

**これでわかる! わかればできる!!**  
**工賃向上ガイドブック**



東京都福祉保健局

# はじめに -なぜ工賃を上げなければならないか-

なぜ工賃を上げなければならないか。

管理者やリーダー層の職員のみなさん、  
職員が納得する説明ができていますか。

工賃を上げなければならない理由、  
それは、利用者が働くことの喜びや達成感を得ながら、地域であたりまえに暮らせるよう支援することが、私たちの役目だからです。

あたりまえに暮らすには、お金が必要です。  
就労継続支援B型事業所は、就労継続支援を行っています。  
利用者の働く環境を整え、多様な働き方を支援し、収入を増やすことはB型事業所の基本サービスです。

東京都の平均工賃は14,935円（就労継続支援B型事業所 平成26年度）。  
今の工賃では足りない方がたくさんいます。

このガイドブックは、これまで東京都が実施してきた工賃アップセミナーでの講義内容に基づき、「利用者の工賃はどうすれば上がるか。また、工賃の上がる事業所になるには、何から始めればよいか」をまとめたものです。

発想を転換する視点、実行のヒントが詰まっています。  
今すぐ手にとり、ご一読ください。

・・・ウ～ン、  
工賃を向上  
させるには？

## 東京都の障害者 施策の基本理念

①障害者が地域で安心して  
暮らせる社会の実現

② 障害者がいきいきと  
働ける社会の実現

③ 全ての都民が共に暮らす  
地域社会の実現

「東京都障害者計画・第4期東京都障害福祉計画」（平成27～29年度）

# ガイドブックの構成と使い方

## ◆構成

このガイドブックは、3部構成になっています。

第1部 工賃向上のための考え方

第2部 「儲かる」生産活動の作り方

第3部 成果を上げている元気な事業所例

第1部では、工賃向上の成果を出すために、おさえておきたい「考え方」について、ポイントを解説します。成果を出している事業所に共通する発想・考え方でもあります。

第2部では、「『儲かる』生産活動の作り方」をお伝えします。考え方がわかったら、次は実践です。工賃を増やすためには、生産活動でより多くの利益を生み出さなければなりません。そこで、どうすれば利益の上がる生産活動を作れるか、具体的にまとめました。

第3部では、成果を上げている事業所の事例を紹介しています。セミナーでも反響の大きかった事例ばかりです。工賃アップの取組は、良い支援・元気な職場づくりの実践でもあることを教えてください。

## ◆活用方法

是非とも通読いただきたいところですが、時間のない方は、興味のあるところだけでも読んでみてください。

おすすめの読み方（好きな読み方を選んでください。）

①前から読む

第1部（考え方）⇒第2部（方法）⇒第3部（事例）

②関連するところだけピックアップして読む

第1部の気になる項目 ⇒第3部の参照事例

③事例を先に読む

第3部（事例）⇒第1部、第2部の参照ページ

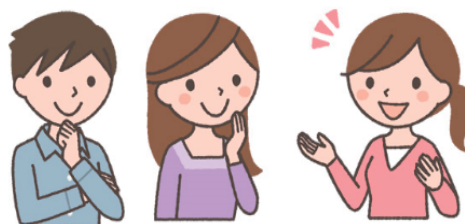
このガイドブックは、管理者、リーダー層の職員の方に向けて書いています。

まずは管理者、管理職の皆さんにお読みいただき、ご自身の言葉で

職員の皆さんに気付いたことや、これからやりたい

ことを伝えていただくのが望ましいと考えています。

どうぞご活用ください。



# 目次

|                                                                                                    |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| はじめに                                                                                               | 1  |
| ガイドブックの構成と使い方                                                                                      | 2  |
| 第1部 工賃向上のための考え方                                                                                    | 4  |
| 1. 目標工賃は、平均ではなく支給総額で設定する                                                                           |    |
| 2. 工賃は固定費                                                                                          |    |
| 3. 固定費分だけ儲ければよい                                                                                    |    |
| 4. 力を注げる作業種目は3つまで                                                                                  |    |
| 5. 絞った作業種目の中に利用者の新たな仕事を創る                                                                          |    |
| コラム① 活用してみませんか？東京都の工賃アップ支援事業                                                                       | 10 |
| 第2部 「儲かる」生産活動の作り方                                                                                  | 11 |
| 1. 商品・サービスはお客様のために作る                                                                               |    |
| 2. 客数を増やす                                                                                          |    |
| 3. 質・量ともにレベルを上げる                                                                                   |    |
| 4. PDCAサイクルを回す                                                                                     |    |
| 5. とともに働き、ともに喜ぶ                                                                                    |    |
| コラム② 「工賃向上・受注促進設備整備補助事業」を活用して<br>工賃アップを実現した事業所の声                                                   | 16 |
| 第3部 成果を上げている元気な事業所例                                                                                | 17 |
| 事例1 「利用者が増えても工賃は決して下げない」<br>利用者視点の工賃アップが事業を育て、組織を育てた<br>…社会福祉法人花工房福祉会 エコーンファミリー                    |    |
| 事例2 職員の意識統一に数年かけて取り組んだ結果、クリエイティブな組織に<br>転換。目的と目標が明確なので、恐れずチャレンジできる<br>…特定非営利活動法人あおぞら あおぞらポコレーションほか |    |
| 事例3 事業所の統合と移転を機に生産活動を再構築。外部資源を活用し、高工賃<br>を目指す作業部門の新規事業を上げた<br>…社会福祉法人あけぼの福祉会 ワークセンターこむたん           |    |
| おわりに                                                                                               | 29 |

# 第1部 工賃向上のための考え方

## 1

### 目標工賃は、平均ではなく支給総額で設定する

「利用者の地域でのあたりまえの暮らし」を実現するために、事業所として利用者にどんな支援をするか。工賃アップの出発点は、事業所の支援方針を明確にすることです。

- ・ どれほどの人数の、どんな利用者に、どんな働く支援を行うのか。
- ・ 利用者は事業所に何を求めているのか。
- ・ 利用者の自立を支援するとはどういうことなのか。

利用者像や支援方針に基づいて、就労の対価としての目標工賃を設定します。  
単に現状の何%増にするのかを決めることではありません。

下表は、ある事業所の目標設定例です。

| 事業所の理念                                                                       |               |                  |                       |                          |
|------------------------------------------------------------------------------|---------------|------------------|-----------------------|--------------------------|
| 働くことを基本とし、障害をもつ人がより豊かな人生を築く場を目指します。<br>障害者、家族、職員、関係者一人ひとりを尊重し、信頼のある運営を目指します。 |               |                  |                       |                          |
| 目標工賃(3年後) *ゴール(目標)                                                           |               |                  |                       |                          |
| 働き方のタイプ                                                                      | a.利用者数<br>(人) | b.目標工賃<br>(月額・円) | c.工賃総額<br>(a×b)(月額・円) | d.工賃支給総額<br>(c×12)(年額・円) |
| バリバリ働いて高い工賃を目指す                                                              | 10            | 33,000           | 330,000               | 3,960,000                |
| ペース配分しながら働く                                                                  | 16            | 18,000           | 288,000               | 3,456,000                |
| 自分の可能性を広げながら働く                                                               | 6             | 10,000           | 60,000                | 720,000                  |
| 合計                                                                           | 32            | 21,188           | 678,000               | 8,136,000                |

事業所の理念に基づき、3年後のゴール(目標)として、利用者の働き方のタイプを3つに分け、グループごとの目標工賃を設定しています。

「働くことを基本とする」理念を反映し、「バリバリ働きたい」利用者には月33,000円、重度の利用者にも「自分の可能性を広げながら働く」ことができるよう支援を行い月10,000円の工賃を払うという意味を込めた目標にしました。

## 第1部 工賃向上のための考え方

もう1つ着目したいポイントがあります。

この目標設定の考え方では、「平均工賃で目標を決めていない」ということです。

3つのグループそれぞれの月額目標を設定したあと、そのグループの人数分、さらに、3グループあわせての月額工賃総額を出します。

表の例でいえば、月額678,000円（12倍して年間総額8,136,000円）という目標です。利用者数の32人で割り算すれば、結果的に平均工賃の目標は、21,188円になります。

「平均15,000円の工賃を平均20,000円にする」といった漠然とした目標の立て方では、根拠が不明なため、「利用者が増えると平均が上げられない」、「午前中だけの利用者、月1、2日しか通わない利用者があると平均は下がってしまう」など、利用者の増減や通所状況等の諸事情に目がいき、意味ある目標ととらえられなくなってしまうことがあります。

利用者の通所のバラつきが大きいのであれば、時給で目標を設定する方法があります。時給×総労働時間で工賃支給総額を計算すれば良いのです。

その際、利用者が通所できる日数や、働く時間を増やせるように支援することも目標設定の一要素になります。

時給×総労働時間の目標設定例

| 目標工賃(3年後) *ゴール(目標) |                |                   |                        |                        |                           |
|--------------------|----------------|-------------------|------------------------|------------------------|---------------------------|
| 働き方のタイプ            | a. 利用者数<br>(人) | b. 目標工賃<br>(時給・円) | c. 月間<br>総労働時間<br>(時間) | d. 工賃総額<br>(b×c)(月額・円) | e. 工賃支給総額<br>(c×12)(年額・円) |
| バリバリ働いて高い工賃を目指す    | 6              | 500               | 480                    | 240,000                | 2,880,000                 |
| 事業所で働く力をつけたい       | 10             | 350               | 700                    | 245,000                | 2,940,000                 |
| 仕事を通じて生活リズムを整えたい   | 18             | 200               | 1,080                  | 216,000                | 2,592,000                 |
| 合計                 | 34             | 1,050             | 2,260                  | 701,000                | 8,412,000                 |

支援方針に合致した目標であり、かつ支給総額目標として1か月に必要な工賃の目安を明確にしておけば、利用者の通所状況や人数に多少変動があったとしても、ぶれずに目標を追いかけることができます。

### 事例 参照

P19：エコーンファミリー（3.成果を出せる仕組み）

P22：あおぞらポコレーション（2.職員の意識統一・利用者のモチベーション向上）

P25：ワークセンターこむたん（1.現在の状況）

## 2

### 工賃は固定費

「工賃は固定の経費である」と考えます。

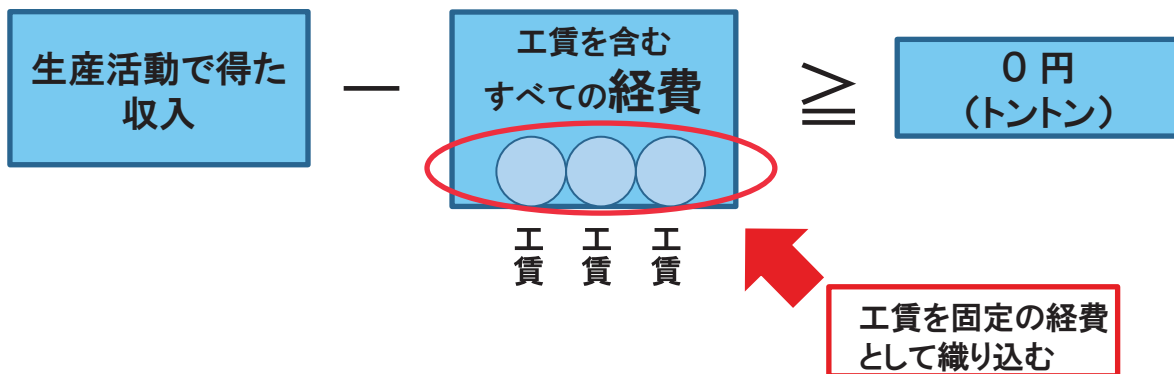
皆さんの給料が、雇用契約時の時給や月給として決まった額が支払われるように、工賃も利益の増減にかかわらず、固定で支払われるべきです。

毎月、ほぼ決まって出て行く経費のことを固定費といいます。水道光熱費、家賃、保険料などがこれにあたります。従業員の人件費も固定費です。

目標工賃を「あらかじめ出て行くことが決まっている人件費」と考えれば、下図のように「売上－経費（工賃を含む） $\geq 0$ 円」となるよう、「何としても売上を確保しなければ」と考えるようになります。

目標売上を達成しなければ、赤字になってしまいますから、「工賃が多くても少なくても職員には直接影響ない」という従来の工賃支給の考え方とは明らかに異なります。工賃向上は組織全体の課題であり、担当職員が、やれる範囲で頑張る課題ではないのです。

固定費として見込む工賃（人件費）は、前ページで決めた「支給総額目標」です。1か月に総額いくらを工賃を用意するのか、そのためにいくらを売上を上げねばならないのか、目標は明確になります。



事例  
参照

P19 : エコーンファミリー (3.成果を出せる仕組み)

## 第1部 工賃向上のための考え方

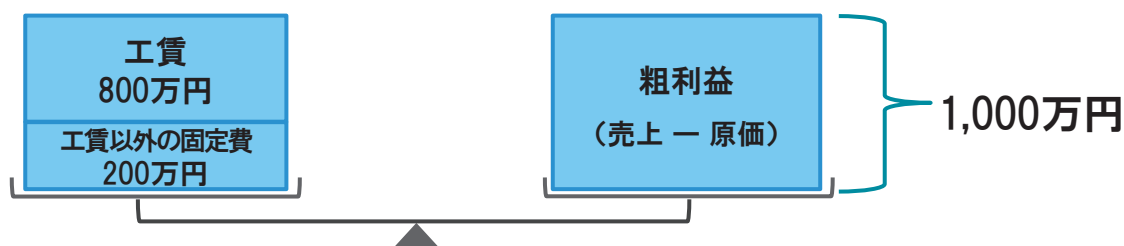
### 3

### 固定費分だけ儲ければよい

目標工賃が決まりました。では、実際、生産活動を通じてどのくらいの利益を上げれば、つまり「儲ければ」よいのでしょうか。

「工賃を含む固定費分だけ、儲ければよい」。それが答えです。

工賃800万円、家賃、水道光熱費等の固定費が200万円、足し合わせた固定費総額が1,000万円ならば、利益（ここでいう利益を「粗利益」といいます）も1,000万円あれば良いのです。



粗利益が1,000万円ほしいとき、売上はどのように見込めばいいのでしょうか。

粗利益 = 売上 - 原価（原材料費や仕入れ代）です。

例えば、弁当事業で利益を1,000万円残したい場合、売上 - 原材料費 = 1,000万円にすることが目標です。お弁当の場合、材料費が半分かくらい（50%）かかると見込めば、売上目標は2,000万円となります。

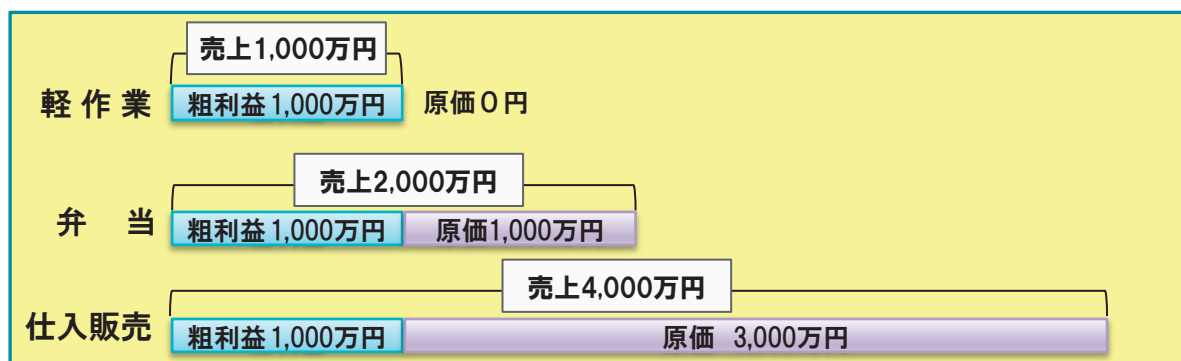
売上（2,000万円） - 原材料費（1,000万円） = 粗利益（1,000万円） です。

原材料費や仕入れ代の売上に占める割合（原価率）は、商品・サービスによって変わります。軽作業では、原材料費はかからないので売上目標も1,000万円です。

逆に、何か商品を仕入れて販売するような事業を考えるのであれば、粗利益1,000万円を確保するために粗利益の3倍以上の売上が必要になるでしょう。

売上目標は原価率によって変わりますが、どんな商品・サービスであっても、

粗利益 ≥ 固定費であれば、目標工賃達成です。



事例  
参照

P25 : ワークセンターこむたん（2新規事業の選択）  
P26 : ワークセンターこむたん（3.事業計画完成まで）

# 4

## 力を注げる作業種目は3つまで

「作業種目を絞り込む」とは、伸ばす作業種目を決め、それ以外の作業はやめるということです。

事業所では、何種類もの生産活動を行っている例が数多く見られます。固定費分の粗利益を確保するという命題を考えれば、あれもこれもやっていたはダメだということに気付けるでしょう。

「長くやってきて慣れている」「たくさんの利用者が作業できる」「機材をもらった」「材料が寄付で手に入る」等々の理由で、増やしてきた作業種目だとしても、それらすべての作業について、目標粗利益や目標売上を決め、その達成まで手を尽くせるものではありません。

利用者20人～30人規模の事業所で力を注げる作業種目は3つまで。

「作業種目を選択し、集中的に売上・利益を伸ばす。」これが工賃の上がる考え方です。

人・モノ・カネなど限りある経営資源を効率よく使うことを考えても、作業種目が多すぎるのはマイナスです。伸ばす作業種目を3つに絞れば、設備投資も新商品開発も、増産対応も何とか見通しを立てられるのではないのでしょうか。

では、どんな視点で作業種目を選ぶか。

「収益性が高い（儲かる見込がある）こと。」これが一番です。どんなに利用者に合う仕事でも、工賃に還元できないような単価の安い作業は、選ぶべき仕事とは言えません。需要のない商品は、作れば作るほど在庫が増えるだけです。

需要があるか、市場で通用するか、利益があがるか。  
まずは市場性という評価軸で作業種目を選択しましょう。

「儲からない仕事は、時期を決めてやめる。」  
決断することはリーダーの仕事です。



### 事例参照

P17：エコーンファミリー（1.現在の状況）

P22：あおぞらポコレーション（2.職員の意識統一・利用者のモチベーション向上）

## 第1部 工賃向上のための考え方

### 5

### 絞った作業種目の中に利用者の新たな仕事を創る

「工賃の上がる考え方」の最後は、利用者の仕事づくりです。

一般的に、収益性の高い仕事、すなわち付加価値の高い仕事は、難しさを伴う仕事です。その仕事に絞って工賃アップを実現するには、「利用者とともに、難しい仕事にも挑戦する」ことが必須の課題になります。

このとき、重要になるのは、環境設定と個別支援の視点です。

例えば、

- ・ 道具の統一、置き場・置き方のルール化
- ・ 帳合機、封緘機など機械を使う
- ・ 全員立って作業し、移動スピードや作業そのもののスピードを上げる
- ・ 人やモノが交差しないレイアウトにする

など生産性を高めるための環境整備や

- ・ 工程の細分化により、適性に合わせた作業を提供する
- ・ 人により、作業の種類や手順を変える
- ・ 個人別の作業マニュアルを作成する

など個々の利用者の仕事の幅を広げる工夫や、難しい仕事にも挑戦する意欲を育てる支援を行うことです。

「この方にこの作業は難しい」と決めているのは、実は職員かもしれません。

作業種目を絞り込んだ結果、1つの種目の仕事量が格段に増えれば、工程を細かく分けることができます。絞り込んだ作業種目は、事業所にとって重要な仕事です。難しい工程は、利用者にとって緊張と誇りを感じられる仕事です。単純な工程であっても、その仕事の意味や重要性を伝えることができれば、やりがいのある仕事になるでしょう。

事例  
参照

P28：ワークセンターこむたん（4.実績と今後に向けて）

## コラム① 活用してみませんか？ 東京都の工賃アップ支援事業

(※事業内容は平成27年度のものです。)

### 工賃アップセミナー事業

#### ○基本編（1日コース）

工賃アップのポイントや手順をスピーディーに学べます。

- ・実施時期 9月（※）
- ・定員 100名

受講者の声

- ・とてもわかりやすかったです。
- ・知りたい情報が揃っていました。
- ・何のための工賃向上か、はっきり言ってもらえてスッキリしました。
- ・明日、事業所全体に研修内容を周知します。

#### ○実践編（4日間コース）

都内先進事業所の視察やグループワーク等、実践に生かせる内容が盛りだくさんの少人数制コースです。

- ・実施時期 10月～1月（※）
- ・定員 30名（15名×2コース）

受講者の声

- ・毎回濃厚なセミナーでした。
- ・一度に色々な事業所を見学できてとても良かったです。
- ・他事業所の皆さんも頑張っていることを知り、やる気が出ました。
- ・他の職員にもぜひ受けてほしい。

(※実施時期は前後する可能性があります。)

### 工賃向上・受注促進設備整備補助事業

新たな販路開拓や生産性の向上など、工賃向上に必要な備品を整備する費用を補助します。

今の設備では生産量が限界…  
もっと大量生産できるように  
になりたい！

近くのお店で扱ってもらえるよう、  
商品のクオリティを高めたい！

#### ○補助額

- 1 施設当たり500万円（※）を上限とする設備整備のうち1／2の金額
- ※ 1品当たり価格が5万円以上の設備整備

#### ○実際に購入されているもの

印刷機、エアー式丁合機、フードカッター、冷凍庫、フォークリフト etc.

→ P16 コラム②では、この補助金を活用して工賃アップを実現した例をご紹介します！

## 第2部 「儲かる」生産活動の作り方

### 1

### 商品・サービスはお客様のために作る

第1部では工賃向上の基本的な考え方を整理しました。ここからは、より具体的な事業拡大の方法について解説します。

収益性の高い作業種目に絞り込んで、売上・利益増を目指すことにしました。

確実に儲かる作業種目に育てましょう。

その際、最も大切なことは、「お客様のために、商品・サービスを作る」ということです。お客様が何を求めているか、企業や地域の課題は何か。

要望に応え、課題を解決するために、どこまでお客様の立場で考えられるかが問われています。

- ・ 午後4時閉店、土日定休日のカフェ
- ・ 菓子パンばかりのベーカリー
- ・ 旅行など行事優先で、受注の可否を決める軽作業

これらは、お客様の立場で考えられた商品・サービスと言えるでしょうか？

すべてが「事業所都合」では、お客様に買っていただくことはできません。

「私たちの作れる商品・できる範囲のサービス」基準では、市場で通用しないということです。

お客様のすべてのニーズに応えることはできません。それは企業も同じです。

制約はあっても、「この部分はお客様に絶対に喜んでいただける」という特徴のある商品やサービスを作れるかどうか、が重要です。

営業時間を午後6時まで延長することは本当に難しいことでしょうか。

毎週水曜午後の創作活動はすべての利用者の希望でしょうか。

お客様視点で仕事を再構築しましょう。

力を注ぐ作業種目を絞り込んでいるのですから、必ずお客様に喜んでいただけるレベルまで引き上げなければ意味がありません。

「お客様の声には応えたいが、人も設備も時間もない…」

自力でできる範囲に限られるのであれば、足りない力は外部（プロ）から補うこともひとつの方法です。

事例  
参照

P25：ワークセンターこむたん（2.新規事業の選択）

## 2

## 客数を増やす

売上 = 客数 × 客単価です。

売上を上げるには

①客数を増やす

②客単価を上げる

いずれか、又は①②両方を伸ばす方法があります。

多くの事業所の場合、圧倒的に「客数が少ない」ことが、売上を伸ばせていない原因です。

ですから、重点的に取り組むべきことは「客数アップ」です。

「現状の客数」のカウントから始めましょう。

1日あたりの来店客数や先月のバザーの来客数を答えられない事業所も多いと思います。

現状の客数に加えて、目標達成のために、あと何人お客様を増やす必要があるかを把握しましょう。

数は少なくても、商品・サービスを気に入ってくださったお客様に繰り返し買っていただければ売上が上がると考える事業所が多く見られます。

間違いではありませんが、10人のお客様に月10回利用していただくのではなく、50人のお客様に月2回利用していただくことを考えるほうが重要なのです。

そのためには、より多くの新しいお客様に店や商品・サービスを知ってもらうことです。

- ・店の看板を大きくする・増やす
- ・クーポン付きのチラシを作り、ポスティングする
- ・ホームページで、商品や事業所の特徴を伝える
- ・有料広告を出す
- ・イベント出店を増やす

など、方法はいろいろあります。

知名度が上がれば、客数増につながります。



事例  
参照

P24：あおぞらポコレーション（3目標達成のためのアクション）

## 第2部 「儲かる」生産活動の作り方

### 3

### 質・量ともにレベルを上げる

売上・利益を上げるには、商品・サービスの質・量をレベルアップすることも必須条件です。

質が上がれば単価を上げられます。

量を増やせば、取引先の要望に応えられ、お客様の大量注文に応じられます。

質のレベルアップのポイントは、「自分たちのできる範囲で」と考えないこと。P11で解説したとおり、お客様の期待するレベルに達しなければ、売上増にはなりません。すべてを自分たちの力でやって6割の出来を目指すのではなく、プロの力を借りて完全な商品をつくりましょう。

企業、デザイナーなどと提携する際には、自分たちが何をしたいか、商品の質・量をどのレベルに持っていきたいか具体的に示す必要があります。目的や方針、やりたいことをしっかり伝えることで、一緒にゴールを目指すパートナーになります。

量を増やすには、

- ・ 工程を見直す
- ・ 機械化
- ・ 生産担当のパート職員を配置する
- ・ 作業に入る利用者数を増やす
- ・ 作業時間を延長する
- ・ 作業室を拡張したり、レイアウトを変えるなどして作業効率を上げる

などさまざまな方法が考えられます。

必要に応じて、プロの力を借りるという考え方は、質を上げるときと同じです。

商品開発、営業・販路開拓、量産のための設備の導入、前後の工程の業務委託・・・パートナーに業務を依頼すると当然コストがかかりますが、コストをかけても、レベルアップが図れば、売上増や継続的な取引につながります。

#### 事例 参照

P17、18：エコーンファミリー（1.現在の状況 2.新商品開発・企業連携）  
P24：あおぞらポコレーション（3.目標達成のためのアクション）  
P25：ワークセンターこむたん（2.新規事業の選択）

# 4

## P D C Aサイクルを回す

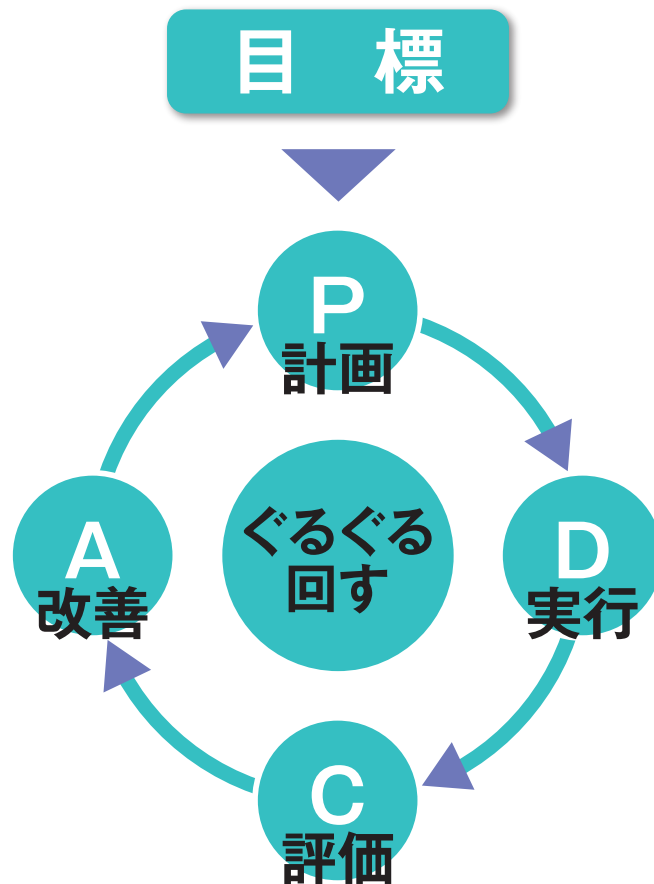
P D C Aサイクルとは、「P l a n（計画）」→「D o（実行）」→「Check（検証）」→「Action（改善）」のサイクルを指しています。

成果が出るまで、このサイクルを回し続ければ、必ず目標達成できるというマネジメントの手法です。

目標を立て（Plan）、それを実行する（Do）。その結果、うまくいったこと、うまくいかなかったことを確認し、要因を検証する（Check）。検証後の改善行動を迅速に行う（Action）。

成果を出している事業所は、工賃向上のためのプロジェクト会議（営業会議）を実施し、その中で「Check（検証）」→「Action（改善）」の流れをつくっています。

目標や計画を共有している職員一人ひとりが、P D C Aサイクルをぐるぐる回していれば、日々の成果は小さくても、確実にゴールに近づくことができるでしょう。



事例  
参照

P19 : エコーンファミリー (3.成果を出せる仕組み)  
P28 : ワークセンターこむたん (4.実績と今後に向けて)

## 第2部 「儲かる」生産活動の作り方

### 5

### ともに働き・ともに喜ぶ

生産活動を通じて、利用者の働く力を高め、工賃向上を図る上で欠かせないのは、利用者の働く意欲とスキルの向上です。

- ・利用者はつらい仕事、難しい仕事を好まない
- ・工賃アップを望む人ばかりではない
- ・働くことや工賃の意味を理解できない人もいる

そんな声も聞きますが、これらこそ、支援力を問われる部分ではないでしょうか。

B型事業所は、働く支援を行う場です。

本人の希望や当面の目標が「生活リズムを整える」ことにあるとしても、その支援をしながら、仕事をすることによって、まだ表には現れていない働く意欲や能力を引き出すのが支援者の役割です。

生産活動を通じて工賃アップを図るのですから、利用者に役割と責任を持って仕事に従事してもらうことが重要です。

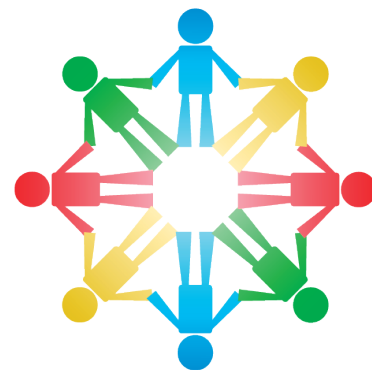
「今日は何の仕事がしたいですか？」その日の体調や気分で仕事を選べる環境を用意している事業所もあります。

仕事を選べることは利用者の意思の尊重かもしれませんが、チームの中での自分の役割を認識し、少ししんどい仕事も自分がやらねばと頑張るところに、やりがいと成長の機会があるのではないのでしょうか。

月間の売上目標、今日の目標を共有しましょう。金額ではわからなくとも「何個作る」という目標は共有できる方もいます。目標を共有し、達成したら大いに喜び合いましょう。

- ・売上や生産数の目標を朝礼で確認する
- ・前日の実績を発表し、共有する
- ・お客様のお褒めの言葉やクレームを共有する
- ・目標の達成状況を発表する

日々の仕事の現場で、工夫できることはたくさんあります。仕組みや仕掛けを作ることで、利用者一人ひとりがお客様やともに働く仲間の役に立っていることを実感できれば、働く意欲やスキルは自ずと高まります。



#### 事例 参照

P22：あおぞらポコレーション（2職員の意識統一・利用者のモチベーション向上）

### コラム②

#### 「工賃向上・受注促進設備整備補助事業」を活用して 工賃アップを実現した事業所の声

##### A事業所（製パン事業）

保育園用の幼児向け小型パンを大量に作る際、パン生地をまるめるのに時間がかかっていました。その上、利用者の出勤前に行っていたため利用者がこの作業に携われず、スタッフの人手がとられ、保育園への配送は、週1回が限界でした。

そこで、パン生地を均等な大きさに分割する「**全自動分割まるめ機**」を購入しました。

その後、小型パンの生産スピードが上がり、週2回の配送が可能に。毎日80種以上のパンを安定して生産できるようになったので、障害児施設や企業など受注先も拡大しました。

このため利用者の仕事も増え、より多くの利用者を受け入れ可能になりました。さらに、スタッフの負荷軽減により余力が生まれたため、原材料の見直しや取引先との交渉など、原価低減に取り組むこともできました。

平均  
工賃

平成25年度

24,680円

1,018円  
アップ!

平成26年度

25,698円

1年間で約4%増額!

##### B事業所（古紙リサイクル事業）

古紙の価格下落により、大幅な収入減を余儀なくされました。また、自主回収できない分は業者に委託して営業の手数料を受け取っていましたが、採算悪化により、委託業者が事業撤退を検討する事態になりました。

そこで、**古紙回収車**を1台から2台に増やし、自主回収量を倍増させて減収分をカバーすることにしました。

その結果、これまで対応できなかった回収依頼にも対応可能に。さらに、回収作業に参加できる利用者が増え、受注売り上げも増加しました。古紙リサイクル売り上げが平成25年度は2,886,380円に対し、平成26年度は約3,620,000円となり、約73万円増加しました。

平均  
工賃

平成25年度

19,806円

1,023円  
アップ!

平成26年度

20,829円

1年間で約5%増額!

## 第3部 成果を上げている元気な事業所例

### 事例1

「利用者が増えても工賃は決して下げない」  
利用者視点の工賃アップが事業を育て、組織を育てた  
…社会福祉法人花工房福祉会 エコーンファミリー

#### <事業所概要>

法人名・事業所名 社会福祉法人花工房福祉会 エコーンファミリー

住所：長野県長野市川中島町今井1387-1

事業形態：多機能型事業所（就労継続支援B型、就労移行支援、生活介護）

＊平成26年度より、炭房ゆるくら（就労継続支援B型）、わくワーク（就労継続支援B型、就労移行支援）を単独事業所として独立。

利用者数：59人（平成27年4月現在） 職員数：47人（常勤23人 非常勤24人）

主な生産活動：パン、焼き菓子、豆腐、花苗、農作業、リサイクル、メール便等

平均工賃 37,453円（平成26年度） 37,069円（平成25年度）

#### 1. 現在の状況

法人理念は「ともに生き、ともに暮らす」。障害者も地域の中であたりまえの生活を営むためには、質の高い仕事の提供と工賃が欠かせないという考えのもと、職員一丸となって工賃向上に取り組んでいる。

利用者が59名と多いため、生産活動の種類もやや多い。売上の多い順に、

1. パン（売上約2970万円）

2. 豆腐（同950万円）

3. 花（同540万円）

となっているが、この他、清掃や農作業など、施設外就労にも取り組んでいる。売上総額は5000万円を超える。

主力である自主製品の製造・販売を核に、事業拡大に取り組んでいる。パン部門は、地元のパン屋から生地を提供してもらい、大量のパンを昼までに製造し、外販している。以前は、施設併設のショップでも販売していたが、立地が良くないため、店をやめて、製造場所を広げることにした。

プロのバックアップがあるため、季節商品や新商品の提供も迅速に行えるメリットがある。約70種類のパンが日替わりで販売され、お客様は飽きることがない。

販売には、生活介護の利用者も加わり、平日は毎日、地域の企業や団体で販売を行っている。

→ P 8

「力を注げる作業種目は3つまで」

農作業、リサイクルを含め4つ以上の作業を行っているが、上位3種の売上が全体の90%近くを占める。

→ P 13

「質・量ともにレベルを上げる」

客数の少ない店での販売を見切り、製造場所として活用。パンの種類と量を増やした。

### 第3部 成果を上げている元気な事業所例

「午後、オーブンを遊ばせておくのはもったいない」と、ここ数年は、焼き菓子にも力を入れている。夕方までクッキーやケーキをフル稼働で生産するのが日常の風景となった。

メーカーからの注文でOEM生産しているクッキーは、安定した製造体制が組め、利用者の仕事としても適している。

#### 2. 新商品開発・企業連携

他部門も負けてはいない。エコーンファミリーでは、次々と新しい商品を開発している。豆腐部門の主力商品「大豆まるごとおたっしや豆腐」は、大豆の粉を原料としてまるまる使った「おからの出ない豆腐」であるが、この大豆粉を使ったパスタやうどんも開発し、主に業務用に販売している。

「こんなのないかしら?」「やってみたら」というお客様の要望があれば、とりあえずやってみるのがエコーン流である。



▲パン部門では午後はお菓子の製造をフル稼働で実施



▲大豆まるごと おたっしや豆腐



▲大豆粉のパスタ



▲大豆の生産に利用者が加わり収穫後、地元のメーカーにしょうゆを作ってもらった。銀座のアンテナショップで販売している

エコーンファミリーの新商品は、すべて自分たちで完成させるという発想で作っていない。技術を身につけるのも設備を投入するのも限界があり、時間がかかる。ならば、自分たちの得意なことを活かし、できないことは、企業や福祉事業所と提携して取り組めばよいのだと気付いた。

大豆粉のパスタ・うどんは製麺会社に材料を持ち込み、製造を委託している。利用者が収穫作業を手伝っているカシス農園とのコラボレーションで開発した「カシスでつながる愛す（アイス）」は、アイスクリームの製造を行う福祉事業所に製造を依頼した。地元産大豆100%の醤油も醸造メーカーの協力を得て作った。

自分たちが製造者になることもあれば、企画側になって、企業に製造を発注することもあるということだ。話題性のある商品をいち早く出すことでメディアにも多く取り上げられている。

→ P 13

「質・量ともにレベルを上げる」

設備（オーブン）を最大限に活用して焼き菓子の生産量を増やした。

→ P 13

「質・量ともにレベルを上げる」

企業や農家と連携することで質の高い商品開発ができる。

はじめに

ガイドブックの構成と使い方

工賃向上のための考え方

「儲かる」生産活動の作り方

成果を上げている元気な事業所例

おわりに

### 第3部 成果を上げている元気な事業所例

#### 3. 成果を出せる仕組み

なぜ、こんなにいろいろやれるのか。

「利用者が増えても工賃は下げない」と施設長の小池邦子氏は一貫して言い続けている。入職時からそう聞いているため、若い職員は、「工賃を上げるのは当然のこと」と思っている。

そして、実際の取組を牽引するのが、工賃向上プロジェクト＝「エコプロジェクト」だ。平成20年度にスタートさせて以来、現在まで実施しており、その間、継続して工賃を上げている。

初年度のプロジェクトでは、

- ・理念（法人理念の確認・B型事業における理念の解釈）
- ・数字を含めた情報の共有
- ・中期目標の設定、部門別の売上目標の設定
- ・主力部門の売上拡大策（店舗改装、製造設備の増強、商品開発、営業活動）などについて、話し合った。

マスタープランが一度できたら、それを部門別計画、月間計画に落とし込み、計画の実行に移った。工賃向上会議は「エコプロ会議」と呼ばれ、浸透している。

会議で使われる資料は、部門別売上実績表と、部門別の実績評価&計画シートである。これにより、前月の目標達成状況とその要因分析、当月の状況確認と、目標達成に向けて何をやるか、翌月の計画が共有できるようになった。



▲「エコプロ会議」の様子

→ P 4,5

「目標工賃は、平均ではなく支給総額で設定する」

→ P 6

「工賃は固定費」

「利用者が増えれば当然支給総額が増えるのだから、その分、利益を増やさなければならぬ」という考え方で取り組んでいる。

→ P14

「PDCAサイクルを回す」

月1回の会議を活用してPDCAを回す仕組みを構築。職員が全部門の情報を共有し、意見を出し合う。

#### ▼部門別の実績評価&計画シート

| 平成 年度                                                    | 部門       | 3 月のデータ                                                                        | 4 月の中間報告   | 5 月の戦略計画   |
|----------------------------------------------------------|----------|--------------------------------------------------------------------------------|------------|------------|
| 3                                                        | 月の売り上げ目標 | 1,800,000円                                                                     |            |            |
|                                                          | 月の売り上げ結果 | 1,781,599円                                                                     | 差額         | -18,401円   |
| 達成・未達成の分析                                                |          | (未達成の場合) どうすれば達成できていたか<br>・落ち込みを予測して、全体的に微小な上乗せをすべきであった                        |            |            |
| ・2万円弱マイナス<br>・土、日、祝日での販売が10万円を切っていた<br>・2月特有の全体的な販売の落ち込み |          |                                                                                |            |            |
|                                                          |          | 4 月の売り上げ目標                                                                     |            | 2,400,000円 |
| 4 月の中間報告                                                 |          | 399,748円                                                                       | 4 月の売り上げ予測 | 1,945,842円 |
| (4月19日現在)                                                |          |                                                                                |            |            |
| 5 月の売り上げ目標                                               |          | 2,400,000円                                                                     |            |            |
| 目標達成の裏付け: 売り上げ目標詳細など                                     |          | 目標達成のために必要なこと<br>・春の新商品を早めに用意する(さくらあんぱん、抹茶系パン)<br>・売れるメニュー、売れる品揃えの工夫…商品バランスを考慮 |            |            |
| ・土、日、祝日販売での売り上げを10万円台に設定<br>・基本販売量を先月の5%増しに設定            |          |                                                                                |            |            |

## 第3部 成果を上げている元気な事業所例

毎月、全部門の数字を全体で共有することを繰り返した結果、部門リーダーはもちろん、新人職員にも「他部門は何をしているか」「全体の中で自部門の役割は何か」「何を目指しているか」がわかるようになった。

作業部門の職員も多いため、意見交換する時間が十分にとれるわけではない。他部門への意見やアドバイスは、ふせんに書いて貼り出し、後日共有している。

エコプロ会議は、単に売上・工賃を上げるための会議ではなく、客観的な数字をもとに、業務改善やより良い支援を考える場にもなっているという。

理念に合致した取組だからこそ、職員は迷わずやれる。

成果が出るから、職員は頑張れる。

利用者や家族の喜ぶ顔、感謝の言葉が励みになる。

利用希望者が後を絶たない。

工賃アップのPDCAサイクルが、事業所全体に良い循環を生んでいる。

### ここがポイント！

1. なぜ工賃向上に取り組むのか、シンプルな言葉で表現し、職員に浸透している。
2. 工賃向上プロジェクトを、継続している。
3. 工賃向上会議では、数字(売上実績)での情報共有を徹底している。
4. 目的・目標がはっきりしているため、商品開発や施設外就労先の開拓は「当然やるべきこと」として取り組まれている。
5. 事業拡大のアンテナが立っているため、チャンスを逃さずキャッチできる。

### 第3部 成果を上げている元気な事業所例

## 事例2

**職員の意識統一に数年かけて取り組んだ結果、クリエイティブな組織に転換。目的と目標が明確なので、恐れずチャレンジできる**

…特定非営利活動法人あおぞら あおぞらポコレーションほか…

#### ＜事業所概要＞

法人名・事業所名 特定非営利活動法人あおぞら あおぞらポコレーション（以下①）  
あおぞらソラシード（以下②）

住所：①新潟県新潟市江南区天野2-13-1 ②新潟県阿賀野市畑江75

事業形態：①就労継続支援B型、A型 ②就労継続支援B型

利用者数：①31人 ②18人（平成27年4月現在）

職員数：8人（パート職員含む）

主な生産活動：①清掃、養鶏、農業補助、請負作業（B型）②化粧品製造、農園、温泉営業、請負作業

平均工賃 ①17,327円（平成26年度） 18,835円（平成25年度）

\* 売上の伸び悩み、利用者の通所不安定のため、B型の平均工賃は一時的に下がったものの、A型の平均工賃は、71,269円（平成25年度）→74,638円（平成26年度）に増加した。

②17,795円（平成26年度） 14,659円（平成25年度）

#### 1. 現在の状況

「楽しく働き、楽しく暮らそう」を法人理念として、2つの事業所が挑戦を続けている。生産活動は、清掃、農業補助、請負作業など受注業務と、化粧品製造、養鶏、農園などの独自事業を行っている。化粧品製造としては、企画・技術指導・デザイン開発等、企業と連携して事業化した「リネンウォーター」の製造・販売を行っている。

養鶏や農作業補助も、地域の応援をもらいながら継続的に実施している。あおぞらソラシードでは、今年の春、地元の団体から譲渡された温泉の経営を始めた。

B型の平均工賃はいずれも17,000円台。売上の増減や利用者の通所状況により、右肩上がりとはいかないものの、目標工賃の達成に向け、まい進する姿勢は揺るがない。



▲リネンウォーター「熊と森の水」



▲「リネンウォーター」の製造室

### 第3部 成果を上げている元気な事業所例

#### 2. 職員の意識統一・利用者のモチベーション向上

施設長の本多佳美氏が工賃向上に本気で取り組もうと思ったきっかけは、利用者の家族と話をしたことだった。地域の方からの心無い言葉に傷つき、悔しい思いをしている家族に対して、自分は、この利用者が「焼き菓子の製造作業ができるようになったこと」を無邪気に報告してしまった。「こんなことで、この子の将来の心配はなくなる。」という家族の切実な思いを受け止めた。

生活できるだけ収入が得られるよう支援しなければ、支援者としての役割を果たすことにならない。そう気付いた施設長は、自ら経営講座やリーダーシップ研修に参加し、どうすれば事業を拡大できるか、工賃が上げられるか、必死に考えた。

自分なりの構想・プランはできたが、計画の実行のためには、理事会や職員を動かさなければならぬ。当時30代前半の施設長にとって、自分より年上の理事や職員が大半という状況。思いを伝え、考えを理解してもらうには相当なエネルギーを必要とした。

職員の意識をあわせるため、勉強会を企画した。課題図書を決め、感想を書いてもらったところ、年長の職員からは感想ではなく「抗議の手紙」が届いた。それでもあきらめず、理念を皆で考える会議を開き、繰り返し自分の考えを伝えた。職員の意見にも耳を傾けた。徐々に職員が賛同してくれるようになるまでに2年かかった。



▲事業所の将来像を考える勉強会を繰り返し行った



▲会議の様子

理事を説得するには、事業計画が不可欠と考え、目標工賃の設定と事業の見直しを計画書にして説明した。事業の見直しに際しては、理事の紹介で始めた請負作業について、収益性の低さから「撤退」を提案したこともある。信念をもち、粘り強く取り組んだ。



▶ 増えてしまっていた作業を評価・見直し

→ P 4,5

「目標工賃は、平均ではなく支給総額で設定する」

施設長が最初に取り組んだのは、「なぜ高工賃が必要と考えたのか」という自分の思いを他の職員に伝えること。

「どんな事業所にしたいか」職員にも問いかけ、話し合っ、ベクトルを合わせた。

→ P 8

「力を注げる作業種目は3つまで」

がむしゃらに仕事を増やすだけでは工賃が上がりないと気づき、作業を見直した。化粧品製造は、後に、新規の事業所を立ち上げる際、高い収益性が見込める作業種目であると判断し、導入を決めたものである。

はじめに

ガイドブックの構成と使い方

工賃向上のための考え方

「儲かる」生産活動の作り方

成果を上げている元気な事業所例

おわりに

### 第3部 成果を上げている元気な事業所例

利用者の働く意欲を向上させるためのアクションにも力を入れた。

- ・ミーティングでの報告、発言
- ・唱和
- ・日誌（A型）
- ・新年の目標設定

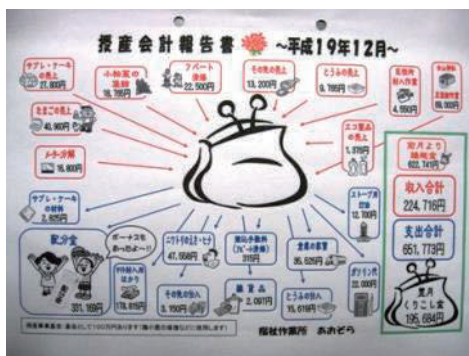
など、工夫しながら取り組んでいる。仕事とお金を結びつけるため、生産活動の収支も利用者に説明している。

理解度に差はあるものの、「できない」と決めつけずやり続けることで、働くことに対する意識づけや目標共有の仕組みを定着させることができた。利用者の変化に、職員が気付きを得て、意識を変えることにもつながった。

→ P 15

「ともに働き・  
ともに喜ぶ」

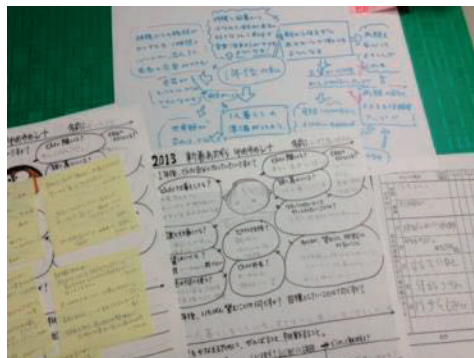
利用者の働く意欲を向上させるため、さまざまな工夫を行っている。



▲事業所の収支をわかりやすく示す工夫



▲朝礼の様子



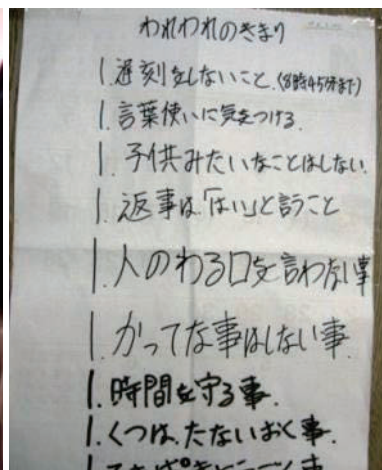
▲利用者自身に目標を考えてもらう



▲一部の利用者には日誌を導入。目標とその日の振り返りを記録



▲話し合いやルールブックづくりも利用者が中心になって行う



## 第3部 成果を上げている元気な事業所例

### 3. 目標達成のためのアクション

あおぞらソラシードは新潟市内の事業所と連携し、化粧品、雑貨（石鹸、ストール等）の共通ブランドを立ち上げた。マーケティングやデザインのプロのサポートを受けながら、事業拡大プランを作り、営業活動にも取り組んでいる。県内に限らず、ギフトショーなどの展示会にも参加し、市場を全国に広げた。

当初は、バイヤーの要求に応えられるだけの生産量が確保できず、問い合わせをもらっても取引に至らないケースがあったが、徐々に生産力をつけ、今では企業からのオーダーで、企業向けにアレンジした商品の生産もできるようになった。

▶ ▼地域の事業所と連携して立ち上げたブランド、「special mix」のPRのため、展示会に参加



「市場や社会の動きに目を向け、情報のアンテナを立て、勉強することは、リーダーの仕事のひとつ」と施設長は言う。目的・目標が明確だからこそ、他がやっていないことにも積極的に取り組む勇気が持てる。

→ P 12  
「客数を増やす」

福祉イベント中心の販路では売上を伸ばせないと考え、販路開拓のため、展示会に出展し、商品のPRを行った。

→ P 13  
「質・量ともにレベルを上げる」

市内の事業所で連携してブランドを作ることを提案した。ブランド構築にあたっては、メーカー、コンサルタント、デザイナー等プロの力を借りた。

#### ここがポイント！

1. リーダー自ら思いを伝える。
2. 工賃向上の目的を徹底的に話し合い、納得して取り組むチームをつくる。
3. 工賃向上の考え方・手順に沿って、ぶれずに取り組む。
4. 生産活動もオリジナル。企業とも積極的に連携し、市場で通用する商品・サービス開発に取り組んでいる。

はじめに

ガイドブックの構成と使い方

工賃向上のための考え方

「儲かる」生産活動の作り方

成果を上げている元気な事業所例

おわりに

## 第3部 成果を上げている元気な事業所例

### 事例3

#### 事業所の統合と移転を機に生産活動を再構築。外部資源を活用し、高工賃を目指す作業部門の新規事業を立上げた

…社会福祉法人あけぼの福祉会 ワークセンターこむたん…

##### <事業所概要>

法人名・事業所名 社会福祉法人あけぼの福祉会 ワークセンターこむたん

住所： 東京都府中市寿町 3-3-6

利用者数：51人（就労継続支援B型21人、就労移行支援2人、生活介護28人）（平成27年4月現在）

職員数：26人（パート職員含む）

主な生産活動 製菓（かりんとう）・製パン 下請け、清掃、喫茶

平均工賃 22,548円（平成26年度） 14,682円（平成25年度）

#### 1. 現在の状況

ワークセンターこむたんは、平成24年10月に、法人内の2つの事業所が統合して立ち上がった多機能型の事業所である。就労継続支援B型、就労移行支援、生活介護の各事業を行っている。知的障害、肢体不自由、脳血管障害、視覚障害、高次脳機能障害といった幅広い障害状況の利用者が仕事や活動を行っている。

現在、こむたんでは、利用者のニーズに合わせて3つの班を設け、それぞれの働き方や活動を支援している。チャレンジ班（就労チャレンジ部・高工賃チャレンジ部）、ワーク班（製パン事業部・バラエティ事業部）、アクティビティ班（えんじょい部）。班や部の名前を見ると、各々の班の目指すことや活動イメージが伝わってくる。

アクティビティ班の活動時間、ワーク班の就労時間は10:00～15:00の4時間だが、チャレンジ班は9:00～16:00の6時間の就労時間を設定している。統合を機に立ち上げた「かりんとうの製造・販売事業」は、チャレンジ班・高工賃チャレンジ部の仕事である。



▲施設外観

ここでは、「かりんとう」事業の立上げ経過について紹介する。

#### 2. 新規事業の選択

統合前の事業所のひとつ、「たんぽぽの家」では、箱折などの軽作業や小物づくりを行っていた。中途障害の利用者が多く、「もっとたくさん働きたい」「たくさん給料がほしい」というニーズは顕在化しており、統合にあたって建物が新設されるのを機に、長年の希望だった新規事業を考えることになった。

→ P 4,5

「目標工賃は、平均ではなく支給総額で設定する」

2つの事業所の統合にあたり、利用者のニーズ、支援方針を改めて確認し、生産活動方針、目標工賃について話し合った。

→ P 7

「固定費分だけ儲ければよい」

軽作業、小物づくりでは高工賃は望めない。新規事業を選ぶ際は、原価率等を考慮し、収益性の高さで判断した。

## 第3部 成果を上げている元気な事業所例

たんぽぽの家の施設長坂本史子氏（当時）は、法人全体会議の中で、統合後の事業所像について他の幹部と検討するとともに、新規事業としてどんな商品・サービスを導入するか、職員の声も聞きながら探索をスタートした。都の補助を受けて市が実施する経営コンサルタント派遣事業も活用し、事業計画作成、商品開発、製造指導の部分で専門家のアドバイスも受けることにした。

新規事業は、高い工賃が実現できる事業とすることが求められた。そこで、

- ・消費し、再度買ってもらえるもの
  - ・消費期限の長いもの
  - ・保存しやすく、計画的な生産が可能なもの
  - ・原価率が抑えられるもの（6～7割の粗利益率がとれるもの）
- を考えた。

職員とともに検討を重ね、「ピクルス・ジャム」「ジェラートアイス」「シフォンケーキ」「かりんとう」が候補となったが、最終的には「かりんとう」に決定した。

上記の要件を概ねクリアできる商品であることに加えて、

- ・商品のバリエーションが豊富で、商品開発がしやすいこと
  - ・大掛かりな設備投資がいらぬこと
  - ・先行して取り組んでいる事業所の協力を得られそうだったこと
  - ・食べておいしかったこと
- が決め手となった。

かりんとうに絞り込むまでに、半年以上の調査・話し合いの時間をかけた。必ずうまくいくという保証はないが、ここから先は動いてみなければわからないと腹を括り、施設長自ら積極的に動いてかりんとうの事業計画を作ることにした。

### 3. 事業計画完成まで

施設長は、かりんとうの製造・販売を先行している岐阜県と愛知県の事業所を訪ね、見学をさせてもらった。

#### 見学時のポイント

- ・作業環境
- ・設備
- ・商品の種類・特徴・価格・利益率
- ・1日、1か月の生産量
- ・1か月の売上
- ・販路
- ・製造方法
- ・職員と利用者の仕事
- ・技術習得の方法、プロセス

見学した2つの事業所は、利用者特性や作業の位置づけにより、機材にも違いがあった。レシピについても材料の小麦の特徴により調整していることがわかるなど、貴重な話を聞くことができた。



▲見学先の事業所商品



▲かりんとうは回転窯で味つけ

→ P 11

「商品・サービスはお客様のために作る」

情報を集め、明確な判断基準をもって、新規事業を決定した。

→ P 13

「質・量ともにレベルを上げる」

複数の先行事例を見学し、事業開始直後から安定した製造・販売ができるよう、準備を進めた。

### 第3部 成果を上げている元気な事業所例

見学で得られた情報をもとに、かりんとうのマーケティングプランを作成した。

#### 【商品コンセプト】

女性・元気な高齢者・子供をターゲットに、「選べるおやつ」  
「健康・安全・安価」なおやつを販売。

#### 【商品構成】

定番商品7種類、季節商品2種類。ギフト用には詰め合わせ箱入りを用意

#### 【価格】

30g…150円 80g…300円 セット（30g×8種）…1500円

#### 【販路】

直売、市内福祉ショップ等での預け売り

#### 【販売促進】

関係ホームページで紹介

\*このプランをもとに商品開発を続け、現在は、定番商品9種類、季節商品6種類の計15種類を製造している。販路としては、市内の観光物産館での販売の他、記念品等の注文も受けて販売量を増やしている。

あわせて、必要機材を洗い出した上で、設備投資計画を立て、調達方法についても法人全体で検討した。見学先の事業所で、実際にかった費用等も教えてもらっており、現実的な試算ができた。

かりんとう事業の損益計画についても、概算で算出した。

かりんとう作業に従事する利用者の目標工賃を4万円とし、6人分の工賃を出すことを目指し、原価率等を考慮すると、売上目標は月40万円、年間480万円となった。かりんとうの量に換算すると、1日250個（生地10玉分）の製造が必要である。

いよいよ実行に移すため、開所の3ヶ月前から実習・試作に入った。経過は以下のとおりである。

- |       |                                           |
|-------|-------------------------------------------|
| 24年7月 | ・見学先事業所にて実習<br>・原材料の調達方法決定<br>・製造マニュアルの検討 |
| 8月    | ・新施設への機材導入<br>・職員の製造練習開始                  |
| 9月    | ・技術習得<br>・試作・改善の繰り返し<br>・マニュアル作成          |
| 10月   | ・開所<br>・所内販売スタート                          |
| 11月   | ・預け売りスタート<br>・ギフト商品スタート                   |
| 25年1月 | ・ここまでの振り返り 製造計画の見直し                       |



▲むらさき芋のかりんとう

→ P 7

「固定費分だけ儲ければよい」

目標工賃から目標売上、製造数量目標を試算した。

→ P 14

「PDCAサイクルを回す」

事業開始後すぐに工賃支給ができるよう、計画を立てた。PDCAサイクルを回し続けて事業開始にこぎつけた。

開所前後の半年はめまぐるしい環境変化で、職員も利用者も大変だったが、新施設での新しい仕事に、利用者はモチベーション高く取り組み、短期間で成果を出すことができた。

### 第3部 成果を上げている元気な事業所例

#### 4. 実績と今後に向けて

開始当初は5人の利用者が製造を担当することになった。現場に入る職員は1人である。工程ごとの作業の整理、役割分担をスタート時から意識していたことで、利用者の作業をスムーズに組み立てることができた。

▼利用者ごとの製造分担表

|         | 10月 26日      | 製造計画                                   |                |             |              |         |
|---------|--------------|----------------------------------------|----------------|-------------|--------------|---------|
|         | Aさん          | Bさん                                    | Cさん            | Dさん         | Eさん          | 職員      |
| 9時～     | おやすみ         | パウダーはかり(紫いも)                           | 黒糖はかり          | 粉ふるい2玉分     | イスハタはかり・卵水   | Xさん     |
| 9時15～   |              | 15g×1玉                                 | タレ用340生地用40    | バイオレット・サンプル | 6g×1玉 卵水270g |         |
| 9時45分   |              | 1玉ずつ材料をそろえてからミキサー                      |                |             |              |         |
|         |              | でき上がり生地計量                              | 洗い物            | 洗い物をふく      | 洗い物          | Yさん     |
|         |              | 半分にしてラップ冷蔵庫                            |                |             |              | 揚げるときには |
|         |              |                                        |                |             |              | Xさん     |
| 10時15分～ | 休憩           |                                        |                |             |              |         |
| 10時半～   | おやすみ         | さとうふるい                                 | 1玉目 のばす・切る     | からめる        | あげる          |         |
|         |              | さとうふるい                                 | 2玉目 のばす・切る     | からめる        | あげる          |         |
|         |              |                                        | 今日のあらいもの       |             | ゆすぎ          |         |
| 11時半    |              |                                        |                | ロータリーシェフ    |              | Yさん     |
|         |              |                                        |                | 取りはずし       |              |         |
| 12時～    | ちゅうしょく・きゅうけい |                                        |                |             |              |         |
|         |              |                                        |                |             |              |         |
| 1時15分～  | おやすみ         | 順番に、製麺の練習こねる一つぶす→製麺機のばす→製麺機切る(1人目安15分) |                |             |              | Yさん     |
| 2時15分～  | 休憩           |                                        |                |             |              |         |
| 2時半～    | 洗い物 整理整頓     |                                        |                |             |              |         |
| 3時～     |              | ふく                                     | モップ用洗剤をバケツにいれる | ほうき         | あらい物 ゆすぎ     | Xさん     |
|         |              | ゴミ集め                                   | ほうき・モップ後からぶき   | モップ         |              |         |
|         |              | 洗濯ものあつめ                                |                |             |              |         |

販路については、施設併設のベーカリーショップでの販売のほか、外販、預け売りを中心に地道に営業を続けた。

季節商品、新商品の開発にも積極的に取り組んでいる。

平成25年度に、B型事業所全体で14,682円だった平均工賃が、26年度には22,548円と、8,000円近く伸ばしている。

高工賃チャレンジ部だけでみれば、平均工賃はすでに3万円を突破している。かりんとう製造のほか、外部の施設清掃作業も行い、目標の4万円水準を目指して日々挑戦を続けているとのことである。さらに、これを事業所全体に波及させることが目標である。

→ P 9

「絞った作業種目の  
中に利用者の新たな  
仕事を創る」

立上げ時から、利用者の役割を明確にし、工程ごとに責任をもって取り組んでもらうことにした。

→ P 14

「P D C Aサイクル  
を回す」

計画に沿って実施し、実施後の振り返りを日々行いながら、製造計画表をブラッシュアップした。

はじめに

ガイドブックの構成と使い方

工賃向上のための考え方

「儲かる」生産活動の作り方

成果を上げている元気な事業所例

おわりに

#### ここがポイント！

1. 新規事業立上げにあたり、事業所全体の生産活動を、利用者像とニーズを軸に整理した。
2. 新規事業は、高工賃を目指すグループの主要作業として、収益性の高い事業を選ぶという事業選択の視点を明確にした。
3. 事業計画作成にあたっては、具体的な情報を集め、実現可能性を高めた。

# おわりに ー事業所職員が力を合わせて、工賃アップを前進させるー

このガイドブックでは、工賃アップのための基本的な「考え方」と「方法」をお伝えしました。

管理者の皆さん、リーダー層の職員の皆さん  
これから何をすれば良いか、見えてきましたか？

工賃アップの目的は、利用者のあたりまえの暮らしを実現すること。  
工賃を上げるには、生産活動の規模を大きくする必要があります。  
商品・サービスを提供するお客様を増やさなければなりません。

工賃アップは組織の課題です。  
現場職員だけが頑張るものではありません。もちろん管理者やリーダー層の職員だけが頑張るものでもありません。  
具体的な計画は職員とともに考え、作ればよいのです。

ただ、最初は管理者やリーダー層の職員が、事業所の方針や考えを他の職員に伝える必要があります。

どんなB型事業所を目指すのか。  
どのくらい工賃を出したいのか。  
どうやって、それを実現するのか。  
これらを伝えていきましょう。

職員が力を合わせて、工賃アップを前進させる。  
そのきっかけになれば幸いです。



## This image shows a single sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

これでわかる！わかればできる！！工賃向上ガイドブック

登録番号 (27) 310

平成28年2月発行

[編集・発行] 東京都福祉保健局障害者施策推進部自立生活支援課  
〒163-8001 新宿区西新宿2-8-1  
電話番号 (03) 5320-4158

[印刷] 社会福祉法人東京コロニー  
東京都大田福祉工場