

事業所の工賃向上計画策定に関するガイドライン

1 事業所の工賃向上計画の策定について

(1) はじめに

就労継続支援B型事業所等（以下「B型事業所」という。）の工賃向上については、各事業所においてこれまでも積極的に取り組んできたところですが、障害者が地域において自立した生活を実現できるよう、利用者の希望やニーズにこたえるとともに、工賃の更なる向上に取り組むことが重要です。

(2) 就労支援の目標と目標工賃との両立

目標工賃を達成するための取組内容等を示す「工賃向上計画」の策定にあたっては、就労支援の目標と目標工賃の双方を達成することを目指すことになります。

① 就労支援の目標

適切なアセスメントにより作成された個別支援計画に基づいた支援を通じて、利用者の就労に必要な知識及び能力の向上を図り、就労を通じた自立を一層促進する。

② 目標工賃

利用者が自立した日常生活又は社会生活を営むことを支援するため、工賃の水準を高める。

(3) 目標工賃の設定等

B型事業所は、年度ごとに工賃の目標水準を設定し、当該工賃の目標水準及び前年度に利用者に対して支払われた工賃の平均額を利用者に通知するとともに、県に報告することとされています。

また、B型事業所は、目標工賃の設定にあたって、以下の事項を勘案することとされています。

【目標工賃の設定において勘案する事項】

① 事業所の前年度平均工賃の実績

② 地域の実情を踏まえ、障害年金と合算して、障害者が地域で自立した生活をできるため必要な収入

③ 地域の最低賃金や一般雇用されている障害者の賃金

④ 各都道府県の目標工賃

※ なお、一月当たりの工賃の平均額は、3,000 円を下回らないこととされている。

2 茨城県工賃向上計画の概要

県では、「茨城県工賃向上計画」を策定し、官民一体となって工賃の向上を推進することにより、障害者が持てる能力を最大限発揮し、それぞれの地域でいきいきと生活し活動できることを目指すこととしております。

このため、各事業所においても原則として工賃向上計画を作成するよう求めています。

(1) 県工賃向上計画の「目標工賃」及び「最低賃金的な目標工賃」

① 目標工賃：14,910円（令和2年度）

各事業所が作成した計画を基礎に、各種支援策等の効果を勘案して設定したもの。

② 最低賃金的な目標工賃：18,200円（令和元年度実績に基づく参考）

上述の【目標工賃の設定において勘案する事項】③に関する目標額の参考として、令和3年度からの「茨城県工賃向上計画」において、新たに設定する。

（最低賃金的な考え方）

本県の最低賃金時間額851円（全国16位。R2.10現在）から、工賃についても同様水準を達成する目標額を計算すると、平均時間額234円、月額平均工賃18,200円を算出できる（令和元年度の実績によれば、最低時間額が203円以上となれば、上記平均時間額を達成できる）。

(2) 目標工賃達成のための指針（重点項目）

県では、以下の3項目を重点項目として、これらを連動させながら工賃向上に取り組むこととしており、特に、工賃の低い事業所の底上げを図り、県全体の平均工賃の向上を図ることとしています。

【目標工賃達成のための指針（重点項目）】

- 就労継続支援事業所における取組の促進
- 製品の販路拡大と受注業務の拡大
- 官公需に係る福祉施設の受注機会の拡大等

3 事業所の工賃向上計画の策定

「工賃向上計画」は、工賃を生み出す元である生産活動等の「経営計画」（「事業計画」と「収支計画」）を、利用者の工賃向上の観点から再編成したものです。

(1) 工賃の発生源と利用者への分配方法

計画策定の準備として、まず工賃の生み出され方を収支（会計）面からおさらいしておきます。

なお、収支については、「就労支援の事業の会計処理の基準」（以下「就労支援事業会計処理基準」という。また、就労支援事業会計処理基準に定めのない事項については、一般に公正妥当と認められる会計の基準に従う。）により計算ルールが定められていますので、確認しておくことが必要です。

ア 工賃の発生源（工賃原資）

「工賃」は、厚生労働省令に基づき、事業所が利用者に対し「生産活動に係る事業の収入」から「生産活動に係る必要な経費を控除した額に相当する額」を差し引いた額を支払うこととされており、工賃原資（＝工賃の総額）は「就労支援事業会計処理基準」により算出されます。

表1では、「販売原価」中の「製造原価」に含まれる「労務費等（A・・・）」と「販売費及び一般管理費」中の「販売費」に含まれる「人件費等（B・・・）」の合計額が工賃原資です。

したがって、工賃原資（A・・・+B・・・）を増加させるために、収益（=売上）を増やす一方で、費用（製造原価や販管費等）の削減を図る必要があります。

イ 工賃の分配方法（工賃規程）

工賃原資を各利用者に分配する際のルールが「工賃規程」であり、各利用者に支払われる工賃の決定・支払方法（月給・時給〇〇円や、勤務時間・作業能率と工賃との関係等）を、公平かつ適正に、かつ明瞭に定める必要があります。

【表1】

		(各生産活動)			
	勘定科目	〇〇事業	△△事業	・・・	計
収入	事業収入				
支出	販売原価				
		製造原価	(仕入・経費)		
		(労務費等)	A	A'	
	販売費及び一般管理費				
	販売費	(経費)			共用経費は按分
		(人件費等)	B	B'	
	引当金繰入				
収支差額					0円

※ B型事業所の会計は、本部（福祉事業）活動と就労支援事業活動の2本立てとなっており、工賃の発生源である「就労支援事業会計」は、生産活動を複数実施している場合には、事業別に整理します。

(2) 「工賃向上計画」策定の準備（現状分析）

ア 「開設目的（理念）」、「運営方針」等の確認

生産活動（=事業）の現状等が、法人・事業所の「開設目的（理念）・運営方針」に合致する内容となっているか確認します。

特に、生産活動を新たに開始する場合や廃止等を行う場合には、「開設目的（理念）・運営方針」が職員・利用者を含めた関係者の共通認識である観点から、それとの整合性は重要な視点と考えられます。

イ 生産活動の実施状況について点検・評価

各生産活動の実施状況と収支を確認し、事業の点検・評価（課題抽出等）を行います。

なお、点検・評価は、経営的視点と福祉的視点の双方から行いますが、特に経営面については、SWOT分析を用いた分析・評価を行います。

【SWOT 分析】

下表のような、「内部・外部」の環境と、「有利・不利」な点のクロス分析のことで、内部環境（強み・弱み）と外部環境（機会・脅威）を明確化するために活用します。

	プラス要因	マイナス要因	
内部環境	強み	弱み	→ 経営資源の 状況
	Strength	Weakness	
外部環境	機会	脅威	→ 経営環境の 状況
	Opportunity	Threat	

（内部環境の例）

- ・ 利用者の状況（障害状況や適性、可能な作業の内容、興味・関心、人数等）
 - ・ 支援員の状況（生産活動に関する知識・技能、ノウハウ、人数等）
 - ・ その他の経営資源（設備、資金、情報、ネットワーク等）の状況
- ※ 利用者の状況（適性や能力等）は、「個別支援計画」における支援目標（知識及び技能の向上等）作成に活用します。

（外部環境の例）

- ・ 商品・サービスの価格・需給量の動向等
- ・ 他事業者の動向・競合状況等
- ・ 地域の状況（行政、福祉団体、企業、住民等）など

（3）取組方針の検討

各生産活動について、その収支状況や SWOT 分析の結果、さらに就労支援事業全体に占める割合や他の生産活動との関係等も踏まえ、当該生産活動に関する取組方針（「強化」「現状維持」「縮小」「撤退」）を検討していきます。

（4）「工賃向上計画」の策定

ア 経営計画（案）の作成

現状分析・取組方針を踏まえ、「経営計画」（基本方針及び具体的な取組方針）を作成します。

経営計画は、「事業計画」と「収支計画」の2つからなり、また、各生産活動の経営計画を統合した計画が全体計画となります。

① 事業計画（生産計画）の検討

福祉的視点・経営的視点を念頭に、いつ、何をどれだけ生産するかや、誰（人数など）がどのように生産するかなどの事業の進め方を示す計画を作成する。

なお、事業計画の期間は、前提条件の変化に応じて、短期～中長期に区別する。

特に、高額な機械・器具の導入等は、多額の減価償却や借入金返済などが中長期的に発生することから、中長期の事業計画を作成する。

② 収支計画（見込み）の検討

事業計画に基づき、目標工賃や目標売上高等を達成する収支計画（見込み）を作成する。

なお、複数の生産活動間で共用する機械・器具がある場合は、全体的な効率性を検討する必要がある。また、その他共通経費（例えば光熱水費など）との按分割合の設定も生産活動の収支を左右するので、合理的な按分方法を検討する。

※ 収支計画の検討の際には、工賃の目標額を仮置きして検討します。

③ 計画単位とする生産活動のグルーピング

作業等の共通性に基づき、適切な規模で分類する。

大分類 ①自主事業、②請負事業、③施設外事業など

中小分類 分野、商品・サービス別など

イ 工賃向上計画（目標工賃の設定と達成方法の計画）の策定

経営計画（案）をもとに、目標工賃を達成する計画として無理がないか計画全体を検討し、必要に応じて各生産活動計画の修正や調整を行い、経営計画として定めます。

これを工賃向上の観点から整理し直したものが、工賃向上計画となります。

なお、策定した「工賃向上計画」等は、利用者や支援員等に周知し、必要な説明を行います。

4 工賃規程

（1）利用者間の公平性・適切性の確保

工賃規程は、

- ・工賃と勤務時間との関係（時給制、日給制、月給制、一時金など）
- ・工賃と作業能率との関係（一律同額のほか、担当業務や作業能率等での差など）
- ・工賃支給額の計算期間（〆日） など

を定めるもので、工賃原資を各利用者に分配するルールです。

利用者一人一人の業務内容や働き方等を応じて、適切かつ公平な工賃支給のルール（＝工賃規程）を明確に定め、利用者等に周知することが必要です。

なお、一月当たりの工賃の平均額は、3,000円を下回らないことが求められています。

（2）留意事項

工賃は、国通知「就業継続支援事業利用者の労働者性に関する留意事項」により、以下に留意することとされています。

- ・利用者出欠、作業時間、作業量等が利用者の自由であること。
- ・各障害者の作業量が予約された日に完成されなかった場合にも、工賃の減額、作業員の割当の停止、資格剥奪等の制裁を課さないものであること。
- ・B型事業所：利用者の技能に応じて工賃の差別が設けられていないこと。

※「技能に応じて」とは（長野県の取扱い例）

「技能に応じて」とは、成果物の出来栄等というものであって、作業内容や

成果物の出来高に応じて工賃に差を設けることは差し支えないこと。

※A型（雇用有）事業所の最低賃金の減額の特例許可

「障害者自立支援法の施行に伴う最低賃金の減額の特例許可手続きについて」（平成18年10月2日厚生労働省社会・援護局障害保健福祉部障害福祉課長通知）において、就労継続支援A型事業所の対象労働者について、障害により著しく労働能力が低いことを理由として行われる最低賃金の減額の特例許可申請にあたって添付資料とされている、作業実績、作業能力に関する資料が示されている。

（その他）

工賃は、一般企業の給与などにあたるものですが、一般企業では、人件費は固定費部分と業績に応じた賞与支給などの変動費部分に分けられますので、事業所の扱う工賃においても同様の仕組みを導入することが考えられます。

なお、B型事業所の工賃の場合、国通知により、収入から支出を差し引いた残りを工賃として分配するとされているため、工賃を余剰金から分配する変動費的費用と考えることもできますが、障害者の所得保障等の観点から、一定額は固定費用とすることが妥当と考えられます。

（3）工賃の決定・支払方法

利用者一人一人の働き方等に合わせた規程を策定することで、労働に対する対価性やモチベーションの維持・向上にも配慮しつつ、公平かつ適正に工賃を支払えるようにします。

○工賃の支払方法（例）・・・基本給＋実績給（加算）

支払方法		概要・長所・短所等
基本給	月給	<ul style="list-style-type: none"> ・一月当りの勤務日数に関わらず一定額。 ・利用者にとって、収入額が予測可能であり安定する。 ・出欠等により当月の延勤務時間数とは、連動しない場合がある。
	日給	<ul style="list-style-type: none"> ・一日当りの勤務時間に関わらず一定額。 ・利用者は、月当たりの勤務日数により収入額を予測可能。 ・作業に従事しない時間の範囲で、延勤務時間数とは連動しない場合がある。
	時間給	<ul style="list-style-type: none"> ・時間単価は固定。 ・利用者の工賃収入は、延勤務時間と完全に連動する。
実績給	<ul style="list-style-type: none"> ・労働に対する対価性やモチベーションの維持・向上などの観点から各種の加算制度を設けている場合がある。 （実績給の例） ・工賃加算型実績給（任意参加型作業） ・作業量評価型実績給 ・難易度評価型実績給 ・皆勤賞 ・賞与 	

<事例①>

課題： 工賃総原資を利用者の出席率等によって個々の配分率を算出し分配しているが、利用者それぞれの働きに合わせて工賃を支払ってあげたい。

実践内容： 内職作業等においては作業によって難易度が異なるため、細かく作業アセスメント表を作り込み、利用者ごとにしっかりとアセスメントを行うこと

で、担う作業が幅広い利用者には高い工賃で応えられるよう工賃規程案を作成。

成 果： 利用者にはそれぞれの働きに合わせた工賃を支払うことができた。

また、職員は利用者によくの工賃を確保するためにどうしたらよいかを考える意識が高まった。

<事例②>

課 題： 工賃の支払い方が時給（固定）なので、働く意欲を十分に高められない。

実践内容： 工賃規程を改定し、時給に加え日給を導入。

成 果： 日給の導入により、多くの工賃を支払うことができるようになった結果、利用者の働く意欲を高められた。また、通所率が上がることで、今まで以上に支援を実施する機会を確保でき、より利用者の成長を促していくことが可能となった。

5 経営改善のポイント

もっと工賃を上げたい

利用者のできることをもっと増やしたい

利用者が増えた

などのときに考えてみること

【企業経営的手法・ノウハウの積極的活用・導入】

（1）収入面の改善策の検討ポイント

【低単価×少量の受注は避ける】

- ・共同受発注センターを活用して共同受注の拡大を図る。
 - ・受注金額の相場を知る（必要に応じて価格交渉を行う）。
- より高単価・大量の受注獲得等を目指す

【新たな取組の検討ポイント】

①商品開発（モノ（物品）系・サービス（役務）系）

- ・事業所の強みを生かした新商品・オリジナル商品等の開発（関連分野や技術の転用等）

②品質の向上（生産技術の向上）

- ・商品自体の品質向上
- ・製品ロスの削減
- ・単位時間当たり生産量の拡大等
- ・納期の短縮

【生産工程の見直し等】

- ・生産工程の細分化による作業効率の向上等
- 利用者の障害特性・能力に対応した担当業務の細分化や機械化の検討
- ・4 S・5 S活動などの作業環境改善や、作業の指示内容の標識化など

③販路開拓等

- ・市場動向調査
- ・効果的な広報・販促活動
- ・E C（電子商取引）

④新分野進出等

- ・既存の技術等の転用による新分野進出
- ・既存事業の関連分野（周辺領域）進出
- ・ソーシャル・ビジネス（地域課題の解決型事業）分野への進出

（２）費用面の改善策の検討ポイント

売上が伸びない中でも工賃を確保したい
売上はあるのに十分な工賃が確保できていない
新規事業で十分な工賃を確保したい

などのときに考えてみること

ア 製造原価の計算

利益の確保や費用の効率化のためには、原価管理が重要です。

①在庫管理・粗利の把握

- ・棚卸し費用の算出方法を確認します。
- ・原材料の棚卸しを実施し、仕入額を整理します。

$$\text{粗利} = \text{売上高} - (\text{期首棚卸高} + \text{仕入高} - \text{期末棚卸高})$$

②原価計算の実施

- ・製造原価（製造物1単位当たりの原価）を把握する。
製造に係る各種費用（工賃や機械の減価償却費、水道光熱費などの原材料以外の費用も含む）を整理する。
- ・費用の点検、生産効率の向上
 - 材料の節約や代替品使用の検討、販売価格等の検討などに活用
原材料・半製品の購入費や外注費をより安くできないか。
職員の適正配置や、備品・消耗品等に係る適度なスペックの採用など
 - 機械化・自動化等による生産工程の見直し
(労働力(=工賃)と機械導入費用の比較など)

イ 販管費（販売促進費及び一般管理費）

- ・ターゲットとする顧客（像）を想定し、限られた販促費用予算の中で、効果的な販促方法を検討する。

ウ 共通費の按分

共通費の按分は、製造原価や各生産活動の収支を左右するため、按分方法は大変重要です。

① 福祉事業活動（本部）と就労支援事業活動との間の按分

福祉事業活動と共用する経費の按分や、福祉事業会計からの転貸借等の費用は、

就労支援事業としての独立採算制の観点から、その妥当性について特に注意が必要です。

② 生産活動（作業）間での按分

複数の生産活動間で共用する経費の按分は、使用量など合理的な基準に基づき按分する必要があります。

③ 販売原価（製造部門）と販売費及び一般管理費（販売部門）との按分

「就労支援の事業の会計処理の基準」において、「製造業務に携わる者に支給される利用者賃金及び利用者工賃は、就労支援事業製造明細表に計上され、販売業務に携わる者に支給された利用者賃金及び利用者工賃は、販売費及び一般管理費に計上される。」とされているなど、同一人が両方の業務に携わる場合や、その他の共通費について按分が必要となる場合が発生します。

同一の生産活動内で共用する経費であっても、製造原価に分類されるか、販管費に分類されるかで製造原価が異なってくるなどの相違が生じますので、合理的な基準に基づき按分する必要があります。

※ なお、経費の按分方法等については、「介護保険の給付対象事業における会計の区分について」（平成13年3月28日老振発第18号厚生労働省老健局振興課長通知）も参照してください。

（3）損益分岐点の確認と価格設定等

各生産活動の収支計算書（損益計算書）・原価計算書を基に、採算性を確保できる生産量と販売価格を検討し、生産・販売量を計画します。

また、生産・販売量の計画に当たっては、労働1単位（勤務時間）当たりの生産・販売量など、主な生産要素の効率性を生産活動間で比較することで、最適な全体計画を作成することができるようになります。

6 積立金・引当金

就労支援事業については、就労支援事業収入から就労支援事業に必要な経費を控除した額に相当する金額を工賃として支払わなければならないものとされていることから、原則として剰余金は発生しません。

しかし、就労支援事業会計の収支差額（＝余剰金）の中から、事業所が将来にわたり安定的に工賃を支給し、又は安定的かつ円滑に就労支援事業を継続する目的で、次の積立金を一定の条件のもとに積み立てることができます。

工賃の高い就労支援事業所では、積極的な設備整備が行われているとの報告もあることから、制度の活用を検討します。

なお、積立金は理事会の議決に基づいて適正に積み立てる必要があります。

種 別	目 的	各事業年度の積立限度額	積立額の上限額
工賃変動積立金	毎会計年度、一定の工賃水準を利用者に保障するため、将来の一定の工賃水準を下回った場合の工賃の補填に備えるため	過去3年間の平均工賃の10%以内	過去3年間の平均工賃の50%以内
設備等整備積立金	就労支援事業に要する設備等の更新又は新たな業種への展開を行うための設備等の導入のための資金需要に対応するため	就労支援事業収入の10%以内	就労支援事業資産の取得価格の75%以内

7 茨城県共同受発注センターの活用

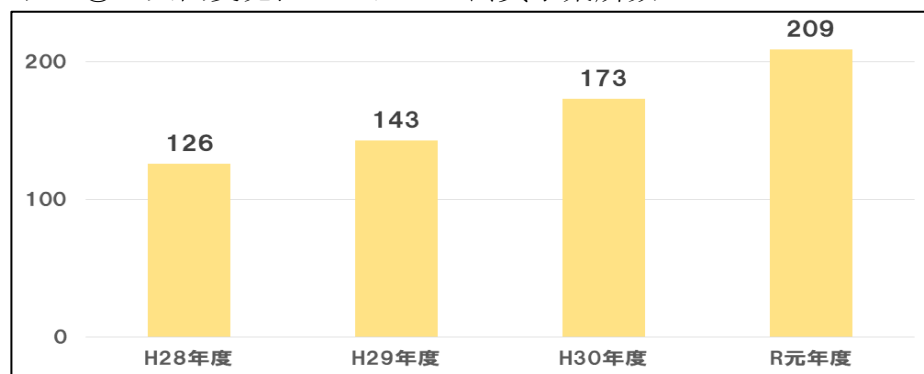
茨城県共同受発注センターは、企業や官公庁からの仕事の共同受注や、発注者と受注者との仲介して受注条件等の交渉・調整を行うほか、価格交渉等の講習会・セミナーの開催による経営支援活動を実施しています。

さらに、専門家の派遣等により、「仕事の確保・創出」や「適正な原価管理」等の事業所の抱える個別の課題に対して助言等を行っています。

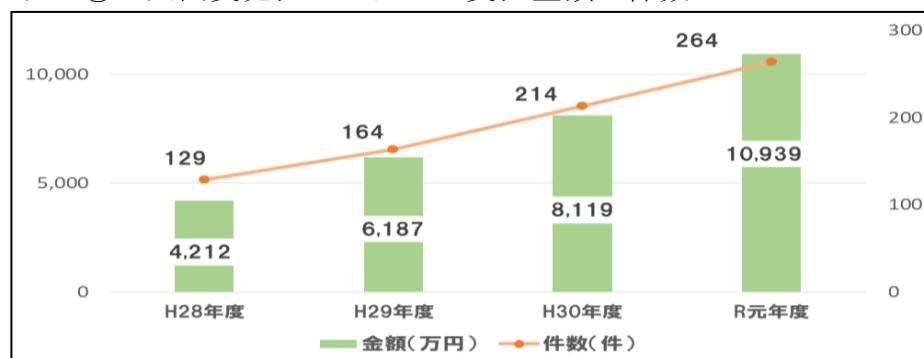
共同受発注センターは会員制となっているため、営業活動等に職員に従事させられない事業所においては、加入を検討願います。

(1) 共同受発注（仕事の確保・創出）

グラフ① 共同受発注センターの会員事業所数



グラフ② 共同受発注センターの受注金額と件数



(2) 適正な原価管理等（個別の経営支援）

ア 工賃向上指導員の派遣

（工賃が低い就労継続支援B型事業所が対象。無料。）

工賃向上を妨げている点を改善するための指導・助言を行う。

令和2年度は、派遣を希望した事業所に対し2～3回程度訪問し、次のような相談に対して指導・助言を行った。

<事例①>

相談内容：店舗販売を伴わない販路拡大について

指導・助言：
・商品メニューを絞り、利用者の作業優先を提言
・試食品を準備しての訪問営業先の選定
・広告の掲載先の例を紹介

<事例②>

相談内容：損益モデルや社会福祉法人会計基準の考え方、補助金申請について

指導・助言：
・売上計画、製造原価計画、売上総利益等の損益モデルについて説明
・事業製造原価明細書、事業販管費明細書等の記載内容の説明
・商工会管轄の「小規模事業者持続化補助金」の申請の説明・助言

イ アドバイザーの派遣

（工賃向上に取り組もうとする就労継続支援B型事業所が対象。無料。）

アドバイザー（事業内容に適した専門家）の派遣等を行い、企業的経営手法の導入による指導・助言を行うことにより、技術向上及び経営改善等を図り工賃向上につなげることを目的として実施している。例年5月頃に希望事業所を募集し、応募数に余裕がある場合は追加募集をしている。

◎派遣例

派遣先事業所の課題	助言等の内容
○製品づくりのノウハウ ○利益率の高い分野への進出	○事業所独自の付加価値の高い新商品の開発や市場開拓
○メニューを開発強化し、新たな顧客の獲得や定着 ○ブルーベリーの苗木からの収穫できる量が増えたため商品化 ○商品のマンネリ化の防止	○製品の品質向上又はデザイン、シール・パッケージ・包装等の改善による高付加価値化
○原価率や収支の把握管理 ○販売時期に合わせた栽培ができない	○コスト削減、販売ルート・販売方法の検討又は技術・経営ノウハウの習得 ○原価率を出すための会計管理
○利用者の能力差が大きく、みんなが活動できる仕事にすると受注率が低い、効率が悪い	○利用者の作業分担の仕方等、作業効率向上等職場環境の改善

(3) 農福連携アドバイザーの派遣（新たな仕事の創造。無料。）

農作業発注者と事業所のマッチングや、利用者の障害特性に合わせた農作業内容の

提案や作成など、農業に関する指導・助言を行う。

令和2年度は、県内の農業経営者やJ A、農作業希望の事業所を訪問し、発注書や請負書の作成、初動工賃補助事業補助金の申請手続きの説明等を行った。

8 工賃向上関係の補助金の活用

(1) 作業用品等整備事業費補助金

年度内にアドバイザー派遣を受けた事業所が、アドバイザーからの指導・助言に基づき利用できる。(令和2年度は補助率1/2、最大25万円の補助。)

令和元年度はアドバイザー派遣事業実施事業所39事業所中23事業所が利用した。

<参考> 令和元年度実績

交付額：20,000円～250,000円

整備例：パン製造拡大のための作業用品（クッキングバーナー、電動スライサー、調理台、等）

屋外倉庫

Air レジ導入一式、ディスプレイ備品、調理備品

マイクロウェーブ解凍機、付帯工事（電気工事）

点字名刺印刷機

洗車・清掃用品

ショッピングシーラー

(2) 初動工賃補助事業補助金

県内の就労継続支援B型事業所と、施設外就労を伴う委託契約を新たに締結した事業者を対象とし、業務に慣れるまでの試行期間中の工賃を補助する。(補助対象経費の1/2、最大10万円。)

<参考> 令和元年度実績

交付額：9,000円～100,000円

作業例：ベビーリーフの袋詰め、苗植え

ネギの皮むき作業

ほうれん草の収穫

ミツバの調整、定植作業

耕作放棄地のゴミ拾い

ジャガイモの種芋カット

9 参考

経営改善のポイントとなる「収益改善のポイント」や「費用改善のポイント」等については、下記の事例集に多くの事例が掲載されていますので、取組の参考としてください。

※1 平成30年度 厚生労働省委託事業

就労継続支援事業所における工賃・賃金の向上に向けた支援体制構築に係る調査研究
「就労継続支援事業所における工賃・賃金の向上に関する事例集&ワークブック」

(平成31年3月)

※2 平成30年度 厚生労働科学研究費補助金

(障害者政策総合研究事業 (身体・知的等障害分野))

障害者の福祉的就労・日中活動サービスの質の向上のための研究

「生活介護事業所・就労継続支援B型事業所実践事例集」(平成31年3月)