

経営的視点から見た工賃向上のポイント — 自主製品と農福連携の二つの事例から —

工賃向上を、仕事の特性に応じた視点から考える

- ◆ 事例1：自主製品では事業を育てる視点
- ◆ 事例2：農福連携では現場を把握して生産性を高める視点

茨城県共同受発注センター
中小企業診断士

工賃向上指導員
飯泉 紀子

自主製品（弁当製造・販売）の事例から

自主製品を「作る活動」から「売れる事業」へ

事業開始当初(2017年)の製造・販売数 70食/日 → 550食/日
530万円/月

営業・商品開発・販路開拓・作業設計の積み重ね

- ✓ 県立高校6校・一般企業等で販売
- ✓ 利用者は製造・販売に参加
- ✓ 現在は口コミで販路が広がる

工夫 1 売れる場所を探す

販路は、待つのではなく、自分たちでつくる

- ➔ **ダイレクトメールで接点をつくる**
近隣企業へDMを送付し、初回の認知と関心を獲得する。
- ➔ **ルート営業で関係を育てる**
定期訪問を通じて信頼関係を構築し、継続購入へつなげる。
- ➔ **5食の無料お試しで実感してもらう**
まず食べてもらうことで、品質への信頼を体験として届ける。
- ➔ **まとめて売れる場所を優先する**
高校・企業など一度に多く売れる販売先を重点的に開拓した。
- ➔ **売れ方を見て、合わない場合は撤退する**
昼休みの時間が一定でない販売先は、長時間の待機や売れ残りにつながるため見直した。

工夫 2 売上を工賃原資につなげる

売上ではなく、工賃に回せる原資を見る

工賃の原資 = 売上 - 製造費用（売れた分 + 売れ残った分）

原材料費・容器や消耗品費・運搬費など

実践上の3つのポイント

ロスを出さない

販売傾向を見て商品種類と製造量を調整する。

原価率のよい商品をつくる

素材コストに対して売値が取れる商品も用意する。

半年ごとに収益を見直す

定期的な採算チェックで問題を早期に発見する。

工夫 3 商品と販売先の組合せ

「何を、どこで、いくつ売るか」を考える

商品・販売先	特徴	考えること
日替わり弁当	企業でよく売れる主力商品	安定した販売数を確保
焼きそば・チュロス等	高校で数が出る／原価率が低い	他の商品と組み合わせる
販売先別の商品構成	売れ方が場所で異なる	販売先ごとに見直す

「作りたいもの」だけでなく、
「売れるもの」と「利益が残るもの」を組み合わせる

工夫 4 利用者の仕事をつくる

仕事を細かく分け、活躍できる場面を増やす

作業を細分化する

一つの工程を複数の小さなステップに分け、多様な関わり方を可能にする。

一人ひとりに合う工程へ配置する

能力・特性・希望を把握した上で最適な工程を選ぶ。

経験を積み重ね、自信につなげる

小さな成功体験を積むことで、技術と自己効力感を育てる。

「やってみたい」を尊重する

本人の意欲を起点にすることで、主体性と定着率が高まる。



利用者へのヒアリングを
毎月実施

事例1の工賃向上のエッセンス

自主製品を、工賃を生み出す事業に育てる

01

販路を自分たちでつくる

待つのではなく、売れる場所を積極的に開拓する。

02

工賃原資を把握する

売上ではなく、工賃に回せる原資を定期的に確認する。

03

商品構成を設計する

販売先ごとに売れる商品と利益が残る商品を組み合わせる。

04

仕事の間をつくる

工程を分解し、利用者が関われる場面を増やす。

**自主製品で工賃を上げるには、
製造だけでなく営業、商品管理、原価管理、作業設計までを
一つの事業として考える**

農福連携（施設外作業）の事例から

現場を把握して生産性を高める

施設管理者からの工賃向上の相談がきっかけ

農園での出荷準備作業（野菜の下処理・袋詰めなど）

職員1名＋利用者3名のチームで施設外作業

収入は、約39,000円/月 から始まり、3か月後には約 53,000円 /月 に増加

扱う野菜が変わり、約28,000円 /月 ～ 35,000円 /月 程度に減少

→ 概算の時間単価は、約300円/h～500円/h

単価交渉の前に、まず生産性を高められないかを検討

外部支援者による現場調査

客観的な視点で現場を見る

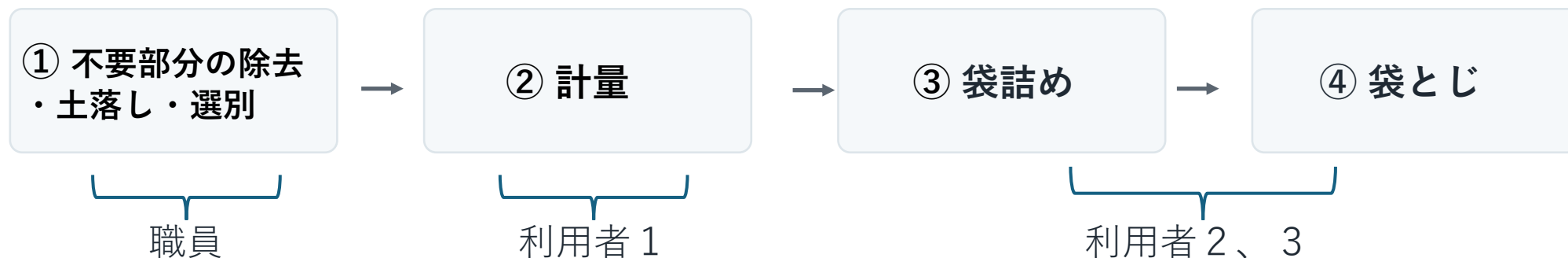
共同受発注センターの農福連携担当者が
現地へ赴き、作業の流れを丁寧に観察

- 作業工程とそのつながり
- 利用者の作業と流れ
- 利用者の特徴
- 職員の動き
- 手待ちが起きる箇所
- 農園側の感想

時間	支援員の作業	利用者の作業			
	■さん	■さん	■さん	■さん	
13:12	土落とし・選別		計 量 + 先端の根をハサミでカット <u>5分で15トレイ以上のペース</u> で続けられる。	袋詰め カード入れ + ひげ根とり 細かいひげ根をハサミでカットするなど丁寧すぎる傾向 <u>5分で6.5袋のペース</u>	袋詰め カード入れ + ひげ根とり + 袋とじ 遅れているところを見て、フォローに入ることができる。
13:22	袋詰め				
13:24	土落とし・選別				
13:29	袋詰め				
13:30	コンテナ袋数確認				
13:31	土落とし・選別				
13:38	袋詰め				
13:41	土落とし・選別				
13:54	計量				
13:56	土落とし・選別				
14:00	袋詰め				
14:05	土落とし・選別				
14:07	袋とじ				
14:10	土落とし・選別				
14:17	袋とじ				

作業の構造をつかむ

出荷準備作業では、前工程の段取りが最終出来高を左右する



調査で判明したこと

- ①～②までの工程が遅れると、後工程で手待ちが生じる。
つまり、①～②の作業効率が最終出来高を決める。
- 利用者が同じメンバーでも、職員が異なると出来高に差が出る。
つまり、上記の経験知が職員個人のノウハウにとどまっている。

利用者が力を出しやすい流れを職員がつくる

段取りを改善して単価交渉へ

安定した品質・出来高を示して交渉する

作業マネジメントの見直し



同じ時間での処理量が増加

段取り改善により、処理できる野菜の量が着実に増えた。



出来高・品質が安定

職員間での情報共有により、毎回の品質と数量のばらつきが縮小した。



農園側へ実績を提示

処理量や品質の実績データを農園側に示し、交渉の根拠として活用した。



1袋当たりの単価を引き上げ

協議の結果、単価の見直しが実現。工賃原資の拡大につながった。

成果を維持するための課題

条件が変わると、積み上げた成果を維持しにくくなる

季節により品目が変わる

作業手順や難易度も変わる。

利用者の組合せが毎回のように変わる

作業への慣れを蓄積しにくい状況。

職員が変わる

情報共有の手段が、口頭やメモ中心。
ノートやチャットツールはあるが、マニュアル化までは未整備。



準備・注意点・声かけの内容を記録する
経験者と新しい利用者を組み合わせる
一定期間、継続して経験できるようにする
管理者も定期的に顧客訪問する

成果を維持するには、人が変わっても再現できる「仕組み」が必要

参考：管理者用チェックリスト

現場を見に行くときは、数字と流れの両方を見る

確認項目	見るポイント	記録すること
出来高	袋数・箱数・作業時間は安定しているか	品目別の時間単価
段取り	前工程で手待ちが起きていないか	止まった工程・原因
職員	担当者が変わっても同じ流れで進むか	有効だった声かけ・準備
利用者	経験が少しずつ積み上がっているか	連続参加回数・得意作業
顧客	品質・量・納期の期待を確認しているか	顧客の要望・注意点

事例2の工賃向上のエッセンス

現場を調査し、作業改善と単価交渉につなげる

01

時間単価で見る

月の売上総額ではなく、時間当たりの収益を指標にすることで本当の課題が見えてくる。

02

外部の目も借りて現場を調査する

外部の視点を借りて、ボトルネックを客観的に特定する。

03

改善して実績を示して単価交渉する

安定した品質・出来高のデータを根拠に、単価引き上げを正当に求める。

04

維持する仕組みをつくる

工賃を上げた後も、利用者の組合せや職員の引き継ぎを工夫して成果を守る。

現場の工夫を次の人にも使える形にする「記録と引き継ぎの文化」