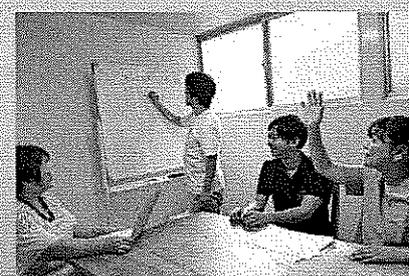
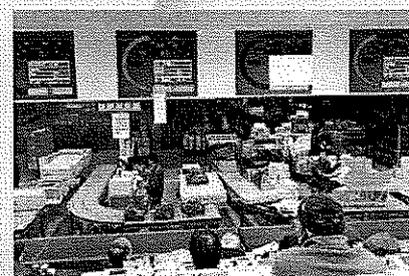


令和元年度厚生労働省委託事業

就労継続支援事業所 における 工賃向上 ガイドブック

— 良い支援、高い工賃の追求 —

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



目次

はじめに 1

【本冊子の構成と使い方】 2

1. なぜ工賃を上げなければならないか 4

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

2. 工賃向上のポイント ①事業課題の解決 7

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

3. 工賃向上のポイント ②組織課題の解決 10

組織活性化を阻む3つの特徴／仕組みやルールを変えて意識を変えていく

4. 工賃向上のポイント ③リーダーシップ 12

リーダーの役割は成果を上げること／成果を上げているリーダーがやっていること

5. 工賃向上 TODOリスト 13

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

6. 工賃向上実践事例 15

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

資料編 工賃向上お役立ちシート 51

はじめに

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

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

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

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

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

【本冊子の活用にあたって】

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

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

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

【本書の構成と使い方】

■本書の構成

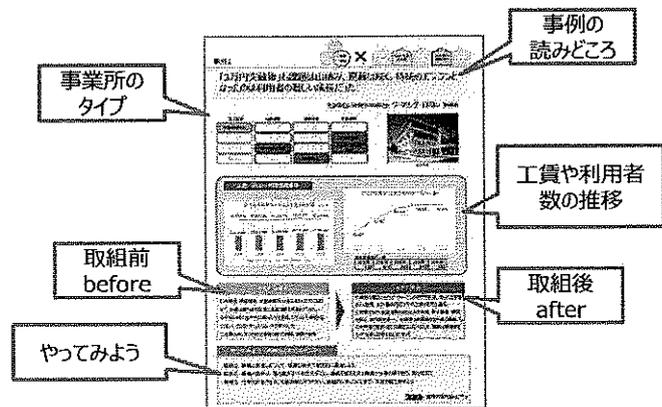
Section 1 工賃向上・経営改善の考え方

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

Section 2 経営改善実践事例

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

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



資料編 お役立ちツール

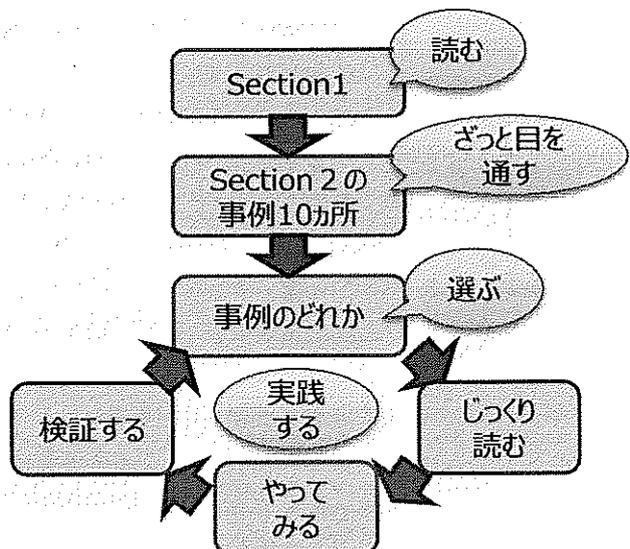
課題の整理や計画づくり・検証に役立つツールを紹介しています。ウェブからダウンロードすることも可能です。

■本書の使い方

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

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

1事例で成果が出たら、別の事例の「やってみよう」にも挑戦してください。



【Section 1 工賃向上・経営改善の考え方】

1. なぜ工賃を上げなければならないか

就労継続支援事業所の役割

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

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

生産活動の収支に関する基本的なルール

改めて基本ルールを確認しておきましょう。

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

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

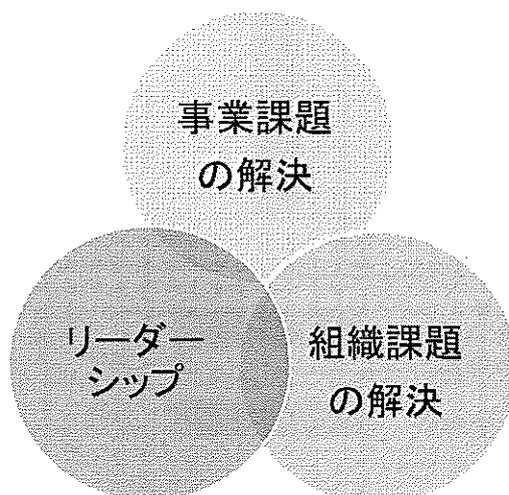
事業課題の解決…ミッション・ビジョンに基づき、戦略的に事業を選択し、売上拡大や利益向上を図ること。
 選ぶべき事業は、地域性や利用者の状況、事業所の持っている経営資源等により異なります。選択した事業をどうやって伸ばすかについても、正解は一つではありません。

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

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

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

工賃向上・経営改善に必要な3つの要素



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

2. 工賃向上・経営改善のポイント ①事業課題の解決

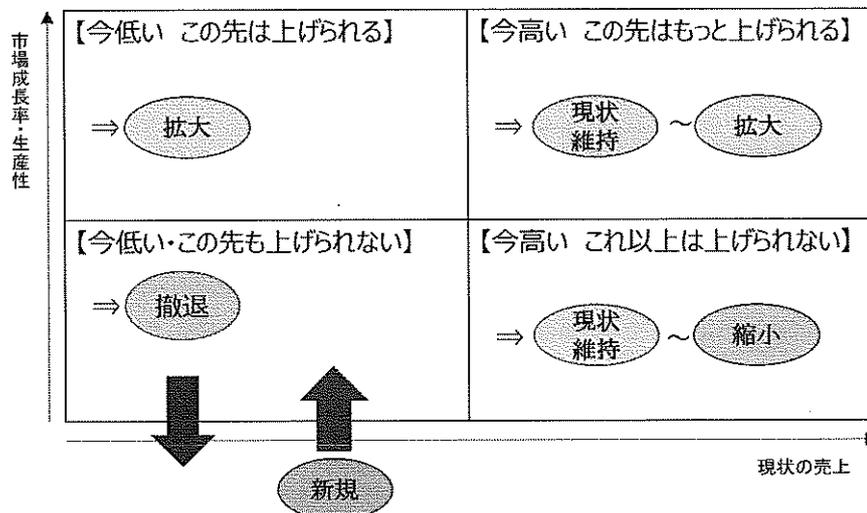
事業は思い切って見直す

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

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

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

戦略的事業選択



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

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

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

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

①客数、取引先を増やす行動が少ない

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

②仮説を立てて、事業に取り組んでいない

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

③自分たちの行っている事業の特徴や強みを言語化できていない

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

数値目標が行動を変える

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

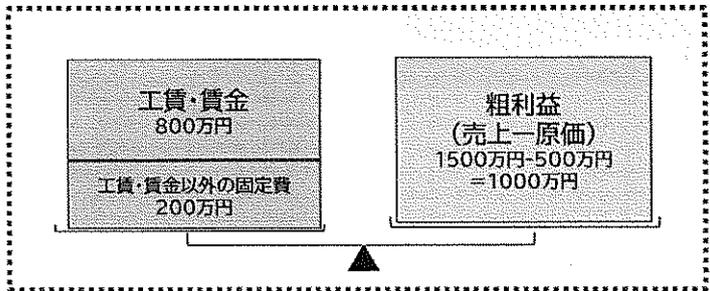
軽作業のように、材料費や他の経費がかからず、売上の大半を工賃として還元できる事業の場合は、比較的シンプルに数字で管理ができますが、材料費や包材費のかかる自主製品の場合、「多く作れば売上も上がるが、材料費も多くかかってしまい、どうやって売上目標を立てれば良いかわからない」という方がいるかもしれません。

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

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

生産活動に係る基本的な計数と売上目標の算出方法（例）

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



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

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

3. 工賃向上・経営改善のポイント ②組織課題の解決

組織活性化を阻む3つの特徴

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

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

組織課題の傾向

組織に見られる症状

組織マネジメント力が
全般的に低い

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

目標管理やPDCAを
回すことができない

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

支援と工賃向上は二律
背反という考えに起因す
る組織の不調和がある

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

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

仕組みやルールを変えて意識を変えていく

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

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

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

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

4. 工賃向上・経営改善のポイント ③リーダーシップ

リーダーの役割は成果を上げること

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

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

成果を上げているリーダーがやっていること

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

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

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

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

5. 工賃向上TODOリスト

最後に、考え方を行動に移すためのTODOリストをお示しします。

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

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

