

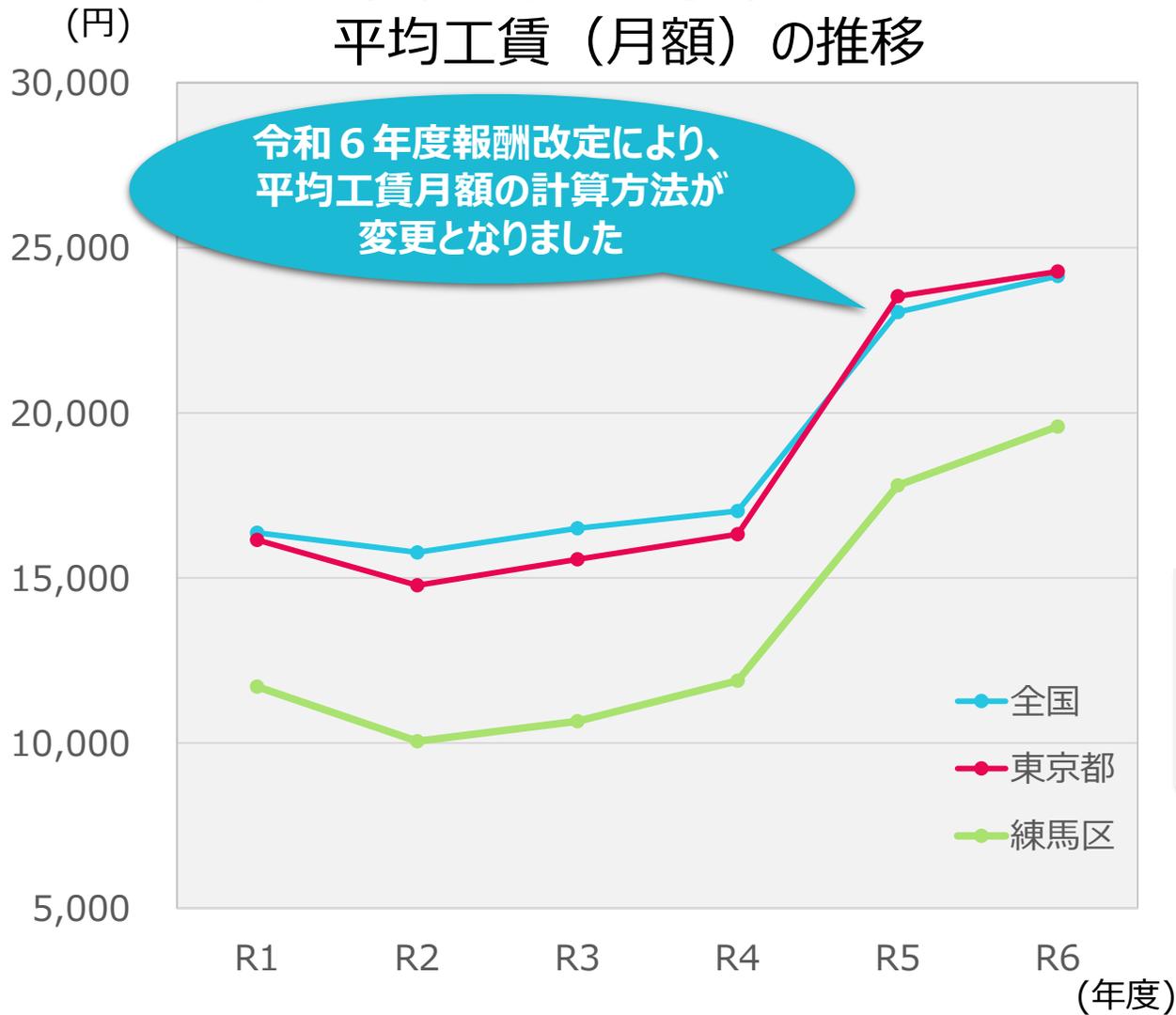


# 『働く』をもっと豊かに～工賃アップ事例集

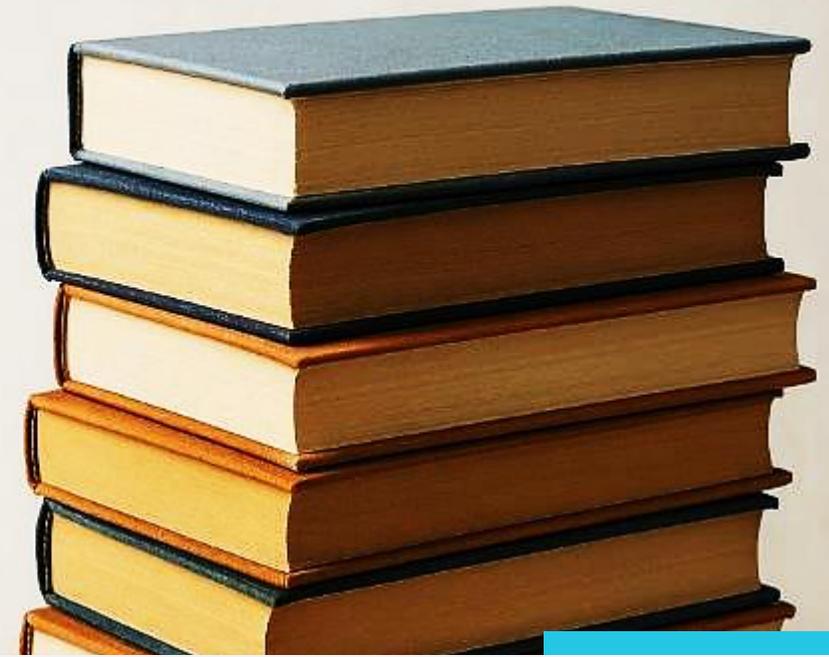
就労継続支援B型事業所 チャレンジの軌跡  
＜令和4～6年度＞

練馬区  
障害者施策推進課

## 就労継続支援B型事業所における 平均工賃（月額）の推移



【参考】厚生労働省ホームページ 平均工賃(賃金)月額の実績について  
URL: [https://www.mhlw.go.jp/stf/newpage\\_41739.html](https://www.mhlw.go.jp/stf/newpage_41739.html)



## 練馬区における平均工賃

就労継続支援B型事業所における平均工賃の推移をみると、練馬区は全国や東京都と比べて、工賃が低い状況にあります。

練馬区

障害者施策推進課

A background image showing a group of people in a meeting. They are sitting around a wooden table with a laptop, papers, and a pen. One person in a red sweater is pointing at a document on the table. The overall scene is professional and collaborative.

# 経営コンサルタント派遣事業

区では、現状を踏まえ、就労継続支援B型事業所の工賃向上に向けた取組を支援するため、令和4年度より経営コンサルタント派遣事業を開始しました

## <事業内容>

### (1) 工賃向上に関するセミナーを実施

区内事業所を対象に、工賃向上に関する基礎講座や事例紹介等を行い、工賃向上への意識を高める機運を醸成する。

### (2) 工賃向上・経営改善のためのアドバイス

対象事業所を訪問し、サポート方針を作成する。そのサポート方針に基づき、特色を生かした効果的で持続可能な提案などのコンサルティングを行う。

### (3) 工賃向上を推進するための取組を提案

自主生産商品の商品開発・改良、販路開拓など

# 支援する際のポイント

本事業では、以下の視点を大切にして、事業所の支援に取り組んでいます

- ▼ 現状における工賃の**背景**を知る。
- ▼ 事業者が立てた目標工賃を**尊重**する。
- ▼ 法人・事業所の**強み**を活かす。
- ▼ 必要に応じて、**法人経営**についてもお話を伺う。
- ▼ 抱えている課題を含め、**最も取り組みたいことや効果的なこと**は何かを一緒に考え、決める。
- ▼ 取組を進めるための**優先順位づけ**を一緒に行う。
- ▼ 進捗を確認し、**小さな成果**も評価して、**次のステップ**につなげる。
- ▼ 単年度の成果も大切ではあるが、**実施年度以降も継続的に頑張りたいと思える取組**とする。





# 取組事例報告（令和4～6年度）

これまで、毎年度5事業所ずつ取り組んできました。  
そのうち、取組を行った年度とその前年度を比較して、平均工賃の増加率が高かった事業所を抽出し、ご紹介します。

- 【事例1】 SNSと販売会により販路拡大を実現した好モデル
- 【事例2】 商品力を磨き、利益改善へつなげた  
“見直しプロジェクト”
- 【事例3】 価値を再発見し、魅力を伝えることで生まれた  
新たな販路開拓
- 【事例4】 カフェの魅力を地域へ発信、集客強化で工賃アップ
- 【事例5】 ロス削減と販売強化で目指す収益性アップ
- 【事例6】 店舗の魅力を高め、地域のファンを増やすカフェづくり

# 取組事例 1

たんぽぽ（令和4年度実施）

【概要】 定員40名、多機能型事業所  
（就労継続支援B型：26名、生活介護：14名）

- 【主な生産活動】
- ① 清掃（公園、図書館等）
  - ② 自主製品  
（利用者の絵をTシャツ・トートバックに  
印刷、キーホルダーなど）
  - ③ 受注作業



## コンサルタント派遣を希望した理由

- ▼ 実態の分析、課題の**明確化**
- ▼ 課題に基づく工賃向上計画の策定、平均工賃10,000円を**達成**したい！
- ▼ 中長期的には20,000円を目標、**仕事内容・進め方の転換**について助言が欲しい。

目標工賃  
10,000円

## 事業所の強み



- ▼ 地域に根差し、事業を営んできた。
- ▼ 施設外就労の清掃など、**地域での仕事**を開拓している。
- ▼ 中長期目標が定められ、**共有**されている。
- ▼ 組織全体で、工賃向上に取り組む体制が作られ、工賃向上を通じて、**職員も成長**しようとしている。
- ▼ 利用者のアート素材を用いた商品を作り、KURUMIRUでの販売につなげるなど**挑戦**を続けている。
- ▼ 外部のNPOや企業と連携し、**販路拡大**に努めている。

## 課題

### 「利用者作業の幅の拡大と販路拡大」

- ▼ 自主生産品を量産するにあたり、職員の負担が大きい。
- ▼ 職員しか携われない作業工程がある。
- ▼ 重度・高齢の利用者ができる作業、提供できる。作業が少ない。
- ▼ 外活動に参加できる利用者が少ない。
- ▼ 利用者の能力向上（アセスメント）
- ▼ 自主生産品の販路が不足

## 工賃向上を目指して取り組んだこと

- ▼ 部門ごとに年間目標を設定
- ▼ 部門別売上、粗利を毎月集計し、年間売上目標達成に必要な金額を算出
- ▼ SNS（Instagram、LINE、ECサイトなど）を活用し、商品や活動を紹介
- ▼ 外部の販売会へ積極的に参加
- ▼ 水道光熱費などの経費節約
- ▼ 受注作業の細分化を図り、誰もが作業に関われるようにした。



## 取組の成果・気づいたこと・良かったこと

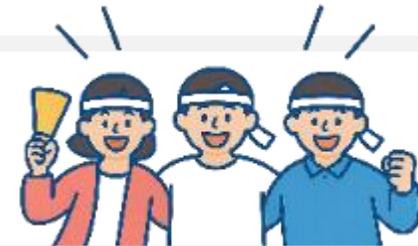
- ▼ 率直に目標工賃を達成することができて良かった。
- ▼ 利用者と職員が一丸となって取り組んだからこそ、目標工賃を達成することができたと感じた。
- ▼ 「利用者には難しい」と決めつけずに作業を提供したら、できることがわかった！
- ▼ 販売会を通じてお客様からの生の声を沢山いただくことができた、SNSへのコメントや「いいね」が増えた。
- ▼ 利用者へのスムーズな作業提供と職員の業務分担が今後の課題であると感じた。

目標工賃  
20,000円

R6工賃  
21,000円



## これから取り組みたいと考えている皆さんへ応援メッセージ



たんぽぽの個性あふれる自主製品がお客様の手に取っていただけることで、利用者一人ひとりの個性や魅力が地域の方々に触れる機会が増えました。そして、地域とのつながりが深まっていくことは大きな価値となります。そのつながりは、理解や共感を生み、地域全体の力にもなっていきます。本事業で得た学びは、きっと皆さまの事業所に新しい視点や可能性をもたらしてくれます！

# 取組事例 2

## あんずの家 (令和4年度実施)

【概要】 定員20名、就労継続支援B型事業所

【主な生産活動】

- ① 弁当・惣菜
- ② 和洋菓子
- ③ ピクルス、漬物
- ④ 農福連携・商福連携による共同開発商品・受託生産



## コンサルタント派遣を希望した理由

- ▼ 経営の基本を学び、現状を把握したうえで、課題を整理したい。
- ▼ 農福連携、商福連携など色々な取組を行っているが、事業にメリハリをつけたい。
- ▼ 工賃をコロナ前の水準に戻し、更に上げたい！
- ▼ 組織として基盤の強化を図り、レベルアップしたい！

目標工賃  
16,000円

## 事業所の強み



- ▼ 利用者が各部門で何らかの作業に関われる。
- ▼ 利用者が戦力となり、大量生産や大量注文に対応できる生産力がある。
- ▼ 利用者の勤労意欲が高い。
- ▼ 高品質で低価格の商品が多く、家庭的で親しみやすい味がお客様に支持されている。
- ▼ 自店舗、区役所売店など安定した販路を持っている。
- ▼ 新しいことに挑戦する機動力がある。
- ▼ 商品開発力がある。

## 課題

### 「自主製品の見直し、強化」

- ▼ 弁当・惣菜の売上・利益向上  
→ 原価確認、価格改定
- ▼ 価格改定を含む菓子のリニューアル
- ▼ 設備強化により、品質向上と生産性向上  
→ 販売数の多い人気商品の製造販売の強化



## 工賃向上を目指して取り組んだこと

- <プロジェクト①> 経営の基本知識に基づく現状分析
- ・ 主力商品の原価を計算
  - ・ 販売価格が見合っているのか検討
  - ・ POSレジを導入し、統計等の活用で販売数や原価データを集積
- <プロジェクト②> 中期、短期の工賃向上計画を作成
- ・ 収支計画の作成
- <プロジェクト③> 自主生産品の弁当・惣菜・菓子の売上向上  
利益改善に向けた方策検討・実行
- ・ 主力商品の原価に見合った価格改定や形態見直し
  - ・ 利益率の算出方法を学び、実践
- <プロジェクト④> 工賃向上・経営力向上に向けたPDCAの実践
- ・ 「PLAN」はおおまかに決定
  - ・ 「DO」に移行しながらサイクルを軌道に



## 取組の成果・気づいたこと・良かったこと

- ▼ わかってはいたが、これまでやらなかったこと、できなかったことに取り組むことができた。
- ▼ 全商品の原価計算をすることで、新商品開発においても原価を真っ先に考えるようになった。
- ▼ モチベーションが高まったことで、新商品開発に意欲的に取り組めるようになった。  
(新商品：紅白うさぎまんじゅうの開発 → 紅白のセット販売で売上げ倍増！)
- ▼ 利用者の変化 自分で作った商品 + 完売盛況 = 楽しみUP！ やる気UP！

目標工賃  
16,000円

R6工賃  
20,000円



## これから取り組みたいと考えている皆さんへ応援メッセージ

- ▼ 1つずつ目標を達成するノウハウとやる気を学ぶことができました。
- ▼ 否定的なアドバイスは一切ありません！ 数字ばかり求められることも一切ありません！
- ▼ 最終的に実行するかどうかを決めるのは、コンサルではなく事業所自身！
- ▼ 事業所がどうなりたいたいのかを伝えれば、大きな力になってくれます。



練馬区

障害者施策推進課

# 取組事例 3

## つくりっこの家クラブハウス (令和5年度実施)

【概要】 定員40名、就労継続支援B型事業所

- 【主な生産活動】
- ① 自主製品 (クッキー、さき織り)
  - ② 施設外就労 (病院内の喫茶店)
  - ③ 野菜の販売
  - ④ リサイクルショップ



## コンサルタント派遣を希望した理由

- ▼ 平均工賃をもっと上げたい！
- ▼ 自主製品や販売商品の売上アップのための方策を考えたい！  
さき織りなどの自主製品の魅力をもっと伝えたいが・・・なかなか難しい。
- ▼ 利用者の高齢化や障害特性に合わせた作業の切り出しに取り組みたい！

目標工賃  
18,000円

## 課題

### 「売れ筋商品のテコ入れ」「在庫を活かす」「作業の簡便化」

- ▼ 売れ筋商品のテコ入れ
  - ・ 販売の機会（外部イベントなど）の増加
  - ・ クッキーの委託販売先を増やす。
- ▼ 在庫を活かす ～さき織り製品～
  - ・ 縫製していない在庫の反物を活かす。
- ▼ 作業の簡便化
  - ・ 店舗での金銭のやり取りにおけるミスを減らす。



## 工賃向上を目指して取り組んだこと

- ▼ 外部販売用として、POSレジ+レシートプリンターを導入
- ▼ 病院内喫茶室へ券売機を導入
- ▼ 販売の機会、委託販売先の新規開拓
- ▼ 区外でのさき織り展の開催（吉祥寺）
  - ・ 初の試みとして、さき織りを額装し、アート作品として展示・販売
  - ・ 場所の良さもあり、買物客や美術館目当ての方に多く立ち寄っていただいた。



## 取組の成果・感じたこと・考えたこと

- ▼ 適正な価格設定の難しさ → 市場調査の重要性
- ▼ 販路開拓により、新しい層のお客様からの声を聴くことができた。 → 商品改良の参考につなげる。
- ▼ 自主製品のクオリティを再認識 → 「良いモノ」でも売れるかどうかは見せ方次第！

目標工賃  
18,000円

R6工賃  
24,000円



## これから取り組みたいと考えている皆さんへ応援メッセージ

- ▼ コンサルは着火剤 = 日々の業務に追われ、後回しになっていたことを進めるきっかけ
- ▼ 新しい視点
  - ・ 課題の整理を通じて、新しい視点に気づかされる。
  - ・ 試行的な取組（区外でのさき織り展）
- ▼ 情報の豊富さ
  - ・ 都内の状況だけでなく、全国の取組事例を知ることができた。 → 今後に向けての検討材料



# 取組事例 4

べるはうす (令和5年度実施)

【概要】 定員20名、就労継続支援B型事業所

- 【主な生産活動】
- ① 自主製品  
焼き菓子（クッキー、ケーキ）
  - ② カフェの営業



## コンサルタント派遣を希望した理由

- ▼ 売上に対して支出が多く、工賃へ回せる金額少ないため、原因を見つけて改善したい！
- ▼ 原価計算や販売価格の設定方法について学びたい！
- ▼ カフェの売上を伸ばして、工賃アップにつなげたい！

目標工賃  
10,000円

## 目標を達成するために取り組むこと

- ▼ カフェの集客
  - ・ 広告宣伝
  - ・ 販促活動の実施
- ▼ 地域に対して、店舗の存在をアピールできるような環境整備
- ▼ カフェの飲食メニューについて、客層に合わせた構成にする。
- ▼ 焼き菓子の製造量を増やす。  
納品先等へ納品数を増やせないかご相談する。



## 工賃向上を目指して取り組んだこと

- ▼ カフェのメニュー構成や営業スタイルを検討する判断材料として、店舗前の**通行人チェック**を実施  
(どのような年齢層の方なのか・・・など)
- ▼ 1日に製造する数量を増やす、1人が複数の商品を作るなど**全体の製造量**を増やした。  
製造に必要な機器を購入し、効率的かつ量産可能な環境を整備
- ▼ 店舗の看板におススメ商品の写真を大きく貼り、**通行人へアピール**
- ▼ 店舗の宣伝方法
  - ・ チラシなど紙媒体の宣伝は行わず、宣伝用費用で「300円カレー」を提供
  - ・ 「300円カレー」を宣伝ツールにして、お得感と不気味さをアピール！
- ▼ **新たな農福連携**の取組を実施 「さつまいもチップス」の受託製造



## 取組の成果・気づいたこと・良かったこと

- ▼ カフェの飲食メニューの売上は、前年度比 約170%UP
- ▼ 売上目標等について、職員だけでなく利用者も**共通認識**を持つことができた。
- ▼ 目標工賃達成を目指そう！と明確に打ち出すことで、事業所全体の活動に**活気**が出た。

目標工賃  
10,000円

R6工賃  
11,000円



## これから取り組みたいと考えている皆さんへ応援メッセージ

- ▼ 通行人チェックは、とても意味のあるものだった。出勤時や退勤時、外出時などに何となく歩行者の雰囲気はわかっていたが、改めてお客様として通行人を眺めると、ヒントになることが多くあった。
- ▼ 集客を意識したことにより、波及してそのマインドが次年度以降も続いていると感じる。どうすればお客様に入ってもらえる店づくりができるかを考え、今年度も目立つのぼりを購入するなどの行動ができた。
- ▼ その他、看板の文言を利用者さん自身が書くなど、自分たちのお店という意識が根付いてきた。
- ▼ 工賃の計算方法が変更になるなど制度を意識して考えると、より効率よく取り組むことができると思います。皆さまの益々の発展を期待しています。



# 取組事例 5

## トントウハウス（令和6年度実施）

【概要】 定員20名、就労継続支援B型事業所

- 【主な生産活動】
- ① リサイクルショップの運営
  - ② 食品製造（パウンドケーキ、クッキー等）
  - ③ オリジナルデザイン商品（Tシャツ、バッグ等）
  - ④ 公園清掃



## 目標を達成するための課題

目標工賃  
14,000円

- ▼ 自主製品の焼き菓子は、品質保持のため賞味期限を短めに設定している。
  - ➔ **ロスが多い**
  - 賞味期限が近いものは、値引きして販売 } **売上額が減少**
- ▼ 店舗に併設しているリサイクルショップで自主製品の焼き菓子等を販売しているが、**お客様の目が食品になかなか向かない。**
- ▼ リサイクルショップの集客力アップ

## 目標を達成するために取り組むこと

- ▼ 自主製品の食品の賞味期限延長・割引販売を少なくするため、真空パック包装へ変更する。
- ▼ リサイクルショップ前のスペースで「軒下カフェ」を行う。  
「軒下カフェ」を行うことで、通行人へお店の存在をアピール
  - ➔ **地域の方の交流の場にしたい！**



## 工賃向上を目指して取り組んだこと

- ▼ レインボーワークの助成金を活用し、真空パック包装シーラーを購入した。
- ▼ 店頭で「お客様ご自身で入れるコーヒー（インスタント）」を提供し始めたところ、評判が良く、相乗効果でケーキやゆずピールもあらためて注目して貰えるようになった。
- ▼ 「軒下カフェ」は、利用者へ新しい仕事を生み出すことにつながった。
- ▼ 食品製造以外のリサイクルショップや公園清掃業務は堅調！

原価があまりかからない事業であるため、物価高騰の影響を受けにくく、安定的に利用者の工賃に充てることができた。

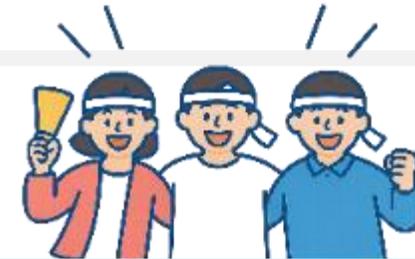


## 取組の成果・気づいたこと・良かったこと

目標工賃  
14,000円

R6工賃  
16,000円

- ▼ 新商品（パウンドケーキ）の販売は**好調**！
- ▼ 干し芋やパウンドケーキを真空パックすることにより、販売日に合わせて**安定的に製造**できるようになった。
- ▼ 販売会で、職員から「完売しました！」&利用者から「やったー！」という声が聞くことができ**嬉しかった**。
- ▼ 利用者ができる仕事が増え、利用者の**やる気**も充分感じられるようになった。
- ▼ お菓子の種類をもっと**増やしていきたい**！



## これから取り組みたいと考えている皆さんへ応援メッセージ

外部の専門家に入っていただいたことで、**見えなかったことが見える**ようになりました。  
自分たちだけでは気づけなかった様々なことに**気づかせていただきました**。  
活用できる支援は、**遠慮なく活用**させていただくことをお勧めします！！

# 取組事例 6

すのうべる (令和6年度実施)

【概要】 定員20名、就労継続支援B型事業所

【主な生産活動】

- ① カフェの運営
- ② 製菓作業
- ③ 刺繍作業
- ④ 内職活動
- ⑤ 出張販売



## 目標を達成するための課題

- ▼ 菓子の増産において、設備スペース面での限界がある
- ▼ 増産体制の整備
- ▼ 販路面



目標工賃  
30,000円

## 目標を達成するために取り組むこと

- ▼ 計画生産できる体制を整える → 冷凍庫の購入
- ▼ アイスカフェオレの提供開始 → 利用者の意見を取り入れた利用者主体の環境づくり
- ▼ 朝の在庫チェックを廃止、天板・ミルク購入など効率を意識
- ▼ 価格の見直し → コーヒーの値上げ
- ▼ 駅逆方面地域への周知、出張販売、委託販売



練馬区

障害者施策推進課

## 工賃向上を目指して取り組んだこと

### ▼ カフェメニューの見直し

- ・ 価格改定
- ・ ドライカレー、カフェオレ（アイス・ホット）新発売

### ▼ 勉強会・調査

- ・ 他市の就労継続支援B型事業所（喫茶あり）を見学
- ・ 市場調査（近隣にある売店・カフェ）

### ▼ 環境整備

- ・ 助成金の活用（ショーケース、冷凍庫、ポータブル冷蔵庫）
- ・ 作業効率化（天板・コーヒーミルなどを購入）
- ・ お客様用のwifiの導入、客席の卓数増

### ▼ 周知・販路開拓

- ・ 駅逆方面地域への周知、地元イベントへの参加
- ・ 近隣の他店舗（雑貨屋）や関係先（ジャズコンサート、講演会）での出張販売

### ▼ 品質向上

- ・ 利用者へ「自分の仕事」という意識づけ、売上を共有 → 皆で喜び、楽しむ
- ・ 飲食オーダーのスピードアップ
- ・ ハンドドリップコーヒーの味の向上、どの利用者でも同じ味を提供できるように

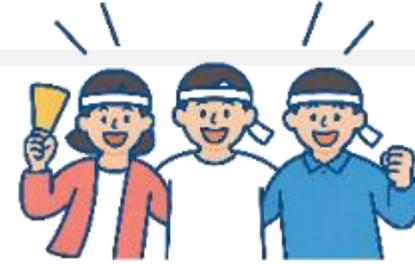


## 取組の成果・気づいたこと・良かったこと

- ▼ 値上げの必要性を感じてはいたが、コンサルに後押しをして貰えた。
- ▼ 自分たちの取組や方向性が合っているのかどうかをコンサルへ確認することができた。
- ▼ 事業所としての課題が明確になった。（狭い、スペースの問題）
- ▼ 更なる工賃アップと継続を目指したい！

目標工賃  
30,000円  
(R5工賃：20,000円)

R6工賃  
26,000円



## これから取り組みたいと考えている皆さんへ応援メッセージ

- ▼ コンサルを導入することで、施設運営のメリットが沢山ありました。その中でも、職員から伝える運営方針よりも、コンサル側からの評価、アドバイスがあることで、利用者によりわかりやすく明確な目標、方針を示すことができました。一緒に課題を発見、解決してもらえることは、施設運営にとって大きなプラスとなりました！
- ▼ 職員体制が何度も変更になりましたが、悩みに耳を傾けてくださったうえで、職員の強みを引き出し、的確なアドバイスをいただき、新体制になっても変わらず生産活動、施設運営ができたと感じています。
- ▼ これからも利用者のニーズに合わせ、支援基盤をしっかり見直し、工賃向上に努めていきたいです！

# まとめ 1

## 取組事例から学ぶ 工賃向上のポイント

### (1) 意識改革と気づき

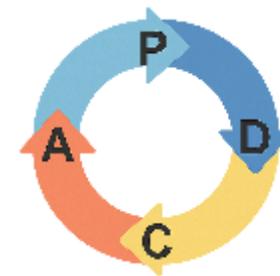
- ・ 「利用者には難しい」と決めつけない姿勢 → 新しい可能性
- ・ 職員・利用者が一体となった取組
- ・ 販売会やSNSで顧客の声を直接聞く → 商品改良

### (2) 具体的な実践

- ・ 明確な目標設定（工賃額・売上目標）
- ・ 販路拡大（SNS活用、外部販売会、委託販売）
- ・ 事業運営の改善（原価計算、価格改定、POSレジ導入）

### (3) 継続的な取組とフィードバック

- ・ 単年度の成果だけでなく、中長期計画とPDCAサイクルで改善を続ける
- ・ 課題整理と改善策の実行を繰り返す



# 経営コンサルタント派遣 事業による効果

## まとめ 2

### (1) 相談相手の存在による負担軽減

- ・ 管理者として抱えがちな悩みを気兼ねなく相談でき、**精神的負担が軽**くなった。
- ・ 課題整理を一緒に行うことで**判断がしやす**くなり、運営への不安も和らいだ。

### (2) 専門的助言による運営改善の気づき

- ・ 原価管理や価格設定などの専門的助言を通じて、改善につながる**新たな視点**が得られた。
- ・ 客観的な指摘により、自施設では見えづらかった**改善ポイント**が**明確**になり、今後の方針づくりに役立った。

### (3) 知見を活かした販路開拓の促進

- ・ コンサルタントの知識が、**新しい販路**や**受注先**を検討するきっかけとなった。
- ・ 他事業所の事例紹介により、自施設で挑戦可能な販売方法や連携のイメージが**具体化**した。



# 未来へ向けて、さあ！ここから始める

## (1) 小さな改善の積み重ね

- ・ 原価計算や販路開拓など、**すぐに始められる改善策**が大きな**成果**につながる
- ・ SNS発信や地域イベント参加など、**低コスト**で**効果的**な取組を継続

## (2) 継続の重要性

- ・ 長期計画とPDCAサイクルの継続で、**事業所全体の成長**を目指す

## (3) 挑戦する価値

- ・ 工賃アップは収入増だけでなく、**利用者のやりがい・自信**を高める
- ・ 「できること」を広げることで、利用者の**生活の質**も向上

一緒に挑戦への第一歩を踏み出しましょう！

「やらない後悔より、  
**挑戦して得る経験と成長**を大切に」

