

平成 28 年 9 月 28 日

文責：

株式会社インサイト

代表取締役 関原深

工賃倍増・向上の 10 年を振り返る  
～工賃 1 万円以下の人をなくす：工賃「底上げ」ノススメ～

目 次

1. 工賃向上の状況（全国）
  - ① 全国平均の推移
  - ② 都道府県別の状況
  - ③ 平均工賃水準別の状況
  - ④ 全国の事業所事例から見た工賃が低い事業所の理由と対策
  - ⑤ 低工賃に留まる三大理由とその対策
  - ⑥ 工賃底上げと支援の関係性 ～工賃と支援は相反するのか？～
  - ⑦ 工賃底上げの効果（シミュレーション結果）
2. 工賃向上・底上げの進め方
  - ① 工賃底上げの全体スキーム
  - ② 工賃底上げの進め方
3. 工賃「底上げ」の成果
4. まとめにかえて

## 1. 工賃向上の状況（全国）

### ① 全国平均の推移

平成 18 年度に 12,222 円だった平均工賃は、平成 26 年度には 14,838 円となっており、年平均 327 円の増加傾向にあります。しかしながら、未だ平均工賃 10,000 円未満の事業所は約 4 割あると言われており、これは全国で約 3,700 事業所、約 55,000 人の方々が 10,000 円未満しか工賃を受け取っていない、と換算されます。（1 事業所 15 人として）

工賃倍増 5 ヶ年計画から始まり、工賃向上を経て、平成 28 年度で 10 年目です。

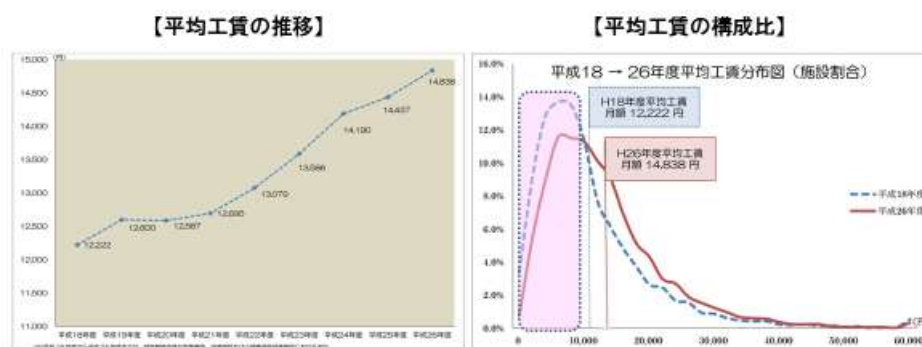
ここで、厚労省が定める B 型事業所の定義を改めて確認します。

「利用者が自立した日常生活又は社会生活を営む事ができるよう就労の機会を提供するとともに、生産活動その他の活動の機会の提供を通じて、その知識及び能力の向上のために必要な訓練その他の便宜を適切かつ効果的に行うものでなければならない。」

工賃 10,000 円に満たない方が「自立した日常生活または社会生活を営む」ことができるのでしょうか？ それも 10 年実施して 10,000 円未満の方が 4 割：約 55,000 人の方がおられるのをそのままにしているのでしょうか？ 弊社の問題意識はここが原点です。

### 平均工賃の動向

- H18：12,222円→H26：14,838円（年平均327円上昇）
- 1万円以下のB型事業所は約4割→B型約3,700事業所／利用者約55,000人



<資料>「平成26年度工賃(賃金)の実績について」(厚生労働省)

### ② 都道府県別の状況

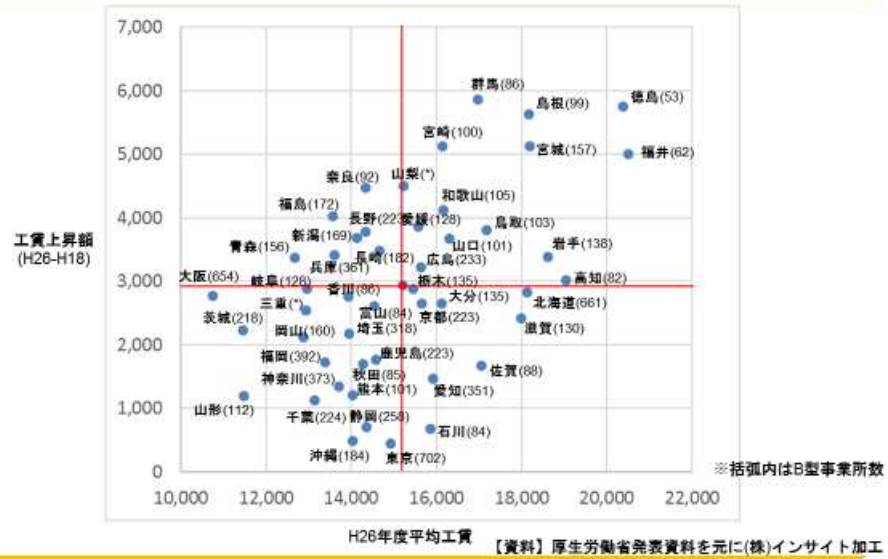
次に、都道府県別の状況を見ます。

このグラフは、横軸を平成 26 年度の平均工賃を、縦軸を平成 18 年との差額（＝伸び）ととしています。第一象限（右上）にあるのは平均工賃が高く、伸びもある都道府県であり、福井、徳島、高知といった、比較的事業所数が少ない都道府県が成果を出しています。

一方、事業所数の多い大都市圏は、新規開業件数の多さや、その指導を行き届かせる難しさも合わせて工賃上昇額が伸び悩んでいる傾向もみられます。

※ここでは、都道府県によって個別事情が異なるため、詳細については、コメントを差し控えます。必要な場合は、ご依頼頂ければ、都道府県別に追加分析します。

## H26年度平均工賃額（都道府県）



### ③ 平均工賃水準別の状況

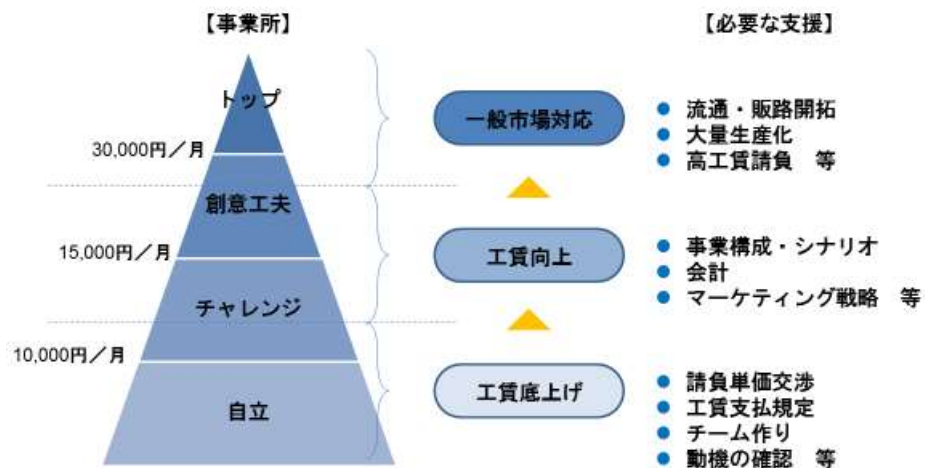
弊社は、全国の障害福祉事業所に対して研修・コンサルティング事業を約10年実施しています。その経験則を元に、事業所に区分をしますと、(1)30,000円以上、(2)15,000～30,000円未満、(3)10,000～15,000円未満、(4)10,000円未満の「4つ」のクラスに大別されます。

そして、それぞれのクラスに対する必要な支援内容は異なってきます。(1)トップ～(2)創意工夫層に対しては、一般市場に耐えうる対策が必要になりますし、(2)創意工夫～(3)チャレンジ層に対しては、今まで実施してきた工賃向上策が引き続き必要となってきます。

ただ、(3)チャレンジ～(4)自立層に対しては、工賃向上策を講じる前の「土台」をしっかりと作り上げなければなりません。

### 平均工賃水準別の状況

- 現状工賃水準によって状況は異なるため、必要な支援内容も変わる



④ 全国の事業所事例から見た工賃が低い事業所の理由と対策

工賃が低い事業所に共通する特徴は何でしょうか？ 平均工賃以下の(3)チャレンジ層、(4)自立層の事業所について詳しく見て行きます。下記は、弊社が全国で実際にお会いした事業所の特徴を整理したものです。

明確に分けられるのは、実は「行動している」か「行動していないか」です。

行動している事業所は、自主製品に対してはマーケティング戦略・戦術を見直す、請負については生産性向上や単価交渉と言った、いわゆる工賃向上の支援が効果的です。しかし、取り組んだけどダメだった、時間が足りない、人が足りない、利用者が働けない等と言った、事業所としては厳しく難しい理由ではありますが、結果として「行動していない」事業所が多くあります。これらの事業所に対しては、工賃向上の支援はあまり効果がなく、「福祉経営」ないしは「支援」そのものをサポートし、「再度、取り組もう！」と思える意欲喚起と共に進めて行かなければなりません。

全国の事業所事例から見た工賃が低い事業所の理由と対策



⑤ 低工賃に留まる三大理由とその対策

さらに、行動や意欲以外の具体的な状況について検討しますと、低工賃に留まる理由は大きく3つあります。

一つ目は、そもそもの工賃支払テーブルが低いことです。特に、請負を中心とされておられる事業所において適切な単価交渉ができていない所に傾向がみられます。障害のある方が一所懸命働いたとしても1万円をそもそも払えない規定になっているケースが非常に多いです。その理由も意図のない内部留保(払えるのに払わない、何となく怖い)や、原資分配型の単価設定の最低保障をしていない等であり、実は意外と事業所の方自身でも気づいていない所があります。

二つ目は、低出勤率の利用者が多い事業所における時給制です。近年、精神障害の方が増加傾向にありますが、その就労はまだ不安定な部分も多いです。事業所も毎日働いて下さる方が対象であれば時給制で問題ないのですが、まだ就労が不安定な方に対して時給制をとる

ことはかなり本人にお支払いする額が減ってしまいますし、事業所の平均工賃も下がってしまうことになります。

三つめは、B型で受け止められない利用者ニーズを受け入れている、ということです。多くの理由があり、また、セーフティネットとしての自負もあり、大変素晴らしいことなのですが、利用者ニーズを考えた時に、それは本当にB型事業所で受け止めるべきなのか、多機能化を含めた検討が必要となります。そうなれば、工賃向上のテーマではなく、完全に「福祉経営」のテーマであり、この大前提が法人として検討されていない上で、工賃向上の検討が進まないのは当然でもあります。

### 低工賃に留まる三大理由

#### ① そもそも工賃支払テーブルが低い

- 特に「請負」の単価交渉が出来ていない
- 一生懸命働いたとしても1万円を割っているケース（時給換算100円/h以下）
- 意図のない内部留保（払えるのに払わない、何となく怖い）、原資分配型の単価設定（最低保障なし）等

#### ② 低出勤率の利用者が多い事業所における時給制

- 20日×5hに合わせた単価設定
- …例：150円/hとして
- 欠席なしだと15,000円（○）、週2×2hで2,400円（×）
- 最低保障の3,000円を割っても「仕方ない」と考えている
- 時給であれば、知的系150円/h、精神系200円/hが一つの基準

#### ③ B型で受け止められない利用者ニーズの受け入れ

- 働きたくない、働けない、居場所があればよい、通えない、親がうるさい等
- セーフティネットとしての自負⇔単独B型で受けるべき？

### ⑥ 工賃底上げと支援の関係性 ～工賃と支援は相反するのか？～

ここで、改めて、工賃支払規定を考えてみます。工賃支払規定は事業所ごとに違いますが、突き詰めて考えますと、「就労継続B型での働き方に対して、どのように報いたいのか？」を決めるものとなります。言い換えますと、工賃支払規定は、その事業所の「思想」そのものです。

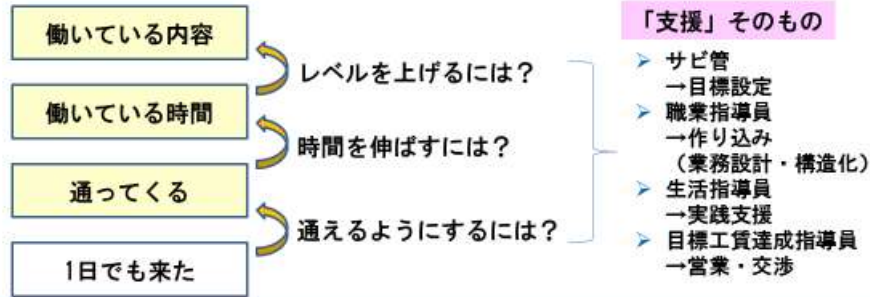
具体的には(1)1日でも来たこと、(2)通ってきたこと、(3)働いている時間、(4)働いている内容、に対して(1)月給、(2)日当、(3)時給（ベース）、(4)時給（差額）or 作業別単価、で報いることになります。この組み合わせとバランスは各法人で決めていると思います。

ただ、ここで確認しておきたいのが、工賃を上げるためには、例えば(1)1日でも来た人が(2)通えるようにするにはどうすればいいか？ を考えたり、(2)通えるようになった人が(3)就労している時間を伸ばすためにはどうすればいいか？ を考えたりすることは、「支援」そのものであるということです。すなわち、「**工賃を上げるためにどうすればいいか？** を考えることは「**支援**」を具体的に考える、ということと同義である」と言えます。

工賃向上・底上げと支援の関係性 ～工賃支払規定見直しの意義～

- 工賃支払規定は「思想」そのもの  
→「何に対して報いる」（＝何で差を付ける）のか？
- 工賃を上げるための各個人への工夫は「支援」そのもの

- 1日でも来た : 月給
- 通ってくる : 日当
- 働いている時間 : 時給
- 働いている内容 : 時給（ランク）or作業別単価



⑦ 工賃底上げの効果（シミュレーション結果）

工賃底上げが実施できると、どのようなインパクトがあるのでしょうか？

これはある都道府県の結果です。平均工賃は現在 17,817 円ですが、仮に 10,000 円未満の事業所を全て 10,000 円以上に上げることができると、平均工賃は 18,199 円（+382 円）の上昇額となります。また、さらに、15,000 円以上に上げることができれば 19,550 円（+1,733 円）まで上昇します。この都道府県は 94 事業所ですから、事業所の平均人数 15 人として、

10,000 円以上：15 人×94 事業所×382 円／月×12 ヶ月＝6,463 千円

15,000 円以上：15 人×94 事業所×1,733 円／月×12 ヶ月＝29,322 千円

の工賃総額上昇効果がみられることとなります。

		平均工賃額		
		17,817	ここまで上げる	
		5,000	10,000	15,000
現在	5,000	17,850	18,073	18,208
	10,000	—	18,199	18,581
	15,000	—	—	19,550

もちろん、トップ・創意工夫層を工賃向上策で引き上げていくことは有効です。しかしながら、経営面も含め工賃支払規定を見直し、今の請負交渉等、現事業の見直しをしっかりと実施するだけで、かなり確実に工賃底上げ効果が生み出せることも事実です。

## 2. 工賃向上・底上げの進め方

### ① 工賃底上げの全体スキーム

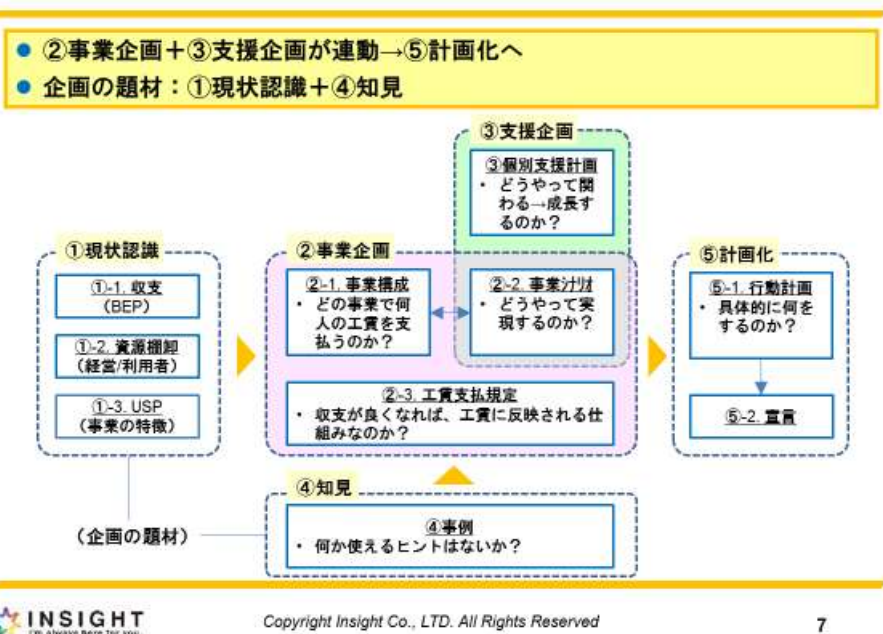
では、具体的に、工賃向上・底上げの進め方を下記に示します。

中心となるのは②事業企画であり、ここで3つのことを明確に決めます。

- ②-1: 事業構成…どの事業で何人の工賃を支払うのか？
- ②-2. 事業シナリオ…どうやって実現するか？
- ②-3. 工賃支払規定…収支が良くなれば、工賃に反映される仕組みなのか？

また、B型事業ですので、②-2. 事業シナリオと障害のある方の成長シナリオが一致していなければなりません。そこで③支援企画、とすり合わせをします。そして、これらの②事業企画と③支援企画を⑤計画化で計画書として落とし込みます。また、この②③の企画を作り込むための題材として①現状認識し、④知見（事例）を元にアイデアの切り口を探す、という全体像になります。

### 工賃向上・底上げの全体スキーム



### ② 工賃底上げの進め方

では、どのように進めて行くのでしょうか？

具体的には、5つのステップがあります。

まずは、1. 支払いたい、という強い意志を持つこと、から始めます。この動機がしっかりしていないと、計画を作り込んだり、その計画を完遂したりすることが難しいです。

続いて、2. 「できそう」「やってみよう」という感覚を持ってもらいます。工賃向上は気合だけで進むものではありません。そのために、具体例や全国の事業所で実施して成果が出たことを聞いたり、他事業所と意見交換したりすること等で、その機運を高めていくことがポイントとなります。

そして、3. 気持ちを計画に落とし込みます。

具体的な工賃向上計画のプロセスは、以下のようになります。

- ① 工賃支払方針の策定：何に対して報いるのかを考える
- ② 理想の支払工賃設定：誰にいくら払うのが理想的なのかを検討し総額を算出する
- ③ 工賃総額を支払える各事業のBEP算出：理想の支払工賃総額を算出し、それを確保するのに必要なBEP（損益分岐点売上高）を算出する
- ④ BEP達成のためのシナリオ策定：BEPに対して、具体的にどのようなシナリオで成長させていくのかを検討する
- ⑤ 個別支援計画概要策定：事業シナリオと連動させる形で、利用者個々人の成長シナリオも検討する
- ⑥ 工賃支払規定見直し：何に対して報いるのか？を検討した上で、これらの水準を満たす規定に作り替える

### 工賃向上・底上げの進め方

- 工賃底上げ5つのステップ
- 「計画」は必要だが、「実践」が最重要！



計画ができれば、4. 仲間と話しあいます。個人だけの計画になってしまっているのので、それは案として、実際は現場も巻き込んで、理想像の共有をします。

そして最後に、個人の計画（Plan）がチームの計画（Plan）となり、これを実施（Do）し、検証（Check）して、修正・再行動（Action）といういわゆるPDCAサイクルを回すことが肝要です。

### 3. 工賃「底上げ」の成果

これらの工賃「底上げ」を意識して、実施した成果を示します。

H27年度、茨城県では、40事業所に対して研修（3日間）を実施した上で、アドバイザー派遣に20事業所訪問（平均6回程度）、残りの20事業所は研修後のフォローアップとして個別面談を1回実施しました。

その結果、アドバイザー派遣を実施した事業所においては、平均約4,300円の工賃底上げを実現しました。また、研修受講しかしていない事業所様においても、研修で学んだアプローチを実



践することで、具体的に成果に繋がったご報告を数多く頂いています。

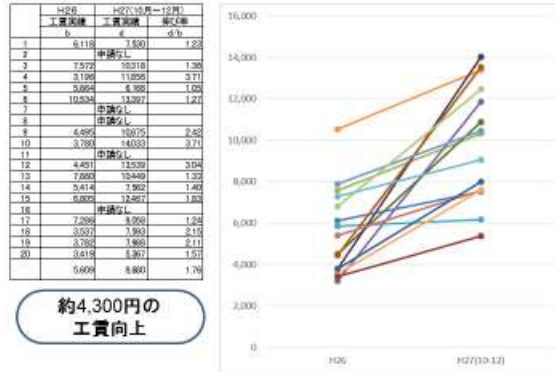
### 研修&アドバイザー派遣の成果

- 茨城県下40事業所に対する研修（3日間）＋個別面談
- 研修受講者のうち、20事業所に対するアドバイザー派遣（約6回）
- 投資7,422千円・効果約29,712千円→投資対効果約4倍

#### 【研修後の動き（例）】

- 請負単価交渉を実践してみたら、利用者人時売上で500円を超える単価交渉ができた。
- 会合でお会いした方に、今まで外国人の方に依頼していたものを外注頂けることに。単価も先方提示（1円/個）で、即座に「難しい」と伝えたら2円になった。利用者人時売上は最低賃金（740円）を超え、売上は倍増。さらに新しい仕事も頂けることに。
- 水害で売れ残った野菜を買って頂けることに。今後も大きな販路の一つになりそう。

#### 【アドバイザー派遣先の工賃推移】



同様に、愛知県においても研修及びアドバイザー派遣を実施させて頂きましたが、研修の満足度も4.3点（5点満点）、また伝達（研修内容を内部に伝えるか？）は3.8点（4点満点）、行動変容（組織が変わりそうと思うか？）については3.4点（4点満点）と非常に高評価でした。アドバイザー派遣後のアンケートにおいても、満足度は4点（5点満点）を超え、研修・アドバイザー派遣のリピーターとなっております。

#### 4. まとめにかえて

10,000円未満の方をなくしたい。ただそれだけです。

それも、やることをやれば、かなり確実に成果を出せる方法が、実践を通じて体系化されてきております。

このコンテンツを全国の皆様にお配りしたいです。

意識づけの半日・1日研修に始まり、3日間の研修、弊社の連携専門家とチームで支援するアドバイザー派遣もあります。もちろん、既に色々取り組まれていることと存じますので、各都道府県様の体制・状況に応じて、最適な企画を一緒に作り上げたいと思っています。

是非この機会、ご検討下さい。

最後までお読み頂き、ありがとうございました。

以上