

<工賃倍増5か年計画推進に向けて>  
工賃向上支援事例



株式会社福祉ベンチャーパートナーズ

[http:// www.fvp.co.jp](http://www.fvp.co.jp)

# 1. 3年間で工賃5倍を実現した施設事例 知的通所授産施設

## 【施設概要】

施設種別	精神障害者福祉作業所	運営母体	社会福祉事業団
利用者数	30人	職員数	常勤9名 非常勤4名
開始時の主な授産事業	・パン製造・販売 ・陶芸 ・織物		
開始時平均工賃	10,300円	工賃目標	50,000円

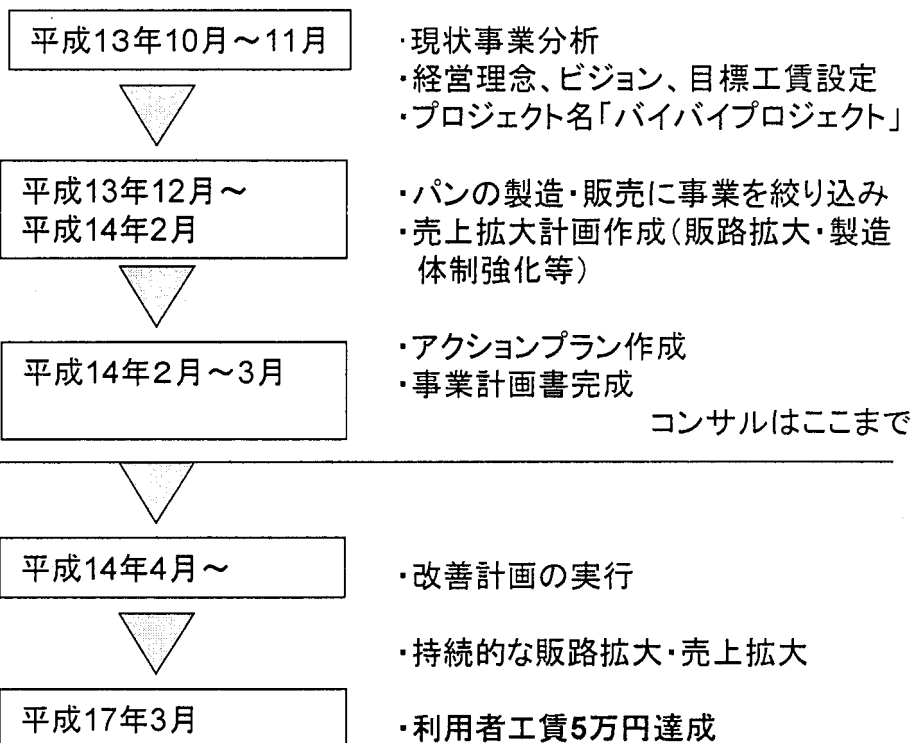
## 【コンサルティング概要】

ご相談趣旨 : 「小倉昌男の福祉革命」を読んで、利用者工賃アップを決意。常勤職員にも回覧、感想文を書かせ、情報の共有化と目的の確認を諮った上で、本書に出てくるコンサルタント(弊社代表大塚由紀子)に指導を受けたい、と依頼。

コンサルテーマ : 現状把握、施設運営理念・ビジョン(目標工賃設定を含む)、既存事業の整理・統合、伸ばす事業(パン部門)の売上拡大計画作成

コンサル期間 : 平成13年10月～平成14年3月

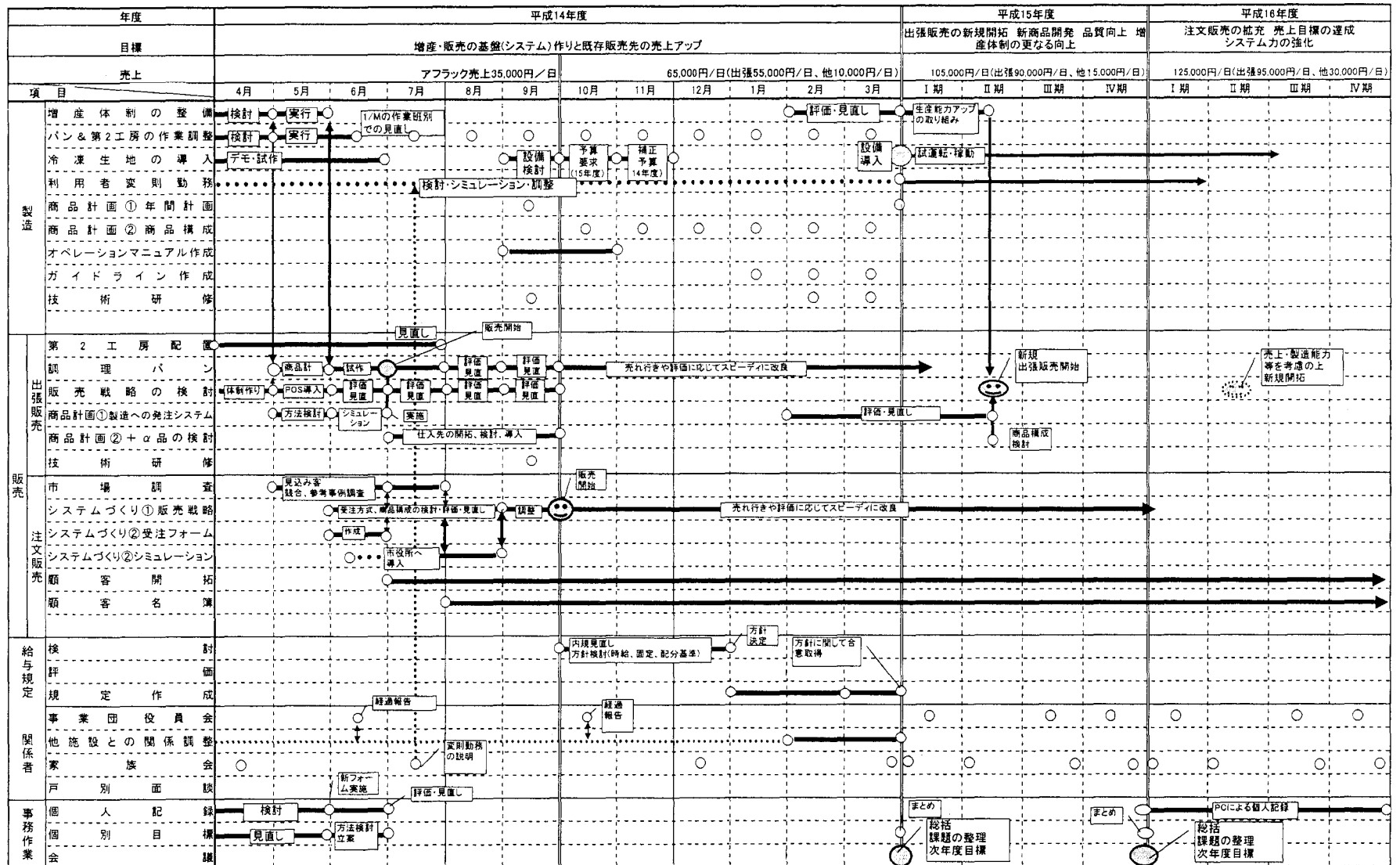
コンサル実施体制 : 原則的に月2回、コンサルタント2名が訪問。プロジェクト会議進行・アドバイス



## 【コンサルポイント】

- ・経営知識と討議を組み合わせたプロジェクト会議で職員の経営感覚と取り組み意欲を醸成。
- ・施設長がリーダーシップを発揮。何が何でも計画を実行し、目標達成するという強い思いを職員、利用者と家族、運営母体に訴え続け、有言実行。

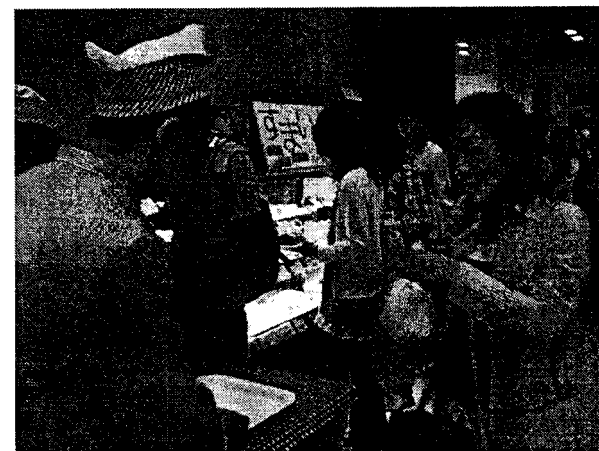
# アクションプラン



# 5万円達成の成功要因

事業計画策定の過程で

- ◆ 経営の原理原則について徹底理解
- ◆ 数値目標設定
- ◆ PDCAサイクルを回し続ける仕組みの形成



売上向上のための具体的取り組み

販売先・販売方法	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 近隣の大学、企業への出張販売(11:30~13:00)に特化</li> <li>● 販路別の売上目標明確化</li> </ul>
商品	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 昼食時のニーズを満たす商品ラインナップ⇒調理パン、サンドウィッチの充実</li> <li>● 販路別の客層にあわせて商品選定</li> <li>● 女性向けランチボックス、季節ごとに新商品投入</li> </ul>
製造体制	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 昼までに1200個製造できる体制づくり(製造工程分析、生産管理の徹底、5Sの徹底、調理パン部門増設など)</li> </ul>
利用者支援	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 利用者特性にあわせた製造器具の工夫</li> <li>● 利用者マニュアルの作成、販売講習会実施</li> <li>● 個人別スケジュール表の作成</li> </ul>

## 2. 現在実施中の工賃向上コンサルティング事例

### 知的通所授産施設

#### 【施設概要】

施設種別	知的障害者通所授産施設	運営母体	社会福祉法人
利用者数	31人	職員数	常勤8名
開始時の主な授産事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・下請け作業(付録、部品加工等)</li> <li>・公園・学校清掃</li> </ul>		
開始時平均工賃	9,000円	工賃目標	50,000円

#### 【コンサルティング概要】

ご相談趣旨 : 下請け中心の現在の授産事業では利用者に高賃金を支給する見通しが立たない。工賃向上を図るための新規事業計画立案、実施を支援してほしい。

コンサルテーマ : 現状把握、施設ビジョン(目標工賃設定を含む)、新規事業探索、事業計画立案、新規事業開始、PDCAチェック

コンサル期間 : 平成18年6月～現在(継続)

コンサル実施体制 : 原則的に月2回、コンサルタント2名が訪問。プロジェクト会議進行・アドバイス

平成18年6月～8月



- ・現状事業分析
- ・経営理念、ビジョン、体系移行イメージの検討・決定
- ・目標工賃設定

平成18年9月～10月



- ・新規事業探索、市場調査
- ・配食弁当事業に決定

平成18年11月～  
平成19年3月



- ・弁当事業計画策定
- ・他施設見学
- ・内部体制検討
- ・事業開始スケジュール作成
- ・利用者、家族への説明

平成19年4月～6月



- ・授産事業として給食・弁当事業開始(自前給食スタート)
- ・外販用弁当商品開発
- ・見込み客調査

平成19年7月～9月



- ・外販準備
- ・試食サービス開始

継続支援中

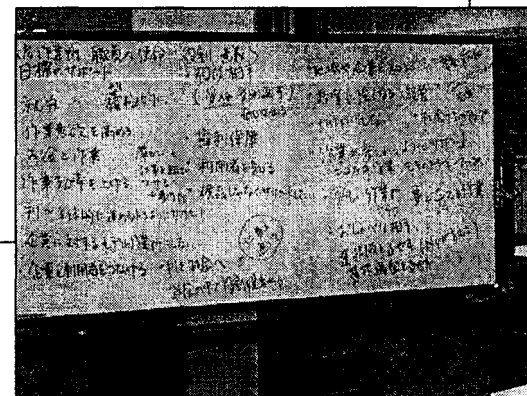
#### 【コンサルポイント】

- ・本音で議論し、決定した経営理念と工賃目標が職員のやる気を醸成
- ・データの裏づけ、多角的な情報収集をふまえて行動計画を作成。細かに作り込んだプランで「これならできる」と現場が確信

# 職員主体で考え、決定した事業所理念と目標工賃

## 理念

1. ○○作業所は障害者の働きたいという願いに応えます
2. ○○作業所は仕事を通じて利用者の物心ともに豊かな地域生活を目指します
3. ○○作業所は地域福祉の充実を目指します



## 目標工賃

人数	月額賃金	合計	対象者
8名	8万円	64万円	就労継続(グループホーム対象者)
16名	5万円	80万円	就労継続(家族同居)
12名	3万円	36万円	生活介護
36名		180万円	

### 3. 工賃向上計画策定コンサルティング事例

平成18年9月～平成19年8月

平均工賃5万円を目指す事業計画を作成し、その実現に向けてアクションを開始。

	現状平均 工賃	目標	事業再編	改善方針
知的障害者通 所授産施設 (和歌山県)	月平均 20,358円	2010年4月に 利用者40人に 対し平均工賃 5万円達成	<ul style="list-style-type: none"> <li>・主力にパン製造・販売(事業拡大)</li> <li>・さおり、下請け再編</li> <li>・新規商品開発</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・パンの新規販路開拓の手段として、新店舗オープン</li> <li>・新規商品開発</li> </ul>
知的障害者通 所授産施設 (愛知県)	月平均 20,000円	2010年4月に 利用者35人に 対し、平均工 賃5万円達成	<ul style="list-style-type: none"> <li>・パン製造廃止</li> <li>・主力に配食弁当事業</li> <li>・その他メール便等</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・外部販売で新たな顧客を開拓</li> <li>・ターゲットにあわせて、営業戦略策定・営業開始</li> <li>・弁当容器変更により、商品価値向上</li> </ul>
精神障害者通 所授産施設 (熊本県)	時給平均 230円	2010年4月ま でに利用者 に対し、1535 時間の仕事 を用意し、時 給500円を 達成	<ul style="list-style-type: none"> <li>・い草加工廃止</li> <li>・下請け作業整理</li> <li>・主力に製麺・うどん店事業</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・専門家の指導を受けながらうどんの品質向上を図る</li> <li>・施設敷地内にうどん店開業</li> </ul>

# 4. 工賃向上計画策定研修事例 【集合研修での工賃向上計画策定】



## 【研修内容】

- ・ビジネス体験シミュレーションゲーム
- ・工賃向上に必要な経営な考え方と視点
- ・マーケティング基礎講座
- ・計数管理基礎講座
- ・工賃向上事業計画作成ワークショップ 等

## 【参加成果】

- ・塾では事業計画の立て方など、いろいろなことを学ばせてもらいましたが、いちばんの学びはやっぱり自分の意識の持ち方のような気がします。結局「やる！」と決めたらそれに向けて進むしかないんですね。
- ・私が塾に参加したことで、職員の意識も変わりました。「必ずやるぞ」という気迫のようなものが職員にも伝わったのだと思います。
- ・塾で作ったプランをもとに、配食弁当事業を始めました。地元紙にも取り上げてもらい、順調なスタートです。目標達成目指して頑張ります。

■既存種目の評価シート

作業種目名	事業性					利用者特性・地域との関連性				選択する種目	
	成長性	収益性	営業力	生産力	商品・サービスの魅力	利用者の能力を伸ばせる	利用者の職業能力開発	やりがい	地域とのつながり		貢献度
	将来にわたって継続的に需要の伸びが見込める事業である	職員と利用者の熱意や仕組みなどで、目標達成の確信がある	企業との取引など一般市場とつながる事業を持つ、あるいはその可能性がある	注文や売れ行きに応じて生産量を調整することが出来る	商品・サービスの魅力も盛り立つ場である	利用者の能力を伸ばせる	利用者の職業能力開発	利用者に合った仕事ややりがいがある	地域や地域住民に合った事業である	地域や地域住民に合った事業である	小計

施設名 \_\_\_\_\_ 氏名 \_\_\_\_\_

①目標資金の達成時期 \_\_\_\_\_

②目標資金 1人平均 \_\_\_\_\_ 万円/月

③利用人数(施設事業別) \_\_\_\_\_ 人

④支払資金合計(②+③) \_\_\_\_\_ 万円/月

⑤施設作業の粗利率 \_\_\_\_\_ %

5.ともあてはまる 4.ややあて

5.ともあてはまる 4.ややあて

作業所の経営(運営)理念 \_\_\_\_\_

目標資金を実現するための作業種目 \_\_\_\_\_

その作業種目を選択した動機、背景 \_\_\_\_\_

【目標売上高算定式】 下記の算定式に数字を代入して目標売上高を算出

⑤目標資金達成時の目標売上高 (1ヶ月あたり) \_\_\_\_\_ 万円

⑥目標売上高(1ヶ月あたり) \_\_\_\_\_ 万円

⑦目標資金(1ヶ月あたり) \_\_\_\_\_ 万円

⑧目標利益率(%) \_\_\_\_\_

1年間で \_\_\_\_\_ 万円

⑨目標利益率(%) \_\_\_\_\_

⑩目標利益率(%) \_\_\_\_\_

先立削減費(万円)	月別	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月
売上合計		344,000	731,000	880,000	1,812,000	1,827,000	2,190,000	2,190,000	2,190,000	2,190,000	2,190,000	2,190,000	2,190,000	2,190,000	2,190,000	2,190,000
売上原価		137,000	292,000	344,000	649,000	777,000	790,000	790,000	790,000	790,000	790,000	790,000	790,000	790,000	790,000	790,000
売上利益		206,000	438,000	536,000	1,163,000	1,050,000	1,399,000	1,399,000	1,399,000	1,399,000	1,399,000	1,399,000	1,399,000	1,399,000	1,399,000	1,399,000
人件費		80,000	250,000	340,000	493,000	549,000	620,000	620,000	620,000	620,000	620,000	620,000	620,000	620,000	620,000	620,000
雑費		10,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000
社会保険料		108,000	198,000	270,000	477,000	477,000	477,000	477,000	477,000	477,000	477,000	477,000	477,000	477,000	477,000	477,000
固定費		50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000
合計		248,000	618,000	780,000	1,707,000	1,707,000	1,707,000	1,707,000	1,707,000	1,707,000	1,707,000	1,707,000	1,707,000	1,707,000	1,707,000	1,707,000
営業利益		-11,000	10,000	1,000	246,000	246,000	692,000	692,000	692,000	692,000	692,000	692,000	692,000	692,000	692,000	692,000
営業外収益		58,000	118,000	70,000	332,000	332,000	332,000	332,000	332,000	332,000	332,000	332,000	332,000	332,000	332,000	332,000
営業外費用		42,000	10,000	0	330,000	330,000	330,000	330,000	330,000	330,000	330,000	330,000	330,000	330,000	330,000	330,000
当期利益		19,000	118,000	70,000	78,000	78,000	364,000	364,000	364,000	364,000	364,000	364,000	364,000	364,000	364,000	364,000
ラック(備忘)	備忘事項	備忘事項	備忘事項	備忘事項	備忘事項	備忘事項	備忘事項	備忘事項	備忘事項	備忘事項	備忘事項	備忘事項	備忘事項	備忘事項	備忘事項	備忘事項
スタッフ(備忘)	2名職員1名	2名職員1名	2名職員1名	2名職員1名	2名職員1名	2名職員1名	2名職員1名	2名職員1名	2名職員1名	2名職員1名	2名職員1名	2名職員1名	2名職員1名	2名職員1名	2名職員1名	2名職員1名
人件費内訳	毎月2名×1人×80,000	毎月2名×1人×180,000	毎月2名×1人×180,000	毎月2名×1人×240,000	毎月2名×1人×240,000	毎月2名×1人×240,000	毎月2名×1人×240,000	毎月2名×1人×240,000	毎月2名×1人×240,000	毎月2名×1人×240,000	毎月2名×1人×240,000	毎月2名×1人×240,000	毎月2名×1人×240,000	毎月2名×1人×240,000	毎月2名×1人×240,000	毎月2名×1人×240,000
雑費	雑費率20%	雑費率20%	雑費率20%	雑費率20%	雑費率20%	雑費率20%	雑費率20%	雑費率20%	雑費率20%	雑費率20%	雑費率20%	雑費率20%	雑費率20%	雑費率20%	雑費率20%	雑費率20%



# 会社概要

会社名 株式会社福祉ベンチャーパートナーズ

所在地 東京都千代田区神田司町2丁目2番5号  
T & Hビル4階 (〒101-0048)

経営理念 事業を通じて障害者の自立を支援し、社会に貢献する  
全従業員とパートナーの物心両面の幸福を追求する

TEL 03-3253-0294

E-Mail [info@fvp.co.jp](mailto:info@fvp.co.jp)

URL [http:// www.fvp.co.jp](http://www.fvp.co.jp)

代表取締役 大塚由紀子

## 主な実績

### 【研修実績】

研修内容	主な受託先（敬称略）
経営入門講座	和歌山市、福井市、神戸市、日野市、千葉県、鳥取県障害者就労事業振興センター、全社協セルプ等
授産事業改革連続講座	千葉県、さいたま市、八王子市等
ヤマト福祉財団小規模作業所パワーアップセミナー	

### 【コンサルティング実績】

施設種別	コンサルティング内容
精神障害者福祉作業所（東京都）	喫茶事業の売上アップに関する支援
知的障害者通所授産施設（神奈川県）	出店計画（立地評価を含む）策定支援
精神障害者通所授産施設（東京都）	就労継続A型への移行を見据えた配食弁当事業計画作成支援
知的障害者通所授産施設（大阪府）	人事考課制度導入、職員賃金体系見直し等組織体制整備支援