

## ■ 工賃向上お役立ちシート

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

### 【ダウンロードできるワークシート】

#### ◎ 工賃向上・経営改善計画作成の3点セット

1. 現状分析シート
2. 全体方針シート
3. 重点部門改善シート

#### ◎ PDCAを回して成果をあげるのに効果的なシート

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

#### ◎ その他、きっと役立つ便利なシート

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

### ワークシートファイル ダウンロード

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

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

# ◎ 工賃向上・経営改善計画作成の3点セット

## 1. 現状分析シート

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

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

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

## 2. 全体方針シート

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

思い切って事業を絞り込む

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

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

➡

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

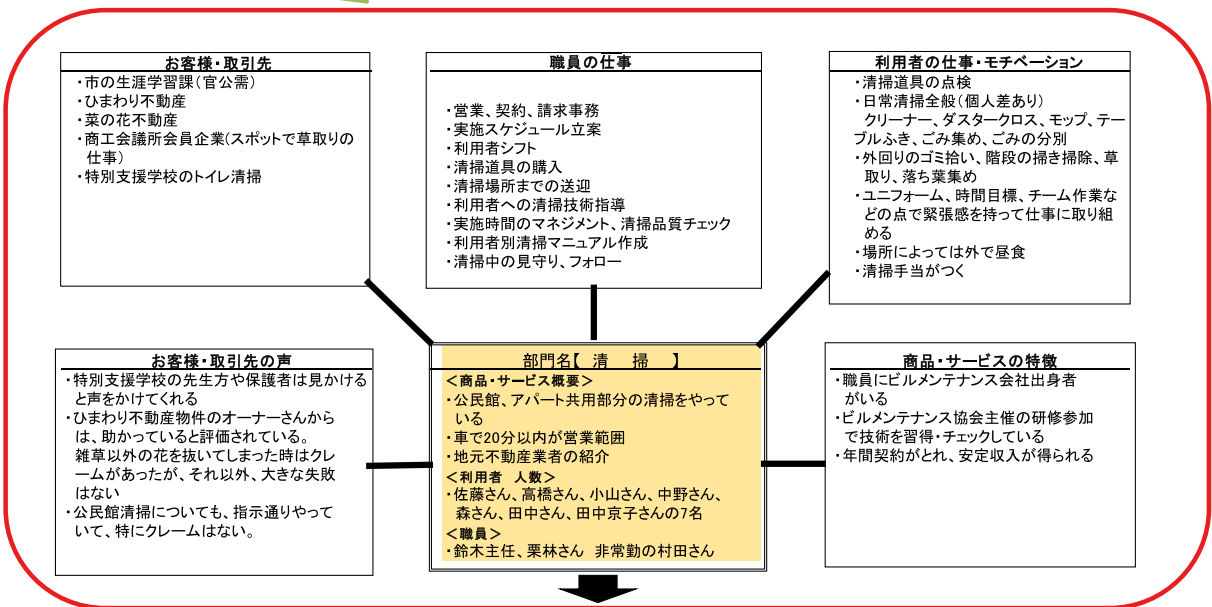
ここを一致させる

ここがマイナスにならないように売上目標を立てる

### 3. 重点部門改善シート

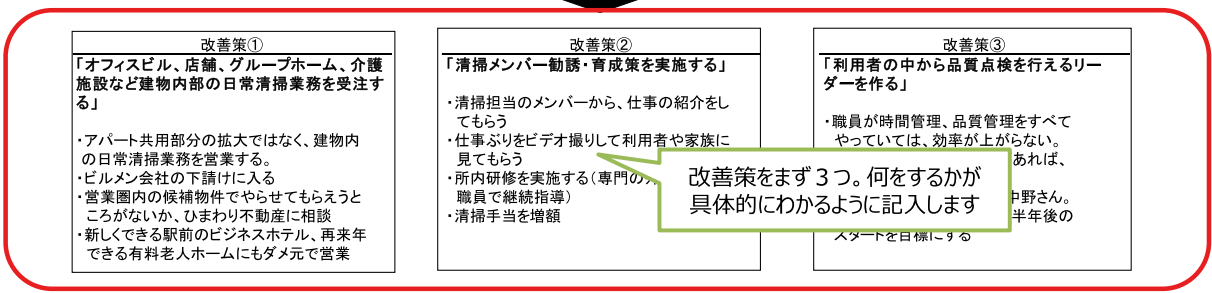
主力部門、特に改善を要する部門については、こちらの重点部門改善シートを使って、改善課題や行動計画を整理することをお勧めします。課題を出す前に、特徴や強み、できていることについても改めて確認してみましょう。このシートは、各部門のリーダーが中心となって、担当者間の話し合いのもとで作成し、最後に全体で共有する方法が良いと思います。

数字以外の部分で現状を分析します



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

事業課題だけでなく、組織課題の観点からも課題を出します



**目標となる指標**

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

**実行ポイント(誰に・何を・どのように・いつ・なぜ)**

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

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

## ◎ PDCAを回して成果をあげるのに効果的なシート

### 4. 部門別・月別売上目標管理シート

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

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

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

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

部門別売上目標（令和2年度）

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

実績

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

部門別実績表  
6月まで入れた記入例です

## 5. 工賃向上・経営改善ミーティング用議事録フォーム

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

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

作成日:

作成者:

### 工賃向上・経営改善ミーティング会議 議事録

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

## 6. 販路別・取引先別売上ランキング分析シート

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

部門名 【パン・菓子】

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



## 7. 軽作業の生産性分析シート

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

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

1人あたり、1時間あたりの数字に注目

---

令和元年度 厚生労働省委託事業  
「就労継続支援事業所における工賃・賃金の向上に向けた支援体制構築に係る調査研究」

【発行】2020年（令和2年）3月

【実施】株式会社FVP

〒101-0047 東京都内神田1-4-1 大手町21ビル 10階

---

