

そこで、法人の理念・考え方を改めて確認し、目標工賃を支払うためには売上がいくら必要かを説明することから始めた。
最初は理解できなかった人も、毎回繰り返し話すうちに意識が浸透し、全員が数字を気にするようになった。そうすると、仕事

ができる、できないといったいざこざにフォーカスが当たるのではなく、同じ目標を追いかけるチームとしての話し合いを行うことができる。数字での共有が何より効果的だったことを猪股氏は実感している。

工賃向上の取組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

お客様が多いことはありがたいことだが、あまりに忙しい現場では、利用者に声をかける余裕がなくなり、結果、職員中心の職場になってしまう、ということがよく起こる。喫茶れすとでも、利用者の多様化、パート職員の交代等に伴い、「うまく利用者を支援できない状態」となってしまった。うれしい悲鳴だが、利用者が働けないカフェでは、何のための店かわからなくなってしまう。そこで、喫茶れすとで作ったのは「お仕事MAP」。仕事の一覧を場所ごとに絵で示したものである。特徴的なのは「調子が悪い時にする仕事」「手が空いた時にする仕事」などを表示した点にある。精神障害の利用者が多い工房れすとでは、体調の変化によって、利用者のパフォーマンスにどうしても差が出る。忙し

い時間帯には、「調子が悪い」と周囲に伝えられないこともあるし、そう言われても、その場で面談ができるような状況にない。「お仕事MAP」に従ったガイドがあると、自分の体調をみながら、仕事を調整することができるため、利用者には好評だ。これは、一緒に働くパート職員にもとても助かる仕組みで、体調が悪いことを自己開示しつつ、職場からは離れずにいてもらえるため、調理や接客をしながら様子を見守ることができる。ともに働くことを前提として実績を積み上げたからこそ作り出せた仕組みである。



喫茶れすとの様子

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？

工賃アップに取り組むのはあたりまえのこととして、ずっと仕事をしてきました。自分の老後や、両親が亡くなった後、どうすればいいのかという利用者の声を聞き、危機感を募らせているため、できることを探して実践していくしかないと思って取り組んでいます。まだ成果は不十分ですが、「どうやったらできるか諦めずに考え続ける」ことが重要だと感じています。

Q. 利用者にはどんな変化がありましたか？

自分で考えて意見を出すことに積極的になってきた利用者が増えました。自分の意見が通り、現実のものとなって新商品やイベントが生まれることで、さらにモチベーションが上がったと思います。

数字での理解は難しいと思い込んでいたのは職員のほうで、利用者の中にも数字に強い人はいます。利用者にとっても、職員にとっても、「ここで頑張りたい」と胸を張って言える環境を作ることが私たちの仕事だと実感しています。



管理者 猪俣なぎさ氏

事業所概要

法人名	NPO法人障害者自立支援センター多摩	事業所名	ワークス多摩(工房れすと)
住所	東京都多摩市永山4-2-3-103	指定年月	2012年4月
事業種別	B型	職員数	21名(常勤3名 非常勤18名)
定員数	20名	登録利用者数	26名
主たる障害	精神	主な生産活動	①飲食業 ②豆腐製造販売

事例5 (B型)



「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

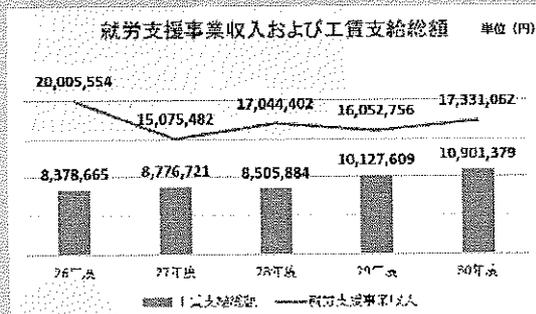
社会福祉法人原町成年寮 奥戸福祉館 (東京都)

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	非食品製造
一般社団法人	40~60人未満	10~20年未満	製作業・施設外就労
株式会社	60人以上	20年以上	その他

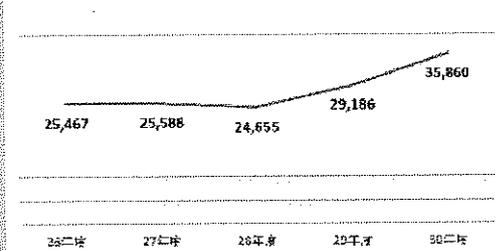


奥戸福祉館外観

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
人数	329	343	345	347	304

BEFORE

- 利用者の増加、多様化が進み、日々の仕事と支援で精一杯
- パンに頼りがちな売上構成には問題がある。新規事業が必要だ

AFTER

- 職員全体で話し合い、生産活動の再編を実施
- 新事業にチャレンジ。結果を検証し、いくつかの事業は即撤退した。
- 利用者の仕事を可視化し、毎日振り返ることでモチベーションが向上

やってみよう (実践のためのポイント)

- 取組① 役職や経験に関係なく、改善策を出し合おう
- 取組② 利用者支援の仕組みを工夫しよう
- 取組③ 地域に出ていき、喜ばれる仕事にすすんで取り組もう

具体的な内容はこちら

実践事例へ組織課題

工賃向上の取組① 役職や経験に関係なく、改善策を出し合おう

一般就労と高工賃に長年こだわってきた法人である。B型と生活介護の多機能で60人あまりの利用者の働く場を提供してきた。その全員を対象に平均3万円以上の工賃を出したい。それが丸山二美館長はじめ職員の想いである。

しかしながら現実には厳しく、成果が出せないまま、多様な利用者支援しながら働く職員たちは、疲れていた。

「もっと営業すればいいのに。もっと仕事を請ければいいのに。」職員の状況は把握しつつも、利用者のニーズにも応えたい。丸山館長も迷い、悩む日が続いた。

そこで、館長は職員全員に声をかけ、全体会議を招集した。正職員だけでなく、バスの運転手を含めた非常勤職員にもできるだけ参加してもらった。異動してきたばかりだったり、入社したばかりの職員には、フレッシュな目で気づいたことを言ってほしかった。とにかく知恵を出し合いたい。

話し合いのテーマは事業再編と新規事業についてである。パ

ンの製造・販売を中心に、清掃、ウエス、軽作業で年間1800万円ほどの売上を確保していたが、パンダのみの売上には問題があった。

半年以上かけて、話し合い、新たな仕事を探索し、情報収集してたどりついたのが、クッキーのOEM生産とフランチャイズの洗車サービス事業への参入だった。代わりに思い切って下請け作業はやめ、施設外就労を強化する方針も打ち出した。

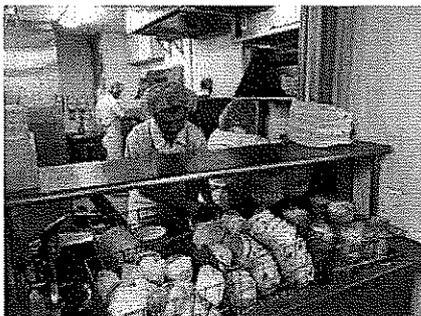
重度の利用者の仕事が充足できるのか。OEMの菓子製造にリスクはないのか。洗車サービスやパンで売上を伸ばすには営業が不可欠だが、取り組めるのか。

リスクや不安がないわけではないが、やってみなければわからない。全員で話し合いを持ったことで、同じスタートラインに立つことができた。

工賃向上の取組② 利用者支援の仕組みを工夫しよう

事業再編が進められた。大きく売上を伸ばしたのが施設外就労である。

事業再編会議をしている頃、近所に高齢者施設ができることを聞きつけ、開所する1年以上前から挨拶に行くなどして関係構築に努め、仕事の提案をした。これにより、オープンと同時に共有スペースや外回りの清掃を受注することができた。また、別の高齢者施設からは、数年前の営業がきっかけで、食堂での下膳や皿洗いの仕事を請けることができた。



施設外就労先での作業風景

外での仕事が増える中、重度の利用者を含め、利用者には責任をもって限られた時間内に仕事をしてもらわなければならない。そこで、職員はあるツールを導入した。「タスカルカード」という（次頁参照）。

タスカルカードのポイントは2つ。1つ目は、利用者の仕事を分解し、タスクごとにカードにして可視化すること。利用者は、イラスト入りのカードが時系列に並ぶのを見て、自分の今日1日の仕事内容について見通しを持つことができる。分担表ではなく、自分のための作業予定表なので、仕事への自覚が生まれる。2つ目は、その日のうちに、職員がフィードバックすること。予定した仕事がすべてできたか、質的にどうだったか。簡単にでもその場で振り返れば、良い点も改善点も端的に伝えられる。

タスカルカード

1日の作業をカード化して、利用者自ら業務管理ができるようにした支援ツール。茨城県の社会福祉法人ユーアイ村が開発したもので、職員が直接問い合わせることで教える、奥戸福祉館用にアレンジした。

利用者の仕事をイラスト等を使って、可視化することが効果的であることは多くの支援者が実感していることではあるが、タスカルカードは、決まっているタスクを分解し、イラスト入りのカードにした上で、利用者自身にカードを並べて業務予定を作ってもらうところに特徴がある。自分で並べるのが難しい人は職員が手伝い、チーム全体の予定を組み立てる。利用者の反応は顕著だった。絶対評価を前提として、その

日の仕事ぶりが良ければ、職員がカードの脇に花をつけてくれる。花の月間獲得数に応じて、ちょっとした褒美もある。利用者のモチベーションは目に見えて向上した。花をもらうのもうれしいが、自分の仕事が明確で、作業完了を1つ1つ確認できることが達成感にもつながっている。

支援上のメリットもある。職員も適時適切にフィードバックができることで、良い点も課題も利用者に伝えやすくなった。振り返りの場面を想像すると、自ずと個別支援に意識が向くようになった。



タスカルカードをボードに並べる

工賃向上の取組③ 地域に出ていき、喜ばれる仕事にすすんで取り組もう

プロジェクトの過程では、良いことも悪いことも入り混じって、職員は動揺することがあった。リーダーである丸山館長が途中でくじけそうになることもあった。現実を見据え、生活介護とB型の利用者定員を変更することを決断し、利用者・家族の理解を得て実行した。結果的に、B型、生活介護ともに工賃を上げることができている。全員の平均を3万円にするという目標をあきらめたわけではない。

営業については苦手意識が強い。企業への営業は特に苦手だ。それでも、パンの販売先、施設外就労先として有望であれば、地域にもっと出ていきたいと考えている。最近の実感は、喜ばれる仕事を地域でしっかりやっていたら、その評判で次の仕事や注文につながられるということだ。利用者が良い仕事をしてくれば、それが一番の営業になる、と思えば、そのPRするのが職員の仕事。それなら率先して取り組める。

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？

結果が出ない時期が続いたり、職員の入院などつらいこともありましたが、目標をあきらめずにやり続けようと言うことがリーダーとしての自分の役割だと思いました。それに職員が応えてくれたことで、成果につなげることができ、組織も強くなったと思います。

Q. 利用者にはどんな変化がありましたか？

当事業所では、一般就労から福祉的就労に移られる利用者を積極的に受け入れています。50代以上の方たちですが、まだまだ働く意欲も力も持っていることを実感します。個人差はありますが、重度の方もそれぞれ力を持っています。その人たちにやりがいのある仕事と環境を作ることが私たちの仕事だと思っています。

タスカルカードの導入が、こんなに効果的とは思いませんでした。利用者の反応の良さに、職員の子ベーションも上がりました。



丸山二美氏

事業所概要			
法人名	社会福祉法人原町成年寮	事業所名	奥戸福祉館
住所	東京都葛飾区奥戸3丁目17-4	指定年月	1994年3月
事業種別	多機能型 (B型・生活介護)	職員数	32名 (常勤15名 非常勤17名)
定員数	B型25名 生活介護 35名	登録利用者数	B型26名 生活介護 37名
主たる障害	知的障害通所・多機能型 (生活介護・就労B型)	主な生産活動	製パン事業・清掃活動・リサイクル活動

事業所別A 経営課題⑤

「大掃除」を提案をし、期限を決めて実行できるかどうかで、 組織の実情が見える ～やれてないなら、チャレンジする価値がある大掃除～

5Sの目的は生産性の向上

受注作業や、自主製品の製造・販売を行っている事業所の課題として、「作業量を増やす」「生産量を増やす」ということがあります。いかに効率よく生産するかを考える上で欠かせないのが、作業環境を整えること。「倉庫を片付けて、不要品を捨てれば、作業前の部材をもっとすっきり整理して保管できるのに」「今は使っていない包材が一部の棚を占領していて、日常的に使う道具が利用者の届かない場所にある」「道具の置き場所が定まっておらず、いつも探し物をしてしまう」・・・なんてことはありませんでしょうか。

5S（整理・整頓・清掃・清潔・躰の頭文字のSをとって5S）については、皆さんよく勉強していらして、ご存知の方も多いです。また、5Sという言葉を知らなくても、「生産性を上げるためには、日頃から仕事を整理・整頓しておくことが重要だ」ということは常識の範疇かと思えます。

ですが、実際には、多くの事業所で、作業室、廊下、倉庫、厨房等の整理・整頓ができていません。これまで何度となく「大掃除しませんか」と声をかけました。「まずできること」として、リーダーの方へのご提案なのですが、これが、できない・・・

できない理由探しよりも、やるための方法を考え実行する必要がある

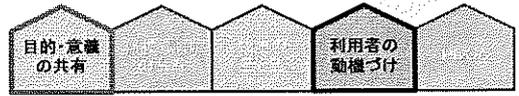
「何はともあれ、大掃除」。普通に考えれば誰でもできそうなことですが、全然言った通りに掃除をしてももらえない実状をみて、「ああ、これは難しいことなんだ」と気づきました。なぜなら、大掃除は職員や利用者を巻き込んで、計画的に実行しなければならないからです。「なぜ、今大掃除をしなければならないのか。やったらどんないいことがあるのか、具体的にはいつ、誰がどのように実行するのか」ということを、言い出しっぺであるリーダーが説明し、理解を得た上で、準備と実行を率先垂範しなければならない難しい課題でした。

「日々、問題なく仕事ができているではないか」「ただでさえ忙しくて時間がないのに、いつやれと言うのか」「掃除したからって売上が上がるわけじゃない」「道具の置き場所が変わったら、利用者が混乱する」・・・大掃除自体を否定するわけではないけれど、やんわり「反対」する職員がきっといるんです。言葉に出さなくても、「余計な仕事を増やさないで」という反応が容易に想像されたら、やっぱり言い出しにくいものです。真面目で慎重な方は、「まず自分のできるところから、ちょっとずつやろう」とチマチマ片づけてみたりするけれど、手伝ってくれる人も現れず、結局続かない。そのうち工賃向上プロジェクトそのもののモチベーションも冷え込んで・・・

ちょっとしたことのようにですが、実はこれ、工賃を上げられるかどうかの試金石のような気がします。工賃向上プロジェクトのリーダーが管理者であれ主任であれ、一般の職員であれ、「〇〇さんの話はもっともだ、協力しよう」と思ってもらえなければ、プロジェクトが動き出しません。工賃向上は一人で行き詰るものではありません。組織課題そのものです。だから「5Sは大事です。自分たちも整理整頓を心がけましょう」というレベルでは全く意味がありません。

5Sの考え方を理解し、本当に必要なことと認識し、そのことを関わる人みんなでも共有して、やってみる。そう考えると、工賃向上のファーストステップとして、大掃除は、意味のあることだなあと感じます。

事例6 (B型)



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

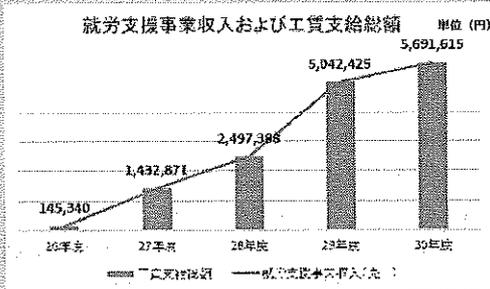
株式会社パートナーズ 自立支援センターおひさま (茨城県)

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

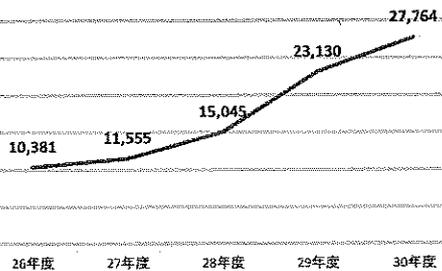


施設外観

工賃・売上・利用者数推移



平均工賃推移(工賃支給総額÷延べ人数)



支払対象延べ人数

26年度	27年度	28年度	29年度	30年度
14	124	166	218	205

BEFORE

- 利用者が安心・安全に過ごせる場所を提供し、ストレスなく仕事ができるようにする支援方針
- 仕事を積極的にとらないので、暇になってしまう日があった

AFTER

- 常にどこかの施設外就労に行っている
- 単価の低い仕事を請けるのはやめた
- 利用者の一般就労が増加
- 働きたい人が集まり、利用者数も右肩上がり

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 「工賃アップのために、どんな支援が有効か」を考えよう
- 取組② 目標と根拠を示した資料をもとに上司、部下に提案しよう
- 取組③ 公正な評価で利用者のモチベーションを上げよう

工賃向上の取組① 「工賃アップのために、どんな支援が有効か」を考えよう

工賃向上は、「単価の高い仕事があれば」「自主製品の販路が作れば」成功するというものではない。そのチャンスに恵まれたとしても、多くの事業所が、「うちの利用者には難しい」「製造量を増やせない」と言う。

だから、単価の高い仕事をするには、製造量を上げるには、利用者にどんな支援をする必要があるか、を考え、実践することが欠かせない。

おひさまの職員、小林綾子さんが職員とともに実践したのはま

さに「支援を変える」ことだった。おひさまの場合、それは「利用者全員で施設外就労に行くための支援」を考えることだった。この人は行ける、この人は無理。職員が決めているのか。本人の希望を聞くのもいいが、やってみたことがないのに、「嫌だ」というのを言葉どおり受け止めることが主体性を尊重することなのか。考え、仮説を立て、実行してみる。その最大のテーマは「働くことをどう支援するか」である。

おひさまの工賃アップの起爆剤は、施設外就労開拓

建物の広さや資金を考えると、工賃を上げる現実的な方法は、労務系の作業開拓だった。内職と施設外就労の単価の違いを考えれば、成果を期待できるがどちらかは明らか。

元市議会議員の理事長の人脈、職員の営業力を活かし、次々と施設外就労先を確保した。その数は20か所に及ぶ。施設外就労の主なものを挙げると、

- ・倉庫内のピッキング作業
 - ・金属加工作業
 - ・農園の手伝い（除草、収穫、摘果など）
 - ・マンションの共用部分清掃
 - ・リサイクル用品の金属の分別（ペットマットレス、マッサージチェア、傘）
 - ・工場内や病院内のゴミ回収
- など多岐にわたる。



施設外就労に取り組む利用者

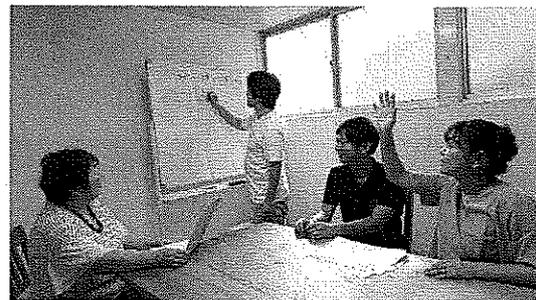
工賃向上の取組② 目標と根拠を示した資料をもとに上司、部下に提案しよう

課題を感じていた小林さんは、セミナーや勉強会に積極的に参加し、工賃向上の考え方や手法を学んだ。情報収集にとどまらず、必ず何か実践することを目標とし、具体的にわからない場合は、積極的に質問することを心がけた。「計画的に動かなければ、結果は出せない」。そう確信した彼女が起こした次の行動は、工賃向上計画書を理事長に提出することだった。

根拠をもとに、理事長に「今すぐ取り組むべき」と進言する。理事長も、それを見て、今までの「安全な場の提供」という考えを改め、小林さんの意見を受入れた。

全員で同じ目標・計画を見る。可視化が重要だ。これにより、

「やるかやらないか」の意見ではなく、「どうすればできるか」を一緒に考えることができるようになった。



職員会議の光景

工賃向上の取組③ 公正な評価で利用者のモチベーションを上げよう

比較的新しい事業所であるおひさまは、支援面でも発展途上であったが、他事業所の良い事例をどんどん取り入れ、支援力の向上に努めた。利用者の意識改革を進める取組みとして、利用者自身に工賃向上を考えてもらう「B型会議」は大変効果的であった。

さらに、評価制度を見直し、生活面、基本的な作業能力、コミュニケーション等の他、個々の仕事に合わせた評価項目を設定し、毎月、評価を行い、利用者にはフィードバックすることに

した。現在は、評価により時給が変わる仕組みを構築し、運用している。

民間企業から転職し、支援者として働く職員の日原憲彦さんは、「1か月の工賃がすごく少ないことに驚愕した。試行錯誤しながら、利用者とともに仕事をする中で、支援の先に工賃があるのではなく、目指す工賃がまずあり、それに沿った支援があると今は実感している」と話す。

意識高い	仕事にしっかり取り組むことができる	0	1	2	3	4	5
思いどおり	何でも思いどおりできる	0	1	2	3	4	5
返事ができる	はいと返事ができる	0	1	2	3	4	5
判断	失敗を謝ることができる	0	1	2	3	4	5
お礼	誰にでも感謝を伝えることができる	0	1	2	3	4	5
報告・連絡	自分で報告・連絡ができる	0	1	2	3	4	5
相談・質問	相談・質問ができる	0	1	2	3	4	5
自己理解	自分の能力の把握、障害に対しての理解等	0	1	2	3	4	5
身だしなみ	TPDを守れているか	0	1	2	3	4	5
時間を守る	朝の遅刻、休憩後に遅れる前からの準備ができていないか	0	1	2	3	4	5
指示性	指示のとおり作業ができる	0	1	2	3	4	5
正確性	誤れなく正確にできる	0	1	2	3	4	5
効率性	誤れなく作業スピードが上がる	0	1	2	3	4	5
集中力・忍耐力	手が止まる、用もないのに立ち上がる、無駄話がない	0	1	2	3	4	5
感情のコントロール	怒鳴り、反論、拒否せず、指示注意を受け入れることができる	0	1	2	3	4	5
積極性	笑顔や新しい作業に対して積極的である	0	1	2	3	4	5
体調管理	体調が悪い時相談ができる、トイレが行きたいときに機会がある	0	1	2	3	4	5
休みの対応	出勤・休憩時の急なキャンセルはもってのほか、体調が悪い時も相談できる	0	1	2	3	4	5
総評	受けていた場所がそれに満たれているか、終了時には整理整頓ができていないか、花火の入れ方がぐちゃぐちゃでないか、掃除の時間しっかりしているか	0	1	2	3	4	5

おひさまで使用している評価表

評価は毎月実施

評価項目は数ヶ月に一度見直し

スコアが上がり、工賃がベースアップするよう工夫

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？

絶対上げるという意気込みでやりましたが、理事長や職員と同じ思いになれたので、苦しいことではありませんでした。新しい仕事が次々始まり、私自身、ワクワクする気持ちのほうが強かったと思います。売上や工賃など、数字で結果を共有するようになって、おひさまはガラリと変わりました。うれしかったです。

Q. 利用者にはどんな変化がありましたか？

個人差はありますが、一人ひとり仕事を通して成長が顕著に見られたと思います。できないと決めつけていたのは職員のほうでした。月1回の評価は、利用者の変化を共有する大切な時間です。利用者のモチベーションはやりがいのある仕事を提供すれば必ずと上がります。皆施設外就労先の企業や農家の期待に応えようと一生懸命です。外での仕事で自信をつけることで、一般就労する利用者も年々増やすことができている。



管理者 小林綾子氏

事業所概要

法人名	株式会社パートナーズ	事業所名	自立支援センターおひさま
住所	茨城県土浦市栄塚184	指定年月	2014年10月
事業種別	多機能型（B型・就労移行）	職員数	10名（常勤7名 非常勤3名）
定員数	B型15名 就労移行25名	登録利用者数	B型20名 就労移行25名
主たる障害	知的、精神、身体	主な生産活動	施設外就労

実践事例の入り口

事例 7 (B型)



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

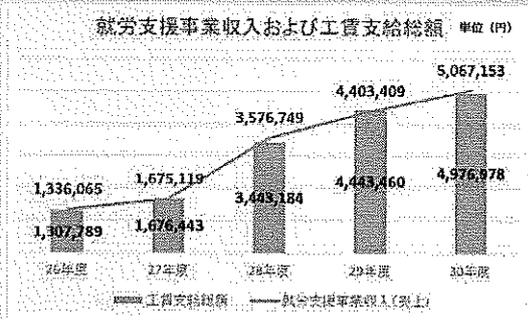
NPO法人リバブ L. I. B. (愛知県)

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・施設外建設
株式会社	60人以上	20年以上	その他

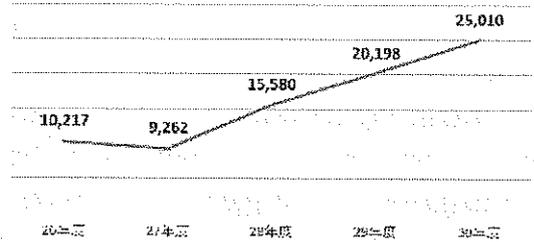


施設外観

工賃・売上・利用者数推移



平均工賃推移(工賃総支給額÷延べ人数)



支払対象延べ人数

26年度	27年度	28年度	29年度	30年度
128	181	221	220	199

BEFORE

- 精神障害の利用者が多いから、工賃は上がらないと思っている
- 目標の設定、共有化ができていない
- 施設長の考えが職員に伝わっていない

AFTER

- 時間あたりの生産性を大幅に上げることができた
- 営業し続け、取引先の変動はあっても、仕事の総量を増やすことができた
- 工賃が上がれば、利用者のモチベーションは上がることを実感

やってみよう (実践のためのポイント)

具体的内容はこちら

- 取組① リーダーが工賃向上の方針を決め、率先垂範で取り組もう
- 取組② 地味な仕事に真面目に取り組み続け、企業の信頼を得よう
- 取組③ 小規模ならではの機動力を生かし、短期間で成果を出そう

工賃向上の取組① リーダーが工賃向上の方針を決め、率先垂範で取り組もう

工賃向上について、外部の勉強会で学んだ松久龍施設長は、職員あてに手紙を書いた。「利用者の収入を増やして、生活の質を向上させるには、自分たちが変わらなければならないと気づいた。未熟な自分に協力して一緒に頑張ってもらえないか」。できない理由ばかり考えてきたことを改め、学んだことを実行すると覚悟を決めたのだ。松久施設長は、まず目標工賃を3万円に設定し、なぜ3万円必要かを職員と共有した。1万円

の工賃を毎年30%ずつ上げていき、3年で3万円にする目標を立て、必要売上を計算した。あとは、営業して仕事をとり、それをミスなく、期限内に納品するだけだ。

軽作業のみのL.I.Bにとって計画策定はさほど難しいことではない。職員も理解は早かった。けれど翌日から全員営業ができるかというそうではない。「まずは自分が動こう」。松久さんはその日から軽作業と施設外就労の営業を行った。

時間当たり生産性という共通指標で職員を一つにまとめることができた

どうすれば工賃を3万円にできるのか、原価のかからない労務系作業に特化して取り組んでいるL.I.Bにとってはシンプルな課題だった。

売上＝ほぼ工賃と考えれば良いからだ。

そうはいつでも、結果を出すのは容易ではない。新規開拓を行う一方で、施設長が力を入れたのは、既存客への営業である。

取引中の施設外就労先から新たな受託作業をもらったり、施設外就労の回数を増やしてもらうなどして、売上を増やした。取引先件数は少なく絞り込んだほうが良い。泥臭い営業だが、効果的な方法だった。

松久さんが営業しても、現場職員が、前向きに新しい仕事を引き受けなければ、うまく回らない。徹底して取り組んだのが、時間あたりの生産量をデータ化することだった。共通指標を持つことで、職員間の考え方や行動の違いを一つの方向にまとめることができた。時間当たりの出来高を作業ごとに比較し、何が効果的かを実感しながら、改善に取り組んだ。結果が数字で出れば、職員も励みになる。

売上・工賃向上の好循環が生まれた。



クッキー作業



ゴムカバ作業



バリ切作業

工賃向上の取組② 地味な仕事に真面目に取り組み続け、企業の信頼を得よう

L.I.Bは開所5年目の比較的新しい事業所である。精神障害の利用者が多い。「通所が安定しない」「プレッシャーに弱い」などの理由で、無理のない質・量の仕事を提供する傾向にあったが、これをやめた。「収入を増やし、生活の質を上げることが利用者が望んでいるのだから、仕事は頑張ってもらおう」と決め、利用者にも伝えた。具体的に取り組んだことは、以下のとおりである。

①職員も積極的に作業に入り、仕事をしながら1人1人のアセスメントを再度行った。

②アセスメント結果をもとに、必要な人には治具を作成した。指示をわかりやすく伝える方法を考えたり、一人では難しくてもチームにすれば効率を上げられないかという視点で改善を図った。

③結果が出たらすぐに、工賃に反映させた。

もらえる金額が増えると、一部の利用者のモチベーションは目に見えて上がった。その様子に触発されて、他の利用者も積極的に仕事に取り組むようになったという。モチベーションが高いから仕事ができるようになるのではなく、目の前の仕事をやって、達成感を得たから、モチベーションが上がったという構図である。

松久さんの言葉を借りれば、「華やかな仕事、単価の高い仕事など一時的な盛り上げでは工賃は上がらない。地味な仕事に真面目に取り組んで、企業からの信頼を勝ち取ることが重要だ」。信頼が次の受注につながる。利用者が自分で成果を実感できるよう支援することが職員の仕事である。

工賃向上の取組③ 小規模ならではの機動力を生かし、短期間で成果を出そう

軽作業と施設外就労で、営業すれば売上が上がるというのはわかるが、こんなにうまくいくものだろうかと疑問を感じる人がいるかもしれない。

結果を出すには、施設長と職員の努力が相当にあったことは言うまでもない。こちらの都合で仕事はこない。利用者の体調の波があるのも、ある程度仕方ない。割り切って、カバーするのは職員だ。納期に間に合わなければ、利用者にも声をかけて残業することがあるが、日々の作業を効率化するための段取りは利用者の業務時間外に職員が行う。一時は、早朝や深夜に施設長自ら仕事をカバーすることもあったという。仕事が安定するまでのことと思って、必死に取り組んだ。

繁閑の差が大きいほど、現場の苦労は絶えないが、利用者21名という、比較的少人数のB型であることを活かし、L.I.Bは機動力で勝負した。小さな組織は決断も早い。決めたことは、即実行する。課題解決の方法を現場の職員が考え、上司に提案することもある。21人であれば、平均3万円にする利用者の総額工賃は756万円。仮に利用者1人1,000円の工賃を上げるには月21,000円売上を上げれば良い。簡単ではないが、手の届かない数字でもない。短期間で成果を出しやすい。

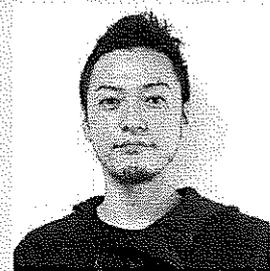
Interview

Q. 工賃アップに取り組んで、どんなことを感じましたか？

目標を金額で出し、目標達成に必要な作業量をイメージしたら、「やれる」と感じました。実際、やってみることで、気づいたこと、わかったことがたくさんあり、良い経験になっています。やったことがないことは不安に感じるものですが、やってみれば、少なくとも不安はなくなります。愚直に目の前の課題に取り組み続け、結果にこだわりました。利用者にも職員にも自信につながったと思っています。

Q. 利用者にはどんな変化がありましたか？

自信をもって、通所し、仕事をする利用者が増えたと思います。来たら必ず、「今日のルマ」がありますが、日々の目標があるほうが、張り合いがあって、利用者が安定しているように感じます。通所日数が増えた方も多くいます。B型事業の基本は仕事の環境を用意することなんだということを実感しています。



施設長 松久 龍氏

事業所概要

法人名	NPO法人リバイブ	事業所名	L.I.B.
住所	愛知県あま市七宝町川部丸田54番地	指定年月	2014年4月
事業種別	B型	職員数	6名(常勤 5名 非常勤 1名)
定員数	20名	登録利用者数	21名
主たる障害	精神	主な生産活動	ゴム及びプラスチックバリ切り、食品加工・梱包、包装部材加工、シール貼り、倉庫内ピッキング、飲食店仕込作業

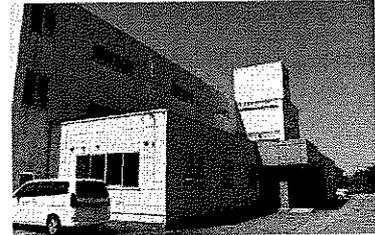
事例8 (B型)



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

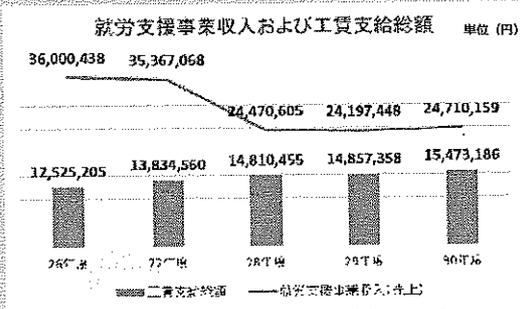
社会福祉法人友愛の里 障害福祉サービス事業所 友愛園 (山形県)

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

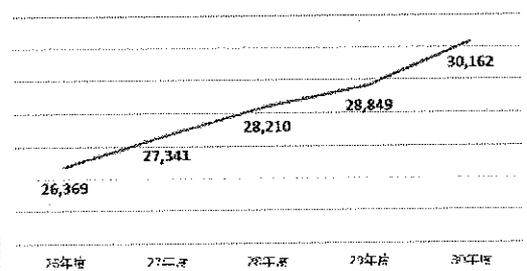


施設外観

工賃・売上・利用者数推移



平均工賃推移(工賃総支給額÷延べ人数)



支払対象延べ人数

26年度	27年度	28年度	29年度	30年度
475	506	525	515	513

BEFORE

- 景況の波により、大きな仕事が急に入ったり、なくなったりということを繰り返していた
- 職員に福祉の専門家はおらず、支援方法を模索していた

AFTER

- 取引先の変化、仕事の変化に柔軟に対応し、売上を向上
- ビジネスチャンスを見逃さず設備投資。機械操作を利用者が担当することで、仕事の充実も実現
- 通年で取り組む仕事を複数確保し、職員にとっても働きやすい職場になった

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 リーダー自ら地域を回り、良好な関係づくりに努めよう
- 取組② 通年で取り組める主力事業を3つ選び、集中して取り組もう
- 取組③ 業務管理と利用者支援は各現場の職員を信頼して任せよう

事例8 事例A リーダーシップ