

令和2年度厚生労働省委託事業

就労継続支援A型 経営改善ガイドライン

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

就労継続支援 A 型
経営改善ガイドライン

目次

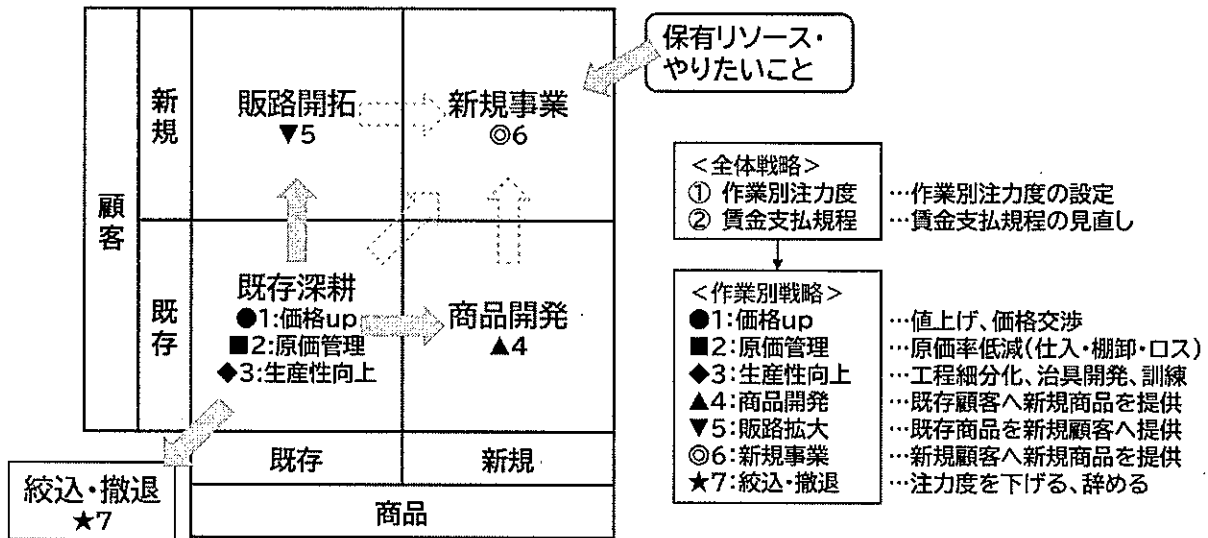
7つの基本戦略	4
1) 7つの基本戦略	
2) 全体の流れ	
3) 基礎調査仕様	
4) 生産活動収支≧賃金事業所の特徴	
はじめに	8
戦略一覧表	
事例紹介	11
事例①ステップアップ	12
法人名称「価格UP」	
事例②ワンルーチェ	16
特定非営利活動法人にじのかけ橋「商品開発」	
事例③サポートファームあさひ	20
合同会社あさひ「顧客獲得」	
事例④南高愛隣会	24
法人名称「原価管理」	
事例⑤ラボリ	28
合同会社ラボリ「生産性向上」	
事例⑥就労支援なごみトライズ	32
株式会社なごみトライズ「新規事業」	
事例⑦ジョブロジック・ファクトリー	36
株式会社ジョブロジック「絞り込み・撤退」	

賃金向上設計書	ワークシート	41
①作業別収支	42
簡易内容説明		
②利用者の働き方	44
簡易内容説明		
③BEP & 戦略方向性	46
簡易内容説明		
④事業シナリオ	48
簡易内容説明		
⑤個別支援計画	50
簡易内容説明		
⑥行動計画	52
簡易内容説明		
まとめ	54

1) 7つの基本戦略

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

【全体戦略 / 作業別戦略】

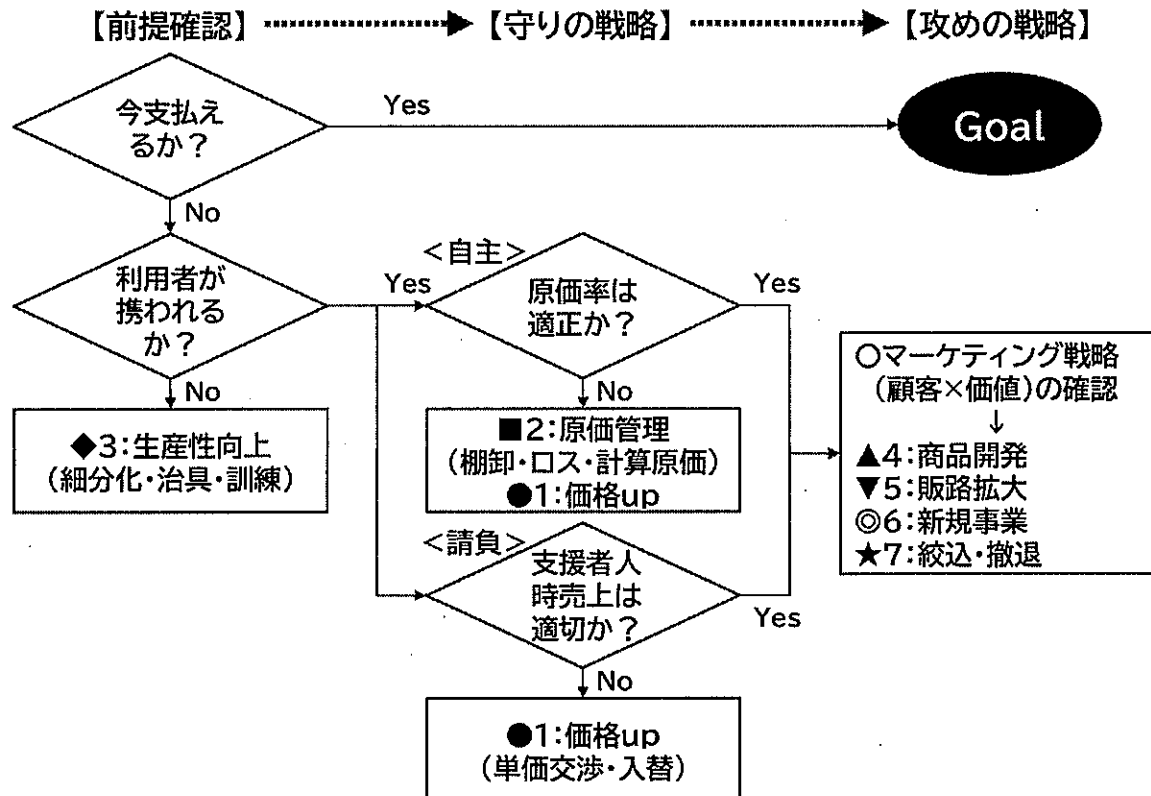


本事例集では、基本戦略別に、7つの事例をまとめています

2) 戦略決定の順序

また、基本戦略の決め方には順序があります。

【基本戦略設定の流れ】



①まず「前提確認」をします。

まずは、「利用者が携われているか？」です。

就労継続支援 A 型は「利用者の方が訓練をして成長すること」を支援して、訓練等給付を得ています。

利用者ができないので、支援者が何とか頑張っていることは致し方ない時もありますが、その状態が定常化してしまうのはよくありません。よって「3:生産性向上」に着手します。具体的には、工程を細分化し、利用者の方が携わることができるように治具開発ないしは訓練を実施します。

②続いて「守りの戦略」を確認します。

自主事業の場合は「原価率は適正か？」を確認します。

原価率が高いと、いくら売上を上げたとしても、利益が残らず、結果、賃金支払の原資が確保できない、という「忙しくなるだけ」状態に陥ってしまいます。ここで、正確な原価を簡単に把握できるように、棚卸の実施・ロスの計上・現状の計算原価を整理する「2：原価管理」をします。

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

請負事業の場合は「支援者生産性は適正か？」を確認します。

具体的には「支援者人時売上」という指標を使います。これは、支援者の方が1時間取り組んだ時に得られる売上、のことです。請負単価は「1個〇円」という提示方法が多いですが、このままでは単価の判断はできず、支援者人時売上に換算しなければなりません。

全ての請負内容について、支援者人時売上換算をし、自事業所の基準金額を満たしていない場合は「1：価格 up」（単価交渉）をします。

③そして最後に「攻めの戦略」を決定します。

マーケティング戦略（ターゲット顧客×提供価値）を確認し、過去の取組みや今後の可能性、自事業所の強みやネットワーク等を分析した上で、既存の延長線上で取り組む「4：商品開発」「5：販路開拓」や、新たな「6：新規事業」に取り組めます。

また、経営資源や時間は有限です。よって継続しても見込みが少ない作業については「7：絞り込み・撤退」を選択することも重要な意思決定です。

この①前提確認→②守りの戦略→③攻めの戦略の順に取り組まず、いきなり③攻めの戦略に取り組んでも、ほとんど効果はできません。①前提確認および②守りの戦略を経て、生産活動収支＝賃金の支払い原資が確保できる状態にしてから③攻めの戦略を選択しましょう。

基本戦略一覧表

①		ステップアップコープ徳島 徳島	作業内容 生協の発送補助 発泡スチロール洗浄	基本戦略とポイント ● 1 価格 → 価格交渉
②		ブルースカイ 長崎	作業内容 お弁当	基本戦略とポイント ■ 2 原価改善 → 原価管理と HACCP 導入
③		就労継続支援 A 型事業所ラボリ 埼玉	作業内容 清掃	基本戦略とポイント ◆ 3 生産性向上 → 利用者の意識向上
④		ワンルーチエ 静岡	作業内容 うなぎ野菜	基本戦略とポイント ▲ 4 商品開発 → ブランディング

⑤



サポートファームあさひ 山梨

作業内容

農業、請負、施設外

基本戦略とポイント

▼5 販路拡大
→いちご栽培

⑥



就労支援なごみトライズ 熊本

作業内容

農業

基本戦略とポイント

◎6 新規事業
→自主から作業請負へ

⑦



ジョブロジック・ファクトリー 北海道

作業内容

水産加工

基本戦略とポイント

★7 絞り込み・撤退
→工場閉鎖

事例紹介

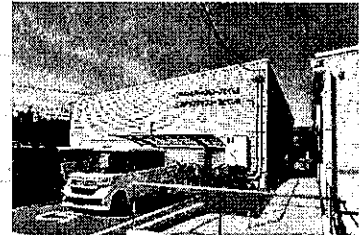
事例①

基本戦略：価格 UP

最低賃金上昇に合わせた受注額 UP と 新規事業着手

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徳島」



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	
事業所名	ステップアップコープ徳島	
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寺丁開 65-2
	電話番号	088-672-1290
	利用者数	定員 18 人 / 登録 18 人
	障害種別	
	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	管理者及びサビ管（兼）1 人、職業指導員1人、生活支援員3人、賃金向上達成指導員 1 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、宅配商品チラシの帳合業務、施設の日常清掃、配送トラックの片付け、商品袋の準備、注文書読み取り業務
	営業時間	

2) 2018 年度経営改善計画提出前の状況

● 収支状況

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、個人能力、家庭環境など様々な問題はあるが、支援があれば十分に働く能力を有している方が多くいたため就労継続支援 A 型事業所を設立した。設立以降親会社であるとくしま生協内の業務を切り出し実施。とくしま生協が今まで多くの費用をかけて配達用コンテナを買い替えていた物を、洗浄することで大幅なコストダウンが出来る事を提案し獲得した。また、その他利用者が従事可能な業務を多く切り出し、毎年最低賃金が上昇するのに合わせ、単価の引き上げを行うことで合意し業務契約を締結することで利用者の賃金原資を確保している。

新たな業務に着手するにあたり、大規模な設備投資を実施した為、減価償却費がかさみ H 28 年度は事業利益で給与総額を支払うことが出来なかったが、H 29 年度より新たに獲得したコンテナ洗浄業務が軌道にのり、経営改善計画対象外になった。

その後、順調に業績を伸ばしてきている中、昨年新型コロナウイルスの影響で親会社であるとくしま生協の会員数が大幅に増加、宅配用チラシの配布部数が大幅に増加したため、新たにチラシの帳合業務を受託した。それに伴い帳合機の設置等新たな設備投資が必要になり、減価償却費が発生したが売上の純増により事業利益で利用者賃金を支払うことが出来ている。

【写真タイトル】



● 計画策定のポイント

最低賃金額上昇を見越し、最低賃金上昇幅と同等の作業単価増での契約を実施している。また、大規模な設備投資を実施し、利用者が実施可能な状態かつ大量受注に耐えうる環境を整えている。

3) 2019 年度 of 取組み事項

● 主な戦略：価格UP

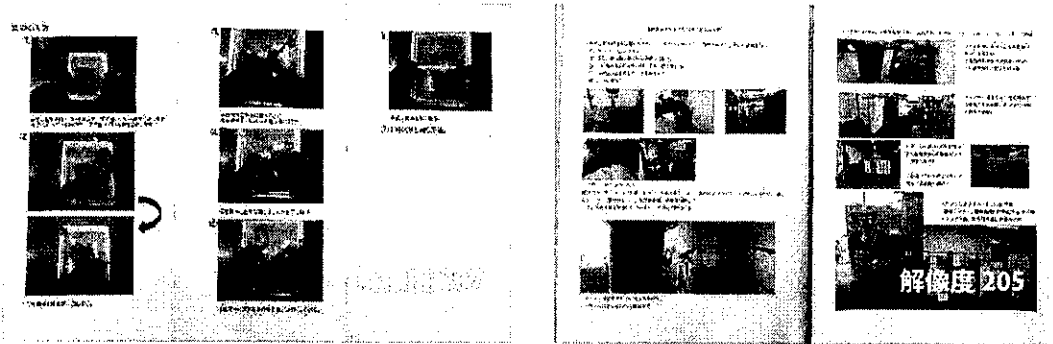
親会社が今まで多額のコストをかけていた発砲スチロール容器の使い捨てを、洗浄し再利用することで大幅なコストカットが出来る事を提案し、受注することに成功。また、その契約時に最低賃金上昇時に作業単価も同水準UPさせることを盛り込んで契約したことで、最低賃金上昇時にもしっかりと最低賃金以上の付加価値

で利用者が作業を実施することが可能となっている。

● 支援の工夫

全ての業務をマニュアル化したり動画撮影をすることで、利用者が作業内容を把握しやすい環境を整えている。また、職員に対して1回/2か月のマネジメント研修を実施し、支援とマネジメントの両立を図っている。

【写真タイトル】



● モチベーション（利用者・支援者）

C「新規事業」

毎年1名以上の利用者を一般就労へと送り出しているが、利用者・家族とも一般就労よりステップアップとくしまで仕事を続けたいという方が多く、次のステップに送り出す為のモチベーション向上に難しさを感じている。また、開所から10年が経過し、高齢化してきた利用者の次のステージを作ることに難しさを感じている。

● 支援活用（優先調達／共同受発注、設備補助金、ノウハウ活用（研修・専門家））

特になし。

4) 経営改善の成果

● 収支状況 (2019 年度、2020 年度 (見通し))

2018 年度から開始した発泡スチロール容器の洗浄作業が順調に伸びてきたことに加え、新型コロナウイルスの影響で、親会社であるとくしま生協の会員数が急増し、新たに個人会員向けチラシの帳合業務を受託することになった。帳合業務の受託の為に帳合機を導入し減価償却費が発生したが、それ以上の受注額となった為、生産活動収支で給与総額を支払うことが可能となっている。また、コープかがわからも帳合業務の依頼があり、作業を開始すれば 3,000 万 / 年程度の収入が見込める。

【写真タイトル】



単位：千円

収支状況		2018	2019	2020 (計画)
生活活動収入	A	36,222	53,540	76,261
販売原価	B1	0	0	0
事業販売費	B2	5,870	4,588	3,014
生産活動収支 (A-B1+B2)	C	30,351	48,952	73,247
利用者賃金	D	20,347	21,629	23,204
最終収支 (C-D)	E	10,004	27,322	50,043
平均賃金月額		94,202	100,139	107,426

5) メッセージ

● 他 A 型事業所へのメッセージ

コロナによる影響も大きいかと思いますが、感染防止だけでなく、万一、感染者が出た場合の事業継続方法も考えておく必要があると思っています。これから何が起るかわからない時代「変化しつづけられる組織・事業所・個人」を目指していきたいと思っています。これからも、色々な場面でご教授頂くことも多いと思いますが、引き続きご指導の程よろしく申し上げます。

事例②

基本戦略：生産性向上

時代のニーズに合わせたブランディングで 商品開発

静岡県
三島市

特定非営利活動法人にじのかけ橋
「ワンルーチェ」



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じのかけ橋	
法人設立年	平成 23 年	
実施事業	就労継続支援 A、就労継続支援 B、共同生活援助、日中一時支援、短期入所	
事業所名	ワンルーチェ	
事業所データ	事業所設立年	平成 24 年
	住所	静岡県三島市栄町 2-26
	電話番号	055-955-7148
	利用者数	20 人
	障害種別	
	利用者との雇用契約形態	
	昇給・昇格	昇給あり
	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 2 人、工賃向上スタッフ 2 人、会計士 1 人
	主な作業内容	食品加工、花の苗栽培、発酵食品の袋詰、マジック・ボールパン加工作業、保冷剤加工、テープおこし、企業雑紙回収、園内清掃、マンション清掃、調理補助、グループホームの清掃・消毒作業、錦鯉育成補助作業、機械加工補助、遺品整理作業、農作業補助、古紙回収、グループホームへの食材提供、オリジナルマスク製造、クッキー製造、食品加工、野菜栽培など
	営業時間	

2) 2018 年度経営改善計画提出前の状況

● 収支状況

特定非営利活動法人にじのかけ橋では、就労継続支援 B 型事業所を運営し、利用者の多くは企業で勤めていた方であった。利用者からの相談だけではなく、地域のニーズとして行政からの相談や市議会議員、家族会などからも要望もあり、雇用をしながら一般就労へ向けての準備（職業準備スキルの向上）を行うことを目的として就労継続支援 A 型事業所を設立した。しかし、開所当時はメインとなる仕事がなく、利用者の除外申請をしない方針であったため、利用者増に伴って給与支払いが難しくなっていた。

● 計画策定のポイント

作業量の確保を行うことを念頭に、①農福連携事業を強化し、食品加工や流通販売にも業務展開を行う6次産業化を推進していくこととした。また、企業のニーズに合わせて必要な時に臨機応変に対応できる体制を整えることで、隙間仕事を確保できるのではないかと考え、②新たな企業とのつながりを持ち、施設外就労先を獲得していくこと、③新たな下請け作業受注し施設内での作業を行うことも計画をした。

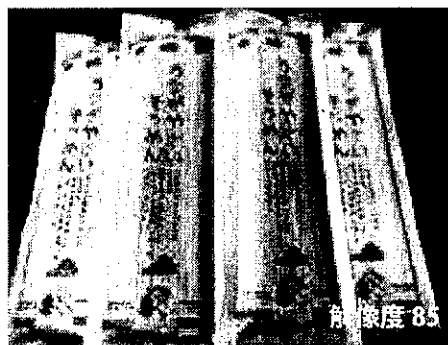
3) 2019 年度 of 取組み事項

● 基本戦略：2. 商品開発

農福連携においては、事業所所在地である三島市と JA と共に連絡会（三島函南農福連携支援連絡協議会）を設立し、人手不足に悩む農家のニーズを汲み取る組織作りから始めた。三島型の農福連携モデルとして、農家が事業所に支払う賃金を三島市と JA が 1/3 ずつ補填する仕組みを作り、農家の費用負担を抑えながら利用者が農作業に従事できる環境を整えた。さらに「みしまうなぎ野菜」のブランディングを行うべくうなぎ業者との連携も行い、栽培した野菜のパンやクッキーへの加工も行った。

新たな施設外作業や下請け作業の受注については、商工会や青年会に参加して営業を行うとともに積極的に Facebook や Instagram などの SNS で発信を行った。農福連携やみしまうなぎ野菜についてメディアで取り上げられたこともあり、企業や農家からの問い合わせも増えた。合わせて法人内で外注している作業を見直し、グループホームへの食材提供や清掃などを切り出して、就労継続支援 A 型事業で請け負うように変更した。

【うなぎ野菜を用いて作ったうなぎやさいそうめん】



● 支援の工夫

利用者一人ひとりの障害に合わせた仕事を提供するように心がけている。例えば全盲の利用者には点字名刺の仕事、聾の利用者には裁縫など、得意なことを伸ばす工夫を行っている。

また、施設外就労や請負作業の増加に伴って支援者を雇入れているが、その際にもひとり親で子育てをしている方や、障害のある方など困っている方を優先的に雇用するようにしている。自らも大変な思いをしてきた方だからこそ、利用者の気持ちに寄り添う支援ができていないか考えている。

特に重視しているのは相談を受ける時間を確保すること、毎日 16 時から電話や LINE を用いて相談に乗る時間を設けるようにしている。ちょっと気になるという段階で相談に乗り、その日のうちに結論を出すことで毎日仕事に向き合うことができるようになっている。

● モチベーション（利用者・支援者）

利用者に向けては、最低賃金をしっかり支払える仕事を確保するとともに、「あなたが必要だと感じていること」を常に伝え続けている。支援者に向けては利用者ができたことの喜びを共有することがモチベーションを上げるにつながっていると思っている。

● 支援活用（優先調達／共同受発注、設備補助金、ノウハウ活用（研修・専門家））

農福連携においては三島市から支援を受けたとともに、JA からは農作業のノウハウの指導を受けた。

4) 経営改善の成果

● 収支状況（2019 年度、2020 年度（見通し））

経営改善計画に基づいた行動の結果、経営は良くなってきている。新型コロナウイルス感染症の流行下においてもギリギリではあるが仕事が出来て、収益も全体としては改善している。しかしながら、一部で短時間労働をせざるを得ないことがあり厳しい部分もある。

2020 年度には、新型コロナウイルス感染症の流行を受け、下請け受注をしていた企業とオリジナルマスクを共同開発し製造を受注したり、レジ袋有料化を見越してエコバッグの製造を行ったりした。世の中の動向を見極めて仕事化していくことで業績への影響を最小限にできたと考えている。また、自法人でしいたけのハウス栽培をするためにハウス建築も予定している。

【抗菌ティッシュ入り手作りマスク】



像度 95

単位：千円

収支状況		2018	2019	2020 (計画)
生活活動収入	A	1,715	2,700	0
販売原価	B1	500	500	0
事業販売費	B2	0	0	0
生産活動収支 (A-B1+B2)	C	1,215	2,200	0
利用者賃金	D	1,700	1,700	0
最終収支 (C-D)	E	-485	500	0
平均賃金月額		0	0	0

5) メッセージ

● 他 A 型事業所へのメッセージ

新型コロナウイルス感染拡大により経済の悪化は、今後3年は厳しい状況が続き、雇用維持が厳しい情勢が予想されます。その中では助成金等をいただき未来への投資を行うことと、時勢を読みながら仕事の確保へのプランニングを行うことが重要だと考えています。また、人と人とのつながりから仕事が生まれると思っています。企業様、利用者様、スタッフなど一人一人と大切につながることでコロナを乗り越える方法のように思っています。このような時だからこそ A 型は事業所同志のネットワークを結ぶことができることを切に願っています。

事例③ 基本戦略：生産性向上

人とのつながりを大切に、
販路を拡大

山梨県
山梨市

合同会社あさひ
「サポートファームあさひ」



1) 法人・事業所概要

項目	内容	
法人名	合同会社あさひ	
法人設立年	平成 23 年	
実施事業	就労継続支援 A 型事業、就労継続支援 B 型事業、地域密着型通所介護事業、居宅介護支援事業	
事業所名	サポートファームあさひ	
事業所データ	事業所設立年	平成 29 年
	住所	山梨県山梨市市川 1658
	電話番号	0553-23-5788
	利用者数	就労継続支援 A 型 (10)、就労継続支援 B 型 (10)
	障害種別	
	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	なし
	配置職員	管理者 1、サービス管理責任者 1、作業指導員 2、生活支援員 3
	主な作業内容	農業部門 (いちごのハウス栽培、ぶどう、大根、白菜、ねぎ、じゃがいも、小松菜、にんにく、たまねぎ、くろあわびたけ、マカ、マスタードなど)、室内作業 (インテリア部品の組み立て、加工品の袋詰、ドライフルーツの選別、シール貼り、マスク作成など)、施設外作業 (農作業補助の請負)
	営業時間	

2) 2018 年度経営改善計画提出前の状況

● 収支状況

合同会社あさひでは就労継続支援 A 型事業と就労継続支援 B 型事業を行っている。もともとは認知症家族の介護を長年続けたという経験から、認知症患者が家で暮らしているかのように過ごせる施設作りを目指して地域密着型通所介護事業を実施していた。在宅支援への事業展開として居宅介護支援事業を開始した際に、利用者家族に障害を抱えた方が多くいるという現実を目の当たりにし、行政の勧めもあり当時山梨市内に存在しなかった就労継続支援 A 型事業を立ち上げることを決意する。同時に、生きがいを見つけるための段階的な支援を想定し、就労継続支援 B 型事業も立ち上げることにした。

2018 年度は、就労継続支援 A 型事業の利用希望者が多く、定員に達する一方、仕事量の確保ができなかったことから事業収入が十分得られず大幅な赤字となってしまった。

● 計画策定のポイント

就労継続支援の立ち上げ時に行政と相談を密にしていたことから、行政の仲介を受けて借り受けることができていたハウスでのいちご栽培を基幹事業と位置づけ、各種野菜の栽培を行う作業も合わせて実施することとした。生産物は JA へ出荷するとともに無人直売所で販売を行い、いちご狩りツアーを受け入れるなど、販路の拡大を計画した。

さらに農作業に従事しにくい利用者に向けて室内作業の確保を行うべく、取引先の開拓を行った。

3) 2019 年度 of 取組み事項

● 主な戦略：顧客開拓

農作業については、いちごのハウス栽培部門に力を入れ、いちご狩りツアーの企画や、JA への出荷、個人への販売を行った。地元農家からの依頼で、ぶどうの栽培にも挑戦し、JA 職員に指導を受けながら作業を進めた。

室内で行っている請負作業については、依頼のあった新規の仕事には難しいと思ったことでも取り組んでみるという姿勢で臨み、何もせずに断るということをしなかった。

【甘さが自慢のいちご】



【室内作業の様子】



● 支援の工夫

ぶどう栽培を指導してもらった JA 職員など、外部の人と共に行う作業については緊張や不安から体調を崩す利用者もいた。しかし、時間をかけて支持的に関わることで徐々に慣れてもらうことができた。結果的にコミュニケーション能力に向上にも繋がり、利用者の自信を引き出すことができた。

請負作業では納期の短い仕事もあったが、プレッシャーを与えるのではなく、納期の重要性を説明するように心がけ、支援者と利用者が協力し合って取り組み納期を守れるように工夫した。そうすることで、取引先企業との信頼関係が生まれ、次の新しい仕事を獲得することにも繋がった。また、責任感が芽生えるなど利用者の仕事に対する意識にも良い変化があった。

● モチベーション（利用者・支援者）

動物セラピーの一環として、うさぎやハムスターを、いちごハウス内のスペースで飼育している。飼育を通して、誰が決めた訳でもないが自然と役割となり、利用者間で順番を決めて世話をするといった自主的な行動が見られた。2019 年には、殺処分になってしまうところだったミニブタも引き取り、命の大切さを伝えながら事業所内で飼育している。毎日のえさやりや掃除は大変だが、事業所のアイドルとして利用者だけではなく支援者のモチベーションにもなっている。

作業においては、午前午後で作業内容を変えるなど飽きないための工夫を行っている。

初詣・お花見・バーベキューなどの各種レクリエーションを実施しているが、特に 2019 年度には市が主催している勉強会の参加者と共同で地域に向けた祭り(あさひ祭り)を開催した。この催しも人とのつながりによって実行にこぎつけることができた。勉強会参加者の働きかけやこれまでの関係性もあって、行政の協力を得ることもできたことで公共施設を用いての開催であった。その結果、家族や関係者だけではなく市民も参加できる祭りとして大盛況であった。普段離れた場所で実施している法人内の高齢者支援部門と障害者支援部門の交流もでき、利用者が高齢者を主体的に手助けするなど新たな一面を見ることもできた。利用者のモチベーションにつながる機会となるだけでなく、開催を継続していくという支援者の目標ともなった。

● 支援活用（優先調達／共同受発注、設備補助金、ノウハウ活用（研修・専門家））

JA 職員によるぶどう栽培の指導。

4) 経営改善の成果

● 収支状況（2019年度、2020年度（見通し））

これらの取り組みの結果、農作業については、いちごの品質の良さが口コミで広がり、高齢者施設・病院など関係機関での共同購入がなされるようになった。また加工品用の原材料としてパン屋やケーキ屋など有名店に採用された。さらに市の観光課から観光イベントの商品に使いたいと依頼を受け提供するなどした。ぶどう栽培もJA職員に指導を受けて取り組んだ結果、無事収穫できるようになりJAへの出荷を行い、地元の学校給食として供給することができた。合わせて農福連携事業の一環で山梨県から特産品化をすすめるため、くろあわびたけの試作を依頼され栽培を行うようになるなど事業規模が拡大してきている。請負作業についても、難しい作業に挑戦し続けることで評価され、たくさんの作業を受注できるようになってきている。

最終収支は黒字化し、平均賃金も上昇している。新型コロナウイルスによっていちご狩りなどは影響を受けたものの、2020年度においても成長を続けることができている。

単位：千円

収支状況		2018	2019	2020（計画）
生活活動収入	A	3,800	5,900	7,300
販売原価	B1	1,100	950	1,800
事業販売費	B2	0	0	0
生産活動収支（A-B1+B2）	C	2,752	4,976	5,500
利用者賃金	D	6548,	4,959	5,460
最終収支（C-D）	E	-3,796	17	40
平均賃金月額		67	82	91

5) メッセージ

● 他A型事業所へのメッセージ

認知症患者家族としての立場から疾患や障害を抱えた人との関わりがスタートしました。たくさんの人に支えられ、事業を展開することができてきたと思っています。

太陽の光には利用者の力を回復する力があると信じて、農作業を中心とした作業に取り組んできました。引きこもっていた方や、体を動かす作業が好きではなかった方、人とのコミュニケーションに自信のなかった方、様々な方が農作業を通じて変化し、新たな一面を見せてくれています。

これからも人との出会いを大切に、たくさんの方との交流を通して共生社会の実現に向けてのチャレンジを続けていきたいと思っています。こういった機会を活かしながら全国の事業所とも連携を深めていきたいです。

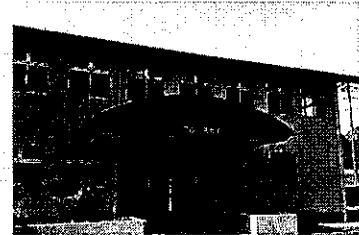
事例④

基本戦略：原価管理

原価管理とともに取り組んだ
ながさき HACCP 8 の取得、相乗効果で売上向上

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 52 年	
実施事業	生活介護 (8)、自立訓練 (3)、就労移行支援 (1)、障害者職業能力開発訓練 (2)、就労継続 B (7)、就労継続 A (4)、相談支援 (3)、就業・生活支援センター (1)、グループホーム (11)、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 63 年
	住所	長崎県諫早市福田町 357-1
	電話番号	0957-35-4880
	利用者数	定員 20 人 / 登録 23 人
	障害種別	
	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	管理職1 (兼)、サービス管理責任者1、職業指導員 5、生活支援員2、賃金向上達成指導員1、配達 1、事務1
	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) ブルースカイ 約 750 食 / 日
	営業時間	

2) 2018 年度経営改善計画提出前の状況

● 収支状況

社会福祉法人南高愛隣会は、全国に先駆け障がいによって企業での就労が困難な方に対し就労の機会を提供する雇用の受け皿として福祉工場を開設。重度の障がいがある人にも製造業のメリットを活かし運搬作業などご本人に合った業務を切り出し、定員を増やしながらか働く場を提供し、現在の就労継続支援 A 型に至る。

一般の弁当店等と比較して、食事内容の質（手作り・季節感）を優先してきたこともあるが、食材料費等のコストが高く、経営改善に向け製造原価の見直しに着手する必要性を感じていた。

献立を見直し、質や量の維持を前提に売上に対する材料費を3%削減し就労収支の黒字化を目指した。衛生面を徹底するとともに調理員の人材確保を行い、その後食事製造量の増加（顧客獲得）を行う。

H28 年度は監査法人の指摘（給与締日）で決算にて利用者賃金を 385 日分計上した。

3) 2019 年度 of 取組み事項

● 主な戦略 A. 売上 up

1. 価格 up

燃料・材料・資材・最賃の UP により、昼食 15 円の価格改定の準備（2018 年度に値上げ）。また、2019.10 の消費税改定に合わせ、食事は軽減税率が適用されたが、資材費・燃料費等の増税による値上げがあり、取引先に対し契約単価の見直しと値上げを交渉し、実施した。

2. 商品開発

新規商品として、高齢者グループホーム向けの朝・夕食の配食サービスや、障害者グループホームや単身生活の利用者向けの夕食弁当、オードブルなどの急な食事オーダーに対応できる料理メニューを開発した。また、高価格帯のお弁当商品も開発中である。

3. 顧客開拓

高齢者グループホームに着目し朝・昼・夕食の配食サービスの営業を行い、2 件で、1 日当 86 食の新規受注を獲得した。また、ながさき HACCP 8 の給食・弁当部門で県内初の取得。徹底した衛生管理とマニュアル作成を行い、衛生品質を PR した顧客開拓を行っている。

他、価格競争での低価格弁当、毎日の販売量が不透明、社員の仕事が少ない等の営業路線を見直し、事前予約での受注が見込める高齢者や障害者の事業所に特化して営業し新規開拓を行った。試食等のお試し利用、提案を行うことで成約率を上げ、一定の受注数を確保することで配達コストの削減にもつながった。

● B. 利益率向上

1. 原価管理（管理会計の強化等）

発生主義による就労事業管理表を月次作成。商店別仕入額一覧、売上に対する材料費率、取引先ごとの売上高一覧を作成し毎月検証、また、月次の財務諸表での予算対比、前年対比等の経営分析と検証を行った。

他にも競争見積の実施、仕入項目ごとに定期的に見積取得、製造食数を増やし製造原価の削減、献立ソフト

を活用し1食ごとの材料費を計算、1週間後との実績チェックと合わせて月間の材料費を検証等を行う。

2. 生産性向上（献立や食材の見直し、調理法の改善）

真空包装機を導入、前日料理やスチームコンベクション等の新調理システムを活用、弁当へのご飯の自動盛付器の導入、カット野菜や冷凍魚の活用等々、一日の作業量の標準化を進めている。

また、社員教育（衛生面中心）を行い、社員がメインとなって製造・調理できるしくみを目指し常に改善。精神障害者や発達障害者の採用に注力し、職員の役割を製造から社員育成や HACCP の記録などに転換した。

そして、出荷前の最終チェック方法を見直してミス削減、時間を要していた配達業務を一部委託し調理体制の強化、運転ができる障害者雇用により配達業務の担当を行った。

（ソフトウェアの活用）

食数管理ソフトを独自で作成し配達先ごとの食数や請求事務の合理化を図り、献立ソフトをクラウドに変更し事業所間で共有・活用し時間短縮と献立の販売を開始した。

（見える化）

材料費比率、売上の予算対比、就労収支、出荷内容ミス、苦情、異物混入・ヒヤリハット等を数値化し常時公表した。

● 取り組み事項

● 計画策定時の具体的改善策

上記取り組みにより、ブルースカイでは売上に対する材料費比率 3.0%削減により 3,400 千円のコスト削減

● 支援の工夫

ケース記録をアプリで実施し、A型事業所とナイトケア担当職員や看護師との情報共有を強化、構造化と視覚化を試行し、休憩場所の分割や、掲示物をわかりやすく改善した。また、投薬確認支援により薬の飲み忘れを防止しメンタルの安定、社員との面談の時間を個別に設けメンタルヘルスキアの充実をはかった。

● モチベーション（利用者・支援者）

有給取得率（ブルースカイ 54.4%）。社員旅行の隔年実施。職能評価の結果をモニタリングに反映、利用者も役職登用、早出勤への登用。賞与支給、食事会の定期開催。

● 支援活用（優先調達／共同受発注、設備補助金、ノウハウ活用（研修・専門家））

利用者・職員合同の衛生研修の実施（外部コンサル・保健所活用）

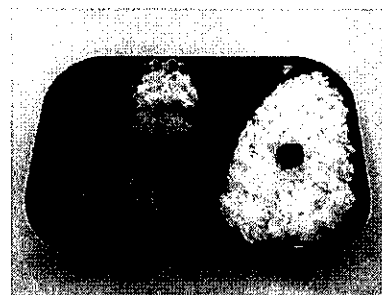
【お弁当盛り付け作業の様子】



【出荷前確認作業の様子】



【栄養士の献立によるお弁当】



4) 経営改善の成果

収支状況 (H29、H30、R1、R2 年度 (見通し)) ※別紙資料添付

単位：千円

収支状況		2018	2019	2020 (計画)
生活活動収入	A	130,079	133,883	140,653
販売原価	B1	80,988	84,059	89,562
事業販売費	B2	11,245	11,133	11,272
生産活動収支 (A-B1+B2)	C	37,846	38,691	39,819
利用者賃金	D	35,049	36,762	39,532
最終収支 (C-D)	E	2,797	1,929	287
平均賃金月額		124	133	147

5) メッセージ

● 他 A 型事業所へのメッセージ

(業務省力化とスケールメリット)

A 型事業所としての必須の記録等の業務や利用者支援、職員研修に加え、就労収入を上げていかなければなりません。特に記録を記入する時間の確保も厳しい状況ですが、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した。また A 型事業所に対しては、法人全体での業務省力化や、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、仕入れ、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・社員一人当りの生産目標を、数値化し、福祉のノウハウでいかに高めていくかの工夫が大切です。また製造原価や販売目標などの数値目標を明確にし、役職者で共有し職員への浸透をはか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・取組みが不可欠です。

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で顧客開拓を行っています。

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・社員の労働環境 (快適さ・安全・効率) 改善も重要です。利用者・ご家族にとっては、障がい理解がある専門職員を配置した A 型事業所は、本人の働く誇りと安心感を得られる重要な福祉サービスです。経営の強化をはかり事業の継続により雇用の安定を目指していきましょう。

事例⑤ 基本戦略：生産性向上

働くことの意義を再確認することによる
生産性の向上

埼玉県
坂戸市

合同会社ラボリ
「就労継続支援 A 型事業所ラボリ」



1) 法人・事業所概要

項目	内容	
法人名	合同会社ラボリ	
法人設立年	平成 26 年	
実施事業	就労移行 (8)、就労継続 B (12)、就労継続 A (15)	
事業所名	就労継続支援 A 型事業所ラボリ	
事業所データ	事業所設立年	平成 27 年
	住所	埼玉県坂戸市日の出町 6-24 マスヤマンションビル 2F
	電話番号	049-298-4381
	利用者数	15 名
	障害種別	
	利用者との雇用契約形態	非常勤 (期間の定め無し (65歳まで))
	昇給・昇格	昇給あり
	配置職員	管理者兼サービス管理責任者 1 人、賃金向上達成指導員 1 人、職業指導員 1 人、生活支援員 2 人
	主な作業内容	食品工場での清掃業務、特別養護老人ホームでの清掃業務、学校での清掃業務、倉庫での検品、排水管の防音加工業務、設計付帯業務 (3DCAD)、コースターの刻印業務、植栽管理
	営業時間	

2) 2018 年度経営改善計画提出前の状況

● 収支状況

合同会社ラボリでは就労継続支援 A 型事業を開始する前に、就労継続支援 B 型事業と就労移行支援事業の実施を開始していた。就労継続支援 B 型事業で支払っていた工賃が 1 万円に満たない状態であったが、働くことを求めている利用者が多く、特に障害年金だけでは生活していくことが難しい軽度の障害者に対して所得保障のできる就労の場が必要だと感じていた。市内に就労継続支援 A 型事業所がなかったこともあり、就労継続支援 A 型事業の実施に踏み切った。

就労継続支援 A 型事業を開始した当初、精神障害、軽度知的障害を中心に登録利用者数は多かったが出勤が安定していなかった。結果として、売り上げを確保することが難しく、除外申請を行わずに支援を行うという法人の方針もあり福祉収入からの補填をしながら運営していた。行政から適正な運営をするよう指導を受けることとなり、身を削りながら賃金を支払っていく体制を変え、生産活動の収益を上げていかないといけないと痛感し経営改善に取り組んだ。

● 計画策定のポイント

法人の支援方針を見直すとともに、職員、利用者ともに事業の法的位置づけや働くということについて再確認を行った。実行計画では、とにかく利用者にできそうな仕事を色々と受注し取り組んでみるということとした。

3) 2019 年度 of 取組み事項

● 主な戦略：A. 売上 up (1. 価格 up、2. 商品開発、3. 顧客開拓) B. 利益率向上 (1. 原価管理、2. 生産性向上) C. 新規事業 D. 絞り込み・撤退

顧客開拓を中心に生産性の向上に取り組んだ。できそうな仕事に挑戦するとともに、支援者と利用者の意識改革を行い生産性の向上を目指した。意識改革のために説明会を実施し、就労継続支援 A 型事業の法的位置づけや雇用であるということについて改めて周知を行った。説明会を重ねることで説明を行う支援者、説明を聞く利用者の双方の意識が変わっていった。

● 支援の工夫

就労継続支援 A 型事業で行う支援の在り方について整理を行った。経営改善計画提出前は人間関係の悩みについての相談が多く、就労時間を増やしていくための生活上の課題に向けての支援がなかなかできていなかった。そこで、週 20 時間の就労時間を確保するために、睡眠時間や服薬状況、体調の管理といった就労に向けての相談に焦点を絞り支援するように変更した。就労時間を確保する話し合いの中で利用者の状況に合わせた柔軟な働き方の提案も行った。例えば、朝が苦手な利用者に対しては、開所時間の範囲で 1 日 4 時間、週 5 日の就労ができるよう午後からの出勤に調整を行った。就労時間の増加が見込めるようになっていったことで、事業所として生産力が向上し、新規の受注や単価の交渉ができるようになった。

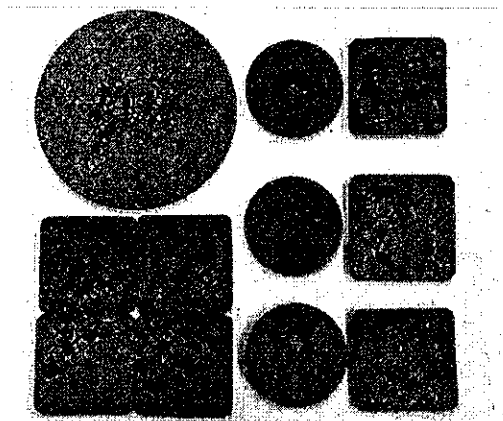
● モチベーション (利用者・支援者)

働く意義を確認し、就労時間を増やすための支援を行った結果、利用者のできるが増え、賃金も向上した。

利用者の変化に触れることで職員のモチベーションも向上し、良い循環ができた。

- 支援活用（優先調達／共同受発注、設備補助金、ノウハウ活用（研修・専門家））
特になし。

【コースターへの刻印】



【設計付帯業務の様子】



4) 経営改善の成果

● 収支状況 (2019 年度、2020 年度 (見通し))

これらの取り組みの結果、清掃という体を動かすことが得意な利用者が多い事業所の特徴に合致した仕事を多く受注することができるようになった。また、施設外を中心としながら施設内作業にも展開ができるようになっていった。単価についても最低賃金の向上に合わせて交渉できるようになっている。単発の請負業務もあり、経営が改善した結果、利用者の工賃を向上させることができている。

単位：千円

収支状況		2018	2019	2020 (計画)
生活活動収入	A	12,658	13,881	13,400
販売原価	B1	0	0	100
事業販売費	B2	0	0	700
生産活動収支 (A-B1+B2)	C	12,658	13,881	14,000
利用者賃金	D	11,809	13,778	13,440
最終収支 (C-D)	E	849	103	560
平均賃金月額		65	77	74

5) メッセージ

他 A 型事業所へのメッセージ

就労支援の最終的なゴールは一般就労だと考えられています。しかし、一般就労では力を発揮しきれない利用者も存在し、そういった利用者には福祉的な支援が必要だと考えています。就労継続支援 A 型事業の意義は、就労支援と福祉的な支援の両方を兼ね備えているところにあると思うので、利用者の障害を理解しながら働く力を引き出していくこと、働くことで所得保障がなされていくことが重要ではないでしょうか。

また仕事や企業とのお付き合いを通じて社会と関わっていくことになるので、自法人が仕事をどのように位置づけているのかを採用時にしっかり言葉で表現することも大切だと考えています。

新型コロナウイルス感染症の影響も大きく、苦戦している事業所も多いと思いますが、誠心誠意がんばっていると仕事が入ってくると信じて、この大変な時期を一緒に乗り越えていきましょう！

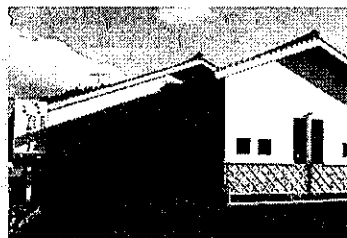
事例⑥

基本戦略：生産性向上

農業を軸に業態を転換し経営改善へ

熊本県
玉名郡

株式会社なごみトライズ
「就労支援なごみトライズ」



1) 法人・事業所概要

項目	内容	
法人名	株式会社なごみトライズ	
法人設立年	平成 29 年	
実施事業	就労継続支援 A 型事業	
事業所名	就労支援なごみトライズ	
事業所データ	事業所設立年	平成 29 年
	住所	熊本県玉名郡和水町用木786-1
	電話番号	0968-86-5753
	利用者数	定員 20 人 / 登録 18 人
	障害種別	
	利用者との雇用契約形態	正規 / 無期雇用契約 (受給者証有効期限内)
	昇給・昇格	昇格・昇給あり
	配置職員	サービス管理責任者1人、職業指導員2人、生活支援員1人、賃金向上達成1人
	主な作業内容	自主栽培 (スイートコーン、ブロッコリー、菊芋など)、農作業請負 (にんにく、キャベツ、じゃがいも)
	営業時間	

2) 2018 年度経営改善計画提出前の状況

● 収支状況

株式会社なごみトライズは 2017 年 12 月に運営を開始しており、2018 年度は開業後すぐの年度であった。農業についても福祉事業についても初めての取り組みであり、ある程度の赤字を覚悟していたが、初期投資の費用（苗、肥料、機械類、器具（コンテナ等）、土地レンタル4町分）などもあり、予想を大幅に超える赤字を計上することとなった。

事業計画の通りにいかないことはもちろん、事業計画そのものが手探りで作成したものであったことに加え、職員も農業未経験であったことから利用者への指導も難しかった。そのため農業収入を安定化させることと農業経験を積み事業計画を見直すことが急務となった。

● 計画策定のポイント

開業当初は自営農業であったが、収穫した作物が原価割れすることや、収穫し現金化できるまでにタイムラグがあることで資金繰りが安定しなかったこともあり、自営での限界を感じていた。そこで、農作業を受託する方式を取り入れていくこととした。

3) 2019 年度 of 取組み事項

● 主な戦略：新規事業

野菜の主な販売先へ交渉し、できた野菜を購入してもらうのではなく、農地や資材を提供してもらい、農作業に従事し収穫物を納品することで賃金を得るという方式にできないかと提案した。これまでの取引において法人や事業に理解が得られていた取引先から、ニンニク、キャベツ、ジャガイモの栽培について契約することができ、農作業代として毎月の安定収入を得ることとリスクの削減を図ることができた。

その他の野菜については自営とし、売価と労力のバランスを見て効率のよい品目（スイートコーン、ブロッコリー、菊芋）に絞った。また、原価を抑えるため農業資材をまとめ買いすることによって値引きを交渉したり、ネット通販で少しでも安く購入できる先を探したりした。

合わせて、農業の日々の記録、成長過程の画像、品目毎の原価計算と利益算出、失敗したらなぜ失敗したのか、成功したら何がよかったのかをしっかりと記録し、農業経験と知識を深めていくこととした。

【植え付け作業の様子】



【じゃがいも畑】



● 支援の工夫

農作業については指導をするために職員自身も未経験ということが最も難しかった。利用者とともに試行錯誤しながら経験を積み、わかりやすい形で指導するよう心がけた。

【キャベツの収穫】



【キャベツ畑】



● モチベーション（利用者・支援者）

利用者に向けて率直に経営はまだ大変なことを伝え、皆は利用者であるとともに従業員でもあり、皆の協力が必要だと話すことで意識改革とモチベーションの向上を行った。職員に向けても同様に協力を求めることで職員、利用者が一丸となって仕事に取り組む体制ができていった。

特に留意したのは、会社と職員は賃金のやりとりだけでつながっているのではなく、経営方針をしっかりと共有しながら、この会社に入社して良かった、この人を採用して良かったとお互いが思い合えるよう、お互いが努力する関係を築くことであった。

● 支援活用（優先調達／共同受発注、設備補助金、ノウハウ活用（研修・専門家））

農業大学校が行っている無料の農業セミナーに農業担当者が参加した。

4) 経営改善の成果

● 収支状況（2019年度、2020年度（見通し））

下表のとおり徐々に平均賃金が向上し、特に農作業を受注する方式に取り組み始めてからは収入が安定してきている。原材料費や経費の削減も合わせて行ったことで、利用者の雇用を行い、事業拡大をすることもできた。今後さらに生産性を高め利用者への賃金支払をしっかりと行っていきたい。

単位：千円

収支状況		2018	2019	2020 (計画)
生活活動収入	A	4,415	7,096	10,300
販売原価	B1	5,758	1,855	2,000
事業販売費	B2	1,768	832	700
生産活動収支 (A-B1+B2)	C	-3,111	4,409	7,600
利用者賃金	D	5,131	5,991	9,300
最終収支 (C-D)	E	-8,242	-1,582	-1,700
平均賃金月額		67	68	70

5) メッセージ

● 他 A 型事業所へのメッセージ

農業を始めたいとお考えの方も多いかと思います。

私は未経験で開業しました。当然未経験ですので指導してくださる農家さんを見つけ、ある程度の販売先も確保してスタートしました。しかし、甘かったです。その結果は2018年度の収支を見て頂ければ一目瞭然です。種代、肥料や農薬代、畑のレンタル代、燃料代すら回収できませんでした。ようは何もしなかった方が赤字は少なく済んだということです。同じ失敗をしないようお伝えしておきたいと思います。理由はいくつもあります。ブロッコリーは虫に食べられ商品価値がなくなり収穫を断念しました。キャベツは市場のセリに出しましたが、箱代にすらならない価格でした。カボチャは病気で収穫量が少なく原価割れでした。にんにくも収穫量が少なく原価がやっと出たくらいでした。指導して頂く方がいても畑は毎日変化しています。従業員にプロが必要でした。かりに良いものができたとしても野菜は相場に左右されます。キャベツを箱に8玉入れ、市場のセリに出したら1箱50円だったこともあります。箱代だけで100円なのにです。相場を予想する力も必要です。高騰する時期に栽培すればよい話ですが、リスクがあるから皆栽培しないわけです。そのリスクを背負う判断力も必要でしょう。野菜は収穫してやっとお金になります。ある程度の資金も必要でしょう。私はいま農業経験3年になりました。まだまだ初心者です。農業は正解が1つではありません。聞く方聞く方それぞれ違う答えが返ってきます。これがやっかいです。結局どうしたらいいのかわからなくなります。当面は、経営者である私が、知識と経験をこれからも積み重ねてリスクを背負って判断し、栽培計画をよりよいものにしていく必要があると思っています。

当事業所は農業でまだ成功しておりません。しかし、しっかりと記録をとり、反省と改善を繰り返すことで、次はもっと良いものを栽培できる！と自信がついてきているのを実感しています。私も職員も利用者もみんな、「トライ（挑戦）」し、「ライズ（上昇）」していきたいと思っています。

事例⑦

基本戦略：生産性向上

思い切った工場閉鎖と 工業協同組合を巻き込んだ就労支援

北海道
札幌市

株式会社ジョブロジック
「ジョブロジック・ファクトリー」



1) 法人・事業所概要

項目	内容	
法人名	株式会社ジョブロジック	
法人設立年	平成 23 年	
実施事業	就労継続支援 A 型	
事業所名	ジョブロジック・ファクトリー	
事業所データ	事業所設立年	平成 26 年
	住所	北海道札幌市北区新琴似 7 条 11 丁目 2-25 パステルハイム 711-101 号
	電話番号	011-768-7610
	利用者数	定員 20 人／登録 26 人
	障害種別	
	利用者との雇用契約形態	正規・無期雇用
	昇給・昇格	なし
	配置職員	管理者及びサビ管（兼）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	食品工場内軽作業
	営業時間	

2) 2018 年度経営改善計画提出前の状況

● 収支状況

株式会社ジョブロジックは自社工場を持つことによる収益モデルを考え就労継続支援 A 型事業所を設立した。背景には地方の労働人口不足が厳しい工場や物流を障害者就労とのマッチングによって解消したいという思いと、自社工場を持つことで外的要因に左右されにくい就労環境ができるのではいかという考えがあった。そこで水産加工製造業、容器包装入り製造業の認可を取り、工場を借り受けて 2014 年に操業を開始した。しかし、繁忙期・閑散期の作業量の差が大きく、作業種類が多く利用者のスキルの偏りもあったことから、受注できる作業内容や量が制限されていくこととなる。また工場を維持するためのメンテナンス費用等がかさんでいたことから、自社工場の閉鎖を決める方針転換を行った。工場閉鎖直前の 2015 年度は生産活動収入が上がらず最終収支が赤字であった。

● 計画策定のポイント

自社工場を用いた事業から撤退し、自社工場にて訓練することができた機械操作技術を活かした工場内作業を施設外就労として請け負うこととした。また、地道な営業活動によって施設外就労先の開拓を行うことを計画した。

3) 2019 年度 of 取組み事項

● 主な戦略：絞り込み・撤退

就労先の開拓を進めるなかで、工業協同組合の組合長と知り合い、高齢化による労働人材不足、外国人労働者の雇用を試みたが文化の違いや日常生活上のサポートが難しく断念することとなった等の課題を知る。組合の定例会において、就労継続支援事業や障害者の特徴、施設外就労という方法について説明する機会をもらい、送迎や職員の同行といった事業所のサポート内容についても丁寧に説明した結果、精肉加工業を行っている工場が体験利用を受け入れてくれることとなった。プレゼンにおいて、わかりやすい資料(障がい者の特性、施設外就労の費用、職員の役割、送迎あり・実際に働いている利用者の動画等)での説明と、まずは無料でお試しが出来る機会提供を行った。

● 支援の工夫

就労継続支援 A 型事業は就労と福祉のバランスが重要だと考えているので、じっくりと話せる時間を設けている。就労場面ではなかなか相談に応じることは難しいが、第3土曜日を利用者全員との面談日とし、個別に担当支援者と健康・仕事・生活・制度の利用について相談するとともに、個別支援計画作成のための聞き取りを行うことにしている。面談日を定例化することで利用者・支援者が足並みを揃えた支援体制を作れるよう工夫した。

また、施設外就労については1日の勤務時間を4時間と6時間と2パターン設定し、6時間勤務で週3日以上働ける利用者には一般就労への移行を促すようにしている。そうすることで一般就労への循環が起こり新しい利用者を受入れられるようになっている。

さらに利用者ごとに作業適性をまとめた表を支援者間で共有するとともに、施設外就労先との間で作業能力評価を共有している。マニュアルについても写真付きで作成し、事業所で作業の振り返りを行えるようにし、利用者によっては支援者がマンツーマンで仕事を指導する期間を長く設けるなど個別に対応するようにしている。合わせて繁忙期に対応できるよう閑散期を作業技術向上の期間とするなど、年間調整計画を行った。

● モチベーション（利用者・支援者）

支援者のモチベーション向上について、精度や速度が合わない利用者が支援を通して成長し、特にその利用者が取引先から評価されることがとても大きなモチベーションになっている。

利用者のモチベーション向上について、一般就労を目指す利用者にとっては、社会に近い形態で働いているため、一般就労へ向けたイメージ作りが出来ている。

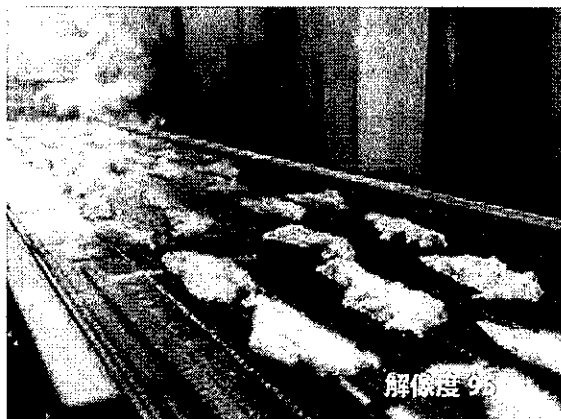
● 支援活用（優先調達／共同受発注、設備補助金、ノウハウ活用（研修・専門家））

特になし。

【赤身と脂身のバランスなど6項目に従って
確認を行い盛り付けまで実施】



【工場内作業のイメージ
(工場内は撮影不可のため)】



4) 経営改善の成果

● 収支状況（2019年度、2020年度（見通し））

自社工場を閉鎖するという事で、請け負っていた作業をすべて失うこととなり、損失が更に大きくなることも想定された。自社工場閉鎖に泣いている支援者・利用者もいたが、上がり続ける最低賃金に対し、自社工場での好転を見込むことは難しかった。

5年、10年と先を見据えた施設外就労を考えながら企業との間で仕組みづくりを行うことに注力をした結果、作業マッチングをしっかりと行いながら、利用者が一般就労に移行していったとしても変わらない労働力の提供ができるようになってきている。また、上がり続ける最低賃金にも対応できるように取引企業と契約を行うために、就労継続支援A型の事業内容を企業に理解してもらうことと、最低賃金分以上を払ってでも必要だと評価をしてもらえるような取り組みが重要であると再認識した。

上記計画への取り組みで下表のように経営は改善してきている。2020年度については、取引企業の繁忙期にパート数人が退職予定となっており、さらに多くの施設外就労の受け入れを打診されたことから、事業所の定員数を上げ支援者を増員しながら対応していく予定である。

単位：千円

収支状況		2015年	2019年	2020年(計画)
生活活動収入	A	8,890	20,680	24,900
販売原価	B1	0,000	00,000	00,000
事業販売費	B2	450	332	421
生産活動収支 (A-B1+B2)	C	8,440	20,348	24,479
利用者賃金	D	16,064	20,981	24,176
最終収支 (C-D)	E	-7,624	-633	303
平均賃金月額		60,392	71,805	74,617

5) メッセージ

● 他 A 型事業所へのメッセージ

福祉に携わる方は、営業は苦手かもしれません。交渉下手や利用者が出来るだろうかとの不安から低価格で仕事を受けてしまいがちです。低い価格から上げる交渉は大変です。現行は、良くも悪くもA型事業の経営改善が法令化されたことによって「この価格でないと受けられません」と当事業所は言うようにしています。そうして得られた仕事に対し、対価以上の価値を付けて返していくことで福祉事業所であっても認められ、取引先との信頼が深まり、次の仕事へと繋がります。営業は苦手な福祉かもしれませんが、相手が何に困っているのか、『話を聞く』ということは福祉の方は得意なはずで、相手の立場に立った資料を作成し、積極的にプレゼンを行いましょ。

● 感謝

職員や利用者みんなが頑張ってくれました。工場を閉鎖し大きく舵を切った時、利用者みんなは、不安があったと思います。でも不安そうなみんなを明るく鼓舞していたのは職員達でした。いくら新しく仕事があっても遂行する底力や団結が無ければ、達成できません。ジョブロジック・ファクトリーをみていると、もちろん色々ありますが、職員も利用者も常に明るく前向きに丁寧に仕事に取り組んでいます。こういった好事例集に評価されることも大きな自信に繋がると思います。これからは荒波があると思いますが、一つひとつを乗り越えてきた自信を持って励んでいけたらと思います。職員、利用者、関係機関等、全ての方々に感謝申し上げます、ありがとうございました。

賃金向上設計書

ワークシート

①作業別収支

②利用者の働き方

③BEP & 戦略方向性

④事業シナリオ

⑤個別支援計画

⑥行動計画

①作業別収支

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

・なお、人件費については、

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

○賃金は人件費に含みません。最終残った生産活動収支＝賃金支払原資から賃金を支払う、という考え方です。

【①作業別収支（記入例）】

(1)作業別の収支状況(月次)		事業所名：A型事業所アウトサイド					
事業名	●合計	作業別					
事業概要	・主要事業は3種 ・利用者はほぼ固定だが、月の日は3名作業チームは2タオル折を手伝う	①パン製造	②タオル折	③農作業	④	⑤	
主な販路		・パンを自事業所内厨房にて製造 ・厨房併設の店舗にて販売 ・近隣の保育園へ週1配達	・近隣ホテルのタオル折り ・Aホテル	・事業所隣の土地を借りて、根菜を中心に作成 ・JA:7割 ・直売所:3割			
売上高	2,390,000 100%	1,200,000 100%	560,000 100%	630,000 100%			
原価	555,000 23%	450,000 38%	0 0%	105,000 17%			
原材料費	450,000 19%	350,000 29%	0 0%	100,000 16%			
資材費	105,000 4%	100,000 8%	0 0%	5,000 1%			
粗利益	1,835,000 77%	750,000 63%	560,000 100%	525,000 83%			
経費	324,000 14%	210,000 18%	57,000 10%	57,000 9%			
P/A人件費	200,000 8%	120,000 10%	40,000 7%	40,000 6%			
水道光熱費	40,000 2%	30,000 3%	5,000 1%	5,000 1%			
消耗品費	7,000 0%	5,000 0%	1,000 0%	1,000 0%			
地代家賃	70,000 3%	50,000 4%	10,000 2%	10,000 2%			
ほか経費	7,000 0%	5,000 0%	1,000 0%	1,000 0%			
営業利益	1,511,000 63%	540,000 45%	503,000 90%	468,000 74%			
現支払資金総額	1,656,000 69%	360,000 30%	668,000 119%	628,000 100%			
収支	-145,000 -6%	-180,000 15%	-165,000 29%	-160,000 25%			
利用者数	20人	4人	8人	8人			
一人当り支払可能資金	75,550円/月	135,000円/月	62,875円/月	58,500円/月			
現平均資金	82,800円/月	90,000円/月	83,500円/月	78,500円/月			
課題認識等	経営改善に関する意識はあまり高くない	販路開拓に課題を感じている	雨の日対策として重要	関わられる方が多く、売上が悪くても続けたい			

※収支は、直近月、直近年の平均、直近年度末等、今簡単に得られる数字で、平均的な状態が分かるものをご利用ください。
 ※収支構造(請負・内職の場合は単価)が大きく異なるもので分けて、5つ以内で記載してください。
 ※P/A(パート/アルバイト)人件費は、利用者のいない時間帯に勤務している方の人件費のみ計上してください。
 ※人件費や地代、また利用者数については、概算で良いので按分して記載して下さい。(例:売上、利用者人数、利用面積等で按分)

【①作業別収支】

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

②利用者の働き方

- ・利用者別の主担当業務、および現在支払っている賃金、勤務日数・時間を記載します。(標準的な時期でも直近月でも構いません)
- ・主担当業務別に必要な支払賃金総額を下表に合計して記載します。これが、作業別に稼がなければならない賃金原資となります。

○利用者の勤務状況、現在の賃金を確認

○主担当業務別に必要な賃金総額を把握

【②利用者状況（記入例）】

(2)利用者の働き方

【現状】

ID	名前	主な障害種別	主担当業務	現賃金	勤務状況	
					(日)	(h)
1	A	知的	パン	100,000	20	5
2	B	知的	パン	100,000	20	5
3	C	知的	パン	80,000	16	5
4	D	知的	パン	80,000	16	5
5	E	知的	タオル折り	100,000	20	5
6	F	精神	タオル折り	100,000	20	5
7	G	知的	タオル折り	100,000	20	5
8	H	精神	タオル折り	80,000	16	5
9	I	精神	タオル折り	80,000	16	5
10	J	精神	タオル折り	80,000	16	5
11	K	精神	タオル折り	80,000	16	5
12	L	精神	タオル折り	48,000	12	4
13	M	精神	農作業	100,000	20	5
14	N	知的	農作業	80,000	16	5
15	O	精神	農作業	80,000	16	5
16	P	精神	農作業	80,000	16	5
17	Q	精神	農作業	80,000	16	5
18	R	精神	農作業	80,000	16	5
19	S	精神	農作業	80,000	16	5
20	T	精神	農作業	48,000	12	4

賃金総額 1,656,000

平均賃金 82,800

(円/月)

主担当業務	賃金総額
パン	360,000
タオル折り	668,000
農作業	628,000
	0
	0
計	1,656,000

③ BEP & 戦略方向性

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

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

$$\text{請負: BEP} = \frac{\text{経費} + \text{賃金総額}}{\text{原価率}}$$

【③ BEP & 戦略方向性 (記入例)】

(4-1)BEP&戦略方向性 理想(3年後)							事業所名: A型事業所アウトサイド
	合計	作業1 パン	作業2 タオル折	作業3 農作業	作業4	作業5	備考
想定利用者数	20	4	8	8			
現支払賃金総額	1,656,000	360,000	668,000	628,000			
(平均賃金)	82,800	90,000	83,500	78,500			
理想賃金							
理想賃金総額	1,656,000	360,000	668,000	628,000			
(平均賃金)	82,800	90,000	83,500	78,500			
目標原価率		35%	0%	15%			
経費	324,000	210,000	57,000	57,000			
損益分岐点売上高	2,407,805	876,923	725,000	805,882			
現売上高	2,390,000	1,200,000	560,000	630,000			
今の何倍?	1.01	0.73	1.29	1.28			1.3倍以上 →要戦略変更
戦略方向性	<注力度> 1. 請負(新規) 2. 農作業 3. タオル折 <工賃規程> ・日給制導入 ・時給単価上昇	②原価管理 →原価率を35% に ④商品開発 →客単価up	①単価交渉 ⑥新規事業 →新作業営業	⑤顧客開拓 →JA以外の直販 ルート開発			<自主> ①価格up ②原価管理 ③生産性向上 ④商品開発 ⑤顧客開拓 ⑥新規事業 ⑦絞込・撤退 <請負> ①単価交渉 ③生産性向上 ⑥新規事業 ⑦絞込・撤退

【③ BEP & 戦略方向性】

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

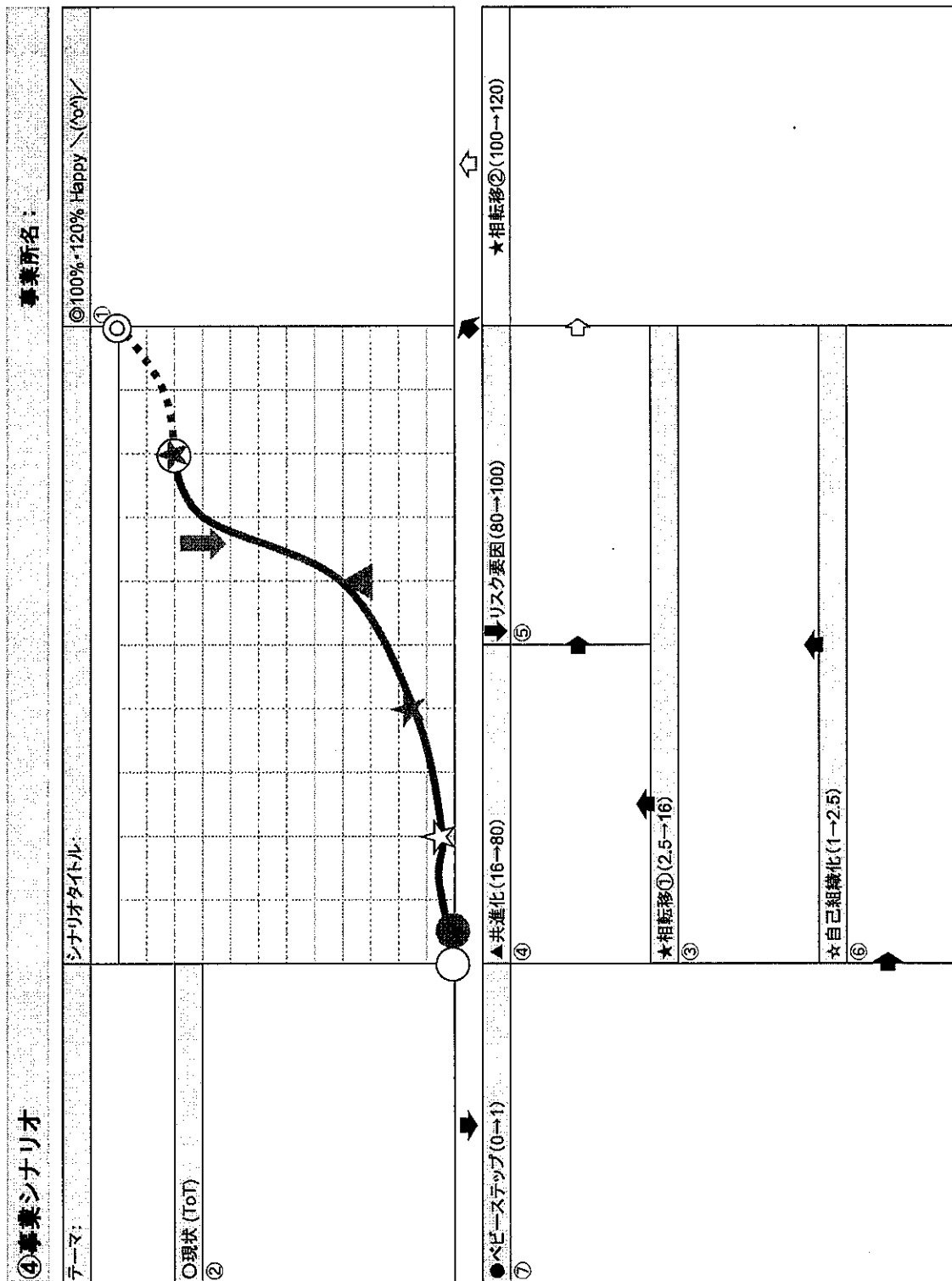
④事業シナリオ

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

【④事業シナリオ（記入例）】

(5)事業シナリオ		事業所名: A型事業所アウトサイド	
テーマ: 新規請負の獲得	シナリオタイトル: 新規請負としての民泊清掃業務の受注	◎120% Happy (〇〇) / ・+32.5万円/月:利用者4人 ・新規請負で、現在の請負・農家のマイナスをカバーできる	
〇現状 (ToT) 【定量】 ・現在、56万円/月:利用者8人 【定性】 ・支援が弱い ・支援者が仕事に追われている			◎100% Happy (〇〇) 【定量】 ・16.5万円/月:利用者2人 【定性】 ・タオル折の利用者から2人こちらに移動
●ハピーステップ(0→1) ・求人広告の探索 ・候補企業への連絡・面談	▲共進化(16→80) ・まずは民泊2部屋→きちんと対応→部屋数の拡大(4部屋)→きちんと対応→部屋数の拡大(6部屋)・・・	↓リスク要因(80→100) ・連絡ミス →報連相システムの確立	★相転移②(100→120) ・民泊清掃をきちんと実施 →他企業からも依頼が来る
	★相転移①(2:5→16) ・作業アセスメント表の作成 →利用者が仕事ができるようになる		
	☆自己組織化(1→2:5) ・利用者のやりたい仕事:人と接する機会が少ない仕事 →清掃業務 →求人広告営業による、求人の外注化		

【④事業シナリオ】



⑤個別支援計画

- ・④事業シナリオが策定できたら、そのシナリオにあわせて、利用者の方々が個別にどうなっているのが理想的なのか、を検討し、個別支援計画の一覧表を作成します。ここで、事業の成長と利用者の成長をあわせることが就労継続支援事業の要諦です。
- ・その際、表右側の「3年後の姿」から想像し、「1年後の姿」を決める、という考える順序が肝要です。
- ・なお、その際、コラム②（P39）にある「作業アセスメント表」を同時に作成し、伸ばす能力を具体化すると、より効果的です。

【⑤個別支援計画（記入例）】

(6)個別支援計画		事業所名: A型事業所アウトサイド		
名前	担当業務	1年目(R2年度末)	3年目(R4年度末)	
1	A	パン	成形、焼成ができるようになる	一般就労を目指す
2	B	パン	成形、焼成ができるようになる	一般就労を目指す
3	C	パン	事業所前販売の製造・接客の中心になる	厨房(セントラルキッチン)のリーダー
4	D	パン	事業所前販売にて、ご本人の好き、得意を活かした接客もできるとよい(人との関わりも好き)	興味のある分野での施設外就労のチャレンジ
5	E	タオル折り	指導者の指示なく、自立して作業ができる	一般就労を目指す
6	F	タオル折り	指導者の指示なく、自立して作業ができる	一般就労を目指す
7	G	タオル折り	指導者の指示なく、自立して作業ができる	興味のある分野での施設外就労のチャレンジ
8	H	タオル折り	指導者の指示なく、自立して作業ができる	興味のある分野での施設外就労のチャレンジ
9	I	タオル折り	1日1日の生活リズムを整え自信をつけ就労に向けて通所を継続する	自分にあった作業を継続して取り組んでいる
10	J	タオル折り	1日1日の生活リズムを整え自信をつけ就労に向けて通所を継続する	自分にあった作業を継続して取り組んでいる
11	K	タオル折り	1日1日の生活リズムを整え自信をつけ就労に向けて通所を継続する	自分にあった作業を継続して取り組んでいる
12	L	タオル折り	社会制度や相談支援などと連携し生活面でも不安なく通所できるようなサポートする	週3回以上通い、午前・午後とも就労に携わる体力をつける
13	M	農作業	支援員の指示通りに仕事ができるように、忘れたら確認することができる。	一般就労を目指す
14	N	農作業	支援員の指示通りに仕事ができるように、忘れたら確認することができる。	室内での野菜の仕分けを任せられるようになる。
15	O	農作業	毎日、外の仕事にいくことができるようになり体重を減らせる。	作業時の気分のムラがなくなり、自分の役割をもって作業をすることができる。
16	P	農作業	週三日、午前中の畑仕事に参加して通う習慣をつけ継続通所できる。	役割をもって作業に参加することができるようになり、不安な気持ちになることを減らせる。
17	Q	農作業	週三日、午前中の畑仕事に参加して通う習慣をつけ継続通所できる。	役割をもって作業に参加することができるようになり、不安な気持ちになることを減らせる。
18	R	農作業	週1~2回、畑作業に参加し体力づくりを行う。	収穫と野菜の選別ができるようになり、宅配セットができるようになる。
19	S	農作業	週1~2回、畑作業に参加し体力づくりを行う。	野菜と種の写真を撮り、チラシを作ることができるようになる。
20	T	農作業	週1~2回、畑作業に参加し体力づくりを行う。	収穫と野菜の選別ができるようになり、宅配セットができるようになる。

【⑤個別支援計画】

□個別支援計画

事業所名：

	名前	担当業務	1年目(年度末)	3年目(年度末)
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				
16				
17				
18				
19				
20				

⑥行動計画

- ・今までに作成した①～⑤のシートを整理し、取り組む年度の Goal 設定とそのために実施する項目を設定します。(ガントチャート形式)
- ・大切なのは、Goal の明確化(できるだけ数値化する)こと、です。④のシナリオから目標を転記してください。
- ・その Goal を実現するために、「誰が、いつ、何を実施する」のかを行動計画に記載します。特に担当者を決めることが肝要です。
- ・この計画を元に、毎月振り返り会議等を実施し、作戦の変更・修正等をしながら、実践を重ねていきます。

【⑥行動計画（記入例）】

(7)行動計画 事業所名: A型事業所アウトサイド

R2年度末Goal

□新規請負の受注(32.5万円)

<実施スケジュール>

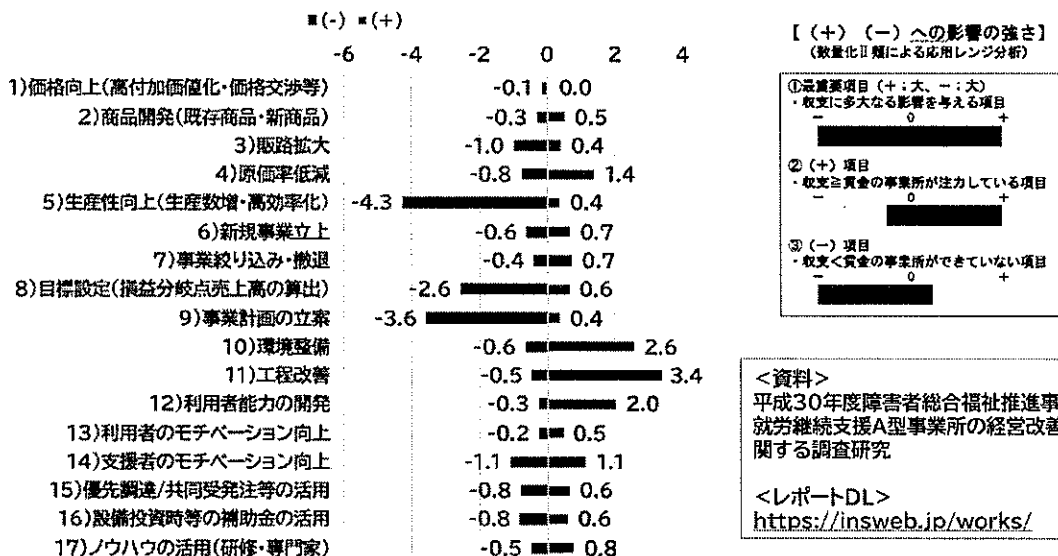
項目	担当	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
新規請負	A												
求人広告の探索	ABC					2回会議							
電話営業	B					○	○						
アポイント	B						○						
訪問	AB						○						
契約調整	B							○					
作業アセスメント	C							○					
現場視察	C							○					
マニュアル化	C							○	○				
パン事業	A												
会員カード企画作り	ABC							2回会議					
カードデザイン限定	B							○					
Lancers投稿	B								○				
結果確認	B								○				
会員制度チラシ	C									○			
デザイナー依頼	C									○			
印刷	C									○			
会員制度実施	A										○		

まとめ

- ・これは平成30年度厚生労働省の経営改善に関する調査分析結果です。
- ・経営改善に影響があるであろう17項目について、どれだけ注力しているかを5段階で評価してもらいました。その結果、生産活動収支 \geq 賃金（黒字）、生産活動収支 $<$ 賃金（赤字）になっていると仮定して、黒字・赤字には何がどれだけ影響を強く与えるか？ということが分かります。グラフの見方は左に大きく伸びているのは「赤字事業所が注力していない」項目、右に大きく伸びているのは「黒字事業所が注力している」項目となります。
- ・一番大きなインパクトがあるのは、「5）生産性向上」です。言い換えれば、利用者支援ができていない事業所は赤字である、ということです。
- ・次にインパクトがあるのは、「9）事業計画の立案」「8）目標設定」です。計画が立てられていない事業所は赤字である、ということです。
- ・逆に、黒字の事業所が注力していることは何でしょうか？「11）工程改善」「10）環境整備」「12）利用者能力の開発」。すべて利用者が働けるようにするための工夫、です。要するに「支援をしっかりとっている所は黒字である」ということです。
- ・「支援」と「計画」、この両輪が揃って、これを実践することでしか、経営改善の道はないと思います。今回のワークシートを活用頂き、経営改善を実現させてください。

【A型の生産活動収支 \geq 賃金を実現するには？】

- 5)生産性向上、9)事業計画の立案、8)目標設定(BEP)は必須
- さらに、11)工程改善、10)環境整備、12)利用者能力の開発が必要



【ワークシート・ファイル・ダウンロード】

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

下記サイトから、必要事項を記入の上、お申し込みください。

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

令和 2 年度厚生労働省委託事業

「就労継続支援 A 型 経営改善ガイドライン」(指定課題番号 24)

【発行】2021 年(令和 3 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】社会福祉法人ぷろぽの

〒630-8115 奈良市大宮町 3-5-39

