

# 「工賃向上計画」 策定・実現ノウハウ集

## 第一部 策定の手引き (24年度対応改訂版)



平成24年4月

北海道社会福祉協議会 北海道障がい者就労支援センター

## 1. はじめに

この「第一部」は、「工賃向上計画」（以下、「計画」といいます。）の策定までの道筋について、ご参考にしていただくためのものです。

### 難しく考える必要はありません！

道に提出する計画書を作成するとなると、とても「重く」受け止められる方も多いと思いますが、あまり構えなくて大丈夫です。

もし、記入したことの一部分が実行できなかったとしても、それに対してペナルティがあるような性格のものではありませんので、**具体的で、意欲的な内容**にしてください。

「工賃向上計画」の「様式」や「記載例」は、WORD形式にて次からダウンロードできます。

[http://www.pref.hokkaido.lg.jp/hf/shf/kouchin\\_koujou\\_plan.htm](http://www.pref.hokkaido.lg.jp/hf/shf/kouchin_koujou_plan.htm)

インターネットを利用できない場合は、各（総合）振興局の社会福祉課か、北海道障がい者就労支援センター（011-241-3982）に請求してください。

パソコンを利用できない場合は、手書きでも構いません。

なお、従前は、様式や、計画の開始年度・目標年度は自由に設定してくださるようお願いしていましたが、平成24年度より、**平成24年度から26年度までの工賃向上計画**の策定が、全ての就労継続支援B型事業所に対して求められています。

### 「計画」を作成すること自体が目的ではありません！

この計画を作成するに当たって、事業所の現状を自己分析し、目標を設定し、具体策を検討する「**プロセス**」に意味があります。

ですから、職員の方だけでなく、利用者、保護者、理事、その他関係者の方などもその「プロセス」に参加していただきたいと思います。

策定に当たって、外部のコンサルタント等に「丸投げ」したり、他所のものを「丸写し」した「計画」では、ほとんど意味がないと言っても過言ではありません。自分たちで考えたものでなければ、その内容を実行するのは困難ですから。

それぞれの現場に従事している方の意見・アイデアを出していただき、その上で、事業所全体としての意向と摺り合わせながら、具体的な方針を固めていただきたいと思います。

### この機会を活かしてください！

「工賃向上計画」を策定し、公表することは、内部の意識改革だけでなく、法人や事業所の**対外的なアピール**としても有効であると思われます。（ただし、必ず公表しなければならないといったものではありません。）

それは、他の法人・事業所と違う「**特長**」として打ち出すことになります。

この機会をぜひ活用してください。

## モデル施設の「計画」を参考にすることができます

8つの**モデル施設**が、先行的に「計画」を作成しました。(ただし、現在の「様式」とは、様式や年度設定が異なります。)

こちらから全てダウンロードできます。

[http://www.pref.hokkaido.lg.jp/hf/shf/kouchin\\_koujou\\_plan.htm](http://www.pref.hokkaido.lg.jp/hf/shf/kouchin_koujou_plan.htm)

施設の類型や規模、及び作業の内容はそれぞれ大きく異なりますが、目標を立て、それを達成するための手段を模索したプロセスは共通しています。

8つの全てを熟読玩味し、その「**考え方**」を読み取っていただければ大いに参考になると思います。流用できるアイデアを借用しても構いません。

なお、モデル施設の計画書は全体としてやや記述が多く、かつ内容が高度と感じられるかもしれませんが、全ての事業所にそのレベルを求めているわけではありません。

内容は十分に検討する必要があると思われませんが、「計画」を作成する上では**文章の量や表現の巧拙にこだわる必要は全くありません**。

## 2. 「記載例」と記載のポイント

以下は、「様式」に基づく「**記載例**」によってご説明します。

「記載例」も、上記のURLからWORD形式にてダウンロードできます。

点線ワク内の「**(ヒント)**」はこの手引きを今回改訂した際に挿入したものです。

様式の中の**朱書き**で小さなフォントの部分は、もともと「様式」及び「記載例」の中にある記載の手引きですので、これらもお読み下さい。

『〇〇〇〇の家（事業所名）』 工賃向上計画

（平成24年5月策定）

I 事業所の概要			
事業所名	〇〇〇〇の家		
事業所種別	就労継続支援B型事業所	定員	〇名
管理者	〇 〇 〇 〇	担当者	〇 〇 〇 〇
開設年月	〇年 〇月	新体系移行年月日	〇年 〇月 〇日
所在地等	（〒      -      ） 住所 電話（      ）      -      FAX（      ）      - e-mail ホームページ		
設置主体	社会福祉法人 〇〇福祉会		
運営主体	NPO法人 〇〇〇ふくしの家		
開設目的（理念） <small>（定款等から記載可）</small>	当事業所は、多様な福祉サービスがその利用者の意向を尊重して総合的に提供されるよう創意工夫することにより、利用者が、個人の尊厳を保持しつつ、地域において自立した社会生活を営むことができるよう支援する。		
運営方針 <small>（定款等から記載可ですが、可能であれば今現在の方針と決意を記してください。）</small>	障害者自立支援法の施行以降、当事業所と利用者は岐路に立たされている。利用者の経済的自立及び当事業所の安定運営を維持するためには、今後数年間の大いなる努力を必要とする。 利用者、職員、理事の全員が、知恵と勇気を共有し、一丸となってこの難題に挑んでいきたい。		
利用者の障害程度 （手帳の保有状況） （〇年〇月〇日現在）	身体	1級 名、2級 名、3級 名、4級 名、5級 名、6級 名	
	知的	A 〇名、B 〇名、B- 名	
	精神	1級 名、2級 〇名、3級 名	
	その他	名（診断書等による者）	
利用者の男女の別	男性 〇名（平均年齢 〇歳） / 女性 〇名（平均年齢 〇歳）		
利用者への福祉的支援（観点）に関する特徴、配慮 <small>（送迎、余暇等）</small>	・公共交通機関の便が悪いため、送迎サービスを実施している。 ・利用者に対しては、個別支援計画のほかに作業支援計画や事業計画等を説明し、本人、ご家族、職員が共通の理解に立つよう配慮している。 ・本人の希望と適性を見極めつつも、本人や家族の負担等を考慮して開所以来新規の作業に取り組んではない。		
工賃向上対象以外の実施事業	就労継続支援A型事業（同一施設内） 高齢者介護事業、デイサービス事業（いずれも同一運営法人）		

<p>工賃の決定・支払方法 ※現在、利用者一人一人の工賃、あるいは全体の工賃水準を、どのように決定しているか記入</p>	<p>時間給制であり、利用者の熟練度と年次に応じて、時給 180 円～250 円を、「基本手当」として支払っている。</p> <p>その上で、四半期ごとに収支状況を把握した上で、「決算手当」を支払うことで、収支がほぼ均衡するようにしている。「決算手当」は、出勤日数に比例した額を一律の単価で支払うので、基本手当の水準は反映していない。</p> <p>なお、工賃制度については、評価方法も含め改正を検討中である。(22年度平均工賃(月額)は 20,455 円であった。)</p>
--	--

(ヒント)

・「**運営方針**」は、定款などから転載しても構いませんが、今現在において、「工賃向上計画」を策定するに当たっての、背景、思い入れ、決意、アピールなどをつづると、インパクトの強いものになります。

・「**工賃の決定・支払方法**」は、今後工賃を向上させていくために、具体的に何をすべきか考えるための前提になるものです。

## II 授産作業の内容

	作業名	内容(簡潔に説明)
①	菓子製造	施設内の工場で焼き菓子を製造している。 主な販路は市内の売店や福祉ショップである。
②	清掃委託	市内を中心に5つの事業所から受託している。
③	「〇〇ふくしボックス」	〇〇駅前商店街の空き店舗にて、毎週3回「〇〇ふくしボックス」を出店している。 販売品目は、当事業所の菓子類や他の福祉事業所の生産物が中心である。
④	農業	夏季、施設内の畑で耕作を行っている。 作物の主な販路は当事業所に理解のある市内のスーパーマーケットである。

※ 作業に従事する利用者が多い順に全て記載してください。行が不足する場合は、適宜挿入してください。

### Ⅲ 目標工賃の設定

#### (1) 目標工賃

この表はエクセル形式です。ダブルクリックなどで開いてから入力してください。

		22年度	23年度	24年度	25年度	26年度	対23年度比 (%)
A	目標平均工賃(月額) (円) E÷F	20,455.0	23,864.0	25,606.1	26,893.9	28,787.9	120.6% (%)
B	年間総収入 (千円)	8,550	9,300	9,750	10,200	10,500	112.9% (%)
C	年間総原価(工賃除く) (千円)	6,136	6,057	6,462	6,673	6,765	111.7% (%)
D	工賃支払前収支 (千円) B-C	2,414.0	3,243.0	3,288.0	3,527.0	3,735.0	115.2% (%)
E	年間工賃総額 (千円)	2,700	3,150	3,380	3,550	3,800	120.6% (%)
F	年間延べ利用者数 (人)	132	132	132	132	132	100.0% (%)
G	目標平均工賃(時間額) (円) E÷H	227.0	265.0	278.9	292.9	313.5	118.3% (%)
H	年間作業時間数 (時間)	11,880	11,880	12,120	12,120	12,120	102.0% (%)

※「収支・工賃計画表」(計算ツールのエクセルのシート；道のホームページからダウンロードできます)を作成した場合は、そちらから転記してください。その場合、「C 年間総原価(工賃除く)」は、「収支・工賃計画表」の「原材料費・仕入原価」とその他の経費を合計したものになります。

※G及びHの項目は、目標工賃を時間額で設定する場合に限り記入してください。

※「H 年間作業時間数」は、例えば作業している利用者数が6人、月間平均作業日数が19日、1日平均作業時間が5.5時間であれば、 $6 \times 19 \times 5.5 = 7524$  (時間) になります。

(ヒント)

・「目標平均工賃」の設定には、いろいろな考え方があり、唯一の正解というものはありません。

考え方の例として、「( )年度実績に対し〇〇%アップ」「障害基礎年金1級と合わせて生活保護水準を〇〇円程度上回る」「ライバル施設の( )年度実績を〇〇円上回る」「道の工賃向上計画の目標工賃を勘案する」などがあります。

・事業の収支の中から工賃を支払っている場合、「D 工賃支払前収支」が、「E 年間工賃総額」の目安になります。一般企業でいう「付加価値」「人件費原資」に近い概念です。

・緻密な計算が困難な場合は、概略の数値でも構いません。

・今回から、(時間額)での、目標工賃設定も可能になりました。(時間額を目標としない場合は、G・Hは記入する必要はありません。)

ただし、目標工賃は月額で設定するのが基本です。時間額による目標工賃の設定は、利用時間が非常に短い利用者の方がおられるなど、時間額で算出して工賃を目標とする方が目標達成の評価がしやすいと判断される場合に限りです。

・数値はあくまで「目標」ですので、確実に達成できる数値に抑える必要はありません。

一方、全く根拠のないものでは、それを達成するために何をしたらよいか、検討できないと思われます。

・もし、作業ごとの緻密な積み上げによって設定する場合は、EXCELでの計算シート「**工賃向上計画書 ー収支・工賃計画表ー**」（「目標工賃設定シート」）を利用できます。  
上記のURLからダウンロードしてください。

## IV 目標達成に向けた取組

### (1) 事業所全体

#### ① 工賃向上を可能とする基本的前提

※ どのような前提が実現されれば目標とする工賃水準が可能になるかを記入してください。

当事業所においては前記のように工賃を決定していることから、事業の収支が改善され、利用者1人当たりの工賃支払前収支が上昇すれば、結果として工賃水準も上昇することになる。

恒常的に「決算手当」が支払えるようであれば、「基本手当」の時間単価から上げていくことも可能となる。

(ヒント)

#### 「① 工賃向上を可能とする基本的前提」

どのような前提が実現されれば目標とする工賃水準が可能になるかを記入してください。

一般的には、**利用者1人当たりの「工賃支払前収支」**を増加できれば、工賃水準を上げることが可能になると考えられます。

#### ② 取組の基本方針と具体的方策

※ ①の基本的前提を実現するために、施設全体としてどのような取り組みを行うか記入してください。

基本方針	<p>(i) 高利益率事業へシフト 現在行っている4作業のうち、利益率の高い菓子製造事業のウェイトを高くしていくことで、全体の工賃水準のアップを図る。</p> <p>(ii) その他の事業も改善 ただし、菓子製造事業については、障がいの程度や適性から、必ずしも適応できない利用者もいるため、完全な移行は困難。そこで、他の作業についても、少なくとも26年度までは存続することとし、作業内容等を改善することで現在より高い工賃を目指す。</p> <p>(iii) 新規事業も検討 より収益性の高い新規事業の立ち上げも検討する。(ただし、現段階では具体的とは言いがたいため、数値計画には反映させていない。)</p> <p>これらにより、26年度までに、23年度比で20%以上のアップ、具体的には平均月額2万8千円以上を目指す。</p> <p>なお、今回の「工賃向上計画」の策定はあくまで自己分析と意志表明というスタートラインであるから、随時その計画と進捗状況を比較し、また情勢の変化に応じて新たな目標と具体策を柔軟に検討していくものである。</p>
------	--

	<p>また、法人の事業計画の中にも「工賃向上」を明記し、さらに外部にもPRしていくことで、当事業所が工賃向上を通じて利用者の自立を目指すことを明らかにしていく。</p>
<p>具体的な 取組方針</p>	<p>(i) について</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・新規利用者は可能な限り菓子製造に配置する。</li> <li>・可能な利用者から菓子製造事業への移行を順次進める。</li> </ul> <p>なお、従来、当事業所では、一度利用者の配置を決定すると異動させることに消極的になる傾向があった。また、利用者自身も異動を希望せず、慣れた作業にいつまでもとどまろうとする傾向がなかったとは言えない。こうした傾向がその利用者の潜在能力を眠らせ、自立と自己実現を阻害していた可能性がある。</p> <p>今後は、利用者一人ひとりの希望と適性を的確に把握した上で、中長期的にその利用者の自立の可能性にも考慮し、最適な作業に積極的に転換していく。その結果として、利益率の高い事業のウェイトが高くなると考えられる。</p> <p>そのために、次のような取組を行う。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・利用者一人ひとりの希望と適性に応じた柔軟な配置転換を行うために、利用者との面談の回数を現在の年〇回から◎回に増加する。</li> <li>・面談スキルを向上し、事業所側の意図の説明と利用者の希望の聴き取りをよりの確に行う。</li> <li>・カンファレンスにおいては、これまで以上に利用者の個別援助計画を詳細かつ柔軟に検討する。</li> <li>・「自己申告制度」を設け、自ら配置転換を希望することを後押しする。(例えば、パソコン操作が可能な利用者をインターネット販促業務や事務部門に配置するなどあらゆる観点から利用者の能力活用を図る。)</li> <li>・一方、行き過ぎた効率化により利用者の利益を阻害することを防止するため、「苦情処理制度」を導入する。</li> </ul> <p>(ii) について</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・各作業ごとに利益率の改善を図る。(具体的には(2)に記載)</li> </ul> <p>(iii) について</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・経営会議において、新規事業立ち上げを含む中長期的な経営戦略について毎回検討する。</li> <li>・他の事業所の動向も把握する。</li> <li>・市や道などの行政機関が授産事業所等への発注を促進しようとしているので、その動向を把握する。</li> </ul>



(ヒント)

「② 取組の基本方針と具体的方策」では、個々の作業ではなく、事業所全体としての方針を記入してください。

一般的には、「より収益性の高い新事業を立ち上げる」「既存事業のうち、収益性の高い事業のウェイトを高める」「既存事業を改善して収益性を高める」といった方向が考えられます。(ここでいう「収益性」とは、利用者1人当たりの「工賃支払前収支」に相当するものです。)

### ③ ②の基本方針に関する現状と課題

※ ②を進めていく上で支障となることを経営的、福祉的視点を分けて記載してください。

※ ここで記載する現状と課題が、次の④(改善方策や支援の要請)に繋がるようにしてください。

経営的な視点	当事業所として、今後は生産力向上と営業活動に力を入れていく。(具体的には(2)に記載)しかしながら、〇〇市においては、障がい者の就労についての世間の認識がまだまだ遅れていると言わざるを得ない。このような中で営業活動を行っても、まともな取引先として検討していただけないことが多い。この点を打破するのも大きな課題である。
福祉的な視点	当事業所の所在する〇〇市には、同じように障がい者の自立支援を行っている施設がいくつもあるが、互いの連絡は乏しい。共通の課題について、設備や知恵を共有(例として、送迎サービスを共同で行うこと、指導スキル向上のための合同研修を行うことなど)する余地はあると思うが、そうした試みはなされてこなかった。

### ④ 現段階で考えられる改善の方策と、行政、福祉団体、経済団体、企業、住民等に望むこと

※ ③の課題に対応するために、特に取り組むこと、あるいは行政や住民などに望むことがあれば記入してください。

上記③の上段について、当事業所だけの取組で世間の認識を変えさせることは困難である。そこで、行政や福祉団体については、次のような方策をお願いしたい。

- ・障がい者施設の製造物や請負業務について、共同の受注窓口を設け、その規模の大きさから発注側の信頼を醸成すること。(全道規模では道が「共同受注システム」をスタートさせている)
- ・障がい者の就労について、一層の普及・啓発を行うこと。
- ・市や××振興局、道立〇〇病院が授産事業所等に物品や役務を発注していることを広報誌やホームページで公表すること。
- ・例えば、市役所の庁舎内や駐車場、あるいは公立病院において、障がい者が製作した物品の「移動販売」を一定時間だけでも認めること。これにより行政が障がい者の就労を支援していることを市民が理解する。

上記③の下段について、まずは共通の課題を持つ事業所同士で勉強会などを行っていききたいので、その際は〇〇市、〇〇市社会福祉協議会、××振興局なども知恵を貸していただきたい。

### (2) 作業別の取組方針

※ 複数の作業科目がある事業所は、従事する利用者の多い作業から順に3つまで記載してください(それ

以上記載しても構いません。

※ 取組方針欄は、該当項目を囲んでください。

※ 利用者の状態や福祉的支援についても考慮して記載してください。

(ヒント)

- ・事業所全体の工賃向上に当たって、特に重要な事業や、戦略的に取り組む事業（この「記載例」では菓子製造事業）については、数値なども盛り込み、極力具体的な内容としてください。
- ・8つのモデル施設の「計画」には、多彩な事業が記載されています。  
また、「記載例」は、製造系、受託作業系、販売系の3つの事業としています。  
これらの中に**改善の具体策**を数多く盛り込んでいますので、経営改善の考え方を理解していただくために、該当しない業種にも目を通してください。
- ・収入を増やす、また支出を抑える手段には、**定石**があります。  
モデル施設の「計画」及び「記載例」には定石的な手法がほぼ網羅されています。
- ・工賃を向上させてゆくためには一般企業のような経営的視点からの手法が有効ですが、そのために利用者の福祉を損なうことがないよう十分留意してください。

(ヒント)

- ・「**経営環境分析**」については、可能であれば記入してください。  
これは、自己分析として有効な手法です。  
ライバルとの比較、同業の一般企業と比較することで、「**強み**」・「**弱み**」が見えてくると思います。  
また、地域の状況、業界の状況などから、「**機会**」・「**脅威**」がリストアップできます。
- ・「経営環境分析」を行うことで、「**具体的な目標達成策**」が立てやすくなります。  
一般に、「**強み**」や「**機会**」を活かし、「**弱み**」や「**脅威**」を克服することで、経営が強化されます。  
モデル施設の「計画」及び「記載例」では、「強み」・「弱み」・「機会」・「脅威」から、「具体的な目標達成策」を導き出す考え方を多用していますので、参考にしてください。

作業名 ①	菓子製造			
取組方針	強化	現状維持	縮小	撤退

理由	<p>(理由)</p> <p>収入額、利用者数ともに、当事業所の主力である。</p> <p>現在は、約4名の利用者が従事している。</p> <p>平成9年の開始以降、5年間ほどは拡大傾向であったが、収入額、利益率ともここ数年伸び悩んでいる。</p> <p>しかしながら、収益力のあるこの事業のウェイトを高め、かつ利益率を向上することで施設全体の収益をアップし、全体の工賃アップにつなげていきたい。</p> <p>なお、他の障がい者事業所との競争を避けるため、付加価値の高い商品の開発と適正価格での販売に努め(質的向上)、単なる量的拡大に走らないよう自戒したい。</p> <hr/> <p><b>経営環境分析</b> ※ 内部環境 ([強み]、[弱み])、外部環境 ([機会]、[脅威]) を自己において整理することで経営方針等を策定する材料とするものです。可能であれば記載してください。</p> <p><b>【強み】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・〇〇市の地域資源とも言える××を原材料として使用できる。</li> <li>・作業に熟練した利用者が多い。</li> <li>・卸先からの入金が多く、かつ材料費の支払いが遅いので資金繰りが良好。</li> <li>・当事業所の「〇〇ふくしボックス」事業での直接販売も行っているためその分は利益率が高く、また消費者の声を直接聞くことができる。</li> </ul> <p><b>【弱み】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・販路開拓活動にあたる職員が少ない。</li> <li>・企画力が弱いため、新製品が少なかった。</li> <li>・売れ残りが多く、ロス率が高い。</li> <li>・電気オーブンなどの設備が老朽化している。</li> <li>・生産力が注文に間に合わず、一部外注に回さざるを得ないことがある。</li> <li>・製造面、販売面とも現状維持的な気風があり、改善意識に乏しかった。(他の作業にも共通の課題である)</li> </ul> <p><b>【機会】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・市内にもスイーツブームが波及している。</li> <li>・隣接△△町で比較的若い年齢層が増加しているため潜在市場として有望。</li> <li>・市内でまちづくり活動としてのイベントが増加しつつある。</li> </ul> <p><b>【脅威】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・障がい者事業所も含め、市内にライバルとなりうる菓子製造業者が多い。</li> <li>・過去数年、小麦粉、卵などの市場価格が高騰してきた。</li> <li>・リーマンショックに発する全般的な消費低迷(特に菓子などの嗜好品)のリスク。</li> <li>・中長期的にはスイーツブームもいずれ終焉する。</li> <li>・「メタボ」「糖尿病」が話題になり、脂質やカロリーが高いイメージはマイナスに働く。</li> </ul>
目標	<p>26年度には23年度比で30%以上の収入の増加を図る。</p> <p>一方、売上高に対する工賃以外の支出の比率を23年度の72%から26年度には60%以下に低減させる。</p> <p>以上により、工賃支払前収支を23年度比で約85%以上増加させ、事業所全体の工</p>

	賃に反映させる。
具体的な 目標達成策	<p><b>① 収入面について（商品開発、価格設定、販路拡大、宣伝広告など）</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・毎年10点以上の新製品を開発し、特に利幅の大きい製品のウェイトを増やす。</li> <li>・そのために、「商品開発委員会」を立ち上げ、消費者として菓子に対する意識の高い利用者・保護者・職員・理事の知恵を借りる。</li> <li>・「低カロリー」「脱メタボ」といった健康志向の商品も研究する。</li> <li>・インターネットや書籍から、他の菓子製造業者の商品情報を得て参考にする。</li> <li>・新商品については、ユニークで覚えやすいネーミングを検討する。</li> <li>・××などの厳選素材を使用していることをPRして、価格設定をやや高めにしている。</li> <li>・市内及び隣接△△町のスーパーマーケット等へ売り込みを行う。これにより、23年度から販売先を新たに5箇所以上確保する。</li> <li>・23年度中にはホームページを立ち上げ、24年度までにインターネット通販を開始する。</li> <li>・ホームページは、SEO（検索エンジン最適化）工作などを行い、少しでも多くの潜在顧客にアクセスされるよう全力を尽くす。</li> <li>・イベント時などで配布するチラシにQRコードを付してホームページへ誘う。</li> <li>・年間8回以上、市内及び△△町のイベントに出店して知名度を上げ、売上増加につなげる。</li> </ul> <p>出店時は、単に販売するだけでなく、当施設の菓子の高い価値を伝えるべく効果的なPRを行う。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・販促チラシのポスティングを年4回以上各回300枚以上行う。</li> <li>・特に利益率の高い商品を重点的にPRし、全体の利益率の向上を図る。</li> <li>・高級商品の開発と併せ、スイーツ類への嗜好が強かつ経済的に余裕のある層への「ターゲット・マーケティング」を行う。</li> <li>・地域情報の掲示板、ブログ、ソーシャル・ネットワーキング・サービス（MIXI、GREE等）など、インターネット上で住民にPRする。</li> <li>・「春の新商品試食会」といったイベントを行い、マスコミに情報提供して記事にしてもらう。</li> <li>・「ナイスハートネット北海道」（道社協で運営する共同受注システム）に登録し、全道からの受注を目指す。</li> </ul> <p><b>② 支出面について（仕入れ、業務改善、コスト低減など）</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・材料の仕入先を見直し、特に小麦粉の仕入価格の低減（10%以上）を図る。</li> <li>・材料のロス率を現在の8%程度から24年度には5%程度まで抑える。特に卵のロスの低減を図る。</li> <li>・22年度より「エコへの取り組み」のアピールも兼ねて、包装を簡易化し、消耗品費を30%低減している。</li> <li>・老朽化したオーブンを順次更新し、焼き上げ時間の短縮と電気料金の低減を図る。</li> <li>・外注していた工程を内製化する。これにより外注費30万円を工賃に振り向ける。</li> </ul>

- ・特に量の多い製品に関して、「標準原価計算と差額分析」の導入も検討する。
- ・「重点管理」の考え方をうい、特にウェイトの高い経費項目について集中的にコストダウンを図る。

### ③ その他

- ・利用者の健康管理に留意し、出勤率を現在の75%から85%以上を目指す。
- ・「精勤手当」等を支給して出勤率の向上を図ることも検討する。
- ・作業のスキルアップ及びそれを目指す意欲が、評価の対象となり工賃アップに結びつくことを利用者・保護者に明確に伝える。
- ・年間を通してコンスタントな生産計画を維持することで工賃の安定を図る。
- ・作業方法を見直し、より重度の障害のある利用者でも可能な作業を増やす。(なお、重度の上肢障害を有する利用者のパソコン操作のために、「音声入力」を既に導入し、「視線入力」も検討している。また、視覚障害を有する利用者のパソコン操作のために、「音声読み上げソフト」の導入を検討している。)
- ・一人の利用者ができるだけ多くの作業を行えるようにしておく(多能工化)することで、柔軟な配置を可能にして業務を効率化する。
- ・通勤の負担が大きい利用者のために、在宅IT業務を部分的にでも導入できないか研究する。
- ・利用者の技能の向上を図るため、指導員の指導スキルを研究する。
- ・「作業改善検討委員会」により、継続的な作業改善を行う。(22年度より実施中)
- ・利用者を中心とした「改善サークル」も立ち上げ、利用者自身が経営への参加意識を持てるよう支援する。
- ・利用者、保護者、職員ともに参加できる「改善提案(報告)制度」を導入し、それぞれの改善意欲の向上を図る。(22年度末より実施中)
- ・利用者、保護者に対し作業ごとの収支状況を四半期ごとに開示し、経営改善の必要性を認識してもらう。
- ・数値化した成果はグラフ化して掲示するなど「見える化」して目標達成意欲の高揚を図る。
- ・こうした手段により、初心を忘れず、困難にあってもめげず、粘り強く取り組む人材(利用者、職員)を育成する。
- ・やるべきことを先送りしないため、各職員が「月次行動計画」を立て進捗管理する。
- ・不要な業務を廃するなど事務を合理化し、また「時間管理(タイムマネジメント)」を進め、職員が定常業務に忙殺されず経営改善に取り組めるようにしている。
- ・〇〇市及び隣接市町村の障がい者事業所と合同で勉強会を作り、自立支援や経営について研究する。これによって相互の関係を深め、知恵を共有し、またモチベーションの維持を図る。

作業名 ②	清掃委託			
取組方針	強化	現状維持	縮小	撤退

理由	<p>(理由)</p> <p>当事業所の最も古い作業である。</p> <p>現在は3名の利用者が従事しているが、日々仕事があるわけではないので全員他の作業との掛け持ちである。安値請負してしまっているためか、職員の配置も必要な割には収入が少ない。菓子製造と比較すれば、工賃を支えるものとはなりにくい。</p> <hr/> <p><b>経営環境分析</b> ※ 内部環境（〔強み〕、〔弱み〕）、外部環境（〔機会〕、〔脅威〕）を自己において整理することで経営方針等を策定する材料とするものです。可能であれば記載してください。</p> <p><b>〔強み〕</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 比較的体力のある利用者が多い。</li> <li>・ 電動ポリッシャーはじめ機材は不足なく有している。</li> <li>・ 清掃業務に習熟した職員が指導している。</li> </ul> <p><b>〔弱み〕</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 土日や夜間の作業を請け負うことができない。</li> <li>・ 顧客からの入金が遅く、資金繰りが苦しい。</li> <li>・ 各作業場に職員1名が付く必要があるため、規模が小さな仕事の場合効率が悪い。</li> <li>・ 作業場所が市内でも遠隔地が多く、かつ分散しているため、移動コストが負担。</li> </ul> <p><b>〔機会〕</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 隣接△△町で事業所数が増加しているため、潜在市場として有望。</li> <li>・ 市内の企業が人員削減を進めているので清掃を外部委託する可能性。</li> <li>・ 市内の他の福祉事業所が清掃業務から撤退する見込みなので代替する可能性。</li> <li>・ 地方自治法施行令の改正により、役務の提供についても「特定随意契約」が可能になった。</li> </ul> <p><b>〔脅威〕</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ ○○市の財政危機で公共施設の清掃委託料が削減されている。</li> <li>・ リーマンショックに端を発する企業の経費削減。</li> <li>・ 札幌のビル管理会社が○○市周辺への進出を図っている。</li> <li>・ ワックスなど消耗品費が高騰した。</li> </ul>
目標	<p>26年度まで収入額としては現状維持。</p> <p>一方、安値請負を改め、料金を適正なものとし、かつ工賃以外のコストを低減していくことで、作業時間あたりの工賃水準を50%以上アップさせたい。</p>
具体的な目標達成策	<p>① 収入面について（商品開発、価格設定、販路拡大、宣伝広告など）</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ ○○商工会議所に加入し、市内優良企業との関係を持ち、適正条件での受注を図る。</li> <li>・ 「ナイスハートネット北海道」（道社協で運営する共同受注システム）に登録し、請負条件が良好であればより広いエリアからの受注も目指す。</li> <li>・ 道の「アクション2012」参加企業から見込み客を探す。</li> <li>・ 求人情報などをチェックする中で新規開業する事業所の情報を得る。</li> <li>・ 市や道の施設から受託するために再度交渉する。</li> <li>・ 利用者、保護者と協議の上、もし高値受託が可能であれば、土日や夜間の作業も請け負う。</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>・既存の委託元に対しても、消耗品費の上昇を説明し、料金の適正化を交渉する。</li> </ul> <p>② 支出面について（仕入れ、業務改善、コスト低減など）</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・機材、消耗品等の仕入先を見直し、購入価格の低減を図る。</li> <li>・作業効率の上昇により、作業時間を短縮し、職員人件費の比率を抑える。</li> <li>・近接した作業場を連続した時間で請け負うことで移動コストの縮減を図る。</li> <li>・「重点管理」の考え方をうい、特にウェイトの高い経費項目について集中的にコストダウンを図る。</li> </ul> <p>③ その他 （菓子製造と同じ）</p>
作業名 ③	「〇〇ふくしボックス」
取組方針	強化      現状維持 <span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">縮小</span> 撤退
理由	<p>（理由）</p> <p>営業時間と準備時間には常に職員が付く必要があるなど、経費負担は軽くないが、その割には売上は少なく、収支は大幅赤字であり、小売業としては成り立っていない。</p> <p>ただし、当事業所の菓子の販路の1つであり、また当事業所自体の市民へのPRも兼ねているため、直ちに廃止することもできない。</p> <p>もし、後述のとおり新規に「喫茶店事業」を立ち上げることができれば、その中に吸収することになる。</p> <hr/> <p><b>経営環境分析</b> ※ 内部環境（〔強み〕、〔弱み〕）、外部環境（〔機会〕、〔脅威〕）を自己において整理することで経営方針等を策定する材料とするものです。可能であれば記載してください。</p> <p><b>〔強み〕</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・接客が得意な利用者が多い。</li> <li>・商店街の中では比較的通行量の多い位置にある。</li> <li>・「空き店舗対策事業」でもあるので家賃負担を僅少にしてもらっている。</li> <li>・他の福祉施設から販売委託されている商品については、利益率は相対的に高い。</li> </ul> <p><b>〔弱み〕</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・週3回の営業であるため、光熱水費（の基本料金部分）や備品リース料の負担が重い。</li> <li>・上記の通り、職員人件費が負担。</li> <li>・本当に利益を上げられる商品に乏しい。</li> <li>・利用者の欠勤率が高く、シフト編成が困難になることがある。</li> <li>・販売促進の工夫がなかった。</li> </ul> <p><b>〔機会〕</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・菓子製造での商品開発が成功すれば、店の売上・利益にも結びつく。</li> <li>・〇〇駅前商店街振興組合がイベント回数を増やしている。</li> <li>・〇〇駅前地区にマンション建築の情報もある。</li> </ul> <p><b>〔脅威〕</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・中長期的には、〇〇駅前商店街の空洞化がさらに進む可能性が高い。</li> <li>・〇〇駅前商店街に100円均一ショップ進出の噂がある。</li> </ul>

目標	工賃水準を上げながらも、収支赤字幅は同程度に抑える。
具体的な 目標達成策	<p>① 収入面について（商品開発、価格設定、販路拡大、宣伝広告など）</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 通行量などを調査し、最適な営業日・営業時間を再検討する。</li> <li>・ 商店街のイベントの日には営業日を変更しても開店する。</li> <li>・ 商店街の不足業種を補う形で、新規取扱カテゴリを検討する。</li> <li>・ 商品カテゴリごとの利益率を毎月管理し、少しでも利幅が大きいカテゴリにシフトする。</li> <li>・ ○○市の地域資源を活用した商品など、コンビニや100円ショップにはない目玉商品を開発する。</li> <li>・ 接客の中で顧客の要望を聞きだし、商品開発や販売促進に反映させる。</li> <li>・ 特に当事業所の菓子の売上を伸ばすため、陳列・POP・チラシなどの工夫による販促技法を駆使する。</li> <li>・ 利益率の高い商品を重点的にPRする。</li> <li>・ 店頭装飾などにも留意し、通行者を入店に導く。 看板、のぼり（フラッグ）、電飾、音楽など。</li> <li>・ 事業所のホームページ立ち上げ後は、ホームページ上でもこの店のPRにも努める。 （ホームページへの閲覧を誘う方法について、菓子製造事業と同じ。）</li> <li>・ 「市民ギャラリー」「福祉作業所作品展」といったイベントを行い、マスコミに情報提供して記事にしてもらう。</li> </ul> <p>② 支出面について（仕入れ、業務改善、コスト低減など）</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 中古の備品を低価格で購入、あるいは他の作業から転用し、リース料を節減する。</li> <li>・ 利用者への業務委譲を進め、職員の付く時間を短縮し、職員人件費の比率を抑える。</li> <li>・ 準備時間の空調は弱めにして光熱費を抑える。</li> </ul> <p>③ その他 （菓子製造と同じ）</p>

◎ 新規事業、あるいは設備投資による大幅な規模拡大を計画している場合は、次項も記載してください。

※ 取組方針欄は、該当項目を囲んでください。



・新規事業の立ち上げ、あるいは設備投資による大幅な規模拡大に関しては、細部にわたる具体的手法より先に、まず経営戦略的な検討が求められます。そのため、次の通り、様式を別にしてあります。

(ただし、この「記載例」では、新規事業の収支の予想が難しいため、目標工賃の設定には反映させていません。)

・従来の事業の延長では、目標とする工賃の設定が困難だと判断される場合もあるでしょう。

時代の変化、社会の要請に応えるため、全く新しい事業を検討することも十分ありえます。

作業名	喫茶店事業
取組方針	新規 大幅な規模拡大
商品・サービスの内容	〇〇駅前商店街の空き店舗を買い取り、改装して喫茶店を経営する。 利用者2名、職員1名を常時配置する。
顧客・市場規模・販路	<p>(対象顧客)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>駅前商店街の利用者層に鑑み、比較的年齢の高い住民を主要顧客として想定する。</li> <li>将来的にはより広域から顧客を誘引したい。</li> </ul> <p>(市場規模)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>中心市街地の人口、駅前の通行量から、1日30人程度の顧客が見込める。</li> <li>保護者等への聞き取り調査により、客単価は500円前後を想定。</li> </ul> <p>(販路) ※製造業、農業等の場合に記載してください。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・</li> <li>・</li> </ul>
競合と差別化	<p>(ライバルの状況)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>駅前商店街には、すでに喫茶店「A」と「B」が存在する。</li> <li>喫茶店ではないが、ファストフード「C」なども喫茶店と競合しうる。</li> </ul> <p>(差別化の視点)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>「A」「B」「C」はいずれも若い層の顧客を対象としたメニュー、外観、内装である。そこで、高齢層にアピールする内容とする。</li> <li>当事業所は〇〇市農協と関係が深いことから、〇〇市の特産品である××を使ったジュースを独自メニュー化する。</li> <li>地元出身の画家Y氏の絵を展示するなど、芸術的センスのある店舗とする。</li> </ul>
設備投資と資金	<p>空き店舗の買い取り、改装、備品購入で計2千万円は必要。</p> <p>運営法人の自己資金と補助金で賄えない5百万円は、〇〇信用金庫からの借入とし、収益から10年間かけて償還する。</p>

収支と工賃	<p>客単価 500 円程度と想定すると、1 日の売上高は、上記により 1 万 5 千円が見込める。</p> <p>原材料費、職員人件費、減価償却費（10 年償却）、その他諸経費で計 1 万 2 千円、工賃は 3 千円（2 人分）と想定する。</p>
-------	---

作業名	デジタルコンテンツ制作事業
取組方針	新規 大幅な規模拡大
商品・サービスの内容	<p>当事業所には、パソコン操作が能力的に可能と考えられる利用者（下肢障がい、聴覚障がい、精神障がい等）が複数在籍する。今後もそのような利用者の増加が想定される。</p> <p>このような利用者の能力を最大限活用し、高い付加価値、高い工賃を実現し、一般就労への可能性も開くため、従来の作業と全く異なる新たな事業が必要と考えられる。</p> <p>また、福祉事業所間の「協働」により、互いにより大きな付加価値を生み、高い工賃に結びつける方法を模索していたところである。</p> <p>隣接△△町の障がい者事業所▽▽園は印刷事業を行ってきているが、印刷原稿自体を作成できる利用者・職員に乏しく、ごく簡単なものを除けば、顧客に原稿から作成してもらうか、広告会社等に下請に出しているところである。</p> <p>ここで、当事業所が、▽▽園の下請として、印刷原稿を作成することを事業化したい。</p> <p>加えて、印刷機を要しないデジタルコンテンツ作成（CD・DVDで納品するもの、ホームページ作成・運営）、当事業所のカラープリンター程度でも対応できるもの（商店のチラシ等で簡易なもの）を自前で受注したい。</p> <p>なお、通所に困難性がある利用者に関して、在宅IT作業の可能性も検討する。</p>
顧客・市場規模・販路	<p><b>（対象顧客）</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・学校（卒業アルバム等々）、行政機関、地元中小企業、医療機関、団体、個人など。</li> </ul> <p><b>（市場規模）</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・▽▽園の印刷事業の売上高は約〇〇万円であり、その〇〇%程度の金額を当事業所が下請できると考えられる（また、当事業所と協働することで、▽▽園の売上自体の増加が想定される。）。</li> <li>・公的統計によると、市内中小企業は約〇〇〇存在する。うち、ホームページ等を作成したいというニーズがあり、かつ自前でそれができない企業は〇〇社程度と想定される。</li> <li>・卒業アルバムをCD化・DVD化している学校は、市内及び周辺部に〇〇校存在する。</li> </ul> <p><b>（販路）</b> ※製造業、農業等の場合に記載してください。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・企業に関しては、経済団体、商店街等への営業</li> <li>・法人ホームページでのPR</li> </ul>

競争と差別化	<p>(ライバルの状況)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・市内中堅印刷会社Aが、地元企業を対象にデジタルコンテンツ作成業務を積極的に行っている。</li> <li>・札幌方面の広告代理店やIT系企業が、〇〇市内の顧客からも受注していると思われる。</li> </ul> <p>(差別化の視点)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・市内印刷業者のデザイン力・企画力等は、A社を除きレベルは低く、印刷業の余技という印象は拭えない。当事業所のデジタルコンテンツ事業は、より高いレベルを目指す。</li> <li>・A社、札幌方面広告代理店・IT企業等はそれなりの料金設定であり、市内の中小企業には負担感が強いと思われる。当事業所では、零細企業や小さな団体にも手の届きやすい価格とする。</li> <li>・デザイン、企画の内容面で、「地域の事情を熟知した上での提案を行う」ことをPRし、札幌方面の業者と差別化する。</li> </ul>
設備投資と資金	<p>一般的なパソコン、デジタルカメラ、スキャナ等の機器は中古で容易に入手できる。ホームページ作成ソフト等の一般的なソフトも安価である。印刷用の特殊なソフトは、▽▽園から借用することも考えられる。</p> <p>利用者・職員が、IT機器操作、デザイン、マーケティング等のスキルを習得するための、教育研修に相当額の経費を要する。書籍購入費、講師料、通学費用等々を、初年度40万円、2年目以降20万円と見込む。</p> <p>借入等を利用せず、自己資金（基金取り崩し含む）によることとしたい。</p>
収支と工賃	<p>印刷業務の下請については、▽▽園との協議の中で収入が決定するので、現在のところ算定が難しい。</p> <p>自前の受注業務においては、例として、中小企業向けホームページ作成・運営業務として、作成6万円、運営年額12万円程度とする。これを仮に3件受注すると54万円の収入になる。工賃以外の原価（教育研修費除く）を6万円と見込むと、48万円（1件当たり16万円）の工賃支払前収支を生むことになる。</p> <p>1件に利用者の作業200時間とし、工賃は他の利用者より高めに300円/時間と設定すると、6万円となる。3件受注すると、18万円になる。</p>

## V 取組の年次計画

※ 取り組む事項を簡潔に記載してください。

### 24年度（実施済を含む）

- ・理事長をトップとする「工賃向上対策本部」の設置
- ・「作業改善検討委員会」の設置
- ・法人のホームページ立ち上げ
- ・「ナイスハートネット北海道」でのPR開始
- ・「工賃向上計画」の決定

### 25年度

- ・菓子、野菜のインターネット通販を開始

- ・工賃向上計画の点検と改訂（以下毎年度）

**26年度**

- ・菓子製造設備の更新開始？
- ・新規事業の検討開始
- ・職員の新規採用
- ・新規事業についての意思決定

（以下は、可能であれば記載してください。）

ここから下は、工賃向上のために設備投資や設備更新が特に必要になる場合のためのものですから、**煩雑でしたら、記載しなくても構いません。**

**○固定資産の状況**

※ 23年度（または24年度）の減価償却費の大きなものを中心に可能な範囲で記入してください。（単位；千円）

資産名 （作業科目）	取得年	取得価額 （耐用年数）	23年度末 償却済額	減価償却費 （24年度）	減価償却費 （25年度）	減価償却費 （26年度）
電気オープン1 （菓子製造）	17年	（ 年）				
電気オープン2 （菓子製造）	18年	（ 年）				
自動車 （共通）	19年	（ 年）				

**○投資計画（設備の内容、資金調達方法）**

（単位；千円）

設備の内容・投資額		資金調達方法	
作業（事業）名：			
a 設備名 電気オープン（更新）	5,500	自己資金	2,500
		借入	3,000
b 設備名		その他	

設備の内容・投資額	資金調達方法	
作業（事業）名：	自己資金	10,000

a 設備名 店舗購入・改装	15,000	借入 その他	5,000 補助金 5,000
b 設備名 什器備品類	5,000		

○積立金の状況

※ 授産事業と関係の深い積立金等があれば可能な範囲で記入してください。 (単位；千円)

積立金名	目的	23年度末積立額	26年度までの使用見込み
設備更新積立金	老朽化した設備の更新にあてる		25年度からの電気オープンの更新