



【Section2】工賃向上・経営改善実践事例



6. 工賃向上・経営改善実践事例

本冊子でご紹介する実践事例の特徴は以下のとおりです。

その事業所の環境や条件、職員や利用者の状況は固有のものではありますが、ここまで解説したポイントを参考に、「具体的な行動として自事業所に取り入れるとしたら、どうしたらいいか」という視点で読み、考えてみてください。まだまだやれること、やるべきことがあります。

	事例タイトル	事業所名	改善のポイント	特に参考になる TODO
1	「3万円で満足しない」エンジンは、利用者の目を見張る成長だった	ワークセンター日和山（B型）	事業課題の解決	目標・計画の共有 利用者の動機づけ
2	どんぶり勘定からの脱却がターニングポイント。売上偏重から粗利重視へ舵を取り、着実に工賃アップを実現	入間東部むさしの作業所（B型）	事業課題の解決	目標・計画の共有 PDCA
3	重度の利用者のために止められなかった山仕事。里山保全団体との連携で、やりがいと工賃アップをともに実現できた	炭房ゆるくら（B型）	事業課題の解決	仕事の量と質 PDCA
4	地域密着の飲食・小売に特化し、利用者の出番を増やし続けた結果、住民にとってなくてはならない場所に	ワークス多摩（B型）	組織課題の解決	目的・意義の共有 仕事の量と質
5	「高齢」「重度」を言い訳にしない。利用者にやりがいを提供するため、生産活動を職員主導で再編	奥戸福祉館（B型）	組織課題の解決	仕事の量と質 利用者の動機づけ
6	強みは「地域のつながり」。そう気づいたら迷わず施設外就労に取り組めた	自立支援センターおひさま（B型）	リーダーシップ	目的・意義の共有 利用者の動機づけ
7	華やかな仕事、一時的な盛り上げではなく、結果が出るまで地道な努力を止めない	L.I.B（B型）	リーダーシップ	目標・計画の共有 仕事の量と質
8	管理者が「生産活動活性」の要になれば、現場は迷わず行動できる	障害福祉サービス事業所 友愛園（B型）	リーダーシップ	目標・計画の共有 仕事の量と質
9	こだわりを捨て、自主製品から食品加工の委託事業にシフト	San-Fuku（B型）	リーダーシップ	目的・意義の共有 仕事の量と質
10	理念の共有・目標の周知・仕事の組み替え。利用者・職員一体となって、事業を再建	クリスタルサービス足立（A型）	リーダーシップ	仕事の量と質 利用者の動機づけ

工賃向上・経営改善実践事例

事例1 (B型)



「3万円で満足しない」エンジンは、利用者の目を見張る成長だった

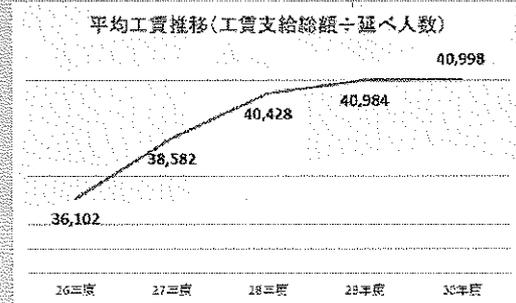
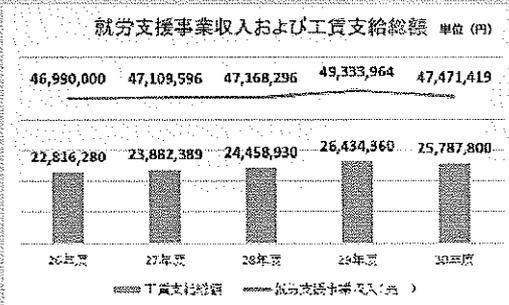
社会福祉法人新潟市中央福祉会 ワークセンター日和山 (新潟県)

法人形態	利用者数	運営年数	生産活動
社会福祉法人	20人未満	3年未満	食品製造
NPO法人	20~40人未満	3~10年未満	非食品製造
一般社団法人	40~60人未満	10~20年未満	軽作業・施設外就労
株式会社	60人以上	20年以上	その他



施設外観

工賃・売上・利用者数推移



支払対象延べ人数

年度	26年度	27年度	28年度	29年度	30年度
延べ人数	632	619	605	645	629

BEFORE

- 平均工賃3万円超。「もう頑張らなくてもいいのではないか」というムードが漂っていた
- 頑張り続け、職員が疲弊していた

AFTER

- 一点突破、クリーニング部門の拡充で平均工賃4万円を達成
- 生産活動の絞り込みには時間をかけたおかげで、利用者の配置換えもスムーズに実施
- 利用者の意欲・能力が上がり続け、結果が出る。職員にとっても緊張感はあるがやりがいのある職場になった

やってみよう (実践のためのポイント)

具体的な内容はこちら

- 取組① 事業の選択と集中を勇気を出して実行しよう
- 取組② 改善には時間がかかる。計画を立て、確実に進めよう
- 取組③ 外に出て積極的に学び、支援の質を高めよう

工賃向上の取組① 事業の選択と集中を勇気を出して実行しよう

ワークセンター日和山の歴史は、事業再編の歴史でもある。無認可作業所時代には、仕事がなく、フェルト人形を作ったり、墓地清掃や軽作業をやっていた。授産施設時代の平成6年、地域のクリーニング業者から声がかかり、洗濯機1台、乾燥機1台でクリーニング部門をスタートした。

転機となったのは、障害者自立支援法に基づく新体系への移行を実施した平成23年。給食を業者に委託することになり、厨房を菓子製造室、食堂をリネン室に改装し、菓子とクリーニングの強化策を打ち出した。生活介護との多機能になったこともあり、B型の工賃はあつという間に上がり、平成24年には、「自立した生活のために必要な最低限の工賃」といわれる3万円を突破。

主力のクリーニング部門に成長したのは、介護施設や病院のシーツ、タオルを中心に需要は伸びる一方。さらに、介護施設利

用者の私物の洗濯の発注を打診されたのに合わせ、乾燥機をさらに増やして対応した。こうした取組により、クリーニング部門売上は平成25年の2570万円から30年の3560万円へと大幅に上昇した。

平成30年には、事業所の“顔”となっていた菓子製造から撤退し、地域の公民館内で営業していた喫茶店も閉店した。

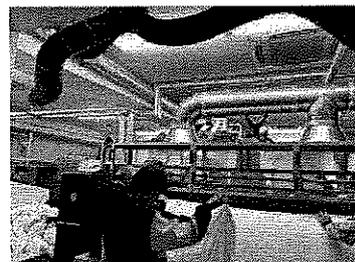
理解のある地元企業との出会いをきっかけに、市場の変化に対応しクリーニングへの集中化を図ったこと、その裏にある思い切った撤退策。これが成功要因である。洗濯前のシーツの一時保管場所となった厨房に残るオープンや冷蔵庫がその面影を残している。



旧：厨房



現：倉庫



シーツローラー機で仕上げ作業

工賃向上の取組② 改善には時間がかかる。計画を立て、確実に進めよう

手探りながらB型で平均3万円を達成し、「やればできる」ことを実感したが、実はここから、職員の葛藤の日々が始まる。「仕事が終わらない」「職員が残業してまで下請けをやらねばならないのはおかしい」「いつまで頑張ればいいのか」「3万円でもいいじゃないか」…3万円突破後、さらなる工賃向上を目指して取り組む中、職員は疑問を感じるようになった。外部から、生産性を上げるための設備補助や生産管理の情報提供など支援も受け、頑張れと激励された。儲からない喫茶や単価の低い仕事はやめればいいとアドバイスももらったが、始めたことにはすべて理由があり、人が関わっている。簡単にやめられるものではなかった。施設長も現場の職員も一緒になって悩みなから考えた。

それでも、頑張り続けられるのは、「利用者の飛躍的な成長を目の当たりにしたから」と高橋さんは言う。仕事が増え、現場が忙

しくなるにつれ、それまで不満や体の不調を言っていた利用者から、肯定的な発言が聞かれるようになった。利用者の中から「リーダー」を抜擢し、マネジメン的な役割をお願いしたところ、責任をもってやってもらえることがわかった。「認めてくれた、評価してくれた」と実感することができた利用者の変化は著しかった。家族の評価が変わり、購入できるものも増えたことで、利用者の自信は増すばかりだ。

利用者のやる気、実際の働きぶりが変わることで、職員もやりがいを感じるようになった。「利用者たちの期待に応えなければ」という緊張感をもって、業務管理を行うようになった。仕事は相手のあること。変化のプロセスで忙しすぎる時期があるのも仕方ないことだ、と職員が腹をくくって仕事に向き合うようになり、「職員が発案する現場改善」が増えていった。

職員が提案し、話し合っ取り組んだ改善策

①利用者の土曜日出勤、早出出勤、延長勤務

介護施設から受注しているクリーニングは基本的に毎日仕事がある。発注が増えれば、ハード、ソフトで対応するしかない。機械化と並行して、「どうすれば対応量を増やせるか」熟考した結果、利用者のシフト勤務制の導入を提案。職員間の合意形成、利用者・家族への説明を経て実現。

②生産性向上のための設備投資

時間あたりの稼働効率を上げる上で、ボトルネックになっているのはどこか。現場職員だからこそわかることがある。シーツローラーがどうしても必要だという提案、業者との折衝を部門リーダー主導で行い、設置スペースが狭くても導入できるターンバック式のローラーを購入した。



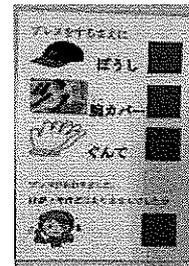
シーツローラーを使用して作業

工賃向上の取組③ 外に出て積極的に学び、支援の質を高めよう

工賃向上のために経済活動を躍起になることで、利用者支援がないがしろになるのではないかと。当初はそんな意見も出ていたが、事業を絞り込み、数字や生産効率にこだわった結果、活気があり日々忙しい一方で、落ち着いた支援環境を手に入れることができた実感している。スポット仕事が少ないこと、営業しなくても仕事は毎日あること、一定のスピードで仕事が回ることなど「利用者にとって安定的な仕事環境」を維持しているからだ。これにより、課題のある利用者に対して、より丁寧な個別支援ができるようになった。例えば、他害の見られた利用者に対するアプローチを変えたり、構造化した個別マニュアルやビジュアルを

作成したことが良い効果を出したり、声かけされなくとも指示書を使って自ら仕事を進められるようにしたり、など利用者の成長を促す積極的な支援ができるようになった。

職員は、積極的に外部の研修に出て、知識を増やしたり情報収集するよう努めている。仕事が安定していれば、職員も利用者も見通しを持って動きやすくなり、改善のポイントも絞りやすい。



イラストでわかりやすく表示

実践事例 介護施設訪問

Interview

Q. 工賃アップに取り組んで、どんなことを感じましたか？

利用者の経済的な自立を図ることと、利用者支援を充実させることは二律背反ではなく、結局同じ取組みなのだと思えることができました。利用者、家族、地域との関わりの中で事業を整理する過程は本当に大変でしたが、丁寧に話し、準備をして時間をかけて取り組みました。職員会議が険悪なムードの時もありましたが、利用者の成長を励みにみんなで乗り切ることができました。

Q. 利用者にはどんな変化がありましたか？

仕事に対する熱意や責任感を多くの利用者が持つようになりました。肯定的な発言は職場全体に良い影響をもたらすことを、彼らに教えてもらいました。数字がわからなくても、お礼の色で1万円札の特別さに気づいた方もいます。1万円札の枚数が多いと家での評価が変わるからです。

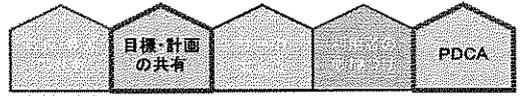


クリーニング部門責任者 高橋祐一氏

事業所概要

法人名	社会福祉法人新潟市中央福祉会	事業所名	ワークセンター日和山
住所	新潟県新潟市中央区古町通13番町5148番地2	指定年月	2011年10月
事業種別	多機能 (B型・生活介護)	職員数	30名 (常勤7名 非常勤21名 その他2)
定員数	45名	登録利用者数	55名
主たる障害	知的	主な生産活動	①クリーニング事業 ②縫製事業 ③ウエス事業

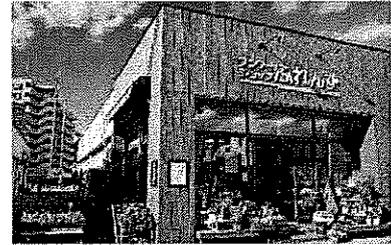
事例2 (B型)



どんぶり勘定からの脱却がターニングポイント。売上偏重から粗利重視へ舵を取り、着実に工賃アップを実現

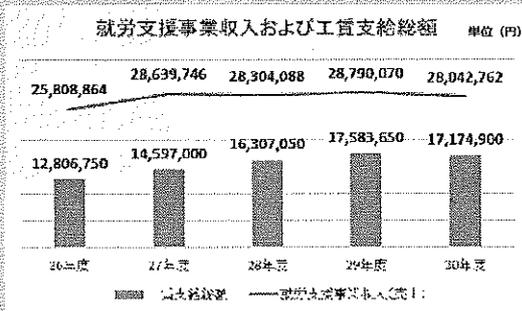
社会福祉法人人間東部福祉会 人間東部福祉の作業所 (埼玉県)

法人形態	利用者数	運営年数	生産活動
社会福祉法人	20人未満	3年未満	食品製造
NPO法人	20~40人未満	3~10年未満	非食品製造
一般社団法人	40~60人未満	10~20年未満	製作業・施設外作業
株式会社	60人以上	20年以上	その他



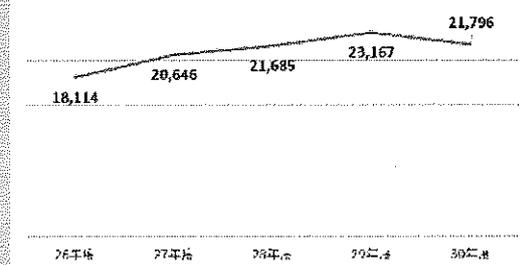
フラワーショップ外観

工賃・売上・利用者数推移



※花卉市場内に出店していた仲卸店舗事業から撤退したため、30年度は一時的に業績が落ちているが、その後は回復している

平均工賃推移(工賃総支給額÷延べ人数)



支払対象延べ人数

年度	26年度	27年度	28年度	29年度	30年度
人数	707	707	752	759	788

BEFORE

- 複雑な園芸事業を展開するあまり、どのくらい利益を出せているのかわからない
- 天候や市場価格変動のせいにして、成り行き任せの生産活動だった

AFTER

- 販路ごとの利益率など事業を可視化した
- 天候不順で目標未達成でも、翌月に計画修正を行えるようになった
- 事業を絞ったら、休みを取りやすくなり、利用者、職員のモチベーションが向上した

やってみよう (実践のためのポイント)

具体的な内容はこちら

- 取組① どんぶり勘定体質を脱却しよう
- 取組② 1か月単位でPDCAを回し、修正しながらゴールを目指そう
- 取組③ 事業を集約、生産活動と連動した運営計画により、事業所の働き方改革に取り組もう

工賃向上の取組① どんぶり勘定体質を脱却しよう

当事業所の特徴は、花苗生産を行い、市場に出荷しながら、市場での仕入れの権利を持ち、小売業者として切り花や鉢物を仕入れているという二面性にある。仕入れた花は、花苗とともに自前の花屋で販売したり、予約注文で販売を行っている。事業所で生産できる花の種類は限られ、顧客ニーズに対応するためには仕入販売も行えると良いと考えて今のスタイルになった。また、官公需や企業からの受注で植栽管理も行っており、大きな収入源になっている。

一方、花に関する事業範囲を広げた結果、どのルートでどのくらい販売すると、目標工賃を達成できるのかが見えにくくなっていった。「わからないからどんぶり勘定でも仕方ない」。職員誰もが思っていたが、これでは成り行き任せの工賃になってしまう。

そこで、外部の力も借り、販路ごと、販売方法ごとにデータを詳細に分析した。出荷伝票、レジの記録、注文票、植栽記録など、記録はあるがデータ化していないものを1つにまとめ、1苗あたりの粗利実績を算出し、さらに販売方法別の比率を変えたシミュレーションを行った。必要な利益から逆算して、目安の販路別販売目標を試算したのである。

数字が見えると、現場経験豊富な職員には、出荷か直販か、植栽か、注文販売に回すのが良いか、タイミングよく判断できるようになった。経験と理論が組み合わせると、俄然強い。“花”のむさしの作業所として地域での存在感がますます高まり、生産から販売までの一貫した事業で強みを発揮している。

自分たちで育てた花が競り落とされるのを、仕入業者として見て、学ぶ

生産者でありながら、販売業者として仕入れもする。ここまでやっている事業所は少ない。最も近い川越の花卉市場には、利用者とともに出荷や仕入れに出かけるのが日常の風景である。

「入間東部むさしの作業所」という生産者名で出すと、安い値段しかつかないが、「むさしの園芸」にすれば、一般の農家と変わらない目で見てもらえる。出荷時の花の並べ方も重要なポイントだ。経験の中で業界の常識をインプットしてきた。親しくなった仲買人や花屋さんなど目利きのプロには多くのことを教わった。見かねた農家が技術指導に来てくれた。花という“生モノ”を扱う難しさや面白さを、職員も利用者も十分理解し、楽しんで働いている。難しい仕事だからこそモチベーションが上がる。



花卉市場での競りの光景



出荷する苗のチェックをする利用者

工賃向上の取組② 1か月単位でPDCAを回し、修正しながらゴールを目指そう

園芸部門の目標・計画のポイントは、生産担当と販売担当が相談しながら、連動した計画にすることである。花苗は種類ごとに育成に適した時期がある。販売担当が計画したイベントや企画にあわせてどのくらい商品がそろおうか、例年近隣のお客様が楽しみにしてくださっている「パンジー祭り」はいつにすれば良いか、生産チームと相談しながら時期や目標販売苗数を決めていく。「作ってから売る」のではなく「売り場、売り時に合わせて作る計画」を練り上げた。

とはいっても、生産計画も販売計画も、そんなにきれいに結果が出るわけではない。けれど、計画が緻密に作れたおかげ

で、目標との差異にもすぐに気づけるところが今までと違う。

「全然計画通りにはいかないなあ」と言いつつ、職員会議で月次実績を見ながら、来月挽回できるか、挽回するにはどうするか、計画を修正しながら進めるようになった。計画を上回る結果が出た月は、その勝因を振り返りつつ、「貯金ができた」と全員で実感する。園芸のマイナスが出れば、これを施設外就労や内職でどこまでカバーできるか、部門担当はそれぞれ使命感を持って会議に臨むようになった。

数字での管理は無理と諦めていた園芸部門の数値化ができたことで、事業所全体の事業所のPDCAが回り始めた。

工賃向上の取組③ 事業を集約、生産活動と連動した運営計画により、事業所の働き方改革に取り組もう

かつて、事業所では、木工製品づくりに力を入れていた。花屋として営業している店も、以前は、自主製品や仕入れ商品が並べられた「福祉ショップ」だった。多様な利用者のできることを探し、内職も多種多様だった。

特徴のある園芸部門を核とし、施設外就労をもう一つの柱の事業とした。そうすると、細々したスポットの内職作業を引き受ける余裕もない。自然と仕事は統合されていった。

園芸についても、目標が明確になったおかげで、力を入れる部分と、そうでない部分が明確になった。事業所で運営しているフラワーショップの営業日は、花の販売のヤマに合わせて設定している。母の日、お彼岸やお盆、年末などのかき入れ時には職員、利用者の配置を厚くして営業する。生産した花と仕入

れた花を混ぜて、少しお得で見栄えのするアレンジメントは、お客様から好評だ。逆に猛暑の続く時期や正月明けは、店を開けていても売れないので、思い切って休むことにした。その間、職員、利用者は技術習得や別の仕事などに時間を使う。休みも長くとる。一方、花の生産担当は利用者を含め土日交代で業務にあたっている。水やりは欠かせない。その代わり、利用者も職員もそれぞれの終業時間にさっと切り上げて退勤する。残業はほとんどない。

結果を残すことを考え、やるべきことはみんなで頑張る。やらなくていいことはやらない。方針・目標を共有し、自分と部門と事業所全体のやるべきことを理解していれば、合理的に考え、迷いなく行動できる。

Interview

Q. 工賃アップに取り組んで、どんなことを感じましたか？

人間東部むさしの作業所らしさがどんどん出てくるプロセスだと思いました。最初は、自分たちの強みや特徴を理解せず、他の事業所のいいところを真似して、と思ってやっていた頃もありましたが、今は全くそんなことは考えません。利用者は、長年花に携わってきて、花の仕事を気に入ってくれていると思うし、地域住民や近隣の行政・学校にも「花のむさしの作業所」と覚えてもらっていると思います。

数字には苦手感がありましたが、一度綿密に数字を拾って、収支の構造を知ると、商売の面白さがわかりました。花苗一つでも利益が変わる。いかに売れる場所、売れる時期に商品を出せるかによって、工賃が変わってくると思うと、頑張らなくてはと思いますよね。

Q. 利用者にはどんな変化がありましたか？

昔からいる利用者は、実はあまり変わりません。昔も今も利用者は仕事をしたいと思ってここに通っていますから。お客様に喜んでもらえると、利用者のやる気も高まります。

変化したと言えば、利用希望者が増え続けていることでしょうか。わかりやすいんだと思います。

ホームページをみて直接問い合わせしてくる方もいて、障がいの種類を問わず、年々増え続けているのが現状です。支援のレベルも上げていかないといけないので、大変ですが、有難いことだと思っています。



管理者 小菅賢一氏

事業所概要			
法人名	社会福祉法人人間東部福祉会	事業所名	人間東部むさしの作業所
住所	埼玉県富士見市上南畑3262-1	指定年月	2008年4月
事業種別	B型	職員数	15名(常勤11名 非常勤4名)
定員数	45名	登録利用者数	70名
主たる障害	知的	主な生産活動	①花の育成・管理、花屋運営 ②封入・折り・箱組立てなどの軽作業、施設外就労

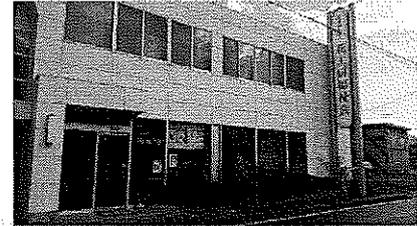
事例3 (B型)



重度の利用者のために止められなかった山仕事。里山保全団体との連携で、やりがいと工賃アップをともに実現できた

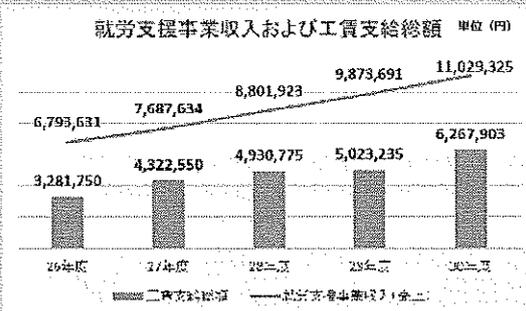
社会福祉法人花工房福祉会 炭房ゆるくら (長野県)

法人形態	利用者数	運営年数	生産活動
社会福祉法人	20人未満	3年未満	食品製造
NPO法人	20~40人未満	3~10年未満	非食品製造
一般社団法人	40~60人未満	10~20年未満	軽作業・施設外就労
株式会社	60人以上	20年以上	その他

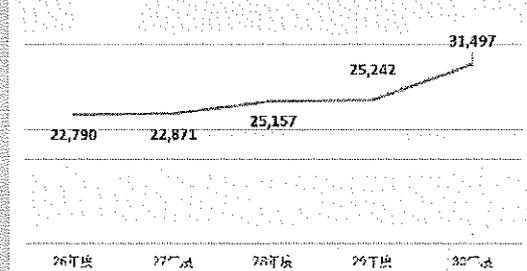


炭房ゆるくら外観

工賃・売上・利用者数推移



平均工賃推移(工賃総支給額÷延べ人数)



支払対象延べ人数

年度	26年度	27年度	28年度	29年度	30年度
支払対象延べ人数	144	189	196	199	199

BEFORE

- 利用者の適性に合わせ、仕事を選択したが、売上が伸ばせない
- 分場から、B型単独事業所として独立。もう本体事業所の売上に甘えられない

AFTER

- 営業に注力し、ファンや取引先を拡大
- 地元の林業協議会を助け、森林税を活用した県事業を実施。山仕事の経験を生かした事業拡大に成功
- 得意な施設外就労を拡大し、利益向上

やってみよう (実践のためのポイント)

具体的な内容はこちら

- 取組① 「なぜ、この生産活動を選ぶのか」「顧客は誰か」を考えよう
- 取組② 経験・強みをベースに、地域資源を活用して、商品・サービスの付加価値を高めよう
- 取組③ 工賃向上ミーティングを継続し、PDCAを確実に回そう

工賃向上の取組① 「なぜ、この生産活動を選ぶのか」「顧客は誰か」を考えよう

炭房ゆるくらという事業所名に表されているように、当事業所のメイン商品は木炭、竹炭である。木炭の原料でもある薪も、薪ストーブの需要拡大とともに売上を伸ばしている。とはいえ、炭と薪で平均工賃3万円突破は、容易なことではない。

今井施設長は、当事業所が分場だった頃からリーダーとして、長く利用者とともに働いてきた。「買い替え需要の発生しにくい炭で工賃を上げるのは難しいのではないか」。そんな声をはねのけ、今井施設長は「山の仕事」にこだわった。利用者が薪割りや炭づくりの仕事にやりがいを感じ、地元の高齢者に声をかけら

れながら、楽しく仕事をしていることを誰よりもよく知っていたからだ。草取りや収穫など農家を手伝うこともあった。外の作業は決して楽ではない。それでも身体を動かして働きたい利用者がここには多かった。やめるわけにはいかない。

いい仕事だと誰もが認める生産活動にする条件は「売上を上げ、工賃を上げること」以外にない。

「うちの商品・サービスを喜んで買ってくれるのは誰か」。炭、薪、農作物、利用者の労働力…それぞれについて徹底的に考えた。



薪の集材



薪割りの様子



炭づくり作業の光景

実践事例 / 事業課題

炭房ゆるくらの商品・サービス別顧客開拓

商品・サービス	お客様	なぜ？ どうやって開拓したか？
炭・炭製品（炭石鹸）	炭・キャンプ場 炭石鹸・地域の自然な石鹸を好むお客様 肌に合うと感じたお客様	キャンプ場は薪と同じ販路。一緒に営業できる。石鹸は外注で製造。兼事法に則った石鹸とし、地域で地道に販売するうちに、口コミで拡散。「炭なでしこ」というネーミングも好評だった。
薪	キャンプ場 薪ストーブ使用者	繁忙期の注文に応えられる生産量 薪ストーブのメーカー、販社と連携 固定客には、夏の間優先販売。よく乾いて良い薪になると顧客からも好評。
農作物（花豆）	善光寺近くの鯉焼き屋さん	たい焼きならぬ鯉焼き屋さんに営業して、オリジナル鯉焼きにしないかと提案。
施設外就労	EMウェーブ（長野オリンピックの会場の一つ）	外作業の経験・実績を活かし、施設外就労を受注。

工賃向上の取組② 経験・強みをベースに、地域資源を活用して、商品・サービスの付加価値を高めよう

できることを地道に続け、積極的に地域の仕事を引き受けてきたことで信頼を得てきた当事業所に、地元の林業協議会からある相談がもちかけられた。「長野県の里山保全を補助する新事業と一緒に手を挙げないか」という。森林税活用の新機軸として打ち出されたその事業は、「障害のある人と民間団体が連携して里山保全に取り組む活動を支援する」というものだった。

今井施設長は、利用者がこれまでに培ってきた技術を生かし、薪づくりを拡大できる好機であり、是非やらせてほしいと申し出た。林業関係者は高齢者が多く、若い今井さんに期待がかかる。協議会に入り込んで、事務的な手続き、県や市との調整などもすすんで担うことで、手間はかかったが、林業と福祉の連携を実現することができた。

里山保全の活動としてまず取り組んだのが、間伐材の伐採である。炭房ゆるくらにとって、これは薪の原材料となる。これまで手に入らなかった高品質の木材を調達することができ、量も確保することができるようになったため、確実に薪の売上を向上させることができた。

利用者はこれまで通り、山に入って木材を扱い、薪の製造に取り組むだけだが、技術・経験なしに簡単にやれる仕事ではない。地元の林業従事者や地主は、彼らの仕事ぶりを見て驚いた。黙々と力仕事をこなす働き盛りの障害者が里山保全の重要な戦力となることをすぐに理解し、賞賛を惜しまなかった。

自分たちがの仕事が喜ばれるものであること、地域の森林を守る重要な任務であること、商品はこれまで以上に高品質で評価が高まっていることなどが相まって、利用者のやりがいと自信は大きくなった。

そうすると、生産性も上がり、売上も上がる。県の補助金は決して大きな額ではなかったが、障害のある方たちや高齢者が山に入って働く際の環境整備に使い、ともに働くチームを作ることで大きな成果をもたらした。

工賃向上の取組③ 工賃向上ミーティングを継続し、PDCAを確実に回そう

里山保全事業は、林業と福祉の連携の先駆けとなるモデルとなったが、何ごと最初は苦労が多い。連携というと耳触りは良いが、成果があいまいな例もよく目にする。今井施設長は時間や効率では計れない仕事を粘り強く続け、自分たちにとっても地域にとっても意義のある連携モデルを構築した。

リーダーとしてのミッションは、利用者の得意な仕事で目標工賃3万円を達成すること。ここにぶれがなかったからこそ好機を逃さず結果にこだわる事ができた。当事業所の運営母体である花工房福祉会では、法人全体で工賃向上のプロジェクト会議を月1回実施している。目標や行動計画、その実施状況と成果・

課題の振り返りをもう何年も続けているのだ。だから、ぶれない。数字が頭にしっかり入っている。法人内の他のB型が何をしているか、リーダーがどう動くどう影響するかなど、毎月の会議に緊張感をもって参加することが、自分の頭で考える訓練にもなっていた。一人で考えるのではなく、会議の場で意見を求めることもできるのは、意思決定を速く確実なものにする上でも有効である。平均工賃3万円を実現したことで、これがPDCAを継続する意味なのだということを改めて実感している。

Interview

Q. 工賃アップに取り組んで、どんなことを感じましたか？

目標は常に頭にあり、なかなか結果が出ない時期は苦しいなと思うこともありましたが、いろいろやっているうちに、手ごたえを感じ始めました。林業との連携は県の補助事業というきっかけをいただいてチャレンジできました。相手の懐に飛び込んでやってみることでわかったことも多くありました。

Q. 利用者にはどんな変化がありましたか？

暑い日も寒い日も文句を言わずに仕事に真剣に取り組む姿には頭が下がります。それは誰かが見ても見ていなくても変わらないのですが、林業協議会の方たちに認めてもらったことは、彼らの大きな自信につながったと思います。地域に出向いて就労する場を作ることの重要性を改めて感じています。



施設長 今井広樹氏

事業所概要

法人名	社会福祉法人花工房福祉会	事業所名	炭房ゆるくら
住所	長野県長野市篠ノ井布施高田823-2	指定年月	2014年4月
事業種別	B型	職員数	7名(常勤3名 非常勤4名)
定員数	20名	登録利用者数	20名
主たる障害	知的・身体・精神	主な生産活動	炭焼き、薪づくり、竹炭商品の製造

就労意欲を高める方法の1つとして、「他の誰かを幸せにする」という選択肢を利用者に提供 ～「働く意欲」と「お金の使い道」～

利用者は、仕事にも工賃にも興味がない？！

「利用者の働く意欲をどう高めるか」。セミナーで工賃向上の課題をうかがうと、よく出てくる話題です。「利用者によってはお金の価値がわからない」「家族が工賃向上に興味を持たない」「頑張ろうと促しても大変なことはやりたがらない」・・・仕事に対する意識や生産性が低いのは、利用者の障害の問題や、そもそも稼いだ経験がないことによる影響、あるいは家族の課題だったりするので、悩ましい。そんな嘆きがよく聞かれます。

ところで、皆さんは、何をモチベーションにして仕事に励まれていますか？ やりがい、達成感、社会貢献・・・高邁な志を持ち、強い使命感で福祉の仕事に取り組まれていることと思いますが、お給料でほしいものが買えること、暮らしを豊かにできること、自分のやりたいことに挑戦できること、など、「お金を使うことで得られる幸せ」を知っているから仕事も頑張れる、という側面もあるのではないのでしょうか。

利用者の皆さんも、工賃を使って、消費体験を増やすことができれば、それを糧にもっと仕事を頑張ろうと思う人もいるのではないかと思います。

基本的には、好きに使ってもらうべきですが・・・

お給料で
家族と食事に行った
好きなアイドルのCDやグッズを買った
おしゃれを楽しんでいる
貯蓄して、一人暮らしの準備を進めている などさまざまなエピソードを耳にします。
ただ、お金の使い道は“もっといろいろある”ことも利用者さんに伝えられたらと思います。
ある事業所の例をご紹介します。

利用者の工賃を上げる努力を続けていたあるB型事業所では、工賃を多くしたところ、複数の利用者が好きなものばかり買って食べるようになり、結果、生活習慣病に苦しむことになってしまいました。そこで、生活・健康・生き方について学んでもらい、その中で消費活動についても勉強してもらうことにしました。その一環で、今、利用者の皆さんは、工賃の一部を毎月「ネパールの子どもたちを支援する活動」に使っています。工賃で社会貢献。初めて聞きました。もちろん強制ではありません。自分の意志で行っています。日本円では大きな額でなくとも、現地では、子どもたちに文房具をたくさん渡すことができ、学校の屋根を改修することができると思います。障害者の施設が作れば良いなど、現地の支援団体と相談しているそうです。自分の働いたお金が、ネパールの子どもたちの力になっていることを、利用者は喜び・誇りとし、ますます仕事への意欲を高めているそうです。

もう一つはA型事業所の例です。お土産やギフトの箱折り・箱詰めを大量に行っているこちらの事業所では、「盆暮れにはお世話になっている人にあいさつをするもの」として、お中元・お歳暮の文化を利用者に伝えていきます。日々作業しているギフト箱入りのお菓子を自分で買う経験が全くないことに気づいた管理者が、これではいけない、と思い、教えたそうです。今では、お中元・お歳暮を利用者がそれぞれ用意して、「いつもお世話になりありがとうございます」と事業所に持ってくるようになりました。みんなでそれをいただきながら、仕事をしていることを感謝し合う場になっているそうです。

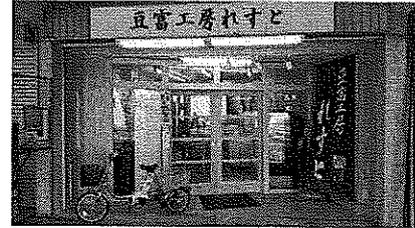
事例4 (B型)



地域密着の飲食・小売に特化し、利用者の出番を増やし続けた結果、住民にとってなくてはならない場所に

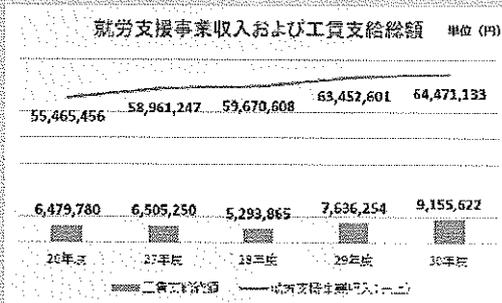
NPO法人障害者自立支援センター多摩 ワーク多摩 (工房れすと) (東京都)

法人形態	利用者数	運営年数	生産活動
社会福祉法人	20人未満	3年未満	食品製造
NPO法人	20~40人未満	3~10年未満	洋食品製造
一般社団法人	40~60人未満	10~20年未満	軽作業・施設外・就労
株式会社	60人以上	20年以上	その他

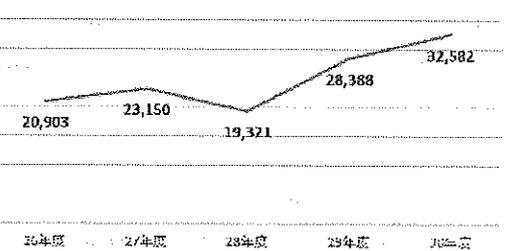


店舗外観

工賃・売上・利用者数推移



平均工賃推移(工賃総支給額÷延べ人数)



支払対象延べ人数

年度	26年度	27年度	28年度	29年度	30年度
支払対象延べ人数	310	281	274	269	281

BEFORE

- 高齢化の進んだ街で豆腐屋を運営。厳しい売上が続く
- 利用者の多様化、パートの多い職場で現場が混乱
- 就労支援、工賃にこだわってきたが、職員の意識にばらつきがあった

AFTER

- 地道な創意工夫でピーターが増え、売上改善
- 職員、利用者合同の全体会議で数字を共有。意識合わせができた
- 利用者が自分で考え、動けるようになった

やってみよう (実践のためのポイント)

具体的な内容はこちら

- 取組① お客様に対してできるサービスを追求しよう
- 取組② 正職員、パート職員、利用者合同の全体会議で、改善策を話し合おう
- 取組③ 仕事を見える化し、指示なく利用者が動ける工夫をしよう

工賃向上の取組① お客様に対してできるサービスを追求しよう

多摩ニュータウンは、昭和40年代に大規模開発された巨大な団地である。B型事業所としての豆腐屋はその1階の商店街にある。今や高齢者の街となったこの地域で、商売をするのは容易なことではない。民間の小売や飲食は次々撤退した。福祉だからこの程度でいいか、と言っでは、利用者には十分な仕事と工賃を提供できない。お客様は自分たちの店を必要としている。何をすべきか、何が出来るか。職員と利用者が挑戦を続けている。

待っていてもお客様は来てくれないのだから、自分たちで行商(リアカー販売)するのは当然のこと。店では、月1回「豆腐の日」を作って、チラシをまき、来店を促した。それでも、売

上は思うように伸びない。「商品に魅力がないのではないかな?」「お客様が店に入りにくいのではないかな?」試行錯誤しながら、厚揚げや揚げパンの店頭販売を始めたところ、店の売上は1.4倍に増えた。手応えを得ると、利用者からも積極的に意見が出るようになる。

近隣には、同様のB型事業所が点在している。ベーカリー、焼き菓子の店、リサイクルショップ、自然食品の店。それぞれが個性を發揮しつつ、頑張っている。切磋琢磨し合うライバルであり、ともに地域を支える存在となっている。

「地域から助けてもらう」のではなく「地域を助ける」姿勢で三方良しの経営

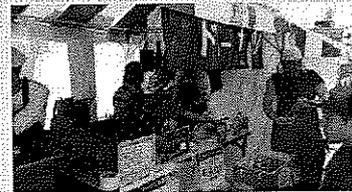
販路拡大、営業強化はB型事業所共通の課題である。立地の悪さから、苦戦している事業所も多いが、工房れすとの営業活動は参考にすべきところが多い。自治会、商店街の一員として、地域住民の悩み・課題を聞きながら、商売を通じて、どんな貢献ができるかを考え、実践している。ポイントは

① やったら良いと思うアイデアが出たら、とりあえずやってみる

どうか?と思うアイデアが出ることもある。けれど、うまくいかないかもしれないからやらない、と判断しては、結局何もできない。やってみようかなければ、やめれば良い。

② 目先の売上より、明日の売上のために今何が出来るか考える

地域の子供たちにも、店を知ってもらいたいという思いで、手作りとうふ体験などのイベントも行う。豆乳おからドーナツは、お祭りでの大人気商品だ。「売り手よし」「買い手よし」に加えて「世間よし」の取組みを行うことが日々の地道な営業活動に匹敵する効果をもたらしている。



豆乳おからドーナツを作り、店頭販売をする利用者



手作り豆腐体験の様子

実践事例(相模原市)

工賃向上の取組② 正職員、パート職員、利用者合同の全体会議で、改善策を話し合おう

駅近くの公民館内で運営しているカフェは、1日200人以上のお客様が来店し、月商300万円以上を十数年維持している繁盛店である。近隣には、多数のカフェチェーン、ファストフード店が軒を連ねるが、負けていない。

固定客がついている忙しいカフェ部門の課題は、円滑なオペレーションと利用者担当業務の拡大である。

セルフサービスを基本とするカフェで、利用者はパート職員とともに、レジ、カウンター越しの接客、後から出す料理のサービス、調理、食器洗浄など多岐にわたる。

スピードを求められる職場で、個人差の大きい利用者をいかに支援し、お客様に満足いただけるサービスを提供し続けるか。悩ましい課題だった。

パート職員、利用者それぞれから悩みや苦情・要望を聞いていた管理者の猪股なぎささんは、「課題を同じテーブルにのせて、自分たちで解決してもらおう」と決意し、月2回の公民館の休館日を使って「全体会議」を開くことにした。その際、考えたのが、「お互いの言い分を言い合う会議」ではなく、「売上アップ、お客様満足向上のための話し合い」にすることだった。