

平成 29 年 12 月吉日
株式会社インサイト
代表取締役 関原深

変わる工賃向上

平成 30 年度、障害福祉事業は報酬改定を迎えるが、厚生労働省の障害福祉サービス等報酬改定検討チーム内では就労に関する議論・検討も進んできており（平 29/9/13、10/31、12/8 等）、確定ではないが、その概要が見えつつある。その変更内容は就労継続支援 A 型、B 型に関わらず工賃がより重要視されることになると思われ、その対策が必要になる。

就労継続支援 A 型事業所は平成 29 年度より会計基準が厳格化された。その影響は大きく、A 型運営法人の倒産に伴う 100 人を超える利用者の大型解雇が全国各所で生じてしまっている。来年度以降は、就労時間に応じた減算がより厳格化されると見られており、更なる淘汰が進むものと想定される。

また、就労継続支援 B 型は平均工賃の水準によって報酬単価が変わる、という形になりそうである。諸般の理由はあるにしても、平均工賃 1 万円に満たない事業所は全国で約 4 割存在していることは事実であり、来年度の改定は、低工賃に留まっている事業所にとって、法人の存続にも大きく関わる問題となると想定される。

弊社は、複数の都道府県より依頼を受け、工賃向上や底上げに関する研修やコンサルティングを受託しているが、その現場から見えてくるトピックスとその対策等についてレポート形式でまとめた。

貴庁下の就労継続 A 型、B 型事業所を支える一助となれば幸いである。

<目次>

1. 就労継続支援 A 型に必要なこと ～より企画・支援力が必要～
2. 事業所が適切な課題を設定するために ～課題設定フローチャート～
3. 利用者が生産に携わるために ～就労アセスメントと農福連携～

1. 就労継続支援 A 型に必要なこと ～より企画・支援力が必要～

就労継続支援 A 型は大きな転換期を迎えていることは間違いない。ただ、就労継続支援 B 型と比較した際に、工賃向上的観点（A 型の場合は最低賃金保障）では何を行えばいいのだろうか？

結論から言えば、やることは「同じ」だが、「事業企画」も「支援の組み立て」も高いレベルで必要とされる。事業企画は、業務別に収支を把握し、工賃支払原資を満たす BEP（損益分岐点売上高）を算出し、この目標を達成するためのシナリオを策定し、実行するだけである。また、支援の組み立ては、より高い生産性（最低賃金を支払えるレベル）を確保するために、各個人の就労アセスメントを実施し、能力を伸ばす工夫をし続けなければならない。

事業企画も支援の組み立ても難しいが、傾向としては事業企画ができていないケースが多い。最低賃金を保障するためには、それなりの粗利額（工賃支払原資）規模のビジネスを実施しなければならない。仮に最低賃金が 800 円だとしても、

$$\bullet 800 \text{ 円} \times 5\text{h} \times 22 \text{ 日} \times 20 \text{ 人} = \underline{1,760 \text{ 千円/月}}$$

の粗利益額を確保しなければならない。例えばこれを飲食系（原価率 35%）と設定すれば、

$$\bullet 1,760 \text{ 千円} \div (1 - 35\%) = \underline{2,708 \text{ 千円/月}}$$

の売上が必要となる。客単価を 1,000 円としても、

$$\bullet 2,708 \text{ 千円} \div 1,000 \text{ 円/人} \div 22 \text{ 日} = \underline{\text{毎日 } 123 \text{ 人}}$$

の顧客が集まるような商売をしなければならない。当初から特開金を頼りに参入し、特開金が入金されなくなると解雇や閉鎖をしてしまう様な事業所は、そもそも福祉事業を運営する資格がない。しかし、このような事業所もある一定存在することは事実である。

かかる観点から、就労継続支援 A 型事業所を支援するためには、ビジネスの知識もさることながら、それだけでは足りず、福祉事業を運営する意義を確認し、福祉会計・経営にも精通し、かつ支援の組み立ても高レベルで実施できる技術をも持ち合わせた「総合力」による支援が必要となるだろう。

2. 事業所が適切な課題を設定するために ～課題設定フローチャート～

全国で就労継続支援 B 型を対象に、工賃向上に関する研修・コンサルティングを実施している中で感じていることが、「事業所が想定している課題の設定間違い」が多い、ということである。

各事業所が工賃向上するにあたっては、戦略方向性は大きく 2 つに大別される。

- ・ ①全体戦略：どの業務に注力すべきか？
- ・ ②個別戦略：各業務、それぞれどのような戦略を取るべきか？

①全体戦略については、B型事業所として、全てに取り組むことは理想的ではあるが現実的ではなく、限りある資源（特に人的資源）をどこに投入すべきか、を方向付けるものである。

②個別戦略は、各業務について、戦略を設定していくわけであるが、基本的には戦略は7つの中から選ぶことになる。

下図は、アンゾフのマトリクスを活用したものであるが、縦軸に顧客（既存・新規）、横軸に商品（既存・新規）を取り、戦略を整理したものである。

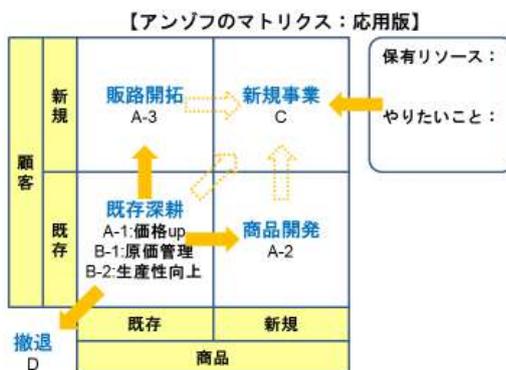
- ・ 既存顧客×既存商品：既存深耕…A-1 価格 up、B-1 原価管理、B-2 生産性向上
- ・ 既存顧客×新規商品：A-2 商品開発
- ・ 新規顧客×既存商品：A-3 販路開拓
- ・ 新規顧客×新規商品：C 新規事業
- ・ D 撤退

※Aは売上向上、Bは利益率向上に帰するもの

【7つの事業戦略】

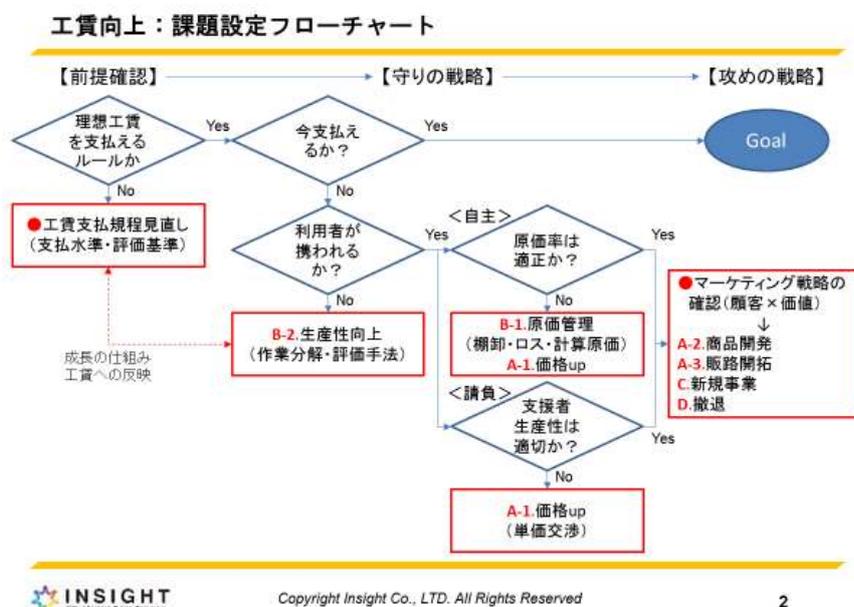
7つの事業戦略

- 事業戦略は7つのパターンしかない
- A.売上up（1.単価up、2.商品開発、3.顧客開拓）、B.利益率向上（1.原価管理、2.生産性向上）、C.新規事業、D.撤退



ただ、この戦略を選択するにあたって、工賃向上の場合は前提と順序がある。下図はコンサルタントが事業所訪問・面談時にどのように事業所を評価し、課題設定しているかを整理した「課題設定フローチャート」である。言い換えれば、工賃向上コンサルタントの「頭の中」である。

【工賃向上：課題設定フローチャート】



最初の問いは「理想の工賃を支払えるルールか？」ということである。利用者個別に今後の働き方を設定し、①バリバリ働く②平均的に働く③最低、それぞれに支払いたい工賃額を設定し、確保すべき工賃原資総額を把握するが、同時にそのモデルの工賃が払えるかどうかを確認しなければならない。多くの事業所が「払いたい」と思っているだけで、実際には工賃支払規程や作業別単価テーブルの見直しがなされないために、支払えない（支払っていない）ケースが多い。また、精神障害の利用者が多い事業所などでは利用率が低いにも事業所にも関わらず「時給制」しか導入していません、工賃が伸び悩むケースも多く存在する。これらの仕組みを変え、支払える形を整えることが大前提である。

次の問いは「利用者が携われるか？」である。一般のビジネスではなく、就労継続支援 B 型は、利用者に「就労の機会」を提供することが事業の目的であり、「利用者の能力向上を促進」することが定義づけられている。「忙しいが支援者ばかりの作業」「儲かるが作業に従事できる人利用者に限られている就労」となってしまうのは本末転倒である。ここは IE (Industrial Engineering) の技術も活用しながら、利用者本人が如何に携われるようになれるかを考えなければならない。(※これについては、3 の動作分析において詳細をお伝えする)

そして最後の問いは、自主事業の場合は「原価率が適切か?」、請負事業の場合は「支援者人時売上が適切か? (支援者が同じ作業をした場合、1時間あたり何円分の作業ができるか?)」を確認し、売上を上げればしっかりと利益が残る体制を作らなければならない。利益確保できる事業体質にしないまま、売上が上がったとしても、工賃原資である利益を取りこぼしてしまうだけになってしまう。

これら3段階を経た上で、事業所の方々が良く言われる「商品開発」「販路開拓」「新規事業」という課題に取り組むことができる。(※なお、マーケティング戦略の根幹である「誰に」「どんな価値を」提供するかが明確になった上での課題設定であることが前提である。)

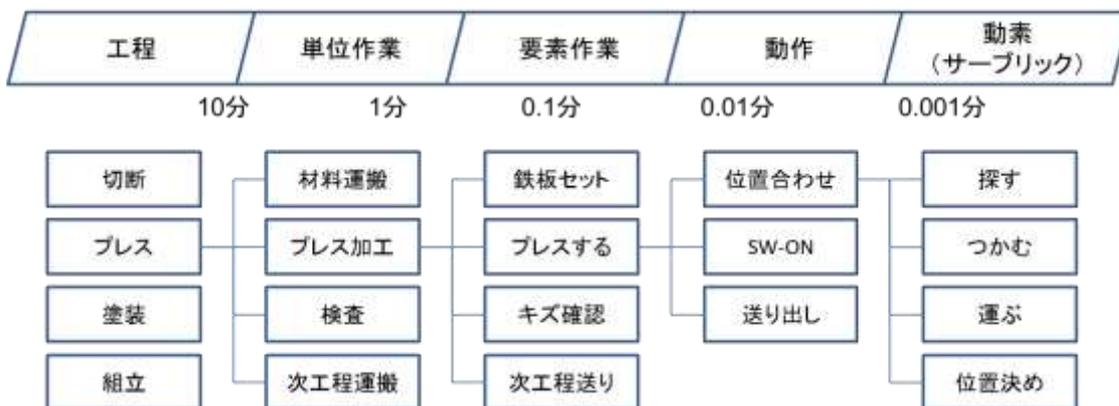
あわせて検討したい戦略の1つが「撤退」である。拡大する話も必要であるが、限られた資源を有効に使うには撤退も1つの立派な戦略であることを意識しておきたい。

3. 利用者が生産に携わるために ～就労アセスメントと農福連携～

利用者の高齢化・高度化も伴い、「利用者が携われる仕事が少ない」といった悩みを抱える事業所の方々の声が増えている。ただ、これは支援力を発揮するところであり避けて通れる話ではない。そこで、弊社ではこのような事業所には「動作分析」を活用した就労アセスメントの実施を勧めている。

動作分析とは、IE (Industrial Engineering) の手法の一つであり、工場や病院等で作業効率向上のために用いられているものである。下図は作業区分の大きさによる分類イメージであるが、障害福祉事業所の場合は、特に利用者に着目し、要素作業・動作・動素部分に着目し、作業ができる／できない理由を掘り下げて検討するものである。

【作業区分の大きさ】



具体的な進め方は、まず「単位作業」を抽出し、それぞれの「単位作業」に対して「一人でできる」「支援があればできる」「従事させることができない」の3種でアセスメントを実施する。「この利用者様は何ができていないのか？」を限定するために、より掘り下げた「要素作業」レベルに分解して確認する。それでも分からない場合はさらに「動作」→「動素(サブブリック)」と作業を掘り下げて分析し、確認していくことになる。

※サブブリック：「あらゆる作業は18の基本要素からなる」という考え方

【サーブリック分析（18 動素）】

第1類 (時間短縮を考える)	第2類 (できる限りなくす)	第3類 (完全になくす)
①空手	⑩探す	⑮保持
②つかむ	⑪見出す	⑯避けられない遅れ
③運ぶ	⑫選ぶ	⑰避けられる手持ち
④位置決め	⑬考える	⑱休む
⑤組み合わせる	⑭用意する	
⑥分解する		
⑦使う		
⑧手放す		
⑨調べる		

そして、そのできないことが限定できれば、何故できないのかを想像し、これをクリアするためのアイデア出す。これを検討するのが「ケース会議」である。

近年、農福連携が注目を集めている。

「農作業」自体は、利用者が携われる業務が多い（草抜きなど）、また、土と触れることで利用者が安定するといった効果も期待されるが、「農業」（≠農作業）となると話は違う。作物と雑草の見分けはつきにくい、視覚優位の為、土の中の状態を想像するのが難しい等、障害特性とのミスマッチも多く起こる。また、そもそも事業所の開所時間と農作業を実施する時間のミスマッチなど、多くの課題があり、農業に着手しても思うように事業拡大できない事業所が多く存在している。

障害特性とのミスマッチを具体的に改善していくために、下記はIEの手法を活用して、農業の主な活動を単位作業に整理した表である。

【単位作業表（農業）】

項目	単位作業	Aさん	Bさん	Cさん
難易度☆	施肥	2	1	2
	種まき・植え付け	2	1	1
	除草	2	1	2
	水やり	2	2	2
	害虫駆除	2	1	1
	収穫	2	2	2
	荷作り	2	2	1
難易度☆☆	間引き	2	0	2
	耕耘(鍬使用)	1	0	2
	畝たて(鍬使用)	2	0	1
	選別	2	0	1
難易度☆☆☆	誘引・摘葉・摘芯	2	0	1
	栽培	1	0	0
	農機使用	0	0	0

評価	評価基準
2	1人でできる
1	サポートがあればできる
0	従事させることが出来ない

このような単位作業表を作成し、携わる利用者の方個別に何ができて、何ができないのかをアセスメントし、取り組む内容を設定することが、個別支援計画における課題に自動的に設定される。また、それが何故できないのか？を作業分解していきながら、どこができていないのかを限定し、これができるようにケース検討を重ねることが、利用者の能力を伸ばすことに繋がる。利用者が携わらない農福連携では意味がなく、この丁寧な実践が必要となるだろう。

以上