

## 事例⑫

## オリジナルTシャツ事業の立ち上げ

茨城県  
常総市常総市社会福祉協議会  
「常総市心身障害者福祉センター」

## 1) 基本情報

項目	内容	
法人名	常総市社会福祉協議会	
事業所名	常総市心身障害者福祉センター	
住所	常総市中妻町 2643-1	
事業所データ	指定年月	平成18年10月
	事業種別・定員数	就労継続支援 B 型 30
	登録者数	28人
	職員数	8人
	主たる障害種別	知的障害、身体障害
	作業内容	内職・オリジナルTシャツ等のプリント
	事業収入(円)	
	H29	2,961,831
	H28	1,861,739
	H27	1,349,903

## 2) 戦略的取組み

## ● 以前の状況

就労継続支援 B 型（定員 23 名／登 23 名）を運営しており、主に知的障害のある利用者が通っている。作業内容の中心は内職で、6 社との取引があり（H27 時点）、箱折・DM 封入・シール貼り・袋詰等様々な作業に日々取り組んでいる。受注量が多いため常に納期に追われている状態で支援者の負担が増加しており、

利用者の支援にも悪影響が出てきている。これ以上の作業単価アップもあまり見込めず、工賃向上のためには内職だけでは頭打ち状態であると感じていた。ふきん・シュシュ等の布製品、畳コースター・ヘアゴム等の手芸品、生ごみを堆肥化するための発酵資材「EM ぼかし」製造等の自主事業もあるが、平均工賃を引き上げるほどのインパクトはまだなかった。

● 基本戦略：「新規事業」（新規自主事業の開発）

そのため利益率の高い自主製品の開発が必要だと考え、専用シートの型抜きやアイロンプレス機の工程は利用者も取り組めるため、茨城県内にも事例のあったTシャツプリント事業に着手した。社会福祉協議会という立場上、母体は常総市となるので、市を巻き込める立場を生かして、市に関連する様々な販路に提案できることは非常に強みになると考えた。

※基本戦略：C. 新規事業



## ● 実施内容

まずはTシャツのサンプルを数点作成した。営業資料として十分にクオリティがあると判断し、まずは「市長」を訪問した。市長からは広報協力について快諾いただき、「スポーツ振興課」「商工観光課」等の各部長へ市長から直接協力依頼を出していただき、市長公式 Facebook にもご掲載いただいた。民需への開拓については取引先銀行から地元経済団体へのアプローチを依頼した。



## 3) 経営改善のポイント

### ● ポイント①：工賃支払規程案の作成

工賃は工賃総原資を利用者の出席率等によって個々の配分率を算出し分配していたが、利用者それぞれの働きに合わせた工賃支払規程に整えていきたいと考えていた。内職作業等においては作業によって難易度が違うため、細かく作業アセスメント表を作り込み、利用者ごとにしっかりとアセスメントを行うことで、担う作業が幅広い利用者には高い工賃で応えるよう工賃支払規程案を作成した。

別表2作業工程表(評価前に工程を見直す)

利用者名【 】

業者	作業工程	期待する速度	難易度					得点	
			★	★	★	★	★		
TFT	箱にラベルシールを貼る	340枚/30分	★	★	★	★	★	0	
	箱を折る	250枚/30分	☆	☆				2	
	汚れチェックと数の確認をし、段ボールに詰める	250個/10分	☆	☆	☆			3	
	添付品を(3個)袋に入れる	50袋/30分	☆	☆				2	
	添付品の袋をテープで止める	50袋/30分	☆	☆	☆	☆	☆	5	
	ラジオ内箱を折り、組み合わせる(3パーツ)	30箱/30分	☆	☆	☆	☆	☆	5	
	段ボールを作る	14箱/30分	☆	☆	☆	☆	☆	5	
	アンテナを10本ずつ袋に分ける	250本/30分	☆	☆				2	
	説明書を10枚束に分ける	500枚/30分	☆	☆	☆			3	
	2本組の電池を1本に分ける(カッター使用)	500組/30分	★	★	★	★	★	0	
	5種類の添付品を10個ずつカゴにセットする	45セット/30分	☆	☆	☆			3	
	内箱に添付品を詰め合わせる(10個ずつ)	9セット/H	☆	☆				2	
	内箱の不良を点検する・添付品の詰め方の点検をする			★	★	★	★	★	0
	箱納受品の運搬ができる。			☆	☆				2
	箱納受品で順序を考えて、丁寧に積み荷や積み下ろしができる。	36箱(最大)/20分		☆	☆	☆	☆		4
	ラジオ納受品の運搬ができる。			☆	☆	☆			3
	ラジオ納受品で順序を考えて、丁寧に積み荷や積み下ろしができる。	1000個/20分		☆	☆	☆	☆		4
TIAC	納受品の運搬ができる。			☆	☆	☆			3
	納受品で順序を考えて、丁寧に積み荷や積み下ろしができる。	50束(大)/20分		☆	☆	☆	☆		4
	仕切りを折る	中程度150枚/30分		☆	☆	☆	☆	☆	5
	紐やクラフト紙で束ねる	25束/20分		★	★	★	★	★	0
中島プレス	ネジ組み立てナチュラル(手袋使用)	100個/30分	☆	☆					2
	ネジ組み立てホワイト	110個/30分	☆	☆					2
	組み立てのゆるみがないか点検する	250個/30分	☆	☆	☆				3
	ホワイトネジを1個ずつ袋に入れる	150個/30分	☆	☆					2
	トレーを使用し50個並べる	3セット/30分	☆						1
	目視でゆるみの最終確認をしながら50個を内箱に入れ、量りで確認しテープで止める(ナチュラル)	2000個/30分	☆	☆	☆	☆	☆		5
	目視でゆるみの最終確認をしながら50個を内箱に並べ入れ、量りで確認しテープで止める(ホワイト)	250個/30分	☆	☆	☆	☆	☆		5
	ベースソケットの樹脂を手ではめる	250個/30分	☆						1
	樹脂をペンチで押しながらはめる	150個/30分	☆	☆					2
	樹脂がはまっているか手で確認する	500個/15分	☆	☆	☆				3
	Cラインのサビ・キズがないか点検する	300個/30分	☆	☆	☆	☆	☆		5
	内箱に日付けを押し、ラベルシールを貼る	50箱/30分	☆	☆	☆	☆			4
	内箱を作る	200箱/30分	☆						1
	20個並べる	15セット/30分	☆						1
	20個ずつ内箱に詰める	10箱/30分	☆						1
	計量し箱をテープで止める	50箱/20分	☆	☆	☆	☆	☆		5
	納受品の運搬ができる。			☆	☆	☆			3

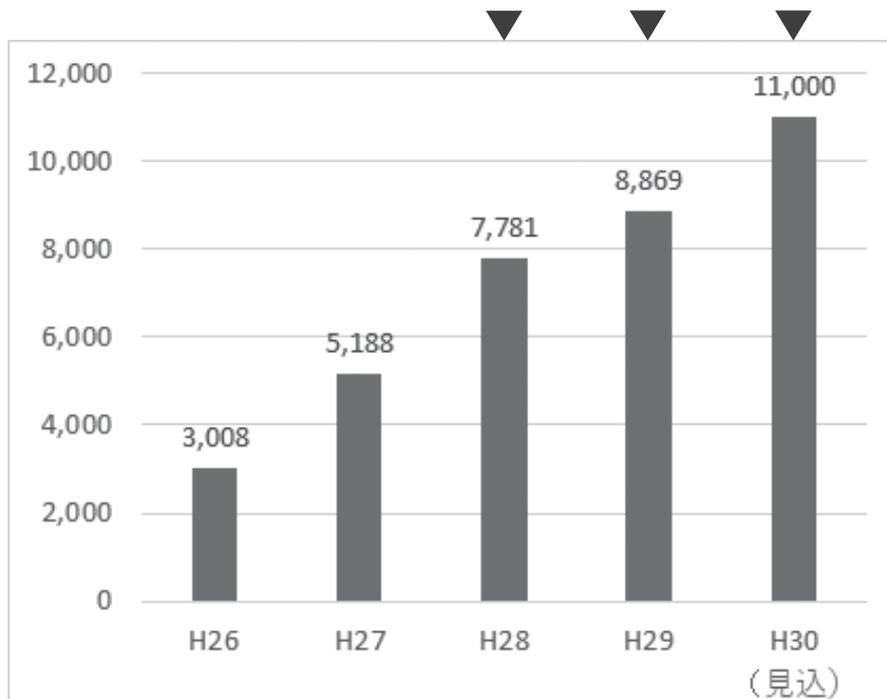
● ポイント②：さらなる新規事業としての農作業開発

工賃原資をより増加させるために、農作業をスタートさせた。初年度(H29)は一般的な夏野菜等を収穫し販売したが6万円程度の売上となった。H30以降は10万円以上の売上を計上できる規模には成長させたいと考えている。

## 4) 成果

● 平均工賃：5,188円（H27）→ 7,781円（H28）→ 11,000円（H30見込）

※ H28、H29、H30年度にコンサルティングを実施



### ● 「職員の意識向上」

職員が中心となって新規事業開発と工賃支払規程整備を同時に行ったため、工賃を上げるためにどれだけ稼ぎどう払うのか、ということを考えつづけたことで、職員の工賃向上への意識はとても成長した。

### ● 「売上拡大」

Tシャツプリント事業や農作業といった新規事業の立ち上げに成功し、売上拡大となった。

## 5) 事業所より

### ① 苦労したこと

- ・ 職員の意識を変えることに苦労しました。
- ・ 作業訓練は行っていたものの、作業効率や工賃を向上させるという意識が非常に乏しかった。日々淡々と利用者との内職をしているような…。

### ② 初めに着手したこと

- ・ 内職単価の交渉と効率的に作業が進むよう作業工程の見直しを行いました。

### ③メッセージ

工賃については「何かしなくてはならない」という気持ちはあったものの、具体的にどのようなことをどのように取り組めば良いか分からない状況でしたが、茨城県のアドバイザー派遣事業を受け、取り組み方、方向性を見出すことができました。また、新規事業立ち上げの備品購入については、茨城県の補助事業を利用させていただきました。施設の予算だけでは備品購入は非常に厳しいので、大変助かりました。それにより、工賃も向上し、利用者の「やる気」につながっています。

## 事例⑬

# ご本人のニーズに応じて「働く」を支える ～多機能化への取り組み～

茨城県  
取手市

社会福祉法人身障者ポニーの会  
「ポニーの家 多機能」



## 1) 基本情報

項目	内容	
法人名	社会福祉法人身障者ポニーの会	
事業所名	ポニーの家 多機能	
住所	茨城県取手市高須 2148	
事業所データ	指定年月	平成 18 年 10 月
	事業種別・定員数	多機能 50（就労移行支援 6、自立訓練（生活訓練）7、就労継続支援 B 型 10、生活介護 27）
	登録者数	50 人
	職員数	25 人
	主たる障害種別	知的障害
	作業内容	パン製造、クッキー製造、農業、請負、手芸品
	事業収入（円）	
	H29	9,565,587
	H28	8,871,278
	H27	7,581,056

## 2) 戦略的取り組み

### ● 以前の状況：多様なニーズを持つ就労継続支援 B 型利用者

元々は（H27 時点）、生活介護（25 名）・就労継続支援 B 型（20 名）・自立訓練（生活訓練）（9 名）・就労移行支援（6 名）の多機能型で事業を運営しており、就労継続支援 B 型での作業内容は、パン・クッキー

製造、内職、手工芸、清掃等を実施している（生活介護も同じ作業内容）。各作業別の収支状況を確認し、他事業と比較して、収益性が高く工賃支払原資を最も確保しやすいパン・クッキー製造販売に注力することにした。その際、生産力の確保（厨房で働く方の人数・時間増）が課題となった。

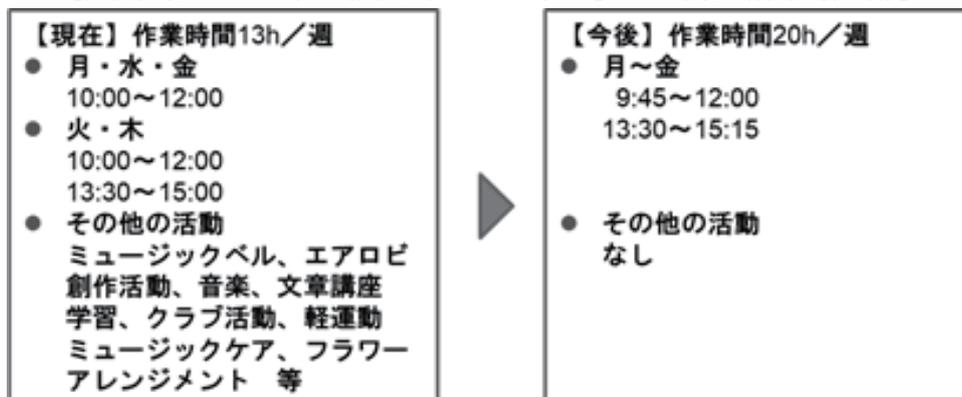
一方、プログラムとして音楽セラピー・創作活動・クラブ活動にも力を入れており、月・水・金の午後は余暇活動を実施していたため、働く時間が確保できない状態だった。また、保護者はゆとりのある暮らしを実現できると考えて事業所に来ている方が多く、就労継続支援 B 型を仕事中心にすることに對して懸念される方も多いのでは、と悩んでいた。

### ● 基本戦略：生産活動の『絞り込み』

しかし、多様なニーズの中で、保護者アンケートから「しっかり働いて、しっかりと工賃を得たい」と考える利用者・保護者の方も一定量以上おられると考え、就労継続支援 B 型は週 5 日厨房でパン・クッキー製造に従事する、生活介護は従来通り（週 3 回半日レク、他は生産活動）という日中の過ごし方を企画し、それぞれの事業内容を明確に区分した。

※基本戦略：D. 絞り込み・撤退

#### 【多機能化による「就労継続支援 B 型＝就労」の明確化（作業時間増）】



### ● 実施内容：全利用者、及び保護者に対する説明会と個別面談によるニーズ聞き取り

この企画に対し、50 名を超える全利用者、及び保護者の方への説明会と面談を実施し、それぞれのプログラムを選んで頂くことにした。かなり長い期間をかけて丁寧に説明し、ニーズをお伺いした結果、予想を上回る 10 名以上の方が就労継続支援 B 型で働きたい、という意向を示して下さいました。これで、生産力は大幅に拡大し、販路開拓や商品開発を実施すれば、売上・利益が確保でき、工賃支払原資を拡大できる体制を構築することができた。

## 3) 経営改善のポイント

### ● ポイント①：パン・クッキーの利益額向上

H27年度のコンサルティングでは、まず、利用者別に目標工賃を定め、そのために必要な目標売上高と目標原価率を設定した。また、原価管理のためには、毎月の実原価算出が必要なため、毎月棚卸とロス管理をする運用方法を導入し、正確な原価率の把握と原価低減のための工程改善に努めた。

結果、ロスの分析をすることができ、ロスが低減、結果、原価率も低減させることができた。また棚卸も毎月実施し、賞味期限切れの材料管理をする等、無駄をなくすことができた。

※基本戦略：B-1. 原価管理、B-2. 生産性向上

【パン製造の様子】



### ● ポイント②：価格改定

並行して、目標原価率を定めるにあたり、正確な計算原価（レシピ）を作り、従来の価格設定を見直す必要があった。そこで、パン・クッキーの売れ筋商品5点について、味の評価及び価格アンケート調査（PSM分析）を実施した。また、近隣他店舗の類似商品に関する競合価格調査も実施し、パン・クッキー共に価格の再設定（価格アップ）をした。

同時にラッピングや内容量変更も併せつつ、従来価格より10～40円程値上げさせることができた。

※基本戦略A-1：価格 up

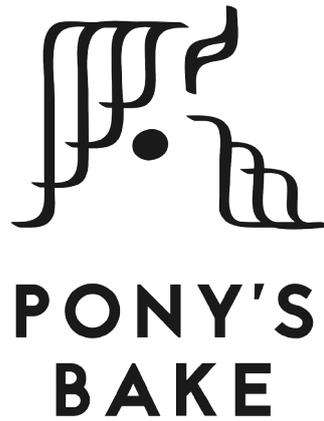
### ● ポイント③：ブランディング

H27年度に上記2点を見直し、作業時間は4h/日を確保し、作業内容をパン・クッキー製造に絞り込んだことで、販売余力ができた。しかしながら、パン・クッキーは競合も多く、販路拡大時に差別化が必要となる。

そこで、品質およびデザイン向上を図るためにH28年度は商品ブランドを作った。事業所として、購入されるお客様に感じてほしい価値やイメージを検討し、結果、ブランド名を「PONY'S BAKE」とした。同時に、ロゴデザインも開発して、これを各商品に掲示することで、統一感を持って地域で認知される工夫をした。

※基本戦略A-2：商品開発、A-3：販路開拓

【新ロゴ】

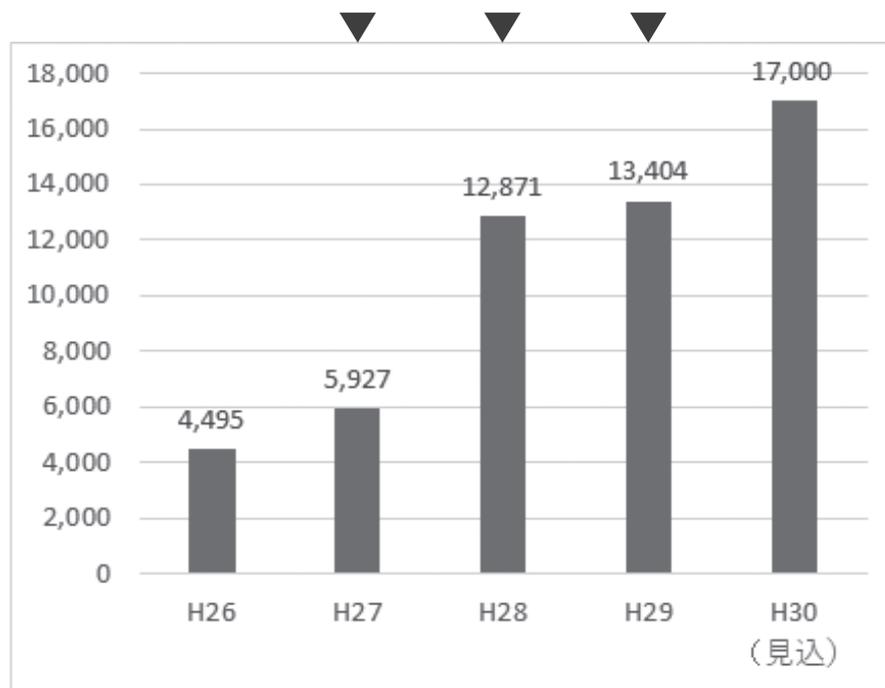


PONY'S BAKE 様 ロゴデザイン

## 4) 成果

● 平均工賃：4,495 円 (H26) → 5,927 円 (H27) → 17,000 円 (H30 見込)

※ H27、H28、H29 年度にコンサルティングを実施



● 「職員の意識改革」

管理会計の仕組みを導入することにより、工賃向上に向かって具体的にすることが分かったため、職員の意識が変わり、積極的な行動が見られるようになったのが大きな成果となった。

### ●「販路拡大」

ブランディングと同時に販路拡大にも着手し、駅前ビルのカフェ、産地直売所、市役所のエントランスホール、老人介護施設での出張販売等、少しずつ販売場所は増え、売上も拡大傾向になった。

### ●「利用者の成長」

事業別に働き方を明確化したため、就労継続支援 B 型利用者の仕事に対する積極性が養われ、休みも減り、毎日通所される方が増えている。

同じ人とは思えないくらい成長してくれたことは職員一同の大きな喜びである。

## 5) 事業所より

---

### ①苦勞したこと

当施設の特徴は、作業よりも音楽や創作活動などに力をいれ、それが魅力で当施設を選んで利用していた利用者や保護者が多かった。しかしながら、工賃向上のためには、就労Bの作業内容や作業時間を増やすなど方向転換が必要であった。

そのためには、まず利用者や保護者に理解や同意を求めなければならず、アンケート、説明会、一人ずつの面談を通して理解や同意を求めていったことが大変でした。

アンケートや面談には下記のような質問や心配が保護者の間から出ました。

- a. 働くことに対して関心はあるものの、色々な活動を全面的になくしてしまうのは本人にとって負担になるのではないか。
- b. 文化活動や音楽活動は続けさせたい。
- c. 週 1 回のレクリエーションやみんなで活動する場面があったら楽しい。
- d. 買い物に行ったり、食事に出かけたりする行事を設けてほしい。
- e. 親は働かせたいと思っているが、子どもは今まで通り文化活動などに参加したい。  
と思っているのでどうしたらいいだろうか。

### ②初めに着手したこと

パン・クッキーの売上を上げるために次のような取組を実施した。

- ・クッキーやパンなどの価格を市場より安くしていたことから、適正価格に設定するため、顧客にクッキーやパンを試食していただきアンケート調査を実施した。

アンケート回収結果を分析したところ、現在の価格より 10 円～ 40 円高く価格が設定できるという結論に至り、人気の商品のラッピングや内容量を変更することで適正価格に設定することができた。

以下は順次行った事です。

- ・ロス管理を記録することによりロスの分析ができロスを減らすことができた。
- ・棚卸を毎月行い、賞味期限切れの材料の管理を実施しムダを無くした。
- ・顧客の心に残る商品を作るためには安全で美味しいものはもちろんであるが、商品のブランド力を付けるため、クッキーなどの焼き菓子に「PONY' S BAKE」とブランド名を付けた。
- ・販売ルートおよび販売方法を検討するため、現在の販売先の売れ筋傾向や売上を調べた。
- ・製品の品質向上について、美味しさが持続するようなパンの製法を検討しお客様に美味しい食パンの食べ方の提案を行った。
- ・デザインや包装の改善についてはシーリングに適したものに変更した。

### ③メッセージ

H27年から就労継続支援B型の工賃向上の取り組みを行ってきました。色々な取り組みを通して、「工賃を上げることは無理だ」と考えるのではなく、「挑戦」する大切さを感じています。利用者も自分でお金を稼ぐことや誰かの役に立てているという自覚が芽生え、成長できたと感じています。まだまだ満足できる工賃とは言えませんが、これからも工賃向上にむけて積極的に取り組んでいきたいと思えます。

## コラム⑤

### 請負営業の進め方（例）

- ・ 請負営業の進め方は色々ありますが、全国で成果の出ている実施パターンの一例を示します。
- ・ 前提は「お金の話ができる関係性ができているか？」です。納期・品質を守るという基本ができていない段階では交渉できません。
- ・ その上で、既存顧客への交渉は難しいので、一旦「据え置き」し、Setp1として「新規顧客の開拓・営業」を進めます。これは、新しい単価設定で営業ができますし、条件が合わなければ無理に取引する必要がないから、です。
- ・ 新規請負に対して、納期・品質を守り、しっかりと関係性を作ることができれば、必ずと言っていい程、新しい仕事や同じような仕事をしている顧客の紹介をして頂けます。これをしっかりやり続けることで、こちらの望む単価での仕事が増えていきます。
- ・ その後、単価の良い仕事で一杯になってしまうので、いよいよ既存顧客への単価交渉に入ります。
- ・ 事業所から提供する仕事内容によって単価の高い／低いが決まってしまうます。利用者が同じ能力／技術を使うのであれば、単価の低い仕事を続けることは好ましくありません。その現状を正直に伝え、このままではお仕事を継続することは難しい旨をお伝えします。
- ・ ここで、先方の反応は2つあります。
  - 1つは「では、いいです」と断られる時です。

それは先方が他にも頼む先がある時ですので、先方にご迷惑をおかけすることはありません。

今までのお付き合いに感謝を伝えましょう。
  - もう1つは「それは困る」です。

その時に、他の仕事とあまりにも単価設定が違うことを正直に伝え、交渉することができます。
- ・ 全てがこの通りに進まないですし、先方との関係性もありますので、留意して進めてください。

### 請負営業の進め方（例）

前提：お金の話ができる関係性が構築できているか

- 普段のコミュニケーションはどうか
- 現状、単価相応のやりとりできているか（品質・納期等）

既存顧客への交渉は難易度が高いので基本は「据え置き」

- 設立からのお付き合い、その仕事が無くなると現状は困る等

#### Step1：新規顧客の開拓・営業

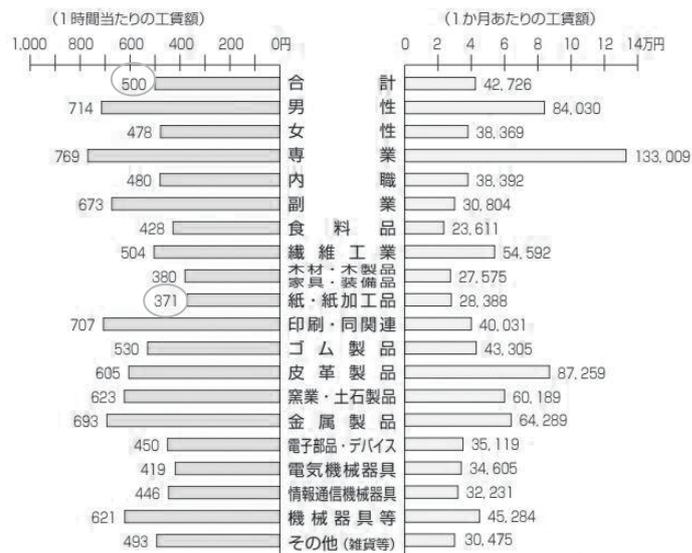
- 新しい単価設定で営業できる
- 条件が合わなければ無理に取引する必要がない

#### Step2：新規顧客との取引に成功してから 既存顧客への交渉に持ち込む

- 腹積もりとして「内職の全国平均 500 円、少なくとも 350 円」
- 条件が変わらなければお断りすることも検討する

### 【家内労働の平均工賃】

第3図 男女別、類型別、業種別 1時間および1か月当たりの工賃額



出典：「家内労働のしおり」厚生労働省（H25） <http://www2.mhlw.go.jp/topics/seido/josei/hourei/dl/20000401-67a.pdf>

## 事例⑭

# 高単価業務への絞り込み

茨城県  
常陸太田市

株式会社 いばらきのケア  
「多機能型生活支援センター やまぶき」



## 1) 基本情報

項目	内容	
法人名	株式会社 いばらきのケア	
事業所名	多機能型生活支援センター やまぶき	
住所	茨城県常陸太田市山下町 1696-3	
事業所データ	指定年月	平成 28 年 4 月 1 日
	事業種別・定員数	多機能 40 (就労移行支援 6、就労継続支援 B 型 17、生活介護 17)
	登録者数	40 人
	職員数	21 人
	主たる障害種別	知的障害
	作業内容	お弁当の盛り付け、配達、請負作業、ゴミ回収、食品の袋詰め
	事業収入 (円)	
	H29	2,145,810
	H28	855,234
	H27	

## 2) 戦略的取組み

### ● 以前の状況

資源回収・農作業・内職・手芸を実施していたが、売上は資源回収 (31,564 円 / 月)、農作業 (33,020 円 / 月)、内職 (32,981 円 / 月)、手芸 (13,500 円 / 月) と総額 111,065 円、平均工賃は 5,371 円だった (工賃支払対象利用者 15 名)。

一般廃棄物収集運搬業許可を取得し、資源回収を中心に工賃原資を確保しようと取り組んできたが、思うように顧客獲得が進まなかった。工賃原資を確保するために、手芸、内職の獲得と手広く業務を増やしてきたが、どの業務も単価が低いものや、生産性を確保できずに目標工賃原資を確保するには至らなかった。また農作業での売上増も取り組んできたが、毎月安定した生産・出荷量を確保できず、多くの作業時間が必要になる割に工賃原資を確保することが出来なかった。

### ● 基本戦略：作業の絞り込み・撤退

今までの農作業の経験を活かし、近隣農家で人手不足で困っている作業等を施設外就労で獲得する戦略を立案した。

また、実施していた内職系業務の支援者人時売上と最低賃金比率を算出、利益率の悪い業務に関しては撤退しより効率良く収益を上げていくための業務バランスの再設計を行うことにした。

※基本戦略：D. 絞り込み・撤退

### ● 実施内容：支援者人時売上の算出から実施作業の取捨選択

全業務（内職・資源回収）の実際に職員が1時間お仕事をを行うことで、時給いくらになるのか（支援者人時売上げ）を算出し、職員全体で共有し、各業務の今後の方針を検討・決定した。

業務種別	支援者人時売上	方向性
食品袋詰め	650円	・ドライフルーツは現状維持 ・焼き芋作業は撤退
パネ入れ	82円	・撤退
バリ取り	300円	・増やしていく
お守り製作	300円	・手芸品に力を入れる

## 3) 経営改善のポイント

### ● ポイント①：施設外就労の獲得

近隣農家が人手不足で困っている業務を探し出し、利用者人時売上 400 円以上の単価設定で業務請負契約を結んだ。

農作物の栽培・販売で工賃原資を確保することは難しかった為、自法人所有の農園を農作業スキルを習得する場所として位置づけた。そうして農作業スキルを習得した利用者が、農家繁忙期（収穫期）に農作業補助に出向くことで収入を増やしてきた。

また、収穫後の加工業務も請け負うことになり、農作業に従事できない利用者も施設内にて新たな業務を実施することになった。

近隣農家からの施設外就労獲得に加え、自法人内で生活困窮者事業として実施している宅配弁当の盛り付け・配達業務も実施することとなり、より多くの工賃原資を確保することが出来るようになった。

※基本戦略：C. 新規事業

● ポイント②：工賃規程見直し

施設外就労の獲得や新たな請負業務獲得により、工賃原資は以前の3倍になったが、今までの工賃支払規程では増えた原資を分配するルールになっていなかった為、工賃支払規程の見直しに着手した。

今までの時給制のみから日当+時給制に変更、また時給単価も120円から300円に変更することにした。そうすることで、12,000円/月が最大だった工賃が34,000円/月程度まで支払える仕組みを作ることができた。

H28.10月実績でシュミレーション

現状					
	利用者	出勤日数	勤務時間	時給	支給額
移行	A	22	84	100	8,400
移行	B	20	72	100	7,150
移行	C	22	84	100	8,400
移行	D	18	72	100	7,200
移行	E	18	72	100	7,200
移行	F	18	72	100	7,200
移行	G	18	72	100	7,200
移行	H	8	19	100	1,900
移行	I	18	68	100	6,750
移行	J	16	62	100	7,440
B	K	15	12	120	1,200
B	L	8	32	120	3,840
B	M	1	4	120	480
B	N	4	16	120	1,600
B	O	11	41	120	4,100
B	P	8	32	120	3,200
生活	Q	20	71	100	7,050
生活	R	16	16	100	1,600
生活	S	20	60	100	6,000
生活	T	20	2	100	200
生活	U	20	4	100	400
生活	V	20	20	100	2,000
生活	W	19	9	100	850
生活	U	20	4	100	400
生活	X	12	0	100	0
生活	Y	8	24	100	2,400
			工賃総額		100,510

2,403  
平均工賃

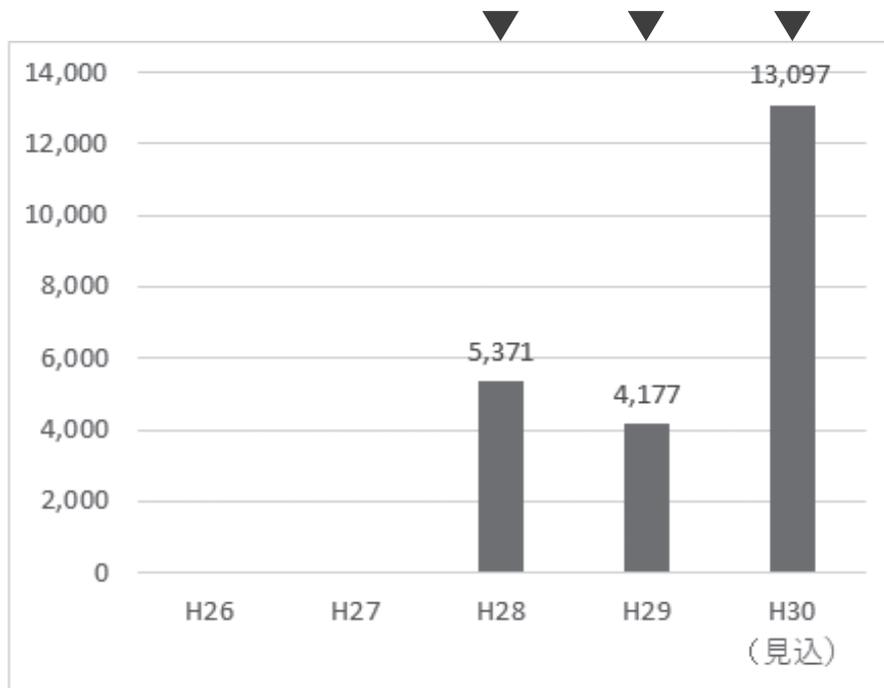
日当+時給+施設外手当								
	利用者	出勤日数	日当	勤務時間	時給	手当	支給額	差額
移行	A	22	200	84	100		12,800	4,400
移行	B	20	200	72	100		11,150	4,000
移行	C	22	200	84	100		12,800	4,400
移行	D	18	200	72	100		10,800	3,600
移行	E	18	200	72	100		10,800	3,600
移行	F	18	200	72	100		10,800	3,600
移行	G	18	200	72	100		10,800	3,600
移行	H	8	200	19	100		3,500	1,600
移行	I	18	200	68	100		10,350	3,600
移行	J	16	200	62	100		9,400	1,960
B	K	15	200	12	300		6,600	5,400
B	L	8	200	32	300		11,200	7,360
B	M	1	200	4	300		1,400	920
B	N	4	200	16	300		5,600	4,000
B	O	11	200	41	300		14,500	10,400
B	P	8	200	32	300		11,200	8,000
生活	Q	20	100	71	100		9,050	2,000
生活	R	16	100	16	100		3,200	1,600
生活	S	20	100	60	100		8,000	2,000
生活	T	20	100	2	100		2,200	2,000
生活	U	20	100	4	100		2,400	2,000
生活	V	20	100	20	100		4,000	2,000
生活	W	19	100	9	100		2,750	1,900
生活	U	20	100	4	100		2,400	2,000
生活	X	12	100	0	100		1,200	1,200
生活	Y	8	100	24	100		3,200	800
						工賃総額	182,550	82,040

8,417  
平均工賃

## 4) 成果

### ● 平均工賃：5,371円（H28）→ 13,097円（H30見込）

※ H28、29、30年にコンサルティングを実施



### ● 「職員の意識改革」

今までは、工賃は上げたいが具体的にどうすれば良いか分からない状態だった職員が、支援者人時売上の算出や、周囲の困っている事に対して解決策を提案していく事で、より多くの工賃原資を確保することが出来る事を知り、『高い工賃を支払いたい』という意識がより一層強くなった。

工賃原資が3倍になり、利用者の工賃が上がった時の喜びを何度も味わいたいという前向きな気持ちになった。

今は、平均工賃を30,000円まで上げようという意識で日々業務に従事している。

### ● 「地域の中での認知度UP・資源回収の増加」

施設外就労に積極的に出向くことで地域の中での事業所の認知度も上がってきた。今まで資源回収を実施している事を知らなかった方たちに事業所の活動を知ってもらうことになり、結果資源回収の依頼も少しずつ増加してきた。

### ● 「新たな高単価請負の獲得」

さらなる高工賃を支払う為に、付加価値の高い新たな請負の獲得に積極的に動いた。その結果支援者人時売上で最低賃金をはるかに超える高単価請負を獲得することが出来た。

## 5) 事業所より

---

### ①苦勞したこと

工賃が少しでも高いお仕事に変更したり仕事量が増えたことで、予定していた計画が思い通りに行かなかったり、職員・利用者さんの取り組み方で今までに経験しなかったことが出てきて崩れてしまうことがありました。

それでも、工夫や話し合いを重ねることで、利用者さんのスキルが上がったり、職員も工程を理解することで少しずつスムーズのこなせるようになりました。

振り返りを行うと、「あんなに大変だったのに今では・・・すごいね」と利用者・職員の成長をお互いに感じることができました。今では電卓をたたきながら数字を意識して取り組むようになりました。

### ②初めに着手したこと

初めに着手したのは、職員が同じ方向を向くということです。

職員全員で AI をすることで、戦略のイメージと課題が見えました。また、AI を楽しく行うことで目標に向かってマイナスなイメージがつかず、わくわくしながら取り組みました。

実際に結果が出た時には、職員は「きもちいい～」と達成感を味わってくれました。

### ③メッセージ

工賃アドバイザー研修を受けさせていただき、就労支援の考え方についてたくさん学ばせて頂きました。就労支援とは福祉的目線と経営的目線の2つの目線が必要な、とても大変なお仕事です。しかし、研修で学ばせて頂いた事を整理し積極的に取り組んでいくことで少しずつ成果が出てきました。

また、職員全員で共通理解し同じ方向に向かっていくことで、はじめて1つ1つの歯車がかみ合い大きな1つの物になることを実感させて頂きました。新しいお仕事を見つけたり、価格を交渉したりすることは大変です。しかし、自分たちが社会に向けて行動していくことで、社会への理解が少しずつ得られていくと感じました。

これからも、自分たちで限界を決めずに行動していく事、職員一人一人が同じ方向を向いて進んでいく事を大切にしていきます。そして、地域での役割を大切にしながら、自分たちらしい活気あふれる就労施設として、たくさんの刺激を受け、わくわくする気持ちを大切に利用者さんの工賃アップに向けて取り組んでいきます。

## (2) 準備する

## 賃金・工賃向上ワークシート

---

事例集は如何でしたか？

実践された事業所様は、基本的には右図の 7 つのワークシートを作成しながら、準備を進め、完成した行動計画に則って、実践を繰り返し、成果を出すことができました。

次は皆様の番です。

※基本的には工賃（B 型）の方が書きやすいフォーマットになっています。就労継続支援 A 型の方は②利用者別理想工賃を最低賃金に、③工賃支払規程を賃金支払規程と読み替えてご活用ください。

【賃金・工賃向上ワークシート】

①作業別収支

②利用者別理想工賃

③工賃支払規程

④BEP & 戦略方向性

⑤事業シナリオ

⑥個別支援計画  
(+作業アセスメント)

⑦行動計画

## ①作業別収支

・収支構造が違う作業別に収支を把握します。その際、作業の数が多くなりすぎないように5つ程度にまとめてください。

・なお、人件費については、

○利用者と全く関わらない方については計上してください。(例：早朝にパン窯に火を入れて、利用者が来る前に帰る方等)

○工賃は人件費に含みません。最終残った営業利益＝工賃支払原資から工賃を支払う、という考え方です。

### 【①作業別収支（記入例）】

作業別収支（月次）			事業所名：B型事業所123									
※収支構造（請負・内職の場合は単価）が大きく異なるもので分けて、5つ以内で記載して下さい。												
※人件費や地代、また利用者数については、概算で按分して記載して下さい。(例：売上、利用者人数、利用面積等で按分)												
事業名	●合計	作業別										
		①パン製造	②タオル折	③農作業	④	⑤						
事業概要		・パンを自事業所内厨房にて製造	・近隣ホテルのタオル折り	・事業所裏の土地を借りて、根菜を中心に作成								
主な販路		・厨房併設の店舗にて販売 ・近隣の保育園へ週1配達	・Aホテル	・JA:7割 ・直売所:3割								
【収支】※月換算（平成29年3月実績）												
売上高	720,000	100%	450,000	100%	120,000	100%	150,000	100%				
原価	210,000	29%	180,000	40%	0	0%	30,000	20%				
原材料費	175,000	24%	150,000	33%	0	0%	25,000	17%				
資材費	35,000	5%	30,000	7%	0	0%	5,000	3%				
粗利益	510,000	71%	270,000	60%	120,000	100%	120,000	80%				
経費	324,000	45%	210,000	47%	57,000	48%	57,000	38%				
P/A人件費	200,000	28%	120,000	27%	40,000	33%	40,000	27%				
水道光熱費	40,000	6%	30,000	7%	5,000	4%	5,000	3%				
消耗品費	7,000	1%	5,000	1%	1,000	1%	1,000	1%				
地代家賃	70,000	10%	50,000	11%	10,000	8%	10,000	7%				
ほか経費	7,000	1%	5,000	1%	1,000	1%	1,000	1%				
営業利益	186,000	26%	60,000	13%	63,000	53%	63,000	42%				
現支払工賃総額	159,360	22%	52,480	12%	46,720	39%	60,160	40%				
収支	26,640	4%	7,520	2%	16,280	14%	2,840	2%				
利用者数	20人		6人		7人		7人					
一人当たり支払可能工賃	9,300円/月		10,000円/月		9,000円/月		9,000円/月					
現平均工賃	7,968円/月		8,747円/月		6,674円/月		8,594円/月					
課題認識等	・工賃支払規程の見直しが必要だと感じている ・販路開拓に課題を感じている ・雨の日対策として重要 ・関わられる方が多く、売上が悪くても続けたい											

## 【①作業別収支】

作業別収支（月次）		事業所名：				
事業名	●合計	作業別				
		①	②	③	④	⑤
事業概要						
主な販路						
【収支】※月換算（平成 年 月実績）						
売上高						
原価						
原材料費						
資材費						
粗利益						
経費						
P/A人件費						
水道光熱費						
消耗品費						
地代家賃						
ほか経費						
営業利益						
現支払工賃総額						
収支						
利用者数	人	人	人	人	人	人
一人当り支払可能工賃	円/月	円/月	円/月	円/月	円/月	円/月
現平均工賃	円/月	円/月	円/月	円/月	円/月	円/月
課題認識等						

## ②利用者別理想工賃

- ・利用者別の主担当業務、および現在支払っている工賃、勤務日数・時間を記載します。(標準的な時期でも直近月でも構いません)
- ・利用者を①しっかり働く方、②平均的に働く方、③ゆったり働く方の3タイプとして想定し、それぞれのタイプに3年後いくら工賃を払いたいのか、を考えます。
- ・利用者別に①しっかり～③ゆったり、を当てはめ、上記で設定した払いたい理想の工賃を転記します。
- ・最後に、今後払いたい理想の工賃合計(=必要な工賃支払原資)と作業別に必要な工賃合計を算出します。

### 【②利用者別理想工賃(記入例)】

◎利用者の働き方と理想・目標工賃					事業所名：B型事業所123		
					【今後の働き方別理想・目標工賃】		
					今後の働き方	目標工賃 (1年後)	理想工賃 (3年後)
					①しっかり	20,000	30,000
					②平均	10,000	15,000
					③ゆったり	3,000	4,000
						(円/月)	(円/月)
【現状】					今後の働き方	目標工賃 (1年後)	理想工賃 (3年後)
ID	名前	主担当業務	現工賃	勤務状況 (日) (h)			
1	A	パン	16,000	20 5	①しっかり	20,000	30,000
2	B	パン	16,000	20 5	①しっかり	20,000	30,000
3	C	パン	7,680	12 4	②平均	10,000	15,000
4	D	パン	7,680	12 4	②平均	10,000	15,000
5	E	パン	2,560	8 2	③ゆったり	3,000	4,000
6	F	パン	2,560	8 2	③ゆったり	3,000	4,000
7	G	タオル折り	16,000	20 5	①しっかり	20,000	30,000
8	H	タオル折り	7,680	12 4	②平均	10,000	15,000
9	I	タオル折り	7,680	12 4	②平均	10,000	15,000
10	J	タオル折り	7,680	12 4	②平均	10,000	15,000
11	K	タオル折り	2,560	8 2	③ゆったり	3,000	4,000
12	L	タオル折り	2,560	8 2	③ゆったり	3,000	4,000
13	M	タオル折り	2,560	8 2	③ゆったり	3,000	4,000
14	N	農作業	16,000	20 5	①しっかり	20,000	30,000
15	O	農作業	16,000	20 5	①しっかり	20,000	30,000
16	P	農作業	7,680	12 4	②平均	10,000	15,000
17	Q	農作業	7,680	12 4	②平均	10,000	15,000
18	R	農作業	7,680	12 4	②平均	10,000	15,000
19	S	農作業	2,560	8 2	③ゆったり	3,000	4,000
20	T	農作業	2,560	8 2	③ゆったり	3,000	4,000
			工賃総額	159,360		201,000	298,000
			平均工賃	7,968		10,050	14,900
				(円/月)		(円/月)	(円/月)
【担当業務別現工賃】					【担当業務別理想・目標工賃】		
					パン	66,000	98,000
					タオル折り	59,000	87,000
					農作業	76,000	113,000
			工賃総額	159,360	201,000	298,000	
				(円/月)	(円/月)	(円/月)	

## 【②利用者別理想工賃】

### ②利用者の働き方と理想・目標工賃

事業所名： \_\_\_\_\_

#### 【今後の働き方別理想・目標工賃】

今後の働き方	目標工賃 (1年後)	理想工賃 (3年後)
①しっかり		
②平均		
③ゆったり		

(円/月)

(円/月)

#### 【現状】

ID	名前	主担当業務	現工賃	勤務状況	
				(日)	(h)
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					
17					
18					
19					
20					

今後の働き方	目標工賃 (1年後)	理想工賃 (3年後)

工賃総額	
平均工賃	

(円/月)


(円/月)

(円/月)

#### 【担当業務別現工賃】

	現工賃
工賃総額	

(円/月)

#### 【担当業務別理想・目標工賃】

	目標工賃 (1年後)	理想工賃 (3年後)
工賃総額		

(円/月)

(円/月)

### ③ 工賃支払規程

- ・②利用者別理想工賃で設定した①しっかり～③ゆったりの方に支払いたい工賃を、どのような形・水準で報いるのか？を検討します。
- ・特に、出席日数が少ない利用者が多い事業所様は、「日給」（＝就労準備のために、まずは来ることを訓練し、これに報いる）制度の導入是非について検討してください。

#### 【③ 工賃支払規程（記入例）】

③ 工賃支払規程（工賃テーブル）

事業所名： B型事業所123

理想 (3年後)	工賃	月給	日給	時給(差)	諸手当	出勤日数	勤務時間	月額工賃 (計算)	↔	月額工賃 (設定)	変更内容
	Max		0	100	300	0	20	5	32,000	↔	30,000
平均		300			0	12	4	15,600	↔	15,000	
Min		200			0	8	2	4,000	↔	4,000	
↑											
目標 (1年後)	工賃	月給	日給	時給(差)	諸手当	出勤日数	勤務時間	月額工賃 (計算)	↔	月額工賃 (設定)	変更内容
	Max		0	100	180	0	20	5	20,000	↔	20,000
平均		180			0	12	4	9,840	↔	10,000	
Min		150			0	8	2	3,200	↔	3,000	
↑											
現在	工賃	基本月給	基本日給	時給(差)	諸手当	出勤日数	勤務時間	月額工賃 (計算)	↔	月額工賃 (実績)	支払ルール
	Max		0	0	160	0	20	5	16,000	↔	16,000
平均		160			0	12	4	7,680	↔	7,680	
Min		160			0	8	2	2,560	↔	2,560	

【③工賃支払規程】

事業所名：										
③工賃支払規程（工賃テーブル）										
理想 (3年後)	工賃	月給	日給	時給(差)	諸手当	出勤日数	勤務時間	月額工賃 (計算)	月額工賃 (設定)	変更内容
	Max									
	平均									
	Min									
目標 (1年後)	工賃	月給	日給	時給(差)	諸手当	出勤日数	勤務時間	月額工賃 (計算)	月額工賃 (設定)	変更内容
	Max									
	平均									
	Min									
現在	工賃	月給	日給	時給(差)	諸手当	出勤日数	勤務時間	月額工賃 (計算)	月額工賃 (実績)	支払ルール
	Max									
	平均									
	Min									

【何に対していくら支払うのか？】

月給：事業所に登録した段階で行う最低保障

日給：通所(出勤)に対して支払うもの

時給：仕事の難易度・賃・生産性に応じて支払うもの

諸手当：上記に当てはまらない特別な手当(施設外・特別作業・皆勤等)

## ④ BEP & 戦略方向性

- ・②で算出した、作業別に必要な工賃支払原資を転記した上で、BEPを算出します。(※BEP: Break Even Point: 損益分岐点売上高)
- ・その上で、全体戦略として「作業別注力度」および「工賃規程見直しの方向性」を決めます。
- ・次いで、作業別の戦略を表右下の「7つの戦略」から選択します。
- ・なお、必要なBEPが現在売上の「1.3倍以上」の作業は、「今までの延長線上では不可能であり、大きな戦略変更が必須」と言われていますので、参考にしてください。

$$\text{自主: BEP} = \frac{\text{経費} + \text{工賃総額}}{1 - \text{原価率}}$$

$$\text{請負: BEP} = \frac{\text{経費} + \text{工賃総額}}{\text{原価率}}$$

### 【④ BEP & 戦略方向性 (記入例)】

④BEP&戦略方向性 理想工賃 (3年後)							事業所名: B型事業所123
	合計	作業1	作業2	作業3	作業4	作業5	備考
		パン	タオル折	農作業			
想定利用者数	20	6	7	7			
現支払工賃総額	159,360	52,480	46,720	60,160			
(平均工賃)	7,968	8,747	6,674	8,594			
<b>【理想工賃】</b>							
理想工賃総額	298,000	98,000	87,000	113,000			
(平均工賃)	14,900	16,333	12,429	16,143			
目標原価率		35%	0%	20%			
経費	324,000	210,000	57,000	57,000			
損益分岐点売上高	830,346	473,846	144,000	212,500			
現売上高	720,000	450,000	120,000	150,000			
今の何倍?	1.15	1.05	1.20	1.42			1.3倍以上 →要戦略変更
戦略方向性	<注力度> 1. パン 2. 農作業 3. タオル折  <工賃規程> ・日給制導入 ・時給単価上昇	B-1:原価管理 →原価率を35%に  A-2:商品開発 →客単価up	A-1:価格交渉  C:新規事業 →新作業営業	A-3:顧客開拓 →JA以外の直販 ルート開発			<全体> 規程見直し <自主> A-1:価格up A-2:商品開発 A-3:顧客開拓 B-1:原価管理 B-2:生産性向上 C:新規事業 D:撤退 <請負> A-1:単価交渉 B-2:生産性向上 C:新規事業 D:撤退

## 【④ BEP &amp; 戦略方向性】

④BEP&戦略方向性 理想工賃 (3年後)						事業所名：
合計	作業1	作業2	作業3	作業4	作業5	備考
	想定利用者数	パン	タオル折	農作業		
現支払工賃総額 (平均工賃)						
<b>【理想工賃】</b>						
理想工賃総額 (平均工賃)						
目標原価率 経費						
損益分岐売上高						
現売上高						
今の何倍？						1.3倍以上 →要戦略変更 <全体> 規程見直し <自主> A-1: 価格up A-2: 商品開発 A-3: 顧客開拓 B-1: 原価管理 B-2: 生産性向上 C: 新規事業 D: 撤退 <請負> A-1: 単価交渉 B-2: 生産性向上 C: 新規事業 D: 撤退
戦略方向性						

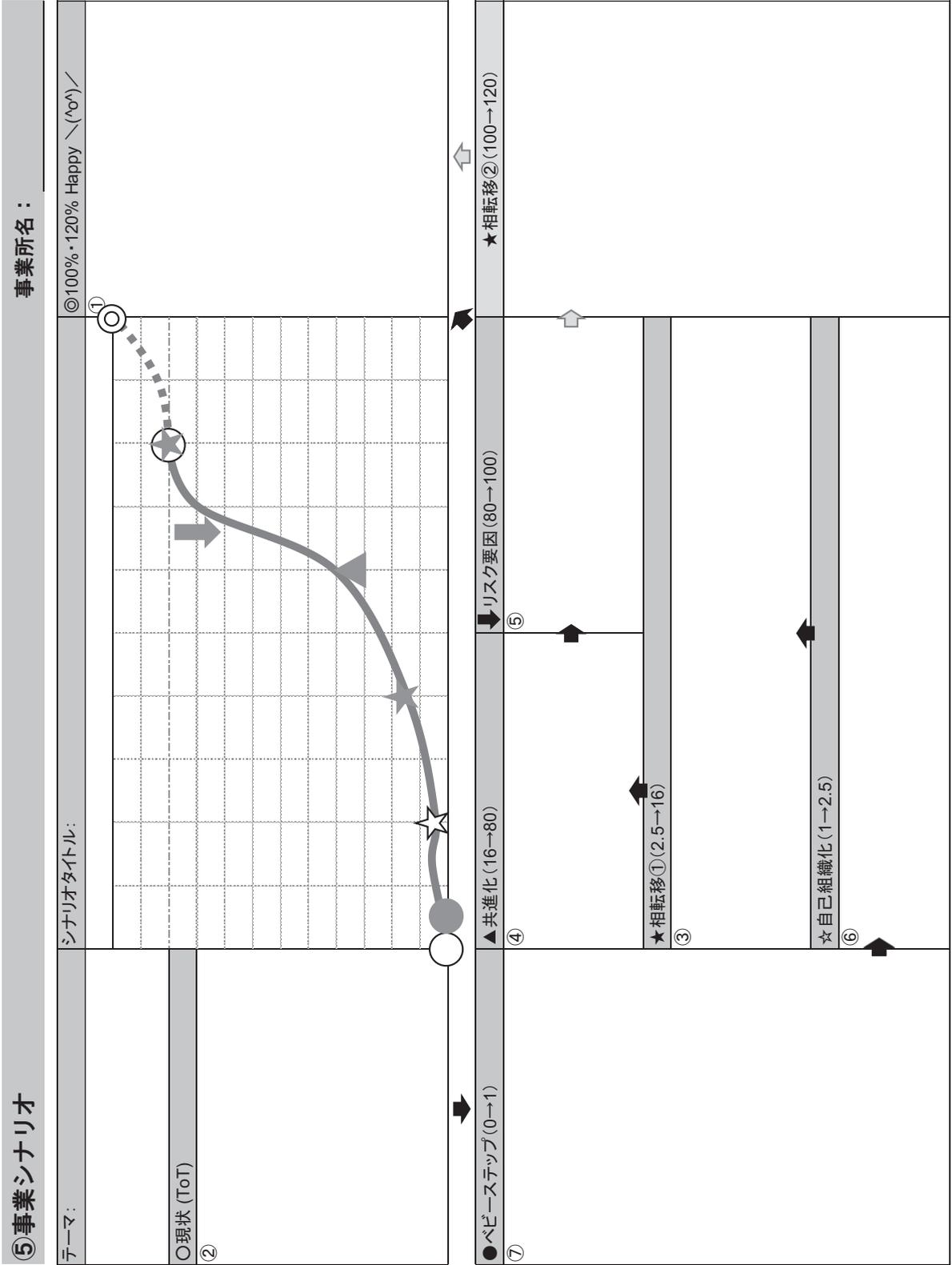
## ⑤ 事業シナリオ

- ・④で設定した作業別戦略について、その理想的なゴールと、そこに至るプロセスを設計します。
- ・フォーマット内に記載している順番に、① 120% 理想像を想定し、②現状を振り返り、③その差 16% ぐらいで生じると勢いよく伸びるイベントを検討してください。
- ・その後も順番に④好循環のイメージ⑤リスク要因想定⑥ 16% を起こすための準備⑦今すぐできること、についてシナリオを繋げて考えて下さい。
- ・各作業別に作成するのがベストですが、時間がない場合は、主要な作業について作成してください。

### 【⑤ 事業シナリオ（記入例）】

⑤事業シナリオ		事業所名： B型事業所123
テーマ：  パン製造のシナリオ検討	シナリオタイトル： 会員カード制導入&会員セールによる客単価up&新規獲得	◎100%→120% Happy \('o')/ 【定量】 ・46万円/月 【定性】 ・安定的な販売ができるようになった ・利用者が多く関われるようになった
○現状 (ToT) 【定量】 ・現在、45万円/月 →22,500円/日=45人×500円 昼:30人、夕方:15人 【定性】 ・支援が弱い ・支援者が仕事に追われている ・販路は店舗と保育園のみ		
●ベビーステップ(0→1) ・カードのデザイン作成 ・販促に関する上長への決済	▲共進化(16→80) 夕方セール→顧客固定化→製造量増... ・既存顧客の口コミから新規顧客獲得へ ★相転移①(2.5→16) 【定量】+1万円/月 →10,000円×16%=1,600円/月 →80円/日 ※1個/日、販売が増えればよい...会員のみ夕方セールの実施！ ☆自己組織化(1→2.5) ・既存顧客の会員化(カードを配る)	↓リスク要因(80→100) ・売れ残り:最初は多く作り過ぎない&社員販売で対応 ・製造量増:ほぼ増えない ・セール待ち顧客増:テストで確認(売れ残るよりまし) ★相転移②(100→120) ・顧客紹介制度 →会員に紹介カードを渡し、新規顧客・紹介者共にパンを1つプレゼント

### 【⑤ 事業シナリオ】



## ⑥ 個別支援計画

- ・ ⑤事業シナリオが策定できたら、そのシナリオにあわせて、利用者の方々が個別にどうなっているのが理想的なのか、を検討し、個別支援計画の一覧表を作成します。ここで、事業の成長と利用者の成長をあわせることが就労継続支援事業の要諦です。
- ・ その際、表右側の「3年後の姿」から想像し、「1年後の姿」を決める、という考える順序が肝要です。
- ・ なお、その際、コラム②（P39）にある「作業アセスメント表」を同時に作成し、伸ばす能力を具体化すると、より効果的です。

### 【⑥ 個別支援計画（記入例）】

⑥ 個別支援計画		事業所名： B型事業所123		
	名前	担当業務	1年目（ 年度末）	3年目（ 年度末）
1	A	パン	成形、焼成ができるようになる	一般就労を目指す
2	B	パン	成形、焼成ができるようになる	一般就労を目指す
3	C	パン	事業所前販売の製造・接客の中心になる	厨房（セントラルキッチン）のリーダー
4	D	パン	事業所前販売にて、ご本人の好き、得意を活かした接客もできるとよい（人との関わりも好き）	興味のある分野での施設外就労のチャレンジ
5	E	パン	衛生管理が完璧にできるようになる	成形、焼成ができるようになる
6	F	パン	衛生管理が完璧にできるようになる	成形、焼成ができるようになる
7	G	タオル折り	指導者の指示なく、自立して作業ができる	一般就労を目指す
8	H	タオル折り	指導者の指示なく、自立して作業ができる	興味のある分野での施設外就労のチャレンジ
9	I	タオル折り	1日1日の生活リズムを整え自信をつけ就労に向けて通所を継続する	自分にあった作業を継続して取り組んでいる
10	J	タオル折り	1日1日の生活リズムを整え自信をつけ就労に向けて通所を継続する	自分にあった作業を継続して取り組んでいる
11	K	タオル折り	1日1日の生活リズムを整え自信をつけ就労に向けて通所を継続する	自分にあった作業を継続して取り組んでいる
12	L	タオル折り	社会制度や相談支援など連携し生活面でも不安なく通所できるようサポートする	週3回以上通い、午前・午後とも就労に携わる体力をつける
13	M	タオル折り	社会制度や相談支援など連携し生活面でも不安なく通所できるようサポートする	週3回以上通い、午前・午後とも就労に携わる体力をつける
14	N	農作業	支援員の指示を正しく遂行することができ、それを他者にも伝えられる。	農家への就職を目指し、作物の状態に合わせた手入れがわかるようになる。
15	O	農作業	支援員の指示通りに仕事ができるように、忘れたら確認することができる。	室内での野菜の仕分けを任せられるようになる。
16	P	農作業	毎日、外の仕事にいくことができるようになり体重を減らせる。	作業時の気分のムラがなくなり、自分の役割をもって作業をすることができる。
17	Q	農作業	週三日、午前中の畑仕事に参加して通う習慣をつけ継続通所できる。	役割をもって作業に参加することができるようになり、不安な気持ちになることを減らせる。
18	R	農作業	週1～2回、畑作業に参加し体力づくりを行う。	収穫と野菜の選別ができるようになり、宅配セットができるようになる。
19	S	農作業	週1～2回、畑作業に参加し体力づくりを行う。	野菜と種の写真を撮り、チラシを作ることができるようになる。
20	T	農作業	週1～2回、畑作業に参加し体力づくりを行う。	収穫と野菜の選別ができるようになり、宅配セットができるようになる。

【⑥個別支援計画】

⑥個別支援計画				事業所名：	
	名前	担当業務	1年目(年度末)	3年目(年度末)	
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					
17					
18					
19					
20					



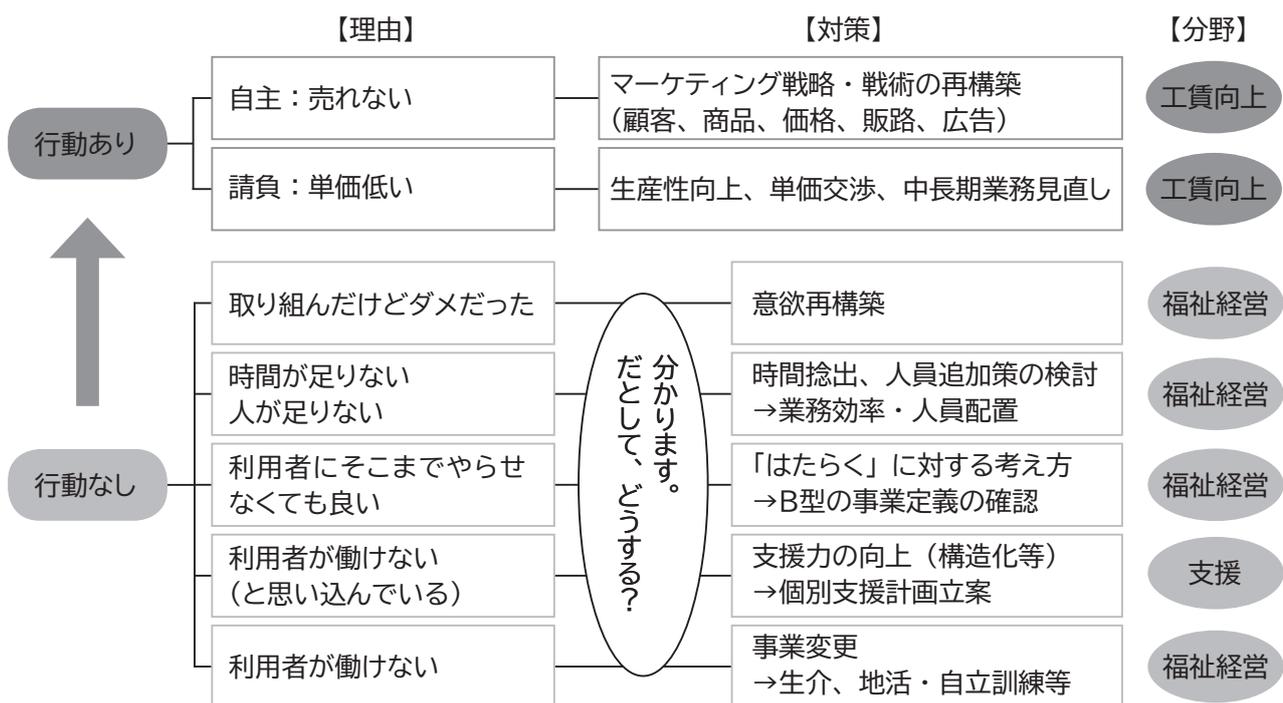


# まとめ

## だとして、どうする？

- ・弊社は今まで、全国の多種多様な事業所様の現場を拝見し、多くの利用者様、支援者様、事業所を見てきました。その中で、成功している事業所とそうでない事業所の特徴を整理してみました。
- ・上段（2つ）の理由で工賃が上がらない事業所様は、かなりの確度で工賃向上に繋がり、下段（5つ）の理由で工賃が上がらない事業所様は変わりませんでした。（※ちなみに、下段（5つ）問題意識を解決するのは工賃向上のテーマではなく、福祉経営ないしは支援技術のテーマです。）
- ・改めて、その違いは「行動しているか、否か」だけ、です。
- ・就労継続支援事業は、商売だけを考えるより難しいです。しかし、難しさは全国どの事業所も併せ持っており、その場面において「だとして、どうする？」を考え、その案を実行された事業所様が成果を出しているということも事実です。
- ・実践された事業所は、今回のフォーマット等を活用し、成果を出しました。次は皆様の番です。実践された結果をまた教えてください。楽しみにしています。

### 【工賃が上がらない事業所の理由と対策】



### 【ワークシート・ファイル・ダウンロード】

ワークシートに自動計算式が入った  
Excel フォーマットがダウンロードできます。

下記サイトから、必要事項を記入の上、お申し込みください。

<https://insweb.jp/works/>

---

平成 30 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・賃金の向上に向けた支援体制構築に係る調査研究」

【発行】 2019 年（平成 31 年） 3 月

【実施】 株式会社インサイト

〒 550-0003 大阪市西区京町堀 1-8-31

【デザイン・印刷】 社会福祉法人ぷろぼの

〒 630-8115 奈良市大宮町 3-5-39

---