2.7倍の33,857円と、目覚ましい成果をあげているが、当初は利用者の通所も安定せず、経営的にも厳しい状況だった。A型の経営改善は待たなし、B型の工賃アップとともに、課題はまさに山積み状態で、経営者である山中さんは苦しい日々を送っていた。

もともと地域活動の中で障害者とのかわりを持っていた山中さんは、仕事があれば彼らは十分高い賃金を得られるはずだと思い、自らその実践を決意して事業所を始めた。その志は失っていないが、描いていた理想とほど遠い現実を前に焦っていた時期もある。

そんな折、同じ食品加工で、高工賃の実績を出している宮城県の法人を視察し、経営者としての考え方を理事長から学ぶ機会を得た。状況を聞いた理事長は自身の考えや事業所運営の経緯を淡々と話すばかりだったが、山中さんには大きな

励ましとなった。自分の考えも話し、今はまだ成果が出ていないけれど、チャレンジしていることを話すと、「応援する。一緒に頑張ろう。」と言ってくれた。

視察後、山中さんは、目標設定・事業計画作成に取り組んだ。利用者数も仕事量も不安定な中、漠然とやっているだけでは、いつまで経っても見通しが立たないと反省し、少なくとも目標とする数字ははっきり認識して改善に取り組まなければダメだと考えた。計画を作ってみると、どれも一度にできるわけではなく、優先順位付けがいかに重要かということにも気がついた。

実際には、作った計画通りにいくことはなかったが、どの部分が計画とずれたのかを整理しながら前に進められるため、焦って見当違いのことをしてしまう失敗は確実に減らすことができた。必要な売上・工賃額も常にわかっていると、その目標に合わせて、とるべき仕事かどうかの判断もつくようになった。

## Interview

### Q. 工賃アップに取り組んで、どんなことを感じましたか？

行政や地域の企業の皆さんとたくさんのご縁をいただき、本当にありがたいと思っています。食品加工を事業所の内外で行うことを通じて、利用者には仕事の機会を提供することができ、また工賃も払うことができているのは、地域に目を向け、仕事を選定したからです。迷って右往左往する時期もありましたが、集中することで、結果を出すことができました。

### Q. 利用者にはどんな変化がありましたか？

初めの頃、利用者には苦勞をかけてしまいましたが、今は、San-Fukuがどんなことをやっているか、理解して希望する人が多いので、食品加工の仕事をやりたい人が入ってきてくれます。モチベーションの高い職場になり、生産性が上がって、さらに働きたい職場になるという良いサイクルができています。仕事がたくさんあり、利用者にとって挑戦する場が増えれば、支援の質も自ずと高まると思います。

おかげで、一般就労する方も増えています。



管理者 山中裕二氏

## 事業所概要

法人名	NPO法人山陰福祉の会		事業所名	San-Fuku
事業所概要	住所	鳥取県米子市加茂町2丁目180番地 国際ファミリープラザビル401	指定年月	2017年2月
	事業種別	B型	職員数	7名（常勤6名 非常勤1名）
	定員数	20名	登録利用者数	20名
	主たる障害	精神	主な生産活動	食品加工

事例10 (A型)



理念の共有・目標の周知・仕事の組み替え。利用者・職員一体となって、事業を再建

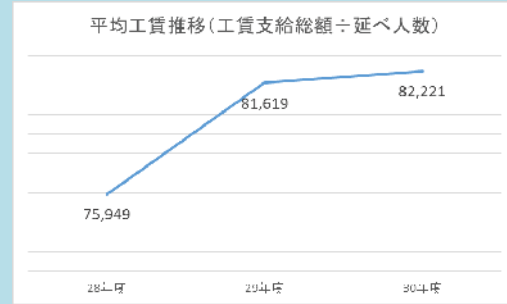
株式会社クスタサービス クスタサービス足立 (東京都)

法人形態	利用者数	運営年数	生産活動
社会福祉法人	20人未満	3年未満	食品製造
NPO法人	20~40人未満	3~10年未満	非食品製造
一般社団法人	40~60人未満	10~20年未満	軽作業・施設外就労
株式会社	60人以上	20年以上	その他



事業所外観

工賃・売上・利用者数推移



年度	28年度	29年度	30年度
人数	186	289	313

BEFORE

- 廃業を決めた A 型事業所から、事業承継の相談を受けた
- 利用者は、アクセサリー製造や食品の仕入販売を細々とやっているだけで、仕事の認識が薄い
- 新しい仕事を始めなければ、赤字は膨らむばかり

AFTER

- 理念の共有、環境設定、仕事づくりに注力し、1年で就労支援会計を黒字化
- 利用者の支援、教育を一新し、出勤率と生産性が向上
- 営業担当者は経験者を採用。受注実績に応じた成果報酬で、職員にとってもやりがいのある職場に

やってみよう (実践のためのポイント)

具体的な内容はこちら

- 取組① 利用者には、事業の目的や期待することをしっかり伝えよう
- 取組② 赤字解消には、仕事づくりと環境づくりが必須。すぐに取り組もう
- 取組③ 経営改善のストーリーを描き、リーダー主導でアクションを起こそう



## 工賃向上の取組① 利用者には、事業の目的や期待することをしっかり伝えよう

クリスタルサービス代表で管理者の細井宣和氏は、埼玉県内で1つめのA型事業所を軌道に乗せたあと、2か所目の開設を準備している中で、東京都足立区で廃業を考えているA型事業所から相談を受け、事業を承継することとなった。平成28年夏、クリスタルサービス足立は、経営を引き継ぎ事業所をオープンした。21名の利用者に仕事を提供し、最低賃金を保証しながら経営を立て直さなければならない。マイナスからのスタートである（事業所の承継については「コラム」にて後述）。

再スタートにあたって、細井さんが力を入れたのは、利用者・職員の意識変革である。以前の事業所では、アクセサリーの製造や食品の仕入れ販売を細々とやるくらいで、決して“忙しい

職場”ではなかった。通所すれば、最低賃金はもらえる状態で、利用者は目標や熱意を持って働く状況とはなっておらず、「仕事に向かう基本姿勢」を利用者に認識してもらわなければ、事業の立て直しなど無理だと考えた。

そこで、細井さんは、自社の経営理念を大きな額に入れ、壁に掲示した。「新しい会社になったこと」「ここは誇りをもって働く場所である」ことを利用者に浸透させることが狙いだ。利用者の多くは、新会社の考え方を受入れ、徐々に事業所の雰囲気が変わっていった。以前の事業所は、無理せず働けて給料がもらえる良い会社だと思っていたが、やりがいを感じることもなかったと利用者は振り返る。

### 企業理念にこめた経営者の想い

クリスタルサービスの経営理念は、「福祉の革新と誰もが主役になる事業の実現」である。細井さんは、もともと通信機器関係の会社を経営していたが、設置工事などで障害のある人も働けるのではないかと思い、A型事業を始めた。知識も経験もなかったが、利用者や地域の福祉関係者と関わりながら、「経験がないからこそ、思い切ってやれることもあるのではないか」と考えた。

実際、事業をやってみると、利用者はどんどん成長した。引き受けられる量を増やせるならば、より積極的に事業を拡大

することができると思う。ならば、「目標は高く」と思い、「福祉の革新」という言葉を入れて企業理念を作った。「誰もが」という部分には、利用者だけでなく、職員のやりがいや達成感も大事にしたいという思いがこめられている。働く人みんなの幸せを大きくすることが経営者の役割であり、A型事業というのは、利用者とともに働き、持続的に成長する事業運営が求められていると考えている。



企業理念を掲示

## 工賃向上の取組② 赤字解消には、仕事づくりと環境づくりが必須。すぐに取り組もう

職員の最初のミッションは、とにかく仕事をつくること、そして職場としての環境を整えることである。利用者の今日の仕事、今月の売上をどうするか、開所当初は日々仕事を用意するだけで精一杯だった。設備投資をする余裕もないため、かき集めた内職作業でしのぐしかない。

仕事があれば、オペレーション管理は、すでに実践して成果をあげている埼玉の事業所のやり方を運用できると目算を立てていた。手探りながら、スポットの仕事も積極的に引き受け取り組む中で、職員は「利用者の手先の器用さ」に気がついた。以前の事業所の自主製品づくりで培われた巧緻性が利用者の

強みだったのだ。細かな作業も対応可能だとわかってからは、少々難しい作業も強気で引き受けた。これにより仕事の幅と量を増やすことでできた。

これまで、納期に追われることもなく、のんびり作業をして賃金をもらっていた利用者にとっては、厳しい環境変化ではあったが、気持ちを切り替え、真剣に仕事に臨む姿が見られるようになった。正確さとスピードを求められ、単位時間内の目標個数を決めて取り組まなければならない現在の仕事はとても大変だが、目標数ができた時の達成感や、自分の成長を感じられることは、仕事をしている実感につながっている。

## 工賃向上の取組③ 経営改善のストーリーを描き、リーダー主導でアクションを起こそう

クリスタルサービス足立の生産活動売上は平成29年度の458万円から30年度の2,013万円へと急増している。なぜ事業を大きく変えることなく、たった1年で売上を4.4倍にすることができたのか。経営改善プロセスを整理すると、

- ①職場のルールを決め、利用者、職員の意識を変える
- ②仕事量を増やし、日々、オペレーションの改善を工夫し、生産性を上げる
- ③単価の高い仕事にシフトし、取引先の要望に応じて収益を向上

の3ステップだ。

仕事の量と質をグレードアップすることに成功できたのは、職員と利用者の努力によるところが大きい。当事業所がこれを円滑に進めることができた要因の一つは法人が運営する複数の事業所で大量受注し、期限内にきっちり納品することができる体制にある。営業兼コーディネート担当の職員は、現場の支援責任者と連携しながら受注計画を立てる。支援職員は各事業所の1日の生産能力を正しく把握し、営業マンに伝えられることが前提である。自分の担当する利用者のアセスメントをしっかり行い、どう

すれば、より早く、より正確にチームの生産性を上げられるか、「段取り」と「支援」を常に研究している。

当事業所の主力事業は、アニメグッズのアセンブリ業務である。営業マンは、この「単価が高く条件の良い仕事」をどうやって見つけたのか。当初、細井さんは自ら営業に奔走していたが、軽作業を探して受注を取り付けるといふ営業は、高度な技術を必要とする特殊な営業だと気づいた。そこで、経験のある営業職を専門で採用することにした。専門人材を登用し、「取引先を徐々に川下から川上に変える」、「市場の動きをキャッチしながら、元気の良い業種・商品を選んでアプローチする」などが奏功し、短期間で成果を上げることができたという。

さらに言えば、取引先の拡大基調に合わせ、こちらも機を逃さず倉庫を借りることで、大量受注に成功した。利用者が力をつけていること、さらなる現場力の発揮を期待しての経営判断である。



アクリル商材のチェック表

## Interview

### Q. 経営改善に取り組んで、どんなことを感じましたか？

赤字からのスタートだったので、とにかく仕事をとって来て、日々事業を回すこと、最初のギアを踏み込むところが一番大変でした。スタートでモタモタしたら、事業承継のプロセスでかけた労力が無駄になると思い、必死でした。軌道に乗せるまでは辛抱だと職員にも話して頑張りましたが、これ以上時間がかかっていたら、組織全体が息切れしていたかもしれません。

### Q. 利用者にはどんな変化がありましたか？

どうやったら利用者に信頼してもらえるかを最初にじっくり考え、「理念を示すことだ」と結論を出しました。利用者には厳しいことも言いましたが、変化に順応し、真剣に仕事に取り組んでくれました。働きたい気持ちや潜在的に持っている力を表出してもらい、こちらが励まされることも多くありました。まだまだ道半ばで改善すべきところはたくさんありますが、第一段階はクリアできたので、より安定した事業所運営を目指し、利用者とともに頑張りたいと思います。



代表取締役 細井宣和氏

## 事業所概要

法人名		株式会社クリスタルサービス	事業所名	就労継続支援A型クリスタルサービス足立
事業所概要	住所	埼玉県草加市栄町1-1-3キャッスルマンション草加松原103	指定年月	2016年7月
	事業種別	A型	職員数	6名(常勤6名 非常勤 0名)
	定員数	20名	登録利用者数	A型24名
	主たる障害	精神、身体、知的	主な生産活動	軽作業 施設外就労





## 一番大変だったのは仕事の確保。それも、やれると思ったから引き受けた

～A型の事業承継ウラ話～

### 経営難のA型事業所を引き取り、事業を拡大したクリスタルサービスの覚悟と行動

「閉鎖を考えているが、お家でうちの事業所を引き取ってもらえないか」という相談を受けたらどうしますか？後継者がなく、事業所の継続が困難になったり、利用者数の減少・生産活動収支の悪化等による経営不振により、経営難に陥っているといった事情で、閉鎖を余儀なくされる事業所があります。福祉事業を営んでいる以上、閉鎖するにしても、利用者のその後の支援を見逃せないまま、無責任にやめるわけにはいきません。相談された地域の福祉事業者は、どう対処すれば良いでしょうか。

A型事業を営んでいるクリスタルサービスには、負債を抱えたA型事業所から、事業所を買い取ってほしいという相談が入りました。経営者の細井氏がとった行動には、自らの事業所を守り、かつ引き取った事業所の利用者にとっても良い形での承継となる重要なポイントが含まれています。

### 承継ポイント① プラス・マイナス両面で経営状況・支援状況をチェック

1つ目のポイントは、引き取る団体の経営状況や支援の状況を詳細に確認することです。経営資源と言われるヒト・モノ・カネについて、しっかり見極めることです。

#### 「ヒト」=利用者と職員

どんな利用者がどんなモチベーションでどんな仕事に従事しているか／職員はどんな方針でどんな支援を行っているか／職員自身の仕事に対するモチベーションはあるか

#### 「モノ」=施設、設備、機材

どんな生産活動を行っているか／どんな機材を所有しているか／機材にはどの程度の価値があるか

#### 「カネ」=施設会計、就労支援会計の状況

負債がある場合、どのくらいあるか

細井さんは、引き取るにあたり、利用者の仕事ぶりに注目しました。手先の器用な利用者が多く、自社のアッセンブリ作業もできそうだと考えました。一方で、職員には厳しい評価をせざるを得なかったといいます。支援についても仕事の取り組み方についても教育されていない印象を持ちました。

設備備品としては、配送用の車両1台が唯一の資産で、他に引き取れるものはありませんでした。同じ場所での継続運営になるため、物件を借りる手間と経費は省けたものの、それ以上お金に変えられるものはないと判断します。借金の返済を希望する経営者からは、望外の価格提示がありましたが、一切受け付けず、現状に見合った金額を支払い、社名・事業所名を変更して経営母体を移行しました。

### 承継ポイント② 「見学会」「事業説明」「面接」・手順を踏んで利用者を“採用”し、信頼関係を作る

2つ目のポイントは、引き受ける利用者、職員との信頼関係を構築するため、経営理念や支援方針を丁寧に伝える時間をとることです。

クリスタルサービスの場合、利用者、職員は原則として全員引き取ることとし、自社の方針を伝えた上で、それを受け入れ、入社するかどうかは、面接によって決めることにしました。方針に合意できない人を引き受けることは、お互い良くないと考えたからです。入社を希望しない利用者に対しては、行先に困らないよう十分配慮しました。

手順を示すと、まず、同法人が運営する埼玉県内のA型事業所の見学会を実施、仕事内容や仕事の進め方、職員と利用者のやりとりをじっくり見てもらいました。説明会では、「今までやっていたことは仕事とはいえない」と厳しい話もしたそうです。細井さんが最も伝えなかったのは、みんなで仕事をきちんと行えば会社はつぶれないということです。

「仕事はそんなに楽なものではない。今までと同じ気持ちでは採用できない。」説明会后、全員と採用面接を行いました。

中にはすぐに決心できず、数ヶ月、入社を躊躇して様子を見る人もいましたが、結果的に全員入社を決めました。その後数名が退所したものの、ほとんどの利用者が気持ちを切り替え、仕事に向かうようになったといいます。職員についても同様のプロセスで、採用を決定しました。サービス管理責任者から、個々の利用者の状況を確認しながら受け入れることができた点は良かったのですが、職員については実はあまり定着させることができなかったそうです。「同じA型事業なのに、なぜこんなに違うのか」「ここまでやらなきゃいけないなんて」と不満をもらし早々に退職してしまった人もいます。方針の違いに、気持ちや行動を切り替えることが難しかったようです。

### 承継ポイント③ 自治体・地域の理解を得ながら、速やかに経営母体を変更

3つ目のポイントは、管轄自治体、地域の支援機関との連携です。閉鎖を決めた事業所が責任をもって手続きを進めることはもちろんのこと、事業承継する側が、管轄の自治体担当者に現状を細かに伝え、相談しながら、開所の手続きを並行して進めることが重要です。シームレスに移行することができれば、利用者の不安を最小限におさえられます。クリスタルサービス足立は、前の事業所の閉鎖後、約1か月で開所するこ

とができました。

事業承継の場合、地域の就業・生活支援センターや保健所とも連携をとりながら、利用者の支援を最優先に考えた対応が求められます。正直、いろいろハプニングもあって大変なことの連続でしたが、想定内のこととして受け止め、乗り切りました。

クリスタルサービス足立が事業を承継して、経営が安定するまでには2年半～3年かかりました。就労支援会計を黒字化するには、十分な仕事の確保と、納品する利用者の力がともに必要で、時間はどうしてもかかります。開所から半年後に何とかやりくりして、埼玉の事業所から支援の要となる職員を異動させ、現場を上向きのスパイラルに改善できたことが成果につながったと細井さんは振り返ります。

### 「絶対に会社はつぶさない。だから、一緒に頑張ろう」と言い切れるか

簡単ではないプロセスだったと思えますが、クリスタルサービスはなぜ承継を決断したのでしょうか。

「引き受けなければ、利用者21名がどうなってしまおうのだろうという思いと、『大丈夫、やれる』という経営者としての判断でした」。細井さんは、その後埼玉県内でも1カ所、同様のケースで事業所を増やしています。

「そちらは結果的に別法人を上げたので、厳密に言えば事業承継にはならないですが、形はどうであれ継続性のある事業を行うことが、利用者を支えるベースになると考えています。2カ所とも、仕事量を確保することが一番大変でした」。

仕事を絶やさず提供する覚悟と力量がなければ、経営不振の事業所を再生させることなどできません。

「大丈夫。一緒に頑張れば、会社は絶対につぶれない」と利用者・職員に約束したことが細井さん自身を支え、短期の黒字化を導いたのです。

## 工賃向上・経営改善実践事例のまとめ

ここまで、B型の工賃向上、A型の経営改善について、成果をあげている事業所の事例を紹介しました。「事業課題の解決」「組織課題の解決」「リーダーシップ」の3つの視点、「目的・意義の共有」「目標・計画の共有」「仕事の量と質」「利用者の動機づけ」「P D C A」の5つのTODOで、もう一度整理をしておきます。対比のために、まだ、成果を出せていない事業所はこんな状況にあるのではないかと、という項目も挙げていますので、参考にしてください。

		工賃向上・経営改善の成果をあげている事業所	工賃向上・経営改善の成果が出ていない事業所
3つの視点	事業課題の解決	<ul style="list-style-type: none"> <li>・思い切って事業を整理している</li> <li>・絞り込んだ事業の改善や拡大に集中して取り組んでいる</li> <li>・絞り込んだ事業において、利用者の仕事の幅を広げ、質を上げる工夫をしている</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・せっかくここまでやっているのだからと、事業再編に踏み切れない</li> <li>・利用者の「できる仕事」「できない仕事」を線引きする傾向がある</li> <li>・客数増、売上増に向けたアクションが少ない</li> </ul>
	組織課題の解決	<ul style="list-style-type: none"> <li>・工賃向上・経営改善を目的とした会議を行っている</li> <li>・事業所内は整理整頓できている</li> <li>・数字をもとに振り返りを行うことができる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・会議が時間通りに始まらなかったり、結論が出ないことがよくある</li> <li>・工賃向上は担当職員の仕事、経営改善は経営者の仕事と考える職員が多く、他人ごとになっている</li> <li>・「時間」「資金」「人手」など不足に目が行き、行動を起こせない</li> </ul>
	リーダーシップ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・うまくいかないことがあっても、簡単に方針を変えたり、目標を下げたりしない</li> <li>・率先して行動している</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・目標設定や事業再編など大事な意思決定を先延しにする傾向がある</li> <li>・収支に関する数字を把握していない</li> <li>・新しいことに率先して取り組もうとしない</li> </ul>
5つのTODO	目的・意義の共有	<ul style="list-style-type: none"> <li>・自分の言葉で目的や意義を職員に伝えている</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・工賃向上・経営改善の必要性を自分の言葉で伝えていない</li> </ul>
	目標・計画の共有	<ul style="list-style-type: none"> <li>・目標を明確に示している</li> <li>・計画をつくり、協力を仰いでいる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・事業計画書に、事業別の目標や計画を明示していない</li> <li>・年度初めに作った目標や計画を共有することがほとんどない</li> </ul>
	仕事の量と質	<ul style="list-style-type: none"> <li>・地域に出向き、生産活動拡大につながる情報を収集したり、地域の企業・団体との関係構築に努めている</li> <li>・「誰にどう売るか」を考えて、商品・サービスを作っている</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・「こうすればいいのに」というアイデアはあるが、組織的に取り組んでいない</li> <li>・「重度・高齢」の利用者にあつた仕事という視点で仕事を受注してしまう</li> <li>・営業に対する苦手意識があり、顧客や取引先を増やす努力をあまりしていない</li> </ul>
	利用者の動機づけ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・利用者にも方針や目標を伝えている</li> <li>・利用者のできることに着目し、一層活躍できる環境づくりに力を入れている</li> <li>・評価の仕組みの変更、利用者参加の経営会議、支援方法の研究などに取り組んでいる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・利用者に目標売上を示すのはプレッシャーになる、あるいは利用者には理解が難しいという固定観念があり、目標を伝えていない</li> <li>・「できないこと」に着目し、支援によって能力を引き上げることに注力する傾向がある</li> </ul>
	P D C A	<ul style="list-style-type: none"> <li>・月次の事業別収支の結果が早く出るようにしている</li> <li>・月間目標を立て、目標達成状況を翌月振り返る仕組みができている</li> <li>・結果の振り返りの際、なぜそうなったかを分析し、次月の取組みに活かしている</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・数字に基づくP D C Aを回すことに慣れていない</li> <li>・目標未達成の理由を、天候や景気など偶発的な外的要因のせいとし、次に生かしていない</li> <li>・目標達成に対し、仮説を立てて取り組んでいない</li> </ul>

## ■ 工賃向上お役立ちシート

これまで解説・紹介したように、事業所の方針や、計画は、見える化し、共有することが重要です。最後に、B型の工賃向上やA型の経営改善に必要と思われるワークシートをご紹介します。明日からの改善に是非活かしてください。

### 【ダウンロードできるワークシート】

#### ◎ 工賃向上・経営改善計画作成の3点セット

1. 現状分析シート
2. 全体方針シート
3. 重点部門改善シート

#### ◎ PDCAを回して成果をあげるのに効果的なシート

4. 部門別・月別売上目標管理シート
5. 工賃向上・経営改善ミーティング用議事録フォーム

#### ◎ その他、きっと役立つ便利なシート

6. 販路別・取引先別売上ランキング分析シート
7. 軽作業の生産性分析シート

### ワークシートファイル ダウンロード

本冊子に掲載した資料は、下記サイトからダウンロードできます。  
計算式が入ったシートをご利用いただけます。

<http://iihatarakuba.fvp.co.jp/useful/>



# ◎工賃向上・経営改善計画作成の3点セット

## 1. 現状分析シート

3年分の事業部門別の収支を一覧にした表です。ここでは、記入例をお示しています。

- ・合計と部門別それぞれ3年間に、どのように推移しているか
- ・売上や粗利益が高い部門はどこで、低い部門はどこか
- ・売上や粗利益が増えている部門はどこか、減っている部門はどこか などを分析し、今後の方針検討の材料にします。

29年度	部門	バン		焼き菓子		軽作業		清掃		農作業（施設外就労）		その他		合計	
	収益（売上）	4,600,000	100.0%	850,000	100.0%	3,000,000	100.0%	2,400,000	100.0%	500,000	100.0%	80,000	100.0%	11,430,000	100.0%
	変動費（原価）	2,120,000	46.1%	340,000	40.0%	0	0.0%	80,000	3.3%	0	0.0%	40,000	50.0%	2,580,000	22.6%
	粗利益（収益－変動費）	2,480,000	53.9%	510,000	60.0%	3,000,000	100.0%	2,320,000	96.7%	500,000	100.0%	40,000	50.0%	8,850,000	77.4%
	工賃	1,900,000	41.3%	440,000	51.8%	2,800,000	93.3%	2,320,000	96.7%	470,000	94.0%	20,000	25.0%	7,950,000	69.6%
	固定費	400,000	8.7%	30,000	3.5%	0	0.0%	0	0.0%	30,000	6.0%	20,000	25.0%	480,000	4.2%
	工賃＋固定費	2,300,000	50.0%	470,000	55.3%	2,800,000	93.3%	2,320,000	96.7%	500,000	100.0%	40,000	50.0%	8,430,000	73.8%
	就労支援事業活動増減差額	180,000	3.9%	40,000	4.7%	200,000	6.7%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	420,000	3.7%
30年度	部門	バン		焼き菓子		軽作業		清掃		農作業（施設外就労）		その他		合計	
	収益（売上）	4,200,000	100.0%	920,000	100.0%	2,700,000	100.0%	2,400,000	100.0%	800,000	100.0%	120,000	100.0%	11,140,000	100.0%
	変動費（原価）	1,800,000	42.9%	349,600	38.0%	0	0.0%	80,000	3.3%	0	0.0%	50,000	41.7%	2,279,600	20.5%
	粗利益（収益－変動費）	2,400,000	57.1%	570,400	62.0%	2,700,000	100.0%	2,320,000	96.7%	800,000	100.0%	70,000	58.3%	8,860,400	79.5%
	工賃	1,800,000	42.9%	500,000	54.3%	2,700,000	100.0%	2,320,000	96.7%	760,000	95.0%	50,000	41.7%	8,130,000	73.0%
	固定費	450,000	10.7%	50,000	5.4%	0	0.0%	0	0.0%	40,000	5.0%	20,000	16.7%	560,000	5.0%
	工賃＋固定費	2,250,000	53.6%	550,000	59.8%	2,700,000	100.0%	2,320,000	96.7%	800,000	100.0%	70,000	58.3%	8,690,000	78.0%
	就労支援事業活動増減差額	150,000	3.6%	20,400	2.2%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	170,400	1.5%
元年度	部門	バン		焼き菓子		軽作業		清掃		農作業（施設外就労）		その他		合計	
	収益（売上）	4,640,000	100.0%	1,020,000	100.0%	2,400,000	100.0%	2,400,000	100.0%	700,000	100.0%	400,000	100.0%	11,560,000	100.0%
	変動費（原価）	2,030,000	43.8%	395,000	38.7%	0	0.0%	30,000	1.3%	0	0.0%	280,000	70.0%	2,735,000	23.7%
	粗利益（収益－変動費）	2,610,000	56.3%	625,000	61.3%	2,400,000	100.0%	2,370,000	98.8%	700,000	100.0%	120,000	30.0%	8,825,000	76.3%
	工賃	2,100,000	45.3%	520,000	51.0%	2,400,000	100.0%	2,370,000	98.8%	650,000	92.9%	120,000	30.0%	8,160,000	70.6%
	固定費	450,000	9.7%	80,000	7.8%	0	0.0%	0	0.0%	30,000	4.3%	0	0.0%	560,000	4.8%
	工賃＋固定費	2,550,000	55.0%	600,000	58.8%	2,400,000	100.0%	2,370,000	98.8%	680,000	97.1%	120,000	30.0%	8,720,000	75.4%
	就労支援事業活動増減差額	60,000	1.3%	25,000	2.5%	0	0.0%	0	0.0%	20,000	2.9%	0	0.0%	105,000	0.9%
1ヵ月あたりの収益	29年度	バン		焼き菓子		軽作業		清掃		農作業（施設外就労）		その他		合計	
	29年度	383,333	対前年度	70,833	対前年度	250,000	対前年度	200,000	対前年度	41,667	対前年度	6,667	対前年度	952,500	対前年度
	30年度	350,000	91.3%	76,667	108.2%	225,000	90.0%	200,000	100.0%	66,667	160.0%	10,000	150.0%	928,333	97.5%
	元年度	386,667	110.5%	85,000	110.9%	200,000	88.9%	200,000	100.0%	58,333	87.5%	33,333	333.3%	963,333	103.8%

## 2. 全体方針シート

ここでは、記入例をお示しています。全体戦略にあたる「事業の見直し」の方針、目標設定、その目標に到達するための全体方針に基づく事業部門別の収支計画を作成するシートです。

思い切って事業を絞り込む

	伸ばす		縮小		やめる		新規	
何を	清掃	軽作業	パン		山本商事の下請け作業	特別支援学校のトイレ清掃		
いくらまで	500万円	400万円	現状の半分程度					
いつまでに	令和3年度	令和2年度	令和3年度		令和2年度中	令和2年度当初から		
現状維持	軽作業 焼き菓子 その他(自動販売機収入)							

工賃実績(令和元年度)		目標工賃(令和3年度)	
利用者数(登録数)	33人	利用者数(登録数)	35人
工賃支給総額(年間)	8,130,000円	工賃支給総額(年間)	10,750,000円
平均工賃(月額)	20,530円	平均工賃(月額)	25,595円

部門別目標	売上の高い順に⇒						
部門	清掃	軽作業	パン	施設外就労	焼き菓子	その他	合計
売上	4,600,000	4,000,000	2,400,000	1,200,000	900,000	100,000	13,200,000
原価(材料費・仕入代)	120,000	0	840,000	0	360,000	40,000	1,360,000
粗利益	4,480,000	4,000,000	1,560,000	1,200,000	540,000	60,000	11,840,000
工賃	4,200,000	3,800,000	1,130,000	1,120,000	440,000	60,000	10,750,000
その他固定費	240,000	60,000	400,000	60,000	100,000	0	860,000
繰越	40,000	140,000	30,000	20,000	0	0	230,000

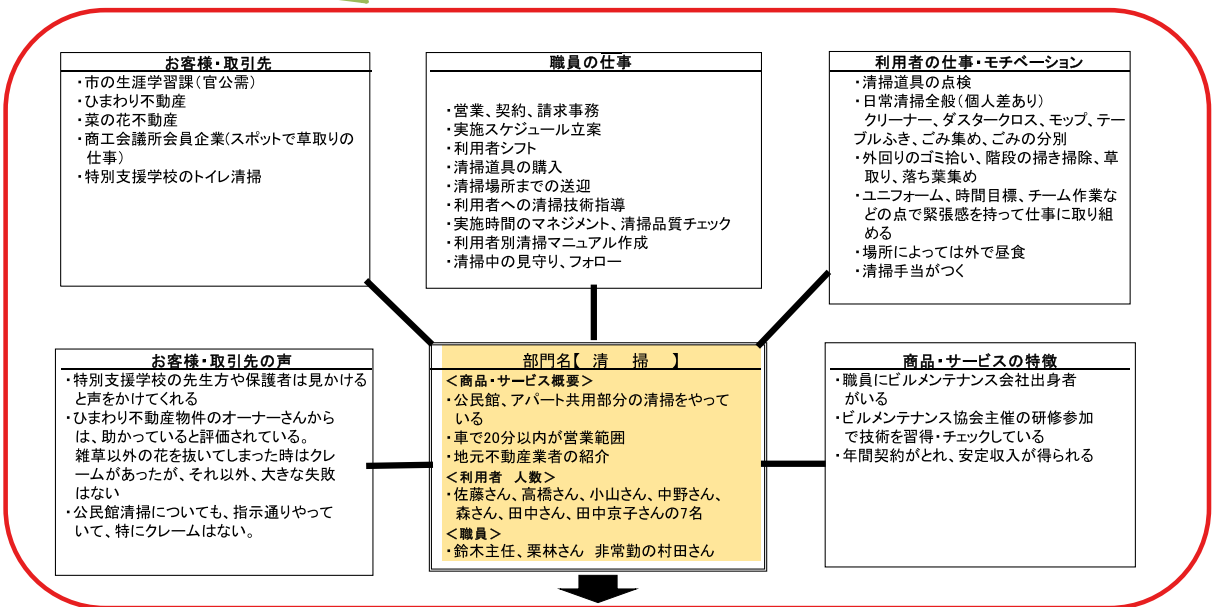
ここを一致させる

ここがマイナスにならないように売上目標を立てる

### 3. 重点部門改善シート

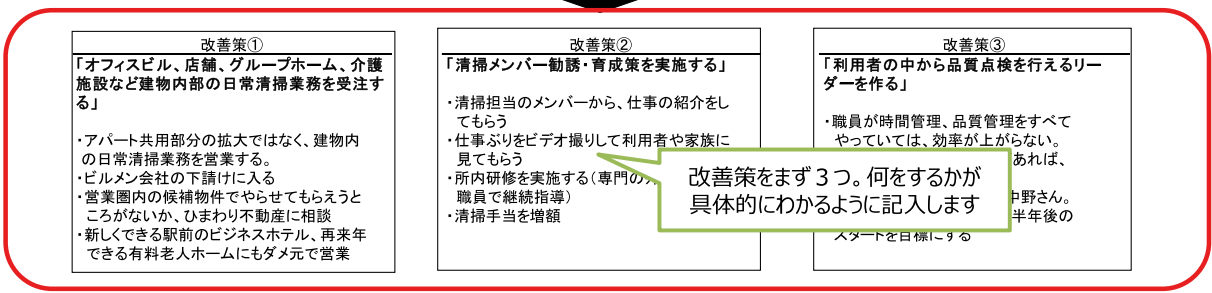
主力部門、特に改善を要する部門については、こちらの重点部門改善シートを使って、改善課題や行動計画を整理することをお勧めします。課題を出す前に、特徴や強み、できていることについても改めて確認してみましょう。このシートは、各部門のリーダーが中心となって、担当者間の話し合いのもとで作成し、最後に全体で共有する方法が良いと思います。

数字以外の部分で現状を分析します



- 売上・工賃向上のための課題
- ① アパート清掃は契約額が安く、利用者2人でやらないと時給300円を超えない
  - ② 共用部分、草取りは外作業で、利用者の体力面、健康面でリスクがある
  - ③ 室内清掃の研修を受けて、技術を持っているのに、受注できていない
  - ④ トイレ清掃は、任せられる人が限られ、職員の手間がかかる。タイムマネジメント上もきつい
  - ⑤ 利用者が固定化し、清掃に参加する利用者を増やせていない。「清掃は大変だから行きたくない」という利用者が多い

事業課題だけでなく、組織課題の観点からも課題を出します



**目標となる指標**

- ・来期売上 360万円 100万円アップ
- ・時間単価 500円/人
- ・建物内日常清掃受注 1件→3件
- ・清掃メンバー 7人⇒11人
- ・清掃リーダー 2人

**実行ポイント(誰に・何を・どのように・いつ・なぜ)**

- ★体力をつけ、活動量・仕事量を増やすことが利用者の自信になる
- ★人手不足、高齢者増で、困っている人を清掃という仕事で助けられる
- ★明るく、楽しく、やりがいのある清掃チームを作る！(モデルは、新幹線清掃チーム)
- ・令和元年12月…利用者自治会で、清掃業務紹介 清掃紹介ポスター掲示
- ・営業チラシ作成…令和2年1月
- ・来期の事業計画に清掃強化を盛り込み、利用者・家族に説明
- ・令和2年1月…特別支援学校への挨拶・説明

個数、件数、時間、人数など金額以外の目標は利用者にもわかりやすい指標になります

## ◎ PDCAを回して成果をあげるのに効果的なシート

### 4. 部門別・月別売上目標管理シート

全体計画シートで立てた部門別の目標をもとに、月間目標を立てます。年間目標を単に12で割るのではなく、これまでの経験から、繁忙期と閑散期、イベント販売が予定される月とそうでない月など、月ごとの変動を考慮して現実的な目標を立てます。もちろん、「伸ばす部門」として目標を上げている部門は、実績よりも高い目標を入れなければ、全体の目標は達成できません。各月でどんなアクションをすれば、どのくらい売上がとれるのか、具体的に考えながら数字を入れることになります。

実績表は、各月の部門別の売上実績を記入する表です。毎月の工賃向上・経営改善ミーティングには、この表を共有して、目標達成状況を数字で確認するとともに、なぜこの結果になったのか各部門から状況を報告し、結果が思わしくない月には、翌月以降でどのように挽回するのか、方策を検討します。

月次でPDCAを回すには、月別の部門別の数字をできるだけ早くまとめる必要があります。

部門別月間目標の表です。  
どの月に何をして売上を伸ばすか  
計画と数字が連動するようにしま  
しょう

部門別売上目標（令和2年度）

	↑目標と一致させる												合計	目標
	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月		
清掃	360,000	360,000	400,000	450,000	450,000	400,000	360,000	360,000	440,000	300,000	360,000	360,000	4,600,000	4,600,000
軽作業	300,000	300,000	400,000	400,000	260,000	360,000	400,000	400,000	300,000	280,000	300,000	300,000	4,000,000	4,000,000
パン・焼き菓子	280,000	280,000	240,000	240,000	240,000	300,000	300,000	300,000	280,000	280,000	280,000	280,000	3,300,000	3,300,000
施設外就労	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	1,200,000	1,200,000
その他	0	0	0	0	60,000	0	0	0	40,000	0	0	0	100,000	100,000
合計	1,040,000	1,040,000	1,140,000	1,190,000	1,110,000	1,160,000	1,160,000	1,160,000	1,160,000	960,000	1,040,000	1,040,000	13,100,000	13,200,000

実績

	清掃		軽作業		パン・焼き菓子		施設外就労		その他		合計	
	売上	目標達成率	売上	目標達成率	売上	目標達成率	売上	目標達成率	売上	目標達成率	売上	目標達成率
4月	360,000	100.0%	248,000	82.7%	278,800	99.6%	0	0.0%	0	#DIV/0!	886,800	85.3%
5月	360,000	100.0%	310,000	103.3%	280,700	100.3%	60,000	60.0%	0	#DIV/0!	1,010,700	97.2%
6月	375,000	93.8%	398,000	99.5%	249,000	103.8%	120,000	120.0%	0	#DIV/0!	1,142,000	100.2%
7月		0.0%		0.0%		0.0%		0.0%		#DIV/0!	0	0.0%
8月		0.0%		0.0%		0.0%		0.0%		0.0%	0	0.0%
9月		0.0%		0.0%		0.0%		0.0%		#DIV/0!	0	0.0%
10月		0.0%		0.0%		0.0%		0.0%		#DIV/0!	0	0.0%
11月		0.0%		0.0%		0.0%		0.0%		#DIV/0!	0	0.0%
12月		0.0%		0.0%		0.0%		0.0%		0.0%	0	0.0%
1月		0.0%		0.0%		0.0%		0.0%		#DIV/0!	0	0.0%
2月		0.0%		0.0%		0.0%		0.0%		#DIV/0!	0	0.0%
3月		0.0%		0.0%		0.0%		0.0%		#DIV/0!	0	0.0%
合計	1,095,000	23.8%	956,000	23.9%	808,500	24.5%	180,000	15.0%	0	0.0%	3,039,500	23.2%

部門別実績表  
6月まで入れた記入例です

## 5. 工賃向上・経営改善ミーティング用議事録フォーム

「結論の出ない会議」「決めたはずなのに、実行されない」「PDCAをうまく回せない」…そんな課題があるならば、工賃向上・経営改善ミーティングを月例でやってみましょう。参考までに議事録のフォームをお示します。会議が終わるときには、「決定事項」「決定せずに残った課題」「アクション（誰がいつまでに何をやるか）」が明確になっているという体裁です。4の目標管理シートを会議テーブルの真ん中に置き、この会議のゴールに向かって議題を絞って話し合えば、ダラダラ長く時間をとらなくても、全体での情報共有と担当別にやるべきことがはっきりするのではないかと思います。

議事録フォームの1～5を事前に周知して、配布資料の準備を担当者に促せば、会議前の段取りもOKです。

作成日:

作成者:

### 工賃向上・経営改善ミーティング会議 議事録

1. 日時			2. 場所	
3. 出席者				
4. 配布資料				
5. 議題	①前月の部門別実績共有(成果・課題) ②当月の状況・月末までの予定や計画 ③本日のテーマ「                      」について ④次回のミーティング日程			
6. 決定事項	ミーティングにより決定したこと ①  ②  ③			
7. 決定せずに残った課題				
8. 話し合いの主な内容	発言者	発言内容		
9. アクション (誰がいつまでに何をやるか)	担当	やること	期限	



## 6. 販路別・取引先別売上ランキング分析シート

自主製品を一番買ってくれているお客様は誰か、もっと買ってくれそうなお客様は誰か。売上を上げるためには、既存のお客様について正しく把握することが基本です。このシートは、販売先、注文顧客別の売上一覧を「売上の高い順に並べ替え、売上全体に占める割合を示したものです。これを見ると、30件のお客様のうち、上位4件で売上の50%、約半数の14件で売上の8割を占めていることがわかります。「合計する」「割合をみる」「並べ替える」ことで傾向が分析できるということです。これを「商品アイテム別」や「受注作業の種類別」に作ってみても良いでしょう。

部門名 【パン・菓子】

ランク	販売先・注文顧客	売上	売上%	累計%
1	岬病院	680,000	15.07%	15.07%
2	市総務課（ふるさと納税）	660,000	14.62%	29.69%
3	〇〇銀行	540,000	11.97%	41.66%
4	三恵クラブ	390,000	8.64%	50.30%
5	はなまる保育園	280,000	6.20%	56.50%
6	市保健所××支所	220,000	4.87%	61.38%
7	さくら保育園	180,000	3.99%	65.37%
8	日ノ出町消防署	140,000	3.10%	68.47%
9	梅香園	120,000	2.66%	71.13%
10	保護者会	118,000	2.61%	73.74%
11	◎×信金	98,000	2.17%	75.91%
12	県立高校	87,000	1.93%	77.84%
13	▽▽特別支援学校	85,000	1.88%	79.73%
14	さんさん商事	76,000	1.68%	81.41%
15	カフェフレンド	69,000	1.53%	82.94%
16	市警察	68,000	1.51%	84.44%
	⋮			
26	鈴木様	48,000	1.06%	96.71%
27	市秘書課	43,000	0.95%	97.67%
28	佐藤様	39,600	0.88%	98.54%
29	こども相撲クラブ	33,000	0.73%	99.28%
30	タカラホール	32,700	0.72%	100.00%
合計		4,513,000	100.00%	

## 7. 軽作業の生産性分析シート

1人1時間あたりどのくらい売上有るのか、作業ごとにデータをとって分析してみることは意味があります。どの作業が得意なのか、効率が良いのか等を客観的に把握することができるからです。データをとっておけば、レイアウトを変えたり、工程を変えるなどの改善に取り組んだときに、効果があったかどうかを検証することもできます。記入例では、単価の高いデータ入力の仕事よりも、紙折・組立作業のほうが、時間あたりの売上が高いことがわかります。ただし、納期が短かったこともあり、職員も作業に加わった様子がうかがえます。

取引先名	作業名	受注数 (個)	単価 (円)	売上 (円)	作業開始日	納品日	従事した利用者数 (のべ人数) (人)	従事した職員数 (作業に入った・検品したのべ人数) (人)	利用者の総労働時間 (時間)	職員の総労働時間 (時間)	職員の作業間与率 (%)	時間あたり生産数 (受注数/総労働時間) (個)	時間単価 (売上/総労働時間) (円)
A産業	自動車部品(ハーネス組立)	7,000	5	35,000	2020.2.17	2020.2.28	27	10	162	16	9.9%	39	197
Yゴム	部品のバリ取り	12,000	1.5	18,000	2020.2.20	2020.2.26	15	1	90	2	2.2%	130	196
T紙工	POPの折・組立て	3,000	10	30,000	2020.2.18	2020.2.28	16	8	48	16	33.3%	47	469
Kデジタル	データ入力	900	30	27,000	2020.2.10	2020.2.13	12	2	72	4	5.6%	12	355
合計		22,900	47	110,000			70	21	372	38		228	
平均		5,725.0	11.6	27,500.0			17.5	5.3	93.0	9.5	10.2%	57.1	304

1人あたり、1時間あたりの数字に注目

---

令和元年度 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】2020年（令和2年）3月

【実施】株式会社FVP

〒101-0047 東京都内神田1-4-1 大手町21ビル 10階

---

