

平成 30 年度障害者総合福祉推進事業

就労継続支援 A 型事業所の 経営改善に関する 事例集



就労継続支援 A 型事業所の
経営改善に関する
事例集

目次

はじめに	4
1) 7つの基本戦略	
2) 全体の流れ	
3) 基礎調査仕様	
4) 生産活動収支≧賃金事業所の特徴	
戦略一覧表	
事例紹介	15
事例①とれたってマルシェ	16
社会福祉法人はるにれの里「オガ粉によるしいたけ栽培の確立 新規事業での生薬栽培」	
事例②ドリームファーム	20
一般社団法人ドリームファーム「高価格帯贈答品と家庭用商品による売上向上」	
事例③ラボラーレ登米	24
社会福祉法人ふれあいの里「少量多品種から受注拡大へ繋げる」	
事例④タオ江戸川	28
NPO 法人タオ江戸川「共同受発注センターを活用した高単価業務の獲得」	
事例⑤ディーセントワーク平山台	32
認定 NPO 法人やまぼうし「仕入れ先変更による原価管理と販路整理による利益率向上」	
事例⑥コッペパンハウス『パン屋のオヤジ』	36
NPO 法人ヒューマンフェロウシップ「お客さんに喜ばれる 350 種のコッペパン開発」	
事例⑦ファムロード日野南	42
株式会社ファムロード「利用者のモチベーション UP による生産性向上」	
事例⑧ハイムあけぼの	46
社会福祉法人竹伸会「仕入れ見直しによる原価率低減とチラシリニューアルによる販路開拓」	
事例⑨サポートセンターめばえ	50
一般社団法人東広島自立支援センターあゆみ「利用者特性にマッチした業務切り出しと販路開拓」	
事例⑩ステップアップコープとくしま	56
株式会社ステップアップコープとくしま「提案営業による新規事業獲得」	

事例⑪ほほえみ	62
株式会社太陽「利用者特性にマッチした業務割り当てによる生産性向上」	
事例⑫カルペ	66
株式会社カルペ・ディエム「販売価格向上による原価率低減」	
事例⑬ブルースカイ	70
社会福祉法人南高愛隣会「業務省力化とスケールメリットを活かしたコスト低減」	
事例⑭障害者支援施設パールハイム	76
社会福祉法人大村パールハイム「正確な現状数値把握に基づく経営管理」	
事例⑮就労支援センター ジョイナスコーヒー	82
NPO 法人まちくらネットワーク熊本「パンの移動販売拡大による収益向上」	
事例⑯就労支援センター ピーターパン	88
社会福祉法人明悠会「パンの移動販売拡大と施設外就労先開拓」	
事例⑰障がい者福祉サービスながしょう	92
株式会社永正「時流にあわせた業務の獲得・入れ替えと多様な仕事の提供」	
事例⑱オールサポート	96
NPO 法人オールサポート「歯ブラシ製造の事業開発」	
事例⑲就労継続支援 A 型 NPO 法人にこ	100
特定非営利活動法人にこ「自主製品の絞り込み・撤退と高単価委託業務の獲得」	
事例⑳お弁当のまるよし	104
社会福祉法人キャンパスの会「顧客ターゲット変更による配送・商品コスト削減」	
考察	108
1) 「生産活動収支≧賃金」事業所の共通項	
2) 作業アセスメント表	
最後に	

はじめに

1) 7つの基本戦略

就労継続支援 A 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、または組み合わせて並行して実施することによって、実業を運営しています。

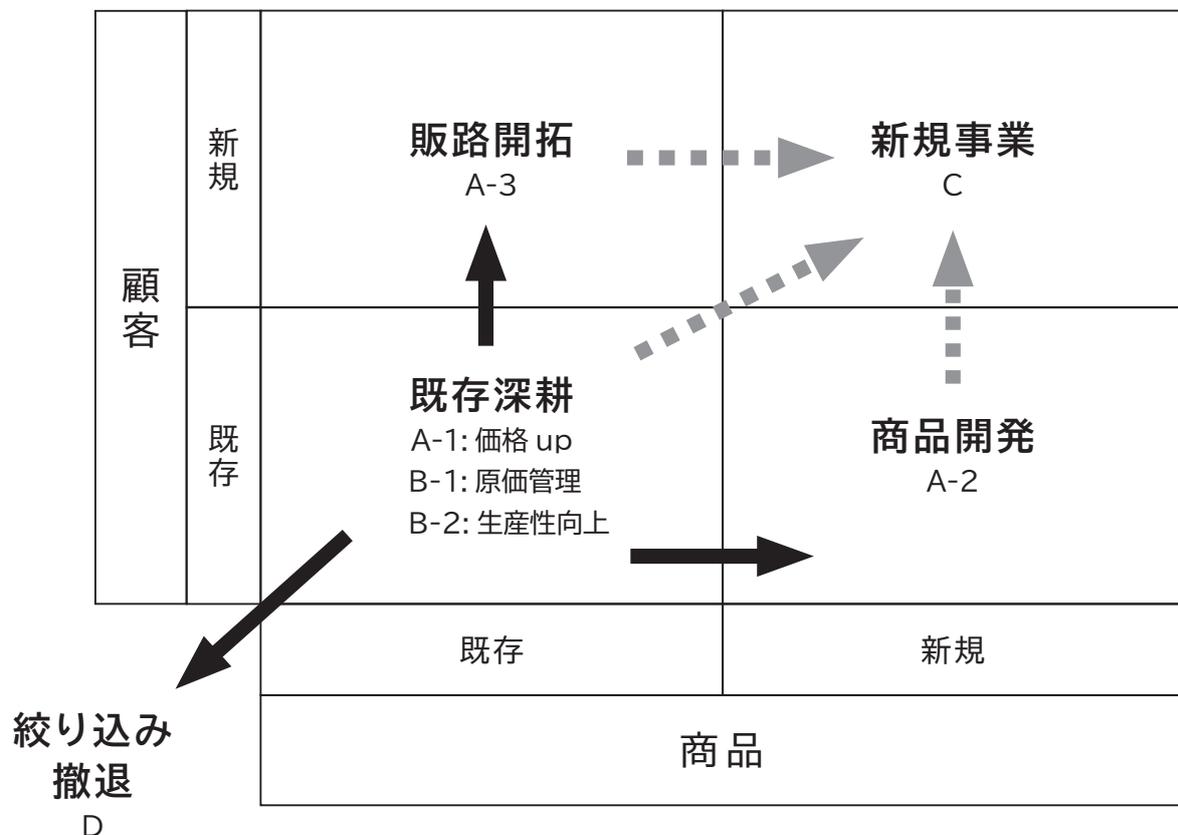
本事例集では、平成 29 年度に経営改善計画を提出した就労継続支援 A 型事業所（すなわち平成 28 年度は生産活動収支<賃金）のうち、平成 29 年度中に収益改善（生産活動収支 \geq 賃金）を実現した事業所を対象に取材し、基本戦略別に整理しました。

自身の事業所に近い作業内容、似ている利用者タイプ、事業の規模感、創業年度等々…。身近な事例が豊富にあり、多くのヒントが隠されていると思います。

是非、ご一読頂き、参考になる部分を 1 つでも見つけて、行動を変えて、現場に活かしてください。

【7つの基本戦略】

- | | | | |
|-------------|--------------|----------|------------|
| A | B | C | D |
| 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 | 4. B-1 原価管理 | | |
| 2. A-2 商品開発 | 5. B-2 生産性向上 | | |
| 3. A-3 販路開拓 | | | |



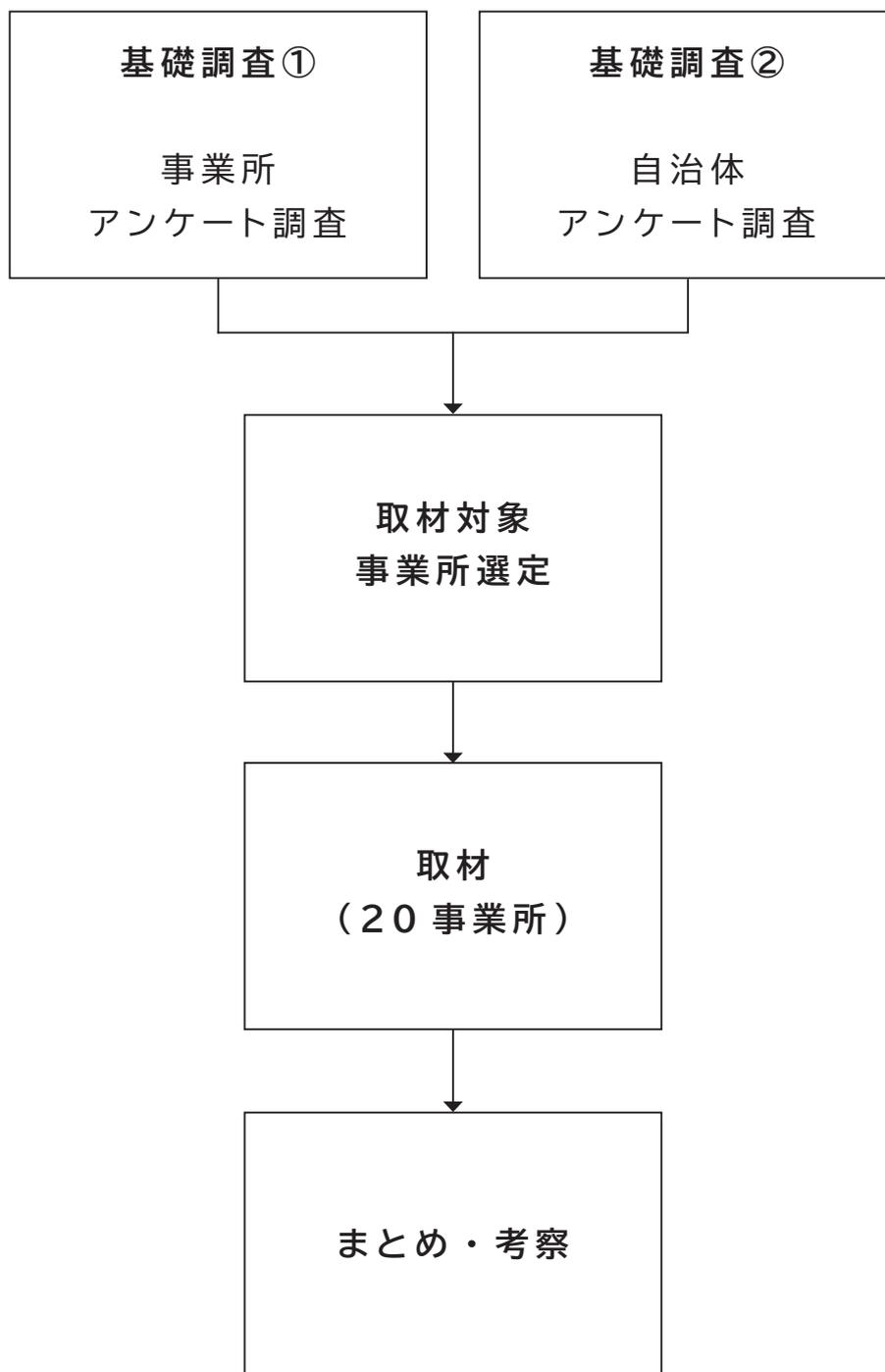
D

※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 |

2) 全体の流れ

基礎調査①（事業所調査）並びに②（自治体調査）を通じて、取材対象となる事業所を 20 か所選定しました。
なお、基礎調査①においては、生産活動収支≧賃金の事業所の特徴について仮説構築し、これを確認できるように、取材調査の設計をしています。



3) 基礎調査仕様

<事業所向け>

調査対象：全国の就労継続支援 A 型事業所（悉皆調査）

調査方法：郵送調査、ないしはインターネット調査→各事業所へ直接郵送 →アンケート記入用紙の送付先：(株) インサイト →挨拶状に QR コード + URL を記載し、PC・スマホ回答希望者を誘導

調査期間：7/23（月）～ 8/10（金）（3 週間）

配布数：3,661 件※全 3,990 件のうち、平成 30 年 7 月豪雨による災害救助法の適用地域 329 件を除く

回収数：632 件（紙 460 件、Web172 件）、回収率：17.3%

<自治体向け>

調査対象：都道府県（47）、政令指定都市（20）、中核市（54）の担当部門

調査方法：インターネット調査→各担当部門へメール送信（記入用 Excel 添付）→アンケート記入ファイルの送付先：厚生労働省

調査期間：7/23（月）～ 8/10（金）（3 週間）

配布数：121 件

回収数：30 件、回収率：24.8%

<基礎調査①事業所アンケート 調査内容>

1. 属性

- ①法人格、法人名、事業所名、担当者名、住所、電話番号、email
- ② A 型単独・多機能（移行、B、生介、自立、他）定員数、登録者数、平均利用人数
- ③障害種別人数（身体、知的、精神、発達、他）
- ④平均年齢、年代別人数
- ⑤利用時間別人数

2. 経営状況と戦略

- ① H27～29 収支状況（売上－経費≧賃金、売上>賃金、売上<賃金）、改善計画有無
- ② 7つの事業戦略→実施していること（FA）

3. 注力していること（5段階）×17問

- ①戦略（7）（7つの戦略）、②計画（2）（BEP、完成度）、③支援（3）（環境、工程、能力）、④意欲（2）（利用者、支援者）、⑤支援活用（3）（優先/共同、補助金、ノウハウ）

4. 回答別属性

- ①達成意欲（支援者達成意欲、キーマン、新規受注意欲、基本姿勢）
- ②事業計画（作業別会計、BEP算出、計画完成度、策定姿勢）

5. FA

4) 生産活動収支 \geq 賃金事業所の特徴

【～基礎調査①事業所アンケート結果より抜粋～】

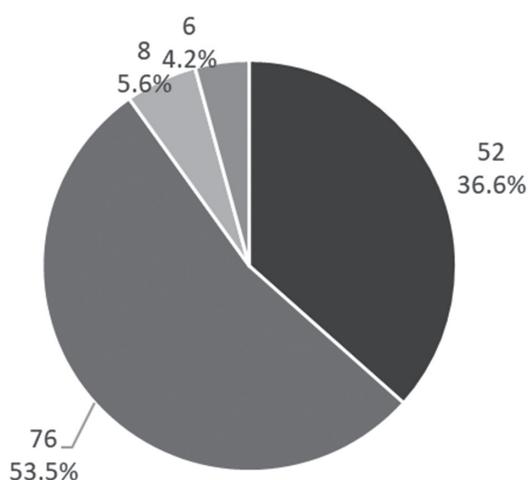
1. 損益分岐点売上高を収支構造の異なる作業別に整理して把握できている

目標賃金を支払うために必要な損益分岐点売上高の把握状況について、生産活動収支 \geq 賃金（(+)と表記）事業所は「1.収益性の異なる部門・作業別に把握できている」のが36.6%に対し、生産活動収支<賃金（(-)と表記）の事業所は28.1%となっています。

明確な数値目標を持つことが、まずは重要であると考えられます。

<損益分岐点を把握している事業所の割合>

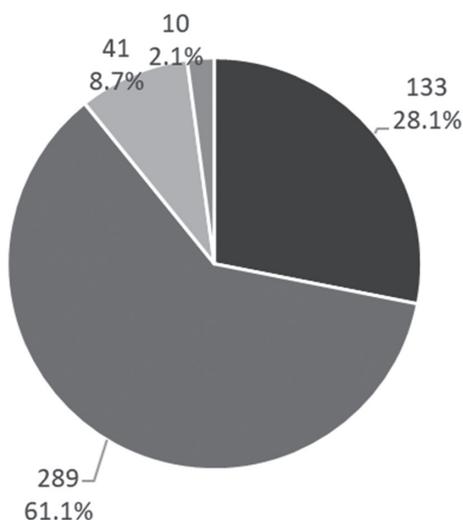
(+)の事業所 (n=142)



- 収益性の異なる部門・作業別に把握できている
- 事業所全体として概要を把握できている
- 明確には分からない
- 今まで算出したことはない

回答	件数	構成比
1.収益性の異なる部門・作業別に把握できている	52	36.6%
2.事業所全体として概要を把握できている	76	53.5%
3.明確には分からない	8	5.6%
4.今まで算出したことはない	6	4.2%
計	142	100.0%

(-)の事業所 (n=473)



- 収益性の異なる部門・作業別に把握できている
- 事業所全体として概要を把握できている
- 明確には分からない
- 今まで算出したことはない

回答	件数	構成比
1.収益性の異なる部門・作業別に把握できている	133	28.1%
2.事業所全体として概要を把握できている	289	61.1%
3.明確には分からない	41	8.7%
4.今まで算出したことはない	10	2.1%
計	473	100.0%

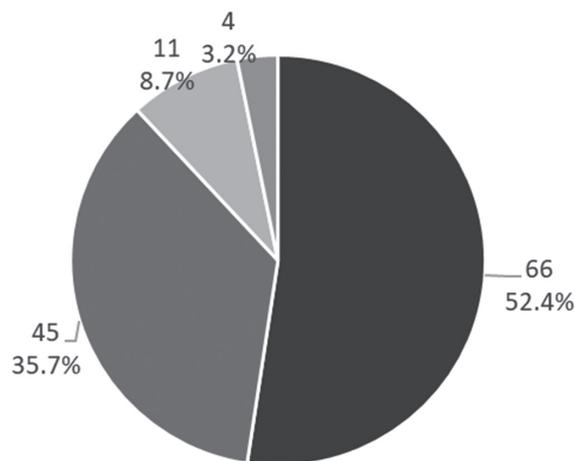
2. 正確な事業計画を策定しており、その計画通り実施すれば、目標達成できる

作成している計画書の達成度について、生産活動収支 \geq 賃金の事業所は「1. 目標額に達する」が52.4%あるのに対し、生産活動収支 $<$ 賃金の事業所は19.5%と大きく異なります。

生産活動収支 $<$ 賃金の事業所は、計画書が「絵に描いた餅」になってしまっているのではないのでしょうか。

<計画を実行した場合の目標達成度>

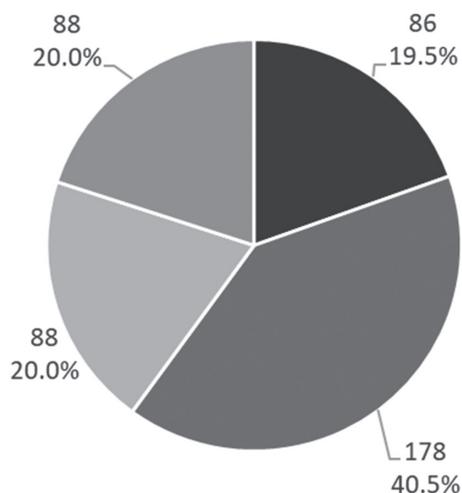
(+) の事業所 (n=126)



- 目標額に達する
- 目標額の75%に達する
- 目標額の50%に達する
- 目標額の50%に満たない

回答	件数	構成比
1. 目標額に達する	66	52.4%
2. 目標額の75%に達する	45	35.7%
3. 目標額の50%に達する	11	8.7%
4. 目標額の50%に満たない	4	3.2%
計	126	100.0%

(-) の事業所 (n=440)



- 目標額に達する
- 目標額の75%に達する
- 目標額の50%に達する
- 目標額の50%に満たない

回答	件数	構成比
1. 目標額に達する	86	19.5%
2. 目標額の75%に達する	178	40.5%
3. 目標額の50%に達する	88	20.0%
4. 目標額の50%に満たない	88	20.0%
計	440	100.0%

3. 生産活動収支 \geq 賃金が注力していること、生産活動収支 $<$ 賃金ができていないこと

生産活動収支 \geq 賃金と $<$ 賃金では何が違うのか？

これを調べるために、数量化Ⅱ類による応用レンジ分析を実施しました。この分析は、結果(\geq か $<$)に対して、どの項目が影響を強く与えるのかを調べる手法です。結果の見方は凡例を参考にしてください。

その結果、「5) 生産性向上」「9) 事業計画の立案」「8) 目標設定(損益分岐点売上高の算出)」に取り組めていない事業所は、生産活動収支 $<$ 賃金になってしまう、という結果がでました。

また、「11) 工程改善」「10) 環境整備」「12) 利用者能力の開発」「4) 原価率低減」に注力している事業所は生産活動収支 \geq 賃金になる、という結果がでました。

なお、1) 価格向上、2) 商品開発、3) 販路拡大、6) 新規事業立上といった売上拡大系の戦略は影響は小さい、と言えます。

まとめますと、生産活動収支 \geq 賃金の事業所は、

まず、

- ・ 目標を正しく算出して、事業計画を策定し、生産性向上に努めること。

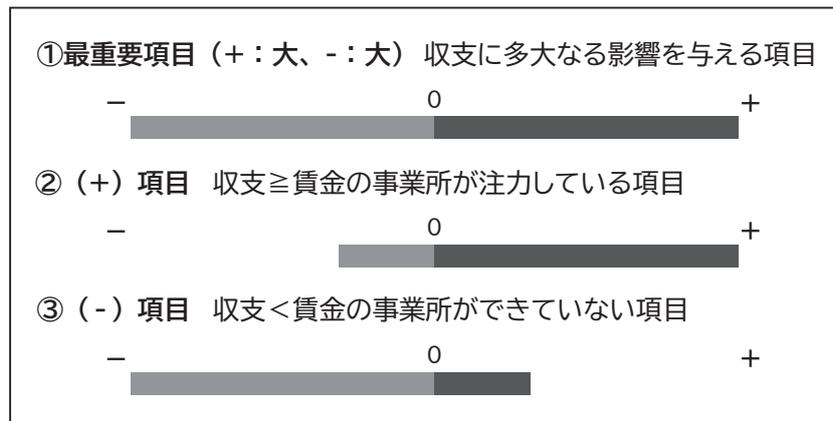
が最低条件でさらに、

- ・ 工程改善、環境整備、利用者能力の向上、原価率の低減に努めていることが分かります。

この土台があって、はじめて売上拡大系の戦略が活かされている、と言えます。

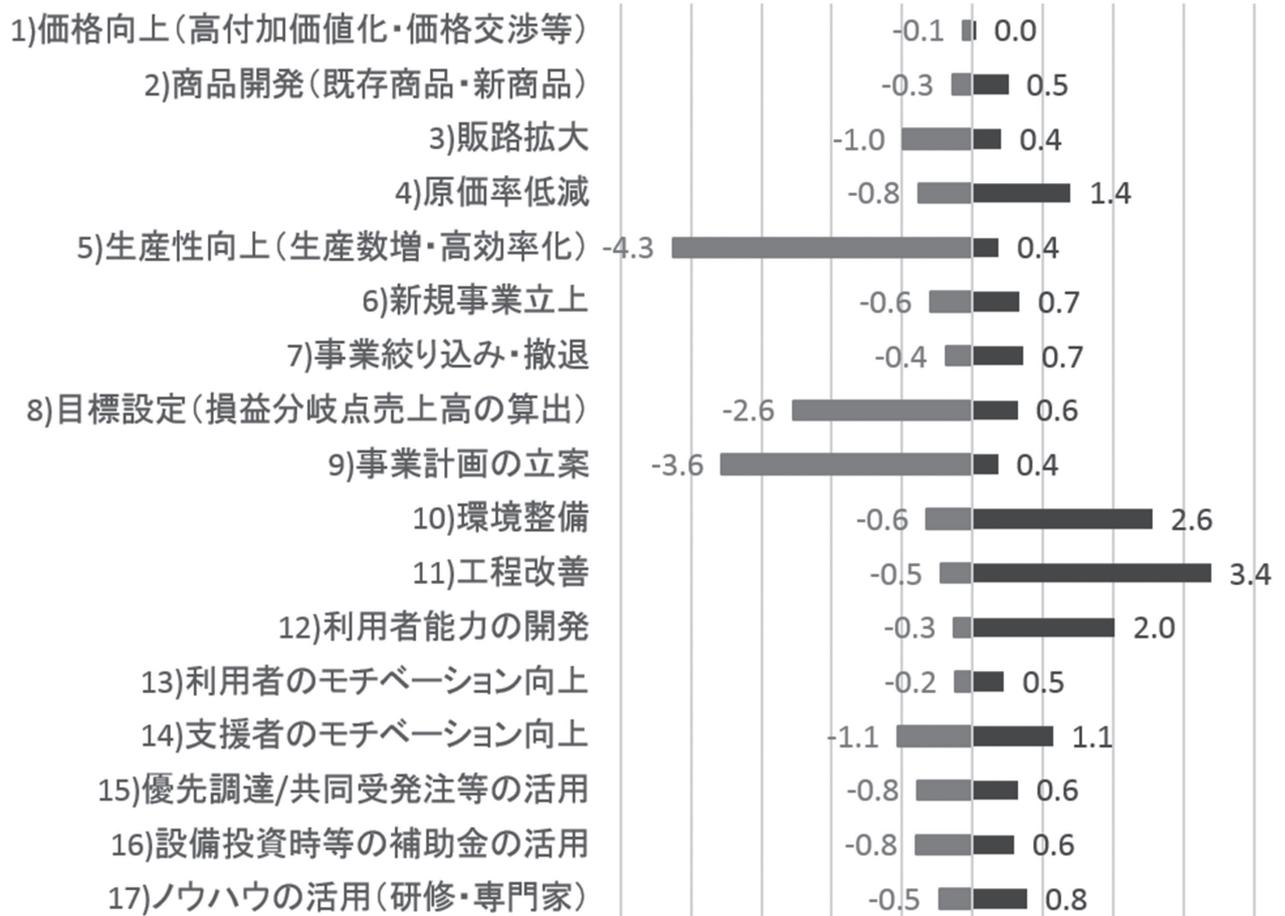
<凡例>

(+) (-) への影響の強さ (数量化Ⅱ類による応用レンジ分析)



■ (-) ■ (+)

-5.0 -4.0 -3.0 -2.0 -1.0 0.0 1.0 2.0 3.0 4.0

※調査結果詳細については、最終報告書をご確認ください (PDF ファイル : <https://insweb.jp/works/>)

事業所名	主な作業内容
① とれたってマルシェ（北海道）	農業
② ドリームファーム（青森）	農業、施設外就労（リサイクル工場）
③ ラボラーレ登米（宮城）	クリーニング
④ タオ江戸川（東京）	請負（DM 封入等）、パン製造販売
⑤ ディーセント・ワーク平山台（東京）	パン製造販売、弁当製造販売、カフェ
⑥ コッペパンハウス「パン屋のオヤジ」（神奈川）	パン製造販売
⑦ ファムロード日野南（神奈川）	印刷、デザイン、HP 製作
⑧ ハイムあけぼの（福井）	給食・弁当製造販売
⑨ サポートセンターめばえ（広島）	請負（封入封緘、HP 作成等）
⑩ ステップアップコープとくしま（徳島）	請負（スーパー付帯業務（コンテナ洗浄、配送トラック洗浄等））
⑪ ほほえみ（高知）	請負（ワイヤーハーネス）
⑫ カルペ（福岡）	弁当製造販売
⑬ ブルースカイ（長崎）	給食・弁当製造販売
⑭ 障害者支援施設パールハイム（長崎）	請負（宝飾品加工）、具商品製造販売
⑮ 就労支援センタージョイナスコーヒー（熊本）	カフェ、移動販売
⑯ 就労支援センターピーターパン（熊本）	パン製造販売（訪問）、施設外就労
⑰ 障がい者福祉サービスながしょう（熊本）	請負（ポスティング、農業、清掃等）
⑱ オールサポート（熊本）	歯ブラシ製造販売
⑲ 就労継続支援 A 型 NPO 法人にこ（熊本）	食品製造、請負（食品加工等）
⑳ お弁当のまるよし（宮崎）	弁当製造販売

タイトル	基本戦略	+戦略
オガ粉によるしいたけ栽培の確立 新規事業での生菓栽培	B 利益拡大 -2 生産性向上	C 新規事業
高価格帯贈答品と家庭用商品による売上向上	A 売上拡大 -1 価格UP	A-3 販路開拓 B-2 生産性向上
少量多品種から受注拡大へ繋げる	A 売上拡大 -3 販路開拓	
共同受注センターを活用した高単価業務の獲得	A 売上拡大 -3 販路開拓	B-2 生産性向上
仕入れ先変更による原価管理と 販路整理による利益率向上	B 利益拡大 -1 原価管理	A-3 販路開拓
お客さんに喜ばれる 350 種のコッパン開発	B 利益拡大 -1 原価管理	B-1 原価管理 A-2 商品開発
利用者のモチベーション UP による生産性向上	B 利益拡大 -2 生産性向上	
仕入れ見直しによる原価率低減と チラシリニューアルによる販路開拓	B 利益拡大 -1 原価管理	A-3 販路開拓 B-2 生産性向上
利用者特性にマッチした業務切り出しと販路開拓	A 売上拡大 -3 販路開拓	
提案営業による新規事業獲得	C 新規事業	A-1 価格 UP
利用者特性にマッチした業務割り当てによる生産性向上	B 利益拡大 -2 生産性向上	C 新規事業
販売価格向上による原価率低減	B 利益拡大 -1 原価管理	A-3 販路開拓
業務省力化とスケールメリットを活かしたコスト低減	B 利益拡大 -1 原価管理	B-2 生産性向上 A-3 販路開拓
正確な現状数値把握に基づく経営管理	B 利益拡大 -2 生産性向上	A-1 価格 UP B-1 原価管理
パンの移動販売拡大による収益向上	A 売上拡大 -3 販路開拓	A-1 価格 UP
パンの移動販売拡大と施設外就労先開拓	A 売上拡大 -3 販路開拓	B-1 原価管理
時流にあわせた業務の獲得・入れ替えと 多様な仕事の提供	C 新規事業	A-3 販路開拓
歯ブラシ製造の事業開発	C 新規事業	
自主製品の絞り込み・撤退と 高単価委託業務の獲得	D 絞り込み・ 撤退	A-3 販路開拓
顧客ターゲット変更による配送・商品コスト削減	B 利益拡大 -1 原価管理	B-2 生産性向上 A-2 商品開発

事例紹介

事例①

基本戦略：生産性向上

オガ粉によるしいたけ栽培の確立 新規事業での生薬栽培

北海道
石狩市

社会福祉法人はるにれの里
「とれたってマルシェ」



1) 法人・事業所概要

項目	内容	
法人名	社会福祉法人はるにれの里	
法人設立年	昭和 61 年	
実施事業	就労継続支援 A 型 (1)	
事業所名	とれたってマルシェ	
事業所データ	事業所設立年	平成 25 年
	住所	北海道石狩市厚田区聚富 171 番地 2
	電話番号	0133-66-3630
	利用者数	定員 15 人 / 10 人
	障害種別	知的：8 人、精神：2 人
	利用者との雇用契約形態	正規・無期雇用
	昇給・昇格	毎年 7 月実施、役職手当有
	配置職員	管理者及びサビ管（兼）1 人、職業指導員 1 人、生活支援員 1 人、就労支援事業指導員 2 人
	主な作業内容	生薬栽培
	営業時間	8:30 ~ 17:30

2) 平成 29 年度経営改善計画提出前の状況

● 平成 28 年度の収支状況

売上は 10,721 千円の規模で事業運営を行っていたが、販売原価が 9,939 千円ととなり、収益のみで利

用者賃金を支払うことはできず、自立支援給付費等 から 7,894 千円を補填していた。

● 平成 29 年度経営改善計画策定のポイント

自主事業では法人内で栽培しているしいたけの菌床培地の原料となるナラ原木が高騰し供給不足となり、生産計画に対する稼働率が 15% に満たない状況であった。ナラ原木の調達ルートの開拓と並行し、市場の価格変動の影響を受けづらく比較的安価で調達しやすいヤナギのオガ粉で試験栽培を行った。また、受託事業の生薬栽培が試験段階にあり、利用者全員の最低賃金を賄うことができなかったが、平成 29 年度より本格的に栽培開始となったため、収入増に向けて受託単価交渉を行った。

また農作業拡大の為に、事業所周辺の砂地を活用し栽培できる農産物を探していたところ、営業をした地元企業から生薬の契約栽培を受託。土地を 2 反から 6 町に拡大し栽培体制を構築。完全無農薬での生薬栽培に成功した。

3) 平成 29 年度 of 取組み事項

● 基本戦略：B-2「生産性向上」

原木からオガ粉を生産できる機材を導入することで、生薬、しいたけ栽培が生産計画通りの稼働率を確保できるようになった。

【オガ粉製造】



【しいたけ栽培】



● + 戦略

C「新規事業」

収入増加のために事業所周辺の砂地で栽培できる農作物を探していたが、農業経験者もおらず一向に進めることができなかった。そんな中、一切繋がりのない地元の大手生薬会社に営業メールを出したところ、アポイントを獲得することが出来、生薬栽培を受託することに成功した。

① 2 年間で 10 種類の生薬を試験栽培し、蘇葉（赤しそ）及び他 1 種類のみ栽培に成功。

② 企業の栽培担当者から生育指導を受け、失敗も数多く経験しながら事業継続したことでノウハウが蓄積。

企業の求める品質に達し収穫量も増加。

【紫葉の栽培】



● 利用者に対する支援の工夫

農作業はその日の天候によって作業の有無が決まるため、毎日の作業スケジュール共有が必須である。一日に行う作業は毎日掲示され、また朝礼で確実に確認することで、利用者一人ひとりが自分の作業に悩まないよう配慮している。

また委託元企業の担当者が頻繁に現場訪問しており、利用者には指導と激励の言葉がけをしてくれる。専門家から生育状況に合った具体的なアドバイスをもらえるため、利用者は不安なく日々の業務に取り組んでいるようである。

● モチベーションの向上

業務が一区切りついたときには懇親と息抜きを目的に職員・利用者合同で慰労会を実施している。赤しその育苗の工場見学に行くなど、業務に関連させた研修も兼ねている。宿泊を伴うこともあり、利用者には楽しい時間を過ごせると大変好評である。

4) 経営改善の成果

これらの取り組みの結果、H29年度は売上 26,695 千円と大幅増し、原価は 20,135 千円となった。結果、収益から 6,483 千円の利用者賃金を支払うことができた。

単位：千円

収支状況		H28	H29	H30 (計画)
生活活動収入	A	10,721	26,695	27,930
販売原価	B1	9,939	20,135	16,570
事業販売費	B2	0	0	0
生産活動収支 (A-B1+B2)	C	782	6,560	11,360
利用者賃金	D	8,676	6,483	9,560
最終収支 (C-D)	E	-7,894	77	1,800
平均賃金月額		60	50	60

※ H29 に平均賃金が低下している点については、平均賃金よりも高い賃金を得ていた利用者 1 名が一般就労したことによる

5) メッセージ

(ビジネスであるという意識)

利用者が地域に必要不可欠な存在になっていくために、自社だけではなし得ない規模の大きな、インパクトのあるビジネスを行っていく必要があると考えています。そのために企業と行政との繋がりをつくることが重要です。

大手生薬会社との取引は一本の営業メールがきっかけでした。実際には生薬生産を開始してから上手くいかないことが多く（相当量の生薬をすべて枯れさせてしまいました）、辞めてしまった方が楽だと何度も思っていました。しかし先方には何度も足を運んでいただき、生産に関する具体的なアドバイスを頂くことで、今では安定した生産になりつつあります。また石狩市は、積極的に障害者就労の場づくりに取り組んで下さっています。交付金を紹介して下さったことがきっかけになり、大手生薬会社と石狩市とともに生薬生産における共同研究事業をスタートさせています。

私たちは企業と取引をする際、信用を得るために、頼まれた仕事に対して「福祉だから我々にはできません」「福祉だからそのスキルはありません」という表現は一切無くそうと職員間で意思統一をしています。お金を 1 円でもいただいているのであれば、それはビジネスです。ビジネスにこちら都合の甘えを持ち出せば、取引は続かないと考えているからです。

事例②

基本戦略：価格 UP

高価格帯贈答品と
家庭用商品による売上向上岩手県
盛岡市一般社団法人ドリームファーム
「ドリームファーム」

1) 法人・事業所概要

項目	内容	
法人名	一般社団法人ドリームファーム	
法人設立年	平成 24 年	
実施事業	多機能 (1) (就労継続支援 A 型、就労継続支援 B 型、就労移行支援)、 グループホーム (1)	
事業所名	ドリームファーム	
事業所データ	事業所設立年	平成 24 年
	住所	岩手県盛岡市乙部 29-37
	電話番号	019-601-6315
	利用者数	定員 15 人 / 登録 14 人
	障害種別	身体：3 人、知的：5 人、精神：6 人
	利用者との雇用契約形態	非正規・無期
	昇給・昇格	毎年 10 月実施
	配置職員	管理者 1 人、サビ管 1 人、職業指導員 2 人、生活支援員 2 人
	主な作業内容	農業、施設外就労 (リサイクル)
	営業時間	8:00 ~ 17:00

- ・ 理事長の佐々木氏は、元々 20 年以上農業に携わり、りんごを生産していた。
- ・ 佐々木氏が、これからの農業における規模拡大を検討する際、今後の担い手や雇用方法を考えていた。その頃丁度 TV を見ていて、障害者の母親が子どもの仕事について話しておられ、これからの障害者の仕事になるのでは、と思い、近隣の B 型事業所から施設外就労を受け入れていた。その後、利用者より「ずっと働きたい」という言葉をもらったことをきっかけに 6 年前に法人・事業所を設立した。

- ・事業開始時は農業のみを実施していた。しかし、多様な利用者が集まることや農業は収量によってかなり売上が変動するため、就労事業を農業のみで実施することが難しいと判断した。そこで安定的な収益を確保するために、商工会議所で営業し、施設外就労（リサイクル工場の補助作業）に3年前から着手し、現在では売上の4割近くを占めるまでに成長している。
- ・なおB型では、ジュースの加工や贈答品のシール貼り等、農業にまつわる周辺事業を実施している。

2) 平成29年度経営改善計画提出前の状況

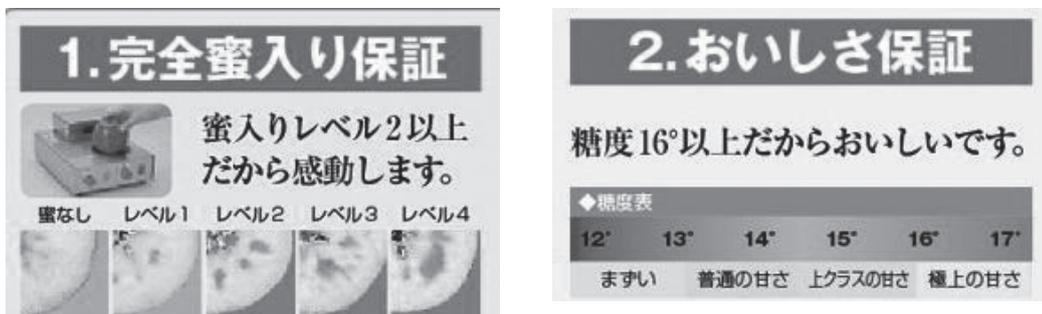
● 平成28年度の収支状況

売上は13,846千円であったが、販売原価＋事業販管費8,076千円、生産活動収支は5,770千円、賃金支払総額は12,445千円となっており、利用者賃金を支払うことはできず、自立支援給付費から6,676千円を補填していた。

● 平成29年度経営改善計画策定のポイント

「良いものを高く売る」ことを基盤の考え方として持ち、障害者だからできる「気が遠くなるような手仕事」を丁寧に実践した良質な商品を、高く販売することを企画した。

【商品自体の差別化】

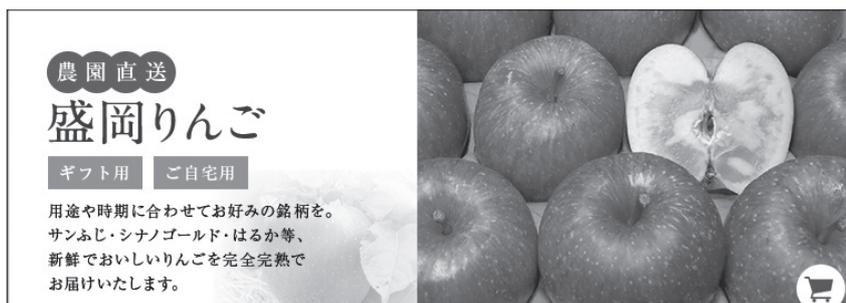


3) 平成29年度取り組み事項

● 基本戦略：A-1「価格UP」

- ①蜜センサーで全量調査し、レベル2以上を保証するなどの手間を掛けて付加価値を高めているが、これら商品の取れ高が高くなるように生産した。その上で化粧箱入りの贈答用として6,000円の贈答用セット(5kg、14～16個、2種入り)を企画した。※従来は5,600円が最高金額
- ②並行して、贈答用だけでなく、家庭でも食べられる2,000円のセット(5kg、18～20個)も企画し、従来の贈答用(6セット)に2セット組み合わせを増やし、客単価を上げる方向性をとった。

【蜜入りりんごのギフトセット】



● + 戦略

A-3 「販路開拓」

- ①長年の懸案事項であったネット販売に着手し、リピーターが買いやすいようにした。ネットのサイト構築は業者に発注し制作したが、以降の写真撮影、記事作成等については、内部にて都度実施している。
- ②百貨店や大型スーパー等での販売会に積極的に取り組んだ。

B-2 「生産性向上」

- ①農業は取り組む業務が多岐に渡っているため、特性にあった仕事を分業で取り組むようにしている。
具体的には、収穫班／運搬班／選果班に分けて取り組み始めたことによって、時間が短縮でき、効率アップにつながった。

【選果作業】



● 利用者モチベーション「詳細な人事考課と目標設定」

盛岡市が作っている就労アセスメントシートに基づき評価を実施し、面談を通じて目標設定を実施している。

● 支援活用「研修の積極活用」

職業指導員は東北農業試験場に2年間修業して農業の知識をしっかりと得た上で指導にあたっている。また、地域で「冬恋」というブランドりんごを拵げて行きたいと考えており、これをJAが研究会等を通じて指導しているが、これも積極的に受講して、知識を得ている。

4) 経営改善の成果

- ・上記の複層的な取り組みを実施した結果、H29年度は施設外就労の売上は変わらないが、リンゴの販売による売上増により14,083千円と上がり、また先行投資していたものの減価償却も進んだため、結果、収益から利用者賃金を支払うことができ、収益から利用者への賃金を支払った残額954千円を積立金にすることができた。
- ・なお、今後は、アジア圏への輸出にも取り組む予定で、輸出対応ができる新しい施設を建設している（大型設備投資に伴う減価償却によってH30年度は赤字予定）。
- ・また、地域の困り事として「冬の雪掻き」がある。これも新会社を設立して営業を取りながら、施設外就労で利用者が働くことを考えている。

単位：千円

収支状況		H28	H29	H30 (計画)
生活活動収入	A	13,845	14,083	14,000
販売原価	B1			
事業販売費	B2	8,076	6,250	7,000
生産活動収支 (A-B1+B2)	C	5,769	7,833	7,000
利用者賃金	D	12,445	6,879	10,000
最終収支 (C-D)	E	-6,676	954	-3,000
平均賃金月額		64	52	55

※ H28 から H29 にかけて利用者賃金が減少しているのは、利用者数の減少によるもの

5) メッセージ

(コラボの大切さ)

福祉だけの視点だと行き詰ってしまいます。他の分野との連携（農業試験場や商工会議所等）して新しい知識や情報を得ることが大切です。

(職業指導員のスキルアップ)

利用者を伸ばすことはもちろん大切ですが、指導する職業指導員が専門家レベルにならなければ難しいと思います。

事例③

基本戦略：販路開拓

少量多品種から 受注拡大へ繋げる

宮城県
登米市

社会福祉法人ふれあいの里
「ラボラーレ登米」



1) 法人・事業所概要

項目	内容	
法人名	社会福祉法人ふれあいの里	
法人設立年	平成 16 年	
実施事業	多機能（2）（就労継続支援 A 型、就労継続支援 B 型、自立訓練（生活訓練）、生活介護、日中一時支援）、特養（1）	
事業所名	ラボラーレ登米	
事業所データ	事業所設立年	平成 22 年
	住所	宮城県登米市迫町新田字対馬 51-7
	電話番号	0220-29-4311
	利用者数	定員 18 人／登録 18 人
	障害種別	身体：6 人、知的：6 人、精神：5 人、発達：1 人
	利用者との雇用契約形態	非正規・有期（年度契約）※ほぼ自動更新
	昇給・昇格	奨励金有、通勤手当有
	配置職員	管理者 1 人、サビ管 2 人、職業指導員 2 人、生活支援員 2 人、賃金向上達成指導員 1 人
	主な作業内容	クリーニング
	営業時間	8:30 ~ 17:30 (5h or 8h 勤務)

- ・ 理事長の宮崎氏は医師であり、地域からの要請により、障害福祉事業所を設立した。
- ・ 「参加」「創出」「生活」「安心」「安全」を基本理念とし、従来の枠に捕らわれることなく、全ての方々の生き甲斐に繋がられるように努力を続けている。

- ・仕事の方針として、「断らない」というものがあるため、どのような仕事でもできる限り引き受ける姿勢を取っている。また、目標も、昨年対 110% というチャレンジングな設定をしているため、動く、という組織風土に繋がっている。
- ・なお、クリーニング業は全く新規事業から取り組み始めた。

2) 平成 29 年度経営改善計画提出前の状況

● 平成 28 年度の収支状況

売上は、76,599 千円であったが、販売原価+事業販管費 61,492 千円となっており、生産活動収支は 15,107 千円、賃金支払総額は 18,182 千円となっている。

● 平成 29 年度経営改善計画策定のポイント

大手企業と協力して、大手企業では採算が合わない小さな仕事でも受注することで、相互の協力関係を築くきっかけとなり、大型受注へと繋がっていった。

3) 平成 29 年度の取組み事項

● 基本戦略：A-3「販路開拓」

- ①同業の大手企業と同様に、他者との関係性を良好にすること。
- ②受注額・ロットの小さな仕事でも確実にこなし、何でもできる工場、手がかかる仕事もこなせる工場を目指した。
- ③社会福祉法人の地域貢献の活動をし、ホームクリーニングの仕事の受注も開始した。
H29 年度においては、大口注文（近隣で開設した高齢者施設内で使用するタオル）につながったり、従来の顧客が店舗数を拡大した（1 → 4 店舗）ことによる受注増につながったりした結果、請求書件数ベースでの月あたりの顧客数は、かなり増加した。

【作業の様子】



● 利用者モチベーション

「工程細分化による業務提供」

得意・不得意は人それぞれであるので、工程をできるだけ細分化して取り組める職域を抽出し、特性にあった仕事を提供するようにしている。特に数字が理解できるかどうか（計数）は、任せる職域を検討するにあたっての大きな分岐点である。

「資格取得の奨励」

クリーニング師（国家資格）を支援者も利用者も取得を目指し、受験をしている。なお、受験費用を補助しており、資格を取得した場合に手当を支給している。

「レクリエーションの充実」

また、レクリエーションも充実しており、泊まりの温泉旅行やバトミントン大会等メニューも豊富である。なお、A型利用者で互助会を形成し、企画から会場予約まで利用者が中心となって進めている。

4) 経営改善の成果

- ・ 上記の複層的な取り組みを実施した結果、H29年度は売上 71,232 千円と相当上がり、結果、一部の利用者の労働時間の延長（8時間就労）も実現し、収益から利用者賃金を支払うことができ、収益から利用者への賃金を支払った残額 99 千円を積立金にすることができた。

単位：千円

収支状況		H28	H29	H30（計画）
生活活動収入	A	59,785	71,232	84,188
販売原価	B1	44,401	56,497	57,980
事業販売費	B2			
生産活動収支（A-B1+B2）	C	15,384	14,735	26,208
利用者賃金	D	15,065	14,636	18,200
最終収支（C-D）	E	319	99	8,008
平均賃金月額		52	62	63

5) メッセージ

（利用者・職員の自発性）

「福祉とはこうだ」という様な固定化した考え方ではなく、利用者も仕事も決めつけずに、どうやったらできるかを考えることが大切です。パラリンピックなど同じ障害でも努力していることなどを実際に見て刺激になると思います。全く価値観や考え方が変わるきっかけになります。利用者の可能性を決めつけず、ダイバーシティ（インクルーシブな状態）を目指していきましょう。

事例④

基本戦略：販路開拓

共同受発注センターを活用した
高単価業務の獲得東京都
江戸川区NPO 法人タオ江戸川
「タオ江戸川」

1) 法人・事業所概要

項目	内容	
法人名	特定非営利活動法人タオ江戸川	
法人設立年	平成 27 年	
実施事業	多機能 (1) (就労継続支援 A 型、就労移行支援)	
事業所名	タオ江戸川	
事業所データ	事業所設立年	平成 28 年
	住所	東京都江戸川区東葛西 1-45-11
	電話番号	03-6663-9680
	利用者数	定員 10 人 / 登録 9 人
	障害者種別	知的：1 人、身体：1 人、精神：3 人、発達：1 人、聴覚：3 人
	利用者との雇用契約形態	正規・6 か月間の有期雇用
	昇給・昇格	なし
	配置職員	管理者 1 人、サービス管理責任者 1 人、支援員 5 人
	主な作業内容	DM 封入封緘作業 フード (メロンパン製造販売) その他
	営業時間	9:00 ~ 16:00

2) 平成 29 年度経営改善計画提出前の状況

● 収支状況

千葉県浦安市で長年就労支援を実施してきた法人より 2016 年に独立、江戸川区に A 型事業所が 3 か所しかなかった為、同年 A 型事業所を江戸川区に開所した。開所当初発信が不十分で、利用者が 1 名しかおらず仕事を獲得することが出来なかった為、H28 年度は売上：25,361 千円、原価：5,362 千円、経費：18,641 千円、利益：1,357 千円、工賃支払い総額：7,097 千円で△ 5,739 千円となった。

● 計画策定のポイント

H28 年度は利用者の在籍数が少なく、仕事を受注できなかった為、利用者の獲得に注力し、増加する利用者数に応じて江戸川区立障害者就労支援センターから企業の紹介を受け、周辺にある B 型事業所では受けきれない高度な技術を要する複雑な箱や手提げ袋の製作等の受注を目指した。

3) 平成 29 年度 of 取組み事項

● 基本戦略：A-3「販路開拓」

当所はプラスチックの加工や大豆の選別等、作業単価の安い軽作業をやむなく請け負っていましたが、H29 年度より江戸川区立就労支援センターの紹介にて B 型事業所では受けきれない高難度かつ単価の高い作業のみを獲得することにした。

● 実施内容

A-3『顧客開拓』とあわせて、B-2『生産性向上』にも着手した。職員が作業工程を細分化し利用者にも実施可能な方法を考案することで、それまでは利用者が実施することが不可能と考えていた難易度の高い仕事も実施可能となり、積極的に新規業務を獲得していった。年間を通して決まった作業がないため、受注のたびに、まずは職員が実施して作業工程を分解し、それぞれの利用者の特性や得意な事とをマッチングし担当業務を分ける事で生産性向上を目指した。

(例：箱折りの作業工程設定)

工程 1：「型抜きをした台紙から必要のない部分を取る」

工程 2：「その台紙を折り目に沿って折る」

工程 3：「それを成形して箱に組み込む」

工程 4：「それらを組み合わせて箱を完成する」

● 支援の工夫

製造するパーツごとにチームを編成し、製造ラインをつくる等の構造化を徹底して実施している。また、利用者がどんな業務に向いているのかを、手先が器用か・爪を立てないで紙を折り込めるか・手汗をかかないか・スピード感があるか・DM ではきちんと封緘が出来るか・同じ場所に宛名シールが貼れているかなど、普段の仕事ぶりを見ながらどの作業に向いているかをしっかりアセスメントを実施し、作業とのマッチングを実施して

いる。

作業前日に、利用者の体調や状態を職員間で共有し、翌日の担当作業と作業量を決定するようにしている。そうすることで、作業と利用者のミスマッチをなくし、作業効率を高めるようにしている。

●モチベーションアップ

明るい雰囲気職場環境を作るようにしている。作業中に利用者が会話をしているにもかかわらず止めるようなことはせず、常に笑いのある職場となっている。また、一般就職を目指している利用者が本人の希望から 8:00 に出勤して仕事をしており、その姿を見て他利用者も触発され、意識が高まってきている。

また、「DM 作業」「メロンパン・焼き菓子の製造」「プラスチック製品をニッパを使いバリを残さずにカットする」「補聴器や時計の箱作り」「ワイン用の手提げ袋作り」「手帳をビニールカバーにセットする」「綿糸のボビン巻」等、作業種が多種多様な為、利用者も飽きることなく作業に従事できる環境を作ることが出来ている。

【封入封緘作業】



●支援活用

江戸川区就労支援センターからの業務紹介を大いに活用している。就労支援センターもタオ江戸川が求めている仕事やスタンスをしっかりと理解してくれている為、難易度は高いが A 型事業所で実施しても十分賃金を支払うことが出来る単価の業務を紹介してくれるようになった。

4) 経営改善の成果

これらの取り組みを実施した結果、H28 年度△ 5,739 千円だった最終利益が、H29 年度には 5,076 千円の生産活動収支≧賃金総額に転換することが出来た。

新たな業務を多く受託したことで利用者も様々な業務に従事できるようになり、作業スキルが向上した。結果、より高い生産性を確保できるようになり、受注量が増えていった。

今後は引き続き受託作業を伸ばしつつ、メロンパンの製造販売も事業拡大していきたいと考えている。

単位：千円

収支状況		H28	H29	H30 (計画)
生活活動収入	A	25,361	41,678	38,600
販売原価	B1	5,362	5,567	4,660
事業販売費	B2	18,641	20,643	20,692
生産活動収支 (A-B1+B2)	C	1,358	15,468	13,248
利用者賃金	D	7,097	10,392	12,500
最終収支 (C-D)	E	-5,739	5,076	748
平均賃金月額		65	55	53

※平均賃金月額が減少しているのは長時間勤務が難しい精神障害利用者が増加した為

5) メッセージ

A 型事業所にとって大変な時代ですが、明るい雰囲気の仕事に取り組みましょう。暗い雰囲気では利用者も職員も良い仕事は出来ません。明るい雰囲気で行う仕事により、利用者も職員もモチベーションがあがり、今まで以上に良い仕事を行うことが出来るようになる好循環を生み出せるようになります。

事例⑤

基本戦略：原価管理

仕入れ先変更による原価管理と 販路整理による利益率向上

東京都
日野市

認定 NPO 法人やまぼうし
「ディーセント・ワーク平山台」



1) 法人・事業所概要

項目	内容	
法人名	認定特定非営利活動法人やまぼうし	
法人設立年	平成 13 年	
実施事業	就労継続支援 A 型 (1)	
事業所名	ディーセント・ワーク平山台	
事業所データ	事業所設立年	平成 27 年
	住所	東京都日野市平山 2-1-1
	電話番号	042-506-9020
	利用者数	定員 23 人 / 登録 15 人
	障害種別	身体：1 人、知的：3 人、精神：9 人、発達：2 人
	利用者との雇用契約形態	有期雇用
	昇給・昇格	なし
	配置職員	管理者（兼）1 人、サービス管理責任者（兼）1 人、職業指導員（非常勤職員含む）5 人、生活支援員（非常勤職員含む）5 人
	主な作業内容	パン製造販売 弁当製造販売 カフェ（大学内カフェ）
	営業時間	事業所 6:00 ~ 18:00 セントラルキッチン 6:00 ~ 16:00（シフト制） ベーカリー（パン製造）6:00 ~ 15:00 ベーカリーカフェ 10:00 ~ 16:30 大学内カフェ 8:30 ~ 16:30

2) 平成 29 年度経営改善計画提出前の状況

● 収支状況

法人設立以来『多様な暮らしとは働く場』という想いを利用者に提供し続ける為に、「施設から町へ」「障害のある方もない方も地域で自分らしく生きる」ということを理念として事業を実施し、地域で共に生きることを目指した結果、大規模施設ではなく街に馴染む小規模事業所を展開している。

2009年に製パン事業を実施する B 型事業所を立ち上げ、毎年平均工賃を増加させ、工賃が 70,000 円 / 月に達する利用者が現れた 2015 年、日野市内に A 型事業所がなかった為、利用者の多様な暮らしと働く場を創造するために A 型事業所へ移行させた。

A 型移行時に、弁当事業では内販 60 食 / 日、外販 170 ~ 200 食 / 日と多くの販路を確保できていたが、原材料費の値上がりが続く中、販売価格の据え置きにより、原価率は 69.5% (売上: 57,666 千円、原価: 40,119 千円) とかなり高くなっていった。また、新規事業開始に伴う経費増、販売先と製造量増加に伴う備品・消耗品費の増加もあり、賃金支払総額 19,526 千円に対し、利益は 11,921 千円となっていた。

【弁当製造のセントラルキッチン】



● 経営改善計画策定のポイント

7割が受注生産でロスほぼなかった為、原価率低減をすれば支払賃金原資を確保しやすい。よって仕入れ先見直し・内容量変更・販売価格見直し・小口販路の整理に重点を置いて計画を策定した。

3) 平成 29 年度 of 取組み事項

● 基本戦略: B-1「原価管理」

全メニューのレシピを見直し、野菜は旬の低価格の物を極力使うようにすることや、魚介類はサンプルを取り寄せ品質・価格を比較したのちに原材料変更や仕入れ先を変更することで原価を抑える取り組みをした。

また、内容量減(ポーションダウン)と価格改定を同時に実施した。野菜高騰のタイミングで弁当販売価格を 480 円から 530 ~ 580 円へと値上げし、ランチ価格も 500 円から 600 円へと値上げすることで、原

価率を大きく下げることに取り組んだ。

● 実施内容

上記 B - 1 『原価管理』とあわせて、販路整理にも着手した。

販売数が少ない・遠方である等利益率の低い販路を洗い出し整理した。販路を整理することで出来た時間を使って、日野市内の企業に出張販売を実施、企業従業員からパンのニーズが高い事をヒアリングし、生産・販売体制を整えパンを増産、弁当と合わせて販売する取り組みを実施し、販売数を伸ばしていった。

【パン製造スペース】



● 支援の工夫

利用者が働きやすい職場環境を整備することに力を入れている。仕事に対して自分で考え取り組むことができるようキッチンの収納棚を設置し、道具の種類別に収納できるような名前の表示をする構造化等を取り入れ、利用者が自立して仕事ができるようにした。また、体調不良等で通所が困難になった利用者に対しては、すぐに訪問し、通所が難しい理由や本人の希望する形等をヒアリングし、事業所内で解決策を検討・実施するなどして通所率の安定化を図っている。

● モチベーションアップ

利用者主体で業務を組み立て、仕事に対する責任感を感じてもらおうようにしている。

また、1回 / 月に利用者のみでミーティングを実施し、『働き方』や『社会規範』等、利用者が自分自身を振り返り、今後の働き方に意欲を持てるように取り組んでいる。

● 支援活用

赤い羽根共同募金にて、食材の急速冷凍機・包丁まな板殺菌庫を導入した。その他、企業や財団の補助金を確認し急を要しないが必要な設備について申請を行っている。

【補助金・助成金を活用して整備した大型冷蔵庫】



4) 経営改善の成果

これらの取り組みを実施した結果、H28 年度 69.5% だった原価率が 65.6% まで低下した。また、販路整理によって売上も 57,666 千円から 63,491 千円に増加した。

今後も原価管理は引き続き継続して実施していくとともに、現在の販売手数料が必要な販路に代わる新規販路を獲得し、より利益率の高い販売先への変更を進めていく予定である。また、弁当事業に加え、惣菜の製造販売にも取り組み、B 級品のオーガニック野菜を安定的に仕入れ、ポタージュや冷凍コロツケの製品化に着手し、新たな販路を開拓していく。

単位：千円

収支状況		H28	H29	H30 (計画)
生活活動収入	A	57,666	63,491	66,330
販売原価	B1	40,119	41,707	43,630
事業販売費	B2	5,652	4,701	3,970
生産活動収支 (A-B1+B2)	C	11,921	17,082	18,730
利用者賃金	D	13,526	15,795	17,935
最終収支 (C-D)	E	-1,604	1,286	795
平均賃金月額		81	86	93

5) メッセージ

大変な時代ですが、信念を持って頑張りましょう。

特例子会社や障害者雇用等、障害のある方が働く選択肢が多様な東京で、当A型事業所に通所する利用者の皆さんは、どこか「A型の方が合っている」「企業就労ではないんだよな」と感じている方が多いような気がします。経営黒字がマストになり、経費削減の為に効率化を目指しながらも、当然「丁寧な支援を」との思いから経営的には非効率的なことも生じます。一般就労とは違ったA型事業所の魅力を模索しながら、経営と丁寧な支援、両方を疎かにすることなく、事業運営していきたいと考えています。

事例⑥

基本戦略：販路開拓

お客さんに喜ばれる 350 種のコッペパン開発

神奈川県
横浜市

NPO法人ヒューマンフェローシップ
「コッペパンハウス『パン屋のオヤジ』」



1) 法人・事業所概要

項目	内容	
法人名	特定非営利活動法人ヒューマンフェローシップ	
法人設立年	平成 19 年	
実施事業	就労移行支援 (1)、就労継続支援 B 型 (1)、就労継続支援 A 型 (1)、グループホーム (1)	
事業所名	コッペパンハウス「パン屋のオヤジ」	
事業所データ	事業所設立年	平成 28 年
	住所	神奈川県横浜市磯子区西町 14-3-105
	電話番号	045-353-3351
	利用者数	定員 10 人／登録 5 人
	障害種別	精神：5 人
	利用者との雇用契約形態	正規・有期（年度契約）
	昇給・昇格	毎年 4 月実施
	配置職員	管理者 1 人、サビ管 1 人、職業指導員 3 人、生活支援員 1 人、賃金向上達成指導員 1 人
	主な作業内容	パン製造
	営業時間	7:00 ~ 17:00（シフト制：4 ~ 8 h勤務）

- ・グループ会社である（株）K2 インターナショナルジャパンは、若者の自立支援を実施する企業として約 30 年の支援実績がある。そのような中、不登校・不就労の利用者（以下、メンバー）の中には障害（特に発達・知的）との重なりも多く見受けられ、ある一人の男性を支えるべく、NPO 法人を設立し、GH の設立から事業を開始した。

- ・その後、2010年にはB型事業所を、2012年には就労移行を設立し、2016年に多機能型（A + B型）として、A型事業を開始した。
- ・コッペパンに絞ったのは、お客様に喜ばれる流行であったことはもちろんであるが、地域にもともとパン屋さんが少なく、子育て世代や高齢世帯などが多いという地域の特色からもニーズが高かったことが理由としてあげられる。また、コッペパンに絞り込むことで作りやすく、作業習得しやすいことがあった。また、系列企業がシドニーでたこ焼き屋をヒットさせたり、若者支援の手法としてお好み焼き屋を運営していたり等、いわゆる「粉モン」に強いので小麦を扱う商材に縁があるのも一因であった。
- ・コッペパンは毎日70種類程度の商品が並び、日替わり・週替わり・季節アイテムを含めると約350種と豊富な商品開発がなされている（職員を中心に開発）。毎朝7時に開店するが、お昼頃にはほとんど売り切れてしまう程の人気店であり、雑誌やインターネットでの取材が多くあった。
- ・就労は、A型・B型・就労移行といった事業構成となっており、まずはB型で通所しながら体力をつけ、就労移行支援事業所で就労訓練を継続し、次のA型で雇用契約を結びながら働くことを目指している人も多い。グループ内の福祉事業所に登録しているメンバーにとっては「いつかはパン屋で」という目標にもなっている。街にあるただのパン屋ではなく、ブランド力のあるパン屋である。

2) 平成29年度経営改善計画提出前の状況

● 平成28年度の収支状況

売上は34,088千円であったが、販売原価+事業販管費が37,135千円となっており、6,037千円を法人から補填していた。

● 平成29年度経営改善計画策定のポイント

平成28年度は事業立上年度であり、原価・仕入も管理できなかったが、「取扱量を拡大するから」と仕入業者に単価交渉を依頼し、原価率低減の目途ができた。収益体質を確保した上で、販路を拡大し、消費者にとって購入意欲を高める仕掛けを導入していった。

3) 平成29年度 of 取組み事項

● 基本戦略：A-3「販路開拓」

- ①外販先の拡大による売上安定化を図り、中学校・介護施設・ヘルパーステーション・企業・シェアオフィス・百貨店催事等、販売先を増やした。もともと、K2が若者支援として30年やってきたことで地域のつながりはあった。そのネットワークを活用し販路を拡大した。K2グループとしても、ブランド力を上げるためにスタッフがチームとなり、たゆまぬ努力で営業をし続け、若者支援×パン屋の効果的なアプローチにつながっている。
- ②若者支援の団体としての取材実績があり、メディアに取り上げられる機会も多くあった。メディアを見た方から連絡を受け、予約販売を実施した。1回の販売で10万円を切ることはなく、最大30万円/日を超え

る売上実績もできた。

- ③系列で「K2 ポイントカード」があり、お好み焼きやお弁当でも使える共通ポイントカードを導入した。交通系 IC カードなど電子マネーも使えるようにいち早く取り入れている。
- ④ Facebook 等 SNS を活用し、毎日更新して新メニューの紹介や活気を見せる等の工夫を継続している。

【パン製造風景】



● + 戦略

B-1 「原価管理」

①業者との仕入単価交渉

一定レベルの売上をあげることがまずは前提。前年の仕入れ・売上実績から取扱量の拡大を提案し、各取引先企業との単価交渉をおこなった。

②グループ内で実施している事業から低価格での仕入れ（野菜・はちみつ等）。

A-2 「商品開発」

グループ内で農場も運営しており、朝摘み野菜や、養蜂によるはちみつを使う、また石巻支援からのつながりで石巻産の食材を使う等、ネットワークを活かした商品開発も並行して実施している。

季節の変わり目には、機を逃さず新商品を店頭にも並べるなどの努力を欠かさない。

【製造製品】



● モチベーションアップ

モチベーションアップ策として、登録メンバー本人による発表の機会を提供する等、利用状況に応じて対応している。発表の場では、自分がパン屋で働くことになった経緯や、今でも抱える生きづらさなどを同じような

生きづらさを抱えた若者に聞いてもらいその場でディスカッションする方法がある。K2 グループでは働くために必要な3原則があり、それは「挨拶ができること」「感謝ができること」「嘘をつかないこと」であり、また働く場に自分の役割があるか？相談する相手がいるか？大切にされていると感じているか？も同時に検証する基準としている。そこで、発表している方も、自分の道筋が整理され、また聞くほうも少し先行く先輩がいることで、それが希望となり結果双方にとって大きなメリットとなる。また、自分の得意なところを精鋭化つまり役割を作ることで（店のPOPデザインなど）さらに意識や責任感が高まりモチベーションアップする狙いもある。

また、K2 グループ内で毎月各部署から「今月の MVP」として何名かノミネートしその中から大賞を決めている。スタッフが選出しておりその1か月に一番活躍したメンバーを推薦し、表彰している。

大賞になるとK2 グループの家族会から、マックカードがもらえる仕組みとなっている。

4) 経営改善の成果

これら複層的な取り組みの結果、H29年度は売上32,001千円と微減したものの、原価+事業販管費は24,183千円と約13百万円の削減に成功した。結果、収益から利用者賃金を支払うことができ、収益から利用者への賃金を支払った残額2,630千円を積立金にすることができた。

また平均賃金は49,829円から77,434円と大幅に増加し、H30年度はさらに利用時間も伸ばして100千円になるように計画されている。

単位：千円

収支状況		H28	H29	H30 (計画)
生活活動収入	A	34,088	32,001	33,000
販売原価	B1	37,135	24,183	25,000
事業販売費	B2			
生産活動収支 (A-B1+B2)	C	-3,047	7,818	8,000
利用者賃金	D	3,040	5,188	6,500
最終収支 (C-D)	E	-6,087	2,630	1,500
平均賃金月額		49	77	100

5) メッセージ

(相当な知恵と工夫)

A型事業所は経営が非常に難しく、グループに助けられている側面はあります。単体で実施するのはさらに難しく、相当な努力、また相当な知恵と工夫が必要になります。私たちの特徴として、K2 家族の会の強力な支えと、土台となるチーム支援があると言っていいかと思います。また、若者支援として30年継続して根幹

の地域で活動をしている中で、多くの地元企業や行政、地域で暮らす人々とのつながりや連携ができ、その支えもあって A 型が雇用場として機能している特徴があります。

スタッフは専門性を身に着けた実践家を目指し、メンバーとともに具体的な働きを通して売り上げを作り続け、経済的な安定を図れるように努力しています。K2 グループのスローガンでもある「若者に笑いと尊厳を！」をお題目にせず、働くことは尊厳であることを日々の実践の中で伝え A 型事業所の運営を継続していきます。さらに、それぞれの「個」に合わせ、「個」に向かう運営方針に共感してくれる人を増やすことが今後の課題になっていくと考えています。ともに、頑張っていきましょう。

事例⑦ 基本戦略：生産性向上

利用者のモチベーション UP による 生産性向上

神奈川県
横浜市

株式会社ファミロード
「ファミロード日野南」



1) 法人・事業所概要

項目	内容	
法人名	株式会社ファミロード	
法人設立年	平成 25 年	
実施事業	就労継続支援 A 型 (1)	
事業所名	ファミロード日野南	
事業所データ	事業所設立年	平成 25 年
	住所	神奈川県横浜市南区日野南 6-14-10 2 階
	電話番号	045-840-6606
	利用者数	定員 20 人 / 登録 23 人
	障害種別	身体：0 人、知的：0 人、精神：18 人、発達：5 人
	利用者との雇用契約形態	正規 / 有期雇用契約 (受給者証有効期限内)
	昇給・昇格	あり (1 回 / 年の評価により昇給)
	配置職員	管理者 1 人、管理者代行 1 人、サービス管理責任者 (兼) 1 人、 職業指導員 6 人、生活支援員 2 人、賃金向上達成指導員 1 人
	主な作業内容	印刷物デザイン・設計・WEB 設計 / 制作・システム開発 / 設計 / 制作 印刷物制作・教材制作・校閲・修正・配送・各種請求書発行・督促・ 入金管理・教材受発注管理・検品・配送・清掃・消耗品 / 事務用品 受発注管理・ポスティング・営繕
	営業時間	9:00 ~ 20:00 (※土曜日 11:00 ~ 20:00)

2) 平成 29 年度経営改善計画提出前の状況

● 収支状況

発注元の協力の下、就労継続支援 A 型事業 では、利用者給与を上回る売り上げは確保出来ていたが、事業所開設費用・設備機器準備資金などの先行投資が大きく返済に苦労していた。

職員も正規職員が 2 名で有期（時給フルパート）契約 7 名（福祉初体験者）という体制で何とか凌いでいた。

但し、初年度から 3 年間は、特定求職者雇用開発助成金を受給でき、決算上では非常に助けられた。そのおかげで事業所運営は、何とか維持出来ていた。

利用者の受入れについても 1 日 4 時間以上、5 日 / 週、自力で通所が出来る方という採用基準を設け、将来一般就労を目指すという強い決意のある方を優先して採用することとし、しっかりと方針を立て実施した。

● 経営改善計画策定のポイント

自社の技術力、発想力、品質などの分析を実施し、強みを見出した営業戦略を基に事業計画と実行計画、実績管理分析を常に行うこととした。

3) 平成 29 年度の取組み事項

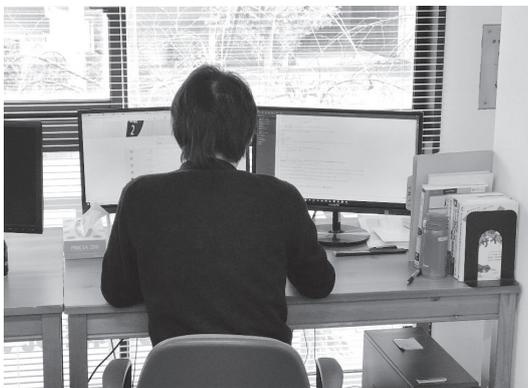
● 基本戦略：B-2「生産性向上」

様々な戦略を毎年実施しているが、売上 UP が出来なければ、現状を維持できるような施策をとるようにした。

発注元は、仕事の宝庫と捉え、こちらから出来ることは積極的に提案し仕事の幅と種類を増加させた。その他発注元の困りごとのヒアリングを実施し、ホームページの保守運用・ネットワーク保守対応・新規購入 PC の選定から発注・検品・設定・設置等の提案をし、新たなシステムを開発した。現在も更なる業務効率システム、顧客向けアプリの開発など長期に渡る開発案件を受注している。

既存（受注済）案件についても、採算が取れない案件については価格 UP 交渉を行い、決裂した際は撤退するなど採算性にも着目した取り組みを実施した。

【パンフレット制作チーム】



【保育園備品管理】



● 支援の工夫

利用者の気持ちを掴み信頼関係を構築、信用できる人材に育成することに注力している。今までの経験や利用者が喜びを感じることを細かくアセスメントし、利用者の希望する業務に従事してもらっている。社会人としてのマナー、ルール、常識、仕事に対する取組み姿勢、業務管理の手法などを体験して貰える環境を提供し続けている。

また1回/年の健康診断、インフルエンザ接種、室内環境に配慮した空気清浄機、加湿器などを導入し、社員を大切に作る風土を構築している。

● モチベーション（利用者・支援者）

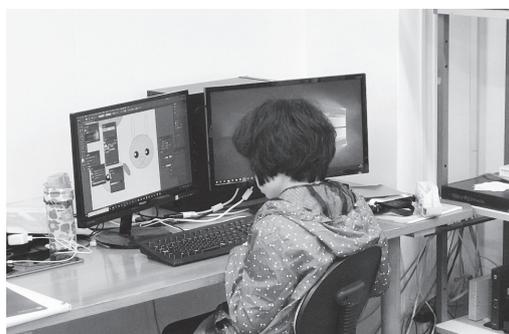
年2回（春・秋）の定例社内イベントは、個人のコミュニケーション能力向上及び職員と利用者の距離感を縮める企画内容で開催している。

給与面では、相対評価による時給改定で、最賃以上の支払い保証や報奨金支給等、利用者のモチベーション向上に取り組んでいる。

設備面では、環境改善機器導入を実施し続け、利用者全員に業務内容によりノートPC、2画面付きデスクトップPC 配備を行うと共に最新設備機器の導入等により、仕事に取り組む姿勢や考え方、作業効率等を意識した人材への育成が出来るように配慮している。

また、利用者にはメールで毎日自分が行った業務・感想を報告する仕組みを導入しており、担当職員が返信、内容によっては面談を実施する等モチベーションを維持する取り組みを実施している。

【2画面 PC の導入】



【最新プリンター設備の導入】



4) 経営改善の成果

●収支状況（H29 年度）

これらの取り組みの結果、受注先企業グループに参画することが可能となり、業務内容も学習塾生徒の出退勤管理や成績管理、入金管理といった経営に関わる業務まで請負う事が出来るようになり、売上は 35,806 千円（H29 年度実績）に増加した。現在ではグループ内学習塾 14 か所、保育園 3 か所の事務系業務の全てを請け負うに至っている。今後もグループ企業の新規出店に伴って業務が拡大していく見込みである。

単位：千円

収支状況		H28	H29	H30 (計画)
生活活動収入	A	29,180	35,806	40,400
販売原価	B1	1,370	638	1,650
事業販売費	B2	789	789	789
生産活動収支 (A-B1+B2)	C	27,021	34,379	37,961
利用者賃金	D	28,136	30,022	31,000
最終収支 (C-D)	E	-1,115	4,357	6,961
平均賃金月額		89	101	110

5) メッセージ

(同じ A 型事業者のみなさんへ)

悪しき A 型と言われないように、経営側と現場側が一体となって A 型事業の在り方を真剣に論じて、何の為の A 型事業所、誰のための A 型事業所という「目的」を明確にし、目標設定 (事業計画) をして頂きたい。

新規顧客開拓・新規事業開発等経営側の高い水準での努力が必要であること。また、悪しき A 型と言われる事業所の登場で、努力を続けている A 型事業所が被害を被る等、大変厳しい環境にありますが、知恵を出し合って改善に努め共に障害者のために頑張りましょう。

事例⑧

基本戦略：原価管理

仕入れ見直しによる原価率低減と チラシリニューアルによる販路開拓

福井県
福井市

社会福祉法人竹伸会
「ハイムあけぼの」



1) 法人・事業所概要

項目	内容	
法人名	社会福祉法人竹伸会	
法人設立年	昭和 45 年	
実施事業	多機能 (1) (就労継続支援 A 型、就労継続支援 B 型、就労移行支援)	
事業所名	ハイムあけぼの	
事業所データ	事業所設立年	平成 25 年
	住所	福井県福井市河水町 5-1-3
	電話番号	0776-52-6070
	利用者数	定員 25 人 / 登録 10 人
	障害種別	身体：1 人、知的：8 人、精神：1 人
	利用者との雇用契約形態	正規・無期雇用
	昇給・昇格	社員は毎年 10 月昇給、職員業務手当
	配置職員	管理者（兼）1 人、サビ管（兼）1 人、栄養士 1 人、職業指導員 2 人、生活支援員 2 人
	主な作業内容	給食製造（法人内外の事業所・惣菜の販売）約 300 食 / 日 レストラン営業、加工食品の製造販売
	営業時間	9:00 ~ 16:30

2) 平成 29 年度経営改善計画提出前の状況

● 平成 28 年度の収支状況

売上は 112,235 千円の規模で事業運営を行っていたが、生産活動必要経費が合計 87,840 千円（内、原価 81,364 千円、原価率 72.5%）となり、収益のみで利用者賃金を支払うことはできず、B 型事業所より 1,834 千円を補填していた。

● 平成 29 年度経営改善計画策定のポイント

法人内施設への給食提供、近隣企業や各種団体への弁当販売、福井県が運営する施設内でのレストラン営業等を行ってきたが、弁当、惣菜の注文数とレストランの集客数を伸ばせずにいた。まずは収益率向上のために、資材の仕入先を変更することで 50% を越える原価率の低減を目指した。また、チラシをリニューアルし営業開拓を行った。

3) 平成 29 年度 of 取組み事項

● 基本戦略：B-1「原価管理」

①複数の個人商店や会社から仕入れることによって同等商品をより安価で購入できるようにした。

● + 戦略

A-3「販路開拓」

①弁当販売のチラシデザインをリニューアル及び単品メニューのカタログを新規で作成した。元となる基本デザインは法人内で作成し、以前から取引のある福祉事業所に依頼をすることで安価で請け負っていただいた。新しいチラシは、地域の自治会や公民館等、既に配布や設置してある繋がりに再度配布と設置を行った。

②給食納品先に、さらにもう一品惣菜を追加発注いただけるよう営業を行った。加熱調理した食品を急速冷却し、食事時間に合わせて再加熱し提供する調理システムである「クックチル」を導入することで事前調理と 5 日間の保存を行えるようにした。これまでは当日調理のみしかできず、厨房の製造力が足りないため対応できていなかった「少量」かつ「多種」の惣菜注文に対応できるようにした。

③レストランでは、より元気よく、より笑顔での接客を心がけること、例えばお客様から言われる前に水をサーブしに行く等、接客方法を職員自ら勉強し見直すことでサービスの質向上を図り、リピーター確保に努めた。

B-2「生産性向上」

①調理時間の短縮を目的に、現有する全ての調理器具の仕様を把握し、器具の能力を最大限に使うことが出来ているかどうかを確認した。

このように年間を通じて原価管理と販路開拓等を行い、安定した収益増加を目指した。

【作業風景写真】



【リニューアルされた弁当チラシのビフォー・アフター】

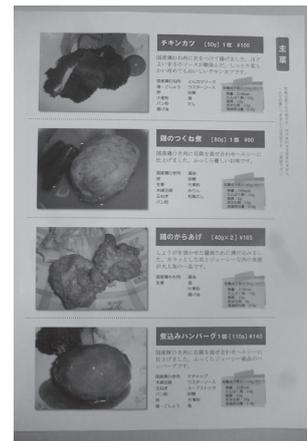


Before



After

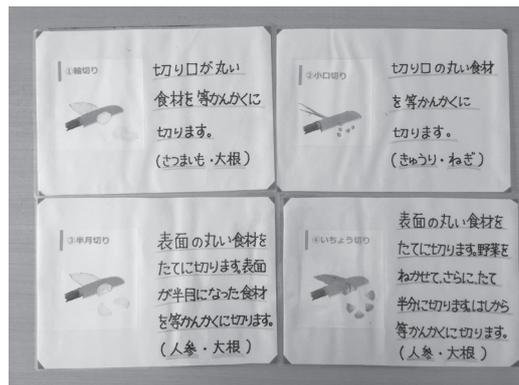
【新規制作された単品メニューカタログ】



● 利用者への支援の工夫

野菜の切り方をわかりやすくイラスト化。事務所内に設置し、利用者の必要に応じていつでも閲覧できるようにしている。

【野菜カットのイラスト】



● モチベーションアップ

毎朝、厨房に入る前の衛生チェックの際に、利用者一人ひとりと会話をすることで、身体的・精神的に変化がないかコンディションを確認している。また毎月誕生日会を開催し、支援者と利用者分け隔てなく、お互いを祝福する場を大切にしている。

4) 経営改善の成果

これらの取り組みの結果、H29年度は売上112,248千円となった。また生産活動必要経費は81,488千円となり、6,352千円低減。原価率も72.5% → 66.3%となり6.2%改善。結果、収益から利用者賃金を支払うことができた。

単位：千円

収支状況		H28	H29	H30 (計画)
生活活動収入	A	112,235	112,248	136,622
販売原価	B1	81,364	74,427	87,765
事業販売費	B2	6,476	7,061	10,252
生産活動収支 (A-B1+B2)	C	24,395	30,760	38,605
利用者賃金	D	26,229	27,931	36,576
最終収支 (C-D)	E	-1,834	2,829	2,029
平均賃金月額		100	101	127

5) メッセージ

(苦手分野にこそ成長の機会がある)

多くのA型事業所はジリジリと上昇していく最低賃金を支払い続けることに日々苦勞していると思います。利用者数が多い事業所であればなおさらでしょう。一般的には販路開拓や集客は福祉事業所が苦手とする分野であり、そのため継続して利益を上げ続けていくことは容易なことではありません。しかしながら、苦手分野こそ成長ができる機会と捉え、専門家による研修受講（例えば厨房機器メーカーにお願いして機器をより使いこなすための研修を行った）と日々の実践を繰り返すことで支援者のスキル向上を図ることが肝要かと思えます。

事例⑨

基本戦略：販路開拓

利用者特性にマッチした 業務切り出しと販路開拓

広島県
広島市

(一社) 東広島自立支援センターあゆみ
「サポートセンターめばえ」



1) 法人・事業所概要

項目	内容	
法人名	一般社団法人東広島自立支援センターあゆみ	
法人設立年	平成 24 年	
実施事業	就労継続支援 A 型 (1)	
事業所名	サポートセンターめばえ	
事業所データ	事業所設立年	平成 26 年
	住所	広島県広島市西区井口 5 丁目 13 番 19 号 1 階
	電話番号	082-278-5373
	利用者数	定員 20 名 / 登録 18 名
	障害種別	知的：8 人、身体：4 人、精神：6 人
	利用者との雇用契約形態	正規・無期雇用
	昇給・昇格	あり (1 回 / 年の評価により昇給)
	配置職員	管理者 1 人、サービス管理責任者 1 人、職業指導員 4 人、生活支援員 1 人
	主な作業内容	封入封緘等軽作業 ホームページ作成 校正
	営業時間	8:30 ~ 17:15

2) 平成 29 年度経営改善計画提出前の状況

● 設立経緯

株式会社ニシキプリントでは 30 名近くの障害者を雇用してきたが、収益が落ちていく中で雇用を継続することが困難になってきた。当時雇用していた 10 数名の雇用を継続するため、H24 年 12 月に一般社団法人東広島自立支援センターあゆみを設立し、H25 年 4 月に A 型事業所「サポートセンターあゆみ」を開設、続いて H26 年 3 月に「サポートセンターめばえ」を開設し、社員の希望を十分に確認した上で合意を得た者については A 型に移行した。

● 収支状況

めばえの H28 年の売上は 38,945 千円、経費 19,802 千円、営業利益は 19,143 千円だった。利用者 19 名の工賃総額 21,865 千円であり、自立支援給付費から 2,722 千円を補填していた。

● 経営改善計画策定のポイント

母体であるニシキプリントとの業務請負契約は年間定額契約だった為、H27 年より営業担当職員（H30 年度からは賃金向上達成指導員）を配置し、近隣自治体を中心に印刷業務の獲得を目指した。また、障害者優先調達推進法の制度も活用して新規案件の獲得を計画し、母体であるニシキプリントからの仕事のみで頼ることのない経営改善を目指した。

【施設外就労先（ニシキプリント社内）】



3) 平成 29 年度 of 取組み事項

● 基本戦略：A-3「販路開拓」

H27 年より営業担当職員を配置し、官公庁や外郭団体等、近隣自治体に対して障害者優先調達推進法を活用しての積極的な営業活動を実施した。それまでは、デザイン、印刷、封入封緘を別会社へ発注していた仕事を、めばえであれば全て実施できることを前面に押し出し受注を増やすこととした。

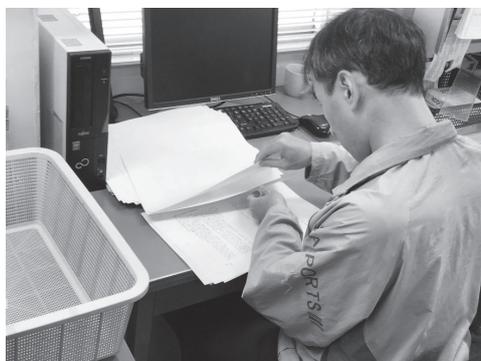
● 実施内容

印刷営業の経験がある職員を営業担当職員として配置し、近隣自治体に対して内製化していた印刷業務や発

送業務の請負が事業所で実施可能であることを積極的に伝え、障害者優先調達推進法の制度を活用することで、ニシキプリント以外からの仕事獲得が進んだ。また、開所当初はニシキプリントの印刷物の封入封緘作業のみを実施していたが、多くある印刷業務の工程の中から利用者特性とマッチした職域開発に取り組み、納品・集金・書類の提出といった営業補助業務や、ホームページ作成、印刷物（パンフレット等）デザイン作成、校正などの DTP 作業等、新たな業務をニシキプリントから切り出し請負業務を増やした。

また、自事業所で実施できる校正・封入封緘作業等のみでは新規業務の獲得が進まなかった為、自事業所で新規顧客から獲得した案件の印刷部分をニシキプリントに外注する形をとる事とした。そうすることで、顧客はワンストップで業務依頼することが出来るようになり、今までは封入封緘作業のみだった受注可能な業務を広げることになり顧客数を増やすことに成功した。それと同時に、ニシキプリントに新たな業務を提供することが出来、WINWIN の関係性を構築することに成功した。

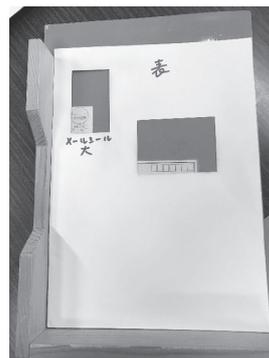
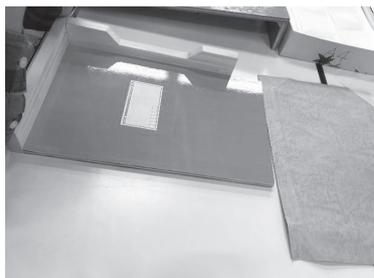
【新たに取り組み始めた作業（校閲）】



● 支援の工夫

職員は元ニシキプリントの従業員であり、印刷業務に関して深い知識・経験を有している為、業務をより細分化し障害特性とマッチする業務の切り出しを常に実施している。また、各業務を作業分解し、利用者が実施できる可能性のある作業を洗い出し、それにマッチした人材を募集する（校正業務が可能な人材・データ加工が可能な人材等）ことで利用者とのミスマッチが起らないよう配慮している。それぞれの業務を標準化し、指導員により作業手順を決定、利用者へは口頭指示だけではなく、マニュアル作成や治具導入等、見える化（構造化）することで、利用者が実施できる業務を増やしていった。

【ラベル貼りの為の治具】



利用者が従事する業務が徐々に増え、施設外就労先（ニスキプリント）の社員が自ら時間を割いて実施していた作業を利用者の請負作業とする事で、母体であるニスキプリントにおける業務効率化が進んでいった。その結果、施設外就労先（ニスキプリント）において利用者が有益な存在となり、障害に対しての理解や認知度が広まったことから、より多くの業務の発注に繋がった。

4) 経営改善の成果

これらの取り組みの結果、H29年度売上は45,889千円となりH28年度より6,944千円の増収となり、生産活動収支から利用者賃金を支払った上で1,953千円を積立金とすることに成功した。

以前はニスキプリントからの業務請負が主な業務となっていたが、現在では外部から受注した仕事がニスキプリントからの受注量の倍以上になっている。

【ニスキプリント以外から受注した印刷・封入封緘作業】



単位：千円

収支状況		H28	H29	H30（計画）
生活活動収入	A	38,945	45,889	48,000
販売原価	B1	19,802	22,613	23,000
事業販売費	B2	0	0	0
生産活動収支（A-B1+B2）	C	19,143	23,276	25,000
利用者賃金	D	21,865	21,323	24,000
最終収支（C-D）	E	-2,722	1,953	1,000
平均賃金月額		95	98	100

※ H29年の利用者賃金（D）減額は利用者数減の為

5) メッセージ

本来はA型事業所という福祉的就労の枠組みではなくニスキプリント（企業）として障害者雇用を実施することが望ましいと思っています。

しかし、新たな制度活用（A型事業所の設立）により障害を持った方の雇用を守り、さらに雇用を拡大するために、現在の形になっています。

今後、制度に頼らない障害者雇用を実現していくために頑張っていきたいと思っています。

事例⑩

基本戦略：新規事業

提案営業による新規事業獲得

徳島県
板野郡株式会社ステップアップコープとくしま
「ステップアップコープとくしま」

1) 法人・事業所概要

項目	内容	
法人名	株式会社ステップアップコープとくしま	
法人設立年	平成 25 年	
実施事業	就労継続支援 A 型 (1)	
事業所名	ステップアップコープとくしま	
事業所データ	事業所設立年	平成 25 年
	住所	徳島県板野郡板野町西中富壺丁開 65-2
	電話番号	088-672-1290
	利用者数	定員 18 人／登録 17 人
	障害種別	身体：2 人、知的：10 人、精神：2 人、発達：2 人、難病：1 人
	利用者との雇用契約形態	正規・有期雇用
	昇給・昇格	あり
	配置職員	管理者 1 人、サービス管理責任者 1 人、職業指導員 4 人、生活支援員 3 人
	主な作業内容	宅配商品コンテナと付帯する備品洗浄業務 施設の日常清掃 配送トラックの片づけ 商品袋の準備 注文書読み取り業務
	営業時間	8:00 ~ 18:30

2) 平成 29 年度経営改善計画提出前の状況

2012 年の特例子会社立ち上げ時より実習生の受け入れを積極的に実施してきた。実習生の中に個人の能力や家庭環境の問題等の課題によって、特例子会社で採用には至らないが、支援を受けながらであれば十分に働くことが出来る利用者が多くいたため、A 型事業所を設立した。

A 型事業所設立以降、親会社であるとくしま生協内の仕事を切り出し業務を実施してきた。毎年上昇する最低賃金を見据えさらなる収益を上げていくために、今まで実施していなかったコンテナの洗浄作業を新たに親会社に提案し受託した。親会社において従来は毎年発生していた新しいコンテナの購入経費が削減できたことから、コスト削減相当額も考慮した金額で契約出来た。しかし、新たな業務を実施するにあたり、大規模な設備投資が必要となった為、H28 年度は原価償却費がかさみ事業利益で工賃総額を支払うことが出来なかった。(H28 年度事業売上：40,284 千円 原価：23,374 千円 利益：16,909 千円 賃金総額：19,075 千円)

【以前から実施していた商品袋詰め作業】



● 平成 29 年度経営改善計画策定のポイント

親会社であるコープとくしまから、新たに業務切り出しを図り、受注作業増を狙う。

3) 平成 29 年度 of 取組み事項

● 基本戦略：C「新規事業」

今まで実施してきた、とくしま生協からのコンテナ洗浄作業等に加え、新たに発砲スチロール容器の洗浄や、それまで実施していなかった日曜や早朝の時間帯に実施する作業等を新たに切り出し、受託できるよう交渉を実施した。

● 実施内容

とくしま生協が今まで使い捨てにしていた発泡スチロール容器の洗浄作業を実施することで、年間 3,000 千円の経費削減が出来る事を提案し、新たな業務として受託することが出来た。

また、他府県の関連企業（生協グループ）からのコンテナ洗浄業務も受託することが出来た。

それと並行して、特例子会社で実施していた生協店舗で回収した。

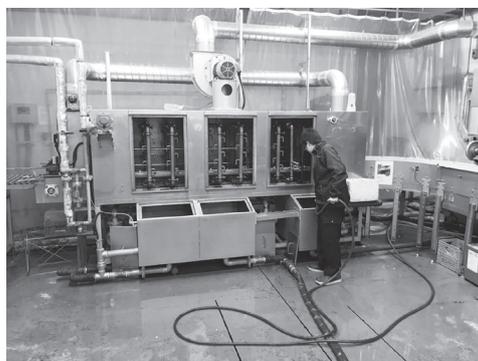
空き缶・ペットボトルや使用済みチラシ等のリサイクル業務を、利用者の状態に合わせて日曜や早朝時間帯に行う業務として受託した。

上記 C『新規事業』とあわせて、A-1『価格 UP』にも着手した。最低賃金上昇、それに伴う利用者賃金額増の必要性などを親会社に対して説明し、今まで受託していた全業務の受託料の見直しを実施し単価引き上げを行った。

【洗浄した発泡スチロール容器】



【洗浄用機材】



【他府県からのコンテナ】



● 支援の工夫

利用者の希望する業務に従事できるよう、全ての業務をマニュアル化し、支援員や先輩利用者が指導している。また、作業の様子を動画撮影して初めての作業に入る前に見せる事で、利用者が新たな業務に対してイメージを持ちやすい様に工夫をして、職域を増やすことに注力している。

職員に対しては 2 か月に 1 度の頻度で会計や時間マネジメントに関する講習会を実施し、支援と経営マネジメントの両立を実現できるよう努力している。

● モチベーションアップ

A型事業所は利用者を成長させるための場であり、居場所ではないと考えている。毎年数名の利用者を一般就労先に送り出してはいるが、近隣の特別支援学校や相談支援事業所からは『現時点では一般就労は難しいが、ステップアップコープとくしままで仕事をする事で、一般就労への道が開ける』という認識が生まれ、毎年一般就労させた人数を上回る新たな利用希望者がやってくるようになっていく。従来からいる利用者が新たな利用者に対して仕事を伝える事で、生産性を落とすことなく業務を実施することが出来ている。また、一般就労者を毎年輩出することで『次は私が一般就労する。そのために日々の業務を頑張ろう』というモチベーションに繋がっている。

● 支援活用

税理士・会計士・社会保険労務士に障害のある方が働きやすい環境作りや就業規則の見直し・機械設備等の導入における助成金の活用方法等、積極的な提案やアドバイスをもらっている。

また設備を充実させていくために生産性向上助成（産業競争力強化法の生産性向上設備に関する設備投資促進税制）を活用し、生産性を更に向上させ業務拡大につながった。

4) 経営改善の成果

これらの取り組みを実施した結果、H28年度事業売上が40,284千円だったものがH29年度には60,165千円と20,000千円近い増収となり、賃金支払い後に今後事業展開していくための利益も確保ことが出来た。

H30年度も利用者のスキル向上・職域拡大等により増収が見込まれる為、さらなる業務の受託を考えている。

単位：千円

収支状況		H28	H29	H30（計画）
生活活動収入	A	40,284	60,165	67,295
販売原価	B1	23,374	29,088	32,597
事業販売費	B2	0	0	0
生産活動収支（A-B1+B2）	C	16,910	31,077	34,698
利用者賃金	D	19,075	21,787	21,828
最終収支（C-D）	E	-2,165	9,290	12,870
平均賃金月額		88	100	101

5) メッセージ

徳島県障害福祉課にはあらゆる学習会の案内等、徳島労働局、ハローワーク、職業センターには利用者の紹介はもちろん、面接への同行や利用者の障害特性等の申し送り等様々な方に支えられ、5年経過して経営も安

定してきました。また開所後合計 8 名（うち 7 名定着）を一般就労につなげる事が出来ています。

A 型事業所の本来の目的を忘れる事が無いよう、指導員が常に「社員の先を予測し、他責ではなく、起こった事・起こっている事に対して自責で受け止め、対応していく」をモットーに頑張っていきたいと思います。まだまだ教えられる事が多い事業所です。今後も皆様のご指導・ご鞭撻をお願いします。

事例①

基本戦略：生産性向上

利用者特性にマッチした
業務割り当てによる生産性向上高知県
高岡郡株式会社太陽
「ほほえみ」

1) 法人・事業所概要

項目	内容	
法人名	株式会社太陽	
法人設立年	平成 28 年	
実施事業	多機能型 (1) (就労継続支援 A 型、就労継続支援 B 型)	
事業所名	ほほえみ	
事業所データ	事業所設立年	平成 28 年
	住所	高知県高岡郡佐川町甲 1128-18
	電話番号	0889-22-5585
	利用者数	定員 10 人 / 登録 11 人
	障害種別	身体：4 人、知的：3 人、精神：2 人、発達：2 人
	利用者との雇用契約形態	正規・有期雇用 (1 年契約)
	昇給・昇格	なし
	配置職員	管理者 (兼) 1 人、サービス管理責任者 (兼) 1 人、職業指導員 1 人、生活支援員 1 人
	主な作業内容	ワイヤーハーネス製造
	営業時間	8:00 ~ 17:00

2) 平成 29 年度経営改善計画提出前の状況

● 収支状況

母体である株式会社上野ハーネスで以前よりワイヤーハーネス製造事業を営んできた中で、地域で障害者の

就労先が少ないという課題を知り H28 年に A 型事業所を開所、開所当初は利用者がおらず（開所から 2 か月間は 0 名、6 か月後に 4 名）安定した受注量を確保できなかった。また、ワイヤーハーネス業務は作業手順を習得するまでに少なくとも 3 か月程度必要となる為、利用者の技術習得を最優先とし受注量を抑えたために売上は 2,432 千円にとどまり、収支は△ 1,836 千円となった。

● 経営改善計画策定のポイント

利用者数の増加とワイヤーハーネス製造スキルの獲得（作業時間の短縮・作業従事者資格取得）に伴って、作業受注量の増大と新たな職域開発に取り組むことにした。

以前は、製造に時間がかかるワイヤーハーネスを製造するためには資格が必要等の理由で、請負でワイヤーハーネスの部品の一部を事業所内で製造・組立していたが、利用者が資格を取得したことや、製造にかかる時間が請負先企業従業員と比較しても変わらない程度まで製造スキルが向上したことに伴い、今まで事業所内で実施していた作業をより高い単価が得られる請負先企業内（施設外就労）で実施することとした。また、それまでは受注していなかったワイヤーハーネス素材の加工業務を実施できるよう事業所内において設備投資を実施し売上増を目指した。

※ワイヤーハーネスとは、電源供給や信号通信に用いられる複数の電線を束にした部品。自動車の車内配線など、多くの電気配線を必要とする多様な機械で用いられている

3) 平成 29 年度の取組み事項

● 基本戦略：B-2「生産性向上」

『私の品質約束カード』を導入し、作業品質に関する個人目標を全体に周知、毎月面談を実施し評価を伝える事で、利用者のモチベーション向上に取り組み、作業従事資格取得や職域拡大に取り組むことで生産性向上を目指した。

また受注量を増加させていく為に、製造環境の整った取引先企業内で業務が実施できる利用者を多く育てる事を目指した。取引先企業従業員の利用者に対する理解を深める為、利用者とのコミュニケーションを図る機会や、障害特性に関する説明の機会を多く持つと同時に、利用者の資格取得状況、作業スキルや製造したハーネスの品質の高さを伝え、作業種及び受注量の拡大を図った。

【私の品質約束カード】



【施設外就労先での様子 ※帽子に資格証提示】



● 実施内容

上記 B-2「生産性向上」とあわせて、C「新規事業」にも取り組んだ。取引先企業内では単純業務のため、従業員のモチベーションが上がらず安定した生産量を確保できなくなっていたワイヤーハーネス素材の加工業務を切り出し、事業所内において対応できるよう設備を整備することで新規作業として受託した。

【ワイヤーハーネス組立準備作業】



● 支援の工夫

全ての作業工程を見える化している。作業マニュアルの整備やハーネス組立の作業台等の治具の導入等により作業ミスを減らし品質を向上させ、信頼を獲得することに力を入れている。また、実施している業務内容は多岐にわたる為、利用者の特性に合わせ難易度の高い業務から低い業務までを提供することが可能となっている。利用者の特性や得意なことをアセスメントし、一人一人にマッチした作業種に従事していけるようにするとともに、事業所内で施設外就労先と同じ機材でトレーニングできる環境を整備し、従事可能な作業種を拡大して生産性向上を図っている。

【構造化① ワイヤーハーネス部品準備作業と組立準備用治具】



● モチベーションアップ

各利用者の生産量をグラフ化し、それぞれの頑張りを共有している。基本戦略にも記述した『私の品質約束カード』を導入し、各人の目標や取り組み・責任を明確にし、仕事に対して責任を持てるようにしている。

また、ワイヤーハーネス加工業務には有資格者でなければ従事できない業務が多々あり、資格取得者は資格証を呈示しながら業務に就いている。その為資格を取得し、より難易度の高い業務に従事していく事も利用者

にとって、モチベーションの向上につながっている。また、資格取得（ワイヤーハーネス組立従事者・導通検査従事者等）の為に学習会を事業所内で定期的に開催している。現在は資格を取得し難易度の高い業務に従事できるようになることで昇給等の制度は導入できていないが、今後は利用者のキャリアパスを整備し、よりモチベーションアップを図っていく。

● 外部機関による支援等の活用

取引先会社の協力で自動車電線部品組立の職場見学を実施し、自分たちが組み上げたワイヤーハーネスがどのように使用されているのかを知り、仕事に対する責任感・やりがいを感じる事が出来るようにしている。

4) 経営改善の成果

これらの取り組みを実施した結果、H28年度の売上 2,432 千円から H29年度は 11,583 千円と大幅な売上増を達成することが出来た。

現在では、利用者でチームを編成し、リーダーを決めることで、新しい人材の育成も利用者が担えるまでになっている。今後は、「ほほえみ」で技術を習得した利用者を、近隣で人材不足に陥っているワイヤーハーネス加工業者に一般就職させていく事を目指している。

また、育成の仕組みが整ってきたこと、多岐にわたる業務を切り出すことが出来るようになったことから、より幅広い層の利用者を支援するために B 型事業所を併設し H30 年 11 月より多機能型事業所としての活動を開始した。

単位：千円

収支状況		H28	H29	H30 (計画)
生活活動収入	A	2,432	11,583	14,015
販売原価	B1	1,054	1,339	1,514
事業販売費	B2	0	0	0
生産活動収支 (A-B1+B2)	C	1,378	10,244	12,501
利用者賃金	D	3,214	9,596	10,530
最終収支 (C-D)	E	-1,836	648	1,971
平均賃金月額		66	79	80

5) メッセージ

福祉の事を全く知らない中 A 型事業所を立ち上げました。周囲の人に助けられながら今までやってきました。これからもみなさんのお力をお借りしながら頑張っていきたいと思えます。

事例⑫

基本戦略：原価管理

販売価格向上による
原価率低減福岡県
福岡市株式会社カルペ・ディエム
「カルペ」

1) 法人・事業所概要

項目	内容	
法人名	株式会社カルペ・ディエム	
法人設立年	平成 25 年	
実施事業	就労継続支援 A 型 (1)	
事業所名	カルペ	
事業所データ	事業所設立年	平成 25 年
	住所	福岡県福岡市早良区有田七丁目 15-22-2
	電話番号	092-516-4015
	利用者数	定員 20 人 / 登録 16 人
	障害種別	身体：2 人、知的：4 人、精神：10 人
	利用者との雇用契約形態	正規・無期雇用
	昇給・昇格	4 月 10 月実施、役職手当（管理職・主任）、資格手当、精勤手当
	配置職員	管理者1人、サビ管1人、職業指導員 3 人、生活支援員 1 人、賃金向上達成指導員1人、事務1人
	主な作業内容	弁当製造、清掃
	営業時間	8:00 ~ 17:00

2) 平成 29 年度経営改善計画提出前の状況

● 平成 28 年度の収支状況

売上は 18,675 千円の規模で事業運営を行っていたが、収益のみで利用者賃金を支払うことはできず、自

立支援給付費から 942 千円を補填していた。

● 平成 29 年度経営改善計画策定のポイント

弁当製造（店舗販売及び注文販売）を行っており、価格設定を 290 円と 400 円のラインナップとしていた。この価格設定は事業開始時「企業実習に行く利用者も昼食として買いやすいと感じる価格かどうか」を基準としていたことで、原価率が 55% となっていた。

また価格帯が近隣の競合店舗とバッティングするため、顧客の奪い合いとなり販売数増が見込めなくなっていた。そのため、商品・顧客・販売地域の見直し、原価・売価の見直しについて社員全体で会議を行った。

「自分ならお昼の弁当にどれくらいの金額を出せるのか」「その金額に対して満足するために必要な食材費はどれくらいか」「利用者給与を捻出するために必要な売上高とは」を繰り返し検討した。利益確保のため、食品業界において基準とされている原価率 30% 台に寄せていくためにまずは目標原価率を 40% と設定。また 290 円と 400 円のラインナップのお弁当価格をそれぞれ引き上げた。

3) 平成 29 年度の取組み事項

● 基本戦略：B-1「原価管理」

①目標原価率を 40% に設定。ただし、健康志向で極力冷凍された既成品を使わず、手づくりすることにこだわったことから原価が上がるため、販売価格を改定した。

290 円→ 360 円（70 円アップ）

400 円→ 450 円（50 円アップ）

販売数減のリスクを感じていたが、顧客に変更の理由を丁寧に説明していたこともあり、実際には大きく落ち込むことはなかった。

● + 戦略

A-3「販路開拓」

①法人代表が所属している中小企業家同友会参画企業との繋がりを使い営業を実施。価格改定を実施したことにより、延べ顧客数ベースで 1 日約 30 人の顧客離れが発生したが、その件数を上回る 1 日約 50 人の新規顧客を獲得した。

②ランチタイムの天神エリアへ移動販売を開始。天神エリアは繁華街で顧客が多く見込まれるが、販売に特別な許可は不要で自由に参入できた。同業他社の出店が集まっているエリアで販売することにより、他社製品を見ることで商品開発の参考にし、他社の顧客対応を現場で見ること自分たちの売り方を見直すきっかけになるなど、その現場にいること自体が支援員と利用者の学びになると考えた。移動販売は、既に売れたものをお届けする注文販売とは違って、その現場で売ることへの努力が必要。緊張しながらお客様にお声がけをし、お弁当のウリをご説明する。一生懸命に営業をしても売れないことのほうが多く、断られた瞬間は心の痛みを伴う。しかしだからこそ、売れた瞬間の喜びは大きく、お客様から「ありがとう」と感謝されることで働く意欲はどんどん高まっていくだろうと考えた。なお、移動販売に際し、移動販売車は無く一般的な車両を使っているが、来期に導入できるよう検討している。移動販売は、法人代表のトップダウンで決定し

たことではなく、社員が中心となって企画会議を繰り返しながら、企画提案を法人代表に投げかけることで実現した。

結果として、ひと月あたり 150,000 円が移動販売の売上となった。売上は今後まだ伸びる余地はある。支援員と利用者のモチベーションアップが大きいと感じている。

このように原価率低減（販売価格向上）と販路開拓を実施することで収益改善を目指した。

【厨房】



【お弁当】



【販売風景】



● 利用者に対する支援の工夫

この作業を利用者が中心となることができるには、という視点で常に仕組みを検討、変更している。例えば、計算することが難しくお金を取り扱えない利用者も積極的に販売に携われるよう、例えば注文販売先では現金のやり取りを無くし請求書支払いのみとした（店頭販売や天神エリアでの販売は現金のみ）。

また、弁当事業は午前中から昼食タイムまでが製造と販売、午後以降は次の日のための仕込み業務となる。午後以降については業務を細分化しても担うことが難しい重度の利用者がいたため、時間の有効活用のため施設外就労の営業に動いたところ、デパ地下で使われる陳列台の磨き上げと拭き上げの清掃作業を受託。委託元の会社では、営業社員が会社に戻ってから自ら清掃作業をしていたため営業に専念する時間が減っていたことが課題になっており、うまくマッチングした。1 ユニット 3～4 人、1 日あたり 2 時間程度の作業を毎日行い、ひと月あたり 250,000 円の売上となっている。今では「他県の支店でも同じ作業を依頼したい」と言われるまで成果を上げ、重度の利用者でも利益を出せる業務に従事ができることがわかりました。

● モチベーションアップ

2 年間フルタイムで働いている支援者及び利用者は調理師免許試験に関する実務経験の要件を満たすため、受験を推奨している。また法人給与規定によりフルタイム勤務者には精勤手当（1 万円）、調理師免許や栄養士免許取得者には資格手当（1 万円）がつく。

また利用者の症状や本人が希望しているか否かによるが、資格取得者は利用者から正社員になれるという人事評価を設けている。実際に、短時間利用から始まった利用者が、フルタイム利用→支援員→経営幹部→新たに立ち上げた法人の B 型事業所の代表（事業所所長・法人理事）就任、というキャリアを歩んでいる。

4) 経営改善の成果

これらの取り組みの結果、H29年度は売上 20,628 千円と大幅増し、原価は 5,909 千円となった。業務内容に請負業務が含まれるため、全体の平均原価率は 28.6% となった。結果、収益から利用者賃金を支払うことができた。

単位：千円

収支状況		H28	H29	H30 (計画)
生活活動収入	A	18,675	20,628	25,000
販売原価	B1	2,817	5,909	8,000
事業販売費	B2	0	0	0
生産活動収支 (A-B1+B2)	C	15,858	14,719	17,000
利用者賃金	D	16,800	14,644	17,000
最終収支 (C-D)	E	-942	75	0
平均賃金月額		73	76	80

※ H29 に利用者賃金が低下している点については、利用者数の減少に起因している

5) メッセージ

(企業経営者から学ぶ)

障害福祉事業を運営するに際し、経営層は経営を学び、事業展開を戦略的に考えていく必要があると思います。弊社は、中小企業家同友会に所属し、先輩経営者の皆様から日々ご指導を頂いております。

また一方で、企業で戦力になる障害者雇用の提案をしており、多くの利用者が地域で活躍しています。地域で長く商売をしている企業にとっては、働くことを通じて人を育てる、というノウハウは当たり前にあるものですので、安心して利用者を送り出すことが出来ています。このように経済団体に所属することはメリットが多く、福祉業界のみの繋がりに偏らず、経営層こそどンドン地域経営者団体に学びの場を求めて参加していくのが良いのではないのでしょうか。

私たちは、福祉事業所とは、支援をしながら、人としての個性や能力を生かし、生き生きと働く現場を提供する場であり、「障害が故に出来ないのは仕方ない」という妥協ではなく、パートナーとして切磋琢磨し成長していく「共育」の実践の場なのではないかと考えています。

事例⑬

基本戦略：原価管理

業務省力化とスケールメリットを活かしたコスト低減

長崎県
諫早市

社会福祉法人南高愛隣会
「ブルースカイ」



1) 法人・事業所概要

項目	内容	
法人名	社会福祉法人南高愛隣会	
法人設立年	昭和 45 年	
実施事業	生活介護 (8)、自立訓練 (2)、就労移行支援 (1)、障害者職業能力開発訓練 (2)、就労継続支援 B 型 (6)、就労継続支援 A 型 (4)、相談支援 (3)、障害者就業・生活支援センター (1)、グループホーム (12)、自立生活援助 (1)、短期入所 (5)、居宅支援 (1)	
事業所名	ブルースカイ	
事業所データ	事業所設立年	昭和 52 年
	住所	長崎県諫早市福田町 357-1
	電話番号	0957-25-4880
	利用者数	定員 20 人／登録 22 人
	障害種別	知的：22 人
	利用者との雇用契約形態	正規・無期雇用
	昇給・昇格	毎年 10 月実施、役職手当有 (係長・班長)
	配置職員	管理者 (兼) 1 人、サビ管 1 人、職業指導員 6 人、生活支援員 2 人、賃金向上達成指導員 1 人、配達 3 人、事務 1 人、送迎 2 人
	主な作業内容	給食製造 (法人内外の事業所、グループホーム、オードブル、おせち等の販売) 約 600 食／日
	営業時間	6:00 ~ 17:45 (シフト制)

2) 平成 29 年度経営改善計画提出前の状況

● 平成 28 年度の収支状況

売上は 112,235 千円と大規模な事業運営を行っていたが、販売原価が 81,364 千円（原価率 72.5%）とかなり高かったため、収益のみで利用者賃金を支払うことはできず、自立支援給付費から 1,834 千円を補填していた。

● 平成 29 年度経営改善計画策定のポイント

一般の弁当店と比較して、食事内容の質（手作り・季節感）を優先してきたが、食材料費等のコストが高かったため、製造原価の見直しに着手すべきと考え献立を見直した。質や量の維持を前提に、製造原価を 3% 削減させて就労収支の黒字化を目指した。さらに、食数を増やし製造原価を下げするために、ノウハウを持つ高齢者グループホームの新規顧客獲得を目指し、3日間のお試し提供を行うなど営業活動に力を入れた。

3) 平成 29 年度 of 取組み事項

● 基本戦略：B-1「原価管理」

①正確な原価を把握するために、※管理会計を強化。※発生主義による就労事業管理表を月次で作成し、材料費率、仕入先別仕入一覧、取引先ごとの売上高一覧も作成した上で、予算対比・前年同月比対比を行い、毎月検証できる体制を構築。

②仕入については競争見積を実施し、仕入項目ごとに定期的に見積を取得。

③献立ソフトを活用し、1食ごとの材料費を計算、1週間ごとに実績をチェックし、月間の材料費と突合させ検証。

このように原価管理を徹底した上で、製造食数を増やしてスケールメリットを効かせて原価率を低減させるように取り組んだ。

※管理会計：税務上の会計ではなく、経営的観点から収支を確認する会計手法

※発生主義：売上を計上する際に、売上を上げた段階で計上する方法（もう1つは、入金主義：入金があった時に売上を計上する方法）。発生主義の方が正確に原価率を把握することができる

【調理場】



● + 戦略

B-2「生産性向上」

- ①冷凍・加工食品・カット野菜・無洗米・フリーズドライの食材を活用（下処理時間が30分以上短縮）。
- ②新調理システム（前日調理やスチームコンベクションの活用）を導入（作業時間が平準化されるよう午後の時間を有効活用）。
- ③出荷前の最終チェック方法（内容・数・異物を2名体制で確認）の見直し（職員の時間外勤務が減少）。
- ④皮むきや配達業務の外部委託による省力化（配達員1名分に相当）。

A-3「販路開拓」

- ①高齢者グループホームにターゲットを設定。
- ②朝・昼・夕食の配食サービスの営業。

上記の営業を行い2017年度末から29,000食の新規契約を締結。

A-2「商品開発」

- ①高齢者グループホーム向けに商品開発（骨無し魚や酵素の活用、圧力調理で食品を軟らかくして提供）。
- ②HACCP7の取得を目指し衛生品質をPR。

【製造風景】



【製造品紹介】



● 利用者に対する支援の工夫

ケース記録をアプリで実施できるシステムを導入し、A型事業所とグループホームのナイトケア担当職員や看護師と、病院受診結果や体調不良、メンタルや悩み事などの情報を共有。

複数の利用者がストレスなく過ごすために休憩場所を分割することで、利用者間のトラブルを減少を図り、また、白衣着用のポイント、作業内容・時間や収納場所をわかりやすくすることで、職員の指示出しが減少した。

● モチベーションアップ

モチベーションアップ策として有給休暇の取得を推進（現在 54.4%）。利用者のキャリアアップルートとして役職登用制度あり（マネジメント層としてのプライド保持と他利用者の目標となっている）。班長に 2,000 円、係長に 5,000 円の役職手当を支給。

● 関係機関等との連携

特に衛生品質を高めるために、食品衛生コンサルや保健所に協力を仰ぎ、利用者・職員合同で衛生研修を定期的実施。

4) 経営改善の成果

これら複層的な取り組みの結果、H29年度は売上 112,248 千円と微増し、原価は 74,427 千円と約 7,000 千円の削減に成功し、原価率は 72.4 → 66.3% と 6pt 近く低減させることができた。結果、収益から利用者賃金を支払うことができ、収益から利用者への賃金を支払った残額 2,829 千円を積立金にすることができた。

単位：千円

収支状況		H28	H29	H30（計画）
生活活動収入	A	112,235	112,248	136,622
販売原価	B1	81,364	74,427	87,765
事業販売費	B2	6,476	7,061	10,252
生産活動収支（A-B1+B2）	C	24,395	30,760	38,605
利用者賃金	D	26,229	27,931	36,576
最終収支（C-D）	E	-1,834	2,829	2,029
平均賃金月額		100	101	127

5) メッセージ

(業務効率化とスケールメリット)

A型事業所は、利用者の能力向上のための支援を行い、個別支援計画や支援記録作成等の事務作業や職員のスキル向上のための研修等を適切に行いながら、生産活動による収益を上げて行かなければなりません。経営の改善には、職員の役割や業務を見直し、時間をいかに有効に使うかが重要です。

A型事業所に対しては、法人全体での業務効率化の工夫や事業のサポートが必要です。当法人でも車のリースや各種保険、通信料、仕入、燃料費などスケールメリットで削減に努め、A型のコスト削減に寄与しています。

(数値での管理と見える化)

職員・利用者一人当たりの生産目標を数値化し、利用者の技術訓練や働きやすい道具・環境のノウハウで生産性を高めていく工夫が大切です。また製造原価や販売目標などの数値目標を明確にし、役職者で共有して、職員への浸透を図らなければなりません。年間の事業計画に対し、毎月の進捗管理や課題への対策・取組が不可欠です。

営業については、当事業所でも苦戦しています。価格競争では他店との競争は苦戦です。当事業所の特徴を出した付加価値のアピールや無料お試し等で顧客開拓を行っています。また、過去、顧客からの意見やクレームに対する改善が不十分で顧客満足度が低かったという反省のもと、試食会でのご意見やクレームを見える化し、改善に努めています。

利益が出てからではなく、先行的な設備投資での職員・利用者の労働環境（快適さ・安全・効率）改善も重要です。A型事業所は、利用者とそのご家族にとって、障害に理解がある専門職員がいる環境で安心感をもって働くことができ、労働者としての誇りと賃金を得られる重要な福祉サービスです。経営の強化を図り、事業の継続により雇用の安定を目指したいと考えています。

事例⑭

基本戦略：生産性向上

正確な現状数値把握に基づく
経営管理長崎県
大村市社会福祉法人大村パールハイム
「障害者支援施設パールハイム」

1) 法人・事業所概要

項目	内容	
法人名	社会福祉法人大村パールハイム	
法人設立年	昭和 50 年	
実施事業	多機能型 (1) (就労移行支援、就労継続支援 B 型、就労継続支援 A 型)、相談支援 (1)、グループホーム (1)	
事業所名	障害者支援施設パールハイム	
事業所データ	事業所設立年	2012 年
	住所	長崎県大村市木場 2 丁目 463-1
	電話番号	0957-53-6709
	利用者数	定員 10 人 / 登録 7 人
	障害種別	身体：5 人 精神：2 人
	利用者との雇用契約形態	正規・無期限 (定年 65 才)
	昇給・昇格	毎年 4 月 (2 月考課) 時給制 賞与年 2 回 (夏・冬)
	配置職員	管理者 1 人、サビ管 1 人、職業指導員 1 人、生活支援員 1 人
	主な作業内容	マベ真珠・宝飾品加工
営業時間	8:30 ~ 16:30	

- ・1975 年に「田崎真珠」の創業者、故田崎俊作氏により障害者の自立支援と生活安定に寄与することを目的に、真珠装飾品・マベ真珠加工を行う重度障害者多数雇用事業所（大村工場）を設立した。その後、事業変更に伴い、大村工場で働く人を中心に、就労継続支援 A 型事業所を設立した。
- ・親会社からの請負加工が中心であり、既定の加工単価表による委託加工契約形態であった。

2) 平成 29 年度経営改善計画提出前の状況

● 平成 28 年度の収支状況

売上は 8,605 千円であったが、販売原価 3,694 千円、事業販管費 494 千円となっており、生産活動収支は 4,417 千円、賃金支払総額は 7,060 千円となっており、利用者賃金を支払うことはできず、自立支援給付費から 2,643 千円を補填していた。

● 平成 29 年度経営改善計画策定のポイント

受注量は 10 年前程に大幅に下落したが、近年は中国・韓国をはじめとするアジアからの旅行客増加に伴い、親会社からの発注量が増え、製造量は増加傾向にある。ただ、親会社からの発注という業務形態であるため、顧客・納期・販売単価等を変更することは難しかったことから、原価率の低減により利益を確保する方向性を目指した。しかし、この製造原価の計算は経験に頼る部分が多く、正確な数値を持って判断できる状況になかった。そこで、月次で正確に把握できるような ※管理会計 の仕組みを導入するに至った。

※管理会計：税務上の会計ではなく、経営的観点から収支を確認する会計手法

3) 平成 29 年度 of 取組み事項

● 基本戦略：B-2「生産性向上」

①前年実績、予算、実績が月次で比較できるような管理会計の仕組みを導入した。さらに商品別の売上や、原価・経費を把握できるようにし、月次ごとに進捗確認と対策が検討できるようにした。

● + 戦略

A-1「価格 UP」

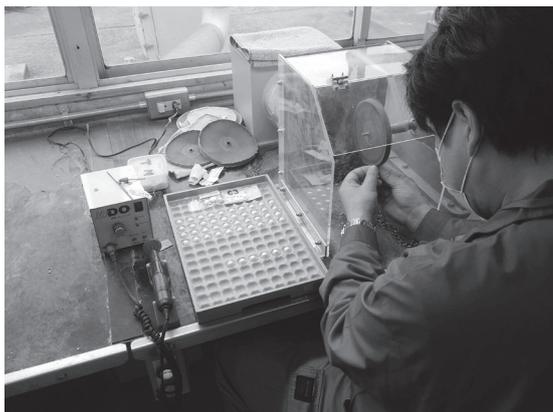
①親会社へ長年をかけて、根拠資料を積み上げた上で、根強く交渉をし、真珠の珠付加工・ネックレス加工部門等において H29 年度 10 月から 15% の加工単価上昇に繋がった。

B-1「原価管理」

①業者と関係性を密にし、大量に使用する薬品や資材の市況を確認しながら、値上がり前に一括購入し、原価率の大幅低減につながった。

②原価だけでなく、電灯の LED 化や集塵機の稼働を 1 台に集約する等を実施し、水道光熱費等のランニングコスト・メンテナンスコストの低減に努めた。

【製造の様子】



A-2 「商品開発」

親会社からの加工だけでなく、真珠貝の貝殻を使った新商品の開発を行った。黒蝶貝・白蝶貝・マベ貝各種真珠貝、貝殻を研磨した素材を使用しキーホルダー・ストラップを自主生産した。また、顧客に対し個別デザインの特注品を提案した。さらに販売担当者を3名配置して積極的な営業を行った。結果、販売委託先を10件以上確保することができた。

さらに、世界遺産に登録された軍艦島への渡船業者へ納入。安定的・継続的・定期的な受注を確保する事が出来る様になった。

また、アコヤガイの貝殻を粉末状にした保湿クリームの開発に成功した。アコヤ貝の貝殻に含まれるたんぱく質が肌のシミ・シワの原因となる活性酸素の活動を抑え、皮膚の張りを保つ作用があることがわかり、これを商品化し、現在、販路開拓に注力している。

● 利用者モチベーション「詳細な人事考課と目標設定」

毎年2月に詳細な項目に基づいた人事考課を実施し、利用者の状況を正確に把握しながら、適切な目標設定をするとともに、昇級や賞与に反映させることによって、個人の能力を伸ばす工夫をしている。

● 支援活用「研究機関とのコラボレーション」

上記の新商品である保湿クリームは、地元の大学や県の工業技術センターと連携して、研究を重ねて実用化に結び付けられたものである。

これは、工業技術センターからの依頼により、アコヤ真珠貝貝殻の粉碎加工の依頼を受けた事がきっかけである。その後、共同開発の形態を取り成分分析・試作品作成・アンケート調査で十分な成果が見られた為、原材料であるアコヤ真珠貝微粉末の生産に着手した。化粧品会社にアコヤ貝微粉末を供給し、保湿クリーム製造を依頼された。パールハイムで価格設定・パッケージングデザイン等を検討、製品化して、現在に至っている。

4) 経営改善の成果

アジアからの旅行客増加による親会社からの発注増と並行して原価率の低減による利益率向上や新商品の開発販売等に複層的に取り組んだ結果、H29年度は売上22,520千円と相当上がり、また原価率も43% → 36%と相当削減することができた。結果、収益から利用者賃金を支払うことができ、収益から利用者への賃金を支払った残額133千円を積立金にすることができた。

単位：千円

収支状況		H28	H29	H30 (計画)
生活活動収入	A	8,605	22,520	25,020
販売原価	B1	3,694	8,069	9,007
事業販売費	B2	494	7,062	7,856
生産活動収支 (A-B1+B2)	C	4,417	7,389	8,157
利用者賃金	D	7,060	7,256	7,820
最終収支 (C-D)	E	-2,643	133	337
平均賃金月額		106	105	111

5) メッセージ

(正確な数字が必要)

安定した収入を得るには、正確な数字による経営状況把握が必須です。この情報がないと、作戦を立てることができません。各部門から計画を提出してもらい、部門間調整をしながら、ストレッチの効いた目標設定をすることが肝要です。

また、「切る勇気」も必要です。人・お金・時間は有限であり、何か新しいことに取り組むのであれば、何かを切らなければならないのも事実です。当事業所では以下の業務を勇気をもって切りました。

1) 印刷会社より作業委託を受けた紙折の作業 (通年作業)

- ・今年度収入 4月～12月 60,200円
- ・水光熱費・消費税等、諸経費が 214,598円

最終確認で職員1名従事する必要性有り。

- ・加えて、従事している利用者3名の工賃・賞与を支払う事を勘案すると、経済活動として成立していない。
- ・来期、従事している利用者を他部署に配置転換し、職員も別の作業に従事させる予定。

※利用者が出来る作業を今までの流れで、漫然と行って行く事が、総体的に不利益をもたらす事例であり、数字的な根拠による経営判断の転換に寄与するであろうという一例

2) 海苔の箱詰め作業（夏季限定期間作業）

- ・ 上記作業に比すると短期間で、収益性もあるが、資材を受け取りに行き、納品する必要性があり、移動時間が作業時間を圧迫する例（往復 60Km 毎日 受け取り・納品）。

- ・ 収益性は上記よりは見込めるが、燃料代 約 2 万円 / 月を考慮すると収益性は劣る。

実作業時間と言う見えにくいファクターを数値化する事によって、総合判断が必要な例。

いずれにせよ、正確な数字は嘘をつきません。これを正しく把握することが第一歩だと思っています。

事例⑮

基本戦略：販路開拓

パンの移動販売拡大による 収益向上

熊本県
熊本市

NPO 法人まちくらネットワーク熊本
「就労支援センター ジョイナスコーヒー」



1) 法人・事業所概要

項目	内容	
法人名	特定非営利活動法人まちくらネットワーク熊本	
法人設立年	平成 18 年	
実施事業	就労継続支援 A 型 (3)、就労継続支援 B 型 (2)、就労移行支援 (2)、生活介護 (0) ※熊本市・宇土市・荒尾市	
事業所名	就労支援センタージョイナスコーヒー	
事業所データ	事業所設立年	平成 19 年
	住所	熊本市北区兔谷2丁目 3-20
	電話番号	096-341-5800
	利用者数	定員 28 人／登録 37 人
	障害種別	身体：9 人、知的：10 人、精神：17 人
	利用者との雇用契約形態	正規・無期雇用（受給者証の期限に応じて）
	昇給・昇格	毎年 4 月実施、役職手当有（所長・センター長）
	配置職員	管理者（兼）1 人、サビ管 1 人、職業指導員 3 人、生活支援員 2 人
	主な作業内容	パンの製造・販売 約 850 個／日・コーヒー製造・施設外就労（委託作業）
	営業時間	8:00 ～ 18:00

2) 平成 29 年度経営改善計画提出前の状況

● 平成 28 年度の収支状況

売上は 41,880 千円の規模で事業運営を行っていたが、生産活動必要経費が合計 19,145 千円となり、

収益のみで利用者賃金を支払うことはできず、自立支援給付費から 4,795 千円を補填していた。

● 平成 29 年度経営改善計画策定のポイント

平成 19 年度よりイトインスペースのある店舗としての展開をしていたが集客が思うように見込めなかった為、集客増に向けて平成 27 年度に店舗リニューアルを行った。店舗での陳列方法を変えるなど売り場での工夫をしたことや SNS を活用し積極的に PR も重ね集客数も徐々に増えてきたが、加えて移動販売先の販路開拓を行うことで収益向上を目指した。

3) 平成 29 年度の取組み事項

● 基本戦略：A-3「販路開拓」

① 1 日 30 箇所程度を販売できる販路確保を目標に営業活動を行う。

従前から変わらず、販売先ルートは熊本市内の企業・病院が中心。飛び込みでの営業活動が主流ではあるが、既存の販売先からの紹介や現在のルート沿線上で、立ち寄り可能な企業・病院のリストを挙げ、営業訪問している。また、訪問先毎の売上高に応じ、ABC のグループに分け、そのグループに応じた訪問回数を見直しを行う。A に関しては 1 日 100 個以上の販売が出来ているため継続。B に関しては 1 日 50 個以上～ 100 個未満の販売。売れ筋商品をピックアップし、さらなる販売個数 UP の施策を考える。C に関しては、1 日 50 個以下のため、撤退か訪問回数を見直し及び新規販売先との入れ替え対応を検討する。販売ルート見直しは 3 ヶ月に一回程度行うことで、効率的なルート編成に繋げている。

● + 戦略

A-1「価格 UP」

① 施設外就労先（清掃、積み込み作業等）に委託業務の業務内容拡大の打診と単価交渉を実施。

職業指導員が中心となり企業が求める成果に対して実績を積みながら、単価交渉のタイミングの見立てと実施は管理者が行っている。単価交渉は委託企業様との信頼関係構築が重要であり、また先方が求めている以上にサービスを提供することではないかと考えている。作業に慣れ、徐々にスピード UP が図れていく段階で、（例えば清掃であれば）契約上は範囲外ではあるが今後先方が必要とするだろう範囲を想像し、作業を行う。最終的に委託企業からはそれを必要な業務であると認めてもらうことで、価格交渉に繋げていった。このように年間を通じて販路拡大と単価交渉を行い、安定した収益増加を目指した。

【作業風景写真】



● 支援の工夫

(支援者モラルガイドラインの理解促進)

支援の考え方のベースとなっている 15 項目の「支援者モラルガイドライン」を設定。支援者は毎月 1 回 1 項目を選び、そこに書かれた意味を感じ取り、実践する。ガイドライン管理シートがあり成果と反省を記入。必ず管理者がコメントを記載し返却している。

(個別支援計画検討会の開催)

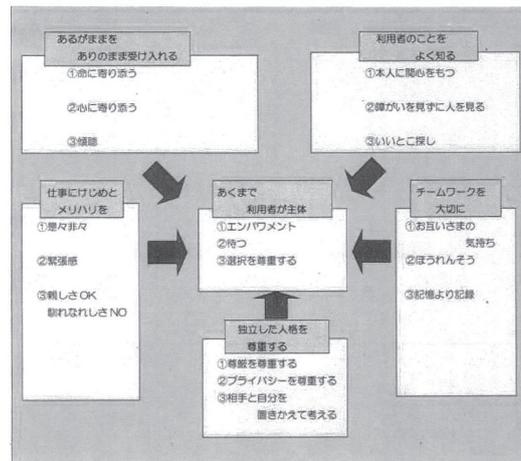
9 月のモニタリング、3 月の年度末評価時期に、法人内全支援者参加による個別支援計画の検討会を開催。法人全体の利用者人数となる約 200 プランを全員が閲覧し検討していく。

(毎月の全体会議)

毎月第 2 土曜日に支援者全員参加による全体会議を開催。また 6 委員会（給食、安全管理、虐待防止、広報、職員満足、販売促進）を設定している。事業所間で支援や提供するサービスにブレが出ないように、法人内に 3 か所ある A 型事業所の支援者を混在させて運営している。

【支援者モラルガイドライン】

福祉はにんべん・・・基本は「人と、人として向き合うことができるか」

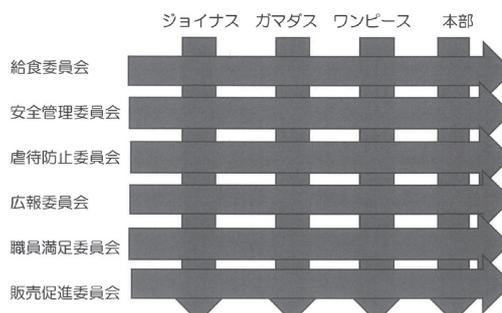


※ 15 項目の内 1 項目の例

「①心に寄り添う：今どんな気持ちだろう、こう言ったらどう感じるだろう、などと考えたり、悲しい時は悲しい気持ちに、苦しい時は苦しい気持ちに寄り添ってあげたい。受容するといっても、全てを受容すること（その人になりきること）はできないから、せめて心（HEART と MIND）に寄り添いたい。」

【6 委員会】

まちくらネットワーク熊本の組織体制
(たて系業務とよこ系業務)



● モチベーションアップ

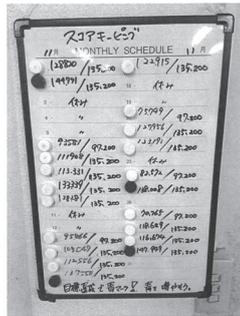
プレーするように働く、をテーマに、スポーツをしている時のやる気や団体競技に見られる団結力を仕事の場に取り入れることを目指している。また目標売上金額を明確にし、その進捗を測定している(これをスコアキーピングと呼んでいる)。目標を達成することでインセンティブがある。日別目標が達成されると全員で拍手とハイタッチ、月間目標が達成されると利用者全員に店舗商品を配布、担当職員は年間成績を評価し次年度ボーナスの支給率に反映される。

また、利用者の接客スキル向上と支援者の支援力向上を目的に、「おもてなしコンテスト(接客コンテスト)」を開催。利用者と支援者3人一組がチームになり、舞台上で接客ロールプレイングを行い審査する。大会に向けての訓練が日々の接客サービスの質向上とモチベーションアップに繋がっている。

【スコアキーピングの例】

まちくらのスコアキーピング

- 店舗、外販の目標金額を設定する(収支予算書)
- ↓
- ホワイトボードの空欄にその金額(個数)を記入する
- ↓
- 日ごとに目標を上まれば青、下回れば白のマグネットをボードにはる
- ↓
- 白のマグネットを数えるのではなく、青のマグネットの数を数える



14

【おもてなしコンテスト】

おもてなしコンテストの開催



33

4) 経営改善の成果

これらの取り組みの結果、H29年度は売上44,508千円と2,600千円以上増収。また生産活動必要経費も260千円低減。結果、収益から利用者賃金を支払うことができた。

単位：千円

収支状況		H28	H29	H30(計画)
生活活動収入	A	41,880	44,508	47,165
販売原価	B1	18,454	15,952	17,606
事業販売費	B2	690	591	220
生産活動収支(A-B1+B2)	C	22,736	27,965	29,339
利用者賃金	D	27,530	27,527	28,368
最終収支(C-D)	E	-4,794	438	971
平均賃金月額		61	62	63

※平成 28 年度と平成 29 年度とを比較すると、平成 28 年度は全体の収入に対し、物販（店舗・外販）が 92%、施設外就労が 8% に対し、平成 29 年度は物販が 84%、施設外就労が 16% となっている。黒字化できた要因としては、施設外就労での価格 UP が主な要因ではあるが、販売による様々な取り組みにより、大幅な収入源には至らず、現在の売上を確保できていることも黒字化できた要因である

5) メッセージ

（個別支援を忘れない）

A 型事業所は最低賃金を支払うために利益を追求しなければなりません。その影響から、利用者全体の生産性を向上させるということばかりに偏ってしまい、利用者個々にスポットあてて個別支援をするということを忘れがちではないでしょうか。国の制度を利用して福祉事業所として運営している以上、支援は重視されるべきです。私達は利用者が幸せになるために仕事をしているはず。利用者の幸せの実現に向けての支援を決して忘れてはいけないと考えています。

事例⑯

基本戦略：販路開拓

パンの移動販売拡大と 施設外就労先開拓

熊本県
熊本市

社会福祉法人明悠会
「就労支援センター ピーターパン」



1) 法人・事業所概要

項目	内容	
法人名	社会福祉法人明悠会	
法人設立年	平成 12 年	
実施事業	多機能（1）（就労継続支援 A 型、就労継続支援 B 型）	
事業所名	就労支援センター ピーターパン	
事業所データ	事業所設立年	平成 21 年
	住所	熊本県熊本市西区池田 4 丁目 5-2
	電話番号	096-327-9311
	利用者数	定員 20 人／登録 9 人
	障害種別	身体：1 人、知的：3 人、精神：5 人
	利用者との雇用契約形態	正規雇用
	昇給・昇格	年度ごとの最低賃金改定に準ずる
	配置職員	管理者（兼）1 人、サビ管 1 人、職業指導員（兼）1 人、生活支援員 1 人
	主な作業内容	パン販売、清掃、ポスティング
	営業時間	8:30 ~ 18:00

2) 平成 29 年度経営改善計画提出前の状況

● 平成 28 年度の収支状況

売上は 9,882 千円の規模で事業運営を行っていたが、生産活動必要経費が合計 4,308 千円となり、収益

のみで利用者賃金を支払うことはできず、自立支援給付費から 585 千円を補填していた。

● 平成 29 年度経営改善計画策定のポイント

パンの訪問販売、施設外就労（グループホームの清掃、マンションの日常清掃）と請負作業（地元広報誌のポスティング）を行ってきたが、パンに関しては販売先の減少や販売商品のマンネリ化による販売個数が減少し売上が減少している。また施設外就労先からの契約金額が1人あたり計算で最低賃金を下回っている。パンの製造は法人内の就労継続支援B型事業所に委託しているため、毎月新商品の開発を依頼し顧客を飽きさせないよう工夫。当事業所は新規販売先を開拓した。販売の帰り道や企業や病院が空いている時間帯に飛び込みで営業をしているが、利用者単独ではなく職員がうまく誘導している。施設外就労は実働する利用者数×最低賃金以上となる委託金額の新規開拓を行った。

3) 平成 29 年度 of 取組み事項

● 基本戦略：A-3「販路開拓」

①パン製造を行っている法人内の就労継続支援B型事業所に毎月新商品の開発を依頼。季節感や顧客の要望などを踏まえ、月 2 個程度の新商品を導入。支援者が中心となり利用者の意見も聞きながら、商品を検討している。その中でも、ピザの注文販売は、好評で多くの注文をいただいた。1 日あたり 30 箇所程度の販路を確保できるよう、法人内の各事業所が関わっている企業や関係機関等を集約してリスト化し、そこに対して営業活動を行った。

②契約金額が、実働する利用者数×最低賃金以上となる施設外就労先を営業開拓。

● + 戦略

B-1「原価管理」

①法人内の就労継続支援B型事業所から仕入れるパンの価格を安くなるよう交渉。

【パン販売の風景】



【施設外就労の風景】



● 支援の工夫

サービス業の経験がある支援者がおり、挨拶も含めて社会人として恥ずかしくない言葉遣いや立ち居振る舞いを指導している。パン販売の 10 分前には必ず販売のロールプレイングを利用者で行っている。また販売中

4) 経営改善の成果

これらの取り組みの結果、H29年度は売上10,355千円に増収。また生産活動必要経費も476千円低減。結果、収益から利用者賃金を支払うことができた。

既に熊本市内の企業はほとんど営業したとも思える営業数であるが、訪問済み企業でも2回目以降の営業を続け販路を開拓していく。

単位：千円

収支状況		H28	H29	H30 (計画)
生活活動収入	A	9,882	10,355	10,800
販売原価	B1	4,214	3,742	3,840
事業販売費	B2	94	108	110
生産活動収支 (A-B1+B2)	C	5,574	6,523	6,850
利用者賃金	D	6,159	5,874	6,367
最終収支 (C-D)	E	-585	649	483
平均賃金月額		54	57	58

5) メッセージ

(支援者の経験を最大に活かす)

A型事業所が行う業務は、支援者に経験のある業務を行うことが良いと考えています。経験があるからこそ、その業務を通して利用者に何を伝え、何を実施し、利用者にどう成長して欲しいのか、ということを明確にできるのではないのでしょうか。例えば、私たちはサービス業の経験が豊富でした。そのため、民間企業の担当者に営業を行うとして、恥ずかしくない言葉遣い、身だしなみや立ち居振る舞いがあるべきかがわかります。訓練においても高い精度で営業のロールプレイングができますし、結果として利用者が生き生きと営業に出ることができると考えています。

事例⑰

基本戦略：新規事業

時流にあわせた業務の獲得・入れ替えと
多様な仕事の提供熊本県
八代市株式会社永正
「障がい者福祉サービスながしょう」

1) 法人・事業所概要

項目	内容	
法人名	株式会社永正	
法人設立年	平成 20 年	
実施事業	多機能 (1) (就労継続支援 A 型、就労移行支援)、グループホーム (1)	
事業所名	障がい者福祉サービスながしょう	
事業所データ	事業所設立年	平成 26 年
	住所	熊本県八代市高島町 4289-1
	電話番号	0965-45-9889
	利用者数	定員 14 人／登録 18 人
	障害種別	身体：6 人、知的：6 人、精神：4 人、発達：2 人
	利用者との雇用契約形態	非正規・無期
	昇給・昇格	毎年 10 月実施
	配置職員	管理者 1 人、サビ管 1 人、職業指導員 1.5 人、生活支援員 1.2 人
	主な作業内容	ポスティング、農業 (出荷支援)、清掃等、飲食
営業時間	9:00 ~ 13:00	

- ・社長の永田氏は、約 15 年前に「ぎょうざ屋永商」から事業を開始。
- ・その後、パソコン教室を運営し、法人化して 2008 年株式会社永正を設立。主な事業が職業訓練事業になる。委託元は、厚生労働省や県。
- ・具体的な取り組み内容は、3 ~ 6 ヶ月の期間を通して、パソコン・簿記等の技能を習得させ、就職に繋がるよう就職支援をする訓練を実施。その中で障害者職業訓練も請け負っており、PC 入力や面接指導等に取

り組んでいた。障害者の方を対象とした職業訓練に携わったことが、福祉サービスの運営に着手したきっかけで、就労移行支援については、これまでの就労支援のノウハウを活かすことができると思い、平成 25 年 3 月に着手。

- ・ A 型事業所については、就労移行支援事業をする中で、障害者の方の働く場が不足していると聞き、その翌年の平成 26 年 3 月に 15 年前に営業していた「ぎょうざ屋永商」を復活させ、A 型事業所を開設した。

2) 平成 29 年度経営改善計画提出前の状況

● 平成 28 年度の収支状況

売上は 8,800 千円であったが、販売原価 789 千円となっており、生産活動収支は 8,012 千円、賃金支払総額は 10,403 千円となっており、利用者賃金を支払うことはできず、自立支援給付費等から 2,392 千円を補填していた。

● 平成 29 年度経営改善計画策定のポイント

① 本体作業を充実させる

従来はぎょうざ製造・販売、お弁当製造・販売、イベント出店を主に実施。イベントで販売していたが、あまり目立つものではなく売上也伸びていなかった。イベント出店時に顔となる商品となり得て、誰にでもできる作業の仕事を新規に探す必要があった。

② 施設外就労先の見直し

従来は飲食店舗の清掃や食器洗浄の業務で施設外就労していたが、就労環境はあまり良くなかったため、見直すことにした。

3) 平成 29 年度 of 取組み事項

● 基本戦略：C「新規事業」

① アマゾン出店業者と契約（H29.4～）

販売業者から、通信販売用の梱包・発送業務を受託した。1ヶ月の処理数は当初 500～700 個程度だったが、半年で習熟し 1,000 個程度できるようになった。しかし、作業の難易度が高く、取り組んでみたが特定の利用者しかスキルを習得することができず、対応できる利用者が限られるため、これ以上の生産性向上が見込めないことから、今後契約の見直しを視野に入れている。

② ジェリーズポップコーン製造販売を開始（H29.8～）

置き菓子やイベント、店頭販売を予定していたが、売上は予測とは大幅に低くなってしまっている。しかしながら、イベント販売の声掛けは相当多くなり、福祉系イベントはもちろん、大手スーパーやショッピングモール等での出店が続いている。

また、仕事が多様あるため、携われる利用者が多く、今後も継続実施していく予定である。

【ポップコーン製造の様子】



● + 戦略

A-3「販路開拓」

①施設外就労の請負契約（新しいトマト選果場との契約）を1件追加（H29.10～）

従来、1件の契約だったが、もう1件増えたため、目標売上600千円に対して、2,411千円の売上を達成した。従来契約していた農家では、トマトの選別を主にしていたため見極めのスキルは難易度が高く、対応できる利用者が限られていたが、新たに契約した農家からは箱折作業も依頼されたため、簡易な作業も用意できるようになりミニトマトのパック詰めでは、比較的簡単なパック詰め作業を用意してもらえた。また、足の悪い方も作業できるよう、椅子に座って作業できるスペースを設けてもらう等、作業場の環境を整えてもらったことで、多くの利用者が施設外就労に関われるようになり、かつ、施設内で受託して作業ができるようになった。

②ポスティング作業の部数を追加（H29.4～）

従来は5,000部/月の配布だったものが、新広報誌発刊の準備段階で顧客より相談があり、配布エリアや部数を相談し、配布数は23,000部/月と増加。これまでの実績が認められて業者から発注された。熊本地震で依頼が減っていたが、本契約により定期配布物の契約数が大幅に増えた。

● 利用者モチベーション「多様な作業種の提供」

支援者だけでなく、利用者も色々やってみよう、という姿勢で取り組んでいる。作業種を選べることで、人が適度に分散するため、利用者同士の相性によって出席しない等の問題が少ない。

4) 経営改善の成果

上記の複層的な取り組みを実施した結果、ポスティングと農産物選別の売上アップが大きく、H29年度は売上14,578千円と相当上がり、結果、収益から利用者賃金を支払うことができ、収益から利用者への賃金を支払った残額1,009千円を積立金にすることができた。

単位：千円

収支状況		H28	H29	H30（計画）
生活活動収入	A	8,800	14,578	13,282
販売原価	B1	789	2,470	1,527
事業販売費	B2			
生産活動収支（A-B1+B2）	C	8,011	12,108	11,755
利用者賃金	D	10,403	11,099	11,647
最終収支（C-D）	E	-2,392	1,009	108
平均賃金月額		58	64	63

5) メッセージ

（踏ん張りどころ）

A型事業所のイメージが良くない風潮がありますが、そうではありません。一方、辞める事業所も増えており、整理される年になっていくと思います。お互い頑張っていきましょう。

事例⑱

基本戦略：新規事業

歯ブラシ製造の事業開発

熊本県
熊本市

NPO 法人オールサポート
「オールサポート」



1) 法人・事業所概要

項目	内容	
法人名	特定非営利活動法人オールサポート	
法人設立年	平成 23 年	
実施事業	多機能 (1) (就労継続支援 A 型、就労継続支援 B 型)	
事業所名	相談支援事業所オールサポート	
事業所データ	事業所設立年	平成 24 年
	住所	熊本県熊本市中央区出水 4 丁目 23-1
	電話番号	096-371-3686
	利用者数	定員 10 人 / 登録 10 人
	障害種別	身体：1 人、知的：10 人、精神：3 人
	利用者との雇用契約形態	パート・無期雇用
	昇給・昇格	
	配置職員	管理者 1 人、サビ管 1 人、職業指導員 2 人、生活支援員 2 人
	主な作業内容	業務請負 (法人内・施設外) 歯ブラシ製造
	営業時間	10:00 ~ 15:30

2) 平成 29 年度経営改善計画提出前の状況

● 平成 28 年度の収支状況

売上は 6,828 千円の規模で事業運営を行っていたが、請負業務収益のみで利用者賃金を支払うことはできず、自立支援給付費から 3,289 千円を補填していた。

● 平成 29 年度経営改善計画策定のポイント

歯科医院を展開する医療法人が、障害者歯科を提供していたが、通院する障害者が働く喜びを実感し自立した生活が送れるようにと考え、平成 23 年に NPO 法人を新設するとともに A 型事業所を新設した。当初は、障がいがあっても働けるということを知っていただきたいということから、業務請負を主としていた。受注先としては、菓子製造販売会社や印刷会社等々、多岐にわたって仕事の依頼を受けてきた。設立時の構想の中には、医療法人の関係法人であることから、生産活動として歯ブラシを製造することも構想としてあったが、設備投資が数千万円ということもあり、販路が見えない中で導入することは困難だった。その後、歯科医院と取引している歯科器材業者が歯ブラシの販路を日本全国に持っていることから、製造に対する売上の目処が立ったため、事業所の新規事業として着手することとなった。

3) 平成 29 年度 of 取組み事項

● 基本戦略：C「新規事業」

① 歯ブラシ製造

歯ブラシ製造の専用機を導入した。機械操作に関しては、前職がコンピュータープログラミング関連の職種だった職員が主となり、他職員一同も一緒に研修を受講。製造室の衛生面に関しては特に気を使い、歯科医院に定められている院内衛生基準に合わせた。当事業の売上見込は、歯科機材業者のこれまでの販売数を提示いただくことで立てた。初期納品は年間の納品数量を決定した上で契約を交わしたが、今後についての具体的な納品数は未契約のため、自社独自の販路拡大営業が必要となってくる。

【歯ブラシ製造器】



【歯ブラシ刻印器】



【歯ブラシ商品】



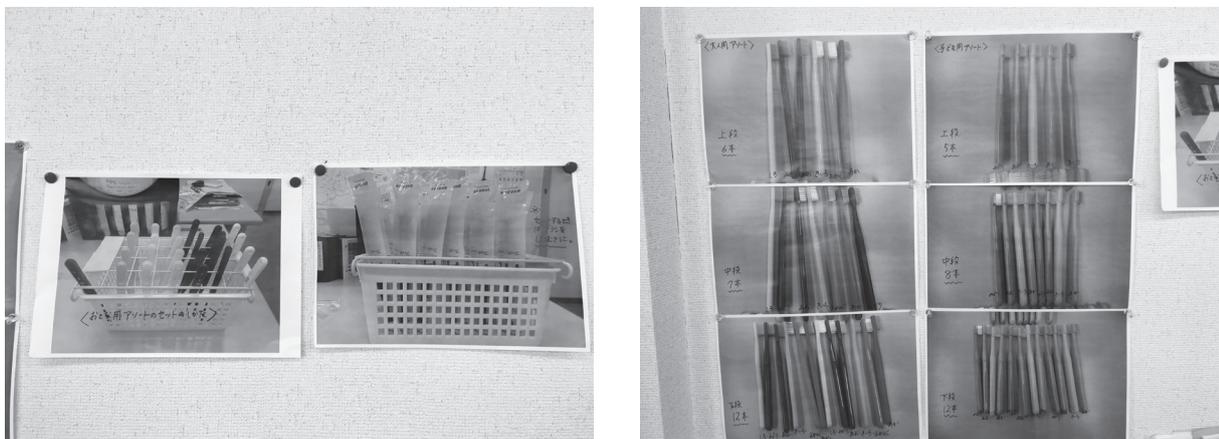
大人用歯ブラシには、超柔らか目（ESS）規格からやや硬め（MH）規格まで6種類の柔らかさ規格があり、各規格とも6色の色バリエーションあり。また幼児用・子供用歯ブラシには、柔らかさ規格は2種、4色の色バリエーションあり。

● 利用者に対する支援の工夫

作業場ではラジオをつけて作業をしているが、これは世間の最新情報を知ることができることと、多様な音が鳴っている環境でも集中できるトレーニングの意味もある。

歯ブラシのアソートのセットの方法等、画像を大きく貼り出すことでわかりやすく提示している。

【視覚支援の一例】



● モチベーションの向上

当事業所はA型／B型の多機能型事業所であり、B型事業所の利用者にとってはA型事業所で働くことがひとつの大きな目標となっている。そのため、A型事業所に所属していることが利用者のモチベーションを高めることに繋がっている。また施設外就労先では全国的に有名なお菓子の検品、箱詰め作業を行っているため、街やテレビで見かける商品に関わっていることが利用者に喜ばれている。

4) 経営改善の成果

これらの取り組みの結果、H29年度は売上 22,159 千円と大幅増し、原価は 7,580 千円となった。結果、収益から 11,578 千円の利用者賃金を支払うことができた。

単位：千円

収支状況		H28	H29	H30 (計画)
生活活動収入	A	6,828	22,159	22,000
販売原価	B1		7,580	
事業販売費	B2		302	
生産活動収支 (A-B1+B2)	C	6,828	14,277	
利用者賃金	D	10,117	11,578	
最終収支 (C-D)	E	-3,289	2,699	
平均賃金月額		59	63	

5) メッセージ

(地域ネットワークを構築する)

法人のトップや管理者層こそが営業を担うべきであると考えています。法人の顔として責任を持って外に出て、利益率の良い仕事を取ってくる。これが出来るのは、肩書も大切な要素です。また福祉業界だけに限定せず、ロータリークラブ、ライオンズクラブや青年会議所等、地元経済団体に所属し活動することで、地域経済を担う色々な方々とタイアップして仕事を生みだすことができると考えています。

事例⑱

基本戦略：絞り込み・撤退、販路開拓

自主製品の絞り込み・撤退と 高単価委託業務の獲得

東京都
江戸川区

NPO 法人にこ
「就労継続支援A型 NPO法人にこ」



1) 法人・事業所概要

項目	内容	
法人名	特定非営利活動法人にこ	
法人設立年	平成 24 年	
実施事業	就労継続支援 A 型 (1)	
事業所名	就労継続支援A型 NPO法人にこ	
事業所データ	事業所設立年	平成 24 年
	住所	熊本県合志市豊岡 2000-231
	電話番号	096-288-4421
	利用者数	定員 20 人／登録 10 人
	障害種別	身体：2 人、知的：3 人、精神：5 人
	利用者との雇用契約形態	正規・無期雇用
	昇給・昇格	毎年 4 月実施
	配置職員	管理者（兼）1 人、サビ管 1 人、職業指導員 1 人、生活支援員 1 人
	主な作業内容	食品製造（ホルモン味噌煮込み・いきなり団子・惣菜饅頭）、 請負作業（農産加工場店・リネン工場内作業・シール貼り等）
	営業時間	8:30 ~ 17:30

2) 平成 29 年度経営改善計画提出前の状況

● 平成 28 年度の収支状況

売上は 6,035 千円の規模で事業運営を行っていたが、生産活動必要経費が合計 869 千円となり、収益の

みで利用者賃金を支払うことはできず、自立支援給付費から 2,195 千円を補填していた。

● 平成 29 年度経営改善計画策定のポイント

利用者数の減少に伴って、工芸品や食品製造の生産量が減少し、売上が落ち込んだため、手芸製品を縮小させ、より高単価となる食品の自主製造にシフトを図った。ホルモン味噌煮込みの商品化は、事業所が建つ土地のオーナーに、ホルモン味噌煮込みを食べさせてもらった理事長が、あまりの美味しさから、自事業所の自主製品として製造をしたいと考えたことがきっかけである。その他、請負作業として、熊本の郷土菓子であるいきなり団子や惣菜饅頭の食品製造、リネン工場内作業やシール貼り等がある。

3) 平成 29 年度の取組み事項

● 基本戦略：D「絞り込み・撤退」、A-3「販路開拓」

- ① 5 年間取り組んできた各種工芸品の生産を縮小。製造経費削減による収益向上が期待できる。
- ② 理事長、施設長、そして理事長が慕う企業経営の先輩（経営顧問のような立場）の3者が、それぞれ持っていた地元商工会参画企業との繋がりを活かして、またこれまで受託した食品製造、リネン作業、シール貼り等の請負業務によって得た利用者スキルが活かせる業務の受託を目指して、施設外就労を含む請負業務の営業を実施。契約期間の長さは問わず、スポット業務及び長期契約業務を最低賃金ベースの請負単価で提案した。また既存の取引先企業にも、請負単価の交渉を行った。最低賃金ベースでの契約獲得には、決済権のある経営者に直接交渉させてもらえる状態にまで持っていくことが重要である。そのために「まずはお試し」のような小さな規模の受託作業でも最大限に高い品質で応えるようにし、企業からの信頼を得ることにこだわった。この信頼の積み上げによって、経営者への直接交渉への道ができるのである。このように年間を通じて高単価請負業務を発生させ、安定した収益増加を目指した。

【ホルモン味噌煮込み】



【生姜の真空作業】



【あんこ作り作業】



● 利用者に対する支援の工夫

支援者と利用者という関係性ではあるが、同じ世代を生きる仲間として、互いに支えあうという意識でコミュニケーションを行っている。とにかく頻繁に話し合うことが重要であると考えている。何か問題が起きた場合は必ず全員で話し合い解決策を検討している。また、嘘をつかない、遅刻をしない、休むときは連絡をする等、人として当たり前にするべきことは、日々徹底して伝えるようにしている。

● モチベーションアップ

働くモチベーションが上がらない利用者がある場合、その根源はどこにあるのか、例えば過去に嫌な体験がありそれが関係しているのか等、過去から現在までに至るまでご本人を丁寧に分析し、日々のコミュニケーションのあり方をどうすべきか検討、実践をしている。

4) 経営改善の成果

これらの取り組みの結果、H29年度は売上9,620千円と3,000千円以上増収。結果、収益から利用者賃金を支払うことができた。

単位：千円

収支状況		H28	H29	H30 (計画)
生活活動収入	A	6,035	9,620	10,000
販売原価	B1	133	700	800
事業販売費	B2	736	6	9
生産活動収支 (A-B1+B2)	C	5,166	8,914	9,191
利用者賃金	D	7,360	8,849	9,000
最終収支 (C-D)	E	-2,194	65	191
平均賃金月額		75	73	75

5) メッセージ

(一般企業との取引が成長の引き金になる)

一般企業が持つ技術や商品力、企業間ネットワークやその拡げかた、営業のノウハウ等、様々なことが私たち福祉事業所にとっても必要なことですが、実際には大変苦手な分野でもあります。

それぞれ一朝一夕で自事業所に取り入れることは困難ですが、一般企業とビジネスパートナーとして取引をさせていただくことで、それがきっかけとなって事業所は様々な成長の機会を得られるのではないかと考えています。いつどんな顧客と会っても恥ずかしくないように常に身なりを整えておく、そんな当たり前だと思えることも、企業間取引がきっかけとなって初めて徹底されていくものです。

障害者福祉の目線だけに偏ることなく、「福祉だから〇〇」という言い訳に逃げない、強いビジネスマインドを持ちながら、商売を続け、利用者の能力を向上させることが、A型事業所として有り続けるポイントだと思います。

事例②

基本戦略：原価管理

顧客ターゲット変更による 配送・商品コスト削減

宮崎県
都城市

社会福祉法人キャンパスの会
「お弁当のまるよし」



1) 法人・事業所概要

項目	内容	
法人名	社会福祉法人キャンパスの会	
法人設立年	平成 19 年	
実施事業	多機能 (1) (就労継続支援 A 型、就労継続支援 B 型、生活介護)	
事業所名	お弁当のまるよし	
事業所データ	事業所設立年	平成 23 年
	住所	宮崎県都城市早水町 9-1
	電話番号	0986-24-0440
	利用者数	定員 15 人／登録 18 人
	障害種別	身体：2 人、知的：7 人、精神：9 人
	利用者との雇用契約形態	正規・無期雇用
	昇給・昇格	役職手当有 (責任者・サビ管)
	配置職員	管理者 1 人、サビ管 1 人、職業指導員、生活支援員、看護師、管理栄養士
	主な作業内容	弁当製造 配食サービス (法人内外の事業所・施設・企業・個人宅、オードブル・おせち等の販売)
	営業時間	8:00 ~ 17:00

2) 平成 29 年度経営改善計画提出前の状況

● 平成 28 年度の収支状況

売上は 31,173 千円の規模で事業運営を行っていたが、販売原価が 38,870 千円と売上を上回る状況であり、収益のみで利用者賃金を支払うことはできず、自立支援給付費から 14,125 千円を補填していた。

● 平成 29 年度経営改善計画策定のポイント

弁当製造拠点が 2 拠点あり個人宅を中心に最大 1 日 2000 食まで拡大したが、在庫を両拠点で持つことや配送ルートが重複するなど人件費や車両費等に大きな無駄が生じ、原価が膨れ上がった。競合の多い都城市中心部から離れ、製造拠点を 1 箇所に絞り、また短時間で効率的に配送するために高齢者施設と独居高齢者に顧客ターゲットを絞り込んだ。

営業は地域包括支援センターにお弁当のサンプルを持っていき試食してもらうことで認知拡大を狙った。また高齢者施設に通う個人顧客がおり、その繋がりが高齢者施設の昼食としてお弁当を紹介してもらったこともあった。結果 1 日 1200 食まで絞りこむことで原価率を低減させ、加えておせち、イベント時の特別弁当等の単価の高い商品にもこれまで以上に力を入れることでさらに売上を拡大した。

3) 平成 29 年度 of 取組み事項

● 基本戦略：B-1「原価管理」

①配送を効率化しコストを下げるために、一度にまとめて配送できる高齢者施設へ顧客ターゲットを設定。これまでは 100 食の個人宅配送に 3 人の配送員が必要だったが、2～4 箇所の高齢者施設へ 1 人で配送して 100 食の配送量確保を目指した。

②個人宅については、個別配送数を少なくした代替手段として、地域の公民館へまとめて配送し、民生委員に業務委託して届けもらうモデルとした。お弁当を届けると同時に安否確認も行えるため、配送先の高齢者からも好評である。

このように製造・販売食数はこれまで同等のまま、顧客ターゲット変更による配送コストを大幅に下げることによって原価率を低減させるように取り組んだ。

【厨房】



● + 戦略

B-2「生産性向上」

- ①製造拠点を1拠点に集約。
- ②煮物や惣菜の味が日によって変わってしまうことについて、基本となるダシを民間企業にアウトソーシングして開発し安定化。
- ③葉物を水耕栽培によって自主生産。

A-2「商品開発」

- ①高齢者がメイン顧客となったため一口大、きざみ食、ミキサー食に完全対応。
- ②相撲巡業の特別弁当などに対応（単価 2000 円）。
- ③企業と連携しレトルト惣菜やレトルトおでん開発。

【個別対応の例】



● 利用者に対する支援の工夫

毎日、必ずお弁当内容を写真で社内共有し即時アドバイスや改善指示を行っている。「この煮物であればお肉はこの位置、野菜はこの位置にすることで見栄えがよくなる」など写真を見ながら口頭でできる限り具体的にイメージをしやすいよう指示を出すことを心がけている。味については毎日調理師が出勤し確認しているため安定しているが、一ヶ月に数回は代表自らチェックを行っている。

【お弁当】



4) 経営改善の成果

これらの取り組みの結果、H29年度は売上84,568千円と大幅増し、原価は55,468千円となり、原価率を65%にすることができた。結果、収益から利用者賃金を支払うことができた。

単位：千円

収支状況		H28	H29	H30 (計画)
生活活動収入	A	31,173	84,568	108,900
販売原価	B1	38,870	55,468	73,494
事業販売費	B2	6,429	7,639	9,213
生産活動収支 (A-B1+B2)	C	-14,126	21,461	26,193
利用者賃金	D	12,494	13,636	13,636
最終収支 (C-D)	E	-26,620	7,825	12,557
平均賃金月額		86	94	94

5) メッセージ

(企業との連携)

私たちは、惣菜の味がブレないようにと煮物や酢豚のタレを外部委託したことをきっかけに、委託先企業から提案をいただき、レトルト惣菜やレトルトおでんの共同開発を進め事業化に成功しています。九州エリアでの販売で月間500万円程度の売上となり、今後年間1億円を目指しています。このように、民間企業が持つ販路や商品開発力を取り込むことで自事業所では出来なかったビジネスの展開が可能となると考えています。

(毎日のPDCAが職員と利用者の成長を促す)

お弁当は毎日メニューが変わるものです。現場は常に指示を仰ぎ、役職者が的確に指示を出すことで、PDCAサイクルを数時間単位で行うことができます。スピード感のあるノウハウの蓄積が可能で、職員・利用者共に日々成長を実感できる環境にあると考えています。

考察

考察

1) 「生産活動収支 \geq 賃金」事業所の共通項

取材した 20 事業所はそれぞれが戦略を決め、これを実行し、多くの成果を収めています。この 20 事業所に共通していた項目を改めて整理すると、① 7 つの基本戦略を遂行することはもちろんですが、これを支える「4 つの要素 (②~⑤)」とあわせて 5 つが肝要だと思われます。

① 戦略遂行

② 事業計画

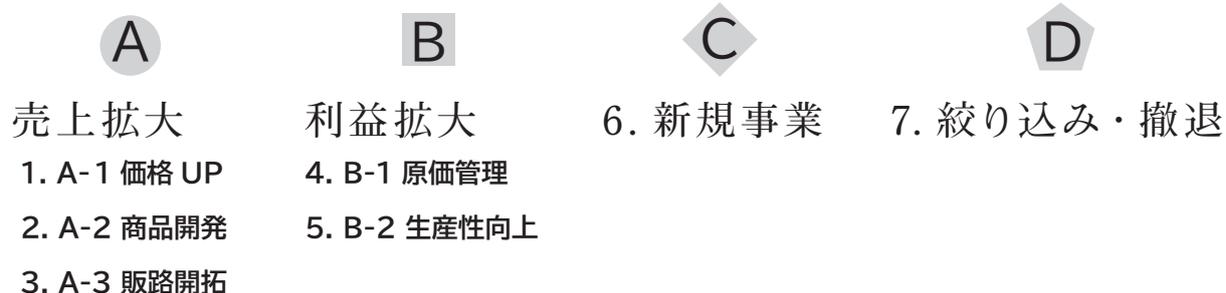
③ 利用者支援

④ 達成意欲

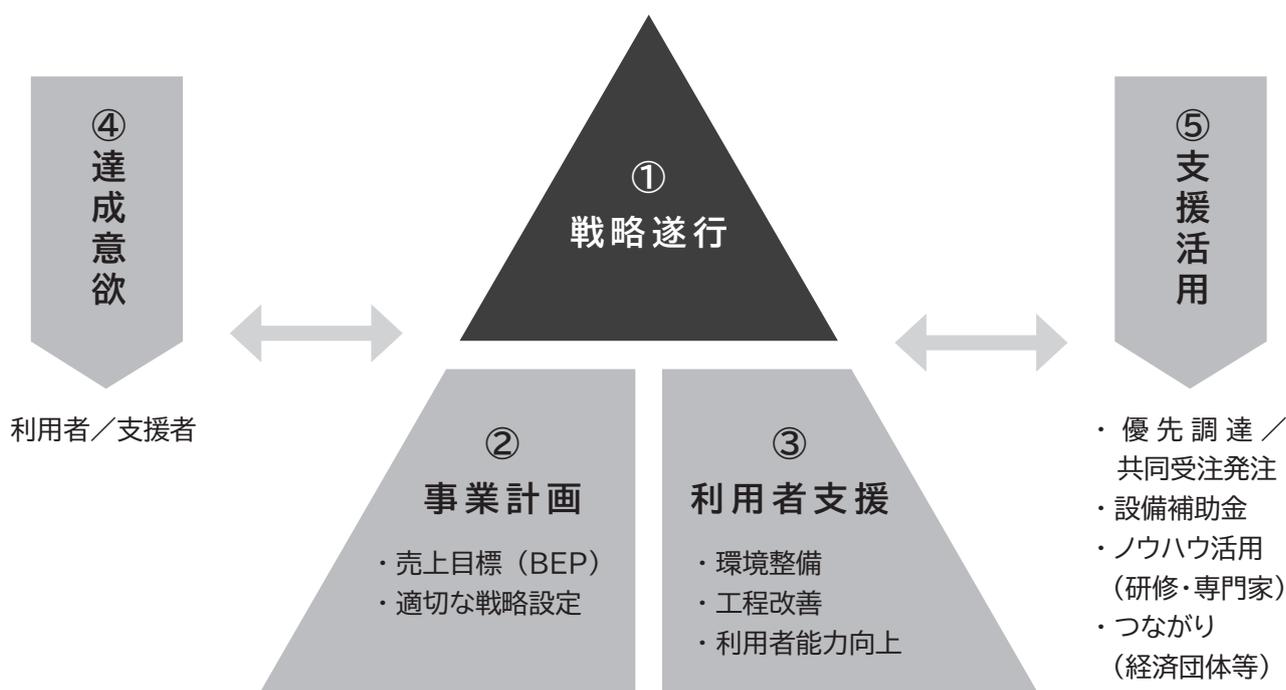
⑤ 支援活用

それぞれについて、詳しく見て行きましょう

① 戦略遂行（7つの基本戦略）



【7つの基本戦略遂行を支える要素】



② 事業計画

事例調査前に実施したアンケート結果にて、平成 29 年度生産活動収支 \geq 賃金/生産活動収支 $<$ 賃金の事業所を分け、注力していることの違いを 17 項目で評価しました。その結果「損益分岐点売上高の正確な把握」「事業計画の精緻さ」に差異がありました。

経営改善計画はあくまで概要であり、別途、売上拡大や利益拡大等の戦略に対して、具体的な計画に落とし込み、それを実践することが大事です。

13 ブルースカイ：数値での管理と計画進捗の見える化

14 パールハイム：正確な数値による管理会計

③ 利用者支援

就労継続支援 A 型の本来業務は、利用者の能力を引き出すことです。適材適所の支援と足りない部分の支援を組み立て、本人の障害特性で成しえないことへの配慮・工夫が必要となります。

なお、「作業アセスメントシート」を活用することが有効ですので、また参考にしてください。

1 とれたってマルシェ：朝礼での業務確認

3 ラポラーレ登米：工程細分化による業務の切り出し

8 ハイムあけぼの：視覚化支援

9 めばえ：障害特性とマッチする業務の切り出し

11 ほほえみ：「私の品質約束カード」の導入

15 ジョイナスコーヒー：支援者研修・モラルガイドライン

16 ピーターパン：利用者向け販売ロールプレイング

20 まるよし：毎日の弁当写真撮影とフィードバック

④達成意欲

利用者及び支援者のモチベーションを上げる工夫は、高い目標を掲げる就労継続支援 A 型には必須と考えられます。資格取得や表彰制度、研修制度等、あらゆる工夫によって明るい職場を創り上げましょう。

- 3 ラボラーレ登米：クリーニング師（国家資格）の取得奨励
- 4 タオ江戸川：明るい雰囲気づくり
- 5 ディーセントワーク平山台：利用者のみでミーティング
- 6 「パン屋のおやじ」：MVP 賞と MOP 賞（めっちゃ・オモロい・パーソン）
- 7 ファムロード：ビジネスマナー研修
- 10 コープとくしま：毎年数名の利用者を一般就職へ
- 12 カルバ：正職員登用
- 13 ブルースカイ：有給休暇所得の推進
- 17 ながしょう：多様な職種の提案

⑤支援活用

就労継続支援 A 型は、特に社会との接点づくりが大切です。通常地域福祉を担うためのネットワークはもちろんのこと、一般企業や経済団体との繋がりがより一層必要とされます。

- 2 ドリームファーム：東北農業試験場での研修（2 年間）
- 4 タオ江戸川：江戸川区就労支援センター（※共同受注窓口機能）
- 10 コープとくしま：労働局・ハローワーク
- 18 オールサポート：ロータリークラブ、ライオンズクラブ、青年会議所
- 19 にこ：一般企業とのやりとり

2) 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	たまたミスがある	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運ぶ	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、次の目標設定の話し合いに使うことができる

最後に・・・

「熱量」が高い人・事業所が 成果を挙げている

最後に、今回の取材を通じて共通に感じたことです。

●事業所全体が同じ方向を向いていること

→自分達で考えた就労継続支援 A 型の役割が共有化されていること

●経営者としての質が高い（商売）

→収益を上げる、事業を引っ張っていく「情熱」が強い

●支援者の「熱量」が高い

→営業も支援も本気で取り組まれている

個別支援と経営は対立概念ではなく「両輪」であることを改めて感じました。

難しい事業だからこそ、やりがいがある。

全国に実際に実践している仲間がいる。

共に頑張りましょう。

平成 30 年度 厚生労働省障害者総合福祉推進事業

「就労継続支援 A 型事業所の経営改善に関する調査研究」(指定課題番号 24)

【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

