

事例⑱

基本戦略：新規事業

歯ブラシ製造の事業開発

熊本県
熊本市

NPO 法人オールサポート
「オールサポート」



1) 法人・事業所概要

項目	内容	
法人名	特定非営利活動法人オールサポート	
法人設立年	平成 23 年	
実施事業	多機能 (1) (就労継続支援 A 型、就労継続支援 B 型)	
事業所名	相談支援事業所オールサポート	
事業所データ	事業所設立年	平成 24 年
	住所	熊本県熊本市中央区出水 4 丁目 23-1
	電話番号	096-371-3686
	利用者数	定員 10 人 / 登録 10 人
	障害種別	身体：1 人、知的：10 人、精神：3 人
	利用者との雇用契約形態	パート・無期雇用
	昇給・昇格	
	配置職員	管理者 1 人、サビ管 1 人、職業指導員 2 人、生活支援員 2 人
	主な作業内容	業務請負 (法人内・施設外) 歯ブラシ製造
	営業時間	10:00 ~ 15:30

2) 平成 29 年度経営改善計画提出前の状況

● 平成 28 年度の収支状況

売上は 6,828 千円の規模で事業運営を行っていたが、請負業務収益のみで利用者賃金を支払うことはできず、自立支援給付費から 3,289 千円を補填していた。

● 平成 29 年度経営改善計画策定のポイント

歯科医院を展開する医療法人が、障害者歯科を提供していたが、通院する障害者が働く喜びを実感し自立した生活が送れるようにと考え、平成 23 年に NPO 法人を新設するとともに A 型事業所を新設した。当初は、障がいがあっても働けるということを知っていただきたいということから、業務請負を主としていた。受注先としては、菓子製造販売会社や印刷会社等々、多岐にわたって仕事の依頼を受けてきた。設立時の構想の中には、医療法人の関係法人であることから、生産活動として歯ブラシを製造することも構想としてあったが、設備投資が数千万円ということもあり、販路が見えない中で導入することは困難だった。その後、歯科医院と取引している歯科器材業者が歯ブラシの販路を日本全国に持っていることから、製造に対する売上の目処が立ったため、事業所の新規事業として着手することとなった。

3) 平成 29 年度 of 取組み事項

● 基本戦略：C「新規事業」

① 歯ブラシ製造

歯ブラシ製造の専用機を導入した。機械操作に関しては、前職がコンピュータープログラミング関連の職種だった職員が主となり、他職員一同も一緒に研修を受講。製造室の衛生面に関しては特に気を使い、歯科医院に定められている院内衛生基準に合わせた。当事業の売上見込は、歯科器材業者のこれまでの販売数を提示いただくことで立てた。初期納品は年間の納品数量を決定した上で契約を交わしたが、今後についての具体的な納品数は未契約のため、自社独自の販路拡大営業が必要となってくる。

【歯ブラシ製造器】



【歯ブラシ刻印器】



【歯ブラシ商品】



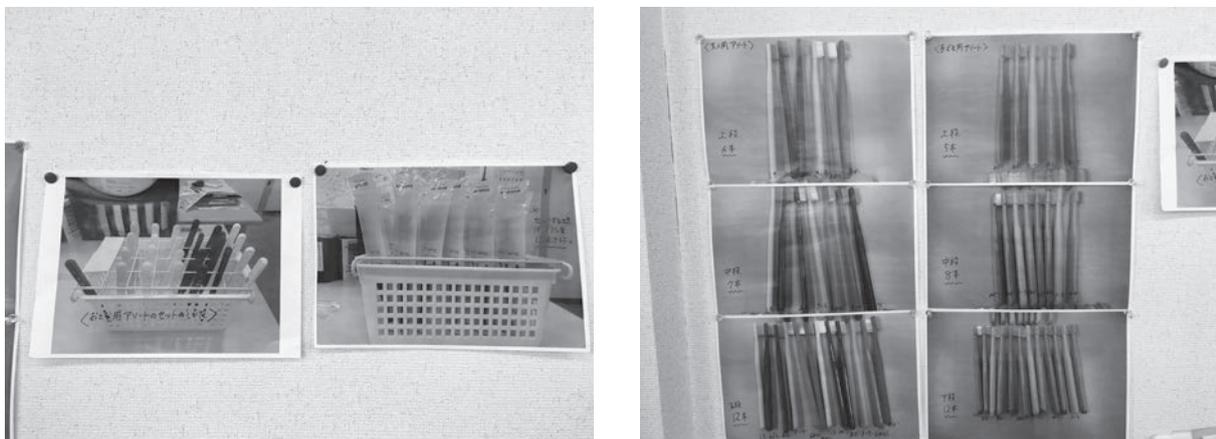
大人用歯ブラシには、超柔らか目（ESS）規格からやや硬め（MH）規格まで 6 種類の柔らかさ規格があり、各規格とも 6 色の色バリエーションあり。また幼児用・子供用歯ブラシには、柔らかさ規格は 2 種、4 色の色バリエーションあり。

● 利用者に対する支援の工夫

作業場ではラジオをつけて作業をしているが、これは世間の最新情報を知ることができることと、多様な音が鳴っている環境でも集中できるトレーニングの意味もある。

歯ブラシのアソートのセットの方法等、画像を大きく貼り出すことでわかりやすく提示している。

【視覚支援の一例】



● モチベーションの向上

当事業所は A 型／B 型の多機能型事業所であり、B 型事業所の利用者にとっては A 型事業所で働くことがひとつの大きな目標となっている。そのため、A 型事業所に所属していることが利用者のモチベーションを高めることに繋がっている。また施設外就労先では全国的に有名なお菓子の検品、箱詰め作業を行っているため、街やテレビで見かける商品に関わっていることが利用者に喜ばれている。

4) 経営改善の成果

これらの取り組みの結果、H29年度は売上 22,159 千円と大幅増し、原価は 7,580 千円となった。結果、収益から 11,578 千円の利用者賃金を支払うことができた。

単位：千円

収支状況		H28	H29	H30 (計画)
生活活動収入	A	6,828	22,159	22,000
販売原価	B1		7,580	
事業販売費	B2		302	
生産活動収支 (A-B1+B2)	C	6,828	14,277	
利用者賃金	D	10,117	11,578	
最終収支 (C-D)	E	-3,289	2,699	
平均賃金月額		59	63	

5) メッセージ

(地域ネットワークを構築する)

法人のトップや管理者層こそが営業を担うべきであると考えています。法人の顔として責任を持って外に出て、利益率の良い仕事を取ってくる。これが出来るのは、肩書も大切な要素です。また福祉業界だけに限定せず、ロータリークラブ、ライオンズクラブや青年会議所等、地元経済団体に所属し活動することで、地域経済を担う色々な方々とタイアップして仕事を生みだすことができると考えています。

事例⑱

基本戦略：絞り込み・撤退、販路開拓

自主製品の絞り込み・撤退と
高単価委託業務の獲得熊本県
合志市NPO 法人にこ
「就労継続支援A型 NPO法人にこ」

1) 法人・事業所概要

項目	内容	
法人名	特定非営利活動法人にこ	
法人設立年	平成 24 年	
実施事業	就労継続支援 A 型 (1)	
事業所名	就労継続支援A型 NPO法人にこ	
事業所データ	事業所設立年	平成 24 年
	住所	熊本県合志市豊岡 2000-231
	電話番号	096-288-4421
	利用者数	定員 20 人／登録 10 人
	障害種別	身体：2 人、知的：3 人、精神：5 人
	利用者との雇用契約形態	正規・無期雇用
	昇給・昇格	毎年 4 月実施
	配置職員	管理者（兼）1 人、サビ管 1 人、職業指導員 1 人、生活支援員 1 人
	主な作業内容	食品製造（ホルモン味噌煮込み・いきなり団子・惣菜饅頭）、 請負作業（農産加工場店・リネン工場内作業・シール貼り等）
	営業時間	8:30 ~ 17:30

2) 平成 29 年度経営改善計画提出前の状況

● 平成 28 年度の収支状況

売上は 6,035 千円の規模で事業運営を行っていたが、生産活動必要経費が合計 869 千円となり、収益の

みで利用者賃金を支払うことはできず、自立支援給付費から 2,195 千円を補填していた。

● 平成 29 年度経営改善計画策定のポイント

利用者数の減少に伴って、工芸品や食品製造の生産量が減少し、売上が落ち込んだため、手芸製品を縮小させ、より高単価となる食品の自主製造にシフトを図った。ホルモン味噌煮込みの商品化は、事業所が建つ土地のオーナーに、ホルモン味噌煮込みを食べさせてもらった理事長が、あまりの美味しさから、自事業所の自主製品として製造をしたいと考えたことがきっかけである。その他、請負作業として、熊本の郷土菓子であるいきなり団子や惣菜饅頭の食品製造、リネン工場内作業やシール貼り等がある。

3) 平成 29 年度の取組み事項

● 基本戦略：D「絞り込み・撤退」、A-3「販路開拓」

- ① 5 年間取り組んできた各種工芸品の生産を縮小。製造経費削減による収益向上が期待できる。
- ② 理事長、施設長、そして理事長が慕う企業経営の先輩（経営顧問のような立場）の3者が、それぞれ持っていた地元商工会参画企業との繋がりを活かして、またこれまで受託した食品製造、リネン作業、シール貼り等の請負業務によって得た利用者スキルが活かせる業務の受託を目指して、施設外就労を含む請負業務の営業を実施。契約期間の長さは問わず、スポット業務及び長期契約業務を最低賃金ベースの請負単価で提案した。また既存の取引先企業にも、請負単価の交渉を行った。最低賃金ベースでの契約獲得には、決済権のある経営者に直接交渉させてもらえる状態にまで持っていくことが重要である。そのために「まずはお試し」のような小さな規模の受託作業でも最大限に高い品質で応えるようにし、企業からの信頼を得ることにこだわった。この信頼の積み上げによって、経営者への直接交渉への道ができるのである。このように年間を通じて高単価請負業務を発生させ、安定した収益増加を目指した。

【ホルモン味噌煮込み】



【生姜の真空作業】



【あんこ作り作業】



● 利用者に対する支援の工夫

支援者と利用者という関係性ではあるが、同じ世代を生きる仲間として、互いに支えあうという意識でコミュニケーションを行っている。とにかく頻繁に話し合うことが重要であると考えている。何か問題が起きた場合は必ず全員で話し合い解決策を検討している。また、嘘をつかない、遅刻をしない、休むときは連絡をする等、人として当たり前にするべきことは、日々徹底して伝えるようにしている。

● モチベーションアップ

働くモチベーションが上がらない利用者がある場合、その根源はどこにあるのか、例えば過去に嫌な体験がありそれが関係しているのか等、過去から現在までに至るまでご本人を丁寧に分析し、日々のコミュニケーションのあり方をどうすべきか検討、実践をしている。

4) 経営改善の成果

これらの取り組みの結果、H29年度は売上9,620千円と3,000千円以上増収。結果、収益から利用者賃金を支払うことができた。

単位：千円

収支状況		H28	H29	H30 (計画)
生活活動収入	A	6,035	9,620	10,000
販売原価	B1	133	700	800
事業販売費	B2	736	6	9
生産活動収支 (A-B1+B2)	C	5,166	8,914	9,191
利用者賃金	D	7,360	8,849	9,000
最終収支 (C-D)	E	-2,194	65	191
平均賃金月額		75	73	75

5) メッセージ

(一般企業との取引が成長の引き金になる)

一般企業が持つ技術や商品力、企業間ネットワークやその拡げかた、営業のノウハウ等、様々なことが私たち福祉事業所にとっても必要なことですが、実際には大変苦手な分野でもあります。

それぞれ一朝一夕で自事業所に取り入れることは困難ですが、一般企業とビジネスパートナーとして取引をさせていただくことで、それがきっかけとなって事業所は様々な成長の機会を得られるのではないかと考えています。いつどんな顧客と会っても恥ずかしくないように常に身なりを整えておく、そんな当たり前だと思えることも、企業間取引がきっかけとなって初めて徹底されていくものです。

障害者福祉の目線だけに偏ることなく、「福祉だから〇〇」という言い訳に逃げない、強いビジネスマインドを持ちながら、商売を続け、利用者の能力を向上させることが、A型事業所として有り続けるポイントだと思います。

事例⑳

基本戦略：原価管理

顧客ターゲット変更による 配送・商品コスト削減

宮崎県
都城市

社会福祉法人キャンパスの会
「お弁当のまるよし」



1) 法人・事業所概要

項目	内容	
法人名	社会福祉法人キャンパスの会	
法人設立年	平成 19 年	
実施事業	多機能 (1) (就労継続支援 A 型、就労継続支援 B 型、生活介護)	
事業所名	お弁当のまるよし	
事業所データ	事業所設立年	平成 23 年
	住所	宮崎県都城市早水町 9-1
	電話番号	0986-24-0440
	利用者数	定員 15 人／登録 18 人
	障害種別	身体：2 人、知的：7 人、精神：9 人
	利用者との雇用契約形態	正規・無期雇用
	昇給・昇格	役職手当有 (責任者・サビ管)
	配置職員	管理者 1 人、サビ管 1 人、職業指導員、生活支援員、看護師、管理栄養士
	主な作業内容	弁当製造 配食サービス (法人内外の事業所・施設・企業・個人宅、オードブル・おせち等の販売)
	営業時間	8:00 ~ 17:00

2) 平成 29 年度経営改善計画提出前の状況

● 平成 28 年度の収支状況

売上は 31,173 千円の規模で事業運営を行っていたが、販売原価が 38,870 千円と売上を上回る状況であり、収益のみで利用者賃金を支払うことはできず、自立支援給付費から 14,125 千円を補填していた。

● 平成 29 年度経営改善計画策定のポイント

弁当製造拠点が 2 拠点あり個人宅を中心に最大 1 日 2000 食まで拡大したが、在庫を両拠点で持つことや配送ルートが重複するなど人件費や車両費等に大きな無駄が生じ、原価が膨れ上がった。競合の多い都城市中心部から離れ、製造拠点を 1 箇所に絞り、また短時間で効率的に配送するために高齢者施設と独居高齢者に顧客ターゲットを絞り込んだ。

営業は地域包括支援センターにお弁当のサンプルを持っていき試食してもらうことで認知拡大を狙った。また高齢者施設に通う個人顧客がおり、その繋がりが高齢者施設の昼食としてお弁当を紹介してもらったこともあった。結果 1 日 1200 食まで絞りこむことで原価率を低減させ、加えておせち、イベント時の特別弁当等の単価の高い商品にもこれまで以上に力を入れることでさらに売上を拡大した。

3) 平成 29 年度 of 取組み事項

● 基本戦略：B-1「原価管理」

①配送を効率化しコストを下げるために、一度にまとめて配送できる高齢者施設へ顧客ターゲットを設定。これまでは 100 食の個人宅配送に 3 人の配送員が必要だったが、2～4 箇所の高齢者施設へ 1 人で配送して 100 食の配送量確保を目指した。

②個人宅については、個別配送数を少なくした代替手段として、地域の公民館へまとめて配送し、民生委員に業務委託して届けもらうモデルとした。お弁当を届けると同時に安否確認も行えるため、配送先の高齢者からも好評である。

このように製造・販売食数はこれまで同等のまま、顧客ターゲット変更による配送コストを大幅に下げることによって原価率を低減させるように取り組んだ。

【厨房】



● + 戦略

B-2「生産性向上」

- ①製造拠点を1拠点に集約。
- ②煮物や惣菜の味が日によって変わってしまうことについて、基本となるダシを民間企業にアウトソーシングして開発し安定化。
- ③葉物を水耕栽培によって自主生産。

A-2「商品開発」

- ①高齢者がメイン顧客となったため一口大、きざみ食、ミキサー食に完全対応。
- ②相撲巡業の特別弁当などに対応（単価 2000 円）。
- ③企業と連携しレトルト惣菜やレトルトおでん開発。

【個別対応の例】



● 利用者に対する支援の工夫

毎日、必ずお弁当内容を写真で社内共有し即時アドバイスや改善指示を行っている。「この煮物であればお肉はこの位置、野菜はこの位置にすることで見栄えがよくなる」など写真を見ながら口頭でできる限り具体的にイメージをしやすいよう指示を出すことを心がけている。味については毎日調理師が出勤し確認しているため安定しているが、一ヶ月に数回は代表自らチェックを行っている。

【お弁当】



4) 経営改善の成果

これらの取り組みの結果、H29年度は売上 84,568 千円と大幅増し、原価は 55,468 千円となり、原価率を 65% にすることができた。結果、収益から利用者賃金を支払うことができた。

単位：千円

収支状況		H28	H29	H30 (計画)
生活活動収入	A	31,173	84,568	108,900
販売原価	B1	38,870	55,468	73,494
事業販売費	B2	6,429	7,639	9,213
生産活動収支 (A-B1+B2)	C	-14,126	21,461	26,193
利用者賃金	D	12,494	13,636	13,636
最終収支 (C-D)	E	-26,620	7,825	12,557
平均賃金月額		86	94	94

5) メッセージ

(企業との連携)

私たちは、惣菜の味がブレないようにと煮物や酢豚のタレを外部委託したことをきっかけに、委託先企業から提案をいただき、レトルト惣菜やレトルトおでんの共同開発を進め事業化に成功しています。九州エリアでの販売で月間 500 万円程度の売上となり、今後年間 1 億円を目指しています。このように、民間企業が持つ販路や商品開発力を取り込むことで自事業所では出来なかったビジネスの展開が可能となると考えています。

(毎日の PDCA が職員と利用者の成長を促す)

お弁当は毎日メニューが変わるものです。現場は常に指示を仰ぎ、役職者が的確に指示を出すことで、PDCA サイクルを数時間単位で行うことができます。スピード感のあるノウハウの蓄積が可能で、職員・利用者共に日々成長を実感できる環境にあると考えています。

考察

考察

1) 「生産活動収支 \geq 賃金」事業所の共通項

取材した 20 事業所はそれぞれが戦略を決め、これを実行し、多くの成果を収めています。この 20 事業所に共通していた項目を改めて整理すると、① 7 つの基本戦略を遂行することはもちろんですが、これを支える「4 つの要素 (②~⑤)」とあわせて 5 つが肝要だと思われます。

① 戦略遂行

② 事業計画

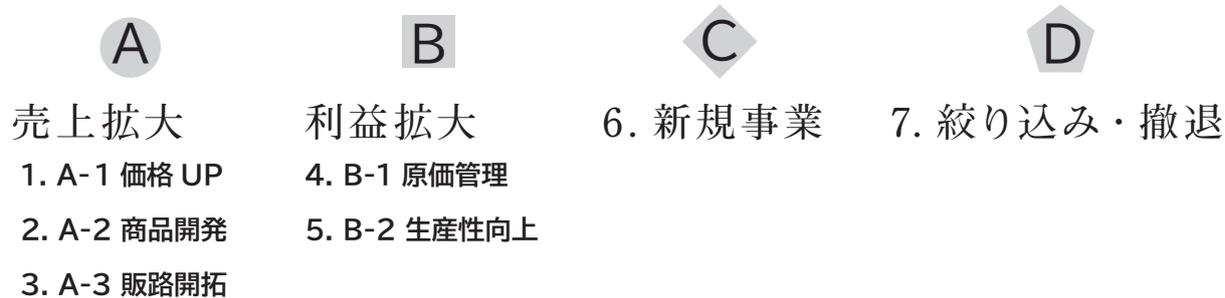
③ 利用者支援

④ 達成意欲

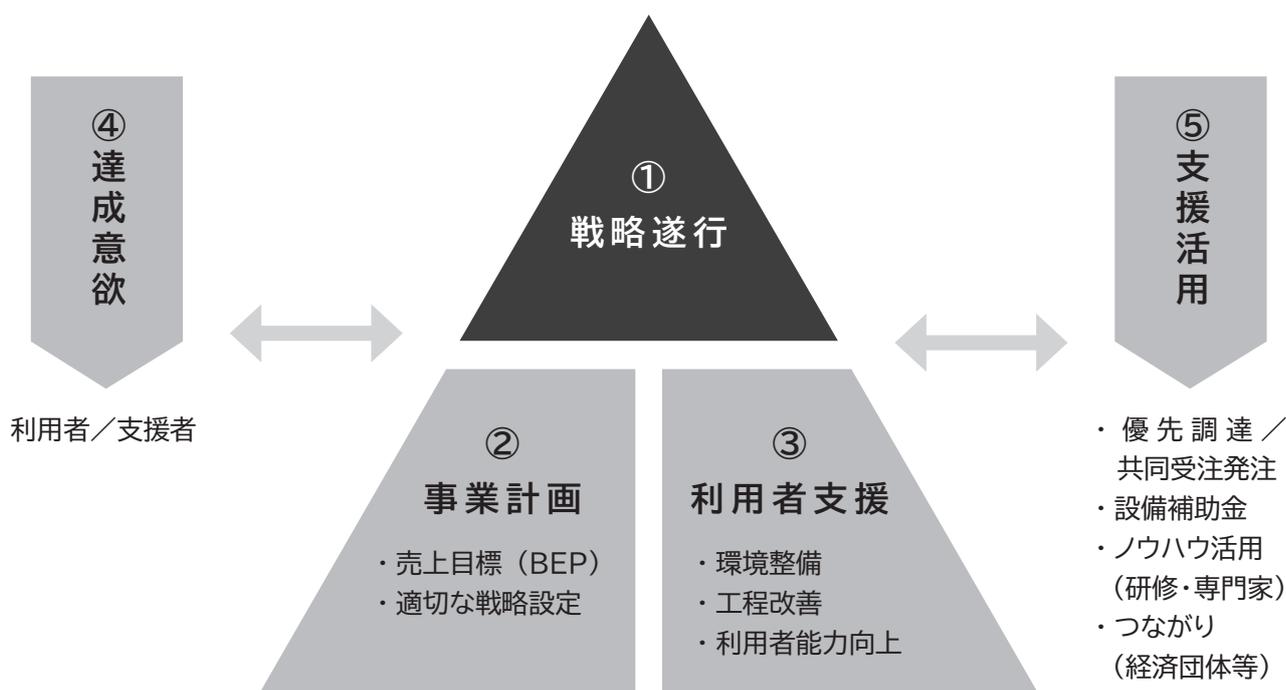
⑤ 支援活用

それぞれについて、詳しく見て行きましょう

① 戦略遂行（7つの基本戦略）



【7つの基本戦略遂行を支える要素】



② 事業計画

事例調査前に実施したアンケート結果にて、平成 29 年度生産活動収支 \geq 賃金／生産活動収支 $<$ 賃金の事業所を分け、注力していることの違いを 17 項目で評価しました。その結果「損益分岐点売上高の正確な把握」「事業計画の精緻さ」に差異がありました。

経営改善計画はあくまで概要であり、別途、売上拡大や利益拡大等の戦略に対して、具体的な計画に落とし込み、それを実践することが大事です。

13 ブルースカイ：数値での管理と計画進捗の見える化

14 パールハイム：正確な数値による管理会計

③ 利用者支援

就労継続支援 A 型の本来業務は、利用者の能力を引き出すことです。適材適所の支援と足りない部分の支援を組み立て、本人の障害特性で成しえないことへの配慮・工夫が必要となります。

なお、「作業アセスメントシート」を活用することが有効ですので、また参考にしてください。

1 とれたってマルシェ：朝礼での業務確認

3 ラポラーレ登米：工程細分化による業務の切り出し

8 ハイムあけぼの：視覚化支援

9 めばえ：障害特性とマッチする業務の切り出し

11 ほほえみ：「私の品質約束カード」の導入

15 ジョイナスコーヒー：支援者研修・モラルガイドライン

16 ピーターパン：利用者向け販売ロールプレイング

20 まるよし：毎日の弁当写真撮影とフィードバック

④ 達成意欲

利用者及び支援者のモチベーションを上げる工夫は、高い目標を掲げる就労継続支援 A 型には必須と考えられます。資格取得や表彰制度、研修制度等、あらゆる工夫によって明るい職場を創り上げましょう。

- 3 ラボラーレ登米：クリーニング師（国家資格）の取得奨励
- 4 タオ江戸川：明るい雰囲気づくり
- 5 ディーセントワーク平山台：利用者のみでミーティング
- 6 「パン屋のおやじ」：MVP 賞と MOP 賞（めっちゃ・オモロい・パーソン）
- 7 ファムロード：ビジネスマナー研修
- 10 コープとくしま：毎年数名の利用者を一般就職へ
- 12 カルバ：正職員登用
- 13 ブルースカイ：有給休暇所得の推進
- 17 ながしょう：多様な職種の提案

⑤ 支援活用

就労継続支援 A 型は、特に社会との接点づくりが大切です。通常地域福祉を担うためのネットワークはもちろんのこと、一般企業や経済団体との繋がりがより一層必要とされます。

- 2 ドリームファーム：東北農業試験場での研修（2 年間）
- 4 タオ江戸川：江戸川区就労支援センター（※共同受注窓口機能）
- 10 コープとくしま：労働局・ハローワーク
- 18 オールサポート：ロータリークラブ、ライオンズクラブ、青年会議所
- 19 にこ：一般企業とのやりとり

2) 作業アセスメント表 (例)

【14高級ライン・プランター植え込み】総合難易度★★★★★			【評価対象者】Jさん				【評価日】2018/11/27		
No.	工程	要素作業 (秒水準)	評価項目 (任せられる/られない)	H30下期 強化項目	評価基準				備考
					できない	支援があればできる	たまにミスがある	一人でできる	
1	準備	道具を用意する	道具の名前が分かる		1	2	3	4	
2		花苗の用意をする	花の名前と花苗が分かる		1	2	3	4	
3			花苗の置き場所が分かる		1	2	3	4	
4		良い花苗を選ぶ	株の大きさが分かる	○	1	2	3	4	見本の設置
5			株に対する花のバランスが分かる	○	1	2	3	4	見本を使って教える
6	植え込み	見本通り花苗をセットする	数が数えられる		1	2	3	4	
7			見本通りの間隔でセットできる		1	2	3	4	
8			花苗の植える向きが分かる		1	2	3	4	
9			花苗を丁寧に扱える(高級花)		1	2	3	4	
10		見本通りに花苗を植え込む	土の量が分かる		1	2	3	4	
11			花苗を抑えながら土を入れられる		1	2	3	4	
12			花の特性が分かる(根をいじる、土をかけ過ぎない等)		1	2	3	4	特性を教える
13			土を慣らすことができる		1	2	3	4	
14			バランスよく植え込むことができる		1	2	3	4	
15			見栄え良く植え込むことができる		1	2	3	4	
16		植えたプランターを運ぶ	重いものを持つことができる		1	2	3	4	
17			丁寧に持つことができる		1	2	3	4	
18		プランターを揃える	正面を揃えて並べることができる		1	2	3	4	
19			プランターの間隔を保つことができる		1	2	3	4	
20			数が数えられる		1	2	3	4	
21		水掛け	水を掛ける量が分かる		1	2	3	4	
22			掛ける水の強弱が分かる		1	2	3	4	
23	片付け	道具を元の場所に片付ける	片付ける場所が分かる		1	2	3	4	

H30下期支援方針

- ・見本を設置して、見本通りにできるように支援する
- 月曜日15分テストで選別の練習をする
- 確率60→80/100を目指す

●作業アセスメント表作成のメリット

- 利用者別にできる/できないことが細かく理解できる
- これをできるようにするために、環境支援(治具開発等)や、人的支援の方針を検討することができる
- 支援内容が明確になり、支援者によって支援内容が異なる等の本人の混乱を防ぐことができる
- 複数の評価者で評価する際、差が生じる。これを議論し視点を統一化していくことで、支援力が整う
- その目標設定と支援内容は、個別支援計画に連動させることができ、個別支援計画策定の自動化が図れる
- 自己評価できる方であれば、それを支援者の評価を突合せせ、その差異を認識すると共に、次の目標設定の話し合いに使うことができる

最後に・・・

「熱量」が高い人・事業所が 成果を挙げている

最後に、今回の取材を通じて共通に感じたことです。

●事業所全体が同じ方向を向いていること

→自分達で考えた就労継続支援 A 型の役割が共有化されていること

●経営者としての質が高い（商売）

→収益を上げる、事業を引っ張っていく「情熱」が強い

●支援者の「熱量」が高い

→営業も支援も本気で取り組まれている

個別支援と経営は対立概念ではなく「両輪」であることを改めて感じました。

難しい事業だからこそ、やりがいがある。

全国に実際に実践している仲間がいる。

共に頑張りましょう。

平成 30 年度 厚生労働省障害者総合福祉推進事業

「就労継続支援 A 型事業所の経営改善に関する調査研究」(指定課題番号 24)

【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
